

أثر رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي

دراسة ميدانية لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة -

*" The Impact of intellectual capital in the organizational development
"Ain touta Cement Company case study "*

أ. حدة بوتبينة جامعة باتنة 1 الحاج لخضر

الملخص:

يهدف البحث إلى توضيح أثر رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي لشركة إسمنت عين التوتة، ودراسة طبيعة العلاقة بينهما، أظهر البحث عدة نتائج أهمها: وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي، كما بين وجود تفاوت في أثر مكونات رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي لشركة إسمنت عين التوتة، حيث أن رأس المال البشري يساهم بنسبة (28%) من الأثر الكلي على التطوير التنظيمي للشركة محل الدراسة، يليه رأس المال العلاقتي بنسبة (21%) وأخيرا رأس المال الهيكلي بنسبة (16%)، لذلك قد أوصى البحث في الأخير بضرورة اهتمام إدارة هذه الشركة برأسمالها الهيكلي والعلاقتي باعتبارهما من الركائز الأساسية لتحقيق التطوير التنظيمي لها.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، رأس المال لبشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي، التطوير التنظيمي.

Abstract :

The research aims to clarify the role of intellectual capital in the achievement of organizational development of Ain touta Cement Company, and the study of the nature of the relationship between their.

Several results of the research showed the most important: the existence of a significant correlation between the intellectual capital and the Organizational Development, The research also showed a disparity in the impact of intellectual capital components in the Organizational Development of the Ain touta Cement Company, as the human capital accounts for (28%) in the organizational development of this company, followed by the head of the relational capital (21%) and finally the head of the structural capital (16%).

The research recommended the need in the last the importance of structural Capital and Relational capital as they are important means to realize Organizational Development.

Key words: Intellectual Capital, Human Capital, structural Capital, Relational Capital, Organizational Development,

المقدمة:

أصبح رأس المال الفكري من أهم أولويات المنظمات المعاصرة، وأحد أهم رهانات إدارتها في ظل اقتصاد المعرفة، إذ لم يكتف بمزاحمة عوامل الانتاج التقليدية: العمل ورأس المال، بل تحول تدريجيا في ظل الإدارة الجديدة للمنظمات إلى عامل إنتاج محوري - لتحقيق الكفاءة وتوليد القيمة المضافة، ورفع القدرة التنافسية التي تمكن المنظمات من التميز- كنتيجة حتمية لمناخ اقتصادي دولي جديد تزايد فيه الدور الفعال لاقتصاديات المعرفة، التي تشكل فيها المعارف العلمية، والتطورات التكنولوجية محركات رئيسية للنمو الاقتصادي بدرجة أكبر من الموارد الطبيعية.

وانعكاسا لذلك أصبح من الضروري على المنظمات الساعية إلى البقاء والاستمرار والمنافسة والنمو أن تحدد رأس مالها الفكري وتتعلم كيفية تحويله إلى أرباح، أو إلى وضع إستراتيجي وميزة تنافسية دائمة، من خلال البحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في مواردها البشرية، القادرة على تحقيق التطوير في المنظمة، من أجل تحسين فعاليتها في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها.

وتمتاز بيئة عمل شركة إسمنت عين التوتة - باتنة - بالتغير بصورة دائمة، مما يضع إدارة هذه الشركة أمام تحد دائم باتجاه التكيف مع المستجدات في هذه البيئة، وهذا الأمر لا يتم إلا إذا امتلكت الموارد البشرية المؤهلة، وتوفير ثقافة منظمة تمتاز بالإبداع والابتكار والتشجيع على التطوير والتحسين المستمر.

أولا: إشكالية البحث:

في ظل التغيرات الدولية المعاصرة المستمرة والسريعة التي يشهدها العالم اليوم في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والانفتاح على الأسواق العالمية، تواجه شركة إسمنت عين التوتة - باتنة - كغيرها من المنظمات الأخرى تحديات كبيرة، أدت إلى الانتقال من التركيز على الأموال باعتبارها أهم الأصول في المنظمة إلى أن رأس المال الفكري هو أهم وأعظم المدخلات لتحقيق التطوير التنظيمي وخلق ميزة تنافسية مستدامة لها، من خلال بناء استراتيجيات قوية غير تقليدية تؤدي إلى إبراز دور المورد البشري المؤهل معرفيا لتحقيق هذه الأهداف. لذلك جاءت هذه الدراسة للإجابة على الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة - ؟

ثانيا: فرضية البحث: يقوم البحث على اختبار الفرضية التالية:

H0.1: " لا يوجد تأثير لرأس المال الفكري على التطوير التنظيمي لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة - عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".
 وتم تقسيمها الى ثلاثة فرضيات فرعية:

◆ H0.1-1: " لا يوجد تأثير لرأس المال البشري على التطوير التنظيمي لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة - عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

◆ H0.1-2: " لا يوجد تأثير لرأس المال الهيكلي على التطوير التنظيمي لشركة إسمنت عين التوتة عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

◆ H0.1-3: " لا يوجد لرأس المال العلاقتي على التطوير التنظيمي لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة - عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ ".

ثالثا: أهمية البحث: تتمثل أهمية البحث فيما يلي:

- أهمية رأس المال الفكري لكونه مورد استراتيجي يساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج منتجات جديدة للمنظمة، ومن ثم توسيع حصتها السوقية من جهة، وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى، وتكسيبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها المنظمات.

- أهمية قطاع الإسمنت في الجزائر كأحد القطاعات الرئيسية في تحقيق النمو الاقتصادي.

- أهمية الدراسة الميدانية التي تبين أنماط تعزيز التطوير التنظيمي من خلال مدخل رأس المال الفكري لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة - .

رابعا: أهداف البحث: يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. توضيح مدى توفر رأس المال الفكري لدى الشركة محل الدراسة، وعلاقته بالتطوير التنظيمي لها.
2. تحديد العنصر الأساسي لرأس المال الفكري الذي يلعب دورا بارزا في إنجاح عملية التطوير التنظيمي للشركة محل الدراسة.
3. محاولة الوصول لمجموعة من النتائج والتوصيات التي يمكن الاستعانة بها من قبل مسؤولي شركة إسمنت عين التوتة - باتنة -، وأخذها بعين الاعتبار لتنمية رأس مالها الفكري والحفاظة عليه لزيادة فاعلية التطوير التنظيمي بها.

الإطار النظري:

أولاً: رأس المال الفكري:

1. مفهوم رأس المال الفكري: نظراً لأهمية رأس المال الفكري ودوره الحيوي في تقديم الإبداعات والابتكارات، وتأثيره الإيجابي على المنظمات من حيث تعظيم قيمتها، فقد وردت العديد من المفاهيم الخاصة به من قبل الأكاديميين والممارسين، إذ يرى (Hamel & Heene) أن رأس المال الفكري هو " القوة التي تنفرد بها المنظمات الفعالة بالتفوق على منافسيها، بامتلاكها مهارات مختلفة، تساهم في زيادة القيمة المقدمة للزبائن، وهي أعظم مصدر متميز للتنافس"¹. ويعرف (Spender) رأس المال الفكري بأنه: " نخبة متميزة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكله الصندوق الاسود للعمل الانتاجي إلى مكوناته الأولية وإعادة تركيبها بشكل متميز."² أما (Ulrich) فيرى أن رأس المال الفكري يمثل مجموعة مهارات المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة علمية من خلال الاستجابة لمطالبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا.³ ويعرف (T.Stewart) في كتابه " رأس المال الفكري: الثروة الجديدة للمنظمات" رأس المال الفكري بأنه: " المادة الفكرية، المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي يمكن استعمالها لخلق الثروة"⁴.

ويضيف (Edvinsson) أن رأس المال الفكري هو: " الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى والتي لا تظهر في الميزانية العمومية، وتتكون هذه الموجودات الفكرية من نوعين: الأول بشري هو مصدر الابتكار والتجديد والثاني هيكلية وهو المساند للبشري مثل نظم المعلومات وقنوات السوق وعلاقات الزبائن".⁵ أما (العنزي وصالح) فيعرفانه بأنه: " مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها المعرفة والمهارة والخبرة والقيم، يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعامل معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن الدفترية كبيراً".⁶

من خلال هذه التعاريف نستنتج ما يلي:

1. رأس المال الفكري من أهم الميزات التنافسية التي تمتلكها المنظمة.
2. لا يخضع لقانون تناقص الغلة، بل يتزايد بالاستخدام، حيث أن اقتصاد المعرفة هو اقتصاد وفرة لا ندرة، استعمال المعرفة وتوظيفها يساهم في اكتشاف معارف أخرى أو تحسينها.
3. لا يتركز في مستوى إداري معين، ولا يشترط توفر شهادة أكاديمية لمن يتصف به.

2. أهمية رأس المال الفكري: يمكن عرض هذه الأهمية فيما يلي:
1. تعد المنظمات المعاصرة رأس المال الفكري أقوى سلاح تنافسي، إذ تسعى إدارة هذه المنظمات الى زيادة انتاجية العمل المعرفي، والفرد العامل المثقف، إذ ان أكثر الموجودات قيمة هي الموجودات الفكرية.⁷
 2. يلعب رأس المال الفكري اليوم الدور القيادي في عملية التحسين المستمر، ويعد الركيزة الأساسية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، لأن منظمات اليوم تتنافس على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي لديها لتمثل بذلك مصدراً جوهرياً للميزة التنافسية، فضلاً عن ذلك فإن رأس المال الفكري يعد أهم مصادر الثروة للمنظمات، وإن الاهتمام به يعد قضية حتمية تفرضها طبيعة المنافسة، فقد بلغت إيرادات شركة (IBM) أكثر من مليار دولار عن براءات الاختراع لديها، كما أن تكلفة الاستثمار في رأس المال الفكري عالية، وهي مبررة لأن ديمومة المنظمات تعتمد على ذلك.⁸
 3. مع بروز سمة التغيير في هذا العصر، أصبح لرأس المال الفكري الدور الأساسي في بناء استراتيجية التغيير لما يملكه من معارف ومهارات ومرونة في إحداث التغيير المناسب، والمتلائم مع المعطيات الجديدة، بمعنى آخر يعد رأس المال الفكري المحرك الأساسي لباقي عناصر التنمية الشاملة وتوليد القيم المضافة.⁹
 3. مكونات رأس المال الفكري: رغم تباين وجهة نظر الباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري، إلا أن هناك شبه إجماع على أنه مكون بدرجة أساسية من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية ورأس المال العلاقي.
- 1.3. رأس المال البشري: في البدايات الأولى لظهور مفهوم رأس المال الفكري اعتقد الكثير بأنه يتمثل في رأس المال البشري، أي أحمها مصطلحان مترادفان، إلا أن الأصح هو أن رأس المال البشري يمثل المحور الذي تتمركز حوله باقي رؤوس أموال منظومة رأس المال الفكري والأساس في توليدها. يعرف رأس المال البشري بأنه: " المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة لدى العاملين، التي تخلق مهارات القيادة، والقدرة على حل المشاكل، واتخاذ القرارات الرشيدة، والتعامل مع المخاطر، وعليه فانه يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة، والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية، وخلق القيمة.

وتسعى المنظمات الناجحة إلى بناء رأس مالها البشري وفقا لأسس علمية معتمدة على التحليل الموقفى لأوضاع المنظمة، وتحديد قيمة رأس المال البشري للمنظمات المنافسة، لأنه يعتبر المورد الذي يمتلك المهارات والخبرات والمعارف الموجودة على رأس الهرم الاستثماري، ضمن هرم الاستثمارات الفكرية لأي منظمة، ونوعية المعلومات التي يمتلكها الفرد، ومدى ترابط وتكامل هذه المعارف لجميع الأفراد لتحقيق التحسينات المتواصلة، والخدمات والإبداع في إنتاج المكونات الأخرى لرأس المال الفكري.

