

رأس المال الفكرى كمتغير فى التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية  
بالجمعيات الأهلية

**Intellectual Capital as a Variable in planning for Developing social welfare  
Services in the Volunatary Associations**

إعداد  
د/ حنان زكريا السيد الدسوقي  
مدرس التخطيط الإجتماعي بالمعهد العالى للخدمة الإجتماعية  
بالمنصورة

١٤٤٣هـ - ٢٠٢٢م

### ملخص الدراسة:

يرتبط تطوير خدمات الرعاية الإجتماعية برأس المال الفكرى كمتغير هام ورئيسي فى التخطيط الاجتماعى، وتعتبر الجمعيات الأهلية إحدى المنظمات غير الحكومية الهامة التى تحتاج إلى تطوير خدمات الرعاية الإجتماعية المقدمة بها، وهدفت الدراسة الحالية إلى تحديد مستوى أبعاد رأس المال الفكرى فى تطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية، طبقت الدراسة على المسؤولين ببعض الجمعيات الأهلية التابعة لإدارة شرق وغرب المنصورة الإجتماعية وعددهم (٢٤٠) مفردة.

ومن أهم نتائج الدراسة قبول فروض الدراسة ، وبالتالي وجد أن :

- ١- مستوى أبعاد رأس المال الفكرى بالجمعيات الأهلية كان مرتفعاً.
- ٢- مستوى مراحل التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية كان مرتفعاً.
- ٣- توجد علاقة طردية دالة إحصائياً بين رأس المال الفكرى والتخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية.

الكلمات المفتاحية :

رأس المال الفكرى –التطوير – خدمات الرعاية الإجتماعية – الجمعيات الأهلية.

### Abstract :

**The Development of social welfare Services relates to Intellectual Capital as a Variable in planning. The Voluntarg Associations Consider one of the most important non-governmental organizations that need to Develop social welfare services . The study aimed to Identify the level of Intellectual Capital Dimensions in Developing social welfare services at voluntary Associations .**

**The study was Implemented on the responsables in some voluntary Associations that follow Social East and West Administration in Mansoura , their numbers were (240) .**

**The study results demonstrated the validity of all the study hypotheses. The main study results were:**

- 1- the level of Intellectual Capital Dimensions in Voluntary Associations was high**
- 2- the level of planning phases for Developing Social welfare services in voluntary Associations washigh.**
- 3-There was statistically singnificance relationship between Intellectual Capital and planning for social welfare services in voluntary Associations.**

### Key words :

**Mental Capital- developing- social welfare services - voluntary Associations .**

### أولاً: مشكلة الدراسة:

يعتبر العنصر البشرى مورد هام لأى دولة تسعى للتنمية ، وبه يمكن الإستفادة من كافة الموارد المادية لأقصى درجة ممكنة، ولهذا لا يرجع عدم تحقيق البرامج والمشروعات التنموية لأهدافها المنشودة لعدم توافر الموارد المادية بقدر ما يرجع إلى إنعدام كفاءة وإستثمار الطاقات البشرية بالمجتمع (محمود، ٢٠٠٣، ص ٧٩)، فالعنصر البشرى يمثل قوة الدفع الحقيقية لعملية التنمية، ومن هنا كان الإهتمام بمفهوم التنمية البشرية على أساس أنها موجهة إلى الإنسان بإعتباره العنصر الذى يساهم فى تنمية المجتمع وتقدمه هذا من ناحية ومن ناحية أخرى فإنها تهدف إلى الإرتقاء بنوعية حياته مع تزويده بالمهارات والخبرات والمعارف اللازمة التى تزيد من فرص نموه

نمواً سليماً يتحقق من خلالها المواطنة الصالحة وكذلك توسيع نطاق إختياراته وقدراته إلى أقصى حد ممكن وتوظيف تلك القدرات أفضل توظيف لها في جميع الميادين الإقتصادية والإجتماعية والثقافية (التابعي، ٢٠٠٧ ، ص ١٠٦).

وباعتبار أن مجتمعنا الراهن هو مجتمع المنظمات التي أصبحت أداة المجتمع في تحقيق أهدافه والتي من خلالها تتحقق أهداف التنمية ، فقد شهدت السنوات الأخيرة تحولاً محورياً ونقلة كمية وكيفية في واقع المنظمات التطوعية أو غير الحكومية وقد يرجع ذلك لإحياء دور المجتمع المدني بصفة عامة وتحول العلاقة بينه وبين الدولة بصفة خاصة ، حيث أن الأصل في العلاقة بين الدولة والمجتمع المدني علاقة تكامل وإعتماد متبادل وتوزيع للأدوار وليست علاقة تناقض أو خصومة ( فرغلي، ٢٠١٠، ص ١٩١٣ ) ، فالدولة والمجتمع المدني يكملان بعضهما البعض ، وبمشاركة القطاع الخاص تستمر حركة المجتمع إلي الأمام في توازن مناسب، فالمنظمات حقيقة واقعة في كل المجتمعات على إختلاف أنظمتها ، فلا يوجد مجتمع بدون منظمات ، لذلك فمن المهم العمل على تطوير خدمات الرعاية الإجتماعية المقدمة بها حتى تتمكن من تقديم أفضل وأحسن الخدمات لإشباع الإحتياجات الإنسانية المتعددة بصورة رشيدة (جمعه، ٢٠٢٠، ص ٥٤٢) ، حيث أصبحت منظمات المجتمع المدني وخاصة الجمعيات الأهلية القطاع الأكبر في المجتمع المدني بصفة عامة في تنمية المجتمعات بشتى أنواعها ليس من قبيل دورها الحيوي في تحقيق التنمية فحسب، بل من خلال تدعيم التوجهات السياسية والإقتصادية والإجتماعية بل والثقافية لدورها في المجتمع من خلال تلبية إحتياجاته وحل مشكلاته وتقديم العون والمساعدة له، مما أكسب تلك المنظمات وعلى وجه الخصوص الجمعيات الأهلية كبنوة جديدة تميزها عن غيرها من منظمات المجتمع المدني (وزارة التنمية المحلية، ٢٠٠١، ص ١٨٢).

وبرزت في السنوات الأخيرة الجمعيات الأهلية كإحدى المنظمات غير الحكومية كفاعل رئيسي في تحقيق التنمية، وقد واكب ذلك إعادة تعريفها في خطاب التنمية ، كما تم النظر إليها على أنها تمثل مقترباً حقيقياً وأصيلاً لتمثيل الجماعات المهمشة ( فرغلي، ٢٠٠٩ ، ص ٢٥١).

وتعد الجمعيات الأهلية مكوناً مهماً وأساسياً في المجتمع المدني ، بل تحتل مركز القلب فيه وذلك نظراً لعدة أسباب منها إنها من أكثر التنظيمات المدنية جماهيرية ، ولكثرة عددها وإنتشارها في جميع المناطق ، حيث بلغ عدد الجمعيات الأهلية على مستوى جمهورية مصر العربية في عام ٢٠٢١ (٥٧.٢٣٥) جمعية أهلية (الإتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية بالقاهرة، إحصائية ٢٠٢١) منهم (٢٧١٢) جمعية أهلية بمحافظة الدقهلية (الإتحاد الإقليمي للجمعيات والمؤسسات الأهلية بمحافظة الدقهلية، إحصائية ٢٠٢١) ، وكذلك إتساع رقعة المستفيدين منها ، حيث تقوم الجمعيات الأهلية بالتعرف على المجتمع وإحتياجاته ووضع الأهداف وتحديد الأولويات ، وبالتالي تستطيع أن تضع الخطة التي تساهم بها في إشباع إحتياجات أفراد المجتمع ، بما يعكس على دورهم في المجتمع وتنميته (عدلي، ٢٠٠٥ ، ص ١٣).

ولقد أظهرت الجمعيات الأهلية نجاحات في عملها ، ولذلك فقد إعتبرتها الدولة أداة رئيسية في تقديم خدمات الرعاية الإجتماعية مما ساعد على تراجع دور الدولة ومسئولياتها تجاه المجتمع ، وبالتالي زيادة مشاركة الجمعيات الأهلية في تنفيذ برامج الرعاية الإجتماعية (Kulmala, Kainu, nikula, kivinen, 2014, p.524).

وتلعب الجمعيات الأهلية دوراً رئيسياً في تخطيط وتقديم خدمات الرعاية الإجتماعية، حيث أصبحت شريكاً حقيقياً مع باقي قطاعات المجتمع في تحقيق التكافل الإجتماعي وأداء أدوار رعائية وتنموية ضرورية بالمجتمعات المحلية ، حيث تسعى الجمعيات الأهلية إلى إيجاد نوع من التوافق الثقافي والإجتماعي بين أفراد المجتمع المحلي والعمل على بناء رأس المال الإجتماعي وتحقيق التماسك والتضامن وتفعيل المشاركة الديمقراطية لتقديم الخدمات الإجتماعية للمستفيدين (Sargeant , 2009, p.26)، لذا فالجمعيات الأهلية من أكثر الكيانات المرتبطة بالمجتمع والتي تسعى إلى تنميته دون الحصول على أي عائد مادي، فهي تعيد إستثمار الأموال في تمكين الفئات المهمشة إجتماعياً وإقتصادياً وصحياً، حيث تسعى إلى تحقيق الإستقرار والأمن الإجتماعي وإحترام حقوق الإنسان من خلال تقديم برامج وخدمات للفئات الضعيفة بالمجتمع (عبد الوهاب، ٢٠١٦ ، ص ٩٦).

ومما سبق يتضح لنا أهمية الدور الفعلي الذي تؤديه الجمعيات الأهلية كإحدى المنظمات غير الحكومية في إشباع الإحتياجات ومواجهة المشكلات وتقديم الخدمات للفئات المهمشة ، ومال هذا الدور من إنعكاسات إيجابية على شرائح المجتمع المختلفة ، من خلال مساهمتها في تقديم خدمات الرعاية الإجتماعية في مختلف القطاعات ،

الأمر الذي يستلزم معه ضرورة تطوير خدمات الرعاية الاجتماعية التي تقدمها هذه الجمعيات ، ولكي يتم ذلك فلا بد من التركيز على العناصر البشرية المتميزة والمتاحة لديها والعمل على إستثمارها وتنميتها، بما لدى هذه العناصر من القدرة على الإبداع والإبتكار والتطور والمعرفة والمهارة والعديد من الخبرات الذاتية كمدخل لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية . بإعتبار أن الجمعيات الأهلية هي محور الارتكاز للمجتمع المدني لدورها القيادي في الوقت الراهن ، فإن عليها أن تطور من خدماتها لمواجهة التحديات وإلا لن تستطيع القيام بدورها المنوط بها في المجتمع (حجازي، وتوفيق ، ٢٠٠٨ ، ص ٩)، وخاصة في ظل الظروف والمتغيرات المتلاحقة والمتسارعة والمستمرة في كافة مجالات الحياة سواء كانت الإقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية والتي تؤثر على نجاح المؤسسات ، فنجاح المؤسسات يتطلب أن تكون قادرة على فهم وإستيعاب تلك المتغيرات ، من خلال إستغلال وإدارة القدرات البشرية المبدعة والمتميزة المتاحة لديها وذلك بهدف تحقيق الإستغلال الأمثل من كل ما هو متاح لتحقيق التنمية والتطور المطلوب (نجم، ٢٠١٣، ص ٤٩).

والمأمل لتقرير التنافسية العالمي بين المنظمات في الدول **world competitiveness** والذي يعطى ترتيباً عاماً لمدى تقدم المنظمات في الدول ، وهو الترتيب المعتمد عالمياً يلاحظ أن بعض المنظمات في الدول تصدر قائمة الترتيب على الرغم من أنها لا تمتلك ثروات وموارد مادية ملموسة ، إستطاعت أن تحقق مستوى عالٍ من التنمية وأن تخطو خطوات واسعة وسريعة بإتجاه تحقيق الرفاه لمواطنيها من خلال الخدمات التي تقدمها لهم ، كذلك يلاحظ تفاوت بعض المنظمات في الترتيب بفارق كبير على الرغم من تقاربها في إمتلاك الموارد والثروات والظروف البيئية ، مما يشير إلى أن هذه المنظمات إمتلكت موارد من نوع آخر شكلت الثروة الحقيقية التي إستثمرتها وساهمت في تقدمها وتميزها على كافة الأصعدة(عبد الهادي، ٢٠١٦، ص ٥)، فجميع المنظمات في المجتمع بما فيها الجمعيات الأهلية تواجه اليوم تحديات كبيرة جعلتها في أمس الحاجة إلى التطوير والتغيير والتجديد وإلى تبنى المبدعين والطلول الإبداعية والأفكار الخلاقة التي تحظى بإهتمام متزايد في مختلف المجتمعات المتقدمة أو النامية على حد سواء بإعتبارها المصدر الإستراتيجي الذي يغذى المجتمع بكل إحتياجاته من الكوادر البشرية التي يحتاج إليها للنهوض بأعباء التنمية في كافة المجالات الحياتية المختلفة (القبي، و أمهني، ٢٠١٨، ص ٤٧).

إن التحول الذي يفرض نفسه في الوقت الحالي علي جميع الدول للاتجاه نحو العولمة وإقتصاد المعرفة جعل المعرفة والإبتكار الموجودين لدى العناصر البشرية المتميزة هما المحرك الرئيسي في الدول المتقدمة ، وأحد أهم الركائز لدعم التنمية الإقتصادية والاجتماعية والثقافية وتعزيز التنافس بين المؤسسات في الدول مما أدى إلى زيادة الإهتمام بتكثيف الإستثمار في المعرفة ودعم الإبداع والإبتكار والبحث لدى العنصر البشري لتحسين الخدمات في المؤسسات المختلفة في المجتمع(خميس، ٢٠١٨، ص ٢٥٣)، لقد تحول تركيز المنظمات من الأصول المادية الملموسة إلى الأصول غير الملموسة ، ولقد تحول الإقتصاد المرتكز على الإنتاج إلى الإقتصاد المرتكز على المعرفة ، حيث يرى كلاً من (Kim,yoom, Lee and Kang, 2006) أن هناك نقطة تحول محورية في التنمية العالمية قد حدثت في العقد الأخير من القرن العشرين ، حيث أنه تم إدراك أن المعرفة أصبحت المصدر الرئيسي للتنمية الإقتصادية والاجتماعية والثقافية ، فالمعرفة تتجسد في البشر بشكل ضمني أو ظاهري ، حيث يركز الإقتصاد المبنى على المعرفة كل أنشطته على المعرفة التي تمثل المصدر الأكثر أهمية وهو ما حل محل رأس المال المادي والنقدي ، وقد دخلت معه مصطلحات مثل رأس المال الفكري ، ومنظمة المعرفة وعصر المعرفة ، وتكنولوجيا المعلومات والأصول غير الملموسة ، والإدارة غير الملموسة ، والقيمة الخفية ( O Donnell ,Regan ,Coates Kennedy:2018 , p. 235 ) .

ومما سبق يمكن إستنتاج أن إمتلاك الجمعيات الأهلية لمصادر المعرفة المتراكمة لدى (العنصر البشري) وقدرتها على إنتاجها وتطويرها وإستثمارها والإستفادة منها في الإبداع والإبتكار هو العامل الأساسي لإمتلاك القوة والريادة والنقد وتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بها من خلال ما تمتلكه من أصول معرفية فكرية غير ملموسة، فلم تعد المنظمات المعاصرة اليوم تعتمد على ما تمتلكه من أصول مادية ورؤوس أموال نقدية فقط لتطوير خدماتها المؤسسية وتحقيق التنافس بين المؤسسات في تقديم الخدمات الفعالة في المجتمع ، خاصة في زمن تتميز فيه المؤسسات بالأصول المعرفية غير الملموسة والتي تمثل المورد الأثمن والأهم في هذا العصر ، ولهذا تسعى المؤسسات جاهدة إلى التعويض عن الأصول المادية بأصول أكثر قيمة تضمن لها حسن أدائها ومركزها في المجتمع ، وإنعكاس ذلك على خدماتها المقدمة من خلال ما تمتلكه تلك المنظمات من عقول بشرية متميزة وأصول فكرية وما تتمتع به هذه العقول البشرية من (قدرات ، ومهارات ، ومعارف ، وكفاءات،

وإبتكارات، وإبداعات، وخبرات) متنوعة تمكن هذه المنظمات من تطوير خدماتها (الحمداني، ٢٠١٠، ص ١٢٠)، فإمتلاك المنظمات داخل المجتمع لمصادر المعرفة سوف يكون سبيلها الوحيد لإمتلاك القوة " قوة المعرفة " لذلك فإن المنظمات لن تحرز تقدماً علمياً ملموساً في ضوء ما تملك من موارد مادية فقط ، ولكن في ضوء ما تمتلكه من أصول فكرية (زيد، ٢٠٠٨، ص ٢٨٧)، فالمنظمات التي تمتلك أصولاً فكرية ذات كفاءة عالية في أدائها وعلى قدر كبير من المعرفة تكون سريعة الاستجابة لمتطلبات المستفيدين ، انطلاقاً من أن رأس المال الفكرى يتكون من مجموعة من المهارات والمعارف المتوافرة بالمنظمة والتي تجعلها قادرة على تلبية رغبات وتطلعات المستفيدين (Ulrich, 1998,p.76) ، حيث أصبحت المنظمات المالكة للمعرفة هي السيدة في المجتمع باعتبارها أهم وأعظم المدخلات لنجاح أي منظمة في المجتمع ، وخاصة في ظل التحول نحو مجتمع المعرفة والإدارة بالمعرفة، وأصبح العنصر البشرى المزود بالمعارف والخبرات والمهارات والابتكارات مسألة محورية ، فقد أدركت المؤسسات اليوم أن العامل الوحيد الذى يبقياها في السباق نحو التقدم والتطور المستدام هو بدون شك مواردها البشرية المتميزة المتاحة لديها (بوقلقون، ٢٠٠٩، ص ٤).

الأمر الذى أدى إلى بروز مفهوم رأس المال الفكرى (Intellectual capital) كأحد أنواع رأس المال ، حيث يوجد أنواع متعددة من رأس المال مثل : رأس المال البشرى ، رأس المال الفكرى ، رأس المال المالى، رأس المال المادي، رأس المال الإجتماعى ورأس المال الهيكلى (أبو النصر، ٢٠١٩، ص ١٠)، ويعتبر رأس المال الفكرى أحد أدوات التميز وتحقيق النجاح فى المنظمات بشكل عام، كما يعتبر مورداً مهماً فى تحديد قيمة المنظمات وأثر ذلك على تطوير خدماتها ، فالفكر أو المعرفة وحدهما هما التي تمكننا المنظمات وتميزها في تطوير خدماتها عن المؤسسات الأخرى بالمجتمع (عبد الحميد، ٢٠١٤، ص ١٣١).

ويمثل رأس المال الفكرى القوة التي يمكن من خلالها المساهمة فى وضع الخطط وإتخاذ القرارات التي قد تؤثر على مستقبل المنظمة وتحسن أدائها وإنعكاسه على خدماتها لإحداث تغييراً هاماً يواكب التغييرات المستمرة الحادثة فى كافة مجالات الحياة ، مما يساعد على نمو وتطور المنظمات ، لذلك أصبحت المنظمات تسعى لتوفير وإمتلاك ذلك المورد الهام (ياسين، ٢٠١٠، ص ٥) . وينشكّل رأس المال الفكرى من القدرات المتميزة (المعارف ، الخبرات ، المهارات ، الإنجازات) التي يمتلكها مجموعة من الأفراد داخل المنظمات المختلفة ومدى تأثيرها على قدرتهم على التفكير والتحليل والإبداع ، فضلاً عن متخذي القرار القادرين على إدارة كافة أنشطة المنظمة ومواجهة المستجدات التي من الممكن أن تحدث فى العمل ، مما يسهم فى تطوير العمل داخل هذه المنظمات وخارجها مع إعطائها الميزة التنافسية التي لا تتوافر لغيرها من المنظمات الأخرى ومما يزيد من قيمتها فى المجتمع ، وأثر ذلك على تقدم وتطور المجتمع بأسره (السعيد، ٢٠٠٨، ص ١١٥)، فرأس المال الفكرى هو قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة ( Youndt. M.A, Snells.A,DeanJ.W.,Lepak,D1996 p839). لذا تنبع أهمية رأس المال الفكرى من أهمية موقع الفئة الحاملة له ، وهى فئة ذات تراكم معرفى وتجارب كبيرة لا تسمح للمنظمة فقط بتجاوز العراقيل والمشكلات التي تعيق نموها وتطورها ، بل تتجاوز ذلك إلى إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء فى أعمال المنظمة وإبتكار أعمال جديدة تسمح لها بالتكيف مع محيطها العام من جهة والبقاء فى الريادة من جهة أخرى ، وذلك من خلال قدراتها الإبتكارية والتنظيمية وطاقتها الإبداعية المتجددة فى خلق القيمة وزيادة قدرتها على التنافس من خلال تجويد وتطوير خدماتها المقدمة (Tanasa,M.R.2015,pp369-370).

