



**مجلة الشروق للعلوم التجارية**  
ISSN: 1687/8523  
Online :2682-356X  
2007/12870  
sjcs@sha.edu.eg  
<https://sjcs.sha.edu.eg/index.php> : موقع المجلة



المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات

## إدارة رأس المال الفكري وفعالية الاداء المؤسسي

دكتور / تامر محمد خليل

دكتوراه ادارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة قناة السويس

[dr.tamerkhalil@yahoo.com](mailto:dr.tamerkhalil@yahoo.com)

### كلمات مفتاحية :

إدارة رأس المال الفكري – الاداء المؤسسي – إدارة المعرفة – رأس المال البشري – رأس المال التنظيمي – رأس المال الاجتماعي – المهام والعمليات – الموارد البشرية

التوثيق المقترح وفقا لنظام APA : خليل، تامر محمد احمد، (٢٠٢٠) إدارة رأس المال الفكري وفعالية الاداء المؤسسي مجلة الشروق للعلوم التجارية، العدد الثاني عشر، المعهد العالي للحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، أكاديمية الشروق، ص ١٥٧ - ١٨٩

## إدارة رأس المال الفكري وفعالية الاداء المؤسسي

د. تامر محمد خليل

دكتوراه ادارة الأعمال

كلية التجارة – جامعة قناة السويس

dr.tamerkhalil@yahoo.com

### الملخص :

إدارة رأس المال الفكري كأحد أهم الاتجاهات الحديثة لفعالية الاداء المؤسسي تفوق في أهميتها أياً من الأصول المادية الأخرى التي تمتلكها المنظمات، ومن هذا المنطلق يمكن النظر إلى رأس المال الفكري باعتباره أساس تقدم المنظمات المعاصرة، ويصبح إدارته واستثماره في تطوير المنظمات هو المدخل الأهم في العصر الحالي.

ويتناول هذا البحث دور إدارة رأس المال الفكري وفعالية الاداء المؤسسي، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالتطبيق على مركز معلومات قطاع الاعمال، وسوف يجيب هذا البحث على التساؤل الرئيسي الآتي " هل تدعم إدارة رأس المال الفكري فعالية الاداء المؤسسي بمركز معلومات قطاع الاعمال؟، وسوف يتم تقديم نتائج وتوصيات هذا البحث لدعم متخذي القرار ومختلف الباحثين والمهتمين بموضوع الدراسة.

### **Abstract:**

Intellectual capital management as one of the most important modern trends for the effectiveness of institutional performance is more important than any other material assets owned by organizations, and from this point of view, intellectual capital can be viewed as the basis for the progress of contemporary organizations, and its management and investment in the development of organizations becomes the most important entrance in the current era. .

This research deals with the role of intellectual capital management and the effectiveness of institutional performance, using the descriptive analytical approach, by applying to the information and decision-making support center. The results and recommendations of this research will be presented to support decision makers and various researchers and those interested in the subject of the study.

## مقدمة :

يعبر عن رأس المال الفكري كونه المعرفة التي يمكن توظيفها واستثمارها، من هذا المنطلق يمكن النظر إلى رأس المال الفكري بإعتباره أساس تقدم المنظمات المعاصرة، ويصبح إدارته واستثماره في تطوير المنظمات هو المدخل الأهم في العصر الحالي.

ويتناول هذا البحث دور إدارة رأس المال الفكري بمختلف مكوناته في فعالية الاداء المؤسسي، وذلك باستخدام المنهج الوصفي التحليلي، بالتطبيق على مركز معلومات قطاع الاعمال.

## 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:

١. تطوير وإختبار نموذج لإدارة رأس المال الفكري مستمد من رؤية وإستراتيجية المنظمة.
٢. دراسة كيف ولماذا يتم إدارة رأس المال الفكري، وذلك عن طريق إختبار عينة من ٩ مديرين تنفيذيين وكذلك عدد ١٨ من الموظفين بوحدة عمل مستقلة في واحدة من الشركات الكبرى في نيوزيلندا.
٣. 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:

١. لم يكن هناك إدراك لدى إدارة الشركة لأهمية إدارة رأس المال الفكري.

٢. ضعف الإهتمام بإحداث تغييرات سلوكية للعاملين بالشركة.

٣. ضرورة الإهتمام بالتنشئة الإجتماعية للعاملين بالشركة.

٤. 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:

١. التعرف على واقع إدارة المعرفة في الوزارات الفلسطينية.

٢. الكشف عن واقع البناء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية.

٣. معرفة العلاقة بين إدارة المعرفة والبناء التنظيمي في الوزارات الفلسطينية.

٤. بيان دور إدارة المعرفة في تطوير البناء التنظيمي للوزارات الفلسطينية.

