

انعكاس الذكاء الشعوري في أساليب اتخاذ القرارات

بحث ميداني مقارنة في شركات وزارة الصناعة والمعادن

The Reflection of Emotional Intelligence on Decision Making Styles A Comparative Field Search in the Companies of the Ministry of Industry and Minerals

الباحثة ميعاد حميد ظاهر

وزارة الصناعة والمعادن

أ.م.د. هديل كاظم سعيد

كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد

بحث مستل من رسالة ماجستير

المستخلص

يسعى هذا البحث الى مقارنة انعكاس الذكاء الشعوري في أساليب اتخاذ القرارات لمن يشغلون المناصب الادارية في الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية، ومن يناظرهم في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية. وقد اعتمدت الاستبانة كأداة أساسية لجمع البيانات والمعلومات والتي وزعت على عينة البحث البالغ عددهم (117) فرد، وبرز النتائج التي تمخض عنها هذا البحث وجود فروق في مستوى تطبيق الذكاء الشعوري بين الشركتين، فضلاً عن تماثل مدراء الشركتين المبحوثتين بهيمنة أسلوبين مسيطرين على قراراتهم. وعليه أوصى البحث على ضرورة دعم ما يمتلكه أفراد العينة من قدرات شعورية واجتماعية وذلك لأهميتها في النجاح المهني وانعكاساتها على قراراتهم المتخذة.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الشعوري ، أساليب اتخاذ القرارات ، فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي، إدارة العلاقات، الأسلوب التوجيهي، الأسلوب التحليلي، الأسلوب المفاهيمي، الأسلوب السلوكي

Abstract

This research seeks to compare the reflection of emotional intelligence on the styles of decision making to the ones who occupy the management positions at the Company General for Car Industry/Al-Iskandariya, and the counterparts at the Company General for Mechanic Industries. Hence, the questionnaire relied on a basic instrument to collect the data and information which was distributed on the research sample which number was (117) individuals. The most important results arrived at by this research were that there were differences at the level of applying the emotional intelligence between both companies, in addition to the correspondence of the two searched company managers by the domination of two styles controlling their decisions. As to the most important recommendations, was the necessity to support what the sample individuals have of emotional and social capacities due to their importance in the professional success and their reflections on their made decisions.

Key word: Emotional Intelligence, styles of decision making, Self awareness, Self management, Social awareness, Relationship management, Directive Style, Analytical Style, Conceptual Style, Behavioral Style.

المقدمة

في ظل التحديات المستمرة التي تشهدها المنظمات في السنوات الأخيرة والتي تحتم عليها اقتناص الفرص في بعض الأحيان والسيطرة على التهديدات في أحيان أخرى والتي تتجسد بقدرة وكفاءة مدرائها وتمايز أساليبهم وتفوق بعضهم على الآخر في اتخاذ قرارات تمس الحاضر وتغير الواقع وتمتد بآثارها إلى المستقبل. دخلت مفاهيم حديثة نسبياً في مجال السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ومن بينها مفهوم الذكاء الشعوري كونه احد المفاهيم المهمة التي تؤثر في نجاح المدراء من خلال اتخاذهم للقرارات السليمة أو إتاحة الفرصة لهم للتفكير بوضوح وقدرتهم على التعامل مع العواطف والمشاعر وأدائها وتحرير ما لديهم من طاقات. اذ يوضح هذا البحث انعكاس الذكاء الشعوري في أساليب اتخاذ القرارات. متضمناً أربعة محاور تتناول الأول المنهجية المعتمدة في البحث، فيما تتناول الثاني الإطار النظري له اما المحور الثالث فقد ركز على الجانب الميداني، وأخيراً تحور الرابع بعرض أهم الاستنتاجات والتوصيات.

المحور الأول - منهجية البحث

أولاً. مشكلة البحث

في ظل التحديات الكبيرة والمتغيرات البيئية التي تواجهها منظمات اليوم مما جعلها تحت الخطى على بناء إدارة قوية وأعداد مدراء ذو مستوى عالي، من خلال تتبنيهم مفاهيم وأساليب إدارية متطورة ترتبط معظمها بالجوانب الانسانية تمكنهم من مواجهة تلك التحديات لا سيما المقترنة منها بالذكاء الشعوري وانعكاسه على أساليبهم في اتخاذ القرارات. ولتأطير مشكلة البحث على وفق منهج البحث العلمي يمكن صياغتها من خلال التساؤلات الآتية:

1. ما هو واقع مستوى الذكاء الشعوري في الشركتين عينة البحث؟
2. ما هي مستويات أساليب اتخاذ القرارات لدى أفراد العينة في الشركتين المبحوثتين؟
3. هل يوجد تباين ما بين مستوى الذكاء الشعوري وأساليب اتخاذ القرارات في الشركتين المبحوثتين؟
4. ما هو أسلوب اتخاذ القرار الأكثر تأثراً بالذكاء الشعوري وما هو الأسلوب الأقل تأثراً به في الشركتين عينة البحث؟

ثانياً: أهداف البحث

- يمكن تحديد الأهداف التي يسعى اليها البحث الى تحقيقها بالآتي:
1. توضيح مفهوم الذكاء الشعوري باعتباره من العوامل المؤثرة في متخذي القرارات ممن يشغلون المناصب الادارية في الشركتين المبحوثتين.
 2. تشخيص مستوى العلاقة والأثر بين كل من متغيرات البحث ومكوناته الفرعية ومعرفه الفروق ما بين الشركتين المبحوثتين وتفسير النتائج.
 3. بناء نموذج معرفي وثيق يجسد العلاقة بين متغيرات البحث في ظل حدوده وفرضياته والتحقق من المصادقية العلمية والعملية له في إطار تلك المحددات من خلال استثمار التراكم الفكري والميداني في هذا المجال.

ثالثاً: أهمية البحث

يستمد البحث أهميته بالاستناد الى متغيراته المبحوثة والتي تلعب كلاً منها دور متميز في واقع حال عمل الادارة بالمنظمات، اذ يعد هذا البحث محاولة لتحليل وتشخيص فاعلية متغيرات البحث ومقارنتها في مجتمع هو بأمس الحاجة لمثل هكذا بحوث، وتأمل الباحثة ان تسفر النتائج عن تقديم توصيات تسهم في بناء وتنمية قدرات الذكاء الشعوري وأساليب اتخاذ القرارات لعينة البحث في الشركتين المبحوثتين.

رابعاً: حدود البحث

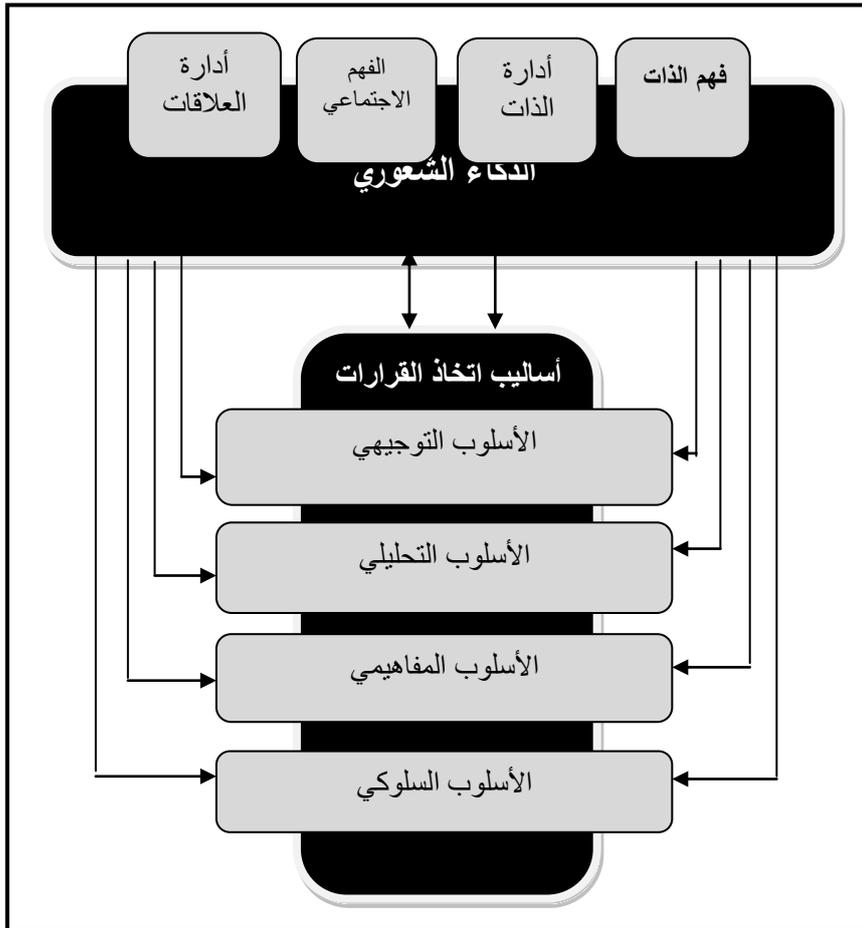
أ- الحدود المكانية: تحدد البحث مكانياً في كل من الشركة العامة لصناعة السيارات/ الإسكندرية، والشركة العامة للصناعات الميكانيكية من شركات وزارة الصناعة والمعادن.

