

تأثير القيادة التحويلية على مكونات رأس المال الفكرى بالتطبيق على قطاع الدواء المصرى نعمة محمد على سلامة الوكيل

الملخص:

هذ البحث هو دراسة نظرية وميدانية تركز على دور القيادة التحويلية فى تنمية رأس المال الفكرى بقطاع الدواء المصرى ، وذلك كمحاولة للسعى لمعرفة أهم العوائق والتحديات التى تواجهه رأس المال الفكرى فى شركات الدواء المصرى ، وكيفية تفعيل دور القيادة التحويلية لتنمية وتطوير رأس المال الفكرى .وتوصل البحث الى مجموعة من النتائج أهمها ،ثبت صحة الفرض بفروعه الاربعة ، حيث أكدت نتائج التحليل الإحصائى للبيانات الأولية على أن هناك علاقة طردية ذات دلالة معنوية بين فعالية القيادة التحويلية ورأس المال الفكرى فى الشركات محل الدراسة.



Abstract:

This research is the study of the theory and field focus on the role of transformational leadership in intellectual capital development of the Egyptian Pharmaceutical sector, in an effort to try to figure out the most important obstacles and challenges intellectual capital in the Egyptian pharmaceutical companies, and how to activate the role of transformational leadership for the development of intellectual capital. With regard to the results of hypothesis testing, it has proven health hypothesis of the four branches, where the results of statistical analysis to preliminary data confirmed that there is a significant moral direct correlation between the effectiveness of transformational leadership in the companies under study and among intellectual capital.



أولاً: المقدمة

فى ضوء تزايد حده المنافسة على المستوى الاقليمى والعالمى يتحتم على المنظمات المصرية بصفة عامة ومنظمات قطاع الدواء بصفة خاصة المضي لتبنى تغييرات هيكلية جذرية. ومن اجل السعي لتحسين كفاءة ومرونة تلك المنظمات ينبغى التحول من الإدارة التقليدية الهرمية الروتينية إلى الإدارة الحديثة التي تتبنى المفاهيم الحديثة كالقيادة التحويلية والاهتمام برأس المال الفكرى.

ثانياً: الدراسات السابقة

تناولت الباحثة الدراسات التي تناولت القيادة التحويلية وكذلك الدراسات التي تناولت رأس المال الفكرى .

١. دراسات عربية واجنبية عن القيادة التحويلية :

١/١ دراسة (محمد صالح طولان، ٢٠١٠) يهدف البحث الى دراسة تأثير نمط القيادة التحويلية على تطوير أداء العاملين بمجال الشراء فى قطاع البترول وتوصلت الدراسة الى العديد من النتائج اهمها عدم وجود استراتيجية واضحة لتطوير أداء العاملين تعمل على الارتقاء بمستويات الاداء، ويعكس ذلك عدم اهتمام القيادات بعملية تطوير اداء وتخطيط المسار الوظيفى للعاملين، كذلك تخوف بعض العاملين من اتخاذ قرارات تخص اعمالهم لعدم المساءلة من جانب الرؤساء، مما يعكس عدم ثقة او اقتناع القيادات بقدرة المرؤوسين فى المستويات الادارية الاقل على اداء العمل بالكفاءة المطلوبة. John J. Sosik, Veronica M. Godshalk, Francis J. Yammarino 2009 ١/٢) هدف إلى استكشاف العلاقة بين النجاح الوظيفى (الانجاز الوظيفى، التنمية، التوازن) والتعلم الموجه للاهداف والقيادة التحويلية. ووضحت النتائج أن



الدعم الشخصي وتعزيز خبرات التعلم الشخصية تساعد بصورة ايجابية ومباشرة في اظهار أنماط القيادة التحويلية.

كذلك يساعد التعلم الموجه للأهداف الي زيادة قدرة القائد علي التكيف مع التغير والارتقاء بمستوي مروؤوسية وخلق البيئة الملائمة للنجاح الوظيفي.

٢. دراسات عربية واجنبية عن رأس المال الفكرى:

٢/١ دراسة (عمرو نجيب عبدالحميد، ٢٠١٤) يتمثل الهدف الرئيسى للبحث في قياس رأس المال الفكرى في منشآت المراجعة وعلاقته بجودة أداء عملية المراجعة في تلك المنشآت. اوضحت النتائج ان رأس المال البشرى يعد في منشآت المراجعة هو المكون الاساسى لرأس المال الفكرى في تلك المنشآت. كذلك وجود تأثير ايجابى ذو دلالة معنوية لكل من التعليم والتدريب المهنى المستمر على جودة اداء عملية المراجعة، بينما اشارت الى عدم معنوية تأثير باقى مكونات رأس المال البشرى والتمثلة في التأهيل العلمى،الخبرة العامة والتخصص الصناعى على جودة اداء عملية المراجعة.

٢/٢ (Amira Gad, 2010) ركزت مشكلة الدراسة فى انه هناك العديد من العوائق الناتجة عن عدم وعى الادارة العليا فى تحديد وقياس وبناء وادارة رأس المال الفكرى وبالتالي تقلل من دوره فى تدعيم الميزة التنافسية .

أوضحت النتائج بان رأس المال الفكرى عبارة عن المعرفة التى يمكن توظيفها وانه هو المخزون الاساسى للاصول الغير مادية وهى العنصر الاساسى لبناء وتحقيق الميزة التنافسية.



ثالثاً: مشكلة البحث

من خلال الاطلاع على المراجع العربية والأجنبية ، وبالإطلاع على نتائج الدراسات السابقة، اتضح للباحثة أن مشكلة البحث تتمثل فى ان هناك ظواهر سلبية ترجع للقيادة فى هذا القطاع(قطاع الدواء المصرى) من حيث دورها فى تطوير وتنمية رأس المال البشري لديها.

رابعاً: أهمية البحث

1. يمثل البحث محاولة جادة للتعرف على رأى القيادات العليا بالشركة حول مفهوم رأس المال الفكرى ومدى إيمانها بضرورة تطويره.
2. تعتبر عناصر رأس المال الفكرى من عوامل النجاح الهامة لأي منشأة، وبالتالي لا بد من إدارتها ورقابتها بأفضل طريقة ممكنة حتى يمكن تحقيق أفضل النتائج منها.

خامساً: اهداف البحث

1. التعرف على مدى توفر سمات القيادة التحويلية وخصائصها لدى قيادات الادارة العليا فى قطاع الدواء المصرى.
2. التعرف على أهم سمات وخصائص رأس المال الفكرى فى شركات قطاع الدواء المصرى.
3. مدى التعرف على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تبني نمط القيادة التحويلية ووجود رأس المال الفكرى فى قطاع الدواء المصرى .

