مجلة تنمية الرافدين

اسم المقال: الذكاء الشعوري ودوره في اتخاذ القرار الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء المنظمات في القطاع الخاص بمدينة الموصل
اسم الكاتب: م.د. علاء أحمد حسن عبيد الجبوري
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/3362
تاريخ الاسترداد: 2026/11/02 20:20 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة - Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة تنمية الرافدين كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة الموصل ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

كلية الإدارة والاقتصاد -جامعة الموصل تنمية الرافدين العدد ١٠٣ مجلد ٣٣ لسنة ٢٠١١
ص ص[٩ -٢٥]

الذكاء الشعوري ودوره في اتخاذ القرار الاستراتيجي
دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء المنظمات في القطاع الخاص بمدينة الموصل

الدكتور علاء أحمد حسن عبيد الجبوري
مدرس – قسم إدارة الأعمال
كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل
Alaa_aaa_2006@yahoo.com

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى معرفة الدور الذي يمارسه الذكاء الشعوري (فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي، إدارة العلاقات) في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتم ذلك في عدد من منظمات القطاع الخاص بمدينة الموصل، وقد أجري البحث على عينة قوامها (٣٤) من المديرين بواسطة استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض، وبعد إستحصال البيانات تم تحليلها إحصائياً باستخدام مجموعة من الأساليب لعل منها الانحدار الخطي المتعدد، وتم الحصول على جملة نتائج بلورت جملة استنتاجات من أهمها " لأبعاد الذكاء الشعوري دور تأثيري في اتخاذ القرار الاستراتيجي على نحوٍ عام، وينطبق ذلك على العينة المبحوثة أيضاً وبخاصة الفهم الاجتماعي هو صاحب الأثر الأكبر في اتخاذه من بين تلك الأبعاد". هذا، وتضمن البحث مجموعة من التوصيات التي أشارت إلى كيفية تعزيز الدور وطرح بعض الاستنتاجات التي تم التوصل إليها.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الشعوري، اتخاذ القرار، نماذج القرارات الإستراتيجية.

The Emotional Intelligence and its Role in Strategic Decision Taking: An Analytical Study of Sample Opinions from Private Sector Organizations Managers in Nineveh City

Alaa' A. Al-Juboree (PhD)
Lecturer
Department of Business Administration
University of Mosul

Abstract

This research attempts to explore the role of emotional intelligence (self awareness, self management, social awareness and relationship management) in strategic decision taking. This research covered a sample of 34 managers through a questionnaire which has been

تأريخ استلام البحث ٢٠٠٩/٩/٦ تأريخ قبول النشر ٢٠١٠/١/١٨

designed for this purpose. After receiving data, they were analyzed by using some methods such as multiple regression to obtain the results by which conclusions have been reached namely, "the emotional intelligence dimensions play a role in strategic decision taking, but Social awareness which is considered the most important role in strategic decision taking". The research provided a number of recommendations pertaining to research conclusions.

Key words: Emotional Intelligence- Decision Taking- Model of Decision Strategic.

المقدمة

لا يختلف أحد على أن اتخاذ القرار يعد مرحلة اختيار بديل من بين عدة بدائل تم صياغتها في عملية صنعه، وأن هذا بلا شك يخضع لتحليلات إستراتيجية فضلاً عن بقية المتغيرات الموضوعية لصيغة كل بديل والإفصاح عن المغزى من اختياره، وصوابية ذلك لا يمكن تحقيقها من دون إدارة واعية ليس فقط بالمعطيات المعرفية بوصفها المحرك الرئيس للحصول على الميزة التنافسية في العصر الحاضر، وإنما بقدرتها على توجيه العاملين واستغلال طاقاتهم الكامنة والظاهرة أيضاً لتنفيذ القرار المتخذ وفقاً لمستواه على أكمل وجه ممكن، ولكي يتحقق ذلك ينبغي فهم الإدارة لذاتها وإدارتها قبل فهم الآخرين بقيمهم الاجتماعية والأخلاقية لتكوين إدارة علاقات فاعلة معهم تضمن توجيههم بغض النظر عن الموقف وطبيعته باتجاه تحقيق أهداف المنظمة بوصفها معياراً لفاعلية القرار المتخذ، وفي إطار ما سبق تأتي هذه المحاولة البحثية لتجيب عن كافة التساؤلات المثارة عن الصلة بين المتغيرين، لذا تعامل البحث مع أربعة محاور ذهب الأول نحو توضيح منهجية أسست لتوجهاته في المحور الثاني الذي تضمن بدوره الإطار النظري ليأتي الثالث متحققاً من مواقف المبحوثين لمتغيرات البحث وصحة فرضياته تحت عنوان الإطار الميداني وخلص الأخير لتوضيح ما توصل إليه البحث من استنتاجات وتوصيات.

منهجية البحث

أولاً- المشكلة

تتزايد الانتقادات التي وجهت إلى المدخل التقني في دراسة الإدارة الذي يركز على كفاءة الأداء وفاعليته من دون مراعاة لمشاعر العاملين وعمقهم الاجتماعي، مما تسبب في ظهور تناقضات فكرية تدعو إلى الاهتمام بالعاملين لعل منها الذكاء الشعوري الذي بات يعد نظرية لأداء العاملين كما يرى (Goleman, 2002, 2) وهذا يعد دافعاً على تضمينه في قرارات المدراء بخاصة الإستراتيجية منها، إلا أن المعطيات الأولية عند زيارة الميدان المبحوث لم تشر إلى ذلك، الأمر الذي دفعنا إلى إثارة جملة من الأسئلة البحثية، ويمكن إيضاحها على النحو الآتي:

١. أتمتلك العينة ذكاءً شعورياً؟ ولجميع الأبعاد؟
٢. أتمارس العينة المبحوثة اتخاذ قرارات ذات صفة إستراتيجية؟
٣. هل يعكس الميدان المبحوث تصورات عينة البحث بخصوص دور(ارتباط وأثر) الذكاء الشعوري بأبعاده في اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

ثانياً- أهمية البحث وأهدافه

يعتمد القرار وبخاصة في مستواه الاستراتيجي على التحليل الاستراتيجي*، فضلاً عن المعطيات الموضوعية التي تقع بعيداً عن مخرجات التحليل، إلاّ أن ما يميز هذا البحث هو تعامله مع الجانب الشعوري وحسن توظيفه لهذا القرار وتنفيذه، أضف إلى ذلك أن البحث تتحقق أهميته من القدرة على تحقيق أهدافه والممثلة على النحو الآتي:

١. تقديم إطار نظري يسهم في بلورة التوجهات الفكرية وأطرها للأبحاث المستقبلية ذات العلاقة بالموضوع.
٢. التعرف على واقع الذكاء الشعوري للعينة .
٣. التحقق من قدرة العينة في اتخاذ القرار ذي المستوى الاستراتيجي.
٤. التعرف على الدور الذي يمارسه الذكاء الشعوري(أثراً وارتباطاً) بأبعاده باتخاذ القرار الاستراتيجي.

ثالثاً- فرضيات البحث

لغرض الإجابة على التساؤلات المثارة في مشكلة البحث، يمكن توضيح ثلاث فرضيات رئيسة وعلى النحو الآتي:

١. هناك علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الشعوري متمثلة بأبعاده واتخاذ القرار الاستراتيجي.
٢. هناك علاقة أثر ذو دلالة معنوية بين الذكاء الشعوري وأبعاده في اتخاذ القرار الاستراتيجي.
٣. تتفاوت أبعاد الذكاء الشعوري في تأثيراتها ذات الدلالة الإحصائية باتخاذ القرار الاستراتيجي.

