الذكاء الإداري
وعلاقته بالتواضع لدى مديري الأقسام

أ.م. د عباس حنون مهنا الاسدي الباحثة :
جامعة بغداد – كلية الآداب **نور شاكر عبد علي الزيدي**
قسم علم النفس

المستخلص:

استهدف البحث الحالي تعرّف الذكاء الإداري لمديري الاقسام، وتعرّف الفروق بحسب الجنس، والتحصيل الدراسي، والعمر، والتخصص. وتعرّف التواضع، وتعرّف الفروق بحسب المتغيرات الديمغرافية نفسها. وتعرّف العلاقة الارتباطية بين الذكاء الإداري، التواضع. ولتحقيق أهداف البحث قام الباحثان ببناء مقياسين الأول هو مقياس الذكاء الإداري وتكون من (٢٨) فقرة، ومقياس التواضع وتكون من (٢٦) فقرة. وتم التحقق من الخصائص السيكومترية للمقياسين المذكورين أعلاه، وبلغ مؤشر معامل الثبات الذي تم التحقق منه بطريقة الفا كرونباخ (0.84) لمقياس الذكاء الاداري، في حين بلغ مؤشر معامل الثبات لمقياس التواضع (٠.٧٨). وبعد تطبيق الاداتين على عينة عشوائية من مديري الأقسام بلغ عددهم (٣٣٨) من مجتمع البحث بواقع (٢٢٢) ذكرا، و(١١٦) انثى من وزارات (العمل والشؤون الاجتماعية، والصحة والبيئة، والصناعة والمعادن، والتربية، والتعليم العالي والبحث العلمي، والثقافة والسياحة والآثار). وظهرت نتائج البحث الحالي بضوء الإطار النظري المعتمد، وتضمنت عددا من الاستنتاجات بما في ذلك ان ليس هناك ذكاء اداري لدى مديري الأقسام، وليس هناك أي تفاعل بين المتغيرات الديموغرافية في الذكاء الإداري، وأن هناك تواضع لدى مديري الأقسام، وهناك علاقة بين الجنس والتواضع لصالح الإناث، ولا توجد فروق في المتغيرات الديموغرافية في التواضع، وهناك علاقة إيجابية بين الذكاء الإداري والتواضع، وتم تثبيت مجموعة من التوصيات والمقترحات.

الإطار العام للبحث:

يواجه المجتمع العراقي ازمات ضاغطة ومشكلات حقيقية تتمثل بالأحداث التي تعرض لها نتيجة الحروب، والازمات وأدت الى ضغوط متنوعة، وظروف قاسية تركت تأثيراتها السلبية على المجالات النفسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والصحية، والخدمية (النعيمي، ٢٠٠٧، ص: ٣٦). وتحتاج فئة مديري الاقسام في وزارات الدولة العراقية الى مواكبة التطور الحاصل في العالم في الإدارة، وتعرّف السمات التي لابد منها لمديري الأقسام، والمهارات التي يحتاجونها لإدارة العمل. واذا كانت عينة مديري الاقسام غير قادرة

على ادارة شؤونها الشخصية بشكل مقبول، فكيف ستتمكن من إدارة القسم الذي تتولى ادارته، وهنا تكمن مشكلة البحث الحالي فمن لا يتمكن من ادارة نفسه، وفصل حياته الخاصة، ومشكلاته العائلية عن العمل الذي يقوم به، فضلا عن ضعف اتزانه الانفعالي نحو الموظفين سيكون (عقبة) وطاقة سلبية تقود الى تدني روح الموظفين المعنوية وشيوع ظاهرة ضعف الالتزام بالعمل ومعاييره والانجاز المحدود ويعكس ما يعانيه على الموظفين والمراجعين ويقصر في عمله ويكون تقويمه (ضعيفا) بحسب معايير الجودة وتقويم الاداء مما يدعو الى اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب (الخفاف، ٢٠١، ص: ١٢٠). وأكدت الدراسات على ان مديري الأقسام ممن ليس لهم خبرة كافية لن يتمكنوا من خلق جو ملاءم يحفز الموظفين لإنجاز مهامهم، وتكون علاقتهم بالموظفين سلبية (Rosete, & Ciarroch, 2005, P: 38). ولمدير القسم تجارب ذاتية تقوده لتكوين مفاهيمه الخاصة في إدارة عمله، وتفسير ما يتعرض له من مواقف، وهنا خطورة لابد من تجاوزها، فمع أهمية التجارب الذاتية، ولكنها قاصرة من دون تدريب علمي، وتوجيه، وممارسة. فلو اعتقد (مدير) ان الموظفين لا يعملون الا تحت التهديد بالعقاب Punishment، واستخدم هذا الاعتقاد في إدارة نوعيات مختلفة من الموظفين في ظروف اجتماعية مختلفة فإن النتيجة ستكون سلبية تماما (Mandler, & George, 1964, P: 46).

وغالبا ما يبدأ المدير الجديد خطواته الأولى في إدارة عمله بالاعتماد على احساساته الداخلية، وخبرته الشخصية، وعلاقاته، وما توافر له من معلومات، وانه سيتمكن من تحقيق النجاح، وتجاوز ما يواجهه من مواقف، وصعوبات. ولكنه لا يجد ما يدعم ذلك عندما يبدأ في مواجهة متطلبات العمل، واتخاذ القرارات. وتقف الخبرة الشخصية، والاحساس الداخلي، والعلاقات غير المهنية عائقا في سبيل إدارة ذكية، او البدء بخطوات أولية لتعلم ما يحتاجه من خبرات، ومهارات، فحياته الشخصية السابقة التي قضاها معتادا على اتخاذ قرارات محددة، وحلولا لمشكلات بعينها تدفعه الى البقاء في الدائرة نفسها التي اكتسبها، وتمنعه من التجديد، والتقدم (الياس، ٢٠٠٩: ١٨٦). وسلطة توجيه مدير القسم الذي يتجاوز القواعد، والتعليمات، واللوائح ضعيفة في ممارسة دورها، ولو تم تفعيل دورها لتولى الموظف المناسب مكانه الذي يستحقه، وتناقص عدد القرارات الخاطئة، ولما قام الموظف الضعيف بإلقاء اللائمة على غيره او على ظروف خارجية فضلا عن مسألة اعفاء المديرين المفاجئة وتأثيراتها السلبية، فإقالة مدير قسم بشكل مفاجئ ودون توافر بديل مناسب يحل محله يسبب مشكلة في العمل لا سيما عندما لا يتمكن الأخرون من القيام بدوره لحين تولي أخر بدلا عنه إذ لا يوجد تفعيل للأجهزة الرقابية في ممارسة دورها في ضمان حيادية النظام ونزاهته في اتباع القواعد (العبودي، ٢٠١٤، ص: ١٢٧). ويسبب إعفاء مدير القسم بشكل مفاجئ،

وتنصيب بديلا عنه مشكلات في العمل، فالمدير الجديد يحتاج الى وقت، والى تدريب ليكون قادرا على ممارسة عمله، ويبقى العاملون عند اعفاء مدير القسم لمدة من الزمن دون إدارة، ويعملون بالوكالة مع مدير يدير القسم بشكل مؤقت، ويشير لومباردو Lombardo، وماكولي McColly ١٩٩٨م إن إعفاء مدير القسم عن عمله وهو في طريقه لتحقيق الأهداف يسبب ضعفا في مهاراته الوظيفية، وتصدعا للعمل واهدافه النهائية، ويقود الى ضعف في التواصل مع الآخرين وتنامي مشكلات شخصية واجتماعية بين مكونات العمل ومن ثم يسبب ضعفا في ذكائه الإداري (علي، ٢٠٠٩، ص: ٢٧). ويترابط الذكاء الإداري بالتواضع من ناحية كشف التحيز الشخصي الذي يظهر من مديري الأقسام اتجاه موظفيهم عند طرح الأفكار والمقترحات الجديدة على مديريهم. وتجدر الإشارة انه حين يسري نمط التحكم والتفرد بالرأي ويضعف استيعاب الأخر ويقود الى تنامي السيطرة الفكرية بمعنى (لا تفكر، فأنا أفكر بدلا عنك) وهو قتل للإبداع وضرر للفكر الإنساني وتفكيك لروح العمل الجماعي (الربيعي، ٢٠٠٧، ص: ٥). وتتجلى مشكلة البحث الحالي بمحاولة فهم العلاقة بين الذكاء الإداري والتواضع ودورهما في إدارة الأقسام في بعض وزارات الحكومة العراقية وعلاقتهما ببعض المتغيرات الديموغرافية.

ولا شك من تأثير الجانب المعرفي في بناء شخصية الإداري وسلوكه إذ يجعله قادرا على مواجهة المشكلات التي تفرزها التغييرات التي يمر بها المجتمع (سلمان، ٢٠٠٣، ص: ٢). ويمنحه قوة في التحليل والحدس والتوافق ويعينه في تطوير علاقاته مع الآخرين (العجيلي وعزت، ٢٠٠٢، ص: ٢٨١). ولابد للإداري أن يكون ذا شخصية قيادية ويتحلى بالاتزان الانفعالي ليكون قادراً على تحمل المسؤولية ويمنح عمله ما يجعله فاعلا، فهو المسؤول عن النشاط ككل (Pree, 1987, P: 19). وبقاء الإداري متوازنا بمزاجه وانفعالاته سمة مهمة لبناء الثقة بالنفس فقد وجد الباحثون في مركز الإبداع القيادي ان المديرون العاديون غالبا ما ينحرفون عن الخط السليم عندما يفتقرون الى الثبات العاطفي ويميلون الى المزاجية، والغضب والهياج الانفعالي عندما يتعرضون لضغوط محددة مما يسيء الى علاقاتهم مع الموظفين والأقران في حين يتسم المديرون الناجحون بالاتزان والثقة العالية بالنفس والقدرة على التنبؤ بالأزمات (Downy, 2013, P: 40).

والذكاء الإداري قلب النجاح ويبدأ من فهم ما يقوله الآخرين من مهارات الإصغاء النشط، وأخذ الوقت الكافي لذلك ويصوّب سوء الفهم الذي قد يحدث بين مكونات العمل إذ عليه الا يقدّم ما لديه قبل ان يستوضح ما لدى الآخرين وأن يبدأ حديثه بوضوح ومرونة وأن يأخذ بما تم التخطيط له وإمكانيات تنفيذه وما يترابط مع ذلك من حقائق ومواقف ضاغطة (Downy, 2013, P: 184). والذكاء الإداري عملية تأثير في نشاطات فرد أو مجموعة

لحثهم نحو تحقيق أهداف في موقف محدد (Heresy, & Blancher, 1984, P: 82). ويمكن أن نحكم على درجة الذكاء الإداري بأي مؤسسة من قياس جودة العمل فعندما تتوقف المنظمة عن تحقيق ما مخطط لها أو تتعوق جهودها في ذلك تصبح جهود التطوير والتحسين لازمة ويكون لزاما على المديرين استثمار قدراتهم للنهوض بمؤسساتهم (الياس، ٢٠٠٩، ص: ١٧٧). وتأتي أهمية الذكاء الإداري بعد إتمام أعمال تقويم الأداء إذ يتوجب على المديرين التواصل مع الموظفين حول نتائج عملية التقويم ليتمكن العاملون من فهم صورتهم (القيسي، ٢٠١٤: ٦١). ومن اهم الانشطة التي يقوم بها المديرون هي اتخاذ القرارات، وحل المشكلات لتحديد ما يجب عمله ومن المفيد للمدير ان يستخدم منهجا منظما في حل المشكلات يقوم على تحديدها وتوصيفها والبحث عن اسبابها والحلول الناجعة لها وإمكانية تطبيقها وان يمزج بذكائه الإداري حصيلة ما تقدم لتكون قيادته عملية ناجحة عند اتخاذ القرارات (دخيل، ٢٠١٥: ٣٠٧). أي ان الذكاء الإداري خليط من الموضوعية والذاتية، ودرجة الموازنة بينهما في سبيل تحقيق أهداف المنظمة بدرجة تشعر الموظفين بأدوارهم الوظيفية (السلمي، ١٩٩٩: ٣٣).

