

رأس المال الفكري لتنمية المورد البشري الجديد في منظمات الاعمال//دراسة تحليلية في المديرية العامة للموارد البشرية / مركز تدريب محافظة النجف

م . قيس عبد الهادي صالح

المعهد التقني/الكوفة

### الملخص

في إطار هذا البحث حاولنا استعراض المتاح من الأدب الإداري عن مفهوم رأس المال الفكري وإظهار أهمية كون رأس المال الفكري يمثل احد الميزات التنافسية للمنظمات المعاصرة. ويلاحظ الانتقال من التركيز على المنظمات كوحدات تنافسية تقدم السلع والخدمات في إطار تنافسي تقليدي قائم على تحقيق تميز نوعي وإبداع وابتكار مستمر إلى اعتبار هذه المنظمات نظم معرفية تحاول أن تخلق ميزات تنافسية قائمة على مقدرات غير ملموسة وجديدة وهو أمر غير معهود في المدد السابقة.

واعتمد الباحث أنموذجاً افتراضياً تمّ بناؤه بعد مراجعة الأدبيات ذات العلاقة بالموضوع في إطار فرضية رئيسية و انبثقت عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية. وكذلك تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية في تحليل البيانات اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي في تصميم استمارة الاستبانة ومعامل ارتباط لتحديد العلاقة بين متغيرات البحث وتم الحصول على النتائج باستخدام البرنامج الحاسوبي الإحصائي (SPSS, V.18).

وقدم البحث مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات التي تتسجم مع نتائج التحليل وان أهم هذه الاستنتاجات كان أتضح بأن هنالك علاقة ارتباط قوية بين (رأس المال الفكري وتنمية المورد البشري) وتدل هذه العلاقة على اهتمام المنظمة مجتمع البحث بهذه المبادئ التي تسهم في تحقيق التفوق المعرفي على باقي المنظمات المنافسة. بينما قدم البحث توصية بضرورة تنمية المورد البشري من خلال تنمية واستثمار رأس المال الفكري ولاسيما في المنظمات التي تسعى إلى تحقيق التفوق التنافسي على باقي المنظمات.

الكلمات المفتاحية : رأس المال الفكري ، الموارد البشرية ، التفوق التنافسي

### Abstract

In the framework of this research we have tried to review the available literature on the concept of administrative intellectual capital and demonstrate the importance of the fact that the intellectual capital represents one of the competitive advantages of contemporary organizations. Notes the transition from a focus on organizations competitive units provide goods and services in a competitive framework based on the achievement of excellence qualitative and creativity and innovation continuously to regard these organizations systems of knowledge are

trying to create a competitive advantage based on the capabilities of non-concrete and new, which is uncharacteristic in previous periods.

The researcher adopted a model was built by default after a review of the literature relevant to the subject under President hypothesis and origin of the sub-set of assumptions. As well as the use of a set of statistical methods in data analysis based on the five-Likert scale in the design of the questionnaire and the coefficient of correlation to determine the relationship between the variables of the study results were obtained using statistical software (SPSS, V.18).

The study provided a set of conclusions and recommendations that are consistent with the results of the analysis and the most important of these conclusions was:

It became clear that there is a strong correlation between the relationship (intellectual capital and human resource development) and indicate this relationship on the Organization's interest in the study population to these principles that contribute to cognitive superiority over the rest of the competition organizations.

While the study made a recommendation the need for human resource development through investment and the development of intellectual capital and private organizations in seeking to achieve a competitive edge over the rest of the organizations.

**Key words: intellectual capital, human resources, competitive edge**

#### المقدمة

جاء هذا البحث لتوضيح كيف يمكن للمنظمات تحقيق ميزة تنافسية من خلال الاستثمار في تنمية مواردها البشرية، وقد تبنت الإدارة في الكثير من المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالأفراد العاملين كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرين والذي يركز على اقتصاد المعرفة، ويعد أن إنتاجية رأس المال البشري أو رأس المال الفكري، هي المحك الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة تحقق أرباحا في السوق، وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم. وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعرفة والذكاء و المهارات التي تتلاءم مع متطلبات القرن الحالي .

وبالنسبة لمنظمات الأعمال ومنظمات الإدارة العامة فالدراسة تمنحهم معلومات واسعة عن أهمية الموارد البشرية في المنظمة و عن طرق استثمار هذه الموارد بطريقة مثلى من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق،

لعلها تكون دافعا لها لبذل اكبر مجهود من أجل الافادة من هذه المعلومات على أرض الواقع وتكييف ظروفها ومواردها من أجل تحقيق فوائد استثمار المنظمة في مواردها البشرية و التي جاءت في هذا البحث. وبناءا على ما تقدم فقد قسم البحث إلى المباحث الآتية:-

تناول الاول منهجية البحث والثاني اختص بالاطار النظري والثالث اهتم بالجانب التطبيقي .

### منهجية البحث المبحث الأول

#### اولا\_ مشكلة البحث

يمكن القول إن النظر إلى إعداد وتأهيل الموارد البشرية في ظل ظهور مفهوم رأس المال الفكري يجب أن تتحول إستراتيجياً نحو النظرة إليهم بوصفهم أحد واهم مصادر الاستثمار التي يمكن استكشافها ورصد مقوماتها وتصديرها.

وجاء هذا البحث للإجابة على التساؤلات الآتية:-

كيف يسهم رأس المال الفكري في تنمية الموارد والقدرات البشرية في المنظمة قيد البحث ؟

هذا التساؤل يقودنا بدوره الى طرح التساؤلات الفرعية الآتية:-

١- ما المقصود بتنمية الموارد البشرية في المنظمة وما هي أهميتها؟ وكيف يمكن النظر إليها فكريا في ظل

منظمات الأعمال الجديدة

٢- هل هناك تصور واضح لدى إدارة المنظمة عينة البحث عن التوجه الجديد في تقييم رأس المال الفكري؟

٣- ما مدى توافق مستلزمات تطبيق تنمية المورد البشري في المنظمة عينة البحث .

### المبحث الاول..منهجية البحث ودراسات

#### ثانياً: اهمية البحث

انطلاقاً من أهمية الموضوع وحيويته، أصبحت المعرفة المتوافرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها ، تميزها عن غيرها من المنظمات ، وتمثل المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات معرفية.

ويأتي بحثنا هذا للتركيز على هذا الدور وابرار اهميته من بعض النواحي والمضي قدما في تنمية وتبني الأفراد العاملين ذوي الخبرات والكفاءات وعدم التوقف عند حد معين من الرعاية .

و تتجسد اهمية البحث في النقاط الآتية:

١- تستمد اهمية البحث من اهمية و مكانة المتغيرات التي تعمل على معالجتها والبحث هذا يدرس

متغيرين لهما اهمية كبيرة في بيئة اعمال شديدة التنافس .

٢- تبرز الأهمية من خلال النتائج المترتبة على ميدان البحث في المديرية العامة للموارد البشرية / مركز تدريب محافظة النجف لما له من دور بارز في توليد الخبرات المعرفية .

٣- كان ولا يزال وسيظل موضوع الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية وإلحاحاً بالنسبة

للمخططين الاستراتيجيين والممارسين الإداريين على مستوى المنظمات الإدارية أو المجتمعات

### ثالثاً- أهداف البحث

أ- توضيح العلاقة بين رأس المال الفكري وتنمية الموارد البشرية بمكوناتها الرئيسية

ب- توجيه الاهتمام إلى فئة خاصة من الموارد البشرية يقوم عليها في الغالب نمو وازدهار المنظمات والمجتمعات. هذه الفئة تمتلك الخبرة والمعرفة والقدرة الإبداعية بما يجعل تنميتها واستثمارها والمحافظة عليها أمراً مطلوباً في ظل التنافس الشديد على الكفاءات البشرية.

ج - التعرف على إدارة الموارد البشرية كأحد المجالات الحيوية في إدارة الأعمال وتناول التنمية الذاتية من

خلال :-

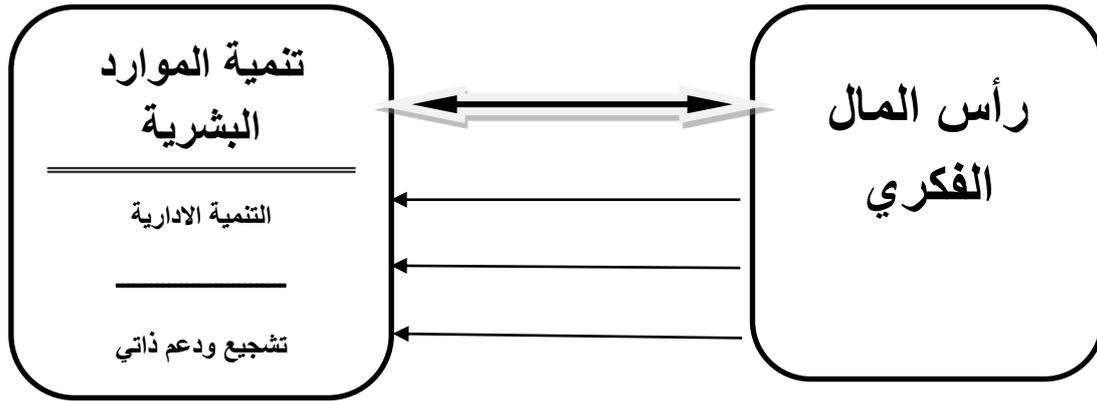
١- الرغبة في التخصص الأكاديمي في مجال الموارد البشرية و بالذات في تنمية الموارد البشرية

في المنظمة قيد البحث.

٢- بلورة إطار نظري يشمل المفردات الأساسية الأكثر أهمية لمفهوم رأس المال الفكري من منظور

استراتيجي ومكوناته الرئيسية وعلاقته بتنمية الموارد البشرية .

رابعاً :انموذج البحث :



الشكل (١) انموذج البحث من اعداد الباحث اعتمادا على الأدبيات المتاحة

خامساً:- فرضيات البحث

استكمالاً لمتطلبات البحث، وبهدف الإجابة عن التساؤلات المشار إليها في مشكلة البحث تم وضع

الفرضيات وكالاتي:-

١- الفرضية الرئيسية الاولى :توجد علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الفكري وتنمية المورد البشري.

٢- الفرضية الرئيسية الثانية :يوجد تأثير معنوي بين رأس المال الفكري وتنمية المورد البشري.

و تتنبق منها الفرضيات الفرعية وكما يلي :-

أ- يوجد تأثير معنوي بين رأس المال الفكري مع التنمية الادارية .

ب- يوجد تأثير معنوي بين رأس المال الفكري مع التشجيع والدعم الذاتي .

ج- يوجد تأثير معنوي بين رأس المال الفكري مع التمكين والمشاركة .

