

الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأثرها على أداء المنظمة تامر محمد أحمد خليل

المخلص:

إدارة رأس المال البشري كأحد أهم الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية تفوق في أهميتها أياً من الأصول المادية الأخرى التي تمتلكها المنظمات، مما يعنى ضرورة توفير معلومات ملائمة عن الموارد البشرية المتاحة تمكن إدارة تلك المنظمات من حسن استخدامه، وإن منظمة المستقبل ستشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من العاملين الذين تتوافر فيهم قدرات ومهارات عالية في الأداء بالإضافة إلى القدرات الخاصة بفهم طبيعة العنصر البشري والنواحي الإنسانية المرتبطة به والإدراك والتحليل الجيد لمتغيرات البيئة المحيطة وقبول التغيير والإبتكار.

ويتناول هذا البحث الإتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المنظمة، وذلك باستخدام المنهج الوصفي، وبالتطبيق على عدد ١٥ من مديري الموارد البشرية بمختلف المنظمات الحكومية وذلك من خلال المشاركة في لقاءات برنامج إدارة الموارد البشرية والذي نظمه الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، وسوف يجيب هذا البحث على التساؤل الآتي " هل يوجد تأثير للاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة؟، وسوف يتم تقديم نتائج وتوصيات هذا البحث لادعم مختلف الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع.

Abstract:

The management of human capital as one of the most important trends of modern human resources management more important than any of the other physical assets owned by the organization , which means the need to provide adequate information about the available human resources able to manage those organizations from good to use, The Organization of the future will see more focus on the quality of new workers who meet the abilities and skills in high-performance addition to the capabilities of understanding the nature of the human element and humanitarian aspects associated with it , perception and good analysis of the variables of the surrounding environment and the acceptance of change and innovation .

The present search trends of modern human resource management and its impact on the performance of the organization , using the descriptive approach , and the application number 15 of the HR managers of various governmental organizations and through participation in the meetings of the program of human resource management, which was organized by the Central Agency for Organization and Administration , will answer this research on the following question , " Is there a correlation between the trends of modern human resources management and improve the performance of the organization?, and will be presenting the results and recommendations of this research to support various researchers and those interested in this subject.

مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الأنشطة أهمية في إدارة المنظمات الحديثة، وذلك لدورها الرئيسي في تمييز المنظمات وزيادة فاعليتها، كما أن التطورات والمتغيرات المتلاحقة على المستوى العالمي أدت إلى التحول من التركيز على الأموال باعتبارها أهم الأصول في المنظمة إلى التركيز على المعرفة حيث أنها من أهم وأعظم المدخلات لنجاح المنظمة.

حيث أنه لم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي إحدى المتغيرات الأساسية لنجاح المنظمة، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح حيث أن توافر قوى عاملة ذات كفاءة تدعم المنظمة بالقيام بأعباء العمل وتحقيق أهدافها التنظيمية والتميز والفاعلية في الأداء واستخدام الامكانيات المتاحة للمنظمة بأكبر كفاءة ممكنة.

أولاً- الدراسات السابقة:

○ دراسة (Wang & Chang , 2005) بعنوان:

"IC and performance in Causal Models: Evidence from the information Technology Industry in Taiwan"

" نماذج من رأس المال الفكري والأداء : بالتطبيق على شركات صناعة تكنولوجيا المعلومات التايوانية"

- الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء لعدد من شركات تكنولوجيا المعلومات التايوانية.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

إن رأس المال الفكري يؤثر بشكل إيجابي على نصيب الشركة من السوق، وإن رأس المال الفكري يؤثر على الأداء المالي للشركة، وإمكانية الاعتماد على رأس المال الفكري كمؤشر للتنبؤ بالأداء المالي للشركة في المستقبل.

○ دراسة (صالح، ٢٠٠٩) بعنوان:

" رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات "

- الهدف من الدراسة:

تحديد مفهوم وأهمية رأس المال الفكري في المنظمات الحديثة، وإستعراض مختصر للأسس النظرية ذات العلاقة برأس المال الفكري، وتناول ما جرى تطويره من نماذج متعددة تختص بمواكبة رأس المال الفكري وإدارته وتحديد مفهومه ومكوناته الأساسية وتحديد مؤشرات كل مكون.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لنجاح المنظمات، وإن رأس المال الحقيقي الذي تملكه المنظمات هو رأس المال الفكري ويتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة، وإدارة الأصول المعرفية هي أداة قوية للإدارة، وإن القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات إستراتيجية لأنها وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة، وأن الميزة التنافسية مفهوم يتطلب فهم جوهره، والإقتناع بالإمكانيات التي يقدمها، والمحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة، هو خلق الميزة التنافسية وأن إدارة رأس المال الفكري بشكل فعال هو الدعامة والركيزة لهذه الميزة.

