



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

**نموذج مقترح للعلاقة بين رأس المال الفكري وأنماط القيادة والتكيف مع التغيير
" بالتطبيق على المستشفيات في قطاع غزة "**

**A Proposed Model for the Relationship among Intellectual
Capital, Leadership Styles, and Coping with Change: An
Applied Study on Hospitals in Gaza Strip**

رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد

حامد جودت حامد اصرف

إشراف

الدكتور عمرو محمد أحمد عواد

أستاذ إدارة الأعمال المساعد
كلية التجارة – جامعة عين شمس

الدكتور على محمد عبد الوهاب

أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة عين شمس

بسم الله الرحمن الرحيم

(لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا
اَكْتَسَبَتْ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا
تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا
وَلَا تُجَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ عَنَّا وَاعْفِرْ لَنَا
وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ)

سورة البقرة الآية (٢٨٦)

صدق الله العظيم

الإهداء

إلى من ترخص الروح لها فداء
إلى المكرمة بجنة من رب السماء
إلى التي لا يفيها شكر ولا ثناء
أمي

رحمها الله

إلى من سقاني الحب في صغري حتى ارتوت منه عروق جسدي
إلى من غرس شجرة إيماني فاطمأن بها سائر فكري
إلى من عشق الدعاء لحفظي

أبي

حفظه الله

إلى أنشودة الحب في حياتي
إلى من كانت خير عونٍ لي في أحزاني ومسراتي
زوجتي

حفظها الله

إلى شموع حياتي أبنائي " أحمد، شهد ، تالة"
حماهم الله

إلى عنوان المحبة والأخوة
إلى السند الذي يشعني بالقوة

أخواني

حفظهم الله

إلى الأحبة في الوطن والغربة
أصدقائي جميعاً

حفظهم الله



جامعة عين شمس
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

اسم الطالب: حامد جودت حامد أصرف

الدرجة العلمية: دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

القسم: إدارة الأعمال

اسم الكلية: التجارة

الجامعة: عين شمس

سنة المنح: ١٤٣٣ هـ - ٢٠١٣ م



جامعة عين شمس
كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

اسم الباحث : حامد جودت حامد اصرف
عنوان الرسالة: نموذج مقترح للعلاقة بين رأس المال الفكري وأنماط القيادة والتكيف مع التغيير
"بالتطبيق على المستشفيات في قطاع غزة "

اسم الدرجة: دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

لجنة المناقشة والحكم:

١ - الأستاذ الدكتور: على محمد عبد الوهاب

رئيساً
أستاذ إدارة الأعمال في كلية التجارة - جامعة عين شمس
ومشرفاً

٢ - الأستاذ الدكتور: عايدة سيد خطاب

عضواً
أستاذ إدارة الأعمال في كلية التجارة - جامعة عين شمس

٣ - الأستاذ الدكتور: فؤاد محمد القاضى

عضواً
أستاذ إدارة الأعمال - زائر الجامعة الأمريكية

٤ - الاستاذ الدكتور / عمرو محمد أحمد عواد

مشرفاً
أستاذ مساعد إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة عين شمس

تاريخ مناقشة الرسالة: / / ٢٠١٣ م

الدراسات العليا

أجيزت الرسالة بتاريخ / /

ختم الإجازة / / ٢٠١٣

٢٠١٣

موافقة مجلس الجامعة

/ / ٢٠١٣

موافقة مجلس الكلية

/ / ٢٠١٣

شكر وتقدير

يطيب للباحث أن يتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلى:

العالم الفاضل الأستاذ الدكتور/ علي محمد عبد الوهاب أستاذ إدارة الأعمال في كلية التجارة بجامعة عين شمس، والذي غمر الباحثين محبةً وعلماً وعطاءً، فزادنا من وافر خبرته ومعين علمه، وذلك لتفضل سيادته بالإشراف على هذه الرسالة، ولما بذله من وقت وجهد في متابعة عمل الباحث، وإمداده بالتوجيهات والآراء السديدة والملاحظات القيّمة التي كان لها عظيم الأثر في توجيه الباحث، ودعمه علمياً ومعنوياً لإنجاز هذا العمل، فلسيادته كل الشكر والتقدير، وجزاه الله تعالى خير الجزاء ومتعته بالصحة والعافية.