#### سادساً : عينة البحث

عمد هذا البحث إلى توضيح دور رأس المال الفكري في تنمية المورد البشري إذ تكونت عينة البحث من (120) استمارة استبيان تم استرجاع (113) استمارة فقط و تم استبعاد (13) استمارة منها بسبب نقص في المعلومات المطلوبة ليكون مجموع الاستمارات الخاضعة للتحليل ( 100 ) استمارة استبانة والتي تشمل عينات من المتدربين من بلديات محافظة النجف الاشرف و تحت إشراف ومتابعة مركز تدريب المحافظة للمدة من ٢٠١٤/٧/١ ولغاية ٢٠١٤/١٢/٣١ .

وكما موضحة في الجدول الآتي:

#### الجدول (١) عينة البحث

النوع الاجتماعي	الذكور	الإناث	مجموع أفراد العينة
العدد	٦٣	٣٧	١٠٠
العمر	أغلب المجيبين انحصرت أعمارهم بين ٢٥ سنة - ٦٥ سنة		
سنوات الخدمة	تتراوح من ١ سنة - ٢٠ سنة		
الوظيفية	للأفراد العاملين في المديریات		
المستوى الوظيفي	مدير عام (٣) مساعد مدير عام (٧) رئيس قسم (١٢) مسؤول وحدة (٢٦) اخرى (٥٢)		
التحصيل الدراسي	إعدادية (٣٢)	دبلوم (٢٢)	دبلوم عالي (٧)
	ماجستير (٦)		

## نبذة مختصرة عن المنظمة المبحوثة

- \* - في آب ٢٠٠٥ قامت شركة فلورامك بافتتاح المركز التدريبي وأقامت عدد من الدورات التدريبية منها دورة أعداد المدربين بتاريخ ٢٥/٨/٢٠٠٥ وكانت الجهة المستفيدة من الدورة مديرية ماء محافظة النجف الاشرف .
- \* - كانون الثاني عام ٢٠٠٧ تم استلام المركز من لدن مديرية ماء النجف الاشرف وأقامت المديرية عدد من الدورات التدريبية للمديرية حصراً لغاية ٦/٥/٢٠٠٦ .
- \* - وفي عام ٧/٥/٢٠٠٧ تم استلام المركز التدريبي من لدن المديرية العامة للموارد البشرية وتم وضع الخطة التدريبية الخاصة بالمراكز في المحافظات ، وكانت أول دورة ضمن خطة ٢٠٠٧ دورة (WINDOS xp) .
- \* - في ٢٧/١/٢٠٠٨ تم إرسال الخطة التدريبية لعام ٢٠٠٨ من قبل المديرية العامة للموارد البشرية وكانت أول الدورات المنفذة من الخطة التدريبية دورة ( إعداد المذكرات والمخاطبات الرسمية ) .
- \* - تخلخل تنفيذ الخطة التدريبية لعام ٢٠٠٨ تعاقد وزارة البلديات وللإشغال العامة مع مشروع التطوير المدعوم من قبل منظمة ( usaid ) وكانت أول الدورات التي عقدها مشروع التطوير مع مركز التدريب التقني دورة ( القيادة والتواصل ) بتاريخ ٢٠/٧/٢٠٠٨

- \* - وفي ١/١/٢٠٠٩ تم إقرار الخطة التدريبية لعام ٢٠٠٩ من لدن المديرية العامة للموارد البشرية وتم البدء بالخطة بتاريخ ١٨/١/٢٠٠٩ وكانت أول دورة ضمن الخطة التدريبية لعام ٢٠٠٩ (إعداد المذكرات والمخاطبات الرسمية) . وبهذا استمر المركز التدريبي بالعملية التدريبية للأعوام (٢٠١٣، ٢٠١٢، ٢٠١١، ٢٠١٤) وفق الخطة من لدن المديرية العامة للموارد البشرية والمصادق عليها من وزارة البلديات والأشغال العامة .. ، ويستمر حالياً مشروع التطوير بتدريب ملاكات وزارة البلديات وللإشغال العامة.

## سابعاً - اداة جمع البيانات.

اعتمد البحث في أتمام مفردات الإطار النظري على المصادر والمراجع والأدبيات العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع البحث بينما تم أنجاز الجانب التطبيقي بالاعتماد على الأساليب والأدوات الآتية (المقابلة الشخصية، الملاحظة المباشرة، استمارة الاستبانة).

وتكونت الاستبانة من جزأين وبالشكل الآتي :

الجزء الاول : صمم لجمع البيانات عن المتغيرات الديموغرافية والادارية والتي تشمل الخصائص الشخصية للعاملين عينة البحث وهي :النوع الاجتماعي والعمر، التحصيل الدراسي،المستوى الوظيفي ومدة الخدمة.

الجزء الثاني :ويضم العبارات المتعلقة بمتغيرات البحث ( راس المال الفكري ، تنمية الموارد البشرية ) وواقع ( ١٩ ) سؤال ، وللإجابة عن العبارات التي تضمنتها الاستبانة فقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (likert) وبالشكل التالي : (موافق بشدة (٥) ، موافق (٤) ، محايد (٣) ، غير موافق (٢) غير موافق بشدة (١)

وتم التأكد من صدق الاداة باستطلاع اراء السادة المحكمين من كلية الادارة والاقتصاد جامعة الكوفة وجامعة الفرات الاوسط التقنية وجامعة الجنوب التقنية إذ تمت مراجعة مدى مناسبة مضمون الفقرات لموضوع البحث وكذلك مدى تمثيل العبارات للهدف الذي يسعى اليه البحث . الملحق رقم ( ٢ ) .

#### ثامنا - الأساليب الإحصائية المستخدمة

واستنادا الى ما تم جمعه من بيانات تمثلت بإجابات عينة البحث على أسئلة الاستبانة، قام الباحث باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. Ver.18) وذلك لحساب ما يأتي:

- ١- الإحصائيات الوصفية ، الأساليب الإحصائية الوصفية متمثلة بجداول التوزيع التكراري(FDT) (Frequency distribution tables) والوسط الحسابي (Arithmetic Mean) والنسبة المئوية (%) والانحراف المعياري (Standard Deviation) .
- ٢- الأساليب الإحصائية الاستدلالية: لغرض بيان معنوية الارتباط تم استعمال اختبار (t-student) كما تم استخراج معادلة الانحدار الخطي البسيط ومعاملاتها لبيان اثر العامل المستقل في العامل المعتمد.

#### تاسعا - حدود الدراسة:

- ١- المكانية: تتمثل حدود الدراسة المكانية في المديرية العامة للموارد البشرية / مركز تدريب محافظة النجف
- ٢- الزمانية : تمتد حدود الدراسة الزمانية للمدة من ٢٠١٤/٧/١ ولغاية ٢٠١٤/١٢/٣١ .
- ٣- البشرية :اقتصرت على المتدربين من القيادات الادارية في المديرية العامة للموارد البشرية من دوائر محافظة النجف الاشراف.

#### عاشرا - بعض الدراسات السابقة

- ١- دراسة(٢٠٠٧) Michel ,Nouri بعنوان: Developing Competitive Advantage Through Knowledge Management And Intellectual Capital. (Michel,2007:135)
- (تطوير الميزة التنافسية من خلال إدارة المعرفة ورأس المال الفكري.)
- هدفت الدراسة إلى بيان اثر رأس المال الفكري بوصفه قوه تنافسيه مؤثره في أداء الشركات المؤسسي .
- إذ تناولت نموذجا من شركات تعمل في الشرق الأوسط لاختبار خمسة عوامل تربط أداء الشركات المؤسسي بإدارة ألعرفه، وهذه العوامل هي : معرفة العنصر البشري ونموه ، معلومات السوق ، التحالفات الأستراتيجيه ، انسياب ألعرفه لاتخاذ القرار، المعلوماتية .

توصلت الدراسة إلى أن جميع هذه العوامل هي مناسبة ويقترح اعتمادها لتحسين الأداء المؤسسي والمعرفي للشركة وتعد معرفة العنصر البشري ونموه والتحالفات الاستراتيجية وانسياب المعرفة لاتخاذ القرار أهم شروط نجاح الأداء المؤسسي على مختلف الأصعدة .

٣- دراسة (Aino (2005) بعنوان: "How to Generate Intellectual Capital".

(Aino,2005:67) ( كيف نولد رأس المال الفكري )

هدفت الدراسة إلى أنه يجب التعامل مع عنصر المعرفة كأصل مهم والتعرف على أهميته في عمليات التحكم المؤسسي للشركات ويجب التركيز عليه لأنه يعد من أهم عناصر تحقيق أهداف الحاكمية للشركات. و كان من أبرز نتائج هذه الدراسة أنه يجب أن تمتلك الشركات هذا العنصر الفريد الذي يضمن الميزة التنافسية لها في الأسواق المالية، وكذلك يجب أن يفهم كيفية تجديده في كلّ زمان ومكان، وأن توضح الاستراتيجيات الخاصة له للإسهام في تحقيق أهداف الحاكمية المؤسسية

٣- دراسة (Singapore Administrative University, (2004) بعنوان: " Concept of Intellectual

Capital". (Singapore,2004:3) ( مفهوم رأس المال الفكري )

هدف الدراسة: الهدف الأساسي لأي شركة هو أن تكون رؤيتها تعبر عن مصدر حيوي لنشر المعرفة فيما يتعلق بموضوع الحاكمية المؤسسية ورأس المال الفكري.

توصلت الدراسة إلى أنه على الشركات العمل على إنشاء شبكة فاعلة ومكرسة لوضع إطار كفؤ من المعرفة المتقدمة في كلّ من إجراءات الحاكمية والتجديد المطلوب في مفهوم رأس المال الفكري.

٤- دراسة (Kate Gray, Estelle Sun, (2004) بعنوان: " Importance of Intellectual Capital".

( Kate,2004:3) ( أهمية رأس المال الفكري )

هدفت الدراسة إلى تقديم وإبراز أهمية رأس المال الفكري بعده الخالق لقيمة الشركة وكذلك بيان كيفية اسهامه في عملية تقييم وقياس النظام الخاص بالشركات

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج وتوصيات، من أبرزها: التأكيد على أهمية التدقيق الداخلي عند تقييم وقياس رأس المال الفكري للشركات، وبيان مدى أثر رأس المال الفكري بعده الأداة المهمة لقياس وتقييم القيمة الخاصة لأي منظمة.

٥- دراسة (Skyrme (2003) بعنوان: "Samples to measure the intellectual capital".

( Skyrme,2003:5) ( عينات لقياس رأس المال الفكري )

هدفت الدراسة إلى بيان تزايد الاهتمام بأساليب قياس رأس المال الفكري إذ كانت الميزانيات العمومية للشركات تبين فكرة جزئية عن حالتها الحقيقية، وكانت في بعض الأحيان تحتوي على بيانات مضللة، لذلك تحتاج إلى

تدابير كفاءة ولازمة للوصول إلى معرفة القيمة الحقيقية للشركات وهذا ما يمثل رؤى الحاكمة المؤسسية للشركات المستخدمة لرأس المال الفكري.

