

الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية

دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية

**The Impact of Emotional Intelligence on Strategic Leadership**  
**Field Study in Jordanian Commercial Banks**

إعداد الطالبة

ندى طاهر محمود السامرائي

أشرف

د. محمد ذيب المبيضين

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال

قسم ادارة الاعمال

كلية الاعمال

جامعة الشرق الاوسط

آب، 2018

## تفويض

انا (ندى طاهر محمود السامرائي ) افوض جامعة الشرق الاوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقيا  
والكترونيا للمكتبات او المنظمات او الهيئات والمؤسسات المعنية بالابحاث والدراسات العلمية عند  
طلبها.

الاسم: ندى طاهر محمود السامرائي

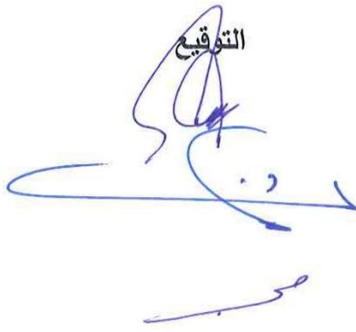
التاريخ 2018 / 8 / 14

التوقيع 

## قرار لجنة مناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها : الذكاء العاطفي واثره في القيادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في البنوك التجارية

الاردنية، واجيزت بتاريخ : 2018 / 8 / 4

التوقيع  


### اعضاء لجنة المناقشة

الاسم

رئيسا

الدكتور سمير موسى الجبالي

مشرفا

الدكتور محمد ذيب المبيضين

ممتحنا خارجيا

الدكتور محفوظ ابو جودة

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد وعلى اله وصحبه اجمعين.

اشكر الله على نعمه التي لا تقدر ولا تحصى ومنها توفيقه تعالى على اتمام هذا العمل.

كما اتقدم بجزيل الشكر ووافر الامتنان الى استاذي الدكتور محمد ذيب المبيضين الذي اكرمني بقبول الاشراف على هذه الرسالة واعطاني من وقته الثمين الكثير.

كما اتقدم بخالص الشكر والتقدير الى السادة اعضاء لجنة المناقشه على تكريمهم بقبولهم مناقشة هذه الرسالة وابرازها بالشكل العلمي المناسب .

## الباحثة

ندى طاهر محمود السامرائي

## الاهداء

الى روح والدي واخي رحمهما الله

الى والدتي الحبيبه اطل الله في عمرها ...

الى عائلتي الحبيبه ...

اولادي قره عيني احمد ضحى هدى افنان

الى كل من دعمني في مشواري...شكرا لكم وحفظكم الله لي

## الباحثة

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان .....
ب	التفويض .....
ج	قرار لجنة المناقشة .....
د	الشكر والتقدير .....
هـ	الاهداء .....
و	فهرس المحتويات .....
ط	قائمة الجداول .....
ك	قائمة الاشكال .....
ل	قائمة الملحقات .....
م	الملخص باللغة العربية .....
ن	الملخص باللغة الإنجليزية .....

### الفصل الاول

#### خلفية الدراسة واهميتها

2	(1-1): المقدمة .....
4	(2-1): مشكلة الدراسة .....
6	(3-1): اهداف الدراسة .....
7	(4-1): أسئلة الدراسة وفرضياتها .....
9	(5-1): أنموذج الدراسة الافتراضي .....
10	(6-1): أهمية الدراسة .....
11	(7-1): مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية .....
15	(8-1): حدود الدراسة .....
16	(9-1): محددات الدراسة .....

## الفصل الثاني

### الادب النظري والدراسات السابقة

18	.....: التمهيد (1-2)
19	.....: الإطار النظري (2-2)
19	.....: المبحث الاول: الذكاء العاطفي (1-2-2)
19	..... الإطار المفاهيمي للذكاء العاطفي
21	..... اهمية الذكاء العاطفي
22	..... ابعاد الذكاء العاطفي
25	.....: المبحث الثاني: القيادة الاستراتيجية (2-2-2)
25	..... الإطار المفاهيمي للقيادة الاستراتيجية
27	..... اهمية القيادة الاستراتيجية
29	..... ابعاد القيادة الاستراتيجية
31	..... العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الاستراتيجية
33	.....: الدراسات السابقة (3-2)

## الفصل الثالث

### المنهجية والاجراءات

45	.....: التمهيد (1-3)
46	.....: منهج الدراسة (2-3)
46	.....: مجتمع الدراسة (3-3)
47	.....: عينة الدراسة (4-3)
51	.....: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات (5-3)
53	.....: صدق أداة الدراسة وثباتها (6-3)
66	.....: متغيرات الدراسة (7-3)
66	.....: المعالجات الإحصائية المستخدمة (8-3)

## الفصل الرابع عرض النتائج

- 68 ..... : التمهيد (1-4)
- 85 ..... : اختبار الفرضيات (2-4)

## الفصل الخامس مناقشة النتائج والتوصيات

- 99 ..... : التمهيد (1-5)
- 100 ..... : مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة (2-5)
- 105 ..... : مناقشة فرضيات الدراسة (3-5)
- 107 ..... : الاقتراحات والتوصيات (4-5)
- 108 ..... : مقترحات لدراسات مستقلة (5-5)
- 109 ..... : المراجع



## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	البنوك التجارية الاردنية (المصدر: جمعية البنوك في الأردن، 2016)	46
2 - 3	وصف افراد عينة الدراسة من حيث متغير النوع الاجتماعي	48
3 - 3	وصف افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر	48
4 - 3	وصف افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي	49
5 - 3	وصف افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة	50
6 - 3	وصف افراد عينة الدراسة تبعا للمركز الوظيفي	50
7 - 3	وصف افراد عينة الدراسة المشاركين تبعا لمتغير مستوى الادارة	51
8 - 3	مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي لابعاد المتغير المستقل (الذكاء العاطفي)	55
9 - 3	نتائج الصدق العاملي التوكيدي لفقرات ابعاد المتغير المستقل الذكاء العاطفي (التشبعات المعيارية للفقرات على ابعادها)	56
10 - 3	مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي لابعاد المتغير التابع (القيادة الاستراتيجية)	59
11 - 3	نتائج الصدق العاملي التوكيدي لفقرات ابعاد المتغير التابع (القيادة الاستراتيجية) (التشبعات المعيارية للفقرات على ابعادها)	60
12 - 3	معاملات الارتباط البينية بين متغيري الدراسة الرئيسيين (الصدق التمايزي)	62
13 - 3	نتائج ثبات ابعاد الدراسة باسلوب كرونباخ الفا ونتائج الصدق التمييزي والصدق البنائي لكل بعد من الابعاد	63
14 - 3	نتائج ثبات (ابعاد الذكاء العاطفي) باسلوب (كرونباخ ألفا)	64
15 - 3	نتائج ثبات (ابعاد القيادة الاستراتيجية) باسلوب (كرونباخ ألفا)	65
1 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد الذكاء العاطفي مرتبة ترتيباً تنازلياً	70

71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد فهم الذات مرتبة تنازلياً	2 - 4
72	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد ادارة الذات مرتبة تنازلياً	3 - 4
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الوعي الاجتماعي مرتبة تنازلياً	4 - 4
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المهارات الاجتماعية مرتبة تنازلياً	5 - 4
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد القيادة الاستراتيجية مرتبة ترتيباً تنازلياً	6 - 4
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التوجه الاستراتيجي مرتبة تنازلياً	7 - 4
80	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تطوير راس المال البشري مرتبة تنازلياً	8 - 4
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الممارسات الاخلاقية مرتبة تنازلياً	9 - 4
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الرقابة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً	10 - 4
85	اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفرطح) لبيانات متغيرات الدراسة	11 - 4
86	اختبار الارتباط الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة قيد الدراسة	12 - 4
88	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج (Stepwise)	13 - 4
90	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى اثر للذكاء العاطفي على التوجه الاستراتيجي	14 - 4
92	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية اثر للذكاء العاطفي على تطوير راس المال البشري في البنوك التجارية الاردنية	15 - 4
94	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة اثر للذكاء العاطفي على الممارسات الاخلاقية في البنوك التجارية الاردنية	16 - 4
95	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة اثر للذكاء العاطفي على الرقابة الاستراتيجية	17 - 4

## قائمة الأشكال

الصفحة	المحتوى	رقم الفصل - رقم الشكل
2	محتويات الفصل الاول	1 - 1
9	أنموذج الدراسة افتراضي	2 - 1
18	محتويات الفصل الثاني	1 - 2
24	ابعاد الذكاء العاطفي	2 - 2
31	ابعاد القيادة الاستراتيجية	3 - 2
45	محتويات الفصل الثالث	1 - 3
58	ابعاد المتغير المستقل في برمجية AMOS	2 - 3
62	ابعاد المتغير التابع في برمجية AMOS	3 - 3
68	محتويات الفصل الرابع	1 - 4
99	محتويات الفصل الخامس	1 - 5

## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	رقم الملحق
119	قائمة بأسماء محكمين الاستبانة	1
120	استبانة للتحكيم	2
126	كتاب تسهيل المهمة اجراءات الدراسة	3

## الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية: دراسته ميدانية في البنوك التجارية الاردنيه

اعداد الطالبه:

ندى طاهر محمود السامرائي

اشراف:

د. محمد ذيب المبيضين

### الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على اثر الذكاء العاطفي كمتغير مستقل من خلال (فهم الذات، ادارة الذات، المهارات الاجتماعيه، الوعي الاجتماعي) في القيادة الاستراتيجية كمتغير تابع من خلال (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الممارسات الاخلاقيه، الرقابه الاستراتيجيه).

وطبقت الدراسة الحالية في البنوك التجارية الاردنيه والبالغ عددها (13) بنك، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة (366) فردا ونظرا لصغر حجم المجتمع وسهوله الوصول الى افراده تم اخذ المجتمع كاملا كعينه بطريقة المسح الشامل وشملت مديري الادارة العليا والوسطى والبالغ عددهم (366)، وكان عدد الاستبانات الصالحه للتحليل (306) استبانات، وتم استخدام الاستبانة كاداة رئيسه للدراسه من اجل جمع المعلومات ومن ثم تحليلها بمجموعه من الاساليب الاحصائيه وهي (المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالاسلوب المتدرج، كرونباخ الفا للثبات)، وتم استخدام برنامج (AMOS) اصدار (22) للتأكد من الصدق العاملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات .

وقد اظهرت نتائج الدراسه ان هناك اهتمام بالذكاء العاطفي (فهم الذات، اداره الذات، المهارات الاجتماعيه، الوعي الاجتماعي) في البنوك التجارية الاردنيه حيث جاء مرتفع المستوى من وجهة نظر افراد عينة الدراسة. من حيث القيادة الاستراتيجية، بينت ان هناك اهتمام بجميع ابعاد المتغير التابع من قبل البنوك التجارية الاردنيه في عمان حيث جاءت مرتفعه المستوى من وجهة نظر افراد عينة الدراسه.

وعند اجراء اختبار الانحدار المتعدد تبين وجود اثر ذو دلالة احصائية للذكاء العاطفي في القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية الاردنيه .

وقد اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بالذكاء العاطفي وممارساته واعطائه الاولوية في العمل الاداري وضرورة تنميه قدرات ومهارات المديرين المنوط بهم صنع القرارات الاستراتيجية. الكلمات المفتاحيه: الذكاء العاطفي، القيادة الاستراتيجية، البنوك التجارية الاردنيه.

# **The Impact of Emotional Intelligence on Strategic Leadership:**

## **Field Study in Jordanain Commercial Banks**

**Prepared By:**

**Nada Taher Mahmood Al- Sammarrai**

**Supervised By:**

**Dr. Mohammed Mubaideen**

### **Abstract**

This study aimed to know the impact of emotional intelligence as an independent variable (self- awareness, self – management, social skills, and social awareness) in strategic leadership as a dependent variable (strategic orientation, human resource capital development, eithical practices, and strategic control).

The current study applied on Jordanian Comercial banks that counts (13) banks, the population size equals (366) individual and because the small size of the population and ease and accessibility to its members, the whole population was chosen as a sample in a means of comperehensive survey and has included top and medium managers that count (366) individual. The number os questionnaires that were valid for analysis were (306) questionnaires. The questionnaire survey was the main tool for data collection and analysing it by using a set of statistical tests as(avaerge, standard deviation, Simple Regression, Multiple RegerSSION, Stepwise Regression, and CronBach Alpha) and using AMOS Software version(22) to test Confirmatory factor anlysis for analysing path coefficents.

The research results revealed that the jordanain commercial banks care about the emotional intelligence (self- awareness, self – management, social skills, and social awareness) and came in high level from the view points of research sample.

In terms of strategic leadership, the results showed that there was careing about all the dimensions of the dependent variable and the average came high from the research sample point of view. When the multipe regression was done, the results showed that there is a significant statistical impact for emotional intelligence on strategic leadership.

The study recommend that Jordanian commercial banks should pay more attention to Emotional Intelligence and its practices and should give it priority in managerial work and the necessity to develop the managers capabilities and skills especially who are involved in strategic decesions.

**Keywords: Emotional Intelligence, Strategic Leadrship, Jordanain Commercial Banks.**

# الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

## الفصل الاول

### خلفية الدراسة وأهميتها

يهدف هذا الفصل الى عرض لخلفية الدراسة وموضوعها ويركز على مبحثين رئيسيين هما:

✚ عرض مقدمة الدراسة، مشكلة الدراسة، اسئلة الدراسة، فرضياتها وأهدافها، بيان لأهمية الدراسة، أنموذج الدراسة.

✚ عرض مصطلحات الدراسة والتعريفات الإجرائية، تعيين حدود الدراسة، ومحددات الدراسة.



الشكل رقم (1-1):محتويات الفصل الاول

### (1-1) المقدمة:

ان حضارات الامم على مر العصور لا تعتمد على ما يمتلكه ابنائها من معارف وقدرات ومواهب في مجال معين في وقت معين بل أن الالم من ذلك هو مدى استمرارية هذه المواهب والقدرات الذكيه



وتشعبها والقدرة على تطويرها بشكل مستمر من خلال توفير البيئة المناسبة التي تضمن نموها وتوظيفها في الواقع العملي بدلا من الاكتفاء بها كمعرفة نظرية لا تؤدي إلى منفعة بشرية جمعاء.

وتزداد الحاجة الى كمية ونوعية هذه المواهب والكفاءات مع ازدياد التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال المتغيرة والثورات التكنولوجية المتعاقبة والتغيرات المستمرة في حاجات ورغبات الزبائن. فبيئة الأعمال المتغيرة تتطلب مهارات ومعارف متغيرة ومتنوعة تختلف تماما عن العمل في ظل ظروف بيئة الأعمال المستقرة. فالذكاء العاطفي يعتبر واحد من أهم المهارات الواجب امتلاكها من قبل المديرين والعاملين فيالبنوك والشركات والمؤسسات العامة لضمان البقاء والنجاح في بيئة العمل المتغيرة التي تتصف بالمنافسة العالمية وانتشار الشركات متعددة الجنسية التي غزت تقريبا كافة أرجاء المعمورة. ويعتبر الذكاء العاطفي متطلبا اساسيا لتنمية وتطوير المهارات القيادية للعاملين وبناء منظمه ناجحه من خلال بناء فريق عمل فعال. فالعاملين القادرين على إدارة مشاعرهم يكونون قادرين على تقديم أداء افضل مقارنة مع العاملين الغير قادرين على ذلك. والذكاء العاطفي مرتبط بشكل وثيق بالقرارات الاستراتيجية، حيث يتطلب القرار الاستراتيجي امتلاك المديرين للمعرفة الملائمة للقرار للتوصل الى النتائج المرجوة. ويتوقف نجاح القادة الاستراتيجيين على تحقيق أهداف منظماتهم لمدى امتلاكهم لمهارات الذكاء العاطفي لتحقيق نوع من التوازن بين بيئة العمل المتغيرة والقرارات الاستراتيجية التي تحدد نجاح المنظمة في المستقبل.

والمنظمات هي مرآة لقادتها ويفترض ان القيادة الاستراتيجية تتعكس من خلال القيم والقابليات والخبرات وتطلعات كبار مسؤوليها وفي النهاية يمكن الافتراض ان هذه القيادة تحاول تقديم تفسير وايضاح

لسلوك القادة الاستراتيجيين (Muzee & Bagire, 2016).

والقيادة الاستراتيجية تعتبر ذات اهمية كبرى لكافة المنظمات ابتداءً من أن جزء من الاهداف التي تطمح كل منظمة فاعلة لتحقيقها هي في الواقع اهداف استراتيجية ولا يخفى ان تحقيق مثل هذه الاهداف يتطلب بالدرجة الاولى توفر قيادة فاعلة التي توجه الافراد العاملين في المنظمة لتحقيق تلك الاهداف ( Kitonga, 2016 ) ولتعزيز قدرة القادة الاستراتيجيين على تحقيق فاعلية المنظمات وأهدافها، ظهر مصطلح الذكاء العاطفي الذي وصفه (Goleman) بأنه أكثر صفة مهمة للتمييز بين القادة وتصنيفهم وفقاً لدرجة التفوق القيادي (Taksic, et.al., 2009).

ونظراً لقلّة الدراسات العربية التي تناولت هذا الموضوع، جاءت هذه الدراسة لإلقاء مزيد من الضوء على الذكاء العاطفي ودراسة اثره في القيادة الاستراتيجية، وبالتطبيق على قطاع البنوك التجارية في الاردن والذي يتمتع بأهمية كبيرة، كونه من القطاعات الحيوية ذات الارتباط المباشر بازدهار الحياة الاقتصادية وانعاشها.

## (2-1) مشكلة الدراسة:

ان تحديد مشكلة الدراسة امر مهم لانه يتطلب من الباحث الدقة في التشخيص ولهذا اعتمدت الدراسة الحالية من مصدرين هما البعد المعرفي والبعد الميداني .

البعد المعرفي المتمثل بالأهمية التي توليها الكثير من الدراسات للذكاء العاطفي مثل دراسة (Goleman, 2001؛ Nwokah, 2009؛ Training, 2010) الا ان الدراسات العربية مازالت بحاجة الى المزيد حول هذا الموضوع حيث اكدت دراسة (علي والغالبي، 2014) ان هناك

نقص واضح في الدراسات العربية المتعلقة به وذلك لضعف بعض القيادات في مجال ادراك طبيعة العاملين وطرق التعامل معهم .

ان الذكاء العاطفي له تأثير مهم وواضح على التطوير الذاتي للمدير ولصفاته القيادية من خلال ممارساته الداعمة للسلوك الايجابي والتي يمكن ملاحظتها وقياسها من خلال الزيادة في الانتاجية او زيادة العائدات (Lazovic, 2012).

اما البعد الثاني فهو البعد الميداني والذي لمستته الباحثة من خلال المقابلات التي اجرتها مع عدد من المدراء في البنوك التجارية الاردنية وجدت ان هناك فجوة معرفية من خلال طرحها السؤال التالي على عينة من مجتمع الدراسة المقترح :

في ظل البيئة المتغيرة، هل ان ممارسات الذكاء العاطفي واستخدامه بالشكل الصحيح يساعد القادة الاستراتيجيين في البنوك على تحقيق الاهداف المرجوة ؟

من خلال تحليل نتائج المقابلات تبين أن هناك ضرورة ملحة لدراسة اثر الذكاء العاطفي على القيادة الاستراتيجية لتطوير مهارات ممارسة الذكاء العاطفي وتعميم تلك الممارسات لاتخاذ قرارات سليمة وصحيحة. وعليه، يمكن تلخيص مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

هل هناك اثر للذكاء العاطفي (فهم الذات / ادارة الذات / الوعي الاجتماعي / المهارات الاجتماعية) على القيادة الاستراتيجية (التوجه الاستراتيجي/ تطوير رأس المال/ الممارسات الاخلاقية / الرقابة الاستراتيجية) في البنوك التجارية الاردنية؟

ومن خلال السؤال الرئيس يمكن صياغة الاسئلة الفرعية التالية:

✚ السؤال الفرعي الأول: هل يوجد أثر للذكاء العاطفي (فهم الذات / ادارة الذات / الوعي

الاجتماعي / المهارات الاجتماعية ) في التوجه الاستراتيجي؟

✚ السؤال الفرعي الثاني: هل يوجد أثر للذكاء العاطفي(فهم الذات / ادارة الذات / الوعي

الاجتماعي / المهارات الاجتماعية ) في تطوير رأس المال.

✚ السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر للذكاء العاطفي (فهم الذات / ادارة الذات / الوعي

الاجتماعي / المهارات الاجتماعية ) في الممارسات الاخلاقية؟

✚ السؤال الفرعي الرابع: هل يوجد أثر للذكاء العاطفي (فهم الذات / ادارة الذات / الوعي

الاجتماعي / المهارات الاجتماعية ) في الرقابة الاستراتيجية؟

### (1-3) اهداف الدراسة:

يتمثل هدف الدراسة في محاولة التعرف على الاثر المحتمل للذكاء العاطفي في القيادة الاستراتيجية

في البنوك التجارية الاردنية من خلال تحقيق الاهداف التالية:

- التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية.
- التعرف على مستوى القيادة الاستراتيجية لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية.
- تحديد اثر الذكاء العاطفي في القيادة الاستراتيجية لدى العاملين في البنوك التجارية الاردنية.
- تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات المناسبة لأصحاب القرار لزيادة تفعيل اثر الذكاء العاطفي على القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية الاردنية كافة.

## (1-4) اسئلة الدراسة وفرضياتها:

اسئلة الدراسة :

تحاول الدراسة الاجابة على السؤال الرئيسي التالي:

❖ هل يوجد اثر للذكاء العاطفي (فهم الذات، ادارة الذات، الوعي الاجتماعي، المهارات

الاجتماعية) على القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية الاردنية؟

ويتفرع منه الاسئلة الاتية:

- ما مستوى الذكاء العاطفي في البنوك التجارية الاردنية ؟
- ما مستوى القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية الاردنية ؟
- ما مدى اثر ممارسة الذكاء العاطفي بأبعاده (فهم الذات، ادارة الذات، الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية) على التوجه الاستراتيجي؟
- ما مدى اثر ممارسة الذكاء العاطفي بأبعاده (فهم الذات، ادارة الذات، الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية) على تطوير رأس المال البشري؟
- ما مدى اثر ممارسة الذكاء العاطفي بأبعاده (فهم الذات، ادارة الذات، الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية) على الممارسات الاخلاقية؟
- ما مدى اثر ممارسة الذكاء العاطفي بأبعاده (فهم الذات، ادارة الذات، الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية) على الرقابة الاستراتيجية؟

واعتماداً على اسئلة الدراسة وانموذجها تم صياغة الفرضيات التالية التي سيجرى اختبارها، وذلك على النحو التالي:

❖ الفرضية الرئيسية:

H0.1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للذكاء العاطفي بأبعاده (فهم الذات، ادارة الذات، الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية) على القيادة الاستراتيجية بأبعاده (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الممارسات الاخلاقية، الرقابة الاستراتيجية) في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ). وينبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

H0.1.1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة على التوجه الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

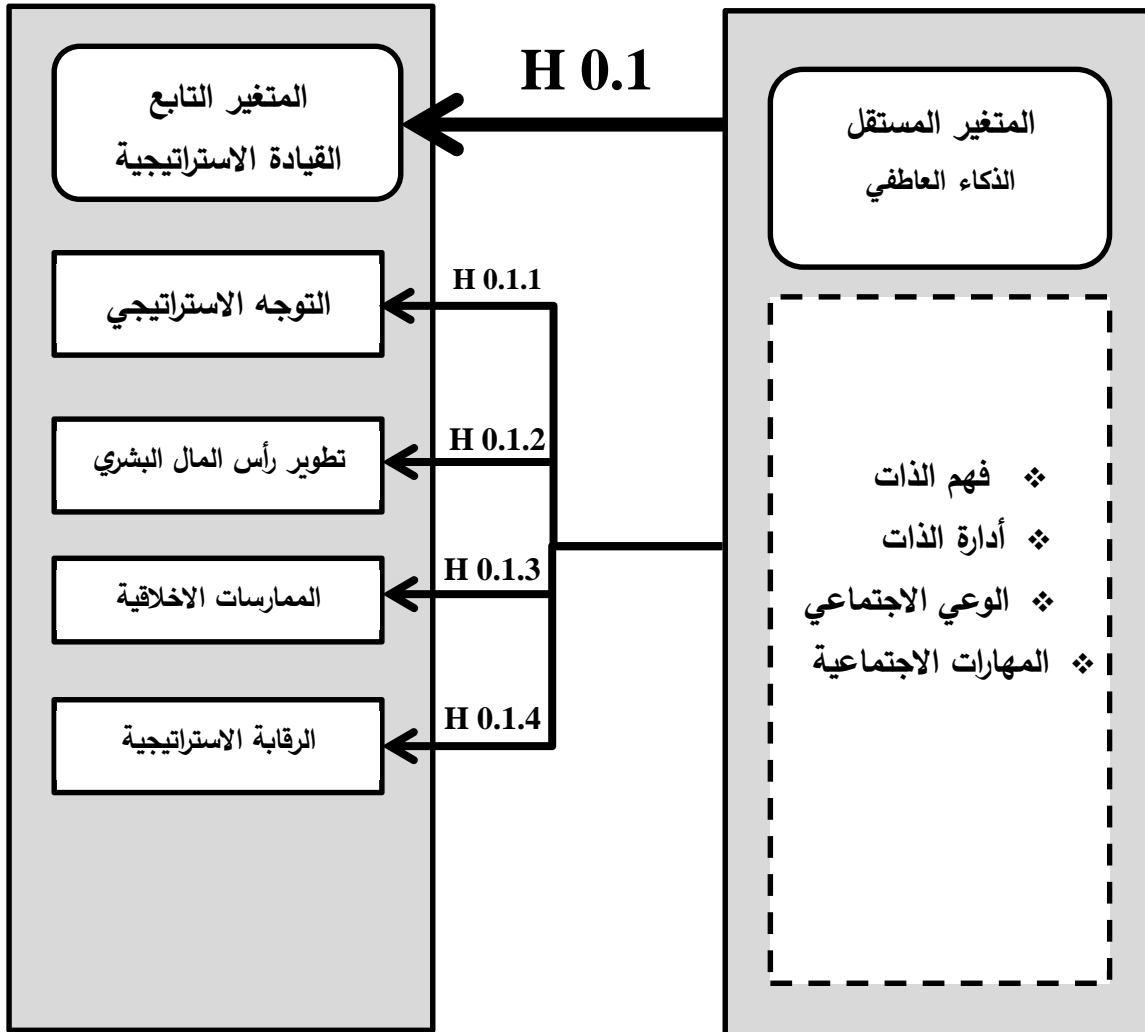
H0.1.2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة على تطوير رأس المال البشري في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

H0.1.3: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة على الممارسات الاخلاقية في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

H0.1.4: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة على الرقابة الاستراتيجية في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة ( $a \leq 0.05$ ).