الأستاذ الدكتور/ عمرو محمد أحمد عواد أستاذ مساعد إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة عين شمس لتفضله بالإشراف بالمشاركة على هذه الرسالة ومتابعته للباحث، ولما قدمه من آراء وتوجيهات سديدة كان لها أبلغ الأثر في إنجاز هذا البحث فلسيادته يتقدم الباحث بأسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل وعظيم الامتنان وجزاه الله تعالى عني وعن جميع الباحثين خير جزاء ومتعته الله بوافر الصحة والعافية.

الأستاذ الدكتور/ عايذة سيد خطاب أستاذ إدارة الأعمال في كلية التجارة - جامعة عين شمس على تفضله بقبول المشاركة في مناقشة الرسالة والحكم عليها فلسيادتها يتقدم الباحث بأسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل وعظيم الإمتنان وجزاها الله تعالى عني وعن جميع الباحثين خير جزاء ومتعها الله بوافر الصحة والعافية.

الأستاذ الدكتور/ فؤاد محمد القاضي أستاذ إدارة الأعمال - زائر بالجامعة الأمريكية على تفضله بقبول المشاركة في مناقشة الرسالة والحكم عليها فلسيادته يتقدم الباحث بأسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل وعظيم الإمتنان وجزاه الله تعالى عني وعن جميع الباحثين خير جزاء ومتعته الله بوافر الصحة والعافية.

كما يتقدم الباحث بجزيل الشكر والامتنان إلى جميع الأساتذة والإداريين والعاملين في كلية التجارة بجامعة عين شمس، على ما تلقيناه من علمٍ ومعرفة، وحسن استضافة، ومعاملة مميزة أكرمونا بها. والشكر كل الشكر إلى مصر المحبة وكنانة الله في الأرض، التي غمرتنا حباً وعلماً.

ولا يسع الباحث أخيراً إلا أن يتقدم بوافر الشكر للوطن الغالي والحبيب فلسطين، التي ولدت فيها، وأعيش لأجلها، وأموت فداءً لها.....

في الختام اللهم إن كنت قد أفلحت في مقصدي فهو من عندك سبحانك، وإن كنت قد أخفقت فيما سعت فهو من عندي.

والشكر لله أولاً وآخراً... والحمد لله ربّ العالمين

الباحث

مستخلص Abstract

رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

اسم الباحث: حامد جودت حامد أصرف

عنوان الرسالة: نموذج مقترح للعلاقة بين رأس المال الفكري وأنماط القيادة والتكيف مع التغيير " بالتطبيق على المستشفيات في قطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى:

١. التعرف علي مكونات رأس المال الفكري الموجودة فعلاً في المستشفيات الفلسطينية في قطاع غزة.

٢. التعرف على أي النمطين أكثر شيوعاً بين القيادات الإدارية (النمط التحويلي أم النمط التبادلي) في المستشفيات في قطاع غزة.

٣. التعرف على تأثير مكونات رأس المال الفكري في التكيف مع التغيير.

٤. التعرف على تأثير رأس المال الفكري في التكيف مع التغيير باختلاف نمط القيادة السائد سواء كانت قيادات تحويلية أو قيادات تبادلية في المستشفيات الفلسطينية في قطاع غزة.

٥. دراسة تاثير نوع المستشفى في ابعاد راس المال الفكري.

٦. دراسة تاثير الفئات المختلفه في ابعاد راس المال الفكري.

وقد توصل الباحث إلى أن

- ارتفاع كل بعد من أبعاد مقياس رأس المال الفكري لدى العاملين بالمستشفيات بقطاع غزة وارتفاع درجة المقياس الكلي لرأس المال الفكري لدى العاملين بالمستشفيات بقطاع غزة.

- ارتفاع كل بعد من أبعاد مقياس انماط القيادة " القيادة التحويلية والقيادة التبادلية " لدى العاملين بالمستشفيات بقطاع غزة و ارتفاع درجة المقياس الكلي لنمطى القيادة " القيادة التحويلية والقيادة التبادلية" لدى العاملين بالمستشفيات بقطاع غزة.