○ دراسة (الغامدي، ٢٠١٠) بعنوان:

" التطوير التنظيمي وأثره على أداء المنظمات العامة "

- الهدف من الدراسة:

دراسة موضوع التطوير التنظيمي وبيان أثره على كفاءة الأداء بالمنظمات العامة، والتعرف على المراحل التي مر بها التطوير التنظيمي لمؤسسة النقد العربي السعودي، والوقوف على أهم مشكلات ومعوقات العمل من وجهة نظر العاملين أنفسهم والوسائل المناسبة التي يقترحونها لعلاجها، وتحديد المشكلات والمعوقات الرئيسية والتي تحول دون تحقيق الأداء الفعال، وإقتراح التوصيات التي تسهم في تحقيق الأداء الفعال لمؤسسة النقد العربي السعودي.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

التطوير التنظيمي عملية شاملة لكل من العاملين والهيكل التنظيمية والمعدات والإجراءات والسياسات وكافة الوسائل المطلوبة لتنفيذ الأعمال، وأهمية أن يقوم التطوير التنظيمي على أسس علمية مخططة وإستراتيجيات واضحة للإستفادة من

الإمكانات المتاحة، ولا يقوم على المبادرات المفاجئة، وأهمية متغير البيئة الخارجية بإعتبارها دافعاً للتغيير في المنظمات العامة، وعلى الرغم من الجهود التي قامت بها مؤسسة النقد العربي السعودي للإستفادة من برامج التطوير التي تتبناها إلا أن النتائج المحققة منها أقل من المستهدف، لا يوجد إمام كاف لدى الإدارة العليا بالمشكلات التي يعاني منها العاملون، من أهم المعوقات السلوكية للتنظيم، هو إنخفاض الروح المعنوية للعاملين، وعدم العدالة في تطبيق نظام الحوافز، وعدم تشجيع العاملين على تقديم أفكارهم أو التعبير عن مشاعرهم من قبل الإدارة العليا.

○ دراسة (Mulili & Wong, ٢٠١٢) بعنوان:

"Continuous organizational development"

"التطوير التنظيمي المستمر"

- الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الى إستكشاف حاجة المنظمات إلى إعتداد برامج التطوير التنظيمي بطريقة مستمرة، ودراسة أساليب التعامل مع بيئة الأعمال المتغيرة، والتركيز على التعلم التنظيمي نظراً لأهميته في تعزيز التغيير والتطوير التنظيمي.

- أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

يجب العمل على صياغة إستراتيجيات محددة للمساهمة في إحداث التطوير التنظيمي، وأنه توجد الحاجة إلى إعتداد مدخل وجهد متكامل للتطوير التنظيمي وذلك لتحقيق القدر الأكبر من المنافع والمكاسب، ويجب الإهتمام نحو التحول إلى المنظمة المتعلمة لتغيير الثقافة والسلوك التنظيمي، وأن التحول إلى المنظمة المتعلمة يحقق المرونة في الإجراءات والعمليات وتقليل الروتين.

○ دراسة (Chen & Chang, 2013) بعنوان:

"The impacts of human capital in enhancing new venture's performance"

" تأثير رأس المال البشري في تدعيم أداء المنظمة "

- الهدف من الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين رأس المال البشري وأداء المنظمة، ودراسة تأثير رأس المال البشري في تدعيم عملية الإبداع والتحفيز وزيادة براءات الاختراع وكفاءة ونجاح المنظمة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

الموارد البشرية المتميزة لها تأثير إيجابي على أداء المنظمة، وأن الإبداع له تأثير إيجابي على أداء المنظمة، وتساهم الموارد البشرية المتميزة والإبداع في زيادة براءات الاختراع بالمنظمة، ويساهم التحفيز وتهينة البيئة الملائمة للتميز في عملية الإبداع وزيادة براءات الاختراع بالمنظمة.

ثانياً- الدراسة الاستطلاعية:

أظهرت الدراسة الاستطلاعية التي قام بها الباحث بمقابلة عدد ١٥ من مديري الموارد البشرية بمختلف المنظمات الحكومية وذلك من خلال المشاركة في لقاءات برنامج إدارة الموارد البشرية والذي نظمه الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة خلال شهر مارس لعام ٢٠١٤، عدم إعطاء الإهتمام الملائم من المنظمات الحكومية التي يعملون بها لأهمية رأس المال البشري وقياس عوائده والمحافظة عليه ودور إدارة المعرفة في تحقيق زيادة كفاءة وفاعلية أداء المنظمات.

ثالثاً- مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في عدم إعطاء الاهتمام المناسب من المنظمات الحكومية لمفهوم وأهمية رأس المال البشري واكتشافه وتنميته والمحافظة عليه وقياس عوائده وذلك باعتباره المورد المهم والمؤثر في زيادة كفاءة وفاعلية الأداء بالمنظمات.

رابعاً- أهمية البحث:

أ. الأهمية النظرية:
إضافة إلى نتائج الأبحاث العلمية في ذات المجال، وجمع إطار معرفي متكامل عن متغيرات البحث، وتدعيم الباحثين والمتخصصين والمهتمين بمجال البحث.

ب. الأهمية التطبيقية:

لم يعد هناك شك في أن الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح، وموضوع البحث يشير في مضمونه إلى أنه بالرغم من أهمية تنمية الموارد البشرية بشكل عام إلا أنه ينبغي أن يوجه الإهتمام إلى فئة خاصة من الموارد البشرية يقوم عليها في الغالب نماء

وازدهار المنظمات والمجتمعات، هذه الفئة تمتلك الخبرة والمعرفة والقدرة الإبداعية بما يجعل تنميتها واستثمارها والمحافظة عليها أمراً مطلوباً في ظل التنافس الشديد على الكفاءات البشرية.

خامساً- أهداف البحث:

أ- بيان الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ومدى تطبيقها بالمنظمات الحكومية.

ب- بيان أهمية إدارة المعرفة والإستثمار في رأس المال البشري باعتبارهما من أهم الأصول غير الملموسة بالمنظمات.

ج- قياس العائد من الإستثمار في رأس المال البشري.

د- بيان تأثير إدارة رأس المال البشري على أداء المنظمة.

