

2021

## The Impact of Leaders' Emotional Intelligence on Employee Retention in Private Universities in the Kingdom of Bahrain

Noora Lahdan Binalshaikh

*College of Administrative Sciences, Applied Science University, P.O. Box 5055, East Al-Ekir, Kingdom of Bahrain, ahmed.almuhamadi@asu.edu.bh*

Ahmed Kh. Muttar

*College of Administrative Sciences, Applied Science University, P.O. Box 5055, East Al-Ekir, Kingdom of Bahrain, ahmed.almuhamadi@asu.edu.bh*

Adel Ali Alzyoud

*College of Administrative Sciences, Applied Science University, P.O. Box 5055, East Al-Ekir, Kingdom of Bahrain, ahmed.almuhamadi@asu.edu.bh*

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/isl>

---

### Recommended Citation

Lahdan Binalshaikh, Noora; Kh. Muttar, Ahmed; and Ali Alzyoud, Adel (2021) "The Impact of Leaders' Emotional Intelligence on Employee Retention in Private Universities in the Kingdom of Bahrain," *Information Sciences Letters*: Vol. 10 : Iss. 4 , PP -. Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/isl/vol10/iss4/14>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Information Sciences Letters by an authorized editor. The journal is hosted on Digital Commons, an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).

# The Impact of Leaders' Emotional Intelligence on Employee Retention in Private Universities in the Kingdom of Bahrain

Noora Lahdan Binalshaikh, Ahmed Kh. Muttar\* and Adel Ali Alzyoud

College of Administrative Sciences, Applied Science University, P.O. Box 5055, East Al-Ekir, Kingdom of Bahrain

Received: 5 May. 2021, Revised: 20 May. 2021; Accepted: 26 May. 2021

Published online: 1 Jun. 2021

---

**Abstract:** The present paper aims to examine the impact of leaders' emotional intelligence (self-awareness, emotional management, and emotional sensitivity) on employee retention in private universities in the Kingdom of Bahrain. The research adopted the descriptive analytical quantitative approach to answer the research questions and to test the hypotheses. The population comprised (632) employees with leadership positions (academic and/or management responsibilities) in 10 private universities in the Kingdom of Bahrain. The questionnaire was prepared in light of previous studies. 300 questionnaires were distributed through self-administered survey. 278 employees with leadership positions (presidents, vice-presidents, deans, vice deans, heads of departments and other directors) responded giving a response rate (92.6%). The analysis was conducted using multiple and simple regression to test the hypotheses. The results indicated that leaders' emotional intelligence had a significant impact on employee retention in private universities in the Kingdom of Bahrain. Furthermore, self-awareness had the most impact on employee retention, followed by emotional sensitivity, and emotional management.

**Keyword:** Leaders' Emotional Intelligence - Employee Retention - Private Universities.

---

## تأثير الذكاء العاطفي للقادة على الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين

نورة لحدان محمد بن الشيخ، د. احمد خلف مطر، د. عادل علي الزبيد

كلية العلوم الادارية-جامعة العلوم التطبيقية- مملكة البحرين

**المخلص:** هدف البحث إلى دراسة تأثير الذكاء العاطفي للقادة (الوعي الذاتي- إدارة الانفعال-الحساسية الانفعالية والتعاطف) على الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي (الكمي) التحليلي لاختبار فرضيات البحث والإجابة عن تساؤلاته باستخدام وسيلة جمع البيانات المتمثلة في الاستبانة التي تم إعدادها في ضوء الدراسات السابقة، واشتمل مجتمع البحث على جميع الموظفين الذين يشغلون مناصب قيادية (أكاديمية و/أو إدارية) والبالغ عددهم (632) في الجامعات البحرينية الخاصة والبالغ عددها (10) جامعات، حيث تم توزيع 300 استبانة على عينة البحث الأساسية واسترد الباحثون 282 استبانة، وتبين أن الاستبانات الصالحة للتحليل بلغت 278 استبانة بنسبة (92.6%)، وتم إجراء تحليل البيانات باستخدام الانحدار المتعدد والبيسط لاختبار الفرضيات، وأشارت نتائج البحث إلى وجود تأثير للذكاء العاطفي لدى القيادات في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين على الاحتفاظ بالموظفين، كما كشفت النتائج عن أن أكثر أبعاد الذكاء العاطفي تأثيراً على الاحتفاظ بالموظفين هو الوعي الذاتي، يليه الحساسية الانفعالية والتعاطف، وأخيراً إدارة الانفعال، وتسهم هذه الدراسة في إثراء المعرفة من خلال تقديم نتائج عملية تدعم العلاقة بين الذكاء العاطفي للقادة والاحتفاظ بالموظفين، كما تقدم هذه الدراسة مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات والدراسات المستقبلية التي تم مناقشتها بشكل مفصل في نهاية هذا البحث.

**الكلمات المفتاحية:** الذكاء العاطفي للقادة - الاحتفاظ بالموظفين - الجامعات الخاصة.

### 1 المقدمة

يُنظر غالباً في عصر التطورات السريعة والمتلاحقة إلى مؤسسات التعليم العالي، وعلى رأسها الجامعات على أنها المؤسسات الأقدر في قيادة حركة التغيير والتطوير الاجتماعي من خلال توسيع آفاق المعرفة الإنسانية وإعداد الكوادر الشابة المؤهلة فكرياً ومهنيّاً ومهارياً وأخلاقياً للمشاركة في دعم مسيرة التنمية (Siron, Muttar, & Ahmad, 2015). وتسعى المؤسسات بصورة عامة ومؤسسات التعليم العالي بصورة خاصة جاهدة للحفاظ على معدلات احتفاظ مرتفعة بالموظفين، إلا أنه قد يصعب الاحتفاظ بهم، مما يشكل تحدياً لقطاع التعليم العالي والمتمثل في صعوبة وجود موظفين من ذوي المهارات والمعرفة والكفاءة اللازمة لتلبية احتياجات المستفيدين في سوق العمل (العلوي، 2012). ويعتبر متغير الاحتفاظ بالموظفين متغيراً جوهرياً في مؤسسات الأعمال الحديثة، حيث إن الاحتفاظ بالموظفين ذوي الخبرات والمهارات والمعرفة أمر مهم للغاية ويوفر على المؤسسات تكاليف التجديد الوظيفي التي تتمثل في البحث عن عاملين جُدد من ذوي المهارات والكفاءات التي تناسب المهام، ثم تدريبهم على مهام العمل وإكسابهم الخبرة المطلوبة، وهو ما يعتبر أمراً مكلفاً وضاعطاً ويتطلب وقتاً وجهداً كبيرين، إضافة إلى أن قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بالموظفين بها يعني أنها مؤسسة قادرة على إرضاء الموظفين وتحفيزهم وتشجيعهم مما يكسبهم الولاء الوظيفي، فهو ما يعطي انطباعاً جيداً عن هذه المؤسسة ويجعلها وجهة جاذبة للعاملين الأكفاء. كما إن المعيار الأبرز في الحكم على مدى نجاح أي مؤسسة من المؤسسات هو مدى اعتبارها ومعاملتها للعاملين فيها على أساس المكون الأساسي والرئيسي الذي يتطلب منهم الاستثمار فيهم بالشكل الذي يُمكن هذه المؤسسات من تحقيق أهدافها، وبالتالي فإن فهم الاحتياجات والمتطلبات المعنوية والمادية للعاملين هو أمر ضروري يسهم في تحقيق مستوى عالٍ من الاستقرار الوظيفي لهؤلاء الموظفين مما سيعمل على تقليل معدل الدوران والتسرب، وفي ظل تنافس المؤسسات على الفرد الأكثر كفاءة فإن هنالك فرصاً متعددة تصبح أمام الفرد للانتقال إلى وظيفة جديدة أخرى، فمن أجل دعم عملية الاستقرار الوظيفي للعاملين تأتي ضرورة بحث أهم عوامل وعناصر عدم الاستقرار الوظيفي للأفراد في المؤسسات (الضلعين والعزاوي، 2010). وللقيادة دور اجتماعي رئيسي يقوم به القائد أثناء تفاعله مع غيره من أفراد المؤسسة (Muttar, Ahmad, & Siron, 2015)، ويتوقف هذا الدور على ما يمتلكه القائد من ذكاء

عاطفي وانفعالي، بما يُمكنه من القيام بأدوار ذات تأثير في المرؤوسين، وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف المؤسسة، فالقيادة شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي بين القائد ومرؤوسيه، كما أنها سلوك يقوم به القائد للمساعدة على بلوغ أهداف المؤسسة، وتحسين التفاعل الاجتماعي بين الأعضاء والحفاظ على تماسك المؤسسة (Mahfuz, 2016). يحتاج القادة في مؤسسات التعليم العالي إلى تنمية ذكائهم العاطفي، كونهم يقودون العمل في أهم المؤسسات التي تقود قاطرة التطور والنقد في المجتمع نظرًا إلى ما تقدمه من خدمة تعليمية لأبناء الوطن بما يساعد على تلبية احتياجات سوق العمل من العمالة المتعلمة والمؤهلة في التخصصات كافة وبما ينعكس على رفع مستوى مكانة المجتمع اجتماعيًا واقتصاديًا وعلميًا (سليم، 2018).

