

## إدارة رأس المال الفكري وتنميته في الكليات الجامعية لتحقيق الإبداع المنظمي: دراسة ميدانية بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بثادق وضرماء

شريفة بنت عوض الكسر(\*)

**المخلص:** تهدف هذه الدراسة إلى تعريف الكليات الناشئة بسبل إدارة رأس المال الفكري لمواجهة المنافسة الخارجية والداخلية، وتحسين المركز التنافسي لها، وذلك لإفادتها في استخدام رأس المال الفكري بطرق أكثر فعالية، مما يساعد في الحفاظ على رأس المال الفكري المتنوع وتحسينه. وتكمن أهمية الدراسة في تناولها موضوعاً غاية في الأهمية، ألا وهو "إدارة رأس المال الفكري في الكليات الناشئة وضرورة المحافظة عليه وسبل استثماره بالشكل الذي يحقق الإبداع المنظمي" والذي يحقق ويدعم المزايا التنافسية، وقد وظفت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفات الإداريات وبلغت عينة الدراسة (23) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية عالية بين مكونات رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقتي) والإبداع المنظمي، وإن لرأس المال الفكري دوراً في التحسين المستمر للأداء والتجديد والتطور في المنظمة حيث ظهر ذلك في النتائج بدرجة عالية. وانتهت الدراسة بعدد من التوصيات منها: بناء قاعدة فكرية متينة باتباع عدد من المبادئ، وزيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يدار الموجود النقدي؛ لكونه مصدراً مهماً للتوجه الاستراتيجي للمنظمات المعاصرة، ضرورة الاهتمام بعملية الاستقطاب والتعيين من داخل أو خارج الكليات بما يساهم في تقديم الأفكار الإبداعية المتميزة، ودعم الإبداع المنظمي من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري كمصدر للابتكار والإبداع مع ضرورة الاهتمام بصناعة رأس المال الفكري من خلال فسح المجال أمام العاملين لطرح أفكارهم ومقترحاتهم حول تطوير العمل وفتح المجال للحوار المفتوح بين منسوبي الكليات وإدارتها.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة رأس المال الفكري، الإبداع المنظمي، الميزة التنافسية.

### Intellectual capital management in the university colleges to achieve Organisational creativity: a field study at the Faculty of Sciences and Humanities in Thadiq and Darmaa

Sharifah Awadh Alkaser

**Abstract:** This study aims at providing the growing colleges with the ways of intellectual capital management to secure organizational creativity, to cope with external and internal competition and to improve its competitive advantage by using the most effective ways of intellectual capital which help in keeping and improving various intellectual capital. The study used descriptive analytical method for data analysis. The study sample reached to (23) individuals. The study has found a high positive moral correlation relationship between the components of intellectual capital (human, structural, relationship) and Organizational creativity. While the results showed that the intellectual capital always play a vital role in improving performance where it came with a high degree, and play an important role in developing the organization, where it appeared in the results with a high degree.

The study ended with a number of recommendations such as, intellectual solid base construction by following a number of principles, the increase of interest in intellectual capital and its management as well as capital management, for being an important source of strategic direction of contemporary organizations. The importance of focusing on the process of polarization, appointing from within or outside the colleges, so as to contribute in providing excellent creative ideas, supporting organizational creativity by investing in intellectual capital as a source of innovation and creativity. Besides paying attention to make intellectual capital through allowing employees to express their opinions and suggestions on the development of work and allowing open dialogue between employees of faculties and their administrations.

**Keywords:** Intellectual capital management, Organizational creativity, competitive advantage.

(\*) أستاذ مساعد بجامعة شقراء، المملكة العربية السعودية

**المقدمة:**

يُعد الاهتمام برأس المال الفكري من الموضوعات التي برزت على الساحة منذ بداية التسعينات من القرن الماضي عندما أطلق (رالف ستير) مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة عبارة " رأس المال الفكري" حيث قال : "في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم موجودات الشركات، بعد ذلك أصبح رأس المال المتمثل في النقد والموجودات الثابتة هما أهم مكونات الشركات والمجتمع"، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات الشركات. (المفرجي وعلي، 2013).

ونظراً للتطورات والتغيرات التكنولوجية أصبحت المنافسة العنصر الحاسم والحاكم في حركة النظام العالمي الجديد، وهذا ما دفع منظمات الأعمال على اختلاف أنواعها وأحجامها ومجالات نشاطها إلى البحث عن مختلف السبل والآليات لتنمية قدراتها التنافسية، والعمل المستمر على تدعيم مركزها التنافسي لاحتلال مركز الريادة في السوق، وأمام هذه الأوضاع الجديدة اتضحت حقيقة أساسية هي الأهمية القصوى للمورد البشري باعتباره الوسيلة الفعالة والمصدر الحقيقي والوحيد لإنجاز أي تطوير أو ابتكار في أساليب العمل، وهذا ما دفع بتلك المنظمات إلى تنمية قدراتها التنافسية بالاعتماد على ما يسمى برأس المال الفكري الذي يعتبر أهم الموجودات غير الملموسة ومصدر الإبداع والتجديد والميزة التنافسية، ومن ثم فهو السلاح الذي تعتمده المنظمات لمواجهة التحديات العالمية الراهنة (رزيق وبن عمور، 2010).

**مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

تكمن مشكلة الدراسة في إدارة رأس المال الفكري في الكليات الجامعية لتحقيق الإبداع التنظيمي، بغية تحقيق الميزة التنافسية وتجويد التعليم الجامعي. حيث أكدت العديد من الدراسات الحديثة المتعلقة بإدارة رأس المال الفكري سواءً أكانت عربية أو أجنبية بأن مشكلة إدارة رأس المال الفكري يُعد أحد أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الجامعات بصورة عامة والجامعات السعودية بصورة خاصة؛ وذلك بسبب الحاجة الملحة إلى تنظيم كل من الابتكار والإبداع والعمل المعرفي تنظيمياً منهجياً، حيث يركز رأس المال الفكري على الطاقات الابتكارية والإبداعية الموجودة عند العاملين في المنظمة، وكيفية اكتشافها واستثمارها والمحافظة عليها باعتبار أن المنظمات المعاصرة تنظر إلى مواردها البشرية على أنها أعلى الموارد وأكثر الأصول قيمة (المفرجي وعلي، 2013).

كما وضحت دراسة Rohm (2012) إنه ينبغي قياس رأس المال الفكري للجامعات وذلك لعدد من الأسباب منها:

1-زيادة الشفافية في المؤسسات العامة في مجتمع قائم على المعرفة مطالبة المواطنين الوصول المستمر والشامل للمعلومات؛ لمعرفة أين وكيف يتم تخصيص الأموال العامة.

2-يتم مقارنة وتصنيف الجامعات مع مرجعية أخرى تهدف إلى "قياس" بدلا من "ترتيب" المؤسسات التعليمية، وترك القرار النهائي للمستفيد من خدمات الجامعة، كما يجب على الجامعات اكتساب وتطبيق أساليب جديدة للتعليم. ولن يحدث ذلك إلا بزيادة نقل الممارسات الجيدة من خلال إدارة رأس المال الفكري في الجامعات.

3- تعزيز الروابط بين الجامعات والصناعة لا يمكن أن يكون ممكنا من دون إدخال لغة مشتركة؛ هذه "الأرضية المشتركة" من شأنها تمكين الأكاديميين ورجال الأعمال الممارسين لتطوير علاقات المنفعة المتبادلة بما فيه خدمة المجتمع، وتحول الكلمات إلى أفعال على أرض الواقع في المجتمعات.

ووضح Hack (2013) وجود عدد من الحواجز الثقافية لقياس وإدارة رأس المال الفكري في الجامعات، مثل:

1. المكافأة والرواتب في الجامعات غير قادرة على المنافسة مع القطاعات الأخرى، وهذا يخلق حوافز لمنسوبي الجامعات للبحث عن فرص إضافية مثل الاستشارات والتدريب والأنشطة خارج الجامعة.
2. القيادة الإدارية الضعيفة، وذلك يعود لقصر مدة التكليف بالعمل الإداري حيث يتم انتخاب رئيس الجامعة لمدة أربع سنوات من داخل مجتمع الجامعة؛ وهذا يقلل من احتمال اتخاذ قرارات جذرية.
3. المكانة المجتمعية العالية للأستاذ الجامعي حيث إنه من المعتاد أن الأستاذ الجامعي لا يكون لديه الحافز للعمل الأصعب؛ وذلك لضمانه لعمله وعدم وجود تهديد له في حالة عدم الاجتهاد في العمل كما هو الحال في القطاعات الخاصة.
4. ثقافة تكرار التنظيم الذاتي؛ الأجيال الأكبر سناً من الباحثين يميلون إلى توظيف أشخاص مثلهم. وعلى هذا فإن الأفراد الذين لا يتلاءمون مع الثقافة القديمة على الأرجح لا يتم التعاقد معهم. وعليه تتحدد مشكلة الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

**\*ما هي سبل إدارة رأس المال الفكري في المنظمات لتحقيق الإبداع المنظمي؟**

والذي تنفرع منه الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يمكن تحقيق التحسين المستمر للأداء من خلال إدارة رأس المال الفكري؟
- كيف يمكن تحقيق التجديد والتطوير المستمر في المنظمة من خلال إدارة رأس المال الفكري؟

### فرضيات الدراسة:

كما تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية استناداً إلى مشكلة الدراسة:

لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) وبين الإبداع المنظمي.

وينفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والإبداع المنظمي.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي والإبداع المنظمي.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقتي والإبداع المنظمي.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى:

- 1- مساعدة الجامعات في تحقيق فعالية التكلفة الجامعية، أي تحقيق أعلى عائد للأموال المنفقة، وجذب الكفاءات وتوفير البدائل لملء الأماكن الشاغرة.

