

علاقة الذكاء الوجداني عند المديرين بإدارة الموهبة وجودة الحياة الوظيفية للعاملين في

القطاع المصرفي - جمهورية مصر العربية

د. أيمن عبد العال مبارز

مدرس ادارة الاعمال بقسم العلوم الادارية

الكلية الكندية الدولية (CIC)

الكلمات المفتاحية :

الذكاء الوجداني Emotional Intelligence - إدارة الموهبة Talent Management - جودة الحياة الوظيفية - Quality Work Life (Q W L)

١- الخلاصة :

يهدف هذا البحث إلي دراسة العلاقة بين الذكاء الوجداني عند المديرين وإدارة الموهبة وجودة الحياة الوظيفية في القطاع المصرفي - جمهورية مصر العربية ، بالتطبيق علي البنك التجاري الدولي في محافظات القاهرة الكبرى (القاهرة - الجيزة - القليوبية) ، وقد بلغ حجم العينة من المديرين ١٩٦ مفردة، ومن العاملين بالبنك ٣١٣ مفردة، وذلك بالإعتماد علي عينة احتمالية عشوائية بسيطة ، وقد تم جمع البيانات بإستخدام قائمتي إستقصاء موجهة لهذا الغرض، والتي تم توزيعها بإستخدام قوائم مطبوعة .

تم تحليل البيانات بإستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية ، وقد تم الإعتماد علي الإحصاء الوصفي للمتغيرات الخاصة بسمات مفردات عينة البحث ثم الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث المستقلة ، والتابعة . هذا ويشمل الإحصاء الوصفي كل من : المتوسط الحسابي المرجح، الإنحراف المعياري، معامل الاختلاف والترتيب على أساس القيم الأقل تشتتاً أو الأكثر تجانساً.، هذا وتشير معظم الدراسات إلى فئات المتوسط المرجح وفقاً لمعايير الموافقة وعدم الموافقة في إطار مقياس ليكرت Likert Scale المستخدم بهذا البحث. وقد أوضحت النتائج التالي :

■ توجد علاقة معنوية موجبة بين أبعاد الذكاء الوجداني لكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الإجتماعي ، والقدرة علي التكيف ، وبين الأبعاد الداخلية المتعلقة بإدارة الموهبة لكل من: تدريب وتنمية المواهب ، التعاقب الوظيفي للمواهب، الاحتفاظ بالمواهب ، توجد علاقة معنوية موجبة بين أبعاد الذكاء الوجداني لكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الإجتماعي ، والقدرة علي التكيف ، وبين الأبعاد الداخلية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية لكل من: العدل والمساواة ، الأمان والاستقرار الوظيفي، المشاركة في إتخاذ القرارات . ويوصي الباحثان البنك بالمحافظة على الموارد البشرية في البنك محل البحث بكافة مستوياتها الإدارية الذي يمتلكون أبعاد الذكاء الوجداني جميعها أو بعضها وذلك بتحفيظهم ماديا ومعنويا ، وعلى إدارة المواهب البشرية تحديدا والعمل على إرضائها في بيئة عملها ، لما لذلك من تأثير على جودة الحياة الوظيفية. ، وقد إقترح الباحثان إجراء مزيد من البحوث المستقبلية للإجابة علي العديد من الأسئلة التي لا زالت مطروحة حول موضوع الذكاء الوجداني ، إدارة الموهبة، وجودة الحياة الوظيفية.

٢- المقدمة :

إن العنصر البشري هو الأهم في مكونات العملية الإنتاجية في المنظمات، لذا فمن الجدير أن يتم الإهتمام به بالشكل الذي يجعله قادرا علي تأدية مهامه الوظيفية علي أكمل وجه ، لاسيما في ظل ثورة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات ، و مع تصاعد موجة العولمة التي يشهدها القرن الحالي و تزايد التنافس على الأفراد وتزايد حدة هجرة العقول بين البلدان بصورة كبيرة، وظهر ما يعرف باسم حرب المواهب talent " war for " ، (Michaels et al., 2011) حيث تسعى دول العالم نحو جذب المواهب، وبذلك ظهر صراع داخل المنظمات في تلك الدول حول امتلاكها المواهب والذكاء البشري وتوظيفها لخدمة أهدافها، وبدأت في وضع الإستراتيجيات ووسائل إدارة المواهب، وربطها بخطط تطوير الموارد البشرية المستقبلية لصياغة منظومة التميز، و إقترح الآليات اللازمة لتوفير البيئة التنظيمية الملائمة لنمو تلك المواهب وتكوين القيادات القادرة على بناء المستقبل وتحفيزها المتواصل لامتلاك القدرات التنافسية ، وهذا ما أكده جولمان في اجائه حول الذكاء العاطفي

(Goleman 2000) حيث يذكر أن اعتراف الباحثين بأن الذكاء يؤثر بنسبة ٢٠٪ على نجاحنا بينما قد تؤثر الانفعالات كمسئول عن النجاح بنسبة ٨٠٪ الباقية.

وهناك إهتمام بدراسة مفهوم الذكاء الوجداني بصفة عامة لما يتميز به من تأثير وإنعكاسات متوقعة علي الكثير من الجوانب الإجتماعية بصفة عامة والإدارية بصفة خاصة ، حيث يعد مفهوم الذكاء الوجداني من بين أكثر المفاهيم السيكولوجية التي يدور حولها النقاش بين المسؤولين عن إتخاذ القرار في مختلف المجالات ، لما في ذلك المفهوم من تأثير علي حياة الأفراد (حسين ٢٠٠٧).

وقد ظهرت العديد من النظريات الخاصة بالذكاء، والتي توالفت في الظهور نحو مفهوم النفس البشرية والعلاقات الإجتماعية وإدارة الذات، ومنها نظرية الذكاء المتعدد (Gardner) التي فتحت المجال لنظريات أخرى مثل نظرية الذكاء الوجداني والتي كانت تمثل جهود كل من (Mayer & Salovey) ثم بعد ذلك تناولها (Goleman) وتوالفت إهتمامات الباحثين بهذه النظرية الجديدة (محمود ٢٠٠٧) ، فعلي الرغم من أن أول من أطلق مصطلح الذكاء الوجداني (Mayer & Salovey) عام ١٩٩٠ إلا أن (Goleman) له الفضل في إنتشار هذا المفهوم ولماذا هو أكثر أهمية من نسبة الذكاء، وتبع ذلك سلسلة من المقالات والأبحاث التي تناولت الجوانب النظرية، وتطبيقات المفهوم في المجالات التربوية والإجتماعية، وقد شرح (Goleman) عام ١٩٩٨ مع فريق عمله في بحوث متعددة فيما بعد، وخاصة في كتابه (القيادة الأساسية) إدراك قوة الذكاء الوجداني في المنظمات عام ٢٠٠٢ ، وركز Goleman في نظريته علي مهارات الذكاء الوجداني في المواقع العملية والتنظيمية، حيث عرف المهارة بأنها قدرة مكتسبة تستند إلي الذكاء الوجداني وتؤدي إلي التفوق في أداء العمل (Goleman 2008)

وهو ما دفع الباحثان إلي التركيز علي الذكاء الوجداني لدي المديرين والمسؤولين عن إتخاذ القرار في المنظمات وبصفة خاصة البنوك لما لهذا القطاع من أهمية علي الإقتصاد وأثر ذلك الذكاء الوجداني لدي المديرين والمسؤولين عن إتخاذ القرار علي إدارة الموهبة في هذا القطاع ، بدءً من إستقطاب الموهبة، وتنمية وتدريب المواهب ، وانتهاء بإدارة التعاقب الوظيفي للمواهب في هذا القطاع.

وقد تعددت الدراسات التي تناولت قضية إدارة الموهبة ، فمنها من تناول مفهوم إدارة الموهبة ومنها من تناول الممارسات المرتبطة بها، والبعض الآخر تناول علاقاتها بالمتغيرات التنظيمية مثل الأداء التنظيمي ، إنتاجية العاملين ، الرضا الوظيفي ، الميزة التنافسية ، القيادة، وغيرها من المتغيرات الأخرى ، مما يؤثر علي جودة الحياة الوظيفية التي يعملون بها، فإن سادت حالة الرضا الوظيفي جراء جودة الحياة الوظيفية فمن الطبيعي أن تكون نتائج ومخرجات الأعمال إيجابية وكذا أداء هؤلاء العاملين متأثراً بجودة الحياة الوظيفية التي يعملون بها.

من هنا تظهر أهمية صياغة واقع الحياة الوظيفية للمديرين والتي تتأثر بطبيعة شخصيتهم، ومدى قدرتهم علي تسخير العوامل العاطفية والعقلية التي يتمتعون بها في التعامل مع رؤسيتهم بما ينعكس علي أدائهم .

ولكن هناك ندرة علي حد علم الباحثين في الدراسات العربية والغربية التي تناولت أثر الذكاء الوجداني لدي المديرين والمسؤولين عن إتخاذ القرار علي إدارة المواهب بأبعادها الثلاثة التي يتناولها هذا البحث ، وأيضاً علي جودة الحياة الوظيفية للعاملين .

نظراً لما توفره الدراسة الإستطلاعية من معلومات ساهمت في بلورة موضوع البحث، كما تسهم في توفير قدر من المعرفة حول مجتمع البحث ، لذلك قام الباحثان بعمل دراسة إستطلاعية علي البنك التجاري الدولي - مصر (فروع البنك بمحافظة القاهرة الكبرى - القاهرة ، الجيزة ، القليوبية) ، وقد تبين للباحثين أهمية توافر بعض أبعاد الذكاء الوجداني لدي هؤلاء المديرين بإدارة الموهبة والتخطيط والتعاقب الوظيفي، وما لذلك من تأثير علي إستقطاب وتنمية المواهب المختلفة لدي العاملين بالمنظمة وأيضاً علي جودة الحياة الوظيفية للعاملين ، وهو ما أثار إنتباه الباحثين ودعاهما للقيام بهذا البحث في مجال البنوك للأهمية الكبرى لهذا المجال، ليس فقط علي الصعيد المحلي بل وعلي الصعيد العالمي .

٣- الدراسات السابقة :

٣-١: الذكاء الوجداني

منذ أواسط الثمانينات اهتم علماء النفس بمفهوم الذكاء الوجداني بشكل متزايد وكان ذلك واضحاً عند علماء النفس الأمريكيين وبدا الإهتمام به مؤخراً تحت عنوان: الذكاء الوجداني بحيث لاحظ الباحثان أن هناك عدة ترجمات عربية لمصطلح الذكاء الوجداني ، منها : الذكاء الانفعالي ،

الذكاء العاطفي ، ذكاء المشاعر ، الذكاء الشخصي ، وقد عرّف (Hein,2004) الذكاء الوجداني بأنه القدرات العقلية التي تولد مع الحساسية للانفعالات وتكون كافية إلى أن يستطيع الفرد تعلمها وإدارتها كمهارة تساعده على التوافق النفسي لمواجهة الأحداث . كما عرّف Goleman الذكاء العاطفي بأنه : قدرتنا على فهم انفعالنا وانفعالات الآخرين ومعرفة التعامل مع النفس ومع الآخر وان سيطرتنا على انفعالنا هي أساس الإرادة وأساس الشخصية (Goleman2000) .

- مكونات الذكاء الوجداني :

من خلال ما صدر من دراسات حول الذكاء الوجداني، تم التوصل إلي أن الذكاء الوجداني مفهوم متعدد الأبعاد يتكون من عدة مكونات أساسية هي (النمري ٢٠٠٩) :

١- المعرفة الإنفعالية : وهي الركيزة الأساسية للذكاء الوجداني وتتمثل في القدرة علي الإنتباه والإدراك الجيد للإنفعالات والمشاعر الذاتية وحسن التمييز بينهما .

٢- إدارة الإنفعالات : القدرة علي التحكم في الإنفعالات السلبية وتحويلها لإنفعالات إيجابية .

٣- تنظيم الإنفعالات : بمعنى القدرة علي تنظيم الإنفعالات والمشاعر ، وتوجيهها نحو تحقيق الإنجاز والتفوق ، وإستعمال الإنفعالات والمشاعر في صنع أفضل القرارات .

٤- التعاطف : القدرة علي إدراك إنفعالات الآخرين ، وفهم مشاعرهم والتعامل معهم .

٥- الإتصال : القدرة علي التأثير الإيجابي علي الآخرين عن طريق إدراك إنفعالهم ومشاعرهم .

٦- الوعي بالذات (الذكاء الشخصي) : بمعنى القدرة علي التعرف وتفهم الشعور الشخصي، ومعرفة الأشياء التي تحفزنا، وتأثير ذلك علي الآخرين .

٧- الوعي الإجتماعي (الذكاء الإجتماعي) : القدرة علي التعرف بما يشعر به الآخرين والتعامل وفقا لإستجابتهم الوجدانية ، والتعامل بحساسية مع الثقافات والبيئات الأخرى .

٨- الإدارة الذاتية (القدرة علي التكيف) : القدرة علي إصدار الحكم والتفكير المتأني قبل القيام بأي تصرف، والقدرة علي التحكم في السلوك الفردي .

٩- المهارات الإجتماعية (القدرة علي التكيف) : القدرة علي بناء وإدارة العلاقات الإجتماعية بصورة فعالة، وتشمل القدرة علي التغيير بفعالية، القدرة علي الإقناع ، وبناء وقيادة فريق العمل .

ولما كان الذكاء الوجداني وفقا لـ (Bearon 2007) هو قدرة الفرد علي فهم مشاعره والتعبير عنها، وإمتلاك تقييم إيجابي للذات، والقدرة علي فهم مشاعر الآخرين، والقدرة علي إقامة علاقات ناضجة ومسؤلة دون أن تتحول إلي الإعتمادية علي الآخرين، ويتصف من يتمتعون بالذكاء الوجداني بالتعاؤل والمرونة والواقعية والنجاح في حل المشكلات والتعامل مع الضغوط ، ووفقا لكل من (Bar-On & Parker,2000) حيث عرّف الذكاء الوجداني بأنه : قدرة الفرد على فهم ذاته ، وفهم الآخرين من حوله وتقديره لمشاعرهم ، وتكيفه ومرورته تجاه التغيرات المحيطة به، والتعامل بطرق ايجابية مع المشكلات اليومية بما يمكنه من تحمل الضغوط النفسية التي يتعرض لها ، والتحكم في مشاعره ، وإدارتها بكفاءة من خلال الأبعاد التالية:

- الوعي بالمشاعر الذاتية (الذكاء الشخصي):

وهي معرفة الفرد لذاته والقدرة على التصرف توافقيًا على اساس تلك المعرفة وهذا الذكاء يتضمن ان يكون الفرد صورة دقيقة عن نواحي قوته وحدوده والوعي وامزجته الداخلية ومقاصده ودوافعه ومشاعره وحالاته المزاجية والانفعالية ومشاعره وعمليات التفكير والحدس ورغباته والقدرة على تأديب الذات وفهمها وتقديرها (حسين, ٢٠٠٦ : ١٤) ، كما يعرف الذكاء الشخصي على أنه الذكاء الاستبطاني الذي يقوم على التأمل الدقيق للقدرات الإنسانية وخصائصها ومعرفتها ويتضمن الوعي وإدراك العالم الداخلي للنفس، ويمتلك صاحبه القدرة علي التركيز على الأفكار الداخلية والوعي بالدوافع والثقة العالية بالنفس ، وتمكنه من القيام بالتأمل التحليلي للنفس(الخفاف, ٢٠١١ : ٢١٨) ، ويتمثل في فهم الفرد لذاته والآخرين بحيث يكون دائم الاتصال بمشاعره وبالتالي يستطيع أن يعرف كيف يعبر عنها وأن يحدد احتياجاته المرتبطة بها .

ويعرفه "Gardner 1999" " بأنه " القدرة على فهم الفرد لذاته وتكوين نموذج فعال (صورة ذهنية) عن ذاته تشتمل على رغباته ومخاوفه وقدراته وعمليات تفكيره وحدسه وحاجاته وقيمه وسلوكه .

وفي تعريف اخر ل Gardner, بأنه القدرة على فهم الذات والتعرف على كينونتها من خلال فهمه لمشاعره واحالته وتنظيم عالقته مع الآخرين والتعرف على مكامن القوة والضعف لديه في اتخاذ القرار المعتمد على حاجاته ومشاعره وأهدافه الذاتية) Gardner 2004 ، كماعرفه الشمسي ٢٠١٣ على أنه تأمل الشخص لذاته وفهمه لها وحب العمل بمفرده والقدرة على فهمه لأهدافه ونواياه.

