



الدراسات العليا  
قسم إدارة الأعمال

# أثر نمط القيادة الأخلاقية على المعرفة الضمنية

(دراسة ميدانية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان)

رسالة

مقدمة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال

إعراؤ

سالم بن مرهون بن مبارك الخوالدي

إشراف

الأستاذ الدكتور/ ممدوح عبد العزيز رفاعي

أستاذة إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

الدكتور/ محمد رياض حمزة

خبير اقتصادي

وزارة القوى العاملة - سلطنة عمان

الدكتور/ سوسن عبد الفتاح

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

٢٠١٧م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

"أَوَلَمْ يَتَفَكَّرُوا فِي أَنْفُسِهِمْ ۚ مَا خَلَقَ اللَّهُ السَّمَوَاتِ

وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا إِلَّا بِالْحَقِّ وَأَجَلٍ مُّسَمًّى ۚ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمُ

سورة الروم الآية (٨)

## شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الخلق أجمعين محمد خاتم الأنبياء والمرسلين، يا ربي لك الحمد ملء السموات وملء الأرض وملء ما بينهما، كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك، يا ربي لك الحمد أن مننت علي ويسرت لي هذا العمل وقدرته وأعنتني عليه، فالحمد لله على تمام نعمه وكمال فضله.

يطيب لي بعد شكر الله عز وجل، أن أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان بالفضل والجميل إلى أستاذي الفاضل **الأستاذ الدكتور/ ممدوح عبد العزيز رفاعي**، أستاذ إدارة الأعمال الذي تفضل عليّ بعلمه الوفير وجهده الصادق المتواصل في العطاء بالإشراف على هذه الرسالة وتقديم التوصيات الرشيدة، والآراء السديدة في إثراء خبراتي العلمية والعملية، فقد كان لي بحق المعلم السمج، والسراج المضيء، والبحر الفياض بالعلم والخلق، والقلب الفاتح أبوابه دائماً، بارك الله فيها وأدام عليه الصحة والسلامة وجعله في ميزان حسناته، وأن يكون صدقته الجارية في الدنيا وأن يفسح له في جنة الفردوس الأعلى منزلاً.

كما أتقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان بالجميل **للدكتورة/ سوسن عبد الفتاح**، مدرس إدارة الأعمال (مشرف بالاشتراك).

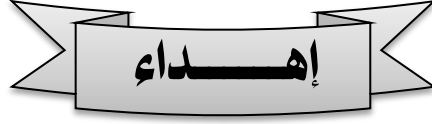
**والأستاذ الدكتور/ نهى محمد عبد الرحمن الخطيب**، أستاذ إدارة الأعمال وعميد أكاديمية السادات سابقاً (عضواً)، لدورهما الكبير في إثراء وإغناء الدراسة من علمهم وخبراتهم.

**والأستاذ الدكتور/ أسامه محمد فريد**، أستاذ إدارة الأعمال المساعد بالكلية (عضواً)، لدورهما الكبير في إثراء وإغناء الدراسة من علمهم وخبراتهم.

ولايفوتني أن أتقدم بالشكر إلي كل من وجّه لي نصيحة، أو قدم لي مساعدة أو علمني حرفاً أفادني في الانتهاء من هذه الدراسة .

وأسأل الله العليّ القدير أن يجعل هذا العمل في ميزان حسناتنا جميعاً، فإن أصبنا فمن الله، وإن أخطانا فمن أنفسنا، والله ولي التوفيق.

**الباحث**



إلى

من كانا سببا في وجودي بعد الله عز وجل، ومن ربياني صغيراً ولم يبخل عني بشيء، والديّ  
الحنونين، رحم الله والدي ووالدي وأحسن الله مثاوهما، وادخلهما فسيح جناته فقد كانا  
بمثابة العون والسند والمشجع لي في الوصول الى ما وصلت له.

إلى

الإنسانة الصادقة التي وقفت بحق جانبي، وكانت مثلاً للعطاء والزوجة الصالحة المتعاونة  
في توفير الوقت والجهد لي، لكي أقوم بانتهاء من الدراسة.