ب- الحدود الزمنية: تتضمن مده أعداد البحث الميداني في الشركتين المبحوثتين، إذ امتدت مدة توزيع الاستبانة واسترجاعها للفترة من 2013/2/2 الى 2013/4/30.

خامساً: مخطط البحث الفرضي

يوضح الشكل (1) مخطط البحث الفرضي، والذي يعطي تصوراً أولياً عن مجموعة من علاقات الارتباط والتأثير في إطار نوعين من المتغيرات،، إذ تشير الأسهم ذات الاتجاهين الى علاقات الارتباط فيما تشير الأسهم ذات الاتجاه الواحد الى علاقات التأثير.

- المتغير التفسيري (المستقل): الذكاء الشعوري والتي سيتم قياسه من خلال أربعة أبعاد هي (فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي، إدارة العلاقات).
- متغير الاستجابة (المعتمد): أساليب اتخاذ القرارات والذي سيتم قياسه من خلال أربعة أبعاد وهي (التوجيهي، التحليلي، المفاهيمي، السلوكي).



الشكل (1) المخطط الفرضي المقترح للبحث

المصدر: أعداد الباحثة

سادساً: فرضيات البحث

- في ضوء بناء مخطط البحث الفرضي تم صياغة فرضيات البحث وكما يأتي:
1. توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الشعوري وأساليب اتخاذ القرارات.
 2. تؤثر أبعاد الذكاء الشعوري تأثيراً إيجابياً معنوياً في أساليب اتخاذ القرارات.
 3. توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الشركة العامة لصناعة السيارات/الإسكندرية والشركة العامة للصناعات الميكانيكية في كل من مستوى الذكاء الشعوري وأساليب اتخاذ القرارات.

سابعاً: منهج البحث

تبنى البحث الحالي المنهج الوصفي التحليلي المقارن، الذي يعتمد على تجميع الحقائق والمعلومات ثم تحليلها وتفسيرها ومقارنتها للوصول الى تعميمات مقبولة. (سعيد، 2007:106)

ثامناً: أدوات البحث

اعتمدت الباحثة الاستبانة كمصدر رئيس لجمع البيانات والمعلومات التي تتعلق بالجانب الميداني للبحث، فقد تم تصميمها بالاستناد الى أفكار عدد من الجهود الفكرية في هذا المجال، وتم استخدام مقياس رياضي لصياغة فقراتها والذي يتشكل (اتفق تماماً، اتفق، اتفق الى حد ما، لا اتفق)، ويمكن من خلال الجدول (1) توضيح المتغيرات الرئيسية للاستبانة وإبعادها الفرعية واهم المقاييس المعتمدة في أعدادها.

الجدول (1) متغيرات البحث الرئيسية والأبعاد الفرعية وتسلسل الفقرات التي تقيسها الاستبانة والمقياس المعتمد

ت	المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	تسلسل الفقرات التي تقيسها الاستبانة	المقياس المعتمدة
أولاً	المعلومات التعريفية	الجنس، العمر، العنوان الوظيفي، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة	1-6	أعداد الباحثة
ثانياً	للكفاءة الشعورية	أ. فهم الذات	1-5	الطائي، 2004
		ب. إدارة الذات	6-10	
		ج. الفهم الاجتماعي	11-15	
		د. إدارة العلاقات	16-20	
ثالثاً	أساليب اتخاذ القرارات	أ- الأسلوب التوجيهي	أ-21، أ-22، أ-23، أ-24، أ-25، أ-26، أ-27، أ-28، أ-29، أ-30، أ-31، أ-32، أ-33، أ-34، أ-35، أ-36، أ-37، أ-38، أ-39، أ-40	(Rowe and Boulgarides, 1992)
		ب- الأسلوب التحليلي	ب-21، ب-22، ب-23، ب-24، ب-25، ب-26، ب-27، ب-28، ب-29، ب-30، ب-31، ب-32، ب-33، ب-34، ب-35، ب-36، ب-37، ب-38، ب-39، ب-40	
		ج. الأسلوب المفاهيمي	ج-21، ج-22، ج-23، ج-24، ج-25، ج-26، ج-27، ج-28، ج-29، ج-30، ج-31، ج-32، ج-33، ج-34، ج-35، ج-36، ج-37، ج-38، ج-39، ج-40	
		د. الأسلوب السلوكي	د-21، د-22، د-23، د-24، د-25، د-26، د-27، د-28، د-29، د-30، د-31، د-32، د-33، د-34، د-35، د-36، د-37، د-38، د-39، د-40	
أجمالي فقرات المقياس النهائي			40	

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المشار إليها أعلاه

ويهدف ضمان الدقة المطلوبة للبيانات التي سيتم الحصول عليها خضعت الاستبانة للإجراءات الآتية:

1. اختبارات الصدق (Validity)

أ- **صدق المحكمين (Trustees Validity):** عرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي التخصص والخبرة في مجال الإدارة وعلم النفس وكما موضح في الملحق (1)، لدراسة مدى دقة صياغة فقرات الاستبانة ودرجة ملائمتها لأهداف البحث، وتم إعادة النظر في صياغة بعض فقراتها في ضوء ملاحظات المحكمين المقترحة، وبذلك تحقق الصدق الظاهري للاستبانة.

2. اختبارات الثبات (Reliability)

أ- **أعداده الاختبار (Test Retest):** لأجل تحقيق ذلك اختبرت عينة عشوائية من المجتمع المبحوث قوامها (10) وأعيد الاختبار مرة ثانية بعد عشرة أيام، وباستخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات أفراد العينة في كل من الاختبارين الأول والثاني وجد ان معامل ثبات المقياس بلغ (0.72) وهو مقبول ودال إحصائياً وهذا يعني ان الاستبانة بمقاييسها المختلفة ذات ثبات عال، وتعد هذه النتيجة كافية للدلالة على ثبات الأداة.

تاسعاً: مجتمع وعينة البحث

يتمثل بشركتين من الشركات المعروفة في القطاع الصناعي هما الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية، والشركة العامة للصناعات الميكانيكية، ولكون أن مجتمع البحث كبير نسبياً، لذا توجهت الباحثة الى أن يكون المجتمع متمثلاً بكل من يشغل المناصب الإدارية التالية (مدير عام، معاون مدير عام، مدير إدارة، رئيس قسم، مسئول شعبة) وممن يمتلكون صلاحية اتخاذ القرارات في الشركتين أنفاً. وحرصاً من الباحثة على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث، جرى اعتماد أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية (Stratified Random Sampling)، وذلك لان العينات المختارة على وفق هذا الأسلوب تعد من أفضل أنواع العينات وأكثرها دقة في تمثيل المجتمع. (سعيد، 2007:110). وقد تم استخدام القانون الآتي في اختيار حجم العينة الكلي المراد سحبها من مجتمع البحث.

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

اذ تمثل: N: حجم المجتمع، n: حجم العينة المطلوبة

e: مستوى الدقة (الخطأ المسموح به) = (0.10). (Glenn, 2013:4).

ومن ثم تم تقسيم مجتمع البحث الى طبقات تمهيداً لاختيار عينة عشوائية يتناسب حجمها مع حجم الطبقة في مجتمع البحث، وبناءً عليه جرى التوصل الى حجم العينة البالغ (117) فرداً، موزعين الى (62) فرداً في الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية، و(55) فرداً في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية. والجدول الآتي يوضح خصائص عينة البحث في كلا الشركتين.

الجدول (2) خصائص عينة البحث في ضوء المعلومات الشخصية

المتغير		الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية		الشركة العامة للصناعات الميكانيكية	
		النسب	التكرار	النسب	التكرار
الجنس	ذكر	%79.0	49	%78.2	43
	انثى	%21.0	13	%21.8	12
المجموع		%100.0	62	%100.0	55
العمر	اقل من 30 سنة	%1.6	1	--	--
	من 30-35 سنة	%8.1	5	%7.3	4
	من 36-40 سنة	%14.5	9	%21.8	12

%29.1	16	%33.9	21	من 45-41 سنة	
%29.1	16	%24.2	15	من 50-46 سنة	
%12.7	7	%17.7	11	أكثر من 51 سنة	
%100.0	55	%100.0	62	المجموع	
%1.8	1	%1.6	1	مدير عام	العنوان الوظيفي
%1.8	1	%1.6	1	معاون مدير عام	
%1.8	1	%1.6	1	مدير ادارة	
%18.2	10	%14.5	9	رئيس قسم	
%76.4	42	%80.6	50	مسؤول شعبة	
%100.0	55	%100.0	62	المجموع	
%23.6	13	%17.7	11	اعزب	الحالة الاجتماعية
%67.3	37	%79.0	49	متزوج	
%3.6	2	%3.2	2	ارمل	
%5.5	3	--	--	مطلق	
%100.0	55	%100.0	62	المجموع	
%36.4	20	%33.9	21	دبلوم	المؤهل العلمي
%50.9	28	%61.3	38	بكالوريوس	
%7.3	4	%4.8	3	دبلوم عالي	
%5.5	3	--	--	ماجستير	
--	--	--	--	دكتوراه	
%100.0	55	%100.0	62	المجموع	
--	--	%1.6	1	أقل من 5 سنة	سنوات الخدمة
%3.6	2	%1.6	1	من 5-10 سنة	
%3.6	2	%14.5	9	من 11-15 سنة	
%27.3	15	%21.0	13	من 16-20 سنة	
%43.6	24	%30.6	19	من 21-25 سنة	
%21.8	12	%30.6	19	أكثر من 25 سنة	
%100.0	55	%100.0	62	المجموع	