## (5-1) أنموذج الدراسة

يوضح الشكل (2-1) الأنموذج لقياس اثر الذكاء العاطفي على القيادة الاستراتيجية. وحسب فرضيات الدراسة:-



الشكل رقم (2-1) أنموذج الدراسة افتراضي

المصدر: تم تطوير هذا النموذج بالاستناد الى الدراسات التالية:

- فيما يتعلق بالمتغير المستقل تم الاعتماد على: (Goleman, 2001)
- وفيما يتعلق بالمتغير التابع تم الاعتماد على: (Lear, 2012; Muzee, et.al., 2016; Palladan, et.al., 2016)

## (1-6) اهمية الدراسة:

لم يظهر مصطلح الذكاء العاطفي فجأة بل له جذور عميقة وراسخة منذ زمن بعيد من خلال البحوث والدراسات والممارسات التي اظهرت عدم الرضا لدى الانسان ( Zeidner, et.al, 2009 ) الذكاء العاطفي هو محصلة وثمرة اثنتين من مجالات البحوث النفسية التي ظهرت منذ اكثر من 40 عاماً، المجال الاول الادراك والتأثير، والمجال الثاني التطور في نماذج الذكاء نفسه ( Brackett, et.al, 2011).

بالرغم من تناول العديد من الباحثين هذا المصطلح او المفهوم لكن الباحثة وجدت قلة في الدراسات العربية التي تناولته بالارتباط مع القيادة الاستراتيجية، لهذا وجدت اهمية تناول هذا الموضوع، وتوضح اهمية الدراسة فيما يلي :-

- 1- اهمية القطاع المبحوث: تركز الدراسة على القطاع المصرفي في الاردن وتم قياس متغيرات الدراسة على ادارة البنوك الاردنية من اجل اختيار فرضيات الدراسة وبيان تأثير الذكاء العاطفي على القيادة الاستراتيجية في البنوك الاردنية.
- 2- اهمية الموضوع: تقدم هذه الدراسة نظرة عامة عن المتغيرات (الذكاء العاطفي والادارة الاستراتيجية) وعلاقتها المتبادلة باعتبارهما من المفاهيم الادارية المعاصرة والتي يمكن الاستفادة منها من قبل المصارف الاردنية .
- 3- النتائج : تفيد نتائج هذه الدراسة المصارف الاردنية بشأن كيفية التعامل مع مفهوم الذكاء العاطفي بشكل صحيح والتي يمكن ان تؤدي الى قيادة استراتيجية ناجحة.



4- تشكل هذه الدراسة قاعده نظرية متينة للدراسات المستقبلية التي ستتناول بالبحث الذكاء العاطفي والقيادة الاستراتيجية.

### (7-1) مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الاجرائية

#### ❖ الذكاء العاطفي ( Emotional Intelligence )

عرفه Goleman (2001) بأنه قدرة الفرد او الانسان التعرف على شعوره الشخصي وشعور الاخرين، وذلك لتحفيز ذاته ولإدارتها بشكل سليم في العلاقات مع الاخرين.

ويعرف اجرائياً بأنه قابلية (قدرة) الفرد على فهم عواطفه بشكل صحيح والمقدرة على معالجتها بالشكل المطلوب وكذلك فهم وادراك عواطف الاخرين للقيام بالمهام الرئيسية المطلوبة بشكل صحيح. ويتألف الذكاء العاطفي من مجموعة من الابعاد كما يلي:

#### ❖ فهم الذات ( Self Awareness )

قدرة الفرد على فهم قدراتهم وامكانياتهم والوعي الكامل لشعور الاخرين وامزجتهم، مما يساعده على الادراك في افكارهم وشعورهم (الجبوري، 2011) وادراك نقاط قوتهم وضعفهم وفهمها ( Goleman, 2001).

وتعرف اجرائياً بأنها قدرة الفرد على فهم ذاته وتحديد النقاط الايجابية والسلبية التي يمتلكها كما انه يعبر عن تقبل الفرد لذاته والصدق مع نفسه ومع الاخرين.

### ❖ إدارة الذات ( Self – Management )

هي قدرة الفرد على السيطرة على اضطراب العواطف والمشاعر والدوافع (Lazovic, 2012) والتفكير قبل القيام بأي امر وكذلك القدرة على التحكم بالسلوك الفردي (Festa, 2001) وتعرف اجرائياً بأنها مجموعة من المهارات التي تساعد الفرد على توجيه مشاعره وبرمجتها نحو الاهداف وضبط النفس والتفاعل والتكيف مع الظروف.

### ❖ الوعي الاجتماعي ( Social Awareness )

قدرة الفرد على معرفة كيف يشعر الآخرون والتعامل وفقاً لاستجاباتهم الشعورية، وهذه القدرات ترتبط بشكل مباشر مع فهم الذات ويجسدها الفرد عندما يكون أكثر انسجاماً مع الاشارات التي توضح ما يحتاجه الآخريين ويرغبون به (العزاوي وآخرون، 2010).

ويعرف اجرائياً بأنه القدرة على التعامل مع ثقافات متنوعة ومختلفة والشعور بالآخرين والاصغاء لهم بما يساعد على ديمومة العلاقة بين المنظمة والزبون.

### ❖ المهارات الاجتماعية ( Social Skill )

القدرة على ادارة العلاقات الاجتماعية بكفاءة وفاعلية واقامة العلاقات مع الآخريين، والفرد الذي يتمتع بمهارات اجتماعية عالية يمكن ان يقنع الآخريين ولديه قدرة على حل النزاعات والتفاوض ( مهدي وعبد، 2015).

وتعرف اجرائياً بأنها القدرات والامكانيات التي يمتلكها الفرد ويستخدمها للتأثير الايجابي على الاخرين من خلال تطويرهم وبناء روابط فيما بينهم وادارة الصراع لخدمة المنظمة ودعم التعاون والعمل الجماعي.

### ❖ القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership)

هي القدرة على التوقع والتصور وتمكين الاخرين والحفاظ على المرونة لأحداث تغيير استراتيجي كضرورة (Palladan, et.al, 2016). ويشير الطائي واخرون (2010) الى ان القيادة الاستراتيجية هي التفكير واتخاذ القرارات لتطوير خطة معينة.

وتعرف اجرائياً بأنها علم وفن ادارة المنظمة بدءً بوضع رؤية ورسالة واهداف وتطوير رأس المال البشري من خلال الاهتمام به واحداث التغيير الضروري له والعمل على دعم وتعزيز الممارسات الاخلاقية من اجل تحقيق النمو والازدهار. وتحتوي القيادة الاستراتيجية على مجموعة من الابعاد كالاتي:

### ❖ التوجه الاستراتيجي (Strategic Direction)

هو تطوير رؤية استراتيجية وبدورها تعكس وجهات النظر الشخصية للقائد، فإذا ما استطاع توضيح وجهة نظره واشراك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم ودعمهم لرؤيته مما يجعل من القصد الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع (الكبيسي والطائي، 2016).

ويعرف اجرائياً بأنه خلق رؤية تحدد المعنى المطلوب والغرض من المنظمة من خلال رسالة واهداف واضحة والتنبؤ بما يمكن ان يحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة والاستعداد للاستجابة من خلال الاستفادة من الفرص وتجنب المخاطر.

### ❖ تطوير راس المال البشري ( Developing Human Capital )

ينطوي هذا العنصر على استثمار مهارات ومعلومات ومعرفة العاملين في المنظمة لتكون اكثر فاعلية في انشطتها وهذا يؤدي الى تحسين القدرة الاستيعابية ( القدرة على الاستيعاب و التعرف، واستخدام المعرفة للنهوض بموقف تنافسي للشركة) (Muzee, et.al., 2016)

ويعرف اجرائياً بأنه عبارة عن مجموعة من المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها العاملين في المنظمة التي يعملون بها ويتم تطويرها من خلال الدورات التدريبية والتطويرية التي تساعد هذا المورد على تحقيق الابتكار والابداع.

### ❖ الممارسات الاخلاقية ( Ethical Practices )

انها مجموعة المبادئ والقيم الاخلاقية التي تحدد الصواب والخطأ في سلوك الفرد وتعد الاخلاقيات بمثابة (صمام الامان) التي تقود الافراد الى الاختيارات السليمة التي لا تتعارض مع القيم السائدة في المجتمع (عباس وسعيد، 2016).

وتعرف اجرائياً بأنها تطبيق اخلاقيات الاعمال والتي تتمثل بالقيم والسلوكيات الايجابية التي تتعزز بالعدالة والشفافية والمسؤولية الاجتماعية.

## ❖ الرقابة الاستراتيجية (Organizational Controls)

تعد الرقابة الاستراتيجية من المهام الرئيسية للقيادة في المنظمة فمن خلالها تستطيع الإدارة انجاز اهدافها وقياس كفاءة الجهاز الاداري والفني من خلال استخدامها للإمكانيات البشرية والمادية ومعرفة مدى تناسق عمل الوحدات المختلفة لتحقيق هذه الاهداف (عبد، 2016).

وتعرف اجرائياً بأنها عملية التقييم والتأكد من كفاءة الاستراتيجية المتبعة عن طريق مقارنة الاداء المخطط له مع ما يجري تنفيذه بشكل فعلي .

## ❖ البنك (Bank)

مؤسسة مالية تقوم بقبول الودائع التي تدفع عند الطلب ولاجال محددة وتزاول عمليات التمويل الداخلي والخارجي كما تباشر عمليات تنمية الادخار والاستثمار المالي الداخلي والخارجي وتسهم في انشاء المشاريع (محمد، 2000)

## (8-1) حدود الدراسة:

تنقسم حدود الدراسة الحالية الى:

1- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على عينة من العاملين والمديرين في مستويات الادارات

الوسطى والعليا في البنوك التجارية الأردنية.

2- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على البنوك التجارية الاردنية العاملة في العاصمة عمان.

3- الحدود العلمية: تتحدد الدراسة من الناحية العلمية بالمتغيرات المستخدمة في الدراسة وابعادها

وهي الذكاء العاطفي واثره على القيادة الاستراتيجية بحيث يتم تقسيم المتغير الاول الى اربعة

متغيرات فرعية (فهم الذات، ادارة الذات، الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية) ( Goleman, 2001).

وتقسيم المتغير التابع القيادة الاستراتيجية الى اربعة متغيرات فرعية (التوجه الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الممارسات الاخلاقية، الرقابة الاستراتيجية) (Lear, 2012; (Muzee, et.al., 2016; Palladan, et.al., 2016).

4- الحدود الزمانية: تم تنفيذ هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني 2018/2017.

### (9-1) محددات الدراسة:

- صادفت هذه الدراسة مجموعة من الصعوبات والعقبات التي من ابرزها:-
- 1- تم تطبيق هذه الدراسة داخل الاردن وقد يصعب تعميم نتائجها على البنوك التجارية خارج الاردن.
  - 2- عدم الاقتناع والتهرب من قبل بعض المديرين من الاجابة عن الاسئلة التي تم وضعها في الاستبيان خوفاً من استغلالها من قبل جهات ومؤسسات منافسة.
  - 3- تأخير واضح في الحصول على اجابات للاستبانة المقدمة وذلك لعدم التعاون بسبب غياب الشخص المعني خارج البنك لمدة غير معلنة.
  - 4- التحفظ والحذر الذي واجهته من بعض المسؤولين في اعطاء بعض المعلومات اللازمة للبحث وذلك لاعتبارها من اسرار العمل وعدم الافشاء بها .
  - 5- عند اجراء المقابلات الميدانية مع العاملين في الادارات العليا والوسطى اشترطوا عدم ذكر اسمائهم في البحث .

# الفصل الثاني

الادب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الادب النظري والدراسات السابقة

(1-2): التمهيد :

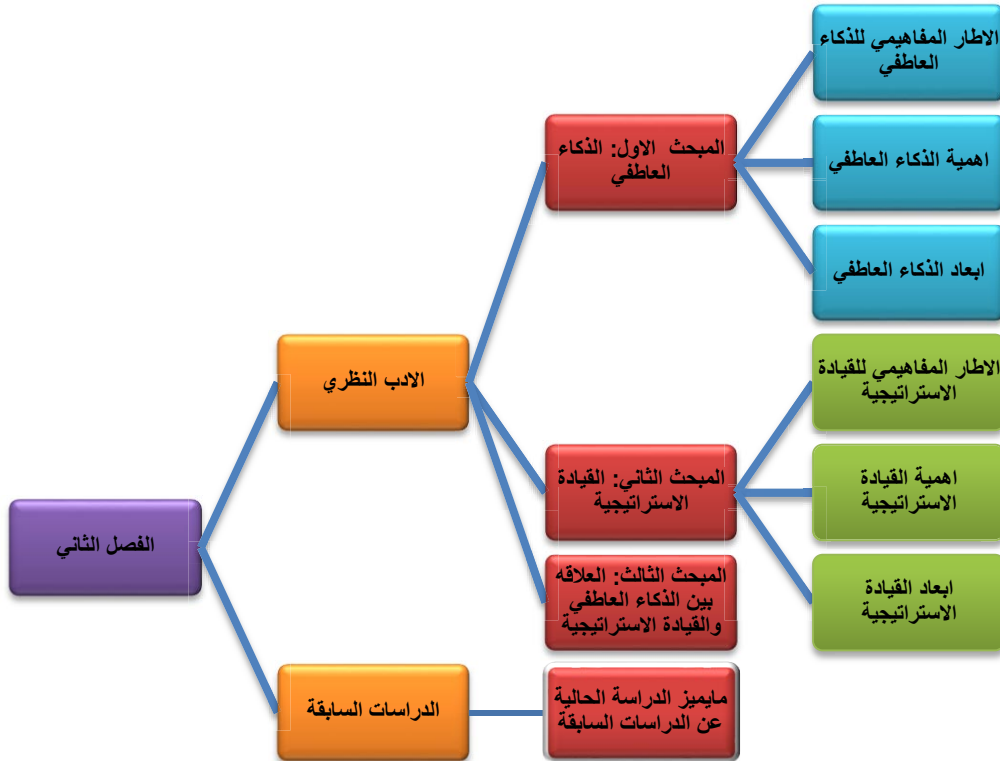
تهدف معلومات هذا الفصل الى تعريف ومناقشة مبحثين اثنين هما:

➤ عرض ومناقشة المفاهيم الاساسية للدراسة الحالية والابعاد الخاصة بها ( الذكاء العاطفي،

القيادة الاستراتيجية).

➤ عرض ومناقشة الدراسات السابقة التي تناولت الدراسة الحالية ومتغيراتها ، وما يميز الدراسة

الحالية عن الدراسات السابقة.



الشكل رقم (1-2): محتويات الفصل الثاني



## (2-2): الإطار النظري:

### (1-2-2): المبحث الاول: الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence)

#### الإطار المفاهيمي للذكاء العاطفي Emotional Intelligence Conceptual Framework

اول من استخدم الذكاء العاطفي كمفهوم علمي العالمان (Mayer & Salovey 1990) حيث عرفاه على انه قدرة معرفة مشاعرنا وانفعالاتنا ومشاعر الاخرين وانفعالاتهم والتمييز بين المشاعر والانفعالات واستخدام المعرفة لتوجيه تفكير الشخص وافعال.

واصبح المفهوم اكثر تداولاً بعد ان نشر (Goleman, 1995) كتاب حمل اسم ( Emotional Intelligence) في هذا الكتاب اوضح ان الذكاء العاطفي هو القدرة على ادارة مشاعرنا وتحفيزها وادارة مشاعر الاخرين وعواطفهم بشكل جيد للنجاح في الحياة المهنية.

الذكاء العاطفي من وجهة نظر العالم baron بأنه مجموعة من الكفاءات والمهارات العاطفية والاجتماعية المترابطة التي تحدد كيفية فهم الاشخاص لذاتهم والتعبير عنها وفهم الاخرين لتلبية المتطلبات والنجاح في مواجهة الضغوط البيئية (Baron, 1997)

والذكاء العاطفي بحسب (Abraham, 2000) هو قابلية الفرد على استخدام المعرفة الانفعالية لحل المشاكل من خلال انفعالاته الايجابية والتي تعد من المهارات التي يشار اليها ضمنها الدقة في تقدير المشاعر وتصحيحها ومعرفة ملامح الانفعالية للأخرين واستخدامها من اجل الانجاز في حياته المهنية.

كما واطاف ففما بعد (Goleman, 2001) بأن الذكاء العاطفي هو القدرة على ادارة ذاتنا وادارة العلاقات بفاعلية من خلال المقدرات الاساسية التي يمتلكها الانسان وهي فهم الذات وادارة الذات والوعي الاجتماعي و المهارات الاجتماعية.

ومن وجهة نظر (Loannidouf & konstantikaki, 2008) فالذكاء العاطفي تصور وتعبير وسيطرة على العواطف وضبط النفس والاتصالات والصراع وعملية القرار وربما اكثر من ذلك.

وفي نفس السياق عرفه (Training, 2010) بأنه مزيج من الكفاءات التي تسمح للشخص معرفة وفهم والسيطرة على مشاعره الخاصة وفهم مشاعر الاخرين واستخدام هذه المعرفة للنجاح في الحياة المهنية.

واتفق (صالح واخرون، 2010) بأنه مجموعة من القدرات التي تتضمن تحفيز الذات والاصرار والمثابرة والحماسة والرقابة الذاتية وكذلك قدرة التعرف على شعورنا وشعور الاخرين ومدى استخدام الشعور دون التعمق فيه وتحفيز الذات للقيام بالمهام المطلوبة .

ونكر (Woolsey, 2016) ان الذكاء العاطفي هو ادراك الفرد لمشاعره والقدرة على محاورتها والسيطرة عليها من اجل سهولة التفكير والتعرف وفهم مشاعر الاخرين.

وفي ضوء اطلاع الباحثة على العديد من المساهمات الفكرية للعلماء فأن الذكاء العاطفي هو قابلية الفرد على فهم عواطفه بشكل صحيح والمقدرة على معالجتها بالشكل المطلوب وكذلك فهم وادراك عواطف الاخرين للقيام بالمهام الرئيسية المطلوبة بشكل صحيح.

## اهمية الذكاء العاطفي (The Importance Of Emotional Intelligence) 🇸🇦

يعتبر الذكاء العاطفي مفهوماً عصرياً شغل فكر الكثير من الباحثين في العلوم الإدارية والنفسية والاجتماعية وازداد الاهتمام بهذا المفهوم بالتزامن مع ازدياد التهديدات والتحديات التي تواجه الافراد والمنظمات وفي ظل اشتداد حدة المنافسة للحفاظ على الموارد البشرية التي تعتبر رأس مال فكري لهذه المنظمات ظهرت الحاجة للذكاء العاطفي كأحد الاساسيات التي يجب ان يتمتع بها الافراد سواء عاملون او قادة (الغالبى وعلي، 2014).

حظي مفهوم الذكاء العاطفي في العقدين الاخيريين من القرن الماضي بأهتمام كبير من قبل الباحثين في علم النفس والادارة حتى بات من اكثر الموضوعات بحثاً ودراسة نظراً لأهمية ودوره الفعال في حياة العاملين وصلته الوثيقة بذكاء العامل وتفكيره وقدرته على التكيف والنجاح في المواقف التي تواجهه ويتفاعل فيها مع بقية افراد المجتمع حيث اشارت الدراسات كحاجة العامل الى هذا الذكاء لضمان نجاح الفرد وتفوقه (العنوان، 2011).

يستند الذكاء العاطفي على فكرة ان نجاح الفرد في الحياة الاجتماعية او المهنية لا تعتمد على ما يملك من قدرات عقلية (ذكاء معرفي) ولكن ايضاً يعتمد على مهاراته العاطفية والاجتماعية ففقدرة الانسان على الاستخدام الفعال لمجموعة من المهارات والكفاءات التي تمكنه من ادراك عواطفه وعواطف الاخرين وفهمها واداراتها وتقويمها هي جوهر الذكاء العاطفي وذلك ليكون الشخص اكثر قدرة وتوازناً على ترشيد سلوكه وتفكيره بوسائل متعددة تزيد من فرص نجاحه في التعامل مع ذاته ومع الاخرين في بيئة المنظمة وتقلل من مخاطر فشله (درة، 2015).

عدّ الذكاء العاطفي من المعارف والخبرات التي تساعد القادة على تنفيذ المهام الأساسية في عملهم وكذلك تدعم قدراتهم على خلق رؤية معينة يصعب تحديدها أو احتسابها كميّاً (Arthur, 2018)

يمنح الذكاء العاطفي في مجال العمل الفرد القدرة على التعامل والتكيف مع الأشخاص المختلفين عنه وبالنتيجة يؤدي الافتقار إليه إلى الفشل ويكون ردود أفعال سلبية وخاطئة وتبرز عكسياً على أداء الفرد ضمن فريق العمل (سالم واحمد، 2012).

إن قدرات القادة على إدراك الذات وتحفيز عواطفهم يساعد المنظمة على استغلال الفرص الفريدة والحفاظ على الإبداع وتفادي التهديدات والابتعاد عن عدم رضا العاملين وحل المشاكل التي تصادفهم (Zhang, et.al., 2017).

أصبح الذكاء العاطفي مهم في مجال الإدارة كمؤشر لنجاح الأداء الوظيفي الجيد ومن الممكن أن يزداد الذكاء العاطفي مع زيادة الخبرة التي يتمتع بها القادة.

### **The Emotional Intelligence Dimensions** ابعاد الذكاء العاطفي

هناك نماذج متعددة تناولت الذكاء العاطفي ويعتبر (Mayer & Salovey) من الرواد الذين وضعوا أساس الذكاء العاطفي اعتمده (Goleman) بعد أن أضاف إليه القدرات الإدراكية وكذلك نموذج (Baron, 1997) الذي أضاف إليه القدرات الغير معرفيه وكذلك المهارات الشخصية والاجتماعية (Zhang, et.al., 2017). وحيث اعتمدت الباحثة أنموذج (Goleman) في دراستها والذي يستند

على ابعاده التالية:

### ❖ فهم الذات ( Self-Awareness )

والمقصود به قدرة الانسان على فهم وقراءة الفرد لعاطفته اي يكون لديه وعي عاطفي ذاتي ويؤثر فهم الذات على اداء العمل والرضا الوظيفي للعامل (Goleman, 2001).

ويوضح Goleman ان الانسان الذي يمتلك وعي ذاتي كبير لفهم ذاته يكون اكثر واقعيه وصدق من غيره مع نفسه ومع الاخرين (Nwokah, 2009).

### ❖ ادارة الذات ( Self-Management )

هو قدرة الفرد على السيطرة والتحكم الذاتي بمشاعره وكذلك الصدق مع النفس وامكانية ادارتها وتحمل المسؤولية والقدرة على التكيف والانجاز واغتنام الفرص (Goleman, 2001).

وكذلك قدرة الانسان على توليد افكار جديده وتنظيم عواطفه وتغيير الحالات المزاجية التي يمر بها تبعاً لتغيير الظروف وتهدئة النفس والتحكم في مشاعرها ( صالح وداوود، 2011 ).

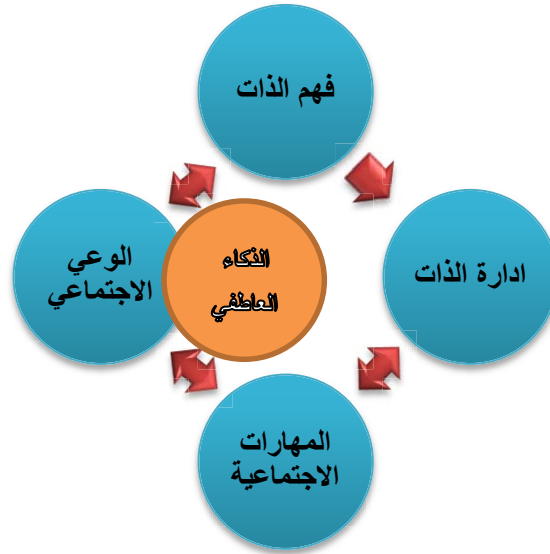
### ❖ الوعي الاجتماعي ( Social Awareness )

هي مهارات التعاطف مع الغير والقدرة على قراءة وفهم وتوجه المنظمة وبناء شبكه تواصل لفهم وتلبية حاجات الزبون (Goleman, 2001).

يشمل الوعي الاجتماعي ايضاً الوعي التنظيمي وتوجهات الخدمة نحو الزبون ويعد هذا الوعي مؤشرات لإمكانات الفرد اكتساب المعرفة الاكاديمية وليس المعرفة الموجودة بالفطرة ( Zeinder, et.al., )

## ❖ المهارات الاجتماعية (Social Skill)

هي قدرات الفرد على التأثير بالآخرين والاتصال والتواصل والاستماع للآخرين وفهم وإدارة الصراع بشكل صحيح ليصب في منفعة المنظمة وكذلك تولي المسؤولية الرؤية الصحيحة للقائد والعمل بروح الفريق وبث التعاون بين اعضاءه وتطوير قابليات العاملين من خلال التغذية العكسية (Goleman,2001).



شكل رقم (2-2): ابعاد الذكاء العاطفي: من اعداد الباحثة بالاستفادة من أنموذج

(Goleman,2001)

يبين الشكل الابعاد التي اعتمدها الباحثة وهي ادارة الذات وفهم الذات والوعي الاجتماعي والمهارات الاجتماعية

## (2-2-2): المبحث الثاني: القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership)

### الاطار المفاهيمي للقيادة الاستراتيجية ( Strategic Leadership Conceptual Framework)

هناك العديد من التعريفات للقيادة الاستراتيجية في الأدبيات الحديثة سنتناول بعض منها:-  
القيادة الاستراتيجية كما عرفها الياسري (2006) بأنها عملية تتعلق بتحقيق الميزة التنافسية بالمقارنة مع المنافسين كما انها تعتبر انتاجاً لعملية الادارة الاستراتيجية .

اما الفيحان وجلاب (2006) فوصفاها بأنها قدرة التأثير في الاخرين بعينة تنفيذ المهام المطلوبة بشكل طوعي والتي تسهم في توجيه مسار المنظمة بالشكل الصحيح على المدى الطويل والمحافظة بالمقابل على الاستقرار المالي في الامد الطويل .

اتفق Jooste & fourie (2009) ان القيادة الاستراتيجية مجموعة من القرارات والاجراءات التي تتضمن صياغة وتنفيذ ومراقبة الخطط لتحقيق رؤية ورسالة واهداف استراتيجية داخل المنظمة تتناسب مع بيئة الاعمال التي تعمل بها.

