

# تأثير الذكاء الشعوري في الذكاء المنظمي

## دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

م. م. علاء دهام

أ. م. د. علي حسون الطائي

جامعة بغداد - كلية الادارة والاقتصاد

قسم الادارة العامة

### المستخلص

يعد مصطلحا الذكاء الشعوري والذكاء المنظمي من المصطلحات المعاصرة التي بدأت المنظمات المختلفة توظيفها في نشاطاتها لزيادة كفاءتها. يهدف البحث الحالي الى دراسة هذين المصطلحين وامكانية توظيفهما في احدى المنظمات العامة واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات حيث وزعت على عينة تتكون من (50) من العاملين فيها اختيرت عشوانيا من مختلف المستويات التنظيمية. ومن اهم الاستنتاجات التي توصل اليها البحث

- 1- وجود ضعف في بعض ابعاد الذكاء الشعوري خصوصا في ادارة الذات وقلة كفايته في الشركة موضوعة البحث .
- 2- كذلك وجود ضعف مماثل في ابعاد اخرى للذكاء المنظمي مثل التجمعات ذات الاهتمام المشترك مع قلة تأثير الذكاء الشعوري في الذكاء المنظمي.

### Abstract

The two terms "of fective intelligence and organizational intelligence" is it is the emotional intelligency and organizational intelligency"are considered as one of the contemporary terms which the various organizations started to function them in their activities to in crease their efficiency.

This study aims at examining those two terms and the possibility of their functioning them in one of the general organizations and the questionnaire is used as atool to gather information that are distributed on asample consists of (50)employees and selected randomly from various organizational levels.

The most important conclusions:

- 1- There is a weakness in some of affective intelligence dimensions especially in managing tradition.
- 2- The lack of its sufficiency in the firm understdy, as well as, there is similar weakness in other dimensions of organizational intelligence like the societies of common in terest with the lack of affective intelligence effect in the organizational intelligence.

## المقدمة

حدثت في الفترة الاخيرة تطورات فكرية ومفاهيمية وفلسفية كثيرة في حقل الاداره عموما استجابة للتغيرات البينية المتسارعه حيث برزت مصطلحات حديثه تسعى المنظمات المختلفه الى توظيفها ومن هذه المصطلحات ما هو معاصر وحديث نال اهتمام المنظمات على مختلف انواعها، وهي الذكاء الشعوري والذكاء المنظمي فالمنظمات تسعى جاهدة لتوظيف هذين المصطلحين في نشاطاتها اليومية واصبحت الموارد البشرية الذكية من الموارد النادرة التي تسعى المنظمات لاجادها واستخدامها من خلال التحضير والتدريب المناسبين وتبذل في ذلك الكثير من الجهد والمال. يهتم هذا البحث بدراسة هذين المصطلحين ومدى وجودهما في احدى المنظمات العامة وهي الشركة العامة للصناعات الكهربائية احدى شركات القطاع العام العراقي وبيان مستوى ذلك وتأثير الذكاء الشعوري في تكوين وبلورة الذكاء على مستوى المنظمة ويتكون الذكاء الشعوري لإغراض هذا البحث اربعة ابعاد في حين يتكون الذكاء المنظمي من سبعة ابعاد.

يتكون البحث من اربعة اجزاء الاول يناقش منهجية البحث ابتداء من مشكلته واهميته واهدافه وفرضياته وباقي مفردات المنهجية، فيما يستعرض في الجزء الثاني الابعاد الفلسفية والمفاهيمية والفكرية لكل من الذكاء الشعوري والذكاء المنظمي ويهتم الجزء الثالث بتحليل البيانات وتفسير النتائج المبديية واما الجزء الرابع فتعرض فيه الاستنتاجات والتوصيات مع قائمة المراجع.

## أولاً: منهجية البحث

### أ. مشكلة البحث

تواجه المنظمات على اختلاف انواعها ومسمياتها تحديات كثيرة أفرزتها عوامل عالمية متعددة منها العولمة والمنافسة وغيرها وقد ادت هذه التحديات الى تركيز المنظمات على توظيف افكار ورؤى وتقنيات جديدة ولتعزيز البناء الداخلي لها وجعله منسجما ومتناغما مع عوامل البيئة الخارجية، ومن هذه الافكار الذكاء بنوعيه الشعوري والمنظمي اذ انها مصطلحات جديدة ومعاصرة. اما الجانب التطبيقي فأن منظماتنا العامة والأعمال تواجه تحديات (اضافة الى التحديات اعلاه) اضافية تتمثل في حالة انفتاح السوق العراقية امام البضائع الاجنبية باختلاف انواعها ومناشئها وتغير طبيعة النظام السياسي الاقتصادي للبلد مما يزيد حاجة هذه المنظمات الى توظيف أقصى امكانياتها لزيادة فاعليتها وكفاءتها ومن اهم هذه الامكانيات قدرات الذكاء المتوفرة لدى العاملين فيها الذكاء الشعوري المرحلة الاولى وزيادة انسجام هذه الامكانيات وتناغمها لتصب في بودقة واحدة على صعيد المنظمة ويمكن بلورة مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

- ما هو مستوى الذكاء بانواعه المختلفة (الشعوري والمنظمي) في المنظمة موضوعة البحث.
- ما هي طبيعة ودرجة العلاقة بين انواع الذكاء اعلاه.
- تحديد درجة تأثير الذكاء الشعوري في تكوين وبلورة الذكاء المنظمي.

### ب. اهمية البحث

تنبثق اهمية البحث من اهمية المتغيرات المبحوثة اذ ان الذكاء الشعوري والذكاء المنظمي مصطلحين معاصرين ما زال الجدل والنقاش محتدما بين الاوساط العلمية المتخصصة في طبيعتها وفي قدرة المنظمات على توظيفها في النشاطات اليومية بالاضافة الى جدل اخر يتمثل في امكانية بناء مخطط فلسفي مفاهيمي لهما.

ويظهر الوجه الاخر من الاهمية في ضعف توظيف هذين المصطلحين بصورة تطبيقية في منظماتنا العامة والاعمال، فمن شأن تحقيق التطبيق الناجح لهما ان يزيد من قدرة تلك المنظمات على الحصول على الميزة التنافسية لها ويعزز امكانياتها الداخلية وتزيد من رصانتها من خلال الاستفادة من قدرات وامكانيات العاملين فيها.

### ج. فرضيات البحث

يحاول البحث اثبات صحة او نفي الفرضيات الاتية:  
**الفرضية الاولى/** ترتبط ابعاد الذكاء بعلاقات معنوية مع بعضها البعض ويتفرع منها.  
**(اولا)** ترتبط ابعاد كل من الذكاء الشعوري والذكاء المنظمي بعلاقات معنوية مع بعضها البعض.  
**(ثانيا)** ترتبط ابعاد الذكاء الشعوري مع ابعاد الذكاء المنظمي بعلاقات معنوية كلا على حدة ومجمعة.  
**الفرضية الثانية/** هناك تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء الشعوري في الذكاء المنظمي.

#### د. اداة البحث

اعتمد الباحثان على الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من افراد العينة واعدت الاستبانة من قبل الباحثين بالاستناد الى المراجع النظرية الاتية  
 الذكاء الشعوري (Gole Man, 1999).  
 الذكاء المنظمي (Albrecht, 2007).

وعرضت الاستبانة على مجموعة من المحكمين لبيان صدقها ومدى قياسها للمتغيرات  
 موضوعة البحث وتم اعتماد وجهات نظرهم وتعديل الفقرات التي اكد المحكمون على ضرورة  
 تغييرها او تعديلها.

تتكون من (14) مستبينا تم اختيارهم عشوائيا ومن مختلف المستويات التنظيمية في الشركة  
 وقد استخدم معامل كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة ويوضح الجدول الاتي نتائج ذلك

#### الجدول (1)

#### معامل كرونباخ للثبات

الاختبار	فهم الذات	ادارة الذات	الفهم الاجتماعي	المهارات الاجتماعية	الذكاء الشعوري	الروية الاستراتيجية	المصير المشترك	الرغبة للتطور	الشعور الوجداني	الانسجام	القيادة	التجمعات
كرونباخ	73.28	78.15	65.32	81.71	74.62	70.05	73.31	74.15	89.33	84.71	81.22	79.82

المحكمين هما:

1. أ. د. غسان اللامي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
2. م. د. شهاب احمد، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

#### ه. عينة البحث

تتكون عينة البحث من مجموعة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية وبلغ  
 افراد العينة (50) ويوضح الجدول الاتي المعلومات العامة الاخرى لأفراد العينة.

**حـ . الاساليب الاحصائية المستخدمة**

تم استخدام الاساليب الاحصائية الاتية:

- السط الحسابي لاستخراج متوسط الاجابات.
- الانحراف المعياري لاستخراج التشتت عن الاوساط الحسابية.
- اختبار t لقياس تأثير الذكاء الشعوري في الذكاء المنظمي.
- اختبار t لقياس تأثير الذكاء الشعوري في الذكاء المنظمي.
- المعنوية لقياس اهمية معنوية م - الارتباط.
- لتحديد النسبة المئوية لتأثير الذكاء الشعوري في الذكاء المنظمي.

**دراسات سابقة****1- دراسات خاصة بالذكاء الشعوري****اولا: دراسة العنزي (2002)**

كانت دراسة نظرية بعنوان الذكاء الشعوري السمة البارزة لشغل المنصب الاداري:-

استعرض الباحث فيها مفهوم وتعريف اهمية الذكاء الشعوري، وتقييم سمة الذكاء الشعوري وتطويره وتعلمه من خلال برامج تدريبية.

كما استعرض فيها العناصر المكونة للذكاء الشعوري وهي فهم الذات التنظيم النفسي، الدافعية التقمص العاطفي، المهارة الاجتماعية وكانت من اهم نتائج الدراسة ان التدريب واكتساب المهارات تتيح المجال الارحب لاستخدام الذكاء الشعوري.

**ثانيا: دراسة Cherniss 2000**

كانت دراسة نظرية بعنوان الذكاء الشعوري: ما هو ولماذا اعتبر كموضوع ركز فيه على اراء الباحثين المتباينة في تعريف المصطلح منذ الكتاب الاول الذي اصدره Goleman في عام 1995 وكيف بدأ علماء النفس في دراسة الذكاء اول مرة -وكذلك ناقش مساهمات Seligman حول تطبيق هذا المصطلح في العمل. وذكر في الدراسة ابرز مقاييس الذكاء الشعوري اذ ان اول مقياس ظهر هو مقياس Bar - on 1997 ثم مقياس الذكاء الشعوري المتعدد العوامل (Mayer & Caruso & Salovey- 1998) ثم مقياس Goleman عام 1998 والتي تدعى قائمة مسح الذكاء الشعوري ثم توالى المقاييس الاخرى ومن اهم النتائج التي توصل اليها الباحث هو ان المصطلح يمتد في جذوره الى الدراسات الاجتماعية والنفسية والشخصية ويمكن ان يعود توظيفه بنجاح في المنظمات الى وصولها الى الاداء الفعال خصوصا.

وان زيادة التغير في المنظمات ستزيد الحاجة الى الاستفادة الافضل من الافراد الاذكياء ويمكن ان يؤدي توظيفه الى زيادة الانتاجية وتحسين ظروف العمل.

**ثالثا: دراسة الطائي: (2004)****"الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الادارية"**

هدفت الدراسة الى تقييم متسوى الذكاء الشعوري للقيادة الاداريين في بعض منظمات القطاع الصناعي في العراق وعلاقته مع بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية وانماط القيادة.

