

الذكاء العنقوري للمديرين وتأثيره في تعديل سلوكهم المرووسين - دراسة تحليلية لإراء عينة من المديرين في الجامعة المستنصرية

م.د. سحر احمد كرجي**

م.د. نعم علي جاسم*

المسئخلص :

يهدف هذا البحث الى تقييم الذكاء العنقوري بأبعاده الخمس (الوعي الذاتي ، ادارة الذات ، العاطفية ، دافعية الذات ، المهارات الاجتماعية) وتأثيره في تعديل سلوك المرؤوسين بخطواته الخمس (التحديد الدقيق للسلوك المسئهدف ، قياس السلوك ، تطبيق أسلوب التحليل ، اختيار وسيلة التعزيز ، تقييم النتائج) لمن يشغلون المناصب الادارية ، من مديري أقسام ومراكز الجامعة المستنصرية . ولبلوغ أهداف البحث واختبار فرضياته تم الاعتماد في جمع البيانات على استمارة معدة لهذا الغرض وزعت على أفراد عينة البحث البالغ عددهم (30) مدير ، والتي خضعت جميعها للتحليل الاحصائي باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) وبالاعتماد على مجموعة من الأساليب الاحصائية الوصفية والتحليلية المنتقاة لوصف وتشخيص متغيرات البحث وتحديد العلاقة والتأثير .

وعلى ضوء النتائج التي تم الحصول عليها توصل البحث الى مجموعة استنتاجات أهمها :-
هناك تأثير معنوي للذكاء العنقوري في تعديل سلوك المرؤوسين وتقديم التوصيات اللازمة بشأنها وأهمها تعزيز ممارسات ادارة الموارد البشرية ومنها عملية تقييم أداء المديرين بمعايير تركز على مقدرات الذكاء العنقوري وخطوات تعديل سلوك المرؤوسين .

Abstract :

Manager's Emotional Intelligence and its influence on modifying the Employees Behavior : An Analytical Study on a sample of Managers in University of Mustansiriya

This research aims to assess the intelligence emotional , with its five dimensions (self – Awareness , self management , empathy , self – motivation ,social skills) , and its impact on behavior modification of subordinates , with its five steps pinpointing the target behavior , measuring behavior , applied analysis method , select the method of reinforcement , assessing output) , who occupy managerial positions , from departments and centers managers of the University of Mustansiriya .

To achieve the objectives of the search and selection of its hypotheses , it has been relying on the collection of data on a form prepared for this purpose , and distributed to the sample's members (30 Director) , which all have been analyzed for statistical analysis , using statistical software (SPSS) , and relying on a set of

* الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

** الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد .

مقبول للنشر بتاريخ 2015/5/17

descriptive statistical and analytical methods , selected to describe and diagnose the variables of research , and determine the relationship and influence .

In light of the results obtained , the research number of conclusions has been reached such as conclusions :

There is a significant effect of emotional intelligence to modify the behavior of subordinates , and make recommendations as may be necessary , and the most important of them is to enhance the practices of human resources management , including the process of managers' performance evaluation , with standards focus on emotional intelligence capabilities , and steps to modify the behavior of subordinates .

المقدمة :

يعد الفرد العامل المحور الأساس لكفاءة الإدارة وقدرتها على تحقيق أهدافها ، وفي ظل التحديات والضغوط المتزايدة التي تواجه المنظمات ، أصبح المدير بحاجة ماسة الى البحث باستمرار عن وسائل وطرائق جديدة للقيام بعمله بكفاءة وفاعلية والإفادة منها على النحو الذي يحقق التوازن بين مصلحة المنظمة من جهة ومصلحة المرؤوسين من جهة أخرى .

يعد الذكاء الشعوري أحد المفاهيم الحديثة التي دخلت مجالي السلوك التنظيمي والموارد البشرية التي تؤثر على نجاح المدراء من خلال قدرتهم على التعامل مع العواطف والمشاعر وادارتها وتحرير ماديهم من طاقة كامنة للتأثير بصورة مباشرة على سلوك المرؤوسين وتصرفاتهم .

وانسجاماً مع ماتقدم انطلق البحث من مشكلة اساسية ذات بعدين ، الأول معرفي يتمثل بقلة البحوث المتعلقة بالربط بين الذكاء الشعوري وتعديل سلوك المرؤوسين كونها من المفاهيم التي تتسم بالحدثة والاهمية وتحتاج الى البحث والدراسة لاكتشاف بعض مفاهيم السلوك الانساني ، والآخر تطبيقي تمثل بإجراء مسح شامل لأقسام ومراكز الجامعة المستنصرية . وحددت أهمية البحث بالوقوف على واقع عمل الجامعة المستنصرية في مجال استخدامها لمثل هذه الموضوعات المهمة ، وتم صياغة مجموعة من الفرضيات الرئيسية والفرعية بناءً على مشكلة البحث ، تم اختبارها تطبيقياً باختيار أقسام ومراكز الجامعة المذكورة ميداناً للبحث ، وحدد البحث عينته من مديري أقسام ومراكز الجامعة المذكورة البالغ عددهم (30) مدير . وجمعت بيانات البحث بواسطة استبانة تم تحليلها رياضياً باستخدام معاملات الإحصاء اللامعلمي ، تم تنفيذها باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS بما ينسجم وأهداف البحث .

البحث الاول منهجية البحث

يتناول هذا البحث المنهجية المستخدمة والتي تمثل خارطة طريق تحدد المسار الذي ينبغي أن يكون عليه البحث من خلال تناول الفقرات الآتية :-

أولاً : مشكلة البحث

تواجه المنظمات تحديات كثيرة أفرزتها عوامل عالمية متعددة ، مما جعلها تحت الخطى على توظيف الأفكار والرؤى والأساليب الإدارية الجديدة ، بحيث تساعد مواردها البشرية على الريادة في بيئة العمل المتغيرة باستمرار ، وبما إن المدير بحاجة الى درجة عالية من التأثير في مرؤوسيه لتحفيزهم ودفعهم على الأداء العال . يعد الذكاء الشعوري أحد تلك المتغيرات الجديدة كخصائص تعطي المدير القدرة على التعامل مع العواطف والمشاعر والتي يمكن أن تسهم في تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها تعديل سلوكيات مختلفة والإفادة منها في موقع العمل .

وبناءً عليه يعالج البحث مشكلة ذات بعدين أحدهما معرفي تجسد في عدم بحث الذكاء الشعوري وتعديل سلوك المرؤوسين ، والثاني عملي يتمثل بإجراء مسح شامل لأقسام ومراكز الجامعة المستنصرية . ويمكن التعبير عن مشكلة البحث من خلال إثارة التساؤلات الآتية :-

- 1- ماهي مستويات الذكاء الشعوري ، وتعديل سلوك المرؤوسين لدى مديري الأقسام والمراكز للجامعة المبحوثة؟
- 2- هل يعكس الميدان المبحوث تصورات أفراد عينة البحث بخصوص (ارتباط ، تأثير) الذكاء الشعوري في تعديل سلوك المرؤوس ؟
- 3- كيف يمكن توظيف الذكاء الشعوري في تعديل سلوك المرؤوسين ؟

ثانياً : أهمية البحث :

- تتجلى أهمية البحث في مجالين هما :
- المجال الأكاديمي : والذي يتمثل بحدثة عنوان البحث ومتغيراته ، إذ تحاول الباحثتان أن تستعرضان أهمية دور الذكاء الشعوري وتعديل سلوك المرؤوسين في حقل ادارة الأعمال بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص ، والمزايا التي يقدمها الاهتمام بهذين الموضوعين .
 - المجال الميداني : والذي يتمثل بالجامعة المستنصرية ورغبة الادارة العليا فيها في تعظيم أداء المنتسبين من مديريين وعاملين على حدٍ سواء ، إذ حاولت الباحثتان معالجة مشاكل تعديل سلوك المرؤوسين عن طريق تنمية مستويات الذكاء الشعوري لدى المديرين في الجامعة المبحوثة .

ثالثاً : أهداف البحث :

- يسعى البحث الى تحقيق عدة أهداف يمكن من خلالها حل مشكلته ، والاجابة عن تساؤلاتها :-
- 1- تقديم إطار نظري يتناول مفهوم الذكاء الشعوري وتعديل سلوك المرؤوسين ، وشرح أبعادهما لتوضيح طبيعة تلك المتغيرات التي تتسم بالأهمية والحدثة في الفكر الإداري .
 - 2- التعرف على مستوى الذكاء الشعوري ، وتعديل سلوك المرؤوسين لدى أفراد عينة البحث والذي يعكس واقع تلك المتغيرات في أقسام ومراكز الجامعة المستنصرية .
 - 3- تحديد علاقة الارتباط بين الذكاء الشعوري وتعديل سلوك المرؤوسين .
 - 4- تحليل تأثير الذكاء الشعوري في تعديل سلوك المرؤوسين .

