

أثر الذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية

شاكر جارالله الخشالي

أستاذ دكتور- قسم الإدارة

جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن

drshaker55@yahoo.com

فهيد عبد الرحمن المطيري

أستاذ مساعد- وزارة المالية- الكويت

sunlive61@yahoo.com

قبول البحث: 2021/8/30

مراجعة البحث: 2021 /8/9

استلام البحث: 2021 /7/21

DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.11.2.2>



This file is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

أثر الذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية

فهيد عبد الرحمن المطيري

أستاذ مساعد- وزارة المالية- الكويت
sunlive61@yahoo.com

شاكرا جارا لله الخشالي

أستاذ دكتور- قسم الإدارة- جامعة العلوم الإسلامية العالمية- الأردن
drshaker55@yahoo.com

استلام البحث: 2021/7/21 مراجعة البحث: 2021/8/9 قبول البحث: 2021/8/30 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.11.2.2>

المخلص:

هدفت الدراسة لبيان أثر الذكاء العاطفي بأبعاده (المهارات الاجتماعية، التنظيم الذاتي واستخدام العواطف، الإدراك الانفعالي، المؤهلات العلمية) في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال توظيف الاستبانة، ومقياس الذكاء العاطفي والفاعلية التنظيمية، وقد تكونت العينة من (305) موظفاً. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، للذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية، وأن الذكاء العاطفي يفسر ما نسبته (46%) من التغير في الفاعلية التنظيمية. أوصت هذه الدراسة باعتماد برامج تدريبية لتنمية القدرات والمهارات الفكرية للموظفين، وذلك للإلتقاء بمستوى ادائهم في المصارف التجارية الكويتية، مما ينعكس ايجابياً على الفاعلية التنظيمية. الكلمات المفتاحية: الذكاء العاطفي؛ الفاعلية التنظيمية؛ البنوك التجارية؛ الكويت.

1. المقدمة:

يمكن القول بأن القرن الحادي والعشرون يتميز بالمتغيرات السريعة في جميع مناحي الحياة فكرياً واجتماعياً وسياسياً واقتصادياً، نتيجة للإنفجار العلمي والتكنولوجي وما نجم عنه من تعقيدات للحياة الاجتماعية فأصبح الفرد يتحمل أعباء وضغوطاً نفسية تفوق طاقته وتعود هذه التغيرات أساساً إلى الموارد البشرية العاملة في هذه المنظمات، فالقوى البشرية العاملة المؤهلة والمدربة والكفؤة أصبحت تمثل أهم عناصر الإنتاج. ولهذا فقد أصبحت المنظمات بإداراتها المختلفة تولي اهتمامها بالجوانب الأساسية لنجاحها وتحقيق أهدافها المختلفة، وذلك بالاعتماد على العنصر البشري لأنها تدرك قيمته بإعتباره العامل الرئيس في كل جوانب العملية الإنتاجية والتنظيمية، مما دفع للاهتمام للعنصر البشري من النواحي المادية والمعرفية أساس نجاح المنظمة أياً كانت أهدافها ومهامها. (جاسم، 2019)

إن كفاءة وفاعلية المنظمات تتأثر بالعديد من المتغيرات، ومن ذلك مفهوم الذكاء العاطفي (Emotional Intelligence) الذي بدأ يستحوذ اهتمام الباحثين والممارسين لعلم الإدارة، وقد اعتبر هذا المفهوم ومنذ ظهوره متغيراً مهماً للتنبؤ بالنجاح المهني والشخصي للأفراد، وظهر أن الإدارة في المنظمات التي تبحث عن النجاح تتطلب ليس فقط معرفة فنية وفكرية بل تتطلب أيضاً توظيف الذكاء العاطفي في تلك المنظمات، ويعزى اهتمام الإدارة بالأهداف التنظيمية والبيئية لتحقيق تنمية مستدامة على المدى البعيد للمنظمة، وبالتالي تطوير ورفع مستوى الأداء البيئي التنظيمي فيها والتي تكمن بالدور الحيوي الذي تقوم به المنظمة والقائم على التفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها من خلال استغلال وإدارة الموارد الطبيعية والتحكم بها بفاعلية. (موصلي، 2013)

يعمل الذكاء العاطفي على حل النزاعات في منظمات الأعمال، حيث عندما نتمكن من تمييز مشاعر الناس والتعاطف مع وجهات نظرهم، فإنه يسهل تسويتها أو ربما تفاديا قبل أن تحدث، حيث يصبح من السهل أن تعطي الناس ما ينشدون إذا كنت تدرك ما هو وتعرفه دون وجود النزاعات والخلافات. (الشوا، 2015)

يستند الذكاء العاطفي إلى مجموعة من المهارات من أهمها: الوعي بالإنفعالات الشخصية، والتحكم في المشاعر، وتحفيز الذات، والتعرف إلى مشاعر الآخرين وإدارة العلاقات، وهذا ما دفع علماء النفس للبحث عن الذكاء العقلي، ومع ذلك بالقدر نفسه من الإهتمام، ولم يتطرق أحد للدور المهم لهذا النوع من الذكاء، سواء أكان ذلك على المستوى الشخصي أم على المستوى المهني.

إن للذكاء العاطفي العديد من الآثار، فعلى مستوى علاقة الفرد بذاته فهو يمنح الفرد المقدرة على التعرف على المشاعر والانفعالات، وعلى التمييز بينهما، والتحكم فيها، فمن خلاله تأتي القدرة على التعامل بخبرة مع المشاعر السلبية من شعور بالإحباط بسبب ضغوط الحياة، مما يمكن الفرد من توظيف مشاعره للوصول للقرارات الصائبة في الحياة، أما على مستوى علاقة الفرد بالآخرين، فهو يزيد من مقدرة الفرد على أن يفهم عواطف الآخرين وتوقع ردود أفعالهم، مما يؤسس لبناء علاقات جيدة مع الآخرين، والتعامل مع النواحي الانفعالية في العلاقات على جميع المستويات في الحياة بشكل عام (غبون وآخرون، 2020)، وبالتالي هناك حاجة لفهم العلاقة بين الذكاء العاطفي والفاعلية التنظيمية لكونها أمر هام في الإدارة.

1.1.1 مشكلة الدراسة:

تتصف بيئة العمل بإنها بيئة معقدة ومضطربة لوجود التداخل في العوامل الإقتصادية والثقافية، وكذلك التكنولوجيا، وزاد ذلك من التحديات في الفاعلية التنظيمية لدى المنظمات، حيث أنها تعيش اليوم ضمن إطار شح وندرة الموارد. في ظل مواجهة مثل هذه التحديات وجدت الحاجة لدراسة وتحليل الذكاء العاطفي وتأثيره وطرق استغلاله، والبحث عن المصادر الجديدة التي تزيد من الفاعلية التنظيمية. من هنا فإن مشكلة هذه الدراسة تكشف عن عدم الوعي واستغلال الذكاء العاطفي للموظفين والإدارة في المنظمات، وقلة وعيها أيضاً بمصطلح الفاعلية التنظيمية، وما يترتب على ذلك من آثار، ويتطلب ذلك وجود واستخدام تطوير الذكاء العاطفي لتعزيز الفاعلية التنظيمية، أي ضرورة تعديل مفاهيم الإدارة التقليدية لتكون متناسبة مع الفاعلية التنظيمية والذكاء العاطفي، والحاجة لتبني مفهوم الذكاء العاطفي الذي يتواءم مع متطلبات المنظمات، بالتالي فإن الغرض من هذه الدراسة هو الإجابة عن التساؤل الرئيس التالي:

ما هو أثر الذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية؟

1.1.2 أهداف الدراسة:

يأتي هدف الدراسة في بيان أثر الذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية.

1.1.3 أهمية الدراسة:

تأتي الأهمية النظرية للدراسة من أهمية المعلومات التي سيتم الحصول عليها من مصادرها والتي تتعلق بالفاعلية التنظيمية، والذكاء العاطفي في البنوك التجارية الكويتية مما يعد إضافة جديدة للمكتبة العربية.

الأهمية العلمية: تبرز من خلال أهمية المتغيرات المبحوثة في الدراسة الحالية بوصفها مصطلحات إدارية حديثة في الفكر الإداري عبر وضع إطار نظري يربط بين المتغيرات (الذكاء العاطفي، والفاعلية التنظيمية)، ومما يزيد من أهمية هذه الدراسة، إظهار مدى تأثير الذكاء العاطفي في تحسين وتطوير الفاعلية التنظيمية، حيث تقدم مقترحات لاستغلال وتطوير الذكاء العاطفي لدى موظفي البنوك التجارية الكويتية، وهذا من شأنه يعمل على زيادة الفاعلية التنظيمية، والحفاظ على مستوى أداء أفضل لهذه البنوك.

1.1.4 فرضيات الدراسة:

تم بناء الفرضيات التالية، اعتماداً على مشكلة الدراسة، وأسئلتها المختلفة لتحقيق أهداف الدراسة الحالية وهي على النحو التالي:

الفرضية الرئيسية (Ho1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده (المهارات الإجتماعية، إدراك الإنفعالات، التنظيم الذاتي واستخدام العواطف، المؤهلات العلمية) في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية.

ينبثق عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

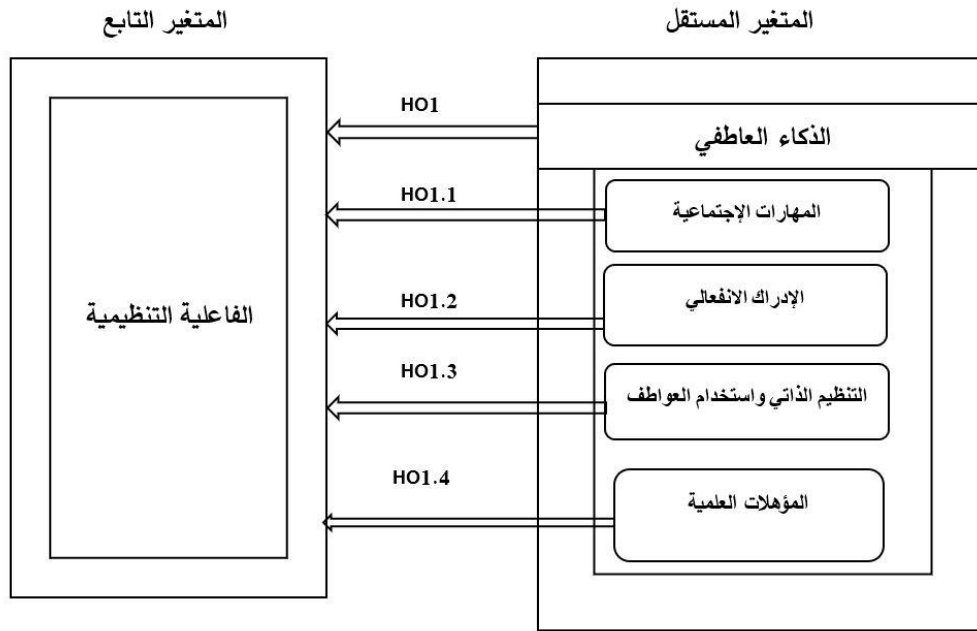
الفرضية الفرعية الأولى (Ho1-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات الاجتماعية في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية.