ويسعى التعليم الجامعي للإرتقاء بكفاءاته الداخلية في سبيل تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية (Muttar & Ahmad, 2014) ويعتمد تطوير أداء التعليم العالي بشكل عام وبأداء الهيئة الأكاديمية بشكل خاص على مدى قدرة قياداته على الاحتفاظ بالموارد البشرية التي تتميز بها تلك المؤسسات (أحمد، 2014). حيث يعتبر قطاع الجامعات الخاصة في مملكة البحرين الذي يتم تطبيق الدراسة الحالية عليه قطاعًا ذا أهمية كبيرة حيث يوجد في مملكة البحرين 10 جامعات يقدمون خدمات التعليم العالي، ليس فقط للطلاب البحرينيين ولكن أيضًا للطلاب من جميع دول مجلس التعاون الخليجي، حيث تعتبر البحرين قِبْلَةً علمية لطلاب دول مجلس التعاون الخليجي، يدرسون برامج ما قبل التخرج وبرامج الدراسات العليا، حيث تقدّم لهم الجامعات الخاصة في المملكة برامج متنوعة في العديد من التخصصات. تتبع الجامعات الخاصة مثلها مثل الجامعات الحكومية لوزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، حيث دائمًا ما تؤكد الوزارة أهمية التزام جميع مؤسسات التعليم العالي بمتطلبات الاعتماد الأكاديمي المؤسسي، حيث حصلت جامعة البحرين الطبية (الكلية الملكية للجراحين - الايرلاندية)، وجامعة العلوم التطبيقية، وجامعة AMA الدولية على هذا الاعتماد، إضافة إلى الجامعة الملكية التي حصلت على الاعتماد الأكاديمي المؤسسي، الذي يعود بالنفع على تلك المؤسسات من حيث نيل برامجها الأكاديمية الثقة تمهيدًا لحصولها على الاعتماد الدولي.

بناء على ما سبق، بات لزامًا على الجامعات الاهتمام بقياداتها الذين يتمتعون بالعديد من المهارات، ومن بينها الذكاء العاطفي لما قد يكون له من إيجابية قد تنعكس على مستوى الاحتفاظ بالموظفين والاستقرار الوظيفي وتقليص مساحة الدوران الوظيفي في تلك الجامعات. وفي ضوء ما سبق يسعى البحث الحالي للتحقق من تأثير الذكاء العاطفي للقادة بأبعاده المتمثلة في (الوعي الذاتي - إدارة الانفعال - الحساسية الانفعالية والتعاطف) على الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين.

## 2 الاطار النظري والدراسات السابقة

### 1.2 الذكاء العاطفي للقادة

يعتبر مفهوم الذكاء العاطفي في مرحله الأولى من التمحيص والتدقيق بين أوساط الباحثين والمهتمين، ومازالت خريطة ارتباطه وتمايزه عن المفاهيم النفسية الشقيقة موضع تمحيص وتدقيق من الباحثين والمهتمين، فلقد ذكر سالوفي وماير (Salovey & Mayer, 2017) أنه لكي تثبت وجود الذكاء العاطفي (كنوع من أنواع الذكاء الجديد) بجانب أنواع الذكاء الأخرى المعروفة التي ثبت للباحثين عبر الدراسات والأبحاث وجودها وتمييزها عن بعضها البعض واستقلالها، فإننا يجب أن ندرس العلاقة بين الذكاء العاطفي (كنوع من أنواع الذكاء الجديد) وبين أنواع الذكاء الأخرى المعروفة للباحثين والمهتمين. فشعور الفرد بأنه قادر على السيطرة على نفسه وعلى انفعالاته، والقدرة على تحمل تلك الانفعالات العاطفية التي تأتي مع الحياة وقد تتكرر من حين إلى آخر، يكون دالًا على الكفاءة والذكاء لدى هذا الفرد في تناول أمور الحياة وتحقيق التوازن بين المشاعر والعواطف، فكّل المشاعر والعواطف لها قيمتها وأهميتها، فمن دون عاطفة تصبح الحياة راكدة ومملة ومقطوعة الصلة ومنعزلة عن ثراء الحياة، وإذا تجاوزت العواطف الحدود ولم تخضع لسيطرة أو تحكّم أصبح الفرد في حالة متطرفة وملحة قد تصل إلى المرض والقلق والاكتئاب أحيانًا بل والانتحار، إن مراقبتنا لمشاعرنا السلبية هو مفتاح الصحة

العاطفية، فالتطرف العاطفي الذي يصعب بعنف وتهيج يؤدي إلى فقدان الاتزان الشخصي وبالتالي تنتقل الحياة من مذاقها الحلو إلى المذاق المر، فالاهتمام بموازنة مشاعرنا يعتبر مهمة أساسية في حياتنا ويعد مهارة أساسية في الحياة يجب على الجميع تعلمها (أبو الخير، 2018). فهو القدرة على إدراك الانفعالات بدقة، وتقويمها والتعبير عنها، وكذلك القدرة على توليدها والوصول إليها عندما تسير عملية التفكير والقدرة على فهم الانفعال والمعرفة العاطفية، والقدرة على تنظيم الانفعالات بما يعزز النمو العاطفي والعقلي للفرد (Mayer & Salovey, 2017). استخدم سالوفي وماير عام (2017) مفهوم الذكاء العاطفي لوصف الخصائص العاطفية للأفراد لتحقيق النجاح ( وكانت هذه الخصائص العاطفية تشمل: التقمص العاطفي، وضبط النزاعات أو المزاج، وتحقيق محبة الآخرين، والمثابرة والتعاطف، والتعبير عن الأحاسيس، والاستقلالية، والقابلية للتكيف، وحلّ المشاكل بين الأشخاص، والمودة، والاحترام)، وكان ذلك أول استخدام لهذا المفهوم الذي بدأ ينتشر تباعاً بعد ذلك بين أوساط المهتمين. ويعرف الذكاء العاطفي بأنه: يمثل مجموعة من عناصر الذكاء الاجتماعي تتضمن القدرة على قيام الفرد بالتحكم في عواطفه وأحاسيسه هو والآخرين والتمييز بينها واستخدام هذه المعلومات لتوجيه تفكيره وأعماله وتصرفاته. (شابيرو، 2013). أمّا جولمان (2017م) فعرف الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من المهارات العاطفية التي يتمتع بها الفرد، واللازمة للنجاح في التفاعلات المهنية وفي مواقف الحياة المختلفة ( Goleman, D., & Boyatzis, 2017). وعرف فورنهام (Petrides, K. V., & Furnham, 2016) الذكاء العاطفي بأنه القدرة على إدراك وفهم وتناول العواطف والانفعالات وتنظيم المشاعر بحيث يستطيع الفرد أن يؤثر في مشاعر الآخرين في حين ميّز جورج الذكاء العاطفي من خلال التفكير وعرف الذكاء العاطفي بأنه: القدرة على إدراك المشاعر من خلال التفكير وفهم المعرفة الانفعالية والعاطفية وتنظيم المشاعر بحيث يستطيع الفرد أن يؤثر في مشاعر الآخرين (George, 2010).

