



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر الذكاء الوجداني للقيادات الإدارية على الإحتفاظ بالمواهب البشرية

وراسة تطبيقية على البنك الأهلي (المصري) في محافظات القاهرة الكبرى

The Effect of Emotional Intelligence of Management Leaders on Retention of Human Talents

An applied study on National Bank of Egypt in Greater
Cairo Governorates

رسالة مقدمة

للحصول علي درجة الماجستير في إولة الأعمال

إعداد

الباحث/ عماد الدين محمد ممدوح فضلون

إشراف

د/ عنايات إبراهيم محمد

مدرس إولة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

أ.د/ ممدوح عبد العزيز الرفاعي

أستاذ إولة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

٢٠١٨م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿فوق كل ذي علم عليم﴾

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة يوسف- الآية (٧٦)



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر الذكاء الوجداني للقيادات الإدارية على الإحتفاظ بالمواهب البشرية

وراسة تطبيقية على البنك الأهلي المصري في محافظات القاهرة الكبرى

اسم الباحث: عماد الدين فضلون

الدرجة العلمية: ماجستير فى إدارة الأعمال

الكلية: التجارة

الجامعة: عين شمس

سنة المنح: ٢٠١٨م



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير

اسم الباحث : عماد الدين فضلون

عنوان الرسالة: أثر الذكاء الوجداني للقيادات الإدارية على الإحتفاظ بالمواهب البشرية

وراسة تطبيقية على البنك الأهلي (المصري) في محافظات القاهرة (الكبرى)
الدرجة العلمية : ماجستير إدارة الأعمال

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة:

- ١- الأستاذ الدكتور/ ممدوح عبد العزيز رفاعي
(مشرفاً ورئيساً)
أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس
- ٢- الأستاذ الدكتور/ عمرو محمد أحمد عواد
(عضواً)
أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس
- ٣- الدكتور/ محمد حامد حسن الأطمس
(عضواً)
نائب مدير عام مركز المعلومات في البنك الأهلي (المصري)

تاريخ المناقشة:

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ
٢٠١٨/...../.....
موافقة مجلس الجامعة
٢٠١٨/...../.....

ختم الإجازة
٢٠١٨/...../.....
موافقة مجلس الكلية
٢٠١٨/...../.....

إهداء

أهدي هذه الرسالة إلى:

من أفنى عمره وماله في سبيل أن يعلم

(أبي الحبيب)

إله من كانت نقول له كلما نشتد ووقفت [انهمض

واسلمن بالله ولا نهجز]

(أمي الحبيبة)

إله عصيتي وجماعتي إله من شد الله بهم عضدي وقوه

بهم أزرني

(أخوتي)

□ إله ياسمينتي وزوجتي المستقبلية

(الدكتورة هبة الحفيري)

شكر وتقدير

الشكر لله أولاً على فضله وتوفيقه لي لإتمام هذه الرسالة.

واستناداً على ما قاله نبينا صل الله عليه وسلم من لا يشكر الناس لا يشكر الله
انقدم بوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى:

الأستاذ الدكتور ممدوح عبد العزيز الرفاعي، أستاذ إدارة الأعمال والموارد
البشرية في كلية التجارة جامعة عين شمس، الدكتور المربي القدوة لتفصله بالإشراف على
هذه الرسالة وما قدمه من وقت وجهد في توجيه الباحث وحرصه الدائم في تقديم العون
فترة إشرافه على الرسالة في مرحلة الماجستير واستفدت جداً من علمه وأخلاقه الحميدة
فلم اشعر يوماً أنه مشرف بسبب تواضعه الشديد بل كان لي بمثابة أب واع كبير ..
فلسيادته كل الشكر والامتنان وجزاه الله عني وعن الباحثين خير أجراء ومتعه ربي بكامل
الصحة وبارك في عمره.

والدكتورة/ عنايات ابراهيم محمد، مدرسن إدارة الأعمال في كلية التجارة
جامعة عين شمس لتفصلها بالإشراف على الرسالة وماقدمته لي من العون وتقديم كل
شيء في البحث العلمي في مرحلة الماجستير، واستفدت جداً من علمها وأخلاقها ...
فلسيادتها كل الشكر والامتنان وجزاها الله عني وعن الباحثين خير أجراء ومتعها ربي بكامل
الصحة وبارك في عمرها.

والأستاذ الدكتور/ عمرو أحمد عواد، أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة-
جامعة عين شمس، لقبول المشاركة في لجنة المناقشة وأحكم على هذه الرسالة،
فللباحث الشرف أن يوضع اسم الدكتور على رسالته، كما استفاد الباحث كثيراً من الدكتور
حيث قد أعطاني في مرحلة التمهيد مادة التطوير التنظيمي فلسيادته كل الشكر والامتنان
وجزاه الله تعالى عني وعن الباحثين خير أجراء.

