

## الطرق والأساليب الحديثة لتطوير وتنمية رأس المال الفكري

## The modern method for developing intellectual capital

ميلودي محمد \*

جامعة عمار ثليجي، الأغواط

m.miloudi@lagh-univ.dz



- تاريخ النشر: 2023/06/05

- تاريخ القبول: 2023/05/31

- تاريخ الإرسال: 2022/12/18

## ملخص:

تعتبر الموارد البشرية بأنها الثروة الرئيسية للأمم، فرأس المال المادي والموارد الطبيعية رغم أهميتها وضرورتها إلا أنها بدون العنصر البشري المؤهل والكفاء المعد إعدادا جيدا لن يكون لها أهمية، لأن من يدير هذه الموارد ويستخرجها في خدمة أهداف المنظمة هم البشر، فالعنصر البشري بما لديه من قدرات وإمكانيات إبداعية يمكن أن يقهر التحديات والصعاب التي تواجه المنظمة.

لهذا لا بد من تطوير وتنمية رأس المال الفكري لما له من أهمية، ولتحقيق ذلك لا بد من الاستعانة بالأساليب والطرق الحديثة قصد تطويره أكثر واستمراريته، ومنه سنحاول في هذا الدراسة التطرق إلى مفهوم رأس المال الفكري وأهم الطرق والأساليب الحديثة لتطوير رأس المال الفكري من خلال التطرق إلى أهم النظريات الحديثة المعتمدة التي تساعد على تنمية رأس المال الفكري.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري؛ النظريات الحديثة، تنمية، تطوير رأس المال الفكري.

## ABSTRACT:

Human resources are the main wealth of nations. Physical capital and natural resources, while important and necessary, without the well-prepared and qualified human element will not matter, because those who manage and harness these resources in the service of the organization's objectives are human beings. The human element, with its creative capabilities and capabilities, can overcome the challenges and difficulties facing the Organization.

Therefore, it is necessary to develop intellectual capital because of its importance, and to achieve this it is necessary to use modern methods and methods in order to develop it more and its continuity, from which we will try in this study

\* - المؤلف المرسل:

to address the concept of intellectual capital and the most important modern methods of developing intellectual capital by addressing the most important modern theories adopted that help to develop intellectual capital.

**key words:** Intellectual capital; modern theories; development of intellectual capital.

#### مقدمة:

يعد موضوع رأس المال الفكري من الموضوعات الإدارية الحديثة التي أهتم بها الباحثين كثيرا خاصة مع بداية تسعينيات القرن الماضي، إذ ظهرت الدراسات التي غيرت النظرة التقليدية لمفهوم رأس المال والربحية، فلم يعد رأس المال ذلك المفهوم التقليدي بل تعداه إلى الأفراد العاملين الذين أصبحوا هم رأس المال الحقيقي للمنظمات، وهذا ما نجده واضحا في ما ورد في مجلة هارفارد (*Harvard business review*) عدد مارس 2007، أن: "مواردنا البشرية هي ثروتنا الأكثر أهمية".

ومع التطورات الحاصلة والتغيرات أصبح من الضروري على المنظمات تطوير وتنمية مواردها البشرية لكي تواكب هذه التطورات كان لزاما الاستعانة بالأساليب الحديثة التي تساعد في تنمية وتطوير رأس المال الفكري ويستمر أكثر. وعلى هذا الأساس كانت إشكالية الدراسة: - ما هي الطرق والأساليب الحديثة التي تساهم في تطوير وتنمية رأس المال الفكري؟

#### المبحث الأول: الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري

##### 1- مفهوم رأس المال الفكري

هناك عدت تعاريف حول رأس المال الفكري نذكر منها:

هي: المهوبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكنات التي تجسدها والممكن استخدامها لخلق الثروة؛ أو هي: مجموعة كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق؛ ويرى *Ulrich* بأنه: مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا.<sup>1</sup>

ومنه فيقصد برأس المال الفكري بأنه: الموجودات غير الملموسة التي يمكن استخدامها كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في عملية التطوير الإبداعي والاستراتيجي التي تعتمد على الابتكار والإبداع والتجديد الذي يعد الوسيلة الأساسية لبقاء واستمرار المنظمة في بيئة العمل ذات التغير المتسارع، كما يقصد بها كذلك بأنها: المعرفة التي

<sup>1</sup> - عبد الناصر نور، وظاهر القشي، رأس المال الفكري: الأهمية، والقياس، والإفصاح (دراسة فكرية من وجهة نظر متعددة)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 25، 2010، ص 23.

تظل موجودة داخل المنظمة والتكنولوجيا المعتمدة والمخزنة إضافة إلى رأس مال بشري، وهي كذلك مجموعة مترابطة من المعارف التي يمكن تحويلها إلى أرباح،<sup>1</sup>

ويمكن أن نشير إلى أن رأس المال الفكري هو كل ما يتولد داخل المنظمة من قيمة كامنة ناتجة عن مقومات غير مادية تعتمد على العقول البشرية المبدعة والمنظمة والإجراءات المتبعة في المنظمة، وبالنسبة لمواقع تواجد رأس المال الفكري في الشركات فقد حدد توماس سينوارت في كتاب "رأس المال الفكري: ثروة المنظمات" ثلاثة مواقع بالتحديد يتواجد فيها رأس المال الفكري في المنظمة:

-الموقع الأول: هو العاملون في المنظمة والذين لديهم أفكار أو اقتراحات أو معلومات تقدم حلول فعالة ومبتكرة للعملاء؛

-الموقع الثاني: هو نظام العمل الفعال والذي يتيح إمكانية ترجمة المعرفة إلى ممارسات واقعية ومفيدة للشركات فالمعرفة بدون تطبيق ليس لها أي جدوى؛

-والموقع الثالث: هم العملاء الذين لديهم القدرة على تقديم معلومات وأفكار للمنظمة تضعها في القمة، لذا فحتى تستثمر المنظمة رأس مالها الفكري أفضل استثمار فمن المفترض أن تشجع عاملها وتحفزهم على تقديم أفكارهم وتسهل عملية تبادل المعلومات فيما بينهم من جهة وبينهم وبين الإدارة من جهة أخرى وأن توفر لهؤلاء العاملين المناخ الذي يمكنهم تقديم معلوماتهم وأفكارهم بحرية كاملة.<sup>2</sup>

