



**التبادل بين القائد والمرؤوس كمتغير وسيط في العلاقة بين الجدارات القيادية
وتحقيق استراتيجية التميز المؤسسي**

(دراسة تطبيقية على القطاعات الخدمية بوزارة المالية)

***Leader-Member eXchange as A mediator Variable in the Relationship
between Leadership Competencies and Achieving the Organizational
Excellence Strategy***

"An Applied Study on Service Sectors of the Ministry of Finance "

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد الباحثة

حنان السيد أحمد الدمامي

إشراف

**دكتورة / عنایات إبراهيم محمد محمد
مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس**

**الأستاذ الدكتور / عمرو محمد أحمد عواد
أستاذ إدارة الموارد البشرية
كلية التجارة - جامعة عين شمس**

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"وَخَانَا مَنْ لَدُنَّا وَرَكَاهَ سَطَّ وَكَانَ تَقِيًّا"

مَكْتُوبٌ بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

[سورة مریم - آیة ۱۳]



**التبادل بين القائد والمرؤوس كمتغير وسيط في العلاقة بين الجدارات القيادية
وتحقيق استراتيجية التميز المؤسسي
(دراسة تطبيقية على القطاعات الخدمية بوزارة المالية)**

الباحثة : حنان السيد أحمد الدماطي

الدرجة العلمية : دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

القسم التابع له : إدارة الأعمال (تخصص إدارة موارد بشرية)

الكلية : التجارة

الجامعة : عين شمس

سنة المنح : ٢٠١٩



ادارة الدراسات العليا

رسالة دكتوراه

اسم الباحثة: حنان السيد أحمد الدماطي

عنوان الرسالة: التبادل بين القائد والمرؤوس كمتغير وسيط في العلاقة بين الجدارات القيادية وتحقيق استراتيجية التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على القطاعات الخدمية بوزارة المالية)

الدرجة العلمية: دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

رئيساً

الأستاذ الدكتور / عمرو عبد المجيد غنام

أستاذ إدارة الموارد البشرية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ورئيس الأكاديمية الأسبق

عضوأ

الأستاذ الدكتور / سيد محمود الخولي

أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة عين شمس وعميد الكلية السابق

مشرفاً

الأستاذ الدكتور / عمرو محمد أحمد عواد

أستاذ إدارة الموارد البشرية بكلية التجارة – جامعة عين شمس

اجيزت الرسالة بتاريخ

٢٠١٩ /

موافقة مجلس الجامعة

٢٠١٩ /

تم الإجازة

موافقة مجلس الكلية

٢٠١٩ /

إلهاد

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى روح أخواتي الطاهرة ...

إلى أمي الغالية رمز العطاء والصبر ...

إلى أبي العزيز رمز الأمان والقوة ...

إلى أخواتي الأحباء رمز الصداقة والدفء ...

إلى كل من ساندني ودعمني بالرأي والمشورة

شكراً وامتناناً ...

شكر وتقدير

تتقدم الباحثة في البداية بالشكر لله عز وجل على فضله العظيم وعونه في إتمام هذه الرسالة، كما تتقدّم الباحثة بأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان إلى:

الأستاذ الدكتور / عمرو محمد أحمد عواد .. أستاذ إدارة الموارد البشرية بكلية التجارة – جامعة عين شمس على تفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة وعلى ما قدمه للباحثة من توجيهات وآراء كان لها عظيم الأثر في إتمام هذه الرسالة بالشكل اللائق، وعلى ما لاقته الباحثة دوماً من معاملة طيبة وراقية، فسيادتها جزيل الشكر والتقدير.

دكتورة / عزيزات إبراهيم محمد محمد .. المدرس بقسم إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة عين شمس على تفضلها بالإشراف على هذه الرسالة وعلى ما بذلت من جهد مشكور للباحثة، وعلى ما تتمتع به من وافر الإحترام والأخلاق يظهر جلياً في معاملاتها، فسيادتها جزيل الشكر.

والشكر موصول أيضاً للأستاذ الدكتور/ عمرو عبد الحميد غنaim .. أستاذ إدارة الموارد البشرية بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية ورئيس الأكاديمية الأسبق، لتقدير سعادته بقبول الإشتراك ورئاسة لجنة المناقشة والحكم، فسيادتها جزيل الشكر والتقدير وجراه الله خير الجزاء.

والأستاذ الدكتور/ سيد محمود الخولي .. أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة عين شمس، وعميد كلية التجارة السابق لتقدير سعادته بقبول الإشتراك في لجنة المناقشة والحكم، مما يثيري هذه الرسالة، فسيادتها جزيل الشكر والتقدير.