٥. التعرف على الفروق بين متوسطات إستجابات المبحوثين حول دور إدارة المعرفة في تطوير البناء التنظيمي للوزارات الفلسطينية تعزى للبيانات الشخصية.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

١. يتسم الهيكل التنظيمي للوزارات الفلسطينية بالمركزية في العمل.

٢. تساعد تكنولوجيا المعلومات على نقل المعلومات والخبرات بسهولة داخل البناء التنظيمي.

٣. تساعد الخبرة التي يكتسبها العاملون على سهولة إنجاز مهامهم.

٤. البناء التنظيمي للوزارة يساعد على تحديد عدد الموظفين لشغل الوظائف المختلفة، والكفاءات المطلوبة من الموارد البشرية للوزارات الفلسطينية.

(٣) دراسة (٢٠١٣ Yousif & Hassan) بعنوان:

### " Knowledge management strategies, innovation, and 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:

١. إستراتيجيات إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على الإبتكار.

٢. إستراتيجيات إدارة المعرفة لها تأثير إيجابي على أداء المنظمة.

٣. يوجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجيات إدارة المعرفة والإبتكار وأداء المنظمة.

(٤) دراسة (٢٠١٣، Bond & Seneque) 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:

١. التدريب يعتبر مدخل متكامل للإدارة والتطوير التنظيمي.
٢. توصلت الدراسة إلى المتطلبات اللازمة لدعم النظام المتكامل للتغيير.
٣. إن التدريب يعتبر الوسيلة الرئيسية لدعم المديرين في إحداث التطوير التنظيمي.
٤. التدريب يعتبر المنهج الفعال لإدارة الموارد البشرية، وتحسين الفعالية التنظيمية.

### ثانياً- الدراسة الاستطلاعية:

في ضوء الدراسة الإستطلاعية التي قام بها الباحث لمركز معلومات قطاع الاعمال، وذلك بأستخدام قائمة استقصاء تحتوي على مجموعة من الأسئلة، وذلك لتقديم صورة أكثر وضوحاً عن واقع إدارة رأس المال الفكري بمركز المعلومات، وذلك لعدد ٥ افراد لكل مستوى تنظيمي بمركز المعلومات.

### ثالثاً- مشكلة وتساؤل البحث:

في ضوء الدراسات السابقة التي تم تناولها، وكذلك الدراسة الاستطلاعية التي تم إجرائها تلاحظ اهتمام المركز بعملية التطوير التنظيمي المستمرة لمختلف المحاور والمجالات بالمنظمة، لتحقيق أهداف المركز الإستراتيجية ورؤيته في أن يكون " مركز الفكر المتميز في تقديم الخدمات الذكية والتنمية المستدامة "، يتبين عدم تطوير أنشطة ومخرجات المركز منذ سنوات، وعدم تفعيل الإدارة الالكترونية لموارد المركز، وضرورة تطوير الهيكل والبناء التنظيمي بالمنظمة، وعدم تكوين محفظة لرؤوس الأموال الفكرية التي يمتلكها أو قياس دقيق لرأس المال الفكري بالمنظمة، وسوف يسعى البحث الاجابة على التساؤل البحثي الاتي: هل تدعم عملية إدارة رأس المال الفكري فعالية الاداء المؤسسي بمركز المعلومات ؟.

### رابعاً- أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

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

تقديم إطار معرفي متكامل لمتغيرات البحث " إدارة رأس المال الفكري، وفعالية الاداء المؤسسي ".

الأهمية التطبيقية:

أهمية مجال تطبيق البحث، وذلك للدور التنموي الذي يقوم به مركز المعلومات على ، وتدعيم الباحثين والدارسين والمفكرين.

يساهم هذا البحث في صياغة إطار متكامل لإدارة رأس المال الفكري للمساهمة في تدعيم خطط وبرامج الاداء المؤسسي بمركز المعلومات.



### خامساً- أهداف البحث:

١. التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة بكل من رأس المال الفكري والتطوير المؤسسي.
٢. التعرف على أهم مكونات رأس المال الفكري وخصائصه وأساليب إدارته.
٣. إستعراض لمختلف المحاور الأساسية لعملية التطوير المؤسسي وأساليب إدارته.
٤. بيان علاقة الارتباط بين إدارة رأس المال الفكري ودوره في تدعيم الاداء المؤسسي بمركز المعلومات.

### سادساً: الإطار النظري للبحث:

#### المبحث الأول- إدارة رأس المال الفكري:

أولاً- مفهوم رأس المال الفكري:

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

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

عرفه (2000 Williams)، 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 ونشر وتدقيق المعرفة، والتي يمكن إدارتها وإستثمارها، لتدعيم التطوير التنظيمي، وتحقيق التميز في الأداء، وزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة.