ويشكل الذكاء الإداري سمة جوهرية للقائد الإداري، فالقدرة على التعامل مع المشاعر يمكن أن تسهم في تحديد الكيفية التي يتم بموجبها التعامل مع احتياجات الموظفين، وتحفيزهم بفاعلية (الزبيدي، ٢٠١٠، ص: ٣). وتوصلت دراسة هكز Higgs، وآخرون ٢٠٠٣م من بحث أستمر (سبع سنوات) شمل (٧٢) مديراً إلى أن هناك (١٦) مهارة إدارية تميز المدير القائد في عمله عن بقية المديرين، وصنفوا هذه المهارات في تسع مجموعات هي الحساسية، والمرونة، والتأثير في الآخرين، وقابلية التوافق، والحسم، والصلابة، والمثابرة، والاستقامة، والقيادة (Higgs, & et al, 2003, P: 33). وأكدت دراسة احمد ٢٠١١م على ان للذكاء الإداري تأثير جوهري في معالجة ضغوط العمل التي تواجه الموظفين. وأكدت دراسة الجميل ٢٠١٢م على وجود علاقة ارتباط وتأثير معنوية للذكاء الإداري في إدارة فريق العمل (الهموندي، ٢٠١٣، ص: ٢٣). وتوصلت دراسة الرقب ٢٠١٠م الى وجود علاقة إيجابية بين الذكاء، ونمط القيادة التشاركية لصالح الذكور، ووجود فرق ذات دلالة إحصائية لصالح سنوات الخدمة لفئة (١٠-١٥) سنة (الرقب، ٢٠١٠، ص ٩٨). وتوصلت دراسة الآصقة ٢٠١٠م الى نتائج إيجابية بين نمط الإدارة، والشعور بالرضا الوظيفي للعاملين، فذوي النمط التشاركي، ولهم خبرة متراكمة بنوع عملهم الحالي يشعرون برضا وظيفي عالي (الآصقة، ٢٠١٠، ص: ١٨٠).

والتواضع من الأمور الواجب توافرها في شخصية مدير العمل، فقد أثبتت الدراسات نجاح المدير المتواضع في تحقيق أهداف المنظمة بدرجة أكبر من المدير المتسلط، وعلاقة

أسلوب القائد الديمقراطي بالتواضع وغياب التواضع من أسلوب القيادة المتسلط، مع تحقيق كلا النمطين من القيادة لبعض أهداف المنظمة لصالح المدير من ذوي الأسلوب الديمقراطي المتواضع (الربيعي، ٢٠٠٧، ص: ١٤). ويعمل التواضع على كشف التحيزات الشخصية كونها تشوه الحقائق لتجعل المدير يرى ما يؤيد وجهة نظره فيما يحدث، ويتم ذلك بطرائق هي تضخيم التفاصيل، وتأييد المعلومات التي تؤيد وجهة النظر المتحيزة، وحجب التفاصيل التي تعارض ذلك، وإعادة تفسير الأحداث، والنتائج لتبدو متحيزة لصاحب القرار، وترويج معلومات تساند وجهة نظره (الياس، ٢٠٠٩، ص: ١٨٣). فنمط المدير المتحكم يروم تشكيل العمل بما يراه، ويتماشى مع ما يعتقد، ورفض رؤى الآخرين مهما كانت، مع اعتقاده بأن الموظف وعاء يصب فيه ما يشاء، ولابد من رفض مناقشته (الربيعي، ٢٠٠٧، ص: ١٤). وعندما يكون التواضع سمة فإنه يمنح احساسا بالأخوة، فلا يشعر العاملين بوجود فجوة أو تنافر، لأن التعامل مع الجميع على مسافة واحدة يمنحهم انطباعا بالمساواة، ويؤدي إلى الاقتداء ليكون الجميع على خط واحد ليعملوا بنفسية يشوبها الارتياح، فيكون العطاء المنشود، بل ربما يفوق ذلك إذا تلاشت الفوارق بين المدير والموظف فتجد أجواء من المحبة (القش، ٢٠١٣، ص: ١٢). واكدت دراسة بيتر، واخرونpeter, et.al 2011 علاقة التواضع بجودة العلاقات فقد وجدت عبر العديد من البحوث ان المتواضعين ليسوا انانيين ولا يتصفون بسلوكيات التكبر والغرور بل هم اشخاص منفتحين على الاخرين وواقعيين ولا يميلون للظهور امام الحشود ومثقفين ويتقبلون الناس على طبقاتهم الاجتماعية، وهم صادقين ومتسامحين وصبورين ويهتمون بأمور الناس واحوالهم ويتمتعون بعلاقات اجتماعية طيبة (peters, & et.al, 2011, P:155). ووجد لابوف Labouff ٢٠١٢م عبر دراسة تضمنت ١١٧ مشاركا ان هناك سمات رئيسة تتسم بها الشخصية المتواضعة وهي الطيبة والرحمة والعفو ورعاية الاخرين والميل نحو الانضباط الذاتي والالتزام بالوعود والمواعيد والمساعدة وسرعة تقديم المساعدة للمحتاجين والتسامح والعفو عن اخطاء الاخرين وتقبلهم على ما هم عليه (Labouff, & et al, 2012, P:48).

واستهدف البحث تعرف الذكاء الاداري لدى مديري الأقسام، وتعرف الفروق في الذكاء الإداري لدى مديري الاقسام على وفق متغيرات (العمر، والجنس، والتحصيل الدراسي، والحالة الاجتماعية)، وتعرف التواضع لدى مديري الأقسام، وتعرف الفروق في التواضع لدى مديري الاقسام على وفق متغيرات (العمر، والجنس، والتحصيل الدراسي، والحالة الاجتماعية)، وتعرف العلاقة الارتباطية بين الذكاء الاداري، والتواضع. وتحدد البحث بمديري الأقسام في وزارات ((التربية)، و(التعليم العالي والبحث العلمي)، و(الثقافة والسياحة والآثار)، و(الصناعة)، و(الصحة والبيئة)، و(العمل والشؤون الاجتماعية)) للعام ٢٠١٦م.

والذكاء الإداري بحسب منكز Menkes ٢٠١٠م عملية اكتشاف الفرص وتنظيم الإجراءات والوقاية من المشكلات وإدارة الازمات والتخطيط الاستراتيجي وحسن التعامل مع الموظفين والزبائن وتوليد الأفكار بمهارات قيادية والتفاوض والإقناع والتأثير في الأخرين وتوقع الأحداث وإدارة الازمات (Menkes ,2010, P: 277). والتواضع بحسب تانجني Tangney ٢٠٠٠م تقويم دقيق للقدرات والإنجازات والاعتراف بالأخطاء والثغرات في المعرفة والانفتاح على الأفكار الجديدة وطلب المشورة (Tangney, 2000, P:15).

ويتكون الذكاء الإداري من الإدارة، والقيادة، وتعمل منظمات اليوم في بيئة متغيرة وتحتاج إلى قادة يديرون العمل وقادرين على تمكين منظماتهم على تخطي التحديات لمواجهة الظروف المتغيرة، وتحفيز العاملين، وتوسيع مشاركتهم ليضطلعوا بمسؤولياتهم أكبر تجاه المنظمة. وتأمل المنظمات إن يكون مديروها قادة فاعلين، وقادتها مديرين فاعلين لتتمكن من تجاوز العقبات نحو المستقبل المرغوب (الزيدي، ٢٠٠٧، ص: ١١٥). ولابد للمدير ان يتحلى بالذكاء الإداري، بمعنى ان يجمع بين القيادة والإدارة، والمشكلة الحقيقية في مؤسسات الاعمال انها تدار، أكثر مما تقاد، وبالفعل كانت الأرقام في مؤسسات الاعمال أهم من الافراد، وهذا خطأ حتى انقلبت الصورة وأصبحت المؤسسات تقاد أكثر مما تدار (ماركم، وآخرون، ٢٠٠٢، ص: ٢). وللذكاء الإداري تحولات تبدأ من الكبرياء الى التواضع، فالقرارات الصحيحة هي التي يتوافر فيها عنصر المشاركة وتصدر بمشاركة أكثر من شخص في المؤسسة. وثم يتحول من الاجابات الجاهزة الى الاسئلة الحافزة بهدف الخروج بعقل المدير من صندوق الاجابات الجاهزة كونه يقيد قوى الابتكار ويجعله يستبدل الفضول بالخمول. وثم يتحول من التركيز على الحلول الى التركيز على المشكلات، فالانشغال بالحلول يؤدي الى الانشغال بمعالجة انحرافات الحلول اما الانشغال بالمشكلات فيؤدي الى معالجة تطورات المشكلات. ومن ثم يتحول من الاحاسيس الى المقاييس، فالذكاء الاداري يدفعنا الى التحول من المخاطرة الى المعايرة فعلى المدير ان يلم بما يمكنه من مقاييس ادارية ومحاسبية ليتمكن من حساب المخاطرة التي يغامر بها واحتمالات النجاح والفشل. ومن ثم يتحول من الممكنات الى الغايات إذ يتسم الذكاء الاداري بقدرته على المفاضلة بين عدد من البدائل الممكنة فلا يجد نفسه مجبرا على التحرك باتجاه محدد نتيجة لضعف البدائل في بقية الاتجاهات. ومن ثم يتحول من ادارة الموقف الى ادارة ما بعد الموقف بهدف اكساب المرونة اللازمة للتعامل مع المواقف المختلفة دون تقييدها بمبادئ وقوانين ثابتة لا تتفق مع المواقف. وللتغلب على خطأ ادارة الموقف يعلمنا الذكاء الاداري ان الادارة يجب ان تتسع لتشمل ما بعد انقضاء الموقف الحالي لتحل الادارة ما بعد الموقف محل ادارة الموقف (الياس، ٢٠٠٩، ص: ١٨٢-١٩٢).

وللذكاء الاداري مراحل تبدأ بإدارة المهام، وتتم من خلال تحديد المشكلة بشكل مناسب والتفريق بين الأهداف الأساسية والثانوية. وتوقع العقبات المحتملة لتحقيق الأهداف وتحديد المعقول منها. وفحص مدى دقة الافتراضات الأساسية وتوضيح نقاط القوة والضعف في الاقتراحات أو الحجج التي يطرحها الآخرون. وتحديد أفضل السبل للحصول على المعلومات. وثم مرحلة إدارة الأفراد، وتتم من خلال الاعتراف بالاستنتاجات التي لا يمكن استخلاصها من التبادل خاص. والتعرف على أجندات ودوافع الأفراد والمجموعات التي تشارك في الوضع. وتوقع ردود الفعل العاطفية المحتملة من الأفراد إلى الإجراءات أو مجال الاتصالات. وتحديد القضايا الأساسية ووجهات النظر التي هي محور الصراع. والنظر للتأثيرات المحتملة او غير مقصودة العواقب التي قد تنجم عن اتخاذ مسار معين للعمل. والتوازن بين الاحتياجات المختلفة لجميع أصحاب المصلحة. ومرحلة الإدارة الذاتية، وتتم من خلال متابعة وتشجيع ردود الفعل التي قد تكشف عن خطأ في الحكم. والتعرف على التحيزات الشخصية الخاصة به واستخدام هذا الفهم لتحسين التفكير الخاص. والاعتراف بالعيوب الخطيرة في الأفكار أو الإجراءات. والتعبير بشكل مناسب عن العيوب الأساسية في حجج آخرون. والاعتراف باعتراضات الآخرين عند وجود مشكلة بالعمل (Zweibel, 2014, p: 78). وقد يكون الذكي متواضعا في سلوكه، ومصطلح التواضع له جذوره في اللغة الإنجليزية الوسطى (هوميليت) وفي الفرنسية القديمة واللاتينية المتأخرة (هومليتاس، هوميليس) مشتركا بهذه التسمية مع قاموس التراث الأمريكي للغة الإنجليزية ١٩٩٦. والتواضع في السلوك والموقف واظهار الاحترام له قيمة في القيادة وفي بعض الاحيان تتضمن برامج تطوير القيادة مفهوم التواضع كمكون قابل للتطبيق وتستكشف مفهوم تواضع القيادة وتصوراتها حول القادة (Lee, & Ashton, 2004, p: 63). وشهدت السنوات الماضية اهتماما متزايدا في دراسة الصحة النفسية وركزت حركة علم النفس الإيجابي الاهتمام بصفات الأشخاص الأصحاء والمتعايشين التي يبدو أنها تجعلهم يتمتعون برفاه شخصي أكبر. ويعد تواضع كثير من القادة، والاداريين قوة شخصية مطلوبة ولكنه في الوقت نفسه مرادف لمفاهيم اخرى كالخضوع والتسامح والتي تشير إلى أن العلاقات الشخصية واحدة من المبادئ الأساسية للرفاه النفسي فقد ثبت أن قدرة مسامحة الذات، والاخرين شرط أساسي للازدهار (Niekerk, 2005, p: 72-74).