رابعاً : فرضيات البحث :

إنسجاماً مع المعطيات الفكرية للبحث ، ولغرض الإجابة على التساؤلات المثارة في مشكلته يتمحور البحث حول فرضيتين رئيسة ، ومايتفرع عنهما من فرضيات فرعية :

1- الفرضية الرئيسية الأولى :

- (توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الذكاء الشعوري للمديرين وتعديل سلوك المرؤوسين) وقد تفرعت عنها خمس فرضيات فرعية تبين علاقة الارتباط بين أبعاد الذكاء الشعوري وتعديل سلوك المرؤوسين :
- 1-1 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين الوعي الذاتي للمديرين وتعديل سلوك المرؤوسين .
 - 1-2 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين ادارة الذات للمديرين وتعديل سلوك المرؤوسين .
 - 1-3 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين دافعية الذات للمديرين وتعديل سلوك المرؤوسين .
 - 1-4 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين عاطفية المديرين وتعديل سلوك المرؤوسين .
 - 1-5 توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة احصائية بين المهارات الاجتماعية للمديرين وتعديل سلوك المرؤوسين .

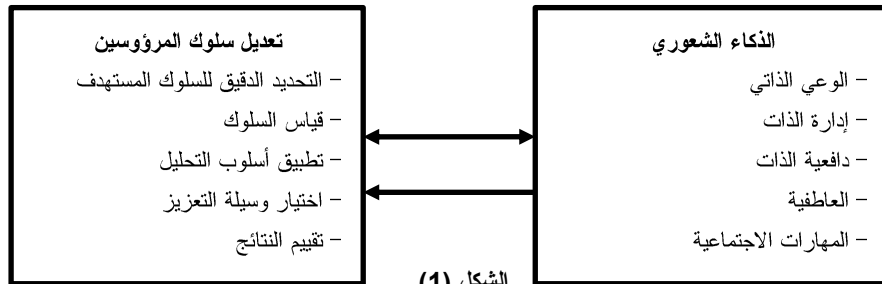
2- الفرضية الرئيسية الثانية :

(يوجد تأثير معنوي ذو دلالة احصائية للذكاء الشعوري للمديرين في تعديل سلوك المرؤوسين) وتتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الخمس الآتية :

- 2-1 يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية للوعي الذاتي للمديرين فيه تعديل سلوك المرؤوسين .
- 2-2 يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية لادارة الذات للمديرين في تعديل سلوك المرؤوسين .
- 2-3 يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية لدافعية الذات للمديرين في تعديل سلوك المرؤوسين .
- 2-4 يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية لعاطفية المديرين في تعديل سلوك المرؤوسين .
- 2-5 يوجد تأثير معنوي ذا دلالة احصائية للمهارات الاجتماعية للمديرين في تعديل سلوك المرؤوسين .

خامساً : مخطط البحث الفرضي :

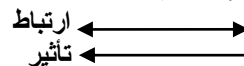
تم تصميم مخطط افتراضي في ضوء مشكلة وأهداف البحث يقدم صورة مجسدة عن فكرته ، ويوضح طبيعة الارتباط واتجاهات التأثير بين متغيراته المستقلة والمعتمدة .



الشكل (1)

المخطط الإجرائي للبحث

المصدر : إعداد الباحثين



سادساً : منهج البحث

اعتمد المنهج الوصفي التحليلي لانجاز البحث ، لكونه منهجاً ملائماً لدراسة الظواهر الاجتماعية والسلوكية ، اذ يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة الظاهرة ، ولا تقتصر هذه الدراسة على معرفة خصائص الظاهرة ، بل تتجاوز ذلك الى معرفة المتغيرات والعوامل التي تتسبب في وجود الظاهرة ، أي أن الهدف تشخيصي فضلاً عن كونه وصفي (غرابية وآخرون ، 201 : 33).

سابعاً : مجتمع وعينة البحث

أختيرت الجامعة المستنصرية مجتمعاً لاختبار فرضيات البحث ، وتمثلت العينة بالموظفين الذين يتولون مناصب إدارية ابتداءً من رئيس الجامعة المذكورة ، ومساعديه العلمي والإداري ، وكافة مديري الأقسام والمراكز التابعة لها ليمثلوا أفراد عينة البحث والذي بلغ عددهم (30) ، تم توزيع الاستبانة عليهم ، خضعت جميعها للتحليل الإحصائي .

ثامناً : أساليب جمع وتحليل البيانات

1- أسلوب جمع البيانات

اعتمدت الاستبانة (ملحق 1) كأساس لجمع البيانات من أفراد عينة البحث ، وقد تم صياغة فقراتها من قبل الباحثين بالاستناد الى المراجع النظرية ذات الصلة بموضوع البحث في جانبه النظري ووزعت اجابات العينة ومستوياتها حسب مدرج (ليكرت) الخماسي ، وأخضعت الاستبانة للتحكيم من قبل أساتذة متخصصين في هذا المجال يوضح الملحق (2) اسماؤهم وألقابهم العلمية ومجلات اشتغالهم . لبيان الصدق الظاهري للاستبانة ومدى قياسها لمتغيرات البحث ، وقد تم الأخذ بوجهات نظرهم من حيث التعديل والتغيير والحذف . * ولقياس الثبات تم الأخذ بطريقة التجزئة النصفية ، والتي تقوم على أساس قسمة فقرات الاستبانة الى نصفين متجانسين بضم الاول الفقرات الزوجية والاخر الفقرات الفردية ، وتم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجات النصفين فبلغ (0.78) وباستخدام معادلة (سبيرمان براون التصحيحية) بلغ معامل الثبات بهذه الطريقة (0.86) ، وهو معامل ثبات مقبول . * ولقياس مدى اتساق فقرات الاستبانة داخلياً استخدم معامل (الفا كرونباخ) للاتساق الداخلي ، والذي بلغ (81%) وهي نسبة تعكس مدى اتساق الفقرات داخلياً .

2- أساليب تحليل البيانات

طبقت مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات وفقاً للبرنامج الإحصائي (SPSS) Statistical package for the Social Sciences

- الوسط الحسابي المرجح
- الانحراف المعياري
- معامل الاختلاف المعياري
- معامل ارتباط الرتب لـ (Spearman)
- معامل التحديد R^2
- الاحتمال الخطي المتعدد
- اختبار F

المبحث الثاني

الإطار النظري للبحث

الذكاء الشعوري Emotional Intelligence

أولاً : مفهوم الذكاء الشعوري

يبدو الذكاء الشعوري للوهلة الاولى مصطلحاً مثيراً للدهشة ، كونه يجمع بين مفهومين غير متوافقين أحدهما لا عقلاني يتميز بالرفقة والنعمية ، والاخر يمتاز بالعقلانية والحدة (الذكاء والمشاعر) اتحداً ليكونا ، فطباعنا وامزجتنا وحالتنا النفسية لن تجعل منا الأذكى لكن يمكن أن تؤثر في تفكيرنا (صالح وآخرون ، 2010 : 237) وعلى الرغم من إن الكثير من المهتمين بموضوع الذكاء يعدونه من المفاهيم الحديثة ، لكن الحقيقة ليست كذلك ، فالذكاء الشعوري مفهوم قديم تمتد جذوره الى مفهوم الذكاء الاجتماعي ، الذي أول من عرفه ودرسه (Thorn dike ,1920) (المياحي، 2013 : 35) والذي حدده علماء النفس ضمن تصنيفهم لأنواع الذكاء :- الذكاء (المجرد ، الحسي ، الاجتماعي المتمثل بالقدرة على فهم الافراد والتفاعل معهم (168 : 2013 ، khanka) والذي يشكل الذكاء الشعوري جانباً مهماً منه إن لم يكن الجانب الأهم (الساعدي ، 2004 : 49).

ويشير (الطاني والعطوي ، 2010 : 76) الى تنوع مفاهيم الذكاء الشعوري بتنوع مجالات وميادين المهتمين بهذا الحقل ، إذ وردت بصده العديد من التعاريف التي تشترك بجملة من النقاط الأساسية ، منها ان الذكاء الشعوري يتمثل بجانبين :-

- 1- الوعي (واعي وإدراك الذات والآخرين) .
 - 2- الفعل (ادارة المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين) .
- ومن هذه التعاريف ما أشار اليه (Buchanan & Hugzynski , 2004 : 152) بأنه قدرة الفرد على إدارة ذاته ، وفهمها وتحديدها وتكاملها مع مشاعر الآخرين .
- ويعرفه (Mcshan & Glinow , 2005 : 1119) بأنه القدرة على الإدراك والتعبير عن العاطفة ، واستيعاب العاطفة في فكرة ، فهم العاطفة ومبررها ، وتنظيم العاطفة لدى الذات والآخرين .
- ومن وجهة نظر (Luthans , 2008 : 228) فهو القدرة على تمييز مشاعرنا ومشاعر الآخرين من أجل تحفيز أنفسنا ، وإدارة العواطف على نحو أفضل لأنفسنا وفي علاقاتنا .
- كما عرفه (Martin & fellnz , 2010 : 101) بأنه القدرة على تقديم تفسير أو تبرير دقيق بشأن العواطف ، والقدرة على استخدام العواطف والمعرفة العاطفية لتعزيز الأفكار .
- في حين عرفه (حريم ، 2013 : 60) بأنه قدرات ومهارات غير معرفية وغير إدراكية تؤثر على قدرة الفرد في النجاح في التعامل مع الضغوط والتحديات البيئية .
- أما (Robbins & Judge , 2013 : 146) فيعبر عن الذكاء الشعوري بقدرة الفرد على :-

- * إدراك العواطف لدى الذات ولدى الآخرين .
 - * معرفة أو فهم هذه العواطف
 - * تنظيم العواطف في ظل نموذج تصعيدي معين .
- ومن خلال استعراض التعاريف آنفاً ، وفي حدود البحث الحالي تقدم الباحثان تعريفاً للذكاء الشعوري بأنه قدرة المدير على فهم ذاته والآخرين ، وإدارة مشاعره الذاتية ومشاعر الآخرين .

