

علاقة الذكاء الشعوري بأنماط اتخاذ القرارات وأثرهما في تفوق الأداء الجامعي* بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

أ.م. د. عبد الرحمن مصطفى طه المُلّا الباحث/ وردة عبد الخالق عبد الرحمن
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة بغداد/ قسم ادارة الاعمال

المستخلص

تناول هذا البحث أثر الذكاء الشعوري بأبعاده الرئيسية (فهم الذات، وإدارة الذات، والفهم الاجتماعي، وإدارة العلاقات) في تفوق الأداء الجامعي بـ (أمثلية الأداء، والتطوير الاستراتيجي) عبر توسيط أنماط اتخاذ القرارات (العقلاني، والحدسي، والمعتمد، والعفوي، والمتجنب)، وانطلق البحث من معضلة فكرية بإثارة تساؤلات جوهرية تدور حول البحث وتم الإجابة عن تلك الأسئلة من خلال الإطار النظري لمتغيرات البحث أولاً واختبار نماذج العلاقة والأثر ثانياً من خلال ستة فرضيات رئيسية. وتمثل هدف البحث في توضيح مدى إسهام الذكاء الشعوري في تحقيق تفوق الأداء الجامعي بتوسيط أنماط اتخاذ القرارات والتي تساعد عينة البحث على تحسين أدائها وتعزيز مستوى الذكاء الشعوري لاتخاذ القرارات الصائبة، وطبق البحث على عينة مكونة (130) فرداً من منصب عميد ومعاون عميد ورئيس قسم في (12) كلية مع رئاسة الجامعة المستنصرية، وتم الاعتماد على الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات التي تم تحليلها من خلال استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، وتوصل البحث إلى جملة استنتاجات أهمها استطاع الذكاء الشعوري لدى عينة البحث الإسهام في إحداث المزيد من التغيرات الإيجابية في تفوق الأداء الجامعي ويبدو بصورة أكبر في بُعد أمثلية الأداء والتي تزداد فيها إذا تمت عبر أنماط اتخاذ القرارات، ويوصي البحث في استفادة العينة المبحوثة من زيادة مساهمة الذكاء الشعوري في إحداث الكثير من التأثيرات الإيجابية في تفوق الأداء الجامعي حيث أن العينة بحاجة إلى المزيد من الجهود لتحسين أدائها من خلال أنماط اتخاذ القرارات وتفعيل ذلك التغيير في مجال التطوير الاستراتيجي.

المصطلحات الرئيسية للبحث/ الذكاء الشعوري- أنماط اتخاذ القرارات- تفوق الأداء الجامعي .



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد 20

العدد ٧٦

لسنة ٢٠١٤

الصفحات ١٩٦ - ٢٣٠

* بحث مُستل من أصل رسالة الماجستير

المقدمة

يُعد الذكاء الشعوري (EI) Emotional Intelligence أحد المفاهيم الحديثة التي دخلت مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية والتي لها التأثير الواضح والمهم في حياة كل شخص وطريقة تفكيره وعلاقاته وانفعالاته سواء في اتخاذ القرارات الحكيمة أو في إتاحة الفرص، ويتطلب نجاح القيادة العليا في ظل هذه التغيرات قادة أذكيا من ذوي القدرات والمهارات غير التقليدية التي تعتمد بشكل أساس على تنمية المعرفة والخبرة ووضع التصورات المستقبلية وسبل مواجهة التغيرات السريعة، وأن دراسة الذكاء الشعوري وبرامج تطويره يُعد أحد العوامل المؤثرة لنجاح المديرين باتخاذهم للقرارات التي تحقق أهدافها وتميزها عن غيرها من المنظمات بوصفها المصدر المهم لاستدامتها وتطورها.

يتناول البحث دراسة العلاقة بين الذكاء الشعوري وعلاقته بأنماط اتخاذ القرارات، فضلاً عن تحليل وتشخيص أثرهما في تحقيق تفوق الأداء بمختلف جوانبه للقيادات الإدارية عينة البحث، ومن هنا جاءت فكرة البحث لتجيب عن تساؤلات مثارة حول الصلة بين الذكاء الشعوري بأبعاده وأنماط اتخاذ القرارات وأثار تلك العلاقة واتجاهاتها في تحقيقي تفوق الأداء الجامعي، لذا تعامل البحث مع محاور رئيسة تهدف إلى توضيح المتغيرات الثلاث على وفق إطار نظري وآخر ميداني، ومن ثم الخروج بجملة من الاستنتاجات والتوصيات التي تخدم الجامعة المبحوثة.

المبحث الأول/ منهجية البحث

أ. مشكلة البحث:

تواجه منظمات الأعمال عامة والتعليمية على وجه الخصوص اليوم تحديات وتطورات كثيرة في ظل بيئة سريعة التغيير ظهرت في ظل عوامل عالمية مختلفة، والمتتمثلة بالعمولة والمنافسة وغيرها، والتي تحتاج إلى قادة إداريين يمتلكون القدرة على توظيف الأفكار والرؤى الجديدة لتمكين منظماتهم على مواجهة التحديات لتخطي مختلف الظروف المتغيرة لكي تعزز بناءها الداخلي والتأكد من انسجامه وتناغمه مع عوامل البيئة الخارجية، لذا فإن دراسة علاقة الذكاء الشعوري بأنماط اتخاذ القرارات وأثرهما في تفوق الأداء لدى المؤسسات التعليمية يمكن أن يساعد المنظمات على خلق القدرة لدى مواردها البشرية في تحقيق أهدافها ومواجهة متطلبات البيئة المختلفة، فالتحدي الأهم هنا مستوى إدراك القيادات الإدارية وقدرتها على توظيف أبعاد الذكاء الشعوري لاتخاذ القرارات الرشيدة بمختلف أنماطه وأثر ذلك في تحسين الأداء وتحقيقها للتفوق، ويمكن صياغة مشكلة البحث من خلال إثارة التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى الذكاء الشعوري الذي تمتلكه القيادات الجامعية في الجامعة المستنصرية والكليات التابعة لها؟
٢. أي من أنماط اتخاذ القرارات هي السائدة لدى القيادات في الجامعة المستنصرية وكلياتها؟
٣. ما علاقة كل من الذكاء الشعوري وأنماط اتخاذ القرارات في تحقيق تفوق الأداء في الجامعة المستنصرية والكليات التابعة لها؟ وما أثر ذلك؟

ب. أهمية البحث:

تتمن أهمية البحث بوصفه يتناول موضوع إداري حديث بأبعاد متعددة حظي باهتمام كثير من الأكاديميين لكونه يؤثر باتخاذ القرار لدى المديرين على المستوى المهني وإمكانيتهم في تحقيق التميز، فضلاً عن إلى ذلك يعد هذا البحث وبتواضع شديد المحاولة الأولى في تناوله الذكاء الشعوري وعلاقته بأنماط اتخاذ القرارات وأثرهما في تفوق الأداء معاً، وهو بذلك يسهم في رفد المكتبة في هذا المجال بأحدث ما توصل إليه العلم في البيئة الأجنبية مما يفسح المجال لإجراء المزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال والتي لم تنل النصيب الكافي في البيئة العربية والتي ستفتح المجال أمام الباحثين في علم السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية للبحث أكثر في هذا المفهوم الجديد وعلاقته بمتغيرات أخرى، هذا في الجانب النظري. أما في الجانب العملي فيمكن أن يُعد البحث دليل لدى القيادات الإدارية في خلق التوافق بين الذكاء الشعوري وأنماط اتخاذ القرارات لتحقيق تفوق الأداء للجامعة والعمل من أجل تدعيم تنافسها، فضلاً عن ذلك ربما تُعزز نتائج التحليل الميداني الأهمية النظرية للبحث لدى العينة المبحوثة.

ج. أهداف البحث:

الجامعي* بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

يهدف البحث إلى تسليط الضوء على مدى إسهام أبعاد الذكاء الشعوري في تحقيق تفوق الأداء من خلال أنماط اتخاذ القرارات وهو بذلك يسعى إلى:

١. تقديم إطار نظري محدد لتوضيح طبيعة متغيرات البحث.
٢. التعرف على مستوى أبعاد الذكاء الشعوري وأنماط اتخاذ القرارات لدى القيادات الجامعية في الجامعة المستنصرية وكلياتها.
٣. التأكد من مدى إسهام أبعاد الذكاء الشعوري في تحقيق تفوق الأداء بتوسيط أنماط اتخاذ القرارات.
٤. التوصل إلى مجموعة من الاستنتاجات، وتقديم التوصيات في ضوء نتائج البحث، والتي تساعد الجامعة وكلياتها عينة البحث على تحسين أدائها وتعزيز مستوى الذكاء الشعوري مما يساعد القيادات الجامعية في اتخاذ القرارات السليمة وبما يخدم مسيرة التعليم العالي في البلد.

د. المخطط الفرضي للبحث:

يقدم مخطط البحث صورة مجسدة عن فكرته ويوضح طبيعة الارتباط واتجاهات التأثير بين متغيرات البحث والتي شملت:

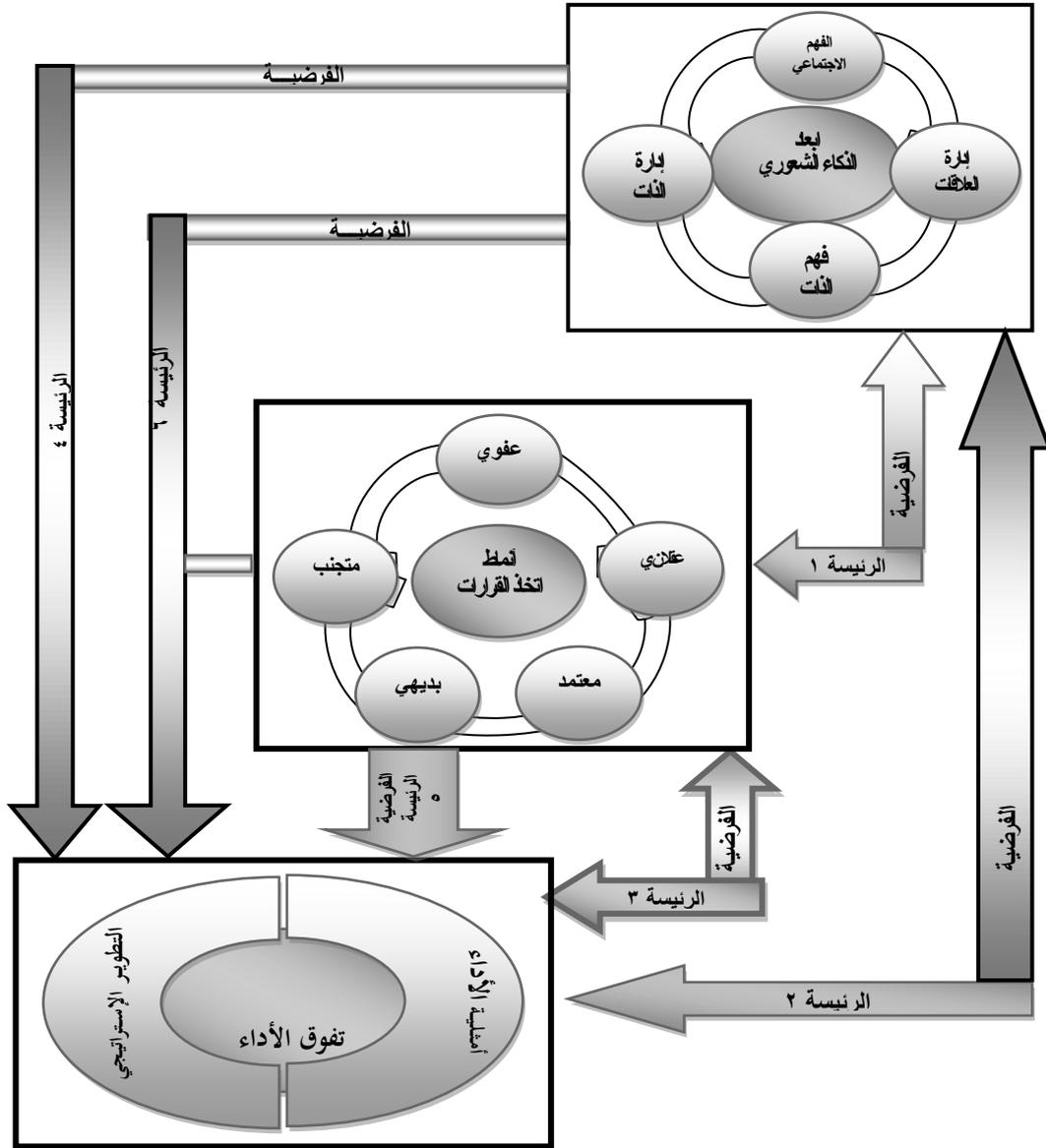
- 1- المتغير المستقل المتمثل بالذكاء الشعوري بمتغيراته الفرعية (فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي، إدارة العلاقات)
 - 2- المتغير الوسيط المتمثل بأنماط اتخاذ القرارات بمتغيراته الفرعية (عقلاني، معتمد، بديهي، عفوي، متجنب)
 - 3- المتغير المستجيب المتمثل بتفوق الأداء بأبعاده الفرعية (أمثلية الأداء، التطوير الاستراتيجي)
- ويعكس المخطط الآتي العلاقة والتأثير بين متغيرات البحث والشكل (1) يوضح ذلك :

هـ. فرضيات البحث:

- في ضوء مشكلة البحث وأهدافه تمت صياغة الفرضيات الآتية:
١. توجد علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري وأنماط اتخاذ القرارات في الجامعة المستنصرية.
 ٢. تسهم الذكاء الشعوري في تنفيذ متطلبات تفوق الأداء في الجامعة المستنصرية.
 ٣. تعزز أنماط اتخاذ القرارات معنوياً متطلبات تفوق الأداء للجامعة المستنصرية.
 ٤. تؤثر أبعاد الذكاء الشعوري معنوياً في تحقيق تفوق الأداء للجامعة المستنصرية.
 ٥. تؤثر أنماط اتخاذ القرارات الناجحة معنوياً في تحسين متطلبات تفوق الأداء للجامعة المستنصرية.
 ٦. يتأثر تحقيق تفوق الأداء معنوياً بمستوى أبعاد الذكاء الشعوري عبر توسيط أنماط اتخاذ القرارات الملانمة لها في المؤسسة التعليمية.

