

العلاقة بين مقدرات الذكاء الشعوري للفرد والفريق باستخدام نموذجي Bar-on و Druskat دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

الأستاذ المساعد الدكتور يوسف حجييم سلطان الطائي
كلية الإدارة والاقتصاد/جامعة الكوفة

المبحث الأول

منهجية الدراسة

يتناول هذا المبحث مشكلة الدراسة، وأهميتها، وأهدافها وأنموذجها الفرضي، فضلا عن مجتمع الدراسة وعينتها وآساليب الإحصائية التي اعتمدها في تحليل النتائج.

أولاً: مشكلة الدراسة

الدراسة الحالية تعالج مشكلة ذات بعدين، بُعد معرفي يتمثل بقلة الدراسات السابقة والأخر تطبيقي يتمثل بمسح ميداني شمل عينة من عمادات كليات جامع ة القادسية، من خلاله تم تحديد ملامح مشكلة الدراسة بالأسئلة الآتية:

أ- هل يمتلك قادة الفرق مقدرات الذكاء الشعوري؟

ب- هل تمتلك الفرق مقدرات الذكاء الشعوري؟

ج - هل ان امتلاك قادة الفرق لمقدرات الذكاء الشعوري يزيد من المقدرات الشعورية لفرقهم؟

ثانياً: أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين الذكاء الشعوري لقائد فريق الإدارة العليا وتحليله والذكاء الشعوري للفريق، لعينة من عمادات كليات جامعة القادسية، لذا يمكن تحديد أهداف الدراسة بالآتي:
أ) معرفة قادة وأعضاء فرق الإدارة العليا في عينة الدراسة موضوع البحث، ومن ثم تحديد الذكاء الشعوري لكل منهم.

ب) معرفة فرق الإدارة العليا في عينة الدراسة موضوع البحث، ومن ثم تحديد الذكاء الشعوري لهم.

ج) اختبار حقيقة العلاقة بين الذكاء الشعوري لقادة وأعضاء الفرق والذكاء الشعوري لفرقهم.

ثالثاً: أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة بالآتي:

أ) إثراء الجانب النظري في كل من موضوعي

الذكاء الشعوري للفرد و الفريق، وامتداد

للدراسات التي تهتم بموضوع الذكاء

الشعوري على مستوى المجموعة.

ب) قطاع التعليم العالي الذي ينتمي إليه مجتمع

الدراسة وعينته، من القطاعات المهمة والحيوية في

تسمية وتطوير المجتمع، لهذا فان إجراء مثل هذه

الدراسة يشكل أهمية من خلال إبراز دور موضوع

الذكاء الشعوري في تفعيل عملية التعليم، وتأسيس

ملامح المشكلة لتقديم الحلول والتوصيات

المقترحة بشأنها.

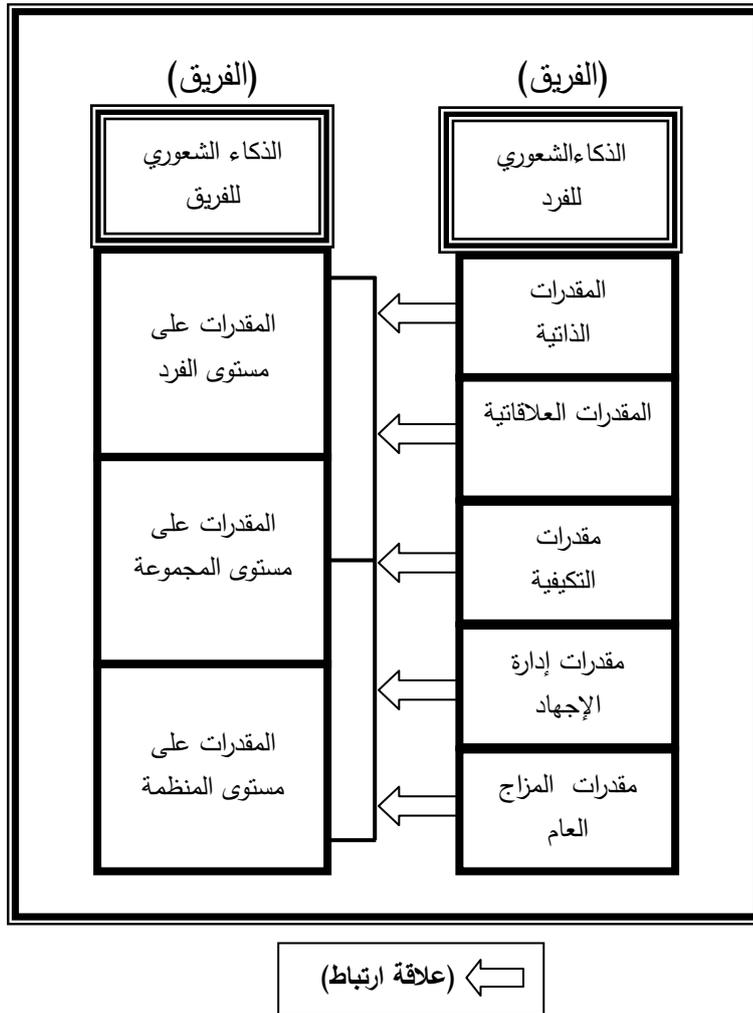
دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

للدراصة يوضح العلاقات المنطقية بين متغيرات الدراصة، والشكل (1) يوضح هذا الأنموذج، حيث يفترض هذا الأنموذج وجود علاقات ارتباط بين متغيرات الذكاء الشعوري للقائد والذكاء الشعوري للفريق.

ج) تفسح المجال إمام الباحثين الآخرين للخوض في أفاق أخرى لم تركز عليها الدراصة الحالية تتعلق بالذكاء الشعوري وفاعلية الفريق.

رابعاً: أنموذج الدراصة وفرضياتها وفقاً لمشكلة الدراصة والأهداف

المتوخى تحقيقها، فقد تمت صياغة أنموذج فرضي



الشكل (1): أنموذج الدراصة الفرضي

- أ- توجد علاقة ارتباط بين المقدرات الذاتية والذكاء الشعوري للفريق.
ب- توجد علاقة ارتباط بين المقدرات العلاقتية والذكاء الشعوري للفريق.

الفرضية الرئيسية الأولى
((توجد علاقة ارتباط بين الذكاء الشعوري لقائد الفريق والذكاء الشعوري للفريق))
وتتضمن هذه الفرضية خمس فرضيات فرعية :-

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

سادساً : أدوات الدراسة

تم أستعمال عدد من الأدوات لهذه الدراسة، للجانب النظري والعملي، ففيما يخص الجانب النظري فقد تم الاعتماد على المصادر والدوريات العربية والأجنبية، فضلاً عن الإفادة من شبكة المعلومات الدولية (الانترنت).

أما الجانب العملي فقد تم الاعتماد على المقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عينة الدراسة بغية توضيح موضوع الدراسة والتعرف على بعض الأمور التي تخصها، وتم استخدام استمارة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالدراسة، وقد ضمت الاستمارة على جزئين، الجزء الأول يتعلق بالذكاء الشعوري للفرد (قائد الفريق)، والجزء الثاني يتعلق بالذكاء الشعوري للفريق.

ونتيجة التعذر في الحصول على استبانة جاهزة للجزء الأول، فقد تمت صياغة استبانة من قبل الباحث وفق مقياس (Likert) الخماسي، ضم الجزء الأول (31) فقرة لمتغيرات الذكاء الشعوري للفرد وفق أنموذج (Bar-on,1997)، وبالنسبة إلى الجزء الثاني من الاستبانة والخاص بالذكاء الشعوري للفريق، فقد تمت الاستعانة باستمارة الاستبيان المستخدمة من (Stubb,2005) والتي ضمت (57) فقرة، تم تقليصها إلى (24) فقرة بما يتلاءم مع بيئة العمل العراقي.

والجدول (1)، (2)، يوضح تركيب الاستبانة وفقاً لأجزائها :-

ج-توجد علاقة ارتباط بين مقدرات التكيفية

والذكاء الشعوري للفريق.

د- توجد علاقة ارتباط بين مقدرات إدارة الإجهاد

والذكاء الشعوري للفريق.

هـ- توجد علاقة ارتباط بين مقدرات المزاج العام

والذكاء الشعوري للفريق.

خامساً: مجتمع الدراسة وعينتها

يعد قطاع التعليم العالي من القطاعات المهمة والحيوية في جميع بلدان العالم، لأنه الركيزة الأساسية للتطور ولإنشاء أجيال ترسخ قواعد الصرح الحضاري في المجتمع.

وفي هذه الدراسة، فقد تم اختيار قطاع التعليم العالي متمثلاً بعدد من كليات جامعة القادسية، كمجتمع للدراسة الحالية، شملت الكليات الآتية هي: (الإدارة والاقتصاد، التربية، الطب البيطري).

أما عينة الدراسة فقد تمثلت بفريق الإدارة العليا (TMT) في الكليات، متمثلاً بمجالس الكليات، حيث شمل العميد (كقائد فريق) ومعاوني العميد (للسؤون العلمية والإدارية) ورؤساء الأقسام. وتتضمن عينة الدراسة من (20) فرد توزعت كالاتي :-

- الإدارة والاقتصاد (7)

- الطب البيطري (6)

- التربية (7)

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

الجدول (1): تركيب الاستبانة (الجزء الأول)

الأنموذج	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الفقرة
أنموذج Bar-on 1997	المقدرات الذاتية	تقدير الذات	1، 2
		الإصرار	3، 4، 5
		الاستقلالية	6، 7
		تحقيق الذات	8، 9
		الفهم الشعوري للنفس	10، 11
	المقدرات العلاقتية	الاعتناق العاطفي	12، 13
		المسؤولية الاجتماعية	14، 15
		العلاقات بين الأفراد	16، 17
	مقدرات التكيفية	اختبار الحقيقة	18، 19
		المرونة	20، 21
		حل المشاكل	22، 23
	مقدرات إدارة الإجهاد	تحمل الإجهاد	24، 25، 26
		السيطرة على الاندفاع	27، 28
	مقدرات المزاج العام	التفاؤل	29
		السعادة	30، 31

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى استمارة الاستبانة بشكلها النهائي

الجدول (2): تركيب الاستبانة (الجزء الثاني)

الأنموذج	المتغيرات الرئيسية	المتغيرات الفرعية	الفقرة
أنموذج Druskat & Wolff 2003	المقدرات على مستوى الفرد	الفهم العلاقتي	32-35
		مواجهة الأعضاء	36-39
		الاهتمام بالآخرين	40-44
	المقدرات على مستوى المجموعة	التقييم الذاتي للفريق	45-50
		خلق موارد للعمل مع الشعور	51-54
		خلق بيئة ايجابية	55-58
		الإبداع في حل المشاكل	59-63
	المقدرات على مستوى لمنظمة	الفهم المنظمي	64-68
		بناء العلاقات الخارجية	69-73

الجدول من إعداد الباحث استناداً إلى استمارة الاستبانة بشكلها النهائي

- سابعاً : الأساليب الإحصائية لغرض تحليل نتائج الدراسة التي جمعت من خلال استمارة الاستبيان، فقد استعملت الأساليب الإحصائية الآتية :-
- التكرارات والنسب: لعرض إجابات أفراد العينة وتحليلها.
 - الوسط الحسابي: لمعرفة متوسط إجابات أفراد العينة.
 - الانحراف المعياري: لمعرفة تشتت إجابات أفراد العينة عن وسطها الحسابي.

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

الذكاء الشعوري، فالمهارات الفنية و (IQ) ليست العامل الحاسم في نجاح الفرد بقدر تعلق الأمر بالذكاء الشعوري (1 : 2001 , Riches)، وهذا كله يضعنا أمام واقع حال يتطلب منا إعادة النظر في قراراتنا المتخذة سواء كان ذلك في عملية اختيار الأفراد أو انخفاض الأداء أو تفعيلها أو غيرها. وسيتناول في هذا المبحث خمس فقرات رئيسة تمثلت بنبذة تاريخية عن مراحل تطور الذكاء الشعوري ومفهومه على مستوى الفرد وخصائص الأفراد الذين يتمتعون بالذكاء الشعوري ومن ثم النماذج المتعلقة بالذكاء الشعوري على مستوى الفرد.

أولاً : تاريخ الذكاء الشعوري

إن كل مفهوم جديد بالحياة هو نتاج لبعض عوامل سالفة تتفاعل فيما بينها أو يكمل بعضها بعضاً والتي تمثل أصولاً وأساسيات لذلك المفهوم، والذكاء الشعوري كمفهوم حديث سيتناوله الباحث ضمن خمس فترات زمنية وكما طرحه (Mayer, 2 : 2001) في كتابه (الذكاء الشعوري في كل يوم من الحياة) الذي يبين نشأة الذكاء الشعوري والتغيرات الفكرية التي ساهمت في بلورة هذا المفهوم:

1- (1900-1969) (البذرة)

حيث ركزت على الدراسات الفلسفية عن الذكاء والشعور وتم تناولهما كمفهومين منفصلين، أي اخذ الذكاء والشعور كل على حدة.

2- (1970 - 1989) (الجدور)

في هذه المرحلة تم التركيز على إبراز العلاقة بين الذكاء والشعور وكيف يؤثر أحدهم في الآخر.

٤. الوسط الحسابي الموزون: لمقارنة

إجابات أفراد العينة.

٥. معادلة Cornback-Alpha: للتحقق

من ثبات (اتساق) المقياس.

٦. معامل الارتباط: لقياس درجة العلاقة بين

المتغيرات.

٧. اختبار T: لتحديد معنوية المتغيرات.

المبحث الثاني

الجانب النظري

على الرغم من ما تمتلكه التقنية والتكنولوجيا من دور مهم في كفاءة المنظمات وفعاليتها، ألا أن الاعتبارات الإنسانية تبقى ركيزة أساسية للمنظمات باتجاه النجاح والتفوق، وهذا التوجه نحو المجال الإنساني والتقليل من تمجيد الآلة قاد إلى عدد من الدراسات والبحوث التي أثمرت عن عدداً من النتائج والحقائق التي كانت غائبة، حيث كان من بين هذه الحقائق الإنسانية هو ظهور مفهوم الذكاء الشعوري (Emotional Intelligence) أو ما يسميه بعضهم بـ (الذكاء العاطفي).

إن عدداً من الدراسات والبحوث سواء في المنظمات الحكومية أو غير الحكومية أثبتت أهمية الذكاء الشعوري في مختلف الوظائف، وأن (90%) من فاعلية أداء الفرد ترجع للمقدرات الشعورية أكثر من المعرفة التكنولوجية (Caruso,2004:2)، وكذلك اغلب البحوث والدراسات بينت أيضاً بان انخفاض الأداء للفرد ليس ناتجاً فقط عن انخفاض في المهارات الفنية أو نقص في معامل الذكاء (IQ Intelligence Quotient) بل قد يكون انخفاضاً في مقدرات

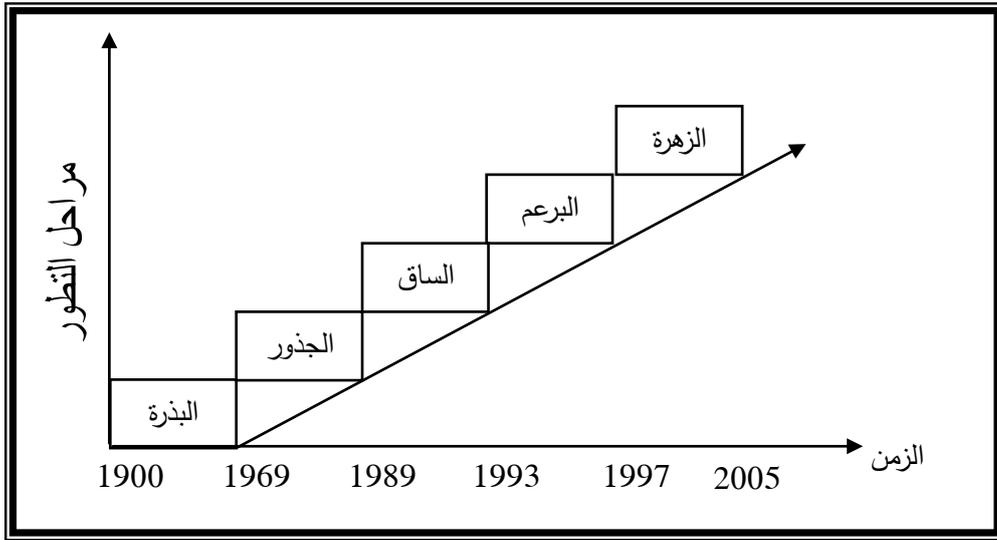
دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