اعتبر Davies (2010) ان القيادة الاستراتيجية عملية تحديد الرؤية والغرض الاخلاقي اي انها تحديد التوجه الاستراتيجي لتنظيم هذا التوجه الى تغيير لمصلحة المنظمة، وهذا يتطلب قائد ذو عقلية تحويلية استباقية تسعى للأفضل دوماً .

من وجهة نظر Lear (2012) القيادة الاستراتيجية هي قدرة التأثير على العاملين ليقدّموا أفضل ما لديهم طوعاً و غير مجبري وكذلك اتخاذ القرارات اليومية الصحيحة التي من شأنها تعزيز قدرة المنظمة على المدى الطويل .

كما عرفت القيادة الاستراتيجية بأنها تحديد اتجاهات المنظمة وكيفية الوصول الى ما تطمح له وينظر اليها على انها مهام تناط بالإدارة العليا وحدها وغالباً تكون وراء الابواب المغلقة عندما يتشارك القادة عمليات التحليل والتخطيط والتنفيذ والرصد والتقييم وهي اساس جميع عمليات المنظمة ( Quong & walker, 2010).

ووفقاً للطائي والنقار (2012) فإن القيادة الاستراتيجية هي القيادة القادرة على وضع كل الرؤية التي تبغيها المنظمة بشكل فعلي وتكون قيادة لأكثر من وظيفة وتشجع المدراء على زيادة الالتزام ورفع مستوى الاداء .

وذكر عابر (2013) ان القيادة الاستراتيجية هي المقدرة على توضيح رؤية خاصة للمنظمة وتحفيز الآخرين لكي يؤمنوا بهذه الرؤية ويفهمونها والمحافظة كذلك على المرونة في القرارات وتمكين الآخرين من احداث تغيير استراتيجي متى ما اقتضى الامر .

القيادة الاستراتيجية هي تلك القيادة التي تقوم باتخاذ قرارات واسعة التأثير في بيئة متنوعه الاعراق والثقافات والرغبات والاشخاص اي انها تتطلب استنباط الخطط المرغوبة والمقبولة من قبل الغير (محمد، 2016).



فالقيادة الاستراتيجية هي عملية جعل العاملين يبذلون قصارى جهدهم لتحقيق النتائج المرغوبة اي انها تنطوي على تطوير رؤية مستقبلية للمنظمة وتحفيز العاملين على تحقيقها (Carragher, 2016).

ويحدد Arikan & Enginoglu (2016) القيادة الاستراتيجية بأنها عملية توفر افضل استدامه لأطول مدى للمنظمة التي تتضمن كفاءة التصور بشكل استباقي والتفكير الاستراتيجي ومواصلة العمل من اجل مستقبل افضل للمنظمة.

القيادة الاستراتيجية هي الأنشطة التي يمارسها القادة في المستويات العليا من المنظمة وتشمل مهارات التفكير الاستراتيجي والابداعي حول الخيارات الاستراتيجية والطرق البديلة للمنافسة وكذلك عملية التفاوض وادارة السياسة الداخلية للمنظمة (Norzailan, et.al, 2016).

ولاغراض هذه الدراسة فالقيادة علم وفن ادارة المنظمة مبدوءة بوضع رؤية ورسالة واهداف وتطوير رأس المال البشري من خلال الاهتمام به واحداث التغيير الضروري له والعمل على دعم وتعزيز الممارسات الاخلاقية من اجل تحقيق النمو والازدهار.

### ❖ اهمية القيادة الاستراتيجية : The Importance Of Strategic Leadership

كل منظمة تسعى على الرغم من اختلاف حجمها وطبيعة عملها ونشاطها واهدافها الى البقاء والاستمرار والنمو وهذا لا يكون دون وجود قيادة استراتيجية تؤمن بالرؤية المستقبلية قادرة على قراءة المستجدات والاحداث بما يضمن استمرار المنظمة ونموها وتحقيق طموحاتها في ظل عالم بلغت فيه المنافسة ذروتها واصبحت المتغيرات البيئية اكبر تعقيداً واكثر عدداً من اي وقت مضى (الطائي والكبيسي، 2016).

ان مهام القيادة الاستراتيجية في المنظمة هو اعادة التنظيم بشكل يقلل المصاعب ويذللها وتكون قابلة للحل مستقبلاً، واطهرت بعض الدراسات ان هناك قيادة استراتيجية قادرة على تحقيق نتائج مرضية لم يكون من المتوقع الوصول اليها من خلال: الابداع والابتكار، التغيير، والانتقال من حال الى الافضل مع وجود روح المخاطرة (باديس، 2014).

اهمية القيادة الاستراتيجية القيسي (2015) تتجلى برصد وفهم البيئة المؤسسية الداخلية والخارجية المحلية والعالمية من اجل اتخاذ قرارات صائبة حول جدوى الاستثمارات المؤسسية والنشاطات التي تمارس وزيادة المرونة للاستجابة لتحديات والفرص البيئية، ان القادة الاستراتيجية تعطي التفسير الملائم والمنطقي لاضطراب وغموض البيئة وتقدم رؤية تسمح للمنظمة بالتطور .

القيادة الاستراتيجية هي اجراءات من المتوقع اظهارها من خلال جودة قرار او نتيجة معينة، رُبطت القيادة بالإداء حيث ان المنظمات مهتمة بشكل خاص في النتائج كأداء تنظيمي.

فالمنظمات تجد ان الاداء الجيد يحقق الاهداف التي حددها اصحاب المصالح وبالتالي فإن استراتيجيات القيادة هي السلوكيات التي تهدف الى جعل العاملين يحققون الاهداف التنظيمية ( Bro, et.al., 2014).

للقيادة الاستراتيجية اهمية كبيرة تمكن في الملائمة بين حاجات كافة الاطراف من خلال ماتملكه من قدرات ومؤهلات للتعامل مع هذه المهام الامر الذي يؤكد فاعلية العلاقة المتبادلة بين المنظمة وبيئتها الاجتماعية فالمنظمات تدعم البرامج والمشاريع الاجتماعية التي تعود بالنفع لاحقاً على المنظمة ذاتها (الزعيبي، 2010).

## ابعاد القيادة الاستراتيجية : The Strategic Leadership Dimensions

اختلف الباحثون في تحديد أبعاد القيادة الاستراتيجية نظراً لاختلاف توجهاتهم الفكرية المختلفة وانسجاماً مع الدراسة الحالية ثم اختيار الأبعاد الآتية:-

### ❖ التوجه الاستراتيجي (Strategic Direction):

واحدة من المهام الرئيسية للقيادة وهي تحديد رؤية ورسالة المنظمة فالقيادة بحاجة ان يتأكدوا ان الرؤية المستقبلية ستكون قادرة على مواجهة التحديات التي ستواجه المنظمة.

يجب ان تصل رؤية المنظمة بشكل مفصل وواضح لجميع العالمين لضمان تنفيذها ومن المهم المشاركة في صياغتها من قبل الجميع لضمان عملية التفاعل وتشجيع تقاسم المعرفة والتعلم من خلال تعزيز العلاقات (Muzee, et.al., 2016).

### ❖ تطوير رأس المال البشري (Development Of Human Capital) :

في سياق تنمية رأس المال البشري يعد الموظفون مورداً أساسياً ومهماً يتطلب الاستثمار ويعتبر الانسان هو المصدر الوحيد الحقيقي المستخدم للميزة التنافسية في ظل بيئة تتسم بالعولمة والديناميكية وهذا يتطلب من المنظمات بناء رأس مال بشري من خلال التدريب والتطوير وتوفير الدعم والميزانية المناسبة من قبل الادارة العليا ولتحقيق ذلك تلعب أنشطة ادارة الموارد البشرية دوراً مركزياً في هذا الامر ولكن بدعم من الادارة العليا في المنظمة حتى تكون تلك الأنشطة فعالة ومناسبة ( Redmond, 2013).

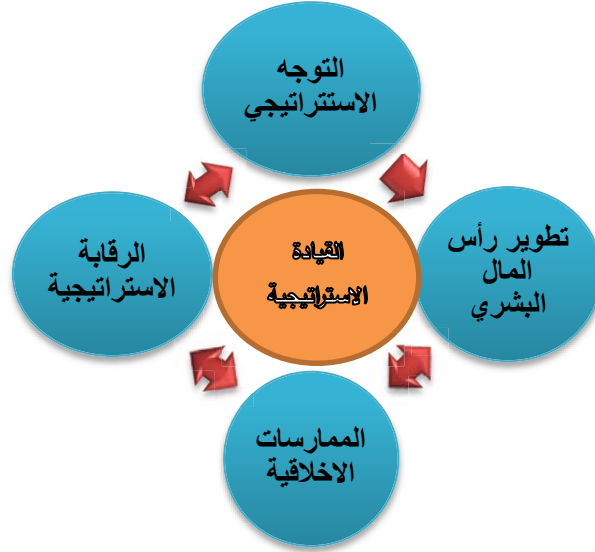
### ❖ الممارسات الاخلاقية (Ethical Practices) :

الحاجة الى ممارسات أخلاقية ايجابية في العمل ادى الى الحاجة لظهور قيادة اخلاقية وبأهتمام الراي العام نعني بالممارسات الاخلاقية مجموعة من المعايير الاخلاقية للسلوك الصحيح وكل ما هو مقبول لدى المجتمع ولا يخالف القانون، اصبح من الواضح ان قادة المنظمات بحاجة ان يكونوا اكثر التزاماً تجاه جميع اصحاب المصالح بما في ذلك الموظفين والموردين والمستهلكين والحكومات والمجتمعات المحلية.

النزاهة في القيادة امر حيوي للمنظمة لتحقيق اهدافها ومن المفترض ان القيم الشخصية التي يحملها القائد ستؤثر على معتقدات الشركة وسلوكها وقرارتها (Lear, 2012).

### ❖ الرقابة الاستراتيجية (Organizational Control):

تعتبر الرقابة الاستراتيجية من المهام الرئيسية للقيادة فمن خلالها تتمكن الادارة من انجاز اهدافها وقياس مدى كفاءة الجهاز الاداري والفني من خلال استخدامها للموارد البشرية والمادية ومعرفة موائمة جهود الوحدات المختلفة في تحقيق الاهداف فهي مسؤولة عن تقييم وتصحيح عمليات المنظمة من خلال التغذية العكسية والقائد الناجح هو الذي يسعى لتحقيق القصد الاستراتيجي الخاص بمنظّمته (عبد، 2016).



شكل رقم (2-3): ابعاد القيادة الاستراتيجية: من اعداد الباحثة بالاستفادة من نموذج

(Lear, 2012; Muzee, et.al., 2016; Palladan, et.al., 2016)

يبين الشكل الابعاد التي اعتمدها الباحثة وهي التوجه الاستراتيجي ، تطوير راس المال البشري،

الممارسات الاخلاقية، الرقابة الاستراتيجية

## ❖ العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الاستراتيجية The Relation Between The

### Emotional Intelligence And The Strategic Leadership

تشير العديد من الدراسات الى ان الذكاء العاطفي هو مؤشر قوي لنجاح الاداء الوظيفي للقادة في اتخاذ قرارات صائبة ففي دراسة اقيمت في الصين على شركة استشارية متعددة الجنسية سُجلت معدلات عالية على مقياس الذكاء العاطفي حيث كانت انتاجيتها (1.2) مليون دولار اكثر من نظيراتها من الشركات الاعمال التجارية حيث ان الدراسة رصدت نجاحات احد عشر من القادة في المنظمات حيث تم تقسيمهم على ست صفات: التنظيم، الاتصالات، الرؤية، المهارة السياسية الاسلوب

المعرفي والذكاء العاطفي حيث اظهرت النتائج ان الذكاء هو الجودة الرئيسية التي ميزت النجاح والقدرة على ادراك العواطف من خلال تعابير الاخرين والتقاط اشارات دقيقه حول مشاعر الناس ميزة مهمه لهؤلاء الاشخاص كي ينالوا التميز في منظماتهم ووجدت الدراسة كذلك ان الذكاء العاطفي يرتبط ارتباط وثيق بأداء القادة للمهام الموكلة اليهم ( Shipley, et.al., 2010 ).

الافتقار الى الذكاء العاطفي يعرض القائد الى مشاكل متعددة منها مشكلة التوافق المهني ومشاكل مع العاملين وضعف رضاه عن العمل الذي يقوم به فالمنظمات التي تختار القادة على اساس قدراتهم العقلية فقط ينتهي مسارهم المهني بالفشل او التسريح او الارغام على الاستقالة وذلك لعدم قدرتهم على فهم الاخر وضعف المهارات الاجتماعية وضبط النفس (صالح وداود، 2011).

على القادة تحسين الية العمل بأستخدام الذكاء العاطفي الذي يمنح القائد القدرة على ادخال الرضاء الوظيفي والتعاون بين العاملين والثقة بعلاقته الجيدة معهم، فمن يعمل من خلال الاحساس ويتمكن من جعل مرؤوسيه يقدمون افضل ما لديهم ويبرز عن افضل الطرق لاكتشاف مواهبهم وقدراتهم هو القائد الناجح والمميز (نعمان، 2017).

الذكاء العاطفي هو وسيلة القادة لتحقيق ما يصبوا اليه من خلال فهم وادارة الشخص لمشاعره ومشاعر الاخرين. فالذكاء بأستخدام الافكار ممتزجه مع الشعور فالعقل مع القلب يعملان بتناغم لاتخاذ افضل القرارات وكلما ازاد الذكاء العاطفي ازدادت العوائد من خلال الابداع، بناء الفرق، فرصة اختيار البديل الانسب وزيادة الحماس وكلما انخفض سيؤدي الى القلق الاحباط الصراع والاستياء (صالح واخرون،

## (2-3): الدراسات السابقة

نستعرض في هذا الجزء مجموعة من الدراسات العربية والاجنبية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية:

1- دراسة ( حامد وحسون، 2010 ) بعنوان " الذكاء الشعوري وعلاقته بخط القيادة التحويلية:

دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات القطنية"

هدفت الدراسة الى فهم دور الذكاء العاطفي على نمط القيادة التحويلية حيث اجريت الدراسة في شركة الصناعات القطنية بغداد- العراق، واستخدمت الاستبانة كاداة اساسية لجمع المعلومات وقد شملت العينة (45) مدير من شاغلي المناصب القيادية في المستويات الادارية الثلاثة ( العليا، الوسطى، الدنيا) من بين اهم النتائج وجود علاقة ارتباط موجبة بين الذكاء العاطفي للقائد وبين توجهه لنمط القيادة التحويلية وقد اوصت الدراسة ضرورة سعي المدراء لتطوير مهارات العاملين وتنميتها فيما يخص الذكاء العاطفي وتعزيزها بالبرامج التدريبية اللازمة للاستفادة والتعلم مستقبلا.

2- دراسة ( Lear,2012 ) بعنوان " The Relationship Between Strategic

Leadership And Strategic Alignment In High-Performing Companies  
In South Africa"

العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والموائمة الاستراتيجية في الشركات عالية الاداء في جنوب افريقيا هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين القيادة الاستراتيجية والموائمة الاستراتيجية وتأثيرها على الشركات ذات الاداء العالي، تألفت ادوات البحث لاختبار الاسئلة من استبانتين استخدمت الاولى لتحديد مكانة القيادة ذات القيمة الاعلى على معايير القيادة المختارة والثانية لتحديد مستوى التوافق بين المنظمات الخاضعة للدراسة ، ولقد قام الباحث بأختيار مجتمع الدراسة بمشاركة ست منظمات عالية الاداء من ضمن (200) منظمة. وتوصلت الدراسة الى ان القيادة الاستراتيجية

ترتبط ارتباطاً ايجابياً مع الموائمة الاستراتيجية التي سيكون دورها جيد ومؤثر على الاداء التنظيمي.

### 3-دراسة ( Mittal & Sindhu, 2012 ) بعنوان " Emotional Intelligence And

#### "Leadership

الذكاء العاطفي والقيادة، هدفت الدراسة لكشف العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة وكان مجتمع الدراسة يضم منظمات غير ربحية في الهند ولقد اختار الباحث عينه من (500) مدير من الذين تم مقابلتهم بشكل مباشر وكان التركيز في هذه المقابلات على ما يسمى بالحوادث الحرجة التي من الممكن ان يتعرض لها القائد وكيفية مواجهتها اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان القادة الاكثر فاعلية وتأثيرا على الاخرين هم من يتمتعون بذكاء عاطفي عال وانه يؤثر بشكل مباشر في نجاح المدير وان المدير الذي يتمتع بالذكاء العاطفي هو الاكثر كفاءة في اتخاذ القرارات السليمة.

### 4-دراسة ( Stanescui & Cicei, 2012 ) بعنوان " Leadership Styles And

#### Emotional Intelligence Of Romanian Public Managers: Evidences From An Exploratory Pilot Study”

انماط القيادة والذكاء العاطفي لمديري القطاع العام الروماني: دراسة تجريبية استكشافية، هدفت الدراسة الى ايجاد العلاقة بين الذكاء العاطفي وانماط القيادة للمستويات العليا من الادارة، وقد اجريت الدراسة في رومانيا وكانت العينة عشوائية بسيطة (101) مدير ضمن برنامج يضم مدراء ادارات عليا بينت الدراسة ان هناك تقدم منظورا وملموسا اوضح للعلاقة بين انماط القيادة والذكاء



العاطفي وكانت نتائج الدراسة تشير الى وجود علاقة ايجابية بين انماط القيادة والذكاء العاطفي واوصت الدراسة باتباع برامج تدريبية للقادة على اساس مفهوم الذكاء العاطفي.

#### 5- دراسة (العمرات، 2014) " مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بفاعلية القائد"

دراسة تجريبية على مدرء مدارس والمديريات في قطاع التعليم في الاردن، هدفت الدراسة الى ايجاد طبيعة العلاقة الممكنة بين الذكاء العاطفي وفاعلية القائد. وقد اجريت الدراسة في مدارس تربية البترا ووادي السير في الاردن ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث استبانتين الاولى لقياس مستوى الذكاء العاطفي والثانية لقياس درجة فاعلية القائد وكانت العينة عشوائية بسيطة تتكون من (102) فردا وتم توزيع الاستبيان عن طريق الزيارة الميدانية وتوصلت الدراسة الى ان الذكاء العاطفي له اهمية بالغة في فاعلية القائد وان هناك علاقة ارتباطية بينهما واوصت الدراسة بضرورة تدريب مديري المدارس على مفهوم الذكاء العاطفي.

#### 6- دراسة (Gugliandolo, et.al., 2014) بعنوان " Trait Emotional Intelligence And Behavioral Problems Among Adolescents: Across-Informant Design"

سمات الذكاء العاطفي والمشاكل السلوكية بين المراهقين. اجريت الدراسة في مدينة ميسينا (ايطاليا) وتم اختيار عينة عشوائية من (263) مراهقاً بين 13 و 17 عاماً. وشارك والديهم في الدراسة وتناولت الدراسة الجمع بين الذكاء العاطفي للمراهق والمشاكل السلوكية التي يعاني منها. وقد توصلت الدراسة الى ان المراهقين الذين يمتلكون ذكاءً عاطفياً هم الاكثر قدرة على حل مشاكلهم السلوكية مثل ضبط النفس والانفعالات والقدرة على التواصل الاجتماعي واستيعاب

المشاكل وان المراهقين الذين يعيشون برفاهية عالية هم الاكثر قدرة على ضبط تلك المشاعر والانفعالات.

#### 7- دراسة (المصري، 2015) بعنوان " دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات إدارة المعرفة

##### بوزارة الداخلية والأمن الوطني"

هدفت الدراسة الى ايجاد طبيعه العلاقة بين القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات ادارته المعرفة بوزاره الداخلية في قطاع غزة في فلسطين، شمل مجتمع الدراسه جميع العاملين في الوظائف الاشرافية (رئيس شعبه حتى وكيل وزارة) وتكونت عينه الدراسة من (177) فردا واستخدم المنهج الوصفي التحليلي وبرنامج التحليل الاحصائي SPSS . توصلت الدراسة الى ان هناك ضعف في الاهتمام بالكادر الوظيفي ذوي الخبرات والمؤهلات العلمية وضعف في توفير الوسائل التكنولوجية المتطورة لتجميع وتوثيق التجارب والخبرات للمساعدة في اكتساب المعرفة وكان من بين اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ضرورة تعزيز ممارسات القيادة الاستراتيجية والعمل على تطوير عمليات ادارته المعرفة في ذلك القطاع.

#### 8- دراسة (ابو الحسن، 2016) بعنوان "دور الذكاء العاطفي في تحسين الاداء الوظيفي لدى

##### المدراء في القطاع المالي الاردني "

هدفت الدراسة قياس مستوى الذكاء العاطفي لدى مدراء القطاع المالي (البنوك و التأمين) ومعرفة العلاقة بين مستوى الذكاء العاطفي والاداء الوظيفي، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام برنامج SPSS لتحليل البيانات من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالاضافة الى ارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي وشملت عينه الدراسة جميع المدراء العاملين في البنوك التجارية وشركات التأمين الأردنية وبلغ عددها (162) فردا، وتوصلت

الدراسة الى نتائج كان من اهمها :وجود مستوى عالي لكل من الذكاء العاطفي والاداء الوظيفي من وجهة نظر افراد عينه الدراسة، ووجود علاقه ايجابية وقويه ومؤثره للذكاء العاطفي على تحسين الاداء الوظيفي وقد اوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتطوير العاملين من خلال ورشات العمل والدورات المختلفة لكي يصبح لدى العامل مفهوم واضح للذكاء العاطفي.

#### 9-دراسة (نعيمه، 2016) بعنوان " الذكاء العاطفي وتأثيره على كفاءة وفعالية المنظمة " دراسة

حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بوسعادة، هدفت الدراسة الى معرفة اراء مجموعة من العاملين وكوادر المؤسسة العمومية الاستشفائية بوسعادة ( مدينة بوسعادة ولاية المسيلة) حول مفهوم الذكاء العاطفي وتأثيره على كفاءة منظماتهم وقدمت الدراسة عن طريق المقابلات مع اعضاء المؤسسة الفاعلين الرئيسيين في عملية تيسير العمل والممثلين في مدير المؤسسة، نوابه، رئيس المجلس الطبي. وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ايجابية كبيرة بين الذكاء العاطفي وتأثيره على سير العمل بالمنظمة وتحسين ادائها فكلما امتلك العاملين مقدرات وكفاءات الذكاء العاطفي كلما زاد ذلك من فعالية الاتصال والعلاقات الايجابية داخل المنظمة وهذا بدوره يزيد من القدرة على حل المشاكل وادارة الصراع ويرفع من فاعلية الاداء الجماعي للعاملين وهذا يؤثر بإيجابية على كفاءة وفاعلية المنظمة ككل.

#### 10- دراسة ( Carragher, 2016 ) بعنوان " leadership and emotional

**intelligence in nursing and midwifery education and practice: adiscussion paper.**

القيادة والذكاء العاطفي في تعليم وممارسة مهنة التمريض ورقة بحث، هدفت الدراسة مناقشة مفاهيم القيادة والذكاء العاطفي في المهن الصحية وقد اجريت الدراسة في مراكز الرعاية الصحية

في المملكة المتحدة وايرلندا لـ(81) موظف يمتهن التمريض وافترضت الدراسة الى بروز الذكاء العاطفي كعامل مهم في القيادة الفاعلة للمهن الصحية توصلت الدراسة الى ان هناك صلة مهمه بين القيادة الناجحة والذكاء العاطفي وان تخصصات التمريض والقبالة تتماشى بشكل وثيق مع نماذج الذكاء العاطفي.

#### 11- دراسة ( Kalil & Bashir, 2016 ) بعنوان " A Study Of Emotional

#### Intelligence Based Instructional Leadership Styles And Related Indicators At University Level In Pakistan"

دراسة الذكاء العاطفي القائم على اساليب القيادة والمؤشرات ذات الصلة على مستوى الجامعة في باكستان، هدفت الدراسة الى استكشاف مؤشرات الذكاء العاطفي على اساس انماط القيادة المستخدمة من قبل رؤساء الاقسام من معاهد التعليم العالي في باكستان، عينة الدراسة كانت (360) عضواً من اعضاء هيئة التدريس من مختلف الكليات والاقسام في 5 جامعات حكومية و 5 جامعات اهلية تعمل في نطاق منطقة البنجاب في باكستان واطهرت نتائج الدراسة ان نسبة الذكاء العاطفي تختلف تبعاً للنمط القيادي المستخدم من قبل القائد.

#### 12- دراسة ( العايد ومنصور، 2016 ) بعنوان " اثر الذكاء العاطفي على الفاعلية التسويقية

#### للبنوك الاسلامية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين فيها"

هدفت هذه الدراسة الى التحقيق في العوامل التي تؤثر في استخدام الذكاء العاطفي (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة) وتأثيره على الفاعلية التسويقية للبنوك وبلغت حجم العينة (120) موظفاً وموظفة موزعين على مصرفيين اسلاميين هما البنك العربي الاسلامي والبنك الاسلامي الفلسطيني. توصلت الدراسة بوجود ارتباط قوي وايجابي بين الذكاء العاطفي والفاعلية التسويقية

لذلك اوصى الباحثان بوجود مبادرة البنوك بوضع استراتيجية مناسبة لتطبيق الذكاء العاطفي بما يتفق مع قدراتها وان تقوم هذه البنوك بعقد الدورات وورش العمل التي تتضمن الاتجاهات الادارية الحديثة وعلى راسها الذكاء العاطفي لتبصير المديرين والعاملين بمفهومه وانشطته وعملياته.

### 13- دراسة (Abu Zaid, 2016) بعنوان " Testing The Impact Of Strategic

### Leadership On Organizational Ambidexterity: A Fied Study On The Jordanian Chemical Manufacturing Companie"

اختبار اثر القيادة الاستراتيجية في البراعة التنظيمية دراسة ميدانية على شركات الصناعات الكيماوية الاردنية هدفت الدراسة تحديد تأثير القيادة الاستراتيجية على البيئة التنظيمية ل (94) شركة من شركات الصناعات الكيماوية الاردنية العاملة في مدينة الملك عبد الله الثاني بن الحسين الصناعية.

تتضمن عينة الدراسة جميع مجتمع الدراسة. اشارت نتائج الدراسة الى ان القيادة الاستراتيجية لها تأثير ايجابي على البيئة التنظيمية وعلى القائد الاستراتيجي ان يتمتع بالمهارات التالية وهي: الرؤية والتركيز والتنفيذ وحث المنظمات على اعتماد هذه الابعاد.

