

مدى مساهمة رأس المال الفكري في عمليات التطوير التنظيمي للمصارف التجارية - دراسة تطبيقية على مصرف شمال افريقيا- الإدارة العامة- طرابلس.

د. صبحي أحمد دياب *

المعهد العالي للعلوم والتكنولوجيا ، طرابلس ، ليبيا

disobhi@gmail.com – هاتف: 0927165342

ID- ORCID: 0009-0007-5842-8877

تاريخ الارسال 2026/7/14م تاريخ القبول 2026/8/10م

((The Extent of Intellectual Capital Contribution to Organizational Development Processes in Commercial Banks: An Empirical Study on North Africa Bank – Head Office – Tripoli)).

Dr. Sobhi Ahmed Diab – Associate Professor of Business Administration
Higher Institute of Science and Technology -Tripoli

ID- ORCID: 0009-0007-5842-8877

Abstract:

This study aimed to identify the extent to which intellectual capital, with its components (human, structural, and relational), contributes to organizational development processes. This was achieved through a case study of the North Africa Bank – Head Office in Tripoli. The study employed a descriptive-analytical approach, collecting data through a questionnaire distributed to a sample of 64 employees. The data was then analyzed to measure the impact of intellectual capital on organizational development.

The results showed a positive contribution of intellectual capital, in its entirety, to supporting organizational development and enhancing organizational sustainability. The results also indicated that the level of human and structural capital was average, while the level of relational capital was low, according to the adopted scale. Furthermore, the level of organizational development at the bank under study was also found to be low.

In light of the results, the study recommended creating an organizational environment that stimulates innovation and creativity, enhancing employee

participation in providing development ideas, committing to the application of governance principles, redesigning organizational structures to achieve greater flexibility and adaptability to changes, in addition to enhancing the quality of banking services and social responsibility in a way that contributes to supporting organizational sustainability.

المُلخَص:

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة رأس المال الفكري بمكوناته (البشري، والهيكلية، والعلائقية) في تحقيق عمليات التطوير التنظيمي، وذلك من خلال دراسة تطبيقية على مصرف شمال أفريقيا – الإدارة العامة بطرابلس. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث جُمعت البيانات باستخدام استبيان وُزِعَ على عينة مكونة من (64) موظفًا، وتم تحليلها لقياس أثر رأس المال الفكري في التطوير التنظيمي، وأظهرت النتائج وجود مساهمة إيجابية لرأس المال الفكري بمكوناته مجتمعة في دعم التطوير التنظيمي وتعزيز استدامة المنظمة. كما بيّنت النتائج أن مستوى رأس المال البشري والهيكلية جاء متوسطًا، في حين جاء مستوى رأس المال العلائقية منخفضًا وفقًا للمقياس المعتمد. وأن مستوى التطوير التنظيمي في المصرف قيد الدراسة كان منخفضًا أيضًا. وفي ضوء النتائج، أوصت الدراسة بتهيئة بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار والإبداع، وتعزيز مشاركة العاملين في تقديم الأفكار التطويرية، والالتزام بتطبيق مبادئ الحوكمة، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية بما يحقق مزيدًا من المرونة والقدرة على التكيف مع المتغيرات، إلى جانب تعزيز جودة الخدمات المصرفية والمسؤولية الاجتماعية بما يسهم في دعم الاستدامة التنظيمية.

المقدمة:

أصبحت المنظمات في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم ملزمة بمواكبة التغيرات الديناميكية في بيئاتها الداخلية والخارجية، ومن أبرز الأدوات التي يمكن أن تحقق هذه المواكبة والاستجابة الفعالة للتحديات هو رأس المال الفكري، والذي يُعدّ أحد أهم الأصول الغير الملموسة التي تمتلكها المنظمات، فرأس المال الفكري بمكوناته المتعددة، لا يمثل فقط المعرفة المتاحة داخل المنظمة، بل يشمل المهارات والخبرات والابتكارات التي تُسهم في تعزيز القدرة على التطوير والتنمية المستدامة.

ويمثل رأس المال الفكري أحد الأصول الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة لتعزيز أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، والذي يشمل معارف وخبرات العاملين وقدراتهم على الابتكار، ألا وهو رأس المال البشري، كما يتضمن رأس المال الفكري نظم العمل واللوائح الداعمة للعمليات التنظيمية والمتمثلة في رأس المال الهيكلية، ويعبر أيضاً عن

العلاقات الخارجية مع أصحاب المصلحة والشركاء، مما يعزز مكانة المنظمة في السوق، وهو ما يعرف برأس المال العلائقي، إلى جانب ذلك، يُعتبر التطوير التنظيمي عملية مستمرة تهدف إلى تحسين أداء المنظمة واستجابتها للتغيرات البيئية من خلال إدخال تغييرات مدروسة في الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والإجراءات التشغيلية.

ومن خلال ما سبق فإن هذه الدراسة ستسلط الضوء على أهمية رأس المال الفكري كمورد استراتيجي يدعم التطوير التنظيمي في المؤسسات وخصوصاً المصارف التجارية، ولتبين كيفية استثمار المعارف والخبرات والمهارات البشرية في تحقيق تحسينات مستدامة للهيكل التنظيمية، وتطوير العمليات، وتعزيز الكفاءات والاستدامة التنظيمية، كما تسعى إلى إبراز دور رأس المال الفكري في تحقيق التحول الإيجابي للمؤسسة، ليس فقط من خلال تعزيز الابتكار والتطور والتعلم التنظيمي، بل أيضاً من خلال بناء منظمات قادرة على التكيف مع المتغيرات البيئية والتحديات المستقبلية في بيئة عالية المخاطر.

أولاً- إشكالية الدراسة وتساؤلاتها:

مع تطور بيئة الأعمال وتزايد التحديات التنافسية، تسعى المنظمات إلى تحقيق التطوير التنظيمي لضمان بقائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث يعتبر رأس المال الفكري من الموارد الرئيسة التي تحقق لمنظمات الأعمال النجاح وتضمن لها التطور والاستمرارية، بالإضافة إلى أن هذا النوع من رأس المال غير الملموس قد يساهم في تطوير الأداء التنظيمي وتحقيق التحسينات المطلوبة بشكل عام، لذا أظهرت بعض الدراسات منها دراسة (العتيبي، 2020)، على أن الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري يُعد عاملاً رئيسياً في تعزيز قدرات المنظمة على الابتكار والتطوير وتحقيق الاستفادة في أدائها، كما تناولت العديد من الدراسات العلاقة بين رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي من منظور تحليلي، مشيرة إلى هل من الممكن تعزيز مكونات رأس المال الفكري سيسهم بشكل مباشر في تحسين العمليات التنظيمية ورفع مستوى الأداء، مما يدعم الإستدامة التنافسية في بيئة العمل. (السعدي، 2019). ومن هنا تبلورت إشكالية هذه الدراسة في الإجابة عن التساؤل التالي:

• هل يساهم رأس المال الفكري بمكوناته في تحقيق التطوير التنظيمي بالمصارف التجارية؟

ومن التساؤل الرئيس تفرعت التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- ما مستوى مساهمة رأس المال الفكري المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) بالمصرف قيد الدراسة؟.
- 2- ما مستوى التطوير التنظيمي بالمصرف قيد الدراسة؟.
- 3- هل يؤثر رأس المال الفكري في عمليات التطوير التنظيمية للمصارف التجارية؟.