وتضم العينة (124) قاندا في المستويات الادارية الثلاثة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والشركة العامة لصناعة البطاريات وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من ابرز نتائج الدراسة هو تباين مستوى الذكاء الشعوري لأفراد العينة حيث برز تفوق الاناث في مهارات الذكاء وكذلك الفئة العمرية (49-40) واصحاب الخدمة الطويلة ونمط القيادة الموجة اكثر ذكاء من اقرانهم الاخرين.

**رابعاً: دراسة الطائي والعطوي**

كانت الدراسة بعنوان الذكاء الشعوري وعلاقته باستراتيجيات حل الصراع دراسة تحليلية في عدد من كليات جامعة الكوفة، واختبرت الدراسة العلاقة بين مستوى الذكاء الشعوري واستراتيجيات حل الصراع في عينة كليات جامعة الكوفة، وكانت العينة من عمداء ورؤساء اقسام هذه الكليات شملت (30) شخص من عميد ورئيس قسم، وتضمنت في الدراسة خمس فرضيات لقياس العلاقة بين المتغيرين وجمعت البيانات عن طريق استبانة تضمنت المتغيرات المحتوية تم الاعتماد على عدد من الوسائل الاحصائية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط البسيط وقد اثبتت الدراسة صحة الفرضيات من وجود علاقة بين المتغيرين وتأثير الذكاء الشعوري في حل الصراع ومن اهم التوصيات العمل على تطوير قابليات الذكاء الشعوري لأفراد عينة الدراسة.

**5- دراسة Morehouse 2007, 296**

كانت الدراسة بعنوان التحري عن الذكاء الشعوري عبر المسار الوظيفي وكانت دراسة تطبيقية تحاول اختبار العلاقة بين الذكاء الشعوري والقيادة الادارية في اجهزة الخدمة الانسانية والصحية ومنظمات ربحية في الولايات المتحدة وبلغت العينة في المنظمات غير الربحية (32) قائد اداري ومثلهم من المنظمات الربحية واستخدام اسلوب التحليل المقارن وكانت النتائج وجود فروق معنوية بين العينتين وخصوصا في بعدين هما ادارة الضغط والقابلية للتكيف وكانت الاستبانة اداة لجمع المعلومات وتضمنت 133 سؤالاً واستخدم مقياس ليكرت الخماسي.

**2- دراسات في الذكاء المنظمي:**

تتسم هذه الدراسات التي تناولت الذكاء المنظمي بالندرة ومنها:

**أولاً: دراسة Boyatzis & Oasten, 2002**

كانت الدراسة بعنوان تطوير المنظمات الذكية شعوريا ركزت الدراسة على دور القائد الاداري في زيادة ذكاء المنظمات وتعزيز مكانها في البيئة الخارجية وكانت دراسة نظرية وتوصلت الدراسة الى ان القائد الاداري يملك المفاتيح الحقيقية لزيادة ذكاء المنظمات في قدرته على مساعدة العاملين للارتقاء بذلك الذكاء من خلال زيادة وعيهم باهمية الذكاء المنظمي وتطوير هذا الوعي على كل المستويات التنظيمية وتطوير فرق العمل وزيادة كفاياتهم وقدراتهم الشخصية والاجتماعية.

**ثانياً: دراسة Byrne & Keskin, Al-Kguri, 2007**

وهي دراسة بعنوان الذكاء المنظمي: المنظور الهيكلي ناقشت هذه الدراسة وجهات النظر المختلفة من منظور النظرية الهيكلية Gidden واستخدمت دراسة الحالة لأحد المصانع الالكترونية الصغيرة في ضاحية بريطانيا الجديدة في شمال شرق الولايات المتحدة، وجمعت البيانات من خلال الملاحظات والمناقشات والمقابلات مع العاملين. ومن ابرز النتائج ان وجهة النظر الهيكلية تعمل على انسجام المستويين الشخصي والتنظيمي من الذكاء وتعمل على تكاملهما بابعادها الثلاثة العقلي والسلوكي والاجتماعي مما يزيد من قدرة المديرين من الاستفادة من ذلك التعامل لتفعيل الذكاء المنظمي.

**3- مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة**

- استفاد الباحثان من الدراسات السابقة كثيرا وتتجلى هذه الاستفادة في النقاط الاتية:
- توظيف تلك الدراسات في الجانب النظري حيث تم الاعتماد عليها في تحديد ابعاد الذكاء المنظمي ومناقشتها.
  - الاستفادة منها في تحديد مشكلة البحث وبناء وصياغة فرضياته.
  - توظيف هذه الدراسات في بناء الاستبانة لكونها اداة جمع المعلومات الرئيسي.
- 4- مجالات تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة**
- تميزت هذه الدراسة عن سابقتها بأنها الدراسة الوحيدة وفق اطلاع الباحثان التي ربطت الذكاء الشعوري بالذكاء المنظمي.

**ثانيا: الذكاء الشعوري والذكاء المنظمي****أ- الذكاء الشعوري**

يركز مفهوم الذكاء الشعوري ومن ثم ادارة المشاعر على الاهتمام بجانب اساسي من الجوانب المهمة التي يتصف بها الانسان وتميزه عن باقي الكائنات الحية. حيث ان الشعور هو المادة الاولية التي يتم من خلالها تركيب الانطباعات للفرد. وطالما ان الفرد هو المادة الاولية التي يتم من خلالها تركيب الانطباعات الاولية. وهو الاساس لكل النشاط الاداري لذلك لا بد من ان يعطي الاهتمام لشعوره وان تربية الشعور وتطوره يؤدي الى زيادة امكانية تعبير الفرد عن مشاعره بالاضافة الى فهمه للآخرين ولمشاعرهم مما يساعد على اقامة علاقات متوازنة جماعية ومتكاملة وتزيد قابليته على تطوير مواقف جديدة لحل المشاكل القائمة حيث ان حل أي مشكلة وقبل ان يأخذ مدها على صعيد الواقع التنظيمي لا بد ان يأخذ مدها في مشاعر العاملين الامر الذي يعزز الاندفاع الذاتي ويطور اداء العاملين ضمن اطار نظرة تفاؤلية وايجابية نحو الحياة والمنظمة وعمل الفرد.

ويعد الذكاء الشعوري شيئا مهما فهو ضروري لشغل المنصب الاداري وبدون مثل هذا الذكاء فان الفرد الحاصل على تدريب واعداد جيدين الى جانب امتلاكه عقلا تحليليا وتقديمه افكارا ذكية عالية المستوى قد لا يكون قائدا عظيما (العنزي، 2002: 128).

ويمكن ان يشمل مفهوم الذكاء الشعوري المطالبة باقامة علاقات متوازنة بين الافراد على اختلاف سماتهم الشخصية وتكوين شبكة علاقات عنكبوتية بين الافراد وبما يفضي الى امكانية توظيف المشاعر بصورة اكثر كفاءة ويصب هذا في صالح العملية التنظيمية كلها سواء في ابعادها العملية الجارية او في ابعادها التطويرية (Orme & Baron, 2002: 24).

**1- المداخل الفلسفية للشعور في المنظمة**

تباينت وجهات النظر الفلسفية حول المشاعر، حيث يرى المدخل الهيكلية والاجتماعي ان المشاعر يجب ان يتم التعامل معها داخل محتوى المنظمة ومن الاهمية عقلنة الشعور وجعله ينسجم ايجابيا مع باقي العوامل التنظيمية باعتبار ان المنظمة مجتمع صغير (Fine Man, 93) اما المدخل النفسي فيؤكد على ان دراسة أي تنظيم تكون من خلال دراسة العقل اللاشعوري الذي يقود سلوك الانسان الجمعي وينطبق هذا الكلام على سلوك الفرد في المنظمة.

كما ان التجربة الشعورية تلقي على العقل ضلالها وان الشعور واللاشعور في حالة تفاعل مع المتغيرات التنظيمية داخل الفضاء الفردي (Armstrong, 1991: 32) وان هذا التفاعل باشكاله المختلفة يتم بصورة متداخلة ومعقدة وهكذا فان النظريات النفسية تهتم بشكل خاص بالربط بين المشاعر وخلق الانظمة الاجتماعية (Menzies, 1990: 93) ويرى الفرد نفسه كفرد او كعضو داخل جماعة معينة كفاعل اساسي تقوده مشاعره في التعامل مع القضايا التنظيمية ومن خلال تنظيم مشاعره فانه يديم عملية التفاعل المنظمة بينه كفرد مع الجماعة والمنظمة في ثلاثية متكاملة تشكل عوامل محددة لسلوكه داخل المنظمة وتحدد نمط اتخاذ القرارات وتحديد اتجاهات مسار المنظمة وسعيها نحو الكفاءة او الفاعلية وتحديد احتياجات التطوير وكيفية الاستجابة لضغوط العمل وغيرها.

### 2- تعريف الذكاء الشعوري:

عرف الذكاء الشعوري تعريفات متباينة وكل منها يركز على جانب معين منه وندرج في ادناه جملة من هذه التعريفات.

هو القابلية على الملاحظة وفهم ادارة السلوك والمشاعر بين الافراد بفاعلية (Emmerling, 2004: 1).

او انه القدرة على الاحساس والفهم والتطبيق الفعال للقوة، وان منطقة الشعور هي مصدر للطاقة والابداع والتأثير (Peter, 2002: 1).

كما عرف بأنه فهم المشاعر الذاتية والتعبير عنها، وفهم الاخرين وتأسيس علاقات ايجابية معهم ضمن اطار من التفاؤل والايجابية (Orme & Baron, 2002: 25).

وعرف كذلك بأنه القدرة لأدراك مواقف الاخرين والتعبير عن العواطف الشخصية واستخدام هذه المشاعر لقيادة التفكير في الذات والاخرين وفهم كيف تعمل هذه المشاعر الذاتية وكيفية ادارتها وتنظيمها مع مشاعر الاخرين (Mayer & Salovey, 1990: 191)

كذلك عرف بأنه القابلية لإدامة مشاعر وعواطف الافراد تجاه الاخرين والتمييز بينهم ومدى استخدام المعلومات للاسترشاد بها في التفكير والنشاط. (Mayer & Solvey, 1990: 187)

وعرف الذكاء الشعوري بأنه الذكاء الذي يؤدي الى توظيف الفرد لمشاعره بطريقة فعالة وجعلها دليلا لتحديد سلوكه وتفكيره وبما يعزز النتائج الايجابية لعمله (Stock, 2001: 11)

اما (Orma & Cannon, 2000: 21) فقد عرفه بأنه مجموعة القدرات غير المدركة التي تساعد على تحقيق نجاح الفرد في الحياة وتؤثر على الاداء مثل القدرة الادارية.

وعرف بأنه ادارة المشاعر التي يمتلكها الفرد ومعرفة مشاعر الاخرين والقابلية في التأثير عليهم من خلالها وبما يضمن تحقيق اهداف الفرد. (Higgs & Dulewich, 1999: 114)

### 3- اهمية الذكاء الشعوري:

كثرت في الآونة الاخيرة الدراسات المتعلقة بالذكاء الشعوري حيث اكد الباحثون اهميته على صعيد المنظمة ويمكن تلخيص هذه الاهمية بالنقاط الاتية

- فهم الادوار والمسؤوليات بصورة اكثر عملية.
- جعل الاهداف المتعددة والمعقدة منسجمة مع بعضها (Salovey & Mayer, 1999: 2).
- امكانية جعل عملية اتخاذ القرارات اكثر جودة (Lerner & Keitne, 2000: 481).
- يزيد التعاون ويسرع العلاقات بين العاملين نحو الافضل ويساعد على بناء شبكات اعمال اجتماعية ويشجع الاتجاهات الايجابية في العمل (Lopes, 2003: 645)
- يساعد على تطوير مهارات التفاوض وبناء فرق العمل الفعالة ويطور مهارات القيادة وادارة الصراع وحل المشاكل.

