

رأس المال المعرفي كآلية لتحسين التطوير التنظيمي - دراسة حالة -

**Knowledge capital as a mechanism for improving organizational development- Case Study -**

محمد شتوح<sup>1</sup>

[med.chettouh@gmail.com](mailto:med.chettouh@gmail.com) ، جامعة الجلفة،<sup>1</sup>

تاريخ النشر: 2022/10/31

تاريخ القبول: 2022/09/28

تاريخ الاستلام: 2022/02/24

**ملخص:** هدفت الدراسة إلى أهمية المنظمات للاستثمار في العنصر البشري وزيادة معرفته وتنميته كغيره من الأصول غير الملموسة الأخرى، وفي تحديد وتوضيح الاستراتيجيات، وآليات عمل واضحة وتطوير مهارات وقدرات أعضاء فرق العمل مع أهداف المؤسسة على المدى البعيد والاستفادة من توافر نظم الاتصالات الفاعلة في توضيح طبيعة الإستراتيجية المعتمدة. وكذلك التعرف على اثر الرأس المال المعرفي على التطوير التنظيمي في مؤسسة أوريدو. وقد اعتمدت هذه الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي الملائم لأغراض البحث. تم استخدام استبانة بهدف جمع المعلومات وتم استخدام عدة أساليب إحصائية تتناسب وأهداف هذه الدراسة. وتم وضع أربع فرضيات وتم اختيار ذلك باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية (SPSS VERSION 22) ذلك عن طريق تحليل علاقات الارتباط والتأثير بين المتغيرين، المتغير المستقل يتمثل في الرأس المال المعرفي، والمتغير التابع يتمثل في التطوير التنظيمي وأبعاده، وقد تمّ التوصل إلى عدة نتائج أهمها أن هناك علاقة ارتباط قوية وتأثير إيجابي بين متغيرات الدراسة. الكلمات المفتاحية: رأس مال معرفي، تطوير تنظيمي، هيكل تنظيمي، تكنولوجيا. تصنيفات JEL: M15، O34، O32.

**Abstract:**

The study aimed at the importance of organizations to invest in the human element and increase its knowledge and development like other intangible assets, and in defining and clarifying strategies, clear work mechanisms and developing the skills and capabilities of work team members with the goals of the institution in the long term and benefiting from the availability of effective communication systems in clarifying the nature of the approved strategy. As well as identifying the impact of knowledge capital on organizational development in the Ooredoo Foundation.

This study relied on the analytical descriptive research method appropriate for the purposes of the research. A questionnaire was used to collect information and several statistical methods were used that fit the objectives of this study. Four hypotheses were developed and this was selected using a set of statistical methods (SPSS VERSION 22) by analyzing the correlation and influence relationships between the two variables, the independent variable represented in the knowledge capital, and the dependent variable represented in organizational development and its dimensions, and several results were reached, the most important of which are There is a strong correlation and positive effect between the study variables.

**Keys words:** knowledge capital, organizational development, organizational structure, technology.

**JEL classification codes:** M15 , O34 , O32.

المؤلف المرسل: محمد شتوح، الإيميل: [med.chettouh@gmail.com](mailto:med.chettouh@gmail.com)

**1- تمهيد:**

تزايد الاهتمام بموضوع رأس المال المعرفي في الأدبيات الإدارية ، والتوصل إلى مفاهيم واضحة المعالم حول رأس المال المعرفي وطرق قياسه وماهيته وطبيعة علاقته بتميز ، و يعد رأس المال المعرفي من أهم مستلزمات ومركبات تحقيق كفاية وفاعلية التطوير التنظيمي، إذ يمثل احد أهم عناصر قوتها وتفوقها ، وأصبح له القدرة على إدارة هذه الأصول واستثمارها كمورد مهم ومن ثم المحافظة عليه ، لمواجهة هذه التحديات الداخلية والخارجية يستلزم المزامنة بين رأس المال المعرفي في كيفية قيادة المنظمة وأدوارها الهادفة إلى تحقيق التطوير التنظيمي.

**1-1 - مشكلة الدراسة :**

ونحاول في هذه الدراسة صياغة مشكلة الدراسة وهي :

**كيف يمكن أن يساهم رأس المال المعرفي في تحسين وتعزيز متطلبات التطوير التنظيمي بمختلف مجالاته للمؤسسات ؟**

وتندرج التساؤلات الفرعية وهي :

- ✓ ما طبيعة رأس المال المعرفي ؟ وما هي أبعاد رأس المال المعرفي ؟
- ✓ ماذا نعني بالتطوير التنظيمي؟ وما هي مجالات التطوير التنظيمي؟
- ✓ ما هي العلاقة الموجودة بين الرأس المال المعرفي بالنسبة لتحقيق التطوير التنظيمي ؟ وهل يمكن اعتبار مجالات التطوير التنظيمي هدفا استراتيجيا تسعى المنظمات لتحقيقه في ظل اعتمادها على رأس المال المعرفي ؟

**1-2 - فرضية الدراسة :**

ولمحاولة الإجابة على التساؤلات المطروحة وضعنا الفرضيات الآتية :

1. هناك علاقة وتأثير للرأس المال المعرفي في مجال الأفراد للتطوير التنظيمي.
2. هناك علاقة وتأثير للرأس المال المعرفي في مجال الهيكل التنظيمي للتطوير التنظيمي.
3. هناك علاقة وتأثير للرأس المال المعرفي في مجال التكنولوجيا للتطوير التنظيمي.
4. هناك علاقة وتأثير للرأس المال المعرفي في مجال المهام للتطوير التنظيمي.

**1-3 - أهمية الدراسة:**

ترتكز الدراسة أهميتها من أهمية المشكلة التطبيقية التي تعالجها و ومن خلال أهمية متغيرات الدراسة ، إذ تركز هذه الدراسة على متغيرين وهما ( الرأس المال المعرفي ، التطوير التنظيمي ) وعلاقة الارتباط بينهما ، والتي اكتسبت أهمية كبيرة في عصرنا الحالي في بيئة الأعمال. و يكتسب موضوع رأس المال المعرفي أهمية متزايدة اليوم بإعتباره من الأنشطة للأفراد، و تمكنهم هذه القدرات من إنتاج منتجات جديدة للمنظمة.

**1-4 - أهداف الدراسة:**

تمثل هذه الأهداف فيما يلي:

- ✓ التأكد من وجود العلاقة والأثر بين رأس المال المعرفي وبين مجالات التطوير التنظيمي؛
- ✓ تحديد طبيعة الأدوار التي يتبناها التطوير التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؛
- ✓ لفت انتباه المؤسسة محل الدراسة إلى أهمية رأس المال المعرفي كمفهوم استراتيجي و محاولة تأكيد دوره كآلية لتحقيق التطوير التنظيمي؛
- ✓ تقديم مجموعة من المقترحات والتوصيات فيما يخص المتغير الرأس المال المعرفي المناسبة لتحقيق وتعزيز مجالات التطوير التنظيمي.