ثانياً : أبعاد الذكاء الشعوري

أجمع العديد من الباحثين في حقل السلوك التنظيمي على تضمين الذكاء الشعوري خمسة أبعاد رئيسية ، حددها (Danial Goleman) في نمودجه للذكاء الشعوري والذي بين من خلاله إن هناك جانبين للذكاء الشعوري هما : (kinicki & kreitner , 2007 : 163)

- 1- الكفاءة الشخصية (Personal competence) ، وهي قدرات تحدد كيف نقوم بإدارة أنفسنا .
 - 2- الكفاءة الاجتماعية (Social competence) ، وهي قدرات تحدد كيف نقوم بعملية ادارة العلاقات .
- ويوزع (Goleman) هاتين الكفائتين على خمسة مجالات رئيسية هي (الوعي الذاتي ، ادارة الذات ، العاطفية ، دافعية الذات ، المهارات الاجتماعية) (المياحي ، 2013 : 44-45) الاولى منها داخل الفرد نفسه ، أما ماتبقى فيكون بين الفرد والآخرين ، موزعة على (25) مهارة فرعية (ظاهر ، 2014 : 50) يمكن أن يكون لها الدور الفعال عند توظيفها الى رفع قدرات الفرد ، والتي يمكن تنميتها واكتسابها ، كما انها تحتاج الى المزاولة والممارسة ، والتي تساعد على التحكم في الانفعالات والتعاطف مع الآخرين ، واكتساب المعلومات عن المشاعر والانفعالات المختلفة (حسين ، 2013 : 50) .
- ويعرض الجدول (1) إطار للذكاء الشعوري متضمن المجالات الرئيسية التي أشير لها آنفاً

جدول (1)

إطار الذكاء العاطفي

الأبعاد الأساسية	الأبعاد الفرعية
الوعي الذاتي	1- الوعي الذاتي العاطفي 2- الوعي الذاتي الدقيق 3- الثقة بالنفس
إدارة الذات	1- التحكم الذاتي 2- النزاهة 3- الضمير 4- قابلية التكيف 5- حالة الابتكار
دافعية الذات	1- التوجه نحو الاجاز 2- الالتزام 3- المبادرة 4- التفاؤل
العاطفية	1- التوجه نحو الخدمة 2- تطوير الآخرين 3- رفع التنوع 4- الوعي الاجتماعي 5- الوعي السياسي
المهارات الاجتماعية	1- التأثير 2- الاتصال 3- القيادة 4- تغيير الحافز 5- إدارة الصراع 6- بناء الروابط 7- التعاون والتعاقد 8- قدرة الفريق

Source : khanka , S.S " Organisational Behaviour : Text and cases " , 10th ed , S. chand & company PVT . LTd ., 2013 . 168

وفيما يأتي توضيحاً للأبعاد الرئيسية الخمسة للذكاء الشعوري :-

1- الوعي الذاتي Self – Awareness

يشكل الوعي الذاتي الحجر الأساس لأبعاد الذكاء الشعوري الأخرى (Griffin & Moorhead , 2014 : 69) وهو يشير الى القدرة على أن تعي ماتشعر به (حريم ، 2013 : 61) وهو أن يعي الانسان ماينفسه من أوجه قوة وقصور ويتخذ من هذه المعرفة أساساً لقراراته (سلمان 2008 : 155) وأشار (Dillehunt & sbone , 1978 : 63) الى إن الوعي الذاتي بوصفه عنصراً رئيساً من منهج علم الذات فإنه يتعزز من خلال مراقبتك لنفسك والتعرف على مشاعرك ورصد أفعالك والتعرف على عواقيها وعلى ما الذي يحكم القرار الفكر أم المشاعر ومن خلال معرفة العلاقة بين الأفكار والمشاعر والانفعالات (الساعدي ، 2004 : 98) .

2- إدارة الذات Self – Management

وتعني القدرة على أن تدير مشاعرك ونزواتك (حريم ، 2013 : 61) بمعنى التحكم بعواطف الفرد من أجل تسهيل وليس إعاقة المهمة الساندة وإزالة العواطف السلبية والعودة الى المسار الايجابي لحل المشكلة (Luthans , 2011 : 232) إذ إن الفرد الذي يفقد السيطرة على ادارة شعوره لايمكن أن يكون بوضع يسمح له باتخاذ القرارات الجيدة من خلال الاحتياجات الشعورية تجاه كل الافراد والمواقف والأحداث وامتلاكهم قدرة التعامل مع الاندفاعات الشعورية وإدارة الاجهاد بفاعلية (الطائي ودهام ، 2008 : 76) .

3- العاطفية Empathy

يعرف (حريم ، 2013 : 61) العاطفية بأنه فهم وإحساس مايشعر به الآخرين . أما (Khanka , 2013 : 170) فيشير للعاطفية بالقدرة على التأكيد على الحالة العاطفية للآخرين والاستجابة طبقاً لذلك ، وهذا ما يوضح ان للعاطفية جانباً معرفياً يعبر عن القدرة على فهم انفعالات الآخرين وجانباً يعبر عن مشاركة الآخرين انفعالاتهم (الربيعي، 2013 : 43) ومن هذا المنطلق يحدد (حسين ، 2013 : 54) ثلاثة عناصر أساسية للعاطفية هي (الشفافية الحسية ، المهارة التفسيرية لمعنى الأحاسيس ، الاستجابة المناسبة لها) .

4- دافعية الذات Self – Motivation

تعد الدافعية والتحكم في الانفعالات من الجوانب المهمة في الذكاء الشعوري ويشير هذا البعد الى قدرة الفرد على البقاء بحالة تفاؤلية والاستمرار بالمواجهة أو الكفاح بمواجهة العقبات والعراقيل (الربيعي، 2013 : 42) . ويعبر عنه (حريم ، 2013 : 61) بالقدرة على المثابرة والاستمرار في وجه الاخفاق . ويؤكد هذا البعد على سعي الفرد نحو تحقيق دوافعه ، ويتم ذلك من خلال الأمل الذي يتضمن المثابرة والحماس لاستمرار السعي (الربيعي، 2013 : 42) فالأشخاص الذين يتمتعون بقدرة عال من الذكاء الشعوري باستطاعتهم تحفيز أنفسهم على العمل بجد في مختلف الأنشطة ويقاومون أي إحباط (جرينبرغ وبارون ، 2009 : 149) .

5- المهارات الاجتماعية Social Skills

تمثل المهارات الاجتماعية البعد الخامس للذكاء الشعوري عند (Danial Goleman) وتشير الى القدرة على قراءة أو فهم المواقف الاجتماعية ، ووجود حالة طبيعية في مجال التفاعل مع الآخرين ، وتشكيل شبكات العمل ، وتوجيه عواطف الآخرين والطريقة التي يتصرفون بها (Luthans , 2011 : 232) أما (احمد ، 2011 : 61) فيعبر عن المهارات الاجتماعية بالبراعة في بناء وإدارة شبكة العلاقات ، والقدرة على ايجاد أرضية مشتركة لبناء اللفة مع الآخرين بينما يحددها (حريم ، 2013 : 61) بالقدرة على التعامل مع مشاعر الآخرين . فالأفراد الذين يمتلكون قدراً عالياً من الذكاء الشعوري باستطاعتهم تنمية علاقاتهم مع الآخرين مع مرور الزمن ، ومن العوامل التي تساعدهم في ذلك : مهاراتهم في التعاون مع الآخرين ، وفي حل مشاكل العلاقات الشخصية المعقدة ، وقدرتهم على اكتساب ثقة الآخرين (جرينبرغ وبارون ، 2009 : 149) .

