

الذكاء الشعوري وعلاقته بنمط القيادة التحويلية دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية

م.د. سهير عادل حامد*
م. شفاء محمد علي حسون**

المستخلص :

يختبر البحث العلاقة بين أبعاد الذكاء الشعوري ونمط القيادة التحويلية في الشركة العامة للصناعات القطنية في الكاظمية بمعاملها السبعة ، تكونت عينة البحث من (45) مدير شاغلي المناصب القيادية في المستويات الإدارية الثلاثة (العليا ، الوسطى ، الدنيا) واستخدمت الاستبانة كأداة أساسية لجمع المعلومات .

توصل البحث إلى مجموعة استنتاجات أهمها توفر أبعاد الذكاء الشعوري لدى العينة المبحوثة وبمستويات عالية مما أنعكس على توفر سلوكيات القيادة التحويلية لديها وهو ما يتفق مع الفرضية الرئيسية للبحث التي مفادها (وجود علاقة ارتباط موجبة بين الذكاء الشعوري للقائد وبين توجهه لنمط القيادة التحويلية) ، كما قدّم البحث مجموعة توصيات كان أهمها ضرورة سعي المدراء للحفاظ على هذه الأبعاد وتطويرها لدى العاملين أيضاً

Abstract

The present research investigates the relationship between the emotional intelligence constituents and the types of the transformational leadership in The General Company for Cotton Industries in Al-Kadimia in its seven plants. The research sample consists of (45) managers who takes the responsibility of the leadership positions in the three managerial

* مدرس / جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد

** مدرس / جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد

مقبول للنشر بتاريخ 2010/4/19

levels (the top, middle and bottom) the questionnaire method is adopted as a main mean for data collection.

The research has reached a group of conclusions. The most important is the availability of the emotional intelligence constituents for the researched sample and in high rates which has been reflected on the availability of the transformational leadership behaviours in the sample. This verifies the research main hypothesis about the existence of a positive relationship between emotional intelligence and transformational leadership. Moreover, the research has reached a group of recommendations. The most important is that the managers should endeavour to preserve these constituents and develop them for the employees as well.

المقدمة

يعتبر الذكاء الشعوري مفهوم عصري حديث ، وله تأثير واضح في حياة كل شخص وفي طريقة تفكيره وعلاقاته وانفعالاته فالتعاون القائم بين الشعور والفكر أو بين العقل والقلب يبرز لنا أهمية دور العاطفة في التفكير المؤثر سواء في اتخاذ قرارات حكيمة أو في إتاحة الفرصة للفرد للتفكير بصفاء ووضوح ، والذكاء الشعوري منفصل تماماً عن مجالات الذكاء التي تخضع لامتحانات الذكاء المعروفة وهو يسيطر على الغضب ورد الفعل على حد السواء لذا علينا أن نأخذ بعين الاعتبار دور العواطف وأهميتها في اتخاذ القرار الذي يستند إلى التفكير والعقلانية فالقدرة العقلية وحدها لا تحسن العمل دون الذكاء الشعوري وبمعزل عنه ولهذا أصبح الذكاء الشعوري جزء حيوي في كيفية مواجهة قادة اليوم للتحديات الهامة والتأثير في نفوس الأفراد وتطوير مهاراتهم وتغيير قناعاتهم وإيصالهم إلى مستويات فكرية لم يكونوا ليصلوا إليها بمجرد التوجيهات الإدارية العادية في إطارها التقليدي .

يتناول البحث الحالي دراسة وتحليل العلاقة بين الذكاء الشعوري وأحد الأنماط الحديثة في القيادة الا وهي القيادة التحويلية ، أجريت الدراسة في الشركة العامة للصناعات القطنية في الكاظمية ، يتكون البحث من أربعة محاور رئيسة ، أستعرض المحور الأول الجانب النظري لكل من الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية ، في حيث ركز المحور الثاني على منهجية البحث والدراسات السابقة ، اما المحور الثالث فقد تضمن عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج وخصص المحور الرابع لأهم الاستنتاجات والتوصيات .

أولاً - الإطار النظري للبحث

1. الذكاء الشعوري مفهومه وأهميته

لقد ظهر مصطلح (الذكاء الشعوري) في تسعينيات القرن الماضي بعد أن جذب اهتمام الكثير من الناس في مختلف أنحاء العالم فهو مصطلح مليء بالإثارة والاهتمام وفي نفس الوقت يكتنفه الغموض ، عرف الذكاء الشعوري تعريفات متباينة كل منها يركز على جانب معين فقد عرفه كل من (Mayer & Salovey , 1990 : 190) على أنه نوع من الذكاء الاجتماعي الذي يتضمن القدرة على مراقبة شعور الفرد وشعور الآخرين والتمييز بينهما واستخدام هذه المشاعر لقيادة التفكير في الذات والآخرين وفهم كيف تعمل هذه المشاعر الذاتية وكيفية أدارتها وتنظيمها مع مشاعر الآخرين ، ولقد أكد (Goleman , 1995 : 34) على ان الذين يتمتعون بالذكاء الشعوري يمتلكون القدرة على مواجهة حالات الإحباط والفشل بعزيمة عالية والسيطرة على الاندفاعات وتنظيم الأمزجة بما يساهم في تجنب الأسى والقلق كي لا يؤثر في عملية التفكير ، في حين حيث أشار (Bar – on , 14 : 1997) إلى انه مجموعة من القابليات غير الإدراكية والمقدرات التي تؤثر على قابلية الفرد للنجاح في اجتياز متطلبات البيئة والظروف الصعبة ، فيما أوضح (Orma & Cannon , 2000 : 19) بأن الذكاء الشعوري يتكون من مجموعة من القدرات غير المدركة مثل القدرات الإدارية والتي يمكن ان تساعد في التأثير الإيجابي على أداء الفرد وصولاً لتحقيق النجاح .

ويمكن تمييز الذكاء الشعوري عن الذكاء الذهني من خلال اتجاه النوع الأول للتركيز على الشعور بدلاً من المعرفة وهو يستخدم في حل النزاعات والمشاكل وزيادة التفاعل مع الآخرين (Chermis , 2000 : 5) ،

الا ان مفهوم الذكاء الشعوري لم يكن حديثاً في مضامينه كافة فهو كذلك في بعض جوانبه وقديماً في جوانبه الأخرى وهو يرتبط ارتباطاً وثيقاً بعلم النفس وترجع جذوره إلى ما يسمى بالذكاء الاجتماعي (Social Intelligence) (الطائي ، 2004 : 4) .

ومن هنا ترى الباحثتان ان تعريف الذكاء الشعوري يتمثل بقدرة الشخص على أدراك مشاعره وتوجهاته مما يساعده على أدراك مشاعر وتوجهات الآخرين وقيادتهم وتحفيزهم .

أما أهمية الذكاء الشعوري فتتمثل بالتالي (الطائي ، ودهام ، 2008 : 74) .

- أ- فهم الأدوار والمسؤوليات بصورة عملية أكثر .
- ب- إمكانية جعل عملية اتخاذ القرار أكثر جودة .
- ج- جعل الأهداف المتعددة والمعقدة متوافقة مع بعضها .

- د - زيادة التعاون وتشجيع العلاقات مع العاملين نحو الأفضل والمساعدة على بناء شبكات أعمال اجتماعية وتشجيع الاتجاهات الايجابية من العمل .
- هـ - يساعد على تطوير مهارات التفاوض وبناء فرق العمل الفعالة وتطوير مهارات القيادة وإدارة الصراع وحل المشاكل .