- 2- تعريف الكليات الناشئة بسبل إدارة رأس المال الفكري لمواجهة المنافسة الخارجية والداخلية وتحسين المركز التنافسي للجامعة.
- 3- إفادة الكليات الناشئة باستخدام رأس المال الفكري بطرق أكثر فعالية مما يساعد في الحفاظ على رأس المال الفكري المتنوع وتحسينه.

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة في كونها تتناول موضوعاً غاية في الأهمية والمتمثل في إدارة رأس المال الفكري في الكليات الناشئة، وضرورة المحافظة عليه وسبل استثماره بالشكل الذي يحقق الإبداع المنظمي والذي بدوره يحقق المزايا التنافسية.

كما تلقت هذه الدراسة انتباه القادة والعاملين على حد سواء إلى أنه لا يمكن لأي منظمة أن تحقق أهدافها بكفاءة دون فهم متعمق لرأس المال الفكري بها وكيفية إدارته، وضرورة المحافظة على رأس المال الفكري وسبل استثماره بالشكل الذي يحقق الأنشطة الابتكارية والإبداعية التي تحقق وتدعم المزايا التنافسية.

وتعد هذه الدراسة محاولة أكاديمية لإلقاء الضوء على رأس المال الفكري، وأهميته المتزايدة في منظمات التعليم والاقتصاد بشكل عام، وكيف يمكن تنميته والحفاظ عليه؛ لتحقيق المزايا التنافسية ودعمها من خلاله، وتطوير أداء الجامعات العربية والسعودية بصورة عامة والكليات الناشئة بصورة خاصة من خلال تحقيق عائد من استثمار رأس المال الفكري مع مراعاة العائد الاجتماعي للتعليم الجامعي، وإفادة الجامعات في التحضير لإعادة الهيكلة والتوسع في رأس مالها الفكري.

### مصطلحات الدراسة:

**رأس المال الفكري:** عرف صالح (2010) رأس المال الفكري بأنه يمثل الأصول غير الملموسة التي تمكن المنظمة من أداء وظيفتها.

ويعرف رأس المال الفكري إجرائياً بأنه المعرفة والتي يقصد بها (المهارات، الخبرات، والتعليم المتراكم في العنصر البشري في المنظمة) التي يمكن تحويلها إلى قيمة تحقق ميزة تنافسية للمنظمة.

**الكليات الجامعية:** عرف العتيقي (2013) الكلية بأنها وحدة تكوين وبحث في الجامعة هدفها التحصيل العلمي والبيداغوجي للطلاب في مختلف الميادين والتخصصات العلمية المعتمدة.

وتعرف الكليات الجامعية إجرائياً بأنها: مؤسسة تعليمية أو جزء من الأجزاء المكونة للمؤسسة التعليمية.

**الإبداع التنظيمي:** عرفه Daft (2001) بأنه تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة. ويرى العاني (2012) إن الإبداع هو إيجاد حلول متعددة للمشكلة نفسها أو النظر للحالة نفسها بأوجه مختلفة.

ويعرف الإبداع التنظيمي إجرائياً بأنه : العملية التي يتم من خلالها ابتكار وإيجاد أشياء لم تكن موجودة سابقاً ، كسلعة ، أو خدمة ، أو فكرة ، بحيث تتميز بالندرة وتحقق منفعة اقتصادية ، أو اجتماعية.

**الإطار النظري للدراسة:****أولاً: رأس المال الفكري:****مفهوم رأس المال الفكري:**

يعرف السلمي (2003) رأس المال الفكري بأنه ما ينتج عن نشاط وعمل العقل الإنساني شاملاً الحقائق، الأوصاف، التقنيات، النظريات، المفاهيم، القوانين والنماذج.

وعرفه العتري (2002) "بأنه المقدرة العقلية القادرة على توليد الأفكار الجديدة والعملية القابلة للتنفيذ، وتتمتع بمستوى عالي من الجودة وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة".

وذكر Hennie (2002) بأن رأس المال الفكري عبارة عن الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية والصافية للمنظمة.

وعرفته منظمة OCDE (2000) بأنه: "القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ورأس المال البشري".

كما وضح النوري (2005) بأن رأس المال الفكري يعد أحد عوامل النجاح المهمة لبناء المنظمات المعرفية بالاعتماد على الموجودات غير الملموسة التي تتضمن معارف العاملين وخياراتهم ومعلوماتهم وذلك في إطار بناء عقول بشرية لامعة ونجوم ساطعة؛ للاستفادة منها في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق النجاحات المستمرة لتلك المنظمات.

**أهمية رأس المال الفكري:**

يعتبر رأس المال الفكري للمؤسسة كالمعرفة لدى الموظفين والقدرة العقلية والإبداع بالإضافة إلى قدرتهم المستثمرة على تطوير تلك العمليات مصدراً للقيمة التنافسية، ويوجد الآن دليل واضح على أن العنصر غير الملموس لقيمة التكنولوجيا المتقدمة يفوق القيم الحقيقية لموجوداتها الحسية كالأبنية والمعدات، فالموجودات الحسية لشركة مايكروسوفت جزء صغير من تمويل السوق الخاص بها والفرق هو رأس مالها الفكري.

إن رأس المال الحقيقي الذي تملكه منظمات الأعمال هو رأس المال الفكري وكذلك تركز قيمتها السوقية على هذا المورد (ابن هرة وبوكريد، 2007).

كما تنبثق أهمية رأس المال الفكري من أهمية مكانة أصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم حيث وردت هاتان الكلمتان في (61) آية موزعة على (43) سورة كريمة وبنسبة 38% من مجموع سور القرآن الكريم. ومن هذه الآيات الكريمة قوله تعالى (إن في خلق السماوات والأرض واختلاف الليل والنهار آيات لأولي الألباب (سورة آل عمران: الآية : 190) (أحمد، 2007).

فإذا كان الاقتصاد هو العنصر الحاكم في عصرنا الحاضر فإن الاقتصاد المعرفي هو الوقود اللازم لقاطرة التنمية الاقتصادية؛ لأن المعلومة أصبحت أهم من السلاح (شراية، 2008).

ووضح سيبيان ووايلمونن (2007) أهمية رأس المال الفكري (Intellectual Capital) اليوم بأنه أثن الأصول الموجودة بالنسبة للكثير من الشركات واقتصاديات الدول، وسيشكل قوة الدفع لعجلة النمو الاقتصادي في المستقبل، ويتكون من الاختراعات الفنية والإدارية (Know How) والأسرار

والعلاقات التجارية والتصاميم والابتكارات الفنية والأدبية، وعدة أشكال أخرى من الملكية الفكرية والموجودات اللامادية من نتاج الاختراع والابتكار للعقل البشري.

وضمن هذا التوجه يقول باوزير (2008): "إن الصناعات الاقتصادية المعرفية تعتمد على كفاءة العنصر البشري واستخدام العقل في الاختراع والتطوير أكثر من الاعتماد على المواد الخام" موضحاً أن هذه الصناعات تدخل في قطاعات كثيرة مثل صناعة الاتصالات وتقنيات المعلومات وهندسة الإلكترونيات وصناعة البرمجيات وغيرها.

كما وضع العنزي وصالح (2009) بأن أهمية رأس المال الفكري تتمثل فيما يلي:

1. السلاح الأقوى والأساس للمؤسسة؛ لأن موجوداتها الفكرية تمثل قوة خفية تضمن بقاءها واستمراريتها.
2. يعد في المؤسسة بمثابة ميزة تنافسية لها.
3. يعتبر كنزاً مدفوناً داخل المؤسسة يحتاج إلى من يبحث عنه ويستخرجه للوجود والممارسة من أجل استثمارات ناجحة وعوائد عالية للمؤسسة.
4. يعد مورد استراتيجي للمؤسسة إذ يساعد على توليد الثروة لها وللأفراد وتطويرها.
5. يسهم في تأسيس المنظمات الذكية التي تستلزم توفر عقول متميزة بذكائها وقدرتها.

### خصائص رأس المال الفكري:

هناك مجموعة من الخصائص التي تميز رأس المال الفكري، أهمها الآتي:

1. يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل.
2. يمثل أصلاً غير ملموس.
3. يتفاعل بشكل أكثر ايجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية.
4. يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح.
5. يتواجد في كافة المستويات الإدارية ولكن بدرجات متفاوتة.
6. صعوبة فصل الأصول الفكرية عن بعضها البعض.
7. صعوبة وضع بعض الأصول الفكرية تحت سيطرة منظمات الأعمال.
8. صعوبة قياس وتقييم العديد من الأصول الفكرية. (السعيد، 2010).

