

## تأثير التدريب الموجه بالأداء في تنمية رأس المال الفكري

### دراسة ميدانية على شركات الاتصالات

## The impact of Performance-Oriented Training in the Developing of Intellectual Capital

### A Field Study on Telecommunications Companies

د. شريف محمد محمد محمد يوسف

مدرس بقسم إدارة الأعمال □ كلية الاقتصاد والإدارة

جامعة ٦ أكتوبر

#### ملخص

في إطار الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية وتأهيلها للتعامل مع التحديات والمستجدات السريعة والمتلاحقة في شتى المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية؛ ظهرت أهمية تنمية رأس المال الفكري والمتمثل في الموارد البشرية اعتماداً على التدريب بشكل عام والتدريب الموجه بالأداء بشكل أكثر تحديداً بما يمكنها من استيعاب متغيرات وتكنولوجيا العصر ويعينهم على مواجهة التحديات التي تفرضها طبيعة التحديات المعاصرة، وبما يضمن استمرار الكفاءة والفاعلية في الأداء.

وقد أمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن أن يساهم التدريب الموجه بالأداء في تنمية رأس المال الفكري للعاملين؛ بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الأداء الذي يحقق طموحات الشركات في زيادة حصتها السوقية في ظل المنافسة الشديدة؟

ويهدف البحث إلى إبراز تأثير التدريب الموجه بالأداء في تنمية رأس المال الفكري كدراسة ميدانية على شركات الاتصالات.

وأعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي التأسيلي: حيث يتم تحديد المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، وذلك بالاستعانة بمختلف المراجع، والدوريات، والمصادر العلمية المختلفة.

وتم التوصل إلى مجموعة من النتائج والتوصيات من أهمها:

١- ضرورة توفير المناخ الملائم للموظفين لإطلاق طاقتهم وقدراتهم وتشجيعهم على الابتعاد عن النمطية ودفعهم صوب الخوض في الأعمال التي تتسم بمجازفة عالية، وأن توفر لرأس مالها الفكري حافزاً مادياً واعتبارياً يليق بمكانتهم وقدراتهم المعرفية، ويأتي ذلك عن طريق الحوافز المادية والمعنوية المستمرة.

٢- ضرورة إتاحة كافة فرص التعلم والتطوير للموظفين وفق منهجية وخطط مدروسة لتنمية رأس المال الفكري.

٣- ضرورة ربط برامج التدريب بالمسار الوظيفي للموظفين وقياس عوائد التدريب بما يحقق قيمة مضافة للعائد من التدريب بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية من المهارات القيادية المطلوبة لكل مرحلة وظيفية تحقيقاً لمتطلبات تنمية رأس المال الفكري.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب الموجه بالأداء، رأس المال الفكري، تقييم الأداء، شركات الاتصالات.

## Abstract

In the context of the interest in developing human resources skills and capabilities and qualifying them to deal with the challenges and rapid and successive developments in the various economic, political, social and technological fields. The importance of intellectual capital development in terms of human resources has grown in terms of training in general and performance-oriented training in a more specific way, To meet the challenges posed by the nature of contemporary challenges, and to ensure continued efficiency and effectiveness in performance.

The research problem was formulated in the following main question:

How can performance-oriented training contribute to the development of the intellectual capital of employees, ensuring the highest levels of performance that meet the aspirations of

companies to increase their market share in the face of intense competition?

The research aims to highlight the impact of performance-oriented training in the development of intellectual capital as a field study on telecommunications companies.

The research was based on descriptive analytical methodology: the basic theoretical concepts related to the subject are determined by using various references, periodicals and scientific sources.

A number of conclusions and recommendations were reached, the most important of which were:

1 - the need to provide the appropriate climate for staff to release their energy and abilities and encourage them to move away from the stereotype and push them to engage in high risk work, and to provide intellectual capital of material and intellectual incentive appropriate to their status and knowledge capacity, and this through the continuous material and moral incentives.

2 - the need to provide all opportunities for learning and development of staff in accordance with the methodology and plans for the development of intellectual capital.

3 - the need to link training programs to the career path of employees and measuring the returns of training to achieve value added to the return of training based on the identification of the actual training needs of the leadership skills required for each stage of employment in order to meet the requirements of intellectual capital development.

### المقدمة:

يحتل موضوع التدريب الموجه بالأداء في الآونة الأخيرة أهمية خاصة، حيث سارعت العديد من منظمات الأعمال في مختلف دول العالم إلى الأخذ بهذا الاتجاه الإداري الحديث ومحاولة إيجاد الأطر المناسبة لتطبيق هذا النظام؛ ويتميز هذا النمط من التدريب بخصائص عديدة جعلت منه نموذج التدريب المستقبلي، كونه يربط التدريب بمتطلبات الأداء، وتصميم البرامج التدريبية وفقاً للاحتياجات التدريبية للمنظمات والعاملين فيها، باعتبار أن تدريب العاملين من الأنشطة الرئيسية والواجبات المهمة لإدارة الموارد البشرية، وقد زاد الاهتمام بهذا النشاط بسبب التطورات والمستجدات الإدارية والتكنولوجية الكبيرة، مما يستدعي تنمية وتعديل مهارات العاملين ومعارفهم واتجاهاتهم، بشكل يتناسب مع هذه المستجدات والتطورات<sup>(١)</sup>.

والتدريب الموجه بالأداء يعمل على تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة والعلماء والمجتمع، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة ويعمل التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفاً إيجابياً نحو العمل، ويظهر ذلك من خلال حماسه نحو عمله مما يؤثر بالتالي على الأداء الوظيفي حيث تتضافر هذه العوامل مجتمعة لإنجاز العمل بكفاءة أفضل<sup>(٢)</sup>.

وفي إطار الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات الموارد البشرية وتأهيلها للتعامل مع التحديات والمستجدات السريعة والمتلاحقة في شتى المجالات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية؛ ظهرت أهمية تنمية رأس المال الفكري والمتمثل في الموارد البشرية اعتماداً على التدريب بشكل عام والتدريب الموجه بالأداء بشكل أكثر تحديداً بما يمكنها من استيعاب متغيرات وتكنولوجيا العصر ويعينهم على مواجهة التحديات التي تفرضها طبيعة التحديات المعاصرة، وبما يضمن استمرار الكفاءة والفاعلية في الأداء.

لذا فإن هذا البحث يحاول إبراز تأثير التدريب الموجه بالأداء في تنمية رأس المال الفكري كدراسة ميدانية على شركات الاتصالات.

## المبحث الأول: الإطار العام للبحث

### أولاً: مشكلة البحث:

إن تزايد أهمية المعلومات والمعرفة في حياتنا اليومية حداً بالدولة إلى تحرير سوق الاتصالات وإزالة معوقات الاستثمار، مما جعل كثير من الاستثمارات المصرية والأجنبية تستثمر أموالاً طائلة في سوق الاتصالات حتى أصبحت من أهم الأسواق المصرية، وعلي ذلك يمكن صياغة المشكلة البحثية في التساؤل الرئيس التالي: كيف يمكن أن يساهم التدريب الموجه بالأداء في تنمية رأس المال الفكري للعاملين؛ بما يضمن تحقيق أعلى مستويات الأداء الذي يحقق طموحات الشركات في زيادة حصتها السوقية في ظل المنافسة الشديدة؟

ومن خلال التساؤل الرئيس السابق أمكن بلورة مجموعة من التساؤلات الفرعية كما يلي:

- ١- ما هو تأثير التدريب الموجه بالأداء في تنمية رأس المال الفكري للعاملين بشركات الاتصالات؟
- ٢- ما هي مقومات تنمية رأس المال الفكري في ظل المنافسة الشديدة في هذا السوق؟
- ٣- ما هي المعوقات سواء من جانب الإدارة أو من جانب العاملين؛ والتي قد تؤدي إلى صعوبة تنمية رأس المال الفكري؟
- ٤- ما مدى إدراك العاملين لأهمية التدريب الموجه بالأداء في تنمية رأس المال الفكري؟
- ٥- كيف يمكن تنمية رأس المال الفكري للعاملين وفق نهج علمي، مما يعمل على الارتقاء بمستوى الأداء في الشركات محل البحث؟

### ثانياً: أهداف البحث:

يستهدف البحث المساهمة بالأساس في دراسة تأثير التدريب الموجه بالأداء في تنمية رأس المال الفكري للعاملين الاتصالات بشركات الاتصالات.

وتتمثل الأهداف الفرعية للبحث في الآتي:

- ١- التوثيق والتأصيل العلمي لمفهوم التدريب الموجه بالأداء، وتحليل مقومات ومعوقات مجتمع البحث التي قد تحول دون التطبيق الفعال لهذا المدخل.

٢- بحث مدى توافر مقومات رأس المال الفكري لدى العاملين ودرجة تأثير التدريب الموجه بالأداء عليها.

٣- التعريف بالأسس والمبادئ الخاصة بالتدريب الموجه بالأداء وتحديد المتطلبات التنظيمية والإدارية اللازمة للتطبيق الفعال بشركات الاتصالات.

٤- العمل على كشف معوقات عملية تنمية رأس المال الفكري لمحاولة صياغة بعض الحلول لتلك المعوقات اعتماداً على مدخل التدريب الموجه بالأداء.

#### ثالثاً: أهمية البحث:

إن مدخل التدريب الموجه بالأداء يعتبر أحد المفاهيم الأساسية للإدارة المعاصرة، ورغم وجود العديد من الدراسات العربية والأجنبية في هذا الموضوع، إلا أن التركيز على تنمية رأس المال الفكري كأحد المداخل الإدارية الحديثة لإعداد الأفراد المتميزون يمثل تناولاً جديداً، يأمل الباحث أن يكون إضافة جديدة، وعلى ذلك فإن أهمية البحث تتبلور فيما يلي:

#### - الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة الحالية من الجانب العلمي في أنها تتطرق لإلقاء الضوء على مدخل التدريب الموجه بالأداء، كما تحاول الدراسة بيان أهمية تنمية رأس المال الفكري بالأسلوب العلمي المنهجي، وتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

#### - الأهمية العملية:

نظراً للأثر البالغ الذي تلعبه الموارد البشرية في نجاح تحقيق الشركات لأهدافها؛ لذا فقد رغب الباحث في تركيز الانتباه على أحدث النظم والأساليب والمتطلبات التي تكفل فعالية تنمية رأس المال الفكري اعتماداً على أحد الاتجاهات الحديثة في الإدارة وهو مدخل التدريب الموجه بالأداء.

#### رابعاً: فروض البحث:

##### الفرض الرئيسي:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتطبيق مدخل التدريب الموجه بالأداء في تنمية رأس المال الفكري بشركات الاتصالات.

وقد قسم هذا الفرض الرئيس إلى فرضين فرعيين كما يلي:

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتخطيط الاحتياجات التدريبية في تنمية رأس المال الفكري.

- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء في تنمية رأس المال الفكري. ويمثل التدريب الموجه بالأداء المتغير المستقل للبحث، في حين يمثل تنمية رأس المال الفكري المتغير التابع.