المبحث الثالث

تعديل السلوك Behavior Modification

أولاً : مفهوم تعديل سلوك المرؤوسين :

يعد تعديل السلوك أحد فروع علم النفس التطبيقي ، إذ انه يتناول العلاقة بين السلوك المراد تعديله والظروف البيئية التي يحدث فيها ، ويعتمد على مجموعة من الاجراءات العلمية المستمدة من قوانين ونظريات التعلم ، والتي ثبت صحتها من خلال تجربتها تعديل سلوكيات بشرية غير مرغوب بها (ظافر ، 2009 : 29) ويتم ذلك من خلال تنظيم أو إعادة تنظيم ، الظروف والمتغيرات البيئية الحالية ذات العلاقة بالسلوك وبخاصة تلك التي تحدث بعد السلوك (الزيادي ، 2010 : 78-79) وذلك لتحقيق الأهداف المتوخاة من وراء ذلك التعديل ليحدث التكيف مع بيئة الفرد التي يعيش فيها (عبد الهادي والعزة ، 2001 : 25) وتعديل السلوك لايهتم فقط بالسلوك غير المرغوب فيه ، بل إنه يهتم وبالدرجة الأولى بتقوية وتعزيز السلوك المرغوب (ظافر ، 2009 : 29) . ويؤكد كل من (Berdine , 1980) ، (Kazdin , 2001) عدداً من الحقائق التي تميز اتجاه تعديل السلوك : (أن يكون السلوك الانساني قابلاً للملاحظة ، قابلاً للقياس ، ذا قيمة اجتماعية ، اجرائياً ، محدداً) (الروسان ، 2010 : 51-53) .

يعرف (الطائي وآخرون ، 2006 : 389) تعديل السلوك بتطبيق التكييف الفعال على الأفراد من أجل تحقيق التعلم الفردي عن طريق الدعم والتعزيز .

ويعرف كل من (Gazzaing & Heather , 2006 : 227) تعديل السلوك باستخدام تقنيات تكييف العاملين لاستبعاد السلوكيات غير المرغوبة وإحلالها بسلوكيات مرغوبة .

أما (الروسان ، 2010 : 54) فيشير لتعديل السلوك بأنه مجموعة من الإجراءات العلمية المنظمة ، والتي تتمثل في تحديد السلوك الحالي (المرغوب أو غير المرغوب فيه) ومن ثم تعديله وفق عدد من الأساليب التي تعمل على تقوية أو إضعاف العلاقة بين المثيرات والاستجابات المرغوبة أو غير المرغوب فيها) . بينما تعديل السلوك من وجهة نظر (أبو أسعد ، 2011 : 30) هو عملية تقوية السلوك المرغوب فيه من ناحية وإضعاف أو إزالة السلوك غير المرغوب فيه من ناحية أخرى .

ويحدد كل من (Robbins , 2007 : 47) و (Griffin & Moorheda , 2014 : 113) مفهوم تعديل السلوك بتطبيق مفاهيم التعزيز أو التقوية لدى الأفراد في حالة العمل .

ويمكن من خلال التعريفات السابقة تضع الباحثان تعريفاً لتعديل السلوك بأنه التطبيق المنظم للإجراءات المستمدة من نظرية التعلم بهدف تعديل جوانب مختلفة من سلوك المرؤوسين بتعزيز أو تقوية السلوك المرغوب وإضعاف أو إزالة السلوك غير المرغوب بحيث يولد أثراً إيجابياً كبيراً على أداء الوظيفة .

ثانياً : خطوات تعديل سلوك المرؤوسين .

يتضمن تعديل السلوك استخدام لنظرية التقوية أو التعزيز من أجل تحفيز سلوك الفرد العامل ، فمن خلال استخدام الخطوات المبينة أدناه يمكن للمدراء عزل السلوكيات التي يقيمونها ، ومن ثم يربطون عوائد معينة بتلك السلوكيات ، وكنتيجة لذلك من المحتمل أن يكون المرؤوسين مهتمين بتلك السلوكيات في المستقبل (Griffin & Moorhead , 2014 : 113) فالتعديل يتطلب نهجاً منطقياً لتحقيق السلوك المرغوب ، وهذا يعني انه يمكن تعديل السلوك من خلال تدعيم كل خطوة تحرك الفرد باتجاه السلوك المرغوب ، وذلك بطريقة منتظمة (حريم ، 2013 : 140) .

1- التحديد الدقيق للسلوك المستهدف

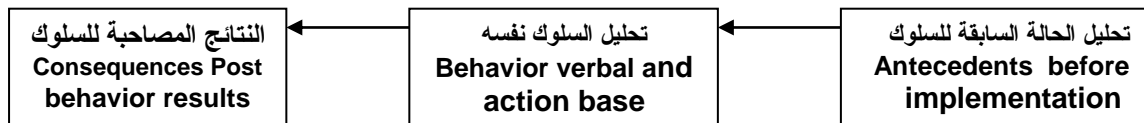
يتم في هذه الخطوة تحديد السلوكيات المرغوبة وغير المرغوبة المرتبطة بالأداء (Griffin & Moorhead , 2014 : 113) التي تولد تأثير كبير على أداء وظيفة الفرد العامل (Chital et al , 2013 : 208) كالقول مثلاً بأن الرد على استفسارات الزبائن يجب أن يكون أسرع بمقدار 50 % بدلاً من القول ان المطلوب هو تحسين خدمة الزبائن (جرينبرغ وبارون ، 2009 : 111) بطريقة إجرائية قابلة للقياس (الروسان ، 2010 : 71) وعلى شكل مظاهر سلوكية يمكن ملاحظتها ومتابعتها وتقييم جوانب التقدم فيها ، ويجب معرفة مدى تأثير السلوك على الفرد وعلى من حوله (عبد الهادي والعزة ، 2001 : 181) .

2- قياس السلوك

تتطلب الخطوة الثانية من المدير جمع بيانات معينة لتحديد أداء الخط الأساس (Base line) عن عدد المرات التي يظهر فيها السلوك المحدد وشدته في ظل الظروف الحالية (Robbins , 2007 : 47) ويمكن تحقيق هذا الهدف عن طريق الملاحظة (عبد الهادي والعزة، 2001: 181) لأنها الجزء المهم في عملية تعديل السلوك ، فقد يكون من السهل ملاحظة السلوك أثناء حدوثه ، ومن ثم رصده وتسجيله ، تكرار سلوكيات معينة ، أو تسجيل الفترة التي يستغرقها حدوث السلوك (أبو أسعد ، 2011 : 103) وينبغي الإشارة الى أن عملية رسم السلوك المستهدف وقياسه تتم في فترتين زمنيتين على الأقل وهما: (جلاب، 2011 : 87) * القياس السابق الذي يجري خلال المدة التي تسبق محاولة التعديل . * القياس اللاحق الذي يجري بعد استعمال واحدة أو أكثر من خطط تعزيز السلوك .

3- تطبيق أسلوب التحليل (ABC)

يقصد بهذا الأسلوب تحليل الحالة السابقة للسلوك ، وتحليل السلوك نفسه ، ومن ثم النتائج المصاحبة للسلوك (جلاب، 2011 : 87) وتشكل عملية التجميع لهذه المتغيرات نموذج (ABC) الموضح في الشكل (2) (Chitale , 2013 : 209) .



الشكل (2)

خطوات أسلوب التحليل (ABC)

Source : chitale , Avinash k. , Mohanty , Rajendra Prasad & Dubey , Nishith Rajaram " organizational behavior : text and cases " PHI Learning Private Limited , Delhi, 2013 : 209 .

وحالما يكتمل التحليل أعلاه يكون المدير على استعداد لوضع وتنفيذ استراتيجية معينة من أجل تقوية أو تعزيز حالات السلوك المرغوبة للأداء وإضعاف حالات السلوك غير المرغوبة (Robbins , 2007 : 47)

4- اختيار وسيلة التعزيز التي تدعم السلوك المستهدف وتضعف السلوك الغير مرغوب :
تتمثل هذه الخطوة في اتخاذ قرار يتعلق باختيار أسلوب التعديل المناسب الذي يعمل على تقوية ظهور السلوك المرغوب فيه ، أو إضعاف ظهور السلوك الغير مرغوب فيه (الروسان ، 2010 : 89) والأسلوب الملائم للتدخل يستلزم إيجاد رابطة بين الأداء والمكافآت ، ومن ثم استخدام مختلف أنواع التقوية أو التعزيز لتوجيه سلوك الفرد العامل بالاتجاهات المرغوبة (Chitale, etal, 2013: 209) (Griffin & Moorhead , 2014: 115) والتعزيز سواء كان مستمراً أو منقطعاً يمكن أن يكون إيجابياً ، كما يمكن أن يكون سلبياً (جلاب ، 2011 : 88)
- التعزيز الإيجابي : الإجراء الذي يزيد من قوة الاستجابة أو احتمالية حدوثها في المستقبل في مواقف مشابهة (عبد الهادي والعزة ، 2001 : 119)
- التعزيز السلبي : تقديم كل المحفزات التي تعمل على وقف حدوث الاستجابات غير المرغوب فيها ، والتي تعمل على تقوية العلاقة بين المثيرات والاستجابات (الروسان ، 2010 : 90) .