## 2- خصائص رأس المال الفكري:

يتسم الأفراد الذين يتمتعون بقدرات معرفية وتنظيمية بخصائص تميزهم عن غيرهم من الأفراد، منها:

-الخصائص التنظيمية: وتمثل في: المستوى الاستراتيجي: - يتوزع رأس المال الفكري على المستويات الإستراتيجية كافة وبنسب متباينة. - يميل رأس المال الفكري للعمل ضمن الهياكل الإدارية المرنة. - يركز رأس المال الفكري على استخدام الرسمية بشكل منخفض جداً. - يتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية؛

-الخصائص المهنية: وتمثل في: - ليس بالضرورة أن يكون رأس المال الفكري حاصلًا على شهادة أكاديمية بل الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنظم وتدريبهم الفعال. - يتميز رأس المال الفكري بمهارات عالية ومتنوعة. - يتصف رأس المال الفكري بميزات متقدمة؛

-والخصائص السلوكية والشخصية: وتمثل في:

1- يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطر في بدء العمل بدرجة كبيرة؛

2- يجذب رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم بعدم التأكد؛

<sup>1</sup> - حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص 134.

<sup>2</sup> - تركي الشمري، ومحمد عمر باطويح، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال (مفهومه، قياسه، وآثاره، وتنميته)، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 04، ديسمبر 2010، ص 203.

3- يبادر رأس المال الفكري بتقديم الآراء والمقترحات البناءة؛

4- ويتسم رأس المال الفكري ببعض السمات الشخصية مثل: الحسم - الذكاء - الحدس - الانفتاح على الخبرة - المثابرة - الثقة بالنفس - الاستقلالية.<sup>1</sup>

### 3- مكونات رأس المال الفكري:

ويتكون رأس المال الفكري من ثلاث مكونات وهي: أ- رأس المال البشري: هي جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد والابتكار، أو هي المعارف والخبرات والمهارات التي يكتسبها العاملون، ويقصد بها التوجهات والمعارف والقدرات التي يكتسبها الأفراد، أساسا من خلال التعلم والتدريب والخبرة العملية<sup>2</sup>، يشير كذلك إلى مجموع المعارف والمهارات والخبرات وكل القدرات التي تمكن من زيادة إنتاجية العامل لدى فرد أو جماعة عمل معينة، وتعرف كذلك بأنها: "المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة عند العاملين، التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وعليه فهو يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة."<sup>3</sup>

ب- رأس المال الهيكلي: وتتمثل في المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة (قدرات المنظمة التنظيمية) وهو ما يبقى في المنظمة بعد إطفاء أصولها في نهاية العمل. وقد عرفه (Stewart) بأنه: القدرات المنظمة التي تستطيع المشاركة في المعرفة ونقلها وتعزيزها عن طريق الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات وبراءات الاختراع، وحقوق النشر والتأليف، والعلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها، إذ أن رأس المال الهيكلي هو كل رأس مال فكري يبقى في الشركة عندما يغادرها الموظفون، ورأس المال الهيكلي يكون ملموساً من قبل الشركة بعكس رأس المال البشري، لذلك فإن رأس المال الهيكلي يتألف في أية منظمة من العناصر الآتية:

1- **النظم:** أي الطريقة التي يتم بها إجراء عمليات المنظمة (المعلومات، والاتصالات، وصنع القرارات، والمخرجات (المنتجات ورأس المال)؛

2- **الهيكل:** أي ترتيب المسؤوليات والمسئوليات التي تعرف مكانة أعضاء المنظمة والعلاقات بينها؛

3- **الاستراتيجية:** ونعني بها غايات المنظمة والوسائل التي تستخدمها لتحقيق تلك الغايات المنظمة؛

4- **الثقافة:** وتشمل مجموع أفكار وآراء وقيم أفراد المنظمة ومبادئهم.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق الذكر، ص 203-204.

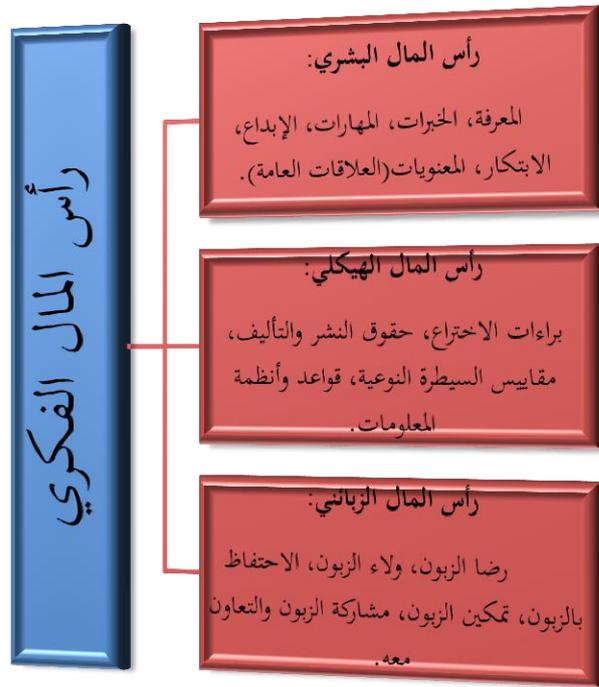
<sup>2</sup> - برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الصندوق العربي للإئتماء الاقتصادي والاجتماعي، تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2003، نحو إقامة مجتمع المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 17.

<sup>3</sup> - مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 3، 2009، ص 2.

