

الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري:

بحث ميداني في وزارة الخارجية

أ.د. علي حسون الطائي / كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد

الباحث / لمى قيس الزبيدي

تاريخ التقديم: 2017/3/26

تاريخ القبول: 2017/5/21

المستخلص

اهتم هذا البحث بدراسة متغيرين حيوية هي (الانماط القيادية ورأس المال الفكري)، وقد هدفت عبر تحليل العلاقات بين الانماط القيادية ورأس المال الفكري الى بناء اطار معرفي لمتغيرات البحث، فضلاً عن استكشاف طبيعة علاقات الارتباط بين تلك المتغيرات وبيان تأثير الانماط القيادة في بناء وتعزيز رأس المال الفكري.

اجري البحث في وزارة الخارجية في العراق، وشمل عينة من الرؤساء والمرؤوسين بلغت (186)، تم استخدام الاستبانة بوصفها الاداة الرئيسة لجمع البيانات لعينة، حاول البحث اختبار بعض الفرضيات ذات الصلة بعلاقات الارتباط والانحدار بين المتغيرات المبحوثة.

وبغية التعامل مع البيانات المستحصلة والتوصل الى النتائج، استخدمت الباحثة مجموعة من الوسائل الاحصائية منها (الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسب المئوية، معامل الارتباط، معامل الانحدار...). توصل البحث الى مجموعة من الاستنتاجات منها، تفاوت تأثير الانماط القيادية في بناء وتعزيز رأس المال الفكري، وتفاوت اجابات افراد العينة من رؤساء ومرؤوسين حول متغيرات البحث. استناداً الى الاستنتاجات التي تم التوصل اليها، تم تقديم مجموعة من التوصيات على امل الاستفادة منها من قبل الوزارة المبحوثة ومن هذه التوصيات ضرورة قيام الوزارة المبحوثة باستحداث وحدة ضمن هيكلها التنظيمي تسمى (وحدة رأس المال الفكري).

المصطلحات الرئيسية للبحث: الأنماط القيادية، رأس المال الفكري.



مجلة العلوم

الاقتصادية والإدارية

العدد 101 المجلد 23

الصفحات 20-54

* البحث مستل من رسالة ماجستير



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

المبحث الأول / منهجية البحث

يكن جزء كبير من حل مشكلة ما في معرفة أبعاد المشكلة نفسها، إذ تمثل منهجية الدراسة خارطة الطريق لكل باحث لأنها تحدد المسار الذي ينبغي أن تكون عليه الدراسة لمتغيرات وسلوك الظاهرة المبحوثة بغية فهم وإدراك مشكلة الدراسة التي وصفت بأنها نصف الطريق إلى الحل لذا يهدف هذا المبحث إلى توضيح المنهجية المعتمدة في البحث وكالاتي:

أولاً: مشكلة البحث

تعد دراسة الانماط القيادية في المنظمات المختلفة من الموضوعات التي لم تحظى بالاهتمام الواسع من قبل الباحثين خصوصاً في المنظمات العامة على الرغم من كونها من العوامل المهمة التي يمكن ان تساعد في نجاح هذه المنظمات وتعزيز ادائها ومن الناحية النظرية يفترض ان تؤدي ممارسة القيادة بهذه الانماط الى تعزيز و تطوير وبناء رأس المال الفكري الذي هو اصبح الان الثروة الاساسية لمختلف المنظمات . ان المنظمات العامة العراقية خصوصاً المنظمة المبحوثة تعاني من قلة الدراسات التي تناولت المتغيرين (الانماط القيادية ورأس المال الفكري) وهذا ما لمسها الباحثان من خلال زيارتهما لهذه الوزارة (وزارة الخارجية) واللقاء مع منتسبيها على الرغم من اهمية هذه الوزارة كونها الواجهة التي يطل بها العراق على العالم كله .

تأسيساً على ذلك تنبري مشكلة الدراسة عبر التساؤلات الآتية:

1. ما الانماط القيادية السائدة في المنظمة المبحوثة ؟
2. ما هو مستوى رأس المال الفكري في المنظمات المبحوثة ؟
3. كيف تسهم الانماط القيادية الخمسة (اللامبالي، المتشدد، الاجتماعي، المتأرجح، ونمط ادارة الفريق) في تعزيز رأس المال الفكري ؟
4. ما السبل اللازمة لبناء رأس المال الفكري على وفق الانماط القيادية المستخدمة في المنظمة المبحوثة ؟

ثانياً: اهمية البحث

يستمد البحث اهميته من اهمية موضوعاته، فالقيادة تعد العصب الرئيس في نجاح المنظمات، ورأس المال الفكري يعد دالة هامة في تحقيق النجاح المذكور، لذا تتضح اهمية البحث من خلال الاتي:

1. تتضح اهمية البحث من الموضوعات التي يتناولها، كون موضوعاته تمثل احد التطورات الفكرية المعاصرة التي تتمحور حولها اهتمامات الكتاب والباحثين.
2. اسهام متواضع يتمثل في تقديم اضافة علمية تساعد الباحثين وقادة المنظمة المبحوثة في التعرف على اهمية رأس المال الفكري وامكانية تعزيزه على وفق الانماط القيادية التي يتم تبنيها في المنظمة المبحوثة.
3. تنبع اهمية البحث من حاجة المنظمة المبحوثة الى تعزيز ادائها النظرية وذلك من خلال ايجاد التميز الذي يتأتى من اكتشاف ودعم قدراتها المعرفية، وتحديد النمط القيادي الذي يحقق ذلك.
4. ابراز اهمية العنصر البشري بوصفه اهم الموجودات في المنظمة.

ثالثاً: أهداف البحث

استرشاداً بمحتوى مشكلة البحث وتساؤلاتها وتناغماً مع الاهتمامات التي اظهرتها الأدبيات للأنماط القيادية وأثرها على رأس المال افكري في منظمات الأعمال بشكل عام ودوائر وزارة الخارجية بشكل خاص، فالهدف الرئيس للبحث هو التحقق من العلاقة مع والتأثير في (الأنماط القيادية ورأس المال الفكري) وذلك في ضوء مشكلة البحث وأهميتها، وبشكل تحديداً فقد سعى البحث إلى تحقيق عدة أهداف من أهمها:

1. تحديد وتحليل وتشخيص أبعاد الأنماط القيادية ومكونات رأس المال الفكري في أبعادها الثلاثة في وزارة الخارجية.
2. قياس مستوى أهمية المتغيرات الرئيسية والفرعية إحصائياً على مستوى المنظمة عينة البحث والتوقف على ترتيبها الحقيقي لبيان أهميتها الميدانية بحسب إجابات أفراد عينة البحث.
3. اختبار مستوى الارتباط بين الأنماط القيادية ورأس المال الفكري بأبعادها إحصائياً على مستوى المنظمة عينة البحث.



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

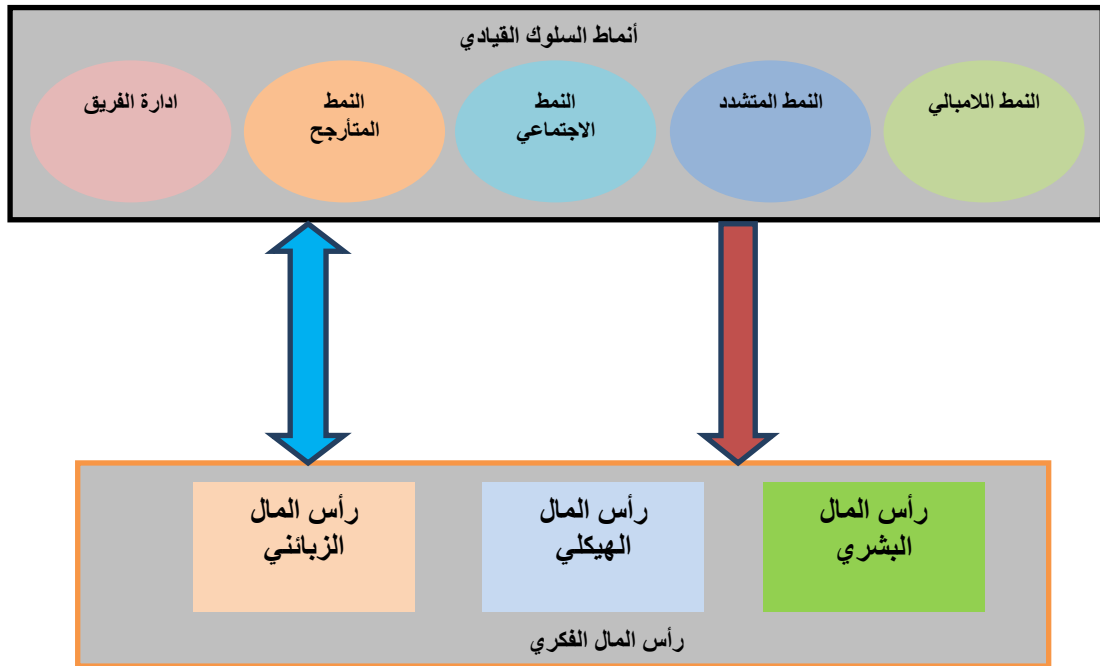
4. اختبار مستوى التأثير بين الأنماط القيادية ورأس المال الفكري بأبعادها إحصائياً على مستوى المنظمة عينة البحث.
5. التوصل إلى نتائج ومقترحات وتوصيات للمنظمة المبحوثة التي يمكن أن تساعد في إيجاد حلول لمعوقات تطبيق الأنماط القيادية وقدرة تلك الأنماط في بناء رأس المال الفكري.

رابعاً: أدوات البحث

اعتمدت الباحثة في تغطية الجانب النظري على ما توافر من مراجع مكتبية وإلكترونية تمثلت بالمصادر العلمية العربية والأجنبية التي شملت الكتب والدوريات والرسائل والأطاريح الجامعية ذات الصلة المباشرة وغير المباشرة بمتغيرات البحث، كما تمت الاستفادة من شبكة المعلومات الدولية (Internet) لجمع البحوث والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث، مثلت الاستبانة المصدر الرئيس أو الأداة الرئيسة التي اعتمدتها الباحثة في جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات البحث وروعي في صياغة الاستبانة قدرتها على التشخيص وقياس متغيرات البحث الرئيسية والفرعية، وقد اعتمدت الباحثة في إعدادها وتحديدها على مجموعة من المقاييس العالمية المتاحة والمناسبة في الأدبيات الخاصة بمتغيرات البحث، فضلاً عن الاستفادة من آراء الخبراء وذوي التخصص في هذا المجال، وتم إخراج الاستبانة بشكلها النهائي. وأجريت اختبارات صدق المحتوى والصدق الظاهري، فضلاً عن استخدام مجموعة من الأدوات الإحصائية وذلك من خلال برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. v. 22).

خامساً: المخطط الفرضي للبحث واسلوب تطبيقه

تم تصميم المخطط الفرضي للبحث على وفق ما جاء من مسح النتاجات الفكرية للادبيات العلمية الرصينة ذات الصلة بمتغيرات البحث الرئيسية والفرعية، إذ يقدم المخطط صورة معبرة عن فكرة البحث، ويوضح طبيعة العلاقات واتجاهات التأثير بين متغيراتها، كما في الشكل (1)



شكل (1) الانموذج الفرضي للبحث



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

سادساً: فرضيات البحث

يشتمل البحث على فرضيتين رئيسيتين، تتضمن الأولى خمسة فرضيات فرعية، أما الفرضية فترتبط بها ثلاث فرضيات فرعية وكالاتي:

الفرضية الرئيسية الأولى: (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الانماط القيادية ورأس المال الفكري). ويتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط اللامبالي ورأس المال الفكري.
 2. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط المتشدد ورأس المال الفكري.
 3. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط الاجتماعي ورأس المال الفكري.
 4. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط المتارجح ورأس المال الفكري.
 5. توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نمط ادارة الفريق ورأس المال الفكري.
- الفرضية الرئيسية الثانية:** (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للانماط القيادية في رأس المال الفكري مجتمعاً وفي أبعاده منفردة). وتنبثق منها خمسة فرضيات وهي:

1. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط اللامبالي في رأس المال الفكري .
2. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المتشدد في رأس المال الفكري .
3. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط الاجتماعي في رأس المال الفكري .
4. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المتارجح في رأس المال الفكري .
5. يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنمط ادارة الفريق في رأس المال.

الفرضية الرئيسية الثالثة: (توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين اجابات الرؤساء والمرووسين فيما يخص متغيرات البحث). ويتفرع منها الفرضيات الفرعية الآتية:

1. توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين اجابات الرؤساء والمرووسين فيما يخص متغير الانماط القيادية.
2. توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين اجابات الرؤساء والمرووسين فيما يخص متغير رأس المال الفكري.

المبحث الثاني

الإطار النظري: (الأسس النظرية والمرتكزات الفكرية للبحث)

يتضمن هذا الفصل عرض لأهم ما ورد من آراء وأفكار ووجهات نظر الكُتاب والباحثين بشأن طبيعة وأهمية القيادة وأفكار بشأن مفهوم وتعريف القيادة وأنماطها، فضلاً عن عرض لاهم مضامين رأس المال الفكري.

المحور الأول/القيادة

حظيت القيادة بالاهتمام البشري منذ زمن بعيد، فقد أشارت الأدبيات القديمة للمصريين، الصينيين، اليونانيين والرومان الى المآثر والانجازات العظيمة لقادتهم، وبينما كانت القيادة والقادة موجودين منذ قرون طويلة إلا أن مصطلح القيادة لم يستعمل في البيئة التنظيمية إلا مع نهاية القرن التاسع عشر حيث ظهر في بادئ الامر في المنظمات العسكرية والسياسية ثم ما لبث أن أخذ تعريفات وتفسيرات اخرى اعتماداً على الظروف والبيئة التي يستعمل فيها هذا المصطلح.

اختلفت المداخل التي تناولت دراسة موضوع القيادة وعلى الرغم من التفاوت في الداخل والنظريات ذات الصلة بالقيادة، الا انها جاءت مكملة لبعضها البعض، اذ ركز كل مدخل على مجموعة مختلفة من القضايا، بدءاً بنظرية السمات وصولاً الى الاتجاهات المعاصرة، وان هذا التباين اسهم في توفير فهماً أفضل للكيفية التي يكون فيها الفرد قائداً فاعلاً. وسيعرض هذا المحور نشأة وتطور مفهوم القيادة، تعاريف القيادة، أهمية القيادة، مداخل ونظريات القيادة.



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

أولاً: نشأة القيادة وأهميتها

بدأ الاهتمام بالقيادة الادارية حديثاً على الرغم من ان ظاهرة القيادة الادارية هي قديمة قدم المجتمع البشري ذاته، اذ تمتد جذورها الى الوقت الذي بدأ به التفاعل الاجتماعي وتوزيع العمل بين الأفراد والجماعات وانصهارها في تنظيمات ونظم اجتماعية متعددة (الجميلي، 2004: 60).

يعد موضوع القيادة من الموضوعات المهمة التي لاقت اهتمام العديد من الكتاب والباحثين اذ تم اجراء الالاف من الدراسات والبحوث، وتزايد الاهتمام بمفهوم القيادة ودورها في منظمات الاعمال لكون المنظمات حالياً تخضع الى العديد من الضغوطات التي تفرض عليها ضرورة ان تكون هي الافضل والاسرع والاقوى على المنافسة ولعل العولمة والتطورات التكنولوجية والتخفيف من القواعد والقوانين تكمن وراء تلك الضغوط التنافسية (Dessler, 2003: 466).