نتائج الدراسة: يجب ان تكون إدارة الشركات على معرفة كافية بأثر رأس المال الفكري بعده مورداً غير ملموس، لذلك قد يواجه عدم دقة في عملية القياس والإفصاح عنه وهذا مما قد يؤثر على أحكام المدققين الداخليين والخارجيين، لذلك يجب أن يكون هناك نموذج قياس يأخذ بنظر الاعتبار الأمور القانونية والمحاسبية لكيفية الإبلاغ والإفصاح عنه.

٦- دراسة ( العجلوني ، محمد اقبال ، ٢٠١١ ) "اثر تنمية الموارد البشرية على تعظيم قيمة راس المال البشري" ( العجلوني ، ٢٠١١ ):-

تناولت الدراسة اهمية العنصر البشري في تحقيق اهداف المنظمات وضرورة الاهتمام برفع مستوى العاملين واستثمار قدراتهم، وخلصت الدراسة الى ضرورة الاهتمام الاكبر بالعنصر البشري .

٧- دراسات اخرى مثل دراسة كل من(د. عاشور مزريق، د. نعيمة قويدري، ٢٠١١-د. رضا صالح، ٢٠٠٩) تناولت رأس المال الفكري وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، ولكن دون التعرض للبعد الاستراتيجي له. من الواضح ان الدراسات السابقة ركزت كلها على مفهوم راس المال الفكري واهميته بالنسبة لدعم كفاءة منظمات الاعمال وتحسين قيمتها السوقية ونموها المستقبلي ، وكان تحليلها عاما وشاملا دون تحديد حالة معينة . اما الدراسة الحالية فان اهم ما تقدمه هو فضلاً عن مسح موجز ولكنه شاملاً لمفهوم رأس المال الفكري ، اضافة الى انها اخذت احدى المنظمات التدريبية الوطنية كحالة لدراسة مدى وعي ادارتها وفي مستوياتها المختلفة ، لأهمية راس المال الفكري في نشاطاتها الانتاجية من حيث تحسين كفاءتها ودعم قيمتها السوقية .

### المبحث الثاني / الجانب النظري

#### رأس المال الفكري Intellectual Capital

#### اولاً: مفهوم رأس المال الفكري The concept of intellectual capital

كان الاعتقاد السائد إلى وقت قريب أن ثروات الأمم تتكون فقط من الأصول المادية الملموسة مثل الأراضي و المباني أو المعدات، ولم يكن يولى أي اهتمام إلى مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات. ولكن بدخول عصر التكنولوجيا و المعرفة أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المؤسسات والمجتمعات، وتغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية وبدأت في الظهور مفاهيم اقتصادية جديدة تعتمد على المعرفة . ومن المتعارف عليه أن لرأس المال الفكري دور كبير في منظمات الأعمال في الاقتصاديات الحديثة لاسيما منذ بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي؛ حيث لا يمكن لأية منظمة في أي قطاع كان وبأي حجم

كانت أن تحقق الميزة التنافسية من دونه فهو نقطة الارتكاز بعد ان كان رأس المال ( متمثلاً بالنقد والموجودات الثابتة ) هو أهم مكونات الشركات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أعلى موجودات الشركات. (المفرجي، ٢٠٠٣: ١٨)

#### ثانياً :- تعريف رأس المال الفكري Definition of intellectual capital

١- رأس المال الفكري هو ( المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة )، (العنزي، ٢٠٠١: ٧٦).

- رأس المال الفكري هو: مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم لأنهم ٢ يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، قدرة على الابتكار والإبداع من اجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة... الخ ، (Chen,2004: 199).

٣- على انه القدرة الذهنية العالية والمعرفة الجيدة التي يمتلكها الافراد في المنظمة، والتي تمكنهم من الإسهامات الفكرية في انجاز ونجاح مهام المنظمة وتطويرها، (قتيبة، ٢٠٠٦: ٥٢) .

٤- كما عرفتها منظمة الاوسيد ( OECD ) \* بأنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الاصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي ( الهيكلي) ورأس المال البشري ، ( OECD,1999:43) .

ويرى الباحث في ضوء التعاريف السابقة، ان رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية متمثلة في الكفاءة القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتنوير الخلاق والاستراتيجي للمنظمة والأنشطة والعمليات وبما يضمن للمنظمة تنمية عالية لمواردها البشرية.

#### ثالثاً :- أهمية رأس المال الفكري The importance of intellectual capital

ان المنظمات الناجحة هي تلك التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادتها، وهي التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم ، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها ، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمامها اليوم هو التأكد من توافر الأفراد الماهرين المميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم، (Kanter,1999:4) .

والجدير بالذكر أن رأس المال البشري - كأحد عناصر رأس المال الفكري - يفوق في أهميته أيّاً من الأصول المادية الأخرى التي تمتلكها المنظمات ، مما يعنى ضرورة توفير معلومات ملائمة عن الموارد البشرية المتاحة تمكن إدارة تلك المنظمات من حسن استخدامها ، وموضوع رأس المال الفكري، بعده أحد الموضوعات الرئيسية للموارد البشرية الذي يركز على فئة معينة من الأشخاص العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات خاصة، يمثل اليوم موضوعاً حياً بالنسبة للباحثين والممارسين على حد سواء، (كردي، ٢٠١٠: ٤٣) .

### رابعاً:- خصائص رأس المال الفكري Characteristics of intellectual capital

أن تكوين رأس المال الفكري في المنظمة هو ناتج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات ومدد زمنية طويلة لتكوينها، فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق العمل أو البيئة الخارجية فإن المنظمة تحتاج أيضاً أن تجعل من هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معارف فردية ومنظمة تستند عليها المنظمة في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة لتكوين الجانب المهم من رأس المال وهو رأس المال غير الملموس .

ومن المعلوم أن هذا ليس بالعمل السهل على إدارة الموارد البشرية في المنظمة وإن حرصت عليه وذلك للخصائص الفريدة للمعرفة ورأس المال المعرفي التي تميزه عن غيره من الأصول أو الموارد في المنشأة.

ولعل أهم هذه الخصائص / ( Wiig,1997:34) :-

- ١- انه رأس مال غير ملموس.
- ٢- من الصعوبة قياسه بدقة.
- ٣- سريع الزوال والفقدان.
- ٤- يتزايد بالاستعمال .
- ٥- يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
- ٦- يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله.
- ٧- له تأثير كبير على المنظمة.
- ٨- يمتاز رأس المال الفكري بمثابرة وجهود عالية في العمل وبتقنة عالية بالنفس وفي الوقت نفسه لا يهمل خبرات وافكار وتجارب الاخرين .
- ٩- يرغب رأس المال الفكري بالاستقرار في العمل والاداء والفكر والتخطيط والتنظيم والقيادة.
- ١٠- يركز رأس المال الفكري على التدريب والتنظيم والتجربة كما يعتمد على الحدس والتبصر لاكتساب المهارات والخبرات العملية .
- ١١- يتوزع رأس المال الفكري على المستويات الاستراتيجية المختلفة وينسب متفاوتة.

---

\* OECD, Measuring and Reporting Intellectual Capital :Experience, Issues and Prospect Program Notes and Background to Technical Meeting and policy and Strategy Forum,Paris,1999.

و بما أن رأس المال الفكري يتسم بأنه اثيري غير ملموس مما يجعله صعب القياس والتقييم ،لهذا تأخر

التعامل معه على انه رأس مال حقيقي لعقود طويلة باستثناء حالات قليلة لم يكن بالإمكان تجاهلها وهي تدر موارد مادية واضحة ومحددة.

ولكي يأخذ هذا الطرح أبعاده العملية والتطبيقية لابد من التعبير عنه بطريقة قابلة للتحديد والقياس. ويمكن ان نشير في هذا الصدد الى ان هناك رؤيتين في التعامل مع رأس المال الفكري هما :- (الزيات، ٢٠٠٨: ٢٢)

١- رؤية الاصول الفكرية: وهذه الرؤية شاملة وواسعة لكل الاصول الفكرية التي تتوزع في كل اقسام ووحدات وانحاء وافراد المنظمة. فهي تغطي المعرفة بأنواعها الصريحة والضمنية وجعلها المكافئ لرأس المال الفكري للمنظمة.

٢- رؤية رأس المال غير الملموس : التي تهتم كثيراً بالاصول الفكرية للمنظمة وأهمية تحويلها من اصول غير ملموسة ( غير محسوبة وغير مقاسة) الى رأس المال الفكري القابل للتحديد والقياس. وبالتالي تجنب مشكلة عدم القدرة على حصر الاصول الفكرية والنقص في مقاييس احتسابها .

ويرى الباحث مع كل ما يواجهه المنظمة من مشاكل وصعوبات كثيرة و لغرض تشكيل رأس مال فكري تستند عليه قدرتها التنافسية، فإن المنظمات الرائدة عليها التغلب على هذه الصعوبات بطرق وأساليب متعددة يأتي في مقدمتها اعتبار رأس المال الفكري موضوعاً حرجاً وإستراتيجياً يستحوذ على اهتمام خاص من قبل الإدارة العليا في المنظمة، وان تطور هذه المنظمات مقاييس خاصة لقياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري بعده استثمار ذا مردود بعيد الأمد وذا تأثير شمولي .

