

العلاقة بين الأنماط القيادية وتنمية رأس المال الفكري

"دراسة ميدانية على عينة من أعضاء التدريس في جامعة عمر المختار"

* أ. عبدالله فرج عبدالله العمامي

مستخلص الدراسة : تلخصت هذه الدراسة في التركيز على تبيان العلاقة بين النمط القيادي السائد وتنمية رأس المال الفكري لدى عينة الدراسة، في محاولة لفهم طبيعة هذه العلاقة بينهما باعتبارهما احد أهم المتغيرات المساهمة في تحقيق الأداء، ويعتبر رأس المال الفكري (Intellectual Capital) من الموارد الأساسية للمنظمات الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة، حيث إن تنمية رأس المال الفكري والاستثمار فيه لن يجد طريقه إلى النور إلا إذا تم تبنيه من قبل القيادات الإدارية في المنظمة، وبالتالي لا يمكن تجاهل وإغفال دور النمط القيادي المتبع في المنظمة الذي قد يكون له تأثير على تنمية رأس المال الفكري، إن المنظمات تواجه تحديات كثيرة، تعمل على تبديد طاقتها البشرية والمادية، مما جعلها تعمل على تنمية القوى العاملة ذات الكفاءة بها، وتنمية السلوك الإيجابي لدى العاملين مما يؤثر على الفعالية التنظيمية والإنجاز فيها. وتأتي هذه الدراسة في هذا السياق كمحاولة لدراسة العلاقة بين النمط القيادي السائد وتنمية رأس المال الفكري وبصورة أكثر تحديداً فإن مشكلة الدراسة تكمن في الإجابة على التساؤل التالي: هل توجد علاقة بين النمط القيادي السائد وتنمية رأس المال الفكري.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

إن من ميزات هذا العصر هو التطور السريع الذي تشهده المنظمات بمختلف أنواعها وأشكالها وفي مختلف المجالات، مما وضعها أمام تحديات في غاية الصعوبة، جعلها تتسابق في تطوير نفسها لمواكبة التغيرات السريعة والمتلاحقة في التكنولوجيا، والعمولة ، واحتدام شدة المنافسة من اجل البقاء وضمان الاستمرار والنجاح ، فأخذت في الاهتمام بكل المتغيرات التي من شأنها تحقيق غاياتها من تبني أسس صحيحة وسليمة، فكان العنصر البشري أحد أهم هذه المتغيرات التي تؤثر على كفاءة وفعالية المنظمة. مما استوجب الاهتمام به، والعمل على تطويره والاستفادة منه باعتباره يمثل أصل المعرفة، وبالتالي من الضرورة التعامل مع هذا المورد من منظور جديد يتخطى الإطار التقليدي الذي لم يعد كافياً لتحقيق التميز التنافسي، والارتقاء به إلى الدور الاستراتيجي الحديث باعتبار أن رأس المال الفكري يحتاج إلى أساليب حديثة، كما انه يعد من أهم الأصول الغير ملموسة التي تسعى المنظمة إلى امتلاكها ، ومع هذا التوجه أضيفت ضغوط جديدة على منظمات الأعمال الحديثة تمثلت في الحاجة إلى توافر أساليب قيادية جديدة تعمل باتجاه التغيير والتحول نحو مشاركة العاملين وحفزهم على توليد إبداعاتهم وخلق أفكارهم الجديدة من أجل تحقيق

الميزة اللازمة لمواجهة المنافسة من المنظمات الأخرى، ولقد ذهب كثير من علماء الإدارة إلى القول بأن القيادة جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، وأنها مفتاح الإدارة، وأن أهمية مكانتها ودورها نابع من كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق أهدافها، فالعامل الرئيسي وراء نجاح العاملين بالمنظمة يكمن في مدى قدرة رؤسائهم على إثارة اهتمامهم بأعمالهم، ودفعهم إلى الحرص على الأداء الجيد بكامل رغبتهم، ونظراً لأهمية هذا الموضوع، فإن تنمية رأس المال الفكري لن يجد طريقه إلى النور إلا إذا تمّ تبنيه من قبل القيادات الإدارية في المنظمة، وهذا ما أكدّه كل من كاتز وكاهان (1978 Katz & Kahan) بأن القائد السلوكي يمكن أن يحفز ويشجع اندماج أهداف الأعضاء مع أهداف المنظمة التي يعملون بها، حيث لا يمكن تجاهل دور النمط القيادي المتبع باعتباره احد أهم المتغيرات التنظيمية.

2.1 مشكلة الدراسة

تنصب مشكلة الدراسة على تبيان العلاقة بين رأس المال الفكري وعلاقته بالنمط القيادي، باعتبارهما من المتغيرات التي لها تأثير كبير على سلوك العاملين بالمنظمة، حيث إن عملية تنمية رأس المال الفكري في المنظمات المعاصرة لم يعد مطلباً أساسياً فحسب، بل أصبح أمراً ضرورياً وملحاً للبقاء والنمو والاستمرارية خاصة في ظل المنافسة والتوجه نحو اقتصاد مبني على المعرفة، وعليها أن تضعه في مقدمة قيمها الثقافية، وأن تلم بكل ما من شأنه أن يدفع أو يعيق عملية تنميته.

إن تحقيق التنظيم لأهدافه بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية لا يأتي إلا من خلال مواردها البشرية باعتبارها أصل المعرفة وموردها الأساسي، مما فرض على قيادة المنظمات التوجه إلى بناء ثقافة تنظيمية إيجابية تحاكي الإبداع والابتكار وتكافئ على الانجاز الفكري، فالفرد يأتي إلى المنظمة ولديه مجموعة من التصورات والآراء والحاجات المتكونة لديه، ويرغب في تحقيقها وممارستها، مما يُكون لديه اتجاهات معينة نحو المنظمة، وتختلف نوعيتها وطبيعتها من فرد إلى آخر، ولهذه الاتجاهات انعكاس كبير على مقدار أدائه بها، مما ينعكس على أداء المنظمة ككل، وانطلاقاً من الاهتمام الذي تبديه الدولة الليبية من أجل تنمية وتطوير مواردها البشرية العاملة في القطاع الحكومي (الجامعات الليبية) عملت على توفير بيئات عمل مادية جيدة وتوفير الوسائل التي تضمن بها توفير موارد بشرية تتمتع بالقدرة على الإبداع والابتكار. ورغم ذلك ومن خلال الملاحظة نجد انه يوجد عزوف كبير من قبل أعضاء هيئة التدريس عن إبراز مواهبهم وإبداعاتهم وطاقاتهم المتمثلة في إثراء العملية التعليمية والمعرفة على حد سواء، الأمر الذي قد يكون ناجم عن دور أساليب القيادة المتبعة مع تجاهل العوامل الأخرى.

عليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

هل توجد علاقة بين النمط القيادي وتنمية رأس المال الفكري ، لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار.