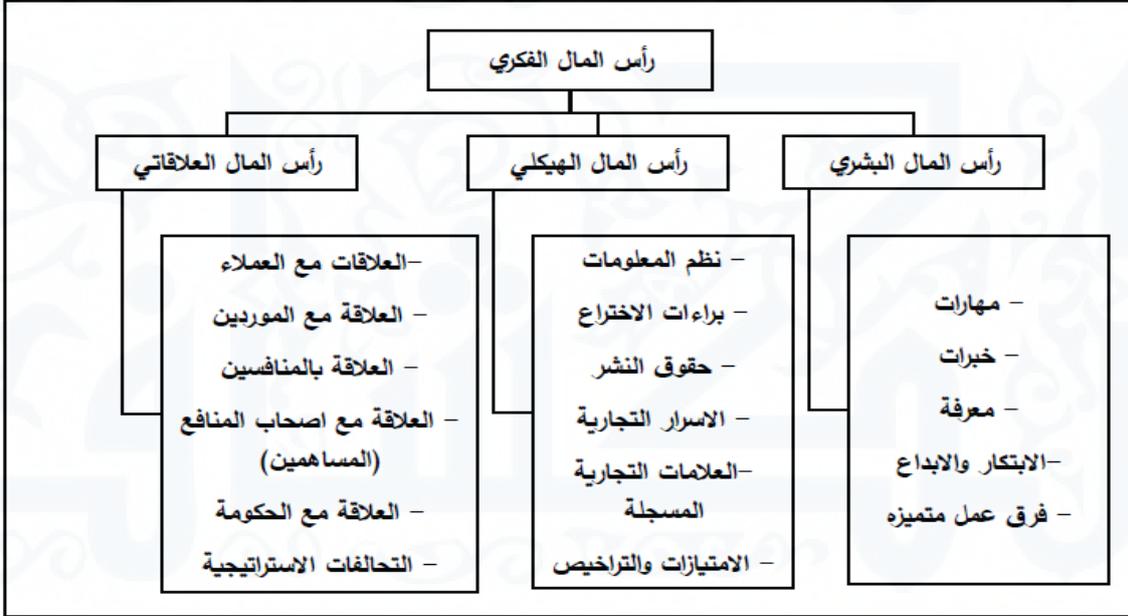
### مكونات رأس المال الفكري:

قسم Stewart (2000) رأس المال الفكري إلى المكونات التالية:

1. رأس المال الهيكلي: هو قدرات المنظمة التنظيمية التي تنظم وتلبي متطلبات الزبائن وتساهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات، وبراءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف، ومدى حماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها، والتي ترجع بالفائدة للزبون وزيادة رضائه، وكذلك فائدة المنظمة لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

2. رأس المال البشري: هو المصدر الأساس لتكوين وتشخيص الأفراد الذين يمتلكون المقدرة العقلية والمهارات والخبرات اللازمة لإيجاد الحلول العلمية المناسبة لمتطلبات ورغبات الزبائن لأنهم مصدر الابتكار والتجديد في المنظمة.
3. رأس مال العلاقات: ويشير إلى العلاقات التي تربط المنظمة بزبائنها ومورديها وتحالفاتها الاستراتيجية.

الشكل (1): مكونات رأس المال الفكري



المصدر: السعيد، هاني محمد (2010)، رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة، ط 1 دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر.

وفيما يلي شرح موجز لهذه المكونات:

**أولاً: رأس المال البشري:**

### 1. مفهوم رأس المال البشري:

ذكر أبوهريرة وبوكريده (2010) بأن Bernadette يرى أن رأس المال البشري "هو الذي يعبر عنه بالمهارات والمعرفة التي يمتلكها العاملون والمستخدمون بالمنظمة"

كما يعرف Philip (2014) رأس المال البشري أيضاً بأنه "مجموع الخبرات والمعارف والطاقت والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في الشركة ويستثمرونها في العمل". بالإضافة إلى أنه يتمثل في العمال المبدعين والذين يستطيعون أداء خدمات جيدة وإنتاج منتج جيد وجذب العملاء، وخلق قيمة للمنتج وللشركة (جاد الرب، 2006).

وذكر الشمري (2008) بأنه يمثل المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية، فهو المورد الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى.

وقد عرفه العلي وآخرون (2009) بأنه عبارة عن القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المنظمة.

يتكون رأس المال البشري من جزأين أساسيين، جزء فطري وآخر مكتسب، أما الجزء الفطري فيعبر عن الاستعدادات الجسمية والعقلية الفطرية التي تولد مع الفرد، وأما الجزء المكتسب فهو الجزء

الأهم في رأس المال البشري إذ يعبر عن مجمل المهارات والكفاءات والمؤهلات والقدرات الجسمانية والخبرات والتجارب المكتسبة. (المفرجي وعلي، 2006)

## 2- أهمية رأس المال البشري:

وضح زوبير وجدي (2011) بأن لرأس المال البشري أهمية كبيرة في المؤسسة، إذ يعتبر أهم مكون لرأس المال الفكري، وتتمثل هذه الأهمية في:

- أ- وضع استراتيجية التعلم للمؤسسة التي تُعد حجر الأساس لزيادة الخبرات والمهارات والقدرات.
- ب- إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة وفعالية، وتحقيق القيمة المقترحة للعملاء.
- ج- بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة ومعدل العائد على الاستثمار.

## 3- مؤشرات قياس رأس المال البشري:

وضح Edvinson (2001) بأن لرأس المال البشري عدد من المؤشرات من أهمها :

- أ- قدرات العاملين: وتشمل القيادة الاستراتيجية لإدارة المؤسسة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين، قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
- ب- إبداع العاملين: ويشمل قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين، الدخل المتحقق من الأفكار الأصلية للعاملين.
- ج- اتجاهات العاملين: وتشمل تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة، ودرجة رضا العاملين، معدل دوران العمل، ومتوسط مدة خدمة العاملين بالمؤسسة.

## ثانياً: رأس المال الهيكلي:

### 1- مفهوم رأس المال الهيكلي:

رأس المال الهيكلي هو كل ما يدعم رأس المال البشري حيث يتمثل رأس المال الهيكلي في "المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات (نجم، 2009).

وذكر فلاق وبوقجاني (2011) بأنه يتمثل في نظام وهيكلي المنظمة، فامتلاك المنظمة لمثل هذا النوع من رأس المال الفكري يمكنها من توفير بيئة أعمال ملائمة وقادرة على استخدام رأس المال البشري والاستفادة من أقصى طاقاته.

### 2- أهمية رأس المال الهيكلي:

ذكر زوبير وجدي (2011) بأن أهمية رأس المال الهيكلي تتجلى فيما يلي:

- أ- تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالكلفة المنخفضة.
- ب- خفض زمن دور العمليات الداخلية والاستفادة القصوى من طاقة الموجودات المادية والإدارية.
- ج- تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي أعطال أو إسراف في استخدام المورد.
- د- رفع جدوى مستوى الإنتاج وخفض نسبة التالف.

### 3- مؤشرات قياس رأس المال الهيكلي:

هناك مجموعة من المؤشرات التي يمكن بها قياس رأس المال الهيكلي كما ذكرها ياسين (2007) تتمثل فيما يلي:

أ- الثقافة العامة: وتشمل طبيعة بناء ثقافة المؤسسة، تطابق العاملين مع منظور المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.

ب- الهيكل التنظيمي: ويشمل صلاحية نظام الرقابة بالمؤسسة، ووضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.

ج- التعلم التنظيمي: ويشمل بناء شبكة معلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة، بناء مخزون تعليمي للمؤسسة واستخدام هذا المخزون.

د- العمليات: وتشمل مدة عمليات الأنشطة والأعمال، مستوى جودة المنتج، كفاءة العمليات التشغيلية.

هـ- نظام المعلومات: الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين، توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة وأعمالها والمشاركة في المعرفة.

ثالثاً: رأس مال العلاقات:

1- مفهوم رأس مال العلاقات:

عرف يوسف (2005) رأس مال العلاقات بأنه القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردون والجهات الخارجية الأخرى، وما استطاعت الشركة إقامته من علاقات متميزة مع هذه الأطراف. ولعل أهم أشكال رأس مال العلاقات، العلاقة مع العملاء؛ لذا عرفه الزعبي (2005) بأنه يتمثل في العلاقة مع العملاء والموردين والمنظمات الصناعية والتجارية وقنوات السوق.

2- أهمية رأس مال العلاقات:

لرأس مال العلاقات أهمية بالغة كما ذكرها زويبير وجدي (2011) تتمثل في:

أ- خلق التفوق والتميز عن طريق الإبداع والتطوير مثل إيجاد منتجات جديدة.

ب- كسب عملاء جدد.

ج- زيادة قيمة العملاء عن طريق عمليات إدارة العملاء، وتعميق العلاقة مع العملاء الحاليين.

د- تخفيض أوقات التسليم أو سرعة الاستجابة لطلبات العملاء.

هـ- العمل على أن تصبح المؤسسة عضواً أو شريكاً جديداً في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات

حقيقية ومؤثرة مع أصحاب المصالح الخارجيين.

3- مؤشرات قياس رأس مال العلاقات:

ذكر ياسين (2007) بأن هناك ثلاث مؤشرات يتم بها قياس رأس مال العلاقات في المؤسسة تتمثل هذه المؤشرات فيما يلي:

أ- القدرات التسويقية الأساسية:

وتشمل بناء واستخدام قاعدة بيانات للعملاء، توفير القدرات اللازمة لخدمات العملاء، القدرة على تحديد حاجة العملاء.

ب- كثافة السوق:

تضم الحصة السوقية، السوق المحتملة، الوحدات المباعة إلى عدد العملاء، سمعة العلامة التجارية والاسم التجاري للمؤسسة، بناء قنوات للبيع والتوزيع.

ج- مؤشرات ولاء الزبون:

مثل رضا العملاء، شكاوى العملاء، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء، مستوى كسب عملاء جدد، مستوى خسارة عملاء حاليين.

