



المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع لكلية الاقتصاد بجامعة المرقب  
رأس المال الفكري والاقتصاد القائم على المعرفة الواقع واستشراف المستقبل:  
الاقتصاد الليبي ما بعد النفط

الخمس/ ليبيا: 14-15 نوفمبر 2023

## أثر رأس المال الفكري في التطوير التنظيمي حسب وجهات نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة فزان

أ. عيسى أحمد أبو عجيبة

كلية العلوم والتقنية / سبها

[essad622@gmail.com](mailto:essad622@gmail.com)

### المستخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر رأس المال الفكري في التطوير التنظيمي حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة فزان، وإستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم إستخدام قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات، و اختيار عينة عشوائية مكونة من (123) عضو، واستخدم برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) لإدخال ومعالجة البيانات، واختبار الفروض، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية موجبة بين رأس المال الفكري و التطوير التنظيمي، وأن مستوى التطوير التنظيمي عالي، وجاء ترتيب ابعاد رأس المال الفكري على التوالي (راس المال العلائقي وراس المال البشري وراس المال الهيكلي).  
الكلمات الدالة: جامعة فزان، رأس المال الفكري، أعضاء هيئة التدريس، التطوير التنظيمي.

### *The impact of intellectual capital on organizational development according to the perspectives of faculty members at Fazzan University.*

#### Abstract:

The study aimed to know the impact of intellectual capital on organizational development according to the point view of faculty members working at Fazzan University. The researcher used the descriptive analytical method. The survey list was used as the main tool for collecting data, and a random sample consisting of (123) individuals was selected, using Statistical analysis program (SPSS) for entering, processing data, and testing hypotheses The study concluded that there is a positive, direct relationship between intellectual capital and organizational development, and that the level of organizational development is high, and the order of the dimensions of intellectual capital was respectively (relational capital, human capital, capital structural money).

**Key words:** Fazzan University, intellectual capital, faculty members organizational development.

## الجزء الأول: الإطار العام للدراسة

### المقدمة:

يعتبر رأس المال الفكري من المفاهيم الإدارية الحديثة ويصنف من الأصول غير الملموسة، ويعد من أهم الموارد في عصر إقتصاد المعرفة يدعم الابداع والابتكار، وبالتالي يمكن المنظمة من القدرة على المنافسة، و يسهم بشكل كبير في تحقيق البقاء والنمو، للوصول إلى الريادة المحلية والعالمية، وأن الرأس المال الفكري أصبح أكثر أهمية من رأس المال المادي وأن الجامعات ومؤسسات التعليم العالي أصبحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بضرورة تطوير أداؤها بما يضمن تعليم عالي الجودة في تخصصات تلبي متطلبات التنمية واحتياجات سوق العمل، وهو يعد راس المال الحقيقي للجامعات باعتباره يلعب الدور الرئيسي في عملية الابتكار والتجديد وهو القائد في عملية التغيير والابداع وبالتالي هو القادر على تحويل المعرفة الى قيمة.

والتطوير التنظيمي من القضايا الحديثة في الإدارة وله ارتباط بالجودة الشاملة، والتخطيط الاستراتيجي ومفهوم إعادة الهيكلة وتطوير العمل وله دورا أساسيا في تحسين فاعلية أداء الإدارة العليا في مختلف المجالات، ولاسيما المتعلقة منها بالتطوير التنظيمي على نحو عام، بدءا من القيم ومرورا بالمعتقدات والاتجاهات، وانتهاء بالتطبيقات من جهة، وتطوير طرق إنجاز المهام، وهو أصبح ضرورة و أن تحقيقه لا يتم إلا بوجود مجموعة من العوامل من بينها رأس مال فكري كفؤ.

ومن هنا ركزت هذه الدراسة على موضوع مهم وحيوي يتعلق بأثر رأس المال الفكري في التطوير التنظيمي بالجامعة :  
مشكلة الدراسة:-

يعتبر رأس المال الفكري المحرك الاساسي لرأس المال المادي، وهو من أهم الركائز الاساسية لتحقيق التميز، وهو الموجه لإستخدام الموارد الاخرى بطرق رشيدة، ولذلك توجهت الكثير من الجامعات للاستثمار في رأس المال الفكري للارتقاء بمستواها، ولذلك نجد الكثير من الجامعات تسعى للمحافظة واستقطاب أعضاء هيئة تدريس مبدعين ذوي عقول نيرة على مستوى عالي من المهنية، يكون لهم دور اساسي في الجامعة مما ينعكس ايجابيا على رفع مكانة الجامعة من حيث جودة الأداء والتطوير والتميز.

تبرز مشكلة الدراسة الحالية في انخفاض مستوى الوعي للأثر الذي يلعبه رأس المال الفكري في التطوير التنظيمي في جامعة فزان، وأن ضعف إدراك ذلك الأثر قد يكون له أثر سلبي في عملية استثمار رأس المال الفكري و التطوير التنظيمي بالجامعة، باعتبارها من الجامعات الناشئة والتي بحاجة إلى راس مال فكري قادر على إحداث تغيير وتطوير ايجابي للرفع من المستوى العام بها.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية:

1- ما درجة توافر مكونات رأس المال الفكري (راس المال البشري وراس المال الهيكل وراس المال للعلاقات ) بجامعة فزان حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة محل الدراسة ؟

2- ما هو مستوى التطوير التنظيمي في جامعة فزان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعة؟

3- إلى أي مدى يمكن لرأس المال الفكري أن يؤثر في التطوير التنظيمي بالجامعة؟

-4

## ثانياً: فرضية الدراسة-

لا يوجد أثر معنوي لمكونات رأس المال الفكري (راس المال البشري وراس المال الهيكلي وراس المال العلاقات ) على التطوير التنظيمي في جامعة فزان حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها.

## ثالثاً: اهداف الدراسة-

1- التعرف على درجة توافر مكونات رأس المال الفكري في جامعة فزان, حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها.

2- التعرف على مستوى التطوير التنظيمي في جامعة فزان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها.

3- معرفة أثر مكونات رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي في جامعة فزان حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها.

4- تقديم بعض التوصيات والمقترحات التي من شأنها أن تعزز رأس المال الفكري وتساهم في التطوير التنظيمي.

5- التأكيد على العديد من المفاهيم و القضايا الأساسية بشأن رأس المال الفكري و التطوير التنظيمي.