ثانياً- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على مدى أهمية رأس المال الفكري في المنظمات قيد الدراسة.
- 2- بيان ما مدى مساهمة رأس المال الفكري بمكوناته (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي) في تحقيق التطوير التنظيمي، والكشف عن طبيعة العلاقة بينهما.
- 3- تقديم نتائج وتوصيات من شأنها مساعدة المنظمات على تعزيز رأس مالها الفكري واستثماره كوسيلة لتحقيق تطوير تنظيمي مستدام.

ثالثاً- أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة أهميتها في عدة جوانب, وفيما يلي توضيحها:

- 1- الإسهام في إثراء الأدبيات والمعرفة الأكاديمية المتعلقة بمفهوم رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي، وإبراز العلاقة والأثر بينهما.
- 2- مساعدة المنظمات على إدراك أهمية رأس المال الفكري وآليات استثماره بما يسهم في تحقيق تطوير تنظيمي فعال، وتحسين الأداء التنظيمي، ومن ثم رفع مستوى الكفاءة والقدرة التنافسية.
- 3- تقديم إطار علمي وتطبيقي يساعد المنظمات على استثمار رأس المال الفكري كأداة استراتيجية للتطوير التنظيمي, مما يدعم نموها ويدفعها نحو تحقيق الاستدامة.

رابعاً- فرضيات الدراسة:

1- الفرضية الرئيسية الأولى:

((يساهم رأس المال الفكري بمكوناته معنوياً في تحقيق التطوير التنظيمي بالمصرف قيد الدراسة)).

وتفرعت منها الفرضيات التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يساهم رأس المال البشري معنوياً في التطوير التنظيمي بالمصرف.
- الفرضية الفرعية الثانية: يساهم رأس المال الهيكلي معنوياً في تحقيق التطوير التنظيمي بالمصرف.

- الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم رأس المال العلائقي معنوياً في التطوير التنظيمي بالمصرف.

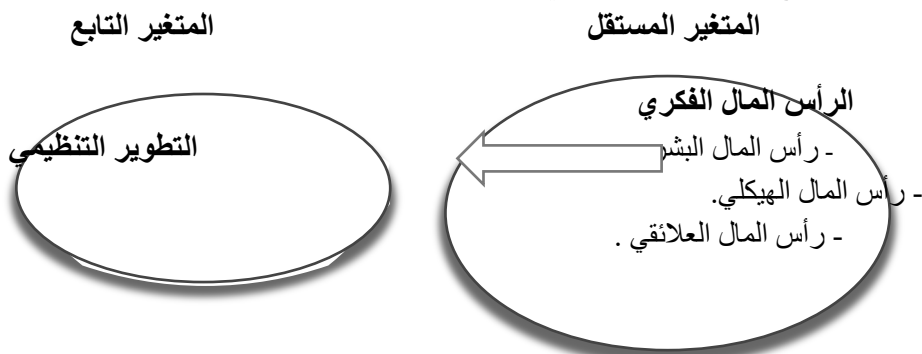
2- الفرضية الرئيسية الثانية:

((توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بمكوناته (البشري، الهيكلي، العلائقي) والتطوير التنظيمي بالمصرف قيد الدراسة)).

خامساً- نموذج ومتغيرات الدراسة:

1- المتغير المستقل : رأس المال الفكري.

2- المتغير التابع : التطوير التنظيمي.



الشكل رقم (1) نموذج الدراسة.

سادساً- الإطار النظري والدراسات السابقة:

1- مفهوم رأس المال الفكري:

اختلف الباحثون والكتاب في إعطاء تعريفاً محدداً لرأس المال الفكري باختلاف مذاهبهم ومداخلهم وتوجهاتهم الاقتصادية، وفيما يلي عرض لبعض التعريفات الخاصة برأس المال الفكري:

يعرف على أنه: "انعكاس لكل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز والتي تعكس الجوانب غير الملموسة في المنظمة، وهي الأكثر تأثيراً وفاعلية نحو النمو والتقدم والتميز العالي من الأصول الأخرى الملموسة". (جاد الرب، 2009: 24).

كما يعرف على أنه: "مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية عناصرها، معرفة ومهارة وخبرة وقيم يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعهم بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع

جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل الفرق بين قيمتها السوقية وقيمتها الدفترية كبيراً". (العنزي، وصالح، 2009:107).

ويعرف كذلك بأنه: "القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق الاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة". (سلاي، 2004:99).

ويعرف أيضاً بأنه: "مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات التي يتم توظيفها داخل المنظمة لتحقيق قيمة اقتصادية وميزة تنافسية". (المفرجي، 2007:20).

2- أهمية رأس المال الفكري:

تتمثل أهمية رأس المال الفكري في الآتي: (النويه، 2018:45)

1-2- دعم الابتكار: يسهم في تطوير المنتجات والخدمات وتحسينها من خلال استثمار المعرفة والخبرات، مما يعزز القيمة المضافة وولاء العملاء.

2-2- تعزيز القدرة التنافسية: يساعد المنظمات على الاستجابة السريعة لمتغيرات السوق وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

3-2- تحقيق الاستدامة والنمو: يمكن المنظمات من وضع استراتيجيات فعالة تدعم النمو والاستمرار على المدى الطويل.

4-2- تحسين كفاءة الأداء التنظيمي: مما يسهم في تطوير العمليات الإدارية ورفع كفاءة الأداء من خلال توظيف المعرفة والخبرات.

5-2- بناء السمعة المؤسسية: فهو يعزز مكانة المنظمة وصورتها بوصفها منظمة مبتكرة وقادرة على تقديم حلول متميزة.

6-2- تحقيق قيمة مضافة للعملاء: يساعد على فهم احتياجات العملاء وتقديم حلول مبتكرة تلبي توقعاتهم، مما يزيد من رضاهم وولائهم وربحية المنظمة.

3- مكونات رأس المال الفكري:

يتكون رأس المال الفكري من ثلاثة عناصر رئيسية هي:

رأس المال البشري: ويشير إلى المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون في المنظمة، ويُعد من أهم الأصول المؤثرة في الابتكار والإنتاجية وكفاءة الأداء. وتتمثل عناصره في المعرفة والمهارات والخبرات، بينما تبرز أهميته في دعم الابتكار، وتحسين الأداء، وتعزيز القدرة على التكيف والاحتفاظ بالعاملين، ويتأثر بعوامل مثل التدريب والتطوير، والثقافة التنظيمية.

رأس المال الهيكلي: ويمثل الأنظمة والعمليات والهياكل التنظيمية التي تدعم سير العمل وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتشمل عناصره العمليات التشغيلية، والتكنولوجيا المعلومات، والهياكل التنظيمية، وتكمن أهميته في تحسين الكفاءة، وتعزيز الابتكار، والتكيف مع التغيرات، ويتأثر بإدارة المعرفة، والعمليات القياسية.

رأس المال العلائقي: ويشير إلى العلاقات التي تبنيها المنظمة مع العملاء والموردين والشركاء والمجتمع، ويسهم في تعزيز السمعة وتحقيق النمو. وتتمثل عناصره في علاقات العملاء، والشراكات الاستراتيجية، وسمعة المنظمة، وتبرز أهميته في بناء الثقة، وتوسيع فرص التعاون، وتبادل المعرفة، والتكيف مع متطلبات السوق، ويتأثر بجودة التواصل، واستراتيجيات التسويق، والسمعة التنظيمية. (الربيعاوي، وعباس، 2020: 60).

