

# دور إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية في تعظيم رأس المال الفكري للمصارف (بالتطبيق علي العاملين بالقطاع المصرفي بولاية القضارف – السودان 2024م)

أستاذ إدارة الأعمال المشارك - جامعة كسلا

د. عليان علي رحمة عليان

طالبة دكتوراه - كلية الدراسات العليا - جامعة القضارف

أ. ياسمين إسماعيل عباس محمد

## مستخلص:

تناولت الدراسة دور إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية في تعظيم رأس المال الفكري للمصارف. هدفت الدراسة إلى معرفة مفهوم وأهمية وأنواع رأس المال الفكري ومعرفة العلاقة بين إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية وتعظيم رأس المال الفكري للمصارف. واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، و تمثل مجتمع الدراسة في العاملين بالقطاع المصرفي بولاية القضارف، بينما تمثلت عينة الدراسة في مجموعة من العاملين بالقطاع المصرفي بمدينة القضارف، ولجمع بيانات الدراسة تم تصميم استبانة، كما تم تحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها: استقطاب المصارف للموارد البشرية التي لها مهارات وخبرات كافية أدي إلي التزايد المستمر في القيمة السوقية للمصارف، تنوع مصادر الاستقطاب للحصول على الموارد البشرية المميزة في المصارف ساعد في الحصول علي كوادر بشرية مؤهلة، إهتمام المصارف بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للوظائف ساهم في وضع الشخص المناسب في الوظيفة التي تناسب مؤهلاته ومهاراته، حرص المصارف علي سياسة استقطاب الكفاءات من العاملين الذين يمتلكون المهارات الإدارية الجيدة أدي إلي خلق علاقة طيبة مع العملاء. أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات منها: ضرورة إهتمام إدارات المصارف بشكل أكبر برأس المال الفكري لدوره في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف، ضرورة التعامل مع العنصر البشري على أنه أهم مورد تحوز عليه المؤسسة، والمحافظة عليه بإستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاح المؤسسة خاصة في ظل تطور بيئة الأعمال.

الكلمات المفتاحية: استقطاب الموارد البشرية ، الباحثين عن العمل ، تعظيم رأس المال الفكري ، رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي، المصارف.

## The Role of Human Resources Attraction Strategy In Maximizing The Intellectual Capital of Banks (applied to employees in the banking sector in Gedaref State - Sudan 2024AD)

Dr. Alyan Ali Rahama Alyan

A.Yasmen Ismail Abass

### Abstract:

The study addressed the role of human resources attraction strategy in maximizing the intellectual capital of banks. The study

aimed to identify the concept, importance and types of intellectual capital and to identify the relationship between human resources attraction strategy and maximizing the intellectual capital of banks. The study followed the descriptive analytical approach. The study community represented employees in the banking sector in Gedaref State, while the study sample represented a group of employees in the banking sector in Gedaref City. To collect the study data, a questionnaire was designed, and the data were analyzed and hypotheses were tested using the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) program. The study reached several results, including: Banks' attraction of human resources with sufficient skills and experience led to a continuous increase in the market value of banks, the diversity of recruitment sources to obtain distinguished human resources in banks helped in obtaining qualified human cadres, banks' interest in collecting data and information about job applicants contributed to placing the right person in the job that suits his qualifications and skills, banks' keenness on the policy of attracting competencies from employees who possess good administrative skills led to creating a good relationship with customers. The study recommended a set of recommendations, including: the necessity for bank administrations to pay greater attention to intellectual capital for its role in achieving competitive advantage for banks, the necessity of dealing with the human element as the most important resource that the institution possesses, and maintaining it continuously because it is the effective element in the success of the institution, especially in light of the development of the business environment.

**Keywords:** (Human Resources Attraction - Job Seekers -Maximizing Intellectual Capital-Human Capital-Structural Capital-Banks).

### المقدمة:

إن الإتجاهات المعاصرة في الإدارة الحديثة تتجه نحو معالم موضوع جديد يهتم بالموجودات الفكرية أكثر من الموجودات المادية، لان التعظيم في الموجودات المادية يأتي بفعل توافر الموجودات الفكرية، حيث إنتقل العالم إلي مرحلة الإبداع في إنتاج السلع والخدمات من خلال إهتمامه بتطوير رأس المال الفكري؛ ولقد شاع إستخدام مفهوم رأس المال الفكري أو المعرفي في التسعينيات من القرن الماضي بإعتباره يمثل حقيقة عن قدرة المؤسسات علي المنافسة وتحقيق النجاح فقبل هذا التاريخ كان الإعتماد علي المصادر الطبيعية كأساس للثروة أما في الوقت الحاضر فيتم النظر إلي المعرفة علي أنها المورد الأساسي لإنتاج وإنشاء الثروة، لقد أصبحت المعرفة أقوى قوة إستراتيجية، فالمنظمات تحتاج إلي رأس المال الفكري لتحقيق الريادة في أعمالها في ظل أقتصاد المعرفة وتطور تكنولوجيا المعلومات والإتصال وإشتداد المنافسة، أصبح لزاماً علي منظمات الأعمال

الحديثة خلق وإعتماد سبل ووسائل معاصرة لمواجهةها وضمان بقائها وإستمرارها في عالم الأعمال المتغير ولعل أهم هذه السبل المعاصرة هو تنمية الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق رأس المال الفكري، هذا الأخير الذي أصبحت تعتمد عليه المنظمات المعاصرة في تحقيق الإبتكارات والمزايا التنافسية وإستدامتها. وتعتبر الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد وعلى رأسها المكونات الرأسمالية والأصول البشرية هي المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، حيث أصبح العنصر البشري ودرجة كفاءته وخبرته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم. وقد أكد علماء الاقتصاد منذ وقت طويل أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي، حيث ذكر « آدم سميث A. SMITH » في كتابه الشهير « ثروة الأمم » أن كافة القدرات المكتسبة والنافعة لدى سائر أعضاء المجتمع تعتبر ركنا أساسيا في مفهوم رأس المال الثابت، والحقيقة أن اكتساب القدرة أثناء التعلم يكلف نفقات مالية ومع ذلك تعد هذه المواهب جزءا هاما من ثروة الفرد التي تشكل بدورها جزءا رئيسيا من ثروة المجتمع الذي ينتمي إليه. ولعل ذلك مادفع الباحث لتناول إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية ودورها في تعظيم رأس المال الفكري للمصارف وذلك من خلال تناول أثر هذه الإستراتيجية في زيادة قدرة المصارف علي الإحتفاظ بالكادر البشري المؤهل علمياً وعملياً، وكذلك زيادة القيمة السوقية لهذه المصارف.

### **مشكلة الدراسة:**

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورد من أهم مواردها، وأصل من أهم أصولها التي يمتلكها حيث لا يمكن تحقيق أهدافها بدون الموارد البشرية التي يجب علي المنظمات أن تسعى للاهتمام بها والاستثمار في تنمية مهاراتها وكفاءتها لتكون قادرة علي تحقيق أهدافها بفعالية وتساعدتها في مواجهة التغيرات والتحديات. وعليه أتت هذه الدراسة لتجيب علي التساؤل التالي:  
ما هو دور إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية في تعظيم رأس المال الفكري للمصارف؟.

### **أهمية الدراسة:**

ستعطي هذه الدراسة المجتمع نظرة شاملة عن أهمية تنمية الموارد البشرية باعتبار أن رأس المال الفكري يمثل الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة في كافة المجالات الإقتصادية والثقافية والاجتماعية، بالإضافة إلي معرفة كيفية تعظيم هذه الموارد والتي قد تشكل حافز لبذل مجهود أفضل للاستفادة من هذه الدراسة. بالإضافة إلي إطلاع المهتمين علي دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق وتعظيم رأس المال الفكري والحصول علي معلومات موثوقة علميا بالإضافة إلي أنها بداية علمية لأبحاث أخرى.

### **أهداف الدراسة:**

تهدف الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1. معرفة مفهوم وأهمية وأنواع رأس المال الفكري.
2. معرفة العلاقة بين إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية وتعظيم رأس المال الفكري للمصارف.

### **فرضيات الدراسة:**

بقصد الإجابة علي سؤال الدراسة المطروحة في المشكلة تم صياغة الفرضية التالية:  
هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية و تعظيم رأس المال الفكري للمصارف.

## منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي.

## حدود ومجال الدراسة:

الحدود المكانية: السودان \_ ولاية القضارف.

الحدود الزمانية: 2024م.

الحدود البشرية: بعض المهنيين والأكاديميين المختصين.

الحدود الموضوعية: تتناول الدراسة العلاقة بين إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية وتعظيم رأس

المال الفكري للمصارف دون التعرض للعوامل الأخرى التي يمكن أن تعظيم رأس المال الفكري للمصارف.

## مصادر جمع البيانات:

تم جمع البيانات من مصدرين:

المصادر الأولية: تتمثل في عينة الدراسة والتي يتم جمع البيانات منها باستخدام الإستبانة.

المصادر الثانوية: تتمثل في الكتب والمراجع والمجلات العلمية والدراسات السابقة.

مخطط الدراسة:

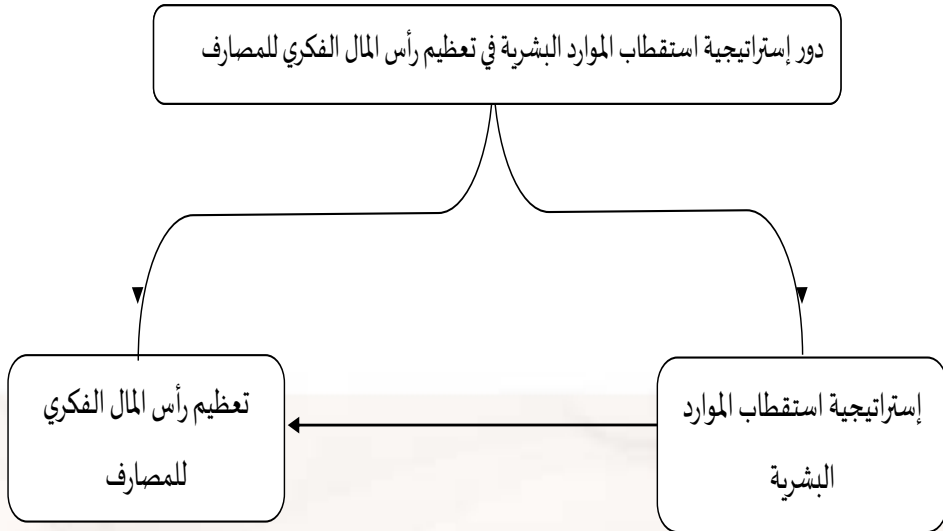
قام الباحثان ببناء مخطط للدراسة يبيّن العلاقة بين محاور الدراسة، مع الأخذ في الإعتبار

مشكلة الدراسة وأهدافها، كما في

الشكل (1) أدناه:

الشكل (1)

مخطط الدراسة



المخطط من إعداد الباحثان من واقع الدراسة النظرية (2024م)

## إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية: 1 - مفهوم الإستقطاب:

هو عملية جذب المرشحين المناسبين لشغل شواغر في مؤسسة ما، كما يمكن تعريفه بأنه وسيلة المنظمة لجذب المتقدمين المناسبين لإحتياجاتها في التوقيت المناسب كما يعتبر تدبير الموارد البشرية كمتطلب أساسي لقيام وإستمرار ونجاح أي المنظمة<sup>(1)</sup>.

