

## علاقة التدريب بالذكاء الشعوري - دراسة استطلاعية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

م.م عامر عبد اللطيف العامري  
ديوان وزارة التعليم  
والبحث العلمي

### الملخص

يعد موضوع التدريب من المواضيع قليلة الاهتمام، والتركيز عليها من قبل مدراء وقادة المنظمات، بسبب نظرتهم التقليدية اليه، وغياب النواحي النفسية والاجتماعية في المجالات الادارية عموماً، والتدريب خصوصاً. لذا برزت أهمية البحث من خلال الربط بين التدريب وتعلم الذكاء الشعوري بغية استفادة الفرد والمنظمة من التدريب، علماً ان التدريب يمثل احدى مراحل تعلم الذكاء الشعوري المهمة والرئيسية.

يهدف البحث الى ربط التدريب بتعلم الذكاء الشعوري، ومحاولة تنمية وتطوير معلومات، ومهارات، وقدرات القوى العاملة في المنظمة. واطهار دور التدريب وتأثيراته على الافراد بشكل خاص، والمنظمات بشكل عام، وتوضيح مواضيع الذكاء، والشعور، والذكاء الشعوري، ثم التعرف على مراحل عملية تعلم الذكاء الشعوري بصورة عامة، ومرحلة التدريب بصورة خاصة. وتوصل البحث الى أهم استنتاج، وهو ان الذكاء الشعوري يعد عاملاً مهماً وحاسماً في نجاح الافراد على المستوى الشخصي، وفي مجال العمل داخل المنظمة، وكذلك الحياة الاجتماعية، ولا يتم ذلك الا بوجود التدريب الجيد، والفعال لتحقيق ذلك.

### تمهيد:-

لا تقتصر مهام أو وظائف ادارة الافراد على تخطيط احتياجات المنظمة من الايدي العاملة عن فترة زمنية قادمة، واختيار وتوفير هذه الاحتياجات، وتقدير درجات كفاءتها في العمل، بل تشمل مواضيع اوسع من ذلك، مثل عملية تحسين كفاءة العاملين عن طريق البرامج التدريبية التي تعدها، وتشرف على تنفيذها. لذا فالتدريب هو من اكثر المواضيع التي لاقت ولا زالت تلاقي اهمالاً حتى الوقت الحاضر في منظماتنا، على الرغم من الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الاداء لكافة القوى العاملة في المنظمة، والمدراء والقادة بشكل خاص. وفي الآونة الاخيرة برز دور التدريب كجزء مهم من الذكاء الشعوري في الادارة لا سيما في السنوات العشر

الآخيرة كونه يجسد جوانب عديدة تتعلق بالنواحي اللاعقلانية واللامدركة المتمثلة بالشعور والمهارات الشخصية والاجتماعية.

ركز هذا البحث على موضوع التدريب ضمن الذكاء الشعوري، فيما تم استبعاد مفهوم الذكاء الإدراكي من الجانب النظري، وقد تم إدراجه في الفرضية الأولى من فرضيات البحث كون دخل كمتغير مرادف (X7b) لمتغير الذكاء الشعوري (X7a)، والتعرف على آراء عينة الدراسة حولهما من خلال الخيارات المدرجة لكل منهما.

شمل البحث خمس فقرات رئيسية: تضمنت الفقرة الأولى منهجية البحث، فيما عرضت الثانية الإطار النظري الذي شمل كل من (التدريب، والشعور، والذكاء الشعوري)، في حين تألفت الفقرة الثالثة من عناصر الذكاء الشعوري، أما الفقرة الرابعة فتضمنت الإطار التطبيقي للبحث، وأخيراً جاءت الفقرة الخامسة بالاستنتاجات وأهم التوصيات.

## أولاً:- منهجية البحث:-

### 1- مشكلة البحث:-

ما يزال دور التدريب في منظمات الأعمال ومنظمات القطاع العام في العراق قليلاً ويفتقر إلى الاهتمام والتركيز عليه، كما أن نظرة العديد من مدراء وقادة المنظمات إلى التدريب نظرة تقليدية كونه اتفاق للمبالغ دون الاستفادة منها أي (استثمار غير مبرمج)، وهذا ما نراه مخالفاً لما تقوم به أغلب المنظمات الناجحة عالمياً، إذ أنها تأخذ على عاتقها أهمية ودور التدريب وتخصيص إدارات خاصة به، وانفاق مبالغ طائلة على برامج التدريب، وتعتبره استثماراً ناجحاً ومربحاً للوقت الحالي والمستقبلي. وهذا التدريب يقترن بحاجة المدرب والمتدرب إلى شعور يشكل جانباً مهماً في كيف أن يكون؟، وأن كل شيء نقدمه لا يمكن أن يكون مكتملاً من دون أن يقترن بقوة شعور إلى جانبه. فالمشكلة هنا تكمن في غياب اعتماد النواحي النفسية والاجتماعية في المجالات الإدارية عموماً، والتدريب خصوصاً، إذ يفوت هذا الغياب على المنظمات ومديرها الفرصة من جني ثمار معطيات الذكاء الشعوري، إضافة إلى جهل الأفراد في الفرق ما بين الذكاء الشعوري والذكاء الإدراكي، وتفوق الذكاء الشعوري على الذكاء الإدراكي، وهذا مما أدى إلى ارتباط التدريب بالذكاء الشعوري واعتباره جزءاً مهماً منه.

### 2- أهمية البحث:-

تتبع الأهمية من كونه يتناول موضوع الربط بين التدريب وتعلم الذكاء الشعوري، ولأهمية التدريب لكل من المنظمة والفرد العامل فيها على حد سواء، كذلك ارتباط التدريب بالذكاء الشعوري كون التدريب هو أحد مراحل الذكاء الشعوري المهمة. إذ يرتبط الذكاء الشعوري بالجوانب النفسية

والاجتماعية والمهارات غير المدركة للأفراد، والتي أصبحت ضرورة لنجاحهم، وبالتالي نجاح المنظمات التي يعملون فيها.

### 3-اهداف البحث:-

يحاول الباحث التطرق الى تدريب المدراء والقادة بشكل خاص وبقية القوى العاملة في المنظمة بشكل عام والذي قلما تناولته الادبيات الادارية، اضافة الى محاولة ربط التدريب بتعلم الذكاء الشعوري ومحاولة تنمية وتطوير معلومات ومهارات وقدرات القوى العاملة في المنظمة، مما يقود بالمنظمة الى المكانة الافضل وتعزيز دورها التنافسي في البقاء، والاستقرار، والنمو، والتكيف مع البيئة، كذلك محاولة اظهار دور التدريب وتأثيراته على الافراد بشكل خاص والمنظمات بشكل عام، وبيان أهمية ودور الذكاء الشعوري وتأثيره على الأفراد، والتركيز عليه دوناً عن الذكاء الادراكي، وإيضاح التدريب وموقعه ضمن الذكاء الشعوري، وكيف يمكن تنشيط هذا التدريب في تفعيل الذكاء الشعوري لدى الأفراد في المنظمة.

### 4-فرضيات البحث:-

انسجماً مع منهج البحث استندت فرضيات البحث على اساس العلاقة المنطقية بين متغيراتها، والتي مفادها:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري والذكاء الادراكي.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري وعلاقة التدريب والذكاء الشعوري.
- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الادراكي وعلاقة التدريب والذكاء الشعوري.

### 5-حدود البحث:-

- أ- الحدود المكانية:- تضمنت عددا من دوائر ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.
- ب- الحدود الزمانية:- شملت فترة توزيع الاستمارة وجمعها من الأفراد عينة البحث في شهر ايلول من عام 2007.

### 6- أدوات البحث:-

تم الاعتماد على أداتين لجمع البيانات وتحليلها للوصول الى النتائج النهائية للبحث، وعلى النحو الآتي:-

#### أ-المصادر العلمية المختلفة:-

تم الاطلاع على مجموعة من الأدبيات العربية والأجنبية من كتب، ودوريات، ورسائل جامعية، وبحوث ذات علاقة بطبيعة البحث، وكما مدونة في قائمة المصادر.

#### ب-الإستبانة:-

تعد الإستبانة المصدر المهم للبيانات الوصفية التي تم الحصول عليها من افراد عينة البحث، اذ تم اتباع الخطوات الآتية في اعداد الإستبانة، وتوزيعها، وتجميعها.

(أولاً) تصميم الإستبانة:-

بغية الحصول على البيانات الخاصة بكل من (المعلومات العامة عن الأفراد عينة البحث)، وخيارات متغير الذكاء الشعوري، وخياري متغير الذكاء الادراكي، واسئلة متغيرات التدريب ضمن مراحل تعلم الذكاء الشعوري، فقد تطلب اعداد<sup>(1)</sup> إستبانة واحدة تتكون من مقدمة وثلاثة محاور، إذ أشتملت المقدمة على توضيح الغاية من هذه الإستبانة، وحث عينة البحث على الإجابة بموضوعية حسب ما يروونه مطبق فعلاً في منظماتهم، وليس على أساس ما يروونه صائباً مع التأكيد على طابع السرية والأمانة العلمية لإجاباتهم، أما الجزء الأول فقد شمل على (6) فقرات ضمت الأسئلة (1-6)، خصصت للبيانات العامة (العمر، والتحصيل العلمي، والخدمة الوظيفية الخدمة الوظيفية في المنظمة الحالية، وحجم المنظمة التي تعمل فيها حسب عدد الموظفين و عدد الدورات التي تدرت فيها خلال خدمتك الوظيفية)، في حين تضمن المحور الثاني فقرة واحدة متمثلة بخيارات تدل على تعريفات (X7a1 لغاية X7a9، و X7b1 لغاية X7b2)، لكل من الذكاء الشعوري والذكاء الادراكي، فيما أحتوى المحور الثالث على (11) فقرة أُنحصرت بالاسئلة الخاصة بالتدريب ضمن مراحل تعلم الذكاء الشعوري.

(ثانياً) صدق الإستبانة:-

جرى ترتيب درجات الإجابة عن عبارات المقياس تصاعدياً، ثم تقسيمها على مجموعتين بالتساوي وأخذ (27%) من أعلى الدرجات، وأخذ (27%) من أدناها، ثم قياس الفرق بين المجموعتين، وذلك بإحتساب الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجموعتين (الدرجات العليا والدنيا)، ومن ثم جرى إختبار (Mann-Whitney)، إذ ظهرت P-Value (0.029) وهي اقل من مستوى المعنوية (0.05)، مما يدل على صدق المحتوى.

(ثالثاً) ثبات الإستبانة:-

جرى اختبار الثبات من خلال طريقة التجزئة أو التقسيم النصفى (Split-Half)، التي تعتمد أسلوب إيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية والزوجية في الإستبانة، ثم تعديل معامل الارتباط بمعادلة سبيرمان (Spearman-Brown)، وعند احتساب معامل الثبات لهذه الاستبانة بلغ (77.97%)، مما دل ذلك على الثبات.

7-مجتمع، وعينة البحث:-

يتضمن مجتمع البحث دوائر ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كافة التي تشمل (الدائرة القانونية والادارية، والدراسات والتخطيط والمتابعة، والبحث والتطوير، والبعثات والعلاقات الثقافية، وجهاز الاشراف والتقويم العلمي، والأعمار والمشاريع، والنزاهة، والمفتش العام).

(<sup>1</sup>) انظر الملحق (1).

اما عينة البحث فقد شملت معاون مدير عام ومدراء اقسام كل من دوائر (البحث والتطوير، البعثات والعلاقات الثقافية، وجهاز الاشراف والتقييم العلمي).

ثانياً:- الاطار النظري:-

1- التدريب:-

أ- مفهوم التدريب:-

يقصد بالتدريب Training تلك الجهود الهادفة الى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في اداء العمل، او تنمية وتطوير مالمديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من كفاءته في اداء عمله الحالي او بعده لاداء اعمال ذات مستوى اعلى في المستقبل.

(هاشم،1989: 55)

ويشير (العتيبي،2002: 334) الى التدريب بانه ضرورة من ضروريات تنمية العاملين واعادة تأهيلهم وفق متطلبات الموقف والظروف التي تعيشها المنظمة. كما أشار (شموط،2001: 178) الى دراسة لـ(براون وبريسون،1990) اوصى فيها الباحثان بضرورة استفادة المعنيين من العلاقات والنتائج فيما يتعلق باختيار وتدريب وتحفيز وتقييم أدائهم، وكذلك ضرورة دراسة مزيد من المتغيرات المختلفة التي تؤثر على أداء هؤلاء العاملين.

