

# سبل تطوير رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه

د/ عروب رتيبة

---

## الملخص:

تعتبر إدارة المعرفة أصلاً استراتيجياً يسمح للمؤسسة بتعظيم مزاياها على المدى الطويل مقارنة بالمنافسين. كما أصبحت القدرة والمشاركة والتجديد أكثر من الآخرين المصدر الدائم للميزة التنافسية.

بالمقابل ولكي تبقى المؤسسة في وضعية تنافسية، عليها تثمين أصولها غير المادية أو "رأس المال الفكري" أكثر من أصولها المادية، أو تثمينهما بالتوازي.

ويتوقف نجاح المؤسسات أكثر فأكثر على الاستعدادات الفكرية للعاملين وقدراتهم على التغيير والتكيف في ظل محيط اقتصادي غير مستقر.

**الكلمات المفتاحية:** رأس المال الفكري، المعارف، التطوير، المحافظة

## Résumé:

La gestion du savoir est un actif stratégique qui permet aux entreprises de maximiser leurs avantages à long terme sur leurs concurrents. La capacité d'apprendre, de coopérer et d'innover plus vite que les autres est devenue pour les entreprises la principale source durable d'avantage compétitif. Par conséquent, pour rester compétitives, les entreprises doivent capitaliser sur leurs actifs immatériels, ou leur «capital intellectuel», plutôt que sur leur infrastructure, ou valoriser les deux éléments en parallèle. La prospérité des entreprises dépendra de plus en plus des aptitudes intellectuelles de leurs travailleurs et de leur capacité à changer et à s'adapter à la dynamique d'un nouvel environnement économique.

## المقدمة:

ظهر مفهوم رأس المال الفكري مقترنا مع زيادة أهمية المعرفة في إنجاز الأنشطة وانتشارها الواسع، فأصبحت المنظمات تنظر إلى المنتجات المعرفية التي هي نتاج القدرات الذهنية والفكرية موردا هاما لأنشطتها. فرأس المال الفكري يطلق على مجموع المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة في العنصر البشري، فهو يعبر عن تلك المعارف التي يمكن تحويلها إلى أرباح والتي مصدرها القدرات الذهنية والفكرية للمورد البشري.

انطلاقا مما سبق يمكن طرح السؤال الجوهرى الآتى:

ما هي سبل تنشيط رأس المال الفكري وأساليب المحافظة عليه؟

ويتفرع عن هذا السؤال الجوهرى الأسئلة الفرعية الموالية:

- ما هي أسباب المحافظة على رأس المال الفكري وصيانتته؟

- ما هي طرق تنشيط رأس المال الفكري؟

- ما هي أساليب المحافظة على رأس المال الفكري؟

ينقسم الموضوع إلى ثلاثة أجزاء، يحتوي الجزء الأول على أسباب المحافظة على رأس المال الفكري، أما الجزء الثانى فسيخصص لعرض سبل تنشيط رأس المال الفكري. وأخيرا سيتم تناول أساليب المحافظة على رأس المال الفكري.

**أولا: أسباب المحافظة على رأس المال الفكري:**

تشير إدارة رأس المال الفكري إلى تلك الأنشطة والجهود التي تهتم بكيفية توفير تلك القدرات والحفاظ عليها وتنميتها واستغلالها أحسن استغلال بشكل يدعم المركز التنافسي للمنظمة ويضمن بقاءها ويعظم أرباحها.

من هذا المنطلق يمكن عرض أسباب المحافظة على رأس المال الفكري في النقاط الآتية:

**1- ميزة تنافسية:**

تبحث المؤسسات عن ميزة تنافسية تميز السلع والخدمات التي تنتجها عن غيرها، مما يجعل المستهلكين أو المستفيدين يقبلون على التعامل معها، ومن أمثلة المزايا التنافسية انخفاض التكاليف، ارتفاع جودة السلعة أو الخدمة، السرعة، المرونة، وغيرها.