من خلال هذين التعريفين يمكن القول بان الإستقطاب هو عملية تقوم بها المؤسسة وذلك بغرض جذب وترغيب العناصر المناسبة أو القوى العاملة المؤهلة لشغل الوظائف، يعتبر الإستقطاب مجموعة المراحل والعمليات المختلفة للبحث عن المرشحين الملائمين لملء الوظائف الشاغرة بالمنظمة<sup>(2)</sup>. وعليه يمكن القول بان الإستقطاب هو عبارة عن عملية البحث عن القوى العاملة المتاحة في سوق العمل، مع العلم بأن عملية البحث تمر بعدة مراحل وذلك من أجل الحصول على أفراد مؤهلين ومناسبين للعمل في المؤسسة. وتحقيق التوازن بين النوعية والكمية، تعد إحدى الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها مصلحة الموارد البشرية، بمعنى أن المنظمة تعمل على أن تستعمل كما ونوعا من الأفراد في الوقت المرغوب فيه، وتوظيف شخص جديد في إطار عقد محدد لمدة معينة أو غير محددة هي خطوة تحتوي على أربع صفات هي أنها مهمة ثمينة، مغامرة وصعبة وهذا راجع إلى<sup>(3)</sup>:

مهمة: لأن الموظف الجديد لا بد أن يكون قادرا على أداء مهمته والاندماج ومشاطرة القيم الثقافية للمؤسسة التي سيعمل بها.

ثمينة: لأن الموظف يمثل تكلفة مباشرة إضافة إلى تكاليف التكوين والاندماج.

مغامرة: لأن توظيف شخص يتلائم ومتطلبات الوظيفة الشاغرة.

صعبة: لأنها تتطلب خبرة ومعرفة من طرف المشرفين علي عملية التوظيف فمن الصعب الرجوع عن القرار بعد تسليم الموظف الجديد في حالة عدم ملاءمته للوظيفة وتمر عملية التوظيف بالإستقطاب ثم الإختيار والتعيين.

## 2- أساليب الإستقطاب:

تتعدد أساليب وطرق الإستقطاب من مؤسسة إلى أخرى، وأهم الأساليب المستخدمة في عملية الاستقطاب داخل المؤسسة تتمثل في الآتي<sup>(4)</sup>:

أ. الإعلان ويكون في شكل إعلانات داخلية، إعلانات بالصحف اليومية والدوريات، إعلانات من

خلال الراديو والتلفزيون.

ب. إستخدام مستقطبين محترفين لهذا الغرض.

ت. دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة.

ث. التدريب الصيفي.

ج. زيارة المدارس والجامعات.

## 3- مصادر الإستقطاب:

تتطلب عملية البحث عن الموارد البشرية المراد توظيفها في المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة دراسة دقيقة من أجل الحصول على أيدي عاملة مؤهلة ذات كفاءة عالية فلا بد للمؤسسة من البحث المستمر

والمواصل عن مصادر جديدة، وتختلف المصادر المستخدمة في عملية الإستقطاب من مؤسسة إلى أخرى ومن زمن إلى آخر وتتأثر بظروف العرض والطلب في سوق العمل، وتنقسم المصادر الخاصة بالاستقطاب إلى مصدرين هما: المصدر الداخلي والمصدر الخارجي.

### **أ- المصدر الداخلي:**

إن شغل الوظائف الشاغرة من داخل المؤسسة نفسها يعتبر من أهم المصادر التي تعتمد عليها لما لها من مزايا عديدة، حيث ينظر إليها الموظف على أنها مكافأة مما يرفع من روحه المعنوية، وبالتالي تحسين أدائه، كما يمكن أن يكون لهذا المصدر الداخلي انعكاساً سلبياً لأن بعض العاملين بها يرشحون أنفسهم لشغل بعض الوظائف مع أنهم لا يمتلكون مؤهلات لشغلها مما يضطر إدارة الموارد البشرية لرفضهم فينتج عنه سخط كبير، كما يجعل إدارة المؤسسة في حالة ركود لأن العاملين لهم فكر متقارب.

ومن أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتوفير إحتياجاتها من الإيدي العاملة<sup>(5)</sup>:

### **أ. الترقية:**

هي نقل الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى تكون شاغرة، من أجل هذا تقوم المنظمة بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون معلومة لدى الجميع (العاملين) وهو ما يعرف بخرائط الترقية، حيث توضح هذه الخرائط العلاقة بين الوظائف والطرق والإجراءات التي يجب إتباعها للترقية والتقدم من وظيفة لأخرى.

حيث تقوم المؤسسة بالإعلان عن وجود وظيفة شاغرة وتحديد مواصفاتها ومؤهلاتها، ثم تقوم بإختيار الأفراد الأكثر ملاءمة للوظيفة وفق أسس موضوعية تمكن جميع العاملين بها لشغل هذه الوظيفة و تفهمهم عند إختيار المؤسسة للشخص المناسب من بينهم، مما يمكنها من الإستمرار نتيجة الثقة المبنية على أساس موضوعي يهدف إلى الإختيار الأنسب لشغل الوظيفة، لتوفرها على تخطيط فاعل لتنمية الموارد البشرية وبنك معلومات يتيح لها صورة متكاملة عن الخبرات والمؤهلات ومستويات التعليم لدى أفراد قوة العمل بها، ويتميز هذا النوع من المصدر الداخلي بميزات منها:

تحفيز العاملين لرفع قدراتهم بغرض الحصول على ترقية.

تشجيع ذوي الكفاءات العالية والطموح.

رفع الروح المعنوية للعاملين بالمؤسسة لشعورهم بالأمان الوظيفي الذي يمكنهم من الترقى والنمو في المستقبل.

توفر المؤسسة لنفسها تكلفة استقطابها يد عاملة خارجية عنها.

توفر عمالة لديها خبرات ولا تحتاج إلى تدريب.

### **أ. النقل الداخلي:**

يكون النقل الداخلي مصدراً للعمالمة عندما تكون سياسة المؤسسة قائمة على تنويع خبرات العاملين بها، وعند عدم توفر خبرات في المجال الخارجي، وتتم هذه العملية بنقل موظف من وظيفة إلى أخرى، أو من فرع إلى آخر، والهدف من ذلك خلق توازن بين عدد العاملين في الإدارات المختلفة وهذا النقل لا يتضمن زيادة في الأجر ولا في مستوى السلم الوظيفي، كما تتوج سياسة توظيف الموظفين السابقين الذين يرغبون في العودة للمؤسسة.

## ب- المصدر الخارجي:

تمثل المصادر الخارجية للإستقطاب أهمية كبيرة حيث تمد المؤسسة الخاصة بيد عاملة ذات كفاءة و مهارة إضافية إلا أنها تحمل رؤى وأفكار جديدة تختلف عن تلك الموجودة في المؤسسة وللمصادر الخارجية أساليب مختلفة منها<sup>(6)</sup>:

- التقدم المباشر للمؤسسة: إن أول ما يقوم به الباحثون عن العمل هو تقديم طلباتهم مبينين مهاراتهم وكفاءاتهم وخبراتهم وهذا من أجل الحصول على منصب شاغر إن وجد وفق ما يتطابق وطلباتهم، وتحفظ معظم المؤسسات بطلبات الباحثين عن العمل وتقوم بتطبيقها ودراستها حيث تكون على دراية بها وبجميع محتوياتها، وعند وجود منصب شاغر فإن إدارة الموارد البشرية تتصل بالفرد المناسب.

- الإعلان: إن الإعلان يعتبر أهم وسيلة لجذب الباحثين عن العمل لماله من صدى واسع الإنتشارولضمان وصول الإعلان إلى الباحثين عن العمل لابد من مراعاة جانبين أساسيين: الجانب الأول: يتمثل في وسيلة الإعلان المستخدمة.

الجانب الثاني: يتمثل في شكل الإعلان، وتعتبر الصحف اليومية أكثر وسيلة إعلان تستخدمها المؤسسات للإعلان عن وظيفة شاغرة لأنها تضمن وصولها إلى أكبر عدد ممكن من القراء، يرى الباحث أن في الوقت الحالي تعتبر مواقع التواصل الإجتماعي وبالأخص الفيسبوك أكثر وسيلة إعلان تستخدمها المؤسسات للإعلان عن الوظائف الشاغرة.

- وكالات ومكاتب التوظيف: تقوم هذه الوكالات والمكاتب بدور الوسيط بين الباحثين عن عمل الذين يضعون طلبات توظيفهم تحمل جميع ما يخصهم من خبرة وكفاءة ومهارة، وعن وجود منصب شاغر في إحدى المؤسسات التي تتعامل مع هذه المكاتب فإنها تتصل بالذين وضعوا ملفاتهم في إحدى هذه المكاتب ثم تقوم المكاتب بدراسة طلبات العمل وتصنيفها وفق الخبرة والكفاءة.

- المدارس والجامعات: تعد الجامعات والمعاهد الفنية المتخصصة والكليات من أهم مراكز الإستقطاب حيث توفر يد عاملة ذات مستوى معين من المؤهلات، فكثيرا ما تلجأ المؤسسات إلى توطيد علاقتها بالجامعات والمعاهد لما بها من خيرات كامنة قصد جذبها إلى العمل.

- النقابات العمالية: يبرز دور وأهمية النقابات العمالية في الدول الرأسمالية كمصدر أساسي وضروري للموارد البشرية خاصة بالنسبة للمستويات الدنيا من الوظائف فتسهم في تبسيط عملية استقطاب الموارد البشرية والحد من تكلفتها، إضافة إلى توطيد العلاقة بين النقابة والمؤسسة، فالنقابة تتحكم في المعروض من اليد العاملة في مهنة معينة لفرضها برامج تلمذة صناعية على أعضائها، إضافة إلى الاتفاق المسبق بين النقابة والمؤسسة على إن يكون التعيين من أعضاء النقابة فقط.

- المنظمات المهنية: تقوم هذه الأخيرة بتأهيل أعضائها من أجل العمل في مجالات محددة، فهي تقوم بتدريبهم وإختيارهم ومنحهم إجازات من اجل العمل في هذا التخصص، فعند إختيار

عدد معين من المحاسبين فهي تقوم بتأهيلهم وتدريبهم من أجل إكتسابهم مهارات تتمكن من خلالها إثبات وجودهم في التنظيم، فعند استقطاب المؤسسة الخاصة مثلا للمحاسبة فإنها تلجا للمنظمة المهنية للمحاسبة وهي التي تمدها بمحاسب مؤهل ومميز. حيث أصبحت مؤسسات التكوين المهني تقوم بتدريب وتكوين طلبة، يتم إختيارهم بكفاءة ومهارة ويتم تدريبهم بشكل كبير ليتم في الأخير التعاقد مع مؤسسة ما من أجل توظيفهم داخل المؤسسة.