ويرى الباحثان ان الذكاء الشعوري يشمل قدرة الفرد على تحديد مشاعره بشكل صحيح وتحديد تأثيرها على سلوكه ومعرفة مشاعر الاخرين وكيفية التأثير عليها بشكل ايجابي.

### 4- الانموذج المفاهيمي للذكاء الشعوري

- وضع (Coleman, 1998: 151-162) نموذجا مفاهيميا للذكاء الشعوري يتكون من مجموعة من الابعاد وهي :
- الابداع: وتعني القدرة على الفهم الخلاق للأفراد وامكانية تعميم استجابة خلاقة لمشاكل العمل التي يواجهها الفرد والآخرين.
  - الوعي الذاتي: وتعني معرفة نقاط القوة والضعف والتي تقود لتحسين الطاقات.
  - الحدس: استخدام المواهب الكامنة لدى الفرد والاندفاع للامام وفهم مشاعره ومطابقتها مع الحقائق والمعلومات والاسترشاد بها في القرارات.
  - الشعور: الاهتمام بالمشاعر ومدى قدرة الفرد على التأثير في الآخرين.
  - الدافعية: وتعني مكافحة الفرد في الاداء مع درجة عالية من الجدية والمثابرة.
  - الاهتمام بالآخرين والاهتمام بأرائهم والاصغاء لوجهات نظرهم وحل المشاكل معهم ومناقشة وفهم اهتماماتهم.
  - المهارات الاجتماعية: وتعني القدرة على بناء العلاقات مع الافراد والتواصل معهم بفاعلية.

### 5- ابعاد الذكاء الشعوري

حدد Coleman ابعاد للذكاء الشعوري كما يأتي (Coleman, 1998: 129)

اولا: فهم الذات:

يعد فهم الذات او ما يسميها البعض معرفة النفس العنصر الاساس في الذكاء الشعوري الذي يمنح الفرد احساسا بهويته وهنا يحتاج الفرد الى اكتساب معرفة وفهم عميقين لعواطفه واحاسيسه ونقاط قوته وضعفه وحاجاته ودوافعه ليكونوا صادقين مع انفسهم اولا ومع الآخرين ثانيا (العنزي، 2002: 130).

ثانيا: الفهم الاجتماعي:

على خلاف فهم الذات فان الفهم الاجتماعي يعني فهم الآخرين كيف يشعرون ويتصرفون حيث تلعب عناصر مثل الثقافة والبيئة والتقمص العاطفي وان الأفراد الذين لديهم درجة عالية من الفهم الاجتماعي فأنهم يفهمون الآخرين بصورة جيدة من خلال وضع نفسه مكان الآخرين وفهم مدركاته مما يساعده على ان يعمل بصورة اكثر كفاءة والتعامل بايجابية مع المواقف الاجتماعية المختلفة (Recker, 2001: 3).

ثالثا: إدارة العلاقات:

ويشمل هذا البعد بعض الجوانب المرتبطة بعلاقة الفرد مع الآخرين مثل كيفية احداث التغير بفاعلية وكيفية حل الصراعات المختلفة وطريقة التعامل مع الآخرين وتحديد نوعية الاتصالات المناسبة وكيفية معالجة المشاكل التي تواجه الآخرين. (Newstrom & Davis, 97: 446-448)

## رابعاً: ادارة الذات

وهو البعد الذي يتم من خلاله معرفة الفرد لطبيعة احساسه ومشاعره وكيف يتم التعامل مع هذه المشاعر وادارته لها والسيطرة عليها وتوظيفها ايجابيا في نشاطاته الحياتية المختلفة مثلا كيف يستطيع ان يتحكم في سلوكه الشخصي وكيف يكون صادقا ومتفانلا ويواجه الغير والسيطرة على حالات الغضب والحزن (2: 2001, Reclcer).

ان الفرد الذي يفقد السيطرة على ادارة شعوره لا يمكن ان يكون بوضع يسمح له باتخاذ القرارات الجيدة من خلال الاحتياجات الشعورية تجاه كل الافراد والمواقف والاحداث وامتلاكهم قدرة التعامل مع الاندفاعات الشعورية وادارة الاجهاد بفاعلية (الطائي، 2004: 63).

**ب- الذكاء المنظمي**

**يرى (Dealtuv, 2005: 68) بأن الذكاء المنظمي يتضمن ثلاثة مفاهيم هي:**

- الغرض (Purpose) الفكري للمنظمة ومرتبطة برويتها.
- الملكية (Property) الفكرية التي تمكن الفرد لتكون معروفة ومحددة.
- الممارسات (Practices) الفكرية التي تساعد على اظهار الفكرة وربطها ببرامج التطوير زمنيا.

وهذه العوامل الثلاثة متكاملة ومنسجمة مع بعضها ومترابطة. ويعرف الذكاء بأنه كل الامكانيات الموجودة في المنظمة والتي يتم من خلالها توظيف عقلية الاعمال والتي تساعد على كسر روتينات الاستراتيجية والآلية وباقي الاطر التنظيمية فكل موقف يمكن ان يطور مفهوم فكري مفاهيمي بالمنظمة يعد جزءا من ذكاءها. اما (Schcoanninger, 2001: 139) فيعرفه بأنه طبيعة العلاقات التفاعلية بين القوى التنظيمية بين ثلاث ابعاد من حقول مختلفة هي:

- الحقل التنظيمي.
- الحقل السلوكي.
- الحقل العقلي.

ويحدد خصائص الذكاء المنظمي بالنقاط الاربعة الآتية:

- القابلية للتكيف adaptitability وهذه القابلية تأتي استجابة للتغيير.
- الفاعلية Effectiveness والمنظمة هنا تحاول اعادة تشكيل بينتها وهذا شيء ضمني بحيث تضمن افضل اداء ضمن بينتها التنافسية.
- القوة تستطيع المنظمة اعادة تركيب بينتها بها.
- القابلية للاستدامة تستطيع المنظمات ان تهئ شبكة مساهمات ايجابية وتطوير انظمتها وادامة نفسها.

**1- خصائص الذكاء المنظمي**

يرى Qarndner ان الافراد يمتلكون عادة بعض الاحيان اكثر من نصف درزينة من انواع الذكاء وتتصل بمجموعة من الخصائص التي تؤثر في ارتفاع او انخفاض الذكاء المنظمي وهذه الخصائص هي (Gardner, 1999).

الرؤية الاستراتيجية: تعد اول هذه الخصائص ويتم بلورة هذه الرؤية بين افرادها و الاجابة من خلالها على الاسئلة مثل من نحن؟، ماذا نعمل الان؟، ما هي قيمة ما نعمله؟ لماذا نتقبل ما نتقبله ونرفض ما نرفضه؟ ما هي القابلية للابداع والتعبير عن هذا الابداع؟

## المصير المشترك

وتعني به ان جميع اصحاب المصالح يفكرون بمصير المنظمة ويربطون مصيرهم بها وهنا سيكون لكل منهم دوره في نجاحها ويتبلور شعور قوي من الاجتماعية والألفة بينهم وبين المنظمة ويتم توجيه المساهمات الفردية ايجابيا نحو الوجهه المرغوب للمنظمة.

## الرغبة الفطرية للتطوير

تمتلك المنظمة ثقافة تشجع التغيير الذي يمثل التحدي الاكبر امام جميع العاملين ويتم هذا التغيير من خلال تعليم طرق عمل جديدة وناجحة ويكون التوجه ضمن ثقافة المنظمة واعرافها وتقاليدها.

## الشعور الوجداني بالانتماء

هناك بعض المنظمات يقوم العاملون فيها بانجاز مهامهم الموكلة اليهم فقط وبالتالي ليس هناك شعور بالاندماج الذاتي وكل خاضع للتقدير الشخصي. اما في حالة وجود مثل هذا الشعور فان جميع العاملين يعتبرون انفسهم قادة للمنظمة والكل يرغب في ان يساهم في الجهود بما هو اكثر من متوقع منهم، انهم يربطون نجاحهم بنجاح المنظمة.

## الانسجام والتطابق

ينظم العاملون انفسهم وينمون وظائفهم ومسؤولياتهم ويعملون خارج القواعد اليومية ليتفاعلوا ايجابيا مع مفردات رسالة المنظمة وبالرغم من ان لكل هيكل تنظيمي محدداته وقيوده ومن الصعوبة العمل بذكاء مع تلك المحددات والقيود الا ان تركيب تلك الادوار والقواعد والادوات يتغير من كونه حل مشكلة الى مشكلة بحد ذاتها عندما يتم تصميم المنظمة وهيكلها وانظمتها وسياساتها وانظمة مكافئتها بطريقة تبعدهم عن اداء الرسالة. لذلك فان من خصائص المنظمة الذكية، ان كل هذه المفردات يتم ربطها ايجابيا مع الرسالة.

## نشر المعرفة

ان المقياس الابرز لنجاح او فشل المنظمات هو قدرتها في الاستخدام الفعال للمعرفة والمعلومات والبيانات التي تمتلكها او تستطيع ان تمتلكها، وكلما توضحت وسائل الاتصال فيها وامكن للمعرفة من الانسياب خلال القنوات الهيكلية والتنظيمية فيها كلما برزت الامكانية للخلق والتجديد والتوظيف الفعال لهذه المعرفة وذلك باستخدام تكنولوجيا معلومات متناسبة ومتطورة وتعزيز ثقافة نشر المعرفة بدلا من التعتيم عليها. ان الذكاء المنظمي يحتاج الى انسياب المعرفة بحرية وضمن ثقافة المنظمة وعليها ايجاد التوازن بين حماية المعلومات الحساسة وعدم التفريط فيها وبين جعل المعلومات متاحة للجميع كمفتاح رئيسي لدعم وتشجيع الافكار الجديدة. الاداء تحت الضغط

ان المنظمة الذكية لا تكتفي فقط بوضع مقاييس مرنة للاداء حيث اصبح ذلك غير كافيا وكما ان كل فرد له مستوى مفترض من الاداء. وانما يقوم القادة بتهيئة الحس الفردي لدى العاملين لتطوير الاداء وبصورة مستمرة فليس هناك حد واضح للاداء يقف امام العاملون، فكل اسهامه اضافية تمثل تعزيزا للنجاح المشترك. وجميع المشاعر متحدة مع بعضها باتجاه زيادة القيمة.

**2- عوامل تحقيق الذكاء المنظمي**

هناك مجموعة من العوامل تساعد المنظمة في بناء الذكاء وهي (Al-Brecht, 2007: 315)

(أولاً): وجود مجموعة من الافراد يفكرون بطريقة ابعده من القواعد والادوار الرسمية، خصوصا عندما يمتلك هؤلاء مهارات وقابليات للرؤيا من خلال الضبابية التي قد تحيط بالموقف. وقد لا يكون هؤلاء مدراء او لديهم مسؤوليات ولكن لديهم توجه عالي نحو قبول التحديات، وبالنتيجة فإن هؤلاء يعدون جزءا اساسيا من الذكاء المنظمي.

