

## دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني

عمر محمد نزيه\*

## ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي في القطاع المصرفي الأردني، وتحديد دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل، ولغايات تحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة خاصة لقياس متغيرات الدراسة. وتكون مجتمع الدراسة من المدراء ورؤساء الأقسام ومقدمي الخدمة العاملين في القطاع المصرفي الأردني، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الذكاء العاطفي لدى العاملين في القطاع المصرفي مرتفعاً أكثر أبعاده ممارسة من قبل العاملين هو بُعد استخدام العواطف يليه بُعد إدارة العواطف وأخيراً بُعد إدراك العواطف وفهمها. كما أظهرت النتائج أن درجة فاعلية فرق العمل في القطاع المصرفي مرتفعة وأن أكثر عوامل فرق العمل فاعلية هو نمط قيادة الفريق ثم الثقة في الفريق وأخيراً تماسك الفريق. كما تبين وجود تأثير طردي لبعدي الذكاء العاطفي (إدراك العواطف وفهمها، إدارة العواطف) في كل من نمط قيادة الفريق وتماسك الفريق، بينما تبين وجود تأثير طردي لكافة أبعاد الذكاء العاطفي (إدراك العواطف وفهمها، إدارة العواطف، استخدام العواطف) في ثقة الفريق.

الكلمات الدالة: الذكاء العاطفي، الفاعلية، فرق العمل، القطاع المصرفي، الأردن.

## المقدمة

الدور الكبير الذي يلعبه النظام العاطفي في النظام المعرفي للقدرات البشرية، حيث إن الذكاء العاطفي يؤثر على قدرة الشخص على تبادل المعارف وزيادة الإبداع في مكان العمل (Taylor's, 2014). كما أن القادة الأذكياء عاطفياً يحفزون أعضاء الفريق ليؤدوا عملهم بشكل جماعي (Druskat & Wolf, 2001).

وأن الأفراد الأذكياء عاطفياً هم أكثر وعياً بعواطفهم الخاصة وعواطف الآخرين وأكثر انفتاحاً على الجوانب الإيجابية والسلبية لخبرتهم الداخلية مما يؤدي إلى تنظيم فعال للعواطف في ذاتهم وفي ذات الآخرين (Dulewicz, 2005).

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

يعتبر القطاع المصرفي من أهم القطاعات الخدمية وأكثرها حيوية، فتطويره والاهتمام به يعد من الأمور التي يجب عدم إغفالها نظراً لدوره الهام والمحوري في تنمية الاقتصاد. فالمصارف الأردنية تعمل في ظل بيئة تنافسية متغيرة نتيجة التطورات المتلاحقة والتكنولوجيا المتقدمة،

يُعد مفهوم الذكاء العاطفي من المفاهيم الإدارية التي لها دور مهم في تحقيق الكفاءة والفاعلية للمنظمات المختلفة، وأن الذكاء العاطفي هو الأكثر ارتباطاً بقدرة الفرد على النجاح في العمل، فكلما زادت صعوبة العمل الذي يؤديه الفرد زادت أهمية الذكاء العاطفي للنجاح فيه.

وإن الاعتماد على فرق العمل هو نتيجة حتمية لتعدد العمل الذي أدى لسيادة نمط العمل الجماعي نتيجة الحاجة إلى مهارات وقدرات تتجاوز إمكانيات الفرد الواحد، مما يعطي لفرق العمل الأهمية القصوى لمواجهة أعباء ومتطلبات العمل والاستفادة من المهارات والقدرات العقلية والعاطفية لدى أعضاء الفريق.

فقد أكدت العديد من الدراسات (Sathitsemakul )

\*أستاذ مساعد، جامعة ظفار، كلية التجارة والعلوم الإدارية، قسم الإدارة والتسويق.

odurrah@du.edu.om

تاريخ استلام البحث 2014/12/3 وتاريخ قبوله 2015/7/21.

### أهداف الدراسة

تتمثل أهداف هذه الدراسة في:

1. التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى العاملين في القطاع المصرفي، والكشف عن الاختلافات المعنوية في مستويات الذكاء العاطفي للعاملين وفقاً لصفاتهم الشخصية.
2. التعرف على درجة توافر عوامل فاعلية فرق العمل في القطاع المصرفي المتمثلة بـ (نمط قيادة الفريق، تماسك الفريق، الثقة في الفريق).
3. بيان دور أبعاد الذكاء العاطفي (إدراك العواطف وفهمها، إدارة العواطف، استخدام العواطف) في تحسين فاعلية فرق العمل (نمط قيادة الفريق، تماسك الفريق، الثقة في الفريق) في القطاع المصرفي.
4. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات للقطاع المصرفي لتطوير الذكاء العاطفي للعاملين والاستفادة منه في تحسين فاعلية فرق العمل.

### أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي نتناوله بشكل عام ومن النقاط الآتية بشكل خاص:

1. ندرة الدراسات- على حد علم الباحث- لمفهوم الذكاء العاطفي في القطاع المصرفي.
2. الدور الهام للذكاء العاطفي في نجاح الفرد في حياته وفي عمله وفي زيادة فاعلية فريق العمل الذي ينتمي إليه.
3. لفت أنظار القيادات الإدارية في القطاع المصرفي إلى أهمية زرع ثقافة الذكاء العاطفي في صفوف العاملين من مختلف المستويات.
4. كون التطبيق العملي لهذه الدراسة هو القطاع المصرفي والذي يعد من أهم القطاعات الخدمية في المملكة الأردنية لما له من ثقل اقتصادي واستقلال إداري ومالي.

والسرعة في تغيير حاجات العملاء ورغباتهم، والمطالبة المستمرة من قبل المساهمين في تحسين فاعلية الأداء لزيادة نصيبهم من الأرباح. ولعل من أفضل الطرق والأساليب اللازمة لمواجهة كل هذه التحديات في البيئة المصرفية هو التركيز على الذكاء العاطفي للمورد البشري لزيادة قدراته ومهاراته في التعامل مع العملاء وتحسين فاعلية فريق العمل الذي ينتمي إليه هذا المورد، حيث إن الذكاء العاطفي يشكل أداة جوهرية من أجل تطوير هذا المورد ورفع مستوى الأداء الفردي والجماعي.

فقد أشار (Lama & Higgins, 2013) إلى أن الذكاء العاطفي يُستخدم كمؤشر لتحديد القادة الفاعلين، فقائد الفريق الناجح يمتلك القدرة على إدارة عواطفه وعواطف الآخرين ومراقبة مشاعرهم ويستطيع التعامل مع احتياجات الآخرين. وأن الذكاء العاطفي لقائد الفريق يرتبط بوجود مهارات عاطفية لدى الفريق الذي يقوده ويرتبط إيجاباً بأداء الفريق (Amundson & Susan, 2003).

وعليه تكمن مشكلة الدراسة في نقص قدرات ومهارات الذكاء العاطفي لدى العاملين في القطاع المصرفي وعدم إلمامهم واهتمامهم الوافي بكيفية إدراك وإدارة هذه العواطف واستخدامها بالشكل المناسب لزيادة فاعلية فرق العمل. الأمر الذي دفع الباحث إلى التعمق في دراسة هذا الموضوع من أجل الكشف عن دور أبعاد الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل في القطاع المصرفي وذلك من خلال طرح الأسئلة الآتية:

1. ما هو مستوى الذكاء العاطفي لدى العاملين في القطاع المصرفي؟
2. هل تختلف مستويات الذكاء العاطفي للعاملين في القطاع المصرفي تبعاً لصفاتهم الشخصية؟
3. ما هي درجة توافر عوامل فاعلية فرق العمل (نمط قيادة الفريق، تماسك الفريق، الثقة في الفريق) في القطاع المصرفي؟
4. ما هو دور أبعاد الذكاء العاطفي (إدراك العواطف وفهمها، إدارة العواطف، استخدام العواطف) في تحسين فاعلية فرق العمل في القطاع المصرفي؟

## التعريفات الإجرائية

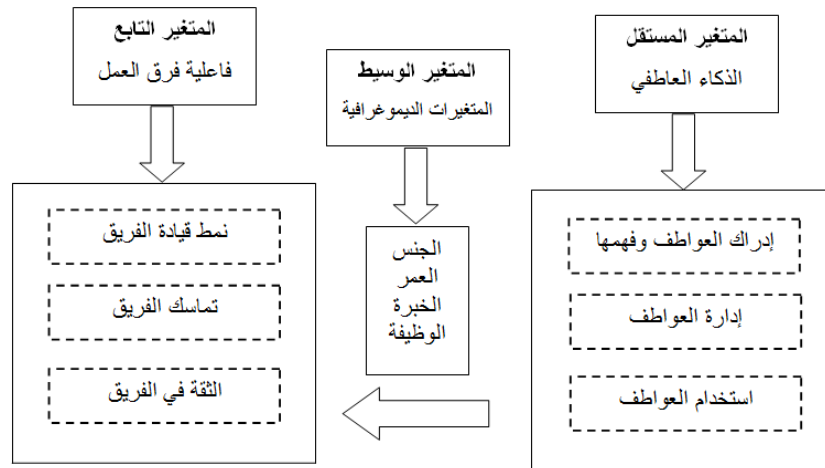
تم تعريف متغيرات الدراسة إجرائياً كما يأتي:

1. **الذكاء العاطفي:** يشير إلى قدرة الأفراد العاملين في المصرف على رصد مشاعرهم وأحاسيسهم الشخصية ومشاعر وأحاسيس الآخرين والتمييز بينها وإدارتها بشكل سليم وحسن استعمالها.
2. **إدراك العواطف وفهمها:** يمثل قدرة العاملين في المصرف على إدراك المشاعر من خلال التفكير وفهم المعرفة الانفعالية والعاطفية وتقييمها والتعبير عنها بدقة.
3. **إدارة العواطف:** تعني قدرة العاملين في المصرف على تنظيم عواطفهم وانفعالاتهم بما يمكنهم من السيطرة عليها والتحكم بها وقدرتهم على التعامل مع الآخرين وتكوين علاقات معهم بما يعزز النمو العاطفي والعقلي لديهم.
4. **استخدام العواطف:** يشير إلى مقدرة الأفراد العاملين في المصرف على استخدام عواطفهم ومشاعرهم بالطريقة الصحيحة التي تساعدهم في توجيه أفكارهم وأعمالهم وتصرفاتهم.
5. **فاعلية فريق العمل:** تعني مدى استطاعة أعضاء فريق العمل في المصرف على تحقيق الأهداف المخططة والمرسومة لهم بنجاح.
6. **نمط قيادة الفريق:** يمثل الطريقة التي يستخدمها قائد فريق العمل في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين في المصرف.
7. **تماسك الفريق:** يعني محصلة القوى والمشاعر الدافعة التي توجه أعضاء الفريق في المصرف على العمل لاستمرارية وبقاء هذا الفريق والمحافظة عليه.
8. **الثقة في الفريق:** تشير إلى إيمان أعضاء فريق العمل في المصرف بأن نوايا زملائهم حسنة تجاههم وثقتهم بالدور الذي يقوم به زملاء العمل في الفريق وأنه لا داعي لأن

يكون الفرد متحفظاً أو حذراً في التعامل مع زملائه.