كما تتقدّم الباحثة بالشكر والتقدير لجميع العاملين بالقطاعات الخدمية بوزارة المالية على ما قدموه من تعاون ومساعدة للباحثة عند جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة، ولكل من ساهم في إتمام هذا العمل.

ولله الحمد والشكر دائماً وأبداً..

المستخلص

اسم الباحثة: حنان السيد أحمد الدماطي

عنوان الرسالة: التبادل بين القائد والمرؤوس كمتغير وسيط في العلاقة بين الجدارات القيادية وتحقيق استراتيجية التميز المؤسسي (دراسة تطبيقية على القطاعات الخدمية بوزارة المالية).

الدرجة العلمية: دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال.

هدفت الدراسة إلى بحث تأثير أبعاد الجدارات القيادية على تحقيق استراتيجية التميز المؤسسي والتعرف على الدور الوسيط الذي يلعبه التبادل بين القائد والمرؤوس في هذه العلاقة، وتم إجراء الدراسة على عينة قوامها (٣٨٤) مفردة من العاملين بالقطاعات الخدمية بوزارة المالية.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تأثير طردي ومعنوي لأبعاد الجدارات القيادية (الوعي بالذات، وإدارة الذات، والوعي الاجتماعي، والمهارات الاجتماعية، والمكونات الإدراكية) في أبعاد التميز المؤسسي (القيادة، والسياسة والاستراتيجية، والأفراد، والشراكات والموارد، والعمليات والمنتجات والخدمات، ونتائج العملاء، ونتائج الأفراد)، ووجود تأثير طردي ومعنوي لأبعاد الجدارات القيادية الوعي بالذات، والمهارات الاجتماعية في التبادل بين القائد والمرؤوس، ووجود تأثير طردي ومعنوي للتبادل بين القائد والمرؤوس في أبعاد التميز المؤسسي (القيادة، والسياسة والاستراتيجية، والأفراد، والشراكات والموارد، والعمليات والمنتجات والخدمات، ونتائج العملاء، ونتائج الأفراد)، كما توصلت الدراسة إلى أن التبادل بين القائد والمرؤوس يتوسط جزئياً العلاقة بين أبعاد الجدارات القيادية المهارات الاجتماعية، والوعي بالذات فقط، وأبعاد التميز المؤسسي الشراكات والموارد، والأفراد، والسياسة والاستراتيجية فقط.

الكلمات المفتاحية:

- الجدارات القيادية.
- التميز المؤسسي.
- التبادل بين القائد والمرؤوس.

Abstract

Researcher Name: Hanan El Sayed Ahmed El Damaty.

Thesis Title: Leader-Member Exchange as a Mediator Variable in the Relationship between Leadership Competencies and Achieving the Organizational Excellence Strategy: An Applied Study on Service Sectors in Ministry of Finance

Degree: Doctor of Philosophy in Business Administration.

The study aimed at studying the impact of the dimensions of Leadership Competencies on Achieving Organizational Excellence strategy, and at identifying the intermediate role played by the Leader- Member Exchange in this relationship. The study was conducted on a sample of (384) individuals in the service sectors of the Ministry of Finance.

The study has found that there is a positive and significant effect of the dimensions of leadership competencies (Self awareness, Self management, Social awareness, Social skills, and Cognitive clusters) on the dimensions of organizational excellences (Leadership, Policy and Strategy, People, Partnerships and Resources, Processes, Products and Services, Customers' results, and People's results). There is a positive and significant effect on the dimensions of leadership competencies Self awareness, and Social skills on leader-Member exchange. There is a positive and significant effect for leader-Member exchange on the dimensions of organizational excellences (Leadership, Policy and Strategy, People, Partnerships and Resources, Process, Products and Services, Customers' results, and Peoples' results). The study also found that there is a partially intermediate effect of leader-Member exchange in the relationship between the dimensions of leadership competencies, self awareness, and Social skills only, and the dimensions of organizational excellences Policy and Strategy, People, and Partnerships & Resources only.

Key words:

- Leadership Competencies.
- Organizational Excellences.
- Leader- Member Exchange.



قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٢٦-١	الفصل الأول الإطار العام للدراسة والدراسات السابقة
٢	مقدمة
٣	أولاً : مفاهيم وأبعاد الدراسة
٦	ثانياً : الدراسات السابقة
٢١	ثالثاً : مشكلة الدراسة
٢٢	رابعاً : أهداف الدراسة
٢٣	خامساً : متغيرات الدراسة
٢٣	سادساً : نموذج الدراسة
٢٤	سابعاً : فروض الدراسة
٢٥	ثامناً : مجتمع وعينة الدراسة
٢٥	تاسعاً: منهجية الدراسة
٢٦	ملخص الفصل الأول
٥٧-٢٧	الفصل الثاني الجدرات القيادية
٢٨	مقدمة
٢٩	أولاً: مفهوم الجدار
٣٢	ثانياً: خصائص الجدار
٣٣	ثالثاً: مكونات الجدرات
٣٤	رابعاً: أبعاد الجدرات
٣٨	خامساً: أنواع الجدرات
٤٣	سادساً: نبذة عن الجدار
٤٥	سابعاً: إطار عمل الجدار
٤٧	ثامناً: الجدرات ومتخصصو الموارد البشرية
٥٢	تاسعاً: الجدرات القيادية
٥٧	ملخص الفصل الثاني

تابع قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
٨٦-٥٨	الفصل الثالث التمييز المؤسسي
٥٩	مقدمة
٦٠	أولاً: نشأة التمييز المؤسسي
٦٢	ثانياً: مفهوم التمييز المؤسسي
٦٥	ثالثاً: نظريات التمييز المؤسسي
٦٧	رابعاً: أبعاد التمييز المؤسسي
٦٨	خامساً: أنواع التمييز المؤسسي
٦٩	سادساً: نماذج وجوائز التمييز المؤسسي
٧٧	سابعاً: نموذج التمييز الأوروبي
٨٦	ملخص الفصل الثالث
١١١-٨٧	الفصل الرابع التبادل بين القائد والمرؤوس
٨٨	مقدمة
٨٩	أولاً: نشأة وتطور نظرية التبادل بين القائد والمرؤوس
٩٦	ثانياً: مفهوم نظرية التبادل بين القائد والمرؤوس
٩٨	ثالثاً: أسس النظرية التبادلية
٩٩	رابعاً: أبعاد نظرية التبادل بين القائد والمرؤوس
١٠١	خامساً: مراحل نظرية التبادل بين القائد والمرؤوس
١٠٤	سادساً: خصائص علاقات التبادل بين القائد والمرؤوس
١٠٨	سابعاً: نموذج لعملية تطوير التبادل بين القائد والمرؤوس
١١٠	ثامناً: مميزات وعيوب نظرية التبادل بين القائد والمرؤوس
١١١	ملخص الفصل الرابع

تابع قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
١٦٢-١١٢	الفصل الخامس الدراسة الميدانية
١١٣	مقدمة
١١٣	أولاً: تصميم استماراة الاستقصاء
١١٤	ثانياً: أساليب التحليل الإحصائي
١١٥	ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة
١١٧	رابعاً: إدخال وترميز وتجهيز البيانات
١٣٩	خامساً: الإحصاءات الوصفية
١٤١	سادساً: تحليل الانحدار
١٤٣	سابعاً: اختبار صحة فروض الدراسة
١٦٢	ملخص الفصل الخامس
١٦٩-١٦٣	الفصل السادس النتائج والتوصيات
١٦٤	مقدمة
١٦٤	أولاً: مناقشة نتائج الدراسة الميدانية
١٦٦	ثانياً: التوصيات
١٦٩	ثالثاً: حدود الدراسة وفرص البحوث المستقبلية
١٦٩	ملخص الفصل السادس
١٩١-١٧٠	المراجع
١٧١	- المراجع العربية
١٧٢	- المراجع الأجنبية
	الملاحق
	ملخص الدراسة باللغة العربية
	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٦	الدراسات السابقة المتعلقة بالجدرات القيادية	١
١١	الدراسات السابقة المتعلقة بالتمييز المؤسسي	٢
١٦	الدراسات السابقة المتعلقة بالتبادل بين القائد والمرؤوس	٣
٢١	محاور الدراسة الاستطلاعية	٤
٣٠	مفهوم الجدرات	٥
٣٢	عناصر الضمنية أو الأصلية الباطنة والظاهرة	٦
٣٨	أنواع الجدرات	٧
٤١	أنواع الجدرات طبقاً لتصنيف Armstrong & Taylor (2017)	٨
٤٩	نماذج جدرات المتخصصين في الموارد البشرية	٩
٥٠	الإطار العام لجادة الموارد البشرية المهنية / الاحترافية	١٠
٥٢	الجدرات المحورية للوظائف القيادية بالنماذج الأمريكية	١١
٥٣	الجدرات المحورية للوظائف القيادية بالنماذج البريطاني	١٢
٥٥	الجدرات المحورية للوظائف القيادية بالنماذج الهولندي	١٣
٦٣	مفهوم التمييز المؤسسي	١٤
٧٧	تطور نموذج التمييز الأوروبي	١٥
٩٦	مفاهيم نظرية التبادل بين القائد والمرؤوس	١٦
١٠٥	خصائص علاقات التبادل بين القائد والمرؤوس المرتفعة والمنخفضة الجودة	١٧
١١٦	التكرارات والنسب المئوية للبيانات الديموجرافية	١٨
١١٧	ترميز إجابات عينة الدراسة	١٩
١١٩	اختبار KMO واختبار Bartlett لأبعاد مقياس الجدرات القيادية	٢٠
١٢٠	مصفوفة العوامل (المكونات) لأبعاد مقياس الجدرات القيادية	٢١
١٢٣	اختبار KMO واختبار Bartlett لأبعاد مقياس التمييز المؤسسي	٢٢
١٢٤	مصفوفة العوامل (المكونات) لأبعاد مقياس التمييز المؤسسي	٢٣
١٢٦	اختبار KMO واختبار Bartlett لمقياس التبادل بين القائد والمرؤوس	٢٤

