

”
دور رأس المال الفكري بفاعلية فرق العمل
في المنظمات الحكومية
بحث ميداني في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

م.م. إيمان حسين فضلي
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

“

المستخلص:

يهدف البحث الى بيان دور رأس المال الفكري في فاعلية فرق العمل , حيث يعد رأس المال الفكري في غالب الامر هو المحرك الاساس للأنشطة التي يكلف بها فريق العمل لما يتمتع به من قابلية لتقديم كل ما هو جديد ومتميز لزيادة فاعلية فرق العمل .

يضم البحث عدد من الفرضيات منها وجود علاقة ارتباط واثّر بين رأس المال الفكري بمكوناته وفرق العمل بأبعادها على مستوى وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

تم تطبيق البحث على عدد من فرق العمل في الوزارة كمجتمع للدراسة , وتم اختيار عينة تتضمن (١٥٠) مبحوثاً ممثلون بأعضاء فرق العمل بواقع (٢٦) فريق عمل في ديوان وزارة التعليم العالي والبحث العلمي.

استعمل الباحث استمارة الاستبيان لجمع البيانات وتطبيق مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والاختبارية، ولقد توصل البحث الى عدد من النتائج وكان ابرزها وجود تأثير وعلاقة ارتباط متميز لرأس المال الفكري في فاعلية فرق العمل.

المصطلحات الرئيسية للبحث : رأس المال الفكري ،رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية ،رأس المال العلائقية، فرق العمل ،تصميم العمل،تركيب،السياق، العمليات.

The role of intellectual capital in the effectiveness of working groups in governmental organizations

Field research in the Ministry of Higher Education and Scientific Research

Abstract:

The research aims to demonstrate the role of intellectual capital in the effectiveness of the work teams, where intellectual capital is often the main engine of the activities assigned to the team because of its ability to provide everything new and distinct to increase the effectiveness of teams.

The research featuring a number of hypotheses, including the existence of a correlation and impact relationship between the intellectual capital of its components and the work teams in their dimensions at the level of the Ministry of Higher Education and Scientific Research.

The research was carried out on a number of working teams as the society to study. A sample of (150) respondents was selected by the members of the task forces with (26) working teams in the office of the Ministry of Higher Education and Scientific Research.

The researcher used the questionnaire form to collect data and apply a set of descriptive and experimental statistical methods. The research reached a number of results, the most prominent of which was the presence of an influence and a distinctive link to intellectual capital in the effectiveness of the work teams.

Key terms of research: intellectual capital, human capital, structural capital, telematic capital, task forces, work design, installation, context, processes.

المقدمة :

أصبح (Intellectual Capital) في ظل التطور التكنولوجي السريع والمعلوماتية هو رأس المال الحقيقي الذي تعتمد عليه المنظمة في نموها واستقرارها، حيث سعت العديد من المنظمات في مختلف دول العالم باستعمال فرق العمل من خلال استثمار رأس المال الفكري وتشكيل مجاميع تعاونية تطلق عليها فرق العمل تقوم الأخير بتحرك الامكانيات والمواهب وتوضيفها لاداء المهمة المكلفة بأنجازها .

وبينت الابحاث ان المنظمة التي تستثمر رأس المال الفكري بالشكل الامثل تكون منظمة متطورة وتسعى الى التقدم والابداع في عملها ومن الاجدر بالقول ان فرق العمل التي تتالف من اعضاء يمثلون القدرة والكفاءة ويمتازون بكونهم يمثلون رأس المال الفكري في المنظمة هي فرق فعالة متميزة في عملها .
تم تقسيم البحث إلى خمسة مباحث الاول تناول منهجية البحث وتناول المبحث الثاني رأس المال الفكري اما المبحث الثالث فتمحور حول فاعلية فرق العمل والمبحث الرابع كان الجانب العملي اما ختام البحث فهو المبحث الخامس الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الاول : منهجية البحث

اولاً : مشكلة البحث

ثبت في الآونة الأخيرة تزايد الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري وماله من أثر بناء في العمل و كثرّت الدراسات والابحاث لدراسته وبيان مدى تأثيره على اداء المنظمات اذ هذا الموضوع احد الموضوعات المهمة في مجال الادارة بشكل عام وادارة الموارد البشرية بشكل خاص ، تتلخص مشكلة البحث في بيان دور رأس المال الفكري في بناء فرق عمل ذات قواعد سلوكية تقود الابداع والابتكار والعمل بفاعلية تؤدي الغرض الذي من اجلها تشكل لمواجهة تحديا ما، او لتحديد الاطار العام لقضية يراد التخطيط لمواجهتها في المنظمة، يتم الاهتمام برأس المال الفكري وتطويره بغية استثماره استثماراً صحيحاً نحو اداء متميز وفاعلية بنائه.

الغرض من البحث الحالي هو بيان دور رأس المال الفكري بمكوناته (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في فاعلية فرق العمل في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. ويتم تحقيق الغرض المشار اليه من خلال الاجابة عن الاسئلة الآتية:

- ١- هل لرأس المال الفكري دور (مباشر او غير مباشر) في تحقيق فاعلية فرق العمل في المنظمة وكيف يمكن التوصل لقياس ذلك الدور؟
- ٢- ماهي العلاقة بين رأس المال الفكري وابعاده بفاعلية فرق العمل؟

ثانياً: أهمية البحث

تتجلى أهمية البحث بالنقاط الآتية:-

- ١- إمكانية الاستفادة من النتائج التي ستصل إليها الدراسة في فهم ابعاد رأس المال الفكري في المنظمة المبحوثة وتأثيرها على فاعلية فرق العمل فيها .
- ٢- اشاعة الوعي برأس المال الفكري في المنظمة بما ينسجم وثقافة التعليم في البيئة العراقية.
- ٣- تعد أهمية هذا البحث علمياً في كونه محاولة لإثارة اهتمام الادارات العليا في الوزارة برأس المال الفكري في مؤسساتهم الادارية والتعليمية كونه يمثل موجوداً استراتيجياً ذو أهمية عالية في مجال العمل بمؤسسات الدولة والقطاعات المجتمعية الأخرى لاحتياجاتها من الملاكات المؤهلة علمياً وعملياً لممارسة المسؤوليات التي تنتظرها في تلك المؤسسات ، فضلاً عن أهميته في ميدان البحث العلمي الذي يشكل الرافد الأساسي للابتكار والابداع .
- ٤- القاء الضوء على فرق العمل ومدى فاعليتها في المنظمة .
- ٥- من الناحية التطبيقية فإن البحث يفيد في بيان مدى تأثير رأس المال الفكري في بناء فرق عمل فعالة في المنظمات الحكومية .
- ٦- التوصل الى مجموعة من الاستنتاجات والتي سيكون في ضوئها صياغة التوصيات اللازمة واعطاء بعض المقترحات.

ثالثاً : اهداف البحث

- ١- بيان مفهوم رأس المال الفكري وكيفية قياسه وادارته وتنميته في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بأعباءه مورداً غير ملموس والذي يرفع من كفاءة هذه المنظمة وقيمتها، ويحقق لها تميزاً محلياً وعالمياً.
- ٢- تتبع أهمية البحث من ان رأس المال الفكري أصبح يمثل عصب الحياة بالنسبة للمنظمات، اذ يلعب دوراً أساسياً في بقاء واستمرار هذه المنظمات وإبراز موقعها بين بقية المنظمات .
- ٣- أهمية بيان إمكانية ابعاد رأس المال الفكري في تحقيق فاعلية فرق العمل في المنظمات الحكومية .
- ٤- يتوقع الباحث ان البحث سيسفر عن نتائج نظرية وتطبيقية تسترشد بها المنظمة المبحوثة لتعزيز الوعي برأس المال الفكري وانعكاسات ذلك على فاعلية فرق العمل.
- ٥- يسهم البحث في تسليط الضوء على مفهوم كل من رأس المال البشري و فرق العمل لتكتسب أهميتها بوصفها تضيف ،امتداداً وتراكماً معرفياً للبحوث والدراسات السابقة التي اهتمت بهذه المواضيع.
- ٦- يحاكي هذا البحث كلا من النظرية والتطبيق معا فضلاً عما تقدم من محاولات للربط والتأثير بين رأس المال الفكري و فرق العمل من اجل اكتشاف نوع العلاقة ومستوى معنوياتها من الناحية

الاحصائية.

٧- أهمية فرق العمل كأسلوب إداري حديث يهدف لانجاز المهام بكفاءة وفاعلية مما يعكس أهمية دراسة توظيف هذا الأسلوب وأثره على المتغيرات التنظيمية.

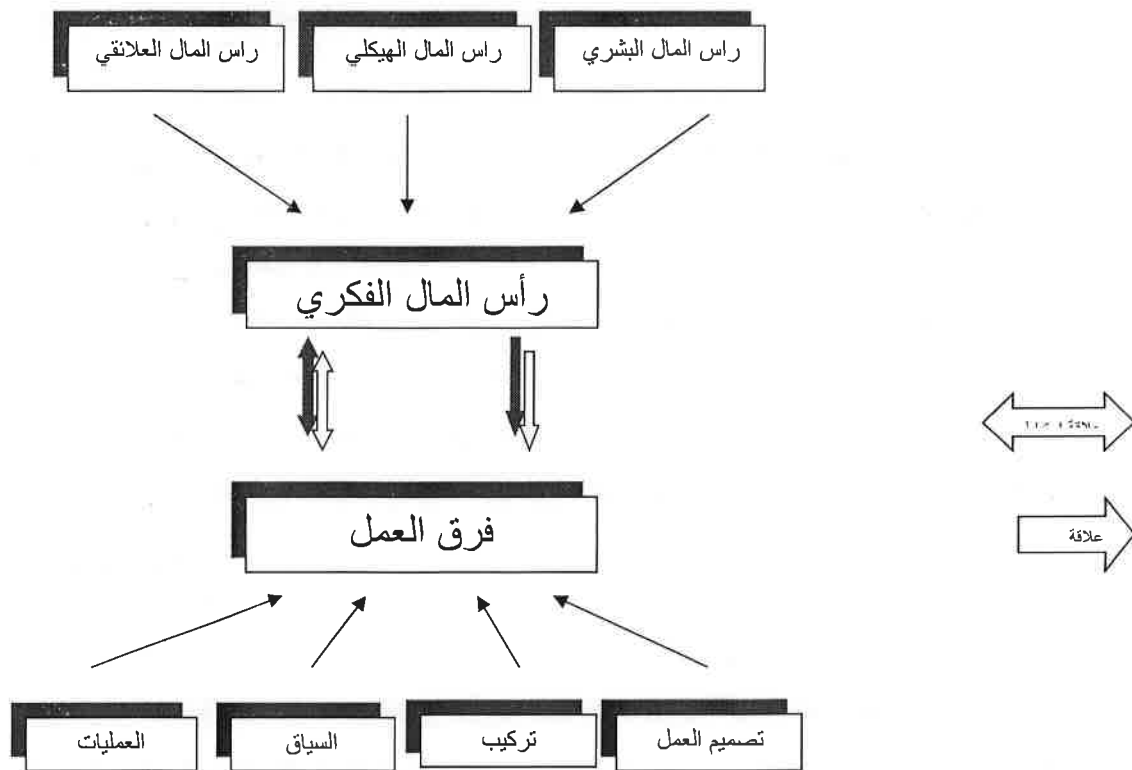
رابعاً : حدود البحث

الحدود الموضوعية : يركز البحث على دراسة التأثير المحتمل لقيمة رأس المال الفكري في فاعلية فرق العمل مقاساً بما تنتجه فرق العمل وبدلالة القيم العلمية والعملية التي تحققها فرق العمل.