رابعاً- مجتمع البحث ووصف عينته

لقد تم اختيار عينة البحث على أساس زيارة ميدانية قام بها الباحث من مجتمع يتمثل بـ ٤٠ شخصاً مثلت العينة ما نسبته ٧٧ منهم، واتصفت العينة بكون أغلبية المبحوثين هم من حملة شهادة البكالوريوس، ومن الذكور تتراوح أعمارهم مابين (٣٠-٤٠) لـ٤٠% من العينة و(٤١-٥٠) لـ ٦٠%. كما هدفت الزيارة التأكد من مدى جاهزية المنظمات على اختبار فروض البحث ومعايشتها الحقيقة للمشكلة، بهدف أعطاء نتائج حيادية وتفعيل هذه النتائج على مستوى المنظمات المبحوثة على أقل تقدير، ويوضح هذه المنظمات الجدول ١.

* يقصد به أي من نماذج التحليل الاستراتيجي التي تهتم بتحليل البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة.

الجدول ١
منظمات الأعمال المبحوثة

ت	اسم المنظمة	عدد أفراد العينة	نسبة التمثيل
١	الفتح للتجارة العامة	٦	١٩.٣٦
٢	العين للتجارة العامة	٦	١٩.٣٦
٣	تبارك لتجارة الأجهزة الطبية	٧	٢٢.٥٨
٤	الموصل للتجارة العامة	٦	١٩.٣٦
٥	التساهل للتجارة العامة	٦	١٩,٣٦

خامساً- منهج البحث وتقاناته

أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لإنجاز هذا البحث، كما أعتمد على تقاناته في تحصيل البيانات من خلال استمارة الاستبانة شملت محورين تضمن الأول فقرات لقياس الذكاء الشعوري بأبعاده من خلال ١٦ عبارة، والثاني لقياس اتخاذ القرار الاستراتيجي وجسدته عبارة ٨، وقد تم الاعتماد على الأدبيات ذات الصلة في إعداده والذي ما سنقف عليه لاحقاً، وأخيراً ما يتعلق بالأساليب الإحصائية فقد تم استخدام معاملات الارتباط وأنموذج الانحدار الخطي المتعدد في اختبار فرضيات البحث، بغية التعرف على طبيعة الدور (تأثيراً وارتباطاً) باتخاذ القرار الاستراتيجي اعتماداً على البرنامج الإحصائي (SPSS Ver. 12).

الإطار النظري

أولاً- الذكاء الشعوري في إطاره المفاهيمي

يعد الذكاء الشعوري امتداداً لمفهوم الذكاء الاجتماعي الذي اكتشف من قبل أستاذ علم النفس في جامعة كولومبيا في كلية التربية إدوارد لي ثورندايك (EL. Thorndike)، وقد عرفه بأنه القدرة على الفهم ومن ثم التفاعل مع الرجال والنساء والفتيان والفتيات وفقا لما يعرف بالعلاقات الإنسانية، ومما تجدر الإشارة له إن (Thorndike and Stern 1937) حاولا قياس الذكاء الاجتماعي من خلال أنموذج تم إعداده سنة (1926) وقد تم قياسه من خلال استمارة استبانه وزعت في واشنطن، وعلى أية حال فإن الفكرة الأساسية كانت تنصب في قياس القدرة على التفاعل مع الناس.

ولم تتوقف المحاولات لتطوير قياس هذا النوع من الذكاء إلا أنها اتجهت نحو القياس معامل الذكاء وليس الذكاء بأبعاده ، وهو ما حدث بعد النصف الثاني من القرن الماضي إلا أن المحاولة الرئيسة جاءت من قبل (Bar-on 1988) في قياس معامل الذكاء الشعوري (Emotional Quotient = EQ) قبل أن يصبح مصطلحاً يحمل أسم الذكاء الشعوري (Emotional Intelligence = EI) ذو بعدٍ أدارياً على نطاق واسع عند تطرقه إلى نظرية السمات القيادية وعدهُ كأحدها، وقد مهد لهذه المحاولة (Howard and Gardner 1983) عندما قدما مفهوم الذكاء المتعدد، حيث تضمن نوعين متباينين من الذكاء الشخصي (Personal Intelligence) وهما قدرات التعامل والتفاعل مع الآخرين (Interpersonal) وكذلك مهارات فهم وتنمية الذات (Intrapersonal) (Goleman, 2000, 3).

ومع حضور دلالة المصطلح بدأ تعريفه على نحو مضطرد ولعل من هذه التعاريف ما قدمه (Dess, *et. al.*, 2005, 381) على أنه القدرة على فهم مشاعر الذات والآخرين،

ورأى (Recker, 2008, 1) بأنه الطرائق المختلفة لمعرفة مشاعر الآخرين وتوظيفها لصنع قرارات جيدة في الحياة، وقد أشار (Mayer and Salovey 1990) بأنه نوع من الذكاء الاجتماعي الذي يتضمن القدرة مراقبة شعور الذات وشعور الآخرين والتمييز بينهما واستخدام المعلومات الناتجة عن ذلك كمرشد لتفكيرنا وسلوكنا (الطائي، ٢٠٠٤، ٤٠)، أما (الخازندار، ٢٠٠٥، ٢٤) وضحه على أنه البعد المنبثق عن منظومة الذكاء البشري والمكمل لها والذي يمكننا من إدارة أنفسنا وعلاقاتنا مع الآخرين من أجل تحقيق النجاح في حياتنا الخاصة والعامة.

وفي إطار ما تم عرضه، يمكن أن نشير إلى أنه ذلك النوع من الذكاء الذي من خلاله يتم فهم الذات والآخرين من الناحية الشعورية وفقاً للموقف والبيئة، ومن ثم توظيف القدرة الشعورية للفرد للتعامل مع الآخرين.

ثانياً- أهمية الذكاء الشعوري

يشير (Wieand, 2008, 3) بالاعتماد على (Goleman, 1995) **"أن الشيء الأكيد في عالمنا المتغير هو زيادة أهمية الذكاء الشعوري"**، فضلاً عن ذلك هناك دلالات موضوعية تمثلت في الحيز الواسع الذي تناوله الموضوع بالاتجاهين النفسي والإداري بخاصة في السنوات الخمس من بداية القرن الواحد والعشرين، إذ برز حقل علمي يدعى علم الأعصاب الاجتماعي (Social Neuroscience) في الإشارة إلى الأحداث التي يدركها الدماغ لتفسير التفاعل الذي يحدث بين الأفراد في المجتمع، واستكمالاً لتوضيح هذه الدلالات الموضوعية، اذ يمثل كتاب (Goleman,1995) بعنوان الذكاء الشعوري هو أكثر الكتب بيعاً، إذ بيعت أكثر من ٥ ملايين نسخة وترجم إلى ٣٣ لغة وفي ٥٠ دولة (Fisher, 2008, 1).