سادساً: فروض البحث

الفرض الرئيسى:

هناك علاقة ذو دلالة إحصائية بين فعالية القيادة التحويلية فى الشركات محل الدراسة وبين مكونات رأس المال الفكرى. وينبثق من هذا الفرض الاساسى



- عدة فروض فرعية على النحو التالي:
- الفرض الفرعي الاول: فعالية القيادة التحويلية ورأس المال البشرى بالشركات محل الدراسة.
- الفرض الفرعي الثاني: فعالية القيادة التحويلية ورأس المال الهيكلى بالشركات محل الدراسة.
- الفرض الفرعي الثالث: فعالية القيادة التحويلية ورأس مال العملاء بالشركات محل الدراسة.
- الفرض الفرعي الرابع: القيادة التحويلية ورأس المال الفكرى بالشركات محل الدراسة.

سابعا: الاطار النظرى

١- ادبيات البحث عن القيادة التحويلية:

١/١ أسباب الاهتمام بالقيادة التحويلية

١/٢ تعريف القيادة التحويلية

تعددت النظريات والمداخل التى تفسر ظاهرة القيادة ، وقد افرزت هذه النظريات العديد من النماذج القيادية وقد ظهر مصطلح القيادة التحويلية على يد Burns فى كتابه "القيادة " وذلك للتمييز بين اولئك القادة الذين يبنون علاقة تحفيزية ذات هدف مع مرؤوسهم من اولئك القادة الذين يعتمدون بشكل موسع على عملية تبادل المنافع للحصول على النتائج . وتسعى القيادة التحويلية الى النهوض بشعور التابعين ، وذلك من خلال الاحتكام الى أفكار وقيم اخلاقية مثل الحرية والعدالة والمساواة والسلام والانسانية .

أما (Sergiovanni,2004) يقول ان القادة يسعون من خلال الثقافة التنظيمية الى توحيد اعضاء المنظمة عبر الالتزام بالغايات والاعراف والمثل والمعايير السائدة . والاهتمام بالمثل والقيم التنظيمية التى تشبع احتياجات الافراد



والجماعات داخل المنظمة ، وتؤدي الى استقرار المنظمة . ووفقا" لذلك فالقيادة التحويليون هم الاشخاص الذين ينشدون المثل العليا والقيم الاخلاقية مثل العدالة والمساواة ويمكن ان يكونوا متواجدين في المستويات المختلفة للمنظمة

١/٣ تعريف القائد التحويلي

القائد التحويلي هو قائد جذاب له حضور قوى وجاذبية مؤثرة يسعى لتحويل مرعوسيه، ادارته، أو منظمته من وضع الى وضع أفضل. وهو يطور رؤية او رؤي جديدة ويحفز تابعيه ليعملوا على تحقيقها. وهو يعتمد في ذلك على مزيج من جاذبيته الشخصية وقدرته على الهام الاخرين واستثارتهم عقليا" وعاطفيا". يحبه الاخرون لشخصه وذاته حتى قبل ان يتقبلوا رسالته او رؤيته المستقبلية.

ويسعى القائد التحويلي الى تأمل وفحص ثقافة المنظمة. وفي هذا الصدد فهو يثير ويشكل ادراك الناس لاهمية وقيمة اتجاهات وسلوكيات بناءة وحوافز معينة يمكن تقديمها، ولكيفية الحصول عليها . وهو يشير الى الفخر الذي سيشعر به العاملون اذا اصبحت منظماتهم رائدة او سباقة في مجالها. ومن ناحية اخرى يدفع القائد التحويلي المروؤسين لأن ينظروا لابعد من مجرد اهتماماتهم الشخصية، لصالح مجموعة العمل والمنظمة . كذلك يساعد القائد التحويلي مرعوسيه لأن لا يقنعوا باشباع بسيط محدود بل يسوقهم لانجاز اكبر يهيء تحقيق الذات. ويدعوهم للتحول من مجرد النظر لما تحت اقدامهم الى نظرة بعيدة المدى.

١/٤ خصائص القائد التحويلي

١. **القائد التحويلي له رؤية مستقبلية** ، فهو يقدم رؤية مشوقة ومثيرة للمدى المثالي الذي يجب ان تبلغه الادارة او المنظمة مستقبلا" وكيف تبلغه.
٢. **القائد التحويلي متمكن في الاتصال** ، فهو يخاطب الناس على قدر عقولهم ووفقا" لخصائص كل فرد، تركيبته النفسية، وخلفيته الثقافية ، كذلك يستخدم القائد التحويلي في حديثه رموزا مثيرة ، تشبيها مجازية، وتعبيرات او مصطلحات جديدة .



٣. القائد التحويلى له مصداقية، فالناس عادة يؤمنون بنزاهة واستقامة القائد التحويلى، لدرجة ان البعض قد يضحى بالكثير فى اتباعه لرسالة ورؤية القائد الجذاب.
٤. القائد التحويلى يشعر أعضاء المجموعة بالقدرة والثقة بالنفس، فعادة يساعد القائد الجذاب أعضاء المجموعة على النجاح من خلال وضع مهام او معايير أداء مناسبة أو فى مستوى قدراتهم . وهكذا يزرع فى تابعيه صورة مشرقة لادراك الذات. وعندما ينجحون، يبدي تقديره، ثم يعطيهم مهاماً أعلى صعوبة وهكذا .
٥. القائد التحويلى لديه طاقة كبيرة ، وهو مزود لتابعيه بالطاقة ويستطيع المدير ان يحسنوا فرصهم فى أنه يدركوا كفاءة جاذبين تحويلين ، بالدخول فى تفاعلات طيبة مع أعضاء المجموعة . تتضمن معاملة عادلة نزيهة ، والاستجابة لحاجتهم واهتماماتهم وأن يكونوا قدوة ومثلاً يحتذى به . والقائد عموماً " يمكن ان يفقد نفوذه الشخصى بسرعة اذ أظهر عداوة ، خصومة ، تمييزاً ، ظلماً ، شكاً ، او تمييزاً " بين مرءوسيه .

١/٥ عناصر وابعاد القيادة التحويلية وتشمل الاتى :

- ١- التأثير المثالى (الكاريزما) ٢- الالهام
- ٣- المؤثرات الفكرية ٤- الاعتبارات الفردية
- ١- التأثير المثالى : يعرف التأثير المثالى فى القادة الذين يتصرفون بأسلوب يجعل أتباعهم يرغبون فى محاكاتهم. وبطبيعة الحال قام Bass بتعريف ذلك العنصر بالجازبية (الكاريزما) مستعيراً المصطلح من Weber. فالقادة الذين لديهم سمة التأثير المثالى يميلون الى التناغم والانسجام اكثر من الاستبدادية . ولهذا يمكن ان يكون ذلك صفة لاي فرد فى اى وقت من غير ضرورة وجود أزمة، وفى الواقع، اكد Bass على أن القادة التحويلين قادرين على تجنب الازمات بواسطة سلوكيات فعالة مع التأكيد على التحسن المستمر. وذكر انهم يتأثرون بالبيئة التنافسية. ولهذا فانه يمكن ان يتم التفريق بين مصطلح



"التأثير المثالي" الذي تبناه Bass وبين "الجاذبية" الكاريزما التي عرفها Weber .

