

أثر الذكاء العاطفي في الانماط القيادية من وجهة نظر العاملين في البنوك الأردنية  
**The impact of emotional intelligence in the leadership styles from the employees point view in Jordanian banks**

د. بسام فتحي الذيابات \*

جامعة البلقاء التطبيقية، المملكة الأردنية الهاشمية

[aldaibat@hotmail.com](mailto:aldaibat@hotmail.com)

تاريخ التسليم: 2018/07/03، تاريخ المراجعة: 2018/10/19، تاريخ القبول: 2018/10/24

Abstract

The present study aims to examine the impact of emotional intelligence on leadership styles and to identify level of emotional intelligence and leadership styles at Jordanian banks. The study's sample consists of (390) employees that will help answering the study's questions. Besides, the researcher developed a questionnaire aiming at measuring emotional intelligence dimensions (self-awareness, self-management, social awareness and relation management) and leadership styles level. Moreover, some statistical techniques were used for testing the hypotheses and answering the study's questions. The most important findings and conclusions of the research are: The arithmetic mean of the estimates of employees at Jordanian banks towards emotional intelligence and leadership styles dimensions were moderate. Regression results indicate that there is statistically significant effect for emotional intelligence on leadership styles at Jordanian banks. Besides, social awareness influence came first concerning the size of the effect. The most leadership style used at Jordanian banks is transactional leadership style.

**KEYWORDS-** emotional intelligence,

المخلص

هدفت الدراسة الى تحديد أثر الذكاء العاطفي في النمط القيادي للعاملين في البنوك الأردنية، والى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي وعلى الأنماط القيادية السائدة. وقام الباحث بتصميم استبانة للكشف عن ابعاد الذكاء العاطفي (الوعي بالذات، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، وإدارة العلاقات) وعن مستوى الانماط القيادية، تكونت عينة الدراسة من (390) موظفاً للإجابة على اسئلة الدراسة، حيث وزعت عليهم الاستبانة التي تم التحقق من صحتها وثباتها، وتم استخدام بعض التقنيات الاحصائية لاختبار فرضيات الدراسة والاجابة عن اسئلتها. وأهم النتائج المتوصل إليها؛ ان المتوسطات الحسابية للذكاء العاطفي والأنماط القيادية متوسطة، ووجود أثر دال احصائياً للذكاء العاطفي في الأنماط القيادية، وأن أكثر أبعاد الذكاء العاطفي تأثيراً في النمط القيادي الوعي الاجتماعي، وأن أكثر الأنماط القيادية استخداماً في البنوك الأردنية نمط القيادة التبادلية.

\* المؤلف المراسل: بسام فتحي الذيابات، [aldaibat@hotmail.com](mailto:aldaibat@hotmail.com).

## المقدمة:

يعد الذكاء العاطفي من الموضوعات الحديثة الاهتمام في الادارة نسبياً، ويلعب الذكاء العاطفي دوراً بارزاً في زيادة فعالية النمط القيادي والقدرات القيادية مثل مهارات التأثير والقدرة على المفاوضات، ومهارات الاتصال اللفظي والكتابي. ويعتبر الذكاء العاطفي من عناصر النجاح لأداء بعض الوظائف مثل: اتخاذ القرارات والاتصالات المفتوحة والابداع والابتكار وزيادة ولاء الزبائن، والنجاح المالي للرياديين وزيادة انتاجية العاملين (Greenberg & Baron, 2008; Stewart et al., 2008).

كما شهدت الخمسين سنة الماضية ابحاثاً علمية متزايدة في حقل القيادة ، ولا يبدو التركيز غريباً لأن القيادة أمر اساسي لنجاح المنظمات، وبدون وجود قيادة ادارية فعالة هناك صعوبة في المحافظة على ربحية وانتاجية المنظمة وميزتها التنافسية. إن الأنماط القيادية كانت مثار اهتمام العديد من الباحثين حيث تم دراسة علاقة الأنماط القيادية بكثير من المتغيرات التنظيمية، حيث يلعب النمط القيادي دوراً هاماً في ابداع العاملين ومشاعرهم ورضاهم وفي صياغة وتطبيق استراتيجيات المنظمة كما يؤثر في أداء العاملين وأداء فرق العمل، مما يتطلب من القائد ايصال رؤية المنظمة لجميع العاملين، وبناء الثقة والأمل والتفاؤل، والعمل على تحقيق المستقبل مع العاملين (Robbins, 2009).

قدم سلوفي وماير أول تعريف للذكاء العاطفي حيث عرفاه على أنه مجموعة فرعية من الذكاء الاجتماعي يتضمن القدرة على مراقبة مشاعر الفرد وعواطفه، ومراقبة مشاعر وانفعالات الآخرين والتمييز بينها، واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكيره وسلوكه (Mayer & Salovey, 1997). وقد عرف جولمان الذكاء العاطفي على أنه قدرة الشخص على ادراك مشاعره ومشاعر الآخرين لأجل الحفز الذاتي وادارة مشاعره بصورة جيدة وعلاقاته مع الآخرين (Goleman, 1998). يتضمن الذكاء العاطفي أربعة أبعاد هي:

- الوعي بالذات: من خلال احساسنا بقدراتنا الحقيقية مثل التقييم الصحيح للذات والثقة بالنفس والوعي الشعوري.

- ادارة الذات: من خلال عدم ادخال مشاعرنا في أداء المهام والمرونة في التغلب على المعوقات والتكيف مع الظروف المتغيرة ، وتتضمن ادارة الذات قدرات التفاؤل وضبط النفس شعورياً والانتجاز والمبادرة والتكيف والشفافية (Stewart et al., 2008).

- الوعي الاجتماعي: أي الشعور بمشاعر الناس والقدرة على النظر إلى الأمور بمنظورهم، وتتضمن بعض القدرات المتعلقة بالوعي التنظيمي (السياسات التنظيمية، واتخاذ القرارات، وإدراك الأحداث) والخدمة (حاجات الزبائن والاهتمام بالموظفين).

- إدارة العلاقات: من خلال إدارة المشاعر في العلاقات بشكل جيد، وقراءة الأوضاع الاجتماعية بشكل صحيح، واستخدام المهارات الخاصة بالإقناع والقيادة والتعاون مع فرق العمل والقدرة على المفاوضات، ويتضمن هذا البعد بعض القدرات مثل: القيادة الإلهامية، والتأثير على الآخرين، وإدارة الصراع، والتحفيز للتغيير والتعاون (Neerpal&Renu., 2009).