الدكتور/ محمد حامد الأطمس، نائب مدير عام مركز المعلومات في البنك
الأهلي المصري، لقبول المشاركة في لجنة المناقشة وأحكم على هذه الرسالة، فللباحث
الشرف أن يوضع اسم الدكتور على رسالته، فلسيادته كل الشكر والامتنان وجزاه الله تعالى
عني وعن الباحثين خير أجراء.

الباحث

مستخلص الدراسة باللغة العربية

"أثر الذكاء الوجداني للقيادات الإدارية على الإحتفاظ بالمواهب البشرية

دراسة تطبيقية على البنك الأهلي المصري في محافظات القاهرة الكبرى"

الباحث/ عماد الدين محمد ممدوح فضلون

كلية التجارة – جامعة عين شمس

تناولت هذه الدراسة مجموعة من أبعاد الذكاء الوجداني (الوعي الذاتي إدارة الذات الوعي الاجتماعي إدارة العلاقات الاجتماعية) وبيان أثرها على الإحتفاظ بالمواهب البشرية وقد تم جمع البيانات من موظفين البنك الأهلي المصري في محافظة القاهرة الكبرى. وهدفت هذه الدراسة إلى توظيف أبعاد الذكاء الوجداني بغرض معرفة دوره على الإحتفاظ بالمواهب البشرية وذلك من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على مدى توفر أبعاد الذكاء الوجداني لدى القادة في القطاع محل الدراسة.
- التعرف على مدى الحرص على الإحتفاظ بالمواهب البشرية في القطاع محل الدراسة.
- التعرف على طبيعة تأثير الذكاء الوجداني على الإحتفاظ بالمواهب البشرية
- التعرف على ما إذا كان هناك علاقة بين بعض المتغيرات الديموجرافية على الإحتفاظ بالمواهب البشرية.

- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات التي يمكن أن تفيد في تهيئة المناخ والبيئة التنظيمية الإيجابية لتعبئة جهود وطاقات العاملين الموهوبين لتحقيق الأداء المتميز في القطاع محل الدراسة.

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول دراسة الإحتفاظ بالمواهب البشرية في البنك محل الدراسة ، في ظل عالمنا المتقلب والمتغير وخاصة بعد الأزمة الاقتصادية العالمية التي عصفت بكثير من المنظمات والمؤسسات وحتى العامة منها وبعض الحكومات، وما سوف تمثله نتائج هذه الدراسة لمساعدة القادة والإداريين في تعزيز قدراتهم على اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

وقد توصلت الدراسة بوجود علاقة جوهريّة طردية بين أبعاد الذكاء الوجداني (الوعي الذاتي، إدارة الذات، الوعي الاجتماعي، إدارة العلاقات الاجتماعية) والأحتفاظ بالمواهب البشرية.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	تعريف الباحث
ج	لجنة المناقشة والحكم على الرسالة
د	إهداء
هـ	شكر وتقدير
و	المستخلص
ز	قائمة المحتويات
ي	فهرس الجداول
ل	فهرس الأشكال
٢٠-١	الفصل الأول: الإطار العام للبحث والدراسات السابقة
١	مقدمة
٣	١/١ مشكلة البحث
٤	٢/١ أهداف البحث
٤	٣/١ فروض البحث
٥	٤/١ متغيرات البحث
٦	٥/١ أهمية البحث
٦	٦/١ منهج البحث
٧	٧/١ أسلوب التحليل الإحصائي
٨	٨/١ مجتمع وعينة البحث
٩	٩/١ حدود البحث
١٠	١٠/١ الدراسات السابقة
١٩	١١/١ التعليق على الدراسات السابقة
٢٠	١٢/١ خلاصة الفصل

الصفحة	الموضوع
٥٢-٢١	الفصل الثاني: الذكاء الوجداني
٢١	مقدمة
٢٢	١/٢ مفهوم الذكاء عموماً
٢٣	٢/٢ مفهوم الوجدان
٢٥	٣/٢ الذكاء الوجداني
٢٧	٤/٢ الجذور التاريخية للذكاء الوجداني
٢٩	٥/٢ تعريف الذكاء الوجداني
٢٩	٦/٢ أهمية الذكاء الوجداني
٣٣	٧/٢ مكونات وأبعاد الذكاء الوجداني
٣٦	٨/٢ نظريات الذكاء الوجداني
٥٢	٩/٢ خلاصة الفصل
٦٨-٥٣	الفصل الثالث: الاحتفاظ بالمواهب البشرية
٥٣	مقدمة
٥٤	١/٣ مفهوم الموهبة
٥٥	٢/٣ عوامل الموهبة
٥٥	٣/٣ أنواع الموهبة
٥٦	٤/٣ إدارة الموهبة
٥٨	٥/٣ أهمية إدارة الموهبة
٥٩	٦/٣ المكونات الأساسية لإدارة الموهبة
٥٩	٧/٣ العوامل التي أدت إلى الحاجة لإدارة المواهب البشرية
٦٠	٨/٣ نظام وعملية إدارة الموهبة
٦١	٩/٣ عملية إدارة المواهب
٦٨	١٠/٣ العلاقة بين الذكاء الوجداني والاحتفاظ بالمواهب البشرية
٦٨	١١/٣ خلاصة الفصل

