

رأس المال المعرفي وتنمية قيادات المنظمات الحكومية في قطاع الشؤون الاجتماعية  
**Knowledge capital and developing leaders of the governmental  
organizations in the social affairs sector**

إعداد

**دكتور / ايمان عبد العال احمد عبد العال**

استاذ مساعد تنظيم المجتمع - كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة أسيوط



## ملخص

نظرا للتطورات المتلاحقة التي تشهدها المنظمات الحكومية في تطوير قياداتها فالأمر يحتاج الي رأس مال معرفي بطرق وآليات لتنمية قيادات هذه المنظمات، ومن هنا جاء الاهتمام بهذه الدراسة. وكانت أهداف الدراسة كالتالي :

- 1- التعرف علي العلاقة بين رأس المال المعرفي وتنمية قيادات المنظمات الحكومية في قطاع الشؤون الاجتماعية.
- 2- تحديد المعوقات بين رأس المال المعرفي وعلاقته بتنمية قيادات المنظمات الحكومية في قطاع الشؤون الاجتماعية.

3- تقديم مجموعة من التوصيات لزيادة استفادة قيادات المنظمات الحكومية وخاصة في قطاع الشؤون الاجتماعية من رأس المال المعرفي.

وتمثل نوع الدراسة في الدراسة الوصفية / التحليلية ، باستخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة. بلغ حجم العينة 41 مبحوث من قيادات المنظمات الحكومية في قطاع الشؤون الاجتماعية بمحافظة اسيوط. وتم استخدم أداة استبيان لجمع البيانات من أفراد العينة. وقدمت الدراسة مجموعة من المقترحات والتوصيات التي يمكن أن تساهم في تنمية القيادات في المنظمات الحكومية بقطاع الشؤون الاجتماعية.

## الكلمات المفتاحية:

رأس المال المعرفي- القيادة- المنظمات الحكومية- قطاع الشؤون الاجتماعية.

## Summary

In view of the successive developments that governmental organizations are witnessing in developing their leaders, the matter needs knowledge capital with methods and mechanisms for developing the leaders of these organizations, hence the interest in this study. The aims of the study were as follows:

- 1- Learning about the relationship between knowledge capital and the development of government organization leaders in the social affairs sector.
- 2- Identifying the obstacles between knowledge capital and its relationship to developing leaderships of governmental organizations in the social affairs sector.
- 3- Presenting some recommendations for the benefit of the leaders of governmental organizations, especially in the social affairs sector, from the knowledge capital.

The type of study was the descriptive / analytical study, using the social survey method by sample. The sample size was 41 respondents from leaders of governmental organizations in the social affairs sector in Assiut governorate. A questionnaire tool was used to collect data from the sample. The study presented a set of recommendations that could contribute to develop leadership in governmental organizations in the social affairs sector.

## key words:

Knowledge capital - leadership - governmental organizations - social affairs sector

## مشكلة الدراسة:

أن الأوان في ظل التسارع العالمي والتطور التكنولوجي النهوض بالمنظمات الحكومية لتقديم افضل خدمة للمستفيدين منها، ولمواجهة التحديات العالمية يأتي دور رأس المال المعرفي الذي يعد من أهم معايير الجودة التي تهدف الي احداث تغيير فكري و سلوكي في المنظمة، من خلال القدرات الابتكارية والابداعية لتساعد المنظمة علي التقدم والتطور. ويهدف رأس المال المعرفي إلي تحسين العمل بالمنظمة من خلال استخدام العقل البشري وتوظيف البحث العلمي عن طريق توفير بنية مجتمعية مدركة و واعية وعاملين لديهم القدرة علي توظيف المعرفة مع توفير النشر الالكتروني وهذا لإحداث تغييرات استراتيجية في المنظمة. حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات من العوامل الرئيسية للتغيرات الرئيسية في الهيكل والعمليات وإدارة المنظمة، حيث انها مساعدة علي سرعة اتخاذ القرار وتدعيم العلاقات مع المستفيدين مما يؤدي لرفع اداء المنظمة.

وهناك بحوث ودراسات أكدت علي أن رأس المال المعرفي يركز علي توظيف المعرفة المتراكمة الموجود في المنظمة لتكوين معرفة جديدة يمكن الاستفادة منها في التفاعلات داخل المنظمة ومع بيئتها الخارجية للنجاح في المنافسة ( انظر : ياسين، 2006 ؛ Nonaka & Takuchi : 1995 ؛ سامر وخليفة: 2010 ). وهذا يعني أن رأس المال المعرفي عبارة عن معرفة كيفية أداء العمل (Know-How) المثمرة من الخبرات والمعلومات والمهارات التي يمتلكها قيادات المنظمة، "حيث ان هناك خلل بين المعرفة والعمل، وبين معرفة المدير بما ينبغي عمله وما هو المطلوب عمله، فالمعرفة لجميع العاملين بالمنظمة بما فيهم القيادات، بينما المسؤولية تخص قيادة المنظمة لإيجاد روح التشجيع للأبداع والمشاركة في المعرفة"(Paries,2004).

وقد زادت النظرة لرأس المال المعرفي كمصدر لتحقيق التطور والتقدم بسبب معدل الاسراع للتعلم التنظيمي والذي يفوق معدل التعليم في المنظمات ولأن تقدير قيمة القيادات الذين يمتلكون رأس المال المعرفي يعتبر من الامور الحاسمة في تحقيق التقدم والتطور. اضافة إلى ذلك من ضمن انواع القيم التي يمكن للمنظمة تحقيقها هي كسب ولاء العملاء وتحسين الخدمات المقدمة وتغيير طرق تقديمها علي حسب تطور العصر (حسن: 2002، 372-373)، فهو الحجر الاساسي للتجديد والابداع والقادر علي تحويل المعرفة الي قيمة تستغل للاستمرار والتنافس(الروسان، العجلوني: 2010، 461). وترجع أهمية رأس المال المعرفي للمنظمة كما وردت في الدراسات إلي الأسباب التالية :

- 1- زيادة القدرة الابداعية.
- 2- جذب المستفيدين وتدعيم ولائهم للمنظمة.
- 3- تحسين الانتاجية (بدوي: 2012، 9).
- 4- رأس المال المعرفي هو مستقبل المنظمات الهادفة للنجاح والاستمرار .
- 5- هو القوة الحصينة التي تضمن استمرار المنظمة.
- 6- ميزة تنافسية نتيجة ما تستثمره المنظمة من تلك المعرفة (طالب والعبادي:2006، 23)(الشكراني و محمود: 2010، 211).
- 7- يساعد علي قابلية العاملين للتعلم بشكل اسرع (المحياوي والزعلوك: 2006، 14)(الحمداني، علي:2010، 491).
- 8- استمرار المنظمة في ممارسة انشطتها مرتبط بقدرات ومهارات ومهام العاملين بالمنظمة الذين هم معيار اساسي في رأس المال الفكري(شكشك: 2018، 192)

وبما أن رأس المال المعرفي يعمل علي نشر المعرفة التنظيمية بين العاملين مما يعكس ذلك ايجابيا علي كفاءة قيادات المنظمة (Price, 2011, 227)، اذن له انعكاسات ايجابية تعكس السمات التي تتميز بها المنظمة المستخدمة له كما اتفقت الدراسات في هذا، منها:

- 1- يتميز الافراد الذين يمثلون القيادة مستخدمين رأس المال المعرفي بمهارات وخبرات متنوعة.
- 2- يتسم بالاستقلالية في الفكر والعمل.
- 3- يتفاعل بإيجابية اكثر في المؤسسات اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- 4- يقدم الافكار الابتكارية المبدعة غير مألوفا في بعض الاحيان.
- 5- الانفتاح علي الخبرة من خلال الاستفادة من خبرات الآخرين (السعيد: 2008، 25).
- 6- بناء استراتيجية للوصول الي درجة الاقتصاد المعرفي الاكثر تنافسية من خلال تقوية التنافسية والابتكار (Europe, 2020).

- 7- يتميز في قيادات محدودة لديهم القدرة علي حمله والتعمق فيه
  - 8- تأثيره كبير علي المنظمة.
  - 9- ضمان استمرار واستدامة المنظمة فهو اداة التنافس لها (راتول ومصنوعة: 2011، 5).
- وهناك أدوار خاصة برأس المال هي (همشري: 2013، 24، العنزي وصالح: 2009، 453):  
هناك أدوار لرأس المال الفكري يمكن الاهتمام بها، وهي:

- 1- الادوار الدفاعية: تتمثل في:
  - حماية التصميم والابداع.
  - تخفيف حدة الصراعات.
- 2- الادوار الهجومية: تتمثل في توليد العائد من رأس المال الفكري:
  - الملكية الفكرية للمنظمة.
  - ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة .
  - الخدمات والمنتجات الجديدة.

ولكي يحقق رأس المال المعرفي هدفه يرتكز علي مجموعة من الخصائص المختلفة، منها (مزريق وقويدري: 2011، 6):

- 1- الخصائص التنظيمية: ترتبط بالبيئة المؤسسية، هي:
  - يتواجد في جميع المستويات وبنسب متفاوتة.
  - المرونة التي تساعد علي التجديد المستمر من خلال الأفراد.
  - تواجده في العلاقات الرسمية وغير الرسمية في المنظمة.
  - عدم التمرکز في المركزية الإدارية.
- 2- الخصائص المهنية: وتشمل العنصر البشري داخل التنظيم:
  - امتلاك العديد من المهارات الفنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم.
  - التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية.
  - التدريب الإثرائي.

3- الخصائص السلوكية والشخصية: ترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي وتشمل:

- الميل إلى تحمل المخاطرة، والإقدام على الأعمال.
- الاستفادة من خبرات الآخرين.
- المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة.
- الحسم وعدم التخمين وحسن البصرة.
- الاستقلالية في الفكر والعمل.
- المثابرة في العمل.
- الثقة العالية في النفس.

ومن ثم هناك تصنيفات متعددة لرأس المال المعرفي، علي سبيل المثال:

**تصنيف Bontis (2001, 15):** يقسم رأس المال المعرفي الي قسمين هما:

- 1- رأس المال البشري (العاملين ذوي القدرات الابداعية والمعرفية المتطورة).
- 2- رأس المال الهيكلي ( الحاسب الالي، الهيكل التنظيمي).