٢- **الإلهام:** يركز هذا البعد على تصرفات وسلوكيات القائد التي تثير الحماس والتحمدي لدى المرؤوسين، واستثارة روح الفريق من خلال المثابرة والمثالية. عل الرغم من اعتبار التأثير المثالي عنصرا " مهما" في القيادة التحويلية، الا انه غير كاف وقد ذكر Bass أن الالهام هو العنصر الثاني في تعريفه، وهو عادة ما ينضم الى التأثير المثالي. وبالرغم من ان Bass أشار الى ان هذه العناصر تختلف في مفاهيم ، الا انها مرتبطة عمليا" فالقادة الذين لديهم دوافع الهامية لا يشجعون مرؤوسيهم على اكمال المهمة فقط ، بل ايضا" يدمجون المعنى بتحد للوصول الى معدلات أداء عالية ، وفي الوقت نفسه يقدمون رؤية ويشجعون أتباعهم على المشاركة فيها.

٣- **المؤثرات الفكرية:** وتعنى البحث عن الأفكار الجديدة وتشجيع حل المشاكل بطريقة إبداعية من قبل المرؤوسين، ودعم النماذج الجديدة والخلافة لأداء العمل. وهذا العنصر هو الذي يعكس أسلوب القادة التحويليين في تشجيع حل المشاكل .فهم يشجعون الابداع والاساليب المبتكرة التي ينتج عنها فهم المرؤوسين للمشاكل وادراكها بطريقة مختلفة، وفي الوقت نفسه يكونون حذرين من التعامل بقسوة مع حالات الفشل التي تنتج عن كثرة التجريب . ويتم تعليم المرؤوسين ابتكار حلول عصرية ، وترسيخ مفهوم انه لا توجد مشكلة يصعب حلها.

٤- **الاعتبارات الفردية:** ويولي القائد اهتمام خاص لاحتياجات المرؤوسين وانجازاتهم عن طريق تبني أسلوب التقدير والإطراء والتشجيع. وبينما جاء هذا العنصر في الاخر الا أنه قد يكون أكثر العناصر التي تميز القائد التحويلي . فالالهام والتأثير المثالي والمؤثرات الفكرية قد يتم استخدامها كالادوات للقائد لتعزيز اهدافه بغض النظر عن تطور اتباعه. فالقادة الذين



يتمتعون بالجاذبية والالهام ، فى اثناء تأثيرهم قد يفتقدون الاعتبارات الفردية التى تميز القائد التحويلى وتصف العلاقة المتبادلة .وعلى العكس فالقائد الذى يظهر الاعتبارات الفردية يدرك ويقدر الاختلافات ،بينما يقوم ذلك القائد بمنح كل مرؤوس الفرص المناسبة للتعلم والتطور .وتشمل الاعتبارات الفردية التكيف مع احتياجات الفرد والاستجابة لها بأسلوب مساند.

٢- أدبيات البحث عن رأس المال الفكرى:

٢/١ - مفاهيم وتقسيمات رأس المال الفكرى

وأوضح (Shaikh 2007) أن رأس المال الفكرى هو المعرفة التى يمكن تحويلها إلى قيمة أو هي المعارف والخبرات والمعلومات التى يمكن استخدامها لخلق الثروة، وأوضح أيضا أن عناصر رأس المال الفكرى تشمل الابتكارات والأفكار ومداخل التصميم والبرامج والعمليات المطورة، و أن فهم هذه المكونات يساعد على إدارتها واستخدامها بشكل جيد علي المستويين الإستراتيجي والتشغيلي، وأجمل أن رأس المال الفكرى يتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

١ . رأس المال البشري

٢ . رأس المال الهيكلي

٣ . رأس المال المرتبط بالعملاء.

٢/٢ - سمات وخصائص رأس المال الفكرى

ويرى ان رأس المال الفكرى يمثل مجموعة من الافراد الذين يتوافر لديهم قدرات معرفية وتنظيمية تميزهم عن غيرهم من الافراد وان هؤلاء الافراد يتمتعون بسمات وخصائص على النحو التالى:

- ١ . يتميز الافراد الذين يمثلون رأس مال فكرى بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة.
- ٢ . يعمل رأس المال الفكرى ضمن الهياكل التنظيمية المرنة.
- ٣ . يتم رأس المال الفكرى بالاستقلالية فى الفكر والعمل .



٤. يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر ايجابية في المناخ الادارى الذى يتسم باللامركزية فى اتخاذ القرارات.
٥. يعمل رأس المال الفكري بكفاءة فى التنظيمات التى يسودها المناخ غير الرسمى.
٦. يتميز رأس المال الفكري بالمبادأة والسعى المستمر نحو تقديم الافكار والمقترحات الابتكارية والتى قد تكون غير مالوفة فى بعض الاحيان.
٧. يتواجد رأس المال الفكري فى كافة المستويات الاستراتيجية ولكن بدرجات متفاوتة.

٢/٣ - أهداف قياس عناصر رأس المال الفكري تتلخص في الآتي:

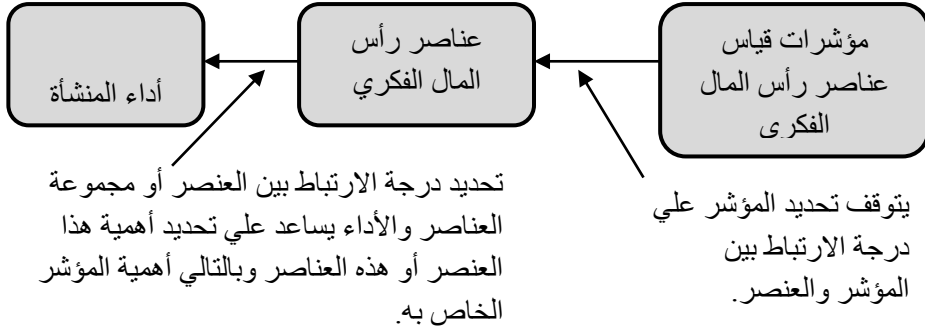
- أ) أهداف داخلية (تشغيلية): وهي تقييم أداء هذه العناصر لتحديد أولويات التعامل معها بغرض زيادة كفاءة استخدامها واستحداث أنواع جديدة منها يمكن أن يؤدي وجودها إلي زيادة قيمة المنشأة.
- ب) أهداف خارجية: وهي تحديد القيمة المالية الصحيحة لهذه العناصر للأطراف الخارجية بما يمكنهم من معرفة القيمة الحقيقية للمنشأة واتخاذ قراراتهم الاقتصادية بنا علي ذلك.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل رقم (١) التالي:



شكل رقم (١)

