



كلية التجارة
قسم إدارة الأعمال

**نموذج مقترن للعلاقة بين رأس المال الفكري وأنماط القيادة والتكييف 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 اشرف

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

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَمَا كَسَبَتْهُ وَمَلِيئَهَا مَا
أَكْتَسَبَتْهُ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِن نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا
تَعْنِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتُهُ عَلَى الَّذِينَ مِن قَبْلِنَا رَبَّنَا
وَلَا تُهَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَانْهُمْ عَنَّا وَانْفَرَ لَنَا
وَارْحَمْنَا أَنْتَ هُوَ لَنَا مَوْلَانَا فَانْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ)

سورة البقرة الآية (٢٨٦)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

الإهاداء

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

أمِي

رحمها الله

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

أبي

حفظه الله

إلى أنسودة 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 يشعرني 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 مقترن 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
أستاذ إدارة الأعمال في كلية التجارة - جامعة عين شمس
ومشرفاً
- ٢ - الأستاذ الدكتور: عايدة سيد خطاب
أستاذ إدارة الأعمال في كلية التجارة - جامعة عين شمس
- ٣ - الأستاذ الدكتور: فؤاد محمد القاضى
أستاذ إدارة الأعمال - زائر الجامعة الأمريكية
- ٤ - الأستاذ الدكتور / عمرو محمد أحمد عواد
أستاذ مساعد إدارة الأعمال كلية التجارة - جامعة عين شمس
- عضوأ
عضوأ
مشرقاً

تاريخ مناقشة الرسالة: / / ٢٠١٣ م
الدراسات العليا
ختم الإجازة / / ٢٠١٣
٢٠١٣

موافقة مجلس الجامعة

٢٠١٣ / /

موافقة مجلس الكلية

٢٠١٣ / /

شكراً 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 لتفضله سعادته بالإشراف على هذه الرسالة، ولما بذله من وقت وجهد في متابعة عمل الباحث، وإمداده بالتوجيهات والآراء السديدة واللاحظات القيمة التي كان لها عظيم الأثر في توجيه الباحث، ودعمه علمياً ومعنوياً لإنجاز هذا العمل، فلسيادته كل الشكر والتقدير، وجزاه الله تعالى خير الجزاء ومتعمه 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 عنى وعن جميع الباحثين خير جزاء ومتعمه الله بوافر الصحة والعافية.

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

الأستاذ الدكتور / فؤاد محمد القاضى أستاذ إدارة الأعمال - زائر بالجامعة الأمريكية على تفضلها بقبول المشاركة في مناقشة الرسالة والحكم عليها فلسيادته يتقدم الباحث بأسمى آيات الشكر والعرفان بالجميل وعظيم الامتنان وجزاه الله تعالى عنى وعن جميع الباحثين خير جزاء ومتعمه 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 أكرمنا بها. والشكر كل الشكر إلى مصر المحبة وكنانة الله في الأرض، التي غمرتنا حباً وعلماً.

ولا يسع الباحث أخيراً إلا أن يتقدم بواфер 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 سبحانه، وإن كنت قد أخافت فيما سعيت فهو من عندي.

والشكر لله أولاً وآخرًا... والحمد لله رب العالمين

الباحث

مستخلص Abstract

رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

اسم الباحث: حامد جودت حامد أصرف

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

هدفت هذه الدراسة إلى:

١. التعرف على 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 باختلاف نمط القيادة السائد سواء كانت قيادات تحويلية أو قيادات تبادلية في المستشفيات الفلسطينية في قطاع غزة.
٥. دراسة تأثير نوع المستشفى في ابعاد رأس المال الفكري.
٦. دراسة تأثير الفئات المختلفة في ابعاد رأس المال الفكري.

وقد توصل الباحث إلى أن

- ارتفاع كل بعد من أبعاد مقياس رأس المال الفكري لدى العاملين بالمستشفيات بقطاع غزة وارتفاع درجة المقياس الكلى لرأس المال الفكري لدى العاملين بالمستشفيات بقطاع غزة.
- ارتفاع كل بعد من أبعاد مقياس أنماط القيادة " القيادة التحويلية والقيادة التبادلية " لدى العاملين بالمستشفيات بقطاع غزة وارتفاع درجة المقياس الكلى 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 الكلى 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 الفرض:

- نتائج اختبار صحة الفرض الأول: تم رفض الفرض الأول والفرض 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 والفرض الفرعية المتفرعة عنه وقبول الفرض البديل (بأن القيادة التحويلية تؤثر في أبعاد التكيف مع التغيير).
- نتائج اختبار صحة الفرض الثالث تم قبول الفرض الثالث والفرض 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 الفرعى الأول من الفرض الرئيسي الرابع (نمط القيادة التحويلي لا يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والتكيف مع التغيير)، وقبول الفرض الفرعى الثاني (نمط القيادة التبادلية لا يعدل العلاقة بين رأس المال الفكري والتكيف مع التغيير).