### 14- دراسة (محمد، 2016) بعنوان " القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية الادارة العليا في

جامعة النهرين" دراسة ميدانية كان هدفها التعرف على القيادة الاستراتيجية وتأثيرها على فرق الادارة العليا وفعاليتها وقدرتها على تحقيق الاهداف المخطط لها. استخدمت الدراسة عينة تتكون من (98) رئيس جامعة وعمداء كليات ومعاونين ورؤساء اقسام علمية. توصلت الدراسة الى وجود علاقة موجبه بين القيادة الاستراتيجية وبين فاعلية القيادة العليا واوصت الدراسة على الاهتمام

المستمر بتقييم فاعلية الادارة العليا، وضرورة اختيار اعضاء فريق الادارة العليا من خلال مجموعة من السمات والخصائص الواجب توفرها لدى هؤلاء وبناء معيار خاص لهم.

**15- دراسة (Kitonga, 2016) بعنوان " Strategic Leadership And Organizational Performance In Not-For Profit Organizations In Nairobi County In Kenya"**

القيادة الاستراتيجية والاداء التنظيمي للمنظمات غير الربحية في محافظة نيروبي في كينيا، هدفت هذه الدراسة الى فهم العلاقة بين ممارسات القيادة الاستراتيجية والاداء التنظيمي في المنظمات الغير هادفة للربح، وكانت عينة الدراسة (328) من المنظمات غير هادفة الربح في كينيا ووجدت الدراسة علاقة ايجابية كبيده بين متغيرات القيادة الاستراتيجية والاداء التنظيمي وتقترح الدراسة الى تعزيز القيادة الاستراتيجية للوصول الى اداء تنظيمي متميز.

**16- دراسة (Muzee, Bagire & Ngoma, 2016) بعنوان " Strategic Leadership And Employee Engagement, Evidences From An African Industrial Setting"**

القيادة الاستراتيجية ومشاركة الموظف، دراسة في القطاع الصناعي الافريقي، هدفت الدراسة الى وصف العلاقة بين القيادة الاستراتيجية واشراك الموظفين في عملية القيادة العينة كانت (155) من الموظفين العاملين في مصانع وشركات في اوغندا، اظهرت النتائج ان العلاقة بين القيادة ومشاركة العاملين كانت كبيرة وايجابية واستنتجت الدراسة ان المنظمات يجب ان تستثمر في تدريب مدراءها لتحسين مهاراتهم في العلاقات مع المرؤوسين.

**17- دراسة ( Shaaban, 2017 ) بعنوان " The Impact Of Emotional Intelligence On Effective Leadership In The Ministry Of Military Production (Momp) In Egypt"**

تأثير الذكاء العاطفي في فاعلية القائد دراسة في وزارة التصنيع الحربي في مصر، الهدف من اجراء الدراسة هو معرفة دور الذكاء العاطفي في زيادة فاعلية القائد في تلك الوزارة. تم الحصول على البيانات من عينة تضم (150) موظف يتمتعون بمهارات عالية ومواهب مميزة في اعمالهم واشارات النتائج الى ان القائد ذو الذكاء العاطفي هو الاكثر فاعلية ونجاح في المنظمة.

**18- دراسة (Zhang, Cao & Wang, 2017) بعنوان " The Mediation Role Of Leadership Styles In Integrated Project Collaboration: An Emotional Intelligence Perspective".**

الدور الوسيط للأنماط القيادية في المشروع المشترك التكميلي مدخل الذكاء العاطفي. هدفت الدراسة الى كشف العلاقة بين المشاريع المتكاملة التي يكون فيها التعاون عامل مهم لتحسين نتائج المشروع وجوانب المهارات البشرية المؤثرة الغير مستكشفة ويتم تناولها عن طريق مفهوم الذكاء العاطفي من خلال كفاءة الاداء ورضا اصحاب المصالح، ثم جمع البيانات من (365) عينة من كبار القادة العاملين في هذا المجال في الصين، وتوصلت الدراسة الى ان المشاريع المتكاملة واساليب القيادة مرتبطة بعلاقة موجبة مع الذكاء العاطفي.

## 19- دراسة (Charles, et.al., 2018) " Emotional Intelligence And

### "Leadership Competencies: A Study Of Ministry Of Work, Owerri

الذكاء العاطفي والكفاءات القيادية: دراسة لوزارة العمل في اويري(نيجيريا)، هدفت الدراسة الى تفسير العلاقة بين الذكاء العاطفي وكفاءة القيادة، اجريت الدراسة من خلال استبيان شارك فيه (123) من كافة مستويات وزارة العمل في اويري واستنتجت الدراسة ان الذكاء العاطفي للقائد له تأثير كبير على كفاءته وتوصي الدراسة الى وجوب قدرة القائد على امتلاك معايير شخصية تساعد للسعي باستمرار على تحسين الاداء.

## 20- دراسة (Darvishmotevali, et.al., 2018) بعنوان " Emotional Intelligence

### And Creative Performance Looking Through The Lens Of Environmental Uncertainty And Cultural Intelligence"

الذكاء العاطفي الاداء الابداعي: استكشاف لعدم التأكد البيئي والذكاء الثقافي. هدفت الدراسة الى فهم افضل للعلاقة بين ابداع الموظف والذكاء العاطفي: الدور الوسيط عدم التأكد البيئي ولقد تم استخدام (283) عينة من موظفي الادارة العليا العاملين في مجال الفندق والسياحه في مدينه نيقوسيا (تركيا) وتوصلت الدراسة الى ان الذكاء العاطفي لدية تأثير ايجابي على الاداء الابداعي للمؤسسات في ظل حالة عدم التأكد البيئي.



### ثالثاً: مايميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:-

- 1- تتميز هذه الدراسة عن سابقتها بأنها تناولت متغيرات لقيادة الاستراتيجية المتمثلة بالتوجه الاستراتيجي وتطوير راس المال البشري والممارسات الاخلاقية والرقابه الاستراتيجية لم تدرس من قبل وبشكل مجتمع مما سيوسع من فهم الظاهرة المبحوث ويعطي تفسير ادق للنتائج.
- 2- تناولت الدراسات السابقة الموضوع في اماكن مختلفة بينما ستطبق هذه الدراسه على البنوك التجارية الأردنية في الاردن.
- 3- حاولت هذه الدراسة الى معرفه اثر الذكاء العاطفي على القيادة الاستراتيجية وكيفية استخدام هذا الذكاء من قبل القاده في البنوك التجاريه الأردنية.
- 4- تعتبر هذه الدراسة استكمالاً لما بداهه الباحثون السابقون فهي تبني على ما توصلوا اليه من نتائج وما قدموه من توصيات واقتراحات .

# الفصل الثالث

المنهجية والاجراءات

## الفصل الثالث الطريقة والاجراءات

يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة:

منهج البحث المستخدم، تحديد مجتمع الدراسة، ذكر لعينة الدراسة وادواتها، ومتغيرات الدراسة، وتوضيح لاجراءات الدراسة المعتمدة، وتوضيح للاساليب الاحصائية المستخدمة.



شكل رقم (3-1): محتويات الفصل الثالث

### 3-1: التمهيد

من اجل الوصول الى مقاصد الباحثة في هذه الدراسة والتي تهتم بـ(الذكاء العاطفي واثره في القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية الاردنية) تم تخصيص هذه الدراسة في قطاع البنوك التجارية الاردنية للعام 2018 في الاردن ويتضمن هذا الفصل وصفا لعينة الدراسة والية اختيارها ومتغيرات الدراسة

واداتها وصدقها وثباتها الى جانب عرض الاجراءات التي اتبعت من اجل تنفيذ الدراسة والحصول على البيانات اللازمة والمعالجة الاحصائية المستخدمة في تحليل هذه البيانات.

### 3-2: منهجية الدراسة

تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ليطم اعتماده اذ يعد هذا المنهج الاكثر انسجاماً لتحقيق اهداف الدراسة الحالية والاجابة عن تساؤلاتها.

### 3-3: مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع البنوك التجارية الاردنية ضمن محافظة عمان وعددها (13) بنك (جمعية البنوك في الاردن، 2017) وكما موضح في الجدول ادناه (3-1) اما مجتمع الدراسة هو جميع المديرين في المستويات العليا والوسطى في هذه البنوك وعددهم (366)، (نتائج مقابلات الباحثة الميدانية والتقارير السنوية عن طريق المواقع الالكترونية الرسمية لكل بنك).

جدول (3-1): البنوك التجارية الاردنية (المصدر: جمعية البنوك في الأردن، 2016)

العدد	اسم البنك	الرمز الحرفي	رقم الشركة	التسلسل
<u>30</u>	<u>البنك الأردني الكويتي</u>	<u>JOKB</u>	<u>111002</u>	1
<u>26</u>	<u>البنك التجاري الأردني</u>	<u>JCBK</u>	<u>111003</u>	2
<u>52</u>	<u>بنك الإسكان للتجارة والتمويل</u>	<u>THBK</u>	<u>111004</u>	3
<u>24</u>	<u>بنك الاستثمار العربي الأردني</u>	<u>AJIB</u>	<u>111005</u>	4
<u>30</u>	<u>بنك الاتحاد</u>	<u>UBSI</u>	<u>111007</u>	5
<u>14</u>	<u>بنك المؤسسة العربية المصرفية (الأردن)</u>	<u>ABCO</u>	<u>111009</u>	6
<u>10</u>	<u>البنك الاستثماري</u>	<u>INVB</u>	<u>111014</u>	7

التسلسل	رقم الشركة	الرمز الحرفي	اسم البنك	العدد
8	111017	EXFB	بنك المال الأردني	24
9	111020	SGBJ	بنك سوسيته جنرال (الأردن)	20
10	111021	CABK	بنك القاهرة عمان	40
11	111022	BOJX	بنك الأردن	22
12	111033	AHLI	البنك الأهلي الأردني	36
13	113023	ARBK	البنك العربي	38

### 3-4 : عينة الدراسة

نظراً لصغر حجم المجتمع وسهولة الوصول الى افراده تم اخذ المجتمع كاملاً كعينة بطريقة المسح الشامل (Sekaran & Bougie, 2016)، وشملت مديري الادارة العليا والوسطى في البنوك التجارية في الاردن ويبلغ حجمها (366) فرداً، وعدد المستجيبين لها (366) مستجيب، وقد قامت الباحثة بتوزيع اداة الدراسة في هذه البنوك من خلال الدوائر المختصة بحيث تم التوزيع على جميع افراد المجتمع وقد تم استرداد (329) استباناً وبعد تدقيق الاستبيانات المستردة تم استبعاد (23) استبياناً نظراً لعدم تحقيقها لمتطلبات التعبئة (اذ كان بعضها معبأ جزئياً من خلال الصفحة الاولى فقط وبعضه تكررت فيه اجابة واحدة على جميع الاسئلة ومنها ما كان غير معبأ بالكامل) وبالتالي فقد اصبح عدد الاستبانات الصالح والمناسبة للتحليل هو (306) استبياناً وبالتالي فان هذا العدد من العينة يمثل ما نسبته (83.61%) من مجتمع الدراسة.

وتبين الجداول التالية وصفا لافراد عينة الدراسة المشاركين من خلال البيانات الشخصية والديموغرافية الخاصة بهم.

جدول (3-2): وصف افراد عينة الدراسة من حيث متغير النوع الاجتماعي

المتغير	النوع الاجتماعي	العدد	النسبة
النوع الاجتماعي	ذكر	196	64.0
	أنثى	110	36.0
	المجموع	306	100

تبين نتائج النسب في الجدول ان الذكور كانوا اكثر المستجيبين في العينة اذ بلغت نسبتهم (64.0%)، بينما كانت النسبة المتبقية من الاناث اذ بلغت نسبتهم (36.0%) ويعزى تصور الباحث الى زياده استجابة الذكور على الاناث ربما للتفوق العددي في الادارات العليا.

جدول (3-3): وصف افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير العمر

المتغير	الفئة العمرية	العدد	النسبة
العمر	أقل من 40 سنة	42	13.7
	من 40 إلى أقل من 45 سنة	66	21.6
	من 45 سنة فأكثر	198	64.7
	المجموع	306	100

تظهر قيم النسب المئوية في الجدول ان الافراد المستجيبين الذين كانت فئة اعمارهم (من 45 سنة فأكثر) كانوا اكثر الافراد استجابة اذ بلغت نسبتهم (64.7%) تلاهم الافراد المستجيبين بالفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 45 سنة) اذ بلغت نسبتهم (21.6%) كما بلغت نسبة المستجيبين من ذوي الفئة

العمرية (اقل من 40 سنة) (13.7 %) ولقد لاحظت الباحثة ان اعلى نسبة مستجيبة كانت الفئة العمرية من 45 سنة فاكثر وذلك لشعور هذه الفئة العمرية ربما باهمية الموضوع المبحوث .

جدول (3-4) وصف افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير المؤهل العلمي

المتغير	المؤهل	العدد	النسبة
المؤهل	دبلوم متوسط	0	0.0
	بكالوريوس	164	53.6
	دبلوم عالي	26	8.5
	ماجستير	82	26.8
	دكتوراه	34	11.1
	المجموع	306	100

يعكس الجدول قيم النسب المئوية لمؤهلات الافراد المشاركين في عينة الدراسة حيث يلاحظ ان نسبة الذين يحملون مؤهل البكالوريوس قد بلغت (53.6 %) وهم النسبة الاكثر بين المؤهلات العلمية التي شاركت في هذه الدراسة وبلغت نسبة الذين يحملون مؤهل الماجستير (26.8 %) أي تقريبا اكثر من ربع العينة كما بلغت نسبة من يحملون مؤهل الدكتوراه (11.1 %) كما بلغت نسبة من يحملون مؤهل الدبلوم العالي (8.5 %) اما بالنسبة للمؤهل الاقل بين المؤهلات المشاركة في الدراسة فقد كان مؤهل الدبلوم المتوسط حيث لم يكن هنالك اي افراد من عينة الدراسة يحملون هذا المؤهل (0.0 %) ولقد رصدت الباحثة من خلال الاستبانات ان المؤهل العلمي الاعلى مشاركته هم حملة البكالوريوس وقد يكون ذلك بسبب رغبتهم في ازدياد معرفتهم باهميه البحث المطروح.

جدول (3-5) وصف افراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة

المتغيرات	الخبرة	العدد	النسبة
الخبرة	أقل من 10 سنوات	54	17.6
	من 10 إلى أقل من 20 سنة	160	52.3
	من 20 سنوات فأكثر	92	30.1
	المجموع	306	100

تشير النسب المئوية لمتغير الخبرة العملية للأفراد المستجيبين والذين يمثلون عينة الدراسة ان النسبة الاكبر كانت للأفراد من الذين خبراتهم من 10 إلى اقل من 20 سنة اذ بلغت (52.3 %) تلاهم الافراد الذين خبرتهم من 20 سنة فأكثر اذ بلغت نسبتهم (30.1 %) ثم جاء في المرتبة الاخيرة الافراد الاقل خبرة (اقل من 10 سنوات) اذ بلغت نسبتهم (17.6 %) وقد يكون مشاركة الاعلى نسبه للذين تتراوح خبراتهم من 10 سنوات الى اقل من 20 سنة وذلك لرغبتهم ربما في التطوير الذاتي .

جدول (3-6) وصف افراد عينة الدراسة تبعا المركز الوظيفي

المتغير	المركز الوظيفي	العدد	النسبة
المركز الوظيفي	مدير عام	11	3.6
	مساعد مدير عام	45	14.7
	مدير إدارة	130	42.5
	مساعد مدير إدارة	120	39.2
	المجموع	306	100

تشير نتائج الجدول إلى نسب افراد عينة الدراسة من حيث المركز الوظيفي وتشمل الادارة العليا التي تضم المدير العام ومساعديه والادارة الوسطى التي تشمل جميع مدرء الادارات ومساعديهم (جمعية البنوك في الاردن، 2017) وباستعراض هذه النسب نجد انها بلغت (42.5 %) لمركز مدير ادارة



وهي النسبة الاكبر بين المراكز الوظيفية المشاركة في هذه الدراسة وبلغت لمركز مساعد مدير ادارة (39.2 %) كما بلغت لمركز وظيفة مساعد مدير عام (14.7%) ويلاحظ ان اقل النسب الادارية المشاركة في هذه الدراسة هي المدير العام اذ بلغت (3.6 %) ، من خلال هذه النتائج المعروضة تكون مشاركته الادارات الوسطى اعلى من العليا قد يكون بسبب الرغبة الشخصية لهؤلاء الاشخاص .

جدول (3-7) وصف افراد عينة الدراسة المشاركين تبعا لمتغير مستوى الادارة

المتغير	مستوى الادارة	العدد	النسبة
مستوى الادارة	ادارة عليا	111	36.3
	ادارة وسطى	195	63.7
	المجموع	306	100

تبين نتائج النسب في الجدول ان الافراد بمستوى الادارة الوسطى كانوا اكثر المستجيبين في العينة اذ بلغت نسبتهم (63.7 %) وذلك ربما لرغبة هذه الفئة في معرفه المفاهيم الادارية التي من الممكن ان تدعم مشوارها المهني بينما كانت النسبة المتبقية من مستوى الادارة العليا اذ بلغت نسبتهم (36.3 %)

### 3.5 : اداة الدراسة وطرق جمع المعلومات

اعتمدت الباحثة في الدراسة الحالية في جمع البيانات على المصادر الثانوية والمصادر الاولية لتحقيق اهداف الدراسة حيث تتمثل مصادر الدراسة بما يلي:

1- المصادر الثانوية : اعتمدت الباحثة على ما تناوله المفكرون من خلال الكتب والابحاث

العلمية والمراجع والرسائل الجامعية والمقالات والمجلات والشبكة العنكبوتية (الانترنت)

بخصوص كل من الذكاء العاطفي والقيادة الاستراتيجية من اجل تغطية الجانب النظري

لدراسة.

2- المصادر الاولية: تم الحصول عليها من خلال الاستبانة التي وزعت على افراد عينة

الدراسة للتعرف على اثر الذكاء العاطفي في القيادة الاستراتيجية.

الاستبانة تنقسم الى جزئين، كما هو موضح في الملحق رقم (1) الجزء الاول : يشمل

الخصائص الديموغرافية لافراد عينة الدراسة والمتمثلة في (النوع الاجتماعي، العمر،

المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، طبيعة العمل، المستوى الاداري).

الجزء الثاني: يشمل الاستبانة ويتكون من محورين ( الذكاء العاطفي، القيادة الاستراتيجية) وكانت عدد

الاسئلة (56) فقرة وعند اعطائها للمحكمين استبعدوا منها (8) فقرات فأصبح عدد الفقرات (48) فقرة

وهي:

عدد الفقرات	ابعاد المتغيرات	المراجع	المتغيرات
6	1- فهم الذات self awareness	(Goleman,2001) Leadership that gets results.	المتغير المستقل الذكاء العاطفي <b>Emotional intelligence</b>
6	2- ادارة الذات Self-Management		
6	3- الوعي الاجتماعي Social Awareness		
6	4- المهارات الاجتماعية Social skill		
24	<b>الاجمالي</b>		
6	1- التوجة الاستراتيجي Strategic direction	(muzee, et al.,2016) - Strategic leadership and employee engagement, evidences from an	المتغير التابع القيادة الاستراتيجية <b>Strategic leadership</b>

6	2- تطوير رأس المال البشري Developing human capital	African industrial setting.  - (lear,2012)  The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performing companies in south Africa.	
6	3- الممارسات الاخلاقية Ethical practices	- (palladan,et al.,2016)  The effect of strategic leadership, organization innovativeness, information technology capability on effective strategy implementation: A study of tertiary institutions in Nigeria.	
6	4- الرقابة الاستراتيجية Organization controls		
24	الاجمالي		
48			

### 3-6 : صدق أداة الدراسة

#### ❖ الصدق الظاهري:

تم عرض المقياس على (13 محكماً) من أعضاء الهيئة التدريسية في قسم ادارة الاعمال في الجامعات الاردنية المتمثلة في (جامعة الشرق الاوسط، جامعة الزيتونة، جامعة الاسراء، جامعة العلوم الاسلامية)، ملحق (1)، وذلك لابداء آرائهم في صدق المحتوى للأداة وانتماء العبارات للمقياس ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لقياسه، ووضوح الفقرات، اذ تم اقتراح التعديلات المناسبة، في ضوء اعتماد معيار (80%) لبيان صلاحية فقره (Bloom,2006). وبناءً على اراء المحكمين تم تعديل بعض الفقرات من ناحية الصياغة لزيادة وضوحها، وتم حذف (8) فقرات بسبب تشابهها وقرب مدلولها مع

فقرات اخرى، او لعدم مناسبتها لاغراض الدراسة وعدم مناسبة بعضها للبعد الذي تنتمي اليه، وبالنتيجة اصبح المقياس يتألف من (48) فقره موزعة على بعدين رئيسيين (الذكاء العاطفي، القيادة الاستراتيجية) واعتبرت الباحثة اراء المحكمين وتعديلاتهم دلالة على الصدق الظاهري لاداة الدراسة.

#### ❖ الصدق العاملي التوكيدي :

استخدمت الباحثة برمجية (AMOS) الاصدار رقم 22 لانجاز الصدق العاملي التوكيدي للفقرات المكونة للمتغيرات المستقلة والتابعة ومن المعلوم ان جودة البيانات التي يتم جمعها يعتبر هاما في التحقق منه اذ انه يعكس مدى الاعتماد على اداة الدراسة ووثوقنا بالنتائج المتمخضة عنها.وتحتوي هذه البرمجية على العديد من مؤشرات الحكم على جودة بيانات النموذج وقد اعتمد الباحث على اربعة مؤشرات تعتمدها معظم الدراسات وهذه المؤشرات هي اختبار مربع كاي ومستوى الدلالة الاختبار وهو من اهم واقوى الاختبارات العلمية التي تقيس جودة النموذج الا ان هذا الاختبار يؤخذ عليه سلبية وهي حساسية بسبب درجات الحرية والمرتبطة بعدد المتغيرات اضافة الى حجم العينة حيث تتاثر قيمة مستوى الدلالة بهاتين النقطتين بشكل كبير اما المؤشر الاخر فهو مؤشر (مؤشر جودة التطابق غير المقارن) GFI وهو مؤشر احصائي عام ويعتبر في المرتبة الثانية بعد مربع كاي حيث تتراوح قيمه بين (0- 1) بحيث انه اذا ساوى الواحد صحيح دل ذلك على التطابق التام وهي حالة مثالية كذلك تعتمد الدراسات مؤشر (جودة التطابق المقارن) CFI حيث تتراوح قيمه بين (0- 1) بحيث اذا ساوت القيمة الواحد صحيح دل ذلك على تطابق التام اما بالنسبة للمؤشر الاخير فهو مؤشر الجذر التربيعي لمتوسط مربعات اخطاء التقدير (RMSEA) ويلاحظ ان هذا المؤشر يعتمد على مقدار مربعات

الفروق بين النموذجين بحيث تكون الجودة افضل كلما قلت قيمة هذا المؤشر بحيث تكون افضلها ان

تساوي هذه الاخطاء الصفر وهي الحالة المثالية التي تشير إلى التطابق التام

لذلك ومن خلال ما تقدم فان مؤشرات الحكم على جودة النموذج متعددة ولا يجوز ان يتم الاعتماد على

مؤشر واحد فقط للحكم على جودة نموذج معين وبالتالي فان قراءة هذه المؤشرات وربطها فيما بينها

والاعتماد على مؤشرين على الاقل منها للحكم على جودة بيانات النموذج قد يساعد الباحث في اتخاذ

قرار مناسب للحكم.

### اولا التحليل العاملي التوكيدي لابعاد المتغير المستقل (الذكاء العاطفي)

جدول (3-8) مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي لابعاد المتغير المستقل (الذكاء العاطفي)

المؤشرات	مربع كاي	مستوى الدلالة	$\chi^2/df$	GFI	CFI	RMSEA
النتيجة عن نموذج الدراسة	375.04	0.000	1.624	0.909	0.958	0.045
القيم المحكية المثلى للمؤشرات	0.00	1.00	اقل من 3	-0.90 (1.00)	-0.90 (1.00)	- 0.00) (0.08)

بين الجدول ان قيمة مربع كاي للنموذج الذي يضم فقرات ابعاد المتغير المستقل (الذكاء العاطفي) قد

بلغت (375.04) بمستوى دلالة (0.000) وهي قيمة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية

بمعنى انه لا يوجد تطابق بين نموذج بيانات الدراسة (الحقيقي) والنموذج الافتراضي وفقا لهذا المؤشر

ويلاحظ ان مؤشر نسبة مربع كاي الى درجات الحرية قد بلغت (1.624) وهي قيمة اقل من 3 ما

يشير الى جودة تطابق بيانات النموذج من خلال هذا المؤشر اما بالنسبة لمؤشر GFI فقد بلغت قيمته

(0.909) وهي قيمة قريبة جدا من حدود المدى المقبول الذي تقبل فيه قيم هذا المؤشر وهي قيمة

تعكس جودة لتطابق البيانات كذلك فان قيمة مؤشر CFI قد بلغت (0.958) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى جودة النموذج المفترض اما بالنسبة لقيمة مؤشر RMSEA فقد بلغت (0.045) وهي قيمة تقع ضمن المدى المقبول والتمتدد في القبول (اي 0.05 فاقل) ومن هنا وحيث ان اربعة من مؤشرات جودة التطابق (اثان منهما تزايديان اي يفضل ان تتزايد قيمة كل منهما للدلالة على التطابق الجيد وهما GFI و CFI) واثان تتناقصيان وهما نسبة مربع كاي الى درجات الحرية و مؤشر (RMSEA) اي تزداد قيمته الاعتبارية في الجودة كلما نقصت قيمته وتدل على جودة نموذج بيانات الدراسة وبالتالي يمكن الحكم على ان بيانات هذا النموذج تشير إلى جودة تطابق مرتفعة لاغراض مثل هذه الدراسة.