2. أبعاد الذكاء الشعوري

يركز البحث على أبعاد الذكاء الشعوري التي قدمها العالم (Goleman) ضمن نموذجه الذي قدمه عام (1998) وذلك لشموليتها وهي الأبعاد التي ستعتمد في استبانة البحث وتشمل :

أ - فهم الذات (Self – Awareness) .

والذي يشكل الحجر الأساسي لعناصر الذكاء الشعوري ويعني مدى قابلية الفرد لمعرفة مشاعره الذاتية وفهمها ويعني أيضاً قابلية التمييز بين المشاعر والقدرة على معرفة (ماذا تشعر ؟ وما هي الأسباب وراء هذه المشاعر ؟) (Rothman , 2002 : 24 – 25) . أن امتلاك الفرد لفهم الذات العالي يساعده في امتلاك معرفة وفهم عميقين لعواطفه وأحاسيسه ونقاط قوته وضعفه وحاجاته ودوافعه والتفاعل مع الآخرين وكسب ثقتهم مع ثقة عالية بالنفس وتقييم دقيق للذات والأفراد والمواقف (العنزي والطائي ، 2007 : 63) .

ب - إدارة الذات (Self – management) .

وتعني أبقاء المشاعر الذاتية تحت المراقبة والسيطرة على الانفعالات الداخلية بغية تحقيق الهدوء بصرف النظر عن عواطف الفرد (Goleman , 1998 : 94) ، وفي نفس السياق يرى (Festa , 2001 : 15) أن إدارة الذات هي القدرة على إصدار الحكم والتفكير المتأن قبل القيام بأي تصرف والقدرة على التحكم في السلوك لان الفرد الذي يفقد السيطرة على إدارة شعوره لا يمكن ان يكون بوضع يسمح له باتخاذ قرارات جيدة .

ج - الفهم الاجتماعي (Social Awareness) .

هي فهم الآخرين عن طريق أدراك حاجاتهم ووجهات نظرهم ومشاعرهم ومخاوفهم والإحساس بالاحتياجات التطويرية للآخرين والتوافق معهم في مواقفهم الاجتماعية ومعرفة أثر اتخاذ القرار عليهم مما ينعكس ايجابياً على العلاقة بين الأفراد وبما يؤدي إلى تطوير قابلياتهم وقدراتهم وزيادة الرضا الوظيفي لديهم (Goleman , 1998 : 94) .

د - إدارة العلاقات (Relationships management) .

تتمثل بقدرة الفرد على التعامل مع مشاعر الآخرين وبناء علاقات اجتماعية فاعلة مع الآخرين (Robbins , 2001 : 109) وكيفية حل الصراعات بفاعلية، وأحداث التغيير ، وتحديد نوع الاتصالات ، ومعالجة مشاكل الآخرين ، وقيادة فريق العمل (Newstrom & Davis , 1997 : 447) .

3. القيادة التحويلية مفهومها وأهميتها وخصائصها

لقد ذهب (درة وآخرون) إلى اعتبار القيادة التحويلية قيادة منظمة ولها القدرة على تحريك الموارد في مجالات ذات إنتاجية أكبر حيث تمر عملية إجراء التغييرات في ثلاثة مراحل هي :

- أ- الشعور بالحاجة للتغيير .
- ب- تكوين رؤية جديدة .
- ج- أحداث تغيير بشكل منظم . (درة وآخرون ، 1994 : 298)

وبذلك فإن هذه القيادة تبين أن هناك ارتباط شعوري بين القائد ومرؤوسيه بالشكل الذي يميل فيه هؤلاء المرؤوسين لتعريف أنفسهم للقائد التحويلي والذهاب أبعد من ذلك من خلال التزامهم بتحقيق الأهداف (Bass , 1998 : 22) ، أما (Fincham & Rhodes , 1999 : 235) فقد أكدوا على أن القيادة التحويلية تعني " قدرة القائد في التأثير على المرؤوسين من حيث حثهم على العمل من أجل أهداف معينة تتمثل بالقيم والدافع والرغبات والحاجات والطموح والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين) ، ولكي يحقق القادة التحويليون ذلك فأنهم ينبغي أن يتسموا بالموهبة (talent) والإلهام (Inspiration) ، والاهتمام باتباعهم والقدرة على حثهم واستنهاضهم ذهنياً (داغر ، وصالح : 2000 ، 441) ، ولقد عرف (Jones , 2002 : 2) القائد التحويلي على أنه " الشخص الذي يتمكن من إرشاد المرؤوسين وتوجيههم والتأثير فيهم من أجل أحداث تغيير أساسي ليس باتجاه البيئة الخارجية فحسب وإنما في العمليات الداخلية أيضاً " وبنفس السياق أشار (Daft , 2003 : 232) إلى أن القيادة التحويلية هي " قدرة القائد على أحداث تغييرات مهمة من خلال جلب الانتباه والحاجات واهتمامات المرؤوسين ومساعدتهم في حل المشاكل بطرائق جديدة كونه يمتلك الصفة الكارزمية وهي القدرة على الإلهام ودفع المرؤوسين إلى القيام بأشياء لم يكونوا قادرين على العمل بها " . تجدر الإشارة هنا إلى أن ظهور مصطلح القيادة التحويلية (The transformational leadership) كان على يد (Burns , 1978) في كتابه " القيادة " ، وذلك للتمييز بين أولئك الذين يبنون علاقة تحفيزية وذات هدف مع مرؤوسيه عن أولئك القادة الذين يعتمدون بشكل واسع على عملية تبادل المنافع للحصول على نتائج معينة (العتيبي ، : 5 : 2005) :

وانطلاقاً مما سبق تتفق الباحثتان على ان القيادة التحويلية " القيادة التي تتمتع برؤية مستقبلية ثابتة وبصيرة نافذة بخصوص الفرص التي يمكن اقتناصها وهي لا تقنع بالوضع الراهن ، وإنما تبحث باستمرار عن آمال وتطلعات أفضل لمنظماتها مما يجعلها حريصة على أحداث تغييرات جوهرية من معتقدات واتجاهات الأفراد" .

أما أهمية القيادة التحويلية في المنظمة فتبرز عندما تواجه ظروف معينة مثل البيئة المضطربة السريعة التغيير ، المنافسة العالمية ، الأسواق غير المنظمة حيث تتمثل أهميتها في هذه الظروف بتحفيز والهام المرؤوسين ودفعهم لانجاز المهام ورفع معنوياتهم وتعزيز قدراتهم الذاتية لمواجهة هذه الظروف وجعلهم راغبين في بذل جهود إضافية لتحقيق النجاح والهدف المطلوب (, Mckenna 383 : 2000) .

ويشير كل من الباحثين (Robbins،1998: 375) و (الكيسي ، 1999 : 61) و (Gibson & Dannelly, 2003 : 341) إلى وجود عدة خصائص يتمتع بها القادة التحويليون

وهي :

- أ- سحر الشخصية : وتتمثل في قدرة القائد على غرس أحساس القيمة والاحترام والفخر وتوضيح الرؤية .
- ب- الاهتمام الفردي : ويعني اهتمام القائد باحتياجات المرؤوسين والتعامل معهم على مستوى فردي .
- ج- التحفيز الفكري : حيث يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين وتشجيعهم ليكونوا مبدعين .
- د- الشجاعة الفائقة والثقة والإيمان بالمرؤوسين وقدراتهم .
- هـ- امتلاكهم للرؤية المستقبلية وسعيهم للتعلم الدائم .
- و- العقلانية والذكاء وحل المشاكل التي يواجهونها بصبر وتأنى .

