

أثر الاتصال غير الرسمي على كفاءة وفاعلية رأس المال الفكري لتحقيق التنمية المستدامة

" دراسة ميدانية على شركات الاستثمار العقاري "

نجلاء محمد حفني^(١) - محمود عبد الهادي صبح^(٢) - وائل فوزي عبد الباسط^(٣)

(١) طالبة دراسات عليا، كلية الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس (٢) كلية التجارة، جامعة عين شمس

المستخلص

هدف البحث لدراسة اثر الاتصال غير الرسمي بأبعاده علي كفاءة وفاعلية رأس المال الفكري لتحقيق التنمية المستدامة، فإن امتلاك المنظمة لرأس مال فكري استراتيجي متميز هو المصدر الأساسي لتحقيق التنمية المستدامة والميزة التنافسية في أي دولة، ويتوقف عليه نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها أيضاً، يقتضى الامر ضرورة وجود إدارة قادرة على تعديل هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع خصائصه و اتباع منهج إداري يسمح له بالقيام بردود أفعال مرنة وسريعة اتجاه محيطه التنافسي المتطور باستمرار، فسلط الضوء في هذا البحث على الاتصال غير الرسمي الذي يغفل عنه في المنظمات وإمكانية الاستثمار فيه والاستفادة منه في خدمة اهداف المنظمة وتحويله لقيمة مضافة لها ولرأس مالها الفكري، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي و أسلوب قائمة الاستقصاء في جمع البيانات اللازمة من العاملين ببعض شركات الاستثمار العقاري، وقد أسفرت النتائج إلى صحة فرض البحث وقبوله بأنه يوجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين رأس المال الفكري والاتصال غير الرسمي حيث ان المتغيرات (توفير شروط العمل المناسبة - التعاون بين الآخرين - رفع مستوى القدرات) يؤثران في كفاءة وفاعلية رأس المال الفكري، كما يوصى البحث بتبني الاتصال غير الرسمي كأسلوب اداري فعال يقتدى به ومحاولة توظيفه والاستفادة منه في خلق بيئة عمل مناسبة لها ولرأس مالها البشري .

الكلمات المفتاحية: الاتصال غير الرسمي - رأس المال الفكري - التنمية المستدامة .

مقدمة البحث

بدأ يظهر مصطلح التنمية المستدامة لأول مرة عام ١٩٨٧ في تقرير برونتلاند Brundtland الذي نشرته لجنة الامم المتحدة للبيئة والتنمية (WCED)، و كانت الطبيعة هي المحور الأساسي الذي يدور حوله، ومع مرور الزمن تطور معنى المصطلح إلى أن أصبح الإنسان محور أساسي تدور حوله أهداف التنمية المستدامة، ونظراً لأن البشر هم الثروة الحقيقية لأي أمة فإن قدرات أي أمة تكمن في ما تمتلكه من طاقات بشرية مؤهلة ومدربة وقادرة على التكيف والتعامل مع أي جديد بكفاءة وفاعلية، وعليه فان امتلاك المنظمة لرأس مال فكري استراتيجي متميز يشتمل على مكوناته المتمثلة في (رأس المال البشري - الهيكلية - العلاقات) هو المصدر الأساسي لتحقيق التنمية المستدامة والميزة التنافسية في أي دولة، باعتباره عماد أي تنمية مستقرة ومستدامة تضاف إلى قوة الأمم وتقدمها، وإدراكاً لأهمية الدور الذي يمثله في عملية التنمية كركيزة في الحاضر ورصيد في المستقبل، ويتوقف عليه نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها أيضاً، يقتضى الامر ضرورة وجود إدارة قادرة على تعديل هيكلها التنظيمي بما يتناسب مع خصائصه و تبني استراتيجيات جديدة تسمح له بالقيام بردود أفعال مرنة وسريعة اتجاه محيطه التنافسي المتطور باستمرار، وحسن استغلاله وتعظيم الاستثمار فيه، بما يضمن لها التغيير التنظيمي و التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وهنا تجدر الإشارة بأنه يمكن توظيف الاتصال غير الرسمي والاستفادة منه في خدمة اهداف المنظمة وتحويله لقيمة مضافة لها اذا تم تسليط الضوء عليه واستخدامه كأداة فعالة وكأسلوب اداري يقتدى به للتنمية وإدارة رأس المال الفكري وتوفير شروط العمل المناسبة له والمطابقة لخصائصه ورفع مستوى قدراته لتحسين

إداء المنظمة وزيادة التجديد والابتكار فيها، فإن مثل هذا النهج المبتكر اذا تم تطبيقه والاستفادة منه قد يخلق معايير جديدة في بيئة المنظمات ويقدر الروتين اليومي و من شأنه أيضا أن يستفيد من المعرفة الاحتياطية للمنظمة ويحسن وضعها في مجتمع المعرفة، والتي تعتبر عاملاً مهماً للتقدم الداخلي والخارجي للمنظمة .

مشكلة البحث

إن غالبية المنظمات في مجال الاستثمار العقاري اليوم تنقصر إلى اتباع أساليب و استراتيجيات لتحسين مستوى الأداء، من حيث القدرة على توفير المناخ التنظيمي الملائم وتطوير مهارات العاملين وقدراتهم، لذلك يتحتم على المنظمات أن تعدل هياكلها من أجل مواكبة التطورات والتغيرات المتسارعة واختيار اسلوب ادارى يحقق قدر من التوافق داخل منظومة العمل بشكل عام و له تأثير فوري في بيئة الاتصالات لإتاحة الفرص للتطور والنمو في المستويات الوظيفية كافة، وتتمحور مشكلة البحث:

- في ندرة الكتابات التي تناولت الاتصال غير الرسمي بوصفه خيارا استراتيجيا درجت منظمات الأعمال الأمريكية واليابانية والصينية علي العمل به بوصفه فلسفة تؤدي إلي نمو وبقاء المنظمة وهو احد الأهداف الاستراتيجية للمنظمات في ظل بيئة الأعمال المضطربة، وان وجدت هذه الاستراتيجية مدي ملائما للتطبيق في البيئة الغربية بوصفها استراتيجية من بنات الفكر الإداري الغربي إلا أن هذه الاستراتيجية مازالت بحاجة إلى إثراء نظري على المستوى العربي والإفريقي التي مازال متشبثا بالهيكل التنظيمية العمودية المتصلبة لتمهيد الطريق للباحثين القادمين .
- كيفية تحديد استعداد أو جاهزية منظمات الأعمال وخاصة الاستثمار العقاري علي العمل بالاتصال غير الرسمي ومقدار هذا الاستعداد وتأثيره في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