واهتم علماء النفس الايجابي بالتواضع واعتبروه قوة مضيئة في تاريخ الانسان اذ يحمل معان كثيرة من الحب واحترام للأخرين فالتواضع يمنح الانسان الطيبة وحب اقامة العلاقات مع الجميع واحترام الاديان والثقافات الاخرى ونبذ التعصب والعنف والتكبر فضلا عن قبول الفرد بعيوبه (Wrights, 1980, p: 380-387).

وحظي التواضع باهتمام متزايد في السنوات الأخيرة في الاعمال التنظيمية، إذ نظر الى الفضائل كالتواضع ومنح اهتمام أكبر، وأدرج كواحد من الفضائل التنظيمية الأساسية المقترحة لتوفر الأساس الأخلاقي للبيئات التنظيمية فله أهمية في توجيه المنظمة في ديناميكية متزايدة. وتتطلب المنظمات وجود قادة أكثر تواضعا على الرغم من وجود قادة وأعضاء منظمة متواضعين (Mitchell, et.al, 2005, p: 15). ولا يعني التواضع اعتناق رأي الفرد نفسه بل هو تقويم ذاتي دقيق، والتكبر عكس التواضع والتواضع الحقيقي يعزز الانفتاح على التعلم من الآخرين وبناء المجتمع فالمتواضعين لا يمتلكون بالضرورة قدرا أقل من التقدير الذاتي أو ينظرون إلى أنفسهم على ان لديهم تقويم ذاتي دقيق والواقع أن الذين يهملون ذواتهم قد يظهرون تواضعا كاذبا وهو ما يستخدم للتلاعب بالآخرين في منحهم ما يريدون من الاهتمام والتأمل والتفكير. والتواضع هو التعبير عن القبول الذاتي العميق لأنه لا توجد حاجة داخلية لإثبات الذات ويتيح للمتواضعين أن يمتلكوا روحا قابلة للتعلم إذ يعترفون بأخطائهم وثغراتهم في المعرفة ومن ثم يكونوا مستعدين لتلقي الأفكار الجديدة والمشورة الحكيمة فالمتواضعين يدركون أن الأخطاء جزء من التجربة الإنسانية وهم منفتحون لقبول المساعدة اللازمة لإجراء التصويبات (Means, et.al, 1990, p: 200). وينظر القادة المتواضعون إلى طموحاتهم وانتصاراتهم نظرة عادية مقارنة بغيرهم (سيلجمان، ٢٠٠٥، ص: ٢٤٣). ولكي يتحرك المدير نحو التواضع لابد له من ان يقتنع نظريا به وان يضع رؤية ناضجة عن ضرورة الانتقال الى هذه الحالة وللأسف يفهم كثير من المديرين ان التواضع ليس سوى مظهر دون جوهر اذ يظن كثير من المديرين ان التواضع لا يعدو عن التفوه ببعض كلمات الشكر عند تلقي المديح الا ان التواضع أكبر من ذلك بكثير اذ انه نقل التركيز من الذات الى الفريق فهو محاولة للانتقال من دائرة الانانية الضيقة الى دائرة الموضوعية الواسعة وأول صفات التواضع هو كشف التحيزات الشخصية ومعالجتها بالانتقال من التركيز على التفاصيل الى الانشغال بالصورة الكاملة واستخدام القصص والاقوال المأثورة أفضل من التصريحات والعبارات المباشرة وتقنين التغذية الراجعة والتحول من الإجابات الجاهزة الى الأسئلة المحفزة والتحول من التركيز على الحلول الى التركيز على المشكلات والتحول من الاحاسيس الى المقاييس والتحول من الممكن الى الأهداف والتحول من إدارة الموقف الى إدارة ما بعد الموقف (Milgram, 1974, p: 113). والمدير المتواضع يمتلك نزعة للميل لرأي الأغلبية من الموظفين واقرانه المدراء الاخرين، ويتقبل الفرد الرأي الذي يجد فيه تطابقاً مع تفكيره وبذلك تتغير الاتجاهات وفقاً لهذه العملية عندما تتطابق آراء الفرد مع آراء غيره ويحدث عندما يتحول الاعتقاد أو الرأي العام إلى اعتقاد أو رأي خاص ويصبح جزء من الذات (مكلفين وغروس، ٢٠٠٢، ص: ٢١). والمدير

المتواضع نادراً ما يعارض أي فرد بل يتقبل آراء الآخرين ورغباتهم ويسير في التيار وهو يقبل السلطة وما تبديه من توجيهات ويحاول ان يكبت أي رغبة نابعة من نفسه كما يتقبل انتقادات الأخرين دون الدفاع عن نفسه ويعتقد ان التواضع هو الوسيلة التي تجنبه الأذى وتكسبه رضا الآخرين (جلال، ١٩٨٥، ص: ٨٩٩). ومطابقة سلوك الفرد لتوقعات أعضاء الجماعة يؤدي إلى الرضا عنه والذي يمثل نوعاً من التعزيز الاجتماعي إذ يشجع الفرد على تقبل آراء وتوقعات وقيم ومعايير الجماعة كما يحدث العكس عندما لا يتطابق سلوك الفرد مع توقعات أعضاء الجماعة فيؤدي إلى الانحراف عنها وشعوره بالقلق نتيجة مقابلة الجماعة له بضعف الرضا والعقاب الذي تختلف درجته تبعاً لطبيعة الجماعة (عثمان، ١٩٧٠، ص: ١٢). ويشير علماء النفس الى مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الشخصية المتواضعة ومن أهمها الحياء إذ ان المتواضعين يظهرون الحياء في طريقة التعبير عن انفسهم من دون تعجرف في خطاباتهم وفي ملابسهم اذ تجدهم في غنى عن مظاهر البهرجة والغطرسة والاعتزاز المبالغ فيه بالنفس فضلا عن ذلك يكره المتواضعين التحدث عن منجزاتهم اينما حلوا وذهبوا لانهم يعرفون قيمة انفسهم ولا يحتاجون لأي احد يمدحهم او يمدح اعمالهم ومنجزاتهم فهم يعرفون حجمهم الحقيقي فكل الذي يرغبون به ان يكونوا راضين عن انفسهم وان يرضى الناس عنهم(Minarik, 2013, p: 42). ومن خصائص الشخص المتواضع ان يحب السلام ولا يحب الخلافات مع الاخرين ويعمل على تعزيز علاقاته معهم والمتواضع شخص غير اناني وبسيط ولا يحب الحياة المعقدة والصاخبة ولديه الاستعداد للتضحية من اجل الاخرين والتعاون معهم ويرفض الاستغلال ولديه مبادئ اخلاقية مهمة في حياته وعندما يعطي وعودا او التزامات اخلاقية يحب ان يوفي بها .(Davis, et.al, 2011, P: 32)

وللتواضع فوائد نفسية كثيرة ففضلا عن توجه الفرد المتواضع نحو الخير فان الدراسات النفسية الايجابية وجدت ان التواضع يقوم على الحد من القلق والخوف والاكتئاب، وتقليل الصراع والغضب والعدوان، وزيادة في السعادة والرفاهية، وزيادة في التفاؤل، والتحسن في علاقات الصداقة الاجتماعية والحميمية، والانفتاح على الخبرات الجديدة والتعلم الجديد، والمزيد من التعاطف والرحمة والايثار، وارتفاع الرضا الوظيفي والروح المعنوية (Wong, 2011, P:33-36). وتشير مينارك Minarik ٢٠١٣م ان التواضع سمة مرغوبة لدى الناس اذ تجعلك محبوبا بينهم فمن خلال التواضع ستركز على ما يحتاجه الناس بدلا من ان تنظر الى مصالحك الخاصة وهذا ما يطور ثقة الناس بك ويجعلهم يعترفون بمكانتك الحقيقية ويشعرون بصدقك (Minarik, 2013, P: 87). ويشير عالم النفس كويروس Quiros ٢٠٠٦م الى ان هناك نوعين من التواضع يحددان خصائص الفرد ونظرته الى

نفسه ويجب الانتباه لهما والتمييز بينهما وهذان النوعان هما التواضع المرضي Un healthy humility وهو تواضع غير ايجابي اذ ينظر فيه الفرد الى نفسه نظرة دونية ومن دون تقويم حقيقي لها مما يؤدي الى ان يكون خاضعا ومنقادا الى سلطة الاخرين. والتواضع الصحي Healthy humility وهو الجانب المشرق والايجابي من الشخصية وفيه يكون الفرد واعيا ومدركا لقدراته ومواهبه ولكنه يرفض التباهي او الاستعلاء بها على الناس الاخرين وهذا ما يجعله غير متغطرس او اناني. وحدد ديفز Davis، وهوك Hook ٢٠١٣م التواضع عبر مكونين رئيسين هما المكون الداخلي، ويتضمن وعي الفرد الحقيقي لذاته وتقويمه لما يملكه من قدرات وسمات شخصية. ومكون العلاقات الشخصية ويتضمن تقدير الاخر والتعامل معه بطيبة واحترام. ويقدم انموذج Hexaco تفسيرات كبرى في التواضع إذ تتكون الشخصية من ستة ابعاد رئيسة ولكل بعد خصائص معينة ومن ضمن هذه الابعاد بعد التواضع – الصدق. ويوصف الافراد بمجموعة من السمات الشخصية منها الميل الى العفو واظهار التسامح والتعاطف مع الناس ووجود ميل لمساعدة الناس بدلا من استغلالهم. ويتمثل الاتجاه الإيجابي بالصدق، والأمانة، والإخلاص، والايمان، والحياء. ويتمثل الاتجاه السلبي بالخبث، والخداع، والجشع، والاجرام، والاستعلاء، والنفاق. ويتمثل الاتجاه الصحي بالميل الى ان يكونوا محبوبين وناجحين في حياتهم والتمتع بصحة نفسية وجسمية جيدة ويصلح هؤلاء ان يكونوا قضاة، وأطباء، ومعلمين. ويتمثل الاتجاه المرضي ميلا نحو معاداة المجتمع والقيام بممارسات غير اخلاقية وانسانية وهم أكثر عرضة للجنوح والاصابة بالاضطراب النفسي والانخراط في سلوكيات غير صحية مثل التدخين وتناول الكحول (lee, & Ashton, 2004 :62).