جدول (3-9) نتائج الصدق العملي التوكيدي لفقرات ابعاد المتغير المستقل الذكاء العاطفي (التشبعات المعيارية للفقرات على ابعادها)

البعء	رمز الفقرات	قيم التحميل
فهم الذات	A1	0.657
	A2	0.580
	A3	0.552
	A4	0.643
	A5	0.658
	A6	0.560
ادارة الذات	B1	0.744
	B2	0.712
	B3	0.747
	B4	0.791
	B5	0.783
	B6	0.787

0.671	C1	الوعي الاجتماعي
0.658	C2	
0.728	C3	
0.741	C4	
0.751	C5	
0.752	C6	
0.627	D1	المهارات الاجتماعية
0.606	D2	
0.605	D3	
0.595	D4	
0.574	D5	
0.720	D6	

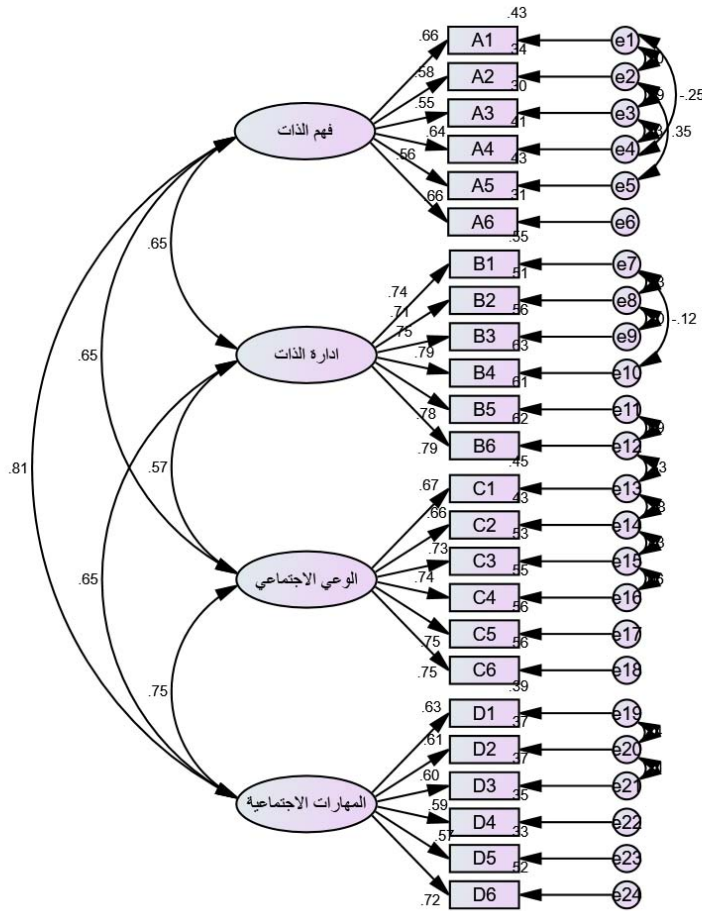
يبين الجدول قيم تشبعات كل فقرة على البعد (العامل) الذي تنتمي اليه فيما يعرف بالصدق البنائي التقاربي (convergent validity) وهي قيم التشبعات المعيارية بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه والتي تعتبر جزءا منه. وعادة ما يتم قبول قيمة التشبع اذا كان يفسر 50 % بحد ادنى (ومن الدراسات من يقبلها بحد ادنى 40 %) من التباين بين هذه الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (اذ ان التباين المعياري الكلي يساوي واحد صحيح) وعليه تم تحديد نسبة 50 % من التباين كحد ادنى لقبول قيم التشبعات ومن خلال هذه النتائج يلاحظ ان اقل قيمة تشبع بين الفقرات والبعد الذي تنتمي اليه كان بين الفقرة الرابعة التي رمزها (A3) في بعد فهم الذات اذ بلغت (0.552) وهي قيمة مقبولة تقع ضمن الحدود المقبولة للتشبعات كذلك فقد كانت اكبر قيمة تشبع تم التوصل اليها بين الفقرة الرابعة (B4) في بعد ادارة الذات حيث بلغت (0.791) وتباينت باقي التشبعات بين هاتين القيمتين ولذلك ومن خلال هذه النتائج يتم التأكد من الصدق البنائي التوكيدي لفقرات كل بعد تم افتراضه من ابعاد المتغير المستقل.

وقد بينت النتائج ان جميع قيم مستويات الدلالة كانت اقل من 0.001 ما يعني دلالة قيم التحميل من

الناحية الاحصائية عند مستوى = 0.05

ويبين الشكل التالي (2-3) مدخلات ورموز وقيم تحميل فقرات ابعاد المتغير المستقل في برمجية

AMOS



الشكل (2-3): ابعاد المتغير المستقل في برمجية AMOS



## ثانياً التحليل العاملي التوكيدي لابعاد المتغير التابع (القيادة الاستراتيجية)

جدول (3-10) مؤشرات اختبار جودة نموذج التحليل العاملي التوكيدي لابعاد المتغير التابع (القيادة الاستراتيجية)

المؤشرات	مربع كاي	مستوى الدلالة	$\chi^2/df$	GFI	CFI	RMSEA
النتيجة عن نموذج الدراسة	410.92	0.000	1.794	0.903	0.936	0.051
القيم المحكية المثلى للمؤشرات	0.00	1.00	اقل من 3	-0.90	-0.90	- 0.00)
				(1.00	(1.00	(0.08

يبين الجدول ان قيمة مربع كاي للنموذج الذي يضم فقرات ابعاد المتغير التابع (القيادة الاستراتيجية) قد بلغت (410.92) بمستوى دلالة (0.000) وهي قيمة تشير إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية بمعنى انه لا يوجد تطابق بين نموذج بيانات الدراسة (الحقيقي) والنموذج الافتراضي ويلاحظ ان مؤشر نسبة مربع كاي الى درجات الحرية قد بلغت (1.794) وهي قيمة اقل من 3 ما يشير الى جودة تطابق بيانات النموذج من خلال هذا المؤشر اما بالنسبة لمؤشر GFI فقد بلغت قيمته (0.903) وهي قيمة تقع ضمن حدود المدى المقبول الذي تقبل فيه قيم هذا المؤشر وهي قيمة تعكس مستوى مرتفع لجودة تطابق البيانات كذلك فان قيمة مؤشر CFI قد بلغت (0.936) وهي قيمة مرتفعة تشير إلى جودة تطابق النموذج المفترض اما بالنسبة لقيمة مؤشر RMSEA فقد بلغت (0.051) وهي قيمة تقع ضمن المدى المقبول والمتشدد لهذا المؤشر (0.05 فاقل) لهذا المؤشر ومن هنا وحيث اربعة من مؤشرات جودة التطابق (اثان منهما تزايدان اي يفضل ان تزايد قيمة كل منهما للدلالة على التطابق الجيد وهما GFI و CFI) واثان تتناقضان وهما نسبة مربع كاي الى درجات الحرية ومؤشر (RMSEA) اي تزداد قيمته الاعتبارية في الجودة كلما نقصت قيمته وتدل على جودة نموذج بيانات

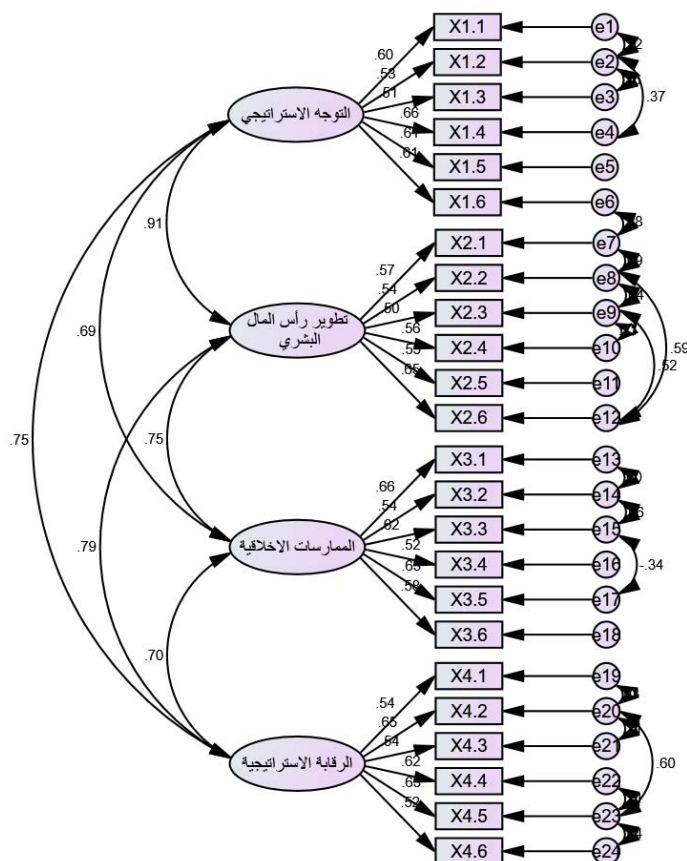
الدراسة وبالتالي يمكن الحكم على ان بيانات هذا النموذج تشير إلى جودة تطابق مرتفعة لاغراض مثل هذه الدراسة.

جدول (11-3) نتائج الصدق العملي التوكيدي لفقرات ابعاد المتغير المتغير التابع (القيادة الاستراتيجية) (التشعبات المعيارية للفقرات على ابعادها)

البعء	رمز الفقرات	قيم التحميل
التوجه الاستراتيجي	X1.1	0.602
	X1.2	0.525
	X1.3	0.507
	X1.4	0.658
	X1.5	0.606
	X1.6	0.614
تطوير رأس المال البشري	X2.1	0.573
	X2.2	0.538
	X2.3	0.501
	X2.4	0.556
	X2.5	0.552
	X2.6	0.649
الممارسات الاخلاقية	X3.1	0.658
	X3.2	0.537
	X3.3	0.616
	X3.4	0.522
	X3.5	0.630
	X3.6	0.581
الرقابة الاستراتيجية	X4.1	0.544
	X4.2	0.648
	X4.3	0.545
	X4.4	0.621
	X4.5	0.628
	X4.6	0.518

يبين الجدول قيم تشبعات كل فقرة على البعد (العامل) الذي تنتمي اليه فيما يعرف بالصدق البنائي التقاربي (convergent validity) وهي قيم التشبعات المعيارية بين كل فقرة والبعد الذي تنتمي إليه والتي تعتبر جزء منه. وعادة ما يتم قبول قيمة التشبع اذا كان يفسر 50 % بحد ادنى (ومن الدراسات من يقبلها بحد ادنى 40 %) من التباين بين هذه الفقرة والبعد الذي تنتمي اليه (اذ ان التباين المعياري الكلي يساوي واحد صحيح) وعليه تم تحديد نسبة 50 % من التباين كحد ادنى لقبول قيم التشبعات ومن خلال هذه النتائج يلاحظ ان اقل قيمة تشبع بين الفقرات والبعد الذي تنتمي اليه كان بين الفقرة الثالثة التي رمزها (X2.3) في بعد تطوير راس امال البشري اذ بلغت (0.501) وهي قيمة مقبولة تقع ضمن الحدود المقبولة للتشبعات كذلك فقد كانت اكبر قيمة تشبع تم التوصل اليها بين الفقرة الرابعة (X4.1) وبعد التوجه الاستراتيجي حيث بلغت (0.658) كما وتم التوصل الى هذه القيمة من خلال تشبع الفقرة الاولى والتي رمزها (X3.1) في بعد الممارسات الاخلاقية وتباينت باقي التشبعات بين هاتين القيمتين ولذلك ومن خلال هذه النتائج يتم التأكد من الصدق البنائي التوكيدي لفقرات كل بعد تم افتراضه من ابعاد المتغير التابع. وقد بينت النتائج ان جميع قيم مستويات الدلالة كانت اقل من 0.001 ما يعني دلالة قيم التحميل من الناحية الاحصائية عند مستوى = 0.05

ويبين الشكل (3-3) مدخلات ورموز وقيم تحميل فقرات ابعاد المتغير التابع في برمجية AMOS



الشكل (3-3): ابعاد المتغير التابع في برمجية AMOS

### ❖ الصدق التمايزي بين المتغيرات الأساسية في الدراسة (المستقل والتابع)

يبين الجدول قيم الصدق التمايزي بين ابعاد الدراسة والتي تمثلها المتغير المستقل والمتغير التابع

جدول (3-12) معاملات الارتباط البنينة بين متغيري الدراسة الرئيسيين (الصدق التمايزي)

المتغير التابع	المتغيرات
<b>0.470</b> (0.000)	المتغير المستقل

(القيمة بين قوسين هي مستوى الدلالة)

يبين الجدول قيم معاملات ارتباط بيرسون بين ابعاد الدراسة وباستعراض قيمة العلاقة بين المتغيرين (بين المتغير المستقل والمتغير التابع) قد بلغت (0.470) وحيث ان قيمة العلاقة كانت ليست مرتفعة (ليست اكبر من 0.70) فانه يمكن اعتبار ان هذه الابعاد تتداخل بصورة مقبولة.

جدول (3-13) نتائج ثبات ابعاد الدراسة بأسلوب كرونباخ الفا ونتائج الصدق التمييزي والصدق البنائي لكل بعد من الابعاد

البعد	عدد الفقرات	الصدق التمييزي (AVE)	الاتساق الداخلي المركب (composite reliability)	الاتساق الداخلي (cronbach alpha)
المتغير المستقل (الذكاء العاطفي)	24	56.37	0.953	0.927
المتغير التابع (القيادة الاستراتيجية)	24	53.93	0.924	0.906

تشير بيانات الجدول الى ان قيم الصدق التمييزي المقاس من خلال تشبعات الفقرات الممثلة لكل متغير من المتغيرات الاساسية في الدراسة (AVE) والذي يدل على نسبة التباين المشترك للعامل بين الفقرات المكونة له وتعكس القيم الاكبر صدقا تمييزا اكبر لفقرات البعد علما بانه لا توجد نقطة قطع محددة يمكن اعتبار الصدق التمييزي من خلال الفقرات كمرجعية الا انه كلما زادت القيمة عن 50 % دل ذلك على افضلية وصدقا تمييزيا اكبر وباستعراض النتائج المبينة في الجدول يلاحظ ان القيم تراوحت بين (53.93) في المتغير التابع و (56.37) في المتغير المستقل.

وفيما يتعلق بقيم الثبات فقد بينت نتائج الاتساق الداخلي المركب ان القيم التي تم التوصل اليها كانت مرتفعة اذ كان اقلها في متغير التابع اذ بلغت (0.906) وهي قيمة مرتفعة (علما بان اكبر قيمة قد يصلها هذا الثبات هي الواحد الصحيح) ويمتاز هذا الثبات عن الاتساق الداخلي التقليدي بانه ياخذ

بعين الاعتبار قيم مربعات بواقي الخطأ والتي لا تتناولها الطريقة التقليدية ما يعني زيادة في دقة التقدير لثبات كل بعد

وباستعراض قيم الثبات بأسلوب كرونباخ الفا والذي يعتمد على نسبة تباين مجموع الفقرات الى تباين الدرجة الكلية بعد تصحيحها بمعامل يعتمد على عدد الفقرات يتبين ان اقل قيمة ثبات تم التوصل اليها في المتغير المستقل (0.927) وهي قيمة تعكس درجة ثبات مرتفعة بهذا الاسلوب ولذلك ومن خلال هذه النتائج فانه يمكن الاشارة الى ان متغيرات الدراسة تتمتع بقيم ثبات مرتفعة ما يتيح استخدامها في هذه الدراسة.

#### ثانيا ثبات الاداة

قامت الباحثة بالتأكد من ثبات اداة الدراسة باعتماد اسلوب الاتساق الداخلي لكرونباخ الفا (Cronbach Alpha) وكذلك اسلوب الاتساق الداخلي المركب (Reliability Composite) وتوضح الجداول التالية نتائج الثبات في ابعاد المتغير المستقل والتابع.

جدول (3-14) نتائج ثبات (ابعاد الذكاء العاطفي) بأسلوب (كرونباخ ألفا)

الرقم	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ CA	الثبات المركب CR
1	فهم الذات	6	0.793	0.779
2	ادارة الذات	6	0.897	0.891
3	الوعي الاجتماعي	6	0.876	0.864
4	المهارات الاجتماعية	6	0.806	0.791
	الدرجة الكلية للذكاء العاطفي	24	0.927	0.953

يبين الجدول (3-14) ان ابعاد الذكاء العاطفي تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث كانت اكبر من 0.60 لكل بعد ابعاد المتغير المستقل كما بلغت لفقرات الدرجة الكلية للذكاء العاطفي (0.927) باسلوب كرونباخ الفا وبلغت (0.953) باسلوب الاتساق الداخلي المركب. وتعتبر جميع هذه القيم مناسبة وكافية لاغراض مثل هذه الدراسة وتشير الى قيم ثبات مناسبة علما ان القيمة القصوى التي يمكن ان يصلها الثبات هي الواحد الصحيح وان الحد الادنى الذي تقبل عنده قيم الثبات هو 0.60.

جدول (3-15) نتائج ثبات (ابعاد القيادة الاستراتيجية) باسلوب (كرونباخ ألفا)

الرقم	الابعاد الفرعية	عدد الفقرات	قيمة الفا كرونباخ CA	الثبات المركب CR
1	التوجه الاستراتيجي	6	0.784	0.758
2	تطوير رأس المال البشري	6	0.801	0.734
3	الممارسات الاخلاقية	6	0.761	0.763
4	الرقابة الاستراتيجية	6	0.784	0.757
	الدرجة الكلية للتابع	24	0.906	0.924

يبين الجدول (3-15) ان ابعاد القيادة الاستراتيجية تتمتع بقيم اتساق داخلي بدرجة عالية حيث كانت اكبر من 0.60 لكل بعد ابعاد المتغير التابع كما بلغت لفقرات الدرجة الكلية للقيادة الاستراتيجية (0.906) باسلوب كرونباخ الفا وبلغت (0.924) باسلوب الاتساق الداخلي المركب. وتعتبر جميع هذه القيم مناسبة وكافية لاغراض مثل هذه الدراسة وتشير الى قيم ثبات مناسبة علما ان القيمة القصوى التي يمكن ان يصلها الثبات هي الواحد الصحيح وان الحد الادنى الذي تقبل عنده قيم الثبات هو 0.60.

### 3-7 متغيرات الدراسة:

اشتملت الدراسة على العديد من المتغيرات :-

أولاً: المتغير المستقل : الذكاء العاطفي ويشمل المتغيرات المستقلة الفرعية الآتية: ( فهم الذات، ادارة

الذات، الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية).

ثانياً: المتغير التابع: ويشمل القيادة الاستراتيجية ويتضمن المتغيرات التابعة الفرعية الآتية: (التوجه

الاستراتيجي، تطوير رأس المال البشري، الممارسات الاخلاقية، الرقابة الاستراتيجية).

### 3-8 المعالجات الاحصائية المستخدمة

قامت الباحثة بالاستعانة ببرنامج spss الاصدار 22 في استخراج النتائج التي ارتبطت باهداف

الدراسة وفرضياتها حيث تم استخدام ما يلي

- التكرارات والنسب المئوية

- المتوسطات الحسابية

- الانحرافات المعيارية

- اختبار t

- معامل ارتباط بيرسون

- معامل الثبات باسلوب كرونباخ الفا

- تحليل الانحدار الخطي المتعدد



# الفصل الرابع

عرض النتائج

## الفصل الرابع

### عرض النتائج

#### (1-4): التمهيد

سعت هذه الدراسة الى البحث عن الأثر المحتمل للذكاء العاطفي على القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية الاردنية. وفي ضوء هذا الهدف فقد امكن للباحثة صياغة سؤالين اساسيين هدفا للتعرف على مستوى الذكاء العاطفي ومستوى القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية الاردنية اضافة الى صياغة فرضية اساسية (رئيسية) تتناول اثر الذكاء العاطفي على القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية الاردنية تفرع منها اربع فرضيات سيتم اختبارها.



الشكل (1-4): محتويات الفصل الرابع

وفيما يلي عرض لأسئلة وفرضيات الدراسة :

## اولا عرض نتائج اسئلة الدراسة

### اولاً: التساؤل الاول

ما مستوى الذكاء العاطفي في البنوك التجارية الاردنية؟

للاجابة على هذا التساؤل فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتوضح الجداول التالية نتائج هذا التساؤل للاجابة على هذا التساؤل فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية كما استخدمت الباحثه مقياسا تصنيفيا ثلاثيا بهدف تقدير مستويات المتوسطات الحسابية التي تم توصل اليها النتائج

وقد استخدمت الصيغة الرياضية التالية في استخراج هذه الفئات:

$$\text{طول الفئة} = \frac{(\text{اكبر وزن للاستجابة 5} - \text{اقل وزن للاستجابة 1})}{\text{عدد الفئات المطلوبة (3)}}$$

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \text{طول الفئة}$$

وبالتالي تصبح هذه الفئات على النحو الاتي

1.00 - اقل من 2.33 منخفض

2.33 - اقل من 3.66 متوسط

3.66 - 5.00 مرتفع

جدول (1-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد الذكاء العاطفي مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	قيمة t	الرتبة
1	فهم الذات	4.61	0.40	92.2	70.02	1
2	ادارة الذات	4.56	0.50	91.2	54.70	2
4	المهارات الاجتماعية	4.56	0.42	91.2	65.52	2
3	الوعي الاجتماعي	4.55	0.44	91.0	62.14	4
	الدرجة الكلية الممثلة للذكاء العاطفي	4.57	0.36	91.4	76.03	

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يبين الجدول (1-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد الذكاء العاطفي، ويلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للذكاء العاطفي قد بلغ (4.57) وتمثل هذه القيمة مستوى مرتفع كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (4.61 - 4.56) ، وجاء في الرتبة الأولى بعد فهم الذات بمتوسط حسابي (4.61) حيث تمثل هذه القيمة مستوى مرتفع وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد الوعي الاجتماعي بمتوسط حسابي (4.55) وتمثل هذه القيمة مستوى مرتفع.

كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لاراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00).

من خلال تحليل ابعاد الذكاء العاطفي نلاحظ ارتفاعا ملحوظا وهذا يفسر لنا ظاهرة فهم ووعي مدراء البنوك الى مفهوم الذكاء العاطفي وما يمثله من اهمية بالنسبة لنجاح اي مدير.

وقد تم تحليل ابعاد الذكاء العاطفي على مستوى الفقرات وذلك على النحو التالي:

### 1- تحليل فقرات بعد فهم الذات

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعدها فهم الذات والجدول (2-4) يبين ذلك.

جدول (2-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد فهم الذات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	قيمة t	الرتبة
1	امتلك القدرة على فهم مشاعري.	4.77	0.49	95.4	62.57	1
2	لدي القدرة على تقييم نقاط القوة والضعف لدي بشكل واقعي.	4.64	0.54	92.8	53.29	2
5	استثمر خبراتي السابقة.	4.58	0.59	91.6	46.83	3
6	افهم مشاعر الاخرين بسهولة.	4.58	0.61	91.6	44.92	3
3	اعتقد انني قادر على التأثير في مشاعر الاخرين.	4.57	0.55	91.4	50.22	5
4	اعبر عن مشاعري للاخرين وان كنت مختلف معهم.	4.51	0.64	90.2	41.34	6
	الدرجة الكلية الممثلة لبعدها فهم الذات	4.61	0.40	92.2	70.02	

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يعرض الجدول (4-2) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد فهم الذات ، حيث تبين ان قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الممثلة للبعد قد بلغت (4.61) حيث تمثل هذه القيمة مستوى مرتفع وفقا للمقياس التصنيفي المستخدم ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.77 - 4.51) ، وجاءت الفقرة (1) في الرتبة الأولى وهي " امتلك القدرة على فهم مشاعري." اذ تم تقديرها بمتوسط حسابي (4.77) بينما جاءت الفقرة (4) في الرتبة الأخيرة وهي " اعبّر عن مشاعري للاخرين وان كنت مختلف معهم." اذ تحققت بمتوسط حسابي (4.51).

كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لاراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00).

يعزى ارتفاع فقرات فهم الذات الى ان اغلب الذين يتبوؤن المناصب العليا في الادارات يمتلكون الخبرات العالية في فهم ذاتهم.

## 2- تحليل فقرات بعد ادارة الذات

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعد ادارة الذات والجدول (4-3) يبين ذلك.

جدول (4-3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد ادارة الذات مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	قيمة t	الرتبة
7	استطيع السيطرة على انفعالاتي السلبية.	4.63	0.59	92.6	47.95	1
11	اضبط مشاعري عند سماع الاخبار المزعجه.	4.57	0.60	91.4	45.89	2
12	احافظ على هدوئي تحت اي ضغط.	4.57	0.61	91.4	44.80	2

4	44.32	90.8	0.61	4.54	امتلك مهارة التكيف مع الظروف المتغيرة.	9
5	41.92	90.6	0.64	4.53	اتسم بقدرتي على اغتنام الفرص.	10
6	42.01	90.0	0.62	4.50	اتجنب الاحكام السريعة على اعمال الاخرين.	8
	54.70	91.2	0.50	4.56	الدرجة الكلية الممثلة لبعء ادارة الذات	

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يبين الجدول (3-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعء ادارة الذات ، حيث تبين ان قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الممثلة للبعء قد بلغت (4.56) حيث تمثل هذه القيمة مستوى مرتفع وفقا للمقياس التصنيفي المستخدم ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.63 - 4.50) ، وجاءت الفقرة (7) في الرتبة الأولى وهي " استطيع السيطرة على انفعالاتي السلبية." اذ تم تقديرها بمتوسط حسابي (4.63) بينما جاءت الفقرة (8) في الرتبة الأخيرة وهي " اتجنب الاحكام السريعة على اعمال الاخرين." اذ تحققت بمتوسط حسابي (4.50) ويعزى ذلك للقدرة العالية للمدراء بالسيطرة على الانفعالات السلبية من خلال ادارة ذاتهم بشكل مناسب.

كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لاراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00).

### 3- تحليل فقرات بعد الوعي الاجتماعي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعد الوعي الاجتماعي والجدول (4-4) يبين ذلك.

جدول (4-4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الوعي الاجتماعي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	قيمة t	الرتبة
13	لدي الوعي لاتعامل بشكل جيد مع زبائن من ثقافات متنوعه.	4.64	0.60	92.8	47.84	1
14	اصغي جيداً للاخرين من اجل فهم متطلباتهم وحاجاتهم.	4.56	0.55	91.2	49.40	2
18	أقدم الخدمات للأخرين في الوقت المناسب.	4.56	0.58	91.2	46.95	2
17	افهم جيداً انفعالات الاخرين.	4.54	0.60	90.8	44.72	4
15	امتك مهارات اجتماعية للمحافظة على علاقة المنظمة بعملائها.	4.53	0.58	90.6	46.10	5
16	اتقيد بالقواعد المعلنة واحترمها.	4.50	0.61	90.0	43.30	6
	الدرجة الكلية الممثلة لبعد الوعي الاجتماعي	4.55	0.44	91.0	62.14	

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يعرض الجدول (4-4) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الوعي الاجتماعي ، حيث تبين ان قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الممثلة للبعد قد بلغت (4.55) حيث تمثل هذه القيمة مستوى مرتفع وفقاً للمقياس التصنيفي المستخدم ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.64 - 4.50) ، وجاءت الفقرة (13) في الرتبة الأولى وهي " لدي الوعي لاتعامل بشكل جيد مع زبائن من ثقافات متنوعه " اذ تم تقديرها بمتوسط حسابي (4.64) بينما جاءت الفقرة (16) في الرتبة



الأخيرة وهي " اتقيد بالقواعد المعلنة واحترمها. " اذ تحققت بمتوسط حسابي (4.50) ان ذلك وان دل فانما يدل على ما يمتلكه المدراء من قدرات يستطيع من خلالها التعامل واستيعاب الثقافات المتنوعة الاخرى .

كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لاراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00).

#### 4- تحليل فقرات بعد المهارات الاجتماعية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعده المهارات الاجتماعية والجدول (4-5) يبين ذلك.