## نموذج الدراسة

يوضح نموذج الدراسة الوارد في الشكل رقم (1) العلاقات المفترضة بين متغيرات الدراسة حيث تم بناء هذا النموذج استناداً إلى مجموعة من الدراسات السابقة في هذا المجال، فقد تم اعتماد نموذج (Mayer & Salovey, 1997) في الذكاء العاطفي والمكون من ثلاثة أبعاد هي: (إدراك العواطف وفهمها، إدارة العواطف، استخدام العواطف) حيث إن المسلمة الأساسية في هذا النموذج هي أن الأفراد يختلفون في مهارات إدراك المعلومات العاطفية، وبالتالي فهمها واستخدامها، وأن مستوى الفرد في الذكاء العاطفي يساهم في قدراته الفكرية والعاطفية، وبناءً على ذلك تم الأخذ بهذا النموذج لأنه يعتبر أساس نظريات الذكاء العاطفي بالإضافة إلى أنه مقياس شامل لتقويم الذكاء العاطفي كمجموعة من القدرات، كما أنه معدّل لقياس المعدل الإجمالي للذكاء العاطفي، بالإضافة إلى قياس الأبعاد الفرعية الثلاثة المكونة له كل على حده. ونظراً للتعدد والتنوع الذي تتسم به وجهات النظر التي تناولت عوامل نجاح وفاعلية فرق العمل فقد انتقى الباحث ثلاثة من العوامل التي يرى أنها أكثر اتساقاً وانسجاماً مع الذكاء العاطفي وذلك بالاستناد إلى النماذج المقدمة من قبل كل من (عبد الرحمن، 2005; Goodwin & Telleria, et. al., 2002; Johnson, 2000) وتتمثل هذه العوامل بـ: (نمط قيادة الفريق، تماسك الفريق، الثقة في الفريق). وقد أكد كلاً من (Stubbs, 2005; Koman & Wolff, 2008) أن الذكاء العاطفي يؤثر بشكلٍ إيجابي على فريق العمل وفاعليته، وخاصة على مستوى المهارات العاطفية لأعضاء الفريق، وعلى أداء الفريق ككل. كما تم إدراج المتغيرات الديموغرافية المتمثلة بـ (الجنس، العمر، الخبرة، الوظيفة) كمتغيرات وسيطة في هذا النموذج كما هو موضح في الشكل رقم (1).



شكل (1)  
نموذج الدراسة

فرضيات الدراسة  
بناءً على ما سبق يمكن صياغة الفرضيات الآتية:  
الفرضية الأولى (H<sub>01</sub>): لا توجد فروق معنوية في مستويات الذكاء العاطفي للعاملين في القطاع المصرفي وفقاً لصفاتهم الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، الوظيفة).  
الفرضية الثانية (H<sub>02</sub>): لا تختلف فاعلية فرق العمل للعاملين في القطاع المصرفي تبعاً لاختلاف صفاتهم الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، الوظيفة).  
الفرضية الثالثة (H<sub>03</sub>): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الذكاء العاطفي (إدراك العواطف وفهمها، إدارة العواطف، استخدام العواطف) في فاعلية فرق العمل. وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

#### الإطار النظري والدراسات السابقة مفهوم الذكاء العاطفي

يقوم مفهوم الذكاء العاطفي على فكرة أن نجاح الفرد في الحياة الاجتماعية أو المهنية لا يتوقف على ما يمتلك من قدرات عقلية (ذكاء معرفي) ولكن أيضاً على ما يتوفر لديه من مهارات عاطفية واجتماعية، فقدرته الفرد على الاستخدام الفاعل لمجموعة من المهارات والكفاءات التي تمكنه من إدراك عواطفه وعواطف الآخرين وفهمها وتقويمها وإدارتها هي جوهر الذكاء العاطفي، وذلك ليكون الفرد أكثر توازناً وقدرةً على ترشيد سلوكه وتفكيره بطرائق ووسائل متعددة تزيد من فرص نجاحه في التعامل مع ذاته ومع الأفراد في بيئة المنظمة وفي الحياة عموماً (المراد، 2009). وقد تعددت تعريفات الذكاء العاطفي تبعاً للنظرية أو المجال التي يستند إليها كل تعريف وفيما يأتي عرض لأشهرها:

- هو قدرة العاملين على إدراك العواطف والمشاعر وفهمها والتعبير عنها وإدارتها بطريقة منظمة ومعرفة استخدامها وتطبيقها (Morton, 2012).
- هو القدرة على التعرف إلى مشاعرنا ومشاعر الآخرين

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الذكاء العاطفي (إدراك العواطف وفهمها، إدارة العواطف، استخدام العواطف) في نمط قيادة الفريق.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الذكاء العاطفي (إدراك العواطف وفهمها، إدارة العواطف، استخدام العواطف) في تماسك الفريق.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha$ )

الخاصة وبالتالي تقييمها والتعبير عنها (Salovey, et. al., 2001). وإن الفرد الذكي عاطفياً يمتلك القدرة على فهم العواطف وتحليلها وما يطرأ عليها من تطور مع الزمن وإن هذه القدرة تمكنه من استخدام المعرفة العاطفية في فهم جوانب هامة من الطبيعة البشرية والعلاقات بين الأشخاص (Mayer & Salovey, 1997).

2. **إدارة العواطف:** وهي القدرة على الانفتاح على المشاعر والقدرة على تعديل أو تلطيف المشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين والقدرة على تمييز وتنظيم العواطف والمشاعر بشكل مثمر في ذات الفرد ولدى الآخرين (Mayer, et. al., 2000). كما تعني القدرة على تمييز وتنظيم العواطف والمشاعر الذاتية ومشاعر الآخرين بشكل مثمر، حيث تسهم المعرفة العاطفية في تنظيم العاطفة، لذلك على الأفراد أن يطوروا من كفاءاتهم حتى يتمكنوا من تنظيم عواطفهم وعواطف الآخرين كما يتوجب، وعليهم أن يكونوا منفتحين على خبرة المزاج والعاطفة ومن ثم الممارسة إلى أن يصبحوا ماهرين في السلوكيات التي تدفع إلى المشاعر المطلوبة (Mayer, et. al., 2000). وإن القدرة على إدارة خبرات الآخرين العاطفية تؤدي دوراً هاماً في عملية الانطباع والإقناع، كما أن الأفراد القادرين على إدارة عواطف الآخرين بفعالية هم أكثر قدرة على العمل وتحقيق الأهداف المطلوبة (Kokkonen, et. al., 2001).

3. **استخدام العواطف:** وهو القدرة على توليد العواطف واستخدامها والإحساس بأنها ضرورية للوصول للأفكار وتوظيف العواطف في العمليات المعرفية الأخرى (Mayer, et. al., 2002). وتعني التركيز على الكيفية التي تدخل بها العاطفة إلى النظام المعرفي والتغير فيه إذ يمكن استخدامها كجزء من عمليات المعرفة مثل: القيادة وحل المشكلات والاستدلال والتفكير السببي واتخاذ القرار والمجالات الإبداعية أي أنها تصف الأحداث العاطفية التي تساهم في المعالجة الفكرية (Mayer, et. al., 2002). وإن العواطف يمكنها أن تيسر الفعاليات المعرفية بعددٍ من الوسائل إذإنها توجه الاهتمام إلى مشكلات لها الأولوية وتخلق أنماطاً مختلفة لمعالجة

وعلى تحفيز ذواتنا وعلى إدارة انفعالاتنا وعلاقاتنا مع الآخرين بفاعلية (Goleman, et. al., 2002).

- هو معرفة العواطف وكيفية توظيفها لتحسين الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية مصحوبة بالتعاطف والفهم لعواطف الآخرين مما يقود لعلاقة ناجحة (Dulewicz & Higgs, 2000).
- هو القدرة على متابعة ومراقبة المشاعر والعواطف الذاتية ومشاعر وعواطف الآخرين وإدراك تلك العواطف واستخدام هذه المعرفة كمرشد لتفكير الفرد وأفعاله (Mayer & Salovey, 1993)
- يتضح مما تقدم أن الذكاء العاطفي يتضمن ثلاثة أبعاد مشتركة هي: الوعي بالعواطف والتعبير عنها وتقييمها، وإدارة وتنظيم العواطف في الذات وفي الآخرين، واستخدام العواطف لتسهيل وتوجيه الأفكار والأفعال.
- وقد قدم (حسين & حسين، 2006) عدة مقترحات من شأنها أن تعمل على تنمية مهارات الذكاء العاطفي وهي:
  - الإصغاء والانتباه إلى العواطف وربطها مع التفكير.
  - استيعاب العواطف وزيادة القدرة على التعاطف وتفهم الآخرين.
  - التدريب على التواصل الروحي مع الآخرين وتشجيعهم على الحرية والاستقلالية في عملهم.
  - الثقة في النفس والحكمة والآراء والتعامل بفاعلية مع كل التحديات.
  - تحقيق التناغم مع المهارات والاحتياجات الروحية.

### أبعاد الذكاء العاطفي

حدد (Mayer & Salovey, 1997) ثلاثة أبعاد رئيسية

للذكاء العاطفي هي:

1. **إدراك العواطف وفهمها:** يعني القدرة على التعرف على العواطف في الذات وفي الآخرين وفهمها والتعبير عنها (Salovey, et. al., 2001). ويتضمن الإدراك العاطفي التسجيل والإصغاء واكتشاف معنى الرسائل العاطفية من خلال تعابير الوجه ونغمات الصوت والتعبيرات الحركية، ويختلف الأفراد في قدرتهم على الإدراك العاطفي فقد يتفاوت ونفي مهارة الإصغاء إلى حالاتهم العاطفية

المعلومات (Sitarenios, 2003).

