



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا

إطار مقترن لإعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية
كمدخل لتحقيق فاعلية التمييز في الأداء التنظيمي
دراسة ميدانية على شركات المحمول في مصر

إعداد الباحثة

وفاء فرجوي ووزوق سعيد

إشراف

الأستاذ الدكتور

الأستاذ الدكتور

على محمد عبد الوهاب

أستاذ إدارة الأعمال (م)

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

كلية التجارة - جامعة عين شمس



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

عنوان الرسالة : إطار مقترن لإعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق فاعلية التميز في الأداء التنظيمي

لجنة الإشراف والحكم:

الأستاذ الدكتور / على محمد عبد الوهاب	مشرفاً ورئيساً
أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس	مشرفاً
الأستاذ الدكتور / على محمود المبيض	مشرفاً
أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس	مشاركاً
الأستاذ الدكتور / عايدة سيد خطاب	مشاركاً
أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس	مشاركاً
الأستاذ الدكتور / نهى عبد الرحمن الخطيب	أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة - أكاديمية السادات
تاريخ البحث :	٢٠١٣ / /

الدراسات العليا

خاتم الإجازة / موافقة مجلس الكلية / أجبت الرسالة بتاريخ ٢٠١٣ /

موافقة مجلس الجامعة
٢٠١٣ / /



**كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال
الدراسات العليا**

اسم الباحثة : وفاء فجرى مرزوق سعيد

الدرجة العلمية : دكتوراة

القسم التابع له : إدارة الأعمال

الكلية : التجارة

الجامعة : عين شمس

سنة المونج :

شکر و تقدیر

نتقدم الباحثة بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى أستاذتها الأفاضل وهم:
الأستاذ الدكتور / على محمد عبد الوهاب شكر وتقدير إلى أستاذى
ومعلمى ووالدى العظيم، لقيامه بالإشراف الدقيق على البحث، والمتابعة والمساعدة
والتوجيه فى جميع النواحى العلمية، الذى يوجه جميع الباحثين بكل أمانة وصدق
ويعطى من علمه ووقته وصحته لكل من يبحث عن العلم والمعرفة لديه ، فقد كان
لتشجيع سعادته الأثر الكبير فى معاونتى فى إنجاز هذا العمل، فإنى اسأل الله
السميع العليم أن يبارك له فى عمرة وصحته وأهله وعلمه.

الأستاذ الدكتور / على محمود المبier على تفضل سعادته بالمشاركة فى
الإشراف على هذا البحث، وتوجيهاته المستمرة والمثمرة حتى يخرج هذا البحث فى
أفضل شكل، أسمى آيات الشكر والعرفان على تشجيع وتوجيه سعادته بارك الله فى
عمره وصحته وأهله وعلمه.

الأستاذ الدكتور / عايدة سيد خطاب أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة - جامعة
عين شمس على تفضل سعادتها بالمشاركة فى المناقشة والحكم عليها ، وكما
تعودت من أستاذتى بمساندتها وتشجيعى فقد كان لتشجيع سعادتها أثر قوى علمياً
ومعنىـياً ، فنتقدم التلميذة إلى أستاذتها بكل الشكر والتقدير وببارك الله فى عمرها
وصحتها وأهلهـا وعلـمـها.

الأستاذ الدكتور/نهى عبد الرحمن الخطيب أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة-
أكاديمية السادات - الشكر والتقدیر على تفضل سعادتها بالمشاركة فى
مناقشة الرسالة والحكم عليها وتشجيعها لى ، مما يزيد من علمى ويزيد من قيمة
هذا البحث فإنى اسأل الله أن يجزيها عنى خير الجزاء .

الباحثة

إهدا

إلى روم والدى الطاورة كم كنت أتمنى وجوده معي، رحمة الله عليك
إلى والدتي بارك الله في عمرها، شكر وتقدير إليهما لتشجيعهما لي
ومساندتي، كل الحب لها وأطلب من الله أن يبارك في
عمرها وصحتها

إلى زوجي الذي ساندني وتحملني لإتمام هذا البحث
إلى أعز ما أملك في الدنيا إلى أولادي الأحباء الذين عانوا الكثير
مني لإنتمام هذا البحث

إلى أبني الكبير الرائع ديفيد لتشجيعه المستمر لو دافع قوى لإنجاز
هذا العمل ، والسؤال الله أن يعطيه التوفيق في إنجاز
دراساته وأبحاثه وأتمنى له مستقبلاً مليئاً بالنجم .

