

جامعة بنى سويف  
كلية الآداب

عنوان البحث  
أثر التدريب في تطوير وتحسين رأس المال الفكري  
لتنمية منظمات الاعمال

**Impact of Training in Developing Intellectual Capital for the  
Development of business organization**

اعداد

د/نعمة محمد على الوكيل

مدرس إدارة الاعمال بمعهد العبور للإدارة والحاسبات ونظم المعلومات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

\*

(وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ)

صدق الله العظيم

التوبة: ١٠٥

# التعريف بالباحثة

- \* د. نعمة الوكيل
- \* دكتوراه إدارة الأعمال.
- \* مدرس إدارة الأعمال بمعهد العبور العالي للإدارة والحاسبات ونظم المعلومات.
- \* لايف كوتشينج معتمد.
- \* امانه العلاقات العامة بالمجالس الشعبية والمحلية -تحيا مصر
- \* مفوض التربية والتعليم بالمنظمة الدولية لمكافحة الفساد والارهاب

## مقدمة :

يعتبر التدريب علاقة إنسانية قوية، ومساعدة الافراد على اغتنام ورسم مستقبلهم، بدلا من الركض وراء ماضيهم من خلال نماذج طويلة المدى. حيث يعد من أكثر الوسائل انتشارا" لتطوير كل من الافراد والجماعات بالمؤسسات.

## تعريف التدريب:

ونرى ان التدريب ليس ارشاد او علاج او نصح او استشارة وانما واحد من بين أكثر الأساليب الحديثة في تطوير الإمكانيات وامتصل اتصال مباشر بالقيادة، التدريب ليس فقط توجيه الافراد بل اخراج أفضل ما لديهم.

## ويختلف التدريب عن غيره في انه: -

### التدريب:

- ١- يركز على الجوانب الإيجابية للسلوك مقارنة بمنهج حل المشكلات.
- ٢- هو منهج أكثر إيجابية فهو منهج وقائي وطريقة جديدة للتفكير.
- ٣- منهج حل المشكلات (المشكلة قائمة) ويمكن الرجوع لعلم النفس. فعلم النفس أحيانا" ينهج أسلوب المشكلة القائمة.
- ٤- هو عملية التطوير الفعال والتي تتضمن توفير التغذية المرتدة لأجل تحسين الأداء والوصول الى النتائج المرجوة.
- ٥- مجموعة من الأنشطة التي توفر الفرص اللازمة لاكتساب وتحسين المهارات المحددة، ويشمل التوجيه والإرشاد من قبل شخص أكثر خبرة.

## أهداف التدريب:

- أ- الأهداف التقليدية:
- ب- أهداف حل المشكلات:
- ج- الأهداف الإبداعية:

## أهمية وفوائد التدريب:

- ١- تحسين الإنتاجية والجودة.
- ٢- يعزز الحماس ويرفع الروح المعنوية.
- ٣- يقوى العلاقات والتواصل.
- ٤- زيادة معدل الرضا الوظيفي.
- ٥- تنمية فريق العمل.
- ٦- بناء الثقة وتعزيز الولاء.
- ٧- يسمح لك بالعمل مع الموظفين والقرب منهم.
- ٨- يستغل المواقف اليومية لتحسين الأداء.

## مراحل العملية التدريبية:

- (١) تحديد الاحتياجات التدريبية:
- (٢) تحديد الأهداف التدريبية:
- (٣) تصميم البرامج التدريبية:
- (٤) تقييم البرامج التدريبية:

## الأسباب الموجبة لتقييم التدريب:

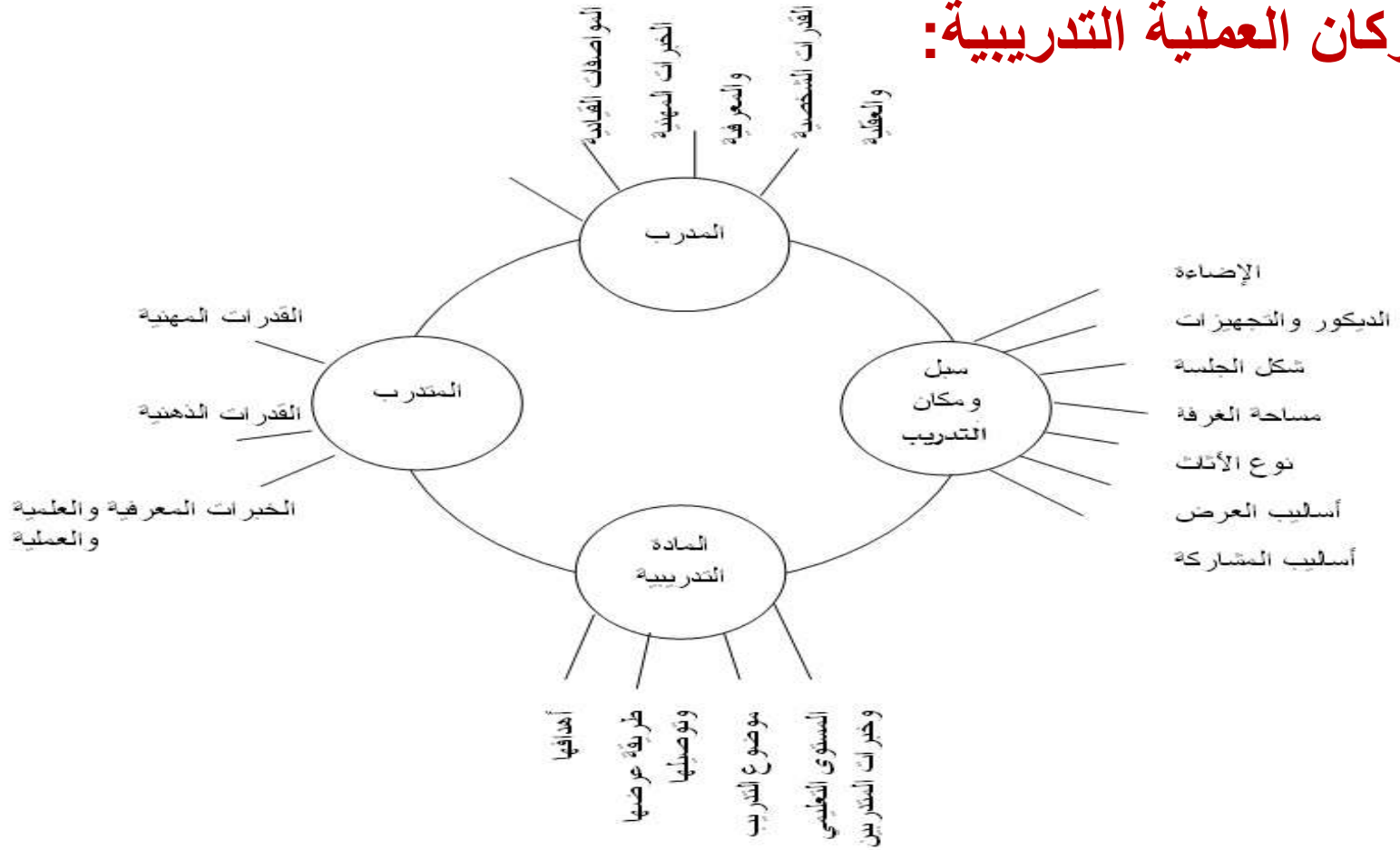
- (١) تحديد نقاط القوة والضعف في البرامج التدريبية.
- (٢) للتأكد من أن محتويات هذه البرامج تسهم في زيادة مهارات المشاركين في أعمالهم.
- (٣) لتحديد من المستفيد الأكثر أو الأقل استفادة من البرامج.
- (٤) لجمع معلومات من المشاركين في البرامج بغرض استخدامها في الترويج للبرامج التدريبية.
- (٥) لمقارنة فوائد البرامج التدريبية لاختيار الأفضل.

## أنواع التدريب لتحسين الأداء:

فهناك التدريب العلاجي وهو اما تصحيحي او اكتساب مهارة،  
وهناك التدريب الوقائي وهذا دفاعا وتحسبا لأي مشكلة فالوقائية  
خير من العلاج وأخيرا " التدريب التطويري متمثل في الأداء  
الأمثل وتحسين الأداء والترقية.



# أركان العملية التدريبية:



## قياس نواتج التدريب

## أ- مفهوم التدريب الإلكتروني:

١. مساعدة المتدربين على استخدام تقنية المعلومات والاتصالات والشبكات المتاحة للتعلم الإلكتروني لدراسة البرامج والمناهج والمقررات التدريبية ومراجعتها.
  ٢. تصميم برامج التدريب ومناهجه ومقرراته بطريقة رقمية.
  ٣. إعداد المتدربين للحياة في عصر الثقافة المعلوماتية.
  ٤. التغلب على مشكلات أساليب التدريب التقليدية.
- \* معرفة الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير منظومة التدريب.