### فاعلية فرق العمل:

احتلت فرق العمل دوراً متنامياً في حياة التنظيمات المعاصرة حيث إن تشكيل فرق عمل متماسكة يؤدي إلى استغلال أقصى طاقة متاحة لدى العاملين وتقليص عددهم وتخفيض المستويات الهرمية وتخفيض التكاليف وزيادة الأرباح وتحسين العلاقة مع العملاء والحفاظ على سياسة التركيز على العميل (Tarricone, 2002). والمراد بفرق العمل هو مجموعة من الأفراد ذوي المهارات المتفاوتة والمتكاملة الذين يعلمون معاً لتحقيق هدف مشترك (Rabey, 2004)، أما الفاعلية فهي القدرة على تحقيق الأهداف المحددة بنجاح (Nathalie & Mario, 2013). ولكي يعمل فريق العمل بفاعلية يجب أن يتسم أعضاؤه بالمرونة والثقة في الآخرين، وتقديم الدعم لكل عضو في الفرق أثناء تقدم الفريق نحو تحقيق أهدافه، حيث إن بناء الفريق يساعد على العمل كوحدة واحدة ويعزز الروح المعنوية والتماسك والتواصل والأداء (كويك، 2000).

### عوامل فاعلية فرق العمل

حدد (Telleria, et. al., 2002; Goodwin & Johnson, 2000) ثلاثة عوامل أساسية تساهم إلى حد كبير في نجاح وفاعلية فرق العمل هذه العوامل هي:

1. **نمط قيادة الفريق:** هو ذلك النوع من السلوك الذي يمارسه قائد الفريق مع مرؤوسيه ليؤثر فيهم لينجزوا الأهداف المراد تحقيقها (Poutvaara, 2014; مصطفى، 2007)، فنمط قيادة الفريق يقوم على آلية التأثير في الآخرين وتوجيههم في الاتجاه المرغوب به من قبل المنظمة، وتتعدد أنماط القيادة في فرق العمل فهناك النمط الديكتاتوري، والنمط الوسط، ونمط القيادة التكاملية، ونمط القيادة التعاونية (Yang, et. al., 2011). وإن قيادة الفريق حسب (Weinkauff & Hoegl, 2002) تؤدي مجموعة من الأنشطة كوضع الرؤيا والتنظيم والإنجاز، بينما يرى (Irani, et. al., 2002) أن مفهوم القيادة في الفريق يتخذ شكلاً مختلفاً عما هو

معتاد عليه حيث يتخذ القائد دور المنسق بحيث يسهل عمل الفريق باتجاه تحقيق هدفه.

### 2. تماسك الفريق: الذي يعتبر عاملاً أساسياً وحاسماً في

تحقيق فاعلية ونجاح الفريق (Wise, 2014)، فهو مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنّها الأعضاء لبعضهم البعض ومدى حرصهم ورغبتهم في الاستمرار كأعضاء في فريق العمل (عبد الباقي، 2003)، إذ أن تماسك الفريق يؤدي إلى مشاركة أكثر في الأنشطة الجماعية وتحقيق درجة أعلى من الانسجام وإمكانية النجاح في تحقيق الأهداف (Vecchio, 2000)، والتماسك عند (Troth, et. al., 2012) هو الشعور بروح التضامن مع الفريق والإحساس بالانتماء له.

### 3. الثقة في الفريق: هي من أهم العوامل التي يجب أن

تكون بين أعضاء الفريق الواحد في المصارف وهي نتيجة الكثير من العمل والتواصل بين أعضاء الفريق الواحد فهي عملية تقوم على إدراك المقدرة والتكامل والإخلاص والصدق والالتزام والإيمان بالنوايا الحسنة والارتياح المتبادل بين أعضاء الفريق (Jarvenpaa, Adobor, 2006; 1998). كما تعتبر عاملاً مهماً بين أعضاء الفريق وقيادته فهي ضرورية لتحقيق الفاعلية ومتطلباً ضرورياً لتحقيق التماسك (Burke, 2014). فالثقة القائمة في الفرق الوظيفية تكون أساسية للنجاح، فهي تسهل عملية التشارك وتخفف تكلفة المفاوضات وتعطي الفرصة للتعبير عن الآراء والبوح بمشاعر التشجيع واكتشاف الأفكار (Klenk, 2003). ويؤكد (Erdem & Ozen, 2003) على أن المنطلب الأساسي للأداء الجيد لفريق العمل هو وجود تفاعل اجتماعي قوي بين أعضائه وهذا التفاعل يمكن تحقيقه عن طريق توفير مناخ من الثقة.

### الدراسات السابقة

أكدت العديد من الدراسات على أهمية ودور الذكاء العاطفي في فاعلية فرق العمل، فقد بينت دراسة (Ashforth & Humphery, 1995) أن العواطف الإيجابية لقائد فريق العمل تنشط الحالة العاطفية للفريق وتثير وتحمس الأعضاء

مرؤوسين، وأن القائد غير الذكي عاطفياً لا يمكنه قيادة الفريق لأن من أسباب نجاح عمل الفريق التناغم والتوافق بين أعضاء الفريق وأساس هذا التناغم عاطفي بالدرجة الأولى. وإذا فشل القائد في إدارة عواطف أعضاء الفريق وتوجيهها وإدارة الصراعات والقدرة على المبادرة وتحفيز التغيير فلن يكون قادراً على تحقيق أهداف فريق العمل.

وأشار (خليل، 2005) إلى تفوق صنع القرار الجماعي على ذلك الذي يمكن أن يصنعه الفرد لوحده مهما كان متميزاً حيث إن قائد الفريق الذكي عاطفياً له دور كبير في ذلك لأن العواطف والانفعالات معدية، ومن الطبيعي أن يولي الأفراد انتباهاً أكبر لمشاعر القائد وسلوكه ولذلك فقائد الفريق هو الذي يضع الطابع العام لسلوك الفريق ويساعد على خلق الواقع العاطفي للفريق، والقائد الذي يملك المهارات العاطفية بإمكانه أن يحافظ على درجة عالية من التجاوب، وعادة ما يخلقون مناخاً من الود والتعاون في مكان العمل من شأنه أن يعزز ويشجع النظرة الإيجابية للمستقبل ويقود بالنهاية إلى خلق فرق عمل تتمتع بالذكاء العاطفي.

وتوصلت دراسة (Koman & Wolff, 2008) إلى أن الذكاء العاطفي لقائد الفريق يؤثر بشكلٍ جوهري على مستوى المهارات العاطفية لأعضاء الفريق وعلى أداء الفريق ككل وذلك من خلال تأثيره على معايير الذكاء العاطفي لهذا الفريق، وأن سلوكيات القائد مهمة جداً في تطوير معايير الذكاء العاطفي للفريق وأن استمرار وجود المعرفة في فريق العمل تعتمد على وجود المهارات العاطفية في هذا الفريق.

وبحثت دراسة (Clarke, 2010) دور البرامج التدريبية في تحسين قدرات الذكاء العاطفي لدى قادة فرق العمل حيث تبين أن التدريب له تأثير إيجابي على قدرات الذكاء العاطفي لدى القادة وأن البرامج التدريبية تساهم في تحسين القدرات العاطفية لدى أعضاء الفريق وعلى فهم وإدارة العواطف لديهم بشكل أفضل. وبيّنت دراسة (Farh, et. al., 2012) قدرة الذكاء العاطفي وأبعاده الفرعية في رفع فاعلية العمل الجماعي وتحسين أداء فرق العمل. في حين ركزت دراسة (Siegling, et. al., 2014) على سمات الذكاء العاطفي لدى القادة وغير القادة من خلال استخدام مجموعة من اختبارات الذكاء حيث تبين أن القادة لديهم درجة مرتفعة من الذكاء العاطفي مقارنة

لبنجزوا أعمالهم بشكل أكثر فاعلية، فالقائد يخلق بيئة تدعم العمل الجماعي، هذه البيئة توفر لهم الأمان العاطفي والمناخ المناسب لحل الصراعات والنزاعات وإرساء علاقات التعاون والمحبة والثقة بين الأعضاء. وأظهرت دراسة (Druskat & Wolf, 2001) أن الذكاء العاطفي يميز فرق العمل ذات الأداء العالي عن تلك الفرق ذات الأداء المتوسط أو الضعيف، ويحدد قدرة الفريق على تنمية الثقة وهوية الفريق وفعاليتيه وتماسكه ويخلق واقعاً عاطفياً إيجابياً وقوياً، وإن الذكاء العاطفي يؤثر في تحفيز الآخرين لأن الأفراد الأذكى عاطفياً والذين لديهم مستوى عالٍ من التحفيز الذاتي يشعرون بثقة أكبر بقدراتهم على التأثير في أحداث الحياة.

وأكد (Hooper, 2002) على أهمية مهارات الذكاء العاطفي لفرق العمل فهي ذاتها مهارات الذكاء العاطفي للأفراد رغم أن تأثيرها في إطار العمل الجماعي يكون أكبر من تأثيرها في الأفراد بشكل مستقل لأن عملية التفاعل بين الأعضاء تحتاج لمهارات الذكاء العاطفي بشكل أكبر من حاجة الأفراد لها بشكل مستقل. ويمكن تطوير الذكاء العاطفي لفرق العمل مثلما يمكن تطويره بالنسبة للأفراد وذلك بواسطة برامج تدريبية على مهارات الذكاء العاطفي. وتوصل (Parti, et. al., 2003) إلى أن القائد الذكي عاطفياً يخفف من تأثير السمات الشخصية الخاصة في تفاعلات قائد الفريق وأعضائه كما توصل إلى أن القدرة على صنع القرار في الفريق تعتمد على درجة الذكاء العاطفي لأعضاء الفريق وليس على قائد الفريق فحسب. وبيّن (Amundson, 2003) أن قدرة القائد على إثارة وإلهام وقيادة الأفراد يرتبط بشكل كبير بالذكاء العاطفي للقائد وإن الذكاء العاطفي مكون جوهري وضروري للقائد، وأن القائد الذكي عاطفياً يكون أكثر ميلاً للسلوك العاطفي وأكثر قدرة على إقامة علاقات قوية ونظام دعم متماسك وفقاً لما هو مقرر في الفريق. كما أن هذا التماسك يقوي الثقة ويصنع قراراً يتبناه الجميع ويحسن الأداء الإجمالي. وأظهر (Stubbs, 2005) إن سبب فشل العديد من فرق العمل هو ضعف أو انعدام التناغم العاطفي بين أعضاء الفريق من ناحية أو بين أعضاء الفريق وقائدهم من ناحية أخرى، حيث إن الذكاء العاطفي يجعل موجه الفريق قائداً أكثر من كونه رئيساً وأعضاء الفريق أتباعاً أكثر من كونهم

والمكوّن من (25) بنكاً، وكان الباحث يرغب في تطبيق الدراسة على كافة البنوك إلا أن العديد منها لم يستجب فاقتصر تطبيق الدراسة على (9) بنوك ممثلة لأنواع البنوك العاملة في القطاع المصرفي الأردني كما هي بالجدول (1).

