

دور القيادة الإلكترونية في تعظيم رأس المال الفكري

(دراسة ميدانية على مديرية التجارة الداخلية وحماية المستهلك في حلب)

د. فُصي علي عمّار* د. ولاء نصور** هُمام محمد حركوك***

(الإيداع: 21 تموز 2025، القبول: 8 تشرين الأول 2025)

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تحديد العلاقة بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال الفكري في وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك (مديرية حلب). ولتحقيق هدف البحث، اعتمد الباحث على المقاربة الاستنباطية كمنهج عام للبحث، وأسلوب الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيع (85) استبانة على العاملين في المديرية محل الدراسة، وتم استرداد (79) استبانة منها (75) استبانة صالحة للتحليل، ومن ثم أجريت دراسة إحصائية بغرض بيان هذه العلاقة، حيث قام الباحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Person). وقد خلصت الدراسة إلى وجود علاقة طردية معنوية بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال الفكري في مديرية التجارة الداخلية وحماية المستهلك في محافظة حلب. كما توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والمقترحات، والتي من شأنها أن تسهم بشكل إيجابي في المساعدة على تعظيم رأس المال الفكري في مؤسسات القطاع العام.

الكلمات المفتاحية: القيادة الإلكترونية، رأس المال الفكري، وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك.

* أستاذ في قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة اللاذقية، اللاذقية، سورية.

** مدرسة متمرنة في قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة اللاذقية، اللاذقية، سورية.

*** طالب دراسات عليا (إدارة أعمال)، قسم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة اللاذقية، اللاذقية، سورية.

The Role of E-Leadership in Maximizing Intellectual Capital (Field study on the Directorate of Domestic Trade and Consumer Protection in Aleppo)

Dr. Koussay Ammar * Dr. Walaa Nassour ** Houmam Harkouk ***
(Received: 21 July 2025, Accepted: 8 October 2025)

ABSTRACT:

This research aims to determine the relationship between E-Leadership and Intellectual Capital in Syria in the Ministry of Internal Trade and Consumer Protection (Aleppo Directorate).

To achieve this objective, the researcher used a hypothetical-deductive approach to formulate the hypotheses. (85) questionnaires were distributed to the employees that are under study. (79) questionnaires were retrieved and (75) were valid for analysis. a statistical study was conducted to reveal this relationship. The researcher used the correlation coefficient (Person). The study concluded that there is a significant relationship between E-Leadership and Intellectual Capital in the Directorate of Domestic Trade and Consumer Protection in Aleppo. This study also reached a set of recommendations and proposals, Which Would Contribute Positively to Helping Maximizing Intellectual Capital in Public Sector Institutions.

Keywords E-Leadership, Intellectual Capital, Directorate of Domestic Trade and Consumer Protection.

* Professor, department of Business Administration, Faculty of Economics, Latakia University, Latakia, Syria.

** Department of Business Administration, Faculty of Economics, Latakia University, Latakia, Syria.

*** Postgraduate Student (Business Administration), department of Business Administration, Faculty of Economics, Latakia University, Latakia, Syria.

1. المقدمة:

في أواخر القرن العشرين شهد العالم تطوراً كبيراً بسبب التطور المعلوماتي الكبير، مما أدى للاهتمام في كيفية استثمار هذا التطور المستمر والتحكم به واستثمار هذه المعارف في تحسين أداء المؤسسات العامة، من خلال الموازنة بين الوسائل التقنية ورأس المال البشري، الذي يعد المكون الرئيس في المؤسسات العامة، فأصبحت المؤسسات تحاول المحافظة على مركزها من خلال مواكبة التطورات السريعة التي زادت من التحديات، بالإضافة للتميز في تقديم الخدمات للمواطنين. وقد ناقشت بعض الدراسات بأنه زاد الاهتمام في رأس المال البشري لأنه لم يعد أداة فقط في عمليات بناء وتنمية القدرات التنافسية وحسب، بل أصبح عنصراً من عناصر التطوير في المؤسسات والهيئات الحكومية وغير الحكومية، فهو المسؤول الرئيس عن نجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

ولذلك أصبح لزاماً على القيادات الاستثمار بهذا المورد في المؤسسات في ظل التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية والتي تتجلى في تكنولوجيا المعلومات وتطورها المستمر، من أجل تحسين أداء المورد البشري وتحقيق أهداف المؤسسات، وهذا من خلال استخدام القيادة الإلكترونية كمدلول مفاهيمي، برز مع انتشار التكنولوجيا في المؤسسات، لاستثمار تكنولوجيا المعلومات كمدخل لتبني الإدارة الإلكترونية.

وهذا ما تسعى إليه المؤسسات العامة في سورية من خلال الاستثمار في القيادة الإلكترونية من أجل مواكبة التطور وتحقيق أكبر قدر ممكن في الاستفادة من المورد البشري من خلال تعظيم رأس المال الفكري.

وقد أشارت بعض الدراسات الحديثة إلى الدور الفعال للقيادة الإلكترونية في نجاح عمل المؤسسات لما توفره من جهد ووقت وخبرة تساعد إدارة الموارد البشرية على تنفيذ أعمالها وتحقيق أهدافها بأقل تكلفة وجهد في جميع قطاعات الأعمال الحكومية والخاصة وبجميع أحجامها بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية لتلك المؤسسات.

2.المواد وطرائق البحث:

2-1- مشكلة البحث:

في ظل الثورة الرقمية واقتصاد المعرفة التنافسي بسبب الابتكار المستمر في تكنولوجيا المعلومات أصبح لزاماً على مؤسسات القطاع العام تطبيق القيادة الإلكترونية، وأشارت الدراسات الحديثة إلى الدور الفعال للقيادة الإلكترونية في عمل مؤسسات القطاع العام، لما توفره من منهجية متكاملة تطبق في جميع قطاعات الأعمال الحكومية والخاصة بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية لتلك المؤسسات.

