

## أهمية رأس المال الفكري في المنظمات دراسة حالة - مؤسسة سوناطراك -

الباحثة/ بريطل فطيمة الزهرة (✉)، الباحثة/ بريطل هاجر (✉)

### المخلص:

تبلورت في أواخر القرن العشرين التركيز على أهمية المورد المعرفي المتمثل في رأس المال الفكري كمورد استراتيجي ينبغي على المنظمة أن توليه نفس القدر الذي تعطيه للموجودات الملموسة. فتحديد رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله الاستغلال الأمثل، أصبح ضرورة أكيدة في ظل مرحلة اقتصادية احتلت فيها الموارد المعرفية الاهتمام الأول حتى أصبحت أقوى معبر عن قيمة المنظمة، لما لها من دور في تمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها النجاح والاستمرار وأيضا التفوق.

نهدف من خلال دراستنا إلى التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية برأس المال الفكري، وذلك من وجهة نظر مسيري مؤسسة سوناطراك حيدرا - الجزائر العاصمة ..

**Résumé:**

**A la fin du XXe siècle, en mettant l'accent sur l'importance du ressources cognitive du capital intellectuel comme une ressource stratégique devrait être l'organisation qu'il a pris le même valeur donnée par des actifs tangibles.**

**La détermination du capital intellectuel et le développement et l'exploitation de l'exploitation optimale, il est devenu une nécessité Avec phase économique où les ressources de connaissances classées première préoccupation est devenue encore plus forte en traversant la valeur Organisation A cause de leur rôle en permettant l'organisation d'atteindre un avantage concurrentiel pour assurer son succès et la continuité et d'exceller aussi.**

**Au cours de notre étude, nous cherchons à identifier la durée d'attention des entreprises algériennes du capital intellectuel. Point de vue de responsables sonatrach –Hydra-.**

## مقدمة:

مع دخول القرن الواحد والعشرين تزايدت التحديات التي تواجه المنظمات كما ونوعاً، ومن أبرز هذه التحديات انفتاح الأسواق والتغيرات المتسارعة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، مع اشتداد المنافسة، كل هذه التحديات تفرض على المنظمات أن تستجيب لها برؤية إستراتيجية واضحة تمكنها من اكتشاف وتنمية فرصها التي تمكنها من البقاء في السوق والنمو في المستقبل. ومن هذه الفرص التي تبلورت في أواخر القرن العشرين التركيز على أهمية المورد المعرفي المتمثل في رأس المال الفكري كمورد استراتيجي ينبغي على المنظمة أن توليه نفس القدر الذي تعطيه للموجودات الملموسة. فتحديد رأس المال الفكري وتطويره واستغلاله الاستغلال الأمثل، أصبح ضرورة أكيدة في ظل مرحلة اقتصادية احتلت فيها الموارد المعرفية الاهتمام الأول حتى أصبحت أقوى معبر عن قيمة المنظمة، لما لها من دور في تمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها النجاح والاستمرار وأيضاً التفوق. حيث يعتبر (بيتر دراكر) أول من أشار في نهاية الثمانينات من القرن الماضي إلى أن العشرين السنة القادمة سيزبرز فيها دور المنظمات ذات القواعد المعرفية وأهمية عمال المعرفة كمورد أساسي لتكوين الثروة، وأكد أن الحل الوحيد لزيادة الإنتاجية يكمن في تعزيز الاستثمار في الموارد المعرفية والعمل على تنميتها. وعليه فإن رأس المال الفكري يعتبر العنصر الرئيسي القادر على الاستجابة لكل هذه التحديات، حيث استطاعت المنظمات الرائدة خلال السنوات الأخير من تجاوز الصعوبات الداخلية أو الخارجية بفعل طاقاتها الإبتكارية والإبداعية لمواردها البشرية التي بحوزتها.

وانسجاماً مع متطلبات القرن الواحد والعشرين أصبح لزاماً على منظمات اليوم، ضرورة زيادة اهتمامها بمفاهيم رأس المال الفكري وأبعاد المعرفة الكامنة فيه، هذا المورد الاستراتيجي الذي يشكل مجموعة معارف مجسدة في شكل تجربة محصلة من

طرف الأفراد أو الخبراء في مجال معين، لذلك فان قدرة المنظمة على استكشاف هذه المعرفة والحصول عليها وإدارتها يشكل المرتكز الأول في جميع المنظمات، وهي دليل واضح على نجاحها. وبالتالي على المنظمة تثمين معارفها المتمثلة في المعارف والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية، من خلال البحث عن السبل والطرق الكفيلة والمساعدة على بناء وحماية هذا المورد المعرفي الثمين.

### إشكالية الدراسة:

نظراً لأهمية الموجودات الفكرية (رأس المال الفكري) في المؤسسة أصبح لزاماً على المؤسسات الوطنية مواكبة هذه التطورات والبحث عن الآليات والوسائل المناسبة لتكوين مجوداتها الفكرية، خاصة وأن معظم هذه المؤسسات أصبحت تعاني من تسرب معارفها ومهاراتها شيئاً فشيئاً بسبب عدة عوامل متمثلة في التقاعد بالإضافة إلى هجرة كفاءاتها الراجع لكثرة الإغراءات التي أصبحت تستعملها المؤسسات خاصة الأجنبية منها لاستمالة هؤلاء الأفراد طمعاً في الاستفادة القصوى من معارفهم وخبراتهم التراكمية التي كونتها المؤسسات الوطنية خلال أجيال متعاقبة، مثال ذلك مؤسسة سوناطراك والخطوط الجوية الجزائرية وغيرها كثير، وبالتالي حرمان هذه المؤسسات من الخبرات والمهارات المتراكمة التي يمكن أن تساهم في تفعيل عجلة التنمية الوطنية. في هذا الإطار فإن دراستنا تهدف إلى التعرف على مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية برأس المال الفكري. لذلك جاءت إشكالية دراستنا تجيب على التساؤل التالي:

### ما أهمية رأس المال الفكري في المنظمات؟

ومن أجل أكثر تفصيل أثرنا جملة من التساؤلات الفرعية متمثلة في التالي:

- ما مدى أهمية رأس المال البشري بمؤسسة سوناطراك من وجهة نظر مسيرها؟
  - ما مدى أهمية رأس المال الهيكلي بمؤسسة سوناطراك من وجهة نظر مسيرها؟
  - ما مدى أهمية رأس المال الزبوني بمؤسسة سوناطراك من وجهة نظر مسيرها؟
- وبهدف الإجابة على إشكالية الدراسة وتساؤلاتها الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- توجد أهمية لرأس المال البشري بمؤسسة سوناطراك من وجهة نظر مسيرها.
- توجد أهمية لرأس المال الهيكلي بمؤسسة سوناطراك من وجهة نظر مسيرها.
- توجد أهمية لرأس المال الزبوني بمؤسسة سوناطراك من وجهة نظر مسيرها.