في حين يرى(علي،1993: 6) التدريب بانه جهد منظم يقوم على التخطيط ويختص بتنمية العاملين وتطويرهم في جميع المستويات الادارية، وان يرتبط بتخفيف اهداف المنظمة.

ولقد اصبح موضوع تدريب العاملين العمل الحاسم في التمييز بين المنظمات الاكثر نجاحا والمنظمات الاقل نجاحا، وهو الحقل الخصب لاكتشاف الابتكارات في مجال ادارة الموارد البشرية. (الحمداني،2000: 64)

وفي الوقت الذي ينظر للتدريب على انه استثمار اكثر من كونه نفقة، لذا فإنه عملية مستمرة توفر للعاملين كافة طوال حياتهم الوظيفية، وهو بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتها تعود عوائده على كل من المنظمة والموارد البشرية فيها.

(العاني،2002: 15-16)

حيث نجد فوائد التدريب تمتد لتشمل المنظمة والموظف المتدرب ومجموعة العمل، كما يكون التدريب لازماً لزيادة قدرات ومعارف العاملين في المستويات التنفيذية، فانه يكون لازماً أيضاً لتنمية قدرات المديرين والرؤساء الحاليين في مختلف المستويات الادارية بالمنظمة، اضافة الى تهيئة مديري المستقبل وتسليحهم بالمهارات الادارية التي تمكنهم من شغل المناصب القيادية في مستقبل حياتهم الوظيفية، علما ان القيادات الادارية لا تتوافرن طريق النمو التلقائي لهذه القيادات، وانما نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه التدريب المخطط والجهود المنظمة التي توجه نحو تنمية القيادات الادارية.

كما ان التدريب الاداري لازم لتعميق قدرات المديرين (على مختلف مستوياتهم) على الادارة وفعالية تحديد الاهداف ورسم السياسات والاستراتيجيات وتحليل المشكلات واستخدام الاسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، الى جانب تنمية قدراتهم على الادراك الشامل لمنظمتهم وللبيئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية وغيرها من البيئات المحيطة، كذلك تطوير وتنمية سلوكيات واتجاهات المديرين وانماط تفكيرهم وترشيد علاقاتهم واكسابهم المهارات السلوكية للادارة الفعالة، هذا فضلاً عن ان التدريب الاداري يسهم في اشباع حاجات اساسية وهي حاجات سايكولوجية بطبيعتها- تحقيق وتأكيد الذات، من خلال مقابلة التدريب الاداري لمستوى طموحهم، وهذا أمر ينعكس على تحسين وتطوير انتاجية المنظمة. (هاشم، 1989: 256-258)

وفي دراسة لكل من (Sims & Sims, 1991) تتاولا تحسين التدريب في القطاع العام، ويبيّن ان التدريب هو عملية مستمرة ذات طابع ديناميكي، يجب ان يأخذ بنظر الاعتبار التغيرات السياسية والاجتماعية والاقتصادية داخل الدولة المعنية.

في حين ميز (العتيبي، 2003: 260) بين مفهومي التدريب والتنمية، إذ عد التدريب بأنه فرصة استثمار حالية يجب استغلالها في اطار وظيفته الحالية على افضل وجه، اما التنمية فانها تعد استثمار ضروري لنجاح المنظمة مستقبلاً.

كما يشير (العنزي، 2004: 149-150) الى ان التدريب الجيد والعمل التحفيزي، وبناء الفرق التي هي من أنشطة ادارة الموارد البشرية الاكثر احتمالاً بالمساهمة في نجاح المنظمة، كما ان هذه الادارة تعد احدى الادارات التي تساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، اذ ان اسهاماتها في الانتاجية والجودة والتكيفية والكلفة كانت احد الاسباب الرئيسة في اقتراح نظام ادارة الجودة الشاملة في المنظمات اليابانية، ثم انتشر في بلدان العالم كافة.

ان ادارة الجودة الشاملة قد قللت من كلفة الجودة الرديئة لانها الطريقة الامثل لتطوير كل فرد ولبناء واعداد التدريب الافضل. وكل فرد له قاعدة تركيز عامة نحو الزبون، فلذلك فان الافراد بمختلف اعمالهم وقابلياتهم يكونون قادرين على الاتصال مع هدف المنظمة الكلي.

ويعد البعض التدريب شكلاً من اشكال التعلم (Learning) وذلك لانطباق بعض مبادئ التعليم على التدريب التي تعتبر مهمة في تصميم واعداد البرنامج التدريبي الرسمي وتشمل:  
(Ivan Cevich, 1995:425-430)

(اولاً) الرغبة في التعلم Desire to learn

(ثانياً) القدرة على التعلم Ability to learn

(ثالثاً) يجب ان يكون التعليم مدعوماً ويكافئ عن السلوك الجديد بطرق تشبع الحاجات الانسانية كالدفع والتميز والترقية.

(رابعاً) يجب ان تكون مادة التعليم هادفة وذات معنى للمتعلم.

يخلص مما تقدم بان التدريب والتطوير او التنمية شكل من اشكال التعلم والتعليم وجميعها، اي ان العمليات الثلاث ترتبط بالمبادئ الاربعة سالفة الذكر .

اما (الهيئي،2003: 225) فقد عرف التدريب بانه جهود ادارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف اجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الايفاء بمتطلبات عمله او ان يطور ادائه العملي والسلوكي بشكل افضل.

#### ب- أهمية التدريب:-

يلعب التدريب دورا فعالا في تنمية وتطوير الاداء لكافة فئات القوى العاملة في المنظمة. (شاويش،2000: 231) اذ اصبح واحدا من التوجهات والسياسات التي توليها ادارة شؤون الموظفين اهتماما الى درجة استحداث ادرات متخصصة للتدريب والتطوير الاداري.(دره واخرون،1994: 246). كما يشير (حريم،2003: 317) الى ان احدى الوسائل والطرائق التي يستخدمها المدير في تنمية وتعزيز الابداع لدى عاملية هي المشاركة في التدريب الابداعي. وفي اطار الجودة الشاملة اذ تعد طريقة جيدة ومستمرة لتطوير العاملين في المنظمة من خلال تشجيع افراد المنظمة وتحسين مهاراتهم التقنية عبر التدريب والتعليم.

(صالح والسمان،2005: 110).

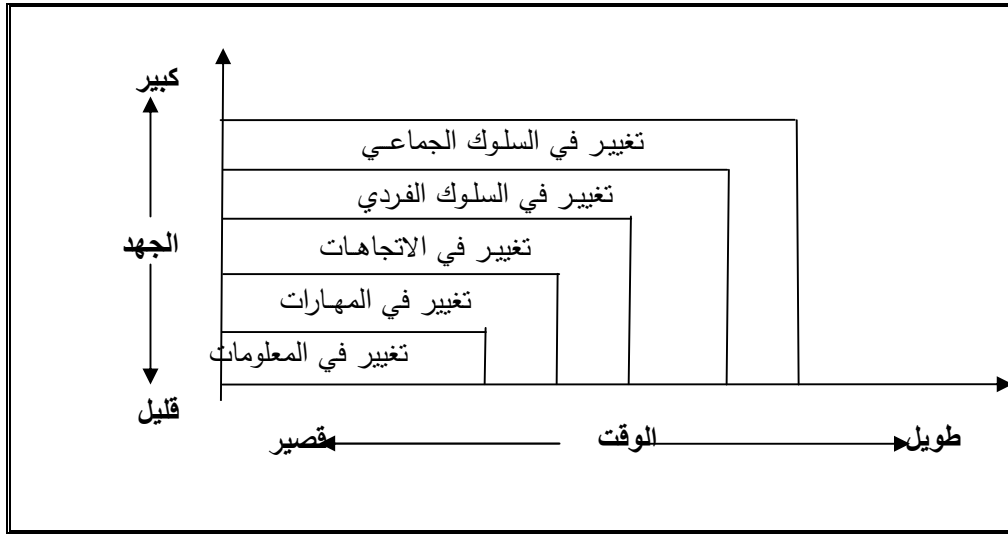
كما ان التدريب والتعلم يرفع من مستوى قابليات الافراد على اداء وظائفهم (Goetsch&Davis, 1997:p16)، بل وان العديد من المنظمات تصنع برامج تدريب المدرب (Train the trainer) (Krajewski&Ritzman,2000:p30)، ومن خلال التدريب والتعلم سيتم التركيز على حل المشكلات، واحداث تغيير في مواقف وسلوك العاملين. (Dale&Wilkinson,1997:p30)، كذلك يخفض من نسبة الغيابات ويقود الى اداء افضل خاصة التدريب التقني فضلا عن تعلم الافراد على الاتصال. وفي اطار كسب شهادة (Baldrige) تشترط التركيز بنسبة كبيرة على التدريب واسناده مع تخصيص موارد احتياطية لذلك. (حسين وسوادي،2005: 45).

ولاجل رفع الاداء يتم اللجوء الى البرامج التدريبية كوسيلة ناجحة لتطوير قابليات العاملين على اداء ورفع مستوى انتاجيتهم، كما ان التواصل المستمر للتدريب والتطوير له اهمية كبيرة في زيادة معارف العاملين وقدرتهم على التواصل مع ماهو جديد من اساليب وطرائق للعمل.(جواد واخرون، 2004: 1)، كما ان نجاح البرامج التدريبية يعد من المستلزمات الاساسية لتقليص الفجوة بين قابليات الافراد الجدد ومتطلبات العمل، حيث انها تؤدي الى احداث الموازنة بين ما يستطيع الفرد عمله وما يطلبه العامل نفسه. (عباس وعلي،1999: 107)

#### ت- اهداف التدريب:-

يهدف التدريب بشكل عام الى احداث التغيير في سلوك المتدرب خصوصا اذا ما قدم التدريب المعرفة الجديدة واثّر على اتجاهات المتدرب بشكل ايجابي عام، والملاحظ ان هناك علاقة طردية بين الوقت والجهد المبذول لايصال المعرفة الى المتدرب بهدف تغيير سلوكه عن طريق تغيير في المعلومات، وتغيير في المهارات، وتغيير في المواقف وتغيير في سلوك الفرد، وتغيير في السلوك الجماعي.

من الشكل (1) يلاحظ الوقت والجهد المبذول في تغير المعلومات عند المتدرب عن طريق اضافة معلومات جديدة يبقى نسبيا اقل من الجهد والوقت المبذول في الحصول على المهارات وتغيير مستواها عند المتدرب، كما ان الوقت والجهد المبذول في تغيير الاتجاهات عند المتدرب عن طريق اضافة اتجاهات جديدة يبقى نسبيا من الجهد والوقت المبذول في الحصول على المهارات، في حين ان الوقت والجهد المبذول في تغيير سلوك الفرد عند التدريب عن طريق عملية التعلم يبقى اعلى نسبيا من الجهد والوقت المبذول في تغيير الاتجاهات، واخيرا ان عملية تغيير السلوك الجماعي عند المتدرب يتطلب وقتا وجهدا اطول بالمقارنة مع الوقت والجهد المبذول في تغيير سلوك الافراد، كما هو وارد في سلم مراحل تغيير السلوك.



الشكل (1) المراحل التي يتم فيها تغيير السلوك

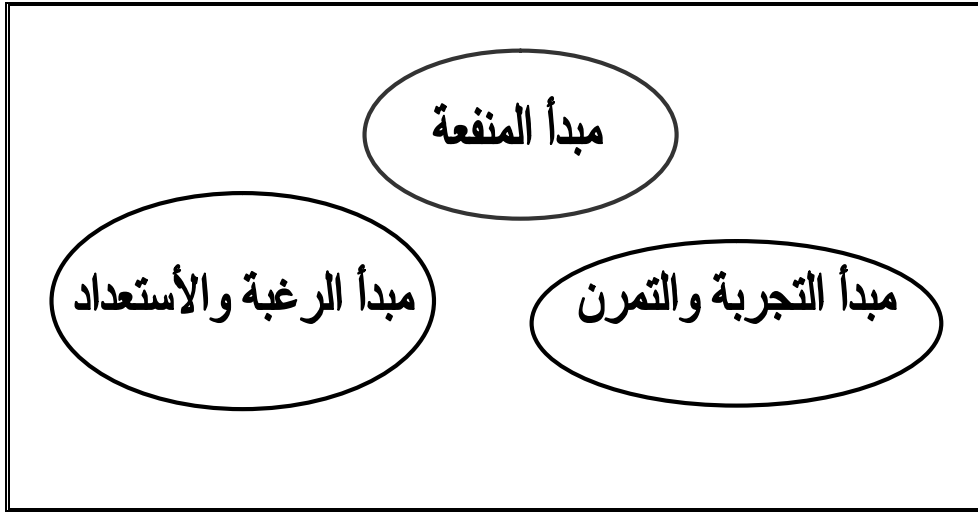
المصدر: دره، عبد الباري وآخرون، 2005، "الادارة الحديثة- المفاهيم والعمليات- منهج علمي تحليلي"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 27، العدد 78، 246.