ثانياً- أهمية رأس المال الفكري:

ذكر (الحمد، ٢٠٠٤) 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، ٢٠٠٤) 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، والتنافسية، والنمو الإقتصادي.

ثالثاً: خصائص رأس المال الفكري:

١. أنه مورد ثمين، لأنه يحمل معرفة منفردة 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.

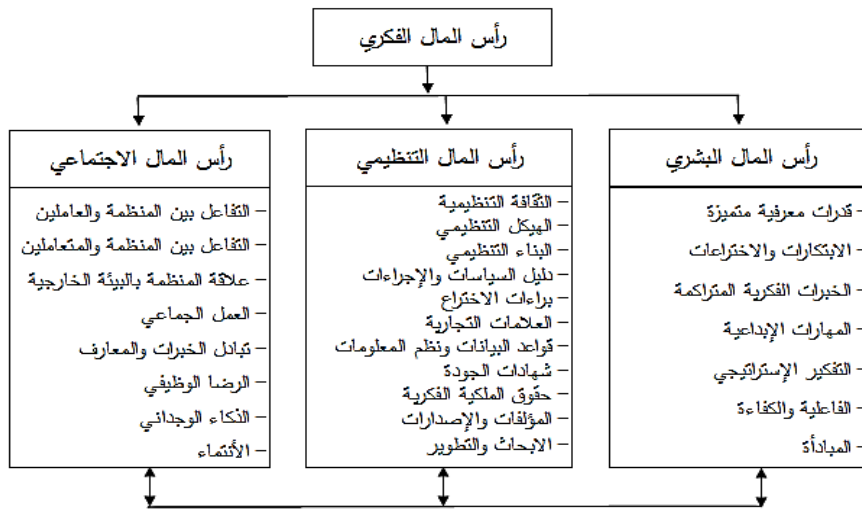
٢. أنه مورد يتسم بالندرة، لأنه يحمل خبرات ومهارات متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الابتكارات والإبداعات المتسارعة وفي وقت قياسي، وهذا ما أكدته الإحصاءات العالمية من أن هناك إختراعاً جديداً "كل دقيقتين"، وهذا هو أحد أسباب تزايد براءات الإختراع المسجلة، فقد بلغت عام "١٩٩٧" ما يزيد عن "٣٠" مليون براءة إختراع.

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،.

٤. أنه مورد لا يمكن إحلال بديل عنه.

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 المبادأة، والفاعلية والكفاءة، والإبتكارات والإختراعات ".

### ٢. رأس المال التنظيمي:

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"، الداعم للقدرات الفكرية والمعرفية حيث أن رأس المال التنظيمي أشمل وأعمق من " رأس المال الهيكلية" والذي في الأساس يركز على "الهيكل التنظيمي وبراءات الإختراع والعلامات والأسرار التجارية ونظم المعلومات للمنظمة ".

### ٣. رأس المال الإجتماعي:

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 الإجتماعي 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:

١. أشار (1997)، Daniel في نموذجهِ 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 لإكتشاف وتنمية وإستثمار الأصول الفكرية والقدرات المعرفية للعقول البشرية المبدعة، وتهيئة البنية التنظيمية والإجتماعية الداعمة لها ولعملية تدفق ونشر المعرفة، لتدعيم التطوير التنظيمي، وتحقيق التميز في الأداء، وزيادة كفاءة وفعالية المنظمة.

## المبحث الثاني- تطوير الاداء المؤسسي:

### أولاً- مفهوم التطوير المؤسسي:

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.

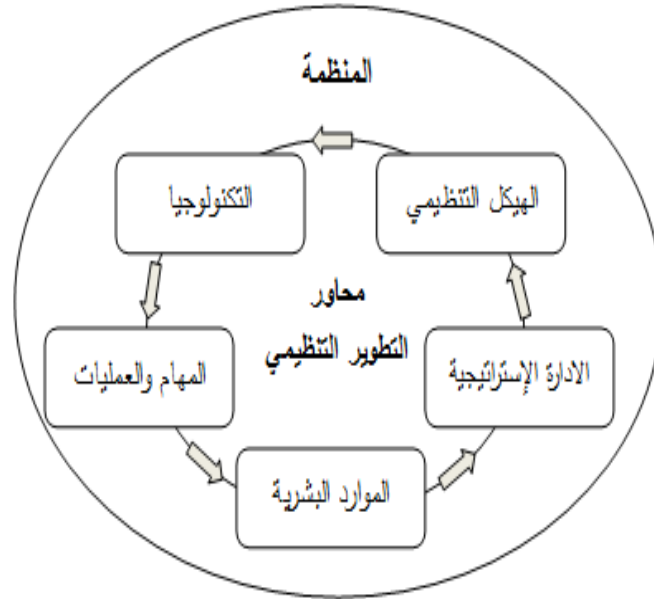
### ثانياً- أهداف التطوير المؤسسي:

١. تحسين أداء المنظمة.
٢. تحسين في السلوك الفردي والجماعي.
٣. بناء الرقابة الذاتية بواسطة العاملين و كيفية ممارسة الرقابة على أنفسهم.
٤. بناء الثقة بين العاملين وعبر المستويات التنظيمية المختلفة.