#### خامساً: الدراسات السابقة:

نعرض فيما يلي لبعض الدراسات التي تناولت كلا من: تنمية رأس المال الفكري، والتدريب بصفة عامة مع التركيز على التدريب الموجه بالأداء، ومن ثم تحليل وبيان أوجه الاستفادة من هذه الدراسات وتحديد الفجوة البحثية، وذلك كما يلي:

أ- الدراسات التي تناولت تنمية رأس المال الفكري:

- دراسة (Gogan, Luminita Maria et al, 2019)<sup>(٣)</sup>:

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير رأس المال الفكري علي الأداء التنظيمي، وتمثلت مشكلة الدراسة في أن رأس المال الفكري كجزء كبير من قيمة المنتج لا يوجد اهتمام كافي بإدارته باعتباره نشاط هام للمنظمات التي تريد أن تكون فعالة في السوق، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال القيام بدراسة ميدانية في أربع شركات تعمل في توزيع مياه الشرب.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي، فكلما زاد الاهتمام برأس المال الفكري في الشركات محل الدراسة زاد معها مستويات الأداء التنظيمي.

- دراسة (Khan, Muhammad Hassaan, et al, 2018)<sup>(٤)</sup>:

هدفت الدراسة إلى البحث في تأثير رأس المال الفكري ورأس المال الاجتماعي على أداء الموارد البشرية في الصناعات الكيماوية في باكستان، وتركزت مشكلة الدراسة في أن اقتصاد المعرفة الناشئة يخلق تحديات كبيرة لتنمية الموارد البشرية في المنظمات، وأن هناك بعض التحديات التي تستدعي ضرورة اكتشاف الآثار المترتبة عليها في تنمية الموارد البشرية.

وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج منها أن اقتصاد المعرفة ورأس المال الفكري يلعبان دورا حاسما في التحول من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المبنية على المعرفة كما يؤديان إلى تنمية الموارد البشرية. كما يساعدان على التعلم ومعرفة والعمليات من خلال رأس المال البشري والاجتماعي.

- دراسة (عبد الباري والطحان، ٢٠١٣)<sup>(٥)</sup>:

هدفت الدراسة إلى معرفة علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري، والتأصيل النظري لموضوع الذاكرة التنظيمية باعتبارها إحدى عمليات إدارة المعرفة، وكذلك التعرف على مفهوم رأس المال الفكري ومكوناته.

وتوصلت الدراسة الى ضرورة توفير المناخ الملائم للعاملين لإطلاق طاقتهم وقدراتهم وتشجيعهم على الابتعاد عن النمطية ودفعهم صوب الخوض في الأعمال التي تتسم بمجازفة عالية، وأن توفر لرأس مالها الفكري حافزاً مادياً واعتبارياً يليق بمكانتهم وقدراتهم



المعرفية، ويأتي ذلك عن طريق الحوافز المادية والمعنوية المستمرة.

- دراسة (حاتم جرامون، ٢٠١٠) (٦):

هدفت الدراسة إلى وضع إطار عام لإدارة رأس المال الفكري بالمنظمات التي تسعى للاندماج يسهم في الارتقاء بمستويات الأداء بهذه المنظمات، ودراسة واقع بعض المنظمات المصرية التي اندمجت بالفعل وتحديد وتوصيف المؤشرات التي تدل على ضرورة تركيز الجهود تجاه رأس المال الفكري وكيفية إدارته.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بالسعي إلى التميز وإتاحة كافة فرص التعلم للعاملين، من خلال ادماج فلسفة بناء وتنمية الموارد البشرية في صلب سياسات واستراتيجيات المنظمات المندمجة، وتجنب الأخطاء الشائعة من استخدام الأفراد المتميزين في أعمال نقل عن قدراتهم ومستويات تفكيرهم لضمان الاستفادة الحقيقية من القيمة المضافة لرأس المال الفكري.

- دراسة (أميرة جاد الرب، ٢٠٠٩) (٧):

هدفت الدراسة إلى تحديد دور رأس المال البشري، ودور رأس المال الهيكلي، ودور ورأس مال العملاء في الوصول إلى التميز التنافسي.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بتدعيم رأس المال الفكري عن طريق تشجيع ومكافأة مشاركة المعلومات واستخدامها، وتشجيع الموظفين على تقديم أفكارهم، والسماح للموظفين بمساحة من الحرية للتحكم في القرارات التي تخص أعمالهم.

- دراسة (حازم حافظ، ٢٠٠٩) (٨):

هدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات رأس المال الفكري بالمنظمات وتحديد الأهمية النسبية لكل متطلب، وتحديد مدى التباين بين المديرين والعاملين فيما يتعلق بمدى إيمانهم بأهمية رأس المال الفكري.

وتوصلت الدراسة إلى ضرورة الاهتمام بعنصر الإبداع والابتكار، والاهتمام بالقيادة وزيادة مساهمتهم في تحقيق التميز الإداري لتدعيم رأس المال الفكري.

- دراسة (البناني، ٢٠٠٨) (٩):

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في أداء رأس المال الفكري في البنوك الإنجليزية، لمساعدته إدارات البنوك على صياغته وتنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بإدارة رأس المال الفكري لتعظيم قيمتها السوقية.

وتوصلت الدراسة إلى أن الاستثمار في تقنيه المعلومات للبنك وزياده كفاءة رأس المال الفكري له تأثير طردي قوي علي أداء رأس المال الفكري، وتميزت تلك الدراسة بكونها من أوائل الدراسات التي هدفت إلى دراسة العلاقة بين مستوى إدارة عناصر رأس المال الفكري مع حجم الاستثمار في تقنيه المعلومات وكفاءة البنك والمخاطر المحيطة ومعوقات دخول منافسين جدد.

- دراسة (يمن، ٢٠٠٧) (١٠):

هدفت الدراسة إلى قياس وتقييم رأس المال الفكري كأحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة، وتفسير الفجوة بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية للمنشأة لترشيد القرارات من قبل أصحاب المصالح.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية بين مكونات رأس المال الفكري وصافي الربح في جميع القطاعات مع اختلاف التأثير من قطاع إلى آخر، وأن هناك علاقة طردية بين مكونات رأس المال الفكري ونسبة العائد على الأصول في جميع القطاعات مع اختلاف التأثير من قطاع إلى آخر.

- دراسة (هاني عبده، ٢٠٠٦) (١١):

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم جوانب القصور في إدارة رأس المال الفكري بالمنظمات الصناعية في مدينة العاشر من رمضان من خلال الكشف عن القيود والمعوقات التي تؤثر على تنمية رأس المال الفكري بهذه المنظمات، ومحاولة التوصل إلى إطار مقترح لإدارة وتنمية رأس المال الفكري يمكن من خلال تطبيقه المساهمة في تنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال الجديدة القائمة على المعرفة

وتوصلت الدراسة الى ضرورة الدعم المتزايد من جانب الإدارة العليا بالمنظمات الصناعية موضع الدراسة لعملية الإبداع والابتكار، وزيادة الإنفاق على أنشطة البحوث والتطوير، وزيادة الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري.

- دراسة (Carneiro, 2006) (١٢):

هدفت الدراسة إلى صياغة نموذج لتقدير العائد على الاستثمار في رأس المال البشري على مستوى المنشأة وبشكل خاص الاستثمارات في التدريب الرسمي.

وتوصلت الدراسة إلى صياغة إطار مكون من عدد من المعادلات الرياضية قائم على احتساب الأرباح لكل وحدة تدريبية إضافية والتكلفة الحدية للاستثمار في التدريب

لتقدير معدل العائد على الاستثمار في التدريب، وأن من أسباب انخفاض الاستثمار في رأس المال البشري: عدم توفر المعلومات الكافية عن هذا النوع من الاستثمارات وحالة عدم التأكد المحيطة به، وفشل التنسيق بين المنشأة والعاملين فيها.

- دراسة (David, 2006)<sup>(١٣)</sup>:

هدفت الدراسة إلى تحليل أهم العوامل الخاصة بتممية رأس المال الفكري داخل المنظمة واختصت بالعمالة حيث أنها اعتبرت العمالة العنصر الرئيسي في تطوير رأس المال الفكري وأصول المنظمة وقامت الدراسة بتقييم أثر مشاركة العاملين على رأس المال الفكري.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك أثر واضح لمشاركة العاملين في رأس المال على رأس المال الفكري وأن هناك علاقة جوهرية بين رأس المال الفكري ومكافأة العاملين من خلال المشاركة من خلال بعض أسهم الشركة.

- دراسة (Cohen & Kaimenakis, 2006)<sup>(١٤)</sup>:

هدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين العناصر المختلفة المكونة لرأس المال الفكري وتوضيح أثر رأس المال الفكري على أداء الشركة.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة متداخلة بين رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي، وبين رأس المال البشري ورأس مال العملاء بغض النظر عن حجم المنشأة، وأن هناك علاقة موجبة بين الأصول الفكرية الفعلية والأرباح التي تحققها المنشأة، ولا توجد أية علاقة بين الأصول الفكرية المساعدة والأرباح.

ب- الدراسات التي تناولت التدريب الموجه بالأداء:

- دراسة (الغرفة الصناعية السعودية، ٢٠٠٣)<sup>(١٥)</sup>:

هدفت الدراسة إلى بيان أهمية الحاجة إلى الاستثمار في التدريب في المملكة العربية السعودية كمنحي رئيسي لتأهيل الموارد البشرية وبشكل عملي يتخطى الفجوة القائمة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، وإيضاح ضرورة هذا الاستثمار كعملية مستمرة تتلازم مع الحياة الوظيفية للعاملين لزيادة الإنتاجية والأداء وتحقيق أهداف المنشأة، كما تلقي الضوء على أهمية تقييم العائد على الاستثمار في التدريب والطرق والأدوات الممكن استخدامها كأسس علمية من أجل هذا الغرض، وتعرض الورقة عن طريق بحث ميداني أعد لهذا الغرض بعض المؤشرات عن واقع العائد على

الاستثمار في التدريب بمنشآت القطاع الخاص من خلال عينة من المنشآت القائمة بالرياض والوسائل التي تتبعها لتقييم هذا العائد ومدى تناسبه مع تكلفته، والاقتراحات الممكنة من خلال تنفيذها تحقيق أكبر عائد على الاستثمار في التدريب.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

(١) ضرورة إيجاد سياسة للتدريب تضعها الإدارة العليا على ضوء استراتيجيات وأهداف المنشأة وتعد على أساسها خطط وميزانيات سنوية للتدريب.

(٢) ضرورة الأخذ بالمداخل الحديثة في تحديد أهداف التدريب ومن أهمها مدخل "القرارات الوظيفية المعيارية أساس التدريب"، ومدخل "تطوير المسار الوظيفي"، ومدخل "التدريب الموجه بالأداء".

(٣) ضرورة قيام المنشأة بتحديد الاحتياجات التدريبية بناء على مؤشرات موضوعية تحدد الفجوة المطلوب من التدريب معالجتها وتشمل تحليل كل من الأداء التنظيمي للمنشأة والعمل وأداء الموظف.

- دراسة (العتيبي، ٢٠٠٤) <sup>(١٦)</sup>:

هدفت الدراسة إلى إبراز مفهوم تحديد قياس العائد من الاستثمار كأداة يمكن للعاملين في مجال التدريب الاستفادة من تطبيقاتها لتقويم التدريب، وتوضيح النماذج المختلفة لقياس العائد من التدريب، وبيان كيفية قياس العائد من الاستثمار في التدريب، كما تستعرض العناصر التي قد تعزز أو تحد من قياس العائد من الاستثمار في التدريب. واعتمدت الدراسة على الأسلوب المكتبي في التعريف بمفهوم تحديد وقياس العائد من الاستثمار في التدريب وتوضيح النماذج المختلفة لقياس وتحديد العائد من التدريب وكيفية قياس العائد من الاستثمار.

