

القيادة التحويلية وتأثيرها في تعزيز رأس المال الفكري

الاستاذ الدكتور علي حسون الطائي

لمى قيس الزبيدي

كلية الادارة والاقتصاد/جامعة بغداد

المستخلص

اهتم هذا البحث بدراسة متغيرين أثبتت هما (القيادة التحولية ورأس المال الفكري)، وقد هدف عبر تحليل العلاقات بين القيادة التحولية ورأس المال الفكري الى بناء اطار معرفي لمتغيرات البحث، فضلاً عن استكشاف طبيعة علاقات الارتباط بين تلك المتغيرات وبيان تأثير القيادة التحولية في بناء وتعزيز رأس المال الفكري. اجري البحث في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة/ مديرية البلديات العامة، وشمل عينة من الرؤساء والمرؤوسين بلغت (60)، تم استخدام الاستبانة بوصفها الاداة الرئيسة لجمع البيانات عن عينة البحث، حاول البحث اختبار بعض الفرضيات ذات الصلة بعلاقات الارتباط والانحدار بين المتغيرات المبحوثة. وبغية التعامل مع البيانات المستحصلة والتوصل الى النتائج استخدم الباحثان مجموعة من الوسائل الاحصائية منها (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية، معامل الاختلاف...). توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها، هناك حاجة حقيقية وفعلية لدراسة رأس المال الفكري في المنظمات العراقية عموماً وفي المنظمة المبحوثة خصوصاً. استناداً الى الاستنتاجات التي تم التوصل اليها، تم تقديم مجموعة من التوصيات على امل الاستفادة منها من قبل المنظمة المبحوثة ومن هذه التوصيات ضرورة قيام المنظمة المبحوثة باستحداث وحدة ضمن هيكلها التنظيمي تسمى (وحدة رأس المال الفكري).

Abstract

This research has taken into consideration two vital variables (transformational leadership and intellectual capital). The research aim through the relations between the transformational leadership and intellectual capital, to building conceptual frame for the variables of research and exploring the nature of correlation relations between these variables and their effects in enhancing intellectual capital.

The research was conducted at the Ministry of Housing, Construction and Public Municipalities in Iraq, and included a sample of leaders and subordinates amounted to (60), has been using the questionnaire as a key tool to collect data on the sample. The researcher has used many statistical techniques, such as (mean, standard deviation, percentages, spearman rank, ..).

The research found a set of conclusions such as the real need to study the intellectual capital in Iraqi organizations, especially in the organization researched. According to the conclusions that have been reached, it was a set of recommendations introduced, hoping to take advantage of them by the ministry researched such as the necessity for the ministry researched the development unit within its organizational structure called (unit intellectual capital), working to enrich people's information (leaders and subordinates) about the importance of intellectual capital for the ministry.

المبحث الأول - منهجية البحث

أن جزءاً كبيراً من حل مشكلة ما يكمن في معرفة أبعاد المشكلة نفسها، إذ تمثل منهجية البحث خارطة الطريق لكل باحث لأنها تحدد المسار الذي ينبغي أن يكون عليه البحث لمتغيرات وسلوك الظاهرة المبحوثة من أجل فهم وإدراك مشكلة البحث التي وصفت بأنها نصف الطريق إلى الحل لذا يهدف هذا المبحث إلى توضيح المنهجية المعتمدة، وهي خطوات منتظمة ومتسلسلة في طبيعتها المعرفية والميدانية التي تضيفها على المستوى النظري والتطبيقي والأساليب الإحصائية المستعملة.

أولاً: مشكلة البحث

تتجلى أهمية القيادة التحويلية ورأس المال الفكري بوصفهما ضرورة اجتماعية وإدارية كونها تشكل مردوداً كلياً للعملية الإدارية، إذ لا يمكن توقع نجاح أي عمل إداري بدونهما، بل أنهما مصدراً لنجاح المنظمة، إذ تتبلور مسؤولية القيادة التحويلية ورأس المال الفكري في قدرتهما على صياغة التعاون وتعزيز الجانب المعرفي بغية توحيد جهود المرؤوسين سعياً وراء تحقيق الغايات وتلبية حاجات العاملين وإنجاز الأهداف الوظيفية المتعددة بالمنظمة. وازداد الاهتمام بموضوع دراسة القيادة التحويلية ورأس المال الفكري خلال السنوات الماضية نظراً لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة للمنظمة المبحوثة، وما هي المتطلبات التي تحتاجها تلك المنظمة من أجل بناء رأس المال الفكري، وبالشكل الذي يحقق زيادة في النشاطات الإبداعية ويزيد من براءات الاختراعات.

تأسيساً على ذلك تنبيري مشكلة الدراسة عبر التساؤلات الآتية:

1. ما مستوى ممارسة القيادة التحويلية في المنظمة المبحوثة ؟
2. ما هو مستوى رأس المال الفكري في المنظمة المبحوثة ؟
3. كيف تسهم القيادة التحويلية في تعزيز ممارسات رأس المال الفكري ؟
4. ما السبل اللازمة لبناء رأس المال الفكري على وفق ممارسات القيادة التحويلية في المنظمة المبحوثة ؟

ثانياً: أهمية البحث

يستمد البحث أهميته من أهمية موضوعاته، فالقيادة التحويلية تعد العامل الرئيس في نجاح المنظمات، فضلاً عن رأس المال الفكري الذي يعد دالة هامة في تحقيق النجاح المذكور، وهكذا تتضح أهمية البحث من خلال الآتي:

1. تتضح أهمية البحث من الموضوعات التي يتناولها، كون موضوعاته تمثل أحد التطورات الفكرية المعاصرة التي تتمحور حولها اهتمامات الكتاب والباحثين.
2. اسهام متواضع يتمثل في تقديم اضافة علمية تساعد الباحثين وقادة المنظمة المبحوثة في التعرف على أهمية رأس المال الفكري وامكانية تعزيزه على وفق ممارسات القيادة التحويلية التي يتم تبنيها في المنظمة المبحوثة.
3. تتبع أهمية البحث من حاجة المنظمة المبحوثة الى تعزيز موقعها بين المنظمات النظرية وذلك من خلال خلق التميز الذي يتأتى من اكتشاف ودعم قدراتها المعرفية، وتحديد النمط القيادة الذي يحقق ذلك.
4. ابراز أهمية العنصر البشري بوصفه اهم الموجودات في المنظمة.

ثالثاً: أهداف البحث

استرشاداً بمحتوى مشكلة البحث وتساؤلاتها وتناغماً مع الاهتمامات التي أظهرتها الأدبيات بالقيادة التحويلية وعلاقتها برأس المال الفكري في منظمات الأعمال بشكل عام والمنظمة المبحوثة بشكل خاص، فإن الهدف الرئيس للبحث هو التحقق من العلاقة والتأثير بين (القيادة التحويلية ورأس المال الفكري)، وذلك في ضوء مشكلة البحث وأهميتها، وبشكل أكثر تحديداً فقد سعى البحث إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها:

1. تحديد وتحليل وتشخيص القيادة التحويلية، فضلاً عن أبعاد ومكونات رأس المال الفكري في المنظمة المبحوثة.
2. قياس مستوى أهمية المتغيرات الرئيسة والفرعية إحصائياً على مستوى المنظمة عينة البحث والتوقف على ترتيبها الحقيقي لبيان أهميتها الميدانية بحسب إجابات أفراد عينة البحث.
3. اختبار مستوى العلاقة بين القيادة التحويلية ورأس المال الفكري بأبعادها إحصائياً على مستوى المنظمة عينة البحث.
4. اختبار مستوى التأثير بين القيادة التحويلية ورأس المال الفكري بأبعادها إحصائياً على مستوى المنظمة عينة البحث.
5. التوصل إلى نتائج ومقترحات وتوصيات للمنظمة المبحوثة التي يمكن أن تساعد في إيجاد حلول لمعوقات تطبيق القيادة التحويلية وقدرة تلك القيادة في بناء رأس المال الفكري.

رابعاً: فرضيات البحث

- تمثلت فرضيات البحث في فرضيتين رئيسيتين، تشتمل كل منهما على ثلاث فرضيات فرعية، وكالاتي:
1. الفرضية الرئيسة الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية ورأس المال الفكري بأبعاده منفردة ومجمعة. وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية ورأس المال البشري.
 - ب. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية ورأس المال الهيكلي.
 - ج. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية ورأس المال الزبائني.
 2. الفرضية الرئيسة الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة معنوية بين القيادة التحويلية ورأس المال الفكري بأبعاده منفردة ومجمعة. وتتنبق منها الفرضيات الفرعية الآتية:
 - أ. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية في رأس المال البشري.
 - ب. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية في رأس المال الهيكلي.
 - ج. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للقيادة التحويلية في رأس المال الزبائني.

خامساً: عينة البحث والوسائل الاحصائية

تم تطبيق البحث في وزارة الاعمار والاسكان والبلديات والاشغال العامة/ مديرية البلديات العامة، إذ كانت الاستبانة الأداة الرئيسة لجمع المعلومات، تم توزيع (65) استبانة، واستلمت منها (60) استبانة، استخدمت الكثير من الوسائل الاحصائية منها النسب المئوية، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ومعامل الاختلاف.

قياس صدق الاستبانة وثباتها

يقصد بمقياس الصدق هو الى اي حد تقيس الاداة ما يفترض ان تقيسه، حيث تم قياس الصدق بالصدق الظاهري والصدق باستخدام معامل الثبات وكما يلي :

1. قياس الصدق الظاهري: ويسمى صدق الخبراء ايضاً، اذ تم التأكد من قدرة الاستبانة على قياس متغيرات البحث ومدى انسجامها مع والمنظمة المبحوثة من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص وفي ضوء الملاحظات تم تعديل الفقرات وتم استخدام بعض الفقرات السلبية لغرض زيادة صدق الاستبانة.

2. الصدق باستعمال معامل الثبات: ويسمى (صدق المحتوى) والذي يتم ايجاده من معامل الثبات اذ ان الصدق = معامل الثبات.