(ثانياً): التجمعات ذات الاهتمام المشترك: تشكل هذه التجمعات من خلال عناصر على درجة عالية من الكفاءة تساعد على حل الاشكالات وسوء الفهم في أي حلقة من حلقات المعرفة في المنظمة وتساعد التغيير العفوي وهذه الجماعات تعمل بحرية بعيدا عن الضغوط التنظيمية.

(ثالثاً): التجمعات المؤقتة Ad-heracks : وهي عبارة عن تجمعات مؤقتة لحل بعض القضايا التنظيمية العسيرة مثل جماعة المهمة، اللجان، جماعة النصح، تشكل لتحقيق اهداف محددة، بعض المنظمات وليس جميعها- تستخدم هذه التجمعات بصورة كفوءة والا فأنها قد خلقت حلقة جديدة وتكون هذه التجمعات فاعلة عندما تكون صغيرة ومركزة ومنسجمة مع التفكير القيادي.

(رابعاً): الشكل المسطح للمعرفة Flat Form المعرفة: يتم نشر المعرفة في المنظمة وبغض النظر عن حجمها وتعقيدها من خلال استخدام T ولهذا يفترض ان يكون هناك انسجام بين اليات ال T مع المعرفة التي تريد المنظمة نشرها خصوصا زيادة اهمية تكنولوجيا المعلومات في تحقيق متطلبات رسالة المنظمة ولكي يتحقق الذكاء على الصعيد المنظمي يفترض ان تكون هذه العوامل الاربعة متطابقة ومنسجمة مع بعضها البعض.

**3- مداخل دراسة الذكاء المنظمي**

ظهرت مداخل ووجهات نظر مختلفة تمكن دراسة الذكاء المنظمي من خلالها منها الشعوري والمدخل السلوكي والمدخل العقلي وغيرها، وسيتم التركيز في هذا البحث على ابرزها:

**(أولاً): المدخل العقلي:**

يركز هذا المدخل على فكرة ان ذكاء الفرد يمكن وضعه في مفاهيم محددة ليتحول الى طاقات لمعالجة المعلومات التي تستخدم في حل هذه المشاكل ومواجهة التحديات (Glynn, 96: 1086) ويعرف الذكاء هنا على انه مجموعة من الطاقات المعالجة للمعلومات التي تساعد على فهم وتغيير وتنبؤ بما ستقوم به المنظمة (Choo, 1998: 392) وهكذا فإنه يشير الى كافة المنظمة لجمع المعلومات وتعميم المعرفة والتنفيذ الفاعل على اساس المعلومات المجمع (Mcmaister, 93: 3) ان كافة جمع المعلومات وتحليلها وتفسيرها و تخزينها ونشرها تساعد على تطوير المنظمة خلال تقديم منتج جديد او تحسين الموجود او الاستفادة الاكثر من التكنولوجيا او غيرها (Walsh & Ungson, 91: 61).

**(ثانيا): المدخل السلوكي:**

ترى المدرسة السلوكية الذكاء المنظمي على انه ملكية مختلفة وخصيصة معرفية ويتبع هذا سلوكا مناسباً وان السلوك المتكيف الناجح هو الدالة الحقيقية للذكاء المنظمي فالاستجابة المنظمية الى الظروف وتحويل سلوكها لينسجم مع متطلبات البيئة الخارجية (Schlinger, 2003: 23) وفي هذا المجال فقد عرف (Weber, 96: 229) الذكاء المنظمي وهو القابلية لأداء العمل المنسجم مع البيئة والعقل بين ماذا تفكر وما هو خارجي قابلية المنظمة لتشكيل وتغيير بينها على اساس اغراضها ويرتبط ذلك بالعوامل الاتية:

**- الاتصال المتعدد Multiplicity**

عدد ونوع العلاقات بين الفاعلين في المنظمات ومدى امكانية احتواءهم في شبكات اعمال المنظمة مع امكانية توزيع المعلومات من خلالها.

**- الوفرة Redundancy**

وتشير الى مدى وجود اليات مساعدة للأفراد على توزيع المعرفة خلال المنظمة وتحديد الطاقات الانتاجية غير المستخدمة. وتحديد قنوات الاتصال لانسياب المعلومات ومدى توافق هيكلها الداخلي مع الضغوط الخارجية.

**- الارتباط الحر: Loose Coupling**

تشير الى قوة الروابط بين عناصر المنظمة، وطبيعة وحجم الاستقلال النسبي الذي تمتلكه الوحدات والنشاطات ومدى نجاح هذا الاستقلال وملامته مع متطلبات التغيير وحرية عقد الصفقات وتحديد الارتباطات لهذه الوحدات مع الوحدات الاخرى خارج وداخل المنظمة.

**- المنظور الشعوري الاجتماعي:**

يرى انصار هذا المنظور ان الذكاء المنظمي هو شكل من اشكال الذكاء الاجتماعي وهو القابلية على انجاز المهام المتداخلة بين الافراد بنجاح او قابلية للفهم والارتباط مع الاخرين (Falt, 2002: 65) ويتضمن طاقات الافراد والاستجابة المناسبة لرغبات ودوافع الاخرين والقدرة مع احتوائهم ضمن المدركات الاجتماعية والقابلية لفهم طبيعة الشعور الاجتماعي (Conte, 99: 211).

ويتضمن طاقات الافراد والاستجابة المناسبة لرغبات ودوافع الاخرين.

كما يرتبط هذا المنظور بالذكاء الشعوري الذي تم التطرق اليه سابقا (Mayer, 2000: 96) ومن منظور الذكاء الشعوري فان الذكاء المنظمي يتكون من (Huy, 1999: 327-336):

- بناء الطاقة الشعورية ويشمل دينامية التجريب وتسوية الخلافات وتحديد او تشجيع الحرية.
- التجربة الشعورية: وتشير الى نوعية الجهود المنظمة لتحقيق التنوع في الشعور والتنفيذ على مستوى عميق من الفهم.
- تسوية الخلافات الشعورية (Emotional recodeiling) وتشير الى عمليات جمع الافراد الذين تبدو قيمهم متعارضة.
- ديناميات التجديد: وتشير الى السلوك الجماعي لأفراد المنظمة للتعبير عن الارتباط العميق بينهم وبما ينعكس على خصائص المنظمة.
- ديناميات الشعور التشجيعي: وتشير الى قدرة المنظمة لتجديد وتقوية الامل والنجاح بين كل افراد المنظمة.
- حرية النشر: وتشير الى قدرة المنظمة على تسهيل التنوع في الشعور وجعل هذا التنوع منطقي وشرعي ومتفاعل.
- ديناميكية المناورة: وتشير الى قابلية المنظمة لخلق محتوى شعوري يشجع التجريب وامكانية ارتكاب الاخطاء وبناء بيئة عمل محمية وامينة.

وهناك منظورا هيكليا للذكاء المنظمي يرى ان هناك علاقة تلازمية وانفعالية بين الانسان ومشاعره وبين الهيكل المنظمي الذي يشمل كافة العمليات التنظيمية ويعتمد الذكاء المنظمي على مدى الانسجام بينها (Qiddens, 1984, Bernend, 2003: 1041).

#### 4- انواع الذكاء المنظمي

- ويشير الى مدى قدرة المنظمة في تحقيق التكامل بين الانسان والاله في حل المشاكل (Becer & Funk, 2007: 3-5) وهو على عدة انواع هي:
- الذكاء الآلي: ويعني مدى وجود المعلومات المحوسبة وطاقت معالجة هذه المعلومات وتحويلها الى معرفة في المنظمة.
- ذكاء المنتج المنظمي الهيكل: ويشير الى قدرة انظمة المعلومات في المنظمة في زيادة الطاقة لحل المشاكل وهي على ثلاثة مستويات (البيانات، المعلومات، الذكاء) يعتمد ذلك على مدى وجود الذكاء الآلي.
- ذكاء العمليات المنظمة: وتشير الى مدى التفاعل والتنسيق المعقد بين ذكاء الآلة والانسان داخل المنظمة، تفاعل الانسان والانسان والآلة والآلة، وقدرة المنظمة على تجميع الذكاء من خلال هرمية المنظمة ويقسم هذا الذكاء الى خمسة اجزاء هي (Matsuda, 92: 421).
- الذاكرة المنظمة: متطلب اساس ويمثل طاقة لخرن الاحداث والمواقف والسلوكيات الناجحة وغير الناجحة للأفراد.
- العقل المنظمي: ويغطي هذا الجزء مدركات المنظمة الذي يمكن لها التركيز على المواضيع الاساسية التي تؤثر على التكيف لتطورات المستقبل.
- التعلم المنظمي: ويعني قابلية المنظمة لاستخدام المعرفة المخزونة في الذاكرة المنظمة هي في الوقت المناسب والتعلم من التجارب كما يشير الى السلوكيات والمواقف التي ليست بها معايير محددة.
- الاتصالات المنظمة: وتشتمل على وجود اليات لانسياب وتبادل المعلومات والمعرفة في المنظمة.
- الاستدلال المنظمي: ويشير الى امكانية تجنب المشاكل قبل حدوثها وليس حلها فقط كما يشمل ايجاد ديناميات لمواجهة المشكلة قبل جرها الى طريق جانبي وتفريغها من محتواها.

**ثالثا: تحليل النتائج والبيانات**

يناقش هذا الجانب التطبيقي في البحث وسيتم في البداية تحديد مستويات المتغيرات التي تمت دراستها وفقا لتسلسلها في الاستبانة.  
أ) **الذكاء الشعوري** ويتكون الذكاء الشعوري من مجموعة ابعاد وستتم مناقشة كل بعد على حدة.

**جدول رقم (2)**

فهم الذات الوسط الحسابي والانحراف المعياري لفهم الذات

الوزن المنوي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات
74	0.9949	3.7	1. لدي القدرة على اظهار مشاعري الحقيقية في المواقف المختلفة
71.6	1.162	3.58	2. تؤثر مشاعري على ادائي للعمل
81.6	0.899	4.08	3. اعرف نقاط ضعفي وقوتي
85.2	0.777	4.26	4. اتعلم كثيرا من مواقف العمل اليومية
78	1.182	3.9	5. اتضايق كثيرا من الرقابة المباشرة علي اثناء العمل
		3.88	

**1- فهم الذات**

يتضح من الجدول اعلاه والخاص بالاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد (فهم الذات). الارتفاع النسبي للاوساط الحسابية لها مقارنة مع الوسط الفرضي البالغ (3). اذ ان اعلى وسط حسابي هو للفقرة رقم (4) والتي تؤكد على ان افراد العينة يعملون بشكل مستمر للاستفادة من تجاربهم اليومية وتحويلها الى خبرات في العمل اذ بلغ الوسط الحسابي (4.28) وهو وسط عالي وبانحراف معياري (0.77) وبوزن منوي (1.852) وتعكس هذه القيمة اتفاق العينة على هذه الاجابة يليها بالمرتبة الثانية الفقرة رقم (3) والتي تؤكد على ان افراد العينة يعرفون نقاط القوة والضعف التي لديهم وهذه عوامل ايجابية، اما اقل الاوساط الحسابية فهي للفقرة رقم (1) والتي تؤثر على قدرات العينة في اظهار مشاعرهم الحقيقية اذ توضح النتائج اعلاه عدم اتفاق العينة على اظهار هذه المشاعر وبانحراف معياري قدره (0.99) مما يعكس عدم تشتت اجابة العينة وقد بلغ الوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.88) مما يعكس ان افراد العينة لديهم فهم عالي لانفسهم ونقاط ضعفهم وقوتهم الامر الذي يشكل البداية الحقيقية لتطويرهم.

