

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين:

محمد بلعباس

عيسى خليل

بعنوان :

دور رأس المال الفكري في إحداث التطوير التنظيمي في

المؤسسة -دراسة حالة- شركة كهرباء وطاقات متجددة - غرداية-

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ التعليم العالي (جامعة غرداية)	سليمان بلعور
مشرفا ومقررا	أستاذ - مساعد أ- (جامعة غرداية)	نورالدين طالب أحمد
مناقشا	أستاذ محاضر -أ- (جامعة غرداية)	يوسف خنيش

السنة الجامعية: 2019/2018م



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالبين:

محمد بلعباس

عيسى خليل

بعنوان :

دور رأس المال الفكري في إحداث التطوير التنظيمي في

المؤسسة -دراسة حالة- شركة كهرباء وطاقات متجددة - غرداية-

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2019/06/17

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الصفة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيسا	أستاذ التعليم العالي (جامعة غرداية)	سليمان بلعور
مشرفا ومقررا	أستاذ - مساعد أ- (جامعة غرداية)	نورالدين طالب أحمد
مناقشا	أستاذ محاضر -أ- (جامعة غرداية)	يوسف خنيش

السنة الجامعية: 2019/2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء



أهدي ثمرة جهدي و عملي هذا المتواضع
الي كل من في الوجود بعد الله و رسوله
الي سندي و قوتي و ملاذي بعد الله
الي من أثروني على أنفسهم
الي أمي و أبي حفظهما الله و رعاهما و أطال في عمرهما
الي رفيقتي في هذه الحياة ، الي من عاشت معي الحلوة و المرة
زوجتي الغالية
الي فلذات أكبادي أيمن و عبد النور و الكتكوتة صفاء
الي إخوتي كل بإسمه
الي العائلة العزيزة عائلة مشيش جلول
الي كل الأحباب و الأصحاب

محمد



إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
سيدنا محمد وآله وصحبه وسلم تسليما كثير.

أهدي ثمرة هذا العمل الى

التي سهرت على راحتي صغيرا ثم حرصت على مستقبلي كبيرا

الى التي غمرتني بحبها مريرا

أمي الغالية أطال الله في عمرها

الى الذي كذ وسعى لتربيته وتعليمي ما ينفعني ثم وفر لي جميع السبل من أجل

تخطي

معارج العلم والمعرفة

أبي العزيز أطال الله في عمره

إلى روح أخي إبراهيم رحمه الله

الى اخوتي الأعزاء

الى كل أصدقائي وزملائي في الدراسة.

عيسى

شكر و تقدير

قال تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم" سورة إبراهيم الآية: 07.

صدق الله العظيم

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق الرسول الكريم

نحمد الله تعالى أولا وأخيرا على نعمه الوفيرة. فله المنة والفضل ومنه التوفيق

والسداد.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير وأعظم الامتنان لكل من ساهم في إتمام هذا العمل

المتواضع من قريب أو من بعيد. ونخص بالذكر الأستاذ المشرف: الأستاذ طالب

أحمد نور الدين على النصائح القيمة والتوجيهات النيرة. فقد كانت سندا وعونا

طول فترة إنجاز المذكرة.

كما لا ننسى كافة أستاذة الكلية بصفة عامة وأساتذة دفعة السنة الثانية ماستر

إدارة أعمال

والشكر لكل من الأستاذين باسيما عبد المالك و الأستاذ بن جديد عبد الحميد

وكل منظمي الندوة الخاصة spss .

وأیضا نشكر شركة SKTM التي فتحت لنا أبوابها ولم تبخل علينا بأية معلومة،

وممتنين لها لتعاونها ومساهمتها لنا في إثراء البحث العلمي وعلى وجه

الخصوص السيد علي غريقة

ملخص

تهدف الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة رأس المال الفكري في تعزيز التطوير التنظيمي في المؤسسة وقد اخترنا لدراسة الحالة شركة sktm، ودراسة طبيعة العلاقة بينهما ، وقد طبق هذه الدراسة على 51 عينة من العاملين في الشركة باعتبارهم موردا بشريا قادرا على تحقيق التطوير في الشركة ، من أجل تحسين فعاليتها في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها ، وقد اعتمدنا على المنهج الوصفي ، حيث تمت معالجة الدراسة عن طريق استخدام استبيان تم تصميمه من مراجعات سابقة في الموضوع حيث اعتمدنا عينة عشوائية ، وقد تم الإعتماد في التحليل على بعض الطرق الإحصائية ، والبرنامج الإحصائي spss24 بالإضافة لبرنامج معالج الجداول Excel، وقد تمثلت أهم النتائج في وجود علاقة إيجابية بين مكونات رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي ، وفي الأخير تم تقديم مجموعة من المقترحات الهادفة لضرورة ادراك الدور الذي يلعبه رأس المال الفكري والحرص على المحافظة عليه .

الكلمات المفتاحية : رأس مال فكري ، رأس مال بشري ، رأس مال هيكلي ، رأس مال الزبوني ، تطوير تنظيمي

Abstract

The study aims at identifying the contribution of intellectual capital to the promotion of organizational development in the institution. We chose to study the case of sktm company and study the nature of the relationship between them . This study was applied to 51 the employees of the company as a human resource capable of achieving development in the company. Solving the problems and achieving their objectives, and we relied on the descriptive approach, where the study was addressed by using a questionnaire designed from previous reviews in the subject, where we adopted a random sample, The analysis was based on some statistical methods, statistical program 24sps and the Excel spreadsheet program. The most important results were positive relationship between intellectual capital components and organizational development. Finally, a number of suggestions were made to recognize the role played by Ras Intellectual money and careful to maintain it.

Keywords: intellectual capital, human capital, structural capital, client capital, organizational development

قائمة المحتويات

	الإهداء
	كلمة شكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
XV	قائمة المختصرات
ب	المقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي
02	تمهيد
03	المبحث الأول : المقاربات النظرية لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي
24	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
33	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
35	تمهيد

قائمة المحتويات

36	المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة وعرض أهم الأدوات المستخدمة .
45	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها
65	خلاصة الفصل
67	الخاتمة
70	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	الفهرس

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	التمييز بين رأس المال التقليدي ورأس المال الفكري	04
2-1	مكونات الأصول الفرعية لرأس المال الفكري حسب (sveiby)	07
3-1	يوضح الفرق بين المجالات الثلاثة للتطوير التنظيمي	21
4-1	أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	31
1-2	عدد عمال شركة كهرياء وطاقت متجددة	37
2-2	عدد الاستثمارات الموزعة و الصالحة للدراسة	40
3-2	متغيرات للدراسة	40
4-2	درجة أهمية بنود الإستبيان	41
5-2	نتائج إختبار الفاكرونباخ لمتغيرات الدراسة	43
6-2	نتائج إختبار الفاكرونباخ لمحاور وأبعاد الدراسة	43
7-2	قياس الإتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول	44
8-2	قياس الإتساق الداخلي لمحاور الإستبيان ككل	44
9-2	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	45
10-2	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	45
11-2	توزيع أفراد العينة حسب السن	46
12-2	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	47
13-2	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	48
14-2	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	49
15-2	مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي	50
16-2	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور رأس المال الفكري	51
17-2	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية الخاصة بفقرات التطوير التنظيمي	54
18-2	إختبار نتائج T-TEST الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن رأس المال الفكري	56

قائمة الجداول

57	العلاقة الارتباطية بين بعد رأس المال البشري والتطوير التنظيمي	19-2
58	العلاقة الارتباطية بين بعد رأس المال الهيكلي والتطوير التنظيمي	20-2
59	العلاقة الارتباطية بين بعد رأس المال الزبوني والتطوير التنظيمي	21-2
60	الفروق ذات الدلالة الإحصائية لرأس المال تعزى للمتغير (المؤهل العلمي) .	22-2
61	الفروق ذات الدلالة الإحصائية لرأس المال تعزى للمتغير (سنوات العمل) .	23-2
62	الفروق ذات الدلالة الإحصائية لرأس المال تعزى للمتغير (طبيعة العمل) .	24-2

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
06	نموذج (Skandia Naviagtor) لمكونات رأس المال الفكري	1-1
39	الهيكل التنظيمي لشركة كهرباء و طاقات متجددة	1-2
46	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	2-2
47	توزيع أفراد العينة حسب السن	3-2
48	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	4-2
49	توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل	5-2
50	توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل	6-2

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	قائمة المحكمين
02	الإستبيان
03	مخرجات برنامج spss

قائمة المختصرات

الدلالة باللغة العربية	الدلالة باللغة الأجنبية	الإختصار
رأس المال الفكري	Intellectual Capital	IC
رأس المال البشري	Human Capital	HC
رأس المال الهيكلي	Structural Capital	SC
رأس المال الزبوني	Customer Capital	CC
نظام القيمة الاقتصادية المضافة	Economic Value Added System	EVA
نظام نموذج المستكشف لرأس المال الفكري	Navigator Model System of IC	N M S I C
نموذج بطاقة الأداء المتوازن	Balanced Scorecard	BSC
القيمة الدفترية	Book Value	BV
الأصول الملموسة	Solid Tangible Assets	TA
الأصول اللاملموسة الصلبة	Intangible Assets	IA
شركة الكهرباء والطاقة المتجددة	Shariket Kahraba wa Taket Moutadjadida,	SKTM
الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية	Statistical Package for Social Sciences	spss

مقدمة

1- توطئة

تسعى المنظمات المعاصرة الى التميز و التطور في ظل إقتصاد المعرفة، و كنتيجة حتمية للتطور العلمي و التقني و التكنولوجي المتسارع في عصرنا الحالي أصبحت تعتمد و بصفة كبيرة على الأصول غير الملموسة المتمثلة في رأس المال الفكري، و هناك العديد من المنظمات خاصة في المجالات المرتبطة بالتكنولوجيا أصبح إنتاجها يعتمد بشكل أساسي على ممتلكاتها المعرفية المتراكمة و المعارف التي يتمتع بها العاملون بها وليس على الأصول المادية، و التحدي الحالي لهم في ظل سوق شديدة التنافس هو قدرتهم على تنمية الأصول الفكرية أو "رأس المال الفكري" لتحقيق أو الحفاظ على ميزة تنافسية مستدامة.

ويؤدي رأس المال الفكري دورا هاما في جعل الأصول غير المادية موردا أساسيا من خلال تدعيم الإمكانيات و الطاقات البشرية، و مساعدتهم على اكتشاف و تدفق إمكانياتهم المحتملة، و حتى يمكن لرأس المال الفكري المساهمة في تحقيق و تدعيم مكانة المنظمة في السوق، من خلال إعداد برامج مختلفة في إطار إستراتيجية المنظمة من جهة و وفق متطلبات عمل المنظمة من جهة أخرى.

ومن أهم المفاهيم المعتمدة في عالم تسيير المنظمات نجد مفهوم التطوير التنظيمي، و الذي يلعب دورا أساسيا في تحسين فاعلية أداء الإدارة العليا في مختلف المجالات، و لاسيما المتعلقة منها بتطوير السلوك التنظيمي على نحو عام، بدءاً من القيم و مروراً بالمعتقدات و الاتجاهات، و انتهاءً بالتطبيقات من جهة، و تطوير طرق إنجاز المهام و الإجراءات بدءاً من المهام التي تقع من ضمن اهتمامات الإدارات الدنيا في المنظمة، و انتهاءً بمهام الإدارة العليا من جهة أخرى، فتبرز من خلال ما سبق الحاجة الماسة الى الإهتمام الأكبر بالموارد غير الملموسة المتمثلة في رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة و على رأسها رأس المال البشري.

2- إشكالية الدراسة :

و كنتيجة لما سلف ذكره يمكننا طرح إشكالية دراستنا كما يلي :

ما علاقة رأس المال الفكري في تعزيز التطوير التنظيمي في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة ؟

و تندرج تحت هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية :

- كيف يدرك العاملون في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة لأهمية رأس المال الفكري ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري و التطوير التنظيمي في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبوني و التطوير التنظيمي في الشركة ؟
- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي و التطوير التنظيمي في الشركة ؟
- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة تعزى للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي - سنوات العمل - طبيعة العمل) ؟

3- فرضيات الدراسة :

للإجابة على الأسئلة المطروحة تم وضع الفرضيات التالية :

- يوجد وعي و إدراك لدى العاملين بشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة لأهمية رأس المال الفكري؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري و التطوير التنظيمي في الشركة؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبوني و التطوير التنظيمي في الشركة؛
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي و التطوير التنظيمي في الشركة؛
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة تعزى للمتغيرات الشخصية (المؤهل العلمي - سنوات العمل - طبيعة العمل).

4 - أسباب إختيار الموضوع :

هناك العديد من الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار هذا الموضوع منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي:

أ - الأسباب الموضوعية :

- أهمية الموضوع حيث أن التوجه نحو الإهتمام برأس المال الفكري في الوقت الحالي و بصفة كبيرة يعد من أولويات أي منظمة تسعى الى التميز و التطور؛
- محاولة المساهمة و لو بجزء بسيط في التطرق للموضوع نظرا لقابليته للبحث، و لحدائه نسبيا؛
- إثراء المكتبة الجامعية بمواضيع تعتبر من صميم إهتمام الطلبة بإعتبارهم مسيري المستقبل.

ب - الأسباب الذاتية :

- الميول الشخصي بالمواضيع ذات الصلة برأس المال الفكري والمعرفي؛
- إبراز أهمية رأس المال الفكري لدى مؤسسة الكهرباء و الطاقات المتجددة و خاصة رأس المال البشري و حث المسؤولين على إعطائه أهمية قصوى.

4 - أهداف الموضوع :

تهدف الدراسة الى :

- معرفة مدى أهمية رأس المال الفكري في الشركة محل الدراسة ؛
- التوصل الى بعض النتائج و تقديم إقتراحات من شأنها أن تساهم في التطوير التنظيمي من خلال الإهتمام برأس المال الفكري في الشركة محل الدراسة؛
- معرفة اهم المسببات التي تحول دون الإستثمار الأمثل في رأس المال الفكري و السعي من خلاله لإحداث التطوير التنظيمي .

5- أهمية الموضوع :

تكمن أهمية الدراسة من خلال ما يلي :

- إعتبار رأس المال الفكري من أهم الموارد للمؤسسات؛
- سعي أي منظمة في عصرنا الحالي الى إحداث التطوير التنظيمي بإستغلال جميع مواردها المتاحة و من ضمنها رأس المال الفكري؛
- تغيير المفاهيم لدى المسيرين من الإعتماد على الملموس الى الإعتماد على اللاملموس رغم صعوبة قياسه والتحكم به .

6 - حدود الموضوع:

بغرض الإحاطة بأهم الجوانب المتعلقة بالموضوع محل الدراسة قمنا بوضع حدود لها أهمها:

- أ - الحدود المكانية : أجريت الدراسة على مستوى شركة كهرباء و طاقات متجددة بغرداية؛
- ب - الحدود الزمنية : الفترة الزمنية الممتدة من 15 جانفي الى 15 أفريل 2019؛
- ج - الحدود الموضوعية : تم التطرق الى رأس المال الفكري و مكوناته و طرق قياسه، و التطوير التنظيمي و مفاهيمه و مدى تأثيره برأس المال الفكري.
- د- الحدود البشرية : أجريت الدراسة على 60 عينة من مجتمع الدراسة حيث تم قبول 51 عينة للدراسة تشمل العاملين في مختلف المستويات في شركة كهرباء طاقات متجددة بغرداية .

7 - مرجعية البحث :

في بحثنا هذا إعتمدنا في الجانب النظري منه على المراجع من الكتب باللغة العربية و اللغات الأجنبية و كما إعتمدنا على الدراسات و البحوث الجامعية من أطروحات دكتوراة و ماجيستر و ماستر و التي لها صلة بالموضوع خاصة من الجزائر ، و إعتمدنا على المقالات و المداخلات في الملتقيات و أيضا على بعض مواقع الإنترنت التي حاولنا من خلالها الربط بين متغيري البحث .

8- صعوبات البحث :

- في الجانب النظري كانت أكبر الصعوبات هي :
- صعوبة الترجمة الدقيقة وخاصة من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية.
- أما في الجانب التطبيقي فكانت الصعوبات تتمثل في :
- صعوبة جمع الإستيبيانات و عدم إستراجع جزء منها نتيجة تحفظ بعض أفراد العينة في الإجابة لعدم إستيعابهم لطبيعة الأسئلة أو عدم إهتمام البعض بالأمر .

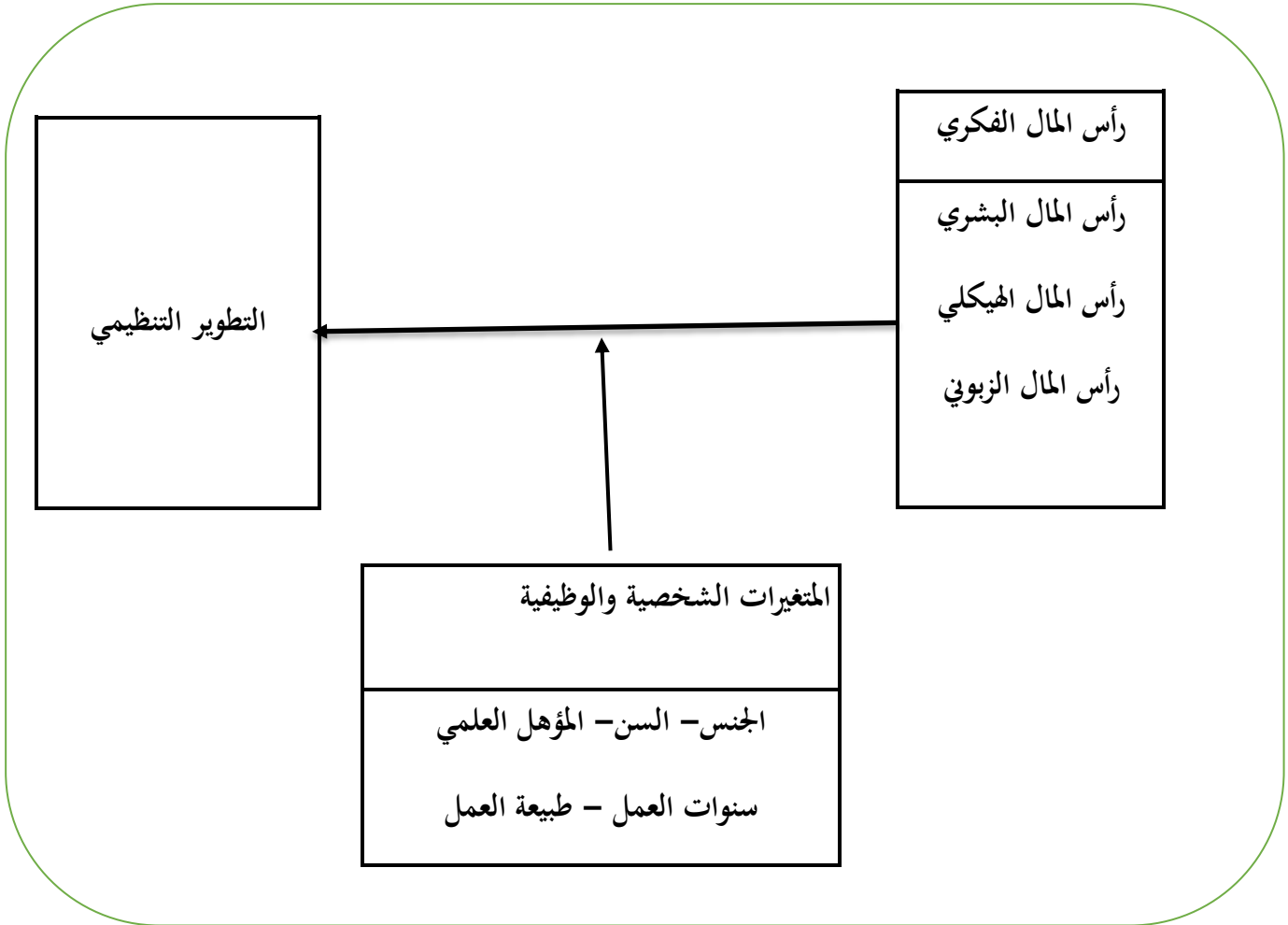
9- منهج البحث و الأدوات :

سعيانا الى الإجابة على الإشكالية المطروحة و إختبار الفرضيات إختارنا الأسلوب الوصفي مع دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، أما أدوات جمع البيانات فاعتمدنا على الإستبيان، أما الأدوات المستعملة في تحليل البيانات

هي معالج الجداول Excel لتجميع المعطيات من الإستبيان و الحصول على قاعدة بيانات، و إستخدام برنامج SPSS 24 لتحليل المعطيات من الجانب الإحصائي للدراسة .

10- نموذج الدراسة :

- المتغير المستقل : رأس المال الفكري بمكوناته (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الزبوني)
- المتغير التابع : التطوير التنظيمي .



المصدر : من اعداد الطالبين.

10- هيكل الدراسة : قسمت هذه الدراسة الى فصلين :

- الفصل الأول : تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب النظري للدراسة ، حيث تناولنا من خلاله التعرف على الأدبيات النظرية للدراسة في المبحث الأول ، والدراسات السابقة في المبحث الثاني .

- **الفصل الثاني :** وذلك من خلال اسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في شركة كهرباء وطاقت متجددة ن من خلال التعرف على خصائص العينة وعرض النتائج واختبار فرضيات الدراسة .

11-التعريفات الإجرائية :

- **رأس المال الفكري :** مجموعة من المهارات العقلية والمعرفية والأفكار المتجددة القادرة على المساهمة في تطوير وتعظيم المنفعة للمنظمة ، وتعزيز ريادتها على جميع المستويات وإيجاد الحلول في وقت وجيز .
- **التطوير التنظيمي :** خطة منظمة طويلة الأمد تهدف الى التغيير العقلاني المتسلسل تعتمد على الجوانب السلوكية من أجل تحسين فعالية المنظمة .

الفصل الأول
الأدبيات النظرية
والدراسات السابقة لرأس
المال الفكري والتطوير
التنظيمي

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

تمهيد

يعتبر السعي نحو امتلاك رأس مال فكري هدفا إستراتيجيا لمنظمات الأعمال فهو يعتبر أحد أسس النجاح التي تراهن عليها هاته المنظمات في ظل عصر يقال عنه عصر المعرفة أولا وقبل كل شيء ، فإن نجاح المنظمات مرهون بما تمتلكه من هذا المورد الإستراتيجي ، وإن نجاحها يتطلب كفاءات بشرية تتوفر على مهارات إدارية متميزة تمكنها من الولوج إلى مرحلة التطوير التنظيمي ومواكبته قصد التميز و الإستمرارية بكفاءة وفعالية في محيط تقوده المعرفة وتميمن عليه المنافسة ، ومن هنا فإن المنظمة الناجحة هي التي تولي أهمية كبيرة لرأس مالها الذي يعتبر كصمام أمان للمنظمة لمسايرة جميع الظروف الحالية والمستقبلية.

