# التكامل بين رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري
## دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين / موصل

أ.م. د. سلطان احمد خليف م. نوال حازم جاسم د. مصطفى محمد صديق
المعهد التقني / الموصل

**المستخلص :**

تمثل حالات التكامل بين رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري أحدى المنشطات الفعلية في ميدان العمل التنظيمي وعلى النحو الذي دفع القيادات الادارية الى عد هذه الحالة المنطلق الاساس لأثبات وجودها وتأشير دورها الأمر الذي اثار اهتمام الباحثين وحدا بهم إلى عرض مشكلة دراستهم التي انطلقت من تساؤل مفاده :

هل يمكن للمنظمة المبحوثة ان تأخذ بفكرة التكامل بين رأس المال الاجتماعي والفكري في اطار الابعاد والمؤشرات المعبرة عنهما وعلى النحو الذي ينجم عنه نتائج ايجابية لصالحها ؟

وتهدف الدراسة الى تقديم إطارٍ نظري وعملي وبما يؤشرالنتائج المنبثقة عن حالة التكامل بينهما .

أما عن اهمية الدراسة فقد اتضح للباحثين أنّ هذا الموضوع لم ينل الاهتمام الفاعل من قبل الإدارات المنظمية في مجال المفاعلة القائمة على اساس التكامل بين رأس المال الاجتماعي والفكري وبغية إقرار هذه الأهمية فقد أجريت الدراسة في مصرف الرافدين / الموصل ضمن عينة عشوائية بلغت (48) فرداً من العاملين في هذه المنظمة من مختلف المستويات الوظيفية علما ان الباحثين اعتمدوا الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالظاهرة المدروسة في مختلف المستويات الوظيفية وقد استعان الباحثون بعدد من الادوات الاحصائية ( التكرارات ، النسب المئوية ، الأوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، الارتباط ، الانحدار ) وقد توصلت الدراسة الى جملة استنتاجات ابرزها وجود حالة من التكامل بين رأس المال الاجتماعي وبين رأس المال الفكري عبر الابعاد والمؤشرات المفسرة لهما وقد ترتب على تلك الاستنتاجات مجموعة من التوصيات .

# Integration Between Social Capital And Intellectual Capital : A Study Of Expletory Opinions Of A Sample Of Workers In AlRafidean Bank / Nineveh

**A.M. Dr. Sultan Ahmed Khleaf Dr. Mustafa Mohamed Sedeeq**
**L. Nawal Hazim Jassim**
**Technical Institute / Mosul**

**Abstract :**

Integration between social capital and intellectual capital represent one of the actual activators in the field of organizational work. This motivated managerial leaderships to consider this case of integration as a starting point to prove its existence, and to show its role which provokes the attention of researchers to present problems of their study, starting from an enquiry based on:

Can the studied organization undertakes the idea of integration between social Capital and intellectual capital to the extent that is reveals a positive results in this favor ? The study aims to provide a conceptual and practical framework marks and including the results emanating from the state of integration between them.

The importance of the study became from the little attention that has been given to this issue by the organizational department's managers in the field of the reactor based on the integration of social and intellectual capital.

The study was conducted at the Rafidain Bank / Mosul within a random sample of (48) members of staff in the organization of various functional levels. The researchers adopted the resolution as a tool head of the collection of data on the phenomenon studied in various job levels .The study used a number of statistical tools (duplicates, percentages, mathematical circles, standard deviations, correlation, and regression).