- مكونات الذكاء الذاتي (الشخصي) :

- ١- الوعي بالذات: self-Awareness ويظهر في كل نشاط يميز وعي الفرد بنقاط القوة والضعف في خطته وأهدافه.
- ٢- التأمل: Reflection ويظهر في كل نشاط معرفي يميز وعي الفرد لتخيلاته وحدسه او تنبئه.
- ٣- الإستقلالية: Independence ويظهر في كل نشاط معرفي يتميز بالاعتماد الذاتي على التفكير (ابراهيم, ٢٠٠٨).

- الذكاء الإجتماعي / الكفاءة الاجتماعية : Social Intelligence

هو القدرة على الاستبصار بمشاعر الآخرين ودوافعهم وما يشغلهم هذه المعرفة بما يشعر به الغير تؤدي إلى تكوين علاقات حميمة بسهولة.

أهمية الذكاء الاجتماعي : The importance of social intelligence

رغم التحديات والتغيرات الكبيرة في العالم فمن الضروري غرس مهارات الذكاء الاجتماعي الفعالة ، ويتوجب على الفرد إتقان مهارات هذا الذكاء (Jar,2014:4) ، فالذكاء الاجتماعي هو مهارة قابلة للتعلم والذي بدوره يعمل على احتواء الصراعات التنظيمية والانقسامات داخل المنظمة ويضع حدا لها (Joseph & Lakshmi,2010:16).

وتشير البحوث والدراسات إلى أن وجود الذكاء الاجتماعي أمرا أساسيا لنجاح الفرد سواء كان ذلك في الحياة الاجتماعية أو الحياة العملية (Sigmar,2007:2) وأكد (Marshall,2011:2) بأن الذكاء الاجتماعي هو قدرة تطويرية وفاعلة على خلق التأثير المستمر وبناء العلاقات وتوسيع الاتصالات بين الآخرين داخل المنظمة.

ويرى (Erickson,2009; P148) ان هناك سببين للاهتمام بالذكاء الاجتماعي في منظمات الأعمال هما : أولا: إن القادة الذين يتمتعون بصفة الذكاء الاجتماعي لهم القدرة على وضع الحلول المثلى للمشاكل أثناء العمل بدلا من الحلول الموضوعية مسبقا من قبل الأفراد ، والثاني : السرعة في وضع هذه الحلول ، ويضاف اليهما سبب ثالث وهو أن الحل الذي يتخذ داخل المنظمة يمثل نوع من العدالة والشرعية (Ascalon et al,2006:3) بأن العالم لا يزال في عولمة سريعة وأن الحدود بين المنظمات تتلاشى يوم بعد يوم سواء أن على المستوى المحلي أو العالمي ، وزيادة أفتتاح الأسواق الجديدة وزيادة تعيين العاملين في مختلف الوظائف ، وهذا ما يطلق عليه تحديات العولمة الحقيقية للمنظمات ، وهنا يبرز دور الذكاء الاجتماعي في التعامل مع هذه التحديات التي تواجه منظمات الأعمال.

وأشار العلماء إلى أهمية الذكاء الاجتماعي للقادة في منظمات الأعمال وخصوصا الذين يشغلون أعلى مستوى من الهرم التنظيمي ، على تحقيق الصحة التنظيمية والأداء العالي لمنظماتهم (Carmelli,2003:789) . فقد أصبحت المعرفة هي الأساس في عمل منظمات الأعمال، وهناك مراحل أساسية قبل أن يصل الفرد إلى خلق هذه المعرفة في البيئات المتعددة والمعقدة ، ألا وهي ضمان وجود نظام التفاعل الاجتماعي والمشاركة بين الأعضاء وهنا يبرز دور الذكاء الاجتماعي في تعزيز التفاهم المتبادل في ترسيخ المعرفة داخل المنظم (Mustapha&Nishida,2008:1107).

ويرى (Dautenhahn,1997:418) بأن الذكاء الاجتماعي يلعب دورا أساسيا في حل المشاكل الاجتماعية في منظمات الأعمال، وتتطلب المنظمات قادة يتحلون بميزة الذكاء الاجتماعي سواء كان ذلك في الأفراد أو عند التفاوض مع المنافسين ، وهذه الميزة هي بمثابة موهبة القادة بوصفها القدرة على التعرف على الأنماط وأخذ القرارات وكيفية الحصول على المدخلات الأساسية للمنظمة (Goleman & Boyatzis,2008) ، فالذكاء الاجتماعي يعد العنصر الرئيسي للقيادة ولكيفية التعامل مع الأفراد لانجاز المهام (Kobe et al, 2001:1)

- القدرة علي التكيف :

ويتمثل هذا البعد في تصرف الفرد بمرونة وواقعية مع صور التغير المختلفة، كما تذكر المرونة هي مجموعة من الصفات التي توفر للناس القوة والجلد لمواجهة العقبات الشاملة التي تعترض حياتهم ،.وتتمثل في:

(مواجهة الضغوط النفسية) وتعني كفاءة الفرد في إدارة شؤون حياته في مواجهة الضغوط المختلفة وإن يتم معرفة كيفية معالجة أو التعامل مع المشاعر التي تؤذي أو تزعجه، و(الاستقرار المزاجي) وهي الدافعية الذاتية والتحكم بالذات والاستمرار بحيث يكون الأمل مكون أساسي للدافعية .وكما ذكر (Bar-On & Parker,2000) هي النظرة الايجابية للفرد تجاه الأمور المختلفة بحيث يكون مصدر سرور لمن حوله ويتمتع بمشاعر الرضا والتفاؤل.

اما عن الذكاء الوجداني عند المديرين :

فيعتقد (Goleman) أن نجاح المنظمة يرتبط بمستوي الذكاء الوجداني لدي مدراءها ، وأن هؤلاء يجب عليهم التعرف علي مشاعر الأفراد في الوسط المهني الذين يعملون فيه.، والتدخل عند حدوث مشاكل، وإدارة إنفعالاتهم الذاتية من أجل كسب ثقة هؤلاء العاملين، ويشير (Bourey & Mayar 2009) إلي أنه بينما يحتاج الناس الي قدر من الذكاء لكي يتصرفوا بطريقة جيدة، فإن الذكاء الوجداني هو الذي يميز المديرين والقادة المميزين.

ويستعمل Goleman مصطلح الفهم التنظيمي أو الوعي التنظيمي الذي يدل علي القدرة علي معرفة العلاقات التي تسود فريق العمل، ويعتقد أن القدرة علي التواصل الإجتماعي في بيئة العمل له علاقة بمهارات التأثير وحل الصراعات وتحفيز وتشجيع العاملين بالمنظمة .

ويري (Burbeck 2009) أن الذكاء في العلاقات مع الآخرين يتكون من أربع قدرات هي :

١- القدرة علي تنظيم المجموعات .

٢- القدرة علي تقديم الحلول التفاوضية .

٣- القدرة علي اقامة العلاقات الشخصية.

٤- القدرة علي التحليل الإجتماعي .

إن المدير أو القائد الذي يمتلك قدرا كبيرا من الذكاء الوجداني يميل إلي التحفيز الجماعي لأعضاء الفريق ، ويستخدم الأسلوب الديمقراطي والتأثير الايجابي في أداء الفريق، ويكون له القدرة علي صنع القرارات بصورة أساسية علي مستوي الذكاء الوجداني لأعضاء الفريق (Mockay 2007) .

أي أنه يجب الإهتمام بالناحية الوجدانية أو الإنفعالية للمديرين وإنعكاس ذلك علي الأفراد علي اعتبار أنها وسيلة من وسائل توافق الفرد مع المتغيرات المتلاحقة التي تحيط به إنطلاقا من مشاعر الأفراد وإنفعالاتهم علي اعتبار انها من أهم المؤثرات في توجيه سلوكه وطريقة إتخاذ القرارات (Roster & Ciarrochi 2007) .

وبناء عليه يري الباحثان أن الذكاء الوجداني لدي المديرين ينعكس علي إدارة مواهب العاملين بالمنظمة وتنمية تلك المواهب والإحتفاظ بها، فمن خلال الإستعراض السابق للذكاء الوجداني وخصائص المديرين الذين يتمتعون به ، نستنتج أنه من أحد المزايا التي يتمتع بها المديرين الذين لديهم قدر عالي من الذكاء الوجداني هو القدرة علي إختيار وتنمية والإحتفاظ بالمواهب الموجودة بالمنظمة .

٣ - ٢ : إدارة الموهبة :

ظهر هذا المفهوم في اوائل التسعينات عندما شاع استخدام عبارة (حرب الموهبة) تعبيرا عن المنافسة الشديدة بين المنظمات لجذب أصحاب المواهب للعمل بها، وليس بين المنظمات فحسب ولكن إمتد التنافس علي المواهب بين الدول أيضا .

ولقد زاد الإهتمام بإدارة الموهبة في الوقت الحاضر وبلغ الأمر ببعض الكتاب أن يبرز أهمية هذا الموضوع ، من خلال تطور وظيفة الموارد البشرية في منظمات الأعمال إذ يقول (Bersin 2006) بأن وظيفة الموارد البشرية مرت بثلاث مراحل تاريخية، وذلك علي النحو التالي :

١- ادارة الأفراد : في الفترة من السبعينات والثمانينات ودوره الرئيسي التوظيف والمرتبات .

٢- إدارة الموارد البشرية: في الفترة من الثمانينات والتسعينات وأدركت المنظمات أهمية دور العنصر البشري ، وأنه من أهم الموارد بالمنظمات.

٣- إدارة الموهبة : بدأت منذ بدايات القرن الحادي والعشرين ولا زالت مستمرة ،وتتضمن عمليات وأنظمة موارد بشرية جديدة وبشكل متكامل جدا ، وأصبحت من شريك أعمال إلي تكامل مع الأعمال .

إدارة الموهبة وإدارة الموارد البشرية :

يوجد تصور لدي بعض الباحثين بأن إدارة الموهبة هي عمليات وممارسات تقليدية لإدارة الموارد البشرية، بينما البعض الآخر يري أن إدارة الموهبة يمكن تمييزها عن إدارة الموارد البشرية التقليدية بكونها إستراتيجية وتوجه نحو المستقبل، وذلك لأن إدارة الموارد البشرية تركز بشكل عام علي جميع العاملين بالمنظمة (المنهج الشامل)، بينما تركز إدارة الموهبة علي مجموعة محددة من العاملين الذين لديهم كفاءات ومهارات تميزهم عن غيرهم (المنهج الحصري) (Malaeb & Chanaron 2010) .

وقد أشار كل من (Alsakaraneh & Hong 2015 P1039) الي أن إدارة الموهبة وإدارة الموارد البشرية ترتبطان من الناحية النظرية، ولكن تختلفان في التحليل وذلك علي النحو التالي :

- لا تختلف إدارة الموهبة جوهريا عن إدارة الموارد البشرية، فهي تشمل علي جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإنه يمكن القول بأن إدارة المواهب تعبر عن مصطلح جديد يتم من خلاله إعادة تسمية إدارة الموارد البشرية، فهي تعكس إدارة جديدة يتم من خلالها إدارة الموهوبين بطريقة إستراتيجية .

- تشمل إستراتيجيات إدارة المواهب العديد من إستراتيجيات (وظائف) إدارة الموارد البشرية مع التركيز بشكل خاص علي كيفية إدارة المواهب والموهوبين، وفقا لهذا الرأي فإن إدارة المواهب هي الركيزة الأساسية في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

- تركز إدارة المواهب علي كفاءة عمليات التنمية التي تتم للموهوبين من خلال إدارة إستدامة وتطوير المواهب الجديدة والتي كانت موجودة بالفعل داخل المنظمات، والعمل علي الإحتفاظ بهم .

اما عن أبعاد إدارة الموهبة التي تناولها الباحثان فقد تمثلت فيما يلي :

- إستراتيجية تدريب وتطوير المواهب (Rita 2014 ; Mangusho et al 2015) ويقصد بها قيام المنظمة بمساعدة الموظفين الموهوبين علي تحسين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم، وذلك عن طريق تقديم برامج التدريب والتنمية المناسبة لهم، فمن خلال وجود خطة واضحة للنمو والتقدم الوظيفي تكون المنظمة قادرة علي تنمية المواهب التي تمتلكها ، مما يؤثر بشكل مباشر علي أداء الموظفين، ويمكن أن تتم برامج التدريب والتنمية بواسطة المديرين التنفيذيين ، أو عن طريق التعلم الإلكتروني، ويساعد تحديد الفرص والإحتياجات التدريبية بالشكل المنظم علي تقوية مهارات الأفراد الموهوبين، ومساعدتهم علي اكتساب قدرات ومهارات جديدة .

- إستراتيجية التعاقب الوظيفي للموهبة (Alsakaraneh & Hong 2015 P1040) حيث يتمثل هدف المنظمات التي تطبق إستراتيجية الإحلال الوظيفي في التنبؤ بالإحتياجات التنظيمية من المواهب أو الموارد البشرية الكفأة في المستقبل، وتعمل علي حماية الإحتياجات من الموارد البشرية وتضمن الإستقرار وتحقيق الرؤى الإستراتيجية للمنظمات، ولا تسعى تلك المنظمات إلي إكتشاف من سيشغل الوظائف القيادية بقدر ما يهتمها تصنيف الإمكانيات البشرية لكل فرد من التدريب والخبرات والمهارات والمعارف التي يحتاجونها لكي يصبحوا مدراء موهوبون، بمعنى أن تقوم المنظمة بإستقطاب وإختيار وتعيين وتطوير الموارد البشرية وخصوصا المواهب منها والذين يعتبرون أفضل المرشحين لمناصب قيادية، بهذه الطريقة يمكن للمنظمة تطوير مواهبها الخاصة دونما عناء يذكر .

- إستراتيجية الإحتفاظ بالمواهب (Sohail et al ,2011 ; Karunathilaka,et al 2015) حيث يمثل الإحتفاظ بالموهبة العملية التي تركز بشكل إستراتيجي علي إبقاء المواهب داخل المنظمة، من خلال تلبية إحتياجاتهم وتوقعاتهم ومكافأتهم علي أدائهم المتميز وتقديم الدعم المناسب لهم من رؤسائهم ، وبالتالي تحقيق رضاهم عن المنظمة وبقائهم فيها ، فالإحتفاظ بالموهبة يهدف إلي إتخاذ جميع الإجراءات اللازمة لتشجيع الموظفين علي البقاء لأطول فترة بالمنظمة، ومن هذه الإجراءات : التحفيز، وكسب الثقة والإحترام، تقييم الأداء الفعال، تقديم المكافآت ، الإستثمار الوظيفي، فهؤلاء الموهوبون هم الذين يقودون المنظمة للنجاح في المستقبل، وهم الذين لا تقدر المنظمة علي فقدانهم، فتكلفة إستبدال الموظف المربح للمنظمة والذي يضيف قيمة لها مكلف جدا .

ومن الوسائل التي تساعد المنظمات علي الإحتفاظ بالمواهب (Mangusho et al 2015) :

- إعطاء الموظفون ردود فعل مستمرة عن أدائهم.
- مساعدة الموظفين علي تحديد أهدافهم وربطها بالأهداف العامة للمنظمة، مما يعطيهم شعور بالأهمية البالغة لما يقومون به .
- تقديم التدريب المناسب للموظفين والذي يتضمن معلومات عن برامج إدارة الموهبة .
- إقامة علاقات قوية بين الموظفين والمديرين .

- الإعراف والتقدير بمجهوداتهم ومكافأتهم علي الأداء المتميز .
- تفعيل ساعات العمل المرنة .

