



جامعة عين شمس  
كلية التجارة  
قسم إدارة الأعمال

## رأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة

بين سigma الإنسانية والأداء الوظيفي

( بالتطبيق على وزارة الصحة في دولة الكويت )

**Intellectual Capital as a Mediator Variable in the  
Relationship between  
the Human Sigma and Job Performance**

**“An Applied Study on the Ministry of Health in Kuwait”**

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتور الفلسفة في إدارة الأعمال

**مقدمة من الباحث:**

**جابر محمد أحمد كمال**

**تحت إشراف:**

أ.د / أحمد عبد الرحمن أحمد

أستاذ إدارة الأعمال

كلية العلوم الإدارية - جامعة الكويت

أ.د / ممدوح عبد العزيز رفاعي

أستاذ إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

د/ سوسن عبد الفتاح وهب

مدرس إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة عين شمس

٢٠١٩



رسالة دكتوراه

اسم الطالب / جابر محمد أحمد كمال

## **عنوان الرسالة / رأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة بين سيجما الإنسانية والأداء الوظيفي (بالتطبيق على وزارة الصحة في دولة الكويت)**

الدرجة العلمية / دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

## أحكام المناقشة والحكم على الرسالة

١- الأستاذ الدكتور / عادل محمد زايد رئيساً

أستاذ إدارة الموارد البشرية - كلية التجارة - جامعة القاهرة

٢- الأستاذ الدكتور / ممدوح عبد العزيز رفاعي

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس

٣- الأستاذ الدكتور / عمرو محمد أحمد عواد

أستاذ إدارة الأعمال - كلية التجارة - جامعة عين شمس



الدّراسات العالِيَّة

أجيزت الرسالة بتاريخ / / ختم الإجازة

موافقة مجلس الكلية

موافقة مجلس الجامعة

1

1



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

وَقَالَ الْكَافُورُ

فَتَبَرَّأَ اللَّهُ مِنْ كُلِّ كُبْرٍ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ

صَدِيقُ اللَّهِ الْعَظِيمِ

سورة التوبة

الآية: ١٠٥



## ملخص البحث

هدف الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد سيجما الإنسانية (أبعاد متعلقة بالعاملين- أبعاد متعلقة بالعملاء - أبعاد متعلقة بالتفاعل بين العاملين والعملاء) ورأس المال الفكرى (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس مال العملاء) داخل وزارة الصحة في دولة ، والتعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد سيجما الإنسانية ( أبعاد متعلقة بالعاملين -أبعاد متعلقة بالعملاء - أبعاد متعلقة بالتفاعل بين العاملين والعملاء) وأبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهمة - الأداء السياقى- الأداء السلوكى(المعاكس) ) داخل وزارة الصحة في دولة الكويت، بالإضافة إلى دراسة طبيعة العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكرى (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلى - رأس مال العملاء) وأبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهمة - الأداء السياقى- الأداء السلوكى(المعاكس) ) داخل وزارة الصحة في دولة الكويت ،فضلاً عن تحديد التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لأبعاد سيجما الإنسانية (أبعاد متعلقة بالعاملين -أبعاد متعلقة بالعملاء - أبعاد متعلقة بالتفاعل بين العاملين والعملاء) على أبعاد الأداء الوظيفي (أداء المهمة - الأداء السياقى- الأداء السلوكى(المعاكس) ) داخل وزارة الصحة في دولة الكويت.

وطبقت الدراسة على عينة قدرها (٣٤٥) مفردة من العاملين بمستشفيات وزارة الصحة في دولة الكويت، بحيث تشمل الوظائف التالية: (الأطباء - الهيئة التمريضية - الإداريين- الوظائف الفنية الطبية)، مع اختيار عينة من العملاء (المترددين) على تلك المستشفيات.

وتوصلت الدراسة للنتائج التالية:

### ١. نتائج متعلقة بسيجما الإنسانية:

• **البعد المتعلق بالعاملين:** تبين من الدراسة الميدانية أن هذا المحور يعتمد بالدرجة الأولى على إقناع وتحفيز العاملين في المستويات الإدارية بأهمية التغيير نحو سيجما الإنسانية مع تطبيق أشكال وأساليب متطرفة للمشاركة مثل حلقات الجودة – فرق العمل، بالإضافة إلى توافر الامكانيات البشرية لتطبيق سيجما الإنسانية، مع مشاركة العاملين في الاجتماعات وإبداء الآراء.