4. أبعاد القيادة التحويلية :

لقد طور (Bass & Avolio , 1994) استبانة القيادة متعددة العوامل تتضمن أربعة أبعاد

(Dionne, Etal , 2004 : 182) هي :

أ- التأثير النموذجي (Idealized Inflvence)

إذ يصف هذا البعد سلوك القائد الذي يحظى بإعجاب واحترام وتقدير المرؤوسين كونه النموذج المثالي لما يؤديه من دور مهم في المنظمة كالمشاركة في المخاطر التي يتعرض لها المرؤوسين وتقديم احتياجات المرؤوسين على احتياجاته الشخصية والتصرف بمعايير أخلاقية عالية (Bass , 2003 : 208) .

ب- حفز طموحات المرؤوسين (Inspirational Motivation)

ويركز على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير في الآخرين حب التحدي وتخلق رؤية مستقبلية تحفز المرؤوسين على تحقيق ما هو أبعد من التوقعات وتتبع ثقة المرؤوسين في قائدهم من المعنى الذي يعطيه القائد لحاجات المرؤوسين فهو يعتمد على الرموز والشعارات والمثل العليا كوسيلة لتركيز جهود المرؤوسين وجعلهم يؤمنون بروؤية المنظمة وكيفية الوصول لها (الهواري، 1999: 50-63)

ج- التحفيز الفكري (Intellectual Simulation)

وفقاً لهذا البعد يقوم القائد بمساعدة المرؤوسين على إعادة التفكير بطريقة صحيحة وجديدة في قضايا العمل ومشاكله واستراتيجياته وأن يشجعهم على التجديد والابتكار وتنمية قدرات الخلق والإبداع (Moran , 2003 : 4) .

ولقد أشار (المسعودي ، 2007 : 56) إلى عدد من الطرق والأساليب التي تساعد في تنشيط الجانب الفكري لدى الأفراد مثل تحدي الواقع النمطي في العمل وإيجاد بيئات تعلم وإثارة الأسئلة الافتراضية لحل المشكلات وتحدي المرؤوسين فكراً وتشجيعهم على تقديم الانتقاد الساخر للمرؤوسين ومراعاة عدم انتقادهم أمام الآخرين .

د- الاهتمام بالعاملين (Individvalized Consideration)

يظهر هذا البعد قدرة القائد التحويلي على فهم احتياجات وتطلعات المرؤوسين والاهتمام بها بصورة فردية بحيث يشعر كل إنسان بأن القائد لديه اهتمام شخصي بتطويره وتنمية قدراته باعتباره شخصية مستقلة عن الآخرين إذ يحرص القائد من خلال العمل على ان يتيح لكل مرؤوس الفرصة المناسبة لتنمية قدراته الذاتية وإشباع حاجاته الخاصة (Bass , 1990 : 31) .

ثانياً : منهجية البحث والدراسات السابقة

1. مشكلة البحث

تعمل منظمات اليوم في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغيير تحتاج إلى قادة قادرين على تمكين منظماتهم ومساعدة مواردها البشرية على تخطي التحديات لمواجهة الظروف المتغيرة لذلك فإن دراسة الذكاء الشعوري وعلاقته بالقيادة التحويلية يمكن ان يساهم في مساعدة المنظمات على مواجهة متطلبات البيئة وزيادة قدرة مواردها البشرية في تحقيق أهدافها لذلك يمكن القول بأن هناك بعد عملي لمشكلة البحث يتمثل في الربط بين هذين المتغيرين واختباره عملياً ، وبناءً على ذلك يمكن صياغة المشكلة البحث على النحو التالي :

* كيف يستطيع القائد الذي يحمل مقدرات الذكاء الشعوري ان يستمر في تعامله مع المرؤوسين ليرتقي بنموذج قيادته إلى نمط القائد التحويلي ؟
* هل ان القائد الذي يملك فن قيادة مرؤوسيه وترغيبهم وإثارة عوامل الحماس وحب العمل لديهم سيتمكن من حثهم لتحقيق رسالة المنظمة التي يعملون فيها ؟ .

2. أهمية البحث

تحدد أهمية البحث بما يأتي :

- أ- أهمية المتغيرين المبحثين وهما الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية باعتبارهما من المفاهيم الحديثة نوعاً ما في الفكر الإداري .
- ب- يحاول البحث تقديم إطار لإمكانية توظيف الذكاء الشعوري للقائد في تنمية قدرات العاملين ورفع مهاراتهم لتفعيل نشاطات المنظمة .
- ج- يعد القطاع الصناعي العراقي الذي تنتمي إليه المنظمة المبحوثة من القطاعات المهمة والحيوية في تنمية وتطوير المجتمع العراقي والذي يعاني اليوم من وعكة صحية تستلزم وضع بدائل للنهوض به ولعل إجراء مثل هذه البحوث يمكن أن يساهم في تخطي مثل هذه الأزمات .

3. أهداف البحث .

يمكن تحديد أهداف البحث بالاتي :

- أ- تقديم عرض نظري لمفهوم الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية وأهميتها وأبعادها .
- ب- تحديد مستوى الذكاء الشعوري للقيادة عينة البحث .
- ج- اختبار العلاقة بين الذكاء الشعوري وتبني القادة لنمط القيادة التحويلية في المنظمة المبحوثة.

4. فرضيات البحث :

يسعى البحث إلى قياس مدى صحة الفرضية الأساسية التالية :

((توجد علاقة موجبة ذات دلالة معنوية بين مقدرات الذكاء الشعوري للقائد وبين توجهه لنمط القيادة التحويلية)) وتشتمل منها أربعة فرضيات ثانوية هي :

- أ- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مقدرات الذكاء الشعوري والتأثير النموذجي.
- ب- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مقدرات الذكاء الشعوري وحفز طموحات المرؤوسين.
- ج- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مقدرات الذكاء الشعوري والتحفيز الفكري .
- د- توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين مقدرات الذكاء الشعوري والاهتمام بالعاملين .

5. أداة البحث والوسائل الإحصائية :

شكلت الاستبانة الأداة الأساسية لجمع البيانات وتضمنت ثلاثة فقرات الأولى للمعلومات الشخصية والمهنية عن (المنصب الوظيفي ، الجنس ، الحالة الاجتماعية ، التحصيل الدراسي ، العمر ، سنوات الخدمة) اما الفقرة الثانية فهي خاصة بإبعاد الذكاء الشعوري والتي بنيت وفق مقياس (Goleman , 1998) وتضمنت (فهم الذات ، إدارة الذات ، الفهم الاجتماعي ، إدارة العلاقات) وتم اختبارها بـ (32) سؤال أما الثالثة فهي لقياس أبعاد القيادة التحويلية وتم بناؤها على مقياس القيادة المتعددة العوامل المطورة من (Bass & Avolio , 1994) من خلال (29) سؤال لإبعاد (التأثير النموذجي ، حفز طموحات المرؤوسين ، التحفيز الفكري ، الاهتمام بالعاملين) وكانت حركة المقياس المستخدم سداسي الاستجابة لكون مساحته اوسع في التحليل ، واستخدمت وسائل إحصائية متعددة لاختبار الفرضيات منها الوسط الحسابي ، الانحراف المعياري ، ومعامل ارتباط سبيرمان .