2.3. رأس المال الهيكلي: يعتبر رأس المال الهيكلي أحد المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري، ويسمى أيضا برأس المال التنظيمي، يمثل رأس المال الهيكلي القدرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من إنجاز أعمالها، ويشمل: الهيكل التنظيمي، الإجراءات، وقواعد البيانات، وأنظمة المعلومات، وشبكة الاتصالات، ودليل إجراءات العمل للوظائف، والعلامة التجارية وحقوق الملكية الفكرية، ويمتلك رأس المال الهيكلي من قبل المنظمة ويبقى معها حتى عند مغادرة العاملين لها.

3.3. رأس مال العلاقات: عرفت شركة (سكانديا) رأس مال العلاقات بأنه: " القيمة المشتقة من الزبائن الراضين، ذوي الولاء، والموردين المعتمد عليهم، وأصحاب المصالح، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للشركة جراء علاقاتها المتميزة ".¹⁰ وتكمن أهميته في المعرفة الموجودة لدى الزبائن، والتي لا بد من اكتسابها لضمان استمرار ولائهم للشركة، وكسب زبائن جدد، ويمثل انعكاسا كاملا لقوة رأس المال البشري والهيكلية باتجاه العلاقات مع الزبائن لتحقيق رضاهم، وزيادة ولائهم، - لأن الولاء الذي تكسبه المنظمة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد، وتشير الدراسات الى ان اعتماد الزبون على شراء منتجات الشركة بنسبة (5%) يزيد من أرباحها بنسبة لا تقل عن (25%)¹¹ - من خلال تحديد المعرفة المطلوبة لتلبية احتياجاتهم ورضاهم، وإقامة شبكة من التحالفات الاستراتيجية مع البيئة بهدف ترغيبها بالشركة ونيل استحسانها، ودفعها نحو بناء علاقات قوية مع الزبائن.

ثانيا: التطوير التنظيمي:

1. مفهوم التطوير التنظيمي: يعرف ريتشارد بيكهارد (*Backhard*) التطوير التنظيمي بأنه: " تغيير مخطط يشمل كل منظمة يدار من قبل الإدارة العليا بهدف زيادة فاعلية وصحة المنظمة، وهو تدخل مخطط في عملية التنظيم مستخدما المعرفة المستمدة من العلوم السلوكية قصد التأثير في قيم المنظمة

ومعتقداتها وآرائها لتحقيق التكيف بشكل أفضل مع الظروف المحيطة وخاصة التقنية".¹² ويعرفه (وارن بينيس Warren Bennis) بأنه: " استراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد، الاتجاهات، القيم والهياكل التنظيمية، لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية و الثقافية والاقتصادية"¹³.

يتبين من خلال التعاريف السابقة أنها تشترك بالعديد من النقاط – سواء ما تعلق منها بماهية التطوير التنظيمي أو مجالاته، أو ما ارتبط منها بتحسين أداء المنظمة – يمكن ذكرها على النحو التالي:

01. هدف التغيير أو التطوير هو المنظمة ككل وليس الفرد.
 02. التطوير التنظيمي جهد مخطط، طويل الأجل، ومستمر.
 03. التطوير يشمل المجالات التنظيمية (القيم، الاتجاهات، الهياكل التنظيمية، ثقافة المنظمة...).
 04. الاستفادة من أساليب العلوم السلوكية ونظريتها الهادفة إلى إيجاد الحلول للمشكلات.
 05. التركيز على التحديات البيئية (الداخلية والخارجية) لتدعيم فعالية المنظمة.
 06. تحقيق الأداء الفعال بمقاييس الكفاءة والفعالية التنظيمية.
2. **أهداف التطوير التنظيمي:** التطوير التنظيمي _ كأحد الاستراتيجيات التي تستهدف السلوك التنظيمي _ يسعى من خلال ممارسته إلى إيجاد نوع من التكامل بين أهداف الأفراد من جهة، وأهداف المنظمة من جهة أخرى، من أجل تحسين فعالية المنظمة، وتقديم حلول تنظيمية جديدة ومبتكرة، وتمثل أهداف التطوير التنظيمي في:
1. تشجيع الابداع الفردي من خلال دعم المبادرات وتهيئة المناخ الملائم له.
 2. تغيير ثقافة المنظمة: بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين، مما يؤدي إلى زيادة فاعلية الجماعات والفرق على الاندماج والمشاركة في العمل والأداء وصناعة واتخاذ القرارات.¹⁴
 3. الوصول إلى الدرجة التي تتخذ فيها القرارات على أساس سلطة المعرفة وليس سلطة الوظيفة، وهذا لا يعني أن عملية اتخاذ القرارات سوف تتحول إلى المستويات الدنيا من التنظيم، وإنما يعني أن القائمين على التنظيم يقررون أفضل مصدر للمعرفة والمعلومات في مشكلة معينة، وبالتالي إعطاء ذلك المصدر سلطة صنع القرار أو على الأقل التأثير فيه.

4. العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير بحيث يعيد الجهاز تنظيم نفسه للمحافظة على البقاء والاستمرار.

منهجية البحث:

1. **مجتمع البحث:** تم اختيار شركة إسمنت عين التوتة - باتنة- كنموذج لهذا البحث، وحدد مجتمع البحث بجميع الإطارات بالشركة في مختلف المستويات الإدارية على أساس طبيعة الموضوع والبيانات التي تُهدف للحصول عليها. ومن أجل تحقيق أهداف البحث والحصول على نتائج دقيقة ومعبرة عن الواقع الفعلي قمنا بجمع البيانات باستخدام أسلوب المسح الشامل بالنسبة لإطارات الشركة (إطارات، إطارات مسيرة وإطارات سامية) البالغ عددهم 208 إطار، تم توزيع 208 استبيان على أفراد مجتمع البحث، وتم استرداد 182 استبيان بنسبة (87.5%)، وبعد تفحص الاستبيانات تم استبعاد 11 استبيان نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبيان، وبذلك يكون عدد الاستبيانات الخاضعة للدراسة 171 استبيان بنسبة (93.95%) من الاستبيانات المعادة.