- انخفاض كل بعد من أبعاد مقياس التكيف مع التغيير التنظيمي لدى العاملين بالمستشفيات بقطاع غزة وانخفاض درجة المقياس الكلي للتكيف مع التغيير التنظيمي لدى العاملين بالمستشفيات بقطاع غزة.

- توجد فروق معنوية في مقياس رأس المال الفكري ككل طبقاً للمستشفيات المختلفة.
- توجد فروق معنوية في مقياس رأس المال الفكري ككل طبقاً للفئات المختلفة.

نتائج اختبار صحة الفروض:

- نتائج اختبار صحة الفرض الأول: تم رفض الفرض الأول والفروض الفرعية المتفرعة عنه وقبول الفرض البديل (بأن رأس المال الفكري ككل يؤثر معنوياً في التكيف مع التغيير).
- نتائج اختبار صحة الفرض الثاني: تم رفض الفرض الثاني والفروض الفرعية المتفرعة عنه وقبول الفرض البديل (بأن القيادة التحويلية تؤثر في أبعاد التكيف مع التغيير).
- نتائج اختبار صحة الفرض الثالث تم قبول الفرض الثالث والفروض الفرعية المتفرعة عنه بأن نمط القيادة التبادلية لا يؤثر معنوياً في أبعاد التكيف مع التغيير.
- نتائج اختبار صحة الفرض الرابع: رفض الفرض الرابع (أن نمطي القيادة لا يعدلان العلاقة بين رأس المال الفكري والتكيف مع التغيير)، وأيضاً تم رفض الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الرابع (نمط القيادة التحويلي لا يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والتكيف مع التغيير)، وقبول الفرض الفرعي الثاني (نمط القيادة التبادلي لا يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والتكيف مع التغيير).

حيث أكدت النتائج على ما يلي:

- أن القيادة التحويلية وأبعادها الأربعة تعدل العلاقة بين رأس المال الفكري وأبعاد التكيف مع التغيير التنظيمي وتعد هذه النتيجة منطقية حيث أنه كلما زادت الدافعية التحويلية كلما زادت درجة التكيف إلى التغيير التنظيمي.
- أن دخول نمط القيادة التبادلية كمتغير وسيط في العلاقة بين رأس المال الفكري والتكيف مع التغيير التنظيمي لم يؤد إلى تعديل هذه العلاقة.

قائمة المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الأول: الإطار العام للبحث	١٥-٥٢
المقدمة	١٧
أولاً : مشكلة البحث	١٨
ثانياً : أهداف البحث	١٩
ثالثاً : فروض البحث	١٩
رابعاً: متغيرات البحث	٢٠
خامساً: النموذج البياني المقترح للبحث	٢١
سادساً : منهجية البحث	٢٢
سابعاً: مجتمع البحث وعينته	٢٢
ثامناً: الدراسات السابقة	٢٣
الفصل الثاني: رأس المال الفكري	٥٣-١١٤
مقدمة	٥٥
المبحث الأول: إدارة رأس المال الفكري - المفاهيم والأسس النظرية	٥٧
أولاً : ماهية رأس المال الفكري	٥٧
١- مفهوم رأس المال الفكري	٥٧
٢- أهمية إدارة رأس المال الفكري	٦٠
٣- سمات رأس المال الفكري	٦٢
٤- خصائص رأس المال الفكري	٦٢
٥- مميزات رأس المال الفكري	٦٣
ثانياً: أساليب تنمية وتطوير رأس المال الفكري	٦٤
ثالثاً: المحافظة على رأس المال الفكري	٦٦
١- أسباب المحافظة على رأس المال الفكري	٦٦
أ- رأس المال الفكري كمصدر للميزة التنافسية	٦٧
ب- رأس المال الفكري الممثل للثروة الثمينة	٦٧
ج- رأس المال الفكري كمحسن للأداء التنافسي للمنظمة	٦٨

