

# الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين

## دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين

### في كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

م. د. ناظم جواد عبد سلمان □  
جامعة بغداد - كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم إدارة الأعمال □

#### المستخلص

ان الغرض من هذا البحث هو تحليل العلاقة بين الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمدراء. ولقد اختبر البحث في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد من خلال تطبيقها على عينة مكونة من (67) تدريسي وموظف موزعين على أقسام ووحدات الكلية. واستخدمت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات. ولغرض الوصول إلى النتائج فقد سعى البحث لاختبار فرضيتين رئيسيتين متعلقة بعلاقات الارتباط و التأثير بين متغيري البحث الرئيسين، ولأجل معالجة البيانات، استعملت بعض الوسائل الإحصائية مثل (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية، معامل ارتباط الرتب لسبيرمان، معامل الانحدار البسيط). ولقد توصل البحث الى استنتاجات أهمها ارتفاع مستويات الذكاء الشعوري وخصائص الشخصية القيادية عند المدراء ووجود علاقات ارتباط معنوية بين المتغيرين، ووجود اثر معنوي للذكاء الشعوري في الشخصية القيادية للمدراء. وبناء على ما توصل إليه البحث من استنتاجات يوصي بضرورة سعي المنظمة المبحوثة الى الكشف وتعزيز مقدار الذكاء الشعوري وخصائص الشخصية القيادية للمديرين من خلال ممارساتها الإدارية.

#### Emotional Intelligence and Leadership Personality for Managers

#### Abstract

The purpose of this research is to analyze the relationship between the emotional intelligence and the leadership personality of the managers . the research was tested at the college of administration and economics – university of Baghdad through applying it on a sample of (67) members and units of the college. a questionnaire was used as a major tool for collecting data and information . for the purpose of researching to conclusion, the research aimed to test two main hypotheses related to the correlation coefficient and the effect correlation between the two main variable of the research, some statistical techniques such as (the mean, student deviation, percentages, correlation coefficient spearman, simple regression) were used for the purpose of researching the data. the research has reuched many conclusion, which was the most important one represented by the rise of the emotional intelligence and the attitudes of the leader personality of the managers , and there were correlation coefficient between the two main variable, and there was significant effect for the emotional intelligence into the leader personality of the managers ,due to the conclusions reached, the researcher recommands for the necessity of the studied organization to seriowh disclose and enhance the competencies of the emotional intelligence and the attitudes of leadership personality of the managers through its management practices.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد 18

العدد 68

الصفحات 145 - 168



**الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين**  
**"دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين**  
**في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد**

**المقدمة**

تعد الشخصية القيادية واحدة من المواضيع المهمة في مجال الإدارة والسلوك التنظيمي والتي تطفو على السطح عندما نتكلم عن المنظمات وكيفية إدارتها نحو النجاح والتفوق كونها تمثل العامل الأهم في تحقيق هذه الغاية التي تصبو إليها المنظمات فضلاً عن أنها تمثل القدرة على امتلاك السمات والخصائص المتميزة في التأثير بالأفراد الآخرين وفي كافة مستويات المنظمة وأهدافها. وعلى وفق هذا الإطار فإن الذكاء الشعوري للمدير يعطيه إمكانية تشخيص وفهم معرفة الآخرين وبالتالي يمنحه قابلية العمل معهم كونه يمثل مرشداً لتفكير المدير وطريقة أدائه لأعماله و توفير بيئة عمل أكثر انسجاماً و تفاعلاً.

**المبحث الأول/ منهجية البحث ودراسات سابقة**

**أولاً/ منهجية البحث**

**أ- مشكلة البحث**

يحتاج المدير الى درجة عالية من التأثير في الآخرين لتحفيزهم ودفعهم على الأداء بشكل عالٍ ويعد الذكاء الشعوري احد الخصائص التي تعطي للمدير القدرة على قيادة الآخرين بفاعلية من خلال فهمهم والتفاعل معهم بشكل يمكنه من خلق حالة من الفهم المشترك والذي يعزز شخصية المدير في قدرته على قيادة الآخرين والوصول الى الأهداف المرسومة. وعلى هذا الأساس تجسدت مشكلة البحث في التساؤلات الآتية :

1. ماهي مستويات الذكاء الشعوري، وخصائص الشخصية القيادية عند المدراء في المنظمة المبحوثة.
2. ما العلاقة بين الذكاء الشعوري والشخصية القيادية، وهل يوجد تأثير للذكاء الشعوري في الشخصية القيادية.

**ب- أهمية البحث**

تأتي أهمية البحث من خلال طبيعة المتغيرات المبحوثة وهي الذكاء الشعوري والشخصية القيادية كونها تمثل أبعاد مهمة في الدراسات المتعلقة بالسلوك التنظيمي في الوقت الراهن. إذ أن الشخصية القيادية للمدير هي عامل مهم في فاعلية ونجاح المنظمات والتي لها دور كبير في تحفيز المورد البشري. وان الذكاء الشعوري يعد احد خصائص هذه الشخصية لاسيما في ظل العدد المتنامي للأفراد كونهم يمثلون احد عناصر النجاح الحاسمة للمنظمات وبذلك فهمهم وفهم توجهاتهم هي من المهمات الأساسية لعمل المدير .

**ج- أهداف البحث**

يسعى البحث الى تحقيق عدة أهداف منها:-

1. تحديد مستوى الذكاء الشعوري لدى المدراء في كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد .
2. تحديد مستوى خصائص الشخصية القيادية عند المدراء في الكلية المبحوثة .
3. تشخيص العلاقة بين الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمدراء في الكلية المبحوثة.
4. معرفة تأثير الذكاء الشعوري على الشخصية القيادية للمدراء في الكلية المبحوثة .
5. تقديم التوصيات الى الكلية المبحوثة بناء على ما سيتوصل اليه البحث من استنتاجات وبحسب النتائج التي سيتم التوصل إليها.

**د- فرضيات البحث**

تم صياغة فرضيات البحث على النحو الآتي :-

1. الفرضية الأولى: يوجد ارتباط معنوي بين الذكاء الشعوري والشخصية القيادية على المستوى الإجمالي، وعلى مستوى الأبعاد الفرعية للمتغيرين.
2. الفرضية الثانية: هناك تأثير معنوي للذكاء الشعوري بشكل إجمالي في الشخصية القيادية، وكذلك على مستوى كل بعد من أبعاد الذكاء الشعوري .



**الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين**  
**"دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين**  
**في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد**

**هـ- مجتمع البحث وعينته**

اختيرت كلية الإدارة والاقتصاد – جامعة بغداد مجتمعاً لاختبار فرضيات البحث متمثلة بأقسامها العلمية والوحدات الإدارية وكان التدريسيون والموظفون في هذه الأقسام والوحدات قد مثلوا عينة البحث والتي بلغت (70) تدريسي وموظف أي بنسبة (25%) من مجتمع البحث وتم توزيع الاستبيانات على هذا الأساس واسترجعت منها (67) استمارة خضعت للتحليل الإحصائي .

**و- أسلوب جمع وتحليل البيانات**

اعتمدت الاستبانة (الملحق 1) كأساس لجمع البيانات والتي تم صياغتها على أساس مقاييس استخدمت لهذا الغرض وزعت إجابات العينة ومستوياتها حسب مدرج (ليكرت) الخماسي وأخضعت الاستبانة للتحكيم من قبل أساتذته متخصصين في هذا المجال، وطبقت مجموعة من الأساليب الإحصائية وفقاً للبرنامج الإحصائي (SPSS) لاستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الارتباط والانحدار لمعرفة مستوى المتغيرات المبحوثة من جانب وطبيعة علاقات الارتباط والتأثير بينهما من جانب آخر وطبيعة العلاقة بينهما.

**جدول (1) متغيرات البحث الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة**

ت	المتغير الرئيسي	المتغير الفرعي	الفقرات	المقاييس
1	الشخصية القيادية	العمل الذات الصحة العلاقات	5-1 9-6 14-10 29-15	مقياس personal leadership checklist (الانترنت)
2	الذكاء الشعوري	معرفة الذات ادارة الذات المعرفة الاجتماعية المهارات الاجتماعية الدافعية	23-1 30-24 33-31 41-34 45-42	Goleman (2000),p78

**ثانياً/ الدراسات السابقة**

**1- دراسة (Thi , 1998)**

مدلولات الذكاء الشعوري في أداء الفرد

**Emotional intelligence. Implications for individual performance**

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير الذكاء الشعوري في أداء الأفراد تحت الضغوط المختلفة، واستخدمت الدراسة مقياس الذكاء الشعوري، ومقياس آخر مرتبط بالضغوط النفسية وأشارت النتائج الى الارتباط القوي بين الذكاء الشعوري ومستوى الأداء تحت الضغوط المختلفة، وان الأداء الشعوري هو مؤشر قوي للتنبؤ بالأداء والتعايش مع الضغوط ومواجهة الاحباطات.



**الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين**  
**"دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريبيين والموظفين**  
**في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد**

2- دراسة (Higgs 2001)  
القادة يحتاجون الذكاء الشعوري

**Leaders Needs Emotional Intelligence**

هدفت هذه الدراسة الى معرفة ما هي احتياجات المدراء من الذكاء الشعوري، وقد تم تنفيذ الدراسة في مجموعة من شركات (J&J) الامريكية، واشتملت على (342) مديرا. وقد استعملت الاستبانة كأداة للبحث ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي ان وجود علاقة ارتباط قوية بين الأداء العالي للمديرين والقادة ، وبين المقدرات المختلفة التي يمتلكونها والمتعلقة بالذكاء الشعوري . أي ان الذكاء الشعوري يلعب دور حاسم في الأداء القيادي للمدراء .

