

رأس المال الفكري بوحدات الإدارة المحلية

Intellectual capital in local administration units

٢٠٢٤/٦/٢٠ تاريخ التسليم

٢٠٢٤/٧/٥ تاريخ الفحص

٢٠٢٤/٧/٢٠ تاريخ القبول

إعداد

أميرة عصام أبوالنعمان جلال

مدرس مساعد بقسم التخطيط الاجتماعي

كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط

Amira Esaam Aboelnoman

amiraessam@social.aun.edu.eg

رأس المال الفكري بوحدات الإدارة المحلية

اعداد وتنفيذ

أميرة عصام أبوالنعمان جلال

مدرس مساعد بقسم التخطيط الاجتماعي
كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط

ملخص البحث :

يتناول هذا البحث رأس المال الفكري وهو أحد العناصر الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحقيق النجاح والتميز في بيئة العمل الحديثة، وفي سياق وحدات الإدارة المحلية، يلعب رأس المال الفكري دوراً حيوياً في تحسين الأداء العام وتقديم الخدمات بكفاءة وجودة عالية، ويتكون رأس المال الفكري من ثلاثة مكونات رئيسية هي رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي. ويعتبر رأس المال الفكري عنصراً جوهرياً في تعزيز القدرة التنافسية لوحدات الإدارة المحلية وتطوير قدراتها على تلبية احتياجات المواطنين وتحقيق التنمية المستدامة. استهدف البحث تحديد مستوى أبعاد رأس المال الفكري بوحدات الإدارة المحلية ويعد هذا البحث من البحوث الوصفية التي اعتمدت على منهج المسح الاجتماعي بالعينة للعاملين بوحدات الإدارة المحلية بحي شرق وحي غرب مدينة أسيوط، واستخدمت الدراسة أداة استبيان للعاملين بوحدات الإدارة المحلية بحي شرق وغرب مدينة أسيوط. ومن أهم نتائج البحث ثبوت صحة الفرض الرئيس للدراسة وهو "من المتوقع أن يكون مستوى رأس المال الفكري بوحدات الإدارة المحلية مرتفعاً"، وايضاً ثبوت صحة الفروض الفرعية للدراسة.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، الإدارة المحلية

Intellectual capital in local administration units

Abstract

This research deals with intellectual capital, which is one of the basic elements that institutions rely on to achieve success and excellence in the modern work environment. In the context of local administration units, intellectual capital plays a vital role in improving overall performance and providing services with efficiency and high quality. Intellectual capital consists of three main components: human capital, structural capital, and relational capital. Intellectual capital is considered an essential element in enhancing the competitiveness of local administration units and developing their capabilities to meet the needs of citizens and achieve sustainable development.

The research aimed to determine the level of intellectual capital dimensions in local administration units. This research is one of the descriptive researches that relied on the social survey method with a sample of workers in local administration units in the East and West districts of Assiut City. The study used a questionnaire tool for workers in local administration units in the East and West districts of Assiut City.

The most important results of the research are the validity of the main hypothesis of the study, which is "It is expected that the level of intellectual capital in local administration units will be high", and also the validity of the sub-hypotheses of the study.

Keywords: Intellectual capital, local administration

أولاً: مشكلة الدراسة:

لقد أنصب اهتمام الكتاب والمؤسسات في العالم خلال السنوات العشر الماضية علي العقول البشرية المتميزة وكيفية رعايتها وتطويرها وأستثمارها لتكون موارد يمكن الأفادة منها في تنمية وتطوير إقتصادها ويؤكد كثير من الكتاب علي أن المؤسسات التي ترغب بتطوير منتجاتها أو تقانات جديدة يجب أن تمتلك عاملين لهم مقدرة عقلية متميزة وأداء متميز (الطويل & اليونس, ٢٠٠٥, ١٧).

ومن ثم أصبحت المنافسة الحقيقية بين المؤسسات بل وبين الدول هي محاولة بناء وتنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة، وحتى بمحاولة السيطرة علي العناصر الفكرية المتميزة من المؤسسات والدول الأخرى، ويعتبر العاملون في المؤسسات من ذوي المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري (نور, ٢٠١٠, ٧).

فلم تعد المؤسسات والمنظمات المعاصرة تعتمد علي ماتملكة من أصول مادية ورؤس أموال نقدية في زمن تتميز فيه المؤسسات والمنظمات بالأصول المعرفية غير الملموسة والتي تمثل المورد الأثمن والأهم في هذا العصر، حيث يعد رأس المال الفكري المفتاح الرئيسي لتنمية وتحسين الموارد البشرية علي أحسن وجه، كما يلعب رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دوراً في نجاح المؤسسات والمنظمات في الوقت الحاضر ويعد أساس النجاح في القرن الحادي والعشرون (حداد, ٢٠١٨, ٨٥).

ونظراً لأهمية رأس المال الفكري باعتباره من أكثر الأصول قيمة في القرن الحادي والعشرين؛ فهو يمثل قوى علمية قادرة على إدخال تعديلات جوهرية في أعمال المؤسسات، كما يُعد من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري المعاصر. فالمنظمة التي تمتلك رأس المال الفكري تكون لها القدرة علي المحافظة علي مستوي متفوق من المعرفة داخل المنظمة، بما يؤدي إلي تعزيز الأداء الوظيفي، فالقدرات الفكرية العالية أصبحت

من أهم عوامل التفوق والتميز في تقديم الخدمات في المنظمات، فرأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو رأس المال الفكري (غباط & رجال, ٢٠١١, ٥).

ومن أهم المؤسسات التي يجب أن تهتم برأس المال الفكري هي وحدات الإدارة المحلية، حيث تعتبر المحليات في مصر وسيلة من الوسائل التي تساعد أفراد المجتمع في إدارة شؤونهم المحلية، فالمحليات لها القدرة علي إتخاذ القرار في بعض الإختصاصات، وذلك مما يقلل من المركزية، كما أن لها سلطة تمارس حسب القانون، وقد بدأ تطبيق نظام الأدارة المحلية في مصر عام ١٩٦٠، حيث صدر قانون رقم (١٢٤) والذي حدد الهيكل التنظيمي للإدارة المحلية في مصر (بطاويح, ٢٠١٤, ٩).

وتحتل الإدارة المحلية مركزاً هاماً في نظام الحكم المحلي الداخلي، كما تقوم بدور فعال في التنمية الإجتماعية والإقتصادية، لتمييزها بأنها أدارة قريبة من المواطنين نابعة من صميم الشعب (Osborn & gaebler, 2012, 30).

ويعد المورد البشري بالإدارة المحلية العنصر القوي الفعال لنجاح العمل بها، ذلك لأنه المحرك الرئيسي لباقي مواردها، ومصدر تحقيق غاياتها وإستمرار نجاحها، مما يحتم عليها ضرورة الإستثمار في هذا المورد الهام، وتوفير البيئة المناسبة، وذلك من منطلق أن توفير بيئة صحية وإنسانية مشجعة للعاملين، يمثل ركيزة أساسية لحياة تنظيمية جاذبة تساعد الأفراد العاملين علي تقديم كل ما لديهم من جهد بدني وذهني يساهم في الوصول إلي مستويات عالية ومتميزة من الأداء (الهداب & المخلاني, ٢٠٢٠, ٢٣٣).

لذلك لا بد أن تساعد الإدارة المحلية موظفيها علي تحقيق أعلي مستويات الأداء، وذلك من خلال تطوير معارفهم وتدريبهم وتطويرهم مهنيًا، وذلك كلة يساهم في تحقيق التميز الخدمي بتلك والوحدات وكذلك دعم أهداف وغايات المحليات بشكل عام

ويبني أساساً راسخة من المعرفة والمهارات والقدرات
العالية لدي العاملين بها (Charles, 2005, 32).