#### خامساً: - مكونات رأس المال الفكري Components of intellectual capital

من المهام الاساسية لأدارة المعرفة هو تحديد وقياس وتقويم رأس المال الفكري في المنظمة. وكونه يعود الى تأثيره في نجاح او فشل المنظمة والذي سرعان ماينعكس في قيمة المنظمة السوقية ، وأن جانباً من هذا الاهتمام يتجلى في مكوناته وامكاناته والجدول رقم (٢) يقدم تصنيفات متعددة قدمها باحثون ومختصون في مجال رأس المال الفكري وهي كما يأتي :-

الجدول (٢) نماذج من تصنيفات ومكونات رأس المال الفكري

الباحث	مكونات رأس المال الفكري	الأمثلة
١- توماس ستيوارت	رأس مال بشري	الأفراد - الفرق - القيادة
R.Stewart( 2004)	رأس مال الهيكلية	الهيكل-الأنظمة- البراءات - قواعد البيانات
	رأس مال أليوني	العقود - الولاءات - العلامات
٢- جوران روس	الموارد البشرية	القدرات المعرفية ، الوظيفية ، السلوكية ، قدرات انشاء القيمة

الروتيئات التنظيمية ، العمليات ، المعلومات ، البرمجيات ، الهياكل		الموارد التنظيمية	Goran Roos (2003)
العلاقات مع الزبائن ، الموردين ، المجتمع المحلي ، الحكومة .... الخ		الموارد المرتبطة بالعلاقات	
الخبرات ، القدرات على حل المشكلات ، الابداع،المهارات الريادية والادارية		الموارد البشرية	٣- مور وآخرون B.Morretal (2004)
العلامات التجارية ، العقود ، الزبائن ، قنوات التوزيع ، عقود الترخيص والامتياز		موارد العلاقات ( اصول السوق)	
التكنولوجيا، الاساليب الفنية ، العمليات		البنية التحتية	
اسرار التجارية ، الحقوق		الملكية الفردية	
الامثلة	المستوى الثاني	المستوى الاول	٤- هاميرتين وفان ديرميتير ( ٢٠٠٥ )
الأصول(العلامة،البراءة،الترخيص) +المهارات(المهارات ، التنظيم ، الفرق)	موارد غير ملموسة	رأس مال بشري	
البحث والتطوير ، التدريب، التخطيط ، التسويق	أنشطة غير ملموسة	رأس مال هيكلية	
		رأس مال علاقات	

Sources:

١- ستيوارت ،توماس أ .(٢٠٠٤) ثروة المعرفة ، رأس المال الفكري ترجمة علا احمد اصلاح ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، القاهرة ص ٣٣(ستيوارت،٢٠٠٤: ٣٣)

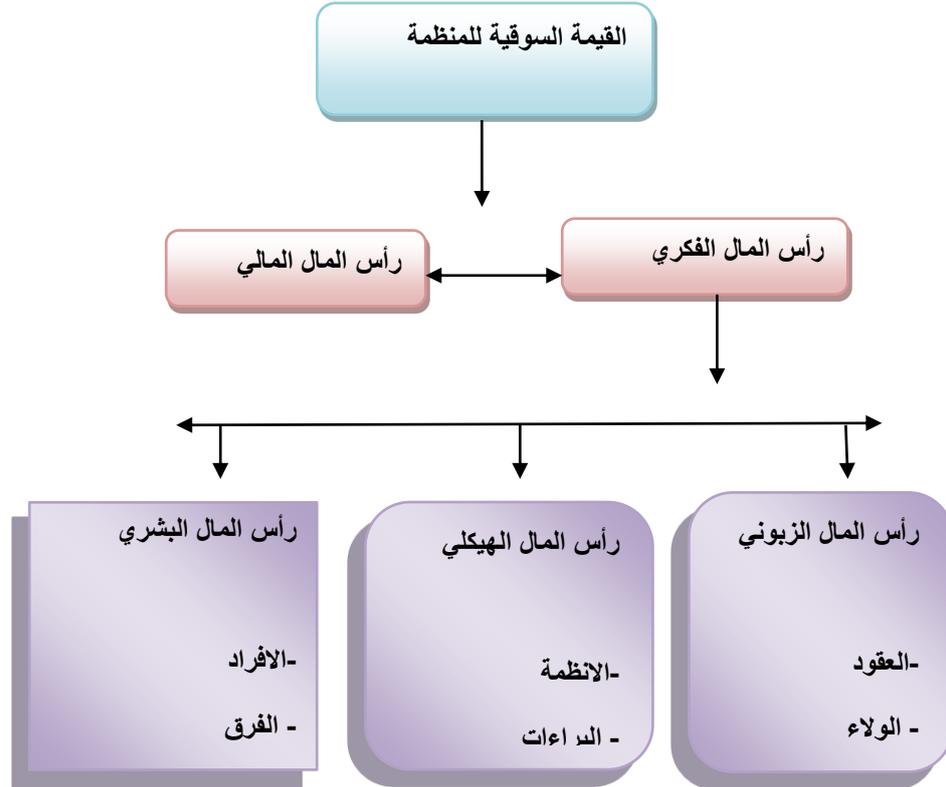
2- G.Roos (2003) : An Intellectual capital primer,([www.euintangibles.net](http://www.euintangibles.net)).

(G.Roos,2003)

3- B.Moor etal (2004): Defining key performance indicators for organizations  
,([www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)) (B.Moor,2004)

4- J-Merten and j.V.Der Meer(2005) intangibles and intellectual  
capital,(<http://info.worldbank.org>). ( J-Merten,2005)

ولعل التقسيم الذي قدمه توماس ستيوارت T.Stewart لرأس المال الفكري اقرب للفائدة حيث يحدد ستيوارت ثلاثة مكونات لرأس المال الفكري والذي تم اعتماده في بحثنا هذا وكما يلي :



الشكل ( ٢ ) مكونات رأس المال الفكري

المصدر: عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الاعمال، كلية الادارة والاقتصاد العلوم الادارية، جامعة الزيتونة الاردنية، (عبد الستار، ٢٠٠٥: ٨)

١- رأس المال الهيكلي **Structural capital** :- اذا كان رأس المال المالي هو الذي يصنع الوجود المادي للمنظمة وقيمتها الدفترية في القيود المحاسبية، فإن رأس المال الفكري هو الذي يساهم في صنع القيمة السوقية في السوق وهو الاكثر تأثيراً في صنع مكانة وسمعة المنظمة، فإن رأس المال الهيكلي هو الذي يصنع معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وأجراءات المنظمة. (H.Oglivie,2007:221)

ويعد ملكية المنظمة اللاملموسة في جوانبها الصلبة التي تبنى وتتطور في المنظمة عبر الزمن لتمكين الافراد على القيام بمهامها في انشاء المعرفة وتطوير منتجات وخدمات المنظمة وهو يشمل (H.Oglivie,2007:221)

أ- رأس المال الابتكاري :- وهو عبارة عن تقديم تشكيلة جديدة من عناصر الانتاج الاساسية والعناصر ذات العلاقة بنظام الانتاج في المنظمة.

ب- رأس المال العملياتي :- وهو المعرفة المتصلة بعمليات المنظمة، ويمكن التعبير عنه بنظم المعلومات وقواعد البيانات، وشبكات التوزيع .

## ٢- رأس المال البشري Human capital :-

يتمثل رأس المال البشري في المعرفة التي يمتلكها ويولدها الافراد بضمنها المهارات والخبرات والابتكارات. ويتطور النظريات والتي تقوم على ان الافراد في المنظمة هم الذين يقومون بتعظيم الثروة لتوجيه الانظار بشكل غير مسبوق الى ان الافراد عاليي الخبرة والمهارة يمتلكون رأس المال البشري الذي لا يقل اهمية ودوراً في تحقيق النتائج النهائية للمنظمة عن رأس المال المادي. ومع ذلك فإن رأس المال البشري يظل هو

الشكل الارقي لرأس المنظمة القائمة على المعرفة وهو الاكثر حيوية وقدرة على تجديد نفسه وتوليد قيمته

المتجددة، وان مخاطرته هي الاكثر تهديداً للمنظمة في حالة النقص او التسرب او عدم الولاء. ومن اهم مؤشرات قياسه (Husel,2001: 24) :-

أ- قدرات العاملين :- القيادة الاستراتيجية لادارة المنظمة، مستوى جودة العاملين، قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.

ب- ابداع العاملين :- قدرات الابداع والابتكار لدى العاملين، الدخل المتحقق من الافكار الاصلية للعاملين.

ج- اتجاهات العاملين :- تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة، درجة رضا العاملين، معدل دوران العمل، متوسط خدمة العاملين بالمنظمة.

## ٣- رأس المال الزبوني Customer capital :-

يتمثل رأس المال الزبوني بالقيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، الموردين المعول عليهم، والمصادر الخارجية الاخرى، التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة جراء علاقاتها المتميزة بها وان بناء رأس المال الزبوني يقوم على ثلاثة اسس رئيسية هي / (K.Grieve,2003:45) :-

أ- التوجه للزبون :- بعد الرؤية التقليدية القائمة على أولوية النظام الإنتاجي والتكنولوجيا والقيمة الداخلية

للمنظمة التي قد تكون من منظور ضيق جداً.

ب- الوعي بالزبون :- حيث لم يعد التوجه للزبون كافياً في بيئة تنافسية جميع المتنافسين فيها يتدافعون من اجل المزيد من الاقتراب والفهم والوعي بالزبون.

ج- الدلائل والحجج الكثيرة التي تؤكد على ان العلاقات الزبونية أصبحت مصدر ذات القيمة الأكبر.

## سادساً : ادوار رأس المال الفكري Roles of intellectual capital

الدور ( Role ) مستمد أساساً من علم الاجتماع ، وهو يعني ذلك النمط من الأفعال المتوقعة من شخص ما ومن خلال ما يقوم به من أنشطة تتضمن التفاعل مع الآخرين ، وينشأ الدور نتيجة للمركز الذي يشغله الشخص في البناء الاجتماعي ، وحددت ادوار رأس المال الفكري بما يأتي / (Harrison,2000:86) :-

١- الادوار الدفاعية (Defensive Roles) وتشمل الاتي:

أ- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من ابداعات رأس المال الفكري للمنظمة

ب- حماية حرية التصميم والابداع .

ج- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى.

٢- الادوار الهجومية (Offensive Roles) وتشمل الاتي:

أ- توليد العائد عن طريق :

- المنتجات والخدمات الناجمة عن ابداعات رأس المال الفكري .

- الملكية الفكرية للمنظمة.

- الموجودات الفكرية للمنظمة.

- معرفة المنظمة ومعرفة - كيف (براءة المنظمة) .

ب - ابتكار مقاييس للاسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة.

ج- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.

د- تحديد اليات النفاذ الى الاسواق الجديدة .

هـ - صياغة استراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد

## المبحث الثاني.. ادارة الموارد البشرية Human Resources Management

اولاً:- مفهوم ادارة المواد البشرية

لقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسة متعددة يأتي على رأسها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، فضلاً عن إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون إدارة الموارد البشرية في المنظمة . ولقد أصبح واضحاً بكل المعايير أن أي منظمة وهي بسبيل تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها لا بد أن توفر مجموعة من الموارد تساعد على تحقيق هذه الأهداف، وهذه الموارد بصفة أساسية هي الموارد البشرية، و الموارد المالية، و الموارد المادية، و التي يجب توفرها بما يتناسب ونشاط المنظمة ، وقد تبنت الإدارة في الكثير من المنظمات اليوم مبدأ

الاهتمام بالبشر كأحد المؤثرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة مع دخول القرن الواحد والعشرين والذي يركز على اقتصاد المعرفة، و يعتبر أن إنتاجية رأس المال البشري أو رأس المال الفكري، هي المؤثر الرئيسي في إطالة بقاء أي منظمة ناجحة تحقق أرباحاً في السوق، وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم. وأصبحت القوة الدافعة لتلك المنظمات هي الأفراد ذوي المعرفة و الذكاء و المهارات التي تتلاءم مع متطلبات القرن الحالي. (John,2003:73) .