وتوصلت الدراسة إلى أن الواقع يظهر أن تحديد العائد من الاستثمار لم يحظ بالاهتمام المناسب من قبل القائمين على التدريب، وهذا بدوره أثر على كفاءة تنفيذ البرامج التدريبية، وأن تحديد العائد من التدريب جزء من خطوات عديدة لعملية التقويم، ولا يمكن أن توفر الصورة الكاملة عن القيمة الحقيقية للتدريب دون أن تتكامل مع المراحل الأخرى للتقويم.

- دراسة (غازي، ٢٠٠٤) (١٧):

هدفت الدراسة إلى مناقشة مفهوم وخطوات قياس العائد من الاستثمار في التدريب كأحد المدخل الحديثة لقياس أداء الموارد البشرية، مع مناقشة عوائق تنفيذها بالمنظمات، بالإضافة إلى مناقشة الفوائد والمزايا المترتبة على تطبيق هذا المفهوم. وتوصلت الدراسة إلى أنه على الرغم من وضوح فوائد تطبيق العملية الشاملة للقياس والتقييم بما فيها العائد على الاستثمار، إلا أن هناك العديد من الفوائد الهامة التي يمكن أن تنتج من الاستخدام المستمر المنظم لهذه العملية والمتمثلة في: إبراز مساهمة الموارد البشرية (إدارة التدريب)، واكتساب تقدير واحترام الإدارة العليا، واكتساب ثقة المستفيدين (العملاء)، وتحسين العملية التدريبية.

- دراسة (الحداد، ٢٠٠٤) (١٨):

هدفت الدراسة إلى تقديم مدخلاً منظماً ومبسّطاً لحساب العائد على الاستثمار في التدريب من خلال خطوات محددة ويمكن إدارتها بسهولة؛ حتى يمكن معالجة كل خطوة على حدة في مرة واحدة وبشكل منطقي. وتوصلت الدراسة إلى بعض الفوائد والمزايا الناتجة عن تطبيق هذا المدخل منها: ضرورة تحديد أولوية البرامج التدريبية حسب أهميتها طبقاً للعائد على الاستثمار الذي يترتب على تنفيذ البرنامج، وضرورة التركيز على النتائج وعلى تحسين فعالية البرنامج التدريبي.

- دراسة (ليلى شكر، ٢٠٠٤) (١٩):

هدفت الدراسة إلى التوصل إلى تحديد مدى فعالية نقل أثر التدريب في منظمات الأعمال المصرية باعتباره مؤشراً لفاعلية التدريب المؤسسي من خلال تصميم أداة لقياس نقل أثر التدريب تلائم العوامل البيئية التي تعمل فيها المنظمات المصرية. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها:

- اعتبار الإنفاق على التدريب استثماراً تنظيمياً واستراتيجياً وهو ما يتطلب استخدام مقاييس نقل أثر التدريب التي توفر للمنظمة البيانات الضرورية لتبرير نفقات التدريب.
- تطبيق مفهوم شركاء نقل أثر التدريب حيث تصبح عملية نقل الأثر مسؤولية مشتركة.

- أن تتزامن استراتيجيات نقل أثر التدريب مع مراحل العملية التدريبية بما يضمن تحقيق مستويات مرتفعة من الفعالية في نقل أثر التدريب.  
- دراسة (منصور، ٢٠٠٤) (٢٠):

هدفت الدراسة إلى قياس المهارة المكتسبة بالتدريب باستخدام منحنى التعلم نتيجة لما اكتسبوه من العملية التدريبية نظرياً وعملياً.

وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج، منها:

- يعتبر استخدام منحنى التعلم في قياس مهارة المتدربين مقياساً فعالاً.
- يمكن تحفيز العاملين باستخدام منحنى التعلم بأسلوب عادل.
- يعتبر منحنى التعلم أداة لتحسين مستوى الإنتاجية الكلية عامة وإنتاجية العمل خاصة.

- دراسة (زايد، ٢٠٠٥) (٢١):

هدفت الدراسة إلى وضع مدخل متكامل لقياس العائد من التدريب باعتبار أن الاحتياجات التدريبية تمثل مجموعة التغيرات التي يهدف نشاط التدريب إلى إحداثها في قدرات ومهارات ومعارف العاملين وذلك بغرض تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والحقيقة أن النظرة السابقة للاحتياجات التدريبية تركز على عنصر واحد فقط من العناصر الأساسية لنشاط التدريب، ألا وهو محتوى برامج التدريب، غير أن مفهوم الاحتياجات التدريبية باعتباره نقطة البداية لتخطيط عملية التدريب يجب أن يتضمن تحديداً دقيقاً للعناصر التالية: محتوى التدريب وحجم التدريب وتكلفة التدريب ومصدر التدريب ووقت التدريب.

وتوصلت الدراسة إلى أن هناك العديد من المبررات التي تدفع المنظمات إلى تقييم مدى نجاح نشاط التدريب في كل مجال من المجالات السابقة، ومن أبرز هذه المبررات ما يلي:

- تحديد مدى نشاط التدريب للأهداف المخططة.
- مدى قدرة العاملين على نقل التدريب إلى الواقع العملي.
- تحديد التكلفة والعائد من نشاط التدريب.
- تحديد نوعية برامج التدريب التي يمكن الاستمرار في تقديمها أو تلك البرامج التي يجب التوقف عن تقديمها.

### ج- الفجوة البحثية:

باستعراض الدراسات السابقة يمكن القول أن إجمالي نتائج هذه البحوث والدراسات هي التي دعت الباحث إلى تناول موضوع هذا البحث ليكون امتداداً لهذه البحوث والدراسات، وأن هذه الدراسات والأبحاث هي التي حددت للباحث موضوع هذا البحث وعناصره، وأوحت للباحث بالفروض والمتغيرات ذات العلاقة التي يمكن تناولها في هذا البحث.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في أنها تسعى إلى تحقيق أعلى مستويات للأداء من خلال تنمية رأس المال الفكري، وأنها تتناول مجموعة من الأبعاد التي سبق اختبارها في دراسات سابقة.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تتناول تأثير مدخل التدريب الموجه بالأداء في تنمية رأس المال الفكري على شركات الاتصالات، وهذا ما لم تتناوله الدراسات العربية السابقة (في حدود علم الباحث).

### سادساً: منهج البحث:

يعتمد الباحث على كلا من:

#### - المنهج الوصفي التحليلي التأسيلي:

حيث يتم تحديد المفاهيم النظرية الأساسية المرتبطة بموضوع البحث، وذلك بالاستعانة بمختلف المراجع، والدوريات، والمصادر العلمية المختلفة، واستخلاص الأفكار منها، والرجوع إلى الدراسات الكشفية التي تمت من قبل الباحثين السابقين لمعرفة الأوضاع القائمة، كما استخدم الباحث مصادر شبكة الإنترنت.

#### - المنهج الإحصائي التحليلي:

وهو ذلك المنهج الذي يعتمد على جمع البيانات الخاصة بالظواهر وتحليلها، وعرضها في صورة رقمية بما يسهل معرفة الاتجاهات الخاصة بالظواهر وعلاقاتها بعضها ببعض، واختبار فروضها المختلفة من خلال دراسة ميدانية تجري على عينة من مجتمع عن طريق استمارة استقصاء تحتوي بعض المحاور التي تعكس متغيرات الدراسة.

### سابعاً: مجتمع البحث:

قام الباحث باختيار مجتمع الاتصالات ممثلاً في شركات: (أورانج، وفودافون، واتصالات) مجالاً للتطبيق لأسباب عديدة منها :

- تزايد أهمية المعلومات والمعرفة في حياتنا اليومية مما حدا بالدولة إلى تحرير سوق الاتصالات وإزالة معوقات الاستثمار، مما جعل كثير من الاستثمارات المصرية والأجنبية تستثمر أموالاً طائلة في هذه السوق حتى أصبحت من أهم الأسواق المصرية.  
- إنشاء وزارة مستقلة تحت اسم (وزارة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات) بموجب القرار الجمهوري رقم ٣٨٧ لسنة ١٩٩٩، والتي أوكل إليها مسئولية الإشراف على قطاع الاتصالات والمعلومات وتنميته بما يتفق مع أحدث الخبرات العالمية وضماناً لحماية السوق من الاحتكار.

- التوجه نحو إنشاء بنية أساسية للاتصالات تكون ركيزة قوية لاستيعاب الأعداد المتزايدة من مستخدمي الخدمة في مصر.

وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مختلف المستويات الوظيفية بالشركات، وذلك للأسباب التالية:

- ١- تماثل وتشابه خصائص مجتمع البحث بصفة عامة.
- ٢- تم اختيار عينة عشوائية بسيطة لجميع المستويات الوظيفية.
- ٣- نظراً لكبر حجم المجتمع نسبياً فقد قام الباحث باستخدام المعادلة التالية في تحديد حجم العينة:

$$\frac{ق (١ - ق)}{ن} \times \text{الخطأ المسموح به} = \text{الدرجة المعيارية}$$

ولقد تم وضع الافتراضات التالية:

ن = حجم العينة

ق = تعنى نسبة توافر الخصائص في مجتمع البحث وهي عادة يتم افتراضها بقيمة ٥٠٪

- معامل الثقة ٩٠٪ وحدود خطأ مسموح به بنسبة (+،-) ١٠٪.

فيكون حجم العينة = ١٠٠ مفردة.

ثامناً: الأساليب الإحصائية:



- قياس ثبات استمارة الاستبيان باستخدام معامل "كرونباخ ألفا".
  - قياس الصدق التمييزي لاستمارة الاستبيان باستخدام اختبار "ت" ومستوى معنويته.
  - مقاييس التشتت (المتوسطات الوزنية- التكرارات- الانحرافات المعيارية- معاملات الاختلاف)، وذلك لقياس اتجاهات عينة البحث وتفسير وتحليل النتائج.
  - تحليل التباين ANOVA TEST لتحديد جوهرية العلاقة بين المتغيرات والظاهرة محل البحث
- واختبار فروض البحث.

- معامل ارتباط "كندال" لبحث العلاقات الارتباطية لمتغيرات البحث.
- الانحدار الخطى البسيط لدراسة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة.

#### المبحث الثاني: الإطار النظري للبحث

##### أولاً: مفهوم وأسس التدريب الموجه بالأداء:

إن الغرض الرئيس للتدريب والتطوير هو تحقيق كفاءة المؤسسة وفعاليتها وتجويد السلع أو الخدمات التي تقدمها للمجتمع، وجعل الموظفين أكثر إنتاجية، كما أنهما أساسيان للمنظمات التي تسعى لتطوير نفسها مع متطلبات العصر. ويتميز التدريب الموجه بالأداء بالتركيز على الإنتاجية، ومعرفة مدى تأثيره على أداء العاملين من حيث تزويدهم بمهارات وقدرات جديدة لتحقيق جودة الأداء. ولذلك فإنه يتجاوز مفهوم التدريب التقليدي<sup>(٢٢)</sup>.