الجامعي* بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

شكل (1) المخطط الفرضي المقترح للبحث



علاقة الارتباط

علاقة تأثر

ز. مجتمع وعينة البحث:

وقع الاختيار على الجامعة المستنصرية ميدانا للبحث لأنها من الجامعات الكبيرة والمعروفة بآدابها المتفوق فضلا عن اختيار القيادات ذوي المناصب الإدارية في الجامعة لأنها تمثل القيادة العليا فيها، فضلا عن امتلاكها المعرفة وقدرة التفكير واتخاذ القرارات المهمة وإنجاز البحوث العلمية وتقديم الاستشارات في مختلف المجالات. وانطلاقاً من هدف البحث الحالي وهو معرفة علاقة وتأثير أبعاد الذكاء الشعوري وأنماط اتخاذ القرارات في تفوق الأداء في رئاسة الجامعة المستنصرية والكليات التابعة لها، فقد شمل مسحاً شاملاً وكلياً للقيادات الجامعية ابتداءً من رئيس الجامعة ومساعديه ومديري الأقسام الإدارية فيها وعمداء الكليات ومعاونيهم ورؤساء الأقسام العلمية وقد تم توزيع استمارات الاستبانة عليهم حيث بلغ عددهم (138) فرداً، وتم استعادة الاستمارات من عينة البحث والتي بلغ عددها (130) فرداً من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية وتمثل نسبة الاستجابة %94 من المجتمع الكلي، وفيما يأتي وصف لخصائص هذه العينة موضحة بالجدول (1)

جدول(1)الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة البحث

الجامعي* بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

| الجامعة المستنصرية وكليلها n=130 | | الفئة | السمة |
|----------------------------------|-------|-------------|-------------------------------|
| النسبة% | العدد | | |
| 78.5% | 102 | نكر | النوع الاجتماعي |
| 21.5% | 28 | ثني | |
| 100% | 130 | المجموع | |
| 0.8% | 1 | 20-30 | العمر |
| 29.2% | 38 | 31-40 | |
| 31.5% | 41 | 41-50 | |
| 24.6% | 32 | 51-60 | |
| 13.8% | 18 | 61 فأكثر | |
| 100% | 130 | المجموع | |
| 88.5% | 115 | متزوج | الحالة الاجتماعية |
| 10.8% | 14 | اعزب | |
| 0.8% | 1 | ارمل | |
| 100% | 130 | المجموع | |
| 15.4% | 20 | أقل من سنة | سنوات الخدمة في المنصب الحالي |
| 40.8% | 53 | 1-5 سنة | |
| 13.1% | 17 | 6-10 سنة | |
| 4.6% | 6 | 11-15 سنة | |
| 5.4% | 7 | 16-20 سنة | |
| 20.8% | 27 | 21 فأكثر | |
| 100% | 130 | المجموع | |
| 76.2% | 99 | دكتوراه | التحصيل الدراسي |
| 20.8% | 27 | ماجستير | |
| 1.5% | 2 | دبلوم عالي | |
| 1.5% | 2 | بكالوريوس | |
| 100% | 130 | المجموع | |
| 8.5% | 11 | مدرس مساعد | اللقب العلمي |
| 17.2% | 22 | مدرس | |
| 57.8% | 74 | استاذ مساعد | |
| 16.4% | 21 | استاذ | |
| 100% | 128 | المجموع | |

إذ يبين النوع الاجتماعي بأن هناك اختلافاً ما بين نسبة الذكور والإناث فقد بلغ عدد الذكور (102) فرداً، وهم يمثلون نسبة (78.5%) من مجموع أفراد العينة، أما عدد الإناث فقد بلغ (28) وهن يمثلن نسبة (21.5%) من مجموع أفراد العينة ويشير الفرق في هذه النسبة إلى سيطرة نسبة عدد الذكور على المناصب القيادية في الجامعة المبحوثة، أما بالنسبة للعمر فيشير إلى أن الفئة العمرية (41-50) حصلت على أعلى نسبة (31.5%) من حجم أفراد العينة في حين حققت الفئة (20-30) سنة أقل نسبة والتي بلغت (0.8%) من حجم أفراد العينة مما يدل اعتماد الجامعة على الأعمار التي تجاوزت (40) سنة فما فوق في إعطائها المسؤولية رؤساء الأقسام، بينما تشير الحالة الاجتماعية إلى أن المتزوجين حصلوا على النسبة الأكبر من الغير المتزوجين والبالغة (88.5%) مما يدل على تأثير الحالة الاجتماعية في زيادة القدرة على تولي المنصب الإداري .

الجامعي* بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

أما سنوات الخدمة فتشير إلى أن أعلى نسبة كانت (5-1 سنة) والتي بلغت (40.8%) ، في حين بلغت أقل نسبة من (15-11 سنة) ونسبة (4.6%) مما يدل على أن أغلب أفراد العينة ممن لديهم الخبرة والمعرفة بطبيعة ذلك المنصب ويمتلكون إدراك وفهم للآخرين فضلاً عن صياغة وتنفيذ القرارات بمختلف المواقف، أما فيما يخص التحصيل الدراسي فيبين الجدول (1) أن أكثر أفراد العينة حاصلين على شهادة الدكتوراه بنسبة (76.2%) من حجم العينة وبواقع (99) فرد من حجم العينة، في حين شكلت نسبة الحاصلين على شهادة الماجستير (20.8%) وبواقع (27) فرد من حجم عينة البحث وجاءت النسب الأخرى بدرجات متفاوتة ، مما يدل على أن لدى عينة البحث ممن يمتلكون مؤهلات علمية جامعية ، أما فيما يخص اللقب العلمي بأن النسبة الكبيرة من المبحوثين الذين تم اختيارهم بحسب اللقب العلمي كانت متمركزة للذين يحملون لقب أستاذ مساعد وبنسبة (57.8%) وبواقع (74) فرداً من حجم أفراد العينة وتليها النسبة الأقل ممن يحملون لقب مدرس مساعد وبنسبة (8.5%) وبواقع (11) فرد من أفراد عينة البحث مما يدل على تولي المناصب القيادية من قبل أصحاب الألقاب العلمية .

و. أدوات البحث:

1. أدوات جمع البيانات: استندت أدوات جمع البيانات إلى جانبين أساسيين هما:

أ. الجانب النظري: تم تغطية البحث اعتماداً على المراجع العربية والأجنبية المتمثلة بالكتب والدوريات والرسائل والأطروحات الجامعية فضلاً عن ما وفرته شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) من مقالات وبحوث حديثة ذات صلة بموضوع البحث.

ب. الجانب التطبيقي: لغرض تحقيق أهداف البحث واختبار فرضياته فقد تم جمع البيانات من خلال: الاستبانة: تم تصميم الاستبانة الخاصة بالبحث والتي هي أداة القياس الرئيسية لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالجانب الميداني للبحث من خلال الاعتماد على المقاييس المتوافرة في الأدبيات القريبة من موضوع البحث والدراسات السابقة التي عُرِضت في المبحث السابق واختيار المقاييس المناسبة لمتغيرات البحث فضلاً عن القيام بتعديلات على فقرات المقاييس المختارة وتكييفها بناءً على اتجاهات البحث الحالي. والجدول (2) يوضح تركيبة الاستبانة وهيكلتها على وفق أقسامها ومتغيراتها الرئيسية والفرعية والمقاييس المعتمدة ومصادرها، فضلاً عن ذلك تضمن أربعة محاور، غطى المحور الأول الفقرات المتعلقة بالمعلومات التعريفية لعينة البحث والمحاور المتبقية اختصت بالفقرات التي تغطي متغيرات البحث البالغ عددها (75) فقرة، بالنسبة لمتغير الذكاء الشعوري فقد تضمن (20) فقرة ليغطي أبعاد الأربعة، بينما غطى متغير أنماط اتخاذ القرارات بأبعاده الخمسة (25) فقرة ، أما المتغير الثالث تفوق الأداء الجامعي فقد غطى (30) فقرة لبُعدين رئيسيين، بحيث تم استخدام مقياس (Likert) خماسي الدرجات الذي يعطي لكل خيار نقطة تعكس استجابة المبحوثين بدرجات (1,2,3,4,5) للفقرات الإيجابية إذا كانت مؤيدة للاتجاه (اتفق تماماً، اتفق، محايد، لا اتفق، لا اتفق تماماً) على التوالي والعكس للفقرات السلبية، وقد جرى مسح (130) فرداً والذين تم توزيع الاستبانة عليهم والواردة في الملحق (1)، والجدول (2) يبين توزيع فقرات الاستبانة على وفق متغيرات البحث.

جدول (2) تركيبة الاستبانة المستخدمة لقياس المتغيرات

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المشار اليها اعلاه.

| ت | المتغيرات الرئيسية | المتغيرات الفرعية | العبارات | المقاييس المتعمدة |
|--------|----------------------|--|---|---|
| أولاً | المعلومات التعريفية | العمر، النوع الاجتماعي، الحالة الاجتماعية، عدد سنوات الخدمة، التحصيل الدراسي، اللقب العلمي | 1-6 | إعداد الباحثة |
| ثانياً | الذكاء الشعوري | أ. فهم الذات ب. إدارة الذات ج. إدارة العلاقات د. الفهم الاجتماعي | 1-5 6-10 11-15 16-20 | Goleman & Cherniss, 2001 |
| ثالثاً | أنماط اتخاذ القرارات | نمط اتخاذ القرار العقلاني نمط اتخاذ القرار البديهي (الحدسي) نمط اتخاذ القرار المعتمد نمط اتخاذ القرار العفوي (التلقائي) نمط اتخاذ القرار المتجنب | 21-25 26-30 31-35 36-40 41-45 | (Scott & Bruce, 1995) |
| رابعاً | تفوق الأداء | أمثلة الأداء التطوير الاستراتيجي | 46-60 61-75 | (حسين، 2007) (http://www.oecd.org, 2002) |
| | | إجمال الفقرات المتعلقة بالمقياس النهائي | 75 | |

وأجرت الباحثة الكثير من الاختبارات على الاستبانة التي تتضمن ما يأتي:

أ. الصدق: من الشروط الضرورية واللازمة لبناء الاختبارات والمقاييس والذي يدل على مدى قياس الفقرات للظاهرة المراد قياسها، وإن أفضل طريقة لقياس الصدق هو الصدق الظاهري والذي هو عرض فقرات المقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها من أجل الوصول والتحقق من الصدق الظاهري، فقد تم توزيع استبانة أولية خاضعة لرأي المحكمين على عدد من الأساتذة المختصين في إدارة الاعمال بلغ عددهم (16) موزعين على عدد من الجامعات والكليات، وذلك لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم، لإجراء التعديلات اللازمة في ضوء ملحوظاتهم، وقد تم الأخذ بالتعديلات كافة والمقترحات التي تفضل بها السادة الخبراء، ومن ثم الوصول إلى استبانة معدلة كما مبين في الملحق (2). وانسجاماً مع متطلبات البحث العلمي كانت نسبة اتفاق الخبراء على فقرات المقياس (94%) وهي نسبة مقبولة وتمثل هذه النسبة الصدق الظاهري، وأما صدق المقياس يقصد به قدرة استبانة البحث على قياس ما صممت من أجله ويقاس بالمعادلة فكانت نسبته (93%)، وهذا يعني أن استبانة البحث بمقاييسها

الصدق
الثبات

المختلفة صالحة للقياس.

الجامعي* بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

ب. الثبات : وهو الاتساق في نتائج المقياس إذ يعطي النتائج نفسها بعد تطبيقه مرتين في زمنين مختلفين على الأفراد أنفسهم، وتم حساب الثبات بطريقتين:

أولاً: الثبات بطريقة التجزئة النصفية: تقوم فكرة التجزئة النصفية على اساس قسمة فقرات المقياس على نصفين متجانسين ولغرض حساب الثبات على وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات افراد العينة والبالغ عددها (130) استمارة وتم تقسيم فقرات المقياس البالغ عددها (75) فقرة على نصفين يضم الأول الفقرات الزوجية ويضم الثاني الفقرات الفردية، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين فبلغ (0.66) وباستخدام معادلة سبيرمان براون التصحيحية (فلاح ويوسف، 2010: 138) بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0.83) وهو معامل ثبات عالي.

ثانياً: معامل (ألفا) للاتساق الداخلي: ان معامل ألفا يزدون بتقدير جيد في اغلب المواقف وتعتمد هذه الطريقة على اتساق أداء الفرد من فقرة الى أخرى ولاستخراج الثبات وفق هذه الطريقة تم استخدام جميع استمارات البحث البالغ عددها (130) استمارة، ثم استخدمت معادلة (ألفا) وقد بلغ معامل ثبات المقياس (0.87) ويعد المقياس متسقاً داخلياً، لان هذه المعادلة تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً.

2. أدوات تحليل البيانات: تم توظيف عدد من الأساليب الإحصائية لتحليل البيانات والتي تمت معالجتها حاسوبياً ببرنامج (SPSS) وكما يأتي:

- أ. التوزيع التكراري (Frequencies) والنسب المئوية (Percentages) لوصف إجابات العينة المبحوثة.
- ب. الوسط الحسابي (Mean) وهو احد مقاييس النزعة المركزية ويستخدم لمعرفة مستوى كل متغير.
- ت. الانحراف المعياري (Standard deviation) لقياس درجة التشتت المطلق لقيم الاجابات عن وسطها الحسابي.
- ج. معامل ارتباط سبيرمان (Spearman) لقياس نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة ودرجتها وقياس معامل الصدق والثبات للاستبانة.
- ح. أسلوب تحليل الانحدار البسيط (Simple Regressuion) لاختبار مدى تأثير عدد من المتغيرات التوضيحية في المتغير المستجيب.
- هـ. معامل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) لقياس تأثير عدة متغيرات في متغير معتمد واحد.
- و. تحليل المسار (Path-Analysis) لقياس التأثير المباشر وغير المباشر والكلي للمتغير التوضيحي في المتغير المعتمد من خلال متغير وسيط.

المبحث الثاني/ الجانب النظري

أولاً: الذكاء الشعوري

أ. مفهوم وأهمية الذكاء الشعوري:

اختلفت آراء الباحثين بشأن التسميات التي أطلقت على مفهوم الذكاء الشعوري، وذلك منذ أن بدأ يحظى باهتمام واسع النطاق، فمنهم من أطلق عليه (الذكاء العاطفي)، وفريق ثاني أطلق عليه (الذكاء الوجداني)، وفريق ثالث أطلق عليه اسم (الذكاء الانفعالي)، وفريق رابع أطلق عليه (ذكاء المشاعر)، وكل هذه التسميات أقرب معنى إلى المصطلح الذي أطلق باللغة الانكليزية (Emotional Intelligence) (الأسطل، 2010: 22) وتكاد تكون الإتفاق بين هذه التعريفات أكثر من جوانب الاختلاف، إلا أن بعض هذه التعريفات ركزت على أنه مجموعة من القدرات بينما تعريفات أخرى ركزت على أنه مجموعة من سمات الشخصية والمهارات الاجتماعية والانفعالية (بظاظو، 2010: 9) ويعد الذكاء الشعوري التسمية الأخرى التي أطلقت على هذا المفهوم ويردد على ألسنة الكثير من الناس في مختلف أرجاء العالم مليئاً بالاهتمام وفي نفس الوقت يكتنفه نوع من الغموض فهذا المفهوم لم يكن حديثاً في مضامينه كافة فهو كذلك في بعض جوانبه وقديماً في جوانبه الأخرى، وهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعلم النفس (صالح وآخرون، 2010: 234).

ويشمل مفهوم الذكاء الشعوري المطالبة بإقامة علاقات متوازية بين الأفراد على اختلاف سماتهم الشخصية وتكوين شبكة علاقات عنكبوتية بين الأفراد وبما يفضي إلى إمكانية توظيف المشاعر بصورة أكثر كفاءة ويصب هذا في صالح العملية التنظيمية كلها سواء في أبعادها العملية الجارية أو في أبعادها التطويرية (الطائي ودهام، 2008: 73).