ومن هنا يمكن بلورة مشكلة البحث في الأسئلة التالية:-

أسئلة البحث

إلى أي مدى يؤثر الاتصال غير الرسمي على كفاءة وفاعلية رأس المال الفكري لتحقيق التنمية المستدامة ؟
و من هذا السؤال الرئيسي تتكون الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤدي الاتصال غير الرسمي إلى خلق روح التعاون بين اعضاء المنظمة ؟
- هل يؤدي الاتصال غير الرسمي الى توفير شروط العمل المناسبة لرأس المال الفكري داخل المنظمة ؟
- هل يؤثر الاتصال غير الرسمي على مستوى القدرات لدى رأس المال البشرى داخل المنظمة ؟
- هل للتعاون بين الاخرين وتوفير شروط العمل المناسبة ومستوى القدرات تأثير على كفاءة وفاعلية رأس المال الفكري في المنظمة ؟
- هل تحسين كفاءة وفاعلية رأس المال الفكري ينعكس على أداء المنظمة وقدرتها التنافسية وزيادة التجديد والابتكار فيها ؟

أهداف البحث

- يتمثل الهدف الرئيسي للبحث في تحليل و دراسة اثر الاتصال غير الرسمي بأبعاده علي كفاءة وفاعلية رأس المال الفكري لتحقيق التنمية المستدامة، وينشأ عن هذا الهدف الرئيسي الأهداف التفصيلية التالية:-
- تحسين كفاءة وفاعلية رأس المال الفكري من خلال خلق بيئة عمل مناسبة لخصائصه .
- تثمين الاتصال غير الرسمي ولفت الانتباه لإمكانية تحويله لقيمة مضافة للمنظمة .

- إجراء دراسة ميدانية على شركات الاستثمار العقاري التي تؤمن بالفكر الابتكاري والنظر خارج الصندوق لتحقيق التنمية المستدامة

أهمية البحث

تعود أهمية الموضوع إلى حدائته و يمكن تحديد أهمية البحث في النقاط التالية :

- أهمية للدولة: ان الاهتمام بالعنصر البشري والاستثمار فيه هو الطريق الاوحد لبناء دولة قوية تستند على اساس متين و سليم لأنه العامل الحاسم في نجاح او اخفاق جهود التنمية وذلك بما يتمشى مع رؤية مصر ٢٠٣٠ التي اعطت في خطتها عام ٢٠١٨ / ١٧ الاولوية المطلقة للاستثمار في رأس المال البشري.
- أهمية علمية: تتبثق الأهمية العلمية لهذا البحث من أهمية متغيراته التي تعتبر من المفاهيم الحديثة و المواضيع المهمة المطروحة على ساحة النقاش الاقتصادي.
- الأهمية التطبيقية (العملية): تبرز الأهمية التطبيقية لهذا البحث في الظاهرة التي تناولها، و قيمتها العملية ونتائج العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين المتغيرات التي يؤمل أن يتوصل لها والاستفادة منها، وما قد ينتج عنها من حقائق يمكن ان تعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية والاستدلال بها في رسم السياسات والاستراتيجيات المناسبة التي قد تغير بيئة المنظمات بصفة عامة والمنظمات محل البحث بصفة خاصة من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية .

فرض البحث

- توجد علاقة معنوية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصال غير الرسمي (توفير شروط العمل المناسبة - رفع مستوى القدرات - التعاون بين الاخرين) وزيادة الكفاءة والفاعلية لرأس المال الفكري .

حدود البحث

تتمثل حدود البحث في الآتي:

- الحدود الموضوعية: يتحدد موضوع البحث باهتمام الباحثة عن " أثر الاتصال غير الرسمي علي كفاءة وفاعلية رأس المال الفكري لتحقيق التنمية المستدامة"
- الحدود المكانية: " بعض شركات الاستثمار العقاري بالقاهرة والاسكندرية " .
- الحدود الزمنية: من شهر يونيو ٢٠٢٢، حتى شهر نوفمبر ٢٠٢٢
- الحدود العلمية: وهي تتعلق بالأهداف المرجوة من البحث

الدراسات السابقة

اولا: دراسات سابقة عن الاتصال غير الرسمي :

(١) دراسة (دليلة بركان، ٢٠١٢) :

هدفت الدراسة إلى: التعرف على علاقة الاتصال غير الرسمي بعملية اتخاذ القرار، و كيفية التعامل معه وجعله يوافق أهداف ومصالح المنظمة

توصلت الدراسة إلى: انه لا يمكن الاستغناء عن الثقة في عملية اتخاذ القرار وغيابها يجمد القرارات ويصعبها ويجعلها في أيدي اشخاص محدودين، وان الخبرة عامل مهم و مساعد لاتخاذ القرار، والإشاعة بمفهومها السلبي لا تؤثر على القرارات العادية للشركة، بينما هذه الأخيرة تتأثر غالبا بميول واتجاهات متخذ القرار، وكذا المنصب الذي يشغله عليه وبموجب هاته النتائج يجب إدراك أهمية المعلومات التي تأتي بطرق غير رسمية في مزاولة العمليات الإدارية الخاصة في عملية اتخاذ القرار.

(٢) دراسة (Ergen, E. 2011)

هدفت الدراسة: الى ربط نتائج الأدبيات بمنظمة تسعى إلى تحسين التواصل في مكان العمل والاستفادة من المعرفة المشتركة والمعلومات المتعاونة من خلال شبكة الاتصالات غير الرسمية

توصلت الدراسة إلى: انه من غير المرجح أن تؤدي مناهج الاتصال في "القيادة والسيطرة" هذه الأيام إلى استجابات إيجابية لدى الموظفين، و كلما كان التواصل في مكان العمل أكثر تعقيدا يؤثر على تطور المنظمة، ويمكن أن يساهم نهج COP في التغلب على التعقيدات وتقليل الحواجز الشخصية والبيئية، وعلى الرغم من ان التكنولوجيا قد تطورت وهيمنت على قنوات الاتصال، إلا أن الاتصال وجها لوجه لا يزال دون تغيير ولا يزال يمثل أولوية عالية المستوى لجميع الموظفين

(٣) دراسة (Kandlousi& Abdollahi, 2010)

هدفت الدراسة إلى: فهم التواصل الرسمي وغير الرسمي كمؤشرات ت على رضا الموظفين عن التواصل وتحديد الدور الفريد لكل من الأبعاد الرسمية وغير الرسمية للاتصال .