وقدم لي Lee، واشتون Ashton ٢٠٠٤م قائمة من السمات تميز الذين يقعون على طرفي المنحنى الاعتدالي للتواضع المتمثلة بـ (التواضع– التكبر) فسمات التواضع (الحياء، والطيبة، والاحترام، والبساطة، والتسامح، والانفتاح المعرفي والعاطفي) وسمات التكبر (الوقاحة، والتغطرس، وضعف الاحترام للأخرين، والغرور، والتعصب، والانغلاق المعرفي والعاطفي) (Lee, & Ashton, 2004, p: 34). وطورت كاثرين كوك بريغز Katharine Cook Briggs وايزابيل بريغز مايرز Isabel Briggs Myers نموذجا في التواضع خلال فترة الحرب العالمية الثانية بالاعتماد على نظرية يونغ في الشخصية فالفرد يولد ولديه خصائص شخصية معينة فهناك المنطوي والمنبسط والانفعالي وغيرها وقد تتغير هذه الخصائص لدى الفرد او يكتسب غيرها مع نضوجه وتفاعله مع البيئة وتحدد هذه الخصائص طريقة تفاعل الفرد مع العالم الخارجي وطريقة النظر الى الحياة وكيفية التعامل معها. وتوصلت بريجر ومايرز الى ١٦ نمطا في الشخصية ولكل نمط خصائص معينة

ومن ضمن الانماط التي تم اكتشافها نمط المتواضع (Myers, & Myers, 1980, p 22-24:). ومن خصائصه انه صاحب نظرة عميقة داخل نفسه ومنظم ومنهجي ويحب العمل ويعيش الواقع بحواسه ولا يحب الخيال وودود وعطوف وصاحب ولاء وضمير حي بصورة فطرية ويفضل خدمة الناس على مصلحته الشخصية ويتقن فن التعامل مع الناس ويتعامل مع كل فرد بما يناسبه الصغير والكبير، والغني والفقير ويتقن التعامل مع الوجهاء واصحاب المكانة الاجتماعية وعنصر ثبات مع الاخرين في اي مكان يوجد فيه ولا يتغير ولا يتلون وواضح ومستقيم ومتواضع وهادئ الطباع وصلب من الداخل وقوي ولا يخدعه احد ويعرف اعماق الناس وصاحب مبدأ ومنظم وقدرته عالية على الإنجاز ومربي من الطراز الاول وهو افضل شخصا لإدارة المؤسسات التربوية ومدير تنفيذي يعتمد عليه وتناسبه بيئات العمل التقليدية وحازم في قراراته ويراعي في اتخاذ القرار مشاعر الاخرين وردود افعالهم (Myers, & Myers, 1980, p: 42-43). ويتجلى التواضع من خلال إظهار الانفتاح للتعلم والافكار الجديدة من الآخرين، فالتواضع ينص على ان نكون منفتحين ولنا الرغبة في طلب المشورة والرغبة في التعلم، والانفتاح يجعل العقل يتقبل الافكار أكثر مما يجعلنا أكثر انفتاحا للتعلم من الاخرين، والتواضع يعكس قدرة الفرد على الاستيعاب والاستعداد لطلب المساعدة (Means, et.al, 1990, p: 211).

منهجية البحث:

تحدد مجتمع البحث الحالي بمديري الاقسام في وزارات الدولة العراقية، والمديريات التابعة لها لعام (٢٠١٦) حيث بلغ عددهم (٤٣٤) مدير قسم بواقع (٢٩٠) ذكر و(١٤٤) انثى موزعين على الوزارات بحسب الاتي: (١٠٠) فرد من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بواقع (٦٥) ذكر، و(٣٥) انثى. و(٧٠) فرد من وزارة الصحة والبيئة بواقع (٤٥) ذكر، و(٢٥) انثى. و(٨٥) فرد من وزارة الصناعة والمعادن بواقع (٦٠) ذكر، و(٢٥) انثى. و(٧٣) فرد من وزارة التربية بواقع (٥٠) ذكر، و(٢٣) انثى. و(٥١) فرد من وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بواقع (٤٠) ذكر، و(١١) انثى. و(٥٥) فرد من وزارة الثقافة والسياحة والاثار بواقع (٣٠) ذكر، و(٢٥) انثى.

واختار الباحثان عينة ممثلة من مجتمع البحث بلغت (٣٣٨) بواقع (٢٢٢) ذكر، و(١١٦) انثى، وبحسب الاتي: (٧٩) فرد من وزارة العمل والشؤون الاجتماعية بواقع (٥٤) ذكر، و(٢٥) انثى. و(٦٢) فرد من وزارة الصحة والبيئة بواقع (٣٨) ذكر، و(٢٤) انثى. و(٥٨) فرد من وزارة الصناعة والمعادن بواقع (٤٣) ذكر، و(١٥) انثى. و(٣٩) فرد من وزارة التربية بواقع (٢٣) ذكر، و(١٦) انثى. و(٤٨) فرد من وزارة التعليم العالي والبحث

العلمي بواقع (٣٧) ذكر، و(١١) انثى. و(٥٢) فرد من وزارة الثقافة والسياحة والاثار بواقع (٢٧) ذكر، و(٢٥) انثى.

ولبناء مقياس الذكاء الإداري فقد اعتمد الباحثان تعريف جو- هاري وهو (مجموع القدرات، والمهارات الذهنية التي تكفل لصاحبها إدارة مشروع خاص، او عام وتحقيق الأهداف بأفضل طريقة ممكنة). وتم صياغة بعض فقرات المقياس اعتماداً على نظريات الذكاء الاداري، ومن الدراسات السابقة فتم انتقاء وصياغة (٢٩) فقرة، تعبر في مضمونها عن مفهوم الذكاء الإداري على وفق المعايير التي أقترحها Likert وآخرون لصياغة الفقرات في هذا النوع من المقاييس (Edwards, 1957, p: 13-14). وللتحقق من مدى صلاحية الفقرات المقترحة لبناء مقياس الذكاء الاداري الحالي والبالغ عددها (٢٩) فقرة تم عرضها على (١٢) محكماً من المتخصصين في علم النفس وبعد أن حللت آراؤهم بشأن صلاحية فقرات المقياس تم استبقاء الفقرات التي نالت الموافقة من المحكمين، واتضح أن مجموع الفقرات الصالحة التي تم اعتمادها في المقياس هي (٢٨) فقرة، وفقرة واحدة فقط غير صالحة إذ تم الاخذ بالتعديلات اللغوية كافة التي أقترحها بعض المحّكمين، واعادة صياغة بعض الفقرات طبقاً لهذه المقترحات فأصبحت جميع فقرات المقياس البالغة (٢٨) فقرة مستوفية لمتطلبات الصدق المتوخى من هذا الإجراء، أما بدائل الاستجابة على المقياس، فقد أبدى جميع المحّكمين موافقتهم على عددها ومضمونها وأوزانها. واعتمدت البدائل الخمسة التي سبق أن وافق عليها المحكمون بالإجماع وهي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وتحقق هذه البدائل الخمسة أحد شروط بناء المقاييس بطريقة Likert (Albrecht, et al, 1980, p: 200). وترجح هذه البدائل في أوزانها حسب اتجاه الفقرات، إذ أصبحت الفقرات الايجابية (مع الظاهرة) معّبرة عن الذكاء الاداري، والفقرات السلبية (ضد الظاهرة). وأخذت الفقرات الموجبة ترتيب أوزان البدائل من (٥) إلى (١)، وأخذت الفقرات السلبية الترتيب المعاكس لهذه الأوزان، والفقرات السلبية هي (٣، و١٧) وباقي الفقرات ايجابية. وتم تقديم التعليمات الخاصة بالمقياس للمستجيب من دون الإشارة إلى عنوانه أو أهدافه، وتضمنت مثالاً لكيفية الإجابة فضلاً عن توجيه المستجيب إلى ضرورة قراءة الفقرات بدقة والإجابة عليها وعدم ترك أي فقرة من دون إجابة، ولا ضرورة إلى ذكر الاسم. كما طلب من المستجيبين تدوين المعلومات الخاصة بهم والمتعلقة بمتغيرات البحث وإجراءاته. وللتأكد من وضوح فقرات المقياس وتعليماته، ولتحديد معدل الوقت اللازم الذي يستغرقه المفحوص تبين أن تعليمات المقياس وفقراته مفهومه وواضحة، وإن الوقت المستغرق كان من (١٢) الى (١٨) دقيقة.

وتعتمد جودة الاختبار إلى أقصى حد على الفقرات التي يتألف منها فمن الضروري في أحسن التطبيقات أن تحلل كل فقرة كي تُستبقى تلك الفقرات التي تلاءم الغايات والأسس

المنطقية التي بنيت من أجلها الأداة لذلك يُعد تحليل الفقرات جزءاً مكملاً لكل من ثبات الاختبار وصدقه (Freeman, 1962, p: 112-113). ولأن المقياس الحالي لا يتخصص بقياس أقصى أداء بل يقيس اداء مميز فهو لا يستدعي حساب صعوبة فقراته، بل يقتصر تحليل الفقرات فيه على حساب القوة التمييزية لكل فقرة، وارتباط درجتها بالدرجة الكلية للاختبار، والقوة التميزية Discrimination power هي قدرة الفقرة على التمييز بين الأفراد الذين حصلوا على درجة عالية في الاختبار وبين الذين حصلوا على درجة واطئة فيه (Stang, & Wrightsman, 1982, p: 51). ويتم ذلك بمقارنة الذين حصلوا على درجة عالية في الاختبار بأولئك الذين حصلوا على درجة واطئة فيه إذ تتم المقارنة في كل فقرة من فقرات الاختبار ويسمى ذلك بأسلوب المجموعتين المتطرفتين (Kaplan & Saccuzzo, 1982, p: 146). وأفضل نسبة لتحديد المجموعتين المتطرفتين العليا Upper والدنيا Lower في حالة العينات الكبيرة ذات التوزيع الطبيعي هي نسبة (٢٧%) من حجم العينة ويشرح ايبل (Ebel, 1972) الأسس السيكومترية لتفضيل هذه النسبة بحسب منظور (Kelly) بأن نسبة (٢٧%) تحقق أفضل حل وسط بين هدفين متعارضين ومرغوبين في آن واحد وهما الحصول على أقصى حجم ممكن للمجموعتين المتطرفتين والحصول على أقصى تباين للمجموعتين المتطرفتين (Ebel, 1972, p: 385). وتألفت عينة التحليل من (٣٣٨) فردا بالأسلوب العشوائي، ويلبي حجم العينة هذا الشرط الذي وضعه نتلي Nunnally ١٩٧٠م لتحديد حجم عينة التحليل، والذي يشير الى إن الحد الأدنى المسموح به هو (٥ – ١٠) فرد لكل فقرة (Nunnally, 1970, p: 256). وتم تحديد الدرجة الكلية للمقياس في كل استمارة من استمارات المفحوصين، بمعنى أن مجموع الدرجات لكل استمارة تمثل الدرجة الكلية للمفحوص. وتم ترتيب الاستمارات تنازلياً بحسب درجاتها الكلية لكل مقياس، من أعلى درجة إلى أوطئ درجة، ثم تم تعيين (٢٧%) من الاستمارات الحاصلة على الدرجات العليا و(٢٧%) من الاستمارات الحاصلة على الدرجات الدنيا، وبلغ عدد أفراد المجموعتين المتطرفتين العليا والدنيا (١٦٢) فرداً بواقع (٨١) أفراد للمجموعة العليا و(٨١) أفراد للمجموعة الدنيا وتراوحت درجات المجموعة العليا بين (١٣٥–١٢٤) بينما تراوحت درجات المجموعة الدنيا بين (١١١–٨٣). وتم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لدرجات المفحوصين في كل مجموعة عن كل فقرة من فقرات المقياس، ثم تم التعرف على القوة التمييزية لكل فقرة باستعمال الاختبار التائي لعينتين مستقلتين لمقارنة الأوساط الحسابية للمجموعتين المتطرفتين عن كل فقرة. وبلغت القيمة التائية الجدولية (١،٩٦) عند درجة حرية (١٦٠) ومستوى دلالة (0.05) مما يعني أن كل الفقرات ذات قوة تمييزية عالية. ويقصد بحساب ارتباط درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس إيجاد معامل الارتباط بين

الأداء على كل فقرة والأداء على الاختبار بأكمله (Kaplan, & Saccuzzo, 1982, p: 147). فالفقرات الأكثر جودة هي تلك التي ترتبط بدرجة أعلى مع الدرجة الكلية للمقياس (Nunnally, 1970, p: 261). واستُعين بمعامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة الارتباطية بين كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس، باستعمال عينة التحليل ذاتها التي وظفت لحساب القوة التمييزية للفقرات، والبالغة (٣٣٨) فرداً، فتبين أن جميع الفقرات ترتبط بالدرجة الكلية للمقياس ارتباطاً ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) مما يشير إلى تجانس الفقرات في قياس المفهوم الذي وضعت من أجل قياسه، علماً أن القيمة الجدولية لمعامل الارتباط بيرسون عند درجة حرية (١٦٠) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (1.96).