5- تقييم النتائج

يقصد بهذه الخطوة تقييم مدى فاعلية نجاح أو فشل برنامج تعديل السلوك ، ويتم التقييم من خلال مقارنة سلوك الفرد العامل قبل بدء البرنامج وفي أثناءه وبعده (الروسان ، 2010 : 92) فالنقطة الأساس في تقييم النتائج تتمثل بمعرفة الآتي : (جلاب ، 2011 : 88 - 89) .
* هل ان السلوك المستهدف بدأ يتكرر بشكل أكثر من الوقت السابق .
* هل ان السلوك المستهدف التخص منه بدأ يتلاشى بشكل واضح .

وطرح مثل تلك الأسئلة يعني ان تلك الأمور يمكن أن تتغير بمرور الوقت (جرينبرغ وبارون ، 2009 : 112) وأن لم يكن الأمر كذلك يجب أن يعيد المدير استراتيجية التدخل أو تكرار العملية بأكملها (Chitale , et al ., 2013: 209) (Griffin & Moorhead, 2014: 115) .

المبحث الرابع الجانب التطبيقي

أولاً : عرض وتحليل نتائج شدة اجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث

ترمي هذه الفقرة الى بيان شدة اجابة العينة حول محتويات اسئلة استبانة البحث والمتعلقة بالمتغيرات المستقلة المتمثلة بمتغيرات الذكاء الشعوري التي تشمل {الوعي الذاتي، إدارة الذات، العاطفية ، دافعية الذات، المهارات الاجتماعية} والمتغير المعتمد المتمثل بتعديل سلوك المرؤوسين. حيث تم اعتماد الجداول التي توضح اتجاهات اجابات العينة لكل فقرة ولكل محور من محاور البحث ، استخدمت المقاييس الاحصائية المتمثلة بالوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف المعياري والاهمية النسبية لها ومن ثم اضافت الباحث تطبيقاً على تلك الجداول بما يتناسب مع إجابات افراد العينة والبالغ عددهم (30) وكانت النتائج على الوجه الآتي :-

1- الذكاء الشعوري :

يظهر الجدول (2) ان قيمة الوسط الحسابي لمتغير الذكاء الشعوري (3.94) وهو أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) مما يعني ان إجابات أفراد عينة البحث كانت متجهة نحو الاتفاق ، وبانحراف معياري بلغ (0,47) ومعامل اختلاف (11.93) مما يوشر ان اجابات أفراد عينة البحث كانت أكثر تجانساً ، وهذا ما تؤكد اهمية النسبية للذكاء الشعوري والبالغة (78.8) أما على مستوى المتغيرات الفرعية لمتغير الذكاء الشعوري يلاحظ من خلال الجدول المذكور ان قيمة الوسط الحسابي لمتغيري {ادارة الذات ودافعية الذات} بلغت (4.24 ، 4.49) على التوالي وكليهما أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بان اجابات عينة البحث لهذه المتغيرات كانت متجهة نحو الاتفاق التام لاسيما انها أكبر من اربعة، وبانحراف معياري بلغ (0,78، 0.48)، في حين بلغت قيمة الوسط الحسابي للمتغيرات التي تضم {الوعي الذاتي، العاطفية ، المهارات الاجتماعية} (3.77 ، 3.53 ، 3.69) على التوالي ، جميعها أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) واقل من اربعة، وهذا يعني بان اجابات عينة البحث لهذه المتغيرات كانت متجهة نحو الاتفاق، وبانحراف معياري بلغ (0.67، 1.00، 0.54)، في حين سجل معامل الاختلاف المعياري لمتغيرات الذكاء الشعوري التي تضم { الوعي الذاتي، إدارة الذات، العاطفية ، دافعية الذات، المهارات الاجتماعية} (17.17، 10.69، 28.33، 18.40، 14.63) والذي يشير الى ان اجابات عينة البحث كانت أكثر تجانساً لفقرات إدارة الذات،

ما يؤكد قيمة الأهمية النسبية لهذا المتغير البالغة 89.8 % وهي الأعلى بين قيم الأهمية النسبية لباقي متغيرات الذكاء الشعوري كما في الجدول اعلاه.

جدول (2)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغيرات الذكاء الشعوري

الذكاء الشعوري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
			%	%
1 الوعي الذاتي	3.77	0.67	17.77	75.4
2 إدارة الذات	4.49	0.48	10.69	89.8
3 العاطفية	3.53	1.00	28.33	70.6
4 دافعية الذات	4.24	0.78	18.4	84.8
5 المهارات الاجتماعية	3.69	0.54	14.63	73.8
الذكاء الشعوري	3.94	0.47	11.93	78.8

2- تعديل سلوك المرووسين

يشير الجدول (3) ان قيمة الوسط الحسابي لتعديل سلوك المرووسين بلغ (3,99) أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغ (3) الأمر الذي يؤشر ان اجابات أفراد عينة البحث كانت متجهة نحو الاتفاق لهذا المتغير ، وبانحراف معياري (0,01) ، وسجل معامل الاختلاف (12,27) ، والذي يبين ان الاجابات كانت أكثر تجانس ، وماتؤكد الأهمية النسبية البالغة (79.8) .
أما على مستوى المتغيرات الفرعية لتعديل سلوك المرووسين .

يبين الجدول (3) ان قيمة الوسط الحسابي لمتغيري {التحديد الدقيق للسلوك المستهدف، تطبيق اسلوب التحليل (ABC) ، اختيار وسيلة التعزيز التي تدعم السلوك المستهدف وتضعف السلوك غير المرغوب} بلغت (4.27 ، 4.03 ، 4.06) على التوالي وجميعها أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بان اجابات عينة البحث لهذه المتغيرات كانت متجهة نحو الاتفاق التام ، وبانحراف معياري بلغ (0.53 ، 0.61) ، (0.51) ، في حين بلغت قيمة الوسط الحسابي لـ { قياس السلوك، تقييم النتائج } (3.98 ، 3.63) على التوالي وجميعها أكبر من قيمة الوسط الفرضي البالغة (3) وهذا يعني بان اجابات عينة البحث لهذه المتغيرات كانت متجهة نحو الاتفاق فقط لاسيما أنهما أقل من أربعة، وبانحراف معياري بلغ (0.58) ، (0.64)، كما سجل معامل الاختلاف المعياري لمتغيرات تعديل سلوك المرووسين التي تضم { التحديد الدقيق للسلوك المستهدف، قياس السلوك، تطبيق اسلوب التحليل (ABC)، اختيار وسيلة التعزيز التي تدعم السلوك المستهدف وتضعف السلوك غير المرغوب، تقييم النتائج } بلغ (12.41 ، 14.57 ، 15.14 ، 12.56 ، 17.63) والذي يشير الى ان اجابات عينة البحث كانت أكثر تجانساً لمتغير التحديد الدقيق للسلوك المستهدف ، ما يؤكد قيمة الأهمية النسبية لهذا المتغير البالغة 85.4 % وهي الأعلى بين قيم الأهمية النسبية لباقي متغيرات تعديل سلوك المرووسين .

جدول (3)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والأهمية النسبية لمتغيرات تعديل سلوك المرووسين

تعديل سلوك المرووسين	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الأهمية النسبية
			%	%
1 التحديد الدقيق للسلوك المستهدف	4.27	0.53	12.41	85.4
2 قياس السلوك	3.98	0.58	14.57	79.6
3 تطبيق اسلوب التحليل (ABC)	4.03	0.61	15.14	80.6
4 اختيار وسيلة التعزيز التي تدعم السلوك المستهدف وتضعف السلوك غير المرغوب	4.06	0.51	12.56	81.2
5 تقييم النتائج	3.63	0.64	17.63	72.6
تعديل سلوك المرووسين	3.99	0.51	12.78	79.8

ثانياً : اختبار الفرضيات الخاصة بالعلاقة الارتباطية بين متغيرات البحث.

يظهر الجدول (4) ان قيمة معامل الارتباط البسيط لسبير- مان مابين الذكاء الشعوري كمتغير مستقل وتعديل سلوك المرووسين كمتغير معتمد بلغت (0,74) مما يعني وجود علاقة ارتباط طردي جيدة بينهما .
أما على مستوى ارتباط المتغيرات الفرعية للذكاء الشعوري وتعديل سلوك المرووسين يلاحظ من الجدول (4) ان قيمة معامل الارتباط البسيط لسبير - مان بين الوعي الذاتي وتعديل سلوك المرووسين بلغت (0.32)

وهذا يعني وجود علاقة ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط لسبير - مان بين ادارة الذات وتعديل سلوك المرؤوسين (0.52) ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردي متوسط بينهما، وسجلت قيمة معامل الارتباط البسيط لسبير - مان بين العاطفية وتعديل سلوك المرؤوسين (0.24) ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردي ضعيف بينهما، في حين بلغت قيمة معامل الارتباط البسيط لسبير - مان بين دافعية الذات وتعديل سلوك المرؤوسين (0.64) ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردي متوسط بينهما، وسجلت قيمة معامل الارتباط البسيط بين المهارات الاجتماعية وتعديل سلوك المرؤوسين (0.33) ما يدل على وجود علاقة ارتباط طردي ضعيف بينهما.

