



شبكة المعلومات الجامعية

التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

بسم الله الرحمن الرحيم



MONA MAGHRABY



شبكة المعلومات الجامعية

التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم



شبكة المعلومات الجامعية التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم



MONA MAGHRABY



شبكة المعلومات الجامعية
التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

جامعة عين شمس

التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

قسم

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



يجب أن

تحفظ هذه الأقراص المدمجة بعيداً عن الغبار



MONA MAGHRABY



قسم إدارة الأعمال - إدارة الموارد البشرية

تأثير المعرفة الضمنية

على الجدارات القيادية و الابتكارية للقيادات الإدارية

"دراسة ميدانية على شركة مصر للطيران"

The impact of Tacit Knowledge on
Leadership and innovativeness competencies
for managerial leaders
A Field Study on Egypt Air

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد

إيناس ممدوح عبد السلام نظيف

إشراف

د / عنایات ابراهیم محمد

مدرب إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة عين شمس

أ.د / ممدوح عبد العزيز رفاعي

أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة جامعة عين شمس



قسم إدارة الأعمال

إدارة الموارد البشرية

تأثير المعرفة الضمنية على الجدارات القيادية والابتكارية للقيادات الإدارية

”دراسة ميدانية على شركة مصر للطيران“

اسم الباحث : إيناس ممدوح عبد السلام نظيف

الدرجة العلمية : دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

القسم التابع له : قسم إدارة الأعمال

الكلية : كلية التجارة

الجامعة : جامعة عين شمس

سنة المنج : ٢٠٢٠



قسم إدارة الأعمال - إدارة الموارد البشرية

اسم الباحث : إيناس ممدوح عبد السلام نظيف

عنوان الرسالة : تأثير المعرفة الضمنية على الجدارات القيادية و الابتكارية للقيادات الإدارية "دراسة ميدانية على شركة مصر للطيران"

اسم الدرجة : دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال

لجنة المناقشة

(مشرفاً ورئيساً)

١. أ.د / ممدوح عبد العزيز رفاعي

أستاذ إدارة الموارد البشرية - كلية التجارة - جامعة عين الشمس

(عضوً)

٢. أ.د / نهى محمد عبد الرحمن الخطيب

أستاذ الإدارة العامة و عميد كلية الادارة بجامعة السادات

(عضوً)

٣. أ.د / أمانى درويش عثمان

أستاذ إدارة الأعمال المساعد كلية التجارة - جامعة عين الشمس

أجازت الرسالة بتاريخ

ختم الاجازة

/ /

/ /

موافقة مجلس الجامعة

موافقة مجلس الكلية

/ /

/ /

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلْقٍ * اقْرَأْ وَرَبِّكَ الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلِمَ بِالْقَلْمَنْ * عَلِمَ
الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾

صدق الله العظيم

(سورة العلق: ١ - ٥)



الإهداء

إلى الذي أتشرف بحمل اسمه، إلى الذي أقتدي بخطوات رسمت عينا
سهرت ويدا تعبت، زرعت وحق لك الحصاد.....أبي الحبيب؛ إلى مدرسة
الحب والوفاء والحنان، إلى التي جعلت تحت أقدامها الجنان إلى ضياء قلبي
ونور حياتي، زهرة بيضاء كلما ابتسمت ذهب عني العناء أمري
الحبيبة؛ إلى سndي وقوتي وملادي بعد الله و من آثرني على نفسه زوجي
العزيز ؛ إلى من كان ملادي وملجي أخى الحبيب ، إلى قرة عيني و زهرة
حياتى ابنتى زينة ، إلى من سأفتدهم ، زملائي ؛ إلى من صاقت السطور
من ذكرهم فوسعهم قلبي.....إليكم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.