دعت هذه التحديات الحاجة الى توفير تلك المهارات والقابليات والكفاءات الجوهرية التي تتمثل بها القيادة الجيدة لمواجهة تلك التحديات وادارة منظماتها ومحاولة التكيف مع البيئة لصالح المنظمة.

وتكمن اهمية القيادة في قدرتها على مواكبة التغييرات البيئية وتحقيق الاهداف التنظيمية وتطوير السياسات، الاتجاهات وحل المشكلات التي تعاني منها المنظمات وتحديد معايير الاداء الناجح والتميز للمنظمة (Farahbaks, 2007: 10)، ومن خلال استعراض الادبيات الادارية ظهرت ان اهمية القيادة من خلال الاهتمام بالجوانب الاتية: (الرويشد: 2009:85)

1. حروب المواهب: ادراك المنظمات ان المفتاح للميزة التنافسية المستدامة يتمثل في جذب وحشد عدد كبير من المواهب النادرة.
2. المنافسة: القدرة على التفاعل مع التغيير بغية تحقيق الموانمة مع التغييرات البيئية، والذي يعد امراً حاسماً للنجاح.
3. تحديد الرؤى المستقبلية: وضع الرؤية المستقبلية للمنظمة والتي تعرف على انها صورة شمولية متسعة لما يريده القائد للمنظمة.

ثانياً: مفهوم القيادة

وتعني القيادة حسب قاموس (oxford) السمات والصفات التي من الممكن ان يتحلى من يتخذ دور القائد (oxford , 2003: 403). يعود أصل كلمة القيادة في اللغة اليونانية واللاتينية الى الفعل (archein) يقابله باللغة الانجليزية (archon) وهو الارخون الحاكم الاول في اثينا القديمة وتطلق على رجل الدولة الاولى الذي كان في الغالب كاهناً ورئيساً في آن واحد (الذهبي والعزاوي، 2005:216)، أما اصطلاحاً فيشير مفهوم القيادة الى قوة التأثير في نشاط فرد او مجموعة من الافراد بغية تحقيق اهداف المشروع (العلاق، 1983:316)،

اشار (Parker & welch , 2013:333) الى القيادة بانها موقع سلطة رسمي يمنح من المنظمة يتضمن التأثير والتوجيه لمجموع من المرؤوسين وصنع القرارات الرئيسية المرتبطة بشكل مباشر برسالة أهداف المنظمة (Sawati et al , 2013:404) فيصف القيادة بأنها من التأثير في المرؤوسين لانجاز الاهداف التنظيمية من خلال السلطة.



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

ثالثاً: تعريف القيادة

تعددت وتنوعت الاتجاهات المختلفة في تعريف القيادة ويبين الجدول (1) هذه التعريفات.

جدول (1) تعريفات القيادة على وفق دالة التركيز

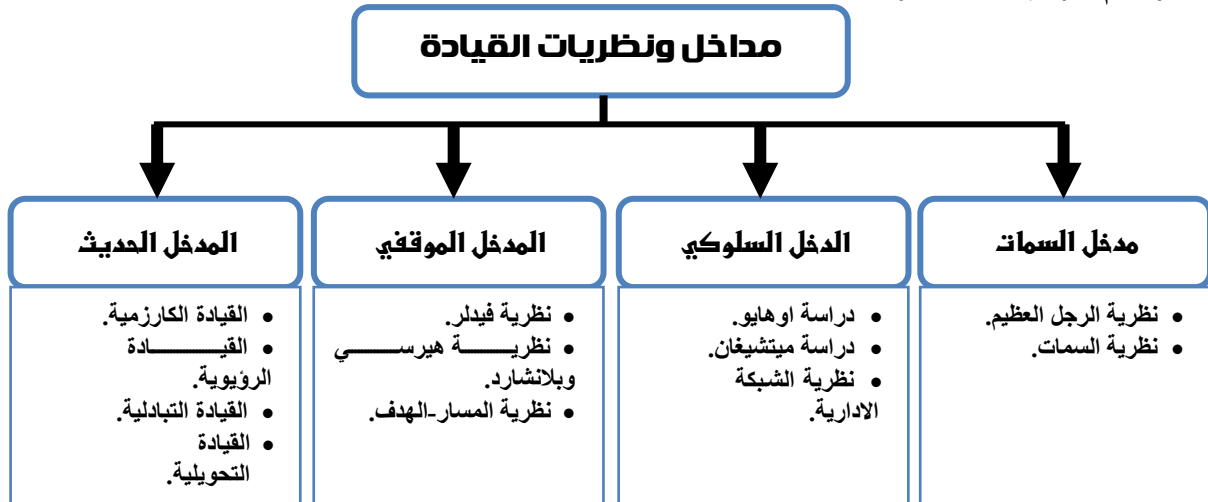
التعريف	الباحث والسنة	دالة التركيز
عملية التأثير في الفريق من أجل انجاز الاهداف.	Northhouse,2013	القدرة في التأثير
عملية التأثير بالآخرين من أجل خلق تفاعل فيما بينهم وتوجيههم للعمل بأفضل طريقة ممكنة باتجاه تحقيق الاهداف.	النعمي، 2013	
عملية تأثير القائد بالمرؤوسين لغرض تحقيق هدف معين ضمن موقف معين.	Frahbakhsh,2007	التفاعل الاجتماعي
دور اجتماعي رئيسي يقوم به القائد اثناء تفاعله مع المرؤوسين يتسم هذا الدور بالقوة والقدرة على التأثير في الاخرين وتوجيه سلوكهم في سبيل بلوغ هدف الجماعة.	العبيدي وولي، 2009	
مسؤولية اتجه الافراد تهدف الى انجاز متطلبات معينة من خلال التأثير في سلوكهم وهيكلتهم.	رشدي، 2013	رؤى مستقبلية
السعي لترجمة الرؤيا المستقبلية للمنظمة الى حقيقة.	Weis Kittel,2006	
عملية توجيه وتحفيز وارشاد المرؤوسين للايمان بروية المنظمة المستقبلية وذلك بما يخدم اهداف ومصحة الفرد والمنظمة معاً.	الطاني، 2007	
القدرة على تطوير وايصال الرؤية الى مجموعة الافراد لجعل الرؤية واقع وحقيقة ملموسة.	Valenzuelaetd,2007	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى الادبيات ذات الصلة

من خلال التعريفات السابقة يمكن تعريف القيادة من وجهة نظر الباحثة بأنها: ((عملية التأثير في المرؤوسين وتحفيزهم بغية الارتقاء بمستوى تصوراتهم وتفكيرهم فيما يتعلق بالرؤية المستقبلية للمنظمة، وبما يساهم في تحقيق اهداف الفرد والمنظمة على حد سواء)).

رابعاً: مداخل نظريات القيادة

توصل الباحثون الى مجموعة من النظريات التي تفسر ظاهرة القيادة في المنظمات المختلفة، وقد وضعت هذه النظريات في مداخل عامة جرى من خلالها تحليل وتفسير مصطلح القيادة، وكما موضح بالشكل (2). وسيتم تناول بعض من مكونات هذه المداخل.



شكل (2) مداخل القيادة ونظرياتها

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى الادبيات ذات الصلة.



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

1. مدخل السمات

يعد مدخل السمات من أقدم المداخل، إذ تعد نظرية الرجل العظيم على وفق هذا المدخل حجر الأساس في الفكر الإداري المتعلق بموضوع القيادة، إذ تؤكد هذه النظرية على أن القادة يولدون ولا يصنعون، وتم دراسة موضوع القيادة عبر التركيز على تحليل شخصيات مجموعة من القادة العسكريين والسياسيين المتميزين، وتوصلت إلى استنتاج مفاده أن القائد هو إنسان عظيم وأن هذه العظمة هي نتيجة موهبة وقدرات خارقة أعطاها الله سبحانه وتعالى بالفطرة لمثل هؤلاء الأشخاص (Wynn, 2010: 2). وقد توسعت نظرية الرجل العظيم فيما بعد إلى نظرية السمات التي تعود بداياتها إلى (1940-1930) (Lhnatowycz, 2011: 4)، والتي ركزت على تحديد مجموعة من السمات أو التي تميز القادة عن التابعين أو القادة الفاعلين عن غير الفاعلين، وهكذا تفترض نظرية السمات وجود مادية ونفسية مميزة مسؤولة عن فاعلية القيادة (Iussier, 2013: 206)؛ (Northouse, 2015: 2). ويقدم كلاً (Row & Guerrero, 2013: 49) أمثلة على ذلك، وهي: الصفات الديموغرافية (الطول، الجنس، والصفات الشخصية مثل الذكاء والثقة بالنفس والاستقامة والعلاقات الاجتماعية والانفتاح) وهي صفات القائد الناجح. وقد جرت الكثير من المحاولات لتطوير نظرية السمات وذلك من خلال تحديد السمات التي يتميز بها القائد عن غيره من الأفراد (الشماع، حمود، 2007: 228).

2. المدخل السلوكي

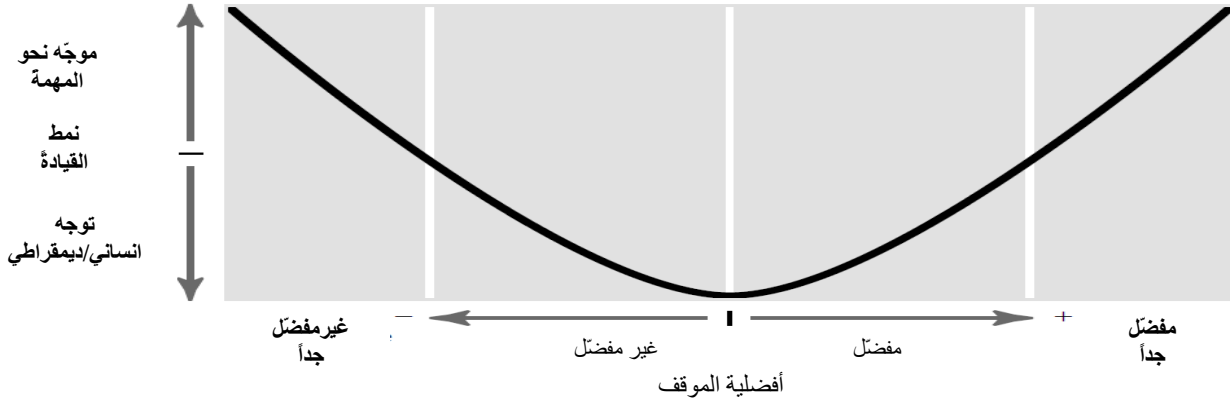
يتضمن المدخل السلوكي للقيادة دراسات متعددة منها دراسة جامعة (Ohio) التي تضمنت مسحا لتحديد ابعاد محددة لسلوك القائد، في الاتجاه الآخر جاءت دراسة ميشيغان (Michigan)، ويطلق عليها نظرية ليكرت في القيادة، إذ تم تحديد نوعين من السلوكيات هما التركيز على العاملين والذي يؤكد على العلاقات الشخصية بين العاملين وقبول الاختلافات الفردية فيما بينهم والتركيز على العمل الذي يركز على الجوانب الفنية للمهمة أو العمل (Robbins & Coulter, 2012: 491). ثم جاءت نظرية الشبكة الإدارية (Blake & Mouton) كخلاصة لأفكار المدخلين السابقين إذ توصلت إلى أن الأنماط التي يمارسها القائد تقع ضمن خمسة تصنيفات تقع ضمن محورين يهتم المحور الأول بالإنتاج فيما يهتم الثاني بالعاملين.

3. المدخل الموقفى

يركز هذا الموقف على فاعلية القيادة لذلك فقد برز المدخل الموقفى والذي يركز على العلاقة من السمات الشخصية للقادة والمواقف التنظيمية الخاصة وكيفية تأثير كلاهما على فاعلية القائد. من النظريات الموقفية المعروفة ما قدمه (Tannenbaum & Schmidt)، إذ تمثل نظريتهما مدخلا موقفيا للعلاقة بين درجة حرية المرؤوسين للتدخل بالقرار ومقدار السلطة المستعملة من القائد في هذا القرار، وتبين أن القائد يمتاز واحد من سبعة سلوكيات هي: السماح للمرؤوسين بصنع القرار، عرض المشكلة وطلب الاقتراحات، يحدد إطار المرؤوسين لاتخاذ القرار، يعرض القائد قرارات أولية قابلة للتغيير، عرضة للأفكار ويدعو للمنافسة، يصنع القرار ويقنع المرؤوسين، يتخذ القرار ويعانه للمرؤوسين (Korzynski, 2013: 977). قدم (Fidler) نظريته التي ربط فيها بين النمط القيادي والعوامل الموقفية وقد حددت النظرية نوعين من القادة أحدهما يميل لانجاز المهمة عن طريق تطوير علاقات مع العاملين (متوجه نحو العلاقة) والآخر يعطي اهتمام خاص لانجاز المهمة بذاتها (متوجه نحو المهمة) (Norhouse, 2013: 123).



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية



شكل (3) نموذج فيدلر في القيادة

Source: Luthans, F.(2011), *Organizational behavior: An evidence-based approach*, 12th ed., McGraw-Hill Irwin, New York, P.424.

وقدم (Hersy & Blanchard) نظرية تقوم على اساس قدرة القائد على تعديل اسلوبه القيادي على وفق مستوى جاهزية واستعداد المرؤوسين لاداء مهامهم، اذ يمكن استعمال اربعة انماط قيادية هي: النمط الموجه الذي يعكس اهتمام عالي بالمهام واهتمام منخفض بالافراد والعلاقات، والنمط الثاني هو نمط الاقتناع الذي يستند الى اهتمام عالي بكل من المهام والافراد، اما النمط الثالث فهو النمط التشاركي الذي يستند الى مزيج من اهتمام عالي بالافراد والعلاقات مع اهتمام ادنى بمهام الانتاج، فيما يعكس النمط الرابع وهو نمط التفويض اهتمام عالي بكل من المهام والعلاقات (Daft, 2011:65).

اما روبرت هاوس (Robert House) فقد قدم نظرية المسار الهدف التي تشير الى أن القادة التوجيهيين يقدمون التوجيه للمرؤوسين بدل من البحث عن تعاونهم والقيادة التشاركية اذ يطلب القائد الاقتراحات من المرؤوسين، صنع القرارات، واخيراً القيادة الموجهة للانجاز التي تقوم على وضع اهداف تتسم بالتحدي وتخصيص المرؤوسين على المهام (Khanka, 2012:363).

يتضح من العرض السابق ان من اهم نقاط القوة في هذه النظرية هي الاعتماد المتوازي على المدخل السلوكي والمدخل الموقف للقيادة في تأثيرها على مواقف المرؤوسين من خلال استعمال سلوكيات القائد والعوامل الموقفية لتحقيق الهدف المطلوب لكلا الطرفين.