جدول (4)

قيمة معامل الارتباط لسبير- مان بين متغيرات الذكاء الشعوري وتعديل سلوك المرؤوسين

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة معامل الارتباط البسيط لسبير - مان	التفسير
الوعي الذاتي	تعديل سلوك المرؤوسين	0.32	يوجد ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين
إدارة الذات	تعديل سلوك المرؤوسين	0.52	يوجد ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين
العاطفية	تعديل سلوك المرؤوسين	0.24	يوجد ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين
دافعية الذات	تعديل سلوك المرؤوسين	0.64	يوجد ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين
المهارات الاجتماعية	تعديل سلوك المرؤوسين	0.33	يوجد ارتباط طردي ضعيف بين المتغيرين
الذكاء الشعوري	تعديل سلوك المرؤوسين	0.74	يوجد ارتباط طردي قوي بين المتغيرين

ثالثاً : اختبار الفرضيات الخاصة بتأثير المتغيرات المستقلة

لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة المتمثلة بـ {الوعي الذاتي ، إدارة الذات، العاطفية ، دافعية الذات، المهارات الاجتماعية} في المتغير المعتمد المتمثل بتعديل سلوك المرؤوسين. تم استخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد واختبار F لمعرفة تأثير (المتغيرات المستقلة) في المتغير المعتمد المتمثل بتعديل سلوك المرؤوسين ، فإذا كانت قيمة F المحسوبة أكبر من قيمة F الجدولية دل ذلك على وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمتغير المستقل في المتغير المعتمد، والعكس صحيح، وكذلك تم احتساب قيمة معامل التحديد R^2 التي تبين نسبة تأثير المتغير المستقل على الظاهرة المدروسة والمتمثلة بتعديل سلوك المرؤوسين ، وكانت النتائج كما يلي:

1- لاختبار الفرضية الرئيسية القائلة { هناك تأثير معنوي للذكاء الشعوري في تعديل سلوك المرؤوسين} يبين الجدول (5) ان قيمة F المحسوبة بلغت (43.8) وهي معنوي عند مستوى دلالة 0,05 ولاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.17) ما يؤكد على وجود تأثير ذي دلالة معنوية للذكاء الشعوري في تعديل سلوك المرؤوسين وبنسبة 61 % لاسيما ان قيمة معامل التحديد R^2 بلغت 0.61 وبذلك تقبل الفرضية أعلاه .

1-1 لاختبار الفرضية الفرعية الأولى القائلة { هناك تأثير معنوي للوعي الذاتي للمديرين في تعديل سلوك المرؤوسين }

يظهر الجدول (5) ان قيمة F المحسوبة بلغت (1.89) وهي غير معنوي عند مستوى دلالة 0,05 لاسيما أنها أقل من قيمة F الجدولية البالغة (4.17) ما يؤكد على عدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية للوعي الذاتي في تعديل سلوك المرؤوسين وبذلك ترفض الفرضية أعلاه.

1-2 لاختبار الفرضية الفرعية الثانية القائلة { هناك تأثير معنوي لإدارة الذات للمديرين في تعديل سلوك المرؤوسين }

من خلال جدول (5) نلاحظ ان قيمة F المحسوبة بلغت (4.80) وهي معنوي عند مستوى دلالة 0,05 لاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.17) ما يؤكد على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لإدارة الذات في تعديل سلوك المرؤوسين وبذلك تقبل الفرضية أعلاه، في حين سجل معامل التحديد 14.6% لتمثل بذلك نسبة تأثير المتغير المستقل المتمثل بإدارة الذات في تعديل سلوك المرؤوسين.

1-3 لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة القائلة {هناك تأثير معنوي لعاطفية المديرين في تعديل سلوك المرؤوسين}

يلاحظ من خلال الجدول (5) ان قيمة F المحسوبة بلغت (1.15) وهي غير معنوي عند مستوى دلالة 0,05 ، لاسيما أنها أقل من قيمة F الجدولية البالغة (4.17) ما يؤكد على عدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية للعاطفية في تعديل سلوك المرؤوسين وبذلك ترفض الفرضية أعلاه.

1-4 لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة القائلة {هناك تأثير معنوي لدافعية الذات للمديرين في تعديل سلوك المرؤوسين}

يشير الجدول (5) الى ان قيمة قيمة F المحتسبة بلغت (34.89) وهي معنوي عند مستوى دلالة 0,05 لاسيما أنها أكبر من قيمة F الجدولية البالغة (4.17) ما يؤكد على وجود تأثير ذي دلالة معنوية لدافعية الذات في تعديل سلوك المرووسين وبذلك تقبل الفرضية اعلاه، في حين سجل معامل التحديد 55.5% لتمثل بذلك نسبة تأثير المتغير المستقل المتمثل بدافعية الذات في تعديل سلوك المرووسين.

1-5 لاختبار الفرضية الفرعية الخامسة القائلة { هناك تأثير معنوي للمهارات الاجتماعية للمديرين في تعديل سلوك المرووسين }

من خلال جدول (5) نلاحظ ان قيمة قيمة F المحتسبة بلغت (3.49) وهي غير معنوي عند مستوى دلالة 0,05 لاسيما أنها أقل من قيمة F الجدولية البالغة (4.17) ما يؤكد على عدم وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمهارات الاجتماعية في تعديل سلوك المرووسين وبذلك ترفض الفرضية اعلاه.

وبذلك نستنتج ان متغيرات الذكاء الشعوري المتمثلة بـ {ادارة الذات ودافعية الذات} لها تأثير معنوي في تعديل سلوك المرووسين، اما المتغيرات الاخرى المتمثلة بـ { فهم الذات والتعاطف والمهارات الاجتماعية } ليست لها تأثير معنوي على تعديل سلوك المرووسين حسب اجابات عينة البحث .

جدول (5)

نتائج اختبار F و معامل التحديد بين متغيرات الذكاء الشعوري و تعديل سلوك المرووسين

المتغيرات المستقلة	المتغير المعتمد	قيمة معامل التحديد R ² %	قيمة F المحتسبة	التفسير
الوعي الذاتي	تعديل سلوك المرووسين	6.3	1.89	لا يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقلة على المتغير المعتمد
إدارة الذات	تعديل سلوك المرووسين	14.6	4.78	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقلة على المتغير المعتمد
العاطفية	تعديل سلوك المرووسين	12.9	4.15	لا يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقلة على المتغير المعتمد
دافعية الذات	تعديل سلوك المرووسين	55.5	34.89	يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقلة على المتغير المعتمد
المهارات الاجتماعية	تعديل سلوك المرووسين	11.1	3.49	لا يوجد تأثير معنوي للمتغير المستقلة على المتغير المعتمد
الذكاء الشعوري	تعديل سلوك المرووسين	61	43.8	يوجد تأثير معنوي للذكاء الشعوري وتعديل سلوك المرووسين

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0,05 ودرجة حرية (1، 28) = 4.17

رابعاً : تحليل الاحدار المتعدد لمتغيرات البحث المستقلة والمعتمدة .

يلاحظ من خلال جدول (6) ان قيمة ألفا (الحد الثابت) بلغت (1.779) في حين بلغت قيمة بيتا (0.511) وهي موجبة تدل على وجود علاقة طردية بين الذكاء الشعوري وتعديل سلوك المرووسين والتي تعني تغير قيمة الذكاء الشعوري بمقدار وحدة واحدة يؤدي الى تغير في تعديل سلوك المرووسين بـ (0.511) ، وبذلك يصبح النموذج الذي يمثل الظاهرة المدروسة (تعديل سلوك المرووسين) هو :-

$$Y = 1.797 + 0.511X$$

حيث أن:

Y: تعديل سلوك المرووسين

X: الذكاء الشعوري

جدول (6)

نتائج اختبار F و معامل التحديد بين متغيرات الذكاء الشعوري و تعديل سلوك المرووسين

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة ألفا الثابت	قيمة بيتا	قيمة معامل التحديد R ² %	قيمة F المحتسبة	التفسير
الذكاء الشعوري	تعديل سلوك المرووسين	1.797	0.511	61	43.8	يوجد تأثير معنوي للذكاء الشعوري وتعديل سلوك المرووسين

قيمة F الجدولية عند مستوى دلالة 0,05 ودرجة حرية (1، 28) = 4.17

المبحث الخامس الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث أهم الاستنتاجات المتعلقة بالجانب التطبيقي ، والتي هي نتاج لما أظهرته نتائج الاختبارات الاحصائية لامتداد وفرضيات البحث ، وتقديم مجموعة من التوصيات في ضوء ماتم التوصل اليه من استنتاجات .