ويتميز التدريب الموجه بالأداء بخصائص عديدة جعلت منه نموذجاً تدريبياً يتماشى مع المتطلبات المستقبلية كونه يربط التدريب بحاجات الأداء ومتطلبات العمل، وطموحات المنظمة. فالتدريب المنسوب إلى معايير الأداء وبيئة العمل هو التدريب الذي يصمم وينفذ ويقيم وفقاً للاحتياجات المطلوبة، وتوضع له المعايير لقياس مدى تحقيقه لأهدافه في رفع كفاءة العاملين وتحسين إنتاجيتهم، الأمر الذي يسهم في تحقيق أهداف التنظيم ورسالته وتطلعاته. وفي ظل هذه الرؤية للتدريب تبرز المعادلة التالية<sup>(٢٣)</sup>:

الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف (الأداء المرغوب أو المعياري للحاضر وللمستقبل) -  
الأداء الحالي أو الفعلي = فجوة الأداء (الحاجة إلى التدريب والتنمية).

ويقوم التدريب الموجه بالأداء بشكل رئيس على تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والاتجاهات التي تساعدهم على أداء واجبات ومهام الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفاعلية، ويهتم بالنتائج المرجوة من التدريب، ويتفق مع احتياجات العمل في المؤسسات، وينجح من خلال التعاون والمشاركة الفعالة والإيجابية بين المسؤولين عن التدريب والمربين من جهة والمسؤولين عن العمل من جهة أخرى، من خلال التعاون بين الطرفين في تحليل الأداء الوظيفي والمؤسسي، التعرف على الفجوات أو الانحرافات بين ما يجب أن يكون من أداء وبين ما هو كائن فعلا، وتحديد مواطن القوة والضعف، ومعرفة الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات من خلال استخدام مؤشرات واضحة وسهلة لقياس الأداء، ثم العمل على تحديد الاحتياجات التدريبية اعتمادا على الانحراف والمتطلبات في الأداء.

كما يعتمد نجاح التدريب الموجه بالأداء على الربط الوثيق بين البرامج التدريبية والاحتياجات التدريبية، حيث يتم تصميم البرنامج التدريبي بما يتضمنه من أهداف وموضوعات، وتحديد لنوعية ومستوى المشاركين، والوقت اللازم للبرنامج بالاعتماد الدقيق على نتائج دراسات التحليل الإداري وتحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتمد بدورها على ما تقضى إليه عملية تحليل الأداء الوظيفي وتقييمه. ويرتبط الأداء الوظيفي بشكل كبير بالأداء المؤسسي فأداء الوظائف بمختلف تخصصاتها ومستوياتها يشكل الأداء المؤسسي في مجمله.

ويهدف التدريب على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي<sup>(٢٤)</sup>:

- أ - تنمية المعارف Knowledge Development: وتركز على تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم واتجاهاتهم وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل.
- ب - تنمية مهارات العاملين وقدراتهم Skills and Abilities Development وتهتم بتنمية وتحديث المهارات والقدرات والاستعدادات لدى الفرد لأداء عمل معين بكفاءة وفاعلية وسلاسة.

### ج - تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية Development Behavior and Attitudes

نحو العمل وبيئته ونحو المنظمة وزبائنها والمجتمع، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة ويعمل التدريب على تحسين هذه الاتجاهات حيث يتخذ صاحبها موقفاً إيجابياً نحو العمل، ويظهر ذلك من خلال حماسه نحو عمله مما يؤثر بالتالي على الأداء الوظيفي حيث تتضافر هذه العوامل مجتمعة لتمكن من إنجاز العمل بكفاءة أفضل.

إلا أن التدريب الموجه بالأداء يركز على هذه المعطيات من خلال ربط البرامج التدريبية بالأداء وتصميمها وفقاً لتقويمه، وبالتالي متابعة تأثير التدريب على تنمية مهارات المتدربين في أثناء العمل. فالتدريب الموجه بالأداء يؤدي إلى ضمان أداء العمل بكفاءة وسلاسة ودقة واقتصادية أفضل، ويساهم في توفير الدوافع الشخصية لدى العاملين لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجهم كما نوعاً. إضافة إلى تعزيز الروح المعنوية لديهم نتيجة إلمامهم بمعايير الأداء الجيد، وإتقانهم متطلباته من مهارات الأداء واهتمامهم به<sup>(٢٥)</sup> وتتعكس هذه المعطيات على رفع الكفاءة الإنتاجية للعمل عن طريق إتاحة الفرص أمامه لكي يطلع على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي مما يؤثر أيضاً على أساليب العمل.

وتمثل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وفق منهج التدريب الموجه بالأداء تناول التحليل الإداري لمستويات ثلاثة: التنظيم والأعمال والأفراد، ويبرز التحليل أين نحتاج أن ندرّب ضمن نشاطات المنظمة المختلفة، ونوع التدريب المطلوب، ومن هم الأشخاص الذين يحتاجون إلى تدريب، حيث يحدد تحليل التنظيم عادة أين نحتاج للتدريب، في حين يحدد تحليل الأعمال من هي الفئة المستهدفة، ويحدد تحليل الأداء الفردي نوع التدريب المطلوب.

ويتضح أن عمليات التحليل الإداري ضرورية لتحديد الاحتياجات التدريبية وفقاً لمتطلبات الأداء الوظيفي والمؤسسي ويجب أن تتم علي النحو التالي<sup>(٢٦)</sup>:

أ- تحليل التنظيم: حيث يشمل تحليل المنظمة والعوامل البيئية والاستراتيجيات لتحديد المعارف والمهارات والقدرات التي ستحتاج إليها المنظمة مستقبلاً نتيجة لخططها الاستراتيجية مثل متطلبات التوسع في الاستثمار أو تقديم الخدمات مما يستدعي

التدريب علي دراسات الجدوى الاقتصادية، أو إدخال الأنظمة المحوسبة، أو قواعد المعلومات مما يستدعي التدريب علي مهارات الحاسوب، أو إتقان أساليب العمل الجديد.

ب- التحليل الوظيفي للوظائف للوقوف علي واجباتها ومهامها ومسئوليتها.  
ج- تطوير مؤشرات قياس الأداء الوظيفي (المستوي المطلوب). وتتضمن وضع توقعات الأداء الوظيفي المطلوب أي إدراك المهمة والدور أو الاتجاه لشاغل الوظيفة ضمن معايير محددة.

د- دراسة الأداء الفعلي لشاغلي الوظائف: بعد أن تتم عملية تحليل البيانات الوظيفية، واشتقاق معايير أو مقاييس الأداء الوظيفي بالاعتماد علي ما جري تحديده من واجبات ومهام وظيفية. ويتم بعد ذلك الانتقال إلى دراسة الأداء الفعلي للموظفين شاغلي الوظائف. ويتم ذلك من خلال تحديد مستوي الأداء الوظيفي الحالي لشاغلي الوظيفة الذي يتحدد من خلال دراسة مواصفات شاغل الوظيفة من حيث المؤهلات والخبرات العملية، والمعارف والمهارات والشروط الأخرى.

هـ- تقويم الأداء أي مقارنة مستوي الأداء الحالي مع المستوي المعياري أو المطلوب الذي تحدده معايير قياس الأداء الوظيفي، حيث تبرز الاحتياجات التدريبية اللازمة.

وأن الاحتياجات التدريبية تهدف أساساً إلى رفع مستوي الأداء الحالي للموظفين، وتهيئة العاملين وتأهيلهم لوظيفة أعلى، وتهيئة الموظفين الجدد للعمل<sup>(٢٧)</sup>. ويرى خبراء إدارة الموارد البشرية والتدريب، أن العوامل التالية يجب أن تراعي عند تصميم البرامج التدريبية الموجهة بالأداء<sup>(٢٨)</sup>:

- أ - الأهداف العامة للمؤسسة وبلورتها إلى أهداف فرعية قابلة للقياس.
- ب - النشاطات الأساسية (الرئيسية) المرتبطة بالأهداف التي أنشئت من أجلها المنظمة، وبيان النشاطات المساندة أو التكميلية التي تساند النشاطات الأساسية.
- ج - أغراض التدريب والمواد المراد تعليمها.
- د - مستوي المتدربين ومهارات المدربين.

- هـ - معايير مستويات الأداء: وتتضمن مجموعة مؤشرات قياس أداء كل وحدة إدارية وذلك باعتبار أن التركيز علي المخرجات مع عدم إغفال المدخلات والعمليات. والعمل ما أمكن علي أن تكون المعايير كمية وزمنية مع عدم إغفال المعايير النوعية.
- و - مقارنة الأداء الفعلي بالأداء النمطي وتحديد فجوة الأداء.
- ز - تحديد العناصر والنظم الجديدة والقيم المرافقة ومتطلباتها من مهارات الأداء. وتمثل فجوة الأداء المهارات والاتجاهات والمعارف والسلوكيات المرغوبة لأداء الواجبات الوظيفية، إضافة إلى متطلبات إدخال التقنيات، والنظم الجديدة، للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب.

#### ثانياً: الإطار النظري لتنمية رأس المال الفكري:

يعد (Ralph Stayer) مدير إحدى شركات الأطعمة أول من أطلق عبارة رأس المال الفكري عام ١٩٩٠ بقوله: " في السابق كانت المصادر الطبيعية، أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات الشركات، بعد ذلك أصبح رأس المال ممثلاً بالنقد والموجودات الثابتة، أما الآن فرأس المال الفكري هو أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركات" (٢٩).

وقد تعددت التعريفات التي تناولها الكتاب والباحثين حول مفهوم رأس المال الفكري، ونعرض فيما يلي لبعض هذه الآراء التي تناولت مفهوم رأس المال الفكري: يذكر (Drucker) أن رأس المال الفكري هو مصدر القوة الحقيقية للنجاح والتنافس على المستقبل، والذي يكمن في حزمة المهارات والكفاءات التي تمتلكها المنظمة من خلال ما يقدمه العاملون من أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع غير متوقعة لمنتجات وخدمات المنظمة (٣٠).

وقدم (Guthrie) تعريفاً لرأس المال الفكري على أنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنشأة معينة، هما رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري (٣١). أما (Joia) فيعبر عن رأس المال الفكري في منشأة معينة على أنه الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لأصول المنشأة (٣٢).

ويرى (Youndt) أن رأس المال الفكري هو قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة<sup>(٣٣)</sup>.

ويعرضه (Yogesh) على أنه قوة ذهنية مجتمعة تمثل تشكيلة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسية لاقتصاد اليوم<sup>(٣٤)</sup>.

أما (Bernadette) فيرى أن الفرق بين رأس المال الفكري والأصول الفكرية هو فرق من الناحية المحاسبية فقط، حيث أن رأس المال الفكري يمثل الرصيد الدائن، أما الأصول الفكرية ما هي إلا الرصيد المقابل وهو الرصيد المدين<sup>(٣٥)</sup>.