ويهدف هذا الفصل للإحاطة بالجوانب المتعلقة برأس المال الفكري و التطوير التنظيمي والتي سيتم عرضها من

خلال :

المبحث الأول : المقاربات النظرية لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي؛

المبحث الثاني : الدراسات السابقة.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

المبحث الأول : المقاربات النظرية لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

سنتناول في هذا المبحث تسليط الضوء على مفهومي رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي من خلال التطرق إلى أهم العناصر التي يتضمنها، والتي تناولها الباحثون من قبل ، قصد تكوين فكرة شاملة و وافية حول هذين المتغيرين ، وذلك من خلال ثلاث مطالب :

المطلب الأول : مدخل إلى رأس المال الفكري ؛

المطلب الثاني : الإطار المفاهيمي للتطوير التنظيمي؛

المطلب الثالث: أثر مكونات رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي .

المطلب الأول : مدخل إلى رأس المال الفكري

الفرع الأول : تعريف رأس المال الفكري :

يختلف تعريف رأس المال الفكري من تعريف الى آخر وذلك باختلاف الباحثين والكتاب ، كل حسب وجهة نظره ، وبالتالي سنستعرض بعضها وهي كالاتي :

عرفه سيد جاد الرب على أنه " يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية ذات التمييز العالي ، والتي تعكس الجوانب غير الملموسة في المنظمة وهي أكثر تأثيرا وفعالية نحو التقدم والتميز العالي من الجوانب والأصول الأخرى الملموسة".¹

وعرفته منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD " بأنه القيمة الاقتصادية لفتتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ورأس المال البشري".²

أما ULRICH فيرى أنه " مجموعة من المهارات المتوفرة في المنظمة ، والتي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عاملية من خلال الإستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا".³

أما ادفينسون (Edvinsson) فعرف الرأس المال الفكري بأنه "عبارة عن مجموعة من مضامين المعرفة ، والخبرات العلمية ، والتكنولوجيا التنظيمية وعلاقات الزبائن ، والمهارات المهنية المقدمة والضرورية للمنافسة في السوق".⁴

¹ حازم محمد عبد الفتاح ،تكنولوجيا تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار السحاب للنشر والتوزيع ،القاهرة ،2010،ص22.

² أحمد قايد نورالدين ،دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال ، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، 13 و14 ديسمبر ،الجزائر ، جامعة الشلف، 2011 ،ص 02.

³Ulrich . D , A, **New Mandate For Human Resources** , Harvard Business Review, January – February , 1998, p 02 .

⁴ رشا الغول ،الحاسبة عن رأس المال الفكري ، مكتبة الوفاء القانونية ،الإسكندرية ،الطبعة الأولى ،2014،ص13.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

ويعرفه حسين عجلان حسن بأنه "يمثل القدرة العقلية ذات المستوى المعرفي العالي والتي تمتلكها مجموعة محددة من العاملين دون غيرهم ، وهو بذلك يمثل موجودات فكرية غير ملموسة لها الأثر الكبير في زيادة الموجودات المادية الأخرى للمنظمة ويساهم في تعظيمها".¹

وهناك من يرى أنه " يمثل قوة ذات مستوى معرفي عال تملكها مجموعة محدودة من العاملين دون غيرهم تملك قدرة التعامل مع شبكة اتصالات فعالة ونظام معلومات قوي و فعال و كذا علاقات خارجية متميزة مع الزبائن و الموردین، من أجل تحقيق عوائد معتبرة للمنظمة تتفوق بما على منافسيها".²

ومنه نستنتج أن رأس المال الفكري هو " مجموعة من المهارات العقلية والمعرفية والأفكار المتجددة القادرة على المساهمة في تطوير وتعظيم المنفعة للمنظمة ، وتعزيز ريادتها على جميع المستويات وإيجاد الحلول في وقت وجيز"

الفرع الثاني: التمييز بين الرأس المال الفكري والرأس المال التقليدي :

لا بد من التمييز بين رأس المال الفكري و رأس المال التقليدي وذلك من خلال فهمه وتحليله، وذلك من أجل المساعدة في ادارته و قياسه و تقويمه في المنظمة ، ويوضح الجدول الآتي طبيعة الاختلاف بينهما.

الجدول رقم (1-1) : التمييز بين رأس المال التقليدي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال التقليدي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس ومنظور	غير مادي - أثري - غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الأفراد العاملين في الشركة
النموذج الممثل	الآلة ، المعدة ، المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
العوائد	متناقصة بالإنذار	متزايدة بالإبتكار
نمط خلق الثروة	بالإستخدام المادي	بالتركيز والإنتباه والخيال الواسع
الأفراد	العمال اليدويون	عمال ومهنيو المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقد عند حدوث المشاكل
القوة والضعف	دورة تقادم (ضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)

المصدر: نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة - المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الوراق للنشر والتوزيع ، ط2، عمان ، الأردن ، 2008، ص289.

¹ حسين عجلان حسن ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، ط1، 2008، ص129.

² نور الدين طالب أحمد ، الإستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المنظمة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص أنظمة معلومات ومراقبة التسيير ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة ، 2013 ، ص05.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

- تكشف المقارنة حقيقة أساسية ، حيث ان عوامل انشاء القيمة والثروة والميزة التنافسية تتأتى من اللاملموسات أو رأس المال الفكري أو المعنويات و اللاماديات بشكل أساسي ، ولابد من التأكيد على أن التطور نحو ثروة الأمم اللاملموسة أو ثروة رأس المال الفكري لم يكن حالة مفاجئة وإنما جاء بعد تطورات كثيرة يمكن تحديدها في :¹
- انتقال قاعدة الثروة من الأرض في الحقبة الزراعية إلى الآلة في الحقبة الصناعية إلى المعرفة والأفكار في الحقبة الحالية؛
 - الانتقال من الثروة المحدودة الى الثروة المعرفية غير المحدودة .

الفرع الثالث: أهمية ومكونات رأس المال الفكري

1- أهمية رأس المال الفكري :

تكمن أهمية رأس المال الفكري في عدة جوانب أهمها :

- يعتبر أساسيا ومهما في بناء المنظمات الذكية، وذلك من خلال توفير العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التمييز للمنظمة؛²
- يساعد في خلق معارف جديدة ؛
- رأس المال الفكري هو القوة العلمية القادرة على الابداع والتغيير والتجديد ؛
- يساهم في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة من خلال تحقيق قيمة مضافة لها ؛
- يساهم في اكساب المنظمة الشهرة و السمعة الجيدة ؛
- يعتبر رأس المال الفكري عامل من العوامل التي تعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية في امتلاك القدرة التنافسية ؛³
- يزيد من النشاطات أو العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد؛
- يعد السلاح الأساسي للمنظمة ،لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تتضمن البقاء والاستمرارية في المنظمة .⁴

¹ نجم عبود نجم ، إدارة اللاملموسات ، إدارة مالا يقاس ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،2010، ص124 .

² سعد علي الغنزي ،أحمد علي صالح .إدارة الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ،2009،ص173 .

³ محمد راتول، أحمد مصنوعة ، الاستثمار في رأس المال الفكري وأساليب قياس كفاءته ، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، 13 و14 ديسمبر، الجزائر ، جامعة الشلف ،2011، ص 04 .

⁴ حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره ، ص129 .

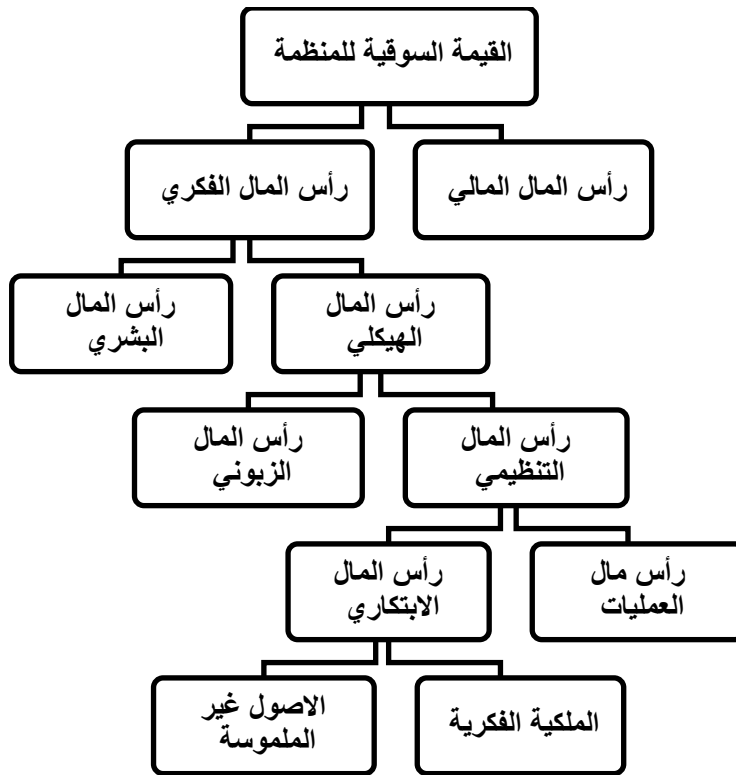
2- مكونات رأس المال الفكري

- قدمت نماذج عديدة لمكونات رأس المال الفكري من أشهرها ما يلي¹:
- نموذج (Skandia Naviagtor) الخاص بشركة التأمين السويدية (Skandia) الذي طوره ادفينسون ومالون (Edvinsson and Malone) والذي تضمن خمس مجموعات من المكونات، الأولى تتعلق بالجوانب المالية والأربعة الأخرى تكوّن رأس المال الفكري وهي رأس المال البشري، رأس المال الزبوني ، رأس مال الإبتكاري ، و رأس مال العملية بحيث :

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{رأس المال البشري} + \text{رأس المال الهيكلي}$$

والشكل التالي يبين مكونات رأس المال الفكري حسب نموذج (Skandia Naviagtor) :

الشكل رقم(1-1) : نموذج (Skandia Naviagtor) لمكونات رأس المال الفكري:



- المصدر : سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2007 ، ص 78
- نموذج (Intangible Asset Monitor) مراقب الأصول غير الملموسة الذي قدمه (Karl-Erik Sveiby) والذي يقسم أصول رأس المال الفكري اللاملموس إلى أصول الهيكل الداخلي ، الهيكل الخارجي ، و البشري .

¹ عبد الرزاق سلام ، نذير بوسهوه ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ملتقى حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، 18 و 19 أبريل ، 2012 ، ص 07 .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

والجدول التالي يوضح المكونات الفرعية لهذه الأصول :

الجدول رقم (1-2) : مكونات الأصول الفرعية لرأس المال الفكري حسب (sveiby)

نوع رأس المال	المكونات
الهيكل الخارجي	التحالفات و العلاقات مع الزبائن، الشركاء، الموردون، المستثمرون الإستراتيجيون، الجماعات المحلية و كل ما يتعلق بالتميز و السمعة.
الهيكل البشري	القدرات، المعارف،المهارات، القدرات الفردية و الجماعية، قدرات حل المشاكل؛ بقاء الأفراد في الشركة.
الهيكل الداخلي	الأنظمة و العمليات التي تحقق الرفعة التنافسية و ما يتعلق بتكنولوجيا المعلومات، نماذج كيفية القيام بالأعمال ، و قواعد البيانات ،الوثائق، حقوق النشر، المعرفة .

المصدر: نور الدين طالب أحمد ، الإستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المنظمة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص أنظمة معلومات ومراقبة التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013 ، ص 25.

وسنتطرق الى تصنيف Stewart الذي يعد الأكثر شيوعا والذي يحدد مكونات رأس المال الفكري في ثلاث فئات هي: رأس المال الهيكلية ، رأس المال البشري ، ورأس المال الزبوني، هو الأكثر شيوعا واستخداما لأنه يتضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري .

رأس المال البشري (Human Capital) : و هو تلك المعرفة الضمنية "الملموسة" المضمنة التي يمتلكها العاملين¹، والتي تتمثل في الخبرات والمهارات المتراكمة عند العاملين، والتي تخلق لديهم مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل ، واتخاذ القرارات السليمة لأداء الأعمال بشكل فعال و يحظى بأهمية كبيرة كونه المصدر الأساسي للابتكار والتجديد في المنظمة .²

ويتكون رأس المال البشري من:³

¹ Mazlan,I, **The Influence Of Intellectual Capital On The Performance Of Telecom Malaysia**, Phd, Thesis, Engineering Business Management, Business Advanced Technology Centre, University Technology Malasia, 2005, P.09.

² الزهرة بريش ، دور رأس المال الفكري في تحقيق تنافسية المؤسسة ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2012، ص38.

³ لويذة فرحاني ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة ، مذكرة دكتوراه ، علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 ، ص 74

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

- **مقدرة العاملين :** حيث تتضمن القيادة الإستراتيجية للمنظمة و درجة جودة العاملين ، ومدى مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات؛
- **إبداع العاملين :** وتضمن قدرة الإبداع و الابتكار لدى العاملين ، والعائد المحقق من الأفكار الذكية للعاملين؛
- **اتجاهات العاملين :** وتتضمن توافق توجهات العاملين مع قيم المنظمة ، درجة رضا العاملين ، ومعدل دوران العمل .

رأس المال الهيكلي (Structural Capital) :

يشمل رأس المال الهيكلي العمليات وقواعد البيانات ونظم الشبكات وبراءات الاختراع ، وهو يعبر عن نظام وهيكل المنظمة التي تمتلك رأس مال قوي ومتناسك يمكنها من توفير بيئة عمل قادرة على الاستفادة من أقصى طاقاته.¹

ويتكون رأس المال الهيكلي بشكل عام من :²

- **فلسفة الإدارة :** ويتمثل في ما يعتقد قاده المنظمة عن منظماتهم ، وخصوصا في رسالتها ، والعاملين لديها؛
 - **ثقافة المنظمة :** وتعني كيفية أداء المنظمة للأعمال وفقا للأنماط و القيم ، فالثقافة الكلية للمنظمة ينبغي أن تعكس فلسفة المنظمة ، وتكون متوافقة ومنسجمة مع الأهداف الشمولية للمنظمة ؛
 - **عمليات الإدارة :** وهي عبارة عن الآلية التي بواسطتها تستطيع المنظمة تنفيذ فلسفتها ، وتضمن كيفية معالجة المدراء لمشاكلات العاملين وعمليات الرقابة على الجودة والسياسات والإجراءات الخاصة³.
- رأس المال الزبوني (العلاء) (Customer Capital) : وهو يمثل قيمة العلاقات التي تقيمها المنظمة مع الزبائن من خلال زيادة رضا الزبون ودرجة ولائه ، ومدى الاحتفاظ به عن طريق الاهتمام بمقترحاته والاستماع الى الشكاوى المقدمة ، وإيجاد الحلول الناجعة بسرعة ممكنة.⁴

¹ بن شايطة حياة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز ، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي ، علوم التسيير ، جامعة غرداية ، 2015 ، ص 07

² صباح حسين شناوة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة القادسية ، المجلد 16 ، العدد 03 ، 2014 ، ص 14 .

³ Nedjema ABBAS , **THE ROLE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN ACHIEVING ORGANIZATIONAL INNOVATION STUDY OF THE CASE OF "AIN TOUTA" CEMENT COMPAN** , European Journal of Business and Innovation Research Vol.4, No, October 2016p.34.

⁴ ميسون علي عبد الهادي ، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي ، رسالة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة والدراسات العليا ، غزة ، 2016 ، ص 27 .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

ويعبر رأس المال الزبوني (العملاء) عن المعرفة المتعلقة بأصحاب المصالح وخاصة الزبائن المؤثرين على حياة المنظمة ، ويكمن جوهره في المعرفة الموجودة لدى الزبائن والتي لا بد من اكتسابها وضمان استمرار ولائهم للمنظمة¹. ويتكون رأس المال الزبوني للمنظمة على التحالفات الاستراتيجية التي تقيمها المنظمة بالإضافة الى العلاقات التي تربطها بزبائنها ومورديها ، الجهات الحكومية و المستثمرين،² حيث ان هذه العلاقات التي تبني بين المنظمة ببيئتها الخارجية تعتبر ذات أهمية كبيرة و قيمة حيوية .

الفرع الرابع : خصائص وأدوار رأس المال الفكري

1- خصائص رأس المال الفكري

- يتميز رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن غيره، والتي تتعدد من خصائص تنظيمية، إلى مهنية وأخرى سلوكية وشخصية وهي على النحو التالي:
الخصائص التنظيمية : وتشمل :³
 - توافر رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية ؛
 - رأس المال الفكري لا يتركز في مستوى دون غيره ،وليس حكرا على مستوى إداري معين دون غير؛
 - يظهر رأس المال الفكري في ظل وجود الهياكل المرنة ، وذلك لأن المرونة توفر المناخ المناسب للتجديد والإبداع؛
 - يبتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير؛
 - يركز على الرسمية بشكل منخفض.**الخصائص المهنية :** وأهمها :⁴
 - يتميز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة؛
 - رأس المال الفكري يتصف بخبرات جد متقدمة؛
 - الاستمتاع بدرجة كبيرة من عمليات التعلم التنظيمي.**الخصائص السلوكية والشخصية :**
 - يساهم في حل المشاكل التي تعترض ظروف العمل؛

¹ حدة بوتينية ، أثر رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي ،مجلة الاقتصاد الصناعي ،العدد11، جامعة باتنة ، 2016 .

² معزوزة عبد الله الخطيب ، دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءات الإدارية لدى العاملين الإداريين ، مذكرة ماجستير ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2012 ، ص 19 .

³ عادل حرحوش المرفحي ، أحمد علي صالح ،رأس المال الفكري - طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه-المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية ، مصر، 2003، ص29.

⁴ مريم زلماط ، دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة ، أطروحة مقدمة لإستكمال الحصول على شهادة دكتوراه ، علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2016، ص 28.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

- يميل الى المبادرة بتقديم الأفكار والمقترحات الجديدة والبناءة¹؛
- يجذب رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم باللاتأكد؛
- رأس المال الفكري يميل إلى تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة ؛
- له القدرة على الاستفادة من خبرات الآخرين، و يعد منفحة على خبرات غيره ؛
- الاستقلالية في الأفكار والعمل؛
- المتابعة الثقة العالية في النفس .²

بالإضافة الى ماسبق، هناك العديد من الباحثين قد حددوا عدد من الخصائص التي يتميز بها رأس المال الفكري وهي كالتالي³:

- رأس مال غير محسوس؛
- يتزايد بالاستخدام والاستعمال؛
- يميل الى الاستقلالية في العمل؛
- يقترح الأفكار البناءة؛
- يميل الى المرونة وعدم الجمود؛
- ✓ يتسم بمستوى ذكاء متوسط فما فوق.⁴

2- أدوار رأس المال الفكري

يؤدي رأس المال الفكري أدوارا هامة يفرضها عليه مركزه في المنظمة، حيث هناك مجالات وأدوار يمكن الاهتمام بها من أجل خلق القيمة المضافة في المنظمة وقد حددها (Harrison & Sellivan2000) بأنها تتمثل في مجموعة من الأدوار الدفاعية والأدوار الهجومية وسنعرض أهمها :

الأدوار الدفاعية : وتتمثل في:⁵

- تخفيف حدة الصراعات؛
- تجنب الشكاوي ورفع الدعاوي ضد المنظمة ؛
- حماية حرية التصميم والابداع؛

¹ محمد بن موسى ، إبراهيم عاشوري ، الدور الريادي لرأس المال الفكري ضمن مسعى منظمات الأعمال المعاصرة في البحث عن الميزة التنافسية والحفاظ عليها ، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، 13 و14 ديسمبر، الجزائر ، جامعة الشلف ، 2011، ص 03.

² الهلالي الشربيني الهلالي ، إدارة الرأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مجلة البحوث التربوية النوعية ، عدد 22، جامعة المنصورة ، 2011 ، ص.24

³ حازم علي أحمد بدارنة، تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودوره في المحافظة عليه و تطويره، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في الفلسفة ، تخصص أصول التربية ، جامعة اليرموك، اربد ،الأردن، 2007، ص 38 .

⁴ سهام طرشاني ، دلال شتوح ، رأس المال الفكري ودوره في احداث التطوير التنظيمي ، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و14 ديسمبر ، جامعة الشلف ، 2011 ، ص 08.

⁵ سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح . مرجع سبق ذكره ، ص 177

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من ابداعات رأس المال الفكري للمنظمة .

الأدوار الهجومية: وتشمل :¹

- صياغة استراتيجية تعوق دخول منافسين جدد؛
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة ؛
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين ؛
- تحديد آليات النفاذ الى الأسواق الجديدة .

الفرع الخامس : نماذج قياس رأس المال الفكري

هناك عدة نماذج قياس رأس المال الفكري سنعرض أهمها :

1- نموذج skandina 1999 :

يرتبط هذا النموذج بشركة تأمين سويدية ، حيث كانت الأولى التي أعدت تقريرا سنويا لتحليل رأس مالها الفكري ، ويعتبر هذا النموذج نموذجا يقوم بتحليل كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري ، وذلك لضمان تركيزا أكبر في القياس و التحليل ويشمل : الموارد البشرية والتركيز المالي ، الزبوني ، العملياتي ، التجديد والتطوير . ويرتكز هذا النموذج على أربعة نظم وهي :²

- **نظام محاسبة الموارد البشرية :** يهدف هذا النظام الى تقدير قيمة الأفراد داخل المنظمة ، وهذا يساعد في استخدام القيمة كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية و المالية ، ويعمل نظام محاسبة الموارد البشرية على قياس وتقويم رأس المال البشري في صورة مالية ، ويجرى استخدام هذا النظام بصورة كبيرة في المنظمات الخدمية .
- **نظام القيمة الاقتصادية المضافة EVA (EconomiValue Added System):** وهي تعتبر كمقياس شامل للأداء يربط ما بين التخطيط المالي والموازنة الرأسمالية ، وتحديد الأهداف والعلاقة والاتصال مع حملة الأسهم وقياس الأداء ونظم التعويضات والتحفيز.

وهذا النظام لا يتعلق مباشرة بقياس رأس المال الفكري ، الا أنه يؤكد على ضرورة مراعاته ، اد أنّ ذلك سيؤدي الى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة.

• **نظام نموذج المستكشف لرأس المال الفكري (Navigator Model System of IC):**

يركز هذا النظام على أكثر من مائة مؤشر لقياس رأس المال الفكري ، غير أنه تعرض الى موجة كبيرة من الانتقادات التي توجه الى كثير من هذه المؤشرات ، وهناك من يشكك في قدرة هذه المؤشرات على القياس الدقيق لرأس المال الفكري.

¹ عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق الى التميز و الريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ،2013، ص ص 257 و 258.

² فتيحة عاشوري ،متطلبات استخدام أدوات قياس رأس المال الفكري في الشركات الصناعية والتجارية الجزائرية ، مذكرة ماستر ، علوم التسيير ، جامعة غرداية ،2016، ص

• نظام نموذج بطاقة الأداء المتوازن:(Balanced Scorecard–BSC)

يعتمد هذا النموذج بصفة أساسية على تقويم أداء منظمات الأعمال من خلال مجموعة من المقاييس المالية و مجموعة من المقاييس غير المالية ، تحقق فيما بينها مجموعة من مقاييس الأداء المركبة أو المتوازنة.

