



**كلية التجارة**  
**قسم إدارة الأعمال**  
**الدراسات العليا**

**إطار مقترح لإعداد الصف الثانى من القيادات الإدارية**  
**كمدخل لتحقيق فاعلية التميز فى الأداء التنظيمى**  
**دراسة ميدانية على شركات المحمول فى مصر**

**إعداد الباحثة**

**وفاء فنجرى مرزوق سعيد**

**إشراف**

**الأستاذ الدكتور**

**على محمود المبيض**

**أستاذ إدارة الأعمال (م)**

**كلية التجارة - جامعة عين شمس**

**الأستاذ الدكتور**

**على محمد عبد الوهاب**

**أستاذ إدارة الأعمال**

**كلية التجارة - جامعة عين شمس**

**٢٠١٣**



## كلية التجارة

### قسم إدارة الأعمال

أسم الطالبة : وفاء فنجرى مرزوق سعيد  
عنوان الرسالة : إطار مقترح لإعداد الصف الثانى من القيادات الإدارية  
كمدخل لتحقيق فاعلية التميز فى الأداء التنظيمى  
"دراسة ميدانية على شركات المحمول فى مصر"

### لجنة الإشراف والحكم :

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

### الدراسات العليا :

أجيزت الرسالة بتاريخ  
٢٠١٣ / /  
ختم الإجازة  
موافقة مجلس الكلية / /

موافقة مجلس الجامعة  
٢٠١٣ / / م



**كلية التجارة**  
**قسم إدارة الأعمال**  
**الدراسات العليا**

---

اسم الباحثة : وفاء فنجرى مرزوق سعيد

الدرجة العلمية : دكتورة

القسم التابع له : إدارة الأعمال

الكلية : التجارة

الجامعة : عين شمس

سنة المنح :

## شكر وتقدير

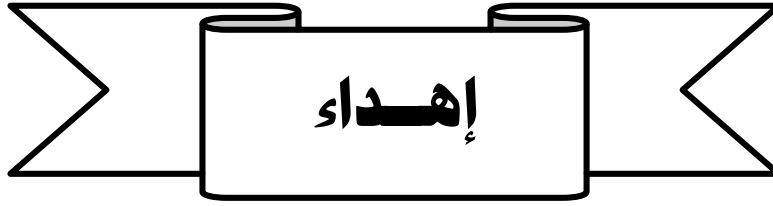
تتقدم الباحثة بأسمى آيات الشكر والتقدير إلى أساتذتها الأفاضل وهم:  
الأستاذ الدكتور/ **علي محمد عبد الوهاب** شكر وتقدير إلى أستاذي ومعلمي ووالدي العظيم، لقيامه بالإشراف الدقيق على البحث، والمتابعة والمساعدة والتوجيه في جميع النواحي العلمية، الذي يوجه جميع الباحثين بكل أمانة وصدق ويعطي من علمه ووقته وصحته لكل من يبحث عن العلم والمعرفة لديه ، فقد كان لتشجيع سيادته الأثر الكبير في معاونتي في إنجاز هذا العمل، فإنني أسأل الله السميع العليم أن يبارك له في عمرة وصحته وأهله وعلمه.

الأستاذ الدكتور/ **علي محمود المبيض** على تفضل سيادته بالمشاركة في الإشراف على هذا البحث، وتوجيهاته المستمرة والمثمرة حتى يخرج هذا البحث في أفضل شكل، أسمى آيات الشكر والعرفان على تشجيع وتوجيه سيادته بارك الله في عمرة وصحته وأهله وعلمه.

الأستاذ الدكتور/ **عايدة سيد خطاب** أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة عين شمس على تفضل سيادتها بالمشاركة في المناقشة والحكم عليها ، وكما تعودت من أستاذتي بمساندتي وتشجيعي فقد كان لتشجيع سيادتها أثر قوى علمياً ومعنوياً ، فتتقدم التلميذة إلى أستاذتها بكل الشكر والتقدير وبارك الله في عمرها وصحتها وأهلها وعلمها.

الأستاذ الدكتور/ **نهي عبد الرحمن الخطيب** أستاذ ورئيس قسم الإدارة العامة – أكاديمية السادات – الشكر والتقدير على تفضل سيادتها بالمشاركة في مناقشة الرسالة والحكم عليها وتشجيعها لي ، مما يزيد من علمي ويزيد من قيمة هذا البحث فإنني أسأل الله أن يجزيها عنى خير الجزاء .

الباحثة



إلى روح والدي الطاهرة كم كنت أتمنى وجوده معي، رحمة الله عليك  
إلى والدتي بارك الله في عمرها، شكر وتقدير إليها لتشجيعها 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 الأبناء الذين عانوا الكثير  
معي لإتمام هذا البحث

إلى أبنائي الكبار الرائع ديفيد لتشجيعه المستمر لي دافع قوي لإنجاز  
هذا العمل ، وأسأل الله أن يعطيه التوفيق في إنجاز  
دراسته وأبحاثه وأتمنى له مستقبلاً مليئاً بالنجاح .

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

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

وإلى كل أصدقائي وأحبائي وكل من قدم لي المساعدة والمشاركة حتى  
إتمام هذا العمل شكر وتقدير وأسأل الله أن يجزيكم  
عني خير الجزاء .

# **المبحث الأول**

## **الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية**

# **المبحث الثالث**

## **اختبار فروض الدراسة**

# **المبحث الثانى**

## **تحليل نتائج الدراسة الميدانية**



الملاحق

## 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 المقترح .....
٢٦	ثامناً : مجتمع البحث .....
٢٦	تاسعاً : حدود البحث .....
٢٧	عاشراً : منهجية البحث .....
٢٧	حادى عشر : هيكل البحث .....

### الفصل الثانى : الإطار النظرى إعداد الصف الثانى 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 فى 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

٥٨ 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 التمييز في الأداء التنظيمي .....

١٠٢ ثانياً : مراحل التمييز في الأداء التنظيمي .....

١٠٦ ثالثاً : المدخل الاستراتيجي لتحقيق التمييز التنظيمي .....

١١١ رابعاً : نماذج التمييز.....

خامساً : المتطلبات الأساسية لتحقيق التمييز التنظيمي وفقاً لنموذج

١٣٤ التمييز الأوربي.....

## **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 : التفويض 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 الديموجرافى لعينة الدراسة
٢٣١	..... قياس ثبات استمارة الاستقصاء
٢٣٢	..... الصدق التمييزى لاستمارة الاستقصاء

### المبحث الثانى : تحليل نتائج الدراسة الميدانية

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

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

### **المبحث الثالث : اختبار فروض الدراسة**

- أختبار الفرض الأول..... ٢٥٥
- أختبار الفرض الثانى ..... ٢٥٦
- أختبار الفرض الثالث ..... ٢٥٨
- أختبار الفرض الرابع ..... ٢٦٠

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

## **الخاتمة : خلاصة النتائج والإطار المقترح والتوصيات**

٢٣٧	..... أولاً : ملخص النتائج
٢٧١	..... ثانياً : الإطار المقترح
٢٧٦	..... ثالثاً : التوصيات
٢٧٩	..... رابعاً : توصيات بحوث مستقبلية

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

الملاحق

ملخص البحث

## قائمة الجداول

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