وبناءً على ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة
على النحو التالي: (رأس المال الفكري بوحدات
الإدارة المحلية)

ثانياً: الدراسات السابقة

المحور الأول: الدراسات التي تناولت رأس المال
الفكري

١- دراسة (الحبيشي, ٢٠٢٠): استهدفت
الدراسة البحث في معرفة دور رأس المال
الفكري في تحقيق جودة التعليم العالي،
وتوصلت الدراسة إلي العديد من
الإستنتاجات أهمها أن إهتمام مؤسسات
التعليم العالي برأس المال الفكري وأدارته
وتنميته هو أعظم مدخل لضمان الجودة،
كما أن رأس المال الفكري يمثل مورداً
حقيقياً وأكثر فاعلية عن رأس المال
المادي، وأن القرارات المتعلقة برأس المال
الفكري هي قرارات إستراتيجية ياعتبارها
وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

٢- دراسة (علي, ٢٠٢٠): استهدفت الدراسة
تحديد واقع رأس المال الفكري لدي
العاملين في قطاع الرعاية الإجتماعية،
وتحديد العلاقة بين رأس المال الفكري
وتحسين الأداء الوظيفي لدي العاملين
بقطاع الرعاية الإجتماعية، وتوصلت
الدراسة إلي صحة فروض الدراسة من
المتوقع أن يكون مستوي أبعاد رأس المال
الفكري لدي العاملين في قطاع الرعاية
الأجتماعية مرتفع.

٣- دراسة (hatamizadeh, 2020):
استهدفت الدراسة توضيح الغموض فيما
يتعلق برأس المال الفكري ومكوناته في
تقييم منظمات إعادة التأهيل، وتوصلت

إلي تعريف وتوضيح رأس المال الفكري،
كما توصلت إلي أنه من المتوقع أن يزداد
رأس المال الفكري تدريجياً مع مزيد من
التعليم والتدريب علي المهارات واكتساب
الخبرة من قبل الموظفين والمديرين.

٤- دراسة (qassas& arerqat, 2020):

استهدفت الدراسة تحديد دور رأس المال
الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في
عمان الأهلية، وتوصلت الدراسة إلي أن
رأس المال الفكري ومكوناته له تاثير ذو
دلالة إحصائية علي تحقيق الميزة
التنافسية.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت وحدات الإدارة
المحلية

١- دراسة (رشوان, ٢٠١٧): استهدفت
الدراسة استخدام تكنولوجيا المعلومات
والاتصالات في تطوير الأداء داخل
الوحدات المحلية، وتوصلت الدراسة إلي
أن تكنولوجيا المعلومات والاتصالات
الحديثة تساعد في التخطيط لبرامج
وخدمات الوحدات المحلية لما لها من دور
كبير وأهمية عظيمة في توضيح
الاحتياجات الفعلية للمستفيدين، وتقوم
بعملية تدعيم القرارات من خلال تزويد
الهيئات والمؤسسات المختلفة بالبيانات
والمعلومات المتاحة أو التي يمكن إتاحتها
وهذه المعلومات هي التي تساعد في
الوصول إلي أنسب القرارات المبنية على
حقائق ثابتة مما يساعد على وضع
الخطط والبرامج التي تخدم الاحتياجات
الفعلية للمواطنين.

٢- دراسة (هاشم, ٢٠١٨): استهدفت
الدراسة الوصول إلي صورة واضحة عن
طبيعة عملية الرقابة السياسية علي
وحدات الإدارة المحلية، وكذلك الوصول

إلي فهم واضح لدور الرقابة السياسية وأشكال الرقابة الأخرى، وتحديد الصورة المتوقعة للرقابة السياسية لدى المواطن في ظل الواقع السياسي الجديد، وتوصلت الدراسة إلي أنه لا يوجد دور واضح لدى المواطنين حول الرقابة السياسية وعدم وعي المواطنين لهذا الدور، كما توجد آليات تؤدي إلي تفعيل دور الرقابة السياسية علي أعمال الإدارة المحلية في مكافحة الفساد.

٣- دراسة (القضاة، ٢٠١٩): أستهذفت الدراسة الوقوف علي واقع التحديات التي تواجه وحدات الإدارة المحلية وسبل مواجهتها، والفروقات الإحصائية في إدراك المبحوثين لمستوي أهتمام الوحدات المحلية بمستوي تنمية وبناء القدرات، وتوصلت الدراسة إلي أنه يوجد تحديات بدرجة متوسطة تواجه الوحدات المحلية في كل من التنمية وبناء القدرات الفردية والمؤسسية، والمشاركة الشعبية.

٤- دراسة (الباجوري، ٢٠٢٢): أستهذفت الدراسة البحث عن سبل إصلاح وتطوير نظام الإدارة المحلية في مصر في ضوء الفقرات الدستورية الحاكمة للإدارة المحلية في إطار دستور ٢٠١٤، وتوصلت الدراسة إلي مجموعة من الأستنتاجات أهمها: يستلزم التحول نحو اللامركزية في مصر إصلاحات علي مستويات ثلاثة (مستوي النظام المحلي، ومستوي التنظيمات المحلية، ومستوي الأفراد المحليين)، ضرورة النهوض بالعنصر البشري المدرب والقادر علي تنفيذ المهام والسياسات التنموية الجديدة.

تعقيب علي الدراسات السابقة:

الجانب الاول: تحليل وأستنتاج:

تحليل ... وأستنتاج:

في ضوء الدراسات السابقة المتعلقة برأس المال الفكري، والتميز الخدمي يمكن تحليل وأستنتاج ما يلي:

١- إهتمت بعض الدراسات بتحديد دور وأهمية رأس المال الفكري في العديد من المنظمات مثل منظمات الأعمال، ومنظمات التعليم العالي، مثل دراسة (الحبيشي، ٢٠٢٠، qassas& arerqat، 2020)

٢- أكدت بعض الدراسات علي ضرورة تطوير وتحديث الوحدات المحلية كما جاء في دراسة (كامل، ٢٠١٧، محمود ٢٠٢٢) الجانب الثاني: موقف الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

أ- أوجه الأتفاق:

١- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ضرورة الإهتمام برأس المال الفكري كمتطلب أساسي تسعي إليه المنظمة.

٢- أيضاً تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في ضرورة العمل علي تطوير الأداء بالوحدات المحلية من خلال عدة طرق مختلفة مثل تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات، والقضاء علي البيروقراطية، والتوجه نحو التحول الرقمي.

ب- أوجه الأختلاف:

١- ركزت الدراسة الحالية علي أسهامات رأس المال الفكري بوحدات الإدارة المحلية، بينما ركزت الدراسات السابقة علي دراسة دور وأهمية رأس المال الفكري داخل المنظمة.

٢- أيضاً تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مكان وزمان تطبيق الدراسة.

ثالثاً: أهمية الدراسة

١- الأهتمام العالمي والإقليمي والمحلي برأس المال الفكري وما يمثله من عنصر بشري فعال في المحليات.

٢- يعد رأس المال الفكري أحد المتطلبات الأساسية لتحقيق الجودة والتميز في الهيئات والوزارات الحكومية بصفة عامة وبصفة خاصة في وحدات الإدارة المحلية.

٣- كما تنبع أهمية الدراسة من أهمية رأس المال الفكري ومساهمته التي لا يستهان بها في رفع مستوى المؤسسات بشتي أشكالها وأنواعها، وبالتالي رفع مستوى الأقتصاد بشكل عام، ومستوى المجتمعات بشكل خاص.

٤- تنبع أهمية الدراسة الحالية من أهمية المجال الذي تطبق فيه حيث أن الوحدات المحلية تتولي في حدود السياسة العامة والخطة العامة للدولة إدارة جميع المرافق العامة الواقعة في دائرتها.

٥- تحتل الوحدات المحلية مكانة كبيرة في الدول المتقدمة والنامية لما لها من أهمية في التنمية المستدامة، وذلك لما تقوم به من صنع فرص عمل لأفراد المجتمع.

رابعاً: أهداف الدراسة

١- تحديد مستوي أبعاد رأس المال

الفكري بوحدات الإدارة المحلية.

٢- تحديد المعوقات التي تواجه أسهامات رأس المال الفكري بوحدات الإدارة المحلية.