وبما أن رأس المال الفكري لم يعد فقط أداة في عمليات بناء وتنمية القدرات التنافسية، بل أصبح عنصراً من عناصر التطوير في المؤسسات والهيئات الحكومية وغير الحكومية، فبات لزاماً على المؤسسات تعظيم رأس المال الفكري ودعمه في المؤسسات العامة.

ومن خلال ملاحظة الباحث عبر الدراسة الاستطلاعية عن واقع القيادة الإلكترونية في المؤسسات العامة، قام الباحث باستطلاع آراء (40) عامل في المؤسسة محل الدراسة لقياس درجة قدرة القيادة الإلكترونية على تعظيم رأس المال الفكري، وبالتالي يمكن تجسيد مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما هو دور القيادة الإلكترونية في تعظيم رأس المال الفكري في مديرية التجارة الداخلية وحماية المستهلك في حلب؟ ويندرج تحت هذه الإشكالية التساؤلات الآتية:

- هل توجد علاقة بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال الفكري في وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك في

سورية (في المديرية محل الدراسة)؟

- ما هي متطلبات تفعيل القيادة الإلكترونية في وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك في سورية (في المديرية محل الدراسة)؟
- هل توجد علاقة بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال الفكري في وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك في سورية (في المديرية محل الدراسة)؟

2-2- أهمية البحث:

الأهمية النظرية: تتبع الأهمية النظرية للبحث من أهمية المتغيرات التي سيتناولها، حيث تعد القيادة الإلكترونية وفقاً لمنهج علمي، من أهم المواضيع وأكثرها معاصرة لواقع المؤسسات الراهن في سورية التي تعاني من ظروف اقتصادية وسياسية أدت لتراجع أداء المؤسسات، كما تعد القيادة الإلكترونية غاية ووسيلة معاً لتحسين أداء المؤسسات. الأهمية العلمية: تكمن في محاولة الباحث التعريف بمفهوم القيادة الإلكترونية ودرجة ممارستها في مؤسسات القطاع الحكومي، والتعريف بالقيادة الإلكترونية في مؤسسات القطاع العام في الجمهورية العربية السورية، والتأكيد على مدى أهمية تطبيق القيادة الإلكترونية، وتوفير قاعدة معلومات عن أهمية القيادة الإلكترونية في تعظيم رأس المال الفكري ومدى الاستفادة من تطبيقها.

2-3- أهداف البحث:

- 1- تحديد واقع القيادة الإلكترونية في وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك في سورية (في المديرية محل الدراسة).
- 2- تحديد متطلبات تفعيل القيادة الإلكترونية في وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك في سورية (في المديرية محل الدراسة).
- 3- تحديد دور القيادة الإلكترونية في تعظيم رأس المال الفكري في وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك في سورية (في المديرية محل الدراسة).

2-4- فرضيات البحث:

- الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة معنوية بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال الفكري في مديرية التجارة الداخلية وحماية المستهلك في حلب.
- وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
- ✓ الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق معنوية بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال البشري في مديرية التجارة الداخلية وحماية المستهلك في حلب.
 - ✓ الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة معنوية بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال الهيكلي في مديرية التجارة الداخلية وحماية المستهلك في حلب.
 - ✓ الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال العلائقي في مديرية التجارة الداخلية وحماية المستهلك في حلب.

2-5- متغيرات البحث:

المتغير المستقل: القيادة الإلكترونية.

المتغير التابع: رأس المال الفكري.

2-6- منهج البحث:

اعتمد الباحث في دراسته على المقاربة الاستنباطية، وذلك من أجل توصيف متغيرات البحث وتحليلها اعتماداً على البيانات الأولية التي تم جمعها، بالإضافة للبيانات الثانوية المتوفرة، من خلال استبانة تم تنظيمها من خلال اطلاع الباحث على

الأدبيات المنشورة كدراسة (Marewska & Tokar, 2022) و (سهمود، 2022)، و (Masoti, 2020)، وتم توزيعها على عينة مقصودة عددها (85) مبحوث، استرد منها (79)، وكانت أربع استبانات غير صالحة للتحليل.

2-7- مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع العاملين في مديرية التجارة الداخلية وحماية المستهلك في حلب، البالغ عددهم 151 مفردة، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من العاملين في مديرية التجارة الداخلية وحماية المستهلك في حلب والبالغ عددها (75) عامل، (52) ذكر، (23) أنثى، وكانت العينة من مستويات تعليمية متنوعة (اعدادي - ثانوي - جامعي).

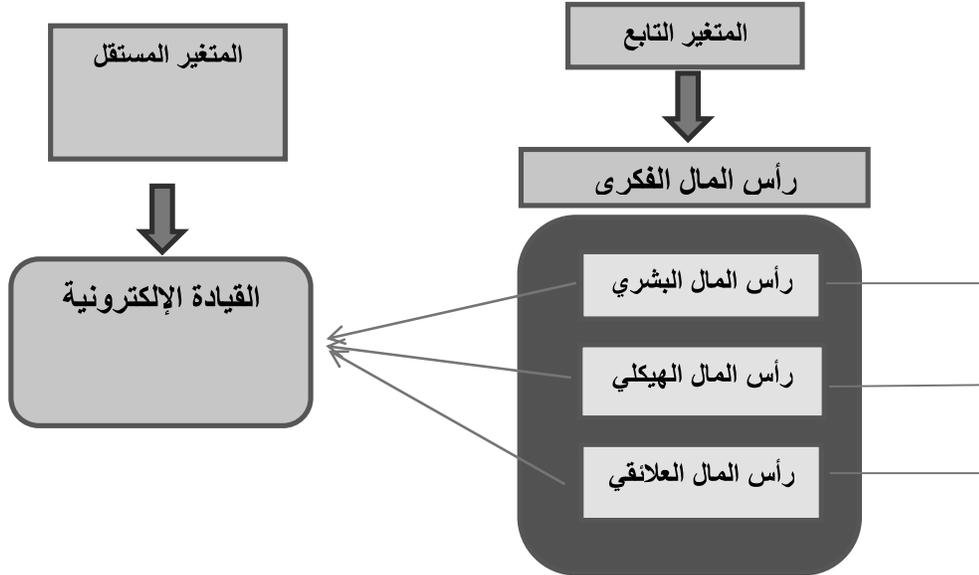
2-8- حدود البحث:

الحدود الزمانية: 2025/2024

الحدود المكانية: مديرية التجارة الداخلية وحماية المستهلك في حلب.