فرأس المال الفكرى يلعب دوراً مهماً فى خلق القيمة المضافة ، لأنه مزيج من القدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملين فى المؤسسات (الهلالى، ٢٠١١، ص ٢٠)، حيث يتمتع رأس المال الفكرى بأهمية كبيرة يمكن بلورتها فيآلاتي: (Vidyarthia and Tiwari 2019,p.325)

- ١- يعد رأس المال الفكرى ذو قيمة كبيرة للعاملين فى المنظمة لأن هذه القيمة تشمل المعرفة والمهارة والخبرة الداخلية لكل عامل فى المنظمة، بالإضافة إلى المعارف والمهارات والخبرات المشتركة لجميع العاملين ، حيث يزيد رأس المال الفكرى من قيمة المنظمة ويجعل الخدمات التي تقدمها أكثر كفاءة .
- ٢- يعد رأس المال الفكرى السلاح الأساسى للمنظمات فى عالم اليوم ، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمنظمة من خلال القوة العاملة المبدعة المتحمسة ذات الطابع المهنيوالفكري التي تساهم فى إستراتيجية زيادة القيمة للمنظمة فى ظل الظروف المتغيرة .

- ٣- أن الإهتمام برأس المال الفكرى يساهم فى دعم عمليات التنمية المستدامة ويحقق العائد الحقيقى للاستثمار فى الطاقات الفكرية والبشرية بما يجعلها حلقة مستمرة النمو بهدف تطوير خدمات المنظمة بشكل أكثر كفاءة .
- ٤- يمثل رأس المال الفكرى كنزاً مدفوناً يحتاج إلى من يبحث عنه ، وإستخراجه للوجود والممارسة ، ويعد أحد أساليب إستخراجه هو نشر المعرفة ، ويؤيد (Stewart) ذلك بقوله " إن الفكر الموجود فى المنظمة يصبح رأس مالاً فكرياً عندما يمكن نشره للقيام بشيء لا يمكن إجراءه لأن رأس المال الفكرى يحوى معرفة جديدة".
- ٥- يعتبر رأس المال الفكرى المورد الحقيقى للمنظمة من خلال المعرفة الحقيقية والمعلومات الصحيحة والدقيقة التى تعطى المنظمة القدرة على النمو والتطور والتقدم والتنافس .
- ٦- أن الإستثمار فى رأس المال الفكرى يعود بفوائده على المنظمة من خلال عمليات التطوير والنمو ، وذلك بإدخال التعديلات الجوهرية والإبتكار والتجديد فى الخدمات التى تقدمها .
- ٧- يعتبر رأس المال الفكرى سلاحاً تنافسياً وقوة فاعلة ومورداً إستراتيجياً فى هذا العصر ووقوداً لعمليات التطوير والإنتاج فى شتى مجالات الأداء بالمنظمات.

ومن ثم يلعب رأس المال الفكرى بعناصره المختلفة (البشرى - الهيكلية - العلاقات) دوراً مهماً فى نجاح المنظمات فى الوقت الحاضر ، حيث أنه يميز المنظمات التى يمكنها تقديم خدمات جديدة وبشكل أفضل مع تقديم ابتكارات لخدماتها بمعدلات سريعة (أبو النصر، ٢٠١٧، ص ٢٨). ولذلك أصبح رأس المال الفكرى هو رأس المال الحقيقى للمنظمات باعتباره الركن الذى يلعب الدور الرئيسى فى عملية الإبتكار والتجديد ، وهو العائد فى عملية التغيير والإبداع ، وبالتالي هو القادر على تحويل المعرفة إلى قيمة ، لذا أصبح من متطلبات بيئة العمل الحالية هو التركيز على كيفية تنمية رأس مالها الفكرى لتحقيق عناصر تتفوق بها على المؤسسات الأخرى فى المجتمع سواء كان ذلك على مستوى جودة الأداء أو الخدمات التى تقدمها أو غيرها من إستراتيجيات التميز والتطور (الروسان، والعجلوني، ٢٠١٠، ص ٨١) . ويمثل رأس المال الفكرى أحد أهم الموارد غير الملموسة التى يركز عليها التوجه الإدارى الحديث بهدف دعم جوانب التعلم وإكتساب المعرفة والتكيف مع البيئة التنافسية وتحقيق التميز وكل ذلك بدوره يدعم الذكاء التنظيمى، حيث يركز على القدرة العقلية المحفزة على توليد أفكار جديدة بالإضافة إلى مجموع المعارف الكامنة والقائمة على تراكم الخبرات الذاتية (جلال، ونصر، ٢٠١٤، ص ص ٨٢:٨٣)، ويهدف رأس المال الفكرى إلى الإستفادة من الإبداعات والمبدعين فى المنظمة ، حيث أصبح العنصر البشرى اليوم المصدر الأساسى لتمييز وتطور المنظمات الحديثة فى المجتمع من خلال المعرفة المتوفرة لديه ، وهو أيضاً مناخ للإبداع والإبتكار (حداد ، ٢٠١٨ ، ص ١)، وفى ضوء ما سبق يمكن القول أن التحديات التى تواجه الجمعيات الأهلية ليست أزمة موارد مادية فقط بل أزمة قيمة حقيقية وميزة تنافسية تتحقق من خلال الإهتمام برأس المال الفكرى (العنصر البشرى) المتاحة لديها وتنميته والمحافظة عليه والذى يعد ضرورة تفرضها متطلبات العصر لتحقيق هدف من جملة أهداف كثيرة ، والهدف هنا هو تطوير خدمات الرعاية الإجتماعية المقدمة بهذه الجمعيات لتتواكب مع متغيرات هذا العصر وهو عصر المعلوماتية والمعرفة.

ولذا فالقوى البشرية العاملة فى هذه الجمعيات لابد وأن تكون قادرة على ذلك إذ لا يمكن تصور مجتمع متقدم فى إمكانياته المختلفة فقيراً فى كفاءة رأس ماله البشرى ومن هنا جاءت حتمية التركيز على رأس المال الفكرى فى الجمعيات الأهلية من قيادات (مجلس الإدارة) وعاملين من أجل تطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بها ، ومن ثم فإن رأس المال الفكرى أصبح المفتاح الرئيسى للتنمية والركيزة الأساسية لتطور وتحسين الخدمات المؤسسية وتقدمها وزيادة فعاليتها فى الوقت الحاضر، وتتمثل أهميته فى كونه الإستثمار الحقيقى للمعرفة والمعلومات التى لها القدرة على تطوير الخدمات التى تقدمها المؤسسات ، فرأس المال الفكرى بعناصره المختلفة (البشرى ، التنظيمى ، والعلاقاتى) هو رأس المال الحقيقى للمؤسسة ، وإنه من أكثر الموجودات قيمة وأساس النجاح للمؤسسات فى القرن الحادى والعشرين ، لأنه يمثل قوة علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء فى أعمال المؤسسة ، ولأن تطوير المؤسسات لا يأتي إلا من خلال النتاجات الفكرية المبدعة الموجودة لدى بعض الموارد البشرية فى المؤسسات (مرسى، ٢٠١٣، ص ١٤١) ، ولذا يلعب رأس المال الفكرى دوراً هاماً فى نجاح الجمعيات الأهلية فى الوقت الحاضر ، وأثر ذلك على تطوير خدماتها وبالتالي فإن نجاح المؤسسات أصبح موجوداً بقيمة هذه الموجودات الفكرية وإستراتيجية إدارتها وذلك بسبب دورها الفعال فى توظيف قدرات العاملين ومهاراتهم وخبراتهم فى تعزيز وتدعيم المؤسسة ، وإنه لا ينشأ من فراغ بل يحتاج إلى

بناء يتضمن إستقطاب العاملين من ذوى الخبرات العالية والمحافظة عليهم ، فرأس المال الفكري سلاح قوى يضمن للمؤسسة التطوير فى خدماتها (Thomas. Stewar, 1997,p.5).

وترى الدراسة الحالية أن رأس المال الفكري يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عالٍ تمتلكها مجموعة محددة من العاملين دون غيرهم، وإنه يمثل موجودات فكرية أو معرفية غير ملموسة تشكل الدعامة الأساسية والموارد الإستراتيجي لثروة المؤسسات وتقدمها ، فهو المصدر لتوليد هذه الثروة المعرفية ، وعلى الجمعيات الأهلية الإهتمام بالطاقات المعرفية من العاملين القادرين على إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة بما يخدم هذه الجمعيات فى تطوير خدمات الرعاية الإجتماعية التى تقدمها .

والتخطيط الإجتماعي كتحصص دقيق في مهنة الخدمة الإجتماعية يساهم بصورة مباشرة في إحداث تغييرات من خلال رأس المال الفكري لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية في الجمعيات الأهلية لأنه يعمل على وضع الإستراتيجيات الفعالة وتنفيذها وتقييمها، وذلك للتطوير في خدمات تلك الجمعيات ، ويؤدي عدم وجود الجهود التخطيطية الكافية، وعدم وضوح الأهداف التخطيطية إلى ضياع جهود العاملين وعدم قدرتهم علي تطوير الخدمات المقدمة بتلك الجمعيات ، لذا فالتخطيط عامل هام وضروري يمكن من خلاله تحقيق أهداف المؤسسات من خلال خطط واضحة وواقعية لتطوير وتحسين الخدمات المقدمة، وتأخذ أغلب دول العالم بالتخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بها، حيث أخذت بالتخطيط كأسلوب لإحداث تنميتها وتقدمها بما يتفق مع أنظمتها السياسية والإقتصادية والإجتماعية، فقد يكون التخطيط شاملا أو جزئيا أو قطاعيا، دائما أو مؤقتا (عويس، ٢٠٠٥، ص٣٤)، وعلى هذا يعد التخطيط لخدمات الرعاية الإجتماعية ضرورة من الضروريات التي لم يعد هناك غني عنها للنهوض بالمجتمعات في عصرنا الحاضر وذلك عن طريق محاولة إشباع المزيد من الخدمات ومواجهة المشكلات وتقديم كافة الخدمات، ولذلك فهو يرتبط بجهود التنمية الإجتماعية والإقتصادية حيث أن التنمية في جوهرها هي الإرتفاع بمستوى معيشة أفراد المجتمع بصفة مطردة على مر السنين سواء من الناحية الإجتماعية والإقتصادية وتنمية الموارد البشرية وإستثمارها وتنمية مهارتها وتطوير شخصيتها ومدتها بكافة متطلبات المواطن الصالح والعنصر الفعال في المجتمع(مختار، ٢٠٠٩، ص١١٠).

ولمزيد من التحديد لمشكلة الدراسة سيتم إستعراض البحوث والدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع الدراسة :

#### (أ)بحوث ودراسات سابقة تتعلق برأس المال الفكري:

حيث هدفت دراسة بونتيس وآخرون et al. Bontis (٢٠٠٠) إلى التعرف على العلاقات بين مختلف عناصر رأس المال الفكري وتأثيرها على أداء المنظمة في تقديم الخدمات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين رأس المال البشري ورأس مال العلاقات، إضافة إلى أن رأس مال العلاقات له تأثير هام على رأس المال الهيكلية. وأشارت دراسة كانترل وآخرون, Cantrell, et al (٢٠٠٦) إلى أن أبعاد رأس المال الفكري تركز في الممارسات التي تقدم من أجل الإستثمار في تطوير أداء المورد البشري، حيث يركز مفهوم رأس المال الفكري على كونه مهم من أجل تحقيق النمو والتطور في الأبعاد المؤسسية، حيث يؤدي مدخل رأس المال الفكري إلى الإبتكار المهم الذي يحدث التغيير والتطوير. كما أشارت دراسة ديميتريوس ماديتينوس وآخرون Madiations, Dimitrios (٢٠٠٩) إلى التحديد عناصر رأس المال الفكري وهي (رأس المال البشري، ورأس المال العميل، رأس المال الهيكلية) وعلاقتها بأداء الأعمال في بورصة أثينا، وتوصلت الدراسة إلى أهمية وجود عناصر رأس المال الفكري وتأثيره الإيجابي في أداء المؤسسات . وهدفت دراسة ميتشل Mitchell (٢٠١٠) إلى تطوير وإختبار نموذج لإدارة رأس المال الفكري مستمد من رؤية وإستراتيجية المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى أن الإهتمام الكبير برأس المال الفكري يؤدي لإحداث تغييرات سلوكية لدى العاملين في المنظمة. وهدفت دراسة كلا من بن عبود، وبوقسري (٢٠١١) إلى توضيح كيفية تأثير رأس المال الفكري علي أداء تقديم خدمات المؤسسات، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين رأس المال الفكري متمثلا في العنصر البشري وأداء المؤسسات في تقديم خدماتها، وأكدت الدراسة على ضرورة الإهتمام برأس المال البشري وزيادة الإستثمار فيه بإعتباره القاعدة الأساسية لتطوير أداء المؤسسات في تقديم الخدمات. كما هدفت دراسة الشبلي (٢٠١١) إلى التعرف على أثر إستخدام ثقافة المعلومات في الأداء التنظيمي للمؤسسة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تواجد نظم معلومات فاعلة يعتبر هو الأساس في تنمية رأس المال الهيكلية للمنظمة، الأمر الذي يساعد على تنمية وتطوير الإبداع وزيادة فاعليته في المؤسسة، وهدفت دراسة المطارنه (٢٠١١) إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري على منشآت الأعمال الصناعية (دراسة حالة) ومن أهم النتائج التي توصلت إليها

الدراسة أن الغموض في مفهوم رأس المال الفكري وأهميته أثر على كفاءة المؤسسة وقدرتها على التطوير والإبداع ، كما أثر على قيمتها السوقية في المجتمع، **أوضحت دراسة الخطيب (٢٠١٣)** أهمية دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة، وتوصلت الدراسة إلى ضرورة العمل على تحفيز العاملين لديها على التطوير والتغيير وتشجيع وتقويض العاملين على القيام بالمهام الموكلة إليهم، وضرورة بناء قاعدة فكرية في الوزارة لرفع من قيمة وكفاءة الوزارة من خلال وضع معايير عالية الأداء للعاملين فيها. **وأشارت دراسة خليل (٢٠١٤)** إلى التعرف على واقع رأس المال الفكري وعملية التطوير التنظيمي للمؤسسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بينهما، وأن الإستثمار في رأس المال الفكري من أهم دعائم التطوير التنظيمي للمؤسسات، **وأكدت دراسة سيلفيا Silvia (٢٠١٤)** على العلاقة بين الأداء التنظيمي للشركات ورأس مالها الفكري المتمثل في الأفراد العاملين، وتوصلت إلى أن القدرات البشرية والمعارف التي يمتلكها العنصر البشري في المنظمات يعتبر عاملاً حاسماً لتطوير الأعمال في الشركات، وأنه لا بد من إستحداث إجراءات جديدة تمكن المنظمات من التكيف مع المتغيرات الجديدة والمتسارعة ، **وأكدت دراسة عبيد، (٢٠١٤)** علناً أهمية تأثير الإستثمار في رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة كدراسة تطبيقية في ضوء بعض المتغيرات الديموجرافية، مثل: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، والوظيفة، وسنوات الخبرة، والإدارة التابع لها، وتوصلت الدراسة إلى زيادة حرص المسؤولين بالإدارات المختلفة لشؤون الجمارك بأهمية الدور الذي تقوم به في إستثمار رأس المال الفكري فيما يتعلق بجودة أداء العاملين بشكل عام والدور الإداري بشكل خاص. وهدفت دراسة **Feimianti & Anantadjaya, s (٢٠١٤)** إلى تحديد أهمية رأس المال البشري بإعتباره المورد الأساسي لخلق القيمة للمنظمة وتوصلت الدراسة أن تنمية رأس المال الفكري والمحافظة عليه، ويجب على المنظمة الإهتمام برفاهية العاملين لإنجاز الأعمال الموكولة إليهم وكسب ولائهم للمنظمة ، وإهتمام المنظمة بالندوات والدورات التدريبية والتعليم التي من شأنها توفر المهارات والمعارف والإبتكار والإبداع للعاملين مما يدعم أدائهم ليكون فعالاً في تطوير خدمات المنظمة بينما حددت دراسة كلا منشال وبكشي **Cahal and Bakshi (٢٠١٥)** أن أبعاد مكونات رأس المال الفكري القائم على البعد التنظيمي في الجوانب التي تحققها المنظمة في إمتلاك خبرات التعلم التنظيمي التي تخدم تحسين الأداء في كافة الأنشطة التي تمارسها، بحيث يؤدي تحديد رأس المال الفكري التنظيمي بالإبتكار وزيادة مستويات التنافسية وتنوع عناصرها في السياق التنظيمي للمؤسسة. **وأشارت دراسة فويير وموداي Fawaer & Moayyad (٢٠١٥)** إلى التعرف على تأثير الإستثمار في عناصر رأس المال الفكري على الإبتكار التنظيمي للمؤسسات، وتوصلت إلى وجود علاقة بين الإستثمار في رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي، كما توصلت إلى أن الإستثمار في عناصر رأس المال الفكري المتمثل في (البشري، الهيكلي، العلاقتي) يحقق عائداً إيجابياً للمنظمة، **كما أشارت دراسة عبد القادر (٢٠١٦)** إلى أهمية إهتمام إدارة الجامعات برأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية للجامعات، وتوصلت إلى أن الجامعات تستقطب أعضاء هيئة التدريس المتميزين، ولديها برامج نوعية متميزة، ويوجد معوقات لتنمية رأس المال الفكري منها عدم وجود حوافز مادية للمتميزين من أعضاء هيئة التدريس، وعدم توفير برامج تدريبية لتنمية رأس المال الفكري. **وأكدت دراسة فرحاتي (٢٠١٦)** علناً أهمية دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الهيكلي) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعاده المتمثلة في (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الإستجابة)، وتوصلت الدراسة إلى زيادة الإهتمام برأس المال الفكري وإدارته لأنه مصدر هام لتحقيق التميز، وضرورة التعامل معه على أنه أهم مورد إستراتيجي تحوز عليه المؤسسة، والمحافظة عليه بإستمرار لأنها العنصر الفعال في نجاحها خاصة في ظل التطور التكنولوجي الهائل الذي تعرفه بيئة الأعمال، **وأشارت دراسة علي (٢٠١٧)** إلى العلاقة بين رأس المال الفكري وجودة الأداء المؤسسي والأداء التسويقي بالأندية الرياضية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك إغفال من القيادات الإدارية والعاملين بالأندية الرياضية لمفهوم رأس المال الفكري والمميزات التي يمكن تحقيقها من ورائه، **وأكدت دراسة شحاته (٢٠١٧)** علناً أهمية الدور المؤسسي لرأس المال التنظيمي والإجراءات التي تمارسها التنظيمات الإدارية والوحدات في الهياكل التنظيمية تجاه الموارد المالية، **وهدفت دراسة القبي (٢٠١٧)** إلى التعرف على أثر الإستثمار في رأس المال الفكري على التنمية الإقتصادية بجامعة سرت، و أهم ما توصلت إليه وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإستثمار في رأس المال الفكري المتمثل في العنصر البشري من خلال (المعرفة، الخبرة، الإبتكار، والإبداع) والتنمية الإقتصادية في مؤسسات التعليم العالي، وكذلك وجود أثر ذو دلالة إحصائية للإستثمار المعرفة على التنمية الإقتصادية في تحسين وتطوير مؤسسات التعليم العالي . بالإضافة إلى وجود أثر



ذو دلالة إحصائية لإستثمار الخبرة في تطوير مؤسسات التعليم العالي، كما هدفت دراسة كلا من القسبي، والطيب (٢٠١٨) إلى التحديد وتوصيف نوع وقوة تأثير رأس المال الفكري على إمكانية تطبيق الجودة الشاملة في الجامعة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها العمل على إعتبار أن مفهومي رأس المال الفكري والجودة الشاملة من المفاهيم المهمة في الجامعة، وهدفت دراسة حداد (٢٠١٨) إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري على تنمية وتحسين كفاءة الموارد البشرية بالمنظمة، وأكدت علي عدم التفريط برأس المال الفكري لأنه يمثل ثروة كبيرة للمؤسسة، وتدعيم قدرات وطاقات العاملين المعرفية والإبتكارية للإستفادة منها في تنمية وتطوير المؤسسة. وضرورة إعطاء إهتمام أكبر لرأس المال البشري والعلاقاتي من خلال بناء قدرات بشرية عالية وتوسيع العلاقات مع العملاء، وأوضحت دراسة عبد المطلب (٢٠١٨) أثر إدارة رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسات الإقتصادية، كما توصلت إلى أن هناك إهتمام بإدارة رأس المال الفكري للمؤسسات محل الدراسة، وأوضحت دراسة Kim (٢٠١٩) Kim الدور المهم الذي تحققة التنظيمات الإدارية في بناء رأس المال البشري داخل المؤسسة، بحيث تساهم الإجراءات التنظيمية في تحفيز وتشجيع الترابط والتكامل البشري في سياق إجتماعي يعزز الهيكلة التنظيمية، الأمر الذي ينعكس على بناء قنوات إتصال تعزز من سهولة تدفق الإجراءات التنظيمية وتتيح للمؤسسة المرونة في الإستجابة للتحديات الخارجية وتقليل تكلفتها وآثارها السلبية، بينما أشارت دراسة شويديري Chowdhury (٢٠١٩) إلى أن أبعاد رأس المال الفكري تتمثل في أبعاد الأداء البشري والعاملين في المنظمات بالإضافة إلى الأداء التنظيمي والمؤسسي، والتي تساهم في بناء الأصول وزيادة القيمة المضافة منها بشكل ملموس، كما أشارت دراسة سليم (٢٠١٩) إلى أن رأس المال الفكري يركز على الإستفادة من المواهب البشرية وكذلك القدرات التنظيمية بغرض تحقيق النمو المؤسسي وحسن توظيف الموارد والقدرات ذات الندرة وتعزيز القدرات التنافسية مع زيادة براءات الإختراع التي تنعكس على المزايا والقدرات التنافسية وتزيد من إسهامات المورد البشري والإبعاد التنظيمية، وهدفت دراسة القباطي وقراضة (٢٠١٩) إلى لمعرفة معوقات تنمية رأس المال الفكري بجامعة دمار وسبل التغلب عليها، وتوصلت نتائج الدراسة أن أكثر المعوقات التي واجهت تنمية رأس المال الفكري (هي المعوقات المادية، يليها المعوقات التنظيمية). وأشارت دراسة شين Chen, et al (٢٠٢٠) إلى أن رأس المال الفكري التنظيمي هو ذلك الذي يتعلق بدور الممارسات التنظيمية لدى المؤسسات والتي تتوافق مع تحقيق الأهداف التنظيمية وزيادة الكفاءة والفعالية، إضافة إلى الإجراءات التي تطبقها المنظمة في كافة ممارساتها التنظيمية من أجل زيادة العائد على الأصول التي تستخدمها المنظمة بصورة فعالة. كما أشارت دراسة الجهني، والميلبي (٢٠٢٠) إلى أن أبعاد رأس المال الفكري على أداء أعضاء هيئة التدريس في جامعة الملك خالد، وأظهرت نتائج هذه الدراسة أن أبرز مخاطر رأس المال الفكري والمؤثرة بدرجة كبيرة جدا هي مخاطر الإحباط النفسي ومن ثم مخاطر التقادم الوظيفي، ومن ثم مخاطر التحفيز المادي والمعنوي، ومن ثم مخاطر ضغوط العمل، بينما في المرتبة الأخيرة جاءت مخاطر الإغتراب التنظيمي. وأوصت بضرورة الإهتمام برأس المال الفكري للجامعة المتمثل في أعضاء هيئة التدريس، والعمل على إيجاد البرامج التي تساهم في رفع قدرات ومهارات الكوادر التعليمية في الجامعة وتبني إستراتيجيات محددة وواضحة بالجامعة للحد من مخاطر رأس المال الفكري. وهدفت دراسة عبد الحميد (٢٠٢١) إلى وضع تصور مقترح لإستثمار رأس المال الفكري في الجامعات المصرية في ظل التحول العالمي نحو إقتصاد المعرفة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن إستثمار رأس المال الفكري يتطلب المسؤولية المشتركة بين القطاع الحكومي ومؤسسات المجتمع المدني وأن نشر المعرفة في الأوساط التعليمية يلعب دورا مهما في تنمية رأس المال الفكري، كما هدفت دراسة علي (٢٠٢١) إلى التعرف على علاقة رأس المال الفكري في تحسين الأداء الوظيفي في قطاع الرعاية الإجتماعية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري و تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في قطاع الرعاية الإجتماعية.

