



دور أنماط القيادة في إدارة رأس المال الفكري
دراسة حالة دائرة جمارك امارة دبي بدولة الامارات العربية المتحدة

الدكتور/ محمد حنفي محمد نور تبيدي *

الاستاذ / محمد على محمد حسين المازمي **

المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور أنماط القيادة في إدارة رأس المال الفكري بدائرة جمارك امارة دبي بدولة الامارات العربية المتحدة، وتمثلت مشكلة البحث في دراسة وتحليل دور أنماط القيادة السائدة وتأثيرها على إدارة رأس المال الفكري في دائرة جمارك دبي، واختبر البحث عدة فروض منها: أنماط القيادة لا تؤثر معنوياً في أبعاد رأس المال الفكري، نمط القيادة التبادلي لا يؤثر معنوياً في أبعاد رأس المال الفكري ونمط القيادة التحويلي لا يؤثر معنوياً في أبعاد رأس المال الفكري. واستخدم في هذا البحث المنهج الوصفي التحليلي. توصل البحث إلى عدة نتائج أهمها: تبين ارتفاع كل بعد من أبعاد مقاييس نمط القيادة لدى العاملين بالمراكز الجمركية في دبي واتضح وجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والفكري ورأس مال العملاء ونمط القيادة التحويلية في حين لا توجد علاقة بين رأس المال البشري والفكري ورأس مال العملاء ونمط القيادة التبادلية. قدم البحث مجموعة من التوصيات منها: ينبغي تعميق مفهوم رأس المال الفكري وإدارته وتنميته لتحقيق المزايا التنافسية وكذلك العمل على اختيار القيادات الإدارية التي لها سمات القيادة التحويلية باعتبارها من أفضل الأنماط القيادية قدرة على التغيير واستثمار وإدارة رأس المال الفكري.

*- استاذ ادارة الاعمال المشارك ورئيس قسم ادارة الاعمال الاسبق بجامعة النيلين - الخرطوم - السودان
**- باحث بدائرة جمارك دبي - دولة الامارات العربية المتحدة - امارة دبي

Abstract

This research aimed primarily to identify the role of leadership patterns in the management of intellectual capital at the Dubai Custom Authority in the United Arab Emirates State. The research problem statement is well represented in the study and analysis of the role of the prevailing leadership patterns and the effect of the same on the management of intellectual capital at the Dubai Custom Authority. To achieve the research objectives, the following hypotheses have been tested: The leadership patterns do not significantly affect the dimensions of intellectual capital. The transactional leadership pattern does not significantly affect the dimensions of intellectual capital. The transformational leadership pattern does not significantly affect the dimensions of intellectual capital.

The research used the analytical, descriptive approach to affect the research study. The research has reached a number of research findings, the most significant of which are the following: There is a high level of each of the dimensions of the measurement of leadership patterns among the employees at the Customs Centers in Dubai. There is a direct correlation that is statistically significant between the human and intellectual capital and customers' capital and the

transformational leadership pattern, while, there is no correlation of statistical significance between the human and intellectual capital and customers' capital and the transactional leadership pattern. The research then concluded with a set of recommendations, including the following: The research recommended deepening, managing and developing the intellectual capital concept to achieve the competitive advantages. The research recommended choosing that type of administrative leaders who have the characteristics of transformational leadership, since it deemed as the best of leadership patterns in terms of ability to make change and affect the management and investment of the intellectual capital in an effective manner.

مقدمة:

تولى المنظمات اهتماماً متزايداً بالعنصر البشري في الوقت الحاضر نظراً للدور الذي يلعبه في حياة المنظمة من حيث نجاحها وفعاليتها ومن ثم بقائها وهذا الاهتمام المتزايد يعود إلى أن العنصر البشري هو العامل الأكثر تغيراً وديناميكية في العملية الإنتاجية من العناصر الأخرى. وحتى تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها في الحياة فيجب أن تتوافر للعاملين فيها قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفزهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لانجاز المهام الموكلة إليهم.

وقد زادت أهمية القيادة بصفة خاصة في الدول النامية نظراً لما تلعبه من دور كبير في عملية التطوير الإداري، من حيث قيامها بالاشتراك في وضع برامج التطوير وكذلك الإشراف على تنفيذها، فالقيادة تلعب الدور الحاسم والفعال في التعامل مع البيئة وتغييراتها وبما يتوافق معها بالإضافة إلى دفع عمليات التغيير المنشودة في المجتمع عن طريق خطط التطوير الإداري.

لقد أدركت العديد من المنظمات أن القيمة الحقيقية لإصولها لا تتجسد في رأس مالها المادي فقط؛ وإنما برأس مالها الفكري أيضاً، والذي يتمثل بإبداع العاملين ومهاراتهم وإتقان المنظمة وبراءات الاختراع وعلاقتها مع العملاء هذا من جانب ومن جانب آخر أن التغيير والتطوير المتسارع في البيئة المعاصرة يتطلب الإبداع المستمر في كافة جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية؛ حيث أصبح المديرين يدركون بشكل متزايد أن استمرارية ونجاح المنظمة يعتمد على قدرتها التنافسية فيما يتعلق برأس مالها الفكري والأصول المستندة إلى المعرفة، وكذلك مدى القدرة على الاستفادة من تلك الأصول في أنشطتها التشغيلية.

من هنا فإن هذه الدراسة تهدف إلى بحث اثر دور أنماط القيادة في إدارة رأس المال الفكري وكذلك إستجلاء أهمية كل من نمط القيادة المناسب و رأس المال الفكري في إدارة المنظمات سعياً لخلق بيئة إبداعية تطويرية تتواءم مع متطلبات العصر، وقادرة على تحقيق الأهداف وتلبية الطموحات وصولاً لتحقيق الفاعلية والكفاءة. ولذلك وجد الباحث أهمية دراسة نمط القيادة وأثره في إدارة رأس المال الفكري وإثراءه عن طريق تحديد الطرق المناسبة لاكتسابه. الأمر الذي يتطلب من القادة نوعية معينة من الأنماط القيادية التي تساعد القائد على خلق رؤية مستقبلية للمنظمة، وترجمتها للعاملين، لكسب تأييدهم وتعبئتهم نحو القيام بالتغيير المنشود، وتوجيه التغيير نحو المسار الايجابي.

مشكلة البحث:

تركز معظم المنظمات حالياً على أنماط القيادة الفعالة كسبيل إلى تحقيق رضا العملاء الداخليين والخارجيين والاحتفاظ بهم في ظل ظروف المنافسة القائمة وتعتبر أنماط القيادة ذات أهمية كبيرة خاصة في دائرة جمارك دبي نظراً لنوعية الخدمة المطلوبة ونوعية المستفيد من الخدمة.

أن التغييرات السريعة التي تمر بها دائرة جمارك دبي والناجمة عن التطور السريع في مجال تقديم الخدمات من جهة، ومن جهة أخرى دور القيادات وأنماطها في التأثير الايجابي على إدارة رأس المال الفكري من خلال رسالة المنظمة وهي حماية المجتمع وتعزيز التنمية الاقتصادية من خلال الالتزام والتسهيل ومن خلال رؤية المؤسسة الجمركية الرائدة في العالم الداعمة للتجارة المشروعة. فالإمارات تسعى للوصول بمؤسساتها نحو العالمية من خلال الاحتفاظ برأس المال الفكري كميزة تنافسية تواجه بها التحديات المعاصرة وبالتالي فإن المشكلة تتمثل في التحدي الاداري والقيادي بصفة خاصة والقدرة علي قيادة وادارة راس المال الفكري والارتقاء به والمحافظة عليه ضمن استراتيجية المؤسسة .

كل هذا يدفع إلى طرح التساؤل الرئيس: ما هو دور أنماط القيادة السائدة في إدارة رأس المال الفكري؟ والذي تتفرع عنه التساؤلات التالية:

1. ما هي أنماط القيادة الموجودة فعلاً في دائرة جمارك دبي؟
2. أي النمطين أكثر شيوعاً بين القيادات الإدارية هل هو النمط التحويلي أم النمط التبادلي؟
3. ما هي أكثر مكونات رأس المال الفكري وجوداً في دائرة جمارك دبي؟
4. هل يختلف تأثير نمط القيادة السائد باختلاف نمط القيادة سواء كانت قيادات تحويلية أو قيادات تبادلية في إدارة رأس المال الفكري؟

فروض البحث:

قام هذا البحث باختبار الفروض التالية:

الفرض الأول:

أن أنماط القيادة لا تؤثر معنوياً في أبعاد رأس المال الفكري.

الفرض الثاني:

أن نمط القيادة التبادلي لا يؤثر معنوياً في أبعاد رأس المال الفكري ويمكن تجزئة

هذا الفرض الأساسي إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

أ- نمط القيادة التبادلية لا يؤثر معنوياً في بعد رأس المال البشري.

ب- نمط القيادة التبادلية لا يؤثر معنوياً في بعد رأس المال الهيكلي.

ج- نمط القيادة التبادلية لا يؤثر معنوياً في بعد رأس مال العملاء

الفرض الثالث:

أن نمط القيادة التحويلي لا يؤثر معنوياً في أبعاد رأس المال الفكري ويمكن تجزئة

هذا الفرض الأساسي إلى مجموعة من الفروض الفرعية التالية:

أ- نمط القيادة التحويلي لا يؤثر معنوياً في بعد رأس المال البشري.

ب- نمط القيادة التحويلي لا يؤثر معنوياً في بعد رأس المال الهيكلي.

ج- نمط القيادة التحويلي لا يؤثر معنويًا في بعد رأسمال العملاء .

أهداف البحث:

هدف هذا البحث لتحقيق الاهداف التالية:

1. التعرف على أنماط القيادة الموجودة فعلاً في دائرة جمارك دبي بدولة الامارات العربية المتحدة.
2. التعرف على اي النمطين أكثر شيوعاً بين القيادات الإدارية (النمط التحويلي أم النمط التبادلي) في دائرة جمارك دبي.
3. التعرف على أكثر مكونات رأس المال الفكري وجوداً في دائرة جمارك دبي.
4. التعرف تأثير نمط القيادة السائد باختلاف نمط القيادة سواء كانت قيادات تحويلية أو قيادات تبادلية في إدارة رأس المال الفكري.
5. تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات بناء على النتائج التي يتم التوصل إليها.
6. وضع نموذج مقترح للعلاقة بين أنماط القيادة و رأس المال الفكري.

أهمية البحث:

نبعت أهمية هذه الدراسة من الناحية النظرية المعرفية والتطبيقية وهي علي النحو التالي التالية:

1. أهمية موضوع انماط القيادة ودوره في ادارة راس المال الفكري في دائرة جمارك دبي بدولة الامارات العربية المتحدة.
2. أهمية دائرة جمارك دبي لما تقدمه من خدمات تساهم في تطور الاقتصاد الوطني والقومي وهي بوابة الدولة في التجارة عالميا واقليميا والعلاقات البيئية.
3. قد تعد هذه الدراسة إضافة تفيد الباحثين وتكون أساس لدراسات أخرى مستقبلية في هذا المجال.

4. المساهمة في إثراء المكتبة العربية بمثل هذه الدراسات.

منهجية البحث:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي كما استخدم أسلوب التحليل الاحصائي وبرنامج (SPSS) لتحليل البيانات واختبار الفروض.

مصادر البيانات والمعلومات:

1-مصادر أولية: واستخدم فيها اداة الاستبانة.

2-مصادر ثانوية: وتمثلت في المصادر والكتب والدوريات والتقارير والرسائل الجامعية والبحوث المنشورة والغير منشورة و وبعض مواقع الانترنت.

حدود البحث:

1. الحدود الزمانية: الفترة ما بين 2015م – 2016م.

2. الحدود المكانية: دولة الامارات العربية المتحدة – امارة دبي – دائرة جمارك دبي.

متغيرات البحث:

المتغير المستقل: أنماط القيادة وبالتركيز علي النمط التحويلي والتبادلي

المتغير التابع: رأس المال الفكري

الدراسات السابقة:

اطلع الباحثان علي مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع البحث وفيما يلي عرض لذلك.

(1) دراسة حسين محمد المراد (2005): تأثير سلوك القيادة التحويلية على

اتجاهات العاملين نحو التغيير: دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران

العربية السورية"

هدف الدراسة الي التعرف على مدى توافر السلوك القيادي التحويلي في مؤسسة الطيران العربية السورية، ومدى تأثيره بأبعاده المختلفة (التأثير الكارزمي، الدفع

والإلهام، التشجيع الإبداعي، الاهتمام بالمشاعر الفردية) على اتجاهات العاملين نحو التغيير، ومعرفة هذا التأثير أيضاً من خلال الخصائص الديموغرافية والوظيفية، وعند اختلاف نوع النشاط (إداري، فني، تسويقي بلغ حجم عينة الدراسة (353) مفردة من العاملين في مؤسسة الطيران العربية السورية (15 مديرية)، وقد تم استخدام مقياس القيادة متعددة العوامل (MLQ) لقياس سلوك القيادة التحويلية، ومقياس (ACQ) لقياس اتجاهات العاملين نحو التغيير. كشفت نتائج الدراسة عن أن مستوى سلوك القيادة التحويلية يختلف اختلافاً جوهرياً بالنسبة للمستوى التعليمي فقط. بينما لا يختلف اختلافاً جوهرياً بالنسبة لكل من: النوع، العمر، المستوى الإداري، الخبرة، قطاعات الأنشطة. كما أن اتجاهات العاملين نحو التغيير تختلف اختلافاً جوهرياً بالنسبة لكل من: المستوى التعليمي، المستوى الإداري، وقطاعات الأنشطة. بينما لا تختلف اختلافاً جوهرياً بالنسبة لكل من: النوع، العمر، الخبرة.