• **البعد المتعلق بالعملاء:** اتضح أيضاً أن هذا المحور له أهمية بالوزارة محل التطبيق من حيث اعتماد مستشفيات الوزارة محل الدراسة على إبلاغ العملاء (المترددين) بموعده تقديم

الخدمة بدقة مع توافر كافة المعلومات عنها، بالإضافة إلى ترسیخ الصورة الذهنية لمستشفيات وزارة الصحة لدى العملاء (المترددين) لاعتبارها اختيارهم الأول.

- **البعد المتعلق بالتفاعل بين العاملين والعملاء:** يتوقف ذلك على التزام مستشفيات وزارة الصحة الكويتية بتقديم خدماتها إلى العملاء (المترددين) في الوقت المناسب وبطريقة صحيحة من أول مرة، فضلاً عن إبلاغ العملاء (المترددين) بموعد تقديم الخدمة بدقة مع توافر خيارات مستمرة لضمان تقديم خدماتها الصحية طوال الوقت وذلك في ضوء سلوك العاملين الذي يتسم بالأدب وحسن المعاملة.

## ٢. نتائج متعلقة برأس المال الفكري:

- أوضحت نتائج الدراسة الميدانية بالوزارة محل التطبيق أن جميع أبعاد رأس المال الفكري تتوافر بشكل كبير والمتمثلة في:
  - **رأس المال البشري:** هناك إدراك لدى العاملين بأهمية توافر سياسة واضحة في استقطاب الكفاءات المتميزة من الكوادر البشرية مع تطوير خبرات العاملين وذلك مع القدرة على وضع مؤشرات مناسبة ودقيقة لقياس العائد على الاستثمار في العنصر البشري.
  - **رأس المال الهيكلي:** تبين أهميته من خلال توافر الخبرات والكفاءات البشرية القادرة على التطوير التنظيمي، فضلاً عن الموارد المالية اللازمة لدعم التطوير التنظيمي مما يساهم في قياس وتقييم الأداء الدورى للعاملين بالوزارة محل الدراسة.
  - **رأس مال العلاقات:** تتوقف فعالية رأس مال العلاقات على توجيهه ووزارة الصحة الكويتية جهودها نحو طرق زيادة رضاء العملاء بهدف الاحتفاظ بهم وإضافة عملاء جدد وذلك لتطوير خدماتها التي تشبع رغبات العملاء (المترددين) في الوقت المناسب بالاعتماد على الإمكانيات المتاحة.

## ٣. نتائج متعلقة بالأداء الوظيفي:

- **أداء المهمة:** يتوقف أداء المهمة على قدرة العاملين على أداء المهام الوظيفية الموكلة إليهم مع إمامهم بأحدث الأساليب والتقنيات المرتبطة بالعمل من خلال القدرة على ابتكار أفكار جديدة غير مألوفة مرتبطة بأسلوب تأدية المهام الوظيفية.
- **الأداء السياقي:** اتضح أيضاً أن هذا المحور له أهمية بالوزارة محل التطبيق من حيث تأثر الحالة النفسية والمزاجية التي يكون عليها العاملين بوزارة الصحة محل الدراسة عند أدائهم لمهام وظيفتهم مما يؤثر على الرغبة في الاستمرار في الوظيفة.

○ **الأداء السلوكي (المعاكس)**: تبين من الدراسة الميدانية أن هذا المحور يعتمد بالدرجة الأولى على التنسيق بين مختلف الأقسام في العمل مع الإشراف على المرؤوسين بطريقة ديمقراطية، وتنظيم اجتماعات دورية بين الرؤساء والمرؤوسين.

## الإهداء

إِلَى رُوْحٍ وَالدُّنْيَا الْفَالِيَّةِ (رَحْمَهَا اللَّهُ)

إِلَى مَنْ خَلَقَتْ بِقَلْبِي بِرْحِيلِهَا جَرْحًا عَمِيقًا لَنْ يَنْدَمِلُ

أَهْدَى ثَوَابَ هَذَا الْعَمَلِ الْمُتَوَاضِعِ

آمَلَآَنْ أَرْدَ النَّزَرِ الْيَسِيرِ مِنْ فِيضِ حُبِّهَا وَحُنَانِهَا وَرِعَايَتِهَا وَتَوْجِيهِهَا

لَمَّا مِنْذَ الصَّغْرِ وَحَتَّى الْكَبْرِ

## شكر وتقدير

بعد الحمد والشكر لله – جل شأنه – الذي وفقني لإتمام هذا العمل، والصلوة والسلام على أفضل الخلق والمبعوث رحمة للعالمين، سيدنا محمد، وعلى آله الطيبين الطاهرين.