حيث كان معامل الثبات للاستبانة ككل عند استخراجها من طريقة الفا - كرونباخ (91.1%) لذا فإن صدق الاستبانة يكون (9.54) وهي قيمة انما تدل على ان صدق المقياس ممتاز.

اما ثبات الاستبانة: اختبار الثبات يعني ان الاختبار يعطينا قياسات ثابتة ومستقرة (الضامن، 2009:193) وهذا يعني ان الحصول على نتائج متسقة وثابتة اذا ما تم اعادة استعمال المقياس لعدة مرات وبفترات زمنية مختلفة وتم حسابه بطريقة معامل الفا - كرونباخ (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي :- بلغت قيمة معامل الفا للاستبانة الكلية (91.1) وهذا يدل على ان المقياس متسق داخل وصالح للتطبيق في مختلف الاوقات وباستخدام طريقة التجزئة النصفية وتصحيحه بمعادلة (Spearman-Brown Coefficient) كان معامل الثبات (85.2) وهي نسبة جيدة جداً.

سادساً: الوصف الديموغرافي لعينة البحث

يوضح الجدول (1) الوصف الديموغرافي لعينة البحث

المعلومات التعريفية	المؤشرات	العدد والنسبة المئوية(*)	
		العدد	النسبة
1. الجنس	ذكر	36	63.2%
	أنثى	21	36.8%
	المجموع	57	100%
2. العمر	20-أقل من 30 سنة	8	14%
	30-أقل من 45 سنة	27	47.4%
	45 سنة فأكثر	22	38.6%
	المجموع	57	100%
3. المؤهل العلمي	شهادة أولية	42	73.7%
	دبلوم عالي	10	17.5%
	شهادة عليا	5	8.8%
	المجموع	57	100%
4. سنوات الخدمة	أقل من (5) سنوات	8	14%
	6-15 سنة	23	40.4%
	15-25 سنة	16	28.1%
	25 سنة فأكثر	10	17.5%
	المجموع	57	100%

تعكس معطيات الجدول (1) المؤشرات الآتية:

- 1-الجنس: بلغت نسبة الذكور (63.2%) اما الاناث بلغت نسبة (36%) حيث كانت القيادات العليا في المنظمة المبحوثة اغلبها من الذكور الا ان نسبة الاناث كانت مقبولة الى حد ما .
- 2-الفئات العمرية: ان الفئات العمرية من (20-30 سنة) بلغت نسبتهم (14%) فكانت الفئة الاقل في شغل المناصب القيادية، اما الفئات (30-45 سنة) كانت بنسبة (47.4%) اذ كانت الفئة الاكثر في شغل المناصب القيادية في المنظمة المبحوثة، اما الفئة (45 سنة فأكثر) تمثل نسبة (38.6%) .
- 3-المؤهل العلمي: اذ بلغ المؤهل العلمي لشهادة المعهد و البكالوريوس نسبة (73.7%) اما حملة الشهادات العليا من الدبلوم العالي الماجستير والدكتوراه فبلغت (26.3%) لذا فان اغلب العينة المبحوثة هي من حملة الشهادة الاولى اما حملة الشهادات العليا كانت الفئة الاقل.
- 4-سنوات الخدمة: اذ كان عدد السنوات التي يقضيها القائد في منصبه بين العينة المبحوثة بنسب متفاوتة فكانت عدد السنوات التي يشغلها القائد اي (6-15 سنة) بنسبة (40.4%) ومن (15-25 سنة) كان بنسبة (28.1%) واما من (25 سنة فأكثر) بنسبة (17.5%) لذا كانت سنوات الخدمة الاكثر هي من (6-15 سنة) مما يدل على ان القيادات العليا في المنظمة المبحوثة كانت ذات خبرة متوسطة.

سابعاً: بعض الدراسات السابقة

1. (دراسة الساعاتي والمساوي، 2015): هدفت الدراسة الى معرفة تأثير سمات القيادة التحويلية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الشركة العامة لمنتجات الألبان في ابوغريب ببغداد تم اختيار عينة مكونة من (100) مديراً في الشركة المذكورة، كما وأستخدم الباحث وسيلة الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات والمعلومات، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات من بينها وجود علاقة ارتباط قوية ومعنوية بين سمات القيادة التحويلية ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، فضلاً عن تمتع القيادات الإدارية بسمات القيادة التحويلية بمستوى متوسط مع التزام إدارة الشركة بدعم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما ابرز التوصيات فهي: العمل على رفع مستوى مشاركة الأفراد العاملين في الشركة من خلال إشراكهم في العملية الإدارية وإظهار الاهتمام بأفكارهم وآرائهم والذي سينعكس على أدائهم.
2. (دراسة، Zagnak, 2010): سعت الدراسة الى معرفة العلاقة بين القيادة التحويلية والمناخ الأخلاقي في المدارس. طبقت على عينة عشوائية من المعلمين كان عددهم 764 في 50 مدرسة في الولايات المتحدة الأمريكية. اعتمد الاستبانة والمقابلة كأسلوب لجمع المعلومات. وقد أظهرت النتائج أن العلاقة بين جميع أبعاد القيادة التحويلية وتطوير نوع المناخ الأخلاقي علاقة عالية جداً، حيث للقيادة التحويلية القدرة على تحسين المناخ الأخلاقي وتطويره بشكل إيجابي مما يؤدي إلى الحصول على نتائج مرضية أكثر لجميع الأطراف في المدرسة (مدرسين، طلبة، مديرين).
3. (دراسة الخزعلي، 2014): علاقة التعلم التنظيمي وتأثيره برأس المال الفكري. هدفت الدراسة الى تشخيص مدى وجود التعلم التنظيمي ورأس المال الفكري في المنظمات المبحوثة، وتحديد اي من ابعاد التعلم التنظيمي اكثر تأثيرا برأس المال الفكري في المنظمات المبحوثة، فضلاً عن تشخيص اي من المنظمات المبحوثة حققت مستوى افضل للتعلم التنظيمي ورأس المال الفكري مقارنة بالآخرى.
4. (دراسة Jafaridehkordi et al 2015): رأس المال الفكري والفرص الاستثمارية في مجموعة شركات التكنولوجيا المتقدمة في ماليزيا. هدفت الدراسة الى الفحص التجريبي لدور رأس المال الفكري في خلق الفرص الاستثمارية في بيئة لتكنولوجيا المعلومات باستعمال عينة من 138 من الشركات الماليزية مختلفة التصنيع، وبحث التأثير الايجابي لرأس المال الفكري على البيئة التكنولوجية المتقدمة في الشركات الصناعية. ومن بين اهم الاستنتاجات التي توصلت اليها الدراسة ان لرأس المال الفكري دور في خلق فرص استثمارية كبيرة باستمرار في مرحلة متقدمة في شركات التكنولوجيا المنخفضة وهذه النتيجة تعني ان رأس المال الفكري يلعب دورا كبيرا في الشركات ذات التقنيات التي تعد ديناميكية للغاية، وان عمليات الاتفاق على برامج البحث والتطوير تظهر كجزء من رأس المال الفكري وهو اعلى في مرحلة متقدمة من في شركات التكنولوجيا المنخفضة.

المبحث الثاني - الأسس النظرية والمرتكزات الفكرية

يشتمل هذا المبحث على الاسس النظرية والمرتكزات الفكرية لمتغيري البحث والمستوحاة من الادبيات ذات الصلة، اذ يتضمن المبحث محورين اثنين، يتناول المحور الاول متغير القيادة التحويلية الذي يعرض المفهوم وبعض التعريفات المختارة، والتطرق الى خصائص القائد التحويلي، وابعاد القيادة التحويلية، فضلاً عن متطلبات البناء. ويتناول المحور الثاني متغير رأس المال الفكري، الذي يتضمن المفهوم والاهمية وبناء رأس المال الفكري، فضلاً عن مكوناته وعناصره.

المحور الأول: القيادة التحويلية

ظهرت كتابات كثيرة وافكار متعددة حول القيادة، تتمحور جميعها في ثلاث جوانب هي: الافراد والتأثير والاهداف، فالقيادة تحدث بين الافراد وبوجودهم، وتتطوي على تأثير طرف في آخر ويستخدم هذا التأثير بغية تحقيق الاهداف، ولا يعني التأثير في الافراد جانباً سلبياً، وانما يتأتى التأثير من التفاعل المشترك بين القائد والمرووسين. وهكذا تتضح ضرورة التحول والانتقال من المفهوم التقليدي للادارة الى مفهوم معاصر يعكس النمو المعرفي، الامر الذي يتطلب انماطاً قيادية لمواجهة المتغيرات على مستوى المجالات كافة، وعليه ينبغي الى الوجود مفهوم القيادة التحويلية بوصفه عنصراً مهماً لتحقيق الانتقال المذكور.

أولاً: مفهوم القيادة التحويلية

كان للعالم بيرنز Burns السبق في ظهور مفهوم القيادة التحويلية عندما قدمه لأول مرة وذلك في عام (1978)، ثم توالى الاسهامات فيما بعد التي تمثلت في مفاهيم ونصوص في القيادة التحويلية، وذلك من قبل الكثير من الباحثين والمختصين، ففي عام (1985) قدّم العالم باس Bass نظريته ذائعة الصيت في القيادة التحويلية، فضلاً عن المقاييس الخاصة بالعوامل الجوهرية للنظرية والمرتبطة بسلوك القيادة، ثم قام (Bass & Avolio) مع عدد من زملائهم بتطوير نظرية القيادة التحويلية وادواتها من خلال البحوث التقييمية والنموذج المُطَوَّر المعروف بالمدى الكامل لتطوير القيادة، فضلاً عن برنامج (تدريب وتقييم) في نظرية القيادة التحويلية، كما تم تقديم النظرية على شكل برامج لمئات الالاف من القادة في قطاعات مختلفة سواء كانت حكومية أو خاصة (عيسى، 2008: 26).