### جدول (1)

#### أنواع البنوك العاملة في القطاع المصرفي الأردني

العينة	العدد	نوع البنوك
7	13	البنوك التجارية الأردنية
1	8	البنوك التجارية الأجنبية
1	3	البنوك الإسلامية الأردنية
0	1	البنوك الإسلامية الأجنبية
9	25	المجموع

المصدر:

[http://www.cbj.gov.jo/arabic/pages.php?menu\\_id=27](http://www.cbj.gov.jo/arabic/pages.php?menu_id=27)

وتكونت عينة الدراسة من عينة مائة من المديرين ورؤساء الأقسام ومقدمي الخدمة العاملين في المراكز الرئيسية والفرعية للبنوك في ثلاث مدن هي العاصمة عمّان ومدينتي إربد والزرقاء كي تكون الدراسة أكثر شمولية وتمثيلاً. ونظراً لعدم قدرة الباحث على توفير قائمة بأعداد المديرين ورؤساء الأقسام ومقدمي الخدمة العاملين في القطاع المصرفي الأردني لاختيار عينة عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة تقرر الاعتماد على عينة مائة من هؤلاء العاملين، وتم توزيع (200) استبانة استرد منها (180) استبانة بنسبة (90%) وتم فقدان (12) استبانة ورفض (8) استبيانات لعدم صلاحيتها. والجدول (2) يوضح عدد الاستبيانات الموزعة والمستردة.

بالأشخاص غير القادة ذلك أن القيادة والإدارة تتطلب مستوى محدد من قدرات الذكاء العاطفي.

### ما يميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

من خلال إجراء مراجعة دقيقة وتفصيلية لأدبيات الدراسات السابقة يمكن ملاحظة أن الدراسات السابقة تناولت الذكاء العاطفي من خلال التركيز على أبعاده وتأثيرها على أداء ومهارات وسلوكيات فرق العمل في المنظمات التعليمية والإنتاجية والصناعية، بينما ما يميّز هذه الدراسة عن سابقتها بأنها تحاول الكشف عن دور أبعاد الذكاء العاطفي وفق نموذج (Mayer & Salovey, 1997) في القطاع المصرفي كمجال للتطبيق لها وهو ما لم تتناوله أي دراسة حسب علم الباحث في تحسين فاعلية فرق العمل وذلك من خلال تناول عوامل فاعلية فرق العمل المتمثلة بـ (نمط قيادة الفريق، تماسك الفريق، الثقة في الفريق).

### منهجية الدراسة

في ضوء موضوع الدراسة وأبعادها النظرية والتساؤلات التي تجسد أهدافها تأتي هذه الدراسة ضمن نطاق الدراسات الاستطلاعية والتي اعتمدت أسلوب المنهج الوصفي التحليلي الذي يتضمن تكوين الإطار النظري عن طريق الإطلاع على المراجع والدوريات والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، والبحث الميداني للقيام بجمع البيانات بواسطة أداة الاستبانة وذلك بهدف قياس وتحليل دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل في القطاع المصرفي الأردني.

### مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من (المديرين ورؤساء الأقسام ومقدمي الخدمة) العاملين في القطاع المصرفي الأردني



## جدول (2)

## توزيع مفردات عينة البحث على البنوك

ت	البنك	نوع البنك	عدد الاستثمارات الموزعة	عدد الاستثمارات المستردة
1	بنك الإسكان	تجاري أردني	37	34
2	البنك الأهلي الأردني	تجاري أردني	33	30
3	بنك القاهرة عمان	تجاري أردني	30	26
4	بنك الأردن	تجاري أردني	25	22
5	البنك العربي	تجاري أردني	20	18
6	بنك المؤسسة العربية المصرفية	تجاري أردني	17	16
7	بنك المال الأردني	تجاري أردني	14	12
8	البنك العقاري المصري العربي	تجاري أجنبي	13	12
9	البنك العربي الإسلامي الدولي	إسلامي أردني	11	10
-	المجموع	-	200	180

(نمط قيادة الفريق، تماسك الفريق، الثقة في الفريق).

## صدق الأداة

تم التأكد من الصدق الظاهري للاستبانة من خلال عرضها على هيئة محكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في مجال البحث العلمي للتحقق من مدى صدق فقراتها ووضوحها وسلامة لغتها ومضمونها وقدرتها على قياس متغيرات الدراسة، وتم الأخذ بأرائهم وإعادة صياغة بعض العبارات وإجراء التعديلات المطلوبة على نحو دقيق.

## ثبات الأداة

تم استخراج معامل الاتساق الداخلي لأداة الدراسة بالاعتماد على معامل كرونباخ ألفا (Alpha Cronbach's) وحتى يتمتع المقياس بالثبات يجب ألا يقل الحد الأدنى لقيمة المعامل في هذا الاختبار عن (0.70) (Hair, et. al., 2006). وتشير النتائج المبينة في الجدول (3) إلى أن قيمة كرونباخ ألفا تتراوح ما بين (0.729) و(0.937). وتعتبر هذه القيم عالية وبناءً على ذلك يمكن القول بأن جميع المقاييس المستخدمة في البحث تتسم بالثبات الداخلي لعباراتها.

## أداة الدراسة

تم إعداد وتطوير أداة الدراسة بواسطة أداة خاصة تمثلت باستبانة صُممت لهذا الغرض باعتماد مقياس ليكرت الخماسي، وذلك بعد استعراض شامل للأدبيات والدراسات المتعلقة بموضوع الدراسة، وتكونت هذه الاستبانة من ثلاثة أقسام هي:

**القسم الأول:** يقيس بعض الصفات الشخصية لمفردات عينة الدراسة المتمثلة في: (الجنس، العمر، الخبرة، الوظيفة).

**القسم الثاني:** يقيس أبعاد الذكاء العاطفي حيث تم الاعتماد على مقياس (Schutte, et. al., 1998) الذي طبقت دراست عديدة مثل (Jacques, 2002; المراد، 2009) ويتكون هذا المقياس من (24) عبارة بواقع (8) عبارات لكل بعد من هذه الأبعاد (إدراك العواطف وفهمها، إدارة العواطف، استخدام العواطف).

**القسم الثالث:** يقيس عوامل فاعلية فرق العمل حيث تم الاعتماد على مقياس (Skogstad & Einarsen, 1999) الذي تم تطبيقه في دراسات عديدة مثل (Erdem & Ozen, 2003) ويتكون هذا المقياس من (24) عبارة بواقع (8) عبارات لكل عامل من هذه العوامل

## جدول (3)

## معاملات كرونباخ ألفا لمتغيرات الدراسة

عدد العبارات	معامل كرونباخ ألفا	الأبعاد	المتغير
8	.783	إدراك العواطف	الذكاء العاطفي
8	.809	إدارة العواطف	
8	.729	استخدام العواطف	
24	.878	أبعاد الذكاء العاطفي (الكلية)	
8	.867	نمط قيادة الفريق	فاعلية فرق العمل
8	.871	تماسك الفريق	
8	.916	الثقة في الفريق	
24	.926	عوامل فاعلية فرق العمل (الكلية)	
48	.937	جميع متغيرات الدراسة	

## جدول (4)

## درجات مستوى القبول

مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى القبول
4	من 3 إلى أقل من 4	أقل من 3	الدرجة
فأكثر			

عرض نتائج الدراسة  
أولاً- وصف خصائص المبحوثين

## جدول (5)

## تبويب مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الشخصية

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	114	63.3
	أنثى	66	36.7
العمر	أقل من 30	82	45.6
	من 30 إلى أقل من 40	68	37.8
	من 40 إلى أقل من 50	23	12.8
الخبرة	أقل من سنتين	7	3.9
	من سنتين إلى أقل من 5	38	21.1
	من 5 إلى أكثر	28	15.6

## أساليب التحاليل الإحصائية:

تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها وذلك باستخدام معامل كرونباخ ألفا للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتعرف على معدل تواجد كل متغير ومعدل تشتته، أما لاختبار فرضيات الدراسة فقد استخدم الاختبارات الآتية: (T – Test Multiple Regression ;One Way ANOVA -).

## حدود الدراسة

1. الحدود المكانية: تتمثل في البنوك العاملة في القطاع المصرفي الأردني.
2. الحدود الزمانية: المدة الدراسية المستغرقة لإنجاز هذه الدراسة هي عام 2014.
3. الحدود البشرية: تتمثل في العاملين من (المديرين ورؤساء الأقسام ومقدمي الخدمة) في القطاع المصرفي الأردني.
4. الحدود الإحصائية: تتمثل في استخدام مستوى ثقة (95%) في اختبار صحة الفرضيات، واعتماد مستوى القبول وفق الدرجات التالية على مقياس ليكرت الخماسي.

العاملين في القطاع المصرفي بوسط حسابي قدره (4.12) يليه بُعد إدارة العواطف بوسط حسابي بلغ (4.11) وأخيراً بُعد إدراك العواطف وفهماها بوسط حسابي وصل إلى (4.10).

#### جدول (7)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لعوامل فاعلية فرق العمل

المتغير	أبعاد المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
عوامل فاعلية فرق العمل	نمط قيادة الفريق	4.08	.525	مرتفع
	تماسك الفريق	4.03	.608	مرتفع
	الثقة في الفريق	4.04	.577	مرتفع
المقياس الكلي لفاعلية فرق العمل		4.05	.466	مرتفع

يُلاحظ من الجدول (7) أن فاعلية فرق العمل للعاملين في القطاع المصرفي كانت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي لفاعلية فرق العمل (4.05) بانحراف معياري قدره (4.66). دالاً على تجانس البيانات وعدم تشتتها، ومن النتائج الظاهرة في هذا الجدول أن نمط قيادة الفريق قد جاء أولاً كأكثر عوامل فرق العمل فاعلية في القطاع المصرفي بوسط حسابي قدره (4.08) يليه عامل الثقة في الفريق بوسط حسابي بلغ (4.04) وأخيراً عامل تماسك الفريق بوسط حسابي وصل إلى (4.03).

#### ثالثاً- اختبار الفرضيات

قبل البدء في اختبار فرضيات الدراسة لا بد من إجراء اختبارات جاهزية وصلاحية وملائمة البيانات للتأكد من سلامتها وصحتها وهذه الاختبارات تتمثل في فيما يأتي:

#### 1. اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution):

يشير (أبو علام، 2006) أنه إذا كان حجم العينة متوسطاً أو كبيراً ( $n \geq 30$ ) يمكن تجاوز هذا الشرط واعتبار أن التوزيع طبيعي وهذا ما ينطبق على هذه

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة المئوية %
	من 5 إلى أقل من 10	70	38.9
	10 فأكثر	44	24.4
الوظيفة	مدير	16	8.9
	رئيس قسم	34	18.9
	مقدم الخدمة	130	72.2
	المجموع الكلي لأفراد العينة	180	100.0

يُلاحظ من الجدول (5) أن نسبة الذكور تمثل ثلثي حجم العينة تقريباً، وأن الفئة العمرية الأولى هي الأكثر ظهوراً في عينة الدراسة، وأن غالبية الباحثين خبرتهم تتراوح بين (5 & 10) سنوات، وأن وظيفة مقدم الخدمة هي الأكثر تكراراً في عينة الدراسة.