ولغرض اختيار الفقرات الصالحة التي سيتألف منها المقياس، قبلت الفقرات التي حقق تحليلها دلالة إحصائية في كلا الأسلوبين السابقين معاً. وترى أنستازي أن المقياس الصادق هو المقياس الذي يحقق الوظيفة الذي يُعد من أجلها (Anastasi, 1976, p: 134). ويحدد ننلي، إن المقياس يُعد صادقاً إذا كان يقيس ما أُعدّ لقياسه (Nunnally, 1970, p: 133). ويعد الصدق الخاصية الأكثر أهمية لأي اختبار (Graham, & Lilly, 1984, p: 39). فهو يبين فيما إذا كان المقياس يقيس حقاً ما يؤمل أن يقيسه، ويجب الانتباه إلى أن الصدق يفترض الثبات، ولكن العكس ليس صحيحاً فالمقاييس الثابتة ليست بالضرورة أن تكون صادقة. في حين إن المقاييس الصادقة يجب أن تكون ثابتة (Goodwin, 1995, p: 100). ويشير مصطلح الصدق إلى موقف بسيط يكون فيه صدق المقياس واضحاً بحد ذاته بواسطة التعريف (Lewin, 1979, p: 78). وهذا يعني أن الاختبار يحتوي على فقرات تبدو أنها على صلة بالمتغير المقاس وإن محتوى الاختبار يتصل بالغاية التي وضع من أجلها فهو تصور إجرائي للصدق يستند إلى حكم ذاتي (Freeman, 1962, p: 90). ويتحقق هذا النوع من الصدق عندما يقوم أحد الخبراء أو الباحث نفسه بتفحص الاختبار، ثم يستنتج أن فقراته على ما يبدو تقيس ظاهرياً ما يدّعي الاختبار قياسه (Weiner & Stewart, 1984, p:79). وتحقق ذلك من خلال الإجراءات المشار أليها والخاصة بالتحقق من صلاحية فقرات المقياس الحالي، عندما تفحص فقرات المقياس وبدائله ثم عرضه على لجنة من المحكمين واستبعدت فقرة واحدة فقط، مع اجراء تعديلات لغوية على بعض فقراته، كما صادقوا على بدائل الاستجابة فيه. ويقصد بالثبات مدى الاتساق، والتكرار في قياس الظاهرة ذاتها والقياسات العالية للثبات تتضمن مقداراً اقل من خطأ القياس (Goodwin, 1995, p: 455). أما ثبات الاختبار بمفهومه الواسع، فيبين المدى الذي تعزى فيه الفروق إلى أخطاء الصدفة (Anastasi, 1976, p:109). وقد تم الاستعانة بطريقة الاتساق الداخلي والتي تتوخى التعرف على المدى الذي تقيس فيه فقرات

الاختبار الخاصية ذاتها فعندما لا تقيس هذه الفقرات الخاصية ذاتها، لا يكون الاختبار متسقاً داخلياً (Kaplan, & Saccuzo,1982, p: 82-103).

ويقاس الاتساق الداخلي بطرائق عدة منها معامل ألفا كرونباخ (Stang, & Wrightsman, 1982, p: 76). ويعد معامل الفا كرونباخ المعادلة الأساسية في استخراج الثبات القائم على الاتساق الداخلي (Nunnally, 1970, p: 126). إذ يقيس مدى جودة الفقرات في قياسها لمتغير واحد وهو دالة لكل فقرات المقياس ولدرجته الكلية في ان واحد (Graham, & Lilly, 1984, p: 34). فظهر بعد تطبيق المقياس على عينة التحليل المؤلفة من (٣٣٨) فرداً، إن معامل ألفا كرونباخ يبلغ (0.84) وهو معامل ثبات يمكن الركون إليه. وبعد أن تم التأكد من صدق المقياس، وثباته فإن المقياس بصيغته النهائية تكون من (٢٨) فقرة بمتوسط فرضي (٨٤) وأعلى درجة (٢٨) واقل درجة (١٤٠). وتم الحصول على المؤشرات الإحصائية للمقياس عن طريق الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وبحسب الاتي المتوسط (117.07)، والوسيط (119.00)، والمنوال (120)، والانحراف المعياري (9.106)، والتباين (82.918)، والمدى (52)، والالتواء (0.221)، والتفلطح (0.597). وتم بناء مقياس التواضع بعد تثبيت اعتماد تعريف تانجني ٢٠٠٠ وهو تقويم دقيق للقدرات والإنجازات والاعتراف بالأخطاء والثغرات في المعرفة والانفتاح على الأفكار الجديدة وطلب المشورة (Tangney, 2000, p:15). ومراجعة مقياس كويروس ٢٠٠٦ المكون من ١١ فقرة خماسي البدائل (Quiros, 2006, p: 81). ومراجعة مقياس اليوت Elliott ٢٠١٠ المكون من ٦٠ فقرة خماسي البدائل Elliott, 2010, p:96). وتم صياغة بعض فقرات المقياس اعتماداً على النظريات في هذا البحث، والدراسات السابقة المتعلقة بالتواضع وبهذا فقد حددت فقرات المقياس الرئيسة من (٢٩) فقرة. وللتحقق من صلاحية الفقرات المقترحة لبناء المقياس، والبالغ عددها (٢٩) فقرة، عرضت على (١٢) محكماً هم ذاتهم ممن سبق أن عُرض عليهم مقياس الذكاء الاداري من المتخصصين في علم النفس. والتزم الباحثان بالتعديلات اللغوية كافة التي اقترحها المحكمون، واعيد كتابة بعض الفقرات بحسب الصيغ المقترحة فأصبحت فقرات المقياس البالغة (٢٦) فقرة مستوفية لمتطلبات الصدق الظاهري المتوخى من هذا الإجراء أما بدائل الاستجابة للمقياس، فقد اجمع المحكَمون على الموافقة على عددها، ومضمونها، وأوزانها وهي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وتحقق هذه البدائل الخمسة أحد شروط بناء المقاييس بطريقة Likert (Albrecht, et al, 1980, p: 200). وأخذت الفقرات الموجبة الدالة على التواضع ترتيب أوزان البدائل من (٥) إلى (١)، أما فقرات التواضع السالبة فأخذت الترتيب المعاكس لهذه الأوزان وهي من (١) الى (٥) والفقرات السلبية هي فقرة رقم (١٣) فقط وباقي

الفقرات جميعها ايجابية. واتبع الباحثان في تدوين تعليمات هذا المقياس، المبادئ ذاتها التي اتبعت في إعداد تعليمات مقياس الذكاء الاداري، إذ يتشابه المقياسان في شروط الاستجابة عليهما من المفحوصين، بسبب تشابههما في طريقة الإعداد وفي إعداد البدائل وأنواعها. وللتأكد من وضوح فقرات المقياس وتعليماته، ولتحديد الوقت اللازم الذي يستغرقه المفحوص للإجابة، طبق المقياس على عينة عشوائية مؤلفة من (٤٠) مدير قسم بواقع (٢٠) ذكر و(٢٠) انثى في ديوان وزارة الصناعة والمعادن وأتضح أن تعليمات المقياس الحالي وفقراته مفهومه وواضحة، وإن الوقت اللازم للإجابة كان من (١٤) الى (١٩) دقيقة. ولتحليل فقرات المقياس الحالي، أتُبعت المبادئ ذاتها التي استعملت في تحليل فقرات مقياس الذكاء الاداري، وباستعمال عينه التحليل ذاتها والبالغ عدد أفرادها (٣٣٨) إذ تم تحديد الدرجة الكلية للمقياس في كل استمارة من استمارات المفحوصين، ويعني هذا أن مجموع الدرجات لكل استمارة تمثل الدرجة الكلية للمفحوص وتراوحت درجات المجموعة العليا بين (١٢٥-١١١) بينما المجموعة الدنيا تراوحت درجاتها بين (١٠٥-٧٨). وبلغت القيمة التائية الجدولية (1.96) عند درجة حرية (١٦٠) ومستوى دلالة (0.05) وظهر أن فقرات المقياس مميزة ودالة إحصائياً، باستثناء فقرة واحدة تم استبعادها. وأستعمل معامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة الارتباطية بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمقياس، فظهر أن جميع فقرات المقياس ترتبط بالدرجة الكلية ارتباطاً موجباً ذا دلالة إحصائية عند مستوى (0.05)، مما يشير إلى تجانس الفقرات وارتباطها في قياس التواضع اي انها تقيس ما وضعت من أجل قياسه، باستثناء الفقرة (١٣)، التي اتضح أنها غير مميزة، ويوضح جدول معاملات ارتباط كل فقرة بالدرجة الكلية للمقياس. ولغرض اختيار الفقرات الصالحة التي سيتألف منها المقياس، قُبلت الفقرات التي حقق تحليلها دلالة إحصائية في كلا الأسلوبين معاً فأصبح المقياس مؤلفاً من (٢٥) فقرة. وتحقق صدق مقياس التواضع من خلال عرضه على لجنه من المحكمين الذين استبعدوا منه (٣) فقرات، واقترحوا أجراء تعديلات لغوية على بعض فقراته، وصادقوا على بدائل الاستجابة فيه. وتحقق ثبات مقياس التواضع بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الاتساق الداخلي، فجاءت النتائج بعد تطبيق المقياس على عينة التحليل المؤلفة من (٣٣٨) فرداً أن معامل ألفا كرونباخ بلغ (٠.٧٨) وهو معامل ثبات يمكن الركون اليه. وبعد أن تم التأكد من صدق المقياس وثباته تكون بصيغته النهائية من (٢٥) فقرة بمتوسط فرضي (٧٥) وأعلى درجة للمقياس (١٢٥) واقل درجة (٢٥). وتم الحصول على المؤشرات الإحصائية عن طريق الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) بحسب الاتي: الوسط الحسابي (١٠٦.٨٥)، والوسيط (107.00)، والمنوال (111)، والانحراف المعياري (7.966)، والتباين (63.460)، والمدى (٤٧)، والالتواء (0.416)، والتفلطح

(0.497). ويعرض الباحثان النتائج التي توصلا إليها، وكالاتي.