3- دراسة (عواد 2003)

الذكاء الشعوري وعلاقته بالرضا الوظيفي، واثار بعض المتغيرات الأخرى عليه عند أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة.

هدفت هذه الدراسة الى اكتشاف العلاقة بين الذكاء الشعوري والرضا الوظيفي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة العينة من (255) تدريسي واستخدمت الدراسة مقياس الذكاء الشعوري الذي قامت بتطويره لقياس الرضا الوظيفي ومن ابرز نتائج الدراسة هو وجود ارتباط ايجابي بين الذكاء الشعوري والرضا الوظيفي .

4- دراسة (Weisinger 2008)

اهمية الاستعداد في المركز الوظيفي والتمايز في الذكاء الشخصي

**Aptitude important in work position and differential for personal Intelligence**

هدفت هذه الدراسة الى تحديد مفهوم الذكاء الشعوري و ما هو الاختلاف الرئيسي بينه وبين الشخصية بالإضافة الى محاولة التعرف على تأثير كل منهما في موقع العمل وقد تم إجراء الجانب العملي لهذه الدراسة في مجموعة من الشركات التابعة الى Hay Group ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هو ان العمال الذين يتمتعون بمستويات منخفضة من الذكاء الشعوري والصفات الشخصية سوف يمتلكون مستوى اداء منخفض في موقع العمل.



**الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين**  
**"دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين**  
**في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد**

المبحث الثاني/ خلفية نظرية حول الذكاء الشعوري والشخصية القيادية

أولاً: الشخصية القيادية

أ- مفهوم الشخصية

لقد اختلف الباحثون في تعريفهم للشخصية وذلك حسب توجهاتهم الفكرية ووجهات نظر كل منهم وعلى أساس تفسيراتهم العلمية والعملية ، أذ عرف (شلتز، 1983 :14) الشخصية بأنها مشتقة من الكلمة اللاتينية (Persona) والتي تشير الى الأقنعة التي يستعملها الممثلون في المسارح اليونانية، انه سهل أن ترى كيف ان كلمة (Persona) أصبحت تشير الى المظهر الخارجي أنها وجه عام يعرفه الأفراد للأشخاص المحيطين بهم . أما (موري وكلوكهوهن) فقد عرفوا الشخصية البشرية على انها تكوين ديناميكي ومحاولة مستمرة في سبيل التوفيق بين رغبات الإنسان الطبيعية وقواعد المجتمع المفروضة عليه (الوردي، 2001: 12) وما جانب اخر عرف (سوسيك) الشخصية بانها أنت في الحقيقة تلخص كل شيء عن نفسك ما تحبه وما تكرهه وما تفضله وتميل اليه مخاوفك او اشمنزازاتك، فضائلك وعيوبك فكلما انا هو ما يصور كفرد كشخص منفصل عن كل الافراد الآخرين في العام (سوسيك، الانترنت، 2010)، وعرف (Moorhead & Griffin, 2004) الشخصية على انها "مجموعة من الخصائص النفسية الثابتة نسبياً والتي تميز فرد عن الاخر" (جميل ، 2010 : 60) ، ويمكن من خلال الاطلاع على التعاريف السابقة تعريف الشخصية القيادية على انها المجموعة المنظمة من الأفكار والاتجاهات والمواقف والعادات التي تتميز بها الشخصيات القيادية والتي تميزها عن الآخرين .

ب- أنماط الشخصية

يمكن تحديد أهم الأنماط او الأنواع الخاصة بالشخصية والتي يمكن على أساسها التمييز بين الأفراد العاملين في المنظمة بما في ذلك الشخصيات القيادية والتي من الممكن ان تؤثر على سلوكيات واتجاهات كل منهم على أساس عدة أدوات صممت لهذا الغرض واعتبرت مقاييس للشخصية وتصنيفاتها ومن أهمها مؤشر ( Myers Briggs Type Indicator ) والمعروف اختصاراً (MBTI) وكذلك اداة ( Kirton Adaption – Innovation Inventory ) المعروفة بأسم (KAI) وأخيراً مقياس (Porter) لتحديد أنماط الشخصية المعروف بأسم (Straength Development Inventory ) والذي يوفر فهماً إضافياً لسلوك الفرد ، وسيتم وصفه كونه يقيس نمط السلوك للفرد في ظل الظروف الطبيعية وكذلك في ظل ظروف غير عادية تشتمل على الصراع والتعارض والمواجهة ومن أهم الأنماط التي أفترضها هذا المؤشر هي (سميث ، 1989 : 129) :-

1. الأشخاص الغيريون : ويقوم نظام القيم الأساسي لدى هؤلاء الأشخاص على وجود اهتمام أصيل لديهم نحو حماية الآخرين ومساعدتهم على النمو والتقدم والاهتمام برفاهم الشخصي.
2. الأشخاص التحليليون: هؤلاء الأفراد يقدرون أهمية النظام والعملية التحليلية المنطقية. ويقوم أسلوبهم على الموضوعية والسيطرة على العواطف. وهم حذرون ومجتهدون، عادلون وذوو مبادئ.
3. الأشخاص المبالون للتوكيد والأمر : نظام القيم الأساسي لدى هؤلاء الأفراد هو اهتمامهم وتعلقهم بانجاز المهمة ، وتنظيم وحشد الناس والموارد من اجل تحقيق ذلك الهدف او هذه المهمة . ويقوم أسلوبهم على القيادة والإقناع والالتفات للفرص.
4. الأشخاص المرنون ذوو الترابط المنطقي : هؤلاء الأشخاص هم مزيج من أنماط الشخصية الثلاثة السابقة . ولا يرمز لهؤلاء بلون معين بل يشار إليهم على أنهم قوس قزحيون (نسبة الى قوس قزح بألوانه المتعددة) . وذلك لأنهم مزيج حقيقي من الشخصيات الثلاث الأتفة الذكر.



**الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين**  
**"دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين**  
**في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد**

- ج- خصائص الشخصية المؤثرة في السلوك التنظيمي  
هناك مجموعة خصائص للشخصية يمكن أن تؤثر على سلوك الأفراد العاملين في المنظمة ومن ضمنهم الأفراد الذين يتولون مناصب قيادية والتي من الممكن ان تؤثر على أسلوبهم في الإدارة والسياسات المختلفة التي يقوموا باتباعها في سبيل توجيه الأفراد العاملين لأداء الوظائف والمهام المختلفة والتي تعمل في النهاية على تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة ومن أهمها (جلاب، 2011، 181) & (Kreitner & Kinick , 2007 : 342 ) :-
1. مركز الضبط : يوجد نوعان من مراكز الضبط ، الأول داخلي والآخر خارجي. ففي الوقت الذي يؤمن فيه بعض الأفراد بالقدر وانهم مسيروون ( أصحاب مركز الضبط الخارجي) ، نلاحظ وجود العديد من الأفراد الذين يؤمنون بأنهم مسؤولين عما يواجهونه من مواقف او صعوبات ( أصحاب مركز الضبط الداخلي).
  2. درجة البرجماتية او الميكافيلية : الميكافيلية مذهب في السياسة ابتداعه Niccolo Machiavelli أثناء القرن السادس عشر (1527 – 1496) . يقوم هذا المذهب على مبدأ أساس مفاده ان كل وسيلة وان كانت غير أخلاقية فإنها مباحة طالما انها تحقق الغرض المقصود.
  3. درجة تقدير الذات: تشير الى اعتقاد الفرد حول اعتداده بنفسه المستند الى عملية تقييم الذات . والأفراد من ذوي مستوى تقدير الذات المرتفع يصفون أنفسهم بعبارات ايجابية على العكس من الأفراد ذوي مستوى تقدير الذات المنخفض .
  4. الكفاية الذاتية: مفهوم أول من جاء به هو Bandura في إشارة الى اعتقاد الفرد بأنه قادر على الأداء في موقف معين بغض النظر عن خبرات الفشل السابقة.
  5. القدرة على التكيف: تشير الى قدرة الفرد على تعديل او تكييف سلوكه بما يتوافق مع المؤثرات الخارجية واستشعارها ، والقدرة على الفصل بين الحياة الشخصية والحياة العملية.
  6. التوجه نحو المخاطرة: من الواضح ان الأفراد يتباينون في رغباتهم في تحمل المخاطرة الأمر الذي يؤدي الى تباين واضح، لاسيما لدى المدراء ، في الوقت المطلوب والمعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.
  7. الابتكار: هو خاصية مهمة في خصائص الشخصية التي يتم تنميتها وتشجيعها داخل المنظمات والتي من خلالها يتم فسح المجال للأفراد للتفكير بطريقة حرة وخارج النطاق المألوف.



**الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين**  
**"دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين**  
**في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد**

**د- سمات الشخصية القيادية**

أن اكتساب صفة القائد الحقيقي هي دقيقة جداً وصعبة المنال وتحتاج الى ملكات فيزيولوجية تولد مع المرء والى ملاكات مكتسبة يحصل عليها الإنسان من خبرة الحياة والمجتمع ، وهذه الملكات تختلف بين الأشخاص ، فالخصائص المميزة يتمتع بها القليل من الأفراد الذين يملكون الصفات الجيدة والأيجابية التي تؤهلهم للوصول الى المواقع الإدارية والتي من خلالها يمكنهم أن يؤدوا دورهم القيادي، ويمكن تحديد أهم صفات الشخصية القيادية بالآتي (كورتوا ، : 1999: 62-19) :

1. ثقة في المهمات وفي الرسالة التي يحملها : ليس بالقائد إذا لم يؤمن بالقضية التي يعمل من اجلها حتى وليس بأهل لتلك القيادة ، فلا بد له من ان يقاسم الغير معه حماسه ووفاءه. حيث يترتب على كل من معاونيه القياديين، ان يفهم مدى مسؤوليته في القضية الواجب انجازها ، ومن جهة أخرى على القائد ان يعلم رجاله الهدف الذي يحركه.
2. حس السلطة: القائد هو رمز السلطة الحسي، ويجب ان يتمتع بضمير رفيع نحو مهتمة كقائد ومهما كانت درجته، فهو يمثل السلطة، وعليه ان يعمل على احترامها.
3. حس القرار والديهية: ان الذي يكسب القائد هو بدهته ومدى إقدامه على تحمل المسؤولية لأنهما يكسبانه الصفات العالية التي يتطلبها القائد .
4. القدرة المحققة: على القائد ان لا يمني نفسه باتخاذ القرار ويؤخذ بعين الاعتبار ليس الأمر المعطى بل هو الأمر المنفذ والقرار ان يتجسد بالحقيقة .
5. الثبات والسكينة وامتلاك القرار: على القائد في سبيل المحافظة على هدونه ان لا يهول في سرد أموره وحسب قول (فوش) يجب عدم اخذ الأمور البسيطة بطريقة مأساوية وبالمقابل عدم تبسيط الأمور المأساوية .
6. الحس بالواقع وبالحقيقة: ان يتصف الإنسان بالفكر الواسع والخيال المبدع فهذا حسن ولكن لا يعد ذلك أمر يذكر اذا بقي الفكر في دائرة الخيال فقط ، فلا بد من ان يتجسد الفكر والخيال بالواقع والحقيقة وعلى القائد ان ينمي نفسه حس الواقع والحقيقة حتى لا يضل الطريق.
7. الأهلية : ليست الأهلية هي القاعدة والاساس القاصرة على سلطة القائد الذي عليه ان يتثقف ليصبح اهلا لكل عمل لان سلطته المعنوية تكبر بقدر ما يعطي البراهين الثابتة عن علو قيمة تصرفاته.
8. بصيرة وفطنة القائد : يجب ان ينصف دور القائد بحسن تأهبه وتطلع له للمستقبل الذي يأتي بالفراغ ولا يمكن تحديد وقائعه ولهذا على القائد ان يحسن التفكير .
9. وهناك مجموعة أخرى من الصفات اهمها الاتي :-

- |                   |                      |                            |
|-------------------|----------------------|----------------------------|
| • معرفة الرجال    | • العطف والفكر النير | • طيبة القلب               |
| • حس العدالة      | • طيبة القلب         | • احترام الأهلية الإنسانية |
| • الحزم والصلابة. | • المثل الأعلى.      | • التواصل                  |



**الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين**  
**"دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين**  
**في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد**

ثانياً: الذكاء الشعوري

أ- مفهوم الذكاء الشعوري

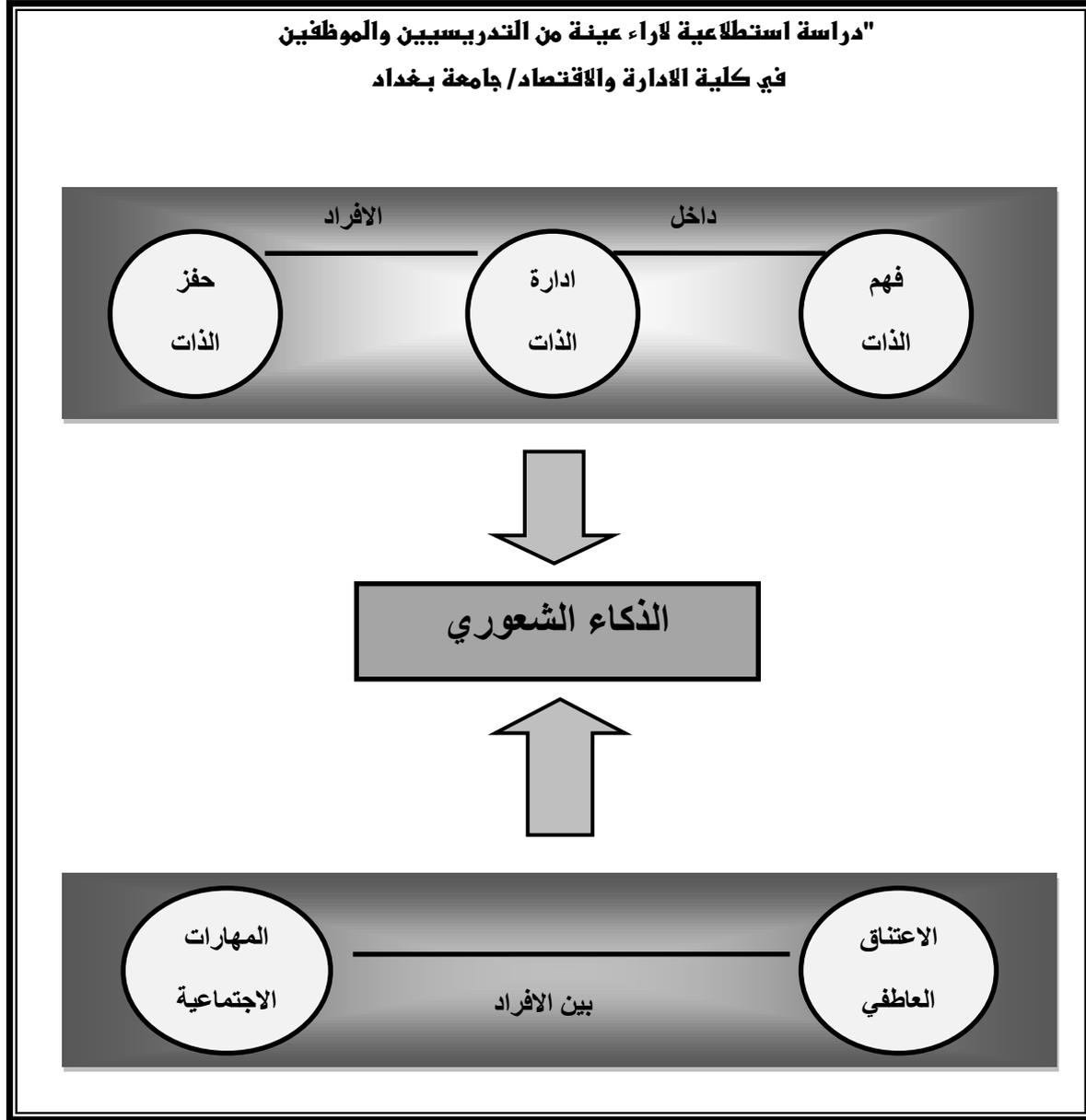
لقد اختلف الكتاب والباحثين في تعريفهم لمفهوم الذكاء الشعوري وذلك حسب توجهات كل منهم والخلفيات العملية الخاصة بهم ومن اهم هذه التعاريف هو تعريف (العنزي) والذي عرف الذكاء الشعوري على انه القابلية على العمل مع الاخرين وذلك لان هذا النمط من الذكاء موجود مهم لايد من دعمه والارتقاء بقدراته (العنزي، 2002:129) ، اما (الطائي) فقد عرفه على انه نوع من الذكاء الاجتماعي الذي يتضمن القدرة على مراقبة شعورنا وشعور الاخرين والتمييز بينهما واستخدام المعلومات الناتجة عن ذلك كمرشد لتفكيرنا واعمالنا (الطائي، 2004:48)، في حين عرفه (العبيتي، 2003 : 18) على انه قدرة الانسان على التعامل الايجابي مع نفسه ومع الاخرين .وكذلك فقد أشار (الطائي والعطوي، 2010:48-50) في كتابهما الذكاء الشعوري في المنظمات الى مجموعة تعريفات للذكاء الشعوري والتي تناولها الباحثون المهتمون بهذا الموضوع وكما موضح بالجدول (1)

التعريف	الباحث	ت
ثبات الكفاءة الذاتية في السياق الشعوري لتستخلص نتاجه في التعاملات الاجتماعية .	Saarni,1990	1
معالجة المعلومات الشعورية التي تتضمن تقييم المشاعر في الذات والآخرين والخبرة المناسبة عن المشاعر والتكيف لتنظيم المشاعر في طريقة والتكيف لتنظيم المشاعر في طريقة تعزز من قيمة الحياة .	Salovey & Mayer,1990	2
مجموعة من القابليات والقدرات الالادراكية التي تؤثر على قابلية الفرد للنجاح من اجتياز متطلبات الحياة والظروف الصعبة	Bar-or,1997	3
القابلية لأدراك مشاعرنا ومشاعر الآخرين لغرض تحفيز أنفسنا وإدارة مشاعرنا بشكل جيد اتجاه أنفسنا واتجاه علاقاتنا .	Goleman,1998	4
القدرة على إدارة المشاعر وتنظيمها بأسلوب فعال عن طريق فهم مشاعرنا ومشاعر الآخرين والقدرة على تجاوز المواقف الجديدة بصورة واقعية والعمل على حل المشكلات الشخصية ومشكلات الآخرين والتفاوض وتحفيز الذات والتوجه الإيجابي نحو إنجاز الأهداف .	Orma, Geetue & Bar-on,2000	5
القابلية العقلية للتفكير حول المشاعر والقدرة على التفكير بشكل أفضل باستعمال المشاعر .	Yoder, 2003	6