## 2- ادارة الذات

يوضح الجدول الاتي اجابة افراد العينة حول ادارة الذات

جدول ( 3 ) اجابة العينة حول فقرات ادارة الذات

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
6.	من السهولة إن اعترف باخطائي امام الجميع	3.26	1.25	65.2
7.	اخذ بنظر الاعتبار المبادئ الاخلاقية في عملي	4.52	0.61	90.4
8.	اهتم بالتفاصيل الكثيرة في العمل	4.02	0.844	80.4
9.	احقق في عملي اكثر مما تطلبه الادارة مني	3.66	1.09	73.2
10.	لا أعرف كيف يتم تحديد الاهداف في العمل.	2.6	1.14	52
		3.61		

يتضح من الجدول اعلاه والخاص بفقرات ادارة الذات بتباين الاوساط الحسابية لفقرات هذا البعد وقد سجلت الفقرة رقم (7) اعلى وسط حسابي اذ بلغ (4.52) وفق مقياس ليكرات الخماسي مما يعكس ان العاملين ملتزمون بتطبيق المبادئ الاخلاقية في عملهم وهو التزام قد يكون اجباريا وفقا للقوانين والانظمة وقد يكون طوعيا بناء على البناء الاجتماعي والاخلاقي للفرد وبانحراف معياري (0.61) ويعكس ذلك اتفاق العينة وعدم تشتت اجاباتها وبوزن منوي (90.4) يليه بالمرتبة الثانية الوسط الحسابي لأجابة حول الفقرة رقم (8)، والتي تنص على ان افراد العينة لديهم اهتمام بتفاصيل عملهم اذ بلغ الوسط الحسابي (4.02) وبوزن منوي (80.4) وبانحراف معياري قدره (0.84).

اما الفقرة التي حصلت على ادنى وسط حسابي فهي رقم (10) اذ بلغ (2.6) وهي اقل من الوسط الفرضي البالغ (3) مما يعكس وجود حاجة لاطلاع العاملين على الاهداف اذ ان مثل هذه الاطلاع يساعد على تحفيزهم نحو الاداء الافضل. وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (ادارة الذات) (3.61) وهو اعلى من الوسط الفرضي ولكن ليس بصورة كافية حيث ابرزت النتائج الحاجة لمزيد من اهتمام العاملين بكيفية ادارة ذواتهم.

## 3- الفهم الاجتماعي

نناقش هنا الفقرات الخاصة بالفهم الاجتماعي كأحد ابعاد الذكاء

## جدول (4)

التحليلات الاحصائية لفقرات الفهم الاجتماعي

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
11. استمع لآراء الاخرين حول عملي بعناية	3.96	1.06	79.2
12. اتفهم واخذ بنظر الاعتبار مشاعر الاخرين	4.36	0.60	87.2
13. احترم عادات وقيم الاخرين	4.36	0.63	87.2
14. اعمل باستمرار على تطوير قابليات زملائي	3.86	0.85	77.2
15. استخدم شخصيتي في اقناع الاخرين والتأثير عليهم.	3.89	0.94	77.2
	4.08		

يستخلص الباحثان من الجدول اعلاه الملاحظات الاتية:

- ان اعلى وسط حسابي كان مقداره (4.36) للفقرتين (12) و (13) حيث تؤكد الفقرة (12) تفهم العينة لمشاعر الاخرين اذ كان الانحراف المعياري (0.60) مما يعكس قلة تشتت اجابات العينة.
- اما الفقرة (13) فهي تؤكد على ضرورة احترام قيم وعادات الاخرين وبانحراف معياري (0.63) وتؤكد هاتان الفقرتان على اهمية المنظومة الاجتماعية بما تتضمن من قيم ومشاعر وعادات الاخرين ضرورة احترامها وتعكس الفهم العالي للعوامل الاجتماعية من قبل افراد العينة.
- اما الفقرة التي حصلت على اقل وسط حسابي فهو للفقرة رقم (14) اذ بلغ الوسط الحسابي (3.86) وهو اعلى من الوسط الفرضي مما يعكس قلة توجه افراد العينة حول تطوير قابليات زملاءه بالعمل وربما تفسر هذه الارقام وجود حالة من التنافس بين العاملين في مجال العمل.
- وقد بلغ الوسط العام للفهم الاجتماعي (4.03) وهي قيمة عالية اكثر من الوسط الفرضي ويعكس وجود درجة عالية من الفهم الذي يعزز الذكاء الشعوري للعاملين.

#### 4- المهارات الاجتماعية

يوضح الجدول الآتي اجابة العينة حول فقرات المهارات الاجتماعية

جدول (5)

اجابة العينة حول فقرات المهارات الاجتماعية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
16.	أتأني كثيرا في التعبير عن ردود أفعالي تجاه الآخرين	3.72	0.92	74.4
17.	ادعم مبادرات التغيير في المنظمة	3.54	0.83	70.8
18.	احاول التدخل لحل النزاعات بين الآخرين	3.64	0.80	72.8
19.	اسعى لبناء علاقات مع العاملين تتسم بالود والافتتاح	4.08	0.89	81.6
20.	أسعى لحل مشاكل العاملين وتلبية احتياجاتهم	3.66	0.71	73.2
		3.83		

يتضح من الجدول السابق ان الفقرة رقم (19) قد حصلت على وسط حسابي بلغ (4.08) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.89) وتؤكد هذه النتيجة ان افراد العينة يسعون الى بناء علاقات تتسم بالافتتاح مع العاملين وتعد هذه النتيجة موضوعية نظرا لكون العاملين يمكنون معا اكثر من (8) ساعات يوميا وان جلّ تفاعلهم ومشاعرهم هو اثناء العمل. اما الفقرة التي حصلت على اقل وسط حسابي فهي (17) التي حصلت على وسط مقداره (3.54) والتي تؤكد على ان افراد العينة تدعم محاولات التغيير في المنظمة وهو اعلى قليلا من الوسط الفرضي مما يعكس قلة دعم العاملين للتغيير وتعكس وجود مقاومة للتغيير الذي يشكل عاملا سلبيا يؤثر على عمليات التغيير المستمرة في المنظمة.

وقد بلغ الوسط العام لبعده المهارات الاجتماعية (3.73) وهو اعلى من الوسط الفرضي ولكن ما زالت هذه المهارات دون المستوى المطلوب كأحد الابعاد المهمة للذكاء الشعوري.

#### ب) الذكاء المنظمي

أولاً: الرؤية الاستراتيجية

يوضح الجدول في ادناه اجابة افراد العينة حول الرؤية الاستراتيجية

جدول (6)  
اجابة العينة حول الرؤية الاستراتيجية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
21.	لدى المنظمة رؤية واضحة ضمن منظور استراتيجي	3.36	0.87	67.2
22.	تتضمن الرؤية القدرة على الاجابة على جميع الاسئلة	3.46	0.93	69.2
23.	تحدد في الرؤية الامور التي تقبلها المنظمة	3.38	0.94	67.6
24.	تتضمن الرؤيا مجالات الابداع والتغيير من قبل العاملين	3.30	0.70	66
	الوسط العام	3.38		

من الجدول اعلاه: يتضح لنا النقاط الاتية:

ان الفقرة (22) حصلت على اعلى وسط حسابي اذ تشير الى ان الرؤيا داخل المنظمة تتضمن القدرة على الاجابة على جميع الاسئلة اذ بلغ (3.46) وبانحراف معياري (0.93) بوزن (69.2) وهذا يؤكد ان رؤية المنظمة واسعة وشاملة وتغطي جوانب المنظمة حاضرا ومستقبلا.

ويوضح الجدول اعلاه ان هناك وضوحا تاما في المنظمة حول مستقبلها في ظل تغيرات السوق اذ ان الاوساط الحسابية لجميع الفقرات كانت اعلى من الوسط الفرضي مما يستدل منها على ان المنظمة لديها رؤية تتصف بـ:

- ان هذه الرؤيا تتسم بالشمول لتشمل جميع اقسام المنظمة وجميع مخرجاتها
- تحدد المنظمة من خلال رؤيتها الاستراتيجية جميع الامور ومتطلبات المستقبل للمنظمة وهذه جميعها عناصر ايجابية.
- وجود هامش محدود في الرؤية يفتح امام العاملين مجالات الابداع والتطوير والتغير من قبل العاملين.
- بلغ الوسط العام لهذا البعد ( 3.38 ) مما يعكس وجود رؤية استراتيجية في المنظمة وان كانت الرؤية لم يتجاوز وسطها الحسابي اعلى من الوسط الفرضي قليلا مما يعكس الحاجة الى اعادة صياغة الرؤية الاستراتيجية لتكون اكثر شمولا.

**ثانيا: المصير المشترك**

يوضح الجدول ادناه اجابة العينة على فقرات المصير المشترك

جدول (7)

اجابة العينة على فقرات المصير المشترك

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
25.	يفكر العاملون بصورة مستمرة في مصير المنظمة	3.6	10.1	72
26.	لكل فرد منا دوره الواضح في نجاح المنظمة	3.98	0.76	79.6
27.	تتميز العلاقات بين العاملين بالآلفة والمحبة	3.92	0.92	78.4
28.	يتم وبصورة مستمرة توجيه المساهمات الفردية نحو اهداف المنظمة	3.62	0.92	72.4
	الوسط العام	3.78		

يوضح الجدول اعلاه ان اعلى وسط حسابي هو للفقرة رقم (26) والبالغ (3.98) على مقياس ليكرت الخماسي مما يشير الى ان الادارة العليا للمنظمة تعتمد التقسيم الواضح للعمل وتحديد الادوار المناسبة بما يقود الى تحقيق النجاح في المنظمة، تليها بالمرتبة اللاحقة الفقرة رقم (27) اذ حققت وسطا حسابيا مقداره (3.92) مما يعكس طبيعة العلاقة بين العاملين حيث اكدت العينة تميز هذه العلاقات بالآلفة والمحبة وهذا عامل ايجابي يزيد من وجود احساس لدى العاملين بالمصير المشترك ويقوي بالنتيجة الذكاء المنظمي على صعيد المنظمة ويقصد ذلك الانحراف المعياري البالغ قيمته (0.92) والذي يعكس اتفاق العينة نسبيا على هذه الاجابة اما الفقرة التي حصلت على اقل وسط حسابي فهي رقم (25) اذ حصلت على (3.60) وهو كذلك يعكس وجود التفكير المشترك للعاملين في مصير منظماتهم وقد بلغ الوسط العام لبعد المصير المشترك (3.78) وهو اعلى من الوسط الفرضي وهذا يعزز نسبيا وجود الذكاء المنظمي في المنظمة موضوعة البحث.

**ثالثا: الرغبة الفطرية للتطوير**

يضم هذا البعد (4) فقرات ويوضح الجدول التالي اجابة العينة حول هذه الفقرات

جدول (8)

اجابة العينة حول الرغبة الفطرية للتطوير

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
29.	تشجع ثقافة المنظمة التغيير	3.71	0.69	72
30.	غالبا ما يكون التغيير ايجابيا	3.31	0.90	66
31.	يتم التغيير من خلال تعلم اساليب عمل جديدة	3.63	0.90	72
32.	نشعر اننا في حالة مستمرة من التجديد	3.02	1.22	64
	الوسط العام	3.40		

من الجدول اعلاه نتضح النتائج التالية وجود رغبة فطرية محدودة للتطور لدى افراد العينة اذ بلغ الوسط العام لهذا البعد (3.40) وهو اعلى من الوسط الفرضي قليلا مما يعكس ان هذه الرغبة وان كانت موجودة الا انه يسودها الضعف.