ويتسم الذكاء الشعوري بكونه يصف عملية الإدراك والانتفاع بما يخالغ الفرد من مشاعر بالإضافة إلى مشاعره تجاه الآخرين، وإدراك الشعور الذاتي الذي وجد ليرتبط بالرضا عن الحياة والسعادة والرفاهية للأفراد بالانتفاع بأكثر الأنماط المكيفة لاستخدام المعطيات المرتبطة (Sinclair & Feigenbaum, 2012:675) بالمزاج ويعكس ذلك الإدراك العمليات التحليلية للمعلومات الشعورية الخاصة بالمشاعر التي تخالغ الفرد والتي يتشاطرهما تجاه الآخرين، ويرى الكثيرون ان سمة الذكاء الشعوري العالية مفيدة على الصعيد العالمي حيث ان تأثيرات هذه السمة على المهام المرتبطة بالمشاعر توازي تأثيرات القدرة العامة في إدراك أداء المهام (Edgar & et al,2012:295) كونه مرتبط بدقة وسرعة أكبر وفي ختام مناقشة مفهوم الذكاء الشعوري يعرض الجدول (3) عدد من تعريفات الذكاء الشعوري بمنظور عدد من الكتاب والباحثين.

جدول (3) تعريفات الذكاء الشعوري على وفق آراء عدد من الكتاب والباحثين

| | | |
|---|---------------------------|--|
| 1 | (McShane&Glinow,2008:113) | القدرة على الإدراك والتعبير عن العاطفة،تمثيل العاطفة في فكرة، الفهم والتفكير بواسطة العاطفة، وتنظيم العاطفة في الذات والآخرين. |
| 2 | (Fabio&Blustein, 2010:72) | مزيج من المقدرات الشعورية والاجتماعية والتي تحدد الطريقة التي يرتبط بها الفرد بنفسه وبالآخرين وقدرته في التعامل مع الضغوط والمتطلبات الخارجية. |
| 3 | Ghosh&et (al,2012:3) | تلك الكفاءة أو المقدره المرتبطة لزيادة الأداء التنظيمي |
| 4 | (Bahadori,2012:82) | مجموعة من القدرات المترابطة التي يمتلكها الأفراد للتعامل مع العواطف. |
| 5 | (Riaz&Khan,2012 :88) | القدرة على فهم وإدراك عواطفنا وعواطف الآخرين والتحكم بها لمصلحتنا الخاصة. |

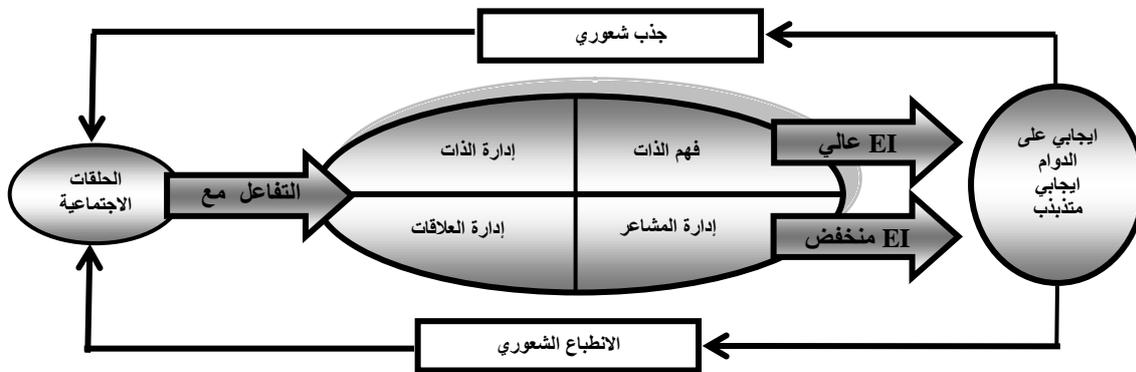
المصدر: من إعداد الباحث على وفق المصادر المشار إليها في الجدول انفا.

الجامعي* بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

ومن خلال مراجعة التعريفات المذكورة انفا للذكاء الشعوري وفي حدود بحثنا الحالي تقدم الباحثة تعريفاً للذكاء الشعوري مفاده أنه "المقدرات الشعورية التي تمتلكها القيادات الإدارية التي تمكنهم من اتخاذ القرار السليم والذي يمكن المنظمة من تحقيق لنجاح والأداء المتفوق على المنظمات الأخرى".

للذكاء الشعوري أهمية كبيرة كأداة تشخيصية وهو بذلك ربما يستخدم على مستويين الأول: مستوى منظمي واسع وذلك من خلال تقييم "المناخ المنظمي" للمنظمة كي يتم توضيح قدرتها في تحسين عملية التعلم الجماعي أو عرقلتها، والثاني: على المستوى الفردي كي يرشد إلى تطوير الفرد المعني داخل المنظمة (صالح وآخرون، 2010: 240)، كما إن للذكاء الشعوري له دور على المستوى الاجتماعي من حيث المفهوم والعلاقات لا بل من حيث التفاعل النتائج بدءاً بحلقة التأثير الاجتماعي من التفاعل بين معرفة الفرد لذاته وضبطه لها، فضلاً عن معرفته الاجتماعية وتأثيراتها المتباينة عالية أم محدودة فهي تسهم في توليد النتائج المرتبطة لعملية الجذب الشعوري في اتجاهيها الايجابي على الدوام والايجابي المتذبذب في أحياناً معينة ليشكل دورة متكاملة تبدأ من حيث تنتهي وتنتهي من حيث تبدأ وكما موضحة في الشكل (2) في أدناه:

شكل (2) أهمية الذكاء الشعوري على المستوى الاجتماعي



المصدر: الزبيدي، بلال كامل عودة (2010) "تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحولية في الاداء المنظمي"، رسالة ماجستير مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد كجزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال، ص41.

ب. نظريات الذكاء الشعوري:

منذ التسعينات من القرن العشرين بدأت العديد من النظريات المتعلقة بالذكاء الشعوري بالظهور، بحيث استخدم هذا المفهوم في كافة المجالات العلمية كالنفسية والتربوية والإدارية، وقد أستعرض الباحث عدد من النظريات التي فسرت هذا المفهوم وكالاتي:

1. نظرية Goleman للأداء على أساس الذكاء الشعوري ومخزون القدرة الشعورية:

قدم (Goleman) عام (1995) خمسة مقدرات أساسية يشتمل عليها الذكاء الشعوري، الثلاثة الأولى منها داخل الفرد نفسه وهي مخفية عن الآخرين، والاثنان المتبقيتان بين الأفراد أي التي تحدث بيننا وبين الأفراد الآخرين التي يمكن ملاحظتها في السلوك وهي : فهم الذات Self-Awareness، تنظيم أو إدارة الذات Self-Regulation، والتحفيز أو التحفيز الذاتي Self-Motivation، الاعتناق أو التقمص العاطفي Empathy، والعلاقات Relationships (صالح وآخرون، 2010: 242)، وذكر Goleman أن الذكاء الشعوري يتضمن خمسة أبعاد أو مهارات أساسية وخمس وعشرين كفاءة فرعية يعتمد النجاح المهني على عدد كبير منها وتعرف المقدره الشعورية بأنها القدرة المتعلمة التي تعتمد على الذكاء الشعوري وتؤثر على أداء الفرد وأن الذكاء الشعوري يحدد طاقاتنا الكامنة لتعلم المهارات العملية التي تعتمد على المهارات الخمس الأساسية (Goleman, 2006:25)

أعاد Goleman عام 1998 هيكله النموذج السابق الذي قدمه بحيث جعله يتكون من أربع أبعاد رئيسية بدلاً من خمس أبعاد حيث يحتوي النموذج على (20) مهارة فرعية والمقدرات الرئيسية التي تشكل

الجامعي* بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

الأبعاد الأربع للذكاء الشعوري هي: (فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي، إدارة العلاقات) حيث تم إلغاء البعد الخامس الذي يتمثل بالدافعية وتضمين الاعتناق العاطفي (التعاطف) كمهارة فرعية ضمن الفهم الاجتماعي، وتم استبدال البعد (تنظيم الذات) بأسم (إدارة الذات) وكذلك المهارات الاجتماعية تم استبدالها باسم (إدارة العلاقات) وكذلك الحال بالنسبة للمهارات الفرعية فإن الإبداع انصهر ضمن مفهوم المبادرة والتفاولية تكامل مع الإنجاز، ودعم التنويع وفهم الآخرين أصبحت تشكل الإعتناق العاطفي، والالتزام المنظمي اندمج مع القيادة، والتعاون ومهارات الفريق تم تسميتها بالتعاون وفريق العمل وتسمية الفهم التكتيكي الى الفهم المنظمي والفهم الشعوري أصبح فهم النفس الشعوري وهي موضحة بالشكل (3)، ويعتمد البحث الحالي على الأبعاد الأربع لنظرية (Goleman,1998) وهي: (Cherniss & Goleman, 2001: 27-29)

1. فهم الذات Self-Awareness: وتعني القدرة على قراءة المشاعر الذاتية والتعرف على تأثيرها على الآخرين وعلى اتخاذ القرارات، وقدرة الفرد على الفهم وإمكانيته بأن يعي شعور الآخرين وأمزجتهم مما يساعد على التبصر في أفكارهم وشعورهم ويعرف الأشياء التي تحفزه وتأثير ذلك على الآخرين (العطوي وآخرون، 2008: 56)

2. إدارة الذات Self-Management: وتعني التحكم الداخلي لمشاعر الفرد وغرائزه وهو أيضا طريقة التكيف مع الظروف الديناميكية والسيناريوهات (Riaz & Khan, 2012:89)

3. الفهم الاجتماعي Social Awareness: تعني الشعور بما يحسه الآخرون والتفاعل معهم (Moghadam&et al,2011:1019)، وان الفهم الاجتماعي يرتبط بشكل مباشر مع فهم الذات الذي يمثل البعد الأساسي للذكاء الشعوري ويجسده الفرد عندما يكون أكثر انسجاماً وتناغماً مع الإشارات الرقيقة التي تؤثر ما يحتاجه الآخرون ويرغبون فيه (صالح وآخرون، 2010: 257)

4. إدارة العلاقات Relationship Management: وتمثل القدرة على التعامل مع مشاعر الآخرين وانفعالاتهم بما فيها الصورة التي يتطلبها الموقف (الخولي، 2011: 37) واستخدام العلاقات معهم بالشكل الذي يمكننا من إدارة شعورنا وشعورهم وفهم حاجاتهم واستخدام هذا الفهم بشكل ناجح في التفاعل معهم والوصول الى قرارات مؤثرة فيهم وإزالة الحواجز والمشاكل التي تواجههم (العنزي وإبراهيم، 2007: 21) وتتمثل بالاتفاق مع الآخرين في المواقف الاجتماعية ومحادثة مشاعرهم والقدرة على فهم ردود أفعالهم الشعورية وتثمين جهودهم ومساهماتهم. (العطوي وآخرون، 2008: 56)

| | | |
|-------|--|---|
| ادراك | <p>الذات (المقدرة الشخصية) فهم الذات إدارة الذات الشعوري تقييم الذات الدقيق الثقة بالنفس</p> | <p>الآخرون (المقدرة الاجتماعية) الفهم الاجتماعي التعاطف الفهم التنظيمي توجيه لخدمة</p> |
| | <p>إدارة الذات رقابة الذات الشعورية المعتمدية القدرة على التكيف قيادة الانجاز روح المبادرة الضمير الحي</p> | <p>إدارة العلاقة القيادة التأثير تطوير الآخرين تغير الحافز إدارة الصراع بناء الروابط فرق العمل والتعاون الاتصال</p> |
| تنظيم | | |

Source: Cherniss, Cary and Goleman, Daniel (2001) "The emotional intelligence work place" editors, 1st ed, San Francisco, p28.

قدم Goleman عام (2001) نظرية الأداء القائمة على أساس الذكاء الشعوري، وذلك بعد سلسلة من التفاعلات والمناقشات عن صحة مفهوم وقياس، حيث يدرك هذا النموذج المتطلب الأساسي في ضرورة وجود استعداد كبير للذكاء الشعوري لمساعدة الفرد على أن يكون كامل الأهلية الشعورية أو أن يكون كفوء شعورياً حتى إذا لم يكن تأكيد واضح على مصطلح الذكاء الشعوري، إن الكفاءة الشعورية وفقاً إلى Goleman هي الكفاءة التي تعبر عن مقدار مهارات الذكاء الشعوري التي تستخدم وتُفسر في مكان العمل على الرغم من إنها تشكل الأساس الذي عليه يتعلم كل فرد المهارات العملية أو الواقعية، إن معرفة وإدارة الذات، وأن يكون الفرد واع اجتماعياً، وإدارة العلاقات، تشكل مخطط الأحداث لنموذج الكفاءات أو المقدرات الشعورية، وقد كشف الباحثين الذين لاحظوا الصحة والإثبات لهذا المفهوم فإنه يتداخل مع العديد من الصفات والسمات الشخصية (Van Rooy & Viswesvaran, 2004:80)، ويعزى ذلك إلى حقيقة أن نطاق واسع من المهارات والمقدرات كانت موجودة في هذا النموذج، مثل أكبر خمسة مفاهيم (المجالات الخمسة) والمفاهيم السيكولوجية الأخرى في مجموعة دراسات القيادة، ونتيجة ذلك أطلق الباحثين على هذا النموذج اسم النموذج المختلط (أو نموذج الميزة أو السمة) (<http://www.eiconsortium.org>).