3.1 الدراسات السابقة

- **دراسة هالة (2005):** هدفت هذه الدراسة إلى اختبار أساليب القيادة لدى عينة من المديرين الأردنيين وإلى تحديد الأسلوب القيادي المطلوب في اقتصاد المعرفة. وقد افترضت الدراسة أن المديرين الأردنيين سيظهرون ميلاً لتبني أسلوباً قيادياً معيناً. فمن ناحية افترض أنهم لأسباب اجتماعية ثقافية يميلون لتبني أسلوباً يقوم على علاقة تبادلية رسمية مع العاملين فالمكافأة مقابل العمل والإنتاج. ومن ناحية أخرى افترضت الدراسة أن المديرين الأردنيين يتبنون أسلوب القيادة التحويلية أي التوجه نحو التغيير المؤسسي وحفز العاملين والثقة بهم في الطريق نحو التحول إلى اقتصاد ومجتمع المعرفة. ولم تؤيد النتائج أي من الفرضيتين.
- **دراسة العمري (1999):** وكانت بعنوان: "علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي : دراسة ميدانية لأعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك سعود" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير النمط القيادي على مستوى الولاء التنظيمي لدى أفراد الدراسة. وخلصت إلى أن هناك علاقة سلبية معنوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتساهل ورأس المال الفكري. كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ورأس المال الفكري، ولم تؤكد نتائج الدراسة صحة وجود علاقة سالبة بين النمط الأوتوقراطي ومستوى الولاء التنظيمي، وأظهرت هذه الدراسة أيضاً أن أعضاء هيئة التدريس يدركون النمط القيادي المتبع في القسم، وأن أكثر الأنماط شيوعاً في الوسط الجامعي هو النمط الديمقراطي.
- **دراسة الفياض (1995):** حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر النمط القيادي على الإبداع الإداري في الشركات الصناعية المساهمة العامة في الأردن وبينت انه توجد علاقة دالة إحصائية بين متغيرات الدراسة.
- **دراسة فضل الله (1986):** هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير جملة من المتغيرات من بينها النمط القيادي على الإبداع في بعض المنظمات السودانية، وبين الباحث أن نظام الرابطة في السودان إستراتيجية إدارية لعدد كبير من المنظمات من اجل التخلص من روتين البيروقراطية فيها.

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الآتي :

- 1- محاولة التعريف برأس المال الفكري نظرا لأهميته.
- 2- محاولة التعريف بالأنماط القيادية السائدة في المنظمة قيد الدراسة.
- 3- التعرف على طبيعة العلاقة بين كل من: النمط القيادي المتمثل في (النمط القيادي الأوتوقراطي، النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي المتساهل) وتأثيره على عملية بناء رأس المال الفكري لدى عينة الدراسة.

5.1 فرضيات الدراسة

لتحقيق أغراض هذه الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية الآتية :

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي ورأس المال الفكري.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي ورأس المال الفكري.

وتنبثق من الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية الآتية :

الفرضية الفرعية الأولى

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي ورأس المال الفكري.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي ورأس المال الفكري.

الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ورأس المال الفكري.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ورأس المال الفكري.

الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتساهل ورأس المال الفكري.

الفرضية البديلة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتساهل ورأس المال الفكري.

6.1 أهمية الدراسة: تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناوله، باعتبارها تبحث في العلاقة بين النمط القيادي ورأس المال الفكري كأحد أهم المتغيرات التنظيمية التي تلعب دوراً كبيراً في تحقيق المنظمة لأهدافها. لذلك جاءت هذه الدراسة استكمالاً للحلقة من الحلقات البحث العلمي في مجال تنمية رأس المال الفكري، وبالتالي فهي محاولة متواضعة لإضافة جزء قليل من المعرفة للمكتبة العربية والليبية على حد سواء.

7.1 حدود ونطاق الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار فرع القبة، خلال العام 2012\2013.

8.1 مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار فرع القبة، والبالغ عددهم (135) عضواً. وذلك لعدة اعتبارات من بينها الوقت والتكلفة وخضوع جميع فروع الجامعة الأخرى لنفس القوانين والتشريعات التي تنظم عملها، بالإضافة إلى أن هذه الفروع تحيط بها نفس الأوضاع الأكاديمية تقريباً.

الفصل الثاني: مفهوم رأس المال الفكري

1.2 التعريف :

إن العديد من التسميات قد تستخدم اليوم للدلالة على رأس المال الفكري، ومنها رأس المال المعرفي ورأس المال اللا ملموس أو الأصول غير المادية، حيث وردت العديد من التعريفات نورد بعضها منها:

- يعرف (Stewart) : رأس المال الفكري بأنه المادة – المعرفة الفكرية ، المعلومات ، الملكية الفكرية، الخبرة التي يمكن وضعها بالاستخدام لتنشئ الثروة (Stewart،2001).
- تعرف منظمة (OECD) : رأس المال الفكري بأنه القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الميكلي) ورأس المال البشري .
- وعرفه عادل حرحوش المبرجي بأنه "نخبة من العاملين الذين يمتلكون قدرات معرفية وتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج أفكار جديدة أو تطوير الأفكار القديمة حيث تمكن من تعظيم نقاط قوتهم" (عادل حرحوش ، 2003) .

نجد أن معظم التعاريف السابقة مبنية أساساً على المعرفة الإنسانية والإبداع البشري والخبرة والمهارات التي توضع موضع الاستخدام لخلق قيمة مضافة. بذلك فإن رأس المال الفكري يرتبط بالقدرات الإبداعية التي يمتلكها العاملون والتي يمكن وضعها موضع التطبيق .

2.2 مكونات رأس المال الفكري

اختلفت وجهات النظر حول تقسيمات رأس المال الفكري وأنواعه، وهذا عائد إلى نظرة القائم بتعريف المكون وسنورد التقسيم الذي قدمه (L.Edvinsson, 2008):

أولاً: رأس المال الهيكلي (**Structural Capital**) : إن رأس المال المادي (المالي) هو الذي يصنع الوجود المادي للمنظمة وقيمتها الدفترية بموجب الإجراءات والقيود المحاسبية فإن رأس المال الفكري بالمقابل هو الذي يصنع قيمة المنظمة السوقية ويصنع مكانتها وسمعتها وإذا كان رأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي توجد عادة في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة فهو يمثل كل قيم المنظمة التي تتداولها داخلياً.

ثانياً: رأس المال البشري (**Human Capital**) : وهو المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون مثل، المهارات والخبرات والابتكارات وعمليات التحسين والتطوير.

ولقد عرّف (Edvinsson & Malone) رأس المال البشري بأنه "مجموع مهارات، خبرات، ومعرفة العاملين بالمنظمة".

لا شك في أن رأس المال البشري له أهمية كبيرة في نشاط أي منظمة ولكن يجب مراعاة الجوانب الآتية:

أ. أن أهمية رأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته وإنما في مخرجاته فمثلاً مخرجات التعليم العالي متاحة لكل المنظمات المتنافسة ولكن العبرة بتلك المنظمات التي تحقق بهم مزايا فريدة على صعيد النتائج عند استخدامهم.

ب. إن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة وغيرها لا تكون أبعاد حاسمة في تميز عمل المنظمة وتفوقها على غيرها من المنظمات المنافسة وإنما يجب البحث عن الأشخاص الموهوبين وربما هذا هو سبب دقة إجراءات اختيار المتعينين الجدد في المنظمات وهناك ما يسمى عملية اجتذاب المواهب بالحرب.

إن أهم الجوانب التي يجب أن تهتم المنظمة بها لتنمية رأس مالها البشري هي:

1. استقطاب أفضل المواهب البشرية: أي أن يكون للمنظمة نظام فعال في عملية الاختيار، واستخدام العاملين الجدد وتوفير

أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.