إيناس ممدوح نظيف

شكر وعرفان

أحمد الله على جزيل نعمه ، وأشكراه شكر المعترف بمنه وآلاته وأصلي وأسلم على نبيه محمد وعلى آله وصحبه وأولئكه أما بعد:

من لم يشكر الناس، لم يشكر الله واعترافاً مني بالفضل وتقديراً للجميل، لا يسعني إلا أن أتوجه بجزيل شكري وامتناني إلى أستاذى ومشرفى الاستاذ الدكتور / ممدوح عبد العزيز رفاعى (أستاذ إدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس) على قبوله الإشراف على هذه الرسالة ولما منحه لي من وقت وجه وتجهيزه ، ودعم لإنجاز هذا العمل؛ جزاهم الله عنى و عن جميع الباحثين خير الجزاء و متعمد الله بوافر الصحة والعافية وأطال الله عمره وبارك فى علمه .

و أتوجه أيضاً بالشكر إلى الدكتورة / عزيزات ابراهيم محمد (المدرس بإدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس) لما قدمته لى من يد العون من نصائح و إرشاد و تشجيع حتى تخرج الرسالة بالشكل اللائق ، فكانت نعم الأخذ التي لم تخجل عنى بمعلومات و استفدت كثيراً من علمها و أخلاقها الحميدة ، جزاها الله كل الخير و متعمد الله بموفور الصحة و العافية .

كما لا يفوتنى أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكروا و تفضلوا بقراءة هذه الرسالة وتحملوا عناء مناقشتها و تقويمها و تصويب ما بدا من أخطاء و هفوات ، إلى أستاذى الأفضل الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، والذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة و كان لهم فضل على لإتمام هذه الرسالة والوصول إلى هذه المرحلة ؛ عرفانى الأكيد وامتنانى إلى كل زملائي الذين كانوا عوناً لي و زرعوا التفاؤل في دربى، دون نسيان تشجيعاتهم المتواصلة وحرصهم الدائم على إتمام هذه الرسالة فلهم منى كل الشكر؛ إلى كل من ساعدنى من قريب أو من بعيد ولو بسؤاله ؛ فأملتى أن يرقى هذا العمل إلى تطلعات كل هؤلاء، ويستجيب إلى شروط البحث العلمي، ويصل إلى الغاية التي رسمت له في بدايته ؛ وآخر دعواانا أن الحمد لله رب العالمين .

إيناس ممدوح نظيف

المستخلاص

اسم الباحثة : إيناس ممدوح عبد السلام نظيف

عنوان الرسالة : تأثير المعرفة الضمنية على الجدارات القيادية و الابتكارية للقيادات الإدارية "دراسة ميدانية على شركة مصر للطيران"

هدف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة الى تحديد طبيعة العلاقة بين المعرفة الضمنية و الجدارات القيادية و الابتكارية و تحديد الاختلافات الجوهرية بين العاملين فى إدراكم لأبعاد المعرفة الضمنية ، و قياس أثر التفاعل بين المعرفة الضمنية و الجدارات القيادية و الابتكارية ، و تحديد أكثر أبعاد المعرفة الضمنية تأثيرا على الجدارات القيادية و الابتكارية بالشركة القابضة لمصر للطيران وشركاتها التابعة السبعة .

المجتمع و العينة :

يتكون مجتمع الدراسة من المديرين بالإدارة العليا والوسطى بالشركة القابضة لمصر للطيران وشركاتها التابعة السبعة، و عددهم (١٠٧٦ موظف) ، و تم اختيار عينة قوامها (٢٨٤ مفردة) ، بلغت نسبة الاستجابة ١٠٠ % ، و تم جمع البيانات الأولية للدراسة من خلال الاستقصاء حيث تم تصميم و اختبار قائمة الاستقصاء بشكل مباشر من حيث الغرض و تحتوى على أسئلة مغلقة النهاية ذات اجابات محددة . و قد تم توزيع هذه القائمة على مفردات العينة المستهدفة .