إذن المنظمات التي لديها رأسمال هيكلية قوي سيكون لديها الثقافة (البيئة الثقافية) الداعمة التي تمنح الأفراد فرصة التجربة والفشل والتعلم دائماً.<sup>1</sup>

ج- رأس المال الزبوني: تتمثل في العلاقات المتميزة بين المنظمة وزبائنها والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة وتدعم قدراتها التنافسية وقدرة المنظمة على تحقيق القيمة المضافة من علاقتها مع الزبائن والنتائج من رضا الزبائن وولائهم وحرص المنظمة على الاستجابة السريعة لشكاويهم وتطوير العلاقة مع الزبون وكذلك رضا العاملين وورائهم فضلاً عن رضا وولاء الأطراف الخارجية الأخرى المتعاملة مع المنظمة بما يحقق لها ميزة تنافسية.<sup>2</sup>

والشكل التالي يبين لنا رأس المال الفكري حسب وجهة نظر Stewart<sup>3</sup>



#### 4- خطوات تطوير رأس المال الفكري:

هناك أربع خطوات أساسية من أجل تطوير رأس المال الفكري وهي:

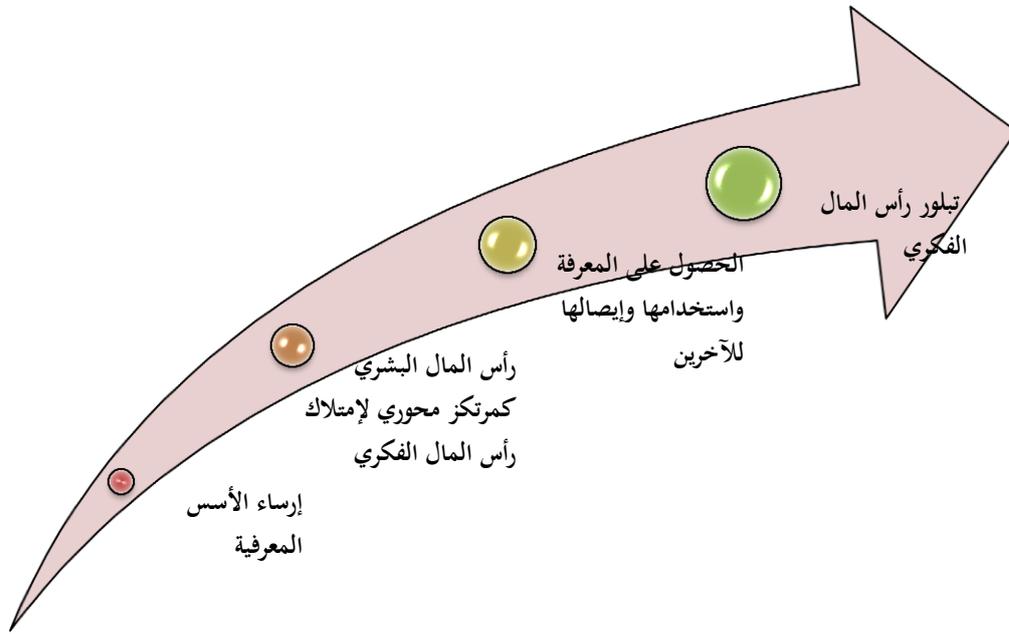
- 1- الخطوة الأولى، تعتمد على إرساء الأسس المعرفية لرأس المال الفكري من خلال متابعة وتحديد الموجودات غير الملموسة أو اللاملموسات المتوفرة في المنظمة ونطاق عملها؛

<sup>1</sup> - ليث سعد الله حسين، وريم سعد الجميل، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، العدد 93، مجلد 31، سنة 2009، ص 188-189.

<sup>2</sup> - هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري - انطلاقة إدارية معاصرة -، مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2008، ص 18.

<sup>3</sup> - Stewart, T.A. (1999). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizational* (New York: Doubleday - Currency), pp. 75-78.

- 2- **الخطوة الثانية**، تعتمد هذه الخطوة على رأس المال البشري كمرتكز محوري لتوفير وامتلاك رأس المال الفكري، إذ البحث عن المهارات والقدرات والخبرات والقوة الذهنية وإمكانيات العاملين المتميزة يعد الركن الأساسي لبناء رأس مال فكري متميز؛
- 3- **الخطوة الثالثة**، وتعد متقدمة باتجاه رأس المال الفكري عبر التحول العلمي على وفق منهج سليم لرأس المال البشري نحو رأس المال الهيكلي من خلال الحصول على المعرفة واستخدامها وإيصالها إلى الآخرين داخل المنظمة وتبادلها والمشاركة فيها على المستوى الخارجي وعلى نطاق واسع وبسرعة كأداة لتحويل اهتمامات القيادات العليا من رأس المال البشري إلى رأس المال الهيكلي اعتماداً على مهارات وقدرات الموارد البشرية المتزايدة؛
- 4- **الخطوة الرابعة**، وتتركز هذه الخطوة حول تبلور رأس المال الفكري بشكل واضح وأكثر قدرة على تلبية الاحتياجات الحقيقية المتزايدة للزبائن اعتماداً على توافق المكونات الرئيسية والفرعية لرأس المال الهيكلي من أجل توليد وتحقيق قيمة مضافة.<sup>1</sup>



<sup>1</sup> - ماجد محمد صالح، تحليل العلاقة بين رأس المال الفكري وإعادة هندسة العمليات، دراسة ميدانية في مديرية توزيع كهرباء محافظة نينوى/الأطراف، مجلة تنمية الرفادين، العدد 122، المجلد 38، 2019، ص 16.

## - المبحث الثاني: أساليب تنمية رأس المال الفكري

هناك عدة أساليب لتنمية رأس المال الفكري ونذكر منها:

الشكل التالي يبين لنا أهم الأساليب الحديثة لتنمية رأس المال الفكري



1. تمكين الموظفين *Empowerment*: ويتضمن إشراك الموظفين العاملين في المؤسسة بمستوياتها الإدارية المختلفة في عملية اتخاذ القرارات والتصرف في الظروف التي تواجهها،<sup>1</sup> ويقصد بها عملية حفز العاملين على المشاركة الفعلية في إدارة منظماتهم من خلال مبادئه في اتخاذ القرارات، حل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف الصعبة، وتحمل المسؤولية، ومراقبة النتائج، كما أنه مفهوم حديث في الإدارة، لكن كمعنى وأفكار قديمة قدم النظريات القديمة، إلا أنه يمكن تعريفها بأنها: "توسيع صلاحيات العاملين وإثراء معلوماتهم، ومعارفهم، ومهاراتهم، لصقل خبراتهم، وتنمية قدراتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها في الظروف العادية والطارئة، بهدف رفع مستوى أدائهم في العمل ومواجهة المشكلات."<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - ميلودي محمد، الإصلاح الإداري (مفهومه واستراتيجيات نجاحه)، مجلة آفاق للأبحاث السياسية والقانونية، المجلد 2 العدد 1، ماي 2019، ص 62.

