جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

دور القيادة الرشيدة في تنمية رأس المال الفكري

دراسة حالة جامعة المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

من إعداد الطالبتين:

- بوقادة آية
- هرنون خولة

تحت إشراف الأستاذة:

- د.عمام ريم

لجنة المناقشة		
أ.د. بوسهوة نذير	جامعة المدية	رئيس اللجنة
د. ريم عمام	جامعة المدية	مشرف و مقرر
د.بن ميري مصطفى	جامعة المدية	مناقش

السنة الجامعية: 2026/2025

شكر وعرفان

الحمد لله الذي بفضله تتم الصالحات، وبتوفيقه تُنال الغايات، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

نتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة المشرفة **(عمام ريم)** التي تفضلت بقبول الإشراف على هذه المذكرة، ولم تبخل علينا بتوجيهاتها القيمة ونصائحها السديدة التي كانت سبيلا لإتمام هذا العمل.

كما نتوجه بالشكر الخالص إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرين لتفضلهم بقبول تقييم هذا البحث وإثرائه بملاحظاتهم العلمية.

ولا يفوتننا أن نعبر عن شكرنا وتقديرنا لكل من قدم لنا يد العون والمساعدة وإلى جميع أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة "يحيى فارس" بالمدية، لما قدموه لنا من علم ومعرفة.

وأخيرا، لكل من ساندنا ولو بكلمة طيبة طوال مشوارنا الدراسي لهم منا فائق الاحترام والتقدير.



إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بفضله، ووفقنا بكرمه، وأنار لنا بصيرتنا لنصل إلى ختام هذا المشوار الدراسي، فلك الحمد يا الله حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه.

إلى صاحب القلب الكبير والوجه النير، إلى من أفنى عمره ليراني في هذا المقام سندي وقدوتي **أبي الغالي**.

الى الحضن الدافئ الذي التجئ إليه من عناء الدنيا، نور عيني وجنة حياتي **أمي الغالية**.

الى رفقاء الطفولة والشباب، إلى من أعتز بوجودهم في حياتي اخوتي **كريم، عبد الرؤوف**.

الى من شاركتني تعب الدراسة وحلاوة النجاح، رفيقتي في هذا المشوار **خولة**.

إلى كل من شجعني وآمن بي، وإلى كل الأوفياء الذين انتظروا لحظة نجاحي بصدق لكم مني كل الحب والتقدير.

بوقادة آية





الإهداء

♡الحمد لله حبا وشكرا الذي بفضله ها أنا اليوم انظر إلى حلما طال انتظاره وقد أصبح واقعا افتخر به.

♡إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ومن حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم "أبي الغالي"

إلى ملاكي الطاهرة قوتي بعد الله التي أفنت عمرها لأجلي وسهرت الليالي بقربي "أمي الحبيبة"

♡إلى داعمتي من أنارت حياتي بوجودها من كان دعائها سبب نجاحي صاحبة القلب الحنون أغلى الحبايب أمي الثانية "رزيقة"

إلى بركتي في هذه الدنيا أطال الله عمرها "جدتي"

♡إلى من تذكرني بقوتي وتقف خلفي كظلي "مليكة" ومن آمنت بقدراتي، ذراعي الأيمن وأمان أيامي "سهام"

♡إلى من قيل فيهم سنشد عضدك بأخيك " إخوتي" أدامكم الله ضلعا ثابتا لي.

♡إلى كل" عائلتي" كبيرهم وصغيرهم

♡ إلى من شاركتني كل تفاصيل هذا المشوار كان تعاوننا سر تميزنا ووصولنا لهذا اليوم فكل الشكر والحب لكي "آية"

هرنون خولة

المستخلص:

يهدف هذا البحث إلى دراسة دور القيادة الرشيدة في تنمية رأس المال الفكري بجامعة "يحيى فارس" بالمدية، من خلال تسليط الضوء على أبعاد القيادة الرشيدة وأثرها في تعزيز رأس المال الفكري للمؤسسة الجامعية. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الموضوع، وشمل مجتمع الدراسة الموظفين الإداريين والأساتذة بالجامعة، حيث تم توزيع استبيان على عينة مكونة من 165 فردا. تمت معالجة البيانات المجمعة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS V23) .

وتوصلت الدراسة في نهايتها إلى وجود علاقة ارتباط قوية وأثر ذو دلالة إحصائية لممارسة القيادة الرشيدة في تنمية رأس المال الفكري بالجامعة، كما أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة أبعاد القيادة الرشيدة وتنمية الأصول الفكرية بالجامعة كان بمستوى مرتفع بصفة عامة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الرشيدة، رأس مال فكري، جامعة المدية.

Abstract:

This research aims to investigate the role of good leadership in developing intellectual capital at Yahia Fares University in Médéa, by highlighting the dimensions of wise leadership and their impact on enhancing the university's intellectual assets. The study adopted a descriptive-analytical approach, targeting a population of administrative staff and professors. A questionnaire was distributed to a sample of 165 individuals, and the data were processed using the statistical software SPSS V23. The study concluded that there is a strong correlation and a statistically significant impact of wise leadership practices on the development of intellectual capital at the university. Furthermore, the results indicated that the level of wise leadership practices and the development of intellectual assets at the university were generally high.

Keywords: Good Leadership, Intellectual Capital, University of Medea.

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
شكر وعرفان	
إهداء	
مستخلص	
فهرس المحتويات	ا
قائمة الجداول	ا
قائمة الأشكال	ا
مقدمة	أ
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للقيادة الرشيدة	
تمهيد	**1**
المبحث الأول: ماهية القيادة	**2**
المطلب الأول: مفهوم القيادة	**2**
المطلب الثاني: عناصر القيادة	**5**
المطلب الثالث: أهمية القيادة	**7**
المطلب الرابع: أنماط القيادة	**9**
المبحث الثاني: ماهية القيادة الرشيدة	**13**
المطلب الأول: مفهوم القيادة الرشيدة	**13**
المطلب الثاني: أهمية القيادة الرشيدة	**17**
المطلب الثالث: أبعاد القيادة الرشيدة	**18**
المطلب الرابع: آليات تطوير الفئات التنفيذية القيادة الرشيدة	**20**
خلاصة الفصل	**22**
الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري	
تمهيد	**24**
المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري	**25**
المطلب الأول: نشأة رأس المال الفكري	**25**
المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري	**28**
المطلب الثالث: أبعاد رأس المال الفكري	**34**
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في رأس المال الفكري	**36**
المبحث الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري وتطويره	**37**

المطلب الأول: استقطاب رأس المال الفكري	**37**
المطلب الثاني: صناعة رأس المال الفكري	**39**
المطلب الثالث: تنشيط رأس المال الفكري	**41**
المطلب الرابع: المحافظة على رأس المال الفكري	**42**
خلاصة الفصل	**44**
الفصل الثالث: الدراسة الميدانية	
تمهيد	**46**
المبحث الأول: تقديم جامعة المدية	**47**
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة المدية	**47**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة المدية	**49**
المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	**51**
المطلب الأول: منهجية الدراسة	**51**
المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة الدراسة	**54**
المبحث الثالث: النتائج والمناقشة	**59**
المطلب الأول: تحليل البيانات وعرض خصائص العينة	**59**
المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها	**73**
خلاصة الفصل	**80**
خاتمة	**82**
قائمة المراجع	**88**
قائمة الملاحق	

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي.	30
02	خصائص رأس المال الفكري.	32
03	وصف أداة الدراسة.	52
04	درجات مقياس ليكارت الخماسي.	53
05	قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينات الدراسة.	53
06	معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور القيادة الرشيدة مع الدرجة الكلية للمحور.	55
07	معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور رأس المال الفكري مع الدرجة الكلية للمحور.	56
08	معامل الارتباط Spearman بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد.	57
09	معامل ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة والاستبانة ككل.	58
10	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	59
11	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.	60
12	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.	61
13	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي.	62
14	توزيع العينة حسب الكليات.	62
15	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التوجه الاستراتيجي.	64
16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المسائلة.	65
17	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الشفافية.	66
18	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المشاركة.	67
19	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد البشري.	68
20	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد التنظيمي.	69
21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد العلائقي.	70
22	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحوري الدراسة.	71
23	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى.	73
24	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية.	74
25	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة.	76

26	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة.	**77**
27	نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية.	**78**

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لجامعة المدية.	50
02	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.	59
03	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر.	60
04	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.	61
05	توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي.	62
06	توزيع عينة الدراسة حسب الكليات.	62

مقدمة

مقدمة

شهدت المنظمات في العقود الأخيرة تحولات جوهرية نتيجة التطور السريع في المعرفة والتكنولوجيا، وما رافقه من تزايد حدة المنافسة وتعقد بيئة الأعمال، الأمر الذي أدى إلى بروز مفاهيم حديثة في مجال الإدارة، من أبرزها القيادة الرشيدة كعامل حاسم في توجيه طاقات الأفراد واستثمار قدراتهم الفكرية بالشكل الأمثل، إذ لم يعد دور القيادة مقتصرًا على إصدار الأوامر واتخاذ القرارات التقليدية، بل أصبح يرتكز على تبني أساليب رشيدة قائمة على الحكمة، والشفافية، والاستشراف الاستراتيجي، بما يضمن تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة ومتطلبات الأفراد العاملين فيها.

وفي ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة، برزت أهمية رأس المال الفكري باعتباره أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تعتمد عليها المنظمات في تحقيق ميزتها التنافسية. ويشمل هذا المفهوم مختلف المعارف والخبرات والمهارات المتراكمة لدى الأفراد، إضافة إلى الأنظمة والهياكل التنظيمية والعلاقات التي تربط المنظمة بمحيطها الخارجي، ويشمل رأس المال الفكري مجموعة من العناصر المتكاملة، تتمثل في رأس المال البشري الذي يعكس مهارات وخبرات الأفراد، ورأس المال الهيكلي الذي يتجسد في الأنظمة والإجراءات التنظيمية، بالإضافة إلى رأس المال العلائقي الذي يعبر عن شبكة العلاقات التي تربط المنظمة بمحيطها الداخلي والخارجي.

وفي هذا السياق تتجلى أهمية القيادة الرشيدة باعتبارها المحرك الأساسي لتنمية رأس المال الفكري، حيث تلعب دورا محوريا في استقطاب الكفاءات البشرية وتطويرها، وتحفيز الإبداع والابتكار، وتعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المنظمة. كما تسهم في تطوير الأنظمة والهياكل التنظيمية بما يدعم تدفق المعرفة وتبادلها، إضافة إلى بناء علاقات قائمة على الثقة مع مختلف الشركاء، وهو ما يعزز من قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

- **الإشكالية الرئيسية**

تتمحور إشكالية الدراسة حول التساؤل الجوهري التالي:

ما مدى مساهمة أبعاد القيادة الرشيدة في تنمية وتعزيز رأس المال الفكري داخل جامعة المدية؟

التساؤلات الفرعية

من أجل الإحاطة بكافة جوانب الموضوع، يمكن تقسيم الإشكالية إلى الأسئلة التالية:

1. ما واقع ممارسة أبعاد القيادة الرشيدة (التوجه الاستراتيجي، المساءلة، الشفافية، المشاركة) بجامعة المدية؟
2. ما مستوى الاهتمام برأس المال الفكري بأبعاده (البشري، الهيكلي، العلائقي) بالجامعة؟
3. هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الرشيدة وتنمية رأس المال الفكري بجامعة المدية؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية **للقيادة الرشيدة** في **تنمية رأس المال الفكري** بجامعة المدية بمستوى دلالة (0.05).

الفرضيات الفرعية:

1. يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تنمية رأس المال الفكري بجامعة المدية عند مستوى دلالة (0.05).

2. يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمساءلة في تنمية رأس المال الفكري بجامعة المدية عند مستوى دلالة (0.05).

3. يوجد دور ذو دلالة إحصائية للشفافية في تنمية رأس المال الفكري بجامعة المدية عند مستوى دلالة (0.05).

4. يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمشاركة في تنمية رأس المال الفكري بجامعة المدية عند مستوى دلالة (0.05).

- **أهمية الدراسة:**

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الأهمية المتزايدة التي يحظى بها كل من موضوع القيادة الرشيدة ورأس المال الفكري في الفكر الإداري المعاصر، حيث تسعى إلى إبراز الدور الذي يمكن أن تؤديه الممارسات القيادية القائمة على التوجه الاستراتيجي والشفافية والمساءلة والمشاركة في تنمية الموارد غير الملموسة داخل الجامعة. كما تساهم هذه الدراسة في إثراء الجانب العلمي من خلال تقديم إضافة معرفية في بيئة ما تزال تحتاج إلى مزيد من البحوث في هذا المجال، إلى جانب أهميتها التطبيقية التي تتجلى في مساعدة صناع القرار على تبني أساليب قيادية فعالة تدعم تنمية رأس المال الفكري وتعزز القدرة التنافسية.

- **أهداف الدراسة:**

نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

-التعرف على القيادة الرشيدة ورأس المال الفكري من خلال عرض المفاهيم والخصائص ومختلف العناصر التابعة لهم في الجزء النظري.

-التعرف على واقع ممارسة القيادة الرشيدة في جامعة المدية من وجهة نظر الأساتذة والاداريين..

-تحديد مستوى الاهتمام برأس المال الفكري (بأبعاده: رأس المال البشري، الهيكلي، والعلاقاتي) داخل الجامعة.

-قياس دور القيادة الرشيدة في تعزيز وتنمية هذه الأصول الفكرية.

-الخروج بتوصيات عملية لجامعة المدية التي تدعم الإبداع والابتكار فيها.

- **أسباب اختيار البحث:**

اختيارنا لموضوع دور القيادة الرشيدة في تنمية رأس المال الفكري يعود لمجموعة من الأسباب نذكر منها ما يلي:

-حداثة موضوع القيادة الرشيدة واعتباره نهج اداري حديث لم يحظ بعد بالقدر الكافي من الدراسات.

-قلة وجود دراسات سابقة تناولت العلاقة بين القيادة الرشيدة ورأس المال الفكري، مما يبرز الحاجة الى البحث في هذا المجال.

-تزايد الاعتماد على رأس المال الفكري كمصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.

- **المنهج المتبع في الدراسة:**

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره المنهج الأنسب لمثل هذا النوع من الدراسات التي تهدف إلى وصف الظاهرة وتحليلها، من خلال دراسة العلاقة والدور بين القيادة الرشيدة ورأس المال الفكري. حيث تم جمع البيانات الأولية باستخدام استبيان موجه لعينة من أساتذة واداريين جامعة المدية، كما تم الاعتماد على برنامجSPSS في معالجة البيانات وتحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.

- **الدراسات السابقة:**

أولا: القيادة الرشيدة

-**دراسة مرزوقي** سعت إلى تسليط الضوء على دور نمط القيادة الإدارية في تشكيل الثقافة المؤسسية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر بسوق أهراس. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أظهرت أن غالبية المشاركين أكدوا أن القيادة تتيح لهم فرصة التواصل المباشر معها في أي وقت بهدف مناقشة الأمور الوظيفية..[1]

- **دراسة مروان عامر نصيف وزملائه** تناولت العلاقة بين مبادئ القيادة الرشيدة، المتمثلة في (التوجه الاستراتيجي، المساءلة، الشفافية، والمشاركة)، وأثرها في تعزيز الاستدامة التنظيمية، مع تطبيقها على جامعة تكريت. أظهرت النتائج وجود ارتباطات قوية نسبيًا ودالة إحصائيًا بين كل مبدأ من مبادئ القيادة الرشيدة ومستوى الاستدامة التنظيمية. وتشير الدراسة

[1] مرزوقي فريدة، **القيادة الرشيدة ودورها في تفعيل آلية الاتصال التنظيمي لبناء ثقافة مؤسسية ناجحة**، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سوق اهراس، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 16 العدد 03، 2024.

إلى أن الانطباعات الإيجابية لدى المشاركين تجاه هذه المبادئ تسهم بشكل كبير في تعزيز الاستدامة التنظيمية، بينما قد يؤدي انخفاض هذه الانطباعات إلى التأثير السلبي عليها.[1]

-**دراسة مها محمد الصوالحي،** تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف مدى تطبيق القيادة الرشيدة من قبل مديري المدارس الحكومية، وذلك نظراً للدور الحيوي الذي تلعبه القيادة الرشيدة في تحقيق التطور القيادي وإدارة المؤسسات التربوية بشكل حكيم ومدروس. من أبرز النتائج التي تم التوصل إليها أن تصورات وانطباعات المشاركين ضمن عينة الدراسة حول مستوى ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية كانت إيجابية وبدرجة مرتفعة.[2]

ثانيا: رأس المال الفكري

-**دراسة تامر إبراهيم السيد عشري،** تناولت هذه الدراسة تحليل العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري وأبعاد الأداء الإبداعي للعاملين، بالإضافة إلى بحث الاختلافات المحتملة في إدراك العاملين لمتغيرات الدراسة. أبرز النتائج أشارت إلى وجود تأثير إيجابي ملموس لأبعاد رأس المال الفكري على الأداء الإبداعي للعاملين، مع عدم تسجيل فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك العاملين لهذه المتغيرات.[3]

-**دراسة تامر إبراهيم السيد عشري وآخرون،** هدفت هذه الدراسة الى التعرف على طبيعة العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري وأبعاد البراعة التنظيمية بالتطبيق على العاملين بمجموعة

---

[1] مروان عامر نصيف وآخرون،**دور مبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية** دراسة ميدانية جامعة تكريت، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية 2023.

[2] مها محمد الصوالحي،**درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة اربها من وجهة نظر المعلمين**،مجلة دراسات في التعليم العالي، 2024/2023.

[3] تامر إبراهيم السيد عشري، **تأثير رأس المال الفكري على الأداء الإبداعي للعاملين**، دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الشؤون الإسلامية بالمملكة العربية السعودية، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مجلد 04 عدد 13، 2025.

شركات العربي لصناعة الأجهزة الكهربائية والالكترونية، من النتائج نذكر ما يلي: يوجد تأثير معنوي لأبعاد رأس المال الفكري على أبعاد البراعة التنظيمية.[1]

-**دراسة مهند محمود موسى أبو مويس**، بعنوان رأس المال الفكري وعلاقته بالأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية، هدفت هذه الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء الجامعي، بالإضافة إلى تطوير نموذج مقترح يمكن أن يساعد القيادات الجامعية في تحقيق الاستثمار الأمثل لرأس المال الفكري. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أبرزها أن العنصر البشري يمثل الركيزة الأساسية للمنظومة الفكرية في المؤسسات. كما أن المهارات العملية والمهنية التي يمتلكها الأفراد تشكل المحور الرئيسي للاستثمار الأمثل لكل جامعة تسعى إلى تعزيز أدائها، ومكانتها، وسمعتها الأكاديمية.[2]

التعقيب على الدراسات السابقة: خلال استعراض الدراسات السابقة، يتضح أن معظم الدراسات تناولت متغيري القيادة الرشيدة ورأس المال الفكري بشكل منفصل، حيث ركزت بعض الدراسات على تحليل أبعاد القيادة الرشيدة وأثرها على الاستدامة التنظيمية، في حين اهتمت دراسات أخرى برأس المال الفكري وعلاقته بالأداء الإبداعي والأداء الجامعي.

الفجوة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة: يلاحظ وجود ندرة في الدراسات التي تناولت العلاقة المباشرة بين القيادة الرشيدة وتنمية رأس المال الفكري، خاصة في البيئة العربية والجزائرية، وهو ما يمثل فجوة بحثية تسعى هذه الدراسة إلى معالجتها من خلال محاولة الربط بين هذين المتغيرين وتحليل طبيعة العلاقة والأثر بينهما.

---

[1] تامر إبراهيم السيد عشري وآخرون، **تأثير رأس المال الفكري على البراعة التنظيمية**، دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والالكترونية، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد 04 العدد 14، 2025.

[2] مهند محمود موسى أبو أويس، **رأس المال الفكري وعلاقته بالأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية**، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية تخصص إدارة تربوية، الجامعة العربية الامريكية كلية الدراسات العليا، 2023.

- **حدود الدراسة:**

-الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في جامعة يحي فارس بالمدية بمختلف كلياتها وكذلك رئاسة الجامعة.

-الحدود الزمنية: تم انجاز هذه الدراسة في السنة الجامعية 2026/2025.

-الحدود البشرية: أجريت الدراسة على مجموعة من موظفي جامعة المدية (أساتذة وإداريين)

- **هيكل الدراسة:**

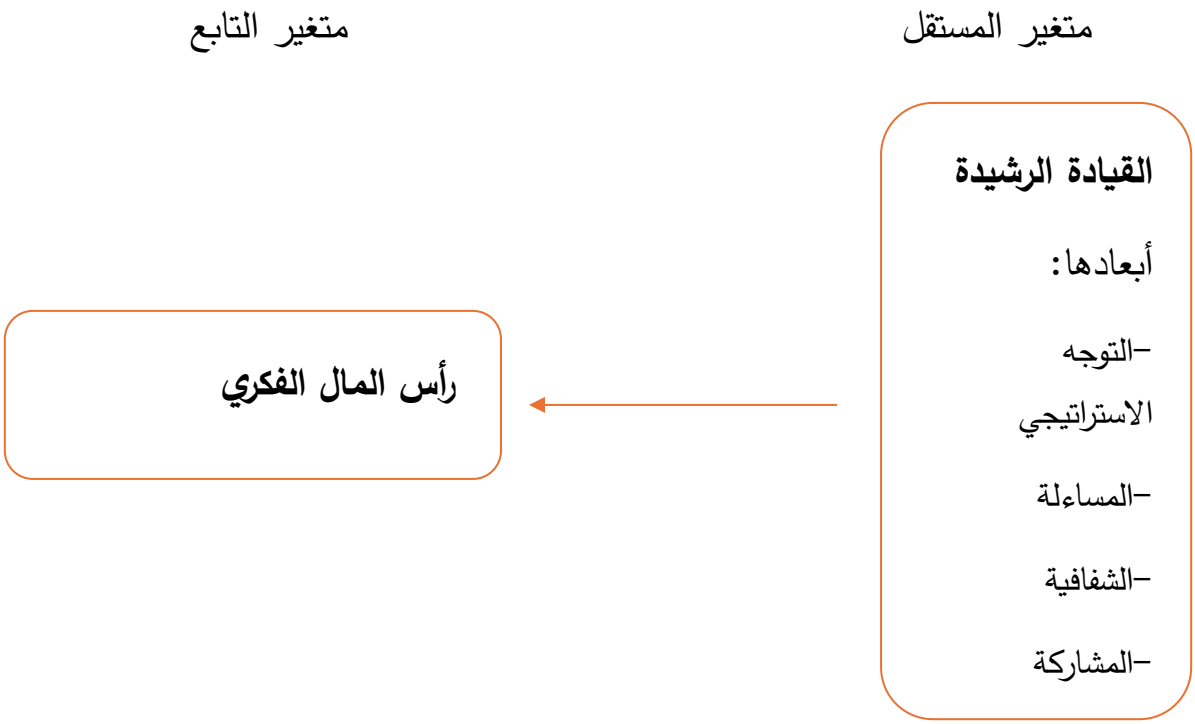
في هذه الدراسة تم التطرق الى فصلين نظريين وفصل تطبيقي كانت فيه الدراسة الميدانية.

الفصل الأول جاء بعنوان الإطار المفاهيمي للقيادة الرشيدة كان قد قسم الى مبحثين مبحث تعرفنا فيه على القيادة وخصائصها ومختلف أنماطها ونظرياتها ثم في المبحث الثاني تطرقنا للقيادة الرشيدة وتعرفنا على أبعادها وأهميتها في المنظمات.

أما الفصل الثاني كان حول رأس المال الفكري بعنوان الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري الذي قسم هو كذلك لمبحثين تعرفنا فيهم على رأس المال الفكري وكيف نشأ وتطرقنا لمختلف أبعاده والعوامل المؤثرة فيه وكذلك الى آليات بناءه والمحافظة عليه.

الفصل الثالث كان حول الدراسة الميدانية التي أجريت في جامعة المدية، تم بالأول تقديم عن الجامعة ونبذتها التاريخية ثم قمنا بتحليل نتائج الاستبيان الذي وزع على مختلف الكليات مع رئاسة الجامعة بالاستعانة ببرنامج التحليل الاحصائي SPSS 23، واختبرنا الفرضيات وذكرنا النتائج المتحصل عليها.

➢ **نموذج لدراسة:** عنوان هذه الدراسة هو دور القيادة الرشيدة في تنمية رأس المال الفكري بحيث لدينا هنا القيادة الرشيدة التي هي متغير مستقل ورأس المال الفكري متغير تابع كما هو موضح في النموذج التالي:



➢ **صعوبات الدراسة:**

-حداثة موضوع القيادة الرشيدة وقلة المراجع المرتبطة به.

-ندرة الدراسات التي تربط بين القيادة الرشيدة ورأس المال الفكري.

-صعوبة جمع الاستبيانات.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للقيادة الرشيدة

تمهيد:

تُعد القيادة من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام واسع في مجال إدارة الأعمال، لما لها من دور محوري في توجيه المنظمات وتحقيق أهدافها وتعزيز قدرتها على الاستمرار في بيئة تنافسية متغيرة. فالقيادة لم تعد تقتصر على ممارسة السلطة أو إصدار الأوامر، بل أصبحت عملية تأثير متكاملة تهدف إلى تحفيز الأفراد، وتنمية قدراتهم، وتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة وفعالية.

ومع التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال الحديثة، برزت الحاجة إلى أنماط قيادية أكثر وعيًا ومسؤولية، قادرة على تحقيق التوازن بين الأداء التنظيمي والاعتبارات الأخلاقية والاجتماعية، وهو ما أدى إلى بروز مفهوم القيادة الرشيدة باعتبارها مدخلًا قياديًا يرتكز على الحكمة، والعدالة، والنزاهة، وتحمل المسؤولية، وتعزيز المشاركة والشفافية داخل المنظمة.

وعليه يهدف هذا الفصل إلى بناء إطار مفاهيمي واضح حول القيادة والقيادة الرشيدة، من خلال التطرق إلى المفاهيم الأساسية للقيادة، وأهم النظريات المفسرة لها، ثم عرض مفهوم القيادة الرشيدة وأبعادها وخصائصها، قسمنا الفصل على النحو التالي:

- **المبحث الأول: ماهية القيادة**
- **المبحث الثاني: ماهية القيادة الرشيدة**

المبحث الأول: ماهية القيادة

تُعتبر القيادة من المفاهيم الجوهرية في مجال إدارة الأعمال، لما لها من أهمية في توجيه الأفراد وتحقيق أهداف المنظمة. وقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم تبعًا لاختلاف الزوايا الفكرية للباحثين، إلا أنها تجمع على كون القيادة عملية تأثير يمارسها القائد على الأفراد من أجل تنسيق جهودهم وتحفيزهم نحو تحقيق أهداف مشتركة. وعليه، سيتم في هذا المبحث التطرق إلى مفهوم القيادة وأهم خصائصها وعناصرها الأساسية.