الحدود المكانية والزمانية : عدة وزارة التعليم العالي والبحث العلمي حدوداً مكانية للبحث بعد أن جرى إختيار عينة قسدية منه تكونت من سبع وعشرون فريق للعمل وبواقع (١٥٠) عنصر مساهمناً لدراسة العلاقة بين ابعاد راس المال الفكري وفاعلية فرق العمل خلال العام (٢٠١٨) .

خامساً : مخطط البحث الافتراضي

الشكل (١) يوضح مخطط البحث الافتراضي



الانموذج: من اعداد الباحثة اعتماداً على البحوث السابقة (عبد الهادي، ميسون (٢٠١٧)، (رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي)، (بيدة، كمال(٢٠١٧)، (فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة).

سادساً: فرضيات البحث

ينطلق البحث من باب معالجة المشكلة من خلال تحليل علاقة الارتباط والأثر بين متغيري البحث.

١- الفرضيات الرئيسية الأولى :

توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكل، رأس المال العلائقي) و فريق العمل بأبعاده (تصميم العمل، التركيب، السياق، العمليات)

٢- الفرضية الرئيسية الثانية:

يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكل، رأس المال العلائقي) و فريق العمل بأبعاده (تصميم العمل، التركيب، السياق، العمليات)

سابعاً: مجتمع البحث وعينته

١- مسوغات اختيار مجتمع البحث

جاء اختيار الباحث لهذه الوزارة للمسوغات الآتية :

أ- أهمية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ومكانتها المتميزة ضمن بقية المنظمات العامة العراقية البقية ، والدور الذي تقوم فيه هذه الوزارة في تخريج الملاكات العلمية المختلفة التي ترفد بها المجتمع العراقي ولاسيما في ضل التحديات الاقتصادية التي يواجهها بلدنا العزيز .

ب- ملائمة خصائص بيئة الوزارة وعملها مع متطلبات البحث الحالي وموضوعه ، ومن ثم فانها تعتبر مثلاً ممتازاً لاختبار فرضيات البحث.

ج- تعد الوزارة موضوع البحث على حد علم الباحث هي الحيز الذي يستثمر فيه رأس المال الفكري بشكلٍ واسع في تشكيل فرق العمل فيها لأخذ القرارات المصيرية المهمة للوزارة.

٢- عينة البحث

حرص الباحث ان تكون عينة البحث مأخوذة من مجتمع تزداد فيه الرغبة للعمل الجماعي المنتظم ، حيث جرى تحديد عينة البحث من خلال اختيار طريقة العينة العشوائية البسيطة ، حيث تم توزيع استمارة الاستبيان على اعضاء الفرق والمتمثلة بعدة تسميات اطلق عليها في ديوان الوزارة منها (اللجان العلمية والتي تشكل لدراسة المقترحات التي من شأنها تطوير الجانب العلمي، واللجان الوظيفية (الادارية) والتي

تشكل لغرض حل المشاكل الادارية مثل مشاكل العلاوات والترفيعات والوصف الوظيفي والتعيينات وغيرها، اللجان التحقيقية والتي تشكل عند حدوث خطأ ما قد يكون مقصود وحياناً يحدث بالإهمال في الالتزام بالعمل الوظيفي ، فرق العمل التي يتم تشكيلها احياناً لحدوث مشكلة طارئه تستوجب تشكيل فريق عمل فوري لدراسة الحالة وبيان الحلول السريعة لطراً للخطر بأقل الخسائر ، المجموعات ذات المهام المحددة وهي المجاميع التي تشكل احياناً داخل الفريق الواحد لتوزيع العمل على اعضاء الفريق الواحد لسرعة انجاز المهام الموكلة والبالغ عددهم (١٥٠) عضو ، ويعود سبب اختيار العينة منه لأنها تحقق أغراض البحث وهم الاهم بتقديم المعلومة التي تخدم البحث باعتبارهم المسؤولين بصورة مباشرة أو غير مباشرة على فاعلية فرق العمل ومدى تأثير راس المال الفكري على تلك الفاعلية وقد كان عدد الاستمارات المسترجعة (١٤٤) استمارة تم استبعاد (٠١) استمارة لعدم استكمال المعلومات للمطلوبة اما بقية الاستبانات فهي صالحة للتحليل .

الجدول الاتي يبين النسبة المئوية لتوزيع الاستبانات

الجدول رقم (١) يمثل النسبة المئوية لتوزيع الاستبانة

الاستبانات الخاضعة للتحليل الاحصائي	الاستبانات المستردة من المبحوثين	الاستبانات الموزعة على المبحوثين	
١٤٣	١٤٤	١٥٠	عدد الاستمارات
%٩٥.٣	%٩٦	%١٠٠	النسبة المئوية

ثامناً: أدوات واساليب البحث الاحصائية

تم الاستعانة بمصدرين لصياغة اسالة الاستبانة والمقسمة الى ثلاث اجزاء شمل الجزء الاول (المعلومات الشخصية للعينات المبحوثة) وشمل الجزء الثاني (٣١) سؤال موزع على ثلاث فقرات لمتغير رأس المال الفكري والتي تم صياغتها بالاستناد الى (عبد الهادي، ميسون (٢٠١٧)، (رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي)، رسالة ماجستير، جامعة الاقصى/ غزة/ اكااديمية الادارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين) اما الجزء الاخير فقد شمل (٢٧) سؤال موزع على اربع فقرات لمتغير فاعلية فرق العمل

(وقد استعنا (بيدة، كمال(٢٠١٧): (فاعلية فرق العمل في بناء المعرفة)، رسالة ماجستير / جامعة محمد خيضر- بسكرة / كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر).

تاسعاً: صدق وثبات الاستبانة

- صدق الاستبانة :

اصبح من الضروري لبناء اختبار الاستبانة ان يكون هناك صدقاً بالمقياس ويتم ذلك عن طريق قياس الفقرات الظاهرة المراد قياسها، ويقاس الصدق الظاهر وفضل طريقة له هي عرض الفقرات للمقياس على مجموعة من الخبراء للحكم على صلاحيتها للوصول والتحقق من الصدق الظاهري ، وزعت الاستبانة بشكلها الاولي على عدد من المحكمين لبيان صلاحيتها ، وتبين ان نسبة الاتفاق على فقرات المقياس هي (٩٢٪) تعد نسبة جيدة جداً وتمثل الصدق الظاهري، اما فيما يخص صدق المقياس فيقصد به مايمكن للاستبانة الخاصة بالبحث من قياس ما صممت من اجله ويقاس بالمعادلة $\left[\frac{\text{الصدق} = \text{الثبات}}{\text{الصدق}} \right] \left[\frac{0.997}{0.998} \right]$ وهذا يدل على ان استبانة البحث بمقاييسها المتعددة صالحة للقياس.

- ثبات الاستبانة :

الثبات هو ان تستحصل نفس النتائج عند طرحها على العينة ذاتها بعد مدة من الزمن، وقد تم قياس الثبات بهذا البحث من خلال تحصيل قيمة ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) لرأس المال الفكري وفاعلية فرق العمل والاستبيان وبلغت القيمة الكلية (٩٩٧ و٠) ويشير ذلك الى نسبة عالية لثبات الاستبانة.

المبحث الثاني : رأس المال الفكري

أولاً : مفهوم (The Concept of Intellectual Capital)

يعتبر مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الاقتصادية التي قد طبقت في مجال العلوم الادارية والاجتماعية وبالنسبة لرؤوس الاموال فهي متنوعة وتشمل (رأس المال الطبيعي والمادي ، والاجتماعي والبشري والفكري) . (حrchوش وصالح، ٢٠٠٣، ٨)

بينما يذهب الطويل والسماك لتعريفه بأنه مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية المتوفرة لدى الأفراد العاملين في الشركة ، التي يمكن استخدامها لإيجاد القيمة ، والتي بدورها تجعل الشركة تعمل في المحيط

العالمي ، وتمكنها من استخدام التقنيات الحديثة ، وتحقق رضا الزبائن من خلال الاستجابة لطلباتهم ، وتعد سلاحاً تنافسياً بيد الشركة . (الطويل والسماك، ٢٠١٠، ١٧٦)

ويعرفه ((choong)) بأنه احد الأصول غير النقدية ، ليس له وجود في شكل مادي ، لكنه يمتلك قيمة ، ويمكن أن ينتج المنافع المستقبلية ، بما في ذلك ميزة تنافسية للمنظمة. (choong، 2008، p:628)

ويرى (Stewart 1997) بأنه حزمة من المعارف المفيدة التي تشمل: العمليات، التقنيات، التكنولوجيا وبراءات الاختراع للمنظمة، ومهارات الموظفين، والمعلومات حول العملاء، والموردين، وأصحاب المصلحة (Al-Khalil, et al, 2014, p216).

يذهب (Dave، 1998) الى ان رأس المال الفكري هو عبارة عن الكفاءة المضاف اليها الالتزام بالأداء (Intellectual Capital=Competence X Commitment) (Rudez، Hel، 2003) .