يلاحظ من خلال مؤشرات الجدول أعلاه الآتي:

- ارتفاع نسبة الذكور في كلا الشركتين، وانخفاض نسبة الإناث، ويمكن ان يعزو ذلك الى طبيعة عمل الشركتين وتخصصهما الصناعي البحث.
- تعد الفئة (45-41) سنة تليها الفئة (50-46) سنة هي النسبة الأكبر مما يعطي مؤشر ارتفاع أعمار من يشغلون المناصب الادارية في الشركتين المبحوثين وهذا يدل على أنهم من ذوي الخبرة.
- غالبية عينة البحث هم من يشغلون العنوان الوظيفي (مسؤول شعبة) في كلا الشركتين وهذا يعلل تماس شاعلي تلك المواقع الادارية مع العمل المباشر، بالإضافة لكون الشركتين تمتلكان مستويات أدارية متعددة.
- أعلى نسبة من الأفراد في كلا الشركتين كانت من المتزوجين.
- غالبية العينة هم من حملة البكالوريوس في كلا الشركتين ممن لديهم حرفية في مجال عملهم.
- معظم أفراد العينة في الشركتين المبحوثتين تراوحت سنوات خدماتهم ضمن الفئة (25-21) سنة، تليها الفئة (أكثر من 25) سنة.

- عاشراً: الأساليب الإحصائية المستخدمة- اعتمدت الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية:
- 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 تشتت المطلق لقيم الاجابات عن وسطها الحسابي.
- ث- معامل الاختلاف (Coefficient of Variation) C.V لتحديد المتغيرات الأكثر تجانساً. ج- معامل الارتباط الخطي البسيط (Pearson) يستخدم لحساب الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.
- ح- معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Regression Coefficient). لقياس تأثير متغير تفسيري في آخر مستجيب.
- خ- الاختبار التائي (T-test) يستخدم لمعرفة معنوية الفروق بين الأوساط الحسابية لمتغيرات البحث عند المقارنة.
- د- معامل اختبار الفرق بين عينتين مستقلتين (Mann-Whitney) يستخدم لبيان ما إذا كان وسيط كل من عينتين مستقلتين يختلفان عن بعضهما البعض اختلافاً جوهرياً.

الحادي عشر: التعاريف الإجرائية للبحث

الذكاء الشعوري: قدرة المدير على التحكم بمشاعره وتوظيفها بالشكل الملائم وفي الوقت المناسب مما يساعده على اتخاذ القرارات الصائبة.

فهم الذات: قدرة المدير على أدراك مشاعره الذاتية من خلال تقييمه للمواقف واتخاذ قرارات لها تأثير على الآخرين.

أدارة الذات: قدرة المدير على أدارة أفعاله وأفكاره ومشاعره بطريقة متوافقة ومرنه في المواقف المختلفة.

الفهم الاجتماعي: أدراك المدير لمشاعر العاملين في المنظمة ومهاراته في التعامل معهم وفقاً لردود أفعالهم الشعورية.

أدارة العلاقات: القدرة على بناء وإدارة العلاقات والتواصل الاجتماعي بصورة فعالة مع المرؤوسين في المنظمة، والتبادلية في الإصغاء والاستجابة لهم في مناخ يتصف بالودية والصدق.

أساليب اتخاذ القرارات: الطريقة التي ينظم فيها المدير الأفكار في المواقف التي تتطلب منه اتخاذ قرارات، إذ تختلف تلك الأساليب باختلاف قيم ومدركات كل مدير وبمتغيراته الديموغرافية والتي تؤثر بسلوكه في اتخاذ تلك القرارات.

الأسلوب التوجيهي: ميل متخذ القرار وفق هذا الأسلوب الى اتخاذ قرارات سريعة ومقبولة بسبب اعتماده على تحليل معلومات وبدائل محدده، تعكس رغبته في التسلط على مرؤوسيه.

الأسلوب التحليلي: يعتمد متخذ القرار وفق هذا الأسلوب بالتركيز على تحليل المعلومات وتنوع مصادرها والتكيف مع الظروف الطارئة لاتخاذ القرار الأنسب.

الأسلوب المفاهيمي: قدره المدير وفق هذا الأسلوب في البحث عن حلول مبتكرة لاعتماده نظره شامله للمشاكل والمواقف التي تواجهها المنظمة.

الأسلوب السلوكي: يميل متخذ القرار وفق هذا الأسلوب الى الحلول الوسط بسبب اعتمده على معلومات محددة، وتمتعه بشبكة من العلاقات مع مرؤوسيه تعكس حاجته للانتماء.

المحور الثاني- الاطار النظري للبحث

اولاً: الذكاء الشعوري (Emotional Intelligence)

1. مفهوم الذكاء الشعوري: تعود جذور الذكاء الشعوري الى صدور كتاب الذكاء المتعدد لـ (Howard Gardner) في عام (1983) إذ قدم نظرياته في الذكاء المتعدد والتي مفادها أن هذا الذكاء يشمل نوعين هما الذكاء الشخصي والذكاء ألعلاقاتي (الاجتماعي)، الأول وصفه على أنه قابلية داخلية ذات علاقات مترابطة تساهم في تشكيل أنموذج للذات يمكن الفرد من استخدامه للعمل بفاعلية في الحياة، في حين يتمثل الثاني بالقدرة على فهم الآخرين، وما الذي يحفزهم، وكيف يعملون ويتعاونون بينهم (المغازي، 2002: 58)

اذ اختلف الكتاب والباحثين في تعريف هذا المفهوم، فالبعض منهم ركز على انه مجموعة من القدرات، في حين ركز الاخرين على انه مجموعة من السمات الشخصية والمهارات الاجتماعية والانفعالية. (بظاظو، 2010:9) اذ عرفه (Goleman,1995:271) بانه "مجموعة المهارات العاطفية التي يتمتع بها الفرد، واللازمة للنجاح في التفاعلات المهنية وفي مواقف الحياة المختلفة". وذهب (Bar-On,1997:14) الى انه "تنظيم مكون من المهارات والكفاءات الشخصية والعاطفية والاجتماعية التي تؤثر في قدرة الفرد للتعامل بنجاح مع المتطلبات البيئية والضغط". كما عرفه (Dulewicz&Higgs,1999:192) بانه "معرفة الفرد لمشاعره وكيفية توظيفها من اجل تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية مصحوبة بالتعاطف والفهم لمشاعر الآخرين مما يؤدي الى علاقة ناجحة معهم". أما (Salovey,et al,2002:159) فقد عرفه بانه " القدرة على متابعة ومراقبة المشاعر والعواطف الذاتية ومشاعر وعواطف الآخرين، وإدراك تلك العواطف واستخدام هذه المعرفة كمرشد لتفكير الفرد وأفعاله". في حين عرفه (Singh,2006:36) بأنه "استجابة الفرد للملائمة والناجحة للمثيرات الانفعالية المتنوعة والتي تتحرك من داخل الذات والبيئة القائمة". وإزاء ما تم طرحه يمكن للباحثة ان تستنبط تعريفاً للذكاء الشعوري وفي نطاق بحثنا الحالي بأنه قدره المدير على إدراك مشاعره ومشاعر الاخرين وادارتها، والتكيف بمرونة تجاه ما يحيط به من ضغوط، وتعامله بصورة ايجابية لحل المشاكل والمواقف التي تواجهه باتخاذ القرار المناسب.

2. أبعاد الذكاء الشعوري

تعدد الاتجاهات التي حدد بموجبها الباحثين أبعاد الذكاء الشعوري، وقد يعود ذلك التعدد الى تبني كل باحث لنموذج معين يطرح عده أبعاد وفقاً لتباين الرؤى الفلسفية لهم. والجدول الآتي يوضح الأبعاد التي أفرزتها النماذج.

جدول (3) أبعاد الذكاء الشعوري

Bar-On,1997	D.Golemanm,1998	Mayer &Salovey,1997	الباحثين
الذكاء الشخصي	فهم الذات	معرفة المشاعر	الأبعاد
الذكاء البيئشخصي (الاجتماعي)	أدارة الذات	فهم المشاعر	
أدارة الضغوط	الفهم الاجتماعي	توظيف المشاعر	
القدرة على التكيف	أدارة العلاقات	أدارة المشاعر	
الحالة المزاجية العامة			

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المشار إليها أعلاه.

وفي ضوء ما تقدم فقد اعتمدت الباحثة الأبعاد التي طرحها (D.Golemanm,1998) لاختبارها ميدانياً، والتي نالت قبول من قبل علماء الادارة والسلوك وعلم النفس، وفيما يلي توضيح موجز لتلك الأبعاد.