الفرضية الفرعية الثانية (Ho1-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدراك الإنفعالات في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية.

الفرضية الثالثة (Ho1-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتنظيم الذاتي واستخدام العواطف في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية.

الفرضية الفرعية الرابعة (Ho1-4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمؤهلات العلمية في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية.

5.1. أنموذج الدراسة:



شكل (1): أنموذج الدراسة

يوضح الشكل (1) أنموذج الدراسة، الذي تم اقتراحه بهدف تقييم العلاقة المباشرة لأثر الذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية، وذلك استناداً إلى مجموعة من الأدبيات السابقة ذات الصلة، منها دراسة نعيمة (2017)، ودراسة (Drigas and Papoutsis, 2019)، ودراسة العجيلي وأحمد (2019).

6.1. مصطلحات الدراسة:

- **الذكاء العاطفي Emotional Intelligence:** هو المقدرة على إدراك الإنفعالات بشكل دقيق، وتقويمها والتعبير عنها وكذلك المقدرة على إيجادها والوصول إليها والمقدرة على فهم الإنفعال والشعور الانفعالي، والمقدرة على تنظيم الإنفعالات، بما يعزز النمو الانفعالي، والعقلي للأفراد. (جاسم، 2019)
- **المهارات الإجتماعية Social Skills:** هي سلوكيات يستخدمها الأفراد في التفاعلات مع الآخرين من سلوكيات غير لفظية كأى إشارة من إشارات الجسد، أو سلوكيات لفظية بسيطة أو معقدة، كتقديم حلول ترضي حاجات المجتمع. (جاسم، 2019)
- **التنظيم الذاتي self-regulation:** هي قدرة الفرد على تنظيم مشاعره والسيطرة عليها سواء كانت سارة أو غير سارة مع التحكم في اندفاعاته العاطفية. (علوان، 2019)
- **التنظيم الذاتي واستخدام العواطف:** تشير إلى قدرة الأفراد على استخدام مشاعرهم وعواطفهم بالطريقة السليمة التي تسعفهم في توجيه أعمالهم وأفكارهم وتصرفاتهم. (دره، 2015)
- **المؤهل العلمي Qualification:** التحصيل العلمي الذي تم الوصول له أو الشهادات الدراسية، والتدريبات التي حصل الأفراد عليها. (بدر، 2018، 12).
- **الفاعلية التنظيمية Organizational Effectiveness:** هي عملية القياس لما هو منجز من أهداف مع المقارنة بالأهداف التي تم وضعها، أي أنها تكون أكثر مساهمة كلما تحققت الأهداف وأنجزت وبالتالي تصبح عملية وفعالة أي أنها تكون مرتبطة بالمرجات وهذا يشير إلى أن المنظمة تجد أن انجاز الأهداف بدقة واسهامها في المخرجات هي مسمى الفاعلية التنظيمية. (أبا بكر وعبد الله، 2019)

2. الإطار النظري

1.1.2. مفهوم الذكاء العاطفي:

ظهر هذا المصطلح في أميركا عندما لاحظ علماءها أن نجاح الفرد وسعادته في الحياة لا يتوقف على الذكاء العقلي فحسب وإنما على الصفات والمهارات التي قد تكون موجودة أو غير موجودة عند الفرد الذكي. (سليمان، 2015)

يعتبر الذكاء العاطفي عنصراً أساسياً من عناصر السلوك الإنساني، ويختلف عن القدرات العقلية، ولم تظهر بعد العلاقة التي تربط بين كل من الذكاء العاطفي والذكاء العقلي حيث لا تقيس نسبة الذكاء مدى توفر الذكاء العاطفي لدى الفرد. كما عرفته (الشوا، 2015) بأنه المقدرة على المشاعر ومشاعر الآخرين لتحفيز الأفراد وإدارة العواطف بفاعلية لدى الأفراد.

تعرفه (سليمان، 2015) الذكاء العاطفي بأنه المقدرة على تمييز وإنتاج الإنفعالات أو لتنمية التفكير في فهم الانفعالات وإدراكها وتنظيم الإنعكاسات، وبالتالي يحسن النمو الإنفعالي، والعقلي وهذا يبين أن الانفعالات تعمل على جعل التفكير أكثر فاعلية وتدفع الفرد للتفكير بإنفعالاته بشكل ذكي.

يرى الباحثان أن الذكاء العاطفي هو أحد أنواع الذكاء والذي يتضمن إدراك الفرد لعواطفه ودوافعه ومشاعره والتفاعل مع عواطف الآخرين بما يجعل جميع الأفراد يشعرون بالرضا ولا يمكن أن يتم ذلك إلا من خلال إدارة العواطف وبما يحقق كسب الآخرين وكسب إحترامهم وودهم ورضاهم بشكل عام.

1.1.2. أهمية الذكاء العاطفي:

أكد الخضر (2002) نجاح علماء النفس في إبراز دور الذكاء العاطفي كمفهوم حديث ذي أهمية نادرة وأنه مؤشر رئيس للنجاح، ومقدرته على وضع نظام هادف وممتع في المنظمات، بشكل يتمكن كل فرد من استخدامه لتدريب ذاته وتطويرها على حل المشكلات الذاتية التي تواجهه ومشاكل الآخرين داخل العمل، حيث يعد استخدام مهارات الذكاء العاطفي الطريق السريع في الوصول إلى الأهداف، وإنجاز التوقعات وحل المشكلات وإيجاد الطرق المتعددة للنجاح، ويحقق استخدام قدرات الذكاء العاطفي إلى جانب السرعة الإستمرارية في تحقيق ونجاح الأهداف والشعور بمتعة النجاح، لأن تلك الأهداف حققت بيئة صحية ومشاركة وجدانية وتواصل ووعي ذاتي واجتماعي وهذا تصبح القدرات التي تكتشف حديثاً بمثابة آلة تغيير نحو مستقبل مشرق وناجح.

كما تذكر ملك (2017) في كتابه الذكاء العاطفي، من أجل أداء متفوق في كل المهن والمجالات فإن أهمية الكفاءة الانفعالية تعادل ضعف أهمية القدرات المعرفية وحدها، ومن أجل تحقيق النجاح في مستويات أعلى ومناصب قيادية فإن الكفاءة الانفعالية تلعب دوراً كبيراً وأساسياً ومهماً. كما يساهم الذكاء العاطفي في زيادة مقدرة الفرد أو المدير على إدارة مشاعره ومشاعر الآخرين والتأثير على حالته النفسية للآخرين وبالتالي التأثير على قدراتهم وأدائهم.

يستنتج مما سبق أن الذكاء العاطفي هو أساس نجاح الأفراد على الصعيدين الإجتماعي والعملية وبالتالي يعد أساس نجاح الفريق والمنظمة، حيث نجد في واقع التعامل مع الناس الكثير من الأشخاص الأذكاء معرفياً إلا أنه يصعب التعامل والتواصل معهم بسبب انخفاض مهارات الذكاء العاطفي لديهم.

2.1.2. قياس الذكاء العاطفي:

توجد اختبارات عديدة قادرة على اختبار مناحٍ عديدة من الذكاء العاطفي، ومن المهم أثناء قياسه أن يُراعى اختبار عدة جوانب منه حيث يستحيل قياس الذكاء العاطفي بشكلٍ مباشر كما هو الحال في قياس الذكاء المعرفي، فالمعيار في جميع اختبارات الذكاء العاطفي يتمثل في مدى صحة وجوده ما يقدمه الفرد في اختبارٍ معينٍ يخضع له؛ وبذلك فإن هذه الاختبارات تقيس سلوك الفرد الظاهري وليس سلوكه الكامن الذي يحمل السمات الحقيقية لديه، وتوجد ثلاثة أساليب شائعة تستخدم لقياس الذكاء العاطفي، وهي (ماضي، 2014):

- التقييم الذاتي Self-report: كما في اختبار Bar-On EQ-i، حيث يتضمن (133) عنصراً حيث يُطلب من المتقدم إلى الاختبار أن يعمل على تقييمها على مقياس من (1-5).
 - تقييم الأخر Other-report: يستخدم معلوماتٍ يتم جمعها من قبل زملاء العمل، ويُعرف هذا التقييم بإسم EI-360، ويحتوي هذا الاختبار على (47) مسألةً للمتقدم للاختبار، يعتمد على زملاء حتى يقيموا اختبارات منها على مقياس من (7) نقاط.
 - اختبارات القدرة Ability tests: تقيس هذه الاختبارات المقدرات الفردية، وقد تم وضع مؤسسي مصطلح الذكاء العاطفي جون ماير وبيتر سالوفي أول اختبار من هذا النوع، ويدعى هذا الاختبار مقياس الذكاء العاطفي متعدد العوامل MEIS، ويحتوي على (122) سؤالاً.
- تعددت الآراء حول قياس الذكاء العاطفي من خلال إمكانيته وجدواه، فبينما أتى تعريفه بأنه نوعٌ من المقدرات، وفي شكلٍ آخر يعتبر كسماتٍ شخصية، ويراها البعض على أنه نوعٌ من الكفاءة التي تتطلب طريقةً قياساً أكثر شموليةً تضم الأسئلة الشخصية والتمارين والملاحظات التي تتعلق بتفاعل الأشخاص مع بعضهم البعض.

