

## الدكاء الشعوري وعلاقته بالسمات الشخصية للقادة الإداريين

ابراهيم خليل ابراهيم الطائي  
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

أ. د. سعد علي حمود العنزي  
كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

تعد القيادة من المواضيع التي نالت اهتماماً كبيراً من لدن الباحثين في مختلف حقول المعرفة، وقد تعاضمت أهمية القيادة الإدارية في الوقت الحاضر نتيجة للتغيرات التي يشهدها العالم اليوم في جميع الميادين، وان نجاح القيادة الإدارية في ظل هذه التغيرات يتطلب قادة ذوي كفاءة عالية للقيام بأدوارهم على أفضل وجه من أجل تحقيق الأهداف الموكلة إليهم.

إن المهمة الأساسية لقادة اليوم تكمن في إحداث انطباع جيد لدى المرؤوسين، وذلك لا يحصل إلا عندما يخلق القائد نوعاً من الصدى الطيب لدى مرؤوسيه، من خلال تحرير أفضل ما يمتلك من طاقات، لذلك تعد القيادة في الأساس وظيفة عاطفية، انفعالية أو شعورية، الأمر الذي يمكن أن يقود إلى صياغة نماذج جديدة في الإدارة تدعو القادة الإداريين إلى وقفة تأمل، والدكاء الشعوري هو أحد هذه النماذج الذي حظي باهتمام الكثير من الناس في مختلف نواحي الحياة، وقد كان لمنظمات الأعمال الجانب الأكبر من هذا الاهتمام، وعلى وجه الخصوص ما يتعلق بجوانب القيادة الإدارية.

### المعضلة الفكرية

من يشغل منصباً إدارياً، ويتولى دوراً قيادياً مع امتلاكه عقلاً تحليلياً وحصوله على تدريب وإعداد جيدين، وتقديمه أفكاراً ذكية عالية المستوى، لكنه لا يمتلك ذكاءً شعورياً قد لا يكون إدارياً وقانداً بارعاً. وبناءً على ذلك فإن المعضلة الفكرية للدراسة الحالية تتمثل بالتساؤل التالي:

هل أن مستوى الذكاء الشعوري يتباين بتباين بعض الجوانب الشخصية للقادة الإداريين مثل (الجنس، العمر، سنوات الخدمة، الحالة الاجتماعية والتحصيل الدراسي) الأمر الذي يقود إلى مجموعة من التساؤلات

### هي

1. هل أن مستوى الذكاء الشعوري يتباين باختلاف جنس القائد الإداري كونه ذكراً أو أنثى؟
2. هل أن مستوى الذكاء الشعوري يتباين باختلاف العمر بالنسبة للقائد الإداري؟
3. هل أن مستوى الذكاء الشعوري يتباين بتباين سنوات خدمة القائد الإداري؟
4. هل أن مستوى الذكاء الشعوري يتباين باختلاف الحالة الاجتماعية للقائد الإداري كونه أعزب أو متزوج؟
5. هل أن مستوى الذكاء الشعوري يتباين بتباين التحصيل الدراسي للقائد الإداري؟

## أهمية البحث وأهدافه

بعد أن ساد التوجه نحو الجوانب الإنسانية التي تتمثل في قسم منها بالمهارات الشعورية والاجتماعية للقادة الإداريين، تأتي أهمية البحث من خلال تسليط الضوء على مفهوم الذكاء الشعوري الذي يُعد أحد المرتكزات الأساسية للمهارات الشعورية والإنسانية فضلاً عن تحديد علاقته بمجموعة من السمات الشخصية للقادة وهي الجنس، العمر، سنوات الخدمة، التحصيل الدراسي والحالة الاجتماعية، التي من شأنها أن تساهم في بلورة ودعم توجهات القيادات الإدارية بخصوص الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

واستناداً للأهمية آنفة الذكر فإن هدف البحث الحالي يتجسد بـ :  
تقديم عرضاً نظرياً يوضح مفهوم الذكاء الشعوري وأهم مكوناته الأساسية ومن ثم تشخيص علاقته ميدانياً مع السمات الشخصية للقادة الإداريين التي يجسدها الجانب التطبيقي.

## فرضية البحث

يعتمد البحث على فرضية رئيسة مفادها (لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري والسمات الشخصية للقادة الإداريين)، وتنبثق من هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية وكالاتي:  
(أولاً). لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري والجنس.  
(ثانياً). لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري والعمر.  
(ثالثاً). لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري والحالة الاجتماعية.  
(رابعاً). لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري والتحصيل الدراسي.  
(خامساً). لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري وسنوات الخدمة.

## عينة البحث وأدواته

لتحقيق أهداف البحث اقتضى الأمر اختيار عينة من القادة الإداريين، وعلى هذا الأساس سُميت عينة طبقية عشوائية قوامها (124) قائداً إدارياً من الذين يشغلون مناصب في المستويات الإدارية الثلاثة (الإدارة العليا، الوسطى والدنيا) في شركتين من شركات قطاع الصناعة هي الشركة العامة للصناعات الكهربائية والشركة العامة لصناعة البطاريات وتم اعتماد الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات والتي صُححت بناءً على مقياس (Goleman, D., Rhee, K. & Boyatzis, R.E.) بعد أن جرى تكييفها بما ينسجم مع واقع البيئة العراقية وأخضعت للصدق والثبات وأعطيت نتائج مقبولة في هذا الصدد. وقد استخدمت وسائل إحصائية متعددة لتحديد العلاقات واختبار الفرضيات منها: النسب الموزونة، الوسط الحسابي، الوسيط، الانحراف المعياري، معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman)، Chi-Square.  
وبغية تحقيق أهداف البحث آنفة الذكر استلزم الأمر أن تكون هيكلية من ثلاثة محاور وكما يأتي:

المحور الأول: المهاد النظري

المحور الثاني: عرض وتحليل استجابات المبحوثين

المحور الثالث: الاستنتاجات والتوصيات

## المحور الأول: المهاد النظري

### أولاً: مفهوم الذكاء الشعوري وجذوره التاريخية

بعد أن استغرق عقوداً من الزمان ليصل إلى صورته وتسميته الحالية أستمد الذكاء الشعوري جذوره من مفهوم الذكاء الاجتماعي (Social Intelligence)، الذي أول ما عرّفه العالم النفساني (Throndike) في عام (1920) على أنه "قابلية الرجال والنساء، على فهم وإدراك العلاقات الإنسانية والتصرف فيها بحكمة" (Brust, 2001:2). وهو أول من أقترح وسائل لتقييم الذكاء الاجتماعي مختبرياً، وكانت تتمثل بعملية بسيطة تتلخص بعرض صور بسيطة لوجوه بشرية بأوصاف شعورية معينة، وتقييمها من الناظر المُدرِك، ومن خلال ذلك يتضح أنه منذ ذلك الوقت كانت العوامل غير العقلية تحظى باهتمام كبير من لدن الباحثين.

وفي عام (1983) صدر كتاب الذكاء المتعدد لـ (Howard Gardner) الذي أثار اهتمام كبير في مجال علم النفس، وكان لمؤلفه الفضل الكبير في انبعاث الذكاء الشعوري. حيث قدّم نموذجاً المؤثر في الذكاء المتعدد، الذي وضح فيه أن هذا الذكاء يشمل نوعين على المستوى الشخصي هما: الذكاء الداخلي (Intrapersonal) والذكاء العلاقتي (Interpersonal)، الأول وصفه على أنه قابلية داخلية ذات علاقات مترابطة تساهم في تشكيل أنموذج للذات صادق ودقيق يمكن الفرد من استخدامه للعمل بفاعلية في الحياة، والثاني هو قدرة على فهم الناس الآخرين، ما يحفزهم، كيف يعملون وكيف يتعاونون بينهم (Gardner,1983:25).

في عام (1990) انبرى إلى الوجود مصطلح الذكاء الشعوري (Emotional Intelligence) كما نعرفه اليوم على يد كل من العالمين (Jon Mayer و Peter Salovey) إذ أوضحا بأن الذكاء الشعوري يعني أن تفهم وتعرف نفسك جيداً قبل أن تفهم الآخرين وتقوم بإدراحتهم (Mayer & Salovey,1990:188).

وفي عام (1995) كان لـ (Daniel Goleman) الذي درس علم النفس والسلوكيات والدماغ في جامعة (Harvard) وعمل محرراً علمياً في (New York Times) موعداً مع الذكاء الشعوري فقد التفت تسمية "الذكاء الشعوري" من (Salovey و Mayer) وألف كتابه الذي سماه (Emotional Intelligence)، وبذلك أعاد للذكاء الشعوري شعبيته وحقق كتابه نجاحاً منقطع النظير فسجل أفضل مبيعات في العالم لسنتين متتاليتين، فطبع منه أربعة ملايين نسخة وترجم إلى (30) لغة (Click,2002:15). حيث قال (Goleman) نحن بدأنا نحكم على الأفراد بمقياس جديد وهو ليس كم أنت ذكي، وإنما كيف أنت ذكي (Brust,2001:3).

ومن الواضح أن (Goleman) تألف مع هذا المفهوم ومنح الناس إحساساً كبيراً به، على الرغم من أن الذكاء الشعوري لم يكن جديداً بالمعنى المعروف كونه متأت من بعض الحقائق حول تجاربنا، لكن هذا العالم أظهره بشكل أكثر وضوحاً من ذي قبل، وكشف عن أهميته في المجتمع وفي منظمات الأعمال وخصوصاً القيادات الإدارية.

وعرّف (Mayer & Salovey,1990:189) الذكاء الشعوري أنه نوع من الذكاء الاجتماعي الذي يتضمن القدرة على مراقبة شعورنا وشعور الآخرين والتمييز بينها واستخدام المعلومات الناتجة عن ذلك كمرشد لتفكيرنا وأعمالنا، والقدرة على التقييم والإدراك الدقيق لهذا الشعور (Mayer & Salovey,1997:10) فيما عرّفه (BarOn,1997:14) أنه تنظيم القابليات الإدراكية والمهارات للتوافق مع المتطلبات والضغط البيئية.

ثم كان لـ (Goleman,1995:xxi) دورٌ في عرض الذكاء الشعوري كتفكير وسلوك هادفين إذ أكد أن الذكاء الشعوري هو مجموعة من المقدرات التي تتضمن الرقابة الذاتية، الحماسة، المثابرة والإصرار، والقدرة على تحفيز الذات. ووصفه بأنه قدرة في التعرف على شعورنا الشخصي وشعور الآخرين، أي معرفة ما يشعر به الفرد ومدى استخدامه لهذا الشعور من دون الغرق فيه، وأن يكون قادراً على تحفيز نفسه للقيام بعمله، ويكون مُبدعاً فيه وأن يكون أدانه في ذروته، وأن يشعر بما يشعر به الآخرين، وأن يستخدم العلاقات بفاعلية (Goleman,1995:160).

وميز (O'Neil,1996:8) بين الذكاء الشعوري والذكاء الذهني من خلال تعريفه للذكاء الشعوري بأنه معرفة ما هو شعورك، وكيفية استخدامه في اتخاذ القرارات عالية المستوى في شتى نواحي الحياة، وهو يمثل أيضاً المقدرة على إدارة الأمزجة المتكدرة بشكل جيد والسيطرة على حالات الاندفاع، وهو محفز وتفاؤل مستمر تجاه تحقيق الأهداف، ويصف الذكاء الشعوري مُمثلاً بعناصره بأنه اعتناق عاطفي يُجسد ما يشعر به الآخرين من حولك، وهو مهارة اجتماعية تجاه الآخرين والتقدم معهم، والقدرة على إدارة الشعور في العلاقات مع الآخرين حتى تكون قادراً على إقناع وحث وقيادة الآخرين.