فضلاً عن نظرية Goleman هناك نظريات أخرى في الذكاء الشعوري لا يتسع المجال

لشرحها: (www.eiconsortium.org, 2007)

2. نظرية Orioli & Cooper (خارطة حاصل الشعور)

The Theory of Orioli and Cooper (Emotional Quotient-Map)

3. نظرية ماير وسالوفي وكاروسو في اختبار للذكاء الشعوري

MSCEIT Theory of Mayer-Salovey-Caruso- Emotional-Intelligence-Test

4. نظرية بار- أون للذكاء الشعوري- الاجتماعي ومخزون حاصل أو نسبة الشعور

Bar- On Theory of Emotional-Social Intelligence and the Emotional Quotient Inventory

(EQ-I)

ثانياً: أنماط اتخاذ القرارات:

أ. مفهوم أنماط متخذي القرار وأنواعه:

إن متخذي القرار قد يملكون أكثر من نمط واحد ساند، في العادة يعتمد المدراء على اثنين أو ثلاث أنماط لاتخاذ القرار والتي تتنوع وفقاً إلى الوظيفة ومستوى العمل والثقافة حيث يمكن استخدامها للإشارة إلى مواطن القوة والضعف في متخذي القرار، وهذه الأنماط تساعد على توضيح لماذا المدراء المختلفين سوف يصلون إلى قرارات مختلفة بعد تقييم نفس المعلومات وان تحليل هذه الأنماط يساعد في تقديم توجيهات وإرشادات عملية تخص كيفية التعامل مع أنماط اتخاذ القرار المتنوعة (Luthans, 2002: 376)، إن العالمين سكوت وبروس (Scott & Bruce, 1995) وصفوا أنماط

اتخاذ القرار (Decision Making Styles) بأنها أساليب مكتسبة تصدر عن الفرد عندما يواجه حالة يتوجب عليه القرار فيها (Moghadam, 2011:1019)، أن نمط اتخاذ القرار يعكس مزيج من الأمور تتضمن كيف أن الأفراد يفهمون بشكل محفز والطريقة العامة التي يختارها للاستجابة لمثل هذه المعلومات، ويمكن أن تستخدم المعرفة في أنماط اتخاذ القرار بطرق ثلاث تساعد أساليب المعرفة على فهم نفسك حيث إن فهم الفرد لنمطه يساعده في الإحاطة بنقاط القوة والضعف في شخصيته كمتخذ للقرار، تزيد من قدرته في التأثير في الآخرين، المعرفة بالأنماط يعطي الفهم بكيفية حصول الأفراد على نفس المعلومات والتوصل إلى قرارات مختلفة من خلال استخدام أنواع من استراتيجيات اتخاذ القرار (Kreitner & Kinicki, 2007: 281-280)

وهناك أربعة أنماط لاتخاذ القرارات من حيث الاستخدام والتركيز لبعدي المعلومات وهم: Brousseau et

(al, 2006: 112-113)

1. النمط الحازم Decisive

2. النمط المرن Flexible

3. النمط المتدرج Hierarchic

4. النمط التكاملي Intergrative

الجامعي* بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

طور فريق من الباحثين أنماط اتخاذ القرار والتي تتنوع بموجبها الأنماط وفق بعدين مختلفين هما (توجيه القيمة والذي يعكس التوسع الذي يركز فيه فرد ما على كل من المهمة والاهتمامات الفنية أو الأفراد والاهتمامات الاجتماعية عند اتخاذ القرارات، أما البعد الثاني يتمثل في تحمل الغموض حيث يرغب قلة متخذي القرار في هيكلة حياتهم (التغاضي قليلاً عن الغموض) والعثور على المواقف الغامضة المجهدّة والغير مريحة من الناحية النفسية والتي تحفز الأفراد على التغاضي بشكل كبير عن الغموض وعندما يتوحد كلا البعدين فإن شكلها سيتخذ أربعة أنماط لاتخاذ القرار هي (التوجيهي، التحليلي، الإدراكي، السلوكي) (Kreitner & Kinicki, 2007: 280)

طور كل من سكوت وبروس (1995) خمسة أنماط لاتخاذ القرار خمسة أساليب مختلفة لتتناسب اختلافاتهم الداخلية ، وهي موضحة بالشكل(4): (Spicer&Smith,2005:137-138)

1. **النمط العقلاني** Rational Style: اتخذ هذا النمط من نموذج القرار العقلاني بمجرد تطبيق هذا النموذج يمثل نهجاً منطقياً ومنظماً لعملية اتخاذ القرار المدراء الذين يعتقدون أن تميزهم بهذا الأسلوب أنه يمكنه الاستفادة من المصادر المختلفة عند اتخاذ القرارات وأيضاً معرفة جميع الحلول ودراستها وأخيراً يمكنهم اختيار أفضل حل على أساس نمط منطقي بالأصل (Singh & Greenhous, 2004: 205)، يقيم النمط العقلاني التأثيرات الطويلة الأمد للقرارات والتوجه المستند على حقيقة قوية من الثبات والتعمق التحليلي والمنطقي (Hon- tat et al,2011:230)،

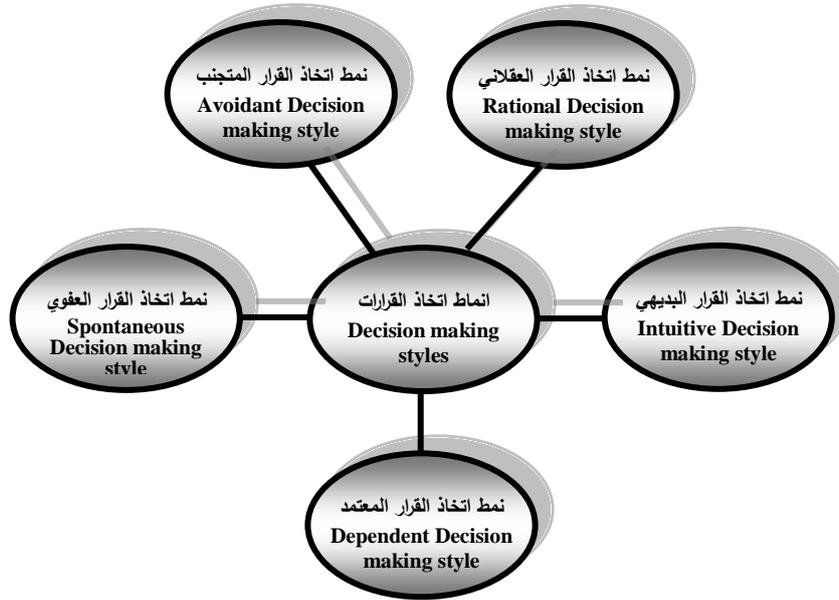
2. **النمط البديهي** (الحدسي) Intuitive Style: النمط الحدسي هو شعور موجه وتنظيم داخلي للمعلومات وحقيقة القرار فمتخذ القرار الحدسي يمكنه أن يقوم بقرار سريع رغم ذلك فهناك معلومات محدودة ، (Hon- tat&et al,2011:231)، إن النمط البديهي الحدسي المتمثل بالانتباه للتفاصيل في إطار تدفق المعلومات عوضاً عن البحث النظامي للمعلومة وتدويرها والميل للاعتماد على الأحاسيس المسبقة (الإلهام والتنبيه) والمشاعر فهو مترابط إيجابياً لكن ليس بشكل عالٍ مع تقييمات الرئيس أو المسنول الأعلى في عملية الابتكار وإن نمط اتخاذ القرار الحدسي للقادة يحدد من خلال الإنجاز في إطار التواصل المحدود لكنه كان مؤدياً إلى إنجاز عالٍ في شكل التواصل المفتوح (Thunholm, 2004: 933).

3. **النمط المعتمد** Dependent Style: هذا النمط مبني على عدم استقلاليته أو الحكم الشخصي واعتماده على توجيهات وإرشادات ودعم الآخرين، إن المدراء الذين يمتلكون هذا النوع من الأنماط أثناء مواجهتهم لمشكلة معينة دائماً ما يكونون بحاجة إلى شخص يكون بجانبهم ليوجههم إلى الحل المناسب، حيث يعتمد اتخاذ القرار على أمور أخرى تتمثل في مساعدة الآخرين باتخاذ القرار وتحفيزه باللحظات الأخيرة (Spicer &Smith, 2005: 140).

4. **النمط المتجنب** Avoidant Style: في هذا النوع من الأنماط يتجنب الفرد بقدر الإمكان اتخاذ القرارات، بعبارة أخرى لا يتخذ أي قرار إلا بشرط أن يكون مجبراً على القيام بهذا العمل، يشير هذا النمط إلى حالة تأجيل اتخاذ القرارات أو تجنبها، حيث يؤجل متخذ القرار أو يتجنب لظروف معينة اتخاذ القرار (Moghadam & et al, 2011:1019)، في هذا النوع من الأنماط يتمثل بمحاولات لتلافي اتخاذ القرار أو اتخاذ القرار متى ما يكون الأمر ممكناً فهو مترابط بشكل متبادل مع التوجيه للإشراف والرقابة الداخلية حيث أن متخذي القرار المتجنبين يميلون إلى معالجة الأزمات بأسلوب تجنب (Thunholm,2004:935).

5. النمط العفوي Spontaneous Style: النمط العفوي (التلقائي) هو آنية الحس القوي عبر عملية اتخاذ القرار بالسرعة الممكنة (Hon-Tat& et al, 2011:232) في هذا النمط فإن المدير عندما يواجه مشكلة في لحظة معينة ودون أي مقدمات فوراً يتخذ القرار بنفسه، فهذا يعني التسرع والتعرض لاتخاذ القرار المفاجئ وهذا النمط يتميز الشعور الملح والرغبة في اتخاذ القرار في أسرع وقت ممكن (Moghadam & et al,2011:1020).

شكل (4) أنماط اتخاذ القرار على وفق ما قدمه (Scott & Bruce, 1995)



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على (Rehman, et al,2012)

ومن خلال مراجعة التعريفات السابقة لأنماط اتخاذ القرارات وفي حدود بحثنا الحالي تقدم الباحثة تعريفاً مفاده أنه " الأسلوب الذي يمتلكه القائد الإداري والذي يطبقه عندما يواجه موقف معين يتوجب عليه اتخاذ القرار بشكل أفضل بشرط أن يكون ملماً بجميع جوانب المشكلة وتوافر كل المعلومات المتعلقة بها ليتمكن من اتخاذ القرار السليم.

ثالثاً: تفوق الأداء الجامعي

أ. مفهوم وأهمية تفوق الأداء:

يعد تفوق الأداء أو كما يطلق عليه أحياناً بالأداء العالي (High-performance) أو الأداء المتميز (Performance Extra) من المفاهيم الإدارية الحديثة فالسبب في لجوء المنظمات إلى مثل هذا النوع من الأداء يكمن في عدم جدوى قيام الأفراد بتأدية المهام الموكلة إليهم بل أن التطورات التي تحصل في بيئة العمل تستدعي بالضرورة التفكير بالسبل التي تجعل العاملين ينجزون أعمالهم بأسلوب مبتكر وغير تقليدي يتفوق فيه على مستويات أداء العاملين الآخرين ويتجاوز حدود المعايير المحددة كماً ونوعاً بحيث تستطيع المنظمة أن تتفوق على المنظمات الأخرى (حسين، 2007: 137)، وعرفه (Antonescu & Constantinescu) بقدرة المنظمة على تحقيق الأرباح، وتلبية متطلبات الزبائن (Ionică & Băleanu, 2010, 127)، كما يعرف تفوق الأداء بأنه أكثر من مجرد انجاز الأعمال بشكل جيد إذ يذهب إلى ما بعد النجاح، ويتعلق بالأفراد الذين يعملون بشكل مبدع ويتعهدون بانجاز المهام الموكلة إليهم بشكل استثنائي www.personnelzone.com، وتنوعت وتداخلت التعاريف المتخصصة في تفوق الأداء والتي يمكن إيجاز بعضها في أدناه

جدول (4) تعاريفات تفوق الأداء من قبل عدد من الباحثين

| | |
|--|----------------------------------|
| المدخل المتكامل لإدارة الأداء المنظمي، والتي تكون نتاجه في: المستهلكين يحصلون على القيم المرغوبة، والتحسن المستمر لكفاءة وقدرة المنظمة، والتعلم المستمر. | (Shertz, 2006: 64) |
| هو عملية توفير الخدمات ذات الجودة العالية، مع بيان المبادعات، وإقامة الالتزامات لتلك الجودة. | (Carter, 2007:1) |
| انه سلسلة كاملة من إدارة وطريقة المنظمة بأسرها في تشغيل وخلق منظمة بمواصفات عالمية. | (Srivastava, el. al., 2008, 17) |
| الطريقة الوحيدة في التفكير لتعظيم التوافق بين النظم الفرعية والاجتماعية والفنية في المنظمة. | (Guthrie, 2008:5) |
| الممارسة المتميزة في إدارة المنظمات لإيصال القيمة للزبائن وأصحاب المصالح. | (Antony & Bhattacharya, 2010:43) |

المصدر: من إعداد الباحثة بالاستناد إلى المصادر المشار إليها في الجدول أعلاه

فمن خلال عرض مفاهيم تفوق الأداء تقدم الباحثة تعريفاً لتفوق الأداء مفاده بأنه "قدرات فكرية ومعرفية عالية يمتلكها القائد الإداري والتي تمكنهم في توظيف تلك القدرات في مجال تخصصهم لإنجاز أعمالاً تتعدى معايير المنظمة الموضوعية وتحقيق التفوق على الآخرين وبما يساهم في تحقيق أهداف وأداء عالية المستوى بالمنظمة".

تكمّن أهمية تفوق الأداء للمنظمة في تحقيقها فوائد كبيرة نتيجة مشاركة عدد كبير من الأفراد، وأصحاب المصلحة الأخرى، في مناقشات بناءة لفهم أهداف المنظمة وأنشطتها والعلاقة المتبادلة بينهما. وبذلك يقلل الفجوات والنقص في المهارات الحرجة، فضلاً عن توفير أساس (أرضية) مثمرة للإبداع وتعزيز موارد المنظمة وإعادة تنظيمها (Goldsmith, el. al., 2008, 123-124)،

وتكمّن الأهمية أيضاً في تحقيق العديد من المزايا والفوائد للمنظمة التي يتم عن طريقه تحسين الخدمة والأداء، وتحديد نقاط القوة ومجالات التحسين الحاسمة، ويسمح للمنظمة بقياس مدى التحسن والتقدم عن طريق التقييم الذاتي للمنظمة، وإشراك جميع الأفراد من المستويات المختلفة في التفوق وتحسين الأداء. وتسهيل إجراء المقارنات مع المنظمات الأخرى المماثلة، وتحسين قدرة المنظمات لتطوير الخطة والإستراتيجية، وتحسين القدرة التنافسية (Eygelaar & Uys, 2004, 34)، فضلاً عن مساعدة المنظمات في تحقيق التحسين في العلاقات مع الأفراد، وتحسين الجودة وخفض التكاليف، وزيادة رضا الزبون والحصة السوقية والربحية (Tanner, 2005, 9-10).

