

اثر الذكاء الشعوري في تعزيز القيادة التحويلية  
بحث تحليلي في عينة من المصارف الاهلية العراقية

## **Emotional Effect on Transformational Leadership Reinforcement**

الاستاذ المساعد الدكتور انتصار عباس حمادي

جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد

المدرس المساعد ايمان عامر حميد

جامعة بغداد/ مركز التطوير والتعليم المستمر



## المستخلص

تضمن هذا البحث تصوير العلاقة التأثيرية لأبعاد الذكاء الشعوري الذي تتميز به ادارات المصارف الاهلية العراقية في نمط القيادة التحويلية، وقد استند بأسسه على فرضية رئيسية اشتملت على اعطاء اجابة مسبقة عن توافر هذه العلاقة، وقد اختيرت عينة مجتمعية بنسبة 40% من المصارف الاهلية العراقية والتي تمثلت بـ(12) مصرفا وفروعها العاملة في مدينة بغداد حصرا، اختيرت منها (146) كعينة للبحث من المجتمع الكلي للبحث البالغ(300) فردا من العاملين في الادارة العليا لهذه المصارف، وقد تبين توافر هذه المتغيرات في المصارف عينة البحث فضلا عن التأكد من صحة الفرضية الرئيسية وقبولها، مع الاشارة الى ان الذكاء الشعوري يحقق حالة من التفعيل لنمط القيادة التحويلية من خلال ثلاثة ابعاد واستبعاد متغير ادارة الذات لعدم اهميته في هذه العلاقة، ما جعل الباحثان التوصية بزيادة الاهتمام بما يمتلكه هؤلاء المدراء من مستويات الذكاء الشعوري وتفعيله قدر الامكان.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الشعوري، نمط القيادة التحويلية، المصارف الاهلية العراقية.

## Abstract

This research included the description of influential relationship of the dimensions of emotional intelligence , which is characterized by the managers of the Iraqi private banks in Transformational Leadership style ,which Was based on a main hypothesis which included a prior giving answer about the availability of this relationship, a sample of 40% from the Iraqi private banks was chosen which were represented by (12) banks and their branches operating in the city of Baghdad exclusively, (146) was chosen as a sample from the overall main sample of(300) individual working in senior management of the banks , The availability of these variables has been found in the sample of banks as well as it confirms the main hypothesis and its acceptance ,also it clarified the importance of emotional intelligence in activating transformational leadership style through (3) dimensions with the exclusion of self-management dimension for its unimportance in this relationship ,This made the researchers recommend an increase in interest, in emotional intelligence levels owned by managers and how to activate it as much as possible.

Keywords: Emotional Intelligence, Transformational Leadership , Private Iraqi Banks

## المقدمة

لقد تغيرت طبيعة الاعمال في أغلب المنظمات بشكل كبير خلال العقدين الماضيين، فأصبحت المنظمات المعاصرة اقل عددا في المستويات الادارية، وان الانماط الادارية اقل اوتوقراطية، وتبلورت افكار جديدة تدور حول مستويات الذكاء الشعوري الذي يختل عن الذكاء العام، واصبح للذكاء الشعوري تأثير اساسي في التطوير الذاتي للمدير وصفاته القيادية، وكلما ازداد الافراد قريبا من المستويات الادارية العليا بات من المهم امتلاك مستويات من الذكاء الشعوري الذي يزيد من قلبية المدراء على التحول بأعمال منظماتهم الى الاكثر كفاءة وفاعلية.

وبهذا المنطلق تمثلت مشكلة البحث بالتساؤل عن دور ابعاد الذكاء الشعوري بتفعيل نمط القيادة التحويلية في المصارف الاهلية العراقية، واستوجب ذلك بناء مخطط فرضي يمثل قاعدة البحث واشتق منه فرضية البحث الوحيدة التي توفر اجابة مبدئية عن هذه العلاقة، التي اثبتت بداية من خلال استنباط هذه العلاقة من الاديبيات والدراسات

السابقة، وقد جمعت البيانات من عينة البحث عبر الاستبانة وهي اداة البحث الرئيسية التي وزعت على المدراء في الادارات العليا للمصارف عينة البحث بشكل مباشر، وبعد عرض وتحليل النتائج تبين سريان نموذج البحث بشكل اجمالي الا ان بعد ادارة الذات قد استبعد من نموذج الانحدار المتعدد لعدم اهميته في التأثير على نمط القيادة التحويلية على الرغم من توافره في هذه المصارف وكما اشارت اليه نتائج التحليل الوصفي، ومن هذه النتيجة قامت الباحثتان بتقديم مجموعة من الاستنتاجات حول اهمية الذكاء الشعوري في تفعيل نمط القيادة التحويلية في المصارف عينة البحث ومقدمتان مجموعة من التوصيات.

### المحور الاول: الاطار المنهجي

#### اولاً: مشكلة البحث

ترغب منظمات الاعمال في تحقيق اهدافها، التي تستمد في كثير/ بل في اغلب الاحيان من قوة و ارادة مدرائها وقادتها وما يمتلكونه بالأساس من الذكاء الشعوري، وقد اشارت العديد من الدراسات الى اهميته في بناء وترسيخ نمط القيادة التحويلية، وبالتالي تلخصت مشكلة البحث بالتساؤل الاتي: ( ما هو اثر الذكاء الشعوري في نمط القيادة التحويلية في البيئة المصرفية العراقية؟).

#### ثانياً: اهمية البحث

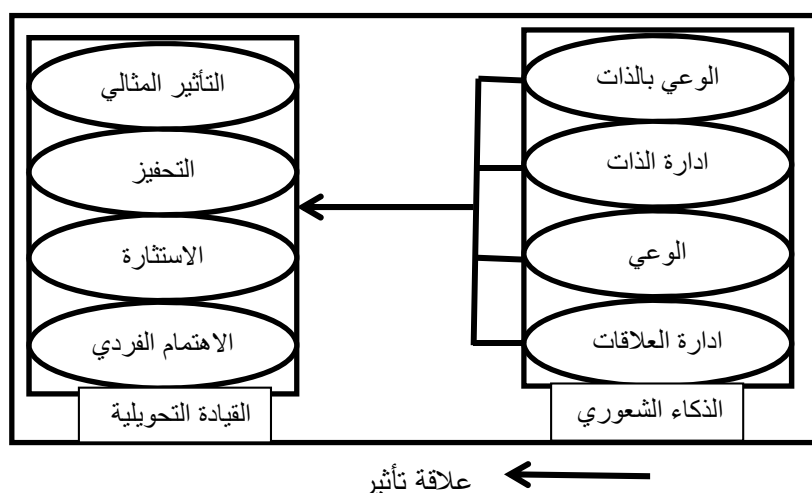
يسعى البحث الى اظهار قيمة الذكاء الشعوري في المصارف الاهلية العراقية من خلال تفعيل نمط القيادة التحويلية التي تتميز بدورها المفعم في تحقيق اهداف منظمات الاعمال.

#### ثالثاً: اهداف البحث

يتمحور البحث حول هدف رئيس يشتمل على معرفة مستوى تأثير ابعاد الذكاء الشعوري ومساهمته في تفعيل ابعاد نمط القيادة التحويلية في البيئة المصرفية العراقية وخصوصا الاهلية.

#### رابعاً: مخطط البحث وفرضياته

يشكل مخطط البحث الركيزة الاساسية للبحث العلمي لأنه يحقق حالة من الفهم والادراك لكيفية سريان البحث، وعليه فأن البحث سوف يقوم على مخطط فرضي يوضحه الشكل(1):



شكل(1) مخطط البحث الفرضي

وان المخطط اعلاه يشير الى ان البحث قد استند على فرضية رئيسة مفادها: " يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لأبعاد الذكاء الشعوري في نمط القيادة التحويلية ".

#### خامساً: منهجية البحث

يقوم البحث الحالي في مضامينه على المدخل الاستنباطي وذلك من اجل تأكيد النتائج بالإثبات او رفض الفرضيات معتمدا في ذلك على البيانات المجمعة من المصارف عينة البحث ووفق الاسلوب التحليلي.

