

تأثير مقدرات الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي

استطلاع لآراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد¹

بلال كامل عوده
ماجستير - ادارة اعمال

أ.م. د. غني دحام
كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد
قسم ادارة الاعمال

المستخلص

تناول البحث ثلاثة متغيرات تحتل أهمية استثنائية في منظمات الأعمال ألا وهي الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية والأداء المنظمي، ويهدف البحث الى الوقوف على تأثير الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي في القطاع المصرفي متمثلاً بمصرف الرافدين. وتمثلت مشكلة البحث بمجموعة من التساؤلات عن طبيعة العلاقات والتأثير المتبادل بين متغيرات البحث، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وضمن البحث على عينة عشوائية شملت (80) مديراً من فروع مصرف الرافدين، واعتمدت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات ولمعالجتها واختبار فرضياته تم اعتماد عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة وكانت ابرز النتائج التي توصل اليها البحث اهمية الذكاء الشعوري للقيادة التحويلية وتأثيرهما في اداء المنظمة، اما ابرز التوصيات فتتمثلت بضرورة أن تعي المصارف المبحوثة حقيقة أن الذكاء الشعوري هو احد العناصر الحاسمة في بلورة وبناء القائد التحويلي الذي يعد من الأولويات التي تسعى المنظمات المعاصرة الى امتلاكها.

The Effect of Emotional Intelligence competences and Transformational Leadership on Organizational Performance An Investigation Study at Al-Rafidain Bank

ABSTRACT

The research deal with three variables of exceptional importance to organization business firms. These variables are emotional intelligence, transformational leadership, and organizational performance. The aim of this research is to determine the effect of emotional intelligence and transformational leadership on organizational performance at the banking sector, which is represented by Al-Rafidain Bank. The problem of the research is expressed by many questions related with the nature of the interrelationships and effects among research's variables. The researcher has depended upon the descriptions - analytical approach. on a random sample of (80) managers working at more than sixteen branches of Al-Rafidain Bank in Baghdad and governorates. A questionnaire is used as a key instrument for gathering data and information. Many statistical tools have used for treating data collected. The most prominent results of the research are the significant relationships existing between emotional intelligence abilities and transformational leadership as well as between emotional intelligence and organizational performance. As for the most prominent recommendations one was the need to be aware of the fact that the banks examined, Emotional intelligence is one of the crucial elements in shaping and building leader Transfer, which is one of the priorities of contemporary organizations.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

المجلد 18

العدد 68

الصفحات 119 -90

¹ البحث مستل عن رسالة ماجستير بعنوان "تأثير مقدرات الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الاداء المنظمي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين"

استطلاع لآراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد

المقدمة:

يشكل الذكاء الشعوري أحد المتغيرات الرئيسية التي أخذت في الظهور على أنها إحدى الصفات الجوهرية للقائد الإداري التحويلي، فالقدرة على التعامل مع العواطف والمشاعر يمكن أن تسهم في تحديد الكيفية التي يتم بموجبها التعامل مع احتياجات المروسين، وتحفيزهم بفاعلية، لأن الذي يتمتع بذكاء شعوري يعتقد بأنه أكثر ولاء والتزاماً للمنظمة، وأكثر سعادة في عمله، وإن أدائه أفضل من أقرانه، إذ إن مقدرات الذكاء الشعوري تتيح له تحسين مستوى اتخاذ القرارات في منظمته وبالتالي ينعكس على مجمل الأداء المنظمي.

وتكمن مشكلة البحث بمجموعة من التساؤلات حول مدى تأثير مقدرات الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي ولتحقيق أهداف البحث، جرى بناء مخطط فرضي صيغت على أساسه مجموعة من الفرضيات التي تم اختبارها، واعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة في جمع رئيسه لجمع البيانات والمعلومات من عينة البحث التي شملت (80) مديراً يعملون في مصرف الرافدين وفروعه ولمعالجة البيانات استعملت الأساليب الإحصائية المناسبة لعل أبرزها (الوسيط، ومعامل الاختلاف ومعامل ارتباط الرتب لسبيرمان والانحدار البسيط والمتعدد وتحليل المسار).

وكانت أبرز الاستنتاجات التي توصل إليها البحث هي أهمية نموذج البحث المختبر كونه يشكل خطوة باتجاه تشكيل متغيرات نموذجية للمنظمات المصرفية، إذ إن مقدرات الذكاء الشعوري تتراصف مع نمط القيادة التحويلية في تحقيق متطلبات الأداء المنظمي المرغوب، أما أهم التوصيات فقد كانت تؤكد ضرورة أن تعي المصارف المبحوثة حقيقة أن الذكاء الشعوري هو أحد العناصر الحاسمة في بلورة القائد التحويلي وبنائه الذي يعد من الأولويات التي تسعى المنظمات المعاصرة إلى امتلاكها.

وتضمن البحث أربع فقرات رئيسة تناولت الأولى عرض منهجية البحث، فيما تناولت الثانية الإطار النظري للبحث والذي سلط الضوء على متغيرات البحث الثلاثة وهي الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية والأداء المنظمي، فيما تناولت الفقرة الثالثة الإطار العملي للبحث عبر عرض النتائج وتفسيرها وتحليلها، أما الفقرة الأخيرة فقد تناولت أبرز الاستنتاجات والتوصيات التي توصل إليها البحث.

أولاً: منهجية البحث:

1- مشكلة البحث:

تعد قدرة القيادات الإدارية على امتلاك ذكاء خاص بمشاعر العاملين وتفهما من الجوانب المهمة التي ينبغي توفرها لدى القائد التحويلي، وبما ينعكس على الأداء الإجمالي للمنظمة. وهذا كان دافعا، لتناول حاجة المنظمات المصرفية للقيادة التحويلية للظروف التي تواجهها بشكل مستمر، مما يتطلب سرعة التدخل، والتجديد، والتنوع في الأساليب المتبعة للوصول إلى الأهداف المنشودة التي يسعى الجميع لتحقيقها، وعلى الرغم من كثرة الدراسات التي تناولت (الذكاء الشعوري) و(القيادة التحويلية) على مستوى العالم، إلا أنها مازالت في بداياتها في عالمنا العربي، فما كتب عنها ما زال محدودا، سواء على مستوى التأصيل النظري أم التطبيقات الميدانية، كما إن البحث الحالي يحاول استكشاف تشخيص تأثيرهما بالأداء المنظمي. وتتمثل مشكلة البحث بالتساؤلات الآتية.

- أ. ما هي مستويات الذكاء الشعوري لدى العاملين في القطاع المصرفي؟
- ب. هل تتوافر سمات القيادة التحويلية، لدى العاملين في القطاع المصرفي؟
- ج. هل توجد علاقة ارتباط أو تأثير ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري، والقيادة التحويلية، ومدى تأثيرهما على الأداء المنظمي في القطاع المصرفي؟
- د. هل يزداد تأثير الذكاء الشعوري في الأداء المنظمي بتوسط إبعاد القيادة التحويلية في القطاع المصرفي؟



استطلاع لآراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد

2- أهمية البحث: يمكن تحديد أهمية البحث بما يأتي:

- أ. سد جزء من النقص في المكتبتين (العراقية والعربية) عبر وضع إطار نظري .
- ب. تأتي أهمية البحث التطبيقية من أهمية القطاع المصرفي كونه من القطاعات المهمة في الاقتصاد الوطني والنتائج التي نأمل أن نتوصل إليها تعزز من دور هذا القطاع.
- ج. المقاييس المستعملة في قياس متغيرات البحث، وتشخيصها في المصارف المبحوثة تعد خطوة مهمة باتجاه تطوير أدائها على وفق معايير ومؤشرات عالمية.

3- أهداف البحث : يرمي هذا البحث إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- أ. تحديد مدى توفر خصائص القيادة التحويلية وسماتها لدى القيادات الإدارية في القطاع المصرفي .
 - ب. التعرف على مدى توفر مقدرات الذكاء الشعوري لدى القيادات في القطاع المصرفي .
 - ج. تحليل أثر الذكاء الشعوري وأنماط القيادة التحويلية في أداء القطاع المصرفي.
 - د. الكشف عن مدى وجود مستويات من الذكاء الشعوري لدى المديرين عينة الدراسة.
 - هـ. تقديم مقترحات لتكملة المسيرة العلمية وإحداث التراكم المعرفي من خلال الدراسات اللاحقة.
- 4- مخطط البحث الفرضي: يقدم مخطط البحث صورة معبرة عن فكرة البحث ، ويوضح طبيعة العلاقات ، واتجاهات التأثير بين متغيراتها، إذ تدل حركة الأسهم باتجاهين على وجود علاقة ارتباط، أما حركة الأسهم باتجاه واحد فإنها تدل على وجود علاقة التأثير ، وكما هو موضح في الشكل (1)
- (أولاً) : الذكاء الشعوري: وتم قياسه من خلال أربعة أبعاد هي: (فهم الذات، وإدارة الذات، وإدارة العلاقات، وإدارة المشاعر) ، وهو متغير تفسيري (مستقل).
- (ثانياً) : القيادة التحويلية: تم تناول أبعاد القيادة التحويلية والمتمثلة بـ (التأثير النموذجي ، وتحفيز طموحات المرؤوسين، والاستثارة الفكرية، والاهتمامات الإنسانية بالفرد)، وهو متغير تفسيري (مستقل).
- (ثالثاً) : الأداء المنظمي: تم تناول بعدين فيما يتعلق بالأداء المنظمي على وفق مقياس (الفاعلية والكفاءة)، وهو متغير استجابي (تابع).

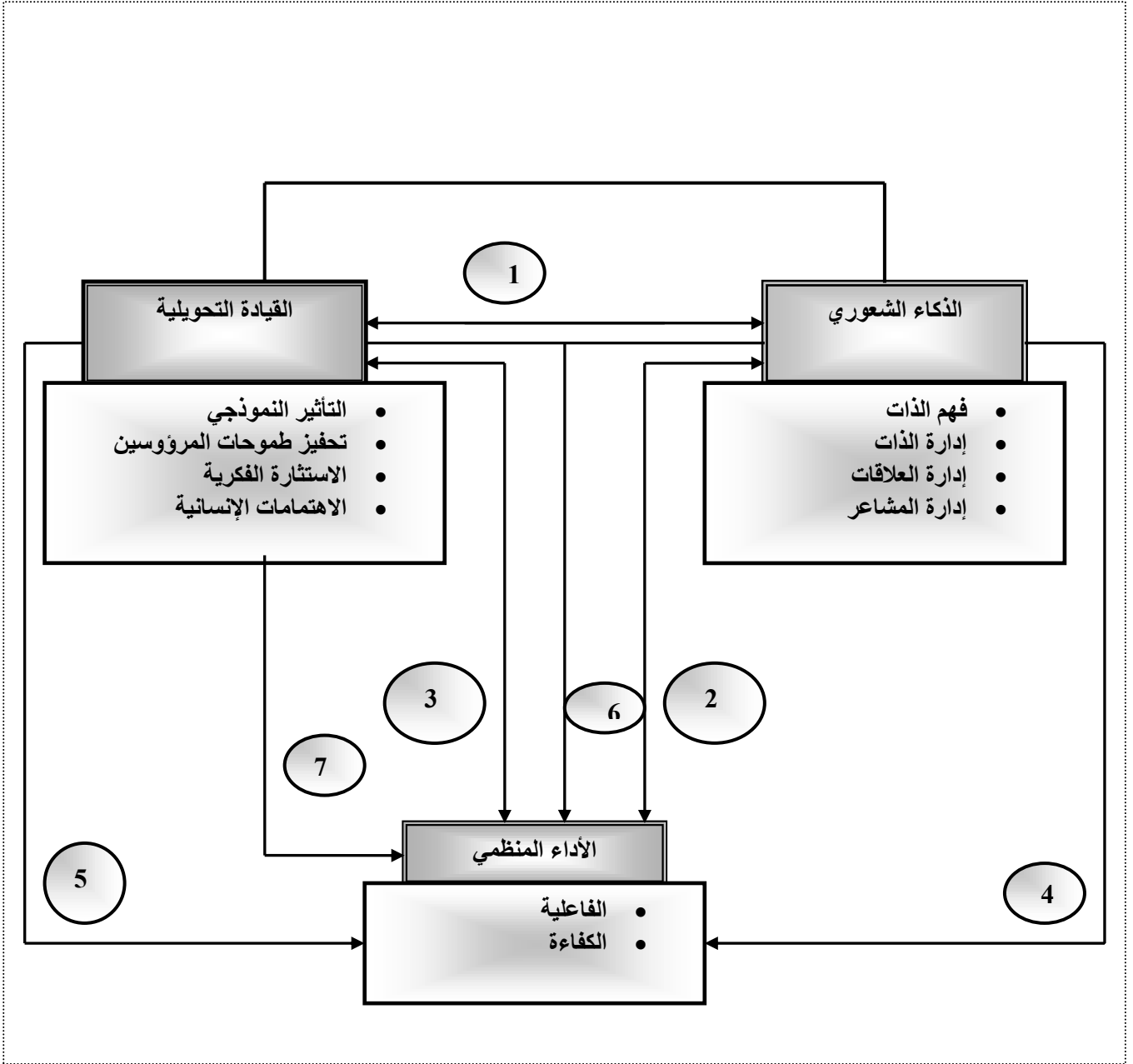
ويمكن توضيح حركة أسهم المخطط على النحو الآتي:

- السهم (1) يشير إلى وجود علاقة ارتباط بين (الذكاء الشعوري) و (القيادة التحويلية).
- السهم (2) يشير إلى وجود علاقة ارتباط بين (الذكاء الشعوري) و (الأداء المنظمي).
- السهم (3) يشير إلى وجود علاقة ارتباط بين متغير (القيادة التحويلية) ومتغير (الأداء المنظمي).
- السهم (4) يشير إلى وجود علاقة تأثير بين متغير (الذكاء الشعوري) ومتغير (الأداء المنظمي).
- السهم (5) يشير إلى وجود علاقة تأثير بين متغير (القيادة التحويلية) ومتغير (الأداء المنظمي).
- السهم (6) يشير إلى وجود علاقة تأثير لمتغير (الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية) في متغير (الأداء المنظمي).
- السهم (7) يشير إلى تأثير الذكاء الشعوري بأبعاده في الأداء المنظمي بتوسط أبعاد القيادة التحويلية .



استطلاع آراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد

شكل (1) المخطط الفرضي للبحث





استطلاع لآراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد

5- فرضيات البحث

- اشتمل البحث على ست فرضيات رئيسة انبثقت عنها عدة فرضيات فرعية، وكما يأتي:
- الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرات الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية)
 - الفرضية الرئيسية الثانية: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرات الذكاء الشعوري والأداء المنظمي).
 - الفرضية الرئيسية الثالثة: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين متغير القيادة التحويلية والأداء المنظمي).
 - الفرضية الرئيسية الرابعة: (تؤثر مقدرات الذكاء الشعوري تأثيراً ذا دلالة معنوية في الأداء التنظيمي).
 - الفرضية الرئيسية الخامسة: (تؤثر القيادة التحويلية تأثيراً ذا دلالة معنوية بالأداء التنظيمي).
 - الفرضية الرئيسية السادسة: (يزداد تأثير الذكاء الشعوري، في الأداء المنظمي بتوسط أبعاد القيادة التحويلية).

6- اسلوب البحث

في ضوء أهداف البحث والأسئلة التي يحاول الإجابة عنها ، فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعبر عن الظاهرة الاجتماعية المبحوثة تعبيراً كمياً وكيفياً (سيكاران، 1998:63)، والمنهج الوصفي التحليلي لا يقف عند حد جمع المعلومات لوصف الظاهرة، وإنما يعتمد إلى تحليلها وكشف العلاقات بين أبعادها (العساف، 1998:186)، وذلك بهدف تفسيرها والوصول إلى استنتاجات عامة تسهم في تحسين الواقع وتطويره (عبيدات، 1998:224).

7 - حدود البحث

تمثلت حدود البحث بالمجالات الآتية:

- الحدود البشرية: (المتتمثلة بالمدير العام ونائبيه)، والإدارات الوسطى (المتتمثلة بمدراء الفروع والأقسام)، والإدارات المباشرة والإشرافية (المتتمثلة بمسؤولي الشعب) في مصرف الرافدين العراقي.
- الحدود المكانية: أقتصر البحث على الفروع التابعة لمصرف الرافدين.
- الحدود الزمانية: تم إجراء الجانب العملي خلال العام 2010./2/12-2009/8/12

8- أدوات البحث

اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات إذ اعتمدت المقاييس الجاهزة للإجابة عن الاسئلة بغية تحقيق أهدافها في مجال الذكاء الشعوري، والقيادة التحويلية، والأداء المنظمي ، بعد تكييفها لتلائم البحث الحالي ملحق (1) . وقد تبنى الباحثان في إعداد الاستبانة الشكل المغلق (Questionnaire Closed) الذي يحدد الاجابات المحتملة لكل سؤال. وقد تم استخدام مدرج (ليكرت الخماسي) حيث تتراوح شدة الإجابة كالآتي:

لا اتفق تماماً	لا اتفق	غير متأكد	اتفق	اتفق تماماً
1	2	3	4	5



استطلاع لآراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد

والجدول (1) يوضح فقرات الاستبانة، والأسئلة التي تقيس كل متغير، والمصادر المعتمدة

جدول (1) فقرات ترتيب استبانته البحث

المتغيرات الرئيسية	الأبعاد الفرعية	عدد الفقرات	الأرقام في الاستبانة	المصدر
الذكاء الشعوري	فهم الذات	5	5-1	Goleman، 1998
	إدارة الذات	5	10-6	
	إدارة العلاقات	5	15-11	
	إدارة المشاعر	5	20-16	
القيادة التحويلية	التأثير النموذجي	5	25-21	إستبانة القيادة متعددة العوامل المطورة من لدن Avolio 2000&Bass
	تحفيز طموحات المرووسين	5	30-26	
	الاستثارة الفكرية	5	35-31	
	الاهتمامات الإنسانية بالفرد	5	40-36	
الأداء المنظمي	الفاعلية	4	44-41	(العنزي، 1990)
	الكفاءة	6	50-45	

ولقد خضعت الاستبانة إلى اختبارات الصدق والثبات الآتية :

- صدق الاستبانة: يعني التأكد من أن الاستبانة تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 1995: 429)، كما يقصد بالصدق شمول الاستبانة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها (عبيدات وآخرون، 2001: 179) وقد التأكد من صدق الاستبانة، بعدة طرائق وكما يأتي :
- أ - الصدق الظاهري : ويسمى أحياناً (صدق الخبراء) قام الباحث بعرض أداة الدراسة (الاستبانة) على (5) من المحكمين في مجال إدارة الأعمال، وعلم النفس . وقد اعتمدت نسبة اتفاق (83%) فأكثر لكل ممارسة للدلالة على صدقها وانتانها إلى مجالها، وفي ضوء آراء وملاحظات السادة الخبراء جرت إعادة صياغة بعض الفقرات وتعديلها أو حذف فقرات أخرى (Meherens, 1984: 241) .
- ب - صدق المحتوى : غاية الكشف عن مدى وضوح كل فقرة من فقرات المقياس من ناحية المعنى والصياغة والتصميم المنطقي لها إذ تغطي الفقرة المساحات المهمة لمجالها ، وقد أمكن الوصول إلى ذلك من خلال إعادة عرض المقياس على الخبراء أنفسهم لتصحيحه والحكم على صلاحية ممارساته ، ونتيجة لذلك أقرت الفقرات المتفق عليها بنسبة (75%) في ضوء ملاحظات السادة الخبراء .



استطلاع لآراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد

• ثبات الاستبانة

للتأكد من ثبات أداة البحث تم تطبيقها على عينة استطلاعية قوامها (20) مديرا من مجتمع الدراسة، وبعد أسبوعين أعيد توزيع الاستبانة مرة أخرى على المجموعة ذاتها وأعطت النتائج نفسها ، ومن أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلي لأداة البحث اعتمدت طريقتان وهما :

أ- التجزئة النصفية (Split Half): وتعتمد على إيجاد معامل الارتباط بين قيم الأسئلة الفردية والأسئلة الزوجية في الاستبانة .

ب- معامل الارتباط بمعادلة (سيبرمان براون) اذا كان معامل الثبات على وفق هذه المعادلة (0.67) ويعد كافيا للبحث الذي يعتمد الاستبانة أداة له (العلواني،1999:100) ، وفي هذا الاختبار بلغت قيمة معامل الثبات (0.72) وهو مقبول ودال إحصائيا.

9- مجتمع وعينة البحث

أ- مجتمع البحث:

تمثل مجتمع البحث بمصرف الرافدين والفروع التابعة له، إذ تأسس مصرف الرافدين بموجب القانون رقم (33) لسنة (1941)، وهو يمثل بداية العمل بالقطاع المصرفي في العراق بوصفه أول مؤسسة نقدية عراقية تمارس الصيرفة التجارية، وبأشرف أعماله في 19 مايس من العام نفسه . وجاء تأسيس المصرف نتيجة الحاجة لمصرف وطني يقوم بأعمال الصيرفة التجارية إلى جانب المصارف التجارية الأجنبية من جهة ومنافستها من جهة أخرى ويقوم بحفظ حسابات الخزينة وإدارتها لعدم وجود مصرف أو بنك مركزي في ذلك الحين. ويبلغ عدد العاملين في المصرف مايقارب 7000 فرد. وشمل مجتمع البحث الأفراد الذين يتولون مناصب في إدارة المصرف ببعض من فروعها البالغة (154) فرع منها 61 فرع في بغداد و 93 فرع في المحافظات وهم من شاغلي المناصب (مدير، ومدير قسم، ومسؤول شعبية)

جدول (2) مجتمع وعينة البحث

ت	تفاصيل المجتمع المبحوث	المجتمع المدروس	العينة (50%)
1	الإدارة العليا	6	3
2	الإقسام والشعب في الإدارة العامة (المركز)	72	36
3	فروع الرصافة	50	25
4	فروع الكرخ	32	16
	المجموع	160 مدير	80مدير



استطلاع آراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد

ب- عينة البحث:

اختيرت عينة البحث من المستويات الإدارية (العليا ، والوسطى ، والتنفيذية) وذلك بسبب طبيعة الدراسة التي تتطلب مستوى عال من الفهم والاستيعاب في التعامل مع فقرات الإستبانة . وبلغ حجم العينة (80) مديراً ينتسبون إلى إدارة مصرف الرافدين وبعض الفروع التابعة له في بغداد ، وتبين الجداول الآتية الخصائص الشخصية لعينة الدراسة على وفق المتغيرات (الجنس، والعمر، وعنوان الوظيفة، ومدة الخدمة، والمؤهل العلمي، والحالة الاجتماعية).

إذ تم استخدام العينة العمدية الطبقية حيث تم توزيع عدد من الإستبانات وبواقع (90) إستبانة تم الحصول على (80) إستبانة إذ تم إهمال (10) إستبانات غير مستوفية للشروط.