٣- تحديد المقترحات لتفعيل أسهامات رأس المال الفكري بوحدات الإدارة المحلية.

خامساً: فروض الدراسة

وتتمثل فروض الدراسة في الآتي:

(أ) الفرض الأول للدراسة: "من المتوقع أن

يكون مستوى رأس المال الفكري بوحدات

الإدارة المحلية مرتفعاً: ويمكن اختبار هذا

الفرض من خلال الأبعاد التالية:

١. رأس المال البشري.

٢. رأس المال الهيكلي.

٣. رأس المال العلاقتي.

(ب) الفرض الثاني للدراسة: توجد فروق

معنوية ذات دلالة إحصائية بين بعض

المتغيرات الديموجرافية لدي العاملين في

وحدات الإدارة المحلية (النوع، المؤهل

الدراسي، السن....) في تحديدهم لمستوي

رأس المال الفكري".

سادساً: مفاهيم الدراسة

تعتمد الدراسة علي مجموعة من المفاهيم كالتالي:

- مفهوم رأس المال الفكري.

- مفهوم وحدات الإدارة المحلية.

وفيما يلي توضيح لهذه المفاهيم:

١. مفهوم رأس المال الفكري: intellectual

capital

المفهوم الأصطلاحي لرأس المال الفكري: يشير

مصطلح رأس المال الفكري إلي مفهوم العلاقات

المكثفة المبنية علي المعرفة التركيبية والكفاءات

التي لها قدرة علي توليد القيمة والتنمية.

(المعاينة، ٢٠٠٩، ١)

يعرف بأنة حزم العلم النافع، والذي يشكل أساس

المعرفة والعلم والأفكار والأبداعات والأبتكار في

المجتمع. (Tayles & et al, 2007, 524)

التعريف الأجرائي لرأس المال الفكري : بأنه:

مجموعة الأصول غير الملموسة التي تمتلكها

وحدات الإدارة المحلية، والمسؤولة عن تعظيم

قدراتها، وتعزيز مكانتها التنافسية، وهي تشمل:

▪ معارف الأفراد، وقدراتهم، ومهاراتهم،

وخبراتهم، وهو ما يُمثل (رأس المال

البشري)

المتربطة، وذلك من خلال بطاقة الأداء المتوازن.
(عبدالحמיד عبدالفتاح المغربي، ٢٠١٠، ٢٣٩)

أهمية الاعتماد علي نموذج بطاقة الأداء المتوازن:
١. تترجم الاستراتيجية إلي أهداف قابلة
للقياس.

٢. تساعد الشركات والمنظمات علي تعديل
استراتيجياتها، بحيث يصبح كسب الخبرة
والتعلم حقيقة معاشة داخل المنظمة.

٣. تساعد في إجراء مراجعة دورية للأداء
لمعرفة إمكانية تحسين الاستراتيجية
مستقبلاً. (يوسف شريف محمد محمد،
٢٠١٩، ٧٦٧)

استخدام نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن لدراسة
رأس المال الفكري في وحدات الإدارة المحلية يقدم
العديد من أوجه الاستفادة. فيما يلي بعض الفوائد
الرئيسية:

١- رؤية شاملة للأداء: يسمح نموذج بطاقة
قياس الأداء المتوازن بتقييم رأس المال
الفكري عبر عدة أبعاد مختلفة، مثل الأداء
المالي، رضا المواطنين، العمليات
الداخلية، والتعلم والنمو. هذا يوفر رؤية
شاملة يمكنها الكشف عن كيفية تأثير
رأس المال الفكري على جميع جوانب
الأداء في وحدات الإدارة المحلية.

٢- ربط الأهداف الاستراتيجية برأس المال
الفكري: من خلال استخدام بطاقة قياس
الأداء المتوازن، يمكن ربط الأهداف
الاستراتيجية للإدارة المحلية بمؤشرات
الأداء المتعلقة برأس المال الفكري. هذا
يساعد في ضمان أن الجهود المبذولة في
تطوير رأس المال الفكري تتماشى مع
الأهداف الاستراتيجية العامة للوحدة.

٣- تحقيق التوازن بين الأبعاد المختلفة:
يساعد النموذج على تحقيق توازن بين
مختلف الأبعاد (المالية وغير المالية) التي

طبيعة عمليات المؤسسة، وهياكلها،
وإجراءات العمل، ونظم المعلومات، وهو ما
يُمثل (رأس المال الهيكلي)

علاقات المؤسسة مع عملائها الخارجيين،
والجهات المستفيدة من خدماتها، وهو ما
يُمثل (رأس مال العملاء أو العلاقات)

٢. مفهوم الإدارة المحلية: local
administration

هي مناطق جغرافية معينة، ذات استقلال مالي
وأداري، تتمتع بالشخصية المعنوية، وتقدم الخدمات
العامة، ويقوم علي إدارتها مجلس محلي إما عن
طريق الانتخاب أو التعيين أو الجمع بين الانتخاب
والتعيين. (المبضيين، ٢٠١٩، ١٨)

طبقاً للمادة (١) من قانون الإدارة المحلية رقم ٤٣
لعام ١٩٧٩ فإن وحدات الإدارة المحلية هي
المحافظات والمراكز والمدن والأحياء والقرى، ويكون
لكل منها الشخصية الاعتبارية أي يتوفر لها كيان
ذاتي مستقل يستهدف تحقيق غرض معين ويتمتع
بالشخصية القانونية في حدود هذا الغرض.
(أبولغيط، ٢٠٢١، ٢٠٤)

التعريف الأجرائي لوحدات الإدارة المحلية:

هيئة منتخبة من أهل المنطقة المحلية
تتمتع بنوع من الاستقلالية تجاه السلطة
المركزية.

تسعي إلى تنفيذ السياسة العامة للدولة.
تهدف إلى تنمية المجتمع المحلي
والمساهمة في توجيه التغيير الاجتماعي.

سابعاً: الموجهات النظرية للدراسة

إعتمدت الباحثة في تحليل المعطيات النظرية
والميدانية للدراسة الحالية علي:
نموذج بطاقة قياس الأداء المتوازن:

يمكن تعريف بطاقة قياس الأداء المتوازن بأنها
نظام إداري يهدف إلي مساعدة الملاك والمديرين
علي ترجمة رؤية وأستراتيجيات شركاتها إلي
مجموعة من الأهداف والقياسات الأستراتيجية

قد يتم تجاهلها إذا تم التركيز فقط على أحد الجوانب. على سبيل المثال، يمكن للنموذج أن يكشف عن أهمية الاستثمار في رأس المال البشري حتى لو كان له تأثير غير مباشر على الأداء المالي.

٤- تحفيز الابتكار والتحسين المستمر: من خلال التركيز على التعلم والنمو، يشجع النموذج على الاستثمار المستمر في تطوير رأس المال الفكري، مما يساهم في تعزيز الابتكار وتحسين العمليات في وحدات الإدارة المحلية.

باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، يمكن للإدارة المحلية تحسين إدارة رأس المال الفكري بشكل متكامل، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءة، وتعزيز القدرة التنافسية، وزيادة رضا المواطنين عن الخدمات المقدمة.

ثامناً: الأطار النظري للدراسة

تقسيمات ومكونات رأس المال الفكري ينظر إلي رأس المال الفكري علي أنه تلك المعرفة المتاحة لدي الكفاءات البشرية والتي يمكن تحويلها إلي أرباح، ويمكن تشبيهه عناصر رأس المال الفكري بمجموعة متراكمة ومجمعة من المعارف (الحيثي، ٢٠٢٠، ٢٧).

حسب معايير الأتحاد الدولي للمحاسبين (١٩٩٧) يضم رأس المال الفكري ثلاث ملامح هي (منور، ٢٠٠٨، ١١-١٢):

١. رأس المال البشري: ويضم الكفاءات والمعارف والمهارات والخبرات لدي الموظفين وأصحاب القرار في المنظمة أي يشير إلي الموارد البشرية للشركة بما فيها المعرفة التي يمكن تحويلها إلي قيمة.