#### (ب) بحوث ودراسات سابقة تتعلق بخدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية:

حيث أوضحت دراسة عبد اللطيف (٢٠٠٤). الدور البارز للمنظمات غير الحكومية في إستكمال النشاط الحكومي، حيث إنها تؤدي دوراً ذا أهمية في إشباع العديد من الإحتياجات المجتمعية، وأن الدولة تسعى جاهدة إلى إيجاد آليات جديدة تساعدها في تحقيق تنمية المورد البشري، ومن هذه الآليات تفعيل دور الجمعيات الأهلية. كما أكدت دراسة جيسي Jessi (٢٠٠٥) على ضرورة قياس مستوى جودة الخدمات بصفة دورية، ومدى رضا

العاملين. وهدفت ودراسة  
 منوتي **Menotti** (٢٠٠٠) إلى التعرف على قياس تأثير برنامج إدارة الجودة الشاملة على مدى رضا العاملين  
 والملاء، وأشارت إلى تأثير عدد من المتغيرات تمثل أهمها في الروح المعنوية، المشاركة في صنع القرارات  
 والثقة والاتصال. كما هدفت دراسة **حجاج** (٢٠١٥) إلى تحديد الأساليب المتبعة للحصول على بيانات تفيد في  
 تطوير خدمات الرعاية الاجتماعية المدرسية، وأشارت إلى أن توفير البيانات والمعلومات التي تتسم بالدقة  
 والحدثة وتوظيفها بطريقة منتظمة يساهم إلى حد كبير في تطوير خدمات الرعاية الاجتماعية، وهدفت دراسة  
**الكردي** (٢٠١٦) لقياس جودة خدمات الرعاية الاجتماعية للأطفال الأيتام والمعرضين للخطر، وتوصلت إلى أن  
 التخطيط الاجتماعي يساهم في تحقيق جودة الخدمات من خلال المؤشرات التالية (قدرة البيئة والبنية والتجهيزات،  
 الإدارة والتوثيق، سياسة الحماية الاجتماعية، الرعاية المتكاملة، الممارسة المهنية، كفاية وكفاءة العاملين)،  
 وأشارت دراسة **عبد التواب** (٢٠١٧) إلى التعرف على واقع التخطيط لخدمات الرعاية الاجتماعية وتأثيرها على  
 الإنتاجية، وتوصلت إلى أن المتابعة الجيدة لقياس مدى رضا العاملين عن نوعية الخدمات المقدمة تعد آلية  
 أساسية لضمان جودة خدمات الرعاية الاجتماعية. وهدفت دراسة **نظير** (٢٠١٨) إلى تحديد العلاقة بين نسق  
 المعلومات التخطيطية وتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية المقدمة للمدمنين، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك  
 تحسن مستمر في خدمات الرعاية الاجتماعية المقدمة للمرضى المدمنين، وكذلك يتسم تقديم الخدمات بشكل  
 متطور وسريع ولا يوجد شكاوى من الخدمات المقدمة. وأكدت دراسة **عبد العزيز** (٢٠٢٠) على فعالية برامج الرعاية  
 الاجتماعية الأهلية (الصحية، النفسية، الاجتماعية) لتحقيق العدالة الاجتماعية للمعاقين حركياً المتمثلة  
 في (تكافؤ الفرص، العدالة في توزيع الخدمات، العدالة في توزيع الدخل، المساواة في الحقوق والمساواة في  
 الواجبات). وهدفت دراسة **ظه** (٢٠٢١) إلى تحديد إسهامات خدمات الرعاية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية في  
 مواجهة مشكلات العمالة غير المنتظمة في ظل إنتشار جائحة كورونا، وتوصلت إلى أن الجمعيات الأهلية تساهم  
 في تقديم برامج الدعم المادي، يليها البرامج التعليمية، يليها البرامج الاقتصادية، يليها البرامج الصحية، يليها  
 البرامج الاجتماعية.

#### موقف الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

١- إستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة - صياغة الفروض وتحديد  
 متغيرات الدراسة والتي تتمثل في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي).

٢- إتفقت دراسة كلاً من : دراسة **Metshl (2010)**، ودراسة **بن عبود، وبيوقسري (٢٠١١)** ودراسة  
**الخطيب** (٢٠١٣) ودراسة **خليل (٢٠١٤)** ودراسة **عبيد (٢٠١٤)** ودراسة **Silvia (2014)** ودراسة  
**Feimianti & Anantadjaya, s (2014)** ودراسة **فرحاتي (٢٠١٦)** على ضرورة الإهتمام برأس المال  
 الفكري بأبعاده المختلفة بإعتباره القاعدة الأساسية لتطوير أداء المؤسسات وإعتبره المورد الأساسي  
 لخلق القيمة للمنظمة، وإنعكاس ذلك على خدماتها المقدمة، وأن الإستثمار في رأس المال الفكري من  
 أهم دعائم التطوير التنظيمي للمؤسسات.

٣- إتفقت دراسة **بوننتيس وآخرون Bontis et .al (2000)** ودراسة **ديميتريوس ماديتينوس وآخرون**  
**Madiation Dimitirios (2009)** على أن هناك علاقة إيجابية بين متغيرات رأس المال الفكري  
 والمتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) وتأثيرها على أداء  
 المنظمة في تقديم خدماتها.

٤- إختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في أنها تهدف إلى إستخدام رأس المال الفكري بأبعاده  
 المختلفة في التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية (وضع الخطة - تنفيذ الخطة- متابعة وتقويم  
 الخطة) بالجمعيات الأهلية.

٥- عدم وجود دراسات في (حدود علم الباحثة) تتعرض لرأس المال الفكري والتخطيط لتطوير خدمات  
 الرعاية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية، ومن هنا جاءت فكرة الدراسة كمحاولة لإضافة أطروحات نظرية  
 ونتائج ميدانية ترتبط بهذين المتغيرين.

#### ثانياً: تحديد مشكلة الدراسة :

في ضوء ما تم عرضه من كتابات ودراسات تتعلق بضرورة الحاجة لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية  
 بالجمعيات الأهلية، يتطلب بذلك البحث عن آليات جديدة لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية المقدمة بتلك

الجمعيةات من هنا تأتي أهمية الإهتمام بالعنصر البشري بإعتباره أداة التغيير والتطوير، فرأس المال الفكري يرتكز على رأس المال البشري مدعماً بالقدرات المعرفية والتنظيمية والمادية، والتي تمنح الجمعية ميزة تنافسية عن غيرها عن طريق الإبداع والمساهمات الفكرية من أجل تحسين الأداء وإنعكاس ذلك على تطوير خدماتها، كما أن رأس المال الفكري لا يتواجد في مستوى إداري معين، إنما قد يتواجد في جميع المستويات التنظيمية لذلك يتحدد موضوع الدراسة في تحديد إسهامات أبعاد رأس المال الفكري كمتغير في التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعية الأهلية

### ثالثاً: أهمية الدراسة:

١- تتبع أهمية الدراسة من أهمية رأس المال الفكري بالنسبة للجمعية الأهلية لأهميتها بإعتباره أكثر الأصول الفكرية قيمة، فهو يمثل القوى الفكرية القادرة على إجراء التعديلات الأساسية لتحقيق التطوير لخدمات الرعاية الإجتماعية التي تقدمها هذه الجمعية، خاصة وأنها لا تمتلك رأس مال مادي كثير وإنما رأس مالها الحقيقي يتمثل في أصولها الفكرية المعرفية (العنصر البشري) بشكل أساسي.

٢- مواكبة التطور الفكري حيث أن هناك إهتمام واسع في الفترة الأخيرة بموضوع رأس المال الفكري على مستوى المؤسسات العالمية، ومحاولة العديد من المؤسسات تبني برامج بحثية حول أهمية رأس المال الفكري الخاص بها بإعتباره الثروة الفاعلة في تحقيق التفوق والتميز لما له من قدرة علي صنع التطور والإبتكار والإبداع.

٣- تمكين الجمعيات الأهلية كإحدى المنظمات غير الحكومية من تقديم خدمات الرعاية الإجتماعية بما يتماشى مع متطلبات ومتغيرات العصر الحديث .

٤- تحتل عملية تحديد العاملين من أصحاب الخبرات والقدرات الإبداعية وإستقطابهم ورعايتهم والمحافظة عليهم أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات لما في ذلك من أثر بالغ في نجاحها.

٥- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأهمية التي توليها الدولة للجمعيات الأهلية في تقديمها للكثير من الخدمات الإجتماعية والتنموية التي عجزت الدولة عن تقديمها لإشباع إحتياجات العملاء وحل مشكلاتهم لتحسين مستوى معيشتهم .

٦- ندرة الدراسات والأبحاث حول موضوع رأس المال الفكري نظراً لحدثة الموضوع مما يتطلب إثراء الموضوع بالأبحاث والدراسات العلمية المثمرة.

٧- التخطيط الإجتماعي يعد أفضل أداة يمكن من خلالها تحقيق التنمية بما يستخدمه من مداخل ونماذج وإستراتيجيات وأبعاد تسهم في تفعيل دور رأس المال الفكري لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية .

٨- محاولة إثراء البناء النظري للخدمة الإجتماعية بصفة عامة والتخطيط الإجتماعي بصفة خاصة، فيما يتعلق بأبعاد رأس المال الفكري وتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية .

### رابعاً: أهداف الدراسة:

- ١- تحديد مستوى أبعاد رأس المال الفكري بالجمعيات الأهلية.
- ٢- تحديد مستوى مراحل التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية.
- ٣- تحديد أكثر أبعاد رأس المال الفكري إرتباطاً بالتخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية.
- ٤- تحديد الصعوبات التي تواجه إستخدام رأس المال الفكري في التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية.
- ٥- تحديد المقترحات لتنمية رأس المال الفكري في التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية.
- ٦- التوصل إلى تصور تخطيطي مقترح لتنمية رأس المال الفكري في التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية.

### خامساً: فروض الدراسة:

الفرض الأول: " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد رأس المال الفكري بالجمعيات الأهلية مرتفعاً ". ويمكن إختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية:

١. رأس المال البشري.

٢. رأس المال الهيكلي.

٣. رأس المال العلاقتي.

الفرض الثاني: " من المتوقع أن يكون مستوى مراحل التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية مرتفعاً ". ويمكن إختبار هذا الفرض من خلال الأبعاد التالية: مرحلة وضع الخطة ، ومرحلة تنفيذ الخطة ، ومرحلة متابعة وتقويم الخطة.

الفرض الثالث: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين رأس المال الفكري والتخطيط لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية.

سادساً: الموجّهات النظرية للدراسة:

#### • نظرية المنظمات:

المنظمات عبارة عن وحدات إجتماعية مخططة، أنشئت بقصد وذلك لتحقيق أهداف معينة، فالمنظمات لا توجد عشوائياً وإنما بناءً على دراسة لإحتياجات المجتمع، فالغرض من إنشاء المنظمات هو تحقيق أهداف معينة يعجز الجهد الفردي من تحقيقها(عبد اللطيف، ٢٠٠٢، ص٢٢١). وتهتم نظرية المنظمات بدراسة جوانب البناء والوظيفة للمنظمة والتي تشمل كلاً من :

أولاً : جوانب البناء : وتشمل كلاً من (العلاقات داخل المنظمة – الهيكل التنظيمي للمنظمة – سياسات المنظمة – التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة) .

ثانياً : جوانب الوظيفة : وتشمل كلاً من (مهمة المنظمة ورسالتها- أهداف المنظمة – العمليات التي بواسطتها تتغير المنظمة عن طريقها (الإبتكار، الإبداع) – الإتصالات بالمنظمة)(أبو النصر ٢٠٠٧، ص٥٣). ويمكن الإستفادة من نظرية المنظمات في الدراسة الحالية في التالي :

١- تنظيم العلاقات بين أفراد المنظمة والمجتمع وذلك في ضوء اللوائح ، وكذلك مجموعة القيم والعادات والتقاليد.

٢- المساهمة في تطوير أنشطة وخدمات الجمعيات الأهلية وذلك لإشباع الإحتياجات وحل مشكلات المستفيدين من خدماتها .

٣- المساهمة في الإستثمار الفعال للموارد المتاحة وخاصة المورد البشري محور التنمية وأداتها في التغيير والتطوير بالجمعيات الأهلية .

٤- فتح قنوات الإتصال بين الجمعيات الأهلية وبعضها البعض مما يساهم في تبادل الخبرات والمعلومات بهدف تحقيق الأهداف المراد تحقيقها وانعكاس ذلك علي تطوير خدماتها.

٥- تستخدم الجمعيات الأهلية العديد من الآليات لتحسين وتطوير خدماتها حيث يعد رأس المال الفكري أحد الآليات التي يمكن أن تساهم في تحقيق ذلك، سعياً نحو تحقيق الميزة التنافسية بينها وبين الجمعيات الأهلية المناظرة لها في تقديم خدمات الرعاية الإجتماعية.

سابعاً: مفاهيم الدراسة :

#### ١- مفهوم رأس المال الفكري Intellectual Capital

تعددت وجهات النظر حول تحديد دلالة لمفهوم رأس المال الفكري بإعتباره أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع ظهور إقتصاد المعرفة وإدارتها، حيث يراه البعض على أنه "مزيج من القدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملين في المنظمة(الهالي،ص٢٠)، ويراه البعض الآخر بأنه قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة، تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة.(Snel,Lepak,1996,P839). كما يعرف بأنه "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى ربح، أي أن العناصر الرئيسية المكونة لرأس المال الفكري تتمثل في الموارد البشرية والمعرفة المنسقة والمجمعة والتي يطلق عليها الأصول الفكرية(الغول، ٢٠١٤، ص١٤). وهو الأداء الذي يبرزه الافراد ويسهم في تحسين الإنتاجية البشرية، ويتمثل في الإنتاج الفكري المعرفي لدى الأفراد والإبتكارات التي يقدمونها والحلول غير التقليدية التي يسهمون بها في تحسين الأداء بشكل عام (Chowdhury ,et al,2019,p.50) ،

ويعرف بأنه مجموعة الموارد غير الملموسة التي تميز المؤسسات عن غيرها من المؤسسات الأخرى، وتساعد المؤسسات في تحقيق القيمة المضافة (Mar,2008,p4). ويعرف أيضا بأنه الموجودات الفكرية المتوفرة لدي الأفراد ممنيعتمدون في أدائهم على طاقاتهم الفكرية (العززي، وعلي، ٢٠٠٩، ص ١٦٨)، وهو مجموعة العاملين الذين يمتلكون طاقات عقلية ومعارف يمكن توظيفها وإستثمارها لتحسن أداء المنظمات (عبد العزيز، ونجوشي، ٢٠١١، ص ٥).

كما تعرف منظمة التنمية والتعاون الإقتصادي (OECD) رأس المال الفكري بأنه " القيمة الإقتصادية لنوعين من الأصول غير الملموسة للمؤسسة وهما : رأس المال الهيكلي ويشمل (العمليات التنظيمية، والإجراءات، والتكنولوجيا، والملكية الفكرية، وشبكات التوزيع) ورأس المال البشري ويشمل الموارد البشرية داخل المؤسسة والعاملين، والخبرات والمعارف والإبداعات (Sanchez, M., et al,2012,p404) أيضا يعرف رأس المال الفكري أيضاً بأنه يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز والتي تمثل الجوانب غير الملموسة في المؤسسات، وهي الأكثر تأثيراً وفعالية نحو النمو والتقدم والتميز العالي من الجوانب أو الأصول الأخرى للمؤسسة. (جاد الرب، ٢٠٠٦، ص ٤٤).

ويقصد برأس المال الفكري في هذه الدراسة بأنه: ما تمتلكه المنظمات التطوعية أو الجمعيات الأهلية من مكونات بشرية من أصحاب العقول المبدعة ذوي الخبرة العالية والمهارة المتميزة – الهيكلية من بنية معلوماتية من قواعد بيانات ومعلومات ولوائح داخلية متطورة ومرنة وهيكل تنظيمي موضح طبيعة العلاقات الإيجابية وسيادة روح الفريق ودعم العمل الجماعي – والعلاقات مع المجتمع المحيط ومؤسساته والمستفيدين، وذلك للمساهمة في تطوير خدمات الرعاية الإجتماعية.

## ٢- مفهوم خدمات الرعاية الإجتماعية:

يقصد بخدمات الرعاية الإجتماعية "نسق منظم من الخدمات الإجتماعية والمؤسسات يهدف الي مساعدة الأفراد والجماعات للوصول إلى مستويات ملائمة للمعيشة والصحة، كما يهدف إلى القيام بعلاقات إجتماعية سوية بين الأفراد لتنمية قدراتهم وتحسين الحياة الإنسانية بما يتفق مع حاجات المجتمع (السروجي وآخرون، ٢٠٠٧، ص ٨١). كما تعرف بأنها " نظام قومي للدولة يشتمل على البرامج والمساعدات والخدمات التي تساعد الناس على إشباع حاجاتهم (الإجتماعية والإقتصادية والتعليمية والصحية) والتي تقدم أساساً للحفاظ على كيان المجتمع وأيضاً تحقيق الخير والرفاهية لكل أفراد المجتمع (أبو النصر وآخرون، ١٩٩٦، ص ٢٨). وتعرف أيضاً بأنها مجموعة الأنشطة والخدمات التي تقدم إلى الأفراد وفق أيولوجية معينة وبأساليب خاصة لرفع المستوي المعيشي إقتصادي وإجتماعياً وصحياً وثقافياً ومساعدة الناس على حل مشكلاتهم وتجاوز الأزمات التي تحول دون الرفاهية الإجتماعية بإعتبارها الهدف والغاية (Cahill, M. & Fitzpatrick, 2002, p141).

ويقصد بها أيضاً " نسق منظم من الجهود المهنية التي تسعى لتحديد أولوية إحتياجات الرعاية الإجتماعية لسكان المجتمع والبرامج التي تشبع تلك الإحتياجات وإجراءات تنفيذها وتقويمها في ضوء ما هو متوفر من إمكانيات حالية ومستقبلية (أبو المعاطي، ٢٠٠٧، ص ١٧٣).

أما عملية التخطيط لخدمات الرعاية الإجتماعية فهي "عملية إرادية منظمة لإتخاذ قرارات علمية تسهم في إختيار أفضل البرامج الممكنة لإشباع الإحتياجات أو الإسهام في مواجهة المشكلات بإستخدام أفضل الوسائل لإستثمار الموارد والإمكانيات المتاحة أو التي يمكن إتاحتها لتحقيق الأهداف في ضوء المحددات الداخلية والخارجية المؤثرة على التنفيذ" (حسن، ٢٠١٤، ص ٤٧٣).

