جمهورية مصر العربية

ماجستير التخطيط والتنمية

ـــــ

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

5341 هـ - 3154 م

بسم اهلل الرمحن الرحيم

چ ڇ ڇ ڍ ڍ ڌ ڌ ڎ ڎڈ ڈ ژ ژ ڑ ڑ چ صدق اهلل العظيم

] سورة البقرة ـ آية 23[

إهــــــــداء

ــــــــ

إلى الذي أريد أن أُهدي 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 نوراً وإشراقاً وزرعت الهمة والنشاط في نفسي ...
إخواتي وأصدقائي الأعزاء

إلي من أذهلت العالم بإرادة وصلابة وتحدي شعبها... كنانة الله في أرضه " مصر "

إليهم جميعاً .....
أُهدي ثمرة هذا الجهد العلمي
الذي أرجو أن يمثل إضافة متواضعة للمسيرة العلمية

شكر وتقدير

ــــــــ

الحمـلله ع دـللهق ـ ورضـاء نفسـ وزنـة د

رشـ ومـللهاق ت مالـ د ـم مـا نعـ د ـم مـ
إتمـاله هـلد الللهراسـة و سـ ع و سـ د ـم نـلأ ا مـة ا ع ـ ا وله آمـلله بـ د ـلله ود ـم لـ

وسح جمعين .

يسعللهني ن ل ـللهم للكـ ر والعرنـان إئا ر سـة معهـلله التخطـيط ال ـومع الـلي ـوا
نرسة إتماله قراستي الع يـا و ـ للكـ ر دءـاء اهي ـة الع ميـة ال ـرام تانـة وا كـرع د ـم الرسالة ا ستاذة الللهتتورة / إيمان آملله د للهالفتاح منجع التي ناقلني للنصح والر ي .
و يســـرني ن ل ـــللهم للكـــ ر والت ـــللهير ل ســـاللة دءـــاء انـــة ا نااكـــة ال ـــرام وذلـــ
لتفء هما ب وله ا كارتة في منااكة الرسالة ا اسهمت ب ملا ظاته السـللهيللهة في إننـاء هـلد . ً

الرسالة وإثرائها نجزاه يرا
تمـا لوجـ بعظـي الكـ ر واإ ـلام إ ال ـاقة ااقاريـين بـوزارة ا اليـة والـلي تـان هـ
دظي ا ثر في اتمام هلد الللهراسة بجان ها التط ي ع.
و ل للهم بخال الك ر واإمتنان
إئا تل م دطاني م وات .... ن لله و نر م واتي.
إئا تل م سبر د

ع وتحمل ا عاناد م ج ع .... ن لله زاق ذل م ج للهي وسبري.
إئا تل م اوله إي افي ووضع العراايل مامع .... ن لله زاق ذل م إسراري.
إئا تل م سادللهني و سانللهني .... ن لله سهل ذل د ع إتمام رسالتي.
إئا م اللهمت الللهد والرداية منل ن تانت هلد الرسالة مجرق ن رة نغمـر لني بع مهـا الزا ـر ودطائها الوانر تى استطعت ن شق طري ع للى هلد الرسالة النـور ن ـارالله هـا في د مهـا ودم ها وجزاها ير اازاء.

ً تل الت للهير يستحق الك ر والثناء ولم ي خل د ع ل

و يرا لعطاء والللهداء و سأله
الع ع ال للهير ن يجزيه دني ير اازاء .

Abstract مستخلص

ــــــــ

• 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:
رف على أبعاد الذكاء العاطفي وأنماط القيادة .

1) التع
2) التوصل إلى مدى تأثير كل من : الوعي بالذات و استخدام وتنظيم وإدارة الانفعالات والعواطف على فعالية نمطي القيادة (تحويلية – تبادلية).
3) 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 (252) مفردة من القادة الإداريين العاملين بالقطاعات الخدمية بوزارة المالية وقد تم استخدام مقياس (MSCEIT (لـ Mayer, et al, 2002 لقياس الذكاء العاطفي، ومقياس (MLQ (لـ (Bass & Avolio,1997 (لقياس أنماط القيادة الإدارية .
وقد توصلت الباحثة إلى أن :
1) مستوى الذكاء العاطفي لدى المديرين بوزارة المالية مستوى مرتفع.
ا من مستوى القيادة التحويلية، ومستوى القيادة التبادلية لدى المديرين بوزارة المالية

2) تبين أن كلا
مستوى جيد .