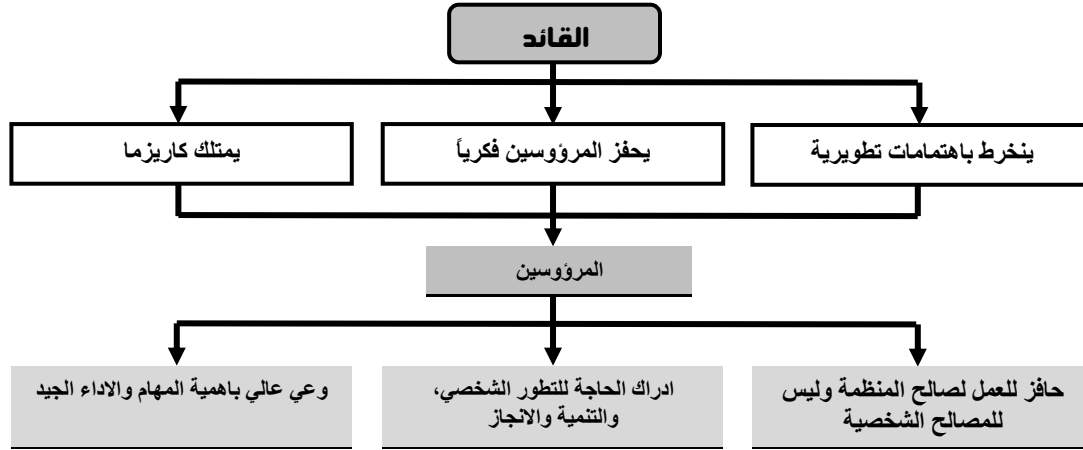
4. المدخل الحديث للقيادة

ظهر خلال بداية السبعينات من القرن العشرين مدخل جديد في القيادة بدأت العديد من الكتابات والبحوث تتزايد حوله باستمرار تمثلت بنتائج نظرية جديدة للقيادة واهم هذه النماذج في هذا المدخل، هي: النموذج القيادية التبادلية، النموذج القيادة التحويلية (Transformational Leadership)، النموذج القيادة الكاريزمية (Charismatic Leadership)، النموذج القيادة الرؤيوية (Visionary Leadership). تمثل القيادة الكاريزمية قدرات معينة في شخصية الفرد وان العاملين سينظرون الى القائد بوصفه قائد كاريزمي اذ ما وجد فيه بعض القدرات مثل امتلاكه رؤية ترى بأن المستقبل أفضل من الوضع الراهن، فضلاً عن امتلاكه قدرة على توضيح تلك الرؤيا للآخرين بطريقة يمكن فهمها، والرغبة في تحمل المخاطر بغية تحقيق الرؤية وفهم العاملين وادراك قدراتهم والاستجابة لمشاعرهم وحاجاتهم (Robbins & Judge, 2011:413). أما نظرية القيادة التبادلية فهي علاقة بين القائد والمرؤوس، اذ يقوم القائد من خلالها مع مرؤوسيه بتبادل شيء ذو منفعة لكلا الطرفين، ويؤثر القائد التبادلي في العاملين من خلال التحكم في سلوكياتهم، مكافأة السلوكيات المقبولة والقضاء على مشكلات الاداء باستعمال معاملات تصحيحية بين القائد والاتباع (Groves & Larocca, 2001:521). ويوضح الشكل (4) هذه النظرية.



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

فيما عرف (Kezar, et al, 2006:34) نظرية القيادة التحويلية بأنها السلطة ونظرية التأثير يسلك من خلالها القائد في طرائف ثنائية مع الاتباع بحيث يتفاعل مع حاجاتهم العليا ملهما اياهم على المضي قدماً باتجاه تحقيق غرض معين، وتتبنى اتجاه طويل الامد من خلال التركيز على المستقبل، اذ ينظر القائد لتحويليين للمشكلات قصيرة الامد على انها فرص وله قدرة كبيرة على الياحء للمرؤوسين للقيام بأفضل ما يمكنهم من جهود لصالح المنظمة للارتقاء بالاداء (Timothy , et al , 2011:103)، ويوضح الشكل (4) نموذج القيادة التحويلية.



شكل (4) القيادة التحويلية

Source: Jones, G. R. & George, J. m.(2012), understanding and managing organizational behavior, 6th ed., Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, p.357.

أدت التطورات المتلاحقة في ميادين علم الإدارة إلى ظهور نظريات، ودراسات حديثة في مجال القيادة الإدارية وكان لتطبيق مفاهيمها في مجال الإدارة الأثر الفعال في أداء المنشآت ورفع كفاءتها، وذلك لأن القيادة هي التي تحقق التجانس بين رغبات وحاجات العاملين وأهداف وإمكانات المنظمة. (قنديل، 2010: 37)

أولاً: مفهوم الأنماط القيادية

سيتم تصنيف تعريفات الأنماط القيادية إلى ثلاثة أصناف استناداً إلى تعاريف الكتاب والباحثين، إذ أن هناك من ركز على سلوك وتصرف القائد في تفسيرهم للأنماط القيادية، فيما ركز باحثون آخرون على مهارات أو صفات القائد في تفسيرهم للأنماط القيادية كما ركز باحثون آخرون في تفسيرهم للأنماط القيادية على نشاط القائد، وكما موضح في الجداول (2-4).



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

الجدول (2) تصنيف تعريفات الأنماط القيادية على وفق آراء عدد من الباحثين والكتاب بالتركيز على سلوك وتصرف القائد

ت	الكاتب والسنة	التعريف
1	(البياح، 1985: 69)	الاتجاهات السلوكية العملية التي يختارها القائد الإداري ويعمل بموجبها داخل المنظمة وتعد الإطار الذي يحدد علاقته بالمرووسين.
2	(Classman, 1986: 19)	مجموعة من التصرفات التي يمارسها القائد ويعتمد عليها من أجل التأثير على أنشطة المرووسين من أجل تحقيق أهداف المنظمة).
3	(Durnin, 1990: 317)	الطريق الذي ينتهجه القائد من أجل توجيه الآخرين في الموقف.
4	(كنعان، 2009: 358)	الأسلوب الذي ينتهجه القائد في تعامله مع المرووسين أي ما يعكسه من سلوك بشكل متكرر في مواقفه المختلفة.
5	(القيسي، 2009: 49)	سلوك متكرر يظهره القائد في مواقف معينة.
6	(Bhatti, et.al, 2012: 193)	نمط من السلوك يمارسه القائد عند التعامل مع الموظفين.
7	(Al- Ababneh, 2013: 93)	أنموذج من السلوكيات التي يعرضها القادة خلال عملهم مع الآخرين ومن خلالهم.
8	(Awan, et.al, 2014: 4)	السلوك الذي يستعمله القائد لحل القضايا التنظيمية.
9	(محمود، 2014: 39)	التصرفات التي يبديها القائد داخل المنظمة والتي تساعده في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على آراء الباحثين والكتاب.

الجدول (3) تصنيف تعريفات الأنماط القيادية على وفق آراء عدد من الباحثين والكتاب بالتركيز على مهارات او صفات القائد

ت	الكاتب والسنة	التعريف
1	(باقر وحزمة، 1991، 202)	العملية التي يتم من خلالها إقناع الآخرين بأن يعملوا بحماس ومثابرة من أجل تحقيق الأهداف المحددة للجماعة.
2	(سالم، 1995: 189)	العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة.
3	(الطائي، 2007: 150)	مجموعة من السمات والمهارات التي يسلكها أو يتصرف بها القائد.
4	(Wcmg, et.al, 2010: 3925)	أنه نوع من المنهج الذي يتم من خلال اعتماده من القائد إلى تحقيق مزايا المنظمة وتوجيه جميع أنشطتها.
5	(Bosiok, 2013: 65)	مزيج من الصفات والمهارات والسلوكيات التي يستعملها القادة عند تفاعلهم مع المرووسين.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على آراء الباحثين والكتاب.

الجدول (4) تصنيف تعريفات الأنماط القيادية على وفق آراء عدد من الباحثين والكتاب بالتركيز على نشاط القائد

ت	الكاتب والسنة	التعريف
1	(القيروني، 2000: 104)	قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم قيادته طوعية وربما إلزام قانوني، وذلك لاعتراض الجماعة التلقائي بقيمة القائد في تحقيق أهدافهم وكونه معبراً عن أملها وطموحاتها مما يتيح له القدرة على قيادة الجماعة بالشكل الذي يريده.
2	(خروفه، 2002: 24)	الاتجاهات الفعلية للقائد بقصد التأثير في سلوك الآخرين والوصول إلى الغايات الخاصة بالمجموعة والحفاظ أو تقوية المجموعة ذاتها.
3	(الشريف، 2004، 28)	النشاط الذي يمارسه القائد داخل المنظمة للتأثير في سلوك العاملين وجعلهم يتعاونون معه لتحقيق الأهداف المرغوبة من طرف المنظمة من جهة ومن طرف العاملين معه من جهة أخرى.
4	(العيبائي، 2011: 30)	نشاط إنساني منظم يهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة من خلال تجميع وتوحيد كافة الموارد المتاحة ووضعها موضع الاستغلال الأمثل.
5	(حاتم، 2011: 7)	هو نشاط يمارسه القائد داخل المنظمة للتأثير في سلوك العاملين وجعلهم يتعاونون معه من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة من طرف المنظمة من جهة ومن طرف العاملين من جهة أخرى.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على آراء الباحثين والكتاب.



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

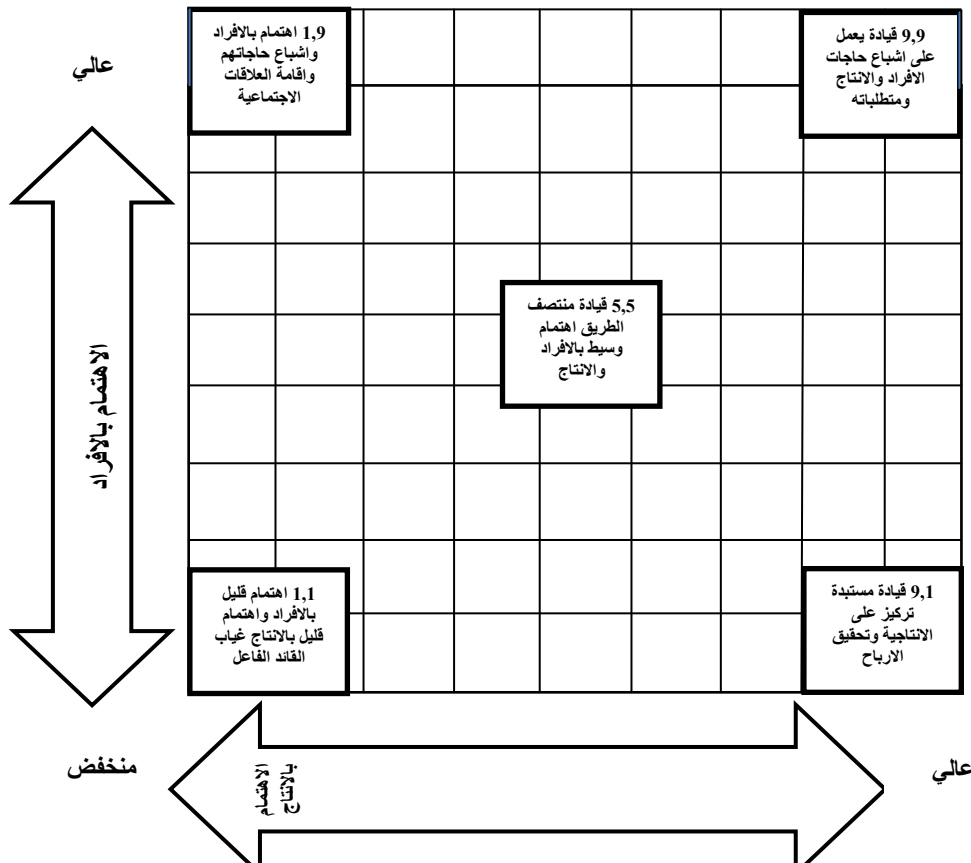
بناءً على ما ورد ترى الباحثة أن هناك تباين في آراء الباحثين في دراساتهم حول تعريف النمط القيادي، ويتحدد النمط القيادي بالعوامل الوراثية البيولوجية للقائد والعوامل البيئية والعوامل الموقفية الآتية له. وبموجب ذلك يمكن للباحثة تحديد تعريف إجرائي للنمط القيادي وهو الأسلوب الغالب الذي يمارسه القائد مع المرؤوسين والذي على أساسه تحدد فاعلية دوره القيادي.

ثانياً: أنواع الأنماط القيادية

تتضمن القيادة مجالاً واسعاً من الثقافات والممارسات، بحيث تتنوع الأنماط القيادية بما يتلاءم مع مختلف المواقف، وهناك العديد من الأنماط القيادية التي يترتب عليها سيادة مناخ تنظيمي معين، وسيتم هنا التركيز على نظرية الشبكة الإدارية.

نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Grid Theory

قام بتطوير هذه النظرية اثنين من أساتذة جامعة Texas وهما كلاً من: "بليك" و"موتون" Robert. R. Blake & Jane S. Mouton (العيان، 2010: 270)، (جلاب، 2011: 484)، (درة، جودة، 2011: 223)، (المعموري، 2014: 70)، (السكرانة، 2014: 71) صمم الباحثان برنامجاً للتطوير الإداري يعتمد على إطار عملي يدعى الشبكة الإدارية (Managerial Grid) صنف بليك وموتون السلوك القيادي للمدراء في خمسة أنماط أساسية تعكس درجة اهتمام المدراء في كل منها ببعدين أساسيين اهتمام بالعمل وبالافراد. (Greenberg & baron, 2009: 582) يوضح الشكل (5).



المصدر: السكرانة، بلال خلف (2014)، القيادة الإدارية الفعالة، ط2، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، ص72.
ويرى الكثير من الباحثين والكتاب ان هذه الانماط هي: (العلاق، 2010: 48)؛ (درة، جودة، 2011: 224)؛
(السكرانة، 2014: 73)



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

- 1- النمط (1/1) الإدارة السلبية (المتساهلة): (Impoverished Management)
يولي هذا النمط من القادة الإداريين اهتماماً ضئيلاً جداً للأفراد والإنتاج على حد سواء، ومن ثم فالنتيجة المتوقعة لمثل أولئك القادة هي عدم تحقيقه لأي أهداف إنتاجية وعدم تحقيق أي درجة معقولة من الرضا الوظيفي بين العاملين في وحداتهم التنظيمية، وينعكس ذلك بطبيعة الحال على علاقات العمل حيث تسودها الصراعات والخلافات المستمرة.
- 2- النمط (1/9) الإدارة العلمية (السلطوية): (Scientific Management)
يعد هذا النمط عن اهتمام كبير بالإنتاج وتحقيق النتائج العالية حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين، إذ يقل الاهتمام بهم إلى درجة كبير (1)، ويعكس هذا النمط الإداري المبادئ التي نادى بها فردريك تايلور في نظريته (الإدارة العلمية)، ويؤمن القادة الإداريون بوجود استعمال السلطة مع المسؤولين لإنجاز العمل وأهمية فرض أساليب الرقابة الدقيقة على أعمالهم، ودانماً ما يضعون تحقيق النتائج وكأنه الهدف الوحيد الذي يسعون إليه حتى ولو تم ذلك على حساب العاملين ومشاعرهم.
- 3- النمط (9/1) الإدارة الاجتماعية: (Social Club Management)
يعكس هذا النمط الإداري اهتماماً كبيراً بالعنصر الإنساني ويتم ذلك أحياناً على حساب تحقيقهم للأهداف الإنتاجية المطالبين بتحقيقها وكثيراً ما يتمادى هؤلاء القادة في تقدير أهمية مراعاة العلاقات الإنسانية، فيسعون بشتى الطرق للقضاء على أي مظاهر قد تنتج عنها خلافات بين العاملين، حتى ولو كان ذلك على حساب الإنتاج.
- 4- النمط (5/5) الإدارة المتأرجحة: (Pendulum Management)
يشبه هذا النمط الإداري ببندول الساعة الذي يستمر في التأرجح بين طرفي المدى الذي يتحرك فيه ولا يثبت عند وضع معين، ففي بعض المواقف يلجأ قادة المنتمون لهذا النمط إلى أسلوب (9/1) وذلك عندما يشعرون باحتمال مواجهتهم للمتاعب من جانب العاملين ولكن إذا هدأت حالة العامل قد يلجأون إلى النمط (1/9) فيضغطون على العاملين من أجل الإنتاج وكثيراً ما يؤمن هؤلاء القادة بأسلوب منتصف الطريق.
- 5- النمط (9/9) الإدارة الجماعية (إدارة الفريق): (Team Management)
أن القادة الذين ينتمون إلى هذا النمط الإداري يولون عناية فائقة واهتماماً كبيراً كل من بعدي الإنتاج والعاملين، فمثلاً هؤلاء القادة يؤمنون بأن العمل الجماعي يعبر عن الركيزة الأساسية اللازمة لتحقيق الأهداف الإنتاجية الطموحية، وبني ذلك على إيمان عميق بأهمية العنصر البشري وإشباع الحاجات الإنسانية لدى هؤلاء القادة ومن ثم يحققون مفاهيم المشاركة الفعالة للمرووسين في تحديد الأهداف واختيار أساليب التنفيذ والمتابعة اللازمة للأهداف المطلوب تحقيقها.

