

جمهورية مصر العربية



ماجستير التخطيط والتنمية

رسالة ماجستير في :

**دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وفعالية النمط القيادي  
(دراسة تطبيقية على عينة من القطاعات الخدمية بوزارة المالية)**

*Study the Relationship between the Emotional Intelligence and  
Leadership Style Effectiveness  
"An Empirical Study on Service Sectors in Ministry of Finance "*

إعداد

حنان السيد أحمد الدماطي

إشراف

الأستاذة الدكتورة / إيمان محمد عبدالفتاح منجي

أستاذ بمعهد التخطيط القومي

مدير مركز دراسات التنمية البشرية

لنيل درجة الماجستير التخطيط والتنمية

١٤٣٥ هـ - ٢٠١٣ م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا <sup>ط</sup>

إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴿٣٢﴾

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

[ سورة البقرة - آية ٣٢ ]

جمهورية مصر العربية



ماجستير التخطيط والتنمية

### إجازة رسالة ماجستير التخطيط والتنمية

■ عنوان الرسالة : دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وفعالية النمط القيادي

(دراسة تطبيقية على عينة من القطاعات الخدمية بوزارة المالية)

*Study the Relationship between the Emotional Intelligence and  
Leadership Style Effectiveness*

*"An Empirical Study on Service Sectors in Ministry of Finance "*

رسالة ماجستير في التخطيط والتنمية

إعداد الباحثة

**حنان السيد أحمد الدماطي**

■ إجازة الرسالة من قبل لجنة التحكيم :

#### لجنة التحكيم

- |                         |   |
|-------------------------|---|
| التوقيع : د. إيمان محمد | ١ - الأستاذة الدكتورة / إيمان محمد عبدالفتاح منجي |
| التوقيع : د. عائشة      | ٢ - الأستاذة الدكتورة / عائشة مصطفى المنياوي      |
| التوقيع : د. محرم       | ٣ - الأستاذ الدكتور / محرم صالح الحداد            |

أجيزت الرسالة بتاريخ ٢٠١٤/١٤/١٤

موافقة إدارة المعهد

٢٠١٤ / ١ / ١٤

د. إيمان محمد



موافقة لجنة الدراسات العليا

٢٠١٤ / ١ / ١٤

د. محرم

## إهداء

إلى الذي أريد أن أهدي له هذه الرسالة، وأكثر ...

إلى من علماني السلوك والأدب، والإخلاص والعطاء

وزرعا حب التعليم في نفسي

إلى من انتظرا وصبرا حتى يتحقق الحلم

ومنحاني دعمهما وتعزيزهما أثناء الدراسة ...

أبي وأمي أطال الله في عمرهما

إلى الشموع الرائعة التي جعلت طريقي نورا وإشراقاً

وزرعت الهمة والنشاط في نفسي ...

إخواتي وأصدقائي الأعزاء

إلي من أذهلت العالم بإرادة وصلابة وتحدي شعبها ...

كناية الله في أرضه " مصر "

إليهم جميعاً .....

أهدي ثمرة هذا الجهد العلمي

الذي أرجو أن يمثل إضافة متواضعة للمسيرة العلمية

## شكر وتقدير

الحمد لله عدد خلقه ورضاء نفسه وزنة عرشه ومداد كلماته على ما أنعم عليّ من إكمال لهذه الدراسة وأصلي وأسلم على نبي الأمة المعلم الأول محمد بن عبد الله وعلى آله وصحبه أجمعين .

يسعدني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى رئاسة معهد التخطيط القومي الذين أتاحوا لي فرصة إكمال دراستي العليا، وأخص بالشكر أعضاء الهيئة العلمية الكرام كافة والمشرف على الرسالة الأستاذة الدكتورة / إيمان محمد عبدالفتاح منجي التي أفادتني بالنصح والرأي . ويسرني أن أتقدم بالشكر والتقدير للأستاذة أعضاء لجنة المناقشة الكرام وذلك لتفضلهما بقبول المشاركة في مناقشة الرسالة، لما اسهمت به ملاحظاتهم السديدة في إغناء هذه الرسالة وإثرائها، فجزاهم الله خيراً .

كما أتوجه بعظيم الشكر والاحترام إلى القادة الإداريين بوزارة المالية والذين كان لهم عظيم الأثر في اتمام هذه الدراسة بجانبها التطبيقي .