#### سادساً: مجتمع وعينة البحث

تمثل مجتمع البحث بالمصارف الالهية العراقية، والتي مثلت (31) مصرفاً، واعتمد في الاختيار على نسبة (40%) من العدد الكلي لتصبح العينة المجتمعية الخاضعة للبحث متمثلة بـ(12) مصرفاً مسجلة جميعها في سوق بغداد للأوراق المالية وكما توضحها المعادلة رقم (1):

$$\text{عدد المصارف الخاضعة للبحث} = 31 * 40\% = 12.4 \text{ مصرف} \dots\dots\dots (1)$$

اما عينة البحث فقد تمثلت بـ (المدير المفوض ونوابه، اعضاء مجلس الادارة، مدراء الفروع، المستشارين، مدراء الاقسام)، والبالغ (300) فرداً ، اختيرت عينة بلغت (146) لتمثل نسبة (49%).

#### سابعاً: اختبارات الصدق والثبات

1. اختبارات الصدق: قيس الصدق عبر اسلوب الصدق الظاهري، اذ عرضت الاستبانة على (10) متخصصاً في العلوم الادارية وحصلت على نسبة اتفاق (0.90)، وكذلك اختبار الصدق من الثبات وكالاتي:

$$\text{الصدق} = \sqrt{\text{الثبات}} \dots\dots\dots (1)$$

وبما ان معامل الثبات الذي تم التوصل إليه من طريقة التجزئة النصفية هو (0.81) فإن:

$$\text{صدق المقياس} = \sqrt{0.80} = 0.89 = \text{وهي نسبة صدق عالية.}$$

2. اختبار الثبات: يمكن التحقق من ثبات اداة القياس من خلال تحقق الاتساق الداخلي وثبات فقرات اداة

القياس. وقد أجري التحقق من الاتساق الداخلي لفقرات مقاييس البحث من خلال اختبار التجزئة النصفية

وكما في الجدول (1):

جدول (1) اختبارات الثبات

| المقياس  | الفا-كرونباخ<br>Cronbach's-<br>(Alpha) | معامل<br>الارتباط | معامل التصحيح<br>Spearman-<br>(Brown) | معامل التجزئة<br>النصفية<br>(Guttman) |
|----------|--|-------------------|---------------------------------------|---------------------------------------|
| الاجمالي | 1.000                                  | 0.68              | 0.81                                  | 0.80                                  |

المصدر: اعداد الباحثان اعتمادا على نتائج برنامج (SPSS).

تشير النتائج الظاهرة في الجدول المشار اليه الى ان معامل الفا-كرونباخ يعطي دلالة احصائية بلغت (1.000)، كما ان معامل التجزئة النصفية (Guttman Split-Half Coefficient) هو الاخر قد عزز القوة الاحصائية من خلال ما مؤشر في الجدول اذ بلغ على المستوى الكلي (0.81)، وهي نسبة عالية وتعطي مقبولية قوية لثبات اداة القياس. وهو دليل على ان الاستبانة تتميز بالثبات في القياس وتعطي الباحثان الحق في اعتماد نتائجها وتعميمها على المجتمع

### المحور الثاني: الاطار النظري

يمثل الجانب النظري تهيئة الارضية المناسبة للبحوث العلمية وخصوصا ما يتعلق بالحوث التي تتبنى المدخل الاستنباطي، وعليه فأن هذه الفقرة سوف تتناول المتغيران الرئيسان للبحث وتوضيح العلاقة بينهما بشكل ضمني، وكالاتي:

#### اولا: الذكاء الشعوري

##### 1. المفهوم

تتعدد الكتابات التي تناولت الذكاء الشعوري بتعدد الكتاب والزوايا التي تم تناوله منها الا ان البحث النظامي الاول حول الذكاء الشعوري كان من قبل الباحثين النفسانيين (Jack Mayer and Peter Salovey, 1993) وان اول من عرف الجمهور العام بالذكاء الشعوري والذي كان له التأثير القوي على الاكاديميين هو كتاب (Daniel Goleman, 1995) المعنون ب(الذكاء الشعوري: لماذا يعد مهما اكثر من الذكاء العام Emotional Intelligence: Why it can matter more والذي حقق اعلى نسبة مبيعات ومنحه الشهرة العالمية (Zeidner & Mathews, 2009: 6). اذ اكد الباحثين بان الذكاء الشعوري يلعب دورا أساسيا بنجاح الافراد في حياتهم اليومية بقوة اكبر من الذكاء العام (Goleman, 1995: 34) وعلى اثره بدأ الباحثين بكتابة المقالات التي قامت بدراسة مفهوم الذكاء الشعوري في بدايات التسعينات . وفي عام 1998 قام (Goleman) بنشر كتابا اخر اكثر عمقا وتفصيلا بعنوان (Working With Emotional Intelligence) الذي وضح فيه علاقة الذكاء الشعوري بالحقل الوظيفي (بظاظو، 2010: 13).

يرى (Bar-On, 2000: 2) ان الذكاء الشعوري هو مهارات وقدرات تمكن الافراد من التعامل مع كافة مجالات الحياة سواء كانت في مجال الاعمال او الانشطة الحياتية اليومية. فضلا عن قدرة الفرد على التعامل بنجاح مع الاخرين باختلاف مشاعرهم وبيئاتهم الاجتماعية والتعامل بنجاح مع تلك الضغوط التي تفرضها تلك العلاقات، والقدرة الجيدة في التأثير الايجابي مما يمنحهم شعورا بالسعادة بتلك العلاقات. وقد وضح (Goleman, 1998) الدور الاساسي الذي يلعبه الذكاء الشعوري في تحسين اداء العمل او العمل التنظيمي فضلا عن تحسين الانجازات في الحياة الشخصية. وقد اشار الى ان ما يقرب من (90%) من الاداء العالي والمتوسط للأفراد بالمراكز القيادية العليا كان نتيجة لسمات الذكاء الشعوري بدلا من السمات الادراكية والمعرفية (Naseer, etal, 2011: 33).

ومنذ بداية ظهور اهمية مفهوم الذكاء الشعوري قام العديد من الباحثين والمنظرين بتقديم تعريفات عديدة كلا تعكس وجهة نظر كاتبها الا ان اغلبها تتفق في جوانب عديدة اكثر من جوانب الاختلاف. اذ ركز بعض الباحثين في تعريفاتهم لمفهوم الذكاء الشعوري على انه مجموعة من القدرات والكفاءات اما البعض الاخر فقد كان تركيزهم منصبا حول مجموعة السمات الشخصية والمهارات الاجتماعية والعاطفية، ومنهم (Cantor & (2010: 10).

(Gardner,1983;1993) (Sternberg,1985) (Clark & Karp,1978) Kihlstrom,1987)  
(James,2014:2) (Zeidner & Roberts, 2007) ( Bar-On,2006) (Zajonc,1980)

كما يوصف الذكاء الشعوري بأنه مفهوم يعني القدرة على التعرف وتقييم وتمييز وإدارة الانفعالات الذاتية وللآخرين من أجل الوصول الى سلوك ايجابي صحيح. كما يسمى أيضا بالذكاء الشعوري والذكاء الانفعالي وذكاء الوجدان، الا ان الدراسة الحالية تبنت مصطلح الذكاء الشعوري وذلك لأنه يتضمن قدرة الشخص على التعرف على مشاعره وانفعالاته وعلى التعامل مع المشاعر السلبية كالشعور بالإحباط وتراكم ضغوط الحياة و يتمكن من استخدام وتوظيف المشاعر للوصول إلى قرارات سليمة.