توصلت الدراسة إلى توفر العلاقة الإيجابية بين الاتصال الرسمي وغير الرسمي مع ثلاثة أبعاد للرضا عن التواصل، وإذا كان الموظفون راضين عن البعد التنظيمي للرضا عن التواصل، فمن المرجح أن يتحملوا الظروف التنظيمية الأقل مثالية دون الشكوى. ربما ،سيحفز المستوى التنظيمي للرضا عن التواصل الناس على الرضا عن المنظمة بأكملها، وبالتالي فإنهم ينخرطون في الروح الرياضية

ثانيا دراسات سابقة عن رأس المال الفكري :

(١) دراسة (محاسن السيد نصر محمود، ٢٠١٨)

هدفت الدراسة إلى: معرفة مدى تأثير دور استثمار رأس المال الفكري كمدخل للنمو والتنمية المستدامة في ظل اقتصاد المعرفة لتحقيق الأداء الابتكاري، والتعرف على إمكانية الاستفادة من المواهب البشرية داخل المنظمات وكيفية إدارتها واستثمارها .

توصلت الدراسة إلى: إن استثمار رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة له أهمية باعتباره النشاطات أو العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج منتجات جديدة للمنظمة ومن ثم توسيع حصتها السوقية من جهة وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى وتكسبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها لتفادي المنافسة الشديدة.

(٢) دراسة: (Asiaei . & Jusoh . ٢٠١٥)

هدفت الدراسة: استكشاف العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي في الشركات العامة الإيرانية المدرجة ببورصة الأوراق المالية . واعتمدت منهجية البحث على تحليل بيانات تم جمعها بواسطة قوائم استقصاء لعدد من المدراء الماليين في عدد (١٢٨) شركة عامة مدرجة في بورصة طهران، من أجل التوصل إلى تصور شامل ومتعدد الأبعاد لرأس المال الفكري

توصلت الدراسة إلى: أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تطوير رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، في حين أن الثقة في المنظمة هي المحدد الرئيسي لجميع عناصر رأس المال الفكري: (البشري، الهيكلي، العلاقات، ورأس المال الاجتماعي). كما أن الاستثمار في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العلاقات من المحتمل أن يحقق تحسناً في الأداء التنظيمي في الشركات العامة الإيرانية المدرجة ببورصة طهران

(3) دراسة (Liu, 2017)

هدفت الدراسة: لمناقشة ما إذا كانت إدارة الفنادق منفتحة على التعلم الاستكشافي والاستغلالي، فإنها يمكن أن تفتح الباب لاغتنام الفرصة والميزة التنافسية من خلال زيادة سلوك الابتكار وتراكم رأس المال البشري بالاعتماد على نظريات التعلم ونظرية رأس المال الفكري (IC). تحلل هذه الدراسة البيانات من 595 مدير فندق.

توصلت الدراسة إلى: أن نظرية رأس المال الفكري أكدت أن رأس المال الاجتماعي ورأس مال العلاقات سيعززان العلاقة بين سلوك الابتكار ورأس المال البشري، وناقشت الدراسة التعلم التنظيمي وفوائد البحث عن فرص السوق والحفاظ على ميزة تنافسية في البيئات الديناميكية لشرح الأداء التنظيمي والبقاء في السوق.

ثالثاً: دراسات سابقة عن التنمية المستدامة:

دراسة (هدى سليمان، 2015)

- هدفت الدراسة إلى: التعرف على مفهوم الرعاية المهنية وأهميتها وعلاقتها ببعض المفاهيم الأخرى، والتعرف على مفهوم وأهداف التنمية المستدامة وقياس مدى توافر الأبعاد المختلفة للرعاية المهنية على تنمية الموارد البشرية بوزارة التعاون الدولي والتعرف على جوانب القوة والضعف في تطبيق الرعاية المهنية للوزارة عينة البحث من أجل تحقيق التنمية المستدامة للعنصر البشري

- توصلت الدراسة إلى: وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الرعاية المهنية والتنمية البشرية وتبين وجود تأثير للدعم النفسي والاجتماعي ونموذج الدور لتنمية الموارد البشرية بينما لم يكن هناك أثر معنوي للدعم الوظيفي على تنمية الموارد البشرية، كما توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين تنمية الموارد البشرية والتنمية المستدامة، وكان هناك علاقة ارتباطية بين الرعاية المهنية والتنمية المستدامة.

دراسة (Yvon Pesqueux, 2009)

هدفت الدراسة إلى: عرض التنمية المستدامة كنظرية "غامضة"، وتوضيح النظرة الثاقبة على البعد الشامل لمفهوم التنمية المستدامة والتركيز على الجوانب متعددة الأبعاد للتنمية المستدامة، ومعالجة قضايا نطاقها عبر العديد من التخصصات.

توصلت الدراسة إلى: ان مفهوم التنمية المستدامة يثير مسألة توافق في الآراء على الترابط بين التضامن والمسؤولية والإنصاف وما إلى ذلك.

تميل التنمية المستدامة داخل المؤسسات إلى أخذ أبعاد الإدارة الاستراتيجية لبعدها الأشمل.

(3) دراسة (Liu, C. M., 2010).

هدفت الدراسة إلى: دراسة عولمة تنمية الموارد البشرية تحت مسمى فكرة التنمية المستدامة، حيث يعرض المقال فكرة أن محور التنمية المستدامة يرتكز على التنمية المستدامة للبشر والموارد البشرية والتي تعد أيضاً الأساس والشرط اللازم للتنمية المستدامة داخل المجتمع الإنساني.