#### **4- العوامل المؤثرة على الاستقطاب:**

هناك عدة عوامل تحدد نطاق النشاط الإستقطابي بالنسبة للمؤسسة وبالتالي تجعله يختلف من منظمة إلى أخرى وهي<sup>(7)</sup>:

أ- حجم المؤسسة: يعتبر من أهم العوامل المؤثرة على مجال نشاطها في جذب العمالة المؤهلة التي تحتاجها فالمؤسسة ذات الحجم الكبير، ستكون عملية إستقطابها للعمالة ذات معدل كبير.  
ب- خبرة المؤسسة: إن خبرة المؤسسة في مجال الاستقطاب للأفراد المؤهلين ومدى فاعلية جهودها في جذب أكبر عدد ممكن من إحتياجات العاملين، تؤثر على نطاق إستقطابهم من حيث مدى نجاحها في الحصول والمحافظة على الأفراد الذين تم إستقطابهم بما تلعب وسائل الاستقطاب والمصادر التي إعتمدتها في الاستقطاب دور على جذب اليد العاملة.

#### **ت- ظروف العمل:**

إن ظروف العمل داخل المؤسسة تؤثر على عملية الاستقطاب حيث نجد نظم الحوافز والأجور تؤثر على دوران العمل بالمؤسسة وبالتالي على الحاجة للإستقطاب في المستقبل.

#### **ث- إتجاه المؤسسة:**

إن كانت المؤسسة تتوسع في أعمالها بصورة راکدة فالاستقطاب بها يكون قليل، أما المؤسسات التي تتوسع في أعمالها ونشاطاتها تحتاج إلى نشاط إستقطابي كبير وذلك راجع لطبيعة التوسع لأعمالها مما يجعل إدارة الموارد البشرية في حاجة دائمة لتخطيط حاجاتها للقوى العاملة.

#### **ج- طبيعة الوظيفة الشاغرة:**

توجد بعض الوظائف تحتاج أعداد كبيرة من الأيدي المؤهلة بينما وظائف تحتاج إلى عدد قليل من الأيدي العاملة المؤهلة وهذا ما نجده في المؤسسات ذات الخبرة العالية في مجال الاستقطاب كمؤسسة إنتاج الحواسب الإلية.

يري الباحثان بالرغم من أن بعض المؤسسات تستقطب عدد كبير من المهارات المؤهلة لشغل الوظائف الشاغرة فإن الأهمية لا تكمن في العدد الهائل والمعينين والمختارين بعد عملية الإختيار النهائي بل تظهر مدى فاعلية الاستقطاب في إستمرار الكفاءات بالمؤسسة وإستقرارها<sup>(8)</sup>.

#### **رأس المال الفكري:**

#### **أولاً: مفهوم رأس المال الفكري :**

إن القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في رأس مالها الفكري، وفي مصطلح راس المال الفكري نجد كلمة فكر من الكلمتين اللاتينيتين Inter وتعني بين، وضمنا تعني العلاقات و Lectio وتعني القراءة والمعرفة

المكتسبة، وعند إضافة كلمة رأسمال Capital التي تعني مجموع، يتكون مصطلح رأس المال الفكري الذي يشير إلي مفهوم العلاقات المكتنفة المبنية علي المعرفة التركيبية والكفاءات التي لها قدرة كامنة علي توليد القيمة والتنمية.

هنالك من يعتبر أن الإستثمار في مجال رأس المال الفكري معروفاً منذ القدم علي شكل تفعيل دور الحكماء والنشاطات الإستشارية أو في لجوء العلماء إلي العزلة والتفرغ للإنجاز العلمي علي غرار مؤسسات البحث العلمي القائمة حالياً في معظم بلدان العالم المتقدمة. وقد أثمرت هذه السلوكيات وساهمت في جعل الإستثمار الفكري مجالاً رهنياً للإبداع والتطوير المستمر مع تحقيق إنعكاسات تطبيقية لمستخلصاته علي أرض الواقع المعاش وإدارة المجتمعات الإنسانية.

كما أن هناك من يعتبر هذا الموضوع حديث نسبياً في الفكر الإداري حيث بدأ الإهتمام به وبشكل خاص في فترة التسعينيات والمتتبع للكتاب والباحثين في هذا المجال سوف يجد إن نتائجه غير مكتملة وغير متبلوره وإما هي في مرحلة التطور والبناء والإستكشاف. ولقد وردت تعاريف كثيرة وعديدة لرأس المال الفكري نتيجة لتباين آراء الكتاب والباحثين والمنظمات المهنية بدرجة كبيرة حول مفهوم رأس المال الفكري، وفيما يلي يستعرض الباحث أهم الآراء بهدف التوصل إلى مفهوم لرأس المال الفكري كأحد متغيرات موضوع الدراسة.

حيث يري Stewart إن مهارات العاملين ومعلوماتهم ومعرفتهم تعد رأس مال فكري فقط إذا ما أنطبق عليها شرطين أساسيين هما: أن تكون متميزة حيث لا يوجد من يملك المهارات أو المعلومات نفسها في المنظمة، وأن تكون إستراتيجية بحيث أن هذه المهارات والمعلومات لها قيمة يمكن أن يدفع الزبون ثمناً للحصول عليها عبر شرائهم السلعة أو الخدمة المتميزة<sup>(9)</sup>. وأيضاً قام Stewart بتعريف رأس المال الفكري بأنه: عبارة عن المواد الفكرية المفيدة للمنظمة وتتضمن مهارات العاملين، براءات الاختراع، المعلومات، العملاء، الموردون والمساهمين التي يمكن استخدامها في خلق وتوليد الثروة<sup>(10)</sup>.

عرف Hamel & Heene رأس المال الفكري على انه : قدرة منفردة تتفوق بها المنظمة على جميع المنافسين وذلك نتيجة لوجود مهارات متميزة تساعد في زيادة القيمة المقدمة للمستثمرين وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية<sup>(11)</sup>.

كما عرفه Spender بأنه: نخبة متميزة من العاملين لهم القدرة على تفكيك هيكلية الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي إلى مكوناته الأولية وإعادة تركيبها بشكل متميز<sup>(12)</sup>.

كما قدمت Brooking تعريفاً لرأس المال الفكري بقولها : هو مصطلح يطلق على الأصول غير الملموسة التي تمكن المنشأة من أداء وظائفها وتتضمن هذه الأصول المعرفة سواء كانت في صورة صريحة أو ضمنية، بحيث يمكن تحويل المعارف إلى منتجات نهائية مثل: براءات الاختراع- العلامات التجارية- والأصول الأخرى التي تحتوي على حقوق الملكية الفكرية<sup>(13)</sup>.

كما قدم Sullivan تعريفاً لرأس المال الفكري بأنه:(مقدار المعرفة التي يمتلكها العاملون بالمنظمة ويمكن تحويلها إلى قيم وأرباح، وتساعد المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية<sup>(14)</sup>. ويمكن تعريف رأس المال الفكري بناء على التعريف الذي قدمته منظمة التعاون والتطوير الإقتصادي

(Organization for Economic Co- operation and Development) OECD)

بأنه «القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة: رأس مال تنظيمي هيكلي، ورأس مال بشري»، ويقصد برأس المال الهيكلي المعرفة التي تظل باقية في المؤسسة بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي، ويكون مخزناً في قواعد البيانات، والمستندات، والبرامج الجاهزة، والمكونات المادية للحاسب الآلي والهيكل التنظيمية، كما يتضمن رأس مال العملاء، والذي يعبر عن المعرفة والعلاقات المتصلة بالعملاء. أما رأس المال التنظيمي والذي يمثل الجانب الآخر من رأس المال الهيكلي، فيشمل رأس المال الابتكاري مثل براءات الاختراع، وتراخيص الإنتاج، ورأس مال العمليات والذي يقصد به المعرفة المتصلة بعمليات المنظمة، أما رأس المال البشري فيقصد به العاملين وما يملكونه من معارف. وعلى ذلك يظهر الاختلاف بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، فالمعرفة والمهارات في عقول الأفراد تمثل رأس المال البشري، وتتحوّل إلى رأس مال هيكلي فقط إذا تم نقلها وتحويلها وتوكيدها في مستندات متنوعة بالمنظمة<sup>(15)</sup>. وهناك اتجاه من الدراسات والبحوث قد ركز على المزايا والنتائج التي تتحقق من رأس المال الفكري حيث ترى دراسة (Drucker) إن رأس المال الفكري هو: القوة الحقيقية والميزة التنافسية للمنظمات في المستقبل، وذلك من خلال ما يقدمه العاملون من أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع وقيمة غير متوقعة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة<sup>(16)</sup>.

في حين يرى اتجاه آخر من البحوث إن رأس المال الفكري يمثل عملية تحويل المعرفة التي تمتلكها المنظمة إلى قيمة مضافة.

فإن Sveiby يرى أن رأس المال الفكري يمثل: المعرفة التي من الممكن أن تؤدي إلى خلق قيمة مضافة، فهو عبارة عن طاقة ذهنية تمثل تشكيلة من المعرفة التي تعتبر المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم القائم على المعرفة والتكنولوجيا<sup>(17)</sup>.

من خلال التعريفات السابقة لرأس المال الفكري يمكن للباحثين استخلاص الآتي:

- إن رأس المال الفكري وما يقابله من أصول فكرية ماهو إلا مجموعة من الأصول غير الملموسة.
- إن الأساس في تكوين رأس المال الفكري وما يقابله من أصول فكرية يرجع إلى المعرفة والإبداع وقدرة المنظمة على التعامل مع الآخرين.
- إن رأس المال الفكري وما يقابله من أصول فكرية يمثل أحد مصادر دعم القدرة التنافسية للمنظمة في ظل بيئة تنافسية شرسة.
- إن المعرفة والخبرة والتكنولوجيا المملوكة للمنظمة فضلاً عن مهارات عامليها وعلاقتها بعملائها ومورديها هي الأساس في تكوين رأس المال الفكري.
- إن رأس المال الفكري قد نشأ نتيجة إنتقال المنظمات من الإقتصاديات المعتمدة على كثافة رأس المال إلى الإقتصاديات المعتمدة على كثافة العمل والتكنولوجيا والمعرفة.
- إن رأس المال الفكري يتضمن أصول بشرية وأصول هيكلية بالإضافة إلى أصول العلاقات التي تولدت داخلياً نتيجة مجهودات المنظمة.

## ثانياً: أهمية رأس المال الفكري:

يتمتع رأس المال الفكري بأهمية كبيرة يمكن بلورتها في النقاط الآتية<sup>(18)</sup>:

يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة

الخفية التي تضمن البقاء للشركة، فقد تبين أن (ثلاثي الشركات المدرجة في قائمة الشركات الثرية البالغ عددها 500) في سنة 1954، قد إختفت أو لم تعد كبيرة إلي درجة لتحتمل بذكرى تأسيسها)، وبين عامي 1979 و1994 فإن عدد الأشخاص المستخدمين في أكبر الشركات الأمريكية تراجع بنسبة الثلث من 16.2 مليون إلي 6.11 مليون وحل محل هذه الشركات المتداعية شركات صغيرة معتمدة علي الموجودات المعرفية أكثر من إعتماده علي الموجودات المادية الأخرى وأبسط مثال علي ذلك شركة (nike) للأحذية التي لاتصنع الأحذية ويقتصر عملها علي البحث والتطوير ووضع التصاميم والتسويق وتقديم الخدمات المعرفية التي تحقق (334) ألف دولار مبيعات لكل مستخدم مقابل (248) ألف دولار مبيعات لكل مستخدم في الشركات الغنية.