2-9- أنموذج البحث:

أنموذج البحث **Research's Model**:



الشكل رقم (1): أنموذج البحث المقترح

المصدر: من إعداد الباحث

2-10- الدراسات السابقة:

1- دراسة (سهمود، 2022) بعنوان:

أثر تطبيق القيادة الإلكترونية على أداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق القيادة الإلكترونية على أداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر ذوي المراكز الإشراقية حيث أن الجامعة من أهم المؤسسات المؤثرة بالمجتمع وأي تجاهل أو إهمال في تقييم عوامل تحسين الأداء فيها ينعكس تأثيره بشكل عميق في جميع الجوانب، ومن أجل تحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام الحصر الشامل لمجتمع البحث الذي بلغ (149) مفردة، واستخدمت الاستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة وأهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج: إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق الإدارة الإلكترونية وأداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة.

2- دراسة (Masoti, 2020) بعنوان:

Impact of Leadership on Human Resources to Achieve a High Level of Job Satisfaction in Higher Education Institutions.

أثر القيادة على الموارد البشرية لتحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي. تعد القيادة والموارد البشرية عاملين أساسيين لا يمكن تجاهلهم في النمو الكبير لمؤسسات التعليم العالي، فيهدف هذا البحث هو تحديد دور القيادة التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على كفاءة الموارد البشرية لتحقيق مستوى عال من الرضا الوظيفي في مؤسسات التعليم العالي، اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات من خلال الاستبيان ومعالجتها بواسطة استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: تؤثر القيادة الإلكترونية على أداء الموارد البشرية، كما أن للسلوك البشري دوراً محورياً في الأداء العام للمؤسسة.

3- دراسة (Agarwal & Sharma, 2021) بعنوان:

Leadership and Human Resource Development Role in the time of Crisis Management.

دور القيادة وتنمية الموارد البشرية في إدارة الأزمات. تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور القائد ودراسة الدور المعدل للمورد البشري في تنمية موارد المنظمة. اعتمدت الدراسة المنهج اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي فاستخدم المسح المكتبي لموضوع البحث من خلال مراجعة جملة من المراجع العربية والأجنبية لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها للوصول للنتائج. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة ذات دلالة بين أهمية القيادة في تنمية الموارد البشرية.

5- دراسة (Bagger & Stemer, 2022) بعنوان:

E-leadership and its Influence on Employees a Qualitative Study from the Perspective of Employees Working on Site.

القيادة الإلكترونية وأثرها على الموظفين دراسة نوعية من وجهة نظر الموظفين العاملين في الموقع. هدفت هذه الدراسة إلى التوصل لتأثير القيادة الإلكترونية على الموظفين من وجهة نظر العاملين في المؤسسة محل الدراسة. وبسبب جائحة كورونا تحولت العديد من الشركات إلى العمل عن بعد، مما اضطر المديرين خاصة في القطاع العام بالعمل عن بعد، لذلك سيتم الإجابة على السؤال الآتي: كيف تؤثر القيادة الإلكترونية على الموظفين العاملين. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتم إجراء سبع مقابلات وتم استخدام التحليل الموضوعي مع المنهج الاستقرائي للوصول للبيانات وتحليلها. وتوصلت الدراسة للعديد من النتائج منها: القيادة الإلكترونية تؤثر على أداء العاملين.

6- دراسة (Marewska & Tokar, 2022) بعنوان:

Digital Transformation of Leadership in the Post-Pandemic Era: A Literature Review on E-Leadership and E-Competencies.

التحول الرقمي للقيادة في عصر ما بعد الجائحة: مراجعة الأدبيات حول القيادة الإلكترونية والكفاءات الإلكترونية. تهدف هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فعالية القيادة الإلكترونية و دوران الموظفين الذين يعملون عن بعد ، وكذلك لدراسة التأثير الوسيط للعلاقات مع المديرين، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال جمع البيانات من (3050) مفردة من خمس دول اوروبية (فرنسا، اسبانيا، بولندا، هولندا، المملكة المتحدة) ودولتان من أمريكا الجنوبية (الولايات

المتحدة الأمريكية و كندا)، توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: أن أبعاد فعالية القيادة الإلكترونية لها تأثير إيجابي على معدل دوران العمل في المؤسسات، كما أن أبعاد فعالية القيادة الإلكترونية تساهم في تطوير المهارات التكنولوجية وتطوير كفاءات العاملين.

7- دراسة (Nora et al., 2025) بعنوان:

E-Leadership Within Public Sector Organizations: A Systematic Literature Review.

القيادة الإلكترونية داخل منظمات القطاع العام: مراجعة منهجية للأدبيات.

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالقيادة الإلكترونية والكفاءات الإلكترونية، بسبب التحول الرقمي لأسلوب القيادة من القيادة التقليدية للقيادة الإلكترونية عن بعد، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال جمع البيانات من المقالات المنشورة في السنوات الخمس الأخيرة وقد شملت الدراسة 16 ورقة بحثية لاستخراج البيانات النهائية. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: ترتبط القيادة الإلكترونية بمفهوم التحول الرقمي في مؤسسات القطاع العام، واستخدام القيادة الإلكترونية يساهم في تسريع العمليات، والمرونة في مؤسسات القطاع العامة.

8- دراسة (Liang et al., 2025) بعنوان:

E-leadership Drives Employee Creativity Through Emotional Exhaustion with Regulatory Focus as a Moderator.