ومن الجدير بالذكر بالاشارة هنا ان التغيير في السلوك لا يتم الا اذا تعلمنا اولاً، واذا توفرت لدينا لراغبة في ان نغير من السلوك ثانياً وما قوله تعالى: بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ ( لَا يُغَيِّرُ مَا ) فَوَمِ حَتَّى يُغَيِّرُ مَا بِأَنفُسِهِمْ ) صدق الله العظيم، الا دليل واضح على ذلك، فالتعلم لغويًا يعني اكتساب المعرفة من خلال الدراسة المنظمة لحقل من حقول المعرفة كتعلم علم الادارة او علم



المحاسبة مثلاً، اما من الناحية الفنية، فيقصد بالتعلم التطبيق المنظم لما نكتسبه من معارف، حيث يمكننا ان نعرف التعلم من هذه الناحية بأنه يجب ان يكون هناك تغيير نسبي دائم ومتواصل في سلوكنا عن طريق اكتساب المعرفة من ضمنها عملية التدريب حتى نستطيع ان نقول اننا قد تعلمنا.

- وللتعلم مبادئ اساسية خصوصاً تعلم الكبار في البرنامج التدريبي، وهذه المبادئ هي:-
- مبدأ المنفعة:- كلما انتفع الفرد من التعلم ازدادت رغبته في التعلم.
  - مبدأ التجربة والتمرن:- كلما انخرط الفرد في العمل الفعلي ازدادت فرص تعلمه.
  - مبدأ الرغبة والاستعداد:- يتعلم الفرد فقط عندما تتوافر لديه الرغبة والدافعية للتعلم.
- والشكل (2) يوضح علاقة مبادئ التعلم الاساسية مع بعضها البعض.



الشكل (2) مبادئ التعلم الاساسية مع بعضها البعض

المصدر: دره، عبد الباري وآخرون، 2005، "الادارة الحديثة- المفاهيم والعمليات- منهج علمي تحليلي"، مجلة تنمية الراقدين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 27، العدد 78، 248.

ان زيادة طاقة العاملين وتمكينهم وزيادة معارفهم وقدراتهم واحداث تغيير في سلوكهم ساعد على تعميق ارائهم، وتركيز تنمية العاملين على اتجاهات العاملين حول التزامهم تجاه المنظمة وتحسين قدراتهم في الاتصالات والقيادة والتحفيز واتخاذ قرارات اكثر فاعلية حول الافكار الابداعية. (UNCTAD,2001:p254) في حين يركز تطور منظمات الاعمال على نجاح عملية التدريب، اذ ان التدريب الناجح هو التدريب المتواصل مع ما هو حديث من اساليب وطرائق العمل ويعتمد ذلك على ادارة التدريب في المنظمة التي يجب ان تعمل على تصميمها والتواصل معها وان يكون الهدف هو تطوير المهارات والمعارف والخبرات وسلوكيات الموظفين بشكل يمكن انجاز الاعمال بفعالية وابداء عال. (جواد واخرون، 2004: 5).

ث- موقف نظرية فردريك تايلور من التدريب:-

تكاد تكون نظرية فردريك تايلور النظرية الوحيدة التي اشارت صراحة الى اعتماد التدريب واعتبرته احد المرتكزات المهمة التي ارتكزت عليها هذه النظرية والتي تشمل ما يأتي:-  
(العنبي، 2002:1-19)

(اولاً) وجوب تحقيق الكفاية الانتاجية،

(ثانياً) تطبيق الاسلوب العلمي في تصميم العمل وتحديد ابعاده ومتطلباته بعيدا عن التخمين والتقدير الشخصية سواء بالنسبة للعمل او لشاغله.

(ثالثاً) السعي لتقسيم العمل لاجل تحديد ادق لابعاد النشاط الذي يوكل الى العامل بحيث يمكنه التخصص مما يزيد من كفاءته الانتاجية ولا يدع مجالاً لزيادة التكلفة.

(رابعاً) وضع قواعد واصول علمية للقيام بادائه المنظمة والعناية بانتاجها.

(خامساً) تطبيق مبدأ الاسلوب العلمي في عملية اختيار المدراء والموظفين والعاملين ضمن مبدأ تقسيم العمل والتخصص واعتماد التدريب كعملية مكملة لزيادة كفاءة هؤلاء، وسد أي نقص يلاحظ في قدراتهم العملية، كذلك اختيار العاملين وتدريبهم وفق أسس علمية (حريم، 2003: 21)، وتحمل الادارة مسؤولية اختيار العاملين وتدريبهم على الطرق المناسبة لاداء الاعمال.

(القيوتي، 2000)

(سادساً) التركيز على أهمية التوجيه، والتقييد به، والاعتماد الكلي على العلاقات الرسمية في المنظمة، ومحاربة اية علاقة خارج هذا الاطار كونها لا تقع ضمن لوائح العمل والسلوك الرسمية المتعددة.

لذا فقد ركزت نظرية فردريك تايلر في المرتكز الخامس من (المدراء، الموظفين، والعاملين) على حد سواء، وسد اي نقص قد يلاحظ في قدراتهم العملية، كذلك التحسين المستمر لقدراتهم وتطويرها وتنميتها.

### ج- مبادئ وقواعد التدريب:-

هناك اعتبارات اساسية ينبغي اخذها بعين الاعتبار، اذ تعتبر بمثابة قواعد عامة يسترشد بها في تصميم وتنفيذ برامج وخطط للتدريب في المنظمات نوجزها في الآتي: (حنا، 2002: 200-215)

(اولاً) مسؤولية التدريب:- ان مهمة تخطيط الاحتياجات التدريبية في المنظمات هي عملية مشتركة بين وحدة شؤون الافراد والمدراء التنفيذيين والمشرفين، ويرجع سبب ضرورة اشراك المدراء التنفيذيين والمشرفين في عملية التدريب الى حقيقة كونهم اقدر الجهات معرفة باحتياجات العاملين الذين يشرفون عليهم، ونظرا للعلاقات المباشرة القائمة بينهم وبين العاملين واطلاعهم عن كثر على ادائهم وتحسبهم لنقاط القوة والضعف للعاملين، كما ان ادارة شؤون الافراد هي الجهة المعنية برعاية وتنمية الافراد ولديها البيانات والمعلومات عن الموظف والوظائف التي يعمل بها ومراحل الحياة الوظيفية التي يمر بها.

لذا يجب قيام تكامل جهود وحدة شؤون الافراد والمدراء التنفيذيين والمشرفين في رسم السياسات والبرامج التدريبية بحيث يتولى كل من الاطراف المذكورة المهام المحددة التالية:-

(1) مهام وحدة شؤون الافراد.

(2) مهام المدراء التنفيذيين والمشرفين.

وينبغي ان تتضمن خطط التدريب برامج محددة حسب الموضوعات ومجالات الاختصاص ترتبط ارتباطا وثيقا باحتياجات المنظمات الفعلية، ويتطلب ذلك خبرة ومعرفة دقيقة من المختصين التي تعهد اليهم مهمة وضع وتصميم البرامج التدريبية.

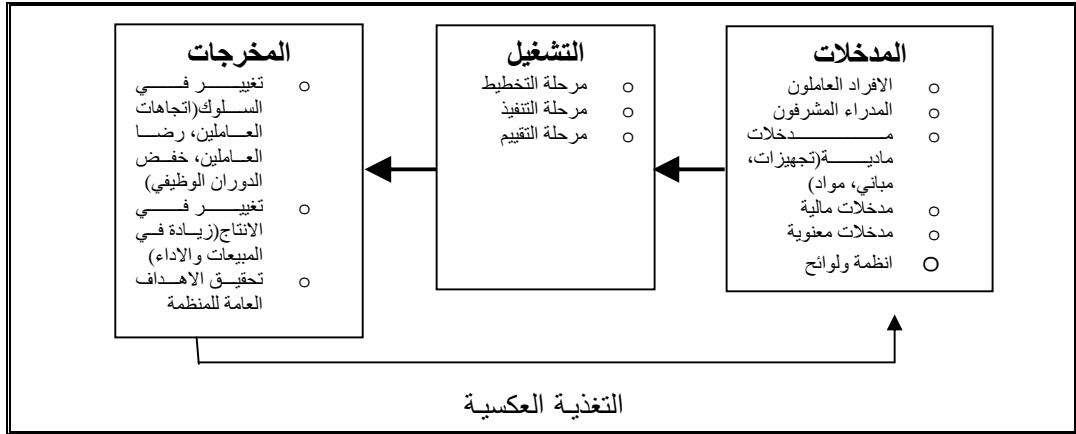
(ثانياً) **شمولية التدريب**:- ينبغي ان تتخذ قرارات ادارة المنظمة نظرة شمولية لدى التخطيط لوضع برامج تدريبية، بحيث لا تغفل او تستثني فئات معينة وتميز بين العاملين وفق اسس غير موضوعية، على ان يشمل التخطيط برامج لتدريب العاملين في المجالات الفنية والادارية وفق اولويات الادارة العليا.

(ثالثاً) **التدريب وطبيعة الاعمال**:- يفترض ان يتم الربط بين طبيعة الاعمال ونوع التدريب المطلوب واساليبه، كما يجب ان يتم الرجوع الى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظائف للتعرف على طبيعة العمل، وابعاده الى جانب اخذ مشورة المشرف ومدراء الادارات العاملة للتعرف على الجوانب الفنية للعمل.

(رابعاً) **التدريب والمتدربون**:- يفترض مراعاة الفروقات الشخصية بين المطلوب تدريبهم، اذ يتم توزيعهم في مجموعات وفق مستوياتهم وخلفياتهم بحيث يتناسب اسلوب ومادة التدريب ومستويات التدريب ومستويات المتدربين المختلفة بما يحقق الجدوى والفائدة المرجوة للمستويات المختلفة من المتدربين.

(خامساً) **التدريب والحوافز**:- يتطلب توفير الحافز للمتدرب لحفزه على الالتحاق بالبرامج التدريبية كمضاعفة راتبه خلال الفترة التدريبية، وتوفير المواصلات المجانية، واعطائه الاولويات في الترقية، ومنحه شهادات التقدير والمكافئات المناسبة.

(سادساً) **التدريب ومفهوم النظم**:- ان عملية التدريب ينبغي ان ينظر اليها بمنظور شامل بحيث يتم الاحاطة بكافة العناصر ووجه النشاطات المطلوب تنفيذها، لكي يؤتي التدريب ثماره، ولايجوز تجزئه اوجه النشاطات التدريبية او عزل بعض العناصر او مكونات النشاطات وخطط التدريب، لذا يجب اتباع مفهوم النظم في تخطيط وتنفيذ وتقييم النشاط التدريبي، ووضع تصور شامل يأخذ بعين المكونات الاساسية لهذا النظام كما موضح في الشكل (3).



### الشكل (3) التدريب ومفهوم النظم

المصدر: حنا، نصر الله، 2000، "ادارة الموارد البشرية"، دار زهران، عمان، الاردن.

#### 2- الذكاء الشعوري:-

يتضمن هذا المحور كل من الفقرة (أ) الذكاء الذي يشمل مفهوم الذكاء وقياسه، ونماذجه، والفقرة (ب) الشعور الذي يشمل مفهوم الشعور، والعملية الشعورية، وابعاد الشعور، اما ثالثا: الذكاء الشعوري فقد شمل مفهوم الذكاء الشعوري، ونماذجه، وعناصره.

#### أ- الذكاء:-

يختلف الافراد في صفاتهم الجسمانية، ومستوياتهم العقلية، وانماطهم الشخصية، ويهتم علم النفس والاجتماع في وصف ظواهر الاختلاف هذه حتى يتم قياسها وتفسيرها، وكما يقال (العقل السليم في الجسم السليم).