عرف (Robbins & Coulter, 2009) القائد بأنه الشخص الذي يستطيع التأثير في الآخرين، والذي يملك سلطة إدارية. أما النمط القيادي فهو مجموعة من التصرفات التي يديها القائد داخل التنظيم نتيجة لضغوط داخلية أو خارجية ومن ثم يترك أثراً مباشراً على سلوك العاملين في التنظيم (صباح، 2015). والنمط القيادي هو نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال تجميع وتوحيد كافة الموارد المتاحة ووضعها موضع الاستغلال المثمر (الراحلة، 2010). كما تستخدم كلمة النمط القيادي فهي تستخدم لوصف القادة الناجحين ومن الصعب الوصول لنمط قيادي واحد للقائد وان الأنماط القيادية تختلف باختلاف الثقافات (Robbins, 2009).

ركزت النظريات السلوكية على دراسة ما يفعله القادة ، وقد وضع دوجلاس ماكجريغور نظرية (X) للتعبير عن النمط السلطوي للقائد ونظرية (y) للتعبير عن النمط الانساني للقائد، وصنف ليكرت الأنماط القيادية إلى أربعة هي: الاستبدادي المستغل، والمركزي النفعي، والاستشاري، والجماعي المشارك. وكشفت دراسة جامعة أيووا على وجود ثلاثة أنماط قيادية هي: الأوتوقراطية والديمقراطية وعدم التدخل (نجم، 2011). وحددت جامعة ميتشجان نمطين للسلوك القيادي هما: نمط الاهتمام بالإنتاج، ونمط الاهتمام بالمرؤوسين، وحددت دراسات جامعة أوهايو نمطين لسلوك القائد هما: الاعتبار الفردي ، والنشاط الموجه نحو العمل، وحدد بليك وموتون خمسة أساليب قيادية وفق بعدي الاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين هي: أسلوب القيادة الضعيفة، والقيادة التسلطية، والقيادة الانسانية، وأسلوب القيادة الحلول الوسط ، وأسلوب القيادة الجماعية. (Robbins, 2009).

وقد أشارت نظريات المدخل الموقفي في القيادة إلى أنماط متباينة للقائد، حيث ذكر فيدلر في نظريته ان فعالية القيادة تتوقف على قدرة الفرد على المواءمة بين السمات القيادية وعوامل الموقف التي تؤثر في النمط القيادي المناسب وهذه العوامل هي: علاقة القائد بأعضاء المجموعة، ودرجة هيكلية المهمة المطلوب أدائها، وقوة المركز الوظيفي. وأشار تاننوموشميدت في نظرية الخط المستمر للقيادة

إلى سبعة أنماط قيادية تتباين وفق القيادة الديمقراطية والقيادة الأوتوقراطية ، وأن النمط القيادي للقائد يجب ان يتناسب مع قدراته وقدرات المرؤوسين والموقف الذي يتعامل معه (لهلوب والصريرة، 2012). كما ذكر بيرسي ويلانشارد في نظريتهم (النموذج الموقفي في القيادة) ان القائد الفعال يختار النمط المناسب في الموقف المناسب، وان ذلك يعتمد على درجة النضج الموجودة عند المرؤوسين فان هناك أربعة أنماط للقيادة هي: اعطاء الأمر والاخبار، والبيع، والمشاركة، والتفويض (Robbins & Coulter, 2009).

وقام (Bass, 1985) بتحديد ثلاثة أنماط للقيادة هي: نمط قيادة عدم التدخل، ونمط القيادة التحويلية، ونمط القيادة التبادلية.

تتجنب قيادة عدم التدخل اتخاذ القرارات وتتجاهل المشاكل الموجودة وترفض التدخل وتتجنب تحمل مسؤولية القيادة وروح المبادرة للتفاعل مع أعضاء المجموعة. كما يتجنب القائد اعطاء اتجاه واضح ولا يشارك في تطوير العاملين، ويتجنب مشاركة العاملين واعطاءهم الحوافز (Yaulk, 2010).

أما نمط القيادة التبادلية فيحدث بين القادة والاتباع وهذا التبادل يكون لأشياء ذات قيمة اقتصادية وكلا الطرفين له أغراض مرتبطة ولكنها لا تتعدى هذه المنافع ، وهذه العلاقة لا تتطلب جهد اضافي من العاملين أو تحقيق أهداف أعلى. وبموجب هذا النمط يكون هناك نقاش بين القائد والاتباع حول الاحتياجات والعوائد المتوقعة، فالاتباع يحققوا رغبات القائد لأجل العوائد وتجنب العقاب في حال عدم تحقيقهم للأهداف (Bass et al, 2003). وحدد (Bass & Avolio, 2004) ثلاثة مكونات للقيادة التبادلية هي: المكافأة المشروطة، والادارة الايجابية بالاستثناء، والادارة السلبية بالاستثناء.

وأما نمط القيادة التحويلية فهو نمط قيادي يلهم التابعين ويثيرهم لتجاوز مصالحهم الشخصية لصالح المنظمة وليكونوا قادرين على التفكير الابداعي وبذل جهد اضافي يؤثر على اهتمام التابعين، وحدد (Bass & Avolio, 2003) اربعة ابعاد لها هي: الحفز الإلهامي، والتأثير المثالي، والاعتبار الشخصي، والمحاكاة الذهنية.

حظي موضوع العلاقة بين الذكاء العاطفي والنمط القيادي باهتمام العديد من الباحثين محلياً وعالمياً، وفي هذا السياق أجرى (Tyczkowski, Vandenhouten, Reilly & Kubsch, 2015) دراسة هدفت الى معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي والنمط القيادي لمجموعة من مدراء التمريض العاملين في مستشفيات امريكية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين القيادة التحويلية وبين الذكاء العاطفي، وعدم وجود علاقة بين الذكاء العاطفي ونمطي القيادة التبادلية وعدم التدخل.

وأجرى (Brown, 2014) دراسة هدفت الى معرفة العلاقة بين الذكاء العاطفي ونمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية وبين الأداء. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين الذكاء العاطفي ونمطي القيادة التبادلية والقيادة التحويلية وبين الأداء، ووجود علاقة بين ابعاد الذكاء العاطفي ونمط القيادة التحويلية، ووجود علاقة بين المكافاة المشروطة كأحد ابعاد القيادة التبادلية والأداء.