ا :

كما أظهر اختبار الفروض النتائج التالية أيضا
1 - نتائج اختبار الفرض الأول
توجد علاقة جوهرية وذات دلالة إحصائية بين فعالية نمط القيادة الإدارية (تحويلية) وكلاا من: الوعي بالذات، استخدام الانفعالات، تنظيم وإدارة الانفعالات و العواطف و قد أثبتت الدراسة بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية الأربعة ما يلي :

‌ب

1) القيادة الكاريزمية : هناك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية مع المتغيرات المستقلة.
2) الدفع والإلهام : هناك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية مع المتغيرات المستقلة .
3) الاهتمام بالمشاعر الفردية : هناك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية مع المتغيرات
المستقلة .

4) التشجيع الإبداعي : هناك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية مع المتغيرات المستقلة.
وهو ما يثبت صحة الفرض الذي قامت عليه الدراسة .

2 - نتائج اختبار الفرض الثاني
توجد علاقة جوهرية وذات دلالة إحصائية بين فعالية نمط القيادة الإدارية (تبادلية) وكلاا من : الوعي بالذات، استخدام الانفعالات، تنظيم وإدارة الانفعالات و العواطف و قد أثبتت الدراسة بالنسبة لبعدي القيادة التبادلية ما يلي :
1) المكافأة المشروطة : هناك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية مع المتغيرات المستقلة.
2) الإدارة بالاستثناء : ليس هناك علاقة إحصائية ذات دلالة معنوية مع المتغيرات
المستقلة.

وهـو مـا يثبـت صـحة الفـرض بالنسـبة لبعـد القيـادة التبادليـة (المكافـأة المشـروطة) وعـدم
صحة الفرض بالنسبة لبعد القيادة التبادلية (الإدارة بالاستثناء) .

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

‌ ج

قائمة المحتويات

الموضوع رقم الصفحة
الفصل الأول
الإطار العام للدراسة

مقدمة 2

أولاا : مصطلحات الدراسة 3
ا

ثانيا : الدراسة الاستطلاعية 6
ا

ثالثا : مشكلة الدراسة 6
ا

رابعا : أهداف الدراسة 7
ا

خامسا : فروض الدراسة 7
ا

سادسا : متغيرات الدراسة 8
ا

سابعا : أهمية الدراسة 8
ا

ثامنا : منهجية الدراسة 12
ا :

تاسعا إطار الدراسة 11
ا

عاشرا : حدود ونطاق الدراسة 11
حادي عشر : مجتمع وعينة الدراسة 11
ثاني عشر : محتويات الدراسة 12

الفصل الثاني
الدراسات السابقة

• مقدمة 14

• المبحـــل الأول : دراســـات ســـابقة تناولـــت الـــذكاء العـــاطفي وعلاقتـــه بـــبع المتغــــيرات
التنظيمية.

15

• المبحل الثاني : دراسات سابقة تناولت أنماط القيادة الإدارية . 23
• المبحــل الثالــل : دراســات ســابقة تناولــت العلاقــة بــين الــذكاء العــاطفي وأنمــاط القيــادة
الإدارية .

32

• الخلاصة . 42

الفصل الثالث

الإطار النظري للذكاء العاطفي

• مقدمة 42

• المبحل الأول : التطور التاريخي لمفهوم الذكاء . 43
‌

‌د

الموضوع رقم الصفحة
• المبحل الثاني : العاطفة والذكاء العاطفي .
أولاا : الذكاء .
ا : العاطفة .

ثانيا

ا : وصف الذكاء بالعواطف .

ثالثا

ا : الذكاء العاطفي .

رابعا

48
48
44
44
52

• المبحل الثالل : مداخل ونماذج دراسة الذكاء العاطفي .
. Mayer & Salovey أولاا : نموذج
- الإطار الفلسفي للنموذج .
- أبعاد النموذج .
- مقياس النموذج .
َ : نموذج

. Goleman ثانيا
- الإطار الفلسفي للنموذج .
- أبعاد النموذج .
- مقياس النموذج .
ا : نموذج

. Bar-On ثالثا

- الإطار الفلسفي للنموذج .
- أبعاد النموذج .
- مقياس النموذج .

53
55
55
55

56
57
57
57
58
54
54
54
62

• المبحل الرابع : أهمية الذكاء العاطفي، أبعاده الأساسية، وأنواعه .
أولاا : أهمية الذكاء العاطفي .
ا : أبعاد الذكاء

ثانيا العاطفي .
ا : أنواع الذكا

ثالثا و ات .