٥. التعود على الصراحة وعدم التكتم والتغطية على المشاكل.
٦. بناء مهارات الحساسية تجاه مشاعر الآخرين، وتقبل الاختلافات بين الناس.
٧. إذكاء روح المنافسة البناءة بين مجموعات العمل.
٨. رفع مهارات الإتصال والتعبير عن النفس وإدارة الإجتماعات والعرض.
٩. رفع مهارات التعامل مع المعلومات وتحليلها وتلخيصها للآخرين.

### ثالثاً- محاور التطوير المؤسسي:

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



المحاور المقترحة لعملية التطوير المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحث.

١. الهيكل التنظيمي: وتتضمن تطوير "الهيكل والبناء التنظيمي بما يدعم اللامركزية والتوازن بين السلطة والمسئولية ونشر وتدقيق 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.
٥. الإدارة الإستراتيجية: وتتضمن تطوير " رؤية ومهام المنظمة، أساليب التحليل الإستراتيجي للمنظمة داخلياً وخارجياً، مهارات التفكير الإستراتيجي للعاملين، سياسات وإستراتيجيات الخطة الإستراتيجية، معايير تقويم نتائج الخطة الإستراتيجية، أساليب تقييم الأداء الإستراتيجي للمنظمة".



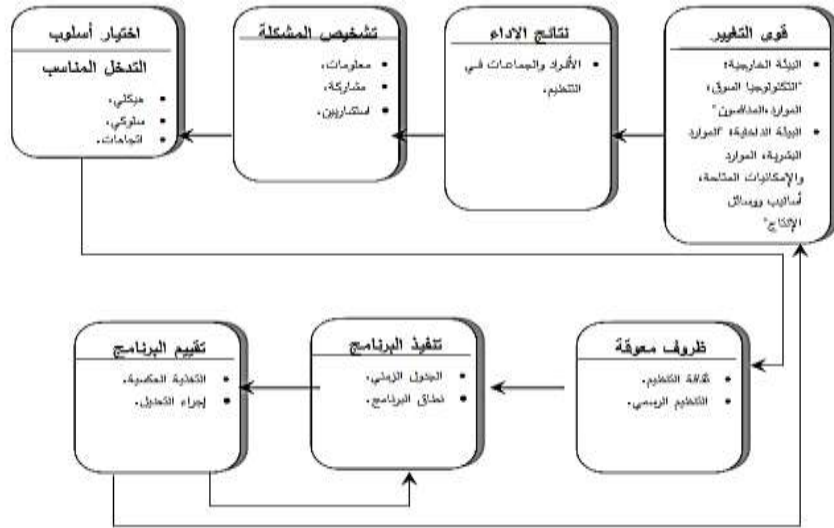
## رابعاً- نماذج إدارة التطوير المؤسسي:

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 والإمكانيات 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 ، ومن أبرز هذه النماذج:

### ١. نموذج جيبسون وآخرون. Gibson.

#### ١. 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

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

## ١. التعرف على مصادر أو قوى التغيير:

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

### ١. القوى الخارجية.

### ٢. القوى الداخلية.

## ٢. نتائج الأداء:

بعد أن يتم التعرف على قوى التغيير التي تتطلب إجراء تطوير تنظيمي، لابد 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.