فيسرني أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذى الفاضل، الأستاذ الدكتور / ممدوح عبد العزيز رفاعى – الذى تفضل مشكوراً بقبول الإشراف على هذه الرسالة وحرصه على اكتمالها، وفي سبيل ذلك زودنى بنصائحه ومحننى وقته الثمين وغمرنى بعلمه الغزير وكرمه الفياض فله مني أسمى معاني الشكر والامتنان.

كما أتقدم بوافر الشكر والتقدير للأستاذ الدكتور / أحمد عبد الرحمن أحمد، والدكتورة / سوسن عبد الفتاح وهب، على تفضيلهم بالإشراف على رسالتي، حيث كان لتوجيهاتهم وإرشادتهم النيرة الأثر الكبير في مسيرتي العلمية، فلهم كل الشكر والتقدير.

ولا يفوتنى أن أتوجه بالشكر والعرفان لأساتذتى السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على تفضيلهم بمناقشتة الرسالة ، وعلى ما بذلوه من جهد فى قراءة الرسالة وإبداء الملاحظات القيمة والتي كان لها الأثر البالغ في إثراء الرسالة ، وهم الأستاذ الدكتور / عادل محمد زايد – أستاذ إدارة الموارد البشرية بكلية التجارة – جامعة القاهرة والأستاذ الدكتور / عمرو محمد أحمد عواد – أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة – جامعة عين شمس ، فلهم كل الشكر والامتنان .

ولا يسعنى في نهاية هذه الكلمة، إلا أن أتوجه بأصدق المشاعر وأرقها وأن أعبر عن عميق شكري وامتنانى لأسرتي، ولا سيما زوجتي، التي تحملت معي في سبيل إتمام هذه الرسالة عناء طريق البحث والدراسة، وكان لها الفضل الكبير، بعد الله تعالى، في النجاح والتوفيق.

كما أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساهم و مدلى بيد العون بجهد أو نصيحة أو كلمة طيبة.

فلهم مني صادق التقدير والاحترام.

### الباحث

## المحتويات

٥	آية فرائية.....
ز.	ملخص البحث.....
ي	الإهداء.....
ك	شكر وتقدير.....
ل	المحتويات.....
ف	فهرس المحتوى.....
ص	فهرس الأشكال.....

### الفصل الأول: الإطار العام للبحث

٣	مقدمة.....
٤	١/١. مشكلة البحث.....
٥	٢/١. أهداف البحث.....
٥	٣/١. فروض البحث.....
٧	٤/٤. النموذج المقترن للبحث.....
٨	٥/٥. أهمية البحث.....
٨	١/٥/١ الأهمية العلمية للبحث.....
٨	٢/٥/١ الأهمية العملية (التطبيقية) للبحث.....
٨	٦/٦. الدراسات السابقة.....
٩	١/٦/١ الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع سيجما الإنسانية : .....
٩	١/١/٦/١ الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع سيجما الإنسانية باللغة العربية .....
١٣	٢/٢/٦/١ الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع سيجما الإنسانية باللغة الأجنبية.....
١٨	٢/٦/١. الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع رأس المال الفكري : .....
١٨	١/٢/٦/١ الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع رأس المال الفكري باللغة العربية .....
٢٢	٢/٢/٦/١ الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع رأس المال الفكري باللغة الأجنبية .....
٢٧	٣/٦/١ الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الأداء الوظيفي : .....
٢٧	١/٣/٦/١ الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الأداء الوظيفي باللغة العربية .....
٣٢	٢/٣/٦/١ الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الأداء الوظيفي باللغة الأجنبية.....
٣٧	٤/٦/١ أهم العلاقات والاستنتاجات المستخلصة من الدراسات السابقة : .....
٣٧	١/٤/٦/١ أهم العلاقات والاستنتاجات المستخلصة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع رأس المال الفكري.....
٣٨	٢/٤/٦/١ أهم العلاقات والاستنتاجات المستخلصة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع سيجما الإنسانية.....
٤٠	٣/٤/٦/١ أهم العلاقات والاستنتاجات المستخلصة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الأداء الوظيفي.....
٤٢	٤/٦/١ الفجوة البحثية .....
٤٢	٧/١. منهج البحث .....
٤٢	١/٧/١ نوع ومصادر البيانات .....
٤٢	٢/٧/١ أساليب وطرق جمع البيانات .....
٤٣	٣/٧/١ تصميم قائمة الاستقصاء .....