### أهمية وجوانب الاستثمار في رأس المال الفكري:

أولاً: أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري:

وضح عجلان (2008) أن أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري تتجسد من خلال الجوانب التالية:

- 1- يعزز مستوى أداء المؤسسات وخاصة التي تتمتع بمركز استراتيجي قوي.
  - 2- تُعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشراً مهماً لقياس ربحية المؤسسة وتساهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد العالية للمؤسسة.
  - 3- يحتم الاستثمار في مجال رأس المال الفكري على منظمات الأعمال التعرف على مستويات الاستثمار المناسبة لها من خلال تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى من المبالغ التي تخصص لغرض الاستثمار.
  - 4- يساعد على تشجيع الإبداع والابتكار.
  - 5- يساهم في تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة، وذلك من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري والأصول المعرفية الأخرى غير الملموسة (تكنولوجيا المعلومات واستخدام الحاسوب الإنترنت والمهارات المعرفية المتقدمة).
  - 6- يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري المتمثل بالخبرات والمهارات العالية للعاملين في تعزيز القدرة على إدارة قنوات التوزيع، كما هو الحال بالنسبة إلى شبكات التجهيز.
- ثانياً: جوانب تنمية الاستثمار في رأس المال الفكري:

كما وضح شعبان (2011) أيضاً الجوانب التي يجب أن تهتم بها الشركة لتنمية رأس مالها الفكري وذلك من خلال:

- 1- استقطاب أفضل المواهب البشرية: لكي تكون المؤسسة ذات نظام فعال في عملية الاختيار، استخدام العاملين الجدد، توفير رأس مال التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.
- 2- إغناء رأس المال البشري: وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة وتوزيعها داخل المؤسسة.
- 3- المحافظة على العاملين المتميزين: ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة. بالإضافة إلى أن المؤسسات المعرفية تتميز بأن رأس مالها في عقول العاملين الذين يغادرون المؤسسة في نهاية اليوم والذين تستقطبهم مؤسسات منافسة أخرى، ولذلك لا بد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء المؤسسي.

ثانياً: الإبداع المنظمي:

يُعد الإبداع ظاهرة قديمة، فمنذ بدء الخليقة والإنسان يبدع ويخترع وكذلك الجماعة والمنظمة والمجتمع، وقد دخل هذا الموضوع محوراً للتناول الفلسفي، إلا أن الاهتمام العلمي المنظم لم يبدأ به إلا أوائل الخمسينات من القرن العشرين (فاضل، 2007).

وقد حفلت أدبيات إدارة الأعمال بكثير من الاجتهادات على الرغم من أن مصطلح الإبداع يُعد من أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في الفكر الإداري، إلا أنه يحمل في طياته مضامين وتفسيرات متعددة (الملا 2009).

و عرف Kotler (2000) الإبداع المنظمي على أنه أي سلعة أو فكرة يتم إدراكها وفهمها من أي شخص على أنها مفيدة وجديدة.

كما عرفه الصرن (2015) بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة. ويرى Hill & Jones (2010) الإبداع المنظمي بأنه أي شيء جديد أو غريب يتعلق بطريقة أداء المنظمات أو المنتجات التي تنتجها ويشمل أي تقدم يطرأ على أنواع المنتجات وعمليات الإنتاج ونظم الإدارة والهيكل التنظيمية والاستراتيجية التي تعتمد عليها المنظمة، فهي الطريقة التي يمكن لأحد أرباب العمل الأخذ بموجبها إما بخلق موارد جديدة للثروة، أو تدعيم الموارد الحالية ذات الإمكانية لخلق الثروة مستقبلاً.

و عرفه Daft (2001) بأنه تبني فكرة أو سلوك جديد لصناعة المنظمة أو سوقها أو بيئتها العامة.

ويعرف الإبداع المنظمي بأنه رؤية الأفكار والأمور من خلال مضمون مختلف، وذلك إما عن طريق التعرف على الإمكانيات الخفية الكامنة، أو التي يمكن استخدامها بشكل مختلف أو عن طريق ربط الأفكار المسبقة غير المترابطة مع بعضها البعض؛ لخلق فكرة أو منظور جديد تماماً (التفكير الإبداعي ، 2005). ووفقاً للعامري والغالبي (2007) هو الجهود المبذولة من قبل المنظمة لتطوير منتجاتها في شكل سلع وخدمات أو تحسينها أو تطوير استخدامات جديدة لها.

### أنواع الإبداع المنظمي:

تعددت تصنيفات الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وعلم المنظمة لأنواع الإبداع المنظمي منطقتين بذلك من منطلقات مختلفة.

فهناك من صنّفه وفقاً لاستعمالاته إلى نوعين هما: -

1. إبداع المنتج (Product Innovation) وهو تغيير بالخصائص المادية أو الأدائية،

للسلعة أو الخدمة الحالية أو إنتاج منتجات جديدة تماماً (العامري والغالبي، 2007).

2. إبداع العملية (Process Innovation)، وهو تغيير بطرق تصنيع السلع أو تقديم الخدمات إنتاجاً وتوزيعاً (العامري، والغالبي، 2007). وغالباً ما يكون الحد الفاصل بين إبداع المنتج وإبداع العملية غير واضح لتداخل العلاقة بين النوعين (الحسيني، 2007). واحتمالية عمل النوعين معاً كعلاج الطبيب للمرضى فإنه يستخدم التشخيص (كإبداع عملية) وكفاءة الدواء (كإبداع منتج). (الكبيسي، 2012).

وصنّفه آخرون وفقاً لمجالاته إلى نوعين هما: -

1. إبداع إداري (Managerial Innovation) فهو تغيير العمليات التي بواسطتها يمكن إنجاز وتقديم وتسليم الخدمة أو السلعة للمستهلكين (العامري والغالبي، 2007) وتشمل الإبداعات الإدارية تغيير في هيكل المنظمة وأنظمة ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية (الكبيسي، 2012).
2. إبداع تكنولوجي (Technological Innovation)، ويعني تغييراً في المظاهر المادية أو الأدائية للسلعة أو الخدمة، أو تغييراً في العمليات الإنتاجية (العامري والغالبي، 2007). وقد أشار Daft (2010) إلى أن الإبداع التكنولوجي يختلف عن الإبداع الإداري بكون الإداري يحدث أقل تكراراً من الإبداع التكنولوجي.

وقد تم تقسيم الإبداع المنظمي بحسب طبيعة تأثيره إلى نوعين هما: -

1. الإبداع الجذري (Radical Innovation) وهو عبارة عن إنتاج منتجات بشكل سلع أو خدمات جديدة أو تكنولوجيا مطورة من قبل المنظمة لتحل محل سلع وخدمات وتكنولوجيا موجودة في القطاع الذي تعمل فيه المنظمة (العامري والغالبي، 2007) وهذا النوع من الإبداع يقدم قفزات أساسية حيث تعمل على إحداث تغييرات أو ابتكارات في صناعات واسعة (جويده والجزراوي، 2012) وهناك من صنف الإبداع المنظمي وفقاً لمصدره إلى: -

1. إبداع داخلي (Internal Innovation) ويعبر عن الإبداعات التي تتبناها المنظمة ويكون مصدر الأفكار فيها من داخل المنظمة كالإدارة العليا والعاملين وأقسام المنظمة كالبحث والتطوير وغيرها (الحسيني، 2007)، (الملا، 2009).
2. إبداع خارجي (External Innovation) وتمثل في حصول المنظمة على أفكار من مصادر خارجية مثل المنظمات الأخرى التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها (الحسيني، 2007) وصنف الإبداع المنظمي إلى نوعين على أساس القرار المتخذ هما: -

إبداع بقرارات فردية تكون صادرة عن الإدارة العليا، وإبداعات جماعية تكون صادرة بمشاركة أعضاء المنظمة العاملين فيها (الحسيني، 2007)، (الملا، 2009).

### العوامل المؤثرة في الإبداع المنظمي: -

- هناك مجموعتين من العوامل التي يمكن أن تؤثر على الإبداع.
- المجموعة الأولى هي عوامل تساعد أو تعزز على الإبداع.
  - المجموعة الثانية هي عوامل تعيق الإبداع.

### أولاً - العوامل المعززة للإبداع:

لقد أشار المعموري (2014) أن أغلب الباحثين وضحووا أن العوامل التي تعزز الإبداع في المناخ السائد في المنظمات المبدعة بشكل عام هي:

1. يجب أن تعمل المنظمة المبدعة على تقوية الصلة مع المنظمات الاجتماعية.

2. ضرورة اللجوء إلى اعتماد التحالفات والاتفاقات المشتركة مع منظمات أخرى كالدخول في مشاريع استثمارية خاصة بالإبداع وكذلك اعتماد فرق العمل كاستراتيجية رئيسة ضمن استراتيجية الإبداع، وأيضا منح الإبداع الأسبقية الأولى في اهتمامات المنظمة.
3. الاهتمام بإيصال الخبرات التكنولوجية المستحدثة إلى منظمات المجتمع من خلال التدريب المستمر.
4. صياغة الأنظمة والتعليمات بطريقة مرنة تساعد على الإبداع، وكذلك صياغة نظم منافسة داخلية بين تشكيلات المنظمة؛ للاستفادة من المدى الواسع للأفكار التي تقدم.
5. زيادة الاتصال الفعال بين العاملين داخل المنظمة.
6. رفع مستوى ووفرة المثيرات التي تساعد على توليد الأفكار الجديدة المبدعة، وتشجيع جميع الممارسات الإدارية، وتطوير المهارات الخاصة بالإبداع.
7. تشجيع المنظمة والعاملين على حضور الندوات المرتبطة بتطوير الأفكار المبدعة وتخفيض حالات الغموض البيئي باعتماد الكثير من الآليات ولاسيما ما أطلق عليه (الإبداع الجذري)؛ لكي يكون مخزنا للمعلومات الخاصة بإدارة الإبداع.
8. منح الصلاحيات وتفويضها للأقسام المرتبطة بالمنظمة مما يشجعها على الإبداع.
9. مساهمة المنظمة بفاعلية في حل المشكلات الجديدة التي تواجه العاملين.
10. التعامل مع جميع الأفكار التي ترد، ولا سيما الجذرية منها وكذلك سعي المنظمة إلى إشاعة قيم جديدة وتقبل التغيير وتشجيعه.