## عنوان المقال: رأس المال المعرفي كآلية لتحسين التطوير التنظيمي - دراسة حالة -

### 1- 5- منهجية الدراسة :

تم الاعتماد على المنهج الوصفي ، حيث قمنا بجمع معلومات حول موضوع الدراسة و تحليلها تحليلا دقيقا للخروج بنتائج عن الإشكالية العلمية المدروسة في الجانب النظري، واعتمدنا منهج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية حيث قمنا بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة.

### 2 - الإطار النظري لرأس المال المعرفي

ظهر مفهوم رأس المال المعرفي بعد أن كانت المصادر الطبيعية هي الثروة الحقيقية للمنظمة، فإنه من الحقول الحديثة التي بدأ الإهتمام بها منذ التسعينات فقط، وهذا الحقل لم يكتمل و لم يتبلور بعد، و هو لا يزال في مرحلة التطور و البناء والإكتشاف الذاتي. و إذا كانت المنظمة ترغب في تحقيق الميزة التنافسي و بالتالي تحقيق الأرباح من الأصول المعرفية التي تمتلكها، فيجب عليها أولا إدارة هذه الأصول بفعالية، التي تتمثل في القدرة التي تمثلها المنظمة، فإدارة رأس المال المعرفي ، يمكن أن ينظر إليها على أنها استراتيجية النجاح في المستقبل.

### 2- 1- تعريف رأس المال المعرفي

هناك عدة تعاريف للرأس المال المعرفي أهمها :

تعرف منظمة التعاون و التطوير الاقتصادي الرأس المال المعرفي (صوشة، 2010/2011، الصفحات 2-4)1999 على أنه القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة رأس المال التنظيمي(الهيكلية) و رأس المال البشري. ويعرف أيضا بأنه العاملين الذين يمثلون النجوم الامعة و العقول المدبرة الذين يصعب إيجاد بديل لهم. (المفرجي و صالح، 2003، صفحة 16)" رأس المال المعرفي يعني (البناء، 2009، صفحة 16):

❖ إمتلاك المنظمة لنخبة متميزة من العاملين في كافة المستويات، لها القدرة على تطوير و تحديث النظام الإنتاجي لدى المنشأة و بطرق متميزة ( غير تقليدية ).

❖ الموارد المعرفية المتمثلة في:

➤ ثقافة المنظمة و المعرفة التكنولوجية؛

➤ العلامات التجارية و براءات الإختراع؛

➤ المعارف العلمية بالمنظمة و التعليم المتراكم و الخبرة.

و بالتالي هو ناتج عمليات متتابعة و معقدة تحتاج إلى استثمارات و فترات زمنية طويلة لتكوينها، ويتم تكوين رأس المال المعرفي(الحقيقي) من خلال مراحل تبدأ بالمنتجات المعرفية سواء كانت هذه المنتجات داخل الإنسان نفسه أو عن طريق وسطاء المعرفة و الذين يمثلون طريقا ممهدا لتدفق المعرفة ثم أخيرا يتم تحويل المعرفة عن طريق وسائل الإتصال كوسطاء المعرفة. ويعرف بأنه صفة للقياديين التحويليين ، تمثل قدرتهم على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح عال يساهم في بقاء المنظمة في علم المنافسة لمدة طويلة (Webstar, 1995, p. 136).

كما عرفه (المفرجي و صالح، 2003، الصفحات 18-19) بأنه : "هو جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية و التنظيمية دون غيرهم، و تمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية و تعظيم نقاط قوتها و تجعلها في موقع قادرة على إقتناص الفرصة المناسبة. و لا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين و لا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به".

ويعرف كذلك بأنه قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة أنتاجها وتحقيق مستويات عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة (Youndt, dean, Snell, & Lepak, 1996, p. 839).

وكذلك عرف أنه الموجودات المعرفية التي تمتلك قدرة على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح متميز والذي يعد المؤشر الرئيس لنجاح المنظمة المحلية والدولية (Endres, 1997, p. 96).  
قوة ذهنية مجتمعة، تمثل تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم (Yogesh, 1998, p. 8).

الموجودات المنافسة التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمدة على الابتكار والتجدد والذي يعد المفتاح المؤدي إلى البقاء في بيئة العمل المتغيرة بسرعة (Hasen & Prahalad, 1994, p. 106).  
رأس المال المعرفي يلعب دوراً متكاملًا مع إدارة المعرفة ويجسد في المشاركة الفاعلة في تحقيق التطوير المنظمي وفي تحقيق الميزة التنافسية وهذا يتحقق من خلال عمليات الإدارة الفاعلة للموارد الفكرية في المنظمة (Eppler, 2003, p. 191).

## 2-2 - أهمية رأس المال المعرفي

تتمثل أهمية رأس المال المعرفي في النقاط التالية (العجمي، 2008، صفحة 22): أن رأس المال الفكري يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة حيث أن العمل بإستراتيجية التمييز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال النتائج الفكرية المتمثلة بالإبداع و تقديم ما هو جديد في مجال البحث و التطوير؛  
❖ يعد رأس المال المعرفي مصدرا لتوليد الثروة في المنظمة و الأفراد حيث أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة.

تتضح أهمية رأس المال المعرفي فضلا عما تقدم ، من أهمية تنظيم قياسه والتي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري ، وهذا من خلال أن نظم قياس رأس المال المعرفي تعد من أهم ممارسات المحاسبة الإدارية في ظل العولمة والمعلوماتية والاتصالات (الشربيني، 1989، صفحة 3).

ويمكن تجسيد أهمية رأس المال المعرفي كذلك في (عرابة و بن عوالي، 2011، صفحة 7): زيادة القدرة الإبداعية؛

✓ خفض التكاليف و إمكان البيع بأسعار تنافسية؛

✓ تحسين الإنتاجية؛

✓ كما أن رأس المال المعرفي يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي و العشرين لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم.

## 2-3 - مكونات رأس المال المعرفي

يتفق أغلب الباحثين أن رأس المال المعرفي يتكون من ثلاث عناصر فرعية هي الرأس المال البشري والرأس المال الهيكلية والرأس المال العلاقائي ( الزبائني ) ، و أن 100 % من الباحثين يرون أن رأس المال البشري هو المكون الرئيس لرأس المال الفكري ، في حين أن 93% منهم يرون أن رأس المال الهيكلية يعتبر مكونا رئيسيا من مكونات رأس المال الفكري ، و أن 86 % منهم يرون رأس المال الزبائني مكونا أساسيا أيضا.