اما على صعيد الفقرات الفرعية فقد حصلت الفقرة رقم (29) على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.71) وهو اعلى من الوسط الفرضي ولكن ليس بصورة كبيرة وتعني هذه الاجابة وجود ثقافة منتظمة تساعد وتحفز على التغيير ولكن ليس بدرجة كبيرة وقد بلغ الانحراف المعياري لاجابة العينة على هذه الفقرة (0.69) وهو انحراف قليل يعكس اتفاق العينة على تلك الاجابة، تليها بالمرتبة اللاحقة الفقرة رقم (31) حيث توضح هذه الفقرة طبيعة التغيير واليته حيث يحدث هذا التغيير وفقا لاجابة العينة اذ بلغ الوسط الحسابي (3.63) وبانحراف معياري (0.90).

اما الفقرة التي حصلت على اقل وسط حسابي فهي رقم (30) والتي اكدت على ان التغيير يكون ايجابيا غالبا فقد بلغ هذا الوسط (3.31) وبانحراف معياري (0.90) وجميع هذه النتائج تدعم وجود رغبة فطرية للتطور لدى العاملين ولكن ليس بصورة كافية لتعزيز الذكاء المنظمي.

**رابعا: الشعور الوجداني بالانتماء**

وهو احد ابعاد الذكاء المنظمي ويضم اربعة فقرات كما هو مبين في الجدول ادناه

جدول (9)

اجابة العينة حول فقرات الشعور الوجداني بالانتماء

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
33.	يقوم العاملون في هذه المنظمة بانجاز اعمالهم فقط	3.28	0.96	66.8
34.	هنالك درجة عالية من الاندماج الذاتي بين العاملين	3.34	0.88	65.6
35.	نعتبر انفسنا قادة لهذه المنظمة	3.30	0.93	66
36.	ان اي نجاح في عملنا هو جزء من نجاح المنظمة	4.24	0.65	84.8
	الوسط العام	3.54		

يوضح الجدول اعلاه ان اعلى وسط حسابي في هذا البعد للفقرة رقم (36) وبوسط حسابي هو (4.24) وهو اعلى من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.65) وتعكس قيمة هذا الوسط ان نجاح اي من العاملين في العمل الفردي له ينعكس على نجاح المنظمة وهذا هو الشعور

الحقيقي بالانتماء للمنظمة فمثل هذا الربط يغذي ويديم الذكاء المنظمي باعتبار ان مثل هذا الشعور يؤدي الى عملية تكامل وانسجام بين اداء العاملين ونجاحهم في هذا الاداء مع النجاح على صعيد المنظمة ككل.

اما الوسط الذي يأتي بالمرتبة الثانية ضمن فقرات هذا البعد فهو للفقرة (34) وقد بلغ (3.34) وهو وسط مرتفع نسبيا ويعكس وجود درجة مقبولة من الاندماج الذاتي بين العاملين. وقد بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد "الشعور الوجداني بالانتماء" (3.54) ويعكس مثل هذا الشعور ولكن ليس بصورة كبيرة

### خامسا: الانسجام والتوافق

يوضح الجدول التالي اجابة العينة على فقرات هذا البعد

جدول (10)

اجابة العينة على فقرات الانسجام والتوافق

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
37.	هناك مجموعة من قواعد العمل تحد من ابداعنا	3.92	0.82	78.4
38.	يتم وبصورة مستمرة تغيير ادوار وقواعد العمل	3.40	0.92	68
39.	ان جميع نظم العمل واضحة ومرنة وايجابية	3.12	0.87	62.4
40.	هنالك انسجام بين نشاطاتنا ورسالة المنظمة	3.18	0.80	63.6
	الوسط العام	3.41		

من الجدول اعلاه نستنتج ما يأتي:

وجود مجموعة من قواعد العمل واجراءاته يمكن ان تحد من القدرات الابداعية للعاملين اذ حصلت هذه الفقرة على اعلى وسط حسابي فقد بلغ (3.92).

وباتفاق العينة نسبيا (م. الانحراف 0.82) مما يعكس وجود اعطية ثقيلة يشكو العاملين من كونها تعيق عوامل الابداع والتطور التي هي اساسية في المنظمة وتؤيد الفقرة رقم (38) ذلك حيث بلغ الوسط الحسابي لها (3.40) اذ تشير الى حالة التغيير المستمر لهذه القواعد ولادوار العاملين وبالرغم من كون التغيير عملية ايجابية وضرورية ولكن يبدو وحسب اجابة العينة ان هذا التغيير قد يكون غير مناسب.

اما الفقرة التي حصلت على اقل وسط حسابي فهي رقم (39) وقد بلغ وسطها (3.12) وتعكس هذه القيمة قلة مرونة وايجابية ووضوح قواعد العمل.

اما الوسط العام للانسجام والتوافق فقد بلغ (3.41) وهو وسط غير مرضي كونه اعلى قليلا من الوسط الفرضي ويعكس عدم كفاية الانسجام والتوافق الموجود للعاملين مع قواعد العمل ونظمه.

## سادسا: القيادة المفكرة

ويعد هذا البعد من اهم ابعاد الذكاء المنظمي ويضم (4) فقرات ويوضح الجدول التالي اجابة العينة حول هذه الفقرات.

جدول ( 11 )  
اجابة العينة حول القيادة المفكرة

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
41.	لدينا مجموعة من العاملين الاذكياء يفكرون بطريقة غير اعتيادية	3.62	0.90	72.4
42.	لا يلتزم العاملون في تفكيرهم بقواعد العمل الرسمية	2.86	0.80	57.2
43.	لدى بعض العاملين الرؤيا الصحيحة في المواقف الغامضة	3.56	0.76	71.2
44.	يمتلك العاملون الاستعداد لقبول التحديات بصورة مستمرة	3.22	1.01	64.4
	الوسط العام	3.32		

يتضح من الجدول اعلاه النتائج التالية:

ان الفقرة (41) قد حصلت على اعلى وسط حسابي اذ بلغ (3.62) وهو اعلى قليلا من الوسط الفرضي وبانحراف معياري (0.90) ويعكس اتفاق العينة وتؤكد هذه النتيجة وجود مجموعة من العاملين الاذكياء في المنظمة. وتعد هذه النتيجة طبيعية اذ يوجد الاذكياء في كل المنظمات فلا يمكن ان توجد منظمة ليس فيها اذكياء ولكن طريقة توظيف هذا الذكاء قد يشوبه الضعف.

- ان الفقرة رقم (43) قد حصلت على اعلى وسط حسابي (3.56) وهو اعلى قليلا من الوسط الفرضي حيث تويد اجابة العينة على هذه الفقرة اجابتهم على الفقرة (40) حيث توجد في المنظمة رؤيا صحيحة يمكن توظيفها ايجابيا في المواقف الغامضة التي تواجه الادارة والعاملين.

- اما الفقرة التي حصلت على اقل وسط فرضي فهي رقم (42) حيث بلغ الوسط الحسابي لها (2.86) وهو اقل من الوسط الفرضي مما يعكس وجود حالة من التناقض بين تفكير العاملين وقواعد العمل الموجودة والمطبقة وهذا التناقض يضعف التفكير القيادي في المنظمة ويضعف بالتالي الذكاء المنظمي لها.

وقد بلغ الوسط العام للقيادة المفكرة (3.32) وهو قيمة قليلة، ولا يمكن ان تضيف شيء الى الذكاء على مستوى المنظمة.

**سابعاً: التجمعات ذات الاهتمام المشترك**

يهتم هذا البعد بمدى وجود جماعات عمل او لجان تقوم باداء اعمال ومهام محددة. ويوضح الجدول التالي اجابة لعينة على فقرات هذا البعد.

**جدول (12)**

اجابة العينة حول التجمعات ذات الاهتمام المشترك

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن المنوي
45.	يتم تكليف مجموعات عمل لانجاز بعض الاعمال	3.64	0.94	72.8
46.	يكون حل المشاكل من خلال مجموعة عمل تضم مختلف الاقسام	1.56	1.01	71.2
47.	تعمل هذه الجماعات بحرية بعيدا عن الضغوط الادارية	3.01	1.11	62.4
48.	ان هذه التجمعات صغيرة وقليلة تستخدم بصورة مركزة	3.28	0.87	65.6
	الوسط العام	2.87		

يلاحظ من الجدول اعلاه ان الفقرة رقم (45) قد حصلت على اعلى وسط حسابي (3.64) وهو اعلى قليلا من الوسط الفرضي وبانحراف معياري قدره (0.94) وتؤكد هذه القيم على وجود نوع من الاجماع بين افراد العينة على وجود مثل هذه المجموعات مثل اللجان وغيرها. اما الفقرة التي حصلت على الوسط الحسابي التالي في قيمته فهي رقم (48) والتي تنص على مدى الحرية المتوفرة لعمل هذه الجماعات حيث بلغت قيمة وسط هذه الفقرة (3.01) وبانحراف معياري (1.11) وتؤكد هذه النتيجة ان هذه الجماعات لا تعمل بحرية وانما تمارس عليها الضغوط الادارية مما يحد من فاعليتها.

اما الفقرة التي حصلت على اقل وسط حسابي فهي (47) حيث بلغت قيمة هذا الوسط (1.56) وهو اقل كثيرا من الوسط الفرضي وتؤكد العينة في اجابتها على هذه الفقرة ان حل المشاكل لا يتم من خلال هذه التجمعات وان هذا الحكم يفقد هذه التجمعات فاعليتها ويفرغها من محتواها ويقتل من جدواها.

وقد بلغ الوسط العام لهذا البعد (2.87) وهو اقل من الوسط الفرضي مما يؤكد قلة فاعلية هذه التجمعات ويؤثر سلبيا على الذكاء المنظمي.

**3- اختبار فرضيات البحث**

نحاول هنا مناقشة اختبار فرضيات البحث ووفق الآتي:

**أولاً: الارتباط بين ابعاد الذكاء الشعوري.**

يوضح الجدول التالي علاقات الارتباط بين ابعاد الذكاء الشعوري

**جدول (13)**

مصفوفة ارتباط ابعاد الذكاء الشعوري

الذكاء الشعوري	المهارات الاجتماعية	الفهم الاجتماعي	ادارة الذات	
<b>0.721**</b>	<b>0.291*</b>	<b>0.420**</b>	<b>0.513**</b>	فهم الذات
<b>0.487**</b>	<b>0.485**</b>	<b>0.619**</b>		ادارة الذات
<b>0.805**</b>	<b>0.489**</b>			الفهم الاجتماعي
<b>0.704**</b>				المهارات الاجتماعية

\* معنوي بدرجة 0.05.

\*\* معنوي بدرجة 0.01

يستشف من الجدول اعلاه ان جميع علاقات الارتباط بين الابعاد الفرعية للذكاء الشعوري ثم بين كل منها مع المتغير الرئيسي (الذكاء الشعوري) هي علاقات معنوية مما يعكس تماسك الابعاد الفرعية للذكاء الشعوري ودقة المقياس.