وبما أن الاهتمامات أخذت مسارات مختلفة عكست اتجاهات الباحثين كما يبدو عند مراجعة الأدبيات الخاصة بالموضوع، من هنا سنحاول إيضاح الاتجاهات الرئيسة في هذه الاهتمامات وعلى النحو الآتي:

١. زيادة نفوذ الموارد غير الملموسة

يعد المورد البشري أحد القدرات التي يبغي من القادة استثمارها بخاصة في ظل التحول نحو الاهتمام بالأفراد بغض النظر عن المستوى الوظيفي بوصفهم المورد المعرفي للمنظمة، إذ يعد الذكاء الشعوري مدخلا رئيساً لتحسين الأداء الفردي وتحفيزهم على نحو يعكس معرفتهم سلوكياً لتعزيز القدرة المعرفية للمنظمة التي أضحت احد أهم القدرات للحصول على الميزة التنافسية المستدامة في ظل اقتصاد يوصف بالمعرفي (Goleman, 2004, 4).

٢. زيادة فاعلية الإدارات الدولية

شهدت البيئة المحلية بعداً جديداً ألاّ وهو البعد العالمي، الذي بات يمثل متغيراً من متغيرات البيئة العمومية، الأمر الذي أدى إلى الانفتاح الدولي الذي أسهمت متغيرات عديدة تقف في مقدمتها تقانة المعلومات والاتصالات بإيجاده، وبهذا فإن الإدارات المحلية إن لم تتحول إلى الإدارة الدولية متعاملاتها بلا شك سوف تكون دولية، الأمر الذي يتطلب ذكاءً شعورياً يضمن استمرارية التعامل من خلال التأثير بمشاعر المتعامل معهم من موردين ومجهزين، فضلاً عن ذلك فإن إجراءات العمل الدولية تتطلب العمل بفلسفة فرق العمل

الأمر الذي يثير صراعات بين الأفراد لاختلاف ثقافاتهم كنتيجة لاختلاف بلدانهم، وهو الأمر الذي من دون شك بحاجة إلى هذا النوع من الذكاء لتفعيل الأداء، فضلاً عن الحد من الآثار السلبية للصراع.

٣. الحد من الآثار السلبية للتقانة

رافق الاستخدام المكثف للتقانة آثار عديدة برزت أهمية عدد من المتغيرات لعل أهمها الذكاء الشعوري، والذي تتجلى أهميته في نوعين من الآثار للتقانة وعلى النحو الآتي:

أ. **الآثار المباشرة:** أضحى التعامل على وفق المعطى التقاني من سمة المنظمات المعاصرة، وهو الأمر الذي انعكس على كثافة استخدامها على نحو غير مسبوق مما أثر على الجوانب الشعورية للعاملين ولعل غضب الأفراد كنتيجة لضعف العلاقات الاجتماعية مع الآخرين بسبب هذا الاستخدام يعد من أبرز هذه الجوانب، لذا يتطلب من المديرين ذكاءً شعورياً للتعامل مع الأفراد على النحو الذي يحد من أثار الضعف الاجتماعي، الأمر الذي يحافظ على منافع هذه التقانة والحد من آثارها.

ب. **الآثار غير المباشرة:** إنعكس تضمين التقانة في الأعمال على البنية التنظيمية بخاصة في المنظمات حديثة التحول نحو هذا الاستخدام، إذ اتجهت نحو التنظيمات الأفقية، الأمر الذي زاد من تفاعل الأفراد فيما بينهم، وهو ما يحتاج إلى تفعيل هذا التفاعل بالاتجاه الايجابي والحد من آثار الصراع التي ربما تنشأ منه (الخازندار، ٢٠٠٥، ١١، ١٢،١٥)

٤. ازدياد فاعلية السلوك القيادي

يمكن أبراز الأهمية من خلال السؤال الذي طرحة (Goleman and Boyatzis, 2008, 1) ماذا يصنع القائد؟ إن الوظيفة الرئيسة للقائد هي التأثير، وهنا تكمن أهمية الذكاء الشعوري له في التفاعل مع الأفراد وقيادتهم على نحو يرفع من أدائهم باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة، حتى أشارا إلى أن هذا النوع من الذكاء لا يقل أهمية عن القدرات المعرفية إن لم يتعداها في السلوك التأثيري للقائد.

وتأسيسا على ما تم عرضه يمكن التأكيد أن توضيح أهمية الذكاء الشعوري إداريا أتت منذ حركة العلاقات الإنسانية في العشرينات من القرن الماضي، على الرغم من تناولها أكاديمياً في العقد الأخير من القرن ذاته، وما يؤكد صحة وجهة النظر هذه الانتقادات التي وجهت لمدرسة الإدارة العلمية وهو ما ذهبنا إليه في التأسيس النظري للمشكلة، ويمثل فحواها عدم احترام شعور الإنسان وتوظيفه على نحو المناسب، وفي إطار التأكد على إبراز ذلك يتضح من خلال البعد السلوكي للإدارة، وبهذا الصدد يشير (Christie-Rundle, 2005, 1)، إلى أن شعور الأفراد يتم ملاحظته من خلال سلوكهم، لذا ينبغي تحليل هذا السلوك وصولاً إلى توجيههِ من قبل الرئيس بما ينسجم مع الموقف.

ثالثاً- عوامل الذكاء الشعوري

وصولاً إلى توفير تركيب فكري يحدد أبعاد الذكاء الشعوري ويميزها، يجد الباحث من الضروري عرض وجهات نظر الباحثين لهذه الأبعاد وعلى النحو الذي يوضحه الجدول ٢.

الجدول ٢
عوامل الذكاء الشعوري

ت	السنة	الباحث	العوامل
1	1995	Goleman	فهم الذات وإدارة الذات، تحفيز الذات، التقمص العاطفي، المهارات الاجتماعية
2	1997	Salovey and Mayer	إدراك الشعور وتقييمه وإظهاره، استخدام الشعور كمدخل للتفكير، فهم الشعور، إدارة الشعور
3	1997	Bar- on	أداء الوظيفة الذاتية، المهارات الشخصية، التكيفية، إدارة الإجهاد، المزاج العام
4	1998	Goleman	فهم الذات، إدارة الذات، الفهم الاجتماعي، إدارة العلاقات
5	2000	Dulewicz and Hiqqs	فهم الذات، سهولة التكيف الشعوري، الدافعية، الحساسية، التأثير، درجة الحدس أو البديهة، الاستقامة.

المصدر: الطائي ، ٢٠٠٤، ٤٤.

جدير بالذكر أن الباحث سيتبنى وجهة نظر (Goleman 1998) لسببين مفادهما نجاح تطبيقه في البيئة العراقية من قبل (الطائي ٢٠٠٤)، فضلاً عن ذلك فإن ملاحظة الأبعاد الأخرى تكشف انسجام معظمها ضمنياً معه، ومن أجل إيضاح هذه الأبعاد بشيء من التفصيل سوف نتناولها على النحو الآتي:

١. **فهم الذات**: يعد العنصر الأول من الذكاء الشعوري وهو مفهوم يصعب توضيح معالمه فهو يتعامل مع المنظور التحليلي لكل شخص لذاته، وعموماً يتجسد هذا البعد في كل الأشخاص الذين يعرفون أنفسهم، ويتضمن فهماً عميقاً لمشاعر الفرد لذاته، فضلاً عن مدى قوتها وضعفها وتوجيه الآخرين مع قوة المشاعر الفردية المشخصة وعلى نحوٍ صادق (Dess , *et al*., 2005, 381).
٢. **إدارة الذات**: يجسد هذا البعد مقولة أرسطو" يمكن لأي شخص أن يغضب وهذا أمر سهل جداً، ولكن أن تغضب مع الشخص المناسب في الوقت المناسب وعند مستوى معين من الغضب هذا ليس بالآمر السهل" (الخازندار، ٢٠٠٥، ٦٨). انطلاقاً من ذلك يهدف هذا البعد إلى تمكين الأفراد من أظهار مشاعرهم وفقاً للأولويات الموقفية المطلوبة، بما يمكنهم السيطرة والتعامل مع حالة الغضب والحزن والسعادة على وفق الموقف المطلوب.
٣. **الفهم الاجتماعي**: يشير هذا البعد إلى قدرة الأفراد على فهم ثقافة البيئة المتواجد فيها أو التي يتعامل معها عن بعد أو التي ينوي التعامل معها، ويحدث هذا من خلال إعادة إدارة الذات للتكيف مع البيئة المطلوبة (Recker, 2001, 2).