- 3- (1990 – 1993) (الساق) شعورية؟، أما المشكلة الثانية فتتمثل فيما إذا كانت المشاعر تحمل معنى عام أو أنها محدد ثقافي (Ekman, 1973:74) وفي المدة 1970 – 1989 () وبعد أن كان كل من الذكاء والشعور مصطلحين مفترقين فقد أصبحتا مفهوميين مشتركين ويؤثر أحدهم في الآخر ضمن حقل جديد، وفي هذه الفترة ايضاً قام الباحثون بالتحري عن قواعد تحكم معنى الشعور وتبين نشأته (Mayer, 2001:3)، ومن بين ابرز الأحداث في هذه ا لمدة هو ظهور نموذج الذكاء المتعدد (Multiple Intelligence) لـ (Gardner) في عام (1983) والذي كان البداية للانطلاق نحو الذكاء الشعوري (Gardner, 1983: 25) ثم تلاه (Bar on) – الذي يعد أول من أرسى الأسس الأولى لتقييم الذكاء الشعوري (قبل أن يعرف هذا الاسم) في عام (Goleman , 2001:4) (1988)، وعلى الرغم من أن مصطلح الذكاء الشعوري كان يستخدم بين الحين والآخر خلال هذه المدة ألا انه لم يعرف أبداً أو يوصف بشكل واضح وأكد (Mayer, 2001 :4).
- وخلال الهدة (1990 – 1993) آسهم كل من (Mayer & Salovey) ببلورة مصطلح الذكاء الشعوري سعياً نحو تطوير نظرية خاصة به من خلال وضع المقياس العملي المناسب له، وهذا ما صرحت به مجموعة من البحوث التي قاموا بها كالبحوث المتعلقة بالذكاء الاصطناعي (Artificial Intelligence) والبحوث التي تبين إلية عمل الدماغ وغيرها (Mayer&Salovey, 433 : 1993)، ثم تلى ذلك في عام (1993) المقالة الافتتاحية التي قدمها في إحدى المجالات العلمية والتي ناقشا من خلالها
- 3- (1990 – 1993) (الساق) في هذه المرحلة أصبح الذكاء الشعوري واضحاً ومفهوماً لدى الباحثين والدارسين في هذا المجال وتطرت اليه الأبحاث والدراسات المتعددة.
- 4- (1994 -1997) (البرعم) أصبح مفهوم الذكاء الشعوري أكثر انتشاراً، وتوسعا ليشمل جميع الأصعدة واخذ يطبق في الواقع
- 5- (1998 – ولغاية الآن) (الزهرة) حاز على اهتمام موسع من قبل الدارسين والباحثين وكتبت فيه العديد من الطروحات الفكرية وتم ربطه ايضاً بعوامل أخرى تؤثر وتتأثر بهذا المفهوم.
- خلال المدة (1900 -1969) وفي أوائل منتصف (1900) كانت المناقشات العلمية تتعامل مع مفهوم الشعور وفق منظور سلبي يتمثل بالحد من تفكير الأفراد واندفاعهم (Stubbs, 2005:2) ثم حدثت طفرة نوعية تمثلت بالتوجه الإيجابي نحو الشعور وبالذور الذي يؤديه في مساعدة الناس عند تحديد أولوية مهامهم وإثارة بواعثهم (Simon, 1982 :333; Izard, 1991 : 5) وخلال هذه الفترة ايضاً فان مجالات البحث كانت تدور حول الذكاء والشعور وتتناولهم كمفهومان منفصلان، أما فيما يتعلق بمجال الذكاء فان الاختبارات الأولى التي تناولته مكنت من فهمه وتطويره اذ أصبح خلالها الذكاء يتضمن القدرة على التنفيذ السليم والمنطق المجرد للتعليقات المختلفة، أما في مجال الشعور فقد ركز الباحثون الأوائل على مشكلتين: المشكلة الأولى تتمثل ببداية الاستجابة للمواقف، أي فيسيولوجية أم

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

ينظر إلى الذكاء الشعوري على انه مكتملاً للذكاء الذهني واحد العوامل الرئيسة للنجاح في الحياة حيث تلى صدور كتاب (Goleman) العديد من الإصدارات حول (EI) في محاولة لبلوغ ذات المستوى الذي امتاز به كتاب (Goleman) (1995) (Mayer,2001:7). أما في الفترة من (1998) وحتى ألان فقد ظهر كثير من الكتب والبحوث حول الذكاء الشعوري فضلاً عن ظهور عدد من المقاييس الجديدة التي صممت لقياس الذكاء الشعوري التي أسهمت كثيراً في تطوير هذا الحقل وانتشاره (Newsome, (2000:14)، والشكل (3) يوضح هذه المراحل :

أساسيات الذكاء الشعوري ومفهومه، ولهذا فان المدة الثالثة تعد البداية لتطور دراسة الذكاء الشعوري وبزوغه للوجود (Salovey&Mayer, 1990:186). وفي المدة (1994 1997) أصبح مصطلح الذكاء الشعوري أكثر رواجاً وانتشاراً وذلك بعد النجاح الذي حققه كتاب (Goleman) الذي تناول فيه وبكل موضوعية وعلمية موضوع الذكاء الشعوري، ويعد صاحب هذا الكتاب أحد الدارسين لدى (David McClelland) واحد من ذوي المكانة المرموقة في علم النفس كفاءة ومقدرة (Caruso,2004:1)، وفي هذه المدة أيضاً كان



الشكل (3): مراحل تطور الذكاء الشعوري

هذا من جانب، أما من جانب آخر فنجد كثيراً من الكتابات والبحوث الأكاديمية وغير الأكاديمية التي تناولت مفهوم الذكاء الشعوري وهذا التنوع في الكتابات والمهتمين قاد إلى تنوع التعاريف التي تناولت مصطلح الذكاء الشعوري على مستوى الفرد (Mayer,2001:1).

ثانياً: مفهوم الذكاء الشعوري على مستوى الفرد :-

بدأ حقل الذكاء الشعوري كموضوع للدراسة من خلال علم النفس الأكاديمي ومن هنا توافد كثير من المهتمين سواء من أطباء نفسانيين ومتعلمين أو مختصين بالموارد البشرية أو غيرهم

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

الذكاء الشعوري يشير إلى القابلية لمعرفة معاني المشاعر والعلاقة بينها والتفكير وحل المشاكل على أساس هذه المشاعر وهو يتضمن القدرة لإدراك المشاعر واستيعاب العلاقة بينها وبين فهم المعلومات عن هذه المشاعر وإدارته (Mayer & Salovey, 1999:267)، وبشكل مقارب لهذا التعريف عرف (Schmidt) (1997) الذكاء الشعوري أنه القابلية لمعرفة المشاعر والاستجابة لها والإحساس بالآخرين وكذلك المقدرة لمساعدة الآخرين في إدارة مشاعرهم (Schmidt, 1997: 10)، وقال (Goleman) (1998) الذكاء الشعوري (لا يعني إعطاء زمام الحرية لمشاعرنا بل هو يعني إدارة مشاعرنا والتعبير عنها بشكل ملائم وفعال وتمكين الناس من العمل معاً وبسهولة باتجاه تحقيق أهدافهم) (Goleman, 1998:9).

ووضح (Cooper & Sawaf, 1998 :21) دور الذكاء الشعوري في العمل حيث بين أن الذكاء الشعوري يتطلب من الأفراد أن يتعلموا عن أدراك المشاعر ومعرفتها في أنفسهم وفي الآخرين وبأن يستجيبوا بشكل ملائم لها ويطبقوا المعلومات بفاعلية ويعملوا على تقوية مشاعرهم في الحياة اليومية والعمل، حيث عرفوه به انه القدرة على تحسس مشاعرنا وإدراكها وتطبيقها بشكل فاعل وجعلها كمصدر قوة لنا، وعرف (Higgs & Dulewicz) (1999) الذكاء الشعوري بأنه (إنجاز أهدافنا من خلال قدرتنا في إدارة الأحاسيس والمشاعر التي نملكها لنصبح على دراية بمشاعر الآخرين ولنا القابلية في التأثير فيهم من خلال موازنة بواعثنا والتوجه نحو سلوكنا الوجداني والأخلاقي) (Higgs & Dulewicz, 1999 :14) ووضح (Orma & Cannon) بان

حيث عرف (Bar-on) (1988) الذكاء الشعوري انه القابلية لـ (1) فهم وإدراك الذات والتعبير عنها. (2) أدراك وفهم الآخرين. (3) التعامل مع المشاعر القوية ومراقبة الاندفاعات. (4) التكيف لحل المشاكل الشخصية أو ذات الطبيعة الاجتماعية (Bar-on, 1988:7).

وتناول (Saarni) (1990) مصطلح الذكاء الشعوري على انه ثبات الكفاءة الذاتية في السياق الشعوري لتستخلص نتائجه في التعاملات الاجتماعية (Saarni, 1990:36)، بينم ا. عرف (Mayer & Salovey) (1990) بالذكاء الشعوري أنه معالجة المعلومات الشعورية التي تتضمن تقييم المشاعر في الذات والآخرين والخبرة المناسبة عن المشاعر والتكيف لتنظيم المشاعر في طريقة تعزز من قيمة الحياة (Mayer & Salovey, 1990:775) ووضح (Goleman) الذكاء الشعوري بأنه يمثل القدرة على مواجهة حالات الإحباط والفشل بعزيمة عالية والسيطرة على الاندفاعات وتأجيل الرضا وتنظيم الأمزجة بما يساهم في تجنب الأسى والقلق كي لا يؤثر في عملية التفكير (Goleman, 1995:34).

وعاد (Bar-on) (1997) ليعرف الذكاء الشعوري على انه مجموعة من القابليات غير الإدراكية والمقدرات التي تؤثر على قابلية الفرد للنجاح في اجتياز متطلبات البيئة والظروف الصعبة (Bar-on, 1997:14)، وبشكل مشابه لهذا التعريف عرف (Martinez) الذكاء الشعوري (Stubbs, 2005:28)، ووسع (Mayer & Salovey) (1997) من تعريفهم السابق وبنوا أن

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

الشعوري هو القابلية العقلية للتفكير حول المشاعر والقدرة على التفكير بشكل أفضل باستخدام المشاعر، وذكرت (القرعان, 2005: 20) بان الذكاء العاطفي (الشعوري) هو ضبط انفعالاتنا وتوظيفها من اجل تعظيم قدرتنا وفعاليتنا الشخصية على اتخاذ القرار المناسب كردة فعل لهذه الانفعالات.

لذا يرى الباحث أن الذكاء الشعوري هو قابلية الفرد لإدراك المعلومات الشعورية عن الذات والآخرين والقابلية على استعمال هذه المعلومات في تنظيم المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين من اجل التكيف مع البيئة والقدرة على حل المشكلات والسيطرة على الاندفاعات ومواجهة التحديات، ومثلما ندرك وندير مواردنا (ما دية، بشرية، معلوماتية، وغيرها) فأنا يجب أن ندرك وندير قابلياتنا الشعورية، فالذكاء الشعوري لا يعني انتصار القلب على العقل أو انه معنى معاكس للذكاء الذهني بل هو نقطة تقاطع جديدة للطرفين.

ثالثاً : خصائص الأفراد الأذكياء شعورياً

حدد (Caruso , 2004: 3) مجموعة من الخصائص للأفراد الذين يتمتعون بالذكاء الشعوري وكالاتي:

- 1- لهم القدرة على تحديد مشاعرهم بشكل صحيح ويعرفوا تأثير المشاعر والأحاسيس التي يمتلكونها على سلوكهم.
- 2- لهم القدرة على معرفة الأمور التي تثيرهم ولديهم خطة استجابة مناسبة لها.
- 3- لهم القدرة على اتخاذ القرارات بشكل جيد ويأخذوا بالحسبان حدسهم.
- 4- باستطاعتهم إدارة مشاعرهم ولا يؤثر فيهم القلق والشك والخوف.

الذكاء الشعوري هو مجموعة من القابليات غير الادراكية التي تؤثر في قدراتنا من اجل النجاح في الحياة ويعمل مع القابليات الادراكية بشكل متكافئ لتعزيز الأداء (Orma & Cannon, 2000: 19)، بينما عرف (Stock) الذكاء الشعوري بأنه الذكاء الذي يستخدم المشاعر عن طريق توجيه الفرد بجعل مشاعره تعمل من اجله واستخدامها لإرشاد سلوكه وتفكيره في طرق عديدة تعمل على تعزيز نتائجها (Stock, 2001: 11)، وقد ذكر (Orma & Geetue) في مقالة مع (Bar-on) تطرقوا فيها إلى المجال الواسع للذكاء الشعوري حيث عرفوه بأنه القدرة لإدارة المشاعر وتنظيمها بأسلوب فعال عن طريق فهم مشاعرنا ومشاعر الآخرين والقدرة على تجاوز المواقف الجديدة بصورة واقعية والعمل على حل المشكلات الشخصية ومشاكل الآخرين والتفاوض وتحفيز الذات والتوجه الإيجابي نحو إنجاز الأهداف (Orma , Geetue & Bar-on, 2002: 23)، وأشار (صالح, 2001: 64) إلى إن الذكاء الشعوري يتمثل بالقدرة على فهم انفعالات الفرد نفسه ومشاعره فضلا عن انفعالات الآخرين ومشاعرهم والقدرة على التواصل معهم وتكييف السلوك، وان التعامل مع هذه المشاعر يعد جزء مهم من طاقات البشر النفسية التي ليس من الحكمة إهمالها، ووصف (Greaves & Bradberry) الذكاء الشعوري بأنه قابلية الشخص لفهم وإدارة مشاعرهم وهو يختلف عن الذكاء الذهني بكون الأول يمكن تعلمه وتحسينه (Greaves & Bradberry, 2003: 1)، وأشار (Yoder, 2003: 6) في أطروحة الدكتوراه (الذكاء الشعوري وعلاقته بالمناخ التنظيمي) إلى ان الذكاء

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

2- أنموذج (Goleman:1995)

قدم (Goleman) أنموذجه في عام (1995) والذي يتضمن خمس مقدرات هي (فهم الذات، والاعتناق العاطفي، وتنظيم الذات، والمهارات الاجتماعية، والتحفيز الذاتي). هذه المقدرات تتكون من (25) مقدره فرعية (Goleman,1998:93).

3- أنموذج (Mayer&Salovey:1997)

حدد كل من (Mayer & Salovey) في عام (1997) أنموذجاً يتكون من أربع مقدرات هي (الإدراك الشعوري، والتسهيل الشعوري للفكر، والفهم الشعوري، وإدارة الشعور) (Mayer & Salovey, 2004:252).

4- أنموذج (Bar-on :1997)

قدم (Bar-on) في عام (1997) أنموذجه الذي يتكون من خمس مقدرات هي : (المقدرات الذاتية، والمقدرات العلاقاتية، التكيفية، إدارة الإجهاد، المزاج العام) (Trabun,2000:14)، وسيتم تناول هذا الأنموذج في الفقرة (خامساً).

5 - أنموذج (Davies, Stankov & Roberts :1998)

حدد كل من (Davies, Stankov & Roberts) أنموذجاً يتضمن ثلاث مقدرات هي (التقييم الشفهي وغير الشفهي والتعبير عن المشاعر في الذات والآخرين، وتنظيم المشاعر في الذات والآخرين، واستخدام المشاعر في تسهيل الفكر) (Davies, Stankov & Roberts :1998:990).

6- أنموذج (Goleman : 1998)

أعاد (Goleman) صياغة نموذجه السابق في عام (1995) الذي يتكون من خمس مقدرات ليقدم أنموذجاً يضم أربع مقدرات

5- يتمسكون في متابعة وتحقيق أهدافهم ولا يستسلمون للعواقب.

6- لهم القدرة على فهم مشاعر الآخرين و تحفيزهم والقدرة على إظهار دور الاعتناء بالآخرين.

7- يستطيعون قراءة توجهات المنظمة والقدرة على ممارسة دور القلب النابض فيها.

8- يستطيعون التعامل مع الناس المعقدين وعلى اجتياز الظروف الشديدة والقدرة على بناء الثقة في علاقاتهم مع الآخرين.

9- يمتلكون العاطفة والأخلاق في سلوكهم.

10- يعرفون نقاط الضعف لديهم والمجالات التي تحتاج إلى تطوير.

رابعاً : نماذج الذكاء الشعوري للفرد

هنالك ثمانية نماذج للذكاء الشعوري على مستوى الفرد، حيث حددت من الباحثين في مجال الذكاء الشعوري ابتداءً من عام (1990) وسيتناول الباحث هذه النماذج بصورة مختصرة ووفق التسلسل الزمني مركزاً على نموذج (Bar-on, 1997) لأنه يستعمل بالدراسة:

1- أنموذج (Saarni:1990)

يعد هذا الأنموذج من النماذج الأولى التي قدمت في حقل الذكاء الشعوري حيث قدم (Saarni) في عام (1990) أنموذجه الذي يتكون من عشر مقدرات شعورية هي : (أدراك الحالة الشعورية للفرد، والاعتناق العاطفي، وأدراك الاختلافات الشعورية بين داخل الفرد وخارجه، وفهم شعور الأفراد الآخرين، وتنظيم الذات، وفهم كيف يتم تأسيس العلاقات الشعورية، والكفاءة الذاتية الشعورية، وقابلية الفرد لمعرفة مشاعر الآخرين) (Saarni,1990:37).

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

إن اختيار الباحث لهذا الانموذج نابع من أن (Bar-on) هو أول من تطرق إلى موضوع الذكاء الشعوري في اطروحة الدكتوراه التي قدمها، وأول باحث نفسي يطرح نموذجا لقياس الذكاء الشعوري (Hein,2005:5-6). وهذا النموذج هو من أشهر نماذج الذكاء الشعوري المستخدمة ومقدراته تمتاز بالشمولية (Jeffery,2004:10) وهو أيضاً النموذج الأكثر استخداما من بين النماذج الباقية (Howard etal,2005:8)، إذ تم استخدامه في أكثر الدراسات التي تناولت موضوع الذكاء الشعوري في العقدين الأخيرين قامت باستخدامه (Rotheman ,2002:9).