ويقصد بالتخطيط لخدمات الرعاية الإجتماعية في هذه الدراسة علي أنه:

عملية إرادية منظمة تعتمد على المشاركة الشعبية من جانب المستفيدين مع المسؤولين بالجمعيات الأهلية من خلال وضع وتنفيذ وإختيار أحسن الخدمات ومتابعتها وتقويمها لإشباع إحتياجات أفراد المجتمع ومواجهة مشكلاتهم للإستفادة من هذه الخدمات ووصولها للمستحقين من الفئات المهمشة من أفراد المجتمع.

## ٣- مفهوم التطوير:

يقصد بالتطوير في اللغة" مصدرها طور أي إنتقل من طور إلى طور ومن مرحلة إلى مرحلة (أبو العزم، ٢٠١١، ص ١٠٢). أما التطوير إصطلاحاً فيعني التحسن وصولاً إلى تحقيق الأهداف المرجوة في صورة أكثر كفاءة (دودين، ٢٠١٢، ص ١٤). ويقصد بالتطوير أن يكون موجهاً نحو تحقيق أهداف إيجابية وعليه يكون هدفاً من أهداف التخطيط (الأفندي، ١٩٩٦، ص ٣٢).

## ويقصد بالتطوير في الدراسة الحالية بأنه :

التحديث في خدمات الرعاية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية في ضوء المتغيرات الاجتماعية والإقتصادية والثقافية والتكنولوجية التي يمر بها المجتمع لمواكبة خدمات الرعاية الاجتماعية بهذه الجمعيات لعنصر المعرفة والمعلوماتية وما يحدث من تغييرات على مستوى المجتمع.

### ٤- مفهوم الجمعيات الأهلية:

وحدات بنائية تكتسب صفة الشرعية من المجتمع وتستهدف إشباع وإحتياجات أفراد المجتمع من خلال ممارسة أنشطة معينة وبالاعتماد على الجهود التطوعية (عبد اللطيف، ٢٠٠٧، ص ١٥٥)، وهي كل جماعة ذات تنظيم تهدف إلى تنمية الفرد والمجتمع وتحقيق متطلباته وتعظيم قدراته على المشاركة في الحياة العامة والتنمية المستدامة، وتتألف من أشخاص طبيعيين أو أشخاص إعتباريين أو كلاهما معا ولا يقل عددهم عن عشرة، وذلك لغرض غير الحصول على الربح المادي (قانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية لسنة ٢٠١٩، ص ٥).

### ويقصد بالجمعيات الأهلية في هذه الدراسة بأنها :

- ١- مؤسسات غير حكومية
- ٢- مؤسسات لا تهدف إلى الربح المادي.
- ٣- تستهدف إشباع إحتياجات أفراد المجتمع ومواجهة ومشكلاتهم من خلال تقديم العديد من الخدمات المتنوعة (تعليمية ، إجتماعية ، إقتصادية ، صحية ، بيئية ، ثقافية وتوعوية).
- ٤- تعتمد في تقديمها لخدماتها على العناصر البشرية المبدعة والمتميزة القادرة على دفعها نحو التطوير لخدماتها وزيادة قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية مع الجمعيات الأهلية الأخرى المناظرة لها.
- ٥- لها هيكل تنظيمي رسمي يتمثل في أعضاء مجلس الإدارة .

### ثامنا: الإطار النظري للدراسة:

#### أ- ماهية رأس المال الفكري:

يمثل رأس المال الفكري المخزون المعرفي المتراكم من معلومات، وتكنولوجيا ، وخبرات، ومهارات، وملكية فكرية، وأنظمة العمل وولاء العملاء والفريق الإداري الذي تمتلكه المؤسسة، والذي يمكن من خلاله خلق القيمة المضافة للمؤسسة. (STEWART,1997). ويمثل رأس المال الفكري جميع الموارد المعرفية التي تملكها المؤسسة، وآلية تطويرها وتجديدها، لتحديد الوضع التنافسي لها في الاقتصاد المعرفي الذي يعد الاقتصاد الحقيقي في هذا العصر. (Coakes & Radburn, 2005)

ويقصد به الممارسات والإنتاج المعرفي غير الملموس والذي يؤدي بدوره إلى الإنتاج والابتكار القائم على دور العنصر البشري والعنصر التنظيمي المؤسسي، ويزيد من خلال ذلك من الأصول الغير ملموسة القائمة على الفكر والمعرفة، حيث يمثل رأس المال الفكري أحد عوامل الإنتاج المهمة في العصر الحالي. (Ross, 2017).

#### • مكونات رأس المال الفكري:

تعددت الآراء حول مكونات رأس المال الفكري ولكن أغلبية الباحثين أجمعوا على المكونات الآتية وهي:

(Stewart, 1997. Edvinson, 1997. Roos et al, 1997. Malkawi et al, 2018)

#### ١- رأس المال البشري Human Capital:

ويعتبر رأس المال البشري هو جوهر رأس المال الفكري ويرتبط بما يمتلكه العاملون من معارف وقدرات وسلوكيات وخبرات ومهارات، وإبداعات، يتمكنون من خلالها توليد رأس المال الفكري لصالح مؤسستهم. (Shaari, 2010). وهو الأداء الذي يبرزه الأفراد ويسهم في تحسين الإنتاجية البشرية، ويتمثل في الإنتاج الفكري المعرفي لدى الأفراد والابتكارات التي يقدمونها والحلول غير التقليدية التي يسهمون بها في تحسين الأداء بشكل عام (Chowdhury, et al, 2019).

#### ٢- رأس المال الهيكلي Structural Capital:

يمثل هذا المكون المعرفة المخزونة التي لا ترتبط بالأفراد، وتشمل قواعد بيانات المؤسسة وإستراتيجياتها وعملياتها والأعمال، والسياسات والإجراءات، وهيكل المؤسسة وأنظمتها ، وبنيتها التقنية، وتعود ملكيته للمؤسسة وليس للأفراد، وبهذا الشكل يوفر رأس المال الهيكلي البيئة التي تدعم وتشجع الأفراد على إستثمار ما لديهم من قدرات لخلق قيمة أعلى للمؤسسة. (Bonit et al, 1998). ويمثل الإجراءات والأداء التنظيمي والخبرة والمعرفة التنظيمية والمؤسسية المترابطة لدى التنظيم المؤسسي، والتي تمتلكها المؤسسة وتعمل من خلالها على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التي تسعى إليه (Kim, 2018).

### ٣- رأس المال العلاقتي **Relational Capital** :

ويشمل مجموع العلاقات بين المؤسسة وعملائها إضافة إلى العلاقة مع أصحاب المصالح، ويعد رأس مال العلاقات مكوناً أساسياً لرأس المال الفكري، حيث يستند لرضا العميل والولاء وشبكات العلاقات التي تبنيها المؤسسة أثناء أدائها لأعمالها. (Nahpi & Choshal, 1998) ويتكون رأس المال العلاقات من عدداً من الأجزاء التي تتعلق برضا العميل والإحتفاظ به وتمكينه وإشراكه في أعمال المنظمة وصفقاتها وتبادل المعلومات والأفكار معه (العنزي، وصالح، ٢٠٠٩). وعليه يمكن القول أنه يمثل حلقة الوصل بين المكونات الأخرى لرأس المال الفكري، إذ يربط بين رأس المال البشري والهيكلية من جهة وحاجات العملاء وأذواقهم ورغباتهم بشكل مباشر أو غير مباشر من جهة أخرى (الطائي والزبيدي، ٢٠١٧)، (Selim & Khalil, 2011). (عبيد، ٢٠٠٠).

#### • خصائص رأس المال الفكري: ومن أهم خصائص رأس المال الفكري ما يلي:

- ١- الخصائص التنظيمية: وتتخلص في أربع صفات :
  - المستوى الإستراتيجي: إذ يتوزع رأس المال الفكري على مستويات الإستراتيجية كافة وينسب متباينة.
  - نوعية الهيكل : يميل رأس المال الفكري للعمل ضمن الهياكل المرنة .
  - الرسمية : يركز رأس المال الفكري على إستخدام الرسمية بشكل منخفض جداً .
  - المركزية : يبتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير .
- ٢- الخصائص المهنية: وتتخلص في ثلاث صفات :
  - التحصيل الأكاديمي : ليس بالضرورة أن يكون رأس المال الفكري حاصلاً على شهادة أكاديمية ، بل الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنظمي وتدريبهم الإثرائي .
  - المهارة : يتميز رأس المال الفكري بمهارات عالية ومتنوعة .
  - الخبرة : يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة .
- ٣- الخصائص السلوكية والشخصية: وتتخلص كذلك في ثلاث صفات :
  - المخاطرة : يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة .
  - اللاتأكد : يجذب رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم باللاتأكد .
  - المبادرة: يبادر رأس المال الفكري بتقديم الأفكار والمقترحات البناءة. (الروسان، والعجلوني، ص ٤٨).

#### • آليات الإهتمام برأس المال الفكري :

أصبح إهتمام المنظمات اليوم منصباً على التحكم في مصادر المعلومات والمعارف بإعتبارها أساس التنافس، ولهذا تعمل على إدارة وتسيير رأس مالها الفكري بكفاءة من خلال الآليات التالية : (Stewart, Thamasa

(p.209)

- ١- تخطيط القوى العاملة : بتحديد النوعيات والمهارات والأعداد وتجديد مصادر الحصول على النوعيات المطلوبة .
  - ٢- تعديل هيكل القوى العاملة : بالتخلص من النوعيات غير المطلوبة وجلب النوعيات المطلوبة .
  - ٣- تأكيد هيكل المهارات الجديدة : بتصميم برامج التدريب ، تقديم وقياس كفاءة الأداء ، إعادة توزيع الأفراد على الأعمال بحسب تناسب المهارات ومتطلبات العمل .
  - ٤- تعديل نظم التعامل مع القوى العاملة : بتعديل نظم الرواتب والحوافز والمكافآت ، تعديل نظم الإستخدام والتعاقد وشروط العمل ، تعديل نظم المزايا ، تعديل نظم وشروط الترقية والتنمية الوظيفية .
- كما تتطور المؤسسات من خلال تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والإبتكار وذلك من خلال :
- التنمية المستمرة لكفاءة ومهارة الموارد البشرية بالإختيار السليم ، التدريب المستمر ، التقييم الموضوعي ، التعويض العادل عن الأداء .
  - خلق الظروف المؤدية إلى الإقدام والمبادرة بين العاملين بالمشاركة في الإدارة
- ب- التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية:

تقدم خدمات الرعاية الإجتماعية من خلال قطاعين رئيسيين هما القطاع العام ويشمل كل المؤسسات والمنظمات التي تمول وتدار من الدول أو الحكومات ، والقطاع الخاص ويضم كل المؤسسات غير الربحية والتطوعية التي

تعمل بالتوازي مع المنظمات الربحية، وتتوزع الخدمات الإجتماعية على ثلاث أشكال للرعاية هي (الرعاية المادية، والرعاية الوظيفية، والرعاية الإجتماعية). (Philillps&Straussner,2016,p41). وتعمل الخدمة الإجتماعية كمهنة على إرشاد الناس لمصادر تقديم خدمات الرعاية الإجتماعية وتوزيعها بشكل عادل لتحقيق المساواة بين الناس. (Fernandez,2014) كما تهدف الرعاية الإجتماعية إلى تقديم خدمات إجتماعية لأفراد المجتمع لتغيير نمط حياتهم إلى الأفضل، وذلك من خلال القضاء على عدم المساواة وتشجيع روح الوحدة المجتمعية، وتدعيم شعور الفرد في حقه الخاص أن يعيش حياة كريمة. (Rieger,2013,p135)

#### • خصائص خدمات الرعاية الإجتماعية:

- 1- الرعاية الإجتماعية جهود إنسانية تهدف إلى معالجة الأمراض الإجتماعية وإزالة العقبات التي تعترض نمو الأفراد والجماعات وتساعدهم على التكيف والإندماج في بيئاتهم المختلفة.
- 2- تحقق أهدافا إنتاجية لصالح المجتمع لكونها تعالج جوانب الضعف والقصور وتحولها لمناطق قوة تزيد من ثرواته.
- 3- تمثل قيمة أخلاقية إستحدثت وجودها من القيم الروحية والإنسانية التي تدعو إلى مساعدة الإنسان لأخيه الإنسان، الرعاية الإجتماعية تتصف بالتخطيط والتنظيم والشمول بمعنى أنها تؤدي وفقا لفلسفة المجتمع وسياسته العامة.
- 4- الرعاية الإجتماعية تمول من موارد المجتمع عن طريق الزكاة والوقف والإحسان والضرائب أو عن طريق الهيئات الخاصة.
- 5- الرعاية الإجتماعية تمارس من خلال مؤسسات خاصة سواء كانت حكومية أو أهلية أو دولية.
- 6- الرعاية الإجتماعية يمارسها متخصصون ومهنيون ويعاونهم في ذلك إداريون وفنيون لإيصال المساعدة لمستحقيها. (Fitzapatick,2005).

#### • مراحل التخطيط لخدمات الرعاية الإجتماعية:

هناك العديد من وجهات النظر حول مراحل العملية التخطيطية ، ويتفق معظم المتخصصين على أن العملية التخطيطية تتضمن :

1- **مرحلة تحديد الأهداف:** وذلك في ضوء الأطر العامة للسياسة الإجتماعية وتوجيهاتها ومراعاة السياق المجتمعي والمشاركة الشعبية في تحديد الأهداف وتقسيم الأهداف العامة إلى أهداف جزئية لتحقيقها وفق فترات زمنية محددة ، كما يجب تحديد الحاجات وتحليل المشكلات ، حيث أن تقدير الاحتياجات مرحلة تهتم بتحديد الأهداف. (Dooley ,1984,p.308)

2- **مرحلة إعداد ووضع إطار الخطة :** وتبدأ في هذه المرحلة بداية الإجراءات التنفيذية لتحقيق الأهداف ومقابلة الحاجات والمشكلات ، حيث يتم ذلك في ضوء الإختيار والتفضيلات من بين هذه الأهداف ووسائل تحقيقها ويعتمد في ذلك على نموذج حل المشكلة وصنع القرار والذي يتحدد في (التعرف على المشكلة – تحديد المشكلة – صنع البدائل – القرار – تقدير التغذية العكسية من العائد – ومن ثم يتم صنع وإتخاذ القرارات للإطار التنفيذي، وأطر خطط بديلة وذلك من خلال معايير محددة للأولويات). (Boogh and Higin, 1984,p.4)

3- **مرحلة تنفيذ الخطة:** وفي هذه المرحلة يتم تنفيذ البرامج والمشروعات بإطار الخطة وفق المسؤوليات التي تم تحديدها مسبقاً، ووفق الإطار الزمني المحدد للتنفيذ ، ومن عوامل نجاح تنفيذ الخطة (وجود سياسة جيدة – إدارة ذات كفاءة – وضوح المسؤوليات وملاءمتها للإمكانيا – المرونة في التنفيذ ). ( Taylor and

(I.Williams , 1982,p.338

4- **مرحلة المتابعة وتقويم الخطة:** للتحقق من مدى تحقيق الخطة لأهدافها وسيرها في الطريق المرسوم لها ، ومن العوامل الأساسية لنجاح متابعة الخطة وتقويمها ( التحليل الدوري والمستمر على فترات زمنية ونهائية للبيانات والمعلومات الخاصة ببرامج ومشروعات الخطة – القياس الدوري لمعدل ما تم إنجازه وما يجب إنجازه – التوزيع والتحديد الدقيق لمسئوليات المتابعة والتقويم – المشاركة الشعبية في المتابعة والتقويم – قياس وتحديد التغذية العكسية ) (شفيق ، ٢٠٠٦ ، ص ٣٤٦٧) .

تاسعا: الإجراءات المنهجية للدراسة:

(١) نوع الدراسة:



تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره، وكذلك فالدراسات الوصفية لديها القدرة على تقديم بعض التفسيرات العلمية والمنطقية للظاهرة محل الدراسة، لذا فالدراسة الحالية تستهدف تحديد إسهامات رأس المال الفكري في التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية.

## (٢) المنهج المستخدم:

إعتمدت الدراسة على منهج المسح الإجتماعي الشامل للمسؤولين بالجمعيات الأهلية بمدينة المنصورة محافظة الدقهلية وعددهم (٢٤٠) مفردة.

## (٣) مجالات الدراسة:

### (أ) المجال المكاني:

تمثل المجال المكاني للدراسة في عدد من الجمعيات الأهلية التابعة لإدارتي شرق وغرب المنصورة الإجتماعية بمدينة المنصورة - محافظة الدقهلية وعددها (٦) جمعيات أهلية، وذلك كما يلي:

جدول رقم (١)

توزيع الجمعيات الأهلية مجتمع الدراسة

م	أسماء الجمعيات الأهلية	الإدارة التابعة لها
١	مجمع الرحمة لتنمية المجتمع المحلي بجديلة	إدارة شرق المنصورة الإجتماعية
٢	جمعية الهلال الأحمر	إدارة شرق المنصورة الإجتماعية
٣	جمعية المساعي الخيرية	إدارة شرق المنصورة الإجتماعية
٤	مجمع الفردوس الخيري لتنمية المجتمع المحلي	إدارة غرب المنصورة الإجتماعية
٥	مجمع الإيمان لتنمية المجتمع المحلي	إدارة غرب المنصورة الإجتماعية
٦	جمعية الشبان المسلمين لتنمية المجتمع المحلي	إدارة شرق المنصورة الإجتماعية

وتم إختيار تلك الجمعيات الأهلية مجتمعاً للدراسة للمبررات التالية:

- ١- موافقة مديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية على تطبيق الدراسة، وترشيحها للجمعيات الأهلية محل الدراسة.
- ٢- تصنيف الجمعيات الأهلية محل الدراسة وفقاً لبيانات إدارة التنمية بمديرية التضامن الإجتماعي بمحافظة الدقهلية على أنها من أنشط الجمعيات الأهلية خلال العام ٢٠١٩/٢٠٢٠م.
- ٣- تغطي الجمعيات الأهلية محل الدراسة قطاع كبير من النطاق الجغرافي حيث يستفيد من خدماتها عدد كبير من السكان بمدينة المنصورة.
- ٤- تقديم الجمعيات الأهلية محل الدراسة خدمات عديدة ومتنوعة للمجتمع وهي مجتمعات شاملة في تقديم الخدمات.
- ٥- قدم إشهار الجمعيات الأهلية محل الدراسة حيث مضي على إشهارها أكثر من (٥٠) عام.
- ٦- يوجد بالجمعيات الأهلية محل الدراسة عدد كبير من العاملين والعضوية.
- ٧- تتمتع الجمعيات الأهلية محل الدراسة بسمعة طيبة، وتقدم العديد من الخدمات المتنوعة (إجتماعية، إقتصادية، صحية، تعليمية، بيئية، ثقافية وتوعوية).

### (ب) المجال البشري:

تمثل المجال البشري للدراسة في المسح الإجتماعي الشامل للمسؤولين بالجمعيات الأهلية بمدينة المنصورة محافظة الدقهلية وعددهم (٢٦٧) مفردة. ولكن عند جمع البيانات ولم تتمكن الباحثة من حصر سوى (٢٤٠) مفردة فقط، وذلك لأسباب متعددة منها: السفر أو خطوط سير المسؤولين، أو الإعتذار عن المشاركة في إستيفاء أداة الدراسة، أو عدم انتظام البعض في الحضور للجمعيات التي تم تطبيق الدراسة بها. والجدول التالي يوضح توزيع المجال البشري للدراسة:

جدول رقم (٢)

توزيع المجال البشري للدراسة

م	البيان	العدد الكلي	العدد المستجيب
١	مجمع الرحمة لتنمية المجتمع المحلي بجديدة	٤٩	٤٥
٢	جمعية الهلال الأحمر	٤٠	٣٦
٣	جمعية المساعي الخيرية	٤٢	٣٧
٤	مجمع الفردوس الخيري لتنمية المجتمع المحلي	٣٩	٣٥
٥	مجمع الإيمان لتنمية المجتمع المحلي	٤٥	٤٠
٦	جمعية الشبان المسلمين لتنمية المجتمع المحلي	٥٢	٤٧
	الإجمالي	٢٦٧	٢٤٠

(ج) المجال الزمني:

تمثل المجال الزمني للدراسة في فترة إجراء الدراسة الميدانية والتي بدأت ١٥/١٠/٢٠٢١م إلى ١٠/١١/٢٠٢١م.

(٤) أدوات الدراسة:

تمثلت أدوات جمع البيانات في: إستمارة إستبيان للمسؤولين حول رأس المال الفكري كمتغير في التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية:

وتم تصميم الأداة وفقاً للخطوات التالية:

١. بناء إستمارة إستبيان للمسؤولين حول رأس المال الفكري كمتغير في التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية في صورتها الأولية اعتماداً على الإطار النظري الموجه للدراسة والدراسات السابقة المرتبطة بقضية الدراسة.
٢. إشتملت إستمارة إستبيان المسؤولين على المحاور التالية: البيانات الأولية، وأبعاد رأس المال الفكري بالجمعيات الأهلية، ومرآح التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية، والصعوبات التي تواجه تطبيق رأس المال الفكري في التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية، ومقترحات تنمية رأس المال الفكري في التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية.