ويعتبر الذكاء العاطفي للقيادات من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث إنه مفهوم يجمع ما بين الخصائص الإنسانية والمهارات الإدارية والقيادية، كما أنه مفهوم يمثل التطبيق الفعلي للسمات الإنسانية الأصيلة داخل مؤسسات الأعمال، ومن ثمّ إشباع بيئة العمل بنوع من الإنسانية والاجتماعية التي تؤدي إلى استمرار العلاقات بين أعضاء المؤسسة في جوّ من الودّ والتفاهم التي تضمن بقاء التنظيم وتماسك مكوناته وعدم تفككه بالترك أو الانفصال (أبو الخير، 2018). ومما لا شكّ فيه أن مستوى الذكاء العاطفي لدى القيادة والمسؤولين في المؤسسات يؤثر بشكل أو بآخر على مدى تمسك الموظفين بمؤسساتهم، فإن الموظفين يتأثرون بالعاطفة التي تأتي من قبل قادتهم، التي تُترجم في شكل العدالة، والإنسانية، والشورى، والمساندة والتعاون، وغيرها من الإجراءات (الشمري، 2016). ونظرًا إلى أن الجانب العاطفي في شخصية القيادات والمسؤولين مما يسهم بشكل كبير في رفع مستوى الإيجابية لدى المرؤوسين بشكل عام والاحتفاظ بالموظفين بشكل خاص، وهذا يشير إلى أن المؤسسات التنظيمية والتنظيمات الإنسانية تقتدر إلى القيادات ذوي الذكاء العاطفي، نظرًا إلى أن العاملين في هذه المؤسسات لا دخل لهم في اختيار مسؤوليهم، والذي بدوره لا يجعل هؤلاء القيادات مطالبين بأن يبرزوا الجانب العاطفي في تعاملاتهم مع مرؤوسيه (حسين، وحسن، 2014). وللذكاء العاطفي لدى القيادات أهمية في قيادة المؤسسات، فكما أن ذكاء القائد العاطفي يسهم في نجاح وتميز المؤسسات، لذا فقد أصبحت الجوانب العاطفية والوجدانية ضرورة ملحة لما تسهم به في احتواء الموظفين ومساندتهم الذي بدوره يؤدي إلى تمسكهم بوظيفتهم رغم الصعاب التي تواجههم فيها (عباس، 2015). لا شكّ في أن شعور الموظف الذي يتعامل معه مسؤوله بنوع من الذكاء العاطفي والاحتواء، يشعر بثقة المؤسسة به وهذا يجعله ينظر إلى طبيعة عمله ووظيفة نظرة شمولية ولا يقوم بأداء ما يوكل إليه فقط بطريقة منفصلة عن باقي أهداف المؤسسة، ولكنه يدرك أهمية ما يقوم به في إطار تكاملي مع باقي العاملين، هذا بدوره يجعله لا ينظر إلى وظيفته على أنها وسيلة للحصول على المادة فقط، بل يستشعر أنها جزء مهم من حياته يجب الحفاظ عليه بالإخلاص له (Kalidass & Bahron, 2015). يشير الذكاء العاطفي للقادة إلى قدرة القائد على التحكم في مشاعره وإدارة انفعالاته وتحويل السلبي منها إلى إيجابي من أجل التعامل مع مرؤوسيه بما يحقق الأهداف المنشودة (Salovey &

(Mayer, 2017). وبناءً على ما سبق يرى الباحثون أنَّ الذكاء العاطفي هي جملة من الخصائص والقدرات الاجتماعية والانسانية والعقلية التي يتحلى بها القائد وتمكنه من التعامل الفاعل والايجابي مع المرؤسين وفهم مشاعرهم والتعامل معهم بموجبها وبما يحقق اهداف المؤسسة. وتتفرع منه الأبعاد الآتية:

الوعي الذاتي: القدرة على معرفة الفرد لعواطفه، وفهم دقيق وموضوعي لذاته وهويته، وإدراك وفهم مشاعره وتقييمها حال حدوثها في المواقف المختلفة (أبو الخير، 2018). إدارة الانفعال: يعرفها كلٌّ من Mayer & Salovey (2017) بقدرة القائد على السيطرة والتحكم في ذاته أثناء المواقف الصاعقة المختلفة، كما تعرف بأنها الانتقال من مرحلة تتسم بالتهور والاندفاع والمبالغة وعدم ضبط النفس إلى مرحلة من الاتزان المتزن الانفعالي، ويمكن للفرد فيها أن يولي اهتماماً لتطوير نفسه والآخرين. الحساسية الانفعالية والتعاطف: مدى إحساس الفرد بمن حوله و قدرته على فهم مشاعر الآخرين و التجاوب بفاعلية معها و تحسينها و تطوير الإيجابي منها و مساعدتهم في التخلص من المشاعر السلبية بمهارة (Gunu & Oladepo, 2014).

## 2.2 الاحتفاظ بالموظفين

عرّف (Gireesh & Santhosh, 2014) عملية الاحتفاظ بالموظفين على أنها العملية التي من خلالها يتم تشجيع الموظفين على البقاء في المنظمة لأطول فترة ممكنة أو لحين الانتهاء من مشروع معين تقوم به تلك المنظمة، كما عرّفها (Mbane & Ezeuduji, 2016) على أنها: قدرة المنظمة على إبقاء هؤلاء الموظفين التي تسعى تلك المنظمة في استمرارهم في العمل بها لأطول وقت ممكن، بينما عرّفها (ناصر، 2018) على أنها: التحرك الطوعي من جانب المنظمة لخلق بيئة عمل قادرة على استمرار موظفيها للعمل بها لفترة طويلة. وهي قدرة المؤسسة على جعل الموظفين يشعرون بالتحفيز، الدعم والمساندة، فرص التطوير والتنمية الذي يدفع الموظف إلى البقاء والاستمرار في العمل لدى المؤسسة وهو اختيار طوعي وإرادي، ناتج من العديد من العوامل والإجراءات التي تتخذها المؤسسة منها التعويض المادي والحصول على التدريب والتطوير المهني المناسب (الضلاعين و العزاوي، 2010). ويمكن وصف الاحتفاظ بالموظفين بالجهود التي تبذلها أي شركة أو مؤسسة لتطوير الاستراتيجيات والمبادرات التي تدعم الموظفين الحاليين في البقاء في المنظمة، الاحتفاظ هو "القدرة على التمسك بهؤلاء الموظفين الذين ترغب في الاحتفاظ بهم لفترة أطول من منافسيك" (David, 2015 & Joseph).

ويشير (Norah, et., al., 2016) إلى أنه إذا لم تستطع الشركات والمؤسسات الاحتفاظ بموظفيها، فإن النتائج الاقتصادية يمكن أن تكون مدمرة للمؤسسة، لذلك فإن قدرة المؤسسة على الاستبقاء على الموظفين مدفوع بالعديد من العوامل الرئيسية، التي يجب إدارتها بشكل متوافق ومن بينها: الثقافة التنظيمية والاستراتيجية وفلسفة الأجور والمزايا وأنظمة التطوير الوظيفي، ومشاركة الموظفين في القرارات وتمكينهم وظيفياً. ويقاس نجاح أو عدم نجاح أي منظمة في الاحتفاظ بموظفيها من حيث معدل الاحتفاظ بالموظفين أو من خلال تقييم معدل دوران الموظف، يعني ارتفاع معدل الاحتفاظ بالموظفين أن معدل دوران الموظفين كان منخفضاً والعكس بالعكس، لذلك تسعى جميع المؤسسات دائماً إلى السعي لتحقيق معدلات عالية من الاحتفاظ بالموظفين وبالتالي الحفاظ على مستويات منخفضة من معدل دوران الموظفين (Joseph & David, 2015). إن قدرة المنظمة على الاحتفاظ بموظفيها لها مضاعفات، يجب أن تكون المؤسسات التي تحتفظ بأدائها العالي ناجحة في الأداء وفي الوقت نفسه تتجنب النفقات التي يتم تكبدها في إعلان الوظائف الشاغرة والتوظيف والاختيار والتدريب والتدريب للموظفين الجدد الذين يتبعونهم والموظفين الضائعين (Babangida, et., al., 2014). ومن الدراسات التي أجريت، يُقترح أن تتراوح كلفة دوران الموظفين في كثير من الأحيان بين 50 % إلى 200 % من الراتب السنوي للموظف على أساس نوع ومستوى الوظيفة التي يشغلها، ولوحظ أن انخفاض معدلات استبقاء الموظفين تتداخل وتعطل عملية استيعاب المعايير من قبل الموظفين، مما يؤدي إلى انخفاض جودة الخدمة وتقليل رضا العملاء وجعل المنشأة أقل قدرة على المنافسة (David, 2015).