ويتكون هذا النموذج كما ذكر سابقا من خمس مقدرات وهذه المقدرات تتكون من خمس عشرة مقدر فرعية، وكما معروض في الجدول (8) ، وسيتناول الباحث توضيح المقدرات الرئيسية والفرعية وكالاتي :-

1-المقدرات الذاتية Intrapersonal

تتمثل هذه المقدره بادراك الذات والتعبير عن الذات أي القدرة على أن نعي ونفهم شعورنا وأفكارنا وتتكون هذه المقدره من خمس مقدرات فرعية (Rotheman,2002:23):

أ - تقدير الذات Self-Regard :- هو القابلية على تكوين اتجاهات إيجابية لادراكاتنا وإمكانياتنا والقدرة على تقبل الجوانب السلبية والاستمرار بالشعور الجيد اتجاه الذات (Brockner &Guare ,1983 :642) وان الناس الذين يتمتعون بتقدير ذات جيد يكونون راضين عن أنفسهم ويحققون شخصيتهم وبالعكس فإنهم سيشعرون بالقصور بقدراتهم (Bar-on,1997:1).

هي(فهم الذات، وتنظيم الذات، والفهم الاجتماعي، وإدارة العلاقات) (Boyatzis & Oosten,2002:3).

7- أنموذج (Goleman , Mayer,Salovey & Ostell:2000)

قدم (Goleman) وآخرون أنموذج يتكون من سبع مقدرات وهي (الابتكار، وأدراك الذات، والحدس، والشعور، والعواطف والتحفيز، والاعتناق العاطفي، والمقدرات الاجتماعية)، وقد صمم هذا النموذج لقياس القابليات الشخصية والقدرات لدى الأفراد الذين يحتاجون لتطوير إدارة شعورهم في العمل وفقا لمفهوم الذكاء الشعوري (Yoder,2003:16).

8- أنموذج (Dulewicz & Higgs : 2000)

حدد (Dulewicz & Higgs) في عام (2000) أنموذج يتكون من سبع مقدرات هي : (فهم الذات، وسهولة التكيف الشعوري، والدفاعية، والحساسية بين الأفراد، والتأثير، ودرجة الحدس، والضمير الحي، والاستقامة) (Dulewicz & Higgs,2000:34).

ومن الجدير بالذكر أن اغلب نماذج الذكاء الشعوري هذه تتضمن أربعة مقدرات رئيسة وتركز عليها، وهي : الإدراك الشعوري للذات، وإدارة الشعور الذاتي، وأدراك شعور الآخرين، وإدارة شعور الآخرين (Ciarrochi,chan &Caputi ,2000:539).

خامساً : أنموذج(Bar-on :1997)

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

للدفاع عن الحقوق الذاتية وبأسلوب غير عدواني. ويمتاز الذين يمتلكون هذه المقدرة بكونهم غير مسيطر عليهم وغير خجولين وقادرين على التعبير عن مشاعرهم في الخارج وبشكل مناسب وبدون ان يكونوا مسيئين، وهذه المقدرات ضرورية للنجاح في العمل (Bar-on, 1997:2).

ب - الإصرار (الحزم) Assertiveness :- إن الإصرار هو عملية التعبير عن المشاعر وطلب التغيير المبرر وإعطاء التغذية العكسية الصادقة وإدراكها (Newstrom&Davis,1993:397) وهو يتكون من ثلاثة عناصر هي: -القابلية للتعبير عن المشاعر، والقابلية للتعبير عن المعتقدات والأفكار وبشكل منفتح، والقابلية

الجدول (3): أنموذج (Bar-on:1997) للذكاء الشعوري

المقدرات الفرعية	المقدرات الرئيسية
تقدير الذات، الفهم الشعوري للنفس، الاستقلالية، تحقيق الذات، الإصرار.	المهارات الذاتية
الاعتناق العاطفي، المسؤولية الاجتماعية، العلاقات بين الأفراد.	المهارات العلاقاتية
اختبار الحقيقة، المرونة، حل المشاكل.	التكيفية
السيطرة على الاندفاع، تحمل الإجهاد.	إدارة الإجهاد
التفاوض، السعادة.	المزاج العام

Source : Bar-on ,R. "The Emotional Intelligence Inventory (EQ- I) : echnical Manual Toronto ,Canada : Multi- Health System Inc." , 1997 , www . Emotional Intelligencemhs . com

ج- الشعوري المهمة لأنها تستخدم كخارطة طريق ودليل يتضمن الإجراءات المتعاقبة للحصول على الرضا في الحياة وتحقيق النجاح (Bar-on , 1997:2-3) ، وان تحقيق الذات هي عملية مستمرة ديناميكية للسعي جاهداً باتجاه تطوير القابليات والمواهب والعمل بجد وإصرار لتطوير الذات بشكل عام، والناس مع هذه المقدرة يحسون بالكفاءة الذهنية ويمتازون بالمهارات الاجتماعية (Yoder,2003:40).

هـ - الفهم الشعوري لل ذات Emotional

Self-Awareness هو القابلية لمعرفة المشاعر الذاتية وفهمها، وهو اجزاً القابلية للتمييز بين المشاعر والقدرة على معرفة

ج- الاستقلالية Independence: هي قابلية الفرد على أن يكون مرشدا لذاته ومسيطرًا وضابطا لنفسه في أفكاره وأفعاله حتى يكون متحررا من المشاعر الاعتمادية (Rotheman , 2002:24) ، والناس الذين يمتلكون هذه المقدرة يعتمدون على ذاتهم في تخطيط واتخاذ قراراتهم المهمة وقد يأخذون بالاعتبار إرشادات الآخرين قبل اتخاذ قراراتهم، ويمتلكون إحساساً عالياً بالثقة وقوة داخلية تساعدهم على إنجاز عملهم (Steven& Howard,2003:13).

د- تحقيق الذات Self-actualization: إن

تحقيق الذات هو من الأمور المهمة لأدراك إمكانياتنا وتحقيق كثير من الفوائد في الحياة، وهي تعد من مقدرات الذكاء

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

ج - العلاقة بين الأفراد Relationships

between individuals: - إن العلاقة بين الأفراد

تتضمن القابلية على تأسيس علاقات رضا متبادلة تمتاز بالود والحنان والألفة والمحافظة عليها، وهذا الرضا المتبادل يتضمن المنفعة الاجتماعية المتبادلة التي تتمثل بالتعويض الذي يمتاز بالأخذ والعطاء (Bar-on , 1997:4) .

3- مقدرات التكيفية Adaptability : - هذه

المقدرة تعني القابلية على إدارة التغيير والقابلية على أن نكون مرنين وان نكيف أحاسيسنا مع تبدل المواقف، وتتكون هذه المقدرة من ثلاث مقدرات فرعية (Bar-on , 2005:29) :

أ - اختبار الحقيقة Reality Testing : القابلية

على تقييم التطابق بين ما هو تعبير شعوري وما هو موجود بشكل موضوعي (Bar-on,1997:5)، وبشكل بسيط هو يعني القابلية على الفحص الدقيق للمواقف ويعني اي ضراً النظر إلى الأشياء بصورتها الحقيقية وليس على أساس ما نرغب أو نخاف أن تكون، وهو يتضمن البحث عن دليل موضوعي للتأكد و التبرير من اجل دعم المشاعر والتوقعات والأفكار، وهو التوكيد الوافي لادراكاتنا وموثوقية آراءنا وأفكارنا (Steven & Howard,2003:34) .

ب المرونة Flexibility : وتعني القابلية على

تكيف مشاعرنا وأفكارنا وسلوكنا مع تغير المواقف والظروف، وهو تطبيقات لقدراتنا الكلية لتكون متكيفين لل ظروف الديناميكية لل ظروف غير المعهودة أو المألوفة، ومرونة الناس هي الخفة والقابلية للتوجه نحو التغيير وبدون تشدد أو قسوة، فتنازل الفرد عن اقتراحاته وأفكاره عندما

(ماذا تشعر؟ وما هي الأسباب وراء هذه

المشاعر؟)، وهذه المقدرات ضرورية

للنجاح في العمل (Rotheman

.,2002:24-25).

2- المقدرات العلاقتية nterpersonal: وتتمثل

هذه المقدرة ب الإدراك الاجتماعي والعلاقة بين الأفراد، أي القدرة على أن نعي ونفهم شعور الآخرين، وتتكون هذه المقدرة من ثلاث مقدرات فرعية (Bar-on ,2005:29) :

أ - الاعتناق العاطفي Empathy :- هو القابلية

لإدراك ومعرفة مشاعر الآخرين، أي أن نكون على دراية حول ماذا وكيف ولماذا الناس يشعروا ويفكروا بالطريقة التي هم عليها (Yoder (2003:40), وبمعنى آخر القدرة على القراءة الشعورية للآخرين (Bar-on,2005:29)، والمهارة في معاملة الأفراد على أساس ردود أفعالهم الشعورية (Goleman , 1998:94).

ب المسؤولية الاجتماعية Social

Responsibility :- هي القابلية على إثبات انك عضو متعاون ولك مساهمة في بناء مجموعتك الاجتماعية وهذه القابلية في الذكاء الشعوري تتضمن العمل وفق إطار تحمل المسؤولية والعمل من اجل الآخرين والتوافق معهم والعمل بشكل منسجم ايضاً مع ضميرك والتمسك بالقواعد الاجتماعية (Rotheman ,2002:26)، وهذا الضمير الاجتماعي غالباً ما يظهر عن طريق تكوين قابلية تحمل المسؤولية اتجاه المجتمع وتتمثل باسعمال المقدرات من اجل تحقيق المنافع الجماعية وليست منافع معينة للفرد (Steven & Howard,2003:33).

أ - **تحمل الإجهاد Stress Tolerance** :- إن تحمل الإجهاد هو القابلية للصدوم أمام الأحداث المختلفة والمواقف الصعبة واست عمال المشاعر القوية للحيلولة دون الوقوع بالعزلة واليأس عن طريق الاجتياز الناجح وبكل إيجابية ونشاط لهذه المواقف وبدون استخدام الشدة والقسوة (John & Michael, 1985:64) ، وقدرة تحمل الإجهاد تعتمد على (Bar-on, 1997:6-7) :
* القدرة على اختيار الأسلوب المناسب للتعامل مع الظروف الصعبة.

* التفاؤل اتجاه التجارب الجديدة والتغيرات بشكل عام.
* الشعور بالسيطرة والتأثير في المواقف الصعبة والبقاء بحالة هادئة وساكنة.

بالإضافة إلى أن امتلاك المقدرة على أن تكون مرتاحاً وآلفاً للتعامل مع الصعوبات ستمكن من مواجهة الأزمات وا لمشكلات بكل قوة، وان افتقار هذه المقدرة سيقود إلى سوء اتخاذ القرارات إلى تعاقب المشكلات والصعوبات (Rotheman, 2002:27).

ب **المسيطرة على الاندفاع Impulse Control** :- هو القابلية على تنظيم مشاعر الفرد ومجابهة الاندفاع والانقياد وجميع المغريات ويعني أيضا قابلية الاستعداد لتقبل الأسلوب العدواني عن طريق السيطرة على الاعتداء والخصومة والسلوك الاستهزائي (Bar-on, 1997:7) . أن عدم السيطرة على الاندفاع قد يؤدي إلى الإحباط والغضب والى عدم تقبل الفرد خلال المجموعة (Janina,1986:339) .

5- **مقدرات المزاج العام General Mood** :- تتمثل هذه المقدرة بتحفيز الذات أي القدرة على

يدرك خطأها والتعامل بشكل منفتح مع الأفكار والتوجهات الجديدة جميعها تمثل من الأركان الأساسية للمرونة (Bar-on, 1997:5-6)، فضلاً عن هذا فان التحول بالأفكار والسلوك لا يكون اعتباطي وإنما يكون مرتبط بالتغذية الراجعة من البيئة وان أي شخص يفقد هذه المقدرة سيكون متشددًا وعنيدًا و من ثم سيكون تكيفه ضعيف اتجاه المواقف الجديدة ويمتلك قدرة محدودة لاستغلال الفرص الجديدة (Rotheman, 2002:26).

ج **حل المشكلات Problem Solving** : هو القابلية على تحديد المشكلات ومعرفتها وكذلك القدرة على توليد وتنفيذ الحلول الفعالة والممكنة (Steven & Howard, 2003:35)، وحل المشكلات يتضمن مجموعة من الخطوات المحددة وهي:

* أدراك المشكلة والشعور بالثقة والتحفيز في التعامل معها.

* معرفة وصياغة المشكلة بشكل واضح.

* إيجاد عدد من الحلول الممكنة واتخاذ القرار لتنفيذ أحد هذه البدائل الممكنة.

* تكرار الخطوات السابقة إذا كانت المشكلة ماتزال موجودة.

وهذه المقدرة ترتبط باتجاه العمل ومواجهة المشكلات بشكل أفضل من تجنبها (Bar-on, 1997:6).

4- **مقدرات إدارة الإجهاد Stress**

Management :- تتمثل هذه المقدرة بإدارة الشعور والعمل على تنظيمه وتعني أحياناً القابلية على تحمل الضغوطات والسيطرة على المشاعر (Bar-on, 2005:30) وتتكون هذه المقدرة من مقدرتين فرعيتين:

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

كثيرة والتي أشارت إلى أن العزلة الشعورية لأعضاء الفريق تفقدتهم المهارة والكفاءة في حل المشكلات وتؤثر في فاعلية أداءهم وتجعلهم يلقون باللوم على الأعضاء الآخرين في فشلهم (Wells, 1980:167)، وهذا قد يكون نتيجة لافتقار أعضاء الفريق لقابلية التعبير عن المشاعر وتنظيمها فضلاً عن الصراعات الذاتية داخل الفرد والصراعات بين الأفراد غالباً لا يمكن تجنبها في الفريق لذا يجب على الفريق أن يكون معاً للتعامل مع المواضيع الشعورية وهذا من بين الأمور التي ساهمت في تغيير التصور السائد الذي يصف الذكاء الشعوري بأنه كفاءة فردية فقط متمثلة بمجموعة من القابليات التي تميز الفرد عن أقرانه إلى كونه حقيقة تكمن في الفرد والمجموعة أحياناً، وهذا ما أشارت إليه عدد من البحوث والدراسات في الآونة الأخيرة . وسيتناول الباحث في المبحث خمس مواضيع الأول يتمثل بمفهوم الذكاء الشعوري للمجموعة والثاني هو مقدرات الذكاء الشعوري للمجموعة أما الموضوع الثالث فيتعلق بنماذج الذكاء الشعوري للمجموعة والرابع تناول معايير أنموذج (Druskat & Wolff:2003) والأخير تناول الثقافات الشعورية للفريق.

أولاً : مفهوم الذكاء الشعوري للمجموعة

هنالك محدودية في الدراسات التي تناولت مفهوم الذكاء الشعوري على مستوى المجموعة (Group Emotional Intelligence) وعلاقته بفاعلية الفريق وأداءه (Kelly & Barsade, 2001:101) ويعد كل من (Druskat & Wolff) أبرز الذين تناولوا مفهوم الذكاء الشعوري على مستوى المجموعة في كتابهم (الذكاء الشعوري في

الشعور الإيجابي وعلى إظهاره وكذلك الاحتفاظ بالتفاؤل في مجريات الحياة اليومية (Bar-on, 2005:30) وتتألف هذه المقدرة من مقدرتين فرعيتين:

أ -التفاؤل Optimism :- هو القابلية للنظر في الجوانب المشرقة من الحياة والمحافظة على المواقف الإيجابية حتى في المواقف وال ظروف الصعبة (Steven & Howard,2003:37)، والتفاؤل يفترض قياس الأمل في طريقة الفرد للنظر في الحياة وهي تمثل طريقة إيجابية للعيش اليومي (Bar-on,1997:8).

ب السعادة Happiness :- هي القدرة على تمتع الذات والآخرين من اجل الشعور بالرضا مع الحياة وامتلاك المهارات الهزلية، والسعادة تضم رضا الذات مع القابلية للتمتع بالحياة (Rotheman, 2002:28). والناس الذين يمتلكون هذه المقدرة غالباً ما يشعرون بشكل إيجابي وتبعث السعادة على تسهيل أمور الفرد سواء في العمل ام الحياة اليومية كونها وتتضمن الابتهاج والحماس، حيث أن زيادة حالة عدم التأكد حول المستقبل والقلق ستؤدي إلى انخفاض هذه المقدرة (Steven & Howard, 2003:38).

المبحث الثالث

الذكاء الشعوري للمجموعة

لمدة طويلة من الزمن كان يُنظر إلى المشاعر على أنها (قوة ممزقة) داخل الفريق وان التعبير عنها حالة غير مشجعة في الفريق وغير مرموقة (Folkerts,1999:4)، وهذه الفلسفة دحضت من قبل ما ألت إليه دراسات وبحوث

وملائم (Stewart & Stewart, 2004:5)، فإن تلك الفرق التي تمتلك مقدرات عالية في الذكاء الشعوري يمكن أن تختصر وتجتاز كل المعوقات التي تواجه تشكيل الفريق، وان أعضاء الفريق يتوافقون بفاعلية وكفاءة مع الاضطراب الشعوري الداخلي ومع الآخرين ومن ثم باستخدام هذا كمصدر ثقة وتماسك للفريق وهذا ما سيؤدي إلى العمل بروح واحدة تجاه كل المواقف (Druskat, 2001:81).