#### أهمية الدراسة وأهدافها:

إن أهمية دراستنا وأهدافها تنطلق من عدة عوامل نوردتها في النقاط التالية:

#### ١- أهميتها:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية المتغيرات المبحوثة والمتمثلة في رأس المال الفكري في حياة المنظمات على اختلافها وأثارها الواضحة في تسيير أعمالها، وتحقيق أعمالها بفعالية وتميز. فهذه الدراسة تبحث في المفاهيم التنظيمية الجديدة التي توليها المنظمات اليوم أهميتها وتعتبرها من العوامل الأساسية لتمييزها واستمرار نجاحها في بيئة شديدة المنافسة.

وعليه فإن دراستنا تتأكد أهميتها من خلال الآتي:

✓ يعتبر رأس المال الفكري من أكثر الموجودات ذات قيمة في القرن الحالي، لأنه يمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء والنجاح للمنظمات.

✓ يعد رأس المال الفكري بمثابة ميزة تنافسية للمنظمات، نظرا لدوره الفعال في تحقيق النمو والتطور فيها خاصة في ظل تزايد درجة التعقيد في بيئة الأعمال.

✓ تناول هذا الموضوع في إحدى المؤسسات الجزائرية التي تحتل مكانة كبيرة في بناء الاقتصاد الوطني والمتمثلة في مؤسسة سوناطراك، من شأنه إلقاء أضواء جديدة على الواقع التسييري لهذه الشركة.

## ٢- أهدافها:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو توضيح مدى أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري، والذي يمكن تحقيقه من خلال الأهداف الفرعية التالية: تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الأساسية التالية:

✓ إعداد إطار نظري خاص بهذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على أبرز المفاهيم المعاصرة ذات الصلة المباشرة بالدراسة، والتعرف على محتوياتها الفكرية واستخلاص أبرز المؤشرات المفيدة لها.

✓ التعرف على مدى اهتمام مؤسسة سوناطراك بأهمية رأس المال الفكري.

التعرف على مدى توافر مكونات رأس المال الفكري في مؤسسة سوناطراك.

## الإطار النظري

تدفع متطلبات التحول نحو الاقتصاد المبني على الجودة والمعرفة إلى زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وأبعاد المعرفة الكامنة فيه ودوره في خلق القيمة، حيث أن إدراك تلك المفاهيم أصبح ضروريا لزيادة قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، وضمن هذا الإطار لم يقتصر استخدام رأس المال كمفهوم اقتصادي على بعض عوامل الإنتاج بل تم اقتباس ذلك المصطلح واستعماله في مجال العلوم

الاجتماعية وعلوم التسيير، تحت ما يعرف برأس المال الفكري، وبعد التطور المستمر لهذا المصطلح تم التركيز عليه كأحد أهم الأصول الغير المادية المؤثرة على تنافسية المنظمات.

وعليه فإننا سنحاول ضمن هذا المحور التعرف على هذا المورد وذلك من خلال التطرق إلى ماهية رأس المال الفكري، الأهمية الإستراتيجية، أهم مؤشرات قياس رأس المال الفكري.

### ١- ماهية رأس المال الفكري:

إن حديد مفهوم واضح لرأس المال الفكري يعد من أهم التحديات التي يواجهها الباحثين في هذا المجال، وهذا يعود إلى اختلاف وجهات نظرهم للموضوع كل حسب نظرتهم إدارية كانت أم محاسبية أم اقتصادية، إذ أوضحت الأدبيات المتخصصة وجود أكثر من مفهوم ورأي ووجهة نظر حوله، هذا ما دفع الباحثين إلى إحصاء المفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري كما وردت في الفكر الإداري المتخصص، وعليه سيتم عرض مجموعة من المفاهيم وذلك حسب تسلسلها الزمني.

يرى **Stayer (1990)** أن رأس المال الفكري هو «القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للشركات التي يبتاعها المحاسبون مثلما يبتاعون النقد والموجودات وغيرها»<sup>(١)</sup>. أما **Leif Edvinsson (١٩٩١)** فيعرفه على أنه «المعرفة التي تساهم في تحقيق القيمة المضافة لأي منتج، وأنها أداة لصنع الثروة والقوة أي أنها تساهم في

(١) عادل حرحوش المغربي وأحمد علي صالح، الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من قادة الشركات الصناعية العراقية)، المؤتمر العلمي الدولي السادس حول: «الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات»، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية الخاصة، عمان، الأردن، ٢٠٠٦،

زيادة المتاح منها أو تقليل القدر المطلوب منها لتحقيق هدف ما، أي أنها أداة لزيادة الكفاءة»<sup>(١)</sup>.