ويعرفه (عاشور) بأنه زيادة قدرة مؤسسات المجتمع على التكيف من خلال تطوير منتجاتها وتقنيات إنتاجها وخفض تكاليفها وبتجاهات مستحدثة غير مسبوقه، من خلال تنمية الإبداع والتعلم المؤسسي والاستثمار المتعاطف في البشر تعليماً وتدريباً<sup>(٣٦)</sup>. ويراه (عبد الوهاب) على أنه عقول تتمتع بمهارات منفردة تجعلها قادرة على النظر من عدة جوانب والتفكير في عدة اتجاهات للوصول إلى أسلوب عمل جديد يحقق اقتناص فرص أكثر<sup>(٣٧)</sup>.

ويعتقد (السلمي) أن مفهوم رأس المال الفكري يصاحب مفهوم رأس المال البشري، ويقصد به قيمة الموارد البشرية المتاحة للمنظمة محسوبة بقدر ما أنفق عليها من تدريب وتعليم ورعاية اجتماعية وثقافية وفرص للتعلم الذاتي على وقت المنظمة<sup>(٣٨)</sup>. ويتصور (Stewart) أن رأس المال الفكري هو عبارة عن مادة فكرية يتم ترتيبها ومعالجتها بغرض إنتاج أصل يحتوي على قيمة أكبر<sup>(٣٩)</sup>.

وهناك أيضاً من يرى أن رأس المال الفكري هو عبارة عن جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل فيما يملكه الأفراد من القدرات المعرفية والتنظيمية وغيرها، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين دون غيره<sup>(٤٠)</sup>.

وينظر (Ray) إلى رأس المال الفكري من خلال منظور استراتيجي للمنظمة (Corporate Strategy Perspective) حيث أنه إعتبر رأس المال الفكري نتاج أربعة مراحل للمعرفة في المنظمة وهي تبدأ بالاكتساب، ثم التجميع، ثم التحويل وتنتهي

بالتقويم. لذلك تم اعتبار رأس المال الفكري أنه المعرفة والإبداع المتاح لدى المنظمة والتي تستطيع تنفيذه من خلال استراتيجية المنشأة بهدف زيادة قيمة أصحاب المصالح (Stakeholders) ويمكن اعتبار هذا التعريف أنه تعريف يعتمد على الشمولية في البناء<sup>(٤١)</sup>.

أما (المفرجى وصالح) فقد عرفاه على إنه جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج مفاهيم جديدة وأفكار جديدة بدلاً من الأفكار القديمة التي تكمن في المنشأة لتساعد في زيادة الحصة السوقية وتعظيم نقاط القوة وتزيد من الميزة وأن رأس المال الفكري لا يظهر في مستوى إداري معين دون غيره ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به<sup>(٤٢)</sup>.

ويمكن ذكر أهم الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام برأس المال الفكري فيما يلي<sup>(٤٣)</sup>:

١- تحتفظ المنظمات برأس المال الفكري لأنه يشكل ميزة تنافسية لها من خلال قدراتهم على الابتكار والإبداع المتجدد الذي يحافظ على مستوى التفوق للمنظمة المعنية، لذلك يستلزم الأمر من المنظمات توفير المناخ الملائم لهم لإطلاق طاقاتهم وقدراتهم وتشجيعهم على الابتعاد عن النمطية ودفعهم صوب الخوض في الأعمال التي تتسم بمجازفة عالية.

٢- تسعى المنظمات إلى عدم التفريط برأسمالها الفكري لأنه يمثل ثروة كبيرة لها تسهم في زيادة قيمتها السوقية على تسجيل براءات الاختراع المتلاحقة التي تحمل في طياتها كل شيء جديد ومتفرد عن المنظمات المنافسة، ولكي تحقق المنظمات ما تصبو إليه عليها أن توفر لرأس مالها الفكري حفزا ماديا واعتباريا يليق بمكانتهم وقدراتهم المعرفية، ويأتي ذلك عن طريق الحوافز المادية والمعنوية المستمرة والمنزلة الاجتماعية المرموقة.

٣- تتفق المنظمات مبالغ كبيرة من أجل تنمية رأس مالها الفكري وصقل معارفه ومهاراته باستمرار لجعله قادرا على استيعاب التغيرات السريعة أولا بأول، فإن ذلك يضمن للمنظمات المحافظة على معارف وخبرات ومهارات رأس مالها الفكري باستمرار.

٤- تعمل المنظمات جاهدة على المحافظة على رأس مالها الفكري لأنه سلاحها في إدامة بقائها في عالم الأعمال، ويمكن أن تحقق ذلك إذا سعت إلى زيادة الانتماء التنظيمي ( **Organizational Commitment** ) لرأس مالها الفكري من خلال تشجيع إقامة العلاقة الإيجابية بين العاملين وتقليل حالات التناقض بين قيمهم وقيمة المنظمة إلى أدنى حد ممكن إذا لم تستطع إلغاء هذا التناقض بالمرّة، وتشجيع مساهماتهم والتعامل معهم بثقة عالية.

ويؤكد سويدان على أهمية رأس المال الفكري باعتبار أن قيمة أي فرد من الأفراد في مجمل خبراته ومهاراته وقدراته الكامنة لديه، مع الأخذ في الاعتبار ندرة موهبته الخاصة والطلب الفعلي على هذا النوع من المهارات التي يملكها. ويكمن التحدي الحقيقي للشركات في استقطاب الأشخاص ذوي الخبرات العالية والمحافظة عليهم، وذلك بهيكلتها نفسها بحيث تكافئ الذين يستثمرون وقتهم ومواهبهم لصالحها<sup>(٤٤)</sup>.

وقد قدم (Jack Philip) مؤشرات مختلفة لقياس رأس المال البشري كأهم محددات قياس رأس المال الفكري، وذلك كالآتي<sup>(٤٥)</sup>:

#### - مؤشر الإدارة بالأهداف :

يقوم هذا المؤشر على وضع أهداف محددة لمقاييس معدلات دوران العمالة لتعكس الأداء والعوامل الخارجية والداخلية لتجنب زيادة معدل دوران العمالة وذلك لتحقيق مستوى معين من الأداء وتعد التكلفة النسبية لهذه الطريقة منخفضة كما أن القيمة النسبية للمعلومات متوسطة.

#### - مؤشر بيانات العاملين واتجاهاتهم :

وفي ذلك يتم وضع وتحليل مقاييس خاصة بالرضا الوظيفي التي ترتبط بمعدل دوران العمالة ويمكن ربط تلك المقاييس بربحية المنظمة وثبتت من الدراسات أن المنظمات الأكثر ربحية هي التي استخدمت اتجاهات العاملين أكثر من المنظمات الأخرى في نفس الصناعة وتعد التكلفة النسبية لهذه الطريقة متوسطة كما أن القيمة النسبية للمعلومات متوسطة أيضاً.



#### - مؤشر المتابعة والحالات الدراسية:

حيث يتم استخدام طرق التجربة والمتابعة للحالات العملية التي نجحت في تقليل معدل الدوران بالمنظمة، وتعد التكلفة النسبية لهذا المدخل منخفضة كما أن القيمة المعلوماتية منخفضة أيضاً.

#### - مؤشر مراجعة أداء الموارد البشرية:

ويتم تجميع وتحليل وتصنيف البيانات الخاصة بالعاملين بدقة لفترة عادة ما تكون لعام واحد بدلاً من الاعتمادات على البيانات الرسمية وغير الرسمية، ويتم مراجعة السياسات والإجراءات المتبعة والتي لها أثر على دوران العمالة والتكلفة النسبية تعد منخفضة كما أن القيمة المعلوماتية تعد منخفضة أيضاً.

#### - المؤشر الحاكم للموارد البشرية :

قد تؤخذ المؤشرات الحاكمة من المجالات التالية : وهي التوظيف، إدارة المعاشات، والتعليم والتطوير وعلاقات العمل وأخرى ويتضمن ذلك المدخل مجموعة من المقاييس الكمية مثل معدل الغياب ومعدل دوران العمل وتكرار الأحداث .. الخ. وتعد التكلفة متوسطة كما أن القيمة المعلوماتية متوسطة أيضاً.

#### - مؤشر مراقبة تكاليف الموارد البشرية :

ومن خلال ذلك يتم حساب كافة التكاليف المحملة وذلك من خلال حساب تكلفة التوظيف وتكلفة التهيئة والإعداد وتكلفة التعلم والتطوير لكل موظف وتكاليف المزايا والرعاية الصحية ونفقات المعاش وتكاليف الحوادث والتكاليف الخاصة بمعدلات الدوران .. الخ، وتعد التكلفة النسبية لذلك المدخل منخفضة وكذلك القيمة المعلوماتية منخفضة.

#### - مؤشر مكانة الموارد البشرية :

ويؤكد هذا المدخل على أنه ينبغي تقييم الموارد البشرية عن طريق رد فعل الأطراف المستفيدة من خدماتها، ويؤكد أيضاً على أهمية قياس إدراك المستفيدين لوظيفة الموارد البشرية وتعد التكاليف الخاصة بذلك المدخل متوسطة كما أن القيمة المعلوماتية متوسطة.

#### - مؤشر المقارنة بالأفضل :

يعتمد هذا المدخل على مقارنة المقاييس والمؤشرات الأساسية بالمقاييس المستخدمة في المنظمات التي تمتلك أفضل الممارسات داخل صناعة معينة، وتعد تكاليف هذا المدخل مرتفعة نسبياً كما المعلوماتية مرتفعة هي الأخرى.

#### - مؤشر العائد على الاستثمار :

ويعد هذا المدخل الأكثر موضوعية وقبولاً حيث يتم فيه مقارنة تكاليف برامج الموارد البشرية مع العائد منها والصعوبة في ذلك المدخل ليس في تحديد التكاليف ولكن في تحديد العائد منها. وتعتمد هذه العملية على المعادلات المالية الأساسية أو العائد مقسوماً على التكاليف، وتعد تكاليف هذا المدخل مرتفعة كما أن القيمة المعلوماتية مرتفعة أيضاً.

#### المبحث الثالث: الدراسة الميدانية واختبار الفروض والتوصيات

##### أولاً: مجتمع الدراسة والعينة:

اختير قطاع شركات الاتصالات ميداناً للبحث بوصفه من أكثر القطاعات احتياجاً لتنمية رأس المال الفكري، وكذلك باعتباره القطاع الأكثر تأثراً بالتطورات والتقلبات العالمية، والذي تتركز خدماته على المنافسة في تقديم الأفضل للعميل، وقد تم سحب عينه ميسره من العاملين بالشركات الثلاث قوامها (١٠٠) مفردة بالقطاعات المذكورة و هي: قطاع الموارد البشرية، وقطاع المبيعات، وقطاع خدمة العملاء، وقطاع التسويق، وقطاع التكنولوجيا، باعتبار أن تلك القطاعات هي من أكثر الإدارات المعنية برأس المال الفكري، وقد تم اختيار عينة البحث وفق المعادلة التالية<sup>(٤٦)</sup>:

$$\frac{ق(١-ق)}{حجم العينة (ن)} \quad \left\{ \begin{array}{l} \text{الخطأ المسموح به} \\ \text{= الدرجة المعيارية X} \end{array} \right.$$

حيث:

ن = حجم العينة.

ق = نسبة وجود الظواهر محل البحث في العينة، وقد اعتبرها الباحث (٥٠٪).

نسبة الخطأ المسموح به = قدرها الباحث في حدود (+، - ١٠٪).