3.1.2. أهداف اختبار الذكاء الانفعالي:

يعتبر الذكاء العاطفي من محددات للسلوك الأساسية والإنجاز في العمل، فهو يؤثر على إنتاجية الأفراد والمناخ الاجتماعي، ويؤثر على عمليات التحفيز والإدراك المرتبطة بالعمل. حيث ترجع أهمية الذكاء العاطفي في حياتنا إلى أهمية العواطف في حياتنا العامة وفي بيئة العمل بشكل خاص، حيث للعواطف تأثير كبير ما يقوم به الفرد، فيمكن أن يكون تأثير عواطفه بشكل إيجابي وكبير وفعال ويمكن أن تزداد الروح المعنوية بين العاملين، وكذلك يمكن أن تؤثر في حياة العاملين بطريقة سلبية أما العواطف السلبية كالخوف، والتردد، والغضب والقلق والحيرة قد تستهلك الكثير من طاقة الفرد وتقلل من الروح المعنوية والتنافسية بين العاملين والتي قد تؤدي إلى توليد اللامبالاة والاستهتار بالعمل (مليك، 2017). تعتبر العواطف من محددات الفرد الأساسية لإنجازها وسلوكه في العمل وأنها بدورها يمكن أن تؤثر على المهامات والسلوكيات الاجتماعية ونتائج أداء الفرد داخل المنظمات، كما يرى البعض تأثير الذكاء العاطفي بصورة كبيرة على المجموعات داخل العمل مثل العمل الجماعي والالتزام بالعمل والابتكارات وتنمية مواهب وولاء العاملين وجودة الخدمة المتوفرة. كما بينت الدراسات السابقة أن الأفراد اللذين يتمتعون بذكاء عاطفي عالي قادرين على القيادة والإدارة بفاعلية أكبر والتجربة الوظيفية الناجحة كما يمكنهم بناء علاقات شخصية اجتماعية ناجحة من أكثر من الأشخاص الذين لديهم مستوى ذكاء عاطفي منخفض (ماضي، 2014).

تكمّن أهداف اختبار الذكاء العاطفي بالآتي:

- تزويد الفرد بمعلوماتٍ يمكن أن تكون مفيدة في إدارة ذاته وتطويرها وتحسين الأداء في العمل؛ وقد تبين أن الأشخاص ذوي الذكاء العاطفي العالي قادرين على تحقيق نجاحات عملية واجتماعية وجني مال أكثر من غيرهم، ويُعتبر اختبار MSCEIT أفضل المقاييس لاختبار المقدرات.
- يمكن أن تُظهر هذه الاختبارات عيوب الشخص وأشياء كان يجهد عن نفسه، ويمكن لاختبار المقدرات أن يكشفها أكثر من اختبار التقييم الذاتي.
- تستخدم اختبارات الذكاء العاطفي MSCEIT وكلاء التوظيف لتقييم المتقدمين.
- لا تتساوى اختبارات الذكاء العاطفي جميعها، فبعضها يعد أفضل ويحظى بثقة أكبر من غيره، وقد لا تكون بعض هذه الاختبارات سوى فحصٍ لمهارات الفرد لا أكثر، وتستهدف بعض هذه الاختبارات المهارات الأساسية في الذكاء العاطفي، وتعطي المعلومات العملية والإهامة عن المشاعر وذكاء الفرد الانفعالي؛ لذلك قبل البدء بأي اختبارٍ يجب الحصول على المعلومات الكافية عن اختبارات الذكاء العاطفي المتاحة لانتقاء أفضلها.
- يمكن أن يستخدم هذا القسم في المنظمات اختبارات الذكاء العاطفي للتوظيف للحصول على فريق عملٍ ناجحٍ.

2.2. مفهوم الفاعلية التنظيمية:

اختلف الباحثون في إيجاد تعريف شامل لموضوع الفاعلية التنظيمية، حيث يصعب وجود تصور واحد لهذا المصطلح ومع ذلك يُعد هذا المصطلح من أبرز المفاهيم التنظيمية التي اهتم بها الباحثون والمفكرون في مجال العمل الإداري والفكر الإداري، ومن هذا المنطلق فقد قام هؤلاء الباحثون بتعريف كل من الفاعلية، والفاعلية التنظيمية، والتي تُظهر العلاقة الارتباطية بين المتغيرين ومدة مساهمتهما في تحقيق الأهداف المنشودة. لقد ظهرت تعريفات عدّة للفاعلية المنظمية ومن ذلك تعريف العمرات (2014)، حيث عرفها بأنها وليدة درجة التكامل بين أهداف العاملين وأهداف المنظمات، أو المواءمة بين حاجات العاملين وأهداف المنظمات. عرفها (Quratul 2012) بأنها مقدرة المنظمات على استخدام الموارد لتحقيق الأهداف وإرضاء جميع الأطراف بالمنظمات. من خلال استقراء التعريفات السابقة يلاحظ أن الفاعلية المنظمية إنما تستند على ما تم تحقيقه من أهداف تم وضعها وتم إنجازها والمقارنة بين الوضع والانجاز وصولاً إلى تحقيق المخرجات النهائية لهذه الأهداف.

1.2.2. العلاقة بين الذكاء العاطفي والفاعلية التنظيمية:

زاد الاهتمام بمفهوم الذكاء العاطفي مؤخراً حيث نجد أن هناك علاقة قوية بين الذكاء العاطفي وتأثيره على الفاعلية التنظيمية، فالذكاء العاطفي هو عبارة عن دراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يساهم في رفع أداء المنظمة ويحقق إشباع لحاجات ورغبات العاملين، فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي إلى الحصول على أداء أفضل. (العمرات، 2014)

تعتبر مهارات الذكاء العاطفي أحد الاسس للعمل بفاعلية وكفاءة مع الآخرين، حيث أن الذكاء العاطفي يساعد في التفكير بإبداع من خلال رؤية المشاكل من زوايا عديدة، والوصول إلى الكثير من الأفكار الجديدة والمبدعة وتوليد حلول جديدة ومبتكرة للمشاكل، ويساعد الذكاء العاطفي الأفراد على العمل مع الآخرين من خلال التأثير والتأثر فيهم أو بناء على الإتفاق أو الثقة فيما بينهم. لقد أظهرت بينهم وبين الأقران، بين الموظفين والعملاء، فيتعدت اتخاذ القرارات الصائبة تجاه المشكلات التي يواجهونها مما يؤثر سلباً على الفاعلية التنظيمية فالمسؤول الناجح يتميز بقدرته دراسات عدة وجود علاقة بين الفاعلية التنظيمية والذكاء العاطفي ويتمثل ذلك في العديد من الأسباب هي:

- يلعب الذكاء العاطفي الدور الهام في جوانب متعددة بالنسبة للمسؤولين من أهمها اتخاذ القرارات الفعالة في الحياة اليومية في المؤسسة، وبالإضافة إلى ضرورة توافر المكونات المعرفية والعاطفية في جميع مواقع صنع القرار. (صلاح الدين، 2016)
- يعتمد التمييز بين الأفراد على الذكاء العاطفي حيث أن وجود علاقة بين الذكاء العاطفي والفاعلية التنظيمية، فإن ذلك يساعد الفرد على اتخاذ القرارات المختلفة والتي يكونون مسؤولين عنها وإذا سيطرت العاطفة على الذكاء كانت هناك سيطرة على السلوك ويؤدي لحدوث العديد من المشكلات الاجتماعية، وعلى اتخاذ القرارات الفعالة والإيجابية. (أبو الخير وأبو شعيرة، 2018).
- يواجه المسؤولون الذين لا يتمتعون بمهارات الذكاء العاطفي صعوبة في إقامة علاقات اجتماعية جيدة. (جاسم، 2019)
- إن فاعلية اتخاذ القرار تتوقف على الخريطة العقلية والانفعالية للفرد، حيث أن القدرات العقلية تتفاعل مع القدرات العاطفية والاجتماعية عند اتخاذ الفرد للقرار، فالمسؤول الذي يتسم بقدرات عاطفية عالية يستطيع تنمية القدرات العاطفية والاجتماعية لمؤسسه وتطويرها. (خليل وئجيل، 2019)

3.2 الدراسات السابقة:

1.3.2 الدراسات العربية:

- دراسة خليل (2019) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الذكاء العاطفي لدى القيادات العليا والإدارية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي من خلال تقويم الذكاء العاطفي لديهم عند تعرض القيادات الإدارية والتدقيق للفاعلية عند التعامل مع كلفة الملاكات الإدارية والتدقيقية في هذا الديوان. كانت مشكلة البحث تدور حول التساؤل التالي:
"هل يتم مراعاة الذكاء العاطفي لدى القيادات الإدارية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي عند التعامل مع الملاكات الإدارية والتدقيقية؟"
كما قام الباحث في تقديم الفرضية التالية: أن مراعاة الذكاء العاطفي لدى القيادات الإدارية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي عند التعامل مع الملاكات الإدارية والتدقيقية سيسهم في تحقيق فاعلية التدقيق. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تكونت عينة الدراسة من القيادات العليا في ديوان الرقابة المالية الاتحادي. توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها: أن درجة ممارسة القيادات الإدارية والتدقيقة في ديوان الرقابة المالية الاتحادي لمهارات الذكاء العاطفي كانت ذو مستوى جيد، حيث استبدل الباحث من هذه النتيجة أن القيادات الإدارية والتدقيقة يتمتعون بذكاء عاطفي مرتفع، وبقدرة عالية على التعرف على شعورهم الشخصي وشعور الآخرين لتحفيزهم.
- دراسة العجيلي وأحمد (2019) سعت هذه الدراسة لإيجاد دور التحالفات الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية، وقياس مدى تأثير التحالفات الاستراتيجية في الفاعلية التنظيمية.
تمّ تسليط الضوء على الفاعلية التنظيمية في الكليات الأهلية كونها إحدى الطرق التي يتم من خلالها الوصول إلى تحقيق الجودة العالية والكفاءة والتي أيضاً يتم بناء نموذج فعال من خلالها. تم الإشارة إلى مدى مساهمة كل من التحالفات الاستراتيجية والموارد البشرية والفاعلية التنظيمية مواكبة التطور والتغير المتسارع في العالم الخارجي.
تم الاعتماد على التطرق إلى الجانب النظري معتمداً على مصادر يتم الاستنتاج من خلالها بأنه يمكن تحقيق الفاعلية التنظيمية من خلال العامل المهم وهو التحالفات الاستراتيجية. وأن التحالفات الاستراتيجية تؤثر بشكل كبير وإيجابي في الفاعلية التنظيمية.
بينت هذه الدراسة أن الفاعلية التنظيمية تساهم في تقدم وارتقاء المنظمة أو المشاريع نحو تحقيق أهدافها.
- دراسة غبون وآخرون (2020) هدفت الدراسة التعرف على مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بممارسة المهارات القيادية، وتداخل هذه العلاقة وتشابكها التي قد تؤثر على نجاح العمل وعلى نوعية القرارات المتخذة ورضا العاملين.
تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، حيث أنه الأنسب لتحقيق أهداف هذه الدراسة، حيث يعتبر أحد أشكال التحليل العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بمشكلة البحث وتصنيفها وإخضاعها للدراسات الدقيقة.