أوضح (فيروز، 2014م) أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي من وجهة نظر اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية في جامعة جزائرية. حيث أوضحت نتائج الدراسة ان اتجاهات الأكاديميين نحو أبعاد الذكاء العاطفي مرتفعة، وأن مستوى الأهمية لمهارات الوعي الذاتي ومهارات ادارة الذات ومهارات الوعي الاجتماعي ومهارات ادارة العلاقات عالية.

وبين ( الغالبي وعلي ، 2014م) دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة في جامعات وسط وجنوب العراق. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقات ارتباط معنوية وإيجابية للذكاء العاطفي مع القيادة التحويلية، ووجود علاقات ارتباط معنوية وإيجابية للمتغير الوسيط الحكمة مع القيادة التحويلية، ووجود أثر مباشر وغير مباشر للذكاء العاطفي على القيادة التحويلية.

وقام ( عبود، 2013م) بدراسة هدفت إلى تحديد أثر الذكاء العاطفي على القيادة التحويلية في البنوك التجارية الأردنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء العاطفي على القيادة التحويلية، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في أثر الذكاء العاطفي تعزى للعمر أو الجنس أو الحالة الاجتماعية.

أجرى (Shahhosseini, Silong, & Ismail, 2013) دراسة هدفت الى تحليل العلاقة والاثر ما بين الذكاء العاطفي ونمطي القيادة التبادلية والتحويلية على الأداء الوظيفي لمجموعة من المدراء العاملين في قطاع البنوك في ايران. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ما بين الذكاء العاطفي ونمطي القيادة ولكن بدرجة أكبر مع القيادة التحويلية، وكذلك وجود أثر للذكاء العاطفي ونمطي القيادة التبادلية والتحويلية على الأداء الوظيفي، وبدرجة أكبر للذكاء العاطفي.

وأجرى (Batool, 2013) دراسة هدفت الى تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وابعاده والقيادة الفعالة في القطاع المصرفي الباكستاني. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ايجابية بين الذكاء العاطفي والقيادة الفعالة، وكذلك وجود علاقة ايجابية بين ابعاد الذكاء العاطفي (المسؤولية، وضبط الذات، والاداء،..) والقيادة الفعالة. وأجرى (Flavia, Valter&Mateus, 2012) دراسة هدفت الى الكشف عن اثر الذكاء العاطفي وخصائص الشخصية على القيادة التحويلية وفاعلية اداء المديرين لمنظمة

برازيلية تعمل في مجال الطاقة . وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر احصائي للذكاء العاطفي على القيادة التحويلية، وان فاعلية القائد هي دالة مباشرة لسلوك القائد التحويلي، ودالة غير مباشرة للفروق الفردية (الخبرة ، الذكاء، والوعي).

وأجرى (Hamidi & Azizi, 2012) دراسة هدفت الى دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وانماط القيادة لمجموعة من مدرء المدارس الايرانية. أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين الذكاء العاطفي وانماط القيادة، ووجود علاقات بين تنظيم الذات والتعاطف والحفز مع النمط الديموقراطي المفتوح في القيادة، وعدم وجود علاقة دالة احصائيا بين الوعي بالذات وانماط القيادة، ووجود علاقة سلبية بين التعاطف والنمط الاوتوقراطي المغلق.

وأجرى (المراد، 2009م) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فعالية القيادة الإدارية في شركة طيران مصرية، وتكونت عينة الدراسة من 109 قائد اداري. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ايجابية بين الذكاء العاطفي ونمط القيادة التحويلية ووجود علاقة ايجابية بين الذكاء العاطفي ونمط القيادة التبادلية، ووجود علاقة ايجابية بين الذكاء العاطفي وزيادة فاعلية القيادة الادارية، وإلى أن الذكاء العاطفي يزيد من فعالية القيادة الادارية بوجود نمط القيادة التحويلية ونمط القيادة التبادلية ولكن بصورة أكبر لنمط القيادة التحويلية. بناءً على ما سبق تسعى الدراسة الحالية الى التعرف على أثر الذكاء العاطفي على النمط القيادي، من خلال تطبيق هذه الدراسة على القطاع المصرفي الأردني.

#### مشكلة الدراسة

يلعب قطاع البنوك الاردني دوراً بارزاً في توفير الاحتياجات التمويلية لمختلف قطاعات الاقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المستدامة، ويقدم الخدمات المصرفية بمختلف أشكالها وأنواعها، كما يواجه العديد من التحديات والمنافسة مع البنوك الأجنبية وسرعة التغير وتباطؤ معدلات النمو الاقتصادي ، مما يتطلب من قياداتها استخدام انماط قيادية تؤمن بالتغيير، والابتكار الإداري في مواجهة ظروف المنافسة والسوق بما يجعلها المصدر الأكثر حيوية وابتكاره للميزة التنافسية.

أن نجاح القائد يتوقف أساساً على استخدامه النمط القيادي المناسب والمؤثر على العاملين تحت إشرافه و اطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب، من خلال قدرته على ادراك مشاعر العاملين والتأثير فيها، وقدرته على تكوين علاقات فعالة معهم، ويجاد روح الجماعة وفرق العمل، وضمان اتصالات مفتوحة مع العاملين، ودعم تطوير العاملين وتوفير الأمن الوظيفي لهم، مما يتطلب من القائد مستوى عالي من الذكاء العاطفي.

وبناءً على ما تقدم فإن مشكلة البحث في إطارها العام ترتبط بضعف ادراك العلاقة بين الذكاء العاطفي وبين الأنماط القيادية في البنوك الأردنية، لذا تسعى هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين الذكاء العاطفي وبين الأنماط القيادية.

#### أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة الى الاجابة على الاسئلة التالية:

- ما مستوى الذكاء العاطفي وابعاده للعاملين في البنوك الأردنية؟
- ما هي الأنماط القيادية السائدة في البنوك الأردنية؟
- ما أثر الذكاء العاطفي في الأنماط القيادية في البنوك الأردنية ؟

#### أهداف الدراسة:

يتبلور هدف الدراسة الرئيس ب: تحديد أثر ابعاد الذكاء العاطفي في أنماط القيادة للعاملين في البنوك الأردنية ، ويتفرع عنه الأهداف الفرعية الآتية:

- التعرف على مستوى الذكاء العاطفي للعاملين في البنوك الأردنية.
- التعرف على أنماط القيادة السائدة في البنوك الأردنية
- تحديد أثر الذكاء العاطفي في أنماط القيادة السائدة في البنوك الأردنية.