٢. رأس مال العلاقات "الزبائن، التسويق": ويخص مجموع المعلومات حول الزبائن وعلاقتهم مع المنظمة، أي أنه يهتم هذا البعد بتوثيق متطلبات الزبائن، ومنح مزايا

إضافية لها، والسعي لأحتفاظ بالزبائن القداماء.

٣. رأس المال الهيكلية: يعبر عن نظام وهيكل المنظمة وهو يضم الأدوات وتقنيات، مجموعات العمل المعروفة والمستخدمة للإسهام في تقاسم المعلومات والمعارف في المنظمة، وهناك مجموعة من المؤشرات التي تخص رأس المال الهيكلية المرغوب فيه في المنظمات كثقافة المنظمة، هيكل تنظيمي تتضح به العلاقة الموجودة بين السلطة والمسئولية، وجود نظام معلومات جيد بالمنظمة... الخ.

متطلبات بناء رأس المال الفكري في وحدات الإدارة المحلية

إن تنمية رأس المال الفكري لاتتم بصفة عفوية أو إرتجالية، وإنما يستلزم القيام بجملة من المتطلبات تحمل المنظمة تكاليف باهظة، ومن هذه المتطلبات نذكر:

١. الإهتمام بصناعة وممارسة البحث العلمي: لن يكون هناك رأسمال فكري في حالة استيراد المعارف والتكنولوجيا للإستهلاك، ثم إعادة الطلب منها مجدداً. فمن الضروري الإهتمام بتوطين العلوم والمعارف في الدول النامية (ومنها العربية)، ولن يتم هذا بدون الإهتمام بصناعة وممارسة البحث العلمي (المفرجي & صالح، ٢٠٠٣، ١٤).

٢. تنمية وتدريب الموارد البشرية: تعتقد بعض المنظمات أن تنمية مواردها البشرية إنما هو عبء ومضيعة للمال والجهد، الأمر الذي جعل الكثير منها لا تنظر الى التدريب نظرة ايجابية استثمارية، وهذا بدوره انعكس سلبيا عليها حيث أن عدم توفر التدريب لكافة موظفيها يؤدي لتقائيا في صورته النهائية الى عدم رفع كفاءتهم

أو تطوير مهاراتهم والشكل الذي يتماشى مع عولمة القرن الحادي والعشرين (نحاسية، ٢٠٠٣، ٥٦).

٣. تطوير الإدارة: يمكن للإدارة أن تلعب دوراً محورياً في تنمية رأس المال الفكري من خلال اختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية، وتوفير مناخ إيجابي يشجع على اكتساب المعرفة ويسهل للأفراد الوصول إلى مصادرها سواء الداخلية أو الخارجية، ويحفز الأفراد على التعلم أي اكتساب مهارات وقدرات جديدة من خلال التعامل مع عناصر البيئة الداخلية والخارجية (الضيف، ٢٠٠٨).

تاسعاً: منهجية الدراسة

١. نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة وفقاً لأهدافها إلى نمط الدراسات الوصفية التي لديها القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة.

٢. المنهج المستخدم: اعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح الاجتماعي بالعينة للعاملين بوحدات الإدارة المحلية بحي

شرق وحي غرب مدينة أسيوط وعددهم (٣٠٩) مفردة.

٣. مجالات الدراسة

- المجال المكاني: تمثل المجال المكاني للدراسة في وحدات الإدارة المحلية بحي شرق وغرب مدينة أسيوط.
- المجال البشري: المسح الاجتماعي بالعينة للعاملين بوحدات الإدارة المحلية بحي شرق وغرب مدينة أسيوط، وذلك كما يلي:
- وحدة المعاينة: تمثلت وحدة المعاينة للدراسة في العامل " الموظف " بوحدات الإدارة المحلية بحي شرق وحي غرب مدينة أسيوط أياً كان نوعه أو سنه أو حالته الاجتماعية أو مؤهله العلمي أو وظيفته أو عدد سنوات خبرته في مجال العمل.
- إطار المعاينة: تم حصر العاملين بوحدات الإدارة المحلية بحي شرق وحي غرب مدينة أسيوط، وبلغ عددهم (١٥٦٧) مفردة. وتوزيعهم كالتالي:

جدول رقم (١)

يوضح توزيع العاملين بوحدات الإدارة المحلية مجتمع الدراسة

م	وحدات الإدارة المحلية	عدد العاملين
١	حي شرق مدينة أسيوط	٧٠١
٢	حي غرب مدينة أسيوط	٨٦٦
	المجموع	١٥٦٧

الإدارة المحلية بحي شرق وحي غرب مدينة أسيوط (٣٠٩) مفردة، وتم استخدام طريقة التوزيع المتناسب، وذلك كما يلي:

• نوع وحجم العينة: تمثلت نوع العينة للعاملين في العينة العشوائية الطبقية، وبتطبيق قانون الحجم الأمثل للعينة بلغ حجم العينة للعاملين بوحدات

جدول رقم (٢)

يوضح توزيع العاملين بوحدات الإدارة المحلية عينة الدراسة

م	وحدات الإدارة المحلية	عدد العاملين	الحجم الأمثل للعينة
١	حي شرق مدينة أسيوط	٧٠١	١٣٨
٢	حي غرب مدينة أسيوط	٨٦٦	١٧١
	المجموع	١٥٦٧	٣٠٩

- المجال الزمني: تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة جمع البيانات من وحدات الإدارة المحلية بحي شرق وحي غرب مدينة أسيوط والتي بدأت في الفترة من ٢٠٢٤/٢/٢٧م إلى ٢٠٢٤/٤/٣٠م.
 - ٤. أدوات الدراسة: استبيان للعاملين بوحدات الإدارة المحلية حول رأس المال الفكري بوحدات الإدارة المحلية.
- عاشراً: نتائج الدراسة الميدانية**
المحور الأول: وصف العاملين مجتمع الدراسة (١) المتغيرات الكمية:

جدول رقم (٣)

يوضح توزيع العاملين بوحدات الإدارة المحلية حسب المتغيرات الكمية (ن=٣٠٩)

م	المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	السن	٤١	٦
٢	عدد سنوات الخبرة في العمل بوحدات الإدارة المحلية	١٢	٥
٣	متوسط الدخل الشهري للأسرة	٥٥٢٩	٦٦١

- يوضح الجدول السابق أن:
- متوسط سن العاملين بوحدات الإدارة المحلية (٤١) سنة، وبانحراف معياري (٦) سنوات تقريباً.
 - متوسط عدد سنوات الخبرة في العمل بوحدات الإدارة المحلية (١٢) سنة، وبانحراف معياري (٥) سنوات تقريباً.
- متوسط الدخل الشهري لأسر العاملين بوحدات الإدارة المحلية (٥٥٢٩) جنية، وبانحراف معياري (٦٦١) جنية تقريباً.
- (٢) النوع:

جدول رقم (٤)

يوضح توزيع العاملين بوحدات الإدارة المحلية حسب النوع (ن=٣٠٩)

م	الاستجابات	ك	%
١	ذكر	١٩٤	٦٢.٨
٢	أنثى	١١٥	٣٧.٢
	المجموع	٣٠٩	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن: أكبر نسبة من العاملين
بوحدات الإدارة المحلية ذكور بنسبة (٦٢.٨%)،

بينما الإناث بنسبة (٣٧.٢%).
(٣) الحالة الاجتماعية:

جدول رقم (٥)

يوضح توزيع العاملين بوحدات الإدارة المحلية حسب الحالة الاجتماعية (ن=٣٠٩)

م	الاستجابات	ك	%
١	أعزب	٣٤	١١
٢	متزوج	٢٤٢	٧٨.٣
٣	مطلق	١٩	٦.١
٤	أرمل	١٤	٤.٥
	المجموع	٣٠٩	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن: أكبر نسبة من العاملين
بوحدات الإدارة المحلية متزوجين بنسبة

(٧٨.٣%)، يليها أعزب بنسبة (١١%)، ثم مطلق
بنسبة (٦.١%)، وأخيراً أرمل بنسبة (٤.٥%).