الصفحة	الموضوع
١٢٤-٦٩	الفصل الرابع: الدراسة الميدانية
٧٠	١/٤ إعداد قائمة الاستقصاء
٧٠	٢/٤ مجتمع الدراسة
٧١	٣/٤ عينة الدراسة
٧٤	٤/٤ أهداف الدراسة
٧٥	٥/٤ فروض الدراسة
٧٦	٦/٤ متغيرات الدراسة
٧٦	٧/٤ خطوات التحليل الإحصائي
٧٨	٨/٤ الأساليب الإحصائية المستخدمة
١٠٤	٩/٤ التحليل الإحصائي واختبار الفروض
١١٨	١٠/٤ النتائج والتوصيات
١٣٢-١٢٥	قائمة المراجع
١٢٥	أولاً: المراجع العربية
١٣٠	ثانياً: المراجع الأجنبية
١٤١-١٣٣	قائمة ملاحق
--	ملخص الدراسة باللغة العربية
--	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول

م	الجدول	الصفحة
١	الدراسات السابقة العربية والأجنبية المتعلقة بالذكاء الوجداني	١٠
٢	الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بإدارة المواهب	١٥
٣	ملخص أنواع الذكاء كما حدده Gardner	٥١
٤	الخصائص الديمغرافية لعينة البحث	٧٢
٥	مقاييس الاعتمادية والاتساق الداخلي لبعء إدراك الذات	٨٠
٦	مقاييس الاعتمادية والاتساق الداخلي لبعء إدارة الذات	٨١
٧	مقاييس الاعتمادية والاتساق الداخلي لبعء إدراك الآخرين	٨٢
٨	مقاييس الاعتمادية والاتساق الداخلي لبعء إدارة الآخرين	٨٣
٩	مقاييس الاعتمادية والاتساق الداخلي للمتغير التابع (الاحتفاظ بالمواهب البشرية)	٨٥
١٠	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد الذكاء الوجداني	٨٨
١١	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد الاحتفاظ بالمواهب البشرية	٩١
١٢	التكرارات والنسب المئوية والإحصاء الوصفي لبعء إدراك الذات	٩٢
١٣	التكرارات والنسب المئوية والإحصاء الوصفي لبعء إدارة الذات	٩٣
١٤	التكرارات والنسب المئوية والإحصاء الوصفي لبعء الوعي الاجتماعي	٩٦
١٥	التكرارات والنسب المئوية والإحصاء الوصفي لبعء إدارة العلاقات الاجتماعية	٩٨
١٦	التكرارات والنسب المئوية والإحصاء الوصفي للمتغير التابع	١٠٢
١٧	معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	١٠٤
١٨	نتائج الإنحدار البسيط بين المتغير التابع y الاحتفاظ بالمواهب البشرية والمتغيرات المستقلة أبعاد الذكاء الوجداني	١٠٦
١٩	نتائج اختبار مان ويتي لاختبار وجود فروق بين الذكور والإناث من حيث الاحتفاظ بالمواهب البشرية	١١٤

الصفحة	الجدول	م
١١٤	نتائج كروسال ويلز لاختبار وجود فروق بين العاملين بحسب فئات السن من حيث الاحتفاظ بالمواهب	٢٠
١١٦	نتائج كروسال ويلز لاختبار وجود فروق بين العاملين بحسب فئات السن من حيث الاحتفاظ بالمواهب	٢١