### ثانيا - العوامل المعيقة للإبداع:

وضح موسى (2010) تعدد آراء الباحثين في تصنيفاتهم لمعوقات الإبداع. ومن هذه المعوقات المتعددة التي تحول دون ازدهار الإبداع، وجني الفوائد المتوقعة ما يلي: -

- 1- المقاومة الاجتماعية للأفكار الجديدة بسبب تعود أفراد المجتمع على التفكير في إطار معين (مقاومة التغيير).
- 2- الخوف والقلق من فشل الأفكار والأساليب الجديدة وهذا ما يسمى بخوف التفكير.
- 3- تكون قدرة المنظمة على الإبداع في أقل مستوى، وقد تكون معدومة إذا كانت خبرة وثقافة القيادة الإدارية محدودة أو إذا كانت تميل إلى اللاديمقراطية في التعامل مع الأفكار الجديدة التي يتقدم بها العاملون.
- 4- عدم تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمبدعين.
- 5- عدم توفير المستلزمات والتسهيلات المادية اللازمة للإبداع.
- 6- هناك بعض المجتمعات ترفض المبدعين، وقد تفرض عليهم عقوبات.

أما (العامري والغالبي , 2007) فقد حددا أهم معوقات الإبداع بالآتي:

1. نقص الموارد المكرسة لعملية الإبداع؛ فعملية الإبداع مكلفة من ناحية الموارد المالية والوقت والطاقة.
2. الفشل في إدراك الفرص الواعدة أو توليد الأفكار الجديدة والتي يمكن أن تطور إلى منتجات.
3. مقاومة التغيير، حيث إن الأفكار الجديدة عادة ما تجد الكثير من المعارضة وعدم القبول وبالتالي فعملية الإبداع قد تموت وتندثر مبكراً.

## الدراسات السابقة:

- هدفت دراسة شريفي (2014) المعنونة بـ " رأس المال الفكري لدعم الإبداع: دراسة ميدانية: "، إلى أهمية رأس المال الفكري في دعم الإبداع على مستوى شركات الهاتف النقال وتتمثل المشكلة من خلال طرح التساؤل التالي: كيف يمكن لرأس المال الفكري أن يدعم عمليات الإبداع لأصحاب القرار على مستوى شركات الهاتف النقال في الجزائر؟ وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: إن مستوى تقييم عينة الدراسة لأبعاد رأس المال الفكري كانت مرتفع، إن مستوى تقييم المدراء في شركات الهاتف النقال بالجزائر المتعلقة بفعالية العمليات الإبداعية كانت متوسطة مع وجود تأثير ذي دلالة إحصائية لرأس مال البشري على فعالية العمليات الإبداعية، وجود تأثير له دلالة إحصائية على رأس مال العلاقات مما يؤثر على العمليات الإبداعية، مع غياب تأثير رأس المال الهيكلي على فاعلية العمليات الإبداعية. وخلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات أهمها: وضع خطة استراتيجية تتضمن تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من رأس المال الفكري من الموظفين ذوي الكفاءة والخبرة والمهارات العالية والعمل على استقطابهم.
- هدفت دراسة عوادي (2014) (إدارة التغيير القائم على رأس المال الفكري) إلى تسليط الضوء على مفهوم رأس المال الفكري وأهم نقاط اختلافه مع رأس المال التقليدي وعلى أهم عناصره، وتعريف التغيير التنظيمي وأهم مسبباته الداخلية والخارجية، وأهم أنواعه وكيفية إدارته بالشكل الذي يضمن للمنظمة البقاء والاستمرار وتحقيق القيمة، والتركيز على التغيير القائم على رأس المال الفكري داخل المنظمة وكيفية تعامل الأفراد معه. وقد خلصت الدراسة إلى أن التغيير القائم على رأس المال الفكري هو الأكثر أهمية رغم عدم اتجاه معظم المنظمات له، لكن هذه لا تعدو سوى قضية وقت، وهذه الأهمية تتجلى في كونه أكثر عمقا وتجذراً من أجل تغيير كل ما هو تقليدي في تحقيق مزايا تنافسية.
- هدفت دراسة الرفاعي وخير الله (2015) "أثر تطبيق استراتيجية رأس المال الفكري على تحسين كفاءة الموارد البشرية: دراسة ميدانية على جامعة عين شمس"، للتعرف على الأبعاد والجوانب المختلفة لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق البقاء والنمو لمنظمات التعليم الحديثة القائمة على المعرفة والتكنولوجيا والعمل على التوصل إلى إطار مقترح لإدارة وتنمية الأصول الفكرية المتاحة لها، بما يساهم في تنمية القدرات الفكرية والإبداعية للعنصر البشري بهذه المنظمات. وخلصت نتائج الدراسة بوجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات الفرعية المستقلة والتي تمثل أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال العلاقتي)، المتغير التابع المتمثل في مستوى أداء الموارد البشرية في جامعة عين شمس وإن كان التأثير نتج من متغيرين فقط هما رأس المال البشري ورأس المال العلاقتي، الأمر الذي يعكس ضرورة الاهتمام بهما لتطوير أداء المؤسسي. ويوصي البحث بالمحافظة على رأس المال الفكري بشقياً الهيكلي والعلاقتي عن طريق قيام إدارات الكليات المختلفة بالاهتمام بالمعرفة المخزونة في عقول الموظفين وأعضاء هيئة التدريس وجعلهم ينفقونها إلى الموظفين وأعضاء هيئة التدريس الجدد، وذلك من خلال التواصل العلمي بعمل مؤتمرات وندوات الأقسام العلمية السنوية والتي تعتبر فرصة حية لعرض أحدث المستجدات العلمية في المجال، ومحاولة وضعها موضع التنفيذ من خلال دعوة رجال الأعمال والسياسيين لحضور تلك اللقاءات.
- وفي دراسة Mazlan (2005) بعنوان "The Influence of Intellectual Capital on the Performance of Telecom Malaysia"، التي هدفت إلى تقييم رأس المال الفكري على الأداء لشركة ماليزيا تيليكوم والتعرف على "مستوى رأس المال الفكري لدى الشركة، مدى قوة وأثر رأس المال الفكري، أهمية إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري كمتغيرات مستقلة ودورها في تعزيز

الأداء لماليزيا تيليكوم كمتغير تابع، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على سلسلة من الاستراتيجيات في تجميع البيانات الكمية والنوعية لغرض الدراسة، وقد أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود علاقة إيجابية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع. وأوصت الدراسة بأن تحسين الأداء للشركة يحتاج إلى تدعيم قيادة إدارية قوية خصوصاً في المستويات الإدارية العليا، بالإضافة إلى كفاءات ومهارات فردية للموظفين العاملين في الوظائف الإدارية الفنية.

- كما هدفت دراسة Mitchell (2010) بعنوان " A model for managing Intellectual capital to generate wealth"، إلى تطوير واختبار نموذج لإدارة رأس المال الفكري مستمد من رؤية واستراتيجية المنظمة، وقد شكلت الدراسات السابقة ذات العلاقة بالموضوع الأساس لتطوير ذلك النموذج الذي يلخص كافة المظاهر المختلفة التي يتوجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار عند إدارة رأس مالها الفكري. وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أهمها هو أنه على الرغم من أن معظم المظاهر المحددة لنموذج الدراسة حاضرة في الشركة إلا أنه لم يكن هناك إدراك لدى إدارة الشركة لإدارة رأس المال الفكري، ولذلك أوصت الدراسة بأنه ينبغي إبداء اهتمام أكبر لإحداث تغييرات سلوكية بالإضافة إلى أهمية التنشئة الاجتماعية للعاملين بالشركة.

- أما دراسة Villasalero (2014) فقد استهدفت دراسة العلاقة بين البحوث في الجامعة ورأس المال الفني المطور من خلال شركات مجمع العلوم من أجل توضيح ما إذا كانت علاقة السببية ترجع للأثار غير المباشرة للبحوث والأنشطة والمالية لنقل التكنولوجيا. وقد أظهرت النتائج أن أداء براءات الاختراع لشركات مجمع العلوم يرتبط إيجابياً بمشروعات البحوث والتطوير التنافسية والتي تقوم بها وتشرف عليها الجامعات. بينما تلك المشاريع ترتبط سلباً مع أنشطة نقل التكنولوجيا والتي تقوم بها الجامعات.

- واستهدفت دراسة Khalique et al (2015) تقييم العلاقات بين المكونات الفرعية لرأس المال الفكري والأداء التنظيمي وذلك في الشركات الصغرى والمتوسطة في قطاع الصناعات الكهربائية والإلكترونية في باكستان. وقد أظهرت النتائج ملاءمة عناصر ومكونات رأس المال الفكري وذلك في درجة تأثيرها على الأداء التنظيمي وكانت النتائج معنوية، بينما المكون الوحيد وهو رأس المال البشري لم يثبت تأثيره ولم يكن معنوياً في التأثير على الأداء التنظيمي.

#### تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال مناقشة الدراسات السابقة تُوصّل للاستنتاجات التالية: بأن أوجه الشبه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة أن جميعها تركز على رأس المال الفكري وتعمل على الوصول لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بين نظيراتها، بينما أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة أن الدراسة الحالية تركز جهودها على إدارة رأس المال الفكري في الكليات الجامعية لتحقيق الإبداع المنظمي. حيث أصبح الإبداع المنظمي القائم على إدارة رأس المال الفكري من أهم الوسائل المعتمدة عالمياً للارتقاء بمستوى المنظمات وتمكينها من مواكبة التطورات المتلاحقة في شتى المجالات وبالتالي تعزيز القدرات من أجل تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة والمستديمة بأقل التكاليف وبجودة عالية بما يحقق رضا المتعاملين وتنمية الموارد البشرية وتشجيع روح الإبداع وإطلاق الملكات والقدرات.