أولاً: تعرف الذكاء الاداري لدى مديري الاقسام: تم تطبيق مقياس الذكاء الإداري على عينة البحث البالغة (٣٣٨)، وبعد معالجة البيانات ظهر الوسط الحسابي يساوي (١١٧.٠٧)، والانحراف معياري يساوي (٩.١٠٦)، في حين ان الوسط الفرضي يساوي (٨٤)، وبعد اختبار الفرق بين المتوسطين باستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة (البياتي، واثناسيوس، ١٩٧٧، ص: ٢٥٤). بلغت القيمة المحسوبة (٦٦.٧٦٤) والقيمة الجدولية (١.٩٦) بمعنى أنه ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بدرجة حرية (٣٣٧) مما يشير إلى أن عينة البحث تتسم بذكاء إداري، ولهم اهتمام واضح بالأساليب التي تساعدهم على تطوير عملهم ومواجهة التحديات، والسماح بتطوير العمل، وتخفيف الروتين، والتجديد لمواكبة التغيرات المحيطة، والتحولات المتسارعة، وتقبل اراء العاملين بإيجابية، والامتثال للمعايير المهنية، وإشاعة تقاليد تشعر العامل بدوره في الإنتاج، وتطور قدراته، وترّسخ العلاقة بينه، وبين الأخرين، وهو الخطوة الاولى في ترسيخ روح العمل الجماعي مما يقود الى تطور المجتمع. وينبع الذكاء الإداري من رؤية وسلوك وأسلوب واتصال وتغذية راجعة ويؤدي الى تكامل شخصية مدير القسم، ويؤثر عليها من جميع الابعاد، وينعكس على انجاز معاملات الناس، وانسيابية العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة دواني، وستوف (Downey, & Stough, 2006, p: 250).

ثانياً: تعرف الفروق في الذكاء الإداري على وفق متغيرات (العمر، والجنس، والتحصيل الدراسي، والحالة الاجتماعية). ولغرض تعرف الفرق، وتأثير التفاعل بين هذه المتغيرات، تم استعمال تحليل التباين الرباعي (Winer, 1971, p: 290). لعينة تكونت من (338) مدير قسم موزعين على وفق المتغيرات الاربعة، كما في الجدول.

مصدر التباين	مجموع المربعات	d f	متوسط المربعات	f المحسوبة	المستوى
الجنس= ١	306.709	1	306.709	3.847	غير دال
التحصيل= ٢	382.679	3	127.560	1.600	غير دال
العمر= ٣	182.482	3	60.827	.763	غير دال
حالة اجتماعية= ٤	10.438	1	10.438	.131	غير دال
١ x ٢	37.082	3	12.361	.155	غير دال
١ x ٣	40.263	3	13.421	.168	غير دال
١ x ٤	189.328	1	189.328	2.374	غير دال
٢ x ٣	612.267	7	87.467	1.097	غير دال
٢ x ٤	481.922	3	160.641	2.015	غير دال
٣ x ٤	290.810	3	96.937	1.216	غير دال
١ x ٢ x ٣	118.684	5	23.737	.298	غير دال

١ x ٢ x ٤	1.368	1	1.368	.017	غير دال
١x ٣ x ٤	270.587	3	90.196	1.131	غير دال
٢ x ٣ x ٤	421.738	3	140.579	1.763	غير دال
١ x ٢ x ٣ x ٤	10.786	2	5.393	.068	غير دال
الخطأ	23522.379	295	79.737		
الكلي	27943.435	337			

ونتوصل من الجدول انه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في الذكاء الإداري لدى عينة البحث على وفق متغيرات التحصيل الدراسي إذ كانت القيمة المحسوبة (١.٦٠٠)، وعند مقايستها بالقيمة الجدولية عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (0.05) ظهر انها تساوي (٣.٨٤) أي انها (**أصغر**) مما يعني لا يوجد فرق بين مديري الاقسام بحسب هذا المتغير. ولا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في الذكاء الإداري لدى مديري الاقسام على وفق متغير الجنس إذ كانت القيمة المحسوبة (٣.٨٤٧) وعند مقايستها بالقيمة الجدولية عند درجة حرية (١) ومستوى دلالة (0.05) تساوي (٣.٨٤) ظهر إنها (**تساوي**) القيمة الجدولية مما يشير إلى أن مديري الاقسام ذكورا وإناث لا يختلفون في مستوى الذكاء الإداري. ولا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في الذكاء الاداري لدى مديري الاقسام على وفق متغير العمر إذ كانت القيمة المحسوبة (٠.٧٦٣)، وعند مقايستها بالقيمة الجدولية عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (0.05) ظهر انها (٣.٨٤) مما يعني إنها (**أصغر**) من القيمة الجدولية مما يشير الى ان مديري الاقسام لا يختلفون بالذكاء الاداري بحسب العمر. ولا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في الذكاء الاداري لدى مديري الاقسام على وفق متغير الحالة الاجتماعية إذ كانت القيمة المحسوبة (٠.١٣١)، وعند مقايستها بالقيمة الجدولية عند درجة حرية (١)، ومستوى دلالة (0.05) ظهر انها (٣.٨٤) مما يعني إنها (**أصغر**) من القيمة الجدولية مما يشير الى ان مديري الاقسام المتزوجين لا يختلفون عن مديري الاقسام غير المتزوجين. ولا يوجد تأثير للتفاعل بين التحصيل الدراسي، والجنس إذ كانت القيمة المحسوبة (٠.١٥٥) وهي (**أصغر**) من القيمة الجدولية عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (٣.٨٤). ولا يوجد تأثير للتفاعل بين العمر، والجنس إذ كانت القيمة المحسوبة (٠.١٦٨) وهي (**أصغر**) من القيمة الجدولية عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (٣.٨٤). ولا يوجد تأثير للتفاعل بين الحالة الاجتماعية، والجنس إذ كانت القيمة المحسوبة (٢.٣٧٤) وهي (**أصغر**) من القيمة الجدولية عند درجة حرية (١) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (٣.٨٤). ولا يوجد تأثير للتفاعل بين العمر، والتحصيل إذ كانت القيمة المحسوبة (١.٠٩٧) وهي (**أصغر**) من القيمة الجدولية عند درجة حرية (٧) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (٣.٨٤). ولا يوجد تأثير للتفاعل بين الحالة الاجتماعية، والتحصيل إذ كانت القيمة

المحسوبة (٢.٠١٥) وهي (**أصغر**) من القيمة الجدولية عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (٣.٨٤). ولا يوجد تأثيرا للتفاعل بين الحالة الاجتماعية، والعمر إذ كانت القيمة المحسوبة (١.٢١٦) وهي (**أصغر**) من القيمة الجدولية عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (٣.٨٤). ولا يوجد تأثيرا للتفاعل بين العمر، والتحصيل، والجنس إذ كانت القيمة المحسوبة (٠.٢٩٨) وهي (**أصغر**) من القيمة الجدولية عند درجة حرية (٥) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (٣.٨٤). ولا يوجد تأثيرا للتفاعل بين الحالة الاجتماعية، والتحصيل، والجنس إذ كانت القيمة المحسوبة (٠.٠١٧) وهي (**أصغر**) من القيمة الجدولية عند درجة حرية (١) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (٣.٨٤). ولا يوجد تأثير للتفاعل بين الحالة الاجتماعية، والعمر، والجنس إذ كانت القيمة المحسوبة (١.١٣١) وهي (**أصغر**) من القيمة الجدولية عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (٣.٨٤). ولا يوجد تأثير للتفاعل بين الحالة الاجتماعية، والعمر، والتحصيل إذ كانت القيمة المحسوبة (١.٧٦٣) وهي (**أصغر**) من القيمة الجدولية عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (٣.٨٤). ولا يوجد تأثير للتفاعل بين العمر، والتحصيل، والجنس، والحالة الاجتماعية إذ كانت القيمة المحسوبة (٠.٠٦٨) وهي (أصغر) من القيمة الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (٣.٨٤).

ثالثاً: تعرّف التواضع لدى مديري الاقسام: ظهر المتوسط الحسابي لمديري الاقسام من كلا الجنسين (١٠٦.٨٥)، والانحراف المعياري يساوي (٧.٩٦٦)، وعند مقايسته بالمتوسط الفرضي البالغ (٧٥)، تبين أنه (**أكبر**)، وبعد اختبار الفرق بين المتوسطين باستعمال الاختبار التائي لعينة واحدة تبين أنه ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بدرجة حرية (٣٣٧) إذ كانت القيمة المحسوبة (73.496)، وهي (**أكبر**) من القيمة الجدولية البالغة (1.96) مما تشير إلى أن عينة البحث تتسم بالتواضع. وسمة التواضع قوة مشرقة في تاريخ الانسان اذ تحمل معان كثيرة من الحب، واحترام الاخرين، والاعتزاز بقيمهم، فالتواضع يمنح الانسان الطيبة، والميل نحو اقامة العلاقات الاجتماعية، واحترام الاديان، والثقافات المتنوعة، ونبذ التعصب، والعنف، والتكبر، فضلا عن قبول الأخرين مهما كانوا (Wong, 2011, p: 53). والتواضع فضيلة انسانية، واخلاقية كبيرة، وهي نقيض النرجسية، والغطرسة، والغرور، ويظهر التواضع في نظرة الفرد لنفسه، فرغم المهارات التي قد يظهرها الافراد، والامتيازات التي يتحلون بها، فالمتواضعين دوما ما يقدرون أنفسهم بوصفهم (اشخاصا عاديين) ولا يرون انهم أفضل من غيرهم. ومن دون التواضع سيسود التكبر، والغرور، والحسد، ولن نهتم الا بمصالحنا الخاصة، وسيكون العالم الذي نعيش به منغلقا، وخاليا من روح تبادل الرؤى، والحوارات البناءة. وتوافقت نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة وونغ Wong ٢٠١١م التي بينت فوائد

سمة التواضع، وتوجه الفرد المتواضع نحو اعمال الخير، وتجاوز مشاعر القلق، والاكتئاب، وتخفيف التصارع مع الاخرين، والتوجه نحو حياة هادئة، وسعيدة، والميل نحو التفاؤل، وتحسين العلاقات الاجتماعية، والانفتاح على الخبرات الجديدة، والتعاطف، والإيثار، والرضا الوظيفي (Wong, 2011, p: 63). وتوافقت مع دراسة لابوف Labouff، واخرون ٢٠١٢م في ان المتواضعين أكثر انتاجا، واحتراما في العمل، ولديهم روح تعاون عالية مع الاخرين، ويظهرون التعاطف مع الاخرين، ويحققون ذواتهم، واهدافهم (Labouff, 2012, p: 32). وتؤكد نتيجة الدراسة الحالية ما اشارت اليه مينارك Minarik ٢٠١٣م في ان التواضع سمة مرغوبة لدى الناس اذ تجعل الفرد محبوبا، وتدفعه نحو مساعدة الاخرين في تحقيق اهدافهم، وتطور ثقة الناس فيما بينهم، وتجعلهم يعترفون بمكانة المتواضع، ويشعرون بصدقه (Minarik, 2013 :52).

رابعاً: تعرف الفروق في التواضع على وفق متغيرات (العمر، والجنس، والتحصيل الدراسي، والحالة الاجتماعية). ولتحقيق هذا الهدف فقد عولجت البيانات إحصائياً باستعمال تحليل التباين الرباعي لعينة من (٣٣٨) مدير قسم، وكما في الجدول.