<sup>2</sup> - مسعود عبد الله الدوسري، دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة التموين الرئيسي سلاح الصيانة بالخرج، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، السعودية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2015-2016، ص 13.

ويعتمد هذا الأسلوب على عدة أسس والتي من خلالها يتم تحقيق النجاح في عملية تنمية رأس المال

الفكري وهي كالاتي:

أ- مشاركة العاملين في المعلومات، باعتبار أن العاملين هم مصدر المعلومات الحقيقية بحكم ممارستهم واحتكاكهم بالعمل، وحتى يتمكنوا من اتخاذ القرارات أو المشاركة في اتخاذها في الوقت والمواقف المناسبة.

ب- الإدارة الذاتية وتفويض الصلاحيات والمسؤوليات للعاملين، مما يولد الثقة لديهم، وحتى يعتادوا تحمل المسؤولية والتصرف الذاتي.

ج- تكوين الفرق المدارة ذاتيا، باعتبار أن فرق العمل أحد أفضل الطرق الكفؤة والفاعلة في تطوير البرامج التدريبية المصممة بصورة خاصة لتسهيل وتنسيق الأعمال، بالإضافة إلى تحقيق الانسجام بين أعضاء الجماعة، وتكامل الجهود وذلك بتحقيق أهداف الجماعة والمنظمة معا.

2- إدارة الجودة الشاملة *Total Quality Management*: يشير هذا المفهوم ببساطة إلى أنها

فلسفة إدارية ومدخلا استراتيجيا ووسيلة لإدارة التغيرات الهادفة إلى نقل المنظمات المعاصرة من أنماط تفكير وممارسات عُدت صالحة لبيئة ومتطلبات ماضيه، إلى أنماط تفكير وممارسات تتلاءم مع البيئة والمتطلبات المعاصرة والمستقبلية، وهي تعتمد على التحسين المستمر للعاملين وإعمالهم، وقياس الأهداف، ورضا الزبون والعملاء، كما أنها تعني التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، وتشمل كافة الوحدات والمستويات التنظيمية، كما تشمل كافة الأطراف المرتبطة بالمنظمة من مستهلكين(عملاء) وموردين، ومديرين، وعاملين، وذلك لإشباع رغباتهم وتحقيق التفوق الاقتصادي للمنظمة.<sup>1</sup>

ومنه يمكن النظر إلى إدارة الجودة الشاملة بأنها مدخل تطوري تنظيمي متكامل، يتزامن مع استخدام

تكنولوجيا متطورة، وتقييم موضوعي للأداء بقصد تطويره وتحسينه وتقليل الأخطاء.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، مصر: الدار الجامعية، 2003-2004، ص 643.

الجدول التالي يبين لنا المبادئ والممارسات والطرق المتبعة في منهج إدارة الجودة الشاملة<sup>1</sup>

عمل الفريق	التحسين المستمر	مجالات الاهتمام بالزبائن	المبادئ
التعاون بين العاملين في التنظيم وبينهم وبين العملاء والموردين.	تحقيق رضا الزبائن من خلال مضاعفة الجهود لتطوير العمليات التي تقدم من خلالها الخدمات أو السلع.	أهمية قصوى لتوفير سلع وخدمات تلبي حاجات العملاء، ويتطلب ذلك الاهتمام بالزبائن من قبل كافة العاملين وعلى مختلف المستويات.	
البحث عن ترتيبات جديدة تنفيذ كافة الوحدات المشتركة في العمليات، تشكيل جماعات عمل مختلفة تدريب على المهارات الجماعية.	تحليل العمليات التعرف على الأخطاء والمشاكل حل المشاكل تتمثل النتائج بوضع وتنفيذ الخطط.	الاتصالات المستمرة مع الزبائن وجمع المعلومات حول احتياجاتهم، الاستفادة من هذه المعلومات في تصميم وتقديم الخدمات والسلع.	الممارسات
التأكيد على بناء وتشكيل الجماعات وتحديد أهدافها وتقييم نتائج عملها باستمرار.	تحليل لسير الإجراءات، تحديد أهم المشاكل التي يتوجب توجيه الانتباه إليها، التمييز بين المشاكل البسيطة والكبيرة، تحديد ما يمكن عمله لحل المشاكل.	إجراء المسوحات وتشكيل فرق عمل لدراسة المشاكل، تحويل المعلومات إلى مواصفات في السلع أو الخدمات.	الآليات

### 3- إعادة هندسة الإدارة (الهندرة) *Management Reengineering*: تعد أحد مداخل وأساليب

الفكر الإداري الحديث، حيث يهتم بالتغير الجذري وإعادة تصميم العمليات التي تقوم بها المنظمة، كما تقوم على أساس إعادة البناء لتنظيمي من جذوره، والاعتماد على إعادة هيكلة وتعميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق وتطوير جوهرى وطموح في أداء المنظمات، يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج، إنها إعادة التفكير الجوهرى في عمليات المؤسسة وإعادة تصميمها بشكل جذري، لتحقيق تحسينات مثيرة في الأداء، ويمكن قياس الأداء بطرق مختلفة مثل التكاليف المنخفضة أو السرعة في الإنجاز أو الدقة في العمل.<sup>2</sup>

فهو يشكل تحد جديد للمنظمات، والذي يتمثل بتكييف نفسها مع البيئة ومواكبة التغيرات المستمرة فيها، مما يتوجب على الإدارة أن تتعلم بسرعة وبصورة متواصلة بهدف إعادة هندسة الأعمال، فضلا عن وضع عمل استراتيجي مجدي واكتشاف التوجيهات بشكل أسرع من المنافسين على أن تكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات، والذكاء في اختيار الأساليب الحديثة في العمل.

<sup>1</sup> - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، -دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال-، ط5، الأردن: دار وائل للنشر، 2009، ص 356.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق الذكر، ص 158.

إن إعادة هندسة الإدارة بحد ذاتها مدخل تطوري لطرق وأساليب العمل والتي تقوم بالأساس وقبل كل شيء على تنمية وتطوير القدرات البشرية باعتبارها الوسيلة والغاية لتطوير وتغيير أنماط عمل المنظمة.