النتائج :

١. أظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد أهمية نسبية كبيرة لبعدين (المهارة و الخبرة) من أبعاد المعرفة الضمنية على الجدارات القيادية و الابتكارية .
٢. لا توجد فروق جوهرية في إدراك العاملين بالمستويات الإدارية العليا لأبعاد المعرفة الضمنية.
٣. تتأثر الجدارات القيادية و الابتكارية ايجابياً بالقياس الكلى للمعرفة الضمنية (الخبرة ، المهارة ، التفكير ، الحدس) .

الكلمات المفتاحية : المعرفة الضمنية ، الجدارات القيادية ، الجدارات الابتكارية .

Abstract

The name of the researcher: Enas Mamdouh Abd El-Salam Nazeif

Title: The Impact of Tacit Knowledge on the Competencies Innovative and Leadership for Managerial leaders -An Applied Study on Egypt Air company

Research Objectives :

This study aims to determine the nature of the relationship between tacit knowledge and leadership and innovative competencies and to determine the fundamental differences between workers in their awareness of the dimensions of tacit knowledge, and to measure the impact of the interaction between tacit knowledge and leadership and innovative competencies, and to determine the most dimensions of implicit knowledge affecting leadership competencies The innovative company of EgyptAir Holding Company and its seven subsidiaries

Research Population and Sample :

The study population consisted of senior and middle managers in the holding company of Egypt Air and its seven subsidiaries, and their number (1076) employees.

The stratified random sample was relied upon, and the sample of the research items was drawn randomly from the research community to become a sample size of 284.

Research Results :

1. The results of the study showed that there is a great relative importance for two dimensions (skill and experience) from the dimensions of tacit knowledge on leadership and innovative competencies.
2. There are no material differences in the employees perception of the higher administrative levels of the dimensions of the implicit knowledge.
3. Leadership and creative competencies are positively affected by the overall scale of tacit knowledge (experience, skill, reasoning, intuition).

key words :

Tacit knowledge, leadership competencies, innovative competencies.



قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع	م
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة و الدراسات السابقة :		
٢	المقدمة	١/١
٣	مشكلة الدراسة	٢/١
٦	فروض الدراسة	٣/١
٧	أهداف الدراسة	٤/١
٧	متغيرات الدراسة	٥/١
٩	منهج الدراسة	٦/١
٩	مجتمع و عينة الدراسة	٧/١
١٢	حدود الدراسة	٨/١
١٢	مصطلحات الدراسة	٩/١
١٧	الدراسات السابقة	١٠/١
الفصل الثاني : المعرفة الضمنية:		
٤٣	مقدمة	١/٢
٤٣	الجذور التاريخية للمعرفة الضمنية	٢/٢
٤٤	مفهوم المعرفة الضمنية	٣/٢
٤٦	أهمية المعرفة الضمنية	٤/٢
٤٩	تصنيفات المعرفة الضمنية	٥/٢
٥٢	تفاعل المعرفة الضمنية والصرحية (نظرية إنتاج المعرفة)	٦/٢
٥٣	اكتساب المعرفة الضمنية	٧/٢
٦١	خصائص المعرفة الضمنية	٨/٢
٦٢	أبعاد المعرفة الضمنية	٩/٢
٦٦	مصادر المعرفة الضمنية	١٠/٢
٦٨	خارطة تطوير المعرفة الضمنية	١١/٢