المصدر: من أعداد الباحث بالاستناد الى (الطائي والعطوي، 2010:48-50)

### الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين

"دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين  
في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد

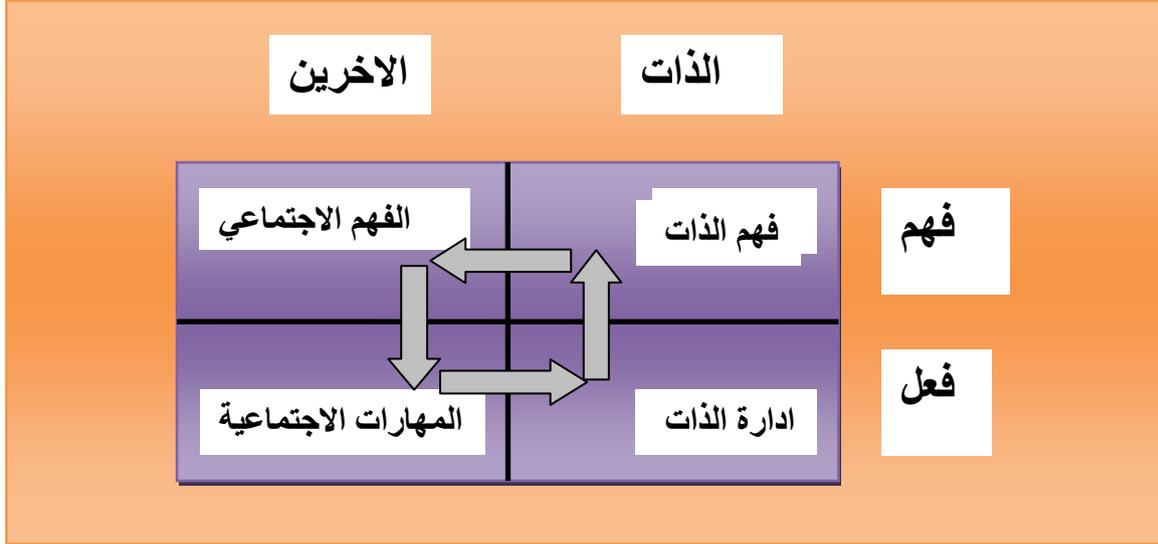


شكل (1) مفهوم الذكاء الشعوري

المصدر: الطائي، ابراهيم خليل ابراهيم، (2004) الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض المتغيرات القيادية الادارية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد: ص51.

**الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين**  
**"دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين**  
**في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد**

وكما يمكن تحديد الهيكل الطبيعي للذكاء الشعوري من خلال الشكل (2) وكما يأتي:-



شكل (2) هيكل الذكاء الشعوري

Source: Rothschild, H., Emotional Intelligence (July 2001), International Review of employment, p.21.

**ب- أهمية الذكاء الشعوري**

ان الذكاء الشعوري (الشعور الوجداني او الانفعالي او العاطفي) علمنا كيف نغير أنماط تفكيرنا ومن طريقة نظرنا الى العالم من حولنا ويولد من أنفسنا مشاعر ايجابية تجاه الذات وتجاه الآخرين اننا لا نستطيع ان نقرر متى نعضب ومتى نخاف نقلق ومتى نحب ولكننا نستطيع ان نقرر كيف نتعامل مع الغضب والخوف والقلق والحب اما الفرد الذكي انفعالياً هو الفرد القادر على إدارة مشاعره وانفعالاته والتعبير عنها بطريقة فعالة متمكنة من التواصل مع الآخرين والتفاعل معهم، فالفشل غالباً ما ينشأ عن أسباب عاطفية أكثر منها أسباب فنية ومهنية، وللذكاء الشعوري أهمية كبيرة كأداة تشخيصية ، وهو بذلك ربما تستخدم على مستويين (خوالده، 2004 : 27) :-

- مستوى منظم واسع ، وذلك من خلال تقسيم المناخ التنظيمي للمنظمة كي يتم توضيح قدرتها في تحسين عملية التعليم الجماعية عرقلتها .
- على المستوى الفردي كي يرشد الى تطوير الفرد المعني داخل المنظمة.



**الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين**  
**"دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين**  
**في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد**

**ج- إبعاد الذكاء الشعوري**

يمكن تحديد أهم الإبعاد التي يتألف منها الذكاء الشعوري بالاتي (الشواورة، 2006: 17): الوعي بالذات: وهو ان يعي الإنسان ما بنفسه من أوجه قوة وقصور ويتخذ من هذه المعرفة أساسا لقراراته.

1. معالجة الجوانب الشعورية : وهو معرفة كيف يتعامل الشخص مع المشاعر التي تؤذيه وتزعجه ويعالج هذه المشاعر على أساس الذكاء الشعوري.

2. الدافعية: حالة من الاستثارة الداخلية التي تحدث داخل الفرد بسبب عدم التوازن الناتج عن حاجة غير مشبعة توجه الفرد نحو تحقيق أهدافه وتخلق لديه الحماس والمثابرة لاستمرار السعي.

3. الذكاء العقلي او التفهم : هو قراءة مشاعر الآخرين من أصواتهم وتغيرات وجوههم . ان معرفة مشاعر الآخرين قدرة إنسانية أساسية اذ يؤكد جولمان ان الذكاء الشعوري متعلم ، وان التعلم يبدأ منذ السنوات الأولى في الحياة ويستمر طوال حياة الفرد.

4. المهارات الاجتماعية : وتعني القدرة على قراءة مشاعر الآخرين ، ومعرفة ردود أفعالهم من خلال ما يصدر عنهم من إشارات او إحياءات مختلفة .

5. التعاطف : الإحساس بشعور الآخرين والتركيز على ما يهتم به الآخرون.

6. معالجة العلاقات : ادارة عواطف الآخرين ، والتأثير الايجابي والقوى بينهم.

**د- الذكاء الشعوري وفاعلية القيادة**

حتى تحقق المنظمة تكامل تام في مستوى الذكاء الشعوري فمن الضروري ان تمتلك أذكيا شعوريا وان الذكاء الشعوري هو جوهر خاص للقيادة الفاعلة فالقادة يتحكمون بمزاج المنظمة ومزاج فرق ومجموعات العمل اذ يذكر مركز القيادة الإبداعية بان احد الأسباب الأساسية لإخفاق بعض القيادات يعود الى انخفاض مستوى ذكائهم الشعوري ويمكن تحديد اهم المشاكل الأساسية في الذكاء الشعوري والتي تسهم في تحقيق

القيادة الفاعلة داخل المنظمة بالاتي (الطائي و العطوي، 2010 : 230- 231) :-

1. التقييم والتعبير عن المشاعر في الذات والآخرين

2. استخدام المشاعر لتعزيز العمليات الإدراكية وعملية اتخاذ القرارات في الذات والآخرين.

3. فهم المعرفة بخصوص المشاعر في الذات والآخرين.

4. ادارة المشاعر في الذات والآخرين .

ومن هنا يبرز دور الذكاء الشعوري في تحسين فاعلية القيادة في المنظمة ومن خلال الآتي (الطائي والعطوي، 2010 : 231- 232) :-

1. يضع القادة الفاعلين والأذكيا شعوريا رؤية ومهمة المنظمة التي يعملون فيها ومن ثم يتصلون بشكل واضح بمروسيهم بأسلوب يشعر بالعمل الجماعي.

2. يكون القادة الفاعلين والأذكيا شعوريا بارعين في غرس الإدراك بالآخرين.

3. يعزز ويحافظ القادة الفاعلين والأذكيا شعوريا على الإثارة والحماس و التفاؤل في المنظمة.

4. يشجع القادة الفاعلين والأذكيا شعوريا على المرونة في اتخاذ القرارات والتغيير عن طريق الإدراك الدقيق لمشاعرهم.

5. يؤكد و يحافظ القادة الفاعلين والأذكيا شعوريا على الهوية التنظيمية ذات المغزى القيم .



**الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين**  
**"دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين**  
**في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد**

**هـ- أنواع الذكاء الشعوري**

هناك ثلاث أنواع للذكاء وهي (الزبيدي، 2010: 31):

- أ- الذكاء المجرد: وهو القدرة على معالجة الألفاظ والرموز.  
 ب- الذكاء الميكانيكي: وهو القدرة على معالجة الأشياء والمواد العينية، كما يبدو في المهارات اليدوية الميكانيكية.  
 ج- الذكاء الاجتماعي: وهو القدرة على التعامل بفاعلية مع الآخرين، ويتضمن القدرة على فهم الناس، والتعامل معهم، والتصرف في المواقف الاجتماعية. كما يرى بأن الذكاء الاجتماعي يتغير تبعاً للسن، والجنس، والمكانة الاجتماعية.