2- نموذج TOBIN'S Q :

قدم هذا النموذج أيضا من قبل ستوارت ، ويتشابه الى نموذج القيمة السوقية الى الدفترية غير أنه يستبدل القيمة الدفترية بالكلفة الإستبدالية للموجودات الملموسة، حيث ان المنظمة التي تمتلك قيمة أكبر من 1 لهذا المعيار وأكبر من قيمة Q للمنافسين ، فإن المنظمة يفترض أن تحقق أرباحا أكبر من غيرها من الشركات ، ويكون هذا الربح ناجما عن الميزة التنافسية لرأس المال الفكري للمنظمة ، ويعتمد هذا النموذج على تعويض قيمة الأصول الملموسة في عملية الحساب مقابل القيمة الدفترية للأصول المادية ، وهذا يجنب الكثير من المسيرين الصعوبات التي تواجههم مع مدخل نسبة القيمة السوقية الى الدفترية.¹

$$\text{TOBIN'S Q} = \frac{\text{القيمة السوقية}}{\text{قيمة الأصول}}$$

3- نموذج مراقبة الأصول الغير ملموسة :

هو نموذج يتركز على الأفراد باعتبارهم الفاعلين الأساسيين في المنظمة ، وهو يعتبر مدخلا غير نقدي لقياس الأصول الغير الملموسة وينقسم الى ثلاثة مجموعات أساسية وهي:²

- المجموعة الأولى : الأصول غير الملموسة الممتدة من الهيكل الخارجي ، وتتكون العلاقات العامة مع العملاء ، الموردین ، الشهرة ، العلامة التجارية .
- المجموعة الثانية : الأصول غير الملموسة مستمدة من الداخل حيث تتكون من نماذج و مفاهيم ونظم آلية و ادارية والتي تم تكوينها بواسطة الأفراد وتكون مملوكة لمنظمات الأعمال بصفة عامة ، وزيادة عن ذلك روح العمل داخل التنظيم ، الثقافة التنظيمية .
- المجموعة الثالثة : الأصول غير الملموسة مستمدة من أهلية الأفراد وهي تلك الطاقات البشرية التي تعمل في مختلف الظروف ، ويتضمن في الخبرة و المهارات والتعليم .

4- نموذج القيمة السوقية و الدفترية للمنظمة :

تم اقتراح القيمة السوقية من قبل الباحثين من أجل تقييم رأس المال الفكري الذي يمكن احتسابه من خلال:³

¹ نورالدين طالب أحمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 41.

² فتيحة عاشوري ، مرجع سبق ذكره ن ص 17.

³ نجم عبود نجم ، مرجع سبق ذكره، ص228.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

رأس المال الفكري = القيمة السوقية للمنظمة - القيمة الدفترية للمنظمة

والقيمة الدفترية تشمل نوعين من الأصول :

الأصول الملموسة: وهي تشمل جميع الأصول المالية وتمثل (الأرض ، المباني ، الآلات...)

الأصول الغير ملموسة الصلبة (الأصول الفكرية المسجلة) : وتشمل الأصول المحسوبة ماليا والمتمثلة في العلامة التجارية ، البراءات ، التراخيص ، حقوق النشر ، التصميمات....

وبناء على هذه التحديدات يمكن تحديد قيمة الشركة بالقيمة السوقية أي:

$$CV = MV$$

CV : قيمة الشركة

MV : القيمة السوقية

وعليه يمكن تحديد القيمة الدفترية ب: $BV = TA + IA$

BV : القيمة الدفترية . (BV: Book Value)

TA : الأصول الملموسة . (TA: Solid Tangible Assets)

IA : الأصول اللاملموسة الصلبة . (IA: Intangible Assets.)

ويمكن في هذا السياق تحديد رأس المال الفكري ببعديه الأساسيين ، الأصول الفكرية أو الموارد اللاملموسة الصلبة + الموارد اللاملموسة الناعمة وفق النموذج التالي :¹

$$IC = F(IA_1 + IA_2 + \dots + IA_n) + (IR_1 + IR_2 + \dots + IR_n)$$

حيث ان IC هي : رأس المال الفكري .

و $(IA_1 + IA_2 + \dots + IA_n)$ هي الأصول الفكرية المحسوبة ماليا ومحاسبيا ، بعدد الفقرات المسجلة في السجلات المالية والمحاسبية ، وتحدد عدد المتغيرات (1 ، 2 ، 3 ، ... n) .

و $(IR_1 + IR_2 + \dots + IR_n)$ هي الموارد الفكرية غير المحسوبة ، وبعده هذه الفقرات ذات القيمة وتحدد عدد المتغيرات (1 ، 2 ، 3 ، ... n) ، وقد تم تحديد هذه المتغيرات بالموارد التالية : المعرفة الضمنية ، المهارات والخبرات ، العلاقات ، والقدرات الابتكارية.

ومن أهم الاعتراضات التي طالت هذه الطريقة نذكر منها :

- إذا كانت قيمة رأس المال الفكري تمثل الفرق بين القيمة السوقية والدفترية فماذا يتوجب على المنظمة أن تعمل في ظل هذه المعلومات . إذ يعتقد البعض أن استبعاد رأس المال الفكري من الكشوف المالية هو

¹ نفس المرجع ، ص 229

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

مشكلة رئيسية خاصة أن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية في تزايد بشكل كبير ، كما أن تذبذب القيمة السوقية للمنظمة هو مشكلة أخرى .

- إن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية لا يمكن أن تكون بسبب رأس المال الفكري فقط بل هناك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في هذا الفرق.¹

المطلب الثاني : ماهية التطوير التنظيمي

يعد التطوير التنظيمي سمة من سمات العصر الحالي في منظمات الأعمال المعاصرة والتي تسعى لتطوير إدارتها بما يتناسب مع جميع التحديات الحالية والمستقبلية ، ومن خلال هذا المطلب سنحاول الإحاطة بالجوانب النظرية للتطوير التنظيمي .

الفرع الأول : تعريف التطوير التنظيمي:

من التعاريف التي تناولت التطوير التنظيمي بنوع من التفصيل نجد:

تعريف ريتشارد بيكهارو (Richard B): التطوير التنظيمي هو " جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل ، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية".²

و قد عرفه (Wendell French) : " بأنه مجهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على إتخاذ القرارات، و حل المشاكل و خلق علاقات متوازنة بينه و بين البيئة عن طريق إستخدام العلوم السلوكية".³ وعرف على أنه: "عملية تغيير و تحويل إيجابية مخطط لها تتم على مستوى المنظمة بحيث تتناول المجالات التنظيمية كالقيم و الاتجاهات و الهياكل التنظيمية، و النشاطات الإدارية و التكنولوجية و المناخ التنظيمي و غيرها".⁴

و يمكن القول أن التطوير التنظيمي يتضمن العناصر التالية :

● يقع التطوير التنظيمي داخل المنظمات فهو يتناول بعض عناصرها أو كلها، حيث يكون مخططا مسبقا تتفق جميع الأطراف المشاركة فيه على إجراءات وخطوات محددة بدقة؛⁵

¹ خالصة زواوي ، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2017 ، ص 92 .

² موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الرابعة، 2010، ص 21 .

³ بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الثانية، 2013، ص 23.

⁴ نفس المرجع ، ص 24

⁵ محمد راتول، أحمد مصنوعة ، متطلبات التطوير التنظيمي و استراتيجياته في ظل تحديات بيئة منظمات الأعمال ، مداخلة مقدمة بالملتقى الدولي حول: "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة " جامعة البليدة ، يومي 18-19 ماي ، 2011 ، ص 3.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

- التطوير التنظيمي هو عملية لازمة وضرورية للمنظمة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها و التي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير و الابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة؛
- التطوير التنظيمي يجب أن يكون نشاط مخطط وليس فقط رد فعل أو استجابة لمعالجة مشكلة معينة و من ثم يجب أن يتضمن رصد وتوقع أي تغييرات بيئية محتملة، والعمل على إحداث التحول الهادف المسبق أي أنه يشمل محاولة استغلال الفرص والاستفادة منها في تحقيق مزيد من النجاح والنمو للمنظمة.

ومنه يمكن أن نستنتج من خلال التعاريف السابقة أن التطوير التنظيمي هو خطة منظمة طويلة الأمد تهدف الى التغيير العقلاني المتسلسل تعتمد على الجوانب السلوكية من أجل تحسين فعالية المنظمة .

الفرع الثاني : مساهمات الفكر الإداري في التطوير التنظيمي

- بدأ اهتمام الدارسين بمشكلات التطوير التنظيمي منذ بداية نشوء المجتمعات الإنسانية الاولى ومواجهتها للعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية المختلفة , مما أدى ذلك الاهتمام الى ظهور محاولات كثيرة ترمي الى إيجاد حلول لها لمشكلات بهدف زيادة الإنتاجية.
- ولدراسة وتتبع مساهمات تلك النظريات في مجال التطور التنظيمي لابد من اتباع منهج يقوم على اساس تقسيم تلك الفترة التي ساهمت بها النظريات الى المراحل التالية :¹

1_المرحلة الكلاسيكية؛

2_المرحلة السلوكية؛

3_المرحلة الحديثة .

1- مساهمات مرحلة الفكر الكلاسيكي في التطوير التنظيمي :

تمتد هذه المرحلة من 1900_1927 وقد دعيت بالكلاسيكية نظرا لما قدمته من افكار مثالية في الإدارة وكان تركيز(تيلور) على استخدام المنهجية العلمية في العمل الإداري واضحا فقد قام بدراسة الوقت والحركة وركز جهوده على ضرورة تقسيم العمل والتخصص ووحدة الأمر وإيجاد طريقة مثالية للقيام بالأعمال . اما نظرية المبادئ

¹ عبد الله آل منصور ، سامي عمر المناسي ، محاضرات إدارة التغير والتطوير التنظيمي قسم إدارة أعمال ، جامعة الباحة ، السعودية ، 2014 ، ص 43.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

الإدارية فقد ركزت على ضرورة وضع مبادئ عالمية يمكن الاعتماد عليها في العمل التنظيمي وكذلك الإداري ومن روادها (فايول) وآخرون .¹

2- جهود المرحلة السلوكية في التطوير التنظيمي:

ظهر الفكر السلوكي نتيجة لقصور الفكر الكلاسيكي في معالجة الجانب الإنساني في المنظمات الإدارية وقد سعى الفكر السلوكي لحل المشكلات التي عجز الفكر الكلاسيكي عن إيجاد الحلول الملائمة لها، واستمرت جهود هذه المرحلة من 1927_1950 وكان جوهر هذه الجهود ما قام به (هوثورن) من تجارب في هذا المجال هو أثر الفكر السلوكي المتمثل في العلاقات الإنسانية وما قدمه من أفكار للتطوير التنظيمي فقد توصلت هذه المرحلة الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة انتاجهم نتيجة لمشاركتهم في التجارب التي قامت بها الإدارة ، و التي تمثلت في أسلوب التدريب المخبري و الذي يعتمد بالأساس على وجود مجموعة من الأفراد العاملين يترك لهم المجال للتفاعل و التعلم من بعضهم و من خلال ذلك يتم إدخال التغييرات المطلوبة في سلوكهم .²

3- المرحلة الحديثة في الإدارة ودورها في التطوير التنظيمي:

1-3 مدرسة اتخاذ القرارات:

كان ما قدمته مدرسة اتخاذ القرارات في الادب التنظيمي هو نتيجة حتمية لعدم قدره الفكر السلوكي وما تضمنه من نظريات على اعطاء تفسيرات علمية لبعض المتغيرات السلوكية و التنظيمية وذلك بسبب عدم مساهمه المتغيرات والأبعاد التي قام أصحاب الفكر السلوكي بالتركيز عليها في بداية محاولاتهم وخاصة أن تلك المحاولات أهملت بعض المفاهيم المتعلقة بالجانب الإنساني .

وكان لنظريه (سايمون) في عمليات اتخاذ القرار دور كبير ومساهمة فعالة في التطوير التنظيمي حيث تقوم هذه النظرية على:³

- 1-ان هناك عمليات اختيار بديل من عدة بدائل؛
- 2-ان تحديد الهدف العام لا يترتب عليه انتهاء عملية اتخاذ القرار بل إن عملية اتخاذ القرار تتضمن التنظيم كذلك؛
- 3-إن التنظيم الإداري يتضمن فئة عليا وهم صانعو القرار وفئة دنيا وهم منفذو القرارات؛
- 4-ان متخذ القرار(أي الفئة العليا)هو الذي يجب عليه اختيار البديل من عدة بدائل.

3-2 ادارة الموارد البشرية:

¹ زيد منير عبوي، التخطيط و التطوير الإداري، دار الراءة للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 115 .

² نفس المرجع السابق ، ص 116

³ حكيم بن جروة ، دراسة نظرية لاستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة ، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، العدد 1 ، جامعة قاصدي مرياح ، ورقلة، 2017 ، ص 21 .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

كان دور إدارة الموارد البشرية مقتصرًا على حفظ السجلات حتى عام 1960م وكذلك تخزين البيانات الخاصة بمؤهلات العاملين وبعد عام 1964م ، وتطور دور هذه الإدارة و أصبح يتضمن متغيرات أخرى مثل حقوق الأفراد والسلامة العمالية وتدريب العاملين وتنمية مهاراتهم ووضع نظام أجور عادلة والتركيز على الجوانب الإنسانية.

➤ جهود إدارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي:

لقد اهتمت إدارة الموارد البشرية بالأفراد العاملين من حيث الاختيار والترقية والتعيين وكذلك اهتمت بتخطيط وتدريب وتقييم الأداء وإيجاد حلول للمشكلات ، وتطوير سياسات التشغيل والحوافز وتطوير استراتيجيات خاصة للحصول على الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية واستخدام الطرق الرياضية في الاستقطاب والتوزيع... الخ. وما هذا التطور في وظائف إدارة الموارد البشرية، ويعتبر دليل واضح على أهمية الموارد البشرية في تطوير المنظمات بجانبها التنظيمي والبشري.¹

3-3. مرحلة النظام المفتوح والتطوير التنظيمي:

تعود بداية استخدامات هذا المفهوم في الفكر الإداري إلى أوائل الستينات حيث كان لمدرسة النظام الاجتماعي دور بارز في تصور المنظمات كنظام مفتوح ومتكامل ، ويتكون من أجزاء مترابطة متبادلة التأثير والاعتماد على المجتمع الموجودة فيه. وتتضمن هذه العمليات (المدخلات - الأنشطة - العملية التحويلية - المخرجات - البيئة - التغذية الراجعة).²

3-4. مرحلة المدخل التكاملي في التطوير التنظيمي:

بحثت هذه المرحلة في ضرورة التركيز على قضايا القوة والنزاع التنظيمي والتغير في الجوانب التنظيمية ، حيث دعت هذه المرحلة من الفكر التنظيمي إلى ضرورة الاهتمام بالتناقضات والمعارضات وعدم التوافق بالقدر والأهمية اللذين تعطيهم الإدارات لكل من الالتزام والنظام في المنظمة الإدارية، و هذه المرحلة قد أعطت أهمية لدراسة السلوك التنظيمي و إجراءات وعمليات اتخاذ القرارات ثم العمل على إيجاد الحلول الموضوعية للمشكلات الإدارية مع إعطاء أهمية خاصة لمشكلات الصراع والقوة.

3-5. مرحلة المدخل الموقفى:

تركز هذه المرحلة على محاولة فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم بهدف إيجاد الحلول المناسبة لكل حالة أو موقف مع الأخذ في الاعتبار مبدأ الواقعية والابتعاد عن المثالية بقدر الإمكان، ويتم ذلك من خلال دراسة الواقع ومقارنته مع الظروف البيئية المحيطة لمعرفة حالات التأكد وحالات عدم التأكد في المواقف التي قد تضطر المنظمة فيها إلى اتخاذ قرارات ضرورية أو حاسمة خاصة في المواقف التي تكون فيها ظروف البيئة غير ثابتة وغير مستقرة.

¹ فاطمة دراغو ، علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء ، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علم النفس ، تخصص علم النفس العمل والتنظيم ، جامعة وهران ، 2015 ، ص 30.

² جمال عبد الله محمد ، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي ، دار المعترف للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2014 ، ص 127 .

3-6 الإدارة بالأهداف ومساهماتها في التطوير التنظيمي:

يؤدي تطبيق هذا الأسلوب في الإدارة إلى الدقة في تحديد الأهداف وتوضيحها وكذلك البحث في تقييم الأداء والتحليل الكمي وحسابات التكاليف.

➤ نظرية Z وجهودها في التطوير التنظيمي:

- تحاول هذه النظرية القيام بتحقيق التكامل بين عناصر الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية وتمثل هذه العناصر وفقا لهذه النظرية في:¹
- 1- التشغيل طول الحياة؛
- 2- المرونة في العمل؛
- 3- نظام الأب الروحي؛
- 4- المسؤولية المتجهة للأعلى؛
- 5- تحمل المسؤولية للإفراد العاملين؛
- 6- ربط التقييم والترقية؛
- 7- الاعتدال في التخصص.

الفرع الثالث : أهمية وأهداف التطوير التنظيمي:

1- أهمية التطوير التنظيمي :

- تكمن أهمية التطوير التنظيمي من خلال مواجهته للتحديات العديدة والمتنوعة التي تواجه المؤسسات الحديثة، ويمكن تلخيص هذه التحديات في أربع مجموعات هي:²
- التطور التكنولوجي: إن معدله في هذا العصر يفوق بكثير كل معدلات التطور التي حدثت في الأوقات السابقة مما يشعر الفرد بالغرابة وعدم الأمان؛
- الانفجار المعرفي و تقادم السلع: لقد تضاعفت الإصدارات في المجال المعرفي وأضحت دورة حياة المنتجات آخذة في القصر ، إذ أن نصف السلع التي تباع اليوم لم تكن موجودة منذ عشر سنوات؛
- التحولات الاجتماعية: إن الأجيال الجديدة التي تلتحق بالمؤسسات تحمل معها قيما جديدة تختلف عن القيم التي تحملها الأجيال القديمة وعدم مراعاة هذا النوع من الاختلاف يؤدي لصراع القيم و الإضرار باستقرار المؤسسة.

¹ عبد الله آل منصور ، سامي عمر المناسي ، مرجع سبق ذكره ، ص 51.

² سليمان بلعور ، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة يومي 12 و 13 ماي 2010، جامعة سعد دحلب ، البليدة ، ص 07.

2-أهداف التطوير التنظيمي:

هناك العديد من الأهداف التي تستهدفها عمليات التطوير التنظيمي أهمها :¹

- 1- يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المؤسسة وفعاليتها ، و يدعم الإنتاجية؛
- 2- إن تنمية القوى البشرية و تحسين أدائها ، هو الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي؛
- 3- التطوير التنظيمي جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف و حاجات المؤسسة العامة من جهة ، و بين أهداف الأفراد من جهة أخرى ، و من هنا فإن ذلك الجهد يرمي إلى تنشيط و تجديد الموارد المادية و الفنية و البشرية؛
- 4- يرمي التطوير إلى تغيير الثقافة السائدة في المؤسسة ، بحيث تسود قيم التعاون و اقتسام السلطة بين الرؤساء و المرؤوسين بدل التنافس و السيطرة من طرف واحد²؛
- 5- يحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيه الأفراد تنمية قدراتهم و أن يحققوا تطلعاتهم و يؤثروا على وظائفهم و منظماتهم؛
- 6- تركيز جهود التطوير التنظيمي على مجموعات العمل ، فهي تشكل جماعات مرجعية يستمد منها أفراد التنظيم قيمهم و معاييرهم؛
- 7- إن دعم القيادات الإدارية لجهود التطوير التنظيمي أمر أساسي لنجاح تلك الجهود، و من هنا تبرز أهمية حرص القيادات على تلك الجهود؛
- 10- زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على الصفات المميزة للأفراد وجماعات العمل وإنتاج المنظمة .³

الفرع الرابع :أساليب التطوير التنظيمي و مجالاته:

1-أساليب التطوير التنظيمي:

يستخدم التطوير التنظيمي مجموعة من الأساليب منها :⁴

- تدريب الحساسية أو التدريب المخبري و نعي به مساعدة الأفراد في تطوير مهاراتهم السلوكية بغرض إقامة علاقات بناءة مع الآخرين و تحسين مهارات الإتصال و العمل كمجموعة؛
- بناء فريق و العمل ضمن مجموعات لزيادة الكفاءة للفرد و زيادة الإنتاج للمنظمة ؛

¹ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص - ص 27-28

² حدة بوتينية، أثر رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي ، مجلة الاقتصاد الصناعي ، العدد 11 ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، 2016 ، ص382 .

³ سهام شيكاوي ، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء المنظمة ، رسالة مقدمة للحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، 2006 ، ص 100 .

⁴ بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص 36

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

- معالجة الصراع سواء الإيجابي التنافسي أو السلبي مما يضطر المنظمة إلى البحث عن حلول و يفضل الشخص الذي يقوم بحل الصراع أن يكون من خارج المنظمة و ذو خبرة و كفاءة و يعتمد إستراتيجية معينة للوصول إلى وضع حلول للمشكلة .

2- مجالات التطوير التنظيمي :

يظهر التطوير التنظيمي على عدة مستويات وفي شتى المجالات منها :¹

1- التطوير على مستوى الأفراد:

- أن الأداء الناجح للأفراد داخل المنظمة يعني أن هنالك توافق بينهم يتمثل في الأهداف ، الدوافع الشخصية ، إلا أن التغيرات قد تؤدي إلى حدوث مشاكل يحدث من خلالها الاختلاف مما يؤدي إلى الأداء السيئ و عدم الرضا الوظيفي ، و هنا يجب إجراء تعديلات على الأنظمة المؤثرة على الأفراد مباشرة لكي نعيد التوازن و التوافق مثل سياسة الأجور، زرع الثقة بين المرؤوس و الرئيس، المشاركة في اتخاذ القرارات.

2 التطوير على مستوى جماعات العمل :

تعتبر صفة التغير الدائم من صفات الجماعات من خلال تغير التشكيل من وقت لآخر دخول جدد و خروج أعضاء آخرين ، تغير أنماط و سلوك أفراد الجماعة ،التعارض و الخلاف و الصراع داخل الجماعة أو مع جماعة أخرى، أساليب الاتصال قد تتغير أنماطها ، كل هاته التغيرات تفرض على المنظمة اختيار أساليب و طرق لإحداث التطوير التنظيمي من خلال إيجاد حلول للصراع التنظيمي و غرس قيم و سلوك داخل الجماعة يسهل عملية التطوير التنظيمي ، التعرف على الأهداف التي تسعى إليها الجماعة و تماشي معها ، إشراك الجماعة في أساليب التسيير و اتخاذ القرار و هو ما يعرف بالثقافة التنظيمية .²

3 - على مستوى المنظمة:

يجب إحداث التطوير على جميع مكونات المنظمة و هيكلها و أساليب و إجراءات العمل لكي تحقق التوازن بين الأفراد و الجماعات و بين العناصر المؤثرة مثل العملاء و الموردين بغرض تحقيق أهداف محددة ، ويسعى التطوير التنظيمي الى تحسين الأنشطة و مهام العمل و الوظائف و الأقسام و الخدمات و علاقات المنظمة و المنظمات الأخرى و إجراءات العمل و أساليب و فرص التجديد و الابتكار و التدريب .³

¹ مصطفى يوسف كاتي ، إدارة الصراع و الأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2015 ، ص 129 .