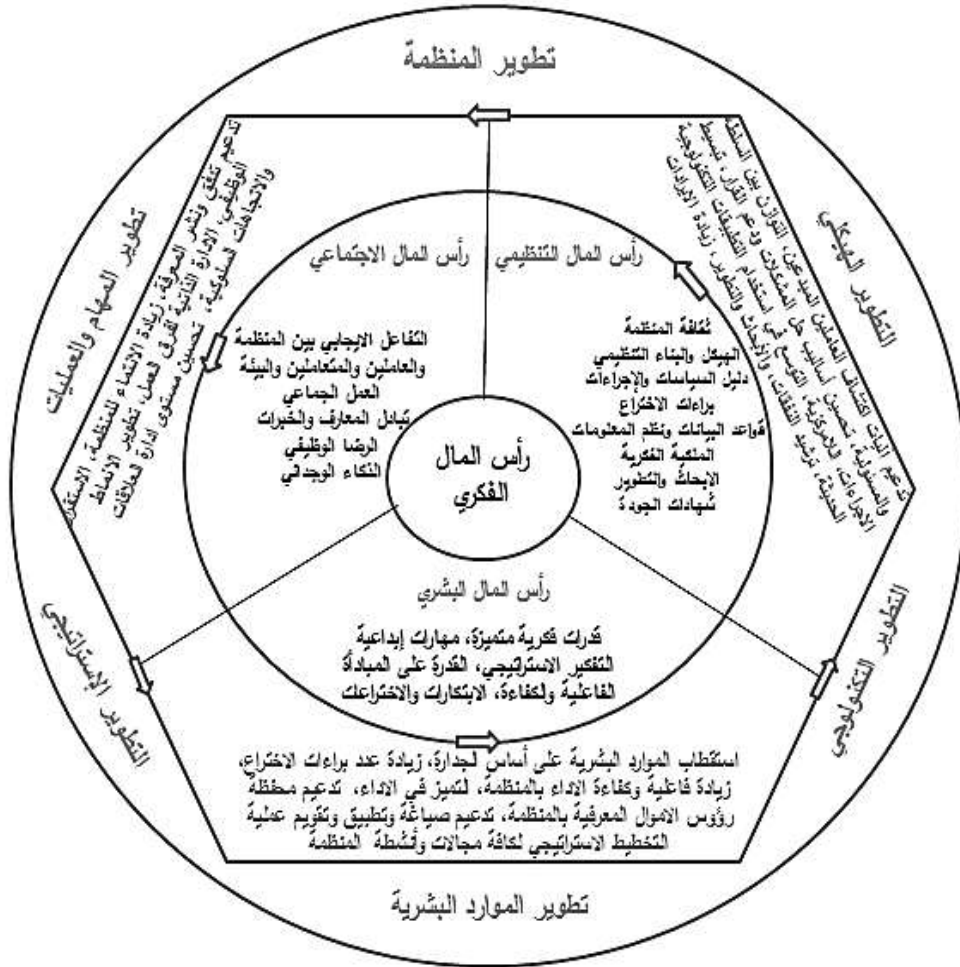
#### **٧. تقييم البرنامج:**

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 المؤسسي.

يمكن توضيح العلاقة بين رأس المال الفكري وعملية التطوير المؤسسي،

وذلك من خلال الشكل التالي:



شكل رقم (22)

العلاقة بين رأس المال الفكري وعملية التطوير المؤسسي

المصدر: من إعداد الباحث.

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

١. 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.

٢. 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 والمؤلفات 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 استخدام التطبيقات

التكنولوجية الحديثة، ترشيد النفقات، والأبحاث والتطوير، زيادة الأيرادات.

### ٣. 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 الإنتماء والولاء للمنظمة، الشعور بالإستقرار الوظيفي، الإدارة الذاتية لفرق العمل، تطوير الأنماط والإتجاهات السلوكية، تحسين مستوى إدارة العلاقات مع العاملين والمتعاملين والبيئة المحيطة بالمنظمة.

### ٤. 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:

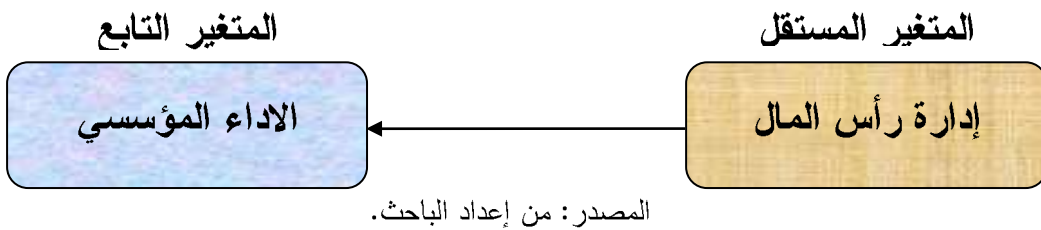
١. تطوير الموارد البشرية.
٢. التطوير الهيكلي.
٣. التطوير الإستراتيجي.
٤. التطوير التكنولوجي.
٥. تطوير المهام والعمليات.