The study found many conclusions; the most important one was the case of integration between social capital and the intellectual capital across dimensions and indicators that interpreted. As a result of these findings set of recommendations were given

**المقدمة :**

يعد التكامل بين رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري إحدى السبل الفاعلة في ميدان العمل وذلك لأقتران المعايير والثقة والعلاقات الاجتماعية على نحو كلي بمصادر المعرفة وفنون المهارة ومختبرات الخبرة وهنا اشارة الى ان هذه الثلاثيات كادت ان تتفاعل مع بعضها وتشكل مثلثين اضلاعهما أقرب إلى التطابق منه الى غيره آخذين بنظر الاعتبار ان مثلث رأس المال الاجتماعي قاعدته الثقة على حين نجد ان قاعدة رأس المال الفكري تمثلت في المعرفة ، مما يوفر منطلقا لأهمية التكامل الذي يدعم فكرة المفاعلة وعلى نحو يسهم في ولادات جديدة تتوج في تحقيق الخدمة للصالح العام ، عليه تجلت اهمية دراسة هذا الموضوع من خلال مجموعة من المحاور تمثلت بـ :

المحور الاول : منهجية الدراسة .

المحور الثاني : الإطار النظري للدراسة .

المحور الثالث : الإطار الميداني للدراسة .

المحور الرابع : الاستنتاجات والتوصيات .

المحور الاول :منهجية الدراسة

**اولا : مشكلة الدراسة**

تعمد المنظومات إلى تفعيل الموارد والامكانيات وعلى نحو يجسد دورها في تحريك الثوابت والكامنات بحيث تتجلى حالات التغيير الهادف إلى التطوير ، ولما كانت رؤوس الاموال المستثمرة في شتى المجالات تمارس دورها في إقرار مثل هذه التوجهات عليه سادت حالات المراهنة بين تلك المنظمات وعلى نحو يدفعها الى ارتقاء سلم الأولويات في ميدان عملها ، عليه وجدت الدراسة الحالية من مسألة الكشف عن الدور الذي تمليه حالات التكامل والمفاعلة بين رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري مثارا فكريا لها بحيث نجعل من الابعاد المفسرة لهما سبيلا لتحقيق مجموعة من نتائج واقرار سلسلة من المرامي التي تبتغيها تلك المنظمات ، الأمر الذي دفع الباحثون الى تأشير مشكلة الدراسة من خلال تساؤل مفاده :

هل يتكامل رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري في المنظمة المبحوثة ؟

**ثانيا : اهمية الدراسة**

تنبع أهمية الدراسة الحالية من أنها تتسم بدرجة من الحيوية على مستوى البيئة العراقية واقترن ذلك بعدم نيلها النصيب الاوفر من الاهتمام من قبل الادارات المنظمية وبالذات في المجال التطبيقي لها علما ان تناولها يمثل منطلقا جديدا ويفتح آفاقا مستقبلية تعمق الرؤية وتحرك القدرات تجاه كل ما هو فكري الى حد تعزيز المسارات الاجتماعية علما ان تكامل الاجتماعية مع الجوانب الفكرية يفصح عن درجة من عمق الرؤية وبالتالي يضع الادارات امام منطلقات جديدة فما يقره العقل يغور في الاعماق الاجتماعية الى درجة ترسيخ الروابط وبناء عرى التواصل في اطار الثقة وحالات التواصل الفعال تلك التي تمثل مكانا ملائما لتكامل الافكار مع الجوانب الاجتماعية.

**ثالثا : اهداف الدراسة**

تسعى الدراسة الحالية الى تحقيق جملة اهداف تمثلت بـ :

1. تقديم تصور نظري عن الموضوع قيد الدراسة في إطار طروحات الباحثين وبما يمكننا من تقديم مفاهيم اجرائية لمتغيري الدراسة فضلا عن تأشير العلاقة النظرية بين متغيري الظاهرة المدروسة في اطار الرؤية الفكرية للباحثين .
2. معرفة مستوى التكامل بين رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري في المنظمة المبحوثة .
3. بيان الآثار التي تتركها عملية التكامل بين المتغيرين للظاهرة المدروسة في الواقع التنظيمي .
4. عرض مخطط اقتراحي يؤشر اهمية تسخير ابعاد رأس المال الاجتماعي لصالح مسار رأس المال الفكري وبالعكس .