(٤) المؤهل العلمي:

جدول رقم (٦)

يوضح توزيع العاملين بوحدات الإدارة المحلية حسب المؤهل العلمي (ن=٣٠٩)

م	الاستجابات	ك	%
١	مؤهل متوسط	٤١	١٣.٣
٢	مؤهل فوق المتوسط	٥٦	١٨.١
٣	مؤهل جامعي	١٨٣	٥٩.٢
٤	دراسات عليا	٢٩	٩.٤
	المجموع	٣٠٩	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن: أكبر نسبة من العاملين
بوحدات الإدارة المحلية حاصلين علي مؤهل جامعي
بنسبة (٥٩.٢%)، يليها مؤهل فوق المتوسط

بنسبة (١٨.١%)، ثم مؤهل متوسط بنسبة
(١٣.٣%)، وأخيراً دراسات عليا بنسبة (٩.٤%).

(٥) الوظيفة:

جدول رقم (٧)

يوضح توزيع العاملين بوحدات الإدارة المحلية حسب الوظيفة (ن=٣٠٩)

م	الاستجابات	ك	%
١	سكرتير عام الحي	٢	٠.٦
٢	مدير إدارة	٥٦	١٨.١
٣	رئيس قسم	٣٨	١٢.٣
٤	مسئول بخدمة العملاء	٣٢	١٠.٤
٥	باحث تنمية إدارية	٨٣	٢٦.٩
٦	أخصائي نظم معلومات	٥١	١٦.٥
٧	أخصائي تنمية بشرية	٢٨	٩.١

٦.١	١٩	إداري	٨
١٠٠	٣٠٩	المجموع	

أخصائي تنمية بشرية بنسبة (٩.١%)، ثم إداري بنسبة (٦.١%)، وأخيراً سكرتير عام الحي بنسبة (٠.٦%).
المحور الثاني: أبعاد رأس المال الفكري بوحدات الإدارة المحلية
(١) رأس المال البشري:

يوضح الجدول السابق أن: أكبر نسبة من العاملين بوحدات الإدارة المحلية وظيفتهم باحث تنمية إدارية بنسبة (٢٦.٩%)، يليها مدير إدارة بنسبة (١٨.١%)، ثم أخصائي نظم معلومات بنسبة (١٦.٥%)، يليها رئيس قسم بنسبة (١٢.٣%)، ثم مسئول بخدمة العملاء بنسبة (١٠.٤%)، يليها

جدول رقم (٨)

يوضح رأس المال البشري بوحدات الإدارة المحلية كما يحدده العاملون (ن=٣٠٩)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٦	٠.٥٩	٢.٦٣	٥.٥	١٧	٢٥.٦	٧٩	٦٨.٩	٢١٣	١	تناسب معارفي مع الوظيفة التي أشغلها في العمل
٤	٠.٤٧	٢.٧٣	١	٣	٢٤.٩	٧٧	٧٤.١	٢٢٩	٢	أسعي لزيادة معارفي في المجالات التي تتعلق بعملتي
٥	٠.٤٩	٢.٦٦	١	٣	٣١.٧	٩٨	٦٧.٣	٢٠٨	٣	لدي الخبرة في التعامل مع مواقف العمل المختلفة
٣	٠.٤٦	٢.٧٥	١.٣	٤	٢٢	٦٨	٧٦.٧	٢٣٧	٤	لدي القدرة على أداء العمل المطلوب مني بفاعلية
٧	٠.٦١	٢.٢٩	٨.١	٢٥	٥٤.٤	١٦٨	٣٧.٥	١١٦	٥	توفر الوحدة المحلية الدورات التدريبية لزيادة معارفي لتنفيذ العمل بجودة عالية
٢	٠.٤٤	٢.٧٦	٠.٣	١	٢٣.٦	٧٣	٧٦.١	٢٣٥	٦	أتقن المهارات الأساسية في استخدام الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة
٨	٠.٧١	٢.٠٨	٢١.٤	٦٦	٤٩.٢	١٥٢	٢٩.٤	٩١	٧	تسمح لي الوحدة المحلية بتقييم أدائها بشكل دوري
٩	٠.٧١	٢.٠٣	٢٣.٦	٧٣	٤٩.٨	١٥٤	٢٦.٥	٨٢	٨	تحرص الوحدة المحلية علي مكافأة كل إبداع يفيدها
١٠	٠.٧٤	١.٩٤	٣٠.١	٩٣	٤٥.٣	١٤٠	٢٤.٦	٧٦	٩	أتقاضي راتباً يتناسب مع الجهد الذي أبذله في العمل
١	٠.٤	٢.٨٣	٠.٦	٢	١٦.٢	٥٠	٨٣.٢	٢٥٧	١٠	لدي رغبة عالية في الالتزام بالعمل الموكل لي
مستوى مرتفع	٠.٢٣	٢.٤٧	رأس المال البشري ككل							

- الترتيب الأول لدي رغبة عالية في الالتزام بالعمل الموكل لي بمتوسط حسابي (٢.٨٣)، يليه الترتيب الثاني أتقن المهارات

يوضح الجدول السابق أن: رأس المال البشري بوحدات الإدارة المحلية كما يحدده العاملون:

الأساسية في استخدام الحاسوب والتكنولوجيا الحديثة بمتوسط حسابي (٢.٧٦)، ثم الترتيب الثالث لدي القدرة على أداء العمل المطلوب مني بفاعلية بمتوسط حسابي (٢.٧٥)، يليه الترتيب الرابع أسعي لزيادة معارفي في المجالات التي تتعلق بعملتي بمتوسط حسابي (٢.٧٣).

- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لرأس المال البشري بوحدات الإدارة المحلية كما يحدده العاملون بلغ (٢.٤٧) وهو مستوى مرتفع.
(٢) رأس المال الهيكلي:

جدول رقم (٩)

يوضح رأس المال الهيكلي بوحدات الإدارة المحلية كما يحدده العاملون (ن=٣٠٩)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٩	٠.٥٩	٢.٤٤	٤.٩	١٥	٤٦	١٤٢	٤٩.٢	١٥٢	يتوفر بالوحدة المحلية كافة الأجهزة الضرورية للعمل	١
٤	٠.٤٧	٢.٧١	١	٣	٢٦.٩	٨٣	٧٢.٢	٢٢٣	تعتمد الوحدة المحلية علي أنظمة معلومات حديثة لتسيير شؤون العمل	٢
٨	٠.٥٦	٢.٥٢	٢.٩	٩	٤١.٧	١٢٩	٥٥.٣	١٧١	تحرص الوحدة المحلية علي وضوح سياساتها لكل العاملين	٣
٢	٠.٤٢	٢.٨	٠.٦	٢	١٨.٨	٥٨	٨٠.٦	٢٤٩	تحاول الوحدة المحلية أن تكون إجراءات العمل سهلة	٤
٥	٠.٤٩	٢.٧	١.٣	٤	٢٧.٢	٨٤	٧١.٥	٢٢١	تعمل الوحدة المحلية علي تطوير الأنظمة لخدمة أهدافها	٥
١٠	٠.٦٨	٢.٣	١٢.٦	٣٩	٤٤.٧	١٣٨	٤٢.٧	١٣٢	تحاول الوحدة المحلية تجنب الروتين أثناء العمل	٦
٧	٠.٥	٢.٦٥	١	٣	٣٣.٣	١٠٣	٦٥.٧	٢٠٣	مرونة الهيكل التنظيمي كافية للاستجابة لأي تطورات في مجال العمل	٧
١	٠.٣١	٢.٨٩	-	-	١١	٣٤	٨٩	٢٧٥	يتوفر بالوحدة المحلية وصف مكتوب يوضح قنوات الاتصال المعمول بها	٨
٣	٠.٤٢	٢.٧٧	-	-	٢٢.٧	٧٠	٧٧.٣	٢٣٩	تستفيد الوحدة المحلية من تكنولوجيا المعلومات في تفعيل عملية الاتصال داخلياً وخارجياً	٩
٦	٠.٥١	٢.٦٦	١.٦	٥	٣٠.٤	٩٤	٦٨	٢١٠	تحرص الوحدة المحلية علي فاعلية العمليات الإدارية من خلال مراجعتها دورياً	١٠
مستوى مرتفع	٠.١٩	٢.٦٥	رأس المال الهيكلي ككل							