الدرجة المعيارية = وهي المقابلة لمعامل الثقة الذي تعمم به النتائج (٩٠٪)، وبذلك

## تكون الدرجة المعيارية ٢.

وتطبيق هذه المعادلة في ضوء الافتراضات السابقة يكون حجم العينة الممثلة لمجتمع البحث  $n = 100$  مفردة، وتم تجميع عدد (٦٧) صالحة للتحليل الإحصائي. وقد اعتمد الباحث على قوائم الاستقصاء التي أعدت لهذا الغرض والمعتمدة على مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمسة اختيارات تتراوح ما بين موافق بشدة و غير موافق بشدة بوزن نسبي

(٥-١)، وقد تم تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين، تختص الأولى بالبيانات الشخصية للمبحوثين، والثانية لصلب موضوع البحث وتضم مجموعة من الأسئلة التي تتعلق بثلاثة محاور أساسية للمتغير المستقل (التدريب الموجه بالأداء) هي:

- تخطيط الاحتياجات التدريبية.
- تقييم الأداء.
- التدريب الموجه بالأداء.

كما تضمنت عدد من الأسئلة التي تغطي المتغير التابع (رأس المال الفكري)، ولقد وزعت هذه القوائم على العينة الميسرة والتي سحبت بطريقة المعاينة العشوائية بالشركات محل الدراسة.

### ثانياً: اختبار الثبات والصدق:

إن الثبات Reliability يعنى استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أنه يعطى نفس النتائج (وذلك باحتمال مساواته لقيمة معامل الثبات) إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة.

ويمكن التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا-كرونباخ Cronbach's Alpha الذى تتراوح قيمته بين الصفر والواحد الصحيح، وكلما اقتربت قيمة المعامل من الواحد الصحيح دل ذلك على وجود الثبات بدرجة عالية.

أما الصدق Validity فيقصد به أن أداة الدراسة تقيس ما وضعت لقياسه (١)، ويمكن التحقق من صدق الأداة بعدة طرق منها حساب معامل الصدق الذاتي Self-Validity (وهو يساوي الجذر التربيعي لمعامل الثبات).

وباستخدام برنامج SPSS تم إجراء التحليل الإحصائي، وذلك كما يلي:

## ١- الثبات:

تم إجراء اختبار الثبات لمقاييس الدراسة باستخدام معامل ألفا-كرونباخ، وقد تبين أن قيمته بلغت ٠.٨٤١. لبعء التدريب الموجه بالأداء، كما بلغت ٠.٨٢٤ لبعء رأس المال الفكري، وتعد هذه القيم مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة، حيث إنها أكبر من ٠.٧٠ وهو الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا من ثم يمكن القول بأن أداة الدراسة تتمتع بالثبات الداخلي.

## ٢- الصدق:

بحساب معامل الصدق الذاتي لمقاييس تبين أن قيمته تساوي ٠.٩١٧ لبعء التدريب الموجه بالأداء، كما بلغت ٠.٩٠٧ لبعء جودة رأس المال الفكري، وتعد هذه القيود مرتفعة ومقبولة لأغراض الدراسة.

وبناءً على النتائج السابقة يمكن الاستدلال على الثبات والصدق لأداة الدراسة.

## جدول (١) معامل الثبات و معامل الصدق لأبعاد الدراسة

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا-كرونباخ	معامل الصدق الذاتي
التدريب الموجه بالأداء	٢٣	٠.٨٤١	٠.٩١٧
رأس المال الفكري	١٥	٠.٨٢٤	٠.٩٠٧

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

## ثالثاً: تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

## ١- تحليل نتائج الدراسة الميدانية لتخطيط الاحتياجات التدريبية:

## جدول (٢) تحليل نتائج الدراسة الميدانية لتخطيط الاحتياجات التدريبية

م	العبارات	الوسط الحسابي	الاحراف المعياري	الترتيب
١	توجد منهجية واضحة لتحديد احتياجات التدريب الفعلية مستمدة من نتائج تقييم أداء العاملين.	3.73	.963	3
٢	يتم تخطيط الاحتياجات التدريبية بالتنسيق مع الإدارات التي يعمل بها العاملين لتحقيق النتائج المرجوة من التدريب.	3.78	.714	1
٣	هناك تعدد وتنوع في أساليب التدريب التي تطبقها الشركة حسب احتياجات وأهداف العمل والأفراد.	3.67	.927	4
٤	تتكامل سياسة التدريب مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية بالشركة بما يمكن العاملين من أداء واجبات ومهام الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفاعلية.	3.64	.865	5
٥	هناك مؤشرات وفق أسس علمية لمدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها مرتبطة بقياس أداء العاملين.	3.76	.854	2

## المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

١. فيما يعني (ضرورة تواجد منهجية واضحة لتحديد احتياجات التدريب الفعلية مستمدة من نتائج تقييم أداء العاملين) غير أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٧٣ وهذا يعني أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (توجد منهجية واضحة لتحديد احتياجات التدريب الفعلية مستمدة من نتائج تقييم أداء العاملين).
٢. فيما يعني (ضرورة يتم تخطيط الاحتياجات التدريبية بالتنسيق مع الإدارات التي يعمل بها العاملين لتحقيق النتائج المرجوة من التدريب) غير أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٧٨ وهذا يعني أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة أن (يتم تخطيط الاحتياجات التدريبية بالتنسيق مع الإدارات التي يعمل بها العاملين لتحقيق النتائج المرجوة من التدريب).
٣. فيما يعني (ضرورة هناك تعدد وتنوع في أساليب التدريب التي تطبقها الشركة حسب احتياجات وأهداف العمل والأفراد) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٦٧ وهذا يعني أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة أن (هناك تعدد وتنوع في أساليب التدريب التي تطبقها الشركة حسب احتياجات وأهداف العمل والأفراد).

٤. فيما يعنى (تتكامل سياسة التدريب مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية بالشركة بما يمكن العاملين من أداء واجبات ومهام الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفاعلية) غير انه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٦٤ وهذا يعنى أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة أن(تتكامل سياسة التدريب مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية بالشركة بما يمكن العاملين من أداء واجبات ومهام الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفاعلية).

٥. فيما يعنى (ضرورة هناك مؤشرات وفق أسس علمية لمدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها مرتبطة بقياس أداء العاملين) غير انه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٧٦ وهذا يعنى أن عينة البحث وافقت بدرجة كبيرة أن (هناك مؤشرات وفق أسس علمية لمدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها مرتبطة بقياس أداء العاملين).

## ٢- تحليل نتائج الدراسة الميدانية لتقييم الأداء :

### جدول (٣) تحليل نتائج الدراسة الميدانية لتقييم الأداء

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	يعكس نظام تقييم الأداء الحالي المستوى الحقيقي للأفراد بما يساهم في التغلب على نقاط الضعف في أداؤهم وتنمية نقاط القوة لديهم بالتدريب.	3.88	.789	1
٢	تتم الترقية وفقا لمعايير واضحة لتقييم أداء العاملين.	3.58	.907	11
٣	نظام تقييم الأداء المطبق فعال بما يعمل على اختيار الأفراد المؤهلين للوظائف الأعلى وتطوير أدائهم بالتدريب.	3.79	.826	3
٤	يتوافق نظام تقييم الأداء مع الأهداف العامة للشركة والتغيرات الحادثة في أساليب الأداء.	3.76	.889	6
٥	هناك عدالة تامة في تقييم أداء الأفراد بما يعمل على تشجيع المتميزين ويحقق طموحاتهم.	3.55	.974	12
٦	يمكن تقييم الأداء الموظفين في الشركة من التميز في أدائهم عن سواهم في ادارات الشركات الأخرى.	3.75	.893	5
٧	يمكن تقييم الأداء في الشركة من رفع قدرة العاملين على التطور والتقدم.	3.69	.820	9
٨	يوفر تقييم الأداء في الشركة برامج تدريبية لرفع كفاءة الموظفين فيها.	3.73	.863	8
٩	يمكن تقييم الأداء الموظفين في الشركة من تقديم الخدمة بطرق متنوعة.	3.73	.750	7
١٠	يمكن تقييم الأداء الموظفين في الشركة من التواصل مع المستفيدين بشكل مستمر.	3.58	.972	10
١١	يمكن تقييم الأداء الشركة من التكيف مع البيئة الخارجية.	3.81	.941	2
١٢	يمكن تقييم الأداء الشركة من الحصول على معلومات من بيئات خارجية.	3.79	.897	4

المصدر : نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

١. فيما يعنى (ضرورة يعكس نظام تقييم الأداء الحالي المستوى الحقيقي للأفراد بما يساهم في التغلب على نقاط الضعف في أداؤهم وتنمية نقاط القوة لديهم عن طريق التدريب) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٨٨ وهذا يعنى أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (يعكس نظام تقييم الأداء الحالي المستوى الحقيقي للأفراد بما يساهم في التغلب على نقاط الضعف في أداؤهم وتنمية نقاط القوة لديهم عن طريق التدريب).
٢. فيما يعنى (ضرورة تتم الترقية وفقا لمعايير واضحة لتقييم أداء العاملين) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٥٨ وهذا يعنى أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (تتم الترقية وفقا لمعايير واضحة لتقييم أداء العاملين) مما يعكس بعد إيجابي في تمكين الوظيفي.
٣. فيما يعنى (ضرورة نظام تقييم الأداء المطبق فعال بما يعمل على اختيار الأفراد المؤهلين للوظائف الأعلى وتطوير أدائهم بالتدريب) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٧٩ وهذا يعنى أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (نظام تقييم الأداء المطبق فعال بما يعمل على اختيار الأفراد المؤهلين للوظائف الأعلى وتطوير أدائهم بالتدريب).
٤. فيما يعنى (ضرورة يتوافق نظام تقييم الأداء مع الأهداف العامة للشركة والتغييرات الحادثة في أساليب الأداء) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٧٦ وهذا يعنى أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (يتوافق نظام تقييم الأداء مع الأهداف العامة للشركة والتغييرات الحادثة في أساليب الأداء).
٥. فيما يعنى (ضرورة هناك عدالة تامة في تقييم أداء الأفراد بما يعمل على تشجيع المتميزين ويحقق طموحاتهم) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٥٥ وهذا يعنى أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (هناك عدالة تامة في تقييم أداء الأفراد بما يعمل على تشجيع المتميزين ويحقق طموحاتهم).
٦. فيما يعنى (يمكن تقييم الأداء الموظفين في الشركة من التميز في أدائهم عن سواهم في ادارات الشركات الاخرى) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٧٥ وهذا يعنى أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (يمكن تقييم الأداء الموظفين في الشركة من التميز في أدائهم عن سواهم في ادارات الشركات الاخرى).