مصدر التباين	مجموع المربعات	d.f	متوسط المربعات	قيمة f المحسوبة	الدلالة
الجنس= ١	415.338	1	415.338	6.755	دال
التحصيل= ٢	55.011	3	18.337	.298	غير دال
العمر= ٣	283.441	3	94.480	1.537	غير دال
حالة اجتماعية= ٤	24.594	1	24.594	.400	غير دال
١ x ٢	24.349	3	8.116	.132	غير دال
١ x ٣	289.899	3	96.633	1.572	غير دال
١ x ٤	117.421	1	117.421	1.910	غير دال
٢ x ٣	729.654	7	104.236	1.695	غير دال
٢ x ٤	174.411	3	58.137	.946	غير دال
٣ x ٤	108.082	3	36.027	.586	غير دال
١ x ٢ x ٣	254.456	5	50.891	.828	غير دال
١ x ٢ x ٤	7.234	1	7.234	.118	غير دال
١ x ٣ x ٤	335.877	3	111.959	1.821	غير دال
٢ x ٣ x ٤	320.271	3	106.757	1.736	غير دال
١ x ٢ x ٣ x ٤	6.388	2	3.194	.052	غير دال
الخطأ	18138.761	295	61.487		
الكلي	21386.000	337			

وتبين من الانه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في التواضع لدى مديري الاقسام على وفق متغير التحصيل الدراسي إذ كانت القيمة المحسوبة (٠.٢٩٨)، وهي (**أصغر**) من

القيمة الجدولية عند درجة حرية (٣)، ومستوى دلالة (0.05) كونها تساوي (٣.٨٤) مما يعني لا يوجد فرقاً بين مديري الاقسام بحسب التحصيل الدراسي. ويوجد فرق ذو دلالة إحصائية في قياس التواضع لدى مديري الاقسام على وفق متغير الجنس إذ كانت القيمة المحسوبة (٦.٧٥) وهي (**أكبر**) من القيمة الجدولية (٣.٨٤) عند درجة حرية (١) ومستوى دلالة (٠.٠٥) مما يشير إلى وجود فروقاً في التواضع بين الذكور والإناث، وعند مقارنة المتوسطات الحسابية وجد ان متوسط الإناث (١٠٩.٢) (**أكبر**) من متوسط الذكور (١٠٤.٤) مما يعني ان مديرات الاقسام، أكثر تواضعا من مديري الاقسام بحسب الجدول.

الجنس	المتوسط	الخطأ المعياري	الفروق	خطأ الفروق	الدلالة
ذكور	١٠٤.٤٣٢	١.١٤٤	٤.٨٤٥	١.٦٣٦	دال
إناث	١٠٩.٢٧٧	١.١٦٩			

وتتوافق هذه النتيجة مع نتيجة مكطوف، والعبيدي ٢٠٠٨ في تقبل الاناث لأفكار الاخرين، ومقترحاتهم في العمل، في حين يفضل الذكور الاستقلالية في اتخاذ القرار، والاعتماد على الخبرات الشخصية المتراكمة. ويمكن تفسير النتيجة بأن الإناث يحاولن اثبات وجودهن الوظيفي، والشخصي، ويجدن أنفسهن تحت انظار الذكور مما يدفعهن نحو التسامي في انفعالاتهن، والتواضع للعاملين، ولدور التنشئة الاجتماعية التي تربين عليها، والعرف الاجتماعي السائد الذي يفرض عليهن التزامات أكثر من الذكور مما يجعلهن أكثر تواضعا للآخرين (مكطوف، والعبيدي، ٢٠٠٨: ٤٧). ويعزو الباحثان هذه النتيجة الى أن اساليب التنشئة، ومنذ الايام الاولى من الحياة تنمي لدى الانثى سلوكا يتسم بالتقبل، لكي يكون هناك تطابق مع الدور المتوقع لها في المستقبل، بينما تنمي لدى الذكر سلوكا يتسم بالخشونة، والاستقلالية، كما ان الثقافة السائدة في المجتمع، ووسائل التواصل كونت اشراطا لدى عامة المجتمع في ان الانثى تتسم بالتواضع عند تحميلها مسؤولية ما، وتتفاعل مع الاخرين بإيجابية، وتتقبل رأي الاخرين. ولا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في قياس التواضع لدى مديري الاقسام على وفق متغير العمر إذ كانت القيمة المحسوبة (١.٥٣)، وهي (**أصغر**) عند مقايستها بالقيمة الجدولية عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (٣.٨٤)، مما يشير الى ان مديري الاقسام لا يختلفون بالتواضع بحسب العمر. ولا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية في قياس التواضع لدى مديري الاقسام على وفق متغير الحالة الاجتماعية إذ كانت القيمة المحسوبة (٠.٤٠)، وهي (**أصغر**) وعند مقايستها بالقيمة الجدولية عند درجة حرية (١) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (٣.٨٤) مما يشير الى ان مديري الاقسام المتزوجين لا يختلفون عن مديري الاقسام غير المتزوجين في التواضع. ولا يوجد تأثير للتفاعل بين متغيري التحصيل، والجنس إذ لم يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية بين

متغيري التحصيل، والجنس إذ كانت القيمة المحسوبة (٠.١٣٢)، وهي (**أصغر**) من القيمة الجدولية عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (٣.٨٤)، مما يشير إلى أن التفاعل بين هذين المتغيرين لا يؤثر في التواضع. ولا يوجد تأثير للتفاعل بين متغيري العمر والجنس إذ لم يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغيري العمر، والجنس إذ كانت القيمة المحسوبة (١.٥٧) وهي (**أصغر**) من القيمة الجدولية عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (٣.٨٤)، مما يشير إلى أن التفاعل بين هذين المتغيرين لا يؤثر في التواضع. ولا يوجد تأثير للتفاعل بين متغيري الحالة الاجتماعية والجنس إذ لم يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغيري الحالة الاجتماعية والجنس إذ كانت القيمة المحسوبة (١.٩١) وهي (**أصغر**) من القيمة الجدولية عند درجة حرية (١) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (٣.٨٤)، مما يشير إلى أن التفاعل لا يؤثر في التواضع. ولا يوجد تأثير للتفاعل بين متغيري العمر، والتحصيل إذ لم يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغيري العمر والتحصيل إذ كانت القيمة المحسوبة (١.٦٩)، وهي (**أصغر**) من القيمة الجدولية عند درجة حرية (٧) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (٣.٨٤)، مما يشير إلى أن التفاعل لا يؤثر في التواضع. ولا يوجد تأثير للتفاعل بين متغيري الحالة الاجتماعية، والتحصيل إذ لم يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغيري الحالة الاجتماعية والتحصيل إذ كانت القيمة المحسوبة (٠.٩٤) وهي (**أصغر**) من القيمة الجدولية عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (٣.٨٤)، مما يشير إلى أن التفاعل لا يؤثر في التواضع. ولا يوجد تأثير للتفاعل بين متغيري الحالة الاجتماعية، والعمر إذ لم يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغيري الحالة الاجتماعية والعمر إذ كانت القيمة المحسوبة (٠.٥٨) وهي (**أصغر**) من القيمة الجدولية عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (٣.٨٤)، مما يشير إلى أن التفاعل لا يؤثر في التواضع. ولا يوجد تأثير للتفاعل بين متغيري العمر، والتحصيل، والجنس إذ لم يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية بين متغيرات العمر، والتحصيل، والجنس إذ كانت القيمة المحسوبة (٠.٨٢) وهي (**أصغر**) من القيمة الجدولية عند درجة حرية (٥) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (٣.٨٤)، مما يشير إلى أن التفاعل لا يؤثر في التواضع. ولا يوجد تأثير للتفاعل بين متغيرات الحالة الاجتماعية، والتحصيل، والجنس إذ لم يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية إذ كانت القيمة المحسوبة (٠.١١٨) وهي (**أصغر**) من القيمة الجدولية عند درجة حرية (١) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (٣.٨٤)، مما يشير إلى أن التفاعل لا يؤثر في التواضع. ولا يوجد تأثير للتفاعل بين الحالة الاجتماعية، والعمر، والجنس إذ لم يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية إذ كانت القيمة المحسوبة (١.٨٢) وهي (**أصغر**) من القيمة الجدولية عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (٣.٨٤)،

مما يشير إلى أن التفاعل لا يؤثر في التواضع. ولا يوجد تأثير للتفاعل بين الحالة الاجتماعية، والعمر، والتحصيل إذ لم يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية إذ كانت القيمة المحسوبة (١.٧٣) وهي (**أصغر**) من القيمة الجدولية عند درجة حرية (٣) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (٣.٨٤)، مما يشير إلى أن التفاعل لا يؤثر في التواضع. ولا يوجد تأثير للتفاعل بين العمر، والتحصيل، والجنس، والحالة الاجتماعية إذ لم يظهر تأثير ذو دلالة إحصائية إذ كانت القيمة المحسوبة (٠.٠٥٢) وهي (**أصغر**) من القيمة الجدولية عند درجة حرية (٢) ومستوى دلالة (0.05) والبالغة (٣.٨٤)، مما يشير إلى أن التفاعل لا يؤثر في التواضع.

خامساً: العلاقة الارتباطية بين الذكاء الاداري، والتواضع: تم استعمال معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين المتغيرين لعينة بلغت (٣٣٨) مدير قسم موزعين على وفق العمر، والجنس، والتحصيل، والحالة الاجتماعية، فبلغ معامل الارتباط بين المتغيرين (٠.٦٢) وللتحقق من هذه المعاملات تم تحويل قيمة معامل الارتباط إلى القيمة التائية بحسب معادلة الاختبار التائي فبلغت القيمة المحسوبة (١٤.٥)، وهي (**أكبر**) من نظيرتها الجدولية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٣٣٦) لاختبار ذو نهاية واحدة والبالغة (١.٩٦)، وعليه فإن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (العاني، وآخرون، ١٩٨٠، ص: ٣١٨). ولتفسير هذه النتيجة فقد وجدت دراسة بيترز Peters، واخرون 2011ان المتواضعين ليسوا انانيين وليس فيهم تكبر، ولا غرور بل منفتحين على الاخرين وواقعين ولا يفضلون الظهور امام الحشود، ومثقفين، ويتقبلون الناس بحسب فئاتهم الاجتماعية. واشارت دراسة مينز Means، واخرون ١٩٩٠م ان المتواضعين لطفاء، وصادقين، ومتسامحين، وصبورين، ويهتمون بأمور الناس، ويتمتعون بعلاقات اجتماعية طيبة، إذ تتخذ القرارات بالمشاركة، وتتجنب مخاطر ضيق الافق التي تميز القرارات الفردية. وبصفة عامة تكون القرارات الجماعية التي يقرها الفريق أكثر قابلية للتطبيق والنجاح من القرارات الفردية بسبب استعداد اعضاء الفريق للالتزام بالقرار ومساندته، وأفضل قرارات الاعمال تلك التي تصدر في بيئة مفتوحة لا يخشى اصحابها مخالفة رأي المدير (الياس، ٢٠٠٩، ص: ١٨١).

التوصيات، والمقترحات: أن يستثمر مديري الاقسام ما جاء به البحث الحالي من نتائج، وتأثيراتها في العمل الإداري. وان يتبعوا نفس الطرائق والاساليب في الوصول الى الأهداف، والعمل على تطوير هذه الطرائق للوصول الى نتاج أفضل. واجراء دراسة للذكاء الاداري تخص فئة المديرون العامون. واجراء دراسة مماثلة تكون الاجابة فيها من مدير القسم والموظف في الوقت نفسه.

المصادر:

١. البياتي، عبد الجبار، واثناسيوس، زكريا زكي (١٩٧٧): الاحصاء الوصفي والاستدلالي، بغداد.

٢. الآصفة، علياء، (٢٠١٠): الإدارة الذكية، مجلة العلوم الإدارية الحديثة، نقابة الإداريين، الأردن.

٣. جلال، سعد، (١٩٨٥): المرجع في علم النفس، مكتبة المعارف الحديثة، مصر.

٤. دخيل، محمد حسن، (٢٠١٥): النظم الاسلامية، دار روافد للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان.

٥. الرقب، عبد الرحمن، (٢٠١٠): أنماط الإدارة الحديثة، جريدة عكاظ، العدد ٢٣١٧، السعودية.

٦. الزيدي، ناظم، (٢٠٠٧): العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات، دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية، أطروحة دكتوراه، بغداد.

٧. سلمان، ميسون عبد خليفة، (٢٠٠٣): تكوين الانطباعات وعلاقته بالأسلوبين المعرفيين تكوين المدركات والفحص، التدقيق، اطروحة دكتوراه، بغداد.