الموضوع	رقم الصفحة
٢- أساليب تنشيط وتطوير رأس المال الفكري	٦٨
أ- أسلوب عصف الأفكار	٦٨
ب- حلقات الجودة	٦٩
ج- أسلوب الإدارة على المكشوف	٦٩
د- أسلوب الجماعات الحماسية	٦٩
٣- أساليب المحافظة على رأس المال الفكري	٦٩
أ- تنشيط الحفز المادي و الاعتباري	٧٠
ب- التصدي للتقدم التنظيمي	٧٠
ج- مواجهة الإحباط التنظيمي	٧٠
د- تقليل فرص الاغتراب التنظيمي	٧١
هـ- تعزيز التميز التنظيمي	٧١
٤- تأثير رأس المال الفكري في قيمة المنظمات	٧١
رابعاً: خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري	٧٢
خامساً: الصعوبات التي تواجه إدارة وقياس رأس المال الفكري	٧٤
سادساً: إدارة رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة في عالم متغير	٧٥
أ- آليات تحقيق الميزة التنافسية من خلال رأس المال الفكري	٧٥
ب- رأس المال البشري المتميز كميزة تنافسية في المؤسسة	٧٧
سابعاً: مدخل إدارة رأس المال الفكري لبناء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة	٧٩
١- دور إدارة رأس المال الفكري في إعداد وتطبيق إستراتيجية المنظمة	٧٩
٢- إدارة رأس المال الفكري والقدرة على إدارة التغيير	٨٠
٣- إدارة رأس المال الفكري وبناء التوحد الاستراتيجي للمنظمة	٨٠
٤- إدارة رأس المال الفكري من أجل تحقيق التنمية المستدامة من خلال القدرة على إدارة التغيير	٨١
المبحث الثاني: قياس رأس المال الفكري	٨٢
أولاً: أهمية قياس رأس المال الفكري	٨٢

الموضوع	رقم الصفحة
ثانياً: مداخل قياس رأس المال الفكري	٨٤
ثالثاً: قياس قيمة رأس المال الفكري	٨٧
رابعاً: مكونات رأس المال الفكري وأهم تصنيفاته	٩٢
١- تصنيف (Stewart,1997)	٩٢
٢- تصنيف(Sveiby,1997)	٩٤
٣- تصنيف(Sullivan,1998)	٩٥
٤- تصنيف(Brooking,1997)	٩٧
٥- تصنيف (Danish Confederation of Trade Unions,1999)	٩٧
٦- تصنيف(Edvinsson١٩٩٧)	٩٨
٧- تصنيف (Anne Papmehl,2004)	٩٨
٨- تصنيف (Patricia Ordonez de Pablos: 2003)	٩٩
٩- تصنيف (E. Carson, et al. : 2004)	١٠٠
١٠- تصنيف (Boedker et al.: 2005)	١٠١
١١- تصنيف (MOON & KYM :2006)	١٠٢
١٢- تصنيف (Garcia-Meca and Martinez, ٢٠٠٧)	١٠٤
١٣- تصنيف Li et al., (٢٠٠٨)	١٠٤
١٤- بطاقة الأداء المتوازن	١٠٨
خامساً: الدور الجديد للقيادة في عصر المعرفة	١١٠
سادساً: مساهمات القادة في تنمية رأس المال الفكري	١١٢
الخلاصة	١١٤
الفصل الثالث: أنماط القيادة	١١٥-١٧٧
المقدمة	١١٧
المبحث الأول:القيادة: مداخل ومفاهيم	١١٧
أولاً: ماهية القيادة:	١١٨
١- مفهوم القيادة:	١١٨

الموضوع	رقم الصفحة
٢- عناصر القيادة	١٢١
٣- أهمية القيادة	١٢١
٤- مهارات القيادة	١٢٣
٥- العادات السبعة للقيادة الأكثر فعالية	١٢٥
ثانياً: العلاقة بين القيادة وبعض المفاهيم الأخرى	١٢٦
ثالثاً: القيادة بين العلم والفن	١٣٠
رابعاً: العوامل المؤثرة على القيادة الإدارية	١٣١
خامساً: وظائف القيادة الإدارية	١٣١
سادساً: مداخل القيادة الإدارية	١٣٣
١- مدخل السمات	١٣٣
٢- المدخل السلوكي	١٣٤
٣- المدخل الموقفى	١٣٧
٤- المداخل الحديثة في القيادة	١٤٠
المبحث الثاني: أنماط القيادة التحويلية والتبادلية	١٤٥
أولاً: المدخل التبادلي	١٤٥
١- أبعاد القيادة التبادلية	١٤٧
٢- تقييم مدخل القيادة التبادلية	١٤٨
٣- خصائص القائد التبادلي	١٤٨
ثانياً: المدخل التحويلي	١٤٩
١- خصائص القادة التحويليين	١٥١
٢- أبعاد القيادة التحويلية	١٥٢
٣- صفات القائد التحويلي	١٥٥
٤- أسباب الاهتمام بالقيادة التحويلية	١٥٥
٥- مقارنة بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي	١٥٧
٦- القيادة التحويلية عند مفكري الإدارة الأوائل	١٥٨
ثالثاً: العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية	١٦٢