توصلت الدراسة إلى: أن التنمية المستدامة تحسن حتماً وتعزز من عولمة تنمية الموارد البشرية، كما تصف أيضاً سماتها الرئيسية. ويخلص البحث إلى: أن إنشاء أيديولوجية عولمة تنمية الموارد البشرية هي أولوية استراتيجية للتطور الاجتماعي المستقبلي، ويعد توسيع التعليم الخارجي هو قناة فعالة لفهم العولمة.

الاستفادة من الدراسات السابقة: سلطت هذه الدراسات الضوء على الاتصال غير الرسمي و رأس المال الفكري والتنمية المستدامة والتي يمكن التشابه بينهم وبين دراستنا في معالجة نفس المتغيرات فهناك دراسات عالجت الاتصال غير الرسمي واخرى رأس المال الفكري وايضا التنمية المستدامة واختلفت في انه لا يوجد دراسة سابقة جمعت وربطت كل متغيرات دراستنا الحالية، وتم الاستفادة من الدراسات السابقة في صياغة المشكلة و صياغة الفرضيات - الاطار النظري

الاطار المفاهيمي

يزخر علم الادارة بالعديد من المفاهيم والمصطلحات والتي تكون بحاجة مستمرة إلى المزيد من التوضيح الفكري والتحديد العلمي، الذي يكتسب أهمية بالغة، لذلك قامت الباحثة بعرض بعض المصطلحات، حيث تمكن القارئ من الحصول على صورة واضحة تزيل عنه أي غموض .

(١) **رأس المال الفكري:** هو مجموعة من الأصول غير الملموسة التي تشتمل على مكونات بشرية، وهيكلية، وعلاقية تعمل بشكل متكامل لإنتاج أفكار جديدة، أو تطوير أفكار قديمة تساعد في البقاء وتحسين الحصة السوقية، وتعظيم القدرات التنافسية، والتميز في الأداء، مما يزيد الربحية، ويجعل المنظمة في موقع قادر على اقتناص الفرص المناسبة، فهو لا يتركز في مستوى إداري معين، وإنما يمثل مجموعة من المتميزين على اختلاف مستوياتهم الادارية (حسين محمد : ٢٠٢١ ص ٣٥٧)

(٢) **رأس المال البشري :** يقصد برأس المال البشري المعرفة والمهارات، بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الافراد حالياً، وهو ما يطلق عليه المديرون أحياناً المبادأة أو الابتكار أو قدرات المنظمة (محمد صبحي: ٢٠١٧)

(٣) **رأس المال الهيكلي :** ويتضمن جميع الأبعاد التنظيمية والإدارية للمنظمة والتي تؤثر في رأس المال البشري، ويتكون من الهيكل التنظيمي، ونظم وأساليب العمل، والامكانيات المادية والتكنولوجية المتاحة للمنظمة، لاسيما تكنولوجيا المعلومات والاتصالات . هذا ويمكن اعتبار أن رأس المال الهيكلي يمثل البنية التحتية التي تعمل المنظمة على إعدادها وتجهيزها لرأس المال البشري الذي يحقق الابتكار والمبادأة عند مواجهة المواقف الصعبة وتوليد البدائل بطريقة غير تقليدية عند صنع القرار (وسام عبد الرحمن : ٢٠١٨ ص ٥٣)

(٤) **رأس المال العلاقتي :** وهو محصلة التفاعل والعلاقات التي تنشأ بين المنظمة من جانب، وكل من عملائها الأساسيين (رأس المال من العملاء) والموردين (رأس المال من الموردين) والمنافسين (رأس المال التنافسي) (وسام عبد الرحمن : ٢٠١٨ ص ٥٣)

(٥) **التنمية المستدامة :** هي عملية تطوير وتحسين ظروف الواقع، من خلال دراسة الماضي والتعلم من تجاربه، وفهم الواقع وتعديره نحو الأفضل، والتخطيط الجيد للمستقبل، وذلك عن طريق الاستغلال الأمثل للموارد والطاقات البشرية والمادية بما في ذلك المعلومات والبيانات والمعارف التي يمتلكها المقيمون على عملية التنمية، مع الحرص على الإيمان المطلق بأهمية التعلم المستمر واكتساب الخبرات والمعارف وتطبيقها، ولا تقتصر التنمية على جانب واحد أو مجال واحد فقط من المجالات

- الحياتية بل تشمل التنمية الاجتماعية والاقتصادية والسياسية و الإنسانية والنفسية والعقلية وغيرها، بحيث تهدف بشكل رئيسي إلى رفع وتحسين مستوى المعيشة لدى الأفراد، وضمان معيشة أفضل للأجيال القادمة (رضوى محسن: ٢٠٢١)
- (٦) **الاتصال غير الرسمي**: هو أسلوب بعيد عن الرسمية لا يخضع لسلطة أو قانون معين ينشأ وفق ميول شخصية يغلب عليه الطابع النفسي مكمل للاتصال الرسمي بهدف رفع معنويات العمال من أجل تحفيزهم على العمل وبذل جهد أكبر. (ابتسام عقبي: ٢٠١٥)
- (٧) **الكفاءة، الفاعلية**: الكفاءة فعل الأشياء بطريقة صحيحة، والفاعلية فعل الأشياء الصحيحة (محمد، دعاء رضا رياض: ٢٠١٤)
- (٨) **الكفاءة الجماعية**: هي معارف ومهارات ضمنية مشتركة ومتكاملة وكذلك عمليات تبادل غير رسمية يتم تدعيمها بطريقة تضامنية و التي تساعد جماعة العمل على تنسيق أعمالها وتحقيق نتيجة مشتركة أو بناء مشترك للحلول (كشاط، أنيس وبرباش، توفيق. ٢٠١٧) .
- (٩) **الفاعلية**: تتطلب الفعالية توافر القدرة لدى المديرين على خلق وتشكيل الأحداث لتعكس الأولويات المتغيرة، بدلا من كونهم مجرد متلقي سلبي، ويتطلب ذلك توافر شبكة من المعلومات التي تتضمن نوع من التغذية الاسترجاعية عن الأفكار والمبادرات المختلفة. (محمد، دعاء رضا رياض: ٢٠١٤)
- (١٠) **القدرة التنافسية**: هي قدرة المنظمة على منافسة المنظمات الأخرى المنافسة لها في نفس السوق بالنسبة لنفس السلع والخدمات، وعلى تحقيق كفاءات مساوية أو تفوق كفاءات المنافسين بغرض تحقيق أهداف الربحية، النمو، التوسع، الانتصار و التجديد. (فريد النجار: ٢٠٠٠)
- (١١) **تحسين الأداء في المنظمة**: تحسين أداء العاملين بأنه عملية استثمار في العنصر البشري لزيادة مهاراته ومعارفه وقدراته من خلال زيادة دافعيته نحو التدريب والتعلم وذلك من أجل الارتقاء الدائم بمستوى الأعمال التي يقوم بها ومن ثم تحقيق الأهداف التنظيمية ولكي يصل الإنسان إلى قمة الأداء عليه أن ينجح أولا في إدارة ذاته ومن ثم قيادة الآخرين وإدارتهم (Vince Posnet, ٢٠٠٤)