- الترتيب الأول يتوفر بالوحدة المحلية وصف مكتوب يوضح قنوات الاتصال المعمول بها بمتوسط حسابي (٢.٨٩)، يليه الترتيب

يوضح الجدول السابق أن: رأس المال الهيكلي بوحدات الإدارة المحلية كما يحدده العاملون، تمثل فيما يلي:

الثاني تحاول الوحدة المحلية أن تكون إجراءات العمل سهلة بمتوسط حسابي (٢.٨)، ثم الترتيب الثالث تستفيد الوحدة المحلية من تكنولوجيا المعلومات في تفعيل عملية الاتصال داخلياً وخارجياً بمتوسط حسابي (٢.٧٧)، يليه الترتيب الرابع تعتمد الوحدة المحلية علي أنظمة معلومات حديثة لتسيير شئون العمل بمتوسط حسابي (٢.٧١)، ثم الترتيب الخامس تعمل الوحدة

المحلية علي تطوير الأنظمة لخدمة أهدافها بمتوسط حسابي (٢.٧).
وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لرأس المال الهيكلي بوحدات الإدارة المحلية كما يحدده العاملون بلغ (٢.٦٥) وهو مستوى مرتفع.

(٣) رأس المال العلاقتي:

جدول رقم (١٠)

يوضح رأس المال العلاقتي بوحدات الإدارة المحلية كما يحدده العاملون (ن=٣٠٩)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٢٥	٢.٩٣	-	-	٦.٨	٢١	٩٣.٢	٢٨٨	أسعي جاهداً إلي إحداث تأثير إيجابي علي المستفيدين من الخدمة	١
٣	٠.٣٧	٢.٨٣	-	-	١٦.٨	٥٢	٨٣.٢	٢٥٧	رضا المستفيدين والحفاظ علي علاقات جيدة معهم ضمن أولوياتي وأولويات الوحدة المحلية	٢
١٠	٠.٥٩	٢.٤٥	٥.٢	١٦	٤٤.٧	١٣٨	٥٠.٢	١٥٥	تهتم الوحدة المحلية بدراسة تغيرات البيئة التنافسية لتبقي مواكبة لتطوراتها	٣
٦	٠.٤٩	٢.٧٢	١.٩	٦	٢٤.٣	٧٥	٧٣.٨	٢٢٨	تسعي الوحدة المحلية إلي تقديم خدمات ذات قيمة مضافة للمستفيدين منها	٤
٩	٠.٥١	٢.٦٤	١.٦	٥	٣٢.٤	١٠٠	٦٦	٢٠٤	تتواصل الوحدة المحلية مع المستفيدين بغرض التعرف علي رغباتهم	٥
٢	٠.٢٨	٢.٩١	-	-	٨.٧	٢٧	٩١.٣	٢٨٢	تحرص الوحدة المحلية علي المساواة بين جميع المستفيدين عند تقديم الخدمة	٦
٥	٠.٥٨	٢.٧٤	٧.١	٢٢	١١.٣	٣٥	٨١.٦	٢٥٢	أحاول التعرف علي المشكلات التي تواجه المستفيدين لحلها	٧
٨	٠.٥١	٢.٦٦	١.٩	٦	٣٠.١	٩٣	٦٨	٢١٠	تسعي الوحدة المحلية إلي الانفتاح علي مجال الأعمال في المجتمع	٨
٤	٠.٣٩	٢.٨٢	-	-	١٨.١	٥٦	٨١.٩	٢٥٣	تدرك الوحدة المحلية جيداً احتياجات مستفيديها	٩
٧	٠.٦١	٢.٦٩	٨.١	٢٥	١٤.٩	٤٦	٧٧	٢٣٨	تقوم الوحدة المحلية بالتنسيق بينها وبين المؤسسات الخارجية التي يمكن أن تساهم في تطوير الخدمات المقدمة للمستفيدين	١٠
مستوى مرتفع	٠.١٧	٢.٧٤	رأس المال العلاقتي ككل							

يوضح الجدول السابق أن: رأس المال العلاقتي بوحدات الإدارة المحلية كما يحدده العاملون، تمثل فيما يلي:

- الترتيب الأول أسعي جاهداً إلي إحداث تأثير إيجابي علي المستفيدين من الخدمة بمتوسط حسابي (٢.٩٣)، يليه الترتيب الثاني تحرص الوحدة المحلية علي المساواة بين جميع المستفيدين عند تقديم الخدمة بمتوسط حسابي (٢.٩١)، ثم الترتيب الثالث رضا المستفيدين والحفاظ علي علاقات جيدة معهم ضمن أولوياتي وأولويات الوحدة المحلية بمتوسط حسابي (٢.٨٣)، يليه

- الترتيب الرابع تدرك الوحدة المحلية جيداً احتياجات مستفيديها بمتوسط حسابي (٢.٨٢)، ثم الترتيب الخامس أحاول التعرف علي المشكلات التي تواجه المستفيدين لحلها بمتوسط حسابي (٢.٧٤).
- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لرأس المال العلاقتي بوحدات الإدارة المحلية كما يحدده العاملون بلغ (٢.٧٤) وهو مستوى مرتفع.
- المحور الثالث: المعوقات التي تواجه إسهامات رأس المال الفكري بوحدات الإدارة المحلية

جدول (١١)

يوضح المعوقات التي تواجه إسهامات رأس المال الفكري بوحدات الإدارة المحلية كما يحددها العاملون (ن=٣٠٩)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٩	٠.٦٤	٢.٦٤	٩.١	٢٨	١٨.١	٥٦	٧٢.٨	٢٢٥	ضعف قواعد البيانات التي يمكن الاعتماد عليها في التخطيط لتحقيق التميز الخدمي بالوحدة المحلية	١
١٠	٠.٥٤	٢.٢١	٦.١	١٩	٦٦.٧	٢٠٦	٢٧.٢	٨٤	ضعف قدرة المسؤولين بالوحدة المحلية علي إنتاج معارف مهنية مبتكرة	٢
٨	٠.٦٢	٢.٦٨	٨.١	٢٥	١٥.٥	٤٨	٧٦.٤	٢٣٦	غياب الثقافة التنظيمية التي تعزز عمليات التعلم وتبادل الخبرات	٣
٧	٠.٥٥	٢.٦٩	٤.٥	١٤	٢٢	٦٨	٧٣.٥	٢٢٧	ضعف وجود شبكات اتصال بالوحدة المحلية تساهم في تعزيز تدفق المعلومات بين العاملين	٤
٤	٠.٥	٢.٧٧	٣.٦	١١	١٦.٢	٥٠	٨٠.٣	٢٤٨	ضعف ممارسات تفويض السلطة بين العاملين	٥
٥	٠.٥٢	٢.٧٦	٤.٢	١٣	١٥.٩	٤٩	٧٩.٩	٢٤٧	غياب التوصيف لأدوار ومسئوليات المسؤولين بالوحدة المحلية	٦
٦	٠.٥٢	٢.٧٥	٤.٢	١٣	١٦.٢	٥٠	٧٩.٦	٢٤٦	قلة إتاحة الفرصة للمسؤولين للمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات	٧
٢	٠.٤١	٢.٨٣	١.٦	٥	١٣.٣	٤١	٨٥.١	٢٦٣	ضعف توفير ميزانيات خاصة بتنمية رأس المال الفكري	٨
٣	٠.٥١	٢.٧٩	٤.٥	١٤	١١.٧	٣٦	٨٣.٨	٢٥٩	غياب ثقافة العمل الفريقي للقائمين علي تقديم الخدمات بالوحدة	٩

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
									المحلية	
١	٠.٣٤	٢.٩	١	٣	٨.٤	٢٦	٩٠.٦	٢٨٠	عزوف بعض المستفيدين عن المشاركة للتعبير عن حاجاتهم	١٠
مستوى مرتفع	٠.١٧	٢.٧	المعوقات ككل							

السلطة بين العاملين بمتوسط حسابي (٢.٧٧)، ثم الترتيب الخامس غياب التوصيف لأدوار ومسئوليات المسؤولين بالوحدة المحلية بمتوسط حسابي (٢.٧٦).

وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام للمعوقات التي تواجه إسهامات رأس المال الفكري في تحقيق التميز الخدمي بوحدات الإدارة المحلية كما يحددها العاملون بلغ (٢.٧) وهو مستوى مرتفع.

المحور الرابع: مقترحات تفعيل إسهامات رأس المال الفكري بوحدات الإدارة المحلية.

يوضح الجدول السابق أن: المعوقات التي تواجه إسهامات رأس المال الفكري في تحقيق التميز الخدمي بوحدات الإدارة المحلية كما يحددها العاملون، تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول عزوف بعض المستفيدين عن المشاركة للتعبير عن حاجاتهم بمتوسط حسابي (٢.٩)، يليه الترتيب الثاني ضعف توفير ميزانيات خاصة بتنمية رأس المال الفكري بمتوسط حسابي (٢.٨٣)، ثم الترتيب الثالث غياب ثقافة العمل الفريقي للقائمين علي تقديم الخدمات بالوحدة المحلية بمتوسط حسابي (٢.٧٩)، يليه الترتيب الرابع ضعف ممارسات تفويض

جدول رقم (١٢)

يوضح مقترحات تفعيل إسهامات رأس المال الفكري بوحدات الإدارة المحلية كما يحددها العاملون (ن=٣٠٩)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٩	٠.٥	٢.٤٣	-	-	٥٧.٣	١٧٧	٤٢.٧	١٣٢	ترسيخ ثقافة التعاون الفكري بين العاملين بالوحدة المحلية	١
٤	٠.٣٨	٢.٨٣	-	-	١٧.٢	٥٣	٨٢.٨	٢٥٦	تنمية المعرفة الكامنة لدي العاملين وتحويل المعرفة إلي أصول فكرية تمتلكها الوحدة المحلية	٢
١٠	٠.٥٦	٢.٠٦	١٣.٣	٤١	٦٨	٢١٠	١٨.٨	٥٨	تخصيص الموارد المالية اللازمة لتنمية رأس المال الفكري	٣
٥	٠.٤	٢.٨١	-	-	١٩.٤	٦٠	٨٠.٦	٢٤٩	توفير قاعدة بيانات ونظم معلومات فعالة نحو تنمية رأس المال الفكري وإسهاماته في	٤

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
									تحقيق التميز الخدمي بالوحدة المحلية	
٢	٠.٢٨	٢.٩١	-	-	٨.٧	٢٧	٩١.٣	٢٨٢	تشجيع العاملين علي استخدام أساليب تفكير إبتكارية في العمل	٥
٨	٠.٤٣	٢.٧٦	-	-	٢٤.٣	٧٥	٧٥.٧	٢٣٤	فتح قنوات اتصال مع المستفيدين من خدمات الوحدة المحلية وتشجيع النطوع	٦
٣	٠.٣٧	٢.٨٣	-	-	١٦.٥	٥١	٨٣.٥	٢٥٨	إتاحة الفرصة للمستفيدين للمشاركة في وضع الخطط وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها	٧
٧	٠.٤٥	٢.٧٨	١.٦	٥	١٨.٨	٥٨	٧٩.٦	٢٤٦	تفعيل دائرة الحوار بحيث يشارك كل العاملين بالوحدة المحلية في طرح أفكار متنوعة ومناقشتها ودراسة مدي إمكانية تطبيقها	٨
٦	٠.٥٤	٢.٧٩	٦.١	١٩	٨.٧	٢٧	٨٥.١	٢٦٣	عقد ندوات تثقيفية توعوية حول حاجات المستفيدين المتنوعة	٩
١	٠.١٩	٢.٩٦	-	-	٣.٩	١٢	٩٦.١	٢٩٧	تنمية ثقافة العمل الفريقي للقائمين علي تقديم الخدمات بالوحدة المحلية	١٠
مستوى مرتفع	٠.١٦	٢.٧٢	المقترحات ككل							

الكامنة لدي العاملين وتحويل المعرفة إلي أصول فكرية تمتلكها الوحدة المحلية بمتوسط حسابي (٢.٨٣) وبانحراف معياري (٠.٣٨).

وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لمقترحات تفعيل إسهامات رأس المال الفكري في تحقيق التميز الخدمي بوحدات الإدارة المحلية كما يحددها العاملون بلغ (٢.٧٢) وهو مستوى مرتفع.

اختبار فروض الدراسة

(١) اختبار الفرض الأول للدراسة: "من المتوقع أن يكون مستوى رأس المال الفكري بوحدات الإدارة المحلية مرتفعاً":

يوضح الجدول السابق أن: مقترحات تفعيل إسهامات رأس المال الفكري في تحقيق التميز الخدمي بوحدات الإدارة المحلية كما يحددها العاملون، تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول تنمية ثقافة العمل الفريقي للقائمين علي تقديم الخدمات بالوحدة المحلية بمتوسط حسابي (٢.٩٦)، يليه الترتيب الثاني تشجيع العاملين علي استخدام أساليب تفكير إبتكارية في العمل بمتوسط حسابي (٢.٩١)، ثم الترتيب الثالث إتاحة الفرصة للمستفيدين للمشاركة في وضع الخطط وتنفيذها ومتابعتها وتقويمها بمتوسط حسابي (٢.٨٣) وبانحراف معياري (٠.٣٧)، يليه الترتيب الرابع تنمية المعرفة

جدول رقم (١٦)

يوضح مستوي رأس المال الفكري بوحدات الإدارة المحلية ككل كما يحدده العاملون (ن=٣٠٩)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	رأس المال البشري	٢.٤٧	٠.٢٣	مرتفع	٣
٢	رأس المال الهيكلي	٢.٦٥	٠.١٩	مرتفع	٢
٣	رأس المال العلاقتي	٢.٧٤	٠.١٧	مرتفع	١
	أبعاد رأس المال الفكري ككل	٢.٦٢	٠.١٢	مستوى مرتفع	

ثانياً: أهداف التصور المقترح:

يتمثل هدف التصور المقترح في تنمية رأس المال الفكري بوحدات الإدارة المحلية وذلك من خلال:

- ١- توسيع قاعدة العاملين للاستفادة من الدورات التدريبية لرأس المال الفكري بوحدات الإدارة المحلية.
- ٢- توسيع قاعدة المستفيدين من خدمات وحدات الإدارة المحلية.
- ٣- دعم عملية التواصل بين العاملين والإدارة العليا.
- ٤- توفير التكلفة والجهد بشكل كبير.

ثالثاً: الاستراتيجيات التي يعتمد عليها التصور المقترح:

١. استراتيجية الاتصال.
٢. استراتيجية التعاون.
٣. استراتيجية الضغط.
٤. استراتيجية التنسيق.
٥. استراتيجية التعلم.

رابعاً: آليات تنفيذ التصور المقترح

١. آليات إدارية وتنظيمية وبشرية.
٢. آليات فنية.
٣. آليات اجتماعية.
٤. آليات مالية.