تطور مفهوم القيادة مع تغيّر احتياجات المنظمات والسياق البيئي الذي تمارس فيه القيادة تأثيرها، والمدخل الذي تكون فيه اكثر فاعلية، فضلاً عن القادة الذين يثيرون اعجاب المجتمع، وقد لعبت التقنية، والظروف الاقتصادية، ومواقف العمل، والاعراف الاجتماعية والثقافية دوراً كبيراً في ذلك، وقد ظهر في السنوات الاخيرة تأثيراً كبيراً على اساليب القيادة تمثل في الاضطراب واللاتأكد البيئي، والصعوبات الاخلاقية والاقتصادي، وقضايا حوكمة الشركات، والعولمة، كل ذلك اسهم في طريقة تفكير القيادة وممارساتها (Daft, 2010: 410).

تعد القيادة التحويلية قادم جديد نسبياً إلى الفكر الإداري. وهي تركز أساساً على التمييز بين التوجه نحو التغيير والتوجه نحو الثبات والاستقرار، وينشأ سلوك القائد التحويلي في مجال القيم والمعتقدات الشخصية له، إلا انه لا يشكل تبادل منفعي بين الرئيس والمرووسين، ويعمل القادة التحويليون خارج إطار أنظمة القيمة الشخصية المملوكة بعمق والتي تتضمن مسائل مثل العدالة والأمانة. وأشار (Burns, 1978) إلى هذه كقيم نهائية، والتي لا

يمكن التفاوض بشأنها أو مبادلتها بين الأفراد، وعن طريق التعبير عن هذه المعايير الشخصية، فإن القادة التحويليين يحددون رؤوسهم، ولكن يغيرون أهدافهم ومعتقداتهم، عن طريق رفع وعي المرؤوسين من خلال اللجوء إلى الحالات المثالية الفائقة والقيم الأخلاقية مثل الحرية والعدالة والسلام، وليس بالأساليب أو العادات السيئة مثل الخوف والطمع والغيرة والبغض (الزبيدي، 2006: 101).

يقوم القائد التحويلي بتحفيز المرؤوسين (وتحويلهم) لتحقيق نتائج غير عادية وبولي هذا القائد اهتماماً بحاجات المرؤوسين ويعمل على تغيير ادراكهم للقضايا عبر مساعدة المرؤوسين على حل المشكلات القديمة بطرق جديدة، ويمتلك هذا القائد القدرة على اثاره المرؤوسين والهامهم لبذل المزيد من الجهود بغية تحقيق اهداف المجموعة (Robbins & Coulter, 2012:470). ويصف (Daft, 2010:424) القادة التحويليون بانهم مشابهين للقادة الكارزميين الا انهم يختلفون عنهم بقدرتهم الخاصة لتحقيق الابتكار والتغيير عن طريق ادراك حاجات المرؤوسين واهتماماتهم، ومساعدتهم على التشكيك بالوضع الراهن، ويلهم هؤلاء القادة مرؤوسهم ليس فقط للايمان بقادتهم شخصياً، وانما الايمان بقدراتهم الذاتية بشأن تصور وخلق مستقبل افضل للمنظمة، وهكذا يحدث القادة التحويليون تغييراً كبيراً في كلاً من المنظمة والمرؤوسين. ويؤكد (Daft, 2010:424) على امتلاك القادة التحويليين القدرة على قيادة التغييرات في رسالة المنظمة، واستراتيجيتها وهيكلها وثقافتها، فضلاً عن تشجيع الابتكار في المنتجات والتقنيات، ولا يعتمد القادة التحويليون على قواعد ملموسة محددة مع المرؤوسين، وانما يركزون على خصائص غير ملموسة في بناء العلاقات معهم مثل الرؤية، والقيم المشتركة، والافكار واضفاء معنى اكبر للأنشطة المختلفة، ويجاد ارضية مشتركة لحشد المرؤوسين في عملية التغيير.

حدد Burns نوعان من القيادة السياسية هما القيادة التبادلية والقيادة التحويلية، وتشمل القيادة التبادلية التقليدية علاقة تبادل بين القائد والمرؤوسين، بينما تستند القيادة التحويلية على القادة الذين يحاولون قيم ومعتقدات واحتياجات مرؤوسهم (Luthans, 2011:430).

أشار Avolio الى ان القادة التحويليين يتميزون بقيادة مثالية، قيادة ملهمة، الحفز الفكري، والاعتبار الفردي، والتي تمثل مجموعة من الاساليب المترابطة التي تهدف الى الآتي: (Luthans, 2011: 430)

1. تغيير الأوضاع نحو الافضل؛
2. إعداد المرؤوسين ليكونوا قادة؛
3. اصلاح المنظمات لتزويدها باستراتيجيات جديدة؛
4. إلهام الافراد من خلال تقديم رؤية فاعلة ومثل عليا وسلوك اخلاقي.

يختلف القائد التحويلي عن القائد التقليدي في الابعاد السلوكية ذات الصلة بكلاً منهما، ويوضح الجدول (2) جوانب الاختلاف على وفق الابعاد المذكورة.

الجدول (2) جوانب الاختلاف القائد التحويلي عن القائد التقليدي على وفق الأبعاد المذكورة

القائد التحويلي	القائد غير التحويلي	الأبعاد السلوكية
يعمل على تغيير الوضع.	يرغب بابقاء الوضع كما هو عليه من دون تغيير.	العلاقة والتفاعل مع الوضع الراهن
رؤية ثابتة متطلعة الى التغيير الجوهرى للوضع الراهن.	تنبثق من الوضع القائم دون أحداث تغييرات جوهرية.	الاهداف المستقبلية
توجه مشترك لمن هم في اغضل وضع ورؤية مثالية لتحقيق التميز الافضل.	التوجه للآخرين ومحاولة تقليدهم دون تغيير.	القابلية على محاكاة الآخرين
تكريس الجهود واثارة الحماس ورغبة في تحمل المخاطر.	انعدام الرغبة في الاندماج مع الآخرين والاقتناع بهم.	الثقة بالآخرين
خبرة استخدام غير اعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في اساليب العمل.	خبرة في استخدام ما متاح من وسائل واساليب عمل لتحقيق الاهداف.	الخبرة
معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية	السلوك
حاجة قوية للتحليل البيئي لتغيير الوضع الراهن.	لا يعتمد التحليل البيئي في الحفاظ على الوضع الراهن.	التحسس البيئي
وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية.	ضعف وضوح الاهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية.	وضوح الاهداف
قوة شخصية معتمدة على الخبرة واعجاب المرؤوسين بالسمات الملهمة والبطولية.	قوة موقع وقوة شخصية معتمدة على الخبرة والمركز الاجتماعي.	اساس القوة ونصدها
تحويل اتجاهات المرؤوسين الى دعم التغييرات الجذرية وتنفيذها.	بحث عن إجماع في الآراء والاعتماد على الاوامر والتوجهات المباشرة.	العلاقة مع المرؤوسين

المصدر: عباس، سهيلة (2004)، القيادة الابتكارية والاداء المميز: حقيبة تدريسية لتنمية الابداع الاداري، ط1، قابل للنشر والتوزيع، عمان، ص30.

وقد ظهرت تعريفات كثيرة للقيادة التحولية، اذ عرفها (Burns,1978) على انها عملية حفز المرؤوسين نحو تحقيق الاهداف، من خلال تعزيز القيم العليا والقيم الاخلاقية والوصول بهم الى مصاف القادة. وعرفها (Roberts,1985) بالقيادة التي تساعد على اعادة النظر في الرؤية والمهام والادوار ذات الصلة بالمرؤوسين، والعمل على تجديد التزامهم، والسعي لإعادة هيكلة النظم، وبناء قواعد عامة تسهم في تحقيق الغايات. وفيما يتعلق بالتفاعل عرفها (Geijseal et. Al, 2003) بانها تفاعل القادة مع الحالة النفسية للأفراد بهدف توحيد ذوي الدوافع والقيم المتباينة، وحشد الطاقات ووضعها في اطار المنافسة من اجل تحقيق اهداف المنظمة والافراد. ووصفها (Shibru,2011) بانها نمط قيادي يلهم الاتباع على تجاوز المنفعة الشخصية وتحويلها لصالح المنظمة وقادر على التأثير باهتمامات المرؤوسين. اما (Rua & Aaujo,2016) فوصفها بابداء امكانية عالية لالهام المرؤوسين لأعلى مستويات الحماس والتفاني والالتزام، وعلى جهد بما يحقق افضل اداء

يلاحظ من هذه التعريفات ان القيادة التحولية تتسم بالديمومة، وهي تُعد قيادة اخلاقية كونها تسهم في ترويج مجموعة من القيم السامية، تعمل على حفز المرؤوسين والهامهم وحثهم على تجاوز مصالحهم الشخصية وتفضيل مصلحة المنظمة، فضلاً عن تحويل اهداف المنظمة بما يسهم في اشباع حاجات المرؤوسين، ودعم رؤية المنظمة.