ويعرفه توفلر (١٩٩٢) على أنه «المعرفة التي تساهم في تحقيق القيمة المضافة لأي منتج، وأنها أداة لصنع الثروة والقوة أي أنها تساهم في زيادة المتاح منها أو تقليل القدر المطلوب منها لتحقيق هدف ما، أي أنها أداة لزيادة الكفاءة»<sup>(٢)</sup>. أما حسب Brooking (١٩٩٦) فهو «تكامل الأصول غير الملموسة للمنظمة والتي تمكنها من أداء أعمالها»<sup>(٣)</sup>. ومن جهة أخرى فان Stewart (١٩٩٧) يعرفه على أنه «مجموع الأفكار الذهبية والمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على خلق الثروة، وقد حدد الأسس التي يجب أن تتميز بها الموجودات الفكرية (متميزة، إستراتيجية)». كما يرى Ulrich (١٩٩٨) أن رأس المال الفكري هو «مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن و الفرص التي تتيحها التكنولوجيا»<sup>(٤)</sup>. كما عرفه Daft (2001) على أنه «مجموعة من الموارد المعلوماتية المتكونة على هيئة نوعين من المعارف، معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها ويمكن نقلها إلى الآخرين ومعارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد البديية التي تستخدم في تطوير المنظمة»<sup>(٥)</sup>. أما بالنسبة إلى Renni (٢٠٠٣) فقد عرفه على أنه «المادة الفكرية التي يتم

(١) محمود العبيدي، مفهوم وأساليب تقييم وتكوين الموجودات المعرفية، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، الأردن، ٢٠٠٥، ص٤

(٢) محمود العبيدي، مرجع سابق، ص٤.

(٣) طلعت عبد العظيم متولي، رأس المال الفكري كأحد أدوات إدارة التغيير، الملتقى الإداري الثالث: إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري - نحو إدارة متغيرة فاعلة - جدة ١٨-١٩، ٢٠٠٥، ص٢  
(4) Ulrich, a new manages for human resources, Harvard business review, January-february, 1998.

(٥) محمد علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية. (دراسة ميدانية)، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦ - العدد الثاني - ٢٠١٠، ص٤٣

الحصول عليها وصياغتها وتفعيلها لغرض توليد موجودات ذات قيمة عالية وهو بذلك يمثل المعرفة التي تجعل المنظمة قادرة على العمل وفي الوقت نفسه تتحول إلى أرباح للمنظمة»<sup>(1)</sup>.

بالنظر إلى مجمل المفاهيم السابقة، فإننا نجد تنوع في طرح مفهوم رأس المال الفكري فمنهم من ينظر له من ناحية الإنتاجية والأداء ومنهم من ينظر إليه من الجانب المالي فيعتبره أداة لخلق الثروة (الأرباح)، ومنهم من ركز على أهميته في تحقيق ميزة تنافسية، ومن جهة أخرى هنالك من ركز على مكوناته ومدى أهمية تفاعلها، لكن رغم تضارب وجهات النظر إلا أننا نلمس اتفاق بين الباحثين على نقطة جوهرية تتمثل في أن هذا المورد مرتبط بشكل أساسي بالمعرفة التي تؤدي إلى خلق القيمة، ويستبعدون كل ما لا يتصل بالموجودات غير الملموسة (غير المادية)، ويركزون على أن قدرة المنظمة في التميز تعتمد على كفاءتها في استخدام المعرفة الكامنة في عقول العاملين لديها.

من كل ما سبق يمكن إعطاء تعريف إجرائي لرأس المال الفكري الذي يعني «المحصلة التفاعلية بين ما يمتلكه الأفراد من معارف، خبرات، مهارات والعوامل التنظيمية التي تدعم إبداع الأفراد والعلاقات التي تربط بين المنظمة وزبائنهم، بما يحقق لها قيمة مضافة».

وعليه فإن رأس المال الفكري يتكون من ثلاث مكونات رئيسية متمثلة في:

أ. رأس المال البشري: عبارة عن «مجموع المعارف والمهارات والخبرات لدى الأفراد، الموجهة نحو تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، فهو يعتبر قلب رأس المال الفكري».

(1) Rennie, Wendy Helen (2003), "The role of Human Resource Management and the Human resource Professional in the New economy", Megastar Commerce (HRM), university of Pretoria.

ب. رأس المال الهيكلي: عبارة عن «مكونات وعناصر تنظيمية مساندة لرأس المال البشري تمثل بمجملها البنى التحتية للمنظمة كالتقانات المستخدمة ونظم المعلومات ونظم دعم القرار وإجراءات العمل ومناهجه وعمليات التصنيع والتي في مجملها تجعل المنظمة قادرة على تلبية احتياجات زبائنها».

ج. رأس المال الزبوني: هو «القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردون والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت المنظمة بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف».

## ٢- الأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري

يرى الباحثون أن هناك عاملاً هاماً يعطي للمنظمة القدرة على الاستمرارية في البقاء والمنافسة في ظل التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة اللتين فرضتهما البيئة شديدة التغير، لذلك يسعون بشكل دائم لمعرفة كيفية الوصول إلى ذلك العامل الوحيد والمتمثل في رأس المال الفكري. ففي الوقت الذي قام الاقتصاد التقليدي على افتراضات أن عوامل الإنتاج تنحصر في الأرض والعمل ورأس المال المادي، أوضح الاقتصاد المعرفي أن رأس المال الفكري له الأولوية من بين عوامل الإنتاج الأخرى إذ أصبح متقدماً على عوامل الإنتاج التقليدية، كما أصبح هو المعيار الأساسي لأي بلد من حيث امتلاك الثروة الأساسية، ويكفي أن نعلم أن شركة **IBM** تستلم سنوياً مبلغاً يتجاوز المليار دولار بسبب العوائد المترتبة على براءات الاختراع لديها، كما أن كلفة الاستثمار لديها في رأس المال الفكري عالية وهي مبررة لأن ديمومة المنظمات تعتمد على ذلك.

وعليه فإن الاستخدام الأفضل لرأس المال الفكري تحقيق للكفاءة الإنتاجية أولاً وتحسين للربحية ثانياً، فأصبح يمثل أهم استراتيجيات التنمية الاقتصادية، كونه

أحد أهم الموارد الحرجة لصعوبة الحصول عليه عند الحاجة مقارنة بباقي الموارد الأخرى، كما لا يمكن استعماله بالشكل الصحيح لحظة الحصول عليه بل يتطلب عملية تهيئة وتطوير وتنمية وإتقان. وبناء على ما سبق فإن أهمية رأس المال الفكري تبدو أكثر أهمية من وقت آخر.