## رابعاً: أهمية الدراسة:-

### 1- الأهمية العلمية:- تكمن الأهمية العلمية في النقاط التالية:

أ- تستمد هذه الدراسة أهميتها في كونها تتناول موضوعاً مهماً في اقتصاد المعرفة والموارد الغير ملموسة, وهو رأس المال الفكري وبالتالي تساعد هذه الدراسة في توضيح أهمية رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ولما له من أثر في التطوير التنظيمي.

ب- من خلال مراجعة الدراسات السابقة, تبين قلة الدراسات العربية التي ربطت بين موضوع رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي, رغم أهميته في المنظمات الغير هادفة إلى الربح وفي الجامعات خصوصاً, ويأتي هذا البحث كإضافة علمية و مساهمة في إثراء المكتبة العربية بمثل هذه الدراسات.

### 2- الأهمية العملية

أ- أهمية جامعة فزان كمجال للتطبيق مما يزيد من أهمية الوصول إلى نتائج وتوصيات تساعد في التطوير التنظيمي بها.

ب- يمكن أن تسهم نتائج هذه الدراسة في توجيه إنتباه ومساعدة المسؤولين وأصحاب القرار والمهتمين إلى أي مدى يمكن للرأس المال الفكري أن يؤثر على التطوير التنظيمي في الجامعة.

## خامساً: حدود الدراسة:-

1- الحدود الموضوعية: يقتصر موضوع هذه الدراسة على أثر رأس المال الفكري في التطوير التنظيمي في جامعة فزان.

2- الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على أعضاء هيئة التدريس بجامعة فزان.

3- الحدود البشرية: أجريت هذه الدراسة على عينة مكونة من (123) عضو من أعضاء هيئة التدريس.

4- الحدود الزمنية : تم القيام بهذه الدراسة أثناء الفصل الدراسي الربيع للعام الجامعي 2022-2023.

سادساً: الدراسات السابقة :-

هدفت دراسة (TAndrás:2023) إلى معرفة العلاقة بين رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي في الشركات الصغيرة والمتوسطة في المجر, وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير إيجابي كبير لرأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقتي على التطوير , في حين أن تأثير رأس المال البشري ليس كبيراً.

هدفت دراسة (Partiwi:2023) إلى معرفة العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة, والعلاقة بين الميزة التنافسية المستدامة والأداء التنظيمي, في الشركات الإندونيسية (ديسنبار), وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة إيجابية كبيرة بين كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري, ورأس المال العلاقتي, ورأس المال الهيكلي) والميزة التنافسية المستدامة, ترتبط الميزة التنافسية المستدامة أيضاً بشكل كبير وإيجابي بالأداء التنظيمي

هدفت دراسة (Nicolas:2022) إلى معرفة: أثر رأس المال الفكري على التطوير والأداء التنظيمي للشركات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية (الارجنتين), وتوصلت الدراسة إلى أن المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري تولد تأثيرات إيجابية وهامة على التطوير في العمليات والمنتجات, مع وجود علاقة إيجابية وذات دلالة إحصائية بين التطوير في العمليات والأداء.

هدفت دراسة (Almutirat:2022) إلى معرفة: العلاقة بين رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي في مؤسسة البترول الكويتية, وتوصلت الدراسة إلى وجود دور جيد للتدريب في المؤسسة حيث متاح لجميع الموظفين وتوافق البرامج التدريبية مع الاحتياجات الفعلية للموظفين, وربط مسارات التدريب بالوظيفة مع مسارات الترقيات في الشركة, وأن رأس المال البشري هو العنصر الأهم في تكوين رأس المال الفكري والذي يتطلب من متخذي القرار دعمه وإعطاء الجوانب الفكرية والبشرية محتوى استراتيجي يلبي احتياجات التطوير والابتكار والتعليم المؤسسي وتوظيف الأنظمة, ومؤشرات لقياس الأداء بشكل موضوعي لتحقيق هدف بقاء المؤسسة في بيئة تنافسية مستدامة , من خلال توفير الإمكانيات المادية والمعنوية التي يمكن أن تدعم تنفيذ الابتكار التنظيمي على مختلف المستويات.

هدفت دراسة (Lotkitez:2021) إلى معرفة: أثر رأس المال الفكري على عمليات التغيير والتطوير التنظيمي والحصول على فهم معزز لدور التعاون الدولي في عملية التغيير التنظيمي, بتطبيق نموذج إدارة رأس المال الفكري الدنماركي على الشركات الفنلندية وتوصلت الدراسة إلى أن يمكن أن يكون نموذج إدارة رأس المال الفكري أداة مفيدة لإدارة التغيير والتطوير لأنه يساعد على ضمان مواءمة محتوى التغيير مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة, وأن أدوات التعاون الدولي يمكن أن تكون مفيدة في تعزيز عمليات التغيير التنظيمي.

هدفت دراسة (Hariyono:2021) إلى معرفة أثر رأس المال الفكري في تطوير التكنولوجيا المالية في اندونيسيا, وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري له دور إيجابي كبير في تطوير التكنولوجيا المالية, والتي تمثل حالياً تحدياً جديداً في الاستجابة للأزمة الاقتصادية الناتجة من جائحة Covid-19 حول العالم, لذلك هناك حاجة إلى مفاهيم جديدة وإنسانية جديدة وتقنيات جديدة لتطوير الوضع المالي حتى يتمكنوا من الوجود وتشجيع النمو الاقتصادي

هدفت دراسة (بلعباس: 2019) إلى معرفة: مدى مساهمة رأس المال الفكري في تعزيز التطوير التنظيمي, في شركة الكهرباء والطاقت المتجددة بالجزائر, وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين مكونات رأس المال

الفكري والتطوير التنظيمي.

هدفت دراسة (المطيري:2018) إلى معرفة أثر رأس المال الفكري على عمليات التطوير التنظيمي المتمثلة في (التعلم التنظيمي - الإبداع التنظيمي - الإثراء الوظيفي) في جامعة الكويت، وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لرأس المال الفكري على عمليات التطوير التنظيمي.

#### أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

استفاد الباحث من الدراسات السابقة في توصيف العوامل التي ينبغي أن تتضمنها الدراسة وإرساء الدعائم الجيدة لبناء الإطار النظري، كما أن هذه الدراسة مكتملة لم جاءت به الدراسات السابقة.

وتتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأدوات المستخدمة في الدراسة، حيث في جميع الدراسات تم استعمال الاستبيان وتم تحليل بياناته من خلال برنامج الحزمة الإحصائية وهي نفس الأدوات المستعملة في الدراسة الحالية.