٣-٣ : جودة الحياة الوظيفية :

تعد جودة الحياة الوظيفية من المواضيع الإدارية الهامة في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لما لهذا المفهوم من تأثير مباشر على الروح المعنوية للعنصر البشري وبالتالي على أداء المؤسسة والأفراد الذين يتمتعون بجودة حياة وظيفية مميزة يكون لديهم أداء عالي، ولديهم القدرة على مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية ، وفي المقابل المؤسسات التي تسعى إلى الاهتمام بالعنصر البشري كونه يمثل أحد المؤثرات القوية التي تقوم عليها الميزة التنافسية بين تلك المؤسسات من خلال توفير برامج جودة حياة وظيفية تتسم بالجودة والفاعلية للعاملين فإنها تمتلك الأدوات القادرة على تحقيق الميزة التنافسية، ومستوى عالي من الإنتاج .(ماضي 2016)

جودة الحياة الوظيفية تعني توفير ظروف عمل جيدة، وإشراف جيد، ومراتب ومكافآت مادية ومعنوية، قدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتحقيق جودة الحياة الوظيفية من خلال فلسفة علاقات العاملين التي تشجع استخدام جهود جودة الحياة الوظيفية لاعطاء العاملين فرص أكبر للتأثير على وظائفهم، والمساهمة الفاعلة على مستوى المنظمة ككل (Werther & Davis, 2002).

وقد حدد العمري واليافي 2017 عناصر الحياة الوظيفية بأنها العلاقات الاجتماعية، بيئة العمل، الرضا الوظيفي، الحوافز المادية، تقييم الأداء (العمري واليافي، 2017)، كما رأي (أبو شمالة 2018) أن عناصر جودة الحياة الوظيفية تتمثل في ظروف العمل المادية، العوامل الوظيفية، العوامل مالية، العوامل الصحية والسلامة المهنية (أبو شمالة 2018) ، وقد استعان الباحثان بالدراسات السابقة في اختيار عناصر جودة الحياة الوظيفية من حيث أهمية هذه الأبعاد تبعاً لطبيعة العمل بالبنوك والمؤسسات المالية . ((أبو شمالة 2016) ، (ماضي 2016) ، (Werther & Davis, 2002) ، (العمري واليافي، 2017) ، (جاد الرب، ٢٠٠٨)))

- الأمان والاستقرار الوظيفي

يعتبر الإحساس بالأمان من العوامل الهامة التي تؤدي إلى الشعور بالراحة والإستقرار والانتماء لبيئة العمل والإطمئنان، فهو من الحاجات التي تقف وراء استمرار السلوك البشري واستقراره وتساهم في رفع الروح المعنوية، وتحسين مستوى الأداء وتوثيق الالتزام التنظيمي، وزيادة الإنتاجية، وتحسين نوعية الخدمة المقدمة .

(Mahapatro, 2010, p402) فالعمل يساهم في تحقيق أهداف الأفراد وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، ولثبات الموظف واستقراره في عمله انعكاسات إيجابية عليه وعلى المؤسسة التي يعمل بها، فالموظف المستقر أكثر ما يشغله هو التكيف والتطبع بطباع جماعة العمل، وسرعان ما يتكيف معها ويتطبع بأساليبها، بعكس الموظف كثير التنقل فهو دائماً ما يبحث عن التكيف والتلاؤم، والتي سرعان ما يجد حلول لها حتى ينتقل إلى مكان آخر، علاوة على التفكير الدائم بعبء هذا التنقل ومكانه، ومقدرة هذا المكان على إشباع حاجاته، لذلك يلجأ إلى التغيب عن العمل نتيجة شعوره بالإحباط واليأس وعدم الإستقرار النفسي، والذي قد يرجع سببه إلى سوء العلاقة بين الموظفين، الشعور بالظلم في اخذ الحقوق، وعدم العدالة في المعاملة وتوزيع المهام ومنح الترقيات (حنفي، 2002م) .

أما من مزايا استقرار الموظف في وظيفته هو التقدم المهني وبلوغ أعلى السلم التدريجي بحكم إتقانه وتقانيه لعمله، مما يشكل أهمية مضاعفة للمنظمة يمكنها من الحفاظ بالأيدي العاملة المدربة صاحبة الخبرة، ويعفيها من تكاليف الإحلال والبحث عن الخبرات والكفاءات البديلة، كما يساعد في تقليص تكاليف التعيين والتدريب (بن منصور، ٢٠١٤م).

- العدل والمساواة

لقد أدرك الباحثون في العلوم الاجتماعية والإنسانية الأهمية التي تلعبها قيم ومبادئ العدالة داخل المنظمة .ويذكر بأن الجذور التاريخية لمفهوم العدالة التنظيمية تعود لنظرية العدالة والتي تقوم على فرض أساسي مفاده أن الأفراد العاملين يميلوا إلى الحكم على العدالة من خلال مقارنة مدخلاتهم إلى المخرجات التي يتسلمونها ومقارنة نسبة المدخلات الخاصة بهم مع زملائهم الآخرين (جرينبرج، بارون، ٢٠١٤ ،ص ١٧٥) . ووفقاً لتلك النظرية يشعر الفرد بالرضا عندما يتساوى المعدلان، ويسود الشعور بالظلم والتوتر عندما لا يتساويان (Karren, & Till 2011).

وتشير معظم الأدبيات التي تناولت موضوع العدالة التنظيمية لوجود أربع أبعاد رئيسية : (Rego& Cunha, 2006)

أولاً: العدالة التوزيعية: وتشير إلى عدالة المخرجات أو العوائد التنظيمية التي يحصل عليها الفرد وتعتبر الرواتب والحوافز وعبء العمل أمثلة على هذه المخرجات (Greenberg & Baron,2014 P176) .

ثانياً: عدالة التعاملات: وتشير إلى مدى إحساس الأفراد بعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات وهل هي مبنية على الإحترام والتقدير من عدمه .

ثالثاً: عدالة الإجراءات ويقصد بها عدالة توزيع الأعباء وتقييم الأداء، ممثلة بالخطوات التفصيلية الرسمية المستخدمة في اتخاذ القرارات التي تكفل اعتماد سياسات عادلة في هذا الإجراء، وآليات ومعايير واضحة لتحديد وتقييم نتائج المخرجات .وعليه يجب أن تكون هذه الإجراءات خالية من التحيز وتعتمد على معلومات دقيقة في اتخاذ القرار وتأخذ بالحسبان وجهات النظر لكافة الأطراف المتأثرة بالقرار (حواس، ٢٠٠٣م)، (Greenberg & Baron,2014 P178) .

رابعاً: عدالة المعلومات: و تركز على كفاية المعلومات التي توضح الأسباب التي تم استخدام الإجراءات بطريقة معينة، أو كيف تم تحديد هذه المخرجات؟ ولماذا؟ ما يخلق شرح وتفسير لهذه القرارات وإدراك لعدالة لهذه الإجراءات (خرموش، ٢٠١٤ م .)

ويلاحظ من جميع البنود السابقة أن كل بند يركز على جانب محدد، حيث عدالة التوزيع تركز على النتائج والمخرجات، وعدالة الإجراءات تركز على الوسائل والإجراءات ، وعدالة التعاملات تركز على المعاملة الشخصية، بينما عدالة المعلومات تركز على كفاية المعلومات المتاحة للموظفين.

- المشاركة في إتخاذ القرارات :

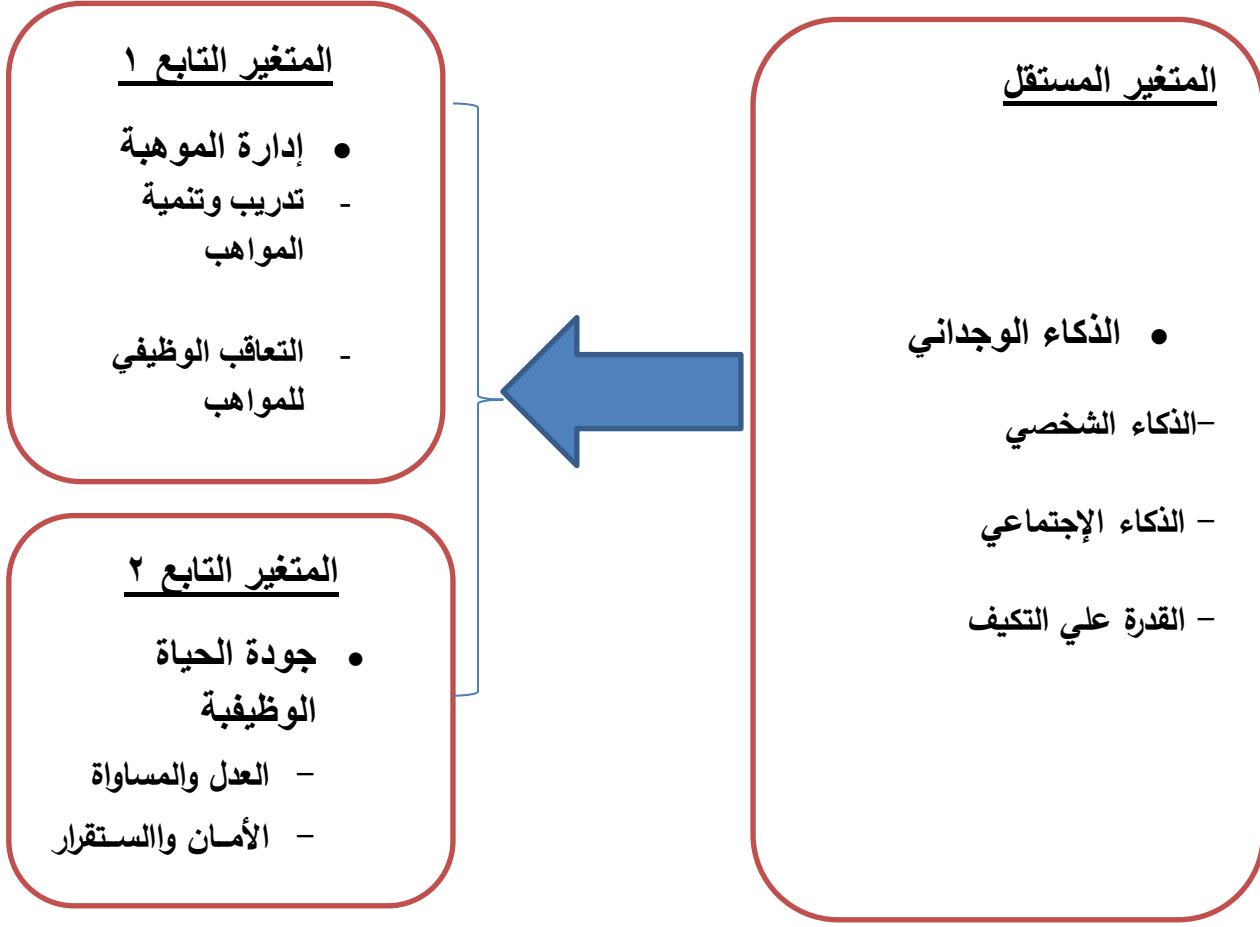
تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات من العوامل المهمة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعزيز انتمائهم للمؤسسة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرارات ، مما يجعلهم يبذلون كل ما في وسعهم، لتطوير العمل والارتقاء بالمؤسسة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة إلى أفضل مستوى ممكن، كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المؤسسة، والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها.(Greenberg & Baron 2009 .179).

لذلك يجب على المديرين والرؤساء أن يحرصوا على تفعيل نظم المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال اللجان وبرامج الشكاوى وبرامج المشاركة، وتقييض جزء من سلطاتهم لمرؤوسيههم فذلك يشعر المرؤوسين بقيمتهم وأهميتهم (الزهراني، ٢٠١٣- ٣٢)

للمشاركة في اتخاذ القرارات مزايا عديدة منها (جاء الرب، 2008 م، ص3):

- ١- تعزيز الرضا والالتزام لدى العاملين في المؤسسة.
- ٢- الحصول على آراء وإقتراحات وأفكار إبداعية وابتكارية.
- ٣- بناء كوادر وظيفية وتأهيلية للتقدم في المناصب القيادية مستقبلاً.
- ٤- حل المشكلات واتخاذ القرارات بطريقة أكثر ديمقراطية .

نموذج البحث :



شكل رقم (١)

وبناء علي ما سبق من الدراسات السابقة والاطار المفاهيمي فقد تمثلت فرضيات البحث فيما يلي :

- ١- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الوجداني وتنمية وتدريب المواهب في البنك التجاري الدولي علي مستوي فروع القاهرة الكبرى .
 - ٢- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الوجداني والتعاقب الوظيفي للمواهب في البنك التجاري الدولي علي مستوي فروع القاهرة الكبرى .
 - ٣- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين الذكاء الوجداني والإحتفاظ بالمواهب في البنك التجاري الدولي علي مستوي فروع القاهرة الكبرى .
- **الفرض الثاني :**
- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الوجداني علي جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالبنك .

ويتفرع عن ذلك الفرض الفرعية التالية:

- ١- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الوجداني علي جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالبنك (العدل والمساواة)
- ٢- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الوجداني علي جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالبنك (الأمان والإستقرار الوظيفي) .
- ٣- يوجد تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الذكاء الوجداني علي جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالبنك (المشاركة في إتخاذ القرارات) .

- متغيرات البحث والمقاييس المستخدمة

وفقا للنموذج السابق تتكون متغيرات البحث فيما يلي :

المتغير المستقل الأول- والذي يتمثل الذكاء الوجداني :

وسوف يتم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة أبعاد رئيسية وهي : (الذكاء الشخصي ، الذكاء الاجتماعي ، القدرة علي التكيف)

وسوف يعتمد الباحثان على مقياس (Goleman 2002) لقياس هذه الأبعاد , وهذه العبارات مصممة على غرار مقياس ليكرت حيث ١ = غير موافق علي الإطلاق ، ٥ = موافق تمام، مع إعادة صياغة بعض العبارات بما يتناسب مع متغيرات البحث الحالي .

• **المتغير التابع الأول - والذي يتمثل في إدارة الموهبة**

وسوف يتم قياس هذا المتغير من خلال ثلاث أبعاد، هي : (تدريب وتنمية المواهب ، التعاقب الوظيفي للمواهب ، الاحتفاظ بالمواهب)

وسوف يعتمد الباحثان على مقياس كل من : (Rita 2014 , Koranteng 2014) لقياس هذه الأبعاد , وهذه العبارات مصممة على غرار مقياس ليكرت حيث ١ = غير موافق علي الإطلاق ، ٥ = موافق تماما، مع إعادة صياغة بعض العبارات بما يتناسب مع متغيرات وأهداف البحث الحالي .

المتغير التابع الثاني - جودة الحياة الوظيفية للعاملين

• (العدل والمساواة ، الأمان والإستقرار الوظيفي ، المشاركة في اتخاذ القرارات)

وقد إعتد الباحثان على مقياس (Sirgy 2001) الذي قام بقياس الأبعاد الخاصة بكل من تقدير الذات، وتحقيق الذات، والحاجات المعرفية، والحاجات الاجتماعية ، والحاجات الصحية ، والإقتصادية والأسرية لقياس جودة الحياة الوظيفية .

- أسلوب جمع البيانات :

تم الإعتماد على قوائم الإستقصاء الموجهة وذات الغرض المعلن لجمع البيانات الأولية من مديري فروع البنك محل البحث، وكذلك العاملين في فروع البنك محل البحث، وقد تم الإعتماد على هذا الأسلوب في جمع البيانات بسهولة وبساطة إدارته وكذلك سهولة تحليل البيانات التي يتم تجميعها بواسطته ، وكذا إرتفاع درجة مصداقيته (إدريس ، ٢٠٠٢-٢٠٠٣).

ولقد صممت القوائم في ضوء أهداف البحث، وروعى في تصميمها ترتيب الأسئلة ترتيباً منطقياً مع تسلسل عناصر البحث والتركيز على الأسئلة المغلقة والتي تم تصميمها على أساس مقياس ليكرت المكون من خمس نقاط ، وذلك بغرض توفير الوقت وتسهيل ملأ القوائم.

- قائمة الإستقصاء الأولى:

وتوجه هذه القائمة إلى مديري الفروع والمشرفين على تلك الفروع في البنك التجاري الدولي في محافظات القاهرة الكبرى (القاهرة - الجيزة - القليوبية) ، التي تعتمد على الذكاء الوجداني لدي هؤلاء المديرين ورؤساء الأقسام والمشرفين علي هذه الفروع ، ويتضمن تصميم قائمة الإستقصاء مجموعة من العبارات وتدور هذه العبارات حول آراء مديري فروع البنك .