1. **فهم الذات (Self awareness)**: يعد الركيزة الأساسية للذكاء الشعوري لكونه يمثل امتلاك الفرد لمعرفة عميقة بمشاعره الذاتية وإدراكها وقت حدوثها والتعرف على أثارها وانعكاساتها وبالتالي نقاط قوته وحدودها وبقيمه الخاصة وبمستوى دافعيته. (Boyatzis et al,2000)

2. **أدارة الذات (Self management)**

القدرة على التحكم بالمشاعر السلبية وتحويلها الى انفعالات ايجابية، وممارسة مهارات الحياة بفاعلية، بحيث يدير الفرد تصرفاته وأفكاره ومشاعره بطريقة متوافقة ومرنه عبر مواقف وبيئات مختلفة اجتماعية او مادية. (Miranda,2011:14)

3. الفهم الاجتماعي (Social awareness)

أدراك الفرد لمشاعر الآخرين ووجهات نظرهم والتعامل معهم وفقاً لاستجاباتهم الشعورية.
(Mayer.et.al,2001:235(C)

4. إدارة العلاقات (Relationship management)

القدرة على التأثير الايجابي في الآخرين من خلال أدراك مشاعرهم، وتحديد متى يقادون ومتى يتبعون ومتى يساندون. (Allen,2003:27)

3. أهمية الذكاء الشعوري ودوره في الحياة المهنية

يعد الذكاء الشعوري عاملاً أساسياً ومهماً للتنبؤ بنجاح المدير في صنع علاقات دائمة وجيدة مع المرؤوسين من خلال تفهمه لمواطن ضعفهم وقدرته على إدارة انفعالاتهم. (Allen, 2003:39-40)، فعندما يتمتع المدير بذكاء شعوري عالي يكون أكثر إخلاصاً لمنظمتهم ويفضل مستوى أعلى من النجاح وينجز أعماله بشكل يفوق أقرانه. (الزبيدي،2010:116)، إذ له تأثير واضح في أدائه من خلال اتخاذ القرارات الفعالة، لأن الفرد يعتمد في معالجته للمشكلات التي يواجهها والمواقف التي يتعرض لها على مجموعة من القدرات المعرفية والوجدانية والاجتماعية. (Mayeret al.,2002:12)، وهو المحرك الأساسي للأداء الفاعل لجميع المستويات الإدارية، فضلاً عن دوره المهم في شغل المناصب القيادية العليا في المنظمات، وأنه كلما ارتفع موقع الفرد في سلم الهرم التنظيمي برزت لديه قدرات الذكاء الشعوري وازدادت فاعليته. (العزبي، 2002:129)

ثانياً: أساليب اتخاذ القرارات (Decision Making Styles)

1. مفهوم أساليب اتخاذ القرارات: برزت حركة الأساليب في أوائل الستينات من القرن العشرين بفكرة مفادها أن تلك الأساليب تمثل جسر تواصل بين دراسة المعرفة " كيف ندرك، كيف نتعلم، وكيف نفكر" ودراسة الشخصية، إذ قدم (Schroder,Driver&Streufert) أول مساهمة فكرية في عام (1967) لهذا المفهوم بأصدارهما كتاب معالجة المعلومات البشرية، إذ طرح هذا الكتاب فكرتين رئيسيتين، أولهما أن الأفراد يتعلمون أساليب مختلفة في معالجة المعلومات بالاعتماد على المدرسة وخبرة العمل، والأخرى هي أن للمؤثرات البيئية قدرة على تغيير أساليب الأشخاص إلى أساليب متكررة يمكن التنبؤ بها. (Driver&Streufert,1969:275)، وقد تعددت التعريفات التي تناولت أساليب اتخاذ القرارات، إذ عرفه (Hofstede,1980:42) بأنه " آليات ضبط أو سيطرة تكيفيه للأنا التي تتوسط بين الاحتياجات الشخصية والبيئة الخارجية". كما عرفه (Craft,1984:1-2) بأنه "درجة التعقيد في تفكير متخذ القرار باستيعاب، وتفسير، والتفاعل مع المحفزات البيئية للمعلومات". أما (Zmud,1979:979) فقد عرفه على أنه "استجابة متعلمة من خلالها يقترّب المدير من قرارات مهمة في حين عرفه (Rowe&Boulgarides,1992:17) بأنه " الطريقة التي يدرك بها المدير المعلومات ويعالجها ذهنياً للوصول إلى قرار ما.

وفي ضوء ما تم طرحه من تعريفات تعبر عن وجهه نظر باحثيها، يمكن للباحثة أن تستنبط تعريفاً لأساليب اتخاذ القرارات بأنها الأساليب التي يتفاعل بها المدير مع المواقف التي تواجهها وبما يمكنه من ترجمه الحقائق المتعلقة بتلك المواقف والتي تتطلب منه اتخاذ قرارات مناسبة مع الأخذ بالاعتبار كل المحددات البيئية المحيطة به.

2. أبعاد أساليب اتخاذ القرارات

اقترح الباحثين عدة أبعاد ليستدل بها على تلك الأساليب مستندين في تصنيفها إلى نماذج مختلفة أدت إلى أفرزها، ووفقاً لتوجهات كل باحث، والجدول الآتي يوضح تلك الأبعاد.

جدول (4) أبعاد أساليب اتخاذ القرارات

Rowe & Boulgarides, 1992	Moghadam et al,2011	Driver et al., 1993	الأبعاد
الأسلوب التوجيهي	الأسلوب العقلاني	الأسلوب الحاسم	الأبعاد
الأسلوب التحليلي	الأسلوب البديهي	الأسلوب المرن	
الأسلوب المفاهيمي (المعرفي)	الأسلوب المعتمد	الأسلوب التكاملي	
الأسلوب السلوكي	الأسلوب التلقائي	الأسلوب النظامي	
	الأسلوب المتجنب		

المصدر: أعداد الباحثة بالاعتماد على المصادر المشار إليها أعلاه. وبناءً عليه فقد اعتمدت الباحثة الأبعاد التي طرحها (Rowe&Boulgarides,1992) لاختبارها ميدانياً، والأتي شرح توضيحي موجز لتلك الأبعاد.

1. **الأسلوب التوجيهي Directive Style:** ينصب تركيز المدراء وفق هذا الأسلوب على القرارات الفنية وكثيراً ما يكونوا متسلطين ولديهم رغبة قوية بالسيطرة على الآخرين، وبسبب استخدامهم للقليل من المعلومات والبدائل فأنهم يميلون الى اتخاذ قرارات سريعة ومقبولة، وفقاً للقواعد والسياسيات المعتمدة في منظماتهم.

(Connor & Becker,2003:170)

2. **الأسلوب التحليلي Analytical Style:** يرغب ذوي هذا الأسلوب بالحصول على معلومات أكثر والتفكير في بدائل أكثر، وبسبب تركيزهم على الجوانب الفنية والرغبة في التحكم فان هناك مقدار معين من صفة التسلط لديهم، ويعرفون بقدرتهم على التعايش مع الحالات الجديدة. (Yan & Robert,2010:511)

3. **الأسلوب المفاهيمي (المعرفي) Conceptual Style:** يميل ذوي هذا الأسلوب الى الحصول على المعلومات من مصادر متعددة ويفكرون في العديد من الحلول البديلة مستخدمين الحدس في حل المشاكل، ووجه الشبه بين هذا الأسلوب والأسلوب السلوكي هو ان هناك ثقة وانفتاح في العلاقات وتشاطر الأهداف مع المرؤوسين. (الفضل،2008:43)

4. **الأسلوب السلوكي Behavioral Style:** ذوي هذا الأسلوب لديهم اهتمام عميق بالمنظمة وتطوير مرؤوسيههم والاهتمام براحتهم ودعمهم، فهم مستعدون لتقديم الاستشارة، وميالون لقبول الاقتراحات، ومن السهل الاتصال بهم، حميمون، متعاطفون، مقنعون، ولديهم رغبة في الوصول الى الحلول الوسط. (Martinsons, 2001:2)

المحور الثالث- الجانب الميداني للبحث

اولاً: **تشخيص ووصف متغيرات البحث في الشركتين المبحوثتين.**

1. **تشخيص ووصف واقع الذكاء الشعوري في الشركتين عينة البحث.**

يضم الذكاء الشعوري وهو المتغير التفسيري (المستقل) أربعة أبعاد وهي (إدارة الذات، فهم الذات، الفهم الاجتماعي، إدارة العلاقات)، اذ تم قياس هذا المتغير من خلال الفقرات (1-20) والتي يمثل كلا منها مكوناً فرعياً من مكونات الذكاء الشعوري، ومن ثم فان الاجابة عن هذه المكونات الفرعية تعكس اتجاهات عينة البحث ومدى تشخيصها للذكاء الشعوري في الشركتين المبحوثتين.