ويمكن إيضاح ذلك وفقاً (Cherniss, 2002) في أن الأفراد الجيدين في تحديد شعور الآخرين على وفق خصوصية كل بيئة هم الأكثر نجاحاً في حياتهم العملية والاجتماعية (العامري، ٢٠٠٨، ١٨٧).

٤. إدارة العلاقات: يمثل هذا البعد المهارة الاجتماعية التي تمكن الشخص من إدارة علاقاته مع الآخرين (Dess, *et. al.*, 2005, 381). وعلى نحو أدق القدرة على إدارة

العلاقات الاجتماعية بصورة فاعلة، إذ تتضمن القدرة على إدارة التغيير وبناء فرق العمل والتأثير بالآخرين بفاعلية، فضلاً عن إدارة الصراع وتحسين فن التعامل مع الآخرين على النحو الذي يمكن من إدارة شعوره وشعور الآخرين، وأن الذكاء الشعوري كنتيجة للاتصال وجهاً لوجه يتجسد بالأبعاد المذكورة بما ينتج عنه سلوك مؤثر في أدائهم بكافة المجالات (الطائي، ٢٠٠٤، ٤٣).

رابعاً- القرار الاستراتيجي في إطاره ألمفاهيمي

يرتكز القرار الاستراتيجي في أصوله إلى مفهوم القرار لغةً بوصفه الاستقرار على شيء معين أو التصميم على شيء ما، ويعود مصطلح القرار (Decision) لكلمة لاتينية الأصل تعني الفصل أو القطع في مسألة أو خلاف معين أو الحكم، أو عزم شخص ما على فعل معين (الجبوري، ٢٠٠٧، ٣٢).

أما في اتجاهات توضيحه المعاصرة فيرى (العدواني وآخرون،٢٠٠٩، ٦٧) إنه فعل أو ردة فعل يأتي على وفق الموقف الذي يمر به الإنسان.

وبعد التأسيس لمفهوم القرار تمهيداً لتناوله في إطاره الاستراتيجي الذي يوصف وفقاً (Clittord, 1978) بأنه القرار الذي يتصف باتساع نطاقه وتعدد أبعاده، فضلاً عن تعقدها بوصفها قرارات مصيرية تؤثر في كافة المجالات ذات الصلة بتطوير وتنمية المنظمة (عبدالفتاح، بدون تاريخ،١٠).

ويشير له (Mintzberg and Raisinghar,1976) بأنه القرار الذي يصنع من قبل الإدارة العليا في المنظمات، فضلاً على ذلك فان تأثيراته حاسمة لبقاء المنظمة. ويتجه (Porter,1980) في تعريفه له على انه القرار غير المبرمج الذي يتضمن الالتزام باستمرار المصادر إلى مستويات المنظمة ككل (Kownatzki, 2002, 20).

ويؤكد (Mintzberg and Quinn,1996) أنه القرار الذي يحدد مسيرة المنظمة الأساسية واتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والتي قد تحدث في البيئة المحلية وتشكل في النهاية الأهداف الحقيقية للمنظمة (الغالبي وإدريس،٢٠٠٧، ١٤١).

وفسر (Carmichael, *et al*,2004) بأنه فعل تتخذه الإدارة العليا لتوفير نجاح طويل الأمد للمنظمة من خلال تخصيص مواردها المهمة من أجل التكيف مع بيئتها المتنافسة، فضلاً عن تحقيق أهدافها (الجبوري، ٢٠٠٧، ٣٥).

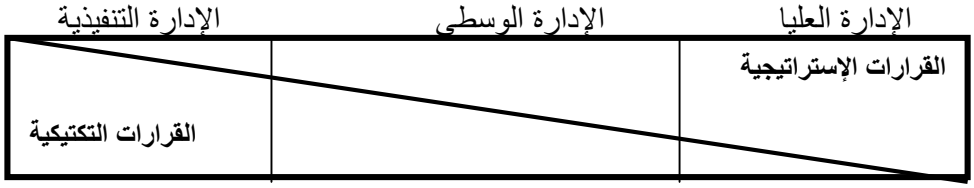
خامساً- مداخل دراسة القرار الاستراتيجي

بعد التطرق إلى الرؤى الفكرية للباحثين عن مفهوم القرار الاستراتيجي، ارتأى الباحث تناوله على وفق جملة مداخل لدراسته، وعلى النحو الأتي:

١. **المدخل الزمني:** يقصد بهذا المدخل دراسة القرار على أنه استراتيجياً إذا كان مدى تنفيذه سنة فأكثر. ويعزز وجهة النظر هذه (Malaska, 2004, 32) حينما يصف أنواع القرارات محدداً إياها بسنة إلى ثلاثة سنوات.
٢. **مدخل وظائف المنظمة:** يعد القرار استراتيجياً عندما يأخذ بالحسبان وظائف المنظمة الأربع الرئيسة (التسويق، الإنتاج، المالية، البشرية)، التي من شأنها أن تسهم في صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة والعمل على تحقيقها، بمعنى تتضمن

التعامل العملياتي للمنظمة الموجه نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ويعزز وجهة النظر هذه (Pearce and Robinson, 2005, 8).

٣. **مدخل المستويات الإدارية:** تقسم المستويات الإدارية إلى ثلاثة مستويات (العليا، الوسطى، الدنيا)، وقدر تعلق الأمر بحدود القرارات الإستراتيجية فإنها تتعامل على نحوٍ رئيس مع مستويي الإدارة العليا والوسطى مع تجنب إغفال أهمية الإدارة التنفيذية بوصفها مستوى لا غنى عنه في صنع القرار الاستراتيجي وتنفيذه وصولاً لتحقيقه لاحقاً، إذ يمثل الأول ما يعرف بالقمة الإستراتيجية (Strategic Apex) ويعزز وجهة النظر هذه (Pearce and Robinson, 2005, 4) حينما يصفها بأنها تغطي مساحات متعددة من عمليات المنظمة يعني ذلك انه بحاجة إلى ارتباطها بالإدارة العليا، كونها صاحبة الشرعية في التغيير الذي يتطلبه تنفيذ القرارات الإستراتيجية ويعزز وجهة النظر هذه (عبدالفتاح، بدون تاريخ،١٠) وبالاستناد إلى الشكل ١.



الشكل ١
علاقة مستويات الإدارة بالقرارات الإستراتيجية
المصدر: عبدالفتاح، بدون تاريخ، ١٠.