#### (اولاً) مفهوم الذكاء:-

يعرف الذكاء بانه تكييف الفرد مع نشاطه العقلي ومحيطه (عدس، 1998)، وهو عملية إحيانفسية (Piopsychological) لمعالجة المعلومات التي يمكن ان تفعل عملية حل المشكلات والابتكار (Gardner, 1999:p34)، وحسب آراء بعض العلماء والباحثين في مجال علم النفس فان الذكاء الانساني يعزى الى ثلاثة اسباب رئيسة هي التعلم (Learning)، والتسبب (Reasoning)، ومعالجة الرموز (Manipulation). (Hicks, 1993:p184)

#### (ثانياً) قياس الذكاء:-

ان قياس الذكاء كجزء من القياس النفسي يتميز بانه قياس غير مباشر، وانه نسبي وليس مطلقاً (Anatasi, 1997:p147)، وعد مقياس (Staford-Binet) الذي ظهر في الولايات المتحدة عام 1916 من اهم مقاييس الذكاء الذي استخدم بشكل واسع، واجريت فيما بعد العديد من التعديلات، اذ ان مؤشر الذكاء المستخدم فيه هو معامل الذكاء (Intelligence Quotient-IQ) الذي يتم استخراج كنسبة مئوية على وفق المعادلة الآتية: (Mckenna, 2000:p82)

$$\text{معامل الذكاء (IQ)} = \frac{\text{العمر العقلي}}{\text{العمر الزمني}} * 100$$

فعندما يتساوى العمر الزمني مع العمر العقلي، يعني ذلك ان قيمة معامل الذكاء تساوي (100)، اما اذا كان العمر العقلي اقل من العمر الزمني، فان قيمة معامل الذكاء تكون اقل من (100)، واذا كانت قيمة معامل الذكاء محصورة بين (90-110)، فان ذلك يعني ان الذكاء هو بمستوى اعتيادي، اما اذا كانت تلك القيمة اكبر من (130)، فذلك يعني ان مستوى الذكاء عال جداً، واذا كانت القيمة المذكورة اقل من (70)، فانها تمثل مستوى ذكاء متخلف.

### ثالثاً نماذج الذكاء:-

يتضمن الذكاء نماذج عديدة، الا ان الباحث ارتأى تناول إنموذج (Gardner,1983) كونه يشير لانواع متعددة من الذكاء، ويعد الاساس الذي انطلق منه الذكاء الشعوري، ويعتمد (Gardner) في انموذجه نظرة واسعة للذكاء مفادها ليس هناك ما يدعى بالذكاء المنفرد (Singular Intelligence) (Mckenna,2000:p79)، وان هناك سبعة انواع مميزة ومنفصلة، وهي تعمل في الدماغ كأنظمة مستقلة كل منها عن الآخر اعتمادا على الادوار المناطة بكل منها، اذ يتفاعل كل نوع منها مع الانواع الأخرى (Gardner,1983:p38)، وكما يوضحه الجدول (1).

### الجدول (1) انواع الذكاء

نوع الذكاء	الامثلة
الذكاء اللفظي (Linguistic)	القراءة، والكتابة، والشعر.
الذكاء المنطقي/الرياضي (Logical Mathematical)	القدرة على التعامل مع الأرقام أو نظرية العلوم القانونية.
الذكاء المكاني-الحيزي (Spatial)	قيادة طائرة، والسياقة، والبناء.
الذكاء الموسيقي (Musical)	الغناء، والتلحين، والعزف على آلة موسيقية، والأعجاب والأدراك الموسيقي.
الذكاء المادي (Bodily-Kinesthetic)	الرياضة، والحركات المسرحية، والرقص، وفعل الأشياء.
الذكاء العلاقتي (Intrapersonal)	تعلم المهارات، وفهم الآخرين.
الذكاء الداخلي (Intrapersonal)	فهم وادراك الذات.

المصدر:- العنزى، سعد علي والطائي، ابراهيم خليل، 2005، "الذكاء الشعوري- مدخل مفاهيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 11، العدد 38، 97.

يقاس الذكاء باختبارات ومقاييس الذكاء، وهي ادوات موضوعية تتمثل بجوانب عديدة كالاسئلة، والمركبات، والصور. اما فيما يتعلق بنتائج اختبارات الذكاء، فان الدرجة التي يحصل عليها الفرد بين هذه المقاييس تعكس مستوى قدراته العامة والخاصة، وان نسبة الذكاء المتوسط تكون بين (90-110)، وكلما ازدادت هذه النسبة، كلما كان الفرد اكثر ذكاءاً، فيما يكون اقل ذكاءاً اذا انخفضت.

### ب-الشعور:-

يشكل الشعور جزءاً اساسياً من الافراد، ووسيلة اختبار ومحكاً لتعاون اكبر، فالظروف التي يعيش فيها الافراد تؤدي الى صقل شعورهم اما نحو الايجاب او السلب او الاعتدال.

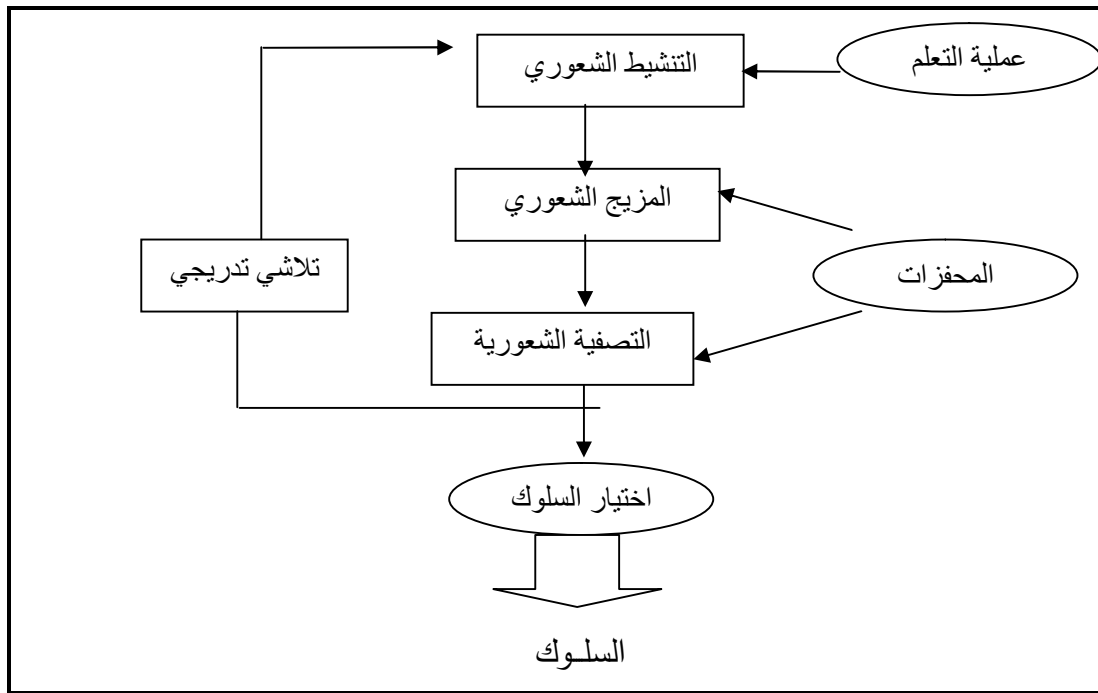
### (أولاً) مفهوم الشعور وطبيعته:-

يمثل الشعور جزءاً طبيعياً من الحياة، الذي يجعل كل منا إنساناً (Newstrom & Davis, 1997)، وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن وضع تعريف الشعور كمفردة بحد ذاتها من دون توضيح لثلاثة مصطلحات مترابطة عن قرب في هذا الجانب وهي: العاطفة، والشعور، والمزاج. (Robbins, 2001:p104)

ويعد الاتصال وجهاً لوجه بين الأشخاص هو الطريق الوحيد الذي يتناغم مع المراجعة الاجتماعية التي تمكن الفرد من إدراك الحالة الشعورية للفرد الآخر (Harmon, 2000:p45)، ويمكن أن يتضمن الشعور أربعة جوانب رئيسية وهي: بماذا نفكر؟، وبماذا نشعر؟، وكيف تستجيب أجسامنا؟، وما هو سلوكنا؟، فالشعور ليس استجابة مادية آلية للموقف، بل هو ترجمة فورية للتغيرات الجسمانية والمعلومات المتاحة لنا. (Chapman, 2000:p20)

### (ثانياً) العملية الشعورية:-

تعد العملية الشعورية عملية معقدة، إذ يأتي ذلك التعقيد من قابليتها على التأثير والتأثر بالعديد من العمليات داخل الدماغ، وتوضح الأدلة بأن الشعور له علاقة وثيقة بالتفكير والاستدكار (Clack & Fiske, 1982:p303)، والتعلم (El-Naser et. al., 2001:p1)، والدافعية أو الحالات المحفزة (Forgas, 1994:p58) كالأمثلة، إذ يوضح الشكل (4) نموذج العملية الشعورية.



الشكل (4) العملية الشعورية

المصدر:- العنزى، سعد علي والطائي، ابراهيم خليل، 2005، "الذكاء الشعوري- مدخل مفاهيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 11، العدد 38، 100.

ثالثاً) ابعاد الشعور:-

للإجابة على تساؤل كم عدد صور الشعور؟، وبماذا تختلف؟، اذ يمكن تناولها بشكل مختصر من خلال استعراض لاهم ابعاد الشعور، وهي:

(1)التنوع(Variety):- على الرغم من جدل الباحثين حول اي من اشكالل الشعور يمكن اعتباره اولي، فقد تم تحديد ستة انواع عامة وشاملة من صور الشعور والتي يمثلها الشكل(5)، وهي الغضب، والخوف، والحزن، والفرح، والاشمئزاز، والدهشة. (Robbins,2001:p105)



الشكل (5) سلسلة الشعور

Source: Robbins, Stephen, 2001, "Organizational Behavior", New York, Prentice-Hall, Inc., 106.

واضاف(Goleman,1998) الى هذه السلسلة شعور الحب والخبجل، وبذلك فهو يعتبر صور الشعور الاساسية ثمانية، وراى ان كل من هذه التقسيمات تتضوي ضمنها مجموعة اخرى من انواع الشعور في تقسيم اشبه بالعائلة.

(2)الكثافة او الحدة(Intensity):- يختلف الافراد في قابلياتهم، فهناك اشخاص لا يظهرون شعورهم واحاسيسهم بشكل واضح، لذا يندر رؤيتهم غاضبين او فرحين، في الوقت الذي لا يظهر فيه آخرون ذلك الشعور بكثافة عالية، فيلاحظ الانتشاء على وجوههم عندما يكونون فرحين، وملامح الكآبة عندما يكونون في مواقف محزنة، وهناك افراد يواجهون صعوبة كبيرة في اظهار شعورهم، وتفهم شعور الآخرين، اذ يدعو علماء النفس ذلك بـ(Alexithymia)، التي تعني باليونانية نقص في الشعور وهم غير قادرين على التمييز بين انواع شعورهم المختلفة، فضلا عن عدم تفهمهم بما يشعر به الآخرون من حولهم. (Robbins,2001:p106-107)

(3)التكرار والأجل(Frequency&Duration):-تترتب على العمل الشعوري تكرار عال او آجال طويلة يستلزم جهد اكبر من قبل الافراد، وان قدرة الفرد في ان يقابل وبنجاح الطلبات الشعورية للوظيفة او العمل، لا تعتمد فقط على اي شعور يحتاج هذا الشخص لظهاره ومقدار حدته، بل يعتمد ايضا على كيفية تكراره، واي مدى من الجهود تبذل من اجل ذلك.

(Robbins,2001:p106)

ت- الذكاء الشعوري:-

مر هذا المصطلح بمراحل عديدة بدءاً من عام 1920 مروراً بعام 1990 حيث ظهر مصطلح الذكاء الشعوري على ايدي (Mayer&Salvey) وكان لتلك التسمية أثر ابعدها من تسمية الذكاء الاجتماعي، وقد اوضح بان الذكاء الشعوري يعني ان تفهم وتعرف نفسك جيداً قبل ان تفهم الاخرين وتقوم بادارتهم. (Mayer&Salvey,1990:p188) ثم قال (Goleman) نحن بداننا نحكم على الافراد بمقياس جديد وهو ليس كم انت ذكي؟، وانما كيف انت ذكي.

(Brust,2001:p3)

### (اولاً) مفهوم الذكاء الشعوري، واهميته:-

يتمثل دور (Goleman) في عرض الذكاء الشعوري كتفكير وسلوك هادفين، اذ قال: بان الذكاء الشعوري هو مجموعة من المقدرات التي تتضمن الرقابة الذاتية، والحماسة، والمثابرة والاصرار، والقدرة على تحفيز الذات. (Goleman,1995:p34) فيما اكد كل من (Balkin et. al., 1998:p296) من خلال تعريف الذكاء الشعوري ان الافراد حتى ينجحوا في اعمالهم فانهم بحاجة الى اكثر من السيطرة على الشعور، والتعامل مع حالات الغضب بشكل بناء، وقراءة شعور الآخرين، ومن يمتلك هذه المهارات فهو اكثر نجاحاً في مجال العمل والحياة، اذ يبدو الذكاء الشعوري كلاعب فريق جيد في بيئة اعمال اليوم.