وأتقدم بخالص الشكر والامتنان

إلى كل من أعطاني من وقته .... فقد وفر من وقتي .

إلى كل من صبر عليّ وتحمل المعاناه من أجلي .... فقد زاد ذلك من جلدي وصبري .

إلى كل من حاول إيقافني ووضع العراقيل أمامي .... فقد زاد ذلك من إصراري .

إلى كل من ساعدني أو ساندني .... فقد سهل ذلك عليّ إتمام رسالتي .

إلى من قدمت لي الدعم والرعاية منذ أن كانت هذه الرسالة مجرد فكرة، فغمرتني بعلمها الزاخر وعطائها الوافر، حتى استطعت أن أشق طريقي لترى هذه الرسالة النور، فبارك الله لها في علمها وعملها وجزاها الله خير الجزاء .

وأخيراً كل التقدير لمن يستحق الشكر والثناء ولم يبخل عليّ بالعطاء والدعاء وأسأل الله

العليّ التقدير أن يجزيهم عني خير الجزاء .

## مستخلص Abstract

- رسالة ماجستير في التخطيط والتنمية
- اسم الباحثة : حنان السيد أحمد الدماطي
- عنوان الرسالة : دراسة العلاقة بين الذكاء العاطفي وفعالية النمط القيادي (دراسة تطبيقية على عينة من القطاعات الخدمية بوزارة المالية)

■ تهدف هذه الدراسة إلى:

- (١) التعرف على أبعاد الذكاء العاطفي وأنماط القيادة .
  - (٢) التوصل إلى مدى تأثير كل من : الوعي بالذات واستخدام وتنظيم وإدارة الانفعالات والعواطف على فعالية نمطي القيادة ( تحويلية - تبادلية ) .
  - (٣) التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تساعد القطاع الخدمي على الوصول إلي مجموعة من السياسات والاجراءات التي تساعد العاملين على فهم أهمية الذكاء الاجتماعي الأمر الذي قد يساهم في تحقيق أهدافه التنظيمية .
- تألفت عينة الدراسة من (٢٥٠) مفردة من القادة الإداريين العاملين بالقطاعات الخدمية بوزارة المالية وقد تم استخدام مقياس ( MSCEIT ) ل ( Mayer, et al, 2002 ) لقياس الذكاء العاطفي، ومقياس ( MLQ ) ل ( Bass & Avolio,1997 ) لقياس أنماط القيادة الإدارية .

وقد توصلت الباحثة إلى أن :

- (١) مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين بوزارة المالية مستوى مرتفع.
- (٢) تبين أن كلاً من مستوى القيادة التحويلية، ومستوى القيادة التبادلية لدى المديرين بوزارة المالية مستوى جيد .

كما أظهر اختبار الفروض النتائج التالية أيضاً :

### ١ - نتائج اختبار الفرض الأول

توجد علاقة جوهرية وذات دلالة إحصائية بين فعالية نمط القيادة الإدارية ( تحويلية ) وكلاً من: الوعي بالذات، استخدام الانفعالات، تنظيم وإدارة الانفعالات والعواطف وقد أثبتت الدراسة بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة ما يلي :

- ١ ( القيادة الكاريزمية : هناك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية مع المتغيرات المستقلة.
- ٢ ( الدفع والإلهام : هناك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية مع المتغيرات المستقلة .
- ٣ ( الاهتمام بالمشاعر الفردية : هناك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية مع المتغيرات المستقلة .
- ٤ ( التشجيع الإبداعي : هناك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية مع المتغيرات المستقلة . وهو ما يثبت صحة الفرض الذي قامت عليه الدراسة .

## ٢ - نتائج اختبار الفرض الثاني

توجد علاقة جوهرية وذات دلالة إحصائية بين فعالية نمط القيادة الإدارية ( تبادلية ) وكلاً من : الوعي بالذات، استخدام الانفعالات، تنظيم وإدارة الانفعالات والعواطف وقد أثبتت الدراسة بالنسبة لبعدي القيادة التبادلية ما يلي :

- ١ ( المكافأة المشروطة : هناك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية مع المتغيرات المستقلة.
  - ٢ ( الإدارة بالاستثناء : ليس هناك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية مع المتغيرات المستقلة.
- وهو ما يثبت صحة الفرض بالنسبة لبعدي القيادة التبادلية ( المكافأة المشروطة ) وعدم صحة الفرض بالنسبة لبعدي القيادة التبادلية ( الإدارة بالاستثناء ) .