4- تطوير رأس المال الفكري والتحديات المرتبطة به:

إن رأس المال الفكري صار موضوعاً هاماً للمهتمين بالفكر الإداري، وأصبح أحد البنود الثابتة في أجندة أعمال المنظمات المعاصرة، وعليه فإن تنمية وتطوير قاعدة فكرية تعد من التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، حيث أن المنظمات اليوم تحتاج إلى الأفراد الذين يملكون مخزوناً أوسع من المعارف والمهارات، وهذا يتطلب تنمية وتطوير المنظمة بالموجودات الفكرية. (عمر، وحمد، 2011: 6).

وفيما يلي أهم النقاط التي تساهم في تنمية رأس المال الفكري في المنظمات:

لاستقطاب السليم الفعال. المحافظة على الموارد البشرية الموجودة.

المهارة والمعرفة. لاهتمام بالمستفيدين.

تنشيط والتعليم المستمر. تدريب والتعليم.

كما تواجه المنظمات العديد من التحديات المرتبطة برأس المال الفكري، ومن أبرز هذه التحديات:

- 1- صعوبة القياس.
- 2- التنافسية العالمية.
- 3- حماية المعرفة.
- 4- استدامة رأس المال الفكري.
- 5- التغيرات السريعة في السوق.
- 6- إدارة التنوع.
- 7- نقص الوعي.
- 8- التحديات التكنولوجية.
- 9- التحديات الثقافية.
- 10- فقدان المواهب. (المزوعي، 2010: 55).

5- مفهوم التطوير التنظيمي:

يشير التطوير التنظيمي إلى الجهود الممنهجة التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمات وفعاليتها، ويعتمد على العلوم السلوكية والاجتماعية لتحسين الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، هذا المفهوم يساهم في تعزيز القدرات التنافسية للمنظمة ومواكبة التحديات الحديثة.

ويعتبر التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسة للتغيير لغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية والسلوك التنظيمي والهيكل التنظيمي وإجراءات وطرق العمل. (النجار، 2017: 280).

ويعرف التطوير التنظيمي بأنه: " جهد شمولي مخطط له يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم وأنماط سلوكهم وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة، إضافة إلى العمليات والهيكل التنظيمية من أجل تطوير الموارد البشرية والاجتماعية أو تحقيق الأهداف التنظيمية أو كلاهما معاً، وكذلك يعرف التطوير التنظيمي على أنه: جهود مخططة على كافة المستويات في المنظمة، ويتم ادارتها بمستويات إدارية عليا من أجل زيادة فاعلية وحيوية المنظمة عن طريق تدخل الخبراء في كافة الإجراءات التنظيمية باستخدام العلوم والمعارف السلوكية. (الشوابي، 2018: 75).

وهو أيضاً عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى إحداث التغيير التنظيمي وتنمية العاملين والسلع والخدمات التي تقدمها المنظمة وذلك من خلال الاستفادة من العلوم الاجتماعية والإنسانية وتدريب العاملين وتنمية الإبداع والابتكار والاختراع لديهم والارتقاء بثقافة المنظمة. (الصيرفي، 2007: 496).

6- مجالات التطوير التنظيمي:

تختلف مجالات التطوير التنظيمي باختلاف المستويات المحددة له، ويمكن توضيح أهم مستويات التطوير التنظيمي كالتالي: (لبوز، 2017: 97).

1-6 الأفراد : إن الأفراد هم العنصر الأهم في التطوير التنظيمي وهم المحور الرئيسي لعمليات التطوير في المنظمة، كما أن الأفراد هم العنصر الأكثر تطوراً وتكيفاً مع الظروف التي تواجهها المنظمة، ويمكن تطويرهم عن طريق فهم أنماط شخصياتهم، وإدراك متطلباتهم واحتياجاتهم ودوافعهم وقدراتهم، وتعزيز فرص مشاركتهم في عمليات صنع القرار.

2-6 جماعات العمل : وهي مرحلة لاحقة لتطوير الأفراد، حيث يكون التطوير في هذه المرحلة على مستوى الجماعات، وتشمل جماعات العمل الأقسام

والإدارات وفرق العمل، وما يطرأ بين الأفراد في هذه الجماعات من خلافات أو صراعات والأساليب المناسبة لحل المشكلات وكذلك عملية اتخاذ القرارات والعلاقات بين أفراد الجماعات والتي تساهم في دعم الأداء الجماعي.

3-6- التنظيم : ويتمثل تطوير التنظيم في بعدين أساسيين هما:

- الوحدات الرئيسية في التنظيم : مثل الأقسام أو الإدارات، ويكون التطوير فيها على مستوى الوظائف وهياكل الاتصال بين الإدارات وأنظمة المعلومات.

- العمليات التنظيمية : يرتبط هذا المدخل بتطوير النظم العمل وتطوير عمليات صنع واتخاذ القرار، وقنوات الاتصال والعلاقات بين الجماعات وعمليات التخطيط.

7- مراحل التطوير التنظيمي:

فقد عددت (عون) مراحل التطوير التنظيمي في ستة مراحل رئيسة هي :

- 1-7- مرحلة التشخيص المبدئي: ويتم اجتماع مستشاري التطوير مع الإدارة العليا لتقرير طبيعة المشكلة وتحديد مدخل التغيير المناسب مع الحصول على الدعم الكامل.
- 2-7- مرحلة جمع المعلومات: من خلال الاجتماع مع العاملين للحصول على المعلومات.
- 3-7- مرحلة المواجهة واسترجاع المعلومات: وذلك بمراجعة المعلومات بعد تصنيفها وتحليلها.

- 4-7- مرحلة التخطيط لحل المشكلات: ووضع خطة وجدول زمني للبرنامج التطويري.
- 5-7- مرحلة تحديد استراتيجيات التدخل: حسب طبيعة المشكلة، سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو التنظيم ككل.

- 6-7- مرحلة التقييم والمتابعة. (عون، 2022: 48).

8- الدراسات السابقة:

الدراسات المحلية:

- دراسة (الصادق، ليبيا، 2020)، بعنوان أثر رأس المال الفكري في تطوير الأداء التنظيمي في الشركات النفطية : هدفت الدراسة إلى تحليل مدى تأثير رأس المال الفكري بمكوناته (البشري، الهيكلي، العلائقي) على تطوير الأداء التنظيمي للشركات النفطية في ليبيا، حيث أجريت هذه الدراسة على شركة الزويتينة للنفط، حيث شملت عينة الدراسة (120) موظفاً من الإدارات العليا والوسطى، أظهرت الدراسة وجود تأثير إيجابي قوي لرأس المال الفكري على تحسين الكفاءة التنظيمية وتعزيز الاستثمار في تدريب الموظفين وتطوير نظم المعلومات الداعمة لاتخاذ القرار.

- دراسة (بن عيسى، ليبيا، 2023)، بعنوان مساهمة رأس المال الفكري في تطوير الأداء التنظيمي في قطاع التعليم العالي : هدفت الدراسة إلى معرفة تأثير رأس المال

الفكري في تطوير الأداء التنظيمي وتحقيق الجودة في مؤسسات التعليم العالي الليبية، وشملت عينة الدراسة (150) موظفاً وأستاذاً من الجامعات الليبية (جامعتي طرابلس وبنغازي)، وأكدت الدراسة أن رأس المال الفكري يمثل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء وزيادة الفعالية التنظيمية، وبالتالي اعتماد خطط استراتيجية لدعم رأس المال الفكري وتشجيع البحث والتطوير.