٤٤	٤/٧/١ الأساليب الإحصائية.....
٤٤	٤/٨ مجتمع وعينة البحث.....
٤٤	٤/٨/١ مجتمع البحث.....
٤٥	٤/٨/٢ عينة البحث.....
٤٦	٤/٩ حدود البحث.....
٤٦	٤/٩/١ الحدود الموضوعية.....
٤٧	٤/٩/٢ الحدود المكانية.....
٤٧	٤/٩/٣ الحدود الزمنية.....
٤٧	٤/١٠ المفاهيم النظرية للنموذج المقترن للبحث.....
٤٧	٤/١٠/١ سيجما الإنسانية.....
٤٩	٤/١٠/٢ رأس المال الفكري.....
٤٩	٤/١٠/٣ الأداء الوظيفي.....
٥٠	٤/١١ ملخص الفصل.....

## الفصل الثاني: سيجما الإنسانية

٥٥	مقدمة.....
٥٦	١/٢ ١. مفهوم الخدمة.....
٥٩	٢/٢ ٢. نشأة ومفهوم سيجما الإنسانية.....
٦١	٣/٢ ٣. مركبات سيجما الإنسانية.....
٦١	٤/٣/٢ ١. ارتباط العميل Customer Engagement .....
٦٣	٤/٣/٢ ٢. ارتباط الموظف Employee Engagement .....
٦٤	٤/٣/٢ ٣. التفاعل بين ارتباط العميل وارتباط الموظف.....
٦٥	٤/٤ ٤. نماذج سيجما الإنسانية.....
٦٥	٤/٤/٢ ١. النموذج الأول: نموذج SMART .....
٦٨	٤/٤/٢ ٢. النموذج الثاني: نموذج SFTAR .....
٦٩	٤/٥ ٥. أبعاد سيجما الإنسانية.....
٧٠	٤/٥/٢ ١. أبعاد متعلقة بالعاملين :.....
٧٠	٤/١/٥/٢ ١. دعم الإدارة العليا.....
٧٠	٤/١/٥/٢ ٢. مشاركة العاملين.....
٧٠	٤/١/٥/٢ ٣. التركيز على العمليات.....
٧١	٤/٥/٢ ٢. أبعاد متعلقة بالعملاء:.....
٧١	٤/٢/٥/٢ ١. إطار العواطف للمقابلة.....
٧١	٤/٢/٥/٢ ٢. تجربة العميل (سابقة التعامل).....
٧٢	٤/٥/٢ ٣. أبعاد متعلقة بالتفاعل بين العاملين والعملاء :.....
٧٢	٤/٣/٥/٢ ١. الاعتمادية.....
٧٣	٤/٣/٥/٢ ٢. الاستجابة .....
٧٣	٤/٣/٥/٢ ٣. المصداقية (الأمان).....
٧٣	٤/٢ ٦. طبيعة الخدمات الصحية.....
٧٤	٤/٦/٢ ١. إن الخدمة الصحية تتضمن ثلاثة أبعاد رئيسة وهي.....
٧٤	٤/٦/٢ ٢. أنه توجد ثلاثة وظائف مكونة للخدمة الصحية .....
٧٤	٤/٢ ٧. جودة الخدمات الصحية.....
٧٧	٤/٢ ٨. أهداف ومستويات جودة الخدمات الصحية.....
٧٧	٤/٨/٢ ١. أهداف جودة الخدمات الصحية.....

٧٧	٢/٨/٢. مستويات جودة الخدمات الصحية.....
٧٩	٩/٩. ملخص الفصل.....

### الفصل الثالث: رأس المال الفكري

٨٣	مقدمة.....
٨٣	١/٣. مفهوم رأس المال الفكري.....
٨٧	٢/٣. مكونات رأس المال الفكري .....
٨٧	١/٢/٣. رأس المال البشري.....
٨٩	٢/٢/٣. رأس المال الهيكلي.....
٩٠	٣/٢/٣. رأس مال العملاء(العلاقات).....
٩١	٣/٣. أهمية رأس المال الفكري .....
٩٣	٤/٣. وظائف رأس المال الفكري.....
٩٣	٥/٣. الاستثمار في رأس المال الفكري.....
٩٥	٦/٣. مدخل رأس المال الفكري .....
٩٦	٧/٣. المحافظة على رأس المال الفكري وتنميته.....
٩٦	١/٧/٣. المحافظة على رأس المال الفكري.....
٩٧	٢/٧/٣. تنمية رأس المال الفكري .....
٩٧	٨/٣. نماذج قياس رأس المال الفكري.....
١٠٢	٩/٣. رأس المال الفكري في وزارة الصحة بدولة الكويت.....
١٠٣	١٠/٣. العلاقة بين رأس المال الفكري وسيجما الإنسانية .....
١٠٤	١١/٣. ملخص الفصل.....