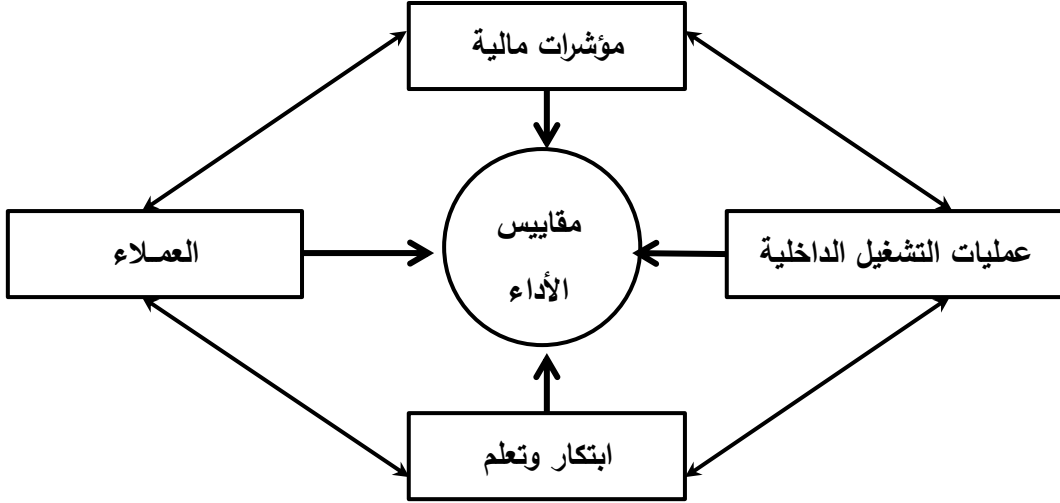
العلاقة بين عناصر رأس المال الفكري ومؤشرات قياسها وأداء المنشأة



المصدر: يسرى البلتاجي، مجلة كلية التجارة - للبحوث العلمية - مجلد (٤٨) عدد (٢) يوليو ٢٠١١

وبعد القراءات المتعددة والمكثفة عن طرق قياس رأس المال الفكري ، وجدت الباحثة ان هناك طرق عديدة ومتنوعة للقياس ولكل طريقة ميزتها ولكنها لاتغطي المعنى الاشمل لرأس المال الفكري. واستخلصت الباحثة افضل هذه الطرق واقربها للشمولية وهي نموذج القياس المتوازن للاداء **Balanced Scorecard** وهو أحد النماذج المقترحة لتقييم رأس المال الفكري ، ويقوم هذا النموذج على احداث التوازن بين كل من :المقاييس المالية والمقاييس غير المالية للاداء ، الاهداف الاستراتيجية والاهداف التكنكية، المقاييس الخارجية للعملاء والمقاييس الداخلية للعملاء ، والأصول المادية والاصول المعنوية. يمكن توضيح هذا النموذج كما هو مبين بالشكل رقم(٢) التالي:

شكل رقم (٢)
نموذج القياس المتوازن للاداء



ومن الشكل السابق رقم (٢) استخلص الاتى :

١. أن نموذج القياس المتوازن للاداء يعتمد على ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة الى مجموعة من مترابطة من مقاييس الاداء التى تتعلق بأربعة مجالات يفترض وجود علاقة سببيه بينها وهى الاداء المالى ، العلاقة مع العملاء ، عمليات التشغيل الداخلية وأنشطة التعلم والابتكار.
٢. أن نجاح المنظمة وتميزها يتوقف على العناصر الاربعة التى حددها النموذج مجتمعة، حيث ان الجانب المالى يعكس الصورة التى ترغب المنظمة أن يراها المساهمين فيها، أما جانب العملاء فهو يعكس الصورة التى ترغب المنظمة أن يراها السوق فيها . اما بالنسبة لجانب عمليات التشغيل الداخلية فيحدد الانشطة التى يجب أن تقوم بها المنظمة حتى يتم ارضاء المساهمين والعملاء . واخيرا "فإن جانب الابتكار والتعلم يعكس ما تحتاجه المنظمة من تطوير وتحديث حتى يمكنها تحقيق الفاعلية .

ومن ثم نلاحظ أن نموذج القياس المتوازن للاداء يعتبر من أفضل النماذج المستخدمة فى قياس رأس المال الفكرى والاداء الكلى بصفة عامة لانه يتسم بالشمول ،حيث يأخذ فى اعتباره مجموعة كبيرة من المتغيرات ومقاييس الاداء كما أنه يركز على علاقة الترابط والتكامل بين هذه المتغيرات الى جانب أنه يحاول عزل كل متغير لقياسه وتحديد أثره

٣. سبل بناء راس المال الفكرى من خلال القيادة التحويلية:

يمكن بناء راس المال الفكرى عبر عمليتى الاستقطاب والصناعة

١- **عملية استقطاب راس المال الفكرى:** وتقوم على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة من سوق العمل، او شجرة الكفاءات او المنظمات المعرفة والتعلم وجذبها للعمل فى المنظمة .

٢- **عملية صناعة راس المال الفكرى:** وتقوم على استخدام طرق فعالة للربط بين ادوات العمل الجديد والتصاميم التنظيمية الملائمة والانظمة المبتكرة وذلك عن طريق:

أ- **خريطة المعرفة :** التى تحدد فجوات المعرفة وتعمل على سدها بصناعة المطلوب منها عبر جملة من الممارسات ابرزها

- تعزيز قابلية الافراد فى مجال المشكلات بالافادة من المعرفة المدونه فى انظمة البرمجيات .

- تمكين الافراد من العمل مع راس المال البشرى اصحاب الياقات الذهبية الذين تعود اهميتهم الى حجم مساهمتهم فى منظماتهم وقدراتهم العلمية التخصصية وخبراتهم

ب - **بناء الانسجة الفكرية :** التى تمثل فرقا تشبه نسيج العنكبوت تشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض، ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد لتتشكل بعدها مجموعة ابتكارية جديدة تنفذ مشروعا اخر وتوفر تعلما جديدا. وجدير بالذكر ان من شأن تلك الفرق اكتساب التعلم السريع وزيادة الرافعة المعرفية



٤. العوامل الايجابية المؤثرة فى بناء راس المال الفكرى :
- ترتبط تلك العوامل بتبنى الادارة العليا لادراة المعرفة والتزامها بتحمل مسؤوليتها بكفاءة وفعالية ويمكن حصر هذه العوامل بالنقاط الاتية :
 - تبنى الادارة العليا لعمليات الابداع والابتكار
 - تحليل الاصول المعرفية المولدة للموارد والتخطيط لتكون محفظة الاصول الفكرية
 - وضع استراتيجية استثمار فى الاصول الفكرية واستغلالها
 - توفير الدعائم والمتطلبات التنظيمية والمالية والبشرية لتحسين كفاءة العمل المعرفى
 - تطبيق الاساليب الادارية لتنمية راس المال الفكرى ورفع القدرات التنافسية
 - تقييم النتائج المحققة
 - تبنى الممارسات الادارية الاكثر مع ادارة راس المال الفكرى والمتمثلة
- بكل من:**
- أ- اعتماد النظم اللامركزية المستندة الى انتشار المعرفة وتدفعها فى جميع المستويات.
 - ب- التركيز على العمل الجماعى خاصة فرق العمل المدارة ذاتيا
 - ت- اعتماد القنوات الافقية الجانبية
 - ث- السعى باتجاه منظمات التعليم
 - ج- تطبيق استراتيجيات ادارية مرنة ملائمة لادارة العلاقة مع العملاء والاطراف الخارجية فى الاجل الطويل
 - ح- تزايد استخدام الانظمة المتكاملة للارتقاء بالاداء
 - خ- الاتجاه نحو اعادة الهندسة
 - د- مشاركة العاملين فى وضع اهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات

٥. المحافظة على راس المال الفكرى وتطويره وتمكينه عن طريق:
- أ- ايجاد نظام فعال لتحفيز المبدعين والمبتكرين ماديا ومعنويا



- ب- التصدى للتقادم التنظيمى بغية مواجهة الاحباط التنظيمى وتقليل فرص الاغتراب وتعزيز التميز التنظيمى
- ت- تشجيع العمل الجماعى وزيادة المشاركة فى المعلومات واتخاذ القرارات
- ث- تفعيل اساليب تقويم الاداء
- ج- تهيئة مستلزمات البحث العلمى
- ح- تحقيق الاستقلالية
- خ- احترام التنوع الثقافى وحرية الفكر والعقيدة.

ثامنا": منهجية البحث

١- منهج الدراسة

يقوم منهج الدراسة على جمع البيانات من مصادرها الثانوية والاولية، حيث اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفى التحليلى والدراسات النظرية المكتتبية من خلال الاتى :

١/١ البيانات الثانوية:

أطلعت الباحثة على الآتى:

- ١- قراءات مكثفة فى إدارة الأعمال وخاصة مجال القيادة التحويلية ورأس المال الفكرى بالمراجع العربية والأجنبية.
- ٢- الرسائل العلمية العربية والاجنبية التي سلطت الضوء على عملية القيادة التحويلية ورأس المال الفكرى .
- ٣- الأبحاث العلمية المنشورة الخاصة بالشق النظري والشق التطبيقي بالدوريات العلمية العربية والأجنبية.
- ٤- الأبحاث والتقارير التي قامت بها بعض الجهات والهيئات التابع لها قطاع الدواء المصري.

١٢

سوف تعتمد الباحثة على البيانات الأولية المجمععة من خلال قوائم الاستقصاء والمقابلات الشخصية المتعمقة.



• المقابلات الشخصية المتعمقة:

حيث تم مقابلة الشخص المسئول عن الإدارة العليا، وخلق نوع من الحوار المفتوح للتعرف على آرائهم حول شكل ونوع القيادات الموجودة بالشركات محل الدراسة وهل هي تساعد وتؤهل لتكوين صف ثانى من القيادات ومدى الاهتمام بالعنصر البشرى، وكيفية تطويره لتشجيعه على الابتكار والتطوير والابداع وخلق مهارات جديدة بناءة. والتعرف على آرائهم حول جوانب المشكلة محل الدراسة، وكذا اقتراحاتهم لحل هذه المشكلة، ومعرفة الدور الحقيقى للقيادة التحويلية ومدى تأثيره على انماء واثراء راس المال الفكرى.

• قوائم الاستقصاء:

تم الاعتماد فى جمع البيانات لهذه الدراسة على قائمة استقصاء، موجهة إلى الادارة العليا بالشركات محل الدراسة. وتم تناول كيفية إعداد هذه القائمة واختبار المقاييس بها وقياس الصدق والثبات لهذه المقاييس فيما يلي:

أ : إجراءات إعداد قوائم الاستقصاء بالدراسة.

ب: اختبار قائمة الاستقصاء بالدراسة.

قامت الباحثة باختيار عينة عشوائية قدرها ٧ مفردة (١٠% من مجتمع الدراسة) ويكون اختيار هذه العينة لإجراء الأختبار الأولى لقائمة الاستقصاء، ويتم ذلك من خلال المقابلة الشخصية لكل مفردة. حيث سوف يتم من كل مفردة استيفاء بيانات القائمة، مع مناقشتها فيما قد يوجد من صعوبات أو عدم وضوح فى بعض العبارات وصياغتها أو فى فهم مضمون العبارات بالشكل المحدد قياسه أو فى تصميم قائمة الاستقصاء عموماً. بناء على هذه المناقشات والملاحظات لمفردات العينة الذين سوف يتم مقابلتهم. فقد يتم أولاً يتم إعادة صياغة بعض العبارات وإجراء بعض التعديلات بهذه القائمة. وبالتالي يتم تكوين الشكل النهائى لقائمة الاستقصاء.



٢- تحديد مجتمع الدراسة

ويتمثل مجتمع البحث في شركات الأدوية المنتجة للأدوية البشرية والخامات. وينحصر مجتمع البحث في ٧٠ شركة كحصر شامل، وتم الحصر والاعتماد على منشور الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة (مركز المعلومات من ١٩٧٠/١/١ حتى ٢٠١٣/٢/٢٨) وكذلك منشور غرفة الادوية باتحاد الصناعات ٢٠١٤ ويمكن توضيح خصائص مجتمع البحث في الجدول التالي.

جدول رقم (١)

عدد شركات الأدوية الموجودة في مصر

نوع القطاع	الجنسية	العدد	النسبة
قطاع أعمال عام	مصري	٨	١١,٣%
قطاع خاص	مصري	٣٥	٥٠%
قطاع استثماري	مصري/عربي	٧	١٠%
قطاع استثماري	مصري/أجنبي	٨	١١,٤%
قطاع استثماري	مصري/عربي/أجنبي	٦	٨,٥%
قطاع استثماري	عربي/أجنبي	١	١,٤%
قطاع استثماري	عربي	٣	٤,٢%
قطاع استثماري	أجنبي	٢	٢,٨%
الاجمالي	—	٧٠	١٠٠%

المصدر: الهيئة العامة للاستثمار والمناطق الحرة (مركز المعلومات من ١٩٧٠/١/١ حتى ٢٠١٣/٢/٢٨) وغرفة الادوية باتحاد الصناعات ٢٠١٤ .

٣- عينة الدراسة

- عدد ونسب الاستثمارات الموزعة والمستردة والسليمة كما هو موضح في الجدول رقم (٢) التالي :



جدول رقم (٢)

عدد ونسبة الاستثمارات الموزعة والمستردة والسليمة

قطاع خاص		قطاع أعمال عام		الشركات المبحوثة استثمارات الاستقصاء
نسبة	عدد	نسبة	عدد	
١٠٠%	١٢٤	١٠٠%	١٦	الاستثمارات الموزعة
٩٢,٧٤%	١١٥	١٠٠%	١٦	الاستثمارات المستردة
٨٧,٩٠%	١٠٩	١٠٠%	١٦	الاستثمارات الصالحة للتحليل الإحصائي

المصدر : من إعداد الباحثة

٤- أساليب تحليل البيانات واختبارات الفروض

في ظل طبيعة فروض الدراسة وطبيعة البيانات التي تم جمعها، وطبيعة المتغيرات محل الدراسة، فقد استخدمت الباحثة بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لعمليات التحليل الإحصائي لهذه البيانات واختبار هذه الفروض واستعانت عند تفرغ البيانات وتحليلها بحزمة البرامج التطبيقية الإحصائية في مجال العلوم الاجتماعية. (SPSS) Statistical Package for Social Science وتحديدًا تم الاستعانة بالأساليب التالية.