ويذكر (Sparks) إن الذكاء الشعوري للفريق له أهمية كبيرة لأننا نقضي معظم أوقاتنا في وضع جماعي سواء في العمل أم في البيت (ضمن العائلة) وان فقدان المجموعة للذكاء الشعوري سيؤدي إلى نتائج سيئة وعلى العكس فان المجموعة الذكية شعوريا فان إنتاجيتها ستزداد وكذلك أداءها ورضا أعضائها، وقد عرف (Sparks) الذكاء الشعوري للمجموعة بأنه قدرة المجموعة لمعرفة المشاعر الجماعية وتنظيمها (Sparks, 2004: 66) فضلاً عن هذا فان الذكاء الشعوري للمجموعة هو ليس استفسار عن إظهار حالة البهجة والسعادة ومن ثم إخمادها بل هو جلب المشاعر وبكل قوة خارجة من خلال الانفتاح والمحاورة حول كيفية تأثير المشاعر في عمل الفريق، وهو يعني أيضاً التصرف بطرق عديدة تعمل على بناء العلاقات في داخل الفريق وخارجه إذ إن بناء العلاقات القوية ستمكن الفريق من مواجهة التحديات والصعوبات، ومن اجل بناء علاقات قوية يترتب على المجموعة أن تشعر بالأمان والتفاؤل وتكون قادرة على اكتشاف المشاعر والإحساس بها خلال العمل ويجب إن تكون هذه المشاعر مرموقة من جميع أعضاء

(العمل) (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002:59) حيث وصفوا المعايير الثقافية التي تتولد عن طريق الذكاء الشعوري للمجموعة والتي تقود إلى تحقيق التعاون والمشاركة بين أعضاء المجموعة وقد اعتقد (Druskat & Wolff) ان التعاون والمشاركة ستززع الثقة بين أعضاء المجموعة وتحدد هوية المجموعة وتزيد من كفاءتها. وعلى هذا الأساس عرفوا الذكاء الشعوري للمجموعة بأنه قابلية المجموعة على توليد مجموعة معايير تعمل على إدارة العملية الشعورية بطريقة تبعث على بناء الثقة بين أعضاء المجموعة وتحدد هويتها وترفع من كفاءتها (Druskat & Wolff, 2001:84)، ويقصد بهذه المعايير (Norms) مجموعة قواعد السلوك الملائم لأعضاء المجموعة (Argote, 1989:132) ولقد وضع (Cherniss & Goleman, 2001:8) بان الذكاء الشعوري للمجموعة يتأثر بالذكاء الشعوري للفرد ويؤثر في فاعلية المنظمة، وبشكل مشابه بين (Greaves & Bradberry, 2003:2) بان الفريق الفاعل هو الذي يمتلك الذكاء الشعوري ويعتمد لدرجة قليلة على مقدرات الذكاء الشعوري لكل عضو في الفريق، ولدرجة كبيرة على المعايير السلوكية للمجموعة. وقد عرف (Greaves & Bradberry, 2003:2) الذكاء الشعوري للفريق بأنه مجموعة من المقدرات التي تصف قابلية أعضاء الفريق على أدراك المشاعر وما يعملونه من اجل إدارة هذه المشاعر بشكل فاعل.

والشعور يؤثر بشكل عام في الفريق ويرتبط أساسا بفاعلية أعضاء الفريق وعملهم مع بعض، لذا فعلى الفريق أن يدير مشاعره بشكل ذكي

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

والسؤال الذي يطرح نفسه هنا، هل أن مقدرات الذكاء الشعوري مرتبطة بالفرد والمجموعة بشكل عام؟

أن المجموعات تمتلك حاجات وأمزجة مثلما يمتلك الفرد حاجات ومزاج (Goleman & Boyatzis, 2002:59-60)، وكحقيقة فان قابليات الذكاء الشعوري للأعضاء في الفريق تبني على صلتهم ببعض وبشكل حلقة متصلة (Cherniss & Goleman, 2001:17).

فبالنسبة لأدراك الفريق لذاته فهو يعني قدرته على إدراك ذاته من خلال البدء بادراك أمزجة الأفراد ومشاعرهم وبشكل جيد خلال الفريق، من جانب آخر فان أعضاء الفريق المدرك لذاته يكونون على دراية وفهم للمشاعر الخفية للأعضاء والفريق بشكل عام والتي تؤدي إلى شعور أعضاء الفريق بعضهم ببعض.

أما الفريق غير القادر على أدراك مشاعر الأعضاء الآخرين داخله سيواجه سلسلة من ردود الفعل السلبية (Goleman & Boyatzis, 2002:61)، وبالنسبة للإدارة الذاتية للفريق فتمثل بالمسؤولية التي يتحملها أعضاء الفريق من خلال متابعة الاخفاقات التي تحدث في الفريق وامتلاكهم لمهارات الاستماع الجيد عن طريق المناقشات البناءة المستمرة، ومسؤوليتهم في الاستفسار عن إجراءات العمل التي يقوم بها الفريق وعملهم على تسهيل مدخلات الفريق، وسيكون لقائد الفريق دور بارز في هذه الحالة متمثلاً بترك بصمات التعامل بين أعضاء الفريق وتشجيعهم على تحمل المسؤولية وعلى الرقابة الذاتية حتى في حالة غيابه عن الساحة (Druskat & Wolff, 2001:88).

وفيما يتعلق بادراك الفريق للآخرين فيتمثل بمعرفة حاجات الفرق الأخرى والتطورات التي هم عليها والاستفادة من هذه المعلومات كدليل يرشد

المجموعة وان يمارس قائد المجموعة دور الموازنة والتنسيق بين أعضاء مجموعته (Cherniss & Adler, 2000:47)

وقد أشار (Folkerts, 1999:6-7) إلى أن الذكاء الشعوري للفرد هو قيمة بناءه لأتقي منظمة أو لأي تطبيق لنظام فرق العمل وكما هو معلوم فهذه الفرق متكونة من مجموعة من الأعضاء ذوي الخبرات والعادات الشعورية وعلى هذا الأساس فان الذكاء الشعوري في الفريق يحتاج إلى أعضاء يعملون بطريقة مناسبة ويؤثر أحدهم في الآخر داخل المجموعة وعلى المجاميع الأخرى، وقد ذكر (Folkerts) أيضا بان تطوير الذكاء الشعوري للفريق سيزيد من اتصالات أعضاء بعضهم ببعض ويزيد من فرص إنجاز أهدافهم ومن تماسكهم والتزامهم فضلاً عن انه يقلل من الصراعات الذاتية والصراعات بين الأفراد.

أما الباحث فيرى ان الذكاء الشعوري للمجموعة هو قابلية المجموعة على أدراك المشاعر وأدائها بين أعضاء المجموعة ومع المجاميع الأخرى عن طريق المعايير التي تنشأ داخلها وهذا يقود إلى تعزيز العلاقات والثقة بين أعضاء المجموعة والمجاميع الأخرى و من ثم كفاءة المجموعة.

ثانياً : مقدرات الذكاء الشعوري للفريق

ليس من المدهش أن يتطلب الذكاء الشعوري للمجموعة القابليات نفسها التي توجد في الذكاء الشعوري للفرد: إدراك الشعور الذاتي، وإدارة الشعور الذاتي، وأدراك شعور الآخرين، وإدارة شعور الآخرين.

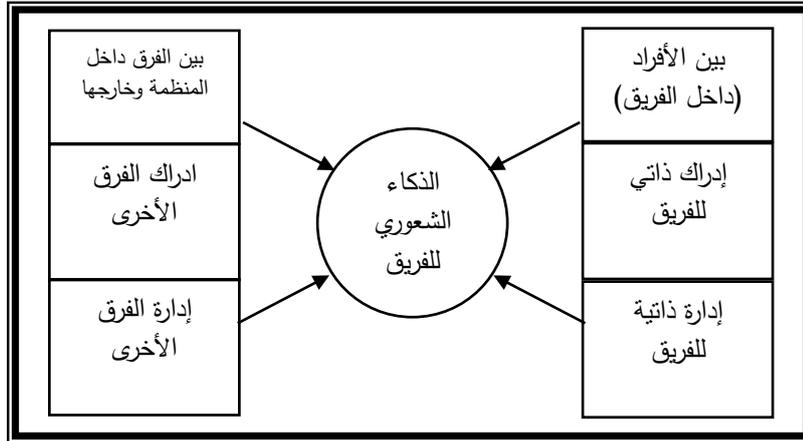
دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

للفرد والمستوى المتمثل بين الأفراد، أما الذكاء الشعوري على مستوى المجموعة يتمثل بين الأفراد داخل المجموعة وبين المجموعة نفسها والمجموعات الأخرى داخل المنظمة وخارجها، والشكل (3) يوضح هذا المعنى:

سلوك الفريق ويحفزه ليعود عليه بالفائدة (Hamme,2003:35).

أما إدارة الفريق للآخرين فيتمثل بتعامل الفريق مع الفرق الأخرى سواء داخل المنظمة أم خارجها عن طريق خلق بيئة منظمية إيجابية تقود إلى خلق بيئة شعورية إيجابية للفريق نفسه، والقدرة على حل المشكلات بأساليب إبداعية وإدارة الصراعات مع الفرق الأخرى بطريقة فعالة وملائمة (Druskat & Wolff,1999:12).

ويتضح من خلال ما تقدم ان الذكاء الشعوري على مستوى الفرد هو ضمن المستوى الداخلي



الشكل (3):- مقدرات الذكاء الشعوري للفريق/الشكل من إعداد الباحث

تطرق كل من (Druskat & Wolff) في عامي (1999,2001) إلى موضوع بناء الذكاء الشعوري للمجموعة وموضوع المقدرات الشعورية للمجموعة وأثرها في فاعلية المجموعة، حيث قدموا من خلال هذه المواضيع أنموذجا يتكون من إحدى عشر مقدرات وعلى ثلاثة مستويات (الفرد، الفريق، المنظمة) فعلى مستوى الفرد نجد مقدرات (الفهم العلاقتي، وجهة نظر الأعضاء، والاهتمام بالآخرين، ومجابهة الأعضاء الذين يتعدون على المعايير)، أما على مستوى الفريق فنجد (التقييم الذاتي للفريق، والبحث عن التغذية الراجعة، خلق

ثالثاً : نماذج الذكاء الشعوري للفريق

على الرغم من تعدد نماذج الذكاء الشعوري على مستوى الفرد، إلا أن هنالك أنموذج ين فقط على مستوى المجموعة بحسب علم الباحث المتواضع وهذا إن دلّ فإنما يدل على حداثة الموضوع وقلة من تناوله، وسيتطرق الباحث لهذين الأنموذجين مع التركيز على أنموذج (Druskat,Wolff,:2003) لأنه يتعلق بالدراسة .

1- أنموذج (Druskat & Wolff:2003)

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

التغذية الراجعة (Stubbs,2005:4)، وكما موضح بالجدول (4):

موارد للعمل مع الشعور، وخلق بيئة إيجابية، وحل المشكلات)، أما على مستوى المنظمة فهناك (الفهم المنظمي، وبناء العلاقات الخارجية) (Druskat & Wolff,2001:87;Amundson,2004:15). وفي عام (2003) عملوا على تطوير النموذج السابق بالمستويات نفسها ولكن بتقليصه إلى تسعة معايير باستبعاد معياري وجهة نظر الأعضاء، والبحث عن

الجدول (4):-أنموذج (Druskat & Wolff:2003) للذكاء الشعوري للفريق

المستوى المجموعة	الفرد	المجموعة	المنظمة
أدراك الشعور	الفهم العلاقتي	التقييم الذاتي للفريق	الفهم المنظمي
تنظيم الشعور	مواجهة الأعضاء الذين يتعدون على المعايير، سلوك الاهتمام بالآخرين	خلق موارد للعمل مع الشعور، خلق بيئة إيجابية، الإبداع في حل المشاكل	بناء العلاقات الخارجية

Source : Druskat , V . U. , Wolff ,S. B. (2003) , Emotionally Competent Group Norms And Group Effectiveness , Paper , Presented At Anyal Academy .

(Wolff & هي بمثابة سلوكيات ومواقف لأعضاء

الفريق (Druskat&Wolff,2001:83).

أما الجانب الثاني فيتعلق ب اختيار الباحث لهذا الأنموذج وهو نابع من أسباب تتعلق بان هنالك أنموذجين فقط مطروحة على مستوى الذكاء الشعوري للفريق بحسب علم الباحث المتواضع، حيث يعتبر هذا الأنموذج من أكثرها شهرة واستخداماً قياساً بالأنموذج الأخر، فضلاً عن (Druskat & Wolff) من الباحثين الأوائل في السلوك التنظيمي، الذين تطرقوا إلى موضوع الذكاء الشعوري للفريق.

وفي الأتي مستويات الأنموذج والمعايير التي يتضمنها كل مستوى :

1-على مستوى الفرد

إن هذه المقدرات تتمثل بإدراك وتنظيم شعور الأعضاء الفردية (Druskat& Wolff,1999:15)

2 أنموذج (Greavs & Brdberry :2003)

حدد كل من (Greavs & Brdberry) أنموذج للذكاء الشعوري على مستوى الفريق، وقد تضمن هذا النموذج أربع مقدرات وهي : (أدراك الشعور، إدارة الشعور، وإدارة العلاقات الداخلية، وإدارة العلاقات الخارجية) Greavs & Brdberry,2003:3).

رابعاً:مقدرات أنموذج Druskat & Wolff (2003):

سيتناول الباحث بشكل مفصل المستويات الثلاثة لأنموذج (Druskat & Wolff:2003) والمقدرات الشعورية التي يتضمنها كل مستوى، وقبل الخوض بهذه المستويات لا بد من ان نبين جانبين مهمين الأول يتعلق بالم قدرات، فهذه المقدرات حسب ما يرى كل من (Druskat

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

العلاقات بين أعضاء المجموعة
Druskat & (Stubbs,2005:15)، وذكر كل من
(Wolff) في عام (2001) بان الفهم العلاقتي هو
مجموعة المهارات التي يمتلكها أعضاء الفريق
التي تؤسس إطار تعامل بين الأفراد يعمل على
تقوية العلاقات فيما بينهم والعمل على ترسيخها
(Druskat & Wolff,2001:85).

ويرى الباحث إن الفهم العلاقتي هو قابلية
أعضاء الفريق على فهم بعضهم بأسلوب يبعث
على إنشاء علاقات بناءة وإيجابية فيما بينهم .
ب- مواجهة الأعضاء الذين يتعدون على
المعايير (Confronting Members who
Break Norms):- يستعمل مصطلح المعايير
عموما للتعبير عن كافة قواعد السلوك المقبولة من
أعضاء المجموعة والمناسبة لهم، أي أن المعايير
هي ضوابط سلوك الجماعة(داغر، حر حوش،
2000: 376).

لهذا فان الأعضاء الذين يتعدون على المعايير
سيسببون في صعوبات تواجه الفريق
(Amundson,2004:52) ، لأنها تعزز من قوة
تماسك المجموعة وتمنع التنافس والصراع بين
أعضائها (Litterer,1969:109).

ويلاحظ إن أعضاء الفرق المدارة ذاتياً
يواجهون أقرانهم من الذين يخرقون المعايير أكثر
من أعضاء الفرق الأخرى ذات الأداء المنخفض،
والمجموعة تعمل على تأسيس هذه المعايير لتمكن
أعضاءها من المناقشة بصورة مفتوحة للمواضيع
التي تنشأ في الفريق، والفرق التي تطور هذه
المعايير سوف لا تسمح بالأفعال غير الملائمة
والشخصية من أن تنشأ داخلها والعضو إذا لم
يتعد على المعايير في المجموعة فانه سوف يعامل

وهذه المعايير يجب أن تدعم حاجات أعضاء
الفريق الفردية، و من ثم فان ادارتها وتنظيمها
سيؤدي إلى إقناع الأعضاء لبلوغ السلوك المرغوب
(Amundson,2004:19). أن أهمية المعايير التي
تركز على سلوك الأعضاء الفردية تعمل على إظهار
حقيقة مفادها أن عضو الجماعة الذي يمتلك
شعوراً قوياً يستطيع إن يؤثر في شعور المجموعة
بشكل كبير (George,1995:78)، وهذه المقدرات
هي:

أ-الفهم العلاقتي (Interpersonal
Understanding):-

تقع هذه المقدرات ضمن مستوى الأفراد وفي
مقدرات أدراك الشعور، حيث يعرف كل من
(Druskat & Wolff) الفهم العلاقتي بأنه
المشاعر الكلامية وغير الكلامية وقوة وضعف
أعضاء المجموعة التي تمنح الأعضاء القدرة على
فهم احدهم الآخر أثناء مجريات السلوك اليومي
(Druskat & Wolff ,1999:18).

وعرف أيضاً على انه القدرة على تمييز
مشاعر الآخرين (Robbins,2001:242)، وبأنه
القدرة على محاكاة مدركات الآخرين
(Ryckman,2000:501).

وقد بين (Hamme) بان هذا المعيار يعني فهم
المشاعر والاهتمام بقوة الأعضاء وضعفهم
(Hamme,2003:70)، وأشار (Yoder) إلى أن
الفهم العلاقتي هو معرفة حاجات أعضاء
المجموعة والاستماع إلى آراءهم ومشكلاتهم
(Yoder,2003:16)، وهذا المستوى من ادراك
الذات والفهم بين الأفراد يمكن أعضاء المجموعة
لمعرفة حاجات وردود الأفعال المتوقعة للأعضاء
في المجاميع الأخرى من اجل تقديم الدعم وبناء

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

حيث إن المجاميع التي تؤكد على هذا المعيار سوف ترسخ السلوكيات التي تقود الأعضاء الآخرين ليكونوا على معرفة بان آراءهم ذات قيمة وبأنها تنشأ حالة تبادل الاحترام والاستماع إلى الآخرين.

وقد أشار (Yoder,2003:40) بان سلوك الاهتمام بالآخرين هو بحث أعضاء المجموعة عن الأمور التي تزيد من رضا الأعضاء الآخرين وكذلك الاحترام المتبادل وبناء الثقة والصدقة . ويتبين من خلال ما تقدم بان سلوك الاهتمام بالآخرين يعني إظهار أعضاء الفريق الاهتمام بعضهم ببعض وزرع جو من الاحترام والود فيما بينهم .

2- على مستوى الفريق

إن التحرك من مستوى الفرد إلى مستوى الفريق يتمثل بتنظيم المشاعر وإدراكها على مستوى المجموعة (Wolff&Druskat,1999:15).