**تصنيف معهد Brookings (2002, 13):** يتضمن الاتي:

- 1- الاصول السوقية: مثل العملاء والماركة ومنافذ البيع.
- 2- الاصول البشرية: الخبرة، القدرة الابتكارية.
- 3- اصول الملكية الفكرية: العلاقات وبراءات الاختراع وحقوق التصميم.
- 4- اصول البنية التحتية: ثقافة المنظمة، طرق تقييم الخطر، ادارة العمل، نظم الاتصال.

**نموذج Sullivan (2003, 15):** يتضمن:

- 1- رأس المال البشري: الخبرة، المهارات، ابتكار.
- 2- الموجودات الفكرية: الوثائق، الرسومات، الاختراع.
- 3- الملكية الفكرية: براءة الاختراع، حقوق النشر والتأليف، العلامة التجارية.

**تصنيف الجمعية الامريكية للتدريب والتطوير (ميرخان: 2003، 30)** يشتمل علي:

- 1- رأس المال البشري: المعارف والمهارات، وكفاءة العاملين في المنظمة.
- 2- رأس المال الإبداعي: قدرة المنظمة على الإبداع، وإنتاج منتجات جديدة، وتقديم خدمات جديدة.
- 3- رأس مال العمليات: عمليات المنظمة، تقنيات المنظمة، نظم المعلومات، مقدار الإنفاق الفني والإداري.
- 4- رأس مال الزبائن: علاقة المنظمة مع الزبائن ويتكون من العلاقات مع الزبائن، تلبية حاجات الزبون، فاعلية التسويق، ودعم الزبون.

**تصنيف Despres & Channvel (قدور وعاشور: 2011، 22-25):**

- 1- رأس المال البشري: ويشير إلى الموارد البشرية، النظم والقواعد والإجراءات التنظيمية التي تستخدمها الشركة.
- 2- رأس المال الهيكلي: وهذا يشير إلى تسهيلات البنية التحتية للشركة.
- 3- الموجودات العملية: وهي رأس المال الهيكلي للشركة الذي يستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها التجارية مثل تسهيلات العمليات وشبكة التوزيع.
- 4- الموجودات الفكرية: وهذه تعود للأصول الفكرية للشركة التي بموجبها تحتاج الشركة إلى الحماية القانونية.

وهناك دراسات توصلت إلى أن من العوامل المهمة التي تضمن نجاح المنظمة تشمل: دعم عمليات الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد وتشجيع العمل بروح الفريق وتوافر نظام فعال ومتطور للمعلومات والاتصالات وتنمية وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم والتركيز على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها (Liebowitz & Suen, 2004). ونتيجة للتصنيفات السابقة التي تهدف في نهاية الأمر إلى نجاح المنظمة من خلال تطبيق القيادات للثقافة التنظيمية المرتكزة على رأس المال المعرفي (المعرفة) هي حجر الزاوية لتبادل المعرفة بين العاملين تحسين مهارات العاملين وتشجيع العمل الجماعي وترقية العاملين من ذوي الاداء العالي. هذا وتتمثل ابعاد القيادة في تحديد التوجه الاستراتيجي، الاستفادة من القدرات، تطوير رأس المال البشري، تعزيز الثقافة التنظيمية، تعزيز الممارسات الاخلاقية، الرقابة التنظيمية (جاد الرب، 2012، 72). حيث تتصف القيادة في المنظمات بمجموعة من الخصائص كما في الدراسات، منها (العدلوني: 2002، 22-23):

- 1- المحافظة على استمرار العمل من خلال الخبرات والتجارب السابقة.
  - 2- الاعتماد على العمل الفريقي والمشاركة في اتخاذ القرار.
  - 3- اختيار أفضل الأساليب التي تساعد علي تقديم الخدمة الجيدة للمستفيدين.
  - 4- تنمية وتأهيل العنصر البشري باستمرار.
  - 5- تنمية روح الولاء والانتماء للعاملين بالمنظمة.
  - 6- خلق قيادات بديلة من المتميزين لممارسة تقدمهم في الوظيفة.
- لذا هناك العديد من الافتراضات لتدعيم القيادة برأس المال المعرفي، لانه يعمل علي (5, 2010, Mertins):
- 1- ايجاد حلول جديدة.
  - 2- بناء علاقات تؤدي للتعاون والمشاركة من خلال المناقشات.
  - 3- الحوار الهادف يدعم من المناقشة والمسئولية.
- وبالتالي ينتج من هذه الافتراضات فوائد عديدة ذكرت في معظم الدراسات، منها:
- 1- جودة القرار المتخذ.
  - 2- تحسين الحياة الوظيفية.
  - 3- تنمية اداء العاملين (Somech: 2003, 1004).
  - 4- الاستفادة من الخبرات التراكمية.
  - 5- الانصات لآراء الغير.
  - 6- زيادة المشاركة .
  - 7- خلق بيئة من الابداع التعاوني (Magzan:2011, 22).
  - 8- تحسين مهارات عاملين المنظمة.
  - 9- تصبغ المنظمة علي كفاءة عالية لمواجهة الازمات والكوارث.
  - 10- استيعاب المنظمة للتغيير التنظيمي (قوبع و سليمان: 2016، 6).
  - 11- تشجيع المديرين لاصطحاب معاونيهم في الاجتماعات.
  - 12- تشجيع المديرين على مكافأة العاملين الاكفاء.

13- تفويض القائد بعضا من سلطاته ليساهم في تنمية قدرات العاملين الادارية ورفع الروح المعنوية (بلال: 2004، 321-322).

هذا ما اكدت عليه دراسة ان قيادات المنظمات اذا ما سعوا لتحقيق النجاح التنظيمي عليهم امتلاك مهارات قيادية تعتمد علي رأس المال المعرفي وخاصة في ظل التطورات الحديثة (Blickle: 2011, 15)، كذلك لتحقيق اهداف المنظمة من خلال التوظيف الفعال للمعرفة وبه يعزز قدرات ومهارات العاملين بالمنظمة مع التأكيد علي التطوير المستدام لهذه المعرفة (مصطفى: 2015) ايضا جعل القيادات اكثر مرونة في التعامل مع العاملين وحل مشكلات العمل، و لمواجهة المواقف المختلفة المعرضون لها يوميا.

وفي ما يلي بعض المقترحات التي تساعد علي تأسيس رأس مال معرفي للمنظمة الحكومية من خلال القيادات من خلال بعض الدراسات:

- 1- اختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة في المنظمة، سواء كان استقطاب داخلي، واستقطاب خارجي.
  - 2- المهارة والمعرفة: حتي يمكن بناء قاعدة من الموجودات الفكرية.
  - 3- التعليم والتدريب: من خلال استخدام العصف الذهني وأساليب الفكر الجماعي وأسلوب الاجتماعات المرنّة، ايضا غرس الأفكار عن طبيعة الادوار للعاملين لتعزيز قدراتهم ومهاراتهم.
  - 4- تنمية الموارد البشرية: من قبل المنظمة لزيادة كفاءتها وتعزيز التميز التنظيمي (العنزي وصالح: 2009، 246).
  - 7- تشكيل فريق عمل مزود بخبراء ومتخصصين اكاديميين من خارج المنظمة، لتكوين رأس المال المعرفي الخاص بالمنظمة بموضوعية .
  - 8- تطوير اللائحة الداخلية للمنظمة كتدعيم الثقافة التنظيمية وسهولة التواصل مع القيادات وتقليل العمل الروتيني.
  - 9- اختيار قيادة تؤمن برأس المال المعرفي (الشمي: 2011، 9).
- لذا يتحتم علي القيادات التركيز علي طرق توظيف المعرفة وبناء الآليات والجدارات المعرفية للعاملين وتحفيزهم للمشاركة وتعميق عملية نقلها وخاصة في المنظمات الحكومية ، وبهذا تتمحور مهمة القادة في هذا ما يلي (الباحسين: 2006، 638):

- 1- تدريب افراد المنظمة العاملة.
  - 2- تشجيع توليد المعرفة.
  - 3- توفير المواد الضرورية.
  - 4- مكافأة العاملين المميزين.
- لكن هناك مخاطر محتملة لرأس المال الفكري يتعرض لها هي (العنزي وصالح: 2009، 246):
- 1- مخاطر تقاوم رأس المال الفكري: وهي ثلاثة (تقادم المعرفة، تقادم القدرات، التقادم الثقافي).
  - 2- مخاطر اغتراب رأس المال الفكري: وهي اربعة (اغتراب ثقافي، اغتراب حضاري، اغتراب اجتماعي، اغتراب رقمي).
  - 3- مخاطر احباط رأس المال الفكري: وهي اثنين (اتجاهات نفسية مثل التوتر والانطواء والفشل، اتجاهات تنظيمية مثل ضعف الولاء والانتماء).
  - 4- مخاطر محدودية البحث عن تميز المنظمة: وهي ثلاثة (انعدام الابتكار والابداع، ضعف تحفيز المقترحات، ضعف الثقة).



5- مخاطر ضعف التحفيز المادي والاعتباري : و هي (المادية منها الاجور والمكافآت، والمعنوية منها منح شهادات التقدير والأوسمة، والاجتماعية منها تعزيز المكانة والترقية)

وتوصلت دراسة ليبووتيز ( Liebowitz & Suen,2004) إلى أن من أهم العوامل التي تضمن نجاح برامج إدارة المعرفة وبالتالي تنمية رأس المال الفكري تشمل: دعم عمليات الابتكار والتأكيد على فرص التعلم المستمر للأفراد وتشجيع العمل بروح الفريق وتوافر نظام فعال ومتطور للمعلومات والاتصالات وتنمية وتطوير القادة الذين يدعمون نماذج التعلم والتركيز على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها.