(Joseph & Joseph). وفقاً للتقرير الصادر عن مجلس التنمية والصناعة في العالم فإن قطاع التصنيع يواجه مشاكل تزايد معدل دوران الوظائف والافتقار إلى العمالة الموهوبة، حيث بلغ متوسط معدل ترك الموظفين لوظائفهم 18%، أي 36% بحد أقصى و3% كحد أدنى، ومن بين مشاكل الاحتفاظ بالموظفين التي أظهرها التقرير جاءت الرواتب والحوافز في المقدمة حيث يميل غالبية الباحثين عن وظائف إلى الحصول على رواتب مرتفعة تزيد على مستوى الرواتب السائدة في السوق، وعدم استثمار العديد من الشركات الصناعية في برامج تدريبية تهدف إلى رفع كفاءة ومهارات الموظف، وعدم وجود مسارات وظيفية واضحة توفر تصور للموظف عن فرصه المستقبلية للترقية والتدرج في السلم الوظيفي (Narintorn & Rawin , 2015). إضافة إلى ذلك فإن كلفة استبدال الموظفين من ذوي الخبرة بموظفين آخرين لا يملكون تلك المعارف الوظيفية هو أمر مكلف للغاية (ناصر، 2018). كما ان عملية الاحتفاظ بالموظفين تتطلب اتخاذ إجراءات معينة لتشجيع الموظفين على الاستمرار في العمل في تلك المنظمة (Sivakumar & Chitra, 2018). وتأسيساً على ما سبق، فيمكن تعريف الاحتفاظ بالموظفين على أنها السياسات والممارسات التي تطبقها المنظمة من أجل ضمان إبقاء الموظفين من ذوي الخبرة والمعارف الوظيفية إلى أطول فترة ممكنة من الوقت.

## 2.2 الذكاء العاطفي والاحتفاظ بالموظفين

أكدت دراسة (Amit, B., 2018)، أن معدل دوران العمالة المؤسسات التعليمية الخاصة يعتبر مصدر قلق للمديرين، وهناك العديد من الصعوبات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الاحتفاظ بالموظفين، في المؤسسات التنافسية إذا افتقدت القيادات للذكاء العاطفي، وأوضحت النتائج أهم الأسباب التي تؤدي إلى ترك العمل منها: عدم الرضا الوظيفي، عدم الأمن الوظيفي، وبيئة العمل الأخرى. أما دراسة (Sivakumar & Chitra, 2018) فقد أشارت نتائجها إلى أن الذكاء العاطفي لدى القيادات في المؤسسات الخاصة والشركات المختلفة يضمن بشكل واضح استبقاء الموظفين في المؤسسة. في حين أظهرت نتائج دراسة (Razi & Atif , 2017) تأثيراً قوياً بين الذكاء العاطفي الضعيف لدى القيادات وبين زيادة معدل دوران الموظفين وأن انخفاض الذكاء العاطفي هو أحد العوامل المحددة لمعدل دوران عالية، ولكن خالفت هذه النتائج ما أشارت إليه دراسة (Siddiqui & Hassan , 2013)، التي أسفرت عن وجود علاقة عكسية بين توظيف الذكاء العاطفي ومعدلات دوران العمل بين الموظفين. وأكدت نتائج دراسة كلٍ من (Mahfuz Judeh, 2017)، ودراسة (Dennis V. Burke, 2017)، ودراسة (Alireza Zahedi , 2016)، أن الاحتفاظ بالموظفين يرتبط بالذكاء العاطفي من جانب القيادات ويرتبط بالرضا الوظيفي من جانب الموظفين أنفسهم، كما أن المشاركة الوظيفية كان لها تأثير معتدل على العلاقة بين الذكاء العاطفي والاحتفاظ به، وأسفرت دراسة (Shabir, Akhtar, و Safdar, 2017) عن تأثير إيجابي للذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي، على الدعم المنظمي للعاملين، أما دراسة (Akhtar , Fatima, & Ghufra, 2017) فقد أشارت إلى أن تحسين أوضاع الموظفين والالتزام المنظمي يساهم في تقوية العلاقة بين الذكاء العاطفي والإبقاء لخفض معدلات التخطيط لترك العمل. وكشفت نتائج دراسة (Hosain, 2016) أن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية (تحليل الوظائف، كفاية المعلومات، علاقة الموظفين بالإدارة والمشاركة في صنع القرار) مع الاحتفاظ بالموظفين، بينما ممارسات أخرى مثل (التدريب، وتقييم الأداء، العلاقة مع المشرف، والتطوير الوظيفي، والحوافز والمكافآت) ارتبطت بعلاقة سلبية مع الاحتفاظ بالموظفين، السياسات، والرضا الوظيفي والاحتفاظ بالموظفين (Aldulaimi, S. H. (2019).

بناءً على الاسترجاع الشامل والدقيق للدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات البحث الحالي تبين أن هناك علاقة بين الذكاء العاطفي والاحتفاظ بالموظفين، كما أن هناك بعض الدراسات تناولت متغير الذكاء العاطفي للقادة مع متغيرات أخرى غير الاحتفاظ بالموظفين كالرضا الوظيفي أو أداء الموظفين والالتزام التنظيمي إلا أن الفجوة البحثية التي تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي جمعت بين متغيري الذكاء العاطفي للقادة والاحتفاظ بالموظفين في البيئة العربية والخليجية وبوجه الخصوص قطاع التعليم العالي الخاص، وفي

هذا السياق تسعى الدراسة الحالية لتجسير الفجوة البحثية القائمة من خلال التحقق في العلاقة بين الذكاء العاطفي للقادة والاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة.

### 3.2. فروض البحث

بناءً على ما سبق وفي ضوء نتائج الدراسات السابقة وتساؤل البحث الحالي، تم صياغة فروض البحث على النحو الآتي:

**H1 الفرضية الرئيسية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي للقادة على الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين.

وينبثق من هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فروض فرعية، هي:

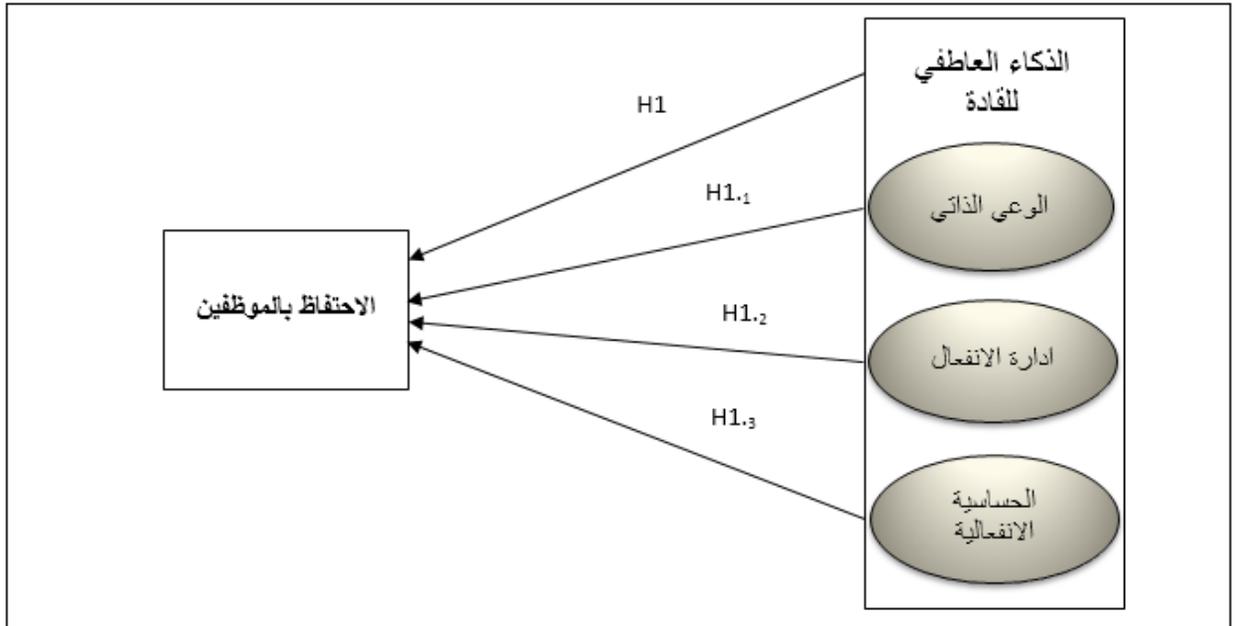
**H1.1: الفرضية الفرعية الأولى:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوعي الذاتي للقادة على الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين.

**H1.2: الفرضية الفرعية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الانفعال للقادة على الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين.

**H1.3: الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحساسية الانفعالية والتعاطف للقادة على الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين.

