

إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتدعيم تطوير المنظمات تامر محمد أحمد خليل

المخلص:

الإنسان في الأساس طاقة فكرية، وأن ما يملكه من القدرات الذهنية والخبرات المتميزة والمعرفة هو رأس المال الحقيقي، وهو مصدر الإبداع والابتكار والتميز في المنظمات المعاصرة، حيث يعبر عن رأس المال الفكري كونه المعرفة التي يمكن توظيفها وإستثمارها، من هذا المنطلق يمكن النظر إلى رأس المال الفكري بإعتباره أساس تقدم المنظمات المعاصرة، ويصبح إدارته وإستثماره في تطوير المنظمات هو المدخل الأهم في العصر الحالي.

ويتناول هذا البحث دور إدارة رأس المال الفكري في تدعيم عملية التطوير التنظيمي، وذلك بإستخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالتطبيق على مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، وسوف يجيب هذا البحث على التساؤل الرئيسي الآتي " هل تدعم إدارة رأس المال الفكري عملية التطوير التنظيمي بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار؟، وسوف يتم تقديم نتائج وتوصيات هذا البحث لدعم متخذي القرار ومختلف الباحثين والمهتمين بموضوع الدراسة.

Abstract:

Human basically the energy of thought , and that he owns the intellectual abilities and distinguished expertise and knowledge is the real capital , which is the source of creativity, innovation and excellence in contemporary organizations, which expresses the capital- intellectual being the knowledge that can be employed and invested , in this sense can be considered to intellectual capital as the basis offering contemporary organizations , and become invested in the management and development organizations is the entrance importantly in the current era.

This research aim to explain the role of intellectual capital in strengthening the organizational development process, using descriptive analytical method ,application of the Information Decision Support Center, and will answer this research on the key questions of the following " Do the intellectual capital management strengthen the organizational development process for the Information Decision Support Center?,and will be presenting the results and recommendations of this research to support decision-makers and various researchers and interested in study.

مقدمة:

إن منظمة المستقبل ستشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من العاملين والذين تتوافر فيهم قدرات فكرية متميزة ومهارات عالية في الأداء بالإضافة إلى فهم طبيعة العنصر البشري والنواحي الإنسانية المرتبطة به والإدراك والتحليل الجيد لمتغيرات البيئة المحيطة والقدرة على التطوير والإبتكار. وفي ظل التحديات التي تواجهها المنظمات في الوقت الحاضر، والمتمثلة في التغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة الأعمال والتوسع والتداخل بين متغيراتها وتعدد المشكلات وتنوعها، وارتفاع حدة المنافسة، تظهر الضرورة الملحة إلى التحسين والتطوير التنظيمي المستمر والعمل على رفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية.

أولاً- الدراسات السابقة:

١) دراسة (Mitchell , ٢٠١٠) بعنوان:

"A model for managing Intellectual capital to generate wealth"

" نموذج لإدارة رأس المال الفكري لتوليد الثروة "

- الهدف من الدراسة:

أ. تطوير وإختبار نموذج لإدارة رأس المال الفكري مستمد من رؤية وإستراتيجية المنظمة.

ب. دراسة كيف ولماذا يتم إدارة رأس المال الفكري، وذلك عن طريق إختبار عينة من ٩ مديرين تنفيذيين وكذلك عدد ١٨ من الموظفين بوحدات عمل مستقلة في واحدة من الشركات الكبرى في نيوزيلندا.

ج. تحديد مشاركة المعرفة داخل الشركة بين الموظفين، وذلك من خلال توزيع إستمارة إستبيان خاصة بقضايا متعلقة برأس المال الفكري، لعدد ٤٤ موظفاً بذات الشركة.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ- لم يكن هناك إدراك لدى إدارة الشركة لإهمية إدارة رأس المال الفكري.

ب- ضعف الإهتمام بإحداث تغييرات سلوكية للعاملين بالشركة.

ج- ضرورة الإهتمام بالتنشئة الإجتماعية للعاملين بالشركة.

د- يوجد ضعف في تبادل المعرفة والخبرات بين العاملين بالشركة.

٢) دراسة (اللوح، ٢٠١٣) بعنوان:

"دور إدارة المعرفة في تطوير البناء التنظيمي- للوزارات الفلسطينية"

- الهدف من الدراسة:

- أ- التعرف على واقع إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية.
- ب- الكشف عن واقع البناء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية.
- ج- معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والبناء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية.
- د- بيان دور إدارة المعرفة في تطوير البناء التنظيمي للوزارات الفلسطينية.
- هـ- التعرف على الفروق بين متوسطات إستجابات المبحوثين حول دور إدارة المعرفة في تطوير البناء التنظيمي للوزارات الفلسطينية تعزى للبيانات الشخصية.
- و- تقديم توصيات تساعد متخذي القرار في الوزارات الفلسطينية على إمكانية تطوير العمل لديهم.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أ- يتسم الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية بالمركزية في العمل.
- ب- تساعد تكنولوجيا المعلومات على نقل المعلومات والخبرات بسهولة داخل البناء التنظيمي.
- ج- تساعد الخبرة التي يكتسبها العاملون على سهولة إنجاز مهامهم.
- د- البناء التنظيمي للوزارة يساعد على تحديد عدد الموظفين لشغل الوظائف المختلفة، والكفاءات المطلوبة من الموارد البشرية للوزارات الفلسطينية.

٣) دراسة (Yousif & Hassan, 2013) بعنوان:

"strategies, innovation, and Knowledge management"

"organizational performance"

"إستراتيجيات إدارة المعرفة والإبتكار و الأداء التنظيمي "

- الهدف من الدراسة:

- هدفت هذه الدراسة إلى تحديد العلاقة بين إستراتيجيات إدارة المعرفة والإبتكار والأداء التنظيمي في قطاع الإتصالات العراقية.
- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:
 - أ. إستراتيجيات إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على الإبتكار.
 - ب. إستراتيجيات إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على أداء المنظمة.

ج. يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة المعرفة والإبتكار وأداء المنظمة.