سادساً- الإطار النظري للبحث:

تعريف إدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الأنشطة المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية ومكافأة ورعاية الأفراد والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية".

الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، وذلك من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.

ب- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري، وذلك من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ العمل المناسب مادياً ونفسياً.

ج- زيادة درجة الولاء والانتماء، وذلك من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.

د- وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين ، بحيث يضمن إعطاء كل ذي حق حقه سواء في الترقية أو المكافآت أو العلاوات الاستثنائية أو الحوافز المادية والمعنوية.

الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

أ- إدارة الموارد البشرية بالمعرفة.

ب- إدارة رأس المال البشري.

ج- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

د- إدارة الموارد البشرية في ضوء إدارة الجودة الشاملة.

هـ- الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

ومن خلال هذا البحث سوف يتم تناول إدارة الموارد البشرية بالمعرفة، وكذلك إدارة رأس المال البشري، كأهم الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وذلك على النحو التالي:

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الجديدة ومتطلباتها المعرفية:

- التركيز على الجوانب الفكرية والمعرفية في الموارد البشرية.
- البدء بتغيير المفاهيم والأولويات في كيفية التعامل مع الموارد البشرية.
- نشر فكر إدارة الموارد البشرية الجديد بين جميع أعضاء المنظمات.
- توضيح مبررات ودواعي الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية، وبيان العوائد المنتظرة بأسلوب موضوعي.
- تقويم المناخ الثقافي في المنظمة ومدى تقبله لمنطق الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية.
- محاولة إحداث تغيير في ثقافة المنظمة لتصبح أكثر تقبلاً لأفكار وتوجهات إدارة الموارد البشرية الجديدة.
- كسب اقتناع ومشاركة الموارد البشرية على جميع المستويات في تفعيل الرؤية الجديدة، والاتصال المباشر بالأفراد وإعطاءهم الشعور بالأهمية والمشاركة.
- فالمعرفة تعتبر مصدراً أساسياً للميزة التنافسية، لذلك يجب على المنظمات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وما ينتج عن ذلك هو ما يعرف (برأس المال الفكري)، ويجب على المنظمة معرفة كيفية امتلاك وإدارة وقياس رأس المال الفكري لذلك هناك مكاتب

إحصائية تستطيع تزويد المنظمات باستراتيجيات جديدة للإدارات في المنظمات لقياس وإدارة رأس المال الفكري و تحديد المعايير الأساسية في إبراز الكفاءات الفكرية. وإدارة المعرفة هي مجموعة من الإجراءات التي تساعد في الحصول على المعرفة واختيارها و تنظيمها واستخدامها ونشرها، وتحويل المعلومات والخبرات والمهارات التي يمتلكها الأفراد إلى منظومة جماعية، حيث تكون الأساس الذي يبنى عليه الإبداع الفردي والجماعي اللازم لصنع التقدم في شتى مجالات الحياة ، وتنقسم المعرفة إلى قسمين أحدهما المعرفة الضمنية والأخرى المعرفة الظاهرية ، وفي حين تهتم المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي مرتكزة في عقل وقلب الشخص ، وهي معارف يصعب إكسابها أو تحويلها للآخرين، كما انه يصعب وضع المعرفة الضمنية في كلمات منطوقة وهناك مقوله معروفه" :أننا نعرف أكثر مما يمكننا أن نقول" ، و تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والخبرات الفنية والادراكية، أما المعارف الظاهرية فتتعلق بما هو مدون في الكتب وغالبا ما يتمكن غالبية الأفراد من الإطلاع عليها أو سماعها أو استخدامها ، وتمثل القيم والصور الذهنية والحدس ونفاذ البصيرة جانبا مهما من جوانب المعرفة التي ينبغي الإعتناء والإهتمام بها.

الرؤية الجديدة لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة:

إدارة الموارد البشرية شريك أساسي لجميع المديرين التنفيذيين في بناء وتنفيذ إستراتيجية المنظمة، وإدارة الموارد البشرية مصدر للخبرة في تأكيد جودة الأداء وتحقيق نتائج أفضل للمنظمة، وأن إدارة الموارد البشرية راعي لمصالح العاملين وأداة التعبير عن اهتماماتهم وتوصيلها إلى الإدارة العليا للمنظمة و راند التطوير في المنظمة ومصدر الأفكار الجديدة.

إدارة الموارد البشرية بالمعرفة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
<ul style="list-style-type: none"> • تهتم بعقل الإنسان ومعارفه • تركز على الأداء الفكري والذهني • تسعى لاستخلاص المعرفة الكامنة • تطبق مبدأ وتقنيات التمكين • تركز على استخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات • تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات الإبداعية للفرد 	<ul style="list-style-type: none"> • تهتم بالبناء المادي للإنسان • تركز على الأداء الآلي للمهام • لا تتطلب فكر الإنسان ومعارفه • لا تطبق مفهوم □ التمكين □ • تركز على العناصر المادية في محيط الأداء • تركز على استخدام الحوافز المالية والمادية • تركز على تنمية مهارات وقدرات الفرد الميكانيكية

دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية الموارد البشرية:

- اختيار الأفراد ذوي القدرات المعرفية.
- التعرف المستمر على الرصيد المعرفي المخزن لدى الأفراد [رأس المال البشري أو المعرفة الكامنة] والعمل على تنميته بالتدريب والتوجيه والحفز.
- السعي لاستخلاص المعرفة الكامنة وتحويلها إلى أصول فكرية [أي أصول معلنة ومملوكة لمنظمة].
- التوثيق المنتظم والشامل لكافة العمليات الفكرية [عمليات التخطيط، الدراسات، التصميم، التغيير والتطوير،...] التي تتم في المنظمة وتأكيد حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات وتقنين أسلوب استفادة المنظمة منها.
- تحويل الأصول الفكرية إلى ملكية فكرية بتطبيق القانون المنظم وحفظ حقوق المنظمة.
- تحويل رأس المال الفكري إلى قيمة سوقية من خلال الاختراع والابتكار.