ثانياً: خصائص القائد التحويلي

اشتملت الأدبيات على الكثير من الخائص بشأن القائد التحويلي، فقد أورد (Hetland & Sandal)، الخصائص الآتية: (الغزالي، 2012: 31)

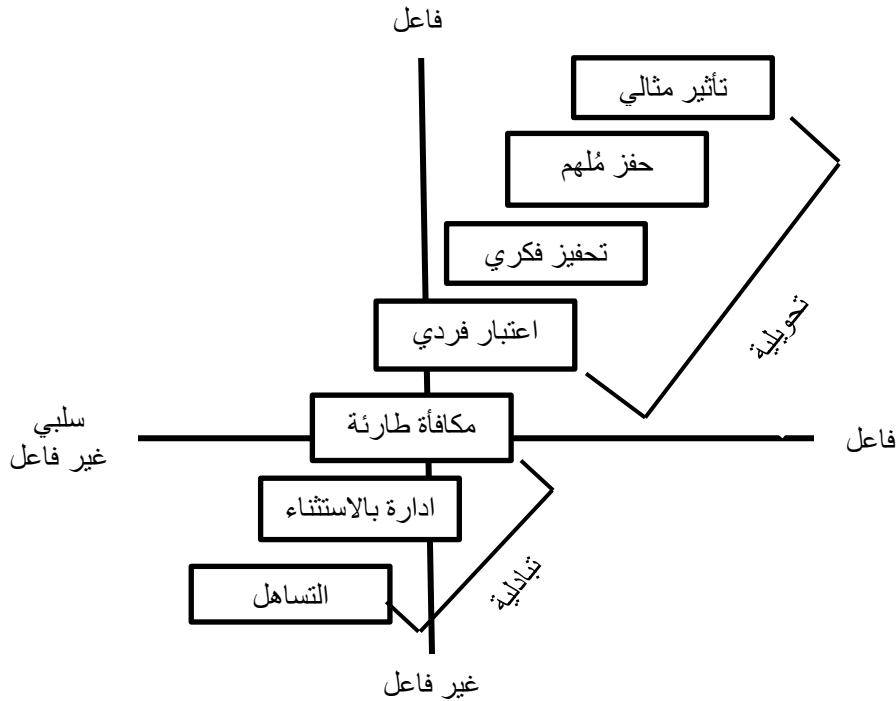
1. **القدرة على التركيز والانتباه:** يتمتع القائد التحويلي بقدرته على الإصغاء والانتباه لما يقوله الآخرون بالإضافة إلى التركيز الكبير على الأمور المهمة في المواقف التي يواجهها من خلال تحديد الأولويات التي يقوم بها، ليس هذا فحسب بل إنه يعمل على جعل الآخرين يتبنوها، وفي مجال التغيير يمثل هذا الشخص داعية التغيير الأول وأحد أبرز رموزه، فهو يعمل على شرح أهدافه وتوضيح غاياته، لإقناع الآخرين بأهمية الأخذ به، إضافة إلى ذلك فهو يمتلك القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة وتلك التي يصعب التنبؤ بها.
2. **تحمل المخاطرة:** يتسم القائد التحويلي بالشجاعة وتحمل المخاطرة، والتي لا تعني البلاهة والغباء كما قد يتبادر للذهن، فالشجاعة هنا تعني أن يكون للشخص موقف واضح يتحمل من أجله المخاطرة المحسوبة ويرفض الوضع القائم غير الملائم، كما أنه يواجه الحقيقة حتى ولو كانت مؤلمة، ويكشف الحقيقة للآخرين حتى ولو لم يريدوا سماعها، ولا يسعى إلى حماية نفسه من الفشل لأن الفشل بالنسبة له عملية تعليمية يحاول الاستفادة منها مستقبلاً.
3. **الثقة بالنفس والآخرين:** يتسم القائد التحويلي بأنه يثق بالآخرين ويثق الآخرون به بعيداً عن التسلط والدكتاتورية. فسعيه الحثيث نحو تحقيق الأهداف التي يؤمن بها لا ينسبه إحساسه بالآخرين، والعمل على تمكينهم عن طريق تفويض بعض الصلاحيات لهم و مشاركتهم في عملية صنع القرارات، وغالباً ما يضع القائد التحويلي أو قائد التغيير الحقيقي لنفسه مجموعة من المبادئ التي يسترشد بها في أعماله، ويتعامل مع الجانب العاطفي عن طريق الأخلاق العالية في التعامل والمثل العليا والحوافز والعقوبات.
4. **احترام الذات:** لدى القائد التحويلي مجموعة من القيم والمثل الأساسية التي في ضوئها تتشكل أقواله وتصرفاته . ويؤمن دائماً بأن الفعل أبلغ من القول، كما أنه يدرك أن انسجام الأقوال مع الأفعال يولد الثقة والاحترام والتقدير والولاء عند الآخرين، وهو ما يحتاجه القائد عندما يريد أن قوم بعملية تغيير . بل أن كثيراً من جهود التغيير تضع بسبب عدم ثقة المرؤوسين بالقائد.
5. **القدرة على الاتصال:** يتمتع القائد التحويلي بالقدرة على التصور لما ينبغي أن تكون عليه الأمور، ويعمل على ترجمة تصوراتهِ إلى واقع وبذلك فإنه يتمتع بقدرة على الاتصال وإيصال المعنى للآخرين مستنداً في ذلك على الرؤية الواضحة لما يريد أن يفعله.
6. **الإحساس بالآخرين:** يسعى القائد التحويلي إلى جعل أعمال موظفيه أكثر قيمة ومعنى من خلال العمل على الارتقاء بمستوى كفاءتهم وفعاليتهم في أداء أعمالهم .فضلاً عن ذلك، فإنه يعمل على إيجاد درجة عالية من الانسجام والتعاون بين الأفراد والجماعة ورفع روح المعنوية بين أعضائها.

ثالثاً: أبعاد القيادة التحويلية

تُظهر المنظمات التي يقودها القادة التحويليين اتفاق كبير بين كبار المدراء بشأن أهداف المنظمة، والذي يؤدي إلى أداء تنظيمي متفوق، إذ يستطيع قادة التحول تحسين الاداء من خلال بناء توافق في الاداء بين اعضاء

المجموعة، وقد أسهم الكثير من الباحثين بوضع نماذج للقيادة التحويلية عن طريق إضافة متغيرات وسمات ونوعيات مختلفة، والتركيز على جوانب مختلفة مثل البيئة، أو علاقة القائد بالمرؤوس (نموذج المدى الكامل للقيادة)، إذ يتضح أن فلسفة التساهل في القيادة هي الأكثر سلبية ومن ثم تكون سلوكيات القائد أقل فعالية، أما الإدارة بالاستثناء، فهي أفضل بقليل، لكنها لا تزال تعتبر غير فعالة، إذ تميل إلى أن تكون متاحة فقط عندما يكون هناك مشكلة، والتي غالباً ما تكون في وقت متأخر جداً، فيما يمكن أن تكون القيادة المكافأة أسلوب فعال للقيادة ولكن سوف لا تقود إلى مدى أبعد من نداء الواجب.

الانماط الأربعة المتبقية تمثل جوانب القيادة التحويلية، هم قادة قادرين على حفز المرؤوسين لأداء يفوق التوقعات وتجاوز مصالحهم الشخصية من أجل المنظمة. إذ تتضح الأبعاد الأربعة للقيادة التحويلية (Robbins & Judge, 2013:384)



شكل (1) المدى الكامل لنموذج القيادة

Source: Robbins, P. & Judge, T. (2013), Organizational Behavior, 15th ed., Pearson Education, Inc., publishing, Upper Saddle River, New Jersey, P.384.

والآتي ايضاح مقتضب للابعاد الأربعة للقيادة التحويلية: (الغامدي، 2011: 17)

1. الجاذبية أو التأثير المثالي: وتمثل "قدرة القائد على إظهار مواهب غير عادية، واللجوء إلى المخاطرة بحيث يخلق في التابعين الإخلاص، والتفاني والإحساس بالهدف المشترك"، وتشير إلى أن القائد يحظى بدرجة عالية من الاحترام والثقة من قبل تابعيه، وتهتم بصفة أساسية بتطوير رؤية جديدة تعد نموذجاً للمثل والسلوكيات المشتركة. وهي قدرة القائد على بناء الثقة فيه وتقديره من قبل مرؤوسيه، الأمر الذي يشكل الأساس لقبول التغيير الشامل في المنظمة، وبدون هذه الثقة في دوافع القائد ومقاصده فإن أي محاولة لإعادة توجيه المنظمة قد تفضي

إلى مقاومة كبيرة، إذ يمكن للمرء أن يقود الآخرين إذا جعلهم مستعدين لاتباعه، ومثل هؤلاء القادة يشكلون قدوة حسنة لاتباعهم، لأنهم يعملون الأشياء الصحيحة، ويواجهون المواقف الصعبة، ويظهرون سلوكاً أخلاقياً رفيعاً، وثقة بالذات، وعزيمة، وبعد نظر، ويسلك القادة على وفق هذه الخاصية طريقة تجعل منهم نموذجاً يحاكيه الآخرون مع مرور الوقت، فيصبحون أهلاً للإعجاب والاحترام والثقة، ومن الأشياء التي يفعلها القادة حتى يتصفوا بالمثالية أن يأخذوا في اعتبا رتهم حاجات الآخرين وإيثارها على حاجاتهم الفردية، وأن يكونوا على استعداد للتضحية بالمكاسب الشخصية لصالح الآخرين، وأن يشارك القادة في الأخطار التي يتعرض لها الأتباع، وأن يكونوا متوافقين وليسوا متسلطين في تصرفاتهم، ويتمسكوا بالمعايير الأخلاقية، وأن يتقادوا استخدام القوة من أجل تحقيق مصالح شخصية، بل يستخدموا القوة التي بحوزتهم لتحريك الأفراد والجماعات لتحقيق رسالتهم ورؤيتهم متى توفرت هذه الصفات المثالية، ومع مرور الوقت يعمل المروءسون على محاكاتهم وتصبح أهداف هؤلاء التابعين ذات معنى أكبر فيعملون بأقصى طاقاتهم.

2. **الحفز الإلهامي:** "هي قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية الى الآخرين، واستخدام الرموز لتركيز الجهود والتعبير عن الأهداف المهمة بطرق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول"، وفيها يكون القادة عبارة عن رموز لزيادة الوعي والفهم بالأهداف المرغوبة المتبادلة، حيث تؤثر أفعالهم في المروءسين وتدفعهم إلى تمثّل خطواتهم. ويتضمن الحفز الملهم إلهام المروءسين، واستثارة همهم، وإذكاء الحماس لديهم نحو الإنجاز، وذلك من خلال تقديم رؤية مقنعة للمستقبل، وإظهار التفاؤل والحماس في العمل، وتوفير نوع من التحدي والمعنى في عمل المروءسين، واستثارة روح الفريق لديهم، والإشادة بالنتائج الإيجابية، ويتصرف القادة التحويليون على وفق هذه الخاصية بطرق تعمل على تحفيز وإلهام أولئك المحيطين بهم، وذلك بإعطاء المعنى والتحدى لما يقوم به مروءسومهم وتغليب روح الجماعة، وإظهار الحماس والتفاؤل، وجعل هم يركزون ويفكرون في حالات مستقبلية جذابة ومتعددة، وتحفيزهم على دراسة بدائل مختلفة جداً ومرغوبة، كذلك إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في تحقيق الأهداف المشتركة وفي سبيل ذلك فهو يستخدم الرموز، والشعارات لتوجيه الجهود.