وفي مجال اهمية الذكاء الشعوري فقد عده (Daft,2001:p102) بانه اداة تنبؤ فائقة الاهمية في انجاز الفرد وادائه. فيما يعد (Tran,1998:p101) الذكاء الشعوري اهمية كبيرة كاداة تشخيصية، وهو بذلك ربما يستخدم على مستويين، الاول: مستوى منظمي واسع، وذلك من خلال تقييم "المناخ التنظيمي" للمنظمة كي يتم توضيح قدرتها في تحسين عملية التعلم الجماعي او عرقلتها. والثاني: على المستوى الفردي كي يرشد الى تطوير الفرد المعني داخل المنظمة.

### (ثانياً) نماذج الذكاء الشعوري:-

بينت نماذج الذكاء الشعوري التي سيتم تناولها بشكل مختصر المقدرات الشعورية، والتي تمثل عناصر (متغيرات) الذكاء الشعوري:-

(1) نموذج (Goleman,1995):- يتمثل هذا النموذج بخمسة مقدرات اساسية يشتمل عليه الذكاء الشعوري، الثلاثة الاولى منها داخل الفرد نفسه، وهي مخفية عن الآخرين وتشمل فهم الذات، وادارة او تنظيم الذات، وتحفيز الذات، والاتقان المتبقين بين الافراد، اي التي تحدث بيننا وبين الافراد الآخرين، التي يمكن ملاحظتها في السلوك وهي الاعتناق او النقص العاطفي، والمهارات الاجتماعية، وكل من هذه العناصر (المقدرات) تشتمل على مجموعة من المهارات الفرعية.

(2) نموذج (Mayer&Salovey,1997):- ركز (Mayer&Salovey,1997:p189) على ادب

الشعور في وضع مفهوم الذكاء الشعوري، اذ تضمن القدرة على مراقبة الشعور والاحاسيس



الخاصة بنا وبالاخرين، وذلك للتمييز بينهما واستخدام المعلومات الناتجة عن ذلك كدليل للتفكير والافعال. ومن خلال هذا التعريف يلاحظ بانه تم تحديد ثلاث مقدرات للذكاء الشعوري وهي تقييم شعور الاخرين، والقدرة على ادارة الشعور الذاتي، والقدرة على استخدام الشعور في حل المشاكل. وفي عام 1997 وسع هذان العالمان من تعريفهما السابق وابتكرا أنموذجا للذكاء الشعوري تضمن اربعة فترعات هي: الادراك الشعوري، والتسهيل الشعوري للفكر، والفهم الشعوري، والادارة الشعورية.

**(3) نموذج (Bar-on,1997):** -يحتوي هذا النموذج على خمس مقدرات، تتضمن 15 فقرة تقييم فرعية، وهذه الفقرات هي اداء الوظيفة الذاتية، والمهارات العلاقاتية، والتكيفية، وادارة الاجهاد، والمزاج العام. (Trabun,2002:p14)

**(4) نموذج (Goleman,1998):** -يتكون هذا النموذج من اربعة ابعاد رئيسية بدلاً من الابعاد الخمسة التي كان يتضمنها النموذج السابق (Goleman,1995)، اذ يحتوي النموذج الحالي على (20) مهارة فرعية والمقدرات الرئيسية التي تشكل الابعاد الاربعة للذكاء الشعوري هي: فهم الذات، وتنظيم الذات، والفهم الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية او ادارة العلاقات.

**(5) نموذج (Dulewicz&Higgs,2000):** -حدد (Dulewicz&Higgs,2000:p341) سبعة عناصر او مقدرات اساسية للذكاء الشعوري وهي: فهم الذات، وسهولة التكيف الشعوري، والدافعية، والحساسية بين الافراد، والتاثير، ودرجة الحدس او البديهية، والضمير الحي والاستقامة.

**(ثالثاً) عناصر الذكاء الشعوري:-**

تتمثل عناصر الذكاء الشعوري بالمقدرات الشعورية التي يمكن تعلمها، وعلى اساسها يتم بناء هذا النوع من الذكاء، وهي التي تقود الى بناء اداء بارز في العمل، كما تمثل عناصر الذكاء الشعوري مجموعة من المهارات المحللة، الموصوفة والمصنفة التي تؤدي دوراً كبيراً في مهنتهم واداء وظائفهم، وهي تسهم بشكل اكبر في نجاح الافراد بنسبة اثنان الى واحد بالمقارنة مع المهارات الفنية والتخصصية التي يمتلكونها والتي تقاس بواسطة معامل الذكاء، اذ تمثل عناصر الذكاء الشعوري مجموعة من المهارات النفسية التي يمتلكها العديد من القادة الاقوياء. والقادة الذين يمتلكون مثل هذه المهارات ويظهرونها بدرجة عالية، يكونون اكثر فاعلية من اولئك الذين يفتقدون اليها او يمتلكونها بدرجات منخفضة. (Hill&Jones,2001:p17)

ولعرض عناصر الذكاء الشعوري تم اختيار نموذج (Goleman,1998) كون عناصره تتسم بالشمولية، وكما يأتي:-

**(1) فهم الذات (Self-Awareness):** -يشكل فهم الذات الحجر الاساس لعناصر الذكاء الشعوري (Wood&Wood,2000) فهو يعرف الاشياء التي تحفز الفرد وتاثير ذلك في الاخرين. (Goleman,1998:p54)

(2) إدارة الذات (Self-Management): تتمثل إدارة الذات بإعادة توجيهه ايجابي للامزجة والاندفاعات، بحيث يتم من خلاله السيطرة على المواقف الخارجية وتوجيهها بشكل نافع، وهو يشكل الى جانب فهم الذات المقدرات الجوهرية التي يجعل من الافراد نجومًا في الاداء. (Carey,2002:p1) ومن الصفات التي لا بد ان يتحلى بها الفرد في ادارة الذات هي ان يكون صادقاً، ومتفائلاً، ولديه القابلية على تقبل التغيير، وكذلك القدرة على التعامل مع المواقف التي تتسم بالغموض، وان يحفز دافع الانجاز. (Coleman, 1998:p82)

(3) الفهم الاجتماعي (Social-Awareness): يتمثل الفهم الاجتماعي التعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات الاخرى، وتقديم خدمة متميزة للزبائن، والكفاءة في تطوير الافراد والاستفادة منهم (Goleman,1998:p103)، لذا يشير (Cherniss,2002:p7) الى ان الافراد الجيدين في تحديد شعور الآخرين هم الاكثر نجاحاً في حياتهم العملية والاجتماعية.

(4) ادارة العلاقات (Relationship-management): تتمثل ادارة العلاقات القدرة على بناء وادارة العلاقات الاجتماعية بصورة فاعلة، وتتضمن بعض المقدرات الفرعية فالقدرة على ادارة التغيير بفاعلية بناء وقيادة فريق العمل، والقدرة على الاقناع والتاثير، وادارة الصراع (Goleman,1998:p193)، فيما عدها (Robbins,2001:p109) بانها تمثل القابلية على التعامل مع مشاعر الاخرين.

### ثالثاً: -تعلم الذكاء الشعوري (التدريب والذكاء الشعوري):-

عد الباحث التدريب والذكاء الشعوري (تعلم الذكاء الشعوري)، مبدأً او قاعدة جديدة تضاف لمبادئ وقواعد التدريب حيث مثلت المبدأ السابع او القاعدة السابعة من مبادئ وقواعد التدريب.

ان جهود التدريب والتطوير في منظمات الاعمال لا تميز دائماً بين التعلم الادراكي (Cognitive Learning) والتعلم الشعوري (Emotional Learning) بالرغم من اهمية ذلك في الاجراءات العملية الفاعلة، وهناك بعض المنظمات تبذل مبالغ طائلة سنوياً على برامج تعليم وتدريب القادة والعاملين، الا ان تلك البرامج تصبح غير مجدية وغير فاعلة كونها تهمل المهارات الاجتماعية الحيوية، فالمقدرة الشعورية غالباً ما تنتج من العادات التي يتم تعلمها بعمق في مقتبل العمر، وهذه العادات تمثل جزءاً طبيعياً من الحياة، لكن هذا لا يعني ان هذه العادات لا يمكن تعلمها في اعمار متاخرة، بل ان ذلك ممكناً. (Cherniss et. al, 2002:p3)

لاجل توضيح مفهوم وظيفة كل من التعلم الادراكي والتعلم الشعوري، أرتأى الباحث تلخيصها بجدول يظهر المقارنه بينها والموضحة في الجدول (2).

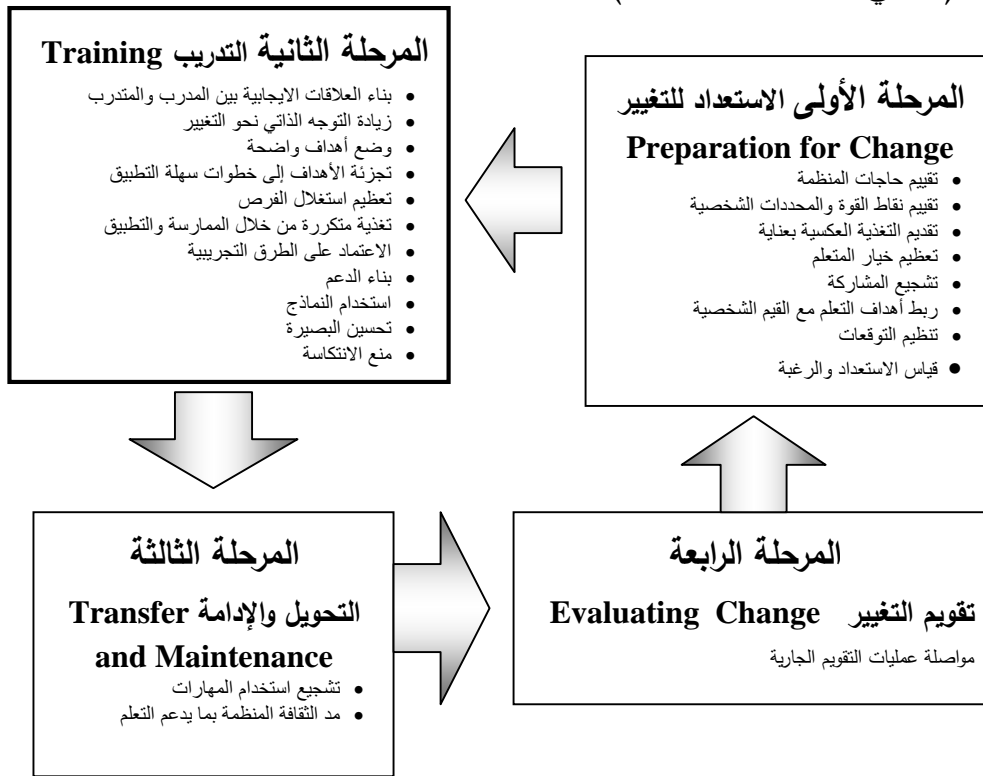
### الجدول (2) المقارنة بين التعلم الإدراكي والتعلم الشعوري

العناصر	التعلم الادراكي	التعلم الشعوري
---------	-----------------	----------------

1-التعريف	يتضمن بيانات جديدة وبصائر ضمن هياكل موجودة من الترابط والفهم.	يرتبط بمخزون العادات الاجتماعية والشعورية التي تمثل لنا ذخيرة فنية.
2-الطبيعة	يمثل اضافة معلومات جديدة الى القديمة. (Coleman,1996:p42)	يمثل أكثر تحدياً. (Coleman,1996:p42)
3-الصعوبة والتعقيد	اقل صعوبة وتعقيداً من التعلم الشعوري. (Stock,1999:p1)	اكثر صعوبة وتعقيداً من التعلم الادراكي. (Stock,1999:p1)
4-تطوير المقدرات	تطوير المقدرات الادراكية بشكل افضل اقل احتمالاً لخلق مقاومة اكبر. (Hall,1995:p19)	تطوير المقدرات الشعورية بشكل افضل اكثر احتمالاً لخلق مقاومة اكبر. (Hall,1995:p19)
5-الافق الزمني	عملية التعلم الادراكي عملية اقل اجلاً وصعوبة. (Cherniss et. al.,2002:p5)	عملية التعلم الشعوري عملية طويلة وصعبة وتتضمن العديد من التمارين والارشادات. (Cherniss et. al.,2002:p5)

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على المصادر المشار اليها في الجدول.