جدول رقم (3) يوضح خصائص عينة البحث في ضوء المعلومات الديموغرافية

المتغير		العدد	النسبة
الجنس	ذكر	58	72.5%
	أنثى	22	22.5%
المجموع		80	100%
العمر	30سنة فأقل	40	50%
	31-40	15	18.75%
	41-50	10	12.5%
	51سنة فأكثر	15	18.75%
المجموع		80	100%
الحالة الاجتماعية	متزوج	60	75%
	أعزب	20	25%
المجموع		80	100%
المؤهل العلمي	اعدادية	12	15%
	دبلوم فني	16	20%
	بكلوريوس	36	45%
	دبلوم عالي	4	5%
	ماجستير	8	10%
	دكتوراه	4	5%
المجموع		80	100%
المنصب	مدير فرع	16	20%
	مدير قسم	24	30%
	مسؤول شعبة	40	50%
	المجموع	80	100%



استطلاع لآراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد

ثانيا- بعض من الدراسات السابقة: يوضح الجدول (4) ملخص لبعض من الدراسات السابقة، إذ تضمن عنوان الدراسة وأهدافها ومجال تطبيقها، وبرز نتائجها.

جدول (4) بعض من الدراسات السابقة

ت	الباحث والسنة	عنوان الدراسة	أهداف الدراسة	مجال التطبيق	نتائج الدراسة
1-	Julian Barling-2002	القيادة التحويلية والذكاء الشعوري	التأكيد من علاقة الذكاء الشعوري بالقيادة التحويلية .	يتكون مجتمع الدراسة من (60 مديرا) مثل نواب الرؤساء، والمدراء العامين، والمشرفين	ارتبط الذكاء الشعوري بالجوانب الثلاث للقيادة التحويلية (التأثير المثالي، والحافز الملهم، والاهتمام الفردي)
2-	Siranathan & Fekkey 2003-	الذكاء الشعوري، والتفكير المعنوي والقيادة التحويلية	لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغيرات الثلاث	تكون مجتمع الدراسة من (75) مدرسا	ارتباط تقييم الإبتعا لسلوكيات القادة التحويليين بصورة موجبة مع الذكاء الشعوري
3-	Leban -2004	ربط قدرات الذكاء الشعوري بأساليب القيادة التحويلية	إظهار العلاقة بين قدرات الذكاء الشعوري لمدير المشروع وأساليب القيادة التحويلية.	حددت الدراسة (24) مدير مشروع في 6 منظمات في صناعات مختلفة) .	وجود أثر إيجابي لاسلوب القيادة التحويلية الخاصة لمدير المشروع على أداء المشروع الفعلي
4-	Ayako-2006	دراسة تأثير برامج القيادة على تطوير الذكاء الشعوري.	تطوير الذكاء الشعوري من خلال استخدام برامج القيادة التحويلية	شمل مجموعة من القيادات النسوية لمنظمات تديرها كوادرنسائية في بريطانيا	هناك علاقة قوية بين الذكاء الشعوري وسلوك القيادة التحويلية عند القيادات النسائية.
5-	Schaubroeck-2007	تأثير القيادة التحويلية على أداء الفريق	التعرف على نوع العلاقة بين سلوك القيادة التحويلية والأداء الجماعي	شمل مجتمع الدراسة (218) فريق في مجال الخدمات المالية لفرع البنك التجاري في الولايات المتحدة و هونك كونغ.	القيادة التحويلية قد أثرت في أداء الفريق عبر التأثير غير المباشر لفعالية الفريق .
6-	Grant-2007	تحسين مهارات التدريب والذكاء الشعوري من خلال التدريب.	امكانية تنمية الذكاء الشعوري لدى المديرين من خلال برامج التدريب.	مجتمع الدراسة شمل (13) مدير يعملون في منظمات أمريكية للاستشارات الهندسية.	الذكاء الشعوري يمكن تعليمه للمديرين من خلال التدريب والتعلم المستمر لرفع الكفاءة .
7-	-James 2010	الذكاء الشعوري: النظرية والتطبيق	تدريب العاملين والمدراء من اجل الحصول على المهارات الشعورية .	مجموعة من العاملين، ومصممين بـرامج، ومدراء لمجموعة من المنظمات الأمريكية	التوصل الى وضع إستراتيجية للذكاء الشعوري من اجل فهم الشخصية الداخلية للمرؤوسين.

اما ما يميز البحث الحالي الحالية عن الدراسات السابقة كونه من البحوث القليلة التي تتناول أثر كل من الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية في الأداء المنظمي ، اما مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة، فهي الإسهام في صياغة منهجية البحث، والمساعدة في ترصين



الجانب النظري

ثالثاً- الإطار النظري للبحث:

1- الذكاء الشعوري: Emotional Intelligence

أ- المفهوم والأهمية:

ولد مصطلح (الذكاء الشعوري) في الولايات المتحدة الأمريكية قبل عشرين عاماً، إذ لاحظ علماء السلوك في أمريكا إن نجاح الإنسان وسعادته في الحياة لا يتوقفان على الذكاء العقلي فقط، وإنما على صفات ومهارات قد تكون موجودة أو غير موجودة عند الأشخاص الإنكباء (Koppe,1996:14). ومن هنا أطلق العلماء على هذه الصفات والمهارات تسمية الذكاء الشعوري (Emotional Intelligence)، ويعد الكاتبان (Mayer&Salovey) اللذان بدأ سلسلة دراستهما في عام (1990) الراندين في دراسة الذكاء الشعوري، إلا ان فضل انتشار هذا المفهوم يرجع إلى (Daniel Goleman) وكتابه المعنون (Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ) بحسب وجهة نظر الكثير من الكتاب والباحثين، ويشير (Bernet,1996:45) إلى انه لا يوجد تعريف محدد للذكاء الشعوري إذ تبين من الأطر النظرية أن الذكاء الشعوري ناتج عن انصهار مجموعة من العوامل كالمشاعر والانفعالات والذكاء، لذلك تعددت تعريفات الذكاء الشعوري بتعدد الباحثين، إذ يعرف على انه: هو معرفة الفرد لمشاعره وكيفية توظيفها من أجل تحسين الاداء وتحقيق الأهداف التنظيمية مصحوبة بالتعاطف والفهم لمشاعر الآخرين مما يؤدي إلى علاقة ناجحة معهم. (Higgs& Dulewicz,1999:192) وركز تعريف اخر على الحوانب الذاتية للفرد إذ يعرف بانه: "القدرة على متابعة ومراقبة المشاعر والعواطف الذاتية، ومشاعر وعواطف الآخرين، وادراك تلك العواطف، واستخدام هذه المعرفة كمرشد لتفكير الفرد وأفعاله (Salovey, etal, 2002: 159). أما (David,2005:277) فقد عرفه بانه: " مجموعة من الصفات الشخصية والمهارات الاجتماعية والشعورية التي تمكن الشخص من تفهم مشاعر وانفعالات الآخرين ، ومن ثم يكون أكثر قدرة على ترشيد حياته النفسية والاجتماعية. وبالتالي فإن الذكاء الشعوري يعني قدرة الفرد على إدارة مشاعره ومشاعر الآخرين والتصرف بالطريقة الملائمة والمناسبة عند مواجهة المشكلات وعند تعامله مع الآخرين لتحقيق أكبر قدر من التكيف مع نفسه ومع الآخرين. وقد حدد "Mayer" وزملاؤه ثلاثة معايير ينبغي توافرها في الذكاء الشعوري؛ لكي يمكن عدّها نوعاً من أنواع الذكاء: (Low&Wong,2002:36) وهي معيار المفهوم و المعيار الارتباطي والمعيار التطويري.

وتكمن أهمية الذكاء الشعوري كونه يلعب دوراً مهماً في حياة الإنسان (Ledoux,1995:123) ، فعلى المستوى الفردي يساعد الذكاء الشعوري على الابتكار، والحب، والمسؤولية، والاهتمام بالآخرين، والصداقات، والعلاقات الاجتماعية (Reiff,2001:66) ، ويرى (George) ان الذكاء الشعوري يؤدي إلى التركيز واتخاذ القرارات وإعطاء الرأي الصحيح وعدم الاستجابة للإحباط الأولي الذي يحدث، كما أن الأشخاص الذين لديهم ذكاء شعوري يكونون أكثر استجابة من الآخرين نحو أحداث الحياة ، ويتميزون بامتلاك مهارات لعب دور أكثر تفاعلاً مع أحداث الحياة (George,2000:27).



استطلاع لآراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد

وأكد (Goleman) أن الذكاء الشعوري يمكن الأفراد والباحثين بصورة خاصة على الأداء الأكاديمي، من خلال البحث الذي أجراه على عينة من الطلاب الآسيويين المتفوقين أكاديمياً، إذ وجد لديهم السمات الشعورية التي تؤهلهم إلى ذلك مثل حب المغامرة التي تتضح في وجوههم (Goleman,1995:163) ، من جانب آخر يعزز الذكاء الشعوري قدرة الفرد على التفكير بشكل مبدع من خلال رؤية المشكلات من وجهات نظر متعددة وامتلاك الكثير من الأفكار المبدعة والجديدة وتوليد الأفكار واقتراح حلول جديدة للمشكلات ، وكما يساعد الذكاء الشعوري على العمل مع الآخرين من خلال الثقة بهم والتعاطف معهم (العبد اللات،2008: 9)، فضلا عن ذلك فإن الذكاء الشعوري يعلمنا كيف نغير من أنماط تفكيرنا ومن طريقة نظرنا إلى الأمور بحيث نولد في نفوسنا أكبر قدر ممكن من المشاعر الايجابية ولأطول مدة (العيبي،2003:19). وفي ضوء ما تقدم فإن الاشخاص الذين لديهم ذكاء شعوري مرتفع يعرفون مشاعرهم الخاصة ويقومون بإدارتها بشكل جيد، ويتفهمون ويتعاملون مع مشاعرهم تجاه الآخرين بصورة ممتازة . وهم أنفسهم يكونون متميزين في كل مجالات الحياة وأكثر إحساسا بالرضا عن أنفسهم والتميز بالكفاءة في حياتهم .

ب- مداخل دراسة الذكاء الشعوري ونظرياته:
يمكن تصنيف مداخل دراسة الذكاء الشعوري الى مدخلين هما: مدخل القدرات (Approach Ability) والمدخل المختلطة (Approach Mixed)، (Chasen,2003:682) ، إذ يشير مدخل القدرات بشكل مفاهيمي للذكاء الشعوري بالطريقة نفسها التي يشار بها للذكاء الإدراكي ، ومن المفترض إن يتطور الذكاء الشعوري بمرور الوقت ويرتبط مع قياس حاصل الذكاء ويمكن قياسه مع الاختبار على اساس الاداء (Ciarrochi&Rosete,2005:390). اما بالنسبة للمدخل المختلط فإن الذكاء الشعوري يتضمن مفاهيم شخصية مثل القدرة على إدراك المشاعر واستيعابها وفهمها وإدارتها. ويتضمن المدخل المختلط عوامل الدافعية والطباع العاطفية(Bar-on,1997:20). اما النظريات التي تناولت الذكاء الشعوري فهي خمسة نظريات وقد حددت كل نظرية مجموعة أبعاد للذكاء الشعوري:

(أولاً- نظرية (Salovey &Mayer , 1997): وسعت هذه النظرية مفهوم الذكاء الشعوري ليشمل الذكاء الاجتماعي ، فهو يجمع بين العواطف الشخصية والعواطف في سياقها الاجتماعي من خلال التفاعل مع الآخرين، وأبعاد الذكاء الشعوري في نظرية (Salovey &Mayer) هي: معرفة المشاعر وتسهيل التفكير وفهم المشاعر وإدارة المشاعر. (Ciarrochi &Salovey& Mayer,2002:52)

(ثانياً- نظرية (Bar-On , 1997): وحددت خمسة أبعاد للذكاء الشعوري وهي: الذكاء الشخصي والذكاء الاجتماعي والتكيف الشخصي وإدارة الضغوط الحالة المزاجية العامة وكدت اعلى اداء الوظيفة الذاتية والمهارات العلائقية ، التكيفية ، وإدارة الاجهاد والمزاج العام (Bar-on,1997:20).