² أحمد ضيف ، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال كمدخل لتفعيل إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان ، 2012 ، ص 229.

³ أحمد ماهر ، تطوير المنظمات : الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 ، ص 295 .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

➤ الفرق بين مجالات التطوير التنظيمي :

- تتميز مجالات التطوير التنظيمي الثلاثة على فروق تمتاز بها من خلال عدة مميزات :

الجدول رقم (1-3) يوضح الفرق بين المجالات الثلاثة للتطوير التنظيمي

البيان	المدخل التنظيمي	المدخل الفردي	المدخل الجماعي
التركيز	على المنظمة	على الفرد	على الجماعة
البعد الرئيسي	المنظمة	الفرد	الجماعة
المتغير المستقل	المنظمة	الفرد	الجماعة
المتغير التابع	الفرد	المنظمة	المنظمة
تكافؤ القوى	قوة واحدة	قوة غير متكافئة	قوة متكافئة
درجة الشمول	جزئيا/كلها	أقل شمولاً	شامل
الدور الأساسي في التطوير	تطور المنظمة أولاً	الفرد أولاً	جماعات العمل

المصدر : الياس لبوز ، دور الإبداع في تحقيق التطوير التنظيمي ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2016 ، ص 102 .

يوضح الجدول أعلاه الكثير من الخصائص التي يتمتع بها التطوير التنظيمي ، وأن لكل مدخل توجه يختلف عن الآخر من حيث الشكل والتطبيق ، إلا أن الملاحظ من خلال الطرح أن اتجاهات التطوير التنظيمي الثلاثة تختلف في الأسلوب وليس الهدف ، وأن لكل منظمة خاصية توصلها لاختيار الأسلوب الذي يناسبها ، وهذا من مميزات التطوير التنظيمي ، إذ لا يفرض شكلاً موحداً على المنظمات بل يقدم طرق متعددة تتوافق واستعدادات المنظمة .

الفرع الخامس : خصائص التطوير التنظيمي

يوضح كل من (محمد سيد أحمد و عبد المحسن) ، أن التطوير التنظيمي يتسم بالعديد من الخصائص

هي: 1

- عادة ما يعتمد التطوير التنظيمي على إجراء البحوث الفعلية و التي تتضمن تجميع البيانات عن المجموعة أو المؤسسة ككل، ثم وضع البيانات أمام الموظفين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة التي تعاني منها الوحدة موضع الدراسة؛
- تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية؛

¹ سمية مول الضاية ، مدى فعالية القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة غرداية ، 2015 ، ص 13 .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

- منح المهارات الضرورية و المعلومات التي تساعد أعضاء التنظيم بصفة مستمرة على تحسين أدائهم؛
- و يرى نيوسترو و دينز (neystro et danis) أن خصائص التطوير التنظيمي تتمثل في :¹
- الإهتمام بالمؤسسة كنظام متكامل و متفاعل بين أجزائه؛
- التطوير التنظيمي يعتمد على القيم الإنسانية و التي هي معتقداته و إيجابياته حول إمكانية و رغبة النمو و التطوير لدى الأفراد و التأكيد على ضرورة إتاحة الفرص للفرد للنمو ، و أنه المناخ الأفضل لذلك و يشجع التعاون و الإتصال المفتوح و الثقة المتبادلة؛
- تدريب الأفراد على تشخيص و تحليل المشكلات و حلها؛
- يتصف التطوير التنظيمي بالمرونة ، و يبنى على التغير المخطط وليس العشوائي.²

المطلب الثالث : أثر مكونات رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي

سنتناول في هذا المطلب أثر مكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس المال الزبوني) على التطوير التنظيمي وذلك من خلال :

الفرع الأول : أثر رأس المال البشري على التطوير التنظيمي :

يعد رأس المال البشري المصدر الاساسي الداعم لقدرة المنظمة في مواجهة مختلف التغيرات البيئية والحفاظة على مركزها التنافسي , وبذلك فمن الضروري الاعتماد عليه في قيادة مجمل عمليات التطوير التنظيمي.³

ويرى HALL و محللون آخرون أن الفرد هو المفتاح الأكثر أهمية في عملية التطوير ، فالفرد هو الوحيد القادر على تغيير المؤسسة فقط إن غير في سلوكه و أنشطته أيضا . التطوير التنظيمي يمكن أن يخلق الحاجة الى أن تركز مصلحة الموارد البشرية على مسائل التوظيف ، و التركيز على التوسع في قاعدة التوظيف و العمل على جذب المزيد من الأفراد المهرة الذين يسهمون في الرفع من مستوى و أداء المؤسسة مما يسهم في إحداث التطوير التنظيمي داخل المؤسسة .⁴

وبما أن العنصر البشري هو الوسيلة المثلى للتنمية و أدائها و غايتها ، فقد إزدادت أهميته في الجهود التنموية و التطويرية في المنظمات الحديثة في ظل التطورات العلمية و التكنولوجية المذهلة في جميع مجالات الحياة، فإنتقل بذلك مركز الثقل للنمو الإقتصادي و الإجتماعي الى العنصر البشري بدلا من الموارد المالية و المادية .

إن إختيار و تعيين الموظفين و الإداريين و رؤساء الأقسام الذين تتوافر فيهم الأصول الفكرية غير الملموسة من خبرات و مهارات و معارف و تنميتها و تطويرها و المحافظة عليهم يساعد على التطوير التنظيمي .

¹ بلال خلف السكارنة ، مرجع سبق ذكره ، ص 27

² عبد الحليم لطيسة ، دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة بسكرة ، 2014 ، ص 10 .

³ -30. https://www.researchgate.net/publication/320843105_tathyr_ras_almaal_albshry_fy_adart_altghyyr_altnzyny 2019-04

⁴ نادية عديلة ، أثر إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي ، مذكرة ماستر علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة بسكرة ، 2016 ، ص 114 .

الفرع الثاني : أثر رأس المال الهيكلي على التطوير التنظيمي :

يشمل رأس المال الهيكلي العمليات وقواعد البيانات ونظم الشبكات وبراءات الاختراع ، وهو يعبر عن نظام وهيكل المنظمة التي تمتلك رأس مال قوي ومتناسك يمكنها من توفير بيئة عمل قادرة على الاستفادة من أقصى طاقاته .

ويمكن لفلسفة الإدارة و التي تتمثل في ما يعتقد قاده المنظمة عن منظماتهم ، وخصوصا في رسالتها ، والعاملين لديها في المساهمة و بشكل كبير و مباشر في إحداث التطوير التنظيمي و ذلك من خلال الولاء الوظيفي و الإحساس بالمسؤولية إتجاه المنظمة خاصة في الطبقة القاعدية .

وتعتبر ثقافة المنظمة و التي تعني كيفية أداء المنظمة للأعمال وفقا للأتماط و القيم المتبعة التأثير على التطوير التنظيمي ، فالثقافة الكلية للمنظمة ينبغي أن تعكس فلسفة المنظمة ، وتكون متوافقة ومنسجمة مع الأهداف الشمولية للمنظمة و التي تسعى من خلالها الى إحداث التطوير الشامل على جميع المستويات .

أما عن عمليات الإدارة فهي عبارة عن الآلية التي بواسطتها تستطيع المنظمة تنفيذ فلسفتها ، وتضمن كيفية معالجة المديرين للمشكلات التي تواجهها مع العاملين وعمليات الرقابة على الجودة والسياسات والإجراءات الخاصة و التي من خلالها تسهم في إحداث عمليات التطوير التنظيمي .

الفرع الثالث : أثر رأس المال الزبوني على التطوير التنظيمي :

يتكون رأس المال الزبوني للمنظمة على التحالفات الاستراتيجية التي تقيمها المنظمة بالإضافة الى العلاقات التي تربطها بزبائنها ومورديها ، الجهات الحكومية و المستثمرين .

ويعتبر راس المال الزبوني المتمثل في قيمة العلاقات التي تقيمها المنظمة مع الزبائن من خلال زيادة رضا الزبون ودرجة ولاءه ، ومدى الاحتفاظ به عن طريق الاهتمام بمقترحاته والاستماع الى الشكاوى المقدمة ، وإيجاد الحلول الناجعة بسرعة ممكنة. ذو تأثير على إحداث التطوير التنظيمي ويعبر رأس المال الزبوني (العملاء) عن المعرفة المتعلقة بأصحاب المصالح وخاصة الزبائن المؤثرين على حياة المنظمة ، ويكمن جوهره في المعرفة الموجودة لدى الزبائن والتي لا بد من اكتسابها وضمان استمرار ولائهم للمنظمة مما يسمح بإكتساب مكانة في المحيط الخارجي تساعد و تسهل في القيام بعمليات التطوير، حيث ان هذه العلاقات التي تبنى بين المنظمة و بيئتها الخارجية تعتبر ذات أهمية كبيرة و قيمة حيوية في العملية التطويرية .

ومن خلال أبعاد راس المال الفكري (البشري و الهيكلي و الزبوني) يتضح ان له تأثير كبير و مباشر في إحداث التطوير التنظيمي و المساهمة في الرفع من قيمة هذا الإجراء داخل و خارج المنظمة على المستويين المتوسط والبعيد.

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

يهدف هذا المبحث الى عرض مجموعة من الدراسات المحلية ، والعربية والأجنبية حول موضوع الدراسة والمتمثل في دور رأس المال الفكري في احداث التطوير التنظيمي في المؤسسة ، وذلك من أجل الوقوف على أهم الموضوعات التي تناولته ، والنتائج المتوصل اليها وإجراء المقارنة بين هذه الدراسات والدراسة موضوع البحث ، ولقد أشارت نتائج المسح المكتبي والدراسات السابقة إلى قلة الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين مع بعض ، وفيما يلي عرض للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة .

المطلب الأول : الدراسات الوطنية

أولا : الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري :

1- دراسة فرحاني لويزة بعنوان دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات

الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة .(دراسة تطبيقية في شركة الإسمنت ،عين توتة ،باتنة ،2015).

- هدفت الدراسة الى التأكد من وجود العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري المتمثل ببعض مكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الزبوني) ، وبين الميزة التنافسية ، وإبراز دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للشركة ومعرفة مدى كفاءة الشركة محل الدراسة في استخدام رأس مالها .

➤ وقد توصلت الدراسة الى :

- ضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه أهم مورد استراتيجي تحوز عليه الشركة؛

- ضرورة بناء منظمات قائمة على المعرفة؛

- إعطاء أهمية كبيرة لمكونات رأس المال الفكري وأهمها رأس المال الزبوني؛

- ضرورة إعطاء الفرصة أمام الأفراد من أجل افساح المجال لهم لإبداء آراءهم و اقتراحاتهم.

2-دراسة نورالدين طالب أحمد الاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المنظمة

دراسة حالة مؤسسة سوناطراك للفترة الممتدة بين 2005 و 2010.

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع أنظمة معلومات ومراقبة التسيير ، جامعة ورقلة

، 2013

- هدفت الدراسة الى التأكد من وجود العلاقة بين الإستثمار رأس المال الفكري المتمثل ببعض مكوناته

(رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الزبوني) ، وبين أداء المنظمة ، والقضاء الضوء على

الرأس المال الفكري وأهميته المتزايدة في منظمات الأعمال بشكل عام ،وكيف يمكن للشركات ومنظمات

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

الأعمال تنميته والحفاظ عليه ، ومدى مساهمة منظمات الأعمال في الاستثمار في رأس المال الفكري ، وضمان عدم حدوث تذبذب في قيمته السوقية وضمان نموه.

➤ وقد توصلت الدراسة الى :

- إستحواذ الشركة على حصة سوقية كبيرة ولن تتمكن من تحقيق ذلك إلا عن طريق علاقات متميزة مع بيئتها الخارجية بما تحتويه من زبائن وموردين ؛
- ضرورة بناء منظمات قائمة على المعرفة ؛
- إعطاء أهمية كبيرة لمكونات رأس المال الفكري وأهمها رأس المال الزبوني ؛
- امتلاك الشركة لرأس مال بشري يملك المهارات الكافية ما يجعله قادرا على رفع التحدي الذي يواجه أداء المنظمة ألا وهو البقاء في السوق والمحافظة على المكانة .

3-ثانيا : الدراسات التي تناولت التطوير التنظيمي :

1-دراسة دراعو فاطمة علاقة متطلبات التطوير التنظيمي بالأداء مذكرة مقدمة للحصول شهادة ماجستير في علم النفس ، جامعة وهران ، 2015.

- هدفت الدراسة الى التعرف على العلاقة بين متطلبات التطوير التنظيمي وأداء الموظفين بالمركز الجامعي " أحمد زبانة " وذلك من خلال دراسة مدى مساهمة متطلبات التطوير التنظيمي في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة 200 موظف بالمركز الجامعي اختبروا بطريقة قصدية .

➤ وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- وجود مساهمة لمتطلبات التطوير التنظيمي في التنبؤ بالأداء لدى الموظفين؛
- وجود تفاعل بين المؤهل العلمي مع التعلم التنظيمي؛
- وجود تفاعل بين المؤهل العلمي مع القيادة التحويلية ؛
- وجود علاقة بين التطوير التنظيمي والأداء لدى الموظفين بالمركز الجامعي؛
- جهل المسيرين بالمركز الجامعي بمتطلبات التطوير التنظيمي التي لها الفائدة العظمى.

2-دراسة لطيسة عبد الحليم دور إدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة 2014

- هدفت الدراسة الى التعرف على دور إدارة فرق العمل في دعم التطوير التنظيمي في المؤسسة كحالة ميدانية في المؤسسة الاستشفائية ببسكرة ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي ، وتكونت عينة الدراسة من 43 موظف بالمؤسسة الاستشفائية ، وزعت عليهم استبيانات وتم الإستعانة بمختلف الأساليب الإحصائية منها برنامج spss.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

➤ وتوصلت الدراسة إلى :

- يوجد دور لإدارة فرق العمل في التطوير التنظيمي في المؤسسة الاستشفائية؛
- غالبية الموظفين في المؤسسة هم من حملة الشهادات الجامعية مما يساهم في العملية التطويرية وهو ما يعتبر عنصراً إيجابياً؛
- المؤسسة محل الدراسة تعمل على التطوير التنظيمي وهو من بين اهتماماتها؛
- هناك علاقات ارتباط قوية بين أبعاد إدارة فرق العمل والتطوير التنظيمي.

ثالثاً : الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي معا :

1-دراسة حدة بوتبينة أثر رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي ، مجلة الاقتصاد الصناعي العدد 11، 2016

هدفت الدراسة الى توضيح أثر رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي لشركة اسمنت عين توتة ودراسة طبيعة العلاقة بينهما .

➤ وأظهرت نتائج الدراسة :

- وجود علاقة ارتباط معنوية بين رأس امال الفكري والتطوير التنظيمي في الشركة ؛
- كما تبين وجود تفاوت في أثر مكونات رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي في الشركة محل الدراسة حيث ان رأس المال البشري ساهم في % 28 من الأثر الكلي على التطوير التنظيمي ، يليه رأس المال الزبوني بنسبة % 21 وأخير رأس المال الهيكلي ب % 16.

➤ وأوصت الدراسة :

- ضرورة الاهتمام برأس المال الهيكلي والزبوني باعتبارهما من الركائز الأساسية لتحقيق التطوير التنظيمي؛
- تشجيع التحالفات والاستفادة من خبرتها، لدعم وتعزيز رأس المال الزبوني؛
- تشجيع الابتكارات والاستفادة من براءات الاختراع.

2-دراسة طرشاني سهام و شتوح دلال بعنوان رأس المال الفكري ودوره في احداث التطوير التنظيمي

الملتقى الدولي حول : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف .

هدفت الدراسة الى ابراز العنصر البشري في المنظمة و ابراز دور و أهمية رأس المال الفكري في تحقيق التطوير التنظيمي ، وإظهار أهمية انتهاج المنظمات لسياسات التطوير التنظيمي اعتماد على ذلك على رأس المال الفكري كوسيلة ناجعة لإنجاح التطوير التنظيمي في المنظمة حيث استخدمت الدراسة المنهج التحليلي الإستنتاجي وذلك لتحليل الأفكار و النظريات المطروحة فيما يتعلق برأس المال الفكري ، حيث اعتمدت الباحثتان على ما توفر من أدبيات الموضوع و استخلاص ما يمكن استنتاجه .

➤ وتوصلت الدراسة إلى :

- يعد رأس المال الفكري المحدد الأول الذي يقوم عليه بقاء المنظمات؛
- اعتماد المنظمات على رأس المال الفكري يعد مصدرا حيويا لتعظيم عوائد المنظمة ؛
- تعد المنظمات المتعلمة الآلية الأنسب لتفعيل رأس المال الفكري و في قدرته على توفير المناخ المناسب للتعلم؛
- امتلاك المنظمات لرأس المال الفكري يعد الفرصة الوحيدة للتطوير و التجديد ايمانا بالإستمرارية.

المطلب الثاني :الدراسات العربية

أولا : الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري :

- 1- دراسة صباح حسين شناوة الزيايدي بعنوان دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز هدفت هذه الدراسة الى التعرف على مدى ادراك القيادات الجامعية في الكليات عينة الدراسة لمفهوم وعناصر رأس المال الفكري ، فضلا عن ذلك تشخيص طبيعة العلاقة التي تربط رأس المال الفكري بعناصره المختلفة وبين الأداء الجامعي المتميز بمؤشراته المختلفة ، وتفحص الدور الذي يمكن أن يلعبه رأس المال الفكري في بلوغ الأداء الجامعي المتميز ، وشملت عينة الدراسة 34 قيادة جامعية في 05 كليات .

➤ وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- أظهرت الكليات عينة الدراسة إهتماما واضحا بموردها البشري ، من خلال العمل والتطوير والمهارات ، فضلا عن ذلك توفير البيئة المناسبة لهم ، بهدف انخراطهم في عملهم البحثي والتدريسي؛
- عكست نتائج الدراسة الى وجود علاقة معنوية ، بين مكونات رأس المال الفكري والأداء الجامعي المتميز ، مما يؤكد على حاجة الكليات الى الاهتمام بهذه المكونات اذا ما أرادت تحقيق نتائج متميزة.

➤ وأوصت الدراسة الى :

- ضرورة اهتمام الكليات عينة الدراسة بمكونات رأس المال الفكري الثلاثة؛
- ضرورة العمل على اعتماد هياكل تنظيمية تتسم بالمرونة ، لتسهيل عملية الإتصال والتنسيق بين مختلف الأقسام.

2- دراسة أيمن سلمان أبوسويح بعنوان العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري (دراسة تحليلية)

- ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، العدد 01 ، المجلد 23 ، غزة ، 2015 ، حيث هدفت هذه الدراسة لمحاولة تحليل عناصر رأس المال الفكري والتعرف على المكونات الأساسية له ، لكونه أحد أهم الموضوعات المعاصرة ، حيث استخدم الباحث المنهج التحليلي الاستنتاجي لتحليل الأفكار و الآراء المطروحة .

➤ وقد توصلت الدراسة الى :

- هناك شبه اتفاق على مكونات رأس المال الفكري ، ويمكن تشبيه عناصره بمجموعة مترابطة ومجموعة من المعارف؛
 - أن أغلب الباحثون متفقون على 03 مكونات أساسية لرأس المال الفكري (رأس المال البشري ، الهيكلي ، الزبوني).
- 3- دراسة معزوزة عبد الله الخطيب بعنوان دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءات الإدارية لدى العاملين الإداريين.

هدفت الدراسة الى التعرف على دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءات الإدارية لدى العاملين الإداريين ، حيث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، حيث استخدمت في الدراسة استبيان وشملت عينة الدراسة 237 موظف وموظفة في المديرية التابعة لوزارة التربية والتعليم .

➤ وتوصلت الدراسة الى :

- ضرورة فهم وادراك أهمية رأس المال الفكري من قبل الوزارة الوصية؛
- على الوزارة أن تقوم بعملية تحفيز العاملين لديها على التطوير والتغيير وتشجيع تفويض العاملين؛
- ضرورة بناء قاعدة فكرية متينة في الوزارة وذلك للرفع من الكفاءة من خلال وضع معايير عالية ، لأداء العاملين فيها.

ثانيا : الدراسات التي تناولت التطوير التنظيمي :

الدراسات التي تناولت التطوير التنظيمي

1-دراسة عالية جواد محمد علي 2013 علاقة التمكين بالتطوير التنظيمي

هدفت الدراسة الى تسليط الضوء على علاقة التمكين بالتطوير التنظيمي لتحقيق تميز ونجاح المنظمات ، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتكونت الدراسة من عينة عشوائية في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ، وتم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ وسلم ليكارت الخماسي ومعامل الارتباط سبيرمان .

➤ وتوصلت الدراسة الى :

- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين تمكين العاملين والتطوير التنظيمي في الشركة ؛
- وجود تأثير معنوي لعملية تمكين العاملين على التطوير التنظيمي في الشركة؛
- ضرورة اهتمام الشركة بإشراك العاملين بالمعلومات المتعلقة بالعمل.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

2- دراسة فهد بن ناصر الصفيان علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية ، دراسة تطبيقية بجوازات منطقة الرياض 2003

تهدف الدراسة الى التعرف على الأسس التي يستند اليها التطوير التنظيمي لتكون القرارات الإدارية فعالة في جوازات منطقة الرياض ، وتوضيح دور التطوير التنظيمي في توجيه متخذي القرارات الإدارية وكذا الصعوبات التي تحول دون اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة لجعل التطوير التنظيمي النتيجة الحتمية لسلوك الفرد ، حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي و بلغ مجتمع الدراسة 356 فرد من قيادات إدارية في منطقة جوازات الرياض

➤ وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

- يلعب التطوير التنظيمي دورا كبيرا في عملية اتخاذ القرار وذلك من خلال الأثر الذي يتركه على متخذ القرار؛
- يواجه التطوير التنظيمي جملة من المعوقات أهمها ضعف المعلومة وروتينية التدريب ، ومركزية اتخاذ القرار؛
- وجود علاقة قوية بين التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية .

المطلب الثالث : الدراسات الأجنبية

أولا: الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري

1- دراسة Shekoofeh Farahmand and Saeed Fathi العلاقة بين راس المال الفكري والاداء في الشركة الإيرانية.

هدفت الدراسة الى تحليل العلاقة بين راس المال الفكري والاداء في الشركة الإيرانية تم الحصول على البيانات التجريبية من لجنة مؤلفة من 49 شركة إيرانية مدرجة في بورصة طهران ، مصنفة في ثلاثة قطاعات صناعية مختلفة تمت ملاحظتها خلال فترة السنوات العشر من 2001 إلى 2010.

و أظهرت ان هناك علاقه ايجابية ذات دلالة إحصائية بين مكونات راس المال الهيكلي مع مؤشرات الاداء المالي كما اشارت النتائج الى علاقه ايجابية ذات دلالة إحصائية بين القيمة المضافة لكفاءة راس المال والقيمة المضافة في رأس المال البشري .