ولتعلم الذكاء الشعوري، قدم (Goleman,2000) أربع مراحل رئيسية في هذا الجانب شمل البعض منها على مجموعة من الخطوات الفرعية، اذ يوضح الشكل (6) هذ المراحل الرئيسية مع الخطوات الفرعية:- (الطائي،2004: 109-110)



### الشكل (6) مراحل تعلم الذكاء الشعوري

المصدر: الطائي،ابراهيم خليل، 2004، "الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة- دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

### المرحلة الاولى:-الاستعداد للتغيير:-

تشتمل هذه المرحلة على مجموعة من الخطوات، وتقييم حاجات المنظمة كخطوة اولى هو اهم ما يميز هذه المرحلة، لان التعلم الجيد يبدأ من التقييم الدقيق والفاعل لتلك الحاجات. وفي هذه المرحلة يمكن مواجهة بعض التحديات، ومنها ان بعض الافراد لا زال يساورهم الشك بشأن الذكاء

الشعوري، كما تستلزم عملية التعلم تعريفا لكل المقدرات الشعورية، ثم تأتي الخطوة الثانية وهي تقييم نقاط القوة والمحددات الشخصية، وفيها يظهر جانبان مهمان، الأول ان الافراد يفتقدون الى فهم نقاط الضعف في النواحي الشعورية، والثاني ان المقدرات الشعورية لا يمكن ان تظهر الا من خلال التفاعل الاجتماعي، وتتوالى بقية الخطوات ضمن هذه المرحلة، ويمكن ان يتم تحسين عملية التغيير عندما تكون هناك تغذية عكسية لنتائج التقييم. وفيما يتعلق بتعظيم خيار المتعلم، فان الافراد يكونون متحفزين نحو التغيير، عندما يكونون احرارا في اختيار ذلك، ويميل الافراد الى عدم المشاركة في عملية التعلم الشعوري، الا اذا ايقنوا ان الادارة تصادق عليه بقوة، وان هولاء الافراد يمكن دفعهم تجاه التعلم الشعوري اذا ما عرفوا بان ذلك يساعدهم على انجاز الاهداف القيمة في نظرهم، ويساعدهم في تحسين ادائهم.

### المرحلة الثانية:-التدريب:-

بعد مرحلة التحضير والتهيئة للتعلم، يأتي دور المرحلة الثانية التي تتضمن عملية التعلم الشعوري، التي تبدأ بمجموعة من الخطوات، اهمها بناء علاقة ايجابية بين المعلم والمتعلم، ومن خصائص هذه العلاقة الثقة، ودرجة معتدلة من الكشف الذاتي، والافراد يكونون اكثر احتمالا لتطوير المقدره الشعورية عندما يقررون اي من هذه المقدرات تحقق اهدافهم الخاصة، لذا تنبئ اهمية تعظيم التوجه الذاتي نحو التغيير، بعدها يكون لوضع الاهداف الواضحة جانب مهم في عملية التعلم الشعوري الفاعلة، وبالتالي يتم هيكلة الاهداف ضمن خطوات قابلة للتطبيق، لان ذلك يسرع ويفعل من عملية انجازها.

ثم يأتي دور الجانب التطبيقي والذي تتخلله التغذية العكسية المتواصلة، فالافراد يكونون اكثر استجابة للتغذية العكسية عندما يتقون بالشخص الذي يتولاها ويحترمونه، وهم يساعدون في تحديد الخطوات اللازمة لتحسين هذه العملية، والتعلم الشعوري يكتسب غنى وفاعلية، عندما يتم تشجيع ومساعدة المتعلم من المعلم، على دراسة وتحليل ومحاكاة النماذج، لذا تتضح اهمية استخدام النماذج في عملية التعلم. وبعدها يأتي دور الخطوة الاخرى وهي تحسين البصيرة، فالتدخلات التجريبية تبدأ اكثر فاعلية لاغراض التعلم الشعوري، والبصيرة تؤدي دورا مؤثرا في ذلك فهي تخدم الرابط الطبيعي بين المواقف والافكار والشعور وتحسن من الوعي الذاتي. والخطوة الأخيرة في هذه المرحلة هي منع الانتكاسة ثانية، وتتجسد هذه الخطوة بمساعدة الأفراد على إعادة تشكيل الهفوات وجعلها كفرص للتعلم، وتخفيض أمكانية ظهورها مستقبلا.

### المرحلة الثالثة:-التحويل والإدامة:-

إن التحويل إلى المهارات التي تم تعلمها سابقاً والاحتفاظ بها، يمثل تحدياً خاصاً في عملية التعلم الشعوري. وتتضمن هذه المرحلة خطوتين، هما الأولى هي تشجيع استخدام المهارات في العمل، والتي تتضمن تطبيق ما تم تعلمه ونقله الى بيئة العمل، وافضل السبل في تعزيز ذلك هي اما

بتنبيه الافراد لاستخدام تلك المهارات، او بتعزيز تلك المهارات عندما يستخدمونها بشكل جيد. والثانية هي تقديم او التزود بثقافة منظمة تدعم التعلم، لان عملية التحول والادامة بعد التعلم تتاثر بقيم ثقافة المنظمة، ومن خلال هذه المدة يؤدي القادة دوراً كبيراً وحاسماً.

#### المرحلة الرابعة:- تقويم التغيير:-

وهذه المرحلة تتضمن خطوة واحدة فائقة الأهمية، وهي عملية تقويم جارية ومستمرة. وقد أكدت البحوث والتجارب إلى انه لا يمكن معرفة نجاح عملية التعلم الشعوري في مسعاها إلا من خلال التقويم.

#### رابعاً:- الإطار التطبيقي:-

لكي يتم الوقوف على أهمية، وأهداف البحث، ومعرفة من الوصول إليها وتحقيقها، ثم تطبيق الموضوع في الواقع العملي، وتحليله، والتعرف على النتائج، والوصول إلى أهم الاستنتاجات، والتوصيات.

**1- وصف مفردات عينة البحث:** أتضح من خلال توزيع استمارات الإستبانة على أفراد عينة البحث المتمثلين بمعاون مدير عام ومدراء اقسام كل من دوائر (البحث والتطوير، البعثات والعلاقات الثقافية، وجهاز الاشراف والتقويم العلمي)، وبعد تفرغ البيانات التي حصل عليها الباحث من الاستمارات البالغ عددها (14) استمارة موزعة وفقاً لما يأتي:-  
**أ-توزيع افراد عينة البحث حسب العمر، والتحصيل العلمي، والخدمة الوظيفية:-**

تبين من الجدول (3)، ان معدل (14.3%) يشير الى الفئة العمرية (35-44 سنة)، فيما تضمن معدل (50%) الفئة العمرية (45-54 سنة)، في حين دل معدل (35.7%) على الفئة العمرية (55 سنة فأكثر)، وهذا يدل على ان نصف أفراد العينة هم من الفئة العمرية (45-54 سنة)، يليها في ذلك الفئة العمرية (55 سنة فأكثر) و (35-44 سنة). أما بالنسبة لمنغير التحصيل العلمي، تبين ان معدل (7.1%) يمثل أفراد العينة الحاصلين على شهادة البكالوريوس، فيما مثل معدل (7.1%) أفراد العينة الحاصلين على شهادة الدبلوم العالي، في حين دل معدل (85.7%) على افراد العينة الحاصلين على شهادة الدكتوراه، إذاً فالأغلبية هم من حملة لدكتوراه، وهذا يمثل الوعي والأدراك والشعور الجيد لأفراد العينة. في حسن مثل متغير الخدمة الوظيفية في المنظمة الحالية، معدل (7.14%) ممن لهم خدمة وظيفية(أقل من 3سنوات)، فيما دل (21.4%) على من لهم خدمة وظيفية(6-10سنوات)، وبين معدل (71.4%) ممن لهم خدمة وظيفية(أكثر من 10سنوات). فأغلبية أفراد العينة هم ممن لديهم خدمة وظيفية في المنظمة الحالية(أكثر من 3سنوات)، مما يدل على تحلي أفراد العينة بالخبرة والمهارة في العمل.

#### الجدول (3) توزيع افراد عينة البحث حسب العمر، والتحصيل العلمي، والخدمة الوظيفية

الخصائص	العمر	التحصيل الدراسي	الخدمة الوظيفية في المنظمة الحالية
---------	-------	-----------------	------------------------------------

أكثر من 10 سنوات	6- 10 سنوات	أقل من 3 سنوات	دكتوراه	دبلوم عالي	بكالوريوس	55 سنة فأكثر	45- 54 سنة	35-44 سنة	
10	3	1	12	1	1	5	7	2	التكرار
71.4	21.4	7.1	85.7	7.1	7.1	35.7	50	14.3	النسبة المنوية

المصدر: نتائج التحليل الأحصائي.

ب- توزيع افراد عينة البحث كلاً حسب حجم المنظمة التي يعملون فيها و حسب عدد الموظفين، والمنصب الإداري الذي يشغلونه، وعدد الدورات التي تدربوا فيها خلال خدمتهم الوظيفية:-  
تبين من الجدول (4)، ان معدل (78.6%) يمثل (1-50 موظف)، فيما يشير معدل (7.1%) الى (51.100 موظف)، في حين دل معدل (14.3%) على (151 موظف فأكثر)، مما يدل ان أغلبية أفراد العينة يعملون بحجم منظمة يعمل فيها عدد موظفين (1-50 موظف)، يليها بعد ذلك (151 موظف فأكثر)، و (51-100 موظف). وهذا يشير الى تمثها بالمنظمات ذات عدد الموظفين القليل نسبياً، وأتخاذ شكل الفرق في بعض الأحيان، إضافة الى قوة العلاقة والثقة فيما بين الموظفين أنفسهم، وكذلك فيما بين الموظفين ومديريهم. أما بالنسبة لمتغير المنصب الإداري الذي تشغله، فقد مثل معدل (14.3%) منصب معاون مدير عام، فيما مثل معدل (78.6%) منصب رئيس قسم، وأخيراً تضمن معدل (7.1%) منصب المستوى الإداري الأشرافي. مما يدل على أن أغلبية أفراد العينة يتولون منصب رئيس قسم، يلي ذلك منصب معاون مدير عام، ومن ثم منصب المستوى الإداري الأشرافي. في حين تضمن متغير عدد الدورات التي تدربت فيها خلال خدمتك الوظيفية، معدل (21.4%)، الذي يدل على ان (1-3 دورات)، ويشير معدل (28.6%) الى (3-6 دورات)، فيما تضمن معدل (14.3%) على (7-9 دورات)، في حين شكل معدل (35.7%) (10 دورات فأكثر)، مما يدل ذلك ان أغلب أفراد العينة قد دخلوا دورات (10 دورات فأكثر)، يلي ذلك (3-6 دورات)، ومن ثم (1-3 دورات)، مما يؤثر إيجاباً على البحث كون أفراد العينة لديهم معرفة وخبرة في الدورات، ومن ثم التدريب والذكاء الشعوري، والذكاء الإدراكي.

الجدول (4) توزيع افراد عينة البحث حسب حجم المنظمة التي يعملون فيها و حسب عدد الموظفين، والمنصب الإداري الذي يشغلونه، وعدد الدورات التي تدربوا فيها خلال خدمتهم الوظيفية

الخصائص	حجم المنظمة التي تعمل فيها حسب عدد الموظفين			المنصب الإداري الذي يشغله			عدد الدورات التي تدرب فيها خلال خدمته الوظيفية			
	50-1 موظف	100-51 موظف	151 موظف فأكثر	معاون مدير عام	رئيس قسم	المستوى الإداري الأشرافي	3-1 دورات	6-3 دورات	9-7 دورات	10 دورات فأكثر
التكرار	11	1	2	2	11	1	3	4	2	5
النسبة المنوية	78.6	7.1	14.3	14.3	78.6	7.1	21.4	28.6	14.3	35.7

المصدر: نتائج التحليل الأحصائي.

#### ت- تحليل متغيرات البحث:-

يتمثل المحور الثاني للإستبانة تعريفات الذكاء الشعوري، والذكاء الإدراكي، إذ تضمن الذكاء الشعوري تسعة خيارات، وشمل الذكاء الإدراكي خيارين أثنتين، علماً ان تسعة خيارات للذكاء الشعوري هي كلها تعريفات صحيحة له، وكذلك خيارى الذكاء الإدراكي أيضاً تعريفان له. وقد وضعت تلك التعريفات كخيارات لمعرفة مدى استيعاب ومعرفة المستجيب لها.

