



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر الذكاء الوجداني للقيادات الإدارية على الاحتفاظ بمواهب 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 على ورقة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد

الباحث / عماد الدين محمد ممدوح فضلون

إشراف

أ.د / ممدوح عبد العزيز الرفاعي د / عنایات إبراهیم محمد

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

٢٠١٨م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَفَوْقَ كُلِّ ذِي عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴾

صَدِيقُ اللَّهِ الْعَظِيمِ،

سورة يوسف- الآية (٧٦)



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

أثر الذكاء الوجданى للقيادات الإدارية على الاحتفاظ بالموهوب البشرية

دراسة تطبيقية على البنك الأهلي المصري في محافظات القاهرة والدربى

اسم الباحث: عماد الدين فضلون

الدرجة العلمية: ماجستير في إدارة الأعمال

الكلية: التجارة

الجامعة: عين شمس

سنة المنح: ٢٠١٨م

ب



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

رسالة ماجستير

اسم الباحث : عماد الدين فضلون

عنوان الرسالة: أثر الذكاء الوج다اني للقيادات الإدارية على الاحتفاظ ب المواهب 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 للأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس |
| ٢- الأستاذ الدكتور/ عمرو محمد أحمد عواد | أستاذ إدارة للأعمال بكلية التجارة - جامعة عين شمس |
| ٣- الدكتور/ محمد حامد حسن الأطمس | نائب مدير عام مركز المعلومات في البنك الأهلي المصري |

تاريخ المناقشة:

الدراسات العليا

أجازت الرسالة بتاريخ	ختم الإجازة
٢٠١٨/...../.....	٢٠١٨/...../.....
موافقة مجلس الجامعة	موافقة مجلس الكلية
٢٠١٨/...../.....	٢٠١٨/...../.....

إهداه

أهدي هذه الرسالة إلى:

مَنْ أَفْنَى عَمَرَهُ فِي سَبِيلِ الْمَسْلَمِ

(أبي الحبيب)

الَّذِي مَنْ كَانَتْ نِقْوَلُ لَهُ كَلَمًا نَهَرَةٌ وَقَصْدَةٌ (انهض

وَاسْتَهْنْ بِاللَّهِ وَلَا نَعْبُزْ)

(أمي الحبيبة)

مَرْفُقُهُ فِي مَهْمَاعِنِي إِلَيْهِ اللَّهُ بِهِ شَدَّهُ مَنْ

بِهِ أَزْرَيَ

(أخوتي)

الَّذِي يَأْسِمُنِي بِعِزْمَتِي الْمَسْنَقِيَّةِ

(الدكتورة هبة الحصيري)

شكر وتقدير

الشكر لله اولاً 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 واطموارد
البشتية في كلية التجارة جامعة عين شمس، الدكتور امربى القدوة لتفضله بالإشراف على
هذه الرسالة وطا قدرت من وقته وجلده في توجيه الباحث وحرصه الدائم في تقديم العون
فترة إشرافه على الرسالة في مرحلت اطاجستير واستفادت جداً من علمه وأخلاقه أكملدة
فلم اشعر يوماً أنه مشرف بسبب تواضعه الشديد بل كان لي بثباته اب واع كبير ..
فلسيادته كل الشكر والامتنان وجزاه الله عني وعن الباحثين غير أجزاء ومتمنعه ربي بكماله
الصحت وبارك في عمره.

والدكتورة عزيزات ابراهيم محمد، مدرس إدارة الأعمال في كلية التجارة
جامعة عين شمس لتفضلها بالإشراف على الرسالة وماقدمته لي من العون وتقديم كل
شيء في البحث العلمي في مرحلت اطاجستير، واستفادت جداً من علمها وأخلاقها ...
فلسيادتها كل الشكر والامتنان وجزاه الله عني وعن الباحثين غير أجزاء ومتمنعها ربي بكماله
الصحت وبارك في عمرها.

والأستاذ الدكتور عمرو أحمد عواد، أستاذ إدارة الأعمال كلية التجارة -
جامعة عين شمس، لقبوله المشاركة في بحثه المناقشة وأحكم على هذه الرسالة،
فللباحث الشرف أن يوضع اسم الدكتور على رسالته، كما استفاد الباحث كثيراً من الدكتور
حيث قد أعطاني في مرحلت التمهيدية مادة التطوير التنظيمي فلسيادته كل الشكر والامتنان
وجزاه الله تعالى عني وعن الباحثين غير أجزاء.

الدكتور محمد حامد الأطممس، نائب مدير عام مركز المعلومات في البنك
الأهلي المصري، لقبوله المشاركة في بحثه المناقشة وأحكم على هذه الرسالة، فللباحث
الشرف أن يوضع اسم الدكتور على رسالته، فلسيادته كل الشكر والامتنان وجزاه الله تعالى
عني وعن الباحثين غير أجزاء.