إلى

أولادي أشواق وأفراح وخالد وآيه ومالك.

إلى

كل من علمني حرفاً

أهدي هذا الجهد المتواضع، وآمل أن أكون قد توصلت إلى النتائج المرجوة منه، والتي قد  
تكون سبباً في نفع لي ولغيري.



جامعة عين شمس  
كلية التجارة

## لجنة الحكم والمناقشة

رسالة ماجستير  
مقدمة من الباحث

سالم بن مرهون بن مبارك الخوالدي  
أثر نمط القيادة الأخلاقية على المعرفة الضمنية  
(دراسة ميدانية على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان)

### لجنة المناقشة والحكم على الرسالة

١. أ.د/ ممدوح عبد العزيز رفاعي (مشرفاً ورئيساً)  
أستاذ إدارة الأعمال- كلية التجارة - جامعة عين شمس
٢. أ.د/ سوسن عبد الفتاح (مشرفاً بالاشتراك)  
مدرس إدارة الأعمال- كلية التجارة- جامعة عين شمس
٣. أ.د/ أسامه محمد فريد (عضواً)  
أستاذ إدارة الأعمال المساعد- كلية التجارة- جامعة عين شمس
٤. أ.د/ نهى محمد عبد الرحمن الخطيب (عضواً)  
أستاذ إدارة الأعمال وعميد أكاديمية الساعات سابقاً

تاريخ البحث: / / ٢٠١٦

### الدراسات العليا

اجيزت الرسالة بتاريخ

ختم الإجازة

بتاريخ: / / ٢٠١٧

بتاريخ: / / ٢٠١٧

موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	الآية القرآنية
ب	شكر وتقدير
ج	إهداء
د	لحنة الحكم والمناقشة
هـ	فهرس المحتويات
ح	فهرس الجداول
ك	فهرس الأشكال
٣٠-١	<b>الفصل الأول</b> <b>الإطار العام للبحث</b>
١	١/١- المقدمة
٢	٢- مصطلحات البحث
٣	٣/١- الدراسة الاستطلاعية
٥	٤/١- مشكلة البحث
٦	٥/١- فروض البحث ومتغيراته
٧	٦/١- أهداف البحث
٨	٧/١- أهمية البحث
٩	٨/١- منهج وأساليب البحث

الصفحة	الموضوع
٩	٩/١- مجتمع وعينة البحث
١٠	١٠/١- حدود البحث
١١	١١- الأساليب الإحصائية
١١	١٢/١١١- الدراسات السابقة وأوجه الاتفاق والاختلاف
٢٤	١٣/١- تقسيم البحث
٦٢-٣١	<b>الفصل الثاني</b> <b>القيادة الأخلاقية وأبعادها</b>
٣٢	المبحث الأول: مفهوم أخلاقيات الإدارة ومداخلها
٤٥	المبحث الثاني: أبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية
١٠٠-٦٣	<b>الفصل الثالث</b> <b>مفهوم المعرفة الضمنية وأبعادها</b>
٦٤	المبحث الأول: ماهية المعرفة الضمنية وخصائصها
٧٦	المبحث الثاني: أبعاد المعرفة الضمنية وآليات استقطابها
١٢٨-١٠١	<b>الفصل الرابع</b> <b>علاقة أبعاد نمط القيادة الأخلاقية بالمعرفة الضمنية</b> <b>في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسلطنة عمان</b>
١٠٢	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في سلطنة عمان
١١٦	المبحث الثاني: دور نمط القيادة الأخلاقية في استقطاب المعرفة الضمنية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بسلطنة عمان