إضافة إلى العناصر سالفة الذكر يعد رأس المال الفكري أحد المكونات الأساسية للميزة التنافسية، حيث يعزز أداء المنظمة ويجعلها قادرة على الاستجابة لبيئة المنافسة دائمة التغير، فضلاً عن ذلك ولأهمية هؤلاء الأفراد كميزة تنافسية فقد أطلق عليهم البعض لفظة "الزيون الداخلي". أي تم المساواة بينهم وبين الزبائن خارج المؤسسات، لذا يجب التعرف على شخصياتهم ودوافعهم واتجاهاتهم وطموحاتهم، حيث إن لكل واحد منهم بمثابة إضافة فريدة في موقعه لذلك وجب تحفيزهم والمحافظة عليهم واستخراج أقصى ما لديهم من طاقات لخدمة المؤسسة.

### 2- ثروة كبيرة:

يعد رأس المال الفكري (ثروة كبيرة) بالنسبة للمنظمات وتأتي هذه الثروة من مصادر متعددة، أولها أن الإنسان في الثمانين من عمره لا يفقد أكثر من ثلاثة في المائة من قدرته الدماغية. وهذا يعني أن (97%) من القدرة الدماغية ستبقى حيوية فعالة وهذه لإنسان عادي فكيف الحال لرأس مال فكري يبقى مستثمراً لهذه القدرة في هذا العمر؟ أليس ثروة حقاً؟ أما المصدر الثاني لكونهم ثروة هو قدرتهم على تسجيل براءات الاختراع التي تشكل قيمتها مبالغ خيالية.<sup>(1)</sup>

### 3- نفقات عالية:

يمثل الحصول على رأس المال الفكري وتميمته، تكلفة عالية تتحملها المؤسسات والتي تتفق في الجوانب الآتية:

**3- 1- الاختيار:** توضح عملية اختيار الموارد البشرية (رأس المال الفكري) الآليات والإجراءات التي يتم بموجبها تحديد نوعية الموارد البشرية لعموم المنظمة. إن هذه العملية ترسي الدعائم المتينة لفاعلية المنظمة إذا تمت وفق الأسس العلمية. يحقق اختيار العاملين المناسبين الكفاءة الإنتاجية والربحية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> عادل حرحوش المرجي وأحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2003، ص 127.

<sup>(2)</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، 2003، ص 119.

وتتحمل المؤسسة بموجب هذه العملية (الاختيار) تكاليف كبيرة من أجل ضمان حسن الاختيار.

**3-2- التعيين:** التعيين هو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف والتي تبدأ من الاستقطاب ثم الاختيار وأخيرا التعيين... ويتضمن هذا الأخير أربع نقاط أساسية هي إصدار قرار التعيين والتهيئة المبدئية، ثم التقييم أثناء التجربة وأخيرا التمكين بعد مرور الفترة المحددة للتجربة وثبات صلاحية الموظف.<sup>(1)</sup>

وتتحمل المؤسسات تكلفة عالية عند تعيين رأس المال الفكري.

**3-3- التدريب وصقل المعارف- المهارات:** تنفق المؤسسات تكلفة عالية لأغراض تدريب رأس المال الفكري وصقل معارفهم ومهاراتهم باستمرار بشكل يجعلهم مواكبين لآخر التطورات العالمية المعاصرة ويزيد من قدرتهم الابتكارية والإبداعية في إنتاج الشيء الجديد لصالح مؤسساتهم.

ويشير التدريب إلى مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد الموظفين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح.<sup>(2)</sup>

ويدون هذا الإجراء يصبح رأس المال الفكري في المؤسسة أداة إعاقة لا إبداع بسبب تقادم معارفهم وعدم قدرتهم على مواكبة الابتكارات المتلاحقة والمعارف المتسارعة.

#### 4- عامل بقاء:

يمثل رأس المال الفكري في المؤسسة والمحافظة عليه عاملا مهما لبقائها واستمرارها، لأنهم يمثلون الفئة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية والعملية المتراكمة.