3. **الاستثارة العقلية أو الاستثارة الفكرية:** وهي " قدرة القائد ورغبته في جعل مروءسيه يتصدون للمشكلات القديمة بطرق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول منطقية لها"، وفيها يهتم القادة بتشجيع المروءسين على أن يجعلوا الطرق التي يؤديون بها الأشياء محل تساؤل، وأن يبتعدوا عن الماضي ويحددوا الحقائق التي يؤمنون بها بوضوح، ومن ثم فهي تشير إلى الموقف الذي يستثير فيه القادة جهود أتباعهم كي يكونوا مبدعين مبتكرين، ويحفز القادة التحويليون مروءسيهم على المبادرة والابتكار والإبداع، من خلال تشجيعهم على مساءلة المسلمات في العمل، وتحفيز التغيير في أسلوب التفكير بالمشكلات القائمة وتناولها بطرق جديدة، والنظر إليها من زوايا عديدة، وهكذا يمكن إطلاق الطاقات الخلاقة، وتوسيع الآفاق، والحصول على أفكار جديدة ومبدعة لحل المعضلات من قبل المروءسين.

4. **الاعتبار الفردي:** "تعني اهتمام القائد الشخصي بمروءسيه، والاستجابة لهم وتوزيع المهام عليهم على أساس حاجاتهم وقدراتهم، والعمل على تدريبهم، وإرشادهم لتحقيق مزيد من النمو والتطور"، وفيه يتم التعامل مع المروءسين

بطرق مختلفة تراعي الاعتبارات الفردية، ولكن بعدالة، يولي القائد التحولي على وفق هذه السمة اهتماماً خاصاً بحاجات كل فرد لتطويره والارتقاء بمستوى أدائه ونموه، فيعمل كمدرّب وناصح وصديق وموجه ويهتم بالنواحي الشخصية لكل منهم، وخلق فرص جديدة لتعليمهم مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية فيما بينهم بالنسبة لحاجاتهم ورغباتهم، والنظر إليهم كأشخاص كاملين بدلاً من النظر إليهم كونهم مرؤوسين أو عمالاً، كما ينبغي على القائد أن يكون مستمعاً جيداً، ويعطيهم الثقة والاطمئنان إذا ما أريدوا قول شيء، ويقوم القائد أيضاً على وفق هذه الخاصية بتفويض المهام كوسيلة لتنمية المرؤوسين وهذا التفويض يتم بموجب مراقبة للتعرف على ما إذا كانوا يحتاجون إلى توجيه إضافي أو تقييم.

رابعاً: متطلبات ومهارات بناء القيادة التحولية

لل قادة التحوليين دوراً مهماً في صياغة قيم وثقافات المنظمات، ولا يمكنهم تأدية هذا الدور إلا من خلال اظهار مهاراتهم الشخصية والتفاعلية، وهكذا ينبغي على هؤلاء القادة امتلاك المهارات اللازمة التي تساعدهم على صياغة القيم وقيادة التغيير.

عند بناء القيادة التحولية ينبغي ان تتوفر مجموعة من المتطلبات والمهارات اللازمة للقائد بغية تمكنه من القيام بما هو متوقع منه، لذلك يجب اعداد القيادات الادارية التحولية التي تتمتع بالكفاءة، ومواجهة التغييرات والتحديات المستقبلية، على ان يكون هذا الاعداد متوافقاً مع متطلبات التطور العالمي، ومن هذه المتطلبات الآتي: (أبو هذاف، 2011: 85)

1. الوعي الذاتي والقدرة على ادارة الذات.
2. الرؤية المستقبلية التي تتمحور حول مستقبل المنظمة.
3. التعامل مع الآخرين من خلال فهم ديناميكيات الجماعة.
4. استيعاب متطلبات العولمة، والتأقلم معها بما لا يتعارض مع المبادئ والقيم.
5. تطور المهارات وتطور اساليب الاتصال بما يخدم المنظمة.
6. تدريب وتطوير المرؤوسين وتحفيزهم للمساهمة في تحقيق تقدم المنظمة.
7. الارتقاء بمستوى التطوير الذاتي للمرؤوسين.
8. القدرة على استيعاب التحولات الاقتصادية والتحديات المستقبلية.
9. القدرة على المبادأة، والابتكار والتعلم.
10. القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية في بيئة متغيرة، ومتابعة تلك القرارات.
11. القدرة على صياغة رؤية المنظمة ورسالتها، فضلاً عن اعداد الاستراتيجيات اللازمة للمنظمة والالتزام بها.

المحور الثاني: رأس المال الفكري

تواجه المنظمات في الوقت الحالي تحديات كبيرة سواء كانت على المستوى الداخلي او الخارجي، الامر الذي يفرض على هذه المنظمات مواجهة التحديات والتكيف مع التغييرات الناجمة عنها، والمتمثل في السعي الجاد للاستثمار في المورد البشري وتطويره والاحتفاظ به بغية تعزيز قوتها وتنافسيتها من خلال بناء رأس مال متجدد من

الأفكار والمعرفة البشرية والموجودات الفكرية بشكل عام، وأن تهتم بما ينمي روح الإبداع والابتكار ويرفع الأداء لدى موظفيها. ومواكبة لعصر المعلومات واقتصاد المعرفة، وهكذا فالامر سيكون مرتبطاً برأس المال الفكري (Intellectual Capital) الذي يعد من الموارد الأساسية للمنظمات الناجحة في ظل إقتصاد المعرفة، وهو شكل آخر من أشكال رأس المال المعترف به في الإقتصاد الجديد.

أولاً: مفهوم رأس المال الفكري

تمثل المعرفة في العصر الحالي عاملاً مهماً يساعد المنظمة على امتلاك القدرات التنافسية، ومن ثم السعي نحو امتلاك هذه المعرفة وإدارتها بشكل جيد، وترى المنظمات ان هذه العملية ينتج عنها ما يعرف بـ(رأس المال الفكري) Intellectual Capital الذي تحرص المنظمات على معرفة كيفية امتلاكه وإدارته. ويُعد رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة، إذ بدأ مع عقد التسعينيات من القرن الماضي، ولكنه لم يلق الاهتمام اللازم مطلع القرن الحالي، فاصبح يُنظر اليه بوصفه ممثلاً حقيقياً لقدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد ان كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للمنظمة قبل هذا التاريخ، وقد تطور استخدام هذا المفهوم ليمثل القدرات العقلية التي تمتلكها المنظمات، والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة (الهالي، 2011: 20) يُعد Leif Edvinsson من مؤسسة Skandia للخدمات المالية والتأمين، والبالغ من العمر 48 سنة حينها، والحاصل على شهادة الماجستير MBM من جامعة كاليفورنيا ، وذو الخلفية المصرفية، الشخص الاول الذي كشف القيم الخفية لرأس المال الفكري، حيث قام Jan Carendi ، مدير المؤسسة، بتعيينه أي Edvinsson في سنة 1991، ليكون أول مدير في العالم لرأس المال المعرفي، ويمتلك Edvinsson القدرة على قياس الموجودات التي لا تظهر في الميزانية من خلال تحويل القيم الخفية إلى قيم ملموسة تتخذ صورا يمكن وضعها، ومن خلال محادثة موجزة معتمدا على ثلاثة مبادئ توجه تفكيره، هي: (عبيد، 2014: 70)

1. إن قيمة الموجودات الفكرية تتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدد من المرات.
2. إن رأس المال الفكري هو المادة الخام التي تتولد منها النتائج المالية.
3. إن رأس المال الفكري يتكون من رأس مال بشري ورأس مال هيكلي، وإن رأس المال البشري هو مصدر الابتكار والإبداع والتجديد.

ومن المعروف غياب الاتفاق بين الباحثين حول وجود تعريف واحد واضح لرأس المال الفكري، فقد نظر اليه الباحثون من زوايا مختلفة، وعلى وفق تفسيرات متباينة، ويوضح الجدول (4) مجموعة من التعريفات التي قدمها بعض الباحثين. لذلك اشار (حسن، 2005: 362) الى انه يمكن تشبيه عناصر رأس المال الفكري بمجموعة متراكمة ومجمعة من المعارف، كل فرد ينظر الى جانب المعرفة الذي يدخل في دائرة اهتماماته، أي ان كل طرف سيكون لديه وجهة نظر مختلفة فيما يتعلق برأس المال الفكري، ومن ثم فان اختلاف تعريفات رأس المال الفكري تأتي من اختلاف وجهة نظر واهتمامات مستخدميه.

وردت تعريفات كثيرة لرأس المال الفكري، فقد عرفه (Stewart, 1994) القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للشركات والتي لا يبتاعها المحاسبون مثلما يبتاعون النقد والموجودات وغيرها. ووصفه (Spender, 1996) بأنه نخبة متميزة من العاملين لديهم القدرة على تفكيك هيكلية الصندوق الاسود للعمل الانتاجي الى مكوناته الاولية

وإعادة تركيبها بشكل مميز. وقال عنه (Daft,2001) مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف، معارف ظاهرة: يسهل التعبير عنها، أو كتابتها، وبالتالي نقلها إلى الآخرين بشكل وثائق ومعارف ضمنية: مبنية على الخبرات الشخصية، والقواعد البديهية التي تستخدم في تطوير المنظمة. فيما مثله (الخفاف، 2006) بالجسر بين القيمة السوقية المتمثلة بالقيمة السوقية للأسهم وبين القيمة الدفترية لموجودات الشركات التي تتألف من رأس المال البشري والمعرفة التي يمتلكونها طيلة فترة بقائهم، فضلاً عن الموجودات الأخرى والتي تمثل رأس المال الهيكلي. وعرفه (Skyrma, 2002) على أنه الأشياء غير الملموسة للأعمال التي تعزز النمو المستقبلي وتضم الموجودات مثل العلامة التجارية وعلاقات الزبائن والامتيازات وبالتأكيد المعرفة. ويقول عنه (Khan et. al,2012) أنه جميع الموارد في المنظمة التي تعمل على زيادة قيمة المنظمة من خلال زيادة كفاءة وجدارة الموجودات الفكرية فيها. أما (Beshkooch et. al. 2013) فيصفه على أنه أحد أهم الموارد في المنظمات والذي يعمل على تحقيق الميزة التنافسية لها في ظل منحها قيمة سوقية واجتماعية.