المحور الثالث: رأس المال الفكري

أقصر مفهوم رأس المال على الجانب الاقتصادي وعوامل الإنتاج المادية المختلفة، ثم بعد ذلك جرى اقتباس ذلك المصطلح واستعماله في مجال العلوم الاجتماعية والاتجاهات المعاصرة في الإدارة الحديثة تتجه نحو الاهتمام بالموجودات الفكرية أكثر من الموجودات المادية، لأن الإضافة والتعظيم في الموجودات المادية يأتي بفعل توافر الموجودات الفكرية، وبهذا أصبح رأس المال الفكري (Intellectual Capital)، يحوز على اهتمام الإدارة العليا أكثر من غيرها. (الدوري وصالح، 2009).

أولاً: نشأة وتطور رأس المال الفكري

تعود البدايات المبكرة لنشوء رأس المال الفكري (Intellectual Capital) الذي يرمز اختصاراً (IC) إلى القرن السابع عشر، إذ أكد الاقتصادي (Willan Petty) على اختلاف نوعية العمالة وعرض فكرة تضمين قيمة العاملين (Value of Workers) في حساب الثروة بطريقة إحصائية وشكل هذا الجهد فيما بعد ما عرف لاحقاً برأس المال البشري (Human Capital). (Nerdrum & Erikaon, 2001: 2). ورأى بعض الكتاب والباحثين أن مصطلح رأس المال الفكري أطلق لأول مرة مطلع السبعينات من القرن الماضي، إذ عرفه (Stewart) والذي يعد من أوائل الكتاب في موضوع رأس المال الفكري في كتابه المشهور: (Intellectual Capital: New Wealth of Organization) (رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات) سنة 1997 أنه: "المعرفة، والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة التي يمكن استعمالها لإيجاد الثروة".



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

يعد (Leif Edvinsson) أول مدير في العالم لرأس المال الفكري لشركة سكانديا (Skandia) السويدية وذلك عام 1991م وقد تزامن ذلك مع قيام العديد من الشركات بتوجيه اهتمامها إلى رأس المال الفكري، ومن هنا بدأت أغلب الشركات والمستثمرين والأكاديميين بالبحث عن طرائق تقييم الموجودات غير الملموسة (الحميري وحسين، 2007: 20)

وقد أكد (Guthrie, et al, 2012:73) مرور رأس المال الفكري بثلاث مراحل حتى وصل إلى شكله الحالي وهو الحصول على الاهتمام والإجابة على التساؤل لماذا رأس المال الفكري مهم في المنظمات في خلق وإدارة الميزة التنافسية المستدامة، حيث يعد هذا أساس التطور ووضعت أدلة مختلفة لجعل هذا الموضوع واضحاً ويسهل قياسه وبدأت هذه المرحلة بيم الاعوام 1980 - 1990. اما المرحلة الثانية فقد ركزت على إيجاد مداخل علمية لقياس وإدارة وتقرير رأس المال الفكري وفتح مجالات للتطوير المستقبلي له وخلال هذه المرحلة وضعت عدة تصنيفات وأنواع مختلفة له حيث وضع أساليب مختلفة لتعريف عناصره المختلفة وقياسها، ركزت المرحلة الثالثة وبشكل كبير على ممارسات رأس المال الفكري والعناصر المرتبطة به وكيف تستفيد منه في إدارة المنظمة وبدأت المرحلة منذ 2004 حين قدم (Chatzkel) كتابه رأس المال الفكري: الطرق المتقاطعة (النظرية والبحث) وتلته كتابات (Marr & Chatzkel 2004) وفي هذه المرحلة وضعت هياكل عملية للمفهوم وأصبح هناك مجالاً واسعاً للتطبيق في مختلف المنظمات.

ثانياً: مفهوم رأس المال الفكري وتعريفاته

دخل مفهوم رأس المال البشري إلى ميدان الإدارة في بداية عام 1990م عندما عزا كلاً من (Prahalad & Hamel) تنافسية بعض المنظمات إلى امتلاكها قدرات جوهرية، إذ أظهروا بأنه يمكن للمنظمات أن تمتلك تشكيلة من القدرات الجوهرية التي تسمح لها أن تكون تنافسية وأن رأس المال الفكري هو أحد تلك القدرات (Afiouni, 2013: 18)، والذي يرمز له اختصاراً بالـ(IC). ووصفه (Allen, et al. 2013: 104) على أنه الخبرات المجتمعة الحكمة، المعرفة، المهارات، الشخصية والقابليات العقلية وهي رأس المال الحقيقي للمنظمة الذي يوجد أيضاً في مكتباتها، قواعد بياناتها براءات الاختراع، والمطبوعات والماركات التجارية. قد أكد (Nold, 2012:13) في دراسة على بعض الشركات المالية الأميركية أن عمليات المعرفة التي ينتجها رأس المال الفكري في هذه المنظمات لا تؤثر إيجابياً وبصورة مباشرة في أداء هذه الشركات وإنما التأثير الأكبر لها هو غير مباشر من خلال عوامل تنظيمية أخرى. ذكر الباحثون تعريفات كثيرة لرأس المال الفكري نورد بعضها في الجدول الآتي (5).

جدول (5) تعريف رأس المال الفكري من وجهة نظر عدد من الباحثين

ت	الكاتب والسنة	التعريف
1	Snell & Dean,1992	المعرفة، والمهارات، والإمكانات ذات المنفعة الاقتصادية المنظمة.
2	Hudson.1993	تشكيلة من أربعة عوامل هي تكوين فطري، والتعليم والخبرة والاتجاهات نحو الحياة والأعمال.
3	Keoing.1997	المعرفة الموجودة في منظمة ما والتي يمكن أن تستعمل لخلق ميزة تنافسية للمنظمة.
4	Nport & Pvsak,1998	الموارد غير الملموسة من القدرات والجهود والوقت الذي يبذله العاملون للاستثمار في عملهم.
5	Stewart,1999	هو مصدر الإبداع والتجديد لامتلاكه المقدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لتوفير الحلول العملية المناسبة للزبان.
6	Mayo,2000	الإمكانات، المعرفة، المهارة، الخبرة مع القدرة على تحقيق النتائج والنمو.
7	Nerdvum & Erikson,2001	المعرفة، والمهارات المتممة بالقدرات الإنتاجية مثل امتلاك الوقت والصحة.
8	Daft,2003	هو القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والإمكانات (القابليات) التي يمتلكها العاملون.
9	Youndt & Snell,2004	معرفة، ومهارات وخبرات الأفراد العاملين.
10	Abeysekera & Guthrie,2005	تشكيلة من العوامل التي يمتلكها العاملون وقوى العمل الجماعية للمنظمة يمكن أن تتضمن المعرفة، المهارات، القدرات الفنية، السمات الشخصية مثل الذكاء، القدرة الاتجاهات، المواقف، الالتزام القدرة على التعلم متضمنة التطور، الابتكار الرغبة في مشاركة المعلومات، المشاركة في أهداف المنظمة.
11	CIPD,2006	المهارة، والخبرة، والقدرة للتطوير، والإبداع التي يمتلكها الأفراد.
12	Ruzzier et al,2008	يشير إلى مدى المهارات والمعرفة القيمة التي تراكمت لدى الفرد بمرور الوقت.
13	HSU,2008	مدى المهارات والمعرفة القيمة التي تراكمت لدى الفرد بمرور الوقت.



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

مستوى معرفة وخبرات عاملي المنظمة.	Cormier,2009	14
مجموع القابليات والمعارف والقيم.	Goxe,2010	15
المهارات والمعرفة التي يكتسبها العاملون من خلال الاستثمار في الدراسة التدريب في موقع العمل والأنواع الأخرى من الخبرات.	Unger et al,2011	16
المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملين.	Chen, et al,2012	17
إمكانات المنظمة فيما يتعلق بقوة عملها.	Gamerschlay,2013	18
تشكيلة من المعرفة والمهارة الإبداعية وقدرة كل عامل على تلبية متطلبات العمل الموكل إليه.	Kim & Taylor,2014	19
مجموع المعرفة والمهارات والخبرات والقدرات الإبداعية والتدريبية الموجودة لدى الأفراد العاملين في المنظمة.	العودة،2015	20
المعلومات والخبرات التكنولوجية التنظيمية؛ والعلاقات مع الزبائن والمهارات المهنية التي توفر تنافسية للمنظمة.	Ciger & Topsaka,2015	21
الأصول غير الملموسة والخفية ومصادر المعرفة التي تساعد في عملية خلق القيمة في المنظمات، وزيادة القدرة التنافسية.	Rodrigues,2015	22

المصدر: من اعداد الباحثة

ثالثاً: نماذج رأس المال الفكري

ظهرت نماذج كثيرة لدراسة رأس المال الفكري، ويبين الجدول (6) استعراض الأهم هذه النماذج، مرتبة على وفق تسلسلها الزمني، اذ يلاحظ ان معظم النماذج اشتملت على ثلاثة انواع من مكونات رأس المال الفكري هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني.

جدول (6) نماذج رأس المال الفكري

المكونات									الباحث
رأس مال ابداعي	رأس مال نفسي	موجودات سوقية	الملكية الفكرية	موجودات فكرية	موجودات تحتية	رأس مال العلاقات (زبائني)	رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري	
						*	*	*	Sveiby,1980
		*					*	*	Edvinsson, 1990
		*		*	*			*	Brooking,1997
				*				*	1998Sullivan,
						*	*	*	Stewart,1999
						*	*	*	Xera, 2001
*						*	*	*	2009Maditions et al.,
	*					*	*	*	المعاني، 2011

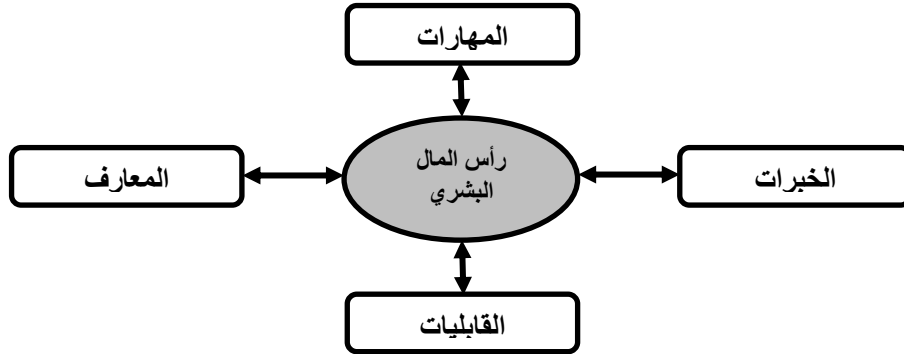
المصدر: من اعداد الباحثة

1. رأس المال البشري (Human Capital)

يتمثل رأس المال البشري في المنظمات بالعاملين الذين يتصفون بالذكاء والمهارات والخبرات التي تعطي المنظمة ميزة خاصة بها (Bontis et al ، 1999:443) ويمكن تصور بعض خصائص رأس المال البشري من خلال الشكل (6).



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية



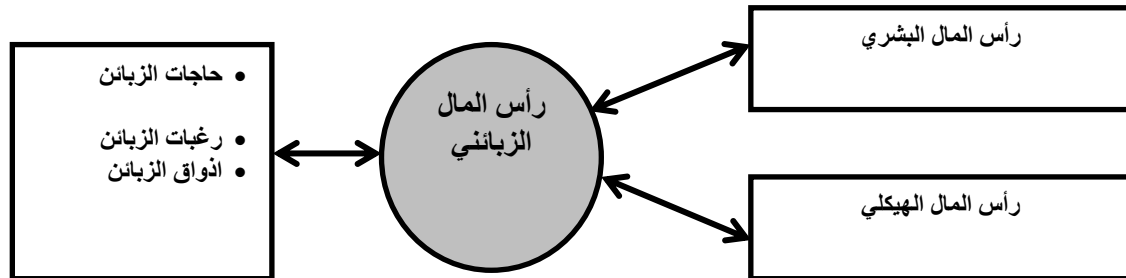
الشكل (6) بعض خصائص رأس المال البشري
المصدر: العامري، فراس محمد، 2010، الموانمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري رسالة ماجستير غير منشورة كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد ص60

2. رأس المال الهيكلي (Structural Capital):

يرى (Nordby، 2004:573)، ان رأس المال الهيكلي يتكون من قسمين هما رأس المال الهيكلي التنظيمي الذي يتمثل بعمليات نقل المعرفة وانظمة تقنية المعلومات والوثائق ورأس المال الهيكلي الداخلي الذي يقسم الى قسمين هما الخصائص الفكرية التي تتكون من براءة الاختراع والتراخيص والعلامات التجارية وغيرها، ويوضح الشكل (7) بعض خصائص رأس المال الهيكلي.

3. رأس المال الزبائني (Customer Capital):

يرتبط رأس المال الزبائني بقدرة المنظمات على امتلاك المعرفة المنتجة المستندة الى الشبكات والعلاقات الاجتماعية ويعكس قدرة المنظمات على التفاعل الاجتماعي مع مجتمع الاعمال بهدف خلق الثروة (Abdulati، 2012:1)، وهو علاقة المنظمة بالاطراف الخارجية المتمثلين بالزبائن والموردين والموزعين والمستهلكين، يتكون رأس المال الزبائني من عدد من الاجزاء التي تتعلق برضا الزبون والاحتفاظ به، وتمكينه واشراكه في اعمال المنظمة وصفقاتها التجارية وتبادل المعلومات والافكار معه (العنزي وصالح، 2009:231). ولهذا يمكن القول بان رأس المال الزبائني يمثل حلقة الوصل بين المكونات الاخرى لرأس المال الفكري اذ يربط بين رأس المال (البشري، والهيكلي) من جهة وحاجات الزبائن واذواقهم ورغباتهم بشكل مباشر او غير مباشر من جهة اخرى والشكل (7) يوضح بعض خصائص رأس المال الزبائني.



الشكل (7) بعض خصائص رأس المال الزبائني
المصدر: من اعداد الباحثة بالاستناد الى مصادر ذات العلاقة



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

رابعاً: تحديات بناء رأس المال الفكري

حدد الباحثون مجموعة من المخاطر التي تواجه عملية تطوير رأس المال الفكري، ويوضح الجدول (7) هذه المخاطر حسب نوع رأس المال.