منهجية البحث

اعتمدت الباحثة في منهجيتها من أجل تحقيق أهداف البحث على محورين هما:

- **محور نظري**: يقوم على المنهج الاستقرائي والاستنباطي وذلك باستخدام التحليل النظري لمعرفة أثر الاتصال غير الرسمي على كفاءة وفاعلية راس المال الفكري لتحقيق التنمية المستدامة وذلك بالاعتماد على المصادر والدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع .
- **محور عملي**: اعتمدت الباحثة على أسلوب قائمة الاستقصاء في جمع البيانات اللازمة لاختبار فروض البحث وذلك لتناسبه مع طبيعة البحث من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها، حيث يُعد الاستبيان من أكثر أدوات البحث شيوعاً واستخداماً في مجال العلوم الإنسانية، للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين وفي وقت قصير نسبياً، كما أنه قد يكون الوسيلة الأنسب للحصول على المعلومات من مصادرها البشرية بسهولة وبسرعة، إضافةً إلى أنه يعطي المستجيب أو المبحوث حرية أفضل في إبداء رأيه واختيار الإجابة التي تناسبه، حيث تضمنت قائمة الاستقصاء على ثلاثة محاور هي :-

القسم الأول: يحتوي على مجموعة من العبارات متعلقة بالاتصال غير الرسمي

محور: شروط العمل المناسبة محور: رفع مستوى القدرات محور: التعاون مع الآخرين

القسم الثاني: يحتوي على مجموعة من العبارات متعلقة برأس المال الفكري

محور: رأس المال البشري محور: رأس المال الهيكلي محور: رأس المال العلاقتي

القسم الثالث: يحتوي على مجموعة من العبارات متعلقة بالتنمية المستدامة.

محور: التجديد والابتكار محور: تحسين الأداء في المنظمة محور: القدرة التنافسية للمنظمة

وتتم الإجابة على هذه الفقرات وفق مقياس ليكرت التدريجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين (١) غير موافق ابدأ،

حتى (٥) موافق تماماً

مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث من العاملين بمجال الاستثمار العقاري

عينة البحث: قامت الباحثة بأخذ عينة عشوائية بسيطة حيث قامت الباحثة بتوزيع عدد ٤٥٠ استمارة استقصاء، حيث تم

استرجاع ٣٩٢ استمارة كما تم استبعاد عدد ٨ قوائم استقصاء غير مكتملة، فبلغ الناتج النهائي لعينة البحث ٣٨٤ استمارة

صدق وثبات الاستقصاء

قامت الباحثة باختبار قائمة الاستقصاء في صورتها المبدئية من خلال التعرف على صدقها وثباتها وذلك على النحو

التالي:

- قامت الباحثة بإجراء اختبار مبدئي لقائمة الاستقصاء حيث عرضها أيضاً في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من اعضاء هيئة التدريس والمهتمين بموضوع البحث، وذلك للتأكد من بساطة الصياغة ووضوح اللغة، وللتأكد أيضاً من صلاحية الاستقصاء من الناحية الميدانية وقد أشار المحكمون إلى تعديل بعض صياغات الأسئلة وأضافه أخرى وبذلك تم التأكد من صدق الاستبيان.

- تم إجراء اختبار ثبات للتأكد يوضح مدى امكانية الاعتمادية على نتائج قائمة الاستقصاء، ومدى إمكانية تعميم نتائجها على مجتمع البحث، واعتمدت الباحثة على طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة الفا كرونباخ في حساب ثبات الاستمارة، حيث ان الثبات يتعلق بمدى استقرار استجابات المبحوثين على أسئلة استمارة الاستبيان واحدة بعد الأخرى، كما ان الأداة تعتبر صادقة إن كانت تقيس ما وضعت لقياسه، ولقد بلغت قيمة معامل الثبات (٠,٩١٧) وهي درجات مرتفعة وانعكس ذلك على المصادقية التي بلغت قيمها (٠,٩٨٨) ومن خلال هذه النتائج اتضح أن القائمة تتسم بالصدق والثبات، وبالتالي فإنها تعتبر صالحة لجمع البيانات بما يحقق دقة البيانات الأولية المطلوبة.

نتائج البحث ومناقشتها

نتائج خاصة بفرض البحث:

- وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين رأس المال الفكري المتمثل في رأس المال البشري، و الاتصال غير الرسمي المتمثل في توفير شروط العمل - والتعاون بين الآخرين حيث ان المتغيرات (توفير شروط العمل المناسبة- التعاون بين الآخرين) يؤثر في رأس المال البشري بنسبة ٩٠,٣% .

- وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين رأس المال الفكري المتمثل في رأس المال الهيكلي، والاتصال غير الرسمي المتمثل في والتعاون بين الآخرين - توفير شروط العمل حيث ان المتغيرات (التعاون بين الآخرين - توفير شروط العمل المناسبة) يؤثر في رأس المال الهيكلي بنسبة ٦٥,٣ .
 - وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين رأس المال الفكري المتمثل في رأس المال العلاقتي، والاتصال غير الرسمي المتمثل في رفع مستوى القدرات وتوفير شروط العمل، حيث ان المتغيرات (رفع مستوى القدرات - توفير شروط العمل المناسبة) يؤثر في رأس المال العلاقتي بنسبة ٥٣,٢ % .
 - وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين رأس المال الفكري والاتصال غير الرسمي المتمثل في توفير شروط العمل - والتعاون بين الآخرين - رفع مستوى القدرات حيث ان المتغيرات (توفير شروط العمل المناسبة - التعاون بين الآخرين - رفع مستوى القدرات) يؤثر في رأس المال الفكري بنسبة ٩١,٠ % .
- اختبار صحة فرض البحث: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصال غير الرسمي (توفير شروط العمل المناسبة - رفع مستوى القدرات - التعاون بين الآخرين) وزيادة الكفاءة والفاعلية لرأس المال الفكري
- لاختبار فرض البحث قام الباحث باستخدام معامل الارتباط البسيط . وتحليل الانحدار البسيط والمتعدد

جدول(١): متغيرات فرض البحث

| المتغير | المتغير | النوع |
|--------------------|---------------------------|-------|
| الاتصال غير الرسمي | توفير شروط العمل المناسبة | مستقل |
| | رفع مستوى القدرات | مستقل |
| | التعاون بين الآخرين | مستقل |
| رأس المال الفكري | رأس المال البشري | تابع |
| | رأس المال الهيكلي | تابع |
| | رأس المال العلاقتي | تابع |

جدول(٢): مصفوفة معاملات الارتباط بين متغيرات الفرض

| | رأس المال البشري | رأس المال الهيكلي | رأس المال العلاقتي | رأس المال الفكري | توفير شروط العمل المناسبة | رفع مستوى القدرات | التعاون بين الآخرين | الاتصال غير الرسمي |
|---------------------------|------------------|-------------------|--------------------|------------------|---------------------------|-------------------|---------------------|--------------------|
| رأس المال البشري | | | | | | | | |
| رأس المال الهيكلي | **٠,٧٢٩ | | | | | | | |
| رأس المال العلاقتي | **٠,٦١١ | **٠,٢٨٩ | | | | | | |
| رأس المال الفكري | **٠,٩٢٤ | **٠,٨٣٣ | **٠,٧٤٠ | | | | | |
| توفير شروط العمل المناسبة | **٠,٩٤٦ | **٠,٧١٩ | **٠,٦٤٠ | **٠,٩١٣ | | | | |
| رفع مستوى القدرات | **٠,٧٤٠ | **٠,٦٤٦ | **٠,٧١٩ | **٠,٨٤١ | **٠,٧٧٢ | | | |
| التعاون بين الآخرين | **٠,٨٢٠ | **٠,٧٩٧ | **٠,٦١٣ | **٠,٨٩٧ | **٠,٨١٣ | **٠,٨٣٦ | | |
| الاتصال غير الرسمي | **٠,٨٩٨ | **٠,٧٦٩ | **٠,٧٠٦ | **٠,٩٤٧ | **٠,٩٢٨ | **٠,٩٣٢ | **٠,٩٤١ | |

**دالة عند ٠,٠١

تشير بيانات الجدول السابق:

- وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين رأس المال الفكري والاتصال غير الرسمي، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠,٨٤١، ٠,٩٤٧).
- وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين رأس المال الفكري المتمثل في رأس المال البشري والاتصال الغير الرسمي (توفير شروط العمل المناسبة - رفع مستوى القدرات - التعاون بين الآخرين)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠,٧٤٠، ٠,٩٤٦).
- وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين رأس المال الفكري المتمثل في رأس المال الهيكلية والاتصال الغير الرسمي (توفير شروط العمل المناسبة - رفع مستوى القدرات - التعاون بين الآخرين)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠,٦٤٦، ٠,٧٦٩).
- وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين رأس المال الفكري المتمثل في رأس المال العلاقتي والاتصال الغير الرسمي (توفير شروط العمل المناسبة - رفع مستوى القدرات - التعاون بين الآخرين)، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط بين (٠,٦١٣، ٠,٧١٩).
- بإجراء معامل الارتباط البسيط الموضح في جدول (٢) والذي ثبت من خلاله وجود علاقة دالة إحصائياً بين متغيرات رأس المال الفكري ومتغيرات الاتصال غير الرسمي استطاع الباحث اجراء تحليل الانحدار المتعدد الموضح بالجدول التالي

جدول (٣): نتائج تحليل انحدار متغيرات الاتصال غير الرسمي على رأس المال الفكري

| المتغير التابع | معامل الانحدار | قيمة ت "٤" | قيمة ف | معامل الارتباط الكلي | معامل التحديد المصحح |
|--------------------|---------------------------|------------|----------|----------------------|----------------------|
| رأس المال البشري | الثابت | ٠,٤١٨ | **٥,٥٦ | **١٧٧٧,٤ | ٠,٩٥٠ |
| | توفير شروط العمل المناسبة | ٠,٧٤٧ | **٣٠,١٥ | | |
| | التعاون بين الآخرين | ٠,١٥٨ | **٥,٤٢ | | |
| رأس المال الهيكلية | الثابت | ١,٠٨٠ | **٥,٣٧ | **٣٥٤,١ | ٠,٨١٠ |
| | التعاون بين الآخرين | ٠,٩٣٨ | **١٢,٠٦ | | |
| | توفير شروط العمل المناسبة | ٠,٢٦٥ | *٣,٩٩ | | |
| رأس المال العلاقتي | الثابت | ٠,٦٥٩ | **٣,٧٩ | **٢١٨,٨ | ٠,٧٣١ |
| | رفع مستوى القدرات | ٠,٦٢٥ | **١٠,١٣ | | |
| | توفير شروط العمل المناسبة | ٠,٢٢٥ | **٣,٧٩ | | |
| رأس المال الفكري | الثابت | ٠,٠٤٧ | ٠,٦٥٥ | **١٢٨٦,٩ | ٠,٩٥٤ |
| | توفير شروط العمل المناسبة | ٠,٤٥٠ | **١٨,١٨ | | |
| | التعاون بين الآخرين | ٠,٣٨٤ | **١١,٥٤٥ | | |
| | رفع مستوى القدرات | ٠,١٣٩ | **٥,٠٧ | | |

** : دالة عند ٠,٠١

تشير بيانات الجدول السابق إلى :

- وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين رأس المال الفكري المتمثل في رأس المال البشري، و الاتصال غير الرسمي المتمثل في توفير شروط العمل - والتعاون بين الآخرين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي ٠,٩٥٠ عند مستوى دلالة ٠,٠١. و ان قيمة معامل التحديد المصحح بلغت (٠,٩٠٣) وذلك يدل على ان المتغيرات (توفير شروط العمل المناسبة- التعاون بين الآخرين) يؤثر في رأس المال البشري بنسبة ٩٠,٣% . وان خروج متغير رفع مستوى

القدرات من النموذج يرجع لضعف تأثيره في وجود تأثير توفير شروط العمل المناسبة والتعاون بين الآخرين وهذا لا ينفي تأثيره مستقل او بطريق غير مباشر.

- وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين رأس المال الفكري المتمثل في رأس المال الهيكلي، والاتصال غير الرسمي المتمثل في والتعاون بين الآخرين - توفير شروط العمل حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي ٠,٨١٠ عند مستوى دلالة ٠,٠١. و ان قيمة معامل التحديد المصحح بلغت (٠,٦٥٣) وذلك يدل على ان المتغيرات (التعاون بين الآخرين - توفير شروط العمل المناسبة) يؤثر في رأس المال الهيكلي بنسبة ٦٥,٣. وان خروج متغير رفع مستوى القدرات من النموذج يرجع لضعف تأثيره في وجود تأثير توفير شروط العمل المناسبة والتعاون بين الآخرين وهذا لا ينفي تأثيره مستقل او بطريق غير مباشر.

- وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين رأس المال الفكري المتمثل في رأس المال العلاقتي، والاتصال غير الرسمي المتمثل في رفع مستوى القدرات وتوفير شروط العمل، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي ٠,٧٣١ عند مستوى دلالة ٠,٠١. و ان قيمة معامل التحديد المصحح بلغت (٠,٥٣٢) وذلك يدل على ان المتغيرات (رفع مستوى القدرات - توفير شروط العمل المناسبة) يؤثر في رأس المال العلاقتي بنسبة ٥٣,٢% وان خروج متغير التعاون بين الآخرين من النموذج يرجع لضعف تأثيره في وجود تأثير توفير شروط العمل المناسبة ورفع مستوى القدرات وهذا لا ينفي تأثيره مستقل او بطريق غير مباشر.

- وجود علاقة ارتباطيه دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ٠,٠١ بين رأس المال الفكري والاتصال غير الرسمي المتمثل في توفير شروط العمل - والتعاون بين الآخرين - رفع مستوى القدرات حيث بلغت قيمة معامل الارتباط الكلي ٠,٩٥٤ عند مستوى دلالة ٠,٠١. وان قيمة معامل التحديد المصحح بلغت (٠,٩١٠) وذلك يدل على ان المتغيرات (توفير شروط العمل المناسبة - التعاون بين الآخرين - رفع مستوى القدرات) يؤثر في رأس المال الفكري بنسبة ٩١,٠%.

معادلة الانحدار:

رأس المال الفكري = ٠,٠٤٧ + ٠,٤٥٠ توفير شروط العمل المناسب + ٠,٣٨٤ التعاون بين الآخرين + ٠,١٣٩ رفع مستوى القدرات

رأس المال البشري = ٠,٤١٨ + ٠,٧٤٧ توفير شروط العمل المناسب + ٠,١٥٨ التعاون بين الآخرين + ٠.

رأس المال الهيكلي = ١,٠٨٠ + ٠,٩٣٨ التعاون بين الآخرين + ٠,٢٦٥ توفير شروط العمل المناسب

رأس المال العلاقتي = ٠,٦٥٩ + ٠,٦٢٥ رفع مستوى القدرات + ٠,٢٢٥ توفير شروط العمل المناسب

وبذلك تم قبول فرض البحث القائل: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الاتصال غير الرسمي (توفير شروط العمل المناسبة - رفع مستوى القدرات - التعاون بين الآخرين) وزيادة الكفاءة والفاعلية لرأس المال الفكري

الخلاصة

لتحقيق التنمية المستدامة في أي دولة يتطلب ذلك تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية وكذلك تحفيز العناصر البشرية المتفوقة بكل الطرق والأساليب المتاحة، من أجل دفعها إلى المزيد من الإنجاز مع الحرص على نقل المعرفة، وهذا يتعين على المسؤولين بالمنظمة اتباع منهج إداري متميز يبنى الفكر الاستراتيجي ويقوم على التجديد والابتكار، فتأتي دراستنا لتركز على الاتصال غير الرسمي كأسلوب اداري يقتيده به قادة المنظمات الصغيرة والمتوسطة للاستثمار والحفاظ على راس المال

الفكري وتوفير شروط العمل المناسبة له والمطابقة لخصائصه ورفع مستوى قدراته لتحسين أداء المنظمة وزيادة قدراتها التنافسية، باعتباره عملية تفاعل إنساني يساعد على تنمية و تمتين العلاقات الاجتماعية و التنظيمية، وتقوية روح الجماعة، مما ينعكس بالإيجاب على الكفاية الإنتاجية للمنظمة و يبعث فيها التجديد والديناميكية فالعنصر البشري إذا أحسن توجيهه وتسليحه بالمعرفة البناءة سيضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويمكنها من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بيئة أعمال سريعة التغير والتطور.

توصيات البحث

خرج الباحثون بمجموعة من التوصيات اعتمادا على النتائج التي توصلت اليها الدراسة وهي :

- تطبيق مبدأ الاستدامة وتحسين أداء المنظمات لتحويل الكفاءة الفردية لكفاءات جماعية والاستفادة من المعرفة المشتركة من خلال إتاحة كافة فرص التعلم التنظيمي لاكتساب العاملين المزيد من القدرات والمهارات الابتكارية .
- ضرورة وجود هيكل تنظيمي مرن غير روتيني وبيئة داعمة ومناسبة للعمل تؤهل رأس المال البشري لأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية وذلك من خلال الاعتماد على الاتصال غير الرسمي كأسلوب اداري يقتدى به في المنظمات .
- ضرورة الاهتمام بالأسبقية التنافسية الخاصة بالمرونة في التعامل و التخلي عن الروتين والمركزية في الإدارة لما لها من انعكاس على تحقيق اهداف التنمية المستدامة وذلك بتوفير بيئة عمل مناسبة لرأس المال الفكري لرفع كفاءته وحثه على التجديد والابتكار بالمنظمات .
- ضرورة تكوين قيادات ابتكارية قادرة على قيادة المنظمة نحو مستقبل أفضل مستدام ويتأتى ذلك من خلال التدريب والإشراك في العملية الإدارية بما يحقق الكفاءة المؤسسية والاستدامة البشرية.
- ضرورة وضع معايير لمدى تلبية رغبات واحتياجات العملاء وكسب ثقتهم لخلق قدرة تنافسية للمنظمة.