ويتميز الذكاء الشعوري عن الذكاء الذهني من خلال تركيزه على الشعور والسلوك بدلاً من تركيزه على المعرفة وهو يستخدم أيضاً في حل النزاعات والمشاكل وتحسين التفاعل مع الآخرين (Cherniss, 2000:5) وعدّ (Daft, 2001:102) الذكاء الشعوري أداة تنبؤ فائقة الأهمية في إنجاز الفرد وأدانه. فهو يتضمن القابلية على الفهم الدقيق، والتقييم، والسرعة في تنظيم الشعور. وهو يُضمنه أيضاً نفس العناصر الخمسة في نموذج (Goleman).

وعدّ (Robbins,2001:109) الذكاء الشعوري بأنه خليط من المهارات غير الإدراكية والمقدرات التي تؤثر في عملية النجاح في تحمل الأعباء والمتطلبات البينية. فيما عرفه (Higgs & Dulewicz, 1999:20) بأنه القدرة على إدارة شعورنا، والتأثير في الآخرين، وموازنة بواعثنا مع ما يمليه الضمير والسلوك الأخلاقي.

من خلال استعراض التعاريف الواردة بخصوص الذكاء الشعوري يتضح بأن جذور هذا المفهوم كانت في بداية القرن الماضي، وهو نتيجةً للانتقال الجذرية من النظريات السابقة في الذكاء التي كانت تبين وجود نوع واحد من الذكاء ثابت منذ الولادة إلى نظرية الذكاء المتعدد والتي بينت أن هناك أنواعاً متعددة من الذكاء. والذكاء الشعوري لا يعني أن يكون المرء رقيقاً، وإنما أن يكون ذكياً فيما يتعلق بالشعور، وهو أمر يختلف عن الذكاء الذهني، وهو طريق مختلف حتى يستطيع الفرد أن يكون ذكياً ويمتلك مهارات في استخدام شعوره لمساعدته في تحديد خياراته في اللحظة، واكتساب المعرفة منها ومن شعور الآخرين، ومن ثم معرفة نفسه بشكل جيد مما يساعده ذلك على فهم الناس الآخرين وإدارتهم وتحفيزهم.

## ثانياً: عناصر الذكاء الشعوري

سيتناول البحث عناصر الذكاء الشعوري التي ضمّنها العالم (Goleman) ضمن نموذجه الذي قدمه عام (1988)، كونها تتسم بالشمولية، فضلاً عما لهذا العالم من باع طويل في مجال الذكاء الشعوري حتى إن الموضوع بات يقترب باسمه، وهذا ما لمسّه الباحثان من خلال إطلاعهما المتواضع على الأدبيات المتعلقة بالموضوع. وتشمل هذه العناصر فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي، إدارة العلاقات (المهارات الاجتماعية).

**أ . فهم الذات Self-Awareness**

اتفق علماء الذكاء الشعوري على أن فهم الذات يشكّل الحجر الأساس لعناصر الذكاء الشعوري (Wood & Wood, 2000). وهو يتجسد بكيفية رؤية الذات، وكيف يراها الآخرين (Shepherd, 2003: 1)، وهو يمثل قدرة الفرد على الفهم وإمكانيته بأن يعي شعور الآخرين وأمزجتهم، مما يساعده على التبصّر في أفكارهم وشعورهم (Recker, 2001: 1)، وأن يعرف الأشياء التي تحفزه وتأثير ذلك في الآخرين (Goleman, 1998: 54) وأن تتم تلك المعرفة في اللحظة حتى تستخدم كمرشد في عملية اتخاذ القرار وكذلك التقييم الحقيقي لقابلياته (Rothschild, 2001: 21). وهذا ما يمنح الفرد إحساساً واقعياً عن ماهية النتائج المتأتية عن خياراته المختلفة، وتأثير ذلك الشعور على أدائه، ومن ثم تحديد الكيفية التي يُدير بها نفسه (Kultanen & Rytkonen, 2001: 4) وقدرته على إدراك نقاط قوته وضعفه وفهمها (Goleman, 1998: 61). ويتضح بأن فهم الذات هو المرحلة الخطيرة والحاسمة كونه يحدد مسار الفرد في رحلته على هذه الأرض، ويتضمن القدرة على مراقبة شعوره لحظة بلحظة وهو الأساس الذي يدعم كل مؤهلات الذكاء الشعوري، ويجب أن يأتي أولاً، لأن القادة عليهم أن يعرفوا أنفسهم وبماذا يشعروا، وأين هم الآن، وأين يجب أن يكونوا، وما يجب عليهم فعله، حتى يكونوا في المكان الذي يريدون. وامتلاك فهم الذات العالي هو الذي يساهم في تحقيق ذلك، من خلال تحديد نشاطاتهم ونقاط القوة والضعف، والتفاعل مع الآخرين وكسب ثقتهم، مع ثقة عالية بالنفس، وتقييم دقيق للذات والأفراد والمواقف. مع وضوح في القيم والأهداف الشخصية، وتشجيع للتغذية العكسية مع الآخرين، لتحديد نقاط الضعف والمحددات على الجانب الشخصي.

**ب . إدارة الذات Self-Awareness**

وتشمل إدارة الذات القدرة على إصدار الحكم والتفكير المتأني قبل القيام بأي تصرف والقدرة على التحكم في السلوك الفردي (Festa, 2001: 15). ومن الصفات التي لا بد من أن يتحلى بها الفرد هي أن يكون صادقاً، ومتفاناً، ولديه قابلية على تقبل التغيير، وكذلك القدرة على التعامل مع المواقف التي تتسم بالغموض وأن يحفزه دافع الإنجاز (Goleman, 1998: 82)، وهي تمكّن الفرد من السيطرة على حالات الغضب، الحزن والخوف (Recker, 2001: 1) وتؤدي دوراً في المعالجة الجيدة للآزمات الشعورية وتبني المبادرة (Rothschild, 2001: 23) وهذا ما يقود إلى قدرة على الإنجاز بمستوى عالٍ ومتناغم في المواقف التي يتعرض فيها الفرد لضغوطات شتى (Dulewicz & Higgs, 1999: 250).

ويمكن تشبيه إدارة الذات بمحادثة داخلية (داخل النفس) جارية، وهذه المحادثة هي التي تحررنا من أن نكون أسيري شعورنا ونسهّل الطرق لتسيير شعورنا نحو جوانب مفيدة وهي قدرة في إدارة الرغبات والشعور الانتقالي كحالات الغضب، الخوف، الانفعال. والفرد الذي يفقد السيطرة على إدارة شعوره لا يمكن أن يكون بوضع يسمح له باتخاذ القرارات الجيدة، بينما الأفراد البارعين في هذا الجانب يجدون أفضل السبل في السيطرة على الانتقالات الشعورية وتوجيه ذلك نحو طرق أكثر نفعاً، من خلال الاختيار الواعي للاستجابات الشعورية تجاه كل من الأفراد والمواقف أو الأحداث. وامتلاكهم قدرة التعامل مع الاندفاعات الشعورية، وتوجيه إيجابي للأمزجة وتلطيف وتهذنة النفس والمبادرة، والتكيف بسرعة لتقبل التغيير، وتحويل الحالات السلبية للشعور إلى أخرى إيجابية. وإدارة الإجهاد بفاعلية.

**ج . الفهم الاجتماعي Social Awareness**

إن الفهم الاجتماعي هو القدرة على معرفة كيف يشعر الآخرون (Robbins,2001) والتعامل معهم وفقاً لاستجاباتهم الشعورية، وهذه المقدرة ترتبط بشكل مباشر مع فهم الذات الذي يمثل البُعد الأساسي للذكاء الشعوري، ويجسده الفرد عندما يكون أكثر انسجاماً وتناغمًا مع الإشارات الرقيقة التي تؤثر ما يحتاجه الآخرون ويرغبون فيه (Hughes,2000:6).

ويتضمن الفهم الاجتماعي التعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات الأخرى، وتقديم خدمة متميزة للزبائن، والكفاءة في تطوير الأفراد والاستفادة منهم (Goleman, 1998:103) والتوافق معهم في مواقفهم الاجتماعية (Recker, 2001:1). ويشتمل هذا الفهم على مقدرة عالية في الأهمية وهي الاعتناق العاطفي أو تقمصه (Empathy) (Griffin & DeNisi,2001:490) وهو طاقة سلوكية تتمثل في الشعور بالآخرين (Davies, Stankov & Robert,1998:595) وقدرة على محاكاة مدركات الآخرين (Rychman,2000:501) الذي يسهم بشكل فاعل في النجاح الوظيفي، وهذا ما اكتشفه (Rosenthal) وزملاؤه في جامعة (Harvard) من أن الأفراد الجيدين في تحديد شعور الآخرين هم الأكثر نجاحاً في حياتهم العملية والاجتماعية (Cherniss,2002:7).

وبهذا فإن الفهم الاجتماعي يمثل القدرة على الإصغاء بفاعلية ودقة كافية حتى يستطيع الفرد أن يضع نفسه محل الأفراد الآخرين، أي أن تكون هناك قدرة على الرؤية من خلال منظور فرد آخر، وأن يفهم بشكل صحيح المواقف من وجهة نظرهم، وأن يكون قادراً على فهم حاجاتهم ورغباتهم، ومعرفة أثر اتخاذ القرارات عليهم. وهذا ما يعزز التعاون بين الأفراد، ويطور القابليات إلى مستوى الطموح، والاحتفاظ برأسمال فكري للمنظمة، وزيادة الرضا الوظيفي للآخرين.

**د . إدارة العلاقات Relationship Management**

وهي المهارة الاجتماعية التي تمثل القابلية على التعامل مع مشاعر الآخرين (Robbins,2001:109) والقدرة على بناء وإدارة العلاقات الاجتماعية بصورة فاعلة، وتتضمن بعض المقدرات الفرعية كالقدرة على إدارة التغيير بفاعلية، بناء وقيادة فريق العمل، القدرة على الإقناع، والتأثير، وإدارة الصراع (Goleman, 1998: 193)، وتحسين وتطوير القابلية على التعامل مع الآخرين (Sala, 2000: 1) واستخدام العلاقات معهم بالشكل الذي يمكننا من إدارة شعورنا وشعورهم وذلك يتطلب اتصالاً وجهاً لوجه (Hughes, 2000: 6) واستخدام الشعور المذكور بنعومة (Rothschild, 2001: 21) وفهم حاجاتهم، واستخدام هذا الفهم بشكل ناجح في التفاعـل معهم، والوصول إلى قرارات مؤثرة فيهم (Higges, 2001: 201) وإزالة الحواجز والمشاكل التي تواجههم (Newstrom & Davis,1997:447).

ويتضح بأن إتقان مقدرات فهم الذات، وإدارتها والفهم الاجتماعي يمهد الطريق لإحراز أفضل المهارات في العلاقات مع الآخرين، فالتعامل مع الآخرين هو فن يجب أن يتعلمه ويتقنه كل فرد قائد، إذا كان يطمح إلى تحقيق أهدافه. فلا نجاح من غير علاقات، ولا نجاح من دون التعامل مع الآخرين والتعاون معهم، ومهارات العلاقات الاجتماعية ليست سهلة كما يبدو، كونها لا تقتصر على الألفة والمودة الهامشية، بل هي مقدرة اجتماعية تتمثل بالاتفاق مع الآخرين في المواقف الاجتماعية، ومحادثة مشاعرهم، والقدرة على فهم ردود أفعالهم الشعورية وتثمين جهودهم ومساهماتهم. ويمكن أن يتم ذلك من خلال إيجاد أرضية مشتركة، لنقاط الخلاف مع الآخرين، قيادة فرق العمل بشكل فاعل، وبناء وتطوير شبكة علاقات واسعة مع الآخرين داخل المنظمة، والبحث عن حاجات الآخرين وتفضيلاتهم مع ضرورة فهمها.