(2) دراسة أمل محمد مصطفى (2006): "أثر الأنماط القيادية على فاعلية العمل الجماعي بالتطبيق على المدينة الجامعية - طلاب جامعة عين

شمس"

هدف الدراسة الي دراسة أثر الأنماط القيادية (النمط المتكامل - الإدارة الوسطى - النمط الاجتماعي - النمط الديكتاتوري - النمط الفوضوي) على فاعلية العمل الجماعي. تمت الدراسة على عينتين: تتألف الأولى من (322) طالباً من طلاب المدينة الجامعية (جامعة عين شمس)، والثانية مؤلفة من (30) مديراً عن طريق الحصر الشامل.

اظهرت نتائج الدراسة: تبين وجود علاقة ارتباطية معنوية بين مدى توافر كل نمط من أنماط القيادة لدى رئيس الجماعة وبين فاعلية العمل الجماعي، كما تبين عدم وجود فروق جوهريّة بين المديرين تبعاً للخبرة وللدورات التدريبية في استخدامهم للأنماط القيادية.

(3) دراسة الجندي (2005) قياس وتقييم رأس المال الفكري

هدفت الدراسة الي محاولة بناء نموذج لتقييم رأس المال الفكري من خلال الأهداف الفرعية التالية: تحليل الدراسات الأكثر ارتباطا وذات صلة مباشرة برأس المال الفكري للوصول إلى فهم واضح لدور رأس المال الفكري لخلق ميزة تنافسية"مستمرة للمنظمة، دراسة المداخل المستخدمة لقياس رأس المال الفكري سواء كانت هذه المداخل عامة أو تم تطبيقها في بعض المنظمات العالمية. استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، توصلت الدراسة الي عدة نتائج اهمها: أن رأس المال الفكري يمتد كقيمة خارج حدود المنظمة ليشمل قيمة ما تمتلكه من علاقات مع كل حلقة من حلقات سلسلة القيمة الممتدة، بالإضافة إلى علاقات المنظمة مع كافة الأطراف الأخرى، أن عدم تضمين الأصول المعنوية والمعرفية ضمن التقارير الخاصة بالمنظمة يجعل هذه التقارير دوراً ضئيلاً في اتخاذ القرارات الاستثمارية الرشيدة، إن التوسع في الخطط الإستراتيجية للمنظمات أصبح ضرورة حتمية لإستيعاب رأس مالها الفكري بجانب رأس مالها المادي.

علاقة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة:

على قدر علم الباحثان لم تتناول أي من الدراسات السابقة التي تم الاطلاع عليها وعرضها العلاقة بين أنماط القيادة و رأس المال الفكري و وتركز هذه الدراسة علي تحليل العلاقة بين أنماط القيادة ورأس المال الفكري وهذا ما لم تتناوله الدراسات السابقة إضافة الي اختلاف مجال التطبيق، تتفق الدراسة مع ما توصلت اليه الدراسات السابقة من تزايد الأهمية النسبية للأصول الفكرية غير الملموسة مقارنة بالأصول المادية الملموسة وان هناك صعوبة في قياس العديد من عناصر رأس المال الفكري نظراً لأنها تتسم بالتعقيد وعدم التأكد مثل رأس مال العلاقات والذي يتناول علاقة المنظمة بالأطراف الخارجية مثل العملاء والموردين وكذلك تتفق الدراسة الحالية مع غالبية الباحثين على أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة

عناصر أساسية: هي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس مال العملاء.

ادبيات الدراسة

مفهوم القيادة:

تعد القيادة من أهم الموضوعات التي شغلت بال الباحثين في حقل السلوك التنظيمي، وذلك لما لها من أثر كبير في مسيرة المؤسسات بمختلف مجالاتها وفي هذا البحث سيتم عرض بعض التعريفات علي سبيل الاجمال وليس الحصر وهي علي النحو التالي:

1. يوضح (أبو النصر، 2005) أن القيادة عبارة عن مجموعة متداخلة من

الأدوار والمهارات تحتوي على التحفيز والمبادرة والإلهام والإرشاد والإخلاص والصدق والثقة بالنفس والذكاء والمعرفة والفهم المستمر للعمل والمنظمة بهدف تحقيق حفز الآخرين وإرشادهم وحثهم على الأداء المحقق لأهدافهم وأهداف المنظمة.

2. يشير (حيدر، 2005) إلى أن القيادة تعني النشاط الإيجابي الذي يباشره شخص معين في مجال الإشراف الإداري على الآخرين لتحقيق غرض معين بوسيلة التأثير والاستمالة أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة.

3. يعرّف (مصطفى، 2007، ص32) القيادة بأنها: "القدرة على التأثير في الآخرين من خلال الاتصال ليسعوا بحماسٍ والتزامٍ إلى أداءٍ مثمرٍ يحقق أهدافاً مخططةً"

4. ويعرّف (المراد، 2009، ص156) القيادة بأنها: "القدرة التي يمتاز بها القائد، والتي تساعده على ضبط وتوجيه وإثارة سلوك المرؤوسين واتجاهاتهم من خلال التواصل معهم، والاهتمام بمتطلباتهم، ومشاركتهم

قضايا العمل، وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبةٍ واضحةٍ لتحقيق أهدافٍ محددةٍ".

5. ويوضح (الجمعان، 2009، ص57) "القيادة مزيج من السمات الشخصية والمهارات الفردية والإدارية تتوافر لدى شخص معين بما يمكنه من التعامل مع المواقف المتنوعة والتعامل مع الأفراد والمشكلات وفي ضوء رؤية وفكر استراتيجي مستقبلي.

يمكن استخلاص أبعاد عملية القيادة الإدارية من خلال ما تقدموا التي تشير الي أن جوهر عملية القيادة يتمثل في القدرة على التأثير الذي يمارسه القائد على سلوك واتجاهات وآراء ومشاعر الأفراد الآخرين وأن القائد يجب أن يكون في المقدمة ليقود وان الغاية من القيادة الإدارية القيام بالوظائف الإدارية لتحقيق الأهداف، ووسيلتها في ذلك عملية التأثير والدفع والإلهام.

أنماط القيادة

يعد النمط القيادي العامل الأهم في نجاح أو فشل المنظمات لما للقائد من دور فاعل في التأثير على سلوك العاملين، ويقصد بالنمط القيادي سلوك القائد المتكرر على سمة القائد في قدرته وتأثيره على المرؤوسين، والقائد يمكن أن تكون له عدة أنماط تتعدد بتعدد المواقف التي تواجهه ويتعرض لها، لتعبر عن أسلوبه وقيادته وإبداعه من أجل تحقيق الأهداف المرسومة وفي هذا البحث سيتم التركيز علي نمطي القيادة التحويلية والتبادلية.

1- المدخل التبادلي Transactional Approaches:

يعمل القائد التبادلي ضمن ثقافة المنظمة الموجودة، من خلالها يتعرف على حاجات ورغبات المرؤوسين، ويوضح الأدوار والمسئوليات التي تحقق هذه الحاجات، وتضمن تحقيق أهداف محددة أو أداء مهام معينة، وبالتالي تحقيق النتائج المرغوبة.

إن العلاقة بين القائد التبادلي وبين المرؤوسون بتلقي المكافآت مقابل أدائهم العمل، وبالتالي يستفيد القائد من إتمام هذه المهام، وتحقيق النتائج حيث تتسم القيادة التبادلية بما يلي:(السيد،2008،ص167-168) الالتزام والمحافظة على الاستقرار أكثر من تشجيع إحداث التغيير.

وهذا يعني أن القادة التبادليين يتوقعون سلوكاً ضعيفاً في العمل من موظفيهم الذين يتم تعويضهم بواسطة مكافآت مادية وغير مادية، وهذا يماثل مفهوم مسار الهدف The path-Goal Concept، حيث يوضح القائد المطلوب إنجازه ويعطي التوجيهات المناسبة، وكافئ على هذا الإنجاز، ويذكر بيرنز أن هؤلاء القادة يحصلون على مستوى أداء ملائم من أتباعهم والذين يعملون وفقاً لمعتقدات ومبادئ محددة (Burns, PP. 58-60).

يقاس نمط القيادة التبادلية من خلال مكونين اثنين هما: المكافأة المشروطة والإدارة بالاستثناء. والمقصود بالمكافأة المشروطة: "مقدار الدعم المادي الذي يحظى به المرؤوس من القائد في حال أدائه سلوكاً وظيفياً مناسباً"، وأما الإدارة بالاستثناء فهي: "عدم تدخل القائد في أعمال مرؤوسيه إلا في الحالات التي يحدث فيها فشل أو تحدث فيها مشكلات خاصة بالعمل". وفيما يلي شرح موجز لكل منهما (هاوس، 2006، ص195-196).

1- العائد الشرطي: Contingent Reward

يشير هذا البعد إلى عملية المبادلة بين القادة والمرؤوسين، والتي يتم فيها مبادلة مجهود المرؤوسين في مقابل مكافآت معينة. وفي هذا النوع من القيادة، يحاول القائد الحصول على موافقة مرؤوسيه على المهام التي يتعين القيام بها، والمكافآت التي يتعين تقديمها لمن يقوم بتلك المهام. ومثال هذا النوع من القيادة، هو المدير المشرف على المبيعات والذي يتفاوض مع مرؤوسه حول نسبة الزيادة في الأجر التي يمكن أن يحصل عليها مقابل الزيادة في حصة مبيعاته.

2- الإدارة بالاستثناء: Management by Exception

وهو البعد الثاني من أبعاد القيادة التبادلية، ويعني القيادة التي تُعنى بالنقد التصحيحي والتغذية المرتدة السلبية، والتعزيز السلبي. والإدارة بالاستثناء تأخذ شكلين: نشطاً وساكناً؛ فالقائد الذي يستخدم الشكل النشط للإدارة بالاستثناء يراقب المرؤوسين عن قرب للبحث عن الأخطاء، أو المخالفات للقواعد، ومن ثم يتخذ الإجراء التصحيحي اللازم، ومثال الإدارة بالاستثناء النشطة أسلوب إدارة مشرف المبيعات الذي يراقب بصفة يومية كيفية تعامل الموظفين مع العملاء، ثم يقوم بسرعة بتصحيح التأخير الحاصل في تقديم موظفي المبيعات الخدمات للعملاء كما هو محدد سلفاً. أما القائد الذي يستخدم الشكل الساكن فيتدخل فقط حين لا يتم تحقيق المعايير المطلوبة، أو بعد ظهور المشكلات. ومثال الإدارة بالاستثناء الساكنة يتضح في أسلوب قيادة المشرف الذي يمنح أحد الموظفين درجة منخفضة في تقويم أدائه، دون أن يتحدث مع الموظف حول أدائه السابق. وبالمحصلة فإن كلا نوعي الإدارة بالاستثناء النشط والساكن يستخدمان أنماطاً تعزيزيه أكثر سلبية من نمط التعزيز الإيجابي الذي تم التحدث عنه في بعد المكافأة المشروطة.

2- المدخل التحويلي: Transformational approach

تعد القيادة التحويلية من المواضيع الحديثة نسبياً في أدبيات القيادة، وهي تركز على التمييز بين القيادة من أجل التغيير والقيادة من أجل الاستقرار والثبات. وطبقاً لوجهة النظر هذه، فإن الكثير مما يقوم به القائد يحدث في سياق التعاملات الروتينية الطبيعية من خلال القيام بالعمل اليومي مثل تقييم الأداء، واتخاذ القرارات وهكذا... ومع ذلك، ينبغي للقائد أحياناً أن يبدأ ويدير التغييرات الرئيسية، مثل إدارة الاندماج وتكوين جماعات العمل أو تغيير ثقافة المنظمة. فالمجموعة الأولى من القضايا تهتم بالقيادة التبادلية، بينما تستلزم الثانية القيادة التحويلية.