6. مجتمع البحث وحدوده :

بهدف اختبار فرضيات البحث وتحقيق أهدافه فقد تم اختيار الشركة العامة للصناعات القطنية في الكاظمية والتي تأسست في العام 1964 عندما نقلت ملكيتها للقطاع الاشتراكي وسميت آنذاك بالشركة العامة للغزل والنسيج العراقية ، وفي عام 1997 تم اعادة تأسيسها واصبحت خاضعة لقانون الشركات العام (22) لسنة 1997 . وتعمل الآن بسبعة معامل هي الغزل (1) (2) (3) والنسيج (1) (2) (3) ومعمل الضماد الطبي التي كونت مجتمع البحث واختيرت عينة طبقة عشوائية قوامها (50) قائد إداري شاغلي المناصب (مدير عام ، عضو مجلس إدارة ، معاون مدير عام ، خبير ، مدير قسم ، مسؤول شعبة) من أصل (65) قيادي في الشركة ، وكانت نسبة الاستجابة (90%) ليلغ حجم العينة المبحوثة (45) قائد وكانت فترة انجاز البحث ما يقارب (9) أشهر من العام (2009) .

7. تحليل عينة البحث :

يلاحظ من الجدول (1) الخاص بالسمات الشخصية والمهنية للعينة المبحوثة ما يلي :

ارتفاع نسبة الذكور في عينة البحث لتكون 69% أما بالنسبة للاناث فكانت 31% وكان أغلبهم من المتزوجين وبنسبة 89% أما التحصيل الدراسي فكان لل بكالوريوس بنسبة 84% أما حملة الدبلوم فكانوا بنسبة 16% ولا يوجد من يحمل شهادة الماجستير أو الدكتوراه في العينة ، بالنسبة للعمر فأعلى نسبة هي (53%) لفئة (40 - 49) سنة ثم (36% ، لفئة 50 سنة فأكثر ، و 11% لفئة (30 - 39) سنة ، اما بالنسبة لسنوات الخدمة فأعلى نسبة كانت لفئة (أكثر من 15 سنة) والتي بلغت 89% .

مما سبق نستدل على تفوق نسبة الذكور المتزوجين على الاناث في العينة المبحوثة ومعظمهم حملة شهادة البكالوريوس الذين ينتمون للفئة العمرية (40 - 49) واغلبهم ذوي خدمة تتجاوز 15 سنة وربما تكون هذه السمات سبب رئيسي لتمتع العينة بمقدرات الذكاء الشعوري وتوجهها نحو نمط القيادة التحويلية وهذا ما سنلاحظه في التحليل اللاحق .

جدول رقم (1)

السمات الشخصية والمهنية للعيينة المبحوثة

(N = 45)

النسبة	العدد	الفئة	السمة	تسلسل
33.3 33.3 33.3	15 15 15	إدارة عليا إدارة وسطى إدارة دنيا	المنصب الوظيفي	1.
100%	45		المجموع	
69% 31%	31 14	ذكر أنثى	الجنس	2.
100%	45		المجموع	
89% 11% -	40 5 -	متزوج أعزب أرمل	الحالة الاجتماعية	3.
100%	45		المجموع	
- 84% 16%	- 38 7	دكتوراه ماجستير بكالوريوس دبلوم	التحصيل الدراسي	4.
100%	45		المجموع	
- 11% 53% 36%	- 5 24 16	أقل من 30 39-30 49-40 50 فأكثر	العمر	5.
100%	45		المجموع	
- 11% 89%	- 5 40	10 - 5 15-11 أكثر من 15	سنوات الخدمة	6.
100%	45		المجموع	

الدراسات السابقة ومجالات الاستفادة منها :

طالما أن البحث يتضمن متغيرين رئيسيين لذلك سيتم عرض الدراسات السابقة الخاصة بكل متغير على هذه ووفقاً للتسلسل التاريخي لها وكما يلي :

الدراسات السابقة الخاصة بالذكاء الشعوري :

1. دراسة (Click , 2002)

(التحري عن درجات الذكاء الشعوري بين طلبة برامج الإدارة التربوية)

هدفت الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين مستوى الذكاء الشعوري لطلبة الجامعات وبين مدة برنامجهم التعليمي ، شملت الدراسة (85) طالب موزعين على ثلاثة جامعات أمريكية اهم نتائج الدراسة ان مهارات الذكاء الشعوري يمكن تعلمها وأن مستوى الذكاء الشعوري للإناث أعلى مما هو عليه لدى الذكور ، كما أن مستوى الذكاء الشعوري الكلي للطلبة القداماء هو أعلى مما هو لدى الجدد منهم .

2. دراسة الطائي (2004)

(الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الإدارية)

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم مستوى الذكاء الشعوري للقيادة الإداريين في بعض شركات القطاع الصناعي في العراق وعلاقته مع بعض الخصائص الشخصية والتنظيمية وأنماط القيادة ، تضمنت عينة البحث (124) قائد في المستويات الإدارية الثلاثة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية والشركة العامة لصناعة البطاريات ، ومن اهم النتائج التي خرجت بها الدراسة هي تباين مستوى الذكاء الشعوري لإفراد العينة ، وأهم التوصيات التي قدمتها الدراسة فهي ضرورة الأخذ بالنمط القيادي المشارك في تولي المناصب القيادية .

3. دراسة (Morehouse , 2007)

(التحري عن الذكاء الشعوري عبر المسار الوظيفي)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستويات الذكاء الشعوري للقيادة العاملين في المنظمات الانسانية والخدمية الهادفة وغير الهادفة للربح ، بلغ حجم العينة المبحوثة 64 مدير موزعين بصورة متساوية بين المنظمات الهادفة وغير الهادفة للربح ، وكانت أهم نتائج الدراسة وجود فروق معنوية بين العينتين في المنظمات الهادفة وغير الهادفة للربح ، وأوصت الدراسة بضرورة حث القيادي للعاملين في المنظمات الغير هادفة للربح وتشجيعهم على الإبداع والابتكار في مجال عملهم .

4. دراسة (الطائي ودهام 2008)

(تأثير الذكاء الشعوري في الذكاء المنظمي)

هدفت الدراسة أعلاه إلى دراسة المصطلحين و إمكانية توظيفها في الشركة العامة للصناعات الكهربائية وبلغ حجم العينة (50) عامل تم اختيارهم عشوائياً . أهم الاستنتاجات في هذه الدراسة هي وجود ضعف في بعض أبعاد الذكاء الشعوري خاصة في إدارة الذات وقلّة كفايته في الشركة موضوعة البحث ، اما أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة فهي تعميق وعي العاملين بأهمية دورهم في تحقيق نجاح المنظمة عن طريق رفع كفاءة العمل فيها .

ب- الدراسات السابقة الخاصة بالقيادة التحويلية :

1. دراسة (Ozaralli , 2003)

(تأثير القيادة التحويلية في تمكين الفريق وفاعليته)

تناولت العلاقة بين القيادة التحويلية وتمكين وفاعلية الفريق كجزء من نموذج متكامل للقيادة ، شملت عينة الدراسة (152) عامل يعملون في مختلف القطاعات قامت الدراسة على تقييم القيادة التحويلية للمدراء ومدى الشعور بوجود تمكين للمرؤوسين مع قياس فاعليته فرق العمل ضمن ثلاثة أبعاد هي (الابتكار والاتصال وإعداد الفريق) وحسب النموذج المقترح فان القيادة التحويلية تكون مرتبطة بقوة تمكين المرؤوسين وفاعلية الفريق ، ابرز نتائج الدراسة هي إسهام القيادة التحويلية في حدوث التمكين للمرؤوسين كما بينت الدراسة على انه كلما زادت فاعلية فريق العمل ككل كلما زاد تمكين الفريق بقوة .

2. دراسة (Blook , 2004)

(التحليلات المتعددة للقيادة التحويلية)

هدفت الدراسة إلى التعرف على السلوك القيادي المناسب (تحويري أم تبادلي) تكونت العينة من (782) فرداً موزعين على المستويات الإدارية الثلاثة ، وخلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين طول فترة الخدمة وممارسة أعلى للقيادة التحويلية فالمدراء القداماء يمارسون مستوى أعلى للقيادة التحويلية قياساً بالقيادة التبادلية وكذلك الحال للمدراء الذين يعملون في المستويات العليا فهم يمارسون مستويات للقيادة التحويلية أعلى من العاملين في المستويات الوسطى والتنفيذية .