### ٣- مؤشرات قياس مكونات رأس المال الفكري:

نظراً لطبيعة الأصول غير الملموسة التي يتكون منها رأس المال الفكري فإن هناك صعوبات وقيود كثيرة تعترض عملية القياس، وهذا راجع إلى التداخل في التأثير بين عناصر مكونات رأس المال الفكري الذي يؤدي إلى صعوبة عزل تأثير كل عنصر من العناصر على حدة<sup>(١)</sup>.

وفي هذا البحث سيتم التطرق إلى نموذج Chen وآخرين (٢٠٠٤) والذي حاول تجنب نقاط الضعف في النماذج السابقة لقياس رأس المال الفكري حيث لا يركز بصورة كبيرة على وضع مؤشرات ومقاييس مالية وذلك من خلال تحديد البيانات والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب والتي تجعل المنظمة قادرة على استخدام المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي فإن هذا النموذج يركز بصورة أساسية على تقويم المؤشرات والاتجاهات العامة لرأس المال الفكري أكثر من التركيز على القيمة الاقتصادية.

#### أ- مؤشرات قياس رأس المال البشري:

يعد رأس المال البشري العنصر الأساسي لرأس المال الفكري، وتتمثل مؤشرات قياس رأس المال البشري في قدرات العاملين والتي تمثل الجزء الصعب

(١) سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية، الأعمال المطبوعة، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ٤٣٥

لرأس المال البشري كونه يشمل المعارف والمهارات الضمنية للأفراد، بالإضافة إلى مؤشر إبداع العاملين، يلي ذلك مؤشر اتجاهات الأفراد العاملين والذي يمثل الجزء اللين لرأس المال البشري وهو يعتبر شرط أساسي للأفراد العاملين لإفساح المجال كاملاً لإبداعها.

وبشكل من التفصيل فإن أهم مؤشرات رأس المال البشري موضحة في الشكل الموالي.

### الجدول (٠١): مؤشرات قياس رأس المال البشري

مؤشرات القياس	
القيادة الإستراتيجية	كفاءات الأفراد
نوعية الأفراد	
القدرة على التعلم لدى الأفراد	
كفاءة عمليات تدريب الأفراد	
قدرة الأفراد على المشاركة في صنع القرارات	
القدرة الإبداعية للأفراد	إبداع الأفراد العاملين
الدخل المتأتي من أفكار الأفراد الأصلية	
التفاعل مع القيم المؤسسية	سلوك وموقف الأفراد
درجة الرضا	
معدل دوران الأفراد	
متوسط سنوات الخدمة	

Source : Ali Naghi Amiri and All; Increasing the Intellectual Capital in Organization: Examining the Role of Organizational Learning ; European Journal of Social Sciences – Volume 14, Number 1 (2010);P100.

ب- مؤشرات قياس رأس المال الهيكلي: أما رأس المال الهيكلي فهو يعبر عن نظام وبنية المؤسسة وإجراءات روتينية. والمنظمة التي لديها رأس مال هيكلي قوي ومتناسك تتمكن من توفير بيئة أعمال قادرة على استخدام رأس المال البشري وتخفيفه والاستفادة من أقصى طاقاته، والذي يؤدي في الأخير إلى تعزيز رأس المال الزبوني. ويمكن تصنيف مؤشرات رأس المال الهيكلي في: ثقافة المنظمة، الهيكل التنظيمي، التعلم التنظيمي، عملية التشغيل، نظام المعلومات والجدول التالي يوضح ذلك بشكل مفصل.

الشكل (٢): مؤشرات قياس رأس المال الهيكلي

مؤشرات القياس	
طبيعة بناء ثقافة المنظمة	ثقافة المنظمة
تطابق العاملين مع منظور المنظمة ورؤيتها المستقبلية	
توضيح العلاقة بين السلطة والمسؤولية والمنفعة	الهيكل التنظيمي
صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة	
بناء شبكة معلومات داخلية والاستفادة منها	التعلم التنظيمي
بناء مخزون تعليمي للمنظمة واستخدام هذا المخزون	
فترة العمليات التجارية	العمليات التشغيلية
كفاءة العمليات التشغيلية	
مستوى جودة المنتج	
الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين	نظم المعلومات
توافر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة وأعمالها	
المشاركة في المعرفة	

Source : Ali Naghi Amiri and All ; op. cit., P.101

### ج- مؤشرات قياس رأس المال الزبوني

كما أن رأس المال الزبوني ذو أهمية كبيرة بالنسبة لرأس المال الفكري إذ أنه يبرزه ويجوله إلى قيمة سوقية وأداء منظمي، حيث أن رضا العملاء يمكن المنظمة من الحفاظ على علاقات تجارية تؤدي إلى انخفاض مرونة سعر المنتج وتحسين مكانة المنظمة. أما بالنسبة إلى مؤشرات قياس رأس المال الزبوني فكانت تتمثل في القدرة على التسويق وكثافة السوق بالإضافة إلى ولاء العملاء والجدول الموالي يلخص ذلك.

#### الجدول (٥٣): مؤشرات قياس رأس المال الزبوني

مؤشرات القياس	
بناء واستخدام قاعدة بيانات الزبائن	القدرات التسويقية الأساسية
القدرة على خدمة الزبون	
القدرة على تحديد حاجات الزبون	
الحصة السوقية	كثافة السوق
الأسواق المحتملة	
الوحدات المباعة إلى عدد الزبائن	
سمعة العلامة التجارية	
بناء قنوات البيع والتوزيع	
رضا الزبائن	ولاء الزبائن
شكاوى الزبائن	
حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع الزبائن	
مستوى كسب زبائن جدد	
مستوى خسارة الزبائن الحاليين.	

Source : Ali Naghi Amiri and All; op. Cit., P.101

## الدراسة التطبيقية

في هذا الجانب تم الاعتماد في جمع البيانات الميدانية على استبيان موجه لمسيري مؤسسة سوناطراك حيدرا- الجزائر العاصمة-، حيث خضع إعدادة لجملة من التعديلات شملت الأبعاد والمحاور وعبارات القياس، كما تمت الاستعانة في إعدادة بمجموعة من البحوث والدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع، والكتب والمقالات والبحوث ذات العلاقة من بينها:

١- دراسة Ali Naghi Amiri ، تطوير رأس المال الفكري في المنظمة - دراسة دور التعلم التنظيمي -، مجلة European Journal Of Social Sciences ، المجلد ٧، العدد ١، ٢٠١٠.