٤) دراسة (Bond & Seneque, 2013) بعنوان:

" Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development"

"التدريب الفكري كمدخل لإدارة التطوير التنظيمي"

- الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد نطاق وممارسات التدريب كشكل من أشكال التدخل التنظيمي، والتي يمكن أن تساعد عملية التغيير التنظيمي، والمساهمة في تكوين إطار للتدريب الفكري التخيلي كنموذج لإدارة التطوير التنظيمي.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أ. التدريب يعتبر مدخل متكامل للإدارة والتطوير التنظيمي.

ب. توصلت الدراسة إلى المتطلبات اللازمة لدعم النظام المتكامل للتغيير.

ج. إن التدريب يعتبر الوسيلة الرئيسية لدعم المديرين في إحداث التطوير التنظيمي.

د. التدريب يعتبر المنهج الفعال لإدارة الموارد البشرية، وتحسين الفعالية التنظيمية.

هـ. العملية التدريبية تدعم التعامل مع مقاومة التغيير أثناء إحداث التطوير التنظيمي.

ثانياً- الدراسة الاستطلاعية:

في ضوء الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، تلاحظ اهتمام المركز بعملية التطوير التنظيمي المستمرة لمختلف المحاور والمجالات بالمنظمة، لتحقيق أهداف المركز الإستراتيجية ورؤيته في أن يكون "مركز الفكر الرائد محلياً والتميز دولياً الداعم بفاعلية لمتخذ القرار"، وضرورة تطوير الهيكل والبناء التنظيمي بالمنظمة، وعدم تكوين محفظة لرؤوس الأموال الفكرية التي يمتلكها أو قياس دقيق لرأس المال الفكري بالمنظمة.

ثالثاً- مشكلة البحث:

يمكن صياغة مشكلة الدراسة في " عدم وجود إطار محدد ومتكامل لإدارة رأس المال الفكري بمختلف مكوناته لاستثماره في تدعيم عملية التطوير التنظيمي بالمركز".

رابعاً- أهمية البحث:

أ. الأهمية النظرية:

١. إضافة نتائج وتوصيات هذه الدراسة لدعم متخذي القرار ومختلف الباحثين والمهتمين بموضوع الدراسة.

٢. تقديم إطار معرفي متكامل لمتغيرات الدراسة " إدارة رأس المال الفكري، والتطوير التنظيمي".

ب. الأهمية التطبيقية:

١. أهمية مجال تطبيق الدراسة، وذلك للدور التنموي الذي يقوم به مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار على المستوى المحلي والإقليمي، وتدعيم الباحثين والدارسين والمفكرين.

٢. تساهم هذه الدراسة في صياغة إطار متكامل لإدارة رأس المال الفكري للمساهمة في تدعيم خطط وبرامج التطوير التنظيمي بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

خامساً- أهداف البحث:

١. التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بكل من رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي.

٢. التعرف على أهم مكونات رأس المال الفكري وخصائصه وأساليبه إدارته.

٣. استعراض لمختلف المحاور الأساسية لعملية التطوير التنظيمي وأساليبه إدارته.

٤. بيان علاقة الارتباط بين إدارة رأس المال الفكري ودوره في تدعيم التطوير التنظيمي، بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

سادساً: الإطار النظري للبحث:**المبحث الأول- إدارة رأس المال الفكري:****أولاً- مفهوم رأس المال الفكري:**

يرى (Prahalad & Hamel, 2000) بأنه قدرة منفردة تتفوق بها المنشأة على جميع المنافسين، وذلك نتيجة لوجود مهارات متميزة تساعد في زيادة قيمة المنظمة.

يشير (Spender, 2000) بأنه نخبة من العاملين الذين لديهم القدرة على تحليل العمل الإنتاجي إلى مكونات أولية وإعادة صياغته بشكل مميز.

عرفه (Williams, 2000) بأنه القيمة المدعمة لأصول المنشأة والتي عادة ما يكون لها طبيعة غير ملموسة، وتنتج هذه القيمة من عدة عناصر منها " الشبكات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والعمليات، كفاءة الموارد البشرية بالمنشأة وقدرتهم على المنافسة، وقوة علاقة المنشأة بعملائها".

ويرى الباحث إنه يمكن تعريف رأس المال الفكري، بأنه تكامل أهم ما تمتلكه المنظمة، للأصول المعنوية، والتي تشمل على كافة القدرات المعرفية للعقول البشرية المبدعة، والبنية التنظيمية والإجتماعية الداعمة لها ولنشر وتدقيق المعرفة، والتي يمكن إدارتها وإستثمارها، لتدعيم التطوير التنظيمي، وتحقيق التميز في الأداء، وزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة.

ثانياً- أهمية رأس المال الفكري:

ذكر (الحمد، 2004) إن رئيس مجلس الإدارة والمدير العام للصندوق العربي للإئتماء الإقتصادي والإجتماعي، ذكر أنه " لم يعد إمتلاك الثروات هو العامل الوحيد المحدد لمكانة الدول وقدرتها على المفاضلة بين القدرات العلمية، أو إمتلاك وسائل المعرفة".

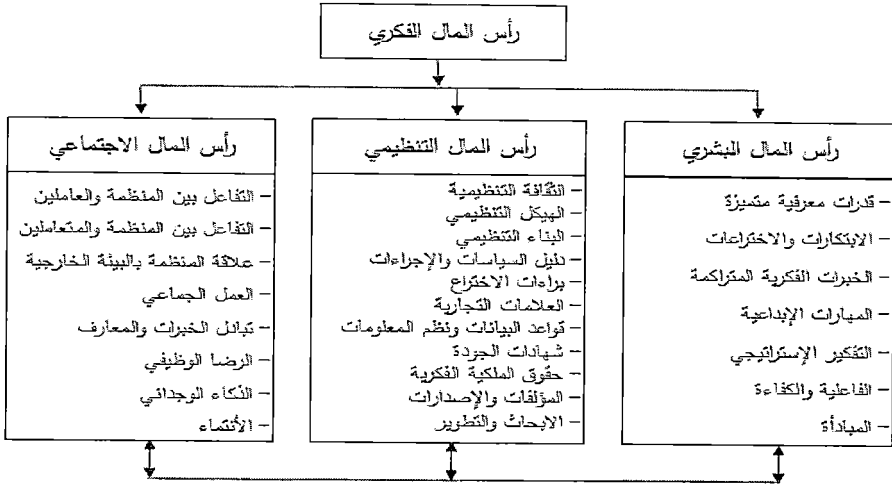
أوضح (العلي و العمري، 2004) إن شركة "Skandia Life" كأول شركة أدخلت في ميزانيتها الملكية الفكرية والموجودات غير الملموسة، والتي خلصت إلى معادلة أن " المنظمة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم".