#### أهمية الدراسة:

- ربطت هذه الدراسة بين مجموعة من المتغيرات لم يتم ربطها من قبل الدراسات السابقة، حيث جمعت بين الذكاء العاطفي والأنماط القيادية في أنموذج دراسة واحد.
- تناولت الدراسة الحالية موضوعاً يعتبر حديثاً نسبياً، حيث تفتقر المكتبة العربية لمثل هذا النوع من الدراسات.
- ستفيد نتائج هذه الدراسة البنوك الأردنية للارتقاء بمستوى العمل المصرفي والنهوض به من خلال تبني النمط القيادي الفعال، وزيادة معرفتهم بأبعاد الذكاء العاطفي، مما يزيد من ربحيتها وكفاءتها وفعاليتها.
- من المتوقع أن تفيد النتائج التي تسفر عنها هذه الدراسة أصحاب القرار في البنوك الأردنية في توضيح أثر الذكاء العاطفي في النمط القيادي في البنوك الأردنية.

#### فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية الأولى :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في أنماط القيادة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في البنوك الأردنية. ويتفرع منها:-

الفرضية الفرعية الأولى : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي بالذات في أنماط القيادة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في البنوك الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الذات في أنماط القيادة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في البنوك الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاجتماعي في أنماط القيادة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في البنوك الأردنية.

الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقات في أنماط القيادة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في البنوك الأردنية.

#### الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

منهج الدراسة: تم استخدام المنهج الوصفي نظراً لملائمته لطبيعة الدراسة.

مجتمع وعينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من (18257) موظفاً، وهم جميع الموظفين العاملين في البنوك الأردنية والبالغ عددها (16) بنكاً وذلك وفق التقارير الرسمية لجمعية البنوك الأردنية للعام (2015م). وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة اعتماداً على حجم المجتمع وهامش خطأ مسموح به (5%)، وتم تحديد حجم العينة حسب الجداول الاحصائية (Sekaran, 2006). وتكونت عينة الدراسة من (400) موظفاً ومن مختلف المستويات الإدارية.

#### وحدة المعاينة:

تمثلت وحدة المعاينة من العاملين في البنوك الأردنية، وتم توزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة من قبل الباحث مباشرة، ومن ثم تم استرجاع (385) استبانة، وعند مراجعة هذه الاستبيانات تم استبعاد (5) استبيانات لعدم صلاحيتها، حيث بقي من مجموع الاستبيانات ما مجموعه (380) استبانة قابلة للتحليل، الأمر الذي يمثل ما مقداره (98%) نسبة استرجاع من إجمالي عدد الاستبانات الموزعة.

#### أداة الدراسة

تكونت الاستبانة وبشكلها النهائي من (48) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي، حيث تكونت الاستبانة من ثلاثة أجزاء كما يلي:

الجزء الأول: يتعلق بمجموعة من المتغيرات الديموغرافية كالجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي لبيان وصف خصائص عينة الدراسة.



الجزء الثاني: الذكاء العاطفي وقد تضمن (24) سؤالاً لقياسه ، حيث عبرت الاسئلة (1-6) عن الوعي بالذات، والاسئلة (7-12) عن ادارة الذات، والاسئلة (13-18) عن الوعي الاجتماعي ، والاسئلة (19-24) عن ادارة العلاقات وتم قياسها بناءً على نموذج (Goleman, 1998). واستعان الباحث بالدراسات السابقة والمراجع ذات الصلة.

الجزء الثالث: أنماط القيادة وقد تضمنت (24) سؤالاً لقياسها، حيث عبرت الاسئلة (25-34) عن نمط القيادة التحويلية وأبعادها (التأثير المثالي، والحفز الالهامي، والاستثارة الفكرية، والاعتبار الفردي)، وعبرت الاسئلة (35-42) عن نمط القيادة التبادلية وأبعادها (المكافاة المشروطة، والادارة الايجابية بالاستثناء، والادارة السلبية بالاستثناء)، وعبرت الاسئلة (43-48) عن نمط قيادة عدم التدخل. حيث تم الاعتماد في قياس الأنماط القيادية على مقياس القيادة المتعددة العوامل (MLQ) الذي استخدمه (Bass & Avolio, 2004) واستعان الباحث بالدراسات السابقة والمراجع ذات الصلة.

#### صدق أداة الدراسة وثباتها

##### الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على هيئة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص بمجال الدراسة، وتصميم الاستبانة في مجالات العلوم الادارية والتربوية وعددهم (9)، حيث تم الأخذ بالمقترحات، والتوصيات الواردة منهم حول مدى وضوح عباراتها وتمثيلها لمتغيرات الدراسة، وجرى تعديل بعض مفرداتها وفقاً لأرائهم ومقترحاتهم، وذلك لزيادة درجة صدقها وسهولة فهمها من قبل أفراد عينة الدراسة.

ثبات أداة الدراسة: تم اختيار عينة استطلاعية مكونة من (20) موظفاً من العاملين في البنوك الأردنية بهدف تطوير الاستبانة والتأكد من سلامة فقراتها، وقد تم استرداد الاستبانات جميعها، وتم استبعاد افراد العينة الاستطلاعية بعدئذ من الدراسة. ولمعرفة مدى ثبات أداة الدراسة قام الباحث باستخدام طريقة معامل الاتساق الداخلي، باستخدام اختبار كرونباخ ألفا، حيث بلغت قيمة معامل الثبات لأنماط القيادة (0.82)، وبلغت قيمة معامل الثبات للذكاء العاطفي (0.71)، وبلغت قيم كرونباخ ألفا لجميع متغيرات الدراسة في الاستبانة (0.85) وهي أعلى من النسبة (0.60) المقبولة عادة في البحوث والدراسات الاجتماعية (جودة، 2008).