➤ وتوضح النتائج : وجود علاقة إيجابية مهمة بين رأس المال الفكري وكفاءة القيمة المضافة لمكون رأس المال الهيكلي مع مقاييس الأداء المالي .

علاوة على ذلك ، تشير النتائج إلى أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين كفاءة القيمة المضافة لرأس المال المستخدم وكفاءة القيمة المضافة لرأس المال البشري مع اثنين من المتغيرات المستقلة وليس هناك علاقة كبيرة بين كفاءة القيمة المضافة لرأس المال المستخدم والقيمة زيادة كفاءة رأس المال البشري مع نمو الإيرادات.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

➤ و أوصت الدراسة أنه في سياق الأعمال ، يمكن للمنظمة تحقيق قيمة مستدامة من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري والتركيز على رأس المال الفكري ؛ يمكنهم الانتقال من الاقتصاد على أساس الأصول الملموسة نحو الاقتصاد القائم على الأصول غير الملموسة.

2- دراسة (Mazlan, 2005)

"The Influence of intellectual capital on the performance of Telkom Malaysia".

هدفت الدراسة الى تقييم تأثير رأس المال الفكري على أداء شركة اتصالات ماليزيا و مدى قوة تأثير مكونات رأس المال الفكري في الشركة ، حيث استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على البيانات الكمية والتنوعية للدراسة حيث تم توزيع 400 استبانة تم تقسيمها على مختلف المستويات الادارية في الشركة ، وموزعة على 14 إدارة عامة ➤ وتوصلت الدراسة الى :

- وجود علاقة إيجابية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة؛

- هناك دور كبير لمكونات رأس المال الفكري في الشركة .

➤ وأوصت الدراسة :

● ضرورة تدعيم كفاءات ومهارات الموظفين؛

● ضرورة الاهتمام أكثر بتطوير القيادات الإدارية؛

● ضرورة تحسين أداء الشركة.

ثانيا: الدراسات المتعلقة بالتطوير التنظيمي

1-Skarp (2011) :

“ organizational development and coaching in complex environment”

تهدف الدراسة إلى التركيز على التفكير السائد حول التطوير التنظيمي الذي يستخدم في نطاق واسع في المنظمات في جميع أنحاء العالم والذي يدرس في معظم الجامعات ، وتبين الدراسة أن هناك طريقة أخرى للتفكير في التطوير التنظيمي في حالة الإستجابة للتغيير الناتج عن الإستجابة للتغيرات البيئية المعتادة ، وكيف يؤثر هذا التفكير على التطوير التنظيمي .

➤ وتوصلت الدراسة إلى :

التفكير في بيئة معقدة يعطي وجهات نظر مختلفة من أجل القيام بعملية التطوير .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

المطلب الرابع : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

سنحاول في هذا المطلب مقارنة الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة سواء المحلية أو العربية أو

الأجنبية و إستخراج أوجه الشبه و الإختلاف بينهما من خلال الجدول التالي :

الجدول (1-4) : أوجه التشابه و الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية	
هدفت أغلب الدراسات السابقة الى بيان أثر متغيرات متنوعة على غرار الميزة التنافسية والأداء .	هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور رأس المال الفكري في احداث التطوير التنظيمي	من حيث الهدف
دامت هذه الدراسات في عدة دول عربية وأجنبية وتراوحت ما بين : 2016-2015-2014-2013-2012-2011-2010-2005-2003.	تمت الدراسة في مدينة غرداية في سنة 2019.	من حيث الزمان والمكان
تناولت الدراسات السابقة عينة مختلفة ، أكبر أو أصغر من العينة الحالية .	شمل مجتمع الدراسة الحالية عينة تتضمن العاملين في شركة sktm.	من حيث مجتمع الدراسة
البعض من الدراسات استخدمت الإستبيان والبعض الآخر عمد للجمع بين عدة أدوات	استخدمت الدراسة الحالية الإستبيان من أجل دراسة دور رأس المال الفكري في احداث التطوير التنظيمي .	من حيث منهج الدراسة
تناولت الدراسات السابقة متغيرات متنوعة و مختلفة .	المتغير المستقل هو رأس المال الفكري ، أما المتغير التابع هو التطوير التنظيمي.	من حيث المتغيرات
أغلب الدراسات استهدفت قطاعات متنوعة منها قطاع الصحة أو القطاع الاقتصادي أو القطاع العام .	استهدفت الدراسة القطاع الاقتصادي	من حيث القطاع

المصدر: من اعداد الطالبان.

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

و بناء على ما سبق ، نرى أنه من الأهمية الإشارة إلى النقاط التالية:

- ندرة الدراسات التي تناولت المتغيرين معاً؛
- أغلب الدراسات ركزت على رأس المال الفكري وعلاقته بمتغيرات أخرى إلا دراسة طرشاني و شتوح المشاهدة إلى دراستنا، إلا أن دراستنا دراسة تطبيقية تمت على مستوى شركة كهرباء والطاقات المتجددة؛
- الإستفادة من الدراسات السابقة التي تناولت رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي في تركيب الدراسة الحالية من حيث المفاهيم .

الفصل الأول : الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل التعرف على المفاهيم النظرية لكل من متغيري الدراسة ، حيث تطرقنا في هذا الفصل توضيح مفهوم رأس المال الفكري والأهمية التي يحظى بها بين منظمات الأعمال ، وإبراز مكوناته المتمثلة في رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الزبوني وقد تطرقنا إلى التطوير التنظيمي من حيث تعاريفه وأهميته وخصائصه ومجالاته .

كما تطرقنا إلى أهم الدراسات السابقة و التي تناولت رأس المال الفكري و التطوير التنظيمي معا والتي تمثلت في دراستين جمعت المتغيرين معا ، لكننا حاولنا الاستفادة من هذه الدراسات لكل متغير على حذا للوصول إلى العلاقة بينهما . وسنحاول استكمال الدراسة وذلك بالتطرق للإطار التطبيقي للدراسة باستعمال أدوات إحصائية متنوعة.

الفصل الثاني
دراسة حالة شركة
كهرباء والطاقة
المتجددة

تمهيد

بعدها تم عرض الفصل الأول المتعلق بالأدبيات النظرية لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي وكذا الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع ، سيتم في هذا الفصل عرض الجوانب التطبيقية لمحاور الدراسة ، حيث تم إختيار شركة كهرباء وطاقات متجددة بقردياية ن من أجل إجراء الدراسة الميدانية ، و إظهار مستوى الوعي برأس المال الفكري والتطوير التنظيمي لدى العاملين في شركة كهرباء وطاقات متجددة ، ودراسة العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي ، وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة وعرض أهم الأدوات المستخدمة

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها .

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة وعرض أهم الأدوات المستخدمة

سيتم من خلال هذا المبحث إلى تقديم شامل لشركة كهرباء وطاقات متجددة بغرداية وعرض المنهجية المستخدمة في الدراسة .

المطلب الأول : لمحة حول شركة كهرباء والطاقات المتجددة

الفرع الأول: تقديم شركة كهرباء و الطاقات المتجددة

1- نشأتها :

تعتبر Shariket Kahraba wa Taket Moutadjadida, SKTM شركة كهرباء و الطاقات المتجددة إحدى شركات مجمع الشركة الأم القابضة سونلغاز , تأسست في 07 أبريل 2013 ، ولدت الشركة في سياق الوعي العام بأوجه عدم اليقين في الطاقة والحاجة إلى مكافحة ظاهرة الاحتباس الحراري ، والاستخدام الهائل للطاقة الشمسية بجميع أشكاله ، سواء بشكل مباشر (كهروضوئي ، حراري) أو غير مباشر (الرياح ، الكتلة الحيوية) يجب أن تصبح أولوية ، واحدة واضحة. بالإضافة إلى القضايا المتعلقة بالاحتباس الحراري ، فإن استنزاف موارد الطاقة التقليدية والنفط والغاز الطبيعي وغيرها واستخدام الطاقة النظيفة لم يعد مسألة اختيار بل مسألة اجبارية. خاصة وأن الجزائر تتمتع بإمكانيات شمسية كبيرة ، وإمكانيات طاقة رياح مهمة أيضًا ، تضاف إلى نطاق أراضيها ، مما يسمح لها بتنفيذ مرافق الإنتاج الكهرباء عن طريق العمليات المتجددة دون عائق¹.

2- أسباب إنشائها :

- وتم إنشائها لمعالجة القضايا الإستراتيجية الطاقوية و يتعلق ب :²
- ✓ تلبية أفضل شروط الاستمرارية ونوعية الخدمة المقدمة لسكان المناطق الجنوبية من البلاد؛
- ✓ - الرغبة في تنفيذ البرنامج الوطني الطموح لتنمية الطاقة المتجددة ، مع تسليط الضوء على الإمكانيات الهائلة لبلادنا ، بما في ذلك مدى أراضيها ومدة أشعة الشمس .

3- عدد عمال الشركة

الجدول التالي يبين عدد عمال شركة كهرباء وطاقات متجددة¹:

جدول رقم (1-2) يبين عدد عمال SKTM :

إطار	عون تحكم	عامل تنفيذي	المجموع	
المقر الرئيسي (غرداية)	127	35	9	171
وحدة الغرب (بشار)	124	346	184	654
وحدة الشرق (تقرت)	130	324	95	549
المجموع	381	705	288	1374

المصدر : من اعداد الطالبان بالإعتماد على المعلومات المجمعة.

الفرع الثاني : مهام و وظائف شركة كهرباء والطاقة المتجددة

1- المهام الرئيسية للشركة:

- تشغيل شبكات الطاقة الكهربائية المعزولة من الجنوب و إنتاج الكهرباء التقليدية والطاقة المتجددة في جميع التراب الوطني؛
- تطوير البنية التحتية للكهرباء من مرافق الإنتاج و الهندسة والصيانة وإدارة محطات توليد الكهرباء؛
- تسويق الطاقة المنتجة و توزيعه.

2- وظائف الشركة:

تتكون الشركة حسب هيكلها التنظيمي إلى عدة وظائف و من أهمها ما يلي²:

- دائرة هندسة وسائل الإنتاج: هي دائرة التي تهتم بـ:
- إعداد كافة وسائل الإنتاج التي تخص الطاقة التقليدية و المتجددة؛

¹ نفس المرجع السابق .

² معلومات مقدمة من طرف اطار في مصلحة الموارد البشرية في SKTM 16-04-2019 .

- إدارة المشاريع (التصميم، ومراقبة العمل والاستقبال، والتكليف)؛
- تنفيذ مشاريع البنية التحتية للطاقة على وجه التحديد ووسائل إنتاج الكهرباء، بأفضل تقنية وأقل تكلفة وأحسن جودة.
- دائرة الاستغلال: هي إحدى أهم الدوائر في الشركة التي تهتم بـ:
 - الإشراف على عوامل الإنتاج؛
 - تحقيق التفاعل بين الوحدات على أساس التحسين والتطوير؛
 - إعداد الميزانية التشغيلية لتطوير عناصر الرقابة الإدارية.
- دائرة الصيانة: من أهم أعمالها:¹
 - تطوير ومواكبة الهياكل و وحدات خطط الصيانة السنوية وتحديد المرافق؛
 - صيانة الهندسة (إعداد الدراسات الفنية والاقتصادية على عمليات الصيانة)؛
 - الإدارة التشغيلية للمشتريات وعقود الشركة المرتبطة بها.
- دائرة متوقعات الطلب و التطوير: من مهامها:
 - التفاوض مع شركات التوزيع و خطط الإنتاج والصيانة بشكل دوري؛
 - المشاركة في وضع النظريات والعمليات و الصيانة والمشتريات؛
 - تطوير و إتقان التكنولوجيا والخبرة ورأس المال و الممارسات الجيدة.
- دائرة المالية و المحاسبة و مراقبة التسيير: و تقوم بجميع الوظائف المالية و المحاسبية بالإضافة إلى مراقبة التسيير:
 - إدارة السجلات المالية والمحاسبية للهياكل المركزية للشركة؛
 - تنسيق أنشطة وحدات المالية والمحاسبة والضرائب؛
 - التأكد من توحيد حسابات الشركة.
 - إعداد الميزانيات السنوية.
- دائرة الموارد البشرية : تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح الرئيسية في جميع الشركات و هي كذلك في هذه الشركة حيث :
 - تكوين خارجي و هو موجه للعمال الجدد في الميدان و يكون إجباريا لشاغلي الوظائف التقنية العملية التطبيقية أما الوظائف الأخرى يكون حسب شروط المؤسسة؛
 - تكوين داخلي هو موجه للعمال الدائمين و يكون من اجل الزيادة و التطوير و مواكبة العولمة و التغيرات.²

¹ نفس المرجع السابق .

² معلومات مقدمة من طرف اطار في مصلحة الموارد البشرية في SKTM 2019-04-16.

الفرع الثالث : الهيكل التنظيمي للشركة

يتكون الهيكل التنظيمي للشركة من مجموعة من الدوائر أهمها :¹

الشكل رقم (1-2) الهيكل التنظيمي لشركة كهرباء و الطاقات المتجددة:



المصدر: إعتمادا على معلومات مقدمة من طرف إطار في مصلحة الموارد البشرية.

¹ معلومات مقدمة من طرف إطار في مصلحة الموارد البشرية في SKTM 2019-04-16

المطلب الثاني: عناصر دراسة الحالة

سوف نتطرق في هذا المطلب الى مجتمع وعينة الدراسة و خصائص الأداة المستعملة و إجراءاتها .

الفرع الأول : مجتمع وخصائص الدراسة:

أولاً : مجتمع وعينة الدراسة :

- يتكون مجتمع الدراسة الأصلي من جميع العاملين في شركة كهرباء والطاقة المتجددة ب:غرداية حيث يبلغ عدد العمال المتواجدين في المؤسسة 171 عامل ، ونظرا لصعوبة الإتصال ككل بمجتمع الدراسة تم اختيار العينة العشوائية للدراسة ، وزعت عليهم استبيانات الدراسة البالغ عددها (60) وقد تم استرجاع (51) .

جدول رقم (2-2) يوضح عدد الاستثمارات الموزعة و الصالحة للدراسة

النسبة	العدد	البيان
%100	60	عدد الاستثمارات الموزعة والمعلن عنها
%15	9	عدد الاستثمارات المفقودة والمهملة
%85	51	عدد الاستثمارات الصالحة

المصدر : من اعداد الطالبان بناء على المعلومات المجمعة.

ثانيا : متغيرات الدراسة :

تحتوي الدراسة على متغيرين : متغير مستقل ومتغير تابع ، وذلك موضح في الجدول التالي :

جدول رقم (2-3) يوضح متغيرات للدراسة

المتغيرات	الإسم
المستقل	رأس المال الفكري (رأس المال البشري ، الهيكلي ، الزبوني)
التابع	التطوير التنظيمي

المصدر : من اعداد الطالبان

ثالثا : خصائص عينة الدراسة :

تنوعت عينة الدراسة من عدة نواحي وهي كالآتي :

- 1 . العاملين في المديرية العامة لشركة كهرباء والطاقة المتجددة من حيث الجنس (ذكور - إناث)؛
2. العاملين في المديرية العامة لشركة كهرباء والطاقة المتجددة من حيث العمر (30 سنة فأقل ، بين 31-39 سنة ، بين 40-49 سنة ، أكثر من 50 سنة)؛

3. العاملين في المديرية العامة لشركة كهرباء والطاقات المتجددة من حيث المؤهل العلمي (ثانوي فأقل ، تقني ، ليسانس ، ماستر ، مهندس ، دراسات عليا) ؛
4. العاملين في المديرية العامة لشركة كهرباء والطاقات المتجددة من حيث عدد سنوات العمل في المؤسسة (أقل من 5 سنوات ، من 6 - 10 سنوات ، أكثر من 11 سنة)؛
5. العاملين في المديرية العامة لشركة كهرباء والطاقات المتجددة من حيث طبيعة العمل (اطار سامي ، اطار ، عون تحكم ، عون تقني) .

الفرع الثاني : أداة الدراسة و إجراءاتها:

أولا : أداة الدراسة :

تم تصميم الإستبيان لغرض جمع المعلومات و البيانات الأولية من عينة الدراسة في المديرية العامة لشركة كهرباء والطاقات المتجددة ، حيث تم الإعتماد في تصميم الإستبيان على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع ، وقد تم عرضه على عدد من المحكمين المتخصصين -انظر الملحق رقم (01) لغرض تحكيمه و بعد تصحيحه وتعديله تم توزيع 60 استبيان على عينة الدراسة حيث تم استرجاع 51 استبيان من المجتمع الأصلي ، أما عدد الإستبيانات غير المسترجعة فبلغت 9 ، حيث تكون الإستبيان في الجزء الأول على المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات العمل ، طبيعة العمل) ، أما الجزء الثاني من الإستبيان فيتكون من (29) عبارة مقسمة على محورين هي :

المحور الأول : رأس المال الفكري ويشمل (16) عبارة مقسمة الى ثلاث أبعاد :

1- بعد رأس المال البشري : و يشمل (05) عبارات؛

2- بعد رأس المال الهيكلي : ويشمل (05) عبارات؛

3- بعد رأس المال الزبوني : ويشمل (06) عبارات؛

المحور الثاني : التطوير التنظيمي و يشمل (13) عبارة .

وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات حسب سلم ليكارت الخماسي لتتم معالجتها

احصائيا بحيث أخذ المقياس الشكل التالي :

جدول رقم (2-4) يوضح درجة أهمية بنود الإستبيان

مقياس ليكارت	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر : من اعداد الطالبان

ثانيا : الأساليب الإحصائية المستخدمة :

من أجل تحقيق هدف الدراسة و الإجابة على إشكالياتها فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS و Excel من أجل الحصول على نتائج دقيقة قدر الإمكان واستخدام مجموعة من أساليب الإحصائية التالية :

- اختبار الفاكرونباخ لصدق وثبات الإستبيان ؛
- النسب المئوية والتكرارات؛
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية؛
- معامل الارتبط بيرسون لقياس صدق الإتساق الداخلي وصدق أبعاد الدراسة واستخدامه لقياس قوة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة بغرض اختبار الفرضيات؛
- اختبار كلوجروف سمرنوف لمعرفة أن المقياس يتبع التوزيع الطبيعي أم لا يتبع التوزيع الطبيعي؛
- T-TEST . اختبار لعينة واحدة؛
- الإختبار الإحصائي One Way ANOVA .

الفرع الثالث : صدق الإستبيان :

من أجل صدق وثبات أداة الدراسة في قياس المتغيرات المدروسة تم استخدام :

أولا : صدق المحكمين :

إن عملية إعداد الإستبيان قد مرت بمجموعة من الخطوات قبل أن يتم وضعها في شكلها النهائي ، ومن أجل التحقق من صدق الإستبيان بما تضمنه من فقرات باستخدام الصدق الظاهري تم عرضه على عدد من المحكمين المتخصصين من أعضاء الهيئة التدريسية في كليتنا ، وأسمائهم موضحة في الملحق رقم (1) وتم الأخذ بعين الإعتبار جميع ملاحظات المحكمين وما اقترحوه من تعديلات وتصويبات لغوية ، حيث تم وضعه في شكله النهائي وهو موضح في الملحق رقم (2).

ثانيا : ثبات أداة الدراسة :

من أجل التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة (الإستبيان) ، والذي يعني استقرار هذه الأداة ، وعدم تناقضها مع نفسها ، أي قدرتها على الحصول على نفس النتائج في حالة ادا ما أعيد توزيعها على نفس العينة تحت نفس الظروف ، وكذلك للتمكن من تعميم النتائج تم الإستعانة بمعامل الفاكرونباخ برنامج (SPSS24) ، وقد تم الحصول على النتائج التالية :

1- اختبار ثبات جميع الفقرات :

أجرينا اختبارا لقياس الثبات للإستبيان باستعمال معامل الفاكرونباخ وكانت النتائج كالتالي :

الجدول رقم (2-5) : نتائج إختبار الفاكرونباخ لمتغيرات الدراسة

عدد العبارات	قيمة الفاكرونباخ
29	0.919

المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن معامل " الفاكرونباخ " الكلي يساوي (0.919) ، وبالتالي يمكننا القول بأن أداة القياس تمتاز بدرجة ثبات عالية جدا ، و درجة تجانس داخلي مرتفعة ، مما يعني إمكانية الإعتماد على الإستبيان في قياس المتغيرات المدروسة نظرا لقدرته على إعطاء نتائج موافقة لإجابات المستجوبين تجاه عبارات الإستبيان، وبالتالي يمكن تعميم نتائج الإستبيان على كل مجتمع الدراسة.

2- إختبار ثبات محاور الدراسة

أجرينا اختبارا لقياس الثبات لمحاور الدراسة و أبعاد الإستبيان باستعمال معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج

كالتالي :

الجدول رقم (2-6) : نتائج إختبار الفاكرونباخ لمحاور وأبعاد الدراسة

المحاور	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول : رأس المال الفكري	16	0.837
البعد الأول	05	0.681
البعد الثاني	05	0.666
البعد الثالث	06	0.687
المحور الثاني : التطوير التنظيمي	13	0.878

المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة " ألفا كرونباخ " لجميع محاور الدراسة تمتاز بثبات جيد ، وعليه تكون الدراسة قد تأكدت من صدق وثبات فقرات الإستبيان.

ثالثا : قياس الصدق البنائي :

1- معاملات الإرتباط بين أبعاد المحور الأول :

الجدول رقم (2-7) : قياس الصدق البنائي لأبعاد المحور الأول

المحور الأول	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول	0.794	0.000
البعد الثاني	0.455	0.001
البعد الثالث	0.826	0.000

المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن جميع معاملات صدق الاتساق الداخلي لأبعاد المحور الأول جميعها ذات دلالة إحصائية ، حيث تراوحت قيم معاملات الأبعاد بين 0.794 لبعد رأس المال البشري و0.455 لبعد رأس المال الهيكلي و0.826 لبعد رأس المال الزبوني ، وبالتالي عبارات الأبعاد الثلاثة صادقة لما وضعت لقياسه.

2- معاملات الارتباط بين محاور الإستبيان :

الجدول رقم (2-8) : قياس الصدق البنائي لمحاور الإستبيان ككل

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
المحور الأول	0.886	0.000
المحور الثاني	0.951	0.000

المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

يتضح من خلال الجدول أعلاه بأن معاملات الإتساق الداخلي لمحاور الإستبيان ، جميعها ذات دلالة إحصائية ، حيث تراوحت قيمة معاملات الارتباط ما بين 0.886 بالنسبة للمحور الأول و0.951 بالنسبة للمحور الثاني ، وبالتالي عبارات المحاور صادقة لما وضعت لقياسه.

رابعا : اختبار التوزيع الطبيعي

تم اجراء اختبار كولمنجروف-سمنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا ، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا.