**4- الابتكار والتفكير الإبداعي:** هو مدخل متكامل لتوليد خيارات أو حلول جديدة أو مختلفة للمشكلة، فضلا عن القدرة على الابتكار وإبداع أساليب ووسائل وأفكار يمكن أن تلقي التجارب الأفضل بين العاملين وتحفيزهم لاستثمار قدرتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تعمل المنظمات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرضها عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، وينبغي على المنظمات مواجهة هذه التحديات بسرعة ولكن بكفاءة وفعالية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المنظمات لتتمكن من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكن المنظمات من الاستمرار بل والنمو، ويزداد الاهتمام بالابتكار والإبداع في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها ظاهرة العولمة، والتغيرات التقنية المتسارعة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية والاتفاقات الدولية بشأن التجارة الحرة وغيرها، فالإدارة اليوم بحاجة إلى موارد معرفية وحلول إبداعية قادرة على تجاوز العثرات وربط الأفكار وتنوع الرؤى للوصول إلى حلول مبتكرة ومناسبة وعملية، ومن واجب كل مدير أن يتعلم كيف يدير عملية التغيير والإبداع.<sup>1</sup>

وهنا يدخل الابتكار والتفكير الإبداعي أساسا لتنمية رأس المال الفكري بوصفه عنصرا فاعلا في تطوير الأعمال الفكرية والمهارات والسلوكية كافة، ومنه يجب على إدارة الموارد البشرية أن تهيئ المناخ المناسب والملائم للابتكار والتفكير الإبداعي وإعداد العاملين عن طريق الابتكار والتفكير الإبداعي، كجلسات خلق الأفكار والعصف الذهني، وورش العمل، وجلسات حل المشكلات، وحلقات الجودة، فضلا عن أن أفضل المنظمات هي التي تكون لديها القدرة على الإبداع وأفضل الرؤساء في المنظمات هم الذين يملكون القدرة على تفجير واستنهاض المواهب الإبداعية بمروسيهم داخل منظماتهم، وبالتالي يعد الابتكار والتفكير الإبداعي مدخلا جديدا في عملية تنمية رأس المال الفكري في المنظمات وبالذات المتعلمة.

**5- الإدارة المرئية *Visual Management*:** ويطلق عليه البعض الإدارة بالرؤية المشتركة أو الإدارة بالمكشوف، أو الإدارة بالحسابات المفتوحة، أو الإدارة بالأرقام، تعد الإدارة المرئية أحد المناهج الإدارية الحديثة نسبيا، وهي منهج بسيط في متطلباته عميق في آثاره، وهي الإدارة التي يتم فيها الاهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المنظمة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين على رسالتها وعلى اختلاف مستوياتهم الإدارية، وضمن هذا المنهج الإداري تكون الأهداف الاستراتيجية واضحة للجميع، وتقسم أدوار وأدوات الوصول إلى هذه الأهداف، وتطلق الطاقات وتعطي الحريات لكل العاملين بالمنظمة للعمل حسبما يتراءى لهم بهدف الوصول إلى الأهداف العامة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص 304.

<sup>2</sup> - خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الإدارة المرئية والتميز الإداري، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012-2013، ص 11.

والإدارة المرئية أسلوب إداري معروف ويعتبر من أهم أسباب نجاح التجربة اليابانية، وتسمى الإدارة في اليابان (جمبا كايزن *Kaizen Gemba*) أي التحسين المستمر أو التحسين التدريجي المستمر في جميع نواحي المنظمة، حيث ينخرط جميع العاملين بالمنظمة في عملية التحسين، وعلى جميع المستويات الإدارية، بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية، فهي كلمات بسيطة تعني إدارة المشكلة من المكان حتى يمكن إدارة الوقت بالدقة والسرعة المناسبين للتخلص من جذور هذه المشكلة والعمل على منع تكرارها في المستقبل، وعليه فهو أسلوب مستمر يستمد قيمته من أرض الواقع، وبهذا الشكل تكتمل عناصر الإدارة وهي: التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.<sup>1</sup>

**6- فرق العمل *Works Teams*:** الهدف منه هو إنجاز ما يزيد عن تحقيق الهدف الخاص بالفرد وهو هدف الفريق ككل، ولعل أفضل توضيح لذلك هو مفهوم فريق اللعب في أية رياضة كانت، إذ يتعاون الأعضاء ليس من أجل يكسب اللعبة شخص واحد أو يؤدي عمله هو بشكل جيد، بل لينجز الجميع هدفا عاما، ويعتبر عمل الفريق أو روح الفريق عاملا أساسيا في العملية الإدارية، إذ تعاني المنظمات من عدم وجود روح الفريق مع غياب التعاون المثمر الذي يفيد المنظمة ككل، رغم وجود أفراد مميزين لديها على المستوى الفردي، لكن قد يحرص الأفراد المبدعين على عدم التعاون مع غيرهم حتى يبدوا هم الأفضل، مما يؤثر على الهدف العام للمنظمة التي ينتمي لها، ولذلك تحرص المنظمات الواعية على إيجاد هذه الروح المعنوية وروح الفريق من خلال تشكيل عدة فرق عمل منها:

**أ- فرق عمل حل المشكلات:** وتتشكل من نفس الدائرة لتجتمع دوريا وتناقش الوسائل التي من شأنها تحسين الإنتاجية.

**ب- فرق العمل التي تدير نفسها ذاتيا:** دورها لا ينحصر فقط في تقديم الحلول والمقترحات، بل يشمل تنفيذ ما تراه مناسبا من أجل التطوير، وتحمل المسؤولية كاملة عن ذلك.