2. إثراء رأس المال البشري. وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل المنظمة.

3. المحافظة على العاملين المتميزين: ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.

4. إيجاد بيئة التعلم: تتميز المنظمات المعرفية بأن رأسمالها في عقول العاملين الذين يغادرون المنظمة في نهاية اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم منظمات منافسة أخرى ولذلك لا بد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء التنظيمي (العمامي 2006).

ثالثاً: رأس المال الزبائني (Customer Capital): هذا هو القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت المنظمة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف. إن هذه العلاقات التي تبني بين المنظمة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية استناداً إلى إن الزبائن هم من يدفع فاتورة المنظمة لأن المهمة الأولى لأي منظمة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنها بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم.

3.2 خصائص رأس المال الفكري:

هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها رأس المال الفكري عن غيره من رأس المال تتمثل في التالي:

- أ. الخصائص المهنية: حيث تركز على التعليم والتدريب التنظيمي ويمتاز رأس المال الفكري بالخبرة العريقة والمهارة العالية.
- ب. الخصائص التنظيمية: ينتشر رأس المال الفكري في المستوى الاستراتيجي بشكل كامل وبنسب متفاوتة، وتستخدم الرسمية بشكل منخفض جداً، ويميل إلى اللامركزية في الإدارة.
- ج. الخصائص السلوكية: يتعامل مع الأمور في حالة التأكد، والمبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية وثقة عالية بالنفس.

4.2 أهمية رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري من المواضيع التي تركز على الأشخاص الذين يمتلكون معارف ومهارات خاصة، حيث أكد *(Brown)* على أهمية رأس المال بقوله "إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج" (مصطفى، 2004). ويمكن تمثيل هذه الأهمية في النقاط التالية:

- أ. تحسين الإنتاجية.
- ب. تعزيز القدرة التنافسية.
- ج. خفض التكاليف.
- د. جذب العملاء وتعزيز ولائهم.
- هـ. زيادة القدرة الإبداعية.
- و. يمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية المنظمة.
- ز. يعتبر مصدر توليد ثروة المنظمة والإفراد معا.

5.2 قياس رأس المال الفكري

تزايد الاهتمام بقياس رأس المال الفكري من قبل متخذي القرار والباحثين لأنه يعبر أمر ضروري ومهم في تحديد المعلومات ذات المعنى لمتخذي القرار لاختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة.

أ. إجراءات قياس رأس المال

يعرق القياس على انه مجموعة إجراءات تتخذ لقياس مدى توفر خصائص معينة في الفرد والحكم على إمكانية قيامه بمهام وأنشطة وظيفية معينة. ومن هذه الإجراءات:

- تحديد الخاصية التي يراد قياسها فمهارات العاملين ومعارفهم تعد رأس المال الفكري إذا توفرت فيها التميز والإستراتيجية.
- جمع المعلومات والبيانات عن حجم رأس المال الفكري والإجراءات المالية من المنظمات الكبيرة للاستفادة منها في عملية القياس.
- التزام القياس بالأهداف المحددة له.
- توافر الأسس العلمية في القياس والمتمثلة في الصدق والثبات والموضوعية.
- اعتماد أدوات متنوعة في القياس مثل الاستبيان والملاحظة والمقابلة.

الفصل الثالث: القيادة الإدارية وأنماطها

1.3 تعريف القيادة

لقد تعددت التعاريف التي قدمها الكتاب والباحثون حول مفهوم القيادة، حيث نجد أن القيادة تعرف على أنها " فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص " (علي محمد، 2004).

أما (bass) فانه يعرف القيادة بأنها: " عمليه يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب " (نواف كنعان، 1982).

أما (هيمن) فيرى أن القيادة هي " العملية التي يتمكن بها الفرد من أن يوجه ويرشد ويضبط أفكار وشعور أشخاص آخرين " (قشطة، 1981).

2.3 أنماط القيادة

للقيادة عدة طرق وأساليب وأنماط في الممارسة وقد اختلفت النظريات والدراسات التي كانت تهدف إلى بيان أنماط ألقيادة وأساليبها ولكنها في الغالب توصلت إلى عدد من الأنماط اعتمادا على الأسلوب الذي تمارس من خلاله القيادة، ولقد عُرف النمط القيادي بأنه "مجموعة من السلوكيات التي يستخدمها القائد للتأثير على العاملين لإنجاز أهداف التنظيم" (دزه، وآخرون، 1994، ص 279).

أ. النمط القيادي المتساهل (الحر):

يركز الأسلوب المتساهل على إعطاء حرية التصرف للمرؤوسين في أدائهم لأعمالهم، فالقائد المتساهل يفوض سلطة اتخاذ القرارات لمؤوسه ويكتفي بإبداء الرأي والمشورة عند الضرورة، فهو لا يسيطر على مؤوسيه أو يسعى للتأثير عليهم ظناً منه أن ذلك كفيل بأن يزيد من ثقتهم بأنفسهم وينمي قدراتهم ومهاراتهم، ويترب على هذا الأسلوب أداء العمل بشكل فوضوي، حيث ينجم عنه تقارب الآراء لكون أن القائد الإداري في هذه الحالة يمارس الحد الأدنى من الإشراف مما يؤدي إلى فقدان قدرته على إدارة مؤوسيه وتحقيق الهدف الأساسي للتنظيم، ولذلك فإن هذا النوع من القيادة نادر التطبيق عملياً لعدم توافقه مع الواقع و متطلباته. "وبالرغم من اختلاف الأنماط القيادية، فإن معظم الدراسات الحديثة توصلت إلى أن القيادة بشكل عام لا يمكن أن ترتبط بأسلوب ثابت ومعين، وإنما تستمد من الأساليب الثلاثة أداها الفعالة الموحدة التي تعطي لكل موقف قابله

الملائم، ولا شك في أن مهارة القائد الإداري تعتمد على قدرته في استخدام الأساليب الثلاثة معاً حسب احتياج كل منها " (حلواني، وآخرون، 1991).

ب. النمط القيادي الديمقراطي:

عند معرفتنا لمعنى كلمة (الديمقراطية) والتي تعني حكم الشعب للشعب، فإننا ندرك أن هذا النوع من القيادة مبني على المشاركة في اتخاذ القرار فيما بين الرئيس والمرؤوس، حيث إن الرئيس لا يحتكر السلطة في اتخاذ القرار لنفسه وذلك لأنه يدرك خطورة ذلك، مما يدفعه لشورى واخذ رأي الآخرين حيث أن المشاركة والمشاورة في الرأي لها من الحسنات الشيء الكثير اقلها الخروج بالرأي الصوب والأحسن وأقل التكاليف والجهد، أضافه إلى تحميل المرؤوس للمسؤولية، أن هذا النوع من القيادة يؤدي إلى زيادة ثقة المرؤوسين بقائدهم وزيادة حبهم له، ويشعرهم بقيمتهم وأهميتهم، وبأنهم عنصر فاعل في إنجاز المهمة ويزيد من التالف والاندماج وتفهم المشاعر والاحترام المتبادل بين طرفي العملية، إن هذا الأسلوب من القيادة مبني على العلاقات الإنسانية المحترمة السليمة التي تهدف إلى إشباع الحاجات وتحقيق الرغبات وحل المشكلات.