• صدق الأداة:

(أ) الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم عرض إستمارة إستبيان المسؤولين على عدد (٥) محكمين من أعضاء هيئة التدريس بكلية الخدمة الإجتماعية جامعة حلوان والمعهد العالي للخدمة الإجتماعية بالمنصورة وخاصة من تخصص التخطيط الاجتماعي، لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارات من ناحية وإرتباطها بأبعاد الدراسة من ناحية أخرى، وقد تم الإعتماد على نسبة إتفاق لا تقل عن (٧٥%)، وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض، وبناء على ذلك تم صياغة الإستمارة في صورتها النهائية.

(ب) صدق الإتساق الداخلي:

إعتمدت الباحثة في حساب صدق الإتساق الداخلي لإستمارة إستبيان المسؤولين على معامل إرتباط كل بعد في الأداة بالدرجة الكلية، وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٢٠) مفردة من المسؤولين مجتمع الدراسة. وتبين أنها معنوية عند مستويات الدلالة المتعارف عليها، وأن معامل الصدق مقبول، كما يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (٣)

الإتساق الداخلي بين أبعاد إستمارة إستبيان المسؤولين ودرجة الإستبيان ككل (ن=٢٠)

م	الأبعاد	معامل الإرتباط	الدلالة
١	أبعاد رأس المال الفكري بالجمعيات الأهلية	٠.٧٢٣	**
٢	مرآح التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية	٠.٨٤٨	**
٣	الصعوبات التي تواجه تطبيق رأس المال الفكري في التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية	٠.٧٢٩	**

٤	مقترحات تنمية رأس المال الفكري في التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية	٠.٨٩٤	**
---	---	-------	----

\* معنوي عند (٠.٠٥)

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أن: أبعاد الأداة دالة عند مستوى معنوية (٠.٠١) لكل بعد على حدة، ومن ثم تحقق مستوى الثقة في الأداة والإعتماد على نتائجها.

### (ج) ثبات الأداة:

تم حساب ثبات إستمارة إستبيان المسئولين بإستخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية وذلك بتطبيقها على عينة قوامها (٢٠) مفردة من المسئولين مجتمع الدراسة، حيث تم تقسيم عبارات كل بعد إلى نصفين، يضم القسم الأول القيم التي تم الحصول عليها من الإستجابة للعبارة الفردية، ويضم القسم الثاني القيم المعبرة عن العبارات الزوجية، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٤)

نتائج ثبات إستمارة إستبيان المسئولين بإستخدام معادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية (ن=٢٠)

م	الأبعاد	قيمة (ر) ودلالاتها	معادلة سبيرمان براون
١	أبعاد رأس المال الفكري بالجمعيات الأهلية	٠.٩٥١	٠.٩٧٥
٢	مراحل التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية	٠.٩٢٩	٠.٩٦٣
٣	الصعوبات التي تواجه تطبيق رأس المال الفكري في التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية	٠.٩٨١	٠.٩٩٠
٤	مقترحات تنمية رأس المال الفكري في التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية	٠.٩٨٤	٠.٩٩٢
	إستمارة إستبيان المسئولين ككل	٠.٩٦٨	٠.٩٨٤

يوضح الجدول السابق أن: معاملات الثبات للأبعاد تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبذلك يمكن الإعتماد على نتائجها وأصبحت الأداة في صورتها النهائية.

### (د) تحديد مستوى رأس المال الفكري بالجمعيات الأهلية:

للحكم على مستوى رأس المال الفكري بالجمعيات الأهلية، بحيث تكون بداية ونهاية فئات المقياس الثلاثي: نعم (ثلاثة درجات)، إلى حد ما (درجتين)، لا (درجة واحدة)، تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الثلاثي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى = أكبر قيمة - أقل قيمة (٣ - ١ = ٢)، تم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية المصحح (٣/٢ = ٠.٦٧) وبعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

جدول رقم (٥)

مستويات المتوسطات الحسابية لأبعاد الدراسة

المستوى	القيم
مستوى منخفض	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١ إلى ١.٦٧
مستوى متوسط	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ١.٦٨ إلى ٢.٣٤
مستوى مرتفع	إذا تراوحت قيمة المتوسط للعبارة أو البعد من ٢.٣٥ إلى ٣

#### (هـ) أساليب التحليل الإحصائي:

تم معالجة البيانات من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج (SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والمدى، ومعادلة سبيرمان - براون للتجزئة النصفية، وتحليل الانحدار البسيط، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الإتجاه.

#### • الصعوبات التي واجهت الباحثة وكيفية التغلب عليها :

١- صعوبة جمع البيانات وذلك بسبب كبر حجم مجتمع الدراسة، وتم التغلب على هذه الصعوبة من خلال التردد أكثر من مره لجمع البيانات.

٢- تخوف بعض المسؤولين بالجمعيات الأهلية من ملء بيانات الإستمارة بسبب فيروس كورونا ، وتم التغلب على هذه الصعوبة من خلال إتباع الإجراءات الاحترازية للوقاية من فيروس كورونا .

٣- عدم التمكن من مقابلة بعض أعضاء مجلس الإدارة ، وتم التردد علي الجمعيات أكثر من مرة لمقابلتهم.

عاشرا: عرض نتائج الدراسة الميدانية:

#### ١- المحور الأول: وصف المسؤولين بالجمعيات الأهلية مجتمع الدراسة:

جدول رقم (٦)

وصف المسؤولين بالجمعيات الأهلية مجتمع الدراسة (ن=٢٤٠)

م	المتغيرات الكمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
١	السن	٤٦	٦
٢	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل	١٧	٥
م	النوع	ك	%
١	ذكر	١٣٩	٥٧.٩
٢	أنثى	١٠١	٤٢.١
م	المجموع	٢٤٠	١٠٠
م	المؤهل الدراسي	ك	%
١	مؤهل متوسط	١٥	٦.٣
٢	مؤهل فوق متوسط	٢٧	١١.٣
٣	مؤهل عالي	١١٩	٤٩.٦
٤	ماجستير	٦٦	٢٧.٥
٥	دكتوراه	١٣	٥.٤
م	المجموع	٢٤٠	١٠٠
م	الوظيفة	ك	%

٢.٥	٦	رئيس مجلس إدارة	١
٢.٥	٦	نائب رئيس مجلس إدارة	٢
٢.٥	٦	أمين صندوق	٣
٢٤.٦	٥٩	عضو مجلس إدارة	٤
%	ك	تابع الوظيفة	م
٢.٥	٦	مدير تنفيذي	٥
٣.٨	٩	مسئول برامج مشروعات	٦
٤١.٧	١٠٠	أخصائي اجتماعي	٧
٢٠	٤٨	إداري	٨
١٠٠	٢٤٠	المجموع	

يوضح الجدول السابق أن:

- متوسط سن المسؤولين بالجمعيات الأهلية (٤٦) سنة، وبإنحراف معياري (٦) سنوات تقريباً.
- متوسط عدد سنوات خبرة المسؤولين بالجمعيات الأهلية في مجال العمل (١٧) سنة، وبإنحراف معياري (٥) سنوات تقريباً.
- أكبر نسبة من المسؤولين بالجمعيات الأهلية ذكور بنسبة (٥٧.٩%)، بينما الإناث بنسبة (٤٢.١%).
- أكبر نسبة من المسؤولين بالجمعيات الأهلية حاصلين على مؤهل عالي بنسبة (٤٩.٦%)، ثم الحاصلين على ماجستير بنسبة (٢٧.٥%)، يليها الحاصلين على مؤهل فوق متوسط بنسبة (١١.٣%)، ثم الحاصلين على مؤهل متوسط بنسبة (٦.٣%)، وأخيراً الحاصلين على دكتوراه بنسبة (٥.٤%).
- أكبر نسبة من المسؤولين بالجمعيات الأهلية وظيفتهم أخصائي اجتماعي بنسبة (٤١.٧%)، ثم عضو مجلس إدارة بنسبة (٢٤.٦%)، يليها إداري بنسبة (٢٠%)، ثم مسئول برامج مشروعات بنسبة (٣.٨%)، وأخيراً رئيس مجلس إدارة، ونائب رئيس مجلس إدارة، وأمين صندوق، ومدير تنفيذي بنسبة (٢.٥%).

المحور الثاني: أبعاد رأس المال الفكري بالجمعيات الأهلية:

(١) رأس المال البشري

جدول رقم (٧)

رأس المال البشري بالجمعيات الأهلية (ن=٢٤٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
١	٠.٥	٢.٤٦	-	-	٥٤.٢	١٣٠	٤٥.٨	١١٠	تعمل الجمعية على استقطاب العاملين ذوي المهارات والمعارف المتنوعة	١
٤	٠.٥	٢.٤	٠.٤	١	٥٨.٨	١٤١	٤٠.٨	٩٨	تسعى الجمعية للاحتفاظ بالعاملين ذوي الخبرات العالية	٢
٨	٠.٥٢	٢.٣٦	١.٧	٤	٦٠.٤	١٤٥	٣٧.٩	٩١	تقدم الجمعية برامج تدريبية مصممة بشكل جيد لجميع العاملين فيها	٣
٩	٠.٥٤	٢.٣٥	٢.٩	٧	٥٩.٢	١٤٢	٣٧.٩	٩١	تنظر الجمعية إلى العاملين المبدعين على أنهم أصولها الأساسية	٤
٥	٠.٥٢	٢.٣٩	١.٧	٤	٥٧.٩	١٣٩	٤٠.٤	٩٧	تشجع الجمعية المنافسة بين العاملين المتميزين	٥
٧	٠.٥١	٢.٣٧	١.٣	٣	٦٠.٤	١٤٥	٣٨.٣	٩٢	تدعم الجمعية الأفكار والحلول الإبداعية التي يقترحها	٦

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
									العاملون	
٦	٠.٥٤	٢.٣٩	٢.٥	٦	٥٦.٣	١٣٥	٤١.٣	٩٩	تعمل الجمعية علي هيكله أصولها الفكرية	٧
٦	٠.٥٤	٢.٣٩	٢.٩	٧	٥٥.٤	١٣٣	٤١.٧	١٠٠	تقدم الجمعية حوافز ومكافآت للعاملين عند المبادرة بفكرة أو أسلوب خلاق	٨
٣	٠.٥٤	٢.٤١	٢.٥	٦	٥٣.٨	١٢٩	٤٣.٨	١٠٥	تعتمد الجمعية علي المعرفة بكثافة	٩
٢	٠.٥٣	٢.٤٢	١.٧	٤	٥٥	١٣٢	٤٣.٣	١٠٤	يرتكز نجاح الجمعية علي نوعية العاملين الذين ينشطون بها	١٠
مستوى مرتفع	٠.٣٩	٢.٣٩	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى رأس المال البشري بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تعمل الجمعية على إستقطاب العاملين ذوي المهارات والمعارف المتنوعة بمتوسط حسابي (٢.٤٦)، يليه الترتيب الثاني يرتكز نجاح الجمعية على نوعية العاملين الذين ينشطون بها بمتوسط حسابي (٢.٤٢)، ثم الترتيب الثالث تعتمد الجمعية على المعرفة بكثافة بمتوسط حسابي (٢.٤١)، وأخيراً الترتيب التاسع تنظر الجمعية إلى العاملين المبدعين على أنهم أصولها الأساسية بمتوسط حسابي (٢.٣٥).

ويتفق ذلك مع ما جاءت به نتائج دراسة كلا من التابعي(٢٠٠٧) وبين عبود، وبوقسري (٢٠١١) والخطيب (٢٠١٣) وخلييل (٢٠١٤) وعبيد(٢٠١٤) و Silvia (٢٠١٤) و Feimianti&Anantadjaya,s (٢٠١٤) و فرحاتي(٢٠١٦) والقبي(٢٠١٧) وخميس(٢٠١٨) و القصي، والطيب (٢٠١٨) وسليم (٢٠١٩)، حيث توصلت هذه الدراسات إلى ضرورة الإهتمام برأس المال البشري لأنه مصدر هام لتحقيق التميز والتطور للمؤسسة في تقديم خدماتها، وضرورة النظر إلى رأس المال البشري على أنه أهم مورد إستراتيجي في المؤسسة لذلك يجب المحافظة عليه بإستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاح المؤسسة وخاصة في ظل التحول نحو مجتمع المعرفة ، كما توصلت أيضاً أن القدرات البشرية والمعارف التي يمتلكها العنصر البشري في المنظمات يعتبر عاملاً حاسماً لتطوير الخدمات في المؤسسات ، وأشارت تلك الدراسات أيضاً إلى أهمية رأس المال البشري باعتباره المورد الأساسي لخلق القيمة للمنظمة .

## (٢) رأس المال الهيكلي:

### جدول رقم (٨)

رأس المال الهيكلي بالجمعيات الأهلية(ن=٢٤٠)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
٢	٠.٥٦	٢.٣٤	٤.٦	١١	٥٦.٧	١٣٦	٣٨.٨	٩٣	تخصص الجمعية ميزانية لدعم أنشطة	١

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الاستجابات						العبارات	م
			لا		إلى حد ما		نعم			
			%	ك	%	ك	%	ك		
									البحث والتطوير داخلها	
٦	٠.٦	٢.٣	٧.٥	١٨	٥٥.٤	١٣٣	٣٧.١	٨٩	تعمل الجمعية على بناء شراكات إستراتيجية مع جهات خارجية لتحقيق الإستراتيجية العامة للجمعية	٢
١	٠.٥٣	٢.٣٤	٢.٥	٦	٦٠.٨	١٤٦	٣٦.٧	٨٨	تمتلك الجمعية أنظمة معلومات وقواعد بيانات تتسم بالحدثة	٣
٧	٠.٥	٢.٢٩	٢.١	٥	٦٧.١	١٦١	٣٠.٨	٧٤	هناك تنظيم واضح لأقسام العمل بالجمعية	٤
٥	٠.٥٢	٢.٣	٢.٩	٧	٦٤.٢	١٥٤	٣٢.٩	٧٩	تركز الجمعية اهتمامها بشكل كبير علي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين عملية مشاركة وخلق أفكار جديدة	٥
٣	٠.٥٢	٢.٣٢	٢.٥	٦	٦٢.٩	١٥١	٣٤.٦	٨٣	تعمل الجمعية على تفويض الصلاحيات للعاملين لتعزيز الاستقلالية وحرية التصرف	٦
٤	٠.٥٧	٢.٣٢	٥.٤	١٣	٥٧.٥	١٣٨	٣٧.١	٨٩	تمتلك الجمعية منظومة من التشريعات تمكنها من إنجاز الأهداف الإستراتيجية بكفاءة	٧
٨	٠.٦٢	٢.٢٣	١٠.٤	٢٥	٥٥.٨	١٣٤	٣٣.٨	٨١	تقوم الجمعية بمقارنة أدائها مع جمعيات أخرى مناظرة لها بهدف تحسين وتطوير الخدمات	٨
١٠	٠.٦٤	٢.١٧	١٣.٣	٣٢	٥٦.٣	١٣٥	٣٠.٤	٧٣	يتميز الهيكل التنظيمي للجمعية بدرجة عالية من الوضوح والمرونة بين الرؤساء والمرؤوسين	٩
٩	٠.٦٣	٢.١٨	١٢.٥	٣٠	٥٦.٧	١٣٦	٣٠.٨	٧٤	تضع الجمعية ضوابط وإجراءات واضحة لحماية الملكية الفكرية	١٠
مستوى متوسط	٠.٣٨	٢.٢٨	البعد ككل							

يوضح الجدول السابق أن: مستوى رأس المال الهيكلي بالجمعيات الأهلية متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٢٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تمتلك الجمعية أنظمة معلومات وقواعد بيانات تتسم بالحدثة بمتوسط حسابي (٢.٣٤)، وبإنحراف معياري (٠.٥٣)، يليه الترتيب الثاني تخصص الجمعية ميزانية لدعم أنشطة البحث والتطوير داخلها بمتوسط حسابي (٢.٣٤)، وبإنحراف معياري (٠.٥٦)، ثم الترتيب الثالث تعمل الجمعية على تفويض الصلاحيات للعاملين لتعزيز الإستقلالية وحرية التصرف بمتوسط حسابي (٢.٣٢)، وأخيراً الترتيب العاشر يتميز الهيكل التنظيمي للجمعية بدرجة عالية من الوضوح والمرونة بين الرؤساء والمرؤوسين بمتوسط حسابي (٢.١٧).

- وينفق ذلك مع ما أشارت به دراسة كلا من الشبلي (٢٠١٣)، Cahal and Bakshi (٢٠١٥)، موداي Fawaeer & Moayyad، علي (٢٠١٧)، شحاته (٢٠١٧)، حداد (٢٠١٨)، عبد المطلب (٢٠١٨)، Kim (٢٠١٩)، Chowdhury (٢٠١٩)، شين Chen, et al (٢٠٢٠) حيث توصلت نتائج هذه الدراسات إلى أن تواجد نظم معلومات و بيانات وهيكل تنظيمي للمؤسسة وأنظمتها وبيئتها التقنية واللوائح

والقوانين يعتبر ذلك هو الأساس في تنمية وتطوير الإبداع وزيادة فاعليته في المؤسسة وأثر ذلك على التطوير في خدمات الجمعية.

- وهذا ما أكدته أيضاً الكتابات النظرية والتي أوضحت أن رأس المال الهيكلية يمثل المعرفة المخزونة التي لا ترتبط بالأفراد، فهو يوفر البيئة التي تدعم وتشجع الميزة التنافسية للجمعية، مما يساعدها على تحقيق أهدافها وإنعكاس ذلك على تطوير خدماتها.

(٣) رأس المال العلاقتي:

جدول رقم (٩)

رأس المال العلاقتي بالجمعيات الأهلية (ن=٢٤٠)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تسعى الجمعية إلى إرضاء المستفيدين	١٠٥	٤٣.٨	١٣١	٥٤.٦	٤	١.٧	٢.٤٢	٠.٥٣	١
٢	تجري الجمعية إستطلاع رأي للعاملين والمستفيدين لاستكشاف جوانب القوة والضعف في الخدمات المقدمة للمستفيدين	١٠٢	٤٢.٥	١٣٢	٥٥	٦	٢.٥	٢.٤	٠.٥٤	٣
٣	تهتم الجمعية بالتغيرات السريعة في البيئة لتتواءم مع خدماتها المقدمة	٩٨	٤٠.٨	١٤٠	٥٨.٣	٢	٠.٨	٢.٤	٠.٥١	٢
٤	تهتم الجمعية ببناء العلاقات الجيدة مع مؤسسات المجتمع	٩١	٣٧.٩	١٤٥	٦٠.٤	٤	١.٧	٢.٣٦	٠.٥٢	٥
٥	تشجع الجمعية عملية التطوع وتعززها	٨٧	٣٦.٣	١٥٠	٦٢.٥	٣	١.٣	٢.٣٥	٠.٥	٨
٦	تسعى الجمعية دأباً إلى حل مشكلات المستفيدين في أقل وقت ممكن	٨٧	٣٦.٣	١٤٩	٦٢.١	٤	١.٧	٢.٣٥	٠.٥١	٧
٧	تعمل الجمعية على بناء تحالفات لتجويد الخدمات المقدمة للمستفيدين	٩٣	٣٨.٨	١٤٢	٥٩.٢	٥	٢.١	٢.٣٧	٠.٥٢	٤
٨	تتوفر لدى الجمعية قاعدة بيانات ومعلومات كافية خاصة بالمستفيدين والعمل على تحديثها بصفة مستمرة	٩٢	٣٨.٣	١٤٤	٦٠	٤	١.٧	٢.٣٧	٠.٥٢	٤
٩	تعمل الجمعية على فتح قنوات اتصال مع المستفيدين لمقابلة احتياجاتهم، ومواجهة مشكلاتهم	٩٢	٣٨.٣	١٤٢	٥٩.٢	٦	٢.٥	٢.٣٦	٠.٥٣	٦
١٠	تتيح الجمعية فرص لمشاركة المستفيدين في إتخاذ القرارات	٩٣	٣٨.٨	١٤٢	٥٩.٢	٥	٢.١	٢.٣٧	٠.٥٢	٤
	البعد ككل							٢.٣٧	٠.٤٢	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن: مستوى رأس المال العلاقتي بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تسعى الجمعية إلى إرضاء المستفيدين بمتوسط حسابي (٢.٤٢)، يليه الترتيب الثاني تهتم الجمعية بالتغيرات السريعة في البيئة لتتواءم مع خدماتها المقدمة بمتوسط حسابي (٢.٤)، وبانحراف معياري (٠.٥١)، ثم الترتيب الثالث تجري الجمعية إستطلاع رأي للعاملين والمستفيدين لإستكشاف جوانب القوة والضعف في الخدمات المقدمة للمستفيدين بمتوسط حسابي



(٢.٤)، وبانحراف معياري (٠.٥٤)، وأخيراً الترتيب الثامن تشجع الجمعية عملية التطوع وتعززها بمتوسط حسابي (٢.٣٥).

- ويتفق ذلك مع نتائج دراسة كلا من حداد (٢٠١٨) ، ودراسة عبد الحميد (٢٠٢١) حيث يمثل رأس المال العلاقتي حلقة الوصل بين المؤسسة والمستفيدين من خلال قياس رضا المستفيدين من الخدمات المقدمة، مما يعكس ولائهم وانتائهم للجمعية، وكذلك ضرورة إعطاء إهتمام أكبر لرأس المال العلاقتي من خلال توسيع العلاقات مع العملاء ومؤسسات المجتمع .