**و- معايير الذكاء الشعوري**

قد حدد Mayer وزملاؤه ثلاثة معايير ينبغي توافرها في الذكاء الشعوري؛ لكي يمكن عدها نوعاً من أنواع الذكاء (الزبيدي، 2010: 39):

- 1- معيار المفهوم: يتطلب معيار المفهوم أن يعكس الذكاء الشعوري القدرات العقلية عوضاً عن الإشارة إليها عن طريق السلوك، لأن الذكاء هو القدرة على حل المشكلات التي تُعدُّ مؤثرة في واحد أو أكثر من المجتمعات أو الثقافات"، كما يتطلب معيار المفهوم أن يتم الإثبات قطعياً بأن الذكاء الشعوري ليس سمة من سمات الشخصية، وتبين بالدلائل التجريبية اختلاف قدرات الذكاء الشعوري عن سمات الشخصية، وذلك لدى تطوير مقياس الذكاء الشعوري متعدد العوامل (MEIS) من لدن (Mayer) وزملائه عام (1997).
- 2- المعيار الارتباطي: إذا كان الذكاء الشعوري نوعاً من أنواع الذكاء؛ فإنه ينبغي أن يقدم مجموعة من القدرات المترابطة والمتشابهة، والمختلفة عن القدرات العقلية. وبمعنى آخر: ينبغي أن يرتبط الذكاء الشعوري بأنواع الذكاء الأخرى، وألا يكون هذا الارتباط مرتفعاً جداً أو منخفضاً جداً. حيث أظهرت دراسة (Mayer) وزملائه عام (2000)، ودراسة (Wong & Law) عام (2002) أن أبعاد الذكاء الشعوري ترتبط بالقدرات العقلية بعلاقة متوسطة.
- 3- المعيار التطويري: يشير المعيار التطويري إلى أن الذكاء الشعوري قابلٌ للتطوير في طبيعته، إذ أثبتت دراسات (Mayer) وزملائه منذ عام (1990) وحتى (2002) ودراسة (Wong & Law) عام (2002) أن الذكاء الشعوري يزداد مع الخبرة ومع العمر، وهذا يحقق الشرط الثالث. ويعد (Mayer & Salovey) الذكاء الشعوري بديلاً عن الذكاء الاجتماعي، كما أكد أن الذكاء الشعوري يختلف عن الذكاء العام بشكل أكبر من اختلاف الذكاء الاجتماعي عن الذكاء العام، وبمعنى آخر فهو يصلح كمقياس أكثر من الذكاء الاجتماعي، مما سبق يتأكد لنا أن الذكاء الشعوري هو نوع من أنواع الذكاء.



**الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين**  
**"دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين**  
**في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد**

**المبحث الثالث/ الجانب العملي**

**أولاً: مستوى إجابات العينة عن متغير الذكاء الشعوري**

تضمن هذا المتغير خمسة إبعاد ويوضحها الجدول (2) وكالاتي :

1. معرفة الذات: بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.67) وبانحراف معياري (0.784). وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) على مساحة المقياس وهذا يدل على ان معرفة الذات بالنسبة للمدراء هي بمستوى عالي . اما على صعيد الفقرات لهذا المتغير فقد كانت جميعها متقاربة اذ توزعت بين أعلى قيمة للفقرة (3) بانحراف معياري (1.531) واقل قيمة للفقرة (4) بوسط حسابي (3.51) وبانحراف معياري (1.407). وهذا يفسر لنا ان المدراء في المنظمة المبحوثة لديهم إحساس قوي وإيجابي بقيمة الذات.
  2. إدارة الذات: حقق هذا المتغير وسطاً حسابياً بلغ (3.60) وبانحراف معياري (1.349) وهو اعلى من الوسط الفرضي، وكانت الفقرة (11) قد حققت اعلى وسط حسابي لهذا المتغير مقداره (3.99) وبانحراف معياري (1.022). اما الفقرة (5) فقد حققت ادنى وسط حسابي مقداره (3.28) وبانحراف معياري (1.312). وتمثل هذه النتائج بان المدراء لديهم قابلية على ادارة الذات وجاهزية عالية لاغتنام الفرص.
  3. المعرفة الاجتماعية: بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.84) وبانحراف معياري (0.701) ، وهو يشير الى توافر المعرفة الاجتماعية للمدراء من امتلاك مهارة إدراك مشاعر وعواطف الاخرين وفهم وجهات نظرهم والأخذ بمصالحهم واهتماماتهم . وكانت الفقرة (12) قد حققت اعلى وسط حسابي في هذا المتغير بلغ (3.97) وبانحراف معياري (0.870) اما اقل وسط حسابي فكان الفقرة (13) والفقرة (14) اذا بلغ (3.78) وبانحراف معياري (0.832) و (0.794) وعلى التوالي.
  4. المهارات الاجتماعية: اظهر هذا المتغير اعلى وسطاً حسابياً ضمن متغيرات الذكاء الشعوري بلغ (3.86) وبانحراف معياري (0.722) وهذا يفسر اتفاق العينة على ان المدراء يمتلكون مستوى عال من المهارات الاجتماعية، وكانت اعلى فقرة ضمن هذا المتغير من حيث الوسط الحسابي وهي الفقرة (19) والفقرة (21) اذ بلغ (3.99) وبانحراف معياري (0.913) و (0.992) وعلى التوالي.
  5. الدافعية: بلغ الوسط الحسابي لهذا المتغير (3.74) وبانحراف معياري (0.714) ، وهو اعلى من الوسط الفرضي، وكانت اعلى قيمة ضمن هذا المتغير للفقرة (24) اذ بلغ الوسط الحسابي لها (3.84) وبانحراف معياري (0.730)، اما اقل وسط حسابي فقط حققته الفقرة (23) اذ كان (3.63) وبانحراف معياري (1.126) وتدلل هذه النتائج على ان المدراء لديهم القدرة على تبني الأهداف من خلال امتلاكهم الخطط التي توصلهم الى تحقيق الأهداف وبتفوق.
- ويتضح من خلال مستوى الأوساط الحسابية لمتغيرات الذكاء الشعوري والتي عبرت عنها إجابات العينة بأنها جميعاً كانت بمستوى فوق الوسط الحسابي الفرضي والتي تشير الى ان المدراء يتميزون بمستوى عالي تقريباً من الذكاء الشعوري وهذا ما أوضحتها قيمة الوسط الحسابي لهذا المتغير والتي بلغت (3.74) وبانحراف معياري (0.714) أي يتشتت قليل لإجابات العينة حول هذا الوسط.



**الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين**  
**"دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين**  
**في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد**

**جدول (2) مستوى اجابات عينة الدراسة عن متغيرات الذكاء الشعوري في الاستبانة (67=N)**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الاستجابة										المتغيرات	
		متدني جداً		متدني		وسط		عالي		عالي جداً			الفقرات
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
1.371	3.60	10.4	7	1.5	1	11.9	8	59.7	40	16.4	11	القدرة على قراءة وفهم المشاعر فضلاً عن ادراك تاتير ذلك على اداء العمل، العلاقات، ومثلها القدرة على قياس ذاته بصورة واقعية.	معرفة الذات
1.412	3.63	10.4	7	1.5	1	14.9	10	50.7	34	22.4	15	يقيم بشكل واقعي نقاط قوته ومحدداته واحتياجاته ودوافعه	
1.531	3.67	11.9	8	1.5	1	13.4	9	41.8	28	31.3	21	لديه احساس قوي وايجابي بقيمة ذاته	
1.407	3.51	10.4	7	1.5	1	20.9	14	49.3	33	17.9	12	القدرة على ادراك تاتير مشاعره على الاخرين	
0.784	3.67	الاجمالي											
1.314	3.28	10.4	7	1.5	1	32.8	22	47.8	32	7.5	5	لديه القدرة للسيطرة على الانفعالات السلبية	ادارة الذات
1.589	3.48	4.5	3	6	4	14.6	10	34.3	23	40.3	27	يظهر وبشكل ثابت الصدق والاستقامة	
1.396	3.55	10.4	7	4.5	3	10.4	7	58.2	39	16.4	11	القدرة على ادارة ذاته و مسؤوليته	
0.826	3.79	1.5	1	9	6	10.4	7	67.2	45	11.9	8	يمتلك مهارة التكيف للظروف المتغيرة وتجاوز المعوقات	
0.860	3.96	-	-	6	4	20.9	14	44.8	30	28.4	19	يتجنب الاحكام السريعة والفقر على النتائج	
0.905	3.70	-	-	10.4	7	28.4	19	41.8	28	19.4	13	لديه القدرة على اختيار الكلمات بعناية والنطق بوضوح	
1.022	3.99	-	-	11.9	8	26.4	11	32.8	22	38.8	26	قدرة عالية على اغتنام الفرص	
1.349	3.60	الاجمالي											
0.870	3.97	-	-	4.5	3	25.4	17	38.8	26	31.3	21	يمتلك مهارة ادراك مشاعر وعواطف الاخرين وفهم وجهات نظرهم و الاخذ بمصالحهم واهتماماتهم	المعرفة الاجتماعية
0.832	3.78	-	-	9	6	20.9	14	53.7	36	16.4	11	لديه قدرة على فهم الكيفية التي تعمل بها المنظمة من خلال امكانية قراءة مجريات الحياة التنظيمية وبناء شبكات القرار وتوجيه السياسات	
0.794	3.78	-	-	11.9	8	9	6	68.7	46	10.4	7	القدرة على ادراك وتلبية حاجات العاملين تحت معيته	
0.701	3.84	الاجمالي											



**الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين**  
**"دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين"**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الاستجابة										المتغيرات	
		متدني جداً		متدني		وسط		عالي		عالي جداً			الفقرات
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
0.735	3.78	-	-	7.5	5	17.9	12	64.2	43	10.4	7	القدرة على تكوين وإثارة الرؤية بشكل شمولي	المهارات الاجتماعية
0.960	3.67	-	-	7.5	5	44.8	20	20.9	14	26.9	18	لديه القدرة على استخدام سلسلة من التكتيكات المقتنة	
0.771	3.84	-	-	4.5	3	25.4	17	52.2	35	17.9	12	يمتلك نزعة لدعم قدرات الآخرين من خلال التغذية العكسية والإرشاد	
0.857	3.81	-	-	7.5	5	23.4	17	46.3	31	20.9	14	لديه مهارة الاستماع أو الإصغاء وإرساله رسائل مقنعة ومحكمة بصورة جيدة وبوضوح	
0.913	3.99	-	-	4.5	3	28.4	19	31.3	21	35.8	24	القدرة على معالجة حالات عدم الاتفاق ووضع الحلول التوفيقية	
0.853	4	-	-	4.5	3	22.4	15	41.8	28	31.3	21	يمتحن عملية توليد الأفكار الجديدة وقيادة المروسين باتجاهات جديدة	
0.992	3.99	1.5	1	6	4	22.4	15	32.8	22	37.3	25	لديه مهنية في رعاية والمحافظة على شبكة العلاقات	
1.004	3.81	1.5	1	6	4	34.3	23	26.9	18	31.3	21	القدرة على تشجيع التعاون وبناء فرق العمل	
0.722	3.84	الإجمالي											
1.126	3.63	7.5	5	6	4	25.4	17	38.8	26	22.4	15	مثابر في تحسين أو تلبية معيار التفوق	الدافعية
0.730	3.84	-	-	6	4	17.9	12	62.7	42	13.4	9	القابلية على اعتناق رؤية أو أهداف المجموعة المنظمة	
0.857	3.81	-	-	7.5	5	25.4	17	46.3	31	20.9	14	لديه مهارات مزدوجة تحرك الأفراد لاقتناص الفرص والسماح لهم بتجاوز السلبيات والعقبات ضمن خطواتهم الواسعة	
1.038	3.66	1.5	1	6	4	34.3	23	35.8	24	22.4	15	يمتلك خطة عمل واضحة	
0.735	3.73	الإجمالي											
0.714	3.74	اجمالي الذكاء الشعوري											



**الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين**  
**"دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين**  
**في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد**

ثانيا/ مستوى إجابات العينة عن متغير الشخصية القيادية

تم قياس هذا المتغير من خلال أربعة أبعاد يوضحها الجدول (3) وكالاتي:

1. العمل: حصل هذا المتغير على اعلى وسط حسابيا بلغ (3.96) وبانحراف معياري (0.714). ولما كان الوسط الفرضي (3) فان هذا المتغير يظهر بمستوى فوق المتوسط ، وتشير هذه النتيجة الى ان المدراء يتميزون بمستوى عالي من الاندماج في العمل وإدارته بشكل جيد ، وكانت الفقرة (1) قد حققت اعلى وسط حسابي لهذا المتغير بلغ (4.09) وادني تشتت للإجابات حول الوسط الحسابي إذ بلغ الانحراف المعياري (0.753) اما الفقرة (3) فكانت بأدنى وسط حسابي بالنسبة ل فقرات هذا المتغير بلغت (3.58) وبانحراف معياري (0.924).
  2. الذات: اظهر هذا المتغير وسطاً حسابيا بلغ (3.77) وبانحراف معياري (0.854) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) ، وكانت اعلى قيمة للوسط الحسابي لفقرات هذا المتغير عند الفقرة (7) وبانحراف معياري (0.946) اما ادني وسط حسابي فكان للفقرة (9) إذ بلغ (3.31) وبانحراف معياري (1.328) وتفسر نتيجة الوسط الحسابي لهذا المتغير بان لدى المدراء ثقة عالية بالنفس وفي جميع المواقف التي تواجههم .
  3. الصحة: يشير هذا المتغير الى تمتع المدراء بمستوى صحي جيد وهذا ما عبرت عنه نتيجة الوسط الحسابي التي بلغت (3.67) وبانحراف معياري (0.604) إذا حققت الفقرة (10) من هذا المتغير اعلى وسط الحسابي بلغ (4.34) وهو مستوى عالي وتشتت قليل للإجابات حول وسطها الحسابي اما أدنى وسطاً حسابيا فكان عند الفقرة (11) إذ حققت (2.94) وبانحراف معياري (0.967).
  4. العلاقات: حقق هذا المتغير وسطاً حسابيا بلغ (3.88) وبانحراف معياري (0.849). وكانت الفقرة (16) قد حققت اعلى وسط الحسابي بلغ (4.24) وبانحراف معياري (0.780) اما أدنى وسط حسابي فقد كان للفقرة (18) إذ بلغ (3.48) وبانحراف معياري (1.531) وتشير هذه النتائج بان المدراء يتمتعون بمستوى عالي من ادارة العلاقات مع الآخرين وتمييزهم من خلال أدوارهم الاجتماعية . ومن خلال النتائج الخاصة بمتغير الشخصية القيادية يتبين بان كل أبعاده كانت بمستوى وسط حسابي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وان قيمة الوسط الحسابي لمتغير الشخصية القيادية بشكل عام كان (3.81) وبدرجة تشتت قليلة للإجابات بين أفراد العينة أوضحت قيمة الانحراف المعياري له والبالغة (0.567).
- اي ان نتائج مستوى اجابات العينة لكلا المتغيرين الذكاء الشعوري والشخصية القيادية كانت تشير الى نتائج تتسم بالاجابية حول تمتع المدراء بمستوى من الذكاء الشعوري وصفات الشخصية القيادية .



**الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين**  
**"دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريبيين والموظفين**  
**في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد**

**جدول (3) مستوى اجابات عينة الدراسة عن متغيرات الذكاء الشعوري في الاستبانة (67=N)**

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	درجة الاستجابة										المتغيرات	
		متدني جداً		متدني		وسط		عالي		عالي جداً			الفقرات
		%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار	%	التكرار		
0.753	4.09	1.5	1	1.5	1	10.4	7	59.7	40	26.8	18	لديه اندفاع عالي تجاه العمل	العمل
1.015	4.03	1.5	1	9		13.4	9	37.3	25	38.8	26	يحترم زملائه في العمل	
0.924	3.58	-	-	17.9	12	17.9	12	52.2	35	11.9	8	لديه القدرة على تفويض سلطته بشكل مناسب	
0.848	3.91	-	-	1.5	1	35.8	24	32.8	22	29.9	20	يدير وقت العمل والاجتماعات بشكل جيد	
0.929	4.01	-	-	6	4	23.9	16	32.8	22	37.3	25	يدرك وينظم ذاته بشكل جيد	
0.714	3.96	الاجمالي											
1.001	3.60	-	-	11.9	8	41.8	28	20.9	14	25.4	17	لديه القدرة على ان يقول كلام في بعض المواقف	الذات
0.946	4.21	-	-	7.5	5	13.4	9	29.9	20	49.3	33	يمتلك ثقة بالنفس في معظم الحالات والمواقف	
1.167	3.97	6	4	7.5	5	10.4	7	35.8	24	40.3	27	لايكذب ولا يبالغ	
1.328	3.31	9	6	6	4	28.4	19	35.8	24	20.3	14	يحب نفسه	
0.854	3.77	الاجمالي											
0.708	4.34	-	-	-	-	13.4	9	38.8	26	47.8	32	يتميز برشاقة جسمه وليس بديناً	الصحة
0.967	2.94	4.5	3	6	4	65.7	44	16.4	11	7.5	5	يقوم بتمارين رياضية بشكل مستمر وكفوء	
0.711	3.36	-	-	7.5	5	55.2	37	31.3	21	6	4	يقوم بفحوصات طبية بشكل اعتيادي ونظامي	
1.560	3.75	1.5	1	17.9	12	13.4	9	19.4	13	47.8	32	لايشرب الكحول	
0.649	3.94	-	-	4.5	3	10.4	7	71.6	48	13.4	9	يتمتع بحالة صحية جيدة بصورة عامة	
0.604	3.67	الاجمالي											
0.957	4.15	3	2	1.5	1	16.4	11	35.8	24	43.3	29	لديه علاقات حميمة وصدقات جيدة مع الآخرين	العلاقات
0.780	4.24	-	-	-	-	20.9	14	34.3	23	44.8	30	لديه القدرة على رؤية اولئك الذين يعتبرون مهمين بالنسبة له	
1.417	3.85	1.5	1	10.4	7	7.5	5	32.8	22	47.8	32	لا يحمل احقاد وضغائن في قلبه	
1.531	3.48	1.5	1	9	6	14.9	10	37.5	25	37.3	25	لاينسى ابدأ المساهمة في المناسبات التي تخص الأشخاص المهمين بالنسبة له	
1.260	3.67	6	4	7.5	5	17.9	12	44.8	30	23.9	16	يملك حياة اجتماعية جيدة	
0.849	3.88	الاجمالي											
0.567	3.81	اجمالي الشخصية القيادية											



**الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين**  
**"دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين**  
**في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد**