**صياغة مشكلة الدراسة :**

توضح هذه الدراسة أن رأس المال المعرفي بما يتضمنه من رأس مال بشري (عاملين ومستفيدين) وهيكل تنظيمي وتكنولوجيا، يساهم بشدة في تنمية وتدعيم القيادات بالمعرفة اللازمة لتحسين وتطوير المنظمة وخلق صف ثان من القيادات قادر علي الاستمرار ومواجهة متطلبات العصر المتغيرة، من خلال ما سبق يمكن بلورة مشكلة الدراسة في الآتي: هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين توظيف رأس المال المعرفي وتنمية قيادات المنظمات الحكومية في قطاع الشؤون الاجتماعية.

**أهداف الدراسة :**

- 1- التعرف علي العلاقة بين رأس المال المعرفي وتنمية قيادات المنظمات الحكومية في قطاع الشؤون الاجتماعية.
- 2- رصد المعوقات بين رأس المال المعرفي وعلاقته بتنمية قيادات المنظمات الحكومية في قطاع الشؤون الاجتماعية.
- 3- تقديم مجموعة من التوصيات لزيادة استفادة قيادات المنظمات الحكومية وخاصة في قطاع الشؤون الاجتماعية من رأس المال المعرفي.

**أهمية الدراسة :**

- 1- انتشار شبكات الاتصال العالمية التي تربط بين مؤسسات الدولة من خلال الانترنت.
- 2- تدفع المعرفة للنمو والتقدم وتساهم في عملية التنمية المستدامة.
- 3- اعتبار رأس المال المعرفي اداة فكرية فعالة قادر علي مواجهة التحديات المتغيرة .
- 4- قطاع الشؤون الاجتماعية قطاع رئيسي مهم في المنظمات الحكومية وخاصة مجال العمل الفئات الاولى بالرعاية.
- 5- تأثر المنظمات الحكومية بثورة المعلومات والاتصالات و الانترنت مما ييسر نشر المعرفة وتبادلها.

**فروض الدراسة :**

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال المعرفي وتنمية قيادات المنظمات الحكومية في قطاع الشؤون الاجتماعية. وينبثق من الفرض الرئيسي الفرضين الفرعيين التاليين :

- 1- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري (عاملين ومستفيدين) وتنمية قيادات المنظمات الحكومية في قطاع الشؤون الاجتماعية.
- 2- هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال الهيكل (هيكل تنظيمي، تكنولوجيا) وتنمية قيادات المنظمات الحكومية في قطاع الشؤون الاجتماعية.

**الموجهات النظرية :**

تسترشد الدراسة الحالية بالنظرية التفاعلية في القيادة. وترتكز هذه النظرية علي عدة ابعاد هي (سمات القائد، عناصر الموقف، خصائص المنظمة)، وبينت النظرية بعد آخر وهو قدرة القائد علي التفاعل مع الموقف والعاملين بالمنظمة وقيادة المنظمة نحو التنمية و التقدم بفاعلية، وهو المطلوب في عصر التكنولوجيا السريعة في ضوء رؤية مصر 2030.

**مفاهيم الدراسة :**

#### • رأس المال المعرفي

هناك تعريفات عديدة لرأس المال المعرفي ، منها :

1- رأس المال المعرفي هو القدرات التي يتمتع بها عدد محدود من العاملين بالمنظمة في تحقق مستوي أداء عالي ( Guthrie: 2001, 93).

2- رأس المال المعرفي هو مجموعة المعارف والخبرات والمنجزات التي تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها. ويتكون من رأس مال هيكلي أو تنظيمي ورأس مال بشري ( أبو النصر ، 2019 ، 50 ).

3- رأس المال المعرفي هو : المعرفة التنظيمية وكذلك صناعة المعرفة ، والقدرة علي تطبيق المهارات في اصعب الحالات ، والمعرفة المكتسبة من خلال التدريب والخبرة ، وكيفية ادارة المنظمة ، واستخدام المعرفة لمواجهة الازمة ، وكيفية الحصول علي المعلومات (Karabay: 2011, 587).

**التعريف الاجرائي لرأس المال المعرفي:** ما تملكه القيادات من معرفة هيكلية (هيكل تنظيمي وتكنولوجيا) وبشرية (عاملين ومستفيدين)، ذات المعرفة و المهارة، مما يؤدي الي تحسين اداء القيادات المؤسسية.

#### • القيادة :

القيادة هي القدرة علي التأثير في الآخرين وتجميعهم حول هدف معين دون اجبار أو الزام لتحقيق هذا الهدف من خلال التنسيق والتعاون ( أبو النصر ، 2017 ، 30 ). أيضا القيادة هي القدرة علي التأثير في الآخرين واقتناعهم للمشاركة في البرامج والمشروعات، مع حثهم علي الاستفادة من البرامج والامكانيات المتاحة داخل المجتمع (عرفان: 2009، 87). كذلك القيادة هي عمليات تغيير اجتماعي تؤثر في الافراد في مواقف مختلفة وعلي هذا يعتبر القائد من العوامل التي تحدث التغييرات الاجتماعية (المهدلي: 1993، 247). وهناك من يعرف القيادة بأنها مشاركة الافراد في اتخاذ القرار ودعوتهم لتحمل مسؤولية تحسين المنظمة ومكافأة السلوك بما يسهم في ارضاء المستفيدين وزيادة معدل الاداء التنظيمي (Lavafan & Soltani: 2014, 3).

**التعريف الاجرائي للقيادات في المنظمات:** الجهود المبذولة لتوظيف موارد المنظمة بكفاءة، مشجعا علي كيفية الحصول وتوظيف المعلومة في العمل مستخدما رأس المال المعرفي.

#### الاطار المنهجي للدراسة :

نوع الدراسة : تنتمي الدراسة الحالية الى نمط الدراسات الوصفية / التحليلية.

منهج الدراسة : اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة لجميع قيادات المنظمات الحكومية في قطاع الشؤون الاجتماعية.

#### مجالات الدراسة :

1- المجال المكاني : تمثل في مديرية الشؤون الاجتماعية بمدينة أسيوط بالإضافة إلي وكيل المديرية

ووكيل الوزارة ، والإدارات الاجتماعية علي مستوي المحافظة.

**2- المجال البشري :** تم تطبيق أداة الدراسة على عينة عمدية حجمها (41) من القيادات في قطاع الشؤون الاجتماعية علي مستوى المحافظة.

**3- المجال الزمني :** فترة جمع بيانات الدراسة من الميدان والتي بدأت في 2019/10/1 وانتهت في 2019/11/1

**أدوات الدراسة:**

تم تصميم استمارة استبيان للقيادات المسؤولين في قطاع الشؤون الاجتماعية لجمع البيانات من عينة الدراسة. وتم التصميم في ضوء الدراسات السابقة والاطار النظري للدراسة وأهداف وفروض الدراسة.

**اختبارات الصدق والثبات :**

تم اجراء اختبار الصدق الظاهري للأداة بعد عرضها علي عدد (5) من أعضاء هيئة التدريس بكلية لخدمة الاجتماعية جامعة حلوان وجامعة أسيوط ، وقد تم الاعتماد علي نسبة اتفاق لا تقل عن (80%)، و باستخدام معامل ألفا كرونباخ، وبلغ معامل الثبات (0.82)، وهو مستوى مناسب للثبات الإحصائي.

**أساليب التحليل الإحصائي:**

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 17.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية (التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ثبات ( ألفا. كرونباخ ، معامل ارتباط بيرسون (R).

**الصعوبات التي واجهت الباحثة:**

بعض المسؤولين في عينة الدراسة لم يهتموا بمليء الاستبيان، بحجة عدم وجود وقت فراغ، لكن تم التغلب علي هذا من خلال الاتصال والمقابلة الشخصية لهم.

**نتائج الدراسة الميدانية:**

**أولاً: البيانات الأولية:**

**جدول رقم(1)**

البيانات الأولية ن = 41

البيانات الأولية ن = 41			متوسط السن		49.3	الحالة	
النوع	التكرار		%		49.3	التعليمية	
	ذكر	16	39.0				
	انثي	25	61.0				
	اجمالي	41	100				
	اجمالي	41	100				
الحالة الاجتماعية	التكرار		%		49.3	دورات تدريبية	
	متزوج	38	92.7				
	ارمل	3	7.3				
	اجمالي	41	100				
	اجمالي	41	100				
اسماء هذه الدورات *			التكرار		%	23 = ن	
			تنمية بشرية		12		

45.7	26	اعداد قادة	*سؤال متعدد الاختيار
33.3	19	تطوير اداء العمل	
100	57	الاجمالي	
%	التكرار		سنوات الخبرة
21.9	9	-20	
26.8	11	-25	
29.2	12	-30	
21.9	9	-35 فأكثر	
100	41	الاجمالي	

باستقراء بيانات الجدول رقم (1) والذي يوضح خصائص عينة البحث من القيادات بديرية الشؤون الاجتماعية علي مستوى المحافظة (الادارات الفرعية والمديرية) ، وهي كالتالي:

- متوسط سن القيادات بلغ (49.3) سنة ، وبلغ نسبة عدد القيادات من الاناث (61.0%) وحصل علي الترتيب الاول، في المقابل بلغ نسبة الذكور (39.0%) في الترتيب الثاني.
- وضح الجدول الحالة الاجتماعية للقيادات وبلغ نسبة المتزوجون (92.7%) علي الترتيب الاول، وفي الترتيب الثاني (7.3%) من الأرامل.
- اشار الجدول ايضا الحالة التعليمية للقيادات حصل علي الترتيب الاول حملة المؤهلات العليا بنسبة (90.3%)، وفي الترتيب الثاني حاصل علي الماجستير بنسبة (7.3%)، واخيرا في الترتيب الثالث والاخير حاصل علي درجة الدكتوراه بنسبة (2.4%).
- وبسؤال عينة البحث عن الدورات التدريبية اجاب نسبة (78.0%) حصلوا علي دورات تدريبية ، في المقابل نسبة (22.0%) لم يحصلوا علي أي دورات.
- وضح الجدول الدورات التدريبية المتاحة حصل علي الترتيب الاول دورة اعداد القادة بنسبة (45.7%)، تليها دورة تطوير اداء العمل بنسبة (33.3%)، تليها دورة تنمية بشرية بنسبة (21.0%).