عمليات إدارة الموارد البشرية بالمعرفة:

- استقراء وتحليل المعرفة المتاحة عن المنظمة والمناخ المحيط.
 - استقراء وتحليل لمعرفة المتاحة عن محددات الأداء والسلوك البشري.
 - تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث الأعداد والمواصفات.
 - البحث عن الموارد البشرية المطلوبة والاستقطاب والاختيار الاستراتيجي.
 - التوظيف الإيجابي لقدرات ومهارات البشر ومعارف الأفراد والمجموعات.
 - نشر وتبادل المعرفة وحفز العاملين على توظيفها.
 - تمكين الموارد البشرية وتوفير التوجيه والإشراف الإيجابي.
 - تقويم الأداء ورصد مواطن القوة والضعف فيه والفجوات المعرفية.
- عناصر مهمة في إدارة الموارد البشرية بالمعرفة:**
- التقييم الاستراتيجي للأداء والقياس الموضوعي للكفاءة.
 - التدريب المستمر أثناء وخارج العمل.
 - التعويض العادل مادياً ومعنوياً عن الجهد المبذول والرعاية المتكاملة اقتصادياً ونفسياً واجتماعياً.
 - استثمار الفكر والقدرات الذهنية وإطلاق الفرص للإبداع والابتكار.
 - تخطيط التقدم الوظيفي والمساندة المستمرة للوصول إلى مستويات الأداء الأفضل.

• إيجابية التحفز والتشجيع وموضوعية المساءلة.

فلسفة إدارة الموارد البشرية بالمعرفة:

- المورد البشري هو أهم الأصول التي تتعامل معها الإدارة.
- يمثل المورد البشري رأس المال الحقيقي للمنظمة .
- يرغب الإنسان في المشاركة وتحمل مسؤولية عمله.
- تزيد كفاءة الفرد بالعمل ضمن فريق.
- يفضل الإنسان العمل دون رقابة لصيقة من المديرين.
- إتباع مفاهيم إدارة الأداء.
- تغيير أسس تصميم العمل بتضمينه الرقابة الذاتية.
- تمكين الفرد [الفريق] وإعطائه الصلاحيات والمعلومات اللازمة .
- تحديد المسؤوليات والمحاسبة بالنتائج.
- التركيز على النتائج وليس الإجراءات في تدريب وتوجيه الأفراد.
- قياس العائد على الاستثمار في أنشطة إدارة الموارد البشرية.
- التوسع في استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.
- التوسع في إشراك الأفراد في اتخاذ قرارات تطوير وتحسين الأداء بتطبيق أساليب مثل حلقات الجودة.
- التوسع في استخدام تقنية المعلومات لربط فرق العمل وتمكين العاملين .
- تطبيق مفهوم التمكين بمعنى تخويل الفرد الصلاحيات اللازمة لمباشرة مسؤولياته، توفير امکانات والمساعدات اللازمة للعمل، تهيئة مكان العمل وما إلى ذلك من مستلزمات تجعل الفرد مسيطراً على العمل.
- تنمية الموارد البشرية هي في الأساس تنمية فكرية ومعرفية، [من المهم تنمية قدرات ومهارات الفرد اليدوية والجسمانية، ولكن الأهم تنمية معلوماته وقدراته الذهنية ومهاراته الفكرية].
- إدماج إستراتيجية الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- احترام الفروق بين الأفراد وإدارة التنوع .
- إدارة الموارد البشرية مسؤولية كل مدير، وتشغل حيزاً رئيسياً من اهتمام الإدارة العليا.

- بناء التعاون والتكامل بين "فريق إدارة الموارد البشرية" وبين المديرين التنفيذيين في تطبيق سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية.
- مشاركة "فريق إدارة الموارد البشرية" مع التنفيذيين في تصميم الأعمال.
- تبني اهتمامات ورغبات العاملين والتوفيق بينها وبين مصالح المنظمة.

مفهوم رأس المال البشري:

يعتبر رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري والذي يتصف بخاصية هامة وهي أن المنظمة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن تملكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بنسبة لاستخدامه.

ويقصد برأس المال البشري المعرفة والمهارات ، بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً، وهو ما يطلق عليه المديرون أحياناً المبادأة أو الابتكار أو قدرات المنظمة.

وعلى ذلك يظهر الاختلاف بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، فالمعرفة والمهارات في عقول الأفراد تمثل رأس المال البشري، وتتحول إلى رأس مال هيكلي فقط إذا تم نقلها وتحويلها وتكويدها في مستندات متنوعة بالمنظمة.