• دراسة (عبدالقادر، ليبيا، 2023)، بعنوان دور رأس المال الفكري في تحقيق الاستدامة التنظيمية في الشركات العامة : هدفت الدراسة إلى استكشاف تأثير رأس المال الفكري في تحقيق الاستدامة والتنمية التنظيمية في الشركات العامة الليبية، واستهدفت الدراسة عينة مكونة من (200) موظفاً من مؤسسات حكومية خدمية وصناعية، وأظهرت الدراسة أن رأس المال الفكري يساهم في تحسين اتخاذ القرار وتعزيز القدرة التنافسية، وتطوير سياسات إدارية تركز على استدامة رأس المال البشري وتحسين بيئة العمل.

الدراسات العربية :

• دراسة (المزروعى، السعودية، 2017)، بعنوان أثر رأس المال الفكري على تحقيق الريادة التنظيمية في قطاع الاتصالات : هدفت الدراسة إلى قياس مدى مساهمة رأس المال الفكري بمكوناته (البشري، الهيكلي، العلائقي) في تحقيق الريادة التنظيمية بشركات الاتصالات السعودية، وشملت عينة الدراسة (150) موظفاً في المناصب الإدارية بشركات الاتصالات الكبرى، وأظهرت النتائج تأثيراً إيجابياً بنسبة (80%) لرأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي وزيادة الابتكار، وتحسين إدارة رأس المال الفكري عبر التدريب والابتكار.

• دراسة (خليل، الأردن، 2018)، بعنوان رأس المال الفكري ودوره في تحسين الأداء التنظيمي في الشركات الصناعية : حيث هدفت الدراسة إلى تحليل دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المؤسسي وتطوير العمليات الإدارية. وشملت العينة (100) موظف في شركات صناعية أردنية متوسطة وكبيرة الحجم، وأظهرت الدراسة أن رأس المال الفكري يساهم بشكل رئيسي في تحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء الإدارية، وتشجيع الابتكار والمبادرات الإدارية لتعظيم رأس المال الفكري.

• دراسة (العوضي، البحرين، 2019)، بعنوان دور رأس المال الفكري في تطوير التنظيم الإداري بمؤسسات القطاع الحكومي : وهدفت الدراسة إلى قياس أثر رأس المال الفكري في تحسين الهيكل التنظيمي، وزيادة الكفاءة التشغيلية في المؤسسات الحكومية البحرينية، واستخدمت الدراسة عينة مكونة من (120) موظفاً حكومياً من إدارات مختلفة،

وأكدت النتائج وجود ارتباطاً قوياً بين إدارة رأس المال الفكري وتطوير الكفاءة المؤسسية، وتوجيه الاستثمار نحو تطوير رأس المال البشري وتعزيز التقنيات الحديثة.

- التعقيب على الدراسات السابقة وأوجه الاستفادة منها:

بناءً على استعراض أهم الدراسات السابقة التي تناولت مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق التطوير التنظيمي للمنظمات، يمكن ملاحظة مجموعة من النقاط المشتركة والاختلافات فيما بينها مما يساعد في تحديد موقع الدراسة الحالية مقارنة بالدراسات السابقة، حيث تتفق الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في اعتمادها على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يعد المنهج الأكثر استخداماً في هذا المجال لقياس العلاقة بين رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي، كما أن هناك اتفاقاً بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة في استخدام الاستبائية كأداة رئيسية لجمع البيانات، مما يشير إلى أهمية هذه الأداة في قياس المتغيرات البحثية وتحليلها، وتؤكد معظم الدراسات السابقة بما فيها الدراسة الحالية على الدور الإيجابي لرأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي وتعزيز الابتكار، مما يعزز من أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري داخل المنظمات.

ومن حيث أوجه الاختلاف فقد اختلفت الدراسة الحالية عن سابقتها في مجتمع وعينة الدراسة، حيث ركزت بعض الدراسات على القطاع التعليمي أو المصرفي أو الصناعي، بينما ركزت دراسات أخرى على المنظمات الحكومية أو الشركات الخاصة، مما يعكس تنوع البيئات التنظيمية التي تمت دراستها.

كما أن هناك تباين بين الدراسات في المتغيرات التابعة، حيث ركزت بعض الدراسات على التطوير التنظيمي ككل، بينما ركزت دراسات أخرى على جوانب محددة مثل الأداء الوظيفي أو التميز المؤسسي. وأن بعض الدراسات تناولت العلاقة بين رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي من منظور استراتيجي وإداري، بينما ركزت دراسات أخرى على البعد المالي أو البعد التكنولوجي لرأس المال الفكري.

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد الإطار النظري والمنهجي، مما ساهم في صياغة مشكلة الدراسة بشكل واضح، كما اعتمدت على بعض النماذج الإحصائية المستخدمة في الدراسات السابقة لتفسير العلاقة بين رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي مما يعزز من قوة التحليل الإحصائي، ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة تم تحديد بعض الفجوات البحثية التي لم تتم معالجتها بشكل كافٍ مما يفتح المجال لمزيد من الدراسات المستقبلية.

سابعاً- الإجراءات الميدانية للدراسة: منهجية الدراسة:

منهج الدراسة: تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي لمعرفة مدى مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق التطور التنظيمي للمنظمة، وشمل ذلك مراجعة الدراسات السابقة، ثم جمع البيانات باستخدام استمارة استبيان معدة لجميع البيانات والفقرات والمحاور التي تغطي جوانب موضوع الدراسة، ومن ثم تحليل البيانات لاستخلاص النتائج التي تساعد في تقديم توصيات لدعم التطوير المستدام.

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية : ركزت الدراسة على موضوعي وهما: رأس المال الفكري بمكوناته (البشري، الهيكلي، العلائقي)، والتطوير التنظيمي بالمنظمات.
الحدود المكانية : تمت الدراسة في مصرف شمال افريقيا- الإدارة العامة، بمدينة طرابلس.

الحدود الزمانية : أجريت الدراسة خلال سنة (2025م) بالمصرف المذكور.

مجتمع وعينة الدراسة: نظراً لصغر حجم مجتمع الدراسة وهم العاملون بمصرف شمال افريقيا- الإدارة العامة، والبالغ عددهم (64) موظفاً، فقد اعتمدت الدراسة على أسلوب المسح الشامل لكل مفردات المجتمع (جميع العاملين)، والبالغ عددهم (64) موظفاً، والجدول التالي يبين ذلك:

عينة الدراسة	الاستبيان الموزع	الاستبيان المفقود	الاستبيانات الغير صالحة للتحليل	الاستبيانات الخاضعة للتحليل	
				النسبة من الاستبيانات الموزعة	العدد
64	64	4	صفر	93.75 %	60

جدول رقم (1) إجراءات توزيع عينة الدراسة وحركة استمارة الاستبيان.

أداة الدراسة: تمثلت أداة الدراسة في استمارة الاستبيان والتي تعد أسلوباً مناسباً في مثل هذه الدراسات لجمع البيانات وآراء المبحوثين من خلال الإجابة عن مجموعة الأسئلة التي تمثل فقرات الاستبيان، ويتكون من ثلاثة أقسام هي: القسم الأول: البيانات الشخصية: وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، المسمى الوظيفي).