ويذكر بيرنز أن القائد التحويلي قادر على تحويل التابعين بعيداً عن الإحساس بالغيرة والجشع والخوف من الانفتاح على المبادئ العالية للحرية والعدالة الإنسانية. ويؤثر القادة التحويليون على التابعين عن طريق القيام بدور الناصحين والمعلمين والمدربين. وهدفهم من ذلك تمكين الآخرين ورفعهم لمستويات أعلى. ويمكن أن يوجد القادة التحويليون ضمن أية منظمة وضمن أي مستوى داخل المنظمة. ويستطيعون ممارسة التأثير على مدراءهم وأندادهم ومرؤوسيه؛ إن النمط القيادي الذي يعمل على توسيع اهتمامات المرؤوسين وتنشيطها وتعميق مستوي إدراكهم، للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية إلى اهتمامات تتعلق بالإنجاز العالي والتقدم، من أجل صالح المنظمة، والارتفاع بمستوي حاجاتهم إلى أعلى من قمة الحاجات في هرم "ماسلو" والسعي الدائم لإحداث تغييرات في العمل، باعتباره وكيلاً للتغيير؛ إن القائد التحويلي لا يتدخل في العمل طالما سار بشكل طبيعي، وبدون إحداث استثنائية تبرر تدخله، وبالتالي فهو يتابع أداء مرؤوسيه، ويصحح ما حدث من انحرافات في الأداء. (السيد، 2008، ص166)، ولقد رحب كثير من الباحثين بنظرية القيادة التحويلية التي أشار إليها (Burns) في نهاية السبعينات من القرن العشرين، فجاء (Bass, 1985) لينهض بأفكار (Burns, 1978) مطوراً عدة مقاييس لقياس القيادة التحويلية، ومتفقاً مع كثير مما ذهب إليه (Burns)، وبخاصة فيما يتعلق بالتغييرات التحويلية في توقعات أداء المرؤوسين.

أ- خصائص القادة التحويليين:

يتضح مما تقدم ولغرض توضيح خصائص القادة التحويليين بشكل يمكن معه الإلمام والوقوف على أهم هذه الخصائص والتي من خلالها يمكن تفسير الجوانب المختلفة لشخصية القائد التحويلي والتي تؤدي إلى أن يكون فاعلاً ويخلق التأثير

المناسب في المرؤوسين لجعلهم ينغمسون بشكل كبير وإيجابي في عمليات المنظمة وفعاليتها المختلفة.

ب- أبعاد القيادة التحويلية:

وتتكون هذه القيادة من أربعة أبعاد هي: (المراد، 2009، ص 214-210)

1- القيادة الكاريزمية: Charisma (Idealized Influence)

يُعرّف هذا البعد بأنه: "إيجاد القائد لرؤية واضحة وإحساس بالرسالة العليا للمنظمة، وغرس روح الفخر والاعتزاز في نفوس مرؤوسيه وتحقيق الثقة والاحترام من جانبهم". كما أن هذا البعد يظهر من خلال احترام الآخرين وبناء ثقتهم والثقة بالمنظمة ككل، فالقادة التحويليون يكونون أكثر قدرة على تطوير المرؤوسين وجمع قواهم والتأثير عليهم، خاصةً عندما يرى المرؤوسون أن قادتهم يحققون النتائج المرغوبة، فيصبحون أكثر تحمساً للعمل معهم ويعتبرونهم المثل في القيم، والاتجاهات، والسلوكيات.

2- الحافز الإلهامي: Inspirational Motivation

يُعرّف الدفع والإلهام كبعدٍ من أبعاد القيادة التحويلية على أنه: "قدرة القائد على إيصال توقعاته العالية إلى الآخرين، واستخدام الأسلوب اللفظي، والرموز، والشعارات، ولغة الجسد لتركيز الجهود، والتعبير عن الأهداف المهمة بطرائق بسيطة، أي إنجاز أشياء كثيرة عن طريق زيادة الجهد المبذول". (العامري، 2002، ص 23)

إن الدفع والإلهام كبعدٍ من أبعاد القيادة التحويلية يزود المرؤوسين بالتحديات، بمعنى أنه يشجعهم على المشاركة في الأهداف لما فيه من منفعة لهم وللمنظمة، فالقائد التحويلي الإلهامي يركز على الأفضل بين التابعين، وعلى

الأعمال الجيدة التي يمكن تحقيقها للمرؤوس، وللفريق، وللمنظمة، وللمجتمع، ولكل من يشعر بالمسؤولية.

3- مراعاة المشاعر الفردية: Individualized Consideration

وهو البعد الثالث من أبعاد القيادة التحويلية؛ ويعني "اهتمام القائد الشخصي بمرؤوسيه، وإدراك الفروق الفردية بينهم، والتعامل مع كل مرؤوسٍ بطريقةٍ معينة، والعمل على تدريبهم وإرشادهم لتحقيق مزيدٍ من التطور والنمو". فالقائد التحويلي يعطي العاملين في المنظمة اهتماماً شخصياً، ويركز الانتباه عليهم طبقاً لاحتياجاتهم الشخصية للإنجاز والنمو، كما أنه يأخذ الوقت الكافي للتعرف على العاملين بشكلٍ شخصي ليستطيع مساعدتهم على تطوير طاقاتهم ومداركهم، بالإضافة للتركيز على احتياجاتهم.

4- الاستثارة الفكرية: Intellectual Stimulation

ويعني "قدرة القائد ورغبته في جعل أتباعه يتصدون للمشكلات القديمة بطرائق جديدة، وتعليمهم النظر إلى الصعوبات بوصفها مشكلات تحتاج إلى حل، والبحث عن حلول غير تقليدية لها". (العامري، 2002، ص22) ويعرّف (Bass, 1998) التشجيع الإبداعي بأنه: "عملية تشجع العقلانية واستخدام الذكاء، وحل المشكلات بعناية". وبالتالي فإن أهمية التشجيع الإبداعي تتبع عندما تكون مشكلات العمل معقدةً وصعبةً، وفي مثل هذه الحالات لا يشجع مرؤوسيه على التفكير وحسب، بل يشجعهم على إبداء أفكارهم أيضاً. Nicholson, 2003, p. (99)

التحول في نمط القيادة:

عرض (James McGregor Burns) أولاً فكرة القيادة التحويلية عام (1978)، إذ شعر أن هذا النموذج الجديد في القيادة هو مطلوب وضروري في هذه الأوقات المتعلقة بالبيئة المضطربة، إذ يفرض هذا على القادة دراسة البيئة، والتي تتضمن

دراسة الأطراف الرئيسية داخل المنظمة وخارجها، وتحديد ما يعتقدون بأنه يجب أن ينجز في المنظمة لوضع الأعمال على طريق النجاح. فأن القادة يتحدثون عن معتقداتهم ويطلبون معلومات جديدة أي تفاعلات وتغذية عكسية وإضافات، ومن ثم يصغي القادة للاستجابة ويكملون تلك المعلومات في معتقداتهم. وعند تلك النقطة يتم التوصل لإستراتيجية جيدة وتميل المنظمة بأكملها للاستجابة (Nischan,2004:1).

إن نشوء القيادة التحويلية كمدخل جديد، والذي ساهم في اقتراحه وتطوره عدد من أبرز باحثي القيادة أمثال (Bass, 1985, Tichy & Devanna,1988) يمثل كبديل مكمل متطور لنماذج القيادة التقليدية التي تمثلها المداخل السابقة، والتي يطلق عليها مجازاً نموذج القيادة التبادلية أو التفاعلية (Transactional Leadership) (داغر وصالح،2000: 44)

يرى الباحثان أن نمط القيادة التحويلية يزيد ويتفوق على نمط القيادة التبادلية، وأن هذا النمط يعكس مدى فعالية القائد وسيطرته على ما يجري حوله، وأن هذا القائد مهتم بتعزيز الالتزام لدى مرؤوسيه، وإيجاد قيم أخلاقية وثقافية متميزة، بالإضافة لاهتمامه بالجوانب العاطفية والإنسانية لمرؤوسيه، وهذا بدوره يساهم في قيادة عمليات التغيير في المنظمة، نتيجة توافق هذا النمط وما ينشره من قيم مع متطلبات عمليات التغيير المختلفة وكذلك قدرته على إدارة رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة من أجل المحافظة على قدرة تنافسية في ظل بيئة تتسم بالتغيرات.

3- العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية:

تركز القيادة التحويلية على الجوانب غير الملموسة مثل القيم الإنسانية- الرؤية- الأفكار- المعتقدات، أكثر من اعتمادها على عملية التبادل بين القائد والمرؤوسين، من أجل بناء علاقة قوية مع المرؤوسين تشجعهم من خلالها على

إحداث عملية التغيير، مثال ذلك القائد السياسي التبادلي يقدم وعوداً للناخبين بالتعيين في الوظائف أو منح إعانات مالية مقابل الأصوات التي يحصل عليها منهم إذا نجح في الانتخابات، أما القائد التحويلي، فهو يسعى إلى الارتفاع بمستوى حاجات الناخبين من أجل الاستحواذ على أصواتهم، وبالتالي يحدث استثارة مشتركة يتم من خلالها تحويل التابعين إلي قادة، وتحويل القادة إلى دعاة قيم أخلاقية. (السيد، 2008، ص168) وبالتالي أصبحت دراسة العلاقة بين القيادة التبادلية والقيادة التحويلية من الموضوعات التي شهدت جدلاً بحثياً واسعاً خلال العقدين الماضيين. فالقيادة التبادلية تبدو إلى حدٍّ ما سهلة التحديد، كونها تعدّ المادة اليومية الأساسية للسياسة من خلال السعي لإحداث التغيير المدروس الذي كثيراً ما يواجه بمعارضة، فوظيفة القائد التبادلي وفقاً لتلك النظرة كالمسار الذي يسعى لعقد صفقة ما، خصوصاً عندما يكون الرهان أمامه ضئيلاً، فدوره يصبح نسبياً دوراً ثانوياً.

وأثار الباحثون سؤالاً مهماً هو: هل يوجد اختلاف واضح وقاطع بين القيادة التحويلية والتبادلية أم أنهما شكل مختلف ضمن ألوان الطيف؟ ولكي يصلوا إلى إجابة عن هذا السؤال قاموا أولاً بالتفريق بين الفعل يبدل (To Change) والفعل يحول (To Transform) باستخدام تعريفات دقيقة.

فكلمة تغيير أو تبديل: تعني استبدال شيء بشيء آخر، مثال ذلك "أن تأخذ شيئاً وتعطي شيئاً آخر أو تبدل الأماكن، أو تقوم بالمرور من منطقة إلى أخرى" فهذه الأنواع من التغييرات ترمز إلى القيادة التبادلية. (Bass., 1985, PP.34-38) ولكن الأمر يصبح أكثر صعوبة، ويحتاج إلى تفكير عميق عندما يتعلق الأمر بتحويل Transform شيء مقسم، وسبب ذلك أن الأمر يتطلب تحويل الشكل أو البناء وتبديلاً في طبيعة وحالة الشيء الكاملة تبديلاً جوهرياً وتبديلاً جذرياً في الشكل الخارجي أو الصفة الداخلية، وكمثال لذلك عندما يتم تحويل مصنع

للحافلات إلى مصنع للسيارات، فالتحويل بهذا الاتساع والعمق يعزز بالقيادة التحويلية. (Bass., 1985, P.45)

وباستخدام المصطلحات السياسية والاجتماعية، فإن التحول يعني: تغييراً أساسياً وشاملاً للأنظمة أو ثورة تؤدي إلى إحلال قوة مكان أخرى. كالتعديلات الدستورية الأساسية التي تمر بها بعض الدول بين الحين والآخر؛ وقد فرق باس بين تغيير الدرجة والتغيير الذي سينصب على المواقف والاعتقادات والقيم والاحتياجات. فالتغيير الكمي ليس كافياً، بل ينبغي أن يكون التغيير نوعياً أيضاً، ولكن ذلك لا يعني أن يكون التغيير كاملاً، لأن ذلك يعدّ مستحيلًا في الحياة البشرية، ولكنه يعني تغييراً شاملاً ومنتشراً وربما بشكل متسارع عندما تحل الثقافة الجديدة ونظام القيم مكان القديمة. وقد أجرى باس مقارنة بين هذين الأسلوبين من القيادة. فوفقاً لباس فإن القادة التبادليين Transactional Leaders يفترضون سلفاً ما ينبغي على أتباعهم عمله من أجل تحقيق أهدافهم الشخصية والتنظيمية. ويحددون هذه الأهداف ويساعدون رؤوسهم ليصبحوا أكثر ثقة بأنفسهم من أجل إنجاز أهدافهم بأقل جهد ممكن. وفي المقابل فإن القادة التحويليين transformational leaders يميلون إلى تحفيز أتباعهم للقيام بعمل أكثر مما هو متوقع منهم عمله، ويرفع درجة إحساسهم بأهمية وقيمة الواجبات التي يقومون بها، ويحثهم على تجاوز مصالحهم الشخصية في سبيل مصلحة الفريق والجماعة والمنظمة ويرفع مستوى التغيير إلى أعلى مستويات ممكنة. (Bass., 1985, P.186) فالقيادة التبادلية عملية تتراجع فيها العلاقة بين القادة وأتباعهم إلى التبادل البسيط لكمية محددة من العمل مقابل سعر ملائم. وفي مقابل ذلك، فالقيادة التحويلية أبعد من كونها عملية مركبة "معقدة" يحتاج إدراكها إلى الكثير من الرؤى والكثير من الإلهام. ولكن هل يعني ذلك أن القيادة التحويلية تقاس ببساطة بعدد التعديلات التي تم إنجازها؟، أو باختصار هل يعني ذلك أن الزيادة في

التعديلات تعني زيادة في التغييرات التحويلية؟ الجواب لا. فالقضية تعتمد على طبيعة التغيير وليس الدرجة وحسب. وكمثال على ذلك، فإن درجة الحرارة في إبريق الماء ترتفع تدريجياً لنتج "تحول" حالة الغليان، ولكن الوقت أو التوقيت في هذه الحالة يمكن أن يكون عاملاً حاسماً، وكذلك التغيير عبر فترة زمنية طويلة يمكن أن ينتج التحول.