**ثالثاً: الذكاء الشعوري والجنس**

عندما يولد الطفل يدخل ضمن نظام تحديد الجنس، وهذا النظام يخلق حقائق مختلفة للجناس فضلاً عن بيئات متباينة توفر لهم مختلف الفرص للتعلم الفكري أو الشعوري (Russo,1985:15)

وهذا ما يؤدي إلى بناء القاعدة الشعورية للجنس سواء كان ذكراً أو أنثى. وفيما يتعلق بالتباين في التفاعلات الشعورية بين الرجال والنساء. فقد أوضح ( Barret, L.F. & Lane, R. D. & Sechrest, L. & Schwartz, G.E., 2000: 1027 ) بأن هناك اعتقاد سائد تأصل في مجتمعنا وهو أن النساء يمتلكن من الجوانب الشعورية أكثر مما يمتلكه الرجال. وأضاف ( Mayer et al, 1999:293 ) أن هذا ما أثبتته الاختبارات التي أجريت على كلا الجنسين. وأشار ( LaFrance & Banaji,1992:183 ) بأن النساء يُظهرن تعابير شعورية أوضح من تلك التي يظهرها الرجال. وذلك فيما يتعلق بكل من الشعور الإيجابي والسلبي (Hall & Brody,1984:448) ويتمتعن باهتمام عالٍ بالشعور (Mayer, J. D. & Caruso, D. & Salovey, B., 1999: 293) وقراءة أفضل للتلميحات اللغوية (Lewis & Haviland, 1993: 452). لكن ذلك لا يعني أن الرجال لا يظهرون أي شعور، بل تتضح لديهم العديد من صور الشعور كالغضب، والاشمزاز، والضجر (نفاذ الصبر)، والتهمك. وهم يخفون فقط ذلك الشعور السلبي الذي ينم عن سرعة التأثر بالخوف، الحزن، الكآبة. وإلى حد ما بعض حالات الشعور الإيجابي كالنعومة أو الرقة، التي يعتقدون بأنها غير ذكورية (Barnnon, 1985: 308).

وكلا الجنسين يُظهر نفس الأداء في معظم الاختبارات المرتبطة بالذكاء (Tarbun,2002:28). وما يوضح الاختلافات الشعورية بين الجنسين هي الطرائق المختلفة للعلاقات التي يشتركون فيها (Hochschild, 1979: 557)، فالنساء ربما يتكيفن لإبداء اهتمام أكبر بالشعور، أو لأنهن قد يمتلكن استعداداً بيولوجياً أفضل لأداء هكذا أدوار (Mayer et al, 1999: 293)، أو أنهن يمتلكن قابلية فطرية أفضل من الرجال في إظهار مشاعرهن وقراءة الآخرين (Hoffman,1972: 133)، أو بسبب امتلاكهن حاجة أكبر من الرجال للقبول الاجتماعي (Robbins, 1998: 108). فضلاً عن ميل الرجال لأن يكونوا أقوىاء وحازمين ومحاولتهم إظهار شعور يتوافق مع هذه الصورة. وهذا ما يُحسب للنساء في أنهن أكثر دفناً وودية من الرجال وإظهارهن لشعور أكثر إيجابية (Hoffman, 1972: 134).

## المحور الثاني: عرض وتحليل البيانات واختبار الفرضيات

أولاً: عرض البيانات وتفسير النتائج في هذا الجانب يتم التعرّف على:

- أولاً: نتائج مستويات الذكاء الشعوري لأفراد العينة بحسب الجنس وتفسيرها.
- ثانياً: نتائج مستويات الذكاء الشعوري لأفراد العينة بحسب العمر وتفسيرها.
- ثالثاً: نتائج مستويات الذكاء الشعوري لأفراد العينة بحسب الحالة الاجتماعية وتفسيرها.
- رابعاً: نتائج مستويات الذكاء الشعوري لأفراد العينة بحسب التحصيل العلمي وتفسيرها.
- خامساً: نتائج مستويات الذكاء الشعوري لأفراد العينة بحسب سنوات الخدمة وتفسيرها.

## أ: نتائج مستويات الذكاء الشعوري لأفراد العينة بحسب الجنس

يوضح الجدول رقم (1) نتائج الذكاء الشعوري للقادة الإداريين بحسب الجنس، ففي جانب فهم الذات بلغت أدنى نسبة (5.56%) ظهرت للإناث في المستوى المنخفض، فيما بلغت أعلى نسبة (85.23%) تمثل الذكور في المستوى المتوسط، وفي المستوى العالي بلغت نسبة الذكور (9.09%) وبلغت نسبة الإناث (30.55%)، أما في جانب إدارة الذات فقد كانت أدنى نسبة (2.78%) ظهرت في المستوى المنخفض تمثل الإناث، وأعلى نسبة بلغت (93.18%) ظهرت في المستوى المتوسط تمثل الذكور، وضمن المستوى العالي بلغت نسبة الذكور (3.41%) فيما بلغت نسبة الإناث (25.0%).

وفي الفهم الاجتماعي بلغت أدنى نسبة (5.56%) ظهرت في المستوى المنخفض تمثل الإناث، فيما كانت أعلى نسبة (81.82%) ظهرت في المستوى المتوسط تمثل الذكور، وأدنى نسبة في المستوى العالي بلغت (12.5%) تمثل الذكور، فيما كانت أعلى نسبة (33.33%) تمثل الذكور، أما المهارات الاجتماعية فقد بلغت أدنى نسبة فيها (1.14%) تمثل الذكور في المستوى المنخفض، في حين كانت أعلى نسبة (88.64%) ظهرت في المستوى المتوسط تمثل الذكور، وبلغت أدنى نسبة في المستوى العالي (10.22%) تمثل الذكور، وأعلى نسبة بلغت (38.89%) تمثل الإناث.

وفي المستوى العام للذكاء الشعوري بلغت أدنى نسبة (1.14%) ظهرت في المستوى المنخفض للذكور، فيما بلغت أعلى نسبة (93.18%) ظهرت ضمن المستوى المتوسط للذكور. أما بخصوص المستوى العالي فقد بلغت أدنى نسبة (5.68%) تمثل الذكور وأعلى نسبة بلغت (33.33%) تمثل الإناث.



جدول (1) نتائج الذكاء الشعوري بحسب الجنس

| الجنس         |        | الذكور   |       |          |       | المتغيرات الذكاء الشعوري ومستوياتها |                              |
|---------------|--------|----------|-------|----------|-------|-------------------------------------|------------------------------|
| المجموع الكلي | الإناث | النسبة % |       | النسبة % |       |                                     |                              |
| النسبة %      | العدد  | النسبة % | العدد | النسبة % | العدد |                                     |                              |
| 5.56          | 7      | 5.56     | 2     | 5.68     | 5     | منخفض                               | فهم الذات                    |
| 79.03         | 98     | 63.89    | 23    | 85.23    | 75    | متوسط                               |                              |
| 15.23         | 19     | 30.55    | 11    | 9.09     | 8     | عالي                                |                              |
| %100 =P       | 124=N  | %100     | 36    | %100     | 88    | المجموع                             |                              |
| 3.22          | 4      | 2.78     | 1     | 3.41     | 3     | منخفض                               | إدارة الذات                  |
| 87.10         | 108    | 72.22    | 26    | 93.18    | 82    | متوسط                               |                              |
| 9.68          | 12     | 25.0     | 9     | 3.41     | 3     | عالي                                |                              |
| %100 =P       | 124=N  | %100     | 36    | %100     | 88    | المجموع                             |                              |
| 7             | 7      | 5.56     | 2     | 5.68     | 5     | منخفض                               | الفهم الاجتماعي              |
| 94            | 94     | 61.11    | 22    | 81.82    | 72    | متوسط                               |                              |
| 23            | 23     | 33.33    | 12    | 12.50    | 11    | عالي                                |                              |
| %100 =P       | 124=N  | %100     | 36    | %100     | 88    | المجموع                             |                              |
| 1             | 1      | --       | --    | 1.14     | 1     | منخفض                               | المهارات الاجتماعية          |
| 100           | 100    | 61.11    | 22    | 88.64    | 78    | متوسط                               |                              |
| 23            | 23     | 38.89    | 14    | 10.22    | 9     | عالي                                |                              |
| %100 =P       | 124=N  | %100     | 36    | %100     | 88    | المجموع                             |                              |
| 1             | 1      | --       | --    | 1.14     | 1     | منخفض                               | المستوى العام للذكاء الشعوري |
| 106           | 106    | 66.67    | 24    | 93.18    | 82    | متوسط                               |                              |
| 17            | 17     | 33.33    | 12    | 5.68     | 5     | عالي                                |                              |
| %100 =P       | 124=N  | %100     | 36    | %100     | 88    | المجموع                             |                              |

## تفسير النتائج

نظراً لوجود ثلاثة مستويات للمتغيرات الرئيسية والمستوى العام للذكاء الشعوري هي (المنخفض والمتوسط والعالي) ولتفسير النتائج استلزم الأمر إعطاء وزن لكل مستوى وتأسيساً على ذلك تم إعطاء وزن واحد للمستوى المنخفض و وزنين للمستوى المتوسط وثلاثة أوزان للمستوى العالي، بعدها يتم استخراج النسبة الموزونة الخاصة بكل متغير ولكل جانب من الجوانب الشخصية والفقرة التالية تبين كيفية استخراج هذه النسبة للذكور والإناث ولتغيير فهم الذات والأمر يسري على بقية المتغيرات الأخرى.

الجدول رقم (2) يبين النسب الموزونة لكل متغير من المتغيرات الرئيسية فضلاً عن المستوى العام للذكاء الشعوري لأفراد العينة بحسب الجنس.

جدول (2) تفسير نتائج الذكاء الشعوري بحسب الجنس\*

| الجنس   |        |        | متغيرات الذكاء الشعوري |
|---------|--------|--------|------------------------|
| المجموع | أنثى   | ذكر    |                        |
| %100    | %52.51 | %47.49 | فهم الذات              |
| %100    | %52.63 | %47.37 | إدارة الذات            |
| %100    | %52.41 | %47.59 | الفهم الاجتماعي        |
| %100    | %53.33 | %46.67 | المهارات الاجتماعية    |
| %100    | %53.29 | %46.71 | المستوى العام          |

يتضح من خلال الجدول بأن الإناث من أفراد العينة تفوقن على الذكور في جانب فهم الذات إذ بلغت نسبتهن (%47.49) مقابل (%52.51) للإناث، وظهر تفوق للإناث في إدارة الذات إذ بلغت نسبتهن (%52.63) مقابل (%47.37) للذكور، وفي الفهم الاجتماعي أظهرن الإناث من أفراد العينة تفوقاً آخر حيث بلغت نسبتهن (%52.41) بينما كانت نسبة الذكور (%47.59)، أما في المهارات الاجتماعية فقد استمر تفوق الإناث حيث بلغت نسبتهن (%53.33) مقابل (%46.67) للذكور. وفي المستوى العام للذكاء الشعوري وانسجاماً مع نتائج المتغيرات الرئيسية كان التفوق واضحاً للإناث، حيث كانت نسبتهن هي الأعلى إذ بلغت (%53.29) مقابل (%46.71) للذكور. ويرى الباحثان أن تفوق الإناث على الذكور هو نتيجة لتمتعهن باهتمام عالي بالشعور وامتلاكهن للمقدرات الشعورية، وهذا ما جاء متوافقاً مع العديد من الأدبيات الخاصة بالذكاء الشعوري فضلاً عن إثبات ذلك في دراسات عديدة.

### ب. نتائج مسنويات الذكاء الشعوري لأفراد العينة بحسب العمر

كما موضح في الجدول رقم (3) تم تصنيف أفراد العينة بحسب العمر إلى أربع فئات، ضمت الفئة الأولى الأفراد الذين تقل أعمارهم عن (30) عاماً وشملت الفئة الثانية الأفراد الذين تتراوح أعمارهم (30 – 39) عاماً، فيما تمثلت الفئة الثالثة بالأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين (40 – 49) عاماً، وأخيراً الفئة الرابعة التي شملت الأفراد الذين أعمارهم (50) عاماً فأكثر، ففي فهم الذات بلغت أدنى نسبة (%2.63) ظهرت في المستوى المنخفض ضمن الفئة العمرية الثانية، أما أعلى نسبة فقد كانت (%94.74) ظهرت ضمن الفئة العمرية الثانية أيضاً وفي المستوى المتوسط، فيما بلغت أعلى نسبة ضمن المستوى العالي (%25.0) تمثل الفئة العمرية الرابعة، أما في إدارة الذات فقد بلغت أدنى نسبة (%2.63) ظهرت في المستوى المنخفض تمثل الفئة العمرية الثانية، فيما بلغت أعلى نسبة (%92.11) ظهرت في المستوى المتوسط تمثل الفئة العمرية الثانية، وبلغت أعلى نسبة في المستوى العالي (%12.5) تمثل الفئة العمرية الثالثة.