## رأس المال الفكري كمحور استثماري في مجال التدريب:

رأس المال الفكري هو المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة أو هي المعارف والخبرات والمعلومات التي يمكن استخدامها لخلق الثروة .

**ويتكون رأس المال الفكري من أربعة عناصر أساسية وهي:**

١- رأس المال البشري، ويتكون هذا العنصر من الآتي:

معارف العاملين:

حالة العاملين:

قدرة العاملين في الخلق والإبداع:

٢- رأس المال الهيكلي، وهو مناخ العمل الذي يمكن أن يزيد من المنافع المستمرة من العاملين وأهمها الخلق والإبداع وبالتالي رضاء العملاء

ويتكون من:

ثقافة المنشأة:

الهيكل التنظيمي:

العمليات التشغيلية:

نظام المعلومات:

٣- رأس مال الابتكار، وهو العامل الأساسي لخلق القدرة التنافسية في الأجل الطويل، ولا بد له من عاملين على درجة عالية من المعرفة والخبرة بالإضافة إلى تقنيات متطورة وثقافة إدارية عالية، ويتكون هذا العنصر من:

نواتج الابتكارات:

آلية الابتكارات:

ثقافة الابتكارات:

٤- رأس مال العملاء، ويسمي في بعض الأحوال رأس مال السوق **Market Capital**، ويتمثل في قنوات التوزيع والعملاء والعلاقات الخارجية ويمكن تقسيمه إلى:

القدرات التسويقية:

حالة السوق:

ولاء العميل:

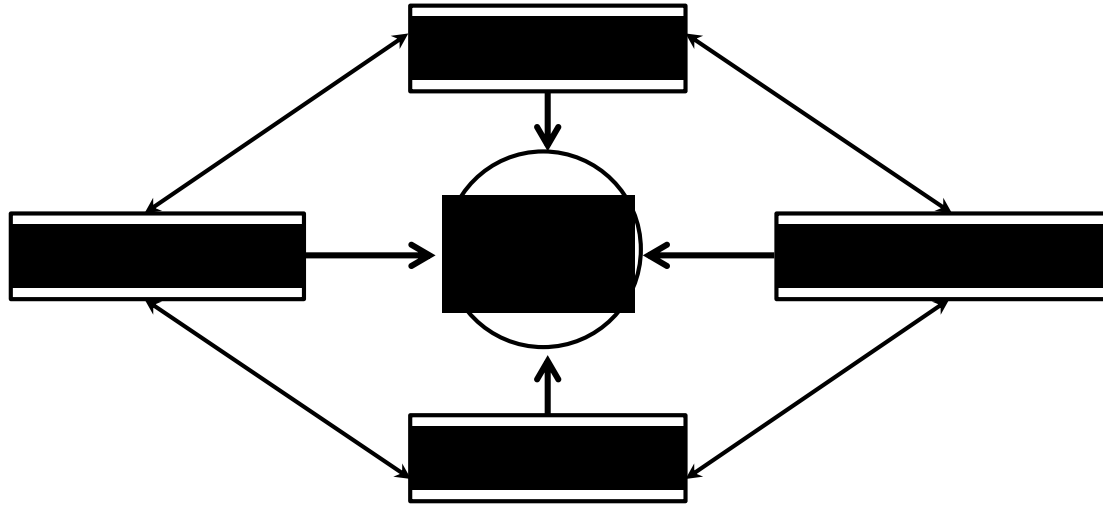
# سمات وخصائص رأس المال الفكري

١. يتميز الافراد الذين يمثلون رأس مال فكري بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة.
٢. يعمل رأس المال الفكري ضمن الهياكل التنظيمية المرنة.
٣. يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل .
٤. يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر ايجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات.
٥. يعمل رأس المال الفكري بكفاءة في التنظيمات التي يسودها المناخ غير الرسمي.
٦. يتميز رأس المال الفكري بالمبادأة والسعي المستمر نحو تقديم الافكار والمقترحات الابتكارية والتي قد تكون غير مألوفة في بعض الاحيان.