وقد توصل (Cahill, 2002) إلى أن القيادتين التحويلية والتبادلية مرتبطتان ببعضهما، حيث إن العمليات التي تحدث من خلالهما ترتبط ببعضها بشكلٍ مرتفع. كما أكد أن القادة التبادليين يشجعون الاستقرار، وأن القادة التحويليين يخلقون التغيير الكافي في المرؤوسين كما يفعلونه في المنظمة، والقائد يمكن أن يتعلم ليكون تحويلياً كما يكون تبادلياً.

استناداً لما سبق يؤكد الباحثان أن نمط القيادة التبادلية يقاس من خلال بعدين هما: المكافآت المشروطة، والإدارة بالاستثناء، وأن نمط القيادة التحويلية يقاس من خلال أربعة أبعاد هي: الكاريزما (تأثير القدوة)، والدفع والإلهام، والتشجيع الإبداعي، والاهتمام بالمشاعر الفردية.

ويري الباحثان أن نمط القيادة التحويلية يعتبر من أهم أنماط القيادة فعاليةً، وأنه يشمل ويزيد عن نمط القيادة التبادلية، وأن معظم القادة الفعّالين يعتمدون بشكلٍ رئيسٍ على سلوكيات القيادة التحويلية، لكنهم يعرفون أيضاً متى يمكن أن يستخدموا سلوكيات القيادة التبادلية خلال إحداث عملية التغيير.

مفهوم رأس المال الفكري:

يشير (Kristandi , 2006) إلى عدم وجود مصطلح مشترك على مستوى أدبيات البحث الأكاديمي أو المجال التطبيقي، فالمهتمون يستخدمون مصطلحات مختلفة عند التعرض للدراسة والبحث في هذا المجال؛ وفي هذا البحث سيتم إيراد

بعض التعريفات التي يحسب الباحثان انها ركزت بصورة واضحة علي مفهوم رأس المال الفكري وهي:

ويوضح (عبد الوهاب، 1999: 11-14) فيقول عنه: عقول تتمتع بمهارات منفردة تجعلها قادرة على النظر من عدة جوانب والتفكير في عدة اتجاهات للوصول إلى أسلوب عمل جديد يحقق اقتناص فرص أكثر.

ويعرف (Koling, , 2001) رأس المال الفكري بأنه عبارة عن الفرق بين القيمة السوقية Market Value والقيمة الدفترية Book Value لأصول المنظمة. تشير (راوية، 2005، ص 183). إلى أنه "هو مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق" يضيف هذا التعريف على أن رأس المال الفكري كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

وتأسيساً على ما تقدم من مفاهيم وتعريفات لرأس المال الفكري يمكن استنتاج ما يلي:

1. أن معظم التعريفات لم تختلف فيما بينها بشكل جوهري فكلها أدخلت في التعريف المعرفة والمهارات والإبداعات الكامنة داخل المنظمة من خلال العقول البشرية التي تمتلكها تلك المنظمة.
2. يتميز رأس المال الفكري بقدرات متفردة قادرة على إنتاج الأفكار الجديدة والأساليب المتطورة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.
3. رأس المال الفكري يمكن أن يكون النتيجة النهائية لعملية نقل المعرفة أو المعرفة ذاتها، والتي تتحول إلي الملكية الفكرية أو الأصول الفكرية للمنظمة.
4. أن معظم التعاريف ربطت بين الأصول التي يتضمنها رأس المال الفكري وبين أنشطة خلق القيمة والقدرة التنافسية للمنظمة.

يمكن للباحثين تعريف رأس المال الفكري بأنه "مجموعة الأصول المعرفية المتفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات ونظم العمل والعلاقة مع العملاء، والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة وتدعم قدراتها التنافسية.

مكونات رأس المال الفكري

لقد تنوعت تصنيفات مكونات رأس المال الفكري وحاول عدد من الباحثين إعطاء عدد من التصنيفات لوصف المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري وسيتم تناول أبرز التصنيفات وهو تصنيف (Stewart,1997): وهذا التصنيف يعتبر الأكثر شيوعاً استناداً لأدبيات الموضوع المتداولة حالياً وهو ما اتفق مع وجهة نظر الباحثان في هذه الدراسة حيث قسمه إلى:

أولاً: رأس المال المالي

ثانياً: رأس المال الفكري ويتكون من:

1. رأس المال البشري

2. رأس المال الهيكلي

3. رأس المال العملاء

1- **رأس المال البشري**: من القدرات التي يمتلكها الموظفون في الابتكار في كل من المنتجات أو الخدمات التي تقدم لأول مرة أو تطوير ما هو موجود منها فعلاً.
2- **رأس المال الهيكلي**: جميع المعارف المملوكة للمنشأة وتظل باقية فيها ويمكن تطويرها ومشاركة الآخرين فيها مثل ثقافة المنشأة، الهيكل التنظيمي للمنشأة، الاختراعات، وقواعد البيانات والمعلومات، والعمليات والإجراءات المتصلة بالمنشأة.

3- **رأس مال العملاء**: الذي يشترك مع رأس المال البشري في عدم ملكية المنشأة له رغم أهميته القصوى في نجاح أي منشأة، يرتبط بالعلاقات مع عملاء المنشأة

الذين تباع لهم السلع أو تقدم لهم الخدمات سواء على مستوى الأفراد أو التنظيمات (حكومية أو خاصة)، وكذلك حصة المنشأة في السوق، ومدى رضا المستهلك وولائه، ومعدل ربحية كل عميل، ويرى Stewart أن إدارة رأس المال الفكري يمكن النظر إليها على أنها استراتيجية النجاح في المستقبل والتي تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في الموارد البشرية حتى يمكن الاستثمار فيها واستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى أرباح أو مركز تنافسي أفضل.

الدراسة الميدانية:

نبذة عن دائرة جمارك دبي بامارة دبي - دولة الامارات العربية المتحدة

1- النشأة والتطور

تعد جمارك دبي من أقدم الدوائر الحكومية، عُرفت سابقاً باسم "الفرضة" وهي كلمة عربية أصيلة، والفرضة من البحر أي محط السفن. ونظراً لعراقة الجمارك، أطلق عليها البعض "أم الدوائر"، خاصة وأن العديد من الدوائر الحكومية الراهنة اتخذت في السابق مكاتب لها في مبنى الجمارك القديم، وكانت تُموّل من الإيرادات التي تحصلها الجمارك إلى أن تطورت تلك الدوائر واتخذت لها مبانٍ مستقلة. مرت الجمارك عبر تاريخها الذي يمتد لأكثر من مائة عام بعدة مراحل إلى أن دخلت بدايات التوجه المؤسسي في عهد الشيخ راشد بن سعيد آل مكتوم حاكم دبي رحمه الله، الذي استخدم الدور الأول من مبنى الجمارك مكتباً رسمياً له لإدارة شؤون دبي؛ الأمر الذي يعكس أهمية الجمارك ومكانتها في إمارة دبي التي عرفت واشتهرت بتجارها وتجارها.

بدأت جمارك دبي بتكليف أوضاعها الجديدة كجزء من مؤسسة تُعد من أكبر المؤسسات المساهمة في الحياة الاقتصادية في الإمارة. وكان لابد من إجراء مراجعة شاملة للدائرة، وإجراء تقييم لاستراتيجيتها وتوجهاتها وهيكلها التنظيمي وعملياتها الجمركية. وخلال هذه المراجعة خرجت بتقرير تفصيلي حددت فيه جوانب القوة والضعف، وشكل هذا التقرير نقطة الانطلاق لإعادة النظر في الاستراتيجية والأهداف والعمليات والإجراءات؛ وبمعنى آخر: إعادة هيكلة الدائرة من مختلف جوانبها. وتم التوصل إلى استراتيجية جديدة وهيكل تنظيمي معاصر وتوجهات مستقبلية تتسجم مع رؤية دبي وتطلعاتها والتوسعات المستقبلية المخطط لها. وتم تبني برنامج التطوير والتحديث الذي يُعد الطريق نحو تحقيق رؤية جمارك دبي "كدائرة جمركية رائدة في العالم"، وتحقيق أهدافها العامة التي تتطلع إليها.

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: يتمثل مجتمع البحث في جمارك دبي الحكومية، وتم اختيار هذا النوع من المنظمات؛ نظراً لأهمية هذا القطاع الحيوي لدى المواطنين والدولة، وما تتسم به هذه الجهة من تغييرات سريعة ناتجة عن التقدم العلمي والتقني، ويتكون مجتمع البحث من العاملين والإداريين في جمارك حكومة امارة دبي بدولة الامارات العربية المتحدة.

عينة البحث:

من أجل الوصول إلى بيانات ذات معنى، تم حصر مجال الدراسة في الإداريين والعاملين بجمارك حكومة دبي. وتم اختيار عينة من مجتمع البحث باستخدام المعادلة التالية:

$$n = \frac{(Z_{\alpha})^2 \rho(1-\rho)N}{E^2(N-1) + Z_{\alpha}^2 \rho(1-P)}$$
$$n = \frac{1.96^2 \times 0.5^2 \times 2276}{0.05^2 \times 2275 + 1.96^2 \times 0.5^2}$$
$$n = 384$$

وقد وضعت الافتراضات التالية عند حساب حجم العينة:

أ- نسبة الخطأ المسموح به في حدود ($\pm 5\%$)

ب- مستوى الثقة الذي تعمم به النتائج (95%)

حيث يقصد ب:

n: حجم العينة

N: حجم المجتمع الدراسة

Z: الدرجة المعيارية المقابلة لمعامل الثقة الذي اختاره الباحث وهو 95% ، وبذلك

تكون الدرجة المعيارية المقابلة تساوي 1.96

E: نسبة الخطأ المسموح به، وقد اعتبره الباحث 5%

وبالتعويض في المعادلة السابقة يكون حجم العينة 384 مفردة

وقد قام الباحث بتوزيع 420 استمارة استقصاء حيث روعي توزيع عدد أكبر من

حجم العينة من أجل الوصول إلى العدد المطلوب من الاستمارات المرتدة والتي

تكون صالحة للتحليل وكذلك روعي في اختيار مفردات العينة احتوائها على قدر

من التباين من حيث النوع والخبرة والتعليم.

ويوضح جدول (2) توزيع مفردات العينة طبقاً للتغيرات الديموغرافية:

جدول (1) توزيع مفردات العينة طبقاً للمتغيرات الديموغرافية

النسبة المئوية	العدد	المتغير	
59%	226	ذكر	النوع
41%	158	أنثى	
21%	80	أقل من 25 سنة	السن
28%	106	من 25- و أقل من 35 سنة	
20%	78	من 35 إلى أقل من 45 سنة	
31%	120	من 45 سنة إلى أقل من 60 سنة	
22%	84	أقل من المتوسط	المؤهل العلمي
26%	101	متوسط	
24%	94	جامعي	
10%	40	دبلوم دراسات عليا	
9%	36	ماجستير	
8%	29	دكتوراه	
11%	42	أقل من 5 سنوات	مدة الخدمة
25%	95	من 5 إلى 10 سنوات	
37%	143	من 10 إلى 15 سنة	
27%	104	أكثر من 15 سنة	

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2016م

وحدات المعاينة:

تتمثل وحدات المعاينة في (العاملين - إداريون)، بالجمارك في حكومة دبي، حيث سيتم اختيار العينة وفقاً لأسلوب العينة العشوائية الطبقية للمستويات الإدارية المختلفة، حسب الخرائط التنظيمية لتلك المنظمات.