(ثالثاً- نظرية (Goleman): ويتضمن خمسة أبعاد رئيسة هي: الوعي بالذات ، وتنظيم الذات ، والتحفيز ، والتعاطف (التقمص العاطفي) ، والمهارات الاجتماعية. وكانت توصف الأبعاد الثلاثة الأولى بأنها مهارات شخصية، والبعدين الأخيرين مهارات اجتماعية ، واشتملت الأبعاد الخمسة خمساً وعشرين مهارة، (Goleman,2001:54).



استطلاع آراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد

(رابعاً)- نظرية (Higgs & Dulewicz): وخلصا إلى أن الذكاء الشعوري يعني بمجملة معرفة المشاعر الشخصية ، وكيفية توظيفها من أجل تحسين الأداء ، وتحقيق الأهداف معهم، وحددوا أبعاد الذكاء الشعوري بـ: الوعي بالذات، والمرونة العاطفية، والتحفيز، والحساسية للعلاقات البيئشخصية، والتأثير، والحدس (التبصر)، وبقطة الضمير والاستقامة. (Higgs& Dulewicz,1997:20).

(خامساً)- نظرية (Feldman) يرى (Feldman) أن القادة الفاعلين يستخدمون المهارات العاطفية والاجتماعية للتأثير في سلوكيات معينة لدى الآخرين. وأبعاد الذكاء الشعوري على وفق هذه النظرية هي: القدرة على الوعي بالعواطف، وتقييمها، والتعبير عنها ، وفهم العواطف، والاستفادة منها). (Feldman,1999:42).

2- القيادة التحويلية:

أ- مفهوم القيادة التحويلية وأهميتها :

يعد مفهوم القيادة التحويلية (Transformational Leadership) من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، إذ ظهر في أواخر السبعينات من القرن العشرين على يد (Burns) في كتابه (القيادة) ، الذي أكد فيه على أن إحدى الرغبات العالمية الملحة في العصر الحالي تتمثل في الحاجة الشديدة إلى قيادة ابتكارية مؤثرة تحل محل القيادة التقليدية التي تعتمد على تبادل المنفعة، ومن ثم فهي علاقة غير ثابتة وغالبا لا تستمر طويلا (العمرى، 2004: 27). وتدعو القيادة التحويلية إلى التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئة الداخلية والخارجية، (Bass,1990:101-105). وقد شهدت القيادة التحويلية تطورا ملحوظا من خلال إسهامات (Bass) عندما طرح نظرية منهجية للقيادة التحويلية، ووضع لها نماذج ومقاييس لقياس عوامل السلوك القيادي وهو ما يعرف بمقياس ((MLQ) (Management Leadership Questionnaire) .

ويرى (الغامدي، 2006: 72) أن مفهوم القيادة التحويلية يكتنفه بعض الغموض، فلا يوجد إجماع بين الأكاديميين أو الإداريين حول مفهوم محدد للقيادة التحويلية، ويعد مفهوم القيادة التحويلية بديلا متقدما للقيادة التقليدية، فالقائد التحويلي هو القائد الذي يكون قادرا على حث المرؤوسين على العمل من أجل أهداف معينة، تمثل القيم والدوافع والطموحات والتوقعات لكل من القادة والمرؤوسين (داغر، وصالح، 2000: 440). وجوهر القيادة التحويلية هي توسيع القيادة التبادلية، إذ إن القادة يعتمدون في قراراتهم على المناقشة مع المرؤوسين ويحددون ما الذي يجب إن يكون مطلوبا أو ضروريا، ومن ثم يحددون الطرائق والأساليب التي يتم من خلالها تحقيق وإنجاز الإحداث (Bass,2000:105-118).



استطلاع آراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد

ب- أهمية القيادة التحويلية لمنظمات الأعمال ووظائفها:

يختلف القادة التحويليون عن غيرهم من أنواع القادة، فهم يشجعون على التكيف والتعويض والثقة بالنفس والتكامل، ويشجعون التطوير والتفكير الاستراتيجي ويوضحون الحدود ويهتمون بالآخرين وهم الذين يقودون عملية التغيير بفعالية أكثر من غيرهم من القادة، ويتميزون بأنهم غير محددين بنوع الجنس واللون، والعرق، والديانة، والعمر، والطبقة الاجتماعي (Chemjong,2004:30). إذ يسهل عليهم التعامل مع تنوع حاجات المرؤوسين فضلاً عن مواجهة الأزمات والقدرة على التعلم والتعليم (الهوري،1997:12). والقائد التحويلي له دور كبير في عملية التغيير الحاصلة في المنظمات التي ترمي إلى أنجاح وتحقيق أهدافها، من خلال التأثير في نفسية وسلوك المرؤوسين، إذ إن عملية التغيير تجعل تلك المنظمات تواكب عملية التحديات البيئية الداخلية والخارجية، وهذه ما يجعل المنظمات تسير نحو الإمام باتجاه تحقيق أهدافها، ورفع كفاءتها الإنتاجية(التميمي،2009:8).

وتساعد القيادة التحويلية على تحفيز المرؤوسين، وتكوين الفرق المتعاونة والفرق المبدعة، والحصول على نتائج فعالة (Alban& Alim,2001:27). وحدد (Ozaralli,2003:335)، أهمية القيادة التحويلية للمنظمات من خلال ما يأتي:

- إنها ترفع من درجة ولاء المرؤوسين والتزامهم تجاه منظماتهم، وتزيد من درجة ثقة المرؤوسين بالإدارة العليا.
 - إنها تعزز من درجة الرضا لدى المرؤوسين والزبائن، وتقلل من درجة الضغط النفسي لديهم .
 - إنها تصنع قادة مميزين ومؤثرين، وهذا بدوره يعني زيادة أداء المنظمات.
 - إنها ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالإدارة طويلة المدى، بوصفها أداة تغيير.
- أما وظائف القيادة التحويلية فقد حدد عدد من الباحثين ووظائف القائد التحويلي بست وظائف رئيسية هي: (الهوري،1996:75-79) و (Kantar,1992:20)، و (kotter,1995:30) و (Bass,1990:19) و (Bass&Yammarino,1990:975)، و (Bass&ellzer,1990:693-703):

- إدراك الحاجة للتغيير: إقناع المرؤوسين بحاجتهم للتغيير فالقائد التحويلي عنصر تغيير، ومحب للمخاطرة المحسوبة
- صياغة الرؤية والرسالة: إحدى مهام القائد التحويلي هي كتابة وصياغة طموحه ورسالته .
- تحديد نموذج التغيير واختباره: اعتماد نموذج التغيير الذي يتبناه القائد التحويلي في عملية التغيير.
- إعادة تشكيل ثقافة المنظمة : موازنة البرنامج الجديد مع الأنماط السلوكية والعادات والقيم والمشاعر السائدة .
- إدارة المدة الانتقالية: تعني التخلص من القديم والوهم بعظمة هذا القديم .
- وضع الاستراتيجية الجديدة: تحويل الرؤية والرسالة الموجودة في ذهن القائد التحويلي إلى واقع ملموس.



استطلاع لآراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد

ج- سمات القائد التحويلي ومهاراته:

يلعب القادة التحويليون دوراً أساسياً في صياغة القيم والثقافات للمنظمات ولكنهم لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال إظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، وبذلك يتعين على القادة التحويليين في عالم اليوم امتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم وقيادة التغيير (العازمي، 2006: 21). ولذلك ترتبط القيادة التحويلية مع زيادة فاعلية المنظمة، إذ يتفهم القائد دوافع وحاجات المرؤوسين ويتكيف معهم بحسب هذه الحاجات والدوافع، ويوصف القادة التحويليون بأنهم نموذج جيد للدور الذي يلعبونه في صياغة القيم، وهم قادرين على تعزيز وتمكين المرؤوسين في المنظمة من خلال استخدامهم سلوكيات القيادة التحويلية. وقد حدد عدداً من المهارات والصفات التي يجب أن يمتلكها القائد الإداري ومنها ما يأتي (القحطاني، 2001: 135) و (Luthans, 1998: 32) و (waclawsk & Church, 1998: 99-126).

- الوعي الذاتي والقدرة على إدارة الذات.
- التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
- استيعاب متطلبات العولمة والتأقلم معها بشكل لا يؤثر في المبادئ والقيم.
- وجود مهارات الاتصال، وتطوير أساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.
- تدريب المرؤوسين وتطويرهم وتحفيزهم للأسهام في تحقيق النمو والتقدم للمنظمة.
- تطوير القدرة على التعلم في المنظمة، والتطوير الذاتي عند المرؤوسين.
- التحلي بالشجاعة وكسر حالة الجمود ومواجهة خصوم التغيير بحزم.

د- إبعاد القيادة التحويلية :

حدد (Bass) أربعة أبعاد لسلوكيات القيادة التحويلية يبدأ كل منها بالحرف اللاتيني (I)

(Avolio & Bass, 1994: 3) و (Bass & Avolio, 2002: 652-667)، و (افوليو، 2003: 73)

و (Bass، 1990: 19-36) و (العامري، 2002: 65) و (الغامدي، 2005: 29) وهي:

(أولاً) التأثير النموذجي (Idealized Influence) : سلوك القائد الذي يجعل منه نموذجاً يحاكيه الآخرون فيصبح أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة.

(ثانياً) حفز الطموحات (inspirational Motivation) : يعمل القائد التحويلي بطرائق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين به وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به مرؤوسيه وتغليب روح الجماعة.

(ثالثاً) الاستثارة الفكرية (Intellectual Simulation) : يعمل القادة التحويليون على تحريك جهود المرؤوسين ليصبحوا مجدين ومبتكرين وذلك بزيادة وعيهم بحجم التحديات وتشجيعهم على تبني طرائق جديد لحل المشكلات.

(رابعاً) الاهتمامات الإنسانية بالفرد (Individualized Considerations) : يعطي القائد التحويلي اهتماماً خاصاً بحاجات المرؤوسين لتطويرهم والارتقاء بمستوى أدائهم ونموهم، فيعمل كمدرّب، وناصح، وصديق، وموجه.



3- الأداء المنظمي: Organizational Performance

أ- مفهوم الأداء المنظمي وأهميته:

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها وتوجهاتها، للوصول إلى النهايات والأهداف المرسومة لها، من خلال الأداء المبذول من قبل المرؤوسين جميعهم في جميع المستويات الإدارية للمنظمة. (Sull&Ansoff,1991:21) ويعرف الأداء المنظمي بأنه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استعمال الموارد المتاحة بطريقة كفوءة وفعالة. (Daft,1988:120)، فيما يرى (Robbins,1995:278) ان الأداء يقيس أهداف المنظمة طويلة الأمد والتي تتمثل (بالبقاء، والتكيف، والنمو). ويرى كل من (Callahan &Silvi,2003:5) إلى ان المنظمة التي تكون لديها القدرة على استخدام جميع مواردها بطريقة كفوءة وناجحة من اجل الوصول إلى تحقيق أهدافها من خلال تعظيم مخرجاتها بنسبة اكبر من مدخلاتها. وتتجلى أهمية الأداء المنظمي في أنه يعكس نجاح المنظمة أو فشلها، وكذلك معرفة موقعها وإمكاناتها بالمقارنة مع الآخرين، وتبرز أهمية الأداء المنظمي من خلال الاتي: (اللامي، 2007: 100) و (Colemer&Alcen,2005:54) و (شيبيل، 2008: 91).