إلى ابنتي الجميلة ساندرا عانت مني الكثير وقامت بتشجيعها
باستمرار أتمنى لها مستقبلاً ناجحاً وأسأل الله أن يحافظ
عليها.

إلى أخواتي الأحباء بدر وطلعت ويوسف الشكر والتقدير للمشاركة
والتشجيع المستمر بارك الله في عمرهم وصحتهم
وأولادهم.

وإلى كل أصدقائي وأحبائي وكل من قدم لو المساعدة والمشاركة حتى
إتمام هذا العمل شكر وتقدير وأسأل الله أن يجزيكم
عنى خيراً الجزا .

المبحث الأول

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثالث

اختبار فروض الدراسة

المبحث الثاني

تحليل نتائج الدراسة الميدانية

الملحق

الفهرس

رقم
الصفحة

الموضوع

الفصل الأول : الإطار العام للبحث

١	أولاً : مقدمة البحث
٢	ثانياً : مصطلحات البحث
٦	ثالثاً : الظواهر والمشكلة البحثية
٧	رابعاً : مراجعة الأدبيات والدراسات السابقة
٢٣	خامساً : أهمية البحث
٢٣	سادساً : أهداف البحث
٢٤	سابعاً : فروض البحث والإطار المقترن
٢٦	ثامناً : مجتمع البحث
٢٦	تاسعاً : حدود البحث
٢٧	عاشرًا : منهجية البحث
٢٧	حادي عشر : هيكل البحث

الفصل الثاني : الإطار النظري إعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية

المبحث الأول : القيادات الإدارية

٢٨	مقدمة المبحث
٢٩	أولاً : مفهوم القيادة الإدارية
٣٧	ثانياً : علاقة مفهوم القيادة ببعض المفاهيم الأخرى
٣٩	ثالثاً : أدوار القيادة الإدارية الحالية في تكوين قادة المستقبل

٤٤ رابعاً: معايير اختيار وإعداد القيادة الإدارية المستقبلية

المبحث الثاني : إعداد قيادات الصف الثاني

٥١ مقدمة المبحث

٥٢ أولاً : مفهوم إعداد قيادات الصف الثاني

٥٥ ثانياً : الفلسفة وراء إعداد قيادات الصف الثاني

ثالثاً : علاقة مفهوم إعداد قيادات الصف الثاني من المفاهيم التطويرية.....

٦٤ رابعاً : دوافع الإهتمام بإعداد قيادات الصف الثاني

٧٣ خامساً: الصعوبات التي توجه عملية إعداد القيادات الصف الثاني ...

الفصل الثالث : فاعلية التمييز في الأداء التنظيمي

٨٨ مقدمة

٨٩ أولاً : مفهوم التميز في الأداء التنظيمي

١٠٢ ثانياً : مراحل التميز في الأداء التنظيمي

١٠٦ ثالثاً : المدخل الاستراتيجي لتحقيق التميز التنظيمي

١١١ رابعاً : نماذج التميز.....

١٣٤ خامساً : المتطلبات الأساسية لتحقيق التميز التنظيمي وفقاً لنموذج التميز الأوروبي.....

الفصل الرابع : تأثير محددات إعداد الصف الثاني من القيادات الإدارية على تميز الأداء

١٦٢ مقدمة

١٦٢ أولاً : الاختيار وفق مفهوم الجدارة الوظيفية

١٨١	ثانياً : تخطيط المسار الوظيفي
١٨٦	ثالثاً : التقويض فى صنع واتخاذ القرارات
١٩٢	رابعاً : تقييم الأداء عند زاوية ٣٦٠ درجة
٢٠٠	خامساً: التدريب الموجه بالأداء

الفصل الخامس : الدراسة الميدانية

٢٢١	مقدمة.....
-----	-------	------------

المبحث الأول : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

٢٢٢	مجتمع وعينة الدراسة الميدانية
٢٢٤	تصميم قائمة الاستقصاء
٢٢٥	أساليب المعالجة الإحصائية
٢٢٦	التوصيف الديموغرافي لعينة الدراسة
٢٣١	قياس ثبات استمار الاستقصاء
٢٣٢	الصدق التمييزى لاستمار الاستقصاء