أن مستقبل منظمات الأعمال و بلوغ أهدافها مرهون بمهارات أفرادها . فمعرفة الأفراد تكون ما يسمى برأس المال المعرفي الذي يصعب حقيقة تقييمه كباقي عناصر أصول المنظمة، ولا يمكن الإحساس بفعاليتها إلا بفقدانه بوصفه عنصر الابتكار والإبداع، وكل تصرف إيجابي تجاه الافراد يؤدي إلى تخفيض التكاليف، احترام أوقات التسليم، وتحسين نوعية المنتج، وذلك بجعل العامل يشعر بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المنظمة. و عليه لتبني منهج الإدارة الفعالة في منظمات الأعمال العربية عليها أن تحقق متطلبات تطوير إدارة الأفراد بغية تكوين قوة عاملة تتميز بالكفاءة والقدرة على الإبداع في العمل وهي (Laurie,2007:116):

- ١- تحديد الحاجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الأنترنت بما فيها التسويق عبر الأنترنت، وإدارة علاقات الزبائن، والعلاقات مع الموردين عبر الأنترنت... الخ
- ٢- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين في هذه المجالات ( نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الشبكات).
- ٣- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الأفراد وتطويرهم وتحفيزهم لضمان بقائهم في المنظمة في المنظمة.
- ٤- إيجاد الأساليب والعلاقات المرنة والشفافة والتشاركية في العمل ، بما يساعد هؤلاء الافراد على تقاسم المعارف والخبرات أولاً، وتطوير إمكاناتهم من خلال تشكيل فرق العمل المشتركة التي تدار وتسير ذاتياً.
- ٥- التمكين وزيادة صلاحية العاملين (Empowerment) من خلال تحملهم المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لغرض زيادة فرص الإبداع و الابتكار .

#### ثانياً:- تعريف ادارة الموارد البشرية Definition of Human Resource Management

هناك تعاريف عديدة لأدارة الموارد البشرية اهمها:-

- ١- بأنها النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الافراد للمنظمة بالكم والنوع المناسبين، وبما يخدم اغراض المنظمة ويجعلهم يبذلون اكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لأنجاحها وتحقيق اهدافها،(عقيلي،٢٠٠٠: ١٢).
- ٢- هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة اجتذاب وتنمية وتفويض وتكامل وصيانة وفصل الموارد البشرية، وذلك لتحقيق اهداف الفرد والتنظيم والمجتمع، (Edwin,2006:3) .

٣- هي ذلك النشاط الاداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من الموارد البشرية، والعمل على توفير تلك الموارد البشرية بالأعداد والكفايات التي تتناسب مع احتياجات المنظمة والعمل على استخدام تلك الموارد استخداماً فعالاً في تحقيق اهداف الكفاءة الانتاجية، (السلمي، ٢٠٠٠: ٢٣).

ومن هذا نجد ان ادارة الموارد البشرية تمثل المحور الاساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة والافراد وتسعى الى تحقيق اهدافها واهدافهم. ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم ادائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال.

### ثالثاً :- اهمية ادارة الموارد البشرية The importance of human resource management

تعتبر ادارة الموارد البشرية ذات اهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الادارات الاخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوداتها المالية، وتظهر اهميتها من خلال العناصر التالية/ (سلطان، ٢٠٠٧: ١٧) :-

- ١- عدها وظيفية مهمة من وظائف المنظمة.
  - ٢- تنمية دور العنصر البشري في المنظمة وزيادة فعالية تأثيرها في حياة الفرد والمنظمة وكذلك المجتمع.
  - ٣- الموارد البشرية من اهم العناصر الرئيسية في الانتاج اذ ان ثروة أي دولة تتبع من قدرتها على تنمية مواردها البشرية.
  - ٤- إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات ،و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الايجابية بالفكر و الرأي . وإن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية ، و لا يقتنع بمجرد لأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة ، بل هو يريد المبادرة و السعي إلى التطوير و الإنجاز .
  - ٥- إن الإنسان إذا أحسن اختياره و إعداده و تكوينه و إسناد العمل المتوافق مع مهاراته و رغباته فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر و لا يحتاج إلى التدخل التكميلي من المشرف أو الرقابة المستمرة لضمان أداءه لعمله .
  - ٦- إن الإنسان يزيد عطائه و ترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة ( فريق) من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل و تحقيق نتائج محددة .
- ويرى الباحث ان المنطلق الأساس لأهمية ادارة الموارد البشرية الجديدة يتمثل في ضرورة احترام الإنسان و استثمار قدراته و طاقاته بتوظيفه في مجالات العمل الأنسب له ، وعده شريكاً في العمل وليس مجرد عامل.

## رابعاً:- تنمية الموارد البشرية وبعض المفاهيم ذات العلاقة بها :- Human resources and some of the related concepts development

من أجل ترتيب توجه الدراسة بخصوص المتغيرات التي تناولها الباحث في مكونات تنمية الموارد البشرية فسيكون ترتيبنا لهذه المتغيرات كما يأتي:-

### ١ - التنمية الادارية Administrative Development

التنمية: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف، جديدة، متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، و التأقلم و التعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة ، (صوشة، ٢٠٠٩: ٩٨) .

ينطلق الباحث بعدة تعاريف وفقاً لما جاء به الباحثون للتنمية الادارية وكما يأتي:-

١- عرفت التنمية الادارية ( انها تلك الجهود التي يجب بذلها باستمرار لتطوير الجهاز الاداري في الدولة سعياً وراء رفع مستوى القدرة الادارية عن طريق وضع الهياكل التنظيمية الملائمة لحاجات التنمية، وتبسيط نظام العمل واجراءاته، ومحاولة تنمية سلوك ايجابي لدى الموظفين تجاه اجهزتهم والمتعاونين

معها ، وتحسين بيئة العمل التي تؤثر في الجهاز الاداري وتؤثر به، وذلك لتحقيق اهداف خطط التنمية الاقتصادية بكفاية عالية وياقل التكاليف، (درة، ٢٠٠٨: ٣٠٩).

٣. يقصد بالتنمية الادارية (ديسلر، ٢٠١٠: ٣٠٩):- أي محاولة تستهدف تحسين مستوى الاداء الاداري من خلال تنمية المعارف وتغيير الاتجاهات وتحسين مستوى المهارات. ومن ثم فإن الهدف النهائي من

هذا البرنامج انما يتمثل في دعم الاداء المتوقع للمنظمة ذاتها، ولهذا السبب فإن عملية التنمية الادارية العامة تتكون من:-

أ- تقويم حاجات المنظمة:- مثلاً، ( لشغل الوظائف الادارية الشاغرة، أو زيادة القدرات التنافسية للشركة).

ب- تقييم مستوى أداء المديرين.

ج- تنمية وتطوير مهارات المديرين، ومديري المستقبل.

هذا وتتسم بعض برامج التنمية الادارية بأنها تعقد على مستوى المنظمة ككل، وتشمل كل اوبعض الافراد الجدد ومن ثم يصبحون اعضاء في برنامج التنمية الادارية. إذ يتأوبون شغل الوظائف بهدف التعرف على استعداداتهم الادارية واكسابهم المزيد من الخبرات في مختلف المجالات .

ومن هنا يتضح ان نظام تنمية الموارد البشرية يشمل الأنشطة و العمليات الهادفة كافة إلى مستوى عالٍ من الكفاءة و الفعالية و القدرة في المورد البشري بما يتناسب مع متطلبات العمل المسند إليه و توقعات الأعمال و المهام التي يمكن أن تعهد إليه في المستقبل سواء في مجال التخصص نفسه أو في مجالات أخرى . و لا تقتصر عملية تنمية الموارد البشرية ، كما هو شائع في كثير من المنظمات على التعامل مع الفرد بل تمتد

لتشمل عنصرين آخرين مهمين لهما تأثير في ناتج عمل الإنسان ، و من ثم يتأثران بما يحدث له من تنمية ، و هما العمل الذي يقوم به الفرد أو الفريق و التنظيم الذي يعمل الفرد أو الفريق في نطاقه .

## ٢- الدعم والتشجيع الذاتي - Support and encouragement of self-

تتبلور فكرة نظرية الدعم والتشجيع الذاتي من منطلق نفسي يبين بان العاملين يفسرون طريقة تعامل المسؤولين داخل المنظمة على انها مؤشرات لطبيعة علاقة المنظمة معهم. أي بعبارة اخرى ، فان المسؤولية المالية والشرعية والاخلاقية للمنظمة التي تتجسد بافعال صناع القرار داخل المنظمة تعكس في اذهان العاملين مدى تفضيل او عدم تفضيل المنظمة لهم ،( Achiveve,2005:74).

لقد تغيرت النظرة من مفهوم (الجهد مقابل الأجر) ، الى فكرة الجهد مقابل الدعم ، اي أن العاملين يقدمون مخرجات عمل ايجابية مقابل الموارد القيمة التي يحصلون عليها ( مثل الدعم الاجتماعي-الشعوري) من المسؤولين في المنظمة ، وان العاملين يبنون اعتقاداتهم بخصوص مقدار تقييم واهتمام ارباب العمل بحسن حالهم وبمساهماتهم ، وتعمل هذه المنافع المعنوية على تشكيل موقف معين في أذهان العاملين ولسنوات عديدة فان النظريات التنظيمية اشارت بان طبيعة العمل داخل المنظمة اصبحت مرهونة بالعلاقات التبادلية بين ما يقدمه العامل من جهد وولاء وما تقدمه المنظمة من رعاية اجتماعية وعاطفية،( Cloke,2002:257) .

## ٣- التمكين Empowerment

التمكين هو مفهوم يتعلق بالطرق التي يتصرف على اساسها القادة والتي تؤدي الى المزيد من تحمل المسؤولية وخلق المبادرات والتصرف المسؤول عند المرؤوسين او التابعين وكذلك زيادة تحملهم للمخاطر وارتكاب الاخطاء التي يتعلمون منها كدروس مستفادة . (Rhoades,2002:87)

ولعل اكثر النماذج التي اقتربت من مفهوم التمكين المستخدم اليوم ، هو النموذج الذي كان يعرف بنظم (TRW) وهي النظم التي استخدمت في مختبرات صناعة الفضاء وتقانتها التي اشاعت فكرة ان المسؤولية تسبق السلطة دائماً، الا ان توظيف نظم (TRW) لم يكن يعني دائماً ان القادة قد نجحوا في تمكين العاملين لديهم (Pazy,2007:52)، ومما تجدر الاشارة اليه ان التمكين لايمكن ان يكون عملية تعلم فردية ( لشخص واحد) بل هي عملية تبادلية، حيث يتعلم القادة كل شيء عن مرؤوسيههم وبالمقابل يتعلم المرؤوسين كل ما هو مطلوب عن قادتهم، وهذا يعني ان على القادة ان يتعلموا كيفية تحويلهم من مدراء يصدرن الاوامر الى

منسقين ومشجعين وداعمين لمرؤوسيههم، ويتطور المنظمات خلال السنوات الاخيرة، فقد اصبحت البيئة الاجتماعية والاقتصادية اليوم اكثر تنافسية بل وعدوانية، وازدادت متطلبات الملاك البشري واصبحت الادارة التشاركية ضرورة من ضرورات نجاح اية منظمة لانها تقود الى فهم افضل للاهداف وتماسك اكبر لدى الفريق ، ( Cloke,2002:257) .