يعد رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية، وهذا مادعي ( Jerome Adanes المدير الرئيسي للتعلم في شركة (Shell) النفطية بالقول: نحن ملتزمون لأن نصبح منظمة متعلمة ونعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين علي التعلم بشكل أسرع وعلي هذا الأساس فإن منظمة (Gemini) الإستشارية و المتخصصة بإعادة هندسة محطات توليد الكهرباء ، تقضي من ثلاثة إلي ستة أشهر في الإستشارة ، لأنها تؤمن أن المشاركة في رأس المال الفكري يعد ميزة تنافسية ، ويقول (Jim Noble) نحن نتحدث عن التنافس من خلال الكفاءة والكفاءة هي المعرفة ، وأن زبائن منظمة (Gemini) هم شركات موبيل وسيجنا وامبيريال الكيمائية ومونسانتو.

يمثل رأس المال الفكري مصدراً لتوليد الثروة للمنظمة ويقول (Quinn) عن ذلك :«إن ثلاث أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة، والأكثر مما سبق فإن التعلم يسفر عن قوة في الربح. إن المواطنين الذين أكملو دراساتهم العليا يكون لهم دخل يزيد بنسبة %130 عن أقرانهم الذين لم يكملو الدراسات العليا .» كما قد لخص بني حمدان أهمية رأس المال الفكري في النقاط الآتية<sup>(19)</sup>:

الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي لأداء المنظمة إذ أنه ومن أجل النجاح في البيئة الحالية لابد من إمتلاك أفراد يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق المنافسين. يعد رأس المال الفكري من أهم مصادر الميزة التنافسية إذ أنه ومن أجل تحقيق إستراتيجية التمييز لابد من البحث والإبداع والتطوير وتقديم كل ما هو جديد.

في القرن الواحد والعشرين تسعى إدارات مختلف المنظمات إلي زيادة إنتاجية العمل المعرفي والفرد العامل المثقف فالأصول الفكرية أكثر الأصول قيمة.

كما حدد حازم علي بدرانة أهمية رأس المال الفكري في الأتي<sup>(20)</sup>:

رأس المال الفكري هو الإستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة علي خدمة النظام المتكامل. هو القوة العلمية القادرة علي الإبداع والتغيير والتجديد هو المعرفة المفيدة والمهارة التي يمكن توظيفها والإستفادة منها في المنظمة، وهو إستثمار مهم عائد طويل الأجل ويحتاج إلي الإهتمام والرعاية.

مما سبق يري الباحثان أن رأس المال الفكري يتمتع بأهمية كبيرة يمكن بلورتها فيما يلي:  
أن تكوين رأس المال الفكري في المنظمة هو نتاج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلي إستثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن إستقطابها بشكل مباشر من سوق

العمل أو البيئة الخارجية فإن المنظمة تحتاج أيضاً أن تجعل من هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معارف فردية ومنظمة تستند عليها المنظمة في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة لتكوين الجانب المهم من رأس المال وهو رأس المال الغير ملموس. يعد رأس المال الفكري للمنظمة السلاح الأساسي في عالم اليوم ، لان الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء وإستمرارية المنظمة.

أن رأس المال الفكري قادر علي خلق ثروة خيالية من خلال قدرته علي تسجيل براءات الإختراع وهذا ما أكدته البحوث والدراسات التي تناولت رأس المال الفكري.

### ثالثاً: مكونات رأس المال الفكري:

كما كان هناك تضارب حول تعريف رأس المال الفكري فهناك أيضاً تضارب حول مكونات رأس المال الفكري فهناك ما افترحه Tonywal حول رأي المال الفكري، وذلك أنه رأى أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري (Human Capital)، ورأس المال التسويقي (Customer Capital) ورأس المال التنظيمي (Organizational Capital) وقد أعطى أمثلة على تلك المكونات منها أن رأس المال البشري هو المعرفة والمهارات والخبرات والابتكارات وروح التعاون وجودة القيادة، ورضاء العاملين، والتعليم والتدريب. أما عن رأس المال التسويقي أو رأس مال العملاء فهو عبارة عن رضاء العميل والسمعة، والقنوات التسويقية والحصة السوقية، أما عن رأس المال التنظيمي فكانت من أمثله براءاتالاختراع، والبحوث والتطوير والحقوق الفكرية والعلامات التجارية وقاعدة البيانات، وفلسفة الإدارة والثقافة الداخلية المنظمة<sup>(21)</sup>. ويوجد تقسيم اقترحه Bernadette عن مكونات رأس المال الفكري وهو أن رأس المال الفكري ينقسم إلى رأس المال البشري ورأي مسائل العلاقات (Relational Capital) ورأس المال البيكني أو التنظيمي (Structural Capital) وقد عرف رأس المال البشري على إنه مخزون المعرفة والمهارات والخبرات الكامنة داخل أعضاء المنظمة وقال أن رأس المال البشري بعد أصعب أنواع أو أجزاء رأس المال الفكري بالنسبة للقياس والحساب وذلك لأنه يخالف قاعدة التكلفة التاريخية أيضاً قام Bernadette بتعريف رأس مال العلاقات على إنه القيمة الناتجة عن جودة العلاقة بين المنشأة والعملاء من ناحية وبين المنشأة والموردين من ناحية أخرى، وأما عن رأس المال الهيكلية فيعبر عنه على انه جميع الأشكال الأخرى من رأس المال الفكري مثل الأنظمة التشغيلية داخل المنظمة، وثقافة ما تملكه المنشأة من ملكية فكرية، وقد أضاف Bernadette أن رأس المال الهيكلية هو النوع الوحيد الذي تمتلكه المنشأة وبعد تحت سيطرتها ولكن رأس المال البشري أو رأس مال العلاقات فيمكن أن يذهب إلى منظمة أخرى حيث أن العاملين يمكن أن يذهبوا إلى أماكن أخرى بأجور أعلى، وبالنسبة للموردين والعملاء فقد يذهبوا إلى منظمة أخرى تعود عليهم بالنفع أكثر من المنظمة الحالية. لذلك ينبغي على المنظمة أن تحافظ على رأس مال العلاقات ورأس المال البشري وذلك بتحويله من طبيعته الانتقالية إلى الطبيعة الثابتة. ويمكن للباحث أن يستخلص مما سبق أن الآراء جميعها وإن اختلفت بعض الشيء إلا أن الأغلب اعتبر أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال البشري والذي يبعد العنصر الرئيسي في جميع الآراء ورأس المال الهيكلية الذي أسماء البعض رأس المال التنظيمي ورأس مال التسويقي أو رأس مال العلاقات ويرى الباحث أن تسمية رأس مال العلاقات تعد الأكثر شمولاً من رأس المال التسويقي وذلك لأنه يجمع بين علاقة

المنشأة وجميع الأطراف الأخرى، فلا يمكن المنشأة أن تهتم بعلاقتها بالعملاء وتتجاهل علاقتها بالموردين والأطراف الأخرى وذلك لأن المنظمة لا تعد سوى عنصر من عناصر سلسلة القيمة، ويجب عليها أن تكون مرتبطة بباقي العناصر أما رأس مال المستهلك (التسويقي) فهو يهتم بالعلاقة بالمستهلك فقط<sup>(22)</sup>.

ويمكن للباحث يقسم رأس المال الفكري كالآتي:

## 1- رأس المال البشري Human Capital:

لقد فضل الخالق جلت قدرته ، بني البشر علي سائر المخلوقات الأخرى ومنحهم نعمة العقل والتفكير ، وأفرد لأصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم موقعاً مهماً، إذ ذكرت هاتان الكلمتان في (61) آية موزعة علي (43) سورة كريمة ، أي بنسبة (38%) من مجموع سور القرآن الكريم البالغة (114) سورة ، وهي نسبة ليست بالقليلة ، وتشير إلي أهمية الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية الملقاة عليهم إزاء الدين والدنيا. ولتأكيد هذا التفصيل بين الجدول (2-3) عدد مرات تكرار كلمات (البشر ، بني آدم ، الإنسان) في القرآن الكريم ، ولعل تلك الحقائق الدامغة هي التي دفعت بعض الكتاب والمنظرين وفي مقدمتهم الاقتصادية المعروف (الفريد مارشال A. Marshall) أن يعود البشر رأس مال يجب أن يستثمر ، وأطلقوا علي ذلك (رأس المال البشري Human Capital)، للإفادة من إمكانية وطاقة للبناء والاكتشاف والتحليل وإعادة التركيب والابتكار والإبداع في استثمار باقي رءوس الأموال المتاحة.

الشكل (2)

عدد مرات كلمات (البشر، بني آدم ، الإنسان) في سور القرآن الكريم وآياته الفاضلة

الكلمة	عدد السور	عدد الآيات	النسبة المئوية للآيات
البشر	21	28	51
الإنسان	17	20	36
بني آدم	3	7	13
المجموع	41	55	100

المصدر: المفرجي وصالح، 2003م رأس المال الفكري - طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة.

يعرف (Schultz) رأس المال البشري للمجتمع علي أنه مجموعة الطاقة البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الإقتصادية<sup>(23)</sup>. وأيضاً يعرف بأنه يمثل المجموع الكلي ، الكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع ، فالجانب النوعي يمثل الكفاءات الذهنية والمستويات العلمية للسكان ، ومن خلال المستوى التعليمي يتم تحديد الجانب النوعي المرتبط بالخبرة والمعرفة ، أما الجانب الكمي فيحسب من خلا الحجم الكلي للسكان<sup>(24)</sup>.

أما رأس المال البشري المنظمي فيعرفه بأنه يمثل جميع القوى البشرية القادرة علي شغل الوظائف الإدارية والفنية<sup>(25)</sup>. وفي رأي (Youndt.Et. At). يعني مجموعة الناس الذين يمتلكون مهارات ومعارف وقابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمات. ويعرف أيضاً بأنه قوة عقلية مصادرها المعرفة والمعلومات والذكاء والخبرة ، وتؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة. وكذلك يعرف بأنه مجموع مهارات وخبرات ومعرفة العاملين في الشركة<sup>(26)</sup>.

## 2- رأس المال الهيكلي Structural Capital:

وهو المكون الرئيسي الثاني من مكونات رأس المال الفكري ، ويعبر هذا النوع من رأس مال عن الجدارة الجوهرية للمنظمة ، ومعرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المؤسسة ، وهي كل ما نعرفه ونستطيع التعبير عنه ، ويمكن أن يقال أو يكتب أو ينقل ليتحول وفق قواعد معينة إلى بيانات وتدابير وأساليب والعمل وبرمجيات... الخ، وبالتالي فهو يمثل القيم التي تبقى في المنظمة. ولذلك يؤكد (McElroy) إلى أن رأس المال الهيكلي هو عبارة عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنة يبقى في الشركة عندما يترك الأفراد شركتهم ويذهبون إلى بيوتهم<sup>(27)</sup>.