وقد تم تصميم هذه العبارات على غرار مقياس ليكرت الخماسي تتراوح من ١ إلى ٥ حيث أن ١- (غير موافق على الإطلاق)، ٢- (غير موافق)، ٣- (لا أعرف)، ٤- (موافق)، ٥- (موافق بشدة) على أن يتم إعطاء أوزان نسبية متدرجة وفقا لهذا المقياس.

وقد إستعان الباحثان بمجموعة من الدراسات والأبحاث والرسائل العلمية المنشورة وغير المنشورة في إعداد أسئلة الإستقصاء عن المتغيرات المستقلة والتابعة، وحرص الباحثان على أن تكون الأسئلة متنوعة (لتغطي أكبر قدر ممكن من تفصيلات كل متغير من المتغيرات)، وأيضا راعى الباحثان أن تكون الأسئلة موجزة (حتى يشجع المستقصى منه لإجابة الإستقصاء)، تحتوى قائمة الإستقصاء الأولى (بالمديرين والمشرفين على الفروع) على ١٥ عبارة ، وتهدف العبارات الواردة في هذه القائمة إلى قياس المتغير المستقل (الذكاء الوجداني)

العبارة من ١ : ٦ لقياس الذكاء الشخصي ، والعبارة من ٧ : ١١ لقياس الذكاء الإجتماعي ، العبارة من ١٢ : ١٥ لقياس القدرة علي التكيف .

- قائمة الإستقصاء الثانية :

وتشمل على البنود الخاصة بقياس المتغير التابع الأول والثاني الذي يتمثل في إدرة الموهبة، وجودة الحياة الوظيفية وذلك من خلال إستقراء آراء العاملين في فروع البنك المنتشرة على مستوى القاهرة الكبرى ،

وتحتوي القائمة على ٢١ عبارة لقياس آراء العاملين (بفروع البنك المنتشرة علي مستوي محافظات القاهرة الكبرى) فيما يتعلق بالأبعاد الثلاثة لإدارة الموهبة، وجودة الحياة الوظيفية والتي يمكن توضيحها على النحو التالي :

- العبارة من رقم ١ إلى رقم ٥ تقيس بعد تدريب وتنمية المواهب.
- العبارة من رقم ٦ إلى رقم ١٠ تقيس بعد التعاقب الوظيفي للمواهب.
- العبارة من رقم ١١ إلى رقم ١٥ تقيس بعد الاحتفاظ بالمواهب .
- العبارة من رقم ١٦ إلي رقم ٢٩ تقيس متغير جودة الحياة الوظيفية للعاملين .

- مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث

نظراً لطبيعة البحث والتي تنقسم فيه وحدة المعاينة إلى كل من:

١- مديري فروع مديري و المشرفين علي فروع البنك في محافظات القاهرة الكبرى

٢- العاملين بفروع البك في مختلف الإدارات والوظائف .

فسوف يكون لهذا البحث مجتمعين دراسة مختلفين وهم :-

١- مجتمع البحث الأول، ويتمثل في جميع مديري فروع البنك والمشرفين علي تلك الفروع في محافظات القاهرة الكبرى (القاهرة - الجيزة - القليوبية)

٢- مجتمع البحث الثاني، ويتمثل في جميع العاملين بالبنك .

ونظراً لأن محافظات القاهرة الكبرى يتوافر بها أكبر عدد من فروع البنك محل البحث، فسوف يتمثل مجتمع البحث في جميع العاملين بالبنك في محافظات القاهرة الكبرى .

(المديرين والمشرفين) في الفروع على مستوى محافظات القاهرة الكبرى

م	المحافظة	الفروع المنتشرة على مستوى محافظات القاهرة الكبرى	(المديرين والمشرفين) في الفروع على مستوى محافظات القاهرة الكبرى
٠.١	القاهرة	٢٩ فرع	١٩٣
٠.٢	الجيزة	٢٣ فرع	١٧١
٠.٣	القليوبية	٥ فرع	٦٦
		٥٧ فرع	٤٣٠

جدول رقم (١)

العاملون بالبنك في الفروع على مستوى محافظات القاهرة الكبرى
(عمالة دائمة & عن طريق الإسناد الخارجي)

م	المحافظة	الفروع المنتشرة على مستوى محافظات القاهرة الكبرى	العاملون بالبنك في الفروع على مستوى محافظات القاهرة الكبرى (عمالة دائمة & عن طريق الإسناد الخارجي)
٤.	القاهرة	٢٩ فرع	٨٨٤
٥.	الجيزة	٢٣ فرع	٥٩١
٦.	القليوبية	٥ فرع	١٥٤
		٥٧ فرع	١٦٢٩

المصدر: الموقع الرسمي للبنك على الإنترنت

- حجم العينة :

- بالنسبة لتحديد حجم العينة للمجتمع الأول ..

بالنسبة لتحديد حجم العينة من المجتمع الأول والذي يبلغ قوامه ٤٣٠ مفردة , سوف يعتمد الباحث على معادلة تحديد حجم العينة من الجداول الإحصائية المعدة لهذا الغرض . وعليه فإن حجم العينة لمجتمع البحث الأول من خلال الجدول = ١٩٦ مفردة سيتم توزيعهم بالتناسب لعدد المديرين علي مستوي الفروع .

- بالنسبة لمجتمع البحث الثاني :

نظراً لأن عملية تحديد حجم العينة تتأثر بعدة إعتبارات من أهمها حجم مجتمع البحث, وميزانية البحث, ودرجة الدقة المطلوبة, والجداول الإحصائية تعتبر من أهم وسائل تحديد حجم العينة والتي تأخذ في الحسبان كافة الإعتبارات السابقة (Emory & Cooper, 1995) وعليه فقد إعتد الباحثان على إستخدام تلك الجداول في تحديد حجم العينة والذي يبلغ قوامها ١٦٢٩ مفردة , بواقع ٣١٣ , (٣١٣ إستمارة يتم أيضا توزيعهم بالتناسب لعدد العاملين علي مستوي الفروع المختلفة لمحافظات القاهرة الكبرى) .

- التحليل الإحصائي ونتائج البحث :

مرحلة الإحصاءات الوصفية:

قام الباحثان باستخراج الإحصاء الوصفي للمتغيرات الخاصة بسمات مفردات عينة البحث ثم الإحصاء الوصفي لمتغيرات البحث المستقلة , والتابعة . هذا ويشمل الإحصاء الوصفي كل من : المتوسط الحسابي المرجح, الإنحراف المعياري, معامل الاختلاف والترتيب على أساس القيم الأقل تشتتاً أو الأكثر تجانساً.

هذا وتشير معظم الدراسات إلى فئات المتوسط المرجح وفقاً لمعايير الموافقة وعدم الموافقة في إطار مقياس ليكرت Likert Scale المستخدم بهذا البحث كما يلي:

الفئة	الاتجاه
١,٧٩-١,٠٠	تميل الإجابات إلى (غير موافق على الإطلاق)
٢,٥٩-١,٨٠	تميل الإجابات إلى (غير موافق)
٣,٣٩-٢,٦٠	تميل الإجابات إلى (محايد)
٤,١٩-٣,٤٠	تميل الإجابات إلى (موافق)
٥,٠٠-٤,٢٠	تميل الإجابات إلى (موافق بشدة)

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

(١) - الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics) :

تشمل المقاييس الإحصائية الوصفية كل من: المتوسطات الحسابية المرجحة والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والترتيب ، وذلك لتحديد خصائص مفردات عينة البحث من حيث مدى الموافقة على الأبعاد الخارجية المتعلقة بأبعاد الذكاء الوجداني لكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الاجتماعي ، والقدرة علي التكيف ، وكذلك الأبعاد الداخلية المتعلقة بإدارة الموهبة وجودة الحياة الوظيفية لكل من: تدريب وتممية المواهب ، التعاقب الوظيفي للمواهب، الاحتفاظ بالمواهب، العدل والمساواه ، الأمان والاستقرار الوظيفي، المشاركة في إتخاذ القرارات.

(٢) - التحليل العاملي التوكيدي (Confirmatory Factor Analysis (CFA) :

للتحقق من الصدق البنائي لمقياس الدراسة ، من خلال إختبار صدق الإتساق الداخلي التقاربي، والصدق التمييزي لأبعاد متغيرات الدراسة الخارجية ، والداخلية، والتأكد من مدى مطابقة الإطار الفكري للدراسة للواقع الميداني.

(٣) - إختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) :

لقياس ثبات الإتساق الداخلي لأبعاد متغيرات البحث المستقلة ، والتابعة ، والصدق الظاهري لمحتوى استبيان الدراسة.

(٥) مصفوفة إرتباط بيرسون: Pearson Correlation Matrix

لقياس معنوية العلاقة بين العلاقة بين الأبعاد الخارجية المتعلقة بأبعاد الذكاء الوجداني ، وبين الأبعاد الداخلية المتعلقة بإدارة الموهبة وجودة الحياة الوظيفية للعاملين.

(٦) - تحليل المسار Path Analysis :

لقياس الأثر المباشر بين المتغيرات الخارجية المتعلقة بالذكاء الوجداني ، وتلك الداخلية المتعلقة بإدارة الموهبة وجودة الحياة الوظيفية للعاملين، وبما يُمكن من صياغة نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) Structure Equation Modeling بواسطة برنامج Analysis of Moment Structures (AMOS 23) لكلا الفرضيين البحثيين.

جدول رقم (٣): معامل الثبات Cronbach's alpha والصدق الذاتي لأبعاد الدراسة

م	أبعاد الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
أولاً : المتغيرات الخارجية: أبعاد الذكاء الإجتماعي				
١	الذكاء الشخصي	٦	٠,٨٦١	0.928
٢	الذكاء الإجتماعي	٥	٠,٨٦٥	0.930
٣	القدرة علي التكيف	٤	٠,٨٤٩	0.921
ثانياً: المتغيرات الداخلية: أبعاد إدارة الموهبة وجودة الحياة الوظيفية				
٤	تدريب وتنمية المواهب	٥	٠,٨٤٧	0.920
٥	التعاقب الوظيفي للمواهب	٥	٠,٨٦١	0.928
٦	الاحتفاظ بالمواهب	٥	٠,٨٧٢	0.934
7	العدل والمساواه	٥	٠,٩٠٩	0.953
8	الأمان والاستقرار الوظيفي	٥	٠,٩٢٤	0.961
9	المشاركة فى إتخاذ القرارات	٣	٠,٧٠١	0.837

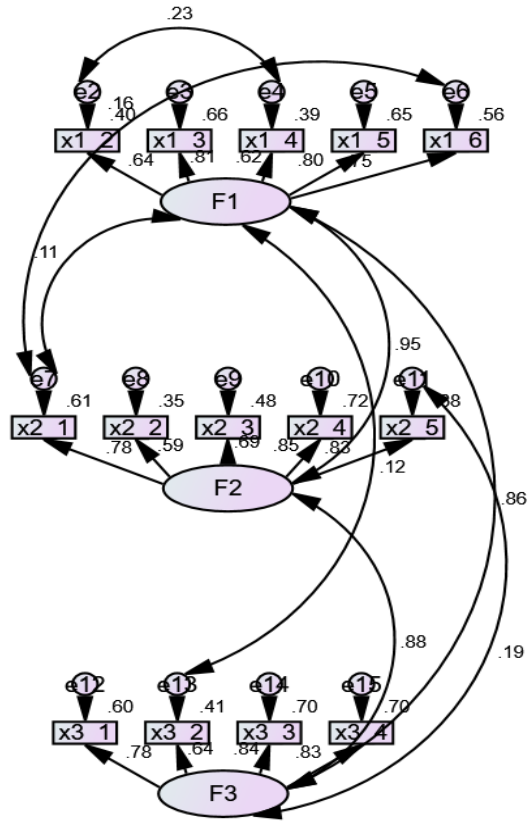
يتضح من الجدول رقم (٣) مايلي:

١- فيما يتعلق بأبعاد المتغيرات الخارجية المتعلقة بأبعاد الذكاء الإجتماعي ، نجد أن معاملات الثبات Cronbach's alpha، لقياس ثبات المحتوى والإتساق الداخلى لتلك الأبعاد قد بلغت قيم تتراوح بين (٠.٨٤٩-٠.٨٦٥) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة ، الأمر الذى انعكس أثره على الصدق الذاتى لمحتوى مقياس إتجاهات المستقصى ارائهم حيث بلغت قيم تتراوح بين (0.921-0.930) ، هذا وقد سجل أعلى ثبات لمحتوى أبعاد الدراسة بين كل من : الذكاء الإجتماعي ، الذكاء الشخصي ، القدرة علي التكيف ، بمعاملات ثبات (٠.٨٦٥) ، (٠.٨٦١) ، (٠.٨٤٩) على الترتيب. علماً بأن الحد الأدنى لمعاملات الثبات تتراوح بين (٠.٦٠-٠.٧٠) ، (Hair et al, 2014, P 90).

٢- فيما يتعلق بأبعاد المتغيرات الداخلية المتعلقة بأبعاد إدارة الموهبة وجودة الحياة الوظيفية ، نجد أن معاملات الثبات Cronbach's alpha، لقياس ثبات المحتوى والإتساق الداخلى لتلك الأبعاد قد بلغت قيم تتراوح بين (٠.٧٠١-٠.٩٢٤) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة ، الأمر الذى انعكس أثره على الصدق الذاتى لمحتوى مقياس إتجاهات المستقصى ارائهم حيث بلغت قيم تتراوح بين (0.837-0.961) ، هذا وقد سجل أعلى ثبات لمحتوى أبعاد الدراسة بين كل من : الأمان والاستقرار الوظيفي ، العدل والمساواه ، الاحتفاظ بالمواهب، التعاقب الوظيفي للمواهب ، تدريب وتنمية المواهب ، المشاركة فى إتخاذ القرارات، بمعاملات ثبات (٠.٩٢٤) ، (٠.٩٠٩) ، (٠.٨٧٢) ، (٠.٨٦١) ، (٠.٨٤٧) ، (٠.٧٠١) على الترتيب.

قياس الصدق العملي التوكيدي لإداة القياس:

٣- لقياس جودة توفيق عوامل الأبعاد الخارجية المتعلقة بإبعاد الذكاء الوجداني ، وتلك الداخلية المتعلقة بإدارة المهوية وجودة الحياة الوظيفية للعاملين ، تم تطبيق نموذج التحليل العملي التوكيدي لقياس كل من: صدق الإتساق الداخلي التقاربي convergent validity ، والصدق التمييزي validity discriminate ، حتى يتسنى الحكم على الصدق البنائي لإداة القياس ، وذلك على النحو التالي:

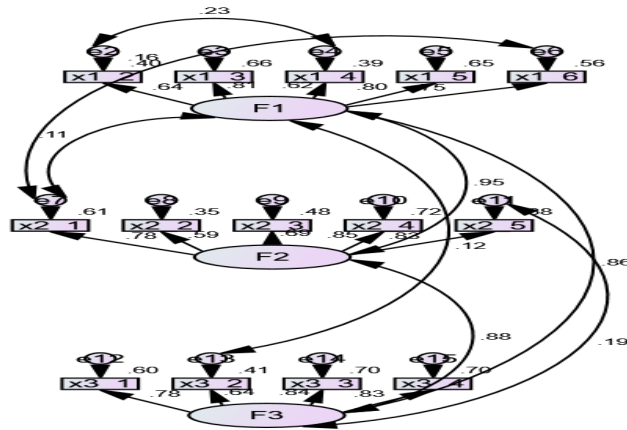


نموذج التحليل العملي التوكيدي النهائي لأبعاد الذكاء الوجداني

جدول رقم (٤)
تقديرات معاملات نموذج التحليل العاملي التوكيدي ومستوى معنويتها لأبعاد إدارة الموهبة وجودة الحياة الوظيفية للعاملين