القسم الثاني: رأس المال الفكري: ويحتوي على مقياس المتغير المستقل الرئيس في الدراسة على ثلاثون فقرة، بهدف التعرف على مستوى رأس المال الفكري لعينة الدراسة، وتم اختيارها بناء على مراجعة أدبيات الدراسة والدراسات السابقة، وتم تقسيم هذا المحور إلى ثلاث مكونات هي كالتالي:

المكون الأول: رأس المال البشري وتمثله الفقرات من (1) إلى (10).

المكون الثاني: رأس المال الهيكلي وتمثله الفقرات من (11) إلى (20).

المكون الثالث: رأس المال العلائقي وتمثله الفقرات من (21) إلى (30).

القسم الثالث: التطوير التنظيمي: ويحتوي المقياس - المتغير التابع - على خمسة عشر فقرة، بهدف معرفة مستوى التطوير التنظيمي بالمصرف قيد الدراسة، وتمثله الفقرات من (31) إلى (45).

واستخدم الباحث مقياس ليكرث الثلاثي للإجابة عن الفقرات وذلك لقياس درجة موافقة العينة على الفقرات المكونة لهذا الجزء من الاستبيان، وبما أن فقرات الاستبيان إيجابية فقد تم تحديد أوزان فقرات الاستبيان للمقاييس على النحو الآتي:

الرأي	لا أوافق	محايد	أوافق
الدرجة	1	2	3

جدول رقم (2) أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكرث الثلاثي للترتيب.

وتم تحديد اتجاهات أفراد العينة وفق مقياس ليكرث الثلاثي وفق الجدول (2)، حيث أن طول الفترة المستخدمة هي (2/3) أي حوالي (0.66) وقد حسبت طول الفترة على أساس أن أوزان الاستجابات (1-2-3)، وقد حصرت فيما بينها مسافتان والجدول الآتي يبين ذلك:

مدى مساهمة رأس المال الفكري في عمليات التطوير التنظيمي للمصارف التجارية

اتجاه الرأي	المتوسط المرجح	تقييم المستوى
لا أوافق	من 1 إلى أقل من 1.67	منخفض
محايد	من 1.67 إلى أقل من 2.34	متوسط
أوافق	من 2.34 إلى أقل من 3	مرتفع

جدول رقم (3) تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرث الثلاثي حسب المتوسط المرجح.

هـ- **أدوات التحليل الإحصائي:** استخدم لتحليل إجابات العينة الأدوات الإحصائية كالنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل كرونباخ ألفا والانحدار الخطي البسيط.

و- **الثبات والصدق الذاتي لأداة الدراسة (معامل ألفا كرونباخ):** تم استخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات استمارة الاستبيان ولكل بُعد من أبعاده، حيث وُجد أن قيم معامل ألفا كرونباخ للنبود تقترب من الواحد الصحيح، وبذلك تم التأكد من صدق وثبات الاستمارة، وتكون في صورته النهائية قابلة للتحليل، والنتيجة موضحة في الجدول التالي:

المتغيرات	قيمة ألفا كرونباخ
1 رأس المال البشري	0.941
2 رأس المال الهيكلي	0.933
3 رأس المال العلائقي	0.888
رأس المال الفكري	0.965
التطوير التنظيمي	0.925
المجموع	0.945

جدول رقم (4) الثبات بالاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة.

ثامناً- عرض وتحليل البيانات:

1-8- تحليل البيانات الشخصية: البيانات الشخصية: وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي): وهي كالآتي:

الرقم	الجنس	التكرار	النسبة %
1	ذكر	38	63.3
2	أنثى	22	36.7
المجموع			100
الرقم	العمر	التكرار	النسبة %
1	من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة	22	36.7
2	من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة	30	50.0
3	من 45 سنة فأكثر	8	13.3
المجموع			100
الرقم	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
1	أقل من الثانوي	2	3.3
2	ثانوي أو دبلوم متوسط	14	23.3
3	دبلوم عالي	16	26.7
4	جامعي	28	46.7
المجموع			100
الرقم	سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
1	أقل من 5 سنوات	4	6.7
2	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	20	33.3
3	من 15 إلى أقل من 20 سنة	6	10.0
4	من 20 سنة فأكثر	30	50.0
المجموع			100
الرقم	المسمى الوظيفي	التكرار	النسبة %
1	مدير	2	3.3
2	رئيس قسم	14	23.3
3	موظف	44	73.3
المجموع			100

الجدول رقم (5) التوزيع التكراري لخصائص مفردات عينة الدراسة.

تبين من خلال البيانات الواردة في الجدول السابق، أن أغلب مفردات عينة الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة (63.3%)، بينما فئة الإناث كانت بنسبة (36.7%) من إجمالي مفردات العينة.

ونلاحظ أيضاً أن أغلب مفردات العينة تتراوح أعمارهم (من 35 سنة إلى أقل من 45 سنة)، وبنسبة (50.0%) من إجمالي العينة، ثم يليهم ممن أعمارهم (من 25 سنة إلى أقل من 35 سنة)، وبنسبة (36.7%)، من إجمالي العينة، وأخيراً ممن أعمارهم (من 45 سنة فأكثر) بأقل نسبة بلغت (13.3%)، من إجمالي العينة.

كما أن أغلبية مفردات العينة لديهم مؤهل علمي (جامعي) ويمثلون بنسبة (46.7%)، ثم يليهم بمؤهل (دبلوم عالي)، ويمثلون ما نسبته (26.7%)، ويليه بمؤهل (ثانوي أو دبلوم متوسط) ويمثلون بنسبة (23.3%)، وأقل نسبة كانت للمؤهل (أقل من الثانوي).

وأن سنوات الخبرة تتراوح (من 20 سنة فأكثر) بنسبة (50.0%) ويشكلون النسبة الأكبر من إجمالي العينة، ثم يليهم لسنوات الخبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، بنسبة (33.3%)، وأقل سنوات خبرة كانت (من 15 إلى أقل من 20 سنة) و(أقل من 5 سنوات) بنسب متتالية بلغت (10.0%)، و(6.7%) وتشير هذه النسب على وجود سنوات خبرة متفاوتة بين مفردات عينة الدراسة.

ومن خلال الجدول أيضاً تبين أن نسبة (73.3%) كانوا (موظفين)، ويمثلون النسبة الأكبر، ويليه للمسمى الوظيفي (رؤساء أقسام) بنسبة (23.3%)، وأقل نسبة للمسمى الوظيفي (مدير) بنسبة (3.3%).