سادساً- أبعاد القرار الاستراتيجي

يقدم كل من (Holstius and Malaska, 2004, 50) و (Pearce and Robinson, 2005, 4-6) أبعاد القرار الاستراتيجي على نحو متفاوت وكما مبين أدناه:

١. **البيئية:** يتخذ القرار الاستراتيجي في بيئة تتصف بعدم تأكد ولكن يمكن التنبؤ بها (Holstius and Malaska, 2004, 50). في حين (Pearce and Robinson, 2005) له وجهة نظر أخرى في طرحه لبعد البيئة للقرار الاستراتيجي ، إذ وصفها الأول من حيث استقرار بيئتها، أما الأخير فقد تناولها كنظام مفتوح يتضمن متغيرات خارجية لا يمكن السيطرة عليها، وهي محدد لموقع المنظمة التنافسي، لذا ينبغي من المدراء الاستراتيجيين أن تأخذ قراراتهم في نظر الاعتبار نظرة أوسع من النظرة العملياتية (التشغيلية) لتتضمن علاقة المنظمة مع كل من (الزبائن، المنافسين، المجهزين، الحكومة وأخرى) (Pearce and Robinson, 2005, 4-6). ويتفق الباحث مع وجهتي النظر على نحو تصبح بعدا بحد ذاته يتضمن الاتجاهين.
٢. **الغاية:** يعد القرار استراتيجياً عندما يتخذ بهدف التكييف مع التغييرات البيئية مستهدفاً الميزة التنافسية.
٣. **الموارد:** يتصف القرار بأنه استراتيجياً عندما يتطلب اتخاذه إعادة توزيع الموارد ضمن رؤية شاملة للمنظمة (Holstius and Malaska, 2004, 50)، في حين يشخصها (Pearce

and Robinson,2005,4) بأنها المصادر الجديدة، فضلاً عن إعادة توزيع المصادر الحالية (البشرية، المالية، المادية)، والباحث يتفق مع وجهة النظر الأخيرة كونها أشمل.

٤. **الإداري:** تصبح القرارات ذات بعداً استراتيجياً عندما يكون السلوك الإداري منصباً على تمكين المرؤوسين من أجل القيام بعملية التغيير.

٥. **الزمني:** وفقا لهذا البعد فان القرار يعد استراتيجيا إذا لم يتجاوز اتخاذه وتنفيذه ثلاث سنوات (Holstius and Malaska, 2004, 50)، إذ أشار (Pearce and Robinson, 2005) للبعد الزمني بمديات زمنية تصل إلى الخمس سنوات، وهو بهذا يختلف مع وجهة النظر السابقة، ومن أجل توحيد الاتجاه في الطرح يتفق الباحث مع وجهة النظر الأولى كون البيئة التي تعيش بها المنظمات محتدمة المنافسة بما يحدد من فاعلية اتخاذ القرار الاستراتيجي إذا ازدادت الفترة الزمنية عن ذلك.

٦. **التوجه المستقبلي:** يعتمد القرار الاستراتيجي على السؤال الآتي (ما تنبؤات المنظمة مقابل ما هي عليه الآن؟)، ووفقاً لهذا البعد فإن القرار ذو البعد الاستراتيجي يأخذ الاتجاه المبادر (Proactive) بهدف تمكين المنظمة من التغلب على المنافسين وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

٧. **تعدد الأعمال والوظائف:** القرار الاستراتيجي بحاجة إلى جانب تنفيذي متكامل في آليات عمله، إذ يشمل معظم مجالات المنظمة من الزبائن، الموقع التنافسي والبيئة بأنواعها كما يركز على الهيكل التنظيمي المتضمن وحدات الأعمال الإستراتيجية، كل هذه المجالات سوف تؤثر في توزيع أو إعادة توزيع المسؤوليات وإعادة لتصميم الأعمال بشكلها النهائي لتنفيذ هذا النوع من القرار.

سابعاً- نماذج اتخاذ القرار الاستراتيجي

تعرض الدراسات للعديد من النماذج لاتخاذ القرار الاستراتيجي، ومن بين هذه الدراسات ما قدمه (الغالبي وإدريس، ٢٠٠٧، ١٦١-١٦٤) و (Kownatzki, 2002, 17-19) وسنتطرق لهما بشيء من الإيجاز وعلى النحو الآتي:

١. **الأنموذج الشمولي:** يقصد به الإجراءات النظامية التي تفترض الموضوعية والرشد وتوفر المعلومات الكاملة لدى صانع القرار، وتبدأ هذه الخطوات بتحديد الهدف أو تشخيص المشكلة وإيجاد البدائل والتقييم ثم الاختيار.

٢. **الأنموذج السياسي،السلوكي:** ينظر هذا الأنموذج إلى المنظمة بوصفها تمثل نظاماً سياسياً، ويقصد بالسياسة هنا التصرفات التي من خلالها يدعم الأفراد في هذه المنظمات قوتهم للتأثير في عملية صناعة القرار، كتكوين تحالفات بهدف الضغط على صناع القرار أو الإعاقة في تنفيذه، فضلاً عن ذلك للتأكيد على أن عملية صناعة القرار تعكس تفضيلات ورغبات الأشخاص من ذوي النفوذ في المنظمة، ووفقاً لهذا الأنموذج تجري إجراءات المساومة والتفاوض وتبادل المصالح السياسية بين الأطراف ذات العلاقة.

٣. **الأنموذج التدريجي:** إن النموذج التدريجي يمثل طريقة إدارية هادفة وفعالة ونشطة لتطوير ودمج الأنموذجين الشمولي والسلوكي بهدف تطوير إجراءات أكثر واقعية لصناعة القرار الاستراتيجي في المنظمة، إذ يبنى هذا النموذج على ثلاثة افتراضات هي:

أ. أن صناع القرار يمتلكون معلومات محددة.

ب. أن المنظمة كيان سياسي/اجتماعي.
ت. أن الإستراتيجية تنتج من مبادرات مستقلة من المستويات التشغيلية في المنظمة.

٤. **الأنموذج الرؤيوي أو أصحاب الرؤى (The Visionary Model):** غالباً ما يستخدم هذا الأنموذج للمنظمات في مرحلة التأسيس أو المنظمات التي تمر في أزمةٍ ما، وغالباً ما يكون أصحاب القرار من ذوي الشخصية الكاريزمية، ومثل هذه الشخصيات تمتلك القدرة على الحدس والتوجه والتأثير في تحديد الإمكانات الجديدة والأفكار النموذجية والتصور المستقبلي للمنظمة، وتعمل على تحقيقه من خلال قراراتها المتخذة.

٥. **الأنموذج الحدسي، العاطفي:** يعتمد صياغة القرار الاستراتيجي على الإحساس والخبرة والموهبة، وهذه الصفات يمكن تحفيزها من خلال العصف الذهني أو كما يطلق عليها البعض الذهانة المعمقة (Brainstorming) *، وفقا لهذا النموذج فإن هناك عدة بدائل واختيارات، ويتم الانتقال في وقت واحد من خطوة إلى أخرى أثناء البحث والتحليل للبدائل من دون التسلسل المنطقي لعملية اتخاذ القرار، كونه يعتمد على الحدس والعاطفة في تحديد البدائل واختيار أحدها.

٦. **أنموذج صندوق القمامة:** يقوم هذا الأنموذج على تفاعل عشوائي بين الأفراد والمشاكل والحلول والفرص والاختيار، لذا فان عملية صنع القرار على الرغم من أنها تتم بأسلوب يقترن بالعشوائية ألا أنها إستراتيجية بخاصة في المنظمات التي تعيش في بيئة عدم تأكد، وإدارتها ليست بالمستوى الذي يمكنها من التعامل بفاعلية مع هذه البيئة، إذ لا يقصد بعدم التأكد هنا احتدام المنافسة وإنما بروز متغيرات سياسية أو اجتماعية تجعل من البيئة ضمن هذا المستوى.