## عنوان المقال: رأس المال المعرفي كألية لتحسين التطوير التنظيمي - دراسة حالة -

### 2- 3- 1- رأس المال البشري

يعرف الرأس المال البشري أنه أي قدرات مستخدمي الشركة اللازمة لتوفير حلولاً لعملائها، والابتكار والتجديد، وهو يمثل مصدر الابتكار والتحسين، ولكنه في الوقت نفسه هو الأصعب على القياس. وهو ينمو باستخدام الشركة لمعارف المستخدمين وبزيادة هذه المعارف (نور و وآخرون، 2010، صفحة 7). وأنه المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملون يبدعونها من خلال خبراتهم ومهاراتهم وابتكاراتهم وقدراتهم

حيث يعد رأس المال البشري الأساسي لرأس المال الفكري ويشمل على :

➤ قدرات العاملين

➤ إبداع العاملين

➤ اتجاهات العاملين

### 2- 3- 2- رأس المال الهيكلي

ويتضمن بعض الأشياء التقليدية كالبنائيات، العمليات، البقايا و العلامات التجارية. إضافة إلى ذلك، فإنه يتضمن أشياء مثل نظام المعلومات، صور المنظمة، و المعلومات الأساسية المملوكة و بسبب مكوناته المتنوعة. وهو يمثل الهيكل التنظيمي للشركة ومادتها الصلبة، وتعتمد قيمته على مدى قدرته على تمكين الشركة من تغليف وتحريك استخدام رأس المال البشري، أي معارف الشركة في خدمة أهدافها (Michailidis, stavros, & autres, 2013).

وهو رأس المال الذي لا يمكن نقله من المنظمة إلى البيت أو إلى أي مكان آخر خارج المنظمة مع العاملين والمدبرين عندما يغادرون المنظمة عائدين إلى بيوتهم في نهاية اليوم ، ويمكن إعادة هيكلته وإعادة أنتاجه و هندسته ، واهم عناصر التكنولوجيا والابتكارات والبيانات والمعلومات والنشرات وثقافة المنظمة وإستراتيجيتها وهيكلها.

وينظر إلى رأس المال التنظيمي ( الهيكلي ) على أنه تلك المعرفة التي لا تذهب مع العاملين بل تبقى بالمنظمة وهي تتعلق بصورة أساسية بالمنظمة بعائدية كاملة. أذن أن الرأس المال الهيكلي (المنظمي) هو معرفة يمكن تنقيتها وتطويرها ويكن تقاسمها مع الآخرين واهم مكونات الرأس المال الهيكلي ما يلي:

المنشورات	الهيكل التنظيمي
الإستراتيجية	الثقافة المنظمة
النظم	الاختراعات
الإجراءات	التكنولوجيات
الروتين المنظمي	البيانات

### 2- 3- 3- رأس المال الزبائني

وهو العلاقة مع الناس الذين تتعامل الشركة معهم والذين يتمثلون بزبائنهم ومجهزيها. وقد أسماه البعض برأس المال العلاقتي وهو الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال المعرفي والأسهل على القياس من خلال الإيرادات (فارة و جاسر، 2011، صفحة 12).

ويشكل رأس المال العلاقتي(الزبائني) أحد المكونات الأساسية لرأس المال المعرفي إذ أنه يبرز رأس المال الفكري ويجوله في صورة قيمة سوقية وأداء منظمي ، وهناك عدة مؤشرات لرأس المال الزبائني ويعرف كذلك بأنه رأس المال التسويقي

➤ القدرات التسويقية

➤ كثافة السوق

➤ مؤشرات ولاء الزبائن

إن التفاعل بين هذه الأنواع الثلاثة لرأس المال هو الذي يساعد على تحديد القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري الكلي للشركة.

### 3 - التطوير التنظيمي

يعد التطوير التنظيمي أهم عناصر نجاح المنظمة وفي الوقت الذي بدا فيه اهتمام بالعلاقات الإنسانية في التنظيم، و يستوجب أن يشمل التطوير كافة نواحي عمل المنظمة والممارسات الإدارية فيها، وحتى يتجسد هذا المعنى يجب أن يكون مفهوم التطوير واضحاً وخصائصه مدركة من طرف كل من له علاقة بعمل المنظمات.

### 3-1 - مفهوم التطوير التنظيمي

يعرف التطوير التنظيمي بأنه جهد مخطط يعترى المنظمة بأكملها، و يدار من الأعلى إلى الأسفل بهدف زيادة فاعلية المنظمة وباستعمال معلومات مشتقة من العلوم السلوكية (عبد الباقي، 2000، صفحة 116). ويعرف أيضاً "التطوير التنظيمي هو المساعدة في إحداث الانسجام بين بيئة التنظيم والعمليات والإستراتيجية والأفراد وبين الثقافة وتطوير حلول تنظيمية وإبداعية وبالتالي فهو وسيلة تطوير مقدرة المنظمة على التجديد". وكذلك يعرف "التطوير التنظيمي هو مختلف الجهود المخططة والمداخل المبرمجة للتغيير والتي تشمل المنظمة بأكملها أو أجزاء كبيرة نسبياً منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضائه من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة والتي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين بها" (الغالي و صالح، 2010، صفحة 37).

بينما عرف (عبد الباقي، 2000، صفحة 117) التطوير التنظيمي أنه جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديد ذاتها من خلال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم. "التطوير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين (راتول و مصنوعة، 2011، صفحة 03):

✓ ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية وذلك بإحداث تناسق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.

✓ استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً عن غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر. ويعرف "التطوير التنظيمي بأنه نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغيرات والأحداث المؤثرة فيها والتي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من أجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين مع بما يتماشى ويتوافق مع التغيير البيئي الحادث" (السكرانة، 2009، صفحة 50).

### 3-2 - أهداف التطوير التنظيمي:

نميز مجموعة من الأهداف أهمها (عائشة، 2007، الصفحات 50-51):

✓ إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات، وبين الجماعات المنفردة في أرجاء المنظمة وعلى جميع المستويات التنظيمية.