المحور الثالث: مراحل التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية:

(١) مرحلة وضع الخطة:

جدول رقم (١٠)

مرحلة وضع الخطة لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية (ن=٢٤٠)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	تحدد الجمعية الموارد (البشرية والمادية والتنظيمية) اللازمة لتقديم الخدمات	١.٣	٣	٥٧.١	١٣٧	٤١.٧	١٠٠	٢.٤	٠.٥٢	٤
٢	تجري الجمعية البحوث والدراسات لتحديد إحتياجات ومشكلات المستفيدين	٠.٤	١	٥٨.٣	١٤٠	٤١.٣	٩٩	٢.٤١	٠.٥	٢
٣	تدرس الجمعية إحتياجات ومشكلات المستفيدين	٠.٨	٢	٦٠.٤	١٤٥	٣٨.٨	٩٣	٢.٣٨	٠.٥	٨
٤	تشارك الجمعية المستفيدين عند وضع الخطط	٠.٤	١	٥٨.٨	١٤١	٤٠.٨	٩٨	٢.٤	٠.٥	٣
٥	تقترح الجمعية الأهداف المراد تحقيقها من تقديم الخدمات	١.٧	٤	٥٧.١	١٣٧	٤١.٣	٩٩	٢.٤	٠.٥٢	٤
٦	تقوم الجمعية بتحديد الأولويات أثناء وضع الخطط	٢.٥	٦	٥٦.٣	١٣٥	٤١.٣	٩٩	٢.٣٩	٠.٥٤	٧
٧	تقوم الجمعية بوضع العديد من البدائل وإختيار البديل الأمثل	٢.١	٥	٥٦.٣	١٣٥	٤١.٧	١٠٠	٢.٤	٠.٥٣	٥
٨	تستعين الجمعية بالقيادات المتميزة عند وضع الخطط	٢.٥	٦	٥٤.٦	١٣١	٤٢.٩	١٠٣	٢.٤	٠.٥٤	٦
٩	تجمع الجمعية معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات المراد تقديمها	-	-	٥٩.٢	١٤٢	٤٠.٨	٩٨	٢.٤١	٠.٤٩	١
مستوى مرتفع	البعد ككل							٢.٤	٠.٤٢	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مرحلة وضع الخطة لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٤)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تجمع الجمعية معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات المراد تقديمها بمتوسط حسابي (٢.٤١)، وبانحراف معياري

(٠.٤٩)، يليه الترتيب الثاني تجري الجمعية البحوث والدراسات لتحديد إحتياجات ومشكلات المستفيدين بمتوسط حسابي (٢.٤١)، وبإنحراف معياري (٠.٥)، ثم الترتيب الثالث تشارك الجمعية المستفيدين عند وضع الخطط بمتوسط حسابي (٢.٤)، وأخيراً الترتيب الثامن تدرس الجمعية إحتياجات ومشكلات المستفيدين بمتوسط حسابي (٢.٣٨).

- ويتفق ذلك مع نتائج دراسة كلاً من حجاج (٢٠١٥) ، دراسة نظير (٢٠١٨) والتي توصلت إلى أن توفير البيانات والمعلومات التخطيطية التي تتسم بالدقة والحدثة عن الخدمات المراد تقديمها يساهم إلى حد كبير في تطوير خدمات الرعاية الإجتماعية ، وتشير نتائج الجدول أن عملية إعداد الخطة بالجمعية تتضمن إختيار الأساليب التي تناسب وتحقق أهداف الخطة ووضع برامج لإستثمارالموارد والإمكانيات لتحقيق الأهداف والحرص على مشاركة المستفيدين بما يسهم في تحمسهم في عملية التنفيذ وتحقيق الأهداف.

(٢) مرحلة تنفيذ الخطة:

جدول رقم (١١)

مرحلة تنفيذ الخطة لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية

(ن=٢٤٠)

م	العبارات	الاستجابات						الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	تراعي الجمعية المرونة عند تنفيذ الخطط	٨٩	٣٧.١	١٥٠	٦٢.٥	١	٠.٤	٢.٣٧	٥	
٢	يوجد تنسيق بين أدوار العاملين بالجمعية لتنفيذ الخطط	٩١	٣٧.٩	١٤٨	٦١.٧	١	٠.٤	٢.٣٨	٤	
٣	يتميز أداء العاملين بالجمعية بالتكامل عند تنفيذ الخطط	٨٤	٣٥	١٥٤	٦٤.٢	٢	٠.٨	٢.٣٤	٧	
٤	يدرك العاملون بالجمعية أدارهم بوضوح في تنفيذ الخطط	٨٣	٣٤.٦	١٥٤	٦٤.٢	٣	١.٣	٢.٣٣	٨	
٥	توفر الجمعية الموارد والإمكانيات لتنفيذ الخطط	٨٤	٣٥	١٥٦	٦٥	-	-	٢.٣٥	٦	
٦	تضع الجمعية إطار زمني لتنفيذ الخطط	٩٣	٣٨.٨	١٤٧	٦١.٣	-	-	٢.٣٩	٣	
٧	توزع المهام والمسئوليات على العاملين لتنفيذ الخطط	١٠٢	٤٢.٥	١٣٨	٥٧.٥	-	-	٢.٤٣	١	
٨	تشارك الجمعية المستفيدين في تنفيذ الخطط	١٠١	٤٢.١	١٣٥	٥٦.٣	٤	١.٧	٢.٤	٢	
مستوى مرتفع	البعد ككل							٢.٣٧	٠.٤١	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مرحلة تنفيذ الخطة لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٧)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تراعي الجمعية المرونة عند تنفيذ الخطط بمتوسط حسابي (٢.٤٣)، يليه الترتيب الثاني توزع المهام والمسئوليات علي العاملين لتنفيذ الخطط بمتوسط حسابي (٢.٤)، ثم الترتيب الثالث تضع الجمعية إطار زمني لتنفيذ الخطط

بمتوسط حسابي (٢٠٣٩)، وأخيراً الترتيب الثامن يدرك العاملون بالجمعية أدارهم بوضوح في تنفيذ الخطط بمتوسط حسابي (٢٠٣٣).

حيث تعكس عملية تنفيذ الخطة ترجمة ما تم الإتفاق عليه في الاطار النهائي لوضع الخطة موضع التنفيذ وفيها يقوم المسؤولين عن تنفيذ الأنشطة التي يتضمنها البرنامج بتوزيع المهام والمسئوليات بينهم والتزام كلا منهم بما حدد له من مهام ومسئوليات وذلك في الفترة الزمنية المحددة لذلك.

### (٣) مرحلة متابعة وتقييم الخطة:

جدول رقم (١٢)

مرحلة متابعة وتقييم الخطة لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية(ن=٢٤٠)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		نعم		إلى حد ما		لا				
		ك	%	ك	%	ك	%			
١	تتابع الجمعية تنفيذ الخطط	١٠٨	٤٥	١٣١	٥٤.٦	١	٠.٤	٢.٤٥	٠.٥١	١
٢	تتابع الجمعية معدل أداء العاملين لضمان نجاح خدماتها	٩٧	٤٠.٤	١٤٠	٥٨.٣	٣	١.٣	٢.٣٩	٠.٥١	٤
٣	تعد الجمعية نماذج لتقارير المتابعة للبرامج والخدمات المقدمة	٨٧	٣٦.٣	١٤٩	٦٢.١	٤	١.٧	٢.٣٥	٠.٥١	٦
٤	تهتم الجمعية بالقياس الدوري لمعدل ما تم إنجازه، وما يجب إنجازه من برامج وخدمات	٨٣	٣٤.٦	١٥٥	٦٤.٦	٢	٠.٨	٢.٣٤	٠.٤٩	٧
٥	تعيد الجمعية النظر في سياساتها وبرامجها من وقت لآخر	٨٢	٣٤.٢	١٥٤	٦٤.٢	٤	١.٧	٢.٣٣	٠.٥	٨
٦	تهتم الجمعية بالتوزيع والتحديد الدقيق لمسئوليات المتابعة والتقييم	٨٨	٣٦.٧	١٥٠	٦٢.٥	٢	٠.٨	٢.٣٦	٠.٥	٥
٧	تشارك الجمعية المستخدمين في متابعة وتقييم البرامج والخدمات المقدمة	١٠٨	٤٥	١٣٠	٥٤.٢	٢	٠.٨	٢.٤٤	٠.٥١	٢
٨	تستفيد الجمعية من نتائج التقييم في تطوير البرامج والخدمات	١٠٤	٤٣.٣	١٣٥	٥٦.٣	١	٠.٤	٢.٤٣	٠.٥	٣
مستوى مرتفع	البعد ككل							٢.٣٨	٠.٣٩	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مرحلة متابعة وتقييم الخطة لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢٠٣٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول تتابع الجمعية تنفيذ الخطط بمتوسط حسابي (٢٠٤٥)، يليه الترتيب الثاني تشارك الجمعية المستخدمين في متابعة وتقييم البرامج والخدمات المقدمة بمتوسط حسابي (٢٠٤٤)، ثم الترتيب الثالث تستفيد الجمعية من نتائج التقييم في تطوير البرامج والخدمات بمتوسط حسابي (٢٠٤٣)، وأخيراً الترتيب الثامن تعيد الجمعية النظر في سياساتها وبرامجها من وقت لآخر بمتوسط حسابي (٢٠٣٣)، ويتفق ذلك مع ما جاءت به دراسة عبد التواب

(٢٠١٧) والتي توصلت إلى أن المتابعة الجيدة تعد آلية أساسية لضمان جودة خدمات الرعاية الإجتماعية ، وتعكس نتائج الجدول أهمية عملية التقييم في التحقق من معدل نجاح الأهداف وكذلك التعرف على السلبيات التي حالت دون تحقيق بعض الأهداف .

المحور الرابع: الصعوبات التي تواجه إستخدام رأس المال الفكري في التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية:

جدول رقم (١٣)

الصعوبات التي تواجه إستخدام رأس المال الفكري في التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية(ن=٢٤٠)

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
		لا		إلى حد ما		نعم				
		%	ك	%	ك	%	ك			
١	ضعف قواعد البيانات التي يمكن الاعتماد عليها في التخطيط لخدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية	١٣٧	٥٧.١	١٠.١	٤٢.١	٢	٠.٨	٢.٥٦	٠.٥١	٨
٢	ضعف قدرة المسؤولين بالجمعية علي إنتاج معارف مهنية مبتكرة لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية	١٤٢	٥٩.٢	٩٦	٤٠	٢	٠.٨	٢.٥٨	٠.٥١	٤
٣	قصور التشريعات الداعمة للإبداع والابتكار في بيئة العمل	١٤٢	٥٩.٢	٩٥	٣٩.٦	٣	١.٣	٢.٥٨	٠.٥٢	٥
٤	غياب الثقافة التنظيمية التي تعزز عمليات التعلم وتبادل الخبرات	١٣٠	٥٤.٢	١٠٩	٤٥.٤	١	٠.٤	٢.٥٤	٠.٥١	١٠
٥	غياب التوصيف لأدوار ومسئوليات المسؤولين بالجمعية	١٣٣	٥٥.٤	١٠٥	٤٣.٨	٢	٠.٨	٢.٥٥	٠.٥٢	٩
٦	قلة ممارسات التفويض بين مجلس الإدارة بالجمعية والعاملين	١٤٢	٥٩.٢	٩٨	٤٠.٨	-	-	٢.٥٩	٠.٤٩	٣
٧	قلة إتاحة الفرصة للمسؤولين للمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرارات	١٣٩	٥٧.٩	٩٩	٤١.٣	٢	٠.٨	٢.٥٧	٠.٥١	٦
٨	عدم وجود حاضنات أعمال تضم الإنتاج العلمي لرأس المال الفكري	١٤٢	٥٩.٢	٩٨	٤٠.٨	-	-	٢.٥٩	٠.٤٩	٣
٩	ضعف وجود شبكات اتصال بالجمعية تساهم في تعزيز تدفق المعلومات بين العاملين	١٤٩	٦٢.١	٩٠	٣٧.٥	١	٠.٤	٢.٦٢	٠.٥	٢
١٠	ضعف توفير ميزانيات خاصة بتنمية رأس المال الفكري	١٤٩	٦٢.١	٩١	٣٧.٩	-	-	٢.٦٢	٠.٤٩	١
البعد ككل								٢.٥٨	٠.٤١	مستوى مرتفع

يوضح الجدول السابق أن: مستوى الصعوبات التي تواجه استخدام رأس المال الفكري في التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٥٨)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول ضعف توفير ميزانيات خاصة بتنمية رأس المال الفكري بمتوسط حسابي (٢.٦٢)، وبإنحراف معياري (٠.٤٩)، يليه الترتيب الثاني ضعف وجود شبكات إتصال بالجمعية تساهم في تعزيز تدفق المعلومات بين المسئولين بمتوسط حسابي (٢.٦٢)، وبإنحراف معياري (٠.٥)، ثم الترتيب الثالث قلة ممارسات التفويض بين مجلس الإدارة بالجمعية والمسئولين، وعدم وجود حاضنات أعمال تضم الإنتاج العلمي لرأس المال الفكري بمتوسط حسابي (٢.٥٩)، وأخيراً الترتيب العاشر غياب الثقافة التنظيمية التي تعزز عمليات التعلم وتبادل الخبرات بمتوسط حسابي (٢.٥٤).

ويتفق ذلك مع دراسة كلا من القباطي وقراضة (٢٠١٩) والجهني، والميلبي (٢٠٢٠) ، والتي توصلت إلى أن أكثر المعوقات التي واجهت تنمية رأس المال الفكري هي المعوقات المادية يليها المعوقات التنظيمية ، وأكدت دراسة الجهني والميلبي (٢٠٢٠) على ضرورة تبنى إستراتيجيات محددة وواضحة للحد من معوقات رأس المال الفكري .

المحور الخامس: مقترحات تنمية رأس المال الفكري في التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية:

جدول رقم (١٤)

مقترحات تنمية رأس المال الفكري في التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية (ن=٢٤٠)

م	العبارات	الاستجابات					
		نعم		إلى حد ما		لا	
		ك	%	ك	%	ك	%
١	ترسيخ ثقافة التعاون الفكري الإبداعي بين مجلس إدارة الجمعية والعاملين	١٩٩	٨٢.٩	٤٠	١٦.٧	١	٠.٤
٢	تنمية المعرفة الكامنة لدى العاملين بالتحفيز والتمكين وتحويل المعرفة إلى أصول فكرية تمتلكها المؤسسة	١٩٥	٨١.٣	٤٥	١٨.٨	-	-
٣	توفير قاعدة بيانات ونظم معلومات فعالة نحو تنمية رأس المال الفكري وإسهاماته في تطوير خدمات الجمعية	١٨٦	٧٧.٥	٥٢	٢١.٧	٢	٠.٨
٤	تخصيص الموارد المالية اللازمة لدعم وتنمية رأس المال الفكري	١٧٩	٧٤.٦	٥٩	٢٤.٦	٢	٠.٨
٥	تشجيع العاملين على استخدام أساليب تفكير ابتكارية وإبداعية في تطوير البرامج والخدمات	١٨٥	٧٧.١	٥٤	٢٢.٥	١	٠.٤
٦	فتح قنوات اتصال مع المستفيدين من خدمات الجمعية وتشجيع التطوع	١٨٨	٧٨.٣	٥٢	٢١.٧	-	-
٧	إتاحة الفرصة للمستفيدين المشاركة في وضع الخطط وتنفيذها ومتابعتها وتقييمها	١٩٠	٧٩.٢	٤٩	٢٠.٤	١	٠.٤

م	العبارات	الاستجابات					
		نعم		إلى حد ما		لا	
		ك	%	ك	%	ك	%
٨	توفير مناخ إجتماعي غير رسمي يسهم بشكل إيجابي في تطوير بيئات العمل	١٨٨	٧٨.٣	٥٢	٢١.٧	-	-
٩	تفعيل دائرة الحوار بحيث يشارك كل العاملين بالجمعية في طرح أفكار متنوعة ومناقشتها ودراسة مدى إمكانية تطبيقها	١٩٣	٨٠.٤	٤٧	١٩.٦	-	-
١٠	توفير نظم وطنية تشجع علي الإبتكار والإبداع والتميز	٢٠٦	٨٥.٨	٣٢	١٣.٣	٢	٠.٨
مستوى مرتفع							
٥		٢.٧٩	٠.٣٢	البعد ككل			

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مقترحات تنمية رأس المال الفكري في التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٧٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول توفير نظم وطنية تشجع على الإبتكار والإبداع والتميز بمتوسط حسابي (٢.٨٥)، يليه الترتيب الثاني ترسيخ ثقافة التعاون الفكري الإبداعي بين مجلس إدارة الجمعية والعاملين بمتوسط حسابي (٢.٨٣)، ثم الترتيب الثالث تنمية المعرفة الكامنة لدي العاملين بالتحفيز والتمكين وتحويل المعرفة إلى أصول فكرية تمتلكها المؤسسة بمتوسط حسابي (٢.٨١)، وأخيراً الترتيب العاشر تخصيص الموارد المالية اللازمة لدعم وتنمية رأس المال الفكري بمتوسط حسابي (٢.٧٤). ويتفق ذلك مع ما أشارت إليه نتائج دراسة **Feimianti&Anantadjaya,s (2014)** والتي توصلت أن تنمية رأس المال الفكري والمحافظة عليه يجب على المنظمة الإهتمام بالندوات والدورات التدريبية والتعلم التي من شأنها توفر المعارف والإبتكار والإبداع والمهارات للعاملين مما يدعم أدائهم ليكون فعالاً في تطوير خدمات المنظمة .

المحور السادس: إختبار فروض الدراسة:

(١) إختبار الفرض الأول للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد رأس المال الفكري بالجمعيات الأهلية مرتفعاً ":

جدول رقم (١٥)

مستوى أبعاد رأس المال الفكري بالجمعيات الأهلية ككل (ن=٢٤٠)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	رأس المال البشري	٢.٣٩	٠.٣٩	مرتفع	١
٢	رأس المال الهيكلي	٢.٢٨	٠.٣٨	متوسط	٣
٣	رأس المال العلاقتي	٢.٣٧	٠.٤٢	مرتفع	٢
	أبعاد رأس المال الفكري ككل	٢.٣٥	٠.٣٣	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى أبعاد رأس المال الفكري بالجمعيات الأهلية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٥)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول رأس المال البشري بمتوسط حسابي (٢.٣٩)، يليه الترتيب الثاني رأس المال العلاقتي بمتوسط حسابي (٢.٣٧)، وأخيراً الترتيب الثالث رأس المال الهيكلي بمتوسط حسابي (٢.٢٨). مما يجعلنا نقبل الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه: " من المتوقع أن يكون مستوى أبعاد رأس المال الفكري بالجمعيات الأهلية مرتفعاً "

(٢) إختبار الفرض الثاني للدراسة: " من المتوقع أن يكون مستوى مراحل التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية مرتفعاً "

#### جدول رقم (١٦)

مستوى مراحل التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية ككل (ن=٢٤٠)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى	الترتيب
١	مرحلة وضع الخطة	٢.٤	٠.٤٢	مرتفع	١
٢	مرحلة تنفيذ الخطة	٢.٣٧	٠.٤١	مرتفع	٣
٣	مرحلة متابعة وتقييم الخطة	٢.٣٨	٠.٣٩	مرتفع	٢
	مراحل التخطيط ككل	٢.٣٩	٠.٣٣	مستوى مرتفع	

يوضح الجدول السابق أن: مستوى مراحل التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية ككل مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢.٣٩)، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابي: الترتيب الأول مرحلة وضع الخطة بمتوسط حسابي (٢.٤)، يليه الترتيب الثاني مرحلة متابعة وتقييم الخطة بمتوسط حسابي (٢.٣٨)، وأخيراً الترتيب الثالث مرحلة تنفيذ الخطة بمتوسط حسابي (٢.٣٧). مما يجعلنا نقبل الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه: " من المتوقع أن يكون مستوى مراحل التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية مرتفعاً "

(٣) إختبار الفرض الثالث للدراسة: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين رأس المال الفكري والتخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية "

#### جدول رقم (١٧)

العلاقة بين رأس المال الفكري والتخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية (ن=٢٤٠)

م	الأبعاد	مرحلة وضع الخطة	مرحلة تنفيذ الخطة	مرحلة متابعة وتقييم الخطة	مراحل التخطيط ككل
١	رأس المال البشري	**٠.٤٣٥	**٠.٢٩٢	**٠.٣٦٧	**٠.٤٤٦
٢	رأس المال الهيكلي	**٠.٤٤٣	**٠.٣٣٠	**٠.٣٣٥	**٠.٤٥٣
٣	رأس المال العلاقتي	**٠.٦١٨	**٠.٤٢٥	**٠.٤٤٢	**٠.٦٠٧
	أبعاد رأس المال الفكري ككل	**٠.٥٩٦	**٠.٤١٧	**٠.٤٥٥	**٠.٥٩٩

\* معنوي عند (٠.٠٥)

\*\* معنوي عند (٠.٠١)

يوضح الجدول السابق أنه : توجد علاقة طردية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١) بين رأس المال الفكري والتخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية، وأن أكثر أبعاد رأس المال الفكري ارتباطاً بالتخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية تمثلت فيما يلي: رأس المال العلاقتي، يليها رأس المال الهيكلي، وأخيراً رأس المال البشري. وقد يرجع ذلك إلى وجود ارتباط طردي بين هذه الأبعاد وأنها جاءت معبرة عن ما تهدف الدراسة تحقيقه. مما يجعلنا نقبل الفرض الثالث للدراسة والذي مؤداه: " توجد علاقة طردية تأثيرية دالة إحصائياً بين رأس المال الفكري والتخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية".