أما (Lothgren) فيعطي مفهوماً شمولياً لرأس المال الهيكلي بأنه أي شئ في منظمة يدعم العاملين في أداء عملهم، ويتمثل رأس المال الهيكلي بالبنية التحتية والدعامة للعاملين ، ويمتلك رأس المال الهيكلي من قبل المنظمة ويبقى معها حتى مغادرة العاملين لها، ويتضمن رأس المال الهيكلي الأشياء التقليدية كالبيانات والأجزاء المادية للحسابات والبرمجيات والعماليات وبراءة الاختراع والعلامات التجارية ، فضلاً عن نظام المعلومات الخاص بها<sup>(28)</sup>.

أما (Grantham) فأشار إلى مفهوم رأس المال الهيكلي بأنه مجموعة الاستراتيجيات والهياكل والنظم والإجراءات التي بموجبها تتمكن المنظمة من إنتاج وتسليم المنتجات إلى زبائن فضلاً عن كونه يعزز من قدرة الشركة للاستجابة للمتغيرات الحاصلة في البيئة<sup>(29)</sup>. ومن خلال استعراض التعريفات المتعلقة برأس المال الهيكلي فإن الباحثين يمكنهما إجمال الأبعاد المكونة له وهي: تنظيم المعلومات وقواعد البيانات والسياسات والإجراءات والعمليات الإدارية والهيكلي التنظيمي للمنظمة.

## 3- رأس مال العلاقات Relational Capital:

وهو يمثل قيمة العلاقات التي تقيّمها المنظمة مع الزبائن من خلال زيادة رضاء الزبون ومدى الاحتفاظ به، عن طريق الاهتمام بمقترحاتها ولاستماع إلى الشكاوي المقدمة من قبلية وإيجاد الحلول الناجحة لها بالسرعة الممكنة ، ومشاركته في أعمالها وصفقاتها أو إقامة علاقة تعاون قوية. ويتكون رأس مال العلاقات لمنظمة ما على التحالفات الإستراتيجية التي تقيّمها المنظمة بالإضافة إلى العلاقات التي تربطها بزبائنها وموردية<sup>(30)</sup>. (Cannon et al. 2008, p9).

أما (Mazlan) فقد حدد مكونات رأس مال العلاقات بأنها تشتمل على جميع العلاقات التي تربط المنظمة بأصحاب المصالح لديها مثل الموردين والجهات حكومية والمستثمرين والزبائن وقنوات التوزيع ، والتحالفات الإستراتيجية التي تقيّمها المنظمة<sup>(31)</sup>.

## رابعاً: قياس رأس المال الفكري :

### 1- نموذج ( Botis 1999 نموذج شركة Skandia):

وضح الباحث Botis في عام 1999 نموذجاً لقياس رأس المال الفكري، وقد وضعه في أثناء عملية في شركة Skandia للتأمين، ويعتمد هذا النموذج على أربعة نظام هي<sup>(32)</sup>:

### أ- نظام محاسبة الموارد البشرية Human Resource Accounting:

يشير (Sackmann , Famholz , and Bullen) إلى أن بدايات استخدام نظام محاسبة الموارد البشرية Human resource Accounting System يعود إلى الباحث Hermanson عام 1964م، ويهدف

هذا النظام إلي تقدير قيمة الأفراد داخل المنظمة، وهذا يساعد في جعل القيمة أساساً لاتخاذ القرارات الإدارية والمالية، ويعمل نظام محاسبة الموارد البشرية علي قياس وتقوم قيمة رأس المال البشري Human Capital في صورة مالية، ويجري استخدام هذا النظام بصورة كبيرة في المنظمات الخدمية Service Organizations.

### **ب- نظام القيمة الاقتصادية المضافة Economic Value Added System:**

القيمة الاقتصادية المضافة هي مقياس شامل للأداء يربط بين التخطيط المالي والموازنة الرأسمالية وتحديد الأهداف والعلاقة والاتصال مع حملة الأسهم وقياس الأداء ونظم التعويضات والتحفيز، وكيف يمكن أن تقود هذه المتغيرات مجتمعة إلي زيادة قيمة المنظمة وهذا النظام لا يتعلق مباشرة بقياس رأس المال الفكري، غير أنه يؤكد ضرورة مراعاته إذا إن ذلك سيؤدي إلي زيادة القيمة الاقتصادية المضافة.

### **ج- نظام بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard (BSC) System:**

اقترح هذا الباحث (Kaplan & Norton) وهذا النظام يؤكد حاجة إدارة المنظمة إلي اعتماد نظام قياس ذي أبعاد متعددة يكون قادراً علي قياس الأداء من خلال التركيز علي قياس المتغيرات والعناصر المالية وغير المالية، وهنا تجدر الإشارة إلي أن الباحث لم يتطرق إلي مفهوم رأس المال الفكري بصورة واضحة، غير أن نظام البطاقات المتوازنة للأداء يراعي تقدير العناصر غير الملموسة داخل المنظمات مثل عمليات التعلم والمعرفة ورضا المستهلك وغيرها.

### **د- نظام نموذج المستكشف لرأس المال الفكري Navigate Model System:**

هذا النموذج جرى تطويره في التسعينات علي يد الباحث (Leif Advinsos) وهو مدير شركة Skandia السويدية للتأمين، ووفقاً لهذا النموذج فقد جرى تقسيم رأس المال الهيكلي. ويعتمد نظام نموذج المستكشف علي أكثر من مائة مؤشر في قياس وتقسيم رأس المال الفكري، غير أن هناك انتقادات توجه إلي كثير من هذه المؤشرات إذ يجري التشكيك في قدر بعض المؤشرات علي القياس الدقيق لرأس المال الفكري، ويؤكد Chen Zhu Xie، ضرورة إجراء تعديلات علي هذا النظام بما يكفل قدرته علي قياس رأس المال الفكري بصورة دقيقة ( علي سبيل المثال يجري اعتماد مؤشرات عدد أجهزة الحاسوب بالمنظمة كمؤشرات لرأس المال الهيكلي Structural Capital، غير أن هذا المؤشر لا يعكس بالضرورة مستوى المعرفة بالمنظمة ولا يعكس بالضرورة استخدام العاملين لها بصورة تعزز الميزة التنفسية للمنظمة).

### **الدراسة الميدانية:**

يشتمل هذا المبحث علي الإجراءات التي إتبعها الباحثان في الدراسة التطبيقية متناولاً تحديد مجتمع الدراسة التطبيقية، واختبار مفردات العينة الممثلة لهذا المجتمع ووصف خصائصها. مع بيان الأداء المستخدمة لجمع البيانات وكيفية التوصل إليها، وإجراء إختبارات الثبات والصدق لها للتأكد من صلاحيتها للدراسة. كما يتم توضيح المقاييس والأساليب الإحصائية التي تستخدم للدراسة وتحليل البيانات وذلك علي النحو التالي:

#### **1. ثبات المقياس (الإستبانة):**

يقصد بالثبات استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه. أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوي لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه علي نفس العينة.<sup>(33)</sup>

استخدم الباحثان طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة والجدول التالي يوضح ذلك:

### الجدول (1)

#### معاملات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	محتوي المحور
0.81	10	إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية
0.82	10	تعظيم رأس المال الفكري للمصارف
0.80	15	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد علي بيانات الإستبانة 2024م

يتضح من الجدول (1) أن معاملات ألفا كرونباخ جميعها فوق ( 0.60) وهذا يدل علي أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات الداخلي لعبارتها مما يمكننا من الاعتماد علي هذه الاجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها.

### 2. صدق المقياس (الإستبانة): Validity :

يقصد بصدق الإستبانة أن تكون إستبانة الدراسة قادرة علي أنجاز وقياس ما وضعت لأجله.<sup>(34)</sup> وقد تم قياس صدق الإستبانة من خلال الطرق الآتية:

#### أ-صدق المحكمين:

تم إجراء اختبار صدق المحتوي لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم وصلاحية أسئلة من حيث الصياغة والوضوح حيث قام الباحث بعرض الإستبيان عل عدد من المحكمين الأكاديميين والمختصين في تخصص الدراسة والبالغ عددهم (3) محكمين، لتحليل مضمين عبارات المقاييس ولتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس تم قبول وتعديل بعض العبارات، وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، ولذلك تم تصميم الإستبانة في صورتها النهائية.

#### ب-معامل الصدق:

تم إجراء معامل الصدق (Validity) لعبارات الاستبانة المستخدمة في جمع البيانات عن طريق حساب الجزر التربيعي لمعامل الثبات كما يتضح من الجدول التالي:

### جدول (2)

#### معامل الصدق الداخلي لمحاور الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
المحور الأول	10	0.81	0.90
المحور الثاني	10	0.82	0.91
جميع العبارات	15	0.80	0.89

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد علي بيانات الإستبانة 2024م

يوضح الجدول (2) أن درجات الصدق لمحاور الاستبانة تنحصر قيمتها بين (0.90 - 0.91) وهي قيمة كبيرة جداً مما يعني صدق الاستبانة لقياس ما وضعت لقياسه.

### 3- مجتمع وعينة الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث إلي أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون المجتمع الأساسي للدراسة من العاملين بالقطاع المصرفي، تم اختيار مفردات عينة البحث بطريقة العينة العشوائية البسيطة وهي أحدي العينات الإحتمالية وقد تم توزيع (250) إستمارة وتم استرداد (247) إستمارة، أي بنسبة استرداد بلغت 98.8%، والجدول التالي يوضح عدد الإستبيانات الموزعة والمعادة بعد تعبئتها:

الجدول (3)

#### الإستبيانات الموزعة والمعادة

النسبة	العدد	البيانات
98.8%	247	إستبيانات تم إعادتها
1.2	3	إستبيانات لم يتم إعادتها
-	-	إستبيانات غير صالحة للتحليل
100%	250	إجمالي الإستبيانات الموزعة

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد علي بيانات الإستبانة 2024م

من الجدول (3) يتضح أن معدل الاستجابة بلغ 98.8% من الإستبيانات الموزعة.

### 4- تحليل بيانات محاور الدراسة:

في هذا الجزء يتناول الباحثان قياس وتحليل البيانات التي وردت في محاور الدراسة وذلك

بتحليل عبارات كل محور علي حدا وذلك علي النحو التالي:

#### أ- تحليل بيانات محور إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية:

##### 1. التوزيع التكراري لعبارات محور إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية:

فيما يلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة لجميع عبارات محور إستراتيجية

استقطاب الموارد البشرية:

الجدول (4)

#### التوزيع التكراري لعبارات محور إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبرة
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
-	-	15	6.1	29	11.7	111	44.9	92	37.3	تستقطب مؤسستكم الموارد البشرية التي لها مهارات وخبرات كافية.