وبناء على ما تم عرضه من مفاهيم مختلفة لعدد من المنظرين ترى الباحثتان أنه يجب الاهتمام بالناحية الشعورية والوجدانية أو الانفعالية للأفراد باعتبارها وسيلة الفرد على التكيف في ضوء التحديات العصرية الحديثة وإن الشعورية من النواحي المؤثرة في شخصية الفرد وسلوكه بصفة عامة وطريقة تفكيره بصفة خاصة، وآليات اتخاذ القرار وإدارة حياته وذلك لأن ادراك الفرد السريع والدقيق لانفعالاته ولانفعالات من يحيطون به يسمح له بردود أفعال منطقية ودقيقة، وانتقاه لأفضل الردود في المواقف الاجتماعية، كما أن الذكاء الشعوري يساعد الفرد على مواجهة التحديات بشكل ملائم، وعليه تعرف الباحثتان الذكاء الشعوري على انه (القدرات المعرفية والعقلية والوجدانية المتفاعلة لتحفيز الوعي في ادراك المشاعر الذاتية وإدارة الانفعالات وإدارة الكفاءات الاجتماعية لضمان نجاح الفرد في التكيف مع البيئة ومواجهة تحديات الحياة).

## 2. ابعاد الذكاء الشعوري

يعد الذكاء الشعوري احد العناصر الجوهرية المساهمة في نجاح الافراد الذين يقومون بأعمال وادوار متنوعة ومختلفة في الحياة المعاصرة، وقد اشار (ابو عفش،2011: 45) الى اربعة ابعاد اساسية للذكاء الشعوري وهي:

- الوعي بالذات: وهو القدرة على قراءة الفرد لمشاعره وادراك تأثير تلك المشاعر على ردود افعال الفرد واستجاباته للمواقف المختلفة وتأثيرها على عملية صنع القرارات لدى الفرد.
- ادارة الذات: ويعني ابقاء المشاعر الذاتية تحت المراقبة والسيطرة على الانفعالات الداخلية بغية تحقيق الهدوء بصرف النظر عن عواطف الفرد، وتشمل ضبط الذات وبقظة الضمير والتكيف والانجاز والقدرة الابداعية.
- الوعي الاجتماعي: ويعني فهم الآخرين عن طريق ادراك حاجاتهم ووجهات نظرهم ومشاعرهم ومخاوفهم والاحساس بالاحتياجات التطويرية للآخرين والتوافق معهم في مواقفهم الاجتماعية ومعرفة ردود الفعل للقرار المتخذ والذي ينعكس بالإيجاب او السلب على العلاقة فيما بينهم وبالتالي على تطوير قدراتهم وقابلياتهم وزيادة الرضا الوظيفي.
- ادارة العلاقات: وتتمثل بقدرة الفرد على التعامل مع مشاعر الآخرين وبناء علاقات اجتماعية فاعلة مع الآخرين وكيفية حل الصراعات بفاعلية واحداث التغيير، وقيادة فريق العمل.

ومن خلال ما تم عرضه من تعريفات ومنظورات مختلفة لمفهوم الذكاء الشعوري من قبل مختلف الباحثين خلال الزمن الماضي والحاضر، ترى الباحثتان أن اهتمام علم النفس في القرن الحالي لدليل على تأكيد الضرورة الهامة لارتقاء الإنسان في تعامله مع انفعالاته ووجدانه وضرورة مواجهة الضغوط بشكل إيجابي دون أن تؤثر على اتخاذ

القرارات لدى الفرد للارتقاء بمستوى الصحة النفسية لديه، وقد لاحظت الباحثتان ان الذكاء الشعوري يتضمن ابعاد عديدة وكان للبعد الانفعالي او العاطفي (Emotional Dimension) (أي الإدراك الصحيح لمشاعرنا ومشاعر الآخرين) الأهمية الأكثر، والبعد الاجتماعي (Social Dimension) (أي إقامة علاقات اجتماعية سليمة لتساعدنا على تحقيق التوافق مع انفسنا ومع الآخرين) ومن ثم البعد المعرفي.

## ثانياً: القيادة التحويلية

### 1. المفهوم

تحتاج المنظمات في ظل التحديات التي تواجهها لنمط قيادي معين قادر على إدارة المواقف واستثمار الفرص بما يحقق أهداف المنظمة ويعزز من قدرتها على مواجهة هذه التحديات بفعالية. وبالرغم من وجود أكثر من (200) نموذج للقيادة، إلا أن نظرية القيادة التحويلية تعد من بين أبرز مداخل وأنماط القيادة المعاصرة (صالح والمبيضين، 2013:61)، ويؤيد ذلك ما أشارت إليه العديد من الدراسات لباحثين مثل (Yukl, 1999) (Eisenbach, etal, 1999) (Fugate, 2012) من أن القادة التحويلين هم أكثر فعالية في البيئات المتصفة بالتغيير وعدم التأكد. لذلك، لا غرابة أن تكون القيادة التحويلية حسب رأي (Maranville 1995) عاملاً رئيساً ومهماً في الفترات الحرجة من حياة المنظمات التي تنسم بالتعقيد وعدم الاستقرار (Wang et al., 2005:421) ان أول من طرح فكرة القيادة التحويلية هو (Downton, 1973) فيما كان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية في عام 1978 على يد العالم السياسي الأمريكي (Burns Macgregor) ، ثم توالت المفاهيم والنصوص في القيادة التحويلية كإضافات أو إسهامات إلى أعمال (Burns) من قبل عدد من الباحثين والعلماء وبدءاً من أعمال (Burns, 1978) الذي وصف أسلوبين مختلفين للقيادة يتم تحديدهما من خلال نوع العلاقة التي يسعى القائد الى ارسائها وترسيخها مع اتباعه ( İşcan, 2014, 882 ) فقد اعتبر القائد أما ان يكون ما يطلق عليه بالقائد التبادلي (Transactional leader)، الذي يتخذ مجموعة من السلوكيات في تعامله مع اتباعه تتميز بتبادل الوعود والمكافآت والفوائد له ولاتباعه و تكون الفائدة متبادلة، او القائد التحويلي (Transformational Leader) الذي يتخذ من القيم العليا وسيلة لتحويل اتباعه نحو تحقيق الرؤيا والاهداف (Bass&Avolio, 1990:231)، بينما نظر الكتاب والباحثين الآخرين للقيادة على انها سلسلة متصلة توجد القيادة التحويلية عند احد اطرافها والقيادة التبادلية عند الطرف الاخر.

### 2. أبعاد القيادة التحويلية

تطورت نظرية القيادة التحويلية تطوراً ملحوظاً من خلال اسهامات (Bass) في وضع نظرية منهجية، و قام بوضع نماذج ومقاييس لهذه المنهجية من اجل قياس عوامل السلوك القيادي وهو ما اطلق عليه مقياس العوامل المتعددة للقيادة التحويلية (MLQ) (Multifactor Leadership Questionnaire) (Hay, 2007:3) و يهتم نمط القيادة التحويلية برفع وزيادة مستوى دافعية وأخلاقيات و قيم واداء العاملين، وتطوير قدراتهم إلى الحد الأقصى. والأفراد الذين يظهرون سلوكيات القيادة التحويلية غالباً ما يكون لديهم مجموعة قوية من القيم والمثل الداخلية، وفاعلية في تحفيز الأتباع للدفاع عن المصالح العامة وليس مصالحهم الذاتية (Odumeru & Ifeanyi, 2013:356) ، وأشار (Bass et al, 2003: 208) إلى أن القيادة التحويلية من الناحية المفاهيمية تتضمن ثلاثة مكونات أساسية هي:

- الجاذبية (Charisma)، ويتصف بها القائد الذي تتوفر لديه القدرة على تشكيل رؤية وتوصيل لمرؤوسيه.



- الاستثارة العقلية (Intellectual stimulation)، ويتصف بها القائد الذي يشجع على حل المشكلات بطرائق إبداعية.
- الاعتبار الفردي (Individual consideration)، ويتصف بها القائد الذي يعطي اهتماماً شخصياً للتابع.