خامساً: الجهات المنفذة للتصور المقترح:

- ١- الدولة متمثلة في الحكومة وأجهزتها ووزارتها المعنية (التضامن الاجتماعي،

يوضح الجدول السابق أن: أبعاد رأس المال الفكري بوحدات الإدارة المحلية كما يحددها العاملون، تمثلت فيما يلي:

- الترتيب الأول رأس المال العلاقتي بمتوسط حسابي (٢.٧٤) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الثاني رأس المال الهيكلي بمتوسط حسابي (٢.٦٥) وهو مستوى مرتفع.
- الترتيب الثالث رأس المال البشري بمتوسط حسابي (٢.٤٧) وهو مستوى مرتفع.
- وبالنظر للجدول نجد أن نتائجه تشير إلي أن المتوسط العام لرأس المال الفكري بوحدات الإدارة المحلية ككل كما يحدده العاملون (٢.٦٢) وهو مستوى مرتفع.
- مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه " من المتوقع أن يكون مستوى رأس المال الفكري بوحدات الإدارة المحلية مرتفعاً "

توصلت الدراسة إلى تصور تخطيطي مقترح لتنمية رأس المال الفكري بوحدات الإدارة المحلية أولاً: أسس بناء التصور المقترح:

١. الإطار النظري الذي يشكل في مجمله الإطار النظري المرجعي للدراسة.
٢. نتائج الدراسة والبحوث السابقة المرتبطة بمشكلة الدراسة.
٣. نتائج الدراسة الحالية.

- يسمح بتوفير البيئة الداعمة لتنمية رأس المال الفكري في الوحدات المحلية.
٥. تعزيز الوعي والتفاعل وذلك من خلال عقد ورش عمل وجلسات تفاعلية للعاملين بالوحدات المحلية حول أهمية رأس المال الفكري وكيفية تحقيق التميز الخدمي من خلاله.
٦. العمل علي تقييم الأداء والتعلم المستمر وذلك من خلال إنشاء آليات لتقييم أداء الخدمات بانتظام وإستخدام النتائج للتعلم المستمر وتحسين العمليات.
٧. زيادة حجم الأنفاق علي تطوير البنية التحتية بوحدات الإدارة المحلية وكذلك علي أنشطة التدريب والبحوث والتطوير حيث ان هذا الأنفاق أصبح أنفاقاً أستثمارياً يدر عائد للوحدة المحلية وليس مجرد أنفاق بدون مردود.

- والمجلس المحلي، والمجلس الشعبي، ومجلس المدينة، ووزارات السكان، والصحة، والتعليم، والبحث العلمي، والقوى العاملة، ووزارة التخطيط، والتعاون الدولي، ... الخ).
- ٢- ممثلوا الوحدات المحلية ومؤسسات المجتمع المدني الأخرى (الأحزاب السياسية - الوحدات المحلية - النقابات).
- ٣- مؤسسات القطاع الخاص والتي تتضمن (رجال الأعمال - المستثمرين - الشركات - الصندوق الاجتماعي للتنمية).
- ٤- الجامعات والمعاهد العلمية ومراكز البحوث والمجالس القومية المتخصصة.
- ٥- كليات ومعاهد الخدمة الاجتماعية من خلال التعليم والتدريب والإشراف المباشر على تنفيذ برامج الرعاية الاجتماعية الموجهة لتنمية المناطق الريفية.

ثاني عشر: توصيات الدراسة

١. توفير قاعدة بيانات ونظم معلومات فعالة نحو تنمية رأس المال الفكري وإسهاماته في تحقيق التميز الخدمي بالوحدة المحلية.
٢. ضرورة أن تقوم الوحدة المحلية بتنمية المعرفة الكامنة لدي العاملين وتحويل المعرفة إلي أصول فكرية تمتلكها الوحدة المحلية.
٣. صياغة آلية لإكتشاف وتنمية المبدعين والتميزين وأصحاب الخبرات والمهارات الإبتكارية من العاملين بوحدات الإدارة المحلية وذلك من خلال إدارة الموارد البشرية.
٤. ضرورة تطوير الهيكل التنظيمي بالوحدة المحلية بحيث تصبح أكثر مرونة بما

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

- ٨- عبدالوهاب، ياسر (٢٠١٨). مبادئ وآليات الحوكمة ودورها في دعم وتطوير نظام الإدارة المحلية المصري، جامعة القاهرة، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج ١٩، ع ١٩٤.
- ٩- علي، هاله مصطفى محمد (٢٠٢٠). رأس المال الفكري وتحسين الأداء الوظيفي في قطاع الرعاية الاجتماعية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة حلوان، كلية الخدمة الاجتماعية.
- ١٠- غباط، شريف & رجال، فيروز (٢٠١١). رأس المال الفكري ودوره في اكساب المؤسسة ميزة تنافسية، الجزائر، جامعة قلمة.
- ١١- القضاة، هبة محمد يوسف. (٢٠١٩). التحديات التي تواجه الإدارة المحلية في الأردن وسبل مواجهتها، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية.
- ١٢- المبيضين، صفوان (٢٠١٩). الإدارة المحلية (مداخل التطوير)، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ١٣- المعايطه، صالح لافي (٢٠٠٩). علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، عمان، مكتبة دار الثقافة.
- ١٤- المفرجي، عادل حرحوش & صالح، أحمد علي (٢٠٠٧). "رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- ١٥- نحاسية، رتيبة (٢٠٠٣). أهمية اليقظة التنافسية في تنمية الميزة التنافسية: دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، الجزائر، رسالة ماجستير
- ١- أبوالغيط، ماهر الصواف (٢٠٢١). تقييم دور المحافظ والأقاليم الاقتصادية في الأشراف علي الوحدات المحلية، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، مج ٣، ع ٢٢٤.
- ٢- الباجوري، أيمن أمين. (٢٠٢٢). إصلاح الإدارة المحلية في مصر: رؤية مغايرة في ضوء دستور ٢٠١٤، بحث منشور في مجلة السياسة والاقتصاد جامعة بني سويف، كلية السياسة والاقتصاد، ج ١٥، ع ١٤٤.
- ٣- باطويح، محمد عمر (٢٠١٤). اللامركزية وإدارة المحليات " تجارب عربية ودولية"، الكويت، المعهد العربي للتخطيط، مجلد ١٢، ع ١١٩.
- ٤- الحبيشي، صادق عسكر (٢٠٢٠). رأس المال الفكري: مدخل استراتيجي لتحقيق جودة التعليم العالي، بحث منشور في مجلة الأندلس للعلوم الأنسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ع ٢٧.
- ٥- حداد، مناور فريح (٢٠١٨). أثر رأس المال الفكري علي تنمية وتحسين كفاءة الموارد البشرية، الأردن، جامعة جدارا.
- ٦- رشوان، نورا عطية كامل. (٢٠١٧). تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كمدخل في التخطيط لتطوير الأداء بوحدات الادارة المحلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية جامعة أسيوط.
- ٧- سيد، جابر عوض & عبدال موجود، أبوالحسن (٢٠٠٣). الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث.

education, AL-Ahliyya amman
university Jordan, v10, no2.

- 22- Osborn David &
gaebler ted (2012):
Reinventing government, new
york, awesly publishing
company INC.
- 23- Tayles, m, and et al
(2007): intellectual capital
management accounting
practices and corporate
performance, accounting
auditing and accountability
journal, Emerald group
publishing limited, vol20,
iss4.

غير منشورة كلية العلوم الإقتصادية وعلوم
التسيير، جامعة الجزائر.

- ١٦- نور، عبيد الناصر &
وأخرون (٢٠١٠). رأس المال الفكري
"الأهمية، القياس، الأفضاح"، الأردن،
بحث منشور بمجلة كلية بغداد للعلوم
الاقتصادية، ٢٥ع.
- ١٧- هاشم، محمد سامي محمد موسي.
(٢٠١٨). أوجه الرقابة المختلفة علي
الوحدات المحلية، بحث منشور في المجلة
العلمية للدراسات التجارية والبيئية، ج٩،
٢ع، جامعة قناة السويس، كلية التجارة.
- ١٨- عبد الحميد، عبدالفتاح المغربي
(٢٠١٠): دراسات إدارية معاصرة، بدون
مكان نشر.

ثانياً: المراجع الأجنبية

- 19- Charles, w, & et al(
2005): quality and
performance excellence in
higher education, Anker
publishing company.
- 20- Hatamizadeh Nikta, &
et al(2020): Intellectual capital
in rehabilitation organizations,
journal of health research,
bingley, v34, iss3.
- 21- Khulah, qassas&
Ahmad, arerqat (2020):
management intellectual
capital and its role in
achieving competitive
advantages at jordanian
private universities,
international journal of higher