### 4.2. نموذج البحث

تم تطوير نموذج البحث بعلى أساس مناقشة المفاهيم النظرية وإدبيات الدراسات السابقة حول موضوع الذكاء العاطفي للقادة والاحتفاظ بالموظفين. حيث يظهر نموذج البحث دراسة تأثير الذكاء العاطفي للقادة بوصفه (متغير مستقل) على الاحتفاظ بالموظفين بوصفه (متغير تابع) في بيئة الجامعات الخاصة في مملكة البحرين.



المصدر: من اعداد الباحثون

الشكل رقم (1) النموذج النظري للبحث.

### 3 منهجية البحث

كنتيجة لطبيعة الدراسة الحالية قام الباحثون باختيار المنهج الوصفي التحليلي، كونه المنهج الأكثر ملاءمة لطبيعة البحث الحالي والذي يمكن أن يقود الباحثون إلى تحقيق هدف البحث واختبار فروضه. بناءً على الاطار النظري والدراسات السابقة، تم بناء فرض رئيسي واحدة وثلاثة فروض فرعية. كما تم تصميم الاستبانة في ضوء الدراسات السابقة، حيث تمثل الاستبانة أداة البحث الأساسية لاستقصاء آراء عينة البحث حول موضوع الذكاء العاطفي للقادة والاحتفاظ بالموظفين. وتتكون الاستبانة من 40 عبارة موزعة على متغيرات وأبعاد البحث بحيث يتكون المتغير المستقل (الذكاء العاطفي للقادة) من 24 عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد بواقع 8 عبارات لكل بعد حيث ان ابعاد الذكاء العاطفي للقادة هي: (الوعي الذاتي- إدارة الانفعال- الحساسية الانفعالية والتعاطف)، بينما تكون المتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين) من 16 عبارة، وكانت جميع العبارات إيجابية الاتجاه، وتم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي Five- Likert Scale في سلم الإجابة، وهي كالآتي: (1= لا أوافق بشدة، 2= لا أوافق، 3= محايد، 4= أوافق، 5= أوافق بشدة).

واشتمل مجتمع البحث على (632) من الموظفين الذين يشغلون مناصب قيادية (أكاديمية و/أو إدارية) في الجامعات البحرينية الخاصة والبالغ عددها (10) جامعات، وإستنادًا إلى أسلوب تحديد العينة (Krejcie & Morgan, 1970, Aldulaimi, S. H., & (2019). (Abdeldayem,). حيث تم توزيع 300 استبانة على عينة البحث الأساسية واسترد الباحثون 282 استبانة، وتبين أن الاستبانات الصالحة للتحليل بلغت 278 استبانة، أي بنسبة (92.6%). ومن أجل تحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة من خلال برنامج التحليل الإحصائي (SPSS Version 23) statistical package for social sciences وذلك بهدف التحقق من الإحصاء الوصفي لكل عبارة من عبارات الإستبيان والمتوسط العام لكل بعد لمعرفة مستويات موافقة أفراد العينة على العبارات والأبعاد. وتم استخدام معامل كرونباخ ألفا من أجل التحقق من صلاحية الإستبيان وذلك بحساب قيم الصدق والثبات. كما تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression) ويهدف هذا الأسلوب إلى حساب تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعاً على المتغير التابع (الفرض الرئيسي الاول). وتم استخدام تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression) ويهدف هذا الأسلوب الإحصائي إلى حساب تأثير كل متغير مستقل فرعي على المتغير التابع (الفروض الفرعية).

### 4 تحليل البيانات والنتائج

توضح النتائج أن أعلى نسبة لأفراد عينة البحث كانت من القيادات الذكور حيث بلغت نسبتهم (76.62%) وبلغ عددهم (213 موظفًا)، في حين بلغت نسبة القيادات من الإناث (23.38%)، وبلغ عددهن (65 موظفة)، من إجمالي عينة البحث، ويشير ذلك إلى أن طبيعة العمل في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين تعتمد على الموظفين الذكور بشكل أكبر من الموظفات الإناث. كما تبين وجود تباين واضح بين أعمار القيادات العاملة في الجامعات الخاصة، حيث بلغت أعداد الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (41- 50 سنة)، (140 قياديًا) بنسبة تمثيل بلغت (50.36%)، يليهم الموظفون الذين بلغت أعمارهم (51 سنة فأكثر)، حيث بلغ عددهم (97 قياديًا) بنسبة تمثيل بلغت (34.89%)، ثم القيادات التي تراوحت أعمارهم ما بين (31-40 سنة) حيث بلغ عددهم (32 قياديًا) بنسبة بلغت (11.51%)، وجاءت أدنى نسبة تمثيل التي بلغت (3.24%) للقيادات الذين بلغت أعمارهم (30 سنة فأقل) والبالغ عددهم (9 موظفين). أن القيادات الجامعية الحاصلين على درجة الدكتوراه هم الأكثر عددًا والبالغ (176 قياديًا)، بنسبة بلغت (63.31%)، يليهم الموظفون الحاصلين على درجة الماجستير، حيث بلغ عددهم (58 قيادي)، بنسبة بلغت (20.86%)، ثم الموظفين الحاصلين على مؤهل البكالوريوس فما دون، حيث بلغ عددهم (44 قياديًا)، بنسبة بلغت (15.83%)، ولم يمثل قيادات تحمل مؤهلات أقل من بكالوريوس في عينة البحث الحالي. كما أن معظم أفراد عينة البحث ممن يقومون بوظائف أكاديمية/ إدارية والبالغ عددهم (158) بنسبة تمثيل بلغت (56.83%)، في حين بلغ عدد الذين يعملون في وظائف إدارية (120) بنسبة بلغت (43.16%). يوضح تحليل الأعداد

بناء على سنوات الخبرة أن أعداد القيادات الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين (11-15 سنة) هم الأكثر في التمثيل النسبي بين سنوات الخبرة الأخرى، حيث بلغ عددهم (93 قيادياً)، بنسبة بلغت (33.45%)، يليهم الموظفون الذين بلغت سنوات خبراتهم (16 سنوات فأكثر) حيث بلغ عددهم (87 قيادياً) بنسبة تمثيل بلغت (31.29%)، ثم القيادات الذين لديهم سنوات خبرة تتراوح ما بين (6-10 سنوات) حيث بلغ عددهم (55 قيادياً)، بنسبة بلغت (19.78%)، وأخيراً القيادات الذين بلغت سنوات خبراتهم (5 سنوات فأقل) حيث بلغ عددهم (43 قيادياً)، بنسبة بلغت (15.47%)، ويعزى ذلك إلى أن غالبية الموظفين في الجامعات الخاصة من ذوي الخبرات المرتفعة ويدل ذلك على تباطؤ حركة الدوران الوظيفي التي تتم في الجامعات الخاصة كما يشير ذلك إلى أن تلك الجامعات تحاول الاحتفاظ بالموظفين. تم إجراء التحقق من صدق الاستبيان المستخدم في البحث الحالي بالتطبيق على عينة البحث الأساسية من خلال حساب معاملات كرونباخ ألفا لكل بعد من أبعاد الإستبيان كما يوضحها الجدول الآتي:

**جدول (1) ثبات أداة البحث (ن=278).**

التسلسل	الأبعاد	عدد العبارات	معامل الفا
1	الوعي الذاتي	8	0.889
2	إدارة الانفعال	8	0.832
3	الحساسية الانفعالية والتعاطف	8	0.876
4	الاحتفاظ بالموظفين	16	0.86

كما هو واضح من قيم الثبات الواردة في الجدول وهي قيم مرتفعة وتتمتع بدرجة عالية من الثبات حيث أن جميع قيم معاملات كرونباخ ألفا مرتفعة، وهي نسب أكبر من (0.70) (Nunnally, Bernstein, & Berge, 1994) مما يشير إلى إمكانية الاعتماد على الإستبيان في قياس كلاً من الذكاء العاطفي والاحتفاظ بالموظفين.