جدول (5) الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الذكاء الشعوري على وفق لاتجاهات العينة في الشركتين
المبحوثتين

ت	الأبعاد	تسلسل فقرات المقياس	الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية		الشركة العامة للصناعات الميكانيكية	
			الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي
1	فهم الذات	5-1	0.45	2.96	0.42	2.60
2	أدارة الذات	10-6	0.44	3.04	0.47	2.79
3	الفهم الاجتماعي	15-11	0.38	2.92	0.49	2.91
4	أدارة العلاقات	20-16	0.36	3.43	0.55	3.19

يعكس الجدول أعلاه الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات العينة على فقرات متغير الذكاء الشعوري في الشركتين عينة البحث، وفيما يلي تفسير لمعطيات الجدول وكالاتي:
أ. فهم الذات:

تم قياس هذ البعد من خلال الفقرات (5-1)، اذ حققت الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية وسطاً حسابياً بلغ (2.96)، وبانحراف معياري قدره (0.45)، ولما كان الوسط الفرضي مساوياً (2.5) على مساحه المقياس، لذلك فان النتائج تدل على امتلاك أفراد العينة لمستوى جيد في فهم ذواتهم وأدارتها والتحكم بمشاعرهم، والذي يعزز أهمية هذه النتيجة هو قيمة الانحراف المعياري المنخفضة والتي تعكس انخفاض التشتت في إجابات أفراد العينة. في حين حققت الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في قياس البعد ذاته وسطاً حسابياً بلغ (2.60)، وبانحراف معياري قدره (0.42)، وهذه النتيجة تؤشر تفهم أفراد العينة لذواتهم لكنها متوسطة في شدتها.
ب. أدارة الذات:

سجل الوسط الحسابي لهذا البعد في الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية (3.04) على مساحه المقياس وبانحراف معياري قدره (0.44)، مما يدل على وجود اهتمام عالي لدى أفراد العينة بهذا البعد، وهذا ما عززته قيمة الانحراف المعياري المنخفضة. فيما سجلت الشركة العامة للصناعات الميكانيكية وسط حسابي بلغ (2.79)، وبانحراف معياري قدره (0.47)، مما يؤشر حصوله على درجة ايجابية لكنها متوسطة في شدتها.
ج. الفهم الاجتماعي:

تؤشر النتائج ان الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية قد حققت في قياس هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (2.92)، وبانحراف معياري قدره (0.38)، ومن هذه النتيجة يمكن القول ان هناك مستوى عالي لدى المدراء في تفهم مشاعر مرؤوسيههم والتعامل معهم وفقاً لردود أفعالهم الشعورية، وتعزز قيمة الانحراف المعياري هذه النتيجة، اذ تشير الى قلة تشتت اجابات العينة وانفاقهم حولها. في حين حققت الشركة العامة للصناعات الميكانيكية وسطاً حسابياً للبعد ذاته بلغ (2.91) وبانحراف معياري قدره (0.49)، وهذا يدل على أن تفهم شاغلي المواقع الادارية في الشركة المبحوثة لمشاعر مرؤوسيههم جاءت بمستوى متوسط هذا من جانب، ومن جانب آخر وجود مستوى تشتت ضئيل في اجابات أفراد العينة.

د.أدارة العلاقات:

حقق المدراء في بناء شبكة من العلاقات الاجتماعية القائمة على أساس الألفة والتعاون مع مرؤوسيههم والمتعاملين معهم في الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية، وسط حسابي بلغ (3.43) وبانحراف معياري قدره(0.36)، وهذه النتيجة تشير الى تشتت ضئيل في إجابات المبحوثين عن وسطها الحسابي. فيما حقق مدراء الشركة العامة للصناعات الميكانيكية في قياس البعد ذاته وسطاً حسابياً بلغ (3.19) وبانحراف معياري قدره (0.55)، وهذا مؤشر ايجابي يدل على وجود مستوى عالي للمهارات الاجتماعية لدى أفراد العينة في هذه الشركة، اضافة الى وجود انسجام في اجاباتهم وهذا ما عززته قيمة الانحراف المعياري.

2. تشخيص ووصف واقع أساليب اتخاذ القرارات في الشركتين عينة البحث. تضم أساليب اتخاذ القرارات وهي المتغير المستجيب أربعة أبعاد هي (الأسلوب التوجيهي، الأسلوب التحليلي، الأسلوب المفاهيمي، الأسلوب السلوكي) إذ تم قياسه من خلال الفقرات (20-40) والتي يمثل كل منها مكوناً فرعياً من مكونات أساليب اتخاذ القرارات، ومن ثم فإن الإجابة عن هذه المقاييس الفرعية تعكس اتجاهات عينة البحث ومدى تشخيصها لتلك الأساليب.

جدول (6) قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأساليب اتخاذ القرارات والأهمية النسبية لأبعاده بالاستناد إلى معامل الاختلاف في الشركتين المبحوثتين

ت	الأساليب	الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية				الشركة العامة للصناعات الميكانيكية			
		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
1	الأسلوب التوجيهي	34.3548	20.98953	61.0964	2	24.4545	26.19006	107.097	4
2	الأسلوب التحليلي	34.5645	17.16900	49.6724	1	30.6000	23.41937	76.534	1
3	الأسلوب المفاهيمي	23.6935	14.89371	62.8599	3	29.0000	22.31342	76.943	2
4	الأسلوب السلوكي	28.8226	20.87867	72.4385	4	22.1091	17.99452	81.390	3

أسفرت نتائج الجدول (6) عن قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأساليب اتخاذ القرارات وبينت الأهمية النسبية لأبعاده بالاستناد إلى معامل الاختلاف في الشركتين وكالاتي:

أ. الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية

أشرت معطيات الجدول(6) عن حصول الأسلوب التحليلي على أدنى قيمة معامل اختلاف وهي (49.6724)، مما يدل على انه الأكثر تجانساً وملائمة وأهمية من وجهة نظر العينة مقارنة بالأساليب الأخرى لاتخاذ القرارات، محققاً أعلى وسط حسابي بلغ (34.5645) على مساحة المقياس وانحراف معياري قدره (17.16900)، في حين تلاه الأسلوب التوجيهي من حيث الأهمية، ليأتي بعده الأسلوب المفاهيمي بالمرتبة الثالثة، وأخيراً جاء الأسلوب السلوكي إذ حصل على أعلى قيمة معامل اختلاف بلغت (72.4385)، مما يدل على انه الأقل تجانساً وملائمة وأهمية من وجهة نظر أفراد العينة، مسجلاً بهذا وسط حسابي بلغ (28.8226) وانحراف معياري قدره (20.87867) .

ب. الشركة العامة للصناعات الميكانيكية

وبالعودة للجدول(6) يبين ان الأسلوب التحليلي قد سجل أدنى قيمة معامل اختلاف بلغت (76.534) مما يدل على انه الأكثر تجانساً وملائمة وأهمية من وجهة نظر العينة مقارنة بالأساليب الأخرى، محققاً أعلى وسط حسابي بلغ (30.6000) على مساحه المقياس، وانحراف معياري قدره (23.41937)، وبناءً عليه فان هذه النتيجة جاءت متناغمة مع آراء أفراد العينة في الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية من حيث اهتمامهم بالأسلوب ذاته محتلاً للمرتبة الأولى، في حين تلاه الأسلوب المفاهيمي بالمرتبة الثانية، وبالمرتبة الأخيرة جاء الأسلوب التوجيهي محققاً أعلى قيمة معامل اختلاف بلغت (107.097) مما يدل على انه الأقل تجانساً وملائمة وأهمية من وجهة نظر أفراد العينة، مسجلاً بهذا وسط حسابي بلغ (24.4545) وانحراف معياري قدره (26.19006)

3. تحليل علاقات الارتباط بين متغيرات البحث في الشركتين عينة البحث.

تهدف هذا الفقرة الى اختبار الفرضية الأولى والتي نصت على (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين أبعاد الذكاء الشعوري وأساليب اتخاذ القرارات)

اذ يوضح الجدول (7) نتائج ارتباط بيرسون لاختبار الفرضية، ثم استخدام الاختبار التائي لاختبار معامل الارتباط لأبعاد الذكاء الشعوري مع أساليب اتخاذ القرارات، لغرض إيجاد الوضوح حول توافر النتائج لدعم الفرضية من عدمها.

جدول (7) نتائج الارتباط بين أبعاد الذكاء الشعوري وأساليب اتخاذ القرارات في الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية

أبعاد الذكاء الشعوري	أساليب اتخاذ القرارات	قيمة معامل الارتباط	القيمة التائية المحسوبة	الدلالة
فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي، إدارة العلاقات	التوجيهي	-0.056	0.43446	غير دال
	التحليلي	0.386	3.24114	دال
	المفاهيمي	0.051	0.39556	غير دال
	السلوكي	0.031	0.24024	غير دال

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (60) = 2.0

يتضح من نتائج تحليل الارتباط التي تضمنها الجدول أعلاه يانه لا توجد علاقات ارتباط معنوية لأبعاد الذكاء الشعوري مع أساليب اتخاذ القرارات، باستثناء علاقة ارتباط موجبة مع الأسلوب التحليلي، اذ بلغت معامل الارتباط (0.386)، اضافة الى ان القيمة التائية المحسوبة لتلك العلاقة كانت اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (2.0) عند مستوى دلالة (0.05). كما أسفرت النتائج عن ظهور علاقة ارتباط سلبية لأبعاد الذكاء الشعوري مع الأسلوب التوجيهي، وهذا مؤشر لعلاقة عكسية بمعنى انه كلما زاد وعي مدراء هذه الشركة بفهم ذواتهم وادارتها ومد جسور التواصل مع مرؤوسيههم، كلما أدى ذلك الى انخفاض مستوى تبنيهم للأسلوب التوجيهي في اتخاذهم للقرارات. وفي ضوء ما تم التوصل اليه من تحليل نتائج علاقات الارتباط فأنها غير كافية لقبول الفرضية الأولى في الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية.