في الفهم الاجتماعي بلغت أدنى نسبة (%2.63) ظهرت في المستوى المنخفض تمثل الفئة العمرية الثانية، أما أعلى نسبة فقد بلغت (%86.84) ظهرت في المستوى المتوسط تمثل الفئة العمرية الثانية أيضاً، فيما بلغت أعلى نسبة في المستوى العالي (%27.78) تمثل الفئة العمرية الثالثة، وضمن المهارات الاجتماعية كانت أدنى نسبة تبلغ (%3.57) ظهرت في المستوى

\* الآتي تفصيل لكيفية استخراج نسب متغير فهم الذات للذكور والإناث (والأمر يسري على بقية المتغيرات):

$$\text{الذكور: } 203.41 = (3 \times 9.09) + (2 \times 85.23) + (1 \times 5.68)$$

$$\text{الإناث: } 224.99 = (3 \times 30.55) + (2 \times 63.89) + (1 \times 5.56)$$

$$\text{المجموع: } 428.4$$

$$\text{نسبة الذكور: } 47.49 = 100 \times (428.4 \div 203.41)$$

$$\text{نسبة الإناث: } 52.51 = 100 \times (428.4 \div 224.99)$$

المنخفض تمثل الفئة العمرية الرابعة، فيما بلغت أعلى نسبة في المستوى المتوسط (85.71%) تمثل الفئة العمرية الرابعة، وبلغت أعلى نسبة في المستوى العالي (22.5%) ظهرت ضمن الفئة العمرية الثالثة.

أما بخصوص المستوى العام للذكاء الشعوري فقد بلغت أدنى نسبة (2.63%) ظهرت في المستوى المنخفض تمثل الفئة العمرية الثانية، فيما بلغت أعلى نسبة (89.47%) ظهرت في المستوى المتوسط تمثل الفئة الثانية، وبلغت أعلى نسبة في المستوى العالي (20.0%) ظهرت ضمن الفئة العمرية الثالثة.

### جدول (3) نتائج الذكاء الشعوري بحسب العمر

| العمر    |        |          |       |          |       |          |       |          |       | متغيرات الذكاء الشعوري ومستوياتها |           |
|----------|--------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|-----------------------------------|-----------|
| المجموع  |        | 50 فأكثر |       | 49 - 40  |       | 39 - 30  |       | < 30 سنة |       |                                   |           |
| النسبة % | العدد  | النسبة % | العدد | النسبة % | العدد | النسبة % | العدد | النسبة % | العدد | منخفض                             | فهم الذات |
| 5.65     | 7      | 3.57     | 1     | 5.0      | 2     | 2.63     | 1     | 16.67    | 3     |                                   |           |
| 79.03    | 98     | 71.43    | 20    | 75.0     | 30    | 94.74    | 36    | 66.67    | 12    |                                   |           |
| 15.32    | 19     | 25.0     | 7     | 20.0     | 8     | 2.63     | 1     | 16.66    | 3     |                                   |           |
| 100=P    | 124 =N | %100     | 28    | %100     | 40    | %100     | 38    | %100     | 18    |                                   |           |
| 3.23     | 4      | 3.57     | 1     | --       | --    | 2.63     | 1     | 11.11    | 2     |                                   |           |
| 87.10    | 108    | 85.71    | 24    | 87.5     | 35    | 92.11    | 35    | 77.78    | 14    |                                   |           |
| 9.67     | 12     | 10.72    | 3     | 12.5     | 5     | 5.26     | 2     | 11.11    | 2     |                                   |           |
| 100=P    | 124 =N | %100     | 28    | %100     | 40    | %100     | 38    | %100     | 18    |                                   |           |
| 5.65     | 7      | 7.14     | 2     | 5.0      | 2     | 2.63     | 1     | 11.11    | 2     |                                   |           |
| 75.80    | 94     | 78.57    | 22    | 70.0     | 28    | 86.84    | 33    | 61.11    | 11    |                                   |           |
| 18.55    | 23     | 14.29    | 4     | 25.0     | 10    | 10.53    | 4     | 27.78    | 5     |                                   |           |
| 100=P    | 124 =N | %100     | 28    | %100     | 40    | %100     | 38    | %100     | 18    |                                   |           |
| 5.65     | 7      | 3.57     | 1     | 5.0      | 2     | 5.26     | 2     | 11.11    | 2     |                                   |           |
| 75.80    | 94     | 85.71    | 24    | 72.5     | 29    | 73.68    | 28    | 72.22    | 13    |                                   |           |
| 18.55    | 23     | 10.72    | 3     | 22.5     | 9     | 21.05    | 8     | 16.67    | 3     |                                   |           |
| 100=P    | 124 =N | %100     | 28    | %100     | 40    | %100     | 38    | %100     | 18    |                                   |           |
| 4.84     | 6      | 3.57     | 1     | 5.0      | 2     | 2.63     | 1     | 11.11    | 2     |                                   |           |
| 80.65    | 100    | 82.14    | 23    | 75.5     | 30    | 89.47    | 34    | 72.22    | 13    |                                   |           |
| 14.51    | 18     | 14.29    | 4     | 20.0     | 8     | 7.89     | 3     | 16.67    | 3     |                                   |           |
| 100=P    | 124 =N | %100     | 28    | %100     | 40    | %100     | 38    | %100     | 18    |                                   |           |

## تفسير النتائج

يبين الجدول رقم (4) النسب الموزونة لكل متغير من المتغيرات الرئيسية فضلاً عن المستوى العام للذكاء الشعوري لأفراد العينة بحسب العمر.

جدول (4) تفسير نتائج الذكاء الشعوري بحسب العمر

| الفئات العمرية |          |         |         |        | متغيرات الذكاء الشعوري |
|----------------|----------|---------|---------|--------|------------------------|
| المجموع        | 50 فأكثر | 49 - 40 | 39 - 30 | 30 <   |                        |
| %100           | %26.47   | %25.71  | %23.91  | %23.91 | فهم الذات              |
| %100           | %25.20   | %25.84  | %24.64  | %24.32 | إدارة الذات            |
| %100           | %24.32   | %25.83  | %24.41  | %25.44 | الفهم الاجتماعي        |
| %100           | %24.49   | %25.71  | %25.50  | %24.30 | المهارات الاجتماعية    |
| %100           | %25.19   | %25.70  | %24.54  | %24.57 | المستوى العام          |

يوضح الجدول أن أدنى نسبة موزونة سُجلت في جانب فهم الذات بلغت (23.91%) تمثل الفئة العمرية الأولى والثانية، فيما بلغت أعلى نسبة (26.47%) تمثل الفئة العمرية الثالثة وهذا يعني تفوق هذه الفئة في مهارة فهم الذات، وفي جانب إدارة الذات بلغت أدنى نسبة (24.32%) تمثل الفئة العمرية الأولى، أما أعلى نسبة فقد بلغت (25.84%) تمثل الفئة العمرية الثالثة، الأمر الذي يدل على تفوقها في جانب إدارة الذات.

وظهر تفوق بسيط للفئة العمرية الأولى في الفهم الاجتماعي، إذ بلغت أعلى نسبة فيها (25.44%)، مقابل أدنى نسبة بلغت (24.32%) سُجلت للفئة العمرية الرابعة، أما المهارات الاجتماعية فقد كانت أدنى نسبة فيها (23.89%) تمثل الفئة العمرية الرابعة، فيما سُجلت أعلى نسبة فيها ضمن الفئة العمرية الثالثة إذ بلغت (25.65%) وذلك يعني تفوق هذه الفئة في جانب المهارات الاجتماعية.

في المستوى العام للذكاء الشعوري، وتوافقاً مع نتائج المتغيرات الرئيسية بلغت أدنى نسبة (24.31%) تمثل الفئة العمرية الثانية، فيما بلغت أعلى نسبة (25.72%) تمثل الفئة العمرية الثالثة، وعلى الرغم من تقارب نسب المستوى العام للذكاء الشعوري للقادة الإداريين موضوع الدراسة إلا أنه هناك تفوقاً بسيطاً للقادة الذين تتراوح أعمارهم (40 - 49) سنة.

يُعزى هذا التفوق البسيط إلى حالة النضج الفكري لهذه الفئة العمرية مع القدرة على إدارة الذات بأفضل صورة وامتلاك مهارات اجتماعية عالية المستوى، فضلاً عن اعتبار هذه الفئة من أكثر الفئات العمرية حيوية في مجالات شتى ومنها الاجتماعية.

## ج. نتائج مسنوبات الذكاء الشعوري لأفراد العينة بحسب الحالة الاجتماعية

يوضح الجدول رقم (5) نتائج الذكاء الشعوري بحسب الحالة الاجتماعية كون القائد الإداري أعزباً أو متزوجاً، حيث بلغت نسبة غير المتزوجون من أفراد العينة (23%)، فيما بلغت نسبة المتزوجون منهم (77%).

ففي فهم الذات بلغت أدنى نسبة (4.21%) ظهرت في المستوى المنخفض تمثل الفئة الثانية (متزوج)، فيما بلغت أعلى نسبة (80.0%) ظهرت في المستوى المتوسط تمثل الفئة الثانية (متزوج)، أما نسب المستوى العالي فقد بلغت (13.79%) للأعزب و(15.79%) للمتزوج. أما في إدارة الذات فقد بلغت أدنى نسبة (3.16%) ظهرت في المستوى المنخفض تمثل الفئة الثانية، فيما بلغت أعلى نسبة (88.42%) ظهرت في المستوى المتوسط تمثل الفئة الثانية الذين هم من المتزوجين، أما نسب المستوى العالي فقد بلغت (13.79%) للأعزب و(8.42%) للمتزوج.

وقد بلغت أدنى نسبة في الفهم الاجتماعي (4.21%) ظهرت في المستوى المنخفض تمثل الفئة الثانية، أما أعلى نسبة فقد بلغت (80.0%) ظهرت في المستوى المتوسط تمثل الفئة الثانية، أما نسب المستوى العالي فقد بلغت (27.58%) للأعزب و(15.79%) للمتزوج، وفي جانب المهارات الاجتماعية بلغت أدنى نسبة (1.05%) ظهرت في المستوى المنخفض تمثل الفئة الثانية، أما أعلى نسبة فقد بلغت (78.95%) ظهرت في المستوى المتوسط تمثل الفئة الثانية الذين هم من المتزوجين، أما نسب المستوى العالي فقد بلغت (17.24%) للأعزب و(20.0%) للمتزوج.

وفيما يتعلق بنتائج المستوى العام للذكاء الشعوري فقد بلغت أدنى نسبة (1.05%) ظهرت في المستوى المنخفض تمثل الفئة الثانية، فيما بلغت أعلى نسبة (83.16%) ظهرت في المستوى المتوسط تمثل الفئة الثانية، أما نسب المستوى العالي فقد بلغت (17.24%) للأعزب و(15.79%) للمتزوج.