الصفحة	الموضوع
١٥٦-١٢٩	<b>الفصل الخامس</b> <b>الدراسة الميدانية واختبار فروض الدراسة</b>
١٣٠	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
١٤٠	المبحث الثاني: اختبار الفروض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية
١٧٠-١٥٧	<b>الفصل السادس</b> <b>الإطار المقترح والتوصيات</b>
١٥٧	المبحث الأول: الإطار المقترح الإطار المقترح لتأثير نمط القيادة الأخلاقية على المعرفة الضمنية
١٦٠	المبحث الثاني: ملخص النتائج النظرية والميدانية والتوصيات
١٨٦-١٧١	<b>قائمة المراجع</b>
١٧١	أولاً: المراجع العربية
١٧٩	ثانياً: المراجع الأجنبية
١٩١-١٨٧	<b>ملاحق الدراسة</b>
	<b>ملخص الدراسة</b>
--	أولاً: ملخص الدراسة باللغة العربية
--	ثانياً: ملخص الدراسة باللغة الانجليزية



## قائمة الجداول

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
جدول (١)	تعريف وزارة التجارة والصناعة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة	٢
جدول (٢)	نتائج الحوار المفتوح لمدى إلمام العاملين بالموضوع محل البحث	٣
جدول (٣)	الفرق بين المعرفة الضمنية والمعرفة الواضحة	٩١
جدول (٤)	عدد المنشآت حسب النشاط والمنطقة	١١٠
جدول (٥)	تحويل الرغبات إلى حوافز	١٢٣
جدول (٦)	توزيع عينة البحث علي مجتمع الدراسة الميدانية	١٣٢
جدول (٧)	التكرارات والنسب المئوية فيما يخص النوع	١٣٤
جدول (٨)	التكرارات والنسب المئوية فيما يخص العمر	١٣٤
جدول (٩)	التكرارات والنسب المئوية فيما يخص المؤهل العلمي	١٣٥
جدول (١٠)	التكرارات والنسب المئوية فيما يخص مدة الخبرة	١٣٦
جدول (١١)	التكرارات والنسب المئوية فيما يخص المستوي الوظيفي	١٣٧
جدول (١٢)	معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة باستخدام "معامل كرونباخ ألفا"	١٣٨
جدول (١٣)	الصدق التمييزي لعبارات استمارة الاستبيان	١٣٩
جدول (١٤)	مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الأول	١٤١
جدول (١٥)	تحليل التباين للفرض الفرعي الأول	١٤٢
جدول (١٦)	معامل التحديد للفرض الفرعي الأول	١٤٢

رقم الجدول	الجدول	الصفحة
جدول (١٧)	مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثاني	١٤٣
جدول (١٨)	تحليل التباين للفرض الفرعي الثاني	١٤٣
جدول (١٩)	معامل التحديد للفرض الفرعي الثاني	١٤٤
جدول (٢٠)	مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الثالث	١٤٤
جدول (٢١)	تحليل التباين للفرض الفرعي الثالث	١٤٥
جدول (٢٢)	معامل التحديد للفرض الفرعي الثالث	١٤٥
جدول (٢٣)	مصفوفة الارتباط للفرض الفرعي الرابع	١٤٥
جدول (٢٤)	تحليل التباين للفرض الفرعي الرابع	١٤٦
جدول (٢٥)	معامل التحديد للفرض الفرعي الرابع	١٤٦
جدول (٢٦)	نتائج اختبار مان ويتني لتأثير النوع في إدراك عينة البحث لنمط القيادة الأخلاقية	١٤٧
جدول (٢٧)	نتائج اختبار كروسكال واليز لتأثير مدة الخبرة في إدراك عينة البحث لنمط القيادة الأخلاقية	١٤٧
جدول (٢٨)	نتائج اختبار كروسكال واليز لتأثير المؤهل العلمي في إدراك عينة البحث لنمط القيادة الأخلاقية	١٤٨
جدول (٢٩)	نتائج اختبار كروسكال واليز لتأثير العمر في إدراك عينة البحث لنمط القيادة الأخلاقية	١٤٨
جدول (٣٠)	نتائج اختبار كروسكال واليز لتأثير المستوى الوظيفي في إدراك عينة البحث لنمط القيادة الأخلاقية	١٤٩
جدول (٣١)	نتائج اختبار مان ويتني لتأثير النوع في إدراك عينة البحث لخصائص المعرفة الضمنية	١٥٠