### الفصل الرابع: الأداء الوظيفي

١٠٩	مقدمة.....
١٠٩	٤. مفهوم الأداء الوظيفي.....
١١١	٤/٤. العلاقة بين مفهوم الأداء الوظيفي والمفاهيم المرتبطة بالأداء.....
١١١	١/٢/٤. الفعالية.....
١١٢	٢/٢/٤. الكفاءة.....
١١٣	٣/٢/٤. الإنتاجية.....
١١٤	٤/٤. أنماط الأداء الوظيفي.....
١١٤	٤/١. أداء المهام (Task Performance).....
١١٥	٤/٢.٣/٤. الأداء السياقي (Contextual Performance).....
١١٦	٤/٣.٣/٤. الأداء السلوكى (المعاكس) (Counterproductive Performance).....
١١٧	٤/٤. عناصر الأداء الوظيفي.....
١١٨	٤/٥. محددات الأداء الوظيفي.....
١٢٠	٤/٦. الأساس التي يقوم عليها الأداء الوظيفي .....
١٢٠	٤/٧. أساليب تحقيق فاعلية الأداء الوظيفي.....
١٢١	٤/٨. مؤشرات فاعلية الأداء الوظيفي.....
١٢١	٤/١. المؤشرات التقليدية لفاعلية الأداء الوظيفي.....
١٢١	٤/٢. المؤشرات غير التقليدية للأداء الوظيفي.....
١٢٣	٤/٩. طرق قياس الأداء الوظيفي .....
١٢٤	٤/١. تحديد الأهداف أو الإدارة بالأهداف .....

١٢٥	٤/٩/٢. أسلوب التقييم المقالى.....
١٢٦	٤/٩/٣. تقييم الأحداث الحرجة.....
١٢٦	٤/٩/٤. قوائم المراجعة .....
١٢٦	٤/٩/٥. مقياس الاختيار الإلزامي (الإجاري).....
١٢٧	٤/١٠/١. المتغيرات التنظيمية التي تساهم في تحسين الأداء الوظيفي.....
١٢٧	٤/١٠/٢. البناء التنظيمي .....
١٢٨	٤/١٠/٣. أنظمة وإجراءات العمل.....
١٢٨	٤/١٠/٤. الاتصالات.....
١٢٨	٤/١٠/٤. نمط القيادة.....
١٢٨	٤/١٠/٥. الحواجز.....
١٢٩	٤/١٠/٦. التدريب.....
١٢٩	٤/١١. العلاقة بين سيجما الإنسانية والأداء الوظيفي.....
١٣٠	٤/١٢. العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء الوظيفي.....
١٣٠	٤/١٣. ملخص الفصل.....

## الفصل الخامس : الدراسة التطبيقية والنتائج والتوصيات

١٣٥	٥/١. مقدمة.....
١٣٥	٥/١/١. اختبارات الثبات والصدق.....
١٣٥	٥/١/١/١. الثبات .....
١٣٦	٥/١/١/٢. الصدق .....
١٣٨	٥/١/٢. الاحصاء الوصفي.....
١٣٨	٥/١/٢/١. خصائص عينة البحث.....
١٣٨	٥/١/٢/٢. المستشفى التابع لها .....
١٣٨	٥/١/٢/٣. حسب الوظيفة الحالية.....
١٣٩	٥/١/٢/٤. النوع .....
١٣٩	٥/١/٢/٥. العمر .....
١٤٠	٥/١/٢/٦. المستوى التعليمي .....
١٤١	٥/١/٢/٧. عدد سنوات الخبرة.....
١٤٢	٥/٢/١. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغيرات البحث .....
١٤٢	٥/٢/٢. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير رأس المال الفكري.....
١٤٤	٥/٢/٣. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير الأداء الوظيفي .....
١٤٥	٥/٢/٤. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير سيجما الإنسانية (البعد المتعلق بالعاملين) .....
١٤٧	٥/٢/٥. ترتيب أبعاد ومتغيرات البحث .....
١٤٨	٥/٢/٦. المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير سيجما الإنسانية (البعد المتعلق بالعملاء) .....
١٥١	٥/٣/١. اختبار فروض البحث.....
١٥١	٥/٣/٢. الفرض الرئيس الأول :.....
١٥١	٥/٣/٣. الفرض الفرعي الأول .....
١٥٣	٥/٣/٤. الفرض الفرعي الثاني .....
١٥٥	٥/٣/٥. الفرض الفرعي الثالث .....
١٥٧	٥/٣/٦. الفرض الرئيس الثاني:.....
١٥٨	٥/٣/٧. الفرض الفرعي الأول .....