يتبين من الجدول (5)، ان معدل (28.6%) اختاروا (الذكاء الشعوري هو عملية تحديد الشعور) (7a1)، فيما مثل معدل (28.6%) الذين اختاروا (الذكاء الشعوري هو استيعاب الشعور) (7a2)، في حين يشير معدل (35.7%) الى (الذكاء الشعوري هو فهم الشعور) (7a3)، ودل معدل (28.6%) على (الذكاء الشعوري هو ادارة الشعور) (7a4)، أما معدل (21.4%) فتضمن (الذكاء الشعوري هو تنظيم القابليات الادراكية للتوافق مع المتطلبات، والضغوط البيئية) (7a5)، فيما شمل معدل (57.1%) على (الذكاء الشعوري هو التعرف على شعورنا الشخصي، وشعور الآخرين) (7a6)، في حين مثل معدل (42.9%) على (الذكاء الشعوري هو ان نكون قادرين على تحفيز انفسنا للقيام بعملنا) (7a7)، بينما ظهر معدل (57.1%) ليدل على (الذكاء الشعوري هو ان نكون مبدعين في عملنا، وان يكون ادؤنا في ذروته) (7a8)، ويشير معدل (64.3%) الى (الذكاء الشعوري هو ان نشعر بما يشعر به الآخرون، وان تستخدم العلاقات بفاعلية) (7a9)، وللإشارة الى اهمية تلك التعاريف على المستجيبين ظهر ان التعريف (7a9) أكثر أهمية بالنسبة لهم إذ شكل معدل (64.3%)، مما تلى ذلك بالأهمية كل من التعريفات (7a6 و7a8)، إذ تضمننا معدل (57.1%) لكل منها، فيما شمل التعريف (7a7) على معدل (42.9%)، يلي ذلك في الأهمية التعريف (7a3)، إذ كان بمعدل (35.7%)، ثم التعاريف (7a1 و7a2 و7a4)، إذ مثلاً معدل (28.6%)، وأخيراً شمل التعريف (7a5)، معدل (21.4%).

اما بالنسبة لمتغير الذكاء الشعوري، فقد مثل معدل (50%) الذين اختاروا (الذكاء الإدراكي هو يتضمن بيانات جديدة ضمن هياكل موجودة من الترابط، والفهم) (7b1)، فيما تضمن معدل (78.6%) (الذكاء الإدراكي هو يتضمن بصائر ضمن هياكل موجودة من الترابط، والفهم) (7b2)، وللإشارة الى أهمية لهذين التعريفين للذكاء الإدراكي، فقد ظهر مثل التعريف (7b2) أكثر أهمية، إذ بلغ معدل (78.6%)، تلى ذلك التعريف (7b1)، إذ مثل معدل (50%).

في حين بالنسبة لمتغيرات المحور الثالث- التدريب ضمن مراحل تعلم الذكاء الشعوري المتمثلة بالأسئلة (1-11) وبفرعيها (أ و ب)، فقد مثل (4.8571) أعلى وسط حسابي لكل من المتغيرات (ما أهمية تجزئة الأهداف الى خطوات سهلة التطبيق لي؟) و (ما مدى أهمية بناء الدعم المالي والمعنوي للتدريب لي؟) و (ما مدى أهمية منع الإنتكاسة ثانية- إعادة تشكيل الهفوات، وجعلها

فرصاً للتعلم، وتخفيض أمكانية ظهورها مستقبلاً؟)، مما يشير الى عظم أهمية وتأثير ذلك المتغير على التدريب ضمن مراحل تعلم الذكاء الشعوري في ضوء الإستجابات، فيما شكل (3.1429) أدنى وسط حسابي للمتغير (ما هو المقدار الموجود من الاعتماد على الطرق التجريبية خلال التدريب لي؟)، مما يشير الى قلة وضعف بناء الدعم المالي والمعنوي للتدريب، وبالتالي قلة أهمية وتأثير ذلك المتغير على التدريب ضمن مراحل تعلم الذكاء الشعوري في ضوء الأستجابات، كونه غير متوفر حالياً وليس كونه غير مهم.

فيما سجل المتغير (ما هو المقدار الموجود من تعظيم استغلال الفرص من خلال التدريب لي؟) أكبر إنحراف معياري (1.063)، والذي يدل على تفاوت في آراء العينة حول الوسط الحسابي بشأن ذلك المتغير. في حين مثل كل من المتغير (ما مدى أهمية بناء الدعم المالي والمعنوي للتدريب لي؟)، والمتغير (ما مدى أهمية منع الانتكاسة ثانية- إعادة تشكيل الهفوات، وجعلها فرصاً للتعلم، وتخفيض أمكانية ظهورها مستقبلاً؟)، أقل انحراف معياري (0.3631)، وأغیر الأساسية للذات يدلان على تفاوت في آراء العينة حول الوسط الحسابي بشأن هذين المتغيرين الاثنين.

#### الجدول (5) التكرارات بالنسبة المئوية للمتغيرات الفرعية للذكاء الشعوري والإدراكي

	X7a1	X7a2	X7a3	X7a4	X7a5	X7a6	X7a7	X7a8	X7a9	X7b1	X7b2
Freq.	4	4	5	4	3	8	6	8	9	7	11
Perc.	28.6	28.6	35.7	28.6	21.4	57.1	42.9	57.1	64.3	50.0	78.6

-ملاحظة: يتضمن السؤال السابع الخاص بالذكاء الشعوري (X7a) تسعة خيارات، لذا فالمستجيب قد يختار واحداً أو اثنين أو كلها، وبالتالي فإن كل خيار يمثل مجموعه تكرر (14) ونسبة (100%)، وكذلك الحال بالنسبة للسؤال السابع الخاص بالذكاء الإدراكي (X7b).  
المصدر: نتائج التحليل الإحصائي.

#### ث-علاقات الارتباط بين متغيرات البحث:-

تضمنت فرضيات البحث ثلاث فرضيات، تمثلت الأولى بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري والذكاء الإدراكي، فيما كانت الثانية وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري وعلاقة التدريب والذكاء الشعوري، في حين جاءت الثالثة لتشير الى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الذكاء الإدراكي وعلاقة التدريب والذكاء الشعوري يظهر الجدول (6)، مصفوفة علاقة الذكاء الشعوري والإدراكي مع علاقة التدريب بالذكاء الشعوري، إذ يمثل (Z1) الذكاء الشعوري، و (Z2) الذكاء الإدراكي، فيما تمثل (Z3) علاقة التدريب بالذكاء الشعوري. إذ مثلت العلاقة بين (Z1 و Z2) مقدار (0.480)، والتي تدل على العلاقة الطردية المتوسطة بين متغير الذكاء الشعوري (Z1)، ومتغير الذكاء الإدراكي (Z2)، فيما كانت P-Value لها (0.083) تدل على علاقة غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على اختلافها مع الفرضية الأولى كونها غير معنوية. كما بينت العلاقة بين (Z1 و Z3) مقدار (0.414)، التي



تدل على العلاقة الطردية الضعيفة بين متغير الذكاء الشعوري (Z1)، ومتغير علاقة التدريب بالذكاء الشعوري (Z3)، فيما كشفت P-Value لها (0.141) عن علاقة غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على اختلافها مع الفرضية الثانية كونها غير معنوية. وأخيراً مثلت العلاقة بين (Z3 و Z2) مقدار (0.355)، التي تدل على العلاقة الطردية الضعيفة بين متغير الذكاء الادراكي (Z2)، ومتغير علاقة التدريب بالذكاء الشعوري (Z3)، فيما دلت P-Value لها (0.214) تدل على علاقة غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، مما يدل على اختلافها مع الفرضية الثالثة كونها غير معنوية.

#### الجدول (6) مصفوفة علاقة الذكاء الشعوري والإدراكي مع علاقة التدريب بالذكاء الشعوري

		Z1	Z3	Z3
Z1	Correlation Coefficient	1.000	0.480	0.0414
	Sig.(2- tailed)	.	0.083	0.141
	N	14	14	14
Z2	Correlation Coefficient	0.480	1.000	0.355
	Sig.(2- tailed)	0.083	.	0.214
	N	14	14	14
Z3	Correlation Coefficient	0.0414	0.355	1.000
	Sig.(2- tailed)	0.141	0.214	.
	N	14	14	14

**Z1:** يمثل (X7a) الخاص بخيارات الذكاء الشعوري في الاستبانة.

**Z2:** يمثل (X7b) الخاص بخياري الذكاء الادراكي في الاستبانة.

**Z3:** يمثل (X8- X18) الخاصة بأسئلة محور التدريب ضمن مراحل تعلم الذكاء الشعوري في الاستبانة.

المصدر: نتائج التحليل الأحصائي.

مما تقدم تظهر علاقات الارتباط بين متغيرات البحث عموماً متراوحة ما بين الطردية المتوسطة الى الطردية الضعيفة، الا انها غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، اذ تلاحظ العلاقة بين (Z1 و Z2) كانت علاقة طردية متوسطة وغير معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، فيما كانت العلاقة بين (Z1 و Z3) علاقة طردية ضعيفة عند مستوى معنوية (0.05)، في حين جاءت العلاقة بين (Z2 و Z3) علاقة طردية ضعيفة عند مستوى معنوية (0.05)، وذلك مما يؤكد مشكلة البحث في كون دور التدريب في المنظمات العراقية لا يزال قليلاً، ويفتقر الى الأهتمام والتركيز عليه، والنظرة التقليدية للعديد من مدراء وقادة المنظمات الى التدريب كونه انفاقاً للمبالغ دون الاستفادة منه.

#### خامساً: -الاستنتاجات والتوصيات:-

تم التوصل من هذا البحث الى الاستنتاجات الآتية:-

يكتسب التدريب دوراً فعالاً في تنمية وتطوير الأداء لكافة القوى العاملة في المنظمة، والمدراء والقادة بشكل خاص، اذ يعد ذلك السبب الأساس لاهتمام وتركيز المنظمات ذات المواصفات العالمية على التدريب.

أصبح موضوع تدريب العاملين العامل الحاسم في التمييز بين المنظمات الأكثر نجاحاً والمنظمات الأقل نجاحاً، وهو الحقل الخصب لاكتشاف الابتكارات في مجال ادارة الموارد البشرية. يعد التدريب اداة لتحسين اداء الفرد في المنظمة، والتأثير الايجابي للتدريب على الفرد يزيد من ادؤه وثقته بمنظّمته، ويسهم في تحسين العمل.

يعتبر الذكاء الشعوري من الدعائم الاساسية لرأس المال الفكري للمنظمة عموماً، ولرأس المال البشري خصوصاً.

يعد الذكاء الشعوري عاملاً مهماً وحاسماً في نجاح الافراد على المستوى الشخصي، وفي مجال العمل داخل المنظمة، وكذلك الحياة الاجتماعية، ولا يتم ذلك الا بوجود التدريب الجيد والفعال لتحقيق ذلك.

تظهر احدى نقاط التقاء التدريب بالذكاء الشعوري، كون التدريب يمثل الحقل الخصب لاكتشاف الابتكارات في مجال ادارة الموارد البشرية، بينما يعتبر الذكاء الشعوري من الدعائم الاساسية لرأس المال الفكري، فكلاهما يركزان على الفرد، وسبل الارتقاء به.

أظهرت علاقات الارتباط بين متغيرات البحث (الذكاء الشعوري، والذكاء الادراكي، وعلاقة التدريب بالذكاء الشعوري) عموماً متراوحة ما بين الطردية المتوسطة الى الطردية الضعيفة، الا انها غير معنوية عند مستوى معنوية (0.05)، وهذا ما يؤكد مشكلة البحث في كون دور التدريب في المنظمات العراقية لا يزال قليلاً، ويفتقر الى الأهتمام والتركيز عليه، والنظرة التقليدية للعديد من مدراء وقادة المنظمات الى التدريب كونه انفاق للمبالغ دون الاستفادة منه.

اما التوصيات فان الباحث يوصي بما يأتي:-

ضرورة أهتمام وتركيز المنظمات العراقية بالتدريب والذكاء الشعوري بشكل كبير، لتقلد بذلك منظمات ذات المواصفات العالمية.

ينبغي من المنظمة دعم التدريب مادياً ومعنوياً لاكتشاف الطاقات والموارد التي لديها وخصوصاً رأس المال البشري.

لكي ينجح التدريب في منظماتها، ينبغي اعتباره جزءاً مهماً في الذكاء الشعوري، وبدون ذلك يفشل التدريب.

المصادر:-

-المصادر العربية:-

اولاً:- الرسائل الجامعية:-

1- الطائي، ابراهيم خليل، 2004، "الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة- دراسة تحليلية"، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.