ويوضح جدول (1) توزيع مفردات العينة طبقاً لمراكز الخدمة الجمركية في البحث:

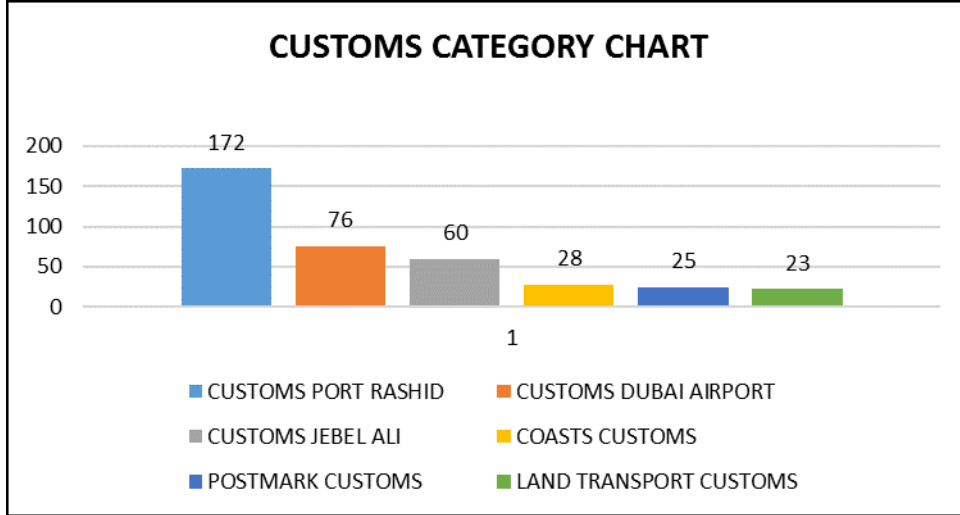
جدول رقم (2) توزيع مفردات العينة طبقاً للمستويات الإدارية في البحث

اسم مركز الجمارك	حجم العينة من الإجمالي
ميناء راشد	172
جمارك مطار دبي	76
جمارك جبل علي	60
جمارك السواحل	28
الجمارك البرية	25
جمارك القل البري	23
المجموع	384

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية،

2016م

شكل رقم (1) توزيع مفردات العينة طبقاً للمراكز الجمركية الموجوة في البحث



المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة

الميدانية، 2016م

جدول رقم (3) يوضح عدد العاملين في الادارة العليا والادارة الوسطي والادارة التنفيذية في العينة حسب كل مراكز الخدمة الجمركية

م	المركز الجمركي	عدد القيادات الادارية	عدد العاملين في الادارة	عدد العاملين في الادارة	الإجمالي
1	جمارك ميناء راشد	65	58	49	172
2	جمارك مطار دبي	25	29	22	76
3	جمارك جبل علي	16	25	19	60
4	جمارك السواحل	11	10	7	28
5	الجمارك البريد	9	8	8	25
6	جمارك النقل البري	8	8	7	23
	الإجمالي	134	138	112	384

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2016م

تصميم قائمة الاستقصاء:

قام الباحث باستخدام قائمة استقصاء، صممها للحصول على البيانات اللازمة، مستعيناً ببعض المراجع والدوريات التي وردت فيها هذه المقاييس لتتفق مع أهداف الدراسة وفروضها، وفيما يلي عرض لمكونات هذه القائمة: تضمنت هذه القائمة والتي تم توجيهها إلى للعاملين ثلاث أقسام. فتناول القسم الأول: قائمة البيانات الديمغرافية للعينة بينما تناول القسم الثاني: مقياس نمط القيادة: وخصص القسم الثالث لتناول مقياس رأس المال الفكري:

قام الباحثان باستخدام مقياس استخدمه توماس (ستيوارت، 2004، ص104-109)، وأعاد استخدامه العديد من الباحثين حيث استخدم في دراسة (2000) Bontis et al ودراسة (عبد العال 2009)،

جدول رقم (4) أبعاد مكونات رأس المال الفكري

أرقام العبارات بالقائمة	بنود الأبعاد	المكونات
3-1 6-4 9-7 12-10 15-13	- كفاءة العاملين - خبرات العاملين - الابتكار والتجديد - مهارات العاملين - معنويات العاملين	رأس المال البشري H.C
3-1 5-4 7-6 9-8 11-10	- تدعيم الابتكارات - ملائمة الهيكل التنظيمي - مقاييس الكفاءة والسيطرة - بيئة العمل - أنظمة المعلومات	رأس المال الهيكلي S.C
3-1 6-4 8-7 11-9 13-12	- رضا العميل - ولاء العميل - الاحتفاظ بالعمل - تمكين العميل - التعاون مع العميل ومشاركته	رأس مال العملاء C.C

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2016م

وقام الباحث بإعادة تهيئة عبارات أبعاد المقياس لعناصر رأس المال الفكري بما يتناسب مع مجال التطبيق؛ ويتكون رأس المال الفكري من ثلاثة أبعاد هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العملاء كما هو موضح في جدول رقم (4)

هذا وتتم الإجابة على عبارات مقياس رأس المال الفكري على مقياس ليكرت التدريجي المكون من خمس نقاط تتراوح بين (1) غير موافق على الإطلاق حتى (5) موافق تماماً.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم الاستعانة بالحاسب الآلي والمجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، الإصدار 20 في تحليل البيانات وتفسيرها وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية منها: الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الإحصائية الاستدلالية.

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

تناول هذا الجزء عرض وتحليل لاسئلة الاستقصاء وبالتركيز علي متغيرات الدراسة وابعاده الرئيسة فيما يلي تبيان ذلك:

الإحصائيات الوصفية:

يتناول فيما يلي نتائج الإحصائيات الوصفية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري) لجميع متغيرات الدراسة عدا المتغيرات الديموجرافية، وذلك على النحو التالي:

1- الإحصائيات الوصفية لأبعاد رأس المال الفكري والمقياس الكلي رأس المال الفكري

يوضح جدول (5) لأبعاد رأس المال الفكري والمقياس الكلي رأس المال الفكري:

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
1.88	4.17	رأس المال البشري
1.02	4.12	رأس المال الهيكلي
0.89	3.70	رأس مال العملاء
1.56	4.01	المقياس الكلي لرأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2016م

يتضح من الجدول السابق ما يلي:-

- ارتفاع كل بعد من أبعاد مقياس رأس المال الفكري لدى العاملين بالمراكز الجمركية في دبي حيث يزيد المتوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد المقياس عن الدرجة المتوسطة (3 درجات) ووصول للدرجة المرتفعة وهي (4 درجات) حيث يبلغ الوسط الحسابي لرأس المال البشري 4.17 بانحراف معياري 1.88، بينما يليه رأس المال الهيكلي بوسط حسابي 4.12 وبانحراف معياري 1.02 ثم يليه رأس مال العملاء بوسط حسابي 3.70 بانحراف معياري 0.89.
- ارتفاع درجة المقياس الكلي لرأس المال الفكري لدى العاملين بالمراكز الجمركية في دبي حيث تعدى المتوسط الحسابي للدرجة المرتفعة (4 درجات) حيث بلغ المتوسط 4.01 بانحراف معياري 1.56. ويرى الباحثان أن سبب ارتفاع أبعاد مقياس رأس المال الفكري لدى العاملين بالمراكز الجمركية في دبي يرجع إلى اهتمام الإدارة العليا بهذا الموضوع، وذلك بما يتماشى مع رؤية دبي العالمية ورؤية صاحب السمو الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم حاكم دبي.

2- الإحصائيات الوصفية لأبعاد أنماط القيادة والمقياس الكلي أنماط القيادة:
جدول رقم (6) الإحصائيات الوصفية لأبعاد أنماط القيادة والمقياس الكلي أنماط
القيادة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	المتغير
1.48	3.44	نمط القيادة التحويلية
0.66	3.15	نمط القيادة التبادلية
1.06	3.29	المقياس ككل

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2016م
يتضح من الجدول السابق ما يلي:- ارتفاع كل بعد من ابعاد مقياس نمط القيادة لدى العاملين بالمراكز الجمركية في دبي حيث يزيد المتوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد المقياس عن الدرجة المتوسطة (3 درجات) حيث يبلغ الوسط الحسابي لنمط القيادة التحويلية 3.44 بانحراف معياري 1.48، بينما يليه نمط القيادة التبادلية بوسط حسابي 3.15 وبانحراف معياري 0.66. وكذلك ارتفاع درجة المقياس الكلي لنمط القيادة لدى العاملين بالمراكز الجمركية في دبي حيث يزيد المتوسط الحسابي عن الدرجة المتوسطة (3 درجات) حيث بلغ المتوسط 3.29 بانحراف معياري 1.06. يرى الباحثان أن سبب ارتفاع أبعاد أنماط القيادة والمقياس الكلي لنمط القيادة لدى العاملين في المراكز الجمركية في دبي يرجع إلى ثقافة التحفيز والتميز والتنافسية وكذلك الي الصفات والسمات التي يتبناها القادة في المراكز الجمركية في دبي ودورهم الداعم والمساند للعاملين على طول خط السلطة.

الاختبارات اللا معلمية لتأثير المراكز الجمركية والفئات المختلفة في أبعاد رأس المال الفكري:

1- الاختبارات اللا معلمية لمعرفة تأثير الاختلافات الجوهرية بين المراكز الجمركية المختلفة حول مدى إدراكهم لأبعاد رأس المال الفكري.
جدول رقم (7) يوضح نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير المراكز الجمركية المختلفة في أبعاد رأس المال الفكري:

المعنوية	P-Value	قيمة K.Wc	متوسط الرتب	العدد	المراكز الجمركية	
**	0.000	126.516	123.47	172	ميناء راشد	رأس المال الفكري
			243.79	28	جمارك مطار دبي	
			244.30	76	جمارك جبل على	
			259.07	23	جمارك السواحل	
			294.06	25	الجمارك البرية	
			233.01	60	جمارك القل البري	

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2016م
يتضح من الجدول السابق ما يلي: توجد فروق معنوية في مقياس رأس المال الفكري ككل طبقاً لمراكز الجمارك المختلفة حيث يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لكروسيكال ويلز أقل من مستوى المعنوية 0.01 مما يدل على وجود فروق معنوية بين مراكز الجمارك المختلفة.
ولمعرفة الفروق لصالح أي مركز قام الباحث بإجراء اختبار مان ويتنى من أجل معرفة الفروق بين كل مركزيين من مراكز الجمارك كلا على حده.

جدول رقم (8) يوضح نتائج اختبار مان ويتني لمعرفة الفروق بين كل مركزين
كلا على حده:

الدالة	قيمة U المحسوبة	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	العينة
**0.000	856.50	15734.5	91.48	172	ميناء راشد
		4365.5	155.91	28	جمارك السواحل
**0.000	2344.50	17222.50	100.13	172	ميناء راشد
		13653.50	179.65	76	المطار
**0.000	713.00	15591.00	90.65	172	ميناء راشد
		3519.00	153.00	23	الجمارك البرية
**0.000	495.00	15373.50	89.38	172	ميناء راشد
		4129.50	165.18	25	جمارك البريد
**0.000	1949.50	16827.50	97.83	172	ميناء راشد
		10200.50	170.01	60	جبل على
0.997	1063.500	1469.50	52.48	28	جمارك السواحل
		3990.50	52.51	76	المطار
0.291	266.50	672.50	24.02	28	جمارك السواحل
		653.50	28.41	23	البرية
*0.022	221.50	627.50	22.41	28	جمارك السواحل
		803.50	32.14	25	البريد
0.535	771.00	1315.00	46.96	28	جمارك السواحل
		2601.00	43.35	60	جبل على
0.287	746.00	3672.00	48.32	76	المطار
		1278.00	55.57	23	البرية
**0.007	609.50	3535.50	46.52	76	المطار
		1615.50	64.62	25	البريد
0.349	2067.00	5419.00	71.30	76	المطار

		3897.00	64.95	60	جبل علي
0.131	214.50	490.50	21.33	23	الجمارك البرية
		686.50	27.42	25	البريد
0.112	537.50	1121.50	48.76	23	الجمارك البرية
		2364.50	39.41	60	ميناء جبل علي
**0.001	407.50	1417.50	56.70	25	البريد
		2237.50	37.29	60	السواحل

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2016م

ومن خلال الجدول السابق يتضح ما يلي: يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (ميناء راشد) ورتب (جمارك السواحل) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (856.50) وهي دالة عند مستوى (0.01) وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.001) أقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يؤكد وجود فرق دال لصالح جمالك السواحل حول إدراكهم لأبعاد رأس المال الفكري. يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (ميناء راشد) ورتب (المطار) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (2344.50) وهي دالة عند مستوى (0.01) وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.001) أقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يؤكد وجود فرق دال لصالح المطار.

يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (ميناء راشد) ورتب (الجمارك البرية) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (713) وهي دالة عند مستوى (0.01) وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.001) أقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يؤكد وجود فرق دال لصالح الجمارك البرية.

يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (ميناء راشد) ورتب (جمارك البريد) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة

(459) وهي دالة عند مستوى (0.01) وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.001) أقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يؤكد وجود فرق دال لصالح جمارك البريد.

يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (ميناء راشد) ورتب (ميناء جبل علي) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (1949.50) وهي دالة عند مستوى (0.01) وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.001) أقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يؤكد وجود فرق دال لصالح ميناء جبل علي.

لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (جمارك السواحل) ورتب (المطار) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (1063) وهي غير دالة عند مستوى وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.997) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود فرق دال.

لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (السواحل) ورتب (الجمارك البرية) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (266.50) وهي غير دالة عند مستوى وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.291) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود فرق دال.

يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (جمارك السواحل) ورتب (جمارك البريد) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (221.50) وهي دالة عند مستوى (0.05) وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.022) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد وجود فرق دال لصالح جمارك البريد.

لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (جمارك السواحل) ورتب (الجمارك البرية) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (266.50) وهي غير دالة عند مستوى وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.291) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود فرق دال.

لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (جمارك السواحل) ورتب (الجمارك البرية) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (266.50) وهي غير دالة عند مستوى وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.291) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود فرق دال.

لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (جمارك السواحل) ورتب (ميناء جبل على) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (771) وهي غير دالة عند مستوى وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.535) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود فرق دال.

لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (المطار) ورتب (الجمارك البرية) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (746) وهي غير دالة عند مستوى وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.287) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود فرق دال.

يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (المطار) ورتب (جمارك البريد) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (609.50) وهي دالة عند مستوى (0.007) وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها

والتي قيمتها (0.001) أقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يؤكد وجود فرق دال لصالح جمارك البريد.

لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (جمارك المطار) ورتب (الجمارك البرية) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (2067) وهي غير دالة عند مستوى ذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.349) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود فرق دال.

لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (جمارك البريد) ورتب (الجمارك البرية) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (214.50) وهي غير دالة عند مستوى ذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.131) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود فرق دال.

لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (جبل على) ورتب (الجمارك البرية) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (537.50) وهي غير دالة عند مستوى ذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.112) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود فرق دال.

يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (جبل على) ورتب (جمارك البريد) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (407.50) وهي دالة عند مستوى (0.01) وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.001) أقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يؤكد وجود فرق دال لصالح جمارك البريد.

2- الاختبارات اللا معلمية لتأثير الفئات المختلفة في أبعاد رأس المال الفكري: لمعرفة الفروق الجوهرية والاختلافات بين الفئات المختلفة قيادات الادارة العليا، الوسطي، التنفيذية" حول مدى إدراكهم لمكونات رأس المال الفكري في مراكز جمارك دبي.

جدول (9) نتائج اختبار كريسكال ويلز وذلك لمعرفة الفروق بين الثلاث فئات (قيادات الادارة العليا، الوسطي، التنفيذية) حول مدى إدراكهم لإبعاد رأس المال

الفكري

المعنى	P-Value	قيمة K.Wc	متوسط الرتب	العدد	الفئات	رأس المال الفكري
**	0.0000	199.505	83.37	134	العليا	
			248.99	138	الوسطي	
			253.47	112	التنفيذية	

ويتضح من الجدول السابق ما يلي: توجد فروق معنوية في مقياس رأس المال الفكري ككل طبقا للفئات المختلفة حيث يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لكرسكال ويلز اقل من مستوى المعنوية 0.01 مما يدل على وجود فروق معنوية بين الفئات المختلفة.

الجدول رقم (10) نتائج اختبار مان ويتني لمعرفة الفروق بين كل فئتين كلا على حده:

الدالة	قيمة U المحسوبة	مجموع الرتب	متوسط الرتب	العدد	العينة	
**0.000	1141.00	10186.00	76.01	134	الادارة لعليا	1
		26942.00	195.23	138	الادارة الوسطي	
**0.000	985.00	10030.00	74.85	134	الادارة لعليا	2
		20351.00	181.71	112	الإدارة التنفيذية	
0.585	7418.50	17009.50	123.26	138	الادارة الوسطي	3
		14365.50	128.26	112	الإدارة التنفيذية	

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2016م

يوضح الجدول السابق ما يلي: يوجد فرق معنوي بين متوسطي رتب الادارة العليا ورتب الادارة الوسطي في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (1141) وهي دالة عند مستوى (0.01) وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.001) أقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يؤكد وجود فرق معنوي لصالح الادارة الوسطي في مدى إدراكهم لأبعاد رأس المال الفكري.

يوجد فرق معنوي بين متوسطي رتب الادارة العليا ورتب الإدارة التنفيذية في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (985) وهي دالة عند مستوى (0.01) وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.001) أقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يؤكد وجود فرق معنوي لصالح الإدارة التنفيذية في مدى إدراكهم لأبعاد رأس المال الفكري.

لا يوجد فرق معنوي بين متوسطي رتب الادارة العليا ورتب الوسطي في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (7418) وهي غير دالة وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.585) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود فرق معنوي.

3/ تحليل الارتباط:

جدول رقم (11) مصفوفة الارتباط بين متغيرات الدراسة

عنا التغيرات الديموجرافية

11	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال العملاء	رأس المال الفكري ككل	نمط القيادة التحويلية	نمط القيادة التبادلية	نمط القيادة ككل
رأس المال البشري	1	0.538**	0.538**	0.740**	0.637**	0.310	0.478**
رأس المال الهيكلي		1	0.643**	0.766**	-0.524**	0.221	0.531**
رأس المال العملاء			1	0.766**	0.552**	0.201	0.456**
رأس المال الفكري ككل				1	-0.510**	0.122	0.726**
نمط القيادة التحويلية					1	0.021	0.854**
نمط القيادة التبادلية						1	0.332
نمط القيادة ككل							1

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2016م

** تشير إلى أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%

* تشير إلى أن معامل الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5%

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

1- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري ونمط القيادة التحويلية في حين لا توجد علاقة بين رأس المال البشري ونمط القيادة التبادلية، وكذلك هناك علاقة طردية بين رأس المال البشري ونمط القيادة.

2- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي ونمط القيادة التحويلية في حين لا توجد علاقة بين رأس المال الهيكلي ونمط القيادة التبادلية وكذلك وجد علاقة طردية بين رأس المال الهيكلي ونمط القيادة.

3- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين رأس مال العملاء ونمط القيادة التحويلية في حين لا توجد علاقة بين رأس مال العملاء ونمط القيادة التبادلية وكذلك توجد علاقة طردية بين رأس مال العملاء ونمطي القيادة.

4- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري ككل ونمط القيادة التحويلية في حين لا توجد علاقة بين رأس المال الفكري ككل ونمط القيادة التبادلية وكذلك توجد علاقة طردية بين رأس المال الفكري ككل ونمطي القيادة.

تحليل الانحدار:

تحليل الانحدار لتأثير رأس المال الفكري في أبعاد التكيف مع التغيير:

لمعرفة هل أنماط القيادة تؤثر في أبعاد رأس المال الفكري قام الباحث بعمل تحليل انحدار بسيط والذي يهدف لتوضيح العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل ومعرفة هل للمتغير المستقل (أنماط القيادة) أثر على المتغير التابع (رأس المال الفكري).
جدول رقم (12) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير مقياس بين أنماط القيادة

الكلية في رأس المال الفكري

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار المعياري	ت المحسوبة	المعنوية
مقياس أنماط القيادة ككل	-0.455	0.005	-0.973	-83.128	**0.000
الثابت	102.035	0.871	-	117.090	**0.000

بعض مؤشرات النموذج:
معامل الارتباط = 0.973
معامل التحديد المعدل = 0.947
الخطأ المعياري للتقدير = 3.926
معامل التحديد = 0.948
ف المحسوبة = 6910.312
المعنوية = **0.000

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2016م

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%

ويوضح الجدول رقم (12) وجود تأثير معنوي بين أبعاد أنماط القيادة ككل و رأس المال الفكري عند مستوى 0.01 حيث أن القيمة الاحتمالية tc أقل من مستوى المعنوية 0.01 مما يؤكد وجود تأثير لأبعاد أنماط القيادة ككل.

اختبار فرضيات الدراسة

في هذا الجزء تم اختبار فروض الدراسة بناء الدراسة الميدانية والتحليل الاحصائي وهي علي النحو التالي:

الفرض الأول:

أبعاد أنماط القيادة لا تؤثر معنوياً في أبعاد رأس المال الفكري.

ومن التحليل الاحصائي السابق تم رفض فرض العدم وقبول الفرض البديل بأن أنماط القيادة ككل تؤثر معنوياً في رأس المال الفكري ومن ثم يثبت عدم صحة

الفرض الأول

ولمزيد من التحليل يوضح الباحثان في جدول (13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد أنماط القيادة في كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري وذلك للتحقق من صحة الفروض الفرعية للفرض الأول:

- أ- أنماط القيادة لا يؤثر معنوياً في بُعد رأس المال البشري.
- ب- أنماط القيادة لا يؤثر معنوياً في بُعد رأس المال الهيكلي.
- ج- أنماط القيادة لا يؤثر معنوياً في بُعد رأس مال العملاء.

جدول رقم (13) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد أنماط القيادة في بعد راس المال البشري

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار المعياري	ت المحسوبة	المعنوية
الثابت	39.575	1.241	-	31.892	**0.000
نمط القيادة التبادلي	-0.225	0.036	-0.354	6.207-	**0.000
نمط القيادة التحويلي	-0.205	0.030	-0.505	6.865-	**0.000

بعض مؤشرات النموذج:
 معامل الارتباط المتعدد = 0.952
 معامل التحديد المعدل = 0.906
 ف المحسوبة = 1235.468
 معامل التحديد المتعدد = 0.907
 الخطأ المعياري للتقدير = 1.260
 المعنوية = **0.000

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2016م

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% ويوضح الجدول رقم (13) وجود تأثير معنوي لأبعاد لانماط القيادة كل على حده في البعد الأول (راس المال البشري) عند مستوى 0.01 حيث أن القيمة الاحتمالية tc أقل من مستوى المعنوية 0.01 مما يؤكد وجود تأثير لكل بعد من أبعاد انماط القيادة في بعد راس المال البشري. ومن ثم يثبت عدم صحة الفرض الفرعي الأول

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% ويوضح الجدول رقم (14) وجود تأثير معنوي لأبعاد أنماط القيادة كل على حده في البعد الثاني (راس المال الهيكلية) عند مستوى 0.01 حيث أن القيمة الاحتمالية tc أقل من مستوى المعنوية 0.01 مما يؤكد وجود تأثير لكل بعد من أبعاد أنماط القيادة. ومن ثم يثبت عدم صحة الفرض الفرعي الثاني

جدول رقم (14) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد أنماط القيادة في بعد راس المال الهيكلي

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار المعياري	ت المحسوبة	المعنوية
الثابت	38.343	1.344	-	28.539	**0.000
نمط القيادة التبادلي	0.194-	0.039	0.317-	4.957-	**0.000
نمط القيادة التحويلي	1.92-	0.032	0.490-	5.945-	**0.000

بعض مؤشرات النموذج:
 معامل الارتباط = 0.956
 معامل التحديد المعدل = 0.914
 الخطأ المعياري للتقدير = 1.918
 ف المحسوبة = 1351.555
 معامل التحديد = 0.914
 الخطأ المعياري للتقدير = 1.918
 المعنوية = **0.000

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2016م

جدول رقم (15) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد أنماط القيادة في بعد راس مال العملاء

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار المعياري	ت المحسوبة	المعنوية
الثابت	39.575	1.241	-	31.892	**0.000
نمط القيادة التبادلي	0.225-	0.036	0.354-	6.207-	**0.000
نمط القيادة التحويلي	0.205-	0.030	0.505-	6.865-	**0.000

بعض مؤشرات النموذج:
 معامل الارتباط = 0.965
 معامل التحديد المعدل = 0.931
 الخطأ المعياري للتقدير = 1.772
 ف المحسوبة = 1728.940
 معامل التحديد = 0.932
 الخطأ المعياري للتقدير = 1.772
 المعنوية = **0.000

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2016م.

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%

ويوضح الجدول رقم (15) وجود تأثير معنوي لأبعاد أنماط القيادة كل على حده في البعد الثالث (راس مال العملاء) عند مستوى 0.01 حيث أن القيمة الاحتمالية tc أقل من مستوى المعنوية 0.01 مما يؤكد وجود تأثير لكل بعد من أبعاد أنماط القيادة. ومن ثم يثبت عدم صحة الفرض الفرعي الثالث

ويتضح من نتائج التحليل السابقة أن أبعاد أنماط القيادة تؤثر معنوياً في أبعاد راس المال الفكري"وبذلك لم يتحقق صحة الفرض الأول. ومن ثم يثبت عدم صحة الفرض الأول والفروض الفرعية

تحليل الانحدار لتأثير نمط القيادة التحويلية في أبعاد رأس المال الفكري والمقياس الكلي لراس المال الفكري:

لمعرفة هل هناك أثر معنوي لنمط القيادة التحويلية على رأس المال الفكري، قام الباحث بعمل تحليل انحدار متعدد والذي يهدف لتوضيح العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل ومعرفة هل للمتغير المستقل (نمط القيادة التحويلية) أثر على المتغير التابع (رأس المال الفكري).

جدول رقم (16) نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير المقياس الكلي لنمط

القيادة التحويلية في رأس المال الفكري

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الأنحدار المعياري	ت المحسوبة	المعنوية
الثابت	70.085	0.547	-	18.109	**0.000
نمط القيادة التحويلية ككل	-0.933	0.012	-0.969	-76.706	**0.000

بعض مؤشرات النموذج:
 معامل الارتباط = 0.969
 معامل التحديد المعدل = 0.939
 الخطأ المعياري للتقدير = 4.236
 ف المحسوبة = 5883.768
 معامل التحديد = 0.939
 المعنوية = **0.000

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2016م

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%
يوضح الجدول رقم (16) وجود تأثير معنوي لنمط القيادة التحويلية في رأس المال
الفكري ككل عند مستوى 0.01 حيث أن القيمة الاحتمالية tc أقل من مستوى
المعنوية 0.01 مما يؤكد وجود تأثير لنمط القيادة التحويلية.