أولاً : الاستنتاجات

- 1- يمتاز أفراد عينة البحث بمستويات جيدة من الذكاء الشعوري ، وقد ساهم في هذا المستوى امتلاكهم لقدرات (ادارة الذات ، دافعية الذات) أكثر من قدرات (الوعي الذاتي ، المهارات الاجتماعية ، العاطفية) مما يؤشر حاجة الجامعة المستنصرية لتعميق الذكاء الشعوري لدى مديريها في جميع أبعاده الفرعية وخصوصاً في مجال (الوعي الذاتي ، المهارات الاجتماعية ، العاطفية) .
- 2- أبرزت النتائج ان تعديل سلوك المرؤوسين يحظى بمستوى جيد من قبل أفراد عينة البحث ، والذي ساهم في هذا المستوى التركيز على (التحديد الدقيق للسلوك المستهدف ، اختيار وسيلة التعزيز ، تطبيق أسلوب التحليل) أكثر من (قياس السلوك ، تقييم النتائج) كخطوات لتعديل السلوك . الأمر الذي يؤشر حاجة الجامعة المستنصرية الى تطبيق منظم لعملية تعديل السلوك بخطواتها الخمس ، والتي تعمل بشكل تكاملي تتابعي .
- 3- يرتبط الذكاء الشعوري بعلاقة معنوية مع تعديل سلوك المرؤوسين ، الأمر الذي يؤشر ان الجامعة المستنصرية استطاعت استعمال الذكاء الشعوري لتعزيز تعديل سلوك المرؤوسين ، وقد ظهر ذلك جلياً عبر توظيف قدرتي (ادارة الذات ، دافعية الذات) أكثر من قدرات (الوعي الذاتي،المهارات الاجتماعية ، العاطفية) في تعديل سلوك المرؤوسين .
- 4- هناك تأثير معنوي للذكاء الشعوري في تعديل سلوك المرؤوسين . مما يدل على ان الجامعة المستنصرية استطاعت توظيف التغيير الحاصل في الذكاء الشعوري من أحداث المزيد من التغيير في تعديل سلوك المرؤوسين ، وقد ظهر هذا التغيير في قدرتي (ادارة الذات ، دافعية الذات) بحيث كان لها اسهام ودور مؤثر في تعديل سلوك المرؤوسين أكبر من قدرات (فهم الذات ، المهارات الاجتماعية ، التعاطف) .

ثانياً : التوصيات

- في إطار ما ورد من استنتاجات خلص البحث الى اقتراح جملة من التوصيات المناسبة ، والتي يمكن من خلالها التوصل الى أفضل السبل الكفيلة لتحقيق تأثير للذكاء الشعوري في تعديل سلوك المرؤوسين .
- 1- ضرورة سعي الإدارة العليا في الجامعة المستنصرية وعبر أقسامها ومراكزها الى الكشف وباستمرار عن مستويات الذكاء الشعوري لمديريها كونه يمثل أحد المرتكزات الأساسية في الدعم والاسهام في تعديل سلوك المرؤوسين .
 - 2- لا بد أن تعمل الجامعة المبحوثة بجميع خطوات تعديل سلوك المرؤوسين (السلوكيات المرغوبة وغير مرغوبة) الخمس والتي طرحها البحث في جانبه النظري حتى تعمل سوية في ظل بناء كلي تؤثر بشكل ايجابي .
 - 3- بما أن البحث أظهر ضعف علاقة الارتباط والتأثير للمكونات الفرعية للذكاء الشعوري (فهم الذات ، المهارات الاجتماعية ، التعاطف) في تعديل سلوك المرؤوسين يتطلب الأمر :-
أ- توجيه أقسام ومراكز الجامعة المستنصرية على مواجهة المشكلات التي تعمل على إضعاف مقدرات (فهم الذات ، المهارات الاجتماعية ، التعاطف) لمديريها .
ب- تحسين قدرات المدراء على (فهم ذواتهم ، فهم واحساس ما يشعر به الاخرين ، التعامل مع مشاعر الاخرين) من خلال ادخالهم دورات تدريبية تضم اساتذة متخصصين في هذا المجال بما يساهم في تطوير عملية تعديل سلوك المرؤوسين وزيادة فعالية المديرين في هذه العملية .
ج- تعزيز ممارسات ادارة الموارد البشرية ، ومنها عملية تقييم أداء المديرين بمعايير ومتطلبات تركز على مقدرات الذكاء الشعوري وخطوات تعديل سلوك المرؤوسين .
 - 4- التأكيد على أهمية ادارة نظم الحوافز في الجامعة المبحوثة (كيف ومتى تقدم وتعطى) لما لها من تأثير كبير على سلوك المرؤوسين .

المصادر:

أولاً: المصادر العربية

أ- الكتب

- 1- أبو أسعد ، أحمد عبد اللطيف " تعديل السلوك الانساني : النظرية والتطبيق " ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2011 .
- 2- الروسان ، فاروق " تعديل وبناء السلوك الانساني " الطبعة الحادية عشر ، دار الفكر ، الاردن ، 2010 .
- 3- العزة ، سعيد حسين و عبد الهادي ، جودت عزت " تعديل السلوك الانساني " الطبعة الأولى ، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة والنشر ، الاردن ، 2001 .
- 4- الطائي ، يوسف حجيم والفضل مؤيد عبد المحسن والعبادي هاشم فوزي " ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل " ، الطبعة الاولى ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2006 .
- 5- الطائي ، يوسف حجيم سلطان و العطوي ، عامر علي حسين " الذكاء الشعوري في المنظمات مدخل متكامل " ، الطبعة الاولى ، دار الوراق للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2010 .
- 6- جيرالد ، جرينبرغ وباردن ، روبرت " ادارة السلوك في المنظمات " ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2009 .
- 7- جلاب ، إحسان دهب " ادارة السلوك التنظيمي في عصر التعبير " ، الطبعة الاولى ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2011 .
- 8- حريم ، حسين " السلوك التنظيمي " ، الطبعة الرابعة ، دار حامد للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2013 .
- 9- صالح ، أحمد علي والعزاوي ، بشرى هاشم و ابراهيم ، ابراهيم خليل " الادارة بالذكاءات " ، الطبعة الاولى ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2010 .
- 10- غرابية ، فوزي ودهمش ، نعيم والحسن ، ربحي و عبد الله ، خالد أمين " أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية ، الطبعة الخامسة ، دار وائل للنشر ، الاردن ، 2010 .

ب- الدوريات

- 1- احمد ، ميسون عبد الله " دور الذكاء الشعوري في معالجة مشكلات ضغوط العمل : دراسة استطلاعية لأراء عينة من منسبي الشركة العامة لصناعة الادوية في نينوى " ، مجلة تنمية الرافدين ، مجلد 33 ، العدد 103 ، 2011 .
- 2- الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة " ادارة الشعور في منشآت الأعمال : مدخل سلوكي لتطوير المهارات الشعورية للقيادات الادارية " ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد / المجلد 10 ، العدد 35 ، 2004 .
- 3- الطائي ، علي حسون و دهام ، علاء " تأثير الذكاء الشعوري في الذكاء المنظمي " مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد / المجلد 14 ، العدد 52 ، 2008 .
- 4- حسين ، سعد مهدي " العلاقة بين الذكاء العاطفي وعملية التعليم : دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من الكليات الاهلية العراقية " ، مجلة كلية التراث الجامعة / العدد 13 ، 2013 .
- 5- سلمان ، ناظم جواد عبد " الذكاء الشعوري والشخصية القيادية للمديرين " ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد 18 ، العدد 68 ، 2012 .

ج- الرسائل والأطاريح :

- 1- الربيعي ، صالح سلمان زاير عايج " أثر الذكاء الوجداني في ادارة التميز : دراسة تطبيقية في عينة من المنظمات السياحية في العراق " ، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد ، 2013 .
- 2- الزيايدي ، سيف عبد دحام " أثر برنامج تدريبي في تعديل السلوك السلبي النمطي لدى الأطفال المتوحدين " ، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية ، كلية التربية الأساسية ، 2010 .
- 3- المياحي ، أحمد فؤاد حسين عبد المحسن " التعصب الرياضي وعلاقته بالذكاء الانفعالي لدى طلبة الجامعة " ، رسالة ماجستير ، الجامعة المستنصرية / كلية التربية ، 2013 .
- 4- ظافر ، سوسن سمير عبد الله " أثر التدريب على التعليم الذاتي والتنظيم الذاتي في تعديل سلوك الامانية لدى طالبات المرحلة المتوسطة " ، أطروحة دكتوراه ، الجامعة المستنصرية / كلية التربية ، 2009 .
- 5- ظاهر ، ميعاد حميد " مقدرات الذكاء الشعوري وأثرها في أساليب اتخاذ القرار الاداري : بحث تحليلي مقارنة بين الشركة العامة لصناعة السيارات ، الاسكندرية والشركة العامة للصناعات الميكانيكية " ، رسالة ماجستير ، جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد / 2014 .