٧. **أنموذج الاختيار الطبيعي:** تتم الاستفادة من هذا الأنموذج عندما تكون هناك أدوار محددة على نحو دقيق في الاختيار بسبب قوة تأثير البيئة بمستوياتها، لذا فإن اتخاذ القرار شبيه بالاختيار الطبيعي من دون أن يكون للإدارة دور مؤثر في الاختيار (الغالبي وإدريس، ٢٠٠٧، ١٦١-١٦٤).

أما (Kownatzki, 2002, 17-19) فيحدد الأنموذجين الآتيين:

١. **أنموذج التحليل العقلاني:** يعتمد هذا الأنموذج على عمليات نظامية وواضحة ومركزة، فضلاً عن ذلك فإن البدائل متاحة، وتعتمد عملية صنع القرار بما فيها اختياره على رشد القيادة الإدارية في التعامل مع معطيات التحليل الإستراتيجي، ويتضمن هذا النموذج إضافةً إلى عمليات تحديد المشكلة وتطوير البدائل واختيار البديل، ومن ثم تقيماً لثلاثة أنشطة داعمة موضحة على النحو الآتي:

أ. النشاط الذكائي: يشير إلى تحديد مجالات القرار والعمل على تحديد العوامل المؤثرة فيه، فضلاً عن جمع المعلومات ومعالجتها، إذ تساعد المعلومات على التعريف بقدرات المنظمة بما يساعد على صياغة البدائل المناسبة.

ب. نشاط التصميم: يقصد بهذا النشاط تطوير مجال القرار، إذ يقوم متخذو القرار بتحليل البدائل المصاغة وتحديد فاعلية البديل الذي سوف يغطي احتياجات المجال الذي برزت عملية اتخاذ القرار من أجل التعامل معه.

ت. نشاط الاختيار: يشير إلى اختيار البديل، إذ يقوم صناع القرار باختيار البديل بعدالة من بين البدائل الأخرى.

---

* يقصد به التفاعل بين العقول ذات المعرفة والخبرة بهدف توليد الأفكار الجديدة (Turban and Aronson, 2001, 277)

٢. **أنموذج الرقابة الخارجية:** يشير هذا الأنموذج إلى علاقة المنظمة بالبيئة عن طريق التكيف مع الظروف البيئة، وهو يركز على نظريتين أساسيتين هما:

أ. **نظرية البيئة المنظمية:** فيما يتعلق بنظرية المنظمة فان افتراضاتها قائمة على أن البيئة الخارجية هي مصدر لاحتمال حدوث شيءٍ ما طارئ للمنظمة، وأن السبب الرئيس في احتمال الحدوث ناتج عن عدد كبير من العناصر البيئية غير المتجانسة، وهي تتغير على نحو سريع وغير متوقع.

ب. **نظرية اقتصاديات الصناعة للمنظمة:** تفترض هذه النظرية أهمية الهيكل الصناعي (القوى الخمس لبورتر) * لتحديد قدرة المنظمة على تحقيق الأرباح في الصناعة، ومن ثم توسيع حصتها السوقية، وإن المتغير الرئيس في التأثير تحدده بيئة المهمة (Task Environment).

وبعد توضيح العديد من النماذج سوف يعتمد الباحث على الأنموذجين المطروحين من قبل (Kownatzki, 2002) على نحو يجعل منهما أنموذج بحد ذاته كون الاعتماد على أحدهما يؤدي فقدان أحد جوانب اتخاذ القرار، فضلاً عن أنهما أكثر تعاملاً مع منظمات القطاع الخاص.

* وهي: (قوة المجهزين، تهديد المنتجات البديلة، شدة المنافسة بين المنظمات، عوائق الدخول، تهديدات المشترين)، للمزيد من التفاصيل راجع: Porter , Michael, 2002, Strategy and the Internet, Harvard Business Review, U.S.A.

الإطار الميداني

أولاً- مواقف المستبينة آراؤهم من متغيري البحث

١. مواقف المستبينة آراؤهم من متغيرات الذكاء الشعوري

توفر معطيات الجدول ٣ دلالات عن مدى أتفاق المبحوثين من عدمه، وكما

الجدول ٣

مواقف المستبينة آراؤهم من متغيرات الذكاء الشعوري

المتغيرات	مقياس الإجابة / تسلسل السؤال	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
فهم الذات	X 1	1	2.8	5	13.9	19	52.8	6	16.7	5	13.4	2.75	0.967
	X 2	7	19.4	9	25.0	10	27.8	4	11.1	6	16.7	3.44	1.348
	X 3	8	22.2	4	11.1	13	36.1	6	16.7	5	13.9	3.11	1.326
	X 4	8	22.2	8	22.2	2	5.6	13	36.1	5	13.9	3.50	1.443
	المؤشر الكلي		**16.65**		**18.05**		**30.57**		**20.15**		**14.75**	**3.2**	**1.271**
إدارة الذات	X 5	9	25.0	12	33.3	1	2.8	8	22.2	6	16.7	3.27	1.485
	X 6	7	19.4	9	25.5	9	25.5	4	11.1	7	19.4	2.66	1.396
	X 7	2	5.6	3	8.3	18	50.0	7	14.4	6	16.7	2.66	1.541
	X8	8	22.2	8	22.2	1	2.8	14	38.9	6	13.9	3.00	1.454
	المؤشر الكلي		**18.05**		**22.32**		**19.57**		**20.65**		**16.67**	**2.89**	**1.469**
الفهم الاجتماعي	X 9	8	22.2	12	33.3	2	5.6	9	25.0	5	13.4	3.25	1.454
	X 10	7	19.4	9	25.0	9	25.0	4	11.1	7	19.4	3.13	1396
	X 11	4	11.1	6	16.7	9	25.0	10	27.8	7	19.4	2.72	1.278
	X 12	6	16.7	10	27.8	7	19.4	7	19.4	6	16.7	3.11	1.409
	المؤشر الكلي		**17.35**		**25.7**		**18.75**		**20.82**		**17.22**	**3.05**	**1.384**
إدارة العلاقات	X 13	8	22.2	13	36.1	0	0	9	25.0	6	16.7	3.22	1.475
	X 14	7	19.4	9	25.0	9	25.0	3	8.3	8	2.22	3.11	1.429
	X 15	2	5.6	3	8.3	19	52.8	6	16.7	6	16.7	2.69	1.037
	X 16	8	22.2	8	22.2	1	2.8	14	38.9	5	13.9	3.00	1.454
	المؤشر الكلي		**17.35**		**22.9**		**20.15**		**22.22**		**12.38**	**3.00**	**1.345**

من أجل توضيح معطيات الجدول على نحو أكثر دقة سنتناوله على النحو الآتي:

أ. **فهم الذات**: تشير النتائج للمؤشر الكلي أن شبه تساوي في مجموع الاتفاق من عدمه في مجموع عدم الاتفاق، وتترجح النسبة نحو عدمه بفارق 0.2، وتجدر الإشارة إلى أن المساهمة الأكبر لإبراز فهم الذات يعود للفقرتين (X_3, X_2) وهما (أجعل من شعوري جزءاً من قدراتي) و(أدرك طبيعة الموقف في تأثيره على شعوري) على التوالي، أما المساهمة لضعف فهم الذات فتعود للفقرة (X4) والتي تنص على (واضح لدي تأثير شعوري على أدائي في العمل).