وإن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة أنها تختلف من حيث الهدف ومجال التطبيق، حيث ركزت هذه الدراسة على دراسة أثر رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي في جامعة فزان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والدراسات السابقة لم تتناول بعض الأبعاد الواردة في هذه الدراسة، كذلك من حيث الدراسة الميدانية، حيث تمت هذه الدراسة في جامعة فزان، بينما تمت الدراسات السابقة في أماكن متفرقة، وأن هذه الدراسة من أوائل الدراسات المحلية - في حدود علم الباحث - التي تناولت معرفة أثر رأس المال الفكري على التطوير التنظيمي في جامعة فزان.

#### الجزء الثاني: الإطار النظري للدراسة

##### مفهوم رأس المال الفكري

يعرف رأس المال الفكري بأنه منظومة الموارد التي تتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي وهو مورد لا يمكن رؤيته ويصعب فهمه و تقليده من قبل المنافسين كمصدر للميزة التنافسية، والذي هو جزء أساسي من القدرات الأساسية للمنظمة والكفاءات (Ariawan:2016)، ويعرفه جاد الرب بأنه عقول تتمتع بمهارات منفردة تجعلها قادرة على النظر من عدة جوانب والتفكير في عدة اتجاهات، للوصول إلى أسلوب عمل جديد يحقق اقتناص فرص أكثر، وهو قوة ذهنية مجتمعة تمثل تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم (جاد الرب، 2006، 99)، كما يعتبر منصة الوصول إلى الفرص والأهداف و يشير إلى المعرفة التي تؤدي إلى تنافسية دائمة، وبعبارة أخرى هو أصل استراتيجي للمنظمة الذي يميز المنتجات والخدمات في المنظمة، (Seyed,2017) وهو يعتمد على قدرات الافراد ومهاراتهم الابداعية وعلى التفكير الابتكاري، حيث يؤدي ذلك إلى ولادة أفكار ويجاد حلول غير تقليدية لمشاكل متنوعة تواجه الجامعات، وتقديم حلول وأساليب جديدة لم تكن موجودة مسبقاً، لذا فهو من متطلبات بيئة العمل الحالية وهو التركيز على كيفية تنمية رأس مالها الفكري لتحقيق عناصر تتفوق بها على منافسيها سواء كان ذلك على مستوى جودة الخدمة أو غيرها من استراتيجيات التميز (الروسان، والعجلوني، 2010)

وقد عرفه المنسي "بأنه الأصول غير الملموسة في المنظمة والتي تتمثل في الخبرات والمهارات والمعرفة التي يمتلكها موظفي الشركة والثقافات والهياكل التنظيمية وأشكال حقوق الملكية الفكرية المتاحة لديها، إضافة إلى ما تملكه الشركة

من وسائل تستهدف توطيد العلاقات بين العاملين وأصحاب المصالح ذات الصلة بالمنظمة" (المنسي، 2018، ص 165) وعرفه ميرة بأنه "مجموعة من الأصول غير الملموسة ذات الطابع المعنوي المتفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة، ومتطلبات ونظم العمل والعلاقة مع البيئة، والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار والأساليب التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة، وتدعم قدرتها التنافسية"، (ميرة، شلفوح، 2021، ص 7).

### أهمية رأس المال الفكري:-

أولت المؤسسات العلمية والمهنية اهتماماً كبيراً بالامتلاكات غير الملموسة ومعالجتها كونه مهم كأهمية رأس المال المادي أحياناً وأكثر أهمية أحياناً أخرى وتكمن أهميته في أنه مورد غير مادي مهم لخلق قيمة مضافة للمنظمات كونه يمثل الاصل الاستراتيجي والحيوي لإستدامة المنظمة وبقائها في البيئة التنافسية، (عفانة، 2021، ص 32) ويعزز من مستوى حداثة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة لزيائنها، في تصميم وتقييم وتنفيذ استراتيجياتها واتخاذ القرارات المهمة والمتنوعة في استخدام نتائجه كأساس للتعويض وقياس الاداء المالي (تايه، 2021، ص 447) كما يمثل اللبنة الاساسية ورأس الحقيقي نظراً لما يمتلكه من معارف وخبرات وقدرات ومهارات تمنح المنظمة الابداع والابتكار والتحسين المستمر

### أبعاد رأس المال الفكري:-

#### 1-رأس المال البشري

وهو الاصول التي تحدد قيمة المنظمة وهي مصدر الابداع والتجديد فيها، ويتكون رأس المال البشري من قدرات وخبرات ومعارف ومهارات الأفراد العاملين في المنظمة والمعارف المقصودة هنا هي المحفوظة في اذهان العاملين ولا تملكها المنظمة لأنها مرتبطة بالأفراد وكامنة في عقولهم (Ariawan:2016)، يعتبر اهم الموارد التي تعتمد عليها المنظمات ويمكن ان يكون المصدر الرئيس للربح في المنظمة لاستجابته للتغيرات البيئية بشكل مبكر وكذلك قدرته على تحسين فعالية وكفاءتها وبالتالي اكسابها ميزة تنافسية فهو " مجموعة من كفاءات العاملين ومعرفتهم ومهاراتهم وابداعهم ومواقفهم والتزامهم وحكمتهم وخبراتهم"، (Obeidat et al.2017,84) يعتبر رأس المال البشري احد اهم المصادر الفريدة والتي تؤثر على الأداء، وأنه يساعد على خلق المعرفة الجديدة، ويعد المورد الذي يصعب على الآخرين تقليده، وأنه يساعد على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، ويساعد على زيادة كفاءة الأصول، وتحقيق إنتاجية أعلى وأفضل خدمة للزبائن، وله تأثير على الشركاء، والمالكيين للأفكار الجديدة، وتوليد المال اللازم لبدء مشاريع جديدة.

#### 2-رأس المال الهيكلي ( التنظيمي):-

وهو يشير الى القدرات التنظيمية التي تستخدمها المنظمة لمواجهة تغيرات البيئة الداخلية والخارجية، اذ يعرف على انه "المستودعات غير البشرية للمعرفة مثل الثقافة التنظيمية والروتين وقواعد البيانات وانظمة المعلومات و براءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر والعلامات التجارية (Oliveira et al,2020,626) وهو يعمل مع آليات وهياكل المنظمة التي تؤثر على الابتكار التنظيمي ويستخدم للاحتفاظ برأس المال البشري وكبنية داعمة للمنظمة

#### 2-رأس المال العلاقتي (الزبائني)

وهو يمثل مجموعة العلاقات ما بين الأطراف الداخلية للمنظمة، وأطرافها الخارجية من شركاء وزبائن وعملاء، (الناصر، 2018، ص 3) والمعرفة التي تنشأ عن التفاعل مع اي شخص يؤثر او يتأثر بأداء عمل معين، إذ يعمل على تحسين