## عنوان المقال: رأس المال المعرفي كآلية لتحسين التطوير التنظيمي - دراسة حالة -

- ✓ إنتشار مناخ مفتوح لحل المشكلات في المنظمة، حيث تواجه المشكلات وتوضح اختلاف الرأي بصراحة ووضوح، ليحل محل الإتجاه الخاص بإخفاء المشكلات أو تحميلها للآخرين، كما تكتسب الإدارة قدرة أعلى على تحقيق أهدافها.
- ✓ تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات، بحيث تكون أقرب لمصادر المعلومات وللجهات المباشرة المختصة، وذلك بدلا من تركيزها في وظيفة معينة أو عند مستوى إداري معين.
- ✓ زيادة درجة الإلتزام للمنظمة ولأهدافها.
- ✓ زيادة درجة التعاون بين الأفراد والجماعات الذين تربطهم علاقات العمل داخل إطار المنظمة، وخاصة الجماعات والأفراد المتنافسين بشأن الموارد المحددة، وبالتالي تكون هذه المنافسة واضحة، حيث يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المنظمة بدلا من احتمالات تأثيراتها السيئة.
- ✓ زيادة درجة الإحساس بديناميكية (حركة) الجماعة ونتائجها المحتملة على الأداء، وبتغيير آخر مساعدة الأفراد على زيادة درجة تعرفهم على ما يحدث بين أعضاء الجماعة في أثناء عملها في مهمتها المحددة (الإتصال، التأثير، المشاعر، نماذج القيادة وصرامتها، أساليب قيادة الصراع.. الخ).
- ✓ زيادة إحساس العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية.

### 3-3 - مجالات التطوير التنظيمي

ولغرض التعرف على مواقف الأفراد واتجاهاتهم فإن الأمر يتطلب معرفة ودراسة مجالات التطوير التنظيمي (محمود، 2004):

#### 3-3-1 - الهيكل التنظيمي :

يرى روبنز (Robbins) أن للهيكل التنظيمي معنى محددًا ولكنه معقد ، فيقول أن الهيكل التنظيمي " يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط لتفاعل الواجب إتباعها ، ويتضمن الهيكل التنظيمي ثلاثة أبعاد هي التعقيد والرسمية والمركزية (محمود، 2000، صفحة 45).  
إن تغيير هيكل المنظمة قد يكون طريقة معقولة لإحداث التغيير المطلوبة ، فتتغير قواعد وإجراءات العمل والمسؤوليات الوظيفية والتحول من المركزية إلى اللامركزية أو العكس وتعديل نطاق الإشراف تعتبر إحدى طرق استعمال التطوير التنظيمي لحل بعض المشاكل (روبرت، 2004، صفحة 781)

#### 3-3-2 - الأفراد :

يتضمن تطوير الأفراد المجهودات الموجهة نحو أنماط السلوك بين العاملين كأفراد وذلك كمدخل لحداث تغيير شامل في أنماط وسلوك العاملين ككل ، والهدف هو تغيير نمط سلوك الفرد ومهاراته واتجاهاته أولا لتكون المحصلة النهائية تغيير الأنماط السلوكية للعاملين كافة وذلك لخلق منفعة متبادلة بين الفرد والتنظيم ، ويتم تغيير النمط السلوكي للفرد من خلال برامج التدريب والتطوير ونظام الدوافع والقيادة (النعيمي، 2003، صفحة 180).

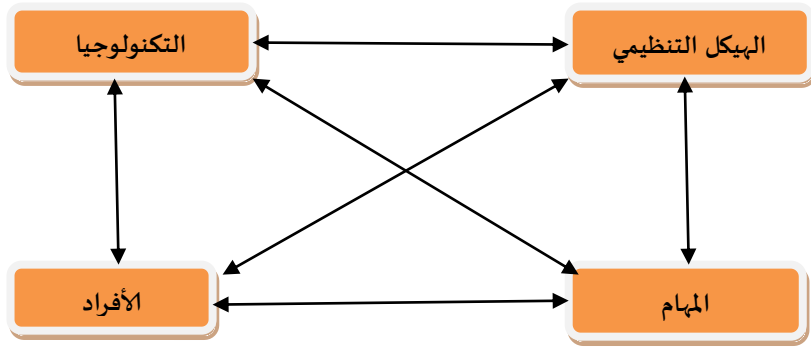
#### 3-3-3 - المهام:

وهي الواجبات والأنشطة التي يمارسها التنظيم من أجل تحقيق الأهداف التي قام من أجلها ، ويمكن أن يكون التطوير خلال استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير أسلوب أداء الأنشطة الحالية .

#### 3-3-4 - التكنولوجيا:

تتضمن التكنولوجيا المعدات والأجهزة والأدوات والأساليب والعمليات والفنون والمعلومات اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات في المنظمة ( حریم ، 2000 ، 267 ) وللتغيير في التكنولوجيا آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة ، فمثلاً

شراء آلات جديدة في أحد المصانع ينطوي على تغييرات في تقسيم العمل والعلاقات الاجتماعية بين العاملين وإجراءات الترقية والأمان الوظيفي والرواتب والأجور ( عبد الباقي، 2000، 331). وينظر Leavitt إلى المنظمة على أنها نظام يتكون من محصلة تفاعل الهيكل التنظيمي والأفراد والمهام والتكنولوجيا، ويقترح أن أي جهد لتحقيق تغيير ملموس في إدارة المنظمة يجب أن يشمل جميع المجالات السابقة (حسين، 2003، صفحة 376). وهذا ما يوضحه الشكل التالي :



الشكل 1 : العلاقة بين المجالات الأربعة بالاعتماد على ما سبق

توجد دراسة تنص على أن مجالات التطوير التنظيمي تتضمن ثلاثة أبعاد هي: الأفراد، جماعات العمل (ثقافة التنظيم)، التنظيم بما يتضمنه من وظائف وإجراءات وهياكل.

وفيما يلي عرض لهذه الجوانب (الفضلية، 2008، صفحة 23):

**الأفراد:** الأفراد هم أهم عناصر التطوير التنظيمي، لأنهم جوهر منظمات العمل وأهم عناصره على الإطلاق، ويمكن تطوير أفراد المنظمة عن طريق تفهم وإدراك احتياجاتهم وأنماط شخصياتهم، ودوافعهم، وقدراتهم، واتجاهاتهم ومواقفهم، وفرص مشاركتهم في صنع القرارات وحل المشكلات، ومن ثم العمل على تطويرها لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المنظمة وكذلك روح العصر ومتغيرات الحياة.

وترجع أهمية تطوير الأفراد بصفة مستمرة إلى كون البيئة التي يعمل فيها الأفراد دائمة التغير وإذا لم يتطور الأفراد بحيث يتوافقون مع هذا التغير في البيئة والمنظمة فهذا يؤدي إلى خفض مستوى الأداء وضعف إنتاجية المنظمة.

ومما يؤدي إلى نجاح عملية تطوير الأفراد: أن يكون أكثرهم لديهم الحافز والرغبة في النمو والتطور الشخصي، ويرغبون في بذل إسهامات ومساعدات للمنظمة أكثر من التي تسمح بها الظروف.