ذكرت دراسة (BODDY, 2005) إن القدرة على خلق المعرفة والوصول إليها وإستخدامها بفعالية، أصبحت أداة فعالة للإبداع، والنافسية، والنمو الإقتصادي.

ثالثاً: خصائص رأس المال الفكري:

١. أنه مورد ثمين، لأنه يحمل معرفة متفردة ساهمت في إكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الإنتاج والخدمات أبرزها تقليل معدلات إستعمال المواد الخام بنسبة كبيرة من الطاقة، فاليابان مثلاً إستهلكت عام "١٩٨٤" ما يعادل "٦٠%" فقط من المواد الخام التي إستهلكت عام "١٩٧٣" لإنتاج الكمية نفسها من المنظمات الصناعية، وكذلك فإن المعرفة مكنت من إستعمال "٥٠ إلى ٧٠" رطل من الألياف الزجاجية لتقوم بتوصيل عدد من المكالمات الهاتفية لما يقوم به إستعمال "طن واحد" من الأسلاك النحاسية.
٢. أنه مورد يتسم بالندرة، لأنه يحمل خبرات ومهارات متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الإبتكارات والإبداعات المتسارعة وفي وقت قياسي، وهذا ما أكدته الإحصاءات العالمية من أن هناك إختراعاً جديداً "كل دقيقتين"، وهذا هو أحد أسباب تزايد براءات الإختراع المسجلة، فقد بلغت عام "١٩٩٧" ما يزيد عن "٣٠" مليون براءة إختراع.
٣. أنه مورد لا يمكن تقليده بسهولة، لأن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي إستطاعت بنائها خلال مدة زمنية وبأنفاق تكلفة عالية، فعلى سبيل المثال تبلغ تكلفة بناء المعرفة في ثلاث دول هي الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، والمانيا، ما يقارب "٦١٢" مليون دولار يومياً، وبالتالي فإن صعوبة التقليد تكون في إختلاف معرفة منظمة عن منظمة أخرى ودولة عن دولة أخرى.
٤. أنه مورد لا يمكن إحلاله ببديل عنه، مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون بين العاملين الذي لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة السابقة، لذلك قيل في الأوساط الإدارية لا مستقبل للمنظمات إن لم تقم وبشكل جدي، بإدارة رأس مالها الفكري بشكل متقن.

رابعاً- أهم مكونات رأس المال الفكري:
يمكن للباحث أن يقدم مقترح لمكونات رأس المال الفكري ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



شكل يوضح المكونات المقترحة لرأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الباحث.

- من الشكل السابق يتضح أنه تم تصنيف مكونات رأس المال الفكري إلى ثلاثة مكونات ويمكن توضيح هذه المكونات كالتالي:

١. رأس المال البشري:

يتضمن "كافة القدرات الفكرية والمعرفية المتميزة، والخبرات والمهارات الإبداعية، والتفكير الإستراتيجي، والقدرة على المبادرة، والفاعلية والكفاءة، والابتكارات والاختراعات".

٢. رأس المال التنظيمي:

يتضمن " ثقافة المنظمة وهيكلها وبنائها التنظيمي ودليل سياسات وإجراءات العمل وبراءات الاختراع والعلامات التجارية وقواعد البيانات ونظم المعلومات والأبحاث والتطوير وشهادات الجودة وحقوق الملكية الفكرية و المؤلفات والإصدارات المعرفية"، الداعم للقدرات الفكرية والمعرفية حيث أن رأس المال التنظيمي أشمل وأعمق من " رأس المال الهيكلي" والذي في الأساس يركز على

"الهيكل التنظيمي وبراءات الاختراع والعلامات والأسرار التجارية ونظم المعلومات للمنظمة".

٣. رأس المال الاجتماعي:

يتضمن "التفاعل الإيجابي بين المنظمة ومختلف العاملين والمتعاملين معها والبيئة الخارجية لها، والعمل الجماعي وتبادل الخبرات والمعارف والرضاء الوظيفي والذكاء الوجداني والانتماء"، الداعم لنشر وتدفق المعرفة حيث أن رأس المال الاجتماعي أشمل وأعمق من "رأس مال العلاقات أو العملاء" والذي يركز على "علاقة المنظمة مع العملاء و الموردين و المنافسين و البيئة الخارجية فقط".

٤. التكامل والتفاعل والتأثير المتبادل بين مكونات رأس المال الفكري.

خامساً- أساليب إدارة وتنمية رأس المال الفكري:

أ. أشار (Daniel,1997) في نمودجه إلى خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري كالتالي:

١. البدء بالإستراتيجية وذلك من خلال تطوير دور المعرفة في العمل، وبيان أثر الإستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات.

٢. تقييم إستراتيجيات المنافسين وما لديه من موجودات فكرية، أي معرفة البيئة التنافسية التي تحتوي رأس المال الفكري.

٣. فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية، ماذا تملك؟ وماذا تستخدم؟ وإلى أين تعود؟

٤. تقييم موجوداتك الفكرية وكلفها، وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها؟

٥. تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.