2. **أساليب جمع البيانات:** اعتمد على مصدرين لجمع البيانات: الأول يتمثل في المراجع من كتب ومجلات ودراسات ذات العلاقة بالموضوع لتغطية الجانب النظري، وفي الجانب الميداني فقد اعتمدت الاستمارة كأداة رئيسة لجمع البيانات، والتي اشتملت ثلاثة أجزاء رئيسية تضمن الجزء الأول بيانات شخصية خاصة بعينة الدراسة، والجزء الثاني يركز على بيانات حول عناصر رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي والعلاقاتي)، أما الجزء الثالث فقد تعلق بأبعاد التطوير التنظيمي (الهيكلي، التكنولوجي والسلوكي)، وقد استعمل في جميع مقاييس الاستمارة مقياس (*Likert* الخماسي) الذي يعد من أكثر المقاييس استخداما في العلوم الاجتماعية والإدارية.

3. **ثبات أداة القياس:** من أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة - والذي يعني إمكانية الحصول على النتائج نفسها في حال توزيعها على العينة نفسها وتحت الظروف نفسها - تم إجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي بالاعتماد على معامل (ألفا كرونباخ *Cronbach's Alpha*) لكل متغير من متغيرات البحث (حيث كلما اقتربت قيمة هذا المعامل من 1) كلما كانت أكثر ثباتا، وكانت النتائج بين (0.614 - 0.906) كما هو مبين في الجدول رقم 1.

جدول رقم 01: معاملات ألفا كرونباخ لاختبار ثبات أداة البحث:

المعغير	معاملات ألفا كرونباخ
رأس المال البشري	0.833
رأس المال الهيكلي	0.884
رأس المال العلاقتي	0.614
رأس المال الفكري	0.890
التطوير التنظيمي	0.906

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات *SPSS*.

4. الأساليب الإحصائية المستخدمة: تمت الاستعانة بحزمة البرمجيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية *SPSS* في تحليل البيانات التي تم جمعها، واستخدم البحث أساليب إحصائية متنوعة تمثلت فيما يلي: الأساليب الإحصائية الوصفية مثل: (التوزيع التكراري، النسب المئوية)، ومقاييس النزعة المركزية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري)، الانحدار البسيط، الانحدار المتعدد وتحليل التباين.

5. خصائص العينة:

1.5. السن: توزع أفراد العينة حسب العمر بنسبة (43%) في الفئة العمرية (31-40 سنة)، تلتها الفئة العمرية (20-30 سنة) بنسبة (35%)، مما يدل على أن المسيرين بالشركة هم من فئة الشباب، وهذا ما يشير إلى توجه الإدارة إلى تعيين الشباب والاعتماد عليهم، ويفترض أن يكون مستوى النضج والوعي لدى غالبية أفراد العينة مناسب لبحثنا.

2.5. المستوى التعليمي: تشير النتائج إلى أن ما نسبته (35%) من اطارات الشركة يحملون شهادة الليسانس، تليها نسبة الحاملين لشهادة مهندس دولة حيث قدرت ب: (44%)، وبذلك يمكن القول أن المستوى التعليمي للمستحوبين يمكننا من الحصول على المعلومات اللازمة وتعطي النتائج المتحصل عليها مصداقية أكثر، وذلك لتمييزهم بالوعي والعقلانية في الاختيار واتخاذ القرار.

3.5. المستوى الوظيفي: بالنسبة لخاصية المستوى الوظيفي فيشير الجدول إلى ان نسبة (5%) من أفراد المجتمع يعملون في المستويات الإدارية العليا، وهي نسبة طبيعية ومتوقعة لهذا المستوى الإداري، كما بلغت نسبة أفراد المجتمع في المستويات الإدارية المتوسطة (51%)، بينما بلغت نسبة المسيرين في المستويات الإدارية الدنيا (44%).

4.5. الخبرة: نسبة من كانت خبرتهم أقل من 5 سنوات (35%) بينما نسبة من تتراوح خبرتهم من أفراد عينة البحث ما بين (5 – 10 سنوات) فقد قدرت (37%)، وهما نسبتان متقاربتان، مما يدل على أن أغلب المسيرين بالشركة تتراوح خبرتهم بين سنة إلى 10 سنوات، ويرجع ذلك إلى أن أغلب أفراد العينة من الشباب. خصائص العينة مبينة في الجدول رقم 2.

جدول رقم 02: خصائص العينة:

النسبة (%)	التكرار	المتغير	
82.5	141	ذكر	الجنس
17.5	30	أنثى	
100	171	المجموع	
35	60	20 – 30 سنة	العمر
43	73	31 – 40 سنة	
12	21	41 – 50 سنة	
10	17	أكثر من 50 سنة	
100	171	المجموع	
53	90	ليسانس	المؤهل العلمي
44	76	مهندس دولة	
03	05	ماجستير	
00	00	دكتوراه	
100	171	المجموع	
35	60	أقل من 5 سنوات	الخبرة
37	63	5 – 10 سنوات	
12	21	10 – 15 سنة	
16	27	أكثر من 15 سنة	
100	171	المجموع	
5	09	إدارة عليا	المستوى الوظيفي
51	87	إدارة متوسطة	
44	75	أدارة دنيا	
100	171	المجموع	

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

6. تحليل النتائج:

1.6. رأس المال البشري:

جدول رقم 03: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع البحث عن عبارات رأس المال البشري:

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
عالية	0,881	3,719	يتوفر لدى موظفي الشركة المعرفة اللازمة لأداء مهامهم على أفضل وجه.	1
عالية	0,779	3,771	يتشارك الموظفون في المعرفة من خلال ما يقدمه الموظفون القدامى من خبرات لازمة للموظفين الجدد.	2
متوسطة	1,017	2,964	لا يشعر الموظفون بالحاجة للبحث عن المعرفة اللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.	3
متوسطة	0,896	3,263	يملك موظفو الشركة المعرفة التامة والمحدثة باستمرار عن المنتجات التي تقدمها الشركة.	4
متوسطة	0,499	3,429	المتوسط الجزئي 1	
متوسطة	0,826	3,508	يملك الموظفون في الشركة خبرة عالية في مجال أعمالهم	5
متوسطة	0,824	3,561	يؤدي الموظفون في الشركة مهامهم بأفضل شكل، وبما يتوافق مع خبراتهم	6
عالية	0,801	3,964	تساهم الخبرة التي يمتلكها الموظفون في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل	7
متوسطة	0,984	3,175	تمتلك الشركة العدد الكافي من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات العملية اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية	8
متوسطة	0,593	3,552	المتوسط الجزئي 2	
متوسطة	1,018	3,456	يتمتع موظفو الشركة بالقدرة على توليد الأفكار وتقسيم الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	9
متوسطة	0,886	3,438	ينجز الموظفون أعمالهم بشكل متجدد ولديهم القدرة على تقاسم أفكار جديدة لأساليب العمل	10
متوسطة	0,775	3,403	يتوفر لدى الموظفون في الشركة القدرة على الإبداع والتطوير	11
متوسطة	0,995	3,280	يلتزم الموظفون بالمشاركة بالأفكار الجديدة للمنتجات التي تقدمها الشركة.	12
متوسطة	0,927	2,543	تتاح للموظفين فرصة القيام بأعمال ابتكارية.	13
متوسطة	0,608	3,217	المتوسط الجزئي 3	
عالية	0,720	3,736	يؤدي الموظفون الأعمال المطلوبة منهم على أكمل وجه.	14
عالية	0,795	3,789	يحرص الموظفون على إنجاز أعمالهم بطريقة صحيحة.	15
متوسطة	0,965	3,526	يقدم الموظفون أفضل ما لديهم لجعل المنظمة مميزة ومختلفة عن باقي المنافسين.	16
متوسطة	1,002	3,315	يساهم الموظفون في تطوير المنتج	17
متوسطة	0,878	3,631	يملك الموظفون مهارات عالية للتعامل مع الحالات الطارئة في الشركة.	18
متوسطة	,89310	3,666	يملك الموظفون قدرة على التكيف مع ضغوط العمل اليومية.	19
متوسطة	0,592	3,611	المتوسط الجزئي 4	
متوسطة	0,443	3,457	المتوسط العام	

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.

يشير الجدول إلى أن المتوسط العام بلغ (3.45) بانحراف معياري بلغ (0.443) وهو يقع ضمن الفئة المتوسطة، مما يعني أن الشركة محل الدراسة تمتلك رأس مال بشري متميز.

2.6. رأس المال الهيكلي:

جدول رقم 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع البحث عن عبارات رأس المال الهيكلي:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
20	ظروف عمل المنظمة وثقافتها مريحة ومساعدة على العمل.	3,052	1,042	متوسطة
21	تعتمد إدارة الشركة سياسة واضحة في استقطاب الموارد البشرية القادرة على الابداع والابتكار.	2,947	0,933	متوسطة
22	تناقش إدارة الشركة آراء ومقترحات الموظفين الخاصة بتطوير العمل.	2,684	0,889	متوسطة
23	تشجع الشركة الموظفين على المشاركة في المؤتمرات ، والدورات المتخصصة كأساس لاكتساب المهارات.	3,280	1,130	متوسطة
24	تطور المنظمة البرامج بشكل دائم ومستمر.	3,193	0,895	متوسطة
25	برامج التوظيف شاملة، بحيث تركز الشركة كل الجهود لتوظيف أفضل المترشحين.	2,842	1,014	متوسطة
26	توفر الشركة ميزانية كافية لتكوين الموظفين وتطوير مهاراتهم.	3,789	0,901	عالية
27	تتبع الشركة نظام حوافر متطور يعزز الابداع لدى الموظفين.	3,386	0,881	متوسطة
28	تعتمد الشركة في تكوين الموظفين على التكنولوجيا الحديثة.	3,473	0,927	متوسطة
29	تؤثر أنظمة وبرامج الشركة على إنتاجيتها وعلى قيمتها السوقية.	3,771	0,756	عالية
30	قواعد البيانات متكاملة ومتاحة لجميع المستويات في الشركة	3,701	0,862	عالية
31	تساهم نظم المعلومات بالشركة في سرعة إنجاز العمل بالشكل المطلوب.	3,649	0,743	متوسطة
32	تمتاز نظم المعلومات وقواعد البيانات بالشركة بتطورها ومواكبتها لكل ما هو جديد .	3,386	0,818	متوسطة
33	تزود نظم المعلومات بالشركة متخذي القرار بالمعلومات اللازمة بكفاءة وسرعة مناسبة.	3,561	0,732	متوسطة
المتوسط الجزئي 1				
34	الشركة رائدة في مجال البحث والتطوير.	3,105	0,938	متوسطة
35	يوجد تطوير مستمر للعمليات الإدارية في الشركة بشكل دائم ومستمر ويضمن تحسين الأداء.	3,052	0,742	متوسطة
36	تتم مراجعة العمليات الإدارية بشكل دوري وإلغاء الأعمال غير الضرورية.	3,157	0,726	متوسطة
37	تركز الشركة كثيرا من الجهد والوقت من أجل تطوير معرفة ومهارات الموظفين	3,193	,9530	متوسطة
38	تخصص الشركة ميزانية خاصة للبحث والتطوير.	3,035	,9440	متوسطة
39	تؤثر البحوث والتطوير على إنتاجية الشركة وعلى قيمتها السوقية.	3,473	,8040	متوسطة

متوسطة		3,169	5,580	المتوسط الجزئي 2	
متوسطة	متوسطة	3,140	8,750	حقوق الملكية الفكرية	40
متوسطة	متوسطة	3,017	7,900		41
متوسطة	متوسطة	2,947	7,880		42
متوسطة	متوسطة	3,000	8,660		43
متوسطة	متوسطة	3,070	7,030		44
متوسطة	متوسطة	2,666	8,720		45
متوسطة	متوسطة	2,982	8,340		46
متوسطة	متوسطة	2,912	6,880		47
متوسطة	متوسطة	3,175	8,040		48
متوسطة		2,990	0,557	المتوسط الجزئي 3	
متوسطة		3,194	0,471	المتوسط العام	

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يتبين من خلال الجدول رقم 04 أن وبلغ المتوسط العام (3,194) بانحراف معياري بلغ (0,471) وهو يقع ضمن الفئة المتوسطة، مما يدل على توفر رأس مال هيكلي بالشركة محل الدراسة، وبالتالي التأكيد على أهميته في تكوين رأس مالها الفكري.