- مساعدة المنظمة في تحديد نقاط القوة وتعزيزها ونقاط الضعف ومعالجتها.
- ربط نتائج القياس بالتعلم التنظيمي لتحسين الأداء الاستراتيجي.
- تحديد المقاييس التي يتطور على أساسها مفهوم الرقابة الذاتية والمساءلة.
- نتائج القياس وهي أساسا لتغيير الخطط الإستراتيجية.
- قياس فاعلية أداء الأقسام والوحدات الإدارية المختلفة وتحقيق الأهداف المشتركة.
- توجيه سلوكيات المرؤوسين والمديرين في التركيز على النشاطات المحورية.

ب- مقاييس الأداء المنظمي: ويوجد نوعين من المقاييس للأداء المنظمي وهي المقاييس المنفردة والمقاييس المركبة إذ تهتم المقاييس المنفردة بتحقيق أهداف محددة لجاتب معين من المنظمة (الدليمي، 1998: 78). ومنها الأداء المالي، والأداء التسويقي، والتكيف مع البيئة، والقيمة المضافة، وأداء الأفراد وأصحاب المصالح (Venkatraimn&Ramangan, 1986:314-803) الح

و (Hooly&Tobber1990:170). أما المقاييس المركبة لقياس الاداء المنظمي فانها تشمل كل من الفاعلية والكفاءة وهو ماتم اعتماده في (هذا البحث)، إذ اتجهت منظمات الأعمال نحو استعمال مقاييس مركبة تتسم بالمرونة من جهة، وبالشمولية من جهة أخرى (الخطيب، 2002: 86). (Hofer, 1993: 805)

(Bocker, 1991:805) (43-55)

(اولا-) الفاعلية: يحتل مفهوم الفاعلية أهمية كبيرة في تقويم انجاز المنظمة وتحديد درجة تحقيقها لأهدافها واكتشاف مواطن الخلل والضعف فيها لغرض تجاوزها، ومن خلال الفاعلية يمكن إيجاد أساس معياري لسلوك المنظمة وممارسة الإدارة، (Thomas&William, 1969:357). وعرفها (Hemgvelde) بأنها قدرة المنظمة لاستثمار فرص بيئتها في الحصول على الموارد النادرة والقيمة، لتأدية وظيفتها الاجتماعية (Hemgvelde,2004:12)، ويعرفها (Daft) بأنها انجاز الهدف المرغوب (Daft, 2001:10)، وتعرف أيضا بأنها قدرة المنظمة على الحصول على الموارد المختلفة واستخدامها بشكل فاعل لتحقيق الأهداف وكذلك قدرتها على التوازن والاستقرار (Robbins,1990:350)، واما الشماع وحمود فعرّفهما على انها قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها (الشماع وحمود، 2000: 342-348).

استطلاع لآراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد

ويتضح مما تقدم أن الفاعلية لها معايير مختلفة، كما ان لكل منظمة أهداف ومعايير مختلفة ترغب في تحقيقها، وإذا ما حققت تلك الأهداف والمعايير فيمكن وصفها بالفاعلية وعلى هذا الأساس فقد حدد كل من، (Thomas & Waterman, 1982:62) ثمان خصائص أو معايير للمنظمة التي تحقق الفاعلية، وهي: التأكيد على الانجاز والاهتمام بالعملاء وتفهم حاجاتهم، ودرجة الاستقلال الممنوحة للمرؤوسين في التصرف والقدرة على التمكين، وزيادة الإنتاجية من خلال مشاركة المرؤوسين، وتفهم المرؤوسين لأهداف التنظيم والتفاعل معه، ووجود علاقات جيدة مع التنظيمات المتشابهة، وبساطة الهيكل التنظيمي وانخفاض تكلفة الخدمات المساعدة. وتتضمن الفاعلية مجموعة من المؤشرات لقياسها ومن أهمها تحقيق الأهداف والقدرة على التكيف (Vice, 2002:73) (Daft, 1989:102)

(ثانياً)-الكفاءة: عرف(Daft) الكفاءة بأنها مقدار المواد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات (Daft, 2001:64) والكفاءة عبارة عن علاقة بين المدخلات والمخرجات وذلك من خلال انجاز الكثير بأقل ما يمكن (Kang & snell, 2007:236)، ويبرز دور الكفاءة في تحديد مدى نجاح المنظمة في إحكام العلاقة بين الموارد (المدخلات) المستخدمة والمخرجات بطريقة كفوءة، تهدف إلى زيادة المخرجات وتخفيض المدخلات (محسن، 2006: 21) وتهتم بالأداء الذي يقلل الجهد والكلف والوقت (Jones, 1996: 16). والكفاءة مهمة في عملية التخطيط والرقابة، ففي مرحلة التخطيط تعمل كأداة توجيه لاتخاذ القرارات التنظيمية، إما في مرحلة الرقابة فأنها تكشف عما إذا كانت الوسائل والمقاييس الموضوعية تنسجم مع الأهداف العامة(الصياح، 1996: 8). من ذلك يتبين لنا أن الكفاءة تركز على الكمية والنوعية، وحسن استخدام عناصر الإنتاج باستخدام حركة العمل والوقت، كما أن الكفاءة الكلية للمنظمة تؤثر على قدرتها على تحقيق أهدافها. وتقاس الكفاءة من خلال مجموعة من المؤشرات هي (الكفاءة، ورضا المرؤوسين، والإبداع) (الغزوي، 1990:150-152).

رابعاً- الإطار العملي للبحث

1- تشخيص أهمية متغيرات الدراسة في مصرف الرافدين :

لتشخيص أهمية متغيرات الدراسة وترتيبها على وفق أهميتها النسبية، فقد تم استعمال معامل الاختلاف الذي يتم الحصول عليه من خلال قسمة الانحراف المعياري على الوسط الحسابي، وكالاتي:
أ- ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد الذكاء الشعوري (X):

يوضح الجدول (5) ترتيب أبعاد الذكاء الشعوري على وفق أهميتها النسبية، إذ احتل بعد (فهم الذات X1) المرتبة الأولى مقارنة مع باقي الأبعاد، إذ كان الوسط الحسابي (3,6) والانحراف المعياري (0,73)، وبذلك فإن معامل الاختلاف لمتغير (فهم الذات) كان (20%)، مما يدل على أن عينة الدراسة لديهم أولوية باتجاه فهم مشاعرهم وتنمية الحدس لديهم فهم يعبرون عن امتلاكهم قدر كبير من الثقة بالنفس لانجاز النشاطات المناطة بهم، وهذا جاء متماشياً مع ما توصلت إليه الدراسة في تشخيص متغير إدارة المشاعر الذي جاء بالمرتبة الثانية. وجاء بالمرتبة الثالثة متغير (إدارة الذات X2) إذ كان الوسط الحسابي له (3,7)، وكانت قيمة الانحراف المعياري (0,75)، وبذلك فإن معامل الاختلاف كان (21,5%). بينما احتل بعد (إدارة العلاقات X4) المرتبة الأخيرة من هذه الأبعاد، فقد بلغ الوسط الحسابي له (3,7) والانحراف المعياري له (0,85). وبلغ معامل الاختلاف (22%).



استطلاع آراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد

وهذا يعني أن عينة الدراسة على الرغم من اهتمامهم لفهم ذاتهم إلا أنهم أقل اهتماما بإدارة علاقاتهم.

جدول (5) ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف أبعاد المتغير التفسيري الذكاء الشعوري (x)					
x	أبعاد x	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
X1	فهم الذات	3,6	0.73	%20	1
X2	إدارة الذات	3,6	0.75	%21.5	3
X3	إدارة العلاقات	3,7	0.85	%23	4
X4	إدارة المشاعر	3,6	0.76	%21	2

ب- ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد القيادة التحويلية (Z)

يوضح الجدول (6) ترتيب الأهمية النسبية لأبعاد القيادة التحويلية الذي عبر بـ (Z)، إذ احتل بعد الاهتمامات الإنسانية بالفرد (Z 4) المرتبة الأولى مقارنة مع باقي أبعاد القيادة التحويلية ، فقد بلغ الوسط الحسابي له (3,8) والانحراف المعياري (0.71) ، وبذلك فقد بلغ معامل الاختلاف (18,6 %) وهو يعكس صفة مهمة لدى عينة الدراسة فهي تعطي أولوية للجوانب الإنسانية للمرؤوسين جميعهم. أما التأثير النموذجي (Z1)، فقد احتل المرتبة الثانية بوسط حسابي بلغ (3,8) وانحراف معياري (0.72) وبذلك فإن معامل الاختلاف لمتغير تحفيز طموحات المرؤوسين بلغ (18,6 %)، أما المرتبة الثالثة فقد احتلها تحفيز طموحات المرؤوسين (Z3) ، إذ كان الوسط الحسابي له (3,7) ، وكانت قيمة الانحراف المعياري (0.77) ، وبذلك فإن معامل الاختلاف كان (20,7%). بينما احتل بعد الاستشارة الفكرية المرتبة الأخيرة ، إذ بلغ الوسط الحسابي له (3,8)، والانحراف المعياري له (0,79). وبلغ معامل الاختلاف (20,7%)، أي الاستشارة الفكرية جاءت في المرتبة الأخيرة من أولويات مديري مصرف الرافدين (عينة البحث)، وبالتالي ضعف الاهتمام بتحريك المرؤوسين وتشجيعهم لتبني وجهات نظر جديدة وحل مشكلات العمل.

جدول (6) ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف أبعاد المتغير التفسيري للقيادة التحويلية (Z)					
Z	أبعاد Z	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب الأهمية
Z1	التأثير النموذجي	3.8	0.72	%18.6	2
Z2	تحفز طموحات المرؤوسين	3.7	0.77	%20.7	3
Z3	الاستشارة الفكرية	3.8	0.79	%20.8	4
Z4	الاهتمامات الإنسانية بالفرد	3.8	0.71	%18.6	1



استطلاع لآراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد

ج- ترتيب الأهمية النسبية لإبعاد المتغير الاستجابي (Y)

يتضح من خلال الجدول (7) ترتيب الأهمية لمتغير الاستجابي الأداء المنظمي ، إذ جاءت الفاعلية (Y1) بالمرتبة الأولى، فقد بلغ الوسط الحسابي (3,5) والانحراف المعياري (0.78) ، وبذلك فإن معامل الاختلاف لمتغير الفاعلية كان (22 %). بينما احتل المرتبة الثانية الكفاءة (Y2) بوسط حسابي بلغ (3,43) وانحراف معياري (0.78) وبذلك فإن معامل الاختلاف لمتغير الكفاءة قد بلغ (0.44).

جدول (7) ترتيب الأهمية على وفق معامل الاختلاف أبعاد المتغير الاستجابي الأداء المنظمي (Y)					
Y	أبعاد الأداء المنظمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	ترتيب المتغيرات
Y1	الفاعلية	3,5	0.78	%22	1
Y2	الكفاءة	3.4	0.82	%24	2

2- اختبار فرضيات الدراسة وتحليل علاقات الارتباط والتأثير:

أ : تحليل علاقات الارتباط

تتضمن هذه الفقرة تحليل علاقات الارتباط بين المتغيرات التفسيرية (مقدرات الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية) وكذلك العلاقات بين كل من المتغيرات التفسيرية ومتغير الاستجابة (الأداء المنظمي)، وكما يأتي:

(أولاً)- تحليل علاقات الارتباط بين مقدرات الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية

يبين الجدول (8) مصفوفة علاقات الارتباط بين أبعاد الذكاء الشعوري وإبعاد القيادة التحويلية الأربعة، والتي تضم (16) علاقة، إذ يوضح المستوى العمودي المتغير الرئيس مقدرات القيادة التحويلية (Z) مع إبعاده الأربعة التأثير النموذجي (Z1) وتحفيز طموحات المرؤوسين (Z2) والاستثارة الفكرية (Z3) والاهتمامات الإنسانية بالفرد (Z4). وفي المستوى الأفقي المتغير الرئيس الذكاء الشعوري (X) وإبعاده الأربعة المتمثلة بفهم الذات (X1)، وإدارة الذات (X2)، وإدارة العلاقات (X3)، وإدارة المشاعر (X4).