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
١٥٠	نتائج اختبار كروسكال واليز لتأثير مدة الخبرة في إدراك عينة البحث لخصائص المعرفة الضمنية	جدول (٣٢)
١٥٠	نتائج اختبار كروسكال واليز لتأثير المؤهل العلمي في إدراك عينة البحث لخصائص المعرفة الضمنية	جدول (٣٣)
١٥١	نتائج اختبار كروسكال واليز لتأثير العمر في إدراك عينة البحث لخصائص المعرفة الضمنية	جدول (٣٤)
١٥١	نتائج اختبار كروسكال واليز لتأثير المستوى الوظيفي في إدراك عينة البحث لخصائص المعرفة الضمنية	جدول (٣٥)
١٥٢	تحليل نتائج الدراسة الميدانية لأبعاد القيادة الأخلاقية	جدول (٣٦)
١٥٤	تحليل نتائج الدراسة الميدانية لخصائص المعرفة الضمنية	جدول (٣٧)
١٦٨	توصيات الدراسة وخطوات التطبيق وجهة التنفيذ والمدى الزمني	جدول (٣٨)

## قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
٧	متغيرات البحث	شكل (١)
٧٥	خصائص المعرفة الضمنية	شكل (٢)
٩٢	دورة تداول المعرفة الضمنية والصريحة	شكل (٣)
١٣٤	التكرارات والنسب المئوية فيما يخص النوع	شكل (٤)
١٣٥	التكرارات والنسب المئوية فيما يخص العمر	شكل (٥)
١٣٦	التكرارات والنسب المئوية فيما يخص المؤهل العلمي	شكل (٦)
١٣٦	التكرارات والنسب المئوية فيما يخص مدة الخبرة	شكل (٧)
١٣٧	التكرارات والنسب المئوية فيما يخص المستوى الوظيفي	شكل (٨)
١٥٧	الإطار المقترح للبحث	شكل (٩)

# الفصل الأول

## الإطار العام للبحث

- ١/١- المقدمة
- ٢/١- مصطلحات البحث
- ٣/١- الدراسة الاستطلاعية
- ٤/١- مشكلة البحث
- ٥/١- فروض البحث ومتغيراته
- ٦/١- أهداف البحث
- ٧/١- أهمية البحث
- ٨/١- منهج وأساليب البحث
- ٩/١- مجتمع وعينة البحث
- ١٠/١- حدود البحث
- ١١/١- الأساليب الإحصائية
- ١٢/١- الدراسات السابقة وأوجه الاتفاق والاختلاف
- ١٣/١- تقسيم البحث

# الفصل الثاني

## القيادة الأخلاقية وأبعادها

### المبحث الأول: مفهوم أخلاقيات الإدارة ومداخلها

١/١/٢ - مفهوم أخلاقيات الإدارة وأهميتها.

٢/١/٢ - مصادر أخلاقيات الإدارة.

٣/١/٢ - مداخل دراسة أخلاقيات الإدارة.

### المبحث الثاني: أبعاد سلوكيات القيادة الأخلاقية

١/٢/٢ - تعريفات نمط القيادة الأخلاقية وسماتها.

٢/٢/٢ - عناصر القيادة الأخلاقية ومبادئها.

٣/٢/٢ - محددات وأبعاد بناء القيادة الأخلاقية.

## الفصل الثالث

### مفهوم المعرفة الضمنية وأبعادها

#### المبحث الأول: ماهية المعرفة الضمنية وخصائصها

١/١/٣ - ماهية إدارة المعرفة وعملياتها.

٢/١/٣ - مفهوم المعرفة الضمنية.

٣/١/٣ - خصائص المعرفة الضمنية.

#### المبحث الثاني: أبعاد المعرفة الضمنية وآليات استقطابها

١/٢/٣ - أبعاد المعرفة الضمنية.

٢/٢/٣ - دعائم المعرفة الضمنية.

٣/٢/٣ - آليات استقطاب وتداول المعرفة الضمنية.