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 فعالية الاداء المؤسسي بمركز معلومات قطاع الاعمال.
- **مجتمع البحث:**  
فإن مجتمع البحث يتكون من إجمالي عدد وقدره " ٢٠٠ " موظف من العاملين بمركز المعلومات، من مختلف المستويات التنظيمية لوظائف " الإدارة العليا، والإشرافية، والتخصصية."
- **عينة البحث:**  
تم اختيار عينة البحث والتي تتكون من مجموعة من العاملين بمركز المعلومات من مختلف المستويات التنظيمية لوظائف " الإدارة العليا، والإشرافية، والتخصصية " وذلك بإستخدام طريقة العينة الطبقية العشوائية، وذلك لتمثيل مجتمع الدراسة غير المتجانس وله إطار، وقدره ١٥٠ مفردة، وهذا ما أكدته ( Sekran,2003 ) حيث يبين الجدول الإحصائي لحجم العينة المناسبة هو " ١٠٨ " 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

بإستخدام معامل إرتباط بيرسون

م	المتغيرات المستقلة	المتغير التابع	معامل إرتباط بيرسون	الدلالة
1	إدارة رأس المال	التطوير التنظيمي	.810**	.000
	إدارة رأس المال البشري		.757**	.000
	إدارة رأس المال التنظيمي		.697**	.000
	إدارة رأس المال الإجتماعي		.753**	.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 ( $0.810^{**}$ ) 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 ( $0.757^{**}$ ) 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 ( $0.697^{**}$ ) ومستوى دلالة ( $0.000$ )، 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 ( $0.753^{**}$ ) ومستوى دلالة ( $0.000$ )، وبناء عليه نقبل الفرض والذي يفيد بوجود علاقة.
- نتائج استمارة الاستبيان:

## جدول يوضح النسبة المئوية

لإجابات العينة خلال المقابلات في شهر نوفمبر ٢٠١٩

م	العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
	أولاً- رأس المال الفكري:			
	١. رأس المال البشري			
1	تشجع الإدارة العاملين علي الابتكار والأفكار الإبداعية	35%	25%	40%
2	يوجد نظام لإكتشاف المتميزين والمبدعين وتنميتهم ورعايتهم	18%	23%	59%
3	تهتم الإدارة بالأفكار والمقترحات التي يقدمها العاملون	45%	20%	35%
	٢. رأس المال التنظيمي			
4	يدعم دليل سياسات وإجراءات العمل بالمنظمة عملية تدفق ونشر المعرفة بصفة مستمرة	22%	21%	57%
5	تهتم المنظمة بتطوير الهيكل والبناء التنظيمي بطريقة موضوعية	24%	17%	59%
6	تدعم الإدارة الثقافة التنظيمية والقيم الإيجابية لدى العاملين	47%	14%	39%
	٣. رأس المال الإجتماعي			
7	يتم قياس درجة رضاء العاملين والعملاء بموضوعية وبصفة دورية	34%	15%	51%
8	تسود روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين بالمنظمة	50%	17%	33%
9	تدعم الإدارة العلاقات الجيدة مع مختلف العاملين بالمنظمة والمتعاملين معها والمنظمات الأخرى	54%	19%	27%

م	العبارة	أوافق	محايد	لا أوافق
	ثانياً- فعالية الاداء المؤسسي:			
	١. محور المهام و العمليات			
10	تدعم المنظمة العمل الجماعي وتبادل الخبرات	53%	12%	35%
11	تهتم المنظمة بأنشطة البحث والتطوير	63%	14%	23%
12	يتم تحديث دليل سياسات وإجراءات العمل	35%	6%	59%
	٢. المحور الهيكلي			
13	بطاقات الوصف الوظيفي متاحة لمختلف العاملين بالمنظمة	34%	22%	44%
14	يتسم الهيكل التنظيمي بالمنظمة بالمرونة	32%	22%	46%
15	يتم شغل الوظائف القيادية بالمنظمة وفقاً لمعايير الكفاءة	33%	19%	48%
	٣. المحور التكنولوجي			
16	يتم تطبيق التكنولوجيا الحديثة في مختلف مجالات العمل	46%	21%	33%
17	يتم إدارة موارد المنظمة بطريقة إلكترونية	73%	19%	8%
	٤. محور الموارد البشرية			
18	تهتم إدارة المنظمة بتنمية وتطوير الموارد البشرية	56%	21%	23%
19	يتم إثابة وتحفيز العاملين المبدعين والمتميزين	22%	19%	59%
20	يتم تطبيق مبدأ تمكين العاملين	33%	21%	46%
	٥. المحور الإستراتيجي			
21	تهتم المنظمة بالإدارة الإستراتيجية لمختلف المجالات والأنشطة	73%	19%	8%
22	يتم تقييم أداء المنظمة بإستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن	30%	17%	53%