جدول (4-5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المهارات الاجتماعية مرتبة تنازلياً

الرتبة	قيمة t	الاهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الرقم
1	54.09	93.4	0.54	4.67	امتلك مهارات التأثير الايجابي على الاخرين.	19
2	46.31	91.4	0.59	4.57	أبني عدد من الشبكات الاجتماعية.	24
3	45.70	91.0	0.59	4.55	اشارك في الدورات التدريبية التي يقوم البنك بأعدادها.	20
4	48.25	90.6	0.56	4.53	لدي القدرة على ادارة الصراعات التي تحدث بشكل ايجابي .	21
5	43.41	90.4	0.61	4.52	يبث صناع القرار روح التعاون داخل البنك.	22
6	43.59	90.0	0.60	4.50	اتفاعل ببراعة مع جميع المستويات.	23
	65.52	91.2	0.42	4.56	الدرجة الكلية الممثلة لبعده المهارات الاجتماعية	

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يعرض الجدول رقم (4-5) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد المهارات الاجتماعية ، حيث تبين ان قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الممثلة للبعد قد بلغت (4.56) حيث تمثل هذه القيمة مستوى مرتفع وفقا للمقياس التصنيفي المستخدم ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.50 - 4.57) ، وجاءت الفقرة (19) في الرتبة الأولى وهي " امتلك مهارات التأثير الايجابي على الاخرين " اذ تم تقديرها بمتوسط حسابي (4.67) بينما جاءت الفقرة (23) في الرتبة الأخيرة وهي " اتفاعل ببراعة مع جميع المستويات " اذ تحققت بمتوسط حسابي (4.50) من خلال النتائج المعروضة نستطيع ان نقول بان المدراء في الادارات العليا لديهم مهارات عالية في التأثير على العاملين وكذلك على الزبائن من خلال الخبرات التي يمتلكونها .

كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لاراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00).

## ثانياً: التساؤل الثاني

ما مستوى القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية الاردنية؟

للإجابة على هذا التساؤل فقد استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتوضح الجداول التالية نتائج هذا التساؤل.

جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد القيادة الاستراتيجية مرتبة ترتيباً تنازلياً

الرقم	الابعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	قيمة t	الرتبة
3	الممارسات الاخلاقية	4.56	0.39	91.2	69.13	1
1	التوجه الاستراتيجي	4.53	0.42	90.6	63.36	2
4	الرقابة الاستراتيجية	4.53	0.40	90.6	67.26	2
2	تطوير رأس المال البشري	4.51	0.42	90.2	62.69	4
	الدرجة الكلية للقيادة الاستراتيجية	4.53	0.33	90.6	80.69	

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يبين الجدول (4-6) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد القيادة الاستراتيجية، ويلاحظ ان قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للقيادة الاستراتيجية قد بلغ (4.53) وتمثل هذه القيمة مستوى مرتفع كما تراوحت قيم المتوسطات الحسابية بين (4.51 - 4.56) ، وجاء في الرتبة الأولى بعد الممارسات الاخلاقية بمتوسط حسابي (4.56) حيث تمثل هذه القيمة مستوى مرتفع وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد تطوير راس المال البشري بمتوسط حسابي (4.51) وتمثل هذه القيمة مستوى مرتفع نلاحظ من خلال هذه النتائج ان القادة في البنوك التجارية الاردنية يولون الاهتمام الاول للممارسات الاخلاقية لما له اهمية على بناء سمعة طيبة على المدى الطويل ويليه في الاهتمام يكون التوجه الاستراتيجي في وضع رؤيه واهداف يمكن تحقيقها ويليه الاهتمام مصوباً يكون في الرقابة الاستراتيجية من خلال التغذية العكسية التي تزود البنك بمايجب ان يعمل وفي النهاية كان تطوير راس المال البشري هو اخر الاهتمامات.

كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لاراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00). نلاحظ من خلال النتائج ان القادة في البنوك يهتمون بالممارسات الاخلاقية ومن ثم التوجه الاستراتيجي في وضع الرؤية والاهداف، وتليها الرقابة الاستراتيجية من خلال التغذية العكسية، واخيرا تطوير رأس المال البشري.

وقد تم تحليل ابعاد القيادة الاستراتيجية على مستوى الفقرات وذلك على النحو التالي:

### 1- تحليل فقرات بعد التوجه الاستراتيجي

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعث التوجه الاستراتيجي والجدول (4-7) يبين ذلك.

جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التوجه الاستراتيجي مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	قيمة t	الرتبة
25	يملك البنك تصورات مستقبلية للتعامل مع البيئة الخارجية .	4.66	0.60	93.2	48.21	1
30	يؤمن البنك توقيت احداث التغييرات في المسار الاستراتيجي.	4.56	0.59	91.2	45.94	2
28	لدى البنك القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية.	4.54	0.62	90.8	43.65	3
29	يقوم البنك بتطوير رؤية استراتيجية تستند على فحص دقيق للبيئة الخارجية والداخلية.	4.54	0.62	90.8	43.55	3
27	يعمل البنك على وضع رسالة هادفة يقوم بنشرها بين كافة العاملين.	4.47	0.57	89.4	45.42	5

6	37.81	88.2	0.65	4.41	يعتمد البنك على وضع اهداف واضحة من قبل العاملين.	26
	63.36	90.6	0.42	4.53	الدرجة الكلية للتوجه الاستراتيجي	

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يعرض الجدول رقم (4-7) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد التوجه الاستراتيجي ، حيث تبين ان قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الممثلة للبعد قد بلغت (4.53) حيث تمثل هذه القيمة مستوى مرتفع وفقا للمقياس التصنيفي المستخدم ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.41 - 4.66) ، وجاءت الفقرة (25) في الرتبة الأولى وهي " يمتلك البنك تصورات مستقبلية للتعامل مع البيئة الخارجية " اذ تم تقديرها بمتوسط حسابي (4.66) بينما جاءت الفقرة (26) في الرتبة الأخيرة وهي " يعتمد البنك على وضع اهداف واضحة من قبل العاملين." اذ تحققت بمتوسط حسابي (4.41) اظهرت فقرات هذا البعد بان الاهتمام كان موجهها بالدرجة الاولى على وضع تصورات مستقبلية لتجنب المخاطر التي قد يصادفها من قبل البيئة الخارجية المحيطة به وهذا يدعم ديمومة نجاح البنك .

كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لاراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00).

## 2- تحليل فقرات بعد تطوير راس المال البشري

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعث تطوير راس المال البشري والجدول (4-8) يبين ذلك.

جدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد تطوير راس المال البشري مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	قيمة t	الرتبة
31	يركز البنك على استقطاب الموارد البشرية القادرة على المشاركة في صياغة الخطط الاستراتيجية.	4.70	0.60	94.0	49.88	1
36	تسهم الموارد البشرية في البنك في عملية الابتكار لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي.	4.54	0.61	90.8	44.54	2
32	يساعد البنك موظفيه على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.	4.51	0.60	90.2	44.29	3
35	يعقد البنك مؤتمرات متعددة لمناقشة الافكار لتطوير مهارات العاملين.	4.48	0.60	89.6	43.05	4
34	يكافئ البنك العاملين الحاصلين على تقديرات عالية في تقويم الاداء السنوي.	4.43	0.60	88.6	41.80	5
33	يشارك اغلب الموظفين في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم.	4.42	0.58	88.4	42.87	6
	الدرجة الكلية تطوير راس المال البشري	4.51	0.42	90.2	62.69	

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يعرض الجدول رقم (4-8) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد راس المال البشري، حيث تبين ان قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الممثلة للبعد قد بلغت (4.51) حيث تمثل هذه القيمة مستوى مرتفع وفقا للمقياس التصنيفي المستخدم ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.42 - 4.70) ، وجاءت الفقرة (31) في الرتبة الأولى وهي " يركز البنك على استقطاب الموارد البشرية القادرة على المشاركة في صياغة الخطط الاستراتيجية " اذ تم تقديرها بمتوسط حسابي (4.70) بينما جاءت الفقرة (33) في الرتبة الأخيرة وهي " يشترك اغلب الموظفين في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم." اذ تحققت بمتوسط حسابي (4.42) نلاحظ ان اهتمام البنك باستقطاب الموارد البشرية الكفوءة والقادره على صياغة الخطط الاستراتيجية وتنفيذها وذلك لضرورة هذه الموارد لانجاح عمل المنظمة.

كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لاراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00).

### 3- تحليل فقرات بعد الممارسات الاخلاقية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعده الممارسات الاخلاقية والجدول (4-9) يبين ذلك.

جدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الممارسات الاخلاقية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	قيمة t	الرتبة
37	يمارس البنك قيم اخلاقية سائدة لتنفيذ الانشطة التنظيمية.	4.69	0.54	93.8	55.18	1
38	يطبق البنك مبدأ المساواة من خلال العدالة التنظيمية.	4.61	0.56	92.2	49.89	2
41	يعمل البنك على تحديث معايير السلوك الاخلاقي استناداً الى المدخلات من اصحاب المصالح.	4.59	0.55	91.8	50.16	3
42	يقوم البنك بتطوير نظام مكافآت يعزز الالتزام بالسلوك الاخلاقي.	4.56	0.59	91.2	46.25	4
40	تؤكد اهداف البنك على المعايير الاخلاقية اثناء انجاز العمل.	4.50	0.57	90.0	45.71	5
39	تأخذ ادارة البنك بعين الاعتبار الشفافية في اتخاذ القرارات.	4.39	0.67	87.8	36.08	6
	الدرجة الكلية للممارسات الاخلاقية	4.56	0.39	91.2	69.13	

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يعرض الجدول رقم (4-9) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الممارسات الاخلاقية، حيث تبين ان قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الممثلة للبعد قد بلغت (4.56) حيث تمثل هذه القيمة مستوى مرتفع وفقاً للمقياس التصنيفي المستخدم ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.39 - 4.69)، وجاءت الفقرة (37) في الرتبة الأولى وهي " يمارس البنك قيم اخلاقية سائدة



لتنفيذ الأنشطة التنظيمية " اذ تم تقديرها بمتوسط حسابي (4.69) بينما جاءت الفقرة (39) في الرتبة الأخيرة وهي " تأخذ ادارة البنك بعين الاعتبار الشفافية في اتخاذ القرارات " اذ تحققت بمتوسط حسابي (4.39) اهم ما يركز عليه اغلب البنوك والمؤسسات هي القيم التي تدعوا لها والسائده والمقبولة اجتماعيا والتي تعزز من مكانة اي منظمة في سوق العمل .

كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لاراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00).

#### 4- تحليل فقرات بعد الرقابة الاستراتيجية

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، لبعء الرقابة الاستراتيجية والجدول (4-10) يبين ذلك.

جدول (4-10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الرقابة الاستراتيجية مرتبة تنازلياً

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية	قيمة t	الرتبة
43	يقوم البنك بمراجعة الانظمة الادارية بصورة مستمرة للتأكد من فاعليتها.	4.72	0.59	94.4	51.05	1
48	يؤمن البنك بالتغذية العكسية من خلال المؤشرات المالية.	4.56	0.58	91.2	47.16	2
44	يقوم البنك بمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.	4.49	0.57	89.8	45.88	3
46	يأخذ البنك بعين الاعتبار كفاءة خطوات التنفيذ	4.49	0.57	89.8	45.78	3

					الاستراتيجي لضمان جودة النتائج.	
5	46.45	89.6	0.56	4.48	يحاول البنك اثبات جدوى انظمته الرقابية لخدمة الزبون.	47
6	43.44	89.0	0.58	4.45	يهتم البنك بمقارنة الاداء الفعلي مع الاداء المخطط له.	45
	67.26	90.6	0.40	4.53	الدرجة الكلية للرقابة الاستراتيجية	

قيمة t الجدولية = 1.96 عند مستوى 0.05

يعرض الجدول رقم (4-10) قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات بعد الرقابة الاستراتيجية ، حيث تبين ان قيمة المتوسط الحسابي للدرجة الكلية الممثلة للبعد قد بلغت (4.53) حيث تمثل هذه القيمة مستوى مرتفع وفقا للمقياس التصنيفي المستخدم ، كما تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.45 - 4.72) ، وجاءت الفقرة (43) في الرتبة الأولى وهي " يقوم البنك بمراجعة الانظمة الادارية بصورة مستمرة للتأكد من فاعليتها." اذ تم تقديرها بمتوسط حسابي (4.72) بينما جاءت الفقرة (45) في الرتبة الأخيرة وهي " يهتم البنك بمقارنة الاداء الفعلي مع الاداء المخطط له " اذ تحققت بمتوسط حسابي (4.45) ان هذه الفقرة فسرت كيفية الاهتمام بالرقابة الاستراتيجية من خلال وجهة نظر المدراء عن طريق المراجعة المستمرة لكافة الانظمة والتأكد من جدوى فاعليتها وتأثيرها.

كما يبين الجدول ان قيم t المحسوبة كانت اكبر من القيمة الجدولية البالغة (1.96) عند مستوى 0.05 ما يشير الى اهمية هذه الفقرات وعكسها لاراء افراد عينة الدراسة والتي كانت بعيدة عن الحياد الذي مثله المتوسط الحسابي الفرضي البالغ (3.00).

## (2-4): اختبار الفرضيات

قامت الباحثة باستخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد بأسلوب التدرج (Stepwise) وهذا الأسلوب يقوم على حساب أكبر قيمة معامل ارتباط بين المتغير المستقل والتابع في المرحلة الأولى ومن ثم يبدأ بإضافة المتغيرات المستقلة تباعاً بحيث يتحقق شرط أساسي وهو أن يسهم المتغير الذي يضاف في رفع قيمة  $R^2$  بحيث يتم المحافظة على الدلالة الاحصائية فإذا لم يتحقق ذلك تم استبعاد هذا المتغير وهكذا حتى يتم التحقق من جميع المتغيرات المستقلة في علاقاتها بالمتغير التابع. ومن هنا قد نرى في نتائج الانحدار نماذج تحتوي على متغير مستقل واحد فقط أو اثنين أو ثلاثة بحسب قدرة هذه المتغيرات في رفع قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) بشرط تحقق الدلالة الاحصائية. وفيما يلي عرض لنتائج اختبار فرضيات الدراسة

جدول (4-11) اختبار التوزيع الطبيعي (الالتواء والتفرطح) لبيانات متغيرات الدراسة

الالتواء	التفرطح	المتغيرات
-1.360	2.178	فهم الذات
-1.635	4.266	ادارة الذات
-1.056	.872	الوعي الاجتماعي
-1.179	1.401	المهارات الاجتماعية
-1.819	4.296	الدرجة الكلية للذكاء العاطفي
-1.178	1.323	التوجه الاستراتيجي
-1.104	1.117	تطوير رأس المال البشري
-1.320	2.329	الممارسات الاخلاقية

.598	-.880	الرقابة الاستراتيجية
2.186	-1.439	الدرجة الكلية للقيادة الاستراتيجية

تشير نتائج الالتواء والتفرطح ان بيانات متغيرات ابعاد المتغير المستقل والمتغير التابع تتوزع بصورة مقارنة للتوزيع الطبيعي حيث عادة ما تعتبر توزيعات بيانات المتغيرات قريبة من التوزيع الطبيعي اذا اكدت قيمة الالتواء محصورة بين -3 الى +3 (اي ان القيمة المطلقة هي اقل من او تساوي 3) كذلك ويرافق معامل الالتواء اختبار التفرطح لتوزيع البيانات وعادة ما يقبل التفرطح ضمن مدى (-7 الى +7) او ان القيمة المطلقة للاختبار تكون اقل من او تساوي 7 (West et al., 1995) وهو احد المعايير التي يمكن ان تعتمد في وصف مقارنة توزيع البيانات بالتوزيع الطبيعي وعليه ومن خلال النتائج المبينة في الجدول يتبين ان توزيع بيانات الدراسة تتوزع بصورة قريبة من التوزيع الطبيعي ومن المعايير ما يقبل قيم الالتواء اذا انحصرت بين -3 إلى +3 وهذه القيمة هي اساس القيم المرجعية

جدول (4-12) اختبار الارتباط الخطي المتعدد للمتغيرات المستقلة قيد الدراسة

VIF	Tolerance	المتغيرات
1.792	.558	فهم الذات
1.750	.571	ادارة الذات
2.032	.492	الوعي الاجتماعي
2.010	.498	المهارات الاجتماعية

يعتبر الارتباط الخطي مشكلة بين المتغيرات المستقلة ويعني ان العلاقة الخطية بين متغيرين مستقلين عالية بمستوى كبيرة لمستوى انه يمكن لاحد المتغيرين ان يؤثر على قيمة المتغير التابع بنفس القيمة ما يعني انه يعمل كبديل للمتغير الاخر وحيث ان الهدف من التنبؤ وتحليل الانحدار هو الوصول الى

متغيرات مختلفة قادرة على التنبؤ بمستوى مقبولة لقيم المتغير التابع فانه يجب التاكيد من عدم وجود هذه المشكلة (او وجودها بمستوى خفيفة ضمن المعايير الموضوعة). ويستخدم اختبار معامل تضخم التباين (variance inflation factor VIF) في الكشف عن وجود هذه المشكلة ويرافق اختبار تضخم التباين اختبار الحد الأدنى للتباين المسموح به (tolerance) ويعرف بانه مقلوب معامل تضخم التباين وتشير قيم اختبار VIF الى عدم وجود مشكلة الارتباط الخطي اذا كانت القيمة اقل من 5 وتشير الى وجود المشكلة بمستوى خفيفة اذا كانت اكبر من 5 واقل من 10 بينما تبين قيم الحد الأدنى للتباين المسموح عدم وجود هذه المشكلة اذا كانت اكبر 0.20 بينما اذا كانت محصورة بين 0.1 - 0.2 فتعني ان المشكلة غير مؤثرة (Gujarati and Porter,2010)

وبالتالي تدل وعند استعراض قيم هذه الاختبارات في الجدول ومقارنتها بالقيم المحكية يتبين ان هذه المشكلة غير مؤثرة لانها موجودة بشكل خفيف جدا او ضعيف ما يعني ان ابعاد متغير الذكاء العاطفي مستقلة فيما بينها بمستوى مقبولة.

### اولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

- الفرضية الرئيسية :

H01: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية الاردنية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للذكاء العاطفي (فهم الذات و ادارة الذات والوعي الاجتماعي و المهارات الاجتماعية) على القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية الاردنية.

لاختبار هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالاسلوب المتدرج ويوضح الجدول

التالي نتائج اختبار هذه الفرضية

جدول (4-13) نتائج اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد بالاسلوب المتدرج (Stepwise)

المعاملات					مؤشرات النموذج					المتغيرات المستقلة
Sig t	t	SE	$\beta$	الثابت	Sig f	f	adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	r	
.000	5.250	.040	.209	1.275	0.000	110.81	0.590	0.596	0.772	الوعي الاجتماعي
.000	4.126	.041	.168							فهم الذات
.000	4.690	.042	.195							المهارات الاجتماعية
.000	4.399	.032	.143							ادارة الذات

يبين الجدول (4-13) ان نموذج الانحدار الذكاء العاطفي يؤثر على المتغير التابع القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية الاردنية حيث بلغت قيمة العلاقة بين التنبؤ من خلال المتغيرات المستقلة والتابع (0.772) وهي تشير الى علاقة مرتفع ومقبولة

وتعبر قيمة R<sup>2</sup> عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوبا الى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (59.6 %) كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجتمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (59.0 %) ويلاحظ ان الفرق بينها وبين قيمة R<sup>2</sup> بسيط (0.6 %) وهو فرق بسيط جدا ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم القيادة الاستراتيجية.

وباستعراض قيم التأثير للمتغيرات المستقل يتبين انها بلغت (0.209) وبمستوى دلالة (0.000) لمتغير الوعي الاجتماعي وبلغت (0.168) بمستوى دلالة (0.000) لمتغير فهم الذات وبلغت (0.195) بمستوى دلالة (0.000) لمتغير المهارات الاجتماعية كما بلغت قيمة التأثير (0.143) بمستوى دلالة (0.000) لمتغير ادارة الذات حيث يلاحظ ان قيم مستوى الدلالة المبينة لهذه الابعاد كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند مستوى 0.05 وان اكبر قيمة تاثير قد تحققت من خلال متغير الوعي الاجتماعي كذلك فقد كانت قيم التأثير المبينة جميعها موجبة. وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة f البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير اي تبين انه يوجد أثر للذكاء العاطفي على القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية الاردنية.

### ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة من الفرضية الرئيسية:

#### اختبار الفرضية الفرعية الاولى

H01.1: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية الاردنية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للذكاء العاطفي (فهم الذات و ادارة الذات والوعي الاجتماعي و المهارات الاجتماعية) على التوجه الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية.

للتحقق هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالاسلوب المتدرج ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (14-4) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الاولى اثر للذكاء العاطفي على التوجه الاستراتيجي

المعاملات					مؤشرات النموذج					المتغيرات المستقلة
Sig t	t	SE	$\beta$	الثابت	Sig f	f	adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	r	
.000	6.429	.045	.288	1.055	0.000	83.71	0.449	0.454	0.674	ادارة الذات
.000	5.553	.057	.315							المهارات الاجتماعية
.008	2.674	.059	.158							فهم الذات
.050	1.981	.059	.118							الوعي الاجتماعي

يبين الجدول (14-4) ان نموذج الانحدار الذكاء العاطفي (بابعاده) يؤثر على المتغير التابع التوجه الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية حيث بلغت قيمة العلاقة بين التنبؤ من خلال المتغيرات المستقلة والتابع (0.674) وهي تشير الى علاقة مرتفع ومقبولة.

وتعتبر قيمة R<sup>2</sup> عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوباً الى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (45.4 %) كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجتمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (44.9 %) ويلاحظ ان الفرق بينها وبين قيمة R<sup>2</sup> بسيط (0.5 %) وهو فرق بسيط جدا ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم التوجه الاستراتيجي.



وباستعراض قيم التأثير للمتغيرات المستقل يتبين انها بلغت (0.288) وبمستوى دلالة (0.000) لمتغير ادارة الذات وبلغت (0.315) بمستوى دلالة (0.000) لمتغير المهارات الاجتماعية وبلغت (0.158) بمستوى دلالة (0.008) لمتغير فهم الذات كما وبلغت قيمة التأثير (0.118) بمستوى دلالة (0.050) لمتغير الوعي الاجتماعي حيث يلاحظ ان جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند مستوى 0.05 وان اكبر قيمة تأثير قد تحققت من خلال متغير المهارات الاجتماعية كذلك فقد كانت قيم التأثير المبينة جميعها موجبة.

وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة f البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير اي تبين انه يوجد أثر للذكاء العاطفي (بأبعاده) على التوجه الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية.

H01.2: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية الاردنية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للذكاء العاطفي (فهم الذات و ادارة الذات والوعي الاجتماعي و المهارات الاجتماعية) على تطوير راس المال البشري في البنوك التجارية الاردنية.

للتحقق هذه الفرضية فقد استخدم تحليل الانحدار الخطي المتعدد بالاسلوب المتدرج ويوضح الجدول التالي نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (4-15) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية اثر للذكاء العاطفي على تطوير راس المال البشري في البنوك التجارية الاردنية

المعاملات					مؤشرات النموذج					المتغيرات المستقلة
Sig t	t	SE	$\beta$	الثابت	Sig f	f	adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	r	
.000	5.600	.057	.321	1.105	0.000	68.19	0.398	0.404	0.635	الوعي الاجتماعي
.000	3.927	.061	.238							فهم الذات
.004	2.936	.063	.186							المهارات الاجتماعية
.063	.913	.059	.054							ادارة الذات (*)

(\*) متغير مستبعد من النموذج

يبين الجدول (4-15) ان نموذج الانحدار الذكاء العاطفي (بابعاده) يؤثر على المتغير التابع تطوير راس المال البشري في البنوك التجارية الاردنية حيث بلغت قيمة العلاقة بين التنبؤ من خلال المتغيرات المستقلة والتابع (0.635) وهي تشير الى علاقة مرتفع ومقبولة.

وتعبر قيمة R<sup>2</sup> عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوبا الى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (40.4 %) كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجتمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (39.8 %) ويلاحظ ان الفرق بينها وبين قيمة R<sup>2</sup> بسيط (0.6 %) وهو فرق بسيط جدا ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم تطوير راس المال البشري.

وباستعراض قيم التأثير للمتغيرات المستقل يتبين انها بلغت (0.321) وبمستوى دلالة (0.000) لمتغير الوعي الاجتماعي وبلغت (0.238) بمستوى دلالة (0.000) لمتغير فهم الذات وبلغت قيمة التأثير (0.186) بمستوى دلالة لمتغير (0.004) لمتغير المهارات الاجتماعية حيث يلاحظ ان مستويات الدلالة المحسوبة لهذه المتغيرات كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند هذا المستوى وان اكبر قيمة تاثير قد تحققت من خلال متغير الوعي الاجتماعي كذلك فقد كانت قيم التأثير المبينة موجبة ويلاحظ ان بعد ادارة الذات قد تم استبعاده من النموذج علما بان قيمة تأثير ادارة الذات قد بلغت (0.054) بمستوى دلالة (0.063) حيث تعتبر قيمة التأثير غير دالة من الناحية الاحصائية لان قيمة مستوى الدلالة المحسوبة كانت اكبر من 0.05 .

وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة f البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير اي تبين انه يوجد أثر للذكاء العاطفي (بابعاده) على تطوير راس المال البشري في البنوك التجارية الاردنية.

H01.3: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية الاردنية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  للذكاء العاطفي (فهم الذات و ادارة الذات والوعي الاجتماعي و المهارات الاجتماعية) على الممارسات الاخلاقية في البنوك التجارية الاردنية.

جدول (4-16) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة اثر للذكاء العاطفي على الممارسات الاخلاقية في البنوك التجارية الاردنية

المعاملات					مؤشرات النموذج					المتغيرات المستقلة
Sig t	t	SE	$\beta$	الثابت	Sig f	f	adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	r	
.001	3.307	.061	.203	1.539	0.000	44.08	0.361	0.369	0.608	المهارات الاجتماعية
.001	3.504	.048	.168							ادارة الذات
.009	2.624	.059	.154							الوعي الاجتماعي
.025	2.254	.060	.135							فهم الذات

يبين الجدول (4-16) ان نموذج الانحدار الذكاء العاطفي (بابعاده) يؤثر على المتغير التابع

الممارسات الاخلاقية في البنوك التجارية الاردنية حيث بلغت قيمة العلاقة بين التنبؤ من خلال

المتغيرات المستقلة والتابع (0.608) وهي تشير الى علاقة مرتفع ومقبولة.