الجامعي* بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

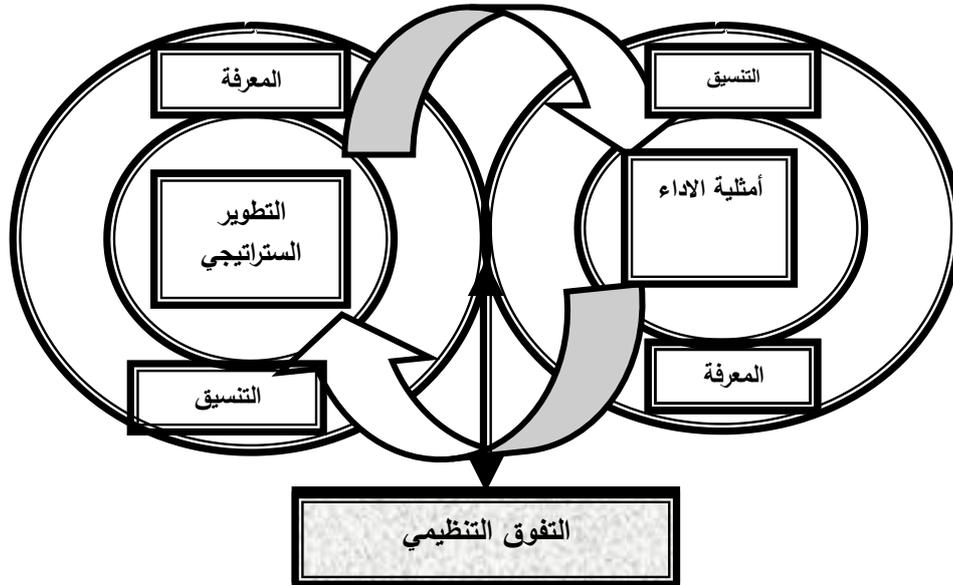
ب. نماذج التفوق التنظيمي ومتغيرات قياسه:

هناك عدة نماذج قدمت لقياس التفوق التنظيمي ومن أبرزها نموذج اللامتناهيّة الذي سيتم اعتماده في هذا البحث والذي سيتم التوسع في توضيحه وكما يأتي:

1. نموذج اللامتناهيّة (Infinity Model) للتفوق التنظيمي:

يتكون هذا النموذج من متغيرين أساسيين هما أمثلية الأداء والتطوير الاستراتيجي، ويظهر هذا النموذج المعد من قبل (Beechner & Hamilton, 1997) كيف أن التطوير الاستراتيجي عندما يتوحد ويتكامل مع أمثلية الأداء فإن ذلك يقود الى تحقيق التفوق التنظيمي، وكما هو موضح بالشكل (5). إن مدخل هذا النموذج هو استعمال المعرفة للتنسيق بين التطوير الاستراتيجي وأمثلية الأداء، ويشير (Beechner & Hamilton) إلى أن تطبيق هذا النموذج يتطلب وجود قيادة تتحمل المسؤولية كاملة مع قيامها بتقييم العوائد، وبرامج التحفيز، والتميز، وتكيفها مع عناصر النجاح الحاسمة، واستنادا إلى ما ورد فلقد تم الاعتماد على هذا النموذج في البحث لتوافقه مع متطلباتها وإمكانية تطبيقه على منظمات الاعمال الهادفة للربح والمنظمات الخدمية سواء كانت حكومية أم أهلية.

شكل (5) التفوق التنظيمي حسب نموذج اللامتناهيّة



المصدر: حسين، سعد مهدي (2007) "أثر رأس المال البشري وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات" أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية/ كلية الإدارة والاقتصاد، ص

الجامعي* بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

إن الكثير من المنظمات تسعى إلى التفوق في أدائها بهدف تحقيق البقاء والنمو والمنافسة على المنظمات الأخرى في السوق سواء على مستوى المنظمة داخلياً وعلى مستوى المجتمع والبيئة خارجياً والتي تحقق للمنظمة التفوق بالعمل وإنجاز الأهداف المرغوبة والتي تسعى إلى تحقيقها، ويتم ذلك من خلال عدد من الأبعاد المختلفة للتفوق، لذا لا بد من التعرف على تلك الأبعاد.

1. أمثلية الأداء: ويشير (Kali, 2006: 3) في تعريفه لأمثلية الأداء بأنه الأداء الإستراتيجي الذي يقود المنظمة لتوفير منتجات وخدمات تلبي حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية، ويشير كل من (Beechner & Hamlton, 1997) إلى أن أمثلية الأداء يتحقق وفق مجموعة من الخطوات، تتمثل بالآتي: (حسين، 2007: 145)

أ. تحديد الأهداف وعملياتها الأساسية.

ب. تحديد متطلبات خدمة الزبون.

ج. وضع أساسيات العمل وتحليل فجوة الأداء.

د. العمل بالتحسين المستمر للعمليات وتنفيذها.

هـ. اختبار مقاييس الأداء.

2. التطوير الاستراتيجي: لا ينبغي أن يُعد التطوير الاستراتيجي تقييداً أو عائقاً بل مسؤولية اجتماعية ستجلب فرص وفوائد مختلفة للمنظمات بأن الشركات التي تتبع منهج التنمية المستدامة أكثر تتمتع بمناخ إيجابية من ضمنها (تحسين الكفاءة التشغيلية، الحفاظ على ترخيص العمل، تعزيز قيمة العلامة التجارية والسمعة، تعزيز وزيادة الابتكار، جذب العملاء والاحتفاظ بهم، تعزيز رأس المال البشري والفكري، بناء ودعم قيمة المساهمين، إنتاج إيرادات متزايدة، تحديد فرص جديدة) إن هذه المنافع المكتسبة من إدخال مبادئ التطوير الاستراتيجي ستخلق فائدة تنافسية للمنظمة وتعزز مكانتها في المجتمع والتي تحقق الفائدة في المدى الطويل (Neijati et al, 2010:85).

كما عرفه (Pesqueux, 2009:234) بأنه التطوير الذي يلبي احتياجات الحاضر بدون المساس بقدرة الأجيال المستقبلية على تلبية احتياجاتها وتضم مفهومي أساسيين: مفهوم "الاحتياجات" وعلى الخصوص الاحتياجات الرئيسية؛ وفكرة القيود التي تفرضها حالة التكنولوجيا والمؤسسات الاجتماعية على قدرة البيئة على تلبية الحاجات الحالية والمستقبلية، ويركز التطوير الاستراتيجي على تعلم أفكار قادرة على فهم ردود الفعل غير المألوفة وتطويرها إلى أوضاع متطورة ومتغيرة ديناميكياً (Dale & Newman, 2005:356)، إلا أن التطوير الاستراتيجي يتكون من خمس متغيرات فرعية تعتمد عليها المنظمة لغرض تحقيقه (www.oecd.org, 2002)

أ. الفهم المشترك للتطوير الاستراتيجي.

ب. التزام الإدارة العليا بالتطوير الاستراتيجي.

ج. وجود آليات مؤسسية لتوجيه التكامل.

د. إشراك أصحاب المصالح.

هـ. الاهتمام بإدارة المعرفة الكفوءة.

فضلاً عن ذلك هناك نماذج أخرى لتفوق الأداء هي:

2. نموذج تفوق الشركات المتعددة الجنسية.

3. نموذج تفوق إدارة الجودة للمنظمات الأوروبية (EFQM).



المبحث الثالث/ الجانب العملي

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل نتائج البحث فضلاً عن اختبار فرضيات البحث الستة التي انطلق منها البحث الحالي:

أولاً: مستوى إجابات أفراد العينة المبحوثة لمتغير الذكاء الشعوري وأبعاده

جدول (5) الأساليب الإحصائية المستخدمة لقياس مستوى الذكاء الشعوري لدى أفراد العينة

| Std. Deviation الانحراف المعياري | Mean الوسط الحسابي | الفقرات | أولاً: فهم الذات |
|-------------------------------------|-----------------------|---------|--|
| 0.82 | 4.15 | 1 | أمتلك فهم جيد لمشاعري وأسيطر عليها في المواقف كافة |
| 0.83 | 4.13 | 2 | أعبر عن مشاعري للآخرين بشكل ودي وإن كانوا غير متفقيين معي |
| 0.86 | 4.12 | 3 | أشارك الآخرين بمشاعري وأحاسيسي كلما دعت الضرورة |
| 1.17 | 2.56 | 4 | مشاعري تتغير من فترة لأخرى حسب المزاج الذي ينتابني |
| 1.04 | 3.45 | 5 | أسامح الآخرين حتى لو تجاوزوا على مشاعري وجرحوا أحاسيسي |
| 0.94 | 3.68 | | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام |
| ثانياً: إدارة الذات | | | |
| 1.17 | 3.17 | 6 | اناقش مشاكل الآخرين الخاصة بمعزل عن مشاعرهم |
| 0.74 | 4.08 | 7 | اتفهم وجهات نظر الآخرين حتى إذا لم تتطابق مع تصوراتي الخاصة |
| 1.06 | 3.02 | 8 | لا ادعي الاخذ دائما بما يشعر به الآخرين لكونها معروفة لي بحكم التعامل اليومي |
| 0.67 | 4.26 | 9 | افهم بما يجرح مشاعر الآخرين الذين يعملون معي |
| 0.69 | 4.38 | 10 | تعينني العدالة عند الحكم على اخطاء الآخرين وتجاوزاتهم |
| 0.87 | 3.78 | | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام |
| ثالثاً: إدارة العلاقات | | | |
| 0.62 | 4.44 | 11 | أساعد الآخرين وأهتم بأحباطاتهم عند شعوري بحاجتهم لي |
| 0.82 | 3.80 | 12 | تختلف نظرتي للمواقف المطروحة عما ينظر إليها الآخرون |
| 1.19 | 2.42 | 13 | لا يهمني الإصغاء لكل ما يقوله الآخرين عند مواجهتهم لي |
| 0.57 | 4.32 | 14 | أسعى قدر الإمكان التخفيف من انفعالات الآخرين في المواقف الصعبة |
| 0.92 | 3.71 | 15 | أتكهن باستجابات الآخرون الإيجابية أو السلبية في جميع الظروف |
| 0.82 | 3.74 | | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام |
| رابعاً: الفهم الاجتماعي | | | |
| 1.10 | 2.21 | 16 | لا أتحم بمشاعري عند مواجهة المشاكل الصعبة |
| 0.99 | 3.53 | 17 | لا تطول عندي فترات الاضطراب التي أواجهها عند مواجهة المشكلات المعقدة إذ أخضع نفسي لتوجيه الغضب |
| 1.12 | 2.52 | 18 | أتوقف عن العمل والتفكير عندما أواجه موقف صعب |
| 0.79 | 4.26 | 19 | ألوم نفسي إذا ارتكبت خطأ نتج عنه مشكلة |
| 1.08 | 4.04 | 20 | أتعامل مع الزبائن بمشاعر واحدة من دون تمييز بينهم |
| 1.02 | 3.31 | | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام |
| 0.32 | 3.63 | | إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الاول الذكاء الشعوري |

الجامعي* بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

تشير معطيات الجدول (5) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر عينة البحث في الجامعة المستنصرية الخاصة بمتغير الذكاء الشعوري والتي سيتم مقارنتها في ضوء إجابات العينة المبحوثة عن الفقرات بالاستناد إلى قيمة الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لتقدير مدى التشتت في الإجابات، إذ يبين الجدول المذكور الوسط الحسابي لمتغير الذكاء الشعوري بلغ (3.63) أي فوق الوسط المعياري البالغ (3) وكان الانحراف المعياري العام والبالغ (0.32) وهذا ما يدل على امتلاك أو استجابة عينة البحث لأبعاد الذكاء الشعوري

يتضح من الجدول بُعد فهم الذات ضمن متغير (الذكاء الشعوري) يعكس وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (3.68) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وبانحراف معياري عام (0.94)، وهذا يشير إلى امتلاك العينة المبحوثة قدرات جيدة لفهم الذات، ويبين الجدول أعلاه وجهة نظر عينة البحث لبعد (إدارة الذات)، إذ بلغت قيمة الوسط الحسابي العام لبعد (إدارة الذات) كما مبين في الجدول المذكور (3.78) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري (0.87)، وهذا يدل على الاهتمام الكبير في السيطرة على المشاعر والتعامل مع مختلف المواقف لدى العينة المبحوثة، كما مبين في الجدول وجهة نظر عينة البحث أيضاً لبعد (إدارة العلاقات)، يوضح وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.74) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) وبانحراف معياري عام بلغ (0.82) والذي يدل على أهمية كبيرة لجميع فقرات بعد (إدارة العلاقات) جميعها لدى القيادات الجامعية عينة البحث وقدرتهم على إدارة علاقاتهم الاجتماعية بصورة فاعلة مع الآخرين، ويوضح الجدول أعلاه وجهة نظر العينة المبحوثة لبعد (الفهم الاجتماعي)، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (3.31) وهو أعلى من الوسط الفرضي والبالغ (3) وبانحراف معياري عام (1.02) والذي يدل على الأهمية الكبيرة لجميع فقرات بعد (الفهم الاجتماعي) لدى القيادات الجامعية في الجامعة المستنصرية من خلال إدارة مشاعرهم مع الآخرين وفهم حاجاتهم ورغباتهم في مختلف نواحي الحياة الاجتماعية والمهنية.

ثانياً: مستوى إجابات أفراد العينة المبحوثة لمتغير أنماط اتخاذ القرارات وأبعاده

جدول (6) الأساليب الإحصائية المستخدمة لقياس مستوى أنماط اتخاذ القرارات لدى أفراد العينة

| Std. Deviation الانحراف المعياري | Mean الوسط الحسابي | الفقرات | خامساً: نمط اتخاذ القرار العقلاني |
|-------------------------------------|-----------------------|---------|--|
| 0.66 | 4.44 | 21 | أدرس الحقائق التي تحت تصرفي قبل أن أتخذ القرار للتأكد من صحتها |
| 0.55 | 4.48 | 22 | أتبنى الأسلوب المنطقي في اتخاذ القرارات كافة |
| 0.91 | 3.94 | 23 | أحتاج إلى التفكير كثيراً عند اتخاذ القرارات الآنية والاضطرارية |
| 0.81 | 4.11 | 24 | أستطيع البحث في الخيارات المختلفة عندما أتخذ القرارات بمفردي |
| 0.46 | 4.35 | 25 | أكن عقلياً بدرجة كبيرة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بمجابهة الأزمات |
| 0.71 | 4.26 | | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام |
| | | | سادساً: نمط اتخاذ القرار البديهي (الحدسي) |
| 1.11 | 2.92 | 26 | أحياناً عندما أقرر أشعر أن صحة قراري أهم من امتلاك دليل منطقي يثبت صحة ذلك |
| 0.99 | 3.31 | 27 | أضع بنظر الاعتبار الرؤية الشخصية (الحدس الداخلي) عند اتخاذ القرار |
| 1.00 | 3.67 | 28 | أعتمد على الإحساس والثقة بالذات عند اتخاذ القرار |
| 0.86 | 3.81 | 29 | أتخذ بعض القرارات بالاعتماد على إدراكي للموقف بقوة |
| 0.72 | 4.26 | 30 | أتخذ القرارات التي أؤمن بأنها صحيحة |



الجامعي* بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

| | | | |
|--|------|--|----|
| 0.94 | 3.59 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام | |
| سابعاً: نمط اتخاذ القرار المعتمد | | | |
| 1.11 | 3.51 | لا يهمني تعليق الآخرون عند اتخاذ القرارات المهمة | 31 |
| 1.08 | 2.93 | أخذ القرارات المهمة استناداً لما يعرفه الآخرون | 32 |
| 0.98 | 3.72 | أحتاج الى شخص يشاركني القرار عندما أواجه موقف او مشاكل مهمة | 33 |
| 1.07 | 2.80 | غالباً ما أحتاج إلى توجيه الآخرون عند اتخاذ قرار ما | 34 |
| 1.17 | 2.34 | أشعر بعدم القدرة على اتخاذ القرار دون مشاركة الآخرون | 35 |
| 1.08 | 3.06 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام | |
| ثامناً: نمط اتخاذ القرار العفوي (التلقائي) | | | |
| 0.74 | 3.85 | عندما أنتهي من اتخاذ القرار أعتقد أن عملي صحيح | 36 |
| 0.71 | 4.04 | يتملكني شعور يأتي واضح باتخاذ القرار | 37 |
| 0.85 | 1.85 | غالباً ما أخذ القرار دون أن تكن لي معلومات سابقة | 38 |
| 0.99 | 1.98 | أخذ أغلب القرارات دون اعتبار للقرارات السابقة أو المشاكل الناتجة عن تلك القرارات | 39 |
| 1.14 | 3.16 | أخذ القرارات المناسبة بسرعة | 40 |
| 0.87 | 2.98 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام | |
| تاسعاً: نمط اتخاذ القرار المتجنب | | | |
| 0.99 | 2.10 | أتجنب التفكير في القرارات المهمة لأنها تعرضني للاضطراب | 41 |
| 1.11 | 3.12 | أمتنع عن اتخاذ القرارات المهمة في حالة وجود قوة إجبارية | 42 |
| 1.08 | 2.98 | أحاول تأجيل بعض القرارات قدر الإمكان | 43 |
| 1.08 | 2.27 | غالباً ما أتجنب اتخاذ القرارات المهمة | 44 |
| 1.15 | 2.79 | أخذ القرارات المهمة في اللحظات الأخيرة بصورة عامة | 45 |
| 1.08 | 2.65 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام | |
| 0.37 | 3.31 | إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الثاني أنماط اتخاذ القرارات | |