**رابعا : منطلقات الدراسة**

استندت الدراسة الى منطلقات تكمن مسوغاتها في :

1. قلة الدراسات والبحوث التي عالجت العلاقة التكاملية بين رأس المال الاجتماعي والفكري بحسب اطلاع الباحثين المتواضع .
2. الاهمية الفعلية لتناول هذا الموضوع ضمن نطاق البيئة العراقية وعلى نحو يؤشر اهمية المفاعلة بين هذين المتغيرين على اعتبار ان كل متغير بمداه الفعلي ينطوي على مجموعة من الابعاد / المؤشرات الامر الذي يجسد طبيعة التكامل بينهما من عدمه في ظل بيئة تتسم بالتغيير وسرعة التطور .
3. بهدف الدلالة على معرفة رأس المال الاجتماعي تم اختيار ثلاثة أبعاد وهي ( المعايير ، العلاقات الاجتماعية ، الثقة ) مع الافتراض بأن كثافة رأس المال الاجتماعي تأخذ المنحى الايجابي عند توافر هذه الابعاد بشكلها الفاعل .
4. تحدد رأس المال الفكري للمنظمة المبحوثة بـ ( المعرفة ، المهارة ، الخبرة ) .
5. اعتبار المنظمة عينة الدراسة فاعلة في مجال تحقيق التكامل بين رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري اذا تحققت درجة من الارتباط بين الابعاد والمؤشرات الخاصة بمتغيري الظاهرة المدروسة ولازمها مستوى من التأثير .

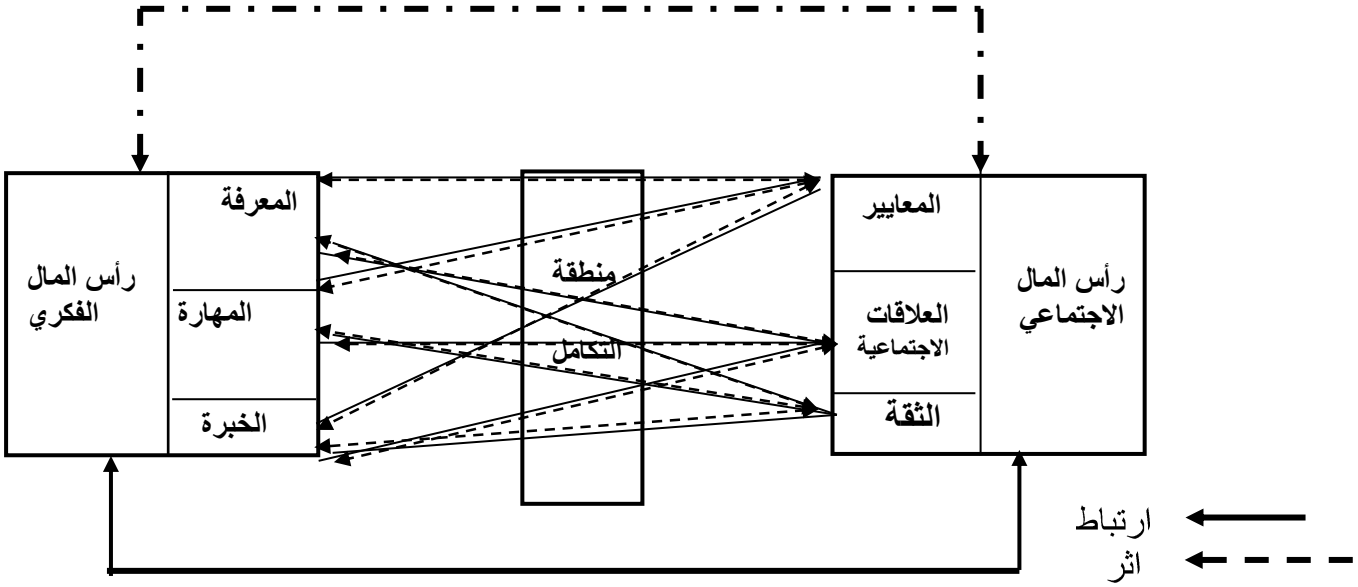
**خامسا : فرضيات الدراسة**

تحددت فرضيات الدراسة بالآتي :