جدول (5) نتائج الذكاء الشعوري بحسب الحالة الاجتماعية

| الحالة الاجتماعية |         |          |       |          |       | متغيرات الذكاء الشعوري ومستوياتها |
|-------------------|---------|----------|-------|----------|-------|-----------------------------------|
| المجموع الكلي     |         | متزوج    |       | أعزب     |       |                                   |
| النسبة %          | المجموع | النسبة % | العدد | النسبة % | العدد |                                   |
| 5.65              | 7       | 4.21     | 4     | 10.35    | 3     | منخفض                             |
| 79.03             | 98      | 80.0     | 76    | 75.86    | 22    | متوسط                             |
| 15.32             | 19      | 15.79    | 15    | 13.79    | 4     | عالي                              |
| 100 =P 124 =N     |         | %100     | 95    | 100%     | 29    | المجموع                           |
| 3.23              | 4       | 3.16     | 3     | 3.45     | 1     | منخفض                             |
| 87.09             | 108     | 88.42    | 84    | 82.76    | 24    | متوسط                             |
| 9.68              | 12      | 8.42     | 8     | 13.79    | 4     | عالي                              |
| 100 =P 124 =N     |         | %100     | 95    | 100%     | 29    | المجموع                           |
| 5.65              | 7       | 4.21     | 4     | 10.35    | 3     | منخفض                             |
| 75.80             | 94      | 80.0     | 76    | 62.07    | 18    | متوسط                             |
| 18.55             | 23      | 15.79    | 15    | 27.58    | 8     | عالي                              |
| 100 =P 124 =N     |         | %100     | 95    | 100%     | 29    | المجموع                           |
| 2.42              | 3       | 1.05     | 1     | 6.90     | 2     | منخفض                             |
| 78.23             | 97      | 78.95    | 75    | 75.86    | 22    | متوسط                             |
| 19.35             | 24      | 20.0     | 19    | 17.24    | 5     | عالي                              |
| 100 =P 124 =N     |         | %100     | 95    | 100%     | 29    | المجموع                           |
| 3.23              | 4       | 1.05     | 1     | 10.35    | 3     | منخفض                             |
| 80.64             | 100     | 83.16    | 79    | 72.41    | 21    | متوسط                             |
| 16.13             | 20      | 15.79    | 15    | 17.24    | 5     | عالي                              |
| 100 =P 124 =N     |         | %100     | 95    | 100%     | 29    | المجموع                           |

## تفسير النتائج

يبين الجدول رقم (6) النسب الموزونة لكل متغير من المتغيرات الرئيسية فضلاً عن المستوى العام للذكاء الشعوري لأفراد العينة بحسب الحالة الاجتماعية. إذ يتضح أن النسبة الأعلى في فهم الذات بلغت ( 50.98%) التي ظهرت تمثل الفئة الثانية من المتزوجين، في حين بلغت النسبة الأدنى (49.02%) تمثل الفئة الأولى، مما يدل على تفوقاً ملموساً لأفراد العينة من المتزوجين في هذا الجانب، أما في إدارة الذات فقد بلغت النسبة التي تمثل الفئة الأولى (50.61%)، فيما بلغت النسبة التي تمثل الفئة الثانية (49.39%).

جدول (6) تفسير نتائج الذكاء الشعوري بحسب الحالة الاجتماعية

| الحالة الاجتماعية |        |        | متغيرات الذكاء الشعوري |
|-------------------|--------|--------|------------------------|
| المجموع           | متزوج  | أعزب   |                        |
| %100              | %50.98 | %49.02 | فهم الذات              |
| %100              | %49.39 | %50.61 | إدارة الذات            |
| %100              | %49.34 | %50.66 | الفهم الاجتماعي        |
| %100              | %51.0  | %49.0  | المهارات الاجتماعية    |
| %100              | %50.92 | %49.08 | المستوى العام          |

وفي جانب الفهم الاجتماعي بلغت النسبة التي تمثل الفئة الأولى (50.66%)، والنسبة التي تمثل الفئة الثانية (49.34%)، وهذا يوضح تفوق بسيط لأفراد العينة من غير المتزوجين على أقرانهم الآخرين من المتزوجين، وفيما يتعلق بالمهارات الاجتماعية فقد بلغت النسبة التي تمثل الفئة الأولى (49.0%)، فيما بلغت النسبة التي تمثل الفئة الثانية (51.0%)، مما يعني تفوقاً لأفراد العينة من المتزوجين في المهارات الاجتماعية.

في المستوى العام للذكاء الشعوري بلغت النسبة التي تمثل الفئة الأولى من غير المتزوجين (49.08%)، فيما بلغت النسبة التي تمثل أفراد العينة من الفئة الثانية (50.92%)، مما يشير إلى تفوق بسيط لأفراد العينة من المتزوجين على أقرانهم من غير المتزوجين في المستوى العام للذكاء الشعوري.

وعلى الرغم من ضآلة الفرق في النسبتين إلا أن التفوق البسيط للقادة من المتزوجين على أقرانهم من غير المتزوجين يمكن أن يعزى إلى حالة الاستقرار العاطفي والشعوري وامتلاك المهارات الاجتماعية.

### د. نتائج مسنوبات الذكاء الشعوري لأفراد العينة بحسب التحصيل الدراسي

يوضح الجدول رقم (7) تصنيف أفراد العينة وفقاً لتحصيلهم الدراسي ضمن أربعة فئات، شملت الفئة الأولى أفراد العينة من حملة شهادة الإعدادية فما دون، فيما شملت الفئة الثانية حملة شهادة الدبلوم، بينما مثلت الفئة الثالثة أفراد العينة من حملة شهادة البكالوريوس، أما الفئة الرابعة فقد شملت حملة شهادة الماجستير.

ففي فهم الذات بلغت أدنى نسبة (4.35%) ظهرت في المستوى المنخفض تمثل الفئة الرابعة، فيما بلغت أعلى نسبة (82.61%) ظهرت في المستوى المتوسط تمثل الفئة الثانية، أما أعلى نسبة في المستوى العالي فقد بلغت (18.18%) تمثل الفئة الرابعة، أما في إدارة الذات فقد بلغت أدنى نسبة (4.17%) ظهرت في المستوى المنخفض تمثل الفئة الرابعة، فيما بلغت أعلى نسبة (90.91%) ظهرت في المستوى المتوسط تمثل الفئة الرابعة، أما أعلى نسبة في المستوى العالي فقد بلغت (13.04%) تمثل الفئة الثانية.

وفي الفهم الاجتماعي بلغت أدنى نسبة (4.17%) ظهرت في المستوى المنخفض تمثل الفئة الثالثة، في حين كانت أعلى نسبة (83.33%) ظهرت في المستوى المتوسط تمثل الفئة الأولى، أما أعلى نسبة في المستوى العالي فقد بلغت (54.55%) تمثل الفئة الرابعة، وبلغت أدنى نسبة في المهارات الاجتماعية (1.39%) تمثل الفئة الثالثة، ظهرت في المستوى المنخفض فيما بلغت أعلى نسبة (84.72%) تمثل الفئة الثالثة، أما أعلى نسبة في المستوى العالي فقد بلغت (27.78%) تمثل الفئة الأولى.

فيما يتعلق بنتائج المستوى العام للذكاء الشعوري، بلغت أدنى نسبة (1.39%) ظهرت في المستوى المنخفض تمثل الفئة الثالثة، فيما بلغت أعلى نسبة (84.72%) ظهرت في المستوى المتوسط تمثل الفئة الثالثة، أما أعلى نسبة في المستوى العالي فقد بلغت (18.18%) تمثل الفئة الرابعة.

### جدول (7) نتائج الذكاء الشعوري بحسب التحصيل الدراسي

| التحصيل الدراسي |       |          |       |          |       |          |       |          |       | متغيرات الذكاء الشعوري ومستوياتها |                 |                     |               |       |       |       |       |       |       |       |         |         |       |
|-----------------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|----------|-------|-----------------------------------|-----------------|---------------------|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|---------|---------|-------|
| المجموع الكلي   |       | ماجستير  |       | منخفض    |       | دبلوم    |       | إعدادية  |       | منخفض                             | متوسط           | عالي                | المجموع       |       |       |       |       |       |       |       |         |         |       |
| النسبة %        | العدد | النسبة % | العدد | النسبة % | العدد | النسبة % | متوسط | النسبة % | العدد |                                   |                 |                     |               |       |       |       |       |       |       |       |         |         |       |
| 5.65            | 7     | --       | --    | 5.56     | 4     | 4.35     | 1     | 11.11    | 2     | منخفض                             | فهم الذات       | 79.03               | 98            | 81.82 | 9     | 79.17 | 57    | 82.61 | 19    | 72.22 | 13      | متوسط   |       |
| 15.32           | 17    | 18.18    | 2     | 15.27    | 11    | 13.04    | 3     | 16.67    | 3     | عالي                              |                 | 100 =P 124 =N       | %100          | 11    | %100  | 72    | %100  | 23    | %100  | 18    | المجموع |         |       |
| 3.23            | 4     | --       | --    | 4.17     | 3     | 4.35     | 1     | --       | --    | منخفض                             |                 | إدارة الذات         | 87.09         | 108   | 90.91 | 10    | 87.5  | 63    | 82.61 | 19    | 88.89   | 16      | متوسط |
| 9.68            | 12    | 9.09     | 1     | 8.33     | 6     | 13.04    | 3     | 11.11    | 2     | عالي                              |                 |                     | 100 =P 124 =N | %100  | 11    | %100  | 72    | %100  | 23    | %100  | 18      | المجموع |       |
| 5.65            | 7     | --       | --    | 4.17     | 3     | 8.70     | 2     | 11.11    | 2     | منخفض                             | الفهم الاجتماعي |                     | 75.80         | 94    | 45.45 | 5     | 79.17 | 57    | 73.91 | 17    | 83.33   | 15      | متوسط |
| 18.55           | 23    | 54.55    | 6     | 16.67    | 12    | 17.39    | 4     | 5.56     | 1     | عالي                              |                 |                     | 100 =P 124 =N | %100  | 11    | %100  | 72    | %100  | 23    | %100  | 18      | المجموع |       |
| 4.84            | 6     | --       | --    | 1.39     | 1     | 8.70     | 2     | 16.67    | 3     | منخفض                             |                 | المهارات الاجتماعية | 76.61         | 95    | 72.73 | 8     | 84.72 | 61    | 69.56 | 16    | 55.55   | 10      | متوسط |
| 18.55           | 23    | 27.27    | 3     | 13.89    | 10    | 21.74    | 5     | 27.78    | 5     | عالي                              |                 |                     | 100 =P 124 =N | %100  | 11    | %100  | 72    | %100  | 23    | %100  | 18      | المجموع |       |
| 4.84            | 6     | --       | --    | 1.39     | 1     | 8.70     | 2     | 16.67    | 3     | منخفض                             | المستوى العام   |                     | 81.45         | 101   | 81.82 | 9     | 84.72 | 61    | 78.26 | 18    | 72.22   | 13      | متوسط |
| 13.71           | 17    | 18.18    | 2     | 13.89    | 10    | 13.04    | 3     | 11.11    | 2     | عالي                              |                 |                     | 100 =P 124 =N | %100  | 11    | %100  | 72    | %100  | 23    | %100  | 18      | المجموع |       |



## تفسير النتائج

يبين الجدول رقم (8) النسب الموزونة لكل متغير من المتغيرات الرئيسية فضلاً عن المستوى العام للذكاء الشعوري لأفراد العينة بحسب التحصيل الدراسي، يوضح الجدول أن أدنى نسبة موزونة سُجلت في جانب فهم الذات بلغت (24.40%) تمثل الفئة الأولى الذين هم من حملة شهادة الإعدادية فما دون، فيما بلغت أعلى نسبة (25.90%) تمثل الفئة الرابعة الذين هم من حملة شهادة الماجستير مما يعني تفوق بسيط لهذه الفئة في مهارة فهم الذات، أما في جانب إدارة الذات بلغت أدنى نسبة (24.51%) تمثل الفئة الثالثة، فيما بلغت أعلى نسبة (25.34%) تمثل الفئة الأولى، مما يدل على تفوق غير ملحوظ لهذه الفئة في جانب إدارة الذات.