الجدول رقم (2-9) : نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

المتغير	عدد الفقرات	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة
رأس المال الفكري	16	0.097	0.200
التطوير التنظيمي	13	0.100	0.200

يكون التوزيع طبيعيا اذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05

المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

يتبين من خلال الجدول أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي ، حيث كانت نسب التوزيع الطبيعي لكلا المحورين أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وهو المستوى المعتمد في المعالجة الإحصائية وهذا يدل على وجود ارتباط بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها

سنقوم في هذا المبحث بتحليل الدراسة الميدانية ، حيث يحتوي على عرض لخصائص عينة الدراسة و عرض نتائج الدراسة ، ويشمل هذا المبحث اختبار لفرضيات الدراسة.

المطلب الأول : توزيع خصائص العينة

بعد عملية تفرغ الإستبيان ومن أجل تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة، حيث إن القسم الأول يتمثل في البيانات الشخصية و الوظيفية حيث تم تحديد خصائص أفراد العينة (الشخصية و الوظيفية) حسب المتغيرات التالية : الجنس ، السن ، المؤهل العلمي ، عدد سنوات العمل ، طبيعة العمل .

أولا : توزيع أفراد العينة حسب الجنس :

من مجموع (51) استمارة تم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول التالي :

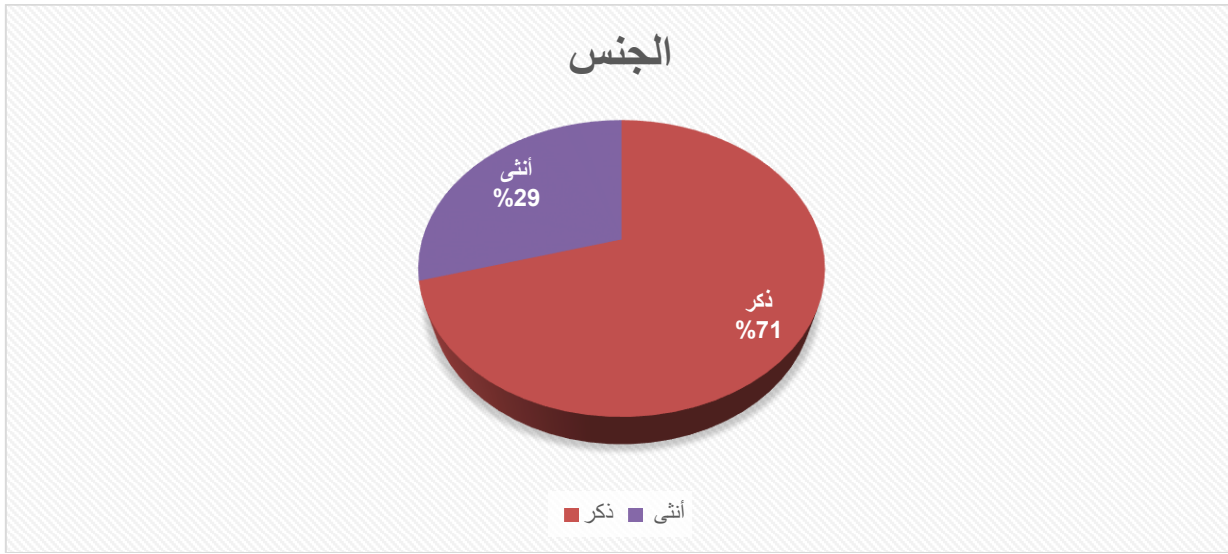
الجدول رقم (2-10) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الفئة
70.6%	36	ذكر
29.4%	15	أنثى
100%	51	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

وحتى تكون نتائج الجدول أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي :

الشكل رقم (2-2) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج Excel

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه بأن عدد الذكور في عينة الدراسة (36) فردا من المجموع العام (51) ، ما يمثل نسبته (70.6 %) من عينة الكلية للشركة ، بينما بلغ عدد الإناث (15) فرد أي بنسبة (29.4%) من العينة الكلية للدراسة ، مما يلاحظ أن الغالبية من العمال تعود للعنصر الذكري ، وقد يعود سبب ذلك لطبيعة العمل في الشركة .

ثانيا : توزيع العينة حسب السن

يمكننا توضيح توزيع العينة حسب السن في الجدول التالي :

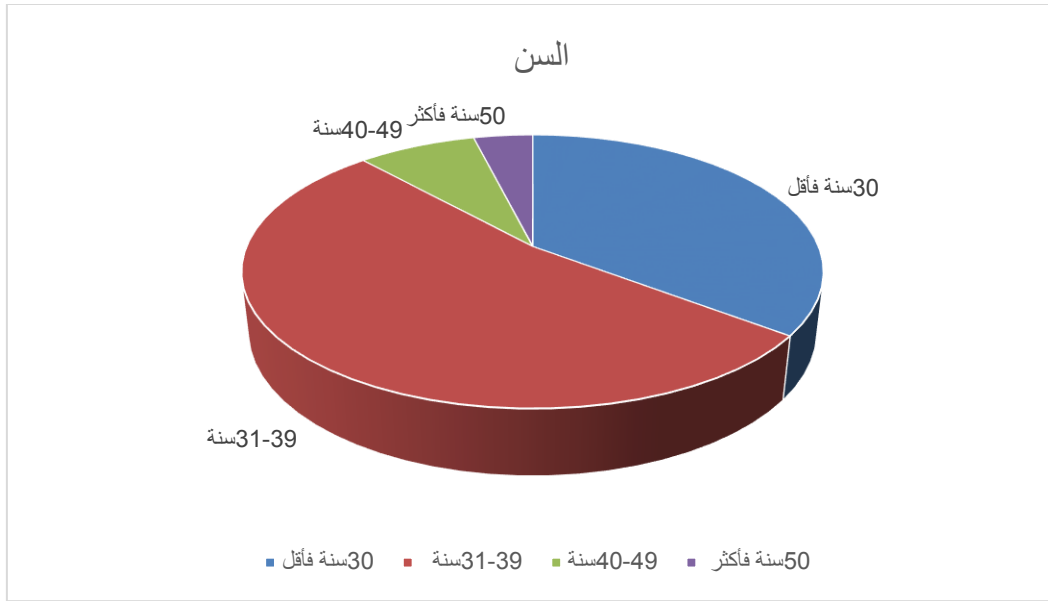
الجدول رقم (2-11) : توزيع أفراد العينة حسب السن

العمر	التكرار	النسبة
30 سنة فأقل	18	35.3%
31-39 سنة	27	52.9%
40-49 سنة	4	7.8%
50 سنة فأكثر	2	3.9%
المجموع	51	100%

المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

وحتى تكون نتائج الجدول أكثر وضوحا قمنا بتمثيلها في الرسم البياني التالي :

الشكل رقم (2-3) : توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج excel

من خلال الجدول والشكل السابق نلاحظ توزيع العينة حسب السن حيث نجد أن فئة 30 سنة فأقل بلغت نسبة 35.3% ، أما الفئة من 31 إلى 39 سنة بلغت نسبة 52.9% ، أما فئة من 40 إلى 49 فبلغت 7.8% ، وحصلت فئة 50 سنة فأكثر 3.9% ، وهذا يوضح أن أغلب أفراد العينة كانوا من الفئة الشبابية ، ويعني هذا أن الشركة فتية .

ثالثا : توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

من خلال الجدول والشكل التاليين يتضح لنا توزيع النسب حسب المؤهل العلمي لأفراد عينة الدراسة بالنسبة للمديرية العامة لشركة كهرباء و طاقات متجددة .

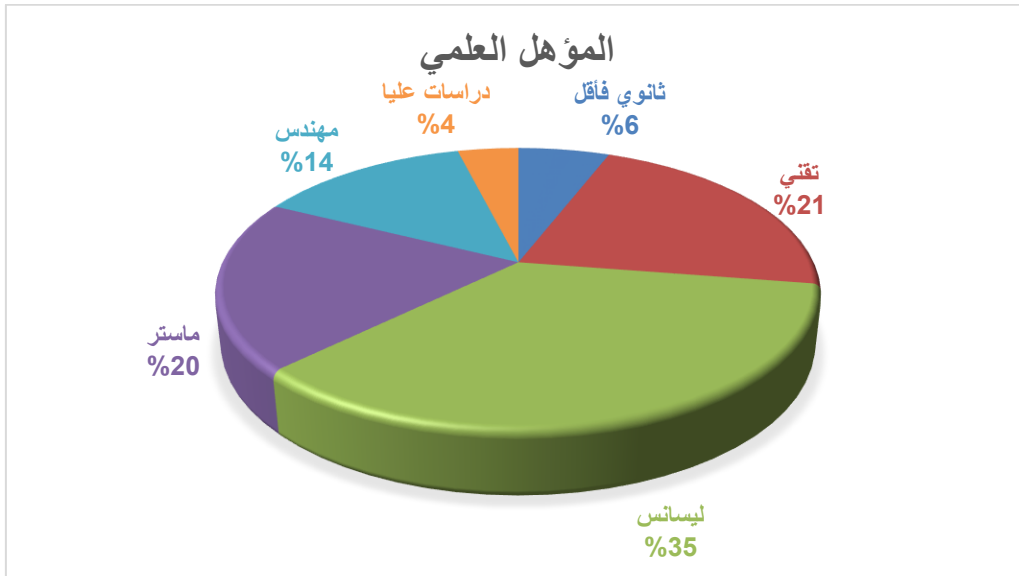
الجدول رقم (2-12) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
5.9%	3	ثانوي فأقل
21.6%	11	تقني
35.3%	18	ليسانس
19.6%	10	ماستر
13.7%	7	مهندس
3.9%	2	دراسات عليا
100%	51	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

ويمكننا توضيح العينة حسب المؤهل العلمي في الشكل التالي :

الشكل رقم (2-4) : توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي .



المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج excel

نلاحظ من الجدول والشكل أن الغالبية من أفراد العينة يحملون شهادة ليسانس حيث بلغت نسبتها 35.3% ، تليها نسبة حاملي شهادة تقني 21.6% ، وحاملي شهادة ماستر بنسبة 19% ، أما حاملي شهادة مهندس فبلغت نسبة 13.7% أما ثانوي فأقل بلغت نسبة 5.9% و حاملي شهادة دراسات عليا فبلغت 3.9% ، ومن خلال هاته المعطيات يمكن القول أن الشركة تحرص على توظيف أصحاب الشهادات الجامعية من أجل الرفع من الكفاءة والفعالية في الشركة.

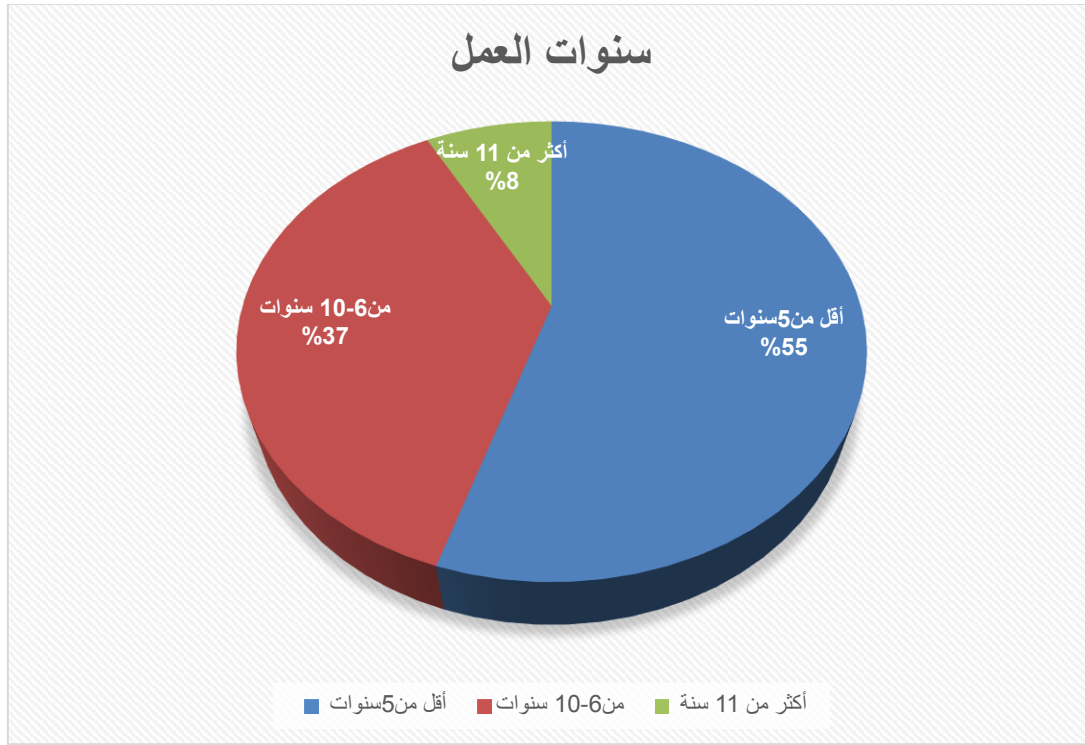
رابعا : توزيع العينة حسب سنوات العمل :

الجدول رقم (2-13) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل .

النسبة	التكرار	سنوات العمل
54.9%	28	أقل من 5 سنوات
37.3%	19	من 6-10 سنوات
7.8%	4	أكثر من 11 سنة
100%	51	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

الشكل رقم (2-5) : توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل .



المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج excel

من خلال الجدول والشكل السابق نلاحظ أن توزيع أفراد العينة حسب سنوات العمل أن فئة أقل من 5 سنوات بلغت نسبة 54.9% ، أما الفئة من 6-10 سنوات بلغت نسبة 37.3% ، ونسبة فئة أكثر من 11 سنة بلغت 7.8% ، وهذا ما يدل على أن الشركة حديثة النشأة .

خامسا : توزيع العينة حسب طبيعة العمل .

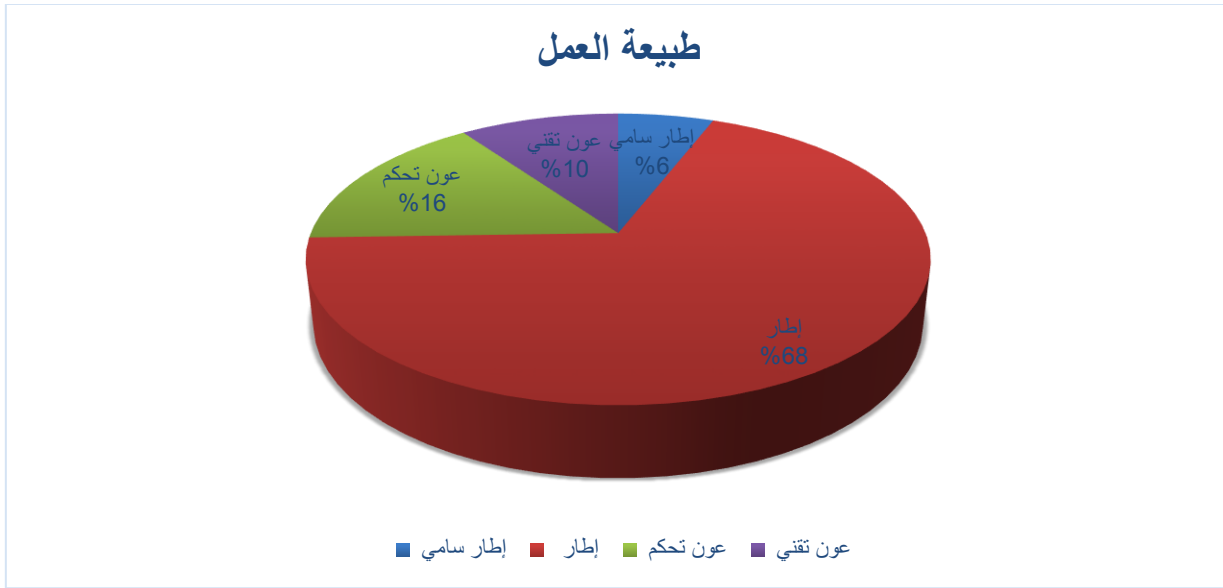
من خلال الجدول والشكل التالي يتضح لنا توزيع النسب حسب طبيعة العمل لأفراد عينة الدراسة .

الجدول رقم (2-14) : توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل .

النسبة	التكرار	طبيعة العمل
5.9%	3	إطار سامي
68.6%	35	إطار
15.7%	8	عون تحكم
9.8%	5	عون تقني
100%	51	المجموع

المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

الشكل رقم (2-6) : توزيع أفراد العينة حسب طبيعة العمل .



المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج excel

نلاحظ من الجدول والشكل أعلاه أن أغلب أفراد عينة الدراسة هم إطارات بنسبة 68.6% ، أما أعوان التحكم فبلغت نسبتهم 15.7%، أما أعوان التقنيين فبلغت نسبتهم 9.8% ، ثم تليهم الإطارات السامية بنسبة 5.9% . ومنه يكمن القول أن النسبة الكبيرة التي شملت عليه الدراسة هم من فئة الإطارات .

المطلب الثاني : عرض وتحليل النتائج المتعلقة بمحاور الإستبيان

سيتم في هذا المطلب عرض نتائج الدراسة من خلال جدول اتجاه العبارات المكونة للإستبيان وذلك بحساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ، للتعرف على الإتجاه العام لآراء أفراد العينة .

الجدول رقم (2-15) : يوضح مقياس تحديد الأهمية النسبية للمتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الأهمية	من 1-1.79	2.59-1.80	3.39-2.60	4.19-3.40	5-4.20

المصدر : من اعداد الطالبان .

الفصل الثاني :

دراسة حالة شركة كهرباء والطاقات المتجددة

الفرع الأول : نتائج فقرات المحور الأول المتعلق برأس المال الفكري في شركة كهرباء والطاقات المتجددة :

الجدول رقم (2-16) : المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية الخاصة بفقرات محور رأس المال الفكري

درجة الموافقة	الإنحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة
موافق	0.681	3.76	1 تهتم الشركة بالأفراد ذوي العارف و المهارات العالية.
موافق	0.600	4.00	2 لدى الشركة موظفين ذوي معرفة عالية خاصة بالعمل.
محايد	1.110	3.35	3 تعطي الشركة اهتماما كبيرا بتحفيز الموظفين ورفع الروح المعنوية لهم .
موافق	0.903	3.84	4 تعمل الشركة على مشاركة موظفيها في برامج التدريب والتكوين المناسبة .
موافق	0.783	3.78	5 يساهم موظفو الشركة في تقديم الحلول المبدعة لحل مشاكل العمل.
موافق	0.585	3.774	رأس المال البشري
موافق	1.065	3.49	6 يساعد الهيكل التنظيمي الموظفين على أداء مهامهم ببسر وسهولة
موافق	0.961	3.39	7 تقوم الشركة بعملية تطوير العمليات الادارية كشكل من أشكال الإبداع و التطوير.
محايد	0.968	2.94	8 تستخدم الشركة براءات الاختراع كطريقة للمحافظة على المعرفة .
موافق	0.800	3.80	9 يتم تبادل الأفكار بين الموظفين عبر مختلف الأقسام .
محايد	0.964	3.10	10 هناك وضوح في مسؤوليات الموظفين في مختلف المسؤوليات .
محايد	0.825	3.294	رأس المال الهيكلي
موافق	0.901	3.71	11 تستخدم الشركة قنوات اتصال مختلفة مع جميع أصحاب المصالح .
موافق	1.002	3.61	12 تعمل الشركة على بناء علاقات جيدة مع مورديها.
موافق	0.782	3.71	13 تقوم الشركة بإنجاز الكثير من أعمالها من خلال التحالفات والتعاون مع مختلف المؤسسات .
موافق	0.834	3.51	14 تعمل الشركة على جمع المعلومات حول احتياجات زبائنها.

الفصل الثاني :

دراسة حالة شركة كهرباء والطاقات المتجددة

15	تحسنت صورة الشركة في السوق على مدى سنوات قليلة .	3.80	0.917	موافق
16	تصنف الشركة كإحدى الشركات الرائدة تكنولوجيا في مجال عملها.	4.04	0.774	موافق
	رأس المال الزبوني	3.872	0.631	موافق
	محور رأس المال الفكري	3.823	0.493	موافق

المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

لتوضيح أكثر سنقوم بتحليل كل بعد من أبعاد محور رأس المال الفكري على حدى كالتالي :

على مستوى رأس المال البشري :

اتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن هناك متوسط حسابي مرتفع يتعلق ببعد رأس المال البشري ، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.774) و قيمة الانحراف المعياري البالغة (0.585) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق على هذا البعد.

نلاحظ أن العبارة التي حازت على اجماع أفراد العينة في بعد رأس المال البشري هي العبارة رقم (02): " لدى الشركة موظفين ذوي معرفة عالية خاصة بالعمل " حيث احتلت المرتبة الأولى في محور رأس المال الفكري وفي هذا البعد بمتوسط حسابي مقدر (4.00) وانحراف معياري مقدر ب(0.600) باتجاه موافق مما يعطي انطبعا بوعي العاملين جيدا بمجال العمل وأهمية تطوير مهاراتهم المعرفية والفكرية بخصوص نظم العمل والسعي الى تطويرها ما يساعدهم على خلق جو ملائم للعمل.

وجاءت العبارة رقم (4) : " تعمل الشركة مشاركة موظفيها في برامج التدريب والتكوين المناسبة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب (3.84) وانحراف معياري مقدر (0.903) بدرجة موافق ويعني هذا أن الشركة تولي حرصا على تعزيز قدرات العاملين من خلال تكثيف عملية التكوين ، واحتلت العبارة رقم (5) : " يساهم موظفو الشركة في تقديم الحلول المبدعة لحل مشاكل العمل " المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر (3.78) وانحراف معياري بلغ (0.783) مما يدل على أن هناك تعاون كبير بين العاملين في الشركة لإيجاد حلول ناجعة لمشاكل العمل ، واحتلت العبارة رقم (3) : " تعطي الشركة اهتماما كبيرا بتحفيز الموظفين ورفع الروح المعنوية لهم " أدنى نسبة في هذا البعد بمتوسط حسابي بلغ (3.35) وانحراف معياري يقدر ب(0.903) بدرجة محايد ما يدل على أن هناك تشتت لدى أفراد العينة والذي يرجع للإعتبارات الذاتية والشخصية لكل فرد.

➤ وبشكل عام فإن المتوسط الحسابي لبعد رأس المال البشري يساوي (3.774) وانحراف معياري بلغ (0.585) وباتجاه موافق مما يعني أن عينة الدراسة يوافقون عليه بدرجة مقبولة .

على مستوى رأس المال الهيكلي :

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد رأس المال الهيكلي (3.29) وانحراف معياري (0.825) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة محايد ، حيث نلاحظ أن العبارة التي حازت على اجماع أفراد العينة في بعد رأس المال الهيكلي والتي احتلت المرتبة الأولى هي : العبارة رقم (09) : " يتم تبادل الأفكار بين الموظفين عبر مختلف الأقسام " حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.80) وانحراف معياري (0.800) بدرجة موافق ، ما يعني ذلك أن أفراد الشركة تتوفر لديهم روح العمل كفريق ، واحتلت العبارة رقم (06) : " يساعد الهيكل التنظيمي الموظفين على أداء مهامهم بيسر وسهولة " المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر (3.49) وانحراف معياري (1.065) بدرجة موافق الأمر الذي يدل على أن هناك ارتياح نسبي للعاملين من حيث الهيكل التنظيمي ، فيما احتل أدنى متوسط حسابي لهذا البعد للعبارة رقم (08) : " تستخدم الشركة براءات الاختراع كطريقة للمحافظة على المعرفة ". يقدر (2.94) وانحراف معياري (0.968) بدرجة محايد ما يدل حسب آراء أفراد العينة أنه لا يتوفر لدى الشركة رؤية واضحة للمحافظة على المعرفة.