ثانياً: أهمية رأس المال الفكري

تتأتى أهمية رأس المال الفكري من أهمية امتلاك أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة فاعتماد استراتيجيات التميز والابتكار والأفكار الخلاقة لتوليد تلك الميزة التنافسية التي يصعب على المنافسين اللحاق بموقع المنظمة التنافسي عن طريق تقديم منتجات جديدة أو مطورة أو خدمات استثنائية من خلال عميات البحث والتطوير. (يوسف، 2002، 38).

وحدد (العنزي، 2014: 200) أسباب الاهتمام برأس المال الفكري في منظمات الأعمال كالآتي: كونه يمثل المقدرة العقلية القادرة على توليد أفكار جديدة ومناسبة وعملية (قابلة للتنفيذ) وتتمتع بمستوى عال من الجودة، وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة فضلاً عن قدرتها في رؤية المنظمة بمجموعها وإدراك ارتباط بين الوظائف وأثر المتغيرات في أي منها تجاه المنظمة بمجموعها، وعلاقتها مع المجتمع أي وبتعبير آخر لها قدرة على وزن الأمور، وسلامة الحكم وتقدير المؤثرات الخارجية كلها والمتغيرات الناجمة عنها.

1. تتنافس منظمات المعرفة على القابليات الجوهرية والمعلومات والمهارات والخبرات التي لديها، لتمثل بذلك مصدراً جوهرياً للميزة التنافسية المستدامة وذلك عزا رأس المال الفكري مسؤولاً عن تحول الموارد والمعرفة المتميز إلى إسهامه ومشاركة ذات قيمة اقتصادية في السوق.
2. تصبح مسألة الاهتمام برأس المال الفكري ضرورة ملحة قبل الاهتمام بالأبنية والمعدات، لأن القوى العاملة اليوم تحولت إلى قوى عالمية، واستطاعت أن تدخل تعديلات جوهرية على الآلات وتبتكر جديدة تتميز بالمعرفة وهكذا يكون كلما تعقدت الآلات زادت الحاجة لهذه القوى العاملة التي تستطيع تشغيلها.
3. ظهور الحاجة في منظمات الأعمال إلى تحديد مردود الاستثمار ليس على الموجودات المالية، بل على الموجودات الفكرية أو ما تعرف بالموجودات غير الملموسة، لاسيما أن الاقتصاد الذي نعيشه اليوم هو الاقتصاد المعرفي.

4. يصبح رأس المال الفكري المصدر الأكيد للميزة التنافسية المستدامة، إذ عندما تتغير الأسواق وتزداد التقنية ويتضاعف المنافسون، وتصبح المنتجات قديمة بين ليلة وضحاها، فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي تخلق المعرفة الجديدة وباستمرار وتنشرها في المنظمة، وسرعان ما تضعها في تقنية ومنتجات جديدة.
5. يستند الأداء العالي أو المتميز فوق المعدل للمنظمة إلى مقدار وفير من المعرفة والمعلومات، تستند إلى مهارات وقابليات وخبرات بشرية عالية من ناحية، وقاعدة علمية وعملية قوية من ناحية أخرى وبذلك يقع على عاتق منظمة اليوم بناء قاعدة فكرية متينة.

ثالثاً: بناء رأس المال الفكري

يرى (Rodrigues et al., 2015: 15) أن عملية بناء رأس المال الفكري هو من خلال سعي المنظمات للوصول إلى المعرفة الخارجية وذلك من خلال القرب المكاني بين المنظمات الذي يسهل التفاعل وبالتالي، يمكن المنظمات تبادل المزيد من المعرفة وتحقيق الأداء العالي إذ أن مختلف الدراسات التجريبية تبين وتشجع المنظمات في الحفاظ على تدفق المعرفة خارج حدود المنظمة وعبر مجالات علمية مختلفة للمساهمة في وضع آليات معينة في بناء رأس المال الفكري ويضيف. (Jafar idehkordi et al., 2015: 1023) أن المنظمات القائمة على المعرفة تسهم وبشكل مباشر في وضع آليات بناء رأس المال الفكري، إذ أن النظرية القائمة على الموارد تفترض أن الموارد الاستراتيجية للشركة تسهم في بناء رأس المال الفكري، وبالتالي تكون قادرة على توليد ميزة تنافسية، والتي يمكن أن تسود في أشكال الأداء المتفوق على المدى الطويل وارتفاع الأرباح بالنسبة للمنافسين، وزيادة المبيعات أو زيادة حصة السوق والفرص الاستثمارية وأن بناء رأس المال الفكري يتكون من أربعة آليات رئيسية هي:

1. جذب أو استقطاب رأس المال الفكري.
 2. أداء رأس المال الفكري.
 3. المحافظة على رأس المال الفكري.
 4. تنمية أو تنشيط رأس المال الفكري.
- ترى الباحثة ان بناء رأس المال الفكري يتوقف على مدى استغلال المنظمة واستثمارها لمواردها المعرفية التي تعد ميزة تميزها عن المنظمات الاخرى، وسيكون ذلك عبر مجموعة من العمليات المعقدة، تحتاد الى جهود استثنائية، فضلاً عن الوقت.

رابعاً: مكونات رأس المال الفكري

وردت الكثير من التقسيمات بشأن مكونات رأس المال الفكري التي تمثلت بنماذج قدمها الباحثون في هذا الصدد. ويوضح الجدول (3) مكونات وعناصر رأس المال الفكري على وفق ما اوردته المصادر. وعلى الرغم تفاوت المكونات، الا ان هناك اتفاق في الادبيات ذات الصلة على ثلاث مكونات هي: رأس المال البشري الذي يمثل المهارات والقدرات العقلية ومستوى التدريب والخبرة وغيرها، ورأس المال الهيكلي الذي يعبر عن القدرات التنظيمية والنظم التي تمثل بنية المنظمة، ورأس المال العلاقتي الذي يشمل علاقة المنظمة مع المجتمع المحلي والمستفيدين من خدماتها او مورديها او الحلفاء الاستراتيجيين. ويشير (ابو سويرح، 2015: 352) الى ان هذا التصنيف الاكثر شيوعاً لدى الباحثين ويعتمد بشكل اساسي على تصنيف (Stewart, 1997) مؤلف كتاب (رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات).

جدول (3) مكونات وعناصر رأس المال الفكري على وفق ما قدمه بعض الكتاب

الباحث	المكونات								
	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس مال العلاقات	الاصول العملية	الاصول الفكرية	الملكية الفكرية	التجديد والتطوير	رأس مال تنظيمي	رأس مال ابداعي
Despres & Channvel	*	*		*	*				
Mckenzie & Winkelen	*	*	*	*				*	*
Edvinson & Malone	*		*	*			*		
	*	*	*						
Malhorta	*		*	*			*		
Brookings	*		*		*	*			*
Thomas Stewart	*	*	*						
Guthrie & Petty	*	*	*						
Mayo	*		*					*	
McElroy	*	*	*						
Chen	*	*	*					*	
Kaplan & Norton	*							*	*
Xera	*	*	*						
Skandia	*	*							
Edvinsson-1	*	*	*				*	*	
Mitchell	*		*			*			*
Edevinson-2	*	*			*	*			
ASTD	*	*	*					*	
Sullivan	*				*	*			
مراد	*				*	*			
حسن	*	*	*		*	*			
المجموع	21	12	15	5	6	6	3	4	3

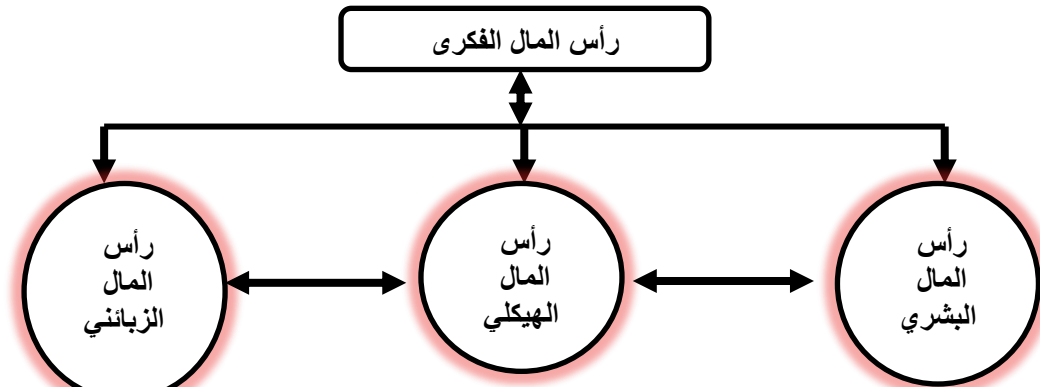
المصدر: أبو سويرح، ايمن سليمان (2015)، العناصر والمكونات الاساسية لرأس المال الفكري، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد (23) العدد (1)، ص 351.

يوضح الشكل (2) أنموذج رأس رأس المال الفكري الذي يشتمل على ثلاثة مكونات رئيسية، وهو ما اتفق عليه معظم الباحثون.

أ. رأس المال البشري (Human Capital): الذي يمتلك القدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لتوفير الحلول العلمية المناسبة للزبائن هو مصدر الابتكار والتجديد في المنظمة.