جدول (7) يوضح التحديات حسب نوع رأس المال

البشري	العلاقاتي	الهيكلية
<ul style="list-style-type: none"> • ضغوط الوقت • الإحباط • عدم وضوح الاتصالات • مقاومة التغيير • تركيز المعرفة عند أفراد قليلة • الاستقطاب غير الناجح • عدم كفاية التدريب • فقدان الكفاءات والخبرة • دوران العمل 	<ul style="list-style-type: none"> • قلة وجود المنتج أو الخدمة • قلة الولاء والثقة للمساهمين والمجهزين • دوران المال لزبائن والمساهمين • مخاطر مرتبطة بالإنتاج والشراكة • قلة وعدم وضوح صورة المنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> • المعرفة غير الموثقة • انحرافات المعرفة • عدم مرونة الهيكل التنظيمي • عدم كفاية نظام المعلومات • قلة الشفافية • عدم ملائمة ثقافة المنظمة • عدم كفاية تطوير المنتج • قلة الإبداع • المخاطر المرتبطة بالملكية الفكرية

Source: Louis. S, J. P (2000): Managing intangible asset risks: reputation and strategic redployment planning, Risk management International Journal vol.6, No.3 pub.

المبحث الثالث / الإطار العملي

أولاً: وصف وتشخيص متغيرات البحث

1. الأنماط القيادية

يعكس الجدول (8) البيانات الخاصة بإجابات الرؤساء والمؤوسين على الفقرات من (5-10) متضمناً الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية.

جدول (8) وصف عام لإجابات الرؤساء والمؤوسين على الفقرات 6-10

إجابات المؤوسين				إجابات الرؤساء			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات الفرعية	الفقرة الرئيسية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات الفرعية	الفقرة الرئيسية
0.78	4.13	أ	الفقرة 6	0.84	4.35	أ	الفقرة 6
0.90	3.92	ب		0.88	4.05	ب	
1.04	3.43	ج		1.08	3.41	ج	
1.01	3.87	د		1.06	4.09	د	
0.78	4.31	هـ		0.83	4.38	هـ	
1.20	1.73	أ	الفقرة 7	1.55	3.43	أ	الفقرة 7
1.06	3.50	ب		1.19	4.02	ب	
1.12	3.60	ج		1.31	3.56	ج	
0.77	4.09	د		0.97	4.00	د	
0.69	4.33	هـ		0.89	4.35	هـ	
0.99	83.9	أ	الفقرة 8	1.14	3.93	أ	الفقرة 8
1.05	3.58	ب		0.77	3.97	ب	
0.82	3.98	ج		1.02	3.87	ج	
0.73	4.18	د		0.97	4.08	د	
1.03	3.89	هـ		0.85	4.26	هـ	



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

0.75	5.42	أ	الفقرة 9	1.03	4.24	أ	الفقرة 9
0.79	4.17	ب		1.02	4.08	ب	
1.24	3.03	ج		1.39	2.95	ج	
1.03	2.87	د		1.43	3.35	د	
1.35	3.15	هـ		1.51	2.95	هـ	
0.81	4.11	أ	الفقرة 10	0.96	4.36	أ	الفقرة 10
1.30	2.76	ب		1.21	2.90	ب	
0.72	4.27	ج		0.72	4.44	ج	
1.54	3.13	د		1.44	3.35	د	
1.06	3.47	هـ		1.23	2.40	هـ	

يتضح من الجدول (8) ان اعلى وسط حسابي ضمن الفقرة (6) بالنسبة للرؤوساء كان يقابل الفقرة الفرعية (هـ) ، اذ بلغ (4.38) وبانحراف معياري قدره (0.83) التي تنص على ان الرئيس الاداري يتخذ القرار الذي يزيد من كفاءة العاملين ويطور ادائهم وكذلك كانت اجابة المرؤوسين، اما بالنسبة للمرؤوسين فقد كان اعلى وسط حسابي يقابل الفقرة (هـ) وبانحراف معياري قيمته (0.78)، وبذلك فان الانخفاض في تشتت الاجابات لدى المرؤوسين اكبر مما هو عليه مقارنة بالرؤوساء فيما يخص هذه الفقرة. اما بالنسبة للفقرة السابعة، وفيما يخص الرؤوساء فاتضح ان اقل وسط حسابي بلغ (3.43) وهو يخص الفقرة الفرعية (أ) يقابله انحراف معياري بلغت قيمته (1.19) وتنص الفقرة على الوسطية في سلوك القائد الاداري بغض النظر عن الموقف الصحيح فهو يتخذ موقفاً وسطاً بين اطراف الصراع اما اعلى وسط حسابي فقد كان للفقرة (هـ) يقابله انحراف معياري بلغت قيمته (1.55) والتي تنص على ان القائد الاداري يسعى الى معالجة حالات الصراع و التغلب عليه، وبالنسبة للمرؤوسين فقد سجل اعلى وسط حسابي للفقرة الفرعية (هـ) بقيمة (4.33) بانحراف معياري قدره (0.69)، وتعكس معطيات الجدول ان عموم الاجابات للفقرة السابعة سجلت تشتتاً اقل مقارنة باجابات الرؤوساء. سجل اعلى وسط حسابي للفقرة الثامنة وللرؤوساء بقيمة (4.26) للفقرة الفرعية (هـ) يقابله انحراف معياري قيمته (0.85)، فيما سجل للمرؤوسين اعلى وسط حسابي بقيمة (4.18) للفقرة الفرعية (د) بانحراف معياري قيمته (0.73). جاء اعلى وسط حسابي للرؤوساء فيما يخص الفقرة التاسعة بقيمة (4.24) وهو يخص الفقرة الفرعية (أ) بانحراف معياري قيمته (1.03)، وبالنسبة للمرؤوسين فقد بلغ اعلى وسط حسابي للفقرة (أ) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.75). اما الفقرة العاشرة بالنسبة للرؤوساء فقد كان اعلى وسط حسابي يبلغ (4.44) بانحراف معياري (0.72) وهو يخص الفقرة الفرعية (ج)، وفيما يخص هذه الفقرة الرئيسية وبالنسبة للمرؤوسين فقد كان اعلى وسط حسابي بقيمة (4.27) للفقرة (ج) بانحراف معياري مقداره (0.72). وعلى الرغم من تفاوت قيم الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الا انها ظهرت بتشتت اقل بالنسبة للمرؤوسين مقارنة بالرؤوساء.

1. رأس المال الفكري ومكوناته

تناول هذه الفقرة تشخيص لرأس المال الفكري عبر مكوناته الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية ورأس المال الزباني) وكالاتي:



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

جدول (9) وصف عام لاجابات الرؤوساء والمرووسين على وفق عناصر رأس المال الفكري

اجابات المرووسين				اجابات الرؤوساء			
الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات الفرعية	نوع رأس المال	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الفقرات الفرعية	نوع رأس المال
1.02	3.83	أ	رأس المال البشري	1.03	3.66	أ	رأس المال البشري
0.95	3.68	ب		1.02	3.56	ب	
0.86	3.54	ج		0.86	3.49	ج	
1.05	3.19	د		1.14	3.36	د	
1.12	3.27	هـ		1.10	3.46	هـ	
0.81	3.79	أ	رأس المال الهيكلي	0.95	3.77	أ	رأس المال الهيكلي
0.92	3.51	ب		0.90	3.33	ب	
0.90	3.61	ج		0.89	3.76	ج	
0.84	3.69	د		0.86	3.58	د	
0.95	3.35	هـ		1.05	3.37	هـ	
0.79	3.85	أ	رأس المال الزباني	0.82	3.69	أ	رأس المال الزباني
0.77	3.53	ب		0.87	3.39	ب	
0.95	3.16	ج		0.91	3.40	ج	
1.04	2.96	د		1.04	3.04	د	

تبين مضامين الجدول (9) وصفاً لاجابات الرؤوساء والمرووسين بشأن مكونات رأس المال الفكري، فيما يتعلق باجابات الرؤوساء، اذ اتضح ان اعلى قيمة وسط حسابي سجلت في رأس المال البشري كانت للفقرة (أ) اذ بلغت قيمته (3.66) بانحراف معياري قدره (1.03)، فيما كانت ادنى قيمة وسط حسابي للفقرة (3.36) للفقرة (د) بانحراف معياري (1.14)، ونفس الحال بالنسبة لرأس المال الهيكلي سجلت الفقرة (أ) اعلى وسط حسابي بقيمة (3.77) ويقابله انحراف معياري قيمته (0.95)، وجاءت اقل قيمة للوس الحسابي تخص الفقرة (ب)، اذ بلغت (3.33) بانحراف معياري مقداره (0.90)، وكان اعلى وسط حسابي في رأس المال الزباني يبلغ (3.96) وهو للفقرة (أ) بانحراف معياري مقداره (0.82)، وادنى وسط حسابي كان للفقرة (د)، اذ بلغ (3.04) بانحراف معياري (1.04). اما بالنسبة للمرووسين فيتضح من الجدول ان اعلى قيمة وسط حسابي سجلت في رأس المال البشري بلغت (3.83) وهي للفقرة (أ) اما ادنى قيمة فكانت (3.19) للفقرة (د)، وبالنسبة لرأس المال الهيكلي فقد كان اعلى وسط حسابي (3.79) للفقرة (أ) وادنى قيمة هي (3.35) للفقرة (هـ)، وجاءت اعلى قيمة وسط حسابي لرأس المال الزباني (3.85) للفقرة (أ)، وادنى قيمة للفقرة (د) بلغت (2.96). وعلى الرغم التفاوت في القيم والتشتت النسبي الظاهر في اجابات العينة من الرؤوساء، الا ان التشتت كان اكثر وضوحاً رغم انخفاضه النسبي بالنسبة لاجابات العينة من المرووسين.

ثانياً: اختبار فرضيات البحث

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الانماط القيادية مجتمعة ومنفردة ورأس المال الفكري). وتنبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
1. الفرضية الفرعية الأولى (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط اللامبالي ورأس المال الفكري)، يظهر الجدول (10) نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (10) العلاقة بين النمط القيادي اللامبالي ورأس المال الفكري

المرووسين			الرؤوساء			المكونات
الدلالة	قيمة t	م. الارتباط	الدلالة	قيمة t	م. الارتباط	
غير دال	1.9158	0.19	غير دال	1.1339	0.12	رأس المال البشري
دال	2.999	0.29	غير دال	0.7529	0.08	رأس المال الهيكلي
دال	2.0207	0.20	غير دال	0.3755	0.04-	رأس المال الزباني
دال	3.1132	0.30	غير دال	0.6583	0.07	رأس المال الفكري

• القيمة التائية (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (0.88) هي 1.97



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

يتضح من الجدول (10) ان جميع قيم (t) المحسوبة الخاصة بالرؤساء ولعلاقة النمط القيادي اللامبالي مع رأس المال الفكري بمكوناته كانت اقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (0.88)، وكذلك الحال بالنسبة للمستوى الكلي لرأس المال الفكري، الامر الذي يشير الى عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط اللامبالي ورأس المال الفكري، بينما اظهرت معطيات الجدول عكس ذلك بالنسبة للمرؤوسين اذ اتضح ان قيم (t) المحسوبة كانت اكبر من الجدولية ما عدا ما يتعلق برأس المال البشري، مما يعني وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط المذكور ورأس المال الفكري. واستناداً الى المبدأ الاحصائي المسمى القبول الجزئي يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى ضمن الفرضية الرئيسية الاولى.

2. الفرضية الفرعية الثانية (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط المتشدد ورأس المال الفكري)، يظهر الجدول (11) نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (11) العلاقة بين النمط القيادي المتشدد ورأس المال الفكري

المكونات	الرؤساء		المرؤوسين	
	م. الارتباط	قيمة t	م. الارتباط	قيمة t
رأس المال البشري	0.02	0.1877	0.24	2.4474
رأس المال الهيكلي	-0.02	0.1877	0.14	1.3997
رأس المال الزبائني	0.14	1.3264	0.22	2.2326
رأس المال الفكري	0.05	0.4696	0.26	2.6655

• القيمة الثانية (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (0.88) هي 1.97

تظهر نتائج الجدول (11) تفصيلات علاقة النمط المتشدد مع رأس المال الفكري، فبالنسبة للرؤساء ظهرت قيم (t) المحسوبة لكل مكونات رأس المال الفكري وللمستوى الكلي ايضاً اقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (0.88)، الامر الذي يشير الى عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط المتشدد ورأس المال الفكري، بينما ظهر العكس في العلاقة بالنسبة للمرؤوسين حيث كانت قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية ولكل المكونات وعلى المستوى الكلي لرأس المال الفكري. مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الاولى لنها حققت مبدأ القبول الجزئي.

3. الفرضية الفرعية الثالثة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط الاجتماعي ورأس المال الفكري) يظهر الجدول (12) نتائج اختبار هذه الفرضية.

توضح معطيات الجدول (12) نتائج علاقة النمط الاجتماعي مع رأس المال الفكري، فبالنسبة للرؤساء ظهرت قيم (t) المحسوبة لكل مكونات رأس المال الفكري وللمستوى الكلي ايضاً اقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (0.88)، مما يشير الى عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط الاجتماعي ورأس المال الفكري، بينما ظهر عكس ذلك في العلاقة بالنسبة للمرؤوسين، اذ كانت قيمة (t) المحسوبة اكبر من الجدولية ولكل المكونات وعلى المستوى الكلي لرأس المال الفكري. وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الاولى واستناداً الى مبدأ القبول الجزئي.

جدول (12) العلاقة بين النمط الاجتماعي في القيادة ورأس المال الفكري

المكونات	الرؤساء		المرؤوسين	
	م. الارتباط	قيمة t	م. الارتباط	قيمة t
رأس المال البشري	0.09	0.8477	0.34	3.5790
رأس المال الهيكلي	0.10	0.9428	0.28	2.8874
رأس المال الزبائني	0.09	0.8477	0.22	2.2326
رأس المال الفكري	0.11	1.0382	0.38	4.0669

• القيمة الثانية (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (0.88) هي 1.97



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

4. الفرضية الفرعية الرابعة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط المتأرجح ورأس المال الفكري) يظهر الجدول (13) نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (13) العلاقة بين النمط القيادي المتأرجح ورأس المال الفكري

المكونات	الرؤوساء		المرووسين	
	م. الارتباط	قيمة t	الدلالة	قيمة t
رأس المال البشري	-0.10	0.9428	غير دال	3.3437
رأس المال الهيكلي	-0.17	1.6183	غير دال	2.5560
رأس المال الزبائني	-0.14	1.3264	غير دال	4.0669
رأس المال الفكري	-0.17	1.6183	غير دال	4.4500

• القيمة التائية (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (0.88) هي 1.97

تعكس بيانات الجدول (13) النتائج الخاصة بعلاقة النمط المتأرجح مع رأس المال الفكري، ففيما يتعلق بالرؤوساء ظهرت قيم (t) المحسوبة لكل مكونات رأس المال الفكري وللمستوى الكلي أيضاً أقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (0.88)، مما يجسد ذلك عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين النمط المتأرجح ورأس المال الفكري، بينما ظهر عكس ذلك في العلاقة بالنسبة للمرووسين، إذ كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية ولكل المكونات وعلى المستوى الكلي لرأس المال الفكري. وبذلك يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الأولى واستناداً الى مبدأ القبول الجزئي.

5. الفرضية الفرعية الخامسة (توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نمط ادارة الفريق ورأس المال الفكري)، إذ يظهر الجدول (14) نتائج اختبار هذه الفرضية.