على مستوى رأس المال الزبوني :

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لبعد رأس المال الزبوني (3.872) وانحراف معياري يقدر (0.631) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة موافق وهو أعلى نسبة في محور رأس المال الفكري ، حيث بلغ أعلى قيمة متوسط لهذا البعد للعبارة رقم (16) : " تصنف الشركة كإحدى الشركات الرائدة تكنولوجيا في مجال عملها " ، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.04) و انحراف معياري يقدر (0.774) بدرجة موافق ، ما يعني أن هناك اجماع لدى أفراد عينة الدراسة بأن الشركة تتوفر على تكنولوجيا حديثة تسمح لها بالاستمرارية ، فيما احتلت ثانيا العبارة رقم (15) : " تحسنت صورة الشركة في السوق على مدى سنوات قليلة " بمتوسط حسابي يقدر (3.80) وانحراف معياري يقدر (0.917) بدرجة موافق ، فيما أتى أدنى متوسط حسابي للعبارة رقم (14) : " تعمل الشركة على جمع المعلومات حول احتياجات زبائنها . " بمتوسط حسابي يقدر (3.51) وقيمة الانحراف المعياري (0.834) بدرجة موافق وذلك حسب اختلافات اتجاهات أفراد العينة.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا بأن المتوسط الإجمالي لمحور رأس المال الفكري بلغ (3.823) وانحراف معياري يقدر ب (0.493) مما يعني أن أفراد عينة الدراسة على دراية تامة بمفهوم وأهمية رأس المال الفكري ، ويؤكد أيضا أن شركة كهرباء وطاقات المتجددة تولي اهتماما كبيرا برأس مالها الفكري وتهتم به.

أما عن إجابات أفراد العينة للأبعاد الثلاثة لرأس المال الفكري من ناحية المتوسط الحسابي فكانت النسب متقاربة الى حد ما ، وذلك يدل الى اهتمام شركة كهرباء وطاقات المتجددة بأبعاد رأس المال الفكري ، وذلك حسب اختلافات اتجاهات أفراد العينة .

الفصل الثاني :

دراسة حالة شركة كهرباء والطاقات المتجددة

الفرع الثاني : نتائج فقرات المحور الثاني المتعلق بالتطوير التنظيمي في شركة كهرباء والطاقات المتجددة :

الجدول رقم (2-17) : المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية الخاصة بفقرات التطوير التنظيمي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
17	3.12	1.052	محايد
18	3.63	0.774	موافق
19	3.57	0.964	موافق
20	3.78	0.642	موافق
21	3.37	0.871	محايد
22	3.31	0.948	محايد
23	3.20	1.059	محايد
24	2.86	1.077	محايد
25	3.59	1.023	موافق
26	3.47	0.809	موافق
27	3.55	0.808	موافق
28	3.24	0.862	محايد
29	3.53	0.758	موافق
محور التطوير التنظيمي			3.323
			0.740
			محايد

المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

بلغت قيمة المتوسط الحسابي لمحور التطوير التنظيمي (3.32) وبانحراف معياري (0.740) وهذا يدل على أن إجابات أفراد العينة كانت بدرجة محايد على هذا المحور وهذا ما يدل على تشتت أفراد عينة الدراسة بخصوص هذا المحور ، حيث بلغت فقرات هذا المحور ما بين (3.78 و 2.86) ، حيث بلغ أعلى متوسط حسابي في هذا المحور للعبارة رقم (20) : " يتعلم الموظفون بالشركة من خلال التجارب السابقة . " بمتوسط حسابي يقدر (3.78) وانحراف معياري (0.642) بدرجة موافق ، واحتلت العبارة رقم (18) : " لدي إحساس بزيادة كبيرة على التعلم الذاتي بشكل مستمر " بمتوسط حسابي يقدر (3.63) وبانحراف معياري (0.774) بدرجة موافق فيما احتلت العبارة رقم (24) : " أهداف التطوير التنظيمي واضحة لدى جماعة العمل . " بأدنى متوسط حسابي يقدر (2.86) و انحراف معياري (1.077) بدرجة محايد وذلك حسب اختلافات اتجاهات أفراد العينة .

ما يلاحظ بشكل عام فإن المتوسط الحسابي لمحور التطوير التنظيمي بلغ (3.32) وبانحراف معياري يقدر ب (0.740) مما يوضح أن هناك تشتت لدى العاملين في شركة كهرباء و طاقات متجددة بخصوص هذا المحور ، ويرجع هذا التناقض في الإجابات إلى الميولات الشخصية والذاتية لكل فرد.

المطلب الثالث : اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

سنقوم من خلال هذا المطلب بإجراء الاختبارات المناسبة لفرضيات الدراسة الميدانية ، وذلك من أجل قبولها أو رفضها ، باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية حيث نحاول إبراز دور رأس المال الفكري في إحداث التطوير التنظيمي وهذا من وجهة نظر العاملين.

الفرع الأول : اختبار الفرضية الرئيسية الأولى

"هناك وعي و إدراك لدى العاملين بشركة الكهرباء وطاقات المتجددة لأهمية رأس المال الفكري في الشركة "

الفرضية الصفرية **H0** : ليس هناك وعي وادراك لدى العاملين بشركة كهرباء وطاقات المتجددة لأهمية رأس المال الفكري في الشركة ."

الفرضية البديلة **H1** : هناك وعي وادراك لدى العاملين بشركة كهرباء وطاقات المتجددة لأهمية رأس المال الفكري في الشركة ."

تم اختبار هذه الفرضية عن طريق اختبار T-TEST وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (2-18) : يوضح اختبار نتائج T-TEST الأحادي العينة لدرجات الإجابة عن رأس المال الفكري

المتوسط الحسابي	الإحتراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	قيمة الإحتمالية Sig
3.823	0.493	6.748	50	0.000

المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن قيمة المتوسط الحسابي لكل عبارات محور رأس المال الفكري قدر ب(3.823) وبانحراف معياري قدره (0.493) وهذا ما يقابل بدرجة موافق مما يعني أن هناك وعي وادراك لدى العاملين بشركة كهرباء وطاقات المتجددة لأهمية رأس المال الفكري في الشركة ، كما أن قيمة مستوى الدلالة المعنوية Sig =0.000 وهو أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمدة وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والتي هناك وعي وادراك لدى العاملين بشركة كهرباء وطاقات المتجددة لأهمية رأس المال الفكري في الشركة.

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الثانية

" هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري و التطوير التنظيمي في شركة الكهرباء و طاقات متجددة ب:غرداية من وجهة نظر العاملين".

حيث تفرعت هذه الفرضية الى (03) فرضيات فرعية من أجل الإجابة على هذه الفرضية .

و لإختبار فرضيات الإرتباط تم استخدام معامل بيرسون محصور بين R بين -1 و 1 وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين ويتم التحكم عن درجتها كما يلي :

$R > 0$ علاقة طردية موجبة بين المتغيرين؛

$R < 0$ علاقة عكسية سالبة بين المتغيرين؛

R تساوي الصفر لا توجد علاقة بين المتغيرين؛

كلما كانت قيمة R أقل من 0.3 فهي علاقة ضعيفة ، أما من 0.3 إلى 0.7 فهي علاقة متوسطة و أكبر من 0.7 هي علاقة قوية .

أولا : اختبار الفرضية الفرعية الأولى : " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري و التطوير التنظيمي في شركة كهرباء و الطاقات متجددة ب: غرداية " .

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري و التطوير التنظيمي في شركة كهرباء و الطاقات متجددة ب: غرداية".

الفصل الثاني :

دراسة حالة شركة كهرباء والطاقات المتجددة

الفرضية البديلة **H1** : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري و التطوير التنظيمي في شركة كهرباء و الطاقات متجددة ب: غرداية".

والجدول الموالي يوضح نتيجة الإختبار :

الجدول رقم (2-19) يوضح : إختبار الفرضية الفرعية الأولى : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري و التطوير التنظيمي في شركة كهرباء و الطاقات متجددة ب: غرداية.

المتغيرات	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول : رأس المال البشري	0.552	0.000
المتغير التابع : التطوير التنظيمي		

المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج **SPSS** .

تعتبر الفرضية الفرعية الأولى العلاقة بين رأس المال البشري والتطوير التنظيمي ، والتي مفادها " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري و التطوير التنظيمي في شركة كهرباء و الطاقات متجددة ب: غرداية " ويوضح الجدول رقم (2-19) بوجود علاقة ارتباط بين رأس المال البشري والتطوير التنظيمي ، حيث بلغ معامل الارتباط (0.552) وهو ارتباط إيجابي يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 بين رأس المال البشري والتطوير التنظيمي ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين ، أي هنا علاقة ارتباط موجبة .

ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي و التطوير التنظيمي في شركة كهرباء و الطاقات متجددة ب: غرداية".

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي و التطوير التنظيمي في شركة كهرباء و الطاقات متجددة ب: غرداية".

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي و التطوير التنظيمي في شركة كهرباء و الطاقات متجددة ب: غرداية".

والجدول الموالي يوضح نتيجة الإختبار :

الجدول رقم (2-20) يوضح : إختبار الفرضية الفرعية الثانية : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي و التطوير التنظيمي في شركة كهرباء و الطاقات متجددة ب: غرداية

المتغيرات	معامل الإرتباط	مستوى الدلالة
البعد الأول : رأس المال الهيكلي	0.406	0.003
المتغير التابع : التطوير التنظيمي		

المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS .

تتمثل الفرضية الفرعية الثانية العلاقة بين رأس المال الهيكلي والتطوير التنظيمي ، والتي مفادها " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي و التطوير التنظيمي في شركة كهرباء و الطاقات متجددة ب: غرداية " ويوضح الجدول رقم (2-20) بوجود علاقة ارتباط بين رأس المال الهيكلي والتطوير التنظيمي ، حيث بلغ معامل الإرتباط (0.406) وهو ارتباط إيجابي يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 بين رأس المال الهيكلي والتطوير التنظيمي ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين ، أي هنا علاقة ارتباط موجبة.

ثالثا : إختبار الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبوني و التطوير التنظيمي في شركة كهرباء و الطاقات متجددة ب: غرداية".

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبوني و التطوير التنظيمي في شركة كهرباء و الطاقات متجددة ب: غرداية".

الفرضية البديلة H_1 : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبوني و التطوير التنظيمي في شركة كهرباء و الطاقات متجددة ب: غرداية".

والجدول الموالي يوضح نتيجة الإختبار :

الجدول رقم (2-21) يوضح : إختبار الفرضية الفرعية الثالثة : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبوني و التطوير التنظيمي في شركة كهرباء و الطاقات متجددة ب: غرداية .

مستوى الدلالة	معامل الإرتباط	المتغيرات
0.000	0.582	البعد الأول : رأس المال الزبوني
		المتغير التابع : التطوير التنظيمي

المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

تعتبر الفرضية الفرعية الثالثة العلاقة بين رأس المال الزبوني والتطوير التنظيمي ، والتي مفادها " توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبوني و التطوير التنظيمي في شركة كهرباء و الطاقات متجددة ب: غرداية " ويوضح الجدول رقم (2-21) بوجود علاقة ارتباط بين رأس المال الزبوني والتطوير التنظيمي ، حيث بلغ معامل الإرتباط (0.582) وهو ارتباط إيجابي يشير الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند القيمة 0.05 بين رأس المال الهيكلي والتطوير التنظيمي ، وعليه نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، وهو ما يدل على وجود علاقة طردية بين المتغيرين ، أي هنا علاقة ارتباط موجبة.

الفرع الثالث : إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في شركة كهرباء وطاقات المتجددة بغرداية حول رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي - سنوات العمل - طبيعة العمل) .

أولا : إختبار الفرضية الفرعية الأولى :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في شركة كهرباء وطاقات المتجددة بغرداية تعزى للمتغير (المؤهل العلمي) .

الفرضية الصفرية H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في شركة كهرباء وطاقات المتجددة بغرداية تعزى للمتغير (المؤهل العلمي) .

الفرضية البديلة H_1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في شركة كهرباء وطاقات المتجددة بغرداية تعزى للمتغير (المؤهل العلمي) .

والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار :

الجدول رقم (2-22) يوضح : اختبار الفرضية الفرعية الأولى : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في شركة كهرباء وطاقات المتجددة بغرداية تعزى للمتغير (المؤهل العلمي) .

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المؤهل العلمي	بين المجموعات	3.096	4	0.774	3.928	0.008
	داخل المجموعات	9.065	46	0.197		
	المجموع	12.162	50			

المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) وكانت النتيجة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري تعزى للمؤهل العلمي ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (3.928) وكانت الدلالة الإحصائية على التوالي (0.008).

وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0 والتي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في شركة كهرباء وطاقات المتجددة بغرداية تعزى للمتغير (المؤهل العلمي).

ثانيا : اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في شركة كهرباء وطاقات المتجددة بغرداية تعزى للمتغير (سنوات العمل) .

الفرضية الصفرية H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في شركة كهرباء وطاقات المتجددة بغرداية تعزى للمتغير (سنوات العمل).

الفرضية البديلة H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في شركة كهرباء وطاقات المتجددة بغرداية تعزى للمتغير (سنوات العمل).

والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار :

الجدول رقم (2-23) يوضح : اختبار الفرضية الفرعية الأولى : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في شركة كهرباء وطاقات المتجددة بغرداية تعزى للمتغير (سنوات العمل) .

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
سنوات العمل	بين المجموعات	0.516	2	0.258	1.064	0.353
	داخل المجموعات	11.646	48	0.243		
	المجموع	12.162	50			

المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) وكانت النتيجة لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري تعزى لسنوات العمل ، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.064) و كانت الدلالة الإحصائية على التوالي (0.353).

وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 والتي مفادها توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في شركة كهرباء وطاقات المتجددة بغرداية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (سنوات العمل) ونقبل الفرضية H0 والتي تنفي وجود فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في شركة كهرباء وطاقات المتجددة بغرداية تعزى للمتغير (سنوات العمل).

ثالثا : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في شركة كهرباء وطاقات المتجددة بغرداية تعزى للمتغير (طبيعة العمل) .

الفرضية الصفرية H0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في شركة كهرباء وطاقات المتجددة بغرداية تعزى للمتغير (طبيعة العمل).

الفرضية البديلة H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في شركة كهرباء وطاقات المتجددة بغرداية تعزى للمتغير (طبيعة العمل).

والجدول التالي يوضح نتائج الإختبار :

الجدول رقم (2-24) يوضح : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة : توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في شركة كهرباء وطاقات المتجددة بغرداية تعزى للمتغير (طبيعة العمل) .

اسم المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	الدلالة الإحصائية
طبيعة العمل	بين المجموعات	0.698	2	0.349	1.461	0.242
	داخل المجموعات	11.464	48	0.239		
	المجموع	12.162	50			

المصدر : من اعداد الطالبان اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS.

يوضح الجدول السابق مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار (F) وكانت النتيجة لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري تعزى لطبيعة العمل، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.461) وكانت الدلالة الإحصائية على التوالي (0.242).

وبالتالي نرفض الفرضية البديلة H1 ونقبل الفرضية الصفرية H0 والتي لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في شركة كهرباء وطاقات المتجددة بغرداية تعزى للمتغير (طبيعة العمل).

الفرع الرابع: مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضيات

أولا : مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

من خلال المتوسطات الحسابية للفرضية الرئيسة الأولى تبين ان هناك هناك وعي و إدراك لدى العاملين بشركة الكهرباء وطاقات المتجددة لأهمية رأس المال الفكري في الشركة بمتوسط حسابي يقدر ب(3.823) وبانحراف معياري قدره (0.493) بدرجة موافق مما يعني أن العاملين في الشركة على دراية تامة بأهمية رأس المال الفكري في الشركة و يرجع ذلك إلى سعي المؤسسة محل الدراسة إلى تجسيد مكونات رأس المال الفكري و هذا يتماشى مع الإطار النظري من أهمية توفر رأس المال الفكري في المنظمة.

ثانيا : مناقشة وتفسير نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثانية :

1- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

تم التوصل إلى أن هناك "علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري و التطوير التنظيمي في شركة كهرباء و الطاقات متجددة ب: غرداية " حيث بلغ معامل الارتباط (0.552) ومستوى دلالة عند (0.000) وهو ارتباط إيجابي ، ما يعني إهتمام الشركة محل الدراسة برأس مالها البشري الذي يعتبر مصدر حيوي حيث يمتلك المعرفة والخبرات الجماعية والفردية التي تسمح له بحل مشاكل العمل بين أفراد الشركة والقدرة على الإبداع ، و المحافظة على هذا النوع من الأفراد من مهام و مسؤوليات دائرة الموارد البشرية في الشركة و من خلاله تتمكن من إحداث قفزة نوعية في عملية التطوير التنظيمي وذلك من خلال برامج التحفيز والتعلم والتكوين.

2- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

تم التوصل إلى أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي و التطوير التنظيمي في شركة كهرباء و الطاقات متجددة ب: غرداية ". حيث بلغ معامل الارتباط (0.406) ومستوى دلالة عند (0.003) وهو ارتباط إيجابي ضعيف ، ما يشير إلى أن الشركة لا تعطي أهمية كبيرة لرأس مالها الهيكلي الذي هو ملكية الشركة اللاملوسة ، فمن الضروري للشركة الإهتمام أكثر برأس مالها الهيكلي من خلال المحافظة على براءات الإختراع وتطوير نظم تقنية المعلومات والتي تقوم الشركة من تنفيذ إجراءاتها الإدارية و بإعتباره الأرضية الأمثل للإبداع فهو يساهم في اسناد الشركة للوصول إلى أهدافها من خلال الإجراءات و تبادل الخبرات و مستوى التنسيق بين الأقسام فهذا على الشركة الإهتمام ب:

بالمهكل التنظيمي المرن الذي يحسن من أداء العاملين فيها ؛
على الشركة تطوير الإجراءات الإدارية باستمرار ؛
على الشركة الإهتمام أكثر بمجال أنظمة المعلومات .

3- مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

تم التوصل إلى أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبوني و التطوير التنظيمي في شركة كهرباء و الطاقات متجددة ب: غرداية "، حيث بلغ معامل الارتباط (0.582) ومستوى دلالة عند (0.000) ما يعني بأن هناك إرتباط إيجابي متمثل في إهتمام الشركة ببناء علاقات جيدة مع الزبائن و الموردين و ضمان ولائهم من خلال جمع المعلومات و الإهتمام بالتوصيات و الإقتراحات المقدمة لها من طرف الزبائن ، وعلى الشركة أن تتدارك عن أي تقصير محتمل حدوثه والذي من شأنه يسبب فقدان ثقة الزبون بها.

ثالثا : نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة :

نصت الفرضية على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في شركة كهرباء وطاقت المتجددة بغرداية حول رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي - سنوات العمل -طبيعة العمل).

وحسب النتائج السابقة التي توصلنا إليها ما يلي :

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في شركة كهرباء وطاقات المتجددة بغرداية تعزى للمتغير (المؤهل العلمي) حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.008)؛
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في شركة كهرباء وطاقات المتجددة بغرداية تعزى للمتغير (سنوات العمل) حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.353).
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في شركة كهرباء وطاقات المتجددة بغرداية تعزى للمتغير (طبيعة العمل) حيث بلغت الدلالة الإحصائية (0.242).

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية من خلال إسقاط الجانب النظري على شركة كهرباء وطاقات متجددة ، حيث تم تقديم عام للمؤسسة ، ثم التطرق إلى الدراسة التطبيقية وذلك من خلال اختبار الفرضيات ، حيث تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى القائلة بوجود وعي وإدراك لدى العاملين بشركة الكهرباء وطاقات المتجددة لأهمية رأس المال الفكري في الشركة ، وقبول الفرضية الرئيسة الثانية والمتمثلة في الفرضية الفرعية الأولى القائلة بوجود علاقة ارتباط بين بعد رأس المال البشري و التطوير التنظيمي والثانية بوجود علاقة ارتباط بين بعد رأس المال الهيكلية والتطوير التنظيمي والثالثة بوجود علاقة ارتباط بين بعد رأس المال الزبوني و التطوير التنظيمي ، ورفض الفرضية الرئيسة الثالثة والمتمثلة في الفرضية الفرعية الأولى والثانية والثالثة والتي تنص بوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات العاملين في شركة كهرباء وطاقات المتجددة بغرداية حول رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل العلمي - سنوات العمل - طبيعة العمل).



الخاتمة

يحتم التطور التكنولوجي و التقني في العصر الحالي على المنظمات التي تسعى الى المحافظة على وجودها في سوق شديدة التنافس إضافة الى سعيها نحو التطور و التميز و إحتلال مكانة تؤهلها للوصول الى الأهداف الإستراتيجية المسطرة، الإهتمام و بصفة كبيرة براس المال غير المادي أو بعبارة أخرى رأس المال الفكري و الذي تصل من خلاله للريادة عن طريق التطوير و التجديد المستمر لمختلف مكوناته.

ومن خلال الدراسة التي قمنا بها على شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بغرداية وجدنا أن الرصيد المعرفي هو المعيار المحدد لمدى قوة و صلابة هذه المنظمة و التي يعتمد مجال نشاطها بالأساس على التطور و الإبداع التكنولوجي و وحتى إن كانت وحيدة في مجال عملها محليا إلا أنه يجب أن تقارن مستوى تطورها مع المنظمات العالمية التي تنشط في نفس المجال مجال الطاقات المتجددة هذا إن كانت تستهدف مستويات أداء عالية .

و لذلك وجب على شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة و بإعتبارها من المنظمات التي تعتمد على التطور التكنولوجي و لكي تحدث تطورا تنظيميا على جميع الأصعدة، الإهتمام بالجانب المعرفي و كذا العنصر البشري الذي هو أساس راس المال الفكري و الذي يكسب المنظمة الطاقات الذهنية و الفكرية المتجددة الأمر الذي يؤدي الى خلق قيمة مضافة تؤهلها للتأقلم مع بيئة ميزتها الثابتة التغير الدائم.

نتائج الدراسة :

من أبرز النتائج التي توصلنا اليها من خلال دراستنا نجد :

1- النتائج النظرية :

- ان مفهوم رأس المال الفكري مفهوم حديث وجب على المنظمات الاعتماد على الجانب المعرفي الذي يضمن بقاء واستمرارية المنظمة .
- يعد السلاح الأساسي في هذا العالم باعتباره ثروة لا يمكن الإستغناء عنه .
- من خلال أبعاد راس المال الفكري (البشري و الهيكلي و الزبوني) يتضح أن له تأثير كبير و مباشر في إحداث التطوير التنظيمي و المساهمة في الرفع من قيمة هذا الإجراء داخل و خارج المنظمة على المستويين المتوسط والبعيد.