ب. رأس المال الهيكلي (Structural Capital): قدرات المنظمة التنظيمية لتلبية متطلبات السوق التي تجعل بالامكان المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات ، وبراءة الاختراع وحقوق النشر والتأليف ، ومدى حماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها.

ت. رأس المال الزبائني (Customers Capital): يمثل قيمة العلاقات التي تقيمها المنظمة مع الزبائن الذين نتعامل معهم المتمثل في رضا الزبون وولائه ومدى الاحتفاظ بالزبون من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوى المقدمة منه وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة ومشاركته في اعمالها وصفاتها ومد جسور التعاون معه، ويبين الشكل (2) التداخل والعلاقات ما بين مكونات رأس المال الفكري .



شكل (2) مكونات رأس المال الفكري

المصدر: اعداد الباحثان بالاعتماد على الادبيات ذات الصلة

المبحث الثالث - الإطار العملي للبحث

يشتمل هذا المبحث على ثلاث فقرات رئيسة تضمنت الاولى وصفاً لإجابات العينة بشأن متغيري البحث، وعرضت الفقرة الثانية علاقات الارتباط ونتائج اختبار فرضياته، فيما تناولت الفقرة الثالثة علاقات التأثير واختبار فرضياته ونكاآتي:

أولاً: وصف الإجابات بشأن القيادة التحويلية ورأس المال الفكري

حقق متغير القيادة التحويلية وسط حسابي قدره (3.63)، وانحراف معياري بلغ (0.640)، ومعامل اختلاف قيمته (17.63)، إذ كان مستوى الاهمية لهذا البعد ككل "عال" بحسب وجهة نظر العينة المبحوثة بشأن القيادة التحويلية في المنظمة المبحوثة.

جدول (4) اجابات العينة بشأن القيادة التحويلية ورأس المال الفكري

القيادة التحويلية	
الوسط الحسابي	3.630
الانحراف المعياري	0.640
معامل الاختلاف	17.63
مستوى الاهمية	عال

اما بالنسبة لرأس المال الفكري، يوضح الجدول (5) النتائج الخاصة برأس المال الفكري

جدول (5) اجابات العينة بشأن رأس المال الفكري

المتغيرات	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال الزبائني	رأس المال الفكري
الوسط الحسابي	3.589	3.575	3.583	3.582
الانحراف المعياري	0.700	0.493	0.535	0.448
معامل اختلاف	19.504	13.790	14.931	12.506
مستوى الاهمية	الثالث	الاول	الثاني	

ظهر الوسط الحسابي بقيمة (3.582)، اما الانحراف المعياري فقد بلغ (0.448)، وبمعامل اختلاف قيمته (12.506)، لذا فان مستوى الاهمية لهذا المتغير ككل عالية من وجهة نظر العينة المبحوثة، اذ تهتم بتوليد الافكار التي تحولها لمصلحة المنظمة والمجتمع، اما بالنسبة لابعاد رأس المال الفكري فقد حقق بعد رأس المال الهيكلي مستوى اهمية "الاول" بالنسبة لأبعاد القيادة التحويلية وبوسط حسابي (3.575)، وانحراف معياري (0.493)، ومعامل اختلاف (13.790) وبمستوى اهمية "عال" حسب قوة المتوسطات، وهذا مؤشر ايجابي يدل على اهتمام المنظمة المبحوثة بتنفيذ الافكار الجديدة واستثمار الوقت من قبل القيادات العليا ثم جاء بعد رأس المال الزبائني بمستوى اهمية "ثانية" وبوسط حسابي بلغ (3.583)، وانحراف معياري قدره (0.535)، ومعامل اختلاف (14.931)، وبمستوى اهمية عالية حسب قوة المتوسطات، لذا فان المنظمة المبحوثة تحرص على ارضاء اصحاب المصالح وتجعلهم من اولويات عملهم وتعتمد على مقترحاتهم بشكل مستمر وكان بالمرتبة الاخيرة رأس المال البشري اذ كان الوسط الحسابي (3.589)، وانحراف معياري (0.7)، ومعامل اختلاف (19.504).

ثانياً: وصف علاقات الارتباط واختبار فرضياته

توضح هذه الفقرة التحقق من صحة فرضيات الارتباط، اذ يبين الجدول (6) علاقات الارتباط بين القيادة التحويلية ورأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة ومنفردة.

جدول (6) علاقات الارتباط القيادة التحويلية-رأس المال الفكري

** ارتباط ذات دلالة معنوية (0.01)

* ارتباط ذات دلالة معنوية (0.05)

تعكس معطيات الجدول (6) وجود علاقة ارتباط قوية بين القيادة التحويلية بشكل اجمالي وبين رأس المال الفكري، اذ بلغ معامل الارتباط (0.790)، عند مستوى معنوية (0.01) وعليه تقبل الفرضية الرئيسة الاولى "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية ورأس المال الفكري بأبعاده مجتمعة" اما علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية وبين ابعاد رأس المال الفكري فقد حقق بُعد رأس المال البشري اعلى قوة ارتباط اذ كان معامل الارتباط (0.754)، وهو يعكس ارتباطاً قوياً ومعنوياً بين القيادة التحويلية ورأس المال

رأس المال الفكري						المتغير المعتمد
معنوية t	اختبار t	معنوية F	احصائية الاختبار F	معامل التحديد r^2	معامل الانحدار β	المتغير المستقل
0.000	*8.058	0.000	64.928	0.541	0.736	القيادة التحويلية

البشري، وعليه يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى ضمن الفرضية الرئيسة الاولى القائلة بوجود علاقة ارتباط ذات

دلالة معنوية بين القيادة التحويلية وبين رأس المال البشري، وجاء بُعد رأس المال الهيكلي ثانياً بعد رأس المال البشري في قوة الارتباط، إذ بلغ معامل الارتباط (0.660) عند مستوى معنوية (0.01)، وعليه تقبل الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسة الأولى، والتي نصها "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين القيادة التحويلية وبين رأس المال الهيكلي"، أما علاقة الارتباط بين القيادة التحويلية وبين رأس المال الزبائني فلا توجد علاقة ارتباط بينهما لذلك سيتم رفض الفرضية الفرعية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها "توجد علاقة ارتباط بين القيادة التحويلية ورأس المال الزبائني".

ثالثاً: وصف علاقات التأثير واختبار فرضياته

تم في هذه الفقرة تحديد التأثير بين المتغير المستقل القيادة التحويلية وبين المتغير التابع رأس المال الفكري وذلك باستخدام معامل الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression) لغرض التحقق من صحة الفروض والجدول (7) يوضح النتائج التي تم الحصول عليها من برنامج SPSS و قيم (β . r^2 . F)

جدول (7) يوضح قيم التأثير (β . r^2 . F) القيادة التحويلية في إجمالي رأس المال الفكري

يوضح الجدول (7) تأثير القيادة التحويلية في رأس المال الفكري إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للنموذج (64.924)، وهي أكبر من (F) الجدولية التي بلغت (7.19)، وبناءً عليه تقبل الفرضية ((يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في رأس المال الفكري)) عند مستوى معنوية (0.01)، ومن خلال قيمة معامل التحديد (r^2) البالغة (0.541) يتضح أن القيادة التحويلية قادرة على تفسير ما نسبته (54.1%)، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.736) بأن التغيير في القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير

رأس المال الفكري	رأس المال الزبائني	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري	المتغير التابع	
				المتغير المستقل	القيادة التحويلية
0.790**	0.253	0.660**	0.754**	Pearson Correlation	
0.000	0.057	0.000	0.000	Sig. (2-tailed)	
60	60	60	60	N	

في رأس المال الفكري بنسبة (73.6%) .

أما بالنسبة تأثير القيادة التحويلية في رأس المال البشري، يوضح الجدول (8) ان قيمة (F) المحسوبة للنموذج بلغت (72.377) وهي أكبر من (F) الجدولية والتي تبلغ (7.19) عند مستوى معنوية (0.01)، وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى ضمن الفرضية الرئيسة الثانية التي نصها ((يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في رأس المال البشري)) ، ومن خلال قيمة معامل التحديد (r^2) البالغة (0.568) يتضح أن القيادة التحويلية قادرة على تفسير ما نسبته (56.8%)، ويتضح من خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.754) بأن التغيير في القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في رأس المال البشري بنسبة (75.4%) والجدول الاتي يوضح ذلك.

جدول (8) يوضح قيم التأثير (β ، r^2 ، F) القيادة التحويلية في رأس المال البشري

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	رأس المال البشري				
		معامل الانحدار β	معامل التحديد r^2	احصائية الاختبار F	معنوية F	اختبار t
القيادة التحويلية		0.754	0.568	72.377	0.00	*8.505

اما تأثير القيادة التحويلية في رأس المال الهيكل في الجدول (9)، اذ بلغت قيمة (F) المحسوبة (42.554) وهي أكبر من (F) الجدولية (7.19)، لذا يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الثانية ((يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في رأس المال الهيكل)) عند مستوى معنوية (0.01) ومن خلال قيمة معامل التحديد (r^2) والتي كانت قيمتها (0.436)، يتضح أن القيادة التحويلية قادرة على تفسير ما نسبته (43.6%)، اما قيمة معامل الميل الحدي (β) كانت (0.509) لذا فإن التغيير في القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في رأس المال الهيكل بنسبة (50.9%) .

جدول (9) يوضح قيم التأثير (β ، r^2 ، F) القيادة التحويلية في رأس المال الهيكل

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	رأس المال الهيكل				
		معامل الانحدار β	معامل التحديد r^2	احصائية الاختبار F	معنوية F	اختبار t
القيادة التحويلية		0.509	0.436	42.554	0.00	* 6.523

اما البعد الثالث في رأس المال الفكري وهو رأس المال الزبائني فيلاحظ من معطيات الجدول (9) تأثير القيادة التحويلية في رأس المال الزبائني، اذ كانت قيمة (F) المحسوبة (3.772)، وهي اقل من (F) الجدولية البالغة (7.19)، وبناءً عليه يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية ((يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة التحويلية في رأس المال الزبائني)) عند مستوى معنوية (0.01) ومن خلال قيمة معامل التحديد (r^2) البالغة (0.064)، وبذلك يتضح أن القيادة التحويلية قادرة على تفسير ما نسبته (6.4%)، ومن خلال قيمة معامل الميل الحدي (β) البالغة (0.253) يلاحظ أن التغيير في القيادة التحويلية بمقدار وحدة واحدة يؤدي إلى تغيير في رأس المال الفكري بنسبة (25.3%) .