جدول رقم (١٨)

تحليل الإنحدار البسيط لأثر رأس المال الفكري على التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية (ن=٢٤٠)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار B	اختبار (ت) T-Test	اختبار (ف) F-Test	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
رأس المال البشري	٠.٣٨٠	**٧.٦٩٨	**٥٩.٢٥٧	**٠.٤٤٦	٠.١٩٩
رأس المال الهيكلي	٠.٣٩٧	**٧.٨٣٠	**٦١.٣٠٧	**٠.٤٥٣	٠.٢٠٥
رأس المال العلاقتي	٠.٤٨٦	**١١.٧٧٩	**١٣٨.٧٣٥	**٠.٦٠٧	٠.٣٦٨
أبعاد رأس المال الفكري ككل	٠.٦٠٠	**١١.٥٥٣	**١٣٣.٤٧٥	**٠.٥٩٩	٠.٣٥٩

\*\* معنوي عند (٠.٠١) \* معنوي عند (٠.٠٥)

يوضح الجدول السابق أن:

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " رأس المال البشري " والمتغير التابع " التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة إختبار (ف) إلى معنوية نموذج الإنحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.١٩٩)، أي أن رأس المال البشري يساهم في التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية بنسبة (١٩.٩%).

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " رأس المال الهيكلي " والمتغير التابع " التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة إختبار (ف) إلى معنوية نموذج الإنحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٢٠٥)، أي أن رأس المال الهيكلي يساهم في التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية بنسبة (٢٠.٥%).

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " رأس المال العلاقتي " والمتغير التابع " التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة إختبار (ف) إلى معنوية نموذج الإنحدار، وبلغت قيمة معامل التحديد (٠.٣٦٨)، أي أن رأس المال العلاقتي يساهم في التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية بنسبة (٣٦.٨%).

- تشير قيمة معامل الارتباط بين المتغير المستقل " أبعاد رأس المال الفكري ككل " والمتغير التابع " التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية " إلى وجود ارتباط طردي بين المتغيرين. وتشير نتيجة





ثانياً : النتائج الخاصة بالصعوبات التي تواجه استخدام رأس المال الفكري في التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية جاءت كالتالى :

- مستوى الصعوبات التي تواجه استخدام رأس المال الفكري في التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية مرتفع ، حيث بلغ المتوسط الحسابى العام (٢٠٥٨) ، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابى : جاء فى الترتيب الأول ضعف توفير ميزانيات خاصة بتنمية رأس المال الفكري بمتوسط حسابى (٢٠٦٢) ، وجاء فى الترتيب الثانى ضعف وجود شبكات إتصال بالجمعية تساهم فى تعزيز تدفق المعلومات بين العاملين بمتوسط حسابى (٢٠٦٢) ، ثم جاء فى الترتيب الثالث قلة ممارسات التفويض بين مجلس الإدارة بالجمعية والعاملين ، وعدم وجود حاضنات أعمال تضم الإنتاج العلمى لرأس المال الفكري بمتوسط مرجح (٢٠٥٤) .

ثالثاً : النتائج الخاصة بمقترحات تنمية رأس المال الفكري فى التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية :

- مستوى مقترحات تنمية رأس المال الفكري فى التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابى (٢٠٧٩) ، ومؤشرات ذلك وفقاً لترتيب المتوسط الحسابى : جاء فى الترتيب الأول توفير نظم وطنية تشجع على الإبتكار والإبداع والتميز بمتوسط حسابى (٢٠٨٥) ، وجاء فى الترتيب الثانى ترسيخ ثقافة التعاون الفكري الإبداعى بين مجلس إدارة الجمعية والعاملين بمتوسط حسابى (٢٠٨٣) ، ثم جاء فى الترتيب الثالث تنمية المعرفة الكامنة لدى العاملين بالتحفيز والتمكين وتحويل المعرفة إلى أصول فكرية تمتلكها الجمعية بمتوسط حسابى (٢٠٨١) ، وأخيراً فى الترتيب العاشر تخصيص الموارد المالية اللازمة لدعم وتنمية رأس المال الفكري بمتوسط حسابى (٢٠٧٤) .

- يتضح أن كل عنصر من عناصر مقترحات تفعيل إسهامات رأس المال الفكري فى التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠٠٠١) .

إثني عشر: التصور التخطيطى المقترح لتنمية رأس المال الفكري كمتغير فى التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية:

فى ضوء الإطار النظرى للدراسة والتراث النظرى للتخطيط الإجتماعى ونتائج الدراسات السابقة، وتحقيقاً للهدف الذى تسعى إليه الدراسة وما أسفرت عنه الدراسة الميدانية من نتائج ، يمكن للباحثة وضع تصور تخطيطى مقترح لتفعيل رأس المال الفكري فى التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية .ويتضمن التصور التخطيطى العديد من المحاور : ويمكن عرض هذه المحاور فيما يلى :

**المحور الأول : أهداف التصور التخطيطى المقترح**

- ١- تحديد مستوى أبعاد رأس المال الفكري بالجمعيات الأهلية .
- ٢- تحديد مستوى مراحل التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية .
- ٣- مواجهة الصعوبات التي تواجه استخدام رأس المال الفكري فى التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية .

٤- تنمية رأس المال الفكرى فى التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية.

### المحور الثانى : الأسس التى يقوم عليها التصور التخطيطى المقترح

١- تحليل نتائج الدراسات السابقة والتى إستعانت بها الباحثة فى تحديد الدراسة الحالية والوقوف على جوانبها المختلفة .

٢- القراءات والمعارف النظرية الخاصة برأس المال الفكرى وأهميته فى تطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية .

٣- ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج والتى تعتبر من الركائز الأساسية التى إعتمدت عليها الباحثة فى بناء التصور المقترح .

٤- التراث النظرى للتخطيط الإجتماعى وما يتضمنه من معارف ونظريات وإستراتيجيات وتكنيكات .

### المحور الثالث : الإستراتيجيات المستخدمة فى التصور التخطيطى المقترح :

١- إستراتيجية المعرفة .

٢- إستراتيجية رأس المال البشرى .

٣- إستراتيجية التطوير المستمر .

### المحور الرابع : أدوار الأخصائى الإجتماعى المخطط :

دوره كمخطط - دوره كجامع ومحلل للبيانات - دوره كمنسق - دوره كمرشد - دوره كموجه - دوره كمدير للبرامج - دوره كمنمى - دوره كمدافع - دوره كمساعد .

### المحور الخامس : مؤشرات تخطيطية لتنمية رأس المال الفكرى لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية :

أ- مؤشرات تخطيطية ترتبط برأس المال البشرى :

١- وضع المعايير والشروط المحددة التى يتم على أساسها إختيار المسئولين بالجمعيات الأهلية تبعاً لتخصصاتهم العلمية .

٢- توفير البرامج والدورات التدريبية وتصميمها بشكل جيد من حيث الإحتياجات التدريبية لتنمية قدرات وكفاءات العاملين بالجمعيات الأهلية .

٣- توفير البيئة المناسبة والداعمة للإبتكار والحلول الإبداعية وحرية الرأى والأفكار للعاملين بالجمعيات الأهلية.

٤- الإهتمام بتشجيع المنافسة بين العاملين للمساعدة فى إظهار الإبداع والإبتكار والتنظيم والتطوير فى العمل بالجمعيات الأهلية .

٥- وجود حوافز مادية ومعنوية تساعد فى إبراز طاقات العاملين ومساعدتهم على الإبداع والإبتكار .

٦- الإهتمام بالعاملين ذوى الكفاءات المتميزة والخبرات العالية والعمل على تكريمهم.

٧- الإهتمام بمشاركة العاملين فى الجمعية فى الندوات والمؤتمرات العلمية سواء كان ذلك داخل الجمعية أو خارجها لإكتسابهم المعارف والمهارات وأثر ذلك على تطوير خدمات الجمعية .

٨- العمل على تنمية القدرات الإبداعية والمهارات القيادية لدى المسؤولين للمساعدة فى تطوير العمل بالجمعيات الأهلية .

٩- وضع فترات محددة لتقييم العاملين وربطها بالمكافآت والترقيات بما يساعد على تطوير العمل داخل الجمعيات الأهلية .

١٠- تطوير نظم التعلم للعاملين فى الجمعية بما يتلاءم والتحول نحو عصر المعرفة والتكنولوجيا الحديثة.

#### ب- مؤشرات تخطيطية ترتبط برأس المال الهيكلى :

١- وضع قاعدة بيانات وأنظمة معلومات حديثة بالجمعيات الأهلية .

٢- تخصيص ميزانيات محددة تساعد فى تطوير الهيكل التنظيمى والذى يساعد فى تقديم الخدمات المميزة فى الجمعية وذكر ذلك فى الخطط الإستراتيجية للجمعية .

٣- توفير موقع إلكترونى للجمعية لنشر دورها فى المجتمع وما تقدمه من خدمات لأفراد المجتمع .

٤- الإلتزام بتطبيق القواعد والقوانين التى يجب الإلتزام بها .

٥- دعم اللامركزية فى الإدارة من خلال تفويض السلطات للمستويات الإدارية الأقل لإنجاز الأعمال بسهولة ويسر .

٦- تحديد الأهداف الإستراتيجية الواضحة والحيوية التى تعمل على تطوير خدمات الرعاية المقدمة بالجمعيات الأهلية .

٧- تحديد المسؤوليات والواجبات داخل الجمعية وفقاً للتخصص وتقسيم العمل .

٨- إجراء التحديثات المستمرة على سياسات وإجراءات العمل بالجمعية لتتواءم مع متغيرات العصر .

٩- الربط الإلكتروني داخل الجمعية ومع الجمعيات الأخرى للإستفادة من تجارب وخبرات الجمعيات المناظرة لتحقيق التنافسية فى تطوير الخدمات المقدمة .

١٠- دعم تشكيل العمل الفريقى بالجمعية للقيام بأدوارهم مما يساعد على رفع مستويات الأداء من خلال نقل الخبرات والمهارات فى مجموعات لتطوير خدمات الجمعية .

١١- الحرص على تقييم الهيكل الإدارى فى الجمعية من خلال عمليات التقييم الداخلية والخارجية والوقوف على مدى ملائمتها للتطوير فى العمل وتعزيز نقاط القوة فى الهيكلة الموجودة فى الجمعية.

١٢- زيادة كفاءة العمل بالجمعيات الأهلية من خلال الإستفادة من التطبيقات التكنولوجية المتطورة فى مشاركة وخلق الأفكار الجديدة بالجمعية .

#### ج- مؤشرات تخطيطية ترتبط برأس المال العلائقى :

١- النظر إلى أهمية تقوية العلاقات مع المستفيدين من خدمات الجمعية نظراً لما لهم من أثر بالغ فى عكس الصورة المشرفة عن خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعية ومما يزيد من ولائهم وإنتمائهم للجمعية .

٢- الإهتمام بتوفير الشراكة والتعاون وبناء العلاقات الجيدة بين الدولة وبين المنظمات غير الحكومية فى تقديم خدمات الرعاية الإجتماعية من خلال مجموعة من الآليات والوسائل للتواصل بينهم .

٣- إعداد الإجراءات التقييمية للعلاقات مع المستفيدين للوقوف على جوانب القوة وجوانب القصور فى الخدمات المقدمة .

٤- إبراز الإنجازات المستمرة للجمعية وإعلام المجتمع المحلى بها .

٥- توفير قاعدة بيانات خاصة بالمستفيدين من أجل التواصل معهم وقت الحاجة إليهم .

٦- عقد ورش عمل فى كيفية التعامل مع المستفيدين من خدمات الجمعيات الأهلية .

٧- تبنى آليات لإستقبال المقترحات والأفكار التطويرية من قبل المستفيدين من خدمات الجمعية بما يساهم فى تطوير خدمات تلك الجمعيات .

٨- الحرص على العلاقات الطيبة بين العاملين بعضهم البعض وبينهم وبين أعضاء مجلس إدارة تلك الجمعيات.

٩- الإستفادة من التجارب والخبرات الإقليمية والعالمية فى تطوير خدمات الرعاية بالجمعيات الأهلية .

**المحور السادس : مؤشرات ترتبط بمراحل التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية :**

**أ- مؤشرات ترتبط بوضع الخطة :**

١- جمع المعلومات الكافية والدقيقة عن الخدمات التى تقدم .

٢- إهتمام الجمعية بإحتياجات ومشكلات المستفيدين .

٣- الحرص على مشاركة المستفيدين فى وضع الخطة .

٤- الإهتمام بتحديد الأولويات أثناء وضع الخطة .

٥- وضع عدد من البدائل وإختيار البديل الأمثل .

**ب- مؤشرات ترتبط بتنفيذ الخطة :**

١- الإهتمام بالمرونة لأنها من عوامل نجاح تنفيذ الخطة .

٢- تنفيذ الأنشطة والخدمات التى سبق الإتفاق عليها فى إطار الخطة .

٣- الإهتمام بوضع إطار زمنى تنفذ الخطة خلاله .

٤- الإهتمام بمشاركة المستفيدين من خدمات الجمعية أثناء تنفيذ الخطة .

٥- الإهتمام بوضوح المسئوليات ومدى ملائمتها للإمكانيات .

**ج- مؤشرات ترتبط بمتابعة وتقييم الخطة :**

١- الإهتمام بمعدل ما تم إنجازه وما يجب إنجازه من برامج وخدمات الجمعية .

٢- الإهتمام بمتابعة تنفيذ البرامج والخدمات المقدمة .

٣- الإهتمام بمشاركة المستفيدين فى متابعة تقديم الخدمات التى تقدم من الجمعية.

٤- الإهتمام بالتوزيع والتحديد الدقيق لمستويات متابعة تقديم الخدمات.

٥- الإهتمام بالإستفادة من نتائج متابعة تقديم الخدمات فى تطوير خدمات الجمعية .

**المحور السابع : مؤشرات مرتبطة بمواجهة الصعوبات التى تواجه إستخدام رأس المال الفكرى فى تطوير**

**خدمات الرعاية الإجتماعية بالجمعيات الأهلية :**

١- تخصيص الموارد المالية اللازمة لدعم وتنمية رأس المال الفكرى بالجمعيات الأهلية .

- ٢- توفير النظم التي تشجع على الإبتكار والإبداع والتميز .
- ٣- زيادة التشريعات الداعمة للإبداع والإبتكار فى بيئة العمل .
- ٤- الإهتمام بوجود الثقافة التنظيمية التي تعزز عمليات التعلم وتبادل الخبرات.
- ٥- الإهتمام بوجود التوصيف لأدوار ومسؤوليات العاملين بالجمعية .
- ٦- الإهتمام بوجود حاضنة أعمال تضم الإنتاج العلمى لرأس المال الفكرى .
- ٧- تشجيع العاملين فى الجمعية على إستخدام أساليب تفكير إبتكارية و إبداعية فى تطوير الخدمات .
- ٨- تنفيذ برامج لبناء قدرات العاملين بالجمعيات الأهلية .
- ٩- الإهتمام بتوفير قاعدة بيانات ومعلومات فعالة نحو تنمية رأس المال الفكرى وإسهاماته فى تطوير خدمات الجمعيات الأهلية .
- ١٠- الإستفادة من التجارب والخبرات الإقليمية والدولية فى مجال رأس المال الفكرى .

#### المحور الثامن : آليات التنفيذ :

#### أ- دعم الإتحاد العام والإقليمي للجمعيات والمؤسسات الأهلية لتنمية رأس المال الفكرى :

لا بد من توافر الدعم والتأييد من جانب الإتحاد العام والإقليمي للجمعيات الأهلية وإقتناعهم بأهمية رأس المال الفكرى بإعتباره أعلى الموجودات فى المؤسسة وأكثرها أهمية ، وكذا إيمانهم بأهمية تطويره وتحسينه والتخطيط الجيد لإدارته وإستثماره وتنميته ، فضلاً عن ضرورة تبنى مجموعة من القيم والمبادئ التي تنمى القدرات والمهارات الإبداعية للعاملين بالجمعيات الأهلية والعمل على ترسيخ بعض المفاهيم البناءة مثل (المشاركة الإيجابية ، الإحساس بالمسئولية ، والتواصل الفعال والعمل بروح الفريق والإلتزام ، والرغبة فى التفوق والإبداع والإبتكار والتميز وغيرها ) التي تساعد الجمعيات الأهلية على تطوير خدمات الرعاية المقدمة بها .

#### ب- إنشاء وحدة لتنمية رأس المال الفكرى بالجمعيات الأهلية تقوم بالآتى :

- ١- نشر الوعى بأهمية رأس المال الفكرى بين جميع العاملين وإبراز دوره فى تحسين أداء الجمعيات وأثر ذلك على الخدمات التي تقدمها ، مما يعزز من مكانتها فى المجتمع .
- ٢- وضع الرؤية الإستراتيجية المناسبة لإدارة وتفعيل رأس المال الفكرى وما يتبعها من (خطط ، سياسات ، وإجراءات ، وعمليات ، وتنسيقات ) مختلفة ، وكذا ما يتبعها من إصدار القرارات اللازمة لضمان تنفيذها على أرض الواقع ومتابعة عملية التنفيذ .
- ٣- توفير كافة (البيانات والمعلومات والإحصاءات) اللازمة للتعرف على واقع رأس المال الفكرى داخل الجمعيات الأهلية ، فضلاً عن توفير كافة التسهيلات والإمكانات اللازمة لذلك .
- ٤- إزالة كافة (المعوقات والمشكلات) التي تواجه إستخدام رأس المال الفكرى بالجمعيات الأهلية وإستثماره وتنميته ، فضلاً عن تهيئة جميع الظروف والعوامل الملائمة لتنميته وتفعيله .
- ٥- جمع (البيانات والمعلومات) اللازمة عن الجمعيات الأهلية الرائدة والتي تحتل مكانة متقدمة بالنسبة للجمعيات الأهلية وتقدم خدمات مماثلة للإستفادة من خبراتها وتجاربها .

- ٦- التحديد الدقيق لإحتياجات الجمعيات الأهلية من الموارد البشرية ذات القدرات الإبداعية والبحث عن الأفراد ذوى الخبرات والمهارات والقدرات التقنية المتقدمة وإستقطابها وجذبها للتطوع داخل هذه الجمعيات ، مع ضرورة صياغة سياسات تركز على إستقطاب الكفاءات وإختيارها والمحافظة عليها .
- ٧- متابعة مدى إستفادة العملاء المستفيدين من خدمات الجمعية المختلفة والعمل على تدعيم التواصل معهم وبناء علاقات جيدة .
- ٨- إنشاء موقع إلكترونى للجمعيات الأهلية مع إتاحة جميع خدماتها على شبكة الإنترنت .
- ٩- توثيق جميع العمليات (المعرفية والفكرية) التى تتم داخل الجمعيات الأهلية وذلك لحماية حقوق الملكية الفكرية لمنسوبيها ، فضلاً عن ضرورة تهيئة كافة الظروف والعوامل الملائمة لتوليد المعارف الجديدة والفعالة فى تطوير الخدمات .
- ج-بناء قاعدة بيانات ومعلومات داخل الجمعيات الأهلية بحيث تتضمن قواعد بيانات كاملة وحديثة ودقيقة وذات مصداقية عن جميع الموارد الموجودة داخل الجمعيات الأهلية .
- د-تخفيف حدة الروتين المعوق والمركزية الشديدة داخل الجمعيات الأهلية والتى تعوق الإتجاه نحو التطوير فى الخدمات المقدمة ، مما يؤدى إلى المرونة ، وإنسيابية الإجراءات بين المستويات الإدارية المختلفة بالجمعيات الأهلية ، مما ينعكس على تقليل الوقت اللازم لتنفيذ الأعمال المختلفة بالجمعية .
- هـ-توفير الميزانية اللازمة لدعم رأس المال الفكرى فى الجمعيات الأهلية فلا بد من تخصيص ميزانية خاصة للأفكار والمقترحات الجديدة وتطبيقها مع ضرورة وضع مجموعة من (الآليات والمقترحات) لتوفير الميزانية اللازمة لذلك .
- أولاً المراجع العربية :
- أبو العزم، عبد الغنى(٢٠١١). معجم الفني ،موقع معاجم صخر.
- أبو المعاطي، ماهر(٢٠٠٧): التخطيط الاجتماعي في مجالات الرعاية الاجتماعية والتنمية الشاملة ، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة.
- أبو النصر ، مدحت محمد (٢٠١٧) : التنمية المستدامة ( مفهومها - أبعادها - مؤشراتها) ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر .
- أبو النصر، مدحت محمد (١٩٩٦): الرعاية الاجتماعية في الامارات العربية المتحدة(الماضي -الحاضر -المستقبل)، ط١، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ،الكويت.
- أبو النصر ، مدحت محمد (٢٠٠٧) : إدارة منظمات المجتمع المدنى ، دراسة فى الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والتطوع ، دار إيتراك للطباعة والنشر ، القاهرة .
- الإتحاد الإقليمي للجمعيات والمؤسسات الأهلية بمحافظة الدقهلية (٢٠٢١).
- الإتحاد العام للجمعيات والمؤسسات الأهلية بالقاهرة (٢٠٢١).
- الأفندي، عبلة (١٩٩٦). التخطيط الاجتماعي والسياسة الاجتماعية بين النظرية والتطبيق، القاهرة، دار الفكر العربي.
- التابعي ، كمال (٢٠٠٧) : التنمية البشرية " دراسة لحالة مصر " القاهرة ، مكتبة الإنجلو المصرية.