3. دراسة (آل عيد 1427هـ . 2006م)

(القيادة التحويلية في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض وأثرها على الإبداع الإداري لدى موظفيها)

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تمتع المديرين في مستشفيات وزارة الصحة بسمات القيادة التحويلية من وجهة نظر موظفيهم إضافة إلى التعرف على مدى تمتع موظفين تلك المستشفيات بعناصر الإبداع الإداري ، وتكونت عينة البحث من (500) عامل تم اختيارهم عشوائياً في أربعة مستشفيات حكومية ، ابرز نتائجها هي تمتع مدراء مستشفيات وزارة الصحة عينة الدراسة بسمات القيادة التحويلية من وجهة نظر موظفيهم مع وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر سمات القيادة التحويلية لدى المديرين في المستشفيات عينة الدراسة وتوفر عناصر الإبداع لدى الموظفين ، واهم توصيات الدراسة اهتمام المدراء بتشجيع موظفيهم على تقديم الأفكار الجديدة وحل المشكلات التي تعترض سير العمل بطريقة مبتكرة .

4. دراسة (المسعودي ، 2007)

(العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة التنافسية المستدامة)

هدفت الدراسة إلى قياس علاقة التعلم المنظمي وفرق العمل بوصفها مقدرات الإبداع الاستراتيجي وسلوكيات القيادة التحويلية وأثرهما في الميزة المستدامة ، تكونت العينة من (56) تدريسي تم اختيارهم عشوائياً من (7) كليات أهلية في بغداد ، أهم الاستنتاجات هي التأكيد على دور الإبداع الاستراتيجي ومقدراته في تعظيم المنافع المتحقق من سلوكيات القيادة التحويلية وانعكاس ذلك في تحقيق تمييز المنظمات ، وابرز التوصيات كانت التأكيد على تبني كليات العينة لفلسفة جعل مقدرات الإبداع مؤسسة ضمن سلوكيات القيادة التحويلية باتجاه تحقيق التميز المستمر .

أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة :

- أ- اختيار موضوع البحث كونه يربط بين التغيرين مهمين وحديثين في الفكر الإداري وهما الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية .
- ب- تأطير الجانب النظري للبحث .
- ج- الاستعانة بها لبناء استمارة الاستبانة .
- د- اختيار مجتمع البحث وعينته بشكل يختلف عن الدراسات السابقة لتتواصل مع الجهود المعرفية السابقة .

ولابد من الإشارة وحسب الاطلاع المتواضع إلى عدم وجود دراسة سابقة تناولت العلاقة بين متغيري البحث في المكتبة العراقية .

ثالثاً : عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج :

. تحليل إجابات عينة البحث وفقاً للوسط الحسابي والانحراف المعياري لـ :

1. أبعاد الذكاء الشعوري :

أسفرت نتائج استجابة المدراء لإبعاد الذكاء الشعوري والموضحة في الجدول رقم (2)

الخاص بقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لها عن ما يلي :

أ- فهم الذات .

بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (5.1) وبانحراف معياري (0.89) وهو أعلى من الوسط الفرضي (3) مما يشير إلى انسجام استجابات العينة المبحوثة تجاه هذا البعد إذ ساهمت الفقرتان (4) و (7) الخاصة بالتعلم من المواقف اليومية والسعي للحزم والتفوق في أغناء هذا البعد بوسط حسابي مقداره (5,4) لكليهما . أي ان المدراء في العينة المبحوثة لهم قدرات جيدة في فهم الذات وهو أول مؤشر إيجابي يدعم مقدرات الذكاء الشعوري لديهم .

ب- إدارة الذات .

حصل بعد إدارة الذات على وسط حسابي عالي أيضاً بلغ (5.2) وبانحراف معياري (0.99) وحصلت الفقرتان (10) ، (11) على وسط حسابي مرتفع (5.6) ساهم في أغناء هذا البعد من خلال التزام العينة المبحوثة بالمبادئ الأخلاقية في العمل والوفاء بالوعود للآخرين وطالما ان المدراء في عينة البحث لهم القدرة على إدارة الذات فلا بد من انعكاس ذلك إيجابياً على إدارة مؤسسيهم بما يساهم في تحقيق رسالة المنظمة .

ج- الفهم الاجتماعي .

حقق الفهم الاجتماعي وسطاً حسابياً عالياً بلغ (5.2) بانحراف (0.97) وساهم في رفعه الفقرات (20) و (23) بوسط حسابي قدره (5.4) إذ أن المدراء في العينة المبحوثة على درجة عالية من احترام الآخرين على اختلاف مستوياتهم مع تقديم النصح بإخلاص لتنمية مهاراتهم . وهذا مؤشر آخر على ان المدراء في عينة البحث لهم مقدرات جيدة في الفهم الاجتماعي للآخرين وهو جزء من الذكاء الشعوري الذي يحملونه ، وكما نعلم فان القائد الناجح يستمد نجاحه من قدراته على فهم الآخرين وحسن التعامل معهم بما يجعلهم ينغمسون في أعمالهم ويعملون معه وليس له .

د- إدارة العلاقات .

حصل هذا البعد على وسط حسابي مرتفع أيضاً شأنه شأن الأبعاد الثلاثة السابقة بلغ (5.2) بانحراف معياري (.92) بمساهمة الفقرتان (28) و (30) بوسط حسابي (5.5) و (5.4) على التوالي والخاصة بتقبل التغيير وحث الآخرين على المبادرة وإقامة علاقات عمل مع الآخرين قوامها احترامهم . فالبعد الرابع حصل على تأييد واسع من قبل العينة المبحوثة بدلالة ارتفاع الوسط الحسابي وانسجام استجابات تجاه هذا البعد فالقائد الذي يتمكن من إدارة العلاقات بهذا الشكل لا بد ان يحمل مستوى جيد من الذكاء الشعوري الذي يمكنه من ذلك .

في ضوء ما تقدم يمكن القول بان استجابة المدراء في العينة المبحوثة لأبعاد الذكاء الشعوري كانت ممتازة فهم على درجة عالية من (فهم الذات ، إدارة الذات ، الفهم الاجتماعي ، إدارة العلاقات) كانت محللتها ارتفاع الوسط الحسابي العام لمتغير الذكاء الشعوري والبالغ (5.2) بانحراف معياري قدره (.94)

جدول رقم (2) : قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة العينة المبحوثة لأبعاد الذكاء الشعوري (N = 45)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد (عناصر) الذكاء الشعوري		
		البعد	ت	الفقرة

.94	4.5	إظهار الشعور في المواقف المختلفة	.1	فهم الذات
.86	4.8	تأثير المشاعر على أداء العمل	.2	
.92	5.1	معرفة نقاط القوة والضعف	.3	
.82	5.4	التعلم من مواقف العمل اليومية	.4	
.91	5.2	الشعور بالثقة بالنفس	.5	
.93	5.00	التحدث عن كل ما يؤمن به وان لم يوافق الآخرين	.6	
.89	5.4	السعي للحزم والتفوق ضمن الجماعة	.7	
.84	5.5	التصرف بهدوء والعمل على تهدئة الآخرين في المواقف المتوترة	.8	
.89	5.1		وسط عام	فهم الذات
.89	4.5	الاعتراف بالخطأ أمام الجميع	.9	إدارة الذات
1.09	5.6	الالتزام بالمبادئ الأخلاقية في العمل	.10	
.85	5.6	الوفاء بالوعد للآخرين	.11	
.75	5.5	العمل دائما بانتظام وحذر	.12	
1.08	5.2	التعامل بمرونة مع متطلبات التغيير المريح	.13	
.99	4.9	تكييف الإجراءات لموائمة الظروف المتغيرة	.14	
1.15	5.1	الاهتمام بمتابعة المعلومات لقليل اللاتأكد	.15	
1.07	5.2	العمل من اجل النجاح وعدم الخوف من الفشل	.16	
1.65	5.1	الاستعداد لاغتنام الفرص وخلق الأفكار الجديد	.17	
.99	5.2		عام	إدارة الذات