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

١- اختبار المصدقية و الاعتمادية Reliability Analysis

٢- الوسط الحسابى Mean

٣- الانحراف المعياري Standard Deviation

٤- معامل الاختلاف Coefficient of variation

٥- اختبار "ت" T Test للوسط الحسابى

٦- اختبار كروسكال ويلز (Kruskal-Wallis Test)



- ٧- اختبار كاي تربيع Chi square Test
- ٨- معامل الارتباط Correlation Coefficient
- ٩- تحليل التباين (اختبار ف) ANOVA
- ١٠- اختبار "ت" T Test للمعلمت النموذج
- ١١- نموذج الانحدار التدريجي Stepwise Regression

تاسعا": التحليل الإحصائي ونتائج اختبار الفروض
يمكن قياس درجة الثبات و الصدق للإستثمار ككل باستخدام معامل ألفا
كرونباخ و الذي يوضحه الجدول التالي :
١- قياس الصدق والثبات لاستثمار الكلية للبحث (اختبار ألفا كرونباخ):

جدول رقم (٣)

عدد العبارات ككل	معامل الثبات (الفا)	معامل الصدق
٥٤	٠,٨٥٢	٠,٩٩٣

يتضح من الجدول السابق أن معامل الفا للثبات يساوى 0,944 ومعامل
الصدق وهو الجذر التربيعى لمعامل الثبات يساوى ٠,٩٩٣ مما يشير الى أن
التناسق الداخلى للاستثمار ككل يعد قوياً ومقبولاً بدرجة كبيرة.
٢- قياس الصدق والثبات لفروض الدراسة (إختبار ألفا كرونباخ)



جدول رقم (٤)

معامل الصدق	معامل الثبات (الفا)	عدد العبارات	متغيرات الدراسة
0,847	٠,٧١٨	٩	مفهوم رأس المال الفكرى
0,944	0,892	7	١- رأس المال البشري
0,933	٠,٨٧٠	8	٢- رأس المال الهيكلى
0,865	٠,٧٤٩	3	٣- رأس المال العملاء
0,876	٠,٧٦٧	18	رأس المال الفكرى (الاجمالى)
0,884	٠,٧٨١	5	١- الجاذبية (التأثير المثالى)
0,972	٠,٩٤٤	8	٢- الحفز الالهامى
0,954	٠,٩١١	8	٣- الاعتبار الفردى
0,959	٠,٩٢٠	6	٤- الاستثارة الفكرية (الابداع)
0,954	٠,٩١٠	27	القيادة التحويلية (الاجمالى)

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الثبات و معاملات الصدق عالية جدا مما يشير الى أن التناسق الداخلى لعناصر الاستمارة الاستقصاء يعد قويا ومقبولاً بدرجة كبيرة.

أولاً : التحليل الاحصائى لمفهوم رأس المال الفكرى

١- توصيف الآراء حول مفهوم رأس المال الفكرى من خلال المقاييس الإحصائية (الوسط الحسابى و الإنحراف المعياري وإختبار "ت" و الوزن النسبى وترتيب العناصر):



تأثير القيادة التحويلية على مكونات رأس المال الفكرى بالتطبيق على قطاع
نعمة محمد على سلامة الوكيل

جدول رقم (٥) توصيف الآراء من خلال المقاييس الإحصائية

ترتيب الوزن النسب ى	الوزن النسبى %	إختبار "ت"	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	العناصر
7	56,48	0,177	1,45	2,82	مجموعة من الأصول غير الملموسة التي تدعم القدرات التنافسية للشركة.
1	88,80	**0,00	0,60	4,44	عمليات الإبداع والابتكار الناتجة من العقول البشرية المتميزة.
5	86,40	**0,00	0,97	4,32	حقوق الملكية الفكرية الخاصة بالشركة
3	88,40	**0,00	0,49	4,42	مهارات وخبرات العاملين وقدراتهم الإبداعية.
2	88,00	**0,00	0,58	4,40	انشطة البحوث والتطوير التي تساهم فى تقديم منتجات جديدة.
6	68,64	**0,00	1,11	3,43	الجهود التي تبذلها الشركة لإقامة علاقات متميزة مع العملاء.
5	72,64	**0,00	1,05	3,63	الجهود المخططة لتطوير وتحديث قواعد البيانات بالشركة.
4	86,88	**0,00	0,87	4,34	براءات الاختراع وحقوق التصميم والنشر.
8	54,72	*0,027	1,32	2,74	رأس المال الفكرى مفهوم يتسم بشي من الغموض ويصعب تحديد مكوناته وابعاده الأساسية.

دال إحصائيا عند مستوى معنوية $0,05^{**}$

ويلاحظ من الجدول السابق :

أن معظم الأوساط الحسابية دال إحصائيا حول مفهوم رأس المال الفكرى
ولذلك لبعض العناصر محل الاستقصاء. فيما عدا العنصر القائل " مجموعة من



الاصول غير الملموسة التى تدعم القدرات التنافسية للشركة " غير دال احصائيا ويميل الرأى الى "لا ادرى". كما أن العنصر الاخير و القائل " راس المال الفكرى مفهوم يتسم بشي من الغموض ويصعب تحديد مكوناته وابعاده الاساسية." دال احصائيا لصالح "عدم الموافقة".

ولكن ترى الباحثة ان معظم الاراء قوية لأن معظم النسب أكبر من الوزن النسبي 60% والذي يشير الى أحيانا ، والقيمة الاحتمالية تساوي 000،000 وهي أقل من 0,01 أو 0,05، حيث تم الترتيب بناء عن الاكثر موافقة فيأخذ الترتيب الاول (1) والثانى (2) وهكذا للأقل موافقة.

