

مستخلص البحث باللغة العربية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع ممارسة الذكاء الإداري وانعكاساته على أداء شيوخ المعاهد الأزهرية بمنطقة المنوفية الأزهرية بأبعاده (الذكاء العقلي ، الذكاء العاطفي)، ووضع مقترح لتنمية الذكاء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية بمنطقة المنوفية الأزهرية بتطبيق أبعاد رأس المال الفكري بأبعادها (سياسات عمل تنافسية ، الثقافة التنظيمية ، البيئة التنظيمية ، نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة تنمية الذكاء الإداري لدى شيوخ المعاهد الأزهرية وذلك من خلال اهتمام قطاع المعاهد بتطوير النظام الإداري والهيكل التنظيمي واختيار شيوخ المعاهد الأكفاء والعمل على مشاركة شيوخ المعاهد في صنع القرار وزيادة الدورات التدريبية على المستحدثات التكنولوجية وطرق المعرفة الحديثة مثل بنك المعرفة المصري وذلك لتنمية الذكاء الإداري لديهم في ضوء متطلبات رأس المال الفكري.

الكلمات المفتاحية: الذكاء الإداري – رأس المال الفكري

مستخلص البحث باللغة الانجليزية:

The study has aimed to identify the reality of the administrative intelligence and its reflections on the performance of principals of AI –Azhar institutes in AI –Menoufia Zone with its dimensions (mental intelligence, emotional intelligence), and setting a proposal to develop administrative intelligence of the principals of AI –Azhar institutes in AI –Menoufia Zone by applying the dimensions of intellectual capital in its dimensions (competitive work policies, organizational culture, organizational environment Effective systems to raise human resources competencies). The study relied on the **descriptive methodology**, and the study has reached the necessity of developing administrative intelligence among the principals of AI –Azhar institutes, through the interest of the Institutes Sector in developing the administrative system, organizational structure, choosing the competent principals, and work on the participation of such principals of institutes in decision –making, and increase training courses on technological innovations and modern knowledge methods such as the Egyptian Knowledge Bank, in order to develop their administrative intelligence in the light of the requirements of intellectual capital.

Key words : Administrative Intelligence – Intellectual Capital

مقدمة الدراسة:

في ضوء رسالة الأزهر الخاصة به يقدم لمصر والعالم الإسلامي أجل الخدمات على مر العصور ، وما زالت تلك الرسالة تؤدي على أكمل وجه من خلال التعليم الأزهرى، وذلك لأنه منظومة تعليمية ذات طابع خاص تتميز بالتعليم الديني، فلم يكن مجرد جامع أو جامعة لتعليم علوم الدين واللغة ومظاهر الحضارة الإسلامية فحسب بل كان إلى جانب ذلك مؤسسةً تربويةً تتبنى قضايا المجتمع وتحمل أعباءه.

كما تبذل القيادات المعنية بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي جهودًا مستمرة من أجل تحسين جودته والارتقاء بمستواه، ويظهر ذلك في عمليات التطوير المستمر في مدخلاته، مثل الاهتمام بقضية جودة التعليم، وإنشاء وحدات لضمان الجودة والاعتماد، وتخصيص قطاعاً للتعليم الأزهرى بالهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، ليضطلع بمسؤولية ضمان جودة واعتماد المعاهد الأزهرية ووضع المعايير المعتمدة لتطبيق الجودة المطلوبة في أداء المعاهد الأزهرية علي اختلاف مستوياتها(عصام رمضان، ٢٠١٤، ٣٨٣).

ويفرض الذكاء الإداري على القادة التربويين أن يعهدوا ذكاء موظفيهم بالرعاية والتطوير شأنه في ذلك شأن أية ثروة ذات قيمة وذلك عن طريق توفير مناخ تسود فيه روح التحدي والتشجيع، ولضمان أفضل عائد من ثروتك البشرية، يجب عليك إدراك أن كل شخص مبدع، وفي النهاية ستحدد أسلوب الأداء الأفضل على المدى الطويل تبعاً لقدرتك على الاستفادة من حماس وجهد موظفيك، وإذا تم توجيهه حاصل ذكاء موظفيك بطرق مناسبة فسوف يؤدي ذلك إلى النجاح، والعكس صحيح إذا وجهت بشكل سيئ(صلاح الظفيري، ٢٠٢٠، ١٥١).

وتواجه مؤسسات التعليم اليوم تحديات على كافة المستويات المحلية والإقليمية والدولية نظراً لاندلاع ثورات تكنولوجية هائلة مما أحدث سيلاً هادراً من المعارف والمعلومات كان لازماً على تلك المؤسسات أن تطوع تلك المعارف والمعلومات وتستفيد منها في تعظيم قيمتها وريادتها ولما كان لتلك الثورات التكنولوجية الدور والفضل الكبير في تعظيم قيمة المعرفة وقيمة من يمتلكها وإذا كانت تقاس قوة الأمم بما يمتلكه أفرادها ومؤسساتها من معارف ومقدرات ومهارات وابتكارات وإبداعات متميزة تجعلهم قادرين على استخدامها الاستخدام الأمثل والاستفادة القصوى منها وتطبيقها بأفضل الطرق حتى تستطيع انتزاع القيمة التنافسية المضافة التي تميزها عن غيرها من المؤسسات المناظرة مما تطلب إدارة واعية قادرة على توجيه دفعة المؤسسة توجيهها صحيحاً إدارة قادرة على إدارة المعارف والمعلومات من خلال أدائها لأدوارها بكل دقة ووعي ومن هنا تبرز أهمية معرفة مدير المؤسسات التعليمية بأبعاد رأس المال الفكري ومتطلبات مجتمع المعرفة، حيث نجد الاتجاه السائد الآن يؤكد على أن المدير قائد تربوي يتولى

عمليات الإشراف على المعلمين وحفزهم، والإشراف على البرنامج التعليمي وتطويره وتطوير
مناهجه (محمد عابدين ، ٢٠٠١ ، ١٠٣).

ومن هنا يتبين للباحث أن المعاهد الأزهرية بمحافظة المنوفية تعاني من وجود بعض المشكلات
والصعوبات المرتبطة بمجال القيادات التربوية والإدارة المدرسية وانعكاساتها السلبية على خطط التطوير
التربوي، حيث يشير الواقع إلى ضعف توافر معايير موضوعية لاختيار القيادات التربوية وترقيتها.

وبناءً على ما سبق : فإن هناك حاجة ماسة لإجراء دراسة علمية لمعرفة أهم انعكاسات الذكاء
الإداري على أداء شيخو المعاهد الأزهرية في ضوء متطلبات رأس المال الفكري وكيفية استغلاله لدى
شيخو المعاهد الأزهرية في تطوير أدائهم دون المساس بالثوابت ، ومن ثم صياغة تصور مقترح لتنمية
الذكاء الإداري لشيخو المعاهد الأزهرية بمنطقة المنوفية الأزهرية في ضوء متطلبات رأس المال الفكري ،
بغية تحسين الأداء والجودة المناسبة لديهم.

مشكلة الدراسة:

يعد الذكاء الإداري ورأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة في مجال دراسة السلوك التنظيمي
والموارد البشرية التي تؤثر على نجاح القادة من خلال قدرتهم على التعامل مع العواطف والمشاعر
وإدارتها والتحكم فيما لديهم من طاقة كاملة للتأثير بصورة مباشرة على سلوك المرؤوسين وتصرفاتهم. وفي
ضوء ما سبق يتضح أهمية تحلى القيادات التربوية بالذكاء الإداري لكونه المدخل الذي يمكنهم من إحداث
التوازن بين سلطة القرارات والتأثير في الآخرين.

ومن خلال عمل الباحث في التعليم الأزهرى وإطلاع على دور شيخو المعاهد الأزهرية لاحظ أن
هناك تحديات تواجه شيخو المعاهد الأزهرية تحول دون توجههم نحو متطلبات رأس المال الفكري ، وعلى
الرغم من الاهتمام بالموارد البشرى المؤهل الذى يعتبر أكثر الأصول قيمة في الاقتصاد الجديد المبني
على المعرفة من أجل جودة التعليم الأزهرى إلا أنه يوجد قصور في مجال رأس المال الفكري وعدم الأخذ
به وتطبيقه بالمستوى المطلوب. وهذا يتطلب بالضرورة الحتمية العمل على توفير متطلبات رأس المال
الفكري لضمان بقاء جودة المؤسسة خاصة في مجتمع المعلومات حتى تستطيع تحقيق أهدافها واندماجها
في العالم المعرفى والتكنولوجي المبني على الثورة الرقمية.

ومن أهم المعوقات الرئيسية قلة حصول بعض شيخو المعاهد الأزهرية على برامج تدريبية للحاسب
الآلي وتكنولوجيا المعلومات والتحول الرقمي، وايضا القصور في الحصول على البرامج التدريبية التربوية،
ونظم المعلومات، والمهارات الإدارية، صناعة القرار، إدارة الأزمات، والتخطيط الاستراتيجي، وتواجد

الكثير من المشاكل التي تواجه شيخو المعاهد الأزهرية وتعوق العمل مثل الأسلوب البيروقراطي في الإدارة، والعلاقات الإنسانية.

في ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة الحالية في تساؤل رئيس :

كيف يُمكن لمتطلبات رأس المال الفكري المُساهمة في تنمية الذكاء الإداري لدى شيخو المعاهد بمنطقة المنوفية الأزهرية؟

ويتفرع من هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

س١. ما الإطار النظري للذكاء الإداري لدى شيخو المعاهد الثانوية الأزهرية؟

س٢. ما الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري؟

س٣. ما واقع تنمية الذكاء الإداري لدى شيخو المعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة المنوفية ؟

س٤. ما أثر توافر متطلبات رأس المال الفكري في المعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة المنوفية على تنمية الذكاء الإداري لدى شيخوهم؟

س٥. ما التصور المقترح لتنمية الذكاء الإداري لشيخو المعاهد بمنطقة المنوفية الأزهرية في ضوء متطلبات رأس المال الفكري ؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى هدف رئيس هو :

تنمية الذكاء الإداري لشيخو المعاهد بمحافظة المنوفية الأزهرية في ضوء متطلبات رأس المال الفكري.

ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:

- التعرف على الإطار الفكري للذكاء الإداري.

- التعرف على الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري.

- التعرف على واقع أداء شيخو المعاهد بمحافظة المنوفية الأزهرية ومعوقاته.

- التعرف على أثر توافر متطلبات رأس المال الفكري في المعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة المنوفية على تنمية الذكاء الإداري لدى شيخوهم.

- وضع تصور مقترح لتنمية الذكاء الإداري لشيخو المعاهد بمنطقة المنوفية الأزهرية في ضوء متطلبات رأس المال الفكري.

أهمية الدراسة :

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال ما يلي :

أهمية نظرية:

- ربط ميدان التعليم الأزهرى بالاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ومنها رأس المال الفكري، ومحاولة الاستفادة من مفاهيم واتجاهات رأس المال الفكري في تنمية الذكاء الإداري لشيوخ المعاهد الأزهرية..
- قد يساعد اصحاب القرار في إعداد الخطط والبرامج التي تساعد على توفير متطلبات رأس المال الفكري لدى شيوخ المعاهد الأزهرية.

أهمية تطبيقية :

- الدراسة الحالية من الدراسات التطبيقية والمستقبلية والتي يمكن الاستفادة منها لقطاع كبير من المعنيين في القطاعات المختلفة.
- تعد هذه الدراسة مساهمة في إثراء المكتبة العربية بموضوع رأس المال الفكري ويعد إضافة علمية تساعد الباحثين في الحقل العلمي الأكاديمي من خلال الاستفادة من نتائجه وتوصياته لتقديم دراسات مماثلة.

منهج الدراسة وأداتها:

- استخدم الباحث المنهج الوصفي وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة حيث أن المنهج الوصفي يهتم بجمع المعلومات والبيانات ذات الصلة بموضوع الدراسة بهدف وصفها وصفاً دقيقاً وتحليلها وكشف العلاقة بين أبعادها المختلفة مما يساعد على تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تنمية الذكاء الإداري لدى شيوخ المعاهد الأزهرية.

حدود الدراسة :

تقتصر الدراسة على الحدود الآتية:

حدود موضوعية : اقتصرت الدراسة الحالية على تناول متطلبات رأس المال الفكري لتنمية الذكاء الإداري لشيوخ المعاهد بمحافظة المنوفية الأزهرية.

حدود بشرية : بعض من شيوخ المعاهد والوكلاء والمعلمين بمحافظة المنوفية الأزهرية.

حدود مكانية : منطقة المنوفية الأزهرية.

حدود زمنية : العام الدراسي ٢٠٢٢/٢٠٢٣ م.

مصطلحات الدراسة:

١. رأس المال الفكري Intellectual capital :

عرفته منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي OECD بأنه يمثل القيمة الاقتصادية لنوعين من الأصول غير الملموسة للمنظمة، وهما رأس المال الهيكلي ويشمل العمليات التنظيمية، والتكنولوجيا، والإجراءات، والملكية الفكرية، وشبكات التوزيع، ورأس المال البشري، ويشير إلى الموارد البشرية داخل المنظمة، وعملاء وموردي المنظمة ويتضمن الخبرات والمعارف والإبداعات (OCED (1999).

وتعرف الدراسة الحالية رأس المال الفكري اجرائياً بأنه:

القدرات العقلية والفكرية المتميزة التي يتمتع بها عدد من شيوخ المعاهد الأزهرية والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية مبتكرة تمكن المعاهد من زيادة قدراتها التنافسية وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمدارس المماثلة .

٢. مفهوم الذكاء الإداري The concept of administrative intelligence :

عملية اكتشاف الفرص وتنظيم الإجراءات والوقاية من المشكلات وإدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي وحسن التعامل مع الموظفين والزبائن وتوليد الأفكار بمهارات قيادية والتفاوض والإقناع والتأثير في الآخرين (عباس مهنا ، نور الزيدي، ٢٠١٨ ، ٣٣٨).

وتعرف الدراسة الحالية الذكاء الإداري اجرائياً بأنه:

قدرة شيوخ المعاهد الأزهرية على اكتشاف المشكلات وإدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي بمؤسساتهم وحسن التعامل مع المعلمين والإداريين وتوليد الأفكار بمهارات قيادية والتفاوض والإقناع والتأثير في الآخرين.

الدراسات السابقة :

تم الاطلاع على مجموعة من الدراسات المرتبطة بموضوع الدراسة التي أجريت في البيئة المصرية، وفي بيئات عربية وعالمية والتي أفادت في تحديد مشكلة البحث الحالي، وسوف يتم عرض أبرز هذه الدراسات مرتبة زمنياً من الأقدم إلى الأحدث كما يلي:

المحور الأول دراسات تتعلق بالذكاء الإداري :

١ - دراسة (عمر الصليبي ، ٢٠١٢): (الذكاء الإداري وأثره في التنمية (دراسة حالة - جامعة القدس)

هدفت الدراسة إلى :

- إبراز مصطلح الذكاء الإداري، كأحد المصطلحات الإدارية الحديثة.
 - وبيان أهمية تمتع الإدارة العليا أو جزء منها بالذكاء الإداري في تنمية المنظمة وبالتالي انعكاسه على التنمية الشاملة .
 - بيان تأثير بعض العناصر الديمغرافية على الذكاء الإداري في المنظمة.
- وقد أجريت الدراسة بإتباع المنهج الوصفي التحليلي على موظفي جامعة القدس خلال العام الأكاديمي ٢٠١٠ / ٢٠٠٩ ، وقد اعتمد الباحث في جمع المعلومات على الاستبانة في جمع المعلومات.
- وتوصلت الدراسة لمجموعة من النتائج كان من أهمها:

- أن ما نسبته ٦٦٪ فقط من عينة الدراسة يدركون معنى مصطلح الذكاء الإداري .
- وأن ما نسبته ٣٤٪ من العينة لم يسمعوا بهذا المصطلح من قبل.
- وأن هناك علاقة قوية بين تمتع الإدارة العليا في الجامعة بالذكاء الإداري وبين تنمية الجامعة.
- وأن الذكاء الإداري لدى الإدارة العليا يتأثر بمتغير المستوى العلمي والمستوى الوظيفي ولا يتأثر بمتغير الجنس أو العمر أو مستوى الدخل.

وبناء على نتائج الدراسة وتحقيقاً لأهدافها فقد تقدمت الدراسة بمجموعة من التوصيات وكان من أهمها:

نشر ثقافة الذكاء الإداري والعمل على توعية العاملين بأهمية هذا المصطلح وعقد دورات تثقيفية بهذا الخصوص، اختيار الأشخاص الذين يتمتعون بالذكاء الإداري لشغل المناصب الإدارية المختلفة وخاصة العليا منها، إشراك العاملين في اتخاذ القرار ودعم انجازاتهم وتقوية شخصياتهم للمساهمة في صنع أصحاب الذكاء الإداري، حفز العاملين في قيادة الفريق وتطويرهم ادارية للمساهمة في تنمية المنظمة.

٢ - دراسة (حنان محمد عبيدات ، ٢٠١٧) : (الذكاء الاجتماعي لمديري المدارس الثانوية الحكومية

وعلاقته بممارستهم لمهارات الاتصال الإداري من وجهة نظر معلمهم)

هدفت الدراسة إلى :

التعرف على مستوى الذكاء الاجتماعي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بممارستهم المهارات الاتصال الإداري من وجهة نظر معلمهم.

ولتحقيق هدف الدراسة طورت استبانة مكونة من جزأين، الأول يتناول جانب مستوى الذكاء الاجتماعي. والمتغير الثاني بحث مهارات الاتصال الإداري ، وتم استخدام مجموعة من الأساليب الاحصائية الملائمة كالمتوسطات الحسابية والانحرافات، ومعامل الارتباط، وتم استخدام معادلة كرونباخ الفاء وإعادة الاختبار للتأكد من ثبات الأداة.