ثالثاً/ اختبار التجانس بين ابعاد الذكاء الشعوري  
 يشير الجدول (4) الى قيم معاملات الارتباط فيما بين المتغيرات الفرعية للذكاء الشعوري وكانت النتائج على النحو الآتي:-

**جدول (4) الارتباطات البينية بين ابعاد الذكاء الشعوري**

ت	معرفة الذات	ادارة الذات	المعرفة الاجتماعية	المهارات الاجتماعية	الدافعية
1	معرفة الذات	+	** 0.840	**0.422	**0.428
2	ادارة الذات	-	+	**0.631	**0.615
3	المعرفة الاجتماعية	-	-	+	**0.671
4	المهارات الاجتماعية	-	-	-	**0.796
5	الدافعية	-	-	-	+

الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

1. معرفة الذات: يرتبط هذا البعد بعلاقات معنوية موجبة مع كافة ابعاد الذكاء الشعوري الأخرى، إذ ان اعلي قيمة ارتباط بينه وبين بعد ادارة الذات بلغت (0.840) عند مستوى معنوية (0.01) واقل معامل ارتباط بينه وبين بعد المهارات الاجتماعية بلغت (0.418) ولكنها علاقة معنوية موجبة عند مستوى (0.01) .
2. ادارة الذات: كانت جميع العلاقات بين هذا البعد وجميع الأبعاد الأخرى معنوية وهي موجبة وقوية مع كل من المهارات الاجتماعية والمعرفة الاجتماعية والدافعية إذ بلغت قيم الارتباط (0.658) ( 0.631)، (0.615) وعلى التوالي وعند مستوى معنوية (0.01).
3. المعرفة الاجتماعية: تمثلت علاقات الارتباط بين هذا البعد وبين بعدي المهارات الاجتماعية والدافعية بالقوة والايجابية وكونها علاقات معنوية عند مستوى معنوية (0.01) وكانت قيمتها (0.763) و (0.671) وعلى التوالي .
4. المهارات الاجتماعية: يرتبط هذا المتغير بعلاقة معنوية موجبة وقوية مع متغير الدافعية إذ بلغت (0.796) وعند مستوى معنوية (0.01) .



**الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين**  
**"دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين**  
**في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد**

رابعاً/ اختبار التجانس بين إبعاد الشخصية القيادية  
يوضح الجدول (5) قيم معاملات الارتباط فيما بين المتغيرات الفرعية للشخصية القيادية وكانت النتائج على النحو الآتي :-

جدول (5) الارتباطات البينية بين ابعاد الشخصية القيادية

ت	العمل	الذات	الصحة	العلاقات
1	العمل	**0.613	**0.450	**0.295
2	الذات	-	**0.443	**0.608
3	الصحة	-	-	**0.216
4	العلاقات	-	-	-

الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى 0.01

1. العمل: يرتبط هذا البعد بعلاقات ارتباط معنوية مع كل من متغير الذات والتي مثلت اعلي قيمة ارتباط بلغت (0.613) ومع متغير الصحة (0.450) واقل معامل ارتباط مع متغير العلاقات (0.295) وعند مستوى معنوية (0.01) .
2. الذات: بلغ معامل الارتباط بين هذا البعد وبعد الصحة (0.443) وعند مستوى معنوية (0.01)، اما مع بعد العلاقات فكانت علاقة الارتباط بينهما معنوية وموجبة وقوية وعند مستوى معنوية (0.01) .
3. الصحة: ارتبط هذا البعد مع بعد العلاقات معنويا وعند مستوى (0.01) إذ كانت قيمة الارتباط (0.216). وتشير نتائج الارتباط الموضحة في الجدول (4) والجدول (5) الى تجانس فيما بين الإبعاد المكونة لكل من متغيري الذكاء الشعوري والشخصية القيادية والتي تعبر عن ان المقياس المستخدم يتميز بالقوة والتماسك والقدرة على اختبار وقياس ما صمم من اجله، ومن جانب آخر توضح هذه النتائج أسباب استخدام هذه المؤشرات والإبعاد كمعايير لقياس كل بعد من ابعاد البحث الرئيسيين .



**الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين**  
**"دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين**  
**في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد**

خامساً/ تحليل علاقة الارتباط بين الذكاء الشعوري والشخصية القيادية  
 يظهر الجدول (6) قيم الارتباط لمعامل (Spearman) بين الذكاء الشعوري والشخصية القيادية ،  
 وكانت نتائج تحليل الارتباط على وفق الآتي:  
 جدول (6) قيم الارتباط لمعامل (spearman) بين الذكاء الشعوري والشخصية القيادية

العلاقات المعنوية		الإجمالي	العلاقات	الصحة	الذات	العمل	الشخصية القيادية	
							عدد	%
80	4	**0.656	**0.728	0.218	**0.695	*0.295	معرفة الذات	الذكاء الشعوري
100	5	**0.828	**0.782	**0.353	**0.746	**0.610	ادارة الذات	
100	5	**0.633	**0.319	*0.304	**0.678	**0.653	المعرفة الاجتماعية	
100	5	**0.739	**0.383	**0.402	**0.710	**0.800	المهارات الاجتماعية	
100	5	**0.680	**0.429	*0.264	**0.596	**0.795	الدافعية	
100	5	**0.845	**0.676	**0.356	**0.827	**0.701	الإجمالي	
100	29	6	6	5	6	6	عدد	العلاقات المعنوية
96.6		100	100	83.3	100	100	%	

1. تحليل العلاقة بين معرفة الذات والشخصية القيادية: تشير نتائج الارتباط بين متغير معرفة الذات ومتغير الشخصية القيادية كإجمالي وكذلك مع متغير الذات والعلاقات بأنها علاقة معنوية موجبة عند مستوى معنوية (0.01)، اما مع متغير العمل فكانت العلاقة معنوية موجبة عند مستوى (0.05)، في حين كانت هناك علاقة واحدة مع متغير الصحة غير المعنوية إذ كانت قيمة  $\text{sig} = 0.077$  وهي أكبر من (0.05) وبلغت نسبة العلاقات المعنوية بينهما بشكل عام 80% .
2. تحليل العلاقة بين ادارة الذات والشخصية القيادية: كانت جميع العلاقات بينهما علاقات موجبة ومعنوية عند مستوى دلالة (0.01) وبما يمثل نسبة (100%) من مجموع العلاقات بينهما ، وكان أكبر معامل ارتباط قيمته (0.828) مع إجمالي الشخصية القيادية، وأقل قيمة لمعامل الارتباط كانت مع متغير الصحة إذ بلغت (0.353).
3. تحليل العلاقة بين المعرفة الاجتماعية والشخصية القيادية: توضح النتائج بان العلاقة بين المعرفة الاجتماعية والشخصية القيادية كانت موجبة ومعنوية عند مستوى دلالة (0.01) مع كل من إجمالي الشخصية القيادية وكذلك مع كل من العمل والذات والعلاقات والتي كانت أكبرها مع الذات إذ بلغت (0.78) عند هذا المستوى. في حين كانت العلاقة معنوية وموجبه مع متغير الصحة عند مستوى معنوية (0.05) بلغت (0.304) وبهذا فان نسبة العلاقات المعنوية مثلت (100%) من مجموع العلاقات.



**الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين**  
**"دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين**  
**في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد**

4. تحليل العلاقة بين المهارات الاجتماعية والشخصية القيادية: تدل نتائج الارتباط بينهما بأنها جميعاً علاقات موجبة ومعنوية عند مستوى دلالة (0.01) سواء مع إجمالي الشخصية القيادية او مع أبعاده الفرعية ، وكانت اكبر قيمة لمعامل الارتباط تحققت مع متغير العمل إذ بلغت (0.800) وأقل قيمة لمعامل الارتباط مع متغير العلاقات (0.383) وبهذا فإن نسبة العلاقات المعنوية بين المهارات الاجتماعية والشخصية القيادية (100%) من مجموع العلاقات بينهما.
5. تحليل العلاقة بين الدافعية والشخصية القيادية: حققت الدافعية علاقات ارتباط معنوية وموجبه مع متغير الشخصية القيادية كإجمالي وكإبعاد فرعية . وكانت أقوى قيمة لمعامل الارتباط مع متغير العمل بلغت (0.795) عند مستوى معنوية (0.005) فكانت نسبة العلاقات المعنوية (100%) من مجموع العلاقات بين المتغيرين.
6. تحليل العلاقة بين إجمالي الذكاء الشعوري والشخصية القيادية: حقق الذكاء الشعوري على المستوى الإجمالي علاقات معنوية موجبه عند مستوى (0.01) مع إجمالي الشخصية القيادية ومع أبعادها الفرعية. وكانت أقوى علاقة مع إجمالي الشخصية القيادية إذ بلغت (0.845) وأدنى قيمة لمعامل الارتباط كانت مع متغير الصحة (0.356) وعليه فإن نسبة العلاقات المعنوية بلغت (100%) من مجموع العلاقات بينهما . وتبين من خلال نتائج تحليل علاقات الارتباط بين متغيري الذكاء الشعوري والشخصية القيادية بأنها:
1. كانت نسبة العلاقات المعنوية بين الذكاء الشعوري والشخصية القيادية بشكل عام (96.6) من مجموع العلاقات بينهما وكما هو في الجدول (6) .
  2. استناداً الى النتائج التي تم التوصل اليها فإن هناك مبرر بعدم رفض الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها وجود ارتباط معنوي بين الذكاء الشعوري والشخصية القيادية.
  3. تشير هذه النتائج الى أهمية العلاقة بين المتغيرين والتي دلت على ارتباط عالٍ بينهما.
- سادساً/ تحليل اثر الذكاء الشعوري في الشخصية القيادية
- يوضح الجدول (7) نتائج تحليل اثر الذكاء الشعوري في الشخصية القيادية باستعمال نموذج الانحدار البسيط والذي اشتمل على قياس الأثر لإجمالي الذكاء الشعوري وكذلك على مستوى إبعاده الفرعية في الشخصية القيادية . وكانت جميع النتائج معنوية عند مستوى دلالة (0.01) إذ ان مستوى المعنوية لاختبار (F) كان (sig = 0.00) وهو أقل من (0.01) ولكل متغيرات النموذج .