# أهمية قياس رأس المال الفكري الى سببين أساسيين هما

١. أن رأس المال عندما يتم قياسه فإنه يمكن الحكم على كفاءة وفاعلية الاستثمارات المخصصة له. كما أن القاعدة المتعارف عليها تقضى بأن  
What Gets Measured Gets Managed.  
ما يمكن قياسه يمكن ادارته
٢. يساهم قياس رأس المال الفكري بشكل كبير في تحديد القيمة الحقيقية للمنظمة على اعتبار أنه يمثل جزء كبير من الفرق بين القيمة الدفترية القيمة السوقية للمنظمة.

# نموذج القياس المتوازن للأداء



# مميزات النموذج

١. أن نموذج القياس المتوازن للأداء يعتمد على ترجمة رؤية واستراتيجية المنظمة الى مجموعة مترابطة من مقاييس الاداء التي تتعلق بأربعة مجالات يفترض وجود علاقة سببيه بينها وهى الاداء المالي ، العلاقة مع العملاء ،عمليات التشغيل الداخلية وأنشطة التعلم والابتكار .

٢. أن نجاح المنظمة وتميزها يتوقف على العناصر الاربعة التي حددها النموذج مجتمعة، حيث ان الجانب المالي يعكس الصورة التي ترغب المنظمة أن يرها المساهمين فيها، أما جانب العملاء فهو يعكس الصورة التي ترغب المنظمة أن يرها السوق فيها . اما بالنسبة لجانب عمليات التشغيل الداخلية فيحدد الانشطة التي يجب أن تقوم بها المنظمة حتى يتم ارضاء المساهمين والعملاء .واخيرا" فأن جانب الابتكار والتعلم يعكس ما تحتاجه المنظمة من تطوير وتحديث حتى يمكنها تحقيق الفاعلية .