ب. **إدارة الذات**: أفصحت نتائج الجدول ٣ عن ارتفاع نسبة وجود قدرة لعينة البحث على إدارة الذات عن عدم قدرتهم وبفارق 2.05 في المؤشر العام، وكانت المساهمة الأكبر لوجود إدارة الذات تعود للفقرة (X_5) وهي تتضمن (أحافظ على شعوري في مختلف المواقف)، أما ضعف وجود إدارة ذاتية فجسدتها الفقرة (X8) وتنص على (أحاول تحليل الأحداث على نحو معمق).

ت. **الفهم الاجتماعي:** دلت نتائج الجدول ٣ على ترجيح الفهم الاجتماعي للعينة عن ضعفه وبفارق (5.01)، وقد أسهم في هذا الترجيح الفقرة (X_9) والتي تنص على (أحاول

الشعور بأحاسيس الآخرين)، في حين كان للفقرة (X_{11}) وهي تتضمن (أحاول التعرف على حاجات أصحاب المصالح) دور في ضعف بروز الفهم الاجتماعي.

ث. **إدارة العلاقات:** أعطت نتائج الجدول ٣ على العينة فيما يخص قدرتها على إدارة علاقاتها، إذ أتضح ارتفاع نسبة من يمتلك هذه القدرة على من لديه ضعفاً في امتلاكها بفارق المؤشر الكلي البالغ (5.65)، وتجدر الإشارة إن أكثر الفقرات مساهمة في أبراز القدرة على إدارة العلاقات الفقرة (X_{13}) وهي تنص على (أوجه وأحفز الآخرين على وفق رؤيتي لاستجابتهم)، في حين أسهمت الفقرة (X_{16}) والتي تنص على (أتجه في أنجاز العمل نحو التعاون وبناء فرق للعمل) في بروز ضعف إدارة العلاقات لدى العينة المبحوثة.

٢ـ مواقف المستبينة آراؤهم من اتخاذ القرار الاستراتيجي.

تفصح معطيات الجدول ٤ عن الاتفاق وعدم الاتفاق على نحوٍ عام، وكما يتضح أن معطيات الجدول ٤ توفر دلالات على قدرة عينة البحث على أتخاذ القرار ذو البعد الاستراتيجي من عدم قدرته على اتخاذ قرار من هذا النوع وبفارق بلفة قيمته (٧.٣)، وكانت أكثر الفقرات مساهمة في توضيح هذه القدرة الفقرة (X_{24}) والمتضمنة (أفكر بعوائق تنفيذ القرار)، في حين أفادت الفقرة (X_{22}) وهي تنص على (أحلل خيارات كل بديل مصاغ عند اتخاذ القرار) عن ضعف في قدرة العينة المبحوثة على اتخاذ القرار ذو البعد الاستراتيجي.

الجدول ٤

مواقف المستبينة آراؤهم من اتخاذ القرار الاستراتيجي

قياس الإجابة / تسلسل السؤال	اتفق بشدة		اتفق		محايد		لا اتفق		لا اتفق بشدة		الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
X_{17}	10	27.8	12	3.33	0	0	8	22.2	6	16.7	3.33	1.454
X_{18}	7	19.4	10	27.8	8	22.2	3	8.3	8	22.2	3.13	1.437
X_{19}	6	16.7	8	22.2	13	36.1	6	16.7	3	8.3	3.22	1.173
X_{20}	8	22.2	10	27.8	6	16.7	9	25.0	3	8.3	3.30	1.173
X_{21}	1	2.8	6	16.7	14	38.9	13	36.1	2	5.6	2.73	0.868
X_{22}	1	27.8	7	19.4	0	0	10	27.8	9	25.0	2.41	1.079
X_{23}	14	38.9	4	11.1	0	0	15	41.7	3	8.3	2.52	0.810
X_{24}	20	55.6	6	16.7	0	0	8	22.2	2	3.6	2.83	0.774
المؤشر الكلي		26.4		18.1		14.2		25		12.2	3.55	1.096

المصدر: الجدول من إعداد الباحث بالتصرف بنتائج نتائج البرنامج الإحصائي SPSS VER 12

ثانياً- اختبار فرضيات البحث إحصائياً

يوفر الجدول ٥ نتائج علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات البحث، إذ تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS ver 12).

الجدول ٥
نتائج علاقة الارتباط والأثر لمتغيرات البحث

المتغير المستقل / المتغير المعتمد	الذكاء الشعوري				
	فهم الذات	إدارة الذات	الفهم الاجتماعي	إدارة العلاقات	المؤشر الكلي
اتخاذ القرار الاستراتيجي	*R=0.713 B=0.32 T=3.23 SIG =0.04	*R=0.911 B=0.31 T=3.02 SIG =0.04	*R=0.857 B=0.50 T=6.02 SIG =0.00	*R=0.917 B=0.40 T=5.94 SIG =0.01	*R=0.938 R^2=0.50 F=11.57 SIG =0.00

*P<0.05 D,F= 4,31

تفصح نتائج معاملات الارتباط أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين الذكاء الشعوري بوصفه متغير مستقل بأبعاده الفرعية باتخاذ القرار الاستراتيجي بوصفه متغيراً معتمداً، وأستدل على ذلك من قيم R وهي قيم معنوية عند مستوى (٠.٠٥) إلا أن هناك تفاوت في درجة الارتباط، إذ أن المؤشر الكلي أرتبط بأعلى درجة باتخاذ القرار الاستراتيجي، وهو ما يبرهن صحة الفرضية الأولى.

كما أفصحت معطيات الجدول أن هناك تأثير معنوي للذكاء الشعوري باتخاذ القرار الاستراتيجي واستدل على ذلك من خلال متابعة قيمة (F) المحسوبة (١١.٥٧) أكبر من قيمتها الجدولية (٢.٦٩) فضلاً عن معنويتها التي تقع ضمن حدود القبول البالغ (٠.٠٥) ويلاحظ أيضاً أن أنموذج الانحدار الخطي المتعدد فسر من اتخاذ القرار (٥٠%) وفقاً لمعامل (R^2)، ويعني هذا أن للذكاء الشعوري للمدير دوراً يوازي المعطيات المصاحبة لكل بديل في اختياره.

وعند الدخول في التفاصيل يتضح تأثير جميع الأبعاد الفرعية كما ملاحظ من معاملات (B) وقيم (t) وجميعها معنوية عند مقارنتها بالقيمة الجدولية ١.٦٩وأنها أكبر منها، فضلاً عن أن معنويتها ضمن حدود القبول ٠.٠٥ما يبرر قبول الفرضية الثانية .

ومما يجدر ذكره أن التأثير المشار إليه متباين فقد مارس الفهم الاجتماعي أعلى تأثير في اتخاذ القرار كما ملاحظ من ارتفاع معامل (B) له عند المقارنة بالأبعاد الأخرى وهو ما يحقق ثبوت الفرضية الثالثة، ويمكن أن يفسر هذا بالنظرة إلى تنفيذ القرار إذ من الصعب اختيار البديل من جملة البدائل المتاحة لاتخاذه وعدم الأخذ بالحسبان مدى انسجامه مع منفذيه من حيث قيمهم واتجاهاتهم وإدراكهم، ويدعم وجهة النظر هذه (Rampersad, 2001) في نموذجه للإدارة الذي يضع قيم الأفراد ورسالتهم وأهدافهم بانسجام مع قيم المنظمة ورسالتها وأهدافها من أجل تحقيق أداء فاعل للإدارة.