٢- دراسة Martinez Torres، تصميم نموذج الهيكلية وقياس رأس المال الفكري: دراسة استكشافية، Information & Management، العدد ٤٣، ٢٠٠٦.

I- اختبار صدق وثبات أداة البحث:

الجدول رقم ٠١ : اختبار معامل الثبات الاستبيان - محور رأس المال الفكري

أبعاد الاستبيان	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق (٠*)
رأس المال البشري	١٢	٠,٧٥٦	٠,٨٦٩
رأس المال الهيكلي	٠٩	٠,٨٥٣	٠,٩٢٣
رأس المال الزبوني	١٠	٠,٨٣٢	٠,٩١٢
رأس المال الفكري	٣١	٠,٨٩٤	٠,٩٤٥

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS

(٠\*) معامل الصدق: هو الجذر التربيعي لمعامل الثبات.

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات لعبارات محور رأس المال الفكري جيدة في مجملها، وهي أعلى من (٨٨٪)، وهي نسبة جد مقبولة تعكس بصورة واضحة انسجام العبارات الموضوعية لقياس محور رأس المال الفكري بمختلف مكوناته، وتبين أن العبارات تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه، وتأتي في مقدمتها عبارات قياس رأس المال الهيكلية بنسبة (٨٥,٣٪) تليها عبارات قياس رأس المال الزبوني بنسبة (٨٣,٢٪)، أما معامل الثبات لعبارات قياس رأس المال البشري فحقق أقل قيمة بنسبة (٧٥,٦٪).

**II- الخصائص العام للعينة:** من خلال تحليل النتائج، تبين أن غالبية أفراد العينة تمثل ذكور بنسبة (٧٥٪)، كما أن معدل الأعمار للإطارات يتراوح بين ٤٠ و ٤٩ سنة، وفي جانب الشهادات العلمية نجد أن غالبية مسيري مؤسسة سوناپراك بحوزتهم شهادات جامعية، حيث بلغت نسبة حملة شهادة ليسانس التي جاءت في المرتبة الأولى (٣٤,٧٪)، وفي سنوات الخبرة ما يعادل (٥٠٪) من عينة الدراسة تراوحت خبرتهم من ١٠-١٥ سنة، أما بالنسبة للدورات التكوينية فتترجم سياسة المؤسسة في رفع المستوى المهني والمعرفي لإطاراتها إذ نجد ما نسبته (٥٨,٣٪) من مجموع مسيري المؤسسة استفادوا من ١ إلى ٥ دورة تكوينية، وفيما يتعلق بعدد ترقيات عينة الدراسة فقد نجد أن جميع مسيري المؤسسة نالوا ترقيات في مناصب عملهم.

### III- اختبار فرضيات الدراسة:

نهدف من خلال هذا الجزء إلى معرفة مدى توافر رأس المال الفكري في مؤسسة سوناپراك، لذلك قمنا بتحليل عبارات كل أبعاد رأس المال الفكري والمتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية ورأس المال الزبوني، والتي يعكس محتواها

أهمية رأس المال الفكري في المنظمات .. دراسة حالة . مؤسسة سوناطراك .

الباحثة/ بريطل فطيمة الزهرة، الباحثة/ بريطل هاجر

الجداول الموالية، وذلك من خلال حساب بعض مقاييس الإحصاء الوصفي مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من العبارات، والتي تشير بدورها إلى الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة الأهمية للعبارات من وجهة نظر مسيري المؤسسة.

### ١- رأس المال البشري

الجدول رقم (٠٣): إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارات رأس المال البشري

الرقم	أبعاد رأس المال البشري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
١	لدى الأفراد القدرة على استخدام المعارف ونقلها إلى حيز التطبيق.	٣,٦٩	٠,٨٩٨	٠١	عالي
٢	يعمل الأفراد على تحديث معارفهم بما يتناسب مع مستجدات العمل.	٣,٤٧	٠,٩٩٣	٠٢	عالي
٣	تسعى المؤسسة قدر الإمكان للاحتفاظ بالأفراد ذوي المعرفة المتميزة.	٢,٩٧	١,٢٣٣	٠٣	متوسط
أ- المعارف					
٤	يكتسب الأفراد المهارات اللازمة لتطوير العمل.	٣,٥٤	٠,٨٢١	٠١	عالي
٥	تراعي المؤسسة المهارات التي يمتلكها الفرد عند توزيع المهام.	٢,٩٠	١,٠٣٧	٠٣	متوسط
٦	يمتلك الأفراد المهارات الكافية لحل المشكلات التي تواجههم.	٣,١٧	٠,٩٣٤	٠٢	متوسط

الرقم	أبعاد رأس المال البشري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	<b>ب- المهارات</b>	٣,٢٠	٠,٥٠٢	٠٢	متوسط
٧	تعتمد المؤسسة في شغل الوظائف على الأفراد الأكثر خبرة.	٢,٨٥	١,١٥٩	٠٣	متوسط
٨	يتلقى الأفراد الدعم الذي يحتاجونه لزيادة خبراتهم في العمل.	٢,٩٩	٠,٩٢٧	٠٢	متوسط
٩	تمكن الخبرة الحالية للأفراد من تحقيق أداء عالية في العمل.	٣,٣٢	١,٠٣٢	٠١	متوسط
	<b>ت- الخبرات</b>	٣,٠٥	٠,٦٧٩	٠٣	متوسط
١٠	تقوم المؤسسة باستثمار القدرات الإبداعية للأفراد.	٢,٦٧	٠,٩٠٤	٠٢	متوسط
١١	تعمل المؤسسة على تقييم وتبني الأفكار الجديدة والأخذ بها.	٢,٨٧	٠,٨٥٥	٠١	متوسط
١٢	توفر المؤسسة المناخ المناسب لنشاطات الإبداع والتجديد.	٢,٧١	٠,٩٤١	٠٣	متوسط
	<b>ث- القدرات الإبداعية</b>	٢,٧٥	٠,٧٢٠	٠٤	متوسط
	<b>المتوسط المرجح لرأس المال البشري (*)</b>	٣,٠٩	٠,٥١٣		متوسط

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج SPSS

(\*)نقصد بالمتوسط المرجح متوسط المتوسطات لأبعاد المتغير المدروسة.