وأظهرت نتائج الدراسة :

- أن درجة الذكاء الاجتماعي لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمهم كانت مرتفعة.
- وأن درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في لواء عين الباشا من وجهة نظرهم قد جاءت مرتفعة.

وخرجت الدراسة بعدد من التوصيات حول توعية مديري المدارس بأهمية مهارات الاتصال الإداري من خلال التنوع بالنمط القيادي الذي من شأنه أن ينمي العلاقة الفعالة والهادفة ما بين كافة أقطاب العمل المدرسي والبيئة الخارجية التي هي محور العمل للخروج بالتنشئة الاجتماعية السليمة والمتكاملة للطلبة الذين هم قادة المستقبل، وكذلك توعية مديري المدارس بأهمية تفعيل الذكاء الاجتماعي الذي من شأنه أن ينمي العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التربوية وخارجها.

٣ - دراسة (صلاح كساب ثاني الظفيري ، ٢٠٢٠): (الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بمدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت)

هدفت الدراسة إلى :

تحديد الذكاء الإداري وأهم أبعاده.

وتعرف واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت.

وتقديم بعض المقترحات لتفعيل الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة في دولة الكويت.

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

ومن أهم نتائج الدراسة :

أن واقع الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بالمرحلة المتوسطة بدولة الكويت متحقق بدرجات متفاوتة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، ما بين الدرجة المتوسطة، والدرجة الكبيرة جدا.

المحور الثاني دراسات تتعلق برأس المال الفكري:

٤ - دراسة (هويدا محمود الإتربي، ٢٠١٧): (دور جامعة طنطا في تنمية رأس المال الفكري لأعضاء هيئة تدريسها لتحقيق اقتصاد المعرفة: تصور مقترح)

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى واقع تنمية رأس المال الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة طنطا، ووضع تصور مقترح لتنمية رأس المال الفكري بجامعة طنطا لتحقيق اقتصاد المعرفة. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقد استخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات المتعلقة بأهداف الدراسة.

وتوصلت الدراسة للنتائج الآتية:

- قصور دور جامعة طنطا في الوفاء بتوفير متطلبات تنمية رأس المال الفكري لأعضائها من إنتاج ونشر وتطبيق المعرفة.
- وضع تصور مقترح لتنمية جامعة طنطا لرأسمالها الفكري لدى أعضاء هيئة التدريس بها من خلال ضرورة توفير الجامعة متطلبات إنتاج ونشر وتطبيق المعرفة لعضو هيئة التدريس نظرا لدوره الفاعل في تحقيق اقتصاد المعرفة، وذلك من خلال تحسين أدائه البحثي، ومشاركته الفعالة في خدمة المجتمع وتطويره، وفقا للتغيرات المعرفية والتكنولوجية المتلاحقة.

٥ - دراسة (محمد الغسيني، ٢٠١٧): (دور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري)

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس مالها الفكري. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أن اهتمام وزارة التربية والتعليم بإدارة رأسمالها الفكري ليس بالمستوى المأمول.
- وأشارت النتائج إلى أن الوزارة تقتصر لتطبيق مجموعة من المتطلبات اللازمة لإدارة رأسمالها الفكري.
- كما أن السياسات والأنظمة التي تدعم الإبداع والابتكار في أداء الأعمال تحتاج إلى مزيد من التفعيل.

وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات منها:

- وضع سياسة محددة للحفاظ على الموظفين.

- وضع معايير الأداء المرتبطة بمتطلبات الوظائف في تقويم الموظفين.
- وضع نظام للحوافز للموظفين المتميزين وفقا لأدائهم الوظيفي.
- تطبيق نظام تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.
- تعزيز التواصل مع المستفيدين والموردين والمنظمات المحلية والخارجية.

٦- دراسة (Ngugi .J.K., Gakure.R.W., Susan, W.M., Karanja, P.A., Robinson,) (K.C(2012):

بعنوان " تأثير رأس المال الفكري على نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة في كينيا" هدفت هذه الدراسة إلى تحديد تأثير رأس المال الفكري (المهارات الإدارية، والمهارات الريادية، والمهارات الابتكارية، ورأس المال الهيكلي، ورأس مال العملاء على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في كينيا. توصلت الدراسة للنتائج الآتية :ح

- هناك تأثير بين رأس المال الفكري والأداء العام للشركات الصغيرة والمتوسطة خصوصا المهارات الابتكارية والإدارية التي تعكس أهميتها على هذه الشركات وبما يحقق النمو والمنافسة لهذه الشركات المتوسطة والصغيرة في مجال الصناعة والخدمات.

٧- دراسة (Komnenic,B. and pokrajcic, D. (2012):

بعنوان: "رأس المال الفكري والأداء المؤسسي لشركات متعددة الجنسيات في صربيا" هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي لشركات متعددة الجنسيات التي تعمل في صربيا.

استخدم الباحثون المنهج الوصفي واعتمد الباحثون على أداة الاستبانة في جمع البيانات الأولية. توصلت الدراسة لمجموعة من النتائج للنتائج من أهمها:

- أن رأس المال البشري يرتبط بشكل إيجابي مع مقاييس الأداء الثلاثة للشركات.
- وجود علاقة إيجابية بين رأس المال الهيكلي وربحية هذه الشركات.

٨- دراسة (AL-Dujaili, M. (2012):

بعنوان : أثر رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر رأس المال الفكري بعناصره (البشري، الهيكلي، العلاقاتي) على الإبداع التنظيمي في عدد من الشركات.

استخدم الباحث المنهج الوصفي واعتمد الباحث على أداة الاستبانة في جمع البيانات الأولية. كما أجريت الدراسة على عينة من مديري الإنتاج ومراقبي الجودة ومديري إدارة البحوث والتطوير من خلال الاستطلاع الميداني.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي.

وأوصت الدراسة بضرورة توطيد العلاقات مع العملاء والشركاء.

التعليق على الدراسات السابقة :

أوجه الشبه:

من خلال استقراء الدراسات السابقة تبين أن الدراسة الحالية تتفق مع معظم الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي منها دراسات تعرضت لرأس المال الفكري مثل دراسة (هويدا الاتربي ، ٢٠١٧) ودراسة (محمد الغسيني ، ٢٠١٧) بالإضافة إلى الدراسات الأجنبية التي تناولت رأس المال الفكري كدراسة (ناجوجي وآخرون ، ٢٠١٢) كما أن بعض الدراسات ذكرت أبعاد الذكاء الإداري مثل دراسة (عمر الصليبي ، ٢٠١٢) ودراسة (حنان عبيدات ، ٢٠١٧) ، ودراسة صلاح كساب (٢٠٢٠).

أوجه الاختلاف:

تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في هدفها الرئيس وبيئة الدراسة وعينتها وأدواتها، حيث تسعى الدراسة الحالية إلى تناول شيوخ المعاهد الأزهرية بمنطقة المنوفية وتطوير أدائهم في ضوء أبعاد الذكاء الإداري وهو مجال لم تتطرق إليه الدراسات السابقة .

أوجه الاستفادة :

وعلى الرغم من أوجه الاختلاف فقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد وعرض المشكلة وبناء الإطار النظري للذكاء الإداري وأوجه العلاقة بين الذكاء الإداري وتنمية رأس المال الفكري ، فضلا عن الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء وتطبيق أداة الدراسة (الاستبانة) وتحليل وتفسير نتائجها، وأخيرا الاستفادة في بناء التصور المقترح.

ثانياً الإطار النظري:

تعد التنمية الإدارية في رأي الكثير من علماء الإدارة هي الرافعة الأساسية للكثير من جوانب التنمية الأخرى ، ومن خلال ذلك تبرز أهمية تحلى الإدارة في المنظمات عامة وفى المؤسسات التعليمية خاصة بالذكاء الإداري والذي يعنى القيادة والإدارة معاً (موسى اللوزي ، ٢٠٠٢ ، ٢١).

ولذلك فإن هناك حاجة ماسة وضرورة ملحة للتعرف على مفهوم الذكاء الإداري من أجل الاستفادة منه في تطوير الأساليب الإدارية وزيادة جودة الخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسات التعليمية المختلفة خاصة التعليم قبل الجامعي.

مفهوم الذكاء الإداري :

تعددت التعريفات التي تناولت الذكاء الإداري وتناول الباحث بعض من هذا التعريفات.

حيث يعرف بأنه:

" الإمكانات التي يتمتع بها القائد أو المدير والتي تمكنه من التوفيق بين مهامه التي تتطلب مجموعة من القدرات العقلية إلى جانب مجموعة من القدرات العاطفية والتي تساعده على التعامل مع المحيطين به بطريقة صحيحة (فرست شعبان ، وفهين سليم ، ٢٠١٤ ، ٢٢٨).