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها تم استخدام الأساليب والمعالجات الإحصائية المناسبة والمستقاة من الرزمة الإحصائية (SPSS) مثل مقاييس الاحصاء الوصفي، ومعامل كرونباخ الفا، ومعامل ارتباط بيرسون، وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

## وصف خصائص عينة الدراسة:

يوضح الجدول (1) تحليل المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة ( حسب الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

الجدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الديموغرافية والوظيفية

المتغير	المستوى/الفئة	العدد	النسبة المئوية%
الجنس	ذكر	268	70.5%
	أنثى	112	29.5%
	المجموع	380	100%
العمر	من 20-أقل من 30	21	5.5%
	من 30 - أقل من 40 سنة	255	23.2%
	من 40 - أقل من 50 سنة	88	67.1%
	50 سنة فأكثر	16	4.2%
	المجموع	380	100%
المؤهل العلمي	دكتوراه	24	6.3%
	ماجستير	59	17.6%
	بكالوريوس	256	67.4%
	دبلوم	41	8.7%
	المجموع	380	100%
عدد سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	14	3.7%
	من 5 - أقل من 10 سنوات	221	58.2%
	من 10 - أقل من 15 سنوات	91	23.9%
	15 سنة فأكثر	54	14.2%
	المجموع	380	100%

مسمى الوظيفي	عدد	النسبة المئوية
مدير	40	10.5%
رئيس قسم	46	12.1%
مشرف	91	23.9%
موظف	203	53.4%
المجموع	380	100%

يظهر من الجدول (1) ما يلي:

**توزيع أفراد العينة وفقاً للجنس:** بلغت نسبة الذكور (70.5%) بينما بلغت نسبة الإناث (29.5%)

وتبدو هذه النتيجة طبيعية لارتفاع عدد الذكور العاملين في البنوك الأردنية مقارنة بالإناث .

**توزيع أفراد العينة وفقاً للعمر:** بلغت نسبة الذين فئة اعمارهم (من 30 - أقل من 40 سنة)

(23.2%)، بينما بلغت الذين نسبة اعمارهم (من 40 - أقل من 50 سنة) (67.1%)، كما بلغت

الذين نسبة اعمارهم (من 20-أقل من 30) (5.5%)، وبلغت نسبة الذين اعمارهم (50 سنة فأكثر)

(4.2%)، وهذا يدل على أن النسبة الأكبر من الفئات العمرية هي الفئة العمرية (من 40 - أقل من

50 سنة) مما يدل على اتصاف عينة البحث بالممارسة والقدرة على القيادة والخبرة المتراكمة.

**توزيع أفراد العينة وفقاً للمؤهل العلمي:** بلغت اعلى نسبة مئوية لتوزيع أفراد العينة تبعاً لمتغير المؤهل

العلمي (67.4%) لفئة (بكالوريوس)، يليها النسبة المئوية لفئة ماجستير التي بلغت (17.7%)، كما

بلغت نسبة الحاصلين على المؤهل العلمي (دبلوم) (8.7%)، كما بلغت نسبة الحاصلين على المؤهل

العلمي (دكتوراه) (6.8%). وهذا يدل على امتلاك افراد عينة الدراسة مستوى تعليمي متقدم ينبغي ان

يتلائم مع طبيعة وظائفهم.

**توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة:** اتصفت عينة الدراسة بامتلاك افرادها خبرة وظيفية مرتفعة ، اذ

يظهر من الجدول (1) بان (58.2%) من موظفي البنوك الأردنية تتراوح خبرتهم (من 5 - أقل من

10 سنوات)، وأن (23.9% ) كانت خبرتهم (من 10 - أقل من 15 سنوات)، وأن الذين تجاوزت

خبرتهم (15 سنة فأكثر) (14.2%)، وهذا يدل على امتلاك عينة الدراسة لخبرة طويلة في العمل

المصرفي. في حين بلغ عدد الذين تقل خبرتهم عن ( 5 سنوات ) (14) موظفاً ونسبة (3.7%) وهي

أقل النسب.

**توزيع أفراد العينة وفقاً للمسمى الوظيفي:** ان الغالبية العظمى للمسمى الوظيفي هي ( موظف) بنسبة

(53.4%)، يليهم فئة (مشرف ) بنسبة (23.9%)، يليهم الذين يشغلون فئة (رئيس قسم) بنسبة

(12.1%)، وأخيراً الذين يشغلون فئة ( مدير ) بنسبة (10.5%).

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى الذكاء العاطفي وابعاده للعاملين في البنوك الأردنية؟ للإجابة على هذا السؤال، حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الذكاء العاطفي وابعاده للعاملين في البنوك الأردنية، كما هي موضحة في الجدول (2) كما يلي:

الجدول 2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الذكاء العاطفي

المستوى*	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	البُعد
متوسط	.61	3.55	الوعي بالذات
متوسط	.59	3.55	ادارة الذات
عالية	.56	3.68	الوعي الاجتماعي
متوسط	.52	3.14	ادارة العلاقات
متوسط	.40	3.48	الذكاء العاطفي ككل

\*من (1 - 2.33 متدنية)، من (2.34 - 3.66 متوسطة)، من (3.67 إلى 5 عالية) كما يلاحظ من الجدول السابق ان درجة تقييم مستوى الذكاء العاطفي ككل من وجهة أفراد عينة الدراسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.48)، وجاء الوعي بالذات بمتوسط حسابي (3.55) ودرجة تقدير متوسطة، وجاء ادارة الذات بمتوسط حسابي (3.55) ودرجة تقدير متوسطة. وجاء الوعي الاجتماعي بمتوسط حسابي (3.68) ودرجة تقدير عالية، وجاء ادارة العلاقات بمتوسط حسابي (3.14) ودرجة تقدير متوسطة. وتبين هذه النتيجة ان عينة الدراسة تدرك أهمية مهارات الذكاء العاطفي.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما هي الأنماط القيادية السائدة في البنوك الأردنية؟

الجدول 3: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الانماط القيادية

المستوى*	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي*	البُعد
متوسط	.38	3.61	نمط القيادة التحويلية
متوسط	.39	3.72	نمط القيادة التبادلية
متدنية	.29	2.32	نمط القيادة عدم التدخل
متوسطة	.59	3.65	النمط القيادي ككل

\*من (1 - 2.33 متدنية) ، من (2.34 - 3.66 متوسطة)، من (3.67 إلى 5 عالية) يلاحظ من الجدول (3) أن مستوى ممارسة الأنماط القيادية ككل من وجهة أفراد عينة الدراسة (متوسطة) بمتوسط حسابي (3.65) ، وجاء نمط القادة التبادلية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.72)، وجاء نمط القادة التحويلية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.61) ودرجة تقييم (متوسطة)، وجاء نمط قيادة عدم التدخل بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.32) ودرجة تقييم (متدنية). وتدل هذه النتيجة على أن الأنماط الأكثر شيوعاً في البنوك هي نمط القيادة التبادلية ونمط القيادة التحويلية بصورة أكبر من قيادة عدم التدخل التي جاءت بصورة متدنية ولعل ذلك يرجع إلى طبيعة العمل المصرفي فالقيادة الادارية لا بد لها ان يكون دور أساسي في العمل المصرفي لأن أي خطأ سيؤدي إلى نتائج سلبية.