ج. النمط القيادي الأوتوقراطي

يهتم هذا الأسلوب بالرئيس الذي يتخذ من سلطته الرسمية وسيلة للتحكم في مرؤوسيه من أجل تحقيق الهدف الأساسي للتنظيم، فالقائد الأوتوقراطي يركز جميع الصلاحيات في يديه، ولا يشرك مرؤوسيه في صنع القرارات الخاصة بعملهم، ويقوم بمراقبة مدى التزامهم بتنفيذ تعليماته دون أن يترك لهم حرية التصرف في العمل أو طريقة أدائه، ومحصلة هذا النمط أن يفقد العاملون ثقتهم في أنفسهم وتضعف نزعه المبادأة عندهم وتفتر روحهم المعنوية ويفقدون روح الولاء والإخلاص .

وبناء على الأنواع المذكورة من أنماط القيادة فأنه يمكننا تصنيف القادة على أساس استخدام السلطة إلى ما يلي: (صامويل،

وليم).

1. القائد الأوتوقراطي:

وهو القائد الذي يؤثر في سلوك مرؤوسيه من خلال القوة التي يعطيها له موقعة ومركزة الوظيفي عن طريق التلويح بالعقوبة والمكافأة أحيانا، وهو الذي يصنع القرارات ويبلغ مرؤوسيه بها وما عليهم سوى التطبيق والتنفيذ.

2. القائد الديمقراطي:

هو ذلك القائد الذي يشاور ويشرك مرؤوسيه في عملية صنع القرارات ورسم الأهداف وتنفيذ الأعمال ويتشارك معهم في أداء العمل.

3. القائد المتسيب :

وهو الذي يستخدم جزاء بسيطاً من سلطته ويمنح المرؤوسين الاستقلالية التامة في صنع القرارات وتحديد طرق تنفيذها ويترك لهم حرية ممارسة النشاطات والأعمال دون أن يتابع أو يراقب.

ولمزيد من التوضيح نورد هنا التقسيم الذي توصل إليه (برتراند راسيل) للقيادة وأنواعها حيث يقسمها إلى الأنواع التالية: (جميل كاظم المناف).

1. القيادة والسلطة التي تعتمد على رضا الناس، وهذه سلطة ثورية تقوم ضد سلطان تقليدي .

2. القيادة والسلطة التي تجيء في البدء معبرة عن مصالح وأراء أقلية محدودة لكنها تنجح في أن تحظى بالقبول العام.

3. القيادة التي تصل إلى القمة عن طريق الوظيفة، وهذا ما يسمى (بالبيروقراطية) وهي تعتمد على التقاليد والموافقة.

4. السلطان الثوري الذي ينجم عن ظهور عقيدة جديدة أو الاستقلال الوطني.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية**1.4 المقدمة:**

في هذا الفصل تم التطرق للحديث عن الدراسة الميدانية والتي بدورها تنقسم إلى: الدراسة الاستطلاعية وذلك للتأكد من صلاحية ووضوح الأسئلة الواردة باستمارة الاستبيان، ثم بعد ذلك يُسلط الضوء على الدراسة الرئيسية عن طريق إجراء الدراسة الميدانية وتحليل البيانات بُغية تحقيق الأهداف التي تسعى هذه الدراسة إليها.

2.4 الدراسة الاستطلاعية:

أُجريت دراسة استطلاعية بهدف توضيح مدى إمكانية القيام بالدراسة الرئيسية، وللتأكد من صلاحية ووضوح الأسئلة الواردة باستمارة الاستبيان للتطبيق العملي، ومعرفة التعديلات التي يمكن إجراؤها على استمارة الاستبيان، للاستفادة من الملاحظات التي قد يقدمها أفراد الدراسة الاستطلاعية، كما أنها توضح معاملات ثبات وصدق مقاييس الدراسة المستخدمة.

3.4 اختيار الدراسة الاستطلاعية

مُحدّد حجم الدراسة الاستطلاعية بـ(10) فرداً. أي ما يمثل 7.5% من مجتمع الدراسة البالغ (135) مفردة، والذي سيكون الإطار المرجعي للدراسة الرئيسية، و اختيرت الدراسة الاستطلاعية للدراسة بالطريقة الطبقيّة النسبية، إذ يتم وفقاً لذلك ضرب النسبة المئوية لعدد أفراد كل كلية في حجم الدراسة الاستطلاعية، فعلي سبيل المثال تمثل كلية الاقتصاد نسبة 11% من مجتمع الدراسة الرئيسي، وبذلك يكون عدد مفردات الدراسة الاستطلاعية لكلية الاقتصاد 2 فرد (10×11%)، وهكذا بالنسبة لكل الكليات قيد الدراسة.

جدول(1-4)

توزيع عدد أعضاء هيئة التدريس بالكليات قيد الدراسة في الدراسة الاستطلاعية

الدراسة الاستطلاعية	النسبة المئوية	عدد أعضاء هيئة التدريس	الكليات
3	37%	51	كلية الآداب والعلوم
2	33%	45	كلية المعلمين
2	11%	15	كلية الاقتصاد
1	74%	10	كلية الموارد
1	52%	7	كلية الهندسة
1	52%	7	كلية القانون
10	100%	135	المجموع

4.4 ثبات وصدق مقاييس الدراسة

لقد استخرج معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) للاتساق الداخلي لجميع مقاييس الدراسة مجتمعة وذلك كما هو موضح بالجدول (2-4):

جدول(2-4)

معامل ثبات وصدق المقاييس

معامل الصدق	معامل الثبات	المتغيرات
93%	87%	رأس المال الفكري
90%	82%	النمط القيادي الأوتوقراطي
89%	79%	النمط القيادي الديمقراطي
90%	81%	النمط القيادي المتساهل

5.4 القياسات

جمعت المعلومات والبيانات المستخدمة في هذه الدراسة باستخدام قائمة (استبيان) وذلك لقياس متغير رأس المال الفكري من خلال المقياس الذي أعده (Tom Brown) والذي يتكون من (7) فقرات. وقياس متغير النمط القيادي باستخدام المقياس الذي استخدم من قبل دراسات سابقة، أثبتت صدقها و ثباتها كدراسة (العمرى 1999).

6.4 أسلوب ونتائج تحليل البيانات

حُلِّلت البيانات التي جُمعت في هذه الدراسة بواسطة استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

واستُخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

- الجداول التكرارية وحساب المتوسط (Mean) والانحراف المعياري (Standard Deviation).

- استخدام تحليل التباين (Analysis of Variance) وتحليل الانحدار (Regression) لقياس العلاقات ودرجة

قوتها بين المتغيرات.

- قياس الارتباط (Correlation) بين المتغيرات لمعرفة قوة الارتباط بينها.

- استخدام معامل ارتباط الرتب " لسبيرمان " لاختبار طبيعة واتجاه العلاقة بين الأنماط القيادية وتنمية رأس المال الفكري.

7.4 مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس بجامعة عمر المختار فرع القبة ، والذي تم حصره في ستة كليات . وبما

أن الباحث أتبع أسلوب المسح الشامل، فقد قام بتوزيع استمارة الاستبيان على المشاركين ، والتي بلغ عددها (135) استمارة تم

استرجاع عدد 120 استمارة كلها صالحة للتحليل. ويوضح الجدول رقم (3-4) عدد الاستمارات المستلمة.