HTMT	AVE	CR	قيمة اختبار "ت"	المسار المعيارى	العوامل والمؤشرات		
0.833	0.538	0.823	--	.671	y1_2	<---	تدريب وتنمية المواهب
			***12.460	.795	y1_3	<---	
			***10.733	.670	y1_4	<---	
			***12.374	.789	y1_5	<---	
0.877	0.559	0.863	--	.710	y2_1	<---	التعاقب الوظيفي للمواهب
			***14.266	.828	y2_2	<---	
			***11.387	.660	y2_3	<---	
			***11.916	.690	y2_4	<---	
			***14.359	.833	y2_5	<---	
0.873	0.620	0.867	--	.845	y3_1	<---	الاحتفاظ بالمواهب
			***14.857	.722	y3_2	<---	
			***16.776	.786	y3_4	<---	
			***16.995	.792	y3_5	<---	
0.912	0.659	0.906	--	.811	y4_1	<---	العدل والمساواة
			***19.258	.764	y4_2	<---	
			***15.992	.777	y4_3	<---	
			***17.346	.825	y4_4	<---	
			***17.455	.879	y4_5	<---	
0.928	0.712	0.925	--	.865	y5_1	<---	الأمان والاستقرار الوظيفي
			***20.241	.849	y5_2	<---	
			***17.452	.784	y5_3	<---	
			***21.501	.876	y5_4	<---	
			***20.031	.843	y5_5	<---	
0.693	0.530	0.693	--	.718	y6_1	<---	المشاركة فى إتخاذ القرارات
			***13.564	.738	y6_4	<---	

Normed Chi-Square=1.917 (sig=0.001) RMR= 0.030 GFI=0.900 AGFI=0.867 NFI=0.933 RFI=0.917 IFI=0.967 TLI=0.958
CFI=0.966 RMSEA=0.054(sig=0.172)



نموذج التحليل العاملي التوكيدي النهائي لأبعاد الذكاء الوجداني

شكل رقم (٢)

أولاً: نموذج التحليل العاملي التوكيدي النهائي لأبعاد الذكاء الوجداني:

جدول رقم (٥) تقديرات معاملات نموذج التحليل العاملي التوكيدي ومستوى معنويتها لأبعاد الذكاء الوجداني

HTMT	AVE	CR	قيمة اختبار "ت"	المسار المعياري	العوامل والمؤشرات		
0.864	0.531	0.848	--	.636	x1_2	<---	الذكاء الشخصي
			***9.442	.812	x1_3	<---	
			***8.733	.624	x1_4	<---	
			***9.368	.804	x1_5	<---	
			***8.822	.746	x1_6	<---	
0.885	0.568	0.866	--	.783	x2_1	<---	الذكاء الاجتماعي
			***8.372	.592	x2_2	<---	
			***9.959	.690	x2_3	<---	
			***12.652	.846	x2_4	<---	
			***12.255	.827	x2_5	<---	

0.872	0.603	0.857	--	.775	x3_1	<---	القدرة علي التكيف
			***9.145	.643	x3_2	<---	
			***12.461	.837	x3_3	<---	
			***12.401	.834	x3_4	<---	
Normed Chi-Square=1.323 (sig=0.038) RMR= 0.036 GFI=0.942 AGFI=0.912 NFI=0.949 RFI=0.932 IFI=0.987 TLI=0.983 CFI=0.987 RMSEA=0.041(sig=0.746)							

*** دالة عند مستوى معنوية أقل من (0,001).

يتضح من الجدول رقم (٤) مايلي:

١- أن جميع معاملات الانحدار المعيارية المقدره بنموذج القياس لعينة الدراسة الميدانية، والتي تعبر عن معاملات تشبع متغيرات الذكاء الوجداني وتأثيرها على كل من عوامل: الذكاء الشخصي ، الذكاء الإجتماعي ، والقدرة علي التكيف، أكبر من أوتساوي القيمة (0.50) ، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لمقياس البحث.

٢- أن جميع معاملات تحميل المتغيرات المشاهدة على العوامل الكامنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (0.001) ، مما يدل على أهمية المتغيرات المشاهدة في قياس المتغيرات الكامنة فيما يتعلق بعوامل أبعاد الذكاء الوجداني وتأثيرها على كل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الإجتماعي ، والقدرة علي التكيف.

٣- بلغت متوسط نسبة التباين المُفسر الإجمالية (AVE) لمقياس الدراسة (0.5673) ، وعلى مستوي أبعاد الذكاء الوجداني وتأثيرها على كل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الإجتماعي ، والقدرة علي التكيف ، تتراوح تلك القيمة بين (0.531-0.603) ، مما يدل على الصدق التقاربي Validity Convergent لمقياس الدراسة (Fornell & Larchker, 1981; Hair et al., 2014).

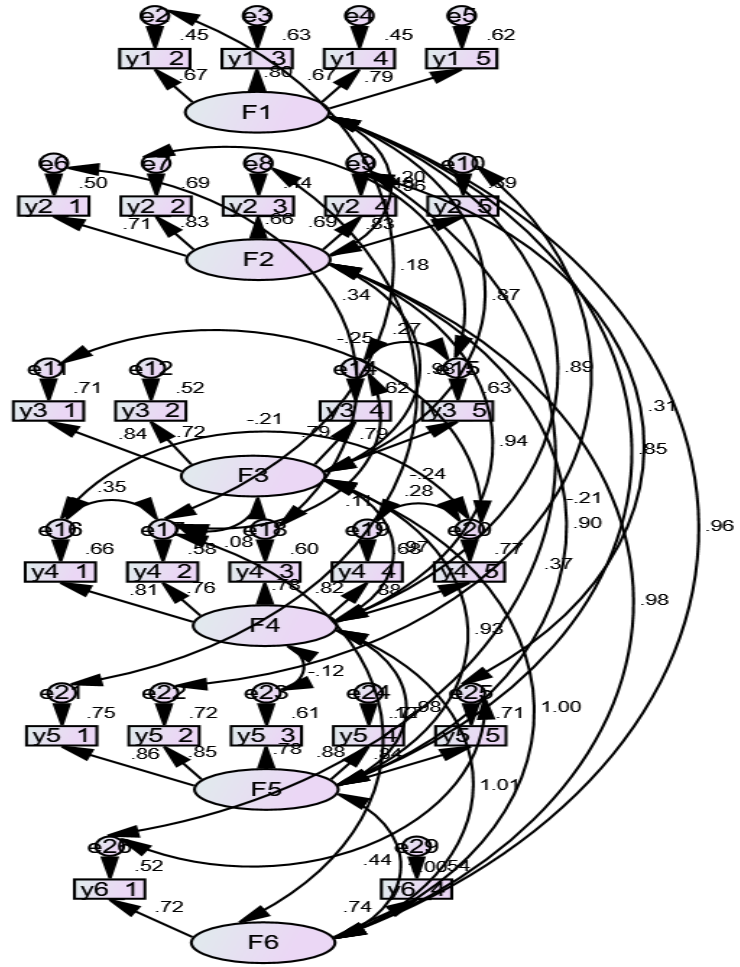
٤- بلغت قيم الثبات المركب Composite Reliability ، لعوامل الدراسة الكامنة ومؤشرات قياسها، (0.848 - 0.866) ، هو أحد مقاييس الإتساق الداخلي بين المتغيرات المشاهدة التي ترتبط بمتغير كامن معين ، وهي قيمة أكبر من الحد الأدنى لمعامل الثبات المركب (0.70) ، كما أنه أكبر من قيمة متوسط نسبة التباين المُفسر ، مما يؤكد على الصدق التقاربي لأبعاد أداة القياس فيما يتعلق بعوامل الذكاء الوجداني.

٥- لقياس الصدق التمييزي لإداة القياس ، فقد قدم كل من (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015) أسلوباً إحصائياً يعتمد على مصفوفة الإرتباط بين المتغيرات الكامنة، يسمى (HTMT) Heterotrait-monotrait ratio of the correlations ، على الا تزيد قيمة أختبار (HTMT) عن نقطة القطع (0.85) ، (Kline 2011) ، أو بحد أقصى (0.90) (Teo et al. 2008) ، حتى نضمن تحقق الصدق التمييزي لعوامل أبعاد الذكاء الوجداني وتأثيرها على كل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الإجتماعي ، والقدرة علي التكيف ، حيث تراوحت قيم ذلك المؤشر بين (0.864-0.885) ، وهي قيم تقترب من نقطة القطع النموذجية ، مما يدل على توافر الصدق التمييزي بمقياس الدراسة فيما يتعلق بعوامل الذكاء الوجداني.

٦- جميع مؤشرات جودة توفيق النموذج التوكيدي أعلى من نقاط القطع النموذجية (0.90) لكل من: جودة التوفيق GFI، جودة التوفيق المصحح AGFI، جودة التوفيق المعياري NFI، جودة التوفيق النسبي RFI ، جودة التوفيق المتزايدIFI ، جودة التوفيق توكر لويستل TLI ، جودة التوفيق المقارن CFI ، كما أن قيمة مؤشر كاي² المعياري Normed Chi-Square (1.323) أقل من القيمة (5) ، مما يدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر .

٧- بلغت قيم الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي RMR ، الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير RMSEA (0.036) ، (0.041) ، على الترتيب ، وهي قيمة أقل من نقطة القطع للبواقي (أقل من 0.08) ، مما يدل على جودة توفيق النموذج الكلي. ثانياً:

نموذج التحليل العاملي التوكيدي النهائي لأبعاد إدارة الموهبة وجودة الحياة الوظيفية للعاملين:



نموذج التحليل العاملي التوكيدي النهائي لأبعاد إدارة الموهبة وجودة الحياة الوظيفية للعاملين

يتضح من الجدول رقم (٥) مايلي:

١- أن جميع معاملات الانحدار المعيارية المقدره بنموذج القياس لعينة الدراسة الميدانية، والتي تعبر عن معاملات تشبع متغيرات إدارة الموهبة وجودة الحياة الوظيفية للعاملين وتأثيرها على كل من عوامل: تدريب وتنمية المواهب ، التعاقب الوظيفي للمواهب، الاحتفاظ بالمواهب، العدل والمساواه ، الأمان والاستقرار الوظيفي، المشاركة في إتخاذ القرارات ، أكبر من أوتساوى القيمة (٠.٥٠) ، مما يدل على صدق الاتساق الداخلي لمقياس البحث.

٢- أن جميع معاملات تحميل المتغيرات المشاهدة على العوامل الكامنة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٠١) ، مما يدل على أهمية المتغيرات المشاهدة في قياس المتغيرات الكامنة فيما يتعلق بعوامل أبعاد المتغيرات الداخلية المتعلقة بكل من: إدارة الموهبة وجودة الحياة الوظيفية للعاملين.

٣- بلغت متوسط نسبة التباين المُفسر الإجمالية (AVE) لمقياس الدراسة (٠.٦٠٣٠) ، وعلى مستوى أبعاد المتغيرات الداخلية ، تتراوح تلك القيمة بين (٠.٥٣-٠.٧١) ، مما يدل على الصدق التقاربي Convergent Validity لمقياس الدراسة (Fornell & Larchker, 1981; Hair et al., 2014).

٤- بلغت قيم الثبات المركب Composite Reliability لعوامل الدراسة الكامنة ومؤشرات قياسها، (0.69- ٠.٩٣) ، هو أحد مقاييس الإتساق الداخلي بين المتغيرات المشاهدة التي ترتبط بمتغير كامن معين ، وهي قيمة أكبر من الحد الأدنى لمعامل الثبات المركب (٠.٧٠) ، كما أنه أكبر من قيمة متوسط نسبة التباين المُفسر ، مما يؤكد على الصدق التقاربي لأبعاد أداة القياس فيما يتعلق بعوامل إدارة الموهبة وجودة الحياة الوظيفية للعاملين.

٥- لقياس الصدق التمييزي لإداة القياس ، فقد قدم كل من (Henseler, Ringle & Sarstedt, 2015) أسلوباً إحصائياً يعتمد على مصفوفة الإرتباط بين المتغيرات الكامنة، يسمى (HTMT) Heterotrait-monotrait ratio of the correlations ، على الا تزيد قيمة أختبار (HTMT) عن نقطة القطع (٠.٨٥) ، (Kline 2011) ، أو بحد أقصى (٠.٩٠) (Teo et al. 2008) ، حتى نضمن تحقق الصدق التمييزي لعوامل أبعاد المتغيرات الداخلية المتعلقة بكل من: إدارة الموهبة ، وجودة الحياة الوظيفية للعاملين ، حيث تراوحت قيم ذلك المؤشر بين (0.69- ٠.٩٣) ، وهي قيم تقترب من نقطة القطع النموذجية ، مما يدل على توافر الصدق التمييزي بمقياس الدراسة فيما يتعلق بعوامل الأبعاد الداخلية لمقياس الدراسة.

٦- جميع مؤشرات جودة توفيق النموذج التوكيدي أعلي من نقاط القطع النموذجية (٠.٩٠) لكل من: جودة التوفيق GFI، جودة التوفيق المصحح AGFI، جودة التوفيق المعياري NFI، جودة التوفيق النسبي RFI، جودة التوفيق المتزايدIFI، جودة التوفيق توكر لويس TLI، جودة التوفيق المقارن CFI، كما أن قيمة مؤشر كاي^٢ المعياري Normed Chi-Square (١.٩١٧) أقل من القيمة (٥) ، مما يدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج المقدر.

٧- بلغت قيم الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي RMR ، الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير RMSEA (٠.٠٣٠) ، (٠.٠٥٤) على الترتيب ، وهي قيمة أقل من نقطة القطع للبواقي (أقل من ٠.٠٨) ، مما يدل على جودة توفيق النموذج الكلي.

-الإحصاء الوصفي للمتغيرات البحثية:

فيما يلي يتناول الباحث المقاييس الإحصائية الوصفية للمتغيرات الخارجية والداخلية ، التي تقيس إتجاهات المستقصى أرائهم عن الأبعاد الخارجية المتعلقة بأبعاد ضغوط العمل ، وكذلك الأبعاد الداخلية لكل من: الدعم الإجتماعي ، نمط الشخصية ، الإحباط ، والسلوك العدواني ، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٦): الإحصاء الوصفي لأبعاد الدراسة الخارجية والداخلية

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الإحراف المعياري	معامل الاختلاف	الترتيب
أولاً : المتغيرات الخارجية: أبعاد الذكاء الإجتماعي					
١	الذكاء الشخصي	4.29	0.30	7.02	2
٢	الذكاء الإجتماعي	4.25	0.30	6.98	1
٣	القدرة علي التكيف	4.23	0.37	8.65	3
ثانياً المتغيرات الداخلية: إدارة الموهبة ، وجودة الحياة الوظيفية للعاملين					

١	تدريب وتنمية المواهب	4.25	0.30	7.00	2
٢	التعاقب الوظيفي للمواهب	4.25	0.30	7.05	3
٣	الاحتفاظ بالمواهب	4.24	0.30	7.13	4
٤	العدل والمساواة	4.25	0.29	6.73	1
٥	الأمان والاستقرار الوظيفي	4.26	0.35	8.23	5
٦	المشاركة في إتخاذ القرارات	4.32	0.41	9.45	6

يتضح من الجدول رقم (٦) مايلي:

- ١- فيما يتعلق بأبعاد المتغيرات الخارجية: نجد أن الأبعاد الأكثر أهمية بين استجابات المستقصى أرائهم على الترتيب: الذكاء الإجتماعي ، الذكاء الشخصي ، القدرة علي التكيف ، وذلك بمعاملات اختلاف مقدارها (6.98%) ، (7.02%) ، (8.65%) على التوالي.
- ٢- فيما يتعلق بأبعاد المتغيرات الداخلية: نجد أن الأبعاد الأكثر أهمية بين استجابات المستقصى أرائهم على الترتيب: العدل والمساواة ، تدريب وتنمية المواهب ، التعاقب الوظيفي للمواهب ، الاحتفاظ بالمواهب ، الأمان والاستقرار الوظيفي ، المشاركة في إتخاذ القرارات ، وذلك بمعاملات اختلاف مقدارها (6.73%) ، (7%) ، (7.05%) ، (7.13%) ، (8.23%) ، (9.45%) على التوالي.