المطلب الأول: مفهوم القيادة

أولا: تعريف القيادة: توجد العديد من التعاريف للقيادة، نذكر منها:

- **لغة:** القيادة في جوهرها هي **فن التأثير** في الآخرين وتوجيه جهودهم نحو هدف مشترك؛ إذن فهي ليست مجرد منصب أو سلطة، بل مسؤولية كبيرة تجاه الفريق لتحقيق الأهداف المرسومة معاً.
- **اصطلاحاً:**

تعريف هربرت سايمن:(Herbert Simon) هم أولئك القادة الذين يستخدمون ذكاءهم لتوجيه الأفراد والتأثير فيهم، والذين يمكن الاعتماد عليهم لإيجاد حلول للمشكلات بمقدرة فائقة واستثنائية[1].

تعريف ليترر:(J. Litterer) هي محاولة شخص ما للتأثير على شخص آخر، بهدف تحقيق غايات محددة.

– عرف **هيمفيل(Hemphill)** القيادة أيضاً على أنها:

[1].بن لحرش منال انتصار ،نورة حاشي،**أهمية القيادة الرشيدة في تحسين الأداء** دراسة ميدانية شركة الكهرباء والغاز التوزيع بلدية الجلفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر 2025/2024 ص03.

عملية إدخال هيكل أو نظام جديد، أو تطبيق إجراءات حديثة لتحقيق أهداف المنظمة، أو إجراء تعديلات على هذه الأهداف وغاياتها[1].

يرى آخرون أن القيادة على أنها **تفاعل** أو **علاقة** أو **سلوك** ما بين القائد والفريق، وفي هذا السياق نجد التعاريف التالية:

- **تعريف كونترزودونيل:(Koontz &O'Donnell)** يعرفان القيادة بأنها: "فن تحفيز الفريق للعمل بثقة وحماس."
- **تعريف كاولي:(Cowley)** عرف القيادة من خلال تعريفه للقائد، حيث يرى أنه: "الفرد الذي يمتلك رؤية واضحة، ويعمل على تحقيقها من خلال توجيه جهود الفريق وتمكين أفراده".[2]

-عرفت أيضا بأنها الإجراء الذي يمارسه فرد ما له موقعا وظيفيا على هرم رأسي يعطيه الموارد والإمكانات اللازمة ليقود.[3]تُعد القيادة علاقة تفاعلية تبادلية، يؤثر فيها القائد في الأتباع من خلال الإقناع لتحقيق أهداف تنظيمية مشتركة. وترتكز القيادة على اربعة مكونات رئيسة:

- تحدث القيادة في سياق جماعي.
- القيادة عملية تفاعلية تبادلية بين القائد والأتباع.
- تنطوي القيادة على التأثير في الأتباع.
- تهدف القيادة إلى تحقيق الأهداف[4].

---

[1] عبد الرحمان سيار، **القيادة الفعالة**، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الطبعة الأولى 2014، ص11

[2] محمد صاحب السلطان **إدارة المؤسسات الإعلامية –أنماط وأساليب القيادة**– دار المسيرة للنشر والتوزيع ولطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن،2011، ص 70

[3]كيث جرينت، **القيادة مقدمة صغيرة جدا**، ترجمة حسين التلاوي، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة مصر،2013 ص 12

4 Robert cote **Vision of Effective Leadership**International Journal of Business AdministrationVol. 8, No. 6; 2017 p.01

وكتعريف شامل نقول ان القيادة هي العملية التي من خلالها يؤثر الفرد (القائد) على آخرين في المجموعة أو المنظمة، وتوجيه سلوكهم وإلهامهم لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة بكفاءة وفعالية.

ثانيا: خصائص القيادة:

هناك العديد من الخصائص نذكر منها:

- القيادة نشاط وحركةحيث يتفاعل القائد مع أفراد لديهم قدرات جسمية وعقلية، ويكمن نجاح القائد في توجيه هذه القدرات بشكل بناء ليس توجيه تجريبي.
- القيادة هدف حيوي بحيث الافراد يتم تحفيزهم من قبل القائد لينشطوا ويحققوا الهدف المنشود.
- القيادة تعاون بحيث عند تحقيق الأهداف يجب على القائد بث روح التعاون والمشاركة بين الأفراد.[1]
- القيادة عملية تفاعل ديناميكي تكون بين القائد والمجموعة والموقف.[2]
- القيادة عملية طبيعية تلقائية تكون فطرية غير مصطنعة، حيث تتكون جماعة ثم يتبين هدف بعدها تتشكل أهم الأدوار منها القائد.[3]

وأيضا مرجع آخر يرى أن خصائص القيادة هي:

- الكفاءة والموضوعية وهي على القائد أن يكون على دراية بمجال عمله ولديه الخبرات والمعارف اللازمة والقدرة على تنفيذها.

---

[1] دوح التيجاني، **سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي** دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه طور ثالث قسم علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، 2019/2018، ص 08

[2] شهدان عادل الغرباوي، **القيادة الإدارية** كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية مصر،2019 ص 15.

[3] طارق عبد الرؤوف عامر، **القيادة التربوية ومهارات التعلم**، الطبعة الأولى، دار العلوم للنشر والتوزيع،2019، ص 13

- القدرة على التنسيق ذلك بفهم الأفراد واعتماد مواقف إيجابية اتجاه مبدأ التقدير القائم على الأداء.
- القدرة على تحفيز الأداء عن طريق تقديم مختلف التحفيزات سواء المادية أو المعنوية.
- القدرة على التميز عن طريق حل العمليات المعقدة والمهام الضرورية.[1]

مما سبق نجد أن القيادة تتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

التأثير والتوجيه، التحفيز، التعاون والعمل الجماعي، القدرة على التنسيق، الكفاءة والموضوعية السعي وراء هدف.

المطلب الثاني: عناصر القيادة

انطلاقا من المفاهيم السابقة للقيادة تتحدد عناصر القيادة في مجموعة من المرتكزات الأساسية يمكن تحديدها فيما يلي:

- ان القيادة تتضمن التأثير يكون على أفراد المجموعة وسلوكهم.
- ان القيادة تعتبر عملية.
- ان القيادة تكون نشأتها داخل مجموعة.
- ان القيادة تسعى ولها هدف تريد تحقيقه.[2]

ويكن القول ان عناصر القيادة هي:

- أن يكون هناك مجموعة من الأفراد.
- وجود لهذه المجموعة أهداف تسعى اليها.

---

[1] طافر مريم، بومجيرك أحلام، **القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي** دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج أولاد صالح، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة جيجل، 2019/2018، ص 35

[2] عبد الله المكاوي، **القيادة الإدارية**، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة مصر، 2013، ص 12

- من هذه المجموعة وجود قائد ذو قدرة على التوجيه والتأثير الإيجابي وذو فكر اداري ويتخذ قرارات صائبة.[1]

والى جانب هذه العناصر يرى وفيق في كتابه أن العناصر الأساسية للقيادة هي[2]:

- قائد
- قرار
- هدف
- جهود
- اتصال
- تأثير
- نفوذ
- سلطة قانونية

ويرى باحث آخر أن عناصر القيادة كما يلي:

- عملية التأثير التي يمارسها القائد على المجموعة: تستجيب المجموعة وتكون القيادة فعالة عندما تكون عملية التأثير قوية، حيث يقوم القائد بحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف عن طريق استخدامه وسائل الاقناع.
- توجيه العاملين وتوحيد جهودهم: من المعروف أن العاملين يختلفون في عدة جوانب مثل السن، الثقافة، والظروف النفسية والاجتماعية. ومع ذلك يستطيع القائد الناجح بالرغم من هذا أن يشكل فرقا متعاونة من خلال التأثير. ولكي يتحقق ذلك يجب على القائد دراسة

[1] أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غبن، **القيادة الإدارية**، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، الطبعة الأولى، برلين ألمانيا، ديسمبر 2011، ص 44

[2] وفيق النخلة، **القيادة الإدارية وفن التحفيز**، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2015، ص ص39، 40

وفهم القوى النفسية والاجتماعية التي تؤثر في المجموعة من هذه القوى: التقارب الجغرافي، إشراك العاملين وتمكينهم من تحقيق الأهداف، وتعريضهم لمواقف المنافسة مع العاملين في الإدارات الأخرى، مما يخلق لديهم روح التنافس ويحفزهم على الابتكار، ويدفعهم للتعاون مع مجموعة العمل بهدف تحقيق ميزة على العاملين في الإدارات الأخرى. وكل هذا لا يتحقق إلا بفضل جهود القائد وقدراته.

- تحقيق الهدف الوظيفي: يسعى أفراد المنظمة القائد والعاملين الى تحقيق كل الأهداف سواء المتعلقة بالتنظيم أو بالأفراد وهذا يتطلب منهم العمل معا والتعاون.[1]

وعليه يمكن القول ان من العناصر الأساسية للقيادة هي وجود قائد ومجموعة من العاملين، وعلى القائد أن تكون له القدرة على التأثير فيهم وعلى سلوكهم وتوجيههم توجيه إيجابي لتحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الثالث: أهمية القيادة

تكمن أهمية القيادة في قدرتها على تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج، وتقوم أيضا على توجيه العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف. فبدون القيادة يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.

كما ان غياب القيادة يجعل من الصعب على المنظمة التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية التي تؤثر بصورة مباشرة وغير مباشرة في تحقيق أهدافها المرسومة ويعتبر سلوك القائد وتصرفاته يمثلان العامل الأساسي في تحفيز الأفراد ودفعهم نحو إنجاز الأهداف. ويمكن التأكيد إلى ان العامل القيادي هو عملية تسير في اتجاهين متعاكسين، إذ لا يقتصر دور القائد على التأثير في أتباعه فحسب بل يتأثر بهم أيضا مما يؤدي إلى إحداث تعديل مستمر

[1] محمد عمر الزعبي، محمد التركي، **القيادة الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2014، ص ص ص38، 39، 40

في سلوك القائد والموظفين وتصرفاتهم على حد سواء. وتبرز أهمية هذا التفاعل عندما يتكرر العمل القيادي عبر عدة مراحل حيث يترك أثرا بالغا في تشكيل سلوك الموظفين وعاداتهم التنظيمية. فالقائد يعمل سواء بشكل ضمني أو علني على إحداث تغييرات في الخطط والسياسات التي تتبعها إدارة المنظمات الرسمية، الأمر الذي يعزز مكانته ويأخذ كنموذج سلوكي داخل المنظمة ونتيجة لذلك، يصبح مثالا يقتدى به فيتأثر الموظفون بسلوكه وتصرفاته، ويعملون على تقليدها والالتزام بها في ممارساتهم اليومية وهكذا يكون قد أثر فيهم بالإيجاب.[1]

كما تظهر أهميتها في:

- انها همزة وصل بين تصورات وخطط المنظمة المستقبلية وموظفيها.
- مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها المرسومة.
- اعتبار الأفراد أهم مورد والقيام بتدريبهم وتنميتهم.[2]
- استغلال المتغيرات المحيطة ومواكبتها لصالح المنظمة.
- الحد من الجوانب السلبية قدر الإمكان في المنظمة وتدعيم القوى الإيجابية. [3]

وحسب مرجع آخر أهمية القيادة تكمن في:

- تنمية روح الجماعة والتعاون وتحقيق التفاعل الاجتماعي مما يؤدي الى زيادة الفعالية.
- يتم استخدامها كحافز لتشجيع العاملين لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- ضمان عملية الاتصال وتنظيم العمل وتوجيه السلوك.
- تشجيع وتنمية قدرات الأفراد ما يؤدي الى خلق مناخ ابتكاري وابداعي.

---

[1] عدي عطا حمادي، **القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية**، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2013، ص ص18، 19

[2] أسامة خيري، **القيادةالإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2012، ص 21

[3] بشير العلاق، **القيادةالإدارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، الطبعة العربية 2010، ص 53

- تساعد في التقليل من الصراعات وتشجيع العلاقات الإيجابية بين الموظفين. [1]

وذكر الدكتور زياد حمد أنه بدون قيادة إدارية لا يمكن للقائد تحقيق وتحويل الأهداف المطلوبة الى نتائج، وبدونها تصبح العناصر بدون فعالية وتأثير، وأيضا ذكر أن وظائف الإدارة مثل التخطيط والتنظيم والرقابة تفقد فعاليتها في التأثير على أهداف المنظمة.[2]

في الأخير يمكن القول ان أهمية القيادة تتمثل في توجيه وتحفيز جهود العاملين لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، وتشجعهم على التعاون والعمل الجماعي، وأيضا تضمن فاعلية التخطيط والتنظيم والرقابة.

المطلب الرابع: أنماط القيادة

لقد قسمت أنماط القيادة لعدة تصنيفات لأنها تعددت تبعا لاختلاف أساليب القادة في ممارسة السلطة وكيفية تعاملهم مع الموظفين حيث التصنيف الأول صنفت أساليب القيادة الإدارية الى ثلاثة أساليب أو أنماط وهي الأوتوقراطية، الديمقراطية، الدبلوماسية، الدكتاتورية والتراسلية، أما التصنيف الثاني يقوم على النظر الى القيادة من حيث مصدر السلطة الذي يعتمده القائد في التعامل مع الموظفين من حيث الرسمية وغير الرسمية.

- التصنيف الأول: ويتمثل في:

- القيادة الأوتوقراطية: هي نمط أو أسلوب قيادي يعتمد فيه القائد على استغلال الصلاحيات الممنوحة له لفرض إرادته على الموظفين، حيث يدفعهم إلى تنفيذ الأعمال وفقا لرغباته

---

[1] نعيمة شبوعات، **أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين**، دراسة ميدانية على عينة من الممرضين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة موارد بشرية فرع علوم التسيير، جامعة ورقلة الجزائر، 2023/2022، ص06

[2] زياد حمد القطارنة، **أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة**، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2017، ص 28

وغالبا ما يلجأ إلى أسلوبي التهديد والتفويض من أجل تحقيق ما يريد، كما أنه لا يعير اهتماما لآراء الآخرين أو أفكارهم، ولا يحرص على تحديد الأهداف بوضوح أو سبل تحقيقها.

- القيادة التراسلية (قيادة عدم التدخل): تعد قيادة عدم التدخل نقيض للقيادة الأوتوقراطية، إذ تقوم على منح القائد لموظفيه حرية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف واختيار الأساليب المناسبة للعمل، ويتسم بالتسامح والود في التعامل، ويلعب دورا ثانويا في التوجيه والإرشاد على الموظفين كما يقوم بتزويدهم بالمعلومات اللازمة بدلا من تولي زمام المبادرة في التوجيه.[1]
- القيادة الديمقراطية: في القيادة الديمقراطية يشجع القائد أفراد المجموعة على المشاركة في مناقشة السياسات وصنع القرارات بصورة جماعية، عكس القيادة التسلطية التي ينفرد فيها القائد بتحديد السياسات واتخاذ القرارات. وعند توجيه الثناء أو النقد للموظفين يتسم القائد الديمقراطي بالموضوعية ويسعى إلى أن يكون عضوا ضمن المجموعة دون أن يهيمن على تنفيذ العمل، أما القائد التسلطي فيميل الى اصدار أحكام شخصية عند مدح أو نقد أداء كل موظف كما يظل بعيدا عن المشاركة في العمل.[2]
- القيادة الدكتاتورية (المستبدة): القيادة الدكتاتورية هي نمط أو أسلوب قيادي يتسم بالتسلط والاستبداد، حيث ينفرد القائد بإدارة جميع الأعمال بنفسه ويعتقد أنه الأعلم والأقدر على اتخاذ القرارات الصحيحة فهو يصدر الاوامر ويعطي التعليمات دون الرجوع الى الاخرين أو التشاور معهم ويقتصر دورهم على تنفيذ ما يطلب منهم، كما يتعامل بتسلط ليس مع موظفيه فقط بل حتى مع أقرانه. وغالبا ما يظن القائد المتسلط أن منصبه وما يملكه من صلاحيات يمنحانه القدرة على تحديد ما يجب فعله بصورة

---

[1] زياد عبد الكريم النسور، **القيادة كيف نكسب قادة المستقبل**، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن ،2021، ص36

[2] صاحب مزروك الجنابي، **استراتيجيات القيادة والاشراف**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2019 ص77

أفضل من غيره وفي ظل هذا النمط من القيادة تكون الأساليب الرقابية المستخدمة عديدة وعنيفة وجامدة. [1]

- القيادة الدبلوماسية: قائد هذا النمط يجمع بين صفات قائد الشورى في مظهره والقائد التسلطي في جوهره. فالقائد الدبلوماسي يتسم باللباقة وحسن التعامل، ويعتمد على علاقاته واتصالاته الشخصية مع مرؤوسيه لإنجاز العمل. ويتميز هذا الأسلوب بالمرونة في معالجة المشكلات التي قد تظهر أثناء العمل، ومع ذلك فإنه يرى أن اشراك الموظفين فعليا في أداء المهام أو في اتخاذ القرارات أمر غير عملي وغير مجدي، لذلك يسعى الى اقناعهم بأنهم مشاركون دون أن يمنحهم مشاركة حقيقية في الواقع[2].

-<u>التصنيف الثاني:</u> ويتمثل في:

- القيادة الرسمية: تقوم القيادة الرسمية على أسس تستند إلى سلطة رئيس المنظمة الرسمية، حيث تعد سلطة الرئيس الإداري سلطة رسمية بطبيعتها ولا ترتبط بشخص يمارسها وهي متعلقة بالمركز الوظيفي الذي يشغله، فهذه السلطة تُمنح له بموجب الأنظمة واللوائح المعتمدة ويقبل الموظفون هذه السلطة خشية التعرض للجزاء أو العقوبات، وبناء على ذلك فإن هذا النوع من القيادة يؤثر في الموظفين استنادا الى الأحكام القانونية والأنظمة واللوائح والمراسيم التي تنظم عمل المنظمة، وهذا النوع من القيادة لا يساعد على بناء العلاقات الإنسانية ولا يؤيد فكرة المشاركة والعمل الجماعي لأن كل فرد يضع تعاملاته وفقا للقانون وليس فقط لإبداعاته النابعة من الولاء والوفاء للمنظمة.
- القيادة غير رسمية: تنشأ داخل المنظمة دون أن تكون مرتبطة بمنصب رسمي أو وظيفة محددة أو نص قانوني أو نظام خاص بالمنظمة فهي تظهر تلقائيا بين أعضاء المجموعة نتيجة التفافهم حول شخص يثقون فيه ويحبونه يختارونه كقائد لهم، ويعد

[1] محمد عمر الزعبي، محمد التركي، مرجع سبق ذكره، ص 59

[2] عبد الله المكاوي، مرجع سبق ذكره، ص 56

بالنسبة لهم قدوة، ويفضل الأفراد والموظفون اتباع توجيهات هذا القائد غير الرسمي والتأثر بأسلوبه في تحمل المسؤولية بدلا من القيادة الرسمية المعتمدة في المنظمة[1].

في الأخير نقول ان أنماط وأساليب القيادة عديدة ومتنوعة بين الأوتوقراطية، والديمقراطية، وعدم التدخل، والدكتاتورية، والدبلوماسية، كما يوجد صنف ثاني الرسمية التي ترتبط بالمنصب الوظيفي والسلطة اما الغير رسمية تنشأ بين الأفراد باختيارهم لقائد من المجموعة دون القائد الرسمي ذو السلطة.

[1] هماش لمين، نورة بن وهيبة، **أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة**، مجلة الفكر القانوني والسياسي، مجلة دولية تصدر عن كلية الحقوق والعلوم السياسية، العدد الثالث، جامعة الاغواط، ص361

المبحث الثاني: ماهية القيادة الرشيدة

تعد القيادة الفعالة الرشيدة من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات واستدامة أدائها، إذ تمثل الإطار الذي يوجه الجهود نحو تحقيق الأهداف بكفاءة ومسؤولية. فالقيادة الرشيدة لا تقتصر على اصدار الأوامر واتخاذ القرارات، بل تقوم على مبادئ النزاهة، والشفافية، وتحمل المسؤولية، وتعزيز المشاركة، بما يحقق التوازن بين مصالح الأفراد والمؤسسة. وعليه في هذا المبحث سنرى ماهي القيادة الرشيدة وأهم مبادئها وابعادها.

المطلب الأول: مفهوم القيادة الرشيدة

أولا: تعريف القيادة الرشيدة

تعد القيادة الرشيدة من الفنون الواجب توفرها في شخص مدير المنظمة ليجع منها وسيلة توجه سلوك الأفراد الموظفين بما يتناسب مع تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة وبما يحقق التميز والابداع لدى الموظفين.[1]

والقيادة الرشيدة لا تعتمد فقط على الخبرة أو المهارات التقنية، بل هي القدرة على توجيه المنظمات والجماعات نحو تحقيق الأهداف والنجاحات، مع مراعاة القيم والأخلاقيات. تشمل القيادة الرشيدة القدرة على رؤية الصورة الكبرى، واتخاذ قرارات استراتيجية متوازنة تضمن النمو المستدام للمنظمة. وهي تشكل مزيجا من المهارات الفكرية والإنسانية التي تعمل على توازن تحقيق الأهداف وتنمية الموارد البشرية.[2]

---

[1] نصر الدين جديد، **فلسفة التسيير بين سمات القيادة الرشيدة ومتطلبات البيئة الخارجية للمؤسسة**، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد 12 العدد 01 2023 ص 390

[2] معهد التميز المستدام **أهمية القيادة الرشيدة في تحقيق التميز المؤسسي للفئات التنفيذية**، دبي الامارات. متوفر في موقع https://tamayuz.ae/ تاريخ الاطلاع 2026/03/08

تعرف القيادة الرشيدة بأنها منظومة متكاملة التفاعل الإيجابي بين اللوائح والأنظمة والقوانين التي تنظم سير المنظمات، وبين التقاليد والثقافة التنظيمية السائدة لدى الموظفين فيها، إضافة إلى الجهات الرقابية المشرفة على أدائها وذلك بهدف تحقيق حالة من الانسجام والتوافق الذي يسهم في بلوغ غايات المنظمات وأهدافها.

كما يعرف النصاصرة (2020) القيادة الرشيدة بأنها مجمل السياسات والاستراتيجيات والأساليب والإجراءات التي تعتمدها الإدارة لإنجاز مهامها بكفاءة وفعالية، مستندة إلى الإطار التشريعي الناظم لعملها عند اتخاذ القرارات، وملتزمة بمبادئ الشفافية والمساءلة، بما يسهم في تطوير الأداء وتحسين المخرجات. [1]

وعرفت أيضا بأنها مجموعة من السمات والمعارف التي من خلالها يمكن التأثير في مجموعة من الأفراد وتوجيه سلوكهم من أجل أداء المهام الموكلة إليهم وبالتالي تحقيق الأهداف، ويرى بيشارد بأنها عملية تهدف لتحقيق الأهداف التي وضعها التنظيم سابقا ورسمها.[2]

كما أشار الفلاسفة الكلاسيكيون أنه " يمكن فهم القيادة الجيدة على أنها قدرة القائد على جعل الآخرين يتبعونه طوعا "[3]

وكتعريف شامل يمكن القول ان القيادة الرشيدة هي القدرة على توجيه وتحفيز الأفراد والمنظمات بطريقة فعالة لتحقيق أهداف مشتركة بكفاءة وفعالية مع مراعاة العدالة والشفافية،

---

[1] مها محمد الصوالحي، **درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة اربها من وجهة نظر المعلمين**، مجلة دراسات في التعليم العالي، ص 144.

[2] مروان عامر نصيف وآخرون، **دور مبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية** دراسة ميدانية جامعة تكريت، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية 2023، ص 1101

[3] Tom karp,**What Do We Really Mean By Good Leadership?**the journal of values- based leadership volume13 issue 01 winter/spring 2020 p.03

والمساءلة، المشاركة والعمل الجماعي وهي تتضمن أيضا القدرة على اتخاذ القرارات الصحيحة وضمان رفاهية الأفراد والمنظمة والمجتمع على حد سواء.

ثانيا: صفات القيادة الرشيدة

في العديد من الدراسات، قام الباحثون والخبراء الإداريون بتحديد مجموعة من السمات التي تميّز القيادة الفعّالة والناجحة، ومن أبرز هذه السمات نذكر ما يلي:

- الرؤية الاستراتيجية: بحيث القائد الرشيد يكون لديه رؤية استراتيجية طويلة المدى، تعتمد على تحليل البيانات والواقع الحالي، وتتماشى مع التطورات المستقبلية هذه الرؤية تشكل الخطة العامة للمنظمة وتوفر التوجيه للفرق التنفيذية لتحقيق الأهداف المرسومة.

- التواصل الفعال :القيادة الرشيدة تستلزم التواصل الواضح والمباشر مع جميع مستويات الموظفين والجماعات. يتحقق ذلك من خلال إيصال الأهداف بطريقة بسيطة وسهلة الفهم، بالإضافة إلى الإنصات لملاحظات وآراء الآخرين. القائد الذي يجيد التواصل بفعالية يساهم في بناء جو من الشفافية والثقة، مما يعزز ولاء الأفراد ويعزز من كفاءتهم وإنتاجيتهم.

- اتخاذ القرارات المستنيرة :القرارات السليمة تعتمد على معلومات دقيقة وتحليل متأنٍ. فالقادة الحكماء يبنون قراراتهم على البيانات والمعطيات المتوفرة، مع مراعاة المخاطر المحتملة واستشراف الفرص المستقبلية. اتخاذ القرارات المدروسة يساهم في تقليل الأخطاء ويعزز تحقيق أفضل النتائج.[1]

[1] معهد التميز المستدام، مرجع سبق ذكره.

حسب آراء اخرى تكون الصفات كما يلي:

- الشعور بأهمية الرسالة: إيمان الشخص بقدرته على القيادة وشغفه بأن يكون قائداً يعكس قوة في الشخصية ورؤية واضحة نحو تحقيق الأهداف.

- الشخصية القوية: الاستعداد لمواجهة الواقع والحقائق القاسية والتحديات الصعبة بشجاعة وعزيمة.

- النضج والآراء الجيدة: التمييز بين المهم والأهم وامتلاك الرؤية والحكمة والشعور المشترك ببراعة وذوق.

- **الإخلاص:** ويكون للميحيطين، سواء كانوا رؤساء، زملاء، أعضاء في المنظمة، أو حتى العائلة.

- الحزم: لقدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة مع الاستعداد لتنفيذها على الفور.

- القدرات الإدارية: القدرة على أداء الوظائف الإدارية بكفاءة، بما يشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. [1]

يرى **ريكاردو(Ricardo)** أن من أهم سمات القيادة الفعالة القدرة على **وضع رؤية واضحة** ومواءمة أهداف المنظمة مع استراتيجيتها طويلة الاجل. وأيضا ذكر الذكاء العاطفي، التواصل، الرؤية الاستراتيجية، اتخاذ القرارات الحاسمة، والأخلاق والنزاهة.[2]

---

[1] محمد سعيد محمد آل ظفران، **حق الموظف العام في مناقشة رئيسه في ضوء نمط القيادة الإدارية الرشيدة** دراسة مقارنة بالنظام الإداري في الإسلام جامعة الازهر، مجلة كلية أصول الدين والدعوة بالمنوفية، العدد الثاني والأربعون، 2023، ص331

[2]Ricardo Cavalcante Oliveira. **The Characteristics of a Leader**. In *Educational Leadership and Management in the Modern Era*, edited by Muhammad Azeem Ashraf and Jan Alam. IntechOpen, 2025.