ويعرف بأنه :

عملية اكتشاف الفرص وتنظيم الإجراءات والوقاية من المشكلات وإدارة الأزمات والتخطيط الاستراتيجي وحسن التعامل مع الموظفين وتوليد الأفكار بمهارات قيادية والتفاوض والإقناع والتأثير على الآخرين (عباس مهنا ، ونور الزايدى ، ٢٠١٨ ، ٣٣٨).

كما يعرف بأنه :

" مجموعة المهارات والقدرات العقلية التي تكفل لمن يجلس في أي من المستويات الإدارية على أن يقدم حلول للمشاكل الحالية والنظر بأهمية المشاكل المستقبلية قبل وقوعها" (عمر الصليبي . ٢٠١٤ ، ٩١).

وهذا التعريف فيه بعد مستقبلي للمشاكل قبل حدوثها والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها إلا أنه لم يشتمل على كل جوانب الذكاء الإداري المختلفة.

وتعرف الدراسة الحالية الذكاء الإداري بأنه:

قدرة شيوخ المعاهد على اكتشاف المشكلات وإدارة الأزمات وحسن التعامل مع الآخرين (المعلمين والإداريين وأولياء الأمور) وتوليد الأفكار بمهارات قيادية والتفاوض والإقناع والتأثير عليهم لتحقيق الأهداف المرجوة بأسهل الطرق.

أبعاد الذكاء الإداري :

يشير (ماركم وآخرون ، ٢٠٠٢) أن الذكاء الإداري يتكون من مجموعتين من القدرات الإنسانية هما الذكاء العقلاني والذكاء العاطفي ومن الخطأ الفصل بينهما فالمدبر لا يستطيع اتخاذ قرار صائب اعتماداً على ذهنه فقط بل عليه أن يستشير قلبه ووجدانه ولا يمكن أن يتخذ قراراً اعتماداً على القلب والوجدان فقط ولكن عليه أن يزن قراره ببعض الحسابات العقلية والعاطفية وهذا التوازن هو ما يسمى بالذكاء الإداري.

أ- الذكاء العقلي :

يعتبر الذكاء العقلي أول مراحل الذكاء بصورة عامة ، فقد ثبت وجود فروق واختلافات بين الأفراد في الذكاء العقلي وقد أمكن قياس هذه الاختلافات بوضع عدد من الاختبارات والمعايير والتي سميت بـ (مقياس معدل الذكاء) Intelligence Quotient ، وظهرت العديد من الاتجاهات لتعريف الذكاء العقلي.

حيث عرف كل من (Legg & Hutter, 2007) الذكاء العقلي من خلال تحديد مجموعة من المميزات تتمثل في:

- الخاصية التي يمتلكها الفرد الموظف عند تفاعله مع بيئته أو عدة بيئات.
 - قدرة الموظف على النجاح أو كسب ما يتعلق بجزء من الهدف أو الغاية.
 - الاعتماد على قدرة الموظف على التكيف مع الغايات والبيئات المختلفة.
- ويتضح مما سبق أن الذكاء العقلي من أهم مراحل الذكاء بل هو أول مرحله بصفة عامة وأن هناك اختبارات ومعايير تمكنا من قياسه من خلال الخواص التي يمتلكها الموظف وقدرته على النجاح والتكيف مع المتغيرات المختلفة.

ب- الذكاء العاطفي:

مفهوم الذكاء العاطفي يتعلق بالقدرات الخاصة بإدارة الذات وإدارة العلاقات الاجتماعية.

حيث أشار (Freshman & Rubino, 2002) بأن مصطلح الذكاء العاطفي تم ابتكاره بشكل رسمي في التسعينيات من قبل (Mayer & Salovey) حيث عرف بأنه "القابلية على المعالجة الدقيقة للمعلومات العاطفية بما في ذلك المعلومات المتعلقة بتمييز المشاعر في النفس ولدى الآخرين وتركيبها وتنظيمها".

وعرفها (النعيمي ، ٢٠٠٨) بأنه " مرتبط بإدارة الشعور وإمكانية الفرد من السيطرة على انفعالاته والتحكم بها وكيفية استيعاب الظروف والعوامل النفسية المحيطة بعلاقاته مع الآخرين من أجل التأثير فيها ومحاولة كسب رضاهم لتحفيزهم على التعاون وتقديم الأداء الأفضل"

ومن خلال ما سبق نجد أن الذكاء العاطفي هو المرحلة الثانية من مراحل الذكاء بعد الذكاء العقلي وأنه قدرة الشخص على إدراك المشاعر المحيطة به وطريقة فهم هذه المشاعر والتحكم بها وتهيئة الظروف المحيطة به للتأثير على مشاعر الآخرين لكسب رضاهم وبالتالي تقديم الأفضل ، كما نجد أن للذكاء العاطفي أبعاد منها فهم الذات وإدارتها والعمل على تحفيزها من خلال استكشاف المواهب التي تقوى الذكاء والابداع ، بالإضافة إلى الفهم الاجتماعي لمهارات التواصل مع الآخرين وإدارة تلك المهارات للتكيف مع الصراعات بدلا من الدخول في أزمات معها.

أهمية الذكاء الإداري:

يتمتع الذكاء الإداري بأهمية كبيرة يمكن إجمالها في النقاط التالية :

١ - تنمية الشعور الجماعي بالأهداف والغايات والتوجه نحو تحقيقها : تتمثل الأهداف والغايات الخاصة بالمنظمة في الرؤية التي يضعها القائد، وقد يساعد الذكاء العاطفي هؤلاء القادة على تطوير رؤية مقنعة للجماعات او للمنظمات ، فاستخدام القادة لعواطفهم قد يعزز من معالجة المعلومات المتعلقة بالتحديات ، والتحديات و القضايا، الفرص التي تواجه المنظمات ، حيث تلعب العواطف دورا في تسهيل أنواع معينة من العمليات الإدراكية(صلاح الظفيري، ٢٠٢٠ ، ١٢٥).

٢ - تشجيع المرونة في صنع القرار والتغيير : قد يستخدم القادة عواطفهم في تحسين صنع القرار فيمكن استخدام تلك المشاعر كإشارات لتوجيه انتباههم إلى الاهتمامات الملحة التي تحتاج إلى عناية فورية ، كما أن معرفة أسباب أو محددات تلك المشاعر قد توفر للقائد معلومات مرتبطة بفرص أو مشكلات داخل الجماعة (صلاح الظفيري، ٢٠٢٠ ، ١٢٦).

٣- تحسين التواصل بين مدير المدرسة والعاملين فيها (هناء القيسي، ٢٠١٤ ، ٢١).

٤ - يُسهم في تحسين فاعلية المدرسة من خلال تسهيل عملية اتخاذ القرارات والقدرة على حل المشكلات والمدير الذي يتصف بالذكاء الإداري لديه القدرة على استخدام منهج منظم، ولديه قدرة على حل المشكلات حيث يقوم بتحديدّها وتوصيفها، والبحث عن أسبابها، ووضع الحلول المناسبة، وأن يُمزج بذكائه الإداري حصيلة ما تقدم لتكون قيادته عملية ناجحة عند اتخاذ القرارات الإدارية داخل المدرسة (محمد خليل ، ٢٠١٥ ، ٣٠٧).

وممارسة المدير للذكاء الإداري يُسهم في فهمه لما يقوله الآخرون وتقدير ما يمتلكونه من مهارات، كما يُكسبه مهارة الإصغاء الجيد للآخرين، وتحليل ما يقولونه، والتروي في الحكم على الأحداث، وتصويب سوء الفهم الذي قد يحدث بين مجموعات العمل، وأن يأخذ بما تم التخطيط له وإمكانيات تنفيذه وما يترابط مع ذلك من حقائق ومواقف ضاغطة (Downey, Mark, 2013, 148).

٥ - خلق والحفاظ على الإثارة والحماس والثقة ، والتعاون في المنظمة : حيث يجب على القائد أن يكون قادراً على تقييم مشاعر مرؤوسيه، ومعرفة تأثير تلك المشاعر، ويجب أيضاً أن يكون قادر على توقع ردود أفعالهم في مختلف الظروف والأحداث والتغيرات، وإدارة تلك المشاعر بفعالية ، كما يحتاج إلى التمييز بين ما يشعر به المرؤوسين فعلاً ، وما يظهره من مشاعر (صلاح الظفيري، ٢٠٢٠ ، ١٢٦).

٦ - أن الذكاء العاطفي ذو تأثير على مجموعة من سلوكيات العمل مثل التزام العاملين، والعمل الجماعي، وتنمية المواهب والابتكارات ، وجودة الخدمة ، وولاء العملاء كما وجد أن الأفراد ذوي المعدل المرتفع من الذكاء العاطفي قادرين على القيادة بفعالية أكثر ، وتجربة وظيفية أكثر نجاحاً ، وبناء علاقات شخصية قوية أفضل من هؤلاء الذين لديهم معدل أدنى من الذكاء العاطفي (صلاح الظفيري ، ٢٠٢٠ ، ١٢٦).