مراجع البحث

- عقبى، ابتسام (٢٠١٥)، اثر الاتصال غير الرسمي على أداء الإدارة المدرسية (دراسة ميدانية) ،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، ص ٧ - ٨
- كشاط، أنيس وبرباش، توفيق. ٢٠١٧. التحول من الكفاءة الفردية إلى الكفاءة الجماعية ضمن الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية. مجلة تنمية الموارد البشرية، مج. ٨، ع. ٢، ص. ٢٩٧-٣٢٨.
- الرباع، حسين محمد (٢٠٢١) ، أثر راس المال الفكري في أداء الشركات المساهمة الفلسطينية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، مج ١٧، ع ٣، ص ٣٧٣ - ٣٥٣
- بركان دليلة (٢٠١٢) تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، دراسة حالة بالشركة الجزائرية للمياه بسكرة، ورقة بحثية بمجلة الأبحاث الاقتصادية والإدارية، جامعة محمد خضير، بسكرة، ع ١٠، ص 234 - 214
- محمد، دعاء رضا رياض. (٢٠١٤). التأصيل النظري لمفهوم الكفاءة والفعالية وتحليل طبيعة العلاقة بينهما: بحث في تطور الفكر الإداري، ، مجلة البحوث الادارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية - مركز البحوث والاستشارات والتطوير - مصر: مج ٣٢: ع ٣، ص 212 - 168
- محسن ،رضوى (٢٠٢١)، الحوكمة من أجل التنمية المستدامة، ندوة تعريفية، المعهد القومي للحوكمة والتنمية المستدامة .
- فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي ،مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية، ٢٠٠٠، ص ٣٣

- جاد، محاسن السيد نصر محمود(٢٠١٨)، الاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق الأداء الابتكاري في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس
- صبحي، محمد (٢٠١٧) إدارة رأس المال البشري، كيف تحول موظفيك إلى خلية نحل، القاهرة، دار الفكر للنشر والتوزيع
- محمود، هدى سليمان (٢٠١٥)، أثر الرعاية المهنية على تنمية الموارد البشرية لتحقيق التنمية المستدامة ،دراسة ميدانية بوزارة التعاون الدولي، رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس
- داود، وسام عبد الرحمن محمد (٢٠١٨)، " أثر رأس المال الفكري في إدارة الأزمات : دراسة ميدانية في الهيئة القومية للتأمين الاجتماعي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس
- Assiaei , K. & Jusoh , R. , (2015) , ' A multidimensional view of intellectual capital : the impact on organizational performance " , Management Decision , Vol . 53 , No. 3 , P. 668-697
- Ergen, E. (2011). Turning the informal communication network of an organization into a knowledge tool through communities of practice. City College, International Faculty of The University of Sheffield, Thessaloniki, Greece, 1-13.
- Kandlousi, N. S. A. E., Ali, A. J., & Abdollahi, A. (2010). Organizational citizenship behavior in concern of communication satisfaction: The role of the formal and informal communication. International Journal of Business and Management, 5(10), 51
- Liu , Chih - Hsing . (2017) , " Creating competitive advantage : Linking perspectives of organization learning , innovation behavior and intellectual capital " , International Journal of Hospitality Management , Vol . 66 , P. 13-23 .
- Liu, C. M., 2010: Human resources development globalization under the idea of sustainable development, international conference on management and service science, Mass 2010, art. No. 5576407, School of Urban construction, Yangtze University, Jingzhou, China
- Vince Posnet,(٢٠٠٤) "Five Steps to Self-Change and Achievement", Shuaa Abstracts, Issue 23.
- Yvon Pesqueux,(٢٠٠٩) "Sustainable development: a vague and ambiguous “theory”" Society and business VOL. 4, no. 3, pp. 231-245

**THE IMPACT OF INFORMAL COMMUNICATION ON EFFICIENCY
AND EFFECTIVENESS OF THE INTELLECTUAL CAPITAL FOR
ACHIEVING SUSTAINABLE DEVELOPMENT
(A FIELD STUDY ON REAL ESTATE INVESTMENT COMPANIES)**

Naglaa M. Hefny⁽¹⁾; Mahmoud A. Sobh⁽²⁾ and Wael F. Abdel Baset⁽²⁾

1) Post Grad Student, Faculty of Graduate Studies and Environmental Research, Ain Shams University 2) Faculty of Commerce, Ain Shams University

ABSTRACT

The aim of the research is to study the impact of informal communication and its dimensions on the efficiency and effectiveness of intellectual capital to achieve sustainable development, The organization's possession of a distinguished strategic intellectual capital is the main source for achieving sustainable development and competitive advantage in any country, It also depends on the success of organizations in achieving their goals It requires the existence of a management capable of adjusting its organizational structure in accordance with its characteristics and adopting an administrative approach that allows it to make flexible and quick reactions towards its constantly evolving competitive environment. In this research, he highlighted the informal communication that is overlooked in organizations and the possibility of investing in it and benefiting from it in serving the goals of the organization and converting it into an added value for it and its intellectual capital. The researcher used the descriptive analytical approach and the survey list method to collect the necessary data from the employees of some real estate investment companies , The results resulted in the validity of the research hypothesis and its acceptance that there is a statistically significant correlation between intellectual capital and informal communication, as the variables (providing appropriate work conditions - cooperation between others - raising the level of capabilities) affect the efficiency and effectiveness of intellectual capital, The research also recommends adopting informal communication as an effective administrative method to be followed and trying to employ it and benefit from it in creating a suitable work environment for it and its human capital.

Keywords: informal communication , intellectual capital , sustainable development .