الفهم والمعرفة البيئية من خلال اقامة الحوار مع العملاء والموردين والمستثمرين والمجتمع، وبالتالي تحسين سمعة وصورة المنظمة، لذلك مجموعة الشبكات العلائقية تعمل على توسيع رأس المال الفكري وبناء عامل الثقة وتحفيز النقل الفعال للمعرفة المنتجة (Gollego,2020,629) وقد عرفه (Liu, Ghauri) بأنه ذلك المكون الفكري الذي ينشأ وينشط في المنظمة، جراء تفعيل وانتشار مبدأ الثقة، بين موظفي الأقسام ووحدات الأعمال المختلفة، ويقوم هذا المكون على عدة أبعاد، هي: علاقات الموظفين ببعضهم داخل الأقسام المختلفة، وعلاقات موظفي شبكات ووحدات الأعمال المتعددة ببعضهم، وبالإضافة إلى علائق كافة موظفي المنظمة، مع زبائنها وعملائها Liu, Ghauri (2010, 239)، ويرى مهنا، أن رأس المال العلائقي هو جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمنشأة، مثل العلاقة مع العملاء والموردين والشركاء في البحوث والتطوير، وعلاقة المنشأة مع بعض الأطراف المستفيدة، مثل المساهمين والدائنين والمزودين... الخ، وكذلك الماركات، العملاء، قنوات التوزيع، التعاون، البحوث المشتركة، العقود المالية، اتفاقات الترخيص، ولاء العملاء، إشباع العملاء، تكرار الأعمال، حساسية الأسعار والتي تستخدم كمؤشر لرأس مال العملاء (مهنا، 2013 ص 6)

**التطوير التنظيمي:-** يعد التطوير التنظيمي موضوعاً مهماً لأي منظمة معاصرة، فالتطوير هو استجابة و نتيجة طبيعية للحراك و النمو الذي يحدث في المنظمات، حيث يعمل على زيادة القدرة على التكيف مع التغيرات البيئية، ويقول السكارنة بأنه ظاهرة صحية وطبيعية في حياة المنظمات، فله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفاعليته، ونجاح أي منظمة يعتمد على زيادة الاهتمام بتطوير الافراد عن طريق التأثير في قيمهم، وانماطهم السلوكية، والتغيير في التكنولوجيا والهيكل التنظيمي للمنظمة، وتهيئة جو مناسب لخلق روح مناخ تنظيمي ناجح يؤدي إلى زيادة الرضاء والانتماء الوظيفي، (السكارنة، 2009، ص57) وهو من أهم العمليات التي يجب على العاملين فهمها وإدراكها وتبنيها لصناعة المستقبل (جرادات،2013، ص35)ويرى عبد المتعال أن التطوير التنظيمي هو أحد المناهج المتخصصة في إحداث التغيير التنظيمي، والذي في ضوئه يشارك الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه، (عبدالمتعال، 2003، ص204) وتوجد عدة تعريفات للتطوير التنظيمي منها:-

مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع تركيز خاص على زيادة فاعلية جماعات العمل فيها (عرفة،2012، ص89) ويعرفه جاد الرب بأنه استراتيجيات مخططة للأجل الطويل تعتمد على الجوانب السلوكية والعلمية، تهدف إلى تغيير وتطوير المنظمة لتحسين أدائها وزيادة كفاءتها (جاد الرب، 2005، ص93)وعرفه عامر بأنه تغيير استراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمنظمة، ومناخها، وما بها من أفراد، وجماعات بهدف تحسين الإدارة لزيادة كفاءة الاداء للوصول إلى الأهداف بأعلى جودة ممكنة. (سامح، 2010، ص234) وعرفه ماهر بأنه الجهد المخطط الذي يركز على تطوير الانظمة المتكاملة في المنظمة كلها او بعضها مما يؤدي إلى رفع فاعليتها وتحسينها (ماهر،2007، ص17)وهو جهداً مخططاً له يقوم على نظام التشخيص، ويشمل المنظمة بجانبها الرسمي وغير الرسمي، في مجالات الهيكل التنظيمي والأهداف والإجراءات إلى جانب الاهتمام بالسلوك بما يتضمنه من قيم وأنماط فردية أو جماعية، وعلى أن يؤخذ بالحسبان عند اعتماده إشراك الإدارة العليا في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، بما يضمن دعم البرامج التطويرية، وتجنب أية مقاومة للتغيير قد تصادفها. (French,2014,p25)



### الجزء الثالث: منهجية الدراسة

#### أولاً: أسلوب الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهتم بدراسة الظاهرة وتحليلها للوصول إلى الاستنتاجات الدقيقة حول الظاهرة وتفسيرها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مصدرين أساسيين للبيانات، ويمكن توضيحهما كما يلي:

1- المصادر الثانوية: يعتمد الباحث في تكوين الإطار النظري على الكتب، والدراسات العربية والأجنبية، والدوريات والأبحاث العلمية، الموجودة في الجامعات، أو منشورة عبر الإنترنت والتي تناولت موضوع الدراسة أو بعض جوانبها.

2- المصادر الأولية: لقد قام الباحث بإعداد إستمارة إستبيان حول موضوع الدراسة، مستعيناً ببعض الدراسات السابقة، وبالخصوص (ابوعجيلة:2019)، و (رشيد:2014) موجهة لمفردات عينة الدراسة واشتملت على الآتي:-

القسم الأول: محور المتغيرات الشخصية: ويشمل النوع، المستوى التعليمي، سنوات الخدمة.

القسم الثاني: محور ابعاد رأس المال الفكري

بعد راس المال البشري: ويشمل 6 فقرات

بعد راس المال الهيكلية ويشمل 6 فقرات

بعد راس المال العلائقي ويشمل 6 فقرات

القسم الثالث: محور ابعاد التطوير التنظيمي ويشمل (10) فقرات

• ثانياً: صدق وثبات الاستبانة:

يقصد بنتائج اختبائي الصدق والثبات أن أداة القياس الاستبانة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة كبيرة جداً مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذه الدراسة ويمكن تطبيقها بثقة .

صدق الأداة: للتحقق من صدق أداة الدراسة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من المتخصصين في الإدارة وطُلب إليهم إبداء الرأي والملاحظات حول مدى انتماء الفقرات للمجالات التي أدرجت فيها، بالإضافة إلى سلامة الصياغة اللغوية، ووضوحها من حيث المعنى، وسهولة الفهم، وأي ملاحظات وتعديلات يرونها مناسبة، وقد تم إعادة تعديل الاستبانة وفق ما ارتأه السادة المحكمون حيث أصبحت الأداة بعد التحكيم بصورتها النهائية.