اما (Daft) فقد اعتبر ان رأس المال الفكري هو مجموعة من الموارد لمعلوماتية المتضمنه نوعين من المعارف، (معارف ظاهرة يسهل التعبير عنها أو كتابتها، ومن ثم نقلها الى الآخرين بشكل وثائق ومعارف ضمنية مبنية على الخبرات الشخصية والقواعد التي تستخدم في تطوير المنظمة). (Daft، 2001، 157)

وعرفه العبادي على أنه تلك المجموعة من الأفراد العاملين داخل المنظمة والذين يتمتعون بالخبرات والمهارات والمعارف العالية التي تساهم في إيجاد القيمة المضافة للمنتجات المقدمة مما يؤدي الى زيادة الانتاجية وتحقيق ربحية عالية ويؤدي الى تحقيق الميزة التنافسية التي تتمتع بها المنظمة.

ثانياً: خصائص (Characteristics of intellectual capital)

أن مكون رأس المال الفكري في المنظمة هو عبارة عن ناتج مجموعة عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج في طبيعة الامر الى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها ، فان كان بعضاً من المهارات الفكرية التي يمكن استقطابها بشكل مباشر من خلال سوق العمل او البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة فأن المنظمة تحتاج ان تجعل من هذه المعارف مدخلات يمكن ان تجري عليها مجموعة العمليات التحويل المناسبة لكي ينتج عنها معارف فردية ومنظمة تستطيع المنظمة ان تستند عليها في ان تؤسس المعرفة التراكمية التي تشكل مقدرات اساسية مهمة في تكوين الجزء المهم من رأس مال المنظمة وهو رأس المال الغير ملموس (الفكري).

وان هذا ليس بالعمل السهل الذي تقوم به ادارة الموارد البشرية في المنظمة وان حرصت على العمل عليه بكل طاقتها، وذلك لما للخصائص الفريدة (للمعرفة ورأس المال المعرفي) التي تميزه عن بقية الاصول أو الموارد في المنظمة.

ومن اهم خصائصه (Wiig,1997:34)

- ١- هو رأس مال غير ملموس .
- ٢- من الصعب تحديده وقياسه بدقة.
- ٣- سريع التلاشي والفقدان.
- ٤- يمكن استثماره في مراحل وعمليات متعددة في ذات الوقت.
- ٥- يتواجد في الاشخاص الذين يتمتعون بالمقدرة والاستعداد لحمله.
- ٦- يؤثر بشكل كبير على المنظمة .

كما وهناك بعض الخصائص وهي: (لويزة، ٨٦، ٢٠١٦-٨٧)

- ١- يتزايد رأس المال الفكري بكثرة الاستعمال.
- ٢- تمتاز دورة حياته بكونها اطول من دورة حياة التكنولوجيا ،بسبب ان الخبرة والمعرفة المكونة له تنتقل بين الافراد العاملين في المنظمة مما يوفر فرص افضل من أجل تجديد هذه المعرفة.
- ٣- رأس المال الفكري هو اكثر قدرة وحيوية على تجديده وتوليد قيمته المتجددة.
- ٤- يميل للعمل ضمن هياكل مرنة.
- ٥- يرغب بالعمل بعيداً عن المركزية الإدارية بشكل كبير.

ثالثاً، أهمية (The Importance of Intellectual Capital)

تتمن أهمية رأس المال الفكري في عدة نقاط منها ما تطرقت اليه دراسة (منصوري،فرحي:٢٠١٦:١٨)

- ١- يساعد في خلق خبرات ومعارف جديدة.
- ٢- يعمل على زيادة استخدام الأصول بكفاءة عالية وهذا يؤدي الى تحقيق انتاجية اعلى وخدمة الزبائن بصورة افضل.

٣- يعتبر رأس المال الفكري السلاح الأساس بالنسبة للمنظمة في عالم اليوم ، كون الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تساعد في بقاء وديمومة المنظمة(السعيد:٢٠٠٨: ٢٣).

٤- يقوم رأس المال الفكري بحماية المنتجات والخدمات المحققة من ابتكارات المنظمة مع العمل على خلق حواجز لمنع دخول منافسين جدد.

٥- يعد رأس المال الفكري مصدراً لتوليد الثروة للمنظمة والعاملين وتطويرها ويتم ذلك عن طريق تسجيل براءات الاختراع والابداع والابتكار (المحياوي والزعلوك:٢٠٠٦: ١٤).

٦- وجود رأس المال الفكري في المنظمة يؤدي الى زيادة في القدرة الابداعية.

٧- يعد رأس المال الفكري من أكبر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، كونه يمثل قوى عملية قادرة على اجراء التغييرات الجوهرية على كل عمل من اعمال منظماتهم فضلاً عن ابتكاراتهم المتلاحقة(الزبيدي وآخرون، ١١، ٢٠١٧).

ومن ما تقدم يمكن ان نستنتج ان المنظمات الناجحة هي ذاتها المنظمات التي تعمل على استقطاب واختيار وتنمية وتطوير الموارد البشرية بها والذين يمكن من خلالها قيادتها، وهي تلك المنظمات التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم، وتستثمر الفرص والتقنيات الموجودة بالبيئة المحيطة لها، ويشكل التحدي الرئيسي امام المنظمات اليوم ان توفر الموارد البشرية الماهرين والمتميزين وتدريبهم وتنمية مهاراتهم بغية تطويرهم في اداء الاعمال الموكلين بها (Kanter, 1999:4).

رابعاً: مكونات (Components of intellectual capital)

الجدول رقم (٢) نماذج من (تصنيفاته ومكوناته)

الباحث	المكونات	الأمثلة
١- (عبد الحميد، ٢٠١٢)	رأس المال البشري	الأفراد - الفرق - القيادة
	رأس المال الهيكلي	الهيكل - الأنظمة - البراءات - قواعد البيانات
	رأس المال الزبوني	العقود - الولاءات - العلامات التجارية
٢- B. Moor et al (2004)	الموارد البشرية	القدرة على حل المشكلات- الخبرات - (المهارات الريادية والادارية) - الابداع

الباحث	المكونات	الأمثلة
	موارد العلاقات (اصول السوق)	العقود - عقود الترخيص والامتياز - العلامات التجارية - الزبائن - قنوات التوزيع
	الملكية الفردية	الحقوق - الاسرار التجارية
	البنية التحتية	الاساليب الفنية - العمليات - التكنولوجيا
٣- (Bontis,2001)	الأصول البشرية (رأس المال البشري)	المهارات - الابداع - والخبرات
	الأصول الفكرية	الخطط - التصميمات الهندسية - وبرامج الحاسب الآلي
	رأس المال الهيكلي	القدرة الهيكلية - النماذج التنظيمية - العمليات - الاجراءات
	الملكية الفكرية (رأس مال التجديد)	براءات الاختراع - العلامات التجارية - حقوق الاستثمار - المواهب
	رأس مال العلاقات	العلاقة بالعملاء - العلاقة بالموردين - العلاقة بالمنافسين
	الموارد البشرية	القدرات : الوظيفية، المعرفية، السلوكية، قدرات بناء القيمة
	الموارد التنظيمية	العمليات - الروتينيات التنظيمية - المعلومات - الهياكل - البرمجيات
٤- Goran Roos(2003)	الموارد المرتبطة بالعلاقات	العلاقات مع : الزبائن، الموردين، المجتمع المحلي، الحكومة

المصدر (اعداد الباحث)

أما تقسيم المكونات بالنسبة (Lynn;1999;P13) والذي تم اعتماده في بحثنا، فأعتبر رأس المال الفكري يتألف من ثلاثة مكونات هي (رأس المال البشري HumanCapital) و(العلائقي Relational Capital) و(الهيكلية Organizational Capital) يعد الأول خزين المعرفة والمهارات للعاملين في المنظمة، أما العلائقي فهو يتمثل بالقيمة التي تحققها المنظمة من خلال المصادقية او السمعة، ونوعية المواد الأولية

التي يقدمها المورد، إضافة إلى الولاء وقناعة المستهلكين أي التي تتحقق من البيئة الخارجية للمنظمة والتي تخلق لها قيمة إضافية، أما رأس المال الهيكلي فيعبر عنه بنظام العمليات، وعمليات التصنيع، والثقافة التنظيمية وجميع أشكال الملكية الفكرية التي تملكها المنظمة.

المبحث الثالث : فاعلية فرق العمل

أولاً: مفهوم (The Concept of Working Teams)

تعرف فرق العمل على أنها ذلك العدد من الأفراد ذوي المهارات المكملة لبعضها البعض ويتصفون الولاء لمهمة معينة، وأداء وأهداف محددة، ويؤدي إلى أن يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة (جلاب، ٢٠١١، ٣٤٢)، وعرف فرق العمل (Robbins & Judge, 2007, 339) على أنها مجاميع صغيرة من الأشخاص ينتج من جهودهم الفردية المبذولة من حاصل جميع المدخلات الفردية مجتمعة إلى أداء أعلى، ويعرف (المدھون والعجري، ٢٠١١، ١٣٧) فرق العمل على أنها جماعة ذات عدد محدود يتعاون أفرادها في ظل الاحساس بالتكافل والتضامن والمسؤولية الاجتماعية لإنجاز هدف أو عمل مشترك، أما (الطراونة، ٢٠١٢، ١٢٩) فقد عرف فرق العمل بأنها عبارة عن مجموعة تتكون من عدد محدد نسبياً من الأفراد يتم التفاعل والتواصل فيما بينهم ولديهم أهداف مشتركة يعملون على تحقيقها من خلال وظائف متعددة ويتم التعاون والتفاعل فيما بينهم في ظل أسس ومعايير تضبط سلوك الفريق، وأشار (أبو جريوع، ٢٠١٤، ٣٥) نقلاً عن (Mackall, 2012) إلى فرق العمل كونها عبارة عن مجموعة من الأفراد يتم جمع مهاراتهم ومصادرهم ويعملون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف أو غاية مشتركة، كما يرى (West, 2012, p27) أن فريق العمل هو عبارة عن "لفيف من الأفراد داخل منظمة أو مؤسسة يؤدون مهام عديدة تسهم في تنفيذ أهداف المنظمة ويشارك هؤلاء الأفراد في جميع المهام الموكلة لهم في العمل ويمتلكون السلطة والاستقلال والمصادر والموارد اللازمة لإنجاز مهامهم لتحقيق الهدف. (Katzenbak, Smith, 1)

ثانياً: خصائص وسمات فرق العمل الفعالة The characteristics and features of effective work teams

تختلف فرق العمل من حيث المهام والخصائص، فيها الفرق الفعالة الناجحة وفيها الغير ناجحة وليست ذات فعالية تذكر، إذ وصف (French & Bell, 1999: 91) بشكل عام خصائص فرق العمل الفعالة بأنها تحدد بمجموعة من الصفات هي (هدف واضح، نتائج تحدد اختيار الأعضاء ، التزام موحد، تأهيل عالي لأعضاء الفريق الواحد، اختيار دقيق لمن يقود الفريق، معيار التفوق حيث يمثل التفوق التميز،

تهيئة جو تعاوني، الدعم الخارجي) ، وتوجد صفات اخرى لفريق العمل الفعال والتي تميزها عن غيرها من فرق العمل ومنها ما حدده كل من (عبد ربه، ٢٠١٣: ١٢٠-١٢٤) و(تعلم ، ٢٠١١: ٧٦) وهي كما يلي:-

١- حجم مناسب للفريق بحيث يتناسب العدد مع حجم الإنتاج المطلوب.