**جماعات العمل:** جماعات العمل هي مجموعة من الأفراد داخل التنظيم يربطهم تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة تتلاشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها، ويركز تطوير جماعات العمل على تحقيق التماسك بين أفراد الجماعة الواحدة والجماعات المختلفة داخل التنظيم والتفاعل الموجب بينهم، ويتحقق ذلك عن طريق الاهتمام بقيم ومعايير الجماعة، وتطوير أهدافها وطرق حل النزاعات والخلافات والمشكلات بين أفرادها، وتطوير نظم



## عنوان المقال: رأس المال المعرفي كآلية لتحسين التطوير التنظيمي - دراسة حالة -

الاتصال وأساليب صنع القرار، ومن ثم توثيق الصلة بين أفراد الجماعة وزيادة فاعليتها وتحسين أدائها، ويتحقق تطوير جماعات العمل عن طريق توحيد القيم والمعايير والمعتقدات ومظاهر السلوك الطبيعي لأفراد الجماعة والجماعات المختلفة داخل التنظيم، وهو ما يعرف بالثقافة التنظيمية.

**التنظيم:** ويتمثل في تطوير هيكل العلاقات والسلطات، وهيكل الاتصالات والمعلومات، ومجموعة الوظائف التي يشتمل عليها التنظيم، والعمليات الإدارية التي تتم داخل التنظيم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تحسين الأنشطة ومهام العمل والوظائف والأقسام والإدارات والخدمات أو المنتجات، والتقنية المستخدمة، وعلاقات السلطة والاتصالات، والعلاقات بين المنظمة والمنظمات الأخرى، وكذلك إجراءات العمل وأساليبه وفرص التجديد والابتكار للبحوث والتدريب والاستشارات.

وعند الحديث عن التنظيم وآليات العمل به ينبغي الحديث عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والذي يعرف بأنه البيئة النفسية للمؤسسة، أو أنه مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام بما تميز بيئة العمل فيه سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة ويكون لها انعكاس وتأثير على دوافعهم وسلوكهم؛ ويتضمن المناخ ما يأتي:

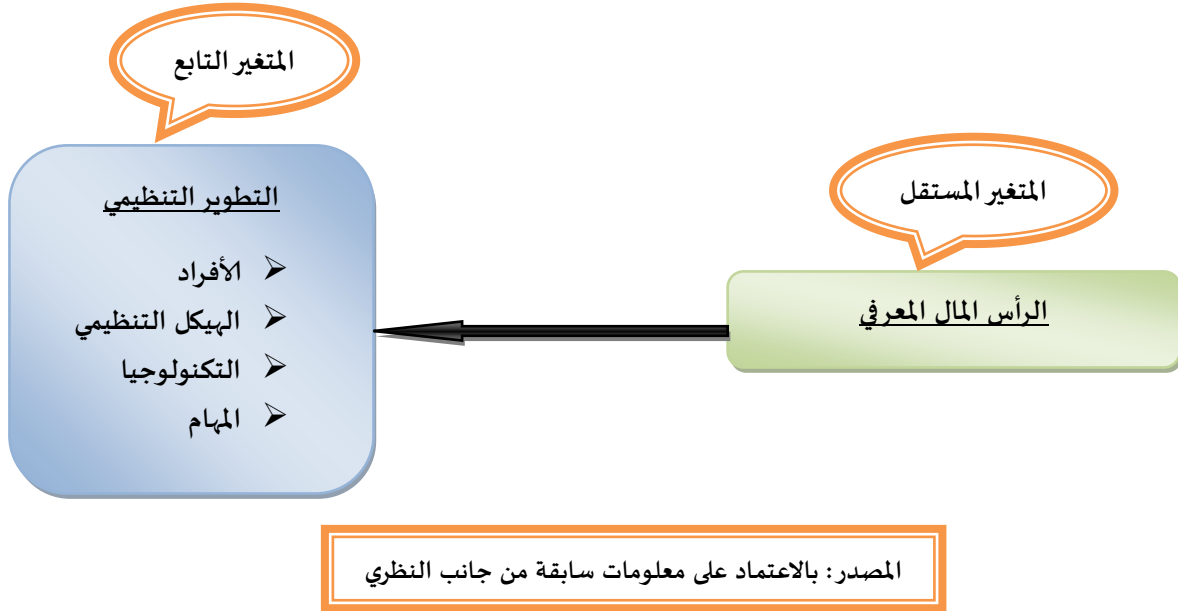
- ✓ مقدار ونوع العمل الجماعي والتعاون داخل المنظمة.
- ✓ درجة الالتزام بين أعضاء التنظيم، فاعلية الاتصالات.
- ✓ مدى تشجيع التخطيط والابتكار.
- ✓ طريقة حل المنازعات والخلافات في الرأي. مدى مساهمة الموظفين في اتخاذ القرارات.
- ✓ المدى الذي تعتمد فيه المنظمة على الثقة المتبادلة بين المديرين والمرؤوسين بدلاً من الاعتماد على علاقات السلطة والطاعة.

وعندما ننظر إلى التطوير التنظيمي بمنطق النظم باعتباره منظومة شاملة متكاملة، فإن عملية التطوير تتضمن: مدخلات، وتشمل الموارد البشرية والمادية والهيكلي البنائي للمنظمة والقوانين والسياسات الإدارية وغيرها؛ وعمليات: تتضمن التفاعلات المختلفة المؤدية إلى تحسين الأداء وتجويد المنتج، ومخرجات: تتمثل في هيكلية متطورة للمنظمة، وفعالية للأداءات المتطورة وارتفاع في معدلاتها نحو المرغوب.

4- الدراسة الميدانية :4-1- تقديم أداة الدراسة :

نموذج الدراسة :

الشكل 2 : نموذج الدراسة

4-2 أساليب جمع المعلومات :

البحث ركز على عرض الإطار النظري - المفاهيمي على المعلومات التي تم جمعها من الكتب والدوريات ، الاطاريح والرسائل وغيرها ما وسائل جمع المعلومات ، أما من الجانب الميداني فقد استعملت الاستبانة مصدراً أساساً لجمع المعلومات فضلاً عن المقابلات الشخصية مع أفراد العينة . وقد تضمنت الاستبانة ثلاث محاور وهي :

(1) المتعلق بالأسئلة حول المعلومات الشخصية من عينة البحث . ؛

(2) الرأس مال المعرفي ؛

(3) التطوير التنظيمي بمجالاته.

4-3 ثبات وصدق أداة الدراسة

وهي مرحلة يراد منها تقييم الأداة المعتمدة في الدراسة، حيث أنه وقبل الشروع في توزيع الأداة واعتمادها نقوم باختبار الاستبيان، وذلك من خلال إخضاعه لاختبار الثبات (Reliability) واختبار الصدق (Validity) وذلك للتأكد من مدى جاهزية الأداة وقدرتها على قياس ما يجب قياسه.