يتم مقارنة الأوساط الحسابية لإجابات العينة المبحوثة على الفقرات بالاستناد إلى الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لتقدير مدى التشتت في الإجابات في إجابات عينة البحث في الجامعة المستنصرية، إذ يبين الجدول (6) وسطاً حسابياً عاماً لمتغير (أنماط اتخاذ القرارات) بلغ (3.31) وهو أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) وهذا يدل أهمية اتخاذ القرارات بمختلف أنماطه من قبل القيادات الجامعية في الجامعة المستنصرية بشكل عالٍ في حين بلغ الانحراف المعياري العام لهذا البعد (0.37) وهذا يبين انخفاض مدى التشتت في إجابات العينة المبحوثة، وفيما يأتي تشخيص مستوى آراء عينة البحث لتلك الأنماط المختلفة:

الجامعي* بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

كما في الجدول (6) والذي يشير إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر عينة البحث للنمط العقلاني، إذ يوضح الجدول الأتف الذكر وسطاً معيارياً عاماً بلغ (4.26) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يدل على أهمية اتخاذ هذا النوع من الأنماط واستخدامه بصورة عقلانية في مختلف المواقف من قبل القيادات الجامعية في الجامعة المستنصرية، بينما بلغ الانحراف المعياري العام لهذا النمط (0.71) والتي يدل على انخفاض مستوى التشتت في إجابات العينة المبحوثة، يبين في الجدول المذكور وجهة نظر عينة البحث تجاه النمط الحدسي، إذ يبين الجدول المذكور الوسط الحسابي العام يبلغ (3.59) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يدل على أهمية اتخاذ هذا النوع من النمط ومدى امتلاك العينة المبحوثة من معلومات تدخل باتخاذ القرار في حالة مستمرة وبلغ الانحراف المعياري العام (0.94) والذي يدل على انخفاض مستوى التشتت في إجابات عينة البحث، ويبين الجدول أن وجهة نظر عينة البحث للنمط المعتمد، إذ يوضح الجدول السابق الذكر وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.06) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) مما يدل على أهمية استخدام هذا النوع من الأنماط في اتخاذ القرارات والاعتماد ومساعدة الآخرين باتخاذ القرارات وبشكل سريع، بينما بلغ الانحراف المعياري العام (1.08) مما يشير إلى وجود مستوى التشتت المقبول في إجابات عينة البحث، يتضح من الجدول اعلاه أن وجهة نظر عينة البحث تجاه النمط العفوي، إذ يبين الجدول السابق الذكر الوسط الحسابي العام والبالغ (2.98) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يدل على قلة الاهتمام في استخدام هذا النمط لاتخاذ القرارات وضعف قدرة القيادات الجامعية في اتخاذ القرار من هذا النوع من الأنماط، وبلغ الانحراف المعياري العام (0.87) والذي يدل على انخفاض مدى التشتت في إجابات العينة المبحوثة، يشير الجدول وجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص النمط المتجنب، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (2.65) وهو أقل من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يدل على الاهتمام القليل في استخدام هذا النمط بحيث تؤجل أو تتجنب عينة البحث اتخاذ القرارات ولظروف معينة وأن الانحراف المعياري العام لهذا النمط بلغ (1.08) والتي يدل على مستوى التشتت المقبول في إجابات العينة.

ثالثاً: مستوى إجابات أفراد العينة المبحوثة لمتغير تفوق الأداء الجامعي وأبعاده

جدول (7) الأساليب الإحصائية المستخدمة لقياس مستوى تفوق الأداء لدى أفراد العينة

| Std. Deviation الانحراف المعياري | Mean الوسط الحسابي | عاشراً: أمثلية الأداء | الفقرات |
|-------------------------------------|-----------------------|--|---------|
| 1.03 | 3.45 | اي مشروع تتبناه قيادة الجامعة \ الكلية تحدد اهدافه بدقة من حيث مراعاة التوقعات المستقبلية المحددة ومؤشرات نجاحه | 46 |
| 0.97 | 3.46 | قيادة الجامعة \ الكلية تعمل بصيغة الفريق الموجه ذاتياً لتحديد الاهداف الخاصة بها على وفق دراسة منظمة للاحتياجات والأنشطة التي تقود الى أمثلية الأداء | 47 |
| 0.97 | 2.78 | لا تدرس تأثيرات اهداف الجامعة \ الكلية بشكلها الإجمالي على المستوى القريب والبعيد المدى | 48 |
| 1.12 | 2.85 | لا تتفهم الجامعة \ الكلية احتياجات التدريسيين والطلبة والعاملين باعتبارها الجزء الأساسي لعملية أمثلية الأداء للكلية | 49 |
| 1.01 | 3.53 | احتياجات الطلبة ومتطلباتهم المتعلقة بالمناهج والتدريسيين والنشاطات الخدمية الأخرى تخضع للدراسة والتخطيط الاستراتيجي | 50 |
| 1.17 | 2.95 | تراعي الجامعة \ الكلية متطلبات المواهب التي تم امتلاكها (التدريسيين والعاملين) وتوسع لإشباعها مادياً ومعنوياً. | 51 |
| 1.08 | 3.05 | هنالك نظام للتغذية العكسية الدوريه الذي تقيم بموجبه الجامعة / الكلية أنشطة الاساتذه والعاملين ضماناً لتحقيق أمثلية الأداء | 52 |



الجامعي* بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

| | | | |
|---------------------------------|------|--|----|
| 0.99 | 2.73 | لا تضع الجامعة \ الكلية اسس ومؤشرات ثابتة للأقسام العلمية والشعب الإدارية والخدمية بهدف مراعاة تنفيذها ضمن إطار أمثلية الأداء | 53 |
| 1.01 | 3.43 | تراعي الجامعة / الكلية متطلبات المسؤولية الاجتماعية والجوانب القانونية المرعية من قبل وزارة التعليم العالي عند تحديد مستويات الأداء والأسس العامة للوصول بها إلى امثلية الأداء | 54 |
| 1.02 | 3.15 | توفر الجامعة / الكلية مستلزمات الثقافة التنظيمية والالتزام والمشاركة الفاعلة لمساعدة الجميع على التحسين المستمر لعمليات تطوير الكفاءات العلمية والإدارية الموجودة لديها | 55 |
| 0.94 | 3.18 | تستخدم الجامعة \ الكلية الأساليب التحليلية المختلفة لاداء التحسينات الممكنة لتقليل أو الحد من الفجوة في أمثلية الأداء. | 56 |
| 1.06 | 3.15 | تتعامل الجامعة / الكلية بكل جدية مع كل التغييرات الواسعة في المجتمع وتسعى إلى تنفيذها بما يتلاءم ومتطلبات تحقيق امثلية الأداء | 57 |
| 1.02 | 2.93 | لا تنفذ الجامعة \ الكلية خطة تحسين سليمة بموجب المقاييس التي تستخدمها و بما ينسجم والمتغيرات البيئية | 58 |
| 1.04 | 3.08 | تجرى الجامعة / الكلية اختبارات مستمرة لضمان حسن المقاييس المستخدمة لقياس أداء العاملين والأقسام والشعب والكلية ككل لمعرفة مدى إنجاز الاهداف الاستراتيجية والتشغيلية لها. | 59 |
| 1.05 | 2.99 | تقارن الجامعة / الكلية مقاييسها مع غيرها من المؤسسات التعليمية متناظرة وتجرى اختبارات لهذه المقاييس لضمان تحديد موقعها المناسب | 60 |
| 1.03 | 3.11 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام | |
| الحادي عشر: التطوير الاستراتيجي | | | |
| 0.94 | 2.94 | إن مفهوم التطوير الاستراتيجي المستدام كفوء وبوضوح ومفهوم لعموم الإداريين والعاملين على حد سواء وله علاقة بأمثلية الأداء | 61 |
| 0.95 | 3.18 | الأهداف التشغيلية للجامعة/ الكلية واضحة ومقبولة للجميع و تستند على مبادئ واضحة لأغراض التطوير السراتيجي | 62 |
| 0.91 | 3.17 | إن العوائد والمؤشرات الاجتماعية المتحققة من قبل الجامعة/ الكلية واضحة ومدعمة بأرقام إحصائية ورياضية مفهومه | 63 |
| 1.03 | 3.03 | أن التزام القيادة الجامعية العليا بالتطوير السراتيجي الفعال عادة ما يتم توصيله لمختلف القطاعات الحكومية ذا الصلة بعملها وغيرها من منظمات المجتمع المدني | 64 |
| 0.89 | 2.92 | عند وجود فجوات بين تفكير الإداريين بالكلية والسياسيين خارجها لا تبذل جهود من قبل قيادة الكلية لغلق مثل هذه الفجوات التي تؤثر على أدائها | 65 |
| 0.86 | 3.28 | تسعى القيادة الجامعية لتبنى أسبقيات تتابعيه لتنفيذ التطوير الملائم على المدى القصير والبعيد | 66 |
| 0.90 | 2.79 | إن القوانين والأنظمة والتعليمات التي تدقق بموجبها وزارة التعليم العالي أداء الجامعة \الكلية تتعارض مع التطوير الإستراتيجي المستدام | 67 |
| 0.82 | 3.07 | هناك أليات متكاملة لضمان التغذية العكسية تمنع حدوث الخلافات والصراعات التي تعيق التطوير الاستراتيجي للجامعة\ للكلية | 68 |
| 0.85 | 3.30 | إن التطوير الإستراتيجي غير متكامل مع الممارسات الحكومية فيما يتعلق بقوانينها وتخصيص الموازنات وتحديد الرقابة عليها ومقياس أدائها واختبار نتائجها. | 69 |
| 0.99 | 2.88 | هناك أليات فاعلة مع الأطراف الحكومية وغيرها من المنظمات ذات الصلة بعمل الجامعة / الكلية لغرض أعلام الزبائن حول النتائج والآثار السلبية والإيجابية المتصلة بالقرارات المتخذة من قبل الكلية التي تتعلق بالتطوير السراتيجي. | 70 |

| | | | |
|------|------|---|----|
| 0.95 | 3.09 | أن الإطار القانوني الذي تعمل به الجامعة / الكلية سواء كانت حكومية أو أهلية باعتقادي غير سليم لانه لايتكيف مع مستجدات البيئة وظروف العولمة والشروط القانونية ذات الصلة في بناء التطوير الاستراتيجي الملانم | 71 |
| 0.90 | 3.32 | لا تتوفر آليات دقيقة لتقديم التغذية العكسية لمن له مصلحة مع الجامعة / الكلية لمتابعة تأثير مشاركته في اتخاذ قرارات تطوير الجامعة / الكلية. | 72 |
| 1.02 | 2.99 | تعطي الجامعة / الكلية فرص كافية للابداع العلمي والتكنولوجي وتراه من القضايا الحاسمة للتطوير الاستراتيجي بحيث يلاحظ ان هنالك تكامل بين معلومات المجموعة العلمية ومتخذي القرار في هذه الجامعة / الكلية. | 73 |
| 1.01 | 3.33 | الثقافة التنظيمية للجامعة / الكلية تشجع السياسات البحثية وتسهيل العمل الشبكي، نظم الاتصالات لتدريسها وتعمل على دعم البحث المشترك مع الكليات الاخرى لغرض تحقيق المزج الصحيح للاعمال المستمره في مجال المعرفة . | 74 |
| 0.96 | 3.22 | تتدخل الحكومة عبر وزارة التعليم العالي باستمرار لتتاكد من الاطر العامه المعرفيه للجامعة/الكلية بأنها جاءت من جراء مناقشات بين متخصصين واستشاريين في المجالات المعنيه بحيث إنها وضعت في اطار أعداد | 75 |
| 0.93 | 3.10 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري العام | |
| 0.43 | 3.11 | إجمالي الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير الثالث تفوق الاداء الجامعي | |

بههدف تشخيص نتائج تفوق الأداء بشكل عام في الجامعة المستنصرية في ضوء إجابات العينة، والتي توزعت على فئتان للنتائج هي (أمثلية الأداء، والتطوير الاستراتيجي) وسيتم مقارنة الأوساط الحسابية لإجابات عينة البحث عن الفقرات بناءً على قيمة الوسط الحسابي، والانحراف المعياري لتقدير مدى التشتت في إجابات القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية، إذ يوضح الجدول (7) وسطاً حسابياً عاماً لمتغير (تفوق الأداء) بلغ (3.11) وهي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يدل على أهمية هذه الأبعاد في تحقيق تفوق الأداء من خلال وضع معايير للأداء لا بد من ان تتقدم بها العينة المبحوثة في الجامعة المستنصرية لكي تحقق التميز في أدائها، بينما بلغ الانحراف المعياري العام لهذا المتغير (0.43) وهذا يبين انخفاض مدى التشتت في إجابات العينة المبحوثة، وفيما يأتي تشخيص مستوى آراء عينة البحث لتفوق الأداء:

كما مبين في الجدول والذي يشير إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية من وجهة نظر عينة البحث بخصوص هذا البعد، إذ يبين الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً يبلغ (3.11) وهي أكبر من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يدل على الأهمية الكبيرة في التعرف على الأهداف والأنشطة التي تسعى الجامعة لتحقيقها ذات الصلة مع متطلبات زبائن الجامعة الحاليين وفي المستقبل وبوجود مقاييس يتم اختبارها من قبل الجامعة لكي يتم تقييم الأداء الذي ينجزه منتسبي الجامعة من قبل المستويات القيادية التنفيذية المهمة بالجامعة وبلغ الانحراف المعياري العام (1.03) مما يدل على انخفاض مدى التشتت في إجابات العينة المبحوثة، ويوضح الجدول المذكور وجهة نظر العينة المبحوثة الخاصة لبعدها التطوير الاستراتيجي.

الجامعي* بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

إذ يوضح وسطاً حسابياً عاماً بلغ (3.10) وهو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يدل على الأهمية المتزايدة لتحفيز رأس المال البشري الاستراتيجي لضمان استمرارية الأداء المتميز وتعزيزه وبما يحقق تفوق الجامعة المبحوثة على مثيلاتها، كما أن الانحراف المعياري العام لهذا البعد بلغ (0.93) والذي يعبر عن انخفاض في مدى التشتت في إجابات العينة المبحوثة.