ويتضح من خلال ما سبق أن للذكاء الإداري أهمية عظيمة تتمثل في تنمية الشعور بالأهداف والتوجه نحو تحقيقها ، وكذلك الحفاظ على الإثارة والحماس والتعاون داخل المنظمة ، وكذلك المرونة في صنع القرار وكيفية التغيير ، كما أن الذكاء يساعد في سلوكيات العمل مثل الالتزام والعمل الجماعي وتنمية المواهب وولاء العملاء ، فالذكاء يلعب دوراً بارزاً في تحسين أداء الفريق وتحسين قدرة الفرد على التعرف على مواطن القوة والضعف وهذه القدرات تساعد في الحفاظ على علاقات أكثر فاعلية وتبادل أفضل للمعلومات وصناعة القرار .

ومن خلال ما تم عرضه من مفهوم الذكاء الإداري وأبعاده وأهميته ، يتبين أن الذكاء الإداري يمنح شيوخ المعاهد مزيد من الصلاحيات. كما يزودهم بالمقدرة على حل المشكلات في العمل وفي الأزمات التي تواجههم، وتجعلهم أقل اعتماداً على الإدارة العليا في إدارة أعمالهم مما يرفع من مستوى الثقة لديهم. ويتضح تأثير الذكاء الإداري في تطوير أداء شيوخ المعاهد من خلال:

- تكون المؤسسة في عملية نمو مستمر، فالذكاء الإداري يعتمد على توفير التدريب المستمر لاكتساب المهارات الجديدة.
- دعم روح التطوير والإبداع لدى القيادات بالمؤسسات التعليمية.
- العمل على تنمية القدرات لدى شيخو المعاهد والعمل على تطوير أدائهم بالمؤسسات التعليمية.

مفهوم رأس المال الفكري :

يُعد مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم التي حظيت باهتمام واسع في مطلع القرن الواحد والعشرين وذلك لكونه أحد أدوات التميز وتحقيق النجاح في المؤسسات بشكل عام ، وبشكل خاص في المؤسسات التعليمية.

يعرفه الراشدي ٢٠١٧ " مجموعة ما يمتلكه العاملون بالمؤسسات التعليمية من المهارات والخبرات والمشاعر والاتجاهات والعلاقات الاجتماعية والتنظيمية والمعارف الضمنية والصريحة واستراتيجيات العمل والتي تساهم في تحقي أهداف المؤسسات التعليمية ورفع جودة أدائها وتميزها(حامد الراشدي، ٢٠١٧ ، ٢٥).

وتعرف الدراسة الحالية رأس المال الفكري بأنه : مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات والمشاعر والاتجاهات والعلاقات الاجتماعية التي يمتلكها شيخو المعهد والتي تساعده في تحقيق الأهداف المرجوة ورفع جودة الأداء والتميز بين المؤسسات الأخرى.

أهمية رأس المال الفكري للمؤسسات التعليمية:

تكمن أهمية رأس المال الفكري في كونه الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على تطوير المؤسسات ، ورأس المال الفكري هو رأس المال الحقيقي للمؤسسة ومن أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين ؛ حيث أنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المؤسسات التعليمية فضلاً على ابتكاراتهم المتلاحقة(شيرين مرسي، ٢٠١٣ ، ٦٩).

ثالثاً الاطار الميداني :

اقتصر مجتمع الدراسة الحالية على شيخو المعاهد الثانوية الأزهرية والوكلاء والمعلمين بها وذلك بمحافظة المنوفية، وتتضمن تلك المحافظة عدد (١٣٣) معهداً أزهرية للمرحلة الثانوية ويتضمن كل معهد مديراً واثنين من الوكلاء وبعض المعلمين، وبالتالي اشتمل مجتمع البحث على عدد (١٣٣) مديراً، وعدد

(٢٦٦) وكيلة، وعدد (٨٠٠) معلما بالمعاهد الأزهرية الثانوية، بإجمالي (١١٩٩) فردا، ولقد تم الاستجابة على استبانة الدراسة من قبل (٢٩٦) فردا حيث مثلوا مجتمع الدراسة الحالية بشكل مناسب، وذلك بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم العينة الممثلة لمجتمع الدراسة وحيث أن حجم مجتمع الدراسة الحالية يقدر بـ (١١٩٩) فردا، فإن العينة الممثلة لهذا المجتمع وفقا معادلة ستيفن ثامبسون تقدر بـ (٢٩١) فأكثر، ومن ثم فقد تم التطبيق على عينة ممثلة للمجتمع الكلي بشكل ملائم.

الاحصاءات الوصفية المجمعة للمحور الأول: واقع ممارسة شيوخ المعاهد بمنطقة المنوفية الأزهرية لأبعاد الذكاء الإداري:

تبين من خلال استقراء نتائج الدراسة الميدانية أن التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة لدرجة الممارسة (كبيرة - متوسطة - قليلة)، وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كاي^٢، وذلك لكل بعد من أبعاد المحور الأول وللمحور الأول ككل كما يلي:

الأبعاد	التكرارات والنسب	مستويات الاستجابة درجة الممارسة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدلالة الكيفية	٢٦
		كبيرة	متوسطة	قليلة					
البعد الأول: الذكاء العقلي	ك	٣٠٨	١٠٢٤	١٠٣٦	١,٦٩	١,١	١	متوسطة	دالة (٤٤٠) عند مستوى (٠,٠٥)
	%	١٣,٠	٤٣,٢	٤٣,٨					
البعد الثاني: الذكاء العاطفي	ك	٢٥٦	١٠٣٥	١٠٧٧	١,٦٤	١,٨	٢	قليلة	دالة (٥٤٢) عند مستوى (٠,٠٥)
	%	١٠,٨	٤٣,٧	٤٥,٥					
المحور الأول ككل	ك	٥٦٤	٢٠٥٩	٢١١٣	١,٦٦	٢,٥	---	قليلة	دالة (٩٧٩) عند مستوى (٠,٠٥)
	%	١١,٩	٤٣,٥	٤٤,٦					

قيم كاي ٢ الجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي ٢,٨٤.

ويتضح من الجدول السابق حصول المحور الأول ككل من وجهة نظر شيوخ المعاهد الأزهرية والوكلاء والمعلمين بها بمحافظة المنوفية على متوسط حسابي "١,٦٦"، وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة ممارسة "قليلة"، وجاء البعد الأول: الذكاء العقلي في الرتبة الأولى بواقع متوسط حسابي "١,٦٩"، يليه في الرتبة الثانية البعد الثاني: الذكاء العاطفي بواقع متوسط حسابي "١,٦٤".

وجاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كاي^٢) لكل الأبعاد بالمحور الأول بالاستبانة دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كاي^٢) للمحور الأول ككل دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة لدرجة ممارسة "قليلة"، أي أن الواقع الحالي لممارسة شيوخ المعاهد بمنطقة

المنوفية الأزهرية لأبعاد الذكاء الإداري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من شيوخ المعاهد الأزهرية والوكلاء والمعلمين بها بمحافظة المنوفية في مستويات المنخفضة بنسبة قليلة تقدر بـ (٥٥,٣ %).

الاحصاءات الوصفية المجمعة للمحور الثاني: واقع ممارسات ممارسة شيوخ المعاهد بمنطقة المنوفية الأزهرية لأبعاد متطلبات رأس المال الفكري:

من خلال استقراء نتائج الدراسة الميدانية تبين أن التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة لدرجة الممارسة (كبيرة - متوسطة - قليلة)، وقيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كا^٢، وذلك لكل بعد من أبعاد المحور الثاني وللمحور ككل كما يلي:

الأبعاد	التكرارات والنسب المئوية	مستويات الاستجابة درجة الممارسة			المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدلالة الكيفية	٢٤
		كبيرة	متوسطة	قليلة					
البعد الأول: سياسات عمل تنافسية	ك	١٥٤	١٠١٤	١٢٠٠	١,٥٦	١,٧	١	قليلة	٧٨٩
	%	٦,٥	٤٢,٨	٥٠,٧					
البعد الثاني: الثقافة التنظيمية	ك	١٣٣	١٠٣٠	١٢٠٥	١,٥٥	١,٣	٢	قليلة	٨٣٨
	%	٥,٦	٤٣,٥	٥٠,٩					
البعد الثالث: البيئة التنظيمية	ك	١٣١	١٢٠٨	١٣٢٥	١,٥٥	١,٢	٢م	قليلة	٩٧٦
	%	٤,٩	٤٥,٣	٤٩,٨					
البعد الرابع: نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية	ك	١٢٣	١٠٢١	١٢٢٤	١,٥٤	١,١	٤	قليلة	٨٧٠
	%	٥,٢	٤٣,١	٥١,٧					
المحور الثاني ككل	ك	٥٤١	٤٢٧٣	٤٩٥٤	١,٥٥	٢,٤	---	قليلة	٣٤٦٧
	%	٥,٦	٤٣,٧	٥٠,٧					

قيم كا^٢ الجدولية عند درجات حرية (٢) ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي (٢,٨٤).