<sup>(1)</sup> عادل حرجوش صالح ومؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، علم الكتب الحديث، إربد- الأردن، 2006، ص 94.

<sup>(2)</sup> جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 264.

ويقود الحديث إلى نقطة أساسية أن الموارد البشرية (رأس المال الفكري) تختلف عن باقى العناصر الأخرى، كونها تكتسب مع مرور الوقت المزيد من الخبرات والمهارات، مما يصقل أداءها ويزيد من إنتاجيتها، أي أنها تزداد قيمة بمرور الوقت.<sup>(1)</sup>

#### 5- تكلفة الاستشارة:

تتطلب عملية جعل المنظمات متعلمة وتشخيص رأس المال الفكري فيها إنفاق تكلفة كبيرة لأغراض الاستشارة التي تقدمها شركات أو مكاتب متخصصة في هذا المجال، ويعد ذلك أحد أسباب المحافظة على رأس المال الفكري.

#### ثانياً: طرق تنشيط رأس المال الفكري وتطويره:

تتمثل سبل تنشيط رأس المال الفكري في النقاط الآتية:

#### 1- عصف الأفكار:

يعتبر العصف الذهني أو الانطلاق الفكري محاولة لخلق الأفكار التي تستخدم لإظهار المشاكل ومعرفة أسبابها وتأثيراتها على سير العمل.

ويمكن النظر إليها على أنها تفكير جماعي لعدد من الأفراد بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية قد لا يتوصل إليها كل منهم بصورة انفرادية.

وتتمثل أهمية أسلوب العصف الذهني في النقاط الموالية:<sup>(2)</sup>

- يقلل حالات الكبت أو الشعور بالخوف وفقدان الثقة بالنفس.
- يثير الحماس لدى أعضاء فريق العمل ويشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية والخلاقة لمعالجة مشاكل العمل.
- تنمية وتطوير روح المنافسة والإبداع الجماعي لجميع أعضاء فريق العمل.

<sup>(1)</sup> زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006، ص 104.

<sup>(2)</sup> قاسم نايف علوان المياوي، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006، ص ص 239 - 240.

2- السينكتيك Synectics (تآلف الأشتات أو المترابطات)<sup>(1)</sup>:

يعد (وليم جي جورون) وجماعته من جامعة "كمبردج" الأمريكية أول من ابتكر هذا الأسلوب عام 1944 ونشر في كتابه (المترابطات).

السينكتيك كلمة يونانية تعني الجمع بين العناصر المختلفة. والهدف منها معالجة المشكلات الصناعية من خلال إنعاش الخلق والإبداع باستخدام إجراءات ميكانيكية تحاول عمل مظاهر عقلانية للعمليات الإبداعية التي تكون أكثر تأثيرا. يلائم المنظمات الصناعية كثيرا إذ أنه نشأ وتطور في أحضان الصناعة الأمريكية.

من إجراءاته التنفيذية، تكوين جماعات من (5 - 7) أفراد، تعيين خبير المجموعة ويكون عارفا بالمشكلة.

تتبع الخطوات الآتية: (تعيين المشكلة/ جعل الغريب مألوفا/ فهم المشكلة/ جعل المؤلف غريبا)، تقديم الحلول واختيار ما يناسب المعايير المحددة مسبقا. باستخدام المعادلة الآتية: روعة الحل = تعدد المتغيرات بساطة الحل.

## 3- حلقات الجودة:

تعرف حلقات (دوائر) الجودة بأنها "وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها من مجموعة صغيرة من العاملين (من 3 إلى 12 عملا) يديرها ويوجهها مشرف أو ملاحظ هؤلاء العاملين والذي يقوم بتدريب أعضاء المجموعة على الأساليب الأساسية لحل المشكلات، بما فيها الوسائل الإحصائية وأسلوب العمل الجماعي كفريق".

وتهدف حلقات الجودة إلى تحقيق هدفين أساسيين:<sup>(2)</sup>

- تخفيض تكلفة العمل بتقليل فترات الوقت غير المنتج الناجم عن وجود مشكلات تعرقل سير العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية.