من خلال استقراء نتائج الجدول رقم (٠٣) المبين أعلاه فإننا نلاحظ أن بعد المعارف قد حقق متوسط حسابي قدره (٣,٣٧) بانحراف معياري (٠,٧٣٢) وحسب اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة فإن مستوى القبول كان متوسطاً، وهذا ما يدل على أن المؤسسة لها اهتمام محدود بالمعارف رغم جهودها المتواصلة في رفع درجة الاهتمام بتنمية وتطوير معارفها، وهذا ما تؤكدُه عبارة «لدى الأفراد القدرة على استخدام المعارف ونقلها إلى حيز التطبيق حيث تحصلت على نسبة قبول عالي بمتوسط حسابي (٣,٦٩) وانحراف معياري (٠,٨٩٨)، وعبارة «يعمل الأفراد على تحديث معارفهم بما يتناسب مع مستجدات العمل». أيضاً بنسبة قبول عالية بمتوسط حسابي (٣,٤٧) وانحراف معياري (٠,٩٩٣)، يبقى مستوى الاحتفاظ بالمعارف المتميزة في مؤسسة محدود، حيث تحصل على متوسط حسابي (٢,٩٧) وانحراف معياري (١,٢٣٣).

أما بالنسبة للمهارات فقد جاءت بمستوى قبول متوسط حسب اتجاهات آراء أفراد عينة الدراسة، حيث حققت متوسط حسابي قدره (٣,٢٠) بانحراف معياري (٠,٥٠٢)، وعليه فإن المؤسسة أيضاً ذات اهتمام محدود بالمهارات وذلك من حيث مراعاة المؤسسة للمهارات التي يمتلكها الأفراد عند توزيع المهام والتي حققت أقل متوسط حسابي قدره (٢,٩٠) بانحراف معياري (١,٠٣٧).

وجانب الخبرات فقد حقق هذا البعد متوسط حسابي بلغ (٣,٠٥) بانحراف معياري (٠,٦٧٩) وعليه فانه حسب المقياس المتبع في الدراسة فإن المؤسسة من حيث اعتمادها على الخبرات في شغل الوظائف وتقديم الدعم اللازم للأفراد لزيادة خبراتهم كانت ذات مستوى متوسط، حيث تشير النتائج إلى أن هناك اهتمام متوسط من حيث ضرورة إعطاء الأفراد الدعم اللازم لزيادة خبراتهم في العمل.

وفي الأخير فنجد أن مؤشر القدرات الإبداعية نال أقل متوسط حسابي قدره

(٣,٧٥) وبانحراف معياري (٠,٧٢٠)، وعليه فحسب هذه النتائج فإن المؤسسة تولي اهتمام متوسط من حيث توفير المناخ المناسب لنشاطات الإبداع والتجديد واستثمار القدرات الإبداعية للأفراد، راجع بدوره إلى الثقافة السائدة في المؤسسة التي تتميز بتنفيذ القرارات بحذافيرها دون محاولة إبداء أي رأي، مما تثبط أي فرد يفكر في تغيير وضعية معينة.

وحسب النتائج المتحصل عليها في الجدول رقم (٠٣)، فإننا نجد أن بعد رأس المال البشري قد حقق متوسط حسابي قدره (٣,٠٩) بانحراف معياري (٠,٥١٣)، أي أنه حسب المقياس المتبع فإن رأس المال البشري ذو اهتمام متوسط بالمعارف والمهارات والخبرات والقدرات التنظيمية من قبل المؤسسة.

وبناء على النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية الأولى القائلة «توجد أهمية متوسطة لرأس المال البشري بمؤسسة سوناطراك من وجهة نظر مسيرتها»

## ٢- رأس المال الهيكلي

الجدول الموالي يوضح النتائج بشكل مفصل نتائج المتوسط الحسابي لأبعاد رأس المال الهيكلي.

أهمية رأس المال الفكري في المنظمات .. دراسة حالة . مؤسسة سوناطراك .  
الباحثة/ بريطل فطيمة الزهرة، الباحثة/ بريطل هاجر

الجدول رقم (٠٤): إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارات رأس المال الهيكلي

الرقم	أبعاد رأس المال الهيكلي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
١	تسعى المؤسسة إلى بناء ثقافة تنظيمية قوية.	٣,٢١	٠,٩٦٣	٠٣	متوسط
٢	تعمل المؤسسة على توفير مناخ العمل المساعد على تعلم الأفراد فيما بينهم.	٢,٩٤	١,٠٧٣	٠١	متوسط
٣	تملك المؤسسة ثقافة مشجعة على المشاركة في المعارف.	٢,٨٢	٠,٩٩٨	٠٢	متوسط
أ- الثقافة التنظيمية					
٤	توجد سهولة في انتقال المعارف بين مختلف المستويات.	٢,٧٦	٠,٩٤٢	٠٢	متوسط
٥	الهيكل التنظيمي للمؤسسة يساعد على تواصل الأفراد فيما بينهم.	٣,٠٦	٠,٨٨٦	٠١	متوسط
ب- الهيكل التنظيمي					
٦	تمتلك المؤسسة نظم معلومات متطورة تسهل أداء المهام.	٣,١٤	١,١٣٠	٠٢	متوسط
٧	يتم استخدام تكنولوجيا المعلومات لتبادل المعارف والخبرات بين الأفراد.	٣,١٧	١,٠٢١	٠١	متوسط

الرقم	أبعاد رأس المال الهيكلية وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	ت- نظم المعلومات	٣,١٥	٠,٩٤٠	٠٢	متوسط
٨	تعمل المؤسسة على نشر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطتها.	٣,٣١	١,٠٥٧	٠١	متوسط
٩	تعمل المؤسسة على توثيق مختلف الممارسات والإجراءات.	٣,٢٥	١,٠٣١	٠٢	متوسط
	ث- العمليات الإدارية	٣,٢٧	٠,٩٧٩	٠١	متوسط
	المتوسط المرجح لرأس المال الهيكلية	٣,٠٧	٠,٦٨٦		متوسط