### انواع تمكين العاملين:

قسم (Swominem, 2005) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي:

- أ- التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها ، وتعد المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.
- ب- التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها ومن ثم تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.
- ج- تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

### العلاقة بين راس المال الفكري وتنمية الموارد البشرية : The relationship between intellectual capital and human resources development

ان تنمية راس المال الفكري على مستوى المنظمة ومواردها البشرية قد تغيرت عما كانت عليه في السابق فالمنظمات الحالية والمستقبلية تواجه تحديات وتعقيدات لم تكن موجودة من قبل وعلى المنظمات التي تبحث عن النجاح ان توظف اكبر قدر ممكن من طاقاتها الفردية والجماعية لايجاد افكار وحلول ابتكارية متجددة تساعدها في التكيف مع متغيرات المحيط الخارجي وتسعى لتطوير وتاهيل افرادها ليكونوا من المبدعين ومن خلال تحسين ظروف العمل وتقديم الحوافز ويعلمهم مهارات الاصغاء والاستماع وتعزيز الثقة بالنفس لديهم.(الطالباي، ٢٥، ٢٠٠٥) وتحاول هذه العلاقة التركيز على راس المال الفكري وحث جميع الاطراف للخوض في مفهومه وتسخيره لخدمة الانسان بما يسهم في تحفيز الافكار واستخلاص الفائدة من تجارب الاخرين ، لما للموارد البشرية من اهمية تتمثل في القدرة على التجديد والاختراع والتطوير بشكل يمكن المنظمات من التغلب على ندرة الموارد الطبيعية ، اذ لايمكن تحقيق اهداف المنظمة بدون الموارد البشرية والتي تسعى جاهدة للاهتمام بها وتنمية مهاراتها وكفاءتها لتحقيق اهدافها المرسومة ومواجهة التحديات التي تطرأ عليها وبما يسهم في تحقيق اداء عالي للافراد العاملين ومن ثم زيادة فاعلية الادارات الاخرى في المنظمة.

ويرى( السعيد) ان تنمية الموارد البشرية تساهم بشكل فعال في تنمية راس المال الفكري ومن خلال تحقيق ما يأتي (السعيد، ٢٠٠٦، ٩٥):

- ١- تصميم وتحليل الوظائف بالشكل الذي يحقق الاثراء الوظيفي ، وبما يضمن اثاره التحدي لدى العاملين نحو انجاز مهام ابتكارية.
- ٢- وضع خطة دقيقة طويلة الاجل لحاجات المنظمة من الموارد البشرية ذات القدرات الابداعية والابتكارية.
- ٣- تهيئة المناخ لتنظيم فرق عمل بحثية تكون مسؤولة عن عمليات الابداع والابتكار في المنظمة.
- ٤- اعداد برامج تدريبية غير تقليدية تساهم في تنمية مهارات العاملين وقدراتهم الابتكارية بما يؤدي في النهاية الى تحقيق ما يسمى بالتراكم المعرفي.

- ٥- تصميم نظام فعال للاجور والحوافز والمكافآت يسهم في تشجيع المبدعين.
- ٦- توفير المتطلبات للعلم الذاتي والافادة من التجارب العالمية في مجال التعلم التنظيمي.
- ٧- التركيز على تطوير الموارد البشرية في الاجل الطويل وعدم الاقتصار على عمليات التدريب والتعليم، مع توجيه نظر الادارة الى اهمية احتكاك العاملين بالبيئات العالمية القائمة على المعرفة والخبرة وذلك من خلال ارسال العاملين في مهمات خارجية.

ويرى الباحث ان هنالك تأثيراً كبيراً ومباشراً بين استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وتعظيم الاستثمار في راس المال الفكري بما يسهم في رفع مستويات الافراد العاملين واكسابهم الخبرات والمؤهلات والمعارف والخصائص الشخصية المطلوبة في اداء الاعمال على مستوى عالي وبشكل يحقق للمنظمة فرص البقاء في سوق العمل والمنافسة ومن خلال اشراكهم في برامج تطويرية تعمل على رفع كفاءتهم وتطوير قدراتهم اذ ان التدريب يتيح للمتدرب فرص اكتساب المعرفة والخبرات الجديدة ويرفع الروح المعنوية للافراد العاملين وهو يصب اخيرا في صالح المنظمة .

### المبحث الثالث/ التحليل والمناقشة Analysis and discussion

#### قياس الصدق والثبات :

- ١- اولاً: الصدق: يتم (نقلا عن الخرايشة ) استخراج الصدق من معامل الثبات لوجود ارتباط قوي بين صدق الاداة وثباتها (الخرايشة، ٢٠٠١: ٩٣)، واستخدم لهذا الغرض معامل ارتباط سبيرمان في حساب معاملات ارتباط الفقرات بأبعادها، وجاءت النتائج كما مبينة في الجدول (٣) :
- جدول (٣) يبين قيم معاملات الارتباط ومستوى الدلالة بين كل فقرة من فقرات الاختبار والبعد الذي تنتمي له ضمن محاور الدراسة

البعد	الفقرة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
راس المال الفكري	١	**٩١٧.٠	0.000
	٢	**٨٨٤.٠	0.000
	٣	**٩١٥.٠	0.000
	٤	**٩٢٦.٠	0.000
	٥	**٨٧٠.٠	0.000

0.000	**٩٦٧.٠	٦	التنمية الادارية
0.000	**٩٣٦.٠	٧	
0.000	**٩٧٠.٠	٨	
0.000	**٩٦٨.٠	٩	
0.000	**٩٥٠.٠	١٠	
0.000	**٩٤٧.٠	١١	الدعم والتشجيع الذاتي
0.000	**٩٥٤.٠	١٢	
0.000	**٩٥١.٠	١٣	
0.000	**٩٧٠.٠	١٤	
0.000	**٩٦٤.٠	١٥	
0.000	**٩٦٥.٠	١٦	التمكين
0.000	**٩٧٢.٠	١٧	
0.000	**٩٦٩.٠	١٨	
0.000	**٩٧٤.٠	١٩	
0.000	**٩٦٢.٠	٢٠	

المصدر: بيانات الاستبانة و نتائج الحاسوب.

يتضح من الجدول رقم (٣) أن جميع قيم معاملات الارتباط بين الفقرات وابعادها دالة إحصائياً عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) وهذا يعني أن الاختبار بجميع فقراته يتمتع بدلالات مرتفعة من صدق الاتساق الداخلي،

ويمكن الوثوق به في الكشف عن صدق المحتوى.

٢- ثانياً: قياس ثبات مقاييس الدراسة.

تم التأكد من صدق محتويات الاستبيان من خلال اختبارها بعد عملية التوزيع والاسترجاع وذلك عن طريق قياس ثبات الاستبيان إذ استخدم مقياس (كرونباخ ألفا Cronbach Alfa) (Anastasi,1982:54) و معامل ارتباط التجزئة النصفية (Guttman Split-Half Coefficient) (السيد، ١٩٧٩: ٣٥).

الجدول (٤) نتائج ثبات مقاييس الدراسة وإجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستمارة

ت	متغيرات الدراسة	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا (r <sub>i</sub> )	معامل سبيرمان	معامل ارتباط التجزئة النصفية (r <sub>h</sub> )
١	راس المال الفكري	٥	٠.٩٦٠	٠.٩٦٢	٠.٨٩٨
٢	التنمية الادارية	٥	٠.٩٨٤	٠.٩٨٩	٠.٩٥٢
٣	الدعم والتشجيع الذاتي	٥	٠.٩٨٠	٠.٩٨٥	٠.٩٣٣
٤	التمكين	٥	٠.٩٨٦	٠.٩٨٨	٠.٩٣٢

المصدر: بيانات الاستبانة و نتائج الحاسوب.

يتضح من خلال نتائج اختبار ثبات مقاييس الدراسة (الاتساق الداخلي للفقرات) الخاصة باستمارة الاستبانة الواردة بالجدول (٤) ، ما يأتي:

١- إن معاملات الثبات جميعا (معاملات كرونباخ ألفا) لجميع متغيرات استمارة الاستبانة تُعد مقبولة بشكل كبير من الناحيتين الإدارية والإحصائية هذا من جانب، ومن جانب آخر تشير نسب الصدق والثبات إلى دقة مقاييس الدراسة للاستمارة.

٢- تُعد معاملات ارتباط التجزئة النصفية لجميع متغيرات استمارة الاستبانة عالية جداً، وتؤكد هذه النتائج دقة إجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات الاستمارة.

تعد قيم معامل كرونباخ مقبولة احصائياً عندما تكون هذه القيم مساوية او أكبر من 0.75 كما، تعد قيم معامل الارتباط للتجزئة النصفية البالغة (0.60) فأكثر مقبولة احصائياً في البحوث الادارية والسلوكية والتربوية (الجلبي، ٢٠٠٧: ٤٧).

#### التحليل الاحصائي: Statistical Analysis

تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية من اجل اختبار نموذج الدراسة وفرضياته ومن هذه الأساليب (النسب المئوية والتكرارات والأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية) والتي افاد منها الباحث بشكل أساسي في وصف وتشخيص عينة ومتغيرات الدراسة ، كما تم استعمال معامل ارتباط بيرسون والاختبار التائي والانحدار الخطي البسيط للاستفادة منهم في اختبار الفرضيات. وقد سهلت البرمجيات الجاهزة (SPSS Ver.18) عمل الباحث في إيجاد نتائج الأساليب ، والاختبارات أعلاه.

## الأساليب الإحصائية المستعملة لمعالجة البيانات

لغرض معالجة البيانات التي تم الحصول عليها من استمارة الاستبانة وتحليلها إحصائياً، تم استعمال الحقيبة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS Ver.18) تحت النوافذ (Windows) لهذا الغرض، وقد تم استعمال الأساليب الإحصائية التي تتسجم مع فرضيات الدراسة والمتوافرة في البرنامج المذكور نذكر منها:

١- الأساليب الإحصائية الوصفية: وتتمثل هذه الأساليب بـ (جداول التوزيعات التكرارية (FDT)، النسب المئوية (%)، الوسط الحسابي الموزون ( $\bar{XW}$ )، الانحراف المعياري ( $\pm SD$ )، معامل ارتباط بيرسون ( $r_p$ )، الانحدار الخطي البسيط، معامل التفسير أو التحديد ( $R^2$ ).