## إجراءات الدراسة الميدانية:

### منهجية الدراسة:

نظراً لكون الدراسة تهتم بدراسة إحدى المشكلات الإنسانية والتي تتمثل في إدارة رأس المال الفكري وتنميته في الكليات الجامعية فهي دراسة وصفية، فقد اعتمدت الباحثة على منهج المسح مستندةً إلى أن هذا المنهج يعد أحد المناهج التي تهتم بدراسة المشكلات العلمية من خلال مسح آراء المعنيين بها (أبو سريع، 2004م).

### مجتمع وعينه الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 50 فرداً وهم كل الموظفين الإداريين والموظفات الإداريات بكلية العلوم والدراسات الإنسانية بثاق وضرماء، وتم توزيع 30 استبانة على جميع الموظفين والموظفات المتواجدين على رأس العمل وقت توزيع الاستبانة ورجع منها 23 استبانة أي ما يعادل 77% لذلك فهي تعد عينة قوية.

### أدوات الدراسة:

تم استخلاص بنود إدارة رأس المال الفكري وتنميته في سبيل تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال الإطار النظري والدراسات السابقة، ومن ثم تم بناء استبانة التحكيم، وتضمنت الاستبانة مقدمة تبين الهدف من الاستبانة، وطريقة الإجابة عن عباراتها، والبيانات الأساسية، واعتمد أسلوب التحليل وفق المدرج الخماسي Likert، واشتملت الأداة (الاستبانة)، على خمس محاور رئيسة هي:

المحور الأول: دور إدارة رأس المال الفكري في التحسين المستمر للأداء.  
المحور الثاني: دور إدارة رأس المال الفكري في التجديد والتطور وفق معطيات البيئة الخارجية وقدرات وموارد المنظمة الداخلية.  
المحور الثالث: قياس رأس المال البشري.  
المحور الرابع: قياس رأس المال الهيكلي.  
المحور الخامس: قياس رأس المال العلاقتي.  
ثبات وصدق أداة الدراسة:

تم حساب ثبات الاستبانة باستخدام معامل ألفا كرونباخ كما يتضح في الجدول رقم (1).

الجدول رقم (1): معاملات الفا كرونباخ

المحور	العبارة	الثبات
دور إدارة رأس المال الفكري في التحسين المستمر للأداء.	8	0.90
دور إدارة رأس المال الفكري في التجديد والتطور.	8	0.91
قياس رأس المال البشري	7	0.84
قياس رأس المال الهيكلي	7	0.84
قياس رأس المال العلاقتي	7	0.82
الإجمالي	37	0.96

يوضح الجدول السابق معاملات الثبات لعبارات محاور الدراسة تراوحت ما بين 0,82 إلى 0,91 بنسبة بلغت 96%، وهي نسبة مرتفعة، وهو ما يعكس مدى ثبات فقرات الاستبيان، كذلك تشير

معاملات الصدق إلى مدى اتساق العبارات من الهدف الذي وضعت من أجله وجاءت مرتفعة بواقع 0,98.

### أساليب المعالجة الإحصائية:

اعتمد في معالجة البيانات على البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الدراسة من خلال الأساليب الإحصائية التالية: التكرارات والنسب المئوية.

### معالجة البيانات:

تم ترميز البيانات لتحديد طول الخلايا للمقياس الخماسي لمحاور الدراسة فأصبح طول الخلايا كما يلي:

- من 1.00 إلى 1.79 تمثل درجة عالية جداً.
- من 1.80 إلى 2.59 تمثل درجة عالية.
- من 2.60 إلى 3.39 تمثل درجة متوسطة.
- من 3.40 إلى 4.19 تمثل درجة منخفضة.
- من 4.20 إلى 5.00 تمثل درجة منخفضة جداً.

### نتائج الدراسة:

لحساب نتائج الدراسة تم حساب التكرارات والنسب المئوية لتحديد استجابات عينة الدراسة لمفرداتها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

### وكانت النتائج على النحو التالي:

أولاً: مناقشة الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

ما هي سبل إدارة رأس المال الفكري في المنظمات لتحقيق الإبداع المنظمي؟

### وذلك بمناقشة الأسئلة الفرعية التالية:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة في الإجابة على السؤال الفرعي الأول والذي ينص على:

• كيف يمكن تحقيق التحسين المستمر للأداء من خلال إدارة رأس المال الفكري؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور دور إدارة رأس المال الفكري في التحسين المستمر للأداء كما يتضح في الجدول التالي:

جدول رقم (2): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور إدارة رأس المال الفكري في التحسين المستمر للأداء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
0.73	2.09	تعتمد المنظمة برامج صيانة دقيقة ودورية للأجهزة كالتابعات والمعامل لتفادي الأعطال المحتملة في العمل.
0.70	1.70	تحرص المنظمة على تطوير وتحسين خدماتها الحالية لتواكب تغيرات العصر.

0.83	1.65	تعتمد المنظمة على موظفيها الأكفاء في شغل الوظائف المهمة.
1.20	2.78	تهتم المنظمة بإشراك الموظفين في دورات تدريبية لتطوير معارفهم.
1.02	2.30	تسعى المنظمة إلى تطوير عملياتها الإدارية بشكل مستمر.
1.02	2.30	تعمل المنظمة على تغيير هيكلها التنظيمي ليتناسب مع البيئة التنافسية لها.
1.20	2.43	تتميز العلاقات بين مختلف أقسام المنظمة بالتعاون وتبادل الخبرات.
0.67	1.52	تحرص المنظمة على تحسين مخرجاتها من خلال الجودة الأفضل.
0.72	2.10	المتوسط الكلي

يتضح من الجدول رقم (2) المتوسط الحسابي لمحور دور إدارة رأس المال الفكري في التحسين المستمر للأداء جاءت عالية، وذلك بمتوسط كلي (2.0978) وانحراف معياري (0.72296).

- من خلال نتائج جدول 2 يتضح أن أغلبية استجابات أفراد عينة الدراسة لأسئلة محور دور إدارة رأس المال الفكري في التحسين المستمر للأداء كانت الاستجابات ما بين درجة عالية جدا وعالية مما يوضح بأن لإدارة رأس المال الفكري دور هام في التحسين المستمر للأداء.

- جاءت العبارة الرابعة والتي توضح اهتمام المنظمة بإشراك الموظفين في دورات تدريبية لتطوير معارفهم، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (2.7826).

- جاءت العبارة السابعة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.4348) والتي تعكس تميز العلاقات بين مختلف أقسام المنظمة بالتعاون وتبادل الخبرات.

- كما جاءت العبارة الخامسة والسادسة في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.3043).

ويستخلص من هذه النتائج أن التحسين المستمر للأداء من خلال إدارة رأس المال الفكري يمكن تحقيقه من خلال:

- الاهتمام بالدورات التدريبية لتطوير معارف الموظفين.
  - الاهتمام بتطوير العلاقات بين الأقسام المختلفة في المنظمة وتعاونهم وتبادل الخبرات.
  - تطوير المنظمة لعملياتها الإدارية بشكل مستمر.
  - تغيير المنظمة لهيكلها التنظيمي ليتناسب مع البيئة التنافسية لها.
- ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة في الإجابة على السؤال الفرعي الثاني والذي ينص على:

• كيف يمكن تحقيق التجديد والتطوير المستمر في المنظمة من خلال إدارة رأس المال الفكري؟

وللإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور دور إدارة رأس المال الفكري في التجديد والتطوير وفق معطيات البيئة الخارجية وقدرات وموارد المنظمة الداخلية كما يتضح في الجدول التالي:

### جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدور إدارة رأس المال الفكري في التجديد والتطور وفق معطيات البيئة الخارجية وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
1.04	2.00	تشجع المنظمة الاقتراحات والابتكارات المقدمة من قبل الموظفين.
0.95	1.91	تتبنى المنظمة الاستراتيجيات المبدعة والمبتكرة

0.90	2.00	لدى المنظمة آليات خاصة تمكنها من معرفة ما يحصل في المحيط الخارجي مقارنة بالمنافسين.
0.69	1.74	لدى المنظمة طرق تمكنها من التنبؤ بما يحدث فيسوق العمل من تطورات.
0.75	2.26	تسعى المنظمة الى تطبيق معايير الجودة العالمية
0.00	1.43	تدعم المنظمة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية
1.16	2.52	لدى المنظمة قسم خاص بالأبحاث والتطوير.
1.27	2.83	تخصص المنظمة ميزانية للأبحاث العلمية.
0.78	2.21	المتوسط العام

يتضح من الجدول رقم (3) أن لإدارة رأس المال الفكري دوراً هاماً في التجديد والتطور حسب وجهة نظر أفراد عينة الدراسة حيث بلغ المتوسط العام للمحور (2.2120) وهي درجة عالية.

- كذلك يتضح أن غالبية استجابات أفراد العينة على أسئلة محور دور إدارة رأس المال الفكري في التجديد والتطور ما بين درجة عالية جداً ودرجة عالية.

- جاءت العبارة الثامنة والتي تعكس تخصيص المنظمة ميزانية للأبحاث العلمية، في المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (2.8261).

- جاءت العبارة السابعة في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (2.5217) والتي تعكس وجود قسم خاص بالأبحاث والتطوير في المنظمة.