أن قابلية المجموعات لإدراك ذاتها يتطلب منها أن تنظر إلى داخل وخارج ذاتها والمجموعة التي تنظر إلى داخلها تعمل على تفهم حاجاتها ورغباتها وعملياتها، بينما تنظر إلى خارج نفسها لتفهم وضعها الحالي، والمجموعات تمتلك درجات مختلفة من أدراك الذات.

إن المقدرات في هذا المستوى تبين أن المجاميع الفاعلة تستخدم بيانات تجمعها خلال نشاطات إدارة ذاتها (تقويم ذاتي للفريق) لتعزز المعايير في خلق الموارد للعمل مع الشعور وخلق بيئة إيجابية والإبداع في حل المشكلات.

بشكل مقبول من قبل أعضاء مجموعته (Stubbs,2005:15)، وقد يتمثل هذا الاختراق للمعايير بعدم الموافقة بالقرارات الصادرة أو عدم التوافق مع أعضاء الفريق (Wolff,2001:88)، وأشار كل من

(Hirokawa,Degooyer&Vald,2000:573) إن المجاميع التي تتعامل مع مشاعر المجموعة مثلا من خلال تقديم التغذية الراجعة وخلق الاتصالات الإيجابية سوف تؤثر في نجاح المجموعة لأنها أخذت بعين الاعتبار أهمية الالتزام بمعايير السلوك المقبول والمحدد مسبقا.

وبهذا فان مواجهة الأعضاء الذين يتعدون على المعايير تعني تصدي أعضاء الفريق للسلوك غير الملائم من الأعضاء الآخرين والسلوك المتعارض مع قواعد السلوك المقبول في الفريق.

جـ - سلوك الاهتمام بالآخرين (Caring Behavior) -- آخر المقدرات على مستوى الفرد

هو سلوك الاهتمام بالآخرين، والذي عرف من قبل (Hamme) بأنه الاتصال الحنون والاستماع والاحترام للأعضاء الآخرين في المجموعة (Hamme,2003:70)، حيث أن الذكاء الشعوري للفريق يتطلب من كل عضو فيه أن يلعب دور الصديق مع الأعضاء الآخرين وهذا يتطلب تقديم المساعدة والعون للآخرين وبناء الفوائد المتوازنة (Salovey & Sluyter,1997:334)، وبشكل مشابه حدد (Litwin & Stringer,1974:61)

الدفء (الود) كواحد من تسعة متغيرات رئيسة في المناخ التنظيمي حيث عرفوا هذا المتغير بأنه العناية بين الأعضاء والاحترام المتبادل والمبني على صدق المشاعر، وهذا المعيار يشير إلى الاحترام بين الأعضاء

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

مع الأخذ بالاعتبار هذا المستوى من التقييم مع الفرق الأخرى.

ب- خلق موارد للعمل مع الشعور

(Creating Resources for working with Emotion):

تتمثل هذه الموارد بتوفير الوقت لمناقشة المواضيع الصعبة وعنونة المشاعر من حولها، وخلق طرق مختزلة للمعرفة والتعبير عن المشاعر للمجموعة وكذلك خلق جو سعيد وحل التوتر والضغوطات فيها (Druskat & Wolff,2001:86).

ويرى (Wageman,1997:56) بان الفرق التي تمتلك موارد مادية مثل الأدوات ومكان للاجتماعات وفرص لاستخدام خدمات الكمبيوتر وغيرها ستكون قادرة للعمل بشكل مناسب ومبدع وبأسلوب فعال، وهذا ما كشفت عنه الدراسة التي أجرتها (Kanter,1993:93) على مجموعة من الأفراد في إحدى المنظمات. وامتلاك الموارد المادية هو إكمال مهم لإنجاز الوظيفة، كذلك الحال بالنسبة للموارد التي تتعلق بشعور الفريق اذ إنها تتضمن المعرفة والمهارات والقابليات للعمل مع الشعور خلال الفريق، وهذا دائما ما نجده في تعريف متطلبات الفريق من الموارد (Steiner,1972:68).

ج - خلق بيئة إيجابية (Creating an Affirmative Environment):

أن كثيرا من الدراسات بينت أن الذكاء الشعوري هو مفتاح لخلق بيئة عمل تشجع الأفراد لتقديم أفضل ما لديهم (Cherniss & Goleman,2001:9)، وان خلق بيئة ايجابية يتمثل بالتركيز على حل ال مشكلات والمواقف الإيجابية

أما تنظيم المعايير على مستوى الفريق فهي تعمل على إرشاد سلوك المجموعة وتكوين جو شعوري إيجابي لها (Wolff & Druskat, 2003: 27)، وفي آتالي المقدرات التي يتضمنها هذا المستوى:

أ - التقييم الذاتي للفريق (Team Self-Evaluation):

حدد كل من Druskat & Wolff (2001:86)، بان التقييم الذاتي للفريق هو قدرة الفريق على تحديد أهدافه وقياسها وتحديد فاعليته. وان الفرق ذات الأداء العالي ستمتاز بشكل ذو قابلية أكثر في عملية تقييم ذاتها وفي البحث عن معلومات حول أداءها وكذلك مقارنة ذاتها بالفرق الأخرى من اجل أن تحسن أداءها بالنسبة للفرق ذات الأداء المنخفض (Druskat, 1996: 76)، وهذا ما اتفق عليه

(Edmondson,1999:179) والذي وجد بان الأعضاء في الفرق الفاعلة ستكون متمكنة من تشخيص ذاتها. أما (Wageman,1997:143) وجد بان الفرق التي تدير ذاتها تبحث عن معلومات حول أداءها بشكل جيد وكف و تراقب أداءها باستمرار، في حين يرى (Hamme,2003:73) بان تقييم ذات الفريق هي قابلية الفريق وقدرته على تقييم نفسه المتمثلة بالأمر العلاقاتية والمخرجات التي يقدمها، وهذا يتضمن تقييم قواهم وضعفهم في الفاعلية والتشغيل.

ووفقا لما سلف فان التقييم الذاتي للفريق يعني قابلية الفريق على تقييم ذاته من خلال معرفة أهدافه وقياسها وكذلك تقييم أداءه ومدى فاعليته

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

(Stubbs,2005:18) بان الإبداع في حل المشاكل له ارتباط إيجابي مع فاعلية الفريق، وكذلك بين (Wageman,1997:58) إن الفرق التي تدير نفسها بشكل فاعل قادرة على التعامل بشكل جيد مع إستراتيجياتها التي تحتاجها من أجل خلق حلول عقلانية لم شكلات العمل التي تنشأ فيها.

3- على مستوى المنظمة

إن هذه المقدرات تتمثل بقدرة المجموعة للنظر خارج نفسها عن طريق قابليتها لإدراك الفرق الأخرى داخل المنظمة وخارجها وبناء العلاقات الإيجابية مع هذه الفرق، ومن أجل عمل هذا بشكل إستراتيجي فإن الفريق يجب أن يمتلك فهماً للمنظمة التي يعمل بها وقابلية على بناء العلاقات الخارجية (Wolff & Druskat, 2003:30)، وهذا المستوى يتضمن المعايير الآتية:

أ- الفهم المنظمي (Organizational Understanding):-

إن كل من أدبيات الذكاء الشعوري للفرد والذكاء الشعوري للفريق ناقشت أهمية امتلاك الإدراك والفهم المنظمي، فعلى مستوى الأفراد فإن هذه المقدرة وصفت بأنها القابلية لـ (القراءة الدقيقة لمفتاح قوة العلاقات وتوضيح شبكة العمل الاجتماعية المهمة وفهم القوة التي تشكل وتفعل الزبائن أو المنافسين وكذلك القراءة الدقيقة للحقائق المنظمة والخارجية (Goleman, 1998:27)

أما على مستوى الفريق فإن (Druskat & Wolff,2001:87) بينا أنها تتمثل بإيجاد اهتمامات وحاجات الآخرين في المنظمة ومعرفتها

ودعم الفريق وأعضائه معنوياً من أجل تعزيز قدرته على مواجهة التحديات والصعوبات (Druskat & Wolff,2001:86).

ووجد (Jehn,1995:245) ان تعزيز قيمة مناخ المجموعة يتمثل عن طريق السماح لأعضاء الفريق بالتعبير عن أفكارهم وآراءهم، والذي يدل على أن الفريق له أداء عالي وفعال، وقد بينت (Hamme,2003:76) بان هذا المعيار يتمثل بتأثير المجموعة الإيجابي وما يمتلكه أعضائه من رؤية متفائلة، بينما عرف (Wolff & Druskat,2003:28) معيار خلق بيئة إيجابية بأنه الكفاءة الذاتية للمجموعة التي تقدم المجموعة مع ثقة عالية للتغلب على التحديات التي تنشأ.

د- الإبداع في حل الم شكلات (Solving Problems Proactively):

لقد بين كل من (Druskat & Wolff,2001:87) بان الإبداع في حل المشكلات يتمثل بتوقع المشكلات ومعالجتها قبل أن تحدث والمبادرة للفهم والحصول على ما نحتاج من أجل أن نكون فاعلين. وقد ذكرت (Hamme, 2003:75-76) بشكل مشابه بان المجموعات التي تأخذ بالمبادرة لتجنب المشكلات قبل حدوثها وتأخذ على عاتقها المسؤولية الذاتية في الحصول على طرق معالجة هذه المشاكل وحلها فأنها ستعمل على ترسيخ معيار الإبداع في حل المشكلات.

ولقد ذكر (Salovey&Sluytr,1997:31) بان دور التفاوض الذي يتحلى به أعضاء الفريق وتوليد الحلول البديلة للمشكلات ومراقبة استجابات الآخرين وتكييف أفعالهم بشكل ملائم هو جزء مهم في الذكاء الشعوري للفريق، ووجد كل من

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

لقد بين (Greaves&Bradberry,2003:3) أن بناء العلاقات الخارجية هو القدرة على تكوين العلاقات والارتباطات غير المنظمة مع الأطراف الأخرى داخل المنظمة وخارجها، وهي تمثل خلق أساليب ملائمة للعمل ولفاعليته والسؤال عن حاجات الفرق الأخرى وتقديم الدعم لها ودعوتها للاجتماع لمعرفة ما يعملون، وأشار (Stubb,2005:20) بان معيار العلاقات الخارجية يتطلب القدرة على تطوير العلاقات الاجتماعية وإدارتها.

وعلى الرغم من أن أعضاء المجموعة الواحدة يستطيعون أن يتصلوا بشكل واضح ومتكرر من شخص لآخر فان الأعضاء الآخرين في المنظمة نفسها وضمن مجاميع مختلفة لا يستطيعون أن يحققوا نفس هذه الحالة (Steiner,1972:5)، ومع أن بناء العلاقات الخارجية مع الفرق الأخرى هو بالعادة أمر صعب ومفقود في المنظمات ألا أن البحوث اقترحت ان إدارة المجموعة للعلاقات الخارجية بشكل فاعل يتبسط إيجابيا مع فاعلية الفريق (Ancona&Caldwell,1992:634). وعرفت (Hamme,2003:80) م قدرة بناء العلاقات الخارجية بأنه استعداد الفريق لمساعدة الفرق الأخرى في بناء اتصال إيجابي مع الأفراد الخارجيين والحصول على دعم وضمآن خارجي. أضف إلى ما ذكر فان كل المقدرات على مستوى المنظمة تتطلب مهارات اجتماعية تعمل على دعم إدراك المشاعر والحاجات المهمة للأفراد والمجموعة وخارج عمل المجموعة (Wolff& Druskat,1999:18). وبهذا فان هذه المقدره تتطلب من الفريق امتلاك مهارات اجتماعية وقابلية على تفهم حاجات الفرق الأخرى ورغباتها والعمل

والتنكير بالأشياء التي تؤثر في قابلية الفريق في إنجاز أهدافه ومناقشة الأهداف والسياسات في المنظمة ومعرفة هل تتوافق أفعال الفريق مع ثقافة المنظمة وسياساتها ، ويشير (Yoder,2003:38) إلى ان الفهم المنظمي هو قابلية أعضاء الفريق لقراءة المجريات وشبكة عمل القرارات والسياسات على مستوى المنظمة. بينما عرفت (Hamme,2003:76) الفهم المنظمي بأنه فهم النظام الاجتماعي السياسي الذي تكون المجموعة جزءاً منه.

ويذكر (Edmondson,1999:183) ان هذه المقدره تتضمن اهتمامات وحاجات المجاميع الأخرى في النظام الاجتماعي السياسي، وان المنظمات التي تعمل على أساس الفرق يجب أن توازي متطلبات التنافس في إنجاز مهامها وفي إدارة أمورها مع الفرق الأخرى وبالنهاية إنجاز المنظمة لأهدافها. وان قابلية الفريق في تطبيق سياسة تعلم المجموعة حول المنظمة (ال فهم المنظمي) للحصول على فائدة فهم الفريق للفرق الأخرى خلال المنظمة يع د عنصرا مهما لفاعلية الفريق (Stubb,2005:19)، وأشار كل من (Wolff& Druskat,2003:16) إلى أن الفهم المنظمي هو فهم للنظام المنظمي التي تكون المجموعة جزءاً منه. وقد ناقش (Goleman,2001:36) أهمية القدرة في قراءة مشاعر المنظمة أو المجموعة والحقائق الاجتماعية وبين أهمية هذا المعيار في بناء التحالفات التي تجعل من الفرد عنصرا فعلا أكثر من تركيزها على دوره الوظيفي.

ب - بناء العلاقات الخارجية (Building External Relationships):

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

أدنى المتوسطات الحسابية (4) في متغير المقدرات الذاتية .

- المقدرات العلاقاتية

بلغ المتوسط الحسابي العام للمقدرات العلاقاتية لعميد كلية الإدارة والاقتصاد مقدار (4.5)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3)، مؤشرا مستوى عالي في هذا الجانب .

وقد حصل المتغير الثانوي (المسؤولية الاجتماعية) على أعلى المتوسطات الحسابية (5)، في حين حصل متغير الاعتناق العاطفي على أدنى المتوسطات الحسابية (4) .

- المقدرات التكيفية

بلغ المتوسط الحسابي العام للمقدرات التكيفية لعميد كلية الإدارة والاقتصاد مقدار (4)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3)، مؤشرا مستوى متوسط في هذا الجانب .

حصل فيه كل من متغير (اختبار الحقيقة، حل المشكلات) على أعلى المتوسطات الحسابية (4.5)، أما أدنى المتوسطات الحسابية فكان من نصيب متغير المرونة وبمقدار (3) .

- مقدرات إدارة الإجهاد

بلغ المتوسط الحسابي العام لمقدرات إدارة الإجهاد للذكاء الشعوري لعميد كلية الإدارة والاقتصاد مقدار (4.65)، وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3)، مؤشرا مستوى عالي في هذا الجانب .

وحصل متغير السيطرة على الاندفاع على متوسط حسابي (5) أعلى من متغير تحمل الإجهاد، الذي حصل على متوسط حسابي (4.3) .

- مقدرات المزاج العام

على أساسها من اجل بناء علاقات رصينة وهادفة معها .

المبحث الرابع

عرض وتحليل استجابات عينة البحث حول متغيرات الدراسة

في هذه الفقرة سيتم وصف النتائج التي أظهرتها استمارة الاستبانة وتشخيصها من خلال تحليل آراء أفراد العينة حول متغيرات الدراسة، وسيتم العرض على أساس الكليات، وفي كل كلية سيتم التطرق إلى المتغيرات الرئيسة للدراسة (الذكاء الشعوري الفردي) لقائد الفريق، والذكاء الشعوري للفريق، وفاعلية الفريق، وكالاتي:

1- كلية الإدارة والاقتصاد

أ- الذكاء الشعوري لقائد الفريق :-

يتكون الذكاء الشعوري لقائد الفريق وفق أنموذج (Bar-on:1997) من خمس متغيرات فرعية (المقدرات الذاتية، والمقدرات العلاقاتية، والمقدرات التكيفية، ومقدرات إدارة الإجهاد والمزاج العام)، ويشير الجدول (7) إلى الذكاء الشعوري الفردي لعميد كلية الإدارة والاقتصاد، وكالاتي:

- المقدرات الذاتية

بلغ المتوسط الحسابي العام للمقدرات الذاتية للذكاء الشعوري (الفردي) لعميد كلية الإدارة والاقتصاد مقدار (4.62)، مؤشرا مستوى عالي في هذا الجانب .

وحصل كل من متغير (الاستقلالية) و(تحقيق الذات) على أعلى المتوسطات الحسابية (5)، في حين حصل متغير (الفهم الشعوري للنفس) على

بلغ المتوسط الحسابي العام لمقدرات المزاج العام لعميد كلية الإدارة والاقتصاد مقدار (4.75) وهو أعلى من المتوسط الفرضي (3) مما يؤشر مستوى عالي في هذا الجانب. حصل فيه متغير التفاؤل على مقدار (5) وهو أعلى من المتوسط الحسابي الذي حصل عليه متغير السعادة (4.5).