جدول (7) نتائج تأثير الذكاء الشعوري في الشخصية القيادية باستخدام الانحدار الخطي البسيط

المتغيرات المستقلة	قيمة الثابتة	قيمة معامل بيتا (B)	قيمة معامل التحديد R <sup>2</sup>	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة (0.01)
معرفة الذات	2.821	0.275	0.431	49.190	يوجد تأثير
ادارة الذات	1.614	0.598	0.686	141.810	يوجد تأثير
المعرفة الاجتماعية	1.850	0.511	0.401	43.474	يوجد تأثير
المهارات الاجتماعية	1.577	0.579	0.546	78.094	يوجد تأثير
الدافعية	1.859	0.523	0.463	55.973	يوجد تأثير
اجمال الذكاء الشعوري	1.301	0.671	0.715	152.911	يوجد تأثير

مستوى الدلالة بدرجة معنوية (0.01)



**الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين**  
**"دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين**  
**في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد**

ويلاحظ من الجدول بان أقوى تأثير كان لمتغير ادارة الذات. اذ بلغت قيمة F المحسوبة (141.810) وهذا ما أشارت إليه قيمة معامل التحديد (R2) التي بلغت (0.686) اي ان متغير ادارة الذات يفسر (68.6%) من التغير الحاصل في الشخصية القيادية . وان النسبة الأخرى تعود الى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج . اما قيمة بيتا (B) فكانت (0.598) اي ان تغير وحدة واحدة في ادارة الذات يؤدي الى تغير الشخصية القيادية بمقدار (0.598).

اما اقل تأثير معنوي فكان لمتغير المعرفة الاجتماعية في الشخصية القيادية اذ بلغت قيمة F المحسوبة (43.474) عند مستوى معنوية (0.01) وكانت قيمة معامل التحديد (R2) قد بلغت (0.401) والتي تشير الى ان متغير المعرفة الاجتماعية يفسر ما مقداره (40.1%) من التباين الحاصل في الشخصية القيادية . وان النسبة الأخرى تعود الى عوامل أخرى لم تظهر في النموذج. وكانت قيمة معامل بيتا (B) بمقدار (0.511) والتي تدل على ان تغيير وحدة واحدة في متغير المعرفة الاجتماعية يؤدي الى تغير مقداره (0.511) في الشخصية القيادية .

إما على مستوى الإجمالي لمتغير الذكاء الشعوري فقد كان هناك تأثير معنوي في الشخصية القيادية من خلال قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (152.911) بمستوى معنوية (0.01) ، اما معامل التحديد بلغ (0.715) مما يشير الى ان الذكاء الشعوري يفسر ما نسبته (71.5%) من التباين الحاصل في الشخصية القيادية. وتشير قيمة معامل بيتا (B) التي بلغت (0.671) بان تغير الذكاء الشعوري بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في الشخصية القيادية بمقدار (0.671) .

ومن خلال النتائج الموضحة في جدول تأثير الذكاء الشعوري في الشخصية القيادية يتضح بان :

1. ان جميع متغيرات الذكاء الشعوري حققت اثر معنوي في الشخصية القيادية .
2. ان نماذج تحليل الانحدار أظهرت ان تأثير الذكاء الشعوري في الشخصية القيادية كان بمستوى عالي. وعليه فان هناك ما يبرر بعدم رفض الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها بان هناك تأثير معنوي للذكاء الشعوري في الشخصية بشكل أجمالي وكذلك على مستوى أبعاده الفرعية .



**الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين**  
**"دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين**  
**في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد**

**المبحث الرابع/ الاستنتاجات والتوصيات**

**أولا / الاستنتاجات**

1. يعد الذكاء الشعوري احد المضامين الأساسية التي يحتاجها المدير والقائد في ممارسته للعملية الإدارية.
2. الذكاء الشعوري يعزز من قدرات المديرين في كيفية التعامل مع مروضيهم وتشخيص سماتهم النفسية وخصائصهم الشخصية بما يعطيهم القدرة على قيادتهم.
3. تمتاز عينة البحث بمستويات جيدة من الذكاء الشعوري مما يدل على الإمكانيات التي يمتاز بها المدراء المبحوثين كونهم يعملون في الوسط الأكاديمي.
4. أشارت نتائج البحث الى أهمية الذكاء الشعوري في بناء الشخصية القيادية للمدير من خلال نتائج علاقات الارتباط بينهما .
5. هناك إسهام ودور مؤثر للذكاء الشعوري في تعزيز شخصية المدير وقدرته على التأثير في الآخرين.

**ثانيا / التوصيات**

1. ضرورة اهتمام المنظمات بشكل عام بتنمية قدرات المديرين في مجال الذكاء الشعوري وتعزيز القدرة الذاتية لهم.
2. تضمين ممارسات الموارد البشرية في المنظمات بما يدعم تعزيز الجوانب السلوكية والشعورية لدى المدراء .
3. ضرورة تواصل المديرين مع المناهج العملية التي تركز على موضوعات تتعلق بمواضيع السلوك التنظيمي وتنمية المهارات ذات الصلة بالذكاء الشعوري .
4. سعي المنظمات المبحوثة الى الكشف وباستمرار عن مستويات الذكاء الشعوري لاسيما للمديرين كونه يمثل احد المرتكزات الأساسية في دعم المناخ التنظيمي .
5. تعزيز عملية تقييم أداء المديرين بالمعايير والمؤشرات التي تركز على مقدرات الذكاء الشعوري وخصائص الشخصية القيادية لهم .



**الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين**  
**"دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين والموظفين**  
**في كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد**

**المصادر**

1. جلاب، احسان دهش، (2011)، ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
2. جميل، احمد نزار، (2010)، تشكيلة الانماط المعرفية وانماط القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية فريق الادارة العليا، اطروحة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة.
3. خوالده (2004)، الذكاء الشعوري، جريدة العرب، القاهرة.
4. الزبيدي، بلال كامل عودة، (2010)، تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الاداء المنظمي، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد.
5. سميث، بيري م.، (1989)، تولي المسؤولية دليل عملي للقيادة، ترجمة عبد القادر عثمان، مركز الكتب الاردني.
6. سوسيك، (2010)، شبكة الاتصالات الدولية الانترنت.
7. شلتز، دوان، (1983)، نظريات الشخصية، ترجمة حمد دلي الكربولي وعبد الرحمن القيسي، مطبعة جامعة بغداد.
8. الشواورة، ياسين سالم، (2006)، "علاقة الذكاء الانفعالي بالعوامل الخمسة الكبرى للشخصية عند طلبة جامعة مؤتة"، رسالة مقدمة الى عمادة الدراسات العليا في جامعة مؤتة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القياس والتقويم قسم علم النفس.
9. الطائي، ابراهيم خليل ابراهيم، (2004)، الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض المتغيرات القيادية الادارية.
10. الطائي، يوسف حليم سلطان والعطوي، عامر علي حسين، (2010)، الذكاء الشعوري في المنظمات مدخل متكامل، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان.
11. العنزي، سعد (2002) الذكاء الشعوري السمة البارزة لشغل المنصب الاداري ، مجلة بيت الحكمة.
12. عواد، سهاد عمر (2003) الذكاء الشعوري وعلاقته بالرضا الوظيفي واثربعض المتغيرات الاخرى عليا عند اعضاء الهيئة التدريسية في جامعة مؤتة، رسالة ماجستير ، جامعة مؤتة، الأردن .
13. العيتي، ياسر، (2003)، "الذكاء العاطفي نظرة جديدة في العلاقة بين الذكاء وال كورتوا (1999) الطريق الى القيادة وتنمية الشخصية، تعريب سالم العيسى، دار علاء الدين، دمشق.
14. عاطفة، الطبعة الاولى، دار الفكر، دمشق.
15. الوردي، علي، (2001)، "شخصية الفرد العراقي"، الطبعة الثانية، منشورات دار ليلي، لندن.
16. Goleman, David, (2000), leadership that gets results, Harvard Business Review, March/April, Vol. 78, Issue 2, p:78.
17. Higgs, M., (2001), Leaders Needs Emotional Intelligence, International Journal of Organizational Behavior.
18. Kreitner, R. & Kinick, A., (2007), "organizational behavior", Seventh Edition, McGraw-Hill, Irwin.
19. Rothschild, H., (2001), Emotional Intelligence, International Review of employment.
20. Thi, Lil, (1998), Emotional intelligence. Implications for individual performance.
21. Weisinger, H, (2008), Aptitude important in work position and differential for personal Intelligence, Jossey-Bass Francisco, C A.