## ثانياً: اختبار فروض الدراسة

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري (عاملين) وتنمية القيادات

جدول رقم (2)

العلاقة بين رأس المال البشري (عاملين) وتنمية القيادات ن=41

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الأوزان	المتوسط	النسبة	الترتيب
1	القدرة علي حل المشكلات الداخلية ذاتيا	20	15	6	96	2.3	78.0	3
2	تشجيع التعليم من خلال خبرات الآخرين	10	15	16	76	1.8	61.7	12 م
3	القدرة علي تحويل المعرفة النظرية الي حلول فعلية	15	16	10	87	2.1	70.7	8
4	توفير المعرفة اللازمة لأداء المهام	14	13	14	82	2.0	66.7	9
5	اكتساب نظم جديدة من خلال تعزيز التدريب	16	17	8	90	2.1	73.0	6
6	اعتماد المنظمة علي فلسفة جديدة قائمة علي التعلم	10	17	14	78	1.9	63.3	11
7	اهتمام المنظمة بالعاملين دائما	18	20	3	97	2.3	78.7	2
8	القدرة علي التعليم من خلال التجربة الصغيرة	17	19	5	94	2.2	76.3	4 م
9	فهم العاملين للمهام الوظيفية	10	15	16	76	1.8	61.7	12
10	القدرة علي مواجهة التحديات العالمية	16	18	7	91	2.2	73.7	5
11	استفادة العاملين من تراكم الخبرات المهنية	9	20	12	79	1.9	64.0	10
12	استثمار قدرات العاملين بكفاءة وفاعلية	15	17	9	88	2.1	71.3	7
13	ممارسة العاملين العمل الجماعي	20	17	4	98	2.3	79.7	1
14	توفير نظام حوافز للعاملين الاكفاء	16	21	4	94	2.2	76.3	4
15	مشاركة العاملين في اتخاذ القرار	8	13	20	70	1.7	56.7	13
	الاجمالي	214	253	148	1296	31.6		
	المتوسط	14.2	17.0	9.9	86.4	2.11		
	القوة النسبية	0.70						

يوضح بيانات الجدول رقم (2) العلاقة بين رأس المال البشري (عاملين) وتنمية القيادات، حيث بلغ متوسط مجموع الاوزان (86.4)، والمتوسط الحسابي العام للبعد بلغ (2.11) متوسط، كذلك القوة النسبية للبعد بلغت (0.70). وقد جاء ترتيب العبارات علي النحو التالي:

- العبارة رقم (13) ممارسة العاملين العمل الجماعي، بمتوسط مرجح (2.39) في الترتيب الاول.
- العبارة رقم (7) اهتمام المنظمة بالعاملين دائما بمتوسط مرجح (2.36) في الترتيب الثاني.
- العبارة رقم (1) القدرة علي حل المشاكل الداخلية ذاتيا، بمتوسط مرجح (2.34) في الترتيب الثالث.
- تساوت كلا من العبارة رقم (14) توفير نظام حوافز للعاملين الاكفاء، والعبارة رقم (8) القدرة علي التعليم من خلال التجربة الصغيرة، بمتوسط مرجح (2.29) في الترتيب الرابع.
- العبارة رقم (10) القدرة علي مواجهة التحديات العالمية، بمتوسط مرجح (2.21) في الترتيب الخامس.
- العبارة رقم (5) اكتساب نظم جديدة من خلال تعزيز التدريب، بمتوسط مرجح (2.16) في الترتيب السادس.
- العبارة رقم (12) استثمار قدرات العاملين بكفاءة وفاعلية، بمتوسط مرجح (2.14) في الترتيب السابع.
- العبارة رقم (3) القدرة علي تحويل المعرفة النظرية الي حلول فعلية، بمتوسط مرجح (2.12) في الترتيب الثامن.
- العبارة رقم (4) توفير المعرفة اللازمة لأداء المهام، بمتوسط مرجح (2.0) في الترتيب التاسع.
- العبارة رقم (11) استفادة العاملين من تراكم الخبرات المهنية، بمتوسط مرجح (1.92) في الترتيب العاشر.
- العبارة رقم (6) اعتماد المنظمة علي فلسفة جديدة قائمة علي التعلم، بمتوسط مرجح (1.90) في الترتيب الحادي عشر.
- تساوت كلا من العبارة رقم (9) فهم العاملين للمهام الوظيفية، والعبارة رقم (2) تشجيع التعليم من خلال خبرات الآخرين، بمتوسط مرجح (1.85) في الترتيب الثاني عشر.
- العبارة رقم (15) مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، بمتوسط مرجح (1.70) في الترتيب الثالث عشر.

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال الهيكلي (هيكل تنظيمي وتكنولوجيا) وتنمية القيادات

### جدول (3)

العلاقة بين رأس المال الهيكلي (هيكل تنظيمي وتكنولوجيا) وتنمية القيادات ن=41

م	العبارة	نعم	إلي حد ما	لا	الاوزان	المتوسط	النسبة	الترتيب
1	تتسم الاجراءات الادارية بالمرونة والوضوح	19	17	5	96	2.34	78.0	2
2	التزام العاملين بالخطه الموضوعه	11	18	12	81	1.97	65.7	12
3	توثق المنظمة شكاوي المستفيدين لتقادي الاخطاء	13	15	13	82	2.0	66.7	11
4	تسعي المنظمة الي التميز في تقديم الخطه	17	12	12	87	2.12	70.7	8
5	تعتمد المنظمة علي الوسائل التكنولوجية لتقديم الخطه	16	13	12	86	2.09	69.7	9

6	توفر المنظمة خدمة فورية الكترونية للتشبيك مع المستفيدين	20	17	4	98	2.39	79.7	1
7	تقوم المنظمة بالبرمجة التنسيقية بين مختلف الأنشطة/ البرامج للتخطيط المستقبلي لها	15	14	12	85	2.07	69.0	10
8	تعتمد المنظمة علي القيادة الجماعية للجان الفرعية	17	18	6	93	2.26	75.3	4
9	توفر المعلومات لنشرها مع الاحتفاظ بمصادقيتها	20	17	4	98	2.39	79.7	1م
10	تحرص المنظمة علي اشراك العاملين في دورات تدريبية عالية المستوى ذات صلة بمهام العمل	16	14	11	87	2.12	70.7	8م
11	تعمل المنظمة علي تطوير مهارات العاملين في الاقسام الادارية والخدمية	15	17	9	88	2.14	71.3	7
12	تعمل المنظمة علي تبادل الخبرات بين المنظمة ومثيلتها اقليميا	12	20	9	85	2.07	69.1	5
13	تسعي المنظمة لخلق بيئة محفزة للإبداع	17	19	5	94	2.29	76.3	3
14	تسعي المنظمة للحصول علي منح كافية لتغطية انشطتها المختلفة	10	15	16	76	1.85	61.7	13
15	توجد الية لتقييم الاخطار	15	19	7	90	2.19	73.0	6
16	يستفاد من المعرفة المتراكمة في اعمال المنظمة	17	12	12	87	2.12	70.7	8م
17	يوجد نظام رقابة مستمر علي الادارات الفرعية	13	19	9	86	2.09	69.7	9م
18	توجد لبناء قاعدة من المعلومات الفكرية الكترونيا	20	11	10	92	2.24	74.7	5
	الاجمالي	283	287	168	1591	38.80		
	المتوسط	15.7	16.0	9.3	88.4	2.16		
	القوة النسبية	0.72						

يوضح بيانات الجدول رقم (3) العلاقة بين رأس المال الهيكلي (هيكل تنظيمي وتكنولوجيا) وتنمية القيادات، حيث بلغ متوسط مجموع الاوزان (88.4)، والمتوسط الحسابي العام للبعد بلغ (2.16) متوسط، كذلك القوة النسبية للبعد بلغت (0.72).

وقد جاء ترتيب العبارات علي النحو التالي:

- تساوت كلا من العبارة رقم (6) توفر المنظمة خدمة فورية الكترونية للتشبيك مع المستفيدين، مع العبارة رقم (9) توفر المعلومات لنشرها مع الاحتفاظ بمصادقيتها، بمتوسط مرجح (2.39) في الترتيب الاول.
- العبارة رقم (1) تتسم الاجراءات الادارية بالمرونة والوضوح، بمتوسط مرجح (2.34) في الترتيب الثاني.
- العبارة رقم (13) تسعى المنظمة لخلق بيئة محفزة للإبداع، بمتوسط مرجح (2.29) في الترتيب الثالث.
- العبارة رقم (12) تعمل المنظمة علي تبادل الخبرات بين المنظمة ومثيلتها اقليميا، العبارة رقم (8) تعتمد المنظمة علي القيادة الجماعية للجان الفرعية، بمتوسط مرجح (2.26) في الترتيب الرابع.
- العبارة رقم (18) توجد لبناء قاعدة من المعلومات الفكرية الكترونيا، بمتوسط مرجح (2.24) في الترتيب الخامس.
- العبارة رقم (15) توجد الية لتقييم الاخطار ، بمتوسط مرجح (2.19) في الترتيب السادس.
- العبارة رقم (11) تعمل المنظمة علي تطوير مهارات العاملين في الاقسام الادارية والخدمية، بمتوسط مرجح (2.14) في الترتيب السابع.
- تساوت كلا من العبارة رقم (4) تسعى المنظمة الي التميز في تقديم الخدمة، والعبارة (16) يستفاد من المعرفة المتراكمة في اعمال المنظمة، والعبارة رقم (10) تحرص المنظمة علي اشراك العاملين في دورات تدريبية عالية المستوى ذات صلة بمهام العمل، بمتوسط مرجح (2.12) في الترتيب الثامن.
- العبارة رقم (5) تعتمد المنظمة علي الوسائل التكنولوجية لتقديم الخدمة، والعبارة رقم (17) يوجد نظام رقابة مستمر علي الادارات الفرعية، بمتوسط مرجح (2.09) في الترتيب التاسع.
- العبارة رقم (7) تقوم المنظمة بالبرمجة التنسيقية بين مختلف الانشطة/ البرامج للتخطيط المستقبلي لها، بمتوسط مرجح (2.07) في الترتيب العاشر.
- العبارة رقم (3) توثق المنظمة شكاوي المستفيدين لتفادي الاخطاء، بمتوسط مرجح (2.0) في الترتيب الحادي عشر.
- العبارة رقم (2) التزام العاملين بالخدمة الموضوعية، بمتوسط مرجح (1.97) في الترتيب الثاني عشر.
- العبارة رقم (14) تسعى المنظمة للحصول علي منح كافية لتغطية انشطتها المختلفة، بمتوسط مرجح (1.85) في الترتيب الثالث عشر.



هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال المستفيدين وتنمية القيادات

جدول رقم (4)

العلاقة بين رأس المال المستفيدين وتنمية القيادات ن=41

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الأوزان	المتوسط	النسبة	الترتيب
1	تستطلع المنظمة رأي المستفيدين للتحسين من ادائها	9	16	16	75	1.82	60.7	9
2	تأخذ بمقترحات المستفيدين	10	15	16	76	1.85	61.7	8
3	تعديل من طريقة تقديم الخدمة غير المرغوب فيها	9	12	20	71	1.73	57.6	10
4	تحرص علي تكوين صورة ايجابية لدى المستفيدين	14	13	14	82	2.0	66.7	7
5	تبادر بتقديم خدمات سريعة في وقت الكوارث	24	17	0	106	2.58	86.0	1
6	تقدم خدمات حسب الاحتياج الواقعي لأفراد المجتمع	18	20	3	97	2.36	78.7	2
7	تملك المنظمة موقع الكتروني للتواصل مع المستفيدين	20	17	4	98	2.39	79.6	3
8	تحرص علي المساواة بين جميع المستفيدين اثناء تقديم الخدمة	17	19	5	94	2.29	76.3	4
9	تراعي الظروف الاقتصادية للمستفيدين	15	14	12	85	2.07	69.0	4
10	تعمل علي كسب ثقة المستفيدين	15	12	14	83	2.02	67.3	6
11	تنشر المنظمة خدماتها لجميع المستفيدين	13	17	11	84	2.04	68.0	5
	الاجمالي	164	172	115	951	23.20		
	المتوسط	15.0	15.6	10.4	86.45	2.11		
	القوة النسبية	0.70						

يوضح بيانات الجدول رقم (4) العلاقة بين رأس المال المستفيدين وتنمية القيادات، حيث بلغ متوسط مجموع الأوزان (86.45)، والمتوسط الحسابي العام للبعد بلغ (2.11) متوسط، كذلك القوة النسبية للبعد بلغت (0.70). وقد جاء ترتيب العبارات علي النحو التالي:

- العبارة رقم (5) تبادر بتقديم خدمات سريعة في وقت الكوارث، بمتوسط مرجح (2.58) في الترتيب الاول.

- العبارة رقم (6) تقدم خدمات حسب الاحتياج الواقعي لأفراد المجتمع، بمتوسط مرجح (2.36) في الترتيب الثاني.
- تساوت كلا من العبارة رقم (7) تملك المنظمة موقع الكتروني للتواصل مع المستفيدين، والعبارة رقم (8) تحرص علي المساواة بين جميع المستفيدين اثناء تقديم الخدمة، بمتوسط مرجح (2.29) في الترتيب الثالث.
- العبارة رقم (9) تراعي الظروف الاقتصادية للمستفيدين، بمتوسط مرجح (2.07) في الترتيب الرابع.
- العبارة رقم (11) تنشر المنظمة خدماتها لجميع المستفيدين، بمتوسط مرجح (2.04) في الترتيب الخامس.
- العبارة رقم (10) تعمل علي كسب ثقة المستفيدين، بمتوسط مرجح (2.02) في الترتيب السادس.
- العبارة رقم (4) تحرص علي تكوين صورة ايجابية لدي المستفيدين، بمتوسط مرجح (2.0) في الترتيب السابع.
- العبارة رقم (2) تأخذ بمقترحات المستفيدين، بمتوسط مرجح (1.85) في الترتيب الثامن.
- العبارة رقم (1) تستطلع المنظمة رأي المستفيدين للتحسين من ادائها، بمتوسط مرجح (1.82) في الترتيب التاسع.
- العبارة رقم (3) تعدل من طريقة تقديم الخدمة غير المرغوب فيها، بمتوسط مرجح (1.73) في الترتيب العاشر.

هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري وتنمية القيادات

#### جدول (5)

العلاقة بين رأس المال الفكري وتنمية القيادات ن=41

م	العبارة	نعم	إلي حد ما	لا	الاوزان	المتوسط	النسبة	الترتيب ب
1	القدرة علي تطبيق المهارات وقت الكوارث والازمات	21	20	0	103	2.51	83.7	8
2	استخدام المعرفة لتجنب الازمة	12	18	11	83	2.02	67.5	13
3	القدرة علي كيفية ايجاد المعلومة	17	14	10	89	2.17	72.4	12م
4	المهارة علي توظيف موارد المنظمة بكفاءة	22	19	0	104	2.53	84.5	7
5	التشجيع علي انشاء ادارة المعرفة	23	18	0	105	2.56	85.3	6م
6	الاستفادة من الخبرات والتجارب المتراكمة	19	22	0	101	2.46	82.1	9
7	تشجيع اساليب الفكر الجماعي	17	14	10	89	2.17	72.4	12م
8	الاستعانة بالخبراء و المتخصصين من خارج المنظمة لتحديد رأس المال الفكري للمنظمة	10	12	19	73	1.78	59.3	14
9	توفير قيادة تؤمن برأس المال المعرفي	25	16	0	107	2.60	86.9	5
10	عدم انفراد القيادة بالقرار	13	16	12	83	2.02	67.4	13م
11	العمل علي دعم الآخرين لخلق التغيير	21	20	0	103	2.51	83.7	8م
12	توفير دورات تدريبية للقيادات	27	14	0	109	2.65	88.6	4م

11	74.7	2.24	92	9	13	19	13	تنمية روح الولاء والانتماء بين العاملين بالمنظمة
10	76.4	2.29	94	9	11	21	14	مشاركة العاملين مسئولية تحسين المنظمة
12	72.3	2.17	89	12	10	19	15	ممارسة الحوار لبناء علاقات قوية مؤدية للتعاون والمشاركة
6	85.3	2.56	105	0	18	23	16	خلق قيادات بديلة من المتميزين لممارسة تقدمهم الوظيفي
4	88.6	2.65	109	0	14	27	17	التنسيق بين الادارات لإنجاز المهام
3	90.2	2.70	111	0	12	29	18	التنسيق مع مؤسسات المجتمع المدني لتسويق الخدمات
2	92.6	2.78	114	0	9	32	19	محاربة الفساد بإجراءاته صارمة
1	95.1	2.85	117	0	6	35	20	التشبيك بين الجمعيات الاهلية لوصول الخدمات لمستحقيها
		48.22	1980	92	296	432		الاجمالي
		2.41	99.0	4.6	14.8	21.6		المتوسط
					0.80			القوة النسبية

يوضح بيانات الجدول رقم (5) العلاقة بين رأس المال الفكري وتنمية القيادات ، حيث بلغ متوسط مجموع الاوزان (99.0)، والمتوسط الحسابي العام للبعد بلغ (2.41) مرتفع، كذلك القوة النسبية للبعد بلغت (0.80).

وقد جاء ترتيب العبارات علي النحو التالي:

- العبارة رقم (20) التشبيك بين الجمعيات الاهلية لوصول الخدمات لمستحقيها، بمتوسط مرجح (2.85) في الترتيب الاول.
- العبارة رقم (19) محاربة الفساد بإجراءاته صارمة، بمتوسط مرجح (2.78) في الترتيب الثاني.
- العبارة رقم (18) التنسيق مع مؤسسات المجتمع المدني لتسويق الخدمات، بمتوسط مرجح (2.70) في الترتيب الثالث.
- تساوت كلا من العبارة رقم (17) التنسيق بين الادارات لإنجاز المهام، مع العبارة (12) توفير دورات تدريبية للقيادات، بمتوسط مرجح (2.65) في الترتيب الرابع.
- العبارة رقم (9) توفير قيادة تؤمن برأس المال المعرفي، بمتوسط مرجح (2.60) في الترتيب الخامس.
- تساوت كلا من العبارة رقم (5) التشجيع علي انشاء ادارة المعرفة، مع العبارة رقم (16) خلق قيادات بديلة من المتميزين لممارسة تقدمهم الوظيفي، بمتوسط مرجح (2.56) في الترتيب السادس.
- العبارة رقم (4) المهارة علي توظيف موارد المنظمة بكفاءة، بمتوسط مرجح (2.53) في الترتيب السابع.
- تساوت كلا من العبارة رقم (11) العمل علي دعم الآخرين لخلق التغيير، مع العبارة رقم (1) القدرة علي تطبيق المهارات وقت الكوارث والازمات، بمتوسط مرجح (2.51) في الترتيب الثامن.

- العبارة رقم (6) الاستفادة من الخبرات والتجارب المتراكمة، بمتوسط مرجح (2.46) في الترتيب التاسع.
- العبارة رقم (14) مشاركة العاملين مسئولية تحسين المنظمة، بمتوسط مرجح (2.29) في الترتيب العاشر.
- العبارة رقم (13) تنمية روح الولاء والانتماء بين العاملين بالمنظمة، بمتوسط مرجح (2.24) في الترتيب الحادي عشر.
- تساوت كلا من العبارة رقم (15) ممارسة الحوار لبناء علاقات قوية مؤدية للتعاون والمشاركة، مع العبارة رقم (7) تشجيع اساليب الفكر الجماعي، مع العبارة رقم (3) القدرة علي كيفية ايجاد المعلومة، بمتوسط مرجح (2.17) في الترتيب الثاني عشر.
- تساوت كلا من العبارة رقم (2) استخدام المعرفة لتجنب الازمة، مع العبارة رقم (10) عدم انفراد القيادة بالقرار، بمتوسط مرجح (2.02) في الترتيب الثالث عشر.
- العبارة رقم (8) الاستعانة بالخبراء و المتخصصين من خارج المنظمة لتحديد رأس المال الفكري للمنظمة، بمتوسط مرجح (1.78) في الترتيب الرابع عشر.