1. هناك علاقة ارتباط بين رأس المال الاجتماعي وبين رأس المال الفكري على مستوى المنظمة المبحوثة وتتفرع عن هذه الفرضية مجموعة من الفرضيات الفرعية تمثلت بـ :
   أ. هناك علاقة ارتباط بين المعايير كبعد من ابعاد رأس المال الاجتماعي وبين كل مؤشر من مؤشرات رأس المال الفكري ( المعرفة ، المهارة ، الخبرة ) على مستوى المنظمة عينة الدراسة.
   ب. توجد علاقة ارتباط بين العلاقات الاجتماعية كبعد من ابعاد رأس المال الاجتماعي وبين كل مؤشر من مؤشرات رأس المال الفكري على مستوى المنظمة عينة الدراسة
   ت. ترتبط الثقة كأحد ابعاد رأس المال الاجتماعي بمؤشرات رأس المال الفكري على مستوى المنظمة المبحوثة .
2. توجد علاقة تأثير بين ابعاد رأس المال الاجتماعي ( المعايير ، العلاقات الاجتماعية ، الثقة ) وبين كل مؤشر من مؤشرات رأس المال الفكري على مستوى المنظمة المبحوثة.

**سادسا : أنموذج الدراسة**

تبنت الدراسة انموذجا افتراضيا يؤشر وجود علاقة بين متغيراتها مثلما يفسح عن حالة الاثر القائمة بينهما وكما مؤشر ادناه




**شكل (1) أنموذج الدراسة**
**المصدر من اعداد الباحث**

**سابعا : عينة الدراسة واساليب جمع البيانات**

لأغراض هذه الدراسة تم اختيار مصرف الرافدين في الموصل وذلك لتميزه بالموجودات وعدد العاملين فيه وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كآداة رئيسة لجمع البيانات الخاصة بالظاهرة قيد الدراسة ، وقد اتبع في الاستبانة مقياس (ليكرت) الخماسي كما تم التأكد من صدق وثبات الاستبانة من خلال توزيعها على عينة بلغت (48) فردا من الملاك الفعلي البالغ (60) فردا مما يعني ان نسبة الاستجابة بلغت (80%) من العاملين في المنظمة وتم عرضها على مجموعة من المحكمين *ومن ثم الاخذ بملاحظاتهم واحتسب معامل الثبات حيث بلغ نسبة تتماشى مع مامقبول في الدراسات العلمية ( 82% ) ، ولغرض تحليل البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة واختبار فرضياتها فقد تم توظيف عددا من الاساليب الاحصائية من خلال استخدام برنامج ( SPSS ) على الحاسوب وهي ( التوزيعات التكرارية ، النسب المئوية ، الاوساط الحسابية ، الانحرافات المعيارية ، الارتباط ، الانحدار)

---

د. نوال يونس محمد أستاذ الكلية التقنية الادارية / موصل
د. احمد سليمان محمد أستاذ مساعد الكلية التقنية الادارية / موصل
د. ستار جبار ناصر أستاذ مساعد الكلية التقنية الادارية / موصل

**المحور الثاني : الاطار النظري للدراسة**

لغرض الكشف عن امكانية تحقق اهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم اعتماد الآتي :