3.6. رأس المال العلاقتي:

جدول رقم 05: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع البحث عن عبارات رأس مال العلاقات:

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
متوسطة	9,010	3,210	تقوم الشركة بدراسات مستمرة للتعرف على رغبات وحاجات الزبائن.	49
متوسطة	8,470	3,175	تملك الشركة المعلومات الكافية عن الزبائن.	50
متوسطة	8,030	2,877	يجتمع الموظفون مع الزبائن بشكل دائم لاكتشاف حاجاتهم ورغباتهم.	51
متوسطة	9,770	3,210	معظم الزبائن موالون للشركة وراضون عما تقدمه من منتجات.	52
متوسطة	8,850	2,964	تمنح الشركة عملاءها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن العملاء العاديين.	53
متوسطة	8,240	3,228	تسعى الشركة الى تخفيض الوقت اللازم لحل مشاكل الزبائن إلى حد كبير.	54
متوسطة	8,630	3,403	تبذل الشركة جهودا مستمرة لإرضاء زبائنها.	55
متوسطة	7,980	3,403	يقبل الزبائن على منتجات الشركة بشكل متزايد عما تقدمه الشركات المنافسة.	56
متوسطة	1,103	3,175	تقدم الشركة منتجاتها في جميع ولايات الوطن.	57

متوسطة	1,039	3,087	توفر الشركة لزيائنها إمكانية طلب أو تفعيل أو إلغاء الخدمات الكترونيا.		58
متوسطة	,7890	3,193	نظام المعلومات المستخدم الخاص بالزيائن متطور ومفيد.		59
متوسطة	,7790	3,228	تسعى الشركة الى الحصول على أكبر قدر ممكن من الملاحظات عن منتجاتها من طرف الزيائن.		60
متوسطة	,9460	3,456	تهتم الشركة بتحديد مقاييس جودة المنتجات التي تقدمها للزيائن.		61
	5,330	3,201	المتوسط الجزئي 1		
عالية	,7820	3,684	تتعامل الشركة مع العديد من الموردين.	العلاقة مع الموردين	62
متوسطة	,7550	3,298	تتطلب اختيار الموردين وقتا طويلا.		63
متوسطة	,7050	3,578	تحافظ الشركة على علاقات طويلة المدى مع الموردين.		64
متوسطة	,7580	3,508	تمتلك الشركة معلومات كافية عن الموردين، وتجدها باستمرار.		65
متوسطة	5,6470	3,517	المتوسط الجزئي 2		
متوسطة	,8200	3,596	تعمل الشركة حاليا على المشاريع المشتركة مع العديد من المؤسسات.	التحالفات الاستراتيجية	66
عالية	,4480	4,087	الشركة قادرة على التعلم وإضافة قيمة لها من خلال التحالفات.		67
متوسطة	1,018	3,122	يتم استشارة خبراء من خارج الشركة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية.		68
متوسطة	,9150	3,017	لدى الشركة الكثير من التحالفات في مجالات: البحث والتطوير، الإنتاج، والتسويق،...		69
متوسطة	,9310	3,245	تؤثر التحالفات الاستراتيجية على ربحية الشركة.		70
متوسطة	1,1482	3,414	المتوسط الجزئي 3		
متوسطة	0,475	3,307	المتوسط العام		

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.

يشير الوسط الحسابي العام إلى (3,30)، ويقع ضمن الدرجة المتوسطة مما يدل على سعي شركة إسمنت عين التوتة إلى تعزيز علاقتها مع زيائنها بشكل متميز، من خلال الاهتمام بتحديد مقاييس الجودة لمنتجاتها.

4.6 التطوير التنظيمي:

جدول رقم 06: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد مجتمع البحث عن عبارات التطوير التنظيمي:

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
71	تعقد المنظمة دورات تدريبية للتعريف بالأهداف الجديدة للتطوير.	3,315	,8890	متوسطة
72	تعتبر الادارة العليا رأي الموظفين في مضمون التطوير هاما.	3,087	,9500	متوسطة
73	تستخدم الادارة العليا اسلوب التحفيز والمكافآت لاقناع الموظفين بأهمية التطوير.	3,087	,9870	متوسطة
74	تعمم المنظمة السلوكيات المقبولة وغير المقبولة من الموظفين.	3,052	,8110	متوسطة
75	يشارك العاملون في اتخاذ القرارات المتعلقة بالاعمال الادارية بعد التغيير.	2,719	,9210	متوسطة