إن الهدف الاساسي من تنمية رأس المال البشري هو إفراز مبدعين ومفكرين في شتى مجالات المعرفة النظرية والتطبيقية، ويمكن تحقيق ذلك في ظل توافر البيئة الملائمة والتي تبدأ يوم أن يتجه المجتمع بكل أفراد وإمكاناته نحو المعرفة كوسيلة للتقدم ، ويمثل التعليم حجر الزاوية في منظومة المعرفة حيث يعتبره كثيرا من المتخصصين هدفاً ووسيلة في آن واحد ، وتمثل أزمة الدول النامية أو المتخلفة في عدم قدرتها على توفير متطلبات التقدم، بسبب عدم القدرة على تسخير والاستفادة من المعرفة وما يتوافر لها من المعلومات والتكنولوجيا الحديثه ، وعلى ذلك فان منظومة التعليم لا بد أن تتعرض لإعادة الصياغة فيما يخص المجالات و المضمون والوسائل ، والاهتمام بالتعليم يجب إن يبنى على ثلاث محاور أساسيه أولها يتمثل في طرق ووسائل تنظيم اكتساب وتطوير العلوم وخاصة العلوم التكنولوجية الحديثه ، وثانيهما ربط التعليم باحتياجات سوق العمل سواء من حيث الكم أو التخصص ، وثالثهما حق كل مواطن في اكتساب قدر كافي من التعليم يؤهله للقيام بدوره الفعال في المجتمع.

مدخل قياس رأس المال البشري:

أ - مدخل التكلفة التاريخية لقياس قيمة الموارد البشرية:

يرى هذا المدخل أن التكلفة اللازمة للحصول على الموارد البشرية هي التي تحدد قيمتها بمعنى أن التكاليف اللازمة لتعيين أفراد مؤهلين تعتبر أساس تطبيقي عملي للتكاليف التاريخية ، ولقد قدم (Flamholtz 1985) نموذج لتحديد التكلفة التاريخية للموارد البشرية كما يلي:

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{تكاليف الاستقطاب والاختيار} + \text{تكاليف التدرين} \\ + \text{تكاليف التوظيف} + \text{وقت المدرب} \\ + \text{الإنتاجية الضائعة خلال فترة التدريب}$$

ب - مدخل تكلفة الإحلال كقياس قيمة الموارد البشرية:

يقصد بتكلفة الإحلال التضحية التي ستحملها المنظمة اليوم لإحلال موارد بشرية بدلاً من الموجودة الآن، ويرتبط بمفهوم تكلفة الإحلال مفهوم تكلفة الفرصة بالإضافة إلى التكلفة المدفوعة. وقد قدم (Flamholtz 1985) نموذجاً لقياس تكلفة الإحلال كما يلي:

$$\text{تكلفة الإحلال} = \text{تكلفة الاستقطاب} + \text{تكلفة الاختيار} + \text{تكلفة التعيين} + \text{تكلفة} \\ \text{التوظيف} + \text{تكلفة التدريب والتوجيه الرسمي} + \text{تكلفة التدريب أثناء العمل} + \text{وقت} \\ \text{المدرب} + \text{الإنتاجية الضائعة أثناء التدريب} + \text{تكاليف الانفصال} + \text{تكاليف الإنتاج} \\ \text{المفقود أثناء الانفصال} + \text{تكاليف الفرصة للوضع الحالي.}$$

ج - مدخل العوائد المستقبلية لقياس رأس المال البشري:

يحاول هذا المدخل قياس قيمة الموارد البشرية بالتنبؤ وتقدير العوائد المستقبلية التي يمكن الحصول عليها من هذه الموارد.

ومن أهم النماذج المستخدمة في قياس العوائد المستقبلية للموارد البشرية: نموذج قيمة ناتج العمل، نموذج الأجور والمرتبات، نموذج الاختلافات في تكلفة العمل، ونموذج تخصيص العوائد.

ويلاحظ على المحاولات السابقة في تحديد قيمة رأس المال البشري أنها جزئية ولم تستند إلى نموذج متكامل لإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة ، كما أنها ركزت على دراسة الموضوع من وجهة نظر المنظمة فقط ، وأهملت العلاقة التبادلية بين الفرد والمنظمة ، وما يمكن أن يكون لها من انعكاسات على قيمة رأس المال

البشرى في المنظمة ، وتتمثل العوامل المؤثرة في مساهمات الأفراد في هذا الشأن في الآتي:

- درجة توافق التعليم من حيث المستوى والنوع مع احتياجات الوظيفة وتعمل مرحلة الاستقطاب والاختيار على التحقق من ذلك.
- درجة توافق الخصائص الشخصية للفرد مثل القيم والاتجاهات مع الوظيفة والمنظمة وتعمل مرحلة الاستقطاب والاختيار على التحقق من ذلك.
- " التدريب والتنمية، التعويضات، الميزات الإضافية، الاندماج الوظيفي، الرضا الوظيفي، الدافعية للعمل، الالتزام التنظيمي، سلوك المواطنة التنظيمي".

و يلاحظ على البنود السابقة أن بعضها يمكن التعبير عنه بشكل نقدي والبعض الآخر يتم قياسه من خلال المداخل السلوكية بطريقة غير نقدية.

وتتمثل البنود التي يمكن التعبير عنها في شكل نقدي في الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتنمية، التعويضات والميزات الإضافية، أما البنود التي يصعب التعبير عنها في شكل نقدي فإنه يتم قياسها سلوكياً ، وتشمل هذه البنود العوامل المؤثرة في الدافعية للعمل، والاتجاهات متمثلة في الرضا الوظيفي والاندماج الوظيفي، الالتزام التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمي، بناءً على ما سبق يمكن تطوير النموذج المقترح لقياس رأس المال البشري على النحو التالي:

قيمة رأس المال البشري = دالة في (تكاليف الاستقطاب + تكاليف الاختيار + تكاليف التعويضات + تكاليف التدريب والتنمية + تكاليف الميزات الإضافية + قيمة الرضا الوظيفي + قيمة دافعية العمل + قيمة الاندماج الوظيفة + قيمة الالتزام التنظيمي + قيمة سلوك المواطنة التنظيمي)

وتعرف المتغيرات الداخلة في النموذج كما يلي:

- ١- الاستقطاب هو تكلفة الأنشطة التي تستخدمها المنظمة لجذب الأفراد الذين تتوافر لديهم القدرات والاتجاهات المطلوبة التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها.
- ٢- الاختيار هو تكلفة الخطوات التي يتم بمقتضاها اختيار المنظمة لأفضل الأفراد الذين تتوافر لديهم الصفات والخصائص المطلوبة وذلك من بين المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة.