**اولا : الخلفية النظرية للمفاهيم المستخدمة في الدراسة :**

**1. رأس المال الاجتماعي / المفهوم والاهمية**

لم يكن رأس المال الاجتماعي بمنأى عن اهتمامات الباحثين في الفكر الاداري الأمر الذي حدا بهم الى عرض وجهات نظر متعددة بشأنه فقد عرفه (Coleman,1988,95-120) بالكينونات المختلفة التي تتكون من خلال عنصرين (شكل الهيكل التنظيمي والتسهيلات المجسدة لسلوكيات العاملين ) وبالمقابل ذهب (Putnam,1993,35-42) الى القول بأن رأس المال الاجتماعي يمثل تعبيرا حيا عن الاتحادات الافقية المتمثلة بمجموعة من الشبكات الاجتماعية ذات السمة الالزامية التي تحكمها سلسلة من المعايير المتفق عليها من قبل تلك الاتحادات وهذا ماجاء متسقا مع افكار (Lavado,A.C.,etal,2010,681-690) اذ اشاروا الى ان رأس المال الاجتماعي يمثل أحد الموارد الناجمة عن شبكات العلاقات الشخصية بين الافراد والوحدات التنظيمية وعلى نحو يسهم فـــــي اقرار التعاون في اطار تقاسم الافكار وبالمقابل فقد وصف ( خليف ، 2008 ، 446 ) رأس المال الاجتماعي بـ ( محصلة التكوينات الاجتماعية على المستويين الرسمي وغير الرسمي وبما يؤمن اشكال متنوعة من العلاقات التبادلية التي تحكمها مجموعة من المعايير المجسدة للثقة والهادفة الـــــى تحقيق منفعة مشتركـــــة مقترنا ذلك بفاعلية الحراك الاجتماعي بيـــــن تلـك التكوينات ) .

وفي السياق ذاته اشار ( عبدالحميد ، 2009 ، 19) الى ان رأس المال الاجتماعي يمثل رصيدا مثلما هو احتياط تزينه القيم الاجتماعية وتحكمه الروابط وعلى نحو يجعل منه حقيقة قائمة في ميدان حياة المنظمة أي ان راس المال الاجتماعي اساسه الجماعات التي تنتمي بعضها إلى بعضٍ في اطار يسوده الرضا من أجل الانضمام سعيا لتحقيق افضل استغلال تؤمنه العضوية وبما يمهد السبيل للألتزام بالقيم الاجتماعية الهادفة الى مراعاة الرصيد الاجتماعي الذي يمثل افضل مدخل لدعم رأس المال الاجتماعي وحتما امكانية استثماره .

وبناءً على ما تقدم يتضح لنا ان رأس المال الاجتماعي لايتمثل بالمجاميع الفردية ذات المآرب الخاصة بل هو مدخلا لحالات التجاذب وتقوية عرى التواصل وبما يجعل منه قوة يتطلب الامر استثمارها وعدها اساسا لحالات التعاون .

أما عن اهمية رأس المال الاجتماعي فكادت ان تتضح من خلال القول بأن العلاقات الاجتماعية تمثل جوهره والثقة اساس بنائه والمعايير المنظم الفعلي لحركته ، لذا يبدو الايقاع الفعلي له في النفوس الى حد انه يدعم المعرفة مثلما يسهم في تحقيق الاهداف وبما يقود الى انحسار حالات الصراع السلبي وصولا الى تقديم افضل الخدمات.

وهذا يدفعنا الى القول بأن رأس المال الاجتماعي يمارس دورا فاعلا في تقليص الآليات الرسمية فضلا عن انتقاء الجوانب السلبية لها ويقابل هذه الاهمية جوانب قد تكون موضع نقد من قبل الآخرين وبالذات عندما يكون رأس المال الاجتماعي مدخلا للتعصب الاعمى وتفشي امراض البيروقراطية ( خليف ، 2008 ، 41 ) وفي هذا منحى للقول بأنه احد المعايير التي تقاس بها قوة المجتمعات الى حد عده علامة لمستوى التقدم أو التراجع السياسي والاجتماعي وهذا يعني انه القوة التي تعزز من امكانيات التطور الاقتصادي المجتمع عن طريق ديمومة العلاقات الاجتماعية ومن ثم خلق انماط منظمة منها وفي ذلك تأكيد على ان رأس المال الاجتماعي يجسد مجموعة من الاصول وحتى الموارد المشتركة والتي تسلط التأثير على المستويات التنظيمية الاخرى وهذا يعني ان رأس المال الاجتماعي له تأثير على المستوى التنظيمي من خلال دوره الفاعل في تلبية الاحتياجات وعلى نحو يمكنها من البقاء في عالم تسوده المنافسة وتعتريه التغييرات وهذا يعني ان رأس المال الاجتماعي يؤمن حالة التشارك المعرفي ويعزز القيمة ويسهم في خفض التكلفة كونه يجسد حالة الموائمة بين قدرات تشكيلة من الافراد الذين تحكمهم معايير وتؤمن فعلهم قيم وعلى