2.3.2 الدراسات الأجنبية:

- دراسة Prentic et al. (2019): ركزت على دمج وتوضيح مفهومي الذكاء العاطفي والذكاء الاصطناعي، حيث بينت كيف يؤثر الذكاء العاطفي والاصطناعي على الإحتفاظ بالموظفين وأدائهم مع التركيز على موظفي مقدمي الخدمة في قطاع الفنادق. يتم تقييم أداء الموظف ضمن أبعاد داخلية وخارجية تجسد كفاءة مهام الموظفين على كل من متلقي الخدمة الداخلية والخارجية مع زملاء العمل والعملاء على التوالي. ثم تم جمع البيانات من مجموعة مختلفة من الفنادق ذات التصنيف المختلف. حيث ظهرت نتائج هذه الدراسة أن الذكاء العاطفي له تأثير كبير على الإحتفاظ بالموظفين وأدائهم، بينما يلعب الذكاء الاصطناعي دوراً معتدلاً مهماً في أداء الموظف.
- دراسة Valley (2019): كان الهدف من الدراسة التحقق من دور الذكاء العاطفي في تحديد قدرة القادة على تحقيق الأهداف التنظيمية، من خلال مراجعة وتوليف الأدبيات ذات الصلة. نظرًا لأن بيئة الأعمال التجارية أصبحت أكثر تنافسية وتعقيدًا وتصبح القوى العاملة أكثر تعليمًا

وتمكينًا، فهناك حاجة إلى أن يفهم القادة مشاعرهم وعواطف أتباعهم. تستعرض الدراسة الأدبيات الموجودة حول القيادة، والذكاء العاطفي، وما إذا كان الجنس يتوسط في تأثير الذكاء العاطفي على القيادة؛ وتأثير الذكاء العاطفي على فعالية القائد. وجد الدراسة أن الذكاء العاطفي يحدد فعالية القيادة والجنس لا يتوسط العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الفعالة. أوصت الدراسة بتوعية القادة وتدريبهم لاكتساب مهارات الذكاء العاطفي.

3. منهجية الدراسة

1.3. منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الاستبانة.

2.3. مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية الكويتية والبالغ عددها (5) بنوك تجارية يعمل فيها (1320) موظفًا وموظفة في العام 2021/2020.

3.3. عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة الملائمة من (350) موظفًا وموظفة من العاملين في البنوك التجارية الكويتية وقد تم توزيع الاستبيان باليد من خلال أحد المعنيين في كل بنك على العاملين وقد بلغ عدد الذين أبدوا رغبة في الإستجابة والمشاركة في الدراسة الحالية (350) موظف وموظفة، إلا أنه تم استرداد (325) استبيان منها فقط، وقد تم إستبعاد (20) استبيان لعدم صلاحيتها في عملية التحليل الإحصائي وذلك بسبب عدم إستكمالها لشروط التحليل. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (305) استبيان، أي بنسبة (87.14%) من حجم العينة الكلي.

4.3. أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية، تم إعداد وتطوير أداة الدراسة لإستطلاع آراء أفراد العينة حول تأثير الذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية، وقد تكونت أداة الدراسة بصورتها الأولية من (33) فقرة لمتغير تأثير الذكاء العاطفي، و(14) فقرة لمتغير الفاعلية التنظيمية.

تم اعتماد وزن مدرج لكل فقرة من فقرات أداة الدراسة تبعاً لسلم ليكرت الخماسي وعلى النحو التالي: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة، وقد أعطيت الأوزان التالية وعلى التوالي (5،4،3،2،1). لقد تكونت أداة الدراسة من قسمين هما:

- القسم الأول: ويتضمن البيانات الديموغرافية والوظيفي لأفراد العينة.
- القسم الثاني: والذي يتضمن (47) فقرة موزعة على أبعاد الذكاء العاطفي، وبتغير الفاعلية التنظيمية كما في الجدول (1).

جدول (1): توزيع فقرات أداة الدراسة على متغيرات الدراسة

المتغير	الأبعاد	الفقرات
الذكاء العاطفي	المهارات الاجتماعية	11-1
	الإدراك الانفعالي	18-12
	التنظيم الذاتي واستخدام العواطف	27-19
	المؤهلات العلمية	33-28
الفاعلية التنظيمية		47-34

من أبرز الدراسات التي تم الاعتماد عليها في تصميم مقياس الذكاء العاطفي دراسة (Prentic (2019)، ودراسة (Papoutsi (2019)، ودراسة (Valley (2019)، ودراسة (غيبون وآخرون (2020)، ودراسة خليل (2019). كما وتم الإطلاع على الدراسات السابقة لموضوع الفاعلية التنظيمية كدراسة سعال (2018)، ودراسة العجالين (2015)، ودراسة (Dabke (2016)، لغايات تصميم الاستبانة.

5.3. ثبات الأداة:

جدول (2): معامل ثبات كرونباخ الفأ لأداة الدراسة

البعد	تسلسل الفقرات	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
المهارات الاجتماعية	11-1	11	0.839
الإدراك الانفعالي	18-12	7	0.822
التنظيم الذاتي واستخدام العواطف	27-19	9	0.817
المؤهلات العلمية	33-28	6	0.796
محور الذكاء العاطفي (المتغير المستقل)	33-1	33	0.868
محور الفاعلية التنظيمية (المتغير التابع)	47-34	14	0.858

6.3. المعالجة الإحصائية:

الإحصاء الوصفي: حيث اشتمل على ما يلي:

1. التكرارات والنسب المئوية (Frequency and percentage) وتم استخدامها لوصف الخصائص الديموغرافية لعينة أفراد الدراسة.
2. الوسط الحسابي (Mean): وتم استخدامه لوصف متوسط استجابات وردود أفراد العينة على فقرات وأبعاد أداة الدراسة وهو يعتبر أبرز مقياس من مقياس النزعة المركزية.
3. الانحراف المعياري (Standard Deviation) وتم استخدامه للكشف عن مدى تشتت البيانات عن وسطها الحسابي وهو يعتبر أبرز مقياس من مقياس التشتت.
4. الأهمية النسبية: وتستخدم للكشف عن مدى الأهمية النسبية لفقرات وأبعاد أداة الدراسة بناء على صيغة معتمدة ممثلة كالتالي.

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبيدليل} - \text{الحد الأدنى للبيدليل}}{\text{عدد المستويات}} = \text{الأهمية النسبية}$$

ويتم الحكم على الأهمية النسبية بالاعتماد على الوسط الحسابي وكالتالي:

- إذا كان الوسط الحسابي يتراوح بين (1.00-أقل من 2.34) تكون الأهمية النسبية منخفضة.
- إذا كان الوسط الحسابي يتراوح بين (2.34-إلى أقل من 3.67) تكون الأهمية النسبية متوسطة.
- إذا كان الوسط الحسابي يتراوح بين (3.67-إلى 5) تكون الأهمية النسبية مرتفعة.
- 5. الاختبارات التحليلية (Inferential Statistics): والتي تم استخدامها لتعميم النتائج على المجتمع من أفراد عينة الدراسة. وتضمنت اختبار الانحدار الخطي المتعدد والبسيط لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية.
- 6. اختبارات مطابقة مدى ملائمة البيانات لأنموذج الدراسة. وعادة تستخدم هذه الاختبارات قبل البدء في اختبار الفرضيات لتأكد من أن البيانات عينة الدراسة تصلح لاستخدام الاختبارات المعلمية، حيث قام الباحث بعدة اختبارات إحصائية لتأكد من أن بيانات عينة الدراسة تلائم شروط اختبار الانحدار الخطي ومنها ما يلي:
- اختبار التوزيع الطبيعي (Normal Distribution): وتم الاتكاز على معامل الالتواء (Skewness) فإذا كانت قيمة معامل الالتواء تتراوح بين (1.96 ±) فإن بيانات عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي (Hair et al, 2009). ويتبين من جدول رقم (3) أن جميع أبعاد أداة الدراسة واقعة بين الفترة (1.96 ±) وعلية فغن بيانات عينة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

جدول(3): اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات عينة الدراسة بالاعتماد على قيم معامل الالتواء

معايير الدراسة	البعد	Skewness
	المهارات الاجتماعية	0.780
الذكاء العاطفي	الإدراك الانفعالي	0.679
	التنظيم الذاتي واستخدام العواطف	0.852
	المؤهلات العلمية	0.777
الفاعلية التنظيمية	--	0.810

- اختبار التعددية الخطية (Multicollinearity Test): وتستخدم للكشف عن خلو البيانات من وجود ظاهرة الارتباط المرتفع بين أبعاد متغير الذكاء العاطفي والتي بدورها تؤدي إلى زيادة في معامل التحديد (R2) وإعطاءه قيمة أكبر من قيمته الحقيقية واعتمد الباحث قيمة معامل التضخم (Variance inflation factor .VIF) وقيمة واختبار التباين المسموح به (Tolerance) لاختبار هذه الظاهرة، فإذا كانت قيمة معامل التضخم أقل من (10) واختبار التباين المسموح به أكبر (0.20) فإن بيانات الدراسة تخلو من ظاهرة التعددية الخطية (Hair et al, 2009)، وجدول رقم (4) يبين أن جميع أبعاد متغير الذكاء العاطفي جاءت بقيمة معامل التضخم بأقل من (10) واختبار التباين المسموح به أكبر (0.20) وعلية فإن البيانات تخلو من مشكلة التعددية الخطية وتصلح لاختبار الانحدار الخطي.