القيادة الإلكترونية تدفع إبداع الموظفين من خلال الإرهاق العاطفي مع التركيز التنظيمي كمنسق.

تهدف هذه الدراسة إلى تعريف العلاقة بين القيادة الإلكترونية وإبداع الموظفين من خلال الدور الوسيط للإرهاق العاطفي والتركيز التنظيمي كمنسق، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي من خلال جمع البيانات عن طريق استبيان أجري على 366 موظفاً في قطاع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في الصين. وتوصلت الدراسة لعدد من النتائج منها: إن القيادة الإلكترونية تؤثر على الإبداع بشكل مباشر،

الاختلاف عن الدراسات السابقة:

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة باعتمادها على المتغير المستقل دور القيادة الإلكترونية في تعظيم رأس المال الفكري، بينما اعتمدت الدراسات السابقة على دور القيادة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين والمؤسسات، كما تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في بيئة التطبيق (مديرية التجارة الداخلية وحماية المستهلك في سورية (فرع حلب).

3- الإطار النظري للبحث:

لقد أصبح الاهتمام في رأس المال الفكري نهج في المؤسسات وجزء مهم من عمل الإدارة بكافة أشكالها، لمواكبة التطورات التكنولوجية المتلاحقة التي اخترقت جميع مجالات الحياة، فلا بد من الاهتمام بالكادر البشري وتعظيم ما يمتلكه من معرفة ومهارات، وتقع مسؤولية تطوير رأس المال الفكري على عاتق الإدارة التي تحولت من إدارة تقليدية إلى إدارة إلكترونية في ظل التقنيات الحديثة في المجال الإداري في المؤسسات، فالقيادة الإلكترونية هي نتاج للثورة التكنولوجية التي وضعت العديد من الأدوات والأساليب الحديثة تحت تصرف المدراء، وبهذا أصبحت القيادة الإلكترونية نمط من أنماط القيادة الحديثة.

وتطبيق القيادة الإلكترونية في المؤسسات العامة سيكون له أثر على تعظيم رأس المال الفكري، من خلال ما ستقدمه القيادة الإلكترونية من ظروف تساعد على الاهتمام بالموارد البشري وتعظيمه، من خلال اتباع استراتيجية متكاملة لدعم وتطوير المورد البشري في المؤسسات.

3-1- القيادة الإلكترونية:

3-1-1- مفهوم القيادة الإلكترونية:

تعد القيادة من أهم المواضيع الإدارية، فهي الحجر الأساس لتحقيق أهداف المؤسسة وخططها، ونجاح القادة في إدارة المؤسسات سينعكس إيجاباً على المؤسسات التي يديرونها، فالقيادة "هي قدرة الفرد في التأثير على الآخرين وتوجيههم وإرشادهم من أجل كسب تعاونهم وحفزهم للعمل بمستوى عال من الكفاءة والافتقار لتحقيق الأهداف التنظيمية". (عباس، 2004، P12)

فعرها (Contreras *et al.*, 2020, P4) على أنها ليست مجرد امتداد للقيادة التقليدية ولكنها تتضمن أيضاً تغييراً حاسماً في كيفية ارتباط القادة والأتباع ببعضهم البعض داخل المنظمات ومع أصحاب المصلحة مما يجعل من الضروري على القادة تغيير ممارساتهم الإدارية والقيادية.

فالقيادة الإلكترونية هي مجموعة من الممارسات والتي تشمل (الأداء المتوقع، الخبرة، التأثير الاجتماعي، الجهد المتوقع) والتي تمكن قادة المؤسسات والمنظمات من التوجيه والسيطرة وتغيير السلوكيات وتطوير الأداء إلكترونياً. (الأقطش، 2019، P15)

ف تحقيق الأهداف المرجوة بالاستناد إلى التقنيات الرقمية الحديثة كتقنيات الاتصالات والمعلومات بغية توجيه المورد البشري وفق أساليب تأثير معينة داخل البنى التنظيمية الجديدة في ميادين العمل وفي كيان المجتمع الافتراضي. (بلقاسم، 2023، P73)

ومما سبق يرى الباحث بأن القيادة الإلكترونية هي توظيف التقنيات الإلكترونية والمتطورة من قبل القادة لتنفيذ مهامهم ومسؤولياتهم في العمل بهدف تطوير الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة.

3-1-2- المهارات الأساسية التي يجب توافرها في القيادة الإلكترونية:

توجد عدد من المهارات يجب توافرها في القيادة الإلكترونية تتمثل فيما يأتي (دينا، 2018، P766):

- مهارات المعارف الإلكترونية: هي المهارات الإلكترونية التي يجب توافرها لدى القادة مثل استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية، والبرمجيات الخاصة، واستخدام الحاسبات الآلية.
- مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين: تأسيس علاقات عمل جديدة من خلال استخدام جميع أنواع الاتصالات سواء كانت مكتوبة أو شفوية، وبناء شبكة اتصالات قوية باستخدام تكنولوجيا المعلومات.
- مهارات إدارية: تتضمن مهارات تحفيز الأفراد الآخرين بالمنظمة نحو العمل الجماعي والتعاون بالإضافة إلى مهارات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وبناء الاستراتيجية لتعزيز القيادة الإلكترونية.

3-1-3- أهمية القيادة الإلكترونية: (مغراف، 2025، P224)

- دعم العاملين لتسهيل الإجراءات الإدارية.
- المشاركة في صنع القرارات ونقل المعلومات.
- سهولة الاتصال والقدرة على تقييم الأعمال بالجودة والمعايير الموضوعية.
- المساعدة على التحول لمجتمع متطور.

3-1-4- متطلبات تطبيق القيادة الإلكترونية:

يحتاج تطبيق القيادة الإلكترونية إلى تهيئة بيئة مناسبة لتطبيق القيادة الإلكترونية لتنفيذ ما هو مطلوب منها، فيجب مراعاة عدة متطلبات منها (سهمود، 2022، P43):

1- البنية التحتية: يتطلب تطبيق القيادة الإلكترونية بنية تحتية مناسبة تتضمن شبكة حديثة من الاتصالات والبيانات والبنية التحتية المتطورة للاتصالات السلكية واللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل ونقل المعلومات في المؤسسة.