جدول (14) العلاقة بين نمط ادارة الفريق ورأس المال الفكري

المكونات	الرؤوساء		المرووسين	
	م. الارتباط	قيمة t	الدلالة	قيمة t
رأس المال البشري	-0.01	0.0938	غير دال	1.9158
رأس المال الهيكلي	0.01	0.0938	غير دال	2.3396
رأس المال الزبائني	-0.11	1.0382	غير دال	4.5815
رأس المال الفكري	-0.04	0.3755	غير دال	3.8199

• القيمة التائية (t) الجدولية عند مستوى دلالة (0.05)، ودرجة حرية (0.88) هي 1.97

تظهر نتائج الجدول (14) مضامين علاقة نمط ادارة الفريق مع رأس المال الفكري، فبالنسبة للرؤوساء ظهرت قيم (t) المحسوبة لكل مكونات رأس المال الفكري وللمستوى الكلي أيضاً أقل من القيمة الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (0.88)، الامر الذي يشير الى عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين نمط ادارة الفريق ورأس المال الفكري، بينما ظهر العكس في العلاقة بالنسبة للمرووسين حيث كانت قيمة (t) المحسوبة أكبر من الجدولية ولكل المكونات وعلى المستوى الكلي لرأس المال الفكري، باستثناء مكون رأس المال البشري كانت قيمة (t) المحسوبة أقل من الجدولية، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الأولى لأنها حققت مبدأ القبول الجزئي.



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

اختبار فرضية التأثير

سيتم في هذه الفقرة اختبار فرضية التأثير الرئيسية الثانية التي تنص على انه (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للأنماط القيادية مجتمعة ومنفردة في رأس المال الفكري مجتمعاً وفي أبعاده منفردة)، وكالاتي
1. الفرضية الفرعية الاولى ضمن الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط اللامبالي في رأس المال الفكري مجتمعاً وفي أبعاده منفردة).

جدول (15) تأثير النمط اللامبالي في رأس المال الفكري

للرؤساء								
الدلالة	sig	قيمة (F) الجدولية (0.01)	قيمة (F) الجدولية (0.05)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الميل الحدي (β)	معامل الميل الحدي (a)	(R ²) معامل التحديد	ابعاد رأس المال الفكري
غير معنوي	0.27	6.93	3.95	1.25	0.05	3.40	0.014	رأس المال البشري
غير معنوي	0.59			0.29	0.03	3.51	0.003	رأس المال الهيكلي
غير معنوي	0.86			0.03	0.007	3.37	0.00	رأس المال الزبائني
غير معنوي	0.441			0.60	0.03	3.42	0.007	الكلية
للمرؤسين								
الدلالة	sig	قيمة (F) الجدولية (0.01)	قيمة (F) الجدولية (0.05)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الميل الحدي (β)	معامل الميل الحدي (a)	(R ²) معامل التحديد	ابعاد رأس المال الفكري
معنوي	0.049	6.90	3.94	3.96	0.08	3.33	0.04	رأس المال البشري
معنوي	0.006			8.03	0.11	3.35	0.07	رأس المال الهيكلي
معنوي	0.004			8.46	0.10	3.16	0.08	رأس المال الزبائني
معنوي	0.001			12.03	0.09	3.28	0.11	الكلية

تظهر معطيات من الجدول (15) ان علاقة تأثير النمط اللامبالي في رأس المال الفكري بأبعاده وعلى المستوى الكلي بالنسبة للرؤساء كانت غير ذات دلالة معنوية، اذ اتضح ان قيم (f) المحسوبة كافة كانت اقل من القيم الجدولية. بينما ظهرت قيم (f) المحسوبة بالنسبة للمرؤسين جميعها اكبر من قيم (f) الجدولية وهكذا كانت العلاقات ذات تأثير معنوي. واستناداً الى مبدأ القبول الجزئي يتم قبول الفرضية الفرعية الاولى ضمن الفرضية الرئيسية الثانية.

2. الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المتشدد في رأس المال الفكري مجتمعاً وفي أبعاده منفردة).



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

جدول (16) تأثير النمط المتشدد في رأس المال الفكري

للرؤساء								
الدلالة	sig	قيمة (F) الجدولية (0.01)	قيمة (F) الجدولية (0.05)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الميل الحدي (β)	معامل الميل الحدي (a)	(R ²) معامل التحديد	ابعاد رأس المال الفكري
غير معنوي	0.17	6.93	3.95	1.93	0.08	3.83	0.02	رأس المال البشري
غير معنوي	0.45			0.58	0.05	3.48	0.007	رأس المال الهيكلي
غير معنوي	0.10			2.74	0.09	3.25	0.03	رأس المال الزبائني
غير معنوي	0.13			2.39	0.07	3.37	0.03	الكلية
للمرؤوسين								
الدلالة	sig	قيمة (F) الجدولية (0.01)	قيمة (F) الجدولية (0.05)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الميل الحدي (β)	معامل الميل الحدي (a)	(R ²) معامل التحديد	ابعاد رأس المال الفكري
معنوي	0.02	6.90	3.94	5.28	0.10	3.31	0.05	رأس المال البشري
غير معنوي	0.08			3.21	0.08	3.44	0.03	رأس المال الهيكلي
معنوي	0.004			8.85	0.11	3.17	0.08	رأس المال الزبائني
معنوي	0.002			9.81	0.10	3.31	0.09	الكلية

يلاحظ من الجدول (16) ان علاقة تأثير النمط المتشدد في رأس المال الفكري بابعاده وعلى المستوى الكلي بالنسبة للرؤساء لم تختلف عن النمط اللامبالي فكانت غير ذات دلالة معنوية، اذ اتضح ان قيم (f) المحسوبة كافة كانت اقل من القيم الجدولية. بينما ظهرت قيم (f) المحسوبة بالنسبة للمرؤوسين جميعها اكبر من قيم (f) الجدولية باستثناء العلاقة مع رأس المال الهيكلي، وهكذا كانت العلاقات ذات تأثير معنوي. واستناداً الى مبدأ القبول الجزئي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الثانية.
3. الفرضية الفرعية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط الاجتماعي في رأس المال الفكري مجتمعاً وفي أبعاده منفردة). وتوضح معطيات الجدول (17) النتائج الاحصائية ذات الصلة بهذه الفرضية.

جدول (17) تأثير النمط الاجتماعي في رأس المال الفكري

للرؤساء								
الدلالة	sig	قيمة (F) الجدولية (0.01)	قيمة (F) الجدولية (0.05)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الميل الحدي (β)	معامل الميل الحدي (a)	(R ²) معامل التحديد	ابعاد رأس المال الفكري
غير معنوي	0.41	6.93	3.95	0.66	0.04	3.43	0.007	رأس المال البشري
غير معنوي	0.53			0.40	0.04	3.50	0.005	رأس المال الهيكلي
غير معنوي	0.08			3.16	0.09	3.25	0.03	رأس المال الزبائني
غير معنوي	0.20			1.66	0.06	3.40	0.02	الكلية
للمرؤوسين								
الدلالة	sig	قيمة (F) الجدولية (0.01)	قيمة (F) الجدولية (0.05)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الميل الحدي (β)	معامل الميل الحدي (a)	(R ²) معامل التحديد	ابعاد رأس المال الفكري
معنوي	0.01	6.90	3.94	6.40	0.11	3.31	0.06	رأس المال البشري
معنوي	0.02			5.48	0.10	3.41	0.05	رأس المال الهيكلي
معنوي	0.005			8.10	0.11	3.18	0.05	رأس المال الزبائني
معنوي	0.001			12.06	0.11	3.30	0.11	الكلية



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

تظهر نتائج الجدول (17) ان علاقة تأثير النمط الاجتماعي في رأس المال الفكري بابعاده وعلى المستوى الكلي بالنسبة للرؤساء كانت غير ذات دلالة معنوية، اذ اتضح ان قيم (f) المحسوبة كافة كانت اقل من القيم الجدولية. بينما ظهرت قيم (f) المحسوبة بالنسبة للمرؤوسين جميعها اكبر من قيم (f) الجدولية الامر الذي يعكس علاقات ذات تأثير معنوي. واستناداً الى مبدأ القبول الجزئي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية.

4. الفرضية الفرعية الرابعة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية للنمط المتأرجح في رأس المال الفكري مجتمعاً وفي أبعاده منفردة). وتوضح معطيات الجدول (18) النتائج الاحصائية ذات الصلة بهذه الفرضية.

جدول (18) تأثير النمط المتأرجح في رأس المال الفكري

للرؤساء								ابعاد رأس المال الفكري	النتائج المتأرجح
الدلالة	sig	قيمة (F) الجدولية (0.01)	قيمة (F) الجدولية (0.05)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الميل الحدي (β)	معامل الميل الحدي (a)	(R ²) معامل التحديد		
غير معنوي	0.73	6.93	3.95	0.12	0.03	3.47	0.001	رأس المال البشري	النتائج المتأرجح
غير معنوي	0.84			0.04	0.01	3.58	0.00	رأس المال الهيكلي	
غير معنوي	0.31			1.06	0.07	3.29	0.01	رأس المال الزبائني	
غير معنوي	0.66			0.19	0.03	3.45	0.002	الكلي	
للمرؤوسين								ابعاد رأس المال الفكري	النتائج المتأرجح
الدلالة	sig	قيمة (F) الجدولية (0.01)	قيمة (F) الجدولية (0.05)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الميل الحدي (β)	معامل الميل الحدي (a)	(R ²) معامل التحديد		
معنوي	0.003	6.90	3.94	9.37	0.15	3.24	0.09	رأس المال البشري	النتائج المتأرجح
معنوي	0.004			8.66	0.15	3.34	0.08	رأس المال الهيكلي	
معنوي	0.00			24.32	0.20	3.03	0.20	رأس المال الزبائني	
معنوي	0.00			24.35	0.17	3.20	0.20	الكلي	

تبين بيانات الجدول (18) علاقات تأثير غير ذات دلالة معنوية للنمط المتأرجح في رأس المال الفكري بابعاده وعلى المستوى الكلي بالنسبة للرؤساء، اذ كانت قيم (f) المحسوبة كافة اقل من القيم الجدولية. بينما ظهرت قيم (f) المحسوبة بالنسبة للمرؤوسين جميعها اكبر من قيم (f) الجدولية وبذلك كانت العلاقات ذات تأثير معنوي. واستناداً الى مبدأ القبول الجزئي يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية.

5. الفرضية الفرعية الخامسة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية: (يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لنمط ادارة الفريق في رأس المال الفكري مجتمعاً وفي أبعاده منفردة). وتعرض معطيات الجدول (19) النتائج الاحصائية الخاصة بهذه الفرضية.



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

جدول (19) تأثير نمط ادارة الفريق في رأس المال الفكري

للمرؤساء								
الدلالة	sig	قيمة (F) الجدولية (0.01)	قيمة (F) الجدولية (0.05)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الميل الحدي (β)	معامل الميل الحدي (a)	(R ²) معامل التحديد	ابعاد رأس المال الفكري
غير معنوي	0.44	6.93	3.95	0.57	0.05	3.43	0.007	رأس المال البشري
غير معنوي	0.57			0.32	0.04	3.50	0.004	رأس المال الهيكلي
غير معنوي	0.24			1.40	0.07	3.28	0.02	رأس المال الزبائني
غير معنوي	0.31			1.03	0.05	3.41	0.01	الكلّي
للمرؤوسين								
الدلالة	sig	قيمة (F) الجدولية (0.01)	قيمة (F) الجدولية (0.05)	قيمة (F) المحسوبة	معامل الميل الحدي (β)	معامل الميل الحدي (a)	(R ²) معامل التحديد	ابعاد رأس المال الفكري
معنوي	0.01	6.90	3.94	6.54	0.11	3.30	0.06	رأس المال البشري
معنوي	0.007			7.63	0.12	3.38	0.07	رأس المال الهيكلي
معنوي	0.00			17.35	0.15	3.11	0.15	رأس المال الزبائني
معنوي	0.00			18.07	0.13	3.26	0.39	الكلّي

توضح نتائج الجدول (19) وجود علاقات تأثير غير ذات دلالة معنوية لنمط ادارة الفريق في رأس المال الفكري بابعاده وعلى المستوى الكلي بالنسبة للمرؤساء، إذ كانت قيم (f) المحسوبة كافة أقل من القيم الجدولية، فيما ظهرت قيم (f) المحسوبة بالنسبة للمرؤوسين جميعها اكبر من قيم (f) الجدولية وهي تشير الى علاقات ذات تأثير معنوي. واستناداً الى مبدأ القبول الجزئي يتم قبول الفرضية الفرعية الخامسة ضمن الفرضية الرئيسية الثانية.

اختبار فرضية الفروق المعنوية بين صنفَي العينة

يتم في هذه الفقرة اختبار الافرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على انه (توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين اجابات الرؤساء والمرؤوسين فيما يخص متغيرات البحث)، وسيتم اختبار فرضياتها الفرعية وكالاتي:
1. اختبار الفرضية الفرعية الاولى ضمن الفرضية الرئيسية الثالثة (توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين اجابات الرؤساء والمرؤوسين فيما يخص متغير الانماط القيادية). وتعرض معطيات الجدول (20) النتائج الاحصائية الخاصة بهذه الفرضية.

جدول (20) اختبار (t) بين صنفَي العينة / الانماط القيادية

الدلالة	قيمة (t) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حجم العينة	الرؤساء
لا يوجد فروقات	1.64	0.56	3.79	83	الرؤساء
		0.49	3.73	103	المرؤوسين

- قيمة (t) المحسوبة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (190) = 1.97 يتضح من معطيات الجدول (2041) ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (1.94)، وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة (1.97) عند مستوى دلالة (0.05)، الامر الذي يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين الرؤساء والمرؤوسين لمتغير الانماط القيادية. واستناداً الى هذه النتائج يتم رفض الفرضية الاولى ضمن الفرضية الرئيسية الثالثة القائلة (توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين اجابات الرؤساء والمرؤوسين فيما يخص متغير الانماط القيادية).
- 2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية ضمن الفرضية الرئيسية الثالثة (توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين اجابات الرؤساء والمرؤوسين فيما يخص متغير رأس المال الفكري). وتوضح مضامين الجدول (21) النتائج الاحصائية الخاصة بهذه الفرضية.



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

جدول (21) اختبار (t) بين صنفَي العينة / رأس المال الفكري

الدلالة	قيمة (t) المحسوبة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	حجم العينة	
لا يوجد فروقات	0.12	0.51	3.48	83	الرؤساء
		0.45	3.49	103	المروسين

- قيمة (t) المحسوبة عند مستوى دلالة (0.05) ودرجة حرية (180) = 1.97. تعكس معطيات الجدول (21) ان قيمة (t) المحسوبة بلغت (0.12)، وهي اصغر من القيمة الجدولية البالغة (1.97) عند مستوى دلالة (0.05)، الامر الذي يعني عدم وجود فروقات ذات دلالة معنوية بين الرؤساء والمروسين لمتغير رأس المال الفكري. استناداً الى هذه النتائج يتم رفض الفرضية الرابعة القائلة (توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين اجابات الرؤساء والمروسين فيما يخص متغير رأس المال الفكري). على هذا الاساس ونظراً لرفض الفرضيتين الفرعيتين للفرضية الرئيسية الثالثة، يمكن القول برفض الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على انه (توجد فروقات ذات دلالة معنوية بين اجابات الرؤساء والمروسين فيما يخص متغيرات البحث).