جدول (4): اختبار التعددية الخطية لأبعاد الذكاء العاطفي بالاعتماد على قيم (VIF & Tolerance)

البعد	VIF	Tolerance	النتيجة
المهارات الاجتماعية	1.212	0.825	لا توجد تعددية خطية
الإدراك الانفعالي	1.293	0.773	لا توجد تعددية خطية
التنظيم الذاتي واستخدام العواطف	1.360	0.736	لا توجد تعددية خطية
المؤهلات العلمية	1.116	0.896	لا توجد تعددية خطية

كما قام الباحثان بتأكد من عدم وجود ارتباط عال بين أبعاد متغير الذكاء العاطفي عن طريق استخراج معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين أبعاد المتغير فإذا كانت قيمة ارتباط بيرسون بين البعد والبعد الآخر أقل من (0.80) فهذا يشير على عدم وجد ارتباط عالي وأن أبعاد

المتغير مستقلة غير متداخلة مما يؤكد صلاحيتها لإجراء اختبار الانحدار الخطي (Hair et al., 2009). ويتضح من نتائج جدول (5) أن قيم معامل ارتباط بيرسون بين أبعاد المتغير المستقل تراوحت بين (0.708-0.429) وهي أقل من القيمة (0.80) وهذا يشير إلى استقلالية الأبعاد وعدم تداخلها.

جدول (5): مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد متغير الذكاء العاطفي

المؤهلات العلمية	التنظيم الذاتي واستخدام العواطف	الإدراك العاطفي	المهارات الاجتماعية	البعد
--	--	--	1.00	المهارات الاجتماعية
--	--	1.00	0.586	الإدراك الانفعالي
--	1.00	0.578	0.541	التنظيم الذاتي واستخدام العواطف
1.00	0.570	0.601	0.621	المؤهلات العلمية

7.3. تحليل فقرات أداة الدراسة:

1.7.3. الذكاء العاطفي:

أولاً: المهارات الاجتماعية:

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لفقرات المهارات الاجتماعية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	يسهل علي التعبير عن مشاعري تجاه الآخرين.	4.05	0.47	مرتفعة	11
2	اعتبر نفسي مسؤولاً عن مشاعري.	4.16	0.56	مرتفعة	7
3	لدي القدرة على التأثير على الآخرين.	4.10	0.51	مرتفعة	10
4	لدي القدرة على طرح أفكار جديدة ومبتكرة.	4.18	0.48	مرتفعة	6
5	لدي القدرة على مواجهة الصعاب والتحديات لتحقيق الأهداف المطلوبة.	4.26	0.55	مرتفعة	4
6	اتقبل النقد البناء من الآخرين.	4.16	0.66	مرتفعة	8
7	أتعلم من التجارب والأخطاء السابقة.	4.30	0.53	مرتفعة	3
8	لدي القدرة على فهم الرسائل غير اللفظية الصادرة من المرؤوسين (تعبيرات الوجه- إيماءات الرأس-إشارات اليد).	4.15	0.70	مرتفعة	9
9	أحكم ضميري عند اصدار الأوامر والتعليمات للآخرين.	4.33	0.64	مرتفعة	1
10	اثارة دافعية المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف.	4.22	0.57	مرتفعة	5
11	الاختلاف مع الآخرين لا يفسد للود قضية.	4.31	0.59	مرتفعة	2
	الكلي	4.20	0.35	مرتفعة	

يتضح من معطيات الجدول (6) بأن المتوسطات الحسابية لفقرات المهارات الاجتماعية تراوحت بين (4.05 – 4.33)، حيث جاءت الفقرة رقم (9) ونصها "أحكم ضميري عند اصدار الأوامر والتعليمات للآخرين"، بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.33) وانحراف معياري (0.64) وبأهمية نسبية مرتفعة وبينما حازت الفقرة رقم (1) ونصها "يسهل علي التعبير عن مشاعري تجاه الآخرين" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.47) وبأهمية نسبية مرتفعة، وبصورة عامة حاز بعد المهارات الاجتماعية على متوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.35) وبأهمية نسبية مرتفعة.

ثانياً: الإدراك الانفعالي:

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة لفقرات الإدراك الانفعالي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	أكون متحمساً حينما أسعى إلى تحقيق أهدافي.	4.22	0.52	مرتفعة	1
2	أستطيع احتواء مشاعر الاجهاد والتعب التي تعوق أدائي لأعمالي.	4.03	0.60	مرتفعة	7
3	أدرك أهدافي وطموحاتي بوضوح.	4.19	0.48	مرتفعة	3
4	أكون هادئاً عند انجاز أي عمل أقوم به.	4.18	0.50	مرتفعة	4
5	أكون واعياً بعواطفني حيث أستطيع وصف ما أشعر به بدقة.	4.17	0.56	مرتفعة	5
6	أستطيع الاحساس بالآخرين وروح الجماعة	4.20	0.57	مرتفعة	2
7	اتحلى بالصبر إذا لم أحقق نتائج سريعة.	4.13	0.66	مرتفعة	6
	الكلي	4.16	0.36	مرتفعة	

يتضح من معطيات الجدول (7) بأن المتوسطات الحسابية لفقرات الإدراك الانفعالي تراوحت بين (4.03 – 4.22) حيث جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "أكون متحمساً حينما أسعى إلى تحقيق أهدافي"، بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري (0.52) وبأهمية نسبية مرتفعة.

بينما حازت الفقرة رقم (2) ونصها "أستطيع احتواء مشاعر الاجهاد والتعب التي تعوق أدائي لأعمالي" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.60) وبأهمية نسبية مرتفعة، وبصورة عامة حاز الإدراك العاطفي على متوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.36) وبأهمية نسبية مرتفعة.

ثالثاً: التنظيم الذاتي واستخدام العواطف:

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة ل فقرات التنظيم الذاتي واستخدام العواطف

الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفرقة	الرقم
9	مرتفعة	0.69	4.04	أضع نفسي مكان المسؤول عندما يتحدث عن أي مشكلة حدثت له.	1
7	مرتفعة	0.63	4.10	أضع الحلول البديلة للتعامل مع الأنماط الصعبة من المسؤولين.	2
8	مرتفعة	0.67	4.04	أتحدث للمسؤولين من وقت لآخر عن أهمية تحقيق أهداف المنظمة.	3
4	مرتفعة	0.52	4.19	أبحث دائماً عن النواحي الإيجابية في كل الظروف التي تعامل معها.	4
5	مرتفعة	0.64	4.16	أستطيع السيطرة على نفسي وانفعالاتي عند التعامل مع الأخرى.	5
2	مرتفعة	0.61	4.22	اتخذ القرارات بناء على مبررات منطقية.	6
1	مرتفعة	0.56	4.28	أعمل على الحفاظ على الجو الايجابي داخل المؤسسة.	7
3	مرتفعة	0.66	4.22	التحديات التي تواجهني تكون محفزة لي للابتكار.	8
6	مرتفعة	0.75	4.13	اتجنب سياسة اللوم في حالة الفشل.	9
	مرتفعة	0.43	4.15	الكلية	

يتضح من معطيات الجدول (8) بأن المتوسطات الحسابية ل فقرات التنظيم الذاتي واستخدام العواطف تراوحت بين (4.04 – 4.28)، حيث جاءت الفقرة رقم (7) ونصها "أعمل على الحفاظ على الجو الايجابي داخل المؤسسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.28) وانحراف معياري (0.56) وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما حازت الفقرة رقم (1) ونصها "أضع نفسي مكان المسؤول عندما يتحدث عن أي مشكلة حدثت له" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.69) وبأهمية نسبية مرتفعة، وبصورة عامة حاز التنظيم الذاتي واستخدام العواطف على متوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.43) وبأهمية نسبية مرتفعة.

رابعاً: المؤهلات العلمية:

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية والرتبة ل فقرات المؤهلات العلمية

الرتبة	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفرقة	الرقم
5	متوسطة	0.82	3.13	السبب الحقيقي في اتخاذ قرار ناجح هو المؤهلات العلمية العالية.	1
6	متوسطة	0.87	3.06	الصعوبة التي يواجهها الفرد المسؤول عند اتخاذ القرار هي عدم وجود المؤهلات العلمية الكافية.	2
4	متوسطة	0.97	3.60	درجة التعليم والخبرة عنصران أساسيان في اتخاذ القرار الصحيح.	3
3	مرتفعة	0.86	3.78	تعد المؤهلات العلمية التي يمتلكها رؤساء الأقسام مناسبة لطبيعة عملهم.	4
2	مرتفعة	0.65	3.94	تعمل الشركة على توظيف أشخاص كفؤين لأداء مهامهم وفقاً للخطة الموضوعية.	5
1	مرتفعة	0.58	4.02	يمتاز الموظفون ذوو الذكاء الانفعالي العالي بكونهم أشخاص ذوو شخصية ناجحة ومتوازنة أكاديمياً ومهنياً وثقافياً.	6
	متوسطة	0.66	3.59	الكلية	

يتضح من معطيات الجدول (9) بأن المتوسطات الحسابية ل فقرات المؤهلات العلمية تراوحت بين (3.06-4.02)، حيث جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "يمتاز الموظفون ذوو الذكاء العاطفي العالي بكونهم أشخاص ذوو شخصية ناجحة ومتوازنة أكاديمياً ومهنياً وثقافياً" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري (0.58) وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما حازت الفقرة رقم (2) ونصها "الصعوبة التي يواجهها الفرد المسؤول عند اتخاذ القرار هي عدم وجود المؤهلات العلمية الكافية" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (0.87) وبأهمية نسبية متوسطة، وبصورة عامة حاز بعد المؤهلات العلمية على متوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.66) وبأهمية نسبية متوسطة.