- 2- الوسائل الإلكترونية: توافر الوسائل الإلكترونية التي تساهم في إيصال ما تقدمه القيادة الإلكترونية، كأجهزة الحاسب الشخصية التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية والداخلية في المؤسسة.
- 3- التدريب: ويشمل تدريب العاملين على آليات استعمال أجهزة الحواسيب والشبكات والبيانات والمعلومات للعمل على قيادة وتوجيه الإدارة الإلكترونية بالشكل الأمثل.
- 4- التمويل: توافر تمويل مناسب لما تتطلبه المؤسسات من دورات وبرامج تدريبية للعاملين للحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات ومواكبة التطورات التكنولوجية.
- 5- التشريعات والقوانين: وجود قوانين وتشريعات تشهل عمل القيادة الإلكترونية، بحيث تضفي عليها المشروعية والمصادقية.

3-1-5- أهداف القيادة الإلكترونية:

- تسعى القيادة الإلكترونية إلى تحقيق عدة أهداف منها (شبكة، P77، 2023):
- 1- تطوير عمليات القيادة وتعزيز فعاليتها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.
 - 2- ضمان تدفق المعلومات بدقة وكفاية وتوقيت ملائم وبشكل مستمر.
 - 3- تطوير عمليات اتخاذ القرارات من خلال توفير آلية فعالة وداعمة.
 - 4- توحيد أفراد التنظيم كنظام مترابط من خلال تكنولوجيا المعلومات.
 - 5- تقديم الخدمات للمستفيدين بصورة مرضية.
 - 6- اكتشاف المشكلات بدلاً من متابعتها.

3-2- رأس المال الفكري:

3-2-1- مفهوم رأس المال الفكري:

تشير جميع الدراسات إلى الاهتمام الكبير برأس المال الفكري، بعد تغيير النظرة له، لأنه بات ضرورة في بناء الأفراد والعلاقات في المؤسسات، فعرفه (Stewart.1997) "رأس المال الفكري على أنه "مجموعة من كل الكفاءات والمعارف التي يمكن أن تشكل الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة".

كما عرف (مرهج، 2016، P33) "رأس المال الفكري هو المعرفة الفردية أو الجماعية التي يمكن استخدامها لاكتساب ميزة تنافسية، وتعزيز أنواع أخرى من رأس المال، وهو رصيد المعرفة في مكونات ثلاثة هي: رأس المال البشري (مجموعة المهارة والمعرفة والخبرة) ؛ ورأس مال الهيكلية (المعرفة المدونة، والأساليب المنضبطة، وثقافة المنظمة) ؛ ورأس المال العلائقي (العلاقة مع الشركاء الخارجيين واتساع تلك العلاقة معهم)، حيث أن المعرفة يمكن خلقها من خلال عمليات إدارة المعرفة (خلق، تخزين، تشارك، تطبيق)".

كما أن رأس المال الفكري يعرف على أنه المعرفة التنظيمية وكذلك صناعة المعرفة، والقدرة على تطبيق المهارات في أصعب الحالات، والمعرفة المكتسبة من خلال التدريب والخبرة، وأيضاً المعرفة في كيفية إيجاد المعلومات وكيفية الحصول عليها (شادي وسيد الأهل، 2025، P393).

ومما سبق يرى الباحث بأن رأس المال الفكري هو مجموعة من المهارات والمعارف التي يمتلكها الأفراد بشكل فردي أو جماعي، والتي يمكن تحويلها إلى معرفة تنظيمية تتوفر لدى الموظفين والمدراء في المؤسسات، لتمكنهم من التكيف مع المتغيرات المتنوعة، لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

3-2-2- أهمية رأس المال الفكري:

لرأس المال الفكري أهمية كبيرة للمؤسسات لخلق ميزة تنافسية قوية، فيعد رأس المال الفكري من أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات المؤسسات، فأصبح أهم من الموجودات الطبيعية والثابتة، والأساس الذي تم عليه بناء إدارة المعرفة (العمرى، 2016، P137).

1- يعد رأس المال الفكري ميزة تنافسية للمؤسسة في قابلية العاملين على التعلم بشكل أسرع، مما يؤدي لتطور المؤسسة وبقائها.

2- يكون رأس المال الفكري مصدراً لتوليد الثروة للمؤسسة والعاملين وتطويرها من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع (الحربي، 2023، P490).

3- الاستثمار في رأس المال الفكري يعد عملية ناجحة لأنه يحقق عوائد عالية تصل إلى حد الخيال.

4- مورد استراتيجي وسلاح تنافسي في ظل الاقتصاد المعرفي، فلقد أصبح رأس المال الفكري مورداً استراتيجياً يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيس للثروة والازدهار (العنزي، 2023، P336).

3-2-3- مكونات رأس المال الفكري:

هنالك اختلاف في وجهات النظر حول تحديد مكونات رأس المال الفكري فوضعت نماذج وتصنيفات عديدة لرأس المال الفكري، وسنتطرق لتصنيف توماس ستيرورات وهو:

◆ رأس المال البشري:

يرتبط بالموارد البشرية ارتباطاً يشبه التوأمة، والتي تمثل في مجموعها العاملين في المستويات التنظيمية المختلفة، فينظر من خلال هذا المفهوم على أن المورد البشري أصل من الأصول المنتجة القابلة للقياس، ومن ثم فإن له تكاليف وعائد نتيجة الاتفاق عليه من خلال هذه التكاليف، ولذلك باتت النظرة إلى هذا المورد نظرة استثمارية بعدما كانت نظرة استهلاكية.