تم حساب الإحصاءات الوصفية لأبعاد متغيرات البحث (الذكاء العاطفي للقادة - الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة) عن طريق المتوسطات الحسابية للوقوف على العبارات الأكثر تأثيراً، ويستخدم هذا التدرج في تقدير استجابات أفراد العينة وتحويلها إلى قيم كمية تتراوح ما بين (1-5) درجة بحيث تتجه الدرجات المرتفعة نحو الآراء الإيجابية والمرتفعة للأفراد، بينما تتجه الدرجات المنخفضة نحو الآراء الضعيفة للأفراد. وتبين أن آراء عينة البحث بصورة عامة تتمتع بدرجة مرتفعة تجاه ابعاد متغير الذكاء العاطفي حيث بلغ المتوسط العام لبعدهم الوعي الذاتي (4.108)، ويلي بعد إدارة الانفعال حيث بلغ متوسطه العام (4.068)، ومن ثم بعد الحساسية الانفعالية والتعاطف، حيث أن المتوسط العام لهذا البعد بلغ (4.045) وهي قيم مرتفعة وفق "مقياس ليكرت الخماسي" وتشير إلى أن آراء أفراد العينة تتجه نحو الموافقة على هذه الأبعاد. ومن خلال نتائج الإحصاء الوصفي للمتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين)، تبين إن المتوسط العام لهذا المتغير بلغ (3.57) وهي قيمة مرتفعة وفق "مقياس ليكرت الخماسي" وتشير إلى أن آراء أفراد العينة تتجه نحو الموافقة على هذا المتغير.

ولاختبار فروض البحث تم التحقق من نتائج الفروض من خلال الأساليب الإحصائية التحليلية وهي اختبار الانحدار الخطي المتعدد واختبار الانحدار الخطي البسيط لقياس تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع، وللتحقق من تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لاختبار الفرض الرئيس الأول "H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي للقادة على الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين" وكما هو موضح في الجدول رقم (2).

### جدول رقم (2) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لقياس تأثير الذكاء العاطفي للقادة على الاحتفاظ بالموظفين.

Sig. Level	F-Value	معامل التحديد R2	معامل الارتباط R	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.01	198.796	0.685	0.828	3	10399.556	31198.669	بين المجموعات
				274	52.313	14333.709	داخل المجموعات
				277		45532.378	المجموع
Sig	p-value	T- value		بيتا	B	الأبعاد	
0.01	0.000	8.145		0.405	0.863	الوعي الذاتي	
0.05	0.025	4.481		0.289	0.489	إدارة الانفعال	
0.01	0.000	6.934		0.415	0.908	الحساسية الانفعالية	

يتبين من الجدول رقم (2) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمتغيرات لأبعاد الذكاء العاطفي للقادة مجتمعةً على المتغير التابع الاحتفاظ بالموظفين، والدليل على ذلك ارتفاع قيمة (F) المستخرجة احصائياً، والتي بلغت قيمتها (198.796)، وكانت هذه القيمة دالة إحصائياً، حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig. Level = 0.01)، ويؤكد ذلك قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.685$ )، وبالتالي يمكن القول بأن الذكاء العاطفي لدى القادة في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين تفسر بمقدار (68.5%) من المتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين)، وذلك بدليل ارتفاع قيمة معامل الارتباط والذي بلغت قيمته ( $R = 0.828$ ). وبناءً على النتائج السابقة سيتم قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي للقادة على الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين.

وللتحقق من الفرضية الفرعية الأولى  $H_{1.1}$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوعي الذاتي للقادة على الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regressions والجدول رقم (3) يوضح ذلك. جدول رقم (3) نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير الوعي الذاتي للقادة على الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين.

Sig. Level	F-Value	معامل التحديد R2	(β)Beta	درجات الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.01	392.722	0.587	0.766	1	26739.907	26739.907	بين المجموعات
				276	68.089	18792.471	داخل المجموعات
				277		45532.378	الكلي

يتبين من الجدول رقم (3) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبعد الخاص بالوعي الذاتي كأحد أبعاد الذكاء العاطفي على الاحتفاظ بالموظفين، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (392.722)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig. Level = 0.01)، وهذا يعني ثبوت صحة النموذج لاختبار الفرضية، كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.587$ ) والتي تشير إلى أن الوعي الذاتي كأحد أبعاد الذكاء العاطفي يفسر بمقدار (58.7%) من الاحتفاظ بالموظفين وهو تأثير كبير، وهذا ما أكدته قيمة بيتا

التي بلغت (0.766)، وهي أيضا قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). وبناءً على النتائج السابقة سيتم قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للوعي الذاتي للقادة على الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين.

وللتحقق من الفرضية الفرعية الثانية  $H_{1.2}$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الانفعال للقادة على الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regressions والجدول رقم (4) يوضح ذلك:

جدول رقم (4) نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير إدارة الانفعال للقادة على الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين.

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	( $\beta$ )Beta	معامل التحديد R2	F-Value	Sig. Level
بين المجموعات	22485.8	22485.875	1	0.703	0.494	269.2	0.01
داخل المجموعات	23046.50	83.502	276				
الكلي	45532.37		277				

يتبين من الجدول رقم (4) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبعد الخاص بإدارة الانفعال كأحد أبعاد الذكاء العاطفي على الاحتفاظ بالموظفين، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (269.286)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig. Level = 0.01)، وهذا يعني ثبوت صحة النموذج لاختبار الفرضية، كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.494$ ) التي تشير إلى أن إدارة الانفعال كأحد أبعاد الذكاء العاطفي يفسر بمقدار (49.4%) من الاحتفاظ بالموظفين وهو تأثير كبير، وهذا ما أكدته قيمة بيتا  $\beta$  التي بلغت (0.703)، وهي أيضا قيمة دالة إحصائياً عند مستوى (0.01). وبناءً على النتائج السابقة سيتم قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لإدارة الانفعال للقادة على الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين.

وللتحقق من الفرضية الفرعية الثالثة  $H_{1.3}$ : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحساسية الانفعالية والتعاطف للقادة على الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط Simple Regressions والجدول رقم (5) يوضح ذلك:

جدول رقم (5) نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس تأثير الحساسية الانفعالية والتعاطف للقادة على الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	( $\beta$ )Beta	معامل التحديد R2	F-Value	Sig. Level
بين المجموعات	25859.87	25859.87	1	0.754	80.56	362.80	0.01
داخل المجموعات	19672.501	71.277	276				
الكلي	45532.378		277				

يتبين من الجدول رقم (5) وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للبعد الخاص بالحساسية الانفعالية والتعاطف كأحد أبعاد الذكاء العاطفي على الاحتفاظ بالموظفين، وبدلالة قيمة (F) المحسوبة التي بلغت قيمتها (362.807)، وهي ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة الدلالة (Sig. Level = 0.01)، وهذا يعني ثبوت صحة النموذج لاختبار الفرضية، كما أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.568$ ) التي تشير إلى أن الحساسية الانفعالية والتعاطف كأحد أبعاد الذكاء العاطفي يفسر بمقدار (56.8%) من الاحتفاظ بالموظفين وهو تأثير كبير، وهذا ما أكدته قيمة بيتا  $\beta$  التي بلغت (0.754)، وهي أيضا قيمة دالة إحصائية عند مستوى (0.01). وبناءً على النتائج السابقة سيتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنه: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للحساسية الانفعالية والتعاطف للقادة على الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين.