#### اختبار فرضيات الدراسة

**الفرضية الرئيسية الأولى :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في أنماط القيادة في عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في البنوك الأردنية. ويتفرع منها:-

**الفرضية الفرعية الأولى :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي بالذات في أنماط القيادة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في البنوك الأردنية.

**الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة الذات في أنماط القيادة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في البنوك الأردنية.

**الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للوعي الاجتماعي في أنماط القيادة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في البنوك الأردنية.

**الفرضية الفرعية الرابعة :** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة العلاقات في أنماط القيادة عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في البنوك الأردنية.

تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Linear Regression)، كما هو مبين في الجداول (4) و (5).

الجدول (4) نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لأثر للذكاء العاطفي في النمط القيادي

الدلالة الإحصائية	قيمة	Adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	R	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.000	178.979	0.653	0.656	0.810	10.094	4	40.377	Regression
					0.056	375	21.150	Residual
						379	61.527	المجموع

يلاحظ من الجدول (4) أن قيمة (f) تساوي (178.979)، وبدلالة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ )؛ مما يدل على وجود قوة تفسيرية ومعنوية لاستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد بين المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) والمتغير التابع (النمط القيادي)؛ وبهذا يكون نموذج الانحدار الخطي البسيط ملائماً لقياس العلاقة السببية بين المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) والمتغير التابع (النمط القيادي). كما يتبين أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) والمتغير التابع (النمط القيادي) بلغت (0.810)، وأن قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغت (0.656)، وأن قيمة معامل التحديد المعدَّل بلغت (Adjusted R<sup>2</sup>) (0.653)؛ وهذا يدل على أن المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) استطاع أن يفسر (65.3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع (النمط القيادي) والباقي يُعزى إلى عوامل أخرى.

الجدول (5) معنوية معاملات (Coefficient) معادلة الانحدار الخطي المتعدد المعيارية

(Standardized) وغير المعيارية (Unstandardized) للفرضية الرئيسية

الدلالة الإحصائية	قيمة t	غير المعيارية		نموذج الانحدار الخطي البسيط	
		المعيارية	غير المعيارية		
		Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
		Beta	Std. Error	B	
.000	4.995		0.152	.758	الحد الثابت (Constant)
.000	6.563	.528	.030	.196	الوعي بالذات
.000	5.193	.170	.035	.184	ادارة الذات
.000	4.618	.553	.036	.528	الوعي الاجتماعي
.000	5.246	.164	.024	.126	ادارة العلاقات

وبمتابعة قيم اختبار ( T ) لأبعاد المتغير المستقل يتضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعده الوعي بالذات في النمط القيادي ، حيث بلغت قيمة ( T ) المحسوبة (6.563) وهي قيمة معنوية عند مستوى  $\leq (0.05)$ . كما يتضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعده ادارة الذات في النمط القيادي، حيث بلغت قيمة ( T ) المحسوبة (5.193) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . كما يتضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعده الوعي الاجتماعي في النمط القيادي ، حيث بلغت قيمة ( T ) المحسوبة (14.618) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ . كما يتضح وجود أثر ذو دلالة احصائية لبعده العلاقات الاجتماعية في النمط القيادي ، حيث بلغت قيمة ( T ) المحسوبة (5.246) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ .

#### الاستنتاجات والتوصيات:

##### - الاستنتاجات

أدى تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الدراسة إلى جملة من النتائج والاستنتاجات الهامة والتي من المؤمل أن تنثري الأدبيات السابقة وتفتح آفاقاً مستقبلية للباحثين والدارسين وتساعد البنوك التجارية على التعامل مع ظروف بيئة العمل المتغيرة، ومن أبرز النتائج:

1- أن درجة تقييم مستوى الذكاء العاطفي ككل متوسطة، وجاء الوعي بالذات بدرجة تقدير عالية، وجاء ادارة الذات بدرجة تقدير متوسطة. وجاء الوعي الاجتماعي بدرجة تقدير عالية، وجاء ادارة العلاقات بدرجة تقدير متوسطة. وتدل هذه النتيجة الى ادراك عينة الدراسة لأهمية مهارات الذكاء العاطفي في العمل المصرفي. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (فيروز، 2014م).

2- أن درجة ممارسة الأنماط القيادية الثلاثة ككل في البنوك التجارية متوسطة، كما جاء نمط القيادة التبادلية في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، ثم جاء نمط القيادة التحويلية في المرتبة الثانية وبدرجة متوسطة، وجاء نمط قيادة عدم التدخل في المرتبة الأخيرة وبدرجة تقييم متدنية. وهذا يدل على أنه لا يوجد نمط واحد للقيادة في البنوك الأردنية مما يتطلب منهم ممارسة هذه الأنماط وفق الظروف المحيطة وان يدمجوا العاملين من خلال ربط أهداف العاملين مع أهداف المنظمة. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (المراد، 2009م) ودراسة (Shahhosseini et al., 2013).

3- توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية للذكاء العاطفي في الأنماط القيادية وتدل هذه النتيجة على أن النمط القيادي يعتمد على الذكاء العاطفي. ويجب ان يقوم القائد بإيجاد انسجام وعلاقات شعورية قوية بين الأفراد و المشاركة الوجدانية للعاملين ومهارات الاتصال وبناء العلاقات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Brown, 2014) ودراسة (Hamidi & Azizi, 2012).