**ثانياً: الارتباط بين ابعاد الذكاء المنظمي**

يوضح الجدول التالي مصفوفة ارتباط ابعاد الذكاء المنظمي

**جدول (14)**

مصفوفة ارتباط ابعاد الذكاء المنظمي

الذكاء المنظمي	التجمعات ذات الاهتمام المشترك	القيادة المفكرة	الانسجام والتوافق	الشعور الوجداني	الرغبة الفطرية للتطور	المصير المشترك	الرؤية الاستراتيجية	
<b>0.688**</b>	<b>0.086</b>	<b>-0.169</b>	<b>0.333*</b>	<b>0.514**</b>	<b>0.525**</b>	<b>0.520**</b>		الرؤية الاستراتيجية
<b>0.727**</b>	<b>0.154</b>	<b>-0.123</b>	<b>0.481**</b>	<b>0.385**</b>	<b>0.506**</b>			المصير المشترك
<b>0.792**</b>	<b>0.312*</b>	<b>0.038</b>	<b>0.347**</b>	<b>0.460**</b>				الرغبة الفطرية التطور
<b>0.569**</b>	<b>-0.012</b>	<b>-0.208</b>	<b>0.328*</b>					الشعور الوجداني
<b>0.618**</b>	<b>0.091</b>	<b>0.095</b>						التوافق والانسجام
<b>0.215</b>	<b>0.345*</b>							القيادة المفكرة
<b>0.464**</b>								التجمعات ذات الاهتمام المشترك
								الذكاء المنظمي

يتضح من الجدول اعلاه ان اغلب علاقات الارتباط بين ابعاد الذكاء المنظمي معنوية وبدرجة (0.01) ان اعلى قيمة ارتباط هي بين الرغبة الفطرية للتطور مع الرؤية الاستراتيجية حيث بلغت (0.525) يليها بالمرتبة الاخرى العلاقة بين الرؤية الاستراتيجية والمصير المشترك ولكن هناك علاقة غير معنوية مثلا بين المصير المشترك والقيادة المفكرة حيث كانت العلاقة ضعيفة وسالبة وغير معنوية حيث بلغ (-0.123) والتجمعات ذات الاهتمام المشترك من الشعور الوجداني بالانتماء والانسجام والتوافق حيث بلغ من الارتباط (0.09-0.012) على التوالي.

اما علاقات الارتباط بين الذكاء المنظمي ومتغيراته الفرعية فأن جميعها عالية ومعنوية ما عدا العلاقة مع القيادة المفكرة فهي علاقة ضعيفة وغير معنوية.

## ثالثا: الارتباط بين ابعاد الذكاء الشعوري والذكاء المنظمي

جدول (15)

علاقات الارتباط بين ابعاد كل من الذكاء الشعوري والمنظمي

الذكاء الشعوري	المهارات الاجتماعية	الفهم الاجتماعي	ادارة الذات	فهم الذات	الذكاء الشعوري
					الذكاء المنظمي
0.218	-2.58*	-0.032	0.049	0.310*	الرؤية الاستراتيجية
0.465**	0.373*	0.505**	0.364*	0.685	المصير المشترك
0.392*	-232	0.69	0.544*	0.300*	الرغبة الفطرية للتطور
0.192	0.435*	0.43	381*	0.100	الشعور الوجداني بالانتماء
0.489**	0.417*	0.457**	0.612**	0.366*	الانسجام والتوافق
0.297	0.424**	0.059	0.367*	0.276	القيادة المفكرة
0.324**	0.87	0.414**	0.241	0.235	التجمعات ذات الاهتمام المشترك
0.406*	0.579**	0.286	0.408**	392*	الذكاء المنظمي

يلاحظ من الجدول اعلاه تباين علاقات الارتباط واختلاف معنوياتها بين متغيرات البحث. وستتم مناقشة علاقات الارتباط التي ترتبط بين كل من ابعاد الذكاء الشعوري مع جميع ابعاد الذكاء المنظمي.

- يرتبط فهم الذات بعلاقات معنوية مع كل من الرؤية الاستراتيجية (0.310) والانسجام والتوافق (0.366) والرغبة الفطرية للتطور (0.300) وجميعها علاقات معنوية بدرجة (0.05) في حين ترتبط فهم الذات مع المصير المشترك بعلاقة معنوية بدرجة (0.01) حيث بلغت قيمة الارتباط (0.685) وهنا فان زيادة فهم العاملين لذواتهم سيؤدي الى زيادة اهتمامهم وحرصهم على المصير المشترك وعلى الانسجام والتوافق بينهم. ذلك ان حسن فهم الانسان لذاته سيؤدي به الى سهولة فهم الاخرين ومد خطوط الالفه والانسجام معهم الامر الذي يعمق الذكاء على صعيد المنظمة ككل. وقد بلغت قيمة الارتباط بين فهم الذات وجميع ابعاد الذكاء المنظمي (\*0.392) هي علاقة معنوية بدرجة (0.05).

- يرتبط ادارة الذات كبعد من ابعاد الذكاء الشعوري مع بعض ابعاد الذكاء المنظمي بعلاقات معنوية مثل المصير المشترك والشعور الوجداني للانتماء والذات المفكرة. وبدرجة (0.05) حيث بلغت قيم الارتباط (0.394) (0.381) و (0.367) على التوالي ويرتبط مع الرغبة الفطرية للتطور والانسجام والتوافق بعلاقة معنوية بدرجة (0.01) حيث بلغت القيم (0.544) و (0.612) على التوالي. ويمكن تفسير هذه النتائج بان ادارة الذات تعتبر المفتاح لتعزيز المصير المشترك للعاملين ولزيادة رغبتهم بالتطور ويعزز قيمة الانتماء ويزيد من الانسجام الوجداني بين العاملين اما باقي قيم العلاقة بين ادارة الذات وباقي متغيرات الذكاء الشعوري فهي غير معنوية.

وعلى الاعمال فقد بلغت قيمة م الارتباط بين ادارة الذات والذكاء المنظمي (0.408) وهي علاقة معنوية بدرجة (0.01) وتفسر هذه القيمة على ان قدرة العاملين على ادارة ذواتهم سوف يؤدي الى زيادة في قيمة الذكاء على صعيد المنظمة.

يرتبط الفهم الاجتماعي للعاملين بعلاقات معنوية في درجة ثقة (0.05) في حين يرتبط بعلاقات معنوية التي هي بدرجة (0.01) مع المصير المشترك والانسجام والتوافق والتجمعات ذات الاهتمام المشترك حيث بلغت هذه القيمة (0.505 و 0.457 و 0.414) على التوالي وتؤكد هذه القيم ان زيادة الفهم الاجتماعي سيزيد من الذكاء المنظمي من خلال زيادة الانسجام والتوافق والمصير المشترك والتجمعات. وقد بلغت قيمة معامل الارتباط بين الفهم الاجتماعي مع الذكاء المنظمي بصورة عامة (0.286) وهي علاقة ايجابية غير معنوية. وتتباين قيم معامل

الارتباط بين المهارات الاجتماعية مع ابعاد الذكاء المنظمي حيث كانت معنوية وبدرجة (0.05) مع كل من المهارات الاجتماعية (0.435) والمصير المشترك (0.373)، والانسجام والتوافق (0.417) والرؤية الاستراتيجية (0.312) اما علاقة المهارات الاجتماعية مع القيادة المفكرة فقد بلغت قيم م. الارتباط (0.442) وهي معنوية وبدرجة ثقة (0.01) وهكذا تعمل المهارات الاجتماعية على تعزيز المصير المشترك وتزيد من انسجامهم وتوافقهم وتعمل على بلورة رؤية استراتيجية تتناغم مع تلك المهارات ويزيد من كفاءة القيادة التي تركز على التفكير المبدع ويصب كل هذا في زيادة الذكاء المنظمي حيث بلغت قيمة م. الارتباط بين المهارات الاجتماعية ومجموع ابعاد الذكاء المنظمي (0.529) وهي معنوية بدرجة ثقة (0.01) الامر الذي يعزز الفكرة التي تؤكد ان الذكاء المنظمي هو حصييلة لتطور الذكاء الشعوري بابعاده المختلفة ولذا يمكن القول بصحة الفرضية الاولى فيما يخص علاقة فهم الذات وادارة الذات والمهارات الاجتماعية وعدم صحتها في علاقة الفهم الاجتماعي مع الذكاء المنظمي.

#### رابعا: تأثير الذكاء الشعوري على الذكاء المنظمي

- يوضح الجدول ادناه الاساليب الاحصائية الخاصة بقياس تأثير ابعاد الذكاء الشعوري بصورة منفردة او مجتمعة في الذكاء المنظمي ويمكن استخلاص الملاحظات الآتية:
- ضعف تأثير ابعاد الذكاء الشعوري في الرؤية الاستراتيجية اذ بلغت قيمة اختبار (1.011) F وهي اقل من الجدولية البالغة ( ) وبمستوى معنوية (6.915) وقيمة T تبلغ (0.107) وتؤكد هذه النتائج عدم تأثير الذكاء الشعوري في تكوين الرؤية الاستراتيجية ويمكن تفسير هذه النتيجة ان الرؤية الاستراتيجية تتكون نتيجة عوامل استراتيجية اخرى غير الذكاء الشعوري.
  - وجود تأثير لأبعاد الذكاء الشعوري في تحديد المصير المشترك، كأحد ابعاد الذكاء المنظمي حيث تويد ذلك قيم F(13.864) وقيمة t (3.930) وقيمتة المعنوية (0.035) وجميع هذه القيم اعلى من نظيراتها الجدولية ويعد ذلك بالتالي ان الذكاء الشعوري يساهم في بلورة 22% من المصير المشترك.
  - وجود تأثير لأبعاد الذكاء الشعوري في تكوين الرغبة الفطرية للتطور وتعزز ذلك قيم f و t حيث هي اعلى من الجدول وبمستوى معنوي 0.045.
  - ضعف تأثير ابعاد الذكاء الشعوري في بلورة الشعور الوجداني بالانتماء لأفراد العينة حيث بلغت قيمة معامل التحديد 4% والتي تمثل مساهمة ابعاد الذكاء الشعوري مجتمعة في تكوين الشعور الوجداني للانتماء وتؤكد ذلك قيم f و t فكلاهما من الجدولين.
  - وبلغت قيمة f من ابعاد الذكاء الشعوري والانسجام والتوافق (14.762) وقيمة t (4.837) وكلاهما اعلى من الجدولين وتعزز تلك النتيجة قيمة p المعنوية (0.023) حيث يؤدي الذكاء الشعوري الى تعزيز روح الانسجام والتوافق بين العاملين وتزيد بالتالي من الذكاء المنظمي.

## خامسا: تأثير الذكاء الشعوري على الذكاء المنظمي

جدول (16)

تأثير الذكاء الشعوري في ابعاد الذكاء المنظمي كلا على حده ومجمعه

قيمة t	P	قيمة f	م. التحديد	م. الارتباط	
2.339	0.024	9.472	0.102	324	التجمعات ذات الاهتمام المشترك
3.039	0.034	10.079	13.7	0.379	القيادة المفكرة
4.873	0.023	14.762	23	0.489	الانسجام والتوافق
0.729	0.470	1.532	4	0.192	الشعور الوجداني
2.00	0.045	6.210	15	0.392	الرغبة الفطرية للتطور
3.930	0.035	13.864	22	0.465	المصير المشترك
0.107	0.915	1.011	5	0.218	الرؤية الاستراتيجية
3.708	0.041	12.918	16	0.406	الذكاء الشعوري

يؤثر الذكاء الشعوري في بلورة وتكوين القيادة المفكرة حيث بلغت قيمة f و t (0.079) و (3.039) على التوالي وكلاهما معنويتان وتعززان التأثير اعلاه حيث ان وجود الذكاء الشعوري يؤدي الى زيادة فاعلية القيادة وتشجيع نمط التفكير فيها.