ويمكن للباحث القول بأن إدارة رأس المال الفكري، عبارة عن عملية إستراتيجية متكاملة لاكتشاف وتنمية وإستثمار الأصول الفكرية والقدرات المعرفية للعقول البشرية المبدعة، وتهيئة البنية التنظيمية والاجتماعية الداعمة لها ولعملية تدفق ونشر المعرفة، لتدعيم التطوير التنظيمي، وتحقيق التميز في الأداء، وزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة.

المبحث الثاني- التطوير التنظيمي:

أولاً- مفهوم التطوير التنظيمي:

عرفه (الكتبي، ٢٠٠٥) بأنه إحداث نوع من التحديث أو التطوير في طرق العمل، أو في أهداف المنظمة أو سياساتها، أو في الإجراءات الخاصة بالعمل، أو في منحى من مناحي السلوك التنظيمي، وذلك بهدف زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة.

ذكر (جاد الرب، ٢٠٠٩) أن التطوير التنظيمي عبارة عن إستراتيجية مخططة للأجل الطويل تعتمد على الجوانب السلوكية والعلمية وتهدف إلى تغيير وتطوير المنظمة، لتحسين أدائها وزيادة كفاءتها، ويتم التطوير التنظيمي من خلال التأثيرات المتبادلة للتغيرات في التكنولوجيا والأفراد والمهام والهيكل التنظيمي.

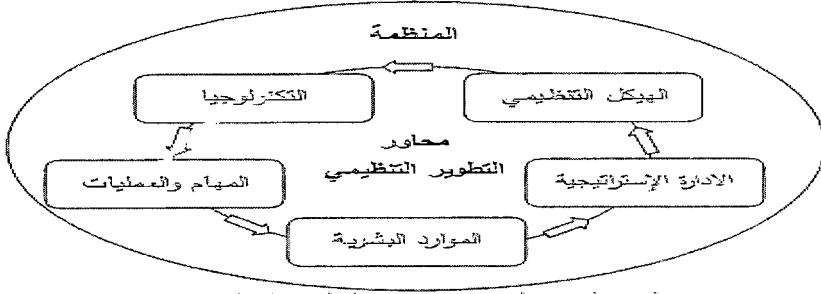
ويرى الباحث أنه يمكن تعريف التطوير التنظيمي، بأنه ذلك الجهد المخطط طويل الأجل، والذي يجب أن يحظى بدعم الإدارة العليا ومشاركة العاملين في إعداد وتنفيذ خطط وبرامج التطوير، ويشمل كافة المجالات والأنشطة بالمنظمة، بهدف التميز في الأداء، وتحسين كفاءة وفاعلية المنظمة.

ثانياً- أهداف التطوير التنظيمي:

- أ- تحسين أداء المنظمة.
- ب- تحسين في السلوك الفردي والجماعي.
- ج- بناء الرقابة الذاتية بواسطة العاملين و كيفية ممارسة الرقابة على أنفسهم.
- د- بناء الثقة بين العاملين وعبر المستويات التنظيمية المختلفة.
- هـ- التعود على الصراحة وعدم التكتم والتغطية على المشاكل.
- و- بناء مهارات الحساسية تجاه مشاعر الآخرين، وتقبل الاختلافات بين الناس.
- ز- إذكاء روح المنافسة البناءة بين مجموعات العمل.
- ح- رفع مهارات الإتصال والتعبير عن النفس وإدارة الإجتماعات والعرض.
- ط- رفع مهارات التعامل مع المعلومات وتحليلها وتلخيصها للآخرين.
- ي- رفع مهارات الذكاء الإجتماعي، وكيفية فهم النفس والآخرين والتحكم فيهما.
- ك- تنمية روح المشاركة والديمقراطية في العمل.

ثالثاً- محاور التطوير التنظيمي:

- يمكن للباحث ان يقدم مقترح لأهم محاور التطوير التنظيمي، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:



المحاور المقترحة لعملية التطوير التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث.

١. **الهيكل التنظيمي:** وتتضمن تطوير "الهيكل والبناء التنظيمي بما يدعم اللامركزية والتوازن بين السلطة والمسئولية ونشر وتدفق المعرفة، معايير الكفاءة والموضوعية، بطاقات الوصف الوظيفي، إختصاصات مختلف التقسيمات التنظيمية، نظام تقويم الأداء، قواعد إختيار القيادات".
٢. **التكنولوجيا:** وتتضمن تطوير " نظم المعلومات وقواعد البيانات، أساليب إدارة المنظمة ومتابعة الأعمال والمهام إلكترونياً، برامج التدريب التكنولوجية، التطبيقات التكنولوجية لدعم القرار".
٣. **المهام والعمليات:** وتتضمن تطوير " مختلف العمليات والأنشطة بالمنظمة، أساليب تبسيط الإجراءات، أنشطة البحث والتطوير، مستوى بيئة العمل، معايير تقويم نتائج برامج التطوير التنظيمي، دليل سياسات وإجراءات العمل".
٤. **الموارد البشرية:** وتتضمن تطوير " نظام إثابة وتحفيز العاملين والمبدعين والتميزين، قدرات ومهارات وكفاءة العاملين، الإتجاهات والقيم السلوكية للعاملين، أساليب بناء فرق العمل المدارة ذاتياً، أساليب العمل الجماعي وإعداد كوادر الصف الثاني، آليات الإنتماء والولاء للمنظمة، أساليب وقنوات الإتصال بين الإدارة والعاملين والمتعاملين مع المنظمة، نظام البرامج التدريبية، الثقافة التنظيمية".