2- النتائج التطبيقية :

- هناك وعي و إدراك لدى العاملين بشركة الكهرباء و الطاقات المتجددة بأهمية رأس المال الفكري و ما يمثله للشركة من مورد هام وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛
- إن إهتمام الشركة محل الدراسة برأس مالها البشري يعتبر مصدر حيوي تتمكن من خلاله من إحداث التطوير التنظيمي و هذا ما أثبتته الفرضية الثانية؛

— هناك إرتباط غير وثيق بين رأس المال الهيكلي و التطوير التنظيمي في الشركة محل الدراسة من خلال الهيكل التنظيمي و الإجراءات و تبادل الخبرات و مستوى التنسيق بين الأقسام الذي يسهم في عملية إحداث التطوير التنظيمي و هو ما أثبتته الفرضية الفرعية الثالثة؛

— هناك علاقة بين رأس المال الزبوني و التطوير التنظيمي متمثلة في إهتمام الشركة ببناء علاقات جيدة مع الزبائن والموردين من خلال جمع المعلومات و الإهتمام بالتوصيات و الإقتراحات، و هو ما تؤكدته الفرضية الفرعية الرابعة؛

— لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري تعزى الى المتغيرات (المستوى العلمي - سنوات العمل - طبيعة العمل).

الإقتراحات و التوصيات

إنطلاقا من دراستنا هاته يمكننا تقديم بعض الإقتراحات التي من شأنها تعزيز قيمة رأس المال الفكري للمؤسسة محل الدراسة و بالتالي تحسين أدائها مستقبلا :


- 1_ على الشركة الإهتمام التام و الشامل برأس المال الفكري بإعتبره من أهم الموارد في العصر الحالي؛
- 2_ إبقاء العنصر البشري أهمية قصوى بإعتبره مصدر الإبداع و الإبتكار و التطوير و المحافظة على الكفاءات و الطاقات البشرية المتميزة؛
- 3_ على الشركة محل الدراسة الإهتمام بالجانب النفسي و المعنوي و ضمان الراحة النفسية لمستخدميها بإعتبار هذا الجانب من أهم المحددات التي تسهم في عملية التطوير التنظيمي؛
- 4- على الشركة اعتماد هيكل تنظيمي يساعد على سهولة إتخاذ القرارات والإجراءات التي من شأنها المساهمة في إحداث التطوير التنظيمي؛
- 5_ ضرورة إهتمام الشركة بالعنصر البشري من خلال التحفيز على الإبداع و إبتكار الحلول من أجل تطوير الاداء؛
- 6- ضرورة إهتمام الشركة بنظام المعلومات حيث يستحسن أن تعتمد نظام تخطيط موارد الشركة ERP حتى تتمكن من تسيير مواردها بشكل فعال؛
- 7- ضرورة حماية ممتلكاتها الفكرية بإعتماد براءات الإختراع و المحافظة على الكفاءات ذوي المهارات العالية.

آفاق الدراسة

لا يمكن أن تحيط هذه الدراسة بجميع جوانب الموضوع لذلك نرجو أن تكون فاتحة لجملة من الدراسات المستقبلية التي بإمكانها تسليط الضوء على الجوانب التي لم تتم دراستها و نقترح المواضيع التالية :

- 1_ رأس المال الفكري بإعتبره ميزة تنافسية و أثره على أداء المؤسسة ؛
- 2_ راس المال البشري و دوره في إدارة الصراع التنظيمي؛

-
- 3_ مقارنة بين مكونات رأس المال الفكري و تحديد أثرها على الأداء الوظيفي للمنظمة؛
 - 4_ رأس المال البشري ودوره في إحداث التطوير التنظيمي ؛
 - 5_ دور التطوير التنظيمي في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة؛
 - 6_ الإدارة الإستراتيجية لرأس المال الفكري و دورها في التخطيط الإستراتيجي لمنظمات الأعمال.



**قائمة المصادر
والمراجع**

قائمة المصادر و المراجع

أولا : المراجع باللغة العربية :

1-الكتب :

- 1- أحمد ماهر ، تطوير المنظمات : الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2007 .
- 2- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي و الإداري، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الطبعة الثانية، 2013.
- 3- جمال عبد الله محمد ، إدارة التغيير و التطوير التنظيمي ، دار المعزز للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2014
- 4- حازم محمد عبد الفتاح ،تكنولوجية تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار السحاب للنشر والتوزيع ،القاهرة ،2010.
- 5- حسين عجلان حسن ،استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ،اثراء للنشر و التوزيع ،عمان، الأردن ،الطبعة الأولى ،2008.
- 6- رشا الغول ،المحاسبة عن رأس المال الفكري ، مكتبة الوفاء القانونية ،الإسكندرية ،الطبعة الأولى ،2014.
- 7- زيد منير عبوي، التخطيط و التطوير الإداري، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.
- 8- سعد علي العنزي ،أحمد علي صالح .إدارة الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ،2009.
- 9- سعد غالب ياسين ، إدارة المعرفة ،دار المناهج للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ،2007 .
- 10 - عادل حرحوش المبرجي ، أحمد علي صالح ،رأس المال الفكري -طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الطبعة الثانية ، مصر،2003.
- 11- عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق الى التميز و الريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ،2013.
- 12- مصطفى يوسف كافي ، إدارة الصراع و الأزمات التنظيمية، دار الحامد للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى ، الأردن ، 2015 .
- 13 - موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الرابعة، 2010.
- 14- نجم عبود نجم ، إدارة اللاملموسات ، إدارة مالا يقاس ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،2010.
- 15- نجم عبود نجم ،إدارة المعرفة -المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الثانية ، 2008.

2- الأطروحات :

- 16- أحمد ضيف ، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال كمدخل لتنفيذ إدارة التغيير بالمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، جامعة تلمسان ، 2012 .
- 17- إلياس لبوز ، دور الإبداع في تحقيق التطوير التنظيمي ، أطروحة مقدمة لنيل لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2016 .
- 18- حازم علي أحمد بدرانة، تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودورهم في المحافظة عليه و تطويره أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في الفلسفة ، تخصص أصول التربية ، جامعة اليرموك، اربد ،الأردن،2007.
- 19- خالصة زواوي ، تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري ، أطروحة تدخل ضمن متطلبات الحصول لنيل شهادة دكتوراه ، علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، 2017 .
- 20- لويزة فرحاتي ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، علوم التسيير ، تخصص تنظيم الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015 .
- 21- مريم زلماط ، دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه ، علوم التسيير ، جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان ، 2016.
- 3- رسائل ماجستير
- 22 -سهام شيكاوي ، الثقافة التنظيمية و تأثيرها على أداء المنظمة ، رسالة مقدمة لاستكمال شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس ، 2006 .
- 23- معزوزة عبد الله الخطيب ، دور رأس المال الفكري في تطوير الكفاءات الإدارية لدى العاملين الإداريين ، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماجستير ، جامعة الأزهر ، غزة ، 2012 .
- 24- ميسون علي عبد الهادي ، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي ، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماجستير ، أكاديمية الإدارة والسياسة والدراسات العليا ، غزة ، 2016 .
- 25 - نور الدين طالب أحمد ، الإستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحسين أداء المنظمة ، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة ، 2013 .
- 4- مذكرات الماستر:
- 26- حياة بن شايطة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز ، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي، علوم التسيير ، جامعة غرداية ، 2015 .

قائمة المصادر و المراجع

- 27- الزهرة بريش ، دور رأس المال الفكري في تحقيق تنافسية المؤسسة ، مذكرة ماستر في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2012.
- 28- سمية مول الضاية ، مدى فعالية القيادة الإدارية في تحقيق التطوير التنظيمي ، مذكرة ماستر في علوم التسيير، جامعة غرداية ، 2015 .
- 29- فتيحة عاشوري ، متطلبات استخدام أدوات قياس رأس المال الفكري في الشركات الصناعية والتجارية الجزائرية ، مذكرة ماستر ، علوم التسيير ، جامعة غرداية ، 2016 .
- 30- نادية عديلة ، أثر إدارة رأس المال البشري في التغيير التنظيمي ، مذكرة ماستر علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2016.
- 5- محاضرات منشورة :
- 31- عبد الله آل منصور ، سامي عمر المناسي ، محاضرات إدارة التغير والتطوير التنظيمي قسم إدارة أعمال ، جامعة الباحة ،السعودية ، 2014.
- 6-المجلات :
- 32- حدة بوتبينة ، أثر رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي ،مجلة الاقتصاد الصناعي ،العدد11، جامعة باتنة ، 2016 .
- 33-الهلالي الشربيني الهلالي ،إدارة الرأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ،مجلة البحوث التربوية النوعية ،جامعة المنصورة، عدد 22، 2011 .
- 34- حكيم بن جروة ، دراسة نظرية لاستراتيجيات ومداخل التغيير والتطوير التنظيمي داخل المنظمة ، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة ، العدد 1 ، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة .
- 35- صباح حسين شناوة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية ، جامعة القادسية ، المجلد 16 ، العدد 03 ، 2014 .
- 8-المقالات العلمية :
- 36- أحمد قايد نورالدين ،دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال ، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، 13 و14 ديسمبر ،الجزائر ، جامعة الشلف، 2011
- 37- سليمان بلعور ، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية ، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة يومي 12 و 13 ماي 2010، جامعة سعد دحلب ، البليدة.
- 38- سهام طرشاني ، دلال شتوح ، رأس المال الفكري ودوره في احداث التطوير التنظيمي ، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13 و 14 ديسمبر ، جامعة الشلف ، 2011

قائمة المصادر و المراجع

39- عبد الرزاق سلام ، نذير بوسهوة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، ملتقى حول استراتيجيات التنظيم ومرافقة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر ، 18 و19 أبريل ، 2012 .

40- محمد بن موسى ، إبراهيم عاشوري ، الدور الريادي لرأس المال الفكري ضمن مسعى منظمات الأعمال المعاصرة في البحث عن الميزة التنافسية والحفاظ عليها ، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، 13 و14 ديسمبر ، الجزائر ، جامعة الشلف ، 2011 .

41- محمد راتول ، أحمد مصنوعة ، الاستثمار في رأس المال الفكري وأساليب قياس كفاءته ، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، 13 و14 ديسمبر ، الجزائر ، جامعة الشلف ، 2011 .

ثانيا : المراجع باللغة الأجنبية

42- Ulrich . D , A, **New Mandate For Human Resources** , Harvard Business Review, January – February , 1998.

43-Mazlan,I, **The Influence Of Intellectual Capital On The Performance Of Telecom Malaysia**, Phd, Thesis, Engineering Business Management, Business Advanced Technology Centre, University Technology Malasia, 2005.

44-Nedjema ABBAS , **THE ROLE OF INTELLECTUAL CAPITAL IN ACHIEVING ORGANIZATIONAL INNOVATION STUDY OF THE CASE OF “AIN TOUTA” CEMENT COMPAN** , European Journal of Business and Innovation Research Vol.4, No, October 2016.

ثالثا: المواقع الإلكترونية :

45- <http://www.sktm.dz/?page=article&id=15>

46- https://translate.googleusercontent.com/translate_c?depth=1&hl=ar&prev=search&rurl=translate.google.com&sl=fr&sp=nmt4&u=http://www.sktm.dz/%3Fpage%3Darticle%26id%3D11&xid=17259,1500004,15700002,15700022,15700186,15700190,15700256,15700259&usg=ALkJrhjHYBqTS9GTKIxbSKrTE-BEW7Qkn.

47- https://www.researchgate.net/publication/320843105_tathyr_ras_almaal_albs_hry_fy_adart_altghyyr_altnzymy30.

A graphic of a scroll with a central text area. The scroll is depicted with a black outline and a light gray fill. It has a vertical strip on the left side and a horizontal strip on the top side, both ending in rounded, curled ends. The central area is white and contains the Arabic text 'الملاحق' in a bold, black, serif font.

الملاحق

الملحق رقم (01)

قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

الجامعة	أسماء المحكمين
جامعة غرداية	د. محمد زوزي
جامعة غرداية	د. بهاز الجيلالي
جامعة غرداية	أ. طالب أحمد نور الدين
جامعة غرداية	د. لعمور رميلة
جامعة غرداية	أ. عجيلة حنان

جامعة غرداية



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم : علوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

استبيان

في اطار إعداد مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص إدارة أعمال بعنوان دور رأس المال الفكري في احداث التطوير التنظيمي في المؤسسة دراسة حالة شركة كهرياء والطاقات المتجددة غرداية نتقدم الى سيادتكم الموقرة و باعتباركم أحد الموظفين في هذه الشركة نرجوا منكم التفضل بالإجابة بدقة على فقرات الإستبيان المرفق و ذلك بوضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة، و نؤكد على أنّ المعلومات التي ستقدمونها ستحاط بالسرية التامة و لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي.

تفضلوا بقبول فائق التقدير و الإحترام

اشراف الأستاذ : طالب أحمد نورالدين

من إعداد الطالبين : بلعباس محمد ، خليل عيسى

❖ القسم الأول : المعلومات الشخصية:

- 1-الجنس : ذكر أنثى
- 2-السن : 30 سنة فأقل 31-39 سنة 40-49 سنة 50 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي : ثانوي فأقل تقني ليسانس ماستر
- مهندس دراسات العليا
- 4- عدد سنوات العمل في المؤسسة : اقل من 5 سنوات من 6- 10 سنوات
- أكثر من 11سنوات
- 5- طبيعة العمل : اطار سامي اطار عون تحكم عون تنفيذي

التعريفات الإجرائية :

رأس المال الفكري : هو مجموعة من المهارات العقلية والمعرفية والأفكار المتجددة القادرة على المساهمة في تطوير

وتعظيم المنفعة للمنظمة ، وتعزيز ريادتها على جميع المستويات وإيجاد الحلول في وقت وجيز .

التطوير التنظيمي: هو عملية مخططة لتغيير الإعتقادات و القيم و السلوكيات لإحداث التكيف المطلوب مع

المؤثرات البيئية من أجل سلامة المؤسسة و بقائها و فعاليتها .

❖ القسم الثاني : متغيرات الدراسة

➤ المحور الأول : رأس المال الفكري

أولاً – رأس المال البشري					
ت	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
1	تهتم الشركة بالأفراد ذوي العارف و المهارات العالية				
2	لدى الشركة موظفين ذوي معرفة عالية خاصة بالعمل				
3	تعطي الشركة اهتماما كبيرا بتحفيز الموظفين ورفع الروح المعنوية لهم				
4	تعمل الشركة مشاركة موظفيها في برامج التدريب والتكوين المناسبة .				
5	يساهم موظفو الشركة في تقديم الحلول المبدعة لحل مشاكل العمل				
ثانياً – رأس المال الهيكلي					
6	يساعد الهيكل التنظيمي الموظفين على أداء مهامهم ببسر وسهولة .				
7	تقوم الشركة بعملية تطوير العليات الادارية كشكل من أشكال الإبداع و التطوير				
8	تستخدم الشركة براءات الاختراع كطريقة للمحافظة على المعرفة .				
9	يتم تبادل الأفكار بين الموظفين عبر مختلف الأقسام .				
10	هناك وضوح في مسؤوليات الموظفين في مختلف المسؤوليات .				
ثالثاً – رأس المال الزبوني					
11	تستخدم الشركة قنوات اتصال مختلفة مع جميع أصحاب المصالح .				
12	تعمل الشركة على بناء علاقات جيدة مع مورديها				

					13	تقوم الشركة بإنجاز الكثير من أعمالها من خلال التحالفات والتعاون مع مختلف المؤسسات .
					14	تعمل الشركة على جمع المعلومات حول احتياجات زبائنها
					15	تحسنت صورة الشركة في السوق على مدى سنوات قليلة .
					16	تصنف الشركة كأحدى الشركات الرائدة تكنولوجيا في مجال عملها

➤ المحور الثاني: التطوير التنظيمي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة	
					17	هناك تحفيز كبير للموظفين على الإبداع والتطوير .
					18	لدي إحساس بزيادة كبيرة على التعلم الذاتي بشكل مستمر .
					19	تعمل الشركة على رفع قدرات و مهارات موظفيها .
					20	يتعلم الموظفون بالشركة من خلال التجارب السابقة .
					21	يتمتع الموظفون بالقدرة على ابتكار الحلول وتطوير الأداء .
					22	يساعد التطوير التنظيمي في الشركة على تكوين قيم وأفكار تسهم في العمل الجماعي
					23	هناك تنمية وتطوير للموظفين يساعدهم على مسايرة التغيرات المختلفة
					24	أهداف التطوير واضحة لدى جماعة العمل
					25	تقوم الشركة بتكوين وتدريب فرق العمل بهدف المساهمة في العملية التطويرية
					26	يساعد التطوير التنظيمي على الحد من الصراعات داخل الشركة
					27	تساهم عملية التطوير في تحسين أساليب الاتصال داخل الشركة
					28	يتم تطوير الأنظمة والسياسات والإجراءات باستمرار حتى تتلاءم مع متغيرات بيئة العمل
					29	يساهم التطوير التنظيمي في اتباع أساليب تقنية حديثة

الملحق رقم (03) : إختبار صدق أداة الدراسة

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	51	100,0
	Exclu ^a	0	,0
	Total	51	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,919	29

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,738	17

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,687	6

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,681	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,666	5

الملحق رقم (04) : خصائص عينة الدراسة

Fréquences

Statistiques

		الجنس	السن	المؤهل-العلمي	عدد سنوات-العمل	طبيعة-العمل
N	Valide	51	51	51	51	51
	Manquant	0	0	0	0	0

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	36	70,6	70,6	70,6
	أنثى	15	29,4	29,4	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة فأقل 30	18	35,3	35,3	35,3
	سنة 31-39	27	52,9	52,9	88,2
	سنة 40-49	4	7,8	7,8	96,1
	سنة فأكثر 50	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

المؤهل-العلمي

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي فأقل	3	5,9	5,9	5,9
	تقني	11	21,6	21,6	27,5
	ليسانس	18	35,3	35,3	62,7
	ماستر	10	19,6	19,6	82,4
	مهندس	7	13,7	13,7	96,1
	دراسات عليا	2	3,9	3,9	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

عدد سنوات-العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 5 سنوات	28	54,9	54,9	54,9
	من 6-10 سنوات	19	37,3	37,3	92,2
	أكثر من 11 سنة	4	7,8	7,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

طبيعة-العمل

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	اطار سامي	3	5,9	5,9	5,9
	اطار	35	68,6	68,6	74,5
	عون تحكم	8	15,7	15,7	90,2
	عون تقني	5	9,8	9,8	100,0
	Total	51	100,0	100,0	

الملحق رقم (05) : الإحصاءات الوصفية

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
س1	51	3,76	,681
س2	51	4,00	,600
س3	51	3,35	1,110
س4	51	3,84	,903
س5	51	3,78	,783
البعد1	51	3,7745	,58578
س6	51	3,49	1,065
س7	51	3,39	,961
س8	51	2,94	,968
س9	51	3,80	,800
س10	51	3,10	,964
البعد2	51	3,2941	,82569
س11	51	3,71	,901
س12	51	3,61	1,002
س13	51	3,71	,782
س14	51	3,51	,834
س15	51	3,80	,917
س16	51	4,04	,774
البعد3	51	3,8725	,63121
المحور1	51	3,8235	,49319
ع17	51	3,12	1,052
ع18	51	3,63	,774
ع19	51	3,57	,964

20ع	51	3,78	,642
21ع	51	3,37	,871
22ع	51	3,31	,948
23ع	51	3,20	1,059
24ع	51	2,86	1,077
25ع	51	3,59	1,023
26ع	51	3,47	,809
27ع	51	3,55	,808
28ع	51	3,24	,862
29ع	51	3,53	,758
المحور 2	51	3,3235	,74043
N valide (liste)	51		

الملحق رقم (6) : معامل الصدق البنائي

Corrélations

		المحور 1	البعد 1	البعد 2	البعد 3
المحور 1	Corrélation de Pearson	1	,794**	,455**	,826**
	Sig. (bilatérale)		,000	,001	,000
	N	51	51	51	51
البعد 1	Corrélation de Pearson	,794**	1	,378**	,313*
	Sig. (bilatérale)	,000		,006	,025
	N	51	51	51	51
البعد 2	Corrélation de Pearson	,455**	,378**	1	,361**
	Sig. (bilatérale)	,001	,006		,009
	N	51	51	51	51
البعد 3	Corrélation de Pearson	,826**	,313*	,361**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,025	,009	
	N	51	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

Corrélations

		الكل	المحور 1	المحور 2
الكل	Corrélation de Pearson	1	,886**	,951**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	51	51	51
المحور 1	Corrélation de Pearson	,886**	1	,700**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	51	51	51
المحور 2	Corrélation de Pearson	,951**	,700**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	51	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم (7) : اختبار التوزيع الطبيعي

Test Kolmogorov-Smirnov pour un échantillon

		المحور 1	المحور 2
N		51	51
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3,6684	3,2053
	Ecart type	1,26959	1,19610

Différences les plus extrêmes	Absolue	,097	,100
	Positif	,097	,098
	Négatif	-,081	-,100
Statistiques de test		,097	,100
Sig. asymptotique (bilatérale)		,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}

a. La distribution du test est Normale.

b. Calculée à partir des données.

c. Correction de signification de Lilliefors.

d. Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.

الملحق رقم (8) إختبار T-TEST Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
المحور 1	51	3,8235	,49319	,06906

Test des échantillons appariés

Paire 1	المحور 1 - المحور 2	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard	Différences appariées		t	ddl	Sig. (bilatéral)	
					Intervalle de confiance de la différence à 95 %	Supérieur				
		,5000	,5291	,07410	Inférieur	,35117	,64883	6,748	50	,000

الملحق رقم (9) : معامل الإرتباط

Corrélations

		المحور 2	البعد 1
المحور 2	Corrélation de Pearson	1	,552**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	51	51
البعد 1	Corrélation de Pearson	,552**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		المحور 2	البعد 2
المحور 2	Corrélation de Pearson	1	,406**
	Sig. (bilatérale)		,003
	N	51	51
البعد 2	Corrélation de Pearson	,406**	1
	Sig. (bilatérale)	,003	
	N	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

Corrélations

		المحور 2	البعد 3
المحور 2	Corrélation de Pearson	1	,582**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	51	51
البعد 3	Corrélation de Pearson	,582**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	51	51

** . La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

الملحق رقم (10): إختبار ANOVA

ANOVA

المحور 1

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	3,096	4	,774	3,928	,008
Intragroupes	9,065	46	,197		
Total	12,162	50			

ANOVA

المحور 1

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Inter-groupes	,516	2	,258	1,064	,353
Intragroupes	11,646	48	,243		
Total	12,162	50			

فهرس المحتويات

	الإهداء
	كلمة شكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VI	قائمة الجداول
XIII	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
XV	قائمة المختصرات
ب	المقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والدراسات السابقة لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي
02	تمهيد
03	المبحث الأول : المقاربات النظرية لرأس المال الفكري والتطوير التنظيمي
24	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
33	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
35	تمهيد
36	المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة وعرض أهم الأدوات المستخدمة .

45	المبحث الثاني : عرض نتائج الدراسة وتحليلها
65	خلاصة الفصل
67	الخاتمة
70	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	الفهرس