الانحراف	الوسط	أبعاد (عناصر) الذكاء الشعوري
----------	-------	--------------------------------

المعاري	الحسابي	الفقرة	ت	البعد
.94	5.2	التمتع بالإصغاء الجيد والاستماع للآخرين	.18	الفهم الاجتماعي
1.15	5.2	تفهم مشاعر الآخرين	.19	
.88	5.4	احترام عادات وقيم الآخرين	.20	
.94	5.2	تفهم وجهات نظر المرؤوسين	.21	
1.31	5.1	دعم تطوير جوانب القوة لدى الآخرين	.22	
.86	5.4	تقديم النصح بإخلاص	.23	
.81	5.1	امتلاك مهارة في إقناع الآخرين	.24	
.97	5.2		عام	
.64	5.00	استخدام أسلوب جذاب في الكتابة ومخاطبة الآخرين	.25	إدارة العلاقات
1.44	5.2	التعامل مع الخلافات بانفتاح وتخفيف الصراعات	.26	
.78	5.1	السعي للتطوير ودعم الإقناع	.27	
.79	5.5	تقبل التغيير وحث الآخرين للمبادرة	.28	
.86	5.2	إثارة الحماس في الأفراد والجماعات	.29	
.98	5.4	بناء علاقات عمل مع الآخرين قوامها الاحترام	.30	
.71	4.9	السعي لبناء روح الفريق	.31	
1.16	5.3	الارتقاء لبناء مناخ تنظيمي فاعل	.32	
.92	5.2		عام	
.94	5.2		عام	الذكاء الشعوري

2. أبعاد القيادة التحويلية :

من ملاحظة معطيات الجدول رقم (3) الخاص بقيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة المدراء لأبعاد القيادة التحويلية نجد ما يلي :

أ- التأثير النموذجي .

ارتفع الوسط الحسابي لهذا البعد إلى (5,1) بانحراف معياري (0,81). ومن أهم الفقرات التي رفعتة هي الفقرات (34 , 37 , 38) وبوسط حسابي متساوي لها هو (5,5) لكل منها فالقيادة في العينة المبحوثة ترفض القيم التي تخدم الأغراض الشخصية وتهتم بالعواقب الأخلاقية لكل فعل أثناء العمل والتأكيد على الثقة المتبادلة للتغلب على الصعوبات في العمل فهي قيادة ذات تأثير نموذجي على المرؤوسين العاملين معها .

ب- حفز طموحات المرؤوسين .

بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد (5,2) وبانحراف معياري (0,98). ليحتل المرتبة الأولى بين أبعاد القيادة التحويلية وساهمت الفقرة (42) في رفعه بوسط حسابي (4 . 5) وذلك بسبب سعي عينة البحث إلى وضع معايير عالية للأداء لخلق المنافسة الشريفة بين العاملين

ج- التحفيز الفكري .

حصل هذا البعد على وسط حسابي مقداره (4,8) وبانحراف معياري (0,91) إذ حصلت الفقرات (49 , 50 , 53) على أعلى وسط حسابي ضمن هذا البعد بلغ (5,2) إذ يشجع القادة في العينة المبحوثة الموظفين على التعبير عن أفكارهم وإن كانت بسيطة والبحث عن طرق جديدة للإنجاز ، مع العمل على تنمية قدرات الموظفين لدراسة المشاكل من زوايا مختلفة .

د- الاهتمام بالعاملين .

حصل هذا البعد على وسط حسابي (4,8) بانحراف معياري (0,84). إذ ساهمت الفقرات (57 , 58) باغنامه بوسط حسابي (6,3) ، إذ تسعى القيادة في عينة البحث إلى معاملة كل موظف بوصفه فرد له حاجات وقابليات وطموحات مختلفة، مع الاهتمام بالتدريب والتطوير للعاملين واعتباره شيء أساس ومهم .

مما سبق نجد ارتفاع الوسط الحسابي العام لمتغير القيادة التحويلية إلى (4,9) بما يشير إلى ارتفاع مقدرات الذكاء الشعوري لدى العينة المبحوثة ساهم في دعم خصائص القائد التحويلي الجوهرية ، فعندما يفهم القائد ذاته سيكون قادر على الثقة بنفسه والثقة بالآخرين ويشجع العمل كفريق عمل وهي خصائص للقائد التحويلي .

جدول رقم (3) : قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابة العينة المبحوثة لأبعاد القيادة التحويلية (N = 45)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد (عناصر) القيادة التحويلية		
		السؤال	ت	البعد
.81	4.6	الحث على إتباع القيم الأكثر أهمية لرسالة المنظمة	.33	التأثير النموذجي
1.1	5.5	*الإلزام بالقيم التي تخدم الأغراض الشخصية	.34	
.61	5.1	تقوية الإحساس بالغرض الأساسي لمهام العاملين	.35	
.93	5.1	امتلاك قدرة الإقناع	.36	
.71	5.5	*إهمال العواقب الأخلاقية للأفعال أثناء العمل	.37	
1.21	5.5	التأكيد على الثقة المتبادلة للتغلب على الصعوبات	.38	
.61	5.1	توضيح أهمية الإحساس الجماعي برسالة المنظمة	.39	
.52	4.9	الموقف القوي من القضايا الصعبة	.40	
.83	5.4	التصرف بطرائق تنسجم مع القيم	.41	
.81	5.1	وسط عام		
1.26	5.4	وضع معايير عالية للأداء لخلق المنافسة الشريفة	.42	حفز طموحات المرؤوسين
.83	5.1	التغيب عن الطاقات الجديدة لاستثمارها في المنظمة	.43	
.92	5.2	اعتماد التحفيز الآتي كمنهجية عمل	.44	
.78	5.2	تحديد خطوات الانجاز الناضجة وإن كانت صعبة	.45	
.99	5.3	التعبير عن الثقة بالموظفين لانجاز الأهداف	.46	
.31	4.9	التحدث بتفاؤل عن المستقبل	.47	
.91	5.3	التحدث بحماس حول الحاجات الواجب اتجازها	.48	
.98	5.2	عام		

* الفقرة سلبية الاتجاه تم مراعاة ذلك عند تفرغ البيانات .