جدول (10) يوضح قيم التأثير (β ، r^2 ، F) القيادة التحويلية في رأس المال الزبائني

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	رأس المال الزبائني				
		معامل الانحدار β	معامل التحديد r^2	احصائية الاختبار F	معنوية F	اختبار t
القيادة التحويلية		0.253	0.064	3.772	0.01	*1.942

المبحث الرابع - الاستنتاجات والتوصيات

يتضمن هذا المبحث مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات، والتي افرزتها المضامين الفكرية للبحث، فضلاً عن نتائج التحليلات الاحصائية، وكالاتي:

أولاً: الاستنتاجات

استناداً الى الطروحات الفكرية ذات الصلة بموضوعي البحث تم التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات، وكالاتي:

1. يعد مصطلح رأس المال الفكري من المصطلحات الحديثة نسبياً في نطاق الادارة، اذ لاقى اهتماماً في الوقت الحاضر لما له من اهمية كبيرة للارتقاء باداء المنظمة واستدامتها وتحقيقها للنجاح والتميز.
2. لا يوجد اتفاق كامل بشأن الانواع الفرعية لرأس المال الفكري الا ان اغلب الدراسات اجمعت على انه يتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني.
3. هناك حاجة حقيقية وفعلية لدراسة رأس المال الفكري في المنظمات العراقية عموماً وفي المنظمة المبحوثة خصوصاً.
4. أجماع افراد العينة على اهمية القيادة التحويلية في المنظمة.
5. ان مستوى وجود رأس المال الفكري في المنظمة المبحوثة هو فوق الوسط بقليل مما يعكس وجود حاجة لتطويره وتنمية المهارات والقدرات اللازمة في هذا الجانب، وظهر التقارب في نتائج اجابات الرؤساء والمرؤوسين في هذا الصدد.
6. تبين علاقات الارتباط بين القيادة التحويلية وابعاد رأس المال الفكري على الرغم دلالتها الاحصائية، الا ان هذه الدلالة لم تتضح مع رأس المال الزبائني.
7. ظهرت الأولوية في علاقة التأثير بين القيادة التحويلية ورأس المال البشري، فيما كانت ادنى علاقة مع رأس المال الزبائني.

ثانياً: التوصيات

تأسيساً على ما قدمته الادبيات المتعلقة بموضوعي البحث ونتائج التحليلات الاحصائية التي اظهرها الجانب العملي وتوافقاً مع الاستنتاجات تم التوصل الى مجموعة من التوصيات، وكالاتي:

1. ضرورة العمل على زيادة توعية الموظفين وخصوصاً الرؤساء باهمية القيادة التحويلية ودورها في نجاح المنظمة.
2. التنسيق مع المنظمات الاكاديمية المتخصصة من اجل تقديم الاستشارات والدورات التدريبية فيما يتعلق بالقيادة التحويلية ورأس المال الفكري.
3. العمل على إغناء معلومات الموظفين من رؤساء ومرؤوسين فيما يتعلق برأس المال الفكري واهميته بالنسبة للمنظمة، وادارته بصورة جيدة، وتشخيص الافراد الذين يتمتعون بهذه القدرات والمهارات.
4. اعتماد رأس المال الفكري بوصفه توجه استراتيجي، وادراجه ضمن الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، واستحداث وحدة تسمى (وحدة رأس المال الفكري).
5. تعزيز ممارسات رأس المال الزبائني كونه سجل أدنى مستوى في علاقات تأثير القيادة التحويلية في ابعاد رأس المال الفكري.
6. بناء نظام معلومات متكامل يمكن ان يوفر قاعدة معرفية للعاملين لسد الفجوة المعرفية لديهم، وتطوير معارفهم، وبما يتيح هذه المعلومات للجميع.
7. الاهتمام العالي برأس المال البشري في المنظمة المبحوثة بوصفه احد المصادر المهمة التي يمكن ان تسهم في ديمومة العمل وتطويره من خلال ما ينتجه من معارف ومهارات ذات اهمية كبيرة للمنظمة.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. أبو سويرح، ايمن سليمان (2015)، العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد (23) العدد (1)، ص ص 337-371.
2. أبو هذاف، سامي عايد (2011)، دور القيادة التحولية في تطوير فاعلية المعلمين التدريسية بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير في اصول التربية، جامعة الازهر/كلية التربية، غزة.
3. حسن، راوية (2005)، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية.
4. الخفاف، هيثم هاشم قاسم (٢٠٠٦) ، المعالجات المحاسبية لمشاكل القياس والإفصاح عن رأس المال الفكري، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل.
5. الزبيدي ، ناظم جواد (٢٠٠٧) ، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحولية وأثرهما في تفوق المنظمات :دراسة استطلاعية لعينة من مديري المصارف الحكومية والأهلية ، أطروحة دكتوراة (غير منشورة)، جامعة بغداد ،كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد.
6. عباس، سهيلة (2004)، القيادة الابتكارية والاداء المميز: حقبة تدريسية لتنمية الابداع الاداري، ط1، قابل للنشر والتوزيع، عمان.
7. عبيد، سلمان (2014)، أثر الاستثمار برأس المال الفكري على ادارة الجودة: دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين، رسالة ماجستير /جامعة العلوم التطبيقية-كلية العلوم الادارية، البحرين.
8. العنزي، سعد علي (2014)، ابداعات الاعمال قراءات التمييز الاداري والتفوق التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان
9. الغامدي، عبد المحسن بن عبد الله (2011)، القيادة التحولية وعلاقتها بمستوى الولاء التنظيمي لدى الضباط الميدانيين بقيادة حرس الحدود بمنطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
10. الغزالي، حافظ عبد الكريم (2012)، أثر القيادة التحولية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الاردنية، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط، عمان.
11. عيسى، سناء محمد (2008)، دور القيادة التحولية في تطوير اداء مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة، رسالة ماجستير كلية التربية/ الجامعة الإسلامية-غزة.
12. المطلك، زكريا، وصالح، احمد علي (2009)، ادارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
13. الهاللي، الهاللي الشربيني (2011)، ادارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من ادارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية/جامعة المنصورة، عدد (22) يوليو.

ثانياً: المصادر الاجنبية

1. Bass, B. & Avolio, B. J. (1994), Improve Organizational Ness Through
2. Beshkooh, M., Maham, K., and Heidarzadeh, S. (2013). Effects of Intellectual Capital on Financial Performance with Regard to Life Cycle and the Company Size. Journal of Basic and Applied ScientificResearch, Vol. 3, No. 2, pp. 209-217.
3. Burns, G. M. (1978), Leadership, 1st ed., New York, Harper Row.
4. Daft, R. L. (2010), Management, 9th ed., South-Western Cengage Learning, USA.

5. Geijsel, F., Sleegers, P., Leithwood, K., and Jantz, D. (2003), Transformational Leadership Effects on Teacher's Commitment and Effort toward School Reform, *Journal of Educational Administration*, Vol.41 No.3, PP. 228-256.
6. Khan, F.A., Khan, R.A.G., and Khan, M.A. (2012). Impact of Intellectual Capital on Financial Performance of Banks in Pakistan: Corporate Restructuring and Its Effect on Employee Morale and Performance, *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, Vol. 2, No.6, pp. 22-30.
7. Long, C. S., Yusof, W., Kowang, T & Heng, L. H. (2014), The Impact of Transformational Leadership Style on Job Satisfaction, *World Applied Sciences Journal*, Vol. 29 No.1, PP. 117-124.
8. JafaridehKordi , H. & Abdul Rahim R. & Aminia K., set in Advance Technology companies in Malaysia, *International Journal of Innovation and Applied studies* , ISSN 2028-9324 vol .10.No.3.
9. Luthans, F. (2011), *Organizational behavior: an evidence based approach*, 12th ed., McGraw-Hill Companies, Inc., New York, NY.
10. Mesterova, J., Prochazka, J. & Vaculik, M. (2015), Relationship between Self-Efficacy, Transformational Leadership and Leader Effectiveness, *Journal of Advanced Management Science* Vol. 3, No. 2, June.
11. Robbins, . & Coulter, M. (2012), *Management*, 11th ed., Pearson Education, Inc., publishing, Upper Saddle River, New Jersey.
12. Robbins, P. & Judge, T. (2013), *Organizational Behavior*, 15th ed., Pearson Education, Inc., publishing, Upper Saddle River, New Jersey.
13. Rua, O. & Araujo, J. (2016), Linking transformational leadership and organizational trust: has organizational commitment a mediating effect on it?, *guadernos de gestion*, Vol. 16 No.1, PP. 43-62.
14. Shibru, B. & Darshan, G.M. (2011) "Transformational Leadership and its Relationship With Subordinate Satisfaction with the Leader (The Case of Leather Industry in Ethiopia) " *Interdisciplinary Journal of contemporary research in Business* ,Vol. 3. No. 5.
15. Rodrig , H. S. , Gupta , P. & Carlson , R.(2015), Exploiting Intellectual Capital for Economic, Renewal *International Journal of Innovation Science*, Vol. 7 No. 1
16. Skyrma, D., 2002, Measuring Intellectual Capital Aplelhara of Methods Lnsigh, *Journal of Banking and Finance*, Vol. 1 No. 24.
17. Stewart, T.A. (1994), *Intellectual Capital: the New Wealth of Organizations*, *Business Quarterly*, Vol.3.
18. *Transformational Leadership*, London Sage Publication, Inc.
19. Trofino, A.J., (2000), "Transformational Leadership: Moving Total Quality Management to World-Class Organizations", *International Nursing Review*, 47: PP.232-242.