وتعبر قيمة R<sup>2</sup> عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار

التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوبا الى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة

ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت

هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (36.9%) كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة

تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجمع الممثل للدراسة

حيث بلغت هذه القيمة (36.1%) ويلاحظ ان الفرق بينها وبين قيمة R<sup>2</sup> بسيط (0.8%) وهو فرق

بسيط جدا ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم الممارسات

الاخلاقية.

وباستعراض قيم التأثير للمتغيرات المستقل يتبين انها بلغت (0.203) وبمستوى دلالة (0.001) لمتغير المهارات الاجتماعية وبلغت (0.168) بمستوى دلالة (0.001) لمتغير ادارة الذات وبلغت (0.154) بمستوى دلالة (0.009) لمتغير الوعي الاجتماعي وبلغت (0.135) بمستوى دلالة (0.025) لمتغير فهم الذات حيث يلاحظ ان جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند هذا الدرجة وان اكبر قيمة تاثير قد تحققت من خلال متغير المهارات الاجتماعية كذلك فقد كانت قيم التأثير المبينة جميعها موجبة

وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة f البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير اي تبين انه يوجد أثر للذكاء العاطفي (بابعاده) على الممارسات الاخلاقية في البنوك التجارية الاردنية.

H01.4: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية الاردنية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  للذكاء العاطفي (فهم الذات و ادارة الذات والوعي الاجتماعي و المهارات الاجتماعية) على الرقابة الاستراتيجية في البنوك التجارية الاردنية.

جدول (4-17) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة اثر للذكاء العاطفي على الرقابة الاستراتيجية

المعاملات					مؤشرات النموذج					المتغيرات المستقلة
Sig t	t	SE	$\beta$	الثابت	Sig f	f	adjusted R <sup>2</sup>	R <sup>2</sup>	r	
.000	4.423	.060	.265	1.504	0.000	42.59	0.353	0.361	0.601	الوعي الاجتماعي
.006	2.776	.061	.170							فهم الذات
.039	2.078	.049	.101							ادارة الذات
.044	2.027	.063	.127							المهارات الاجتماعية

يبين الجدول (4-17) ان نموذج الانحدار الذكاء العاطفي (بابعاده) يؤثر على المتغير التابع الرقابة الاستراتيجية في البنوك التجارية الاردنية حيث بلغت قيمة العلاقة بين التنبؤ من خلال المتغيرات المستقلة والتابع (0.601) وهي تشير الى علاقة مرتفع ومقبولة.

وتعبر قيمة  $R^2$  عن قيمة معامل التحديد المحسوب لنموذج الانحدار المستخدم اي تعبر عن مقدار التباين او الاختلاف في قيم المتغير التابع الذي يكون منسوبا الى (او بسبب) المتغير المستقل وعادة ما تدل القيمة الاكبر على قيمة افضل بحيث ان اعلى قيمة قد تصلها هي الواحد صحيح وقد بلغت هذه القيمة لهذا النموذج على شكل نسبة مئوية (36.1 %) كذلك فان قيمة معامل التحديد المعدلة تشير الى نسبة التباين الذي يمكن تفسيره في حال تم التحليل على بيانات المجمع الممثل للدراسة حيث بلغت هذه القيمة (35.3 %) ويلاحظ ان الفرق بينها وبين قيمة  $R^2$  بسيط (0.8 %) وهو فرق بسيط جدا ما يدل على قدرة المتغيرات التي تم قبولها في النموذج على التنبؤ بقيم الرقابة الاستراتيجية.

وباستعراض قيم التأثير للمتغيرات المستقل يتبين انها بلغت (0.265) وبمستوى دلالة (0.000) لمتغير الوعي الاجتماعي وبلغت (0.170) بمستوى دلالة (0.006) لمتغير فهم الذات وبلغت (0.101) بمستوى دلالة (0.039) لمتغير ادارة الذات كما بلغت قيمة التأثير (0.127) بمستوى دلالة (0.044) ببعد ادارة الذات حيث يلاحظ ان جميع قيم مستوى الدلالة المبينة كانت اقل من 0.05 مما يشير الى دلالتها من الناحية الاحصائية عند هذا المستوى وان اكبر قيمة تأثير قد تحققت من خلال متغير الوعي الاجتماعي كذلك فقد كانت قيم التأثير المبينة جميعها موجبة.

وبهذه النتيجة وبالاعتماد على مستوى دلالة  $f$  البالغة (0.000) يتم رفض فرضية الدراسة الصفرية أي يتم قبول الفرضية البديلة وهي فرضية التأثير اي تبين انه يوجد أثر للذكاء العاطفي (بابعاده) على الرقابة الاستراتيجية في البنوك التجارية الاردنية.

# الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

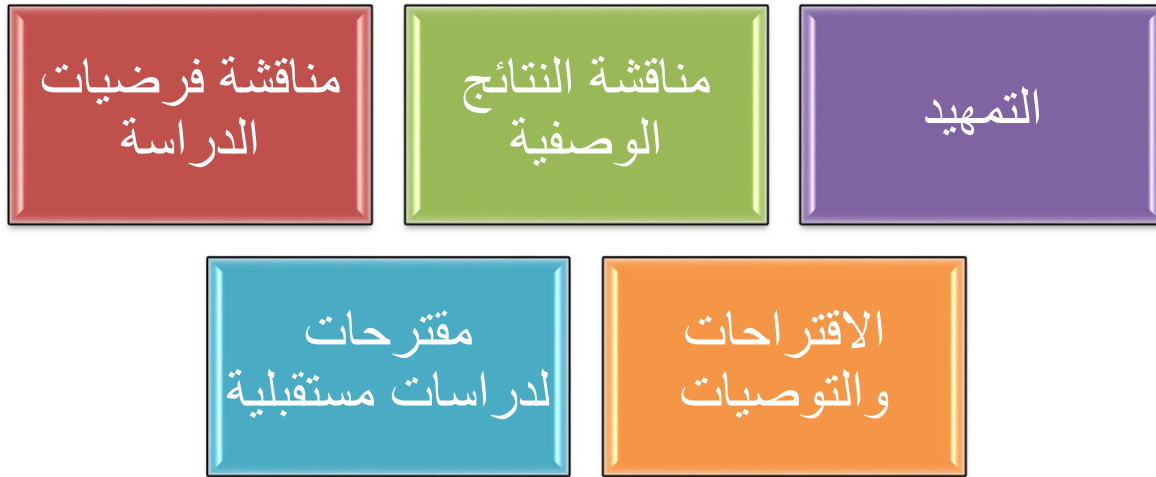


## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

#### (1-5): التمهيد:

في ضوء التحليل الذي تم في الفصل الرابع لنتائج التحليل الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة الحالية واختبار الفرضيات، في هذا الفصل سيتم الاجابة على الاسئلة التي تم طرحها في الفصل الاول وعرض لجميع النتائج التي توصلت اليها الباحثة في دراستها، وبناءً على هذه النتائج قدمت الباحثة عدد من التوصيات والمقترحات.



الشكل (1-5): محتويات الفصل الخامس

## (5-2): مناقشة النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

أولاً: التساؤل الاول مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الاول:

نص السؤال: ما مستوى الذكاء العاطفي في البنوك التجارية الاردنية.

اوضحت النتائج ان مستوى الذكاء العاطفي في البنوك التجارية الاردنية كان مرتفعاً من وجهة نظر افراد عينة الدراسة ، حيث كان الاهتمام مصبوحاً على فهم الذات والقدرة على فهم مشاعر الشخص المعني والتعبير عن ذلك من خلال استثمار الخبرات التي يمتلكها الشخص ثم جاء بعد ذلك إدارة الذات التي تترجم بالسيطرة على الانفعالات السلبية التي يتعرض لها القائد خلال ضغط العمل تليها جاءت المهارات الاجتماعية التي تمكن القائد على التعامل مع ثقافات مختلفة ومتنوعة والاصغاء اليهم بكل اهتمام ، وتاتي في المرتبة الاخيرة مهارات الوعي الاجتماعي التي تترجم بالامكانيات والقدرات التي يستخدمها الشخص في التأثير الايجابي على الاخرين ، وهذه النتائج تطابق دراسة ( Goleman, 2001) التي اعتمدها الباحثة كمصدر لهذه الدراسة.

فيما يلي مناقشة المحاور الفرعية للذكاء العاطفي حسب الاهمية.

### ❖ فهم الذات :

اظهرت نتائج الدراسة ان مستوى فهم الذات حصل على مستوى مرتفع لدى البنوك التجارية الاردنية، حيث ان امتلاك القدرة على فهم المشاعر امرأ ضرورياً، وكذلك التقييم بشكل واقعي نقاط القوه والضعف واستثمار الخبرات السابقة في فهم مشاعر الاخرين بشكل أفضل.

بالإضافة أظهرت النتائج ان الذي يمتلك فهم ذات مرتفع قادر على التأثير في مشاعر الآخرين والتعبير لهم عن المشاعر وأن كان مختلف معهم.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Goleman, 2001) المعتمدة كمصدر رئيسي للدراسة الحالية وتتفق بالراءي مع دراسة (منصور والعايد 2016) التي اعتمدت الوعي الذاتي كمتغير رئيسي من حيث الأهمية.

#### ❖ إدارة الذات:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى ادارة الذات في البنوك التجارية الاردنية مرتفع لجميع فقراته،التي اعتبرت ان السيطرة على الانفعالات السلبية وضبط المشاعر عند سماع الاخبار المزعجة من اهم مميزات إدارة الذات، وكذلك الحفاظ على الهدوء ومهارة التكيف مع الظروف المختلفة تكون وفقاً لمتطلبات ادارة الذات الناجحة والقدرة على اغتنام الفرص وتجنب الاحكام السريعة على اعمال الآخرين.

وتتفق نتائج دراسة (”Goleman,2001) المعتمدة مع نتائج الدراسة الحالية من حيث ارتفاع مستوى إدارة الذات في البنوك التجارية الاردنية وكذلك مع دراسة (نعيمة,2016) بالرغم من اختلاف مجال الدراسة حيث اعتمدت المؤسسات الصحية كمجال للدراسة .

#### ❖ الوعي الاجتماعي:

حصلت ممارسة الوعي الاجتماعي على درجة الثالثة من حيث أهميته الذكاء العاطفي في البنوك التجارية الاردنية وبمستوى مرتفع لجميع فقراته، من جهة اخرى ركزت ادارة البنك في عملية الوعي

الاجتماعي على الوعي بالتعامل بشكل جيد مع زبائن يمتلكون ثقافات متنوعة والاصغاء للآخرين من اجل فهم متطلباتهم وحاجاتهم.

بينما اظهرت النتائج من جهة اخرى ان ادارة البنك تهتم بتقديم الخدمات للزبائن في الوقت المناسب، ويحاول القائد فهم انفعالات الاخرين وديمومة العلاقة بينهما، والتقدير واحترام القواعد المعلنة ووتتفق نتائج الدراسة مع دراسة ( Shaaban, 2017 ) التي اعتمدت الوعي الاجتماعي كمتغير ثالث لقياس درجة الذكاء العاطفي.

#### ❖ المهارات الاجتماعية:

اظهرت نتائج الدراسة ان مستوى المهارات الاجتماعية لجميع فقراتها في البنوك التجارية الاردنية كانت مرتفعة، حيث ان ادارة البنك تركز على مهارات التأثير الايجابي على الاخرين وامكانية بناء انواع مختلفة من الشبكات الاجتماعية.

ومن جهة اخرى اوضحت الدراسة ان البنك يقوم بأعداد دورات تدريبية للعاملين، ويهتم بالقدرة على ادارة الصراع بشكل ايجابي، وبث روح التعاون والتفاعل مع جميع المستويات.

تتفق نتائج دراسة ( Goleman, 2001 ) مع الدراسة الحالية وكذلك دراسة ( Charles et al 2018 ) حيث اعتبرت المهارات الاجتماعية تمكن القائد على ادارة الصراع الذي يحدث في المنظمات بشكل ايجابي وهذا يؤدي الى النجاح.

ثانياً: التساؤل الثاني مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني :

نص السؤال ما مستوى القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية الاردنية؟

اظهرت نتائج الدراسة ان مستوى القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية الاردنية مرتفعا من وجهة نظر افراد العينة، حيث اهتمت البنوك بالممارسات الاخلاقية التي تمارس من خلال القيم والسلوكيات الايجابية التي تتعزز بالعدالة بين العاملين ثم ياتي اهمية التوجه الاستراتيجي بالمرتبة الثانية من خلال خلق رؤية تحدد رسالة واهداف المنظمة والرقابة الاستراتيجية تاتي بعدها بالاهمية حسب نتائج الاستبانة التي تتمثل بعملية التقييم التي تقوم بها الادارة العليا لتقيس من خلالها كفاءة المنظمة ثم تطوير رأس المال البشري ياتي في نهاية الاهمية من خلال الدورات التدريبية والتطوير التي تساعد على تحقيق الابداع.

فيما يلي مناقشة نتائج المحاور الفرعية للقيادة الاستراتيجية حسب الاهمية.

#### ❖ الممارسات الاخلاقية:

اظهرت نتائج الدراسة ممارسات البنك لقيم اخلاقية سائدة لتنفيذ الأنشطة التنظيمية بدرجة مرتفعة، حيث ان البنك يطبق مبدأ المساواة من خلال العدالة التنظيمية ويقوم بتطوير نظام مكافأة يعزز الالتزام بالسلوك الاخلاقي. بالاضافة الى ذلك فإن اهداف البنك تؤكد على المعايير الاخلاقية اثناء انجاز العمل وتأخذ ادارة البنك بعين الاعتبار الشفافية في اتخاذ القرارات وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ( kitonga, 2016 ) التي اعطت للممارسات الاخلاقية الاهمية ذاتها بالرغم من اختلاف طبيعة

المنظمات التي تناولته الدراسة فلقد كان مجال الدراسة المنظمات الغير ربحية وهذا يعكس ان جميع المنظمات لا تبني بدون قيم وممارسات اخلاقية مقبولة من قبل المجتمع.

#### ❖ التوجه الاستراتيجي:

اظهرت نتائج الدراسة أن التوجه الاستراتيجي كان بمستوى مرتفع في البنوك التجارية الاردنية لجميع فقراته، حيث ان البنك يمتلك تصورات مستقبلية للتعامل مع البيئة الخارجية وقدراته على تخمين احداث التغيرات في المسار الاستراتيجي وكذلك الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية.

ويتفق رأي الباحث في دراسة (المصري، 2015) من حيث اعتمادية التوجه الاستراتيجي كمتغير اولي ورئيسي وذلك لاعتماده نموذج هيت واعتبار ان التوجه الاستراتيجي من المتغيرات الرئيسية لقياده الاستراتيجية.

#### ❖ الرقابة الاستراتيجية:

اظهرت نتائج الدراسة ان الرقابة الاستراتيجية بمستوى مرتفع في البنوك التجارية الاردنية لجميع فقراته، اذ يقوم البنك بصورة مستمرة بمراجعة الأنظمة الادارية للتأكد من فاعليتها، ويعتبر الرقابة من المهام الرئيسية التي يسعى الى تحقيقها.

تتفق دراسة (Muzee, et al., 2016) مع الدراسة الحالية من حيث اعطاء الاولوية للرقابه الاستراتيجية، حيث اعتمدت المجال الصناعي كمجال للدراسة لذلك اعتبرت ان القيادة الاستراتيجية لها مهام عديدة من ضمنها الرقابة الاستراتيجية.

## ❖ تطوير رأس المال البشري:

اظهرت نتائج الدراسة ان تطوير راس المال البشري حصل على مستوى مرتفع في البنوك التجارية الاردنية لجميع فقراته، حيث ان ادارة البنك يركز على استقطاب الموارد البشرية القادرة على المشاركة في صياغة الخطط الاستراتيجية، وتتفق دراسة (محمد، 2016) مع الدراسة الحالية وذلك لاعتبار المورد البشري وتطويره من الركائز الاساسية للقيادة الاستراتيجية وان المعرفة والمهارات تساعد العاملين على تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى لها كل منظمة.

تتفق دراسة (Muzee, et al., 2016) مع الدراسة الحالية من حيث مستوى ارتفاع تطوير رأس المال البشري حيث يركز البنك على استقطاب الموارد البشرية الكفوءه باستمرار والذي بدوره يكفل تقرد البنك في هذا المورد المهم.

### (3-5): مناقشة فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية: H0.1 : لا يوجد ذو دلالة احصائية للذكاء العاطفي ( فهم الذات، ادارة الذات، الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية) على القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$ .

اظهرت نتائج الدراسة على وجود اثر للذكاء العاطفي على القيادة الاستراتيجية في البنوك التجارية الاردنية حيث بلغ الاثر 0.596% وهذا يدل على ان الذكاء العاطفي يسهم في القيادة الاستراتيجية من خلال فهم الذات، ادارة الذات، الوعي الاجتماعي، المهارات الاجتماعية .

الفرضية الفرعية: H0.1.1 : لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة على التوجه الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$ .

اظهرت نتائج الدراسة على وجود اثر للذكاء العاطفي بابعاده مجتمعة على المتغير التابع التوجه الاستراتيجي في البنوك التجارية الاردنية حيث بلغ الاثر 0.454 % وهذا يدل على ان الذكاء العاطفي يسهم في التوجه الاستراتيجي لدى البنوك التجارية الاردنية حيث يعمل الذكاء العاطفي على خلق رؤية للقائد يستطيع من خلالها التنبؤ بما سيحدث في البيئة المحيطة للمنظمة والاستفادة من الفرص وتجنب المخاطر.

الفرضية الفرعية: H0.1.2: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة على تطوير رأس المال البشري في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$ .

اظهرت نتائج الدراسة على وجود اثر للذكاء العاطفي على المتغير التابع تطوير رأس المال البشرية في البنوك التجارية الاردنية حيث بلغ الاثر 0.404 % وهذا يدل على ان الذكاء العاطفي يسهم بتطوير راس المال البشري في البنوك التجارية الاردنية من خلال استقطاب المورد البشري الذي يمتلك معارف وقدرات يتم تطويرها بدورات تدريبية للوصول الى خلق الابداع والابتكار الذي تسعى له المنظمات لتكون في الريادة.

الفرضية الفرعية H0.1.3: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة على الممارسات الاخلاقية في البنوك التجارية الاردنية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$ .

اظهرت نتائج الدراسة على وجود اثر للذكاء العاطفي على المتغير التابع الممارسات الاخلاقية في البنوك التجارية الاردنية حيث بلغ الاثر 0.369 % وهذا يدل على ان الذكاء العاطفي يسهم بالممارسات الاخلاقية في البنوك التجارية الاردنية من خلال تطبيق اخلاقيات العمل المتمثلة بالسلوكيات الايجابية مثل العدالة والشفافية والمسؤولية الاجتماعية.



الفرضية الفرعية: H0.1.4: لا يوجد اثر ذو دلالة احصائية للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة على الرقابة الاستراتيجية عند مستوى الدلالة  $a \leq 0.05$ .

اظهرت نتائج الدراسة على وجود اثر للذكاء العاطفي على المتغير التابع الرقابة الاستراتيجية في البنوك التجارية الاردنية حيث بلغ الاثر 0.361% وهذا يدل على ان الذكاء العاطفي يسهم بالرقابة الاستراتيجية من خلال عملية التقييم والتأكد من كفاءة الاستراتيجية المتبعة عن طريق مقارنة الاداء المخطط له مع ما جرى تنفيذه بشكل فعلي.

#### (4-5): الاقتراحات والتوصيات:

من خلال النتائج التي توصلت اليها الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:

نشر ثقافة الموضوعات المتعلقة الذكاء العاطفي في اوساط العاملين عامة والقادة خاصة في المنظمات.

1. ينبغي اعطاء مفهوم الذكاء العاطفي وممارساته الاولوية في العمل الاداري بكونه احد المهارات الضرورية التي يجب ان يتمتع بها كافة العاملين وتحديد المدراء منهم في جميع المستويات.
2. تطوير قدرات المديرين في قطاع البنوك التجارية الاردنية في مستويات الادارة العليا في مجال الذكاء العاطفي من خلال اقامة دورات متخصصة وحلقات مناقشة وورش عمل في هذا المجال .
3. التركيز على تطوير الجوانب التي يكون المدراء في قطاع البنوك التجارية بحاجة اليها في ادارة الذات وفهم الذات حتى يصبحوا قادرين على ضبط انفعالاتهم وهو ما يؤدي الى زيادة الحصول على التعاون والدعم ممن حولهم.

4. تطوير قدرة المديرين في قطاع البنوك التجارية الاردنية على الوعي الاجتماعي من خلال تفهم مشاعر الموظفين والتعاطف معهم وهو ما يؤدي الى خلق روح التعاون والولاء للقطاع والعمل الجماعي.

#### (5-5): مقترحات لدراسات مستقبلية:

1. اجراء دراسة مقارنة بنفس عنوان هذه الدراسة ومتغيراتها بين المنظمات الربحية والمنظمات الغير هادفة للربح.
2. اجراء دراسة حول اثر الذكاء العاطفي على اداء الموارد البشرية للبنوك الاسلامية.
3. اجراء دراسة حول علاقة الذكاء العاطفي واثره على الميزة التنافسية في المنظمات الصناعية.
4. اجراء دراسة حول الذكاء العاطفي وعلاقته بكفاءة المنظمة في البنوك الاردنية.

## المراجع:

### ❖ المراجع العربية:

- ابو الحسن، ميرا قاسم، (2016). دور الذكاء العاطفي في تحسين الاداء الوظيفي لدى المدراء في القطاع المالي الاردني. رسالة ماجستير، جامعة اليرموك.
- باديس، عليان حسين، (2014). دور ممارسة القيادة الاستراتيجية في تحسين الميزة التنافسية.
- الجبوري، علاء احمد حسن عبيد، (2011). الذكاء الشعوري ودوره في اتخاذ القرار الاستراتيجي دراسة تحليلية لآراء عينه من مديرين المنظمات في القطاع الخاص بمدينة الموصل.
- حسون، شفاء محمد علي، حامد، سهير عادل، (2010). الذكاء الشعوري وعلاقته بخط القيادة التحويلية دراسة ميدانية في الشركة العامه للصناعات القطنية.
- حسين، سعد مهدي. (2013). العلاقة بين الذكاء العاطفي وعملية التعليم دراسة استطلاعية تحليلية لعينة من الكليات الاهلية العراقية. كلية التراث الجامعة (مجلة كلية التراث الجامعة، العدد 13).
- دره، عمر محمد، (2015). دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل: دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الاردني. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، المجلد 11 ، العدد 4.
- الزعبي، محمد موسى، (2010). دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الامنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية.

- سالم ، طالب، احمد ، سافرة سعدون ،(2012). الذكاء العاطفي و عالته بالخلج لدى طلبة جامعة بغداد، قسم التربية و علم النفس /كلية التربية للبنات / جامعة بغداد، جملة البحوث التربوية والنفسية، العدد (34).
- سعيد، هديل كاظم. عباس،زياد علي، (2016). القيادة الاستراتيجية وتأثيرها في تحقيق السمع التنظيمية، بحث تحليلي في بعض دوائر وزارة الاسكان والاعمار المحموله مركزياً، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، عدد(97)، مجلد (23)، الصفحات (75-96).
- صالح، احمد علي. ابراهيم، ابراهيم خليل. العزاوي، بشرى هاشم،(2010). الادارة بالذكاءات منهج التميز الاستراتيجي والاجتماعي للمنظمات ،ط1.
- صالح، مهدي صالح، داود، احمد عودة خلف، (2011). الذكاء العاطفي لدى المرشدين التربويين.
- الطائي، علي حسون، النجار، عبد الله حكمت، (2012). تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية، دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية.
- الطائي، علي حسون. الكبسي، سندس محسن،(2016). قدرات التجديد المنظمي في اطار القيادة الاستراتيجية، بحث تحليلي مقارن في بعض مستشفيات بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية / مجلد (22)، العدد (88).

- الطائي، علي حسون. حسين، ضياء محمد. محمد، يسرى، جاسم.(2010). دور القيادة الاستراتيجية في عمليات ادارة المعرفة ، دراسة تشخيصية في ديوان وزارة النفط- دائرة المشاريع، مجلة كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد ، عدد(61).
- عابر، سعد عبد، (2013). ادوار القيادة الاستراتيجية واثرها في التطوير التنظيمي. بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات القطنية.
- عبد، جميلة رحيم . مهدي، ازهار علي،(2015). الذكاء العاطفي لدى اطفال الرياض وعلاقته ببعض المتغيرات، المجلد 26 ، مجلة كلية التربية للبنات جامعة بغداد.
- عبد، ضرغام حسن، (2016). اثر ممارسات القيادة الاستراتيجية في تحقيق زيادة الاعمال دراسة استطلاعية في بعض مصارف التجارية في محافظة النجف الاشرف.
- العلوان، احمد، (2011). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمهارات الاجتماعية وانماط التعلق لدى طلبة الجامعة في ضوء متغيري التخصص والتنوع الاجتماعي. المجلة الاردنية في العلوم التربوية مجلد 7 عدد 2.
- العمرات، محمد سالم، (2014). مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديري المدارس ومديراتها في الاردن.
- الغالبي ، طاهر حمسن منصور، علي ، ليلي لفته (2014). دور الذكاء العاطفي في تعزيز سلوكيات القيادة التحويلية من خلال التأثير الوسيط للحكمة، دراسة ميدانية لعينة من قيادات جامعات وسط وجنوب العراق، المجلد الثامن، العدد 15.

- الفيحان، ايثار عبد الهادي، جلاب، احسان دهش، (2006). ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزيتون دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الاهلية.
- القيسي، محمد قاسم عطا، (2015). دور القيادة الاستراتيجية في تطوير السياسات الادارية بوزارة الصحة الفلسطينية.
- محمد، احمد علي، (2016). القيادة الاستراتيجية المحددة لفاعلية الادارة العليا في جامعة النهريين.
- محمد، فتحية ميلاد، (2010). دور المصارف التجارية في تمويل التنمية الاقتصادية، دراسة تحليلية عن الاقتصاد الليبي للفترة (1970.2007) "مع الإشارة للمصارف الإسلامية كمقترح بديل". رسالة ماجستير، جامعة قاريونس.
- المصري، سلمان محمد عادل، (2015). دور القيادة الاستراتيجية في تفعيل عمليات ادارة المعرفة بوزارة الداخلية والامن الوطني. رسالة ماجستير، جامعة الاقصى.
- منصور، مجيد مصطفى، العابد، حسين محمود، (2016). اثر الذكاء العاطفي على الفاعلية التسويقية للبنوك الاسلامية الفلسطينية: من وجهة نظر العاملين فيها.
- نعمان، نسرين عبدالله علي، (2017). أثر المهارة السياسية في القرار الاستراتيجي: الذكاء العاطفي متغير معدل - دراسة ميدانية في قطاع التوزيع الكهرباء الاردني. رسالة ماجستير، الشرق الاوسط.