تكملة الجدول (3)

قيم الوسط الحسابي بالانحراف المعياري لاستجابة العينة لأبعاد القيادة التحويلية

(N = 45)

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	أبعاد القيادة التحويلية		
		السؤال	ت	البعد
.91	5.2	تشجيع التعبير عن أفكار الموظفين وإن كانت بسيطة	.49	التحفيز الفكري
1.1	5.2	البحث عن طرائق جديدة لإنجاز المهمات	.50	
.88	4.2	التشكيل بالافتراضات الموضوعية لخلق تحدي أكبر	.51	
.96	4.6	تشجيع إعادة التفكير بالأفكار غير المشكوك بها	.52	
.83	5.2	العمل على تنمية قدرات الموظفين لدراسة المشاكل	.53	
.77	4.6	تشجيع التفكير غير التقليدي للتعامل مع المشكلات التقليدية	.54	
.91	4.8		عام	تحفيز فكري
.82	4.9	تعليم المرؤوسين أساليب التعرف على حاجات الآخرين	.55	
1.3	5.1	التعامل مع الموظفين كأفراد مستقلين وليس كجماعة	.56	
.75	5.3	معاملة كل موظف بوصفه فرد له حاجات مختلفة	.57	
.75	5.3	إهمال التدريب والتطوير الذاتي	.58	
.83	4.6	إعطاء اهتمام شخصي بالموظفين المهمين	.59	
.78	4.4	التركيز على نقاط قوة الموظفين	.60	
.71	4.3	قضاء الوقت لتعليم وتدريب المرؤوسين	.61	
.84	4.8		عام	
	4.9		عام	قيادة تحويلية

* الفقرة سلبية الاتجاه تم مراعاة ذلك عند تفرغ البيانات .

علاقة الذكاء الشعوري للمدراء بنمط القيادة التحويلية .

تشير معطيات الجدول رقم (4) الخاص بقيم ارتباط الرتب لسبيرمان بين أبعاد الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية إلى ما يلي .

أ- فهم الذات .

يرتبط هذا البعد بعلاقة معنوية موجبة وقوية مع أبعاد القيادة التحويلية جميعاً ابتداءً من الاهتمام بالعاملين ، التحفيز الفكري ، التأثير النموذجي ثم حفز طموحات المرؤوسين بقيم ارتباط (.91 ، .87 ، .83 ، .79) بالتتابع عند معنوية ($p \leq .01$) ويمكن تفسير ذلك بأن القائد الذي يكون قادراً على فهم الشعور الذاتي وإدارته ستكون له القدرة على فهم حاجات الآخرين والاهتمام بهم والتفاعل معهم للوصول إلى القرار المؤثر فيهم وتحفيزهم فكرياً وحفز طموحاتهم وكلها سمات للقائد التحويلي .

ب- إدارة الذات .

توجد علاقة معنوية موجبة وقوية أيضاً بينه وبين كافة أبعاد القيادة التحويلية من اهتمام بالعاملين ، تأثير نموذجي ، حفز طموحات المرؤوسين ثم التحفيز الفكري بقيم ارتباط (.81 ، .76 ، .89 ، .82) عند معنوية $p \leq .01$ ويمكن تفسير ذلك بأن القائد الذي يمتلك قدرة مراقبة مشاعره الذاتية وتحقيق الهدوء وبصرف النظر عن عواطفه لا بد أن ينعكس ذلك على قابليته في التعامل مع العاملين بأسلوب يوضح اهتمامه بهم وبما يقلل المشاعر السلبية بينهما ثم تظهر إشارات هذا الاهتمام في إدراك مشاعر وامزجه الآخرين ليكون تأثيره عليهم تأثيراً نموذجياً يحفز طموحاتهم وأفكارهم أيضاً .

ج- الفهم الاجتماعي .

يرتبط الفهم الاجتماعي بالقيادة التحويلية بعلاقات ارتباط موجبة معنوية مع كافة أبعادها أيضاً وهي الاهتمام بالعاملين ، التحفيز الفكري ، حفز الطموحات ثم التأثير النموذجي ، بقيم ارتباط مرتفعة بلغت (.65 ، .71 ، .75 ، .78) على التوالي ويفسر ذلك بأن القائد الذي له القدرة على الاستماع للآخرين وفهم مشاعرهم وعاداتهم وقيمهم وله مهارة في أقناعهم بإمكانه استعمال هذا الفهم الاجتماعي لهم بفاعلية في تحفيزهم والتأثير عليهم وبما يجعله قائداً تحويلياً مثالياً .

د- إدارة العلاقات .

هناك علاقات ارتباط موجبة وقوية بينه وبين (التحفيز الفكري ، التأثير النموذجي ، حفز طموحات المرؤوسين ، والاهتمام بالعاملين) بلغت قيمتها بالتتابع (.89 ، .85 ، .82 ، .78) .

فالأسلوب الجذاب للقائد وإثارة الحماس في الأفراد والجماعات والسعي للتغيير والتطوير وتخفيفه للصراعات هي مؤشرات ايجابية لقدرة القائد على التأثير النموذجي ، والتحفيز الفكري والاهتمام بالعاملين بالتعامل معهم كأفراد لهم حاجات وطموحات مختلفة تتطلب الاهتمام الشخصي بهم مع التركيز على جوانب القوة لديهم .

بناء على ما سبق يمكن التوصل الى النتائج التالية :

1. ارتفاع مستوى مقدرات الذكاء الشعوري لدى عينة البحث .
2. قبول وتأييد عينة البحث لنمط القيادة التحويلية .
3. وجود علاقة بين توفر مقدرات الذكاء الشعوري للقادة وبين توجههم نحو نمط القيادة التحويلية مما يؤيد صحة الفرضية الرئيسة للبحث والفرضيات الفرعية والتي مفادها وجود علاقة معنوية بين الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية .

جدول رقم (4)

قيم ارتباط الرتب لسبيرمان بين الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية

(N = 45)

الذكاء الشعوري				
إدارة العلاقات	الفهم الاجتماعي	إدارة الذات	فهم الذات	القيادة التحويلية
** .85	** .65	** .81	** .83	التأثير النموذجي
** .82	** .71	** .76	** .79	حفز طموحات المرؤوسين
** .89	** .73	** .72	** .87	التحفيز الفكري
** .78	** .78	** .89	** .91	الاهتمام بالعاملين

** معنوي بمستوى (P ≤ .01)

رابعاً : الاستنتاجات والتوصيات :

1. الاستنتاجات .

قدّم البحث مجموعة استنتاجات أهمها ما يلي :

- أ- ارتفاع نسبة الذكور المتزوجين الذين يحملون البكالوريوس ، وانحصرت أعمارهم (40 - 49) ، وارتفعت سنوات خدمتهم لأكثر من 15 سنة وربما يكون طول سنوات الخدمة عامل مهم في توفر مقدرات الذكاء الشعوري لدى عينة البحث وهذا ما يوافق ما ورد في اغلب الأدبيات الإدارية من أن مقدرات الذكاء الشعوري تنمو وتتطور بالخبرة والتجربة اما توسط أعمار العينة فكانت سبب مهم لتبنيهم نمط القيادة التحويلية باعتباره يركز على التغيير والتطوير والإنسان في متوسط عمره أكثر استجابة للتغير مما لو تقدم في العمر .
- ب- يمتلك المدراء في الشركة العامة للصناعات القطنية مستويات مرتفعة من الذكاء الشعوري بدلالة القبول والتأييد الواسع لعينة البحث ولجميع أبعاد هذا المتغير .
- ج- توفر سلوك القيادة التحويلية بنسب عالية لدى العينة المبحوثة من خلال إجابتها المتفقة وبشكل عال مع أبعاد القيادة التحويلية .
- د- ان مقدرات الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية ترتبطان بشكل ايجابي وهذا يعني ان المدراء الذين يمتلكون مستويات عالية من الذكاء الشعوري سيسعون إلى تعزيز نمط القيادة التحويلية لخلق المناخ الملائم الايجابي لتشجيع الموارد البشرية ودعمها بما يعزز الأداء المتميز للمنظمة التي يعملون فيها .

2. التوصيات .