## ٣- تحليل نتائج الدراسة الميدانية للتدريب الموجه بالأداء:

## جدول (٤) تحليل نتائج الدراسة الميدانية للتدريب الموجه بالأداء

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تساند الإدارة برامج التدريب الموجه بالأداء .	3.81	1.062	1
٢	تستخدم الإدارة الأساليب الحديثة في تطوير التدريب داخل الشركة.	3.64	.916	4
٣	يؤدي التدريب الموجه بالأداء إلى تقليل تكاليف عملية التدريب.	3.60	.836	5
٤	يساعد التدريب الموجه بالأداء على زيادة الولاء الوظيفي بالشركة.	3.69	.839	3
٥	التدريب الموجه بالأداء يشجع على تطوير الأداء والتنافس الإيجابي بين العاملين.	3.76	.955	2
٦	التدريب الموجه بالأداء يقلص من مشكلة التفاوت في القدرات الإبداعية والانجاز بين العاملين.	3.54	.910	6

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

١. فيما يعني (ضرورة تساند الإدارة برامج التدريب الموجه بالأداء) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٨١ وهذا يعني أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (تساند الإدارة برامج التدريب الموجه بالأداء).
٢. فيما يعني (ضرورة تستخدم الإدارة الأساليب الحديثة في تطوير التدريب داخل الشركة) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٦٤ وهذا يعني أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (تستخدم الإدارة الأساليب الحديثة في تطوير التدريب داخل الشركة).
٣. فيما يعني (ضرورة يؤدي التدريب الموجه بالأداء إلى تقليل تكاليف عملية التدريب(الوقت - مجهود.....)) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٦٠ وهذا يعني أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (يؤدي التدريب الموجه بالأداء إلى تقليل تكاليف عملية التدريب(الوقت - مجهود.....)).
٤. فيما يعني (ضرورة التدريب الموجه بالأداء يشجع على تطوير الأداء والتنافس الإيجابي بين العاملين.) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٦٩ وهذا يعني أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (التدريب الموجه بالأداء يشجع على تطوير الأداء والتنافس الإيجابي بين العاملين).
٥. فيما يعني (ضرورة التدريب الموجه بالأداء يقلص من مشكلة التفاوت في القدرات الإبداعية والانجاز بين العاملين.) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٧٦ وهذا يعني



أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (التدريب الموجه بالأداء يقلص من مشكلة التفاوت في القدرات الابداعية والانجاز بين العاملين).  
٦. فيما يعنى (ضرورة التدريب الموجه بالأداء يحقق للمتدرب عنصري المعرفة والممارسة في ان واحد.) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٥٤ وهذا يعنى أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (التدريب الموجه بالأداء يحقق للمتدرب عنصري المعرفة والممارسة في أن واحد).

#### ٤- تحليل نتائج الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري:

#### جدول (٥) تحليل نتائج الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري

م	العبارات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	تستند الشركة في بحثها عن الموارد البشرية على معايير الكفاءة والجدارة.	4.10	1.233	1
٢	تعمل الشركة على تحديد مستوى المعرفة والمهارة المطلوب للعمل فيها.	3.94	.851	3
٣	تعتمد الشركة على البحث العلمي لابتكار المعرفة الجديدة المرتبطة بانشطتها.	3.52	.804	15
٤	تمتلك الشركة ادارة متخصصة تعتنى بتطوير وتجديد المعرفة فيها.	3.81	.839	7
٥	توفر الشركة سياسات وبرامج تنمى القدرات المعرفية والفكرية للعاملين.	3.91	.811	4
٦	تتخذ الشركة وسائل عملية لإيجاد الأفكار الجديدة كأسلوب العصف الذهني وورش العمل وغيرها.	3.84	.914	9
٧	تتيح سياسات وإجراءات العمل في الشركة حرية اكبر للعاملين للإبداع والابتكار.	3.72	.849	11
٨	توفر الشركة برامج ونشاطات تدريبية وتطويرية بشكل مستمر.	3.76	.872	10
٩	تناسب الأجور والمكافآت في الشركة مع حجم الانجازات والابداعات للعاملين.	3.70	.888	12
١٠	تدعم الشركة الأفكار والتجارب الرائدة المقدمة من قبل الأفراد وتعمل على تبنيها.	3.64	.865	14
١١	تقدم الشركة فرص للتقدم والتطور الوظيفي للعاملين المتفوقين.	3.84	.994	5
١٢	تشارك الشركة في المؤتمرات والندوات العلمية ذات العلاقة بطبيعة عملها.	3.69	.802	13
١٣	تولي الشركة أهمية لنظم العمل الجماعي والعمل بروح الفريق لتوليد المعرفة.	3.76	.906	9
١٤	تعمل الشركة على استقطاب المتميزين من المواقع الخارجية كالأخصائيين والاستشاريين.	3.84	.846	6
١٥	تمتلك الشركة الية واضحة ومحددة في استقصائها عن الكفاءات المميزة.	4.01	.862	2

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

١. فيما يعنى (ضرورة تستند الشركة في بحثها عن الموارد البشرية على معايير الكفاءة والجدارة) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٤.١٠ وهذا يعنى أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (تستند الشركة في بحثها عن الموارد البشرية على معايير الكفاءة والجدارة).
٢. فيما يعنى (ضرورة تعمل الشركة على تحديد مستوى المعرفة والمهارة المطلوب للعمل فيها) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٩٤ وهذا يعنى أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (تعمل الشركة على تحديد مستوى المعرفة والمهارة المطلوب للعمل فيها).
٣. فيما يعنى (ضرورة تعتمد الشركة على البحث العلمي لابتكار المعرفة الجديدة المرتبطة بأنشطتها) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٥٢ وهذا يعنى أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (تعتمد الشركة على البحث العلمي لابتكار المعرفة الجديدة المرتبطة بأنشطتها).
٤. فيما يعنى (ضرورة تمتلك الشركة إدارة متخصصة تعتنى بتطوير وتجديد المعرفة فيها) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٨١ وهذا يعنى أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (تمتلك الشركة إدارة متخصصة تعتنى بتطوير وتجديد المعرفة فيها).
٥. فيما يعنى (ضرورة توفر الشركة سياسات وبرامج تنمى القدرات المعرفية والفكرية للعاملين) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٩١ وهذا يعنى أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (توفر الشركة سياسات وبرامج تنمى القدرات المعرفية والفكرية للعاملين).
٦. فيما يعنى (ضرورة تتخذ الشركة وسائل عملية لإيجاد الأفكار الجديدة كأسلوب العصف الذهني وورش العمل وغيرها) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٨٤ وهذا يعنى أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (تتخذ الشركة وسائل عملية لإيجاد الأفكار الجديدة كأسلوب العصف الذهني وورش العمل وغيرها).
٧. فيما يعنى (ضرورة تتيح سياسات وإجراءات العمل في الشركة حرية أكبر للعاملين للإبداع والابتكار) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٧٢ وهذا يعنى

أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (تتيح سياسات وإجراءات العمل في الشركة حرية اكبر للعاملين للإبداع والابتكار).

٨. فيما يعنى (ضرورة توفر الشركة برامج ونشاطات تدريبية وتطويرية بشكل مستمر) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٧٦ وهذا يعنى أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (توفر الشركة برامج ونشاطات تدريبية وتطويرية بشكل مستمر).

٩. فيما يعنى (ضرورة تتناسب الأجور والمكافآت في الشركة مع حجم الانجازات والابداعات للعاملين) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٧٠ وهذا يعنى أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (تتناسب الأجور والمكافآت في الشركة مع حجم الانجازات والابداعات للعاملين).

١٠. فيما يعنى (ضرورة تدعم الشركة الأفكار والتجارب الرائدة المقدمة من قبل الأفراد وتعمل على تبنيها) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٦٤ وهذا يعنى أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (تدعم الشركة الأفكار والتجارب الرائدة المقدمة من قبل الأفراد وتعمل على تبنيها).

١١. فيما يعنى (ضرورة تقدم الشركة فرص للتقدم والتطور الوظيفي للعاملين المتفوقين) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٨٤ وهذا يعنى أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (تقدم الشركة فرص للتقدم والتطور الوظيفي للعاملين المتفوقين).

١٢. فيما يعنى (ضرورة تشارك الشركة في المؤتمرات والندوات العلمية ذات العلاقة بطبيعة عملها) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٦٩ وهذا يعنى أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (تشارك الشركة في المؤتمرات والندوات العلمية ذات العلاقة بطبيعة عملها).

١٣. فيما يعنى (ضرورة تولي الشركة اهمية لنظم العمل الجماعي والعمل بروح الفريق لتوليد المعرفة) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٧٦ وهذا يعنى أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن تولي الشركة اهمية لنظم العمل الجماعي والعمل بروح الفريق لتوليد المعرفة).

١٤. فيما يعنى (ضرورة تعمل الشركة على استقطاب المتميزين من المواقع الخارجية كالأخصائيين والاستشاريين) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٣.٨٤ وهذا يعنى أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (تعمل الشركة على استقطاب المتميزين من المواقع الخارجية كالأخصائيين والاستشاريين).

١٥. فيما يعنى (تمتلك الشركة الية واضحة ومحددة في استقصائها عن الكفاءات البشرية المميزة) غير أنه المتوسط الحسابي لهذه العبارة ٤.٠١ وهذا يعنى أن عين البحث وافقت بدرجة كبيرة على إن (تمتلك الشركة الية واضحة ومحددة في استقصائها عن الكفاءات البشرية المميزة).

رابعاً: اختبار الفروض:

- اختبار الفرض الأول:

جدول (٦) نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تخطيط الاحتياجات التدريبية ورأس المال الفكري

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $R$	اختبار ف		اختبار ت		معامل الاحدار $B$	المتغير المستقل	المتغير التابع
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.477	.690	.000	.35041	.000	7.692	.637	تخطيط الاحتياجات التدريبية	رأس المال الفكري

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

• القدرة التفسيرية للنموذج:

بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ). أي أن المتغير المستقل يفسر ٤٧.٧٪ من التباين في المتغير التابع (٠.690).

• معنوية نموذج الانحدار:

بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R$ ). وهى تشير إلى وجود علاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

وتشير نتيجة اختبار ف إلى نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية (مستوى المعنوية المشاهد أقل من (٠.٠٥) أي أنه يوجد على الأقل واحد من المتغير المستقل له تأثير معنوي على المتغير التابع.

- اختبار الفرض الثاني:

جدول (٧) نتائج تحليل الانحدار البسيط بين تقييم الأداء و رأس المال الفكري

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط $R$	اختبار ف		اختبار ت		معامل الانحدار $B$	المتغير المستقل	المتغير التابع
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.599	.606	.000	.30420	.000	9.988	.778	تقيم الأداء	رأس المال الفكري

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

- القدرة على التفسيرية للنموذج: بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ). أي أن المتغير المستقل (٠.599) يفسر % من التباين في المتغير التابع (٠.606)
  - معنوية نموذج الانحدار: بلغت قيمة معامل الارتباط ( $R$ ). وهي تشير إلى وجود علاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.
- وتشير نتيجة اختبار ف إلى نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية (مستوى المعنوية المشاهد أقل من (٠.٠٥) أي أنه يوجد على الأقل واحد من المتغير المستقل له تأثير معنوي على المتغير التابع.

- اختبار الفرض الثالث:

جدول (٨) نتائج تحليل الانحدار البسيط بين التدريب الموجه بالأداء و رأس المال الفكري

معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	اختبار ف		اختبار ت		معامل الانحدار B	المتغير المستقل	المتغير التابع
		المعنوية	القيمة	المعنوية	القيمة			
.630	.794	.000	.29453	.000	10.524	.620	التدريب الموجه بالأداء	رأس المال الفكري

المصدر: نتائج التحليل الإحصائي للبيانات.