### 5 التعليق على النتائج

ان الهدف الرئيسي لهذا البحث هو اختبار تأثير الذكاء العاطفي للقادة بأبعاده الثلاثة (الوعي الذاتي - إدارة الانفعال - الحساسية الانفعالية والتعاطف) على الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين. ومن خلال تحليل النتائج تبين ان هناك تأثير كبير للذكاء العاطفي للقادة على الاحتفاظ بالموظفين وكما هو واضح في النتائج اعلاه. وتتفق هذه النتائج مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة (Amit, B., 2018) ودراسة (Sivakumar & Chitra, 2018)، وهذا ما أكدته أيضا نتائج دراسة (Razi & Atif, 2017) التي أكدت أن هناك تأثيرًا قويًا بين الذكاء العاطفي الضعيف لدى القيادات وبين زيادة معدل دوران الموظفين وأن انخفاض الذكاء العاطفي هو أحد العوامل المحددة لمعدل دوران عالية، وأكدت أيضا نتائج دراسة كل من (Mahfuz Judeh, 2017)، ودراسة (Dennis V. Burke, 2017)، ودراسة (Alireza Zahedi, 2016) على أن الاحتفاظ بالموظفين يرتبط بالذكاء العاطفي من جانب القيادات ويرتبط بالرضا الوظيفي من جانب الموظفين أنفسهم، وهذا ما أشارت إليه دراسة (Shabir, Akhtar, Safdar, 2017)، حيث أشاروا إلى وجود تأثير إيجابي للذكاء العاطفي على الالتزام التنظيمي، أما دراسة (Akhtar, Fatima, & Ghufuran, 2017) كما أشاروا إلى أن تحسين الذكاء العاطفي لدى المسؤولين يسهم في الإبقاء وخفض معدلات التخطيط لترك العمل. ولكن خالفت هذه النتائج ما أشارت إليه دراسة (Siddiqui & Hassan, 2013)، التي أسفرت عن وجود علاقة عكسية بين توظيف الذكاء العاطفي ومعدلات دوران العمل بين الموظفين. كما أوضحت النتائج إلى أن البعد الخاص بالوعي الذاتي هو الأعلى تأثيرًا على مستوى الاحتفاظ بالموظفين، يلي ذلك الحساسية الانفعالية والتعاطف وجاءت إدارة الانفعالات في المرتبة الثالثة من حيث التأثير في الاحتفاظ بالموظفين، وتتفق هذه النتائج مع ما أسفرت عنه نتائج دراسة (Amit, B., 2018)، ودراسة (Sivakumar & Chitra, 2018) ودراسة (Razi & Atif, 2017) بينما أكدت دراسة كل من (Shabir, Akhtar, Safdar, 2017) إن إدارة الانفعال هو البعد الأكثر تأثيرًا في الاحتفاظ بالموظفين، في حين أكدت دراسة (Akhtar, Fatima, & Ghufuran, 2017) على أن الحساسية الانفعالية هو البعد الأكثر تأثيرًا في الاحتفاظ بالموظفين وهذا أيضا ما أكدته دراسة كل من (Mahfuz Judeh, 2017)، ودراسة (Dennis V. Burke, 2017)، ودراسة (Alireza Zahedi, 2016).

وبناءً على نتائج الدراسة الحالية ومقارنةً بنتائج الدراسات السابقة يمكن القول انه يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للذكاء العاطفي للقادة على الاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين. وبالتالي يمكن القول إن أبعاد الذكاء العاطفي تتباين في تأثيرها على مستوى الاحتفاظ بالموظفين في المؤسسات المختلفة.

### 6 الاستنتاجات والتوصيات

من خلال ما تمّ استعراضه من تحليل للبيانات بالطرق الإحصائية المختلفة ومناقشة ما أسفرت عنه النتائج حول تأثير الذكاء العاطفي للقادة على الاحتفاظ بالموظفين العاملين في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين يمكن الخروج ببعض الاستنتاجات البحثية كما يأتي:

تبيّن أن النسبة الأكبر من الاحتفاظ والاستبقاء على الموظفين العاملين في الجامعات الخاصة بمملكة البحرين تعود إلى تحلي القيادات في تلك الجامعات بمستوى مرتفع من الذكاء العاطفي في تعاملهم مع الموظفين، وكانت أعلى أبعاد الذكاء العاطفي تأثيرًا على الاحتفاظ بالموظفين هو الوعي الذاتي، يلي ذلك الحساسية الانفعالية والتعاطف، في حين جاء البعد الخاص بإدارة الانفعال في المستوى الأخير. كما اتضح أن أبرز ملامح الوعي الذاتي لدى القيادات في الجامعات الخاصة هي ثقة القيادات والمسؤولين في الجامعات الخاصة في قدراتهم وأهدافهم ومبادئهم. كما تبين أيضا أن أبرز ملامح الحساسية الانفعالية والتعاطف لدى القيادات هي أن الجانب الإنساني والاجتماعي لدى القيادات يحتل مكانة متقدمة تمكنهم من مشاركة زملائهم في الجامعة في أفراحهم وأحزانهم ومناسباتهم المختلفة. كما أن أبرز ملامح إدارة الانفعال لدى القيادات في الجامعات الخاصة هي قدرة القيادات في الجامعات الخاصة على التحكم والسيطرة في انفعالاتهم وخاصة عند مواجهة المشكلات سواء المتعلقة بالعمل أو الخاصة. وتبين أن هناك مستويات جيدة من التوجهات للاحتفاظ بالموظفين في الجامعات الخاصة في مملكة البحرين، ويظهر ذلك في تقديم المساعدة للموظفين الذين يتعرضون للمشكلات، ومشاركة القيادات للموظفين في مختلف الآراء، وهذا بدوره قد يعمل على زيادة انتمائهم إلى الجامعة، كما أن الاهتمام بدعم جوانب القوة لديهم يجعلهم أكثر ارتباطاً بالجامعة. كما تبين أن القيادات في الجامعات الخاصة يشعرون -بدرجات متباينة- بالامتنان والفخر لاختيارهم العمل في هذه الجامعات على الرغم من الفرص الوظيفية المعروضة لهم في جامعات أخرى. وجاء شعور الموظفين في الجامعة بتحقيق الذات والإنجاز الشخصي في مستوى متوسط. كما اتضح أن الموظفين في الجامعات الخاصة لديهم قناعة مقبولة بأن القيادات في الجامعة لا يدخرون جهداً في توفير كلّ سبل الدعم لهم. كما تبين ان الموظفين الإناث هنّ الأعلى في آرائهن حول الذكاء العاطفي، بينما تقاربت آراؤهن مع الموظفين الذكور حول مستوى الاحتفاظ بالموظفين. يرتفع الذكاء العاطفي بتقدم العمر ويزداد الاحتفاظ بالموظفين أيضا لدى الأكبر سناً من الموظفين. يرتفع الذكاء العاطفي ومن ثم الاحتفاظ بالموظفين عند الموظفين الحاصلين على درجة الماجستير مقارنة بباقي المؤهلات سواء الأعلى أو الأقل. يرتفع الذكاء العاطفي لدى الموظفين الذين يعملون في الوظائف الإدارية كما يرتفع لديهم مستوى الاحتفاظ بالموظفين مقارنة بالموظفين الذين يجمعون بين الوظائف الأكاديمية والإدارية معاً.

اعتماداً على ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، تمكن الباحثون من صياغة دقيقة لبعض التوصيات التطبيقية التي يمكن أن يستفيد منها المسؤولون في هذه الجامعات وغيرها من المؤسسات المشابهة، ومن هذه التوصيات ما يأتي: إيجاد آليات من شأنها زيادة شعور الموظفين في الجامعات الخاصة بالامتنان والفخر لاختيارهم العمل في هذه الجامعة، وذلك من خلال مساندهم لمواجهة الصعوبات المهنية والشخصية التي تواجههم وتقديم الدعم اللازم لهم. ومساعدة الموظفين لتحقيق ذاتهم وإنجازهم الشخصي من خلال نظام ترقيات مناسب وتمكين إداري يتوافق وطموحهم المهني. كما يوصي الباحثون على حث القيادات في الجامعة بتوفير كلّ سبل الدعم للموظفين التي تتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرارات، مما يسهم في زيادة استبقائهم في العمل. وتنفيذ إجراءات من قبل إدارة الجامعات الخاصة من شأنها زيادة مستوى الأمن الوظيفي كمدّ سنوات التعاقد وتوفير أنظمة تأمين ورعاية شخصية وعائلية مناسبة، الأمر الذي ينعكس على مستوى الاحتفاظ بالموظفين في تلك الجامعات. كما توصي الدراسة إعادة النظر في نظام الأجور والبدلات والمكافآت الخاص بالموظفين، وتنفيذ برامج تدريبية لرفع مستوى الذكاء العاطفي لدى القيادات العاملة في الوظائف الإدارية. وإعادة النظر في الهياكل التنظيمية للجامعات الخاصة بحيث تسمح بالمرونة الكافية للتصعيد الوظيفي وتكافؤ الفرص الوظيفية، الأمر الذي قد يسهم في تشجيع الموظفين وزيادة حماسهم للعمل. كما اقترح الباحثون بعض الدراسات والبحوث المستقبلية، وهي كالآتي: دراسة مقارنة بين الجامعات الحكومية والخاصة حول العلاقة بين الذكاء العاطفي والاحتفاظ بالموظفين، دراسة تأثير الذكاء العاطفي لدى القيادات على الأداء

الوظيفي لدى الموظفين، دراسة تأثير القيادة الأخلاقية على الاحتفاظ بالموظفين، دراسة تأثير العدالة التنظيمية على الاحتفاظ بالموظفين في المؤسسات الأكاديمية، دراسة تأثير الذكاء العاطفي لدى القيادات على الالتزام التنظيمي لدى الموظفين.