(٤) اختبار صحة فروض البحث:

يركز الباحث على إختبار فرضين بحثيين ، بهدف تناول مختلف أبعاد مشكلة البحث وأهدافه، وذلك كما يلي:

(٤-١) الفروض البحثية:

تنص الفروض البحثية على ما يلي:

- H₁: يوجد تأثير معنوي موجب للذكاء الوجداني لدي المديرين فيما يتعلق بكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الاجتماعي ، والقدرة علي التكيف ، علي إدارة الموهبة بالنسبة للعاملين بالبنك التجاري الدولي علي مستوي فروع القاهرة الكبرى، فيما يتعلق بكل من: تدريب وتنمية المواهب ، التعاقب الوظيفي للمواهب ، والاحتفاظ بالمواهب" ، على أن يتفرع منه الفروض الفرعية التالية:
- H_{1.1}: يوجد تأثير معنوي موجب للذكاء الوجداني لدي المديرين فيما يتعلق بكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الاجتماعي ، والقدرة علي التكيف ، علي إدارة الموهبة بالنسبة للعاملين بالبنك التجاري الدولي علي مستوي فروع القاهرة الكبرى، فيما يتعلق بالتدريب وتنمية المواهب".
- H_{1.2}: يوجد تأثير معنوي موجب للذكاء الوجداني لدي المديرين فيما يتعلق بكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الاجتماعي ، والقدرة علي التكيف ، علي إدارة الموهبة بالنسبة للعاملين بالبنك التجاري الدولي علي مستوي فروع القاهرة الكبرى، فيما يتعلق بالتعاقب الوظيفي للمواهب "
- H_{1.3}: يوجد تأثير معنوي موجب للذكاء الوجداني لدي المديرين فيما يتعلق بكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الاجتماعي ، والقدرة علي التكيف ، علي إدارة الموهبة بالنسبة للعاملين بالبنك التجاري الدولي علي مستوي فروع القاهرة الكبرى، فيما يتعلق بالاحتفاظ بالمواهب " .
- H₂: يوجد تأثير معنوي موجب للذكاء الوجداني لدي المديرين فيما يتعلق بكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الاجتماعي ، والقدرة علي التكيف علي جودة الحياة الوظيفية بالنسبة للعاملين بالبنك التجاري الدولي علي مستوي فروع القاهرة الكبرى، فيما يتعلق بكل من: العدل والمساواة ، الأمان والاستقرار الوظيفي ، والمشاركة في إتخاذ القرارات"، على أن يتفرع منه الفروض الفرعية التالية:
- H_{2.1} : يوجد تأثير معنوي موجب للذكاء الوجداني لدي المديرين فيما يتعلق بكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الاجتماعي ، والقدرة علي التكيف علي جودة الحياة الوظيفية بالنسبة للعاملين بالبنك التجاري الدولي علي مستوي فروع القاهرة الكبرى، فيما يتعلق بالعدل والمساواة".
- H_{2.2} : يوجد تأثير معنوي موجب للذكاء الوجداني لدي المديرين فيما يتعلق بكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الاجتماعي ، والقدرة علي التكيف علي جودة الحياة الوظيفية بالنسبة للعاملين بالبنك التجاري الدولي علي مستوي فروع القاهرة الكبرى، فيما يتعلق بالأمان والاستقرار الوظيفي " .
- H_{2.3} : يوجد تأثير معنوي موجب للذكاء الوجداني لدي المديرين فيما يتعلق بكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الاجتماعي ، والقدرة علي التكيف علي جودة الحياة الوظيفية بالنسبة للعاملين بالبنك التجاري الدولي علي مستوي فروع القاهرة الكبرى، فيما يتعلق بالمشاركة في إتخاذ القرارات " .

(٢-٤) متغيرات الفروض البحثية:

يمكن تقسيم متغيرات البحث حسب الإطار العلاقي للدراسة إلى:

- ١- **المتغيرات الخارجية Exogenous Variables** : وتشمل ابعاد الذكاء الوجداني لدي المديرين فيما يتعلق بكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الاجتماعي ، والقدرة علي التكيف.
- ١- **المتغيرات الداخلية Endogenous Variables**: وتشمل إدارة الموهبة بالنسبة للعاملين بالبنك التجاري الدولي علي مستوي فروع القاهرة الكبرى، فيما يتعلق بكل من: تدريب وتنمية المواهب ، التعاقب الوظيفي للمواهب ، والاحتفاظ بالمواهب.

(٣-٤) الأسلوب الإحصائي المستخدم:

لقياس الأثر المباشر لأبعاد الذكاء الوجداني لدي المديرين فيما يتعلق بكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الاجتماعي ، والقدرة علي التكيف ، علي عوامل كل من: إدارة الموهبة، جودة الحياة الوظيفية بالنسبة للعاملين بالبنك التجاري الدولي علي مستوي فروع القاهرة الكبرى، تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

١. مصفوفة ارتباط بيرسون Pearson Correlation Matrix:

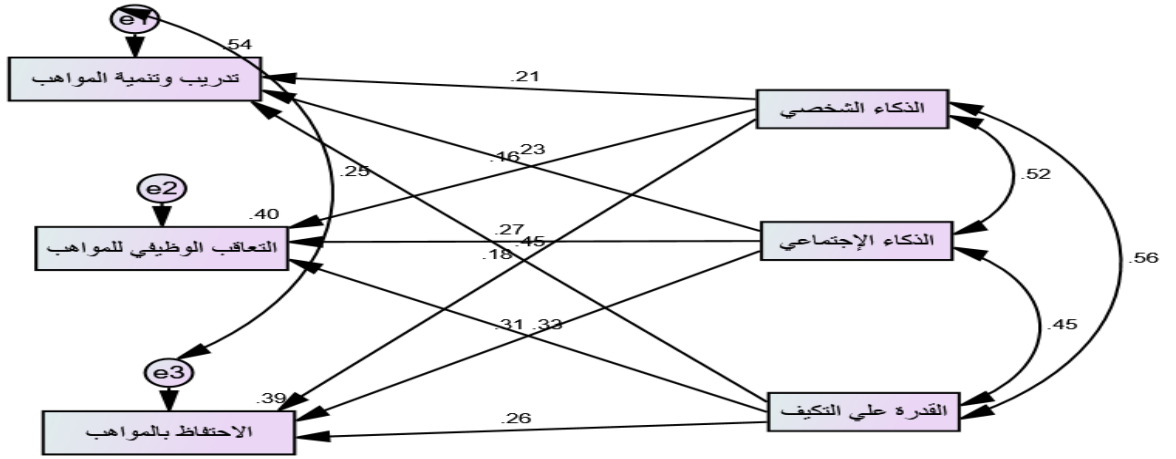
لقياس معنوية العلاقة وإتجاهها بين الأبعاد الخارجية المتعلقة بابعاد الذكاء الوجداني لكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الاجتماعي ، والقدرة علي التكيف ، وبين الأبعاد الداخلية المتعلقة بإدارة الموهبة وجودة الحياة الوظيفية لكل من: تدريب وتنمية المواهب ، التعاقب الوظيفي للمواهب، الاحتفاظ بالمواهب، العدل والمساواة ، الأمان والاستقرار الوظيفي، المشاركة في إتخاذ القرارات.

٢. تحليل المسار Path Analysis:

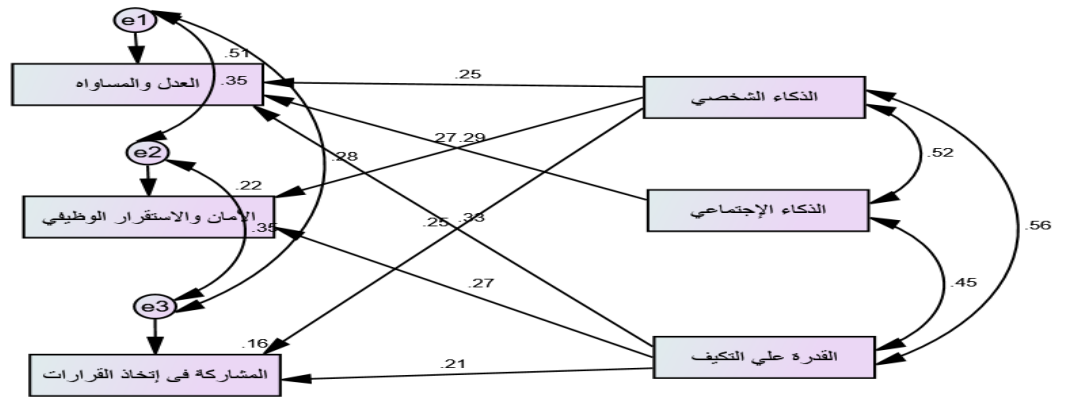
يهدف تحليل المسار إلى قياس الأثر المباشر لأبعاد الذكاء الوجداني لكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الاجتماعي ، والقدرة علي التكيف علي عوامل كل من: إدارة الموهبة ، وجودة الحياة الوظيفية ، بناءً علي المؤشرات التالية: مؤشر χ^2 المعياري Normed Chi-Square ، مؤشر جودة التوفيق Goodness of Fit Index (GFI) ، مؤشر جودة التوفيق المعدل Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) ، مؤشر جودة التوفيق المعياري Normed Fit Index (NFI) ، مؤشر جودة التوفيق المقارن Comparative Fit Index (CFI) ، مؤشر جودة التوفيق Tucker (TLI) ، مؤشر جودة التوفيق المتزايد Incremental Fit Index (IFI) ، جودة التوفيق النسبي relative fit index (RFI) ، الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي Root Mean Square Residual (RMR) ، الجذر التربيعي لمتوسط مربعات خطأ التقدير Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) ، ومعامل التحديد (R^2) ، وفيما يلي نتائج اختبار صحة الفروض البحثية:

(٤-٤) : تقييم معاملات النموذج الهيكلي المقترح لتفسير العلاقات:

تم تقييم معاملات النموذج الهيكلي لقياس تأثير ابعاد الذكاء الوجداني علي عوامل إدارة الموهبة ، وجودة الحياة الوظيفية ، وذلك علي النحو التالي:



شكل رقم (1): النموذج الهيكلي لقياس تأثير ابعاد ابعاد الذكاء الوجداني على عوامل إدارة الموهبة



شكل رقم (2): النموذج الهيكلي لقياس تأثير ابعاد ابعاد الذكاء الوجداني على عوامل جودة الحياة الوظيفية

(٤-٥): مصفوفة ارتباط بيرسون لقياس معنوية العلاقات بين الأبعاد الخارجية المتعلقة بالذكاء الوجداني ، وبين الأبعاد الداخلية لكل من: إدارة الموهبة ، وجودة الحياة الوظيفية:

جدول رقم (٥): مصفوفة ارتباط بيرسون لقياس معنوية العلاقة بين أبعاد الذكاء الوجداني ، وبين الأبعاد الداخلية لكل من: إدارة الموهبة ، وجودة الحياة الوظيفية

العوامل	الذكاء الشخصي	الذكاء الاجتماعي	القدرة علي التكيف	تدريب وتنمية المواهب	التعاقب الوظيفي للمواهب	الاحتفاظ بالمواهب	العدل والمساواة	الأمان والاستقرار الوظيفي	المشاركة في اتخاذ القرارات
الذكاء الشخصي	١								
الذكاء الاجتماعي	***,٥٢٥	١							
القدرة علي التكيف	***,٥٦١	***,٤٤٥	١						
تدريب وتنمية المواهب	***,٥٧٧	***,٥٣٤	***,٦٦٣	١					
التعاقب الوظيفي للمواهب	***,٤٩٠	***,٥٠٤	***,٥٤٥	***,٥٣٣	١				
الاحتفاظ بالمواهب	***,٤٩٤	***,٥٢٦	***,٥٠٤	***,٥٧٩	***,٤٧٢	١			
العدل والمساواة	***,٥٨١	***,٥٨٧	***,٥٩٤	***,٦٩٨	***,٦٤٦	***,٦٢٨	١		
الأمان والاستقرار الوظيفي	***,٤١٨	***,٣١٣	***,٤١٨	***,٦١٧	***,٤١٠	***,٣٦٨	***,٥٤٢	١	
المشاركة في اتخاذ القرارات	***,٣٦٣	***,٢٩٨	***,٣٤٥	***,٣٠٢	***,٦٦٣	***,٢٩٢	***,٤٦٥	***,٤٦٩	١

*** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١).

يتضح من الجدول رقم (٥):

- توجد علاقة معنوية موجبة بين أبعاد الذكاء الوجداني لكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الاجتماعي ، والقدرة علي التكيف ، وبين الأبعاد الداخلية المتعلقة بإدارة الموهبة لكل من: تدريب وتنمية المواهب ، التعاقب الوظيفي للمواهب، الاحتفاظ بالمواهب ، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١).
- توجد علاقة معنوية موجبة بين أبعاد الذكاء الوجداني لكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الاجتماعي ، والقدرة علي التكيف ، وبين الأبعاد الداخلية المتعلقة بجودة الحياة الوظيفية لكل من: العدل والمساواة ، الأمان والاستقرار الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات ، وذلك عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١).
- نتيجة لثبوت وجود علاقات فإنه يمكن تطبيق نموذج المعادلات الهيكلية المتزامنة (SEM) ، لتحديد التأثير المعنوي للعوامل الخارجية على العوامل الداخلية.

(٤-٦): صياغة معادلات النموذج الهيكلي: Structural Model:

- تأثير أبعاد الذكاء الوجداني لكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الاجتماعي ، والقدرة علي التكيف على ابعاد إدارة الموهبة لكل من: تدريب وتنمية المواهب ، التعاقب الوظيفي للمواهب، والاحتفاظ بالمواهب.(الفرض الأول)

تدريب وتنمية المواهب = β_{11} الذكاء الشخصي + β_{12} الذكاء الاجتماعي + β_{13} القدرة علي التكيف.

التعاقب الوظيفي للمواهب = β_{21} الذكاء الشخصي + β_{22} الذكاء الاجتماعي + β_{23} القدرة علي التكيف.

الاحتفاظ بالموهب = β_1 الذكاء الشخصي + β_2 الذكاء الإجتماعي + β_3 القدرة علي التكيف.

- تأثير أبعاد الذكاء الوجداني لكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الإجتماعي ، والقدرة علي التكيف على ابعاد جودة الحياة الوظيفية لكل من: العدل والمساواه ، الأمان والاستقرار الوظيفي، والمشاركة في إتخاذ القرارات.(الفرض الثاني)

العدل والمساواه = β_1 الذكاء الشخصي + β_2 الذكاء الإجتماعي + β_3 القدرة علي التكيف.
الأمان والاستقرار الوظيفي = β_1 الذكاء الشخصي + β_2 الذكاء الإجتماعي + β_3 القدرة علي التكيف.
المشاركة في إتخاذ القرارات = β_1 الذكاء الشخصي + β_2 الذكاء الإجتماعي + β_3 القدرة علي التكيف.

وفيما يلي نتائج الفروض البحثية:

أولاً : نتائج الفرض البحثي الأول:

جدول رقم (٦): تقديرات معاملات النموذج الهيكلي المقترح ومستوى معنويتها بطريقة الإمكان الأعظم لقياس تأثير ابعاد الذكاء الوجداني على ابعاد إدارة الموهبة

مستوى المعنوية	قيمة اختبار "ت"	الخطأ المعياري	المسار المعياري	بيان المسار	
***٠,٠٠١	4.131	.050	.207	تدريب وتنمية المواهب: γ_1	← الذكاء الشخصي: x1
***٠,٠٠١	4.892	.051	.227	تدريب وتنمية المواهب: γ_1	← الذكاء الإجتماعي: x2
***٠,٠٠١	9.357	.048	.446	تدريب وتنمية المواهب: γ_1	← القدرة علي التكيف: x3
**٠,٠٠٥	2.812	.049	.161	التعاقب الوظيفي للمواهب: γ_2	← الذكاء الشخصي: x1
***٠,٠٠١	3.180	.053	.183	الاحتفاظ بالموهب: γ_3	← الذكاء الشخصي: x1
***٠,٠٠١	5.122	.051	.271	التعاقب الوظيفي للمواهب: γ_2	← الذكاء الإجتماعي: x2
***٠,٠٠١	6.143	.047	.334	التعاقب الوظيفي للمواهب: γ_2	← القدرة علي التكيف: x3
***٠,٠٠١	5.880	.055	.313	الاحتفاظ بالموهب: γ_3	← الذكاء الإجتماعي: x2
***٠,٠٠١	4.762	.051	.261	الاحتفاظ بالموهب: γ_3	← القدرة علي التكيف: x3

Normed Chi-Square=4.808 RMR= 0.016 GFI=0.990 AGFI=0.895 NFI=0.988 RFI=0.911 IFI=0.991 TLI=0.928 CFI=0.990
RMSEA=0.110

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) . *** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١).