4-4 معاملات ثبات وصدق الاستبانة

## عنوان المقال: رأس المال المعرفي كآلية لتحسين التطوير التنظيمي - دراسة حالة -

وبغرض التأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة تم استخدام معامل الاتساق الداخلي (كروناخ ألفا) Cronbach (Alpha)، حيث تم حساب معاملات الثبات والصدق من خلال اختبار عينة من استمارات الاستبيان والتي كان عددها 28 استمارة، والجدول الموالي يوضح التحليل الإحصائي المذكور:

الجدول رقم 1: نتائج معامل كرونباخ ألفا لاستبيان الدراسة

عدد فقرات الاستبيان	معامل الثبات	معامل الصدق
41	0.910	0.954

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم (01) ان معامل الثبات لجميع فقرات الاستبيان قيمته (0.910) أي بنسبة 91%، كما أن معامل الصدق لجميع فقرات الاستبيان قيمته (0.954) أي بنسبة 95.4%، وهي قيم عالية تفوق نسبة 60% فإن ذلك يدل على تمتع الأداة بدرجة عالية من الثبات، وهي نسبة ممتازة لأداة الدراسة.

### 4-5 - مجتمع الدراسة وعينة الدراسة

تم اختيار (مؤسسة أوريدو) مجالاً ميدانياً لاختبار فرضيات البحث، كونها تبرز المتغيرات الخاصة بالموضوع، ومتغير الرأس المال المعرفي وتأثيره في مجالات التطوير التنظيمي، تم تحديد عينة البحث، وقد تم توزيع 28 استمارة استبيان بطريقة التسليم والاستلام المباشر، استردت جميعها، وبينت المعلومات الشخصية لأفراد العينة ان النسبة العالية من الذكور فقد بلغت 61% تليها نسبة الاناث فقد بلغت 39% وهذا يؤكد أن النسبة العالية للذكور وذات استقرار نفسي. اما الحالة الاجتماعية فيبين الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من المتزوجين بلغت 82% وهذا يدل على توافر الاستقرار في هذه المؤسسة مما يزيد من فاعلية عملية التطوير التنظيمي. اما المؤهل العلمي فيبين الجدول بان المؤهلات العلمية عالية وهذا مؤشر ايجابي يدل على مدى اهتمام المؤسسة لموظفيها من ذوي المؤهلات العلمية مما يساهم في زيادة فعالية متطلبات التطوير التنظيمي، أما مدة الخدمة فتشير أن النسبة العالية ممن تتعدى عشرة سنوات حيث كانت النسبة 10% وتليها 20% الذي كانت مدة خدمتهم 16 - 20 ومن 21 - 25 فكانت 28% ومن 26 سنة كانت النسبة 35% وهذا مؤشر ايجابي لدى المؤسسة بتوافر الخبرة لديها حيث ان معظمهم يمتلك الخبرة وتساعدهم على ادارة الرأس المال المعرفي وزيادة التطوير التنظيمي لديها.

### 4-6 - الوسائل الإحصائية المستخدمة في تحليل النتائج

- الوسط الحسابي لتحديد معدل استجابة أفراد العينة لمتغيرات البحث
- الانحراف المعياري، يستخدم لمعرفة مدة تشتت آراء المستجيبين.
- معامل الارتباط البسيط لمعرفة نوع العلاقة بين متغيرات الدراسة.
- الانحدار الخطي البسيط هو أسلوب لقياس تأثير المتغير التوضيحي في المتغير المستجيب.

الجدول رقم 2: ترتيب مستوى تطبيق التطوير التنظيمي بمجالاته في المؤسسة

الترتيب	مستوى التطبيق	المتوسط الحسابي	المجالات	الرقم
1	مرتفع	3.80	الأفراد	01
3	مرتفع	3.50	الهيكل التنظيمي	02
2	مرتفع	3.60	التكنولوجيا	03
4	متوسط	3.34	المهام	04

## المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

يُظهر الجدول رقم ( 02 ) ترتيب أبعاد متغير التطوير التنظيمي والتي تخص مجالاته وذلك من حيث مستوى تطبيقها في المؤسسة محل الدراسة ،حيث أظهرت النتائج أن عنصر الأفراد قد تحصل على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.80) أي ضمن الاتجاه المرتفع من حيث مستوى التطبيق في المؤسسة، ثم جاء في المرتبة الثانية عنصر التكنولوجيا التي بلغ متوسطها الحسابي (3.60) ضمن الاتجاه المرتفع أيضاً، وجاء عنصر الهيكل التنظيمي في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (3.50) أي ضمن الاتجاه أيضاً، وجاء في الرابعة والاخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.34) أي ضمن الاتجاه المتوسط من حيث مستوى تطبيقها في المؤسسة.

## 4-7- تحليل اختبار الفرضيات :

1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى توجد علاقة وتأثير للرأس المال المعرفي بمجال الأفراد للتطوير التنظيمي  
الجدول رقم 3 : علاقات الارتباط والانحدار بين متغير الرأس المال المعرفي والمتغير الفرعي ( الأفراد )

R	R <sup>2</sup>	T		F	
		الحسوبة	الجدولية	الحسوبة	الجدولية
0.981	0.962	13.787	1.86	120.633	3.79

## المصدر : بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم ( 03 ) الخاص بنتائج علاقات الارتباط والانحدار بين المتغير المستقل ( الرأس المال المعرفي ) والمتغير الفرعي الأفراد للمتغير التابع ( التطوير التنظيمي ) ومنه يظهر وجود علاقة ايجابية بينهما حيث كانت قيمة معامل الارتباط ( R ) تقدر بـ 0.981 ، وأن قيمة T المحسوبة تقدر بـ 13.787 (هي أكبر من الجدولية 1.86 ) وبدرجة ثقة 95 % وهذه النتيجة تؤكد على وجود العلاقة الايجابية بين المتغيرين المذكورين ولغرض التأكد من الاختبار أعلاه تم إجراء اختبار (F) حيث (F) المحسوبة 120.633 هي أكبر من (F) الجدولية كانت 3.79 وبدرجة ثقة 95 % ان هذه النتيجة تؤكد كذلك على ان الرأس المال المعرفي يعتبر من المتغيرات المؤثرة في الأفراد ( التطوير التنظيمي ) حسب عينة البحث.