ثانياً: التحليل الاحصائى لمتغيرات فعالية القيادة التحويلية أ- الجاذبية الشخصية:

توصيف الآراء حول الجاذبية الشخصية من خلال المقاييس الإحصائية (الوسط الحسابى و الإنحراف المعياري وإختبار "ت" و الوزن النسبى وترتيب العناصر)

جدول رقم (٦)

توصيف الآراء من خلال المقاييس الاحصائية

ترتيب الوزن النسبى	الوزن النسبى %	إختبار "ت"	الانحراف المعياري	الوسط الحسابى	العناصر
4	72,32	**0,00	0,94	3,62	الالتزام بالقيم المثلى فى سلوكى وصاحب قناعات واضحة
1	84,64	**0,00	0,84	4,23	التمتع بثقة ذاتيه عالية
3	73,12	**0,00	1,28	3,66	التمتع بمهارات قيادية تعزز الثقة فىي
2	77,60	**0,00	1,06	3,88	الحزم فى اتخاذ القرارات
5	69,28	**0,00	1,37	3,46	هناك رؤية واضحة للمستقبل
	75,39	**0,00	1,10	3,77	الوسط الحسابى الاجمالى

دال احصائيا عند مستوى معنوية 0,05**



ويلاحظ من الجدول السابق :

أن كل الاوساط الحسابية دال احصائيا حول الجاذبية الشخصية لصالح الموافقة وذلك لكل العناصر محل الاستقصاء. ويشير الوسط الحسابى الاجمالى لجاذبية الشخصية الى الموافقة. ولكن ترى الباحثة ان كل الاراء قوية لأن كل النسب أكبر من الوزن النسبي 60% والذي يشير الى "لا أدرى" ، والقيمة الاحتمالية تساوي 000، وهي أقل من 0,01 أو 0,05، حيث تم الترتيب بناء عن الاكثر موافقة فيأخذ الترتيب الاول (1) والثانى (2) وهكذا للأقل موافقة.

ب - الحفز الالهامى:

- توصيف الآراء حول الحفز الالهامى من خلال المقاييس الإحصائية (الوسط الحسابى و الإنحراف المعياري وإختبار "ت" و الوزن النسبى وترتيب العناصر):

جدول رقم (٧)

توصيف الآراء من خلال المقاييس الاحصائية

ترتيب الوزن النسبى	الوزن النسبى %	إختبار "ت"	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	العناصر
8	69,76	**0,00	1,50	3,49	الاعتراف بالاطء عند اكتشافها
6	71,36	**0,00	1,38	3,57	اعتبار الاخطاء تجارب عملية مفيدة
4	72,32	**0,00	1,32	3,62	القدرة على التعامل مع المواقف الغامضة والمعقدة
7	70,40	**0,00	1,29	3,52	القدرة على تحويل الرؤى الى واقع ملموس
5	71,68	**0,00	1,26	3,58	السعى الى تحقيق انتاجية تفوق ما هو متوقع
1	78,88	**0,00	1,12	3,94	أعمل على دعم روح الفريق الواحد
2	75,68	**0,00	1,63	3,78	أطلع العاملين معى على الاهداف الكلية للمنظمة
3	75,36	**0,00	1,56	3,77	تفويض العاملين معى لتحقيق الاهداف المرجوة
	73,18	**0,00	1,38	3,66	الوسط الحسابى الاجمالى

دال احصائيا عند مستوى معنوية 0,05**



ويلاحظ من الجدول السابق :

أن كل الاوساط الحسابية دال احصائيا حول الحفز الالهامى لصالح الموافقة ولذلك لكل العناصر محل الاستقصاء. ويشير الوسط الحسابى الاجمالى لحفز الالهامى الى الموافقة. ولكن ترى الباحثة ان كل الاراء قوية لأن كل النسب أكبر من الوزن النسبى 60% والذى يشير الى "لا أدرى"، والقيمة الاحتمالية تساوي 000,0 وهي أقل من 0,01 أو 0,05، حيث تم الترتيب بناء عن الاكثر موافقة فيأخذ الترتيب الاول (1) والثانى (2) وهكذا للأقل موافقة.

ج - الاستثارة الفكرية:

- توصيف الآراء حول الاستثارة الفكرية من خلال المقاييس الإحصائية (الوسط الحسابى و الانحراف المعياري وإختبار "ت" و الوزن النسبى وترتيب العناصر)

جدول رقم (٨)**توصيف الاراء من خلال المقاييس الاحصائية**

ترتيب الوزن النسبى	الوزن النسبى %	إختبار "ت"	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	العناصر
5	72,16	**0,00	1,02	3,61	عرس الحماس والالتزام والثقة لدى المروّسين
3	75,20	**0,00	0,90	3,76	مراعاة الفروق الفردية لدى المرؤوسين
7	70,24	**0,00	1,10	3,51	تقدير مجهودات الاخرين والاعتراف بها
6	71,84	**0,00	1,21	3,59	التشجيع على التعبير عن الافكار حتى لو تعارضت مع أفكارى
4	74,88	**0,00	1,19	3,74	الاستماع جيدا" لمن يتحدث اليى
1	79,20	**0,00	1,21	3,96	التركيز على التعليم الذاتى المستمر
2	77,76	**0,00	1,11	3,89	الحرص على تحقيق احتياجات ورغبات المروّسين
8	69,28	**0,00	1,39	3,46	الايمان باهمية مشاركة المرؤوسين فى عملية التغيير
	73,82	**0,00	1,14	3,69	الوسط الحسابى الاجمالى

دال احصائيا عند مستوى معنوية 0,05**



ويلاحظ من الجدول السابق :

أن كل الاوساط الحسابية دال احصائيا حول الاستثارة الفكرية لصالح الموافقة ولذلك لكل العناصر محل الاستقصاء. ويشير الوسط الحسابى الاجمالى للاستثارة الفكرية الى الموافقة. ولكن ترى الباحثة ان كل الاراء قوية لأن كل النسب أكبر من الوزن النسبى 60% والذى يشير الى "لا أدرى" ، والقيمة الاحتمالية تساوي 000٠ وهي أقل من ٠,٠١ أو ٠,٠٥ ، حيث تم الترتيب بناء عن الاكثر موافقة فيأخذ الترتيب الاول (١) والثانى (٢) وهكذا للأقل موافقة.

د- الاهتمام الفردى:

- توصيف الآراء حول الاهتمام الفردى من خلال المقاييس الإحصائية (الوسط الحسابى و الانحراف المعيارى وإختبار "ت" و الوزن النسبى وترتيب العناصر):

جدول رقم (٩)

توصيف الآراء من خلال المقاييس الاحصائية

ترتيب الوزن النسبى	الوزن النسبى %	إختبار "ت"	الانحراف المعيارى	الوسط الحسابى	العناصر
6	72,48	**0,00	1,50	3,62	السماح بقدر كبير من المخاطرة المحسوبة فى اتخاذ القرارات.
1	78,40	**0,00	1,12	3,92	المزيد من التفاؤل بالمستقبل.
3	75,68	**0,00	1,09	3,78	الاستثارة فى مروضسالابداع والتجديد.
4	75,36	**0,00	1,19	3,77	الثقة فى قدرات مروضسى بشكل كبير.
2	78,24	**0,00	1,18	3,91	أدراك مدى الحاجة للتغيير نحو الافضل.
5	73,60	**0,00	1,44	3,68	إتاحة قدرا" للمروضسين من المخاطرة لتطبيق الافكار الجديدة.
	75,63	**0,00	1,25	3,78	الوسط الحسابى الاجمالى

دال احصائيا عند مستوى معنوية 0,05**



ويلاحظ من الجدول السابق :

أن كل الاوساط الحسابية دال احصائيا حول الاهتمام الفردي لصالح الموافقة ولذلك لكل العناصر محل الاستقصاء. ويشير الوسط الحسابي الاجمالي للاهتمام الفردي الى الموافقة. ولكن ترى الباحثة ان كل الاراء قوية لأن كل النسب أكبر من الوزن النسبي 60% والذي يشير الى "لا أدرى"، والقيمة الاحتمالية تساوي 0,000 وهي أقل من 0,01 أو 0,05، حيث تم الترتيب بناء عن الاكثر موافقة فيأخذ الترتيب الاول (1) والثانى (2) وهكذا للأقل موافقة.