يتضح من الجدول رقم (٦) مايلي:

- ١- يوجد تأثير معياري موجب مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١) لأبعاد ابعاد الذكاء الوجداني المتعلقة بكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الإجتماعي ، والقدرة علي التكيف ، على بعد تدريب وتنمية المواهب ، وبمعامل تحديد R2 قدرة (٥٣,٦٪) ، مما يدل على ثبوت صحة الفرض البحثي الفرعي الأول كلياً ، على النحو التالي:

تدريب وتنمية المواهب = $٠,٢٠٧$ الذكاء الشخصي *** + $٠,٢٢٧$ الذكاء الإجتماعي *** + $٠,٤٤٦$ القدرة علي التكيف ***.

٢- يوجد تأثير معياري موجب مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١) لأبعاد ابعاد الذكاء الوجداني المتعلقة بكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الاجتماعي ، والقدرة علي التكيف ، على بعد التعاقب الوظيفي للمواهب ، وبمعامل تحديد R2 قدرة (٣٩,٧٪) ، مما يدل على ثبوت صحة الفرض البحثي الفرعي الثاني كلياً ، على النحو التالي:

$$\text{التعاقب الوظيفي للمواهب} = ٠,١٦١ \text{ الذكاء الشخصي}^{**} + ٠,٢٧١ \text{ الذكاء الاجتماعي}^{***} + ٠,٣٣٤ \text{ القدرة علي التكيف}^{***}.$$

٣- يوجد تأثير معياري موجب مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١) لأبعاد ابعاد الذكاء الوجداني المتعلقة بكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الاجتماعي ، والقدرة علي التكيف ، على بعد الاحتفاظ بالمواهب ، وبمعامل تحديد R2 قدرة (٣٨,٧٪) ، مما يدل على ثبوت صحة الفرض البحثي الفرعي الثالث كلياً ، على النحو التالي:

$$\text{الاحتفاظ بالمواهب} = ٠,١٨٣ \text{ الذكاء الشخصي}^{***} + ٠,٣١٣ \text{ الذكاء الاجتماعي}^{***} + ٠,٢٦١ \text{ القدرة علي التكيف}^{***}.$$

٤- جميع مؤشرات جودة توفيق نموذج تحليل المسار تقترب من نقاط القطع النموذجية لكل من: كاي المعياري Normed Chi-Square ، أقل من القيمة أو يساوي (٥) ، جودة التوفيق GFI ، جودة التوفيق المصحح AGFI ، جودة التوفيق المعياري NFI ، جودة التوفيق النسبي RFI ، جودة التوفيق المتزايد IFI ، جودة التوفيق توكر لويس TLI ، جودة التوفيق المقارن CFI ، بالحدود المقبولة لنقاط القطع (٠,٩٠) ، مما يدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج الهيكلي المقدر.

٥- بلغت قيم الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي RMR ، الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير RMSEA (٠,٠١٦) ، (٠,١١٠) على الترتيب ، حيث أن قيمة المؤشر الأول أقل من نقطة القطع المثلى (٠,٠٨) ، بينما يقترب المؤشر الثاني من نقطة القطع المثلى ، مما يدل على جودة توفيق النموذج الكلي.

ثانياً : نتائج الفرض البحثي الثاني:

جدول رقم (٦): تقديرات معاملات النموذج الهيكلي المقترح ومستوى معنويتها بطريقة الإمكان الأعظم لقياس تأثير ابعاد الذكاء الوجداني على ابعاد جودة الحياة الوظيفية

مستوى المعنوية	قيمة اختبار "ت"	الخطأ المعياري	المسار المعياري	بيان المسار	
***٠,٠٠١	4.817	.042	.246	العدل والمساواة: y4	← x1: الذكاء الشخصي
***٠,٠٠١	6.636	.040	.293	العدل والمساواة: y4	← x2: الذكاء الاجتماعي
***٠,٠٠١	6.733	.040	.330	العدل والمساواة: y4	← x3: القدرة علي التكيف
***٠,٠٠١	4.434	.050	.267	الأمان والاستقرار الوظيفي: y5	← x1: الذكاء الشخصي
***٠,٠٠١	3.938	.048	.247	المشاركة في إتخاذ القرارات: y6	← x1: الذكاء الشخصي
***٠,٠٠١	4.446	.050	.268	الأمان والاستقرار الوظيفي: y5	← x3: القدرة علي التكيف
***٠,٠٠١	3.299	.048	.207	المشاركة في إتخاذ القرارات: y6	← x3: القدرة علي التكيف

Normed Chi-Square=1.835 RMR= 0.012 GFI=0.996 AGFI=0.959 NFI=0.995 RFI=0.960 IFI=0.998
TLI=0.981 CFI=0.998 RMSEA=0.052

** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠١) . *** دالة عند مستوى معنوية أقل من (٠,٠٠١).

يتضح من الجدول رقم (٦) مايلي:

١- يوجد تأثير معياري موجب مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من (٠,٠٠١) لأبعاد ابعاد الذكاء الوجداني المتعلقة بكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الاجتماعي ، والقدرة علي التكيف ، على بعد العدل والمساواه ، وبمعامل تحديد R² قدرة (50.8%) ، مما يدل على ثبوت صحة الفرض البحثي الثاني الفرعي الأول كلياً ، على النحو التالي:

العدل والمساواه = ٠,٢٤٦ الذكاء الشخصي*** + ٠,٢٩٣ الذكاء الاجتماعي*** + ٠,٣٣٠ القدرة علي التكيف***.

٢- يوجد تأثير معياري موجب مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من (٠,٠٠١) لأبعاد ابعاد الذكاء الوجداني المتعلقة بكل من: الذكاء الشخصي ، والقدرة علي التكيف ، على بعد الأمان والاستقرار الوظيفي ، وبمعامل تحديد R² قدرة (٢٢,٤%) ، مما يدل على ثبوت صحة الفرض البحثي الثاني الفرعي الثاني جزئياً ، على النحو التالي:

الأمان والاستقرار الوظيفي = ٠,٢٦٧ الذكاء الشخصي** + ٠,٢٦٨ القدرة علي التكيف***.

٣- يوجد تأثير معياري موجب مباشر دال إحصائياً عند مستوى معنوية اقل من (٠,٠٠١) لأبعاد ابعاد الذكاء الوجداني المتعلقة بكل من: الذكاء الشخصي ، والقدرة علي التكيف ، على بعد المشاركة في إتخاذ القرارات ، وبمعامل تحديد R² قدرة (١٦,١%) ، مما يدل على ثبوت صحة الفرض البحثي الثالث الفرعي الثالث جزئياً ، على النحو التالي:

المشاركة في إتخاذ القرارات = ٠,٢٤٧ الذكاء الشخصي*** + ٠,٢٠٧ القدرة علي التكيف***.

٤- جميع مؤشرات جودة توفيق نموذج تحليل المسار تقترب من نقاط القطع النموذجية لكل من: كاي^٢ المعياري Normed Chi-Square ، أقل من القيمة أو يساوي (٥) ، جودة التوفيق GFI ، جودة التوفيق المصحح AGFI ، جودة التوفيق المعياري NFI ، جودة التوفيق النسبي RFI ، جودة التوفيق المتزايدIFI ، جودة التوفيق توكر لويس TLI ، جودة التوفيق المقارنCFI ، بالحدود المقبولة لنقاط القطع (٠,٩٠) ، مما يدل على إمكانية مطابقة النموذج الفعلي للنموذج الهيكلي المقدر.

٥- بلغت قيم الجذر التربيعي لمتوسط مربعات البواقي RMR ، الجذر التربيعي لمتوسط مربع خطأ التقدير RMSEA (٠,٠١٢) ، (٠,٠٥٢) على الترتيب ، حيث أنهما أقل من نقطة القطع المثلى (٠,٠٨) ، مما يدل على جودة توفيق النموذج الكلي.

الاستنتاجات Conclusions

توصل الباحثان إلي نوعين من الإستنتاجات ذات الطابع النظري ، والتي ركزت علي إظهار التحديات المعرفية في الأدبيات ذات الصلة بالذكاء الوجداني ، وإدارة الموهبة، وجودة الحياة الوظيفية علي وفق مراجعة الباحثان لتلك الأدبيات، أما الإستنتاجات العملية فهي تركز علي الإستنتاجات ذات الصلة بنتائج إختبار فرضيات البحث في البنك محل البحث .

أولاً : الاستنتاجات النظرية Theoretical Conclusions

- ١- يعتبر الذاء الوجداني من الموضوعات الحديثة التي تثير الفكر الإداري، وهو إتآولته الدراسات الأجنبية ومازالت بالبحث والتجريب، إلا أنه في البيئة العربية مازال في طور النمو والبحث، وإختلاف نتائج الدراسات التي تناولت هذا المفهوم يؤكد أن المجال مازال بحاجة إلي المزيد من الدراسات النظرية، والتطبيقية التي تعمل علي التأصيل النظري له، ومعرفة كونه وأبعاده عند مختلف الفئات ومن هذه الفئات فئة المديرين التي تناولها البحث الحالي، ومدى علاقته بالمفاهيم الإدارية الأخرى كمفهوم جودة الحياة الوظيفية ، وإدارة الموهبة .
- ٢- لأن قدرات الذكاء الوجداني تعد مطلباً ضرورياً ومهارة لازمة لكل من يتولي دوراً قيادياً أياً أن كان ، بمستوياته المختلفة، فإن الحاجة ماسة وملحة للتعرف علي هذا النوع من الذكاء لدي المديرين ، لأنهم من تقع عليهم المسؤولية في تحقيق أهداف المنظمات .
- ٣- إن عملية إدارة الموهبة لا تتعلق فقط بتطوير أداء الموظفين الحاليين ، ولا تجهيز القيادات في المستقبل ، بل هنالك أبعاد تنظيمية ، ففي ظل المنافسة الشرسية بين البنوك في تقديم الخدمات للعملاء ، أصبح المحافظة علي العاملين الموهوبين من أولويات البنك الرئيسية .

٤- إن تحسين جودة الحياة الوظيفية والإهتمام بأبعادها محل البحث سيؤدي إلى زيادة إنتاجية العاملين بالبنك والإرتقاء بمستوياتهم وأيضاً معدلات الرضا لدي هؤلاء العاملين والأداء الوظيفي لهم ، كما سيؤدي للحفاظ علي رأس المال الفكري بالبنك ،بالإضافة إلي مشاركة أكبر عدد من العاملين بالأفكار البناءة التي تؤدي إلي إنخفاض معدلات التسرب الوظيفي، ومعدلات الغياب للعاملين بالبنك .

ثانياً : الاستنتاجات العملية Empirical Conclusions

وهي الإستنتاجات ذات الصلة بنتائج إختبار فرضيات البحث في البنك محل البحث

١- أكدت نتائج التحليل أنه يوجد تأثير معيارى موجب مباشر دال إحصائياً لأبعاد ابعاد الذكاء الوجداني المتعلقة بكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الإجتماعي ، والقدرة علي التكيف ، على أبعاد إدارة المواهب بأبعادها (التعاقب الوظيفي للمواهب ، تنمية وتطوير الموهب ، الإحتفاظ بالمواهب) ،، تأثير معيارى موجب مباشر دال إحصائياً لأبعاد ابعاد جودة الحياة الوظيفية يشكل كلي عدا بعد الأمان والاستقرار الوظيفي ثبت صحة الفرض البحثي جزئياً .

٢- أكدت نتائج التحليل أنه يوجد تأثير معيارى موجب مباشر دال إحصائياً لأبعاد ابعاد الذكاء الوجداني المتعلقة بكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الإجتماعي ، والقدرة علي التكيف ، على أبعاد إدارة المواهب بأبعادها (التعاقب الوظيفي للمواهب ، تنمية وتطوير الموهب ، الإحتفاظ بالمواهب) ،، تأثير معيارى موجب مباشر دال إحصائياً لأبعاد ابعاد جودة الحياة الوظيفية ولكن بعد المشاركة في إتخاذ القرارات ثبت صحة الفرض البحثي جزئياً .

٣- يهتم المديرين بالبنك بتوفير جودة الحياة الوظيفية للعاملين ولكن بشكل متباين في أبعادها الت تناولها البحث ، فبعد الأمان والاستقرار الوظيفي ، وبعد المشاركة في إتخاذ القرارات كان الإرتباط وثبوت صحة الفروض بشكل جزئي ، علي عكس بعد العدالة والمساواة فكان الإرتباط وثبوت صحة الفرض بشكل كلي .

٤- يرتبط الذكاء الوجداني بإدارة المواهب بالبنك (إدارة الموارد البشرية) بعلاقة إرتباط تفوق علاقة إرتباطها بأبعاد جودة الحياة الوظيفية للعاملين بالبنك .

٥- وضح للباحثان أن البنك يولي إهتماما كبيرا بإدارة المواهب بأبعدها الثلاثة ، بشكل أكبر من إهتمامه بجودة الحياة الوظيفية ، لإعتقاد المديرين أن تطبيق إستراتيجية إدارة المواهب البشرية تؤدي إلي تكوين فرق عمل متميزة والتي تؤدي بدورها إلي تحقيق مستوي مميز من الأداء .

٦- يوجد تأثير معيارى موجب مباشر دال إحصائياً لأبعاد ابعاد الذكاء الوجداني المتعلقة بكل من: الذكاء الشخصي ، الذكاء الإجتماعي ، والقدرة علي التكيف ، على بعد العدل والمساواه ، بنسبة تفوق البعدين الآخرين لجودة الحياة الوظيفية ، مما يدل على ثبوت صحة الفرض البحثي الثاني الفرعي الأول كلياً.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة بيانها يوصى الباحث بما يلي :

- المحافظة على الموارد البشرية النوعية في البنك محل البحث بكافة مستوياتها الإدارية الذي يمتلكون أبعاد الذكاء الوجداني جميعها أو بعضها وذلك بتحفيزهم ماديا ومعنويا ، وعلى إدارة المواهب البشرية تحديدا والعمل على إرضائها في بيئة عملها ، لما لذلك من تأثير على جودة الحياة الوظيفية.
- ينبغي علي منظمات الأعمال بشكل عام والبنك محل البحث بشكل خاص التركيز علي إستخدام مقاييس موارد بشرية حديثة ، ومؤشرات رأس المال البشري القائمة علي تطوير مهارات العاملين الحاليين بالمنظمة أكثر من التركيز علي جذب وتعيين عاملين جدد .
- أن يكون هناك تفاعل بين الإدارة العليا ومرؤوسيهيهم من الإدارة الوسطى والمباشرة من خلال بناء الثقة والعلاقات المتبادلة لكي يتم الاستجابة لأبعاد الذكاء الوجداني ، وذلك من خلال الاجتماعات الدورية التي تعقدتها الإدارة العليا مع باقي الإدارات ، على أن تركز فيها على أبعاد الذكاء الوجداني .

- ضرورة اهتمام المديرين العاملين بالبنوك على اختلاف مستوياتهم الإدارية بمكونات وعناصر الذكاء الوجداني بدون التمييز فيما بينها ، حيث أن جميع هذه المكونات والعناصر تؤثر ايجابا على جودة الحياة الوظيفية داخل هذه البنوك ، للترشح لوظائف قيادية أعلى ، حيث اثبتت نتائج الدراسة الميدانية ضرورة توافر تلك المهارات لتأثيرها على جودة الحياة الوظيفية ، وذلك من خلال قيام إدارة التدريب بوضع البرامج التدريبية الملائمة لتوضيح أبعاد الذكاء الوجداني ، وصقل معارفهم ومهاراتهم بها، وإدارة الموهبة .
- توضيح أدوات اشباع حاجات العاملين للمديرين بشكل جيد للعمل على زيادتها مما يؤثر ايجابيا على زيادة جودة الحياة الوظيفية في المنظمة ، ويكون لإدارة الموارد البشرية الدور الرئيس في اوصول تلك الحاجات إلى الإدارات بكامل مستوياتها.
- ضرورة قيام المديرين بالتعرف على حاجات ورغبات العاملين المرتبطة بجودة حياتهم الوظيفية للعمل على اشباعها بالشكل الذي يحقق رضاهم عن وظائفهم ، لما لذلك من بالغ الأثر على تحقيق الكفاءة في أداء أعمالهم ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية القيام بهذا الدور من خلال عمل الاستقصاءات اللازمة لتعريف هذه الاحتياجات والرغبات.
- نشر ثقافة القدرة على التكيف مع متغيرات الحياة الوظيفية في أوساط العاملين بالبنوك ، وتوضيح دور ذلك في نجاح العاملين ، وذلك من خلال المحاضرات الجماعية والتوجيه من المدير المباشر لهم ، وكذلك عقد الدورات التدريبية من قبل إدارة التطوير بهذه البنوك.
- استقطاب المواهب (مديرين - عاملين) التي تمتلك الموهبة والخبرة لما يمتلكونه من مهارات وصفات للذكاء الوجداني ، ويكون ذلك من خلال منحهم امتيازات أفضل وبيئة عمل أفضل وعلى إدارة الموارد البشرية القيام بهذا الدور لما لها من خبرة في الوظائف الخاصة باستقطاب واختيار العنصر البشري.
- إعادة النظر في قائمة المعايير الخاصة بالاختيار والتعيين والترقية على أن تتضمن تلك المعايير مستوى الذكاء الوجداني، والموهبة كأحد متطلبات الاختيار والتعيين.
- عقد مزيد من الندوات والمؤتمرات العلمية وورش العمل الخاصة بموضوع الذكاء الوجداني وإدارة الموهبة وتشجيع العاملين على المشاركة والمنافسة في تلك اللقاءات للوقوف على طبيعة وأهمية الذكاء الوجداني ، وإدارة الموهبة .