جدول (8) نتائج الارتباط بين أبعاد الذكاء الشعوري وأساليب اتخاذ القرارات في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية

أبعاد الذكاء الشعوري	أساليب اتخاذ القرارات	قيمة معامل الارتباط	القيمة التائية المحسوبة	الدلالة
فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي، إدارة العلاقات	التوجيهي	0.013	0.10071	غير دال
	التحليلي	0.388	3.26090	دال
	المفاهيمي	0.326	2.67111	دال
	السلوكي	0.268	2.15474	دال

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (60) = 2.0

أظهرت معطيات الجدول (8) عن وجود ثلاث علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد الذكاء الشعوري (فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي، إدارة العلاقات)، وأساليب اتخاذ القرارات (التحليلي، المفاهيمي، السلوكي) إضافة الى ان القيمة التائية المحسوبة كانت اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (2.0) عند مستوى دلالة (0.05)، مؤشره بهذا أقوى علاقة ارتباط مع الأسلوب التحليلي، اذ بلغت (0.388)، في حين كانت اضعف علاقة بين تلك الأبعاد والأسلوب السلوكي بقيمة ارتباط بلغت (0.268). وبناءً عليه فان ما تمخضت عنه نتائج علاقات الارتباط تعطي دعم كافي لقبول الفرضية الأولى في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية.

4. تحليل علاقات التأثير بين متغيرات البحث في الشركتين المبحوثتين.

ينصب اهتمام هذه الفقرة على اختبار الفرضية الثانية التي أفادت على (تؤثر أبعاد الذكاء الشعوري تأثيراً ايجابياً معنوياً في أساليب اتخاذ القرارات)، وتم الوصول الى العلاقة المقدرة باستعمال الانحدار الخطي البسيط، والنتائج كانت كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول (9) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير أبعاد الذكاء الشعوري في أساليب اتخاذ القرارات للشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية

أبعاد المتغير التفسيري	أبعاد متغير الاستجابة	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفائتية المحسوبة	الدلالة
فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي، إدارة العلاقات	الأسلوب التوجيهي	47.68	-4.32	0.003	0.190	لا يوجد تأثير
	الأسلوب التحليلي	-40.33	24.26	0.149	10.51	يوجد تأثير
	الأسلوب المفاهيمي	15.18	2.76	0.003	0.154	لا يوجد تأثير
	الأسلوب السلوكي	21.53	2.36	0.001	0.057	لا يوجد تأثير

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (1، 60) = 4.00

أشرت نتائج تحليل الانحدار في الجدول (9) عن وجود نموذج تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الشعوري في الأسلوب التحليلي، وهذا ما بينته القيمة الفائتية المحسوبة والتي بلغت (10.51) وهي اكبر من القيمة الفائتية الجدولية البالغة (4.00) عند مستوى دلالة (0.05). في حين لم تسفر النتائج عن وجود نماذج أخرى لتأثير أبعاد الذكاء الشعوري في الأساليب (التوجيهي، المفاهيمي، السلوكي)، وفي ضوء ما تقدم فان النتائج أعلاه لا تعطي دعم كافي لقبول الفرضية الثانية في الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية.

جدول (10) نتائج الانحدار الخطي البسيط لتأثير أبعاد الذكاء الشعوري في أساليب اتخاذ القرارات للشركة

العامة للصناعات الميكانيكية

أبعاد المتغير التفسيري	أبعاد متغير الاستجابة	قيمة الثابت	قيمة معامل بيتا	قيمة معامل التحديد %	القيمة الفائتية المحسوبة	الدلالة
فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي، إدارة العلاقات	الأسلوب التوجيهي	21.84	0.91	0.001	0.008	لا يوجد تأثير
	الأسلوب التحليلي	-41.58	25.14	0.151	9.416	يوجد تأثير
	الأسلوب المفاهيمي	-28.69	20.09	0.106	6.296	يوجد تأثير
	الأسلوب السلوكي	-16.16	13.33	0.072	4.102	يوجد تأثير

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0.05 ودرجة حرية (1، 53) = 4.04

أظهرت معطيات الجدول (10) الى وجود نماذج تأثير معنوية لأبعاد المتغير التفسيري في أساليب اتخاذ القرارات (التحليلي، المفاهيمي، السلوكي) وهذا ما أوضحتها القيمة الفائنية المحسوبة والبالغة (9.416)، (6.296)، (4.102) على التوالي، إذ كانت أكبر من القيمة الفائنية الجدولية البالغة (4.04)، ومن الاشارة الموجبة لقيمة معامل بيتا ظهر ان هناك تأثير ايجابي معنوي لأبعاد الذكاء الشعوري في الأساليب المذكورة. باستثناء نموذج تأثير سلبي لتلك الأبعاد في الأسلوب التوجيهي. وبناءً عليه فان ما تم طرحه من نتائج يعطى دعم كافي لقبول الفرضية الثانية في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية.

5. تحليل الفروق بين متغيرات البحث في الشركتين المبحوثتين.

لاختبار الفرضية الثالثة والتي مفادها (توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الشركة العامة لصناعة السيارات/ الإسكندرية والشركة العامة للصناعات الميكانيكية، في كل من مستوى الذكاء الشعوري وأساليب اتخاذ القرارات). ولغرض التعرف على دلالة الفروق في مستوى الذكاء الشعوري بين الشركتين المبحوثتين، فان الجدول الأتي يوضح ما أسفرت عنه النتائج.

الجدول (11) قيمة مان وتني و(P-Value) ودالاتها الاحصائية في مستوى الذكاء الشعوري بين الشركة العامة لصناعة السيارات/الإسكندرية، والشركة العامة للصناعات الميكانيكية

ت	أبعاد للذكاء الشعوري	قيمة Mann Whitney	قيمة P-Value	الدلالة
1	فهم الذات	894.00	0.000	وجود فروق
2	أدارة الذات	1159.00	0.003	وجود فروق
3	الفهم الاجتماعي	1698.50	0.971	عدم وجود فروق
4	أدارة العلاقات	1337.0	0.041	وجود فروق
	أجمالي الذكاء الشعوري	1101.50	0.001	وجود فروق

دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0.05)

أسفرت نتائج الجدول (11) عن وجود فروق في مستوى الذكاء الشعوري بين أفراد العينة في الشركتين المبحوثتين، إذ سجل أجمالي الذكاء الشعوري قيمة (P-Value) والتي بلغت (0.001) وهي اصغر من مستوى الدلالة (0.05). وبالعودة لنتائج الجدول أنفاً وبتفحص الأبعاد الفرعية للذكاء الشعوري نلاحظ ان جميع أبعاده قد سجلت وجود فروق في مستوى تطبيقه بين الشركتين، باستثناء بعد الفهم الاجتماعي، والذي لم يسفر عن وجود فروق، لكونه حقق قيمة (P-Value) بلغت

(0.971) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05) مؤشره بهذا عدم وجود فروق بين أفراد العينة، وهذا يعني أنهم قد تماثلوا في فهم التركيب الشعوري لمرؤوسيههم وتعاملوا معهم وفقاً لردود أفعالهم الشعورية. في حين أنهم تباينوا في مستوى الأبعاد فهم الذات، أدارة الذات، أدارة العلاقات، وقد يعود هذا التباين الى اختلافهم في القدرة على أدراك مشاعرهم الخاصة ورقابتهما والتي لها تأثير على علاقتهم بمرؤوسيههم وعلى ما يصدر عنهم من سلوكيات.

وفيما يخص معرفة دلالة الفروق بين الشركتين المبحوثتين في مستوى استخدام أساليب اتخاذ القرارات، فان الجدول الأتي يوضح ما آلت إليه نتائج تحليل الفروق.

الجدول (12) الوسط الحسابي والانحراف المعياري والقيمة التائية المحسوبة ودلالاتها الاحصائية في مستوى استخدام أساليب اتخاذ القرارات بين الشركتين المبحوثتين

ت	أساليب	الشركة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة التائية المحسوبة	الدلالة
1	الأسلوب التوجيهي	الشركة العامة لصناعة السيارات/الاسكندرية	34.35	20.99	2.27	وجود فروق
		شركة العامة للصناعات الميكانيكية	24.45	26.19		
2	الأسلوب	الشركة العامة لصناعة السيارات/الاسكندرية	34.56	17.17	1.05	عدم وجود فروق
		الشركة العامة للصناعات الميكانيكية	30.60	23.42		
3	الأسلوب المفاهيمي	الشركة العامة لصناعة السيارات/الاسكندرية	23.69	14.89	1.53	عدم وجود فروق
		الشركة العامة للصناعات الميكانيكية	29.00	22.31		
4	الأسلوب السلوكي	الشركة العامة لصناعة السيارات/الاسكندرية	28.82	20.88	1.85	عدم وجود فروق
		الشركة العامة للصناعات الميكانيكية	22.11	17.99		

القيمة التائية الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (115) = 1.98

أظهرت نتائج الجدول (12) ان الوسط الحسابي للشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية في مقياس الأسلوب التوجيهي بلغ (34.35) وانحراف معياري قدره (20.99)، وفي حين كان الوسط الحسابي للشركة العامة للصناعات الميكانيكية (24.45) وانحراف معياري قدره (26.19)، وكانت القيمة التائية المحسوبة (2.27) وهي اكبر من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.98) عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (115)، مما يدل على ان الفرق دال لصالح أفراد العينة في الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية في مفهوم الأسلوب التوجيهي، اذ يميل مدراء الشركة المذكورة الى تبني الحلول السريعة والمقبولة من خلال اعتمادهم على معلومات محددة في اتخاذهم للقرارات.