جدول (3-4)
عدد الاستمارات الموزعة والمستلمة.

ت	الكليات	عدد أعضاء هيئة التدريس	عدد استمارة الاستبيان المستلمة	نسبة الردود %
1	كلية الآداب والعلوم	51	45	37.5%
2	كلية المعلمين	45	40	33%
3	كلية الاقتصاد	15	12	1%
4	كلية الموارد	10	9	0.075%
5	كلية الهندسة	7	7	0.058%
6	كلية القانون	7	7	0.058%
	المجموع	135	120	100%

8.4 توزيع أفراد الدراسة حسب الخصائص الشخصية

الجدول (4-4) الذي يبين توزيع أفراد الدراسة حسب الخصائص الشخصية، فحسب العمر، نلاحظ أن الفئة العمرية التي

تتراوح بين (25-40) تمثل أعلى نسبة من إجمالي أفراد الدراسة، حيث بلغت (58%) أما الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين

(41-50) بلغت نسبتهم (37%)، في حين لم تتجاوز نسبة الأفراد الأكبر من (50 سنة) الـ (5%) من حجم الدراسة ، أما

توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس (النوع) نجد أن نسبة الذكور مرتفعة، حيث تصل إلى (79%) من إجمالي حجم الدراسة، في حين كانت نسبة الإناث (21%) من إجمالي الدراسة وذلك في يعزى الى طبيعة هذه الوظيفة التي قد لا تناسب طبيعة المرأة اللببية، وأما توزيع أفراد الدراسة حسب مدة الخدمة، نلاحظ أن الفئة التي مدة خدمتها (من 4- 10 سنوات) تمثل أكبر نسبة، حيث بلغت (63%)، تليها الفئة التي مدة خدمتها تتراوح ما بين (10- 15 سنة)، حيث كانت نسبتها (29%)، ثم تليها الفئة (أكثر من 15 سنة) التي بلغت نسبتها (8%) من المجموع الكلي لأفراد الدراسة.

جدول (4-4)

توزيع أفراد الدراسة حسب الخصائص الشخصية

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
حسب متغير العمر	من (25- 40)	74	61.7%
	من (41- 50)	40	33.3%
	أكبر من (50)	6	5.0%
حسب متغير الجنس	ذكور	95	79.2%
	إناث	25	20.8%
حسب متغير المؤهل العلمي	ماجستير	113	94.2%
	دكتوراه	7	5.8%
حسب متغير مدة الخدمة	4- 10 سنة	75	62.5%
	10- 15 سنة	35	29.2%
	أكثر من 15 سنة	10	8.3%
	المجموع	120	100%

9.4 تحليل ومناقشة بيانات الدراسة لرأس المال الفكري

يوضح الجدول (4- 5) أن المتوسط العام الذي يتعلق بتنمية رأس المال الفكري بكلليات جامعة عمر المختار فرع القبة قد بلغ (3.83) وهو أعلى من قيمة المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة والبالغ (3)، وبانحراف معياري عام مقداره (1.28)، وبالتالي نلاحظ أن جميع عبارات المقياس مرتفعة إذ أغلب العبارات تتعدى المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة المشار إليه سابقاً، حيث أكد حوالي (72.5%) من أفراد الدراسة، أي بمتوسط حسابي مقداره (3.63)، وانحراف معياري (1.41)، أن الجامعة تنفق وقتاً لتحديد رأس المال الفكري، في حين أشاد حوالي (85%) من إجمالي الدراسة، وبمتوسط (4.03)، وانحراف معياري (1.14) أن الجامعة تضع سياسات من شأنها تحقيق معرفة جديدة وبصورة مستمرة. كما أكد حوالي (71%) من الدراسة، وبمتوسط حسابي (3.70)، وبانحراف معياري (1.30) أن الجامعة تحدد قيمة الذكاء الذي تستخدمه للفوز والبقاء في عالم المنافسة.

واعتبر ما يقارب عن (75.8%) من أفراد الدراسة، وبمتوسط (3.89)، وانحراف معياري (1.34)، تهتم الجامعة بتكوين قاعدة لرأس المال الفكري لتوثيق نتاجاته وتخزينها، في حين أن ما نسبته (5.9%) من الدراسة نفي ذلك. واختار ما نسبته (8.3%) الحياد. وقد أجاب ما يقارب عن (72.5%) من إجمالي الدراسة، وبمتوسط (3.70)، وانحراف معياري (1.34) بالموافقة على أن الجامعة تقوم بنشر المعرفة دائما لتوضيح سير العمل باتجاه تحقيق الميزة التنافسية. كما أجاب بالموافقة ما يقارب عن (77.5%) من الدراسة، وبمتوسط (3.93)، وانحراف معياري مقداره (1.28) أن الجامعة تسعى لزيادة فاعلية المعرفة والعمل على نموها وتجديدها. ويشير ما نسبته (78.3%) من أفراد الدراسة، وبمتوسط حسابي (3.94)، وانحراف معياري (1.24) أن الجامعة تشجع نشر أفكار رأس المال الفكري على أعضاء هيئة التدريس فيها بهدف تطوير كفاءتهم .

جدول (4-5)

إجابات أفراد الدراسة على عبارات رأس المال الفكري

الترتيب	نتيجة الاختبار	اختبار T		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	ت
		مستوى المعنوية P	قيمة T				
7	دالة إحصائية	0.000	28.19	1.41	3.62	أن الجامعة تنفق وقتا لتحديد رأس المال الفكري	1
1	دالة إحصائية	0.000	38.60	1.14	4.03	تضع الجامعة سياسات من شأنها تحقيق معرفة جديدة وبصورة مستمرة	2
6	دالة إحصائية	0.000	31.17	1.30	3.70	ان الجامعة تحدد قيمة الذكاء الذي تستخدمه للفوز والبقاء في عالم المنافسة	3
4	دالة إحصائية	0.000	34.13	1.25	3.89	تهتم الجامعة بتكوين قاعدة لرأس المال الفكري لتوثيق نتاجاته وتخزينها	4
5	دالة إحصائية	0.000	30.14	1.34	3.70	أن الجامعة تقوم بنشر المعرفة دائما لتوضيح سير العمل باتجاه تحقيق الميزة التنافسية	5
3	دالة إحصائية	0.000	33.61	1.28	3.93	تسعى الجامعة لزيادة فاعلية المعرفة والعمل على نموها وتجديدها	6
2	دالة إحصائية	0.000	34.85	1.24	3.94	تشجع الجامعة نشر أفكار رأس المال الفكري على أعضاء هيئة التدريس فيها بهدف تطوير كفاءتهم	7
(**) معنوية عند مستوي 0.01					3.83	المتوسط العام	
				1.28		الانحراف العام	