ومن ثم قام كلا من (Bass and Avolio, 1994) بتطوير نموذجاً لأبعاد القيادة التحويلية ومكوناتها، يتضمن أربعة أبعاد، تبدأ جميعها بحرف (I)، وعرفت بـ (4Is) وهي:

1. التأثير المثالي (Idealized influence): والتي تهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة، تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة، وذلك بأن القادة التحويليين يمارسون سلوكيات تجعل منهم نماذج لتابعهم، فالقائد التحويلي يحظى بإعجاب واحترام التابعين (Northouse, 2004:61)، إذ ينظر العاملون إليهم على أنهم مثال للأخلاق والقيم، ويبدون مشاعر الإعجاب والاحترام والثقة اتجاههم، كما وضح (Green, etal., 2003) أن الرؤية، والثقة، والاحترام، والصدق، ومشاركة المخاطر، والتكامل، والقوة، تُعد من سمات بُعد التأثير المثالي أو الكاريزمي (Ismail, 2010:25).

2. الدافعية الإلهامية (Inspirational motivation): أو الحفز الإلهامي، وتشير إلى الطريقة التي يحفز ويلهم فيها القادة أتباعهم للوصول إلى الأهداف المرغوبة والنظر إلى المستقبل بتفاؤل، فضلا عن توفير احساس المعنى لأعمالهم الحالية (Odumeru & Ifeanyi, 2013:356) ويركز هذا البعد على سلوكيات القائد التي تثير في التابعين حب التحدي واستثارة روح الفريق من خلال الحماسة، ويدفع القائد التابعين للمشاركة في تصور الأوضاع المستقبلية والأهداف والرؤى (Nanjundeswaraswamy & Swamy, 2014:58).

3. الاستثارة الفكرية (Intellectual stimulation): ويقصد به قدرة القائد على استثارة جهود التابعين التفكيرية والتحليلية (Hukpati, 2009:12). لتكون جهوداً إبداعية وخلاقة، من خلال التساؤل حول منطقية الفرضيات وإعادة بناء المشكلة، والقدرة على مواجهة الحلول بطرائق خلاقة إبداعية جديدة خارجة عن الطرق التقليدية، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات فضلا عن عدم انتقاد اخطاء التابعين علنية وبالتالي التشجيع نحو الإبداع (Kirkland, 2011:171).

4. الاعتبارية الفردية (Individualized consideration): ويقصد بها مدى اهتمام القائد بالتابعين على المستوى الفردي واحترامهم، من خلال مراعاة الفروق الفردية بينهم، والتعامل معهم بحب متبادل، فهو يلبي حاجاتهم الشخصية (Ahmad, etal., 2014:15) ويستمع إليهم، كما أن إنجازاتهم تنال عنده الاهتمام والتشجيع، كما يهتم ويعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق المزيد من النمو والتطور لتحقيق اداء يفوق التوقعات (Bodla & Nawaz, 2010:373).

### ثالثاً: العلاقة بين الذكاء الشعوري ونمط القيادة التحويلية

اصبحت المقدرات العاطفية حديثاً من المواضيع المهمة، ويعد الجدل القائم حول أهمية الذكاء العاطفي واعتباره احد اهم المكونات الاساسية للقيادة الفاعلة موضوع مدرك ومقنع بالنسبة للباحثين فيه والتي لاقت اقبالا لدى الباحثين في القيادة مثل (Mayer et al, 1999; Gupta, 2010; Harms & Crede, 2010; Jame, 2014)، وقد أوضحت الدراسات الارتباط الإيجابي ما بين الذكاء الشعوري والقيادة في مكان العمل. كما أكدت على ان التكامل ما بين الجوانب الإدراكية والعاطفية ينتج عنه اتخاذ قرارات سليمة من قبل القادة في مواجهة المشكلات بشكل أكثر شمولية (Abdul Samad, 2014:211) إذ أصبح الذكاء الشعوري عنصر جوهرى

ويجب العاملين امتلاكه فضلا عن اعتباره جانب مهم في الموارد البشرية منذ تحول الدول من دول صناعية الى أخرى تستند على الخدمات (Rajah et al., 2011:67) وقد أكد (Goleman,1998:90) بان استعمال الذكاء الشعوري من قبل القادة في ظل البيئة الحالية سريعة التغيير سيقودهم لتحقيق نجاحا أكبر. كما وان الذكاء الشعوري للقادة سيؤثر على انجازات المنظمة والذي يمكنه من خلق بيئة عمل ايجابية من خلال الاستعمال المناسب للعواطف (Muchecheter,2014:302) فضلا عن الارتباط الايجابي بين عواطف ومشاعر القادة وخصائص القيادة الجيدة مثل فاعلية القائد، التأثير الايجابي، انخفاض في مستوى الاجهاد ومخرجات اداء أفضل (Yusof, et al,2014:41).

كما يلعب الذكاء لشعوري دورا جوهريا في السلوك القيادي ومدى فاعليته وذلك من خلال ادراك القائد لمشاعره وانفعالاته وانفعالات ومشاعر الاخرين والذي يشكل تأثيرا بالغ الاهمية على اداءه ونجاحه (Rosete&Ciarrochi,2005:338).

كما وان الاخذ بنظر الاعتبار المشاعر والانفعالات الذاتية للقائد تنمي روح التعاون وتوطد العلاقات، وبالتالي تقلل من الصراعات التي قد تحدث بين المرؤوسين او العاملين (Yusof, et al.,2014:41). فضلا عن ان فهم القائد للمشاعر والانفعالات يجعله اكثر انفتاحا وفهما لوجهات نظر العاملين معه وان قدرته في ادارة هذه المشاعر والانفعالات تمكنه من التخفيف من الضغوط النفسية والاجهاد الذي يتعرض له العاملين وتحل مشاكلهم (Caruso,2002:63).

وقد توصلت العديد من الدراسات والابحاث عبر الزمن مثل (Antonakis, 2004; Garcia-Zamor, 2003; Batool,2013; Bendahan et al 2010; Day & Carroll, 2004; Palmer et al, 2003) الى نتائج اتسمت بأهمية الذكاء الشعوري والعلاقة القوية التي تربط بينه وبين القيادة الفعالة وان الذكاء الشعوري يمثل ضعف قوة الذكاء العام في تحقيق الاداء المتفوق. فضلا فان النقص في مستوى الذكاء الشعوري لدى القائد يعد اهم اسباب الفشل القيادي (Batool,2013:88)

ومن خلال ما تم عرضه من اهمية الذكاء الشعوري في تهيئة وتفعيل السمات القيادية للمدراء، فأن الباحثان ترتئيان ان توافر ابعاد الذكاء الشعوري تؤدي الى ايجاد نمط القيادة التحويلية، وكلما ازدادت مؤشرات الذكاء الشعوري كلما تحققت الفاعلية في نمط القيادة التحويلية.

### المحور الثالث: الجانب التطبيقي

يمثل الجانب التطبيقي للبحث الكشف عن العلاقات المنطقية بين متغيرات البحث من خلال الاختبارات الاحصائية والتأكد من صحة الفرضيات المطروحة، ومن اجل ذلك فأن هذا المحور سوف يتناول الاتي:

#### أولاً: عرض وتحليل نتائج التحليل الوصفي

##### 1. عرض وتحليل ابعاد الذكاء الشعوري

يُظهر الجدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر المديرين بصدد ابعاد الذكاء الشعوري، اذ عكست الاجابات وسطاً حسابياً عاما بلغ (4.015)، يدل على مستواه العالي، أكده الانسجام العالي في إجابات أفراد العينة الذي عكسه الانحراف المعياري البالغ (0.38) ومعامل الاختلاف

(9.46%) المنخفضين، وتضمنت الابعاد(الوعي بالذات، ادارة الذات، الوعي الاجتماعي، ادارة العلاقات) وكانت النتائج حولها كالآتي:

### أ. الوعي بالذات

يظهر الجدول (2) مستوى الوعي بالذات من وجهة نظر المديرين عينة البحث التي تم قياسها بعشرة اسئلة (x1, x2, x3, x4, x5,x6,x7,x8,x9,x10)، ويلاحظ من الجدول بان الأوساط الحسابية الخاصة بهذا المتغير تقع جميعها ضمن مستويات مختلفة، وحقق هذا المتغير وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.35) وهو اعلى من الوسط المعياري البالغ (3)، وهي قيمة عالية جداً وبنسجام عالي في إجابات العينة التي عكسها الانحراف المعياري (0.55) ومعامل الاختلاف (12.64%) المنخفضين، مما يدل على أن عينة البحث في المصارف عينة البحث لديها مستوىً عالياً من الوعي بالذات.