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول المبين أعلاه أن كل مؤشرات رأس المال الهيكلية جاءت بمستوى قبول متوسط في المؤسسة من وجهة نظر مسيرها، حيث نجد أن مؤشر العمليات الإدارية احتلت المرتبة الأولى وحققت متوسط حسابي (٣,٢٧) بانحراف معياري (٠,٩٧٩)، وعليه فإن المؤسسة تهتم بنشر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطتها بالإضافة إلى توثيق مختلف الممارسات والإجراءات. يليها مؤشر نظم المعلومات الذي حقق متوسط حسابي (٣,١٥) وبانحراف معياري (٠,٩٤٠)، وعليه فإن مستوى الاهتمام باستعمال نظم المعلومات في المؤسسة متوسط رغم توفير المؤسسة لتكنولوجيا متطورة لتسيير المهام لكن ثقافة استعمالها في تبادل المعارف والخبرات من قبل الأفراد مازال بشكل محدود وهذا ما تعمل المؤسسة على تحسينه من خلال الدورات التكوينية. يلي ذلك مؤشر الثقافة التنظيمية الذي حقق متوسط

أهمية رأس المال الفكري في المنظمات .. دراسة حالة . مؤسسة سوناطراك .

الباحثة/ بريتيل فطيمة الزهرة، الباحثة/ بريتيل هاجر

حسابي (٢,٩٩) وبانحراف معياري (٠,٨٠٨)، أي أن المؤسسة تملك ثقافة تنظيمية متوسطة من حيث تشجيع الأفراد على المشاركة بمعارف وخبراتهم فيما بينهم، يرجع إلى طبيعة السلوك الفردي للموظفين.

وعليه فإن المتوسط الحسابي لبعده رأس المال الهيكلي قد حصل على متوسط حسابي قدره (٣,٠٧) وبانحراف معياري (٠,٦٨٦)، وهذا يعني أن درجة اهتمام المؤسسة بالثقافة التنظيمية، طبيعة الهيكل التنظيمي ونوعية نظم المعلومات وكذا العمليات التنظيمية كانت محدودة.

وبناء على النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية الثانية القائلة «توجد أهمية متوسطة لرأس المال الهيكلي بمؤسسة سوناطراك من وجهة نظر مسيرتها»

### ٣- رأس المال الزبوني

الجدول رقم (٠٥): إجابات أفراد عينة الدراسة بالنسبة لعبارات رأس المال الزبوني

الرقم	أبعاد رأس المال الزبوني وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
١	تعمل المؤسسة على بناء علاقات طويلة مع زبائنها.	٣,٦٧	٠,٦٩٢	٠١	عالي
٢	تدرك المؤسسة ضرورة كسب ولاء زبائنها.	٣,٥٤	٠,٨٢١	٠٢	عالي
٣	تستطلع المؤسسة آراء زبائنها حول مستوى منتجاتها.	٣,٣٣	٠,٧٨٧	٠٤	متوسط
٤	تستمع المؤسسة لشكاوي الزبائن وانشغالاتهم.	٣,٥٤	٠,٨٧١	٠٢	عالي

الرقم	أبعاد رأس المال الزبوني وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أ- ولاء الزبائن	٣,٥٢	٠,٥٩٥	٠١	عالي
٥	تعتمد المؤسسة أساليب حديثة في الاتصال والتعامل مع زبائنها.	٣,٤٣	٠,٩٣٢	٠٢	عالي
٦	تملك المؤسسة قاعدة بيانات عن زبائنها.	٣,٤٩	٠,٨٢٢	٠١	عالي
٧	للمؤسسة القدرة على تلبية احتياجات زبائنها في الوقت المناسب.	٣,٣٨	٠,٨٤٦	٠٣	متوسط
٨	تستطيع المؤسسة تحديد احتياجات زبائنها بسهولة.	٣,٣٢	٠,٨٠٢	٠٤	متوسط
	ب- القدرات التسويقية	٣,٤٠	٠,٦٨٧	٠٢	عالي
٩	تملك المؤسسة حصة سوقية تتناسب مع قدراتها الإنتاجية.	٣,٣٩	٠,٧٦٨	٠١	عالي
١٠	تستثمر المؤسسة في بناء علاقات جديدة مع الزبائن والموردين.	٣,٢٩	٠,٨٥٠	٠٢	متوسط
	ت- كثافة السوق	٣,٣٤	٠,٧٤٩	٠٣	متوسط
	المتوسط المرجح لرأس المال الزبوني	٣,٤٣	٠,٥٢٣		عالي

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على نتائج SPSS.

نلاحظ من الجدول رقم (٠٧) أن كل مؤشرات رأس المال الزبوني تكتسب مستوى قبول عالي حسب إجابات أفراد عينة الدراسة، حيث حقق مؤشر ولاء الزبائن والقدرات التسويقية مستوى عالي من حيث اهتمام المؤسسة، وكانت قيم المتوسط الحسابي على التوالي (٣,٥٢) بانحراف معياري (٠,٥٩٥)، يليها (٣,٤٠) بانحراف معياري (٠,٦٨٧)، وهذا يعطي انطباع بأن المؤسسة تعمل على بناء علاقات طويلة مع زبائنها من خلال الاستجابة إلى احتياجاتهم في الوقت المناسب. باستثناء مؤشر كثافة السوق الذي جاء بمستوى قبول متوسط حيث حقق متوسط حسابي قدره (٣,٤٣) وبانحراف معياري (٠,٧٤٩) حيث ترجع هذه النتائج إلى عبارة «تستثمر المؤسسة في بناء علاقات جديدة مع الزبائن والموردين». والتي جاءت بمستوى متوسط فرغم القدرة الإنتاجية الكبيرة للمؤسسة لكن مستوى بنائها لعلاقات جديدة مع الزبائن مازال متوسط.