2.7.3. الفاعلية التنظيمية:

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الرتبة
1	يستطيع البنك لأن يستجيب لتغيرات البيئة الخارجية.	3.96	0.53	مرتفعة	13
2	يستطيع البنك أن يتكيف مع الظروف والأوضاع البيئية المختلفة.	4.04	0.44	مرتفعة	10
3	يعتمد البنك الحصول على الموارد والموظفين ذات الخبرة في مجال العمل.	4.07	0.46	مرتفعة	7
4	للبنوك خطط وأهداف واضحة وشاملة.	4.12	0.45	مرتفعة	3
5	يتم مراعاة المرونة في وضع الخطط والاهداف بحيث تتلائم مع البيئة.	4.05	0.50	مرتفعة	9
6	تعمل البنوك على ربط برامج التحفيز مع إنتاجيتها.	3.96	0.59	مرتفعة	14
7	عمليات البنوك الداخلية منظمة وذات كفاءة عالية.	4.02	0.48	مرتفعة	12
8	توجد اتصالات بين مختلف المستويات والأقسام داخل البنوك لتبادل المعلومات.	4.08	0.52	مرتفعة	5
9	يكون دوران العمل داخل البنك بشكل منظم.	4.08	0.54	مرتفعة	6
10	الاهتمام والثقة المتبادلة بين الموظفين والإدارة هي الصفة الغالبة في العمل.	4.07	0.52	مرتفعة	8
11	توفر ادارة البنوك انظمة تعزز حالة الشعور بالمسؤولية لدى العاملين مما يحفزهم لبذل أقصى طاقاتهم لتحسين الأداء.	4.11	0.55	مرتفعة	4
12	تأخذ البنوك بعين الاعتبار المقترحات التي يتم طرحها من قبل الموظفين حول العمل.	4.04	0.50	مرتفعة	11
13	تنظر البنوك للموظفين على أنهم أحد أهم الممتلكات داخل الشركة والتي يجب الاعتناء بها.	4.14	0.56	مرتفعة	2
14	تعمل البنوك على ربط برامج التحفيز مع القدرات المهنية والإبداعية للموظفين.	4.19	0.51	مرتفعة	1
	الكلية	4.07	0.30	مرتفعة	

يتضح من معطيات الجدول (10) بأن المتوسطات الحسابية لفقرات الفاعلية التنظيمية تراوحت بين (3.96 – 4.19) حيث جاءت الفقرة رقم (14) ونصها "تعمل البنوك على ربط برامج التحفيز مع القدرات المهنية والإبداعية للموظفين"، بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وانحراف معياري (0.51) وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما حازت الفقرة رقم (6) ونصها "تعمل البنوك على ربط برامج التحفيز مع إنتاجيتها" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.59) وبأهمية نسبية مرتفعة، وبصورة عامة حازت الفاعلية التنظيمية على متوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.30) وبأهمية نسبية مرتفعة، ولقارنة الأهمية النسبية والرتبة لأبعاد الذكاء العاطفي والفاعلية التنظيمية تم إعداد الجدول (11).

الرتبة	الأهمية النسبية	المتوسط الحسابي	البعد
1	مرتفعة	4.20	المهارات الاجتماعية
2	مرتفعة	4.16	الإدراك الانفعالي
3	مرتفعة	4.15	التنظيم الذاتي واستخدام العواطف
4	متوسطة	3.59	المؤهلات العلمية
-	مرتفعة	4.03	الذكاء العاطفي
-	مرتفعة	4.07	الفاعلية التنظيمية

يتضح من الجدول (11) بأن المهارات الاجتماعية جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.35) وبأهمية نسبية مرتفعة، ثم بالمرتبة الثانية الإدراك الانفعالي بمتوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.36) وبأهمية نسبية مرتفعة وبعدها جاء التنظيم الذاتي واستخدام العواطف بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.43) وبأهمية نسبية مرتفعة، وحيث جاءت بالمرتبة الرابعة والأخيرة المؤهلات العلمية بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.66) وبأهمية نسبية متوسطة. وبصوره عامة حاز متغير الذكاء العاطفي (المتغير المستقل) على متوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.29) وبأهمية نسبية مرتفعة، حين حصل متغير الفاعلية التنظيمية (المتغير التابع) على متوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.30) وبأهمية نسبية مرتفعة.

4. اختبار فرضيات الدراسة

1.4. الفرضية الرئيسة (H01): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده (المهارات الاجتماعية، الإدراك الانفعالي، التنظيم الذاتي واستخدام العواطف، المؤهلات العلمية) في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية. لاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث اختبار الانحدار الخطي البسيط وكانت النتائج كما في الجدول (12).

جدول (12): نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط لأثر الذكاء العاطفي بأبعاده في الفاعلية التنظيمية

المتغير التابع	ملخص النموذج		تحليل التباين		جدول المعاملات	
	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Sig.	F	Coefficient	T
الفاعلية التنظيمية	0.679	0.461	0.000	276.255	B	0.427
					البيان	المعياري
					الذكاء العاطفي	S.E
					الخطأ	
					Sig.	
						0.026
						16.423
						0.000

يتبين من نتائج الجدول (12) بأن معامل الارتباط بيرسون بين الذكاء العاطفي والفاعلية التنظيمية بلغ (0.679) وهذا يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.461$) وهي تبين أن الذكاء العاطفي فسر ما نسبته (46.1%) من التباين في الفاعلية التنظيمية، أما فيما يخص جدول المعاملات فقد تبين أن قيمة (B) لمتغير الذكاء العاطفي بلغت (0.427) عند قيمة (t) المحسوبة (16.423) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) وهذا يشير أن زيادة بدرجة واحدة في الذكاء العاطفي يتبعه زيادة في الفاعلية التنظيمية بمقدار (0.427)، ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة (F) المحسوبة والتي جاءت بقيمة (276.255) وبقيمة دلالة ($\alpha \leq 0.001$) وهي أقل من قيمة مستوى الدلالة الاحصائية ($\alpha \leq 0.05$) وعليه ترفض الفرضية الصفرية وتقبل الفرضية البديلة، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية.

2.4 الفرضية الفرعية الأولى (Ho1-1): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات الإجتماعية في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية.

للإجابة عن هذه الفرضيات الفرعية تم إجراء تحليل الانحدار البسيط وكما يلي:

جدول (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المهارات الإجتماعية في الفاعلية التنظيمية

الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	مستوى الدلالة Sig.
0.696	0.485	8.473	0.000

من الجدول (13) يتضح بأن معامل الارتباط بلغ (0.696) وأن قيمة F كانت (8.473) بمستوى دلالة (0.05)، وأن قيمة معامل التحديد بلغت (0.485) وهذا يشير إلى أن (48.5%) من التباين في الفاعلية التنظيمية قد فسرت بالمهارات الاجتماعية، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمهارات الاجتماعية في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية.

3.4 الفرضية الفرعية الثانية (Ho1-2): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدراك الإنفعالات في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية.

جدول (14): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر إدراك الإنفعالات في الفاعلية التنظيمية

الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	مستوى الدلالة Sig.
0.775	0.601	13.538	0.000

من الجدول (14) يتضح بأن معامل الارتباط بلغ (0.775) وأن قيمة الإحصائي F كانت 13.538 بمستوى دلالة 0.05 فأقل، وهذا يشير إلى أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.601) وهو يشير إلى أن (60.1%) من التباين في المتغير التابع قد فسر بالمتغيرات المستقلة مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإدراك الإنفعالات في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية.

4.4 الفرضية الثالثة (Ho1-3): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتنظيم الذاتي واستخدام العواطف في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية.

جدول (15): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر التنظيم الذاتي واستخدام العواطف في الفاعلية التنظيمية

الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	مستوى الدلالة Sig.
0.803	0.644	16.751	0.000

من الجدول (15) يتضح بأن معامل الارتباط بلغ (0.803) وأن قيمة F كانت (16.751) بمستوى دلالة (0.05)، وهذا يشير إلى أن قيمة معامل التحديد بلغت (0.644) وهو يشير إلى أن (64.4%) من التباين في الفاعلية التنظيمية قد فسر بسبب التنظيم الذاتي واستخدام العواطف، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للتنظيم الذاتي واستخدام العواطف في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية.

5.4 الفرضية الفرعية الرابعة (Ho1-4): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمؤهلات العلمية في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية.

جدول (16): نتائج تحليل الانحدار البسيط لأثر المؤهلات العلمية في الفاعلية التنظيمية

الارتباط R	معامل التحديد R ²	F	مستوى الدلالة Sig.
0.810	0.645	16.755	0.000

من الجدول (16) يتضح بأن عامل الارتباط بلغ (0.810) وأن قيمة F كانت (16.755) بمستوى دلالة (0.05)، وأن قيمة معامل التحديد بلغت (0.645) وهذا يشير إلى أن (64.4%) من التباين في الفاعلية التنظيمية قد فسر بسبب المؤهلات العلمية، مما يشير إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للمؤهلات العلمية في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية.

6.4. مناقشة النتائج:

- وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرات، ووجود أثر معنوي لأبعاد الذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية وهو ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، كما أظهرت النتائج أن أبعاد الذكاء العاطفي المتضمنة في نموذج الدراسة والمتمثلة في المهارات الاجتماعية، والإدراك الإنفعالي، والتنظيم الذاتي واستخدام العواطف، والمؤهلات العلمية تفسر ما نسبته (46.1%) من التغيرات التي تطرأ على الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية.
- إن المتوسطات الحسابية لفقرات المهارات الاجتماعية تراوحت بين (4.05 – 4.33)، حيث جاءت الفقرة رقم (9) ونصها "أحكم ضميري عند إصدار الأوامر والتعليمات للآخرين"، بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.33) وانحراف معياري (0.64) وبأهمية نسبية مرتفعة وبينما حازت الفقرة رقم (1) ونصها "يسهل علي التعبير عن مشاعري تجاه الآخرين" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف معياري (0.47) وبأهمية نسبية مرتفعة، وبصورة عامة حاز بعد المهارات الاجتماعية على متوسط حسابي (4.20) وانحراف معياري (0.35) وبأهمية نسبية مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك بأن المهارات الاجتماعية تساعد في التعبير عن المشاعر والتواصل مع الآخرين بشكل مناسب.
- إن المتوسطات الحسابية لفقرات الإدراك الإنفعالي تراوحت بين (4.03 – 4.22) حيث جاءت الفقرة رقم (1) ونصها "أكون متحمساً حينما أسعى إلى تحقيق أهدافي"، بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.22) وانحراف معياري (0.52) وبأهمية نسبية مرتفعة، وبينما حازت الفقرة رقم (2) ونصها "أستطيع احتواء مشاعر الاجتهاد والتعب التي تعوق أدائي لأعمالي" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.03) وانحراف معياري (0.60) وبأهمية نسبية مرتفعة، وبصورة عامة حاز الإدراك الإنفعالي على متوسط حسابي (4.16) وانحراف معياري (0.36) وبأهمية نسبية مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك بأن من يحاول الحصول على النجاح لا بد عليه أن يحتوي مشاعر إجهاد وتعب العاملين التي تعيق أداء العمل والتي تمكن الشخص من تحقيق الإنجازات بشكل مناسب.
- إن المتوسطات الحسابية لفقرات التنظيم الذاتي واستخدام العواطف تراوحت بين (4.04 – 4.28)، حيث جاءت الفقرة رقم (7) ونصها "أعمل على الحفاظ على الجو الإيجابي داخل المؤسسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.28) وانحراف معياري (0.56) وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما حازت الفقرة رقم (1) ونصها "أضع نفسي مكان المسؤول عندما يتحدث عن أي مشكلة حدثت له" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.69) وبأهمية نسبية مرتفعة، وبصورة عامة حاز التنظيم الذاتي واستخدام العواطف على متوسط حسابي (4.15) وانحراف معياري (0.43) وبأهمية نسبية مرتفعة، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن عملية التنظيم الذاتي واستخدام العواطف وجمعها معاً تعد عملية هامة ذلك أن تنظيم العمل والقيام بالمهام المطلوبة وضبط العواطف تعد من الأمور الهامة لتحقيق الإنجازات.
- إن المتوسطات الحسابية لفقرات المؤهلات العلمية تراوحت بين (3.06 – 4.02)، حيث جاءت الفقرة رقم (6) ونصها "يمتاز الموظفون ذوو الذكاء العاطفي العالي بكونهم أشخاص ذوو شخصية ناجحة ومتوازنة أكاديمياً ومهنياً وثقافياً" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وانحراف معياري (0.58) وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما حازت الفقرة رقم (1) ونصها "الصعوبة التي يواجهها الفرد المسؤول عند اتخاذ القرار هي عدم وجود المؤهلات العلمية الكافية" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.06) وانحراف معياري (0.87) وبأهمية نسبية متوسطة، وبصورة عامة حاز بعد المؤهلات العلمية على متوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.66) وبأهمية نسبية متوسطة، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن تمتع الموظف بشخصية مثالية يساعد على نجاحه في العمل وتحقيق الإنجازات.
- إن المتوسطات الحسابية لفقرات الفاعلية التنظيمية تراوحت بين (3.96 – 4.19) حيث جاءت الفقرة رقم (14) ونصها "تعمل البنوك على ربط برامج التحفيز مع القدرات المهنية والإبداعية للموظفين"، بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.19) وانحراف معياري (0.51) وبأهمية نسبية مرتفعة، بينما حازت الفقرة رقم (6) ونصها "تعمل البنوك على ربط برامج التحفيز مع إنتاجيتها" على المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.59) وبأهمية نسبية مرتفعة، وبصورة عامة حازت الفاعلية التنظيمية على متوسط حسابي (4.07) وانحراف معياري (0.30) وبأهمية نسبية مرتفعة.
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للذكاء العاطفي بأبعاده مجتمعة (المهارات الاجتماعية، إدراك الإنفعالات، التنظيم الذاتي واستخدام العواطف، المؤهلات العلمية) في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية. حيث تشير نتائج اختبار الانحدار الخطي

البيسط بان معامل الارتباط بيرسون بين الذكاء العاطفي والفاعلية التنظيمية بلغ (0.679) وهذا يشير إلى وجود ارتباط طردي قوي بين المتغيرين وحيث بلغت قيمة معامل التحديد ($R^2=0.461$) وهي تبين أن الذكاء العاطفي فسر ما نسبته (46.1%) من التباين في الفاعلية التنظيمية، أي أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي في الفاعلية التنظيمية في البنوك التجارية الكويتية، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن الذكاء العاطفي يعد من أنواع الذكاء الذي يؤدي إلى فاعلية العمل إذا ما أحسن توظيفه إضافة إلى المهارات الاجتماعية التي تعتبر هامة لتحقيق النجاح في العمل. تتفق نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة العجيلي وأحمد (2019)، والتي بينت أن الفاعلية التنظيمية تساهم في تقدم وارتقاء المنظمة أو المشاريع نحو تحقيق أهدافها، كما تختلف مع نتيجة دراسة Valley (2019)، حيث وجدت الدراسة أن الذكاء العاطفي يحدد فعالية القيادة والجنس لا يتوسط العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الفعالة.

● لقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة خليل (2019) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة المديرين والإدارة العليا لمهارات الذكاء العاطفي كانت ذات مستوى جيد، حيث أنها تؤثر بشكل كبير وإيجابي في دور المديرين الذين يتمتعون بمستوى عال من الذكاء العاطفي. كما وأكدت ما أشارت إليه دراسة غبون وآخرون (2020) بأن الفاعلية التنظيمية تساهم في تقدم وارتقاء المنظمة والمشاريع نحو تحقيق أهدافها، وذلك بالتركيز وبشكل كبير على مهارات العنصر البشري ومن أهمها تطوير وتعزيز الذكاء العاطفي لدى جميع الموظفين باختلاف درجاتهم الوظيفية مما له أثر إيجابي في نجاح العمل وعلى نوعية القرارات المتخذة، ورضا العاملين، ومدى الدقة في تحقيق الأهداف المطلوبة وبشكل كبير. من كل ما تقدم يتضح أن الذكاء العاطفي كمفهوم هو طريقة استثمارية كبيرة، وأحد موارد المنظمة التي يجب استغلالها في تقدم نمو واستدامة المنظمة، وفي تحقيق الأهداف وزيادة الفاعلية التنظيمية في الاقتصاد الناشئ، أي أنه من المهم للغاية أن تكون البنوك التجارية الكويتية نشطة وسريعة في زيادة معدل النمو الإقتصادي، إلى جانب أن هناك تغيراً مستمراً في العوامل البيئية التي تواجه قطاع البنوك مما يخلق منافسة شديدة وكبيرة في الأسواق المحلية والعالمية، وبذلك فإن البنوك التجارية الكويتية على وجه التحديد تحتاج إلى الإهتمام بشكل أكبر في تنمية وتطوير الذكاء العاطفي لدى جميع الموظفين واستغلال نسبة الذكاء لديهم بتنمية وتطوير جميع الأقسام الداخلية فيها مما يساعد وبشكل كبير على مواجهة التحديات الكبيرة الخارجية وبالتالي زيادة فاعلية المنظمة من خلال استغلال المورد البشري وذكاءه العاطفي.

7.4. التوصيات:

في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية تم تقديم بعض التوصيات التالية:

- اعتماد برامج تدريبية لتنمية القدرات والمهارات الفكرية للموظفين، وذلك للارتقاء بمستوى أدائها مما سينعكس بصورة إيجابية وفعالة على الفاعلية التنظيمية.
- اعتماد مهارات الذكاء العاطفي كأحد المتطلبات الرئيسة والمهمة لإختيار الأفراد لتعيينهم وكذلك لتوليمهم المسؤوليات.
- تنمية أبعاد الذكاء العاطفي بشكل متكامل وفي جميع النواحي دون استثناء لما له من نتائج إيجابية على الأفراد وعلى البنوك.
- الإهتمام بزيادة وعي المديرين بدور الذكاء العاطفي في عملية صنع القرارات الإدارية، من خلال إعداد برامج تدريبية كتنمية درجة الذكاء العاطفي للمديرين، حتى يتمكنوا من إدارة ذاتهم والتحكم في انفعالهم، والقدرة على التعامل مع الآخرين والتواصل معهم.

المراجع:

أولاً: المراجع العربية:

1. بدر، أحمد (2018). *أصول البحث العلمي ومناهجه*. وكالة المطبوعات.
2. أبا بكر، عبد الله ولي (2019). دور أبعاد المرونة الإستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة استطلاعية لآراء المديرين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في اربيل. *مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية*: 11 (26): 576-541.
3. جاسم، شهباء (2019). الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات الإجتماعية لدى طلبة المرحلة الإعدادية. *مجلة الدراسات التاريخية والثقافية*: 11 (40): 451-429.
4. الخضري، عثمان (2002). الذكاء الوجداني، هل هو مفهوم نفسي جديد؟ *مجلة دراسات نفسية*: 12(1): 5-41.
5. خليل، وسام، وثجيل، ناصر (2019). تقويم الذكاء العاطفي للقيادات الإدارية والتدقيقية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي لتحقيق فاعلية التدقيق. *مجلة دراسات محاسبية ومالية*.
6. أبو الخير، أحمد، وأبو شعيرة، نور (2018). مستوى الذكاء العاطفي وعلاقته بتحسين أداء مديري المدارس في المرحلة الأساسية الدنيا التابعة لوكالة الغوث بمنطقة غرب غزة. *المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية*: 3(2): 214-198.
7. دزه، عمر (2015). دور الذكاء العاطفي في تحسين فاعلية فرق العمل دراسة ميدانية على القطاع المصرفي الأردني. *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال*: 11 (4): 4.