63
63
65
64

• الخلاصة 72
الفصل الرابع
الإطار النظري للقيادة وأنماطها

• مقدمة 74

• المبحل الأول : تعريف القيادة الإدارية .
أولاا : القيادة (التعريف، الوظيفة، مصادر القوة، الأهمية) .

75
75

‌ ه

الموضوع رقم الصفحة ا : مقارنة بين القائد والمدير من الناحية الوظيفية .

ثانيا
ا :

ثالثا - تعريف القيادة الإدارية.
- أسس القيادة الإدارية .
- مراحل عملية القيادة .

77
78
74
74

• المبحل الثاني : أنماط القيادة الإدارية .
أولاا : تعريف النمط ، تعريف النمط القيادي .
ا :

ثانيا الأنماط القيادية .

ا : أنواع القيا

ثالثا دة الإدارية من وجهات نظر متعددة)الدو افع،الأنشطة الممارسة،السلطة ومركزية
السلطة(.

82
82
81
82

• المبحل الثالل : القيادة التحويلية.
أولاا : - مفهوم القيادة التحويلية .
- مواصفات القائد التحويلي .
- خصائص القائد التحويلي .
- كيف يفكر القائد التحويلي؟
ا :

ثانيا - أبعاد القيادة التحويلية .
- جوهر عملية القيادة التحويلية .
- أنماط القيادة التحويلية .

86
86
88
84
84
42
42
44

• المبحل الرابع : القيادة التبادلية.
أولاا : - مفهوم القيادة التبادلية .
- خصائص القائد التبادلي .
- العلاقة التبادلية بين القائد والمرؤوس .
ا :

ثانيا - أبعاد القيادة التبادلية .
- أسباب عدم فعالية القائد التبادلي .

46
46
48
44
121
122

• المبحل الخامس : العلاقة بين نمطي القيادة و الذكاء العاطفي.
أولاا : - مقارنة بين القيادة التحويلية والتبادلية .
- نموذج) Bass) لك لٍ من القيادة التبادلية والقيادة التحويلية .
ا : العلاقة بين

ثانيا الذكاء العاطفي والقيادة الإدارية

123
123
126
128

‌و

الموضوع رقم الصفحة
ا.

• المبحل السادس : القائد الذكي عاطفيا
أولاا : ا لمواجهة المشكلات

مهارات القائد الذكي عاطفيا ، و العلاقة بين المؤثر الخارجي ومستوى الذكاء
العاطفي .
ا : مقارنة بين مهارات وقدرات القائد

ا والمدير الفاشل.

ثانيا الذكي عاطفيا

113
113

116

• الخلاصة 122
الفصل الخامس
عرض نتائج الدراسة التطبيقية

• مقدمة 122

• المبحل الأول : إجراءات الدراسة .
أولاا : فروض الدراسة .
ا : أساليب التحليل الإحصائ

ثانيا ي .
ا : مجتمع الدراسة

ثالثا ، عينة الدراسة، ووحدة المعاينة .
ا :أداة جمع البيانات

رابعا ، تصميم قائمة الاستقصاء، وصياغتها ومضمونها .

122
122
123
124
127

• المبحل الثاني : نتائج التحليل الديمو جرافي لعينة الدراسة . 131
• المبحل الثالل : نموذج مقترح لقياس نمطي القيادة الإدارية (التحويلية – التبادلية) .
أولاا : اختبار مستوى الصدق والثبات .
ا : اختبار ليكرت الخماس

ثانيا ي لمحاور الدراسة .
ا : اختبار معامل الا

ثالثا رتباط لبيرسون .
ا :

رابعا أسلوب الانحدار المتعدد .

136
137
141
153
158

الفصل السادس
النتائج والتوصيات

• مقدمة 164

• أولاا : النتائج
1) نتائج اختبار الفرض الأول.
2) نتائج اختبار الفرض الثاني.