ثبات الأداة: يقصد بثبات الاستبانة أن تعطي الاستبانة نفس النتائج إذا أعيد تطبيقها عدة مرات متتالية، ومن أشهر الاختبارات المستخدمة لقياس الثبات معامل ألفا كرونباخ وقد جاءت اجمالي قيم معاملات الصدق والثبات (0.930).

#### جدول رقم (1): قيم معامل الفا كرونباخ

المجال	عدد الفقرات	قيم معامل الثبات	قيمة معامل الصدق
راس المال البشري	6	.794	.630
راس المال الهيكلية	6	.808	.653
راس المال العلائقي	6	.833	.702
راس المال الفكري ككل	18	.930	.865
التطوير التنظيمي	10	.907	.823



- ولقد إستخدم الباحث معيار ليكرت الخماسي لقياس استجابة المبحوثين لفقرات استمارة الاستبيان على النحو التالي:

جدول رقم (2): معيار ليكرت

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

ولتفسير النتائج اعتمد الميزان الاتي للنسب المئوية للاستجابات

جدول رقم (3): معدل المتوسط ودرجة الاستجابة

معدل المتوسط	درجة الاستجابة
أقل من 1.8	منخفضة جداً
من 1.8 إلى أقل من 2.6	منخفضة
من 2.6 إلى أقل من 3.4	متوسطة
من 3.4 إلى أقل من 4,2	عالية
من 4.2 فأكثر	عالية جداً

#### ثالثاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس العاملين بجامعة فزان اللذين تم إستهدافهم ويبلغ مجموعهم (185) عضو.

عينة الدراسة: كان حجم العينة الإجمالي عند مستوي ثقة 95% وخطأ مسموح به  $\pm 5\%$  هو (123) عضو وفقاً للجدول الإحصائية المصممة لهذا الغرض (اوما سيكران, 2010, 421) ولقد تم استعادة (105) استمارة من الاستمارات الموزعة إي بنسبة (85%) و تم استبعاد (18) استمارة لعدم اكتمالها وبذلك تكون عدد الاستمارات التي تم تحليلها (87) استمارة.

#### رابعاً: التحاليل الإحصائية المستخدمة:

قام الباحث بترميز المتغيرات والبيانات ثم تفرغها بالحاسوب وفقاً لبرنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ولقد استخدم الباحث العديد من التحاليل الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة وهي:

1- الإحصاء الوصفي، التكرارات والنسب المئوية، المتوسطات الحسابية المرجحة، الانحراف المعياري، والترتيب وذلك لتحديد سمات عينة الدراسة والجدول التوضيحية.

2- الإحصاء التحليلي متمثل في استخدام اختبار تحليل التباين One Way Anova, و اختبار "ت" independent sample t test، و معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)

الجزء رابع: الدراسة الميدانية

أولاً: توصيف عينة الدراسة:

جدول رقم (4)

توزيع أفراد عينة الدراسة طبقاً لمتغيرات الشخصية

الترتيب	النسبة	العدد	التوزيع	م
2	%48.3	42	ذكر	النوع
1	%51.7	45	أنثى	
1	%60	52	دكتوراه	المستوى التعليمي
2	%40	35	ماجستير	
1	%48.3	42	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
3	%24.1	21	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	
2	%27.6	24	أكثر من 10 سنوات	
-	%100	87	المجموع	

يتضح من الجدول رقم (4):

1- النوع: أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير "النوع" يشير إلى أن العينة متقاربة مع زيادة صغيرة

لعنصر (الإناث)، ويحوزون نسبة (51.7%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

2- المستوى التعليمي: أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير "المسمى الوظيفي" يشير إلى أن أغلبية

عينة الدراسة من حملة (الدكتوراه)، ويحوزون نسبة (60%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

3- سنوات الخبرة: أن توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير "سنوات الخبرة" يشير إلى أن أغلبية العينة تقع

في فئة الخبرة (أقل من 5 سنوات) ويحوزون نسبة (48.3%)، وفقاً لردود عينة الدراسة.

ثانياً: نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الأول ما درجة توفر مكونات رأس المال الفكري في جامعة فزان من وجهة

نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها

من أجل الإجابة على هذا السؤال تم استخدام المقاييس الإحصائية الآتية: (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري،

ترتيب الأهمية، الدرجة) والجدول التالي توضح ذلك

الإحصاء الوصفي لبعدي رأس المال البشري

جدول رقم (5)

الإحصاء الوصفي لبعدي "رأس المال البشري"

الدرجة	ترتيب الأهمية	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	البيان	م
عالية	3	.78	3.98	تمتلك الجامعة قيادة ذات رؤية واضحة .	1
عالية	1	.80	4.14	توظف الجامعة أعضاء هيئة تدريس ذو جودة عالية	2
عالية	5	1.09	3.62	يكرس أعضاء الهيئة التدريسية كل وقتهم لأغراض البحث و التدريس	3
عالية	4	1.16	3.81	تقدم الجامعة الدعم الإداري الكامل لأعضاء الهيئة التدريسية	4

م	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	الدرجة
5	يعمل أعضاء الهيئة التدريسية مع مجموعات صغيرة من الطلبة	3.63	.87	6	عالية
6	تشجع عمادة الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على انجاز البحوث العلمية	4.04	.77	2	عالية
	المجموع	3.87	.66		عالية

من الجدول رقم (5) يتضح:

– أن مفردات عينة الدراسة وفقا لبعده " رأس المال البشري " أشارت إلى الاتجاه بالموافقة، لحد ما وأن مكونات رأس المال متوفرة، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (3.87) ودرجة الاستجابة عالية وقد جاءت العبارة (توظف الجامعة أعضاء هيئة تدريس ذو جودة عالية)، في الترتيب الاول، وبمتوسط (4.14) وبدرجة عالية، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص الجامعة على استقطاب العنصر البشري الذي يمتلك المعرفة والمهارة الكافية وهو من الامور الملحة للجامعة التي تسعى للتميز وبالتالي ينعكس ايجابيا على اسم الجامعة ومكانتها وسمعتها، و جاءت العبارة (يعمل أعضاء الهيئة التدريسية مع مجموعات صغيرة من الطلبة) ، في المرتبة الأخيرة وبمتوسط (3.63) وبدرجة عالية.