٢- حل الخلافات والمشاكل والتوصل للحلول المناسبة.

٣- وضوح اهداف الفريق لكل الاعضاء.

٤- توزيع الأدوار وتحمل المسؤولية بين الاعضاء للفريق الواحد.

٥- التوجيه والرقابة الذاتية .

٦- التعاون المتبادل بين الاعضاء والقائد لفريق العمل لتحقيق الاهداف .

٧- يتمتع أعضاء الفريق بدافعية عالية للأداء الجيد.

٨- الحرص على الأفكار الإبداعية والحلول الابتكارية.

ويعبر (كب Kipp) عن خصائص فرق العمل الفعالة بست نقاط وهي (الرحبي، ٢٠٠٥، ٧٩-٨٠) :

- الأهداف (Goals) تحديد الامور التي تحقق النجاحات للفريق في حالة معينة وفي جميع الاحوال.

- الأدوار (Roles) عن ماذا يتوقع عضو الفريق ان يعمل باقي الاعضاء ، وماذا يتوقع باقي الاعضاء من العضو ان يعمل.

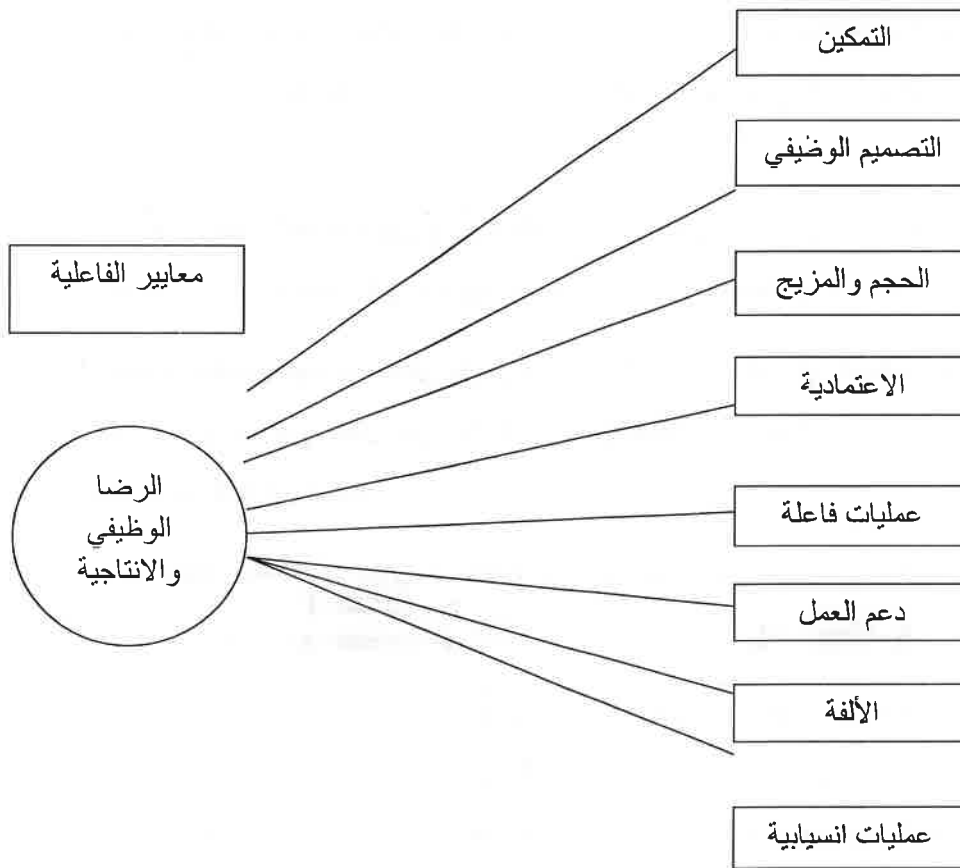
- القواعد والقوانين (Rules) ما القواعد والاتفاقات حيال اتخاذ القرارات، وقيم وعادات العمل في الفريق.

- العلاقات (Relation Ships) كيف لايتعامل الفريق مع الصراعات ، الشائعات، والأسرار.

- النتائج (Results) كيف يتم تحديد النتائج واختبار الاداء يوماً بعد يوم .

- الحوافز (Rewards) ماذا تقدم المنظمة للفريق على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي، وهل الفريق راضٍ عما يقدم له وموافق عليه.

كما وحدد (التهامي، ٢٠١٣) الخصائص التي تظهر فرق العمل الفعالة بالاتي (توافر نسق قيمي واضح، ملائمة الأعضاء للمهام الموكلة لهم، وجود قيادة فعالة تقود الفريق، تحديد أدوار الأعضاء، تنمية دوافع العمل الجماعي و توافر المهارات الجماعية) (رقية، ٣٩، ٢٠١٥).
حدد (Dubrin) أهم خصائص فرق العمل الفعالة والتي يمكن تلخيصها بالشكل التالي (حافظ وحسين، ٢٠١٢، ٦٧) :



الشكل رقم (٢) خصائص فرق العمل الفعالة

المصدر : Dubrin, Andrew J., Fundamentals of Organizational Behavior, 2nd ed., South – Western, Ohio, 2002,p.193.

ومن المعوقات التي قد تقف امام فعالية الفريق التي بينها (زياني، ٢٠١٤، ٦١) وعلى النحو التالي:

١- المعوقات التنظيمية:

- المعوقات الثقافية والتي تشمل ثقافة المناخ التنظيمي والثقافة الفردية والتنافس والتركيز على الإنجاز الشخصي ، والاعتقاد بأن مفهوم فريق العمل مفهوم حديث سطحي مما يقف امام خلق دافع للبحث بجدية عن فوائد ومنافع يمكن تحقيقها من خلال فرق العمل المختلفة.

- التركيز على إنجاز العمل ويعني التركيز على تقبل الوظيفة والقيام بمهامها دون الالتفات الى العلاقات والمشاعر والاحتياجات الانسانية للأفراد وحسب القاعدة التي تقول (استطيع ان اعمل) وبذلك يتم انجاز الاعمال التي توكل اليها بصورة الفريق او بصورة فردية وبهذا يلغي كن مامن شأنه تحقيق فاعلية فرق العمل.

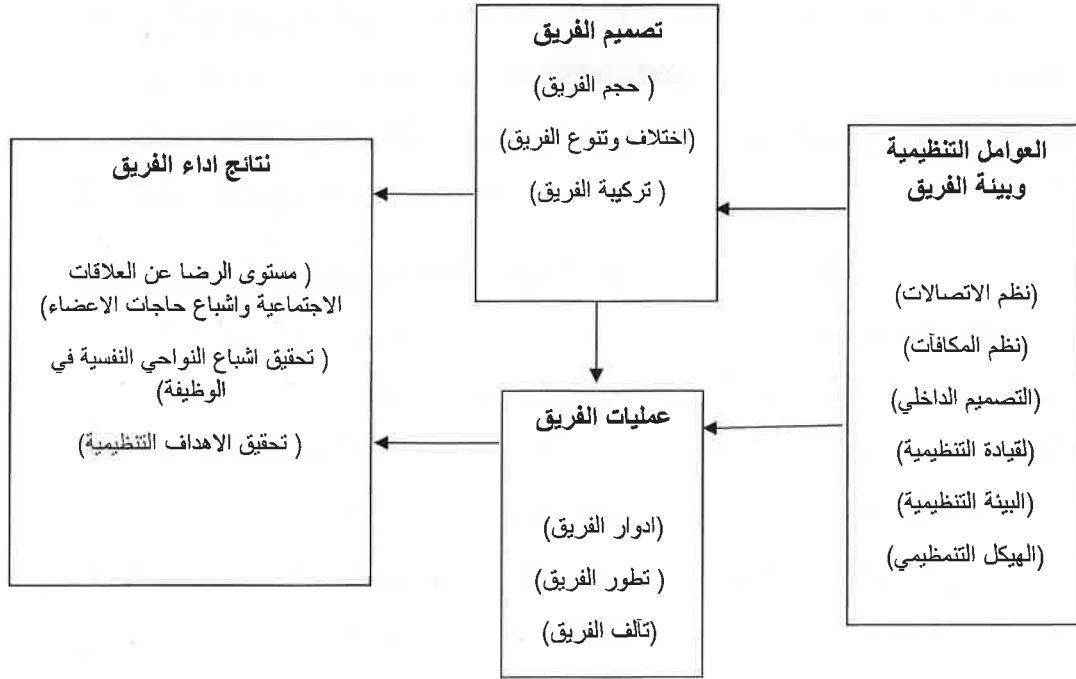
- ضعف التفكير الاستراتيجي يؤدي التفكير الاستراتيجي بالعادة الى التميز بين النتيجة والسبب بما يساعد على تحديد المشاكل التي تواجهها المنظمة والاسباب الرئيسية لها .

- الهيكل التنظيمي عند وجود هيكل تقليدي وذي تسلسل هرمي واسع في المنظمة وهناك عدد من المراتب مختلفة المستويات، فأن العمل على شكل فريق يكون عملية صعبة جداً مما يؤدي الى ان يصبح بناء فرق العمل الفعالية غاية في التعقيد.

- نظم الحوافز والمكافآت تؤدي هذه الفقرة الى تأثير كبير على عمليات بناء فرق العمل وتعيق تقدمها من خلال التركيز على الفردية وإيجاد التنافس.