## المصطلحات الأساسية :

الذكاء العاطفي، القيادة الإدارية، النمط القيادي، فاعلية القيادة، القيادة التحويلية، القيادة التبادلية، القطاع الخدمي .

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للدراسة</b>
٢	مقدمة
٣	أولاً : مصطلحات الدراسة
٦	ثانياً : الدراسة الاستطلاعية
٦	ثالثاً : مشكلة الدراسة
٧	رابعاً : أهداف الدراسة
٧	خامساً : فروض الدراسة
٨	سادساً : متغيرات الدراسة
٨	سابعاً : أهمية الدراسة
١٠	ثامناً : منهجية الدراسة
١١	تاسعاً : إطار الدراسة
١١	عاشراً : حدود ونطاق الدراسة
١١	حادي عشر : مجتمع وعينة الدراسة
١٢	ثاني عشر : محتويات الدراسة
	<b>الفصل الثاني</b> <b>الدراسات السابقة</b>
١٤	● مقدمة
١٥	● المبحث الأول : دراسات سابقة تناولت الذكاء العاطفي وعلاقته ببعض المتغيرات التنظيمية.
٢٣	● المبحث الثاني : دراسات سابقة تناولت أنماط القيادة الإدارية .
٣٢	● المبحث الثالث : دراسات سابقة تناولت العلاقة بين الذكاء العاطفي وأنماط القيادة الإدارية .
٤٠	● الخلاصة .
	<b>الفصل الثالث</b> <b>الإطار النظري للذكاء العاطفي</b>
٤٢	● مقدمة
٤٣	● المبحث الأول : التطور التاريخي لمفهوم الذكاء .



رقم الصفحة	الموضوع
٤٨	• المبحث الثاني : العاطفة والذكاء العاطفي .
٤٨	أولاً : الذكاء .
٤٩	ثانياً : العاطفة .
٤٩	ثالثاً : وصف الذكاء بالعواطف .
٥٠	رابعاً : الذكاء العاطفي .
٥٣	• المبحث الثالث : مداخل ونماذج دراسة الذكاء العاطفي .
٥٥	أولاً : نموذج <i>Mayer &amp; Salovey</i> .
٥٥	- الإطار الفلسفي للنموذج .
٥٥	- أبعاد النموذج .
٥٦	- مقياس النموذج .
٥٧	ثانياً : نموذج <i>Goleman</i> .
٥٧	- الإطار الفلسفي للنموذج .
٥٧	- أبعاد النموذج .
٥٨	- مقياس النموذج .
٥٩	ثالثاً : نموذج <i>Bar-On</i> .
٥٩	- الإطار الفلسفي للنموذج .
٥٩	- أبعاد النموذج .
٦٢	- مقياس النموذج .
٦٣	• المبحث الرابع : أهمية الذكاء العاطفي، أبعاده الأساسية، وأنواعه .
٦٣	أولاً : أهمية الذكاء العاطفي .
٦٥	ثانياً : أبعاد الذكاء العاطفي .
٦٩	ثالثاً : أنواع الذكاوات .
٧٢	• الخلاصة
	<b>الفصل الرابع</b> <b>الإطار النظري للقيادة وأنماطها</b>
٧٤	• مقدمة
٧٥	• المبحث الأول : تعريف القيادة الإدارية .
٧٥	أولاً : القيادة ( التعريف، الوظيفة، مصادر القوة، الأهمية) .