فهرس الأشكال

م	الشكل	الصفحة
١	متغيرات الدراسة	٥
٢	درجة النضج الوجداني	٣٠
٣	مكونات الذكاء الوجداني	٣٢
٤	توضيح نظرية كولمان	٤٣
٥	أنواع الموهبة	٥٦
٦	متغيرات الدراسة	٧٦
٧	التحليل العاملي التوكيدي لأبعاد الذكاء الوجداني	٨٧
٨	التحليل العاملي التوكيدي لبعد الاحتفاظ بالموهب البشرية	٩٠
٩	أبعاد الاحتراق الوظيفي حسب درجة توفرها لدى عينة البحث	١٠١
١٠	شكل الانتشار بين X_1 إدراك الذات و Y الاحتفاظ بالموهب البشرية	١٠٨
١١	شكل الانتشار بين X_1 إدارة الذات و Y الاحتفاظ بالموهب البشرية	١٠٩
١٢	شكل الانتشار بين x_3 الوعي الاجتماعي و Y الاحتفاظ بالموهب البشرية	١١١
١٣	شكل الانتشار بين x_4 إدارة العلاقات الاجتماعية و y الاحتفاظ بالموهب البشرية	١١٣
١٤	شكل وسيط الاستجابات للاحتفاظ بالموهب البشرية بحسب فئات السن	١١٦
١٥	شكل وسيط الاستجابات للاحتفاظ بالموهب البشرية بحسب المؤهل العلمي	١١٧

الفصل الأول

الإطار العام للبحث والدراسات السابقة

المقدمة:

تواجه الإدارة الفعالة للمنظمات والموارد البشرية تحديات كثيرة فالمنظمات يتقلص حجمها ويعاد هيكلتها لمواجهة واستغلال المعلومات المتاحة للوصول إلى النجاح في عالم الأعمال، لاسيما في أيام تزداد فيها المنافسة يوم بعد يوم على الموارد المادية والبشرية في ظل البيئة الغير مستقره، وإن سعي المنظمات في تحديها لتحقيق إدارة المواهب لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال عمليات التطوير والتجديد التنظيمي والإداري والتقني، وهذا ما تقوم به كثير من المنظمات في الوقت الحالي لرفع قدراتها التنافسية وتحقيق التميز. ومن هنا يتعين على قادة تلك المنظمات إدراك أهمية تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية لمنظماتهم حتى تتماشى مع محاور التغيير والتطوير الأخرى.

ويختلف الأفراد في قدراتهم ونظرتهم للعمل ودرجة ارتباطهم واستجابتهم ومستويات الجهود المبذولة، ومن هذه القدرات التي يتميز بها بعض العاملين عن البعض الآخر ما يعرف بالذكاء الوجداني والذي بدأ في الوقت الحالي يجذب انتباه ممولي المنظمات والمؤسسات لما سوف يعود على تلك المنظمات من تنمية وتطوير في الأداء بين العاملين ومن قبلهم الباحثين. وتتعدد العوامل المؤثرة على سلوك العاملين، وتتأثر بعدة أبعاد وعناصر شخصيه، ومع ذلك تحرص الإدارة في سعيها لزيادة الفاعلية التنظيمية للمنظمة على توجيه وتحفيز وتطوير سلوك العاملين ليتفق مع أهداف المنظمة، وهنا تكمن حاجة المدير إلى فهم تلك العوامل المؤثرة على سلوك العاملين لديه بما يساعد ويحقق التلاؤم بين سلوك العاملين وأهدافهم مع أهداف المنظمة، وهنا يأتي الدور الهام بما يتمتع به المدير والقائد من ذكاء وقدرات وخاصة ما يعرف بالذكاء الوجداني.

ويعد مفهوم الذكاء الوجداني مفهوم حديث جذب انتباه كثير من الباحثين والعامه، ورغم أن أول من سمي الذكاء الوجداني (Emotional intelligence) هما " Salovey and Mayer " وذلك في عام ١٩٩٠ وقد ساعد بعد ذلك على انتشار هذا المفهوم هو " Daniel Goleman " في كتابه بعنوان: (Emotional Intelligence: why it can matter more than IQ) والذي كان إصداره في عام ١٩٩٥ و تبعته الكثير من المقالات التي توضح فكرة أن النجاح في الحياة الاجتماعية أو المهنية لا يعتمد على قدرات الفرد الذهنية

المجردة (الذكاء العقلي)، ولكن على ما يملكه الفرد من قدرات اصطلح على تسميتها بالذكاء الوجداني (الخضر، ٢٠٠٦: ١).

ولقد لعبت إدارة الموارد البشرية بأقسامها ووظائفها المختلفة، خلال القرن العشرين، دوراً كبيراً في تطوير إدارة المواهب، وهنا يرى (Heinen and onell, 2012) أن إدارة المواهب ممكن أن تكون أفضل وسيلة لخلق ميزة تنافسية طويلة الأمد، ميزة تنافسية مستدامة تتبع من قيمة وقدرات المواهب البشرية الخاصة بكل منظمة والتي لا يمكن تقليدها أو الحصول عليها من قبل المنافسين.

وهو ما يراه أيضاً (Odonez de Pablos, 2011) بأن العاملين الموهوبين بالمنظمة يمكن أن يكونوا مصدراً لميزة تنافسية على المدى الطويل.

لذلك تتناولت الدراسة أثر الذكاء الوجداني للقيادات الإدارية على الاحتفاظ بالمواهب البشرية.