الإحصاء الوصفي لبعده رأس المال الهيكلي

جدول رقم (6): الإحصاء الوصفي لبعده " رأس المال الهيكلي

م	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	الدرجة
1	هناك تنوع واسع في الاختصاصات العلمية المتاحة أمام الطلبة	3.68	1.04	4	عالية
2	هناك تنوع واسع في المقررات الدراسية التي يتم تدريسها في الجامعة	3.91	.86	1	عالية
3	ساهمت الجامعة في العديد من الانجازات العلمية	3.90	.94	2	عالية
4	معظم البحوث التي يتعاقد عليها أعضاء الهيئة التدريسية مع الجهات الخارجية تتم بإشراف الجامعة	3.74	.78	3	عالية
5	توفر الجامعة الخدمات المكتبية و المعلوماتية الضرورية لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة	3.37	1.13	6	متوسطة
6	يتيح نظام تكنولوجيا المعلومات في الجامعة البنية التحتية الداعمة لأغراض التدريس والباحث البحث العلمي	3.39	1.08	5	متوسطة
	المجموع	3.67	.71		عالية

من الجدول رقم (6) يتضح:

– أن مفردات عينة الدراسة وفقا لمحور " رأس المال الهيكلي " أشارت إلى الاتجاه بالموافقة، لحد ما وأن مكونات لرأس المال متوفرة، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (3.67) ودرجة الاستجابة عالية وقد جاءت العبارة (هناك تنوع واسع في المقررات الدراسية التي يتم تدريسها في الجامعة)، في الترتيب الاول، وبمتوسط (3.91) وبدرجة عالية، ويرى الباحث أن هذا التنوع يصب في مصلحة الطلاب وزيادة المعرفة لديهم، و جاءت العبارة، (توفر الجامعة الخدمات المكتبية و المعلوماتية الضرورية لأعضاء الهيئة التدريسية والطلبة) ، في المرتبة الأخيرة وبمتوسط (3.37) وبدرجة متوسطة، ويرجع الباحث ذلك إلى ضعف الامكانيات المالية المتاحة للجامعة، كما أنها تعتبر من ضمن الجامعات الناشئة.

### الإحصاء الوصفي لبعد رأس المال العلاقتي

جدول رقم (7): الإحصاء الوصفي لبعد " رأس المال العلاقتي "

م	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	الدرجة
1	تستقطب الجامعة الطلبة من ذوي المستويات العلمية العالية	3.65	.99	5	عالية
2	تقدم الجامعة الخبرة التي يحتاجها أصحاب المصلحة الخارجين	3.90	.78	3	عالية
3	تحتفظ الجامعة بعلاقات شراكة وطيدة مع الجامعات المناظرة الأخرى	3.63	.82	6	عالية
4	تسعى الجامعة للحصول على عضوية العديد من الجمعيات العلمية و المهنية	3.93	.77	2	عالية
5	تشجع الجامعة أعضاء الهيئة التدريسية على أقامه علاقات أكاديمية مع الجامعات الأخرى	3.88	.93	4	عالية
6	تحرص الجامعة على تكوين صورة ايجابية لدى المجتمع	4.33	.72	1	عالية جداً
	المجموع	3.89	.63		عالية

من الجدول رقم (7) يتضح:

- أن مفردات عينة الدراسة وفقاً لمحور " رأس المال العلاقتي " أشارت إلى الاتجاه بالموافقة، لحد ما وأن مكونات لرأس المال متوفرة، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (3.89) ودرجة الاستجابة عالية وقد جاءت العبارة (تحرص الجامعة على تكوين صورة ايجابية لدى المجتمع)، في الترتيب الأول، وبمتوسط (4.33) وبدرجة عالية جداً، وهذا يدل على اهتمام الجامعة بالاهتمام بالمشاكل والصعوبات التي يواجهها المجتمع والسعي لي إيجاد حلول لهذه المشاكل، و جاءت العبارة، (تحتفظ الجامعة بعلاقات شراكة وطيدة مع الجامعات المناظرة الأخرى)، في المرتبة الأخيرة وبمتوسط (3.63) وبدرجة عالية، ويرجع الباحث ذلك إلى بعد المسافة عن الجامعات المناظرة او عدم إدراك الجامعة اهمية بناء علاقات ممتازة مع هذه الجامعات والجهات ذات العلاقة .

جدول رقم (8)

### الإحصاء الوصفي لرأس المال الفكري ككل

م	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	الدرجة
1	راس المال البشري	3.87	66.	2	عالية
	راس المال الهيكلي	3.67	.71	3	عالية
	راس المال العلاقتي	3.89	.63	1	عالية
	المجموع	3.81	.63		عالية

من الجدول السابق يتضح:

- أن مفردات عينة الدراسة وفقاً لمحور " رأس المال الفكري " أشارت إلى الاتجاه بالموافقة، لحد ما وأن مكونات لرأس المال متوفرة، هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (3.81) ودرجة الاستجابة عالية وقد جاءت ابعاده على التوالي راس المال العلاقتي، راس المال البشري، راس المال الهيكلي، وذلك وفقاً لردود عينة الدراسة. وهذا يشير إلى أن الجامعة قد نجحت في تحقيق درجة مقبولة في إمتلاك رأس المال الفكري وذلك من خلال استقطابها لأعضاء هيئة تدريس مؤهلين علمياً وعلى مستوى عالي، وأن الجامعة على صلة وثيقة بمجتمعها وتشارك بفاعلية في هموم ومشاكل المجتمع وتراعي احتياجاته.

نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما هو مستوى التطوير التنظيمي في جامعة فزان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها؟

من اجل الاجابة على هذا السؤال تم استخدام المقاييس الإحصائية الاتية: (المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، ترتيب الاهمية، الدرجة) والجدول التالي يوضح ذلك

جدول رقم (9): الإحصاء الوصفي لمحور " التطوير التنظيمي "

م	البيان	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الأهمية	الدرجة
1	يوزع الهيكل التنظيمي الواجبات وفقا للوصف الوظيفي	3.55	.60	10	عالية
2	توزع المهام وفقاً للكفاءات التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس	3.67	.74	8	عالية
3	تطور الجامعة الهيكل التنظيمي باستمرار	3.74	.95	6	عالية
4	تحرص الجامعة على الأخذ بالتغيرات التقنية	3.86	.63	3	عالية
5	توفر إدارة الجامعة قاعدة معلوماتية تسهل الحصول على المعلومات	3.85	.81	4	عالية
6	تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في عملية التطوير التنظيمي	3.95	.92	1	عالية
7	تحرص إدارة الجامعة على اختيار أعضاء هيئة التدريس الأكفاء	3.77	.85	5	عالية
8	تحرص إدارة الجامعة على توفير الامكانيات الميسرة للعملية التعليمية	3.94	.79	2	عالية
9	تحرص إدارة الجامعة على دافعية أعضاء هيئة التدريس للعمل	3.64	.97	9	عالية
10	تحرص إدارة الجامعة على زيادة النمو المهني لأعضاء هيئة التدريس	3.74	1.09	7	عالية
	المجموع	3.77			عالية