٢- الأساليب الإحصائية الاستدلالية (الاستنتاجية)، وتتمثل هذه الأساليب بـ (اختبار t)، اختبار (F).

## نتائج التحليل الإحصائي الأولي The initial results of the statistical analysis

تم عمل جداول التوزيع التكراري لمتغيرات الدراسة لاستخدامها في اغراض عملية التحليل الاحصائي بهدف الحصول على الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية والاوزان المئوية.

واستنادا على ذلك سيتم توضيح الوصف التفصيلي لاراء واستجابات افراد عينة الدراسة على مستوى كل متغير من متغيرات الاستمارة.

## استجابات افراد العينة على فقرات الاستبانة

يبين الجدولين (٥ و ٦) نتائج تحليل اراء واستجابات افراد عينة الدراسة البالغ عددهم (١٠٠) ، إذ تضمن الجدولين الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاوزان المئوية لفقرات كل بعد.

جدول (٥) الاوساط الحسابية والوزن المئوي والاهمية النسبية لفقرات بعد راس المال الفكري (ن=١٠٠)

ترتيب الاهمية النسبية	الوزن المئوي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد
				لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	اتفق	أتفق تماما		
2	88	0.75	4.38	0	2	10	36	52	1	راس المال الفكري
3	87	0.91	4.41	2	3	8	26	61	2	
5	81	1.02	3.89	5	7	7	56	25	3	
4	83	0.99	4.00	4	6	9	50	31	4	
1	89	0.59	4.15	0	0	11	63	26	5	
	85.6	85.6	85.6	0.852	85.6					الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ووزنه المئوي

المصدر: بيانات الاستبانة و نتائج الحاسوب.

حقق متغير رأس المال الفكري وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.17)، بانحراف معياري بلغ (0.85)، وبوزن مؤثي قدره (نسبة اتفاق) بلغت (85.6%). وان الاوساط الحسابية لجميع فقراته جاءت بقيم أعلى من ميزان الاختبار البالغ (3). وان اعلى الاجابات تركزت في تقديري (اتفق تماما واتفق).

جدول (6) الاوساط الحسابية والوزن المؤثي والاهمية النسبية لفقرات وابعاد محور تنمية الموارد البشرية (ن=100)

الترتيب الاهمية النسبية	الوزن المؤثي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	اجابات افراد العينة					الفقرة	البعد	
				لا أتفق تماما	لا أتفق	محايد	اتفق	أتفق تماما			
4	81	0.88	4.06	1	6	12	48	33	6	التنمية الادارية	
3	82	0.80	4.01	1	4	13	57	25	7		
2	82	0.95	4.09	3	4	11	45	37	8		
5	79	0.86	4.02	1	5	15	49	30	9		
1	89	0.93	4.13	4	2	7	51	36	10		
1	82.6	0.88	4.06	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ووزنه المؤثي							
1	82	0.87	4.18	0	6	12	40	42	11	الدعم والتشجيع	
3	73	0.99	4.12	2	3	22	27	46	12		
5	69	0.98	3.90	2	6	23	38	31	13		
2	79	0.81	4.12	0	3	18	43	36	14		
4	71	0.96	3.92	3	3	23	41	30	15		
2	74.8	0.92	4.05	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ووزنه المؤثي							
2	77	1.096	3.99	5	6	12	39	38	16	التمكين	
3	73	1.038	3.95	3	7	17	38	35	17		
4	71	0.97	3.90	3	4	21	43	29	18		

5	70	1.04	3.92	4	3	23	33	37	19
1	77	0.86	4.14	0	4	19	36	41	20
3	73.6	1.00	3.98	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد ووزنه المئوي					
	77.0	0.93	4.03	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور ووزنه المئوي					

المصدر: بيانات الاستبانة و نتائج الحاسوب.

حقق متغير تنمية الموارد البشرية وسطاً حسابياً عاماً بلغ (4.03)، بانحراف معياري بلغ (0.93)، وبوزن مئوي قدره (نسبة اتفاق) بلغت (77.00%).

ويعكس هذا المؤشر مدى مساهمة مؤثرات تنمية المورد البشري في تحقيق راس المال الفكري كما تؤكد نتائج التحليل تقارب استجابة عينة الدراسة للمتغيرات الفرعية لتنمية المورد البشري، إذ جاءت استجابة عينة الدراسة لتلك المتغيرات على وفق أهميتها النسبية كما يأتي:

- جاء متغير التنمية الادارية أولاً بوسط حسابي قدره (4.06) بانحراف معياري (0.88)، وبوزن مئوي بلغ (82.6%).
- وحقق متغير الدعم والتشجيع وسطاً حسابياً بلغ (4.05)، بانحراف معياري قدره (0.92)، وبوزن مئوي بلغ (74.8%). واحتل الترتيب الثاني
- وجاء متغير التمكين بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية بوسط حسابي قدره (3.98)، بانحراف معياري قدره (1.00)، وبوزن مئوي بلغ (73.6%).

ان الاوساط الحسابية لجميع الفقرات جاءت بقيم اعلى من معيار الاختبار البالغ (3). وان اعلى الاجابات تركزت في تقديري (اتفق بشدة واتفق).

*اختبار فرضيات الدراسة* . لبيان طبيعة العلاقة بين راس المال الفكري وتنمية المورد البشري ومعنويتها تم استخراج معامل ارتباط بيرسون وكما مبين في الجدول (٧)

جدول (٧) العلاقة بين راس المال الفكري وتنمية المورد البشري

تنمية المورد البشري				المتغيرات
معامل الارتباط r	قيمة (t) المحسوبة	قيمة (t) الجدولية	المعنوية p value	راس المال الفكري
0.964	36.048	2.626	0.000	
الارتباط معنوي على مستوى ١%				القرار الاحصائي
t-test , df (99), P≤0.01				

المصدر: بيانات الاستبانة و نتائج الحاسوب

تظهر نتائج الجدول (٧) ان هناك علاقة ارتباط موجبة قوية ومعنوية بين راس المال الفكري وتنمية المورد البشري وهذا ما يؤكد صحة الفرضية القائلة بوجود علاقة ارتباط معنوية بين راس المال الفكري وتنمية المورد البشري ولبيان وجود تأثير معنوي لأبعاد تنمية المورد البشري في راس المال الفكري من عدمه تم تفسير التأثيرات المحتملة كل على انفراد من خلال الاستعانة بنتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط (Simple Linear Regression Analysis).

تشير نتائج الجدول (٨) الى دور أبعاد تنمية المورد البشري كل على انفراد في ترسيخ الأثر من عدمه في الارقام القياسية، وعلى وفق نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط الذي يخلص منه إلى معطيات التحليل الآتية: -

١- حقق بُعد راس المال الفكري أثراً ذو دلالة معنوية في التنمية الادارية ، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (1521,375) أكبر من الجدولية (8.24) عند مستوى (  $P \leq 0,01$  )، وبلغت قيمة المعلمة (α) (0.908) ، وهذا يعني ان تغييراً مقداره (1) في بُعد راس المال الفكري يحدث تغييراً مقداره (0.908)

في التنمية الادارية. وبلغت قيمة معامل التحديد (0.939) وهذا يعني ان راس المال الفكري تفسر

منفردة 93.9% من التباين الحاصل في التنمية الادارية.

٢- اظهر بُعد راس المال الفكري أثراً ذو دلالة معنوية في الدعم والتشجيع ، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (927.354) أكبر من الجدولية (8.24) عند مستوى (  $P \leq 0.01$  )، وبلغت قيمة المعلمة (α) (0.861) ، وهذا يعني ان تغييراً مقداره (1) في بُعد راس المال الفكري يحدث تغييراً مقداره (0.861)

في الدعم والتشجيع. وبلغت قيمة معامل التحديد (0.904) وهذا يعني ان الدعم والتشجيع تفسر منفردة 90.4% من التباين الحاصل في الدعم والتشجيع .

٣- بين بُعد التمكين أثراً ذو دلالة معنوية في راس المال الفكري ، إذ كانت قيمة (F) المحسوبة (862.250) أكبر من الجدولية (8.24) عند مستوى (  $P \leq 0.01$  )، وبلغت قيمة المعلمة (α) (0.785) ، وهذا يعني ان تغييراً مقداره (1) في بُعد التمكين يحدث تغييراً مقداره (0.785) في راس المال الفكري. وبلغت قيمة معامل التحديد (0.898) وهذا يعني ان راس المال الفكري تفسر منفردة 89.8% من التباين الحاصل في التمكين.

وعلى ضوء هذه المؤشرات تتأكد صحة الفرضيات

جدول (٨) نتائج الانحدار الخطي البسيط للعلاقة بين راس المال الفكري و تنمية المورد البشري.

الدالة	الارقام القياسية	المؤشرات		أبعاد تنمية المورد البشري
دالة على مستوى 1%	1521.375	المحسوبة		تعد التنمية الادارية
	8.24	0.01	الجدولية	
	1,98	درجات الحرية		
	0.000	قيمة P		
	0.969	معامل الارتباط r		
	0.939	معامل التحديد R <sup>2</sup>		
	0.908	قيمة α		
دالة على مستوى 1%	927.354	المحسوبة		تعد الدعم والتشجيع
	8.24	0.01	8.24	
	1,98	درجات الحرية		
	0.000	قيمة P		
	0.951	معامل الارتباط r		
	0.904	معامل التحديد R <sup>2</sup>		
	0.861	قيمة α		
دالة على مستوى 1%	862.250	المحسوبة		تعد تمكين العاملين
	8.24	0.01	8.24	
	1,98	درجات الحرية		
	0.000	قيمة P		
	0.948	معامل الارتباط r		
	0.898	معامل التحديد R <sup>2</sup>		
	0.785	قيمة α		

المصدر: بيانات الاستبانة و نتائج الحاسوب.

## الاستنتاجات والتوصيات

أولاً - الاستنتاجات : **Conclusions**

١- من أجل الحفاظ على مكانة المنظمة العاملة بالمعرفة ومن ثم على اقتصاد الدول القائمة على المعرفة لا بد من الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة بتنمية المورد البشري وبما يضمن حسن اختيار العناصر البشرية ورفع كفاءتهم ومن ثم يصب في رفع كفاءة المنظمة.

٣- ان التدريب والتنمية اثناء الخدمة يهيء الفرصة امام المتدرب لاكتساب المعارف والمهارات الجديدة بالاضافة الى انه يساعد على اكتساب الاتجاهات الايجابية ويرفع الروح المعنوية ويؤدي الى تحسين الاداء وعلى المنظمة بالمقابل ان تستثمر هذه القيمة المكتسبة للنهوض بمستوى اداء الافراد العاملين.

