



شبكة المعلومات الجامعية
التوثيق الإلكتروني والميكرو فيلم

بسم الله الرحمن الرحيم



MONA MAGHRABY



شبكة المعلومات الجامعية
التوثيق الإلكتروني والميكرو فيلم



شبكة المعلومات الجامعية التوثيق الإلكتروني والميكرو فيلم



MONA MAGHRABY



شبكة المعلومات الجامعية
التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

جامعة عين شمس

التوثيق الإلكتروني والميكروفيلم

قسم

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



يجب أن

تحفظ هذه الأقراص المدمجة بعيدا 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 / عنايات ابراهيم محمد

مدرس إدارة الأعمال
كلية التجارة – جامعة عين شمس

أ.د / ممدوح عبد العزيز رفاعي

أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة جامعة عين شمس

٢٠٢٠



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 المنح : 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

١. أ.د / ممدوح عبد العزيز رفاعي (مشرفاً ورئيساً)

أستاذ إدارة الموارد البشرية – كلية التجارة – جامعة عين الشمس

٢. أ.د / نهى محمد عبد الرحمن الخطيب (عضواً)

أستاذ الإدارة العامة وعميد كلية الإدارة باكاديمية السادات

٣. أ.د / أماني درويش عثمان (عضواً)

أستاذ إدارة الأعمال المساعد كلية التجارة – جامعة عين الشمس

ختم الاجازة أجيزت الرسالة بتاريخ

/ /

/ /

موافقة مجلس الكلية موافقة مجلس الجامعة

/ /

/ /

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ * خَلَقَ الْإِنْسَانَ مِنْ عَلَقٍ * اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ * الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ * عَلَّمَ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾

صدق الله العظيم



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 أُمي
الحبيبة؛ إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله و من أثرنى على نفسه زوجي
العزیز ؛إلى من كان ملاذي وملجئي أخى الحبيب ، إلى قرة عيني و زهرة
حياتي ابنتى زينة ، إلى من سأفتقدهم ، زملائي ؛إلى من ضاقت السطور
من ذكرهم فوسعهم قلبي.....إليكم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع.

إيناس ممدوح نظيف

شكر وعرفان

أحمد الله على جزيل نعمه ، وأشكره شكر المعترف بمننه وآلائه وأصلى وأسلم على نبيه محمد وعلى آله وصحبه وأوليائه أما بعد:

من لم يشكر الناس، لم يشكر الله واعترافاً منى بالفضل وتقديراً للجميل، لا يسعني إلا أن أتوجه بجزيل شكري وامتناني إلى أستاذي ومشرفي 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 وجهه وتوجيه ، ودعم لإنجاز هذا العمل؛ جزاه الله عنى وعن جميع الباحثين خير الجزاء و متعه الله بوافر الصحة والعافية و أطال الله عمره و بارك فى علمه .

و أتوجه أيضاً بالشكر الى الدكتورة /عنايات ابراهيم محمد (المدرس بإدارة الأعمال بكلية التجارة جامعة عين شمس) لما قدمته لى من يد العون من نصائح و إرشاد وتشجيع حتى تخرج الرسالة بالشكل اللائق ، فكانت نعم الأخت التى لم تبخل عنى بمعلومة و استفدت كثيراً من علمها و أخلاقها الحميدة ، جزاها الله كل الخير و متعها الله بموفور الصحة والعافية .

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا وتفضلوا بقراءة هذه الرسالة وتحملوا عناء مناقشتها وتقييمها وتقويمها، وتصويب ما بدا من أخطاء و هفوات ، إلى أساتذتي الأفاضل الذين حملوا أقدم رسالة في الحياة، والذين مهدوا لنا طريق العلم والمعرفة و كان لهم فضل علي لإتمام هذه الرسالة والوصول إلى هذه المرحلة ؛عرفاني الأكيد وامتناني إلى كل زملائي الذين كانوا عوناً لي وزرعوا التفاؤل في دربي، دون نسيان تشجيعاتهم المتواصلة وحرصهم الدائم على إتمام هذه الرسالة فلهم منى كل الشكر؛ إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بسؤاله ؛فأمل أن يرقى هذا العمل إلى تطلعات كل هؤلاء، ويستجيب إلى شروط البحث العلمي، ويصل إلى الغاية التي رسمت له في بدايته ؛وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

إيناس ممدوح نظيف

المستخلص

اسم الباحثة : ايناس 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 إدراكهم لأبعاد المعرفة الضمنية ، و قياس أثر التفاعل بين المعرفة الضمنية و الجدارات القيادية و الابتكارية ، و تحديد أكثر أبعاد المعرفة الضمنية تأثيراً 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 والابتكارية .
٢. لا توجد فروق جوهرية فى إدراك العاملين بالمستويات الادارية العليا لأبعاد المعرفة الضمنية.
٣. تتأثر الجدارات القيادية و الابتكارية ايجابياً بالمقياس 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

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

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

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

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١-١	استمارة الدراسة الاستطلاعية	٤
٢-١	أعداد المديرين بالإدارة العليا والوسطى بالشركة القابضة لمصر للطيران والشركات التابعة لها	١٠
٣-١	التوزيع المتناسب للعينة	١١
٤-١	الدراسات التي تناولت المعرفة الضمنية	١٧
٥-١	الدراسات التي تناولت الجداريات القيادية	٢٤
٦-١	الدراسات التي تناولت الجداريات الابتكارية	٣٣
١-٢	أبعاد المعرفة الضمنية	٦٣
٢-٢	فئات رأس المال البشرى الاستراتيجى فى المنظمات	٦٧
١-٣	مزايا وعيوب القيادة الأوتوقراطية	٧٦
٢-٣	مزايا وعيوب القيادة الديمقراطية	٧٩
٣-٣	مزايا وعيوب القيادة الحرة	٨٢
٤-٣	صفات وسمات القائد	٨٦
٥-٣	أبعاد الجداريات القيادية	٩٠
١-٤	الفرق بين مفهوم الابتكار و الاختراع و الابداع	١٠٣
٢-٤	الابتكار كأحد المصادر النهائية للميزة التنافسية	١٠٧
٣-٤	أبعاد الجداريات الابتكارية	١٠٨
٤-٤	الأهداف الاقتصادية النموذجية للابتكار وعوامل إعاقته	١١٦
١-٥	أعداد المديرين بالإدارة العليا و الوسطى بالشركة القابضة لمصر للطيران و شركاتها التابعة	١٣٥
٢-٥	التوزيع المتناسب للعينة	١٣٦
٣-٥	توصيف عينة الدراسة تبعاً للعوامل الشخصية و التنظيمية	١٣٧
٤-٥	ثبات و صدق المقياس لعبارات متغيرات الدراسة	١٣٩
٥-٥	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمتغيرات و أبعاد الدراسة	١٣٩