## ثامناً- نتائج البحث:

١. تدعم إدارة رأس المال الفكري، فعالية الاداء المؤسسي بالمركز، وتحقيق رؤيته وأهدافه الإستراتيجية، وزيادة مستوى فاعلية وكفاءة الأداء بالمنظمة.
٢. تساهم إدارة رأس المال الفكري في صياغة نظام وآليات لإكتشاف العاملين المبدعين والتميزين وأساليب رعايتهم وتنميتهم، وصياغة إستراتيجية الإستثمار في الأصول الفكرية والمعنوية، و تحسين مستوى الخدمات للعاملين بالمنظمة والمتعاملين معها، ويدعم تكوين المنظمة لمحظة الأصول الفكرية.
٣. 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.
٤. 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.
٥. تدعم إدارة رأس المال الفكري تطوير أسلوب تخطيط البرامج التدريبية بما ينمي القدرات الإبتكارية والإبداعية، و تدعيم نظام الترقية وشغل الوظائف على أساس الجدارة والشفافية، والمساهمة في تطوير الأنماط والإتجاهات السلوكية للعاملين.

٦. 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.

٧. تساهم إدارة رأس المال الفكري في صياغة آلية نشر و تدفق المعرفة بمختلف التقسيمات التنظيمية، وتطوير الهيكل والبناء التنظيمي بالمنظمة، وزيادة الإلتزام للمنظمة والرضاء والإستقرار الوظيفي، وإستقطاب الموارد البشرية على أساس الجدارة والمعرفة.

### تاسعاً- التوصيات:

١. أهمية دعم الإدارة العليا المتواصل لعملية إدارة رأس المال الفكري ودوره في تدعيم تطوير المنظمة.
٢. 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. أهمية دعم الإدارة العليا المتواصل لعملية التطوير التنظيمي كعملية مستمرة ودائمة وشاملة لكافة مجالات ومحاور عمل المنظمة.
٨. تطوير رؤية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية، بما يتلائم مع مكانة وقيمة المنظمة كمركز فكر.
٩. تطوير الهيكل التنظيمي الداخلي والمعتمد للمنظمة، وتطوير البناء التنظيمي، بما يدعم التحديد الدقيق لإختصاصات كافة التقسيمات التنظيمية وعدم إزدواجية المهام والأعمال بالمنظمة.

## عاشرا- خطة عمل إدارة رأس المال الفكري في تدعيم فعالية الاداء المؤسسي:

الإطار الزمني	الإجراءات والأنشطة	المسئول المختص (المشاركون في التنفيذ)	التوصية	م
على مدار العام	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فناعة الإدارة بأهمية وقيمة الأصول غير الملموسة وضرورة عملية التطوير لمختلف المجالات.</li> <li>- دعم المقترحات والابتكارات المتميزة للعاملين.</li> <li>- تبني مبدأ التحسين المستمر.</li> <li>- الاهتمام بمختلف مكونات رأس المال الفكري وكذلك مختلف محاور التطوير التنظيمي.</li> <li>- تهيئة البيئة الداعمة لرعاية وتنمية الأصول الفكرية، واستثمارها في تدعيم عملية التطوير التنظيمي.</li> </ul>	رئيس المنظمة، ورؤساء القطاعات، ورؤساء الإدارات المركزية	دعم الإدارة العليا المتواصل لعملية التطوير التنظيمي، وإدارة رأس المال الفكري	1
شهر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التحليل الاستراتيجي البيئي لداخل وخارج المنظمة.</li> <li>- مشاركة العاملين في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة، بما تتضمنه من " الرؤية، والرسالة، والأهداف، والسياسات، والاستراتيجيات، والبرامج، والموازنات، والإجراءات" وبما يتلائم مع قيمة ومكانة المنظمة.</li> <li>- تقويم نتائج الاستراتيجية بموضوعية.</li> </ul>	الإدارة العليا، والإدارة الاستراتيجية، بالتعاون مع مختلف العاملين بالمنظمة	تطوير رؤية المنظمة وأهدافها الاستراتيجية	2
شهران	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل المهام والأنشطة لمختلف الوظائف بكافة التقسيمات الوظيفية.</li> <li>- مقارنة الأهداف الاستراتيجية ورؤية ومهام المنظمة الجديدة بالتقسيمات التنظيمية الحالية ومهام كل منها وإجراءات تنفيذها وعلاقة هذه التقسيمات ببعضها.</li> <li>- مشاركة العاملين في صياغة الهيكل والبناء التنظيمي، ودليل سياسات وإجراءات العمل، بموضوعية وبما يتوافق وأهداف المنظمة.</li> </ul>	إدارة رأس المال الفكري المقترحة، بالتعاون مع مختلف التقسيمات التنظيمية	تطوير الهيكل والبناء التنظيمي وتحديث دليل السياسات والإجراءات	3
على مدار العام	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إعداد استقصاء الرأي على أن يتضمن مختلف المجالات والمحاور المتعلقة بالعمل بموضوعية.</li> <li>- إعداد البرنامج الإلكتروني لكي يتم من خلاله نشر وتحليل الاستقصاء بصورة دورية.</li> <li>- عرض نتائج الاستقصاء بحيادية واتخاذ الإجراءات التصحيحية والتغذية المرتدة لمختلف العاملين والمتعاملين.</li> </ul>	إدارة رأس المال الفكري، وإدارة تكنولوجيا المعلومات، بالتعاون مع مختلف العاملين بالمنظمة	قياس درجة رضاء العاملين والمتعاملين	4