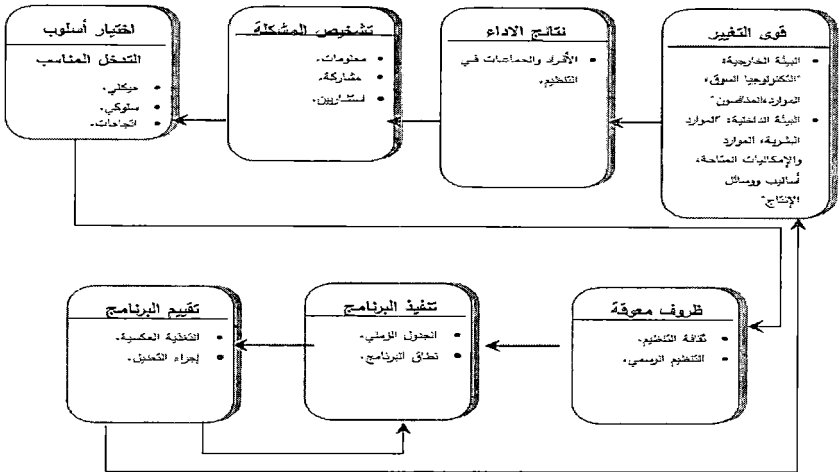
٥. الإدارة الإستراتيجية: وتتضمن تطوير " رؤية ومهام المنظمة، أساليب التحليل الإستراتيجي للمنظمة داخلياً وخارجياً، مهارات التفكير الإستراتيجي للعاملين، سياسات وإستراتيجيات الخطة الإستراتيجية، معايير تقييم نتائج الخطة الإستراتيجية، أساليب تقييم الأداء الإستراتيجي للمنظمة".

رابعاً- نماذج إدارة التطوير التنظيمي:

تشير الدراسات التي إهتمت بهذا الموضوع إلى أنه لا يوجد نموذج واحد أمثل لإدارة التطوير التنظيمي يمكن تعميمه على كل المنظمات الإدارية، فالنموذج المناسب للتطوير يجب أن يتناسب مع طبيعة المنظمة وأهدافها والإمكانات البشرية والمادية المتاحة لها، وأن يأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية التي تؤثر في عمل المنظمة، وطبيعة المشكلات التي تواجه المنظمة والأهداف المنشودة من هذا التطوير، وعلى الرغم من ذلك، فلقد حرصت الدراسات على محاولة تقديم نموذج مناسب للتطوير التنظيمي، ومن أبرز هذه النماذج:

أ. نموذج جيبسون وآخرون Gibson

وفقاً لهذا النموذج، فإن عملية التطوير التنظيمي تمر بسبع مراحل، و يوضح ذلك الشكل التالي:



نموذج جيبسون وآخرون لإدارة التطوير التنظيمي

Source: Gibson J., Ivancevich & Donnelly J., op.cit., p 709.

١. التعرف على مصادر أو قوى التغيير:

تتعدد القوى الدافعة للتغيير، ولكن بشكل عام يمكن تقسيم هذه القوى إلى مجموعتين أساسيتين، هما:

أ. القوى الخارجية.

ب. القوى الداخلية.

٢. نتائج الأداء:

بعد أن يتم التعرف على قوى التغيير التي تتطلب إجراء تطوير تنظيمي، لا بد من معرفة أثر هذه القوى على أداء العاملين داخل المنظمة، فإذا كان هناك تأثير يتطلب التدخل تستكمل باقي المراحل، أما إذا لم يكن هناك تأثير، إذن لا توجد حاجة إلى التطوير.

٣. تشخيص المشكلة:

يتم في هذه المرحلة التعرف على حقيقة المشكلة وأعراضها وأسبابها، والآثار المترتبة عليها، والأطراف المرتبطة بها، والأهداف المتوقعة من التطوير.

٤. التدخل:

يتم في هذه المرحلة إختيار أنسب الطرق الممكنة لإحداث التطوير، وذلك بناء على دراسة تحليلية لكل بديل من البدائل المتاحة للتطوير.

٥. مواجهة الظروف المعوقة للتطوير:

هذه الظروف عادة ما تتمثل في القيم والعادات السائدة بين العاملين داخل التنظيم وأساليب الممارسات الإدارية ونمط القيادة السائد، والتي قد تقاوم عمليات التغيير والتطوير، ومن ثم فإنه من الضروري محاولة التقليل من حدة الآثار السلبية لهذه العوامل على برنامج التطوير.

٦. تنفيذ البرنامج:

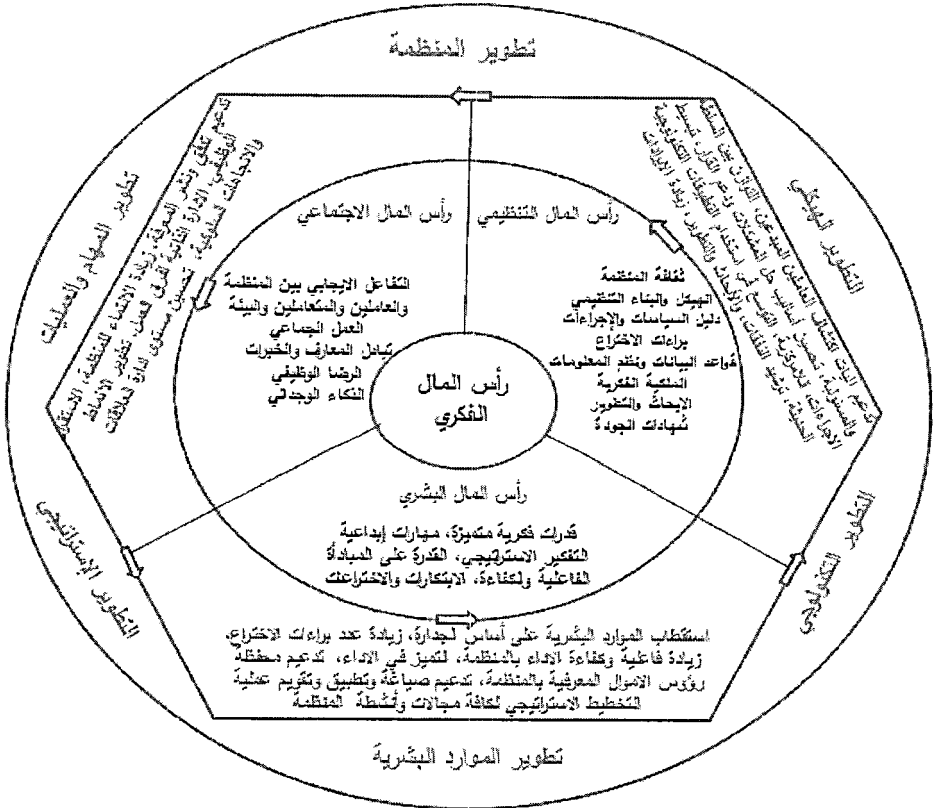
حيث يتم وضع برنامج زمني لتطبيق مقترحات التطوير يتضمن مواعيد التنفيذ ومدى التغيير الذي سيتم تنفيذه.