- تحسين ظروف بيئة العمل بتتمية مهارات العاملين الفنية والقيادية ورفع روحهم المعنوية وتعميق انتمائهم للتنظيم من خلال إبراز مدى مساهمة وأداء كل منهم.

<sup>(1)</sup> عادل حرجوش المرفجي وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 135.

<sup>(2)</sup> بهيرة الموجي، دوائر الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1995، ص 5 - 6

4- الإدارة على المكشوف؛<sup>(1)</sup>

منهج حديث في الإدارة وطريقة جديدة للتفكير، توصل إليها المهندس (جاك ستاك) عندما اخترع طريقته المشهورة "اللعبة الكبرى للأعمال" وضمنت أفكار الإدارة على المكشوف في كتاب بعنوان: The Power at Open Book Management.

الهدف منها استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد أولاً بأول وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المنظمة ويفهمون علاقاتهم بحيث يتكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنهم من إطلاق طاقاتهم وغربة الاقتراحات نحو التطوير.

من إجراءاتها التنفيذية تكوين فريق العمل ويجب أن يكون ذا معرفة دقيقة باستراتيجيات المنظمة الحالية والمستقبلية، ترشيح استشاري يساعد الفريق على الالتزام بمنهج (OBM)، تحديد مستوى المعرفة أو المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق، تحديد آمال وطموحات كل عضو في الفريق، الالتزام بالضبط الاجتماعي للفريق من خلال قيم الإدارة والتحضير ونظم الثواب والعقاب.

5- مجموعات الممارسة؛<sup>(2)</sup>

فكرة "مجموعات الممارسة" مبنية على أساس أن التعليم يتم بشكل أفضل في مجموعات، لكنها ليست أي مجموعات. فلا يمكن جمع أي عدد عشوائي من الناس في حجرة ثم نتوقع أن يتعلموا شيئاً.

مجموعات الممارسة هي مجموعات غير رسمية من الأفراد يتجمعون بشكل تلقائي حول اهتمام واحد أو حل مشكلة ما ولا همّ لهم سوى اكتساب المعرفة في أحد المجالات المتخصصة. ويعمل أفراد المجموعة على تبادل المعلومات ويدرب كل منهم الآخر خلال لقاءاتهم المتعددة.

<sup>(1)</sup> عادل حرحوش المبرجي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 136.

<sup>(2)</sup> توماس ستيورات، رأس المال الفكري، ثروة المنظمات الحديثة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، السنة الخامسة، العدد التاسع، أكتوبر 1997.

## 6- الإثراء الوظيفي،

بدأ تطبيق هذه الفكرة في شركة IBM وتقوم على توسيع دائرة الفرد، بحيث ينتقل من مجرد أداء واجبات نمطية محددة ومتكررة إلى أداء أنشطة أخرى إضافية ليست مختلفة عنها وإنما قريبة منها وداخلية في نطاق تخصصها. وذلك بقصد امتصاص الطاقة الموجودة عند الموظف وإمداده بالفرصة المناسبة لاستيعابها.<sup>(1)</sup>

تم تطوير هذا الأسلوب إلى ما أصبح يعرف باسم "الإثراء الوظيفي" والذي يضيف إلى الموظف مسؤوليات جديدة في اتخاذ قرار أو إجراء دراسة أو الانضمام إلى عضوية فريق عمل يدرس مشروعاً جديداً وتضع تصوراً للخطة الملائمة لتنفيذه.

## 7- التمكين،

المقصود بالتمكين رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه وبدون إرشاد الإدارة، فالهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الموظفين بأن يساهموا بأقصى طاقتهم في جهود التحسين المستمر.<sup>(2)</sup>

وبالتالي فإن مصطلح التمكين يتضمن مشاركة عملية في اتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى، إنه يعني أكثر من مجرد التفويض. فالموظف يشعر بالمسؤولية ليس فقط عن الأعمال التي يؤديها بل يشعر بالمسؤولية كذلك عن الأعمال خارج حدود وظيفته، بحيث تعمل المنظمة كلها بشكل أفضل.