9.4 تحليل ومناقشة بيانات الدراسة لتحديد النمط القيادي

1.9.4 تحديد النمط القيادي الأوتوقراطي

يتبين من خلال الجدول (4 - 6) أن المتوسط العام للعبارات التي تقيس النمط القيادي الأوتوقراطي قد حاز على (3.87) وهو أعلى من قيمة المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة وبانحراف معياري عام مقداره (1.27)، مما يدل على وجود النمط القيادي الأوتوقراطي في مجتمع الدراسة، حيث أن ما نسبته (77.5%) من إجمالي أفراد الدراسة، وبمتوسط حسابي مقداره (3.91) وبانحراف معياري (1.22)، أكدوا على أن رئيسهم المباشر لا يفوض سلطته لمؤوسيه ويركز على أن تكون في يده. وقد أجاب حوالي (78.4%) من الدراسة، وبمتوسط حسابي (3.80)، وبانحراف معياري (1.28) أن رئيسهم المباشر يرى أن المناقشة وإبداء الرأي مضيعة للوقت، في حين أن ما نسبته (18.4%)، نفى ذلك، بينما اختار ما نسبته (3.3%) من أفراد الدراسة الحياد. واعتبر ما يقارب عن (80.8%) من مفردات الدراسة، وبمتوسط حسابي (3.98)، وبانحراف معياري (1.27) أن رئيسهم المباشر يعتبر الطاعة له مقياساً لحصول العامل على الامتيازات المختلفة، بينما أجاب ما نسبته (15.8%) بعدم الموافقة، في حين اختار حوالي (3.3%) من أفراد الدراسة الحياد عن الإجابة. أما فيما يتعلق بالعبارات التي تنص على أن الرئيس المباشر يركز على أن يكون العمل على أكمل وجه وبصورة مثالية، فقد أجاب ما يقارب عن (71.7%) من إجمالي الدراسة وبمتوسط حسابي مقداره (3.97)، وبانحراف معياري بلغ (1.19) بالموافقة على ذلك.

جدول (4-6)

إجابات أفراد الدراسة على العبارات المتعلقة بالنمط الأوتوقراطي

الترتيب	نتيجة الاختبار	اختبار T		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت
		مستوى المعنوية P	قيمة T				
2	دالة إحصائية	0.000	34.79	1.22	3.88	يركز رئيسك المباشر على أن تكون السلطة في يده .	1
4	دالة إحصائية	0.000	32.53	1.29	3.83	يري رئيسك المباشر المناقشة وإبداء الرأي (من وجهة نظرة) مضيعة للوقت.	2
3	دالة إحصائية	0.000	30.86	1.36	3.83	يعتبر رئيسك المباشر الطاعة له مقياساً لحصول العامل على الامتيازات المختلفة.	3
1	دالة إحصائية	0.000	36.33	1.20	3.97	يركز رئيسك المباشر على أن يكون العمل على أكمل وجه وبصورة مثالية.	4
(**) معنوية عند مستوي 0.01				1.27	3.87	المتوسط العام	
						الانحراف العام	

2.9.4 تحديد النمط القيادي الديمقراطي

يتبين من الجدول (4 - 7) أن المتوسط العام للعبارات التي تقيس النمط القيادي الديمقراطي قد بلغ (3.91) وهو أعلى من المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة والبالغ (3) وبانحراف معياري عام مقداره (1.24) وتشير هذه النتيجة إلى غلبة النمط القيادي الديمقراطي في مجتمع الدراسة ، إذ أن أغلبية أفراد الدراسة يرون أن رئيسهم المباشر لا ينفرد باتخاذ القرارات ، وذلك بنسبة (77.5%) وبمتوسط حسابي (3.88) وبانحراف معياري (1.22)، بينما نفى ما نسبته (16.6%) من إجمالي الدراسة ذلك، في حين اختار ما يقارب عن (5.8%) الحياد. وأجاب حوالي (76.7%) من أفراد الدراسة وبمتوسط حسابي مقداره (3.83) وبانحراف معياري (1.29) بأن رئيسهم المباشر يعمل على بسط روح التعاون فيما بين المرؤوسين التابعين له. ويرى ما نسبته (73.3%) من إجمالي الدراسة ، وبمتوسط حسابي (3.83)، وبانحراف معياري (1.36) بأن رئيسهم المباشر يقوم بتفويض جزءاً من سلطته للمرؤوسين التابعين له . وأكد حوالي (79.1%) من إجمالي الدراسة، وبمتوسط حسابي يبلغ (3.98%) وبانحراف معياري (1.20) بأن رئيسهم المباشر يهتم بالأمور الإنسانية والاجتماعية لهم .

جدول (4-7)
إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات النمط الديمقراطي

الترتيب	نتيجة الاختبار	اختبار T		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	ت
		مستوى المعنوية P	قيمة T				
3	دالة إحصائية	0.000	35.00	1.22	3.91	لا ينفرد رئيسك المباشر باتخاذ القرارات .	5
4	دالة إحصائية	0.000	32.50	1.28	3.80	يعمل رئيسك المباشر على بسط روح التعاون فيما بين العاملين .	6
1	دالة إحصائية	0.000	34.37	1.27	3.97	يفوض رئيسك المباشر جزءاً من سلطته للعاملين التابعين له .	7
2	دالة إحصائية	0.000	36.36	1.19	3.97	يهتم رئيسك المباشر بالأمور الإنسانية والاجتماعية للعاملين .	8
		0.01 (**) معنوية عند مستوى		1.24	3.91	المتوسط العام	
						الانحراف العام	

3.9.4 تحديد النمط القيادي المتساهل

يتضح من الجدول (4 - 8) أن المتوسط العام للعبارات التي تقيس النمط القيادي المتساهل قد بلغت (3.78) وهو أعلى من قيمة المتوسط الافتراضي لمقياس الدراسة ، وبانحراف معياري عام مقداره (1.34) مما يعني أن النمط القيادي المتساهل موجود في مجتمع الدراسة ، حيث أكد أن ما نسبته (72.5%) من إجمالي الدراسة ، وبمتوسط حسابي (3.83)، وبانحراف معياري مقداره (1.32)، أن رئيسهم المباشر غالباً ما يتردد في اتخاذ أي قرار، في حين أن ما نسبته (20.9) نفى ذلك، بينما

اختار ما يقارب عن (6.7%) من إجمالي الدراسة الحياد. ويرى ما نسبته (70.8%) من إجمالي الدراسة وبتوسط حسابي (3.77)، وبانحراف معياري (1.35)، أن رئيسهم المباشر يتساهل مع المقصرين في أداء واجباتهم، في حين أجاب ما نسبته (19.2%) من إجمالي الدراسة بالنفي. ويعتقد ما يقارب عن (60.8%) من إجمالي الدراسة، وبتوسط حسابي (3.60) وبانحراف معياري (1.48) بأن رئيسهم المباشر يتميز بالسلبية في حل مشاكله الإدارية، في حين يرى ما نسبته (27.5%) منهم عكس ذلك. ويرى حوالي (75.9%) من إجمالي الدراسة، وبتوسط حسابي مقداره (3.93)، وبانحراف معياري (1.22)، بأن رئيسهم المباشر يتهرب في اتخاذ بعض القرارات وترك ذلك لهم، بينما نفى ما يقارب عن (14.1%) من إجمالي الدراسة ذلك، واختار ما نسبته (10.0%) من إجمالي الدراسة الحياد.