٧. تقييم البرنامج:

تعتبر متابعة تنفيذ برنامج التطوير التنظيمي وتقييمه من أهم المراحل التي تساهم في نجاح البرنامج، حيث يهدف التقييم إلى محاولة التعرف على الآثار المترتبة على تنفيذ البرنامج، وإلى أي مدى نجح البرنامج في تحقيق الأهداف المنشودة منه.

المبحث الثالث: علاقة رأس المال الفكري بعملية التطوير التنظيمي.

يمكن توضيح العلاقة بين رأس المال الفكري وعملية التطوير التنظيمي، وذلك من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (٢٢)

العلاقة بين رأس المال الفكري وعملية التطوير التنظيمي

المصدر: من إعداد الباحث.

- ويتضح من خلال الشكل السابق للعلاقة بين رأس المال الفكري وعملية التطوير التنظيمي الأتي:

أ. رأس المال البشري:

أحد أهم مكونات رأس المال الفكري والذي يتضمن " كافة القدرات الفكرية والمعرفية المتميزة، والخبرات والمهارات الإبداعية، والتفكير الإستراتيجي، والقدرة على المبادرة، والفاعلية والكفاءة، والإبتكارات والإختراعات".

ومن أهم دعائم ونتائج إدارة هذا المورد الحيوي، إستقطاب الموارد البشرية على أساس الجدارة، زيادة عدد براءات الإختراع، زيادة فاعلية وكفاءة الأداء بالمنظمة، التميز في الاداء، تدعيم محفظة رؤوس الأموال المعرفية، تدعيم صياغة وتطبيق وتقويم عملية التخطيط الإستراتيجي لكافة مجالات وأنشطة المنظمة.

ب. رأس المال التنظيمي:

من المكونات الهامة لرأس المال الفكري والذي يتضمن، " ثقافة المنظمة وهيكلها وبنائها التنظيمي ودليل سياسات وإجراءات العمل وبراءات الإختراع والعلامات التجارية وقواعد البيانات ونظم المعلومات والأبحاث والتطوير وشهادات الجودة وحقوق الملكية الفكرية و المؤلفات والإصدارات المعرفية".

ومن أهم دعائم ونتائج إدارة هذا المورد الحيوي، تحسين نظام إكتشاف العاملين المبدعين، التوازن بين السلطة والمسئولية، تحسين أساليب حل المشكلات ودعم القرار، تبسيط الإجراءات، اللامركزية، إعداد وتدعيم كوادرات الصف الثاني، التوسع في إستخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة، ترشيد النفقات، والأبحاث والتطوير، زيادة الإيرادات.

ج. رأس المال الإجتماعي:

من المكونات الهامة لرأس المال الفكري والذي يتضمن، "التفاعل الأيجابي بين المنظمة ومختلف العاملين والمتعاملين معها والبيئة الخارجية لها، والعمل الجماعي وتبادل الخبرات والمعارف والرضاء الوظيفي والذكاء الوجداني".

ومن أهم دعائم ونتائج إدارة هذا الأصل المعنوي الحيوي، تدعيم تدفق ونشر المعرفة، زيادة الإلتناء والولاء للمنظمة، الشعور بالإستقرار الوظيفي، الإدارة

الذاتية لفرق العمل، تطوير الأنماط والإتجاهات السلوكية، تحسين مستوى إدارة العلاقات مع العاملين والمتعاملين والبيئة المحيطة بالمنظمة.

د. التكامل والعلاقة التبادلية:

التكامل بين أهم مكونات رأس المال الفكري، وكذلك بين أهم دعائم ونتائج إدارته، تؤدي إلى تدعيم أهم محاور التطوير التنظيمي بالمنظمة كالتالي:

١. تطوير الموارد البشرية.

٢. التطوير الهيكلي.

٣. التطوير الإستراتيجي.

٤. التطوير التكنولوجي.

٥. تطوير المهام والعمليات.

ومن هنا تتضح العلاقة بين رأس المال الفكري بمختلف مكوناته وأساليب إدارته، والتطوير التنظيمي بمختلف محاوره.

سابعاً- منهجية البحث:

- منهج البحث:

بناء على الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها، وطبيعة مشكلة وتساؤلات الدراسة، فقد أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي

- فروض البحث:

توجد علاقة إرتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال الفكري وتدعيم التطوير التنظيمي بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار.

- مجتمع البحث:

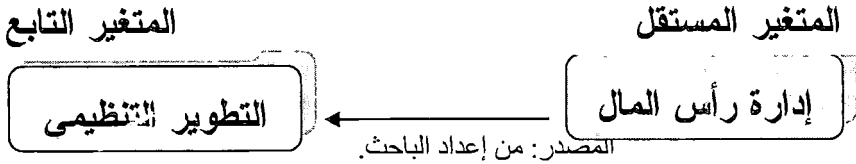
فإن مجتمع البحث يتكون من إجمالي عدد وقدره (٥٤٤) موظف من العاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار، من مختلف المستويات التنظيمية لوظائف " الإدارة العليا، والإشرافية، والتخصصية " .

- عينة البحث:

تم اختيار عينة البحث والتي تتكون من مجموعة من العاملين بمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار من مختلف المستويات التنظيمية لوظائف " الإدارة العليا، والإشرافية، والتخصصية " وذلك بإستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، وذلك لتمثيل مجتمع الدراسة غير المتجانس وله إطار، وقدرها ٢٠٣ مفردة، وهذا ما أكدته (

(Sekran,2003) حيث يبين الجدول الإحصائي لحجم العينة المناسبة لمجتمع عدده (٥٥٠) فرد هو (٢٢٦) مفردة.