**ج- فرق العمل المشكلة من مختلف الدوائر:** تتكون من عدد من الموظفين في نفس المستويات الإدارية، ولكن من دوائر وظيفية مختلفة لأداء مهام معينة، وقد تكون هذه المهام دائمة أو لإنجاز مهام مؤقتة معينة، ويتسنى لهم تبادل المعلومات وتقديم الاقتراحات والحلول لقضايا مختلفة.<sup>2</sup>

**د- الفرق الفعلية: (الحقيقية)** وهو عدد من الناس يوزعون جغرافيا والذين يعتمدون على وسائل تقنية متعددة مثل الإيميل والفيديو للعمل معا لتحقيق أهداف معينة، ويستطيع الأفراد في هذه الفرق الاتصال دون الانشغال بعامل المسافة والوقت والحضور عن طريق التكنولوجيا التي تعتبر أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح الفرق الفعلية.<sup>3</sup>

1- هاشم فوزي العبادي، دور استراتيجية الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز (دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة)، (مجلة دراسات إدارية)، جامعة البصرة، المجلد 1 العدد 3، 2007، ص 90-91.

2- محمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 160-161.

3- عادل بن صالح عمر عبد الجبار، ومحمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2007، ص 246.

7- حلقات الجودة *Quality Circles*: هناك من يعتبر حلقات الجودة جزئية من فرق العمل ومن إدارة الجودة الشاملة وهنا أردت أن أخصص لها عنصرا لوحدها لأهميتها ولحداتها كذلك، ويقصد بحلقات الجودة بأنها: "مجموعة صغيرة من العاملين يؤدون عملا متشابها أو مترابطا، يتقابلون بشكل دوري بهدف تحديد وتحليل وحل مشكلات الجودة والإنتاج وتحسين الأداء".<sup>1</sup>

ومنهم من يرى بأنها: "مجموعة صغيرة من العاملين في منظمة داخل الورشة تقوم بمراقبة جودة العمليات داخلها وكافة عمليات التحسين المتعلقة بها".

حلقات الجودة من التقنيات المهمة التي يسميها الأمريكيان (دائرة النوعية) ويسميها اليابانيون (اللجان الصغيرة)، وهي تقدم جهد منظم للعاملين بحيث يكونوا مدركين للمشاكل التي تواجه العمل وإيجاد الحلول المناسبة لها ويجب أن تكون حلقات الجودة بتماس مع أعلى مستوى داخل المنظمة لأجل حل المشاكل لذلك تطلب وجود أكثر، من حلقة في بعض الشعب الإنتاجية لكي تساهم في حل المشاكل التي تعترض العمل ويتم الاتفاق بين العاملين بشكل تطوعي من أجل تحسين الجودة وبإمكان العاملين الانتساب إلى أكثر من حلقة في الوقت نفسه، ويعقدون اجتماعاتهم على أساس تطوعي بما يزيد من تماسكهم وتحسين فعالية الاتصال فيما بينهم.<sup>2</sup>

فهو برنامج شامل لتحسين الإنتاجية من خلال التركيز على تنمية الموارد البشرية، والتأكيد على دورها في تحقيق الكفاءة في المنظمة، بحيث تمثل مهمة حلقات الجودة في خلق البيئة المناسبة التي تسمح للعامل بأداء وظيفته بأفضل الطرق، وأهم مميزاتهما بأنها:

- مجموعة صغيرة من العاملين والمشرفين ومراقبي العمل يتراوح عددهم بين 3 و 15.
- يعملون في قسم إنتاجي واحد أو يقومون بنفس العملية الإنتاجية.
- يجتمعون في لقاءات منتظمة (مثلا ساعة كل أسبوع) وذلك في موعد غير إلزامي.
- عادة يستخدمون الأساليب والتقنيات العلمية لحل المشكلات.<sup>3</sup>
- أن يحترم هذا النشاط إنسانية العامل ويحقق مناخ العمل الجيد ويعطي للعامل الحرية في التفكير والإبداع والإدارة الذاتية لحل مشاكل العمل.<sup>4</sup>

1- عمار بوحوش، مرجع سبق ذكره، ص 112.

2- حسن جبر علوان، دور حلقات الجودة في التغيير المنظمي دراسة تطبيقية في معمل سمنت السدة، (مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية)، جامعة بابل، العراق، العدد 4، 2011، ص 153.

3- رشيد مناصرية، دور الموارد البشرية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الأنابيب الناقلة للغاز بغرداية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2003-2004، ص 73-74.

4- حسن جبر علوان، مرجع سبق ذكره، ص 154.

**8- العصف الذهني *brainstorming*:** هو أسلوب من الأساليب الحديثة القديمة التي تعتمد على الإبداع والعمل الجماعي معا، كما تسمى كذلك عصف الأفكار، وعصف الدماغ، استمطار الأفكار، قذح الذهن، مهاجمة المشكلة ذهنيا، والقصف الذهني.

ويستخدم العصف الذهني لتوليد الأفكار في أقل وقت ممكن وللتمرس على سرعة التفكير ولتحدي العقول وتهيئة الذهن ولإيجاد بدائل لحل المشكلات والمساهمة في دعم تركيز الانتباه للجميع.<sup>1</sup>

ويعد (*Osborn*) مؤسس هذا النموذج، حيث كان صاحب شركة إعلانات في نيويورك عام 1938، اعتمد هذا الأسلوب نتيجة لعدم رضاه عما يدور في اجتماعات العمل التقليدية، حيث يعتبر هذا النموذج من أشهر النماذج التي قدمت طرقا جيدة، لتنمية قدرة الأفراد علي حل المشكلات بشكل إبداعي، إذ يعمل هذا النموذج على تنظيم إجراءات حل المشكلات المعقدة، من خلال تقييم الوضع، وتوضيح المشكلة، وتوليد الأفكار، ووضع خطة عمل، ويمكن تطبيق هذا النموذج بشكل فردي أو ضمن مجموعات، وعندما يستخدم في مجموعات كالتعلم التعاوني..، فإنه يساعد على إنتاج أفضل الأفكار من قبل الأفراد.<sup>2</sup>

كما يقصد بها بأنها أحد الأنشطة الفردية والجماعية تقوم على مبادئ معينة تهدف إلى إطلاق المزيد من الأفكار لدى الآخرين للوصول في النهاية على فيض من الأفكار المتنوعة لحل المشكلة المطروحة، ويقصد بها كذلك عبارة عن طريقة من طرق التدريس الجماعية المستخدمة في تنمية التفكير تقوم على التدايعات الحرة وتهدف إلى توليد أكبر كم ممكن من الأفكار خلال فترة محددة لحل مشكلة معينة.<sup>3</sup>

ومنه فالعصف الذهني أسلوب ووسيلة تعليمية وتدريبية للحصول على أكبر قدر ممكن من الأفكار، من قبل مجموعة من الأفراد، خلال فترة زمنية معينة، بغية الحصول على حل أو حلول لمشكلة بطريقة إبداعية، أو ابتكار فكرة جديدة لم توجد من قبل أو تطوير فكرة موجودة.