جدول (8) تفسير نتائج الذكاء الشعوري بحسب التحصيل الدراسي

| التحصيل الدراسي |         |           |        |                 | متغيرات الذكاء الشعوري |
|-----------------|---------|-----------|--------|-----------------|------------------------|
| المجموع         | ماجستير | بكالوريوس | دبلوم  | إعدادية فما دون |                        |
| 100%            | 25.90%  | 24.90%    | 24.80% | 24.40%          | فهم الذات              |
| 100%            | 25.10%  | 24.51%    | 25.05% | 25.34%          | إدارة الذات            |
| 100%            | 29.19%  | 24.44%    | 24.0%  | 22.37%          | الفهم الاجتماعي        |
| 100%            | 26.31%  | 24.60%    | 24.66% | 24.44%          | المهارات الاجتماعية    |
| 100%            | 26.31%  | 25.62%    | 24.63% | 23.48%          | المستوى العام          |

في الفهم الاجتماعي بلغت أدنى نسبة (22.37%) تمثل الفئة الأولى، فيما بلغت أعلى نسبة (29.19%) تمثل الفئة الرابعة مما يعني تفوقاً واضحاً لهذه الفئة في جانب الفهم الاجتماعي. أما المهارات الاجتماعية فقد كانت أدنى نسبة فيها (24.44%) تمثل الفئة الأولى، فيما سُجلت أعلى نسبة تمثل الفئة الرابعة إذ بلغت (26.31%) مما يعني تفوق هذه الفئة في جانب المهارات الاجتماعية.

في المستوى العام للذكاء الشعوري، بلغت أدنى نسبة (23.48%) تمثل الفئة الأولى، فيما بلغت أعلى نسبة (26.31%) تمثل الفئة الرابعة، وبالرغم من تقارب الفئات الثانية والثالثة والرابعة في المستوى العام للذكاء الشعوري، يرى الباحثان أن معظم المهارات ذات العلاقة في هذا الجانب ترتبط بالجوانب غير الإدراكية والشعورية والتي هي ليست ذات صلة قوية بمستوى التعليم الأكاديمي، و تفوق حملة شهادة الماجستير يمكن أن يكون ناتج من المعرفة التي اكتسبها التي ساهمت في بناء مؤهلاتهم مثل سعة الأفق في التعامل والتفاعل مع الآخرين.

### هـ . نتائج مسنوبات الذكاء الشعوري لأفراد العينة، بحسب سنوات الخدمة

يوضح الجدول رقم (9) نتائج الذكاء الشعوري للقادة الإداريين وفقاً لسنوات خدمتهم، إذ تم تصنيف القادة موضوع الدراسة ضمن ثلاث فئات، ضمت الفئة الأولى الأفراد الذين لديهم خدمة أقل من ثمان سنوات، وشملت الفئة الثانية الأفراد ممن لديهم خدمة تتراوح بين (8 – 15) سنة، فيما مثلت الفئة الثالثة أفراد العينة الذين لديهم خدمة أكثر من (15) سنة. ففي فهم الذات أوضحت النتائج أن أدنى نسبة بلغت (3.03%) ظهرت في المستوى المنخفض تمثل الفئة الثانية، فيما بلغت أعلى نسبة (90.91%) ظهرت في المستوى المتوسط تمثل الفئة الثانية أيضاً، أما أعلى نسبة في المستوى العالي فقد بلغت (20.89%) تمثل الفئة الثالثة. أما في إدارة الذات فقد بلغت أدنى نسبة (1.49%) ظهرت في المستوى المنخفض تمثل الفئة الثالثة، فيما بلغت أعلى نسبة (93.94%) ظهرت في المستوى المتوسط تمثل الفئة الثانية، أما أعلى نسبة في المستوى العالي فقد بلغت (16.67%) تمثل الفئة الأولى، وبخصوص الفهم الاجتماعي فقد بلغت أدنى نسبة (4.17%) ظهرت في المستوى المنخفض تمثل الفئة الأولى، وأعلى نسبة بلغت (84.85%) ظهرت في المستوى المتوسط تمثل الفئة الثانية، أما أعلى نسبة في المستوى العالي فقد بلغت (29.16%) تمثل الفئة الأولى، وفي جانب المهارات الاجتماعية بلغت أدنى نسبة (1.49%) ظهرت في المستوى المنخفض تمثل الفئة الثالثة، وأعلى نسبة ظهرت في المستوى المتوسط كانت تمثل الفئة الثالثة إذ بلغت (85.07%)، أما أعلى نسبة في المستوى العالي فقد بلغت (21.21%) تمثل الفئة الثانية.

أما المستوى العام للذكاء الشعوري فقد أظهرت النتائج أن أدنى نسبة بلغت (1.49%) ظهرت في المستوى المنخفض تمثل الفئة الثانية، فيما بلغت أعلى نسبة (90.91%) ظهرت في المستوى المتوسط تمثل الفئة الثانية أيضاً، وأعلى نسبة في المستوى العالي بلغت (16.67%) تمثل الفئة الثالثة.

## جدول (9) نتائج الذكاء الشعوري بحسب سنوات الخدمة

| سنوات الخدمة  |       |                |       |          |       |                |       | متغيرات الذكاء الشعوري ومستوياتها |                     |
|---------------|-------|----------------|-------|----------|-------|----------------|-------|-----------------------------------|---------------------|
| المجموع الكلي |       | أكثر من 15 سنة |       | 15 - 8   |       | أقل من 8 سنوات |       |                                   |                     |
| النسبة %      | العدد | النسبة %       | العدد | النسبة % | العدد | النسبة %       | العدد |                                   |                     |
| 5.65          | 7     | 4.48           | 3     | 3.03     | 1     | 12.5           | 3     | منخفض                             | فهم الذات           |
| 79.03         | 98    | 74.63          | 50    | 90.91    | 30    | 75.0           | 18    | متوسط                             |                     |
| 15.32         | 19    | 20.89          | 14    | 6.06     | 2     | 12.5           | 3     | عالي                              |                     |
| 100 =P 124 =N |       | %100           | 67    | %100     | 33    | %100           | 24    | المجموع                           |                     |
| 3.23          | 4     | 1.49           | 1     | 3.03     | 1     | 8.33           | 2     | منخفض                             | إدارة الذات         |
| 87.09         | 108   | 88.06          | 59    | 93.94    | 31    | 75.0           | 18    | متوسط                             |                     |
| 9.68          | 12    | 10.45          | 7     | 3.03     | 1     | 16.67          | 4     | عالي                              |                     |
| 100 =P 124 =N |       | %100           | 67    | %100     | 33    | %100           | 24    | المجموع                           |                     |
| 5.65          | 7     | 5.97           | 4     | 6.06     | 2     | 4.17           | 1     | منخفض                             | الاجتماعي الفهم     |
| 75.80         | 94    | 74.63          | 50    | 84.85    | 28    | 66.67          | 16    | متوسط                             |                     |
| 18.55         | 23    | 19.40          | 13    | 9.09     | 3     | 29.16          | 7     | عالي                              |                     |
| 100 =P 124 =N |       | %100           | 67    | %100     | 33    | %100           | 24    | المجموع                           |                     |
| 3.23          | 4     | 1.49           | 1     | --       | --    | 12.5           | 3     | منخفض                             | الاجتماعية المهارات |
| 80.64         | 100   | 85.07          | 57    | 78.79    | 26    | 70.83          | 17    | متوسط                             |                     |
| 16.13         | 20    | 13.34          | 9     | 21.21    | 7     | 16.67          | 4     | عالي                              |                     |
| 100 =P 124 =N |       | %100           | 67    | %100     | 33    | %100           | 24    | المجموع                           |                     |
| 3.23          | 4     | 1.49           | 1     | --       | --    | 12.5           | 3     | منخفض                             | المستوى العام       |
| 82.26         | 102   | 82.09          | 55    | 90.91    | 30    | 70.83          | 17    | متوسط                             |                     |
| 14.51         | 18    | 16.42          | 11    | 9.09     | 3     | 16.67          | 4     | عالي                              |                     |
| 100 =P 124 =N |       | %100           | 67    | %100     | 33    | %100           | 24    | المجموع                           |                     |

## تفسير النتائج

يبين الجدول رقم (10) النسب الموزونة لكل متغير من المتغيرات الرئيسية فضلاً عن المستوى العام للذكاء الشعوري لأفراد العينة بحسب سنوات الخدمة، إذ يتضح أن أدنى نسبة موزونة سُجلت في جانب فهم الذات بلغت (32.29%) تمثل الفئة الأولى من أفراد العينة الذين لديهم خدمة أقل من ثمان سنوات، فيما بلغت أعلى نسبة (34.94%) تمثل الفئة الثالثة الذين لديهم خدمة أكثر من (15) سنة مما يعني تفوق هذه الفئة في مهارة فهم الذات. أما في جانب إدارة الذات فقد بلغت أدنى نسبة (32.40%) تمثل الفئة الثانية، فيما بلغت أعلى نسبة (33.85%) تمثل الفئة الثالثة، مما يدل على تفوق هذه الفئة من أفراد العينة في جانب إدارة الذات.

جدول (10) تفسير نتائج الذكاء الشعوري بحسب سنوات الخدمة

| سنوات الخدمة |              |            |                | متغيرات الذكاء الشعوري |
|--------------|--------------|------------|----------------|------------------------|
| المجموع      | 15 سنة فأكثر | 8 - 15 سنة | أقل من 8 سنوات |                        |
| %100         | %34.94       | %32.78     | %32.29         | فهم الذات              |
| %100         | %33.85       | %32.40     | %33.75         | إدارة الذات            |
| %100         | %33.27       | %31.65     | %35.08         | الفهم الاجتماعي        |
| %100         | %33.22       | %34.73     | %32.05         | المهارات الاجتماعية    |
| %100         | %34.21       | %33.29     | %32.50         | المستوى العام          |

في الفهم الاجتماعي بلغت أدنى نسبة (31.65%) تمثل الفئة الثانية، فيما كانت أعلى نسبة تمثل الفئة الأولى إذ بلغت (35.08%). أما المهارات الاجتماعية فقد كانت أدنى نسبة فيها (32.05%) تمثل الفئة الأولى، وأعلى نسبة بلغت (34.73%) تمثل الفئة الثانية مما يعني تفوق هذه الفئة في جانب المهارات الاجتماعية.

وفي المستوى العام للذكاء الشعوري، بلغت أدنى نسبة (32.50%) تمثل الفئة الأولى، فيما بلغت أعلى نسبة (34.21%) تمثل الفئة الثالثة، وهذا يعني تسجيل تفوق ملموس في المستوى العام للذكاء الشعوري من قبل القادة الإداريين موضوع الدراسة الذين لديهم خدمة أكثر من (15) سنة. أن تفوق الفئة الثالثة في المستوى العام للذكاء الشعوري وهي الفئة الأكثر سنوات خدمة يمكن أن يُعزى إلى الخبرة في المجالين العملي والاجتماعي، إذ تؤدي الخبرة في المجال العملي إلى تراكم معرفي تقني فيما تؤدي الخبرة في المجال الاجتماعي إلى تطوير المقدرات الشعورية فضلاً عن اكتساب مقدرات إضافية تقود إلى تفوق في فهم الذات والمهارات الاجتماعية.

### ثانياً: تحليل علاقات الارتباط

في هذه الفقرة سيتم بيان طبيعة الارتباط المتوقع بين الذكاء الشعوري بمكوناته (فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي والمهارات الاجتماعية)، والجوانب الشخصية للقادة الإداريين في محاولة لاستكشاف فرضيات البحث، بما يعزز أو يرفض تلك الفرضيات، حيث تم استخدام معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman) كونه يستعمل لتحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة الخاصة بالمعلومات الوصفية (اللامعلمية).

### أ. علاقة الارتباط بين الذكاء الشعوري والجنس

يوضح الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط بين المتغيرات الرئيسية للذكاء الشعوري ومتغير الجنس للقيادات الإدارية كانت جميعها طردية إلا أنها ضعيفة، إذ بلغ معامل الارتباط بين فهم الذات والجنس (0.292)، فيما بلغ معامل الارتباط بين إدارة الذات والجنس (0.301)، أما في علاقة الفهم الاجتماعي مع الجنس فقد بلغ معامل الارتباط بينهما (0.201)، ومعامل الارتباط بين المهارات الاجتماعية والجنس بلغ (0.311)، أما معامل الارتباط بين المستوى العام للذكاء الشعوري والجنس فقد بلغ (0.274)، وهو ارتباط طردي إلا أنه ضعيف أيضاً.