2- العاني، الاء عبد الموجود، 2002، "اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في دعم برامج ادارة الجودة الشاملة-دراسة لاراء عينة من المدراء في بعض الشركات الصناعية الوطنية في محافظة نينوى"، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

3- علي، ابراهيم جميل، 1993، "دراسة تقويمية لبرامج تدريب الادارة العليا في معهد الادارة العامة بالمملكة الاردنية الهاشمية"، رسالة ماجستير غير منشورة في ادارة الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل.

#### ثانياً :- الكتب :-

4- العتيبي، صبحي، 2002، "تطور الفكر والانشطة الادارية"، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى.

5- العتيبي، صبحي، 2003، "ادارة وتنمية الانشطة والقوى البيعية في المنظمات المعاصرة"، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى.

6- القريوتي، محمد قاسم، 2000، "نظرية المنظمة والتنظيم"، دار وائل، عمان، الاردن، الطبعة الاولى.

7- حريم، حسين، 2000، "ادارة المنظمات - منظور كلي"، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى.

8- حنا، نصر الله، 2000، "ادارة الموارد البشرية"، دار زهران، عمان، الاردن.

9- شاويش، مصطفى نجيب، 2002، "ادارة الموارد البشرية"، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.

10- هاشم، زكي محمود، 1989، "ادارة الموارد البشرية، مطبعة ذات السلاسل، الكويت، الطبعة الاولى.

11- UNCTAD، 2001، "ادارة استراتيجية العمليات"، من اصدارات المجمع العربي للمحاسبين القانونيين، عمان، الاردن.

#### ثالثاً :- المجالات والدوريات :-

12- العنزي، سعد، 2004، "الدور المميز لادارة الموارد البشرية في الالفية الثالثة"، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد 53.

13- العنزي، سعد علي والطائي، ابراهيم خليل، 2005، "الذكاء الشعوري - مدخل مفاهيمي"، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 11، العدد 38، 97.

14- دره، عبد البارى وآخرون، 2005، "الادارة الحديثة - المفاهيم والعمليات - منهج علمي تحليلي"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 27، العدد 78،

- 15- جواد، عباس حسين وآخرون، 2004، "تقويم البرامج التدريبية الموقفية والمركزية- دراسة تطبيقية في احدى الشركات الصناعية"، المجلة العراقية للعلوم الادارية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، المجلد 2، العدد5.
- 16- حسين، ليث سعد الله وسوادي، عبير طه، 2005، "دور التدريب في التحسين المستمر لاداء العاملين- رؤية تحليلية في اطار ادارة الجودة الشاملة دراسة لاراء عينة من المدراء في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، المجلد 27، العدد 78.
- 17- شموط، مروان، 2001، "تحديد الاحتياجات التدريبية لرجال بيع وثائق التأمين في عدد من شركات التأمين الاردنية"، مجلة اريد للبحوث والدراسات، عدد خاص، اريد، الاردن.
- 18- صالح، ماجد محمد والسلمان، ثائر احمد، 2005، "ادارة الجودة الشاملة- دراسة ميدانية في معمل الالبسة الولادية في الموصل"، المجلد 27، العدد78.

#### -المصادر الأجنبية:-

#### اولاً:- الكتب:-

- 19-Anastasi, A., 1997, "Psychological Testing", USA: Prentice- Hall.
- 20-Balkin, D. Gomez, L. R. &Card, R. L., 1998, "Managing Human Resource", 2<sup>nd</sup> ed., New Jersey: Prentice- Hall.
- 21-Bar-On, R., 1997, "The Emotional quotient inventory(EQ-I)", Toronto: Multi- Health systems Inc..
- 22-Clack, M.& Fiske, S., 1982, "Affect and Cognition", London: Lawrece Erlbaum Association Publisher.
- 23-Daft, Richard L., 2003, "Management", 6<sup>th</sup> ed., South- Western College Publishing.
- 24-Dale, B., Cooper& Wilkinson, A., 1997, "Managing Quality and Human Resource", A quid to continuous Improvements, Black Well Business, UK.
- 25-Gardner, H., 1983, "Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligence", New York: Bask Book.
- 26-Goetsch, D. L. & Davis, S.B., "Introduction to Total Quality Management: Production and services, 2<sup>nd</sup> ed., Prentice – Hall, Inc..

- 27- Goleman, D., 1995, "Emotional Intelligence ", New York: Bantam Books.
- 28- Goleman, D., 1998, "Working with emotional Intelligence ", New York: Bantam Books.
- 29-Hicks, James O., 1993, "Management Information System", 3<sup>rd</sup> ed., New York: West Publishing Co..
- 30-Hill, Charles, W. L.& Jones, Gareth, R., 2001, "Strategy Management Theory", 5<sup>th</sup> ed., New York, H., Miffling Co..
- 31-Ivan, Cevich, J. M., 1995, "Human Resource Management", Irwin Inc..
- 32-Krajewski, L.J., & Ritzman ,L, 2000,
- 33-Mckenna, E., 2000, "Business Psychology and Organization behavior", In Gardner, H., "Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligence", New York: Bask Book.
- 34-Newstrom, John, W. & Davis, K., 1997, "Organizational Behavior: Human Behavior at Work", 10<sup>th</sup> ed., McGraw- Hill, USA.
- 35- Robbins, Stephen M., 2001, "Organizational Behaviors", 9<sup>th</sup> ed., Prentice- Hall, New Delhi.
- 36-Sims, Ronald & Sims, J., Serbrenia, 1991, "Improving Training in the Public Sector, Public Personnel".
- 37-Tran, V., 1998, "The Rule of the Emotional Climate in learning Organization", The Learning Organization 2.

ثانياً: - المجالات والدوريات:-

- 38-Dulewicz, S. V. & Higgs, M. J., 2000, "Emotional Intelligence: A Review An Evaluation Study", Journal of Management Psychology, 15(4).
- 39-Forgas, J. P., 1994, "Sad and Guilty: Affective Influences on the Explanation of Conflict in Close Relationships", ", Journal of Personality and Social Psychology, v(66).
- 40-Goleman, D., 1996, "Intelligence Leadership?", Executive Excellence, Vol. 13.
- 41-Harmon, Patricia, "Emotional Intelligence: Another Management Fad or a Skill of Leverage", Center for Quality of Management Journal, Vol. 9, No. 1.
- 42-Mayer, J. D. & Salovey, P., 1990, "Emotional Intelligence", Imagination, Cognition and Personality, Vol. 27.

ثالثاً: - التقارير والبحوث:-

- 43-Livingstone, H., Foster, M. N., & Smithers, S., 2002, "EI and Military Leadership", Research Prepared for Canadian air forces leadership Institute, March.

رابعاً: - شبكة الانترنت:-

- 44-Brust, B. W., 2001, "Emotional Intelligence: Leader`s Guide", [www.CRMlearning.com](http://www.CRMlearning.com)

45-Cherniss, C., et. al., 2002, "A Technical Report Issued By the Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations", [www.eiconsortium.com](http://www.eiconsortium.com)  
46-AI- Naer, Magy Seif et. al., 2001, "A web of Emotions", [www.ai.mit.edu/People](http://www.ai.mit.edu/People)

الملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

استمارة الاستبانة

السيد المدير او المسؤول المحترم..

نهديك أجمل التحيات...

إن الإستبيان الذي بين يديك جزء من مشروع بحث تحت موضوع (علاقة التدريب بالذكاء

الشعوري - دراسة استطلاعية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي).

يبالغ الأعتزاز اتقدم اليك برجاء معاونتنا في إستيفاء الفقرات المؤشرة في متن هذه الإستمارة وفق ما هو مطبق فعلاً في منطمتك، وليس وفق ما تراه صائباً، والتي ستستخدم لأغراض البحث العلمي، علماً إن البيانات المدونة كافة ستنتسم بطابع السرية والأمانة العلمية، وأن مساهمتك سيكون لها أبلغ الأثر في مساعدتي ونجاح مهمتي...

مع تمنياتي لك بالنجاح والموفقية..

الباحث  
عامر عبد اللطيف العامري

### المحور الأول :-معلومات عامة

ملاحظة:- الرجاء وضع اشارة (X) في المكان المناسب.

- 1- العمر:- ( ) اقل من 25 سنة، ( ) 26-34 سنة، ( ) 35-44 سنة، ( ) 45-54 سنة، ( ) 55 سنة فاكثر.
- 2- التحصيل العلمي:- ( ) اعدادية، ( ) بكالوريوس، ( ) دبلوم عالي، ( ) ماجستير، ( ) دكتوراه.
- 3- الخدمة الوظيفية في المنظمة الحالية:- ( ) اقل من 3 سنوات، ( ) 3-5 سنوات، ( ) 6-10 سنوات، ( ) اكثر من 10 سنوات.
- 4- حجم المنظمة التي تعمل فيها حسب عدد الموظفين:- ( ) 1-50 موظف، ( ) 51-100 موظف، ( ) 101-150 موظف، ( ) 151موظف فاكثر.
- 5- المنصب الاداري الذي تشغله:- ( ) معاون مدير عام، ( ) رئيس قسم، ( ) المستوى الاداري الاوسط، ( ) المستوى الاداري الاشرافي.
- 6- عدد الدورات التي تدرت فيها خلال خدمتك الوظيفية:- ( ) 1-3 دورات، ( ) 3-6 دورات، ( ) 7-9 دورات، ( ) 10 دورات فاكثر.

### المحور الثاني:-تعريفات الذكاء الشعوري، والذكاء الادراكي

ملاحظة:- ادناه تعريفات الذكاء الشعوري، والذكاء الادراكي، راجين تأشير التعريف او التعريفات التي تراها تتفق مع كل منهما.

الذكاء الشعوري	الذكاء الادراكي
هو عملية تحديد الشعور . استيعاب الشعور . فهم الشعور . ادارة الشعور . تنظيم القابليات الادراكية للتوافق مع المتطلبات، والضغوط البيئية . التعرف على شعورنا الشخصي، وشعور الآخرين . ان نكون قادرين على تحفيز انفسنا للقيام بعملنا . ان نكون مبدعين في عملنا، وان يكون ادؤنا في	يتضمن بيانات جديدة ضمن هياكل موجودة من الترابط، والفهم . يتضمن بصائر ضمن هياكل موجودة من الترابط، والفهم .

	ذروته. ان نشعر بما يشعر به الآخرون، وان تستخدم العلاقات بفاعلية.
--	---

### المحور الثالث:- التدريب ضمن مراحل تعلم الذكاء الشعوري

المقياس					الأسئلة
لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق تماما	
					1-بناء العلاقة الإيجابية بين المدرب والمتدرب: أ-ما مدى أهمية ذلك لي؟ ب-ما هو المقدار الموجود منه الآن؟
					2-زيادة التوجه الذاتي نحو التغيير: أ-ما مدى أهمية ذلك لي؟ ب-ما هو المقدار الموجود منه الآن؟
					3-وضع اهداف واضحة للتدريب: أ-ما مدى أهمية ذلك لي؟ ب-ما هو المقدار الموجود منه الآن؟
					4-تجزئة الاهداف الى خطوات سهلة التطبيق: أ-ما مدى أهمية ذلك لي؟ ب-ما هو المقدار الموجود منه الآن؟
					5-تعظيم استغلال الفرص من خلال التدريب: أ-ما مدى أهمية ذلك لي؟ ب-ما هو المقدار الموجود منه الآن؟
					6-تغذية عكسية(معلومات راجعة) متكررة من خلال الممارسة والتطبيق: أ-ما مدى أهمية ذلك لي؟ ب-ما هو المقدار الموجود منه الآن؟
					7-الاعتماد على الطرق التجريبية خلال التدريب: أ-ما مدى أهمية ذلك لي؟ ب-ما هو المقدار الموجود منه الآن؟
					8-بناء الدعم المالي والمعنوي للتدريب:



					أ-ما مدى أهمية ذلك لي؟
					ب-ما هو المقدار الموجود منه الآن؟
					9-استخدام النماذج في التدريب:
					أ-ما مدى أهمية ذلك لي؟
					ب-ما هو المقدار الموجود منه الآن؟
					10-تحسين البصيرة(تحسين الوعي الذاتي) جراء التدريب:
					أ-ما مدى أهمية ذلك لي؟
					ب-ما هو المقدار الموجود منه الآن؟
					11-منع الانتكاسة ثانية(اعادة تشكيل الهفوات، وجعلها كفرص للتعلم، وتخفيض امكانية ظهورها مستقبلا):
					أ-ما مدى أهمية ذلك لي؟
					ب-ما هو المقدار الموجود منه الآن؟