**9- الإدارة الإلكترونية:** تعني: "الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا."<sup>4</sup>، وحسب المفوضية الأوربية فإن الحكومة الإلكترونية هي: "استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في الإدارات العامة، وربطها مع المتغيرات الحاصلة في المنظمات وكذا مهارات الأشخاص، من أجل تطوير

1- طارق سويدان، ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، ط2، الكويت: شركة الإبداع الخليجي للاستثمار والتدريب، 2002، ص99.

2- جمال خليل محمد الخالدي، أثر برنامج تدريبي مستند إلى الحل الإبداعي للمشكلات، في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف العاشر الأساسي، في مبحث التربية الإسلامية، في الأردن، جامعة بابل، (مجلة كلية التربية الأساسية)، العدد 10، كانون الثاني 2013، ص 3.

3- سمير نور الدين فلمبان، أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية التفكير الناقد والتحصيل الدراسي لطلاب الصف الأول الثانوي في مقرر الرياضيات، مذكرة ماجستير في المناهج وطرق تدريس الرياضيات، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، 1427هـ- 1428هـ، ص 42.

4- علاء عبد الرازق السالمي، الإدارة الإلكترونية، الأردن: دار وائل للنشر، 2008، ص 32

وتحسين الخدمات العمومية، وأيضا من أجل تعزيز العمليات الديمقراطية ودعم السياسات العامة.<sup>1</sup> وتعني كذلك بأنها: "استراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمؤسسات ولزبائنهم، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية والمعنوية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا للمطالب المستهدفة وبالجودة المطلوبة مع دعم لمفهوم ادخل على الخط ولا تدخل في الخط".<sup>2</sup>

وعليه فهي تسعى إلى إجراء تحسينات فعالة في المنظمة المعاصرة، الأمر الذي يترتب عليه تحقيق عدد من المزايا الأساسية تتمثل في تحسين الخدمات المقدمة وتحسين مستوى أداء المنظمة، وتبسيط الإجراءات، وتسهيل الأعمال والمعاملات التي تقدم للمواطنين، وتوفير البيانات وإتاحة المعلومات أمامهم بشفافية.

ولقد انعكس استخدام الإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية كليا ونوعيا كما يلي:

أ- الأثر الكمي للإدارة الإلكترونية على الموارد البشرية: إن التطور السريع في الأتمتة الصناعية والإدارية والخدمية وانخفاض عمر المنتج من عدة سنوات إلى عدة شهور بسبب دخول المعلوماتية في عملية الأتمتة، والتوسع الكبير في اعتماد اتفاقية التجارة العالمية، أدى إلى خفض الطلب على اليد العاملة، وأصبحت الصناعات الحديثة المؤتمتة تحتاج إلى أعداد صغيرة جدا من العاملين.

ب- الأثر النوعي للإدارة الإلكترونية على نوعية الموارد البشرية: إن انتشار الأتمتة الصناعية وتوسعها، أدى إلى رفع الحد الأدنى من مستوى العامل الذي يقف خلف الآلة، أو يراقب عددا من الآلات المبرمجة حيث يتطلب منه الإلمام ب:

- لغة برمجة أو أكثر.
- طرق تشغيل الحاسبات.
- التحليل العددي والإحصائي.
- التنظيم الصناعي.
- لغة أجنبية أو أكثر.
- التخصص في مجال محدد من الصناعة وقادر على التحول بسرعة إلى مجال آخر.
- قادر على التفاعل مع المصمم على شبكة حاسوبية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- Comité Des Régions, (De L'union Européenne), Gouvernance Et TIC, Action Novatrices D'administration En Ligne Aux Echelons Local Et Régional, Luxembourg : Office Des Publications Officielles Des Communautés Européennes, 2003, P 03.

<sup>2</sup>- محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010، ص 20-21.

<sup>3</sup> - نعيمة بارك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر-الواقع والمأمول-، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، جوان 2014، ص 39.

إذ أدى انتشار المعلوماتية إلى زيادة الطلب على الموارد البشرية المؤهلة علمياً، وتقليل الطلب على اليد العاملة حسب الخبرة العملية والمهارات اليدوية، بالإضافة إلى تزايد الطلب على عمال المعرفة<sup>1</sup> في مقابل نقص الطلب على العمال الأقل مهارة، حيث نلاحظ ارتفاع حصة وظائف المعرفة، والتي تجاوزت في بعض الدول المتقدمة 50%.

كما أنه أصبح أمراً لا مفر منه في الكثير من المنظمات، وذلك بقصد تحقيق الكفاءة في التشغيل من خلال خفض التكلفة والوقت وتحسين جودة الخدمات المقدمة إلى كل من العملاء الداخليين والخارجيين، فعلى سبيل المثال إدخال النظم الآلية للاتصالات وتدفق المعلومات أدى إلى إلغاء نظم الحفظ والأرشيف اليدوية واستبدالها بنظم الحفظ الإلكترونية، والتالي اختفاء وإعادة هيكلة إدارات الحفظ والأرشيف، وبالتالي التغيير في الأبنية والهياكل التنظيمية للمنظمات، كما أن إدخال نظم العمل الإلكترونية، والتي من بينها نظم الموارد البشرية الإلكترونية *EHR* خاصة ما يتعلق بعمليات تقييم الأداء والتدريب، وقد أدى إلى إعادة النظر في كيفية إدارة واستخدام الموارد الملموسة وغير الملموسة للمنظمة.<sup>2</sup>

وبناء على ما تقدم فإن جميع المداخل والأساليب الحديثة المستخدمة في تنمية رأس المال الفكري، نجد أنها جميعاً توظف مفهوم فرق العمل توظيفاً بناءً، كالتمكن، وإدارة الجودة الشاملة، والعصف الذهني، وغيرها، كلها تعتمد على الجهود المتراصة للفرق، وإن دل هذا على شيء فإنما يدل على أهمية فرق العمل كأسلوب حديث في تنمية وتطوير الموارد البشرية.