ما المعوقات التي تواجه رأس المال الفكري في تنمية القيادات بالمنظمات الحكومية؟

جدول رقم (6)

المعوقات التي تواجه رأس المال الفكري في تنمية القيادات بالمنظمات الحكومية ن=41

م	العبارة	نعم	إلى حد ما	لا	الاوزان	المتوسط	النسبة	الترتيب
ب								
1	ضعف الوعي بالتغيرات الجديدة	20	16	5	97	2.36	78.7	3
2	انتشار الفساد الاداري	22	9	10	94	2.29	76.3	5
3	ندرة التنسيق بين الاقسام	17	19	5	94	2.29	76.3	5م
4	استمرار العمل بالنظام التقليدي في الادارة	13	17	11	84	2.04	68.0	10
5	نقص الميزانية لتطبيق برامج المنظمة	15	16	10	87	2.12	70.7	7
6	عدم معرفة العاملين بأهمية التشبيك مع المنظمات	20	17	4	98	2.39	79.7	2
7	نقص الاثاث في المنظمة	22	13	6	98	2.39	79.7	2م
8	كثرة الضغوط الاجتماعية	14	15	12	84	2.04	68.0	10م
9	عدم التشجيع علي الابداع	17	12	12	87	2.12	70.7	7م
10	قيادة متسلطة	16	13	12	86	2.09	69.7	8
11	مركزية القرار	20	15	6	96	2.34	78.0	4
12	ضعف الرواتب	17	19	5	94	2.29	76.3	5م
13	عدم فهم القيادات لأدوارهم	19	10	12	89	2.17	72.3	6

							بالمنظمة	
12	60.0	1.80	74	18	13	10	ترقية الشخص غير المناسب في المكان غير المناسب	14
1	81.0	2.43	100	4	15	22	عدم ادراك قيادات المنظمة بفوائد رأس المال الفكري	15
9	69.0	2.07	85	14	10	17	ندرة الحوار المؤدي الي التعاون	16
11	67.3	2.02	83	14	12	15	الخوف من تحمل مسئولية اتخاذ القرار	17
		37.25	1530	160	241	296	الاجمالي	
		2.19	90.0	9.4	14.1	17.4	المتوسط	
					0.73		القوة النسبية	

يوضح بيانات الجدول رقم (6) يوضح المعوقات التي تواجه رأس المال الفكري في تنمية القيادات بالمنظمات الحكومية ، حيث بلغ متوسط مجموع الاوزان (90.0)، والمتوسط الحسابي العام للبعد بلغ (2.19) مرتفع، كذلك القوة النسبية للبعد بلغت (0.73).

وقد جاء ترتيب العبارات علي النحو التالي:

- العبارة رقم (15) عدم ادراك قيادات المنظمة بفوائد رأس المال الفكري، بمتوسط مرجح (2.43) في الترتيب الاول.
- تساوت كلا من العبارة رقم (6) عدم معرفة العاملين بأهمية التشبيك مع المنظمات، مع العبارة رقم (7) نقص الاثاث في المنظمة، بمتوسط مرجح (2.39) في الترتيب الثاني.
- العبارة رقم (1) ضعف الوعي بالمتغيرات الجديدة، بمتوسط مرجح (2.36) في الترتيب الثالث.
- العبارة رقم (11) مركزية القرار، بمتوسط مرجح (2.34) في الترتيب الرابع.
- تساوت كلا من العبارة رقم (12) ضعف الرواتب، مع العبارة رقم (2) انتشار الفساد الاداري، مع العبارة رقم (3) ندرة التنسيق بين الاقسام، بمتوسط مرجح (2.29) في الترتيب الخامس.
- العبارة رقم (13) عدم فهم القيادات لأدوارهم بالمنظمة، بمتوسط مرجح (2.17) في الترتيب السادس.
- تساوت كلا من العبارة رقم (5) نقص الميزانية لتطبيق برامج المنظمة، مع العبارة رقم (9) عدم التشجيع علي الابداع، بمتوسط مرجح (2.12) في الترتيب السابع.
- العبارة رقم (10) قيادة متسلطة، بمتوسط مرجح (2.09) في الترتيب الثامن.
- العبارة رقم (16) ندرة الحوار المؤدي الي التعاون، بمتوسط مرجح (2.07) في الترتيب التاسع.
- تساوت كلا من العبارة رقم (4) استمرار العمل بالنظام التقليدي في الادارة، مع العبارة رقم (8) كثرة الضغوط الاجتماعية، بمتوسط مرجح (2.04) في الترتيب العاشر.
- العبارة رقم (17) الخوف من تحمل مسئولية اتخاذ القرار، بمتوسط مرجح (2.02) في الترتيب الحادي عشر.
- العبارة رقم (14) ترقية الشخص غير المناسب في المكان غير المناسب، بمتوسط مرجح (1.80) في الترتيب الثاني عشر.

ما المقترحات التي تساعد تنمية القيادات بالمنظمات الحكومية من خلال رأس المال الفكري؟

جدول رقم (7)

المقترحات لتنمية القيادات بالمنظمات الحكومية من خلال رأس المال الفكري

م	العبارة	التكرار	النسبة	الترتيب
1	تشجيع القيادة الديمقراطية	18	43.9	7
2	التشجيع لإنشاء ادارة المعرفة	28	68.3	4
3	توفير قيادات تؤمن برأس المال المعرفي	31	75.6	2م
4	عدم انفراد القيادة بالقرار	11	26.8	9
5	العمل علي دعم الاخرين لخلق التغيير	17	41.5	8
6	توفير دورات تدريبية للقيادات عن الابداع ورأس المال الفكري	29	70.7	3
7	منح القيادات الصلاحية لمواجهة المشكلات التي تظهر	33	80.5	1م
8	التشبيك مع المنظمات ذات الصلة بعمل المنظمة	27	65.8	5
9	التنسيق مع مؤسسات المجتمع المدني	22	53.6	6
10	محاربة الفساد في المنظمة	31	75.6	2
11	تعزيز سلوك المواطنة بالمنظمة	33	80.5	1

يوضح الجدول رقم (7) المقترحات لتنمية القيادات بالمنظمات الحكومية من خلال رأس المال الفكري، حيث جاءت استجابات عينة البحث، كالتالي:

- تساوت كلا من العبارة رقم (11) تعزيز سلوك المواطنة بالمنظمة، مع العبارة رقم (7) منح القيادات الصلاحية لمواجهة المشكلات التي تظهر، بنسبة (80.5%) في الترتيب الاول.
- تساوت كلا من العبارة رقم (10) محاربة الفساد في المنظمة، مع العبارة رقم (3) توفير قيادات تؤمن برأس المال المعرفي، بنسبة (75.6%) في الترتيب الثاني.
- العبارة رقم (6) توفير دورات تدريبية للقيادات عن الابداع ورأس المال الفكري، بنسبة (70.7%) في الترتيب الثالث.
- العبارة رقم (2) التشجيع لإنشاء ادارة المعرفة، بنسبة (68.3%) في الترتيب الرابع.
- العبارة رقم (8) التشبيك مع المنظمات ذات الصلة بعمل المنظمة، بنسبة (65.8%) في الترتيب الخامس.
- العبارة رقم (9) التنسيق مع مؤسسات المجتمع المدني، بنسبة (53.6%) في الترتيب السادس.
- العبارة رقم (1) تشجيع القيادة الديمقراطية، بنسبة (43.9%) في الترتيب السابع.
- العبارة رقم (5) العمل علي دعم الاخرين لخلق التغيير، بنسبة (41.5%) في الترتيب الثامن.
- العبارة رقم (4) عدم انفراد القيادة بالقرار، بنسبة (26.8%) في الترتيب التاسع، وقد يرجع ذلك ان هذا من اساسيات رأس المال معرفي لتنمية قيادة اي منظمة وتطويرها كما جاء في الجزء النظري.

## جداول الارتباط بين متغيرات رأس المال الفكري (العاملين، الهيكلي، المستفيدين) وتنمية القيادات:

أولاً : الارتباط بين الأبعاد (العلاقة بين رأس المال البشري (عاملين) وتنمية القيادات، العلاقة بين رأس المال الهيكلي (هيكل تنظيمي وتكنولوجيا) وتنمية القيادات، العلاقة بين رأس المال المستفيدين وتنمية القيادات) وبعد العلاقة بين رأس المال الفكري وتنمية القيادات):

للكشف عن دلالة الارتباط بين الأبعاد الثلاثة (العلاقة بين رأس المال البشري (عاملين) وتنمية القيادات، العلاقة بين رأس المال الهيكلي (هيكل تنظيمي وتكنولوجيا) وتنمية القيادات، العلاقة بين رأس المال المستفيدين وتنمية القيادات) وبين بعد (العلاقة بين رأس المال الفكري وتنمية القيادات) تم استخدام معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح بالجدول التالي:

## جدول رقم (8)

معاملات الارتباط بين الأبعاد (العلاقة بين رأس المال البشري (عاملين) وتنمية القيادات، العلاقة بين رأس المال الهيكلي (هيكل تنظيمي وتكنولوجيا) وتنمية القيادات، العلاقة بين رأس المال المستفيدين وتنمية القيادات) وبعد العلاقة بين رأس

## المال الفكري وتنمية القيادات)

م	المتغيرات	تنمية القيادات	
		قيمة معامل الارتباط	الدلالة الإحصائية
اتجاه الارتباط			
1	العلاقة بين رأس المال البشري (عاملين)	0.382	0.05
2	العلاقة بين رأس المال الهيكلي (هيكل تنظيمي وتكنولوجيا)	0.402	0.01
3	العلاقة بين رأس المال المستفيدين	0.376	0.05

## ويتضح من الجدول رقم (8) ما يلي:

- 1- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً عند مستوى (0.05) بين بعد (العلاقة بين رأس المال البشري (عاملين)) وبعد (بتنمية القيادات) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.382).
- 2- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً عند مستوى (0.01) بين بعد (العلاقة بين رأس المال الهيكلي (هيكل تنظيمي وتكنولوجيا)) وبعد (بتنمية القيادات) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.402).
- 3- وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة احصائياً عند مستوى (0.05) بين بعد (العلاقة بين رأس المال المستفيدين) وبعد (بتنمية القيادات) حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.376).