- نموذج الإطار النظري للدراسة:



- طرق جمع البيانات:

تم استخدام المقابلة واستمارة الاستبيان لجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث.

- تحليل البيانات:

تم استخدام برنامج (SPSS) لتفريغ البيانات وإعداد النسب المئوية لكل الإجابات.

- نتائج اختبار الفرض: العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

باستخدام معامل ارتباط بيرسون

م	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل ارتباط بيرسون	الدلالة
١	إدارة رأس المال	التطوير التنظيمي	.٨١٠**	.000
	إدارة رأس المال البشري		.٧٥٧**	.000
	إدارة رأس المال التنظيمي		.٦٩٧**	.000
	إدارة رأس المال الإجتماعي		.٧٥٣**	.000

** Correlation is significant at the (0.01) level (2-tailed).

- يتضح من الجدول السابق والذي يوضح العلاقة بين إدارة رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي حسب معامل ارتباط بيرسون، ما يلي:

١. توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي حيث ان معامل ارتباط بيرسون (**.٨١٠) ومستوى دلالة (0.000)، وبناء عليه نقبل الفرض والذي يفيد بوجود علاقة.

٢. توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال البشري وبين التطوير التنظيمي حيث أن معامل ارتباط بيرسون (**.٧٥٧) ومستوى دلالة (0.000)، وبناء عليه نقبل الفرض والذي يفيد بوجود علاقة.

٣. توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال التنظيمي وبين التطوير التنظيمي حيث أن معامل ارتباط بيرسون (**٠.٦٩٧). ومستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وبناء عليه نقبل الفرض والذي يفيد بوجود علاقة.
٤. توجد علاقة ارتباط معنوي ذات دلالة إحصائية بين إدارة رأس المال الاجتماعي وبين التطوير التنظيمي حيث كان معامل ارتباط بيرسون (**٠.٧٥٣). ومستوى دلالة (٠.٠٠٠)، وبناء عليه نقبل الفرض والذي يفيد بوجود علاقة.
- نتائج استمارة الاستبيان:

جدول يوضح النسبة المئوية

لإجابات العينة خلال المقابلات في شهر نوفمبر ٢٠١٢

م	العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
	أولاً- رأس المال الفكري:			
	أ. رأس المال البشري			
1	تشجع الإدارة العاملين علي الابتكار والافكار الإبداعية	٣٥%	٢٥%	٤٠%
2	يوجد نظام لإكتشاف المتميزين والمبدعين وتتميتهم ورعايتهم	١٨%	٢٣%	٥٩%
3	تهتم الإدارة بالافكار والمقترحات التي يقدمها العاملون	٤٥%	٢٠%	٣٥%
	ب. رأس المال التنظيمي			
4	ي دعم دليل سياسات وإجراءات العمل بالمنظمة عملية تدفق ونشر المعرفة بصفة مستمرة	٢٢%	٢١%	٥٧%
5	تهتم المنظمة بتطوير الهيكل والبناء التنظيمي بطريقة موضوعية	٢٤%	١٧%	٥٩%
6	تدعم الإدارة الثقافة التنظيمية والقيم الإيجابية لدى العاملين	٤٧%	١٤%	٣٩%
	ج. رأس المال الاجتماعي			
7	يتم قياس درجة رضاء العاملين والعملاء بموضوعية وبصفة دورية	٣٤%	١٥%	٥١%
8	تسود روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين بالمنظمة	٥٠%	١٧%	٣٣%
9	تدعم الإدارة العلاقات الحيدة مع مختلف العاملين بالمنظمة والمتعاملين معها والمنظمات الأخرى	٥٤%	١٩%	٢٧%

تابع جدول النسبة المئوية
لإجابات العينة خلال المقابلات في شهر نوفمبر ٢٠١٢

م	العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
	ثانياً- التطوير التنظيمي:			
	أ. محور المهام و العمليات			
10	تدعم المنظمة العمل الجماعي وتبادل الخبرات	٥٣%	١٢%	٣٥%
11	تهتم المنظمة بأشقة البحث والتطوير	٦٣%	١٤%	٢٣%
12	يتم تحديث دليل سياسات وإجراءات العمل	٣٥%	٦%	٥٩%
	ب. المحور الهيكلي			
13	بطاقات الوصف الوظيفي متاحة لمختلف العاملين بالمنظمة	٣٤%	٢٢%	٤٤%
14	يتسم الهيكل التنظيمي بالمنظمة بالمرونة	٣٢%	٢٢%	٤٦%
15	شغل الوظائف القيادية بالمنظمة وفقاً لمعايير الكفاءة	٣٣%	١٩%	٤٨%
	ج. المحور التكنولوجي			
16	يتم تطبيق التكنولوجيا الحديثة في مختلف مجالات العمل	٤٦%	٢١%	٣٣%
17	يتم إدارة موارد المنظمة بطريقة إلكترونية	٧٣%	١٩%	٨%
	د. محور الموارد البشرية			
18	تهتم إدارة المنظمة بتنمية وتطوير الموارد البشرية	٥٦%	٢١%	٢٣%
19	يتم إثابة وتحفيز العاملين المبدعين والمتميزين	٢٢%	١٩%	٥٩%
20	يتم تطبيق مبدأ تمكين العاملين	٣٣%	٢١%	٤٦%
	هـ. المحور الإستراتيجي			
21	تهتم المنظمة بالإدارة الإستراتيجية لمختلف المجالات والأنشطة	٧٣%	١٩%	٨%
22	يتم تقييم أداء المنظمة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن	٣٠%	١٧%	٥٣%

ثامناً- نتائج البحث:

- أ- تدعم إدارة رأس المال الفكري، عمليات تطوير المركز، وتحقيق رؤيته وأهدافه الإستراتيجية، و زيادة مستوى فاعلية وكفاءة الأداء بالمنظمة.
- ب- تساهم إدارة رأس المال الفكري في صياغة نظام وآليات لإكتشاف العاملين المبدعين والمتميزين وأساليب رعايتهم وتنميتهم، وصياغة إستراتيجية الإستثمار