مما سبق يمكن القول ان صفات القيادة الرشيدة هي من صفات القائد الفعال الذي يجب أن يمتلك الرؤية الاستراتيجية والتواصل والقدرة على اتخاذ القرارات السريعة الفعالة، وتميزه بالذكاء العاطفي والنزاهة والحكمة والعدل والشفافية هكذا يكون هناك قيادة رشيدة.

المطلب الثاني: أهمية القيادة الرشيدة

تلعب القيادة الرشيدة دورًا جوهريًا في حياة المنظمات والمجتمعات، حيث تساهم في تنظيم الأمور ونشر قيم العدل والمساواة لضمان استدامة الحياة واستقرارها. وتتميز القيادة بقدرتها على الابتكار واتخاذ القرارات المناسبة في التوقيت المناسب، كما تتصف برؤية بعيدة المدى تمكنها من استشراف المستقبل ووضع الخطط الملائمة لتحقيق الأهداف. بالإضافة إلى ذلك، تتسم القيادة بالشجاعة، ولا يقتصر دورها على إصدار الأوامر ومتابعة سير العمل، بل يتعداه إلى تحفيز الموظفين وتشجيعهم على أداء المهام المطلوبة. كما تسعى للحفاظ على الروح المعنوية العالية بينهم، مما يسهم في تعزيز قيم الحب والتعاون والعمل الجماعي داخل الفريق..[1]

كما يمكن القول ان القيادة الرشيدة هي الأساس الذي يقوم عليه التميز المؤسسي من خلال:

- تحسين الأداء: القيادة الرشيدة تلعب دورا أساسيا في تعزيز الأداء من خلال إدارة العمليات والموارد البشرية بمهارة واحترافية. حيث يعمل القادة المتميزون على تطوير أنظمة وإجراءات تهدف إلى زيادة الإنتاجية وتحسين فعالية العمل. بالإضافة إلى ذلك، يحرصون على تعزيز ثقافة التحسين المستمر ووضع مؤشرات أداء دقيقة تمكّن الفرق من متابعة تقدمها بفعالية.

- زيادة الرضا الوظيفي: القائد الرشيد الذي يتسم بالفعالية في تعامله مع الموظفين يساهم في خلق بيئة عمل تُعزز من احترام الأفراد وتقدر جهودهم بحيث عندما يشعر الموظفون بأنهم

[1]. مروان عامر نصيف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص1101

جزء من رؤية أوسع، وأن مساهماتهم لها قيمة ويتم الاعتراف بها ومكافأتها، يزداد شعورهم بالرضا الوظيفي. هذا بدوره يعزز الولاء للمنظمة ويحسن من إنتاجيتهم.

- تحقيق النتائج بشكل أسرع: القيادة الرشيدة تسهم في تسهيل الإجراءات وتعجيل عملية اتخاذ القرار، مما يتيح للمؤسسات تحقيق نتائجها بشكل أسرع. فالقادة المتمرسون يعملون بجد لتجاوز العقبات التي قد تعرقل سير العمل، ويعتمدون على أسلوب التفويض المدروس لضمان استمرارية العمليات بسلاسة ودون انقطاع[1].

المطلب الثالث: أبعاد القيادة الرشيدة

- التوجه الاستراتيجي: يبنى عمل المنظمات على خطط واستراتيجيات فعالة وحيوية، حيث تهدف الى تحديد الرؤية المستقبلية ورسم السياسات الخاصة بها. تركز هذه الخطط على وضع أهداف واضحة تسعى لتحقيقها لضمان تطور المنظمة واستدامتها يساعد التوجه الاستراتيجي في تحديد الأدوار والأولويات داخل النظام التنظيمي، مما يسهم في تحقيق أداء متوازن ومناسب عبر مختلف الفترات الزمنية، سواء كانت قصيرة، متوسطة أو طويلة الأمد، مع مراعاة توافق الآراء بين القائمين على العمل بما يخدم مصالحهم المشتركة.

- المساءلة: ان المنظومة المتكاملة تقوم على أسس تنظيمية واضحة تهدف إلى محاسبة كل من يتجاوز أو يقصر في أداء حقوق العمل، دون الانحياز لأفراد بناء على منصبه أو درجته الوظيفية، سواء كان رئيسا أم مرؤوسا. وجب أن يكون هذا النظام مرتبطا ارتباطا وثيقا بقوانين وقواعد محددة ومعلنة داخل المنظمة، لضمان العدالة والشفافية. كما يحق لها ملاحقة أي فرد يرتكب أخطاء جسيمة بشكل متعمد تلحق الضرر بالعمل

[1] معهد التميز المستدام, مرجع سبق ذكره.

أو تتعدى على حقوق الآخرين، أو من يستغل منصبه لتحقيق مصالح شخصية على حساب المصالح المشتركة أو العامة للمنظمة.

- الشفافية: يرتكز مبدأ الشفافية على توفير معلومات دقيقة ومدققة بشكل كامل، مع ضمان انسياب هذه المعلومات بحرية تامة في جميع مستويات الإدارة، سواء على مستوى التواصل العمودي أو الأفقي .ويجب أن تكون هذه المعلومات متاحة للأفراد بحيث يتمكنون من الوصول إليها بسهولة وبدون تعقيد، مما يتيح لهم الاطلاع عليها ومشاركتها مع زملائهم في العمل بكل يسر .كما يمكنهم الإضافة إليها أو تعديلها بما يتناسب مع قواعد البيانات المخصصة لذلك، مما يسهم في اتخاذ قرارات صحيحة في الوقت المناسب .تسعى بعض المنظمات، مثل الجامعات، لتطبيق مبدأ الشفافية من خلال جعل أغلب إجراءاتها واضحة ومعلنة للجميع.

- المشاركة: تعنى بتوفير فرص متساوية لجميع الموظفين في المنظمة، مما يتيح لهم المشاركة في صياغة السياسات ووضع القواعد الأساسية للعمل. كما تركز على إشراكهم في إعداد الخطط الاستراتيجية وتحديد الأهداف العامة، مع الحرص على الاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم ومنحها الاهتمام اللازم تهدف هذه المبادرة إلى تعزيز التشاور مع جميع الأطراف المعنية بالعمل للاستفادة من الأفكار والمعارف التي يمكن أن تسهم في تطوير المنظمة وتحقيق تقدمها[1].

اذن مما سبق يمكن القول ان القيادة الرشيدة لها أربعة أبعاد او مبادئ هم التوجه الاستراتيجي والشفافية والمشاركة والمساءلة.

[1] مروان عامر نصيف وآخرون، مرجع سبق ذكره،1102

المطلب الرابع: آليات تطوير الفئات التنفيذية القيادة الرشيدة

تطوير الفئات التنفيذية ليتحولوا إلى قادة رشيدين يعد استثمارا استراتيجيا طويل الأمد للمنظمات بحيث هم العمود الفقري لعمليات تطبيق الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المؤسسية يوما بعد يوم، مما يجعل تعزيز مهاراتهم القيادية ضرورة حيوية لإنشاء هيكل قيادي قوي يدعم الابتكار ويدفع المؤسسة نحو التميز. ولتحقيق ذلك، يمكن الاعتماد على مجموعة من الخطوات التي تهدف إلى تقوية قدراتهم الفكرية، السلوكية، والتقنية.

- سبل التطوير:

-برامج تدريبية متخصصة في القيادة: تعد هذه البرامج وسيلة فعالة لتطوير الفئات التنفيذية، حيث تزودهم بفهم أعمق لمسؤولياتهم كقادة مستقبليين، مع تزويدهم بالمهارات والأدوات اللازمة. يمكن أن تتضمن هذه البرامج موضوعات مثل التفكير الاستراتيجي، إدارة الفرق، بناء الروح التحفيزية للموظفين، بالإضافة الى تحسين التواصل وحل النزاعات بطرق عملية.

-الممارسة والتوجيه من القادة الحاليين: يلعب التعلم بالتجربة وتلقي التوجيه دورا محوريا في تنمية القدرات القيادية. برامج الإرشاد والتوجيه العملي تمكن التنفيذيين من التعلم بشكل أسرع وأكثر فعالية عبر الاستفادة من خبرات القادة الأكثر خبرة الذين يقدمون ملاحظاتهم ودعمهم باستمرار.

-تعزيز مهارات التواصل والتفكير الاستراتيجي: يعمل التواصل الواضح والقدرة على التفكير بعيد المدى كعناصر أساسية في صياغة قرارات مستنيرة ومواجهة التحديات اليومية بكفاءة . تطوير هذه المهارات عبر التدريب المخصص يجعل الفئات التنفيذية أكثر استعدادا للتكيف مع المتغيرات وإدارة فرق العمل بنجاح.

-التحفيز على الابتكار وتحمل المسؤولية: ان بيئة المنظمة الداعمة التي تحفز استكشاف الأفكار وتطبيق الحلول الإبداعية تمكن التنفيذيين من تطوير أنفسهم باستمرار ومنحهم المسؤولية عن مشاريع محددة يعزز من شعورهم بالثقة والقدرة على القيادة بشكل مستقل وفعال.

-الاستثمار في التعليم المستمر: من خلال الدورات المهنية والندوات والمؤتمرات في ظل تسارع التطورات التقنية والاقتصادية، يصبح تعزيز المعرفة والمهارات ضرورة لضمان مواكبة التحولات وإدارة الابتكار بذكاء .التعليم المستمر يفتح أمام القادة آفاقا جديدة ويمنحهم الأدوات اللازمة للتعامل مع البيئة المتغيرة.

-التنوع في الخبرات والمواقف القيادية: التنوع في تجربة الأدوار القيادية عبر مختلف أقسام المؤسسة يسهم في توسيع آفاق الفئات التنفيذية ويطور قدرتهم على اتخاذ قرارات مدروسة تشمل مختلف جوانب العمل. والتنقل بين مواقع مختلفة واكتساب تجارب متنوعة يعزز من المرونة ويساعد في صياغة قادة يمتلكون نظرة شمولية وقدرة على التفكير بطرق مبتكرة.[1]

في الأخير يمكن القول ان لتطوير الفئات التنفيذية ليتحولوا الى قادة رشيدين يجب التركيز على التعليم المستمر والتوجيه العملي وتعزيز المهارات الشخصية مثل التواصل الفعال وتحمل المسؤولية، بالإضافة الى توفير بيئة تدعم الابتكار والتحسين المستمر.

[1] أهمية القيادة الرشيدة في تحقيق التميز المؤسسي للفئات التنفيذية، مرجع سبق ذكره.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الإطار المفاهيمي للقيادة والقيادة الرشيدة، حيث تم في البداية التطرق إلى مفهوم القيادة باعتبارها عملية إدارية واجتماعية تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية. كما تم عرض أهم خصائصها وعناصرها، إضافة إلى استعراض مجموعة من الأنماط القيادية التي تلعب دورًا مهمًا في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز روح العمل الجماعي داخل المنظمات.

كما ركز الفصل على مفهوم القيادة الرشيدة باعتبارها من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري، والتي تقوم على مجموعة من المبادئ الأساسية مثل الشفافية، والمساءلة، والمشاركة في اتخاذ القرار، والعدالة، والتوجه الاستراتيجي. وقد تم إبراز دور القيادة الرشيدة في التميز المؤسسي وأهميتها في المنظمات.

الفصل الثاني:

الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

تمهيد:

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر، أصبحت المعرفة والمعلومات من أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التميز والاستمرار في بيئة تنافسية متزايدة. ومن هذا المنطلق برز مفهوم رأس المال الفكري كأحد أهم الأصول غير الملموسة التي تسهم في خلق القيمة وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات. يكتسب رأس المال الفكري أهمية متزايدة في ظل اقتصاد المعرفة، حيث يساهم في تعزيز الابتكار وتطوير المهارات واستثمار الخبرات والمعارف المتوفرة داخل المؤسسة. كما يعد عنصرًا حاسمًا في خلق القيمة المضافة.

وعليه يسعى هذا الفصل الى بناء إطار مفاهيمي واضح حول الرأس المال الفكري بحيث سيتم التطرق لمفهومه ونشأته وكيف تطور ومن ثم ذكر أبعاده وآليات بناءه وتطويره باعتباره من أهم الأولويات التي تسعى المنظمات اليها لتحقيق التطور والاستقرار. وقسمنا الفصل على النحو التالي:

- **المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري**
- **المبحث الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري وتطويره**

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

يحظى رأس المال الفكري باهتمام متزايد في الفكر الإداري المعاصر باعتباره من أهم الأصول غير المادية التي تساهم في تطوير المؤسسات، وعليه في هذا المبحث سيتم التطرق لمفهوم رأس المال الفكري كيف نشأ وتطور ومما يتكون وأبعاده.

المطلب الأول: نشأة رأس المال الفكري

مر بعدة مراحل رئيسية أسهمت بشكل كبير في تطويره وزيادة نطاق استخدامه، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

- المرحلة الأولى: بدايات الاهتمام بالقدرات البشرية:

بدأ الاهتمام بالقدرات البشرية في القرن السابع عشر، عندما ركّز الاقتصادي**wiliam petty** على أهمية تنوع العمالة وطرح فكرة قياس قيمة العاملين كجزء من حساب الثروة باستخدام الأساليب الإحصائية. هذا التوجه كان بمثابة الخطوة الأولى نحو ظهور مفهوم رأس المال البشري. وقد لعب الاقتصاديون دورا بارزا في تطوير هذا الاتجاه، حيث أشار **Adam smith**في عام 1776 في كتابه "ثروة الأمم" إلى تأثير المهارات التي يمتلكها العمال على الكفاءة الإنتاجية وجودة المنتجات، كما دعا إلى تحديد الأجور بالاستناد إلى الوقت والجهد والتكاليف التي يبذلها العمال لاكتساب المهارات اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة.

تطورت نظرية رأس المال البشري بصيغتها الحديثة في عام 1906، عندما قام الاقتصادي **Irring fisher** بإدراج مفهوم رأس المال البشري ضمن إطار رأس المال العام. ومع مرور الزمن، وتحديدًا في أواخر خمسينيات القرن العشرين، قدم الاقتصاديان **Theodoveschulty**و**Jagobmincer** إسهامات كبيرة بتوسيع نطاق النظرية. فقد أكدا على

استقلالية رأس المال البشري عن رأس المال التقليدي، مع التركيز على تحليل أبعاده الاقتصادية والإنتاجية، بالإضافة إلى تطوير أدوات لقياسها.

شهدت نظرية رأس المال البشري تطورًا ملحوظًا خلال الفترة الممتدة من الستينيات إلى نهاية السبعينيات، مما ساهم بشكل كبير في تعزيز الفهم العميق للسلوك الإنساني على المستويين الفردي والاجتماعي. وقد قام **Gary backer** بالتمييز بين نوعين من رأس المال البشري: العام، الذي يساهم في زيادة إنتاجية المجتمع ككل، والخاص، الذي يعزز إنتاجية الفرد ضمن نشاط معين. وفي عام 1976، صنف **M.blang** رأس المال البشري إلى ست فئات أساسية، شملت: التعليم الرسمي، والتدريب أثناء العمل، والبحث عن الوظائف، واسترجاع المعلومات، والهجرة، بالإضافة إلى التحسينات الصحية.[1].

- المرحلة الثانية: شارات المفهوم واتجاهات التركيز على الجاهزية الذهنية:

في بداية الثمانينيات من القرن العشرين، أخذ المديرون والأكاديميون والمستشارون حول العالم يدركون وإن كان ذلك ببطء الأهمية الكبيرة للأصول غير الملموسة في تأثيرها على أرباح المنظمات. في عام 1980، لاحظ **Hiroyuk** وجود اختلاف بارز في أداء المؤسسات اليابانية. وبإجراء دراسات معمقة، تبين له أن السبب وراء هذا الاختلاف يكمن في التفاوت في نسب الأصول غير الملموسة التي تمتلكها كل مؤسسة. أدى هذا الاكتشاف إلى استنتاج رئيسي بأن الأصول غير الملموسة تشكل عاملًا جوهريًا لتحقيق العوائد، بفضل قدرتها على الاستخدام المتزامن والمتعدد.

مع مرور الوقت تطور الاهتمام بالموارد داخل المنظمات. حيث ركزت النظريات التقليدية على اعتبار الموارد الطبيعية والأصول المادية كأساس للقيمة المؤسسية. ولكن بحلول منتصف

[1] دحماني عزيز، **مساهمة الانفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية** حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015/2014 ص ص 26، 28

الثمانينيات، تحول التركيز نحو رأس المال الفكري كأحد أهم الموارد الاستراتيجية في المنظمات. وقد أظهر **karl-eriksveiby** في كتابه الصادر عام 1986 أهمية إدارة الأصول غير الملموسة، مشددا على أنها المصدر الحقيقي لبقاء المنظمات واستدامتها .هذا التحول ساعد في صياغة مفاهيم حديثة تعزز دور المعرفة في تعزيز القدرة التنافسية.

كشف**Davidteece** عام 1986 أهمية تحويل الابتكار التكنولوجي إلى قيمة اقتصادية قابلة للاستثمار، وذلك عبر اتباع خطوات إدارية واضحة لاستخراج العوائد المرجوة منه. من جهة أخرى ركز **sullvanpatrick** لاحقا على الجوانب التجارية للتكنولوجيا مبرزا كيفية تحقيق الأرباح من الابتكارات واستثمارها بشكل علمي ومدروس. مع مطلع تسعينيات القرن العشرين شهدت هذه المرحلة المبكرة عددا من التحولات المهمة أبرزها ثلاثة أحداث محورية: أولا في عام 1990 عندما استخدم **Ralphstayer** مصطلح"رأس المال الفكري"للمرة الأولى. ثانياعندما نشر **Stewart** في عام 1991 مفاهيم جديدة حول هذا النوع من الأصول. وأخيرا حينما قامت شركة **Skanda** السويدية للتأمين والخدمات المالية بتعيين أول مدير لرأس المال الفكري في العالم وهو [1] **Lief gdvinsson**

➢ المرحلة الثالثة: مرحلة تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية:

في منتصف التسعينيات من القرن العشرين، اكتسب موضوع رأس المال الفكري اهتماماً متزايداً وجهوداً بحثية ملحوظة، حيث تركزت الجهود على تطوير نظرية شاملة في هذا المجال. في عام 1995، عقد اجتماع ضم ممثلين عن ثماني شركات، أُطلق عليه اجتماع إدارة رأس المال الفكري. تم خلال هذا اللقاء الاتفاق على تعريف رأس المال الفكري بوصفه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح. استمرت الجهود حتى عام 2003، حيث نظّم مؤتمر حول رأس المال

[1] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009: ص ص 160، 161

الفكري وإدارته، مع التركيز على تطوير نظريات حول رأس المال الفكري، والتي تضمنت النقاط التالية:

–تسليط الضوء على رأس المال الفكري كفكرة تقوم على أساس أن المعرفة قادرة على التحول إلى ربح.

–التأكيد على أهمية رأس المال الفكري كأصل غير ملموس تتجاوز قيمته الفعلية، وهو أساس توليد العوائد المالية وأداة استراتيجية لتحليل تحديات المعرفة والإدارة المعلوماتية. من الناحية المالية، يُقاس رأس المال الفكري بالفارق بين القيمة الدفترية للشركة وقيمتها السوقية، وعند تنميته يزيد من إنتاجية المنظمات.

–يُعد مفهوم رأس المال الفكري ديناميكياً ومتجدداً، إذ يتمتع بقدرة على التكيف مع التغيرات البيئية المحيطة. تظهر نتائجه في الأداء الفعلي والالتزام الجاد الذي يعكس مستويات عالية من المهنية. كما يتميز بتكامل مستمر مع بيئته المحيطة.

– يزداد اتساع مفهوم رأس المال الفكري من خلال استخدامه وربطه بمصطلحات متنوعة مثل رأس المال الفكري الاستراتيجي، ورأس مال المعرفة، والإدارة الشاملة لرأس المال الفكري وغيرها.....[1]

المطلب الثاني: مفهوم رأس المال الفكري

أولا: تعريف رأس المال الفكري

عند التأمل في مصطلح رأس المال الفكري، نجد أنه يتضمن معنيين: لغوي واصطلاحي من الناحية اللغوية كلمة "فكر"مشتقة من كلمتين لاتينيتين هما"inter"التي تعني "بين" وتشير ضمنا

[1]حامد هاشم، محمد الراشدي، **إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية**، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياش، المملكة العربية السعودية، 2017، ص ص 19–20

إلى العلاقات، و"lection" التي تعني "القراءة والمعرفة"وعند إضافة كلمة "capital" التي تعني "المجموع أو الاصل" يتشكل مصطلح رأس المال الفكري، الذي يعبر عن مفهوم العلاقات المكثفة المرتكزة على المعرفة المركبة والكفاءات التي تمتلك القدرة على خلق القيمة وتحقيق التنمية[1].

-كما يعرف رأس المال الفكري على انه مجموعة من الأفراد الذين يتمتعون بقدرات عقلية تشمل المعرفة والمهارات والخبرة. يمكن توظيف هذه القدرات واستثمارها لتعزيز المساهمات الفكرية بما يسهم في تحسين أداء عمليات المنظمة وتوسيع نطاق إبداعاتها وهذا التطوير يهدف إلى بناء علاقات فعالة ومستدامة مع جميع الأطراف التي تتعامل معها المنظمة.[2] كما ان من المنظور المجتمعي يمثل مفهوم رأس المال الفكري امتلاك المعرفة والخبرة والمهارة التطبيقية والتكنولوجيا التنظيمية والعلاقات مع الزبائن واتصالاتها.[3]

-كما يرى **Staiv** أن رأس المال الفكري يشمل الموارد غير الملموسة التي يمكن للمنظمة استغلالها لخلق قيمة من خلال تحويلها إلى عمليات مبتكرة ومنتجات وخدمات وبالتالي، يعتبر رأس المال الفكري مزيجا من المعرفة والخبرة والقدرات الذهنية للعاملين، إلى جانب الموارد المعرفية المخزنة في قواعد بيانات المنظمة وعملياتها وثقافتها وفلسفتها.[4]

---

[1] رجب عبد الحميد حسنين، **المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري**، دار العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2022، ص 27

[2] مقراني الهاشمي، براهيمي نجاة، **الاستثمار في رأس المال الفكري ومتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية** رؤية تحليلية في ظل دراسات سابقة، مجلة دراسات في علم الاجتماع، مجلد01، عدد13، 2019 ص30

[3] علي رزاق العابدي، **إدارة رأس المال الفكري في المنظمات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2025، ص 18

[4] وفاء عوار، عدة يعيش، **دور رأس المال الفكري في تفعيل التميز التنظيمي في المؤسسة** دراسة حالة مؤسسة نفطال المدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2024/2023 ص06

–يمكن تعريفه كذلك على أنه مبني على فكرة تقول عندما تصل المعرفة إلى مستوى متناسق وملموس، يتشكل من خلالها تفاعل إنساني مستمر وبطريقة طبيعية ودقيقة في وصفها ومع ذلك، فإن هذا الامتياز المعرفي الذي يبدو غير قابل للتجزئة قد يصبح قابلا للتقسيم والتفكيك. وما يظهر بوضوح من طبيعتها المكتشفة يجعلها مصدرا للابتكار والإبداع.[1]

وكتعريف شامل يمكن القول ان رأس المال الفكري هو المعرفة الخبرات المهارات التي يمتلكها الموظفين داخل المنظمة إضافة الى النظم والإجراءات التنظيمية التي تسهل العمل والعلاقات التي تربط المنظمة بمحيطها الخارجي مثل العملاء والموردين.....

بعد التعرف على رأس المال الفكري سيتم التمييز بينه وبين رأس المال التقليدي كالآتي:

جدول رقم (01) الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي

رأس المال الفكري	رأس المال التقليدي
أثيري غير ملموس Intangible	مادي ملموس Tangible
يعبر عن عمليات Process	يعبر عن أحداث Events
يتوجه نحو المستقبل Future	يرتكز على الماضي فقط Past Only
ذو قيمة Value	ذو تكلفة Cost
غير مالية Non Financial	نقدية Cash
مستمرةOngoing	وقتيةPeriodic
يزيد بالاستعمالIncrease Wish use	ينقص ويستهلكDecrease With use
يرتبط بشبكات القيمةValue Networks	يرتبط بسلسلة القيمة Value Chain
نوعيQuality	كميQuantity

[1] وليد حمدي، الحسيني يونس، **دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال**، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، دورية علمية محكمة، مجلد01 ، العدد01، معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية، مصر ، أفريل2022 ،ص06

المصدر: سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الطبعة الأولى، أبوظبي،،2007 ص 61

من خلال الجدول رقم (01) يمكن القول ان الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي يكمن في ان التقليدي هو أصول ملموسة يمكن رؤيتها وقياسها بسهولة وتكون نقدية كمية ذات تكلفة أما رأس المال الفكري هو أصول غير ملموسة تزيد بالاستعمال كالخبرات والمهارات والمعرفة والأنظمة الداخلية.....

ثانيا: خصائص رأس المال الفكري

نستخلص من التعاريف والمفاهيم التي ذكرناها عن رأس المال الفكري أنه يتضمن الخصائص التالية:

- رأس المال الفكري هو عبارة عن مجموعة من الأصول غير الملموسة التي تظل مخفية لا يمكن قياسها وغير مدرجة ولا يتم التقرير عنها في قائمة المركز المالي.[1]
- يعتمد على كل ماهو مبتكر وخلاق حيث تأتي براءات الاختراع كجزء من هذا التوجه، إلى جانب القدرة على تحمل المخاطر والإقدام على ممارسة الأنشطة والأعمال المجهولة. يتطلب ذلك شغفا بالعمل في ظروف غير مؤكدة، والاستفادة من خبرات الآخرين، والمبادرة بطرح الأفكار والمقترحات البناءة كما يستوجب الحسم والثبات عند اتخاذ القرارات، إضافة إلى الاستقلالية في التفكير والعمل والثقة بالنفس[2]. يعتبر رأس المال الفكري ميزة تنافسية يصعب الى حد كبير إيجاد بديل له.[3]

---

[1] عائشة شتاتحة، **الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان الأردن، 2019 ص48

[2] ثروت عبد الحميد عبد الحافظ وآخرون، **إدارة رأس المال الفكري بجامعة الأزهر كمدخل للتحول نحو الجامعة المنتجة**، دراسة تحليلية، مجلة التربية، العدد 192، الجزء02، جامعة الأزهر، كلية التربية، القاهرة، ديسمبر 2021، ص593

[3] اعتصام الشكرجي، صلاح هادي الحسيني، **القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا**، مركز الكتاب الأكاديمي الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015 ص ص 32، 33

كما نستدرج بعض الخصائص الأخرى في الجدول التالي:

جدول رقم (02) خصائص رأس المال الفكري

الخصائص	الصفات	الممارسات
التنظيمية	المستوى الاستراتيجي	يتوزع رأس المال الفكري على مستويات استراتيجية عامة وبنسب متباينة.
	نوعية الهيكل	يميل رأس المال الفكري عادة الى ضمن هياكل مرنة.
	الرسمية	يركز رأس المال الفكري على استخدام الرسمية بشكل منخفض.
	المركزية	يبتعد رأس المال الفكري عن الميل اتجاه المركزية الإدارية بشكل كبير.
	المناخ التنظيمي	يعمل رأس المال الفكري بكفاءة في التنظيمات التي يسودها المناخ غير الرسمي.
المهنية	المهارة	يتميز رأس المال الفكري ب: مهارة عالية ومتنوعة والمبادرة والسعي نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية والابداعية.
	الخبرة	يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة
السلوكية	المخاطرة	يميل رأس المال الفكري الى المخاطرة والجرأة في تنفيذ الأعمال.
	لا تأكد	يحبذ رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم بالاتأكد.
	المبادرة	يبادر رأس المال الفكري بتقديم الأفكار الجريئة والابداعية والمقترحات البناءة.
	الحسم	يميل رأس المال الفكري الى حسم القرارات بدون تردد الى حد كبير.
	الذكاء	يتسم رأس المال الفكري بمستويات ذكاء فوق المتوسطة عادة.
	الحدس	يبدي رأس المال الفكري قدرات خاصة في امتلاك الحدس والتبصر.
	الانفتاح	يتسم رأس المال الفكري بالانفتاح وقدرته على الاستفادة من خبرات الآخرين.
	المثابرة	يتميز رأس المال الفكري بروح الصبر والمثابرة في تنفيذ الأعمال بشكل كبير.