استطلاع آراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد

جدول (8) علاقات الارتباط بين أبعاد الذكاء الشعوري (X) وأبعاد القيادة التحويلية (Z)

النسبة العدد		مقدرات الذكاء الشعوري (X)								الأبعاد	N تكرار نوع	
		إدارة المشاعر		إدارة العلاقات		إدارة الذات		فهم الذات				
		X4		X3		X2		X1				
		t	r	t	r	t	r	t	r			
%25	4	5.9	**56.	4.8	**48.	4.9	**49.	7.7	**66.	Z1	التأثير النموذجي	
%25	4	5.8	**55.	5.8	**55.	5.3	**52.	6.9	**62.	Z2		طموحات المروسين
%25	4	6.6	**60.	6.6	**60.	5.6	**54.	8.1	**68.	Z3		الاستشارة الفكرية
%25	4	4.0	**42.	3.4	**36.	2.4	*27.	5.2	**51.	Z4		الاهتمامات الإنسانية
%100	16									الإجمالي		
n=80		t = 1.9 الجدولية بمستوى دلالة 0.005						t = 2.6 الجدولية بمستوى دلالة 0.001				

من ملاحظة النتائج المذكورة آنفاً والجدول (8) يظهر أن أبعاد الذكاء الشعوري (X) أظهرت (16) علاقة ارتباط معنوية إذ أن من أصل (16) علاقة مع أبعاد مقدرات القيادة التحويلية (Z) وبما يشكل (100%) من مجموع العلاقات وكانت أقوى العلاقات هي بين فهم الذات والاستشارة الفكرية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط (**68) وهي ذات دلالة معنوية عند مستوى (0.001)، أما اضعف علاقة فقد كانت بين إدارة الذات والاهتمامات الإنسانية إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (*27) وهي معنوي عند مستوى دلالة (0.005)، ومما تقدم يتضح أهمية الذكاء الشعوري لنمط القيادة التحويلية في مصرف الرافدين، وهذه النتيجة تأتي منسجمة مع ما توصلت إليه دراسة (Caro & Leban)، وبالتالي تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الأولى الرئيسية الأولى التي مفادها: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرات الذكاء الشعوري وأبعاده والقيادة التحويلية وأبعاده) وكذلك قبول الفرضيات الأربعة المنبثقة عنها.

(ثانياً) - تحليل علاقات الارتباط بين مقدرات الذكاء الشعوري والأداء المنظمي:

يبين الجدول (9) مصفوفة الارتباطات بين المتغير التفسيري الذكاء الشعوري وإبعاده الموضحة في المستوى الأفقي، وبين المتغير الاستجابي الأداء المنظمي وأبعاده الموضحة في المستوى العمودي المتمثلة بالفاعلية (Y1)، والكفاءة (Y2)، إذ بلغت قيمة معاملات الارتباط بين ابعاد الذكاء الشعوري فهم الذات (X1) وإدارة الذات (X2) وإدارة العلاقات (X3) وإدارة المشاعر X4 والفاعلية (Y1) (**36، **40، **30، **56) على التوالي، وجميعها موجبة وذات دلالة معنوية، إذ كانت قيمة (t) المحسوبة للعلاقات الأربعة أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.6) وبمستوى معنوية (0,001)، وكانت أقوى علاقة هي بين إدارة المشاعر والفاعلية، فيما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين ابعاد الذكاء الشعوري فهم الذات (X1) وإدارة الذات (X2) وإدارة العلاقات (X3) وإدارة المشاعر X4 والكفاءة (Y2) (**32، *26، **34، *29) على التوالي، وجميعها موجبة وذات دلالة معنوية، إذ كانت قيمة (t) المحسوبة للعلاقات الأربعة أكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (2.6) وبمستوى معنوية (0,01)، وكانت أقوى علاقة هي بين إدارة العلاقات والكفاءة. ومن ملاحظة النتائج يظهر أن كل من الفاعلية والكفاءة قد حققت أربع علاقات ارتباط إيجابية مع أبعاد الذكاء، أي أن إجمالي العلاقات المتحققة هي (100%)، وهذه النتيجة تسمح بقبول الفرضية الثانية التي مفادها (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مقدرات الذكاء الشعوري وإبعاده والأداء المنظمي بأبعاده) وكذلك الفرضيات المنبثقة عنها.



استطلاع لآراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد

جدول (9) علاقات الارتباط بين أبعاد الذكاء الشعوري (X) وأبعاد الأداء المنظمي (Y)

		الذكاء الشعوري (X)								الأبعاد	
		إدارة المشاعر		إدارة العلاقات		إدارة الذات		فهم الذات			
		X4		X3		X2		X1			
النسبة	العدد	t	r	t	r	t	r	t	r	المنظمي	
%50	4	4.6	**56.	2.17	**30.	3.0	**40.	2.67	**36.		الفاعلية (Y1)
%50	4	2.1	*29.	2.5	**34.	2.4	*26.	2.9	**32.	الكفاءة (Y2)	
%100	8	الإجمالي									
n=80		t = 1.9 الجدولية بمستوى دلالة 0.05				t = 2.6 الجدولية بمستوى دلالة 0.01					

(رابعاً): تحليل علاقات الارتباط بين القيادة التحويلية والأداء المنظمي:

يبين الجدول (10) مصفوفة الارتباطات المتغير التفسيري القيادة التحويلية وأبعاده الاربعة و بين المتغير الاستجابي الأداء المنظمي وابعاده الموضحة في المستوى العمودي والمتمثلة بالفاعلية (Y1) ، والكفاءة (Y2) من التأثير النموذجي، وتحفيز طموحات المرؤوسين، والاستثارة الفكرية، والاهتمامات الإنسانية بالفرد والفاعلية وكانت قيمة معاملات الارتباط (.60، .55، .63، .65) على التوالي، إذ كانت جميعها علاقة ارتباط إيجابية ، إذ ظهرت أن قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية والبالغة (2.6) بمستوى دلالة (0,01) وبحدود ثقة (0.99). فيما بلغت قيمة معاملات الارتباط بين كل من التأثير النموذجي، وتحفيز طموحات المرؤوسين، والاهتمامات الإنسانية بالفرد) وبين الكفاءة (25.، 40.، 64) على التوالي، وهي تعكس وجود علاقة ارتباط إيجابية ، إذ كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (2.6) بمستوى دلالة (0,01) وبحدود ثقة (0.99). بينما كانت علاقة الارتباط بين الاستثارة الفكرية والكفاءة ضعيفة وغير معنوية. وفي ضوء ما تقدم تقبل قبول الفرضية الرئيسية الثالثة .

جدول (10) علاقات الارتباط بين أبعاد القيادة التحويلية (X) وأبعاد الأداء المنظمي (Y)

		القيادة التحويلية (Z)								الأبعاد	
		الاهتمامات الإنسانية بالفرد		الاستثارة الفكرية		حفز طموحات المرؤوسين		التأثير النموذجي			
		(Z4)		(Z3)		(Z2)		(Z1)			
النسبة	العدد	t	r	t	r	t	r	t	r	المنظمي	
%50	4	4.9	**65.	4.4	**63.	4.4	**60.	4.4	**55..		الفاعلية (Y1)
%37	3	2.2	*25.	1.8	20.	3.8	**40.	6.2	**64.	الكفاءة (Y2)	
%100	8	الإجمالي									
n=80		t = 1.9 الجدولية بمستوى دلالة 0.05				t = 2.6 الجدولية بمستوى دلالة 0.01					



استطلاع لآراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد

ب- تحليل علاقات التأثير:

تتضمن هذه الفقرة تحليل علاقات التأثير بين المتغيرات التفسيرية (مقدرات الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية) ومتغير الاستجابة الأداء المنظمي، وذلك باستعمال أسلوب الانحدار البسيط (Simple Regression)، وكالاتي:

(اولا)- تحليل تأثير الذكاء الشعوري في الأداء المنظمي:

يوضح الجدول (11) تحليل تأثير الذكاء الشعوري (المتغير التفسيري) من خلال أبعاده الأربعة في الأداء المنظمي (متغير الاستجابة) وذلك باستعمال أسلوب الانحدار البسيط (Simple Regression)، وكانت النتائج كالآتي:

مستوى المعنوي	جدول (11) تحليل تأثير ابعاد الذكاء الشعوري (X) في الأداء المنظمي					الأداء المنظمي
	P	F	² R	B	a	
معنوي	0.01	30.1	0.27	0.52	0.31	الذكاء الشعوري فهم الذات (X1)
معنوي	0.01	21.1	0.21	0.46	0.30	إدارة الذات (X2)
معنوي	0.01	31.2	0.28	0.52	0.36	إدارة العلاقات (X3)
معنوي	0.01	0.66	0.43	0.66	0.66	إدارة المشاعر (X4)
n=80	F الجدولية = 5.22 = 0.01			F الجدولية بمستوى دلالة = 0.05 = 3.96		

وفيما ضوء العلائق التي حصلنا عليها فيما يأتي قيم معادلات الانحدار:

الأداء المنظمي = $0.52 + 0.31$ (فهم الذات)

الأداء المنظمي = $0.30 + 0.46$ (إدارة الذات)

الأداء المنظمي = $0.36 + 0.52$ (إدارة العلاقات)

الأداء المنظمي = $0.43 + 0.66$ (إدارة المشاعر)

يتضح من من قيم معاملات الانحدار بين متغيرات الذكاء الشعوري (فهم الذات وإدارة الذات وإدارة العلاقات وإدارة المشاعر) والأداء المنظمي وهذا يدل على أن منحنيات الانحدار جيدة لوصف العلاقة بين ابعاد الذكاء الشعوري والأداء المنظمي . وهذا يدل على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين ابعاد الذكاء الشعوري (X1 ، X2 ، X3 ، X4) و الاداء المنظمي (Y) اذ ويتضح ان جميع علاقات التأثير كانت معنوية وموجبة اذ كانت قيم (f) المحسوبة لها اكبر من قيمها الجدولية وبمستوى معنوية (1%)، وبحدود ثقة (99%) . اما قيم معامل التحديد (R^2) الذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم ، اذ يتبين لنا ان ادارة المشاعر قد فسرت ما قيمته (0.43) وهي اعلى قيمه وهذا يعني أن ما مقداره (0.43) من التباين الحاصل في الأداء المنظمي (Y) هو تباين مُفسر بفعل إدارة المشاعر (X4)، في حين حقق متغير ادارة الذات ادنى قيمة اذ بلغت قيمة (R^2) ما مقداره (0.21) .