- في الأصول الفكرية والمعنوية، و تحسين مستوى الخدمات للعاملين بالمنظمة والمتعاملين معها، ويدعم تكوين المنظمة لمحفظة الأصول الفكرية.
- ج- تؤدي إدارة رأس المال الفكري إلى ترشيد النفقات وخفض تكاليف تقديم الخدمات، وكذلك صياغة نظام لإثابة وتحفيز العاملين المتميزين والمبدعين، والإستخدام الأمثل لمختلف موارد المنظمة.
- د- تساعد إدارة رأس المال الفكري في زيادة أعداد براءات الإختراع وحقوق الملكية الفكرية للمنظمة، والتوسع في إستخدام التطبيقات التكنولوجية الحديثة في العمل ودعم القرار، وتقويم معدلات الأداء وفقاً لمعايير علمية وموضوعية ومعلنة.
- هـ- تدعم إدارة رأس المال الفكري تطوير أسلوب تخطيط البرامج التدريبية بما ينمي القدرات الإبتكارية والإبداعية، وتدعيم نظام الترقية وشغل الوظائف على أساس الجدارة والشفافية، والمساهمة في تطوير الأنماط والإتجاهات السلوكية للعاملين.
- و- توطد إدارة رأس المال الفكري العلاقات بين المنظمة ومختلف العاملين بها والمتعاملين معها والمنظمات الأخرى، وتدعيم روح التعاون والعمل الجماعي وتبادل الخبرات بين العاملين بالمنظمة، وكذلك الإدارة الذاتية لفرق العمل بالمنظمة وتبادل الخبرات والمهارات بين العاملين.
- ز- تساهم إدارة رأس المال الفكري في صياغة آلية نشر و تدفق المعرفة بمختلف التقسيمات التنظيمية، وتطوير الهيكل والبناء التنظيمي بالمنظمة، وزيادة الإنتماء للمنظمة والرضاء والإستقرار الوظيفي، وإستقطاب الموارد البشرية على أساس الجدارة والمعرفة.

تاسعاً- التوصيات:

1. أهمية دعم الإدارة العليا المتواصل لعملية إدارة رأس المال الفكري ودوره في تدعيم تطوير المنظمة.
2. صياغة آلية لإكتشاف وتنمية ورعاية المبدعين والمتميزين والمفكرين وأصحاب الخبرات والمهارات الإبتكارية، وذلك من خلال إستحداث تقسيم تنظيمي جديد بمسمى إدارة "رأس المال الفكري"، ويتضمن كل من " إدارة الموارد البشرية، وإدارة المعرفة " ويكون ضمن إختصاصاته هذه المهام.

٣. ضرورة تكوين محفظة رؤوس الأموال الفكرية بالمنظمة، ويراعى فيها التنوع لمختلف الأصول الفكرية " بشرية، تنظيمية، إجتماعية"، بما يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية والرؤية المستقبلية للمنظمة.
٤. صياغة نظام تحفيزي مادي ومعنوي، للمبدعين والمتميزين وأصحاب الأفكار الإبتكارية.
٥. زيادة تدعيم قدرات العاملين الإبداعية من خلال الإشتراك بالبرامج التدريبية، والتي تتميز طبيعتها بتنمية القدرات الإبداعية والفكرية.
٦. صياغة إستراتيجية الإستثمار في الأصول المعرفية " الصريحة، والضمنية، والكامنة، والمكتشفة".
٧. تطبيق الإطار المقترح لإدارة رأس المال الفكري ودوره في تدعيم التطوير التنظيمي بالمركز.
٨. أهمية دعم الإدارة العليا المتواصل لعملية التطوير التنظيمي كعملية مستمرة ودائمة وشاملة لكافة مجالات ومحاور عمل المنظمة.
٩. تطوير رؤية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، بما يتلائم مع مكانة وقيمة المنظمة كمرکز فكر على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.
١٠. تطوير الهيكل التنظيمي الداخلي والمعتمد للمنظمة.
١١. تطوير البناء التنظيمي، بما يدعم التحديد الدقيق لإختصاصات كافة التقسيمات التنظيمية وعدم إزدواجية المهام والأعمال بالمنظمة.

المراجع:

أ. المراجع العربية:

١. د. نبيل عبد شعبان اللوح، دور إدارة المعرفة في تطوير البناء التنظيمي- للوزارات الفلسطينية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، الإسماعيلية، ٢٠١٣م.
٢. عبد اللطيف الحمد، المعرفة كضرورة للتنمية، مجلة العربي، الكويت، العدد ٥٤٥، ٢٠٠٤م.
٣. عبد الستار العلي و غسان العمري، مفهوم خريطة المعرفة، دراسة تحليلية مقدمة لمؤتمر " إدارة المعرفة في العالم العربي"، جامعة الزيتونة، عمان، ٢٠٠٤م.
٤. د. سيد محمد جاد الرب، إستراتيجيات تطوير وتحسين الأداء، الإسماعيلية، مكتبة على عبد الدايم، ٢٠٠٩م.
٥. د. محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٥م.

ب. المراجع الاجنبية:

10. Christopher Bond & Megan Seneque, Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development, journal of Management Development, VOL. 32 NO. 1 ,2013.
1. Laith Ali Yousif & Shahizan Hassan, Knowledge management strategies, innovation, and organizational performance, Journal of Advances in Management Research, VOL. ١٠ NO. 1 ,2013.
2. Spender, J. C, Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, Strategic Management Journal. Vol. 17 , 2000.
3. Williams, M, Is a Company's Intellectual Capital performance and Intellectual Capital disclosure practices related? Evidence from public listed companies from the FTSE , presented at McMasters Intellectual Capital Conference, Toronto. Jan, 2000.
4. Hamel, G., & C.K. Prahalad, Competing for the Future, Boston, Harvard Business School Press, ٢٠٠٠.
5. Gibson J., Ivancevich & Donnelly J., Organization: Behavior, Structure, & Process, New York: Business Publisher, Inc., 1988.