#### ثانياً- الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة

#### جدول (6)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد الذكاء العاطفي

المتغير	أبعاد المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
الذكاء العاطفي	إدراك العواطف وفهماها	4.10	.460	مرتفع
	إدارة العواطف	4.11	.490	مرتفع
	استخدام العواطف	4.12	.447	مرتفع
المقياس الكلي للذكاء العاطفي		4.11	.382	مرتفع

يُلاحظ من الجدول (6) أن مستويات الذكاء العاطفي للعاملين في القطاع المصرفي كانت مرتفعة، حيث بلغ الوسط الحسابي للمقياس الكلي للذكاء العاطفي (4.11) بانحراف معياري قدره (4.382). دالاً على تجانس البيانات وعدم تشتتها ومن النتائج الظاهرة في هذا الجدول أن بُعد استخدام العواطف قد جاء أولاً كأكثر أبعاد الذكاء العاطفي ممارسةً من قبل

الدراسة إذ بلغ حجم العينة (180) مفردة، وللتأكيد أكثر تم التحقق من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء Skewness فإذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يظهره الجدول (8).

الدراسة إذ بلغ حجم العينة (180) مفردة، وللتأكيد أكثر تم التحقق من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء Skewness فإذا كانت قيمة معامل الالتواء تقل عن (1) فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وهذا ما يظهره الجدول (8).

## جدول (9)

## اختبار استقلالية المتغيرات المستقلة Multicollinearity

Tolerance	VIF	المتغير
.638	1.567	إدراك العواطف وفهمها
.634	1.578	إدارة العواطف
.682	1.467	استخدام العواطف

## جدول (8)

## معامل الالتواء لمتغيرات الدراسة

المتغير	معامل الالتواء
إدراك العواطف وفهمها	.324
إدارة العواطف	.264
استخدام العواطف	.451
نمط قيادة الفريق	.558
تماسك الفريق	.630
الثقة في الفريق	.503

## 3. اختبار معامل الارتباط (Pearson Correlation):

للتأكد من أن معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة لا تتجاوز في حدها الأعلى (80%) كي لا يكون هناك ارتباط عالي بين المتغيرات مما يستدعي دمج بعض المتغيرات مع بعضها (Hair, e.t al., 2006)، وبالنظر إلى الجدول (10) يتبين أن معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة أقل من (80%).

## 2. اختبار الاستقلالية (Multicollinearity): لاختبار

استقلالية متغيرات الدراسة المستقلة وعدم تداخلها مع بعضها البعض تم الاعتماد على القيم الإحصائية للتباين المسموح Tolerance & معامل تضخم التباين

## جدول (10)

## معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة

المتغير	إدراك العواطف وفهمها	إدارة العواطف	استخدام العواطف	نمط قيادة الفريق	تماسك الفريق	الثقة في الفريق
إدراك العواطف وفهمها	1	.544**	.493**	.350**	.414**	.404**
إدارة العواطف		1	.498**	.411**	.485**	.509**
استخدام العواطف			1	.216**	.373**	.401**
نمط قيادة الفريق				1	.499**	.401**
تماسك الفريق					1	.588*
الثقة في الفريق						1

\*\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.01)

## اختبار الفرضية الأولى

لا توجد فروق معنوية في مستويات الذكاء العاطفي للعاملين في القطاع المصرفي وفقاً لصفاتهم الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، الوظيفة).

## جدول (11)

## اختبار T-Test للذكاء العاطفي وفقاً للجنس

المتغير	المتوسط الحسابي	قيمة t	المعنوية	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكر	3.38	.001	معنوية
	أنثى			
	4.18			
	3.99			

## اختبار الفرضية الثانية

لا تختلف فاعلية فرق العمل للعاملين في القطاع المصرفي تبعاً لاختلاف صفاتهم الشخصية (الجنس، العمر، الخبرة، الوظيفة).

## جدول (13)

## اختبار T-Test لفاعلية فرق العمل وفقاً للجنس

المتغير	المتوسط الحسابي	قيمة t	المعنوية	الدلالة الإحصائية
الجنس	ذكر	2.52	.013	معنوية
	أنثى			
	4.12			
	3.94			

تم استخدام اختبار T-Test لعينتين مستقلتين لبيان الاختلاف في فاعلية فرق العمل للعاملين حسب متغير الجنس كما في الجدول (13) والذي أظهر أن مستوى الدلالة بلغ (.013) مما يشير إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود اختلافات في فاعلية فرق العمل تعود إلى جنس العامل.

تم استخدام اختبار Independent-Samples T Test لبيان الفروق في مستويات الذكاء العاطفي للعاملين حسب متغير الجنس كما في الجدول (11) والذي أظهر أن مستوى الدلالة بلغ (.001) مما يشير إلى رفض الفرضية العدمية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود فروق معنوية في مستويات الذكاء العاطفي تعود إلى جنس العامل.

## جدول (14)

## اختبار One-Way ANOVA لفاعلية فرق العمل حسب (العمر، الخبرة، الوظيفة)

المتغير	قيمة F	المعنوية	الدلالة الإحصائية
العمر	1.43	.235	غير معنوية
الخبرة	3.65	.014	معنوية
الوظيفة	2.29	.104	غير معنوية

تم استخدام اختبار One - Way ANOVA لبيان الاختلاف في فاعلية فرق العمل للعاملين حسب (العمر، الخبرة، الوظيفة) كما في الجدول (14) والذي أظهر من خلال تتبع قيمة F ومستوى معنويتها قبول الفرضية العدمية بعدم وجود اختلافات في فاعلية فرق العمل تُعزى للعمر والوظيفة، ورفضها فيما يتعلق بوجود فروق معنوية في مستويات الذكاء العاطفي تُعزى للخبرة.

## جدول (12)

## اختبار One-Way ANOVA للذكاء العاطفي حسب (العمر، الخبرة، الوظيفة)

المتغير	قيمة F	المعنوية	الدلالة الإحصائية
العمر	.493	.688	غير معنوية
الخبرة	.531	.042	معنوية
الوظيفة	3.61	.029	معنوية

تم استخدام اختبار One - Way ANOVA لبيان الفروق في مستويات الذكاء العاطفي للعاملين حسب (العمر، الخبرة، الوظيفة) كما في الجدول (12) والذي أظهر من خلال تتبع قيمة F ومستوى معنويتها قبول الفرضية العدمية بعدم وجود فروق معنوية في مستويات الذكاء العاطفي تُعزى للعمر، ورفضها فيما يتعلق بوجود فروق معنوية في مستويات الذكاء العاطفي تُعزى للخبرة والوظيفة.

## اختبار الفرضية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الذكاء العاطفي (إدراك العواطف وفهمها، إدارة العواطف، استخدام العواطف) في فاعلية فرق العمل. وينبثق عن هذه الفرضية الرئيسة ثلاث فرضيات فرعية، واختبار هذا الفرضيات تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد Regression Analysis Multiple كما يلي.

## اختبار الفرضية الفرعية الأولى

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأبعاد الذكاء العاطفي (إدراك العواطف وفهمها، إدارة العواطف، استخدام العواطف) في نمط قيادة الفريق.

## جدول (15)

نموذج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الذكاء العاطفي في نمط قيادة الفريق

الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية Sig	قيمة F
.47615	.179	.193	.439	.000

يتضح من معطيات الجدول (15) أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع إذ بلغت قيمة F (13.98) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، وتشير قيمة (R) التي بلغت (0.439) إلى وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين، حيث فسرت أبعاد الذكاء العاطفي ما مقداره (19,3%) من التباين في نمط قيادة الفريق.

## جدول (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أبعاد الذكاء العاطفي على نمط قيادة الفريق

أبعاد الذكاء العاطفي	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار Beta المعياري	t	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	1.94	.387		5.033	.000	
إدراك العواطف وفهمها	.220	.097	.193	2.274	.024	معنوية
إدارة العواطف	.350	.091	.327	3.840	.000	معنوية
استخدام العواطف	-.049	.096	-.042	-.513	.608	غير معنوية

إدراك العواطف وفهمها على نمط قيادة الفريق، وقد بلغت القدرة التفسيرية (19,3%). وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الأولى جزئياً فيما يتعلق بوجود أثر معنوي لأبعاد الذكاء العاطفي (إدراك العواطف وفهمها & إدارة العواطف) في نمط قيادة الفريق، وقبولها جزئياً فيما يتعلق بعدم وجود أثر معنوي لأبعاد الذكاء

يتضح من الجدول (16) وبمتابعة قيم (t) ومعنويتها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعدي الذكاء العاطفي (إدراك العواطف وفهمها & إدارة العواطف) على نمط قيادة الفريق، بينما لم يتبين أي أثر لبعدي استخدام العواطف على نمط قيادة الفريق، وبالنظر إلى قيم (Beta) يتبين أن بُعد إدارة العواطف أكثر تأثيراً من بُعد

العاطفي (استخدام العواطف) في نمط قيادة الفريق. اختبار الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq$ )

(0.05) لأبعاد الذكاء العاطفي (إدراك العواطف وفهمها، إدارة العواطف، استخدام العواطف) في تماسك الفريق.

### جدول (17)

نموذج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الذكاء العاطفي في تماسك الفريق

الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد المعدل $R^2$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية Sig	قيمة F
.52184	.265	.278	.527	.000	22.54

(.05)، وتشير قيمة (R) التي بلغت (.527) إلى وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين، حيث فسرت أبعاد الذكاء العاطفي ما مقداره (27.8%) من التباين في تماسك الفريق.

يتضح من معطيات الجدول (17) أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع إذ بلغت قيمة F (22.54) بمستوى معنوية (0.000) وهي أقل من

### جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أبعاد الذكاء العاطفي على تماسك الفريق

أبعاد الذكاء العاطفي	معامل الانحدار B	الخطأ المعياري	معامل الانحدار المعياري Beta	T المحسوبة	مستوى المعنوية	الدلالة الإحصائية
الثابت	.715	.424		1.687	.093	
إدراك العواطف وفهمها	.229	.106	.174	2.164	.032	معنوية
إدارة العواطف	.409	.100	.330	4.097	.000	معنوية
استخدام العواطف	.167	.106	.123	1.585	.115	غير معنوية

العواطف) في نمط قيادة الفريق، وقبلها جزئياً فيما يتعلق بعدم وجود أثر معنوي لأبعاد الذكاء العاطفي (استخدام العواطف) في تماسك الفريق.