رقم الصفحة	الموضوع
٧٧	ثانياً : مقارنة بين القائد والمدير من الناحية الوظيفية .
٧٨	ثالثاً : - تعريف القيادة الإدارية.
٧٩	- أسس القيادة الإدارية .
٧٩	- مراحل عملية القيادة .
٨٠	• المبحث الثاني : أنماط القيادة الإدارية .
٨٠	أولاً : تعريف النمط، تعريف النمط القيادي .
٨١	ثانياً : الأنماط القيادية .
٨٢	ثالثاً : أنواع القيادة الإدارية من وجهات نظر متعددة(الدوافع، الأنشطة الممارسة، السلطة ومركزية السلطة).
٨٦	• المبحث الثالث : القيادة التحويلية.
٨٦	أولاً : - مفهوم القيادة التحويلية .
٨٨	- مواصفات القائد التحويلي .
٨٩	- خصائص القائد التحويلي .
٨٩	- كيف يفكر القائد التحويلي؟
٩٠	ثانياً : - أبعاد القيادة التحويلية .
٩٢	- جوهر عملية القيادة التحويلية .
٩٤	- أنماط القيادة التحويلية .
٩٦	• المبحث الرابع : القيادة التبادلية.
٩٦	أولاً : - مفهوم القيادة التبادلية .
٩٨	- خصائص القائد التبادلي .
٩٩	- العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس .
١٠١	ثانياً : - أبعاد القيادة التبادلية .
١٠٢	- أسباب عدم فعالية القائد التبادلي .
١٠٣	• المبحث الخامس : العلاقة بين نمطي القيادة والذكاء العاطفي.
١٠٣	أولاً : - مقارنة بين القيادة التحويلية والتبادلية .
١٠٦	- نموذج ( Bass ) لكل من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية .
١٠٨	ثانياً : العلاقة بين الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية

رقم الصفحة	الموضوع
١١٣	• المبحث السادس : القائد الذكي عاطفياً.
١١٣	أولاً : مهارات القائد الذكي عاطفياً لمواجهة المشكلات، والعلاقة بين المؤثر الخارجي ومستوى الذكاء العاطفي .
١١٦	ثانياً : مقارنة بين مهارات وقدرات القائد الذكي عاطفياً والمدير الفاشل.
١٢٠	• الخلاصة
<b>الفصل الخامس</b>	
<b>عرض نتائج الدراسة التطبيقية</b>	
١٢٢	• مقدمة
١٢٢	• المبحث الأول : إجراءات الدراسة .
١٢٢	أولاً : فروض الدراسة .
١٢٣	ثانياً : أساليب التحليل الإحصائي .
١٢٤	ثالثاً : مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، ووحدة المعاينة .
١٢٧	رابعاً : أداة جمع البيانات، تصميم قائمة الاستقصاء، وصياغتها ومضمونها .
١٣١	• المبحث الثاني : نتائج التحليل الديموجرافي لعينة الدراسة .
١٣٦	• المبحث الثالث : نموذج مقترح لقياس نمطي القيادة الإدارية ( التحويلية - التبادلية ) .
١٣٧	أولاً : اختبار مستوى الصدق والثبات .
١٤١	ثانياً : اختبار ليكرت الحماسي لمجاور الدراسة .
١٥٣	ثالثاً : اختبار معامل الارتباط لبيرسون .
١٥٨	رابعاً : أسلوب الانحدار المتعدد .
<b>الفصل السادس</b>	
<b>النتائج والتوصيات</b>	
١٦٩	• مقدمة
١٦٩	• أولاً : النتائج
١٦٩	( ١ ) نتائج اختبار الفرض الأول.
١٦٩	( ٢ ) نتائج اختبار الفرض الثاني.
١٧٠	• ثانياً : التوصيات
١٧٥	• ثالثاً : بحوث مستقبلية
١٧٦	قائمة المراجع
١٨٦	ملاحق الدراسة
١٩٤	ملخص الدراسة
١٩٥	أولاً : باللغة العربية
٢٠٠	ثانياً : باللغة الإنجليزية