عاشرا": النتائج والتوصيات

نتائج الدراسة :

فيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل إليها عبر الدراسة النظرية بالإضافة إلي نتائج الدراسة الميدانية التي قامت بها الباحثة وهي:

- 1- توصلت الدراسة إلي أن أهم عنصر مؤثر في فعالية القيادة التحويلية هو عنصر رأس المال البشرى (كمتغير تابع)، يليه رأس المال الهيكلى (كمتغير تابع)، ويليه رأس مال العملاء.
- 2- توجد علاقة ارتباطية طردية موجبة بين فعالية القيادة التحويلية بين كل من رأس المال البشرى، رأس المال الهيكلى، رأس مال العملاء، ورأس المال الفكرى بشكل كلى.
- 3- توصلت الدراسة إلي نموذج تنبؤي لبيان تأثير العلاقة بين فعالية القيادة التحويلية كمتغير مستقل رأس المال البشرى، رأس المال الهيكلى، رأس مال العملاء كمتغيرات تابعة كما يلي:

- رأس المال البشرى = $0,325 + (-2,262)$ فعالية القيادة التحويلية
- رأس المال الهيكلى = $0,356 + ٦,٨٢$ فعالية القيادة التحويلية
- رأس المال العملاء = $0,142 + ٣,٣٢$ فعالية القيادة التحويلية



تأثير القيادة التحويلية على مكنونات رأس المال الفكرى بالتطبيق على قطاع.....
نعمة محمد على سلامة الوكيل

- رأس المال الفكرى = $12,40 + 0,787$ فعالية القيادة التحويلية
وبهذا فقد ثبت صحة الفرض بكافة فروعه الأربعة.

توصيات البحث:

- 1- الأقتناع الذاتى للإدارة بتطوير الفكر الإستراتيجى وتبنى رسالة ورؤية علمية متقدمة لإدارة فعالة لرأس المال الفكرى.
- 2- العمل على استغلال تكنولوجيا المعلومات وادرة المعرفة والاستفادة منها فى المنظمات للارتقاء بالاداء التنظيمى.
- 3- إعادة هيكلة الخريطة التنظيمية لشركات الأدوية بما يسمح بتحديد مسئوليات واختصاصات الوحدات البحثية والتكنولوجية والإدارية ويكون هيكلى تنظيمى رشيق مرن يسمح بتحقيق الاهداف المرجوة.



المراجع :

١. محمد صالح زكى طولان، "تأثير القيادة التحويلية على تطوير أداء العاملين بمجال الشراء -دراسة تطبيقية على قطاع البترول، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية- قسم ادارة الاعمال، ٢٠١٠.
2. John J. Sosik, Veronica M. Godshalk, Francis J. Yammarino," Transformational Leadership ,Leaming goal Orientation and expectations for career in mentor –protégé relationship :A multiple level of analysis Perspective ", **The Leadership Quarterly** ,vol .15,2009
٣. عمرو نجيب عبدالحميد، قياس رأس المال افكرى فى منشآت المراجعة كمدد لجودة أداء عملية المراجعة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، كلية التجارة، قسم المحاسبة، ٢٠١٤.
4. Amira Said Gad, "The role intellectual capital in a chieving organization competitive Advantage, **Master Management** - faculty of Commerce –Suce Canal University –Branch Ismalaa.2010 .
٥. ياسر عبدالوهاب ، تأثير القيادة التحويلية فى تحقيق الرضا الوظيفى -دراسة تطبيقية على وزارة التجارة والصناعة المصرية ،مجلة المحاسبة والادارة والتأمين ،كلية التجارة - جامعة القاهرة ، العدد٧٣، ٢٠٠٩ .
6. Sergiovanni.T.J, "**Leadership and Organizational Culture**", Chicago University of Illinois Pres, 2004 .
٧. احمد سيد مصطفى ،المدير وتحديات العولمة ادارة جديدة لعالم جديد، مطبعة الانجلو، القاهرة، ٢٠٠١ .
8. Burns, J.A., "**Leadership**", New York. Harper & Row, 1998 .
9. Galpin, T., J., **The Human Side of Chang**, (San Francisco: jossey-Bass *Publishers, 1996).
10. Bass & Avolo, **MLQ Multifactor Leadership Questionnaire**, 2 nd ed, (Redwood City, CA: Mind Garden. 2000) .



11. Kieu,H,Q."**Leadership Styles and Organizational Performance:APredictive Analysis**,ProQuestLLCUnpublished,Dissertation,University of Phoenix,2011.
١٢. ياسر عبدالوهاب ، تأثير القيادة التحويلية فى تحقيق الرضا الوظيفى –دراسة تطبيقية على وزارة التجارة والصناعة المصرية ،مجلة المحاسبة والادارة والتأمين ،كلية التجارة – جامعة القاهرة ، العدد٧٣، ٢٠٠٩ .
13. Bass ,"**Leadership and performance Beyond Expectation**,op.cit
14. Bass.B.M.,"**Leadership :Good,Better,Best-Organization Dynamics**", op. cit
15. Burns, J.A.,"**Leadership**", New York.Harper&Row,1998.
١٦. نقلأ عن يسرى البلتاى، "المحاسبة عن عناصر رأس المال الفكرى فى ظل استخدام نظام القياس المتوازن للاداء – مع التطبيق على صناعة الادوية فى مصر"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، جامعة الاسكندرية، مجلد ٤٨، عدد ٢، ٢٠١١.
17. Shaikh, J, M., "Measuring and Reporting of Intellectual Capital Performance Analysis", **Journal of American Academy of Business Cambridge**, Hollwood : Mar, vol, 4, Iss. 1, 2007 .
١٨. هانى محمد السعيد،"ادارة رأس المال الفكرى كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال- دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس- كلية التجارة بالاسماعيلية ،قسم ادارة اعمال،٢٠٠٦ .
١٩. هانى محمد السعيد،"ادارة رأس المال الفكرى كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال- دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس- كلية التجارة بالاسماعيلية ،قسم ادارة اعمال،٢٠٠٦ .
٢٠. حازم محمد عبدالفتاح، متطلبات تطبيق رأس المال الفكرى فى الشركة المصرية للاتصالات –دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم ادارة الاعمال ،كلية التجارة بالاسماعيلية ، جامعة قناة السويس ٢٠٠٩.
٢١. هانى محمد السعيد،"ادارة رأس المال الفكرى كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الاعمال- دراسة ميدانية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس- كلية التجارة بالاسماعيلية ،قسم ادارة اعمال،٢٠٠٦ .