كما أسفرت نتائج تحليل الفروق في الجدول انفاً عن تحقيق الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية في الأسلوب التحليلي وسطاً حسابي بلغ (34.56) وانحرافه المعياري (17.17)، بينما سجلت الشركة العامة للصناعات الميكانيكية وسطاً حسابي بلغ (30.60) وانحراف معياري قدره (23.42)، والقيمة التائية المحسوبة لهذا الأسلوب بلغت (1.05) وهي اقل من القيمة التائية الجدولية (1.98) بمستوى دلالة (0.05)، وهذه النتيجة تدل على ان الفرق غير دال بين الشركتين المبحوثتين في تطبيق مستوى الأسلوب التحليلي، مما يعني تماثل المدراء عينة البحث في اتخاذ القرارات من خلال اعتمادهم على معلومات من مصادر متعددة، لغرض الاحاطة بجميع أبعاد المشكلة او الموقف الذي يواجههم، مفضلين الثاني في اصدار قراراتهم.

وفيما يخص مستوى تطبيق الأسلوب المفاهيمي بين الشركتين فقد حققت الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية وسط حسابي (23.69) وانحراف معياري قدره (14.89)، بينما سجلت الشركة العامة للصناعات الميكانيكية وسط حسابي بلغ (29.00) وانحراف معياري (22.31)، وكانت القيمة التائية المحسوبة (1.53) وهي اقل من القيمة التائية الجدولية البالغة (1.98) بمستوى دلالة (0.05)، وعلية فان الفرق غير دال بين الشركتين في مستوى استخدام الأسلوب المفاهيمي، اذ يتماثل أفراد العينة في الشركتين المبحوثتين في التفكير بعده بدائل عند اتخاذهم للقرارات، وهم مبدعون، يتقنون بمرؤوسيههم ويشاركوهم الأهداف.

كما تؤثر المعطيات بان الأسلوب السلوكي في الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية قد حقق وسط حسابي بلغ (28.82) وانحراف معياري قدره (20.88)، في حين كان الوسط الحسابي للشركة العامة للصناعات

الميكانيكية (22.11) وبتباخراف معيارى قءره (17.99)، والقيمة التائفة المءسوبة بلغت (1.85) وهى اقل من القيمة التائفة الءءولفة البالعة (1.98) بمسوءى ءلالة (0.05)، مما ىءل على ان الفرق عفر ءال بفن الشركففن عفة البءء فى ءطبفق مسوءى الأسلوب السلوكى، اء عطف مؤشر بعءم وءوء فروق بفن أفراد العفة فى الشركففن من ءلال اعءماءهم على معلوماء مءءءة فى اءءاءهم للقرارات. وفى ضوء ما تم ءوصل الفه، فان ءلك ءءاءء عطف ءعماً كافى لقبول الفرضفة ءالءة.

6. مقارئة مسوءفا ءءافة اسءءءام أسالفا اءءاء القرارات فى الشركففن المبعوءففن.

لءءءء مءءار اسءءءام المءراء فى كل شركة من الشركففن عفة البءء لكل أسلوب من الأسالفا الأربعة المعءءة فى مفااس البءء ءاللف ومقارءءها، إء أن هناء أرفة مسوءفا لكل أسلوب من ءفء الممارسة العملفة، وبالاعءماء على وصف (Rowe&Boulgarides)، لءلك المسوءفا والمصفوفة ءف أءءها الباءءان لهذا الغرض، وكالافى:

1. الأقل ءفضفل (Least preferred): ىشفر هذا المسوءى الى ءءرة فى اسءءءام المءفر لهذا الأسلوب، إلا أءا ءطلب الأمر ءلك.

2. المساءء (Back-up): فى هذا المسوءى ىسءءءم مءءء القرار هذا الأسلوب فى بعض الأحيان.

3. المسفطر (Dominant): ىسءءءم المءفر هذا الأسلوب فى أءرر الأحيان، وفضله على الأسالفا الأءرى، وىمكن أن ىكون لءفه أءرر من أسلوب مسفطر، وبالءالى ىمكنه من أن ىغفر من أسلوب لأءر ءسب ءالءة.

4. المسفطر ءءاً (Very Dominant): هو أعلى مسوءى ىشفر الى اسءءءام مفرط لهذا الأسلوب، ءءى انه ىءغلب على الأسالفا الأءرى، وقد ىكون لءى مءفر ما أءرر من أسلوب مسفطر ءءاً. (Rowe and Boulgarides, 1992: 30)

وىمكن ءءءء مسوءى ءءافة اسءءءام أى أسلوب من الأسالفا (ءءوءبفه، ءءلللف، المفاهفمف، السلوكف)، من ءلال المصفوفة الآءفة المعد لهذا الغرض.

الءءول (13) مسوءفا ءءافة اسءءءام أسالفا اءءاء القرارات

الأسالفا	ءءافة الاسءءءام			
	الأقل ءفضفل	المساءء	المسفطر	المسفطر ءءاً
ءءوءبفه	اقل من 68	82-68	90-83	أعلى من 90
ءءلللف	اقل من 83	97-83	104-98	أعلى من 104
المفاهفمف	اقل من 73	87-73	94-88	أعلى من 94
السلوكف	اقل من 48	62-48	70-63	أعلى من 70

ولءوضف موقع المءفر فى المسوءفا الأربع الموضءة مسبقاً، فان الءى ىءصل على ءنقاظ ءالءة مءلاً (ءوءبفه=55، ءلللف=95، مفاهفمف=80، سلوكف=70)، ىكون مسوءى ءءافة الاسءءءام لءفه كما ىأءى:-

ءوءبفه (55): الأقل ءفضفل

ءلللف (95): مساءء

مفاهفمف (80): مساءء

سلوكف (70): مسفطر (Rowe & Boulgarides, 1992:31)

ولمقارئة ءءافة اسءءءام أسالفا قرارات المءراء فى الشركففن المبعوءففن، فان الءءول الأءى ىوضء مءى ءوافق أو ءبافن فى اسءءءامهم لءلك الأسالفا.

الجدول (14) مقارنة مستويات كثافة استخدام أساليب اتخاذ القرارات بين الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية والشركة العامة للصناعات الميكانيكية

الشركة العامة للصناعات الميكانيكية				الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية			
المسيطر جداً	المسيطر	المساند	الأقل تفضيل	المسيطر جداً	المسيطر	المساند	الأقل تفضيل
104				96			
116							80
			72				68
	68			92			

اعتماداً على خلاصة النتائج التي يعرضها الجدول أعلاه، فإن الأسلوب التوجيهي يهيمن على قرارات مدراء الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية، ونظرائهم في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، مفضلين هذا الأسلوب على غيره من الأساليب الأخرى، في حين كان الأسلوب المفاهيمي اقل تفضيلاً لديهم. ألا أنهم تباينوا في استخدام الأسلوب التحليلي، إذ فضله مدراء الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، بينما كان اقل تفضيل لدى مدراء الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية. في حين كان الحال معكوساً للأسلوب السلوكي فمدراء شركة السيارات يستخدموه بشكل مفرط مقارنة مع بقية الأساليب، أما مدراء الشركة الميكانيكية فيستخدمونه في أكثر الأحيان بمستوى مسيطر. وبشكل عام يتضح أن هناك أسلوبين مسيطرين على قرارات المدراء في الشركتين عينة البحث.

المحور الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. لم تحقق أبعاد الذكاء الشعوري في الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية علاقة ارتباط معنوية مع أساليب اتخاذ القرارات، باستثناء علاقة ضعيفة لتلك الأبعاد مع الأسلوب التحليلي، في حين حققت الشركة العامة للصناعات الميكانيكية علاقة ارتباط معنوية موجبة بين جميع أبعاد الذكاء الشعوري وأساليب اتخاذ القرارات، باستثناء علاقة سلبية مع الأسلوب التوجيهي. وهذا يدل على سعي مدراء هذه الشركة في استثمار ما يمتلكونه من قدرات الذكاء الشعوري لتعزيز أساليبهم في اتخاذ القرارات.
2. لم يظهر هناك تأثير معنوي لأبعاد الذكاء الشعوري في أساليب اتخاذ القرارات باستثناء الأسلوب التحليلي في الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية، في حين كان هناك تأثير ايجابي معنوي لأبعاد الذكاء الشعوري في الأساليب (تحليلي، مفاهيمي، سلوكي) باستثناء الأسلوب التوجيهي في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، وهذه النتيجة تدل على ان تبني مدراء هذه الشركة لأسلوب قراري معين ازاء المواقف التي تواجههم يتأثر بتوظيف قدراتهم ومهاراتهم الشخصية والاجتماعية والتي تتعلق بالجوانب الغير مدركة والمتمثلة بالذكاء الشعوري.
3. وجود فروق في مستوى تطبيق الذكاء الشعوري بين الشركتين المبحوثتين، في حين لم تكن هناك فروق في تطبيق مستوى استخدام أساليب اتخاذ القرارات بينهما، وقد يعود السبب في ذلك الى تأثر أفراد العينة بمتغيرات ديموغرافية متقاربة والتي قد تفرض عليهم أساليب معينة في التطبيق.
4. هيمنة أسلوبين على قرارات المدراء بالشركتين المبحوثتين إضافة الى أسلوب آخر بمستوى مسيطر وأخر تحت مستوى اقل تفضيل.