يتضح من الجدول (18) وبمتابعة قيم (t) ومعنويتها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لبعدي الذكاء العاطفي (إدراك العواطف وفهمها & إدارة العواطف) على تماسك الفريق، بينما لم يتبين أي أثر لبعد استخدام العواطف على تماسك الفريق، وبالنظر إلى قيم (Beta) يتبين أن بُعد إدارة العواطف أكثر تأثيراً من بُعد إدراك العواطف وفهمها على تماسك الفريق، وقد بلغت القدرة التفسيرية (27.8%). وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثانية جزئياً فيما يتعلق بوجود أثر معنوي لأبعاد الذكاء العاطفي (إدراك العواطف وفهمها & إدارة

### اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq$ ) (0.05) لأبعاد الذكاء العاطفي (إدراك العواطف وفهمها، إدارة العواطف، استخدام العواطف) في ثقة الفريق.

## جدول (19)

## نموذج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد الذكاء العاطفي في ثقة الفريق

الخطأ المعياري للتقدير	معامل التحديد $R^2$	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	مستوى المعنوية Sig	قيمة F
.48794	.287	.299	.547	.000	25.00

(.05)، وتشير قيمة (R) التي بلغت (.547) إلى وجود علاقة متوسطة بين المتغيرين، حيث فسرت أبعاد الذكاء العاطفي ما مقداره (29.9%) من التباين في ثقة الفريق.

يتضح من معطيات الجدول (19) أن هذا النموذج بمتغيراته المستقلة صالح للتنبؤ بقيم المتغير التابع إذ بلغت قيمة F (25.00) بمستوى معنوية (.000) وهي أقل من

## جدول (20)

## نتائج تحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر أبعاد الذكاء العاطفي على ثقة الفريق

الدلالة الإحصائية	مستوى المعنوية	t المحسوبة	معامل الانحدار المعياري Beta	الخطأ المعياري	معامل الانحدار B	أبعاد الذكاء العاطفي
	.043	2.035		.396	.806	الثابت
معنوية	.101	1.647	.130	.099	.163	إدراك العواطف وفهمها
معنوية	.000	4.545	.360	.093	.425	إدارة العواطف
معنوية	.042	2.052	.157	.099	.203	استخدام العواطف

العاملين في القطاع المصرفي عينة الدراسة بلغ (4.11) وهذا يشير إلى توافر مستوى مرتفع من الذكاء العاطفي، وقد يكون للبيئة المصرفية أثر في ذلك نتيجة اهتمامها وتركيزها على الذكاء العاطفي للفرد لما له من أهمية في فاعلية الأعمال ونتائجها، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الرقاد & أبو دية، 2012) التي أشارت إلى توافر درجة عالية من الذكاء العاطفي عند مفردات الدراسة. وفي ضوء تحليل كل بُعد من أبعاد الذكاء العاطفي تبين وجود تقارب كبير في مدرجات العاملين حول أبعاد الذكاء العاطفي إذ تبين أن بُعد استخدام العواطف قد احتل المرتبة الأولى بوسط حسابي قدره (4.12) وهذا يعني أن عواطف العاملين تؤثر في ذكائهم وتدخل في النظام المعرفي لديهم، وأنهم قادرين على استخدامها بفاعلية في عملهم وخاصة عند مواجهة صعوبات العمل وحل

يتضح من الجدول (20) وبمتابعة قيم (t) ومعنويتها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لكافة أبعاد الذكاء العاطفي (إدراك العواطف وفهمها & إدارة العواطف & استخدام العواطف) على ثقة الفريق، وبالنظر إلى قيم (Beta) يتبين أن بُعد إدارة العواطف هو الأكثر تأثيراً يليه بُعد استخدام العواطف وأخيراً بُعد إدراك العواطف وفهمها على الثقة الفريق، وقد بلغت القدرة التفسيرية (29.9%). وعليه يتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر معنوي لأبعاد الذكاء العاطفي (إدراك العواطف وفهمها & إدارة العواطف & استخدام العواطف) في ثقة الفريق.

## مناقشة النتائج

توصلت الدراسة إلى أن متوسط الذكاء العاطفي لدى



التي تعتبر سبباً في تطوير وحماية روح الفريق من خلال توفير المشاركة والتضامن واحترام الآراء والمشاعر والصدق والأمانة بين أعضاء الفريق. واحتل عامل تماسك الفريق المرتبة الأخيرة بوسط حسابي قدره (4.03) وهذا يشير إلى تعاضد أعضاء الفريق ورغبتهم القوية للبقاء ضمنه وإحساسهم بالمسؤولية للدفاع عنه والحفاظ عليه. وتتفق نتائج هذه الدراسة من حيث ترتيب عوامل فاعلية فرق العمل مع ما توصلت إليه دراسة (عبد الرحمن، 2005).

وأشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق معنوية في مستويات الذكاء العاطفي للعاملين في القطاع المصرفي تُعزى لمتغير العمر، وقد يعود السبب في ذلك إلى تشابه التركيبة العاطفية لدى العاملين من مختلف الأعمار في القطاع المصرفي، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Langhorn, 2004) وتختلف مع نتائج دراسة (Derksen, et. al., 2002). كما أشارت النتائج إلى وجود فروق معنوية في مستويات الذكاء العاطفي للعاملين في القطاع المصرفي تُعزى للجنس حيث تبين أن الذكور هم أكثر ذكاءً عاطفياً من الإناث. وتفسر هذه النتيجة كون الذكور لديهم قدرة واستطاعة أكثر من الإناث على مراقبة أفكارهم وعواطفهم وتصرفاتهم وهذا ما يقودهم لأن يكونوا متحكمين بعواطفهم ويعرفون كيف يتعاملون مع الآخرين. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Syndell, 2008)، بينما تختلف مع دراسة (Jamali, 2008). كما كان من بين النتائج الظاهرة وجود فروق معنوية بين فئات سنوات الخبرة للعاملين من حيث مستوى إدراكهم للذكاء العاطفي، وقد يعود السبب في ذلك أن الخبرات العاطفية تزود الأفراد بمعلومات هامة عن بيئاتهم ومواقفهم، وهذه المعلومات بدورها تشكل أحكام الأفراد وأفعالهم فتثير وتقوي وتوجه الأعمال وتتيح مجالات أوسع من المشاركة في العلاقات. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Suliman & Alshaikh, 2007). أيضاً بينت النتائج وجود فروق معنوية بين فئات الوظيفة للعاملين من حيث مستوى إدراكهم للذكاء العاطفي. ويُعزى ذلك إلى تفاوت مستوى الذكاء العاطفي بين المدراء ورؤساء الأقسام ومقدمي الخدمة، فقد يكون المدراء لديهم القدرة أكثر من البقية على قراءة وفهم ما هو قائم من عواطف وانفعالات، بالإضافة إلى قدرتهم على قراءة المواقف

المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية. واحتل المرتبة الثانية بعد إدارة العواطف بوسط حسابي قدره (4.11) وهذا يشير إلى أن العاملين يملكون القدرة على التنظيم الواعي لعواطفهم وعواطف الآخرين عند التعامل معهم، وقادرين على ضبط عواطفهم وانفعالاتهم بطريقة منظمة بحيث يستفيدون من تغيرات المزاج وفهم العواطف، وبالتالي إدارة العواطف والتعامل معها بشكل أمثل. وجاء في المرتبة الأخيرة بعد إدراك العواطف وفهمها إذ بلغ وسطه الحسابي (4.10) وهذا يدل على أن العاملين لديهم القدرة إدراك عواطفهم وعواطف الآخرين وفهمها والتعبير عنها من خلال التسجيل والإصغاء واكتشافها من تعابير الوجه ونبرات الصوت، وبمعنى آخر فإن لدى هؤلاء العاملين القدرة على المعالجة المعرفية للعاطفة، وبالتالي القدرة على التحول في العواطف. وتختلف هذه النتيجة من حيث ترتيب أبعاد الذكاء العاطفي مع دراسة (المراد، 2009) التي أظهرت أن بعد إدراك العواطف وفهمها جاء أولاً يليه بعد إدارة العواطف ومن ثم بعد استخدام العواطف.

وبيّنت النتائج أن متوسط فاعلية فرق العمل التي ينتمي إليها العاملون في القطاع المصرفي عينة الدراسة بلغ (4.05) وهذا يشير وجود درجة مرتفعة من الفاعلية في فرق العمل، وقد يعود السبب في ذلك إلى طبيعة فرق العمل المكونة وما تتمتع به من شفافية وانفتاح شخصية قائدها وانسجام وتعاون أعضائها وإحساسهم بالمسؤولية ورغبتهم بإنجاز الأهداف والغايات المطلوبة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (Telleria, et. al., 2002) التي أظهرت درجة مرتفعة من فاعلية فرق العمل. وعند تشخيص وتحليل عوامل فاعلية فرق العمل في القطاع المصرفي تبين وجود تقارب بين هذه العوامل من حيث فاعليتها إذ احتل عامل نمط قيادة الفريق المرتبة الأولى إذ بلغ وسطه الحسابي (4.08) وهذا يعني أن السلوك الذي يمارسه قائد الفريق مع مرؤوسيه مؤثر فيهم لما يتمتع به من شخصية قوية ومنفتحة ومستمعة للأفكار والمقترحات والنقد البناء وتقدم الدعم والمساندة لأعضاء الفريق مع التحديد الواضح لمسؤولية كل عضو بالفريق. وجاء عامل الثقة في الفريق في المرتبة الثانية بوسط حسابي وصل إلى (4.04) وهذا يشير إلى وجود تفاعل اجتماعي قوي بين أعضاء الفريق يسوده وجود مناخ من الثقة

تماسك الفريق في القطاع المصرفي، وقد فسر هذان البعدان نسبة (27.8%) من التباين الحاصل في تماسك الفريق، وقد يرجع سبب وجود هذا الأثر إلى أن إدراك العواطف وفهمها وإدارتها وتنظيمها بشكل حسن يساعد في تدعيم العلاقات بين أفراد فريق العمل مما يحفزهم على البقاء ضمن هذا الفريق، ويمكّن القادة من التعامل مع أعضاء فريق العمل بصورة جيدة، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (Koman & Wolff, 2008) فيما يتعلق بأثر إدراك وإدارة العواطف على تماسك الفريق، بينما تختلف مع نتائج دراسة (Holman, et. al., 2015) التي أثبتت عدم وجود ترابط بين أبعاد الذكاء العاطفي وتماسك الفريق.