ويلاحظ أن علاقة الارتباط بين الجنس والمتغيرات الثلاثة الأولى كانت ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.01)، فيما كانت العلاقة بين الجنس ومتغير المهارات الاجتماعية، وبين الجنس والمستوى العام للذكاء الشعوري ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.05). ويمكن أن يُعزى ذلك إلى الأهمية التي تحظى بها الجوانب الشعورية لدى الإناث.

## ب . علاقة الارتباط بين الذكاء الشعوري والعمل

يلاحظ من الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة للذكاء الشعوري وعمر القائد الإداري ظهرت جميعها طردية إلا أنها ضعيفة، إذ بلغ معامل الارتباط لفهم الذات مع العمر (0.136)، فيما كانت قيمة معامل الارتباط لإدارة الذات مع العمر (0.157)، أما في علاقة الفهم الاجتماعي مع العمر فقد بلغ معامل الارتباط (0.072) وهو ارتباط ضعيف جداً، وبلغ معامل الارتباط للمهارات الاجتماعية مع العمر (0.010)، أما بالنسبة لمعامل الارتباط بين المستوى العام للذكاء الشعوري والعمر فقد بلغ (0.274) وهو ارتباط طردي لكنه ضعيف. الأمر الذي يدل على أن العمر لوحده لا يؤثر في تكوين مهارات الذكاء الشعوري.

جدول (11) الارتباط بين الذكاء الشعوري والجوانب الشخصية للقادة الإداريين

| المستوى العام | المهارات الاجتماعية | الفهم الاجتماعي | إدارة الذات | فهم الذات | المتغيرات         | الجوانب الشخصية |
|---------------|---------------------|-----------------|-------------|-----------|-------------------|-----------------|
| 0.274*        | 0.311*              | 0.201**         | 0.301**     | 0.296**   | الجنس             |                 |
| 0.119         | 0.010               | 0.072           | 0.157       | 0.136     | العمر             |                 |
| 0.066         | 0.024               | 0.074           | -0.004      | 0.025     | الحالة الاجتماعية |                 |
| 0.027         | -0.062              | 0.136           | -0.027      | 0.123     | التحصيل الدراسي   |                 |
| 0.119         | 0.024               | 0.084           | 0.175       | 0.146     | سنوات الخدمة      |                 |

Correlation is Significant at the 0.01 Level (2-tailed) \*\*

Correlation is Significant at the 0.05 Level (2-tailed) \*

## ج . علاقة الارتباط بين الذكاء الشعوري والحالة الاجتماعية

يوضح الجدول رقم (11) أن جميع معاملات الارتباط ظهرت ضعيفة جداً، إذ كان أحد معاملات الارتباط سلبياً وهو يخص الارتباط بين إدارة الذات والحالة الاجتماعية، فيما بلغت بقية المعاملات (0.025)، (0.074) و(0.024) وهي تخص فهم الذات، الفهم الاجتماعي والمهارات الاجتماعية مع الحالة الاجتماعية، على التوالي، أما معامل الارتباط بين المستوى العام للذكاء الشعوري والحالة الاجتماعية فقد بلغ (0.066) وهو ارتباط طردي إلا أنه ضعيف جداً. وهذا يعني أن الحالة الاجتماعية للفرد (كونه أعزب أو متزوج) ليس لها تأثير كبير في بناء مهارات الذكاء الشعوري.

## د . علاقة الارتباط بين الذكاء الشعوري والتحصيـل الدراسي

يبين الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة للذكاء الشعوري والتحصيـل الدراسي ظهرت منها سلبية وإيجابية إلا أن كلاهما ضعيفة جداً، حيث ظهرت معاملات الارتباط بين فهم الذات والفهم الاجتماعي مع التحصيل الدراسي طردية إذ بلغت (0.123)، (0.136) على التوالي، أما معاملات الارتباط بين إدارة الذات، المهارات الاجتماعية مع التحصيل الدراسي فقد بلغت (-0.027)، (-0.062) على التوالي، فيما بلغ معامل الارتباط بين المستوى العام للذكاء الشعوري والتحصيـل الدراسي (0.027) وهو ارتباط يمثل علاقة طردية إلا أنه ضعيف جداً. وهذه النتيجة جاءت متوافقة مع مضامين الذكاء الشعوري، التي تبين أن المهارات الشعورية لا علاقة قوية لها مع مستوى التعليم.

## هـ . علاقة الارتباط بين الذكاء الشعوري وسنوات الخدمة

يبين الجدول رقم (11) أن معاملات الارتباط بين المتغيرات الرئيسة للذكاء الشعوري وسنوات الخدمة ظهرت جميعها طردية، إذ كان معامل الارتباط بين فهم الذات وسنوات الخدمة يبلغ (0.146)، وهو ارتباط ضعيف، أما معامل الارتباط بين إدارة الذات وسنوات الخدمة فقد بلغ (0.175)، وفيما يتعلق بمعامل الارتباط للفهم الاجتماعي والمهارات الاجتماعية مع سنوات الخدمة فقد بلغا (0.084)، (0.024) على التوالي، وبلغ معامل الارتباط بين المستوى العام للذكاء الشعوري وسنوات الخدمة (0.119) وهو ارتباط طردي ضعيف. ويرى الباحثان أن هذه النتيجة تجسد الدور الكبير الذي تلعبه خبرة الفرد في بلورة مهاراته الشعورية.

## ثالثاً: اخبار فرضيات البحث

بغية التعرف عما إذا كانت ثمة علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري ومتغيرات البحث التي تتضمن الجوانب الشخصية سيتم من خلال هذه الفقرة استكشاف تلك العلاقات بالاستناد إلى نتائج اختبارات Chi-Square ( $X^2$ ) بخصوص فرضيات الدراسة التي يوضحها الجدول رقم (12). جدول (12) نتائج اختبار العلاقة بين الذكاء الشعوري والمتغيرات الشخصية للقادة

| سنوات الخدمة        |                     | التحصيـل الدراسي    |                     | الحالة الاجتماعية   |                     | العمر               |                     | الجنس               |                     | المتغيرات الشخصية<br>متغيرات<br>الذكاء الشعوري |
|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|--|
| ( $X^2$ )<br>جدولية | ( $X^2$ )<br>محسوبة | ( $X^2$ )<br>جدولية | ( $X^2$ )<br>محسوبة | ( $X^2$ )<br>جدولية | ( $X^2$ )<br>محسوبة | ( $X^2$ )<br>جدولية | ( $X^2$ )<br>محسوبة | ( $X^2$ )<br>جدولية | ( $X^2$ )<br>محسوبة |  |
| 18.13               | 9.177               | 25.0                | 12.675              | 11.07               | 3.771               | 25.0                | 22.224              | 11.07               | 15.429              | فهم الذات                                      |
| 15.51               | 14.835              | 21.03               | 4.482               | 9.49                | 2.580               | 21.03               | 20.890              | 9.49                | 16.798              | إدارة الذات                                    |
| 15.51               | 18.629              | 25.0                | 18.868              | 11.07               | 9.344               | 25.0                | 18.286              | 11.07               | 10.365              | الفهم الاجتماعي                                |
| 15.51               | 15.988              | 25.0                | 12.440              | 11.07               | 9.362               | 25.0                | 28.857              | 11.07               | 16.501              | المهارات الاجتماعية                            |
| 15.51               | 22.394              | 25.0                | 10.595              | 11.07               | 8.972               | 25.0                | 23.738              | 11.07               | 17.457              | المستوى العام                                  |

الفرضية الرئسية:

سيتم اختبار صحة هذه الفرضية التي مفادها (لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري والمتغيرات الشخصية) من خلال الفرضيات الخمس التي انبثقت منها وكما يأتي:  
أ. الفرضية الفرعية الأولى: تُصوّر هذه الفرضية العلاقة بين الذكاء الشعوري وجنس القائد الإداري ومفادها (لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري والجنس).

يوضح الجدول رقم (12) نتائج اختبار هذه الفرضية، إذ تبين أن معظم قيم ( $X^2$ ) المحسوبة للمتغيرات الرئيسية للذكاء الشعوري كانت أكبر من الجدولية إذ بلغت (15.429) مقابل (11.07) لفهم الذات، (16.798) مقابل (9.49) لإدارة الذات، (16.501) مقابل (11.07) للفهم الاجتماعي، فيما كانت ( $X^2$ ) المحسوبة للمهارات الاجتماعية أقل من الجدولية إذ بلغت (10.365) مقابل (11.07).

النتيجة: بلغت ( $X^2$ ) المحسوبة للمستوى العام للذكاء الشعوري (17.457) مقابل الجدولية التي بلغت (11.07)، وبما أن ( $X^2$ ) المحسوبة أكبر من الجدولية فإن الفرق له دلالة معنوية، لذلك تُرفض الفرضية، لوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري ومتغير الجنس للقيادات الإدارية.

ب. الفرضية الفرعية الثانية: تُجسد هذه الفرضية العلاقة بين الذكاء الشعوري وعمر القائد الإداري ومفادها (لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري والعمر).

يوضح الجدول رقم (12) نتائج اختبار هذه الفرضية، حيث تبين أن معظم قيم ( $X^2$ ) المحسوبة للمتغيرات الرئيسية للذكاء الشعوري ظهرت أقل من الجدولية، إذ بلغت (22.224) مقابل (25.0) لفهم الذات، (20.890) مقابل (21.03) لإدارة الذات، (28.867) مقابل (25.0) للفهم الاجتماعي، أما ( $X^2$ ) المحسوبة للمهارات الاجتماعية ظهرت أكبر من الجدولية حيث بلغت (25.857) مقابل (25.0).

النتيجة: بما أن ( $X^2$ ) المحسوبة للمستوى العام للذكاء الشعوري ظهرت أقل من الجدولية، إذ بلغت (23.738) مقابل (25.0)، فالفرق ليس له دلالة معنوية لهذا تُقبل الفرضية لعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري ومتغير العمر للقيادات الإدارية.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة: تتضمن هذه الفرضية العلاقة بين الذكاء الشعوري والحالة الاجتماعية للقائد الإداري كونه أعزب أو متزوج ومفادها (لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري والحالة الاجتماعية).

يوضح الجدول رقم (12) اختبار هذه الفرضية الذي أظهر أن معظم قيم ( $X^2$ ) المحسوبة للمتغيرات الرئيسية للذكاء الشعوري كانت أقل من الجدولية حيث بلغت (3.771) مقابل (11.07) لفهم الذات، (2.580) مقابل (9.49) لإدارة الذات، (9.344) مقابل (11.07) للفهم الاجتماعي و(9.362) مقابل (11.07) للمهارات الاجتماعية.

النتيجة: يوضح الجدول رقم (12) أن ( $X^2$ ) المحسوبة للمستوى العام للذكاء الشعوري كانت أقل من الجدولية، إذ بلغت (8.972) مقابل (11.07) لذلك فإن الفرق ليس ذا دلالة معنوية، وعلى أساس ذلك تُقبل الفرضية لعدم وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري للقائد الإداري وحالته الاجتماعية كونه أعزباً أو متزوجاً.

د. الفرضية الفرعية الرابعة: تمثل هذه الفرضية العلاقة بين الذكاء الشعوري لدى القائد الإداري ومستوى تحصيله الدراسي ومفادها (لا توجد علاقة بين الذكاء الشعوري والتحصيل الدراسي).