ويمثل رأس المال البشري المعارف، المهارات، والخبرات لدى الأفراد، فيتمثل رأس المال البشري بالمؤسسة بالموظفين الذين يتمتعون بالمهارات، والقدرات، والمعرفة، والدراية الفنية، ومن هذه المعارف القدرة على الابتكار والإبداع، والخبرات السابقة، والقدرة على العمل الجماعي، ومرونة الموظف، والتسامح بدافع الغموض، والرضا، والقدرة على التعلم، والولاء، والتدريب الرسمي والتعليم.

◆ رأس المال التنظيمي:

يشمل كل مخازن المعرفة البشرية وما يتوفر من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات وروتين وإجراءات وأدلة العمل والبرامج والعمليات والملكية الفكرية وأسلوب القيادة والتنظيم، والبنية التحتية، ويشمل كل ماله علاقة بالتنظيم داخل الجهاز، كما أن لرأس المال التنظيمي القدرة على توظيف المعارف وتحويلها إلى سلع وخدمات.

◆ رأس المال العلائقي:

يحدد العلاقات الحيوية والخارجية للمؤسسة، وتشمل مكونات رأس المال الخارجي: "(رأس المال الزبوني، رأس مال المورد، رأس المال المجتمعي، رأس المال التشريعي، رأس مال المنافس) وهذه العلاقات يمكن إدارتها فقط، ولا يمكن السيطرة عليها، ولتحسين إدارة رأس المال العلائقي يجب النظر إلى خارج حدود المنظمة إلى أشياء مثل تطوير العلاقات والثقة مع الزبائن، الموردين والمجتمعات المحيطة". (بومجان وآخرون، 2019، ص189)

3-2-4- خصائص رأس المال الفكري:

يتميز رأس المال الفكري بعدة خصائص سنذكر منها: (عياد وشكر، 2025، ص17)

1- غير ملموس وغير مرئي: لا يمكن رؤية رأس المال الفكري أو تقييمه بأثمان محددة مثل الأصول الثابتة، فهو يوجد في عقول الأفراد فهو متمثل بالمعرفة الضمنية غير الظاهرة.

- 2- صعوبة وضع معايير لقياس رأس المال الفكري: الأصول الفكرية والمعارف والمهارات والخبرات التي تملكها المؤسسة تكون في شكل معرفة مهنية غير مادية وغير مسجلة وغير متاحة لصانعي القرار.
- 3- الخصائص التنظيمية: والتي ترتبط ببيئة المنظمة، فيجب تواجد رأس مال فكري في كافة المستويات الإدارية، مع تواجد مرونة عالية في نوعية الهياكل التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد.
- 4- الخصائص المهنية: ترتبط بممارسات العناصر البشرية داخل المؤسسة والتي تتضمن امتلاك العديد من المهارات المهنية والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم، والتمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية.
- 3-2-5- متطلبات رأس المال الفكري:

يمكن تلخيص متطلبات رأس المال الفكري بالآتي: (قاسم ومحمد، 2024، ص117)

- 1- إنشاء أقطاب صناعية على مستوى المنظمات وتكون قادرة على الاستفادة من المعرفة المتاحة.
- 2- إنشاء محيط وإطار معرفي من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المصرفية.
- 3- ضرورة التعاون بين المنظمات ومحيط الأعمال ومراكز الأبحاث من أجل تكوين المعرفة والاستفادة منها.
- 4- على المنظمات أن تركز على العناصر الجوهرية المتمثلة في رأس مالها الفكري، وإن أصولها الفكرية ومكوناتها تختلف عن تلك التي عند غيرها من المنظمات، لذلك عليها أن تدرك كيفية استثمارها بشكل جيد.
- 5- على المنظمات أن تحسن من إدارة مواردها الموجودة أصلاً عندها، وعدم تضييع الوقت في البحث عن موارد جديدة.
- 4- النتائج والمناقشة:

4-1- أداة الدراسة: اعتمد الباحث على الاستبانة (الملحق رقم 1) كأداة لجمع البيانات، مع قيامه بالمقابلات الشخصية مع عدد من أفراد عينة البحث، حيث قام بتنظيم استبانة تتناول دور القيادة الإلكترونية في تعظيم رأس المال الفكري في سورية، (دراسة ميدانية على مديرية التجارة الداخلية وحماية المستهلك في حلب) مكونة من 25 عبارة، تم عرضها وتحكيمها من قبل لجنة تحكيم، وقد اعتمدت الباحث على مقياس (Likert) الخماسي حيث قابل كل عبارة خمس درجات من الموافقة أو عدمها.

4-2- اختبار ثبات وصدق المقياس: قام الباحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لاختبار ثبات الاستبانة المستخدمة في الدراسة (غدير، 2012، P234)، حيث تم حساب معامل كرونباخ لحساب جميع عبارات الاستبانة معاً كما هو موضح بالجدول رقم (1)؛ وحساب متغيرات الدراسة كل على حدة. حيث بلغت قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ الكلية 0.88 (معامل ثبات مرتفع) وهي أكبر من 0.70؛ وهذا يدل على أن جميع العبارات تتمتع بثبات جيد.

الجدول رقم (1): معامل ألفا كرونباخ لجميع عبارات الاستبانة Reliability

Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.888	25

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي

ولاختبار صدق محتوى فقرات الاستبانة، قام الباحث بدراسة علاقات طرفيات عدّة في الدراسة مع طرف أساسي كالمتوسط الإجمالي (غدير، 2012، ص 247) واختبار تلك العلاقات؛ حيث كانت العلاقات الناتجة معنوية أي ذات دلالة إحصائية؛ وكان ذلك مؤشراً على صدق المقياس.

كما أنّ $\text{Sig} = p = 0.000 < a = 0.01$ ، وبذلك يكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات فقرات الاستبانة، وأصبحت الاستبانة صالحة للتطبيق على عينة الدراسة الأساسية.

3-4- اختبار الفرضيات:

لاختبار الفرضيات قام الباحث بالاختبارات الآتية:

حيث كان المتوسط الحسابي الأعلى لمحور رأس المال التنظيمي بمقدار (3.7)، والمتوسط الحسابي الأدنى لمحور رأس المال البشري بمقدار (3.6) وتدل هذه المتوسطات على موافقة مرتفعة حسب الجدول رقم (2).