حسب نتائج الجدول رقم (٠٥) فقد حقق بعد رأس المال الزبوني متوسط حسابي قدره (٣,٤٣) وبانحراف معياري (٠,٥٢٣)، وعليه فإن المؤسسة تهتم بشكل عالي بتحقيق احتياجات ورغبات الزبائن المتزايدة في الوقت والمكان المناسبين، والجدول الموالي يوضح أهم قيم المتوسطات الحسابية لمؤشرات بعد رأس المال الزبوني.

وبناء على النتائج السابقة فإننا نقبل الفرضية الأولى القائلة «توجد أهمية متوسطة لرأس المال البشري بمؤسسة سوناطراك من وجهة نظر مسيرينا».

وخلاصة القول فإن إجابات أفراد العينة حول أهمية مكونات رأس المال الفكري في مؤسسة سوناطراك كلها كانت متوسطة الأهمية، وهذا حسب نتائج المتوسط الحسابي الذي حقق (٣,١٩) بانحراف معياري (٠,٤٦٢)، والذي يعطي انطباعاً بأن مؤسسة سوناطراك تولي أهمية متوسطة برأس المال الفكري، رغم الجهود

الكبيرة التي تبذلها في تحسين مستوى الاهتمام برأس المال الفكري بغية منها للاندماج في الاقتصاد الجديد المبني على المعارف ومواجهة كافة التحديات المرتبطة بذلك.

### الخاتمة:

إن ما سبق التعرض إليه من أفكار يعكس بوضوح أهمية موضوع ورأس المال الفكري، كونه يعتبر أحد أهم الموضوعات المهمة التي حظيت ولا تزال تحظى باهتمام الباحثين في مختلف الميادين والتخصصات، خاصة وأن نمو وتطور المنظمات وتقدمها يفرض عليها ضرورة تنمية وتطوير مواردها المعرفية والعمل على استغلالها الاستغلال الأمثل في ظل المنافسة الشرسة التي تطرحها التحديات المختلفة.

ويمكن تلخيص أهم نتائج الدراسة في النقاط الموالية حتى تكون أكثر وضوحاً:

❖ إن رأس المال الفكري عبارة عن مجموعة معارف سواء تجسدت في المعارف التي لدى الأفراد أو في هياكل وإجراءات المنظمة أو عبارة عن العلاقات التي تربط بين المنظمة وزبائنها.

❖ يعد رأس المال الفكري أكثر الموجودات قيمة لمنظمات الأعمال في ظل اقتصاد يعرف (بالاقتصاد المعرفي)، وأن وجود الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات يرتبط بوجود رأس المال الفكري فيها، لأنه يمثل ثروة كبيرة وكلفة عالية في نفس الوقت فضلاً عن كونه يمثل الأساس في تنافسية المنظمة وديمومتها واستمرارها.

❖ إن كفاءة رأس المال البشري تكون من خلال الاستثمار الكفء للمعارف والمهارات التي يمتلكها الأفراد في المنظمة، أما رأس المال الفكري فتزداد قيمته

بزيادة التشكيلات الخاصة لفرق العمل الفعالة وكذا تصميم ونمذجة العمليات، وفيما يخص رأس المال الزبوني فتزداد قيمته من خلال توفير البرامج التدريبية المتنوعة لأفرادها حول كيفية التعامل مع الزبون لتحقيق ولائه.

❖ تولي المؤسسة أهمية متوسطة برأس المال الفكري، لكنها تبذل جهد كبير في تحسين مستوى الاهتمام برأس المال الفكري بغية منها للاندماج في الاقتصاد الجديد المبني على المعارف ومواجهة كافة التحديات المرتبطة بذلك.

❖ يعتبر رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري في المؤسسة من وجهة نظر مسيرتها.

ومن الواقع الملموس الذي تعيشه المنظمات الجزائرية فإن التوصيات التي يمكن الخروج بها من هذه الدراسة تتلخص فيما يلي:

❖ على المسيرين في المؤسسة إدراك أهمية رأس المال الفكري في المؤسسة وضرورة تسخير جميع الإمكانيات المادية والبشرية للاستثمار فيه.

❖ ضرورة وضع مجموعة من التحفيزات والمكافآت لتشجيع الأفراد على تقديم الأفكار المبدعة والمفيدة للمنظمة.

❖ إعطاء المؤسسة بعض الحرية لأفرادها لاتخاذ القرارات وتمكينهم وذلك لتقديم الأفضل للمؤسسة.

❖ سعي المؤسسة قدر الإمكان للاحتفاظ بالأفراد ذوي القدرات والخبرات المتميزة من خلال توفير لهم كل ما يلزم لتحقيق إبداعاتهم.

❖ ضرورة غرس ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة تعزز أهمية المعارف والمهارات في تحقيق ميزة تنافسية.

## المراجع

- ١- عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح، الإنفاق على رأس المال الفكري وأثره في نجاح الشركات الصناعية (دراسة استطلاعية لآراء عينة من قادة الشركات الصناعية العراقية)، المؤتمر العلمي الدولي السادس حول: «الجودة الشاملة في ظل إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات»، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأردنية الخاصة، عمان، الأردن، ٢٠٠٦م.
- ٢- محمود العبيدي، مفهوم وأساليب تقييم وتكوين الموجودات المعرفية، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع: استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، الأردن، ٢٠٠٥م.
- ٣- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية، الأعمال المطبعية، القاهرة، ٢٠٠٦م.
- ٤- طلعت عبد العظيم متولي، رأس المال الفكري كأحد أدوات إدارة التغيير، الملتقى الإداري الثالث: إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري - نحو إدارة متغيرة فاعلة - جدة ١٨-١٩، ٢٠٠٥م.
- ٥- محمد علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية. (دراسة ميدانية)، مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد ٢٦ - العدد الثاني - ٢٠١٠م.
- 6- Ulrich, a new manages for human resources, Harvard business review, January-february, 1998.
- 7- Rennie, Wendy Helen (2003), "The role of Human Resource Management and the Human resource Professional in the New economy", Megastar Commerce (HRM), university of Pretoria.
- 8- Ali Naghi Amiri and All; Increasing the Intellectual Capital in Organization: Examining the Role of Organizational Learning ; European Journal of Social Sciences - Volume 14, Number 1 (2010); P.100.