٢- المعوقات الفردية والتي تتلخص (بمعتقدات قائد الفريق وهي عبارة عن اتجاهاته ومعارفاته ومهاراته والتي تلعب دوراً مهماً في عملية بناء فريق العمل الفعال ، والمهارات التي يتمتع بها اعضاء الفريق الواحد ويجب ان تتوفر بشكل كافي لأداء المهمة وليس بالضرورة ان تتوفر مجموعة كاملة من المهارات، مكان العمل وبالوضع المثالي ان يعمل الفريق بمكان عمل واحد وكلما زاد البعد المكاني كلما اصبح من الصعب بناء فريق عمل فعال، وهناك ايضاً عدد أعضاء الفريق والذي قد يتراوح بالحالة المثالية ما بين الثلاثة الى الثمانية افراد)(رقية، ٢٠١٥، ٤٠).

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في فاعلية فريق العمل والمتمثلة بالشكل الآتي:



شكل رقم (٣) يمثل العوامل المؤثرة في فاعلية فريق العمل

المصدر (شعبان، فوزي، العوامل التي تؤثر على فاعلية فريق العمل، مجلة الدراسات المالية و التجارية، كلية التجارة - جامعة بني سويف، العدد (٣)، ديسمبر ٢٠٠٧، ص ٥٥٩)

أما سمات فريق العمل الفعال بالنسبة (بيدة، ٢٠١٧، ص ٣١) والذي تم اعتمادها في بحثنا، فأعتبر فاعلية فريق العمل تعتمد على اربع ابعاد هي (تصميم العمل) و (التركيب) و (السياق) و (العملية) حيث يعد الأول قيام اعضاء الفريق العمل معاً ويتحملو المسؤولية بنجاح الاهداف الموكلة لهم بشكل واضح ودقيق (جلاب، ٢٠١١، ص ٢٤)، أما (التركيب) خلق الانسجام والتوافق بين اعضاء الفريق، وتحسين سلوك بحوية والعمل بصورة جماعية كقوى فاعلة لتنفيذ الاهداف، لتصبح النتيجة فيما بعد فريقاً فعالاً متعاوناً متماسكاً يعمل بأداء عال، (العنزي، ٢٠١٧، ص ٣١٧) الفرق الفعالة يجب ان لاتكون فرق صغيرة اقل من (اربعة أعضاء) ولا فرق كبيرة يتعدى اعضائها (الاثنى عشر عضواً) وتتمتع بالمرونة لتعطي صفة القدرة على التكيف كون الفريق الذي يعمل بأداء عالي هو الفريق الذي يكون اعضائه راغبين بالعمل كفريق واحد، أما (السياق) وهو عبارة عن مجموعة الموارد المتوفرة مثل (المعلومات، التكنولوجيا، الكوادر العاملة الكافية، دعم ومساعدة الإدارة، القيادة، الاتفاق على مواصفات العمل، تحديد مدى مساهمة كل عضو في العمل،

وضع أنظمة لتقييم أداء الفريق، كذلك تحديد أسلوب التقييم) وإخيراً البعد الرابع (العملية) وهي كافة المهارات الفنية والإدارية التي يستخدمها أعضاء الفريق لأكتساب القدر الأكبر من التكامل في الوظائف والتنسيق، الاهداف، والتي تشمل (حل المشكلات والجهد وفكرة الفريق عن نفسه و استغلال المهارات والمسؤولية و التكيف والاتصالات و التعلم والتعاون و الثقة والدعم الاجتماعي وحل الصراعات و اقتسام عبء العمل) (عليان، ٢٠١٤، ص ٧٤).

ثالثاً: أهمية فرق العمل The importance of task forces

يعد استعمال فرق العمل في المنظمات ذو أهمية وذلك لاستثمار الخبرات والمعارف والاتجاهات السلوكية لكل عضو من أعضاء الفريق الواحد ويعزز ذلك تحقيق الاهداف بحيوية عالية ، كما يمكن للفريق ان يكسب من خلال منهجية العمل فعالية أكثر في الانجاز وانتقال المعلومات واليات العمل بسهولة ووضوح بين الفريق الفعال، ويلاحظ ان فرق العمل يكثر فيها المبادرات والافكار والاقتراحات البناءة مما يسهل عملية تحليل المشكلات وتحديد الحلول المناسبة لها، ويمكن لأعضاء الفريق الواحد ان يتبادل الخبرات والمهارات ورسوخها في كل عضو من أعضاء الفريق الواحد نتيجة عن تطبيقها وممارستها بشكل عملي. و لاستخدام فرق العمل والعمل الجماعي أهمية يمكن ادراجها وكما يلي :

- ١- تنمية وتطوير الخدمة المقدمة وارتفاع جودتها (موردن، ٢٠٠٨، ٣٣٢-٣٣٣).
- ٢- الابداع الناتج عن التعاون واستثمار القدرات والمهارات الموجودة في أعضاء الفريق الواحد.
- ٣- توفر المشاركة بين أعضاء الفريق الواحد في صنع القرارات اتخاذ القرار الامثل الذي يؤدي الى تحقيق الاهداف المنشودة.(الشبلي والنسور، ٢٠٠٩، ٤٩٢-٤٩٣)
- ٤- العمل الجماعي والاحساس بالهوية المشتركة، ينتج عنه مناخ يقل فيه الشعور بالوحدة.
- ٥- توقع المشكلات قبل حدوثها وتهيئة الحلول المناسبة لها، وتشجيع الاقتراحات وتقديم المبادرات (رضوان، ٢٠١٣، ٤٣).

رابعاً: أنواع فرق العمل Types of Work Teams

الجدول رقم (٣) ويشمل نماذج عن انواع فرق العمل

ت	اسم الباحث او الكاتب	السنة	انواع فرق العمل
١-	عيسى	٢٠٠٩	- اللجان - المجموعات ذات المهام المحددة - دوائر الجودة - مجموعات المشروعات
٢-	عليان	٢٠١٤	- الفرق المتجانسة - فرق حل المشكلات - الفرق الإبداعية - فرق تنفيذية - الفرق المؤقتة
٣-	خضير وروان	٢٠١٠	- فرق عمل الادارة العليا - فرق العمل الوظيفية - فرق العمل متعددة الوظائف - فرق دوائر الجودة - فرق العمل الموجهة ذاتياً - فرق العمل المدارة ذاتياً - فرق العمل الافتراضية
٤-	Torrington & Hall Robbins	١٩٩٨ ٢٠٠٣	- الفرق الوظيفية - فرق حل المشكلات - فرق العمل الدارة ذاتياً - فرق الوظائف المشتركة (المتعددة)

المصدر : من اعداد الباحث

المبحث الرابع: الجانب العملي

١- عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها على مستوى العينة المبحوثة

للتعرف على واقع دور رأس المال الفكري بفاعلية فرق العمل في المنظمات الحكومية لوزارة التعليم العالي والبحث العلمي في ضوء استجابة العينة ، تم الاعتماد على التوزيعات التكرارية لإجابات عينة البحث والنسب المئوية لها وصولاً منها الى الوسط الحسابي والانحراف المعياري لتلك الاجابات ، وقد اعتمد الباحث مقياس (Likert) الخماسي في تحديد اجابات عينة البحث للاستبانة المستخدمة في البحث سيكون لكل متغير بالمستوى المحصور بين (٥-١) بأربع مستويات والجدول رقم (٤) يوضح ذلك ، ويشتمل مستويين في حالة الزيادة عن الوسط الفرضي البالغ (٣) فيكون جيد اذا ماتراوح بين (٣-٤) وجيد جداً اذا مازاد عن (٤) كذلك يتضمن مستويين اذا انخفض عن الوسط الفرضي (٣) فيكون ضعيفاً اذا تراوح بين (٣-٢) وضعيف جداً اذا ما انخفض عن (٢).

جدول (٤)

قوة المتوسطات

قوة المتوسطات	جيد جداً	جيد	متوسط	ضعيف	ضعيف جداً
	٥	٤	٣	٢	١

المصدر : الحاسبة الالكترونية

اولاً: تفسير نتائج تحليل متغير رأس المال الفكري (X)

تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاثة ابعاد فرعية هي (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال العلائقي)، اذ يبين الجدول رقم (٥) الى الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير رأس المال الفكري، اذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (٣.٣٦) وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (٣) ، وكان الانحراف المعياري العام ومعامل الاختلاف حولهما (١.١٥) (٣٤.٢٢) وهذا يدل على توفر رأس مال بشري ورأس مال هيكلي ورأس مال العلائقي بمستوى فوق المتوسط في المنظمة وهي نتيجة جيدة في ظل البيئة المحيطة والامكانيات المتوفرة في المنظمة وفيما يأتي تفسير للمتغيرات الفرعية لرأس المال الفكري :-

جدول رقم (٥)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاجابات افراد العينة عموماً بصدد مقياس رأس المال الفكري (X)

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
اجمالي رأس المال الفكري	3.36	1.15	34.22
اجمالي رأس المال البشري	3.33	1.02	30.63
١	4.48	1.02	22.75
٢	1.85	1.03	55.79
٣	3.76	1.43	37.98
٤	3.78	1.21	32.01
٥	4.29	0.97	22.60
٦	3.99	1.12	28.09
٧	4.34	0.83	19.15
٨	2.34	1.43	61.02
٩	2.87	1.45	50.74
١٠	1.65	0.94	56.74
اجمالي رأس المال الهيكلي	3.19	1.23	38.55
١	3.30	1.28	38.90
٢	2.57	1.44	56.17
٣	3.41	1.44	42.14
٤	3.24	1.36	42.11
٥	3.80	1.23	32.41
٦	3.69	1.18	32.11

47.50	1.40	2.94	٧
49.32	1.24	2.51	٨
40.62	1.33	3.27	٩
35.17	1.35	3.83	١٠
40.83	1.30	3.17	١١
31.07	1.19	3.83	١٢
52.10	1.03	1.97	١٣
33	1.20	3.63	اجمالي رأس المال العلائقي
33.19	1.23	3.70	١
32.96	1.23	3.73	٢
30.55	1.22	4.00	٣
32.15	1.24	3.85	٤
40.77	1.44	3.54	٥
40.63	1.42	3.50	٦
34.55	1.09	3.15	٧
40.15	1.22	3.03	٨
28.70	1.21	4.23	٩