٨. السلمي، علي، (١٩٧٥): السلوك لتنظيمي، دار الارقم للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر

٩. سيلجمان، مارتن، (٢٠٠٥): السعادة الحقيقية، استخدام الحديث في علم النفس الإيجابي لتبين ما لديك من إمكانيات لحياة أكثر إنجازاً، ترجمة: عادل الأعسر وآخرون، دار العين للنشر والتوزيع، مصر.

١٠. العبودي، عثمان سلمان، (٢٠١٤): اخلاقيات الوظيفة العامة، دراسة مقارنة في الإطار الفلسفي لأخلاقيات الوظيفة العامة وسلوكياتها، منشورات الحلبي الحقوقية، لبنان.

١١. عثمان، سيد احمد، (١٩٧٠): علم النفس الاجتماعي التربوي، الجزء الاول، مكتبة الانجلو، مصر.

١٢. العجيلي، شذى، وعزت، ليلى، (٢٠٠٢): السلوك المهني، الدار الجامعية للطباعة والنشر، العراق.

١٣. علي، ايمان عباس، (٢٠٠٩): الذكاء العاطفي، مكتبة الدار العربية للعلوم، بغداد، العراق

١٤. القش، عادل، (٢٠١٣): الإدارة الذكية، مجلة الإدارة الحديثة، عمان، الاردن.

١٥. القيسي، سنان، (٢٠١٤): إدارة الأداء التنظيمي في الهيئة العامة للضرائب، رسالة ماجستير، بغداد.

١٦. ماركم، ديف، واخرون، (٢٠٠٢): الذكاء الاداري، تطبيقات الادارة ونظرياتها، الشركة العربية، مصر.

١٧. مكطوف، صبيحة، والعبيدي، سرى (٢٠٠٨): الذكاء الانفعالي وعلاقته المسايرة الاجتماعية، مجلة التربية والعلم، المجلد (١٥)، العدد (٣).

١٨. مكلفين، روبرت، وغروس، رتشارد، (٢٠٠٢): مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، دار وائل للنشر، الأردن.
١٩. النعيمي، صلاح عبد القادر، (٢٠٠٧): الادارة، دار اليازوري للنشر، الأردن.
٢٠. الهموندي، وردة، (٢٠١٣): دور الذكاء الشعوري في تفوق الاداء الجامعي، رسالة ماجستير، العراق.
٢١. الياس، طارق، (٢٠٠٩): الذكاء العاطفي، بوك سيتي للنشر والاستشارات الادارية، مصر.

22- Albrecht, S. & Thomas, & Chadwick, (1980): Social Psychology, N. J., P. H.
23- Anastasi, A. (1976): Psychological Testing, New York: McMillan Publishing co.
24- Davis, & Mcmahon, & Flessati, (2011): Verbal rationales and modeling as adjuncts to parenting, technique for child compliance, j. of Ch. Dev, Vol. 55
25- Downey, Papageoriou & Stough, (2006): Examining the Relationship between Leadership Emotional intelligence and intuition in Senior Female Managers, Leadership and organization development Journal, Vol. (27), No. (4).
26- Downey, Mark, (2013): Relationship between Emotional Intelligence and Leadership, Leadership and organization development Journal, Vol (21), No (1).
27- Ebel, R. l., (1972): Essential of Education Measurement, N. J., Prentice-Hall C.
28- Edwards, A. L. (1957): Techniques of an attitude scale construction, N. Y, INC.
29- Elliott, Charles, (2010): Humility, Development and analysis of a scale, P: 96
30- Freeman, F. S., (1962): Theory of psychological testing, N. Y, R & W.
31- Goodwin, C.J. (1995): Research in Psychology: Method design. J. W. & S, I.
32- Graham, J.R. & Lilly, R.S. (1984): Psychological Testing. N. J. Prentice-H, Inc.
33- Heresy, Paul, (1984): The situational leader, N. Y. Center for leadership studies.
34- Higgs, & Terrell, (2007): The Emotionally Intelligence Team, J. B. S.F.
35- Kaplan, & Sassuzzo, (1982): Psychological Testing: Principles, C. B. pub. C.
36- Labouff, & Millerton, (2012): Humble Persons are more helpful than less humble Persons, Evidence from three studies. The Journal of positive Psychology.
37- Lee, & Ashton, (2004): Psychometric properties of the Hexaco, Personality Inventory, Multivariate Behavioral Research, 39, 328-329.
38- Lewin, M., (1979): Understanding Psychological Research, N. Y. John Wiley.

39- Mandler, M., (1964): Thinking from association to gestalt, New York.
40- Menkes, Justin, (2010): Executive Intelligence, Collins, p.306
41- Milgram, S, (1974): Obedience to Authority Harper and Row, New York.
42- Minarik, Susan, (2013): www.positive-living-now.com
43- Mitchell & Terence, (2005): Expressed Humility in Organizations Implications for Performance, Teams, and Leadership, U. of W. The State University of N.Y.
44- Myers & Peter, (1980): Gifts Differing, Understanding Personality Type, mountain View, CA: Davies – Black Publishing.
45- Niekerk, Magdalena, (2005): Transformational Leadership at a Higher Education Institution, Master of arts, University of South Africa
46- Nunnally (1970): Introduction to Psychological Measurement, McG.Company.
47- Peters, Annette Susanne, (2011): Association between Dispositional Humility and Social Relationship Quality Psychology, Vol 2, NO 3.
48- Pree, Max De (1987): Leadership is an Art, M. Uni. P.East Lansing, Michigan.
49- Quiros, Alexander, (2006): The development construct validity and clinical utility of healthy humility inventory, Texas A & M University, p: 81.
50- Rosete, & Ciarrochi, (2005): Emotional Intelligence and its Relationship to work place performance, J.of leadership & Organization Development, Vol. 26 No. 5.
51- Stang, & Wrightsman, (1981): Dictionary of Social Behavior and Social Research Methods, Monterey Brooks Cole Publishing Company.
52- Tangney JP (2000), Humility: theoretical perspectives, empirical
53- Weiner, & Stewart, (1984): Assessing Individuals: Psychological and Educational Tests and Measurements. Boston: Little, Brown & Company
54- Wong, Paul (2011): A positive psychology of humility international Network on Personal Meaning, Coquitlam, BC, Canada.
55- Wrights, & Deaux, (1980): Social Psychology, 3ed, Monterey, California.
56- Zweibel, Barry (1014): The Three Stages of Executive Intelligence Leadership Traction. A Leadership Development, Number 2, Certified Coach.

الملاحق:

فقرات مقياس الذكاء الإداري: وبدائل الاجابة (دائما، وغالبا، وأحيانا، ونادرا، وابدا).

احدد اولويات اهدافي كي انجزها بشكل أفضل. اتبع قواعد الجودة في ترقية العاملين. يجعلني العاملين أشعر بأني سيئ، مهما فعلت معهم. اواجه المواقف الصعبة بخبراتي المتراكمة في الادارة. اراجع قراراتي بعد دراسة ما يمنع انجاز العمل. اتوافق مع المواقف الاجتماعية الجديدة بسهولة. اتبنى وجهات نظر العاملين عندما تكون الاصوب. تأخذ

مشكلات العمل، ومعوقاته جزءا من تفكيري. اتخذ قراري بعد معرفة أفعال العاملين بشكل مناسب. ازداد نشاطا وتحدي عندما تواجهني مشكلة في العمل. يمكنني ضبط انفعالاتي عند مواجهة معوقات العمل. اتقبل وجهة نظر العاملين حتى لو تعارضت معي. اواجه معوقات العمل، ولكني اتجاوزها وأعمل. اتحمل مسؤولية الاعمال التي اقوم بها. اظهر درجة عالية من المودة في تعاملي مع العاملين. اعبر عن مشاعري بود حتى مع من لا يتفق معي. أجد صعوبة في إدارة العمل واتخاذ القرارات. اهتم بالعمل والعاملين على حد سواء. اسعى لتطوير قدراتي وهي سبيل لإنجاز الاعمال. احرص على تكوين الصداقات مع العاملين. اوفر جو مناسب ليظهر الابداع والمشاركة بين العاملين. اتبع اساليب متجددة في التعامل مع العاملين. اتعاطف مع العاملين في الازمات. اوجه العاملين بحسب الفروق الفردية فيما بينهم. استثمر العلاقات الانسانية بإيجابية للتواصل مع العاملين. أحاول حل النزاعات بين العاملين وأشجعهم على التعاون. اعمل بروح الجماعة للوصول الى الأهداف. اثبت تاريخ ما ابدأ به لأرى مدى تقدمي في انجازه.

فقرات مقياس التواضع: وبدائل الاجابة (دائما، وغالبا، وأحيانا، ونادرا، وابدا).

اتحلى بالصبر عند بدأ خطوات العمل الأولى. ابادر للاعتذار من الاخرين عند حدوث أي سوء فهم معهم. اتعجب ممن يجعل مصاعب الحياة معوقا لعمله. اتقبل نصائح الاخرين، وانتقاداتهم. استثمر أي مناسبة لتشجيع الاخرين. اشعر بالعطف لمن لا يتمكن من تحقيق اهدافه. ابادر لمساعدة الاخرين تشجيعا لهم. يمكنني إدراك اسباب الفشل الذي أقع فيه. يعجبني الحديث عن المبدعين في عملهم لأحذو حذوهم. يمكنني الوصول للأسباب عند مواجهة مأزق في العمل. ابادر بالمزاح مع زملائي تخفيفا من أعباء العمل. اشعر بالامتنان لمن يفهم قراراتي حتى لو كانت في غير مصلحته. اشعر بالحرج كوني موضع اهتمام الاخرين. أحرص على النظر الى أخطائي عندما يخطئ الاخرون. يسهل عليّ طلب مساعدة الاخرين. اتقبل اعتذار الاخرين عندما يخطؤون. اشعر بالسرور وانا اسيطر على معوقات العمل. اشعر أنى محظوظ عند ما يجاملني الاخرون. انا صريح في تعاملاتي مع الاخرين. اشعر بامتنان عندما يساعدني الاخرين بعملي. اشعر بقيمة الهدايا حتى لو كانت رمزية. اشعر بأهمية تنسيق مظهري الخارجي. يستحسن الاخرون طلب مشورتي. يؤلمني ضعف تحمل الاخرين لمسؤولياتهم. اشعر بأهمية عملي عندما يشير اليه الاخرون. اشعر بالانسجام مع من يعمل بهدوء، وتأن.

Business Think and its Relation to the Humility of Department Managers

Assist. Prof. Abbas Al Asadi (Ph. D),
Noor Shaker Abid Ali Al Zaidi

Abstract:

The target of current search to know Business Think department managers, recognizing the differences in Business Think according to Gender, Academic achievement, Age, and Specialization. And Humility department managers, recognizing the differences in the Humility according to the same demographic variables. And Correlation between Business Think and Humility. To achieve research goals, we build two scales the first one is Business Think consists (28) items, and Humility consists (26) Items. Verified psychometric properties of the scales above, truly verified reliability coefficient also scales with Cronbach alpha (0.84) for managing Business Think scale, while reliability coefficient of Cronbach Alpha Humility scale (0.78). After application of a sample of measurements (338) member of department managers drawn from the research community, (222) male and (116) female of (Ministry of Labor, and Social Affairs, Ministry of Health and the Environment, Ministry of Industry and Minerals, Ministry of Education, Ministry of Higher Education and Scientific Research, and Ministry of Culture and Tourism and Antiquities) and the current search results have been analyzed in the light of the theoretical framework adopted, contained a number of conclusions, including that section managers management Business Think and there is no interaction between demographic variables in administrative and Business Think that department managers have Humility. There is a difference in the demographic variable Sex in humility and for females and there is no interaction between demographic variables in Humility and there is a positive correlation between Business Think and modesty and management researcher emerged a set of recommendations and proposals.