وأخيراً توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لكافة أبعاد الذكاء العاطفي (إدراك العواطف وفهمها، إدارة العواطف، استخدام العواطف) على ثقة الفريق في القطاع المصرفي، وقد فسرت هذه الأبعاد مجتمعة نسبة (29.9%) من التباين الحاصل في ثقة الفريق، وتُعزى هذه النتيجة إلى أن فاعلية فريق العمل لا ترتبط بوجود القائد الذكي عاطفياً وحسب، بل لا بد من أن يكون أعضاء الفريق هم أنفسهم أذكياً عاطفياً فيكونوا أكثر قدرة على التعاون، والتفكير المشترك، وتقبل الحوار والرأي الآخر والنقد، فالثقة المتبادلة بين كل من القائد والمرؤوسين تساعد على الاستفادة من الأخطاء وتوظيفها في مصلحة العمل، وبالتالي فإن أغراض الثقة المتبادلة والحساسية تجاه مشاعر وعواطف الآخرين تبرز من خلال كون القائد حريصاً ويتمتع بالثقة ويتميز بالذكاء في أدائه لمهامه ومسؤولياته. وهذا ما أشارت إليه دراسة (Heffernan, et. al., 2008) التي أكدت أن الثقة بين القائد والمرؤوسين تتم من خلال إدراك القائد لعواطفه واهتماماته، وعواطف واهتمامات الآخرين، والتصرف بأسلوب يتناسب ويتناغم مع عواطف ومبادئ الآخرين. وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع دراسة (Farh, et. al., 2012) التي أكدت أهمية الذكاء العاطفي ودوره الهام في ثقة الفريق وفاعليته.

#### التوصيات:

1. إيلاء الذكاء العاطفي مزيداً من الاهتمام في القطاع المصرفي الأردني من خلال عقد مؤتمرات وندوات وورش

بموضوعية وواقعية وضبط القيم والقواعد غير المنطوقة الموجهة لسلوك الأفراد. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Kathleen & Dotti, 2003).

كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم اختلاف فاعلية فرق العمل للعاملين في القطاع المصرفي تبعاً لاختلاف صفاتهم الشخصية (العمر، الوظيفة). ويرجع السبب في ذلك كون فريق العمل مكون من أعضاء من مختلف الأعمار ومن وظائف ومستويات ومهارات متفاوتة تكمل بعضها البعض من أجل إنجاز ما وضعت لأجله. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (السيد، 2004) وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (Stenzel & Kubler, 2011). كما أظهرت نتائج الدراسة وجود اختلافات في فاعلية فرق العمل للعاملين في القطاع المصرفي تبعاً لاختلاف الجنس، حيث تبين أن الذكور هم أكثر فاعلية من الإناث، وقد يعود السبب في ذلك إلى أن الذكور لديهم تصميم وإرادة كبيرة مقارنة بالإناث على إنجاز أهداف الفريق المراد تحقيقها طمعاً في إثبات الذات والكفاءة واستلام مناصب قيادية مستقبلاً. وتختلف هذه النتيجة مع دراسة (عبد الرحمن، 2005). كما أظهرت النتائج وجود اختلافات في فاعلية فرق العمل للعاملين في القطاع المصرفي تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة، وهذه نتيجة منطقية حيث إن الأفراد الذين لديهم فترة خدمة أطول تتولد لديهم خبرة أكثر وعلاقات أكبر في الفريق الذي ينتمون إليه وهذا بدوره ينعكس إيجاباً على فاعلية الأداء في فريق العمل. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (Costa, 2003) التي بينت أن فاعلية فرق العمل تزداد بتراكم خبرة الفرد.

ومن خلال نتائج اختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لبعدي الذكاء العاطفي (إدراك العواطف وفهمها، إدارة العواطف) على نمط قيادة الفريق للعاملين في القطاع المصرفي، وقد فسر هذان البعدان نسبة (19.3%) من التباين الحاصل في نمط قيادة الفريق، ويمكن تفسير هذا الأثر على أن الإحساس بعواطف العاملين المختلفة وفهمها وإدارتها بطريقة منظمة يساهم في نجاح القادة في الاحتفاظ بفرق عمل فعالة واختيار النمط المناسب لقيادة هذه الفرق. وهذا ما يتفق مع ما توصل إليه (Cherniss & Goleman, 2001).

كما توصلت الدراسة أيضاً إلى وجود أثر إيجابي لبعدي الذكاء العاطفي (إدراك العواطف وفهمها، إدارة العواطف) على

- واتخاذ القرارات نظراً لأنه أكثر أبعاد الذكاء العاطفي إدراكاً من قبل العاملين في البنوك.
5. استخدام الذكاء العاطفي كأحد المعايير الأساسية عند اختيار الأفراد وتعيينهم كقادة لفرق العمل في البنوك وذلك للتعرف على المهارات والقدرات العاطفية لديهم.
6. تنظيم العاملين في البنوك في فرق عمل بدلاً من الاعتماد على الهياكل الهرمية التقليدية بحيث تتميز هذه الفرق بالتماسك بين أعضائها والثقة المتبادلة فيما بينهم والتنوع الديموغرافي والوظيفي والثقافي في الفريق والاعتماد على نمط القيادة الذي يركز على إنجاز الفريق.
7. يوصي الباحث بدراسة الأبحاث التالية مستقبلاً:
- دراسة تأثير الذكاء العاطفي على ضغوط العمل.
  - دراسة دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية الأداء الوظيفي.
  - دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وسلوكيات المواطنة التنظيمية.

- عمل وتخصيص برامج تدريبية لنشر مفهوم الذكاء العاطفي والدور البارز الذي يلعبه في نجاح الأفراد والمنظمات.
2. اهتمام القيادات الإدارية في القطاع المصرفي بتهيئة المناخ الملائم لتنمية مستويات الذكاء العاطفي لدى العاملين من خلال الأخذ بعين الاعتبار القيم والمبادئ الشخصية والتنظيمية والعواطف والمشاعر والعلاقات بين جميع العاملين.
3. تطوير مهارات الذكاء العاطفي لدى العاملين في القطاع المصرفي من مختلف المستويات الإدارية والتنسيق مع فرق العمل بالبنوك لمحاولة الوصول والدخول لمشاعر وعواطف الآخرين وقياس مستوى الذكاء العاطفي على مستوى فريق العمل وما له من تأثير على أداء البنك ككل.
4. تقوية العواطف الإيجابية وإزالة العواطف السلبية من خلال القيام بالحوار الإيجابي الذاتي الداخلي وتقوية مشاعر الثقة والاحترام وحاجات التقدير وتحقيق الذات، والتركيز على بعد استخدام العواطف في حل المشكلات

## المراجع

### المراجع العربية

- أبو علام، رجا، 2006، التحليل الإحصائي باستخدام برنامج SPSS، القاهرة، دار الجامعات، 355.
- 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، المجلد: 20، العدد: 2، 737-763.
- السيد، محمود، 2004، أثر القيم الثقافية على تطبيق فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات الخدمية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد: 1، 93-172.
- المراد، حسين، 2009، تحليل العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة وتأثيرها في زيادة فاعلية القيادة الإدارية دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة جامعة عين شمس، ص: 101.
- حسين، سلامة وحسين، طه، 2006، الذكاء الوجداني للقيادة
- التربوية، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع، 231.
- خليل، عبد الحميد، 2005، تأثير مهارات الذكاء العاطفي على أداء القيادات الإدارية دراسة تطبيقية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 135.
- عبد الباقي، صلاح، 2003، السلوك التنظيمي: مدخل تطبيقي معاصر، القاهرة، دار الجامعة الجديدة، 176.
- عبد الرحمن، نسرين، 2005، تأثير فرق العمل على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة مقارنة على قطاع المستشفيات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 121.
- كويك، توماس، 2000، بناء فريق عمل ناجح، الرياض، مكتبة جرير، سلسلة العمل بذكاء، 23.
- مصطفى، أحمد سيد، 2007، المدير النكي: كيف يكون النكاه في القيادة، القاهرة: حقوق النشر للمؤلف، 46.

## المراجع العربية باللغة الإنجليزية

- Abu Allam, R. 2006, *Statistical Analysis Using the SPSS Program*, Cairo, Dar Aljameat for Publication, 355.
- Alrakad, H., and Abu Diia, A. 2012, Emotional Intelligence Academic Leaders in the Official Jordanian Universities and its Relationship with Organizational Citizenship Behavior of the Teaching Staff, *Journal Of the Islamic University for Educational and Psychological Studies*, 20( 2): 737 - 763.
- Alsaid, M. 2004, The Impact of Cultural Values on the Application of Self-Managed Teamwork in Service Organizations, *the Scientific Journal of the Economy and Commerce*, Faculty of Commerce, Ain Shams University, 1: 93-172.
- Almourad, H. 2009, Analyzing of the Relationship between the Emotional Intelligence and Leadership Styles and its Impact on Increasing Leadership Effectiveness, *Unpublished PhD Thesis*, Faculty of Commerce, Ain Shams University, 101.

## المراجع الأجنبية

- Adobor, H. 2006. Optimal Trust? Uncertainty as a Determinant and Limit to Trust in Inter-firm Alliances, *Leadership and Organization Development Journal*, 27(7): 537-553.
- Amundson, S. 2003. An Exploratory Study of Emotional Intelligence, Group Emotional Competence, and Effectiveness of Health Care and Human Service Teams, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12( 4): 228- 239.
- Ashforth, B. and Humphrey, R. 1995. Emotion in the Workplace: a Reappraisal, *Human Relations*, 48(2): 97-125.
- Burke, A. 2014, Competency 7. Demonstrate Self-Confidence That Puts Patients, Families, and Members of the Health Care Team at Ease, *Academic Pediatrics*, 14(2): 93-99.
- Cherniss, C. and Goleman, D. 2001. *Emotionally Intelligent Workplace: How to Select for Measure and Improve Emotional Intelligence in Individuals, Groups, and Organizations*, San Francisco: Jossey- Bass, 236.
- Clarke, N. 2010. The Impact of a Training Programmed

- Hussein, S., and Hussein, T. 2006, *Emotional Intelligence for Educational Leadership*, Amman, Daralfker for Publication and Distribution, 231- 236.
- Khalil, A. 2005, the Impact of Emotional Intelligence Skills on Perform Administrative Leaders an Empirical Study, *Unpublished PhD Thesis*, Faculty of Commerce, Suez Canal University, 135.
- Abdul Baqi, S. 2003, *Organizational Behavior: the Entrance of Applied Contemporary*, Cairo, Dar of New University, 176.
- Abdulrahman, N. 2005, The Influence of Work Teams on the Organizational Citizenship Behavior a Comparative Study on Hospitals Sector, *Unpublished Master Thesis*, Faculty of Commerce, Ain Shams University, 121.
- Quick, T. 2000, *Building a Successful Teamwork*, Riyadh, Jarir Bookstore, Series of Working by Cleverly, 23.
- Mustafa, A. 2007, *Intelligent Director: How Is Intelligence in Leadership*, Cairo: the Copyright of the Author, 46.