استطلاع لآراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد

(ثانياً)- تحليل تأثير القيادة التحويلية في الاداء المنظمي

يوضح الجدول (12) تحليل تأثير القيادة التحويلية (المتغير التفسيري) من خلال أبعاده الأربعة في الأداء المنظمي (متغير الاستجابة) وذلك باستعمال أسلوب الانحدار البسيط (Simple Regression)، وكانت النتائج كالآتي:

مستوى المعنوي	جدول (12) تحليل تأثير إبعاد القيادة التحويلية (z) في الأداء المنظمي					الأداء المنظمي
	P	F	² R	B	a	
معنوي	0.01	30.5	0.44	0.66	0.42	القيادة التحويلية
معنوي	0.01	44.3	0.31	0.60	0.40	التأثير النموذجي
معنوي	0.01	34.8	0.31	0.55	0.39	حفز طموحات المرؤوسين
معنوي	0.01	35.8	0.31	0.55	0.39	الاستثارة الفكرية
معنوي	0.01	35.8	0.31	0.55	0.39	الاهتمامات الإنسانية بالفرد
n=80	الجدولية F=5.22=0.01			الجدولية F=0.05=3.96		

جرت صياغة علاقة دالية بينهما في ضوء النتائج التي تظهر بالجدول، وكانت معادلات الانحدار كالآتي :

$$\text{الأداء المنظمي} = 0.66 + 0.42 (\text{التأثير النموذجي})$$

$$\text{الأداء المنظمي} = 0.60 + 0.39 (\text{حفز طموحات المرؤوسين})$$

$$\text{الأداء المنظمي} = 0.55 + 0.39 (\text{الاستثارة الفكرية})$$

$$\text{الأداء المنظمي} = 0.39 + 0.55 (\text{الاهتمامات الإنسانية بالفرد})$$

يتضح من الجدول (12) أن قيم (f) المحسوبة لإبعاد القيادة التحويلية (التأثير النموذجي و حفز طموحات المرؤوسين والاستثارة الفكرية والاهتمامات الإنسانية بالفرد) بلغت (5,30، 3،44، 8,34، 8,35) على التوالي وكانت جميعاً أكبر من قيمتها الجدولية البالغة (5.22) بمستوى معنوية (1%)، وبحدود ثقة (99%)، وهذا يعني وجود تأثير لأبعاد الذكاء الشعوري في المتغير الاستجابي الأداء المنظمي، وهذا يدل على أن منحنيات الانحدار جيد لوصف العلاقة بين (Z1، Z2، Z3، Z4) و (Y).

أما قيم معامل التحديد (R^2) والذي يُعد مقياساً وصفيًا يستخدم في تفسير مدى فائدة معادلة الانحدار في تقدير القيم، ويمثل نسبة الانخفاض في الأخطاء عند استخدام معادلة الانحدار فقد كان مقدارها (0.44)، وهذا يعني أن ما مقداره (0.44) من التباين الحاصل في الأداء المنظمي (Y) هو تباين مُفسّر بفعل التأثير النموذجي (Z1) الذي دخل الأنموذج، وأن (0.56) هو تباين مُفسّر من قبل عوامل لم تدخل أنموذج الانحدار. في حين تساوت الأبعاد الثلاثة الأخرى للقيادة التحويلية إذ بلغت قيمة معامل التحديد لكل منها (0.31). وهكذا تؤكد النتائج المذكورة آنفاً وجود تأثير للقيادة التحويلية (Z) في المتغير الاستجابي الأداء المنظمي (Y)، وبهذه النتيجة تتحقق الفرضية



استطلاع لآراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد

ج- تحليل التأثير المباشر وغير المباشر باستعمال تحليل المسار يعد من الأساليب المهمة فهو يوضح التأثير المباشر وغير المباشر، والكشف عن أهمية توسط نمط القيادة التحويلية بين مقدرات الذكاء الشعوري والأداء المنظم ، ويوضح الجدول (13) التأثير المباشر وغير المباشر للذكاء الشعوري في الأداء المنظمي بتوسط أبعاد القيادة التحويلية (التأثير النموذجي، وتحفيز طموحات المرؤوسين، والاستثارة الفكرية، والاهتمامات الإنسانية بالفرد إذ بلغ التأثير غير المباشر للذكاء الشعوري (X) بالأداء المنظمي من خلال التأثير النموذجي (Z1) غير المباشر ما مقداره (0.45)، وهذا يدل على أن الذكاء الشعوري يؤثر في الأداء المنظمي، إذ ما تم اعتماد بعد التأثير النموذجي كوسيط لزيادة الاداء المنظمي. أما التأثير غير المباشر للذكاء الشعوري (X) بالأداء المنظمي عبر تحفيز طموحات المرؤوسين فبلغت قيمة (0.15)، وهذا يدل على أن الذكاء الشعوري يؤثر في الأداء المنظمي ، إذ ما تم اعتماد بعد التأثير النموذجي كوسيط لزيادة الاداء المنظمي. بينما كان التأثير غير المباشر للذكاء الشعوري (X) بالأداء المنظمي عبر الاستثارة الفكرية (-0.06) وهو تأثير سالب وضعيف، مما يدل على أن متغير الاستثارة الفكرية لا يصلح أن يكون متغيراً وسيطاً بين الذكاء الشعوري والأداء المنظمي. وبلغت قيمة التأثير غير المباشر للذكاء الشعوري (X) بالأداء المنظمي عبر الاهتمامات الإنسانية بالفرد (-0.03) وهو تأثير سالب وضعيف، مما يدل على أن متغير الاهتمامات الإنسانية بالفرد لا يصلح أن يكون متغيراً وسيطاً بين الذكاء الشعوري والأداء المنظمي في العينة المبحوثة. وقد كانت قيمة التأثير المباشر للذكاء الشعوري (0.147) ، وبلغ معامل التحديد ($R^2=0.67$).

جدول (13) وصف تأثير الذكاء الشعوري (X) عبر أبعاد القيادة التحويلية (Z) في الأداء المنظمي (Y)

غير المباشر لـ X	اتجاهات التأثير
0.45	تأثير الذكاء الشعوري (X) عبر التأثير النموذجي (Z1) في الأداء المنظمي
0.15	تأثير الذكاء الشعوري (X) عبر تحفيز طموحات المرؤوسين (Z2) في الأداء المنظمي
0.06-	تأثير الذكاء الشعوري (X) عبر الاستثارة الفكرية (Z3) في الأداء المنظمي
0.03-	تأثير الذكاء الشعوري (X) عبر الاهتمامات الإنسانية بالفرد (Z4) في الاداء لمنظمي
	المباشر $X=0.147$ $R^2=0.67$

تؤكد النتائج التي ظهرت في تحليل المسار أن تأثير المتغير الرئيس (الذكاء الشعوري) كان أكثر تأثيراً عبر البعد الأول من أبعاد القيادة التحويلية المتمثل بالتأثير النموذجي . بينما يأتي تحفيز طموحات المرؤوسين في المرحلة الثانية من حيث التأثير، مما يدل على أن المتغيرين المذكورين بعدان وسيطان مناسبان في الذكاء الشعوري في تحقيق الأداء، بينما كان بعدا الاستثارة الفكرية والاهتمامات الإنسانية بالفرد ضعيفين في تأثيرهما في الأداء المنظمي. والسبب في ذلك يعود الى توجيه السؤال او تغيير طريقة العمل بحيث يكون التوجه ادراكي وليس اتجاهاً



استطلاع آراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد

خامسا- الاستنتاجات والتوصيات

أ- الاستنتاجات

1. أهمية نموذج الدراسة المختبر كونه يشكل خطوة باتجاه تشكيل متغيرات نموذجية للمنظمات المصرفية، حيث ان مقدرات الذكاء الشعوري تتراصف مع نمط القيادة التحويلية في تحقيق متطلبات الأداء المنظمي المرغوب.
2. وجد ان الذكاء شعوري لدى مدراء مصرف الرافدين، لم يكن بمستويات عالية، حيث ظهر وجود ضعف في مجال إدارة الذات، فضلا عن ظهور قصور في إدارة العلاقات مما ينعكس سلبا على رصد تغيرات البيئة والتفاعل معها، ولا سيما مع الزبائن.
3. على الرغم من اهتمام مدراء مصرف الرافدين بفهم ذاتهم إلا أنهم كانوا اقل اهتماما بإدارتها، مما يجعلهم اقل تحكما وضبطا لمشاعرهم، وفضلا عن ذلك وجد ان بعد الاستثارة الفكرية للقيادة التحويلية في هذا المصرف لا يصلح ان يكون بعدا وسيطا بين مقدرات الذكاء الشعوري والأداء المنظمي.
4. ان اقوى العلاقات بين إبعاد الذكاء الشعوري وأبعاد القيادة التحويلية كانت بين فهم الذات والاستثارة الفكرية، ويعني ذلك أن فهم الذات لدى المدير الذي يتصف كونه قائدا تحويليا يعزز بدرجة عالية قدرته على استثارة المروسين على باتجاه تحسين اداء المنظمة.
5. شهد مستوى الكفاءة في مصرف الرافدين ضعفا ، بما انعكس على تدني مستوى تحقيق الأهداف التي يسعى لتحقيقها، وبالتالي تأثيره السلبي على مستوى الأداء الذي هو دون المستوى المطلوب وبشكل لا يتلاءم مع موقع مصرف الرافدين ومكانته بوصفه من المصارف الرائدة في العراق والمنطقة من جهة، وكونه يلاقي تنافسا شديدا من قبل المصارف الخاصة التي أخذت تنتشر في العراق وتقدم الخدمات المصرفية.
6. مصرف الرافدين يمتلك فاعلية جيدة في تحقيق الأهداف المرسومة من قبل إدارات العليا. إلا انها قد تواجه معوقات في المستقبل تحول دون الظهور بالمستوى الذي ينسجم مع تطلعات العاملين القطاع المصرفي والمجتمع نحو بناء وتطوير مصارف متقدمة عالميا.



استطلاع لآراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد

ب- التوصيات

1. ضرورة أن تعي القيادات الإدارية في المصارف المبحوثة حقيقة أن الذكاء الشعوري هو احد العناصر الحاسمة في بلورة وبناء القائد التحويلي الذي يعد من الأولويات التي تسعى المنظمات المعاصرة الى امتلاكها. وان امتلاكها لمستوى جيد من فهم الذات وإدارة الذات سوف ينعكس ايجابيا على العلاقة بين الرئيس والمرؤوس عبر تفعيل القدرة على التحكم في المشاعر وإدارتها بالشكل الذي يؤدي إلى امتصاص الغضب المتولد لدى المرؤوسين والزبائن.
2. ضرورة أن يعمد المديرون في مصرف الرافدين إلى حث مرؤوسيه لتقديم أفكارهم وأرائهم بشأن خطط ومشكلات العمل واختناقات العمل الانية مما يسهم في شحذ أفكارهم ويجعلهم قادرين على توليد الأفكار المبدعة في الوقت المناسب.
3. لا بد ان يعي المصرف المبحوث أن تحقيق الأهداف المرسومة لا يعني بالضرورة تحقيق الأداء الكفؤ، إذ لم يرتبط ذلك بتخفيض الكلف، واستثمار الموارد على نحو أفضل مما يستلزم تخفيض الكلف المرتبطة بالعمل (وقت الانجاز، والكلف المادية، واستغلال الطاقات المعطلة، والنظرة الاستباقية).
4. استبعاد بعد الاستثارة الفكرية من نموذج الذكاء الشعوري لعدم ارتباطه وتأثيره فقد جاءت إسهاماته معدومة في النموذج المدروس على مستوى المنظمات المصرفية العراقية، ومحاولة إحلال بعد آخر غيره من الابعاد المهمة التي تناولتها كثير من الدراسات، كبعد ادارة الضغوط، يقظة الظمير.
5. التركيز في البحوث المستقبلية على التكامل بين مقدرات الذكاء الشعوري ونمط القيادة التحويلية. من خلال إعادة الدراسة الحالية بأبعادها في قطاع الصحة والقطاعات الخدمية الأخرى للنظر بإمكانية تعميم النتائج التي تم الحصول عليها في بيئة الأعمال العراقية، مع إمكانية إضافة متغير الإبداع المنظمي كمتغير استجابة للمتغيرين التفسيريين الذكاء الشعوري والقيادة التحويلية.