تابع قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
١٢٧	مصفوفة العوامل (المكونات) لمقياس التبادل بين القائد والمرؤوس	٢٥
١٢٩	نتائج معاملات التحليل العاملی التوكیدی المعياریة وغير المعياریة لفقرات	٢٦
١٣١	نتائج معاملات التحليل العاملی التوكیدی المعياریة وغير المعياریة لفقرات	٢٧
١٣٣	نتائج معاملات التحليل العاملی التوكیدی المعياریة وغير المعياریة لفقرات	٢٨
١٣٥	مؤشرات جودة توفيق نموذج التحليل العاملی التوكیدی	٢٩
١٣٨	نتائج تطبيق معاملي الثبات والصدق	٣٠
١٣٩	المتوسط المرجح والاتجاه المعبر عنه	٣١
١٤٠	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية واختبار ويلكوكسن لمتغيرات	٣٢
١٤٢	دراسة	
١٤٤	مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة	٣٣
١٤٤	اختبار α ومعاملات نموذج الإنحدار بين أبعاد الجدارات القيادية وأبعاد	٣٤
١٥١	التمييز المؤسسي للمتغيرات المعنوية والمتغيرات غير المعنوية	
١٥١	اختبار α ومعاملات نماذج الانحدار بين أبعاد الجدارات القيادية والتبادل	٣٥
١٥٣	بين القائد والمرؤوس	
١٥٣	اختبار α ومعاملات نماذج الانحدار بين التبادل بين القائد والمرؤوس	٣٦
١٥٨	وأبعاد التمييز المؤسسي	
١٥٨	نتائج تحليل المسار للدور الوسيط للتبادل بين القائد والمرؤوس (M) في	٣٧
١٦١	العلاقة بين أبعاد الجدارات القيادية (X) وأبعاد التمييز المؤسسي (Y)	
١٦١	مؤشرات جودة توفيق نموذج التأثير الوسيط للتبادل بين القائد والمرؤوس	٣٨
١٦٦	في العلاقة بين أبعاد الجدارات القيادية وأبعاد التمييز المؤسسي	
١٦٦	توصيات الدراسة	٣٩



قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
٢٤	نموذج الدراسة	١
٣٣	نموذج التابع السببي للجدارة	٢
٣٧	أبعاد الجدارات	٣
٦١	مراحل التميز المؤسسي	٤
٦٦	معادلة (Shelton et al. 2002) للتميز المؤسسي	٥
٧٠	نماذج التميز المؤسسي	٦
٧١	النماذج المختلفة للتميز المؤسسي	٧
٧٩	نموذج التميز الأوروبي (EFQM)	٨
٩٠	مراحل تطور العلاقات بين القائد والمرؤوس	٩
٩٣	نظريّة التبادل الإجتماعي	١٠
٩٥	نظريّة التبادل بين القائد والمرؤوس	١١
١٠١	المراحل الأربع لتطور نظرية التبادل بين القائد والمرؤوس	١٢
١٠٢	مراحل تطور نظرية التبادل بين القائد والمرؤوس	١٣
١٠٣	مراحل العملية التبادلية بين القائد والمرؤوس	١٤
١٠٧	نموذج (Dulebohn et al. 2012)	١٥
١٠٩	عملية تطوير التبادل بين القائد والمرؤوس	١٦
١٣٤	التحليل العاملی التوكیدی لمتغيرات الدراسة	١٧
١٦٠	نموذج التأثير الوسيط للتبادل بين القائد والمرؤوس في العلاقة بين أبعاد الجدارات القيادية وأبعاد التميز المؤسسي	١٨

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

والدراسات السابقة