ويتضح من الجدول السابق حصول المحور الثاني ككل من وجهة نظر شيوخ المعاهد الأزهرية والوكلاء والمعلمين بها بمحافظة المنوفية على متوسط حسابي "١,٥٥"، وذلك يمثل مستوى استجابة لدرجة ممارسة "قليلة"، وجاء البعد الأول: سياسات عمل تنافسية في الرتبة الأولى بواقع متوسط حسابي "١,٥٦"، يليه في الرتبة الثانية البعد الثاني: الثقافة التنظيمية والبعد الثالث: البيئة التنظيمية بواقع متوسط حسابي "١,٥٥"، وفي الرتبة الأخيرة البعد الرابع: نظم فعالة لرفع كفايات الموارد البشرية بواقع متوسط حسابي "١,٥٤".

وجاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا^٢) لكل الأبعاد بالمحور الأول بالاستبانة دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة لدرجة ممارسة "قليلة"، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا^٢) للمحور الثاني ككل دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح

مستويات الاستجابة لدرجة ممارسة " قليلة "، أي أن الواقع الحالي لممارسة شيخو المعاهد بمنطقة المنوفية الأزهرية لأبعاد رأس المال الفكري من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من شيخو المعاهد الأزهرية والوكلاء والمعلمين بها بمحافظة المنوفية في مستويات المنخفضة بنسبة قليلة تقدر بـ (٥١,٧ %).

نتائج وتوصيات الدراسة:

انتهت الدراسة الميدانية إلى العديد من النتائج التي يمكن توضيحها على النحو التالي:

- ❖ **جاءت الاستبانة على محورين، تمثل المحور الأول في:** واقع تنمية الذكاء الإداري لدى شيخو المعاهد الأزهرية بمنطقة المنوفية الأزهرية لأبعاد الذكاء الإداري سواءً العقلي أو العاطفي، وتمثل المحور الثاني في: واقع تنمية الذكاء الإداري لدى شيخو المعاهد الأزهرية بمنطقة المنوفية الأزهرية لأبعاد رأس المال الفكري سواء ما يخص سياسات العمل التنافسية أو الثقافة التنظيمية أو البيئة التنظيمية أو النظم الفعالة لرفع كفايات الموارد البشرية.
- ❖ **فيما يتعلق بإجمالي المحور الأول** فقد جاء واقع ممارسة شيخو المعاهد الأزهرية بمنطقة المنوفية الأزهرية لأبعاد الذكاء الإداري بمستوى ممارسة (قليلة).
- ❖ **وفيما يتعلق بالمحور الثاني:** واقع ممارسة شيخو المعاهد الأزهرية بمنطقة المنوفية الأزهرية لأبعاد رأس المال الفكري بمستوى ممارسة (قليلة).

وأوصت الدراسة بما يلي :

- يجب وضع خطط ونظم تحفيزية للمعاهد الثانوية الأزهرية لحثها للحصول على شهادات الاعتماد والجودة لتتال الثقة من السلطات العليا.
- على قطاع المعاهد القيام بتحفيز روح التجديد لدى شيخو المعاهد وتشجيعهم على تقديم ما لديهم من أفكار إبداعية وأساليب متطورة لتحقيق مزيد من النجاح الإداري داخل المعاهد.
- توفير لجان فنية تضم خبراء وأساتذة جامعات لوضع استراتيجية لتحديد الصفات التي يجب توافرها في إدارة المعاهد الأزهرية وخصوصاً المعاهد الثانوية.
- العمل على توفير هيكل تنظيمي مرن يدعم اللامركزية وتفويض السلطات لشيخو المعاهد الأزهرية للقيام بإدارة المعاهد والمشاركة في تطوير لائحته الداخلية.
- يجب توفير المعرفة المحدثة باستمرار من خلال قواعد البيانات الإلكترونية الحديثة والمتقدمة وتوفيرها للمعاهد الأزهرية.

- عمل خطة لاستقطاب وتعيين شيوخ المعاهد ذوي المهارات العالية لإدارة المعاهد الثانوية وذلك من خلال دعم اللامركزية في القرارات الإدارية.
- توفير الخبرات التعليمية المتنوعة محلية وعالمية وتدعيم تبادل ومشاركة شيوخ المعاهد لتلك الخبرات.
- يجب إتاحة تدريبات بصفة مستمرة ومتطورة على نظم التعليم الجديدة والمصطلحات الحديثة للذكاء الإداري ورأس المال الفكري.
- توفير الإمكانيات المادية اللازمة لزيادة الابتكار والابداع لدى شيوخ المعاهد التميزين والكوادر لديهم.
- عمل خطة تشجيعية وتحفيزية لشيوخ المعاهد لتساعدهم على امتلاك مهارات إدارية عالية وتذليل الصعاب أمامهم للتكيف مع ضغوط العمل لتحقيق الأداء المهاري المنوط بهم.
- يجب الاستفادة من خبرات شيوخ المعاهد وابداعهم وابتكارهم لممارسات إدارية جديدة ودعم التواصل والمشاركة.
- على قطاع المعاهد القيام بتوفير التدريبات الكافية لشيوخ المعاهد لدعم الصلة بمصادر التعلم والحديثه مثل بنك المعرفة المصري وتدريبهم على كيفية الحصول على المعلومة من خلاله لتنمية التفكير الناقد لديهم.
- توفير جو من الثقة بين شيوخ المعاهد والمعلمين ودعم العمل الجماعي.
- التدريب على مهارات التواصل مع التكنولوجيا الحديثة مثل بنك المعرفة والسيورات الذكية والتابلت وكافة الوسائل التكنولوجية المتقدمة.
- دعم مهارات البحث عن المعلومات وتحليلها وانتقائها والاستفادة منها.
- تبادل الخبرات والاستفادة من نتائج التدريبات التي يجريها بعض شيوخ المعاهد لكي يستفيد البعض الآخر من تلك الخبرات.
- تبني شيوخ المعاهد لآليات تواصل حديثة مع المجتمع المحيط والمؤسسات المماثلة والجامعات والمعاهد البحثية وتطوير الابداع والابتكار لديهم.
- المراجعة المستمرة للبرامج التدريبية المقدمة لشيوخ المعاهد الأزهرية لتتلائم مع متطلبات رأس المال الفكري الحديث.

رابعاً التصور المقترح

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة والتي تناولت تنمية الذكاء الإداري لشيخو المعاهد بمنطقة المنوفية الأزهرية في ضوء توافر متطلبات رأس المال الفكري ، يمكن عرض التصور المقترح لتنمية الذكاء الإداري لشيخو المعاهد الأزهرية بمنطقة المنوفية الأزهرية في ضوء متطلبات رأس المال الفكري؛ من خلال النقاط التالية:

أولاً : فلسفة التصور المقترح

- تكوين شيخ معهد قادر على مواكبة الاتجاهات العالمية لمتطلبات رأس المال الفكري.
- تكوين شيخ معهد متعدد المهارات قادر على التعليم الذاتي بصفة مستمرة.
- مواكبة المعطيات الثقافية العلمية الحديثة لشيخو المعاهد من خلال تحديث الخلفية الثقافية لديهم.
- تكوين شيخ معهد قادر على مواجهة التأثيرات التربوية والتحديات والأزمات المختلفة.
- نشر ثقافة الحداثة للمصطلحات الحديثة مثل الذكاء الإداري ورأس المال الفكري وغيرها لمواكبة التكنولوجيا المعلوماتية والتحول المعرفية.
- تنمية أداء شيخو المعاهد لجعل مستقبل المعاهد الأزهرية أفضل من ذي قبل.

ثانياً : أهداف التصور المقترح

- توجد مجموعة من الأهداف للتصور المقترح لعل أبرزها:
- إكساب شيخو المعاهد القدرة على التفكير العلمي وتنمية الذكاء الإداري لديهم وزيادة فهمهم المتعمق وتفكيرهم الناقد من خلال التحليل والاستنباط.
 - حث شيخو المعاهد على إحداث التغيير والتطوير المستمر لقدراتهم الإدارية من خلال مصادر المعرفة الحديثة.
 - تنمية اهتمامات ومعارف شيخو المعاهد الأزهرية بمعارف جديدة وحديثة للذكاء الإداري ومتطلبات رأس المال الفكري بالتعليم الأزهرية.

- بناء قدرات وخبرات شيوخ المعاهد الأزهرية والبحث على كثرة الابتكار والابداع لملاحقة التطور والتغيير الجذري لنظام التعليم الجديدة ورؤية الدولة للتعليم في ٢٠٣٠ وهو ما تم البدء في تطبيقه منذ سنوات في وزارة التربية والتعليم.
- دعم آليات التواصل بين المعاهد الأزهرية والمؤسسات المماثلة وكذلك المجتمع المحيط للاستفادة المتبادلة واكتساب الخبرات في حل المشكلات والاستفادة من الخبرات لدى كل طرف لتحقيق متطلبات رأس المال الفكري.
- خلق رأس عام بضرورة توفير أفكار تربوية حديثة ومتطورة ومعاصرة والابتعاد عن الفلسفات القديمة.