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
2.4	6	10.5	26	19.5	48	40.9	101	26.7	66	يشارك رؤساء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب لمؤسستكم
0.8	2	8.9	22	12.6	31	41.7	103	36	89	تهتم مؤسستكم بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للوظائف.
0.8	2	7.3	18	15.8	39	44.9	111	31.2	77	تحرص مؤسستكم علي سياسة استقطاب الكفاءات من العاملين الذين يمتلكون المهارات.
1.6	4	5.7	14	19.4	48	47	116	26.3	65	تنوع مصادر الاستقطاب للحصول على الموارد البشرية المميزة في مؤسستكم.
1.6	4	10.5	26	27.1	67	37.2	92	23.5	58	تستخدم مؤسستكم أساليب حديثة في استقطاب الموارد البشرية.
0.8	2	8.9	22	21.1	52	42.5	105	26.7	66	تتوفر لدي مؤسستكم الموارد اللازمة لضمان نجاح عملية الاستقطاب.
0.8	2	7.3	18	17.8	44	43.3	107	30.8	76	تستفيد مؤسستكم من الخبرات والمعلومات السابقة لضمان كفاءة عمليات الاستقطاب.
1.6	4	5.7	14	20.2	50	48.2	119	24.3	60	تستخدم مؤسستكم الاستقطاب للارتقاء ببقية الوظائف التي تنهض بها إدارة الموارد البشرية.
4.9	12	8.9	22	17	42	42.9	106	26.3	65	تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الخصائص الشخصية للشخص ومدى ملائمتها للوظيفة.
1.5	38	8	197	18.3	450	43.3	1071	28.9	714	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثان بالإعتماد علي بيانات الإستبانة 2024م.

تضح من الجدول(4) ما يلي:

- إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الأولى: تستقطب مؤسستكم الموارد البشرية التي لها مهارات وخبرات كافية حيث بلغت نسبتهم (82.2)% بينما بلغت نسبة غيرالموافقين علي ذلك (6.1)% أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.7)%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الثانية: يشارك رؤساء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب لمؤسستكم حيث بلغت نسبتهم (67.6)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (12.9)% أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.5)%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الثالثة: تهتم مؤسستكم بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للوظائف حيث بلغت نسبتهم (77.7)% بينما بلغت نسبة غيرالموافقين علي ذلك (9.7)% أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.6)%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الرابعة: تحرص مؤسستكم علي سياسة استقطاب الكفاءات من العاملين الذين يمتلكون المهارات حيث بلغت نسبتهم (76.1)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (8.1)% أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15.8)%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الخامسة: تتنوع مصادر الاستقطاب للحصول على الموارد البشرية المميزة في مؤسستكم حيث بلغت نسبتهم (73.3)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (7.3)% أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (19.4)%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة السادسة: تستخدم مؤسستكم أساليب حديثة في استقطاب الموارد البشرية حيث بلغت نسبتهم (60.7)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (12.2)% أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (27.1)%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة السابعة: تتوفر لدي مؤسستكم الموارد اللازمة لضمان نجاح عملية الاستقطاب حيث بلغت نسبتهم (69.2)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (9.7)% أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (21.1)%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة الثامنة: تستفيد مؤسستكم من الخبرات والمعلومات السابقة لضمان كفاءة عمليات الاستقطاب حيث بلغت نسبتهم (74.1)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (8.1)% أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17.8)%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة التاسعة: تستخدم مؤسستكم الاستقطاب للارتقاء ببقية الوظائف التي تنهض بها إدارة الموارد البشرية حيث بلغت نسبتهم (72.5)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (7.3)% أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (20.2)%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي العبارة العاشرة: تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الخصائص الشخصية للشخص ومدى ملائمتها للوظيفة حيث بلغت نسبتهم (69.2)% بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (13.8)% أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (17)%.
- إن غالبية أفراد العينة يوافقون علي جميع عبارات محور إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية حيث بلغت نسبتهم (72.2)% بينما بلغت نسبة غيرالموافقين علي ذلك (9.5)% أما أفراد

العينة الذين لم يبدوا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (18.3)%.

ii. إختبار دلالة الفروق الإحصائية لعبارات محور إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية:

فيما يلي نتائج مربع كآي لإختبار دلالة الفروق الإحصائية لعبارات محور إستراتيجية استقطاب

الموارد البشرية:

الجدول (5)

إختبار دلالة الفروق الإحصائية لعبارات محور إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية

الترتيب	التفسير	مستوي الدلالة	قيمة t المحسوبة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبارة
2	أوافق	0.000	76.46	82.6	0.8472	4.13	تستقطب مؤسستكم الموارد البشرية التي لها مهارات وخبرات كافية.
8	أوافق	0.000	57.81	75.8	1.0301	3.79	يشارك رؤساء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب لمؤسستكم.
4	أوافق	0.000	66.16	80.6	0.9579	4.03	تهتم مؤسستكم بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للوظائف.
5	أوافق	0.000	68.43	79.8	0.9149	3.99	تحرص مؤسستكم علي سياسة استقطاب الكفاءات من العاملين الذين يمتلكون المهارات.
3	أوافق	0.000	24.11	81.2	1.6473	4.06	تتنوع مصادر الاستقطاب للحصول على الموارد البشرية المميزة في مؤسستكم.
10	أوافق	0.000	58.53	74.2	0.9948	3.71	تستخدم مؤسستكم أساليب حديثة في استقطاب الموارد البشرية.
1	أوافق بشدة	0.000	24.28	85.2	1.6884	4.26	تتوفر لدي مؤسستكم الموارد اللازمة لضمان نجاح عملية الاستقطاب.
6	أوافق	0.000	67.42	79.2	0.9231	3.96	تستفيد مؤسستكم من الخبرات والمعلومات السابقة لضمان كفاءة عمليات الاستقطاب.
7	أوافق	0.000	67.88	77.6	0.8979	3.88	تستخدم مؤسستكم الاستقطاب للارتقاء ببقية الوظائف التي تنهض بها إدارة الموارد البشرية.
9	أوافق	0.000	54.57	75.4	1.0854	3.77	تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الخصائص الشخصية للشخص ومدى ملاءمتها للوظيفة.
	أوافق	0.000	68.91	79.2	0.9005	3.96	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد علي بيانات الإستبانة 2024م

- قيمة t الجدولية عند مستوي معنوية 0.05 و درجة حرية 246 تساوي 1.96
- من خلال الجدول (5) يلاحظ الباحثان أن ترتيب عبارات محور تحليل البيئة الداخلية باستخدام الوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي وإختبار t للعينة الواحدة لإختبار الفروق بين إجابات المستجوبين كان كالأتي :
- في الترتيب الأول جاءت العبارة: تتوفر لدي مؤسستكم الموارد اللازمة لضمان نجاح عملية الاستقطاب بوسط حسابي 4.26 وإنحراف معياري 1.6884 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 85.2% وقيمة t المحسوبة تساوي (24.28) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين بشدة.
  - في الترتيب الثاني جاءت العبارة: تستقطب مؤسستكم الموارد البشرية التي لها مهارات وخبرات كافية بوسط حسابي 4.13 وإنحراف معياري 0.8472 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 82.6% وقيمة t المحسوبة تساوي (76.46) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين.
  - في الترتيب الثالث جاءت العبارة: تتنوع مصادر الاستقطاب للحصول على الموارد البشرية المميزة في مؤسستكم بوسط حسابي 4.06 وإنحراف معياري 1.6473 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 81.2% وقيمة t المحسوبة تساوي (24.11) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح أفراد العينة لصالح الموافقين.
  - في الترتيب الرابع جاءت العبارة: تهتم مؤسستكم بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للوظائف بوسط حسابي 4.03 وإنحراف معياري 0.9579 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 80.6% وقيمة t المحسوبة تساوي (66.16) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين.
  - في الترتيب الخامس جاءت العبارة: تحرص مؤسستكم علي سياسة استقطاب الكفاءات من العاملين الذين يمتلكون المهارات بوسط حسابي 3.99 وإنحراف معياري 1.3578 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 79.8% وقيمة t المحسوبة تساوي (68.43) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح أفراد العينة لصالح الموافقين.
  - في الترتيب السادس جاءت العبارة: تستفيد مؤسستكم من الخبرات والمعلومات السابقة لضمان كفاءة عمليات الاستقطاب بوسط حسابي 3.96 وإنحراف معياري 0.9231 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 79.2% وقيمة t المحسوبة تساوي (67.42) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين.

- في الترتيب السابع جاءت العبارة: تستخدم مؤسستكم الاستقطاب للارتقاء ببقية الوظائف التي تهض بها إدارة الموارد البشرية بوسط حسابي 3.88 وإنحراف معياري 0.8979 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 77.6% وقيمة t المحسوبة تساوي (67.88) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين.
- في الترتيب الثامن جاءت العبارة: يشارك رؤساء الأقسام والوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب لمؤسستكم بوسط حسابي 3.79 وإنحراف معياري 1.0301 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 75.8% وقيمة t المحسوبة تساوي (57.81) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح أفراد العينة لصالح الموافقين.
- في الترتيب التاسع جاءت العبارة: تأخذ مؤسستكم بعين الاعتبار الخصائص الشخصية للشخص ومدى ملامتها للوظيفة بوسط حسابي 3.77 وإنحراف معياري 1.0854 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 75.4% وقيمة t المحسوبة تساوي (54.57) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح أفراد الموافقين.
- في الترتيب العاشر جاءت العبارة: تستخدم مؤسستكم أساليب حديثة في استقطاب الموارد البشرية بوسط حسابي 3.71 وإنحراف معياري 1.3578 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 74.2% وقيمة t المحسوبة تساوي (58.53) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح أفراد الموافقين.

## ب- تحليل بيانات محور تعظيم رأس المال الفكري للمصارف:

### أ. التوزيع التكراري لعبارات محور تعظيم رأس المال الفكري للمصارف:

فيما يلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة لجميع عبارات محور تعظيم رأس المال الفكري للمصارف:

#### الجدول (6)

#### التوزيع التكراري لعبارات محور تعظيم رأس المال الفكري للمصارف

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	
6	2.4	17	6.9	40	16.2	47	116	27.5	68	القيمة السوقية لمؤسستكم في تزايد مستمر.
4	1.6	11	4.5	36	14.6	39.3	97	40.1	99	في مؤسستكم يتم استخدام التكنولوجيا بشكل كبير.
8	3.2	23	9.3	37	15	38.5	95	34	84	لدي مؤسستكم هيكل تنظيمي جيد.
7	2.8	14	5.7	37	15	38.5	95	34	86	لدي مؤسستكم نظم معلومات متطورة.

لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة
نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	نسبة	عدد	
2	5	4.5	11	13.4	33	49	121	31.2	77	تهتم مؤسستكم بالبيانات والمعلومات والمنشورات.
0.4	1	4	10	15	37	43.7	108	36.8	91	هنالك إجراءات ثابتة ومعروفة لجميع الأنشطة في مؤسستكم.
0.8	2	1.2	3	6.9	17	46.2	114	44.9	111	لمؤسستكم علاقة طيبة مع العملاء.
0.8	2	4.5	11	10.9	27	44.1	109	39.7	98	لمؤسستكم القدرة علي كسب عملاء جدد، والقدرة علي الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.
1.6	4	2.8	7	7.7	19	49.4	122	38.5	95	للعاملين بمؤسستكم مهارات للتفاوض وبناء علاقات مع الآخرين.
2.8	7	7.3	18	11.7	29	40.1	99	38.1	94	مؤسستكم تملك رؤية إستراتيجية واضحة، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية علي غيرها من المؤسسات.
1.9	46	5	125	12.7	312	43.7	1076	36.7	903	إجمالي العبارات

المصدر : إعداد الباحثان بالإعتماد علي بيانات الإستبانة 2024م.