164
164
164

ا : التوصيات 172

• ثانيا

ا : بحوث مستقبلية 175

• ثالثا

قائمة المراجع 176
ملاحق الدراسة 186
ملخص الدراسة 144
أولاا : باللغة العربية 145
ا : باللغة الإنجليزية

ثانيا 222

‌ز

قائمة الجداول
رقم الجدول عنوان الجدول رقم الصفحة
1 ملخص متغيرات الدراسة 8
2 التطور التاريخي لمفهوم الذكاء العاطفي 43
3 النماذج المختلفة للذكاء العاطفي 54
4 أبعاد الذكاء العاطفي كما تناولها بع الباحثين 68
5 مختصر لأنواع الذكاء كما حددها Gardner 71
6 المقارنة بين القائد والمدير من الناحية الوظيفية 77
7 الأنماط القيادية 81
8 القيادة الإدارية من وجهه نظر الأنشطة الممارسة 83
4 خصائص أبعاد القيادة التحويلية 42
12 مقارنة توضح العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية 125
ا والمدير الفاشل 116

11 مقارنة بين مهارات وقدرات القائد الذكي عاطفيا
12 بيان بعدد القوائم الموزعة على القيادات المختلفة محل الدراسة 126
13 مقياس ليكرت) Likert Scale) الخماسي لقياس وزن الإجابات 132
14 خصائص عينة الدراسة 131
15 معامل الصدق والثبات 138
16 معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمقياس الذكاء العاطفي وأبعاده الأربعة 142
17 معاملات ثبات ألفا كرونباخ لمقياس نمطي القيادة التحويلية والتبادلية وأبعادهم 142
18 تحليل ليكرت الخماسي لمحور الوعي بالذات 141
14 تحليل ليكرت الخماسي لمحور تنظيم وإدارة الانفعالات 142
22 تحليل ليكرت الخماسي لمحور استخدام الانفعالات 143
21 تحليل ليكرت الخماسي لمحور العواطف 144
22 تحليل ليكرت الخماسي لمحور القيادة الكاريزمية 145
23 تحليل ليكرت الخماسي لمحور الدفع والإلهام 146
24 تحليل ليكرت الخماسي لمحور الاهتمام بالمشاعر الفردية 146
25 تحليل ليكرت الخماسي لمحور التشجيع الإبداعي 147
‌

‌ ح

رقم الجدول عنوان الجدول رقم الصفحة
26 تحليل ليكرت الخماسي لمحور المكافأة المشرو طة 148
27 تحليل ليكرت الخماسي لمحور الإدارة بالاستثناء 144
28 تحليل ليكرت الخماسي لإجمالي المتغيرات المستقلة 152
24 تحليل ليكرت الخماسي لنمط القيادة التحويلية 151
32 تحليل ليكرت الخماسي لنمط القيادة التبادلية 152
31 علاقة الارتباط بين المتغير ات التابعة والمتغيرات المستقلة 154
32 نتائج تحليل الانحدار لمحور القيادة الكاريزمية 154
33 نتائج تحليل الانحدار لمحور الدفع والإلهام 162
34 نتائج تحليل الانحدار لمحور الاهتمام بالمشاعر الفردية 161
35 نتائج تحليل الانحدار لمحور التشجيع الإبداعي 162
36 نتائج تحليل الانحدار لمحور المكافأة المشروطة 163
37 نتائج تحليل الانحدار لمحور الإدارة بالاستثناء 164

‌ط

قائمة الأشكال
رقم الشكل عنوان الشكل رقم الصفحة
1 مفهوم الذكاء العاطفي 52
2 الذكاء العاطفي من منظور Salovey & Mayer 56
3 نموذج) Goleman,2002) للذكاء العاطفي 58
4 نموذج) Bar-On 2000) للذكاء العاطفي 62
5 أبعاد الذكاء العاطفي 68
6 أنواع الذكاء 72
7 مراحل عملية القيادة 74
8 أنماط القيادة الإدارية 85
4 مواصفات القائد التحويلي 88
12 أبعاد القيادة التحويلية 41
11 السمات المصاحبة لأبعاد القيادة التحويلية 43
12 أنماط القيادة التحويلية 45
13 العلاقة التبادلية في ظل أسلوب القيادة التبادلية 122
14 أبعاد القيادة التبادلية 122

15 نموذج القيادة التبادلية عند) Bass) 126
16 نموذج القيادة التحويلية عند) Bass) 127
17 مكونات الذكاء الإدار ي 128
18 وسائل تكوين مستويات الذكاء الإدار ي 112
14 تحولات الذكاء الإدار ي 112
22 العلاقة بين المؤثر الخارجي ومستوى الذكاء العاطفي 114
21 الرسم البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب النوع 132
22 الرسم البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي 133
23 الرسم البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب المستوى التنظيمي 134
24 الرسم البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب الخبرة في المنظمة 135
25 الرسم البياني لتوزيع عينة الدراسة حسب العمر 135