جدول (8-4)

إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات النمط المتساهل

الترتيب	نتيجة الاختبار	اختبار T		الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبرة	ت
		قيمة T	مستوى المعنوية P				
2	دالة إحصائية	0.000	31.71	1.32	3.83	يتردد رئيسك المباشر في اتخاذ القرارات.	9
4	دالة إحصائية	0.000	30.52	1.35	3.77	يتساهل رئيسك المباشر مع العاملين المقصرين في أداء واجباتهم.	10
3	دالة إحصائية	0.000	26.63	1.48	3.60	يتميز رئيسك المباشر بالسلبية في حل مشاكله الإدارية.	11
1	دالة إحصائية	0.000	35.32	1.22	3.93	يتهرب رئيسك المباشر في اتخاذ بعض القرارات وترك ذلك للعاملين.	12
(**) معنوية عند مستوي 0.01				1.34	3.78	المتوسط العام	
						الانحراف العام	

من خلال احتساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل نمط من الأنماط القيادية، يمكن تحديد النمط القيادي السائد والأكثر شيوعاً في مجتمع الدراسة، وذلك كما هو موضح بالجدول (4-9)، الذي يبين ترتيب الأنماط القيادية كل حسب المتوسط الحسابي، بحيث يكون النمط القيادي المقابل لأعلى متوسط حسابي، هو النمط القيادي السائد في مجتمع الدراسة. وبالتالي يمكن القول بأن النمط القيادي الديمقراطي من أكثر الأنماط وجوداً في مجتمع الدراسة، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.91)، وبانحراف معياري بلغ (1.24)، ثم يليه النمط القيادي الأوتوقراطي، إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (3.87)

وبانحراف معياري (1.27)، وأخيراً النمط القيادي المتساهل المتحصل على قيمة متوسط حسابي بلغت (3.78)، وبانحراف معياري (1.34).

جدول (4-9)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأنماط القيادية

بدائل الإجابات	حجم الدراسة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
النمط الديمقراطي	120	3.91	1.24
النمط الأوتوقراطي	120	3.87	1.27
النمط المتساهل	120	3.78	1.34

10.4 علاقة النمط القيادي برأس المال الفكري

نصت الفرضية الصفرية للفرضية الرئيسة للدراسة على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي ورأس المال الفكري، ومن الجدول (4-10) الخاص باستعراض نتائج معامل الارتباط لبيرسون للعلاقة بين كلا المتغيرين، يتضح أن معامل الارتباط (بيرسون) بلغت قيمته (0.451) عند مستوى معنوية (0.01)، مما يشير إلى وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية مجتمعة ورأس المال الفكري، وهذا يعني رفض الفرضية الصفرية للفرضية الرئيسة وقبول الفرضية البديلة.

جدول (4-10)

معامل الارتباط (بيرسون) بين الأنماط القيادية مجتمعة ورأس المال الفكري

رأس المال الفكري		المتغير التابع
مستوى المعنوية	معامل الارتباط	
0.001	0.451	المتغير المستقل الأنماط القيادية مجتمعة

1.10.4 علاقة النمط القيادي الأوتوقراطي برأس المال الفكري

نصت الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الأولى للدراسة، على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي ورأس المال الفكري، والجدول (4-11) يبين نتائج معامل الارتباط لبيرسون للعلاقة بين هذين المتغيرين، والذي يوضح أن معامل الارتباط لبيرسون قد بلغ (-0.374) عند مستوى معنوية (0.005)، مما يعني أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الأوتوقراطي ورأس المال الفكري. الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى وقبول الفرضية البديلة، وما أن إشارة معامل الارتباط سالبة، فإنه يمكن القول أن طبيعة هذه العلاقة عكسية، مما قد يعني عدم تفاعل الرئيس مع المرؤوسين، حيث أن أسلوب القيادة لا يتفق مع آراء وتوجهات المرؤوسين وهذا قد يؤثر سلباً على عطائهم.

جدول (4- 11)

معامل ارتباط (بيرسون) بين النمط القيادي الأوتوقراطي ورأس المال الفكري

رأس المال الفكري		المتغير التابع
مستوي المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
0.005	-0.374	النمط القيادي الأوتوقراطي

2.10.4 علاقة النمط القيادي الديمقراطي برأس المال الفكري

نصت الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثانية للدراسة، على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ورأس المال الفكري، وبالنظر إلى الجدول (4- 12)، الذي يبين نتائج معامل الارتباط لبيرسون لإيجاد العلاقة بين هذين المتغيرين، يتضح أن معامل الارتباط لبيرسون بلغ (0.470)، عند مستوى معنوية (0.005) مما يدل على وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ورأس المال الفكري، وهذا يقود إلى رفض الفرضية الصفرية للفرضية الفرعية الثانية وقبول الفرضية البديلة، وبما أن إشارة معامل الارتباط موجبة فإن طبيعة هذه العلاقة طردية، وبالتالي تكون النتيجة وجود علاقة طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي الديمقراطي ورأس المال الفكري، وهي نتيجة تنسجم إلى ما ذهبت إليه نظريات القيادة وتتفق مع ما توصلت إليه دراسة العمري (1999)، إذ أن النمط القيادي الديمقراطي من أفضل الأنماط القيادية، حيث أن هذا النمط من القادة يتعامل مع مرؤوسيه بـ جو مفتوح وواضح، ويشركهم في صنع اتخاذ القرارات ويشجعهم على أبداء الآراء ومناقشتها ويغرس في نفوسهم الثقة، ويقدم لهم الاحترام على أساس إنجازهم لأعمالهم من جهة، وعلى أساس أن الإنسان يجب احترامه وتقديره.

جدول (4- 13)

معامل الارتباط (بيرسون) بين النمط القيادي الديمقراطي ورأس المال الفكري

رأس المال الفكري		المتغير التابع
مستوي المعنوية	معامل الارتباط	المتغير المستقل
0.005	0.470	النمط القيادي الديمقراطي

3.10.4 علاقة النمط القيادي المتساهل برأس المال الفكري

نصت الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة للدراسة، على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتساهل ورأس المال الفكري، ومن الجدول (4- 14)، الذي يوضح نتائج معامل الارتباط لبيرسون للعلاقة بين هذين المتغيرين، يتبين أن معامل

الارتباط لبيرسون بلغ قيمة (-0.487) عند مستوى معنوية (0.001)، مما يشير على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتساهل ورأس المال الفكري، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة وقبول الفرضية البديلة، وبما أن إشارة معامل الارتباط سالبة فإن طبيعة العلاقة عكسية، وبالتالي تكون النتيجة وجود علاقة عكسية ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي المتساهل ورأس المال الفكري، وهي نتيجة مقبولة لأن أغلب نظريات الأنماط القيادية تشير إلى أن النمط القيادي المتساهل (الحر) من أسوأ الأنماط القيادية، إذ لا يهتم بكل من الجانبين الإنتاجي والبشري، ولما ينطوي عليه من عدم وضوح وتحديد الأماكن والأدوار والتردد في اتخاذ القرارات.

جدول (4-14)

معامل الارتباط (بيرسون) بين النمط القيادي المتساهل ورأس المال الفكري

رأس المال الفكري		المتغير التابع
مستوي المعنوية	معامل الارتباط	
0.001	- 0.487	المتغير المستقبلي النمط القيادية المتساهل

10.4 النتائج

أظهرت النتائج أن مستوى رأس المال الفكري بمجتمع الدراسة مرتفع، حيث بلغ (3.83) وهي أعلى من مقياس الدراسة المقترح الذي يساوي (3). وتوصلت أيضاً إلى وجود الأنماط القيادية الثلاثة في مجتمع الدراسة، إلا أن النمط القيادي المسيطر هو النمط القيادي الديمقراطي، حيث حاز على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.91) وهو أعلى من قيمة المتوسط الافتراض لمقياس الدراسة .