اختبار هذه الفرضية يوضحه الجدول رقم (12) حيث ظهرت جميع قيم ( $X^2$ ) المحسوبة الخاصة بالمتغيرات الرئيسية للذكاء الشعوري أقل من الجدولية، إذ بلغت (12.675) مقابل (25.0) لفهم الذات، (4.482) مقابل (21.03) لإدارة الذات، (18.868) مقابل (25.0) لفهم الاجتماعي و(12.440) مقابل (25.0) للمهارات الاجتماعية.

**النتيجة:** ظهرت قيمة ( $X^2$ ) المحسوبة للمستوى العام للذكاء الشعوري أقل من الجدولية، إذ بلغت (10.595) مقابل (25.0)، لذلك فإن الفرق ليس له دلالة معنوية، وبناءً على ذلك تُقبل الفرضية لعدم وجود علاقة بين الذكاء الشعوري للقائد الإداري ومستوى تحصيله الدراسي.

**هـ. الفرضية الفرعية الخامسة:** تجسد هذه الفرضية العلاقة بين الذكاء الشعوري للقائد الإداري وسنوات خدمته ومفادها (لا توجد علاقة بين الذكاء الشعوري وسنوات الخدمة).

الجدول رقم (12) يوضح نتائج اختبار هذه الفرضية، إذ تبين أن ( $X^2$ ) المحسوبة أقل من الجدولية بالنسبة لفهم الذات وإدارة الذات، إذ بلغت (9.177) مقابل (18.31) لفهم الذات و(14.835) مقابل (15.51) لإدارة الذات، فيما كانت ( $X^2$ ) المحسوبة لفهم الاجتماعي والمهارات الاجتماعية أكبر من الجدولية، إذ بلغت (18.629) مقابل (15.51) لفهم الاجتماعي و(15.988) مقابل (15.51) للمهارات الاجتماعية.

**النتيجة:** يبين الجدول رقم (12) أن ( $X^2$ ) المحسوبة للمستوى العام للذكاء الشعوري ظهرت أكبر من الجدولية، إذ بلغت (22.394) مقابل (15.51)، مما يعني أن الفرق له دلالة معنوية، لذلك تُرفض الفرضية لوجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري للقائد الإداري وعدد سنوات خدمته.

### المحور الثالث: الاستنتاجات والنوصيات

#### أولاً: الاستنتاجات

أظهر البحث مجموعة من الاستنتاجات أهمها ما يلي:

1. عدم إمام معظم القادة الإداريين بالعديد من المواضيع الإدارية التي تجسدها الاتجاهات المعاصرة في الإدارة ومنها الذكاء الشعوري، فضلاً عن غياب هذا الجانب بوصفه عامل مهم في تولي المناصب الإدارية.
2. تباين مستوى الذكاء الشعوري للقائد الإداري باختلاف الجنس إذ ظهر تفوق الإناث على الذكور، وهذا جاء متوافقاً مع العديد من الطروحات والأدبيات الإدارية في هذا الجانب، إذ كانت العلاقة بين الذكاء الشعوري للقائد الإداري والجنس ذات دلالة معنوية.
3. ليست هناك علاقة بين مستوى الذكاء الشعوري للقائد الإداري والعمر، وهذا ما أكدته معظم الدراسات والأدبيات المتعلقة في هذا الجانب.
4. عدم وجود أي علاقة سببية تربط بين الحالة الاجتماعية للقائد الإداري ومستوى ذكائه الشعوري.
5. إن مستوى الذكاء الشعوري للقائد الإداري لا يتأثر بمستوى تحصيله الدراسي.
6. هناك علاقة بين مستوى الذكاء الشعوري للقائد الإداري وعدد سنوات خدمته، وهذا يؤيد ما ورد في معظم الأدبيات الإدارية من أن مضامين الذكاء الشعوري تتعزز من خلال الخبرة والتجربة على المستويين العملي والاجتماعي.
7. غياب النواحي النفسية والاجتماعية عن برامج مراكز البحث والتطوير والتدريب في المنظمات المبحوثة، إذ اقتصر تلك البرامج على النواحي الفنية والتخصصية.
8. عدم التنسيق مع المؤسسات المتخصصة مثل الكليات الإدارية وأساتذتها للاطلاع على كل ما هو جديد من اتجاهات إدارية معاصرة.

#### ثانياً: النوصيات



- تتناول هذه الفقرة عرضاً لأهم التوصيات التي يمكن للمنظمات عينة البحث الاستفادة منها انطلاقاً من الاستنتاجات التي تمخض عنها البحث وهي على وفق الآتي:
1. على المنظمات أن تأخذ بنظر الاعتبار أهمية الذكاء الشعوري بوصفه عامل مهم وحاسم بالنسبة للأفراد في شغل المنصب الإداري.
  2. فسح المجال أمام الكادر النسوي في تولي المناصب القيادية.
  3. ضرورة أن لا يتم الاعتماد على عمر الفرد فقط عند توليته أي منصب قيادي.
  4. عدم الاعتماد على الحالة الاجتماعية للفرد بوصفه مؤشر مهم في شغل المنصب الإداري.
  5. الاعتماد على عامل الخبرة بوصفه مؤشر مهم للفرد عند تولي المنصب القيادي.
  6. العمل على إعادة النظر في فلسفة عمل مراكز البحث والتطوير والتدريب في المنظمات، بالشكل الذي يساهم في تجاوز الواجبات الروتينية لهذه المراكز المتمثلة بالأساليب التقليدية، والارتقاء بعملها ليشمل كل ما هو جديد في الجوانب السلوكية ومنها المهارات الإدراكية.
  7. ضرورة التنسيق مع الكليات الإدارية وأساتذتها المتخصصين لمعرفة كل ما هو جديد في مجال الإدارة، والتنسيق معهم بشأن تدريب الكوادر القيادية على التوجهات الإدارية المعاصرة ومنها الذكاء الشعوري.

المصادر

أولاً: الكتب

1. Barnnon, R., Dimensions of the male sex role in America. In Sargent, A. G. (ed.) Beyond sex role, 2<sup>nd</sup> ed., Stamford: west publishing Co., 1985, p.p. 296-316.
2. Bar-On, R., The emotional quotient inventory (EQ-I); Toronto: Multi-Health systems Inc., 1997.
3. Daft, Richard L. & Noe, Raymond. A., Organizational Behavior, Harcourt Inc., USA, 2001.
4. Frijda, N. H., "Moods, Emotion Episodes, and Emotions". In Lewis, M., Haviland, J. M. (eds.), Handbook of Emotions, (New York: Guilford, 1993), P.P. 381-403.
5. Gardner, H., Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligence, New York: Bask Book, 1983.
6. Goleman, D., Emotional Intelligence, New York: Bantam Books, 1995.
7. Goleman, D., Working with emotional Intelligence, New York: Bantam Books, 1998.
8. Griffin, Ricky W. & DeNisi, Angelo S. Human Resource Management, New York: H. Mifflin Co., 2001.
9. Hall, J. A., & Brody, L. R., "Gender and Emotions". In Lewis, M. and Haviland, J. M., Handbook of emotions (New York: Guilford press, 1993), pp. 447-460.
10. Higgs, M. J. & Dulewicz, S.V.D., Making sense of Emotional Intelligence, NFER-Nelson: Windsor, 1999.
11. Higgs, M. J. & Dulewicz, S.V.D., Making sense of Emotional Intelligence, NFER-Nelson: Windsor, 1999.
12. Hochschild, A., The Second Shift, New York: Viking, 1979.

13. Lafrance, M., & Banaji, M., Toward A Reconsideration of the Gender-Emotion Relationship, New Bury Park, London: Sage, 1992.
14. Mayer, J. D., & Salovey, P., What is emotional intelligence? In Salovey & Stuyter (Eds.) emotional development and emotional intelligence: Implication for educators (p.p. 3-31), New York: Basic Books, 1997.
15. Newstrom, W. & Keith, D., Organizational Behavior: Human Behavior at Work, 10<sup>th</sup> ed., McGraw Hill, USA, 1997.
16. Robbins, Stephen P., Organizational Behavior, 8<sup>th</sup> ed., New Jersey: Prentice-Hall, Upper Saddle River, 1998.
17. Robbins, Stephen P., Organizational Behavior, 9<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, NewDelhi, 2001.
18. Russo, N. F., Sex role stereotyping, socialization, and sexism. In Sargent, A. G. (ed.) Beyond sex roles, 2<sup>nd</sup> ed., Stamford: west publishing co., 1985, p.p. 150-159.
19. Ryckman, Richard M., Theories of Personality, 7<sup>th</sup> ed., Wardsworth, USA, 2000.
20. Wood, S. E., & Wood, E. G., The Essential World of Psychology, New York, Person Education Co., 2000.

### ثانياً: المجلات

1. Barret, L. F., Lane, R. D., Sechrest, L., & Schwartz, G. E., "Sex Differences in emotional awareness", Personality and social psychology bulletin, 2000, Vol.26, Issue 9, p.p. 1027-1032.
2. Davies, M., Stankov, L. & Robert, R., "Emotional Intelligence: In search of an elusive construct, Journal of Personality and social Psychology, (1998), 75, (4), P.P. 989-1015.
3. Higgs, M., "Do Leaders Needs Emotional Intelligence? A Study of the relationship Between EI and Leadership of Change", International Journal of Organizational Behavior, (2001), 5(6), pp. 195-212.
4. Hoffman, L. W., "Early Childhood Experiences and Women's Achievement Motives", Journal of Social Issues, (1972), V (28), No.2, pp. 129-155.
5. Mayer, J. D., & Salovey, P., "emotional intelligence", Imagination, Cognition and Personality, (1990),9, p.p. 185-211.
6. Mayer, J. D., Caruso, D. & Salovey, P., "EI meets traditional standards for an intelligence", Intelligence, (1990), 27, p.p. 267-298.
7. O'Neil, J., "On Emotional Intelligence: A Conversation with Daniel Goleman", Educational Leadership, (1996), 54(1), P.P. 6-11.
8. Rothschild, H., "Emotional Intelligence", International Review of Employment, (2001), P.P.21-25.
9. Rothschild, H., "Emotional Intelligence", International Review of Employment, (2001), P.P.21-25.

### ثالثاً: المقامير والبحوث

1. Cherniss, G., "What it is and why it can be matters", The consortium for research on EI in organization, Paper presented at the annual meeting of the society for industrial and organizational Psychology, New Orleans, 15 April (2000).
2. Click, H. S., "An Exploration of EI Score among students in educational administration endorsement programs, Ph.D. thesis presented to Tennessee State University, May (2002).
3. Festa, R. M., "Impacting performance through Emotional Intelligence", Paper presented at Conference Mortgage Bankers Association of America, 20 June (2001).
4. Hughes, J., "The learning organization part II; Getting EI, the learning organization and Emotional Intelligence", CLM working paper No.34, December (2000).
5. Tarbun, M. A., "The relationship between EI and leader Performance", thesis: Master of science in leadership and human resource development, from the NAVAL postgraduate school, Monterey, California, 2002.

مراجعاً: شبكة الاتصالات الدولية (الانترنت)

1. Brust, B. W " Emotional Intelligence; Leader's Guide", 2001, [www.CRMlearning.com](http://www.CRMlearning.com)
2. Cherniss, C., Goleman, D., Emmerling, R., "A Technical Report Issued By The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations", (2002). [www.eiconsortium.com](http://www.eiconsortium.com)
3. Kultanen T., & Rythonen T., "Emotional Intelligence and Work Counseling in The Process Intensive Leadership Development Program", University of Tampere: Finland, (2001). [www.sses.com/Public](http://www.sses.com/Public)
4. Recker, Nancy K., "Emotional Intelligence What is it", (2001). [www.hec.Ohio.edu/Famlife](http://www.hec.Ohio.edu/Famlife)
5. Sala, F., "Do Programs Designed to Increase Emotional Intelligence at Work-Work?", (2000). [www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org)
6. Shepherd, P., "Know your own mind", 2002, [www.Leader/personality.htm](http://www.Leader/personality.htm)
7. Stock, B., "Who Need Emotional Intelligence Skills", (1999). [www.byronstock.com](http://www.byronstock.com)