يتضح من الجدول(6) ما يلي :

- إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة الثانية: القيمة السوقية لمؤسستكم في تزايد مستمر حيث بلغت نسبتهم (74.5%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (9.3%) أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (16.2%).
- إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة الثالثة: في مؤسستكم يتم استخدام التكنولوجيا بشكل كبير حيث بلغت نسبتهم (79.4%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (6%) أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (14.6%).
- إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة الخامسة: لدي مؤسستكم هيكل تنظيمي جيد حيث بلغت نسبتهم (72.5%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (12.5%) أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15%).
- إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة السادسة: لدي مؤسستكم نظم معلومات متطورة حيث بلغت نسبتهم (72.5%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (12.5%) أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15%).
- إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة السابعة: تهتم مؤسستكم بالبيانات والمعلومات والمنشورات حيث بلغت نسبتهم (80.2%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (6.4%) أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (13.4%).
- إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة الثامنة: هنالك إجراءات ثابتة ومعروفة

- لجميع الأنشطة في مؤسستكم حيث بلغت نسبتهم (80.5%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (4.5%) أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (15%).
- إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة التاسعة: لمؤسستكم علاقة طيبة مع العملاء حيث بلغت نسبتهم (91.1%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (2%) أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (6.9%).
- إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة العاشرة: لمؤسستكم القدرة علي كسب عملاء جدد، والقدرة علي الاحتفاظ بالعملاء الحاليين حيث بلغت نسبتهم (83.8%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (5.3%) أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (10.9%).
- إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة الحادي عشر: للعاملين بمؤسستكم مهارات للتفاوض وبناء علاقات مع الآخرين حيث بلغت نسبتهم (87.9%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (4.4%) أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (7.7%).
- إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي العبارة الثانية عشر: مؤسستكم تملك رؤية إستراتيجية واضحة، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية علي غيرها من المؤسسات حيث بلغت نسبتهم (78.2%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (10.1%) أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (11.7%).
- إن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون علي جميع عبارات محور تعظيم رأس المال الفكري للمصارف حيث بلغت نسبتهم (80.4%) بينما بلغت نسبة غير الموافقين علي ذلك (6.9%) أما أفراد العينة الذين لم يبدووا إجابات محددة فقد بلغت نسبتهم (12.7%).
- ii. إختبار دلالة الفروق الإحصائية لعبارات محور تعظيم رأس المال الفكري للمصارف:**  
فيما يلي نتائج مربع كاي لإختبار دلالة الفروق الإحصائية لعبارات محور تعظيم رأس المال الفكري للمصارف:

#### الجدول (7)

#### إختبار دلالة الفروق الإحصائية لعبارات محور تعظيم رأس المال الفكري للمصارف

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	قيمة المحسوبة	مستوي الدلالة	التفسير	الترتيب
القيمة السوقية لمؤسستكم في تزايد مستمر.	4.06	1.6666	81.2	23.91	0.000	أوافق	6
في مؤسستكم يتم استخدام التكنولوجيا بشكل كبير.	4.28	1.7015	85.6	24.87	0.000	أوافق بشدة	4
لدي مؤسستكم هيكل تنظيمي جيد.	3.91	1.0723	78.2	57.26	0.000	أوافق	10
لدي مؤسستكم نظم معلومات متطورة.	4.00	0.9918	80	63.38	0.000	أوافق	9

الترتيب	التفسير	مستوي الدلالة	t قيمة المحسوبة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
7	أوافق	0.000	70.43	80.6	0.8990	4.03	تهتم مؤسستكم بالبيانات والمعلومات والمنشورات.
3	أوافق بشدة	0.000	25.20	85.6	1.6719	4.28	هنالك إجراءات ثابتة ومعروفة لجميع الأنشطة في مؤسستكم.
2	أوافق	0.000	93.38	86.6	0.7291	4.33	لمؤسستكم علاقة طيبة مع العملاء.
5	أوافق	0.000	76.79	83.4	0.8542	4.17	لمؤسستكم القدرة علي كسب عملاء جدد، والقدرة علي الاحتفاظ بالعملاء الحاليين.
1	أوافق بشدة	0.000	15.62	92.2	4.6359	4.61	للعاملين بمؤسستكم مهارات للتفاوض وبناء علاقات مع الآخرين.
8	أوافق	0.000	61.91	80.6	1.0236	4.03	مؤسستكم تملك رؤية إستراتيجية واضحة، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية علي غيرها من المؤسسات.
	أوافق	0.000	71.88	82	0.8958	4.10	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد علي بيانات الإستبانة 2024م

قيمة t الجدولية عند مستوي معنوية 0.05 و درجة حرية 246 تساوي 1.96

من خلال الجدول (7) يلاحظ الباحثان أن ترتيب عبارات محور تعظيم رأس المال الفكري للمصارف باستخدام الوسط الحسابي المرجح والوزن النسبي وإختبار t للعينة الواحدة لإختبار الفروق بين إجابات المستجوبين كان كالآتي :

- في الترتيب الأول جاءت العبارة: للعاملين بمؤسستكم مهارات للتفاوض وبناء علاقات مع الآخرين بوسط حسابي 4.61 وإنحراف معياري 4.6359 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 92.2% وقيمة t المحسوبة تساوي (15.62) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين بشدة.

- في الترتيب الثاني جاءت العبارة: لمؤسستكم علاقة طيبة مع العملاء بوسط حسابي 4.33 وإنحراف معياري 0.7291 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 86.6% وقيمة t المحسوبة تساوي (93.38) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين بشدة.

- في الترتيب الثالث جاءت العبارة: هنالك إجراءات ثابتة ومعروفة لجميع الأنشطة في مؤسستكم بوسط حسابي 4.28 وإنحراف معياري 1.6719 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة 85.6% وقيمة t المحسوبة تساوي (25.20) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين بشدة.

- في الترتيب الرابع جاءت العبارة: في مؤسستكم يتم استخدام التكنولوجيا بشكل كبير بوسط حسابي 4.28 وإنحراف معياري 1.7015 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة %85.6 وقيمة t المحسوبة تساوي (24.87) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين بشدة.
- في الترتيب الخامس جاءت العبارة: لمؤسستكم القدرة علي كسب عملاء جدد، والقدرة علي الاحتفاظ بالعملاء الحاليين بوسط حسابي 4.17 وإنحراف معياري 0.8542 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة %83.4 وقيمة t المحسوبة تساوي (76.79) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين.
- في الترتيب السادس جاءت العبارة: القيمة السوقية لمؤسستكم في تزايد مستمر بوسط حسابي 4.06 وإنحراف معياري 1.6666 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة %81.2 وقيمة t المحسوبة تساوي (91\*23) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين.
- في الترتيب السابع جاءت العبارة: تهتم مؤسستكم بالبيانات والمعلومات والمنشورات بوسط حسابي 4.03 وإنحراف معياري 0.8990 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة %80.6 وقيمة t المحسوبة تساوي (70.43) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين.
- في الترتيب الثامن جاءت العبارة: مؤسستكم تملك رؤية إستراتيجية واضحة، تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية علي غيرها من المؤسسات بوسط حسابي 4.03 وإنحراف معياري 1.0236 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة %80.6 وقيمة t المحسوبة تساوي (61.91) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين.
- في الترتيب التاسع جاءت العبارة: لدي مؤسستكم نظم معلومات متطورة بوسط حسابي 4.00 وإنحراف معياري 0.9918 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة %80 وقيمة t المحسوبة تساوي (63.38) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين.
- في الترتيب العاشر جاءت العبارة: لدي مؤسستكم هيكل تنظيمي جيد بوسط حسابي 3.91 وإنحراف معياري 1.0723 وبلغ الوزن النسبي لهذه العبارة %78.2 وقيمة t المحسوبة تساوي (57.26) ومستوي دلالة (0.000) وهو أقل من (0.05) وعليه فان ذلك يشير إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لصالح الموافقين.

## 5- إختبار فرضيات الدراسة:

لتحقيق الهدف من الدراسة وهو: معرفة العلاقة بين إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية وتعظيم رأس المال الفكري للمصارف، يتم أختبار الفرضية الأولى والتي تنص على : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية

بين إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية وتعظيم رأس المال الفكري للمصارف و لاختبار هذه الفرضية تم بشكل أساسي إستخدام أساليب الإحصاء الخاصة بتحليل الإنحدار الخطى البسيط والتي تهدف للتعرف علي تأثير إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية علي تعظيم رأس المال الفكري للمصارف، وفي ذلك تم الإعتماد علي معامل (Beta) لمعرفة التغير المتوقع في المتغير التابع بسبب التغير الحاصل في وحدة واحدة من المتغير المستقل، كما تم الإعتماد علي معامل التحديد (R2) للتعرف علي قدرة النموذج علي تفسير العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع (التعرف علي النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل علي المتغير التابع) بالإضافة إلي إستخدام إختبار (F) للتعرف علي معنوية نموذج الإنحدار، وقد تم الإعتماد علي مستوي الدلالة (0.05) للحكم علي معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوي المعنوية المحتسب مع قيمة مستوي الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح.

فرضية نموذج الإنحدار الأول: أثر إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية علي تعظيم رأس المال الفكري للمصارف

الجدول (8)

نتائج الإنحدار الخطى البسيط بين إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية وتعظيم رأس المال الفكري للمصارف (حجم العينة: 247)

المتغير المستقل	معامل الإنحدار $\beta$ (قيمة بيتا)	مستوي دلالة t المحسوبة	المعنوية Sig
إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية	0.312	11.666	0.000
<b>المؤشرات الإحصائية</b>			
المؤشرات الإحصائية			
(Constant) الثابت		2.869	
R معامل الإرتباط		0.312	
R2 (معامل التحديد)		0.097	
Error of the Estimate (الخطأ المعياري)		0.8543	
Adjusted R2 (قيمة معامل الإرتباط المعدل)		0.093	
F change (قيمة F المحسوبة)		26.259	
Sig F change (مستوي دلالة F المعنوية المحسوبة)		0.000	

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد علي بيانات الإستبانة 2024م

تنص الفرضية الأولى علي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية وتعظيم رأس المال الفكري للمصارف. لإختبار هذه الفرضية وبناءً علي ما جاء في الجدول (8) في قياس أثر إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية (المتغير المستقل) علي تعظيم رأس المال الفكري للمصارف (المتغير التابع)، لقد أظهرت النتائج وجود علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي لإستراتيجية استقطاب الموارد البشرية علي تعظيم رأس المال الفكري للمصارف حيث كانت مستوي الدلالة (0.000) أصغر من مستوي الدلالة المعتمد (0.05)، ومن الجدول (9) الخاص بتحليل التباين الأحادي للفرضية الأولى يمكن توضيح مدي تأثير إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية علي تعظيم رأس المال الفكري للمصارف.