الجدول (5):- المتوسط الحسابي لمقدرات الذكاء الشعوري لعميد كلية الإدارة والاقتصاد، n=1

المتغير الفرعي	المتغير الثانوي	المتوسط الحسابي
المقدرات الذاتية	1-تقدير الذات	4.5
	2-الاصرار	4.6
	3-الاستقلالية	5
	4-تحقيق الذات	5
	5-الفهم الشعوري للنفس	4
المتوسط الحسابي العام للمقدرات الذاتية للذكاء الشعوري الفردي		4.62
المقدرات العلاقاتية	1- الاعتناق العاطفي	4
	2- المسؤولية الاجتماعية	5
	3- العلاقات بين الافراد	4.5
المتوسط الحسابي العام للمقدرات العلاقاتية للذكاء الشعوري الفردي		4.5
المقدرات التكيفية	1- اختبار الحقيقة	4.5
	2- المرونة	3
	3- حل المشكلات	4.5
المتوسط الحسابي العام للمقدرات التكيفية للذكاء الشعوري الفردي		4
ادارة الاجهاد	1- تحمل الاجهاد	4.3
	2- السيطرة على الاندفاعات	5
المتوسط الحسابي العام لمقدرات إدارة الاجهاد للذكاء الشعوري الفردي		4.65
المزاج العام	1- التفاؤل	5
	2- السعادة	4.5
المتوسط الحسابي العام لمقدرات المزاج العام للذكاء الشعوري الفردي		4.75
المتوسط الحسابي العام للذكاء الشعوري الفردي		4.5

الجدول من إعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية

ووفقا لما سبق، يلاحظ من الجدول (5) ان المتوسط الحسابي العام للذكاء الشعوري لعميد كلية الإدارة والاقتصاد بلغ (4.5) مؤشرا مستوى عالي من الذكاء الشعوري (الفردي)، حصل فيه متغير المزاج العام على أعلى المتوسطات الحسابية العامة (4.75)، في حين حصل متغير

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

حصل متغير (الإبداع في حل المشكلات) على أعلى المتوسطات الحسابية (4.5)، وبأعلى انحراف معياري (1). في حين حصل المتغيران (خلق موارد للعمل مع الشعور، وخلق بيئة ايجابية) على أدنى المتوسطات الحسابية (3.8) وبانحراف معياري (0.88,0.92) على الترتيب.

أما أدنى انحراف معياري فكان من نصيب متغير التقييم الذاتي للفريق وبمقدار (0.49).

- المقدرات على مستوى المنظمة

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير مقدار (3.5) مؤشراً مستوى متوسط في هذا الاتجاه، وبانحراف معياري إجمالي (0.98)،

مؤشراً مستوى متوسط في هذا الاتجاه، وبانحراف معياري إجمالي (0.86)،

حصل متغير (الفهم المنظمي) على متوسط

حسابي (4.4) أعلى من المتوسط الحسابي لمتغير (بناء العلاقات الخارجية) وبانحراف معياري (1.2)، أعلى من الانحراف المعياري لمتغير (بناء العلاقات الخارجية).

ووفقاً لما سبق يتبين من الجدول (6) ان المتوسط الحسابي العام للذكاء الشعوري لفريق كلية الإدارة والاقتصاد بلغ (3.76)، مؤشراً مستوى

عالي، وبانحراف معياري عام بلغ (0.887) مما يدل على انسجام الاستجابات الواردة بهذا الاتجاه.

حصل متغير المقدرات على مستوى المجموعة على اعلى المتوسطات الحسابية العامة، وبمقدار (4.03)، وبأدنى انحراف معياري عام (0.82). في حين حصل متغير المقدرات على

المقدرات التكوينية، على أدنى المتوسطات الحسابية العامة (4).

ب- الذكاء الشعوري للفريق :-

الذكاء الشعوري للفريق يتضمن ثلاث مقدرات وفق نموذج (Druskat&Wolff,2003) وهي (على مستوى الفرد والمقدرات على مستوى المجموعة وعلى مستوى المنظمة (خارج حدود المنظمة))، ويشير الجدول (6) إلى إجابات أعضاء فريق كلية الإدارة والاقتصاد اتجاه متغير الذكاء الشعوري للفريق، وكالاتي:

- المقدرات على مستوى الفرد

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير مقدار (3.9) مؤشراً مستوى عالي في هذا الاتجاه، وبانحراف معياري إجمالي (0.86)، مؤشراً مستوى متوسط في هذا الاتجاه، وبانحراف معياري إجمالي (0.98)،

حصل متغير (مواجهة الأعضاء) على أعلى المتوسطات الحسابية (4.8) وبأعلى انحراف معياري (1.1). في حين حصل متغير (الاهتمام بالآخرين) على أدنى متوسط حسابي (3.3)، وبأقل انحراف معياري (0.66).

- المقدرات على مستوى المجموعة

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير مقدار (4.03) مؤشراً مستوى عالي في هذا الاتجاه، وبانحراف معياري إجمالي (0.82)، مؤشراً مستوى متوسط في هذا الاتجاه، وبانحراف معياري إجمالي (0.82).

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

مستوى المنظمة على ادنى المتوسطات الحسابية
العام (3.5)، وبأعلى الانحرافات المعيارية (0.98).

الجدول (6):- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للذكاء الشعوري لفريق كلية الإدارة والاقتصاد، n=7

المتغير الفرعي	المتغير الثانوي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المقدرات على مستوى الفرد	الفهم العلاقتي	3.6	0.82
	مواجهة الاعضاء	4.8	1.1
	الاهتمام بالآخرين	3.3	0.66
المتوسط الحسابي العام للمقدرات على مستوى الفرد للذكاء الشعوري للفريق		3.9	0.86
المقدرات على مستوى المجموعة	التقييم الذاتي للفريق	4	0.49
	خلق موارد للعمل مع الشعور	3.8	0.88
	خلق بيئة ايجابية	3.8	0.92
	الابداع في حل المشكلات	4.5	1
المتوسط الحسابي العام للمقدرات على مستوى المجموعة للذكاء الشعوري للفريق		4.03	0.82
المقدرات على مستوى المنظمة	الفهم المنظمي	4.4	1.2
	بناء العلاقات الخارجية	2.6	0.76
المتوسط الحسابي العام للمقدرات على مستوى المنظمة للذكاء الشعوري للفريق		3.5	0.98
المتوسط الحسابي العام للذكاء الشعوري للفريق		3.76	0.887

الجدول من إعداد الباحث وفقاً لنتائج الحاسبة الالكترونية

2- الطب البيطري

ب- المقدرات العلاقتية

بلغ المتوسط الحسابي العام للمقدرات العلاقتية لعميد كلية الطب البيطري مقدار (4.17) مؤشراً مستوى عالي في هذا الجانب. وقد حصل المتغير الثانوي (العلاقات بين الافراد) على اعلى المتوسطات الحسابية (4.5)، في حين حصل متغير (الاعتناق العاطفي، مسؤولية الاجتماعية) على ادنى المتوسطات الحسابية (4).

ج- المقدرات التكيفية

بلغ المتوسط الحسابي العام للمقدرات التكيفية لعميد كلية الطب البيطري مقدار (3.83)، مؤشراً مستوى عالٍ في هذا الجانب. حصل متغير (اختبار الحقيقة) على أدنى المتوسطات الحسابية (3.5)، في حين حصل

أولاً: الذكاء الشعوري لفائد الفريق:

يلاحظ من الجدول (7) مقدرات الذكاء الشعوري الفردي لعميد كلية الطب البيطري، وكالاتي:

أ- المقدرات الذاتية

بلغ المتوسط الحسابي العام للمقدرات الذاتية للذكاء الشعوري (الفردي) لعميد كلية الطب البيطري مقدار (4.3) مؤشراً بذلك مستوى عالٍ في هذا الجانب.

وحصل متغير (تقدير الذات) على أعلى المتوسطات الحسابية (5)، في حين حصل متغيرات (الاصرار، الاستقلالية، الفهم الشعوري للنفس) على أدنى المتوسطات الحسابية (4) في متغير المقدرات الذاتية.

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

بلغ المتوسط الحسابي العام لمقدرات المزاج العام لعميد كلية الطب البيطري مقدار (4) مما يؤشر مستوى عالي في هذا الجانب، حصل فيه متغير التفاؤل والسعادة على نفس المتوسط الحسابي (4) .

ووفقا لما سبق، يلاحظ من الجدول (7) إن المتوسط الحسابي العام للذكاء الشعوري لعميد كلية الطب البيطري بلغ (4.22) مؤشراً مستوى عالٍ من الذكاء الشعوري (الفردى)، حصل فيه متغير إدارة الاجهاد على اعلى المتوسطات الحسابية العامة (4.8)، في حين حصل متغير المقدرات التكيفية، على أدنى المتوسطات الحسابية العامة (3.83)

باقي المتغيرات (المرونة، حل المشكلات) على متوسط حسابي بلغ (4) .

د- مقدرات إدارة الإجهاد

بلغ المتوسط الحسابي العام لمقدرات إدارة الإجهاد للذكاء الشعوري لعميد كلية الطب البيطري مقدار (4.8)، مؤشراً مستوى عالٍ في هذا الجانب.

وحصل متغير السيطرة على الاندفاع على متوسط حسابي (5) اعلى من متغير تحمل الاجهاد، الذي حصل على متوسط حسابي (4.6) .

هـ - مقدرات المزاج العام

الجدول (7):- المتوسط الحسابي لمقدرات الذكاء الشعوري لعميد كلية الطب البيطري، $n=1$

المتوسط الحسابي	المتغير الثانوي	المتغير الفرعي
5	1-تقدير الذات	المقدرات الذاتية
4	2-الاصرار	
4	3-الاستقلالية	
4.5	4-تحقيق الذات	
4	5-الفهم الشعوري للنفس	
4.3	المتوسط الحسابي العام للمقدرات الذاتية للذكاء الشعوري الفردي	
4	1- الاعتناق العاطفي	المقدرات العلاقية
4	2- المسؤولية الاجتماعية	
4.5	3- العلاقات بين الافراد	
4.17	المتوسط الحسابي العام للمقدرات العلاقية للذكاء الشعوري الفردي	
3.5	1- اختبار الحقيقة	المقدرات التكيفية
4	2- المرونة	
4	3- حل المشكلات	

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

3.83	المتوسط الحسابي العام للمقدرات التكيفية للذكاء الشعوري الفردي	
4.6	1- تحمل الاجهاد	إدارة الاجهاد
5	2- السيطرة على الاندفاعات	
4.8	المتوسط الحسابي العام لمقدرات إدارة الاجهاد للذكاء الشعوري الفردي	
4	1- النفاؤل	المزاج العام
4	2- السعادة	
4	المتوسط الحسابي العام لمقدرات المزاج العام للذكاء الشعوري الفردي	
4.22	المتوسط الحسابي العام للذكاء الشعوري الفردي	

الجدول من إعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية

أعلى المتوسطات الحسابية (3.8)، بانحراف معياري (0.89). في حين حصل متغير (خلق موارد للعمل مع الشعور) على ادنى المتوسطات الحسابية (2.8) وبأدنى انحراف معياري (0.63)، أما أعلى انحراف معياري فكان من نصيب متغير التقييم الذاتي للفريق وبمقدار (1).

ج- المقدرات على مستوى المنظمة

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير مقدار (3.7) مؤشراً مستوى عالٍ في هذا الاتجاه، وبانحراف معياري اجمالي (0.75)، مؤشراً مستوى عالٍ في انسجام الاستجابات الواردة بهذا الجانب. حصل متغير (بناء العلاقات الخارجية) على اعلى متوسط حسابي (4.2) وبأعلى انحراف معياري (0.77)، في حين جاء متغير (الفهم المنظمي) بمتوسط حسابي ادنى (3.2) وبانحراف معياري أدنى (0.73).

ووفقاً لما سبق يتبين من الجدول (8) ان المتوسط الحسابي العام للذكاء الشعوري لفريق كلية الطب البيطري بلغ (3.44)، مؤشراً مستوى متوسط، وبانحراف معياري عام بلغ (0.846) مما يدل على انسجام الاستجابات الواردة بهذا الاتجاه.

ثانياً- الذكاء الشعوري للفريق

يشير الجدول (8) إلى اجابات اعضاء فريق كلية الطب البيطري اتجاه متغير الذكاء الشعوري للفريق، وكالاتي :-

أ - المقدرات على مستوى الفرد

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير مقدار (3.4) مؤشراً مستوى متوسط في هذا الاتجاه، وبانحراف معياري اجمالي (0.95)، مؤشراً مستوى متوسط في هذا الانسجام الاستجابات الواردة بهذا الخصوص حيث حصل متغير (الاهتمام بالآخرين) على اعلى المتوسطات الحسابية (4.2) وبأدنى انحراف معياري (0.71). في حين حصل متغير (الفهم العلاقتي) على ادنى متوسط حسابي (2.5)، وبانحراف معياري (0.95)

أما أعلى الانحرافات المعيارية فجاء من نصيب متغير (مواجهة الاعضاء) وبمقدار (1.2).

ب- المقدرات على مستوى المجموعة

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير مقدار (3.23) مؤشراً مستوى متوسط في هذا الاتجاه، وبانحراف معياري اجمالي (0.84)،

مؤشراً مستوى متوسط في انسجام الاستجابات الواردة بهذا الجانب وحصل متغير (الابداع في حل المشكلات) على

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

حصل متغير المقدرات على مستوى المنظمة
على اعلى المتوسطات الحسابية العامة ، وبمقدار
(3.7)، وبادنى انحراف معياري عام (0.75).
في حين حصل متغير المقدرات على مستوى
المجموعة على ادنى المتوسطات الحسابية العامة
(3.23)، وبانحراف معياري (0.84) .
اما اعلى الانحرافات المعيارية جاءت من
نصيب متغير المقدرات على مستوى الفرد
وبمقدار (0.95)

الجدول:- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للذكاء الشعوري لفريق كلية الطب البيطري n=6

المتغير الفرعي	المتغير الثانوي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المقدرات على مستوى الفرد	الفهم العلاقتي	2.5	0.95
	مواجهة الاعضاء	3.5	1.2
	الاهتمام بالآخرين	4.2	0.71
المتوسط الحسابي العام للمقدرات على مستوى الفرد للذكاء الشعوري للفريق		3.4	0.95
المقدرات على مستوى المجموعة	التقييم الذاتي للفريق	3	1
	خلق موارد للعمل مع الشعور	2.8	0.63
	خلق بيئة ايجابية	3.3	0.82
	الابداع في حل المشكلات	3.8	0.89
المتوسط الحسابي العام للمقدرات على مستوى المجموعة للذكاء الشعوري للفريق		3.23	0.84
المقدرات على مستوى المنظمة	الفهم المنظمي	3.2	0.73
	بناء العلاقات الخارجية	4.2	0.77
	المتوسط الحسابي العام للمقدرات على مستوى المنظمة للذكاء الشعوري للفريق		3.7
المتوسط الحسابي العام للذكاء الشعوري للفريق		3.44	0.846

الجدول من اعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية

3- كلية التربية
أ- الذكاء الشعوري لقائد الفريق :-
يلاحظ من الجدول (9) مقدرات الذكاء الشعوري
(الفردى) لعميد كلية التربية، وكالاتي:
- المقدرات الذاتية
بلغ المتوسط الحسابي العام للمقدرات
الذاتية للذكاء الشعوري (الفردى) لعميد كلية
التربية مقدار (3) مؤشراً بذلك مستوى منخفض
في هذا الجانب وحصل متغير (الإصرار،
والاستقلالية) على ادنى المتوسطات الحسابية
(2.5)، في حين حصل متغيرات (تحقيق الذات
وتقدير الذات) على أعلى المتوسطات الحسابية
(3.5) في متغير المقدرات الذاتية .
- المقدرات العلاقتية
بلغ المتوسط الحسابي العام للمقدرات
العلاقتية (2.17) مؤشراً مستوى منخفض في
هذا الجانب وقد حصل متغير (المسؤولية
الاجتماعية) على اعلى المتوسطات الحسابية
(2.5)، في حين حصلت المتغيرات الباقية على
نفس المتوسط الحسابي (2) .
- المقدرات التكيفية
بلغ المتوسط الحسابي العام للمقدرات
التكيفية (2.33)، مؤشراً مستوى منخفض في

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

الحسابية العامة (4.8)، في حين حصل متغير المقدرات التكيفية، على ادنى المتوسطات الحسابية العامة (3.83).

هذا الجانب وحصل متغير (المرونة) على اعلى المتوسطات الحسابية (3)، في حين حصل باقي المتغيرات على نفس المتوسط الحسابي بلغ (2).

ب- الذكاء الشعوري للفريق

يشير الجدول (9) إلى اجابات اعضاء فريق كلية التربية اتجاه متغير الذكاء الشعوري للفريق، وكالاتي :-

- المقدرات على مستوى الفرد

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير مقدار (2.47) مؤشراً مستوى منخفض في هذا الاتجاه، وانحراف معياري اجمالي (0.67) ،

مؤشراً
انسجام الاستجابات الواردة بهذا الخصوص

حصل متغير (الاهتمام بالآخرين) على أعلى المتوسطات الحسابية (2.6) وانحراف معياري (0.63). في حين حصل متغير (الفهم العلاقتي) على ادنى متوسط حسابي (2.3)، وبأدنى انحراف معياري (0.49).

اما اعلى الانحرافات المعيارية فجاء من نصيب متغير (مواجهة الأعضاء) وبمقدار (0.88).

- مقدرات إدارة الاجهاد

بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا المتغير (3.4)، مؤشراً مستوى متوسط في هذا الجانب وحصل متغير السيطرة على الاندفاع على متوسط حسابي (3.5) اعلى من متغير تحمل الإجهاد، الذي حصل على متوسط حسابي (3.3).

- مقدرات المزاج العام

بلغ المتوسط الحسابي العام لمقدرات المزاج العام مقدار (2.5) مما يؤثر مستوى منخفض في هذا الجانب.

حصل فيه متغير التفاؤل على متوسط حسابي (3) اعلى من المتوسط الحسابي لمتغير (السعادة) (2).