هنالك تأثير للذكاء الشعوري في التجمعات ذات الاهتمام المشترك حيث بلغت قيمة f (9.472) وهي اعلى من الجدولية وكذلك قيمة t (2.339) ومعامل التحديد بلغ (10.2%) مما يعكس وجود تأثير لهذا النوع من الذكاء في التجمعات وزيادة فاعليتها.

ونظرا لتباين ابعاد الذكاء الشعوري مجتمعة في كل من ابعاد الذكاء المنظمي منفردة وبالمحصلة النهائية فان هناك تأثير للذكاء الشعوري بابعاده المختلفة في تكوين الذكاء المنظمي حيث بلغت قيمة f و t بين المتغيرين (12.918) و (3.078) وكلاهما اعلى من الجدولية وقيمة م. التحديد 16% ويعني ذلك ان 16% من الذكاء المنظمي للمنظمة يفسر من خلال تأثير الذكاء الشعوري وتؤيد النتائج صحة اثبات الفرضية الثانية للبحث والتي تنص على وجود اثر ذو دلالة معنوية للذكاء الشعوري في الذكاء المنظمي.

## رابعاً: الاستنتاجات والتوصيات

### أ. الاستنتاجات

- توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات يمكن تحديدها كما يأتي:
- 1- ابرزت النتائج حاجة المنظمة لتعميق الذكاء الشعوري لدى العاملين في جميع ابعاده الفرعية وخصوصا في مجال ادارة الذات.
  - 2- ضعف مستوى الذكاء على مستوى المنظمة وعدم كفايته لزيادة فاعليتها وكفائتها.
  - 3- ترتبط ابعاد الذكاء الشعوري مع بعضها البعض بعلاقات معنوية الامر الذي يعزز فكرة التعامل بين هذه الابعاد لزيادة الذكاء الشعوري.
  - 4- ترتبط جميع ابعاد الذكاء المنظمي بعلاقات معنوية مع البعد الرئيسي لها ما عدا القيادة المفكرة حيث ان العلاقة بينها غير معنوية.
  - 5- ترتبط ابعاد الذكاء الشعوري بعلاقات معنوية مع ابعاد الذكاء المنظمي ما عدا الفهم الاجتماعي حيث تتسم علاقته مع الذكاء المنظمي بعدم المعنوية.
  - 6- هنالك تأثير ذو دلالة معنوية للذكاء المنظمي بأبعاد مختلفة في كل من المصير المشترك، الرغبة الفطرية للتطوير، الانسجام والتوافق، القيادة المفكرة والتجمعات ذات الاهتمام المشترك وعدم تأثيرها في باقي ابعاد الذكاء المنظمي، وعلى الاعمام فان النتائج الاحصائية تعكس تأثير الذكاء الشعوري في الذكاء المنظمي وتعزيز هذا الامر واهمية البحث ودقة مشكلته.

### ب. التوصيات

1. تعميق وعي العاملين بأهمية دورهم في تحقيق نجاح المنظمة كونها منظومة متجانسة تزيد من كفاءة العمل في المنظمة.
2. تحسين لقدرة العاملين على فهم ذواتهم وادارتها وذلك من خلال ادخالهم في دورات تدريبية تضم متخصصين في علوم النفس، والاجتماع، والادارة وزيادة قدرتهم على توظيف تلك المعرفة في تعاملهم مع زملائهم ورؤساءهم بما ينعكس ايجابيا على ذلك التعامل.
3. وضع مقاييس لذكاء العاملين في اولويات عمليات التعيين واستقطاب اصحاب المواهب والذكاء العالي بغية تحسين الذكاء على مستوى المنظمة.
4. توثيق حالات الابداع والنجاح الذي يحصل داخل المنظمة ضمن ذاكرتها التنظيمية ونشر هذه الحالات على عموم المنظمة والاستفادة منها باعتبارها تجارب وخبرات مضافة للعاملين وتزيد من مقدرات الذكاء لديهم.
5. التركيز على عمليات اتخاذ القرار الجماعي وتشجيع الجماعات المختلفة في حل مشاكل العمل ونشر الجماعية في دراسة القضايا التي تخص المنظمة بصورة عامة.
6. نشر الادارة العليا ثقافة مشاركة العاملين في كل الامور التي تهم منظماتهم واعتبار ذلك ضمن اولويات العمل واعتبار ذلك نسق عام واسلوب في ادارة المنظمة.

**المراجع العلمية**

1- الطائي، ابراهيم خليل ابراهيم: (2004)، الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الادارية، دراسة تحليلية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

**الدوريات والمجلات**

2- الطائي، العطوي، الذكاء الشعوري وعلاقاته باستراتيجيات حل الصراع، دراسات ادارية كلية الادارة والاقتصاد جامعة البصرة ، المجلد الثاني، العدد الثاني، 2007.

3- العنزي، سعد، (2002)، الذكاء الشعوري السمة البارزة لشغل المنصب الاداري المتميز، مجلة الحكمة، العدد 28، اب.

- 4- Alberecht, K.: (2007), Organizational intelligence & knowledge management, thinking out side the silos, information systems, Vol. 11, No. 5.
- 5- Alkgun, A. E., Byrne, J & Keskin, 14: (2007), Organizational intelligence: a structuration view, Journal of organizational change management, Vol.: 20, No.: 3.
- 6- Alkgun, A. E., Byrne, J. & Keskin, 14: (2007), organizational intelligence: a structuration view, Journal of organizational change management, Vol.: 20, No.:3.
- 7- Armstrong, D.: (1991), The institution in the mind, London, The Grubb Institute. Becker, J & Funk, M (edt): (2007), Organizational intelligence and negotiation based DAI systems: Theoretical foundations and experiment results, institute of business informatics, Germany.
- 8- Boyatzis, R. & Oasten, E. (2002), Developing Emotionally intelligent organizations, consortium for research on emotional intelligence in organizations, ([www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org)).
- 9- Boyazis, P. & Oasten, E. (2002), Developing emotionally intelligent organizations. Consortium for research on emotional intelligence in organizations. ([www.eiconsortium.org](http://www.eiconsortium.org)).
- 10- Brends, H., Boersma, K. & Weggeman, M.: (2003). The structuration of organizational learning: Human relations, Vol.: 56, No.: 9.
- 11- Cherniss, C. (2000), Emotional intelligence: What it is and why it matters, paper presented at the annual meeting of the society for industrial and organizational psychology. April.
- 12- Choo, C.: (1998), Information management for intelligent organization, formation today journal. Vol.: 16, No.:3.
- 13- Chrnis, C: (2000), Emotional intelligence: What it is and why it matters paper presented at the annual meeting of the society for industrial and organizational psychology. April.

- 14- Conte, R. : (1999), social intelligency among Autonomous agents, computational & mathematical, organization theory, Vol: 5, No.3.
- 15- Dealtry, R. (2005), Achieving integrated performance management with the corporate university, the journal of workplace learning, Vol: 16, No.1.
- 16- Emmerling, R & Goleman, O. (2003), Emotional intelligence: Issues and common misunderstanding, the consortium for research on emotional intelligence in organizations [www.eiconsortium-com](http://www.eiconsortium-com).
- 17- Falt, J.: (2002), Emotional intelligence for Human resources managers: Management Research News, Vol.: 25, No.:1.
- 18- Fineman, S.: (1993), Emotion in organization, London, Sage.
- 19- Gardner, H; (1999), who owns intelligence? The Atlantic monthly, February.
- 20- Gidden, A: (1984), The constitution of society outline of the theory of structuration , University of California Press. Prekley.
- 21- Glynn, M., (1996), Innovation genius: a frame work for relating individual and organizational intelligence to innovation, Academy of management review, Vol. 21, No.:4.
- 22- Goleman, D.; (1998), Working with emotional intelligence, in cherniss, C & Goleman D., Emotionally intelligence work place Amazon. Com.
- 23- Higgss, M & Dulewicz:, V.: (2000), Emotional intelligence: A review and evaluation study, Journal of management Psychology Vol. 68. No: 3.
- 24- Huy, Q: (1999), Emotional Capability, Emotional intelligence and radical change, Academy of management review, Vol.: 24, No.:2.
- 25- Lerner, J & Keitner, D.: (2000), Beyond valence: Towar a model of emotion Specific influences on Judgment and choice, Cognition and emotion, Vol.: 14, No. :3.
- 26- Lopes, P. Salovey, P & Straus, R. (2003), Emotional intelligence, Personality and the perceived quality of social relationships, personality and individual differences Vol.: 35, No.:4.
- 27- Mastuda, T: (1992), Organizational intelligency through effective information systems management, the Edp Auditov Journal Vol.: 4.
- 28- Mayer, J & Salovey, P: (1990) Emotional intelligency , Imagination cognition and personality, Vol. 9, No.:1.
- 29- Mayer, Salovey, P & Caruso, D: (2000), Emotional intelligence as a Zeritgeist as personality, in Bar – on & Parker (eds), Hand book of Emotional intelligenc.
- 30- Mc Master, M.: (1996), The intelligence advantage organization for complexity, Butte- worth Newton.

- 31- Menzies, C.: ( 1990), Social systems as a defense against anxiety, Social engagement & social science, Vol: 1.
- 32- Morehous, 2007, An exploration of emotional intelligence across Greer arenas, leadership & organization development, Tournal Vol: 28.
- 33- Morehous, M. 2007. Exploration of emotional intelligence across Greer arenas, Leadership & organizational development Journal. Vol.: 28.
- 34- New strom, J. & Davis, K: (1997), Or organizational behaviors: Human behavior of work. Von Hoffman Press. N. A.
- 35- Orma, G. & Gannon, K: (2000), Every thing you wanted to know about implementing an E. Q. Programme:, Competence & Emotional intelligence Quartlery Vol: 8, No.:1.
- 36- Orma, G. & Bar-on, R: (2002), The contribution of emotional intelligence to individual and organizational effectiveness, Journal of performance through people Vol.: 9 No.:1.
- 37- Peter, S.: (2002), Emotional what, definitions and history of emotional intelligence. E Q Today.
- 38- Recker, K.: (2001), Emotional intelligence what is it? [www.ohio.edu/familfe](http://www.ohio.edu/familfe).
- 39- Schlinge, H: (2003), The myth of intelligence, Psychology Records Vol.: 53, No.: 1.
- 40- Schwaninger, M. (2001), Intelligent organizations, An integrated frame work, system research and behabvioral science, Vol.: 18, No.:1.
- 41- Stock, 13: (1999), Who need emotional intelligence skills, www. Byronstock. Com.
- 42- Sy, T. & Cote, S. : (2004), Emotional intelligence: A key ability to succeed in the matrix organization, Journal of management development, Vol: 23, No.: 5.
- 43- Walsh, J & Ungson, G: (1991), Organizational memory, Academy of management review, Vol. 16, No.1.
- 44- Webers, S. Chon, Y & Nun a maker, J.: (1996) Toward more intelligent organizations, in manning, P & King, D. (Eds), Organizational intelligence, society press.