الجدول رقم (2): اختبار الفرضيات One- Sample test

المحور	الرمز	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
رأس المال العلائقي	AT	75	3.6933	.67230	.07763
رأس المال التنظيمي	NT	75	3.7467	.63869	.07375
رأس المال البشري	PT	75	3.6667	.66948	.07730
القيادة الإلكترونية	EG	75	3.7200	.62731	.07244

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي

اختبار الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة معنوية بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال الفكري في مديرية التجارة الداخلية وحماية المستهلك في حلب.

وينبثق من هذه الفرضية؛ الفرضيات الفرعية الآتية:

1- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة معنوية بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال البشري في مديرية التجارة الداخلية وحماية المستهلك في حلب.

ولاختبار الفرضية الفرعية الأولى؛ قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال البشري، وقد تم إعطاء الرمز (EM) للقيادة الإلكترونية، والرمز (HC) لرأس المال البشري.

(3) الجدول رقم Correlations:

معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال البشري

		HC	EM
HC	Pearson Correlation	1	.571**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	75	75
EM	Pearson Correlation	.571**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	75	75

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

هناك علاقة معنوية بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال البشري، حيث أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.571 وهو يدل على ارتباط طردي متوسط بين المتغيرين، ومعنوي حيث أن قيمة $Sig < 0.05$ وبالتالي، فإن الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال البشري، ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين.

2- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة معنوية بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال التنظيمي في مديرية التجارة الداخلية وحماية المستهلك في حلب.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثانية، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال التنظيمي، وقد تم إعطاء الرمز (OC) رأس المال التنظيمي.

الجدول رقم (4): معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال التنظيمي. Correlations.

		EM	OC
EM	Pearson Correlation	1	.748**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	75	75
OC	Pearson Correlation	.748**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	75	75

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي.

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

هناك علاقة معنوية بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال التنظيمي، حيث أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.748 وهو يدل على ارتباط طردي وقوي بين المتغيرين، ومعنوي حيث أن قيمة $Sig < 0.05$ ، وبالتالي فإن الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال التنظيمي، ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين.

3- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة معنوية بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال العلائقي في مديرية التجارة الداخلية وحماية المستهلك في حلب.

ولاختبار الفرضية الفرعية الثالثة، قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال العلائقي، وقد تم إعطاء الرمز (RC) رأس المال العلائقي.

الجدول رقم (5): معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال العلائقي. Correlations.

		PT	EG
PT	Pearson Correlation	1	.683**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	75	75
EG	Pearson Correlation	.683**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	75	75

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي

نتيجة اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

هناك علاقة معنوية بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال العلائقي، حيث أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.683 وهو يدل على ارتباط طردي قوي بين المتغيرين، ومعنوي حيث أن قيمة $Sig < 0.05$ وبالتالي فإن الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال العلائقي، ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين.

اختبار الفرضية الرئيسية لا توجد علاقة معنوية بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال الفكري في مديرية التجارة الداخلية وحماية المستهلك في حلب.

ولاختبار الفرضية الرئيسية: قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال الفكري في وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك، وقد تم إعطاء الرمز (IC) لرأس المال الفكري.

(Correlations)

الجدول رقم (6): معامل ارتباط بيرسون بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال الفكري

		AR	AU
AR	Pearson Correlation	1	.703**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	75	75
AU	Pearson Correlation	.703**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	75	75

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على التحليل الإحصائي

نتيجة اختبار الفرضية الرئيسية:

هناك علاقة معنوية بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال الفكري، حيث أن معامل الارتباط بيرسون بلغ 0.703، وهو يدل على ارتباط طردي وقوي بين المتغيرين، ومعنوي حيث أن قيمة $SIG < 0.05$ ، وبالتالي فإن الباحث يرفض فرضية العدم التي تنص على عدم وجود علاقة معنوية بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال الفكري، ويقبل الفرضية البديلة التي تقول بوجود علاقة معنوية بين المتغيرين.

5- الاستنتاجات والتوصيات:

1-5- الاستنتاجات:

- من خلال الدراسة الميدانية وفي ضوء اختبار الفرضيات، توصل الباحث إلى الاستنتاجات الآتية:
- هناك علاقة إيجابية بين القيادة الإلكترونية وتعظيم رأس المال الفكري في وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك (مديرية حلب)، حيث كان الارتباط بين المتغير المستقل والمتغير التابع ارتباط طردي وقوي، والذي بلغت قيمته 0.703، ولذلك لا بد من الاهتمام بتعظيم رأس المال الفكري في مديريات وزارة التجارة الداخلية وحماية المستهلك.
- كلما كان التزام المديرية بالقيادة الإلكترونية، يتم تعظيم رأس المال البشري بشكل قوي حيث بلغ معامل الارتباط 0.571.
- يساهم تطبيق القيادة الإلكترونية في المديرية محل الدراسة، بتعظيم رأس المال التنظيمي حيث بلغ معامل الارتباط 0.748.
- التزام المديرية محل الدراسة بالقيادة الإلكترونية يساهم في تعظيم رأس المال العلائقي حيث بلغ معامل الارتباط 0.683.
- للقيادة الإلكترونية مسؤولية كبيرة في تعظيم رأس المال البشري في المؤسسات الحكومية.

5-2- التوصيات:

من خلال النتائج أعلاه يمكن أن يوصي الباحث بالآتي:

- يوصي الباحث بتطبيق القيادة الإلكترونية في المؤسسات العامة، لمواكبة التطور التكنولوجي المتسارع.
- يوصي الباحث بضرورة تطوير مهارات وخبرات العاملين من خلال إشراكهم بدورات وندوات ومحاضرات دورية لتنمية رأس المال الفكري.
- يوصي الباحث بالعمل على استقطاب الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة.
- يوصي الباحث بضرورة وضع استراتيجية متكاملة لتعزيز رأس المال الفكري في المؤسسة، من خلال دورات وبرامج تدريبية متطورة ومستمرة.