الجهني، باسم سعد و الميلبي، تهاني مصلح (٢٠٢٠): ثر مخاطر رأس المال الفكري على أداء اعضاء هيئة التدريس، دراسة تطبيقية على جامعة الملك خالد، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية ، جامعة الملك خالد، السعودية. المجلد ٧ العدد (١).

الحمداني ، على ، ناهد إسماعيل عبد الله ، على أكرم عبد الله (٢٠١٠) : رأس المال الفكري وأثره على إدارة أداء العاملين ، بحث منشور في مجلة تنمية الرافدين ، العدد (٩٨) ، المجلد (٣٢) ، كلية الإدارة والإقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق. الخطيب ، معزوة عبد الله (٢٠١٣) : دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءة الإدارية لدى العاملين الإداريين في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية في قطاع غزة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، جامعة الأزهر .

الروسان، محمود علي، والعجلوني، محمود محمد ،(٢٠١٠).أثر رأس لمال الفكري في الابداع في المصارف الأردنية، (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية.

الزبيدي ، لدى قيس (٢٠١٧). الأنماط القيادية ودورها في تعزيز رأس الدال الفكري، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (٢٤٢)، المجلد(٢١)، العراق.

السروجي، طلعت مصطفى وآخرون(٢٠٠٧): السياسية الاجتماعية، مركز نشر وتوزيع الكتاب الجامعي، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان.

السعيد ، هانى محمد (٢٠٠٨) : رأس المال الفكري إنطلاقة إدارية معاصرة ، الطبعة الأولى ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة.

الشبلي، فراس سعود(٢٠١١): أثر ثقافة المعلومات في الإبداع التنظيمي ، بحث منشور في جامعة الموصل ، العدد (٣٥)، العراق.

العنزي ، سعد على وصالح ، أحمد على(٢٠٠٩): إدارة رأس الدال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع ،الأردن.

الغول ، رشا ،(٢٠١٤): المحاسبة عن رأس المال الفكري: التنظير العلمي والتطبيق العملي ، مكتبة الوفاء القانوني، الإسكندرية، الطبعة الأولى.

القباطي، فيصل محمد علي، و قراضة، علي محمد محمد(٢٠٢٠): معرفة معوقات تنمية رأس المال الفكري بجامعة ذمار وسبل التغلب عليها، بحث منشور في مجلة العلوم التربوية والدارسات الإنسانية، العدد(٨)، المجلد الرابع. جامعة تعز. اليمن.

القبى ، أمهتي ، الطويل محمد ، نجوى رمضان (٢٠١٨) : أثر رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق الجودة الشاملة ، بحث منشور في مجلة الدراسات الاقتصادية .، العدد الرابع ، المجلد الأول ، كلية الإقتصاد ، جامعة سرت.

القصبي، محمد الطيب، أمهني ، نجوى رمضان (٢٠١٨): أثر رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق الجودة الشاملة (دراسة ميدانية علي جامعة سرت، مجلة الدراسات الاقتصادية، كلية الإقتصاد ، المجلد (١) ، العدد (٤).

الكردي، محمود محمد محمود(٢٠١٦): التخطيط لتحسين جودة خدمات الرعاية الاجتماعية للأطفال الأيتام والعرضين للخطر، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد الخامس عشر.

المطارنة ، أسامه عبد المنعم (٢٠١١) : رأس المال الفكري وأثره على منشآت الأعمال الصناعية (دراسة حالة ) ، بحث منشور في المجلة الأردنية لإدارة الأعمال ، العدد ٢ ، المجلد (١٠)، الأردن .

الهلالى، الشربيني الهلالى، (٢٠١١): إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، مصر، عدد ٢٢.



بوقلفون ، الهادي (٢٠٠٩) : أهمية رأس المال الفكرى فى تحقيق الكفاءة للمنظمات ، بحث منشور فى مجلة العلوم الإجتماعية ، العدد (٢٤) ، جامعة باجى مختار ، الجزائر .

جلال ، نصر ، عزة ، أحمد (٢٠١٤) : إدارة الأصول الفكرية " منظور إستراتيجى " ، القاهرة ، دار النشر للجامعات .

جمعه ، محمد جمعه على (٢٠٢٠) : متطلبات الحوكمة الإلكترونية لتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية للمنظمات الأهلية ، بحث منشور فى مجلة دراسات فى الخدمة الإجتماعية والعلوم الإنسانية ، العدد (٥٢) ، الجزء الثانى ، كلية الخدمة الإجتماعية ، جامعة حلوان .

حجاج ، أحمد جابر (٢٠١٥) : إستخدام نظم المعلومات وتطوير خدمات الرعاية الإجتماعية المدرسية بمحافظة البحيرة ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الخدمة الإجتماعية ، جامعة حلوان .

حجازى ، توفيق ، سناء ، نيفين (٢٠٠٨) : دراسة لقواعد البيانات بالمنظمات الأهلية كمدخلات لنظم المعلومات ، بحث منشور فى المؤتمر العلمى (٢١) ، المجلد ٦ ، كلية الخدمة الإجتماعية ، جامعة حلوان .

حداد، مناور فريخ (٢٠١٨): أثر رأس المال الفكرى على تنمية وتحسين كفاءة الموارد البشرية، بحث منشور فى مجلة رماح للبحوث والدراسات العدد (٢٦)، جامعة جدارا، الأردن.

حسن ، سعودي محمد(٢٠١٤): رأس المال الاجتماعى كمتغير فى التخطيط لتطوير خدمات الرعاية الاجتماعية لفقرى الحضر ، بحث منشور فى مجلة الجمعية المصرية للأخصائيين الاجتماعيين، العدد ٥٢ ، القاهرة .

خليل ، تامر أحمد (٢٠١٤) : إدارة رأس المال الفكرى كمدخل لتدعيم التطوير التنظيمى للمؤسسة ، دراسة ميدانية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة قناة السويس .

خميس ، أفكار سيد (٢٠١٨) : نموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكرى فى مؤسسات التعليم العالى ومتطلبات تطبيقه ، بحث منشور فى مجلة الإدارة التربوية ، العدد الثامن عشر ، كلية التربية ، جامعة الإسكندرية .

دودين، احمد يوسف(٢٠١٢).ادارة الجودة الشاملة، المملكة الأردنية الهاشمية، الأكاديميون للنشر والتوزيع،جامعة الزقازق.

زيد، عادل(٢٠٠٨): السلوك الإنسانى فى المنظمات، مطابع القاهرة، القاهرة، مصر .

سليم، احمد عبد السلام مختار(٢٠١٩): موقع رأس المال الفكرى بين نظريات الاقتصاد والإدارة. مجلة قضايا سياسية، جامعة النهرين، العدد ٥٦ .

شحاته، ياسر السيد على محمد(٢٠١٧): الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على الالتزام التنظيمى بالتطبيق على كليات الادارة التكنولوجيا بالجامعات المصرية الخاصة. مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، كلية التجارة جامعة الاسكندرية، عدد(٢)، مجلد ٥٤ .

شفيق ، أحمد شفيق(٢٠٠٦) : إدراك سكان الريف لأولويات برامج الخدمات فى ظل متغيرات العصر ، بحث منشور فى المؤتمر العشرين ، المجلد السادس .

طه، أحمد مصطفى محمد(٢٠٢١): إسهامات الجمعيات الأهلية فى مواجهة مشكلات العمال غير المنتظمة فى ظل انشاز جائحة كورونا. مجلة دراسات إنسانية فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الاجتماعية، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، العدد(٥٥)، الجزء الأول.

عبد التواب ،أسامه محمد (٢٠١٧) : التخطيط لخدمات الرعاية الإجتماعية وتأثيره على إنتاجية العاملين فى التنظيمات الصناعية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الخدمة الإجتماعية ، جامعة حلوان .

عبد الحميد ، أسماء عبد الفتاح نصر (٢٠٢١) : تصور مقترح لإستثمار رأس المال الفكرى فى الجامعات المصرية فى ظل التحول العالمى نحو إقتصاد المعرفة ، بحث منشور فى المجلة التربوية ، العدد (١٨) ، كلية التربية ، جامعة سوهاج .

عبد الحميد ، عفاف السيد بدوى (٢٠١٤) : رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكرى ودوره فى تحقيق الميزة التنافسية ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية .

- عبد العزيز ، نجوشى ، سفيان ، مديحة (٢٠١١) : رأس المال الفكرى مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات المعرفية ، بحث منشور فى مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية ، المجلد ٢٦ ، العدد الثانى .
- عبد العزيز ، وائل عبد العزيز(٢٠٢٠): فاعلية برامج الرعاية الاجتماعية الأهلية لتحقيق العدالة الاجتماعية للمعاقين حركيا ، مجلة كلية الخدمة الاجتماعية للدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الفيوم، العدد ١٩ .
- عبد القادر ، حسين (٢٠١٦) : رأس المال الفكرى فى الجامعات الفلسطينية وتعزيز الميزة التنافسية ، بحث منشور فى مجلة الدراسات المالية والمحاسبية الإدارية ، العدد (٦) ، فلسطين .
- عبد اللطيف، رشاد أحمد (٢٠٠٧) . تنمية المجتمع المحلى، الإسكندرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، ص١ .
- عبد اللطيف، هبة احمد(٢٠٠٤): دور المنظمات غير الحكومية فى تمكين المرأة المعيلة، رسالة دكتوراه، غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية بالفيوم.
- عبد المطلب ، بيصار (٢٠١٨) : أثر إدارة رأس المال الفكرى فى تحسين أداء المؤسسات ، بحث منشور فى مجلة العلوم الإنسانية ، العدد (٥٠) ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر .
- عبد الهادى ، ميسون على (٢٠١٦) : رأس المال الفكرى وعلاقته بجودة الأداء المؤسسى ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأقصى ، غزة.
- عبد الوهاب ، بسمه عبد اللطيف (٢٠١٦) : تحديد إحتياجات الفئات المهمشة لتحقيق الأمن الإجتماعى ، المؤتمر العلمى ٢٥ ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة الفيوم .
- عبود ، بوقسرى ، الجبالى بن ، ساره (٢٠١١) : تأثير رأس المال الفكرى على أداء أعمال المؤسسات (دراسة ميدانية فى المؤسسات الجزائرية) ، الملتقى الدولى الثانى حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات ، جامعة ورقلة ، الجزائر .
- عبيد ، سلمان (٢٠١٤) : أثر الإستثمار برأس المال الفكرى على إدارة الجودة الشاملة " دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية .
- عبيد، نغم حسين نعمة (٢٠٠٠). اثر استثمار رأس الدال الفكرى فى الأداء التنظيمى دراسة ميدانية فى عينة من شركات القطاع الصناعى المختلط ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة بغداد.
- عدلى ، هويدا (٢٠٠٥) : فعالية مؤسسات المجتمع المدنى وتأثيره على بلورة سياسة إتفاق للخدمات الاجتماعية ، الإسكندرية ، مركز دراسات الوحدة العربية .
- على ، هاله مصطفى محمد (٢٠٢١) : رأس المال الفكرى وتحسين الأداء الوظيفى فى قطاع الرعاية الاجتماعية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان .
- على ، ياسمين يحيى خضير (٢٠١٧) : رأس المال الفكرى وعلاقته بجودة الأداء المؤسسى والأداء التسويقى بالأندية الرياضية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية الرياضية ، جامعة المنيا.
- عويس، منى(٢٠٠٥): التخطيط الاجتماعى والسياسة الاجتماعية، الرياض، دار الفكر العربى.
- فرحاتى ، لويذة (٢٠١٦) : دور رأس المال الفكرى فى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية فى ظل إقتصاد المعرفة، دراسة حالة شركة الأسمنت عين التوتة " باتنة " ، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة .
- فرغلى ، نهله عبد الرحيم عبد الرحمن (٢٠٠٩) : دور أعضاء مجالس إدارات الجمعيات الأهلية فى تيسير الخدمات المجتمعية ، بحث منشور فى مجلة دراسات فى الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية ، العدد (٢٧) ، الجزء الرابع ، كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان.
- فرغلى ، نهله عبد الرحيم عبد الرحمن (٢٠١٠) : عوامل بناء الثقة فى الجمعيات الأهلية ، بحث منشور فى مجلة كلية الآداب بقنا ، العدد (٣٠) ، كلية الآداب ، جامعة جنوب الوادى .

قانون الجمعيات الأهلية لسنة (٢٠١٩)، رقم (١٤٩).

محمود ، محمد محمود (٢٠٠٣) : دور منظمات المجتمع المدني فى إشباع إحتياجات المرأة الفقيرة بالمجتمعات العشوائية ، بحث منشور فى المؤتمر العلمى السادس عشر لكلية الخدمة الإجتماعية ، جامعة حلوان .

مختار، عبد العزيز(٢٠٠٩): التخطيط لتنمية المجتمع ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.

مرسى ، شرين عيد (٢٠١٣) : تفعيل دور التعليم الجامعى فى تلبية متطلبات تنمية رأس المال الفكرى ، بحث منشور فى مجلة كلية التربية ، العدد (٩٥) ، جامعة بنها .

مصطفى ، أحمد سيد (٢٠٠٤) : إدارة الموارد البشرية – الإدارة العصرية لرأس المال الفكرى ، القاهرة ، دار المعادى الجديدة.

نجم ، ماجد محمد فهمى (٢٠١٤) : دور رأس المال الفكرى فى الإبداع المؤسسى (دراسة حالة جامعة حلوان) ، القاهرة ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، جامعة الدول العربية .

نظير، حسام تيتو ألقى(٢٠١٨): نسق المعلومات التخطيطية كمدخل لتطوير خدمات الرعاية للمدمنين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة أسيوط.

وزارة التنمية المحلية بالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة الإنمائى (٢٠٠١) : مشروع التنمية بالمشاركة ، قضايا التنمية البشرية (المفاهيم والمؤشرات) ، القاهرة ، جهاز بناء وتنمية القرية المصرية .

ياسين ، سعد (٢٠١٠) : أسس الإدارة ، دار البازورى العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن.

ثانياً المراجع الأجنبية :

**Bakshi and Chahal, H., P. (2015): "Examining intellectual capital and competitive advantage relationship: Role of innovation and organizational learning", International Journal of Bank Marketing, Vol. 33.**

**Bernard Mar (2008) : Management Accounting Guideline Impaacting future value: How to Manage your intellectual Capital New York , the American institute of certified public Accountants ,Inc.**

**Bontis, et .al : Intellectual Capital and Business Performance in Malaysian Industry , Article in Journal of Intellectual Capital , March 2000.**

**Boogh,Alan,Higgins,Dauglas (1984) : Human Service Planning and Evaluation for Hard Time Chales ,Thomas Publisher,N.Y.**

**Cahill, M.& Fitzpatrick (2002): Environmental Issues and Social Welfare, U .S. A, Black kweel .**

**Cantrell, S., Benton, J.M., Laudal, T. and Thomas, R.J. (2006): "Measuring the value of human capital investments: the SAP case", Strategy & Leadership, Vol. 34.**

**Chen, M.Y.-C., Lam, L.W. and Zhu, J.N.Y. (2020): "Should companies invest in human resource development practices? The role of intellectual capital and organizational performance improvements", Personnel Review, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.**

**Chowdhury, L.A.M., Rana, T. and Azim, M.I. (2019): "Intellectual capital efficiency and organisational performance: In the context of the pharmaceutical industry in Bangladesh", Journal of Intellectual Capital, Vol. 20 .**

Coakes, Elayne, and Bradb, Anton (2005): "What is the Value of Intellectual Capital", Knowledge Management Research and Perspectives, 3(2).

Maditinos, et.al (2009) : Intellectual Capital and Business Performance: An Empirical study for the Greek Listed Companies , 7th International Conference on Accounting and Finance in Transition (ICAFT), London , The Business School , Greenwich University, 23–25 July .

Dooley,Aavix (1984) : Social Research Methods,Prentice,Hall,Inc,New Gersey.

Fawaeer, A.& Moayyad, A., (2015)" The Intellectual Capital investment and its impact on organization innovation: an empirical study on Jordanian industrial public shareholding listed companies (JIPSLC) " international business research, vol.6.

Dimitrios Maditinos, et al (2009). Intellectual Capital and Business performance : An Empirical study for the Greek listed Companies , Greenwich University , London.

Feimianti ,E&Anantadjaya,S(2014). " Value Creation of Intellectual Capital:Financial Performance Analyses in Indonesian Publicly–Listed Consumer Goods Industry ", RIBER: Review of Integrated Business and Economics Research , Vol.3.

Fernandez, A. B. (2014). social work and education, 1st. published. Delhi: Pacific books International.

Fitzpatrick, Tony(2005). New Theories Of Welfare ,Printed In China, London.

Jessie,Williams (2005): measuring family planning services quality through client satisfaction exit interviews , journal family planning , vol(26).

Kim ,D (2018) : "Examining effects of internal public relations practices on organizational social capital in the Korean context : Mediating roles of employee–organization relationships " , Corporate Communications : An International Journal,Vol.23.

Kim ,S.J.,Y.C.Yoon, B.H.Kim,B.Y.Lee,H.J.Kang(2006) : Knowledge – based Economy & Intellectual Capital : The Impact Of National Intellectual & Information Capitals On Economic Growth in Korea .International journal Of Business & Information.

Kulmala ,Meri,Kainu,Markus,Nikula,Jouko,Kivinen ,Markku(2014):paradoxes of Agency :Democracy and welfare in Russia. listed real estate companies' growth, China, East China Normal University.

Mention ,Anne (2012) : Intellectual Capital, Innovation and performance : ASystematic Review of the Literature, Business and Economic Research , Vol,2.

Mitchell (2010) : A model for managing Intellectual capital to generate wealth,A

Nahiet, J, and Ghoshal, S. (1998) "Social capital, Intellectual Capital, and Organizational Advantage",Academyof management Review, Vol. 23 (2).

O,Donnel ,f.: O,Regan , B:Coates , T.Kenedy,B.&Keary,G(2003): Human interaction : the critical sources of intangible Value.journal of Intellectual Capital.

Phillips, N. K. & Straussner, S. L. (2016). *Urban Social work*. Boston: Pearson ProQuest Dissertations Publishing education company.

Rieger, E. (2013). *the logic of welfare religious and sociological foundation of social policy rationality*. *international journal of social quality*. Vol 3.

Roos, G. (2017): "Knowledge management, intellectual capital, structural holes, economic complexity and national prosperity", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 18 .

Sanchez A, et al (2012): *Replication fork collapse and genome instability in a deoxycytidylate deaminase mutant* , *Mol Cell Biol* 32(21).

Sargeant ,Adrian (2009) : *Marketing Management for Nonprofit Organizations* , Third Edition Oxford University press , New York .

Selim , A & Khalil , G (2011) , *Knowledge Management and Organizational Performance in the Egyptian Software Firms* , *International Journal of Management* , Vol(3).

Shaari, Jamal Abdul Nassir, Khalique Muhammad and Isa Abu Hassan bin Md., (2010): *Ranking of Public and Domestic Private Sector Commercial Banks in Pakistan on the Basis of the Intellectual Capital Performance*. *Proceedings of International Borneo Business Conference (BBC2010)*, Vol.1.

Silvia, Sumedrea (2014). *Intellectual Capital and Firm Performance: A Dynamic Relationship in Crisis Time* 'Paper presented at 'International Economic Conference of Sibiu, *Procedia Economics and Finance*, Vol.6.

Stewart, T.A. (1997) 'Measuring Company Intellectual CAPITAL, *Fortune*.

Snell , Youndt .M.A S.A. ., Lepak, Dean J.W, D.P: *Human Resource Management Manufaturing Strategy and Firm Performance*, *Academy of Management Journal*, August , Vol39 .

Tanasa, M.R. (2015) : *Intellectual capital a strategic factor of socio-Economic Development of Regions and Countries* , " *procedia Economics and finance*" vol.27.

Taylor, Gohn, L. Williams, David C.,: *Urban Planning Practice in Development Countries*, Pregaman Press, Oxford, N.Y. *thesis of Doctor of Philosophy in Business*, New Zealand, Massey University

Ulrich. (1998). *a New Manages for Human Resources* , *Harvard business review*, January–february.

Vidyarthi, H. and Tiwari, R. (2019). "Cost, revenue, and profit efficiency characteristics, and intellectual capital in Indian Banks", *Journal* .Youndt .M.A, Snell S.A., Dean J.W., Lepak, D.P. (1996): *Human Resource Management Manufaturing Strategy and Firm Performance*, *Academy of Management Journal*, August, Vol39.