4-توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة احصائية لأبعاد الوعي بالذات وإدارة الذات والوعي الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية في النمط القيادي. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Batool, 2013). وتدل هذه النتيجة على أنه يجب ان يتمتع القائد بالوعي بالذات والرغبة في مساعدة الآخرين والتعاطف. وتدل هذه النتيجة على أن قدرة القائد على فهم مشاعره وميوله واتجاهاته واستخدامها لتحقيق الأهداف، وقدرته على التعامل مع الآخرين في المواقف الاجتماعية والاصغاء والاستجابة للآخرين يؤثر بصورة كبيرة على النمط القيادي للعاملين.

5- جاءت درجة تأثير الوعي الاجتماعي في المرتبة الأولى على النمط القيادي حيث بلغت (0.553 = Beta) وهذا يعني ان الوعي الاجتماعي يعتبر من العوامل الهامة لتأثير القائد كونه يدرك مشاعر الآخرين الذين يعملون معه ويتعاطف معهم، كما جاءت درجة تأثير الوعي بالذات في المرتبة الثانية على النمط القيادي حيث بلغت (Beta=0.528) وهذا يعني ان ادراك الفرد لذاته يجعله اكثر قدرة على التأثير وتغيير سلوكه وسلوك الآخرين، وغالبا ما يدرك تصرفاته ومشاعره ولديه ادراك كامل حول نقاط القوة والضعف الموجودة عنده.

#### توصيات الدراسة:

- بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم التوصيات التالية:
- ان تركز القيادات الادارية في البنوك الأردنية على تطبيق نمط القيادة التحويلية لأنها تحرك طاقات العاملين الكامنة وتعطي معنى للعمل من خلال تمكين العاملين لتحقيق الالتزامات الحالية نحو العمل وإكمال المهام ، وبنفس الوقت مساعدتهم لتحقيق الآمال والطموحات المستقبلية.
  - ان تعقد البنوك الأردنية برامج تدريبية للقادة توضح لهم مهارات الذكاء العاطفي كالتعاطف والمشاركة الوجدانية للعاملين ومهارات الاتصال وبناء قدرات طويلة الأجل للقادة لتحسين أداء الأفراد وربط أهدافهم مع أهداف المنظمة، والوعي بالذات والرغبة في مساعدة الآخرين.
  - على الباحثين ضرورة التحقق من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في قطاعات اخرى كالاتصالات ،ومحاولة تطبيق نموذج الدراسة في قطاعات أخرى كالتأمين والخدمات لإعطاء نموذج الدراسة مزيد من الموثوقية.
  - الدراسات المستقبلية مدعوة لإضافة أي متغيرات معدلة أو وسيط لنموذج الدراسة الحالية مثل تصميم العمل والعدالة التنظيمية او المتغيرات الشخصية.



## المراجع العربية:

- جمعية البنوك في الأردن.(2015). *التقرير السنوي السابع والثلاثون 2015*. عمان، الأردن.
- الرحاحلة، عبد الرزاق.(2010). *السلوك التنظيمي*، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الاردن.
- الرقاد، هناء. وأبو دية، عزيزة.(2012). الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقته بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*.20(2)، 763-737.
- صباح، بنوناس.(2015م). *أثر أنماط القيادة الإدارية على الالتزام التنظيمي دراسة حالة القطاع البنكي لولاية بسكرة*. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- عبود، فاتن.(2013م). *أثر الذكاء العاطفي على القيادة التحويلية*. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الغالبي، منصور؛ وعلي، ليلي.(2014م). دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة(دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق). *مجلة الإدارة والاقتصاد- جامعة البصرة*، 8(15)، 47-3.
- فيروز، شين.(2014). أهمية ممارسة القيادة بالذكاء العاطفي في العمل دراسة اتجاهات عينة من أساتذة التعليم العالي بجامعة بسكرة. *ابحاث اقتصادية وإدارية*، 6 ديسمبر، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- لهلوب، ناريمان؛ والصريرة، ماجدة.(2012). *مهارات القيادة التربوية الحديثة*. الاردن، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.
- المراد، حسين.(2009). *تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فعالية القيادة الإدارية* (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عين شمس، مصر.
- نجم، عبود.(2011). *القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين*. الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

## المراجع الأجنبية:

- Bass, B., Avolio, B. Jung, D. & Benson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*. 88(2). 207-218.

- 
- Bass, B. & Avolio, B. (2004). **Multifactor leadership questionnaire: manual and sample set.**(3<sup>rd</sup>ed). CA :mind garden, redwood city,
  - Bass, B. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**, The free press, New York, NY.
  - Batool, B.(2013).Emotional intelligence and effective leadership.**Journal of business studies quarterly.** 3(4),83-94.
  - Brown, C.(2014).The Effects of Emotional Intelligence (EI) andLeadership Style on Sales Performance.Economic Insights – Trends and Challenges,3,1-14.
  - Goleman,D.(1998).**Working with emotional intelligence.** New York, Bantam books.
  - Goleman,D.(2000). Leadership that gets results. **Harvard business review.**2(78),2-18.
  - Greenberg,J & Baron, R.(2008). **Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work.**(15<sup>th</sup> ed).NewYork,USA, Prentice hall.
  - Flavia, C, Valter, M, Mateus, H.(2012).Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. **The leadership quarterly.** 23( 3), 443-455.
  - Hamidi, F & Azizi, F.(2012).Relationship between emotional intelligence and leadership styles of principals in high schools. international journal of vocational and technical education.4(4), 60-67.
  - Kinicki,D. & Kreitner .J.(2008). **Organizational Behavior.** (3<sup>rd</sup> ed). McGraw – Hill,.
  - Meyer,J. & Salovey, p .(1997). What is emotional intelligence. Emotional development and emotional intelligence: educational implication. NY.
  - Neerpal, R. & Renu, R.(2009). Assessing the relationship between emotional intelligence occupational self-efficacy and organizational commitment. **Journal of the Indian academy of applied psychology.** 35, 93-102.
  - Robbins, S. P., & Coulter, M. (2009). **Management** (10<sup>th</sup> ed.). Pearson Education, Inc .
-