#### قائمة المراجع

اولا: المراجع باللغة العربية:

- [1] أبو الخير، أحمد غنيم (2018)، مستوى الذكاء الوجداني وعلاقته بتحسين أداء مديري المدارس في المرحلة الأساسية التابعة لوكالة الغوث بمنطقة غرب غزة التعليمية، المجلة الدولية النفسية والتربوية، مجلد (3) عدد (2)، ص: 198-214.
- [2] الشمري، راضي. (2016)، درجة ممارسة أبعاد الذكاء العاطفي للقيادات التربوية في المدارس الأهلية بالرياض، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، مصر، 101-116.
- [3] الضلاعين، علي ونجم العزاوي (2010)، العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي في الشركات الصناعية في الأردن: دراسة ميدانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 87-107.
- [4] الضلاعين، علي ونجم العزاوي (2010)، العوامل المؤثرة على الاستقرار الوظيفي في الشركات الصناعية في الأردن: دراسة ميدانية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 87-107.
- [5] العلوي، صفاء (2012)، مدى تطبيق مبادئ جودة التعليم في مؤسسات التعليم العالي الخاصة في مملكة البحرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القديس يوسف، معهد الآداب الشرقية، لبنان.
- [6] سليم، إبراهيم، زايد أمن بالتعليم قاطرة تقود الوطن إلى مصاف الدول المتقدمة، تمّ الاسترداد من جريدة الاتحاد الإماراتية، 2016.
- [7] عباس، أشواق، مفهوم القيادة ونظرياتها، الحوار المتمدن-العدد: 1290، 2015.
- [8] أحمد، آية، دور الجامعات في تقدّم البحث العلمي وأثره على المجتمع، المركز الديمقراطي العربي، 2014.
- [9] سيد حسين، وطه حسين، الذكاء الوجداني للقيادة التربوية: الطبعة الأولى، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون، 2009.
- [10] ناصر، مشاعل (2018)، تأثير الرضا الوظيفي على الاحتفاظ بالموظفين: دراسة تطبيقية على العاملين بفنادق فئة الخمس نجوم بمملكة البحرين، رسالة ماجستير، كلية إدارة الاعمال، جامعة العلوم التطبيقية بمملكة البحرين.

#### ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- [1] Alireza Zahedi, (2016). Relationship between Emotional Intelligence, Employees Turnover Intention and Job Satisfaction in Guilan Educations Department, Jurnal UMP Social Sciences and Technology Management., 3(3), 280-284(2016).
- [2] Aldulaimi, S. H., & Abdeldayem, M. M. (2019). How Changes In Leadership Behaviour And Management Influence Sustainable Higher Education In Bahrain. International Journal of Scientific and Technology Research., 8(11), 1826-1934(2019)
- [3] Aldulaimi, S. H. (2019). Leadership Concept and Constructs in Arabic Philosophy. Journal of Economic Cooperation & Development, 40(2).
- [4] Amit, B., (2018).Review Of Emotional Intelligence and Employee Retention and Job Satisfaction. International Journal for Innovation Research, Vol. 3, N. 2, pp: 127-130.
- [5] Babangida M., Ibrahim A., and Abubakar B., (2014). Effect of Motivational Incentives on Staff Turnover in Hotel Industry in Gombe State IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 16, Issue 3. Ver. III PP 36-42.
- [6] David M., ans Joseph O., (2015). Effects of Pay and Work Environment on Employee Retention: A Study of Hotel Industry in Mombasa County, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 5, Issue 4, pp: 1-10.
- [7] Dennis V. Burke, (2017), Managers' Emotional Intelligence and Employee Turnover Rates in Quick Service Restaurants, Doctoral Study, Walden University.
- [8] George, C. L. (2010). Effects of response cards on performance and participation in social studies for middle school students with emotional and behavioral disorders. Behavioral Disorders, 35(3), 200-213.
- [9] Gireesh Kumar& Santhosh C, (2014). Exploring the Dimensions of Employee Retention in Bpo Industry in Kerala, Asia Pacific Journal of Research, Vol. (1), No. (14), pp: 610-678.

- [10] Goleman, D., & Boyatzis, R. (2017). Emotional intelligence has 12 elements. Which do you need to work on. *Harvard Business Review*, 84(2), 1-5.
- [9] Gunu. U & Oladebo, R O (2014). Impact of Emotional Intelligence on Employees' Performance and Organizational Commitment: A Case Study of Dangote Flour Mills Workers, *UNIVERSITY OF MAURITIUS RESEARCH JOURNAL* University of Mauritius, Réduit, Mauritius , Volume 20, N 5, PP:324-344.
- [11] Hosain, A (2016). Impact of Best Human Resource Practices on Retaining Best Employees: An Applied Study on Selected Companies in Bangladesh, *International Journal of manpower*, Vol. 28, No. 2, pp. 122-134.
- [12] Kalidass, A., & Bahron, A. (2015). The Relationship between Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, Organizational Commitment and Employee Turnover Intention. *International Journal of Business Administration*, 6(5).
- [13] Krejcie, R. V, & Morgan, D. W. (1970). *Activities. Educational and Psychological Measurement*, 3, 607–610.
- [14] Mahfuz Judeh, (2016). Emotional Intelligence and Retention: The Moderating Role of Job Involvement, *International Journal of Economics and Management Engineering* Vol:7, No:3, PP: 656-661.
- [14] Mayer, j. & Salovey, P. (2017). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.). *Emotional development and emotional intelligence: Implications for Educators*. New York: Basic Books.
- [15] Muhammad Akhtar ‘Tasneem Fatima ‘Hafiz Ghufra. (2017). The Effect of Emotional Intelligence on Turnover Intentions; The Role of Employee Well-being, Engagement and Perceived Organizational Support. *Jinnah Business Review* July ‘69-80.
- [16] Muhammad Akhtar, Atif Shabir, Muhammad Safdar. (2017) The impact of Emotional Intelligence on Turnover Intentions: The Role of Organizational Commitment and Perceive Organizational Support. *Account Mark Journal* ‘Vol 6(4): 259.
- [17] Muttar, A. K., & Ahmad, Z. A. (2014). Work alienation and job satisfaction among employees in the Iraqi Foundation of Technical Education (FTE). In *National Symposium & Exhibition on Business & Accounting* (pp. 1–7). UNITEN, Muadzam Shah.
- [18] Muttar, A. K., Ahmad, Z. A., & Siron, R. B. (2015). The mediating role of work alienation on the relationship between leader-member exchange and job performance in the Iraqi technical colleges and institutes. *Advanced Science Letters*, 21(6), 1689–1694.
- [19] Narintorn K., and Rawin V., (2015). The Determinants of Employee Satisfaction and Retention in Hotel Business: A Case Of Asean Employees In Bangkok, *International Journal of Management and Applied Science*, ISSN: 2394-7926 Volume-1, Issue-9, pp: 98-102.
- [20] Norah S., Susan W., and Gichuhi A., (2016). Effects of Job Promotion on Employee Retention in Hotels in Kenya, *The Strategic Journal of Business & Change Management*. ISSN 2312-9492, pp: 957-972.
- [21] Nunnally, J., Bernstein, I., & Berge, J. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw Hill.
- [22] Razi Siddiqui, Atif Hassan. (2013) Impact of Emotional Intelligence on Employees Turnover Rate in FMCG Organizations. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences* 7 (2).
- [23] Razi Sultan Siddiqui, Atif Hassan, (2017). Impact of Emotional Intelligence on Employees Turnover Rate in FMCG Organizations, *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, Vol. 7 (2), PP: 394-404.
- [24] Siron, R. B. T., Muttar, A. K., & Ahmad, Z. A. (2015). The relationship between work alienation and job satisfaction among the academic staff in the Iraqi technical colleges and institutes. *European Journal of Social Sciences*, 48(1), 63–72.
- [25] Sivakumar, B., & Chitra, A., (2018). Emotional Intelligence and Employee Retention- A Relationship Study on Employee's of SAIL Refractory Ltd. *International Journal of Latest Technology in Engineering, Management & Applied Science (IJLTEMAS)* Volume 5, Issue 3, PP: 113-115.
- [26] Thandokazi Lulu Mbane & Ikechukwu O. Ezeuduji. (2016), Hotel employee profile and employee retention statements: the case of hotels in Cape Town, South Africa, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure* Vol. (5), No. (1), pp: 111-125.
- [27] Petrides, K. V., Furnham, A., Mikolajczak, M., Mavroveli, S., Sanchez-Ruiz, M. J., & PérezGonzález, J. C. (2016). Developments in trait emotional intelligence research. *Emotion Review*, 8(4), 335–341.