اختبار الفرض الثاني:

إن نمط القيادة التحويلية لا يؤثر معنوياً في أبعاد رأس المال الفكري.
ومن التحليل السابق يتم رفض الفرض العدم وقبول الفرض البديل بأن القيادة
التحويلية تؤثر في رأس المال الفكري.

ومن ثم تثبت صحة الفرض الرئيسي الثاني

للتحقق من صحة الفروض الفرعية للفرض الثاني

- أ- نمط القيادة التحويلية لا يؤثر معنوياً في بعد رأس المال البشري.
 - ب- نمط القيادة التحويلية لا يؤثر معنوياً في بعد رأس المال الهيكلي.
 - ج- نمط القيادة التحويلية لا يؤثر معنوياً في بعد رأس مال العملاء.
- قام الباحث بعمل انحدار متعدد لأبعاد القيادة التحويلية مع كل بعد من أبعاد رأس
المال الفكري والنتائج التالية توضح الانحدار المتعدد:

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1%
ويوضح الجدول رقم (17) وجود تأثير معنوي لنمط القيادة التحويلية في البعد
الأول (رأس المال البشري) عند مستوى 0.01 حيث أن القيمة الاحتمالية tc أقل
من مستوى المعنوية 0.01 مما يؤكد وجود تأثير لنمط القيادة التحويلية. ومن ثم
يثبت عدم صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثاني.

جدول رقم (17) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد نمط القيادة التحويلية في بعد راس المال البشري:

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار المعياري	ت المحسوبة	المعنوية
الثابت	16.117	0.186	-	86.716	**0.000
القيادة الكاريزمية	0.179-	0.051	0.261-	3.528-	**0.000
الحافز الإلهامي	0.195-	0.092	0.150-	2.105-	*0.036
مراعاة المشاعر الفردية	0.174-	0.052	0.243-	3.321-	**0.001
الاستشارة الفكرية	0.403-	0.090	0.309-	4.472-	**0.000

بعض مؤشرات النموذج:
 معامل الارتباط = 0.948
 معامل التحديد المعدل = 0.898
 الخطأ المعياري للتقدير = 1.314
 المعنوية = **0.000

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2016م

جدول (18) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد نمط القيادة التحويلية في بعد رأس المال الهيكلي:

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار المعياري	ت المحسوبة	المعنوية
الثابت	26.741	0.283	-	94.608	**0.000
القيادة الكاريزمية	0.328-	0.077	0.301-	4.246-	**0.000
الحافز الإلهامي	0.274-	0.141	0.133-	1.951-	*0.05
مراعاة المشاعر الفردية	0.422-	0.080	0.370-	5.287-	**0.001
الاستشارة الفكرية	0.334-	0.137	0.162-	2.438-	*0.015

بعض مؤشرات النموذج:
 معامل الارتباط = 0.952
 معامل التحديد المعدل = 0.906
 الخطأ المعياري للتقدير = 1.999
 المعنوية = **0.000

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2016م

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% ويوضح الجدول رقم (18) وجود تأثير معنوي نمط القيادة التحويلية في البعد الثاني (رأس المال الهيكلي) عند مستوى 0.01 حيث أن القيمة الاحتمالية tc أقل من مستوى المعنوية 0.01 مما يؤكد وجود تأثير لنمط القيادة التحويلية في بعد رأس المال الهيكلي. ومن ثم يثبت عدم صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثاني.

جدول (19) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد نمط القيادة التحويلية في بعد راس مال العملاء:

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الأنحدار المعياري	ت المحسوبة	المعنوية
الثابت	27.067	0.268	-	100.819	**0.000
القيادة الكاريزمية	-0.287	0.073	-0.255	-3.920	**0.000
الحافز الإلهامي	-0.441	0.134	-0.207	-3.303	*0.001
مراعاة المشاعر الفردية	-0.352	0.076	-0.298	-4.644	**0.000
الاستشارة الفكرية	-0.459	0.130	-0.214	-3.519	*0.000
بعض مؤشرات النموذج:					
معامل الارتباط = 0.960			معامل التحديد = 0.922		
معامل التحديد المعدل = 0.921			الخطأ المعياري للتقدير = 1.899		
ف المحسوبة = 1117.011			المعنوية = **0.000		

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2016م

** تشير إلى أن القيمة المحسوبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 1% ويوضح الجدول رقم (19) وجود تأثير معنوي لأبعاد نمط القيادة التحويلية كل على حده في البعد الثالث (راس مال العملاء) عند مستوى 0.01 حيث أن القيمة

الاحتمالية tc أقل من مستوى المعنوية 0.01 مما يؤكد وجود تأثير لكل بعد من أبعاد نمط القيادة التحويلية. ومن ثم يثبت عدم صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثاني. ومن ثم يثبت عدم صحة الفرض الثاني والفروض الفرعية

تحليل الانحدار لتأثير نمط القيادة التبادلية في أبعاد رأس المال الفكري:
 لمعرفة هل هناك أثر معنوي لنمط القيادة التبادلية على رأس المال الفكري قام الباحث بعمل تحليل انحدار متعدد والذي يهدف لتوضيح العلاقة بين المتغيرين التابع والمستقل ومعرفة هل للمتغير المستقل (نمط القيادة التبادلية) أثر على المتغير التابع (رأس المال الفكري)

جدول رقم (20) يوضح نتائج تحليل الانحدار البسيط لتأثير نمط القيادة

التبادلية في رأس المال الفكري

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار المعياري	ت المحسوبة	المعنوية
الثابت	105.542	1.808	-	1.70	0.087
نمط القيادة التبادلية	-1.954	0.047	-0.906	0.817	0.457

بعض مؤشرات النموذج:
 معامل الارتباط = 0.094
 معامل التحديد المعدل = 0.304
 الخطأ المعياري للتقدير = 2.632
 ف المحسوبة = 2.32
 معامل التحديد = 0.306
 المعنوية = 0.846

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2016م
 ويوضح الجدول رقم (20) أنه لا يوجد تأثير معنوي لنمط القيادة التبادلية في رأس المال الفكري ككل عند مستوى 0.01 حيث أن القيمة الاحتمالية tc أكبر من مستوى المعنوية 0.01 مما يؤكد عدم وجود تأثير لنمط القيادة التبادلية.

اختبار الفرض الثالث:

نمط القيادة التبادلية لا يؤثر معنوياً في أبعاد رأس المال الفكري. ومن التحليل السابق يتم قبول الفرض العدم بأن القيادة التبادلية لا تؤثر في أبعاد رأس المال الفكري. ومن ثم تثبت صحة الفرض الرئيسي الثالث

جدول (21) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد نمط القيادة

التبادلية في بعد راس المال البشري

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار المعياري	ت المحسوبة	المعنوية
الثابت	15.666	0.918	-	0.060	0.911
العائد الشرطي	-0.611	0.018	-0.943	0.160	0.558
الادارة بالاستثناء	0.049	0.052	0.050	0.806	0.072

بعض مؤشرات النموذج:
 معامل الارتباط = 0.089
 معامل التحديد المعدل = 0.021
 الخطأ المعياري للتقدير = 1.040
 ف المحسوبة = 0.718
 معامل التحديد = 0.112
 المعنوية = 0.933

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2016م

ويوضح الجدول رقم (21) عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد نمط القيادة التبادلية كل على حده في البعد الأول (راس المال البشري) عند مستوى 0.01 حيث أن القيمة الاحتمالية tc أكبر من مستوى المعنوية 0.01 مما يؤكد عدم وجود تأثير لكل بعد من أبعاد نمط القيادة التبادلية. ومن ثم تثبت صحة الفرض الفرعي الأول من الفرض الرئيسي الثالث.

جدول (22) يوضح نتائج تحليل الانحدار المتعدد لتأثير أبعاد نمط القيادة التبادلية في بعد رأس المال الهيكلي

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار المعياري	ت المحسوبة	المعنوية
الثابت	26.151	1.412	-	0.520	0.413
العائد الشرطي	-0.970	0.027	-0.944	0.273	0.351
الإدارة بالاستثناء	0.126	0.080	0.042	1.578	0.115

بعض مؤشرات النموذج:
 معامل الارتباط = 0.430
 معامل التحديد المعدل = 0.323
 ف المحسوبة = 1.030
 معامل التحديد = 0.354
 الخطأ المعياري للتقدير = 1.002
 المعنوية = 0.405

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2016م

يوضح الجدول رقم (22) عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد نمط القيادة التبادلية كل على حده في البعد الثاني (رأس المال الهيكلي) عند مستوى 0.01 حيث أن القيمة الاحتمالية tc أكبر من مستوى المعنوية 0.01 مما يؤكد عدم وجود تأثير لكل بعد من أبعاد نمط القيادة التبادلية. ومن ثم يثبت صحة الفرض الفرعي الثاني من الفرض الرئيسي الثالث.

جدول (23) نتائج تحليل الأنحدار المتعدد لتأثير أبعاد نمط القيادة التبادلية في بعد رأس مال العملاء

المتغير	معامل الانحدار	الخطأ المعياري لمعامل الانحدار	معامل الانحدار المعياري	ت المحسوبة	المعنوية
الثابت	29.124	1.430	-	0.363	0.20
العائد الشرطي	-0.975	0.028	-0.917	0.007	0.958
الإدارة بالاستثناء	-0.018	0.0581	-0.006	0.228	0.228

بعض مؤشرات النموذج:
 معامل الارتباط = 0.331
 معامل التحديد المعدل = 0.189
 ف المحسوبة = 2.22
 معامل التحديد = 0.213
 الخطأ المعياري للتقدير = 1.502
 المعنوية = 0.090

المصدر: من إعداد الباحثين من بيانات الدراسة الميدانية، 2016م
ويوضح الجدول رقم (23) عدم وجود تأثير معنوي لأبعاد نمط القيادة التبادلية كل على حده في البعد الثالث (رأس مال العملاء) عند مستوى 0.01 حيث أن القيمة الاحتمالية tc أكبر من مستوى المعنوية 0.01 مما يؤكد عدم وجود تأثير لكل بعد من أبعاد نمط القيادة التبادلية. ومن ثم يثبت صحة الفرض الفرعي الثالث من الفرض الرئيسي الثالث. ومن ثم يثبت صحة الفرض الثالث والفروض الفرعية.

النتائج والتوصيات

يتناول هذا المحور عرضاً لأهم نتائج الدراسة الميدانية المتعلقة بمتغيرات البحث، وكذلك نتائج اختبارات الفروض، والتوصيات المقترحة، وفقاً لما يلي:

أولاً: النتائج:

1- نتائج الإحصائيات الوصفية:

- الإحصائيات الوصفية لأبعاد رأس المال الفكري والمقياس الكلي رأس المال الفكري

- ارتفاع كل بعد من أبعاد مقياس رأس مال الفكري لدى العاملين بالمراكز الجمركية في دبي حيث يزيد المتوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد المقياس عن الدرجة المتوسطة (3 درجات) ووصول للدرجة المرتفعة وهي (4 درجات) حيث بلغ الوسط الحسابي لرأس المال البشري 4.17 بانحراف معياري 1.88، بينما يليه رأس المال الهيكلي بوسط حسابي 4.12 وبانحراف معياري 1.02 ثم يليه راسمال العملاء بوسط حسابي 3.70 بانحراف معياري 0.89.

- ارتفاع درجة المقياس الكلي لرأس المال الفكري لدى العاملين بالمراكز الجمركية في دبي حيث تعدى المتوسط الحسابي للدرجة المرتفعة (4 درجات) حيث بلغ المتوسط 4.01 بانحراف معياري 1.56.

- الإحصائيات الوصفية لأبعاد أنماط القيادة والمقياس الكلي لأنماط القيادة:

- ارتفاع كل بعد من ابعاد مقياس نمط القيادة لدى العاملين بالمراكز الجمركية في دبي حيث يزيد المتوسط الحسابي لكل بعد من أبعاد المقياس عن الدرجة المتوسطة (3 درجات) حيث يبلغ الوسط الحسابي لنمط القيادة التحويلية 3.44 بانحراف معياري 1.48، بينما يليه نمط القيادة التبادلية بوسط حسابي 3.15 وبانحراف معياري 0.66.
- ارتفاع درجة المقياس الكلي لنمط القيادة لدى العاملين بالمراكز الجمركية في دبي حيث يزيد المتوسط الحسابي عن الدرجة المتوسطة (3 درجات) حيث بلغ المتوسط 3.29 بانحراف معياري 1.06.