ثانياً : المصادر الأجنبية :

Books

- 1- Buchanan , David & Huczynski " Organizational Behavior : An Introductory Text " , 5th ed , prentice Hall , 2004 .
- 2- Chital , Avinash K . , Mohanty , Rajendra Prasad & Dubey , Nishith Rajaram " Organizational Behavior : Text and cases " , 1st ed , phi learning private limited , 2013 .
- 3- Gazzaniga , Michael S . & Heatherton Todd S . " Psychological Science " , 2nd ed , w.w. Norton & company , Inc , 2006 .
- 4- Griffin , Ricky W. & Moorhead , Gregory " Organizational Behavior : Managing People and Organizations , 11th ed , south western , 2014 .
- 5- Khanka . S.S " Organizational Behavior : Text and Cases " , 10th ed , S. chand & company PVT. LTd , 2013 .
- 6- Kreitner , Robert & Kinick , Angelo " Organizational Behavior " , 7th ed , Mc Graw – Hill Irwin , 2007 .
- 7- Luthans , Fred " Organizational Behavior " , 11th ed , Mc Graw – Hill , 2008 .
- 8- Luthans , Fred " Organizational Behavior " , 12th ed , Mc Graw – Hill , 2011 .
- 9- Mc Shane , Steven L . & Glinow , Mary Ann Von " Organizational Behavior " , 3rd ed , Mc Graw – Hill Irwin , 2005 .
- 10- Martin , John & Fellenz , Martin " organizational Behavior " , 4th ed , South – western , 2010 .
- 11- Robbins , Stephen P . " Organizational Behavior " , 9th ed , prentice Hall upper saddle River , New Jersey , 2007 .
- 12- Robbins , Stephen P. & Judge , Timothy A . " Organizational Behavior , 15th ed , Pearson Edu , Inc , 2013 .

ملحق (1)

الجامعة المستنصرية
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

م/ استمارة استبانة

السادة والسيدات الأفاضل المحترمون ...

نضع بين أيديكم الاستبانة المرافقة والخاصة بمتطلبات انجاز البحث الموسوم (الذكاء الشعوري للمديرين وتأثيره في تعديل سلوك المرووسين : دراسة تحليلية لاراء عينة من المديرين في الجامعة المستنصرية) . وبما انكم المعنيون بالأمر والاقدر بما تمتلكونه من خبرة ودراية في اختصاصكم ومجال عملكم . نرجو تفضلكم بالاستجابة الدقيقة والواضحة على فقراتها جميعاً لاستنتاج نتائج وتوصيات ذات أبعاد واقعية في ضوء الاجابة المقدمة .

مع فائق الاحترام والتقدير لتعاونكم

م.د. سحر احمد كرجي

م.د نعم علي جاسم

أولاً : الذكاء الشعوري : قدرات ومهارات غير معرفية وغير ادراكية تؤثر على قدرة الشخص في النجاح في التعامل مع الضغوط والتحديات البيئية .

أ- الوعي الذاتي : القدرة على ان تعي ماتشعر به .

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
1-	يقيم المدير نفسه عن طريق مصفوفة القوة والضعف بشكل دوري وخلال مدة معينة .					
2-	يؤثر المدير في جميع المواقف الشعورية التي تواجهه أثناء العمل .					
3-	يهتم المدير في قياس ردود افعال مرؤوسيه بشأن القرارات التي يصدرها لهم					

ب- ادارة الذات : القدرة على أن تدير مشاعرك ونزواتك

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
4-	يلتزم المدير باتخاذ موقف متفاعل ايجابي مع جميع الافراد في المنظمة					
5-	يحرص المدير أن يضبط مشاعره الداخلية في أقل مدة زمنية ممكنة خلال المواقف الصعبة والحاسمة .					
6-	يؤكد المدير على جانبي الأمانة والموضوعية في قراراته حتى يكون جديراً بثقة مرؤوسيه جميعاً .					

ج- العاطفية : فهم واحساس مايشعر به الآخرون

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
7-	يلحظ المدير الملامح التعبيرية لوجوه مرؤوسيه ويعتبرها أساس في حكمه الأولي وانطباعه عن كل منهم .					
8-	يقيم المدير الحالة المعنوية لمرؤوسيه عن طريق لغة الجسد (الصوت والحركة)					
9-	يبرز المدير ملامح وجهه بشكل واضح للتعبير عن موقفه بشأن سلوك معين .					

د- دافعية الذات :- القدرة على المثابرة والاستمرار في وجه الاخفاق .

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
10-	تتوافر لدى المدير مستلزمات القرار التي تتيح له أن يستثمر كل امكانياته الوظيفية .					
11-	يؤكد المدير على ان يحقق تحسينات جدية وواضحة في مجال عمله .					
12-	يستلم المدير مؤشرات ايجابية من مسؤوله المباشر الاعلى بما يعزز حماسه في العمل ويدفعه للمثابرة والنجاح					

هـ- المهارات الاجتماعية : القدرة على التعامل مع مشاعر الآخريين .

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
13-	يستخدم المدير أساليب التواصل الاجتماعي (Face Book) من أجل معرفة التوجهات الاجتماعية العامة تجاه المنظمة .					
14-	يمتلك المدير القدرة على فهم مشاعر الآخريين وانفعالاتهم بما يسهل قيادتهم نحو تحقيق اهداف المنظمة .					
15-	يعتبر المدير أن كشف السلوك غير المرغوب الصادر عن مرؤوسيه مفصل مهم لنجاحه الإداري .					

ثانياً : تعديل سلوك العاملين : عملية تقوية السلوك المرغوب به من ناحية واضعاف أو ازالة السلوك غير المرغوب من ناحية أخرى .
 أ. التحديد الدقيق للسلوك المستهدف : تحديد السلوك غير المقبول الذي يحتاج الى تعديل أو السلوك المقبول الذي يحتاج الى تدعيم .

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
16-	يملك المدير معرفة كافية عن طرائق تقييم سلوك مرؤوسيه .					
17-	يضع المدير معايير واضحة لقياس أداء مرؤوسيه .					
18-	يكافئ المدير المرؤوسين الذين ينفذون توجيهاته بشكل دقيق وحريص .					

ب- قياس السلوك :- رسم صورة دقيقة للسلوك الحالي ومعرفة أنواع وشدة ذلك السلوك وأوقات تكراره .

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
19-	يحاول المدير تغيير السلوك غير المرغوب في العمل عن طريق رصد المخالفين وتصحيح مسارهم					
20-	تتوافر لدى المدير تقارير وأفية عن أداء المرؤوسين عندما كانوا تحت اشراف المدير السابق .					
21-	يقيس المدير أداء مرؤوسيه بعد أن يستخدم أساليب تعزيز السلوك .					

ج- تطبيق اسلوب التحليل (ABC) :- تحليل الحالة السابقة للسلوك و تحليل السلوك نفسه ، ومن ثم تحليل النتائج المصاحبة للسلوك .

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
22-	يستشير المدير وحدة البحث والتطوير في المنظمة عن المعيار المناسب لتقييم أداء مرؤوسيه .					
23-	يحرص المدير على تكليف مرؤوسيه بالمهام التي تتناسب مع قدراتهم المعرفية والبدنية .					
24-	يرغب المدير بان ترتفع الانتاجية الفردية لمرؤوسيه عن طريق البرامج التدريبية المناسبة .					

د- اختيار وسيلة التعزيز التي تدعم السلوك المستهدف وتضعف السلوك غير المرغوب .

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
25-	يستثمر المدير تطبيقات الجودة الشاملة ومنها يوم سنوي لتكريم الموظف المتميز					
26-	يمنح المدير مرؤوسيه المتميزين مكافآت غير نقدية كالشكر والتقدير ، دورة خارج القطر .					
27-	يسعى المدير الى تدوير مرؤوسيه داخل المنظمة لاستبعاد المرؤوس الضعيف عن الاعمال والمهام البالغة الاهمية .					

هـ- تقييم النتائج : تقييم أهمية التغيير الذي حدث في السلوك المستهدف .

ت	الفقرات	لا اتفق تماماً	لا اتفق	محايد	اتفق	اتفق تماماً
28-	يؤكد المدير على تحقيق الأهداف أكثر من تطبيق قواعد العمل .					
29-	يستلم المدير تقرير رسمي من مرؤوسيه بعد اجتيازهم لبرنامج تدريبي يتضمن تغذية عكسية مناسبة له .					
30-	يطبق المدير اسلوب حلقات الجودة من أجل تحديد حجم الفائدة المتحققة للمرؤوسين من برامج تعديل السلوك .					

ملحق (2)

السادة محكمي استمارة الاستبانة

ت	اللقب العلمي	الاسماء	محل الاشتغال
1-	أ.د.	صباح محمد موسى	الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد
2-	أ.د.	صلاح الدين عواد الكبيسي	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
3-	أ.د.	رفاء فرج سموعي	الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد
4-	أ.م.د.	ناظم جواد عبد	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
5-	أ.م.د.	لمياء عبد علي سلمان	الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد
6-	أ.م.د.	سرمد حمزة الشمري	الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد
7-	أ.م.د.	فؤاد يوسف عبد الرحمن	الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد
8-	أ.م.د.	شفاء محمد علي	جامعة بغداد / كلية الادارة والاقتصاد
9-	م.د.	ضياء محمد حسين	الجامعة المستنصرية / كلية الادارة والاقتصاد

.....