جدول (2) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لأبعاد الوعي بالذات n=114

| المتغيرات    | الفقرات | وصف الفقرات  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % |
|--------------|---------|--|---------------|-------------------|------------------|
| الوعي بالذات | X1      | لدى فهم حقيقي بما اشعر.  | 4.52          | 0.64              | 14.15            |
|              | X2      | أعي نقاط القوة والضعف لدي.   | 4.31          | 0.74              | 17.17            |
|              | X3      | لدي القدرة على التعامل مع مشاعر الاجهاد التي تعوق ادائي.             | 4.17          | 0.91              | 21.82            |
|              | X4      | لدي القدرة على ادراك طبيعة عواطفني في مختلف المواقف.                 | 4.12          | 0.87              | 21.12            |
|              | X5      | أمتلك الثقة بالنفس.  | 4.54          | 0.70              | 15.42            |
|              | X6      | استطيع أقتناع الآخرين بوجهة نظري.                                    | 4.41          | 0.75              | 17.00            |
|              | X7      | اتمعت بالتفكير الايجابي حول كل شيء من حولي.                          | 4.18          | 0.93              | 22.25            |
|              | X8      | احرص على منح الثقة لزملائي.  | 4.21          | 0.73              | 17.34            |
|              | X9      | اتعلم من خبرات الماضي.   | 4.55          | 0.65              | 14.29            |
|              | X10     | امتلك مستوى طيب من العزيمة وقوة الإرادة.                             | 4.52          | 0.65              | 14.38            |
|              |         | اجمالي الوعي بالذات  | 4.35          | 0.55              | %12.64           |
| ادارة الذات  | X11     | اجيد ادارة مزاجي والتعامل معه.                                       | 3.76          | 0.83              | 22.07            |
|              | X12     | اتحلى بالصبر اذا لم احقق نتائج سريعة.                                | 3.80          | 0.89              | 23.42            |
|              | X13     | استطيع انجاز اعمالني بنشاط وتركيز.                                   | 4.18          | 0.76              | 18.18            |
|              | X14     | اسيطر على غضبي عادة ولا اثور في وجوه الآخرين.                        | 3.55          | 0.80              | 22.54            |
|              | X15     | اعترف بأخطائي ولدي القدرة على الاعتذار عنها.                         | 3.28          | 0.98              | 29.88            |
|              | X16     | املك السيطرة على نفسي عند تلقي امر مزعج.                             | 3.76          | 0.85              | 22.61            |
|              | X17     | استطيع تحقيق النجاح تحت الضغوط.                                      | 3.77          | 0.96              | 25.46            |
|              | X18     | عندما اقرر انجاز اعمالني فابني ابدأ بالعقبات التي تحول بيني وبينها.  | 4.07          | 0.78              | 19.16            |
|              | X19     | احاول البحث دائما عن النواحي الايجابية في كل الظروف التي تعامل معها. | 3.92          | 0.77              | 19.64            |
|              | X20     | اعترف بأخطائي وليس لدي القدرة على الاعتذار عنها.                     | 2.55          | 1.03              | 40.39            |
|              |         | اجمالي ادارة الذات   | 3.66          | 0.52              | %14.20           |

| المتغيرات              | الفقرات | وصف الفقرات  | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|------------------------|---------|--|---------------|-------------------|
| الوعي الاجتماعي        | X21     | لدي القدرة على قراءة مشاعر الناس من تعبيرات وجوههم.                | 3.80          | 21.84             |
|                        | X22     | انا حساس للاحتياجات العاطفية للآخرين.                              | 3.68          | 21.74             |
|                        | X23     | اقوم بتهنئة الاخرين عند شعورهم بالقلق.                             | 3.77          | 20.69             |
|                        | X24     | أستطيع مقابلة أناس جدد وان استهل حديثا عندما يتوجب علي.            | 3.93          | 18.58             |
|                        | X25     | اتعاطف مع معاناة الاخرين واحزانهم بشكل فعال.                       | 3.85          | 21.30             |
|                        | X26     | ابادر الى اجراء محادثات مع الاخرين.                                | 3.70          | 18.38             |
|                        | X27     | اتقبل النصح والتوجيه من الاخرين.                                   | 3.47          | 27.67             |
|                        | X28     | أفعل ما يتوقعه الناس مني مهما كلفني ذلك من جهد.                    | 3.66          | 22.40             |
|                        | X29     | اركز انتباهي دائما عندما استمع للآخرين.                            | 4.10          | 18.54             |
|                        | X30     | يحبني الآخرون ويحترموني وان اختلفنا في الرأي.                      | 4.02          | 19.40             |
| اجمالي الوعي الاجتماعي |         | <b>3.80</b>  | <b>0.54</b>   | <b>%14.21</b>     |
| ادارة العلاقات         | X31     | أسعى الى العمل مع زملائي بروح الفريق.                              | 4.49          | 12.69             |
|                        | X32     | اسعى الى استئناف علاقاتي الودية مع الاخرين اذا ما حدثت مشكلة.      | 3.99          | 18.31             |
|                        | X33     | اسعى على ان اكون المتحدث باسم جماعة.                               | 4.20          | 16.16             |
|                        | X34     | اتمكن من تغيير مجرى الحديث بلباقة اذا كان الموضوع ليس علي ما يرام. | 4.07          | 18.92             |
|                        | X35     | احسن الى الاخرين دون غاية او مصلحة.                                | 4.59          | 11.76             |
|                        | X36     | لدي القدرة على التخطيط الجيد.                                      | 4.42          | 14.03             |
|                        | X37     | احرص على منح الثقة لزملائي.  | 4.23          | 15.37             |
|                        | X38     | أحاول دائما حل المنازعات التي تنشأ بين الجماعة.                    | 4.04          | 20.30             |
|                        | X39     | التزم دائما بوعودي وعهودي مع الاخرين.                              | 4.48          | 13.62             |
|                        | X40     | اكون صداقات مع الاخرين بسهولة.                                     | 3.97          | 18.39             |
| اجمالي ادارة العلاقات  |         | <b>4.25</b>  | <b>0.41</b>   | <b>%9.64</b>      |
| اجمالي الذكاء الشعوري  |         | <b>4.02</b>  | <b>0.38</b>   | <b>%9.45</b>      |

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على نتائج برنامج (SPSS)

#### ب. ادارة الذات

حصل هذا البعد على وسط حسابي عام بلغ (3.66) كان الاقل من بين مجموع ابعاد الذكاء الشعوري وانحراف معياري عام (0.52) ومعامل اختلاف (14.20%)، مما يشير الى التشتت النسبي في الاجابات الواردة بخصوص فقرات هذا البعد، كما ويدل الوسط الحسابي العام لهذا المتغير على وجود تقبل عالي من المدراء عينة البحث تجاه ادارة الذات التي قيست بعشر فقرات (x11,x12,x13,x14,x15,x16,x17,x18,x19,x20)، وهو يشير الى ان ادارات المصارف قد ادركت اهمية ادارة الذات في اعمالها، بوصفها مكونا اساسيا للذكاء الشعوري على الرغم من انها قد حصلت على معامل اختلاف مرتفع نسبيا.

## ج. الوعي الاجتماعي

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً بلغ (3.79) مما يؤشر مستوى عالٍ ، وتم تأكيده من خلال التشتت النسبي في إجابات عينة البحث التي عكسها الانحراف المعياري (0.54) ومعامل الاختلاف (14.21%)، وقيس هذا البعد بالفقرات (x21,x22,x23,x24,x25,x26,x27,x28,x29,x30)، وبالتالي فهو يشير الى تشتت اجابات عينة البحث حول هذه الفقرات بمقدار النصف تقريبا، ويحقق حالة من عدم الادراك الفعلي لما يشير اليه الوعي الاجتماعي وما يحققه من مزايا فيما لو استخدم بشكل صحيح.