رقم الصفحة	الموضوع	م
	الفصل الثالث : الجدارات القيادية:	
٧٣	مقدمة	١/٣
٧٤	مفهوم القيادة	٢/٣
٧٥	أنماط وأشكال القيادة	٣/٣
٨٣	أهمية القيادة	٤/٣
٨٥	صفات القيادة	٥/٣
٨٧	الوظائف الأساسية للقائد	٦/٣
٨٨	عناصر القيادة	٧/٣
٩٠	أبعاد الجدارات القيادية	٨/٣
٩٣	العوامل المؤثرة في اختيار القائد	٩/٣
٩٥	اكتشاف العناصر القيادية	١٠/٣
٩٥	مصادر قوة القائد	١١/٣
٩٧	المعوقات التي تحد من تنمية المهارات القيادية وإبداعاتها	١٢/٣
	الفصل الرابع : الجدارات الابتكارية:	
١٠١	مقدمة	١/٤
١٠٢	مفهوم الابتكار وعلاقته ببعض المفاهيم الأخرى	٢/٤
١٠٥	أهمية الابتكار	٣/٤
١٠٧	أبعاد الجدارات الابتكارية	٤/٤
١٠٩	أشكال الابتكار في المنظمات	٥/٤
١١٠	العوامل المؤثرة في الابتكار	٦/٤
١١٣	المؤشرات والأساليب الداعمة للجدارات الابتكارية	٧/٤
١٢٠	مراحل الابتكار	٨/٤
١٢١	معوقات تنمية الجدارات الابتكارية	٩/٤
١٢٣	برامج تعلم وتنمية الجدارات الابتكارية	١٠/٤

رقم الصفحة	الموضوع	م
١٣٠	جدرات ومهارات ومواصفات المبتكر	١١/٤
١٣٠	مستويات الجدرات الابتكارية	١٢/٤
	الفصل الخامس : الدراسة الميدانية و نتائج الدراسة و التوصيات:	
١٣٤	مقدمة	١/٥
١٣٥	أداة القياس	٢/٥
١٣٥	مجتمع الدراسة	٣/٥
١٣٦	عينة الدراسة	٤/٥
١٣٧	توضيف عينة الدراسة	٥/٥
١٣٨	تقييم الثبات و الصدق في المقاييس المستخدمة في الدراسة	٦/٥
١٣٩	الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة	٧/٥
١٤٣	إختبار فروض الدراسة	٨/٥
١٥٠	نتائج و توصيات الدراسة	٩/٥
١٦١	المراجع	
١٧٣	الملحق	

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
٤	استمارة الدراسة الاستطلاعية	١-١
١٠	أعداد المديرين بالإدارة العليا والوسطى بالشركة القابضة لمصر للطيران والشركات التابعة لها	٢-١
١١	التوزيع المناسب للعينة	٣-١
١٧	الدراسات التي تناولت المعرفة الضمنية	٤-١
٢٤	الدراسات التي تناولت الجدارات القيادية	٥-١
٣٣	الدراسات التي تناولت الجدارات الابتكارية	٦-١
٦٣	أبعاد المعرفة الضمنية	١-٢
٦٧	فئات رأس المال البشري الاستراتيجي في المنظمات	٢-٢
٧٦	مزايا وعيوب القيادة الأوتوقراطية	١-٣
٧٩	مزايا وعيوب القيادة الديموقراطية	٢-٣
٨٢	مزايا وعيوب القيادة الحرة	٣-٣
٨٦	صفات وسمات القائد	٤-٣
٩٠	أبعاد الجدارات القيادية	٥-٣
١٠٣	الفرق بين مفهوم الابتكار والاختراع والإبداع	١-٤
١٠٧	الابتكار كأحد المصادر النهاية للميزة التنافسية	٢-٤
١٠٨	أبعاد الجدارات الابتكارية	٣-٤
١١٦	الأهداف الاقتصادية النموذجية للابتكار وعوامل إعاقته	٤-٤
١٣٥	أعداد المديرين بالإدارة العليا والوسطى بالشركة القابضة لمصر الطيران و شركاتها التابعة	١-٥
١٣٦	التوزيع المناسب للعينة	٢-٥
١٣٧	توصيف عينة الدراسة تبعاً لعوامل الشخصية والتنظيمية	٣-٥
١٣٩	ثبات و صدق المقاييس لعبارات متغيرات الدراسة	٤-٥
١٣٩	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات و أبعاد الدراسة	٥-٥