## ثانياً: الارتباط بين متغير سنوات الخبرة وأبعاد الاستبيان

للتعرف على الارتباط بين متغير سنوات الخبرة وأبعاد الاستبانة تم استخدام اختبار "تحليل التباين الاحادي" one-way analysis of variance (ANOVA) كما هو موضح بالجدول التالي:

## جدول رقم (9)

الارتباط بين متغير سنوات الخبرة وابعاد الاستبيان

الابعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط مجموع المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الاحصائية
العلاقة بين رأس المال البشري (عاملين) وتنمية القيادات	بين المجموعات	459.50	3	153.17	1.93	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	2931.38	37	79.23		
	المجموع	3390.88	40			
العلاقة بين رأس المال الهيكلي (هيكل تنظيمي وتكنولوجيا) وتنمية القيادات	بين المجموعات	255.78	3	85.26	0.61	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	5205.44	37	140.69		
	المجموع	5461.22	40			
العلاقة بين رأس المال المستفيدين وتنمية القيادات	بين المجموعات	22.92	3	7.64	0.15	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	1883.32	37	50.90		
	المجموع	1906.24	40			
العلاقة بين رأس المال الفكري وتنمية القيادات	بين المجموعات	308.92	3	102.97	0.91	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	4172.11	37	112.76		
	المجموع	4481.02	40			
المعوقات التي تواجه رأس المال الفكري في تنمية القيادات بالمنظمات الحكومية	بين المجموعات	80.77	3	26.92	0.23	غير دالة احصائياً
	داخل المجموعات	4408.11	37	119.14		
	المجموع	4488.88	40			

ويتضح من الجدول رقم (9) ما يلي:



- 1- عدم وجود فروق دالة احصائية بين متوسطات استجابات الافراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة وذلك على بعد (العلاقة بين رأس المال البشري (عاملين) وتنمية القيادات) حيث بلغت قيمة "ف" (1.93).
- 2- عدم وجود فروق دالة احصائية بين متوسطات استجابات الافراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة وذلك على بعد (لعلاقة بين رأس المال الهيكلي (هيكل تنظيمي وتكنولوجيا) وتنمية القيادات) حيث بلغت قيمة "ف" (0.61).
- 3- عدم وجود فروق دالة احصائية بين متوسطات استجابات الافراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة وذلك على بعد (العلاقة بين رأس المال المستفيدين وتنمية القيادات) حيث بلغت قيمة "ف" (0.15).
- 4- عدم وجود فروق دالة احصائية بين متوسطات استجابات الافراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة وذلك على بعد (العلاقة بين رأس المال الفكري وتنمية القيادات) حيث بلغت قيمة "ف" (0.91).
- 5- عدم وجود فروق دالة احصائية بين متوسطات استجابات الافراد عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة وذلك على بعد (لمعوقات التي تواجه رأس المال الفكري في تنمية القيادات بالمنظمات الحكومية) حيث بلغت قيمة "ف" (0.23).

#### مناقشة نتائج الدراسة

1- صحة الفرض القائل بأنه توجد علاقة متوسطة ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري (عاملين) وتنمية القيادات بالمنظمات الحكومية في قطاع الشؤون الاجتماعية. وهذا ما اوضحته نتائج الدراسة من خلال جدول رقم (2) بقوة نسبية (0.70)، و ارتفاع متوسط الاستجابة ب الي حد ما (16.9) بالإضافة الي الاستجابة ب نعم (14.2)، و اتضح ذلك في عبارات (ممارسة العاملين العمل الجماعي، اهتمام المنظمة بالعاملين، حل المشاكل ذاتيا، تأخذ بمقترحات المستفيدين، توفر نظام حوافز للعاملين الاكفاء، القدرة علي مواجهة التحديات)، واتفق هذا مع دراسات كلا من هاني (2008) ودراسة راتول (2011) و هاشم (1998) و somech (2003) ودراسة البكري (2017) ودراسة karabay(2011)، واستدامة تحقيق القيادات لهذه المهام يوضح بالفعل الي اهتمام القادة برأس المال المعرفي مما يؤدي الي التطوير والتقدم وخلق صف ثان من القيادات المعرفية في الجيل القادم. بينما يوضح الاستجابة ب لا انخفاض واضح بمتوسط (9.9) واتضح ذلك في عبارات (مشاركة العاملين اتخاذ القرار، الاستطلاع رأي المستفيدين لتحسين ادائها، فهم العاملين للمهام الوظيفية، وتشجيعهم للتعلم من خلال خبرات الآخرين، اعتماد المنظمة علي فلسفة جديدة، الاستفادة من تراكم الخبرات المهنية، تعزيز التدريب)، وهذا من المهام الرئيسية التي اغفلها القادة في المنظمة ويؤكد عليها رأس المال المعرفي لتنمية القادة في الجيل القادم، وهذا ما يؤكد عليه دراسات كلا من karabay (2011) ودراسة الحمداني (2010) ودراسة الشكراني (2010)، المحياوي (2006).

2- صحة الفرض القائل بأنه توجد علاقة متوسطة ذات دلالة احصائية بين رأس المال الهيكلي (هيكل تنظيمي وتكنولوجيا) وتنمية القيادات بالمنظمات الحكومية في قطاع الشؤون الاجتماعية. وهذا ما اوضحته نتائج الدراسة من خلال جدول رقم (3) بقوة نسبية (0.72)، وتوسط الاستجابات الخاصة ب نعم و الي حد ما (16.0) و اتضح ذلك في عبارات (توفير خدمة الكترونية، نشر المعلومات علي موقع المنظمة، اتسام الاجراءات بالمرونة، تبادل الخبرات بين المنظمة ومثيلتها، خلق بيئة محفزة، القيادة الجماعية) من المؤكد انها مهام اساسية لأداء العمل وليس لرأس المال المعرفي لتنمية القادة ولكن فيما يلي اساسيات رأس المال المعرفي لتنمية القادة في المنظمة الحكومية.

بينما يوضح الاستجابة ب لا انخفاض واضح بمتوسط (9.3) واتضح ذلك في عبارات (سعي المنظمة للحصول علي منح، مشاركة العاملين اتخاذ القرار، التزام العاملين بالخطوة الموضوع، توثيق المنظمة شكاوي المستفيدين لتقادي الاخطاء، وجود نظام رقابة علي الادارات، قيام المنظمة بالبرمجة التنسيقية بين مختلف الانشطة) وهذا يتفق مع دراسات كلا من ابن الخياط (2017)، ودراسة (lavafan & soltani (2014) ودراسة قوبع وسليمان (2016) ودراسة العنزي وصالح (2009) ودراسة المحياوي والزعلوك (2006)، وهذه المهام هي اساسيات العصر الحالي والجيل القادم فلا بد من توظيفها بشكل معرفي داخل المنظمة مما يساعد علي تعلم العاملين بشكل اسرع وتنمية القيادات بشكل مناسب مستجيب لمتطلبات العصر السريع وخلق بيئة محفزة للعاملين من ابداع ومعرفة وعمل فريقي وتبادل الخبرات والاستفادة من خبرات الاخرين محليا واقليميا.

3- صحة الفرض القائل بأنه توجد علاقة متوسطة ذات دلالة احصائية بين رأس المال المستفيدين وتنمية القيادات بالمنظمات الحكومية في قطاع الشؤون الاجتماعية وهي: وهذا ما اوضحته نتائج الدراسة من خلال جدول رقم (4) بقوة نسبية (0.69)، وتوسط الاستجابات الخاصة ب نعم و الي حد ما (15.0) و اتضح ذلك في عبارات (تبادر بتقديم خدمات سريعة في وقت الكوارث، تقدم خدمات حسب الاحتياج الواقعي، تملك موقع الكتروني للتواصل مع المستفيدين) من المؤكد انها مهام اساسية لأداء العمل وليس لرأس المال المعرفي لتنمية القادة ويتفق هذا مع دراسات حسن (2002) وبدوي (2012) وقوبع وسليمان (2010).

بينما يوضح الاستجابة ب لا انخفاض واضح بمتوسط (10.4) واتضح ذلك في عبارات (تعديل من طريقة تقديم الخدمة غير المرغوب فيها، تستطلع رأي المستفيدين للتحسين من ادائها، تأخذ بمقترحات المستفيدين).

4- صحة الفرض القائل بأنه توجد علاقة متوسطة ذات دلالة احصائية بين رأس المال الفكري وتنمية القيادات بالمنظمات الحكومية في قطاع الشؤون الاجتماعية. وهذا ما اوضحته نتائج الدراسة من خلال جدول رقم (5) بقوة نسبية (0.80)، وتوسط الاستجابات الخاصة ب نعم (21.6) ومتوسط الاستجابات ب الي حد ما (14.8) و اتضح ذلك في عبارات (التشبيك بين الجمعيات الاهلية لوصول الخدمات لمستحقها، محاربة الفساد بإجراءاته صارمة، التنسيق مع مؤسسات المجتمع المدني لتسويق الخدمات، التنسيق بين الادارات لإنجاز المهام).

بينما يوضح الاستجابة ب لا انخفاض واضح بمتوسط (4.6) واتضح ذلك في عبارات (عدم انفراد القيادة بالقرار، تشجيع اساليب الفكر الجماعي، استخدام المعرفة لتجنب الازمة، ممارسة الحوار لبناء علاقات قوية مؤدية للتعاون والمشاركة).

5- وضحت الدراسة المعوقات التي تواجه رأس المال الفكري في تنمية القيادات بالمنظمات الحكومية حيث وضحت متوسط الاستجابات ب نعم (17.4) والاستجابات ب الي حد ما بمتوسط (14.0) في العبارات الاتية (عدم ادراك قيادات المنظمة بفوائد رأس المال الفكري، عدم معرفة العاملين بأهمية التشبيك مع المنظمات، نقص الاثاث في المنظمة، ضعف الوعي بالمتغيرات الجديدة، مركزية القرار، انتشار الفساد الاداري).