٤- المورد البشري هو الوحيد القادر على استخدام مختلف الموارد الأخرى بالكفاءة و الفاعلية المطلوبين في المنظمة.

٥- سياسة الاستقطاب و الاختيار مهمة من مهام إدارة الأفراد و هي العملية الإدارية المستمرة التي تقتضي من المنظمة تحديد حاجاتها من الموارد البشرية لتلبية الحاجات المادية و المعنوية.

٦- توصلت الدراسة الى ان جميع هذه العوامل هي مناسبة ويقترح اعتمادها لتحسين الأداء المنظمي والمعرفي للمديرية وتعد معرفة العنصر البشري ونموه والتحالفات الاستراتيجية وانسياب المعرفة لاتخاذ القرار اهم شروط نجاح الأداء المنظمي على مختلف الأصعدة.

ثانياً - التوصيات : **Recommendations**

في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة سيتم صياغة مجموعة من التوصيات والتي تشمل الآتي:

١- الافاده القصوى من رأس المال الفكري بهدف تحسين دوره في تطوير و رفع كفاءة المنظمة موضوع البحث وقيمتها السوقية .

٢- بث روح العزيمة و العمل ، و الدافعية ، و التعاون بين العمال و اعتبار العامل على أنه مصدر للفكر و رأس مال بشري و ركيزة هامة لكافة العمليات ، و الأنشطة التي تمارسها المنظمة.

٣- على المنظمة تنفيذ إجراءات و أساليب اختيار الأفراد بكل شفافية و هذا بدوره يؤدي إلى موضوعية عملية الاختيار .

٤- عد المورد البشري استثماراً حقيقياً ولا بد من العمل المتواصل لحسن ادارته و تنميته وتطويره لتحقيق اهداف المنظمة وتحسين اداءها وزيادة انتاجيتها.

٥. العمل على دعم وتشجيع رأس المال الفكري، لأنه يشكل ثروة معرفية كبيرة وميزة تنافسية ويعزز فرص الابتكار والإبداع داخل المنظمة .

- ٦- ضرورة توفير العديد من المكافآت والحوافز التشجيعية المناسبة لجذب وتوطين العمال في منظمات الأعمال والذين يملكون المعرفة العلمية والخبرات الإبداعية .
- ٧ - حث المديرين في المنظمة المبحوثة على ممارسة تخويل الصلاحيات والتمكين بوصفها آليات داعمة لتجسيد التنمية لما له من أهمية في بناء الثقة وزيادة الاعتماد على الذات وتسريع اتخاذ القرارات وزيادة الشعور بالمسؤولية .
- ٨- تبني برامج التدريب البيئي والاداري كتقافة داعمة لتجسيد مبدأ ( التعلم مدى الحياة) وزيادة الوعي بالبيئة وحسن التعامل مع مواردها وضمان تطبيق التشريعات والقوانين.
- ٩- يتوجب على المنظمات ان تحدد رأس مالها البشري وتحديد الوسائل العملية لصيانته وتنميته.

### المصادر References :

#### اولا : المصادر العربية

- ١- الجلبى ، سوسن شاكر مجيد، (٢٠٠٧)، اسس بناء الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية، ط١، دبيونو للطباعة والنشر، عمان، الاردن. ١٢٢ : ٢٠٠٧
- ٢- الخرابشة، عمر محمد، (٢٠٠١)، "بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الإداري للعاملين في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الإدارية"، أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة التربوية، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد. ٩٢ : ٢٠٠١ .
- ٣- درة، عبد الباري ابراهيم، الصباغ، د. زهير نعيم، ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر ، ط١، ٢٠٠٨.
- ٤- ديسلر ،جاري، ادارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر ، ٢٠١٠ .
- ٥ - الزيات ،محمد عواد، اتجاهات معاصرة في ادارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الاردن، ٢٠٠٨ .
- ٦- ستيوارت ،توماس أ .(٢٠٠٤) ثروة المعرفة ، رأس المال الفكري ترجمة علا احمد اصلاح ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، القاهرة.
- ٧ - سلطان ، محمد سعيد، ادارة الموارد البشرية، القاهرة، ٢٠٠٧ .
- ٨- السعيد ،هاني محمد، ٢٠٠٦ ، " ادارة راس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات

- الاعمال " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التجارة، جامعة قناة السويس ، مصر .
- ٩- السلمي ، د. علي ، ادارة الافراد لرفع الكفاءة الانتاجية، دار المعارف ، القاهرة، ٢٠٠٠ .
- ١٠ - السيد، فؤاد البهي، (١٩٧٩)، "علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري"، ط ٣، دار الفكر العربي، القاهرة.
- ١١- صالح ،رضا إبراهيم ، "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية تحت عنوان "نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، معهد الإدارة العامة، الرياض، المملكة العربية السعودية، في الفترة من ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩.
- ١٢ - صبحي ،قتيبة، سعاد نوري، علاقة رأس المال الفكري بعمليات القيادة الادارية، بحث مقدم (للمؤتمر العلمي الثامن لكلية العلوم الادارية والمالية، جامعة اربد الاهلية، الاردن، ١-٢/٨/٢٠٠٦).
- ١٣ - صوشة ،رياض بن ،تنمية الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية، رسالة الماجستير في إدارة الأعمال /جامعة الجزائر، ٢٠٠٩.
- ١٤ - الطالباني ،خولة عبد الحميد محمد، ٢٠٠٥، اثر رأس المال الفكري في الابداع المنظمي : دراسة تحليلية في جامعة بابل ،رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية الادارة والاقتصاد ،جامعة كربلاء،العراق.
- ١٥ - عاشور مزريق و.نعيمة قويدري، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية لعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي شلف، الجزائر، ١٣-١٤ ديسمبر ٢٠١١.
- ١٦ - عقيلي ،د. عمر وصفي، ادارة الموارد البشرية. عمان ، مؤسسة زهران، (٢٠٠٠).
- ١٧ - العنزي ، سعد علي حمود ، رأس المال الفكري : الثروة الحقيقية لمنظمات اعمال القرن الحادي والعشرين ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، المجلد الثامن ، العدد (٢٥) ، بغداد ، ٢٠٠١ .
- ١٨ - العجلوني ،محمد اقبال ،"اثر تنمية الموارد البشرية على تعظيم قيمة راس المال البشري" ملتقى دولي حول: راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، ١٣-١٤ ديسمبر ٢٠١١.
- ١٩ - كردى ،أحمد السيد، بحث مقدم لقسم إدارة أعمال ، جامعة بنها ، ٢٠١٠م .
- ٢٠ - المفرجي ،عادل حرحوش ، احمد علي صالح، رأس المال الفكري : طرق قياسه وأساليب المحافظة

عليه ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ٢٠٠٣ .

٢١ - يوسف ، عبد الستار حسين ، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد العلوم الادارية ، جامعة الزيتونة الاردنية ، ٢٠٠٥ .

#### ثانيا : المصادر الاجنبية Foreign References

- 1-Achiveve more. A. Self- help guide to success in your job,(2005).
- 2-Aino,B.,(2005),How to Generate Intellectual Capital. :www.jnergendaum.  
Com.
- 3-Anastasi, Annc, (1982), "Psychological Testing", 5th ed, MacGregor  
Publishing Company, New York.
- 4- B.Moor etal (2004): Defining key performance indicators for organizations  
,([www.emeraldinsight.com](http://www.emeraldinsight.com)).
- 5-Chen, J., Zhaohui, Z., and Hong, Y. X.,(2004), Measuring Intellectual  
Capital a New Model and Empirical Study, of Intellectual Capital, Journal of  
Intellectual Capital ,Vol. 5, No. 1.
- 6- Cloke, kenne th & Golssmith, Joom, : The end of management and the rise of  
organizational San Francisco ,( 2002).
- 7- Edwin B. Flippo, Personnel Management,(New York: McGraw-Hill Book  
Company, 2006.
- 8- G.Roos (2003) : An Intellectual capital primer,([www.euintangibles.net](http://www.euintangibles.net)).
- 9-H.Oglivie(2007):Management Accounting: Financial Strategy ,Cima  
Publishing ,Oxford.
- 10- Harrison,& Sullivan,(2000),Profiting Form Intellectual Capital Learning

- form Leading Companies , Journal of Intellectual Capital .Voll:1,No
- 11-Housel,T.and A.Bell,H.(2001):Measuring and Managing Knowledge,  
McGraw-Hill /Irwin,Boston.
- 12- J-Merten and j.V.Der Meer(2005) intangibles and intellectual  
capital,(<http://info.worldbank.org>).
- 13-K.Grieve and E.Ortize(2003):The seven Deadly sins of Customer Value  
Management Viewpoint ,Vol(3),No.(5),Available on:(www.damond cluster).
- 14- Kanter , J ., Knowledge Management Practically Speaking , Informational  
Systems Management , Vol . 16 .1999.
- 15-Kate, G., and Stellesun, E., 2004, The Importance of Intellectual Capital and  
ILS effects on performance Measurement systems:www.ssrn.com.
- 16- Laurie, BASSI and Daniel, Mc MURRER,<< Maximizing Your Return on  
people>> HARVARD BUSINESS REVIEW,USA BUSINESS REVIEW, March  
2007.
- 17-Michel,S.,C.,And Nouri,M.B.,(2007),Developing Competitive Advantage  
Through Knowledge Management And Intellectual Capital .Arab journal Of  
Administrative Sciences ,University Of Kuwait ,Vol. 14, No.3.
- MIKE FAULKNER, "MANAGEMENT EXCELLENCE CUSTOMER" 18-  
John Wiley & Sons Ltd, , England , Great Britain,2003.
- 19 - OECD, Measuring and Reporting Intellectual Capital :Experience, Issues  
and Prospect Program Notes and Background to Technical Meeting and  
policy and Strategy Forum,Paris,1999.
- 20 - Pazy, A. & Ganzach, Y. (2007). "Pay contingency and the effect of  
perceived organizational and supervisor support on performance and

commitment", Working paper No. 23 , Henry Crown Institute of business research.

21 –Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. Journal of Applied Psychology, 87.

22–Singapore Administrative University,(2004),Concept of Intellectual Capital: [www.corp-gov-russia.com](http://www.corp-gov-russia.com).

23–Skyrme,D., (2003), Samples to Measure the Intellectual Capital. [:www.skyrme.com](http://www.skyrme.com).

24 – Swominem, T., Work Empowerment as Experienced by Head Nurse, Journal of Marketing Nursing Management, 2005.

25– Wiig K. M. et. al, "Supporting Knowledge Management: A Selection of Methods and Techniques", Expert Systems with Applications ,Vol. 13, No.1, 1997.