٣- التعويضات هي كل ما يتم دفعه للأفراد في شكل نقدي سواء في صورة مرتب أو حوافز نقدية أو عمولات أو غيرها.

٤- الميزات الإضافية هي جميع التعويضات غير المباشرة التي يحصل عليها الفرد طالما استمرت عضويته في المنظمة مثل التأمين على حياة العاملين والأجازات المرضية، والأجازات المدفوعة، وأجازات وضع للسيدات والعاملات.

٥- التدريب وتتضمن تكاليفه عدة بنود مثل: تكاليف إعداد وتخطيط برامج التدريب وتكاليف إعداد المادة التدريبية، وتكاليف الأدوات المساعدة في العملية التدريبية وتكلفة الوقت المستغرق في التدريب سواء من جانب المدرب أو المتدرب ، وذلك بالنسبة لبرامج التدريب التي تعقد بالمنظمة.

يضاف إلى ذلك تكاليف برامج التدريب الخارجي التي تشمل إلى جانب رسوم الاشتراك، البرامج تكلفة الوقت المستغرق في التدريب من جانب المتدربين.

أما فيما يتعلق بالقياس غير النقدي (السلوكي) لرأس المال البشري ، فإنه يتضمن خمسة متغيرات تؤثر في مساهمات العاملين ، ومن ثم في قيمتهم للمنظمة.

التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية مواجهتها:

نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية للمنظمة ، ظهرت مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وتمثل هذه التحديات فيما يلي:

١- التحول إلى عصر المعلومات.

٢- التحول من الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية.

٣- التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة.

٤- التحول من الأمر إلى التوجيه، وإلى الشركاء في النشاط.

٥- التحول من العمل الجسماني والبدني إلى العمل الذهني والعقلي.

٦- التحول من الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي في شكل فرق عمل.

٧- التحول من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات.

٨- التحول من إتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

٩- التحول من الأصول المالية إلى رأس المال البشري.

ونتيجة للتحديات السابقة، فإن إدارة الموارد البشرية عليها أن تواجه هذه التحديات من خلال الإدارة الحديثة للموارد البشرية والتمثلة في:

- ١- تبني فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة، وذلك من خلال التحول من مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري هو شريك في المنظمة وليس عنصر خارجي عنها.
- ٢- ارتباط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر برسالة المنظمة، إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم في التخطيط الاستراتيجي وتطوير الوسائل والأساليب التي يستطيع من خلالها الأفراد المبادرة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية ، وهذا يتطلب التزام العاملين بأهداف المنظمة ومحاولة تحقيقها. والحاجة إلى التزام الأفراد تعني تعليم وتدريب العاملين ، كما أن الاتصالات والمساهمة في اتخاذ القرارات أصبحت متطلبات هامة للمنظمة.
- وكذلك ظهرت أهمية الارتباط بين تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي الإجمالي للمنظمة، وذلك لتدعيم رسالة المنظمة ، كما أن أهداف إدارة الموارد البشرية يجب أن تتبع من أهداف المنظمة المتمثلة في الربح، النمو، الإنتاجية، الجودة، الابتكار والإبداع، المرونة والتنافسية، وكذلك التقييم المستمر لأثر أنشطة الموارد البشرية على العاملين، والمنظمة وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في عالم يتسم بالتغير المستمر.
- ٣- التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديمقراطية والمساهمة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات ، إتاحة فرص الحوار المستمر مع العاملين والاتصالات المفتوحة والمباشرة وبرامج المقترحات والمقابلات والاجتماعات المستمرة لاتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية.
- ٤- استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي، وذلك من خلال قيام المنظمة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها وذلك من خلال تحسين برامج التدريب والتنمية والتطوير بين العاملين. وكذلك توعية العاملين بأهمية التطوير الذاتي لأنفسهم.
- ٥- السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين بالمنظمة ، وذلك من خلال التحول من مركزية القواعد والإجراءات

إلى تصميم السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين.

٦- التحول الكلي إلى خدمة العملاء سواء العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين، وذلك من خلال اعتبار أن العاملين بالمنظمة عملاء داخليين يجب إشباع حاجاتهم ورغباتهم في المنظمة التي يعملون بها.

٧- التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال البشري، فلقد أصبحت المعرفة هي أهم الموارد المتاحة بالمنظمة، وذلك من خلال توليد وهيئة وتطوير ونشر وتبادل المعرفة، وعلى ذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي يتوافر فيها معرفة تنظيمية وتعلم تنظيمي فعال، كما أن الفعالية التنظيمية تعتمد على جذب واستخدام وتطوير وتنمية العاملين الذين يمكنهم استخدام معرفتهم لحل المشكلات، خلق أفكار جديدة.

سابعاً- منهجية البحث:

- فروض البحث:

• يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة.