رابعاً: اختبار فرضيات البحث

يعرض هذا المحور نتائج الاختبارات الإحصائية المستعملة لاختبار فرضيات البحث من خلال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل الارتباط لسبيرمان (Spearman) والانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار وكما يلي:

1. العلاقة بين الذكاء الشعوري وأنماط اتخاذ القرارات:

انطلقت الفرضية الرئيسية الأولى من (وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري وأنماط اتخاذ القرارات في الجامعة المستنصرية) ومن خلال تدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (8) المعبر عن مصفوفة الارتباط بين المتغيرين، وكانت النتائج في الجدول كالتالي:

جدول (8) قيم معاملات ارتباط (Spearman) بين الذكاء الشعوري وأنماط اتخاذ القرارات (n=130)

| العلاقات المعنوية | | إجمالي أنماط اتخاذ القرارات | |
|-------------------|-------|-----------------------------|-----------------------|
| الأهمية | العدد | 0.39** | إجمالي الذكاء الشعوري |
| %80 | 4 | | |

* معنوي تحت مستوى معنوية 0.05

** معنوي تحت مستوى معنوية 0.01

ظهر إجمالي الذكاء الشعوري (4) علاقات ارتباط معنوية مع متغيرات أنماط اتخاذ القرارات من مجموع العلاقات والبالغة (5) علاقات، وبما يشكل (80%)، وكانت العلاقات جميعها قوية وبمستوى معنوية (0.01)، وفي ضوء هذه النتيجة تقبل الفرضية الرئيسية الأولى.

2. العلاقة بين الذكاء الشعوري وتفوق الأداء:

انطلقت الفرضية الرئيسية الثانية من توقع أن (يسهم الذكاء الشعوري في تنفيذ متطلبات تفوق الأداء للجامعة المستنصرية) ومن تدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (9) والذي يوضح مصفوفة الارتباط بين المتغيرين كانت علاقة الارتباط لإجمالي الذكاء الشعوري ومتغيرات تفوق الأداء إذ بلغ معامل الارتباط (0.26) وهو دال معنوياً بمستوى (0.01). وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لإثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية وعلى المستوى الإجمالي.

جدول (9) قيم معاملات ارتباط (Spearman) بين الذكاء الشعوري وتفوق الأداء (n=130)

| العلاقات المعنوية | | إجمالي الذكاء الشعوري | |
|-------------------|-------|-----------------------|--------------------|
| الأهمية | العدد | 0.26** | إجمالي تفوق الأداء |
| %100 | 2 | | |

* معنوي تحت مستوى معنوية 0.05

** معنوي تحت مستوى معنوية 0.01

3. العلاقة بين أنماط اتخاذ القرارات وتفوق الأداء:

انطلقت الفرضية الرئيسية الثالثة من توقع أن (تُعزز أنماط اتخاذ القرارات معنوياً متطلبات تفوق الأداء للجامعة المستنصرية) ومن تدقيق العلاقات التي يعرضها الجدول (10) والذي يبين مصفوفة الارتباط بين المتغيرين كانت علاقة الارتباط لإجمالي أنماط اتخاذ القرارات مع إجمالي تفوق الأداء إذ بلغ معامل الارتباط (0.39) وهو دال معنوياً بمستوى (0.01)، والنتائج التي ذكرت آنفاً توفر الدعم الكافي لإثبات صحة الفرضية الرئيسية الثالثة وعلى المستوى الإجمالي.

جدول (10) قيم معاملات ارتباط (Spearman) بين أنماط اتخاذ القرارات وتفوق الأداء (n=130)

| العلاقات المعنوية | | إجمالي أنماط اتخاذ القرارات | |
|-------------------|-------|-----------------------------|--------|
| الأهمية | العدد | إجمالي تفوق الأداء | 0.39** |
| %100 | 2 | | |

* معنوي تحت مستوى معنوية 0.05

** معنوي تحت مستوى معنوية 0.01

4. تأثير الذكاء الشعوري في تفوق الأداء:

إذ نصت الفرضية الرئيسية الرابعة على أنه (يؤثر الذكاء الشعوري معنوياً في تحقيق تفوق الأداء في الجامعة المستنصرية) ومن خلال الجدول (11) الذي يبين نماذج التأثير المعنوية وغير المعنوية بين متغيرات تفوق الأداء ومتغيرات الذكاء الشعوري أظهر إجمالي تأثير الذكاء الشعوري في متغيرات تفوق الأداء بمستوى معنوية (0.01)، وهذه النتيجة توفر دعماً كافياً لقبول الفرضية الرئيسية الرابعة على المستوى الإجمالي.

جدول (11) قيم (B) و(F) و(R²) والدلالة لنماذج الانحدار لتأثير الذكاء الشعوري في تفوق الأداء (n=130)

| العلاقات المعنوية | | إجمالي تفوق الأداء | | |
|-------------------|-------|--------------------|------|-----------------------|
| الأهمية | العدد | 0.07 | 0.35 | إجمالي الذكاء الشعوري |
| %100 | 2 | دال | 9.18 | |

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (1.68) = 4.00

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية (1.68) = 7.08

| | |
|----------------|---|
| R ₂ | B |
| دلالة | F |

المصفوفة الفرعية

5. تأثير أنماط اتخاذ القرارات في تفوق الأداء:

إذ نصت الفرضية الرئيسية الخامسة على انه(تؤثر أنماط اتخاذ القرارات الناجحة معنوياً في تحسين متطلبات تفوق الأداء للجامعة المستنصرية) وكانت نماذج التأثير لإجمالي أنماط اتخاذ القرارات في متغيرات تفوق الأداء تاتي معنوي بمستوى (0.01)، والنتيجة المذكورة أدناه توفر الدعم الكافي لقبول الفرضية الرئيسية الخامسة على المستوى الإجمالي.

جدول (12) قيم (B) و(F) و(R²) والدلالة لنماذج الانحدار لتأثير أنماط اتخاذ القرارات في تفوق الأداء (n=130)

| العلاقات المعنوية | | إجمالي تفوق الأداء | | |
|-------------------|-------|--------------------|-------|--------------------------------|
| الأهمية | العدد | | | |
| %100 | 2 | 0.15 | 0.46 | إجمالي أنماط اتخاذ القرارات |
| | | دال | 22.99 | |

قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (1.68) = 4.00
قيمة F المحسوبة عند مستوى دلالة 0.01 ودرجة حرية (1.68) = 7.08

| | |
|----------------|---|
| R ₂ | B |
| دلالة | F |

المصفوفة الفرعية

6. تأثير الذكاء الشعوري في تفوق الأداء عبر أنماط اتخاذ القرارات:

إذ نصت الفرضية الرئيسية السادسة على انه(يتأثر تحقيق تفوق الأداء معنوياً بمستوى الذكاء الشعوري عبر توسيط أنماط اتخاذ القرارات الملائمة لها في المؤسسة التعليمية) ان قراءات الجدول (13) تظهر أن نموذج الانحدار المتعدد للذكاء الشعوري وأنماط اتخاذ القرارات في تفوق الأداء كانت معنوية بدلالة (F) المحسوبة (12.58) وهي اكبر من قيمتها الجدولية البالغة (4.98)، بمستوى معنوية (1%)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير للذكاء الشعوري من خلال أنماط اتخاذ القرارات في تفوق الأداء، وكانت معادلة النموذج كالاتي:

$$Y = \alpha + \beta x_1 + \beta x_2$$

وكانت قيمها: تفوق الأداء = 1.66 + 0.17 x₁ + 0.40 x₂

جدول (13) نتائج الانحدار المتعدد لتأثير الذكاء الشعوري وأنماط اتخاذ القرارات في تفوق الأداء (n=130)

| إجمالي تفوق الأداء | | | | المتغير | |
|--------------------|-------|------|------|----------------|----------------------|
| | | | | المعتمد | المتغيرات المستقلة |
| | | | | الذكاء الشعوري | أنماط اتخاذ القرارات |
| وجود تأثير | 12.58 | 0.17 | 0.17 | 1.66 | |
| | | | 0.40 | | |

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) = (3.15)

قيمة (F) الجدولية عند مستوى دلالة (0.01) = (4.98)

الجامعي* بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية

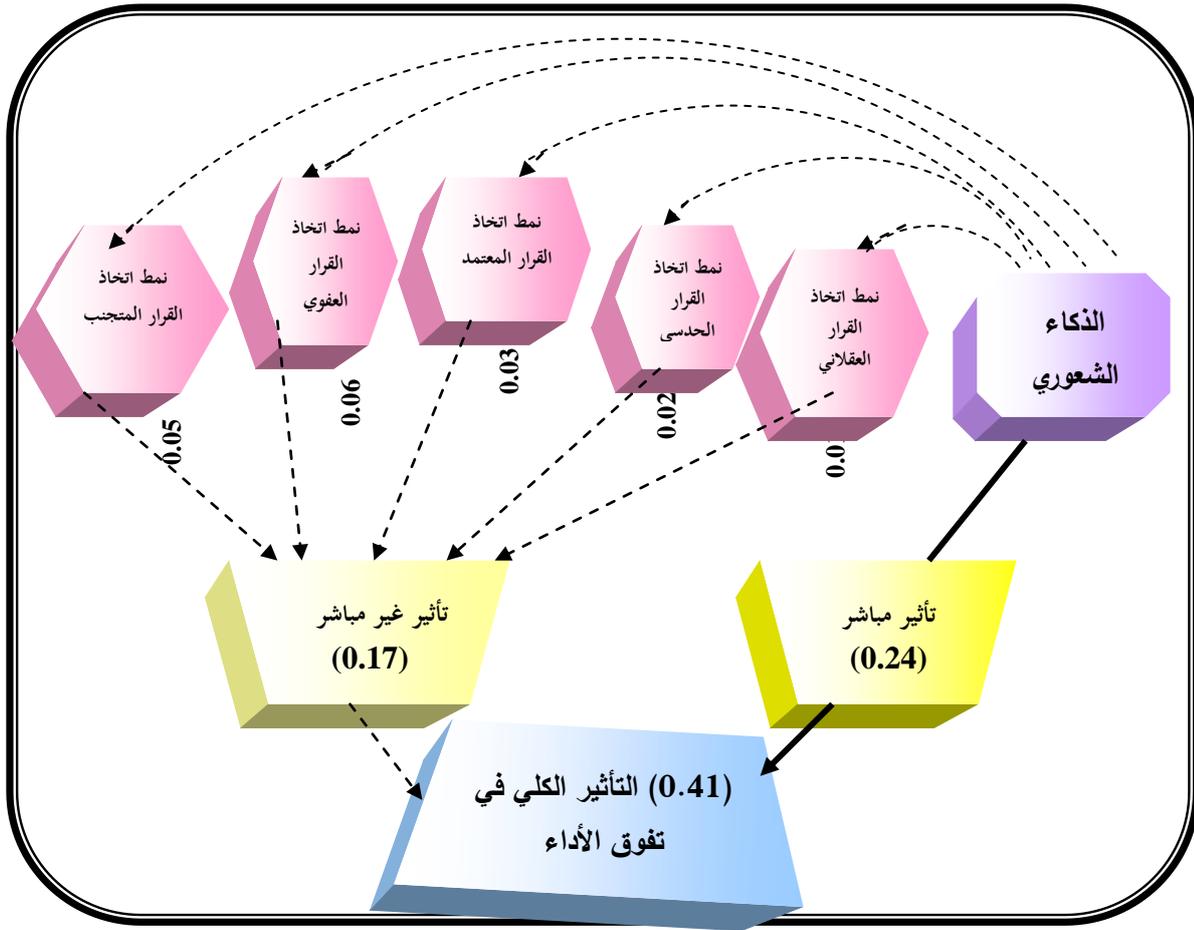
وهذا يدل على أن منحني الانحدار جيد لوصف العلاقة بين المتغيرات الثلاث. واستكمالاً لمستلزمات الفرضية الرئيسية الرابعة ولتحديد مدى إسهام الذكاء الشعوري (المتغير التوضيحي) في تفوق الأداء (المتغير المستجيب) عبر أنماط اتخاذ القرارات وأبعادها (المتغير الوسيط) والعلاقة السببية بينهما، تم تحديد التأثير المباشر وغير المباشر للمتغير للتوضيحي في المتغير المستجيب عبر المتغير الوسيط، وباستعمال تحليل المسار.

إذ أظهرت نتائج التحليل كما في الجدول (14) أن تطبيق الذكاء الشعوري في رئاسة الجامعة المستنصرية والكليات التابعة لها سيؤدي إلى تأثير مباشر في تفوق الأداء بمقدار (0.24) وتأثيرات غير مباشرة بمقدار (0.17) توزعت عبر الأنماط الخمسة لاتخاذ القرارات وهي (العقلاني، والحدسي، والمعتمد، والعفوي، والمتجنب) بقيم (0.01)، (0.02)، (0.03)، (0.06)، (0.05) على التوالي، وعليه يكون التأثير الكلي للذكاء الشعوري في تفوق الأداء وعبر أبعاد أنماط اتخاذ القرارات (0.41) مما يدل على توظيف الذكاء الشعوري في مجال تفوق الأداء وان العلاقة التأثيرية تزداد بين الذكاء الشعوري وتفوق الأداء عند دخول أبعاد أنماط اتخاذ القرارات كمتغير وسيط، ولاسيما بُعد (نمط اتخاذ القرار العفوي ونمط اتخاذ القرار المتجنب) مما يدل على ان نمط اتخاذ القرار العفوي و المتجنب يؤثران في تحقيق متطلبات تفوق الاداء والشكل (6) يوضح ذلك، والنتائج المذكورة آنفاً تسمح بقبول الفرضية الرئيسية السادسة على المستوى الإجمالي.