الموضوع	رقم الصفحة
رابعاً: علاقة القيادة الإدارية بالتغيير	١٦٦
خامساً: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير	١٦٧
١- القيادة التحويلية وصناعة التغيير	١٦٧
٢- التغيير كسمة أساسية من سمات القيادة التحويلية	١٦٧
٣- الكفاءات الأساسية للقيادة التحويلية	١٦٩
٤- متطلبات نجاح القيادة التحويلية في إدارة التغيير في المنظمات	١٦٩
سادساً: مراحل عمل القيادة التحويلية في إدارة عملية التغيير في المنظمات	١٧٠
١- إدراك الحاجة للتغيير	١٧١
٢- صياغة الرؤية والرسالة	١٧١
٣- اختيار نموذج التغيير ومسارته	١٧٢
٤- تكوين الاستراتيجية الجديدة	١٧٢
٥- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة	١٧٢
٦- إدارة الفترة الانتقالية	١٧٣
٧- مواجهة مقاومة التغيير	١٧٣
٨- تقويم عمل القيادة التحويلية في إدارة التغيير	١٧٣
سابعاً: التحولات الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين	١٧٤
١- نموذج الهواري (١٩٩٩)	١٧٤
٢- التحولات الاستراتيجية من القرن العشرين إلى القرن الحادي والعشرين	١٧٦
الخلاصة	١٧٧
الفصل الرابع: التكيف مع التغيير	١٧٩-٢١٩
المقدمة	١٨١
المبحث الأول: متطلبات التغيير الفعال	١٨٢
أولاً: ماهية التغيير	١٨٢
١- مفهوم التغيير	١٨٢
٢- مفهوم إدارة التغيير	١٨٣
٣- أهداف التغيير	١٨٣

الموضوع	رقم الصفحة
ثانياً مناهج التغيير	١٨٤
ثالثاً: مداخل التغيير	١٨٥
رابعاً: أسباب مقاومة التغيير	١٨٧
خامساً: القوى التي تعيق عملية التغيير	١٨٨
سادساً: مهارات التعامل مع مقاومة التغيير	١٨٩
سابعاً: الاستراتيجيات المستخدمة في عمليات التغيير	١٨٩
ثامناً: قيادة التغيير	١٩١
تاسعاً: القيادة التحويلية وصناعة التغيير	١٩٤
عاشرًا: علاقة الموارد البشرية في عملية التغيير	١٩٥
الحادي عشر: المفاهيم الإدارية الحديثة ودورها في إدارة عملية التغيير المؤسسي	١٩٦
١- الإدارة الاستراتيجية	١٩٦
٢- إدارة رأس المال الفكري (إدارة المعرفة)	١٩٦
٣- الإدارة بالجدارة (الجدارات القيادية)	١٩٧
المبحث الثاني: عوائد القدرة على التكيف مع التغيير	١٩٨
أولاً: ماهية التكيف مع التغيير	١٩٨
ثانياً: استراتيجيات التكيف	٢٠٠
ثالثاً : أنواع التكيف	٢٠١
رابعاً: أبعاد التكيف مع التغيير التنظيمي	٢٠٢
خامساً: تكيف الفرد مع التغيير التنظيمي	٢٠٣
سادساً: عناصر القدرة على التكيف عند القادة	٢٠٤
سابعاً: السلوكيات الضرورية للتكيف التنظيمي	٢٠٥
ثامناً: أهمية التكيف مع التغيير التنظيمي	٢٠٦
تاسعاً: فوائد التكيف التنظيمي	٢٠٧
عاشرًا: العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير التنظيمي	٢٠٨
الحادي عشر: مسارات التغيير	٢١٠
الخلاصة	٢١٩