المبحث الثاني : تحليل نتائج الدراسة الميدانية

- نتائج الدراسة الميدانية لمدى توافر الجدارات الوظيفية لدى العاملين.....		
٢٣٥	العاملين.....
- نتائج الدراسة الميدانية لمدى الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي.....		
٢٣٧	الوظيفي.....
- نتائج الدراسة الميدانية لمدى مشاركة العاملين فى صنع واتخاذ القرار		
٢٣٩	القرار
- نتائج الدراسة الميدانية لعملية تقييم الأداء.....		
٢٤٠	نتائج الدراسة الميدانية لعملية تقييم الأداء.....
- نتائج الدراسة الميدانية للنشاط التدريسي		
٢٤٢	نتائج الدراسة الميدانية للنشاط التدريسي

٢٤٤	- نتائج الدراسة الميدانية للقيادة كأحد متغيرات التميز في الأداء التنظيمي.....
٢٤٥	- نتائج الدراسة الميدانية للإستراتيجيات والسياسات كأحد متغيرات التميز في الأداء التنظيمي
٢٤٧	- نتائج الدراسة الميدانية لإدارة الموارد البشرية كأحد متغيرات التميز في الأداء التنظيمي
٢٤٨	- نتائج الدراسة الميدانية لإدارة الموارد المادية كأحد متغيرات التميز في الأداء التنظيمي
٢٤٩	- نتائج الدراسة الميدانية للعمليات كأحد متغيرات التميز في الأداء التنظيمي
٢٥٠	- نتائج الدراسة الميدانية لإدارة العملاء كأحد متغيرات التميز في الأداء التنظيمي
٢٥١	- نتائج الدراسة الميدانية لإدارة الأفراد كأحد متغيرات التميز في الأداء التنظيمي
٢٥٢	- نتائج الدراسة الميدانية للتأثير في المجتمع كأحد متغيرات التميز في الأداء التنظيمي
٢٥٣	- نتائج الدراسة الميدانية للنتائج المحققة كأحد متغيرات التميز في الأداء التنظيمي

المبحث الثالث : اختبار فروض الدراسة

٢٥٥	اختبار الفرض الأول.....
٢٥٦	اختبار الفرض الثاني
٢٥٨	اختبار الفرض الثالث
٢٦٠	اختبار الفرض الرابع

٢٦١	أختبار الفرض الخامس
-----	-------	---------------------

الخاتمة : خلاصة النتائج والإطار المقترن والتوصيات

٢٣٧	أولاً : ملخص النتائج
٢٧١	ثانياً : الإطار المقترن
٢٧٦	ثالثاً : التوصيات
٢٧٩	رابعاً : توصيات ببحوث مستقبلية

٢٨٠	قائمة المراجع
-----	-------	----------------------

الملاحق

ملخص البحث

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
١٧٢	مقارنة بين المنهج التقليدى والمنهج الجديد فى إدارة الموارد البشرية المبنى على الجدارة	١
١٩٤	المعايير الفرعية لسياسة تقييم الأداء من منظور نماذج التميز	٢
٢٢٦	النكرارات والنسب المئوية فيما يخص النوع	٣
٢٢٧	النكرارات والنسب المئوية فيما يخص العمر	٤
٢٢٨	النكرارات والنسب المئوية فيما يخص المؤهل العلمي	٥
٢٢٩	النكرارات والنسب المئوية فيما يخص مدة الخبرة	٦
٢٣٠	النكرارات والنسب المئوية فيما يخص نوع الوظيفة	٧
٢٣١	معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة باستخدام "معامل ألف كرونباخ"	٨
٢٣٣	الصدق التميز فى العبارات إستماراة الاستقصاء	٩
٢٣٥	نتائج الدراسة الميدانية لمدى توافر الجدارات الوظيفية لدى العاملين	١٠
٢٣٦	العبارات السلبية لمدى توافر الجدارات الوظيفية لدى العاملين	١١
٢٣٧	نتائج الدراسة الميدانية لمدى الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي	١٢
٢٣٨	العبارات السلبية لمدى الاهتمام بتخطيط المسار الوظيفي	١٣
٢٣٩	نتائج الدراسة الميدانية لمدى مشاركة العاملين فى صنع واتخاذ القرار	١٤