• القدرة التفسيرية للنموذج:

بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ). أي أن المتغير المستقل (0.630) يفسر % من التباين في المتغير التابع (0.794a)

• معنوية نموذج الانحدار:

بلغت قيمة معامل الارتباط (R). وهي تشير إلى وجود علاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع.

وتشير نتيجة اختبار ف إلى نموذج الانحدار المتعدد يعتبر معنويا وذا دلالة إحصائية (مستوى المعنوية المشاهد أقل من (0.05) أي أنه يوجد على الأقل واحد من التغير المستقل له تأثير معنوي على المتغير التابع.

خامسا: التوصيات:

في ضوء الشق النظري والعلمي للبحث , والذي تناول دراسة تأثير التدريب الموجه بالأداء في تنمية رأس المال الفكري، وفي ضوء ما تم التوصل اليه من نتائج فانه يمكن التقدم بالتوصيات التالية:

١- ضرورة توفير المناخ الملائم للموظفين لإطلاق طاقتهم وقدراتهم وتشجيعهم على الابتعاد عن النمطية ودفعهم صوب الخوض في الأعمال التي تتسم بمجازفة

- عالية، وأن توفر لرأس مالها الفكري حافزاً مادياً واعتبارياً يليق بمكانتهم وقدراتهم المعرفية، ويأتي ذلك عن طريق الحوافز المادية والمعنوية المستمرة.
- ٢- ضرورة إتاحة كافة فرص التعلم والتطوير للموظفين وفق منهجية وخطط مدروسة لتنمية رأس المال الفكري.
- ٣- ضرورة ربط برامج التدريب بالمسار الوظيفي للموظفين وقياس عوائد التدريب بما يحقق قيمة مضافة للعائد من التدريب بناء على تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية من المهارات القيادية المطلوبة لكل مرحلة وظيفية تحقيقاً لمتطلبات تنمية رأس المال الفكري.
- ٤- ضرورة السماح بمشاركة الموظفين في تحديد الاحتياجات التدريبية والمستمدة من نتائج ومخرجات عملية تقييم الأداء.
- ٥- ضرورة تكامل وتفاعل سياسة تدريب وإعداد الموظفين مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية، مع شرح وعرض للنماذج والتجارب الناجحة في هذا المنهج وتطبيقه.
- ٦- ضرورة الاهتمام بتدعيم رأس المال الفكري عن طريق تشجيع ومكافأة مشاركة المعلومات واستخدامها، وتشجيع الموظفين على تقديم أفكارهم، والسماح للموظفين بمساحة من الحرية للتحكم في القرارات التي تخص أعمالهم.
- ٧- القيام بعمل مراجعه شامله للنظم والسياسات المطبقة بشركات الاتصالات سعياً لإبراز مفهوم رأس المال الفكري، مع الأخذ في الاعتبار النظم المطبقة في شركات المحمول العالمية واتخاذها كأساس مرجعي لتقييم أداء هذه النظم والسياسات واختيار أنسبها وأفضلها للتطبيق.
- ٨- ضرورة الاهتمام بتكوين قاعدة لرأس المال الفكري أساسه العاملين ذوى المعرفة المتميزة، بهدف استخلاص وحفظ المعلومات والمعارف وأفضل الممارسات وتخزينها لجعلها متوفرة لكل الموظفين للاستفادة منها مستقبلاً.

## المراجع

١. عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات، **التدريب الإداري الموجه بالأداء**، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠١)، ص ٧.
٢. علي محمد عبد الوهاب وآخرون، **إدارة الموارد البشرية** (القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٤)، ص ٨٩.
3. Gogan, Luminita Maria et al, The Impact of Intellectual Capital on Organizational Performance, **Procedia - Social and Behavioral Sciences** 221 , 2019,pp: 194 – 202.
4. Khan, Muhammad Hassaan,et al, Impact of Intellectual Capital and Social Capital on the Human Resource Performance in the Chemical Industries in Pakistan, **Universal Journal of Industrial and Business Management** 4(1): , 2018,pp: 31-36.
٥. عبد الباري، أشرف السيد، الطحان، عماد عبد الخالق، "دور الذاكرة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري دراسة ميدانية على قطاع البترول"، **المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، العدد الرابع، أكتوبر ٢٠١٣.
٦. جرامون، حاتم حسن، "إطار مقترح لتعظيم اقتصاديات رأس المال الفكري في ظل الاندماج بالتطبيق على شركات الإنترنت"، رسالة دكتوراه غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، القاهرة، ٢٠١٠.
٧. جاد الرب، أميرة سيد، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، ٢٠١٠.
٨. حافظ، حازم محمد عبد الفتاح، "متطلبات تطبيق رأس المال الفكري في الشركة المصرية للاتصالات"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، ٢٠٠٩.
9. Magdy El-Bannay, "A study of determinants of intellectual capital performance in banks: the UK case" **Journal of intellectual capital**, Vol 9, No. 3, 2008. Pp: 487-498.
١٠. يمن، أحمد عماد الدين أحمد، "أثر الإفصاح عن رأس المال الفكري على المحتوى المعلوماتي للقوائم المالية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠٧.



١١. عبده، هاني، " إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتنمية القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعيلية، ٢٠٠٦.

12. Rital Almeida & Peter Carneiro , "The Return to Firm Investment in Human Capital", **Discussion Paper No, 1937**,2006, pp: 1-22. <http://proquist.Umi>.

13. Spender, J., "Method Philosophy and Empirics ", **Journal of Intellectual Capital**, Vol. 7, No, 1, 2006, pp: 12-28.

14. Intellectual Capital And Corporate Performance Acknowledge Intensive SMES", **Working Paper**, p.5. <http://ssrn.com>

١٥. " تقييم وقياس العائد على الاستثمار في التدريب "، ورقة عمل مقدمة إلى اللقاء الثالث للتوظيف والسعودة، مركز البحوث والدراسات بالغرفة التجارية الصناعية، الرياض، ٢٢-٢٣ شوال ١٤٢٤هـ / ١٦-١٧ ديسمبر ٢٠٠٣.

١٦. العتيبي، سعد بن مرزوق، " مفهوم وأساليب تحديد العائد من الاستثمار في التدريب"، ورقة عمل مقدمة إلى مؤتمر الاستشارات والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٤-٦ أبريل ٢٠٠٤.

١٧. غازي، على على، " مداخل وخطوات قياس العائد على الاستثمار في التدريب"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية الإدارية- الإدارة بالقياس.. الطريق إلى منظمة المستقبل، الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، القاهرة، ٢٠-٢٢ أبريل ٢٠٠٤.

١٨. الحداد، عوض بدير، " التدريب الموجه بالأداء وقياس العائد على الاستثمار في التدريب"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية الإدارية- الإدارة بالقياس.. الطريق إلى منظمة المستقبل، الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، القاهرة، ٢٠-٢٢ أبريل ٢٠٠٤.

١٩. شكر، ليلى حسام الدين، " قياس نقل أثر التدريب"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية الإدارية- الإدارة بالقياس.. الطريق إلى منظمة المستقبل، الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، القاهرة، ٢٠-٢٢ أبريل ٢٠٠٤.

٢٠. منصور، محمود، " قياس المهارة المكتسبة بالتدريب باستخدام منحى التعلم"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العربي الدولي الرابع عشر للتدريب والتنمية الإدارية- الإدارة بالقياس.. الطريق إلى منظمة المستقبل، الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، القاهرة، ٢٠-٢٢ أبريل ٢٠٠٤.

٢١. زايد، عادل محمد، "قياس عائد التدريب الإداري"، استخدام البرمجة اللغوية العصبية في التدريب الإداري، قياس وتنمية العائد (أعمال المؤتمرات)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧.

٢٢. محمد مرعي، "عناصر ومقومات نظم وممارسات التدريب الموجه بالأداء" ورقة مقدمة لندوة التدريب الموجه بالأداء المنعقدة في دمشق، سوريا برعاية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سبتمبر، ٢٠٠٠، ص ٥٦.

٢٣. عبد الباري درة، زهير الصباغ، إدارة القوى البشرية، منحى تنظيمي، عمان : دار الندوة للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر، ص ٩٨.

٢٤. حسين الدوري، إعداد وتدريب القوى البشرية، دراسة تحليلية لأهم الأصول العامة في التنمية الإدارية، ١٩٨٧.

٢٥. عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٨.

٢٦. محمد حامد حسنين، دور التدريب في إحداث التغيير، مجلة السودان للإدارة والتنمية، العدد الأول، المجلد العشرون، أكتوبر، أكاديمية السودان للعلوم الإدارية، الخرطوم، ٢٠٠٠، ص ص ٤٥-٦١.

27. Langdon D. Aligning Performance: **Improving people, Systems, and organizations**, Jossey – Bass Pfeiffer, San Francisco, 2000, p. 22.

28. Bittel R. Lester, **Supervisory Training and Development**, Addison – Wesley Publishing Company, INC. Redding, Massachusetts, 1997.

29. T. A. Stewart, **Intellectual capital: The new wealth of Organizations** (New York: Double day Currency, 1999), p.5.

30. P.F. Drucker, **Management for the Future** (Oxford: Butter walk Heimem, 1992), p.329.

31. James Guthrie, "The Management, Measurement & the Reporting of intellectual capital", **Journal of intellectual capital**, Vol. 2, No. 1, 2001, pp.42-44.
32. L.A. Joia, "Measuring Intangible corporate Assets, Linking Business strategy with intellectual capital", **Journal of intellectual capital**, Vol. 1, No 1, 2000, p.12.
33. M. A.Youndt, et. al, Human Resources Management Manufacturing strategy & Firm Performance, **Academy of Management Journal**, vol.39, August 1996, p. 839.
34. M. Yogesh, "What is the Definition of knowledge Management", **Forbes**, 1998, p2.
35. Millennium", L. Bernadette, " Intellectual Capital, Key to Value Added Success in the Next **CMA Magazine**, February, 1998, PP. 61-74.
٣٦. أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات (القاهرة: دار المعرفة الجامعية، ١٩٩٥)، ص ٩٣.
٣٧. علي محمد عبد الوهاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٤)، ص ٢٣٣.
٣٨. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (القاهرة: دار غريب للنشر، ٢٠٠١)، ص ٤٩.
39. J. Stewart, "Your Company is Most Valuable Asset: Intellectual Capital", **Fortune**. October 1994, pp. 68-74.
40. <http://www.arabma.org/Activities.asp?lan=a&ty=13>
41. F. Ray, & R. Richard,, "Intellectual Capital in the New Internet Economy", **Journal of Intellectual Capital**, 2000, Vol. 1, No. 4, pp. 296-311.
٤٢. عادل حرحوش المفرجي، أحمد على صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٣)، ص ١٧.
٤٣. عادل حرحوش المفرجي، أحمد على صالح، مرجع سبق ذكره، ص ١٢٥.
٤٤. طارق سويدان، "الاقتصاد المبني على المعرفة" <http://www.suwaidan.com/mainart.jsp?count=8&ArtID=525>

- ٤٥ . جاك فيليب، الاستثمار البشري- أدوات وخطوات قياس العائد من التدريب، ترجمة: إصدارات بميك (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٣)، ص ١٢٣.
- ٤٦ . عادل محمد شكري، التحليل الكمي في المجالات التسويقية، (القاهرة: مكتبة كلية التجارة جامعة عين شمس، ١٩٩٧)، ص ٥٦.