- نعيمة، ملك، (2016). الذكاء العاطفي وتأثيره على كفاءة وفعالية المنظمة - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية بو سعادة، رسالة ماجستير.
- الياسري، اكرم محسن مهدي، (2006). القيادة الاستراتيجية والابداع التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الميزة التنافسية بحث ميداني في شركات وزارة الاعمار والاسكان العراقية.

#### ❖ المراجع الاجنبية:

- Abraham, R. (2000). The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence–outcome relationships. *The Journal of Psychology*, 134(2), 169-184.
- AbuZaid, A. N. (2016). Testing the Impact of Strategic Leadership on Organizational Ambidexterity: A Field Study on the Jordanian Chemical Manufacturing Companies. *International Journal of Business and Management*, 11(5), 328.
- Arikan, C. L., & Enginoğlu, D. (2016). A Contemporary Approach To Strategic Leadership.
- Bar-On, R. (2010). Emotional intelligence: an integral part of positive psychology. *South African Journal of Psychology*, 40(1), 54-62.
- Bashir, I., Khalil, U., Taiyyeba, Z., & Perveen, U. (2016). Study of Emotional Intelligence Based Instructional Leadership Styles and related Indicators at University Level in Pakistan. *NICE Research Journal of Social Science*. ISSN: 2219-4282, 9(16), 36-59.

- Bloom, H. S. (2006). *The core analytics of randomized experiments for social research*.
- Brackett, M. A., Rivers, S. E., & Salovey, P. (2011). Emotional intelligence: Implications for personal, social, academic, and workplace success. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(1), 88-103.
- Bro, L. L., Andersen, L. B., Bøllingtoft, A., Eriksen, T., Holten, A. L., Jacobsen, C. B., ... & Westergård-Nielsen, N. (2014). Leadership Training, Leadership Strategies and Organizational Performance: Designing an Experiment to Test the Causal Effect of Leadership on Performance. In The 18th Annual Conference of International Research Society for Public Management. IRSPM 2014.
- Carragher, J., (2016). Leadership and emotional intelligence in nursing and midwifery education and practice: a discussion paper. *Journal of advanced nursing*, 73(1), 85-96.
- Charles, N., & Etifit, J. O. (2018). Emotional Intelligence And Leadership Competencies: A Study Of Ministry Of Works, Owerri. *Archives of Business Research*, 6(3).
- Davis, B., & Davis, B. J. (2010). The nature and dimensions of strategic leadership. *Educational Leadership: Context, Strategy and Collaboration*, 83.
- Festa, R.M. (2001). Impacting Performance Through Emotional Intelligence Paper Presented At Conference Mortgage Bankers Association Of America.



- Gladson Nwokah, N., & Ahiauzu, A. I. (2009). Emotional intelligence and marketing effectiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, 27(7), 864-881.
- Goleman, D. (2001). *Leadership That Gets Results (Harvard Business Review , March-April)*.
- Goleman, D. P. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ for character, health and lifelong achievement.
- Gugliandolo, M. C., Costa, S., Cuzzocrea, F., Larcan, R., & Petrides, K. V. (2015). Trait emotional intelligence and behavioral problems among adolescents: A cross-informant design. *Personality and Individual Differences*, 74, 16-21.
- Gugliandolo, M. C., Costa, S., Cuzzocrea, F., Larcan, R., & Petrides, K. V. (2014). Trait emotional intelligence and behavioral problems among adolescents: A cross-informant design. *Personality and Individual Differences*, 74, 16-21.
- Ioannidou, F., & Konstantikaki, V. (2008). Empathy and emotional intelligence: What is it really about?. *International Journal of caring sciences*, 1(3), 118.
- Ioannidou, F., & Konstantikaki, V. (2008). Empathy and emotional intelligence: What is it really about?. *International Journal of caring sciences*, 1(3), 118.
- Ishak, S.(2016). Managerial Career Success In Highly Political Organization (Volume 5 Issue 8 PP—107-113).

- Jooste, C., & Fourie, B. (2009). The role of strategic leadership in effective strategy implementation: Perceptions of South African strategic leaders. *Southern African Business Review*, 13(3).
- Kitonga, D. M. (2016). Strategic Leadership And Organizational Performance In Not-For-Profit Organizations In Nairobi County In Kenya.
- Lazovic, S. (2012, June). The role and importance of emotional intelligence in knowledge management. In *Management, Knowledge and Learning International Conference* (pp. 20-22).
- Lear, L. W. (2012). *The relationship between strategic leadership and strategic alignment in high-performance companies in South Africa* (Doctoral dissertation).
- Lu, C. S., & Kuo, S. Y. (2016). The effect of job stress on self-reported safety behaviour in container terminal operations: The moderating role of emotional intelligence. *Transportation research part F: traffic psychology and behaviour*, 37, 10-26.
- Mariama-Arthur, K. (2018). Emotional Intelligence Drives Leadership Success. In *Poised for Excellence* (pp. 9-16). Palgrave Macmillan, Cham.
- Mayer, J. D., DiPaolo, M., & Salovey, P. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of personality assessment*, 54(3-4), 772-781.
- Mittal, E. V., & Sindhu, E. (2012). Emotional intelligence and leadership. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(16).

- *MTD Training & Ventus Publishing ApS, (2010). Emotional Intelligence. ISBN 978-87-7681-600-1*
- Muzee, H., Bagire, V., & Ngoma, M. (2016). Strategic Leadership and Employee Engagement, Evidences from an African Industrial Setting. *Open Access Library Journal*, 3(08), 1.
- Norzailan, Z., Yusof, S. M., & Othman, R. (2016). Developing strategic leadership competencies. *Journal of Advanced Management Science* Vol, 4(1).
- Palladan,A., Abdulkadir,K., chong,Y. (2016). the effect of strategic leadership organizational innovativeness information technology capability on effective strategy implementation :study of tertiary institutions in Nigeria Volume 18, Issue 9, PP 109-115.
- Quong, T., & Walker, A. (2010). Seven principles of strategic leadership. *International Studies in Educational Administration* (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM)), 38(1).
- Redmond, j., (2013). strategy and the importance of strategic leadership
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill building approach. John Wiley & Sons.*
- Shaaban, S. (2017). The impact of emotional intelligence on effective leadership Inthe Ministry of Military Production (MOMP) in Egypt. *The Business & Management Review*, 9(2), 189-199.

- Shipley, N. L., Jackson, M. J., & Segrest, S. (2010). The effects of emotional intelligence, age, work experience, and academic performance.
- Stanescu, D. F., & Cicei, C. C. (2012). Leadership Styles and Emotional Intelligence of Romanian Public Managers. Evidences from an Exploratory Pilot Study. *Revista de cercetare si interventie sociala*, 38, 107.
- Takšić, V., Mohorić, T., & Duran, M. (2009). Emotional Skills and Competence Questionnaire (ESCQ) as a self-report measure of emotional intelligence. *Horizons of Psychology*, 18(3), 7-21.
- Woolsey, C. J. (2016). *The explanatory relationship between knowledge sharing, emotional intelligence, and generational cohorts for United States healthcare services employees* (Doctoral dissertation, Capella University).
- Zeidner, M., Matthews, G., & Roberts, R. D. (2009). What we know about emotional intelligence: How it affects learning, work, relationships, and our mental health. MIT press.
- Zhang, L., Cao, T., & Wang, Y. (2017). The mediation role of leadership styles in integrated project collaboration: An emotional intelligence perspective. *International Journal of Project Management*, 36(2), 317-330.

## قائمة الملاحق

### ملحق رقم (1)

#### قائمة بأسماء محكمين الاستبانة

الجامعة	الرتبة	الاسم	الرقم
جامعة الاسراء	أستاذ دكتور	د. زكريا الدوري	1.
جامعة الشرق الاوسط	أستاذ مشارك	د. احمد علي صالح	2.
جامعة الاسراء	أستاذ مشارك	د. بلال السكارنة	3.
جامعة الاسراء	أستاذ مشارك	د. مراد عليطاني	4.
جامعة العلوم الاسلامية	أستاذ مشارك	د. فراس علي خليفة	5.
جامعة الشرق الاوسط	أستاذ مشارك	د. محمد العضايلة	6.
جامعة الشرق الاوسط	أستاذ مشارك	د. عبد العزيز الشرباتي	7.
جامعة العلوم الاسلاميه	أستاذ مشارك	د. ايسر محمد خشمان	8.
جامعة الشرق الاوسط	أستاذ مشارك	د. امجد فهد نهار الطويقات	9.
جامعة الشرق الاوسط	أستاذ مساعد	د. سامي عواد الخرابشة	10.
جامعة الزيتونه	أستاذ مساعد	د. جاسر عبد الرزاق النسور	11.
جامعة الزيتونه	أستاذ مساعد	د. عبد العزيز النداوي	12.
جامعة الزيتونه	أستاذ مساعد	د. محمود بدر العبيدي	13.

رتبت أسماء السادة الخبراء حسب الرتبة والحروف الأبجدية

## ملحق رقم (2)



السيدات والسادة الافاضل ،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

وبعد ...

تجري الباحثه دراسة بعنوان " الذكاء العاطفي واثره في القياده الاستراتيجيه  
دراسة ميدانية في البنوك التجارية الاردنية " وهي جزء من متطلبات الحصول  
على شهادة الماجستير في إدارة الاعمال من جامعة الشرق الاوسط، ولكون  
الموضوع يخص مصرفكم لذا فإن نجاح هذه الدراسة يرتكز على مدى مساهمتكم  
في قراءتها بدقة ومن ثم الاجابة عن فقراتها وذلك بوضع إشارة (√) في المربع  
الذي يتفق مع رأيك.

و أشكركم سلفا عن تقديركم لأهمية الدراسة و تعاونكم معي للوصول لنتائج هذه الدراسة.  
وأودّ أعلامكم بأن المعلومات الواردة في الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي  
حصراً وسيتم التعامل معها بسرية تامة .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،

الباحثة

إشراف

ندى طاهر محمود

د. محمد نيب المبيضين

القسم الأول : الخصائص الديموغرافية

1- النوع الاجتماعي

أنثى  ذكر

2- العمر

من 40 - اقل من 45  اقل من 40

من 45 فأكثر

3- المؤهل العلمي

بكالوريوس  دبلوم متوسط

ماجستير  دبلوم عالي

دكتوراه

4- عدد سنوات الخبرة

من 10- اقل من 20 سنة  اقل من 10 سنوات

من 20 فأكثر

5- المركز الوظيفي

مساعد مدير عام  مدير عام

مساعد مدير ادارة  مدير ادارة

6- المستوى الإداري

إدارة وسطى  إدارة عليا

**المتغير المستقل : الذكاء العاطفي** هو قابلية الفرد على فهم عواطفه بشكل صحيح والمقدرة على معالجتها بالشكل المطلوب.

لا أتفق بقوة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بقوة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
1	2	3	4	5	
					1- فهم الذات : قدرة الانسان على فهم ذاته وتحديد النقاط الايجابية والسلبية التي يمتلكها كما انه يعبر عن تقبل الفرد لذاته والصدق مع نفسه ومع الاخرين.
					1- امتك القدرة على فهم مشاعري.
					2- لدي القدرة على تقييم نقاط القوة والضعف لدي بشكل واقعي.
					3- اعتقد انني قادر على التأثير في مشاعر الاخرين.
					4- اعبر عن مشاعري للاخرين وان كنت مختلف معهم.
					5- استثمر خبراتي السابقة.
					6- افهم مشاعر الاخرين بسهولة.
					2- ادارة الذات: هي مجموعة من المهارات التي تساعد الفرد على توجيه مشاعره وبرمجتها نحو الاهداف وضبط النفس والتفاعل والتكيف مع الظروف.
					7- استطيع السيطرة على انفعالاتي السلبية.
					8- اتجنب الاحكام السريعة على اعمال الاخرين.
					9- امتك مهارة التكيف مع الظروف المتغيرة.
					10- اتسم بقدرتي على اغتنام الفرص.
					11- اضبط مشاعري عند سماع الاخبار المزعجه.
					12- احافظ على هدوئي تحت اي ضغط.
					3- الوعي الاجتماعي: هو القدرة على التعامل مع ثقافات متنوعة ومختلفه والشعور بالآخرين والاصغاء لهم بما يساعد على ديمومة العلاقة بين المنظمة والزيون.
					13- لدي الوعي لاتعامل بشكل جيد مع زبائن من ثقافات متنوعه.
					14- اصغي جيداً للاخرين من اجل فهم متطلباتهم وحاجاتهم.
					15- امتك مهارات اجتماعية للمحافظة على علاقة المنظمة بعملائها.
					16- اتقيد بالقواعد المعلنة واحترمها.
					17- افهم جيداً انفعالات الاخرين.



لا أتفق بقوة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بقوة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
1	2	3	4	5	
					18- أقدم الخدمات للأخرين في الوقت المناسب.
					4- المهارات الاجتماعية: هي القدرات والامكانيات التي يمتلكها الفرد ويستخدمها للتأثير الايجابي على الاخرين من خلال تطويرهم وبناء روابط فيما بينهم وادارة الصراع لخدمة المنظمة ودعم التعاون والعمل الجماعي.
					19- امتك مهارات التأثير الايجابي على الاخرين.
					20- اشارك في الدورات التدريبية التي يقوم البنك بأعدادها.
					21- لدي القدرة على ادارة الصراعات التي تحدث بشكل ايجابي .
					22- يبث صناع القرار روح التعاون داخل البنك.
					23- اتفاعل ببراعة مع جميع المستويات.
					24- أبنى عدد من الشبكات الاجتماعية.

**المتغير التابع : القيادة الاستراتيجية** وهي علم وفن ادارة المنظمة مبدوءة بوضع رؤية ورسالة واهداف وتطوير رأس المال البشري من خلال الاهتمام به واحداث التغيير الضروري له والعمل على دعم وتعزيز الممارسات الاخلاقية من اجل تحقيق النمو والازدهار.

لا أتفق بقوة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بقوة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
1	2	3	4	5	
					1- <b>التوجه الاستراتيجي:</b> هو خلق رؤية تحدد المعنى المطلوب والغرض من المنظمة من خلال رسالة واهداف واضحة والتنبؤ بما يمكن ان يحدث في البيئة المحيطة بالمنظمة والاستعداد للاستجابة من خلال الاستفادة من الفرص وتجنب المخاطر.
					25- يمتلك البنك تصورات مستقبلية للتعامل مع البيئة الخارجية .
					26- يعتمد البنك على وضع اهداف واضحة من قبل العاملين.
					27- يعمل البنك على وضع رسالة هادفة يقوم بنشرها بين كافة العاملين.
					28- لدى البنك القدرة على الاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية.
					29- يقوم البنك بتطوير رؤية استراتيجية تستند على فحص دقيق للبيئة الخارجية والداخلية.

لا أتفق بقوة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بقوة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
1	2	3	4	5	
					30- يخمن البنك توقيت احداث التغييرات في المسار الاستراتيجي.
					2- تطوير رأس المال البشري: يتكون رأس المال البشري عادة من المهارات والمعارف والقدرات التي يمتلكها العاملين في المنظمة التي يعملون بها ويتم تطويرها من خلال الدورات التدريبية والتطويرية التي تساعد هذا المورد على تحقيق الابتكار والابداع.
					31- يركز البنك على استقطاب الموارد البشرية القادرة على المشاركة في صياغة الخطط الاستراتيجية.
					32- يساعد البنك موظفيه على تطوير مهاراتهم بشكل مستمر.
					33- يشترك اغلب الموظفين في دورات تدريبية لتحسين مهاراتهم.
					34- يكافئ البنك العاملين الحاصلين على تقديرات عالية في تقييم الاداء السنوي.
					35- يعقد البنك مؤتمرات متعددة لمناقشة الافكار لتطوير مهارات العاملين.
					36- تسهم الموارد البشرية في البنك في عملية الابتكار لدعم عملية التخطيط الاستراتيجي.
					3- الممارسات الاخلاقية: هي تطبيق اخلاقيات الاعمال والتي تتمثل بالقيم والسلوكيات الايجابية التي تتعزز بالعدالة والشفافية والمسؤولية الاجتماعية.
					37- يمارس البنك قيم اخلاقية سائدة لتنفيذ الانشطة التنظيمية.
					38- يطبق البنك مبدأ المساواة من خلال العدالة التنظيمية.
					39- تأخذ ادارة البنك بعين الاعتبار الشفافية في اتخاذ القرارات.
					40- تؤكد اهداف البنك على المعايير الاخلاقية اثناء انجاز العمل.
					41- يعمل البنك على تحديث معايير السلوك الاخلاقي استناداً الى المدخلات من اصحاب المصالح.
					42- يقوم البنك بتطوير نظام مكافآت يعزز الالتزام بالسلوك الاخلاقي.

لا أتفق بقوة	لا أتفق	محايد	أتفق	أتفق بقوة	محاور الاستبانة وتعريفاتها الاجرائية وفقراتها
1	2	3	4	5	
					4- الرقابة الاستراتيجية: هي عملية التقييم والتأكد من كفاءة الاستراتيجية المتبعة عن طريق مقارنة الاداء المخطط له مع ما يجري تنفيذه بشكل فعلي .
					43- يقوم البنك بمراجعة الانظمة الادارية بصورة مستمرة للتأكد من فاعليتها.
					44- يقوم البنك بمتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية.
					45- يهتم البنك بمقارنة الاداء الفعلي مع الاداء المخطط له.
					46- يأخذ البنك بعين الاعتبار كفاءة خطوات التنفيذ الاستراتيجي لضمان جودة النتائج.
					47- يحاول البنك اثبات جدوى انظمته الرقابية لخدمة الزبون.
					48- يؤمن البنك بالتغذية العكسية من خلال المؤشرات المالية.

## ملحق رقم (3)

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: در/ع/25/124  
التاريخ: 11/03/2018

سعادة مدير البنك العربي المحترم

تحية طيبة وبعد،

يسعدني أن أبعث لكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً التكرم بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالبة ندى طاهر محمود السامرائي، ماجستير/ إدارة أعمال ورقمها الجامعي (401510045) وذلك لاجراء مقابلة وتوزيع استبانة على مدراء البنوك التجارية الأردنية في عمان لإتمام رساله المعنونة "الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية".

راجياً الإيعاز لمن يلزم بتقديم كل التسهيلات الممكنة لها علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.  
شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

رئيس الجامعة  
10.3.2018  
أ.د. محمد محمود الحيلة




# MEU جامعة الشرق الأوسط MIDDLE EAST UNIVERSITY

Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: در/خ/25/1237  
التاريخ: 11/03/2018

## سعادة مدير البنك التجاري الأردني المحترم

### تحية طيبة وبعد،

يسعدني أن أبعث لكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً التكرم بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالبة ندى ظاهر محمود السامرائي، ماجستير/ إدارة أعمال ورقمها الجامعي (401510045) وذلك لاجراء مقابلة وتوزيع استبانة على مدراء البنوك التجارية الأردنية في عمان لإتمام رساله المعنونة "الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية".


راجياً الإيعاز لمن يلزم بتقديم كل التسهيلات الممكنة لها علماً بأن المعلومات التي ستحصل

عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

### وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

رئيس الجامعة  
10.3.2018  
أ.د. محمد محمود الخليل




# جامعة الشرق الأوسط MIDDLE EAST UNIVERSITY

Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: در/1236/25  
التاريخ: 2018/03/11

## سعادة مدير بنك الأردن المحترم

### تحية طيبة وبعد،

يسعدني أن أبعث لكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً التكرم بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة طالبة ندى طاهر محمود السامرائي، ماجستير/ إدارة أعمال ورقمها الجامعي (401510045) وذلك لاجراء مقابلة وتوزيع استبانة على مدراء البنوك التجارية الأردنية في عمان لإتمام الرسالة المعنونة "الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية".

راجياً الإيعاز لمن يلزم بتقديم كل التسهيلات الممكنة لها علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

رئيس الجامعة

أ.د. محمد محمود الحيلة



الرقم: در/ع/25/1248  
التاريخ: 11/03/2018

**سعادة مدير بنك القاهرة عمان المحترم**

**تحية طيبة وبعد،**

يسعدني أن أبعث لكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً التكرم بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة طالبة ندى طاهر محمود السامرائي، ماجستير/ إدارة أعمال ورقمها الجامعي (401510045) وذلك لاجراء مقابلة وتوزيع استبانة على مدراء البنوك التجارية الأردنية في عمان لإتمام رساله المعنونة "الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية".

راجياً الإيعاز لمن يلزم بتقديم كل التسهيلات الممكنة لها علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.  
شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...**

رئيس الجامعة  
10.3.2018  
أ.د. محمد محمود الحيليت



الرقم: در/ع/25/1243  
التاريخ: 11/03/2018

**سعادة مدير بنك سوسيته جنرال (الأردن) المحترم**

**تحية طيبة وبعد،**

يسعدني أن أبعث لكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً التكرم بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالبة ندى طاهر محمود السامرائي، ماجستير/ إدارة أعمال ورقمها الجامعي (401510045) وذلك لاجراء مقابلة وتوزيع استبانة على مدراء البنوك التجارية الأردنية في عمان لإتمام رساله المعنونة "الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية".

راجياً الإيعاز لمن يلزم بتقديم كل التسهيلات الممكنة لها علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...**

رئيس الجامعة  
10.3.2018  
أ.د. محمد محمود الحيلتي





الرقم: در/ع/25/1244  
التاريخ: 11/03/2018

سعادة مدير بنك الاتحاد المحترم

تحية طيبة وبعد،

يسعدني أن أبعث لكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً التكرم بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالبة ندى طاهر محمود السامرائي، ماجستير/ إدارة أعمال ورقمها الجامعي (401510045) وذلك لاجراء مقابلة وتوزيع استبانة على مدراء البنوك التجارية الأردنية في عمان لإتمام الرسالة المعنونة "الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية".

راجياً الإيعاز لمن يلزم بتقديم كل التسهيلات الممكنة لها علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

رئيس الجامعة

أ.د. محمد محمود الحيلة



**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: در/ف/25/245  
التاريخ: 11/03/2018

**سعادة مدير البنك الاستثماري المحترم**

**تحية طيبة وبعد،**

يسعدني أن أبعث لكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً التكرم بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالبة ندى طاهر محمود السامرائي، ماجستير/ إدارة أعمال ورقمها الجامعي (401510045) وذلك لأجراء مقابلة وتوزيع استبانة على مدراء البنوك التجارية الأردنية في عمان لإتمام رساله المعنونة "الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية".

راجياً الإيعاز لمن يلزم بتقديم كل التسهيلات الممكنة لها علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...**

رئيس الجامعة  
18/3/2018  
أ.د. محمد محمود الخليل



الرقم: در/25/1240  
التاريخ: 2018/03/11

**سعادة مدير بنك الاستثمار العربي الأردني المحترم**

**تحية طيبة وبعد،**

يسعدني أن أبعث لكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً التكرم بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالبة ندى طاهر محمود السامرائي، ماجستير/ إدارة أعمال ورقمها الجامعي (401510045) وذلك لاجراء مقابلة وتوزيع استبانة على مدراء البنوك التجارية الأردنية في عمان لإتمام رساله المعنونة "الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية".

راجياً الإيعاز لمن يلزم بتقديم كل التسهيلات الممكنة لها علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...**

رئيس الجامعة  
15.3.2018  
أ.د. محمد محمود الحيليت



**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: در/1235/25  
التاريخ: 2018/03/11

الفاضلة رانيا صبيح المحترمة  
مديرة مركز زها الثقافي

تحية طيبة وبعد،

يسعدني أن أبعث لكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً التكرم بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالبة حلا عصام الرمحي وهي إحدى طلبة جامعة الشرق الأوسط/ قسم هندسة العمارة/ كلية العمارة والتصميم، وذلك للحصول على المخططات المعمارية والهندسية للمركز.  
راجياً الإيعاز لمن يلزم بتقديم كل التسهيلات الممكنة للطالبة، علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين لكم حسن التعاون واهتمامكم.

**وتفضلوا بقبول فائق والاحترام...**

رئيس الجامعة

أ.د. محمد محمود الحيليتي  
10.3.2018



# MEU جامعة الشرق الأوسط MIDDLE EAST UNIVERSITY

Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: درج/25/1246  
التاريخ: 2018/03/11

**سعادة مدير البنك الأردني الكويتي المحترم**

**تحية طيبة وبعد،**

يسعدني أن أبعث لكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً التكرم بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالبة ندى طاهر محمود السامرائي، ماجستير/ إدارة أعمال ورقمها الجامعي (401510045) وذلك لاجراء مقابلة وتوزيع استبانة على مدراء البنوك التجارية الأردنية في عمان لإتمام الرسالة المعنونة "الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية".

راجياً الإيعاز لمن يلزم بتقديم كل التسهيلات الممكنة لها علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.  
شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

**وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...**

رئيس الجامعة  
10.3.2018  
أ.د. محمد محمود الحيلة



# MEU جامعة الشرق الأوسط MIDDLE EAST UNIVERSITY

Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
President's Office

الرقم: در/خ/25/1239  
التاريخ: 11/03/2018

## سعادة مدير بنك الإسكان للتجارة والتمويل المحترم

### تحية طيبة وبعد،

يسعدني أن أبعث لكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً التكرم بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة طالبة ندى طاهر محمود السامرائي، ماجستير/ إدارة أعمال ورقمها الجامعي (401510045) وذلك لاجراء مقابلة وتوزيع استبانة على مدراء البنوك التجارية الأردنية في عمان لإتمام رساله المعنونة "الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية".

راجياً الإيعاز لمن يلزم بتقديم كل التسهيلات الممكنة لها علماً بأن المعلومات التي ستحصل

عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

### وتفضلوا بقبول فائق الاحترام...

رئيس الجامعة

أ.د. محمد محمود الحيليت



الرقم: در/1247/25  
التاريخ: 11/03/2018

### سعادة مدير بنك المال الأردني المحترم

#### تحية طيبة وبعد،

يسعدني أن أبعث لكم بأطيب التحيات وأصدق الأمنيات، راجياً التكرم بالإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة الطالبة ندى طاهر محمود السامرائي، ماجستير/ إدارة أعمال ورقمها الجامعي (401510045) وذلك لاجراء مقابلة وتوزيع استبانة على مدراء البنوك التجارية الأردنية في عمان لإتمام رساله المعنونة "الذكاء العاطفي وأثره في القيادة الاستراتيجية".

راجياً الإيعاز لمن يلزم بتقديم كل التسهيلات الممكنة لها علماً بأن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.  
شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم واهتمامكم.

**وتفضلوا بقبول هائق الاحترام...**

رئيس الجامعة  
10.3.2018  
أ.د. محمد محمود الحيليت