شهر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصميم الاختبارات العلمية والعملية المتنوعة</li> <li>- للسمات الشخصية والقدرات الفكرية والوظيفية.</li> <li>- تقويم نتائج أداء الأعمال ودرجة التميز في ما تم تحقيقه.</li> <li>- أساليب تدعيم وتحفيز المبدعين والمتميزين.</li> <li>- متابعة ورعاية المبدعين للحفاظ على قدراتهم المتميزة.</li> <li>- تشجيع وتدعيم الزملاء الآخرين لتنمية مهاراتهم وقدراتهم.</li> </ul>	إدارة رأس المال الفكري، بالتعاون مع مختلف التقسيمات التنظيمية	صياغة آلية لاكتشاف وتنمية ورعاية المبدعين والمتميزين	5
شهر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصنيف أصحاب القدرات الإبداعية والفكرية.</li> <li>- تحديد المجالات الدقيقة للتميز.</li> <li>- وضع المعايير الموضوعية ودرجة الصدق والثبات عند تكوين هذه المحفظة.</li> <li>- مراعاة التنوع عند تكوين هذه المحفظة وفقاً لمكونات رأس المال الفكري.</li> </ul>	إدارة رأس المال الفكري، بالتعاون مع مختلف التقسيمات التنظيمية	تكوين محفظة رؤوس الأموال الفكرية	6
شهر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد معايير وضوابط التميز.</li> <li>- وضع قواعد التحفيز المادي.</li> <li>- إعداد شهادات الشكر والتقدير لأعمال المتميزة.</li> <li>- مشاركة الإدارة للعاملين في مختلف المناسبات.</li> </ul>	إدارة رأس المال الفكري، وإدارة الشؤون المالية	صياغة نظام تحفيزي مادي ومعنوي	7
شهر	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحديد أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.</li> <li>- مراجعة المقررات الوظيفية بالمنظمة.</li> <li>- تحليل مسؤوليات وواجبات مختلف الوظائف من خلال بطاقات الوصف الوظيفية.</li> <li>- تحديد طبيعة عمل مختلف العاملين الفعلية.</li> <li>- تصميم البرامج التدريبية التي تدعم الأهداف التنظيمية الحالية والمستقبلية.</li> </ul>	إدارة رأس المال الفكري، بالتعاون مع مختلف التقسيمات التنظيمية	ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي	8
على مدار العام	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التنسيق مع مختلف الأساتذة والمتخصصين والجهات التدريبية في مجال تنمية القدرات الإبداعية.</li> <li>- إعداد حقيبة البرامج التدريبية في مجال تنمية القدرات الفكرية والإبداعية والتفكير الاستراتيجي.</li> <li>- تقويم العملية التدريبية والبعثات وبيان مدى الاستفادة من الاشتراك بهذه البرامج وذلك بعد ممارسة العمل، وبيان القيمة المضافة التي عادت على الإدارة التي يعمل بها، وما تم نقله من معلومات وخبرات للزملاء نتيجة حضور هذه البرامج التدريبية.</li> </ul>	إدارة رأس المال الفكري، بالتعاون مع مختلف التقسيمات التنظيمية	زيادة تدعيم قدرات العاملين الإبداعية	9



## المراجع:

### ١. 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 علي عبد الدايم، ٢٠٠٩م.
٥. د. محسن علي الكتبي، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٥م.

### ٢. المراجع الاجنبية:

1. Christopher Bond & Megan Seneque, Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development, journal of Management Development, VOL. 32 NO. 1 ,2013.
2. Laith Ali Yousif & Shahizan Hassan, Knowledge management strategies, innovation, and organizational performance, Journal of Advances in Management Research, VOL. 10 NO. 1 ,2013.
3. Spender, J. C, Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm, Strategic Management Journal. Vol. 17 , 2000.
4. 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.
5. Hamel, G., & C.K. Prahalad, Competing for the Future, Boston, Harvard Business School Press, 2000.
6. Gibson J., Ivancevich & Donnelly J., Organization: Behavior, Structure, & Process, New York: Business Publisher, Inc., 1988.