كما أظهرت النتائج أيضاً، أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية ما بين النمط القيادي الأوتوقراطي ورأس المال الفكري. ووجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية ما بين النمط القيادي الديمقراطي ورأس المال الفكري. كما أظهرت النتائج أن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية ما بين النمط القيادي المتساهل ورأس المال الفكري.

11.4 التوصيات :

من خلال عرض النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة تُقدم الدراسة مجموعة من التوصيات التي تهدف لتنمية رأس المال الفكري ، تتمثل في الآتي:

1. يجب على القيادات الإدارية أن تعمل على تنمية رأس المال الفكري من خلال توفير بيئة عمل تسمح بالابتكار والإبداع الوظيفي، وتتسم بعلاقات الاحترام والتقدير وتوفير الشعور بالاهتمام والرعاية، وكذلك تلبية الاحتياجات الوظيفية من خلال توفير البرامج التعليمية والتدريبية التي تضمن الشعور بالتطور الوظيفي وتشجع على الأداء المتميز.
2. إثراء العمل الوظيفي، وتعديل المقابل المادي للوظيفة (الراتب)، بما يتلاءم مع المتغيرات الاقتصادية ومستوى المعيشة، وتوفير المكافآت المعنوية والتشجيعية، وربط ذلك بالأداء والجهد في العمل، وتوفير فرص الترقيات.
3. توفير المناخ الاجتماعي المناسب من خلال توفير وسائل الترفيه كالرحلات، والحفلات، والأندية مما يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية.
4. إتباع أسلوب المناقشات الجماعية بين القادة والمؤوسين عند اتخاذ القرارات، حيث يساعد ذلك على التقارب وتبادل وجهات النظر وإيجاد توافق وتطابق بين أهداف الفرد وأهداف الجامعة التي يعمل بها.
5. إعداد برامج تدريبية للمديرين تستهدف تنمية قدراتهم في التعامل مع مسؤوليهم لتحفيزهم وإشراكهم في صنع القرار وطرح الأفكار ومناقشتها، والعمل بروح الفريق لتحقيق أهداف الجامعة.
6. تزويد أعضاء هيئة التدريس بالمعلومات والبيانات الكافية عن وظائفهم، وعن الجامعة التي يعملون بها، وهذا بدوره يزيد من الإنتاجية، كما يؤدي إحاطتهم بكل ما يجري داخل الجامعة التي يعملون بها إلى شعورهم بالولاء لها، وإلى إحساسهم بقيمتهم، وهذا يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية وزيادة أدائهم.
7. يجب على الإدارة تحسين مستوى إدراك أعضاء هيئة التدريس بالأدوار العملية التي يؤديها والجامعة التي يعملون بها، إذ إن ذلك قد يكون عاملاً مؤثراً في رفع الابتكار والإبداع والأداء.

11.4 مقترحات لدراسات مستقبلية :

1. دراسة محددات رأس المال الفكري في القطاع الحكومي.
2. ضرورة إجراء دراسات مستقبلية تبحث في العلاقة بين رأس المال الفكري ومتغيرات أخرى مثل علاقته بالرضا الوظيفي، وقوة الاستقلالية، والإنجاز.
3. اقتصر هذه الدراسة على كليات جامعة عمر المختار فرع القبة، وبالإمكان تطبيق نفس الدراسة على قطاعات أخرى.

Abstract

This study summarizes the relationship between the leading style and the development of intellectual capital of the study sample, in an effort to understand the nature of this relationship between them, as one of the most important variables contributing to performance. (The intellectual capital) is capital of the basic resources of modern organizations under the knowledge economy, where the development of intellectual capital and investment will not find it to the light unless it is adopted by the administrative leadership in the organization. The organization may not be ignored and the emergence of the development of the development of the integrated capital, which has been a result of the development of the development of the intellectual capital, the organization has been aimed at the development of its human and material manner, which is working to develop the mankind of the workers and the completion of the workforce. The course of the organization is in the context. The following is the work of the relationship The development of the leader of the leader and the development of the relationship between the leading style and the development of the development of the development of the development of the prevailing and the most specificity The study problem is lying in the question: Is the relationship between the leading style and the development of intellectual capital of the capital.

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

- 1- دزه، عبد الباري وآخرون، (1994) الإدارة الحديثة، عمان: المركز العربي للخدمات الطلابية.
- 2- عادل حرحوش، احمد علي، (2003). رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة القاهرة العربية للتنمية الإدارية.
- 3- عبدالرحمن، هدى، (2007)، القيادة وأثرها في التغيير الاستراتيجي، اليمن.
- 4- مصطفى نجيب، (2004)، إدارة الموارد البشرية، عمان الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة.
- 5- كنعان، نواف، (2009)، القيادة الإدارية، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.
- 6- قشطة، عبدالحليم عباس، (1981)، الجماعات والقيادة، العراق: وزارة التعليم العالي و البحث العلمي.
- 7- سامية، موزاوي، (دت ن)، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة، الجمهورية الجزائرية، الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

- 8- فضل الله، (1986)، المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي واثرها في توجهات الابداع الاداري، المجلة العربية للإدارة، المجلد(10)، العدد (3)، ص ص 78 – 97 .
- 9- كمال، القاسمي، (دت ن)، ادارة التغيير: المنطلقات والاسس، مجلة العلوم الإنسانية، العدد34.
- 10- العمري، عبيد عبد الله، (1999)، "علاقة الولاء التنظيمي بالنمط القيادي لأعضاء هيئة التدريس بجامعة الملك سعود"، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، المجلد (11)، العدد (1)، ص ص 111 – 134 .
- 11- العمامي، عبد الله فرج، (2006)، العلاقة بين الولاء التنظيمي وأداء العاملين وبعض الخصائص الشخصية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة قارون، بنغازي.
- 12- الفياض، محمود، (1996)، أثر النمط القيادي على الإبداع الإداري، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان.
- 13- حلواني، ابتسام عبد الرحمن وآخرون، (1991)، "القيادة الإدارية والجوهر المفقود: دراسة عن العلاقات الإنسانية في الإدارة ومدى توافرها في الأجهزة الحكومية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز للاقتصاد والإدارة، المجلد (4)، ص ص 127-180.

ثانيا: المراجع الاجنبية

- 1- Stewart، T. A. (2001)، The Wealth of Knowledge Intellectual Capital and theTwenty-First Century Organization، Nicholas Brealey، London
- 2- OECD، The Organization For Economic Co-operation and Development (OECD) Measuring and Reporting Intellectual Capital: Experience، Issues and Prospect Programme Notes and Background to Technical Meeting and policy and Strategy Forum. Paris (1999).
- 3- Katz، D.، and Kahan، R. L. **The Social Psychology of Organization**. New York: John Wiley & Sons ، 1978 ، pp 45-95.
- 4- Lief Edvinson and M.Malone (1997): **Intellectual Capital، Harper Colins، New York، p147-160.**