المصدر: رجب عبد الحميد حسنين، مرجع سبق ذكره، ص34

من خلال الجدول يمكن القول ان رأس المال الفكري يتميز بعدة خصائص وصفات نذكر منها التنظيمية والمهنية التي تعتمد على المهارة والخبرات والسلوكية كحب المخاطرة والمبادرة الحسم الذكاء الحدس وغيرها من الصفات.

ثالثا: أهمية رأس المال الفكري

تتجلى أهمية رأس المال الفكري فيما يلي:

- رأس المال الفكري يعد من أغلى الأصول التي تمتلكها المنظمة، وهو يتميز بصعوبة تقليده من قبل المنظمات الأخرى كما يمثل مصدرا حيويا وأساسيا لتحقيق الميزة التنافسية في عصر المعلومات والمعرفة.
- يعتبر المحرك الأساسي لجميع أنشطة وعمليات المنظمة.
- في ظل الاقتصاد المعرفي يعتبر هو من أثمن الأصول لأنه يمثل قوى علمية قادرة على ادخال التعديلات الجوهرية في أعمال المنظمة.[1]
- عن طريق تراكم المعلومات والخبرات تزيد قيمته على عكس الأصول المادية الملموسة التي تستهلك بمرور الزمن.
- تسهم معلوماته المحاسبية والمالية في اجارة مكوناته بكفاءة وإيجاد طرق مناسبة لتقييمه وقياسه.
- يساهم في تقديم معلومات دقيقة الى الكل مما يسهل اتخاذ القرارات.

[1] عمران عطية البكوري، **الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دراسة تطبيقية على الشركة الاهلية للإسمنت، كلية الاقتصاد الخمس جامعة المرقب، مجلة دراسات في المال والأعمال، العدد16، ديسمبر 2023، ص55

- عن طريق الرقابة الإدارية يساعد في اتحاذ القرارات المناسبة في كل من التكاليف والأرباح.[1]

المطلب الثالث: أبعاد رأس المال الفكري

تتمثل أبعاده في:

- رأس المال البشري:

رأس المال البشري يعرف على أنه المهارات والخبرات التي تكون لدى الموظفين في عصر التكنولوجيا والمعلومات والتي تعتبر أسهم غير ملموسة حيث أصبحت الأصول البشرية هي المصدر الأول لتحقيق قيمة مضافة للمنظمات.[2]

ويرى **Flanhiltz** أن قيمة الفرد داخل المنظمة تعتبر جزئيا مسألة تحكمية، حيث لا يتم تحديدها فقط بناء على خصائص الفرد الشخصية، بل تتأثر بشكل كبير بالدور التنظيمي الذي يشغله بمعنى آخر، مهارات الفرد ومعرفته لا تقيم بصورة مطلقة لكل منصب أو وظيفة، بل يتم تقييمها بناء على مدى إمكانية توظيف هذه المهارات والمعرفة في تحقيق متطلبات الدور الوظيفي المتوقع منه[3].

ويشار في الصدد أن رأس المال البشري يبنى على مجموعة مكونات وهي وفق التالي:

---

[1] علي رزاق العابدي، مرجع سبق ذكره، ص20

[2] نورة قدوش، **أثر الاستثمار في رأس المال البشري على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية** دراسة حالة شركة الاسمنت تبسة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة،2023/2022، ص03

[3] صالحي محمد، بوخمخم عبد الفتاح، **أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري بمحطة انتاج الكهرباء بجيجل**،مجلة دراسات اقتصادية، مجلد05، العدد01، جوان2018 ص101

-التدريب: يساهم في تعزيز إنتاجية الفرد من خلال ترسيخ المعرفة المتخصصة وتطوير المهارات، مما ينعكس إيجابيا على تحسين الإنتاج كما ونوعا.

–التعليم: يعد من الأساسيات التي تساعد في بناء القاعدة المعرفية لرأس المال البشري من خلال تركيزه على المناهج التعليمية والتدريب المستمر للموارد البشرية.

–القيم: ان قيم والثقافة السائدة في المنظمة تساهم في اغناء رأس المال البشري للمنظمة حيث تعتبر القم قوة دفع تؤدي الى النجاح وتساعد في الحل والخروج من الأزمات.[1]

- رأس المال التنظيمي:

رأس المال التنظيمي يشير إلى المعرفة التي تمتلكها المؤسسة وإلى قدرتها على نقل هذه المعرفة ومشاركتها من خلال الموجودات الفكرية التنظيمية. وتشمل هذه الأصول نظم المعلومات، براءات الاختراع، حقوق التأليف والنشر، والعلامة التجارية التي تمثل هوية المؤسسة وقيمتها. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن رأس المال التنظيمي السياسات والإجراءات والعمليات الإدارية، إلى جانب مجموعة أخرى من الأصول غير الملموسة التي تسهم في تعزيز كفاءة المؤسسة ومكانتها[2].

- رأس المال العلائقي:

يمثل أهمية العلاقات التي تبنيها المنظمة مع زبائنها من خلال تعزيز قيمة الزبون، وزيادة ولائه، والحفاظ عليه ويتحقق ذلك بالاهتمام بمقترحاته والإنصات إلى الشكاوى المقدمة من

[1] بيصار عبد المطلب، **أثر إدارة المعرفة في زيادة قيمة رأس المال الفكري للمنظمات**، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد 03، 2018، ص ص79، 80

[2] محمود عمار عمر الاطرقجي، هيمان حجي هويري، **دور رأس المال الفكري في جودة التعليم العالي** دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة دهموك، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد 48، العدد 141، 2023، ص47

جانبه، مع السعي لإيجاد حلول فعالة بالسرعة الممكنة. كما يشمل ذلك إشراكه في أنشطة المنظمة وصفقاتها أو بناء روابط تعاون متينة معه[1].

ويمثل المعرفة المضمنة في العلاقات مع أيطرف فاعل تأثيرا مباشرا على حياة المنظمة وعلى أنشطتها .ويمكن اعتبار قيمة شبكة العلاقات الخاصة بالمنظمة متمثلة في تعاملاتها مع عملائها، وموردیها، وشركاء التحالف، وموظفيها. وذكر Cabello أن رأس المال العلائقي يعرف على أنه مخزون العلاقات التي يمكن للمنظمة الاستفادة منها بواسطة المنظمات ومراكز البحث الأخرى.[2]

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على رأس المال الفكري

هناك مجموعة من العوامل تؤدي دورا بارزا في رأس المال الفكري، وهي كالآتي:

- العوامل الفردية والشخصية: مثل الدافع والثقة والمصلحة الشخصية، بالإضافة إلى مستوى وعي الأفراد بفوائد تبادل المعرفة واكتسابها مع الآخرين، والاستعداد للتعلم وتنمية مهارات التواصل، تلعب دورا بارزا في تحديد اتجاه وتنفيذ عملية المشاركة.
- العوامل التنظيمية: تشمل مجموعة من الجوانب الهامة مثل الثقافة التنظيمية، الأمان الوظيفي، أسلوب الإدارة، مستوى الثقة، تدريب العاملين، إضافة إلى جودة البنية التحتية.
- العوامل المتعلقة بطبيعة المعرفة: العوامل التي تؤثر على تبادل المعرفة تتضمن قيمة المعرفة نفسها، ومدى وضوحها، إضافة إلى فائدتها بالنسبة للفرد وكذلك الفريق.

[1] أكرم أحمد رضا الطويل، صباح أنور يعقوب اليونس، **رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة وأداء العمليات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2023، ص ص25-26

[2] عز الدين بن حميود، عبد الفتاح بوخمخم، **رأس المال العلاقاتي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات من خلال تدنية التكاليف** دراسة مجموعة من شركات الصناعة الالكترونية في الجزائر، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد06، العدد01، 2022 ص407

- العوامل المرتبطة بالتكنولوجيا والمتطلبات التكنولوجية: أنظمة تكنولوجيا المعلومات، ودعمها، والاستعداد للتعامل مع التكنولوجيا، بالإضافة إلى مستوى الوعي والثقافة الرقمية.[1]

المبحث الثاني: آليات بناء رأس المال الفكري وتطويره

بعد التطرق في المبحث السابق إلى المفاهيم الأساسية المرتبطة برأس المال الفكري، يأتي هذا المبحث ليسلط الضوء على الآليات المعتمدة في بنائه وتطويره داخل المنظمات. إذ يعد رأس المال الفكري من أهم الموارد غير الملموسة التي تساهم في تحقيق التميز والتنافسية، مما يستدعي الاهتمام بكيفية تنميته وتعزيزه.

المطلب الأول: استقطاب رأس المال الفكري

استقطاب رأس المال الفكري يتمثل في قدرة المنظمات على التعرف على الكفاءات المتميزة والعقول الماهرة والنادرة، والعمل على استقطابها واقناعها للانضمام إلى فرق العمل.[2]

وتم حسر استراتيجيات الاستقطاب فيما يلي:

- شراء العقول من سوق العمل:

لأن رأس المال الفكري يعتبر أحد أهم المزايا التنافسية التي تعتمد عليها منظمات الأعمال الحديثة لتحقيق الازدهار والتطور .وبناء على ذلك، يتعين على إدارة الموارد البشرية أو اللجان المتخصصة فيها أن تتابع باستمرار الكفاءات النادرة بهدف جذبها وضمها إلى المنظمة فهذه

[1] علي رزاق العابدي، **إدارة رأس المال الفكري في المنظمات**، مرجع سبق ذكره ص ص 69، 70

[2] رجب عبد الحميد حسنين، مرجع سبق ذكره، ص168

المهارات والخبرات تضيف قيمة كبيرة للرصيد المعرفي للمنظمة مما يسهم بشكل مباشر في تعزيز عمليات الابتكار والإبداع بشكل مستمر.[1]

- شجرة الكفاءات:

تعتبر شجرة الكفاءات أو الكفايات واحدة من أحدث تقنيات الموارد البشرية الإلكترونية، حيث تمثل مخططا يعرض المهارات والخبرات والمعارف الضرورية للمنظمة، بالإضافة إلى تقديم لمحة عن السير الذاتية للموارد البشرية من أجل تجديد المزيج الصحيح والتجانس المثالي في اختيار الأفراد المطلوبين. تعتمد هذه الاستراتيجية على رؤية تؤكد أن شجرة الكفايات تسهل الاستفادة من أسواق رأس المال الفكري من خلال آليات الاستقطاب الإلكتروني، حيث توفر شبكات الحاسوب: عرض قدرات ومهارات الموارد البشرية على الشبكة، إمكانية التواصل والمحادثة بين المنظمة والمتقدم، تحديد الأفراد الملائمين بسرعة للمنظمة.[2]

- مراجعة منظمات المعرفة والتعليم:

تعد المؤسسات التعليمية (مدارس، معاهد، جامعات) مصدرا أساسيا لاكتشاف المواهب وجذبها بناء على ذلك ينبغي على المسؤولين في مختلف المنظمات زيارة المؤسسات التعليمية والتكوينية

[1] محمد فلاق، جنات بوقجاني، **تطوير أنموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال**، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و14 ديسمبر 2014 ج.الشلف ص07

[2] عقيلة أقنيني، **أثر رأس المال الفكري على خلق القيمة في ظل اقتصاد المعرفة** دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر03 2018-2019 ص ص111، 112

بانتظام، بهدف التعرف على الأفراد الذين يمتلكون خبرات وقدرات مميزة يمكن استثمار مهاراتهم التحليلية والإبداعية للتعامل مع تحديات عمل استثنائية وفريدة من نوعها.[1]

المطلب الثاني: صناعة رأس المال الفكري صناعة رأس المال الفكري تتمثل في تعزيز قدرات الكفاءات البشرية، وتقليل مقاومتها، مع التركيز على تحقيق الإسهام الفكري الضروري فيما بينها[2].وترتكز على ما يلي: -تعزيز مهارات وكفاءات الموظفين

-توسيع زيادة البرامج الهادفة التي تعزز تنمية العلاقات الإنسانية في العمل.

-دعم التعلم التعاوني والمشترك ونشره.[3]

وفي أدناه بعض الاستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري:

- خريطة المعرفة:

تعرف على أنها وسيلة لتقديم عرض مرئي للمعرفة الأساسية التي تسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للأعمال. وتركز هذه الخريطة على نوع المعرفة المراد مشاركتها ومع من؟ وأين يمكن أن نجدها؟ وبناء على ذلك، تعمل المنظمة على رسم خريطة المعرفة لتتمكن من تحديد محفظة المعرفة المتاحة لديها، وكذلك لتقييم مستوى الفجوات المعرفية داخلها يعني الغاية من

[1]قوبع خيرة، **أثر رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي** دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهيرة مستغانم، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016-2017 ص78

[2]وائل فاضل، حسان العكيدي، **رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2019 ص38

[3]فواز عبد الحميد مرعي، حنان أسامة حسن، **أثر رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الأعمال لشركات الاتصالات السعودية** دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات السعودية بمدينة تبوك، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد 06، مجلد01 اغسطس2017 ص06

استخدام هذه الخريطة هو معرفة المركز المعرفي للمنظمة مقارنة بالمنافسين وتحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف.[1]

- بناء الأنسجة الفكرية:

الأنسجة تعبر عن هيكل فرعي يشبه الشبكة العنكبوتية، يتمحور حول مشاركة مجموعة مبتكرة جديدة ونسخة أخرى من المعرفة، إضافة إلى اكتساب تعلم جديد وتنطلق الرؤية الاستراتيجية للأنسجة الفكرية من قناعة بأن تحقيق الاستقلالية، وتعزيز المرونة، وتكثيف التفاعلات المتنوعة والمتعددة بين مختلف المهنيين والابتكار، تؤدي الى التعلم السريع وزيادة الكفاءة المعرفية.[2]

- القيادة الذكية:

يتطلب بناء المعرفة والتعامل مع الأشخاص المتميزين الأذكياء قيادة ذكية، فالمدير الذي يوجه اهتمامه نحو التعلم التنظيمي ويتبنى دور الداعم للتعلم بدلا من الاكتفاء بالإشراف والتعليم، ويقلل من الاعتماد على إصدار الأوامر، يحقق نجاحا أعظم، بالإضافة إلى ذلك يتميز المدير الذكي بقدرته على تطبيق أسس التقدير الفعال، ومن أبرز هذه الأسس ما يلي:

-الاستمرار: يقوم بالتقدير لأن يعلم أن التقدير يدفع ويحفز على النجاح والتفوق وهذا النجاح يؤدي الى المزيد من التقدير.

-الفورية: التقدير يكون فوري لأنه يعلم أن التقدير المتأخر يؤثر.

-الامتاع: يحاول جعل التقدير غير قابل للنسيان وممتع.

---

[1] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص268، 269

[2] بوفاس الشريف، بوخضرة مريم، **رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة أليات بنائه وطرق قياسه** دراسة حالة جامعة سوق اهراس، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد02، ديسمبر 2017 ص282

-الشمول: التشجيع على تقدير كل الموظفين ويقدر الكبير والصغير.

-الدستور: اعتبار التقدير جزء من الثقافة التنظيمية.[1]

المطلب الثالث: تنشيط رأس المال الفكري

لمسنا من خلال السابق أن رأس المال الفكري يمثل المساهمات الإبداعية والابتكارية ومن اجل الحصول على تلك المساهمات وتوسيع نسبتها لا بد من تنشيط رأس المال الفكري وتطويره وللحصول على ذلك هناك العديد من الطرق الكفيلة بذلك، سنذكر منها ما يلي:

- عصف الأفكار:

يعتبر Osbern اول من ابتكر هذا الأسلوب سنة 1937 وادراجه في كتابه الخيال التطبيقي 1957 الهدف منه تحفيز القدرة الإبداعية لدى الأفراد بهدف توليد أكبر قدر ممكن من الأفكار، مع التأكيد على تجنب النقد أو السخرية تماما. تسهم الجماعة بدور محوري في دعم الفرد لإطلاق إمكاناته الإبداعية، لأنها تمتلك كما من المعلومات والمعارف يفوق ما يمتلكه كل فرد على حدة.[2]

- حلقات السيطرة النوعية:

كاورو ايشكاوا هو من ادخلها للصناعة اليابانية سنة 1961 وهي عبارة عن مجموعة من الموظفين في اختصاصات متشابهة يلتقون طواعية ساعة في الأسبوع لمناقشة المشكلات،

[1] سعد علي حمودي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره ص272

[2] عادل حرحوش المفرجي، احمد علي صالح، **رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2003 ص ص133، 134

الهدف منها تحقيق الكفاءة الإنتاجية والوصول الى أفكار إيجابية وصيغ مثلى في تطوير النوعية وتحسينها من خلال تشجيع الموظفين وإطلاق فاعليتهم في العملية الإنتاجية.

- الإدارة على المكشوف:

هي طريقة جديدة للتفكير ونهج حديث في الإدارة وصل اليها جاك ستاك عندما اخترع طريقة اللعبة الكبرى للأعمال الهدف منها اعضاء المنظمة يدركون علاقاتها بشكل يعزز لديهم الوعي الرقمي، مما يمكنهم من تفجير طاقاتهم وتقييم الاقتراحات بعناية لتحقيق التطوير.

- الجماعات الحماسية:

أفراد يشكلون جماعات صغيرة تكون نشطة تحب المغامرة والمخاطرة والنشاطات والإنجازات العالية الهدف منها توليد المتعة والاثارة في النقاش مما يجعل الجماعات يشعرون بالنشاط والحيوية والتفاؤل ويزيدون من استخدام أفكارهم أكثر لحل المشاكل وإنجاز المهمات.[1]

المطلب الرابع: المحافظة على رأس المال الفكري

المحافظة على رأس المال الفكري تعني قدرة المنظمة على التركيز على الكفاءات المعرفية والنجوم اللامعة من الموظفين الذين يمتلكون القدرة على إنتاج أفكار مبتكرة أو تحسين وتطوير الأفكار القديمة.[2] وذلك من خلال ممارسة مجموعة من الأساليب المختلفة نذكر منها ما يلي:

-تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة من جديد وتقليل المستويات الهرمية.

[1] نفس المرجع السابق ص ص 135، 137

[2] زكريا الدوري، احمد علي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الالفة الثالثة**، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009 ص163

-إعطاء رأس المال الفكري مزيدا من الاهتمام عن طريق مراجعة السياسات المتعلقة بالاستقطاب، الحوافز والمكافئات، وتقييم الأداء.

-توسيع قاعدة المشاركة الجماعية وتمكين العاملين والاستغلال الأفضل لطاقات العناصر البشرية بالمنظمة.

-ضمان تدفق المعلومات وسهولة وصولها لجميع المستويات التنظيمية عن طريق بناء نظم اتصالات جديدة تتسم بالكفاءة.

-توفير وتصميم قواعد معلومات أكثر مرونة ودقة لتوفير جميع المعلومات عن موظفين المنظمة.[1]

ومن أوجه الانفاق على المحافظة على رأس المال الفكري كالآتي:

-مصاريف التدريب المستمر والتطوير.

-مصاريف التحفيزات المادية والابتكارية.

-مصاريف تقليل فرص الاغتراب التنظيمي.[2]

كما هناك عدة وسائل للمحافظة على رأس المال الفكري منها توفير الأجور المناسبة لتحفيز الابتكار والابداع، نشر روح التحدي بينهم والعمل بروح الفريق.[3]

[1]أفكار سعيد خميس عطية، **انموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقه**، مجلة الإدارة التربوية، العدد18 جامعة الإسكندرية يونيو 2018 ص339

[2]زكريا الدوري، احمد علي صالح، مرجع سبق ذكره ص163

[3]أكرم احمد رضا الطويل، صباح أنور يعقوب اليونس، مرجع سبق ذكره ص35

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، تبين أن بناء رأس المال الفكري وتطويره يُعدّ عملية استراتيجية مستمرة تتطلب تكامل مجموعة من الآليات والممارسات داخل المنظمة. فقد تم استعراض أهم السبل التي تساهم في تنمية هذا المورد الحيوي، كما اتضح أن فعالية هذه الآليات تنعكس بشكل مباشر على تحسين أداء المنظمة وتعزيز القدرة التنافسية. وعليه، فإن الاهتمام برأس المال الفكري لم يعد خيارا بل ضرورة حتمية لمواكبة تحديات العصر وتحقيق الاستدامة.

الفصل الثالث:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

بعد التطرق للجزء النظري في الفصلين السابقين لابد من ان ندعمهم بفصل تطبيقي لكي نصل الى دراسة شاملة ومتوازنة، ولقد تم اختيار جامعة يحي فارس بالمدية كمحل لدراستنا لتبيان دور القيادة الرشيدة في تنمية رأس المال الفكري ومن أجل ذلك اعتمدنا على استخدام الاستبانة كأداة للدراسة بحيث تم توزيعها على أساتذة واداريين كليات الجامعة (كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم والتكنولوجيا، كلية الآداب واللغات، كلية الحقوق والعلوم السياسية) ومعهم رئاسة الجامعة كذلك ومن اجل تحليل النتائج وعرضها تم معالجتها باستخدام البرنامج الاحصائي Spss23.

تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث رئيسية وهي:

- **المبحث الأول: تقديم جامعة المدية.**
- **المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.**
- **المبحث الثالث: تحليل ومناقشة نتائج الدراسة.**

المبحث الأول: تقديم جامعة المدية

باعتبار جامعة المدية مؤسسة محل الدراسة سيتم تقديم في هذا المبحث المعلومات المتوفرة كالتعرف على نشأتها وتطورها وأيضا هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن جامعة المدية

بدأ التعليم العالي في المدية مسيرته خلال السنة الجامعية 1988-1989، بناءً على المرسوم 48-89 الصادر بتاريخ 4 نوفمبر 1989. في ذلك الوقت، تم إنشاء الهياكل الإدارية التي احتضنت المعهد الوطني للتعليم العالي المتخصص في مجال الإلكتروتقني. آنذاك، كان المعهد يعمل تحت إشراف متوسطة الفارابي، بهدف تقديم تعليم عالٍ في التخصصات التالية:

- جذع مشترك تكنولوجيا.
- تكوين قصير المدى في الإلكتروتقني.

في يوليو عام 2000، تم تحويل المعهد الوطني للتعليم العالي إلى مركز جامعي استنادًا إلى المرسوم التنفيذي رقم 198-2000 الصادر بتاريخ 23 ربيع الثاني 1421 الموافق لـ 25 يوليو 2000. وقد تضمن المركز أربعة معاهد:

- معهد العلوم والتكنولوجيا.
- معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- معهد العلوم القانونية والإدارية .
- معهد الآداب واللغات.

بناءً على المرسوم التنفيذي رقم 09-11 الصادر بتاريخ 7 محرم 1430 هـ الموافق لـ 4 يناير 2009، والذي يتعلق بإنشاء جامعة المدية، تم تحديد عدد الكليات التي تتألف منها الجامعة، إلى جانب تخصصاتها، وفق التفاصيل التالية:

- العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الآداب واللغات والعلوم الاجتماعية والإنسانية.
- كلية الحقوق.

بناءً على المرسوم التنفيذي رقم 13-403 الصادر بتاريخ 27 محرم 1435 الموافق 1 ديسمبر 2013، والمعدل والمكمل للمرسوم رقم 09-11 المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق 4 جانفي 2009، جرى تحديد عدد الكليات المشكلة لجامعة المدية وتوضيح اختصاصاتها على النحو التالي:

- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية العلوم والتكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق.

بناءً على المرسوم التنفيذي رقم 16-74 الصادر بتاريخ 13 جمادى الأولى 1437 الموافق 22 فبراير 2016، والذي يُعدّل ويُتمّم المرسوم رقم 09-11 الصادر بتاريخ 7 محرم 1430 الموافق 4 يناير 2009، تم تحديد عدد الكليات التابعة لجامعة المدية وتخصصاتها وفقًا:

- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية التكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم.