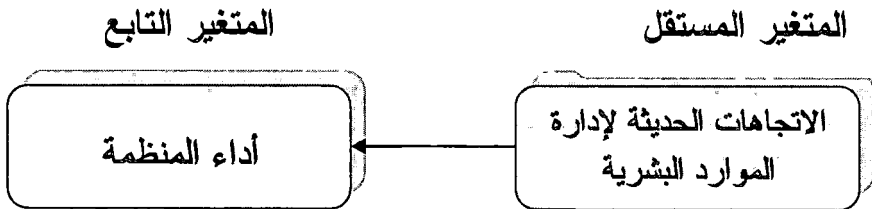
- منهج البحث:

• بناء على الأهداف التي يسعى البحث إلى تحقيقها، وطبيعة مشكلة وتساؤلات الدراسة، فقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، وأسلوب الدراسة النظرية و التطبيقية.

- البحث:

بلغ عدد مفردات البحث ١٥ فرد من السادة مديري الموارد البشرية والتدريب بمختلف المنظمات الحكومية.

- نموذج الإطار النظري للدراسة:



- طرق جمع البيانات:
- تم استخدام المقابلة واستمارة الاستبيان لجمع البيانات من مفردات مجتمع البحث.
- تحليل البيانات:
- تم استخدام برنامج (SPSS) لتفريغ البيانات وإعداد النسب المئوية لكل الإجابات.
- نتائج اختبار الفرض:

نتائج تحليل الانحدار الخطي لتأثير
الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة

المتغيرات المستقلة	معاملات الانحدار	الخطأ المعياري	قيمة اختبار T	القيمة الاحتمالية sig	الدلالة
المقدار الثابت	1.132	.113	5.865	.000	
الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية	.366	.092	4.066	.000	جوهرية
معامل الانحدار = .736 ^a		الخطأ المعياري للنموذج (SE) = .35087.			
F المحسوبة = 120.663		مستوى المعنوية = .000.			
معامل التحديد R Square = .530		معامل التحديد المعدل = .486.			

ويوضح الجدول أعلاه نموذج الانحدار الخطي باستخدام طريقة Enter أن أداء المنظمة (المتغير التابع) يتأثر بصورة جوهرية وذات دلالة إحصائية بتطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل).
F المحسوبة = 120.663، Sig = .000، معامل الانحدار البسيط = .736^a، معامل التحديد R Square = .530 وهذا يعني أن ما نسبته 53% من أداء المنظمة (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 47% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر في أداء المنظمة، وبناء عليه تقبل الفرض والذي يفيد بوجود تأثير.

- نتائج استمارة الاستبيان:

الجزء الخاص

بالاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

- تشجع الإدارة العاملين علي الابتكار والأفكار الإبداعية

النسبة	الإجابة
٢٥ %	أوافق
١٥ %	محايد
٦٠ %	لا أوافق

- يوجد نظام لاكتشاف المتميزين والمبدعين وتنميتهم ورعايتهم

النسبة	الإجابة
١٥ %	أوافق
١٥ %	محايد
٧٠ %	لا أوافق

- تدعم الادارة صياغة إستراتيجية الإستثمار في الاصول الفكرية

النسبة	الإجابة
١٥ %	أوافق
٢٠ %	محايد
٦٥ %	لا أوافق

- تشجع المنظمة اكتساب المعرفة وجهود البحث والتطوير

النسبة	الإجابة
٢٠ %	أوافق
١٥ %	محايد
٦٥ %	لا أوافق

- يتم تطبيق مبدأ تمكين العاملين ومشاركتهم في إعداد وتنفيذ خطط وبرامج التطوير بالمنظمة

النسبة	الإجابة
٣٠ %	أوافق
٢٠ %	محايد
٥٠ %	لا أوافق

- يتم إثابة وتحفيز العاملين المبدعين والتميزين

النسبة	الإجابة
١٠%	أوافق
٢٠%	محايد
٧٠%	لا أوافق

الجزء الخاص

بتحسين أداء المنظمة

- تساهم البرامج التدريبية في مجال المعرفة والإبداع في تنمية وتعظيم الموارد البشرية

النسبة	الإجابة
٦٠%	أوافق
٢٥%	محايد
١٥%	لا أوافق

- الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى تحسين كفاءة وفاعلية المنظمة

النسبة	الإجابة
٦٥%	أوافق
٢٠%	محايد
١٥%	لا أوافق

- إدارة المعرفة تساعد على الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل

النسبة	الإجابة
٧٠%	أوافق
٢٠%	محايد
١٠%	لا أوافق

- إدارة رأس المال البشري تدعم تطوير نظم وأساليب العمل و تبسيط الإجراءات

النسبة	الإجابة
٦٠%	أوافق
٢٠%	محايد
٢٠%	لا أوافق

- صياغة نظام لإثابة وتحفيز العاملين المتميزين والمبدعين يدعم عملية تحسين الاداء

النسبة	الإجابة
٦٠%	أوافق
٢٠%	محايد
٢٠%	لا أوافق

- تكوين محفظة الأصول الفكرية بالمنظمة تساهم في تبادل الخبرات والمهارات

النسبة	الإجابة
٦٠%	أوافق
٢٠%	محايد
٢٠%	لا أوافق

ثامناً- نتائج البحث:

- التخطيط الجيد للموارد البشرية يؤدي إلى تنمية رأس المال البشري بالمنظمة.
- استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة ينمي مهارات الإبداع والتطوير.
- تساهم البرامج التدريبية في مجال المعرفة والإبداع في تنمية وتعظيم الموارد البشرية.
- تنمية الموارد البشرية يجب إن يكون بصورة مستمرة وفي مختلف المجالات.
- الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى رفع كفاءة المنظمة.
- المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها.
- المنظمات الحكومية لا تعطى القدر الكافي من الاهتمام لقيمة رأس المال البشري وقياس عوائده والمحافظة عليه.
- يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية بين تطبيق الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية وتحسين أداء المنظمة.