المصدر : الحاسبة الالكترونية

١- رأس المال البشري (X١): -

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً بلغ (٣.٣٣) كما مبين في الوسط الفرضي للجدول رقم (٥)، وبدي الانسجام ذو تشتت فوق المتوسط في الاجابة يؤكد الانحراف المعياري معامل الاختلاف العامين وهما على التوالي (١٠.٠٢) (%٣٠.٦٣) يمثلان درجة انسجام فوق الجيدة في اجابة عناصر العينة وهذا يدل على امتلاك الوزارة لرأس مال بشري جيد جداً وهذا مما يدل على ان هناك مرونة في رأس المال البشري لاستيعاب التغييرات والمستجدات التي تطرأ مستقبلاً والتي تنعكس بدورها على تحسين نظم الانتاج وفرص الابتكار والابداع والتكيف مع المتغيرات في العمل، أما على مستوى الفقرات فقد قيس هذا البعد من خلال (١٠) فقرات رئيسية وتراوحت حول قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة حققتها الفقرة (١) (تمتلك المنظمة

كفاءات متخصصة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية) بلغت (٤.٤٨) وهي حول قيمة الوسط الفرضي وبتشتت متوسط نسبياً في الاجابات يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (١.٠٢)(٢٢.٧٥%) وهذا يبين توفر فرص التقدم للعاملين بمستوى اعلى من المتوسط من قبل الوزارة من عقد الندوات والدورات التدريبية داخل وخارج البلد لمواكبة التطورات فضلاً عن نقل التجارب والاستفادة منها في تطوير فرق العمل وتحسين ادائها في المنظمة ، وبين اقل قيمة وسط حسابي حققتها الفقرة (١٠) (توفر المنظمة للموظفين البيئة الملائمة للإبداع والابتكار) بلغت (١.٦٥) ، وبتشتت في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (٠.٩٤)(٥٦.٧٤%) وتدل هذه النتائج على ان افراد العينة المبحوثة يعانون من بيئة العمل الغير ملائمة للأبداع والابتكار في عملوها مما قد يؤثر على اداء عمل فرق العمل في المنظمة .

٢- راس المال الهيكلي (٢X) :-

بين الجدول رقم (٥) وسطاً حسابياً عاماً لهذا البعد فوق الوسط الفرضي، اذ بلغ (٣.١٩) بانسجام جيد في الاجابات اذا كان الانحراف المعياري معامل الاختلاف العامين (١.٢٣)(٣٨.٥٥%) وهذا يدل على توفر هيكل تنظيمي بمستوى فوق المتوسط في القدرة على استثمار الفرص الجديدة داخل وخارج المنظمة لتحسين وتطوير اداء العاملين والاستفادة منها لتطوير فرق العمل في المنظمة. اما فيما يخص الفقرات فقد قيس هذا البعد من خلال (١٣) فقرة، وكانت النتائج حوله قد توزعت بين اعلى مستوى اجابة وقد حققتها الفقرتين (١٠)، (١٢) وهما على التوالي (تتضمن المنظمة السياسات والاجراءات اللازمة لتسهيل تنفيذ العمليات بكفاءة وفاعلية) (تتيح المنظمة للموظفين الاطلاع على التحديثات التي تطرأ على سياسات واجراءات العمل)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (٣.٨٣) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، وبنسجام مقبول في الاجابات اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي ((١.٣٥)(٣٥.١٧%) ((١.١٩)(٣١.٠٧%)) وهذا يدل على تضمن المنظمة السياسات والاجراءات اللازمة لتسهيل تنفيذ العمليات بكفاءة وفاعلية واتاحة الفرصة للموظفين بالاطلاع على التحديثات تطرأ على السياسات واجراءات العمل في الوزارة وهذا يؤدي الى قيام فرق العمل بعملها على اكمل وجه، اما الفقرة (١٣) التي نصت على (توفر المنظمة الموازنة الكافية المخصصة لتطوير مهارات الموظفين) فقد حققت بدورها ادنى مستوى اجابة، حيث بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (١.٩٧) وبتشتت عالي بين الاجابات ، يؤكد الانحراف المعياري (١.٠٣) ومعامل الاختلاف (٥٢.١٠%) وهذا يبين توفير الموازنة الكافية المخصصة لتطوير مهارات الموظفين وبمستوى فوق

المتوسط للسماح لهم بتأدية مهامهم المكلفين بها في فرق العمل بكل كفاءة وفاعلية والخروج بأفضل النتائج في العمل.

٣- رأس المال العلائقي (٣X) :-

حقق هذا البعد كما في الجدول (٥) وسطاً حسابياً عاماً بلغ (٣.٦٣) وهو فوق الوسط الفرضي ، وكان الانسجام متوسط في اجابات افراد العينة هذا ما بينه الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف العامين البالغين (١.٢٠)، (٣٣٪) وهذا يوضح اعتماد الوزارة على العلاقات الجيدة المناسبة التي تساعد في مواجهة او معالجة اي موقف او مشكلة قد تواجهها والتي بدورها تسهم في تحسين مستوى اداء فرق العمل من خلال حصولهم على المعلومات التي يحتاجونها بعملهم وبالتالي تحسين اداء المنظمة وقراراتها المتخذة ، اما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا المتغير من خلال (٩) فقرات ، وظهرت النتائج وهي تتراوح بين اعلى مستوى اجابة وقد حققتها الفقرة التاسعة (تمتلك المنظمة مواقع الكترونية تتواصل من خلالها مع المستفيدين من أجل تسهيل الخدمات)، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٤.٢٣) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، وبانسجام جيد بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (١.٢١)، (٢٨.٧٠٪) هذا المستوى يبين ان المنظمة تمتلك مواقع الكترونية يمكن من خلالها التواصل مع المستفيدين من أجل تسهيل خدماتهم وهذا يؤثر ايجاباً في انجاز عمل فرق العمل اعمالها بكل دقة في الوزارة . اما الفقرة الثامنة التي نصت (تتيح المنظمة نشر معلومات عن أنشطتها وانجازاتها في وسائل الإعلام المختلفة) فقد حققت ادنى مستوى اجابة ، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣.٠٣) وبنسبة عالي في اجابات افراد العينة المبحوثة اذ بلغ مقدار الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لها (١.٢٢)، (٤٠.١٥٪) وهذا يؤكد ان الوزارة المبحوثة لانتج نشر معلومات عن أنشطتها وانجازاتها في وسائل الإعلام المختلفة على عكس مايتضح في السؤال حيث ان نشر هذه المعلومات ضرورية لقواعد عمل فرق العمل في المنظمة وبالتالي انجاز اعمال المنظمة .

ثانياً: تفسير نتائج تحليل متغير فرق العمل (٧)

قيس هذا المتغير من خلال أربع ابعاد وهي (تصميم العمل ، التركيب ، السياق ، العمليات) إذ يشير الجدول رقم (٦) إلى الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص متغير الالتزام التنظيمي ، إذ يعكس الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً بلغ (٣.٨٠) وهو اعلى من الوسط الافتراضي البالغ (٣)، وبدى الانحراف المعياري العام ومعامل

الاختلاف على التوالي (١.١٣)، (٢٩.٧٣٪) هذه النتيجة جيدة وتؤشر وجود فرق عمل عاملة بصورة جيدة في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي .

جدول رقم (٦)

قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف لاجابات افراد العينة عموماً بصدد مقياس فرق العمل (٧)

الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف
اجمالي فرق العمل	3.80	1.13	29.73
اجمالي تصميم العمل	3.92	1.12	28.57
١	3.96	1.25	31.57
٢	4.12	1.10	26.80
٣	4.21	1.12	26.57
٤	3.06	1.37	44.89
٥	4.29	1.03	24.08
اجمالي التركيب	3.64	1.16	31.86
١	3.96	1.00	25.24
٢	3.31	1.37	41.36
٣	3.80	1.14	29.91
٤	3.38	1.45	43.01
٥	3.21	1.38	43.10
٦	3.11	1.41	45.30
٧	4.22	1.17	27.59
٨	4.20	0.87	20.83
اجمالي السياق	3.82	1.15	30.10
١	4.06	1.31	32.16
٢	3.81	1.10	28.87
٣	3.54	1.41	39.93

دور رأس المال الفكري بفاعلية فرق العمل في المنظمات الحكومية بحث ميداني في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

29.54	1.18	4.01	٤
40.01	1.39	3.48	٥
24.95	0.98	3.94	٦
26.44	1.04	3.93	٧
30.34	1.15	3.79	اجمالي العمليات
21.72	0.94	4.33	١
30.33	1.15	3.79	٢
29.22	1.15	3.93	٣
41.01	1.38	3.37	٤
32.22	1.18	3.66	٥
36.18	1.31	3.61	٦
32.00	1.24	3.88	٧

المصدر : الحاسبة الالكترونية

وفيما يأتي تحليل لابعاد متغير فرق العمل :

١- تصميم العمل (١٧)

حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً في الجدول رقم (٦) وقد بلغ (٣.٨٠) وهو فوق الوسط الفرضي ، وبتشتت عالي في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (١.١٢) ، ومعامل الاختلاف (٢٨.٥٧) يوضح هذا ان تصميم العمل على درجة فوق المتوسط من الدقة وهذا يؤثر بشكل ايجابي على انجاز فرق العمل للواجبات المكلفة بها بالشكل المطلوب وهذا له دور ايجابي في عمل الوزارة، اما فيما يخص فقد تم قياس هذا البعد من خلال (٥) فقرات ، وتراوحت النتائج فيها بين اعلى قيمة للفقرات وكانت للفقرة الخامسة والتي نصت على (دائماً ما يحدث اتفاق مع أعضاء فريق العمل على مواصفات العمل الذي نقوم به) ، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٤.٢٩) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣)، وبتشتت متوسط بين الاجابات اذ كان الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (١.٠٣)، (٢٤.٠٨٪) وهذا يبين ان تصميم العمل يشكل مفتاح لدعم فرق العمل لانجاز اعمالها في الوزارة ، واقل قيمة وسط حسابي حققته الفقرة الرابعة والتي نصت على (المهام الموكلة لفريق العمل الذي انتمي إليه واضحة تماماً) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (٣.٠٦) وهي حول الوسط الفرضي ، وبتشتت متوسط بين الإجابات ، يؤكد الانحراف

المعياري (١.٣٧) وقد بلغ معامل الاختلاف (٤٤.٨٩%) وهذا يشير الى ان المهام الموكلة الى لفرق العمل واضحة بشكل تام يؤدي بدوره الى انجاز فرق العمل للمهام الموكلة بها في الوزارة .