بناءً على المرسوم التنفيذي رقم 26-125 الصادر بتاريخ 11 شوال 1447 الموافق لـ 30 مارس 2026، والذي يعدل ويتمم المرسوم التنفيذي المؤرخ في 7 محرم 1430 الموافق لـ 4 يناير 2009، تم تحديد عدد الكليات التي تشكل جامعة المدية إلى جانب تحديد اختصاصاتها على النحو التالي:

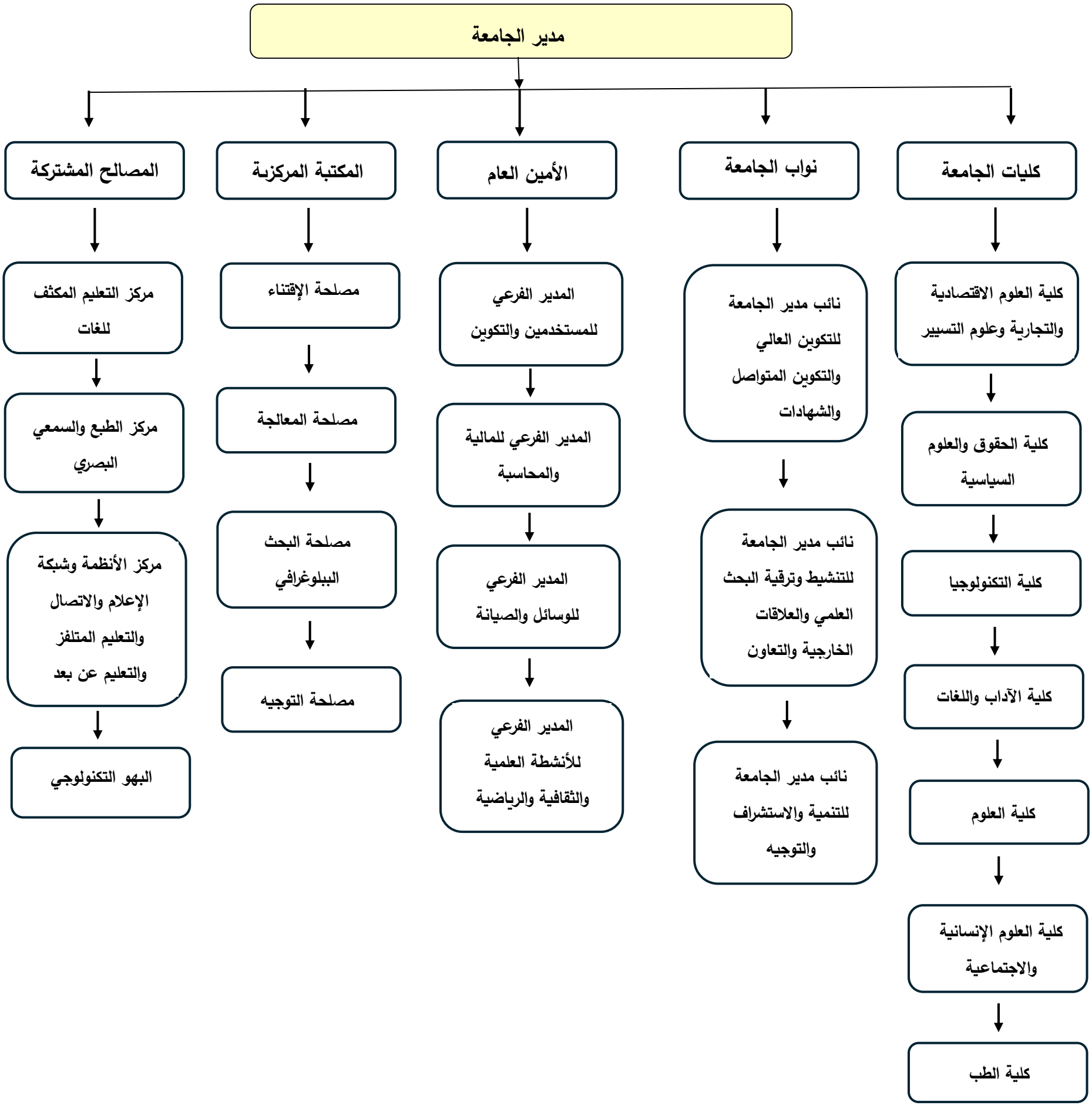
- كلية الآداب واللغات.
- كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- كلية التكنولوجيا.
- كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير.
- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- كلية العلوم.
- كلية الطب.[1]

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لجامعة المدية

يعتبر الهيكل التنظيمي أهم عامل في نجاح المنظمات إذا كان يتناسب مع طبيعة نشاطها وتوزيع مهامها، ويتمثل الهيكل التنظيمي لجامعة المدية في الشكل الآتي:

[1] الموقع الرسمي لجامعة المدية https://www.univ-medea.dz تاريخ الاطلاع 2026/03/25.

شكل رقم (01) الهيكل التنظيمي لجامعة المدية



المصدر: بالتصرف من اعداد الطالبتين بناءا على وثيقة مقدمة من رئاسة الجامعة (جامعة المدية)

(أنظر الملحق رقم 01)

المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتناول هذا المبحث مختلف الإجراءات المنهجية، بدءا بوصف منهج الدراسة وخطواتها، بما يشمل تحديد مجتمع الدراسة وعينتها، وصولا إلى اختيار أداة الدراسة والتحقق من مصداقيتها وثباتها، وانتهاء بالأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

لفهم إشكالية البحث والتحقق من الفرضيات، يتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي بهدف جمع البيانات وتحليلها للوصول إلى معرفة دقيقة وشاملة حول المشكلة محل الدراسة.

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

من العوامل الأساسية التي ينبغي على الباحث تحديدها قبل الشروع في تحليل مشكلة الدراسة هو تحديد مجتمع الدراسة بدقة، ومجتمع دراستنا هنا هو موظفي جامعة المدية، وقد تم توزيع أكثر من 350 استبيان على مختلف أساتذة واداريين الكليات والرئاسة، وتم استرجاع 180 استبانة، والصالحة للتحليل كانت 165 استبانة.

ثانيا: أدوات الدراسة

تم تصميم استبانة لتوزيعها على أفراد عينة الدراسة لجمع البيانات، وتم تحليل نتائجها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS 23، وقد تم اعداده على النحو الآتي:

-اعداد استبيان أولي.

-عرضه على المشرفة من أجل اختبار مدى ملائمته لجمع البيانات.

-تعديل أولي للاستبانة حسب تحكيم المشرفة، ثم عرضه على مجموعة من أستاذة قسم علوم التسيير من أجل التحكيم النهائي. **(انظر الملحق رقم 02)**

-توزيع الاستبانة على موظفي جامعة المدية لجمع البيانات اللازمة، ولقد تم تقسيم الاستبانة الى أجزاء كالآتي: (**انظر الملحق رقم 03**).

الجزء الأول: فيه المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة من خلال 05 متغيرات وهي (الجنس، العمر، الخبرة المهنية، المنصب الوظيفي، الكلية).

الجزء الثاني: أبعاد القيادة الرشيدة (التوجه الاستراتيجي، المساءلة، الشفافية، المشاركة).

الجزء الثالث: يتضمن أبعاد رأس المال الفكري (البعد البشري، البعد التنظيمي، البعد العلائقي).

والجدول الآتي يوضح وصف أداة الدراسة.

جدول رقم (03): وصف أداة الدراسة

أجزاء الاستبانة	تسلسل العبارات	عدد العبارات
الجزء الأول: المعلومات الشخصية		
الجزء الثاني		
البعد الأول: التوجه الاستراتيجي	من 1 الى 5	5
البعد الثاني: المساءلة	من 6 الى 10	5
البعد الثالث: الشفافية	من 11 الى 15	5
البعد الرابع: المشاركة	من 16 الى 20	5
الجزء الثالث		
البعد الأول: البعد البشري	من21 الى 24	4
البعد الثاني: البعد التنظيمي	من 25 الى 28	4
البعد الثالث: البعد العلائقي	من 29 الى 32	4
المجموع		32

المصدر: من إعداد الطالبتين

كما تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لقياس متغيرات الدراسة، حيث تم إعطاء درجات لمقياس الدراسة، والموضحة في الشكل الآتي:

جدول رقم (04): درجات مقياس ليكارت الخماسي

العبارات	غير موافق اطلاقا	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
الدرجة	01	02	03	04	05

المصدر: من إعداد الطالبتين

مقياس التحليل انطلاقا من الدرجات وحساب حدود عليا ودنيا لكل فئة من الفئات بمقياس ليكارت الخماسي ثم حساب طول الفئة (4=1−5) وتقسيم على عدد الفئات للحصول على طول الفئة (4/5=0.8) ومن ثم إضافة القيمة إلى أقل قيمة قي المقياس لتحديد الفئات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (05): قيمة الوسط المرجح ودرجات الموافقة لعينات الدراسة

الاتجاه	الوسط المرجح	درجة الموافقة
غير موافق اطلاقا	من 1 الى 1.8	ضعيفة جدا
غير موافق	من 1.8 الى 2.6	ضعيفة
محايد	من 2.6 الى 3.4	متوسطة
موافق	من 3.4 الى 4.2	عالية
موافق تماما	من 4.2 الى 5	عالية جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين واستنادا على مذكرة (بدران ايمان، دور التعليم الالكتروني في تحسين جودة الخدمة التعليمية في الجامعة، دراسة حالية كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير جامعة المدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال، جامعة المدية 2025/2024 ص 61)

ثالثا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

للقيام بالتحليل الاحصائي للبيانات استخدمنا برنامج التحليل الاحصائي للظواهر الاجتماعية SPSS 23، كما اعتمدنا على الأدوات الإحصائية الآتية:

- حساب معامل الارتباطSpearman .
- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة.
- معامل ألفا كرونباخ لتقدير ثبات الدراسة.
- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.
- تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضيات.

المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة القياس

يتضمن هذا المطلب تقدير مدى اتساق وثبات أداة الدراسة.

أولا: الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

اعتمدنا على اجراء نوعين من الصدق:

1. **الصدق الظاهري:**

قبل أن يتم توزيع الاستبيان على أفراد عينة الدراسة، تم عرضه على مجموعة من أساتذة قسم علوم التسيير من اجل اختبار مدى ملائمته لهدف الدراسة وعدد الأساتذة المحكمين كان (04).

2. **صدق المقياس:**

2.1. **<u>الاتساق الداخلي:</u>** يظهر مدى توافق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تتبعها باستخدام اختبار معاملSpearman، حيث يتم حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الإجمالية للمجال الخاص بهعلى النحو التالي:

- الاتساق الداخلي لمحور القيادة الرشيدة

بعد اجراء اختبار معامل الارتباط Spearmanعلى فقرات المحور الأول القيادة الرشيدة مع أبعادها تحصلنا على النتائج التالية موضحة في الجدول رقم (06)

جدول رقم (06) معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور القيادة الرشيدة مع الدرجة الكلية للمحور

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
التوجه الاستراتيجي	1	**0.501***	0.013	الشفافية	1	**0.626****	0.000
	2	**0.750****	0.000		2	**0.653****	0.000
	3	**0.659****	0.000		3	**0.665****	0.000
	4	**0.728****	0.000		4	**0.517****	0.000
	5	**0.681****	0.000		5	**0.612****	0.000
المساءلة	1	**0.765****	0.000	المشاركة	1	**0.636****	0.000
	2	**0.642****	0.000		2	**0.679****	0.000
	3	**0.734****	0.000		3	**0.684****	0.000
	4	**0.502****	0.000		4	**0.742****	0.000
	5	**0.608****	0.000		5	**0.717****	0.000
(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01							

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 23

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لأبعاد المحاور المدروسة موجبة، حيث تراوحت بين (0.765) في حدها الأعلى و(0.501) في حدها الأدنى، كما أن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيًا عند مستوى معنوية (0.01) فأقل وبناء على ذلك، لا توجد حاجة لاستبعاد أي عبارة من عبارات محاور الدراسة، إذ تعد جميع الفقرات صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه فإن جميعها صالحة للتحليل الإحصائي دون حذف.

➢ الاتساق الداخلي لمحور رأس المال الفكري

بعد اجراء اختبار معامل الارتباط Spearman على فقرات المحور الثاني المتعلق برأس المال الفكري مع الأبعاد تحصلنا على النتائج التالية الموضحة في الجدول رقم (07)

جدول رقم (07) معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور رأس المال الفكري مع الدرجة الكلية للمحور

البعد	رقم العبارة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد البشري	1	**0.599****	0.000
	2	**0.781****	0.000
	3	**0.718****	0.000
	4	**0.713****	0.000
البعد التنظيمي	1	**0.758****	0.000
	2	**0.794****	0.000
	3	**0.793****	0.000
	4	**0.723****	0.000
البعد العلائقي	1	**0.748****	0.000
	2	**0.725****	0.000
	3	**0.746****	0.000
	4	**0.565****	0.000
(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية =0.01			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 23

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لأبعاد المحاور (البعد البشري، البعد التنظيمي، البعد العلائقي) موجبة، حيث تراوحت بين (0.794) في حدها الأعلى و(0.565) في حدها الأدنى، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية (0.01) فأقل. لذلك لن نستبعد أية عبارة من عبارات المحاور المتعلقة بالدراسة، وبذلك تعتبر جميع فقرات الأبعاد (البشري، التنظيمي، العلائقي) صادقة لما وضعت لقياسه، لذا فهي الكل صالحة للتحليل بدون حذف.

3.الصدق البنائي: يعكس مدى ارتباط كل جانب من جوانب الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الاستبانة. ويوضح الجدول رقم (08) هذا الارتباط، حيث يستعرض مدى اتساق كل جانب من الجوانب مع الدرجة الكلية لفقرات الاستبانة.

جدول رقم (08) معامل الارتباط Spearman بين كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لهذا البعد

المحاور			معامل الارتباط	مستوى الدلالة
القيادة الرشيدة	البعد الأول	التوجه الاستراتيجي	0.735**	0.000
	البعد الثاني	المساءلة	0.735**	0.000
	البعد الثالث	الشفافية	0.783**	0.000
	البعد الرابع	المشاركة	0.756**	0.000
رأس المال الفكري	البعد الأول	البعد البشري	0.830**	0.000
	البعد الثاني	البعد التنظيمي	0.833**	0.000
	البعد الثالث	البعد العلائقي	0.838**	0.000
(**) الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0.01				

المصدر:من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 23

من خلال جدول رقم (08) يتضح أن جميع معاملات الارتباط موجبة وقوية وتتراوح قيمتها بالنسبة لمتغير القيادة الرشيدة ما بين (0.783) في حدها الأعلى و (0.735) في حدها الأدنى، اما بالنسبة لمتغير رأس المال الفكري فقط تراوحت قيم الارتباط ما بين (0.838) و (0.830). وجميع هذه المعاملات دالة احصائيا عند مستوى معنوية (0.01) وهذا دليل على وجود درجة عالية من التماسك والاتساق بين الابعاد والمتغيرات التي تنتمي اليها، مما يثبت الصدق وصلاحيات القياس لظاهرة محل الدراسة.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة: ثبات أداة الدراسة يعني أن تظهر الاستبانة نفس النتائج إذا تمت إعادتها مرة أخرى في ظل نفس الظروف، ويمكن التحقق من ثبات أداة الدراسة بتطبيق اختبار Cronbach Alpha Coefficie

جدول رقم (09) معامل ألفا كرونباخ لمحوري الدراسة والاستبانة ككل

المحاور	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات
المحور الأول	0.852	20
المحور الثاني	0.851	12
الاستبانة	0.901	32

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 23

يتضح من خلال الجدول رقم (09) ان قيم معامل ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة جاءت مرتفعة، حيث بلغت قيمة المعامل للمحور الأول الذي هو القيادة الرشيدة (0.852) وللمحور الثاني رأس المال الفكري (0.851) أما القيمة الاجمالية لثبات الاستبانة ككل بلغت (0.901) لعدد 32 عبارة. وتعتبر هذه القيم ممتازة ومرتفعة جدا وهذا يشير الى أن أداة الدراسة تتمتع باتساق داخلي متين ودرجة ثبات عالية، مما يعني ان الاستبانة تعطي نتائج مستقرة لو أعيد تطبيقها على نفس العينة وفي نفس الظروف.

المبحث الثالث: النتائج والمناقشة

يتناول هذا المبحث عرض النتائج المستخلصة من خلال استخدام أدوات الدراسة وتحليلها بصورة تفصيلية، يشمل ذلك وصف عينة الدراسة ومتغيراتها، بالإضافة إلى اختبار الفرضيات المطروحة ومناقشتها بعمق. ويهدف هذا المبحث إلى التوصل لفهم دور القيادة الرشيدة في تنمية رأس المال الفكري.

المطلب الأول: تحليل البيانات وعرض خصائص العينة

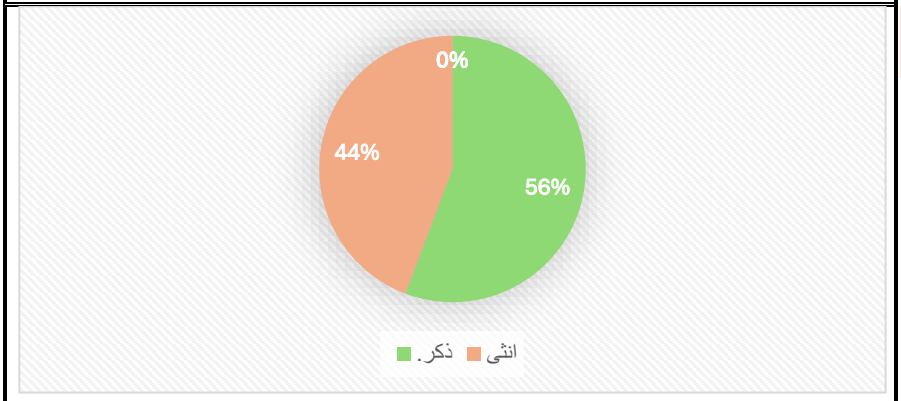
أولا: التحليل الوصفي لعينة الدراسة

1.حسب الجنس:

جدول رقم (10) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الفئة	التكرار	النسبة%
ذكر	92	55.8
أنثى	73	44.2
المجموع	165	100

شكل رقم (02) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss 23

يظهر الجدول رقم (10) والشكل البياني الملحق به رقم (02) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث تبين ان فئة الذكور هي الغالبة في العينة بتكرار (92) وهو ما يمثل نسبة (55.8%) من اجمالي أفراد العينة، في حين بلغت فئة الاناث تكرارا قدره (73) بنسبة

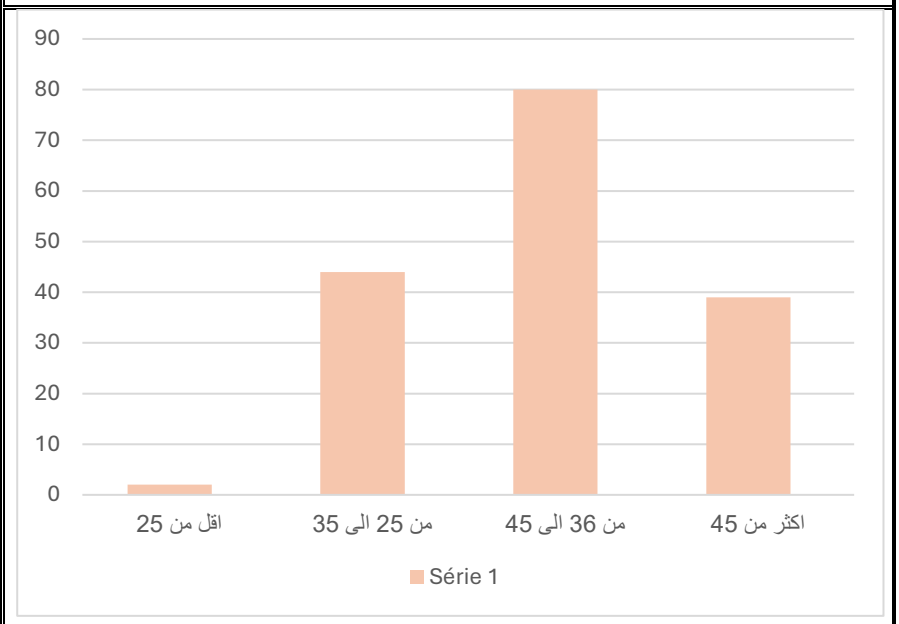
مئوية قدرت ب (44.2%). يلاحظ من خلال النتائج وجود تقارب نسبي بين الفئتين مع تفوق طفيف لصالح الذكور، كما يشير هذا التنوع الى ان آراء عينة الدراسة ستكون شاملة.

2.حسب العمر:

جدول رقم (11) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر

الفئة	التكرار	النسبة%
أقل من 25 سنة	2	1.2
من 25 الى 35 سنة	44	26.7
من 36 الى 45 سنة	80	48.5
أكثر من 45 سنة	39	23.6
المجموع	165	100

شكل رقم (03) توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 23

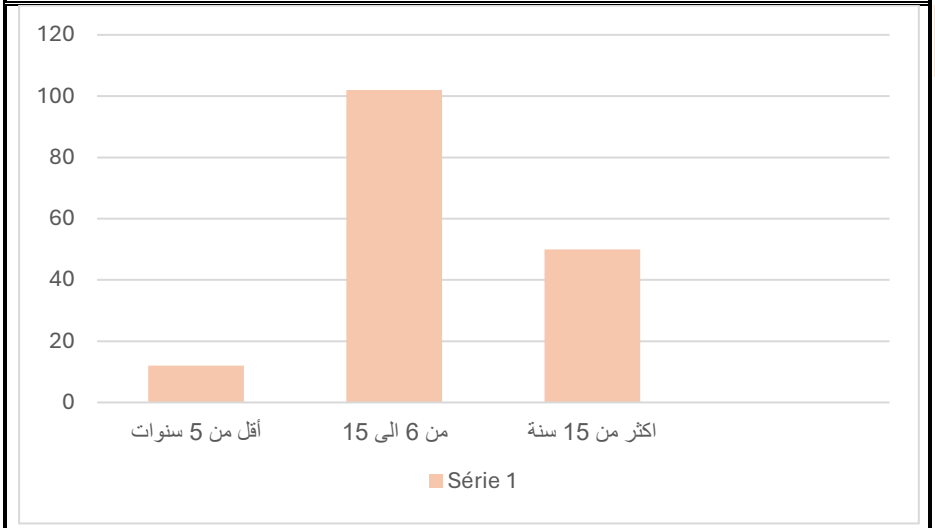
يستعرض الجدول رقم (11) والشكل رقم (03) الموالي له توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر، حيث تشير النتائج الى ان الفئة المحصورة بين (36 الى 45 سنة) هي الأكثر تمثيلا في العينة بتكرار قدره (80) موظفا، وهو ما يعادل نسبة (48.5%) تليها المرتبة الثانية الفئة من (25 الى 36 سنة) بنسبة (26.7%)، ثم فئة (أكثر من 45 سنة) بنسبة قدرها (23.6%) في حين سجلت فئة الشباب (أقل من 25 سنة) أدنى نسبة تمثيل في العينة ب(1.2%) فقط. تفسر هذه النتائج بأن الجامعة تعتمد على فئة الكهول والشباب بشكل أساسي، وهي فئات عمرية تتميز بالنضج المهني والاستقرار الوظيفي.

3.حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم (12) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الفئة	التكرار	النسبة%
أقل من 5 سنوات	12	7.3
من 6 الى 15	102	61.8
أكثر من 15 سنة	50	30.3
المجموع	165	100

شكل رقم (04) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss 23

يبين الجدول رقم (12) والشكل رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية حيث تشير النتائج الى أن الفئة التي تمتلك خبرة (من 6 الى 15 سنة) هي الفئة الأكثر استحواذا في العينة بتكرار بلغ (102) موظف وبنسبة مئوية عالية قدرت ب (61.8%) في حين سجلت فئة الخبرة الحديثة (أقل من 5 سنوات) أقل تكرار ب (12) موظف ونسبة (7.3%)، هذا دليل ان غالبية أفراد العينة يمتلكون مسارا مهنيا طويلا ومستقرا داخل الجامعة، مما يعني تراكم خبرات ميدانية ومعرفية واسعة لديهم.

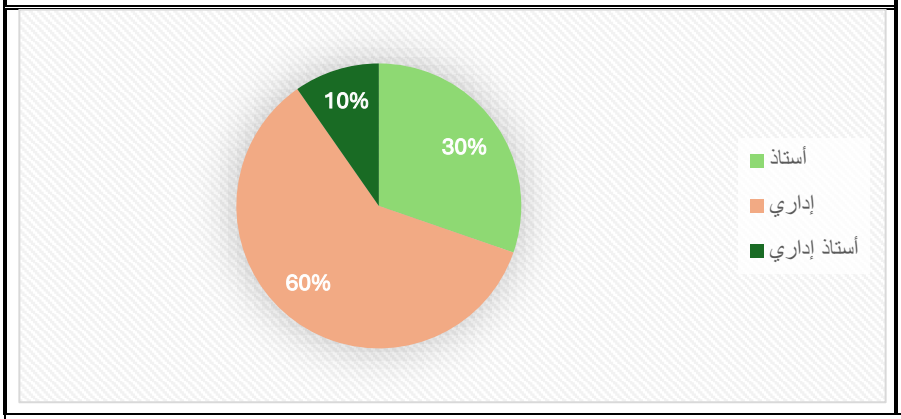
4.حسب المنصب الوظيفي:

جدول رقم (13) توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي

المنصب	التكرار	النسبة%
أستاذ	50	30.3
إداري	99	60
أستاذ إداري	16	9.7
المجموع	165	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss 23

شكل رقم (05) توزيع عينة الدراسة حسب المنصب الوظيفي



من خلال الجدول رقم (13) والشكل رقم (05) يتضح أن فئة (إداري) هي الغالبة في العينة بنسبة (60%)، وتليها فئة (أستاذ) بنسبة (30.3%) ثم فئة (أستاذ إدراري) بنسبة (9.7%). يساهم هذا التنوع الوظيفي في إثراء نتائج البحث.

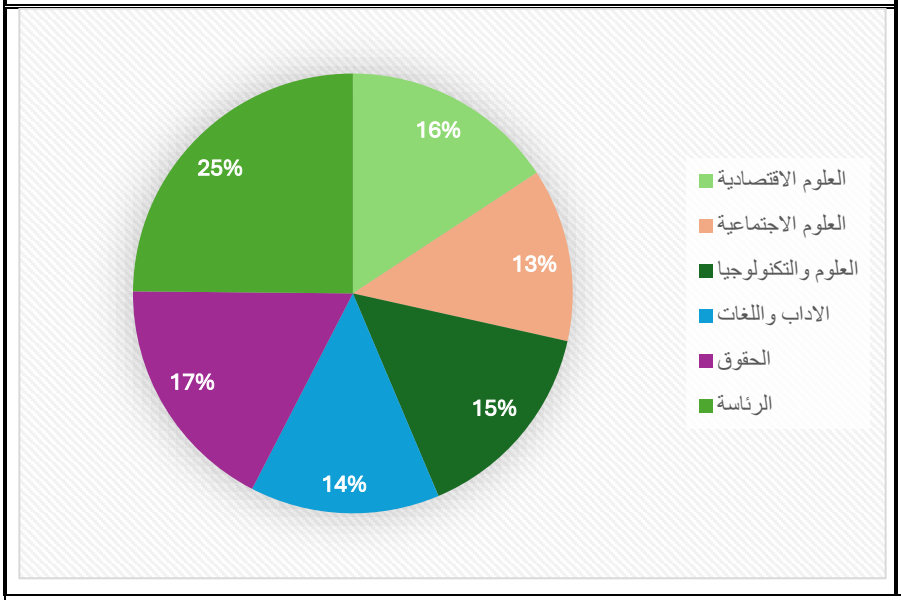
5.حسب الكليات:

جدول رقم (14) توزيع العينة حسب الكليات

الكلية	التكرار	النسبة%
كلية العلوم الاقتصادية	26	15.8
كلية العلوم الاجتماعية	21	12.7
كلية العلوم وتكنولوجيا	25	15.2
كلية الآداب واللغات	23	13.9
كلية الحقوق	29	17.6
الرئاسة	41	24.8
المجموع	165	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 23

شكل رقم (06) توزيع عينة الدراسة حسب الكليات



يستعرض الجدول رقم (14) والشكل رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لمتغير الكلية، حيث تظهر النتائج تنوعا واسعا وشاملا لمختلف كليات الجامعة مع الرئاسة، وقد سجلت فئة (الرئاسة) أعلى نسبة تمثيل في العينة ب (24.8%) وبتكرار قدره (41) موظف وأخفض عينة كانت (كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية) بنسبة (12.7%) في حين توزعت النسب المتبقية بين (كلية الآداب واللغات) و (كلية الحقوق)،(كلية العلوم والتكنولوجيا)،(كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير).