المراجع:

1. العنزي، هاجر (2023). متطلبات رأس المال الفكري في جامعة الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتحقيق الميزة التنافسية. جامعة الأزهر، مجلة التربية، العدد (199)، الجزء الثالث، مصر، ص 336.
2. الحربي، فايز (2023). الاستثمار في رأس المال الفكري على أداء العاملين بالمنظمات الصحية". مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية، المجلد الثالث، العدد الخامس عشر، المملكة العربية السعودية، ص 490.
3. العمري، غسان (2016). المدخل لإدارة المعرفة". الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص 137.
4. الأقطش، نور (2019). أثر ممارسات القيادة الإلكترونية على الإبداع الاستراتيجي: اختبار الدور الوسيط لإنترنت الأشياء: دراسة ميدانية في شركات الاتصالات المتنقلة الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، ص 15.
5. عياد، سجود؛ شكر، هديل (2025). "أثر إستراتيجيات التدريب الإلكتروني على تنمية رأس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر تبسة". رسالة ماجستير، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، الجزائر، ص 17.
6. بلقاسم، غربي (2023). القيادة الإلكترونية وأثرها على المجتمع العربي ثقافياً في البيئة المدرسية (دراسة تحليلية). المجلة العلمية للتكنولوجيا، المجلد (5)، العدد (3)، الجزائر، ص 73.
7. بومجان، عادل؛ عديلة، نادية؛ قريري، رشدي (2019). " دور رأس المال الفكري في تحسين جودة التعليم العالي في ظل التحول نحو الاقتصاد الرقمي دراسة عينة من آراء أساتذة جامعة بسكرة". مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد الثامن، العدد الرابع، الجزائر، ص 189.
8. عباس، سهيلة (2004). القيادة الإبداعية والأداء المتميز: حقبة تدريبية لتنمية الإبداع، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، ص 12.
9. غدير، باسم (2012). المدخل الرئيسي في تحليل البيانات، آلية IBM SPSS الثابتة لاستخدام البرنامج لإجراء البحث العلمي من خلال الأمثلة، الجزء الأول، الطبعة الأولى، وزارة الإعلام، سورية، ص 234-247.
10. قاسم، سامر؛ محمد، رامي (2024). " دور رأس المال الفكري في الابتكار التنظيمي دراسة ميدانية في المنظمات الصناعية في محافظة اللاذقية". مجلة جامعة تشرين، العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد السادس والأربعون، العدد السادس، اللاذقية، سورية، ص 117.
11. مغراف، ميلاد (2024) دور القيادة الإلكترونية في تحسين أداء العاملين دراسة ميدانية على العاملين بصندوق الضمان الاجتماعي فرع سوف الجين. مجلة التربوي، العدد (26)، جامعة المرقب، ليبيا، ص 224.

12. مرهج، ماهر (2016). "تأثير رأس المال الفكري على أداء الابتكار في الجامعات السورية دراسة ميدانية في جامعة تشرين". رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، اختصاص إدارة أعمال، جامعة تشرين، سورية.
13. مرهج، ماهر (2020). "دور رأس المال الفكري في تنمية قدرات جامعة تشرين التنافسية". مجلة جامعة تشرين للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد الثاني والأربعين، العدد الثاني، اللاذقية، سورية، ص 33.
14. سهمود، إيهاب (2022). أثر تطبيق القيادة الإلكترونية على أداء العاملين بجامعة الأقصى بغزة دراسة ميدانية من وجهة نظر ذوي المراكز الإشرافية. رسالة ماجستير، تخصص إدارة، جامعة الأقصى، فلسطين، ص 43.
15. شادي، عادل؛ سيد الأهل، محمد (2025). "دور رأس المال الفكري في تحسين جودة الخدمات الحكومية دراسة ميدانية على هيئة البريد المصري". المجلة الدولية للعلوم الإدارية والاقتصادية والمالية، المجلد الرابع، العدد الثاني عشر، جمعية تكنولوجيا البحث العلمي والفنون، مصر، ص 393.
16. شبكة، راندا (2023) آليات تفعيل القيادة الإلكترونية لتحقيق التميز المؤسسي ببعض الروضات الحكومية بمحافظة دمياط. مجلة كلية التربية، العدد (43)، جامعة بور سعيد، مصر، ص 77.

1. BAGGER, M; STEMER, O (2022). E-leadership and its Influence on Employees a Qualitative Study from the Perspective of Employees Working on Site. Department of Business Administration, Umea School of Business Economics and Statistics.
2. CONTRERAS. F, BAYKAL. E. (2020): E-Leadership Teleworking in Times Of COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Dowe Go? Front Psychol 11: 590271 Warsaw School of Economics Poland, dd: 10: 3389.
3. MASOTI, N. Impact of Leadership on Human Resources to Achieve a High Level of Job Satisfaction in Higher Education Institutions. International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences, Vol (10) PP 270 – 277, (2020).
4. MAREWSKA, K; TOKAR, J. Impact of Leadership on Human Resources to Achieve a High Level of Job Satisfaction in Higher Education Institutions. European Research Studies Journal, Vol (5), Issue (4), (2022).
5. NORA, L; RITA, T; GOTAUTE, R. E-Leadership Within Public Sector Organizations: A Systematic Literature Review. MDPI Journal. Sustainability, VOL 17, ISSu10, (2025).
6. LIANG, Z; HAO, C; YICHO. E-leadership drives employee creativity through emotional exhaustion with regulatory focus as a moderator. 15:22814, 2025, <http://www.nature.com/scientificreports>.
7. Sharma, S; Agarwal, S (2021). Leadership and Human Resource Development Role in the time of Crisis Management. Proceedings of the International Conference on Research, Vol (28).