#### خلاصة واستنتاجات:

مما سبق نستنتج بأن موضوع تطوير وتنمية رأس المال الفكري الهدف منها هو الارتقاء بالعاملين من خلال اكتسابهم المهارات اللازمة والقابليات وفق المتغيرات البيئية المحيطة، ولذلك لا بد على العاملين أن تتوفر فيهم القدرات للانخراط في عالم المعرفة والمعلوماتية بصورة مستمرة، وأن يتقبل التغيير مع التعلم المستمر لمواجهة التحديات المختلفة، كما على المسؤولين داخل المنظمات أن يكونوا على وعي مستمر وتام للفرص والتهديدات التي تجلبها هذه المتغيرات البيئية والتي تؤثر على تطوير رأس المال الفكري، حتى يستطيعوا تلبية احتياجات العمل من خلال الموازنة بين مهارات وقابليات وقدرات العاملين.

أما الأساليب والمداخل المساعدة في تطوير رأس المال البشري فتشمل على تمكين العاملين من تطوير فكرهم وذاتهم وقدراتهم وسلوكياتهم عن طريق استخدام أفضل الأساليب والطرق بفاعلية وكفاءة عالية، لذلك لا بد

<sup>1</sup> - مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير المعرفة العربي للعام 2014 الشباب وتوطين المعرفة، دبي: دار الغرير للطباعة والنشر، 2014، ص 36.

<sup>2</sup> - جمال الدين الخازندار، دليل المدرب الناجح في التدريب والتنمية، مصر: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 6-7.

وأن يكون التطوير شاملا وتكون الحاجة إلى التركيز على منح الثروات البشرية المعرفة، والخبرة، والمهارات والسلوك بالإضافة إلى وجود مناخ علمي ملائم يساعد على الإبداع والابتكار.

### قائمة المصادر والمراجع:

#### أ- الكتب:

1. أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، مصر: الدار الجامعية، 2003-2004.
2. هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري -انطلاقة إدارية معاصرة-، مصر: دار السحاب للنشر والتوزيع، 2008.
3. حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، الأردن: دار إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
4. حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003.
5. طارق سويدان، ومحمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، ط2، الكويت: شركة الإبداع الخليجي للاستثمار والتدريب، 2002.
6. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، -دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال-، ط5، الأردن: دار وائل للنشر، 2009.
7. محمود القدوة، الحكومة الإلكترونية والإدارة المعاصرة، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2010.
8. مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير المعرفة العربي للعام 2014 الشباب وتوطين المعرفة، دبي: دار الغرير للطباعة والنشر، 2014.
9. نعيمة برك، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة كأداة لتحقيق رأس المال الفكري في الجزائر-الواقع والمأمول-، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 12، جوان 2014.
10. عادل بن صالح عمر عبد الجبار، ومحمد بن مترك القحطاني، علم النفس التنظيمي والإداري، السعودية: مكتبة الملك فهد الوطنية، 2007.
11. علاء عبد الرازق السالمي، الإدارة الإلكترونية، الأردن: دار وائل للنشر، 2008.
12. خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، الإدارة المرئية والتميز الإداري، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012-2013.

#### ب- المقالات:

13. جمال خليل محمد الخالدي، أثر برنامج تدريبي مستند إلى الحل الإبداعي للمشكلات، في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف العاشر الأساسي، في مبحث التربية الإسلامية، في الأردن، جامعة بابل، (مجلة كلية التربية الأساسية)، العدد 10، كانون الثاني 2013.
14. هاشم فوزي العبادي، دور استراتيجية الإدارة المرئية في نجاح عمل الإدارة الجامعية لتحقيق الأداء المتميز (دراسة تطبيقية في جامعة الكوفة)، (مجلة دراسات إدارية)، جامعة البصرة، المجلد 1 العدد 3، 2007.

15. ليث سعد الله حسين، وريم سعد الجميل، رأس المال الفكري وتأثيره على أنواع فرق العمل دراسة لآراء عينة من أساتذة المراكز البحثية والمكاتب الاستشارية وعدد من كليات جامعة الموصل، مجلة تنمية الريفين، العدد 93، مجلد 31، سنة 2009.
16. ميلودي محمد، الإصلاح الإداري (مفهومه واستراتيجيات نجاحه)، مجلة آفاق للأبحاث السياسية والقانونية، المجلد 2 العدد 1، ماي 2019.
17. مؤيد محمد علي الفضل، العلاقة بين رأس المال الفكري وخلق القيمة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العدد 3، 2009.
18. ماجد محمد صالح، تحليل العلاقة بين رأس المال الفكري وإعادة هندسة العمليات، دراسة ميدانية في مديرية توزيع كهرباء محافظة نينوى/الأطراف، مجلة تنمية الريفين، العدد 122، المجلد 38، 2019.
19. تركي الشمري، ومحمد عمر باطويح، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال (مفهومه، قياسه، وآثاره، وتنميته)، مجلة الأبحاث الاقتصادية، العدد 04، ديسمبر 2010.
- ج- المذكرات:
20. مسعود عبد الله الدوسري، دور التمكين في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في إدارة التموين الرئيسي بسلاح الصيانة بالخرج، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، السعودية جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2015-2016.
21. سمير نور الدين فلمبان، أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية التفكير الناقد والتحصيل الدراسي لطلاب الصف الأول الثانوي في مقرر الرياضيات، مذكرة ماجستير في المناهج وطرق تدريس الرياضيات، المملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، 1427هـ - 1428هـ.
22. رشيد مناصرية، دور الموارد البشرية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة الأنايب الناقلة للغاز بغرداية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة عمار تليجي الأغواط، 2003-2004.
- الكتب الأجنبية:

1. *Comité Des Régions, (De L'union Européenne), Gouvernance Et TIC, Action Novatrices D'administration En Ligne Aux Echelons Local Et Régional, Luxembourg : Office Des Publications Officielles Des Communautés Européennes, 2003.*

2. *Stewart, T.A. (1999). Intellectual Capital: The New Wealth of Organizational (New York: Doubleday – Currency).*