ثانيا: التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

سنقوم بتحليل النتائج الإحصائية لإجابات أفراد عينة الدراسة باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، بالإضافة إلى قياس درجة الموافقة، وذلك وفقا للتفاصيل التالية

1.المحور الأول القيادة الرشيدة: تتكون من (20) عبارة مقسمة على أربعة أبعاد كما يلي:

- التوجه الاستراتيجي: يتكون من خمس (05) عبارات كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (15) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد التوجه الاستراتيجي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يتسم التوجه الاستراتيجي للجامعة بالوضوح والايجاز.	3.47	1.091	عالية	4
2	تشرك الجامعة الموظفين في صياغة رؤيتها المستقبلية.	3.22	1.038	متوسطة	5
3	تشجع الجامعة الموظفين على الالتزام بالمعايير الأخلاقية.	4.00	0.950	عالية	1
4	تمتلك الجامعة سياسات فاعلة لعمليات التنفيذ والرقابة وتقييم أداء الموظفين.	3.52	1.022	عالية	3
5	تحدد الجامعة أهدافها الاستراتيجية وفقا للنتائج المطلوب تحقيقها	3.65	0.881	عالية	2
المجموع		3.574	0.663	عالية	/

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 23

من خلال الجدول رقم (15) نرى أن متوسطات العبارات بالنسبة لهذا البعد تتراوح ما بين (3.2) و (4.00)، وهذا ما يدل على أهميتها، وهو ما يؤكده أيضا المتوسط الحسابي العام للبعد بقيمة(3.57)،حيث تأتي العبارة رقم (03) (تشجع الجامعة الموظفين على الالتزام بالمعايير الأخلاقية) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (4.00)

وانحراف معياري(0.950) ، مما يشير الى أن المنظمة تولي اهتمام للمعايير الأخلاقية المهنية، بينما جاءت العبارة رقم (02) (تشرك الجامعة الموظفين في صياغة رؤيتها المستقبلية) في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قيمته (3.22) وانحراف معياري قدره (1.038)، وهي قيمة تعكس درجة موافقة متوسطة مقارنة ببقية العبارات.نلاحظ أيضا أن المتوسط العام للبعد(3.57)يقع ضمن درجة موافقة عالية، مع انحراف معياري إجمالي قدره (0.663)، مما يشير إلى وجود تقارب وتجانس في آراء أفراد العينة حول وضوح التوجه الاستراتيجي للجامعة.

- المسائلة:

جدول رقم (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المسائلة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تعزز المساءلة دور الإدارة في اختيار الموظفين الأكفاء	**3.33**	**1.043**	**متوسطة**	**4**
2	يتم الرجوع الى سجلات الأداء لمراقبة الموظفين ومساءلتهم موضوعيا	**3.21**	**0.980**	**متوسطة**	**5**
3	تؤدي آليات المساءلة المعتمدة في الجامعة الى تعزيز الأداء العالي	**3.42**	**0.931**	**عالية**	**1**
4	تساهم المساءلة في الاهتمام بشكاوى المستفيدين ومتابعة أداء الموظفين.	**3.32**	**1.047**	**متوسطة**	**3**
5	تعتمد الجامعة مبدأ المساءلة كجزء أساسي من سياستها الإدارية	**3.36**	**0.897**	**متوسطة**	**2**
المجموع		**3.326**	**0.663**	**متوسطة**	**/**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 23

من خلال الجدول رقم (16) نرى أن العبارة رقم (03) (تؤدي آليات المساءلة المعتمدة في الجامعة إلى تعزيز الأداء العالي) في المرتبة الأولى من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قدره (3.42)وانحراف معياري(0.931) ، مما يشير إلى قناعة العينة بأن المساءلة وسيلة لتحفيز الأداء المتميز. بينما جاءت العبارة رقم (02) (يتم الرجوع إلى سجلات الأداء لمراقبة الموظفين ومساءلتهم موضوعيا) في المرتبة الأخيرة من حيث الأهمية بمتوسط حسابي قيمته (3.21) وانحراف معياري قدره(0.980). نلاحظ أيضا أن المتوسط العام للبعد (3.326)يقع ضمن درجة موافقة متوسطة، مما يدل على وجود نوع من الاتفاق والانسجام في آراء أفراد العينة حول ممارسة المساءلة في الجامعة، بالرغم من أنها لم تصل بعد إلى مستويات عالية من التطبيق الفعلي والموضوعي من وجهة نظرهم.

- الشفافية:

جدول رقم (17) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد الشفافية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تفصح الجامعة عن المعلومات المهمة المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب	**3.75**	**0.941**	**عالية**	**1**
2	تقدم الجامعة صورة واضحة عن سياسة المكافآت المعتمدة	**3.41**	**1.029**	**عالية**	**4**
3	تمتلك الجامعة معايير دقيقة لقياس تكلفة وجودة الخدمات المقدمة	**3.21**	**1.039**	**متوسطة**	**5**
4	توجد وثائق معلنة تضمن وضوح القواعد والأنظمة التي تحكم الموظفين	**3.75**	**1.022**	**عالية**	**2**
5	تخصص الجامعة نسبة من ميزانيتها لتطوير الموظفين كالتدريب...	**3.67**	**1.211**	**عالية**	**3**
المجموع		**3.555**	**0.639**	**عالية**	**/**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 23

من الجدول رقم (17) نرى أن العبارتان رقم(01)(تفصح الجامعة عن المعلومات المهمة المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب) في المرتبة الأولى والعبارة رقم(04) (توجد وثائق معلنة تضمن وضوح القواعد والأنظمة التي تحكم الموظفين) في المرتبة الثانية من حيث الأهمية بمتوسط حسابي(3.75)، مما يشير إلى التزام الجامعة بمبدأ الإفصاح وتوفير الأطر القانونية والوظيفية بشكل علني.بينما جاءت العبارة رقم **(03)** (تمتلك الجامعة معايير دقيقة لقياس تكلفة وجودة الخدمات المقدمة) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي(3.21)وانحراف معياري قدره(1.039)،نلاحظ أيضا أن المتوسط العام لبعد الشفافية(3.55)يقع ضمن درجة عالية، مع انحراف معياري إجمالي قدره(0.639)، وهو ما يشير إلى تجانس واتفاق بين أفراد العينة على أن الجامعة تنتهج سياسة شفافة في تعاملاتها الإدارية والمالية والإعلامية بشل عام، رغم وجود بعض الثغرات في دقة معايير القياس التقنية.

- المشاركة:

جدول رقم (18) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لبعد المشاركة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تمتلك الجامعة آليات للحصول على التغذية الراجعة من الموظفين والمجتمع	**3.21**	**0.966**	**متوسطة**	**3**
2	تتبنى الجامعة سياسة الباب المفتوح مع الموظفين والمستفيدين	**3.38**	**1.021**	**متوسطة**	**2**
3	تشرك الجامعة المديرين والموظفين في رسم استراتيجياتها وسياساتها	**3.10**	**1.074**	**متوسطة**	**4**
4	تشجع الجامعة الموظفين على المشاركة في الإجراءات التي تؤثر في أدائهم	**3.41**	**1.005**	**عالية**	**1**
5	يمتلك كل الموظفين فرصا متكافئة لإيصال صوتهم في اتخاذ القرار	**2.87**	**1.175**	**متوسطة**	**5**
المجموع		**3.193**	**0.742**	**متوسطة**	**/**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 23

من خلال الجدول رقم (18) نرى أن متوسطات العبارات بالنسبة لهذا البعد تتراوح ما بين (3.41) و (2.87) وهو ما يؤكده أيضا المتوسط الحسابي العام للبعد بقيمة (3.193) حيث تأتي العبارة رقم (04) (تشجع الجامعة الموظفين على المشاركة في الإجراءات التي تؤثر في أدائهم) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.41) ودرجة موافقة عالية. بينما جاءت العبارة رقم (05) (يمتلك كل الموظفين فرصا متكافئة لإيصال صوتهم في اتخاذ القرار) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قيمته (2.87) ودرجة موافقة متوسطة.

بشكل عام، تقع درجة الموافقة الكلية للبعد ضمن المستوى المتوسطة، مما يشير إلى أن آليات المشاركة في الجامعة محل الدراسة لا تزال في طور التفعيل وتحتاج إلى مجهودات إضافية لتمكين الموظفين وإيصال أصواتهم بشكل أكثر فعالية في عملية اتخاذ القرار.

2.المحور الثاني رأس المال الفكري: يتكون من (12) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد كالآتي

- البعد البشري:

جدول رقم (19) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد البشري

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	يمتلك الموظفون المهارات اللازمة لإنجاز مهامهم بكفاءة عالية	**3.87**	**0.894**	**عالية**	**1**
2	تولي الجامعة اهتماما كبيرا بتدريب وتأهيل الموظفين بانتظام	**3.48**	**1.063**	**عالية**	**2**
3	يتم تشجيع الموظفين على الابتكار وتقديم أفكار إبداعية جديدة	**3.26**	**1.035**	**متوسطة**	**3**
4	يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين بشكل مستمر ومنظم	**3.25**	**1.044**	**متوسطة**	**4**
المجموع		**3.463**	**0.725**	**عالية**	**/**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 23

من خلال الجدول رقم (19) نرى أن متوسطات العبارات بالنسبة لهذا البعد تتراوح ما بين(3.87) و (3.25) وهو ما يؤكده أيضا المتوسط الحسابي العام للبعد بقيمة (3.463) حيث تأتي العبارة رقم (01) (يمتلك الموظفون المهارات اللازمة لإنجاز مهامهم بكفاءة عالية) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره (3.87) ودرجة موافقة عالية، مما يدل على ثقة العينة في كفاءة المورد البشري للجامعة.بينما جاءت العبارة رقم (04) (يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين بشكل مستمر ومنظم) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.25) ودرجة موافقة متوسطة بشكل عام تقع درجة الموافقة الكلية للبعد ضمن المستوى العالي، مما يعكس اهتماما ملموسا من قبل الجامعة بتنمية قدرات موظفيها ومهاراتهم، مع وجود فرصة للتحسين في مجالات الابتكار وتبادل الخبرات لرفعها من المستوى المتوسط إلى المستويات العليا.

- البعد التنظيمي:

جدول رقم (20) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد التنظيمي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تقوم الجامعة بتحديث قواعد بياناتها وأنظمتها التقنية بشكل مستمر ومنظم	**3.76**	**0.910**	**عالية**	**2**
2	تتبني الجامعة ثقافة التحسين المستمر في كافة جوانب الأداء	**3.61**	**0.909**	**عالية**	**4**
3	تتوفر قنوات اتصال فعالة تسهل تبادل المعلومات داخل الجامعة	**3.79**	**0.949**	**عالية**	**1**
4	يتم توثيق المعرفة التنظيمية بطريقة تضمن سهولة الرجوع اليها	**3.70**	**0.865**	**عالية**	**3**
المجموع		**3.713**	**0.701**	**عالية**	**/**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 23

من خلال الجدول رقم (20) نلاحظ أن متوسطات العبارات لهذا البعد جاءت متقاربة ومرتفعة حيث تراوحت ما بين (3.61) و (3.79) وهو ما يؤكده المتوسط الحسابي العام للبعد التنظيمي البالغ (3.713) بدرجة موافقة عالية. حيث تصدرت العبارة (03) (تتوفر قنوات اتصال فعالة تسهل تبادل المعلومات داخل الجامعة) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.79) مما يعكس الرضا العام لأفراد العينة عن تدفق المعلومات داخل الجامعة، بينما جاءت العبارة رقم (02) (تتبنى الجامعة ثقافة التحسين المستمر) في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.61)، وهي تظل رغم ذلك ضمن مستوى الموافقة عالية. بشكل عام، تشير النتائج الى وجود بنية تقنية واتصالية قوية تدعم الأداء التنظيمي، مع وجود انسجام عال في آراء العينة يؤكده الانحراف المعياري العام الذي بلغ (0.701).

- البعد العلائقي:

جدول رقم (21) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد العلائقي

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
1	تشجع الإدارة بناء علاقات إيجابية وطيبة بين موظفي الجامعة	**3.57**	**0.995**	**عالية**	**3**
2	توفر الجامعة آليات تواصل فعالة مع المجتمع الخارجي والشركاء	**3.55**	**0.978**	**عالية**	**4**
3	تسعى الجامعة جاهدة لتعزيز الثقة المتبادلة بينها وبين موظفيها	**3.65**	**0.961**	**عالية**	**2**
4	تهتم الجامعة بسمعتها الاكاديمية وتعمل باستمرار على تحسينها	**4.22**	**0.774**	**عالية جدا**	**1**
المجموع		**3.748**	**0.661**	**عالية**	**/**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 23

من خلال الجدول رقم (21) أن جميع متوسطات عبارات هذا البعد جاءت بمستوى موافقة مرتفع، حيث تراوحت ما بين (3.55) و (4.22) وهو ما ينعكس في المتوسط الحسابي العام

للبعد الدي بلغ (3.748) بدرجة موافقة عالية. وقد احتلت العبارة رقم (04) (تهتم الجامعة بسمعتها الأكاديمية) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي مرتفع جدا (4.22)، مما يدل على أن السمعة الأكاديمية هي المحرك الأساسي والأقوى في نظر أفراد العينة، بينما جاءت العبارة رقم (02) المتعلقة بالتواصل مع المجتمع الخارجي في المرتبة الأخيرة بمتوسط (3.55)، وهي تظل إيجابية تعكس مستوى موافقة كبير. بشكل عام تشير هذه النتائج الى متانة العلاقات الاجتماعية والثقة المتبادلة داخل الجامعة، مع تركيز استراتيجي واضح على السمعة الأكاديمية، كما يظهر تقارب الإجابات من خلال الانحرافات المعيارية التي كانت جميعها أقل من الواحد الصحيح، مما يؤكد تجانس آراء أفراد العينة.

ومما سبق يمكن تلخيص الجداول السابقة كما يلي:

جدول رقم (22) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحوري الدراسة

المحور		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة	الترتيب
القيادة الرشيدة	التوجه الاستراتيجي	**3.574**	**0.663**	**عالية**	**2**
	المساءلة	**3.326**	**0.663**		
	الشفافية	**3.555**	**0.639**		
	المشاركة	**3.193**	**0.742**		
المجموع المحور الاول		**3.412**	**0.522**	**/**	**/**
رأس المال الفكري	البعد البشري	**3.463**	**0.725**	**عالية**	**1**
	البعد التنظيمي	**3.713**	**0.701**		
	البعد العلائقي	**3.748**	**0.661**		
المجموع المحور الثاني		**3.642**	**0.585**	**/**	**/**
المجموع الكلي للدراسة		**3.498**	**0.493**	**عالية**	**/**

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 23

يشير الجدول رقم (22) الى إجابات العينة عن جميع العبارات المتعلقة بالمحور الأول (القيادة الرشيدة) والمحور الثاني (رأس المال الفكري).

جاء في المرتبة الأولى المحور الثاني (رأس المال الفكري) بمتوسط حسابي (3.642) وانحراف معياري قدره (0.585)، وبالتالي فإن أفراد العينة موافقون على ان الجامعة تمتلك مستوى جيد ومرتفع من رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري،التنظيمي، والعلائقي) وهذا ما يوضحه التقارب في اجاباتهم.

بينما القيادة الرشيدة تأتي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.412) وانحراف معياري قدره (0.522)، مما يشير الى أن أفراد العينة يلمسون ممارسة حقيقية لأبعاد القيادة الرشيدة داخل الجامعة، أي يرون انه فعلا هناك (شفافية، توجه استراتيجي، ...) تمارس من قبل الإدارة.

المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

من أجل اختبار فرضيات الدراسة وتحديد علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة ومستوى دلالتها تم الاعتماد على أسلوب الانحدار البسيط واستخدام اختبار (F) للحكم على معنوية النموذج، واختبار (T) لمعنوية معامل الانحدار.

أولا: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي في تنمية رأس المال الفكري بجامعة المدية عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (23) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الأولى

المتغيرات	التوجه الاستراتيجي							
	قيمة الثابت A	معامل الانحدار	اختبار T		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F	
			قيمة T	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
رأس المال الفكري	2.384	0.352	5.550	0.000	0.159	0.399	30.802	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 23

من خلال الجدول أعلاه رقم (23) نستنتج ما يلي:

-بلغ معامل الانحدار(0.352) ، مما يعني أن زيادة التوجه الاستراتيجي بمقدار وحدة واحدة تؤدي الى زيادة رأس المال الفكري بمقدار 0.352، ومعامل التحديد (R^2) قد بلغ (0.159)

وهي التي تحول الى نسبة مئوية مفادها أن التوجه الاستراتيجي تفسر ما نسبته 15.9% من التغيرات الحاصلة في رأس المال الفكري والنسبة المتبقية تعود الى عوامل أخرى.

أما قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.399) أي ان درجة ارتباط التوجه الاستراتيجي برأس المال الفكري هي(39.9%) .

-ولدينا قيمة (T) و (F) بلغت (5.550) و(30.802) عند مستوى معنوية (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة(0.05) .

من خلال ما سبق نتوصل الى قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أن:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية **للتوجه الاستراتيجي** في تنمية رأس المال الفكري بجامعة المدية عند مستوى دلالة (0.05).

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يوجد ادور ذو دلالة إحصائية للمساءلة في تنمية رأس المال الفكري بجامعة المدية عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (24) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثانية

المتغيرات	المساءلة							
	قيمة الثابت A	معامل الانحدار	اختبار T		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F	
			قيمة T	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
رأس المال الفكري	2.544	0.330	5.145	0.000	0.140	0.374	26.471	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 23

من خلال الجدول رقم (24) نستنتج ما يلي:

-بلغ معامل الانحدار (0.330)، مما يعني أن زيادة المساءلة بمقدار وحدة واحدة تؤدي الى زيادة رأس المال الفكري بمقدار 0.330، ومعامل التحديد (R^2) بلغ (0.140) وهي التي تحول الى نسبة مئوية مفادها أن المساءلة تفسر ما نسبته 14% من التغيرات الحاصلة في رأس المال الفكري والنسبة المتبقية تعود الى عوامل أخرى.

أما قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.374) أي ان درجة ارتباط المساءلة برأس المال الفكري هي (37.4%).

-ولدينا قيمة (T) و (F) بلغت (5.145) و(26.471) عند مستوى معنوية (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة(0.05) .

من خلال ما سبق نتوصل الى قبول الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أن:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية **للمساءلة** في تنمية رأس المال الفكري بجامعة المدية عند مستوى دلالة (0.05).

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للشفافية في تنمية رأس المال الفكري بجامعة المدية عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (25) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الثالثة

المتغيرات	الشفافية							
	قيمة الثابت A	معامل الانحدار	اختبار T		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F	
			قيمة T	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
رأس المال الفكري	2.100	0.437	7.488	0.000	0.256	0.506	56.069	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 23

من خلال الجدول رقم (25) نستنتج ما يلي:

-بلغ معامل الانحدار (0.437)، مما يعني أن زيادة الشفافية بمقدار وحدة واحدة تؤدي الى زيادة رأس المال الفكري بمقدار 0.437، ومعامل التحديد (R^2) بلغ (0.256) وهي التي تحول الى نسبة مئوية مفادها أن الشفافية تفسر ما نسبته 25.6% من التغيرات الحاصلة في رأس المال الفكري والنسبة المتبقية تعود الى عوامل أخرى..

أما قيمة معامل الارتباط(R) هي (0.506) أي أن درجة ارتباط الشفافية برأس المال الفكري هي(50.6%) .

-ولدينا قيمة (T) و (F) بلغت (7.488) و(56.069) عند مستوى معنوية (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة(0.05) .

من خلال ما سبق نتوصل الى قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أن:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية **للشفافية** في تنمية رأس المال الفكري بجامعة المدية عند مستوى دلالة (0.05).

رابعا: اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

يوجد دور ذو دلالة إحصائية للمشاركة في تنمية رأس المال الفكري بجامعة المدية عند مستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (26) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الفرعية الرابعة

المتغيرات	المشاركة							
	قيمة الثابت A	معامل الانحدار	اختبار T		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F	
			قيمة T	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
رأس المال الفكري	1.985	0.506	9.716	0.000	0.367	0.606	94.408	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 23

من خلال الجدول رقم (26) يتبين لنا ما يلي:

-بلغ معامل الانحدار (0.506)، مما يعني أن زيادة المشاركة بمقدار وحدة واحدة تؤدي الى زيادة رأس المال الفكري بمقدار 0.506، ومعامل التحديد (R^2) بلغ (0.367) وهي التي تحول الى نسبة مئوية مفادها أن المشاركة تفسر ما نسبته 36.7% من التغيرات الحاصلة في رأس المال الفكري والنسبة المتبقية تعود الى عوامل أخرى..

أما قيمة معامل الارتباط(R) هي (0.606) أي أن درجة ارتباط المشاركة برأس المال الفكري هي (60.6%).

-ولدينا قيمة (T) و (F) بلغت (9.716) و(94.408) عند مستوى معنوية (sig=0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة(0.05) .

من خلال ما سبق نتوصل الى قبول الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أن:

يوجد دور ذو دلالة إحصائية **للمشاركة** في تنمية رأس المال الفكري بجامعة المدية عند مستوى دلالة (0.05).

خامسا: اختبار الفرضية الرئيسية

يوجد دور ذو دلالة إحصائية **للقيادة الرشيدة** في **تنمية رأس المال الفكري** بجامعة المدية بمستوى دلالة (0.05).

جدول رقم (27) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الرئيسية

المتغيرات	القيادة الرشيدة							
	قيمة الثابت A	معامل الانحدار	اختبار T		معامل التحديد R^2	معامل الارتباط R	اختبار F	
			قيمة T	المعنوية sig			قيمة F	المعنوية sig
رأس المال الفكري	1.272	0.695	10.084	0.000	0.384	0.620	101.695	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS 23

من خلال الجدول رقم (27) يتبين لنا ما يلي:

-وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية للقيادة الرشيدة في تنمية رأس المال الفكري، حيث بلغ معامل الانحدار (0.695)، مما يعني أن زيادة القيادة الرشيدة بمقدار وحدة واحدة تؤدي

الى زيادة رأس المال الفكري بمقدار 0.695، ويشير معامل التحديد(R^2) الذي بلغ (0.384) إلى أن القيادة الرشيدة تفسر ما نسبته (38.4%) من التغيرات الحاصلة في رأس المال الفكري بجامعة المدية.

أما معامل الارتباط (R) بلغ (0.620)، مما يشير إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، أي ان درجة الارتباط بين القيادة الرشيدة ورأس المال الفكري هي (62%).

-بلغت قيمة (F) المحسوبة (101.695) عند مستوى معنوية (0.000) وهي أقل من (0.05)، مما يؤكد معنوية وصلاحية النموذج ككل.

من خلال ما سبق نتوصل الى قبول الفرضية الرئيسية التي تنص على أن:

للقيادة الرشيدة دور ذو دلالة احصائية في **تنمية رأس المال الفكري** بجامعة المدية بمستوى دلالة (0.05).

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، تم تسليط الضوء أولاً على تقديم المؤسسة محل الدراسة، وهي جامعة يحيى فارس بالمدية، حيث قدمنا لمحة عامة عن تاريخها وهيكلها التنظيمي. كما استعرضنا نتائج الدراسة وقمنا بمناقشتها بشكل تحليلي، مستخدمين مجموعة من الاختبارات الإحصائية اعتماداً على البرنامج الإحصائي SPSS23. الهدف الرئيسي من كل ذلك كان فهم الدور الذي تلعبه القيادة الرشيدة في تطوير رأس المال الفكري داخل جامعة المدية، استناداً إلى آراء موظفيها من أساتذة وإداريين

الخاتمة

الخاتمة:

لقد حاولنا من خلال هذه الدراسة إبراز أهمية ودور القيادة الرشيدة كمنهج إداري فعال ومتميز في تنمية وتطوير رأس المال الفكري لدى المورد البشري بجامعة يحيى فارس بالمدية، وتوصلنا من خلال الجانب النظري والجانب التطبيقي لهذه الدراسة إلى جملة من النتائج المفصلة نوضحها في النقاط التالية:

أولاً: نتائج الدراسة النظرية

- تبين أن القيادة تعد عنصرا أساسيا في نجاح المنظمات، حيث تلعب دورا محوريا في توجيه الموارد البشرية وتحقيق الأهداف التنظيمية، وذلك من خلال ما تضمنته من مفاهيم، أهمية، أنماط ونظريات مختلفة .
- أظهرت الدراسة أن القيادة الرشيدة تمثل نموذجا قياديا حديثا يعتمد على مجموعة من الأبعاد الأساسية، تتمثل في: التوجه الاستراتيجي، الشفافية، المساءلة، والمشاركة، والتي تسهم في تحسين جودة التسيير داخل المنظمات.
- بينت الدراسة أن تطوير القيادة الرشيدة داخل المؤسسات يتطلب الاهتمام بتنمية الفئات التنفيذية، من خلال اعتماد آليات متعددة، من بينها: البرامج التدريبية المتخصصة، والتوجيه العملي، وتعزيز مهارات التواصل والتفكير الاستراتيجي، إضافة إلى تشجيع الابتكار والاستثمار في التعليم المستمر .
- تبين أن رأس المال الفكري يعد من أهم الأصول غير الملموسة في المنظمات المعاصرة، وقد شهد تطورا ملحوظا جعله يمثل مصدرا أساسيا للميزة التنافسية .
- يتكون رأس المال الفكري من مجموعة أبعاد مترابطة، تتمثل في: رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، ورأس المال العلائقي، والتي تتكامل فيما بينها لتحقيق الأداء المتميز .

- أظهرت الدراسة أن بناء وتطوير رأس المال الفكري يتم من خلال مجموعة من الآليات، تشمل: استقطابه، صناعته، تنشيطه، والمحافظة عليه، مما يعكس أهمية إدارته بشكل فعال داخل المنظمات.

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها

شملت الدراسة الميدانية عينة مكونة من 165 فردا من موظفين وأساتذة بجامعة يحيى فارس بالمدية، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، وبعد معالجتها إحصائيا باستخدام برنامج SPSS 23 ،توصلنا إلى النتائج التالية:

1. بالنسبة لواقع ممارسة القيادة الرشيدة بالجامعة:

- من خلال تحليل إجابات أفراد العينة، أفرزت النتائج أن كل مبادئ القيادة الرشيدة مطبقة بجامعة المدية بمستوى **مرتفع** بصفة عامة، حيث جاء مبدأ التوجه الاستراتيجي في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.57)، يليه مبدأ الشفافية بمتوسط (3.55)، وهو ما يعكس وجود رؤية واضحة لدى إدارة الجامعة.
- رغم هذه الممارسة الإيجابية، لفت انتباهنا أن مبدأ **المشاركة** جاء في المرتبة الأخيرة وبدرجة **متوسطة**(3.19)، مما يشير إلى أن عملية إشراك المرؤوسين في صنع القرارات الهامة لا تزال تحتاج إلى تفعيل أكبر لتنتقل من الجانب الصوري إلى الجانب الفعلي.