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٨	ملخص متغيرات الدراسة	١
٤٣	التطور التاريخي لمفهوم الذكاء العاطفي	٢
٥٤	النماذج المختلفة للذكاء العاطفي	٣
٦٨	أبعاد الذكاء العاطفي كما تناولها بعض الباحثين	٤
٧١	مختصر لأنواع الذكاء كما حددها Gardner	٥
٧٧	المقارنة بين القائد والمدير من الناحية الوظيفية	٦
٨١	الأنماط القيادية	٧
٨٣	القيادة الإدارية من وجهة نظر الأنشطة الممارسة	٨
٩٢	خصائص أبعاد القيادة التحويلية	٩
١٠٥	مقارنة توضح العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية	١٠
١١٦	مقارنة بين مهارات وقدرات القائد الذكي عاطفياً والمدير الفاشل	١١
١٢٦	بيان بعدد القوائم الموزعة على القيادات المختلفة محل الدراسة	١٢
١٣٠	مقياس ليكرت ( Likert Scale ) الخماسي لقياس وزن الإجابات	١٣
١٣١	خصائص عينة الدراسة	١٤
١٣٨	معامل الصدق والثبات	١٥
١٤٠	معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمقياس الذكاء العاطفي وأبعاده الأربعة	١٦
١٤٠	معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمقياس نمطي القيادة التحويلية والتبادلية وأبعادهم	١٧
١٤١	تحليل ليكرت الخماسي لمحور الوعي بالذات	١٨
١٤٢	تحليل ليكرت الخماسي لمحور تنظيم وإدارة الانفعالات	١٩
١٤٣	تحليل ليكرت الخماسي لمحور استخدام الانفعالات	٢٠
١٤٤	تحليل ليكرت الخماسي لمحور العواطف	٢١
١٤٥	تحليل ليكرت الخماسي لمحور القيادة الكاريزمية	٢٢
١٤٦	تحليل ليكرت الخماسي لمحور الدفع والإلهام	٢٣
١٤٦	تحليل ليكرت الخماسي لمحور الاهتمام بالمشاعر الفردية	٢٤
١٤٧	تحليل ليكرت الخماسي لمحور التشجيع الإبداعي	٢٥

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٤٨	تحليل ليكرت الخماسي لمحور المكافأة المشروطة	٢٦
١٤٩	تحليل ليكرت الخماسي لمحور الإدارة بالاستثناء	٢٧
١٥٠	تحليل ليكرت الخماسي لإجمالي المتغيرات المستقلة	٢٨
١٥١	تحليل ليكرت الخماسي لنمط القيادة التحويلية	٢٩
١٥٢	تحليل ليكرت الخماسي لنمط القيادة التبادلية	٣٠
١٥٤	علاقة الارتباط بين المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة	٣١
١٥٩	نتائج تحليل الانحدار لمحور القيادة الكاريزمية	٣٢
١٦٠	نتائج تحليل الانحدار لمحور الدفع والإلهام	٣٣
١٦١	نتائج تحليل الانحدار لمحور الاهتمام بالمشاعر الفردية	٣٤
١٦٢	نتائج تحليل الانحدار لمحور التشجيع الإبداعي	٣٥
١٦٣	نتائج تحليل الانحدار لمحور المكافأة المشروطة	٣٦
١٦٤	نتائج تحليل الانحدار لمحور الإدارة بالاستثناء	٣٧

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٥٢	مفهوم الذكاء العاطفي	١
٥٦	الذكاء العاطفي من منظور Salovey & Mayer	٢
٥٨	نموذج ( Goleman,2002 ) للذكاء العاطفي	٣
٦٢	نموذج ( Bar-On 2000 ) للذكاء العاطفي	٤
٦٨	أبعاد الذكاء العاطفي	٥
٧٢	أنواع الذكاء	٦
٧٩	مراحل عملية القيادة	٧
٨٥	أنماط القيادة الإدارية	٨
٨٨	مواصفات القائد التحويلي	٩
٩١	أبعاد القيادة التحويلية	١٠
٩٣	السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية	١١
٩٥	أنماط القيادة التحويلية	١٢
١٠٠	العلاقة التبادلية في ظل أسلوب القيادة التبادلية	١٣
١٠٢	أبعاد القيادة التبادلية	١٤
١٠٦	نموذج القيادة التبادلية عند ( Bass )	١٥
١٠٧	نموذج القيادة التحويلية عند ( Bass )	١٦
١٠٨	مكونات الذكاء الإداري	١٧
١١٠	وسائل تكوين مستويات الذكاء الإداري	١٨
١١٢	تحولات الذكاء الإداري	١٩
١١٤	العلاقة بين المؤثر الخارجي ومستوى الذكاء العاطفي	٢٠
١٣٢	الرسم البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب النوع	٢١
١٣٣	الرسم البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	٢٢
١٣٤	الرسم البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التنظيمي	٢٣
١٣٥	الرسم البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في المنظمة	٢٤
١٣٥	الرسم البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر	٢٥