٢- التركيب (٢٢)

حقق بعد التركيب وسطاً حسابياً عاماً كما مبين في الجدول رقم (٦) والذي بلغ (٣.٦٤) وهو حول الوسط الفرضي البالغ (٣) ، وبشئت في الإجابات يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (١.١٦) ، ومعامل الاختلاف العام (٣١.٨٦%) يدل على ان عنصر التركيب قد احتل موقعاً فوق المتوسط لدى فرق العمل وهذا يدل على التزامهم بالقواعد والاجراءات المحددة من قبل الوزارة يصب في مصب انجاز الاعمال المكلف بها فرق العمل ويقدمون المقترحات اللازمة لتطوير ادائهم، اما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد من خلال (٨) فقرات وتراوحت حولها قيم الوسط الحسابي بين اعلى قيمة وقد حققتها الفقرة (٧) (يتميز فريق العمل الذي انتمى إليه بالتكيف مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل العلمي) ، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٤.٢٢) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) ، وبشئت عال بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (١.١٧) ، ومعامل الاختلاف البالغ (٢٧.٥٩%) مما يشير الى التزام فرق العمل بالقواعد والتعليمات واحترامهم للمنظمة التي ينتمون لها ويمتلكون شعور عال بالمسؤولية تجاه الوزارة ، واقل قيمة حققتها الفقرة (٣) التي نصت (حجم فريق العمل الذي انتمى إليه مناسب تماماً لأداء العمل بفاعلية) ، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣.١١) ، وبشئت عالي بين الإجابات، اذ بلغ الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف (١.٤١)(٤٥.٣٠%) وهذا يبين ان فرق العمل في المنظمة تتكون من اعضاء باعداد مناسبة لحجم العمل المكلفين به .

٣- السياق (٣٢)

يشير الجدول رقم (٦) الى الاوسط الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل الاختلاف المتعلقة بوجهة نظر العينة المبحوثة بخصوص هذا البعد ذ يبين الجدول المذكور وسطاً حسابياً عاماً حول الوسط الفرضي، اذ بلغ (٣.٨٢) ، وبانحراف معياري عام ومعامل اختلاف عام وعلى التوالي (١.١٥) (٣٠.١٠%) وهذان الرقمان يعكسان درجة انسجام جيدة بين الاجابات التي ابداهها افراد العينة المبحوثة وهذا يوضح وجود سياق مثبت بصورة واضحة في العمل لدى فرق العمل مدار البحث في المنظمة المبحوثة وان فرق العمل لديها سياق واضح وصريح في سريان خطوات الاعمال المكلفة بها بدون تأخر، أما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد من خلال (٧) فقرات ، تراوحت حولها قيم الوسط الحسابي بين

اعلى قيمة حققتها الفقرة الاولى (جميع الموارد متاحة للفريق لأداء مهامهم) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي له (٤٠٠٦) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي البالغة (٣) ، وبتشتت عالي بين الاجابات يؤكد الانحراف المعياري (١٠٣١)، وقد بلغ معامل الاختلاف (٣٢.١٦٪) وهذا يدل على سياق عمل سلس وموزون بالنسبة لفرق العمل يبسط اجراءات المهمة المكلف بها ومواجهة اي تحدي قد يواجهه الفريق مستقبلاً، اما الفقرة رقم (٥) التي نصت على (يتشاور قائد فريق العمل الذي انتمي إليه مع الأعضاء حول الأعمال الممكن انجازها) فقد تمثلت بأدنى وسط حسابي حيث بلغ (٣٠٤٨) وبتشتت علي بين الأجابات، يؤكد الانحراف المعياري (١٠٣٩) وقد بلغ معامل الاختلاف (٤٠،٠١٪) ايضاً يدل على مواجهة اي مشكلة او اخفاق قد يواجهه الفريق بعد التشاور بين قائد الفريق والاعضاء الذين ينتمون اليه وهذا يؤدي الى انجاز العمل بدون قضاء اوقات طويلة في العمل مما يؤدي الى تقادي الوزارة ضياع في الوقت والجهد المبذول .

٤- العمليات (٤٧)

وقد حقق هذا البعد وسطاً حسابياً عاماً كما في الجدول رقم (٦) وقد بلغ (٣٠٧٩)، وبتشتت عالي في الإجابة يؤكد الانحراف المعياري العام البالغ (١٠١٥) ، وقد بلغ معامل الاختلاف لهذا المتغير (٣٠.٣٤٪) يدل ايضاً على وجود بعد العمليات في المنظمة المبحوثة بمستوى عالي اي ان فرق العمل تستثمر متغير العمليات في داء المهام الموكلة لتحقيقها في المنظمة، اما على صعيد الفقرات فقد قيس هذا البعد من خلال (٧) فقرات، اذ حققت الفقرة رقم (١) والتي نصت على (لدى أعضاء فريق العمل الذي انتمي إليه أهداف مشتركة ومحددة) أعلى مستوى للوسط الحسابي الذي بلغ (٤٠٣٣) وهي اعلى من قيمة الوسط الفرضي والبالغ (٣) وبتشتت عالي بين الإجابات يؤكد الانحراف المعياري (٠٠٩٤) ومعامل الاختلاف (٢١.٧٢٪) وهذا يوضح ان هناك اهداف مشتركة لدى اعضاء فريق العمل الواحد يمكن ان يستثمره فرق العمل في اداء الواجبات التي تكون من مهام الفريق في المنظمة، كما وحققت الفقرة رقم (٤) التي نصت على (تتميز علاقات فريق العمل الذي انتمي إليه بأيجابية مع مختلف فرق العمل الأخرى) ادنى مستوى اجابة، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لها (٣٠٣٧)، وبتشتت عالي بين الإجابات، يؤكد الانحراف المعياري ومعامل الاختلاف على التوالي (١٠٣٨) (٤١.٠١٪) وهذا اذ يبين شيء فهو يبين مدى تميز العلاقات الايجابية بين اعضاء الفريق الواحد وبين اعضاء الفريق وبقيّة الفرق الأخرى في المنظمة .

٢- اختبار الفرضيات

سيتم في هذه الفقرة اختبار فرضيات البحث الارتباط والتأثير والتي صيغت في ضوء ما افترضه الجانب النظري حول توقيع وجود علاقة مابين رأس المال الفكري و فرق العمل، وسيركز على اظهار معنوية هذه العلاقة وكالاتي:

١- العلاقة بين رأس المال الفكري و فرق العمل :

اثبتت في الدراسة الحالية الفرضية الرئيسية الاولى والتي مفادها توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكل، رأس المال العلائقي) و فريق العمل بأبعاده (تصميم العمل، التركيب، السياق، العمليات) والتي يعرضها الجدول رقم (٧) المعبر عن مصفوفة الارتباط بين المتغيرين لخلق الوضوح حول توفر النتائج لدعم الفرضية من عدمه واذا مادعمت تحديد نسبة الدعم لها وكانت النتائج في الجدول كالاتي:

يوضح الجدول رقم (٧) علاقة الارتباط التي افترضتها الفرضية الرئيسية الاولى ، يبين الجدول مؤكداً وجود علاقة ارتباط ايجابية ومعنوية بين رأس المال الفكري و فرق العمل ، اذ بلغت قيمة معامل الارتباط (0.996^{**}) موجب قوي عند مستوى معنوي (0.001)، اما فيما يتعلق بالابعاد الفرعية فيبين الجدول (٧) مصفوفة الارتباطات بين الابعاد الفرعية للمتغيرين الرئيسين التي حققت بدورها علاقة ارتباط معنوية بين كل متغير من المتغيرات البحث وهي كما يلي :-

الجدول رقم (٧)

معاملات الارتباط بين متغيرات رأس المال الفكري وفاعلية فرق العمل

X3 رأس المال العلائقي		X2 رأس المال الهيكل		X1 رأس المال البشري		X رأس المال الفكري
Sig.	r	Sig.	r	Sig.	r	Y فاعلية فرق العمل
0	0.9082**	0	0.991**	0	0.990**	Y1 تصميم العمل
0	0.987**	0	0.994**	0	0.993**	Y2

التركيب						
Y3 السياق	0.985**	0	0.987**	0	0.983**	0
Y4 العمليات	0.990**	0	0.992**	0	0.986**	0
r = معامل ارتباط Spearman's rho سبيرمان Sig.= p-value **=تعني الارتباط معنوي عنده مستوى معنوية (٠.٠١)						

المصدر : الحاسبة الالكترونية

٢- بينت الفرضية الرئيسة الثانية يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لرأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) و فريق العمل بأبعاده (تصميم العمل، التركيب، السياق، العمليات) والجدول رقم (٨) يبين نتائج تقديرات الانحدار الخطي البسيط لغرض تقدير اثر ابعاد رأس المال الفكري على فاعلية فرق العمل وحسب المعادلة الاتية:

$$Y = a + \beta X$$

ان القيم لمعادلة الانحدار : فاعلية فرق العمل = ٥٢٦ و ٩٧٤ و (رأس المال الفكري)

$$Y = a + \beta X_1$$

$$Y = a + \beta X_2$$

$$Y = a + \beta X_3$$

وفيما يأتي القيم لمعادلة الانحدار : فاعلية فرق العمل وأبعاد راس المال الفكري

فرق العمل = ١٦٣ و ٠٩١ و (رأس المال البشري)

فرق العمل = ٩٣٣ و ٠٨٩٨ و (رأس المال الهيكلي)

جدول رقم (٨) تحليل تأثير أبعاد رأس المال الفكري في فرق العمل

المتغير التفسيري وأبعاده	الثوابت		معامل (R^2) التحديد	قيمة (F) المحسوبة	قيمة (P) مستوى المعنوية	المتغير المستجيب العمل (Y)
	B	α				
رأس المال الفكري X	٠.٩٧٤	٠.٥٢٦	٠.٩٧٠	٤٦١٣ و ٠.٤٠	٠.٠٠	دال (معنوي)
رأس المال البشري (X1)	١.٠٩١	٠.١٦٣	٠.٩٦٠	٣٣٤٧ و ٤٥٣	٠.٠٠	دال (معنوي)
رأس المال الهيكلي (X2)	٠.٨٩٨	٠.٩٣٣	٠.٩٤٤	٢٣٧٨ و ٢٠٣	٠.٠٠	دال (معنوي)
رأس المال العلائقي (X3)	٠.٩٣٧	٠.٣٩٥	٠.٩٧٩	٦٦٧٢ و ٦٤٠	٠.٠٠	دال (معنوي)
						١٤٣ = n

فرق العمل = ٠.٩٣٧ + ٠.٣٩٥ (رأس المال العلائقي)

يتبين من الجدول رقم (٨) ان (رأس المال الفكري) كمتغير مستقل حقق اثر ذو دلالة معنوية على المتغير التابع (فاعلية فرق العمل) وكما وضحه اختبار (F) اذ بلغت قيمته (٤٦١٣ و ٠.٤٠) وبدرجة معنوية بلغت (٠.٠٠) بينما بلغ معامل التحديد (R^2) قيمة (٠.٩٧٠) ويدل ذلك على ان رأس المال الفكري كمتغير مستقل يفسر ويشرح (٩٧٪) من التغيرات الناتجة في المتغير التابع (فاعلية فرق العمل) ويعني انه (٣٪) فقط من التغيرات تعود لتأثيرات عوامل اخرى غير ظاهرة في الانموذج المبحوث .