2-8- وصف متغيرات الدراسة:

وللإجابة عن التساؤل الفرعي الأول: ما مستوى مساهمة رأس المال الفكري المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) بالمصرف قيد الدراسة؟، تم التحليل الوصفي لمعرفة مستوى كل مكون على حدة، مستخدماً بعض مقاييس النزعة المركزية مثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، والجدول التالي تبين ذلك:

2-8-1- التحليل الوصفي لرأس المال البشري:

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
1	العاملون بالمصرف يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق التطوير التنظيمي.	2.40	0.861	مرتفع
2	المصرف يقدم برامج تدريبية لتطوير الموظفين بشكل مستمر.	2.00	0.861	متوسط
3	يتم تحفيز العاملون للمساهمة بأفكارهم وإبداعاتهم في تطوير العمل بالمصرف.	1.64	0.877	منخفض
4	المصرف يوفر بيئة عمل مناسبة لتبادل المعرفة والخبرات بين	2.27	0.828	متوسط

مدى مساهمة رأس المال الفكري في عمليات التطوير التنظيمي للمصارف التجارية

العاملين.				
5	يتم تعيين العاملون بالمصرف بناء على كفاءتهم وخبراتهم المهنية.	2.25	0.850	متوسط
6	المصرف يهتم بتطوير مهارات القيادة لدى العاملين المستعدين لتحمل مسؤوليات أكبر.	2.23	0.868	متوسط
7	العاملون يمتلكون قدرة عالية على التكيف مع التطورات التنظيمية بالمصرف.	2.35	0.890	مرتفع
8	بيئة العمل داخل المصرف مشجعة للعاملين على الاستمرار في عملهم.	1.60	0.893	منخفض
9	مؤهلات العاملون بالمصرف تتناسب مع الوظائف المكلفين بها.	2.32	0.898	متوسط
10	يحافظ المصرف على الخبرات المتراكمة من أجل تطوير مهارات العاملون بشكل مستمر.	1.57	0.900	منخفض
المتوسط الحسابي (رأس المال البشري)		2.06	0.801	متوسط

الجدول رقم (6) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات رأس المال البشري.

نلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة على مكون رأس المال البشري، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (2.06) وبانحراف معياري (0.801) وهذا يدل على أن مستوى مكون رأس المال البشري جاء بدرجة موافقة متوسطة، كما تشير النتائج أن الفقرات جاءت بدرجة موافقة متفاوتة، في حين حصلت الفقرة (العاملون بالمصرف يمتلكون المهارات والخبرات اللازمة لتحقيق التطوير التنظيمي) على أعلى متوسط حسابي، والفقرة (يحافظ المصرف على الخبرات المتراكمة من أجل تطوير مهارات العاملون بشكل مستمر) على أقل متوسط حسابي حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

2-2-8- التحليل الوصفي لرأس المال الهيكلي:

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
11	الهيكل التنظيمي بالمصرف يدعم العمل الجماعي ويتصف بالمرونة.	2.00	0.858	متوسط
12	المصرف لديه سياسات مكتوبة واضحة لجميع العاملين.	1.64	0.817	منخفض
13	المصرف يمتلك قاعدة بيانات متطورة تساهم في تسهيل العمل به.	1.72	0.817	متوسط
14	يعتمد المصرف على التكنولوجيا لتحسين كفاءة العمليات الداخلية.	1.64	0.847	منخفض

مدى مساهمة رأس المال الفكري في عمليات التطوير التنظيمي للمصارف التجارية

15	هناك قنوات اتصال واضحة بين الإدارات المختلفة لتعزيز العمل المشترك.	2.03	0.847	متوسط
16	يتم استخدام أنظمة حماية متطورة لضمان سرية وأمان البيانات.	1.83	0.817	متوسط
17	يتم استخدام أنظمة إلكترونية لتسهيل التواصل بين إدارة المصرف والعاملين.	2.10	0.759	متوسط
18	الموارد المادية والتكنولوجية في المصرف متوافرة لدعم العاملين.	1.66	0.820	منخفض
19	هناك دائماً رؤية استراتيجية واضحة لتطوير الهيكل التنظيمي بما يتماشى مع أهداف المصرف.	1.55	0.907	منخفض
20	يتم وضع الشخص المناسب داخل المصرف في المكان المناسب.	1.44	0.777	منخفض
المتوسط الحسابي (رأس المال الهيكلي)		1.76	0.706	متوسط

الجدول رقم (7) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات رأس المال الهيكلي.

نلاحظ من الجدول السابق والذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مكون رأس المال الهيكلي، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (1.76) وبانحراف معياري (0.706)، وهذا يدل على أن مستوى مكون رأس المال الهيكلي جاء بدرجة موافقة متوسطة، كما وتشير النتائج أن أغلب الفقرات جاءت بدرجة موافقة منخفضة ومتوسطة، في حين حصلت الفقرة (يتم استخدام أنظمة إلكترونية لتسهيل التواصل بين إدارة المصرف والعاملين) على أعلى متوسط حسابي، والفقرة (يتم وضع الشخص المناسب داخل المصرف في المكان المناسب) على أقل متوسط حسابي حسب المقياس المعتمد في الدراسة.

2-8-3. التحليل الوصفي لرأس المال العلائقي:

ت	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
21	المصرف يحافظ على علاقات قوية مع الزبائن لتعزيز الولاء والتطور.	1.55	0.730	منخفض
22	المصرف يولي اهتماماً كبيراً لبناء سمعة إيجابية في السوق.	1.43	0.802	منخفض
23	المصرف يعتمد على التكنولوجيا الحديثة لتحسين الخدمات المقدمة للزبائن.	1.90	0.915	متوسط
24	العلاقات مع الزبائن مبنية على الثقة المتبادلة.	1.82	0.776	متوسط
25	المصرف يعتمد على ملاحظات الزبائن لتطوير خدماتهم.	1.62	0.868	منخفض

مدى مساهمة رأس المال الفكري في عمليات التطوير التنظيمي للمصارف التجارية

26	يتم تعزيز العلاقات مع الزبائن من خلال تقديم العروض الترويجية الخاصة بخدمات المصرف.	1.24	0.915	منخفض
27	الموظفون مدربون على تحسين تجربة الزبائن من خلال التعامل الفعال.	1.71	0.802	متوسط
28	يتم تشجيع الموظفون على تحسين التواصل مع الزبائن والشركاء.	1.60	0.794	منخفض
29	يوفر المصرف موقع الكتروني يتوفر على المعلومات اللازمة والكافية لمختلف المتعاملين معه.	1.73	0.928	متوسط
30	تسعى إدارة المصرف إلى كسب زبائن جدد والمحافظة على الزبائن الحاليين.	1.77	0.794	متوسط
المتوسط الحسابي (رأس المال العلائقي)				
		1.64	0.636	منخفض
المتوسط الحسابي الكلي (رأس المال الفكري)				
		1.82	0.618	متوسط

الجدول رقم (8) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات رأس المال العلائقي.

نلاحظ من الجدول السابق والذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة على مكون رأس المال العلائقي، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (1.64) وبانحراف معياري (0.636)، وهذا يدل على أن مستوى مكون رأس المال العلائقي جاء بدرجة موافقة منخفضة، كما وتشير النتائج أن أغلب الفقرات جاءت بدرجة موافقة منخفضة ومتوسطة، في حين حصلت الفقرة (المصرف يعتمد على التكنولوجيا الحديثة لتحسين الخدمات المقدمة للزبائن) على أعلى متوسط حسابي، والفقرة (يتم تعزيز العلاقات مع الزبائن من خلال تقديم العروض الترويجية الخاصة بخدمات المصرف) على أقل متوسط حسابي حسب المقياس المعتمد.

وأخيراً بلغ المتوسط الحسابي العام لرأس المال الفكري (1.82)، وبانحراف معياري (0.618)، مما يؤكد أن اتجاهات أفراد العينة جاءت بدرجة موافقة متوسطة، ويدل على أن رأس المال الفكري ككل كان متوفراً نوعاً ما من وجهة نظر الموظفين بالمصرف حسب المقياس المعتمد.