2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية توجد علاقة وتأثير للرأس المال المعرفي بمجال الهيكل التنظيمي للتطوير التنظيمي  
الجدول رقم 4: علاقات الارتباط والانحدار بين متغير الرأس مال المعرفي والمتغير الفرعي ( الهيكل التنظيمي )

R	R <sup>2</sup>	T		F	
		الحسوبة	الجدولية	الحسوبة	الجدولية
0.978	0.956	12.324	1.86	151.872	3.79

## المصدر : بالاعتماد على مخرجات SPSS

## عنوان المقال: رأس المال المعرفي كآلية لتحسين التطوير التنظيمي - دراسة حالة -

نلاحظ من الجدول رقم ( 04 ) الخاص بنتائج علاقات الارتباط والانحدار بين المتغير المستقل ( الرأس المال المعرفي) والمتغير الفرعي الهيكل التنظيمي للمتغير التابع ( التطوير التنظيمي ) ومنه يظهر وجود علاقة ايجابية بينهما حيث كانت قيمة معامل الارتباط ( R ) تقدر بـ 0.978 ، وأن قيمة T المحسوبة تقدر بـ 12.324 ( هي اكبر من الجدولية 1.86 ) وبدرجة ثقة 95 % وهذه النتيجة تؤكد على وجود العلاقة الايجابية بين المتغيرين المذكورين ولغرض التأكد من الاختبار أعلاه تم إجراء اختبار (F) حيث (F) المحسوبة 151.872 هي اكبر من (F) الجدولية كانت 3.79 وبدرجة ثقة 95 % ان هذه النتيجة تؤكد كذلك على ان الرأس المال المعرفي يعتبر من المتغيرات المؤثرة في الأفراد ( التطوير التنظيمي ) حسب عينة البحث.

أما بالنسبة للقدرة التفسيرية ( معامل التحديد ) لمتغير الرأس المال المعرفي فقد كان 0.956 وهي قدرة تفسيرية عالية

3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة توجد علاقة وتأثير للرأس المال المعرفي بمجال التكنولوجيا للتطوير التنظيمي

R		R <sup>2</sup>		T		F	
0.985		0.971		المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
				15.25	1.86	4.232	3.79

المصدر : بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم ( 05 ) الخاص بنتائج علاقات الارتباط والانحدار بين المتغير المستقل ( الرأس المال المعرفي) والمتغير الفرعي التكنولوجيا للمتغير التابع ( التطوير التنظيمي ) ومنه يظهر وجود علاقة ايجابية بينهما حيث كانت قيمة معامل الارتباط ( R ) تقدر بـ 0.985 ، وأن قيمة T المحسوبة تقدر بـ 15.25 ( هي اكبر من الجدولية 1.86 ) وبدرجة ثقة 95 % وهذه النتيجة تؤكد على وجود العلاقة الايجابية بين المتغيرين المذكورين ولغرض التأكد من الاختبار أعلاه تم إجراء اختبار (F) حيث (F) المحسوبة 4.232 هي اكبر من (F) الجدولية كانت 3.79 وبدرجة ثقة 95 % ان هذه النتيجة تؤكد كذلك على ان الرأس المال المعرفي يعتبر من المتغيرات المؤثرة في الأفراد ( التطوير التنظيمي ) حسب عينة البحث.

أما بالنسبة للقدرة التفسيرية ( معامل التحديد ) لمتغير الرأس المال المعرفي فقد كان 0.971 وهي قدرة تفسيرية عالية

4. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة توجد علاقة وتأثير للرأس المال المعرفي بمجال المهام للتطوير التنظيمي

R		R <sup>2</sup>		T		F	
معامل الارتباط	معامل التحديد	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية	المحسوبة	الجدولية
0.633	0.400	2.001	1.86	4.003	3.79		

المصدر : بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من الجدول رقم ( 06 ) الخاص بنتائج علاقات الارتباط والانحدار بين المتغير المستقل ( الرأس المال المعرفي) والمتغير الفرعي المهام للمتغير التابع ( التطوير التنظيمي ) ومنه يظهر وجود علاقة ايجابية بينهما حيث كانت قيمة معامل الارتباط ( R ) تقدر بـ 0.633 ، وأن قيمة T المحسوبة تقدر بـ 2.001 ( هي اكبر من الجدولية 1.86 ) وبدرجة ثقة 95 % وهذه النتيجة تؤكد على وجود العلاقة الايجابية بين المتغيرين المذكورين ولغرض التأكد من الاختبار أعلاه تم إجراء اختبار (F) حيث (F) المحسوبة 4.003 هي اكبر من (F) الجدولية كانت 3.79 وبدرجة ثقة 95 % ان هذه النتيجة تؤكد كذلك على ان الرأس المال المعرفي يعتبر من المتغيرات المؤثرة في الأفراد ( التطوير التنظيمي ) حسب عينة البحث. أما بالنسبة للقدرة التفسيرية ( معامل التحديد ) لمتغير الرأس المال المعرفي فقد كان 0.40 وهي قدرة تفسيرية متوسطة القوة

من خلال ما سبق تؤكد النتائج على وجود علاقة تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (الرأس المال المعرفي) والمتغيرات الفرعية للمتغير التابع (التطوير التنظيمي) وهذا يشير الى قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي مفادها (توجد علاقة تأثير ذو دلالة معنوية بين الرأس المال المعرفي وتحقيق وزيادة التطوير التنظيمي) و الفرضيات الفرعية لها:

- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرأس المال المعرفي مجال الأفراد للتطوير التنظيمي.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرأس المال المعرفي مجال الهيكل التنظيمي للتطوير التنظيمي.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرأس المال المعرفي مجال التكنولوجيا للتطوير التنظيمي.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية للرأس المال المعرفي مجال المهام للتطوير التنظيمي.

## 5- الخاتمة:

### 5-1- النتائج :

- من خلال التحليل الذي تضمن إجابات عينة البحث واختبار فرضيات البحث تبين ما يأتي:
- إن في منظمات الأعمال تكون الحاجة المتزايدة إلى أهمية الرأس المال المعرفي الذي يتناسب مع طبيعة العمليات والأهداف المرسومة ، و أهمية كافة الموارد التنظيمية والأنشطة الإدارية كافة .
  - إن التطور التنظيمي الذي تنجح فيها منظمات الأعمال يمثل تعزيزاً للدور الاستراتيجي له في تحقيق النتائج المرجوة.
  - إن القرارات الاستراتيجية هي الدور الأكثر اهتماماً في أداء العينة المبحوثة ، مما يدل على قبول المفاهيم المؤكدة لهذا المبدأ.
  - إن الأهداف هي الأكثر أهمية في مجالات التطوير التنظيمي مما يشير إلى تركيز الاهتمام بالرأس المال المعرفي من خلال النتائج التي تنجم عنها أو التي تحقق تطوراً للمنظمة.
  - إن الرأس المال المعرفي لا يؤثر بشكل كبير على مجال المهام للتطوير التنظيمي حيث كان معامل الارتباط 0.633 . وهذه النتيجة تشير الى ان هذا التوجه غير مرغوب به بشكل جيد من قبل أفراد العينة وان الرأس المال المعرفي للمؤسسة التي تتبع هذا التوجه لا تستطيع خلق مستوى في مجال المهام للتطوير التنظيمي.
  - بالنسبة للعلاقة الرأس المال المعرفي بمجال الأفراد للتطوير التنظيمي فقد كان عالياً حيث كان معامل الارتباط 0.981 وهذه النتيجة تشير الى رغبة عينة البحث تجاه هذا العنصر.
  - بالنسبة للعلاقة الرأس المال المعرفي بمجال التكنولوجيا للتطوير التنظيمي فقد كان عالياً حيث كان معامل الارتباط 0.978 وهذه النتيجة تشير الى رغبة عينة البحث تجاه هذا العنصر.