2- نتائج الاختبارات اللا معلمية لتأثير المراكز الجمركية والفئات المختلفة في أبعاد رأس المال الفكري:

- 1- نتائج الاختبارات اللا معلمية لمعرفة تأثير الاختلافات الجوهرية بين المراكز الجمركية المختلفة حول مدى إدراكهم لأبعاد رأس المال الفكري نتائج اختبار كروسكال ويلز لتأثير مراكز الخدمة المختلفة في أبعاد رأس المال الفكري:
 - توجد فروق معنوية في مقياس رأس المال الفكري ككل طبقاً للمراكز الجمركية المختلفة حيث يتضح أن القيمة الاحتمالية لكروسيكال ويلز أقل من مستوى المعنوية 0.01 مما يدل على وجود فروق معنوية بين المراكز الجمركية المختلفة.
 - لمعرفة الفروق بين كل المراكز الجمركية كلا على حده كانت النتائج كالتالي:
 - يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسط رتب (ميناء راشد) ورتب (جمارك السواحل) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (856.50) وهي دالة عند مستوى (0.01)

وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.001) أقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يؤكد وجود فرق دال لصالح جمارك السواحل حول إدراكهم لأبعاد رأس المال الفكري.

- يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (ميناء راشد) ورتب (المطار) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (2344.50) وهي دالة عند مستوى (0.01) وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.001) أقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يؤكد وجود فرق دال لصالح المطار.

- يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (ميناء راشد) ورتب (الجمارك البرية) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (713) وهي دالة عند مستوى (0.01) وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.001) أقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يؤكد وجود فرق دال لصالح الجمارك البرية.

- يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (ميناء راشد) ورتب (جمارك البريد) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (459) وهي دالة عند مستوى (0.01) وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.001) أقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يؤكد وجود فرق دال لصالح جمارك البريد.

- يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (ميناء راشد) ورتب (ميناء جبل على) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (1949.50) وهي دالة عند مستوى (0.01) وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.001) أقل من

مستوى المعنوية (0.01) وهذا يؤكد وجود فرق دال لصالح ميناء جبل علي.

- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (جمارك السواحل) ورتب (المطار) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (1063) وهي غير دالة عند مستوى وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.997) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود فرق دال احصائياً.

- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (جمارك السواحل) ورتب (الجمارك البرية) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (266.50) وهي غير دالة عند مستوى وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.291) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود فرق دال احصائياً.

- يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (جمارك السواحل) ورتب (جمارك البريد) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (221.50) وهي دالة عند مستوى (0.05) وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.022) أقل من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد وجود فرق دال لصالح جمارك البريد.

- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (جمارك السواحل) ورتب (الجمارك البرية) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (266.50) وهي غير دالة عند مستوى وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.291) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود فرق دال احصائياً.

- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (جمارك السواحل) ورتب (الجمارك البرية) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (266.50) وهي غير دالة عند مستوى وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.291) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود فرق دال.
- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (جمارك السواحل) ورتب (ميناء جبل على) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (771) وهي غير دالة عند مستوى وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.535) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود فرق دال.
- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (المطار) ورتب (الجمارك البرية) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (746) وهي غير دالة عند مستوى وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.287) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود فرق دال.
- يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (المطار) ورتب (جمارك البريد) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (609.50) وهي دالة عند مستوى (0.007) وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.001) أقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يؤكد وجود فرق دال لصالح جمارك البريد.
- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (جمارك المطار) ورتب (الجمارك البرية) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث

- بلغت قيمة (U) المحسوبة (2067) وهي غير دالة عند مستوى وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.349) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود فرق دال.
- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (جمارك البريد) ورتب (الجمارك البرية) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (214.50) وهي غير دالة عند مستوى وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.131) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود فرق دال.
- لا يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (جبل على) ورتب (الجمارك البرية) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (537.50) وهي غير دالة عند مستوى وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.112) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود فرق دال.
- يوجد فرق دال إحصائياً بين متوسطي رتب (جبل على) ورتب (جمارك البريد) في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (407.50) وهي دالة عند مستوى (0.01) وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.001) أقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يؤكد وجود فرق دال لصالح جمارك البريد.

- 2- نتائج الاختبارات اللا معلمية لتأثير الفئات المختلفة في أبعاد رأس المال الفكري "نتائج اختبار كريسكال ويلز وذلك لمعرفة الفروق بين الثلاث فئات (العليا -الوسطي - التنفيذية) حول مدى إدراكهم لإبعاد رأس المال الفكري.
- توجد فروق معنوية في مقياس رأس المال الفكري ككل طبقا للفئات المختلفة حيث يتضح من الجدول السابق أن القيمة الاحتمالية لكرسكال ويلز اقل من مستوى المعنوية 0.01 مما يدل على وجود فروق معنوية بين الفئات المختلفة.
 - لمعرفة الفروق بين كل فئتين كلا على حده كانت النتائج كالتالي:
 - يوجد فرق معنوي بين متوسطي رتب الادارة العليا ورتب الادارة الوسطي في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (1141) وهى دالة عند مستوى (0.01) وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.001) أقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يؤكد وجود فرق معنوي لصالح الادارة الوسطي في مدى إدراكهم لأبعاد رأس المال الفكري.
 - يوجد فرق معنوي بين متوسطي رتب الادارة العليا ورتب الإدارة التنفيذية في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (985) وهى دالة عند مستوى (0.01) وذلك لأن القيمة الاحتمالية لها والتي قيمتها (0.001) أقل من مستوى المعنوية (0.01) وهذا يؤكد وجود فرق معنوي لصالح الإدارة التنفيذية في مدى إدراكهم لأبعاد رأس المال الفكري.
 - لا يوجد فرق معنوي بين متوسطي رتب الادارة العليا ورتب الوسطي في مقياس رأس المال الفكري ككل حيث بلغت قيمة (U) المحسوبة (7418) وهى غير دالة وذلك لأن القيمة لاحتمالية لها والتي قيمتها (0.585) أكبر من مستوى المعنوية (0.05) وهذا يؤكد عدم وجود فرق معنوي.

2- تحليل الارتباط:

5- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري ونمط القيادة التحويلية في حين لا توجد علاقة بين رأس المال البشري ونمط القيادة التبادلية، وكذلك هناك علاقة طردية بين رأس المال البشري ونمطي القيادة.

6- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي ونمط القيادة التحويلية في حين لا توجد علاقة بين رأس المال الهيكلي ونمط القيادة التبادلية وكذلك وجد علاقة طردية بين رأس المال الهيكلي ونمطي القيادة.

7- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين رأس مال العملاء ونمط القيادة التحويلية في حين لا توجد علاقة بين رأس مال العملاء ونمط القيادة التبادلية وكذلك توجد علاقة طردية بين رأس مال العملاء ونمطي القيادة.

8- توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري ككل ونمط القيادة التحويلية في حين لا توجد علاقة بين رأس المال الفكري ككل ونمط القيادة التبادلية وكذلك توجد علاقة طردية بين رأس المال الفكري ككل ونمطي القيادة.

ثانياً: التوصيات:

فيما يلي مجموعة من التوصيات في ضوء نتائج الدراسة الميدانية والتي من شأنها التأثير الإيجابي في "العلاقة بين أنماط القيادة، ورأس المال الفكري، وذلك على النحو التالي:

1. ضرورة تعميق مفهوم رأس المال الفكري وإدارته وتتميته وصيانته واعتباره الثروة الحقيقية التي تضمن لمراكز الجمارك في دبي للتنافسية والقدرة على التغيير والاستمرار في الأداء المتميز.
2. ضرورة تهيئة المواد البشرية بما يتناسب مع احتياجات تكوين وبناء رأس المال الفكري مع تبيان الفوائد الايجابية التي سوف تعود على الأفراد ودائرة الجمارك من ذلك.
3. ضرورة توفير البيئة التنظيمية الملائمة لرأس المال الفكري.
4. الاهتمام بإدارة العلاقة مع عملاء الجمارك في الأجل الطويل وتلمس احتياجاتهم وتعميق مفهوم رأس مال العملاء لدى كافة مراكز الجمارك في الامارة.
5. ضرورة اختيار القيادات الإدارية الذين تتوافر فيهم أو لديهم سمات القيادة التحويلية باعتبارها من أفضل الأنماط القيادية التي تعمل على استثمار الأصول الفكرية الغير ملموسة وتنميتها وتطويرها وتقودها لتكون وكيلا للتغيير وتحافظ على قدرة تنافسية مستمرة.

المصادر والمراجع:

القران الكريم

1- المراجع باللغة العربية:

1. أبو النصر، مدحت محمد (2005)، تنمية مهارات بناء وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين داخل المنظمة، القاهرة: إيتراك للطباعة.
2. أبو بكر، مصطفى محمود. (2006). الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية. الإسكندرية: الدار الجامعية.

3. حسن، روائية. (2005). **مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**. الإسكندرية: الدار الجامعية.
 4. السيد، محمود. (2008). **السلوك التنظيمي**. القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة، ماس للطباعة.
 5. السيد، محمود. **السلوك الإداري**. القاهرة: جامعة عين شمس، كلية التجارة.
 6. سيد، مصطفى أحمد. (2002). **إدارة البشر-الأصول والمهارات**. جامعة عين شمس: كلية التجارة.
 7. عبدالوهاب، علي، عبدالله، شوقي. (2007). **إدارة الموارد البشرية**. القاهرة: هيكل للطباعة.
 8. محمد حنفي محمد نور تبيدي (2016). **مبادئ الادارة، الخرطوم: الصديق محمد الطيب للطباعة والنشر، الطبعة الثانية**.
 9. الهواري، سيد. (2005). **القائد التحويلي وتغيير المستقبل**. القاهرة: مكتبة عين شمس.
 10. الهيجان، عبد الرحمن.. (2006) **رأس المال الفكري: إستراتيجية التحول من الفئة العامة إلى الفئة المتميزة** "نسخة الكترونية".
- 3- الدوريات والمجلات:**
1. عبد الوهاب، سمير. (2007). **دور القيادة المحلية في إدارة المعرفة مع الإشارة إلى رؤساء المدن المصرية**. القاهرة: جامعة القاهرة، مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة، يوليو.
 2. العامري، أحمد. (2002). **السلوك القيادي التحويلي وسلوك المواطننة التنظيمية**. الكويت: جامعة الكويت، **المجلة العربية للعلوم الإدارية**، المجلد التاسع، العدد الأول، يناير.

3. مراد، ناصر. (2008). الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية، مجلة الدراسات الاقتصادية، يصدرها مركز البصيرة للبحوث والاستشارات و الخدمات التعليمية، الجزائر العدد العاشر.

4- الرسائل الجامعية والأبحاث والدراسات:-

1. المراد، حسين محمد. (2005). تأثير سلوك القيادة التحويلية على اتجاهات العاملين نحو التغيير: دراسة تطبيقية على مؤسسة الطيران العربية السورية (رسالة ماجستير غير منشورة) مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس.
2. الجندي، نهال أحمد. قياس وتقييم رأس المال الفكري - أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة (نموذج مقترح)، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 65، (2005)
3. أمل محمد مصطفى، (2006)، "أثر الأنماط القيادية على فاعلية العمل الجماعي بالتطبيق على المدينة الجامعية- طلاب جامعة عين شمس"، (رسالة ماجستير غير منشورة، مكتبة كلية التجارة، جامعة عين شمس).

المراجع الأجنبية:

1. Aldag, R., & Kunzuhara, L. (2003). **Organizational Behavior and Management**, New York: McGraw Hill Book, p. 321.
2. Bass, B., & Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. **Leadership Quarterly**, 10(2), pp. 181-217
3. Bass. B.M., (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectation**. New York: free Press., P. 128.
4. Champoux, J.E., (2000). "**organizational behavior: Essential Tenets for a new millennium**", (Canada: south western college

publishing).

5. Doyle, M. E. and Smith, M. K.,(1999)."**Born and Bred**"(London: YMCA George Williams College , , PP.12-13.

6. Hellriegel, D., slocum-Jr, J.W., &Woodman, R, W., (2001).

organizational

behavior, 9th ed., (Australia: south-western college publishing).

Dissertations:

1. Kristandi, G.(2006)."**Trying to define Intellectual Capital**"**PhD-student & research assistant** ,1090 Vienna, Austria. Email: Gerhard kristand@wu-wien ac.At

2. Menaghan , E.(1983). Individual coping efforts moderators of the Relationship Between life stress and mental health out comes in (Ed) Kaplan, A ,Psychological stress. Academic pressing. New York.Pp.251-260.

Three Case Studies of Elementaty School Principals, **Ph. D.**, **University of Colorado.**

Internet:

مواقع الانترنت

1. Doyle, M. E. and Smith, M. K (2001). Classical Leadership, the Encyclopaedias of Informal education, http://www.infed.org/leadership/traditional_leadership.htm

2. Griffin, M., (2003). organization performance model, email inf@griffin.oc.com.

3. Robert. J, Effectively Managing Intellectual Capital: Critical Challenge for Human Resources, 2004, Available Online: <http://www.astd.org/members/shrmwhitepapers/intellectual.html>.
4. Schlieckert, R. and Lohner, E. (2002). The Fowrkeys to Vision. Leadership www.successfactors.org.
5. Sveiby. K. (2003). methods for Measuring intangible Assets, July, Available Online: <http://www.Sveiby.com>.
6. www.GM.com.
7. www.toyota.co.jp/en/about-Toyota/overview/index.html.
8. www.vista.u;.com/whatwe.