<sup>(1)</sup> أمين سعيد عبد الغني، إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 32 - 33

<sup>(2)</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 2004138

## ثالثا: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري:

سيتم التعرض إلى أساليب المحافظة على رأس المال الفكري لأنه يعد التحدي الأكبر أمام المؤسسات القائمة على المعرفة وبدون البحث عن عوامل للمحافظة على رأس المال الفكري ستعرض المؤسسة إلى واحد أو أكثر من المشكلات الآتية:

- قد يندثر رأس المال الفكري وتصبح القيمة الحقيقية لأفكاره وإبداعه لا تساوي شيئا، وهذا سيؤثر على القيمة السوقية للمنظمة.

- ربما يهاجر رأس المال الفكري إلى مؤسسات أو دول أخرى دون رجعة، وذلك لأن مؤسساتهم لم تستطع تحويل خبراتهم ومهاراتهم إلى ممارسات تنفيذية فاعلة. وخطورة هذا الموضوع تكمن في إمكانية هؤلاء على نقل الأفكار والخبرات التي يمتلكونها شخصيا، فضلا عن البيانات والمعلومات التي تخص منظماتهم السابقة إلى المنظمات الجديدة وبذلك يمنحون المنظمات الجديدة فرصة إستراتيجية ومكمن قوة مضافا مقابل تهديد وموطن ضعف لمؤسساتهم القديمة.

- قد يعرقل رأس المال الفكري خطط المنظمة ويصبحون أداة تثبيط لها، خاصة إذا فشلت في معرفة رغباتهم وحاجاتهم ومتطلباتهم، وهذا ناتج عن التغيير في ميزان القوى داخل المنظمات.

وفيما يلي بيان بأساليب المحافظة على رأس المال الفكري:

## 1 - تنشيط التحفيز الملادي والمعنوي،

تتعدد وتتفاوت دوافع الأفراد نحو العمل وتعد منظومة هذه الدوافع وفق ترتيبها الخاص لكل فرد هي المحرك المحوري الدافع للفرد للالتحاق بالعمل والانضباط فيه وبذل أقصى طاقة فيه. وتتعدد مضردات الدوافع الخاصة في كل فرد وتتفاوت درجة أهمية كل منها أيضا، من مادية واقتصادية ونفسية واجتماعية وغيرها.<sup>(1)</sup>

ومن أجل التأثير على هذه الدوافع، تستعمل مؤثرات خارجية، والتي يطلق عليها "الحوافز" من أجل دفع الفرد لأداء الأعمال الموكلة إليه على أحسن وجه.

<sup>(1)</sup> إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، بدون مكان النشر، 2006، ص. 43.

ونشير إلى أن التحفيز ينبغي أن يمس الجوانب الآتية:

- الجوانب المادية مثل الأجور والمكافآت والمشاركة في الأرباح والحوافز الإبداعية.
- الجوانب المعنوية وتشمل عل سبيل المثال إشعار العاملين بأهميتهم وإشراكهم في الإدارة.
- الجوانب الاجتماعية وتضم احترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي وتعزيز مكانتهم في المجتمع وتقديم الخدمات الطبية لهم وتوفير السكن وفرص التعليم وإكمال الدراسات العليا.

## 2- التصدي للتقادم التنظيمي؛

يشير التقادم إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار وتخلفه عن مسايرة التطوير والتجديد الذي يحصل في حقل اختصاصه.

أما التصدي للتقادم فيعني جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات وإمكانيات وخبرات ومهارات العاملين فيها وباستمرار بما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات الجارية. يجب أن ينصب التصدي إلى جميع أنواع التقادم التنظيمي، وهي<sup>(1)</sup>

- تقادم المعرفة ويشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية وتقادم الخبرات والمهارات الفنية وتقادم الخبرات المهنية.
- تقادم القدرات ويظهر تحت تأثير الجوانب الشخصية الذاتية.
- التقادم الثقافي ويتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات والعادات الاجتماعية.