## د. ادارة العلاقات

تُظهر نتائج الجدول (2) بان ادارات المصارف في المصارف عينة البحث تمتلك القدرة على ادارة العلاقات وهو ما تم تأكيده من الوسط الحسابي (4.25) العالي جدا، وبانسجام في الاجابات التي عكسها الانحراف المعياري العام (0.41) ومعامل اختلاف (9.64%) المنخفضين جدا. وقد قيس هذا البعد بالفقرات (x31,x32,x33,x34,x35,x36,x37,x38,x39,x40)، والملاحظ في ذلك ان جميع هذه الفقرات حصلت على مستويات عالية وعالية جدا، مما يدل على اهمية ادارة العلاقات في البيئة المصرفية العراقية.

## 2. عرض وتحليل نمط القيادة التحويلية

يظهر الجدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعاملات الاختلاف المتعلقة بإدراكات المديرين حول نمط القيادة التحويلية، اذ يشير الوسط الحسابي العام الذي بلغ (4.19) إلى مستوىً عالياً، وأكد ذلك الانسجام العالي في إجابات أفراد العينة الذي عكسه الانحراف المعياري الذي بلغ (0.48) ومعامل اختلاف (11.46%) الذي يعكس الصورة الحقيقية لمدى الاتفاق حول الاجابات. ما يدل بدوره الى ان المصارف عينة البحث تعي وتولي الاهتمام لنمط القيادة التحويلية. وهو ما تم ملاحظته من خلال الزيارات الميدانية ان هذه المصارف تعتمد اعتمادا كبيرا على ما تمتلكه من مدراء لهم الخبرة في ممارسة الاعمال المصرفية وحث العاملين على التحول بأعمالهم الى الاكثر كفاءة.

جدول (3) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف لنمط القيادة التحويلية n= 114

| المتغيرات         | الفقرات | وصف الفقرات   | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | معامل الاختلاف % |
|-------------------|---------|---|---------------|-------------------|------------------|
| القيادة التحويلية | Y1      | اعتقد ان الاخرون يشعرون بارتياح عندما يكونوا حولي                   | 4.20          | 0.68              | 16.19            |
|                   | Y2      | أحث العاملين على بذل جهودا إضافية لتحقيق مستويات اداء يفوق التوقعات | 4.35          | 0.62              | 14.25            |
|                   | Y3      | استطيع التواصل مع الظروف الصعبة                                     | 4.02          | 0.74              | 18.41            |
|                   | Y4      | يثق الآخرون بي تماما  | 4.19          | 0.66              | 15.75            |
|                   | Y5      | أظهر ايماني العميق بمبادئ وقيمي ومثلي العليا                        | 4.45          | 0.65              | 14.61            |
|                   | Y6      | اسمح بقدر من المخاطر المحسوبة عند اتخاذ القرارات                    | 4.13          | 0.78              | 18.89            |
|                   | Y7      | أؤكد على اهمية امتلاك احساس قوي بالمبادئ                            | 4.34          | 0.67              | 15.44            |
|                   | Y8      | أراعي الاعتبارات الاخلاقية والمهنية عند اتخاذ القرارات              | 4.57          | 0.63              | 13.79            |
|                   | Y9      | التأكيد على الثقة المتبادلة للتغلب على الصعوبات                     | 4.37          | 0.67              | 15.33            |
|                   | Y10     | الحث على اتباع القيم الاكثر اهمية لرسالة المنظمة                    | 4.39          | 0.73              | 16.63            |

| 12.09 | 0.52 | 4.30 | اجمالي التأثير المثالي       |   |                    |
|-------|------|------|------------------------------|---|--------------------|
| 15.24 | 0.64 | 4.20 | Y11                          | بكلمات بسيطة وقليلة استطيع التعبير عما افعله وما يجب فعله.                                  | تحفيز الإلهامي     |
| 15.03 | 0.63 | 4.19 | Y12                          | أعبر للعاملين عن ثقتي بان الاهداف ستتحقق.   |                    |
| 15.12 | 0.65 | 4.30 | Y13                          | أعلن عن النتائج الايجابية لجهود العاملين  |                    |
| 17.88 | 0.76 | 4.25 | Y14                          | اقوم بمنح حوافز للمتميزين في الاداء من العاملين   |                    |
| 16.03 | 0.68 | 4.24 | Y15                          | أؤكد على اهمية الشعور بتحقيق الاهداف المنشودة   |                    |
| 18.20 | 0.75 | 4.12 | Y16                          | اتحدث بتفاؤل حول المستقبل   |                    |
| 16.44 | 0.71 | 4.32 | Y17                          | اتحدث بحماس عما يجب انجازه  |                    |
| 16.09 | 0.69 | 4.31 | Y18                          | اعمل على تطوير نقاط القوة للعاملين من خلال اظهار معنى لعملهم                                |                    |
| 17.22 | 0.72 | 4.18 | Y19                          | أظهر إصرارا في انجاز ما قمت بالتخطيط له.  |                    |
| 17.22 | 0.73 | 4.24 | Y20                          | اوكد على اهمية وجود حس جماعي عند انجاز المهام.  |                    |
| 13.44 | 0.57 | 4.24 | اجمالي التحفيز الإلهامي      |   | الاستشارة الفكرية  |
| 16.07 | 0.68 | 4.23 | Y21                          | أشجع العاملين التعبير عن أفكارهم بثقة عالية   |                    |
| 18.41 | 0.74 | 4.02 | Y22                          | أسعى وراء مختلف الآراء عند حل المشكلات.   |                    |
| 27.49 | 0.91 | 3.31 | Y23                          | أتجنب النقد في حالة حدوث أخطاء وأعدّها تجارب عملية مفيدة.                                   |                    |
| 16.02 | 0.67 | 4.18 | Y24                          | أحث العاملين على الابداع والابتكار  |                    |
| 17.46 | 0.73 | 4.18 | Y25                          | أبني مقترحات العاملين البناءة لتطوير العمل  |                    |
| 16.12 | 0.64 | 3.97 | Y26                          | أوضح للآخرين كيف ينظرون الى المشكلات من زوايا مختلفة.                                       |                    |
| 17.27 | 0.71 | 4.11 | Y27                          | أسعى وراء طرائق جديدة لدراسة كيفية تطوير العمل  |                    |
| 16.63 | 0.69 | 4.15 | Y28                          | أشجع على التفكير غير التقليدي عند التعامل مع المشكلات.                                      |                    |
| 16.03 | 0.67 | 4.18 | Y29                          | أحث الآخرين على طرح ما لديهم من مشكلات من خلال الحوار.                                      |                    |
| 18.16 | 0.73 | 4.02 | Y30                          | أقدم الأدلة والبراهين الداعمة للحلول الابداعية.   |                    |
| 13.12 | 0.53 | 4.04 | اجمالي الاستشارة الفكرية     |   | الاعتبارات الفردية |
| 16.21 | 0.71 | 4.38 | Y31                          | اعبر عن تقديري ورضاي عندما يقوم العاملين بأداء عملا جيدا.                                   |                    |
| 15.87 | 0.66 | 4.16 | Y32                          | أتفهم مشكلات العاملين وأسعى لحلها.  |                    |
| 18.05 | 0.72 | 3.99 | Y33                          | أطلع العاملين عن رأي فيما يعملونه   |                    |
| 17.06 | 0.72 | 4.22 | Y34                          | أدرك وجود الفروق الفردية بين الافراد فيما يتعلق بنواحي او نقاط الضعف والقوة.                |                    |
| 17.18 | 0.73 | 4.25 | Y35                          | أهتم بالعاملين واجعلهم محل اهتمام لدي.  |                    |
| 17.73 | 0.72 | 4.06 | Y36                          | اقوم بسماع الموضوعات التي تقع ضمن اهتمامات العاملين   |                    |
| 19.75 | 0.79 | 4.00 | Y37                          | أحرص على الاستجابة للاحتياجات الفردية للعاملين  |                    |
| 15.88 | 0.67 | 4.22 | Y38                          | أساعد الآخرين على تطوير انفسهم  |                    |
| 15.60 | 0.68 | 4.36 | Y39                          | اصغي جيدا لمن يتحدث الي   |                    |
| 16.55 | 0.70 | 4.23 | Y40                          | أعامل كل فرد من افراد مجموعتي كفرد مستقل له احتياجاته وقدراته وطموحاته المختلفة عن الآخرين. |                    |
| 14.08 | 0.59 | 4.19 | اجمالي الاعتبارات الفردية    |   |                    |
| 11.46 | 0.48 | 4.19 | اجمالي نمط القيادة التحويلية |   |                    |