- أما بقية العبارات جاءت في مرتبة متوسطة، بمتوسطات حسابية تتراوح ما بين (1.7391-2.2609).

**ويستخلص من هذه النتائج إنه يمكن تحقيق التجديد والتطوير في المنظمة وفق معطيات البيئة الخارجية وقدرات المنظمة بإدارة رأس المال الفكري من خلال:**

- تخصيص ميزانية للأبحاث العلمية في المنظمة.
  - إنشاء قسم خاص لأبحاث التطوير في المنظمة.
  - دعم الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- وبالإجابة على السؤالين الفرعيين للدراسة يمكن الإجابة على السؤال الرئيس حول سبل إدارة رأس المال الفكري في المنظمات لتحقيق الإبداع المنظمي، حيث يكون ذلك من خلال تحقيق التحسين المستمر للأداء والتجديد والتطوير المستمر للأداء بإتباع ما يلي:

- الاهتمام بالدورات التدريبية لتطوير معارف الموظفين.
  - الاهتمام بتطوير العلاقات بين الأقسام المختلفة في المنظمة وتعاونهم وتبادل الخبرات.
  - تطوير المنظمة لعملياتها الإدارية بشكل مستمر.
  - تغيير المنظمة لهيكلها التنظيمي ليتناسب مع البيئة التنافسية لها.
  - تخصيص ميزانية للأبحاث العلمية في المنظمة.
  - إيجاد قسم خاص لأبحاث التطوير في المنظمة.
  - دعم الموظفين للمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- ولاختبار فرضية الدراسة الرئيس والتي تنص على:**

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال الفكري وبين الإبداع المنظمي.
- فلابد من اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث المنبثقة منها والتي تنص على:

**الفرضية الفرعية الأولى:**

• لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والإبداع المنظمي.

**الفرضية الفرعية الثانية:**

• لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي والإبداع المنظمي.

**الفرضية الفرعية الثالثة:**

• لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقتي والإبداع المنظمي.

حيث تم احتساب علاقات الارتباط بين مكونات رأس المال الفكري والإبداع المنظمي كما يلي:

جدول رقم (4): علاقات الارتباط بين رأس المال الفكري والإبداع المنظمي

الإبداع المنظمي			
درجة الثقة	T الجدولية	R	
%95	2.35	0.90	المكون البشري
%99	4.54	0.96	المكون الهيكلي
%99	4.54	0.98	المكون العلاقتي
%99	4.60	0.96	المؤشر الكلي

**اختبار الفرضية الأولى:**

نصت الفرضية الأولى على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والإبداع المنظمي".

يشير جدول (4) الى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين المكون البشري لرأس المال الفكري والإبداع المنظمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.903)، وهي قيمة تعكس وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى ثقة (95%)، إذ يعزز هذا الارتباط أهمية المكون البشري في الإبداع المنظمي في الكليات المبحوثة، وهي علاقة ذات دلالة معنوية، وبناءً على ذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال العلاقتي والإبداع المنظمي.

**اختبار الفرضية الثانية:**

نصت الفرضية الثانية على أنه " لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكون الهيكلي والإبداع المنظمي".

يتضح من جدول (4) أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين المكون الهيكلي لرأس المال الفكري والإبداع المنظمي، إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.961)، وهي قيمة عالية تعني وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى ثقة (99%)، وتدل هذه العلاقة على أنه كلما زادت اهتمام الكليات المبحوثة بإدارة الهيكل التنظيمي أدى ذلك إلى الارتقاء بمستوى الإبداع المنظمي، وبناءً على ذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المكون الهيكلي والإبداع المنظمي..

**اختبار الفرضية الثالثة:**

نصت الفرضية الثالثة على أنه: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والإبداع المنظمي.

يشير جدول (4) إلى أن هناك علاقة ارتباط معنوية بين المكون العلاقتي لرأس المال الفكري والإبداع المنظمي إذ بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.984)، وهي قيمة تعكس وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بمستوى ثقة (99%)، وتفسر هذه العلاقة أنه كلما نشط إدارة العلاقات في الكليات كلما أدى ذلك إلى زيادة قدرتها على تحقيق الإبداع المنظمي، وهي علاقة ذات دلالة معنوية، وبناءً على ذلك توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والإبداع المنظمي.

وبما أنه توجد علاقة بين مكونات رأس المال الفكري (العلاقاتي، الهيكلي، والبشري) والإبداع المنظمي، فإنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال الفكري والإبداع المنظمي.

### خلاصة نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة من خلال الاستعراض الذي تناولته ومن خلال تحليل البيانات ومناقشة الفرضيات إلى عدد من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

1. كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية عالية بين المكون البشري لرأس المال الفكري والإبداع المنظمي.
2. كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط معنوية إيجابية عالية بين المكون الهيكلي لرأس المال الفكري والإبداع المنظمي.
3. كما وضحت الدراسة أن هناك علاقة ارتباط معنوية موجبة عالية بين المكون العلاقتي لرأس المال الفكري والإبداع المنظمي.
4. جاء التزام المنظمة بتقديم الخدمات في المواعيد المحددة بدرجة عالية جداً.
5. جاء سعي المنظمة لحل مشاكل منسوبيها بوقت سريع بدرجة عالية.
6. توفر المنظمة لعملائها ومنسوبيها احتياجاتهم المتنوعة بدرجة عالية جداً.
7. لرأس المال الفكري دوراً في قدرة المنظمة على تصميم وإنتاج وتسويق خدمات متميزة جاءت بدرجة عالية.
8. لرأس المال الفكري دوراً في التحسين المستمر للأداء جاءت بدرجة عالية.
9. جاء اهتمام المنظمة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لتطوير معارفهم بدرجة متوسطة.
10. تتميز العلاقات بين مختلف أقسام المنظمة بالتعاون وتبادل الخبرات بدرجة عالية.
11. لرأس المال الفكري دوراً في التجديد والتطور في المنظمة بدرجة عالية.
12. جاء تخصيص المنظمة ميزانية معقولة للأبحاث العلمية بدرجة متوسطة.
13. جاء دعم المنظمة لمشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بدرجة متوسطة.

### توصيات الدراسة:

خلصت الدراسة من خلال النتائج السابقة بعدد من التوصيات:

1. تطوير وإدارة رأس المال الفكري ليصبح مورد استراتيجي لتوليد الثروة وذلك نظراً للتغيرات السريعة التي تواجه الكليات الناشئة الذي يتطلب منها وجود معارف إدراكية عالية المستوى وزيادة في المهارات المتقدمة للأفراد. لذا فهي تهدف إلى بناء قاعدة فكرية متينة من خلال إتباع الخطوات الآتية:

- اهتمام المنظمة بتوفير احتياجات منسوبيها المتنوعة لكسب ولائهم.
- الاهتمام بقسم الأبحاث والتطوير ووضع ميزانية معقولة للأبحاث العلمية بهدف الحصول على التطوير والتحسين المستمر.

- تشجيع العاملين وتحفيزهم للانضمام لبرامج التدريب لتطوير معارفهم لرفع كفاءة رأس المال البشري.
  - وضع معايير عالية لأداء العاملين والعمل على تطويرها من خلال مقارنة الوضع الحالي للكليات مع الهدف الذي تسعى للوصول إليه.
  - القيام بتطوير كفاءة العاملين من خلال تكليفهم بمهام جديدة تتسم بالصعوبة.
  - تزويد عمادة الكليات بأفراد يمتلكون مواهب جديدة ومتنوعة يمكن استقطابهم من داخل أو خارج الجامعة.
  - مشاركة جميع العاملين في عملية التغيير والأخذ بمقترحاتهم وأفكارهم حول هذا التغيير.
  - الثقة وتشجيع المنسوبين لترسيخ قواعد الولاء للكليات ومنع استقطاب الكليات المنافسة لهم.
2. زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يدار الموجود النقدي، لكونه مصدراً مهماً للتوجه الاستراتيجي للمنظمات المعاصرة وهذا يدعو الكليات للتفتيش عن القدرات المعطلة فيها وتحريكها؛ لتكون فاعلة وإنشاء إدارة تعمل جاهدة من أجل ضمان استثمار رأس المال الفكري ويمكن الاستفادة من المبادئ الآتية:
- الاستفادة قدر الإمكان من أفكار وأعمال رأس المال الفكري لصالح الكليات لإقامة علاقات ودية مع الجامعات والمنظمات الأخرى على مستوى المجتمع المحلي والمستوى الدولي.
  - وضع هيكل للعلاقات بين مختلف الأقسام تساعد العاملين لتبادل الخبرات، مع توفير الموارد الضرورية التي تساعد على بناء شبكة معلومات داخلية والسماح للعاملين باستخدام كل ما يمنحهم المزيد من المعارف والمعلومات.
  - الاهتمام بإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
  - السماح للعاملين بطرح ما يشاءون من أفكار دون تردد، وهذا سر نجاح الإدارة في الاستثمار والمحافظة على رأس المال الفكري في الكليات وإتاحة الفرص لبث روح المبادرة الابتكارية من خلال الممارسة الإدارية التي ترعى الأفكار الإبداعية.
3. ضرورة الاهتمام بعملية الاستقطاب والتعيين من داخل أو خارج الكليات بما يسهم في تقديم الأفكار الإبداعية المتميزة ويمكن تحقيق ذلك من خلال الآتي:
- انتقاء الأفراد الذين تتوفر لديهم المؤهلات العلمية الضرورية والمناسبة لشغل المناصب المهمة في الكلية.
  - تعيين المتميزين من طلبتها بعد التخرج.
  - إتاحة فرص متساوية وعلى أسس موضوعية لجميع الأفراد المتميزين الراغبين للعمل فيها.
  - استقطاب رأس المال الفكري من الجامعات والكليات الأخرى من خلال تقديم عروض جيدة تناسب مهاراتهم وخبراتهم.
  - القيام باختبارات (الميول، المعرفة، الخبرة، الاستعداد) التي تعد الأساس في إمداد الكليات بالأفراد المتميزين.
4. دعم الإبداع المنظمي من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري كمصدر للابتكار والإبداع مع ضرورة الاهتمام بصناعة رأس المال الفكري من خلال فسح المجال أمام العاملين لإبداء آراءهم ومقترحاتهم حول تطوير العمل مع تشجيع الحوار المباشر بين إدارة الكليات والعاملين لإنضاج الأفكار المبدعة، ويتم ذلك من خلال اجتماعات ولقاءات ودية دورية تمكن العاملين من إطلاق أفكارهم.