8. سعال، سومية (2018). الفاعلية التنظيمية في ظل التوجهات الإدارية الحديثة. *مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية*: (35): 82-95.
9. سليمان، امال (2015). *فاعلية برنامج تدريبي مبني على مهارات الذكاء العاطفي في تنمية الدافعية للإنجاز لدى أستاذات التعليم المتوسط*. دراسة ميدانية بإكاديمية وغلانة الجديدة – جامعة – ولاية الوادي.
10. الشوا، جمانا ماهر (2015). *الذكاء العاطفي وعلاقته بسلوكيات المواطنة التنظيمية*. دراسة تطبيقية على بنك فلسطين في محافظات غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
11. صلاح الدين، صفاء (2016). دور الذكاء العاطفي في التحصيل العلمي والداء الوظيفي. *مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية*: 17(3): 260-227.
12. العجالي، توفيق عبد الغني خلف (2015). *أثر الخصائص الريادية في الفاعلية التنظيمية: الدور الوسيط للتوجهات الإستراتيجية*. أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن.
13. العجيلي، أحمد (2019). دور التحالفات الاستراتيجية والموارد البشرية في تعزيز الفاعلية التنظيمية. *مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية*: 42(15): 149-163.
14. علوان ، سهام (2019). استراتيجيات إدارة الانطباع لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية جامعة الزقايق في ضوء نماذج الذكاء العاطفي نموذج ماير وسالوفي: (model Mayer and salovey). *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*: 25(2): 176-31.
15. العميرات، محمد سالم (2014). مستوى الذكاء الإنفعالي وعلاقته بفاعلية القائد لدى مديري المدارس ومديراتها في الأردن. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية*: 10(2): 177-190.
16. غبون، رولا، أبو خيران، أشرف، وشعيبات، محمد (2020). الذكاء العاطفي وعلاقته بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة بيت لحم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*: 4(25): 174-201.
17. ماضي، خالد (2014). *دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي للمديرين وإدارة الصراع التنظيمي بالتطبيق على المنظمات الحكومية المحلية بمحافظة كفر الشيخ*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة المنوفية، مصر.
18. مليك، نعيمة (2017). *الذكاء العاطفي وتأثيره على كفاءة وفاعلية المنظمة – دراسة حالة المؤسسة العمومية الإستشفائية بوسعادة*. جامعة زيان عاشور، كلية الحقوق والعلوم السياسية- قسم العلوم السياسية.
19. موصلي، محمد (2013). *أثر الذكاء العاطفي في أداء المديرين وأنماط القيادة الإدارية (دراسة ميدانية على الفنادق في مدينة حلب)*. جامعة حلب كلية الاقتصاد.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1. Dabke, D. (2016). Impact of leader's emotional intelligence and transformational behavior on perceived leadership effectiveness: A multiple source view. *Business Perspectives and Research*, 4(1): 27- 40. <https://doi.org/10.1177/2278533715605433>
2. Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2009). *Multivariate data analysis*. Prentice Hall.
3. Manzoor, Quratul (2012). Impact of employees Motivation on organizational effectiveness. *European Journal of Business and Management*, 3 (3): 1-12.
4. Papoutsis, C., Drigas, A., & Skianis, C. (2019). Emotional intelligence as an important asset for HR in organizations: Attitudes and working variables. *International Journal of Advanced Corporate Learning*, 12 (2), 153-161. <https://doi.org/10.3991/ijac.v12i2.9620>
5. Prentice, C., Lopes, S., & Wang, X. (2019). Emotional intelligence or artificial intelligence- an employee perspective. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 29(4), 377-403. <https://doi.org/10.1080/19368623.2019.1647124>
6. Valley, V. (2019). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Journal of Multidisciplinary Studies*, 1(1): 42-51.



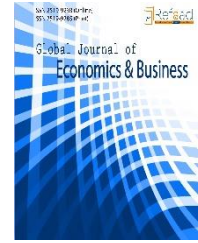
www.refaad.com

المجلة العالمية للاقتصاد والأعمال

Global Journal of Economics and Business (GJEB)

Journal Homepage: <https://www.refaad.com/views/GJEB/home.aspx>

ISSN: 2519-9293(Online) 2519-9285 (Print)



Impact of emotional intelligence on organizational effectiveness in Kuwaiti commercial banks

Fhaid Abdulrahman Almutairi

Assestant Professor, Ministry of Finance, Kuwait
sunlive61@yahoo.com

Shaker Jaralla Alkshali

Professor, The World Islamic Sciences & Education University, Jordan
drshaker55@yahoo.com

Received: 21/7/2021 Revised: 9/8/2021 Accepted: 30/8/2021 DOI: <https://doi.org/10.31559/GJEB2021.11.2.2>

Abstract: The present study aimed to demonstrate the impact of emotional intelligence (social skills, self-regulation and the use of emotions, emotional perception, and scientific qualifications) on organizational effectiveness in Kuwaiti Commercial Banks. To achieve the objectives of the study, the descriptive analytical method was used by using a data collection tool (questionnaire). The measurement of emotional intelligence and organizational effectiveness was also developed. The study tool was distributed manually (by hand) to a suitable sample of (350) male and female employees of Kuwaiti Commercial Banks.

The study results showed a statistically significant effect at the level of significance of emotional intelligence on organizational effectiveness in Kuwaiti Commercial Banks. The results of the study also showed that emotional intelligence explains (46%) of the changes in organizational effectiveness.

The study recommended the adoption of training programs to develop the intellectual capabilities and skills of employees to raise the level of their performance in Kuwaiti commercial banks, which will reflect positively on organizational effectiveness.

Keywords: Emotional Intelligence, Organizational Effectiveness, Commercial Banks, Kuwait.

References:

1. Al'jalyn, Twfyq 'bd Alghny Khlf (2015). Athr Alkhsa's Alryadyh Fy Alfa'lyh Altnzymyh: Aldwr Alwaysyt Ltwtjhat Alestratyjyh. Atrwht Dktwrah Ghyr Mnshwrh, Jam't Al'lwm Aleslamyeh Al'almyh, 'man, Alardn.
2. Al'jyly, Ahmd (2019). Dwr Althalfat Alastratyjyh Walmward Albshryh Fy T'zyz Alfa'lyh Altnzymyh. Mjlt Al'lwm Alensanyh Walajtma'yh: 42 (15): 149-163.
3. 'Iwan, Sham (2019). Astyatyjyat Edarh Alantba' Lda R'sa' Alaqsam Alakadyemyh Jam't Alzqayq Fy Dw' Nmadj Aldka' Al'atfy Nmwdj Mayr Wsalwfy: (Model Mayer and Salovey. Mjlt Drasat Trbwyh Wejtma'eyh:25(2): 31-176
4. Al'mrat, Mhmd Salm (2014). Mstwa Aldka' Alen'aly W'laqth Bfa'lyt Alqa'd Lda Mdyry Almdars Wmdyratha Fy Alardn. Almjhlh Alardnyh Fy Al'lwm Altrbwyh: 10(2): 177-190.
5. Bdr, Ahmd (2018). Aswl Albhth Al'lmy Wmnaahj. Wkahl Almtbw'at.
6. Aba Bkr, 'bd Allh Wly (2019). Dwr Ab'ad Almrwnh Alestratyjyh Fy Thqyq Alfa'lyh Altnzymyh: Drash Asttla'yh Lara' Almdyryn Fy Shrkt Alhyah Lmshrwbat Alghazyh Walmyah Alm'dnyh Fy Arbyl. Mjlt Jam't Alanbar Ll'lwm Alaqsadyh Waledaryh: 11 (26): 541-576.
7. Drh, 'mr (2015). Dwr Aldka' Al'atfy Fy Thsyn Fa'lyt Frq Al'ml D Rash Mydanyh 'la Alqta' Almsrfy Alardny. Almjhlh Alardnyh Fy Edart Ala'mal: 11 (4).
8. Ghbwn, Rwla, Abw Khyran, Ashrf, Wsh'ybat, Mhmd (2020). Aldka' Al'atfy W'laqth Balmharat Alqyadyh Lda Mdyry Almdars Fy Mhafzt Byt Lhm. Mjhlh Al'lwm Altrbwyh Walnfsyh: 4(25): 174-201.
9. Jasm, Shhba' (2019). Aldka' Al'atfy W'laqth Balmharat Alejtma'yh Lda Tlhb Almrhlh Ale'dadyh. Mjlt Aldrasat Altarkhyh Walthqafyh: 11 (40): 429-451.

10. Alkhdr, 'thman (2002). Aldka' Alwjdany, Hl Hw Mfhwmm Nfsy Jdyd? Mjlt Drasat Nfsyh: 12(1): 5-41.
11. Khlyl, Wsam, Wthjyl, Nasr (2019). Tqwym Aldka' Al'atfy Llqyadat Aledaryh Waltdqyqyh Fy Dywan Alrqabh Almalyh Alathady Lthqyq Fa'lyt Altdqyq. Mjlt Drasat Mhasbyh Wmalyh.
12. Abw Alkhyr, Ahmd, Wabw Sh'yrrh, Nwr (2018). Mstwa Aldka' Al'atfy W'laqth Bthsyn Ada' Mdyry Almdars Fy Almrhlh Alasasyh Aldnya Altah'h Lwkalh Alghwth Bmntqh Ghrb Ghzh. Almjhlh Aldwlyh Lldrasat Altrbwyh Walnfsyh: 3(2): 198-214.
13. Mady, Khald (2014). Drash Al'laqh Byn Aldka' Al'atfy Lmdyryn Wedarh Alsra' Altnzymy Baltbyq 'la Almnzmat Alhkwmymh Almhlyh Bmhafzh Kfr Alshykh. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Almnwfyh, Msr.
14. Mlyk, N'ymh (2017). Aldka' Al'atfy Wtathyrrh 'la Kfa't Wfa'lyt Almnzmmh- Drast Halt Alm'ssh Al'mwmyh Alestshfa'eyh Bws'adh. Jam't Zyan 'ashwr, Klyt Alhqwq Wal'lwm Alsyash- Qsm Al'lwm Alsyasyh.
15. Mwslly, Mhmd (2013). Athr Aldka' Al'atfy Fy Ada' Almdyryn Wanmat Alqyadh Aledaryh (Drash Mydanyh 'la Alfnadq Fy Mdynt Hlb). Jam't Hlb Klyt Alaqtsad.
16. S'al, Swmyh (2018). Alfa'lyh Altnzymy Fy Zl Altwjhat Aledaryh Alhdythh. Mjlt Albahth Fy Al'lwm Alensanyh Walejtma'yh: (35): 82-95.
17. Alshwa, Jmana Mahr (2015). Aldka' Al'atfy W'laqth Bslwkyat Almwatnh Altnzymy. Drash Ttbyqyh 'la Bnk Flstyn Fy Mhafzat Ghzh. Rsalt Majstyr Ghyr Mnshwrh, Jam't Alazhr, Ghzh, Flstyn.
18. Slah Aldyn, Sfa' (2016). Dwr Aldka' Al'atfy Fy Althsyl Al'lmy Waalda' Alwzyfy. Mjlt Klyt Aalqtsad Wal'lwm Alsyasyh: 17(3): 260-227.
19. Slymany, Amal (2015). F'alyt Brnamj Tdryby Mbny 'la Mharat Aldka' Al'atfy Fy Tnmyt Aldaf'yh Llanjaz Lda Astadat Alt'lym Almtwst. Drash Mydanyh Bekmalyh Wghlanh Aljdydh – Jam't – Wlayh Alwady.