ثالثاً : أسس التصور المقترح

يعتمد التصور المقترح على مجموعة من الأسس أهمها:

- دعم البنية التحتية للمعاهد الأزهرية التي تخدم التكنولوجيا والمعرفة الحديثة مثلما حدث في مدارس الثانوية العامة بوزارة التربية والتعليم في السنوات السابقة.
- تدعيم البنية التحتية للمعاهد الأزهرية من خلال تزويدها بمصادر المعرفة الحديثة والمعامل المجهزة.
- تنمية قدرات شيوخ المعاهد الأزهرية من خلال تنفيذ برامج تدريبية فعالة تخدم المصطلحات والمفاهيم الحديثة للذكاء الإداري ورأس المال الفكري.
- تنمية الإداري لدى شيوخ المعاهد الأزهرية لتحقيق التميز والريادة من خلال تكثيف الندوات والمحاضرات التي تشمل جميع نواحي متطلبات رأس المال الفكري.
- خلق علاقات اجتماعية جيدة بين شيوخ المعاهد والعاملين وتحفيز العمل الجماعي ودعم روح الفريق بين جميع العاملين بالمعهد.
- خلق مساحة كافية لشيوخ المعاهد لاتخاذ بعض القرارات الإدارية والبعد عن المركزية في القرارات من قبل السلطة العليا.

رابعاً : متطلبات تنفيذ التصور المقترح

- يجب توافر خبرات وتجارب حديثة في نظم الإدارة المتطورة وتسهيل اطلاع شيوخ المعاهد عليها.

- توفير قواعد بيانات حديثة ومتطورة واتصالهم بقواعد بيانات عالمية يستطيع شيوخ المعاهد من خلالها الحصول على المعلومات والمعارف وتشاركها مع بعضهم البعض.
- إتاحة تبادل الخبرات بين شيوخ المعاهد وبعضهم البعض وخصوصاً من شيوخ المعاهد القدامى إلى الجدد.
- توفير برامج تدريبية متطورة تساعد على فهم المصطلحات والمفاهيم الحديثة للذكاء الإداري وربطهم بمجتمع المعرفة ورأس المال الفكري ومتطلباته ليتمكنوا من الإلمام بالإدارة.
- إتاحة خدمات انترنت سريع ومصادر للمعرفة الحديثة ومعامل وأجهزة متطورة.
- ربط شيوخ المعاهد الأزهرية ببنك المعرفة المصري (Egyptian Knowledge Bank)
- تحفيز العمل الجماعي ودعم روح الفريق داخل المعاهد الأزهرية.
- التواصل مع المجتمع المحيط وتوفير آلية للتواصل بين شيوخ المعاهد والمجتمع المحيط بهم من خلال عقد بروتوكولات لحل المشاكل البيئية المحيطة.
- تدعيم اللامركزية في الإدارة من خلال تفويض السلطات لشيوخ المعاهد لإنجاز الأعمال بسهولة ويسر.
- إيجاد نظام إداري مرن داخل قطاع المعاهد الأزهرية لا يخضع للمركزية يمكن من استقطاب وتعيين كوادر بشرية ذات كفاءة وتميز.
- البعد عن نظام الأقدمية والأساليب القديمة في اختيار شيوخ المعاهد والاتجاه إلى شيوخ معاهد ذات كفاءة ومؤهلات علمية أعلى وخصوصاً المؤهلات التربوية من خريجي كليات التربية أو ما يعادلها.

خامساً : آليات تنفيذ التصور المقترح

- تحفيز الابتكار والابداع لدى شيوخ المعاهد الأزهرية لتنمية الذكاء الإداري لديهم.
- توفير البرامج التدريبية الجديدة والفعالة لتدريبهم على المفاهيم والمصطلحات الحديثة للذكاء الإداري وكذلك رأس المال الفكري ومتطلباته داخل التعليم الأزهرية.

- توفير المعلومات والمعرفة الحديثة بصفة مستمرة لتنمية الأداء الإداري لشيخو المعاهد ومشاركتهم في نقل تلك المعرفة والخبرة لشيخو المعاهد الجدد.
- توفير رؤى جديدة حول الأساليب الملائمة للذكاء الإداري بالمعاهد الأزهرية في ضوء متطلبات رأس المال الفكري.
- ابتكار شيخو المعاهد الأزهرية لممارسات إدارية جديدة تؤكد على التواصل والمشاركة مع جميع العاملين بالمعهد.
- تفعيل دور شيخو المعاهد الأزهرية في تنمية الذكاء الإداري لديهم من خلال التكنولوجيا الحديثة وبنك المعرفة المصري ومصادر المعرفة الأخرى.

سادساً : اجراءات تنفيذ التصور المقترح

- توفير المعرفة المحدثة باستمرار من خلال قواعد البيانات الإلكترونية الحديثة والمتقدمة وتوفيرها للمعاهد الأزهرية.
- توفير الخبرات التعليمية المتنوعة محلية وعالمية وتدعم تبادل ومشاركة شيخو المعاهد لتلك الخبرات.
- قيام قطاع المعاهد بتحفيز روح التجديد لدى شيخو المعاهد وتشجيعهم على تقديم ما لديهم من أفكار إبداعية وأساليب متطورة لتحقيق مزيد من النجاح الإداري داخل المعاهد.
- إتاحة تدريبات بصفة مستمرة ومتطورة على نظم التعليم الجديدة والمصطلحات الحديثة للذكاء الإداري ورأس المال الفكري.
- الاستفادة من خبرات شيخو المعاهد وإبداعهم وابتكارهم لممارسات إدارية جديدة ودعم التواصل والمشاركة.
- عمل خطة تشجيعية وتحفيزية لشيخو المعاهد لتساعدتهم على امتلاك مهارات إدارية عالية وتذليل الصعاب أمامهم للتكيف مع ضغوط العمل لتحقيق الأداء المهارى المنوط بهم.
- توفير جو من الثقة بين شيخو المعاهد والمعلمين ودعم العمل الجماعي.

- توفير الإمكانيات المادية اللازمة لزيادة الابتكار والابداع لدى شيوخ المعاهد التميزين والكوادر لديهم.
- العمل على توفير هيكل تنظيمي مرن يدعم اللامركزية وتفويض السلطات لشيوخ المعاهد الأزهرية للقيام بإدارة المعاهد والمشاركة في تطوير لائحته الداخلية.
- استقطاب وتعيين شيوخ المعاهد ذوي المهارات العالية لإدارة المعاهد الثانوية وذلك من خلال دعم اللامركزية في القرارات الإدارية.
- قيام قطاع المعاهد بتوفير التدريبات الكافية لشيوخ المعاهد لدعم الصلة بمصادر التعلم والحديثه مثل بنك المعرفة المصري وتدريبهم على كيفية الحصول على المعلومة من خلاله لتنمية التفكير الناقد لديهم.
- التدريب على مهارات التواصل مع التكنولوجيا الحديثة مثل بنك المعرفة والسيورات الذكية والتابلت وكافة الوسائل التكنولوجية المتقدمة.
- دعم مهارات البحث عن المعلومات وتحليلها وانتقائها والاستفادة منها.
- تبادل الخبرات والاستفادة من نتائج التدريبات التي يجريها بعض شيوخ المعاهد لكي يستفيد البعض الآخر من تلك الخبرات.
- تبني شيوخ المعاهد لآليات تواصل حديثة مع المجتمع المحيط والمؤسسات المماثلة والجامعات والمعاهد البحثية وتطوير الابداع والابتكار لديهم.
- العمل على توفير لجان فنية تضم خبراء وأساتذة جامعات لوضع استراتيجية لتحديد الصفات التي يجب توافرها في إدارة المعاهد الأزهرية وخصوصاً المعاهد الثانوية.
- المراجعة المستمرة للبرامج التدريبية المقدمة لشيوخ المعاهد الأزهرية لتتلائم مع متطلبات رأس المال الفكري الحديث.
- وضع خطط ونظم تحفيزية للمعاهد الثانوية الأزهرية لحثها للحصول على شهادات الاعتماد والجودة لتتال الثقة من السلطات العليا.

سابعاً : معوقات تنفيذ التصور المقترح وسبل مواجهتها

أ- معوقات بشرية:

- ضعف القدرة على توظيف خبرات ومعارف شيخو المعاهد داخل المؤسسة.
- قصور مهارات السلطة العليا في تحديد الفجوة بين ما يملكه شيخو المعاهد من معارف وخبرات وبين ما يجب أن يمتلكوه بالفعل.
- عزوف شيخو المعاهد عن المشاركة في البرامج التدريبية الجديدة والحديثة.
- قصور مهارات شيخو المعاهد على العمل بروح الفريق والعمل الجماعي داخل المعهد.
- ندرة وعي العاملين بالمعهد بأهمية تبادل الخبرات والآراء والمعارف.
- قلة الثقة من السلطة العليا في شيخو المعاهد وفي قدراتهم.