حيث أكدت النتائج على ما يلي:

- أن القيادة التحويلية وأبعادها الأربع 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 يؤدِ إلى تعديل هذه العلاقة.

قائمة المحتويات

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

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

رقم الصفحة	الموضوع
٨٤	ثانياً: مداخل قياس رأس المال الفكري
٨٧	ثالثاً: قياس قيمة رأس المال الفكري
٩٢	رابعاً: مكونات رأس المال الفكري وأهم تصنفياته
٩٢	١- تصنيف (Stewart, 1997)
٩٤	٢- تصنيف (Sveiby, 1997)
٩٥	٣- تصنيف (Sullivan, 1998)
٩٧	٤- تصنيف (Brooking, 1997)
٩٧	٥- تصنيف (Danish Confederation of Trade Unions, 1999)
٩٨	٦- تصنيف (Edvinsson ١٩٩٧)
٩٨	٧- تصنيف (Anne Papmehl, 2004)
٩٩	٨- تصنيف (Patricia Ordóñez de Pablo: 2003)
١٠٠	٩- تصنيف (E. Carson, et al. : 2004)
١٠١	١٠- تصنيف (Boedker et al.: 2005)
١٠٢	١١- تصنيف (MOON & KYM : 2006)
١٠٤	١٢- تصنيف (Garcia-Meca and Martínez, ٢٠٠٧)
١٠٤	١٣- تصنيف (Li et al., ٢٠٠٨)
١٠٨	١٤- بطاقة الأداء المتوازن
١١٠	خامساً: الدور الجديد للقيادة في عصر المعرفة
١١٢	سادساً: مساهمات القادة في تنمية رأس المال الفكري
١١٤	الخلاصة
١٧٧-١١٥	الفصل الثالث: أنماط القيادة
١١٧	المقدمة
١١٧	المبحث الأول: القيادة: مداخل ومفاهيم
١١٨	أولاً: ماهية القيادة:
١١٨	١- مفهوم القيادة:

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

رقم الصفحة	الموضوع
١٦٦	رابعاً: علاقة القيادة الإدارية بالتغيير
١٦٧	خامساً: دور القيادة التحويلية في إدارة التغيير
١٦٧	١- القيادة التحويلية وصناعة التغيير
١٦٧	٢- التغيير كسمة أساسية من سمات القيادة التحويلية
١٦٩	٣- الكفاءات الأساسية للقيادة التحويلية
١٦٩	٤- متطلبات نجاح القيادة التحويلية في إدارة التغيير في المنظمات
١٧٠	٥- مراحل عمل القيادة التحويلية في إدارة عملية التغيير في المنظمات
١٧١	٦- إدراك الحاجة للتغيير
١٧١	٧- صياغة الرؤية والرسالة
١٧٢	٨- اختيار نموذج التغيير ومساراته
١٧٢	٩- تكوين الاستراتيجية الجديدة
١٧٢	١٠- تعبئة الالتزام من خلال ثقافة المنظمة
١٧٣	١١- إدارة الفترة الانتقالية
١٧٣	١٢- مواجهة مقاومة التغيير
١٧٣	١٣- تقويم عمل القيادة التحويلية في إدارة التغيير
١٧٤	١٤- التحولات الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين
١٧٤	١٥- نموذج الهواري (١٩٩٩)
١٧٦	١٦- التحولات الاستراتيجية من القرن العشرين إلى القرن الحادي والعشرين
١٧٧	الخلاصة
٢١٩-١٧٩	الفصل الرابع: التكيف مع التغيير
١٨١	المقدمة
١٨٢	المبحث الأول: متطلبات التغيير الفعال
١٨٢	أولاً: ماهية التغيير
١٨٢	١- مفهوم التغيير
١٨٣	٢- مفهوم إدارة التغيير
١٨٣	٣- أهداف التغيير

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