ووفقا لما سبق، يلاحظ من الجدول (8) ان المتوسط الحسابي العام للذكاء الشعوري لعميد كلية الطب البيطري بلغ (4.22) مؤشرا مستوى عالي من الذكاء الشعوري (الفردية)، حصل فيه متغير إدارة الاجهاد على اعلى المتوسطات

الجدول (9):- المتوسط الحسابي لمقدرات الذكاء الشعوري لعميد كلية التربية، n=1

المتوسط الحسابي	المتغير الثانوي	المتغير الفرعي
3.5	1-تقدير الذات	المقدرات الذاتية
2.5	2-الاصرار	
2.5	3-الاستقلالية	
3.5	4-تحقيق الذات	
3	5-الفهم الشعوري للنفس	

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

وبمقدار (3.7)، وانحراف معياري عام (0.84). على ادنى المتوسطات الحسابية العامة (2.47)،
في حين حصل متغير المقدرات على مستوى الفرد وبأدنى انحراف معياري (0.67).
الجدول (10): - المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للذكاء الشعوري لفريق كلية التربية، n=7

المتغير الفرعي	المتغير الثانوي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المقدرات على مستوى الفرد	الفهم العلاقتي	2.3	0.49
	مواجهة الاعضاء	2.5	0.88
	الاهتمام بالآخرين	2.6	0.63
المتوسط الحسابي العام للمقدرات على مستوى الفرد للذكاء الشعوري للفريق		2.47	0.67
المقدرات على مستوى المجموعة	التقييم الذاتي للفريق	3	1.1
	خلق موارد للعمل مع الشعور	2	0.75
	خلق بيئة ايجابية	2.2	0.81
	الابداع في حل المشكلات	3.3	0.83
المتوسط الحسابي العام للمقدرات على مستوى المجموعة للذكاء الشعوري للفريق		2.63	0.87
المقدرات على مستوى المنظمة	الفهم المنظمي	2.7	0.92
	بناء العلاقات الخارجية	3.2	0.75
المتوسط الحسابي العام للمقدرات على مستوى المنظمة للذكاء الشعوري للفريق		2.95	0.84
المتوسط الحسابي العام للذكاء الشعوري للفريق		2.68	0.793

الجدول من اعداد الباحث وفقا لنتائج الحاسبة الالكترونية

أولاً: كلية الإدارة والاقتصاد

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (وجود علاقة ارتباط بين الذكاء الشعوري لقائد الفريق والذكاء الشعوري للفريق):
بغية التحقق من صحة الفرضية الأولى، ينبغي اختبار الفرضيات الفرعية الخمس المنبثقة عنها، والجدول (11) يوضح نتائج معاملات الارتباط الخاصة بالفرضية الرئيسية الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، اذ نستخلص من الجدول (11) ما يأتي:

أ - وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدا وذات دلالة معنوية عند المستوى (1%) بين متغير المقدرات الذاتية والمقدرات على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة، وبواقع (0.973, 0.830, 0.848) على الترتيب.

ب - وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدا وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%) بين

ثالثاً: اختبار نموذج الدراسة وفرضياتها

تناول هذه الفقرة الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية المتمثلة بالعلاقات الارتباطية ما بين متغيرات الدراسة الرئيسية والفرعية، اذ تم الاعتماد في ذلك على معامل الارتباط البسيط (Pearson)، واختبار المعنوية بأسلوب (T-test)، باستخدام البرنامج الاحصائي (SPSS) واعتمد التقويم في العلاقات الارتباطية.

من صفر إلى اقل من 20% منخفض

جداً

من 20% إلى اقل من 40% منخفض

من 40% إلى اقل من 60% متوسط

من 60% إلى اقل من 80% قوي

من 80% إلى اقل من 100% قوي جدا

وسيتم اختبار الفرضية الرئيسية وفرضياتها الفرعية على أساس الكليات، وكالاتي:

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

متغير المقدرات العلاقاتية وكل من متغير المقدرات على مستوى الفرد والمجموعة، وبواقع (0.894,0.885) على الترتيب.

ج - وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدا وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%) بين متغير المقدرات التكيفية والمقدرات على مستوى المجموعة، وبواقع (0.897).

وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدا وذات دلالة معنوية عند المستوى (1%) بين متغير إدارة الجدول (11):- العلاقة الارتباطية بين الذكاء الشعوري لقائد الفريق والذكاء الشعوري للفريق في كلية الإدارة والاقتصاد ، N=7

المقدرات على مستوى المنظمة	المقدرات على مستوى المجموعة	المقدرات على مستوى الفرد	الذكاء الشعوري للفريق الذكاء الشعوري للفرد
0.848**	0.830**	0.973**	المقدرات الذاتية
0.508	0.885*	0.894*	المقدرات العلاقاتية
0.698	0.897*	0.600	المقدرات التكيفية
0.622	0.823*	0.920**	مقدرات إدارة الاجهاد
0.390	0.388	0.989*	مقدرات المزاج العام

*معنوي عند 5% / **معنوي عند 1%

مما تقدم يمكن تلخيص النتائج الخاصة

بالتحقق من مدى صحة الفرضية الرئيسة الاولى وفرضياتها الفرعية بالجدول (12):

الجدول (12):- مستويات التحقق من صحة الفرضية الرئيسة الاولى وفرضياتها الفرعية

الفرضية	نسبة تحقق الفرضية
الفرضية الفرعية الاولى	100%
الفرضية الفرعية الثانية	67%
الفرضية الفرعية الثالثة	33%
الفرضية الفرعية الرابعة	67%
الفرضية الفرعية الخامسة	33%
الفرضية الرئيسة الاولى	60%

ثانياً: كلية الطب
البيطري

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

المقدرات العلاقتية ومتغير المقدرات على مستوى الفرد، ووافق (0.939). وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%) بين متغير المقدرات العلاقتية والمقدرات على مستوى المنظمة، وبمقدار (0.855) ج - وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدا وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%) بين متغير المقدرات التكوينية والمقدرات على مستوى الفرد، ووافق (0.849). د - وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدا وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%) بين متغير إدارة الاجهاد والمقدرات على مستوى الفرد ووافق (0.812). هـ - وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدا وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%) بين متغير المزاج العام والمقدرات على مستوى الفرد، ووافق (0.990).

1- اختبار الفرضية الرئيسة الأولى (وجود علاقة ارتباط بين الذكاء الشعوري لقائد الفريق والذكاء الشعوري للفريق):
 بغية التحقق من صحة الفرضية الأولى، ينبغي اختبار الفرضيات الفرعية الخمس المنبثقة عنها، والجدول (45) يوضح نتائج معاملات الارتباط الخاصة بالفرضية الرئيسة الأولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، اذ نستخلص من الجدول (13) ما يأتي:
 أ - وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدا وذات دلالة معنوية عند المستوى (1%) بين متغير المقدرات الذاتية والمقدرات على مستوى الفرد والمنظمة، ووافق (0.905,0.898) على الترتيب. وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدا وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%) بين متغير المقدرات الذاتية ومتغير المقدرات على مستوى المجموعة، ووافق (0.662).
 ب - وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا وذات دلالة معنوية عند المستوى (1%) بين متغير

الجدول (13):- العلاقة الارتباطية بين الذكاء الشعوري لقائد الفريق والذكاء الشعوري للفريق في كلية الطب البيطري ، N=6

المقدرات على مستوى المنظمة	المقدرات على مستوى المجموعة	المقدرات على مستوى الفرد	الذكاء الشعوري للفريق الذكاء الشعوري للفرد
0.898**	0.662*	0.905**	المقدرات الذاتية
0.855	0.701	0.939**	المقدرات العلاقتية
0.215	0.603	0.849*	المقدرات التكوينية
0.162	0.376	0.812*	مقدرات إدارة الاجهاد
0.611	0.866	0.990*	مقدرات المزاج العام

*معنوي عند 5% / **معنوي عند 1%

مما تقدم يمكن تلخيص النتائج الخاصة بالتحقق من مدى صحة الفرضية الرئيسة الأولى وفرضياتها الفرعية بالجدول (14):

الجدول (14): -مستويات التحقق من صحة الفرضية الرئيسية الاولى وفرضياتها الفرعية

الفرضية	نسبة تحقق الفرضية
الفرضية الفرعية الاولى	100%
الفرضية الفرعية الثانية	67%
الفرضية الفرعية الثالثة	33%
الفرضية الفرعية الرابعة	33%
الفرضية الفرعية الخامسة	33%
الفرضية الرئيسية الاولى	53%

ثالثاً: كلية التربية

1- اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (وجود علاقة ارتباط بين الذكاء الشعوري لقائد الفريق والذكاء الشعوري للفريق):

بغية التحقق من صحة الفرضية الاولى، ينبغي اختبار الفرضيات الفرعية الخمس المنبثقة عنها، والجدول (15) يوضح نتائج معاملات الارتباط الخاصة بالفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها، اذ نستخلص من الجدول (15) ما يأتي:

أ - وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدا وذات دلالة معنوية عند المستوى (1%) بين متغير المقدرات الذاتية والمقدرات على مستوى الفرد والمجموعة والمنظمة، وبواقع (0.807,0.752,0.846) على الترتيب.

ب وجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%) بين متغير المقدرات العلاقاتية ومتغير المقدرات على مستوى الفرد،

وبواقع (0.841)، ووجود علاقة ارتباط موجبة وذات دلالة معنوية عند المستوى (1%) بين متغير المقدرات العلاقاتية و متغير المقدرات على مستوى المجموعة وبمقدار (0.945).

ج - وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدا وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%) بين متغير المقدرات التكيفية والمقدرات على مستوى الفرد والمجموعة، وبواقع (0.899,0.856).

د - وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدا وذات دلالة معنوية عند المستوى (5%) بين متغير إدارة الاجهاد والمقدرات على مستوى الفرد والمجموعة وبواقع (0.856,0.811) على الترتيب.

هـ - وجود علاقة ارتباط موجبة قوية جدا وذات دلالة معنوية عند المستوى (1%) بين متغير المزاج العام والمقدرات على مستوى الفرد، وبواقع (0.991) .

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

٨ - تبين من نتائج الدراسة وجود انخفاض في معدل متغير (معرفة الفرد) المتعلق بمؤشر تماسك الفريق مقارنةً بمتغير (مشاركة الفريق المستقبلية) في اغلب الكليات، وهذا يعني ضعف في شعور اعضاء الفريق بالمسؤولية والصلاحيات لتحقيق أهداف الفريق وغاياته.

ثانياً: التوصيات

تمخضت عن هذه الدراسة مجموعة من التوصيات التي هي نتاج للجانب النظري والعملي للدراسة، والتي يأمل الباحث أن تجدد الاهتمام من المعنيين في عينة الدراسة، تحقيقاً للغرض الذي توخته الدراسة وكالاتي:

١. على عمداء الكليات في جامعة القادسية العمل على تحسين وتطوير قابلياتهم في الذكاء الشعوري، ويكون هذا التطوير وفق طريقتين، الطريقة الأولى تسمى بالمنهاج وذلك عن طريق كتب أعدت لتطوير قابليات الذكاء الشعوري للفرد وتحسينه، ومن أهم هذه الكتب هو الكتاب الذي وضعته (Gwen Dotey)، إما الطريقة الثانية فتتمثل بالتدريب والتطوير من خلال أساتذة من علم النفس أو السلوك التنظيمي، فضلاً عن إن هنالك منظمة مختصة بهذا الشأن هي منظمة (six second) يمكن الاتصال بها عن طريق (الانترنت).

٢. أهمية انتباه قادة الفرق إلى تحسين قابلياتهم في المقدرات العلاقاتية (التغذية العكسية عن الآخرين) والمتمثلة بمقدرات التعرف على ما يشعر به الآخرين والمسؤولية الاجتماعية والعلاقات بين الأفراد.

يمتلكون مقدرات ذاتية عالية مقارنةً بالمقدرات العلاقاتية.

٤ - تبين من نتائج الدراسة ضعف المقدرات التكيفية لأغلب عمداء الكليات مقارنةً بالمقدرات الاخرى للذكاء الشعوري للفرد، مما يعني عدم اتصاف افراد العينة بالمرونة الكافية في مواجهة وضعف قدرتهم في دعم افكارهم ومشاعرهم بشكل موضوعي.

٥ - أظهرت نتائج الدراسة بان هناك تباين في معدل مقدرات الذكاء الشعوري لفرق الإدارة العليا في الكليات قد ظهرت بمستويات عالية.

٦ - ضمن المقدرات على مستوى المجموعة للذكاء الشعوري للفريق ظهر في اغلب فرق الإدارة العليا في كليات انخفاض في متغير (خلق موارد للعمل مع الشعور، وخلق بيئة ايجابية) مقارنةً بالمتغيرات الأخرى، وهذا يعني ان هذه الفرق لا تؤكّد على المشاعر كجزء من عمل المجموعة والمتمثل بالإفصاح عن مشاعر أعضاء الفريق والتحري عنها فضلاً عن وجود فجوة داخل هذه الفرق في خلق بيئة ايجابية تعمل على دعم الفريق وأعضاءه معنوياً من اجل تعزيز قدرته في مواجهة التحديات والصعوبات.

٧ - ضمن المقدرات على مستوى المنظمة للذكاء الشعوري للفريق ظهر في اغلب فرق الإدارة العليا في الكليات انخفاض مستوى متغير (الفهم المنظمي) مقارنةً بمتغير (بناء العلاقات الخارجية)، وهذا يعني ان هناك غموض في أهداف وسياسات هذه الكليات بالإضافة إلى تعقد شبكة اتخاذ القرارات وضعف اعضاء هذه الفرق في إدراك وقراءة مجريات العمل والسياسات على مستوى المنظمة.

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

٣. أن يأخذ قائد الفريق بالحسبان أهمية المشاعر في أداء الفرد أو الفريق وهذا يتمثل بالمشاعر على مستوى الفرد أو الثقافة الشعورية للفريق ككل، فبالنسبة على مستوى الفرد فأنها تتمثل بالحالات النفسية للإفراد وشعورهم بالغبن أو الصراعات الفردية أو غيرها، اما الثقافة الشعورية للفريق فتتمثل بالصراعات الداخلية أو التنافس السلبي وعدم الاحترام، واللامبالاة وانعدام المودة والعاطفة وغيرها.
- والية عمل هذا تتمثل بالنسبة للفرد بالمراقبة واللقاءات والاحترام المتبادل والقضاء على المسببات والتشجيع، إما للفريق فتتمثل بزرع المودة والثقة والاحترام والقضاء على الصراعات الهدامة وبناء روح التعاون وتطبيع هوية الفريق.
٤. إن تأخذ عمادات الكليات بالحسبان الذكاء الشعوري كعامل مهم في تولي المناصب القيادية.
٥. إن تعمل عمادات الكليات على تطوير قابليات الفرق في الذكاء الشعوري، وبالأخص كلية التربية، وفق برنامج عمل يتضمن ثلاث آليات، وكالاتي:
- أ - تطوير قابليات أعضاء الفريق في الذكاء الشعوري (الفردية) وفق التوصية (1).
- ب - تثقيف قادة الفرق بأهمية المشاعر في العمل وعلى دورهم في إنشاء ثقافة شعورية، تؤهل لتحسين الذكاء الشعوري للفريق.
- ج - تطوير قابليات الذكاء الشعوري للفريق من خلال عمل سفرات ترفيحية تقوي من العلاقة بين أفراد الفريق وإجراء حفلات تعريفية بين أفراد الفريق والفرق الأخرى داخل الكلية وخارجها من اجل التعاون المشترك، وإجراء ندوات تثقيفية عن
- روح التعاون والمشاركة والاحترام المتبادل في العمل.
٦. أهمية انتباه رؤساء الأقسام كقادة فرق (اعضاء هيئة التدريس في القسم) إلى العمل على تثقيف قابليات الذكاء الشعوري للأعضاء التدريسيين وتطويره حتى ينعكس هذا بالنهاية على تفعيل عملية التعليم خدمة لقطاع التعليم ومصلحة البلد.
٧. ضرورة توجه الباحثين نحو تطبيق متغيرات الدراسة نفسها وعلى مجتمع في منظمات صناعية، وذلك لبعض الاختلافات الموجودة بين المنظمات الخدمية والصناعية.
٨. دعوة الباحثين لاختبار نماذج أخرى وردت في الدراسة، وفي المجتمع نفسه الذي استهدفته الدراسة الحالية بغية التثبيت من النتائج المتحققة.
٩. على الباحثين السعي نحو ربط الذكاء الشعوري للفريق بمواضيع أخرى، مثل الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي.
١٠. أهمية توجه عمادات الكليات على تشجيع هيكلية عمل الفرق، وان تقوم بإجراء الندوات والمحاضرات التثقيفية بخصوص ماهية الفرق وأهمية الفرق وأنواعها.
١١. ضرورة مبادرة أعضاء فرق الإدارة العليا في الكليات إلى تفهم نظام العمل وأهداف وسياسات الكلية وان تبادر عمادات الكليات أيضا إلى توضيح سياساته وأهدافها إمام الآخرين وبالأخص عميد الكلية.
١٢. إن تركز الفرق على بناء علاقات جيدة مع الفرق الأخرى (مجالس كليات، ومجالس الأقسام) داخل الكلية وخارجها، وان يوسع