## عنوان المقال: رأس المال المعرفي كآلية لتحسين التطوير التنظيمي - دراسة حالة -

➤ بالنسبة للعلاقة الرأس المال المعرفي بمجال الهيكل التنظيمي للتطوير التنظيمي فقد كان عاليا حيث كان معامل الارتباط 0.985 وهذه النتيجة تشير الى رغبة عينة البحث تجاه هذا العنصر.

### 5-2 - التوصيات :

- ❖ بناءً على نتائج البحث ومن خلال عرض وتحليل النتائج يمكن وضع التوصيات التالية:
- ❖ إتباع أسلوب التحقيق والمراقبة بحيث لا يكون رد فعل واستجابة لمعالجة مشكلة معينة والعمل على التطوير التنظيمي الهادف من خلال الرأس المال المعرفي.
- ❖ الاهتمام المتزايد بالنواحي الشخصية والاجتماعية فسلوكيات الافراد قد تعرضت للتغيرات السريعة وذلك نظرا لحدوث تغيرات سريعة لاتجاهات ومدركات ودوافع كنتيجة حتمية لتغيرات الظروف البيئية المحيطة.
- ❖ مراعاة التغيرات المستمرة في سوق القوى العاملة سواء من ناحية العدد أو التركيب النوعي للكفاءات وذلك نظرا للتغير المستمر في هيكل ونظم التعليم والتدريب.
- ❖ أن تراعي المؤسسات الانفجار الكمي والنوعي في المعلومات والمعرفة ، فهناك تطور هائل في المعلومات مما ساعد على زيادة تقدم وسائل العلم والمعرفة عند اللجوء إلى عملية التغير أو إحداث التطوير في المنظمة مراعاة ذلك مما يعود بالنفع على المنظمة.

### 6- قائمة المراجع:

#### 6-1.. قائمة المراجع باللغة العربية

1. النعيمي ، صلاح عبد القادر. (2003). *مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة .* المجلة العربية للإدارة : العدد الأول ، جوان .
2. بشير عبد العظيم البنا. (2009). *رأس المال الفكري (المعرفي) ركيزة أساسية للتنمية البشرية في المنطقة العربية.* المنصورة: حقوق الطبع و النشر للمنظمة العربية للتنمية الإدارية.
3. بلال خلف السكارنة. (2009). *التطوير التنظيمي والإداري.* عمان(الأردن ): دار المسيرة للنشر والتوزيع.
4. جرينبرج، ميرال، بارون، روبرت. (2004). *ادارة السلوك في المنظمات.* الرياض: ترجمة، رفاعي، محمد، دار المريخ.
5. حريم ، حسين. (2003). *إدارة المنظمات منظور كلي .* عمان(الأردن): الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى.
6. حريم، حسن محمود. (2000). *تقييم المنظمة الهيكل التنظيمي واجراءات العمل ،* عمان(الأردن ): ط 3،، دار الحامد للنشر والتوزيع.
7. حريم، حسن محمود. (2004). *السلوك التنظيمي، سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال.* عمان (الأردن ): دار الحامد للنشر والتوزيع
8. رايح عرابة، و حنان بن عوالي. (2011). *ماهية رأس المال الفكري و الالاتثمار في رأس المال البشري.* رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة (صفحة 7). الشلف: 13 و 14 ديسمبر ، جامعة الشلف.
9. رياض بن صوشة. (2010/2011). *رأس المال الفكري كمورد استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة.* الجزائر: أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الجزائر .
10. شتاتحة عائشة. (2007). *إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة.* جامعة الجزائر: مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال.
11. صلاح ، عبدالقادر النعيمي. (2003). *مواصفات المفكر الاستراتيجي في المنظمة ،* المجلة العربية للإدارة، العدد الأول ، جوان.

12. طاهر محسن الغالي، و أحمد على صالح. (2010). التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي. عمان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع.
13. عادل حرشوش المفرحي، و أحمد علي صالح. (2003). رأس المال الفكري و طرق قياسه و أساليب المحافظة عليه. مصر الجديدة القاهرة: حقوق الطبع و النشر للمنظمة العربية للتنمية الإدارية.
14. عبد الناصر نور، و وآخرون. (2010). رأس المال الفكري الأهمية، القياس، والإفصاح. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، بغداد، العدد الأول، 2010/04/19.
15. عبدالعزيز الشريبي. (1989). حول قدرة المنشأة على البقاء. العدد (23)، حزيران: اخبار الادارة، نشرة فصلية عن المنظمة العربية الإدارية.
16. محمد بن عبد الله الفضلية. (2008). التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت. الرياض: رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
17. محمد راتول، و أحمد مصنوعة. (2011). متطلبات التطوير التنظيمي و استراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال. الملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة". البلدة: جامعة البلدة، يومي 18-19 ماي 2011.
18. محمد، صلاح الدين عبد الباقي. (2000). السلوك الانساني في المنظمات. الاسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
19. نصار العجمي. (2008). بناء نموذج مقترح لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة أداء كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريبي. الكويت : مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة. الشرق الأوسط.
20. يوسف أحمد أبو فارة، و عبد الرزاق النسور جاسر. (2011). مكونات رأس المال الفكري و مؤشرات قياسه. الملتقى العلمي الدولي للجامعة حسينية بن بوعلوي. الشلف: 10 و 14 ديسمبر، 2011، جامعة الشلف.

## 6-2. قائمة المراجع باللغة العربية

21. Endres, A. (1997). *Improving R. & D. performance the juran way*. john Willey & Sons .
22. Eppler, m. (2003). *making knowledge visible through knowledge maps* . New York ،Springer: concepts ،elements ،cases ،in Holsapple ،c (ed) ،hand book on knowledge management .
23. Hasen, G., & Prahalad, C. (1994 ). *competing for the future*. Harvard business review ،November – December .
24. Michailidis, G., stavros, T., & autres, e. (2013). *Intelectual capital-Wikipedia ;the free encyclopedia*. 13 :00،10fivrier2013 ،Wikipedia.org/capital intelectuel.
25. Webstar, A. (1995). *transformational leader ship through intellectual capital*. university of Colorado: three case studies of elementary school principals ،Ph. D.
26. Yogesh, M. (1998 ). *what is definition of knowledge management Forbes*.
27. Youndt, A. M., dean, J., Snell, S., & Lepak, D. (1996). *human resource management manufacturing &firm performance Academy of management journal*. vol.39 ،august.