جدول (٩)

تفسير لابعاد المتغير المستقل (رأس المال الفكري) على المتغير التابع (فاعلية فرق العمل)

قيمة المحسوبة (F) لأبعاد المتغير المستقل	الدرجة المعنوية	معامل التحديد (R ²)	نسبة المئوية للتأثير في التغيرات الحاصلة في المتغير التابع	النسبة المئوية لتأثيرات عوامل أخرى
٣٣٤٧ و ٤٥٣ (رأس المال البشري)	٠.٠٠٠	٠.٩٦٠	٩٦٪	٤٪
٢٣٧٨ و ٢٠٣ (رأس المال الهيكلي)	٠.٠٠٠	٠.٩٤٤	٩٤٪	٦٪
٦٦٧٢ و ٦٤٠ (رأس المال العلائقي)	٠.٠٠٠	٠.٩٧٩	٩٧٪	٣٪

المصدر : من اعداد الباحث

المبحث الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

الاستنتاجات:

- ١- اظهرت النتائج العملية للبحث ان المنظمة المبحوثة تبدي اهتماماً عالياً برأس المال الفكري.
- ٢- وجد ان الاهتمام العالي بطرق التدريب والتطوير في المنظمة المبحوثة اثرت بشكل ايجابي عالي في اداء العاملين فيها وهذا ينعكس بشكل ايجابي في فاعلية فرق العمل.
- ٣- تمتلك المنظمة المبحوثة (رأس مال بشري) يمتاز بمتلاكه الخبرات والمهارات وتمتلك كذلك (رأس مال هيكلي) عالي متمثل بالاجراءات الهيكلية والادارية والبنى التحتية متميزة وازافتاً الى ذلك تمتلك سلسلة من العلاقات المتينة فيما بين العاملين وبعضهم البعض وفيما بين المنظمة والمنظمات ذات الاهتمام بعملها ينعكس ذلك ايجابياً على فاعلية فرق العمل.
- ٤- تمتلك المنظمة مدار البحث فرق عمل فاعلة تظم ضمن هيكلها رأس مال فكري ذو امتيازات عالية.

٥- كما وأظهرت النتائج وجود تأثير معنوي لأبعاد (رأس المال الفكري) على فاعلية فرق العمل بشكل عام بنسبة معامل تحديد (R^2) وكانت قيمتها (٠.٩٧٠) وهذا ان دل على شيء فهو يدل على مدى تأثير رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) على فاعلية فرق العمل.

التوصيات:

١- العمل على تنمية المهارات والمعارف المتوفرة والمكتسبة والاستمرار من خلال اتباع المنظمة الوزارة لاستراتيجية التدريب العالي والتي تؤدي بدورها الى اكتساب اكبر قدر ممكن من المهارات اللازمة لتحسين العمل الاداري واكتساب مقدرات راس المال الفكري.

٢- تعزيز القدرات الابداعية والعمل على استخدام استراتيجية التفكير الابداعي التي تعتبر بمثابة عملية ذهنية يتفاعل من خلالها المتعلم والخبرات والمهارات المتعددة بهدف استيعاب كل ماقد يواجهه من اجل الوصول الى تحقيق فاعلية فرق العمل.

٣- من الضروري اجراء تقييم دوري للمعرفة بتقييم الموارد البشرية للمنظمة وربط نتائجها بتقييم العاملين ونظام الحوافز والمكافأة والترقيات.

٤- على الوزارة ان تحرص على مشاركة العاملين فيها في المؤتمرات والدورات المقامة داخل وخارج العراق لغرض زيادة الخبرات العلمية والعملية بما ينعكس وزيادة راس المال الفكري فيها.

٥- يجب ان تقوم الوزارة ببناء فرق العمل وفق احدث السياسات المعنية ببناء فرق العمل العالمية للوصول الى افضل النتائج المتوقعة.

المصادر العربية:

- هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب للنشر والتوزيع القاهرة، ط١، مصر، ص٢٣.

- لويذة، فرحاتي، (٢٠١٦)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية والتجارب وعلوم التسيير، جامعة محمد خضير، بسكرة، الجزائر.

- منصوري، نفيسة وفرحي، سمرة، ٢٠١٦، رأس المال المعرفي ودوره في خلق القيمة في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم لتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي - تبسة، الجزائر.

- المحياوي، قاسم نايف علوان والزعلوك، ابراهيم محمد، ٢٠٠٦، دور رأس المال المعرفي في تعزيز ثقافة الإبداع في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي "الاتجاهات الدولية الحديثة في منظمات الاعمال"، ٢٧-٢٩ تشرين الثاني ٢٠٠٦، جامعة الزرقاء.
- عبد الحميد، عفاف السيد بدوي، (٢٠١٢)، رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، كلية التجارة، جامعة الأزهر، القاهرة، مصر .
- الزبيدي، غنيدحامنتاي و حسين، وليد و محمود، احمد عبد ،(٢٠١٧)، (تحليل ابعاد رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية بأستخدام تقنية (SWOT)، مجلة جامعة بابل/ العلوم الصرفة والتطبيقية، المجلد (٢٥)، العدد(١)، العراق ، بابل.
- المفرجي، عادل حرحوش و صالح، احمد علي، (٢٠٠٣) ، (رأس المال الفكري: طرق قياسه واساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الادارية ، القاهرة ، مصر .
- الطويل، أكرم أحمد و السماك، بشار عز الدين، (٢٠١٠)، العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري وإقامة مرتكزات ثقافة الإيحاء الواسع، تنمية الرفدين، ٣٢(٩٨)، ص ١٦٩ - ١٨٩.
- العبادي، هاشم فوزي دباس، (٢٠٠٨)، (التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات : التشخيص أم التصميم؟)، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العددان (٤٣-٤٤)، السنة الخامسة، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان.
- جلاب، احسان دهش، (٢٠١١)، (ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة الاولى ، ص٣٤٢).
- المدهون، محمد والعجومي، محمود، (٢٠١١)، "القيادة"، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، فلسطين.
- الطراونة، تحسين، (٢٠١٢)، " الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقاتها في قيادة فرق العمل الأمنية"، الطبعة الاولى، الرياض، السعودية.
- أبو جربوع ، يوسف علي عيسى، (٢٠١٤)، (واقع بناء فرق العمل ودورها في تنمية الإبداع الاداري)، اكاديمية الادارة والسياسية للدراسات العليا، جامعة الاقصى، غزة، فلسطين.
- عبد ربه، رائد (٢٠١٣)، مبادئ إدارة الأعمال ، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن.
- تعلب، سيد (٢٠١١)، نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، الاردن.

- الرجبى، عصام احمد احمد، (٢٠٠٥)، بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي، دراسة حالة: كهرباء المنطقة الغربية، اطروحة دكتوراه في الادارة العامة، كلية الدراسات العليا، معهد دراسات الإدارة العامة والحكم الاتحادي، جامعة الخرطوم، السودان.
- حافظ، عبد الناصر علك وحسين، حسين وليد، (٢٠١٢)، اثر المعرفة في تحسين العمل الفرقي، مجلة المنصور العدد (١٨).
- عيسى، بعيط، (٢٠٠٩)، (أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد)، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة ، معهد التربية البدنية والرياضية سيدي عبد الله، الجزائر.
- عليان، عليان علي رحمة، (٢٠١٤)، (العمل الجماعي وأثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم)، اطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا/ كلية الدراسات العليا/ قسم الدراسات التجارية، السودان.
- خضير، كاظم حمود و روان، منير الشيخ، (٢٠١٠)، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ص ١٦٣.
- رقية، بور سعيد، (٢٠١٥)، (دور إدارة فرق العمل في تحقيق التعلم التنظيمي دراسة حالة بالمؤسسة العمومية الاستشفائية - عين فكرون - شهادة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - / كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر).

المصادر الأجنبية:

- Wiig K.M.el."Supporting Knowledge Management: A Selection of Methods and Techniques", Expert Systems with Applications , Vol. 13, No.1, 1997.
- Kanter, J , Knowledge Management Practically Speaking , Informational Systems Management , Vol .16.1999.
- Bontis, N., (2001), Assessing Knowledge Assets: A Review of the Models Used to Measure Intellectual Capital, International Journal of Management Reviews, Vol. 3, Issue 1.
- Choong, K.K (2008). Intellectual Capital : Definintons, Categorization and Reporting Madels. Journal of Intellectual Capital, 9(4), 609 – 638.

- Daft, R.L., Organization: theory & DESIGN, 7 ed, South Western, ohio, (2001).
- Al- Khalil, S.S; Dahiyat, E.S; Al - dalahmeh, A. M (2014). Intellectual Capital development and its effect on Technical Innovation in Banks Operating in Jordan. Journal of Management Researchm 6 (1), 211-238.
- Rudez, Helena .(2003). Intellectual Capital: Fundamental Change in Economy: Case Based on Service Industries. University of Primoska Slovenia,. Available at: <http://www.exinfm.com/pdf/files/morling>
- CMA, Bernadette Lynn, 1999, " **Intellectual Capital, key to value added Success in the next Millennium**", Financial & Management Accounting Committee, International Federation of Accountants,. P13.
- Robbins Stephen P., & Judge Tiemothy A. (2007)" Organizational Behavior" ,12 thed ,Pearson Prantice Hall, New Jersey.
- We
- French, W.L., & Bell, C. H., Jr. Organization development : Behavioral Science intervention For Organization improvement (6th ed) . Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1999.
- Dubrin, Andrew J. (2002) Fundamentals of Organizational Behavior, tow edition.