وللإجابة عن التساؤل الفرعي الثاني: ما مستوى التطوير التنظيمي بالمصرف قيد الدراسة، تم حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري والجدول الآتي يبين ذلك:

4-2-8 التحليل الوصفي للتطوير التنظيمي:

ت	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
---	---------	-----------------	-------------------	----------------

مدى مساهمة رأس المال الفكري في عمليات التطوير التنظيمي للمصارف التجارية

31	الموارد المخصصة للتطوير التنظيمي كافية لتحقيق الأهداف.	1.84	0.774	متوسط
32	الهيكل التنظيمي يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية بفعالية.	2.03	0.770	متوسط
33	التطوير التنظيمي يساهم بشكل واضح في تحسين أداء العاملين بالمصرف.	2.06	0.770	متوسط
34	الإدارة العليا تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة لتحسين وتطوير العمل.	1.64	0.776	منخفض
35	المصرف يعتمد على خطط واضحة لتطوير الأداء التنظيمي.	1.67	0.776	متوسط
36	يواصل المصرف تحسين وتطوير عملياته باستمرار بناء على آراء العاملين به.	1.55	0.819	منخفض
37	تواكب إدارة المصرف التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية من خلال الكفاءات المتوفرة لديها.	1.45	0.860	منخفض
38	المصرف يحقق تحسينات مستمرة بناء على المراجعات الدورية لأدائه التنظيمي.	1.64	0.844	منخفض
39	الموظفون يحصلون على تدريب كافٍ لدعم التطوير التنظيمي.	2.00	0.776	متوسط
40	يمتلك المصرف هيكلًا تنظيميًا مرنا يستجيب للتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة.	1.49	0.844	منخفض
41	يوظف المصرف جزء من ميزانيته للتحسين والتطوير المستمر لأداء العاملين.	1.73	0.774	متوسط
42	تقوم إدارة المصرف بوضع برامج تدريبية تساعد العاملين على فهم آليات عمل المصرف اتجاه التطوير.	1.62	0.776	منخفض
43	تهتم إدارة المصرف بشكاوى وآراء الزبائن كقاعدة في تطوير عملياتها بالمصرف.	1.19	0.750	منخفض
44	تعمل إدارة المصرف على تطوير الكفاءات البشرية والاستثمار فيها بصفة مستمرة.	1.21	0.761	منخفض
45	توجد في الهيكل التنظيمي للمصرف وحدة للبحث والتطوير.	1.43	0.950	منخفض
المتوسط الحسابي (التطوير التنظيمي)		1.64	0.649	منخفض

الجدول (9) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التطوير التنظيمي.

نلاحظ من الجدول السابق والذي يعبر عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة في التطوير التنظيمي، أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية بلغ (1.64) وبانحراف معياري (0.649)، وهذا يدل على أن مستوى التطوير التنظيمي جاء بدرجة موافقة منخفضة، كما وتشير النتائج أن أغلب الفقرات جاءت بدرجة موافقة منخفضة ومتوسطة، في حين حصلت الفقرة (التطوير التنظيمي يساهم بشكل واضح في تحسين أداء العاملين بالمصرف) على أعلى متوسط حسابي، والفقرة

(تتهم إدارة المصرف بشكاوى وأراء الزبائن كقاعدة في تطوير عملياتها بالمصرف) على أقل متوسط حسابي حسب المقياس المعتمد.

تاسعاً -- اختبار فرضيات الدراسة:

9-1- الفرضية الرئيسية الأولى: والتي تنص على:

((يساهم رأس المال الفكري معنوياً في تحقيق التطوير التنظيمي بمصرف شمال افريقيا)).

لاختبار الفرضية الرئيسية تم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

9-1-1- الفرضية الفرعية الأولى: (يساهم رأس المال البشري معنوياً في التطوير التنظيمي بالمصرف قيد الدراسة). ولاختبار الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية (H0): لا يساهم رأس المال البشري معنوياً في التطوير التنظيمي بالمصرف.

الفرضية البديلة (H1): يساهم رأس المال البشري معنوياً في التطوير التنظيمي بالمصرف.

ولمعرفة ما إذا كان هناك مساهمة لرأس المال البشري كمتغير مستقل في التطوير التنظيمي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يبين ذلك:

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	قيمة F	مستوى المعنوية المشاهد
مدى المساهمة	0.612	0.375	16.790	0.000

الجدول رقم (10) تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة مدى المساهمة.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.612) بإشارة موجبة، وهذا يدل بأن العلاقة بين رأس المال البشري والتطوير التنظيمي علاقة طردية، كما أن معامل التحديد (R²) يساوي (0.375) مما يعني أن مكون رأس المال البشري مسؤولة عن تفسير (37.5%) من التغيرات التي تحدث في التطوير التنظيمي وهناك ما نسبته (62.5%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (16.790) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) ويساوي (0.000) وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس مدى المساهمة،

وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يساهم رأس المال البشري في التطوير التنظيمي بالمصرف قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الثانية: (يساهم رأس المال الهيكلي معنوياً في التطوير التنظيمي بالمصرف قيد الدراسة). ولاختبار الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

- الفرضية الصفريّة (H_0): لا يساهم رأس المال الهيكلي معنوياً في التطوير التنظيمي بالمصرف قيد الدراسة.

- الفرضية البديلة (H_1): يساهم رأس المال الهيكلي معنوياً في التطوير التنظيمي بالمصرف.

ولمعرفة ما إذا كان هناك مساهمة لرأس المال الهيكلي كمتغير مستقل في التطوير التنظيمي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يبين ذلك:

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية المشاهد
مدى المساهمة	0.681	0.464	24.226	0.000

الجدول رقم (11) تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة مدى المساهمة.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.681) بإشارة موجبة، وهذا يدل بأن العلاقة بين مكون رأس المال الهيكلي والتطوير التنظيمي علاقة طردية، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.464) مما يعني أن مكون رأس المال الهيكلي مسؤول عن تفسير (46.4%) من التغيرات التي تحدث في التطوير التنظيمي، وهناك ما نسبته (53.6%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (24.226) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) ويساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس مدى المساهمة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفريّة وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "يساهم رأس المال الهيكلي معنوياً في التطوير التنظيمي بالمصرف قيد الدراسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يساهم رأس المال العلائقي معنوياً في التطوير التنظيمي بالمصرف قيد الدراسة. ولاختبار الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

- الفرضية الصفرية (H_0): لا يساهم رأس المال العلائقي معنوياً في التطوير التنظيمي بالمصرف قيد الدراسة.
 - الفرضية البديلة (H_1): يساهم رأس المال العلائقي معنوياً في التطوير التنظيمي بالمصرف .
- لمعرفة ما إذا كان هناك مساهمة لرأس رأس المال العلائقي كمتغير مستقل في التطوير التنظيمي كمتغير تابع، تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، والجدول التالي يبين ذلك:

البيان	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	قيمة F	مستوى المعنوية المشاهد
مدى المساهمة	0.876	0.768	92.622	0.000

جدول رقم (12) تحليل الانحدار الخطي البسيط لمعرفة مدى المساهمة.