- عدم وضوح التصور التام لإدارة المنظمات عن كيفية قياس رأس المال البشري.
- هناك توجه ضعيف من إدارة المنظمات في تنشيط رأس المال البشري من حيث تشجيع الأفراد العاملين على إتباع طريقة عصف الأفكار لإثارة القدرات الإبداعية.
- ضعف وقصور الإمكانيات المادية لمعظم المنظمات وذلك لتحفيز المبدعين والمفكرين من العاملين.
- تكوين محفظة الأصول الفكرية بالمنظمة تساهم في تبادل الخبرات والمهارات.
- صياغة نظام لتحفيز العاملين المتميزين والمبدعين يدعم عملية تحسين الاداء.
- إدارة رأس المال البشري تدعم تطوير نظم وأساليب العمل و تبسيط الإجراءات.
- إدارة المعرفة تساعد على الاستجابة السريعة للمتغيرات التي تحدث في بيئة العمل.
- الاستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى تحسين كفاءة وفاعلية المنظمة .

تاسعاً- التوصيات:

- ضرورة تعظيم قيمة الاهتمام بأس المال البشري لدى المسؤولين بالمنظمات الحكومية.
- تعظيم الكوادر البشرية لتعظيم التنافسية في عالم يتسم بالتطور والتنافس المستمر.
- تدعيم الفرص للكوادر الشابة من العاملين لإظهار الطاقات الإبداعية والمهارات الموجودة لديهم .
- ضرورة فهم وإدراك أهمية رأس المال البشري من قبل إدارات المنظمات الحكومية لما يمثله من قيمة خاصة ترفع من كفاءتها على المستوى المحلي والعالمي.
- ضرورة بناء قاعدة فكرية متكاملة في مختلف المنظمات.
- وضع معايير موضوعية لأداء العاملين والعمل على تطويرها من خلال مقارنة الوضع الحالي للمنظمة مع الهدف التي تسعى للوصول إليه.
- القيام بتطوير كفاءات وقدرات العاملين من خلال تكليفهم بمهام جديدة تتسم بالصعوبة.
- زيادة الاهتمام برأس المال البشري لكونه مصدراً استراتيجي للمنظمات المعاصرة.

- ضرورة الاهتمام بصناعة رأس المال البشري لأي منظمة من خلال إتاحة المجال أمام الموظفين العاملين فيها لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول تطوير العمل في المنظمة, وتكوين حلقات للجودة.
- التحول من الهياكل الهرمية إلى الهياكل المرنة المستندة إلى فرق العمل.
- التوجه نحو اللامركزية وتكوين “وحدات الأعمال الإستراتيجية”.
- توظيف المعرفة في تنمية وتطوير القدرات والأنشطة والمنتجات.
- تطوير المعرفة بتنمية فرص الإبداع والابتكار.
- إدماج إستراتيجية الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمنظمة.

المراجع:**أ- المراجع العربية:**

١. د. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة، المؤلف، ٢٠٠١م.
٢. د. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٥م.
٣. د. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الاسكندرية، ١٩٩٧م.
٤. د. الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، عدد ٢٢، ٢٠١٢م.
٥. توماس.أ. ستيوارت، ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين، ترجمة علا أحمد إصلاح، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، القاهرة، ٢٠٠٤م.
٦. د. رضا إبراهيم صالح، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، دراسة مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية " نحو أداء متميز في القطاع الحكومي"، الرياض، ٢٠٠٩م.
٧. د. سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر، الأردن، ٢٠٠٩م.
٨. د. سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، ٢٠٠٦م.
٩. د. علي محمد عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ٢٠٠٤م.
١٠. منصور جمعان الغامدي، التطوير التنظيمي وأثره على أداء المنظمات العامة، رسالة دكتوراه، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، قسم الإدارة العامة، جامعة القاهرة، ٢٠٠٩م.
١١. وفيق حلمي الأغا، القيادات الإدارية ودورها في إحداث التطوير والتغيير التنظيمي الإيجابي، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد 12، العدد 2، غزة، ٢٠١١م.

ب- المراجع الاجنبية:

1. Ahmed A.S. Seleim & Omar E.M. Khalil, Understanding the knowledge management-intellectual capital relationship: a two-way analysis, Journal of Intellectual Capital Vol. 12 No. 4, 2011.
2. Benjamin Mwanzia Mulili & Peter Wong, Continuous organizational development, journal of Industrial and Commercial Training , VOL. 43 NO. 6 ,2012.

3. Bollen. L ,Vergauwen, P., and Schnieders, S. Linking intellectual capital and intellectual property to company performance, Management Decision. Vol. 43, No.9, 2005.
4. Christopher Bond & Megan Seneque, Conceptualizing coaching as an approach to management and organizational development, journal of Management Development, VOL. 32 NO. 1 ,2013.
5. Cheng Chang & W. Wang, "IC and Performance in Causal Models: Evidence from the Information Technology Industry in Taiwan" Journal of Intellectual Capital Vol. 6. 2005.
6. Ming-Huei Chen & Yu-Yu Chang, The impacts of human capital in enhancing new venture's performance, Journal of Knowledge-based Innovation in China, VOL. ° NO. ٢ ,2013.