الجدول (9)  
تحليل التباين الأحادي

المتغير المستقل	المصادر	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F قيمة المحسوبة	مستوي الدلالة
إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية	الإنحدار	19.166	1	19.166	26.259	0.000
		178.094	245	0.7300		
	المجموع	197.260	246			

المصدر: إعداد الباحثان بالاعتماد علي بيانات الإستبانة 2024م

من الجدولين (8) و (9) لتحليل التباين يتضح أن قيمة المعنوية Sig هي 0.000 وهي أقل من 0.05 المستوي المعتمد في هذه الدراسة، وقيمة F تبلغ (26.259)، بالتالي فأن معنوية النموذج مقبولة بوجود علاقة إحصائية ذات تأثير إيجابي للمتغير المستقل وهو إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية علي المتغير التابع تعظيم رأس المال الفكري للمصارف، كما أن قيمة معامل الارتباط (R) بلغت (0.312) أي أن إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية مرتبطة ارتباطاً دون الوسط بتعظيم رأس المال الفكري للمصارف، إلا أنه ومن خلال قيمة معامل التحديد (R2) والتي بلغت (0.097) أي أن المتغير المستقل يؤثر بنسبة (9.7%) علي المتغير التابع، وإختبار دلالة معامل التحديد (R2) والتي يستدل من خلالها علي نسبة التباين الذي يفسره المتغير المستقل إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية في معادلة الإنحدار من تباين المتغير التابع تعظيم رأس المال الفكري للمصارف، فيستخدم تحليل تباين الإنحدار الموضح بالجدول (4/3/19) والذي يتضح من خلاله أن قيمة مستوي الدلالة الإحصائية البالغة (0.000) هي أصغر من (0.05) وبالتالي فأن النتيجة معنوية، أي أن المتغير المستقل يفسر وبشكل كبير التباين في المتغير التابع، لذا يمكن الإعتماد علي إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية للتأثير على تعظيم رأس المال الفكري للمصارف، وأيضاً يمكننا الوصول إلي خلاصة تحليل الإنحدار الخطي البسيط والمتمثل في معادلة التنبؤ بقيمة المتغير التابع تعظيم رأس المال الفكري للمصارف وهي كما يلي:

$$\text{تعظيم رأس المال الفكري للمصارف} = 2.869 + 0.312 \text{ إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية}$$

عليه نقبل الفرضية التي تنص علي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية وتعظيم رأس المال الفكري للمصارف.

## النتائج :

- بعد دراسة دور إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية في تعظيم رأس المال الفكري للمصارف في إطارها النظري وإجراء الدراسة الميدانية توصل الباحثان إلي النتائج الآتية:
1. أظهرت نتائج التحليل الاختياري وجود علاقة إرتباطية إحصائية دون الوسط ذات تأثير إيجابي بين إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية وتعظيم رأس المال الفكري للمصارف، حيث بلغ معامل الإرتباط 0.312 ومعامل التحديد 0.097، عليه فإن إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية تؤدي إلي تعظيم رأس المال الفكري للمصارف.
  2. إستقطاب المصارف للموارد البشرية التي لها مهارات وخبرات كافية أدي إلي التزايد المستمر في القيمة السوقية للمصارف.
  3. تنوع مصادر الاستقطاب للحصول على الموارد البشرية المميزة في المصارف ساعد في الحصول علي كوادر بشرية مؤهلة.
  4. إهتمام المصارف بجمع بيانات ومعلومات عن المتقدمين للوظائف ساهم في وضع الشخص المناسب في الوظيفة التي تناسب مؤهلاته ومهاراته.
  5. حرص المصارف علي سياسة استقطاب الكفاءات من العاملين الذين يمتلكون المهارات الإدارية الجيدة أدي إلي خلق علاقة طيبة مع العملاء.

## التوصيات:

- في ضوء النتائج التي توصل إليها الباحثان يُوصيان بالآتي:
1. ضرورة إهتمام إدارات المصارف بشكل أكبر برأس المال الفكري لدورة في تحقيق الميزة التنافسية للمصارف.
  2. ضرورة التعامل مع العنصر البشري على أنه أهم مورد تحوز عليه المؤسسة، والمحافظة عليه باستمرار لأنه العنصر الفعال في نجاح المؤسسة خاصة في ظل تطور بيئة الأعمال.
  3. ضرورة بناء مؤسسات قائمة على المعرفة.
  4. إعطاء أهمية كبيرة لمكونات رأس المال الفكري منها رأس المال الزبوني من خلال تحسين العلاقات مع الزبائن، ورأس المال البشري من خلال التدريب والتكوين المستمر، ورأس المال الهيكلية من خلال تحديث الهياكل التنظيمية.
  5. علي المصارف إستخدام الأساليب الحديثة في استقطاب الموارد البشرية.

## الهوامش:

- (1) رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المعتال، الإدارة المعاصرة، (السعودية: دار المريخ للنشر ، 1996)، ص 288.
- (2) أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: .....، 2000)، ص 162
- (3) Dr. l. Belanger – et A petit j - l- Bergeron – Gestion des Ressources humaines édition ellipses – paris 1992 – p 82.
- (4) احمد ماهر، المرجع السابق، ص 150.
- (5) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، (القاهرة: مكتبة غريب، 1975)، ص 274.
- (6) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، (القاهرة: الدار الجامعية، 2001م)، ص ص 128 - 129.
- (7) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص ص 129 - 131.
- (8) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق، ص 132.
- (9) T. A. Stewart, “Intellectual Capital :The New Wealth of Organizations” currency / Doubleday, New York U.S.A, NY.. 1999, P: 14.
- (10) T. Stewart, “Intellectual Capital :The New Wealth of Organizations” New York U.S.A, 1997, P: 5.
- (11) G. Hamel & Heene.A,” Competence Based Competition”, John Wiley & Sons Inc, USA 1994 P19.
- (12) Spender, J.C,”Making Knowledge the basis of a dynamic theory of the firm “Strategic Management Journal,Vol.17,1996, p: 45.
- (13) Annie Brooking, “Management of Intellectual Capital”, Long Rand Planning , Vol.30, No.3, 1997,P:12.
- (14) P. Sullivan , “ Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation” John Wiley & Sons, New York U.S.A, 1998, P: 22
- (15) OECD, “Measurement and Reporting Intellectual Capital: Experience Issues and Prospects, Final Report, Paris, Forthcoming, 2000.
- (16) 16 -Drucker,P.F,”Knowledge – Worker Productivity: the biggest challenge “,California Management Review,Vol.41 No.2, 1999, P: 79.

- (17) Sveiby, K, "The Intangible Assets Monitor", Journal of Human Resources Costing and Accounting, Vol. 2, No.1,1997, P: 75.
- (18) الهادي بوقلقول، الرأسمال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة مقدمة إلى الملتقي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البليدة، 2008م ص.
- (19) محمد فلاق وجنات بقجاني، تطوير أمودج لقياس أثر رأس المال الفكري علي كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، ملتقي دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011م ص2.
- (20) حازم علي أحمد بدرانه، تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودوره في المحافظه عليه وتطويره، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة اليرموك، تخصص أصول التربية، 2007م، ص ص 36 - 37.
- (21) أحمد عماد الدين يمن، أثر الإفصاح عن رأس المال الفكري على المحتوى المعلوماتي للقوائم المالية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد الرابع، الجزء الاول، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2010م، ص 374.
- (22) سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009م)، ص 167.
- (23) سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 168.
- (24) هاني محمد عبده، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، (غير منشوره)، جامعة قناة السويس، 2006م، ص 15.
- (25) سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 159.
- (26) محمد فلاق وجنات بقجاني، مرجع سابق، ص 3.
- (27) سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة - المفاهيم والنظم والتقنيات، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007م)، ص 25.
- (28) لطيف عبد الرضا عطية، مرجع سابق، ص 150.
- (29) مؤيد محمد الفضل، مرجع سابق، ص 177.
- (30) نغم حسين نعمة عبيد، أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد، 2000م، ص 13.
- (31) Mazlan, I, ept , p. 11.
- (32) Botis, N., "Assessing Knowledge Assets: a Review of Models used to Measure Intellectual Capital, Working Paper, Queen's Management Research Center for Knowledge - based Enterprises, Kingston, 2000, pp. 19 - 21.

- (33) عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام SPSS - الطبعة الثانية، (جدة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2017م) ص 560.
- (34) عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام SPSS - الطبعة الثانية، المرجع السابق، ص 560.

## المصادر و المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- (1) أحمد الماهر، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، (القاهرة، د ط، 2000م).
- (2) أحمد عماد الدين يمن، أثر الإفصاح عن رأس المال الفكري على المحتوى المعلوماتي للقوائم المالية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد الرابع، الجزء الاول، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2010م.
- (3) حازم علي أحمد بدرانه، تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودوره في المحافظه عليه وتطويره، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة اليرموك، تخصص أصول التربية، 2007م.
- (4) عز الدين عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلال باستخدام SPSS - الطبعة الثانية، ( جدة، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2017م).
- (5) رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد المعتال، الإدارة المعاصرة، (السعودية: دار المريخ للنشر ، 1996).
- (6) سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، (عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009م).
- (7) سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة - المفاهيم والنظم والتقنيات، (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007م).
- (8) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، (القاهرة: الدار الجامعية، 2001 م).
- (9) عبد الصمد الركابي، الإستثمار في الإنسان وأهمية رأس المال البشري في إستراتيجية التصنيع الخليجية، مجلة الإقتصاد، جامعة بغداد، كلية العلوم التجارية، 1981م.
- (10) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، (القاهرة: مكتبة غريب، 1975).
- (11) محمد فلاق وجنات بقجاني، تطوير أمودج لقياس أثر رأس المال الفكري علي كفاءة الأداء في منظمات الأعمال، ملتقي دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 2011م.
- (12) نغم حسين نعمة عبيد، أثر إستثمار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة بغداد، كلية الإدارة والإقتصاد، 2000م.
- (13) الهادي بوقلقول، رأس مال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مداخلة مقدمة إلي الملتقي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة البليدة، 2008 م.
- (14) هاني محمد عبده، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال - دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال، (غير منشوره)، جامعة قناة السويس، 2006م.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- (15) Annie Brooking, "Management of Intellectual Capital", Long Rand Planning , Vol.30, No.3, 1997.
- (16) Botis, N., "Assessing Knowledge Assets: a Review of Models used to Measure Intellectual Capital, Working Paper, Queen's Management Research Center for Knowledge – based Enterprises, Kingston, 2000.
- (17) Drucker, P.F., "Knowledge – Worker Productivity: the biggest challenge ", California Management Review, Vol.41 No.2, 1999.
- (18) G. Hamel & Heene, A., "Competence Based Competition", John Wiley & Sons Inc, USA 1994 .
- (19) l. Belanger – et A petit j - l- Bergeron – Gestion des Ressources humaines édition ellipses – paris 1992 .
- (20) OECD, "Measurement and Reporting Intellectual Capital: Experience Issues and Prospects, Final Report, Paris, Forthcoming, 2000.
- (21) P. Sullivan , " Profiting from Intellectual Capital: Extracting Value from Innovation" John Wiley & Sons, New York U.S.A, 1998.
- (22) Spender, J.C., "Making Knowledge the basis of a dynamic theory of the firm "Strategic Management Journal, Vol.17, 1996.
- (23) Sveiby. K., "The Intangible Assets Monitor", Journal of Human Resources Costing and Accounting, Vol. 2, No.1, 1997.
- (24) T. A. Stewart, "Intellectual Capital :The New Wealth of Organizations" currency / Doubleday, New York U.S.A, NY.. 1999.
- (25) T. Stewart, "Intellectual Capital :The New Wealth of Organizations" New York U.S.A, 1997.