من الجدول رقم (9) يتضح:

- أن مفردات عينة الدراسة وفقا لمحور " التطوير التنظيمي " أشارت إلى الاتجاه بالموافقة، لحد ما هذا وقد بلغ المتوسط العام لإجمالي المحور (3.77) ودرجة الاستجابة عالية وقد جاءت العبارة (تستخدم الجامعة التقنيات الحديثة في عملية التطوير التنظيمي)، في الترتيب الاول، وبمتوسط (3.95) وبدرجة عالية وهذا يدل على التطور الذي تشهده الجامعة ، وأن لديها كوادرات ذات مستوى عالي من أعضاء هيئة التدريس، جاءت العبارة، (يوزع الهيكل التنظيمي الواجبات وفقا للوصف الوظيفي) ، في المرتبة الأخيرة وبمتوسط (3.55) وبدرجة عالية وذلك وفقا لردود عينة الدراسة، وهذا يعني ربما تحتاج الجامعة إلى إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، لتبقى قادرة على المنافسة وبما يتماشى مع طموح ومتطلبات التطوير في الجامعة.

رابعاً: نتائج الدراسة المتعلقة بفرضية الدراسة:

لا يوجد أثر معنوي لرأس المال الفكري في التطوير التنظيمي، حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين في جامعة فزان .

ثم اختبار صحة الفرضية من عدمه باستخدام معامل ارتباط بيرسون وتحليل التباين والجدول التالية توضح ذلك

جدول رقم (10)

اختبار معاملات ونتائج الارتباط و تحليل التباين ANOVA بين رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي

مصادر الاختلاف	درجات الحرية	قيمة F	قيمة T	معامل ارتباط بيرسون R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	مستوى الدلالة	القرار عند $\alpha=0.05$
الانحدار البواقي	1 85	13.006	-3.606-	.364 <sup>a</sup>	.133	.001	معنوي

ومن الجدول السابق يتضح

أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى معنوية (0,01)، بين ابعاد رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي حيث بلغت قيمة (T) المحسوبة لكل المحاور (-3.606-) وبلغت قيمة (F) المحسوبة (13.006) وقيمة مستوى الدلالة (0,001). حيث انها أقل من (0,05)، وبلغ معامل الارتباط (R) (.364<sup>a</sup>) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية موجبة، اما قيمة معامل التحديد (R<sup>2</sup>) فكانت (.133)، فيفسر ما نسبته (13%) من التباين في المتغير التابع، واما النسبة الباقية والبالغة (87%) فتعود إلى متغيرات أخرى غير داخلة في النموذج، وبالتالي يتم رفض فرض العدم، وقبول الفرض البديل بوجود أثر معنوي لأبعاد رأس المال الفكري في التطوير التنظيمي.

النتائج:-

- 1- اظهرت نتائج الدراسة وجود أثر معنوي لأبعاد رأس المال الفكري في التطوير التنظيمي حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة فزان وهذا يتفق مع ما توصلت إليه دراسة (المطيري:2018)، (بلعباس:2019)، (Nicolas:2022)، (TAndrás:2023).
- 2- أظهرت نتائج الدراسة أن درجة توافر مكونات رأس المال الفكري في جامعة فزان عالي وبمتوسط (3.81) وجاءت ابعاده على الترتيب (رأس المال العلاقتي يليه رأس المال البشري وفي الاخير رأس المال الهيكلي) وذلك حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها.
- 3- اظهرت نتائج الدراسة أن مستوى التطوير التنظيمي في جامعة فزان عالي، وبمتوسط (3.77) وذلك حسب وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس العاملين فيها.

التوصيات:-

- 1- العمل من قبل إدارة الجامعة، على زيادة الاهتمام برأس مال الفكري، بشكل أكبر لتبقى قادرة على المنافسة، من خلال التركيز على أعضاء هيئة التدريس، باعتبارهم اهم مورد استراتيجي تحوز عليه الجامعة، ويوصفهم المقومات الاساسية لرأس المال الفكري، وزيادة تنميته وتطويره لضمان التطور والنمو وتحقيق مستوى من التمييز، ويتم ذلك من خلال التركيز أكثر في عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- 2- توفير الخدمات المكتبية و المعلوماتية الضرورية لأعضاء هيئة التدريس والطلبة والاهتمام بالبنية التحتية الداعمة لأغراض التدريس و البحث العلمي، و توطيد علاقة الجامعة مع الجامعات المناظرة.
- 3- العمل على زيادة الاهتمام بالتطوير التنظيمي، ورفع المستوى العام في جامعة فزان وتفعيل ثقافة التغيير والتطوير، وذلك من خلال ورش عمل ومحاضرات تظهر مفهوم التطوير التنظيمي ومضمونه ومميزاته

وكيفية تعزيزه.

4- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي، وتوزيع المهام وفقاً للكفاءات التي يمتلكها أعضاء هيئة التدريس، وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال تقديم الحوافز المناسبة لهم.

المراجع:-

ابوعجيلة، عيسى (2019) "أثر تطبيق ابعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الإداريين العاملين فيها، المؤتمر الدولي للعلوم والتقنية، والمنعقد بتاريخ 4-6 مارس طرابلس. أحمد ماهر تطوير المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير" الدار الجامعية، الاسكندرية (2007) ص17

الاكليبي، عائض و المبيضين، صفوان (2012) التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، عمان، دار اليازوردي للنشر والتوزيع

بلال السكارنة، " التطوير التنظيمي والإداري" عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009 ص57  
بلعباس محمد (2019) دور رأس المال الفكري في إحداث التطوير التنظيمي في المؤسسة- دراسة حالة -شركة كهرباء وطاقت متجددة- ، رسالة ماجستير جامعة غرداية الجزائر

البياري، سمر (2018) جودة الحياة الوظيفية وأثرها على التطوير التنظيمي لموظفي وزارتي العمل والتنمية الاجتماعية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الاقتصاد والتجارة الجامعة الاسلامية غزة  
تايه، محمد إبراهيم و فراس علي محمد وعنيد، عامر رشيد (2021) "تأثير ابعاد رأس المال الفكري في ادارة التغيير التنظيمي" مجلة الجامعة العراقية العدد48، المجلد3

جاد الرب، سيد (2006): إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، دار الفكر العربي، القاهرة.  
حريم، حسين محمود (2004) مبادئ السلوك التنظيمي: سلوك الافراد في المنظمات، الاردن، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع

رشيد، عبد الرضا الباحث: الزيايدي، صباح (2014) دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء الجامعي المتميز دراسة تحليلية لأراء القيادات الجامعية في عينة من كليات جامعة القادسية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16 العدد 3،

الروسان، محمود علي؛ العجلوني، محمود محمد (2010) أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية. مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية 26. 2. ص37-57

زاهر تيسير (2016) أثر جودة حياة العمل في التطوير التنظيمي، دراسة على مركز خدمة المواطن محافظة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 38 العدد 1

سامح عامر، علاء قنديل، " التطوير التنظيمي" دار الفكر، عمان(2010) ص234

سيد سالم عرفة، الاتجاهات الحديثة في إدارة التغيير، دار الراية (2012) ص89

سيد محمد جاد الرب " السلوك التنظيمي " كلية التجارة جامعة قناة السويس (2005) ص93

العبيدي، نماء (2012) اثر العدالة التنظيمية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي"دراسة ميدانية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي،

عفانة عامر ، الهادي ابراهيم (2021) "اثر الإفصاح المحاسبي لرأس المال الفكري على كفاءة الأداء المالي



للمصارف، دراسة ميدانية المصارف المحلية الفلسطينية- قطاع غزة" مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 29، العدد 2 ص 30-56

متولي، عصام الدين محمد وعلي، أحمد صلاح ( 2010 ) مفهوم ونماذج القياس المحاسبي لرأس المال الفكري، المؤتمر السنوي الخامس والعشرين، جامعة المنصورة، المنصورة، مصر .

مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية / المجلد 8 العدد 24

محمد سيد عبدالمتعال، و عبدالمحسن جودة: إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، السعودية، الرياض، 2003، ص 204

المنسي، محمود عبد العزيز ( 2018 ) رأس المال الفكري وأثره في البراعة التنظيمية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية بمدينة العاشر من رمضان في مصر. المجلة العربية للعلوم الإدارية: جامعة الكويت -مجلس النشر العلمي، 25 ( 2 )، ص 161- 210

مهنا، أحمد، ( 2013 )، "نموذج القياس النوعي والنموذج المقارن لقياس رأس المال الفكري"، المؤتمر العربي الأول، (رأس المال الفكري العربي نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير)، مسقط 28 - 30 ابريل.

ميرة ابوعجيلة و شلفوح عبد الرحمن ( 2021 ) "دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية رأس المال الفكري دراسة ميدانية بالتطبيق على قطاع النفط الليبي. مجلة دراسات الانسان و المجتمع، العدد 16، ص 1-34

ناصر جرادات و احمد المعاني و احمد عريقات ، إدارة التغيير و التطوير، ط 1 ، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، (2013) ص 35.

الناصر، ناصر ( 2018 ) راس المال العلائقي وأثره في أداء الأعمال: دراسة سببية على منظمات الاتصالات

الكويتية 24 - 1 ، pp. 1 - 24 Global Journal of Economics and Business – Vol. 5, No. 1, ,

عبدالله المطيري (2018) اطار مقترح لدور رأس المال الفكري في التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على جامعة الكويت، رسالة دكتوراه كلية التجارة جامعة عين شمس

المراجع الاجنبية:-

. Liu, P.N.Ghauri & R.R. SinKovics, (2010). Understanding the impact f relational capital and organizational learning on alliance outcomes. Journal Of World Business, 45, 237-249.

Antti Lotkitez (2021) "Using intellectual capital management for facilitating organizational change " Journal of Intellectual Capital 10(4):559-572

Ariawan ,MadeSudarma, Djumahir, and Ghozali.(2016). The Role of Spiritual Capital ,Human Capital ,Structural Capital , and Relational Capital of SMES to improving on Performance Study Literature, South East Asia Journal of Contemporary Business, Economics and Law, Vol. 11, Issue 2 , PP.87-94

French, W.L.,7 Bell, H, Organizational Development Behavioral,5ed,Science Intervenition for organization improvemen t,prentice\_Hall,Inc,U.S.A.,(2014)P25

Gallego G ,Mejia G.M & Calderon G.(2020), Strategic Design: Origins and Contributions to intellectual Capital in Organizations, Journal of Intellectual Capital ,Vol. 21, No.6,

pp621-648.

Hanan Ali Almutirat (2022) "The impact of intellectual capital in organizational innovation: case study at Kuwait Petroleum Corporation ,Journals Review of Economics and Political Science Volume 7

HARIYONO Anwar, Bambang TJAHJADI (2021) The Role of Intellectual Capital in the Development of Financial Technology in the New Normal Period in Indonesia / Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 8 No 1 217–224

Indu Bala, Ramandeep Sain (2019) "Impact of Quality of Work Life on Organisational Commitment" SUMEDHA-Journal of Management Referred Journal of CMR College of Engineering & Technology April-June, Volume 8, No. 2, pp 58-72

**João Leitão (2019)** Quality of Work Life and Organizational Performance: Workers' Feelings of Contributing, or Not, to the Organization's Productivity" Int. J. Environ. Res. Public Health 2019, 16, 3803; doi:10.3390/ijerph162038

Nicolas Salvador Beltramino (2022)"The role of intellectual capital on process and products innovation. Empirical study in SMEs in an emerging country" Journal of Intellectual Capital Vol. 23 No. 4, pp. 741-764

Obeidat Yousef , B. , Bahjat Abdallah, A. , Osama Aqqad, N. , Akhoershiedah, A. and Maqableh, M.(2017),The Effect of Intellectual Capital on Organizational Performance: The Mediating Role of Knowledge Sharing, Communications and Network, 9, 1-27.  
Doi:

Oliveira M , Curado C , Balle A. Raymundo ,Kianto A.(2020) Knowledge Sharing, Intellectual Capital and Organizational results in SMES: are they related, Journal of Intellectual Capital Vol. 21, No.6,PP 623-649

Partiwi Dwi Astuti (2023) Understanding the Antecedents and Consequences of Sustainable Competitive Advantage: Testing Intellectual Capital and Organizational Performance Journals Economies Volume 11 Issue 4

Seyed Ahmad Nejad sajadi and others, ( 2017) The Relationship between Intellectual Capital and Organizational Entrepreneurship Physical Education Departments at Universities in Kerman (A case study), Helix(the science explore) Vol. 8. P: 106

TAndrás Rideg(2023) "he role of intellectual capital on innovation: Evidence from Hungarian SMEs TEC Empresarial, vol. 17, no. 2, pp. 1 - 19