## المراجع:

1. ابن هرة، مدني، وبوكريد عبد القادر (2010): *استراتيجية المنافسة على أساس رأس المال الفكري، الملتقى الدولي الثاني المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهماتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية*، الجزائر، دار الجزائر للنشر.
2. أبو سريع، رضا عبدالله (2004): *تحليل البيانات باستخدام برنامج (SPSS)*، الأردن، الناشر دار الفكر.
3. أحمد، ميسون عبد الله (2007): "مكونات رأس المال الفكري وتأثيرها في نجاح إعادة هندسة عمليات المنظمة"، *مجلة بحوث مستقبلية*، 20 أبريل، 19.
4. التفكير الإبداعي (2005): *سلسلة الإدارة المثلى*، لبنان، مكتبة لبنان ناشرون.
5. الحسيني، بشرى عباس محمد (2007): *عملية التعلم المنظمي وأثرها في الإبداع المنظمي: دراسة استطلاعية في كليات الصيدلة ببغداد*. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
6. الرفاعي، ممدوح وخير الله، احمد (2015): *أثر تطبيق استراتيجيات رأس المال الفكري على تحسين كفاءة الموارد البشرية: دراسة ميدانية جامعة عين شمس، مجلة الباحث*، 11(15): 25-55.
7. الزعبي، حسن علي (2005): *نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي*، الأردن، الناشر دار وائل.
8. السعيد، هاني (2010): *رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة*. مصر، الناشر دار السحاب.
9. السلمي، علي (2003): *إدارة التميز*. مصر، الناشر دار الغريب.
10. الشمري، هاشم (2008): *الاقتصاد المعرفي*. الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع.
11. الصرن، رعد حسن (2015): *إدارة الابتكار والإبداع: الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق*. الأردن، الناشر الرضا للمعلومات.
12. العامري، مهدي محسن، والغالبي، طاهر محسن (2007): *الإدارة والأعمال*. الأردن، الناشر دار وائل للنشر.
13. العتيقي، إبراهيم مرعي (2013): *أهمية إدارة رأس المال الفكري بالجامعات: مجلة كلية التربية بتفهننا*. جامعة الأزهر.
14. العاني، خليل إبراهيم (2012): *إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الأيزو 2000: 9001*. بغداد، الناشر مطبعة الأشقر.
15. العلي، عبد الستار وآخرون (2009): *المدخل إلى إدارة المعرفة*. الأردن، الناشر دار المسيرة.
16. العتري، سعد حمود (2002): *قياس رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق*. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، جامعة بغداد، (5)، 12.
17. العنزي، سعد علي وصالح، أحمد علي (2009): *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*، عمان، الناشر دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
18. الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم (2012): *إدارة المعرفة وأثرها في الإبداع التنظيمي: دراسة استطلاعية مقارنة لعينة من شركات القطاع الصناعي المختلط*. أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
19. الملا، حميد علي احمد (2009): *العلاقة بين الإبداع والتغيير التنظيمي وتأثيرهما في فاعلية المنظمة: دراسة تطبيقية لأراء المديرين في شركتي المنصور وابن سينا العامتين*. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
20. المعموري، عليّة جسام (2014): *أثر المناخ التنظيمي في عملية الإبداع: دراسة تحليلية في الكليات الأهلية ببغداد*. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
21. المفرجي، عادل حرحوش وعلي، أحمد صالح (2013): *رأس المال الفكري: طرق قياسية وأساليب المحافظة عليه*. القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
22. النوري، عبدالسلام علي (2005): *أثر استراتيجيات التمكين في تنشيط رأس المال الفكري*. رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصادية - جامعة كربلاء، العراق.
23. باوزير، خالد (2008): *خالد الفيصل يرعى فعاليات المؤتمر الإقليمي للاقتصاد المعرفي، صحيفة اليوم* (12628)، 11.
24. جاد الرب، سيد محمد (2006): *إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية*. مصر، الناشر مطبعة العشري.
25. جويبة، عدلي والجزراوي، رعد (2012): *الإبداع في ظل الظروف الاستثنائية*. *مجلة الإدارة والاقتصاد*، *مجلة الجامعة المستنصرية*، 11 (38): 10-33.
26. رزيق، كمال وبن عمور، سمير، رأس المال الفكري وإشكالية خلق القيمة الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، *مجلة الأعمال*، 1 (2): 11-28.
27. زوبير، محمد وجدي، شوقي (2011): *الاستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية*. في: *الملتقى الدولي الخامس بعنوان: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة*، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 11-14 سبتمبر 2011، ص ص 12-14. جامعة حسيبة بن بو علي الشلف، الجزائر.
28. سيبان، غاي ووايلمون، اور هو (2007): *قضايا معاصرة وناشئة في الملكية الفكرية لغايات الأعمال*. *مجلة المعرفة*، 11(8): 2.
29. شراية، علي (2008): *خالد الفيصل: الاقتصاد المعرفي "وقود" التنمية والمعلومة أهم من السلاح*. *الشرق الأوسط*، (10639)، 14.
30. شريفي، خيرة (2014): *رأس المال الفكري لدعم الإبداع: دراسة ميدانية*. *مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية*، 11 (10): 180-188.
31. شعبان، مصطفى رجب (2011): *رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية*. *جوال*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية.

32. صالح، أسامة محمد (2010): رأس المال الفكري"، المال والاقتصاد-بنك فيصل الإسلامي السوداني. مجلة المال والاقتصاد. 11(64): 1-35.
33. عجلان، حسين (2008): *استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال*. الأردن، دار إثراء للنشر والتوزيع.
34. عوادي، ميادة (2014): إدارة التغيير القائم على رأس المال الفكري. في: المؤتمر الدولي العلمي حول إدارة التغيير في عالم متغير، 11-15 أكتوبر 2013. الأردن.
35. فاضل، فلاح تايه (2007): *العقل الاستراتيجي للقيادات الإدارية وأثره في إدارة الإبداع: دراسة تطبيقية في عينة من كليات الجامعة المستنصرية*. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
36. فلاق، محمد وبوقجاني، جنات (2011): *تطوير نموذج لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة*. رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي الشلف.
37. موسى، غانم فنجان (2010): *الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية*. الأردن، الناشر دار بن زريق.
38. نجم، عبود نجم (2009): *الإدارة والمعرفة الإلكترونية: الاستراتيجيات-الوظائف-المجالات*. الأردن، الناشر دار البازوري العلمية.
39. ياسين، سعد غالب (2007): *إدارة المعرفة "المفاهيم-النظم والتقنيات"*. الأردن، الناشر دار المناهج للنشر والتوزيع.
40. يوسف، عبد الستار حسين (2005): *دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال*. الأردن، الناشر جامعة الزيتونة الأردنية.
41. Daft, R (2001): *Organization theory and Design*. New Yourk "South Western.
42. Edvinson, M (2001); *MS: Intellectual capital*. Harper Business Publisher, News York, P3.
43. Hack, B (2013): *Designing Performance Measures and Metrics*, APQC, [www.apqc.org](http://www.apqc.org); *The New Guide to Intellectual Capital Statements*, The Danish Ministry of Science, Technology and Innovation, Copenhagen, February 2003, p. 13;
44. Hennie, D.(2002): *Management of Intellectual Capital*. NY, international publisher.
45. Hill.W. & Jone., R., (2010); *Strategic Management Theory: An Intecrated Approach*. New Yourk, Jounth Publisher.
46. Khalique , M at el.. (2015), Intellectual capital in small and medium enterprises in Pakistan , *Journal of Intellectual Capital*.16,(1): 224-238.
47. Kotler, P (2000). *Marketing Management*. U.S.A. The M.lennium ed: Perntic- Hall,International.
48. Mazlan, I., (2005), *The Influence of Intellectual Capital on the Performance of Telecom Malaysia*, PhD, Thesis, Engineering Business Management, Business & Advanced Technology Centre, University Technology Malaysia.
49. Mitchell, H., J., (2010): *Study: "A model for managing Intellectual capital to generate wealth"*, A thesis of Doctor of Philosophy in Business, New Zealand, Massey University.
50. OECD, (2000), *The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), "Measuring and Reporting Intellectual Capital"*, Experience. Technical and Strategy Forum, Paris, 2000.
51. Philip, S (2014): *Somboon Kulvisae chana: Human Capital and Performance: A literature review*. University Cambridge, judge Institute of Management.
52. Rohm, H (2012), *Improve Public Sector Results with A Balanced Scorecard: Nine Steps to Success*, U.S. Foundation for Performance Measurement.
53. Stewart T, (2000): *Measuring Company Intellectual Capital*.FL, Fortune.
54. Villasalero, M (2014): University knowledge, open innovation and Technological capital in Spanish science parks. Research revealing or technology selling? *Journal of Intellectual Capital*.15, (4): 479-496.