- Robbins, S.P. (2009). *Organizational Behavior*. New Jersey, NJ: Prentice Hall.
- Samaneh, A. Ali, R. Kiamanesh , A.& Naveh, E.(2011). Emotional Intelligence and organizational commitment testing the mediatory role of occupational stress and job satisfaction. *Social and behavioral sciences*. 29 . 1965 – 1976.
- Sekaran, U.(2006). *Research methods for business: a skill- building approach*.(4th ed.).New York: John Wiley & Sons Inc.
- Shahhosseini, M.Silong,A. & Ismail,I.(2013). relationship between transactional, transformational leadership styles, emotional intelligence and job performance Journal of Arts, Science & Commerce. 4(1),15-22.
- Stewart,M.,Buone,A.,Bowditch,J.(2008).*A primer on organizational behavior*.(7th ed). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Tyczkowski. B, Vandenhouten. C, Reilly.J.& Kubsch.S.(2015). Emotional intelligence (EI) and nursing leadership styles among nurse managers. Nurs Admin Quarterly. 39( 2). 172-180
- Yulk, G. (2010). *Leadership in Organizations*.(7<sup>th</sup> ed).Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

## ملحق (1)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالذكاء العاطفي

الترتيب	الانحراف	المتوسط	المجال الأول: الوعي بالذات	
1	0.87	3.76	أشعر انني موضع ثقة الآخرين	1
3	0.88	3.60	أعبر عن مشاعري بسهولة	2
5	0.64	3.39	أجد حلول مبتكرة لكل ما يواجهني من صعوبات	3
2	0.78	3.64	استخدم انفعالاتي الايجابية في توجيه حياتي.	4
4	0.56	3.58	عندما اكون عاطفي فإنني ادرك ذلك	5
6	0.69	3.33	عندما اشعر بالقلق فإنني ادرك اسباب ذلك	6

الترتيب	الانحراف	المتوسط	المجال الثاني: ادارة الذات	
5	0.81	3.44	أستطيع تحقيق النجاح حتى تحت ضغط العمل.	7
6	0.68	3.40	أستطيع مواجهة مشاعري السلبية عند اتخاذ قرار يتعلق بحياتي.	8
3	0.81	3.65	لا تضايق عادة من الأشخاص الصعب المراس	9
4	0.73	3.50	لا تؤثر ظروف ضغط العمل العالي علي	10
1	0.77	3.66	استطيع كبت مشاعري عندما احتاج ذلك	11
2	0.68	3.66	نادرا ما اقلق بسبب العمل او الحياة بشكل عام	12

الترتيب	الانحراف	المتوسط	المجال الثالث: الوعي الاجتماعي	
2	0.69	3.88	أستطيع الاستماع لمشاكل الآخرين دون ملل.	13
4	0.65	3.73	أعرف ما يصدر على الآخرين من تلميحات	14
5	0.67	3.40	احساسى الشديد بمشاعر الآخرين يجعلني اشفق عليهم	15
1	0.69	3.89	أستطيع قراءة الاوضاع الاجتماعية بشكل صحيح	16
3	0.72	3.81	استطيع النظر للأمور من وجهة نظر الآخرين	17
6	0.74	3.39	اعتبر نفسي ماهرا في كيفية التعاطف مع مشاكل الآخرين	18

الترتيب	الانحراف	المتوسط	المجال الرابع: ادارة العلاقات	
2	0.71	3.75	احرص دائما على عدم مقاطعة مناقشات الآخرين	19
3	0.60	3.35	اعتبر نفسي ماهرا في التكيف مع مختلف الناس	20
1	0.86	3.76	احتاج الى زملاء العمل لجعل وظيفتي ممتعة أكثر	21
5	0.64	2.73	اطرح الكثير من الاسئلة لمعرفة ما هو المهم للآخرين	22
6	0.85	2.49	اقوم ببناء علاقات قوية مع الافراد الذين اعمل معهم	23
4	0.78	2.78	اعتبر نفسي ماهرا في تسوية الخلافات بين الآخرين	24

الترتيب	الانحراف	المتوسط	المجال الأول: القيادة التحويلية	
3	0.78	3.76	يراعي مديري الجوانب الاخلاقية في تعامله مع الاخرين	25
1	0.73	3.90	اعتبر مديري نموذجاً للنجاح والتميز	26
8	0.87	3.49	أشعر بالفخر بالعمل مع مديري	27
4	0.67	3.68	يتحدث مديري بحماس وتفاؤل عن مستقبل البنك	28
2	0.87	3.76	يمتلك المدير رؤية واضحة عن مستقبل البنك	29
6	0.75	3.63	يشجع المدير على حل المشكلات بطرق ابداعية	30
7	0.84	3.50	يقترح المدير طرق جديدة لتنفيذ الاعمال	31
9	0.87	3.43	يشجعني مديري على طرح وتقديم الافكار الجديدة	32
10	0.61	3.34	يساعدني المدير في تطوير قدراتي	33
5	0.71	3.65	يصغي مديري الي بصورة جيدة عندما اتحدث معه	34

الترتيب	الانحراف	المتوسط	المجال الثاني: القيادة التبادلية	
2	0.69	3.89	يساعدني المدير مقابل جهدي الذي ابذله	35
4	0.72	3.73	يقدم لي المدير مكافئات تتناسب مع جهدي المبذول في العم	36
8	0.73	3.50	يعبر رئيسي عن رضاه عندما اتمكن من انجاز مهماتي	37
5	0.77	3.66	يتعقب مديري اثر كل الأخطاء التي تقع	38
6	0.68	3.66	يتأكد رئيسي من تصحيح الانحرافات قبل انتهاء المهام	39
1	0.69	3.89	يرشدني مديري إلى معالجة أخطاء عملي	40
3	0.71	3.84	يؤمن المدير بأنه لا حاجة لأي اجراء طالما الامور ليست	41
7	0.85	3.60	يتدخل المدير عندما تصبح المشكلات خطيرة	42

الترتيب	الانحراف	المتوسط	المجال الثالث: قيادة عدم التدخل	
2	0.65	2.82	يتردد المدير عادة في اتخاذ القرارات	43
1	0.71	2.99	ينفرد كل مرؤوس برأيه الشخصي في مواجهة مواقف العمل	44
5	0.78	1.82	يتساهل المدير مع المرؤوسين المقصرين في أداء واجباتهم	45
6	0.71	2.04	يمنح المدير سلطاته الادارية لجميع العاملين	46
4	0.61	2.08	يترك المدير للمرؤوسين اختيار المسؤوليات التي تناسب رغباتهم	47
3	0.62	2.19	يتأخر مديري في الاجابة عن الاسئلة الهامة	48