جدول (14) نتائج تحليل المسار لتأثير الذكاء الشعوري في تفوق الأداء من خلال أنماط اتخاذ القرارات (n=130)

| تأثير الذكاء الشعوري في تفوق الأداء من خلال أنماط اتخاذ القرارات | | تأثير مباشر |
|--|---------------------------|-----------------|
| 0.24 | | |
| 0.01 | نمط اتخاذ القرار العقلاني | تأثير غير مباشر |
| 0.02 | نمط اتخاذ القرار الحدسي | |
| 0.03 | نمط اتخاذ القرار المعتمد | |
| 0.06 | نمط اتخاذ القرار العفوي | |
| 0.05 | نمط اتخاذ القرار المتجنب | |
| 0.17 | مجموع التأثير غير المباشر | |
| 0.41 | التأثير الكلي | |

الجامعي* بحث استطلاعي لعينة من القيادات الإدارية في الجامعة المستنصرية



شكل (6) التأثير الكلي للذكاء الشعوري عبر أنماط اتخاذ القرارات في تفوق الأداء

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

في ضوء نتائج البحث، توصل البحث إلى مجموعة من الاستنتاجات، منها ما يأتي:

1. إن عينة البحث تميل إلى تكامل الذكاء الشعوري (فهم الذات وإدارة الذات والفهم الاجتماعي وإدارة العلاقات) إجمالياً لاختيار النمط الملائم أكثر مما لو استخدمت تلك الأبعاد بشكل منفرد، وهذا يبين مسعى القيادات الجامعية عينة البحث لتعزيز مستوى أنماط اتخاذ القرارات يعتمد على مدى امتلاكها لمقدرات الذكاء الشعوري.
2. أظهرت نتائج التحليل أن القيادات الجامعية أكثر اهتماماً بالأخذ بالذكاء الشعوري (بدءً بفهم الذات وانتهاء بإدارة العلاقات) بشكل إجمالي لتحقيق المزيد من تفوق الأداء أكثر مما لو استعملت تلك المتغيرات بصورة منفردة والتي تزامنت بشكل إيجابي مع جميع مؤشرات تفوق الأداء (أمثلية الأداء والتطوير الاستراتيجي) بعلاقة ارتباط موجبة وهي الأعلى بين متغيرات الذكاء الشعوري وتفوق الأداء.
3. على المستوى الكلي أظهرت نتائج التحليل أكدت ان العينة المبحوثة قد استخدمت أنماط اتخاذ القرارات في تعزيز تفوق الأداء إيجابياً للجامعة والتي تزامنت بعلاقة ارتباط معنوية، وهذا ما يوضح بوجود تكامل بين هذه المتغيرات بصورة مجتمعة أكبر مما لو استخدمت بصورة منفردة لتحقيق تفوق الاداء في الجامعة وكلياتها.
4. يؤثر الذكاء الشعوري معنوياً في تحقيق تفوق الأداء بشكل إجمالي للعينة المبحوثة أكثر مما لو استخدمت بشكل منفرد على نحو يمكن أن يعتمد تحقيقها لمستوى عالٍ من التفوق لدى عينة البحث على ما تمتلكه من ذكاء شعوري ممثلة بأبعاده.
5. أكدت نتائج تحليل الانحدار ان التغييرات الحاصلة في أنماط اتخاذ القرارات (النمط العقلاني، والنمط الحدسي، والنمط المعتمد، والنمط العفوي، والنمط المتجنب) مجتمعة تسهم في مزيد من التطورات في أداء تلك العينة أكثر مما لو استخدمت بصورة منفردة وهذا سينعكس بصورة أكبر في بلوغ مستويات أعلى من الأداء لدى عينة البحث.
6. وأخيراً استطاع التغيير في الذكاء الشعوري لدى عينة البحث الإسهام في إحداث المزيد من التغييرات الإيجابية من خلال تحقيق التفوق في الأداء في الجامعة وكلياتها عينة البحث يبدو بصورة أكبر في بُعد أمثلية الأداء والتي تزداد فيها إذا تمت عبر أنماط اتخاذ القرارات المختلفة بحيث تستطيع تلك العينة توجيه قراراتها المتعلقة بمختلف المواقف من أجل تحقيق التفوق في مجالات العمل كافة.

ثانياً: التوصيات

في ضوء الاستنتاجات التي توصل إليها البحث، جاءت التوصيات الآتية:

1. ضرورة ميل القيادات الجامعية بالعمل على تطوير وترسيخ وتحديث الذكاء الشعوري في أبعاده الأربعة مجتمعة بدءاً من فهم الذات وأنتهاءً بإدارة العلاقات التي تُعزز من أنماط اتخاذ القرارات وإحداث المزيد من التغيير عبر عقد ندوات وورش عمل وتوزيع نشرات تثقيفية وبرامج تدريب وتطوير مع الجامعات العالمية لزيادة وعي تلك العينة حول كيفية تطبيق الذكاء الشعوري في مجال اتخاذ القرار.
2. ضرورة توظيف القيادات الجامعية أنماط اتخاذ القرارات (النمط العقلاني، والنمط الحدسي(البدهي)، والنمط المعتمد، والنمط العفوي (التلقائي)، والنمط المتجنب) بصورة متكاملة أكثر من أن توظف بشكل منفرد في تعزيز متطلبات تفوق الأداء والعمل على إحداث المزيد من التغيير والتطور في أبعاد تفوق الأداء.
3. ضرورة استفادة العينة المبحوثة من زيادة مساهمة الذكاء الشعوري في إحداث الكثير من التأثيرات الإيجابية في تفوق الأداء الجامعي حيث أن العينة بحاجة إلى المزيد من الجهود والاستثمارات لتحسين أدائها العالي وعبر توسيط أبعاد أنماط اتخاذ القرارات ولاسيما في بُعد أمثلية الأداء وتفعيل ذلك التغيير في مجال التطوير الاستراتيجي.

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

أ. الكتب

١. الخولي، محمود سعيد (2011) "الذكاء الوجداني، ما بين النشأة والتطبيق"، الطبعة الأولى، مكتبة الانجلو المصرية، مصر.
٢. صالح، أحمد علي والعزاوي، بشرى هاشم وإبراهيم، إبراهيم خليل (2010) "الإدارة بالذكاءات، منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن.
٣. فلاح، عبدالله و يوسف، عدنان(٢٠١٠) "مناهج البحث العلمي في العلوم التربوية والنفسية" دار اثناء للنشر والتوزيع،الأردن.

ب. البحوث والدوريات

١. الطائي، علي حسون ودهام، علاء (2008) "تأثير الذكاء الشعوري في الذكاء المنظمي" ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد (14)، العدد(52) .
٢. العطوي، عامر علي والرسول، حسين علي وغباش،فاضل راضي (2008) "العلاقة بين الذكاء الشعوري واستراتيجيات التغيير المخطط دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة" ، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد(10)، العدد(4).
٣. العنزي، سعد علي و الطائي،إبراهيم خليل (2007) "الذكاء الشعوري وعلاقته بالسمات الشخصية للقادة الإداريين"، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة بغداد، المجلد (13)، العدد(47).
ج. الرسائل والاطاريح الجامعية
١. الاسطل، محمد رشاد مصطفى(2010) "الذكاء العاطفي وعلاقته بمهارات مواجهة الضغوط لدى طلبة كليات التربية بجامعة غزة"، رسالة ماجستير منشورة/كلية التربية -علم النفس، الجامعة الإسلامية، غزة.
٢. بظاظو، محمد عزمي (2010) "أثر الذكاء العاطفي على الأداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا"، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة.
٣. حسين، سعد مهدي(2007) "أثر رأس المال البشري الاستراتيجي وعناصر النجاح الحرجة في تفوق المنظمات : دراسة استطلاعية مقارنة"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
٤. الزبيدي، بلال كامل عودة (2010) "تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي"، رسالة ماجستير علوم في إدارة الاعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.



ثانياً: المصادر الأجنبية

a. The Book:

1. Carter. Jimmy (2007) "organizational excellence cook book" , 1sted , north Carolina department of environment & natural resource united state of America.
2. Cherniss, Cary and Goleman, Daniel (2001) "The emotional intelligence work place", editors, 1st ed, San Francisco.
3. Goleman ,Daniel (2006) "Working with Emotional Intelligence " ,Bantam Books, 3rd edition, New york P:26-27.
4. Kreitner, Robert and Kinicki, Angelo (2007) "Organizational Behavior", Seventh Edition, Mc Graw. Hill , new York
5. Luthans ,Fred(2002) "Organizational Behavior ", Eleventh Edition , Mc Graw. Hill , new York.
6. Mcshane, Steven L. and Von Glinow, Mary Ann (2008) "Organization Behavior" 4th edition, McGraw-hill international edition, New york.
7. Suzy Goldsmith, Danny Samson, Bill Robertson, (2008) "in The Theories and Practices of Organizational Excellence: New Perspectives" SAI Global Limited, 286 Sussex Street, Sydney, Australia, P:105-126, <http://www.tara.tcd.ie>.

b. Periodicals & Journals :

1. Andreea. Ionică, Virginia Băleanu, (2010) "TQM And Business Excellence", Annals of The University of Petroșani, Economics, Vol.10, No.4, pp:125-134.
2. Antony, Job P. and Bhathacharyy, Sanghamitra (2010) "Measuring Organizational Excellence of SMEs –Part 2: an empirical study on SMEs in India", Measuring Business Excellence, Vol.14, No.3, pp:42-52.
3. Bahadori, Mohammad karim (2012) "The Effect of Emotional Intelligence on Entrepreneurial Behavior: A Case Study in a Medical Science University" , Asian Journal of Business Management , Vol.4, No.1, pp.81-85.
4. Brousseau, Kenneth R. and Driver, Michael J. and Hourihan , Gary and Larsson , Rikard (2006) "Harvard The Seasoned Executive s Decision Making Style" Business Review , korn/ ferry International , www.hbr.org.
5. Dale, Ann and Newman, Lenore (2005) "Sustainable development, education and literacy" , international journal of Sustainability in higher Education, Vol.6, No.4, pp351-362.



6. Edgar, Christopher and McRorie, Margaret and Sneddon, Ian(2012)"Emotional intelligence, personality and the decoding of non-verbal expressions of emotion", journal homepage: , Personality and Individual Differences, Vol.52, pp.295–300, www.elsevier.com/locate/paid
7. Fabio Annamaria Di and Blustein David L.(2010) "Emotional Intelligence and Decisional conflict Styles, some empirical evidence among Italian high school student", journal of career assessment , Vol.18, No.1, pp.71-81.
8. Ghosh, Rajashi and Shuck, Brad and Petrosko, Joseph(2012) "Emotional intelligence and organizational learning in work teams", Journal of Management Development, Vol. 31, No.6, pp. 2 – 21.
9. Guthrie, p., James and Patrick, c. Flood, and sarah, Mac, c.(2008) "High Performance work systems workforce productivity, and innovation: A comparison of MNCS and indigenous firms", link working paper series, Dublin city University.
10. Hon-Tat, Huam and Ai-Chin, thooand Sun Hooi ,poon and Rasli , Amran and Bin Abdullah, Muhammad Madi and Chye, Lee Thean (2011) "Situational Factors and Intuitive Decision Style among Academicians", International Journal of Humanities and Social Science, Vol.1, No.7 ,pp.231-236.
11. Kavitha Srivastava, Saroj Kumar Mishra, Smita Pandey,(2008) "Organizational Excellence: Total Quality Management, SCMS-COCHIN", Journal of Indian Management, Vol.5, No.4, P:16-25.
12. Moghadam, Akram Hadizadeh and Tehrani, Maryam and Amin, Fereshteh(2011) "Study of the Relationship Between Emotional Intelligence (EI) and Management Decision Making Styles", World Applied Sciences Journal, Vol.12, No.7, pp.1017-1025, Iran.
13. Nejati, Mostafa and Bin Md Shahbudin, Amirul Shah and Amran, Azlan Bin(2010) "Sustainable development: a competitive advantage or a threat", Business strategy series, Vol.11, No.2, pp.84-89.
14. Pesqueux, Yvon(2009) "Sustainable development: a vague and ambiguous theory", society and business review, Vol.4, No.3, pp.231-245.
15. Rehman, Rana Rashid and Khalid, Arfan and Khan, Majid (2012) "Impact of Employee Decision Making Styles on Organizational Performance: In the Moderating Role of Emotional Intelligence", World Applied Sciences Journal, Vol. 17 ,No.10, pp: 1308-1315, Islamabad, Pakistan.
16. Riaz, Ahsan and Khan, Sumera(2012) "Relationship of Emotional Intelligence and Stress at Workplace: Taking in Perspective the Public and Private Sector Universities of Peshawar", European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, ISSN 1450-2275, No. 46, pp.88-96.
17. Scott ,Susanne G. and Bruce ,Reginald A. (1995)"Decision-Making Style: The Development and Assessment of a New Measure" Sage Journals, Educational and Psychological Measurement , Vol. 55, No.5, pp.818-831.



18. Sinclair, Helen and Feigenbaum, Janet(2012) "Trait Emotional Intelligence and Borderline Personality Disorder",journal Personality and Individual Differences , Vol.52,pp. 674–679, www.elsevier.com/locate/paid.
19. Singh , Romila and Greenhous , Jeffry H. (2004) "The Relation Between Career Decision Making Strategies and Person – Job Fit" , Journal of Vocational Behavior,Vol.64,pp.198-221.
20. Sjd Eygelaar, JS Uus.(2004) "The Application Of The Excellence Model To Enhance Health Service Delivery and Performance Excellence In A State Department",Journal of Human Resource Management, Vol.2 ,No.3, P:32-41.
21. Spicer,David p. & Sadler – Smith , Eugene (2005) "An examination of the general decision making style questionnaire in two UK sample" ,Journal or Managerial Psychology , Vol 20 , No 2, pp 137-149.
22. Thunholm,Peter(2004) "Decision-Making Style :habit , style or both?" ,Journal personality and Individual Differences, vol.36. pp.931-944, www.elsevier.com.
23. Van Rooy, D. L., Viswesvaran, C., & Pluta, P. (2005) "An Evaluation of Construct Validity: What Is This Thing Called Emotional Intelligence?" Human Performance, Vol.18,No.4,pp 445-462
- c. The internet:
1. <http://www.eiconsortium.org> (2007)
 2. <http://www.oecd.org>,2002.
 3. Kali,Bobs, (2006) "Strategic Performance Measurement" , R.L.Business Development, LLE.Available from [http://www. Bobkali, R.k..com](http://www.Bobkali,R.k..com)
 4. S. J. Tanner,(2005) "Is Business Excellence of any Value?, Does it Generate and Sustain Organizational Advantage?" ,Prepared by Oakland Consulting's Research & Education Division , ECforBE ,2 – 05, <http://www.northofenglandexcellence.co.uk>.
 5. Shertz. Harry(2006) "Criteria for performance excellence", Baladrige national quality program, www.baldrige.nist.gov/ebaldrige/step-onw.htm.
 6. www.personnelzone.com/pztraining.us



Relationship between Emotional Intelligence and Decision Making Styles And their effect on Performance Excellence the university" An exploratory search for a sample of the administrative leaderships in the Mustansiriya University"

Abstract

Addressed this research the impact of intelligence emotional dimensions of the main (self awareness, and self-management, and social awareness, and relationship management) in the performance excellence the university (performance optimization, and strategic development) this is by middling the styles decision making which are (rational and intuitive, and dependent, and spontaneous, and avoidant), and Go search of an intellectual dilemma raise fundamental questions revolve around the search was to answer those questions through a theoretical framework for search variables first and test models of the relationship and second through the impact six hypotheses President. The objective of the research to make sure the contribution of intelligence emotional in achieving performance excellence the university the middling of decision making styles and that helps the research sample to improve their performance and enhance the level of intelligence emotional to make the right decisions, and applied research on a sample (130) individuals dean and associate dean and head department in (12) College of the Presidency Mustansiriya University, was relying in the questionnaire as an essential tool for the collection of data and information that has been analyzed through the use of a number of statistical methods, the research found, among other conclusions of the most important of which was able to intelligence emotional among a sample search to contribute to bring about more positive changes in the performance excellence the university and seems more in after the performance optimization which is getting where if you are over the decision making styles, and recommends research in benefit sample surveyed by increasing the contribution of emotional intelligence to make a lot of positive effects in the performance excellence the university where the sample need more efforts to improve its performance through the decision making styles and activate the change in the field of strategic development.

Key words: Emotional Intelligence, Decision Making Styles, Performance Excellence the university.