المصدر: اعداد الباحثتان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS)

وكذلك يتضح من متابعة مضمون الجدول (3) الآتي:

#### أ. التأثير المثالي

وقد حصل هذا البعد على وسط حسابي عام بلغ (4.31) كان الأعلى من بين الأبعاد الفرعية لنمط القيادة التحويلية وهو يشير إلى أهمية هذا البعد من وجهة نظر وإدراكات الإدارة العليا له، ويؤكد ذلك قيمة الانحراف المعياري المتوسطة نسبياً وبالغة (0.52) ومعامل الاختلاف (12.09%)، وقد قيس هذا البعد بالفقرات الفرعية (y1,y2,y3,y4,y5,y6,y7,y8,y9,y10)، وهو يشير إلى أن إدارات المصارف قد أدركت أهمية التأثير على العاملين في أعمالها، واتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الجماعية.

#### ب. التحفيز الإلهامي

وقد حصل هذا البعد أيضاً على وسط حسابي عام بلغ (4.23) كان الثاني في الأهمية النسبية من بين الأبعاد الفرعية لنمط القيادة التحويلية وهو يشير إلى أهمية التي توليها الإدارة العليا لهذا المتغير في المصارف عينة البحث، ويؤكد ذلك قيمة الانحراف المعياري المتوسطة نسبياً وبالغة (0.57) ومعامل الاختلاف (13.44%)، وقد قيس هذا البعد بالفقرات الفرعية (y11,y12,y13,y14,y15,y16,y17,y18,y19,y20)، وهو يشير إلى أن إدارات المصارف استطاعت من تحفيز العاملين وإنها تدرك أن تحفيز العاملين هدف أساس ينبغي تحقيقه للانتقال بأعمال المصارف إلى الأكثر حيوية.

#### ج. الاستثارة الفكرية

تُظهر نتائج الجدول (3) بأن إدارات المصارف تحاول من تحقيق الاستثارة الفكرية للعاملين في الشكل الذي يحقق أهداف هذه المصارف، وهو ما تم تأكيده من الوسط الحسابي (4.03) العالي، وبانسجام في الإجابات التي عكسها الانحراف المعياري العام (0.53) ومعامل اختلاف (13.12%) المنخفضين. وقد قيس هذا البعد بالفقرات (y21,y22,y23,y24,y25,y26,y27,y28,y29,y30) والملاحظ في ذلك أن جميع هذه الفقرات حصلت على مستويات عالية ما عدا الفقرة (y23) التي حصلت على نسبة متوسطة وتتعلق بقبول النقد في حالات حدوث الأخطاء.

#### د. الاعتبارات الفردية

حصل هذا البعد على وسط حسابي عام بلغ (4.19)، ما يدل على الأهمية العالية لهذا البعد من وجهة نظر الإدارة العليا، الذي أكد من خلال الانحراف المعياري (0.59) ومعامل الاختلاف (14.08)، وقد قيس هذا البعد بعشر فقرات فرعية (y31,y32,y33,y34,y35,y36,y37,y38,y39,y40)، وقد توزعت على مستويين العالي والعالي جداً، ما يشير إلى أهمية الاعتبارات الفردية في تحول عمل المصارف إلى الأعمال الجديدة وتحت فلسفة القيادة التحويلية.

#### ثانياً: اختبار الفرضية

تضمن البحث على فرضية رئيسية مفادها "توجد علاقة تأثير بين الذكاء الشعوري ونمط القيادة التحويلية"، وسوف يتم الاختبار لهذه العلاقة من خلال معامل الانحدار المتعدد، وبعد إجراء الاختبار ظهرت النتائج كما في الجدول (4)

جدول (4) نتائج اختبار تأثير الذكاء العاطفي في نمط القيادة التحويلية n = 114

| المتغير المستقل<br>(مقدرات المورد المعرفي) | (β) حجم التأثير  | قيمة المحسوبة | الدلالة |
|--|--|---------------|---------|
| Constant (a)                               | 0.732  | 1.989         | معنوي   |
| ادارة العلاقات (β1)                        | 0.215  | 2.034         | معنوي   |
| الوعي الاجتماعي (β2)                       | 0.330  | 4.878         | معنوي   |
| الوعي بالذات (β3)                          | 0.299  | 4.111         | معنوي   |
| (F) المحسوبة = 33.567                      | (F) الجدولية عند مستوى (0.05) ودرجة حرية (3,112) تساوي (2.68)      |               |         |
| R <sup>2</sup> =0.69                       | (t) الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ودرجة حرية (112) تساوي (1.66) |               |         |

المصدر: اعداد الباحثان اعتماداً على نتائج برنامج (SPSS)

ويلاحظ من الجدول اعلاه ان نموذج الانحدار المتعدد قد حدد افضل ثلاثة نماذج،: الاول يشتمل على ادارة العلاقات، بينما الثاني يتضمن ادارة العلاقات والوعي الاجتماعي، اما الثالث وهو الافضل فقد تضمن عليهما فضلاً عن الوعي الاجتماعي، وقد استبعد متغير ادارة الذات لعدم اهمية تأثيره على المتغير المعتمد، وهو يتوافق مع نتائج التحليل الوصفي نوعاً ما، ويشير الجدول الى ان نمط القيادة التحويلية في المصارف عينة البحث يتوافر بمقدار (0.732)، غير ان زيادة (ادارة العلاقات، الوعي الاجتماعي، الوعي بالذات) بمقدار وحدة واحدة سوف تؤدي الى زيادة في نمط القيادة التحويلية بنسبة (0.215، 0.330، 0.299) على التوالي، لتصبح معادلة الانحدار كالاتي:

$$Y=0.732+0.215x1+0.330x2+0.299x3.....(2)$$

واتضح أن المعادلة ذات قوة تفسيرية جيدة بدلالة قيمة معامل التحديد ( $R^2$ )، إذ بلغت (0.69) وهذا يعني أن (69%) من الاختلاف المفسر في نمط القيادة التحويلية يعود إلى تأثير ابعاد الذكاء الشعوري مجتمعة، خصوصاً وان المعادلة ذات معنوية كلية عالية جداً بدلالة معنوية اختبار (F) البالغة (33.567)، وبناءً على ذلك واعتماداً على النتائج الاحصائية وتحقق صحة الفرضية فإنه يؤكد على اهتمام المدراء في المصارف عينة البحث بأهمية ما يمتلكونه من ذكاء شعوري يساهم في تكوين نمط القيادة التحويلية.

#### الاستنتاجات

تركز هذه الفقرة على عرض مجموعة من الاستنتاجات للجوانب التطبيقية لنتائج البحث، وكالاتي:

1. لوحظ ان ادارات المصارف عينة البحث قد عبرت عن مؤشرات الذكاء الشعوري بنسب متباينة كانت تركز في توجهاتها الى الجوانب الاجتماعية اكثر من الجوانب الفردية او الذاتية.
2. تبين ان ادارات المصارف عينة البحث لم تولي الاهتمام الكافي بإدارة الذات، وقد يعود السبب في ذلك الى طبيعة البيئة العراقية والثقافة الواحدة التي تتسم بها هذه البيئة، مما يشير الى ان نمط القيادة التحويلية في البيئة العراقية يركز على القضايا الاجتماعية مع تركيز قليل على الذات.