يتضح من الجدول السابق أن قيمة معامل الارتباط يساوي (0.876) بإشارة موجبة، وهذا يدل بأن العلاقة بين مكونات رأس المال العلائقي والتطوير التنظيمي علاقة طردية، كما أن معامل التحديد (R^2) يساوي (0.768) مما يعني أن مكونات رأس المال العلائقي مسؤولة عن تفسير (76.8%) من التغيرات التي تحدث في التطوير التنظيمي وهناك ما نسبته (23.2%) يرجع لعوامل أخرى، بالإضافة إلى حد الخطأ العشوائي. وحيث أن قيمة (F) المحسوبة تساوي (92.622) بمستوى معنوية مشاهد أقل من (0.05) ويساوي (0.000)، وهذا يشير إلى أن النموذج معنوي في تفسير العلاقة وقياس مدى المساهمة، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " يساهم رأس المال العلائقي معنوياً في التطوير التنظيمي بالمصرف قيد الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: ((توجد علاقة إحصائية لرأس المال الفكري بمكوناته البشري والهيكلية والعلائقية وبين التطوير التنظيمي بالمصرف قيد الدراسة)).

ولاختبار الفرضية فإنه يمكن صياغتها في صورة إحصائية كما يلي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي بالمصرف.

الفرضية البديلة (H_1): توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي بالمصرف.

ولمعرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول التالي يبين ذلك:

أبعاد رأس المال الفكري	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال العلائقي
معامل الارتباط	+0.612	+0.681	+0.876
مستوى الدلالة	0.000	0.000	0.000

جدول رقم (13) معاملات الارتباط مكونات رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي.

تبين من خلال الجدول السابق أن معاملات الارتباط موجبة (طردية)، وبمستويات دلالة (0.000، 0.000، 0.000) على التوالي وهي أصغر من (0.05)، وبالتالي يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مكونات رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي بالمصرف، أي أنه توجد علاقات ارتباط طردية وقوية ومعنوية بين مكونات رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي.

عاشراً - النتائج والتوصيات:

- النتائج :

- توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، يمكن تلخيصها فيما يلي:
- 1- أظهرت النتائج أن مستوى رأس المال الفكري في المصرف قيد الدراسة جاء بدرجة متوسطة، حيث سجل كل من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي مستوى متوسطاً، بينما جاء رأس المال العلائقي بمستوى منخفض، مما يشير إلى الحاجة إلى تعزيز العلاقات مع العملاء.
- 2- بينت النتائج أن مستوى التطوير التنظيمي بالمصرف جاء منخفضاً، وهو ما يعكس وجود فرص حقيقية لتحسين الممارسات التنظيمية والإدارية.
- 3- أثبتت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير إيجابي معنوي لرأس المال الفكري بمكوناته (البشري، والهيكل، والعلائقي) في التطوير التنظيمي، بما يؤكد أن تنمية الموارد المعرفية تعد أحد العوامل الرئيسة الداعمة للتطوير التنظيمي.
- 4- كشفت الدراسة عن وجود علاقة ارتباط موجبة قوية وذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والتطوير التنظيمي، مما يؤكد أن تحسين مكونات رأس المال الفكري يساهم في تعزيز قدرة المصرف على تطويره تنظيمياً.

التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة، توصي الدراسة بما يلي:

- 1- تبني استراتيجية متكاملة لإدارة وتنمية رأس المال الفكري، مع التركيز على تنمية الكفاءات البشرية، وتطوير الهياكل التنظيمية، وتعزيز رأس المال العلائقي.

- 2- الاستثمار في برامج التدريب والتطوير المهني المستمر، وربطها بنظم موضوعية لتقييم الأداء، بما يسهم في رفع كفاءة العاملين وتحسين الأداء التنظيمي.
- 3- تطوير البنية التنظيمية والتقنية للمصرف من خلال تحديث نظم المعلومات، وتحسين قنوات الاتصال، وتعزيز المرونة التنظيمية بما يدعم عمليات التطوير المستمر.
- 4- تعزيز العلاقات مع العملاء وأصحاب المصلحة عبر تحسين جودة الخدمات المصرفية، وتبني ممارسات المسؤولية الاجتماعية، بما يسهم في تنمية رأس المال الفكري وتحقيق ميزة مستدامة.

بيان تضارب المصالح:

يُقر المؤلف بعدم وجود أي تضارب مالي أو علاقات شخصية معروفة قد تؤثر على العمل المذكور في هذه الورقة

المراجع:

أولاً - الكتب:

- 1- بطرس، سمير، (2018) إدارة المعرفة ورأس المال الفكري، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 2- الزهراني، عبد الله، (2019) الإدارة الحديثة في المنظمات، بيروت، دار النهضة العربية.
- 3- الشريف، خالد، (2017) مبادئ البحث العلمي، القاهرة، دار الفكر العربي.
- 4- الشريف، خالد، (2021) الإدارة المعاصرة في المنظمات، الرياض، دار المعارف.
- 5- الصيرفي، محمد، (2007) التطوير التنظيمي، ط1، شركة الإجلال للطباعة، الإسكندرية.
- 6- العنزي، سعد علي، وصالح، أحمد علي، (2009) إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان.
- 7- العميان، محمود، (2005) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 8- النجار، فريد، (2017) التطوير التنظيمي: مفاهيم وتطبيقات، دار الفكر العربي، القاهرة.
- 9- حرحوش، عادل المفرجي، (2007) رأس المال الفكري وطرق قياسه والمحافظة عليه، دار المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
- 10- جاد الرب، سيد، (2009) إدارة الموارد البشرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، القاهرة، دار الفكر.

ثانياً - الرسائل العلمية:

- 1- لبوز، إلياس (2017)، دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة (رسالة ماجستير). جامعة محمد خضير بسكرة، الجزائر.
- 2- بن عيسى، أحمد سالم. (2023)، مساهمة رأس المال الفكري في تطوير الأداء الإداري. دراسة تطبيقية على مؤسسات التعليم العالي الليبية، جامعة طرابلس، ليبيا.
- 3- الشوابي، سارة (2018)، التطوير التنظيمي ومقاومة التغير في المؤسسات: دراسة مقارنة بين مؤسسات القطاع العام والقطاع الخاص (رسالة ماجستير). كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر.

- 4- الصادق، عبدالله محمد، (2020)، أثر رأس المال الفكري في تطوير الأداء التنظيمي في الشركات النفطية. دراسة حالة شركة الزويتينة، ليبيا.
 - 5- العوضي، سالم حسن، (2019)، دور رأس المال الفكري في تطوير التنظيم الإداري بمؤسسات القطاع الحكومي، دراسة حالة وزارة التجارة والصناعة البحرينية، جامعة البحرين.
 - 6- عون، سلوى (2022)، الاتجاه الاستراتيجي وأثره في التطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على الإدارة العامة لشركة مليته للنفط والغاز، صبراتة.
 - 7- عبدالقادر، محمد إبراهيم، (2023)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الاستدامة التنظيمية في المؤسسات العامة الليبية، وزارة التخطيط، ليبيا.
 - 8- المزروعى، حسن علي، (2010)، أثر رأس المال الفكري على تحقيق الريادة التنظيمية في قطاع الاتصالات السعودي، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
 - 9- خليل، أحمد محمود، (2018)، رأس المال الفكري ودوره في تحسين الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية الأردنية، الجامعة الأردنية، الأردن.
- ثالثاً- المجالات والمنشورات العلمية:**
- 1- الهيلالي، الشربيني، (2011)، إدارة رأس المال الفكري وقياس وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، العدد 22.
 - 2- محمد، النويهي، (2018)، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة الحديثة، العدد 12.
 - 3- يحضه، سمللي، (2004)، التيسير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السادس.