المبحث الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. هناك حاجة حقيقية وفعلية لدراسة رأس المال الفكري في المنظمات العراقية عموماً وفي وزارة الخارجية خصوصاً نظراً لخصوصية عمل هذه الوزارة وحاجتها الى تطوير مهارات ومقدرات غير اعتيادية تعكسها في التعامل مع المنظمات الاقليمية والدولية، الامر الذي يعكس صورة ايجابية للعراق في العالم.
2. هناك مستوى مقبول من وجود الانماط القيادية لدى عينة الدراسة عند الرؤساء والمروسين، بالرغم من تباينها القليل نسبياً، مما يؤكد وجود ممارسات قيادية في المنظمة موضوعة البحث.
3. تباين اجابات الرؤساء حول النمط القيادي السائد لديهم على وفق متغيرات العمل ومتطلباته.
4. النمط السائد لدى الرؤساء في مجال اتخاذ القرارات هو النمط المتشدد بينما يعتقد المروسين ان النمط السائد هو نمط ادارة الفريق.
5. هناك اتفاق في اجابات الرؤساء والمروسين على ان نمط ادارة الفريق هو السائد في التعامل مع حالات الصراع وحل المشكلات بعد مشاركة الموظفين، على وفق وجهة نظر كلا الفئتين.
6. ان مستوى وجود رأس المال الفكري في المنظمة المبحوثة هو فوق الوسط بقليل مما يعكس وجود حاجة لتطويره وتنمية المهارات والقدرات اللازمة في هذا الجانب، وظهر التقارب في نتائج اجابات الرؤساء والمروسين في هذا الصدد.
7. اشارت الاجابات على امتلاك المنظمة المبحوثة القدرة على تنفيذ الافكار الجديدة والقابلة للتنفيذ وبما يساعد على تحسين العمل وزيادة كفاءته، وهذا يعد مؤشراً ايجابياً، وان كانت النتائج ليست بدرجة عالية، وهذا ما يعكس الحاجة لتطويره.
8. اشارة اجابات الرؤساء الاداريين الى ان التعزيز والتطوير وبناء رأس المال الفكري ليس بالضرورة ان يرتبط مع نمط قيادي معين .
9. هناك تأكيد للابعد الفلسفية التي تحكم عملية بناء وتعزيز رأس المال الفكري على اهمية القيادة ودورها في هذا البناء وقد اكدت اجابات افراد العينة من المروسين هذه العلاقة، اذ اتضحت معنوية العلاقة بينهما سواء على مستوى رأس المال الفكري ككل او من خلال ابعاده، ويتطابق هذا الكلام مع العطاء الفكري لكلا المتغيرين والدراسات السابقة في هذا المجال.
10. ظهور توجه عام لدى الرؤساء بعدم وجود تأثير للانماط القيادية في تعزيز رأس المال الفكري، ويؤشر ذلك عدم تأثير تعزيز وتطوير رأس المال الفكري بطبيعة النمط القيادي السائد، وربما يتأثر بعوامل اخرى قد تكون طبيعة عمل المنظمة او البيئة الداخلية لها، او غير ذلك، وربما يعود ذلك الى خصوصية عمل الوزارة موضوعة البحث.



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

11. اتضح ان هناك اجماع لدى المرؤوسين بشأن وجود تأثير للانماط التي يمارسها رؤسائهم في تعزيز رأس المال الفكري، وتعد هذه النتيجة موضوعية نظراً للدراسات الواسعة التي اكدت على اهمية القيادة في تعزيز رأس المال الفكري في المنظمة، وان اقوى تأثير لهذه الانماط مجتمعة هو في رأس المال الزبائني.

12. برهنت اجابات كل من الرؤساء والمرؤوسين على عدم وجود سلوك معنوية في ما يتعلق في متغيري البحث وفق للمستوى الوظيفي وتعود هذه النتيجة الى تشابه البيئة التنظيمية والمناخ الاداري الذي له تأثير على طبيعة حصول المتغيرين .

ثانياً: التوصيات

1. ضرورة العمل على زيادة توعية الموظفين وخصوصاً الرؤساء باهمية القيادة ودورها في نجاح المنظمة والتعريف بالانماط القيادية التي حددها الباحثون بغية الافادة منها بالعمل وذلك من خلال اقامة الدورات التعريفية لهم سواء خارج الوزارة او داخلها، وضرورة الفهم العالي له وايلاءه الاهتمام المطلوب كونه الوسيلة الوحيدة لتطوير المهارات القيادية لدى الموظفين رؤساء كانوا او مرؤوسين.
2. اتاحة الفرصة للموظفين في مختلف المستويات الادارية للمشاركة في اتخاذ القرارات، وضرورة تخلي الرؤساء عن النمط القيادي المتشدد الذي يعد نمطاً سائداً بالوزارة في الوقت الحاضر على وفق ما جاء في اجابات افراد العينة، ومحاولة التحول الى الانماط القيادية الاخرى في هذا الجانب مثل نمط ادارة الفريق.
3. السعي لوضع سياسات واجراءات وبرامج ذات صلة بتوظيف قدرات الموظفين بشكل فاعل وتطوير امكاناتهم المهارية والمعرفية تمهيداً لأن يكونوا رأس مال فكري في المستقبل.
4. استحداث وحدة تنظيمية في مقر الوزارة او في مركز التدريب التابع لها ويمكن تسميتها بـ (وحدة رأس المال الفكري) تُعنى من خلال انشطتها وتركز على تحديد قياس وادارة وتطوير رأس المال الفكري في الوزارة بانواعه المختلفة، لما لهذه الوزارة من اهمية استثنائية داخل البلد وخارجه.
5. الانفتاح على الجامعات والمنظمات الاكاديمية ذات التخصص والاستعانة بالخبراء المتخصصين من خارج المنظمة لدراسة واقع متغيرات البحث في الوزارة ومعرفة مستوى القيادة وانماطها وكيفية تطويرها، ويمكن الاستعانة في هذا الجانب بالكليات المتخصصة والتنسيق مع اساتذتها ومراكزها الاستشارية التخصصية للمساعدة في تولي هذه المهمة والاشراف على تنفيذها.
6. نظراً لخصوصية الوزارة وطبيعة عملها، فانها تستطيع ان تمد جسور التعاون مع المنظمات الخارجية الدولية ذات الصلة لتطوير مقدرات موظفيها في مجالات هذه الدراسة ومتغيراتها، وتعمل على ايجاد معارف ادراكية عالية ومهارات متقدمة وذلك لأن العاملين في هذه الوزارة يمثلون واجهة الدولة العراقية وصورتها الحقيقية.
7. بناء نظام معلومات متكامل يمكن ان يوفر قاعدة معرفية للعاملين لسد الفجوة المعرفية لديهم، وتطوير معارفهم، وبما يتيح هذه المعلومات للجميع.
8. ضرورة اعداد استراتيجية واضحة لبناء رأس المال الفكري في الوزارة في السنوات الخمسة القادمة، معتمدة على رؤية تنطلق من الحاجة الحقيقية لهم، وهكذا يكون رأس المال الفكري عنواناً بارزاً في استراتيجية الوزارة واحد متطلباتها.



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

المصادر

أولاً: المصادر العربية

أ- الكتب

1. ابن منظور (1983)، محمد بن مكرم بن علي، لسان العرب، الطبعة الثالثة، دار صادر، بيروت.
2. آل علي والموسوي، رضا صاحب أبو أحمد وسانان كاظم (2012)، الإدارة: لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
3. بعلبكي، منير (2004)، "قاموس المورد الحديث، الطبعة التاسعة والثلاثون، دار العلم للملايين، بيروت.
4. جرادات، ناصر محمود سعود والمعاني، احمد اسماعيل، والصالح، اسماء رشاد (2011)، ادارة المعرفة، ط1، عمان.
5. الجوهري، إسماعيل بن حماد (1987)، الصحاح تاج اللغة وصحاح العربية، الطبعة الرابعة، دار العلم للملايين، بيروت.
6. داغر، منقذ محمد، وصالح، عادل حرحوش (2000)، "نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي"، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
7. درة، عبد الجباري و وجودة، محفوظ (2011)، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
8. الدوري، زكريا مطلق، وصالح، احمد علي (2009)، ادارة التمكين واقتصاديات المعرفة في منظمات اعمال الالفية الثالثة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية النشر والتوزيع، عمان.
9. الذهبي، جاسم محمد، والعزاوي، نجم عبد الله (2005)، "مبادئ الإدارة العامة: منظور استراتيجي شامل، الطبعة الأولى، مكتب الجزيرة للتجهيز الطباعي والاستنساخ، بغداد.
10. الرازي، محمد بن ابي بكر بن عبد القادر (1983)، مختار الصحاح، الطبعة الاولى، منشورات دار ومكتبة الهلال، بيروت.
11. الزبيدي، غني دحام تناي، وحافظ، عبد الناصر علك، وعباس، حسين وليد حسين، (2015)، إدارة السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار غيداء للنشر والتوزيع، بغداد.
12. السالم، مؤيد سعيد (1988)، نظرية المنظمة: مدخل وعمليات، مطبعة جامعة بغداد، بغداد.
13. السكارنة، بلال خلف (2014)، القيادة الإدارية الفعالة، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
14. الشماع، خليل محمد حسن (2007)، "مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال"، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان.
15. صالح، أحمد علي (2003)، القيادة الإدارية: مستخلصات وتحليلات، المركز الوطني للاستشارات والتطوير الإداري، بغداد.
16. الطاهر، اسمهان ماجد (2012)، ادارة المعرفة، الطبعة الاولى، دار وائل للنشر، عمان.
17. طاهر، علوي عبد الله (2007)، "الانموذج القيادي التربوي الإسلامي"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
18. الطراونة وحسين أحمد وعريقات، أحمد وأحمد يوسف وعبد الهادي وتوفيق صالح، العرموطي، شحادة (2012)، نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
19. العامري، صالح مهدي محسن والغالبي، طاهر محسن منصور (2008)، "الإدارة والأعمال"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان.
20. العاني، مظهر سفيان، وجواد، شوقي ناجي (2008)، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان.
21. العبيدي، محمد جاسم، ووليد، باسم محمد (2009)، "المدخل إلى علم النفس الاجتماعي"، داء الثقافة للنشر والتوزيع.
22. العلق، بشير عباس (1983)، معجم المصطلحات: العلوم الإدارية الموحدة، معجم إنكليزي- عربي، الطبعة الأولى.



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

23. العلق، بشير(2010)، القيادة الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
 24. العميان، محمود سلمان (2010)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
 25. العززي، سعد علي (2014)، ابداعات الاعمال قراءات التمييز الاداري والتفوق التنظيمي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان.
 26. العززي، سعد علي (2015)، نظرية المنظمة، مكتبة السيسبان للنشر والتوزيع، ط1، بغداد.
 27. الغزو، فاتن عوض (2010)، القيادة والإشراف الإداري، دار إسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
 28. القحطاني، سالم بن سعيد، والغامدي، سعيد بن محمد (2001)، القيادة الإدارية: التحول نحو انموذج القيادي العالمي، معهد الدراسات الأمنية، كلية الملك فهد الأمنية، العدد (23)، مجلة البحوث الأمنية.
 29. القريوتي، محمد قاسم (2000)، "السلوك التنظيمي، دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة"، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
 30. قنديل، علاء سيد (2010)، القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، دار الفكر للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
 31. الطراونة، يحيى أحمد (2012)، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في القيادة فرق العمل الأمنية ومركز الدراسات والبحوث، جامعة نايف للعلوم الأمنية، ط1، الرياض.
 32. الكلالدة، طاهر محمود (2011)، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
 33. كنعان، نواف (2009)، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان.
 34. محمود، علاء الدين عبد الغني (2011)، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان.
 35. المساد، محمود (2003)، الإدارة الفعالة، مكتبة لبنان ناشرون، ط1، بيروت.
 36. منجد في اللغة الإعلام (2007)، المكتبة الشرقية، الطبعة الثانية والأربعون، دار المشرق بيروت.
 37. منصور والخفاجي، طاهر محسن، نعمة عباس(2011)، نظرية المنظمة مدخل العمليات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
 38. النجار، فريد (2007)، "التغيير والقيادة والتنمية التنظيمية، محاور الإصلاح الاستراتيجي في القرن 21، الدار الجامعية للنشر والطباعة.
 39. نجم، نجم عبود (2011)، ادارة اللاملموسات: ادارة ما لا يقاس، الطبعة الاولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
 40. هاشم، عادل عبد الرزاق (2010)، القيادة وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- ب- الدوريات العربية**
41. العكيلي (2008)، ابراهيم جهاد ابراهيم، مؤشرات ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في كليات الادارة والاقتصاد والعلوم الادارية في مجموعة من الجامعات الاردنية العامة والخاصة: بحث تحليلي، مجلة دراسات ادارية/ جامعة البصرة، المجلد 2، العدد 4.
 42. العززي، سعد علي (2006)، مضمون نظرية رأس المال البشري ومبادئها في ضوء إدراكات القيمة الاقتصادية (نظرة فلسفية)، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، مج12، ع42، ص ص 81-101.
 43. الطائي، علي حسون فندي (2006)، توليد وانتشار المعرفة والأنماط المعاصرة للقيادة الإدارية العلاقة والأثر، بحث تطبيقي في بعض كليات جامعة بغداد، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، المجلد 12 العدد (41).
 44. ريسان، محمد علي، وحداد، مناوور مزيج (2002)، تشخيص الأنماط القيادية السائدة في كليات الإدارة والاقتصاد والعلوم الإدارية: دراسة تحليلية في الجامعات الأردنية الأهلية، مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية المجلد التاسع، العدد التاسع والعشرون، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
 45. عبد المنعم، اسامة والمطارنة، عبد الوهاب (2009)، رأس المال الفكري واثره على الابداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الاردنية، ابحاث اقتصادية وادارية، العدد6.



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري: بحث ميداني في وزارة الخارجية

46. سمل الي حضييه، التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية (2004)، مجلة العلوم الانسانية، جامعة خيضر بسكوة، العدد(6)، الجزائر، ص 4.

47. العكيلي (2008)، ابراهيم جهاد ابراهيم، مؤشرات ضمان جودة مخرجات التعليم العالي في كليات الادارة والاقتصاد والعلوم الادارية في مجموعة من الجامعات الاردنية العامة والخاصة: بحث تحليلي، مجلة دراسات ادارية، جامعة البصرة، المجلد 2 ، العدد 4.

ج- الرسائل والأطاريح

48. الجميلي، خميس طلب عباس (2004)، أثر التقانة والقوة التنظيمية في السلوك القيادي، دراسة تحليلية في القطاع المصرفي العام، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية.
49. الرويشد، حسام علي محيبس (2009)، اعتماد معايير الجوائز الدولية للجودة لتحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية لآراء عينة من عمداء ورؤساء الأقسام العلمية في جامعة بغداد، رسالة ماجستير في علوم الإدارة العامة، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
50. الشعور، علي محمد (2000)، العلاقة بين العوامل البنائية والخصائص والأدوار القيادية وأثرها في رسم استراتيجية لتنمية القيادات الإدارية العليا في الجمهورية اليمنية، أطروحة دكتوراه في فلسفة الإدارة العامة كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
51. الطائي، رنا ناصر صبر (2007)، الأنماط القيادية والثقة التنظيمية وأثرها في تحقيق الالتزام التنظيمي، دراسة تشخيصية تحليلية لآراء عينة من المديرين في شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير في علوم إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
52. العامري فراس محمد ، 2010 الموانمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة رسالة ماجستير غير منشورة كلية الادارة وجامعة بغداد .
53. المشهداني، عبد الكريم خزل حمادي (2005)، أثر الأنماط القيادية للمديرين في تطوير رأس المال الفكري، دراسة ميدانية في عدد من شركات وزارة التجارة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية.
54. عبيد، نعم حسين (2000)، اثر استثمار راس المال الفكري في الاداء المنظمي دراسة استطلاعية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط رسالة ماجستير علوم في ادارة الاعمال، غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد .
55. العزاوي، ايناس خضير عباس (2012)، أثر راس المال الفكري في اداء المشروعات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
56. الدراجي، احمد جاسم جبار(2014)، تأثير راس المال الفكري في نظام الرقابة الداخلية بحث استطلاعي تحليلي لعينة من مكاتب المفتشين العميين، بحث دبلوم عالي معادل للماجستير، جامعة بغداد/ كلية الادارة والاقتصاد.
57. صالح، احمد علي (2001)، أنماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الاشتراكي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، غير منشورة.