2. بالنسبة لمستوى رأس المال الفكري بالجامعة:

- بلغ مستوى الاهتمام برأس المال الفكري بالجامعة مستوى **مرتفعا** (3.58). وقد تصدر **البعد التنظيمي** المرتبة الأولى، وهذا يعود إلى مجهودات الجامعة في رقمنة الإدارة وتوفير قواعد بيانات وأنظمة عمل توثق المعرفة، يلاه البعد العلائقي ثم البعد البشري، مما يؤكد أن الجامعة تمتلك بنية تحتية معرفية قوية.

3.النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة:

نتائج الفرضية الرئيسية: للقيادة الرشيدة دور ذو دلالة احصائية في تنمية رأس المال الفكري بجامعة المدية بمستوى دلالة (0.05). وهذا يعني أن تحسين ممارسات القيادة الرشيدة يؤدي بالضرورة إلى تعزيز الأصول الفكرية.

- **نتائج الفرضيات الفرعية:**

– يوجد دور ذو دلالة إحصائية **للتوجه الاستراتيجي** في تنمية رأس المال الفكري، حيث تبين أن امتلاك الجامعة لرؤية واضحة وأهداف طويلة المدى يساعد في توجيه الكفاءات البشرية نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مما يعزز من قيمة الأصول الفكرية وتراكم الخبرات.

–يوجد دور ذو دلالة إحصائية **للمساءلة** في تنمية رأس المال الفكري، حيث أن وضوح المسؤوليات يشجع الأفراد على الإبداع بمسؤولية.

–يوجد دور ذو دلالة إحصائية **للشفافية**، حيث أن تدفق المعلومات يسهل عملية تبادل المعارف بين الأساتذة والباحثين.

–يوجد دور ذو دلالة إحصائية **للمشاركة**، حيث أثبتت النتائج أن مبدأ **المشاركة** هو الأكثر مساهمة في تنمية رأس المال الفكري بنسبة معتبرة، مما يؤكد أن "التمكين" هو مفتاح تفجير الطاقات الإبداعية في الجامعة.

ثالثا: التوصيات

في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة النظرية والميدانية، يمكن تقديم جملة من التوصيات التي من شأنها تعزيز دور القيادة الرشيدة في تنمية رأس المال الفكري بجامعة يحيى فارس بالمدية، وذلك على النحو التالي:

- ضرورة تعزيز مبدأ المشاركة داخل الجامعة، من خلال إشراك الأساتذة والموظفين في اتخاذ القرارات، خاصة تلك المتعلقة بالعمل الأكاديمي والإداري، وذلك عبر الاجتماعات الدورية أو الاستبيانات الداخلية، وهذا لتعزيز روح الانتماء وتحفيز الإبداع لديهم.
- الاهتمام بتطوير مهارات القيادات الجامعية عبر تنظيم دورات تكوينية وبرامج تدريبية متخصصة في مجال القيادة الرشيدة، بما يسهم في تحسين كفاءة التسيير واتخاذ القرارات.
- دعم وتنمية رأس المال البشري عبر تشجيع البحث العلمي، وتحفيز الأساتذة والموظفين على الابتكار من خلال منح مكافآت أو امتيازات معنوية.
- تعزيز ثقافة تبادل المعرفة داخل الجامعة، من خلال إنشاء ورشات عمل، ملتقيات علمية، أو منصات رقمية تسمح بتبادل الخبرات بين الأساتذة والباحثين.
- الاستمرار في رقمنة الإدارة الجامعية وتطوير الأنظمة المعلوماتية، بما يسهل الوصول إلى المعلومات ويعزز من فعالية رأس المال التنظيمي.
- توطيد العلاقات مع المحيط الخارجي (مؤسسات، جامعات أخرى)، بهدف دعم رأس المال العلائقي وفتح آفاق جديدة للتعاون العلمي والمهني.
- ترسيخ مبادئ الشفافية والمساءلة داخل الجامعة، من خلال ضمان وضوح الإجراءات والقوانين، وتسهيل الوصول إلى المعلومات ذات الصلة بمختلف الأنشطة الإدارية والأكاديمية.

رابعا: آفاق الدراسة

في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن اقتراح بعض الآفاق البحثية المستقبلية، أهمها:

- دراسة أثر القيادة الرشيدة على متغيرات تنظيمية أخرى مثل الأداء الوظيفي وجودة التعليم العالي داخل الجامعات.
- إجراء دراسات مقارنة بين جامعات أو مؤسسات مختلفة لتحديد الفروق في تطبيق القيادة الرشيدة وتأثيرها على رأس المال الفكري.
- البحث في معوقات تطبيق القيادة الرشيدة واقتراح حلول عملية لتجاوزها.

قائمة المراجع

أولا: الكتب

1-أسامة خيري، **القيادة الإدارية**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2012.

2-اعتصام الشكرجي، صلاح هادي الحسيني، **القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا**، مركز الكتاب الأكاديمي الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2015.

3-أكرم أحمد رضا الطويل، صباح أنور يعقوب اليونس، **رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة وأداء العمليات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2023.

4-أيمن حسن الديراوي، أحمد فاروق أبو غبن، **القيادة الإدارية**، المركز الديمقراطي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسية والاقتصادية، الطبعة الأولى، برلين ألمانيا، ديسمبر 2011.

5-بشير العلاق، **القيادة الإدارية**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، الطبعة العربية 2010.

6-حامد هاشم، محمد الراشدي، **إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية**، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الرياش، المملكة العربية السعودية، 2017.

7-رجب عبد الحميد حسنين، **المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري**، دار العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة مصر، 2022.

8-زكريا الدوري، احمد علي صالح، **إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الالفة الثالثة**، دار اليازور العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.

9-زياد حمد القطارنة، **أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة**، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2017.

10-زياد عبد الكريم النسور، **القيادة كيف نكسب قادة المستقبل**، شركة دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الأردن ،2021.

11-سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.

12-سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، الطبعة الأولى، أبو ظبي،2007.

13-شهدان عادل الغرباوي، **القيادة الإدارية** كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية، دار الفكر الجامعي للنشر، الطبعة الأولى، الإسكندرية مصر،2019.

14-صاحب مزروك الجنابي، **استراتيجيات القيادة والاشراف**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2019.

15-طارق عبد الرؤوف عامر، **القيادة التربوية ومهارات التعلم**، الطبعة الأولى، دار العلوم للنشر والتوزيع، 2019.

16-عادل حرحوش المفرجي، احمد علي صالح، **رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2003.

17-عائشة شتاتحة، **الأولوية التي يحتلها رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان الأردن،2019.

18-عبد الرحمان سيار، **القيادة الفعالة**، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، الطبعة الأولى 2014.

19-عبد الله المكاوي، **القيادة الإدارية**، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة مصر،2013.

20-عدي عطا حمادي، **القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية**، دار البداية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2013.

21-علي رزاق العابدي، **إدارة رأس المال الفكري في المنظمات**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2025.

22-كيث جرينت، **القيادة مقدمة صغيرة جدا**، ترجمة حسين التلاوي، مؤسسة هنداوي للتعليم والثقافة للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة مصر،2013.

23-محمد صاحب السلطان **إدارة المؤسسات الإعلامية -أنماط وأساليب القيادة**- دار المسيرة للنشر والتوزيع ولطباعة، الطبعة الأولى، عمان الأردن،2011.

24-محمد عمر الزعبي، محمد التركي، **القيادة الإدارية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2014.

25-وائل فاضل، حسان العكيدي، **رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة**، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2019.

26-وفيق النخلة، **القيادة الإدارية وفن التحفيز**، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى عمان الأردن، 2015.

ثانيا: المذكرات والأطروحات الجامعية

1-بن لحرش منال انتصار، نورة حاشي، **أهمية القيادة الرشيدة في تحسين الأداء** دراسة ميدانية شركة الكهرباء والغاز التوزيع بلدية الجلفة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر 2025/2024.

2-دحماني عزيز، **مساهمة الانفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية** حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015/2014.

3-دوح التيجاني، **سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها على الابداع التنظيمي** دراسة حالة جامعة غرداية، أطروحة دكتوراه طور ثالث قسم علوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، جامعة غرداية، 2019/2018.

4-طافر مريم، بومجيرك أحلام، **القيادة الإدارية ودورها في تحسين الأداء الوظيفي** دراسة ميدانية بالشركة الافريقية للزجاج أولاد صالح، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة جيجل، 2019/2018.

5-عقيلة أقنيني، **أثر رأس المال الفكري على خلق القيمة في ظل اقتصاد المعرفة** دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 2018-2019.

6-قوبع خيرة، **أثر رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي** دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى الظهيرة مستغانم، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه تخصص موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2016-2017.

7-مرزوقي فريدة، **القيادة الرشيدة ودورها في تفعيل آلية الاتصال التنظيمي لبناء ثقافة مؤسسية ناجحة**، دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية سوق اهراس، مجلة دراسات وأبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 16 العدد 03، 2024.

8-مهند محمود موسى أبو أويس، **رأس المال الفكري وعلاقته بالأداء الجامعي في الجامعات الفلسطينية**، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية تخصص إدارة تربوية، الجامعة العربية الامريكية كلية الدراسات العليا، 2023.

9-نعيمة شبوعات، **أثر سلوكيات القيادة التحويلية على الاستغراق الوظيفي لدى العاملين**، دراسة ميدانية على عينة من الممرضين بالمؤسسات العمومية الاستشفائية بالجنوب الشرقي الجزائري، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الدكتوراه الطور الثالث، تخصص إدارة موارد بشرية فرع علوم التسيير، جامعة ورقلة الجزائر، 2023/2022.

10–نورة قدوش، **أثر الاستثمار في رأس المال البشري على إنتاجية المؤسسة الاقتصادية** دراسة حالة شركة الاسمنت تبسة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قالمة،2023/2022.

11–وفاء عوار، عدة يعيش، **دور رأس المال الفكري في تفعيل التميز التنظيمي في المؤسسة** دراسة حالة مؤسسة نفطال المدية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2024/2023.

ثالثا: المقالات

1–أفكار سعيد خميس عطية، **انموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقه**، مجلة الإدارة التربوية، العدد18 جامعة الإسكندرية يونيو 2018.

2–بوفاس الشريف، بوخضرة مريم، **رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة أليات بنائه وطرق قياسه** دراسة حالة جامعة سوق اهراس، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد02، ديسمبر 2017.

3–بيصار عبد المطلب، **أثر إدارة المعرفة في زيادة قيمة رأس المال الفكري للمنظمات**، مجلة البحوث الإدارية والاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، العدد 03، 2018.

4–تامر إبراهيم السيد عشري وآخرون، **تأثير رأس المال الفكري على البراعة التنظيمية**، دراسة تطبيقية على شركات صناعة الأجهزة الكهربائية والالكترونية، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، المجلد 04 العدد 14، 2025.

5-تامر إبراهيم السيد عشري، **تأثير رأس المال الفكري على الأداء الإبداعي للعاملين**، دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الشؤون الإسلامية بالمملكة العربية السعودية، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، مجلد 04 عدد 13، 2025.

6-ثروت عبد الحميد عبد الحافظ وآخرون، **إدارة رأس المال الفكري بجامعة الأزهر كمدخل للتحول نحو الجامعة المنتجة**، دراسة تحليلية، مجلة التربية، العدد 192، الجزء02، جامعة الأزهر، كلية التربية، القاهرة، ديسمبر 2021.

7-صالحي محمد، بوخمخم عبد الفتاح، **أثر تبني مفهوم المنظمة المتعلمة على رأس المال الفكري** بمحطة انتاج الكهرباء بجيجل، مجلة دراسات اقتصادية، مجلد05، العدد01، جوان2018.

8-عز الدين بن حميود، عبد الفتاح بوخمخم، **رأس المال العلاقاتي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات من خلال تدنية التكاليف** دراسة مجموعة من شركات الصناعة الالكترونية في الجزائر، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد06، العدد01، 2022.

9-عمران عطية البكوري، **الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دراسة تطبيقية على الشركة الاهلية للإسمنت، كلية الاقتصاد الخمس جامعة المرقب، مجلة دراسات في المال والأعمال، العدد16، ديسمبر 2023.

10-فواز عبد الحميد مرعي، حنان أسامة حسن، **أثر رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الأعمال لشركات الاتصالات السعودية** دراسة ميدانية على قطاع الاتصالات السعودية بمدينة تبوك، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، العدد 06، مجلد01 اغسطس2017.

11-محمد سعيد محمد آل ظفران، **حق الموظف العام في مناقشة رئيسه في ضوء نمط القيادة الإدارية الرشيدة** دراسة مقارنة بالنظام الإداري في الإسلام جامعة الازهر، مجلة كلية أصول الدين والدعوة بالمنوفية، العدد الثاني والأربعون، 2023.

12-محمود عمار عمر الاطرقجي، هيمان حجي هويري، **دور رأس المال الفكري في جودة التعليم العالي** دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في كلية الإدارة والاقتصاد جامعة دهموك، مجلة الإدارة والاقتصاد، مجلد 48، العدد ،141 ،2023.

13-مروان عامر نصيف وآخرون، **دور مبادئ القيادة الرشيدة في تعزيز الاستدامة التنظيمية** دراسة ميدانية جامعة تكريت، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية 2023.

14-مقراني الهاشمي، براهيمي نجاة، **الاستثمار في رأس المال الفكري ومتطلبات تطبيق الإدارة الالكترونية** رؤية تحليلية في ظل دراسات سابقة، مجلة دراسات في علم الاجتماع، مجلد01، عدد،13 ،2019.

15-مها محمد الصوالحي، **درجة ممارسة القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الحكومية في مدينة اريها من وجهة نظر المعلمين**، مجلة دراسات في التعليم العالي، 2024/2023.

16-نصر الدين جديد، **فلسفة التسيير بين سمات القيادة الرشيدة ومتطلبات البيئة الخارجية للمؤسسة**، مجلة الفكر المتوسطي، المجلد 12 العدد 01 2023.

17-هماش لمين، نورة بن وهيبة، **أهمية القيادة والتغيير داخل مؤسسات الدولة**، مجلة الفكر القانوني والسياسي، مجلة دولية تصدر عن كلية الحقوق والعلوم السياسية، العدد الثالث، جامعة الاغواط، 2018.

18-وليد حمدي، الحسيني يونس، **دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال**، مجلة راية الدولية للعلوم التجارية، دورية علمية محكمة، مجلد01 ، العدد01، معهد راية العالي للإدارة والتجارة الخارجية، مصر، أفريل 2022.

رابعا: الملتقيات

1-محمد فلاق، جنات بوقجاني، **تطوير أنموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال**، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13 و14 ديسمبر 2014 ج.الشلف.

خامسا: المواقع الإلكترونية

1-الموقع الرسمي لجامعة المدية https://www.univ-medea.dz تاريخ الاطلاع 2026/03/25.

2-معهد التميز المستدام **أهمية القيادة الرشيدة في تحقيق التميز المؤسسي للفئات التنفيذية**، دبي الامارات. متوفر في موقع https://tamayuz.ae/ تاريخ الاطلاع 2026/03/08.

سادسا: المراجع الأجنبية

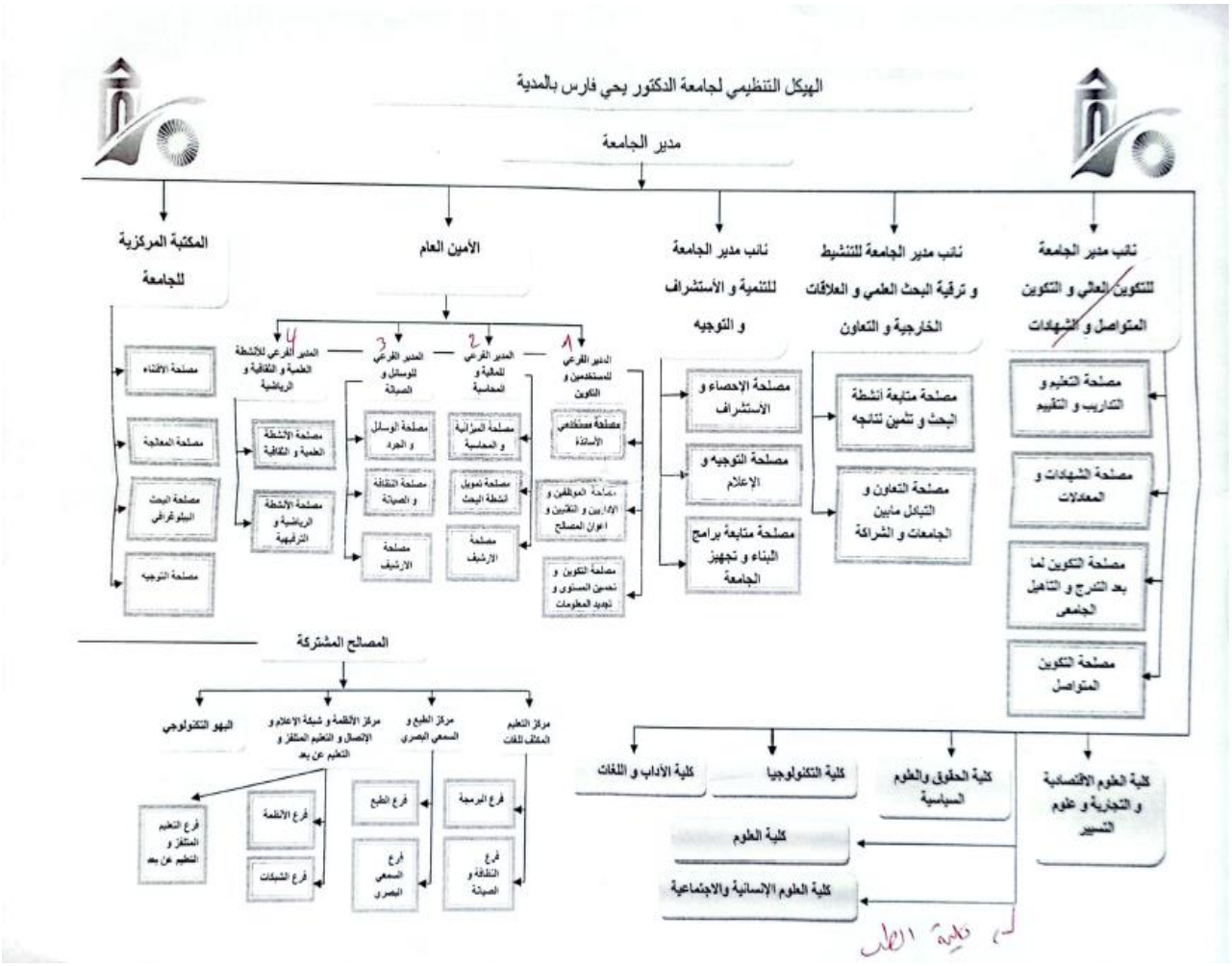
1- Ricardo Cavalcante Oliveira. **The Characteristics of a Leader**. In *Educational Leadership and Management in the Modern Era*, edited by Muhammad Azeem Ashraf and Jan Alam. IntechOpen, 2025.

2-Robert cote **Vision of Effective Leadership**International Journal of Business AdministrationVol. 8, No. 6; 2017.

3-Tom karp,**What Do We Really Mean By Good Leadership?**the journal of values- based leadership volume13 issue 01 winter/spring 2020.

الملاحق

ملحق رقم 01


الهيكل التنظيمي لجامعة الدكتور يحي فارس بالمدية
مدير الجامعة
المكتبة المركزية للجامعة
الأمين العام
نائب مدير الجامعة للتنمية و الأستشراف و التوجيه
نائب مدير الجامعة للتنشيط و ترقية البحث العلمي و العلاقات الخارجية و التعاون
نائب مدير الجامعة للتكوين العالي و التكوين المتواصل و الشهادات
مصلحة الاقتناء
مصلحة المعالجة
مصلحة البحث البيلوغرافي
مصلحة التوجيه
المدير الفرعي للأنشطة العلمية و الثقافية و الرياضية
المدير الفرعي للوسائل و الصيانة
المدير الفرعي للمالية و المحاسبة
المدير الفرعي للمستخدمين و التكوين
مصلحة الأنشطة العلمية و الثقافية
مصلحة الأنشطة الرياضية و الترفيهية
مصلحة الوسائل و الجرد
مصلحة النظافة و الصيانة
مصلحة الأرشيف
مصلحة الميزانية و المحاسبة
مصلحة تمويل أنشطة البحث
مصلحة الأرشيف
مصلحة مستخدمي الأساتذة
مصلحة المولفين و الأداريين و التقنيين و أعوان المصالح
مصلحة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعلومات
مصلحة الإحصاء و الاستشراف
مصلحة التوجيه و الإعلام
مصلحة متابعة برامج البناء و تجهيز الجامعة
مصلحة متابعة أنشطة البحث و تثمين نتائجه
مصلحة التعاون و التبادل مابين الجامعات و الشراكة
مصلحة التعليم و التاريب و التقييم
مصلحة الشهادات و المعادلات
مصلحة التكوين لما بعد التدرج و التاهيل الجامعي
مصلحة التكوين المتواصل
المصالح المشتركة
البهو التكنولوجي
مركز الاقلمة و شبكة الاعلام و الاتصال و التعليم المتلفز و التعليم عن بعد
مركز الطبع و السمعي البصري
مركز التعليم المكثف للغات
فرع التعليم المتلفز و التعليم عن بعد
فرع الاقلمة
فرع الشبكات
فرع الطبع
فرع السمعي البصري
فرع البرمجة
فرع النظافة و الصيانة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
كلية الحقوق والعلوم السياسية
كلية التكنولوجيا
كلية الأداب و اللغات
كلية العلوم
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

ملحق رقم (02)

قائمة الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة	الإمضاء
معوشي عيماد	أستاذ	أ.د معوشي عيماد جامعة المدية
ساتج آسية	أ. محاضر ب	
عبد الرزاق بوعزيز	أستاذ دائم	
بوعلاقة نورة	أستاذ محاضر ب	

ملحق رقم (03)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

استبانة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،

سيدي/ سيدتي الكريمة، نتقدم لكم بجزيل الشكر والامتنان سلفاً على الوقت الذي ستخصصونه للإجابة عن هذا الاستبيان، والذي يندرج ضمن متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة **الماستر** بعنوان" :**دور القيادة الرشيدة في تنمية رأس المال الفكري: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة المدية.**"

نحيطكم علماً بأن البيانات التي ستدلون بها ستُعامل بـ **سرية تامة** ولن تُستخدم إلا لأغراض **البحث العلمي** فقط، كما لا يتطلب الاستبيان ذكر أسمائكم أو أي بيانات شخصية تدل على هويتكم.

شاكرين لكم سعة صدركم وحسن تعاونكم في إنجاز هذا العمل الأكاديمي .**تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.**

إعداد الطالبتين:

- بوقادة آية
- خولة هرنون

المفاهيم الإجرائية للدراسة

- **القيادة الرشيدة** :هي نهج قيادي يجمع بين الرؤية الاستراتيجية والقدرة على اتخاذ قرارات مستنيرة، تهدف إلى توجيه الفرق والمؤسسات نحو تحسين الأداء، وتعزيز النمو المستدام، وتحقيق النتائج المثلى عبر التوازن بين الأهداف والوسائل.
- **رأس المال الفكري** :هو المجموع الكلي للمعارف، المهارات، الخبرات، والأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة (أو الأفراد بداخلها)، والتي تساهم في خلق ميزة تنافسية، بالإضافة إلى القدرات الابتكارية والعلاقات التنظيمية التي تعزز قدرة المنظمة على النمو والتميز.

يرجى وضع علامة (×) في المكان الذي يتناسب مع حالتك:

المحور الأول: البيانات الشخصية

- **الجنس**: ذكر ☐ أنثى ☐
- **العمر**: أقل من 25 ☐ من 25 الى 35 ☐ من 36إلى 45 ☐ أكثر من 46 ☐
- **المؤهل العلمي**: ثانوي أو أقل ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐
- **الخبرة المهنية**: اقل من 05 سنوات ☐ من06 الى 15 سنوات ☐ أكثرمن 15سنة ☐
- **المنصب الوظيفي** :أستاذ ☐ إداري ☐ أستاذ إداري ☐
- **الكلية:** العلوم الاقتصادية والاجتماعية وعلوم التسيير ☐ العلوم الاجتماعية والإنسانية ☐ العلوم والتكنولوجيا ☐
  الآداب واللغات ☐ الحقوق والعلوم السياسية ☐ رئاسة الجامعة ☐

المحور الثاني :القيادة الرشيدة و رأس المال الفكري

البعد	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
	القيادة الرشيدة					
التوجه الاستراتيجي	1. يتسم التوجه الاستراتيجي للجامعة بالوضوح والإيجاز.					
	2.تُشرك الجامعة الموظفين في صياغة رؤيتها المستقبلية.					
	3.تشجع الجامعة الموظفين على الالتزام بالمعايير الأخلاقية المهنية.					
	4.تمتلك الجامعة سياسات فاعلة لعمليات التنفيذ والرقابة وتقييم أداء الموظفين.					
	5.تحدد الجامعة أهدافها الاستراتيجية وفقاً للنتائج المطلوب تحقيقها.					
المساءلة	6.تعزز المساءلة دور الإدارة في اختيار الموظفين الأكفاء.					
	7.يتم الرجوع إلى سجلات الأداء لمراقبة الموظفين ومساءلتهم موضوعياً.					
	8.تؤدي آليات المساءلة المعتمدة في الجامعة إلى تعزيز الأداء العالي.					
	9.تساهم المساءلة في الاهتمام بشكاوى المستفيدين ومتابعة أداء الموظفين.					
	10.تعتمد الجامعة مبدأ المساءلة كجزء أساسي من سياستها الإدارية.					
الشفافية	11.تفصح الجامعة عن المعلومات المهمة المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب.					
	12.تقدم الجامعة صورة واضحة وحقيقية عن سياسة المكافآت المعتمدة.					
	13.تمتلك الجامعة معايير دقيقة لقياس تكلفة وجودة الخدمات المقدمة.					
	14.توجد وثائق معلنة تضمن وضوح القواعد والأنظمة التي تحكم الموظفين.					
المشاركة	15.تخصص الجامعة نسبة من ميزانيتها لتطوير الموظفين (تدريب، توظيف، إلخ).					
	16.تمتلك الجامعة آليات للحصول على التغذية الراجعة من الموظفين والمجتمع.					
	17.تتبنى الجامعة سياسة "الباب المفتوح" مع الموظفين والمستفيدين.					
	18.تُشرك الجامعة المديرين والموظفين في رسم استراتيجياتها وسياساتها.					
	19.تشجع الجامعة الموظفين على المشاركة في الإجراءات التي تؤثر في أدائهم.					
	20.يمتلك جميع الموظفين فرصاً متكافئة لإيصال صوتهم في اتخاذ القرارات.					

