



شبكة المعلومات الجامعية
التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

بسم الله الرحمن الرحيم



MONA MAGHRABY



شبكة المعلومات الجامعية
التوثيق الإلكتروني والميكرو فيلم



شبكة المعلومات الجامعية التوثيق الإلكتروني والميكرو فيلم



MONA MAGHRABY



شبكة المعلومات الجامعية
التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

جامعة عين شمس

التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

قسم

نقسم بالله العظيم أن المادة التي تم توثيقها وتسجيلها
علي هذه الأقراص المدمجة قد أعدت دون أية تغيرات



يجب أن

تحفظ هذه الأقراص المدمجة بعيدا عن الغبار



MONA MAGHRABY



الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

إدارة الموارد البشرية

أثر الأنماط القيادية على تنمية الجدارات الوظيفية

(دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري)

The Effect of Leadership Styles on Job

Competencies Development

An Empirical study on the National Bank of Egypt

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعداد الباحثة

ماريام منير حنا أندراوس

إشراف

د. عنايات إبراهيم محمد محمد

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

أ.د. عمرو محمد أحمد عواد

أستاذ إدارة الموارد البشرية

كلية التجارة - جامعة عين شمس



الدراسات العليا

قسم إدارة الأعمال

إدارة الموارد البشرية

أثر الأنماط القيادية على تنمية الجدارات الوظيفية

(دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري)

The Effect of Leadership Styles on Job Competencies Development

An Empirical study on the National Bank of Egypt

رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

اسم الباحثة: ماريام منير حنا أندراوس

الدرجة العلمية: ماجستير

القسم التابع له: إدارة الأعمال

الكلية: التجارة

الجامعة: عين شمس

سنة المنح: ٢٠٢١م



الدراسات العليا
قسم إدارة الأعمال
إدارة الموارد البشرية

رسالة ماجستير

اسم الباحثة: ماريام منير حنا أندراوس

عنوان الرسالة: أثر الأنماط القيادية على تنمية الجدارات الوظيفية (دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري)

لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

مُشرفاً ورئيساً

أ.د. عمرو محمد أحمد عواد

أستاذ إدارة الموارد البشرية بكلية التجارة جامعة عين شمس

عضواً

د. سوزي رؤوف اسكندر

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية

عضواً

د. سحر محمد رمضان مهران

أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة جامعة عين شمس

أُجيزت الرسالة بتاريخ

/ /

موافقة مجلس الجامعة

/ /

ختم الإجازة

/ /

موافقة مجلس الكلية

/ /

الشكر والتقدير

يسر الباحثة أن تتقدم بالشكر والإمتنان إلى الأستاذ الدكتور/ عمرو محمد أحمد عواد -أستاذ إدارة الموارد البشرية بكلية التجارة -جامعة عين شمس، لتفضله بقبول الإشراف على هذه الرسالة، ولما بذله من مجهود ووقت لتوجيه ومتابعة وتشجيع ودعم الباحثة في جميع مراحل البحث، بالإضافة إلى ما قدمه من نقد بناء متواصل ونصائح قيمة كان لها عظيم الأثر في إنجاز هذه الرسالة، فإن كل كلمات الشكر والتقدير تظل عاجزة عن إيفاء حقه، جزاه الله كل الخير وأدام عليه نعمة الصحة والعافية.

وأتقدم أيضاً بوافر الشكر والعرفان للدكتورة/ عنايات إبراهيم محمد محمد -مدرس إدارة الأعمال بكلية التجارة -جامعة عين شمس، على تفضلها بالمشاركة في الإشراف على هذه الرسالة، فلها مني كل الشكر والتقدير لما قدمته لي من نصائح وتوجيهات قيمة، فكانت نعم المعلمة الجلييلة.

كما أتقدم بخالص الشكر إلى الدكتورة/ سوزي رؤوف إسكندر -أستاذ إدارة الأعمال المساعد بأكاديمية السادات للعلوم الإدارية، بتفضلها على الموافقة بالإشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة.

كذلك أتقدم بوافر الشكر إلى الدكتورة/ سحر محمد رمضان مهران -أستاذ إدارة الأعمال المساعد بكلية التجارة -جامعة عين شمس، بتفضلها على الموافقة بالإشتراك في لجنة المناقشة والحكم على الرسالة.

المستخلص

اسم الباحثة: ماريام منير حنا أندراوس

عنوان الرسالة: أثر الأنماط القيادية على تنمية الجدارات الوظيفية "دراسة ميدانية على البنك الأهلي المصري".

الدرجة العلمية: ماجستير في إدارة الأعمال.

هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر الأنماط القيادية ببعديها (القيادة التبادلية والقيادة التحويلية) على تنمية الجدارات الوظيفية ببعديها (الجدارات الفنية والجدارات السلوكية)، ومن منظور المنهجية فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي وعلى الفلسفة الحتمية، وتم إجراء الدراسة على عينة قوامها (٣٥٣) مفردة من العاملين بالبنك الأهلي بفروع القاهرة، وقد توصلت الدراسة إلى أن نمط القيادة التحويلية أكثر أهمية من نمط القيادة التبادلية من زاوية التأثير في بعدي الجدارات الوظيفية السلوكية والفنية، كما أوصت الدراسة بعدة توصيات أهمها ضرورة تحديد الجدارات الوظيفية المطلوبة، وضرورة نشر الوعي بأهمية القيادة التحويلية في تحقيق الأهداف المطلوبة، ودعم وتشجيع المرؤوسين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف المطلوبة.

الكلمات الإفتتاحية:

القيادة، الأنماط القيادية، القيادة التبادلية، القيادة التحويلية، الجدارات الوظيفية، الجدارات الفنية، الجدارات السلوكية، تنمية الجدارات.

Abstract

Researcher Name: Maryam Monir Hanna Andrawes.

Thesis Title: The Effect of Leadership Styles on Job Competencies Development “An Empirical study on the National Bank of Egypt”

Degree: Master Degree in Business Administration.

This study aimed to study the effect of leadership styles in their dimensions (Transactional and Transformational Leadership) on Job Competencies Development (Technical and Behavioral Competencies), from **the methodological perspective**, the descriptive approach and deterministic philosophy were relied upon, and the study was conducted on a sample of (353) workers of the National Bank of Egypt Cairo brunches, **the study found that** the transformational leadership style is more important than the transactional leadership style in terms of influencing the two dimensions of behavioral and technical competencies. The study also recommended **several recommendations**, the most important of which is the need to define the required job competencies, and the need to spread awareness of the importance of transformational leadership in achieving goals required, support and encouragement of subordinates and their participation in making decisions to achieve the required goals.

Key Words:

Leadership, Leadership Styles, Transactional Leadership, Transformational Leadership, Job Competencies, Technical Competencies, Behavioral Competencies, Competencies Development.

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
٢	مقدمة
٣	أولاً: التعريف بمتغيرات الدراسة
٧	ثانياً: مشكلة الدراسة
١١	ثالثاً: أهداف الدراسة
١٢	رابعاً: نموذج هيكلي لمتغيرات الدراسة
١٣	خامساً: فروض الدراسة
١٣	الخاتمة
الفصل الثاني: الإطار النظري للدراسة	
١٥	المقدمة
	أولاً: الأنماط القيادية للمديرين
١٦	١- مفهوم القيادة
١٧	٢- نظريات القيادة
١٧	١/٢ نظرية السمات في القيادة
١٧	أ- نظرية الرجل العظيم
١٨	ب- نظرية السمات الشخصية للقادة
١٨	٢/٢ النظرية السلوكية في القيادة
١٩	أ- نظرية X و Y
٢٠	ب- دراسة جامعة ميتشجان
٢٠	٣/٢ النظرية الموقفية للقيادة
٢٠	أ/ نظرية دورة حياة القادة
٢١	ب/ نظرية المسار والهدف
٢١	٣- الأنماط القيادية

تابع قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
٢٢	١/٣ القيادة التبادلية
٢٦	٢/٣ القيادة التحويلية
٣١	٣/٣ الفرق بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية
	ثانيًا: الجدارات الوظيفية للعاملين
٣٣	١- مفهوم الجدارات الوظيفية
٣٧	٢- أهمية الجدارات الوظيفية
٣٨	٣- خصائص الجدارات الوظيفية
٤٠	٤- أطر الجدارات
٤٣	٥- نموذج الجدارات
٤٤	٦- تصنيف (أبعاد) الجدارات
٤٥	٧- العلاقة بين الأنماط القيادية والجدارات الوظيفية واستخلاص فروض الدراسة
٤٧	الخاتمة
	الفصل الثالث: منهجية الدراسة
٥٠	مقدمة
٥٠	أولاً: تصميم قائمة الاستقصاء
٥٢	ثانيًا: مجتمع وعينة الدراسة
٥٣	ثالثًا: إجراءات توزيع وجمع قوائم الاستقصاء
٥٤	رابعًا: الأساليب الإحصائية
٥٥	خامسًا: التحليل العاملي التوكيدي لمتغيرات الدراسة
٧٤	الخاتمة

تابع قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
الفصل الرابع: الدراسة الميدانية	
٧٦	مقدمة
٧٦	أولاً: الإحصائيات الوصفية
٨١	ثانياً: تحليل الانحدار المتعدد لتأثير نمطي القيادة التحويلية والتبادلية في بعدي الجدارات الوظيفية
٨٧	ثالثاً: تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة التحويلية في بعدي الجدارات الوظيفية
٩٣	رابعاً: تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة التبادلية في بعدي الجدارات الوظيفية
٩٨	خامساً: بناء النموذج الهيكلي أو البنائي لمتغيرات الدراسة
١٠٢	سادساً: اختبار صحة فروض الدراسة
١٠٣	الخاتمة
الفصل الخامس: مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات	
١٠٥	مقدمة
١٠٥	أولاً: مناقشة نتائج الدراسة
١٠٨	ثانياً: التوصيات
١١٠	ثالثاً: حدود الدراسة وفرص البحوث المستقبلية
١١١	الخاتمة
١١٢	المراجع
ملاحق الدراسة	
—	قائمة الاستقصاء
٣-١	ملخص الدراسة باللغة العربية
٣-١	ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية

قائمة الجداول

م	عنوان الجدول	الصفحة
١/١	محاور الدراسة الاستطلاعية	٩
١/٢	الفرق بين نظريتي Y, X	١٩
٢/٢	الفرق بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية	٣٢
٣/٢	أطر الجدارات	٤٠
١/٣	مجتمع الدراسة	٥٢
٢/٣	توزيع مفردات عينة الدراسة طبقاً للخصائص الديموجرافية	٥٣
٣/٣	نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياسي أبعاد القيادة التحويلية	٥٦
٤/٣	مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي لمقياس القيادة التحويلية.	٦١
٥/٣	معاملات الثبات والصدق لمقياسي أبعاد القيادة التحويلية	٦٢
٦/٣	نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياسي أبعاد القيادة التبادلية	٦٤
٧/٣	مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي لمقياس القيادة التبادلية	٦٨
٨/٣	معاملات الثبات والصدق لمقاييس أبعاد القيادة التبادلية	٦٩
٩/٣	نتائج مسارات التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياسي بعدي الجدارات الوظيفية	٧٠
١٠/٣	مؤشرات الحكم على جودة توفيق نموذج التحليل العاملي لمقياسي بعدي الجدارات الوظيفية	٧٣
١١/٣	معاملات الثبات والصدق لمقياسي بعدي الجدارات الوظيفية	٧٤
١/٤	اتجاه آراء عينة الدراسة والمتوسط المرجح	٧٧

تابع قائمة الجداول

م	عنوان الجدول	الصفحة
٢/٤	الاحصائيات الوصفية لمقياسي أبعاد القيادة التحويلية والمقياس الكلي للقيادة التحويلية	٧٨
٣/٤	الاحصائيات الوصفية لمقياسي أبعاد القيادة التبادلية والمقياس الكلي للقيادة التبادلية	٧٩
٤/٤	الاحصائيات الوصفية لمقياسي لبعدي الجدارات الوظيفية والمقياس الكلي للجدارات الوظيفية	٨٠
٥/٤	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير نمطي القيادة التحويلية والتبادلية في بعدي الجدارات الوظيفية	٨٥
٦/٤	مصفوفة الارتباط ومعاملات تضخم التباين بين أبعاد القيادة التحويلية	٨٧
٧/٤	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة التحويلية في بعدي الجدارات الوظيفية	٩١
٨/٤	مصفوفة الارتباط ومعاملات تضخم التباين بين أبعاد القيادة التبادلية	٩٣
٩/٤	تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة التبادلية في بعدي الجدارات الوظيفية	٩٧
١٠/٤	نتائج اختبار تحليل المسارات لمتغيرات الدراسة	٩٩
١١/٤	مؤشرات الحكم على جودة توفيق النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة	١٠١
١/٥	التوصيات	١٠٨

قائمة الأشكال

م	عنوان الشكل	الصفحة
١/١	نموذج متغيرات الدراسة	١٢
١/٢	أبعاد القيادة التبادلية	٢٦
٢/٢	أبعاد القيادة التحويلية	٣١
١/٣	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياسي أبعاد القيادة التحويلية	٦٠
٢/٣	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياسي أبعاد القيادة التبادلية	٦٧
٣/٣	نموذج التحليل العاملي التوكيدي لعبارات مقياسي بعدي الجدارات الوظيفية	٧٢
١/٤	شكل الانتشار لتأثير نمطي القيادة التحويلية والتبادلية في الجدارات السلوكية	٨٢
٢/٤	شكل الانتشار لتأثير نمطي القيادة التحويلية والتبادلية في الجدارات الفنية	٨٢
٣/٤	البواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير نمطي القيادة التحويلية والتبادلية في الجدارات السلوكية	٨٣
٤/٤	البواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير نمطي القيادة التحويلية والتبادلية في الجدارات الفنية	٨٤
٥/٤	شكل الانتشار لتأثير أبعاد القيادة التحويلية في الجدارات السلوكية	٨٨
٦/٤	شكل الانتشار لتأثير أبعاد القيادة التحويلية في الجدارات الفنية	٨٨
٧/٤	البواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة التحويلية في الجدارات السلوكية	٨٩
٨/٤	البواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة التحويلية في الجدارات الفنية	٩٠
٩/٤	شكل الانتشار لتأثير أبعاد القيادة التبادلية في الجدارات السلوكية	٩٤
١٠/٤	شكل الانتشار لتأثير أبعاد القيادة التبادلية في الجدارات الفنية	٩٤
١١/٤	البواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة التبادلية في الجدارات السلوكية	٩٥
١٢/٤	البواقي المعيارية لنموذج الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد القيادة التبادلية في الجدارات الفنية	٩٦
١٣/٤	النموذج الهيكلي أو البنائي لمسارات متغيرات الدراسة	٩٩