دراسة تطبيقية على عينة من كليات جامعة القادسية

6. Cooper .Robert & Sawaf.A. (1998) Executive EQ:Emotional Intelligence in business. London : Orion.
7. Goleman. D. ،(1998). Working with Emotional Intelligence. London : Bloom Sbury.
8. Goleman. D. (2001). An EI-Based Theory of Performance ، In .Cherniss .C. and Goleman. D. The Emotionally Intelligent Workplace. Sanfrancisco: Jossey – Bass.
9. Goleman .D. (1995). Emotional Intelligence. Newyork : Bantam Books.
10. Robbins& stephen. P. ،(2001) Organizational Behavior. 9th ed. prentice Hall. New Delhi.
11. Ryckman & Richard. M.، (2000) Theories of personality. 7th ed .، Wards worth. USA.،.
12. Salovey. P.&Sluyter. D.J.(1997).Emotional development and emotional intelligence. Newyork : Basic Books.
13. Simon.H.A.،(1982). Comments in Affect and Cognition. M.S. Clark and S.T. Fiske (Eds). Erlbaum. Hills dale .Newjersey. 333-342.
14. Steiner. I.D. (1972). Group Process and Productivity. Academic press. Newyork.
15. Tarbun. M. A. (2002)The relationship between EI and Leadership Performance. In Bar-on. R. and Parker. D.، Hand Book of Emotional Intelligence. Sanfrancisco: Jossey Bass.
16. Turban.E.Mcleam.E.&Wetherbe.J.(1999).I nformation Technology for Management : Making connections for stratgic advantage .2ed. Ed. John wiley & sons. Inc.
17. Argote. L. (1989). Agreement about norms and work –unit effectiveness : evidence from the field. Basic and Applied Social Psychology. 10 (2).131-140 .
18. Druskat ،V. U. & Wolff ،S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. Harvard Busines Review. 81 -90.
19. Druskat.V.U.Wolff.S.B.(2003.August) Emotionally competent groups norms and group effectiveness .paper presented at the annual Academy of Management conference. Seattle.
20. Edmondson.A.(1999).Asafe Harbor:Social psychological conditions enabling. boundary spanning in work teams .In. wageman ،R .(Ed)Research on managing Groups and teams :Groups in context .2. 179-199.JAI press.
21. Goleman .D. (1998). What Makes a leader ? Harvard Bussines Review .76
22. Goleman.D.،Boyatzis.R.& Mckee.A.(Winter .2002). The Emotional Reality of teams. Journal of organizational excellence
23. George. J. M.(1995) .Leader positive mood and group performance : The case of

- أعضاء الفرق من معارفهم بخصوص سياسة القرارات وشبكتهما في الكلية.
- ١٣ . أهمية توجه عمادات الكليات إلى تنسيق نشاطات التدريب والتغيرات الشخصية لأعضائها ويكون هذا من خلال جدولة نشاطات التدريب ضمن أوقات تتناسب مع نشاطات أعضاء الفريق الأخرى، فضلاً عن التوجه إلى نشاطات التدريب التي تتلاءم مع الاحتياجات الفعلية للفريق. اما تغيير أعضاء الفريق فيجب ان تتم وفق سياقات العدالة ومقتضيات العمل من دون ان تؤدي إلى أي أرباك في العمل.
- ١٤ . دعوة الباحثين للاستعانة بقاعدة بيانات الذكاء الشعوري في شمال أمريكا (Hay/McBer) من خلال موقعها في شبكة الانترنت الدولية (<http://ei.haygroup.com>) للاستفادة منها في إجراء البحوث المتعلقة بالذكاء الشعوري.

المصادر :

- ١ . داغر، منقذ محمد وصالح، عادل حرحوش (2000)، نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
- ٢ . صالح، احمد علي (2001)، انماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الاشتراكي، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٣ . القرعان، مها (2005)، الذكاء العاطفي، مجلة الرؤى التربوية، الكويت، العدد (16).
4. Bar-on.R.(2001). Emotional Intelligence and Self-actualization. In Joseph Ciarrochi. Joe Forgas. and John D. Mayer (Eds.)Emotional Intelligence in every day life :A scientific inquiry. Newyork :psychology press .
5. Cherniss. C.&Goleman.D(2001).The Emotionally Workplace. Sanfrancisco : Jossey-Bass.

- interpersonal and group relation. Vol 2 .pp.165-199. New york : Wiley.
39. Wolff. S.B. & Druskat .V.U. (1999) .Toward a socio-emotional theory of work group effectiveness. paper appeared in the 1999 Academy of management best paper proceeding. Organazitional Behavior Division
 40. Bar-on .R.(1988).The developemnt of an opererational concept of psychological well being. unpublished doctoral dissertation. Rhodes university. South Africa.
 41. Druskat.V.U.(1996). Ateam competency study of self-managed manufacturing teams. Unpublished Dissertation.Boston University.
 42. Richard .L. G. (November 21 .2001) .An Eprical Study of Group Stewardishp and Learning : Implications for work group effectiveness. Unpublished dissertations .Virginia Polvtchnic Institute and State University.
 43. Stubbs.E.C.& Messer .T.E.(Augest.2002) .Team effectiveness: Assessing the Impact of Group Emotional competency Norms and Moderating Role of Task Interdependence. Unpublished Manuscript. Case Wester Reserve University.
 44. Amundson. J. " An exploratory Study of Emotional Intelligence , Group Emotional Competence, and Effectiveness of Health Care and Service Teams ". (2004).WWW.eiconsortium.org
 45. Bar-on .R.(2005). The Bar-on Model of Emotional –Social Intelligence. Fernandez – Berrocal and N.Extreera (Guest Editors). Special Issue on Emotional Intelligence. Piscothema. 17. WWW.eiconsortium.org
 46. Bar-on .R. "The Emotional Intelligence Inventory (EQ- I)" : technical ManualToronto .Canada: Multi- Health System Inc. (1997)
 47. WWW.emotionalintelligencemhs .com
 48. Caruso .D. " Emotional Intelligence ". (2004) .WWW.increaseyoureq.com
 49. Folkerts.K."The Emotioally Intelligent Team: paper presented to CSWT ".(1999).WWW.workteams.unt.edu
 50. Hamme. C. L. "Group Emotional Intelligence : The research and development of an assessment instrument ". (2003). WWW.eiconsortium.org
 51. Riches. A." Emotionally Intelligent Teams ". (2001) .
 52. WWW.Anneriches.com
 53. Rothman.S."Personality Perferences and Emotional Intelligence: Implications for Small and Medium-sized Enterprices" .(2002) .
 54. puknet.pukWWW.bpkrs customer service. Journal of Applied Social Psychology. 25:78.
 24. Hiokawa.r.y.,Degooyer.D.Valde.K.(2000).Us ing narratives to study task group effectiveness. small group research .31.5:573-591.
 25. Higgs .M.& Dulewicz .V. (1999) .Making Sense of emotional intelligence. Windsor : NFER-Nelson.
 26. John. M. Michael.T.(1985) "Whose Libale for Stress on the Job ? " Harvard Business Review. : pp. 60-72.
 27. Janina C. L.(1986). (Coping with Job Stress : Measures and Future Directions for Scale Development ."Journal of Applied Psychology
 28. Jehn.K.(1995). Amultimethod examination of the benefits and determinants of intragroup conflict. Administrative Science Quarterly .40.(2) : 245-282.
 29. Mayer. J.D.& Salovey .P. (1999). Emotional Intelligence meets traditional standards for an intelligence .27.267-298.
 30. Mayer.J.D.&Salovey. P.(1993). The emotional intelligence. Journal of Management Psychology .17 (4) .433-442 .
 31. Mayer .J.D. & Salovey .P. (1990) .Perceiving affective content in ambiguous visual stimulation: Acomponent of emotional intelligence. Journal of personality Assessment .54 .772-781.
 32. Newsome.S.,Day.A. L.& Catano.V. M. (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence. Personality and indivadual differences. 14.
 33. Orma. Geetu & Cannon. K. (2000). "Every thing you wanted to know about implementing an EQ Programme : 1- Getting started ". Competency & Emotional Intelligence Quarterly .Vol .8 no. 1. Autumn .pp .19-24.
 34. Orma .Geetu & Bar-on .R. .(2002) ."The contribution of emotional intelligence to individual and organizational effectiveness. Competency & Emotional Quarterly .Vol. 9 no. .4. Summer.
 35. Saarni .c. (1990) .Emotional Competence : How emotions and relationships beacome integrated. Nebraska Symposium on Motivation 1998 .36. Lincoln and London. University of Nebrask Press .
 36. Sparks. W. (2004). The role of team emotional intelligence to achieve the successful. Amiercan City Business Journal Inc. 47
 37. Wageman .R. (1997). Critical Success Factors for Creating Super Self –managing Teams. Amiercan Management Association. Orgenazitional Dynamics .26 .1.
 38. Wells. L.(1980). The Group as a whole : A systematic socio-analytic prspective on

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة الاستبانة

الجامعة:.....

الكلية:.....

المَنصب:.....

جامعة الكوفة

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

الدراسات العليا/الماجستير

عزيزي المجيب ...

تحية طيبة..

أضع بين يديك استمارة الاستبانة التي أعدت لإكمال متطلبات بحثنا الموسوم (العلاقة بين مقدرات الذكاء الشعوري للفرد والفريق باستخدام نموذجي) التي تهدف إلى شرح العلاقة بين الذكاء الشعوري وفاعلية الفريق من خلال التعرف على مقدرات الذكاء الشعوري لدى قائد الفريق والفريق واثركل منهما على فاعلية الفريق لذا نرجو الإجابة على التساؤلات التي تتضمنها الاستبانة بدقة لأجل الوصول إلى نتائج أكثر علمية. علماً إن هذه المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي فقط .
شاكرين تعاونكم معنا ومن الله التوفيق ...

الدكتور يوسف حجيم الطائي

جامعة الكوفة

كلية الإدارة والاقتصاد

قسم إدارة الأعمال

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	اطلاقاً	الفقرات (الجزء الأول)	
					ادرك وبشكل جيد الجوانب الايجابية والسلبية في امكانياتي.	١.
					اشعر بالرضا اتجاه ذاتي.	٢.
					أستطيع التعبير عن مشاعري تجاه الآخرين بوضوح وصراحة .	٣.
					اعبر عن أفكاري ومعتقداتي وقيمي بشكل مناسب امام الآخرين .	٤.
					امتلك القدرة على الدفاع بشكل سلمي عما امتلك تجاه الغير .	٥.
					غالباً ما اعتمد في تصرفاتي وسلوكي على ذاتي بعد النظر بآراء الآخرين.	٦.
					لدي من الثقة والقوة الداخلية ما هو مناسب للتصرف بشكل مستقل .	٧.
					اسعى بشكل متواصل نحو تطوير قابلياتي وموهبي الذاتي .	٨.
					اعمل بإصرار ويجد لتطوير ذاتي .	٩.
					ادرك جيداً ما اشعر به تجاه الغير او القضايا المطروحة للنقاش.	١٠.
					اعرف جيداً مبررات ما اشعر به اتجاه الآخرين .	١١.
					امتلك القدرة على استقراء ما يشعر به الآخرين تجاهي وتجاه الغير .	١٢.
					أعبر اهتماماً لمشاعر الآخرين .	١٣.
					أحاول اثبات تعاوني ومساهمتي في تحمل المسؤولية لخدمة من يعمل معي.	١٤.
					اتمسك بالقواعد الاجتماعية ذات البعد الأخلاقي في عملي.	١٥.
					احرص على تأسيس علاقات متبادلة مع الآخرين يسودها الود والتقدير.	١٦.
					أميل في علاقتي مع الآخرين إلى بناء أو اصر التعاون المشتركة.	١٧.
					عادة" ما انظر الى الأشياء على وفق حقيقتها وليس على وفق ما ارغب.	١٨.
					ايحث وبشكل دائم عن أدلة موضوعية لدعم افكاري ومشاعري وتوقعاتي تجاه الأمور المطروحة.	١٩.
					لا أميل باتجاه وجود مشاعر وسلوكيات ثابتة لا تتغير بتغير المواقف .	٢٠.
					استفيد كثيراً من التغذية العكسية في احداث التغيرات في افكاري وسلوكياتي.	٢١.
					اشخص بدقة ملامح المشكلات التي تواجهني وأتعامل معها بثقة.	٢٢.
					احرص على توليد حلول عديدة للتعامل مع المشكلة المراد حلها.	٢٣.
					اجابه المواقف الصعبة والمعقدة واعتقد بإمكانية زوالها.	٢٤.
					اشعر بالقدرة على السيطرة على المواقف الصعبة وتقليل حدتها بالصبر والتأني	٢٥.
					أتفعل كثيراً اتجاه المواقف الجديدة والمتغيرة.	٢٦.
					أحاول التقليل من المواقف التي أكون مندفعاً فيها بشكل غير موضوعي .	٢٧.
					أكون مستعد دائماً للتعامل مع الأساليب العدوانية والاستهزائية التي قد تصدر من بعضهم .	٢٨.
					أركز عادةً في تعاملي على الجوانب المشرقة (المتفائلة) في المواقف المطلوب التعامل معها.	٢٩.
					اشعر بالرضا والقناعة داخل أجواء العمل.	٣٠.
					أحاول التقليل من الآثار السلبية للمواقف الحرجة بروح الدعابة والود .	٣١.

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	اطلاقاً	الفقرات (الجزء الثاني)
					٣٢. نسعى في مجموعتنا جاهدين لفهم موقف ووجهات نظر بعضنا البعض.
					٣٣. يسعى الأعضاء في مجموعتنا لمعرفة رغبات واهتمامات الأعضاء الآخرين.
					٣٤. نحاول في مجموعتنا معرفة نقاط قوة وضعف بعضنا البعض.
					٣٥. لا نبادر إلى معرفة آراء واهتمامات بعضنا البعض (R)
					٣٦. نتدمر من الأعضاء الذين يتصرفون بشكل غير ملائم لكن لا نظهر هذا بشكل مباشر (R)
					٣٧. نواجه بشكل مباشر تصرف الأعضاء غير مريح لنا.
					٣٨. نضع الأعضاء في مجموعتنا على دراية بالأشياء غير المرضية التي يعملونها.
					٣٩. يتم إبلاغ العضو في فريقنا إذا كان عمله لا يلتقي مع معايير عمل المجموعة
					٤٠. يعمل أعضاء مجموعتنا بأسلوب يشير إلى اهتمام واعتناء بعضهم ببعض.
					٤١. يعامل بعض الأعضاء الآخرين بأسلوب سيء (R).
					٤٢. بعض أعضاء المجموعة الآخرين بعدم احترام (R).
					٤٣. نعلن عن تقديرنا واحترامنا للجهود المتميزة لبعض أعضاء الفريق.
					٤٤. نجعل أعضائنا على علم بأننا نقيم مساهماتهم
					٤٥. نناقش الأمور التي تساعدنا أو تعيق أدائنا.
					٤٦. نحاول فهم مشاعر مجموعتنا وأثرها في عملنا.
					٤٧. لا نعمل على تقييم أداء مجموعتنا (R).
					٤٨. نقارن أنفسنا مع المجاميع الأخرى لنرى ما هو مستوى أدائنا.
					٤٩. نبحث بشكل منظم على المعلومات التي تساعدنا في تقييم الطريقة التي نعمل بها.
					٥٠. تطلب مجموعتنا من الآخرين بيان مدى رضاهم عن أدائها.
					٥١. نحاول توفير الوقت في اجتماعاتنا للتحدث حول الإحباطات أو المشاعر الأخرى في المجموعة.
					٥٢. لا نسمح لمشاعرنا أن تأخذ حيزاً في المناقشات التي تثار في المجموعة (R).
					٥٣. نعطي الفرصة الكافية لأعضاء مجموعتنا لمناقشة مشاعرهم تجاه مختلف المواقف.
					٥٤. نبين حالات التوتر التي تحدث في مجموعتنا ونعمل على القضاء عليها.
					٥٥. ننظر إلى المواقف التي تحدث بالخطأ على أنها تحدٍ أفضل من النظر إليها على أنها عائق.
					٥٦. نشجع وجهات النظر الإيجابية التي تطرح في مجموعتنا.
					٥٧. نتفائل بما لدينا من قابليات في مواجهة الصعوبات البيئية.
					٥٨. يعبر أعضاء مجموعتنا بالتفاؤل لحل المشكلات التي قد تعيق تقدمنا في العمل.

دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	اطلاقاً	الفقرات (الجزء الثاني)
					٥٩. نشعر بالضعف في التعامل مع المشكلات التي تحدث في بيئة عملنا (R).
					٦٠. نعمل على توقع المشكلات قبل حدوثها.
					٦١. نوفر التدابير اللازمة للوقاية من المشكلات التي قد تحدث.
					٦٢. نعمل بجد لحل مشكلاتنا الخاصة دون الاعتماد على الآخرين في مساعدتنا.
					٦٣. يقع على عاتقنا مسؤولية إيجاد الحلول الملائمة للمشكلات التي تواجهنا.
					٦٤. نستطلع عن كيفية اتخاذ القرارات في الكلية.
					٦٥. هنالك تفهم عن كيفية مساهمة عملنا في تحقيق أهداف الكلية.
					٦٦. نبحث عن المعلومات التي تتعلق بحاجات الآخرين في الكلية ورغباتها.
					٦٧. نعمل على معرفة متخذي القرارات في الكلية وماهي اتجاهاتهم.
					٦٨. لا نساعد الفرق الأخرى ولا نتدخل في مشكلاتها (R).
					٦٩. ننشئ علاقات إيجابية مع المجموعات التي تؤثر في كفاءة اداؤنا.
					٧٠. هنالك علم مسبق للمجاميع الأخرى بأننا على استعداد لتقديم المساعدة والمشورة في حالة حاجتهم إليها.
					٧١. لا نمتلك الوقت الكافي لمساعدة المجاميع الأخرى (R).
					٧٢. يبني أعضاء مجموعتنا علاقات جيدة مع اولئك الذين يقدمون لنا الموارد والدعم.
					٧٣. ننشئ في فريقنا علاقات جيدة مع الأشخاص المهمين في الكلية.