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة دعم الجوانب الشعورية والاجتماعية لأفراد العينة وذلك لانعكاساتها على قراراتهم المتخذة، ويتم هذا من خلال التواصل مع التقدم الفكري في مجال الادارة.
2. تنمية ما يمتلكه أفراد العينة في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية من قدرات الذكاء الشعوري والتي تساعدهم على تبني أساليب جديدة في اتخاذهم لقرارات تتناسب مع الموقف الذي يواجهونه.
3. على شاغلي المواقع الادارية في الشركة العامة لصناعة السيارات/ الاسكندرية استثمار ما يمتلكونه من قدرات ومهارات متمثلة في الذكاء الشعوري وبما يؤدي الى تفعيل أساليبهم في اتخاذ القرارات.
4. ضرورة أن تعي الشركتين عينة البحث ان الذكاء الشعوري هو احد المفاهيم المهمة في النجاح المهني واعتباره من الأولويات التي تؤهل شاغلي مواقعها الادارية.
5. دعوة الباحثين وطلبة الدراسات العليا لأجراء بحوث ميدانية مقارنة غايتها تطبيق مفهوم أساليب اتخاذ القرارات بتبني مقياس آخر، او اضافة أبعاد جديدة للمقياس المقترح، وبما يؤدي الى زيادة عدد مجالاته وتنوعها وهذا من شأنه ان يزيد من دقه قياسه.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ. الرسائل والاطاريح

1. بظاظو، عزمي محمد (2010) " اثر الذكاء العاطفي على الاداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للاونروا "، رسالة ماجستير منشورة، كلية التجارة- الجامعة الإسلامية ، قسم إدارة الأعمال، غزة.
2. الزبيدي، بلال كامل عوده (2010) " تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد، قسم إدارة الأعمال.
3. الزبيدي، ناظم جواد عبد سليمان (2007) " العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات " ، دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
4. سعيد، هديل كاظم (2007) " تأثير النظام القيمي للعاملين في الفساد الاداري بالعراق " دراسة اختباريه في وزارات عراقية مختارة، أطروحة دكتوراه في الادارة العامة، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
5. الطائي، إبراهيم خليل إبراهيم (2004) " الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الادارية "، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد، قسم إدارة الأعمال.

ب. الدوريات

6. العنزي، سعد (2002) " الذكاء الشعوري السمة البارزة لشغل المنصب الاداري المتميز "، مجلة الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد (28).

أ. الكتب

7. الفضل، مؤيد عبد الحسين (2008) " مدخل الى الأساليب الكمية في التسويق "، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان- الأردن.
8. المغازي، خيرى عجاج (2002) " الذكاء الوجداني-الأسس النظرية و التطبيقات "، ط1 ، دار زهراء الشرق، الاسكندرية- مصر.

ثانياً: المصادر الأجنبية

a- The Books

1. Singh, Dalip.(2006) " **Emotional Intelligence At Work** ",New Delhi, Response Books, 3rd Edition,
2. Salovey, P. Mayer, J.& Caruso, D. (2002). "**The positive sychology of Emotional Intelligence**". In C.R. Snyder & S.J. Lopez (Eds) Handbook of positive psychology (pp.159-171).New York: Oxford University press.
3. Mayer, J.D. & Salovey, P. & Aruso, D.(2002) "**Emotional Intelligence Test (MSCEIT) : Users Manual** ", Inc, Toronto: Multi Health Systems ,p.12-313.
4. Driver, M.J; Brousseau, K.R; and Hunsaker, P.L (1993) "**The Dynamic Decision-Maker: Five Decision Styles for Executive and Business Success** ", San Francisco: Jossey Bass
5. Bar – On , R. (1997) " **Emotional Quotient Inventory: Measure of**
6. Boyatzis, R., Goleman, D., and Rhee, K. (2000) "**Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the emotional competence inventory (ECI)**", In R.

Bar-On and J.D.A. Parker (Eds.), Handbook of emotional intelligence. San Francisco: Jossey-Bass

7. Dulewicz, V., & Higgs, M. (1999) "**Can emotional Intelligence be measured & eveloped; Journal of leadership & Organization Intelligence in adolescents**", Manuscript submitted for publication **Emotional Quotient Inventory**", Toronto, Ontario : Multi-Health Systems
8. Glenn D.I.,(2013), Determining Sample Size ,IFAS Journal Extension, University Of Florida, PP.,1-5
9. Goleman, D. (1998)" **Working With Emotional Intelligence**", New York: Bantam.
10. Goleman,D.(1995) "**Emotional Intelligence**", New York: Bantam Books.
11. Mayer, J. D., & Salovey, P.,(1997) What is emotional intelligence? In Salovey & Stuyter (Eds.) **emotional development and emotional intelligence: Implication for educators** (p.p. 3-31), New York: Basic Book..
12. Martinsons, Maris G. (2001) "**Comparing The Decision Styles of American, Japanese and Chinese Business Leaders**", City University of Hong Kong ,Kowloon, Hong Kong, China ,Available at SSRN: <http://unpan1.un.org>
13. Rowe, A. & Boulgarides. (1992) "**Managerial Decision Making: A Guide to Successful Business Decisions**", New York: Macmillan Publishing Company.

b- Periodicals & Journals

14. Connor, P. & Becker, B. (2003) "**Personal Value Systems and Decision-Making Styles of Public Managers**" ,Public Personnel Management, , vol. 32, ,No. 1,pp. 155-180.
15. Driver, M.J. & Streufert, S. (1969)" **Integrative complexity: An approach to individuals and groups as information processing systems** ", Administrative Science Quarterly. No.14,pp. 272-285.
Dynamics" ,No.8, pp. 42-63
16. Hofstede, G. (1980)" **Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad ? Organizational**
17. Mayer, J.D., Salovey, P., Caruso, D.R. , & Sitarenios G.(2001(c)) "**Emotional Intelligence as a Standard Intelligence Emotion**" Vol.1 ,No. 3, p p.232 – 242
18. Moghadam ,Akram Hadizadeh, 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.
19. Yan, Leykin&Robert J. DeRubeis.(2010) "**Decision-making styles and depressive symptomatology: Development of the Decision Styles Questionnaire**, Judgment and Decision Making, Vol. 5, No. 7, pp. 506.
20. Zmud, R. W. (1979) "**Individual differences and MIS success** ", A review of the empirical Literature, Management Science, Vol.25,No. 10, pp. 966-979

c- The Thesis

21. Allen, J. Leonard (2003)"**The Relationship Between the Emotional Intelligence Competencies of Principals in the Kanawha County School System in West Virginia and Their Teachers' Perceptions of School Climate**" , Doctor of Education in Education Leadership, College of Human Resources and Education at West Virginia University.
22. Craft, C. J. (1984)" **An Examination of the Decisive Decision Styles in Tasks Using Accounting Information**", doctoral dissertation, University of Southern California
23. Miranda, Lesde (2011)" **The relationship between emotional intelligence and leadership effectiveness with an emphasis on corporate culture in a consumer goods organization**", Master Degree in Business Administration, University Of South Africa, Graduate School of Business Leadership University of South Africa.

الملحق (1)
أسماء الأساتذة المحكمين الذين حكموا استمارة الاستبانة

ت	المرتبة العلمية	الاسم	الاختصاص	محل العمل
1	أ.د.	علي حسون فندي	سلوك تنظيمي	تدريسي - قسم الإدارة العامة - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد
2	أ.د.	صلاح الدين الكبيسي	أدارة معرفة	تدريسي - قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد
3	أ.د.	عباس الحميري	سلوك تنظيمي	تدريسي - قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بابل
4	أ.م.د.	فاضل حمد سلمان	سلوك تنظيمي	تدريسي - قسم الإدارة العامة - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد
5	أ.م.د.	ناظم جواد الزبيدي	سلوك تنظيمي	تدريسي - قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد
6	أ.م.د.	غني دحام الزبيدي	إدارة الموارد البشرية	تدريسي - قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد
7	أ.م.د.	سعدون حمود جثير	أدارة تسويق	تدريسي - قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد
8	أ.م.د.	عبد الرحمن الملا	سلوك تنظيمي	تدريسي - قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد
9	أ.م.د.	زينب عبد الرزاق عبود	سلوك تنظيمي	تدريسية - قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بابل
10	أ.م.د.	كامل شكير الوطيفي	أدارة الموارد البشرية	تدريسي - قسم إدارة الأعمال - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بابل
11	م.د.	سهير عادل الجادر	استراتيجيه	تدريسية - قسم الإدارة العامة - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد
12	م.د.	نسرين جاسم	استراتيجيه	تدريسية - قسم الإدارة العامة - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد
13	م.د.	بشرى هاشم العزاوي	إدارة الموارد بشرية	تدريسية - قسم تقنيات إدارة الجودة الشاملة - الكلية التقنية الإدارية - بغداد