الباحث

مستخلص الدراسة باللغة العربية

أثر الذكاء الوج다اني للقيادات الإدارية على الاحتفاظ بالموهوب البشرية

دراسة تطبيقية على البنك الأهلي المصري في محافظات القاهرة الكبرى

الباحث/ عماد الدين محمد مدوح فضلو

كلية التجارة - جامعة عين شمس

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

- التعرف على مدى توفر أبعاد الذكاء الوجدااني لدى القادة في القطاع محل الدراسة.
- التعرف على مدى الحرص على الاحتفاظ بالموهوب البشرية في القطاع محل الدراسة.
- التعرف على طبيعة تأثير الذكاء الوجدااني على الاحتفاظ بالموهوب البشرية
- التعرف على ما إذا كان هناك علاقة بين بعض المتغيرات الديموغرافية على الاحتفاظ بالموهوب البشرية.
- تقديم مجموعة من التوصيات والمقترنات التي يمكن أن تفيد في تهيئة المناخ والبيئة التنظيمية الإيجابية لتعبئة جهود وطاقات العاملين الموهوبين لتحقيق الأداء المتميز في القطاع محل الدراسة.

تبعد أهمية هذه الدراسة من كونها تتناول دراسة الاحتفاظ بالموهوب 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 جوهرية طردية بين أبعاد الذكاء الوجدااني (الوعي الذاتي ، إدارة الذات ، الوعي الاجتماعي ، إدارة العلاقات الاجتماعية) والاحتفاظ بالموهوب البشرية.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضع
أ	آية قرائية
ب	تعريف الباحث
ج	لجنة المناقشة والحكم على الرسالة
د	إداء
هـ	شك
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

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٥٢-٢١	الفصل الثاني: الذكاء الوج다
٢١	مقدمة
٢٢	١/٢ مفهوم الذكاء عموماً
٢٣	٢/٢ مفهوم الوجدان
٢٥	٣/٢ الذكاء الوجدا
٢٧	٤/٢ الجذور التاريخية للذكاء الوجدا
٢٩	٥/٢ تعريف الذكاء الوجدا
٢٩	٦/٢ أهمية الذكاء الوجدا
٣٣	٧/٢ مكونات وأبعاد الذكاء الوجدا
٣٦	٨/٢ نظريات الذكاء الوجدا
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 أدى إلى الحاجة لإدارة المواهب البشرية
٦٠	٨/٣ نظام وعملية إدارة الموهبة
٦١	٩/٣ عملية إدارة المواهب
٦٨	١٠/٣ العلاقة بين الذكاء الوجدا والاحتفاظ بالمواهب البشرية
٦٨	١١/٣ خلاصة الفصل

قائمة المحتويات

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 ملحوظ
--	ملخص الدراسة باللغة العربية
--	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

فهرس الجداول

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

فهرس الجداول

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

فهرس الأشكال

الصفحة	الشكل	م
٥	متغيرات الدراسة	١
٣٠	درجة النضج الوجداني	٢
٣٢	مكونات الذكاء الوجداني	٣
٤٣	توضيح نظرية كولمان	٤
٥٦	أنواع الموهبة	٥
٧٦	متغيرات الدراسة	٦
٨٧	التحليل العاملی التوکیدی لأبعاد الذكاء الوجداني	٧
٩٠	التحليل العاملی التوکیدی لبعد الأحفاظ بالموهبة البشرية	٨
١٠١	أبعاد الأحتراق الوظيفي حسب درجة توفرها لدى عينة البحث	٩
١٠٨	شكل الانتشار بين X1 إدراك الذات و Y الأحفاظ بالموهبة البشرية	١٠
١٠٩	شكل الانتشار بين X1 إدراة الذات و Y الأحفاظ بالموهبة البشرية	١١
١١١	شكل الانتشار بين x3 الوعي الاجتماعي و Y الاحفاظ بالموهبة البشرية	١٢
١١٣	شكل الانتشار بين x4 إدارة العلاقات الاجتماعية و y الاحفاظ بالموهبة البشرية	١٣
١١٦	شكل وسيط الاستجابات للاحفاظ بالموهبة البشرية بحسب فئات السن	١٤
١١٧	شكل وسيط الاستجابات للاحفاظ بالموهبة البشرية بحسب المؤهل العلمي	١٥

الفصل الأول

الإطار العام للبحث والدراسات السابقة

المقدمة:

تواجه الإدارة الفعالة للمنظمات والموارد البشرية تحديات كثيرة فالمنظمات يتقلص حجمها ويتعاد هيكليتها 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 مستقرة، وإن سعي المنظمات في تحديها لتحقيق إدارة المواهب لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال عمليات التطوير والتجديد التنظيمي والإداري والتكنولوجي، وهذا ما تقوم به كثير من المنظمات في الوقت الحالي لرفع قدراتها التنافسية وتحقيق التميز. ومن هنا يتتعين على قادة تلك المنظمات إدراك أهمية تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية لمنظوماتهم 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 الوج다كي والذى بدأ في الوقت الحالى يجذب انتباھ ممولي المنظمات والمؤسسات لما سوف يعود على تلك المنظمات من تتميمه وتطوير في الأداء بين العاملين ومن قبلهم الباحثين. وتتعدد العوامل المؤثرة على سلوك العاملين، وتنثر بعدة أبعاد وعناصر شخصية، 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 ويفعل التلاويم بين سلوك العاملين وأهدافهم مع أهداف المنظمة، وهنا يأتي الدور الهام بما يتمتع به المدير والقائد من ذكاء وقدرات وخصائص ما يعرف بالذكاء الوجداكي.

المجردة (الذكاء العقلي)، ولكن على ما يملكه الفرد من قدرات اصطلاح على تسميتها بالذكاء الوجداني (الحضر، 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 (Odomez 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.