متوسطة	,8850	3,035	استحدثت الادارة العليا برنامجا للبعثات التعليمية للموظفين في المنظمة.	السلوكي	76
متوسطة	,8920	2,912	تم ادخال مفهوم الرقابة الذاتية للاعمال المنجزة في الشركة.		77
متوسطة	,9540	2,982	يتم اتباع اساليب جديدة كتمفويض الصلاحيات للموظفين لانجاز اعمالهم دون الرجوع للإدارة الا عند الضرورة.		78
متوسطة	,6920	2,859	تم تحويل الاعداد الوظيفي من التدريب الى التعلم التبادلي.		79
متوسطة	,7750	2,596	تم تحول المديرين من مشرفين الى موجهين.		80
متوسطة	,5440	2,964		المتوسط الجزئي 1	
متوسطة	,9760	3,105	تبنى الشركة هيكل تنظيمي من يساعد على تنفيذ عملية التطوير.	تطوير الهياكل التنظيمية	81
متوسطة	,8960	3,017	تم تقليص المستويات الادارية وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات كنتيجة لعملية التطوير.		82
متوسطة	,92310	3,070	تم استحداث سياسات وإجراءات عمل جديدة تساعد على تنفيذ عملية التطوير.		83
متوسطة	,9540	3,017	تعددت المهام المنوطة بالعمالين لمواكبة عملية التطوير.		84
متوسطة	,8750	2,859	يتم تدوير العاملين بين الوحدات المختلفة على نطاق واسع لفهم التغييرات الجديدة.		85
متوسطة	,8630	2,929	تحولت وحدات العمل من إدارات وظيفية الى فرق عمل كأداة لتنفيذ التطوير التنظيمي.		86
متوسطة	,8850	2,964	تحولت وحدات العمل من إدارات وظيفية الى فرق عمل كأداة لتنفيذ التطوير التنظيمي.		87
متوسطة	,9200	3,210	سهولة انسياب المعلومات بين الإدارات المختلفة.		88
متوسطة	1,093	3,017	يوجد اتصال دائم بين المسؤولين والموظفين.		89
متوسطة	,8290	2,912	زيادة الاتصالات غير الرسمية بين المستويات التنظيمية.		90
متوسطة	1,018	2,877	إعادة توزيع المهام وفقا للمؤهلات والقدرات التي يملكها الموظف.		91
متوسطة	,6080	2,998		المتوسط الجزئي 2	
متوسطة	,9650	3,526	تم إدخال تقنيات اتصال حديثة لتسهيل تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في الشركة	التطوير التكنولوجي	92
متوسطة	,9880	3,333	تتوفر الشركة على أدوات وأجهزة حديثة لتنفيذ التطوير.		93
متوسطة	1,019	3,175	أدخلت الشركة برامج تدريبية على الطرق والأساليب التكنولوجية الحديثة.		94
متوسطة	,8710	3,245	تسعى إدارة الشركة إلى أتمتة أعمالها الإدارية (التطبيقات الإلكترونية)		95
متوسطة	0,745	3,320		المتوسط الجزئي 3	
متوسطة	0,505	3,036		المتوسط العام	

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج spss.

بلغ المتوسط العام (3,036) بانحراف معياري بلغ (0,505) وهو يقع ضمن الفئة

المتوسطة، مما يدل على اهتمام إدارة الشركة محل الدراسة بالتطوير التنظيمي.

7. اختبار فرضية البحث: لاختبار فرضية البحث تم استخدام اختبار تحليل الانحدار البسيط، لاختبار أثر المتغير المستقل (رأس المال البشري أو رأس المال الهيكلي أو رأس مال العلاقات) على المتغير التابع (التطوير التنظيمي)، في حين تم استخدام الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة مجتمعة على المتغير التابع وكانت النتائج كما يلي:

1.7. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

جدول رقم 07: نتائج اختبار الانحدار البسيط حول أثر رأس المال البشري في التطوير التنظيمي لشركة إسمنت عين التوتة:

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	درجات الحرية (DF)	مستوى الدلالة	معامل الإنحدار			
						المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T
التطوير التنظيمي	0,430	0,185	38,307	169 170	0,000	رأس المال البشري	0,489	0,079	6,189
									مستوى الدلالة

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أن معامل التحديد بلغ (0.185)، أي أن رأس المال البشري يفسر ما نسبته (18.5%) من التغيرات في المتغير التابع (التطوير التنظيمي)، كما أن قيمة B بلغت (0.489) وقيمة t (2.027)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.000. وبناء على ذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه "يوجد أثر لرأس المال البشري على التطوير التنظيمي لشركة إسمنت عين التوتة - باتنة - عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

2.7. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

جدول رقم 08: نتائج اختبار الانحدار البسيط حول أثر رأس المال الهيكلي في التطوير التنظيمي لشركة الاسمنت عين التوتة:

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R ²)	F	درجات الحرية (DF)	مستوى الدلالة	معامل الإنحدار			
						المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	T
التطوير التنظيمي	0,387	0,150	29,728	169 170	0,000	رأس المال الهيكلي	,4140	0,076	5,452
									مستوى الدلالة

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.150)، أي ان رأس المال الهيكلي يفسر ما نسبته (15%) من التغيرات في المتغير التابع (التطوير التنظيمي)، وبناء على ذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر لرأس المال الهيكلي على التطوير التنظيمي لشركة إسمنت عين التوتة -باتنة- عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

3.7. نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

جدول رقم 09: نتائج اختبار الانحدار البسيط حول أثر رأس المال العلاقتي في التطوير التنظيمي لشركة إسمنت عين التوتة:

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	F	درجات الحرية (DF)	مستوى الدلالة	معامل الإنحدار			
						الخطأ المعياري	B	T	مستوى الدلالة
التطوير التنظيمي	0,388	0,151	29,995	169 170	0,000	0,075	0,413	5,477	0,000

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أن معامل التحديد (R^2) بلغ (0.151)، أي ان رأس المال العلاقتي يفسر ما نسبته (15%) من التغيرات في المتغير التابع (التطوير التنظيمي)، كما أن قيمة B بلغت (0.413)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.000 إذ بلغت قيمة t (5.477). وبناء على ذلك نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه " يوجد أثر لرأس المال العلاقتي على التطوير التنظيمي لشركة الإسمنت عين التوتة باتنة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)".

8. نتائج اختبار تأثير رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي:

جدول رقم 10: نتائج اختبار أثر رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي لشركة إسمنت عين التوتة:

المتغير التابع	معامل الارتباط (R)	معامل التحديد (R^2)	F	درجات الحرية (DF)	مستوى الدلالة	معامل الإنحدار			
						الخطأ المعياري	Beta	B	T
التطوير التنظيمي	,5840	,3210	51,936	169 170	0,000	0,097	0,250	2,941	0,004
						0,091	0,151	1,781	0,007
						0,085	0,199	2,497	0,013

المصدر: إعداد الباحثة بناء على مخرجات SPSS.