## 3- مواجهة الإحباط التنظيمي؛

الإحباط عبارة عن الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة بسبب وجود عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها.

(1) عادل حرحوش المرفجي و أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 147 - 148

إن أهم مظاهر الإحباط التنظيمي هي:<sup>(1)</sup>

- تنظيمية: الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع نسبة التذمر والشكاوى، ترك المؤسسة، ضعف الانتماء والولاء.

- مادية: تشمل العدوان، تخريب الآلات والمعدات... الخ.

- نفسية: تضم عدم الرضا، الاستياء، التوتر والقلق، الفشل من التكيف، الانطواء والاكتئاب.

#### 4- تقليل ضغوط العمل؛

يعرف ضغط العمل بأنه "استجابة تكيفية ذاتية ناتجة عن أي تصرف أو موقف أو حدث والذي يضع عبئاً خاصاً على فرد ما".<sup>(2)</sup>

ولضغوط العمل آثار متعددة الجوانب، فهي تمس الأداء، السعادة النفسية للفرد، وصحته.

ولتقليل ضغوط العمل ينبغي الحد من الأسباب المؤدية لها، والمتمثلة في غموض الأدوار،

تحمل مسؤوليات أكثر مما يجب، نقص الدعم الاجتماعي، صراع الدور، أحداث الحياة الضاغطة.

#### 5- زيادة الالتزام التنظيمي؛

يتعلق مفهوم الالتزام التنظيمي بدرجة اندماج الفرد بالمؤسسة واهتمامه بالاستمرار فيها.

ويعود سبب الاهتمام بالالتزام التنظيمي، كون احتمالات ترك العامل للمنتزم (تنظيمياً)

للعمل ضئيلاً، كما أنه يكون أكثر رغبة في التضحية من أجل المؤسسة التي يعمل بها.

<sup>(1)</sup> لمزيد من التفصيل فيما يتعلق بمظاهر الإحباط، أنظر:

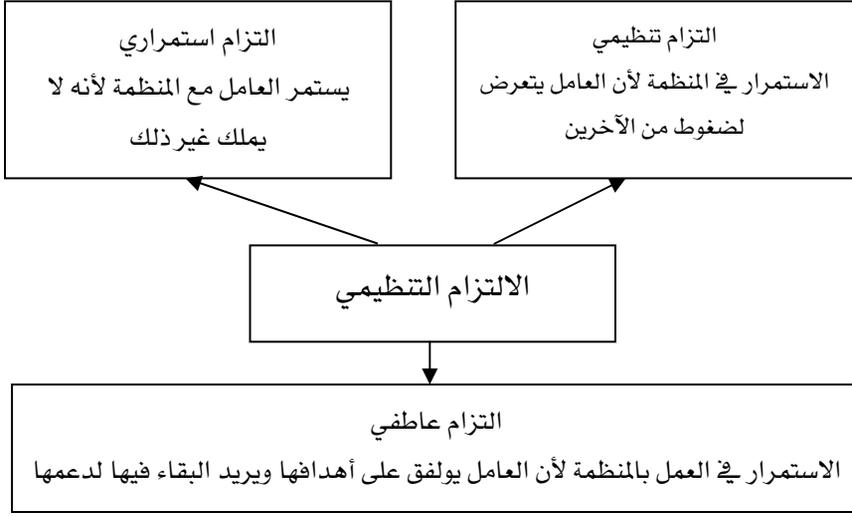
D.Picard, *la veille sociale prévoir et gérer la conflictualité industrielle*, édition vuibert, paris, 1991.

<sup>(2)</sup> جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي

لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 514

ويمكن عرض أصناف الالتزام التنظيمي في الشكل الآتي:

### الشكل: تصنيف الالتزام التنظيمي



**المصدر:** جيرالد جبرينيرج وروبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 216.

### 6- تعزيز التميز التنظيمي:

يقصد بها جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق واحترام الآراء وزيادة الحوارات المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة. وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المنظمة ومن ثم يمنحها سمة القوة والبقاء.<sup>(1)</sup>

ومن وسائل قياس التميز التنظيمي: عدد براءات الاختراع، عدد الأفكار الجديدة أو التطويرية، عدد البحوث والدراسات، تطوير القيمة السوقية للمنظمة.