من أهم التوصيات التي يمكن تقديمها ما يلي :

- أ- السعي لحث القادة في العينة المبحوثة على الحفاظ وتطوير مقدرات الذكاء الشعوري لديهم وتنميتها وتعزيزها بالبرامج التدريبية اللازمة مع تشجيع الأفراد في الشركة للاستفادة والتعلم مستقبلاً .
- ب- استمرار توجه قادة الشركة نحو القيادة التحويلية كنمط يمكن من خلاله تحفيز وتشجيع المرؤوسين وخلق الإحساس لديهم بدورهم المهم في بلوغ أهداف المنظمة والتميز والإبداع في ذلك .

- ج- على القادة في المنظمة تقييم واقع مقدرات الذكاء الشعوري لدى مرؤوسيه لتشخيص القيادات الواعدة مستقبلاً لإعدادها وتأهيلها للنهوض بمستقبل منظماتهم .
- د- ضرورة مراعاة الشركات العراقية كافة لأهمية الذكاء الشعوري عند اختيار الأشخاص الملائمين لشغل المناصب القيادية فيها .
- هـ- دعوة المنظمات الصناعية العراقية للتواصل مع التطورات الحاصلة في حقل الإدارة لتبني ونشر المفاهيم الإدارية الحديثة ومواكبة التطور العالمي .

المصادر المصادر العربية

1. داغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حرحوش، (2000) ، نظريه المنظمه والسلوك التنظيمي ، دار الكتب للطباعة بغداد .
2. دره ، عبد الباري ، المدهون ، موسى ، والجزراوي ، ابراهيم ، (1994) ، الاداره الحديثه: المفاهيم والعمليات-منهج علمي تحليلي ، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابيه ، عمان .
3. الطائي ، ابراهيم خليل ابراهيم (2004) ، الذكاء الشعوري و علاقته ببعض متغيرات القيادة الادارية - دراسة تحليلية ، رساله ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد .
4. الطائي ، علي حسون ، دهام ، علاء (2008) ، تأثير الذكاء الشعوري في الذكاء المنظمي - دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد 14 ، العدد 52 (68-97).
5. العتيبي ، سعد مرزوق، (2005) ، دور القياده التحويلييه في اداره التغيير، ورقه عمل للملتقى الاداري الثالث . اداره التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الاداري، جامعه الملك سعود، كلية العلوم الاداريه ، الرياض ، المملكة العربية السعوديه
6. العنزي ، سعد ، الطائي ، ابراهيم خليل ابراهيم (2007) ، الذكاء الشعوري و علاقته بالسمات الشخصية للقيادة الاداريين، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد ، المجلد 13 " ايلول ، العدد 47 (59-85).

7. الكبيسي ، حامد جهاد ، (1999) ، السلوك القيادي و علاقته ببعض المتغيرات - دراسة ميدانية في هيئة المعاهد الفنية ، أطروحة دكتوراه في الاداره العامة ، غير منشورة ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد.
8. آل عيد ، عبد الله بن ناصر، (2006) ، القيادة التحويلية في مستشفيات وزارة الصحة بمدينة الرياض و اثرها على الإبداع الاداري لدى موظفيها ، رسالة ماجستير منشورة ، قسم الادارة العامة كلية العلوم الادارية ، جامعة الملك سعود.
9. المسعودي ، محمد اصبح بكال ، (2007) ، العلاقة بين مقدرات الإبداع الاستراتيجي و سلوكيات القيادة التحويلية و اثرهما في الميزة التنافسية المستدامة - دراسة تحليلية لاراء عينة من التدريسيين في الكليات الاهلية العراقية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد.
10. الهواري، سيد (1999) ، القائد التحويلي للعبور بالمنظمات الى القرن الواحد و العشرين ، الطبعة الثانية ، دار الجيل للطباعة ، القاهرة.

المصادر الأجنبية

1. Bar-on, R. (1997), The emotional Intelligence Inventory (EQ-I), Technical Manual, Multi-Health System, Inc., Toronto, Canada.
2. Bass, B.; Avolio, B. J.; Jung, D. I.; and Berson, Y., (2003) Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, Journal of Applied Psychology, Vol. 88, No.2, P:207-218.
3. Bass, B., (1998), Transformational Leadership: Industry, Military and Educational Impact, Mahwah, NJ: Erlbaum.
4. Bass, B. (1990), On the Taming of Charisma, a Reply to Janice Beyer, Leadership Quarterly, Journal of Applied Psychology, Vol. 10, No.4, P:541-45.
5. Blook, L., (2004) A Multi-level and an analysis of Transformational Leadership, The International Journal of Applied Management and Technology.
<http://www.:jamt.org.2004>
6. Chermis, G., (2000), What It Is and Why Can Be Matters, the Consortium for Research on EL in Organization, paper presented at the annual meeting of the society for industrial and organizational psychology, New Orleans, 15 April.
7. Click, H.S., (2002), An Exploration of EL Score among Students in Educational Administration Endorsement Programs, Ph. D. Thesis presented to Tennessee State University.
8. Daft, R. L.,(2003) Management, 6th ed., South-Western, Thomson, USA
9. Dionne, S. D.; Yammarino, F. J.; Atwar, L. E.; and Spander, W. D., (2004), Transformational Leadership and Team Performance, Journal of Organizational Change Management, Vol. 17, No. 2, p: 177-193.
10. Festa, R. M., (2001), Implicating Performance through Emotional Intelligence, paper presented at Conference Mortgage Bankers Association of America, 20 June.

11. Fincham, R. & Rhodes, P. (1999), Principles of organizational Behavior, 3th ed. Oxford university Press, Inc. New York.
12. Gibson, J.; Donnley, J; Ivancevich, J and Konopask, R., (2003), Organizations: Behavior , Structure, Processes, McGraw-Hill, Irwin.
13. Goleman, D. (1995), Emotional Intelligence, Batam Books, New York.
14. Goleman, D. (1998), What Makes a Leader a Leader?, Harvard Business Review, p. 76
15. Goleman, D. (1998), Working with Emotional Intelligence, Batam Books, New York.
16. Jones, P., (2002), When Successful Products Prevent Strategic Innovation, Design Management Journal, Vol. 13, No.2
17. Mayer, J. & Salovey, P. (1990), Emotional Intelligence, Imagination cognition and Personality, Vol. 9, No.1.
18. McKenna, E., (2000), Business Psychology and Organizational Behavior: A Student Handbook, 3th ed., Psychology Published: USA and Canada
19. Moran, M. T., (2003) Fostering Organizational Citizenship in Schools: Transformational Leadership and Trust, [www.cs.jyu.fi/timokk/arti/sjis7\(2\)1995.pdf](http://www.cs.jyu.fi/timokk/arti/sjis7(2)1995.pdf).
20. Morehous, (2007), An Exploration of Emotional Intelligence across Green Arenas , Leadership and Organizational Development, Journal Vol. 28
21. Newstrom, J., & Davis, K., (1997), Organizational Behaviors: Human Behavior of Work, Von Hoffman Press. N. A.
22. Orma, G. & Cannon, K. (2000), Everything You Wanted to Know about Implementing an E. Q. program, Competence and Emotional intelligence Quarterly, Vol. 8, No.1.

23. Ozaralli, N., (2003), Effects of Transformational Leadership on Empowerment and Team Effectiveness, Leadership and Organization Development Journal, Vol.24, No.6, PP: 335-344
24. Robbins, S. P., (2001), Organizational Behavior, 9th ed., Prentice Hall, New Delhi.
25. Robbins, S. P., (1998), Organizational Behavior: Concepts Controversies and Applications, 8 th ed., Prentice-Hall Inc., New Jersey.
26. Rothman, S., (2002), Personality Performances and Emotional Intelligence: Implications for Small and Medium-sized Enterprises, Puknet. Pukwww.bpksr

.....
.....
.....