الاستنتاجات والتوصيات

أولاً-الاستنتاجات

بعد استكمال معالجة تساؤلات مشكلة البحث نظرياً وعملياً، فضلاً عن توضيح مدى القدرة على معالجة أهدافه، نوضح على نحو أكثر دقة ما يأتي:

١. يمكن الاستنتاج بثبوت أسهام الذكاء الشعوري في تمكين ممتلكه على التعامل مع أي شعور للآخرين بغض النظر عن طبيعته والبيئة التي يتم التعامل بها.

٢. أتضح امتلاك عينة البحث ذكاءً شعورياً إلاّ أنه تباين في أبعاده، إذ برز الفهم الاجتماعي عن غيره من الأبعاد ومرد ذلك أحساس العينة بعدم تعارض القرارات المختارة مع شعور العاملين بوصفهم المنفذين لها.
٣. أفصحت النتائج لاسيما المتعلقة بالقرار الإستراتيجي عن اتخاذه من قبل عينة البحث، ورصد ذلك أن القرار يتخذ في بيئة تنافسية بالاعتماد على أنموذج (Porter 1980) لهيكل الصناعة.
٤. كشفت النتائج عن ارتباط الذكاء الشعوري فضلاً عن أبعاده باتخاذ القرار الاستراتيجي، في الميدان المبحوث على أقل تقدير.
٥. شخص ممارسة الذكاء الشعوري بأبعاده دوراً تأثيرياً في اتخاذ القرار الاستراتيجي، وتم رصد الممارسة الأكبر للفهم الاجتماعي في هذا الدور.

ثانياً- التوصيات

بعد الوصول إلى جملة الاستنتاجات نوصي من خلال هذا البحث بالآتي:

١. السعي نحو استثمار النضج المعرفي للذكاء الشعوري لتنشيطه ولتوظيفه سلوكياً في المواقف المطلوبة، ويحدث ذلك من خلال دورات تدريبية للقيادات الإدارية في المنظمات التعليمية.
٢. على الرغم من امتلاك العينة لأبعاد الذكاء الشعوري بغض النظر عن التفاوت في الامتلاك، ينبغي التركيز على مجموعة سلوكيات من أجل تفعيل امتلاكها للعينة وعلى النحو الآتي:
   أ. فهم الشعور ونتائج أنعكاساته لاحقاً في السلوك والممارسات على النحو الذي يفعل منها.
   ب. السعي نحو تحليل الأحداث التي تظهر في البيئة على نحو أكثر دقة وعمق مما يؤدي إلى تفعيل اختيار القرار
   ت. محاولة فهم حاجات أصحاب المصالح وليس التركيز على المعيار المالي فقط.
   ث. العمل على نشر ثقافة التعاون من خلال تبني فرق العمل بوصفه وسيلة عند اختيار القرار تمهيداً لتنفيذه لاحقاً
٣. ضرورة تبني أنموذج الرقابة الخارجية للقرار الاستراتيجي، بوصفه يسهم في تشخيص علاقة المنظمة ببيئتها مع الأخذ بالحسبان القدرات الإستراتيجية لها بما يضمن بقاءها وتحقيق أهدافها وليس الاعتماد إلى أنموذج (Porter 1980) لهيكل الصناعة فقط.
٤. ينبغي توظيف أبعاد الذكاء الشعوري على نحو متوازن عند اختيار القرار الاستراتيجي، مع الأخذ بنظر الاعتبار التوظيف الأكبر لأحد الأبعاد بحسب طبيعة الموقف عند التنفيذ.
٥. تشير الدراسات حول موضوع الذكاء الشعوري إلى حداثته وقلة اختباره مع المتغيرات الأخرى في الإدارة على مستوى البيئة العراقية على أقل تقدير، لذا ينبغي تناول هذا الموضوع من خلال علاقته مع متغيرات إدارية أخرى لعل أهمها:
   أ. مواءمة الذكاء الشعوري لنمط السلوك القيادي.
   ب. العلاقة بين الذكاء الشعوري وتنمية الإبداع الاستراتيجي.

المراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية

١. الجبوري، عامر عبدالرزاق، ٢٠٠٧، تقنية المعلومات والاتصالات في تعزيز فاعلية القرار الإداري في إطار الاستخدام المتكامل لنظم معلومات دعم الإدارة: دراسة تحليلية لعينة من

الشركات العاملة في القطاع النفطي في محافظة كركوك، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
٢. العدواني، عبدالستار محمد علي وآخرون، ٢٠٠٩، أنظمة المعلومات الشخصية ودورها في صناعة القرارات الإنسانية: دراسة تحليلية لآراء عينة من المستهلكين في مدينة الموصل، تنمية الرافدين، مجلد ٣١، عدد ٩٣.
٣. الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد صبحي،٢٠٠٧، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر.
٤. الخازندار، جمال الدين، ٢٠٠٥، ذكاء المشاعر مدخل للتمييز في القيادة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
٥. العامري، عامر عبداللطيف، ٢٠٠٨، علاقة التدريب بالذكاء الشعوري: دراسة استطلاعية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد (٥)، العدد (٢١).
٦. الطائي، ابراهيم خليل ابراهيم،٢٠٠٤، الذكاء الشعوري وعلاقته ببعض متغيرات القيادة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، مجلس كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة.
٧. عبدالفتاح، نبيل عبد الحافظ، (بدون تاريخ)، البعد الاستراتيجي لعملية اتخاذ القرار، www.ftah.com.

ثانياً- المراجع باللغة الأجنبية

1. Christie – Rundle, Sarah, 2008, Leading with Intelligence, www.aimass.com.
2. Dess, Gregory G.2005, Strategic of management, McGraw-Hill, New York.
3. Efram , turban and Jau – E. Aronson,2001,Decision Support and Intelligent System, Printic Hall International, U.S.A.
4. Fisher, Lawrence M., 2008, Tea and Empathy with Daniel Goleman,www.strategy + business.com.
5. Goleman, Daniel and Boyatzi, Richard, 2008, Social Intelligence and the Biology of Leadership, www.harvard business.com.
6. Goleman, Daniel, 2000, Emotional Intelligence: Issues in Paradigm Building, Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations.
7. Kownatzki, Maximilian,2002, The Speed of Strategic Decision-Making and the Impact of Corporate Involvement at the SBU- level, doctor dissertation presented of der university.
8. Malaska, Pentti and Holstius,Karin, 2004,Advanced Strategic Management, www.tukkk-fi.
9. Pearce, John A. and Robinson, Jr. Richord B., 2005,Competitive Strategy, Mc Grow-Hill.
10. Porter, Michael E.,2002, Strategy and the Internet, Harvard Business Review on Advances in Strategy, U.S.A.
11. Rampersad, HubertK., 2001,A visionary Management Model, the TQM Magazine,Vol (13), No(4), www.emerald_library.COM
12. Recker, Nancy K.,2001, Emotional intelligence what is it?,www.hec.ohio-edu.
13. Wieand, paul,et al.,2008, The New Leadership Challenge: Removing the Emotional Barriers to Sustainable Performance in Flat World, www.lead.org.