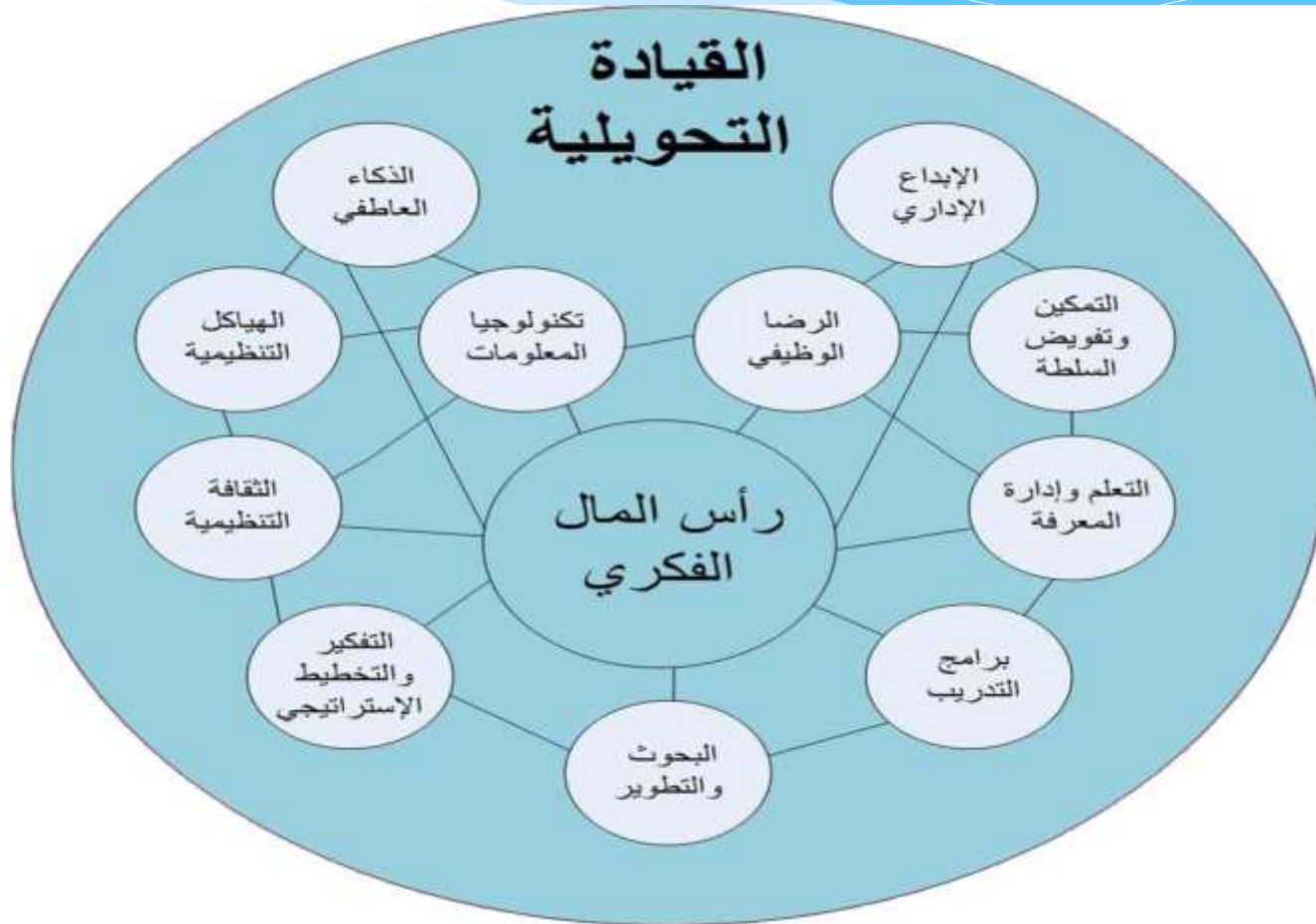


# ونثرى الباحثه

\* ان المعيار الاساسي لعملية قياس راس المال الفكرى تقوم على مدى كم المخرجات الابداعية والابتكارية من المنظمة عامة الناتجة عن تفاعل مكوناته الثلاثة المتمثلة براس المال البشرى ورأس المال الهيكلى ورأس المال العملاء بعناصرها المختلفة وكذلك قيمة المعرفة الخاصة برأس المال البشرى التي يمكن الاستفادة منها في اضافة قيمة للمنظمة مثل براءات اختراعات جديدة ،زيادة عدد المشروعات الابتكارية، اسرار المهنة المتمثلة في حقوق النشر والملكية الفكرية، زيادة المبيعات ، زيادة الربح، التحسين الشامل للممارسات القيادية.

\*

# النموذج المقترح للقيادة التحويلية لتنمية رأس المال الفكري



# نتائج البحث

١. توصلت الدراسة من خلال آراء رجال الصناعة حول أكثر العوامل التي يفترض انه من خلالها تستطيع القيادة التحويلية تنمية ورفع كفاءة رأس المال الفكري وهم بالترتيب وفقا لدرجة الأهمية النسبية كالآتي:

(١) تكوين قاعدة من تكنولوجيا المعلومات.

(٢) التفكير والتخطيط الاستراتيجي.

(٣) ادارة المعرفة.

(٤) توزيع الهياكل التنظيمية الخاصة بالشركة.

(٥) الثقافة التنظيمية الخاصة بالشركة.

(٦) الرضا الوظيفي.

(٧) برامج التدريب.

(٨) تنمية أنشطة البحوث والتطوير.

(٩) استخدام مدخل الذكاء العاطفي.

(١٠) التمكين وتفويض السلطة.

(١١) عمليات الابداع

\*

# - سبل بناء راس المال الفكري من خلال القيادة التحويلية:

\* يمكن بناء راس المال الفكري عبر عمليتي الاستقطاب والصناعة .

\* ١- عملية استقطاب راس المال الفكري : وتقوم على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة من سوق العمل، او شجرة الكفاءات او المنظمات المعرفة والتعلم وجذبها للعمل في المنظمة .

\* ٢- عملية صناعة راس المال الفكري : وتقوم على استخدام طرق فعالة للربط بين ادوات العمل الجديد والتصاميم التنظيمية الملائمة والانظمة المبتكرة وذلك عن طريق:

أ- خريطة المعرفة : التي تحدد فجوات المعرفة وتعمل على سدها بصناعه المطلوب منها عبر مجموعة من الممارسات ابرزها:

● تعزيز قابلية الافراد في مجال المشكلات بالإفادة من المعرفة المدونة في انظمة البرمجيات .