ثانياً: المصادر الاجنبية

A- Books:

58. Al-Ali Nermien (2003) " Comprehensive Intellectuall Capital Management, Step-by-Step,1st ed., John Wiley & Sons Inc., New jersey.
59. Allen, G.S., Attner, .R.F & Plunkett. W.R. (2013), Management: Meeting and Exceeding Customer Expectation, Mason, OH: South – Western Cengage Learning.
60. Behiling, L. L.(2014), The resource handbook: for academic deans, 3rd ed., Jossey-Bass, San Francisco.



61. Burk, W. (2011), Organization Change Theory and Practice., 3rd ed.,
62. Cetro – C.Samuel (2003) " Modern Management " 8th Edition Hall .
63. Daft, R.L, and Noe ,R.A. , (2001) , Organization Behavior , Harcourt College publishers , Inc, New Yourk.
64. Daft, R.L.(2009), "Organization : Theory & Design " 10 the Ed.,(Ohio :South Western) .
65. Daft , R.L.(2009) , "Organization : Theory & Design " 10 the Ed.,(Ohio :South Western) .
66. Daft, R. L.(2003),Management, Thomson, South western, Australia.
67. Daft, R. L.(2011) Leadership, 5th Ed, South – Western Cengage learning , China .
68. Deseler G. (2003), Human Resource Management, 9th ed., Prentice-Hall, New Jersey.
69. Edvinsson, L.(1997), Intellectual Capital, Harper Collins, New york, NY.
70. Gibson, J, Ivancevich, J., Donelly, J. H., & Konopask, R., (2003), Organization: Behavior Structure Process, McGraw Hill company, Inc, New York.
71. Gill, R. (2011), Theory and Practice of Leadership, 2nd ed., Sage Publications, Inc., Canada.
72. Greenberg. J. & Baron, A. (2008), Behavior Management in Organization.
73. Hellreigel, D. Slocum, J.W & Woodman, R.W (2001), Organizational Behavior, 4th ed., South Western College, U.K
74. Hill, C.W. & Jones G.R. (2001), Strategic Management: The organ Integrated Approach, 5th ed., Boston Hough Mifflin Co., USA.
75. Hitt, M.A., Ireland, R. D., & Hoskisson , R. E. (2001), Strategic Management: Competitive and Globalization, 4th ed, South Western College Publishing, Australia.
76. Ivancevich . M. & Matteson, T. (2002), Organizational Behavior and Management, 6th ed., McGraw-Hill, Irwin.
77. Kezar, A. J. & Carducci, R. & Megauin, M. (2006), Rethinking the "L" word in higher education the revolution of research on leadership, Wiley periodicals, Inc., USA.
78. Khanka, S. S. (2013), Organizational Behavior: Text and Cases, S. Chand & Company PVT. Ltd.
79. Khanks, S.S. (2012), Organization behavior: text and Cases, Chand & Company, New Delhi.
80. Kirpatrick, S. A. (2011), Visionary leadership Theory, Encyclopedia of leadership, SAGE publications, pp. 1615- 1619.
81. Lincg .y & Edvinsson, L. (2011), National intellectual Capital: A comparison of countries, spring , New york .NY
82. Makalfin, R., Gross, R. (2002), Approach to Social Psychological Science 1st ed.,
83. Mertins, et al,(2001), Knowledge management: best Practices in Europe .



84. Mullins. L. J. (2005), Management & Organizational behavior Seven Edition, Pearson Education Limited UK.
85. Nevarez, C., Wood, J. L. & Penrose, R.(2013), Leadership theory and the community college: Applying theory to practice, 1st ed., Stylus publishing, LLC, Virginia.
86. Northouse, P. G (2013) Introduction to Leadership Concepts and Practice , 3th ed., Sage publications, Inc., USA.
87. Oxford, (2003), Worked Power Dictionary for learner of English, Oxford university press, New York.
88. Quik, K. C., Nelson, D. L. (2009), Principles of organizational behavior: Realities and challenges, South- Western, Cengage Learning.
89. Raju, R. S. & parthasarthy, A. (2009), Management: Text and Cases , 2nd ed., PitI Learning Private Limited , New Delhi .
90. Robbins, P. & Judge, A. (2011), Organizational behavior Global Edition.
91. Robbins, S. & Coulter, M. (2012) Management, 11th ed., Pearson Education limited, USA.
92. Robbins, S.P.(2003), Organizational and Behavior, 10th ed., Prentice-Hall, Inc., New Jersey.
93. Rowe, W. & Laura, G. (2013) Case in Leadership, 3th ed., Sage publications Inc., USA.
94. Schermerhorn, R., Hunt G. & Richard. N.(2000) "Organizational Behavior, 7th ed.
95. Senior &Swalles. (2010), Organizational Chang, Fourth Edition.
96. Slcoum, J. W., &Hellriegel, D. (2009), Principles of organization behavior, 12th ed., South- Western, U. S. A.
- B- Periodicals & journals**
96. Abbs, Wasim & Asghar, Imran (2010), The role of leadership in organizational change: Relating the successful organizational change to visionary and innovative leadership, master thesis in industrial engineering and management university of Gavle.
97. Abdulai, S. , Mohammed, K. and Moon, J. (2012), Intellectual Capital and Firm Performance: An empirical study software firms in west Africa, African Journal of Information System, Vol.4, Issue, January, p.p.1-31 .
98. Afiouni, F.(2013), Human Capital management a new name for HRM, Learning and Intellectual Capital, vol.10,No.1.
99. Ahmed, H, Mohd ,G.N., (2012), IC: disclosure friends: some Malaysian evidence, Journal of IC, Vol.13 issue.3.
100. Anderson, D & stam, C, 2004: The intellectual Capital of the enropeanuniow measuring the Lisbon agenda ,available at COEU, 2004 . pdf ,Vol :q November 2011 . p.qu.
101. Beathie, V. and Smith, S. J. (2010), Human Capital, Value Creation and disclosure, Journal of human resource costing Accounting,Vol. 14 No.4, pp.262-285.



102. Bleoca, Lavinia (2015), Knowledge Management Innovation and Intellectual Capital for corporate Value in the United states, Journal of Business and Economics, Vol. 5 No .9.
103. Bontis , N.(2000) , Intellectual Capital, Performance Capital , pp.1-17.
104. Bontis, N. (2001), Assessing Knowledge assets review of the models used to measure intellectual capital, International Journal of management Reviews, Vol. 3 Issue 1, pp.41-60 .
105. Bontis, N., Dragonetti, N.C., Jacobson, K. &Roos, G. (1999), The knowledge tool box: Are view of the tools available to measure and manage Intangible resources, European management Journal, August.
106. Branold, J& Darst, S.(2012), Intellectual Capital risks and Job rotation, Journal of IC, Vol.13, issue.2.
107. Ferreire A. (2010), Construction and Factorial Validity of the Intellectual Capital Questionnaire, Hellenic journal of Psychology, Vo1.7, pp.124-140.
108. Fristin, y., Supanto, F. & Khourouh, U. (2015), Assessment of performance Based on Knowledge Management Scorecard to Increase Quality and Independence of Bank in East Java, Academic Research International, Vol.6 No.1.
109. Gamers C., R. (2013) Value relevance of human Capital information, Journal of intellectual capital, Vol.14 No. 2, pp.325-345
110. Gauthrie .J, Ricceri , F and Dumay , J(2012), Reflection and Protections of IC accounting research, British accounting review Vol.44 No.2.
111. Ghorbani, M., Mofaredi, B.(2012), the relationship between intellectual capital management and Organizational innovation in the bank, Journal of Business Management, Vol.6 (15), pp.5208-5217.
112. Gumusluoglu, L. & Karakitapoglu A. Z. and Hirsl, G. (2013) Transformational leadership and R&D workers multiple commitments: Do Justice and span of Control matter, Journal of Business Research, Vol. 66, pp. 447- 469.
113. Henry, L.(2013), IC in recession evidence from U.K SMES, Journal of IC, vol.14, issue.1, p.92.
114. Hernandez, Morela, E., Marino B. , Avolio, B. J. and Johnson, M. D. (2011), The mechanisms of leadership: Exploring a more comprehensive view of leadership theory, The leadership Quarterly No.22, pp. 1165- 1185.
115. hnatowycz, L. O. (2011), Leadership at the Graduate studies and postdoctoral Levels, A Research study Presented to the: Vanier Canada Graduate Scholarship program, Social Sciences and Humanities Research (SSHRC) Government of Canada, Ivey.
116. Icomnic, B., PoleraJcic, D. (2012), IC and corporate performance of MNCS in Serbia Journal of IC, vol.13 , issue.1.
117. JafaridehKordi, H. & Abdul Rahim R. &Aminia K., set in Advance Technology companies in Malaysia, International Journal of Innovation and Applied studies , ISSN 2028-9324 vol .10.No.3.



118. Jones, L. T. (2004), academic and industry perspective on leadership and human resource development Competencies required for agricultural leadership graduate students pursuing industry careers, dissertation presented to the graduate school of the university of Florida in Partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of philosophy.
119. Jordon, C. (2012), IC as competitive advantage in emerging clusters in Latin American, Journal IC, Vol.13 issue,4.
120. Joshi, M, Cahill, D.(2013)IC and financial performance: aN evaluation of the Australian financial sector, Journal of IC, vol.14 issue.2.
121. Korzynski, P. (2013), online social networks and leadership: implication of a new online working environment for leadership, international Journal of man power, Vol. 34 No. 8.
122. Krishnan, V. R. (2005), Leader-Member Exchange, Transformational Leadership and Value System, EIBO, Vol. 10 No. 1, p.p. 14- 20.
123. Lipungu, A. M. (2015), Intellectual Capital performance of the commercial Banking sector of Malawi, International Journal of Business and Management, Vol .10 No.1.
124. Loim, J &chen, T.(2013), How do different business models affect, intellectual capital Journal IC, Vol.14, issue.2 .
125. Louis, J. P.(2000), Managing intangible asset risks: reputation and strategic redeployment planning, Risk Manage International Journal, Vol.6 No .3 .
126. Maditions, D. &Sevic, Z. &Tsairidis, C.(2009), Intellectual Capital and Business performance: An Empirical study for the Greek Listed Companies, 7th ed., international conference on Accounting and finance in Transition, 23-25 July Greenwich, London .
127. Molodehic, M., shakina, E. &Bukov, A.(2012), IC transformation evaluating model , Journal of IC, Vol.13 issue.4 .
128. Mullin, J., Kelloway, E. & Teed, M.(2017), Employer safety obligations, transformational leadership and their interactive effects on employer safety performance, Safety science, 91, pp. 405-412.
129. Nerdrum L.& ErikaonT.,Intellectual Capital A Human Capital Perspective , Journal of Intellectual Capital , Vol(2) , No (2) ,2001,p:2
في العامري ، فراس محمد ، 2010، الموانمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة رسالة
اسماعيل ، 2010 الموانمة بين عوامل النجاح الاستراتيجي وصناعة رأس المال الفكري في المنظمات العامة رسالة
ماجستير غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد جامعة بغداد .
130. Nold .H (2012), Linking Knowledge Process with firm performance: organizational culture, Journal of IC, vol.13, issue.1.
131. Parker, M. and Welch, E. (2013), professional networks science ability and gender determinants of three types of leadership in academic science and engineering, the leadership quarterly, Vol. 24, pp. 332- 348.
132. Ramirez, Y. (2014), Recognition and measurement of intellectual Capital in Spanish universities, Journal of intellectual Capital, Vol.15 No.1, pp 173-188.
133. Rodrigues , H. S. , Gupta , P. & Carlson , R.(2015), Exploiting Intellectual Capital for Economic, Renewal International Journal of Innovation Science, Vol. 7 , No 1.



الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس المال الفكري:
بحث ميداني في وزارة الخارجية

134. Rose, L. (2000), Valuing intellectual capital, Summary Report Organizational Change program for cigar Centers.
135. Salounous . H., & Lonnquist, A. (2012) , an Exploring the policy relevance of national IC information, Journal of IC, Vol.13, p.343.
136. Sandhaland, H., Oltedal, H. A., Hystad, S. W & Eid, J.(2017), Effects of leadership style and psychological job demands on situation awareness and the willingness to take a risk: A survey of selected offshore vessels, Safety science, 93, pp.178-186.
137. Sawati, M. J., Anwar, S. and Ajoka, M. I. (2013), Do qualification Experience A age matter for principals leadership styles, International Journal of academic research in business and social sciences, Vol. 3 No. 7.
138. Seleim, A. & Ashour, A. (2004), Intellectual Capital of Egyptian Softwarfirms ,The learning organizational,Vol.11 No.415.
139. Stewart A. (1997), Intellectual Capital: The New Wealth of organization, Magazine of Business Quarterly, Vol.61,No.4.
140. Sussam, F. (2012), Customer international IC, Journal of IC, Vol.13 issue.1.
141. Timothy C , Andy T , Victoria O., &Idown A.(2011), Effects of leadership style on organizational performance: a survey of selected small scale enterprises in Iokosi-ketu council development area of lagos state, Nigeria, Australian, Journal of business and management research Vol. 1 No. 7.
142. Towards measures of national intellectual capital: an analysis of the CHS model Journal of IC, Vol.13 issue.2.
143. Wynn, Sally (2010) leadership in dinical Super vision, Journal of addictive disorders.
144. Zerenler, M., Hosiloglu, S., & Sezgin, M. (2008), Intellectual Capital and innovation Performance: empirical evidence in the Turkish Automotive, Supplier Journal of technology Management & Innovation ,Vol.3 Issure.4, pp.31-40.

ثالثاً: مصادر الانترنت

- 145- Weiskittle, P. (2006), some leadership Definitions, Business Leadership Review, vol. 3. NO, 1.

http://www.,mbawr/d.com/blarticle.php?Article_



Leadership styles and their role in enhancing the intellectual capital Field research in the Ministry of Foreign

Abstract

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

The research was conducted at the Ministry of foreign in Iraq, and included a sample of leaders and subordinates amounted to (186), has been using the questionnaire as a key tool to collect data on the sample.

For the dealing with collected data and reached the results, the research tried to test some hypotheses related to the correlation and regression among the variables. For the purpose of dealing with and processing data and information, the researcher has used many statistical techniques, such as (mean, standard deviation, percentages, spearman rank, and simple regression).

The reseach found a set of conclusions such as the effect of varying patterns of leadership in building and strengthening intellectual capital, and the varying answers of the sample of leaders and subordinates about the variables of the study.

According to the conclusions that have been reached, it was a set of recommendations introduced, hoping to take advantage of them by the ministry researched such as the necessity for the ministry researched the development unit within its organizational structure called (unit intellectual capital), working to enrich people's information (leaders and subordinates) about the importance of intellectual capital for the ministry, and his conducting well as a whole or through its components studied in this research, and the diagnosis of individuals who have these abilities and skills.

key word: Leadership styles, intellectual capital Field.