بينما يوضح الاستجابة ب لا انخفاض واضح بمتوسط (9.4) واتضح ذلك في عبارات (ترقية الشخص غير المناسب في المكان غير المناسب، الخوف من تحمل مسؤولية اتخاذ القرار، كثرة الضغوط الاجتماعية، استمرار العمل بالنظام التقليدي في الادارة، ندرة الحوار المؤدي الي التعاون) وهذا يتفق مع العنزي، سعد و صالح، احمد (2009).

6- قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات المهمة لتبني القيادات رأس المال المعرفي مما يؤدي الي التطور والاستدامة وهي: منح القيادات الصلاحية لمواجهة المشكلات التي تظهر فجأة كالأزمات، تنمية سلوك المواطنة الصالحة داخل المنظمة، محاربة الفساد، قيادة تؤمن برأس المال المعرفي، دورات تدريبية للقيادات عن مثلاً توظيف المعرفة في العمل المهني، تشكيل فريق من الخبراء من خارج المنظمة للمساعدة في تحديد رأس المال المعرفي التي تخص المنظمة.

#### توصيات الدراسة :

استخلصت الدراسة مجموعة توصيات من منظور طريقة تنظيم المجتمع والتي يمكن أن تساهم في تمي القيادات ذات المعرفة، باستخدام:

#### المدخل الثقافي:

- 1- يساعد علي تهيئة بيئة داخلية ايجابية تعزز المعرفة بالمشاركة والخبرة.
- 2- الارتقاء بمهارات القيادات من خلال المعرفة والثقافة بإعادة ترتيب الخبرات المتراكمة لديهم مما ينتج معارف جديدة.

- 3- بناء بيئة تنظيمية تشجع العمل الجماعي للاستفادة وتحقيق التفاعل والتعاون بين العاملين بالمنظمة.

#### التمكين المعرفي:

- 1- توفير إدارة تحت مسمى إدارة المعرفة، بها جميع التخصصات معتمدة علي العلم والابحاث الميدانية، تساعد علي تحويل المعرفة (الفكرة) الي التنفيذ (الواقع العملي).
- 2- انشاء بنية تحتية تكنولوجية حديثة، في فرع ادارة المعرفة.
- 3- استشارة الخبراء والمتخصصين، والاطلاع علي الجديد.
- 4- التدريب: لزيادة وصل المعرفة.
- 5- التنسيق مع الجامعة لعمل دورات تدريبية للقيادات في مجال عملهم.
- 6- التشبيك مع المنظمات المناظرة لإقامة مؤتمرات لمشاركة الخبرات والافكار.
- 7- عمل ورش عمل عن الثقافة التنظيمية للقيادات ونشرها بين العاملين.
- 8- عمل مناظرة بين القيادات المرشحة للمنصب لعرض افكارهم ونقدها بصورة موضوعية.
- 9- توثيق المعرفة المكتسبة سواء من الدورات التدريبية او المؤتمرات او ورش العمل او الابحاث او المناظرة للاستفادة.
- 10- التخفيف من القيود الادارية وتنظيم الهيكل التنظيمي للمنظمة للتطوير لمواكبة المتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة.
- 11- تشجيع القيادة علي استخدام المعرفة في البيئة الداخلية للمنظمة حيث يساعد ذلك علي قلة الاخطاء، مواكبة التغييرات، التطبيق الافضل.

## مراجع الدراسة

## أولاً: المراجع العربية

- 1- أبو النصر ، مدحت محمد (2017) : القيادة الناجحة ، القاهرة ، المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- 2- أبو النصر ، مدحت محمد (2019) : التنمية المستدامة ، القاهرة ، المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- 3- الباحسين، سامي عبدالله (2006): القيادة الادارية العربية ومتطلبات التغيير، مؤتمر التحديات المعاصرة للإدارة العربية، القاهرة.
- 4- الحمداني، ناهد اسماعيل و علي ، علي اكرم (2010): رأس المال الفكري وأثره في ادارة اداء العاملين دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الاقسام العلمية في جامعة الموصل، مجلة تنمية الراقيين، مجلد 32، عدد 98، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
- 5- الروسان، محمود والعجلوني، محمود (2010): أثر رأس المال الفكري في الابداع في المصارف الاردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، مجلد 25، العدد 2.
- 6- السعيد، هاني محمد(208): رأس المال الفكري- انطلاقة ادارية معاصرة، الطبعة الاولى، القاهرة، دار السحاب للنشر والتوزيع.
- 7- الشكراني، بشار و محمود، مصعب(2010): قياس رأس المال الفكري وأثره في ربحية المصارف، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، مجلد 6، عدد 20، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق.
- 8- الشيمي، اشرف عبد الرحمن (2011): ادارة المعرفة ورأس المال الفكري، دار المعرفة الجامعية، اسكندرية.
- 9- العدلوني، محمد اكرم (2002): العمل المؤسسي، الطبعة الاولى، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- 10- العنزي، سعد وصالح، احمد (2009): ادارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال- مدخل فلسفي، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- 11- المحياوي، قاسم علوان والزعلوك، ابراهيم محمد (2006): دور رأس المال المعرفي في تعزيز ثقافة الابداع في منظمات الأعمال، مؤتمر العلمي "الاتجاهات الدولية الحديثة في منظمات الأعمال"، جامعة الزرقاء، الاردن.
- 12- المهدي، محمد محمود (1993): طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية، الاسكندرية، دار الفكر الجامعي.
- 13- بدوي، عفاف السيد (2012): رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة دكتوراه، جامعة الأزهر، القاهرة.
- 14- بلال، محمد إسماعيل (2004): ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية.
- 15- جاد الرب، سيد محمد (2012): القيادة الاستراتيجية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 16- حسن، راوية (2002): مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر.
- 17- راتول، محمد و مصنوعة، احمد (2011): الاستثمار في الرأس مال الفكري واساليب قياس كفاءته، ملتقى دولي حول (رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية)، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، الجزائر.
- 18- سامر، زلاسي و خليفة، احمد (2010): عمليات تسير المعرفة، المؤتمر العالمي الدولي السنوي العاشر لجامعة الزيتونة الاردنية الخاصة (الريادة في مجتمع المعرفة)، عمان.

- 19- شكشك، اسامة حسين فرج(2018): رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات الليبية، مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، مج 17، ع 17.
- 20- طالب، علاء والعبادي، هاشم (2006): العلاقة التفاعلية بين ادارة المعرفة ورأس المال الفكري، المؤتمر العلمي الأول، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، العراق.
- 21- عرفان، محمد محمود (2009): دور الخدمة الاجتماعية في تنمية مهارة التفاوض لقيادات العمل التطوعي، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومي.
- 22- قدور، نافلة و عاشور، مزريق (2011): رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- 23- قوبع، خيرة و سليمان، عائشة(2016): ادارة وتنمية رأس المال الفكري للمؤسسة، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.
- 24- مزريق، عاشور وقويدري، نعيمة (2011): دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ، جامعة حسيبة بن بو علي شلف، الجزائر.
- 25- مصطفى، عرين أسعد علي (2015): إدارة الموارد البشرية كعامل نجاح تطبيق إدارة المعرفة في الجامعات الرسمية الأردنية، رسالة ماجستير، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، الأردن.
- 26- ميرخان، خالد أمين (2003): العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها علي التوجه الاستراتيجي، رسالة دكتوراه، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، العراق.
- 27- همشري، عمر احمد (2013): ادارة المعرفة الطريق علي التميز والريادة، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن.
- 28- ياسين، سعد غالب (2007)، ادارة المعرفة (المفاهيم -النظم- التقنيات)، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع.

#### ثانيا : المراجع الاجنبية

- 1- Blickle, Gerhard and Schneider Paula (2011): A predictive investigation of reputation as mediator of the political skill/ career success relationship, Journal of applied social psychology.
- 2- Bontis, N.(2001): Intellectual capital disclosure in Canadian corporation, Journal of human resource cost and accounting, N. 16, N. 2.
- 3- Brookings (2002): Intellectual capital- core asset for the third millennium enterprise, Thomsen business press, Chicago.
- 4- Europe 2020(2010): Une strategie pour une croissance intelligente, durable et inclusive, Available at: <http://www.singlescafe.net/behavior.html>
- 5- Guthrie J. (2001): Measurement and reporting of intellectual, Journal of intellectual capital, V.1, N. 2.
- 6- Karabay, M., (2011), Assessing the measurement of intangible assets in telecommunication sector: Evidence from Turkey, International journal of business and management studies, v.3, n. 1.
- 7- Lavafan , Omid & Soltani , Iraj ,(2014), The impact of participatory management on organizational culture and performance Case Study: Isfahan municipality employees, International Journal of Management & Information Technology, Vol. 9, No. 1.

- 8- Liebowitz, J. & Suen, C.(2004):Developing Metrics for Measuring Intellectual Capital Information and Operations research Vol 38, No 2.
- 9- Magzan, Maša (2011): The Art Of Participatory Leadership- A Tool For Social And Organizational Development And Change, Journal of Engineering Management and Competitiveness(JEMC), Vol.1, No.1.
- 10- Martins, E. and Terblanche, F. (2003): Building organizational culture that stimulates creativity and innovation, European journal of innovation management, Vol.6, No,15.
- 11- Mertins, K., Heisig, P. and Vorback, J.,(2010): Knowledge management- Best Practices in Europe, Fraunhofer Institute, Germany.
- 12- Nonaka, Ikujira, and Takeuchi, H (1995): the Knowledge Creating Company, Now Japanese Companies create the Dynamics of Innovation, ford University press, USA
- 13- Paries, R. (2004), the Gap Between Knowledge and Action, available at <http://ec.europa.eu/europe2020/index-fr.htm>.
- 14- Price, Alan(2011): Human resource management, 4th edition, UK, Engage learning emea.
- 15- Somech,Anit,(2003): Relationships Of Participative Leadership With Relational Demography Variables- A multi-Level perspective, Journal of Organizational Behavior,Vol.10, No.24.

ثالثا : مواقع شبكة المعلومات الدولية ( الإنترنت )

- 1- <http://ec.europa.eu/europe2020/index-fr.htm>.
- 2- <http://www.singlescafe.net/behavior.html>