- مقترحات البحوث المستقبلية :

- أسهمت هذه الدراسة في حصر أبعاد الذكاء الوجداني للمديرين والمتفوق عليها من قبل الكتاب والباحثين في هذا الشأن ، كما أنها ربطت بين الذكاء الوجداني وبين جودة الحياة الوظيفية ، وإدارة الموهبة ومع ذلك فما زال المجال مفتوحا لإجراء المزيد من تلك الدراسات والبحوث في الموضوعات ذات الصلة وهي:
- ١- قياس مدى تأثير أبعاد الذكاء الوجداني على جودة الحياة الوظيفية، وإدارة الموهبة من خلال دافعية الأفراد على الأنجاز.
- ٢- إجراء دراسة مقارنة بين أبعاد الذكاء الوجداني في قطاعات أخرى وأثرها على جودة الحياة الوظيفية، وإدارة الموهبة في منظمات خدمية كالتعليم والصحة والسياحة.
- ٣- إجراء دراسات مشابهة للدراسة الحالية على أن تشمل أبعاد أخرى من أبعاد الذكاء الوجداني.
- ٤- إجراء دراسة لتحديد دور وأهمية الذكاء الوجداني عند صياغة وتحديد الخطط الاستراتيجية للبنوك.
- ٥- دراسة أثر الذكاء الوجداني على القيادة التحولية وإدارة الموهبة.
- ٦- دراسة أثر إدارة الموهبة على دعم وتعزيز القدرات التنافسية.
- ٧- دراسة أثر بعض المتغيرات الشخصية التنظيمية في الإدارة الفعالة للمواهب.

- المراجع باللغة العربية :

- أبو المكارم ، جاد الله ، حسين (٢٠٠٤) "المكونات العاملة للذكاء الانفعالي لدى عينة من المتوفين اكااديميا وغير المتفوقين من خلال التعليم القانوني" ، المجلة المصرية للدراسات النفسية ، م١٤٠ ع٣٤.
- أبوسعد ، مصطفى (٢٠٠٨) ، مهارات الحياة الوظيفية من الطفولة إلى المراهقة ، الابداع الفكري ، الكويت.
- الدريز ، عبد المنعم أحمد (٢٠٠٢) ، "الذكاء الانفعالي وعلاقته ببعض المتغيرات المعرفية والمزاجية ، دراسات تربوية واجتماعية ، كلية التربية بقنا ، جامعة أسيوط ، م٨٠ ع٤٤.

- الديدي ، رشا عبد الفتاح (٢٠٠٩) ، " الذكاء الانفعالي وعلاقته باضطرابات الشخصية لدى عينة من دارسي علم النفس " ، مجلة علم النفس العربي المعاصر ، كلية التربية ، جامعة عين شمس ، م١٠ . ع١٠٤ .
- الكرداوي ، مصطفى محمد (٢٠٠٨) ، أثر الذكاء الوجداني للمديرين على مستوى شعور المؤوسين بالاغتراب داخل محيط العمل ، دراسة تطبيقية على العاملين بمديريات الخدمات بمحافظة الدقهلية ، المجلة المصرية للدراسات التجارية ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، العدد الأول ، المجلد ٣٢ .
- النمري ، احمد معتوق (٢٠٠٩) ، " الذكاء الوجداني وعلاقته بالسلوك القيادي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف " ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، المملكة العربية السعودية .
- جاد الرب ، سيد محمد (٢٠٠٨) ، إدارة الموارد البشرية موضوعات وبحوث متقدمة ، القاهرة ، مطبعة العشري .
- جاد الرب ، فاطمة على (٢٠٠٨) ، " أثر الذكاء الوجداني على فعالية القيادة - دراسة حالة ، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ع(٧١) .
- حسيب ، محمد مصطفى (٢٠٠٧) ، الذكاء الوجداني وعلاقته ببعض المتغيرات المعرفية واللامعرفية الشخصية ، المجلة المصرية للدراسات النفسية ، م١٤ ، ع٤٣٤ .
- عبد العزيز ، احمد محمد (٢٠١٠) ، دراسة العلاقة بين الذكاء الوجداني وكل من انماط القيادة الإدارية ومستويات الكفاية الانتاجية لدى الإدارة الوسطى ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة عين شمس .
- عثمان ، حباب عبد الحي (٢٠٠٩) ، الذكاء الوجداني ، العاطفي الانفعالي ، الفعال مفاهيم وتطبيقات ، مرك ديونو لتعليم التفكير ، عمان ، الأردن .
- عطا ن الفت ابراهيم (٢٠١٠) ، استخدام الذكاء الوجداني في الاستثمار البشري بالهيئة العامة للتأمين الصحي ، مجلة المحاسبة والإدارة وتأمين ، كلية التجارة ، جامعة القاهرة ، ع٧٤٤ .
- غنيم ، محمد أحمد (٢٠٠٩) ، الذكاء الوجداني والمهارات الاجتماعية وتقدير الذات وتوقع الكفاءة الذاتية ، مجلة البحوث التجارية ، كلية التجارة ، جامعة الزقازيق ، م١٢ ، ع٤٧٤ .
- قشظة ، رائدة محمود (٢٠٠٦) ، الذكاء الوجداني وعلاقته بمهارات التأقلم وبعض المتغيرات لدى طالبات الثانوية العامة ، رسالة ماجستير ، غير منشورة ، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- أ. م. د عبدالباري مايج ماضي. (٢٠١٦). مستوى جودة الحياة لدى طلبة جامعة ذي قار. مجلة جامعة ذي قار العلمية، ١١(١)، ١-١٣ .

- العمري، محمد بن سعيد، & اليافي، رندة سلامة. (٢٠١٧). أثر عناصر جودة الحياة الوظيفية على أداء الموظف العام: =The Impact of Elements of Quality of Work Life: Applied Study on Civil Services Employees in Saudi Arabia. *Jordan Journal of Business Administration*. ٤٧-١، (٤١١٠)، ٤٧-١٠٤٧، محمود، حواس. النظام الاقليمي للخليج العربي. مراجعة كتاب .

المراجع الأجنبية :

- Indumathr, R., & -- Kamalraj, S. (2012), "A Study on Quality of Work Life Among Workers with Special Preference to Textile Industry in Tirupur District- A Textile Hub", *International Journal of Multidisciplinary Research*, 2(4), 265-276.
- (ناصر محمد يوسف. ٢٠١٨ & ابو شمالة). the reality of the organizational culture in the ministry of education & higher eduvation of the gaza strip and its impact on the quality of work life. *the reality of the organizational culture in the ministry of education & higher eduvation of the gaza strip and its impact on the quality of work life*.

- Kaur, Av. (2016). Quality of Work Life. *IJESC International Journal of Engineering Science and Computing*, 1 (6), 7-21.
- Khetavath, P. (2015, March 11-12). An empirical analysis of quality of work life of employees in Indian private sector organizations, International conference on Trends in Economics, Humanities and management.
- Malaeb, R. C. & Chanaron, J. J. , (2010), "Talent Management DNA", **11th International Conference on Human Resource Development Research and Practice across Europe committees**, PP. 1- 11.
- Nilddlakian, F., Moosavi, S. J. & Dousti, M., (2015), "The Relationship Between Social Capital, Quality of Working life and Organizational Commitment", **International Journal Of Biology, Pharmacy and Allied Sciences (IJBPAS)**, 4(7): PP. 143-152.
- Kenya", **PHD**. The Jomo Kenyatta University of Agriculture and Technology, PP. 1- 177.
- Ismail, H., Shuhelmy, S., & Edyham, M. R. (2002). The effects of a silane coupling agent on curing characteristics and mechanical properties of bamboo fibre filled natural rubber composites. *European Polymer Journal*, 38(1), 39-47.
- Leonard, K. O., (2010), "Talent Management: Benchmarks, Trends, & Best Practices about us who we are" pp. 1-32.
- Mangusho, Y. S., Murei, R. K. & Nelima, E., (2015), "Evaluation of Talent Management on Employees Performance in Beverage Industry: A Case of Delmonte Kenya Limited", **International Journal of Humanities and Social Science**, Vol. 5, No.8, PP. 191- 199.
- Mary, O. E., Enyinna, U.K. & Ezinne, K. M., (2015), "The Relationship Between Talent Management and Employees Performance in Nigerian Public Sector", **International Journal of Economics, Commerce and Management**, United Kingdom, Vol. III, Iss 5, PP.1581- 1592.
- Karunathilaka, K. G. G. S. , AbYajid, M. S. & Khatibi, A., (2015)," A study of Talent Management as A strategic Tools for Private Sector Organizations in Srilanka", **European Journal of Business, Economics and Accountancy**, Vol.3 , No. 6, PP. 63- 75.
- Koranteng, F. A., (2014), "Assessing Talent Management as A Tool for Employee Retention" , **MSC**. University of Science and Technology, PP.1 - 127.
- Han a, U. & Lucie, V., (2015), "Investigating Talent Management Philosophies ", **Journal of Competitiveness**, Vol. 7, [ss 3, pp. 3- 18.
- Craiovan, P. M ., (2015), "Objective and strategic talent management approaches to increasing human resources results", **Romanian Journal of Cognitive Behavioral Therapy and Hypnosis**, Vol. 2. ·Tss L PP. 1-7.
- Collings, D. G. & Mellahi, K., (2009), "strategic talent management: A review and research agenda", **Human Resource Management Review, Elsevier; Science Direct**, Vol .19, No.4, PP. 304-313.
- Dhanabhakya, M. & Kokilambal, K. , (2014), "Study on Existing Talent Management Practice and ITS Benefits across Industries", **International Journal of Research in Business Management**, Vol. 2, Iss7, pp. 23-36.
- Dejoux, C., (2013), "Talent Management and Leadership Program at Delmonte China", **Paris Business School**, PP. I - 14.
- Annakis, J., Dass, M., & Isa, A., (2014). "Exploring Factors that Influence Talent Management Competency of Academics in Malaysian GLC's and Non- Government Universities", **Journal of International Business and Economics**. Vol. 2, No.4, PP.163-185.
- Aminreza, Kamalian et al. (2011), " Emotional Intelligence and Corporate Entrepreneurship: An Empirical Study", **Journal of Basic and Applied Scientific Research**, No.1 , Vol. 6

- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009), " Does leadership need emotional intelligence?", **The Leadership Quarterly**, Vol. 20,
- Aria, Day, Sarah, Carrol,(2009) "Using An ability-based Measure of Emotional Intelligence to predict Individual Performance, Group Performance .
- Austin, E. J. (2010)," Measurement of ability emotional co intelligence: Results for two new tests", **British Journal of Psychology**, Vol.1 01,
- Bar-On, R (2007)," **The Emotional Intelligence Inventory (EQi): " technical manual"**, Toronto, Canada :Multi-Health Systems. , " **The Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory**", In R. Bar-On& Parket, J.D., the Handbook of Emotional Intelligence, San Francisco: CA: Jossey-Bass.
- BurBack, A (2009), Testing The Relation Ship Between Emotional "Intelligence and Full Range leader Ship As Moderated By Cognitive Style and Self - Concept. Prequest Dissertation, and Thesis. PH .. D. Dissertation, United States, The University Of Nebraska.,
- Cavazotte, et al. (20 12) ," Effects of-leader intelligence, personality " and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance", **The Leadership Quarterly** , Vol. 23, 2012
- Cooper, Sawaf (2008), "Executive EQ: Emotional Intelligence in "Leaders and Organizations", New York : Grosset Putnam. Derksen, J. Karmer, 1., & Katzko, M.(2002), "does a self-Report Measure for Emotional Intelligence assess something different than General Intelligence?", **Personality and Individual Difference**, Vol. 32, No. 1 Downey,
- Fllesdal, Hagtvvet (20 13), " Does emotional intelligence as ability predict transformational leadership? A multilevel approach", **The Leadership Quarterly** ,2013.
- Goleman, D & Boyatzis, McKee (2002)," The New Leaders: "Transforming the art of leadership into the science of results", London: Little, Brown. (2008)," Leadership That Gets Results", **Harvard Business Review**, March-April.
- Biyatzis, R., & Rhee, K.,(2000) "Clustering Competence in Emotional Intelligence: Insights from the Emotional Competence", in Bar-On, R., & Parker, J., **Handbook of Emotional Intelligence**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Harms, A & Crede, M. (20 1 0)," Emotional intelligence and transformational and transactional leadership: A meta-analysis", **Journal of Leadership and Organizational Studies**, Vol.17.
- Havlovic, S.J. (1991), "Quality of work life and Human Resource "Outcomes", **Industrial Relations**, Vol. 30, No.3,.
- Hoseph Sirgy Et al. (2007), "A new Measure of Quality of Work life (QWL) Based on Need Satisfaction and spillover theories", **Social Indicators Research**, Vol. 55, P.241- 256.
- Jacobs, Shannon (2009), "An exploration of Group Emotional Intelligence Effect on Group Member Satisfaction", U n Published Mastar Thesis in Communication, Graduate Faculty, University of South Alabama.
- Jean-Pierre martel and Gilles Dupuis (2008), "Quality of work life; theoretical and methodological problems, and presentation of a new model and measuring instrument", **social indicators research**, Vol.77.
- Koonmee, E et al. (20 1 0), " Ethics institutionalization, quality of work life, and employee job-related outcomes: A survey of human resource managers in Thailand", **Journal of Business Research**, Vol.63 .
- Lab iris, Geogies, Petanis, Andreas & Aspirates, Mitiacles (2005), "Quality gap: Quality of work life and their impact on the performance of an oplrthmalogic department", **International Journal of Medical Marketing**, Vol. 3, No .I.

- Lisa, Kobe et al. (2008) "Self-Reported Leadership Experiences in Relation to Inventoried Social and Emotional Intelligence, "Current Psychology", **Developmental – Learning Personality-Social**, Vol. 23, No.2.
- Mackay , R. Baker , D. Collier , S. Lewis (20 13)" A comparative analysis of emotional intelligence in the UK and Australian radiographer workforce ", Radiography , Vol.19 .
- Murphy, A., (2008), An assessment of the relationship between emotional intelligence and cognitive thinking styles within the occupational environment, Ph.D. Thesis, University of South Africa
- Purkable, Terry (2013) "Emotional intelligence and life satisfaction", **Personality individual differences**, Vol. 33 No. 7.
- Sarina Muhamad Noor and Mohamad Adli Abdullah (2012), "Quality Work Life among Factory Workers in Malaysia", **Procedia- Social and Behavioral Sciences**, Vol. 35.
 - F. Hair Jr, J., Sarstedt, M., Hopkins, L., & G. Kuppelwieser, V. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106-121.
 - Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135.
 - Mann, J. F., Schmieder, R. E., McQueen, M., Dyal, L., Schumacher, H., Pogue, J., ... & Dickstein, K. (2008). Renal outcomes with telmisartan, ramipril, or both, in people at high vascular risk (the ONTARGET study): a multicentre, randomised, double-blind, controlled trial. *The Lancet*, 372(9638), 547-553.
 - Essmui, H., Berma, M., Shahadan, F. B., Ramlee, S. B., & Mohd, M. F. B. (2014). Structural equation model for analyzing the impact of business environment on firm's growth. *International Journal of Economics and Finance*, 6(9), 177-189.