رأس المال الفكري

البعد	العبارة	موافق تماماً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق إطلاقاً
البعد البشري	1. يمتلك الموظفون المهارات اللازمة لإنجاز مهامهم بكفاءة عالية.					
	2.تولى الجامعة اهتماماً كبيراً بتدريب وتأهيل الموظفين بانتظام.					
	3.يتم تشجيع الموظفين على الابتكار وتقديم أفكار إبداعية جديدة.					
	4.يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين بشكل مستمر ومنظم.					
البعد التنظيمي	5.تقوم الجامعة بتحديث قواعد بياناتها وأنظمتها التقنية بشكل مستمر.					
	6.تتبنى الجامعة ثقافة التحسين المستمر في كافة جوانب الأداء.					
	7.تتوفر قنوات اتصال فعالة تسهل تبادل المعلومات داخل الجامعة.					
	8.يتم توثيق المعرفة التنظيمية بطريقة تضمن سهولة الرجوع إليها.					
البعد العلائقي	9.تشجع الإدارة بناء علاقات إيجابية وطيبة بين موظفي الجامعة.					
	10.توفر الجامعة آليات تواصل فعالة مع المجتمع الخارجي والشركاء.					
	11.تسعى الجامعة جاهدة لتعزيز الثقة المتبادلة بينها وبين موظفيها.					
	12.تهتم الجامعة بسمعتها الأكاديمية وتعمل باستمرار على تحسينها.					

سؤال مفتوح: برأيك ما تأثير أسلوب القيادة الرشيدة في الكلية على تطوير كوادرها و أنظمتها و علاقاتها ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا جزيلا

ملحق رقم (04)

Correlations

			يتسم التوجه الاستراتيجي للجامعة بالوضوح والايجاز	تشرك الجامعة الموظفين في صياغة رؤيتها المستقبلية	تشجع الجامعة الموظفين عللا الالتزام بالمعايير الاخلاقية المهنية	تمتلك الجامعة سياسات فاعلة لعمليات التنفيذ والرقابة وتقييم أداء الموظفين	تحدد الجامعة اهدافها الاستراتيجية وفقا للنتائج المطلوب تحقيقها
Spearman's rho	يتسم التوجه الاستراتيجي للجامعة بالوضوح والايجاز	Correlation Coefficient	1,000	,252**	,118	,123	,120
		Sig. (2-tailed)	.	,001	,130	,115	,126
		N	165	165	165	165	165
	تشرك الجامعة الموظفين في صياغة رؤيتها المستقبلية	Correlation Coefficient	,252**	1,000	,363**	,422**	,437**
		Sig. (2-tailed)	,001	.	,000	,000	,000
		N	165	165	165	165	165
	تشجع الجامعة الموظفين عللا الالتزام بالمعايير الاخلاقية المهنية	Correlation Coefficient	,118	,363**	1,000	,499**	,425**
		Sig. (2-tailed)	,130	,000	.	,000	,000
		N	165	165	165	165	165
	تمتلك الجامعة سياسات فاعلة لعمليات التنفيذ والرقابة وتقييم أداء الموظفين	Correlation Coefficient	,123	,422**	,499**	1,000	,455**
		Sig. (2-tailed)	,115	,000	,000	.	,000
		N	165	165	165	165	165
	تحدد الجامعة اهدافها الاستراتيجية وفقا للنتائج المطلوب تحقيقها	Correlation Coefficient	,120	,437**	,425**	,455**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,126	,000	,000	,000	.
		N	165	165	165	165	165

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			x12	تعزز المسائلة دور الادارة في اختيار الموظفين الاكفاء	يتم الرجوع الى سجلات الأداء لمراقبة الموظفين ومسائلتهم موضوعيا	تؤدي آليات المسائلة المعتمدة في الجامعة الى تعزيز الأداء العالي	تساهم المسائلة في الاهتمام بشكاوي المستفيدين ومتابعة أداء الموظفين	تعتمد الجامعة مبدأ المسائلة كجزء أساسي من سيستها الادارية
Spearman's rho	x12	Correlation Coefficient	1,000	,765**	,642**	,734**	,502**	,608**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	165	165	165	165	165	165
	تعزز المسائلة دور الادارة في اختيار الموظفين الاكفاء	Correlation Coefficient	,765**	1,000	,415**	,488**	,227**	,368**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,003	,000
		N	165	165	165	165	165	165
	يتم الرجوع الى سجلات الأداء لمراقبة الموظفين ومسائلتهم موضوعيا	Correlation Coefficient	,642**	,415**	1,000	,350**	,069	,374**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,381	,000
		N	165	165	165	165	165	165
	تؤدي آليات المسائلة المعتمدة في الجامعة الى تعزيز الأداء العالي	Correlation Coefficient	,734**	,488**	,350**	1,000	,299**	,366**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	165	165	165	165	165	165
	تساهم المسائلة في الاهتمام بشكاوي المستفيدين ومتابعة أداء الموظفين	Correlation Coefficient	,502**	,227**	,069	,299**	1,000	,055
		Sig. (2-tailed)	,000	,003	,381	,000	.	,484
		N	165	165	165	165	165	165
	تعتمد الجامعة مبدأ المسائلة كجزء أساسي من سيستها الادارية	Correlation Coefficient	,608**	,368**	,374**	,366**	,055	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,484	.
		N	165	165	165	165	165	165

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			x13	تفصح الجامعة عن المعلومات المهمة المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب	تقدم الجامعة صورة واضحة وحقيقية عن سياسة المكافآت المعتمدة	تمتلك الجامعة معايير دقيقة لقياس تكلفة وجودة الخدمات المقدمة	توجد وثائق معلنة تضمن وضوح القواعد والأنظمة التي تحكم الموظفين	تخصص الجامعة نسبة من ميزانيتها لتطوير الموظفين كالتدريب وتوظيف الخ..
Spearman's rho	x13	Correlation Coefficient	1,000	,626**	,653**	,665**	,517**	,612**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	165	165	165	165	165	165
	تفصح الجامعة عن المعلومات المهمة المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب	Correlation Coefficient	,626**	1,000	,374**	,241**	,248**	,242**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,002	,001	,002
		N	165	165	165	165	165	165
	تقدم الجامعة صورة واضحة وحقيقية عن سياسة المكافآت المعتمدة	Correlation Coefficient	,653**	,374**	1,000	,499**	,152	,165*
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,051	,034
		N	165	165	165	165	165	165
	تمتلك الجامعة معايير دقيقة لقياس تكلفة وجودة الخدمات المقدمة	Correlation Coefficient	,665**	,241**	,499**	1,000	,153	,256**
		Sig. (2-tailed)	,000	,002	,000	.	,050	,001
		N	165	165	165	165	165	165
	توجد وثائق معلنة تضمن وضوح القواعد والأنظمة التي تحكم الموظفين	Correlation Coefficient	,517**	,248**	,152	,153	1,000	,155*
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,051	,050	.	,047
		N	165	165	165	165	165	165
	تخصص الجامعة نسبة من ميزانيتها لتطوير الموظفين كالتدريب وتوظيف الخ..	Correlation Coefficient	,612**	,242**	,165*	,256**	,155*	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,002	,034	,001	,047	.
		N	165	165	165	165	165	165

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

			x14	تمتلك الجامعة آليات للحصول على التغذية الراجعة من الموظفين والمجتمع	تتبنى الجامعة سياسة الباب المفتوح مع الموظفين والمستفيدين	تشرك الجامعة المديرين والموظفين فى رسم استراتيجياتها وسياساتها	تشجع الجامعة الموظفين على المشاركة فى الإجراءات التي تؤثر في أدائهم	يمتلك جميع الموظفين فرصا متكافئة لإيصال صوتهم في اتخاذ القرارات
Spearman's rho	x14	Correlation Coefficient	1,000	,636**	,679**	,684**	,742**	,717**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000	,000
		N	165	165	165	165	165	165
	تمتلك الجامعة آليات للحصول على التغذية الراجعة من الموظفين والمجتمع	Correlation Coefficient	,636**	1,000	,328**	,360**	,445**	,285**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000	,000
		N	165	165	165	165	165	165
	تتبنى الجامعة سياسة الباب المفتوح مع الموظفين والمستفيدين	Correlation Coefficient	,679**	,328**	1,000	,361**	,359**	,357**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000	,000
		N	165	165	165	165	165	165
	تشرك الجامعة المديرين والموظفين في رسم استراتيجياتها وسياساتها	Correlation Coefficient	,684**	,360**	,361**	1,000	,388**	,295**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000	,000
		N	165	165	165	165	165	165
	تشجع الجامعة الموظفين على المشاركة في الإجراءات التي تؤثر في أدائهم	Correlation Coefficient	,742**	,445**	,359**	,388**	1,000	,530**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.	,000
		N	165	165	165	165	165	165
	يمتلك جميع الموظفين فرصا متكافئة لإيصال صوتهم في اتخاذ القرارات	Correlation Coefficient	,717**	,285**	,357**	,295**	,530**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	.
		N	165	165	165	165	165	165

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			y1	يمتلك الموظفون المهارات اللازمة لانجاز مهامهم بكفاءة عالية	تولي الجامعة اهتماما كبيرا بتدريب و تأهيل الموظفين بانتظام	يتم تشجيع الموظفين على الابتكار وتقديم أفكار إبداعية جديدة	يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين بشكل مستمر ومنظم
Spearman's rho	y1	Correlation Coefficient	1,000	,599**	,781**	,718**	,713**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	165	165	165	165	165
	يمتلك الموظفون المهارات اللازمة لانجاز مهامهم بكفاءة عالية	Correlation Coefficient	,599**	1,000	,400**	,221**	,273**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,004	,000
		N	165	165	165	165	165
	تولي الجامعة اهتماما كبيرا بتدريب و تأهيل الموظفين بانتظام	Correlation Coefficient	,781**	,400**	1,000	,448**	,368**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	165	165	165	165	165
	يتم تشجيع الموظفين على الابتكار وتقديم أفكار إبداعية جديدة	Correlation Coefficient	,718**	,221**	,448**	1,000	,383**
		Sig. (2-tailed)	,000	,004	,000	.	,000
		N	165	165	165	165	165
	يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين بشكل مستمر ومنظم	Correlation Coefficient	,713**	,273**	,368**	,383**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	165	165	165	165	165

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			y2	تقوم الجامعة بتحديث قواعد بياناتها وأنظمتها التقنية بشكل مستمر	تتبنى الجامعة ثقافة التحسين المستمر في كافة جوانب الاداء	تتوفر قنوات اتصال فعالة تسهل تبادل المعلومات داخل الجامعة	يتم توثيق المعرفة التنظيمية بطريقة تضمن سهولة الرجوع اليها
Spearman's rho	y2	Correlation Coefficient	1,000	,758**	,794**	,793**	,723**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	165	165	165	165	165
	تقوم الجامعة بتحديث قواعد بياناتها وأنظمتها التقنية بشكل مستمر	Correlation Coefficient	,758**	1,000	,568**	,454**	,388**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	165	165	165	165	165
	تتبنى الجامعة ثقافة التحسين المستمر في كافة جوانب الاداء	Correlation Coefficient	,794**	,568**	1,000	,484**	,422**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	165	165	165	165	165
	تتوفر قنوات اتصال فعالة تسهل تبادل المعلومات داخل الجامعة	Correlation Coefficient	,793**	,454**	,484**	1,000	,525**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	165	165	165	165	165
	يتم توثيق المعرفة التنظيمية بطريقة تضمن سهولة الرجوع اليها	Correlation Coefficient	,723**	,388**	,422**	,525**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	165	165	165	165	165

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			y3	تشجع الادارة بناء علاقات ايجابية وطيبة بين موظفي الجامعة	توفر الجامعة آليات تواصل فعالة مع المجتمع الحارجي والشركاء	تسعى الجامعة جاهدة لتعزيز الثقة المتبادلة بينها وبين موظفيها	تهتم الجامعة بسمعتها الاكاديمية وتعمل باستمرار على تحسينها
Spearman's rho	y3	Correlation Coefficient	1,000	,748**	,725**	,746**	,565**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	165	165	165	165	165
	تشجع الادارة بناء علاقات ايجابية وطيبة بين موظفي الجامعة	Correlation Coefficient	,748**	1,000	,436**	,475**	,222**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,004
		N	165	165	165	165	165
	توفر الجامعة آليات تواصل فعالة مع المجتمع الحارجي والشركاء	Correlation Coefficient	,725**	,436**	1,000	,375**	,246**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,001
		N	165	165	165	165	165
	تسعى الجامعة جاهدة لتعزيز الثقة المتبادلة بينها وبين موظفيها	Correlation Coefficient	,746**	,475**	,375**	1,000	,326**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	165	165	165	165	165
	تهتم الجامعة بسمعتها الاكاديمية وتعمل باستمرار على تحسينها	Correlation Coefficient	,565**	,222**	,246**	,326**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,004	,001	,000	.
		N	165	165	165	165	165

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			متوسط المحور الاول	x11	x12	x13	x14
Spearman's rho	متوسط المحور الاول	Correlation Coefficient	1,000	,735**	,735**	,783**	,756**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000	,000
		N	165	165	165	165	165
	x11	Correlation Coefficient	,735**	1,000	,449**	,461**	,336**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000	,000
		N	165	165	165	165	165
	x12	Correlation Coefficient	,735**	,449**	1,000	,401**	,443**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000	,000
		N	165	165	165	165	165
	x13	Correlation Coefficient	,783**	,461**	,401**	1,000	,546**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.	,000
		N	165	165	165	165	165
	x14	Correlation Coefficient	,756**	,336**	,443**	,546**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	.
		N	165	165	165	165	165

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

			متوسط المحور الثاني	y1	y2	y3
Spearman's rho	متوسط المحور الثاني	Correlation Coefficient	1,000	,830**	,833**	,838**
		Sig. (2-tailed)	.	,000	,000	,000
		N	165	165	165	165
	y1	Correlation Coefficient	,830**	1,000	,522**	,558**
		Sig. (2-tailed)	,000	.	,000	,000
		N	165	165	165	165
	y2	Correlation Coefficient	,833**	,522**	1,000	,594**
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	.	,000
		N	165	165	165	165
	y3	Correlation Coefficient	,838**	,558**	,594**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	.
		N	165	165	165	165

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	165	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	165	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,852	20

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	165	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	165	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,851	12

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	165	100,0
	Excluded[a]	0	,0
	Total	165	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,901	32

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	92	55,8	55,8	55,8
	أنثى	73	44,2	44,2	100,0
	Total	165	100,0	100,0	

العمر

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 25	2	1,2	1,2	1,2
	من25 الى 35	44	26,7	26,7	27,9
	من 36 الى 45	80	48,5	48,5	76,4
	أكثر من 45	39	23,6	23,6	100,0
	Total	165	100,0	100,0	

الخبرة المهنية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 5 سنوات	12	7,3	7,3	7,3
	من 6 الى 15 سنة	102	61,8	61,8	69,1
	أكثر من 15 سنة	50	30,3	30,3	99,4
	4	1	,6	,6	100,0
	Total	165	100,0	100,0	

المنصب الوظيفي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أستاذ	50	30,3	30,3	30,3
	إداري	99	60,0	60,0	90,3
	أستاذ إداري	16	9,7	9,7	100,0
	Total	165	100,0	100,0	

الكلية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير	26	15,8	15,8	15,8
	العلوم الاجتماعية والانسانية	21	12,7	12,7	28,5
	العلوم والتكنولوجيا	25	15,2	15,2	43,6
	الاداب واللغات	23	13,9	13,9	57,6
	الحقوق والعلوم السياسة	29	17,6	17,6	75,2
	رئاسة الجامعة	41	24,8	24,8	100,0
	Total	165	100,0	100,0	

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x11	165	3,5745	,66339
Valid N (listwise)	165		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x12	165	3,3261	,66304
Valid N (listwise)	165		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
x13	165	3,5552	,63987
Valid N (listwise)	165		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
y1	165	3,4636	,72533
Valid N (listwise)	165		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
y2	165	3,7136	,70129
Valid N (listwise)	165		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
y3	165	3,7485	,66115
Valid N (listwise)	165		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
متوسط المحور الاول	165	3,4124	,52252
متوسط المحور الثاني	165	3,642	,5855
Valid N (listwise)	165		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يتسم التوجه الاستراتيجي للجامعة بالوضوح والايجاز	165	3,47	1,091
تشرك الجامعة الموظفين في صياغة رؤيتها المستقبلية	165	3,22	1,038
تشجع الجامعة الموظفين عللا الالتزام بالمعايير الاخلاقية المهنية	165	4,00	,950
تمتلك الجامعة سياسات فاعلة لعمليات التنفيذ والرقابة وتقييم أداء الموظفين	165	3,52	1,022
تحدد الجامعة اهدافها الاستراتيجية وفقا للنتائج المطلوب تحقيقها	165	3,65	,881
Valid N (listwise)	165		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تعزز المسائلة دور الادارة في اختيار الموظفين الاكفاء	165	3,33	1,043
يتم الرجوع الى سجلات الأداء لمراقبة الموظفين ومسائلتهم موضوعيا	165	3,21	,980
تؤدي آليات المسائلة المعتمدة في الجامعة الى تعزيز الأداء العالي	165	3,42	,931
تساهم المسائلة في الاهتمام بشكاوي المستفيدين ومتابعة اداء الموظفين	165	3,32	1,047
تعتمد الجامعة مبدأ المسائلة كجزء أساسي من سيستها الادارية	165	3,36	,897
Valid N (listwise)	165		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تفصح الجامعة عن المعلومات المهمة المتعلقة بالعمل في الوقت المناسب	165	3,75	,941
تقدم الجامعة صورة واضحة وحقيقية عن سياسة المكافآت المعتمدة	165	3,41	1,029
تمتلك الجامعة معايير دقيقة لقياس تكلفة وجودة الخدمات المقدمة	165	3,21	1,039

توجد وثائق معلنة تضمن وضوح القواعد والانظمة التي تحكم الموظفين	165	3,75	1,022
تخصص الجامعة نسبة من ميزانيتها لتطوير الموظفين كالتدريب وتوظيف الخ..	165	3,67	1,211
Valid N (listwise)	165		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تمتلك الجامعة آليات للحصول على التغذية الراجعة من الموظفين والمجتمع	165	3,21	,966
تتبنى الجامعة سياسة الباب المفتوح مع الموظفين والمستفيدين	165	3,38	1,021
تشرك الجامعة المديرين والموظفين في رسم استراتيجياتها وسياساتها	165	3,10	1,074
تشجع الجامعة الموظفين على المشاركة في الاجراءات التي تؤثر في أدائهم	165	3,41	1,005
يمتلك جميع الموظفين فرصا متكافئة لإيصال صوتهم في اتخاذ القرارات	165	2,87	1,175
Valid N (listwise)	165		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يمتلك الموظفون المهارات اللازمة لانجاز مهامهم بكفاءة عالية	165	3,87	,894
تولي الجامعة اهتماما كبيرا بتدريب و تأهيل الموظفين بانتظام	165	3,48	1,063
يتم تشجيع الموظفين على الابتكار وتقديم أفكار ابداعية جديدة	165	3,26	1,035
يتم تبادل المعرفة والخبرات بين الموظفين بشكل مستمر ومنظم	165	3,25	1,044
Valid N (listwise)	165		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تقوم الجامعة بتحديث قواعد بياناتها وأنظمتها التقنية بشكل مستمر	165	3,76	,910
تتبنى الجامعة ثقافة التحسين المستمر في كافة جوانب الاداء	165	3,61	,909
تتوفر قنوات اتصال فعالة تسهل تبادل المعلومات داخل الجامعة	165	3,79	,949
يتم توثيق المعرفة التنظيمية بطريقة تضمن سهولة الرجوع اليها	165	3,70	,865
Valid N (listwise)	165		

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
تشجع الادارة بناء علاقات ايجابية وطيبة بين موظفى الجامعة	165	3,57	,995
توفر الجامعة آليات تواصل فعالة مع المجتمع الحارجي والشركاء	165	3,55	,978
تسعى الجامعة جاهدة لتعزيز الثقة المتبادلة بينها وبين موظفيها	165	3,65	,961
تهتم الجامعة بسمعتها الاكاديمية وتعمل باستمرار على تحسينها	165	4,22	,774
Valid N (listwise)	165		

Correlations

		متوسط المحور الاول	متوسط المحور الثاني
متوسط المحور الاول	Pearson Correlation	1	,620**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	165	165
متوسط المحور الثاني	Pearson Correlation	,620**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	165	165

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,399[a]	,159	,154	,53862

a. Predictors: (Constant), X1

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8,936	1	8,936	30,802	,000[b]
	Residual	47,289	163	,290		
	Total	56,225	164			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X1

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,384	,230		10,344	,000
	X1	,352	,063	,399	5,550	,000

a. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,374[a]	,140	,134	,54475

a. Predictors: (Constant), X2

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,855	1	7,855	26,471	,000[b]
	Residual	48,370	163	,297		
	Total	56,225	164			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X2

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,544	,218		11,694	,000
	X2	,330	,064	,374	5,145	,000

a. Dependent Variable: Y

Variables Entered/Removed[a]

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	X3[b]	.	Enter

a. Dependent Variable: Y

b. All requested variables entered.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,559[a]	,313	,308	,48697

a. Predictors: (Constant), X3

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,572	1	17,572	74,101	,000[b]
	Residual	38,653	163	,237		
	Total	56,225	164			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X3

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,823	,215		8,494	,000
	X3	,512	,059	,559	8,608	,000

a. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,573[a]	,328	,324	,48144

a. Predictors: (Constant), X4

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18,444	1	18,444	79,572	,000[b]
	Residual	37,782	163	,232		
	Total	56,225	164			

a. Dependent Variable: Y

b. Predictors: (Constant), X4

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,200	,166		13,261	,000
	X4	,451	,051	,573	8,920	,000

a. Dependent Variable: Y

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,620[a]	,384	,380	,46089

a. Predictors: (Constant), X

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	21,602	1	21,602	101,695	,000[b]
	Residual	34,624	163	,212		
	Total	56,225	164			

a. Dependent Variable: Y

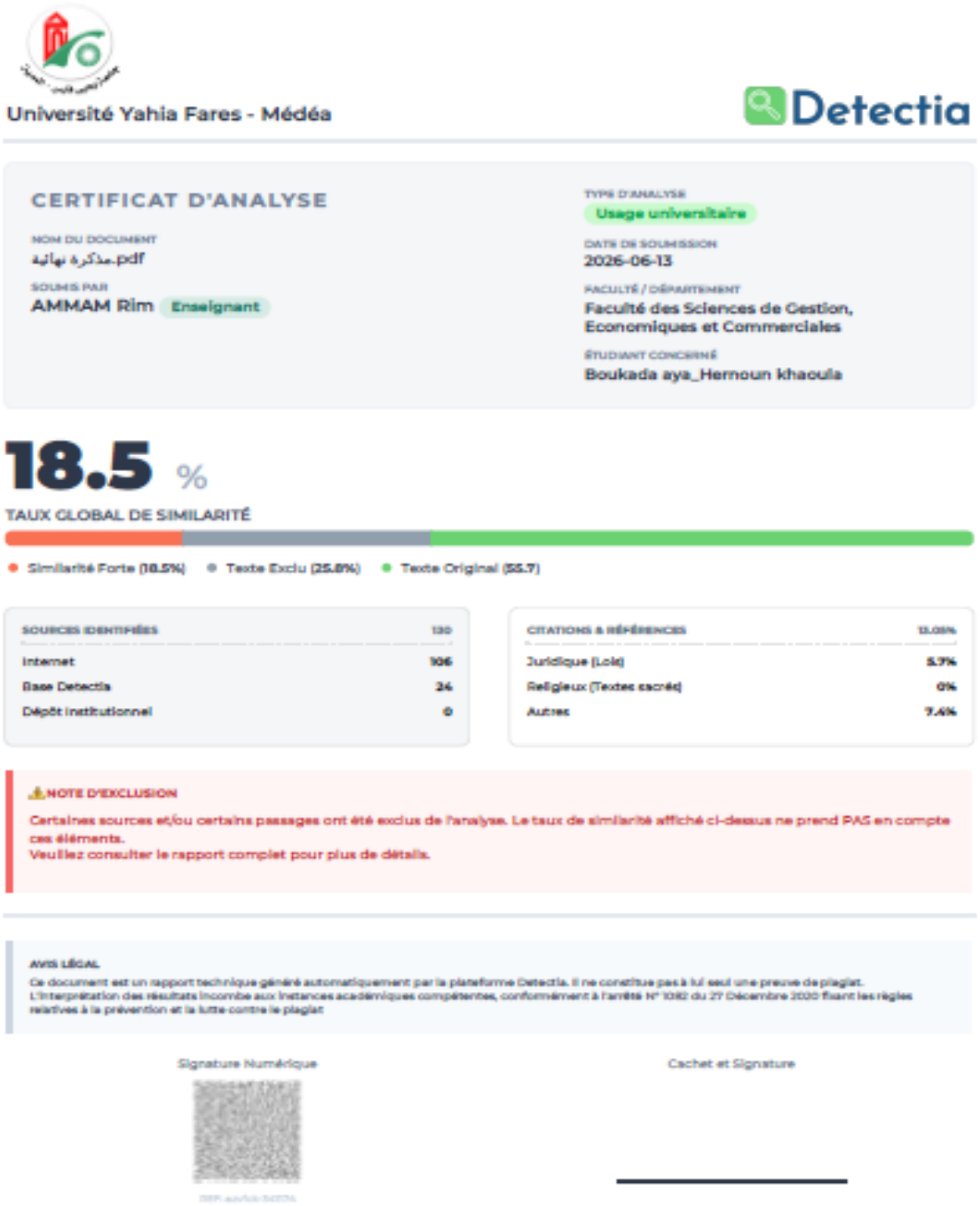
b. Predictors: (Constant), X

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,272	,238		5,349	,000
	X	,695	,069	,620	10,084	,000

a. Dependent Variable: Y

ملحق رقم (05) شهادة الأصالة



Université Yahia Fares - Médéa

Detectia

CERTIFICAT D'ANALYSE

NOM DU DOCUMENT
مذكرة نهائية.pdf

SOUMIS PAR
AMMAM Rim Enseignant

TYPE D'ANALYSE
Usage universitaire

DATE DE SOUMISSION
2026-06-13

FACULTÉ / DÉPARTEMENT
Faculté des Sciences de Gestion, Economiques et Commerciales

ÉTUDIANT CONCERNÉ
Boukada aya_Hernoun khaoula

18.5 %

TAUX GLOBAL DE SIMILARITÉ

Similarité Forte (18.5%) Texte Exclu (25.8%) Texte Original (55.7)

SOURCES IDENTIFIÉES	130
Internet	106
Base Detectia	24
Dépôt institutionnel	0

CITATIONS & RÉFÉRENCES	13.05%
Juridique (Loi)	5.7%
Religieux (Textes sacrés)	0%
Autres	7.4%

NOTE D'EXCLUSION

Certaines sources et/ou certains passages ont été exclus de l'analyse. Le taux de similarité affiché ci-dessus ne prend PAS en compte ces éléments.
Veuillez consulter le rapport complet pour plus de détails.

AVIS LÉGAL

Ce document est un rapport technique généré automatiquement par la plateforme Detectia. Il ne constitue pas à lui seul une preuve de plagiat. L'interprétation des résultats incombe aux instances académiques compétentes, conformément à l'arrêté N° 1082 du 27 Décembre 2020 fixant les règles relatives à la prévention et la lutte contre le plagiat

Signature Numérique

Cachet et Signature