يبين الجدول أن نموذج الانحدار المتعدد للتطوير التنظيمي على مكونات رأس المال الفكري معنوي بدلالة أقل من (0.05)، حيث قيمة F بلغت (51,936)، وبلغت قيمة معامل الارتباط (0,584) مما يدل على وجود علاقة إيجابية بين عناصر رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي، كما أن معامل التحديد بلغ (0.321)، أي أن المتغيرات المستقلة مجتمعة تفسر ما نسبته (32 %) من التغيرات في المتغير التابع.

ويشير الجدول إلى أن هناك اختلاف بين مكونات رأس المال الفكري من حيث الأثر الكلي على التطوير التنظيمي، حيث أن رأس المال البشري هو أكثر مكونات رأس المال الفكري تأثيراً على التطوير التنظيمي، إذ فسر ما نسبته (28.5 %) من الأثر الكلي على التطوير التنظيمي، يليه رأس المال الزبوني بنسبة (21%) من الأثر الكلي على التطوير التنظيمي، في حين أن رأس المال الهيكلي فسر ما نسبته (16 %) من الأثر الكلي على التطوير التنظيمي.

الاستنتاجات والتوصيات: من خلال ما تم عرضه يمكن توضيح نتائج البحث على النحو التالي:

1. تتوفر مكونات رأس المال الفكري لشركة الإسمنت عين التوتة بنسبة (52.93%) مما يدل على امتلاكها لرأس مال فكري متميز يلعب دوراً مهماً في تحقيق التطوير التنظيمي لها.
2. هناك علاقة إيجابية بين مكونات رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي، وفسرت ما نسبته (58%) من التغيرات في التطوير التنظيمي لها.
3. هناك تفاوت في مكونات رأس المال الفكري في تحقيق التطوير التنظيمي لشركة الإسمنت عين التوتة، وأن رأس المال البشري يأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية والتأثير على التطوير التنظيمي لها، حيث فسر ما نسبته (28%) من الأثر الكلي على التطوير التنظيمي، مما يدل على اهتمام هذه الشركة برأس مالها البشري بما يتضمنه من معارف وخبرات وابتكارات وقدرات ومهارات على تفعيل التطوير التنظيمي لها، يليه رأس المال العلاقي بنسبة تفسير (21%) من الأثر الكلي على التطوير التنظيمي، مما يؤكد امتلاكها رأس مال زبوني متميز يمكنها من تحقيق التطوير التنظيمي، ورأس المال الهيكلي هو العنصر الأقل تأثيراً على التطوير التنظيمي لهذه الشركة، فقد فسر ما نسبته (16%) من الأثر الكلي على التطوير التنظيمي، رغم اهتمام هذه الشركة برأس مالها الهيكلي بما يتضمنه من فلسفة المنظمة، وسياساتها وبرامجها في رفع قدرة الشركة على إنجاز التطوير التنظيمي لها.

واعتمادا على ذلك نوصي بما يلي:

1. تشجيع الابتكارات، والاستفادة من براءات الاختراع وحماية حقوق الملكية الفكرية لتدعيم رأسماها الهيكلية بما يضمن رفع قدرته على تفعيل التطوير التنظيمي لديها.
2. تشجيع التحالفات والاستفادة من خبراتها، لدعم وتعزيز رأس مالها العلائقية.

¹ براق كمال النعيمي، الحفاظ على رأس المال الفكري في استراتيجيات وسياسات ادارة الموارد البشرية تعزيزا للاقتصاد الوطني، مداخلة مقدمة الى المؤتمر العربي الثاني حول: تنمية الموارد البشرية وتعزيز الاقتصاد الوطني، مسقط، سلطنة عمان، 21 - 23 فيفري 2010، ص: 09.

² Spender, J. C, **Making Knoledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm**, Strategic Management Journal, Vol, 17, 1996, p: 46.

³ Ulrich, D.A, **New mandate for human resources**, Harvard Business Review, January-February,1998, p: 02.

⁴ نجم عبود، إدارة الالموسات إدارة مالا يقاس، ط: 01، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص: 125.

⁵ أحمد حميد كريم الكلكاوي، استراتيجية التمكين وتأثيرها في تنمية واستثمار رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص: 61.

⁶ سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 162.

⁷ حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط: 01، دار الحامد للنشر والتوزيع، الجبيهة، الأردن، 2003، ص: 12.

⁸ حمود العجلوني ومحمود الروسان، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد: 26، العدد: 02، 2011، ص: 44.

⁹ صالح إبراهيم يونس الشعباني، أثر تنمية رأس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاساته على خفض التكلفة بالتطبيق على الشركة الوطنية لصناعات الأثاث المنزلي(ش.م). مختلطة في نيوى، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد: 04، العدد، 07، العراق، 2011، ص: 382.

¹⁰ ليلي شيخة، اتفاقية حقوق الملكية الفكرية ذات العلاقة بالتجارة الدولية واشكالية نقل التكنولوجيا الى الدول النامية، http://leilachikha.univbatna.com/travaux/THESE_COMPLETE.pdf، يوم: 2014/05/12، ص: 09.

¹¹ ALI TALIP AKPINAR, ALI AKDEMİR, **INTELLECTUAL CAPITAL**, Le: 13/08/2013 , p: 337. <http://www.opf.slu.cz/vvr/akce/turecko/pdf/Akpinar.pdf>

¹² Richard Bechard, **Organization Development: Strategies and Models**, Reading Mass, Addison-Wesly Publishing, 1969, p: 9.

¹³ Warren G. Bennis, **Theory and Method in Applying Behavioral Science to Planned Organizational Change**, Journal of Applied Behavioral,Science (Oct- Dec) ,1965, p: 34.

¹⁴ بلال خلف السكرانة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الاردن، 2009، ص: 27.