● تمكين الافراد من العمل مع راس المال البشرى اصحاب الياقات الذهبية الذين تعود اهميتهم الى حجم مساهمتهم في منظماتهم وقدراتهم العلمية التخصصية وخبراتهم

# سبل بناء راس المال الفكري من خلال القيادة التحويلية:

\* ب - بناء الانسجة الفكرية : التي تمثل فرقا تشبه نسيج العنكبوت تشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض، ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد لتتشكل بعدها مجموعة ابتكارية جديدة تنفذ مشروعا اخر وتوفر تعلما جديدا. وجدير بالذكر ان من شأن تلك الفرق اكتساب التعلم السريع وزيادة الرافعة المعرفية .

# العوامل الايجابية المؤثرة في بناء رأس المال الفكري

\* ترتبط تلك العوامل بتبني الادارة العليا لأدراه المعرفة والتزامها بتحمل مسؤوليتها بكفاءة وفعالية ويمكن حصر هذه العوامل بالنقاط الآتية :

\* ١- تبني الادارة العليا لعمليات الابداع والابتكار

\* ٢- تحليل الاصول المعرفية المولدة للموارد والتخطيط لتكون محفظة الاصول الفكرية

\* ٣- وضع استراتيجية استثمار في الاصول الفكرية واستغلالها

\* ٤- توفير الدعائم والمتطلبات التنظيمية والمالية والبشرية لتحسين كفاءة العمل المعرفي

\* ٥- تطبيق الاساليب الادارية لتنمية راس المال الفكري ورفع القدرات التنافسية

\* ٦- تقييم النتائج المحققة

# العوامل الايجابية المؤثرة في بناء رأس المال الفكري

- \* ٧- تبني الممارسات الادارية الاكثر مع ادارة راس المال الفكري والمتمثلة بكل من :
  - أ- اعتماد النظم اللامركزية المستندة الى انتشار المعرفة وتدفقها في جميع المستويات.
  - \* ب- التركيز على العمل الجماعي خاصة فرق العمل المدارة ذاتيا
  - \* ج- اعتماد القنوات الافقية الجانبية
  - \* د- السعي باتجاه منظمات التعليم
  - \* هـ- تطبيق استراتيجيات ادارية مرنة ملائمة لإدارة العلاقة مع العملاء والاطراف الخارجية في الاجل الطويل
  - \* و- تزايد استخدام الانظمة المتكاملة للارتقاء بالأداء
  - \* ز- الاتجاه نحو اعادة الهندسة
  - \* ح- مشاركة العاملين في وضع اهداف واتخاذ القرارات وحل المشكلات

# المحافظة على رأس المال الفكري وتطويره وتمكينه

- \* أ- ايجاد نظام فعال لتحفيز المبدعين والمبتكرين ماديا ومعنويا
- \* ب- التصدي للتقادم التنظيمي بغية مواجهة الاحباط التنظيمي وتقليل فرص الاغتراب وتعزيز التميز التنظيمي
- \* ج- تشجيع العمل الجماعي وزيادة المشاركة في المعلومات واتخاذ القرارات
- \* د- تفعيل اساليب تقويم الاداء
- \* هـ- تهيئة مستلزمات البحث العلمي
- \* و- تحقيق الاستقلالية
- \* ز- احترام التنوع الثقافي وحرية الفكر والعقيدة

\*



## شروط فعالية عملية التدريب وتأثيرها المباشر على رأس المال الفكري:

تتوقف فعالية نظام التدريب وتأثيرها على رأس المال الفكري على توفر مقومات وشروط ندرجها فيما يلي:

- (١) اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب وفاعليته.
- (٢) توفير أساليب مختلفة لتحفيز الأفراد وترغيبهم في التدريب
- (٣) التأكد من رغبة المتدربين في التعلم واكتساب الخبرة حتى تضمن الجدية وتحقيق النتائج المرجوة.
- (٤) استخدام وسائل تدريبية تتلاءم مع نوعية الموضوعات ومستوى المتدربين.
- (٥) توفير ميزانية كافية لتغطية نفقات التدريب.
- (٦) متابعة الأداء التدريبي

## العوامل التي تؤدي الى نجاح عملية التدريب وتأثيرها على رأس المال الفكري:

- (١) الفروقات الفردية
- (٢) علاقة التدريب بتحليل الوظائف
- (٣) الدافعية
- (٤) المشاركة الفعّالة
- (٥) اختيار المدربين وتدريبهم
- (٦) اختيار المتدربين
- (٧) أساليب التدريب
- (٨) مبادئ التعلم