<sup>(1)</sup> عادل حرحوش المفرجي وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 150.

## الغاية:

تتركز نتائج هذه الدراسة في النقاط الآتية:

- كثير من الأصول الفكرية التي تملكها المؤسسة ومهارات وخبرات العاملين بها والمعلومات المتوافرة لديهم عن العملاء والموردين يكون في شكل معرفة ذهنية غير مادية وغير مسجلة وغير متاحة لصانعي القرار. وبينما ينشغل صانعو القرار بمتابعة وقياس حركة رأس المال العيني بالتفصيل، فإنهم يفتقدون لمعايير واضحة تمكنهم من متابعة وقياس حركة رأس المال الفكري.

- تحتفظ المؤسسات برأس المال الفكري لأنه يشكل ميزة تنافسية لها من خلال قدراتهم على الابتكار والإبداع المتجدد الذي يحافظ على مستوى التفوق للمؤسسة المعنية، لذلك يستلزم الأمر من المنظمات توفير المناخ الملائم لهم لإطلاق طاقاتهم وقدراتهم.

- تسعى المؤسسات إلى عدم التفريط برأسمالها الفكري لأنه يمثل ثروة كبيرة لها تسهم في زيادة قيمتها السوقية. لذلك ينبغي توفير الحوافز المادية والمعنوية المستمرة والمنزلة الاجتماعية المرموقة.

- تتفق المؤسسات مبالغ كبيرة من أجل تنمية رأس مالها الفكري وصقل معارفه ومهاراته باستمرار لجعله قادرا على استيعاب التغيرات السريعة.

- تعمل المؤسسات جاهدة على المحافظة على رأس مالها الفكري لأنه أدواتها في إدامة بقائها ويمكن أن تحقق ذلك إذا سعت إلى زيادة الانتماء التنظيمي لرأسمالها الفكري من خلال تشجيع إقامة العلاقات الإيجابية بين العاملين وتقليل حالات التناقض بين قيمهم وقيمة المؤسسة.

- رأس المال الفكري الذي لا يجد طريقه للتوظيف والممارسة هو بمثابة رأس مال مدفون ومهدر.

## المراجع:

- جودة محفوظ أحمد، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2004.

- جبرينبج جيرالد وبارون روبرت، ترجمة رفاعي رفاعي محمد و بسيوني إسماعيل علي، إدارة السلوك في المنظمات، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2004

- الديب إبراهيم رمضان، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، بدون مكان النشر. 2006.
- ديسلر جاري، ترجمة أحمد عبد المعتال محمد سيد، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2003.
- ستیورات توماس، رأس المال الفكري ثروة المنظمات الجديدة، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، جمهورية مصر العربية، السنة الخامسة، العدد التاسع، أكتوبر 1997.
- [http:// www.edara.com](http://www.edara.com) (أخرتصفح 12/02/2010)
- صالح عادل حرحوش والسالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، علم الكتب الحديث، إربد - الأردن، 2006.
- عباس سهيلة محمد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2003.
- عبد الغني أمين سعيد، إدارة المؤسسات الإعلامية في عصر اقتصاد المعرفة، الطبعة الأولى، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- عبوي زيد منير، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006.
- المرسي جمال الدين محمد وإدريس ثابت عبد الرحمان، السلوك التنظيمي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- المحياوي قاسم نايف علوان، إدارة الجودة في الخدمات مفاهيم وعمليات وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2006.
- المرفجي عادل حرحوش وصالح أحمد علي، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2003.
- الموجي بهيرة، دوائر الجودة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية، 1995.

- Picard. d, la veille sociale prévoir et gérer la conflictualité industrielle, édition vuibert, paris, 1991.