- Designed to Target the Emotional Intelligence Abilities of Project Managers, *International Journal of Project Management*, 28(5): 461-468.
- Costa, C. 2003. Work Team Trust an Effectiveness, *Personnel Review*, 32( 5): 45-65.
- Derksen, J. Kramer, I. and Katzko, M. 2002. Does a Self-Report Measure for Emotional Intelligence Assess Something Different Than General Intelligence?, *Personality and Individual Differences*, 32(1): 37- 48.
- Druskat, V. and Wolf, S. 2001. Building the Emotional Intelligence of Groups, *Harvard Business Review*, 81- 90.
- Dulewicz, V. and Higgs, M. 2000, Emotional Intelligence: A Review and Evaluation Study, *Journal of Managerial Psychology*, 15( 4): 341-372.
- Dulewicz, V. 2005. The Relevance of Emotional Intelligence for Leadership Performance, *Journal of General Management*, 30( 3): 71- 72.
- Erdem, F. and Ozen, J. 2003. Cognitive an Effective Dimensions of Trust in Developing Team Performance, *Team*

- Performance Management: an International Journal*, 9(5):131-135.
- Farh, C. Seo, M. Tesluk, P. 2012. Emotional Intelligence, Teamwork Effectiveness, and Job Performance: The Moderating Role of Job Context, *Journal of Applied Psychology*, 97(4):890-900.
- Goleman, D. Boyatzis, R. and McKee, A. 2002. *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, San Francisco: Jossey-Bass, 134.
- Goodwin, D. and Johnson, S. 2000, Teamwork Training – an Innovative Use of Flight simulators, *Industrial and Commercial Training*, 32(4):132-135.
- Greenberg, J. and Baron, R. 2000, *Behavior in Organizations*, Seventh Edition. Prentice-Hall, Inc, 43.
- Hair, J. Black, B. C. Babin, B. Anderson, R. and Tatham, R. 2006. *Multivariate Data Analysis*, 6<sup>th</sup> ed, New Jersey: Prentice Hall, 25-27.
- Heffernan, et. al. 2008. Relationship Marketing the Impact of Emotional Intelligence and Trust on Bank Performance, *International Journal of Bank Marketing*, 26(3):183-199.
- Holman, M. Porter, S. Pawlina, W. Juskewitch, J. Lachman, N. 2015, Does Emotional Intelligence Change During Medical School Gross Anatomy Course? Correlations With Students' Performance And Team Cohesion, *Wiley Periodicals*, 234-245.
- Hooper, G. 2002. Work Group Emotional Intelligence Scale Development and Relationship with Team Process Effectiveness and Goal Focus, *Human Resource Management Review*, 12: 195- 214.
- Irani, Z. Choudri, J. Peter, L. Gunasekaran, A. 2002. Sustaining TQM Through Self Directed Work Teams, *International Journal of Quality and Reliability Management*, 19(5): 596-609.
- Jacques, F. 2002. An Examining of the Relationship between Self-Differentiation and Transformational, through the Lens of Emotional Intelligence. *Unpublished PH. D Thesis*, University of Calgary, 235.
- Jamali, D. 2008. Emotional Intelligence and Management Development Implications: Insights from the Lebanese Context, *Journal of Management Development*, 27(3): 348-360.
- Jarvenpaa, S. 1998. Is any Boody out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams, *Journal of Management Information's Systems*, 14(4): 29-64.
- Kathleen, C. and Dotti, B. 2003. Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson and Johnson, *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, 1-12.
- Klenk, K. 2003, Gender Influences in Decision – Making in Top Management Teams, *Management Decision*, 41(10): 1024 - 1034.
- Kokkonen, M. Salovey, P. Lopes, P. and Mayer, J. 2001, *Emotional Intelligence: What Do We Know?*, New York, Cambridge University press, 6- 7.
- Koman, E. and Wolff, S. 2008. Emotional Intelligence Competencies in the Team and Team Leader: A Multi-Level Examination of the Impact of Emotional Intelligence on Team Performance, *Journal of Management Development*, 27(1): 55- 75.
- Lama, C. and Higgins, E. 2013. Emotional Intelligence and Leadership Styles in China, *Asia Pacific Management Review*, 18(4): 441-467.
- Langhorn, S. 2004, How Emotional Intelligence Can Improve Management Performance, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(4): 220- 230.
- Mayer, J. and Salovey, P. 1993. The Intelligence of Emotional Intelligence, *Intelligence*, 17: 433-442.
- Mayer, J. and Salovey, P. 1997. *What is Emotional Intelligence?*, New York: Basic Books, 13- 14.
- Mayer, J. Salovey, P. and Caruso, D. 2000. *Models of Emotional Intelligence*, Cambridge University Press, 400.
- Mayer, J. Salovey, P. and Caruso, D. 2002. *Mayer- Salovey- Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT): User's Manual*, Inc, Toronto: Multi Health Systems, 56.
- Morton, W. 2012. *Everything You Need to Know About Emotional Intelligence and Leadership*, Brain Mass Inc, 3.
- Nathalie, D. and Mario, B. 2013. How organizations support distributed project teams Key dimensions and their impact

- on decision making and teamwork effectiveness, *Journal of Management Development*, 32(8): 865-885.
- Piperopoulos, P. 2010. Tacit Knowledge and Emotional Intelligence: The 'Intangible' Values of SMEs, *Strategic Change*, 19 (3): 125-139.
- Poutvaara, P. 2014. Facial Appearance and Leadership: an Overview and Challenges for New Research, *The Leadership Quarterly*, 25(5): 801-804.
- Prati, M. Douglas, C. Ferries, G. Ammeter, A. and Bukley, R. 2003. Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness and Team Outcomes, *Journal of Organizational Analysis*, 11(1): 21-40
- Rabey, C. 2004, The Paradox of Teamwork, *Industrial and Commercial Training*, 35(4):158-159.
- Salovey, P. Woolery, A. and Mayer, J. 2001, *Emotional Intelligence: Conceptualization and Measurement*, Malden, MA: Blackwell Publishers, 283.
- Sathitsemakul, C. and Calabrese F. 2013. The Influence of Emotional Intelligence on Employees' Knowledge Sharing Attitude in Organizations in Thailand, *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning*, 612-621.
- Schutte, N. Malouff, J. Hall, L. Haggerty, D. Copper, J. Golden, C. and Dornhiem, L. 1998, Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence, *Personality and Individual Differences*, 25(2):167- 177.
- Siegling, A. Nielsen, C. and Petrides, K. 2014. Trait Emotional Intelligence and Leadership in a European Multinational Company, *Personality and Individual Differences*, 65: 65-68.
- Sitarenios, G. Mayer, J. Salovey, P. and Caruso, D. 2003. Measuring Emotional Intelligence with the MSCEIT V2, *Emotion*. 3(1): 97- 105.
- Skogstad, A. and Einarsen, S. 1999. The Importance of a Change-Centered Leadership Style in Four Organizational Cultures, *Scandinavian Journal of Management*, 15(3): 289-306.
- Stenzel, R. and Kubler, D. 2011. Gender Differences in Team Work and Team Competition, *Journal of Economic Psychology*, 32(5): 797-808.
- Stubbs, E. 2005. Emotional Intelligence Competencies in the Team and Team Leader: a Multi-level Examination of the Impact of Emotional Intelligence on Group Performance. *Ph.D Thesis*, School of Graduate Studies, Case Western Reserve University, USA. 234.
- Suliman, A. and ALshaiikh, F. 2007. Emotional Intelligence at Work: Links to Conflict and Innovation, *Employee Relations*, 29(2): 208-220.
- Syndell, M. 2008. The Role of Emotional Intelligence in Transformational Leadership Style, *Ph.D Thesis*, Capella University.
- Taylor, J. 2014. Perceived Creativity: The Role of Emotional Intelligence and Knowledge Sharing Behaviour, *Journal of Information and Knowledge Management*, 13(4): 1-12.
- Telleria, K. Little, D. Macbride, J. 2002. Managing Processes Through Team work, *Business Process Management Journal*, 8(4): 338-350.
- Troth, A. Jordan, P. Lawrence, S. 2012. Emotional Intelligence, Communication Competence, and Student Perceptions of Team Social Cohesion, *Journal of Psycho educational Assessment*, 30(4): 414-424.
- Trricon, P. and Luca, J. 2002. Employees Teamwork and Social Interdependence A formula for Successful Business, *Team Performance Management*,. 8(3): 54-59.
- Vecchio, R. 2000. *Organizational Behavior: Core Concepts*, Fourth Edition, Harcourt, INC, 226.
- Weinkauff, K. and Hoegl, M., 2002, Team Leadership Activities in Different Project Phases, *Team Performance Management: an International Journal*, 8(7): 171-182.
- Wise, S. 2014. Can a Team Have Too Much Cohesion? The dark Side to Network Density, *European Management Journal*, 32(5): 703-711.
- Yang, L. Huang, C. And Wu, K. 2011. The Association Among Project Manager's Leadership Style, Teamwork and Project Success, *International Journal of Project Management*, 29( 3): 258-267.

## The Role of Emotional Intelligence in Improving the Effectiveness of Teamwork - (A Field Study on the Jordanian Banking Sector)

*Omar Muhammad Durrah\**

### ABSTRACT

This study aims to identify the level of emotional intelligence in the Jordanian banking sector, and determine the role of emotional intelligence in improving the effectiveness of teamwork. For the purpose of achieving the study objectives a questionnaire was developed to measure study variables. The population of the study are directors, heads of departments and service providers who work in the Jordanian banking sector. The study found that the level of emotional intelligence of the workers in the banking sector is high. The highest dimension of the practiced by workers was the use of emotions then managing of emotions, and finally, perception and understand of emotions. The results also showed that the degree of effectiveness of teamwork in the banking sector is high. The most effectiveness of teamwork factors was style of leadership, then team confidence and finally team cohesion. The study showed also the dimensions of emotional intelligence (perception and understanding of emotions, managing of emotions) affect significantly both of the team leadership style and team cohesion. In addition it was all the emotional intelligence dimensions (perception and understanding of emotions, managing of emotions, the use of emotions) affect significantly the team confidence.

**KEYWORDS:** Emotional Intelligence, Effectiveness, Teamwork, Banking Sector, Jordan..

---

\*Assistant Professor, Dhofar University, College of Commerce and Business Administration, Department of Management and Marketing.  
odurrah@du.edu.om  
Received on 3/12/2014 and Accepted for Publication on 21/7/2015.