3. استطاعت ادارات المصارف عينة البحث من توظيف الكفاءات الاجتماعية في ابراز نمط القيادة التحويلية موجهة نحو قيادة التابعين او المرؤوسين من خلال التوجه الى القضايا الانتقالية لفكر وممارسات العاملين والتحول باتجاه امتصاص و استيعاب العلاقات الاجتماعية في ميدان العمل وهو مرة ثانية يشير الى البيئة الثقافية العراقية.

### التوصيات

تتناول هذه الفقرة عرض مجموعة من التوصيات التي قد تفيد البيئة العراقية المصرفية بشكل عام والمصارف عينة البحث بشكل خاص، مستندا في ذلك على الاستنتاجات الواردة انفا في محاولة لتقديم اطار او الية للتطبيق، وكالاتي:

1. العمل على بناء مناخ تنظيمي قائم على الاحترام والود بين جميع المدراء والعاملين واشاعة روح التعاون وبناء العلاقات التي تزيد من الدافعية الذاتية لدى الافراد لبذل المزيد في سبيل تحقيق اهداف المصرف والاهداف الشخصية، تحت مبدأ نظرية الوكالة وان اهداف العاملين هي ذاتها اهداف المنظمة والعكس صحيح، فاذا تحققت اهداف المنظمة فسوف تتحقق اهداف العاملين تباعا.
2. انسجاما مع الاستنتاج الاول فأن نمط القيادة التحويلية سوف يتعزز خصوصا بعد تعزيز هذه الابعاد الاجتماعية) وما لها من دور في تعزيز اعمال المصرف باتجاه التحول من الاعمال التقليدية الى الاعمال الابداعية.
3. زيادة الاهتمام بتفعيل الجوانب الذاتية او الفردية للمدراء والعاملين في محاولة لتعزيز الروابط الذاتية الداخلية التي تعمل على تنسيق عمل الفريق من خلال التحفيز الداخلي للذات وبالتالي تحقيق نمط فاعل من القيادة التحويلية قائم على المحفزات الإلهامية والاستثارة الفكرية.
4. زيادة الاهتمام بتفعيل مقدرات المورد المعرفي عبر التكامل التداؤبي لتحقيق القيمة المضافة للعمليات المصرفية عبر الاستفادة من خبرات وقدرات ومهارات مدراءها في الشكل الذي يعزز موقع المصرف بين المصارف الاخرى من خلال توفير شبكة اتصالات قوية بينهم لدعم عمليات المشورة والاستفسار، فضلاً عن توفير التحفيز الملائم واعطاء تصور ان اهداف الافراد واهداف المصرف واحدة

## المصادر

## أ- المصادر العربية

- 1- بظاظو، عزمي، (2010) "أثر الذكاء الشعوري على الاداء الوظيفي للمدراء العاملين في مكتب غزة الاقليمي التابع للأونروا. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية. غزة 179
- 2 - ابو عفش، ايناس شحته، "اثر الذكاء الشعوري على مقدره مدراء مكتب الاونروا بغزة على اتخاذ القرارات وحل المشكلات"، رسالة ماجستير منشورة، 2111
- 3- صالح، أحمد علي و المبيضين، محمد ذيب، (2013) " القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية وأثرها في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة"، دراسات، العلوم الإدارية، مجلد ، (1)40، ص 58-74

## ب- المصادر الاجنبية

1. Abdul Hafiz.(2011)," The impact of Intangible assets and economic profit on mergers and acquisitions in the communication service industry", Doctoral thesis, Faculty of Argosy University, Washington, DC.
2. Ahmad ,F., Abbas,T. , Latif,S.,& Rasheed,A.(2014)" Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector", Journal of Management Policies and Practices , Vol. 2, No. 2, pp. 11-25
3. Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., and Bhatia, P., (2004), Transformational Leadership and Organizational Commitment: Mediating Role of Psychological Empowerment and Moderation Role of Structural Distance, Journal of Organizational Behavior, Vol. 25, pp. 951 – 968.
4. Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotion Quotient Inventory. In R. Bar-On & J. Parker (Ed's.), The Handbook of Emotional Intelligence. San Francisco: Jossey-Bass.
5. Bass, B. M., (1999), Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership, European Journal of Work and Organizational Psychology, Vol. 8., No. 1, pp. 9 – 32.
6. Bass, B. M., (2003), 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, pp. 207 – 218.
7. Batool,B.F.(2013)"Emotional Intelligence and Effective Leadership", Journal of Business Studies Quarterly , Volume 4, Number 3,pp85-94
8. Bodla,M.A., Nawaz,M.M. ( 2010)"Transformational Leadership Style and its Relationship with Satisfaction, interdisciplinary journal of contemporary research in business, vol 2, no 1, pp370-381
9. Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). The emotionally intelligence manager: How to develop and use the four key emotional skills of leadership. CA: John Wiley & Sons.
10. Crawford, C. B., Could, L. V., and Scott, R. F., (2003), Transformational Leader as Champion and Teacher: Implications for Leadership Educators, Journal of Leadership Education, Vol., 2, No.1, pp. 1 – 22.
11. Goleman,D.D.(1998) Workingwithemotionalintelligence.NewYork:Bantam

12. Hay, I. (2012) "Transformational Leadership Characteristics and Criticisms", Retrieved 17<sup>th</sup> March, 2013.  
<http://www.leadingtoday.org/weleadinlearning/transformationalleadership.htm>
13. Haybat Abdul Samad, H. (2014) "Emotional intelligence the theory and measurement of EQ", *European Scientific Journal special/ edition vol.2*, pp 208-213
14. Hukpati, C. A. (2009) "*Transformational leadership and teacher job satisfacion: a comparative study of private and public tertiary institutions in Ghana*", Master Degree in Educational Science and Technology University of Twente
15. Ismail, A., Yao, A., Yeo, E., Lai-Kuan, & K., Soon-Yew, J. (2010) "Occupational stress features, emotional intelligence and job satisfaction: an empirical study in private institutions of higher learning / [www.revistanegotium.org](http://www.revistanegotium.org).ve 16 (5) 5-33
16. Kirkland, K. (2011) "The effect emotional intelligence on emotional competence and transformational leadership". Pro Quest UMI Dissertation Publishing.
17. Krishnan, V. R., (2005), Leader–Member Exchange, Transformational Leadership and Value System, *EIBQ*, Vol. 10, No. 1, pp. 14 – 20.
18. Matthews, G., Roberts, R.D., & Zeidner, M. (2004) "Seven myths about emotional intelligence", *Psychological Inquiry*, vol.15, pp179-196.
19. Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications*. (pp.3-31). New York: Basic Books.
20. Muचेचेतेरे, C., Ganesh, L., & Karambwe, S. (2014) "Effect of Emotional Intelligence on Empowerment of Business Leaders in Zimbabwe," *International Journal of Science and Research (IJSR)*, Volume 3 Issue 1, pp302-307 [www.ijsr.net](http://www.ijsr.net).
21. Nanjundeswaraswamy T. S., Swamy D. R. (1999) "Leadership styles", *Review Paper: Vol. 7(2)*, pp57-62
22. Nasee, Zainab, Chisht, Saeed-ul-Hassan, Rahman, Fazalur & Jumani, Nabi Bux, (2011), Impact of Emotional Intelligence on Team Performance in Higher Education Institutes, *International Online Journal of Educational Sciences*, 2011, 3(1), 30-46
23. Northouse, P. (2004) "Leadership theory and Practice", 3rd ed. San Francisco CA: Sage Publications
24. Odumeru, J.A., Ifeanyi, G.O. (2013) "Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature," *International Review of Management and Business Research* Vol. 2 Issue.2, pp355-361
25. Rossete, D. and Ciarrochi, J. (2005). "Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness", *Leadership and Organization Development Journal*, 26, 166-170.
26. Yusof, Halimah M., Kadir, Hamdan A. & Mahfar, Mastura, (2014), *The Role of Emotions in Leadership*, *Asian Social Science*; Vol. 10, No. 10; 2014, Published by Canadian Center of Science and Education
27. Zeidner, M., and Mathews, G. (2009) "What we know about emotional intelligence. How it affects learning, work, relationships, and our mental health", Cambridge, Mass.: The MIT Press