استطلاع لآراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد

سابعاً- مصادر البحث:

أولاً: المصادر العربية

أ. الكتب

1. الجريسي، عبد الرحمن بن محمد (2000) إدارة الوقت من منظور اسلامي" ، الطبعة الاولى، (الرياض: مكتبة العبيكان).
2. داغر، منقذ محمد وصالح، عادل حرطوش، (2000)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي ، (بغداد: مديرية دار الكتب للطباعة والنشر).
3. سيكران، اوما، (1998)، طرق البحث في الإدارة : مدخل بناء المهارات البحثية، ترجمة علي بسيوني وعبد الله سليمان العزاز، (الرياض: مطابع جامعة الملك سعود).
4. الشماع، خليل محمد حسن، وحمود خضير كاظم، (2000)، نظرية المنظمة دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، (عمان: دار السيرة للنشر والتوزيع).
5. العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور، (2007)، "إدارة الاعمال"، الطبعة الاولى، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع).
6. عبيدات، ذوقان واخرون (2006). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، (عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع).
7. عبيدات، سهيل احمد (2006)، القيادة أساسيات نظريات مفاهيم، (اريد، عالم الكتب الحديث).
8. العديلي، ناصر محمد، (1993)، إدارة السلوك التنظيمي، (الرياض: مرام للطباعة الالكترونية).
9. القحطاني، سالم بن سعيد حسن (2001)، القيادة الادارية، التحول نحو نموذج القيادة العالمي، (الرياض: مرام للطباعة والتعليق).
10. العساف، صالح حمد (1998). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، (الرياض: العبيكان للطباعة والنشر).
11. الهواري، سيد (1996)، ملامح مدير المستقبل من القيادة التبادلية الى القيادة التحويلية ، الطبعة الثانية، (القاهرة: مكتبة عين شمس).
12. الهواري، سيد، (1996)، ما بعد المدير الفعال؟ القائد التحويلي، الطبعة الثانية (القاهرة: مكتبة عين شمس).



استطلاع لآراء عينة من المدراء في مصرف الرافدين ببغداد

ب. الرسائل والاطاريح

13. التميمي، محمد ياسين (2009)، العلاقة بين الخيارات الاستراتيجية والقيادة التحويلية وتأثيرهما في النجاح التنظيمي، دراسة استطلاعية، مقارنة لآراء عينة من مدراء إدارة مصرفي الرافدين، والرشد، "رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
14. الجرفجي، داليا عبد الحسين احمد، (2004)، "دور تنقيب البيانات في زيادة اداء المنظمة، دراسة تحليلية في المصرف الصناعي،" رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد.
15. الخطيب، سمير كامل (2002)، قياس دور المقارنة المرجعية في تحسين الاداء المنظمي، دراسة حالة مع نموذج ملتر، اطروحة دكتوراه، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية.
16. الدليمي، انتصار عباس حمادي، (1998)، الموائمة بين ابعاد النسيج الثقافي التنظيمي والخيار الاستراتيجي واثرها في الاداء: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط. رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
17. شبيل، محمد حسن عبد المنعم (2008)، "اثر تقانة المعلومات في الاداء المنظمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في الهيئة العامة للضرائب، رسالة الدبلوم العالي التقني، غير منشورة، كلية التقنية الادارية - بغداد.
18. الصباح، عبد الستار مصطفى (1996)، كفاية إدارة التدفقات النقدية واثرها في الاحتياجات المالية للمصارف التجارية، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف العاملة في الاردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
19. العازمي، محمد (2000)، القيادة التحويلية وعلاقتها بالابداع الاداري، دراسة مسحية على المسؤولين المدنيين بديوان وزارة الداخلية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية- الرياض.
20. العامري، احمد سالم، (2000)، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة، دراسة استطلاعية لآراء الموظفين، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود- الرياض.
21. العامري، احمد سالم، (2001)، القيادة التحويلية في المؤسسات العامة، دراسة استطلاعية لآراء الموظفين،: جامعة الملك سعود- الرياض
22. العنزي، سعد علي حمود، (1990).العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنات، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد.
23. الغامدي، سعيد بن محمد (2001) القيادة التحويلية في الجامعات السعودية: مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الاكاديمية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة ام القرى- المملكة العربية السعودية.
24. الكبيسي، عبد الرزاق عبد العزيز عبد الرزاق، (1990)، تحليل وتقييم كفاءة الاداء، دراسة مالية في الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية والبلاستيكية" رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد.
25. اللامي، نادية داخل عناد، (2007)، "العلاقة بين استراتيجيات الاعمال ونشر ثقافة المعلومات واثرها في الاداء المنظمي، دراسة تشخيصية تحليل لاداء عينة من اعضاء المجالس الإدارية في المصارف الاهلية، بغداد،" رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة بغداد.
26. محسن، محمد هاشم، (2006)، استخدام نموذج التقييم الجديد في قياس الاداء المعرفي، دراسة تطبيقية لعينة من المصارف التجارية العراقية، دبلوم عالي، كلية التقنية الادارية.

**ج. البحوث والدوريات**

27. الشمري، عبد الرحمن البراك، (2003)، الشورى ودورها بالقيادة الإبداعية، ورقة عمل مقدمة الى المؤتمر السنوي العام الرابع بالإدارة القيادة الإبداعية لتطویر وتنمية المؤسسات في الوطن العربي، دمشق.
28. العامري، احمد بن سالم، (2002)، السلوك القيادي التحويلي وسلوك النمطية في الأجهزة الحكومية السعودية، " المجلة العربية للعلوم الإدارية، مجلد (9)، العدد (1).
29. العنزي، سعد، (2002)، الذكاء الشعوري السمة البارزة لشغل المنصب الإداري المتميز، ع (28)، اب.
30. الغامدي، سعيد بن محمد، (2006)، القيادة التحويلية في الأجهزة الامنية السعودية، انموذج مقترح، مركز البحوث والدراسات، كلية الملك فهد الامنية
ثانيا. المصادر الأجنبية

Book

31. Al Dahiree, J. (2003). Construction of Simulation model to improve the performance of Precast concrete factory. A thesis to the college of engineering, Baghdad University.
32. Ansoff, H. & Sullivan, P. (1991). Strategic responses to environmental turbulence. In R. H. Kilmann & Kilmann (Eds), Making organization competitive: Enhancing networks and relationships across traditional boundaries (pp. 21-50). San Francisco: Jossey-Bass.
33. Avolio, B., & Gibbons, T. (1988). Developing transformational leaders: a life span approach, Jossey, San Francisco, CA, pp. 276-308.
34. Avolio, B. J. & Bass, B. M. (1994). Leadership development in balance: Made /born. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
35. Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2002). Developing potential across a full range of leadership: cases on transactional and transformational leadership. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
36. Bar-On, R. (1997). The Emotional Intelligence Inventory (EQ-I): Technical Manual, Multi-Health Systems, Toronto.
37. Bass, B. M. (1998). Transformational Leadership: Industry, Military and Educational Impact Mahwah, NJ. Lawrence Erlbaum and Associates.
38. Bass, B. M. (2002). Forecasting organizational leadership: From back (1967) to the future. (2034). In B. J. Avolio & F. J. Yammarino (Eds), transformational and charismatic leadership: the road ahead (pp. 375-384). Oxford, UK: JAIL/Elsevier.
39. Bernet, M. (1996). Emotional Intelligence: Component and correlates, paper presented at the Annual Meeting of the American Psychological Association, Canada.
40. Colvin, R. (1999). Transformational Leadership, A prescription for contemporary organizations, Leadership quarterly, 9(1).



41. Daft,R.,L.,&Noe,R.A.(2001),J.Organizational Behaviour, Harcourt College blishers, Inc., New York.
42. Daft,R.(2004).Organization Theory and Design, Eighth Edition, Acid Free Paper in the U.S.A.
43. David,S.(2003).Mindful Learning: Teaching Self – Discipline and Academic Achievement ,Caroline Academic Press-U.S.A-,p267-289.
44. Gardener, H.(2003).Multiple Intelligence after years twenty years.Paper presented at American Educational Research Association Chicago, Illinois ,April 21.
45. Hofer,C.W.(1993).A new Measure for assessing organizational performance, Advances in strategic management In R, Lamb, Advances in strategic management, (2), Jai Press, Greenwich.
46. Jones,O.and Macpherson,A.(2006).Inter-organization learning and strategic renewal in SMEs: entending the frame work, Long Range Plannig,Vol.32,pp155-75.
47. Kang,S.& Snell,S.A.(2007).Relational archetypes, organizatiional learning, and value creation: extending the human resource architecture, Academy of Manament Review,vol.32pp.236-56.
48. Kanter, R.M.(1992).The Challenges of Execution: roles and tasks in the changing process, the challenge of organizational change free press, New York, Ny, Ch. 10, pp. 369-94.
49. Koppe,C.(1992).Emotional distress and control in young children. In N. Eisenburg & R. Fabes (Eds), Emotionl and its regulation in early development,vol.55(pp.41-51) San Francisco: Jossey-Bass.
50. Luthans, F.(1998). Organizational Behavior, 8th ed., McGraw –Hill, Boston, MA.
51. Robbins, P.& Stephen,L.(2003).Organization Behaviour,19thed.Prentice Hall,New Delhi.
52. Venkatraman,N.& Ramanujam,V.(1986).Measurement of business performance in strategy research. Acompression of approaches. Academy of Management Review, 11 (4): 801-814.
53. Wong, C.& Low, K.(2002).the Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An exploratory Study, The Leadership Quarterly,Vol. 13,p.36



Journal & Periodical and Thesis

54. Ayako, H. (2006). "Leadership Development through an Outdoor leadership program Focusing on Emotional Intelligence", Unpublished PH.D Thesis, Indiana University, p25.
55. Brooks, K. & Nafukho, F.M. (2006). Human resource development, social capital, emotional intelligence: any link to productivity? Journal of European Industrial Training, Vol.30 No.2 pp.177-28
56. Brooks, K. (2002). Emotional competencies of Leaders: A comparison of Managers in A financial Organization by Performance Level, Un Published PhD Thesis, Faculty of Education, North Carolina State University.
57. Dulewicz, V., & Higgs, M. (1999). Can emotional intelligence be measured & developed; Journal of Leadership & Organization Intelligence in adolescents. Manuscript submitted for publication.
58. Ferris, G.R. Tiedway, D.C., (2007). Political Skill in organizations, Journal of Management, Vol. 33, No. 3, pp. 290-320.
59. George, J. & Briet, M. (2000). Emotions and Leadership: The role of Emotional Intelligence, Human Relations, Vol.53,8, pp. 27-55.
60. Goleman, D. & Cherniss, C. (2001). The Emotionally Intelligent workplace: How to select for Measure, and improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations, San Francisco: Jossey – Bass, pp.99.
61. Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence, Harvard Business School Press, Boston, MA.
62. Higgs, M., Dulewicz, V. & Malcolm, K. (2003). Measuring Emotional Intelligence: Content, Construct and Criterion-related Validity, Journal of Managerial Psychology, Vol. 18, No.5, p.14 – 342.
63. James, T. (2010). Emotional intelligence: Theory and description, a complete model for interpersonal effective, Journal of management development, Vol. 16, No.3/4, pp.614-629..
64. Julian, A. & Barling, J.F. (2002). Transformational leadership and emotional intelligent, Journal leadership organization Development, 21 /3198-204.
65. Kotter, J.P. (1995). Leading change, Harvard Business Review, March April.
66. LeDoux, J.E. (1995). Emotion Clues from the brain. Annual Review of Psychology, 46, 209-235..
67. Reiff, H.B. (2001). The Relation of LD and Gender With Emotional Intelligence in College Students, Journal of Learning Disabilities, Vol.34, Issue 1, pp66-100.
68. Sirvastava, R. & Bharamanaikar, D. (2004). The Managerial decision-making under crisis: the role of emotion in an intuitive decision process, Human Resource Management Review, Vol.14, pp.107-103.
69. Tracey, J.B., & Hinkin, T.R. (1998). Transformational Leadership or effective managerial practices? Group and Organization Management, Vol.23, pp220-236.