ويمكن مواجهة ذلك بتكثيف البرامج التدريبية التي تساعد على نقل المعرفة والخبرة بين شيخو المعاهد وبعضهم البعض ، وكذلك التدريب على المستحدثات التكنولوجية وبرامج المعرفة الحديثة ، وحث شيخو المعاهد على العمل الجماعي وروح الفريق داخل المعهد واعطائهم الثقة الكافية لاتخاذ القرارات والمشاركة فيها.

ب- المعوقات التنظيمية :

- قلة الاعتماد على شيخو المعاهد الأكفاء في مناقشة القضايا والمشكلات داخل المعاهد.
- قلة إتاحة الفرص لشيخو المعاهد في اتخاذ القرارات والمشاركة في حل المشكلات.
- الاعتماد على تخصصات معينة في رئاسة المعاهد وقلة إتاحة الفرص للتخصصات الأخرى في المشاركة في رئاسة المعاهد مثل التخصصات الثقافية.
- ضعف قنوات الاتصال بين المعاهد وبعضها البعض لاكتساب الخبرات وتبادل المعرفة.
- قلة توفير البرامج التدريبية المناسبة لتنمية الذكاء الإداري لشيخو المعاهد.
- ندرة مشاركة شيخو المعاهد في اتخاذ القرارات ووضع اللوائح الداخلية للمعاهد.

ويمكن مواجهة ذلك بزيادة المساحة لشيخو المعاهد في مناقشة القضايا الهامة والمشكلات التي تواجههم داخل المعاهد ، واعطائهم سلطة لاتخاذ بعض القرارات ، والعمل على تبادل المعارف والخبرات

بين شيوخ المعاهد وبعضهم البعض ، وتوفير البرامج التدريبية اللازمة لزيادة الخبرات الإدارية لهم ،
وأيضاً العمل على مشاركتهم في وضع اللوائح اللازمة للمعاهد.

ج- المعوقات المادية

- قلة توافر التجهيزات والمعامل المطلوبة للتواصل المعرفي والتعليم المستمر .
 - قلة المصادر الداعمة للتعليم المستمر وضعف شبكة الاتصالات والانترنت السريع لمساعدتهم على الوصول السريع للمعلومة.
 - ضعف أنظمة التعلم الإلكتروني داخل المعاهد الأزهرية.
 - سوء تنظيم المعاهد الأزهرية بما لا يسمح بعقد محاضرات وندوات واجتماعات لجميع العاملين لتبادل الخبرات والمعارف.
 - قلة المخصصات المالية للمعاهد الأزهرية لدعم الأنشطة الحديثة والأعمال الإدارية المتطورة.
- ويمكن التغلب على ذلك بتوفير المصادر الداعمة والمعامل والتجهيزات اللازمة لزيادة المعرفة عن طريق شبكة الاتصالات والانترنت السريع ، وتوفير الأجهزة الإلكترونية الحديثة داخل المعاهد مثل الانترنت والسبورة الذكية وتوفير المخصصات المالية لعمل بعض الأنشطة والتدريب على الأعمال الإدارية الحديثة ومصادر المعرفة المتنوعة.

المراجع العربية

١. حامد هاشم محمد الراشدي (٢٠١٧): إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية ، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع ، ط ١ .
٢. حنان محمد عبيدات (٢٠١٧): الذكاء الاجتماعي لمديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقته بممارستهم لمهارات الاتصال الإداري من وجهة نظر معلمهم، رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية والنفسية ، جامعة عمان العربية.
٣. ديف ماركم وستيف سميث وماهان كالسا (٢٠٠٢) : الذكاء الإداري ، خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال ، الشركة العربية للإعلام الفني ، العدد ٢٣١.
٤. شيرين عيد مرسي (٢٠١٣): تفعيل دور التعليم الجامعي في تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكري (دراسة مستقبلية) مجلة كلية التربية ، جامعة بنها ، مصر ، مج ٢٤.
٥. صلاح عبد القادر النعيمي (٢٠٠٨) : المدير القادر والمفكر الاستراتيجي دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
٦. صلاح كساب ثاني الظفيري(٢٠٢٠): الذكاء الإداري لدى القيادات التربوية بمدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، العدد ١٨٧ ، الجزء الخامس ، يوليو .
٧. عادل فوزي رجب طایل(٢٠١٤): تطوير صناعة القرار بقطاع المعاهد الأزهرية في ضوء الفكر الإداري المعاصر ,رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية التربية جامعة الأزهر.
٨. عباس حنون مهنا ، نور شاكر على الزيدى(٢٠١٨) ، الذكاء الإداري وعلاقته بالتواضع لدى مديري الأقسام ، مجلة الآداب ، جامعة بغداد ، كلية الآداب ، ع ١٢٦.
٩. عباس حنون مهنا ، ونور شاكر عبد علي (٢٠١٨) : الذكاء الإداري وعلاقته بالتواضع لدى مديري الأقسام ، مجلة الآداب ، ع ١٢٦.
١٠. عصام جابر رمضان (٢٠١٤):مدى توافر أبعاد المنظمة المتعلمة بالمعاهد الأزهرية من وجهة نظر العاملين فيها, مجلة جامعة النجاح للأبحاث والعلوم الإنسانية ,مج ٢٨ , ٢٠١٤م.

١١. عمر الصليبي (٢٠١٢): الذكاء الإداري وأثره في التنمية (دراسة حالة - جامعة القدس)، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر (ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية) ، الأردن ، ٢٦-٣٢ نيسان (أبريل) .
١٢. عمر الصليبي (٢٠١٤): الذكاء الإداري وأثره في التنمية دراسة حالة - جامعة القدس ، المؤتمر العلمي السنوي الحادي عشر : ذكاء الأعمال واقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، ٢٣ - ٢٦ أبريل.
١٣. فرست شعبان ، وفهين عصمت سليم (٢٠١٤): دور الذكاء الإداري في تعزيز أبعاد جودة الخدمات الصحية ، مجلة جامعة زاخو ، العدد ١ .
١٤. محمد حسن دخيل (٢٠١٥) : النظم الذكية ، دار روافد للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة.
١٥. محمد عبد القادر عابدين (٢٠٠١) ، الإدارة المدرسية الحديثة ، الشروق للنشر والتوزيع، القدس.
١٦. محمد بن سالم بن سليمان الخسني (٢٠١٧). دور وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في إدارة رأس المال الفكري، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، عمان.
١٧. موسى اللوزي (٢٠٠٢) : التنمية الإدارية ، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، ط٢.
١٨. نهال ابراهيم محمد (٢٠١٥): المشكلات الادارية بالمعاهد الثانوية الأزهرية وأساليب معالجتها في ضوء بعض المداخل الادارية الحديثة، رسالة ماجستير، معهد البحوث والدراسات العربية، جامعة الدول العربية، القاهرة.
١٩. هناء القيسي (٢٠١٤) : الإدارة التربوية مبادئ ونظريات واتجاهات حديثة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، ص٦١.
٢٠. هويدا محمود الإتربي (٢٠١٧). " دور جامعة طنطا في تنمية رأس المال الفكري لأعضاء هيئة تدريسها لتحقيق اقتصاد المعرفة: تصور مقترح"، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، المجلد (٤١)، العدد (٣)، كلية التربية، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

المراجع الأجنبية

- 21.Downey, Mark, (2013): Relationship between Emotional Intelligence and Leadership, Leadership and organization development Journal, Vol (21), No (1).
- 22.Freshman, Brenda and Rubino, Louis, 2002,Emotional Intelligence: A core competency healthcare administrators, Healthcare Managers Journal, No 4.Vol. 20.
- 23.Legg, Shane and Hutter, Marcus, 2006, A collection of definitions of intelligence, technical report . <http://arxiv.org/pdf/0706.3639.pdf>.
- 24.AL-Dujaili, M. (2012). Influence of Intellectual Capital in the-Organizational Innovation. International Journal of Innovation Management and Technology, 3(2),
- 25.Komnencic,B. and pokrajcic, D. (2012). Intellectual Capital and Corporate Performance of MNCs in Serbia.Journal of Intellectual Capital, 13(1), .
- 26.Ngugi .J.K., Gakure.R.W.,Susan, W.M., Karanja, P.A., Robinson, K.C(2012)., "The Influence of Intellectual Capital on The Growth of Small and Medium Enterprises in Kenya",Journal of Business Managementand Corprate Affairs, Vol.1, No.
- 27.OCED (1999), "Measuring and Reoorting Intellectual Capital : Eperience, Issues and Prospect Programme. Note and Background to Technical Meeting and Policy and Strategy Forum. The Organization for Economec Co-operation and Development (OECD), Paris.