نحو يجلي سيادة العلاقات الاجتماعية بوجهها الصحيح أي انه يلعب دورا في تنظيم السلوكيات عند استثماره بشكل صحيح . (Lavado A.C.,etal,2010 ,81) .

وخلاصة ذلك اشارت ( خروفة ، 2013 ، 91 ) الى ان رأس المال الاجتماعي يسهم في خلق درجة من القوة التأثيرية لدى مستثمريه لأن اساسه الثقة ومبعث الاخذ به التزام الجماعات تجاه بعضها بعضاً وبما يعزز الفعل الجماعي ويدعم حالات التلاحم بحيث ان كل عضو يدعم الآخر ويديم تأثيره .

**2. ابعاد رأس المال الاجتماعي**

اعتمدت الدراسة الحالية مجموعة من الأبعاد المفسرة لرأس المال الاجتماعي ضمن نطاق الدراسة الحالية استنادا الى المسوغات الاتية :

1. تشكل هذه الابعاد الاساس الفعلي لديمومة التواصل وعلى نحو يدعم رأس المال الاجتماعي مثلما يسهم في تعزيز الجانب المعرفي عبر حالات التواصل المشار لها مما يعني بروز العلاقات الاجتماعية في ميدان العمل بحيث تصبح العامل المشترك لأقرار حالات التفاعل .
2. وجود اتفاق نسبي بين الكتاب ( Grootaret,C.1998,15 - Stone,W.2001,7 ) بشأن هذه الابعاد وعدها الاساس الفعلي لرأس المال الاجتماعي .

وقد وقعت عملية الاختيار على النحو الاتي :

أ. المعايير : تجسد النقاط المختارة من برنامج العمل وبذات الوقت توفر اشارات للقيادات بشأن مامرغوب فيه ومحبب دون الحاجة الى الرصد والمراقبة أي انها تمثل انموذجاً مطلوباً اعتماده والاخذ بمضمونه ، وعند وضع المعايير يجب ان تراعى فيها حالات التحفيز والمشاركة والقبول والدقة بحيث انها تعكس الواقع مثلما تعكس الانشداد لاداء المهمات واشباع حاجات العاملين (القاضي ، 1988 ، 144) و ( عسكر ، 1983 ، 412).

وفي ظل ماتقدم يتضح لنا ان المعايير لاتخرج عن كونها ضوابط تسهم في رسم السلوكيات المطلوبة في العمل وتحديدها إلى حد انها تؤشر السيء وترصد حدوده لذا تجلت اهمية الاخذ بها وعدها الركيزة الفاعلة لدعم النظام القيمي في المنظمات التي باتت بأشد الحاجة الى مثل هذه الآليات المنظمة لحركية السلوكيات .

ب. العلاقات الاجتماعية : تمثل العلاقات الاجتماعية جوهرة الحياة وبدونها يسود الجفاء وتنكسر عرى التواصل وتسود حالات الغموض والانحطاط ليس على مستوى المنظمة فحسب بل على صعيد المجتمعات ، الامر الذي ينذر الادارات قاطبة ان تجعل من هذه العلاقات سبيلا لتبادل المعلومات المجدية وسلما للأرتقاء وهذا يتحقق عندما تدور العلاقات في اطار الثقة بين كافة المستويات وتزين بالمعايير المنظمة لكافة نواميس الحياة بحيث ان طوفان الخلافات يكون في حدود الموضوعات بعيدا عن الاشخاص والشخصيات . ( خليف ، 2008 ، 448- 446 ) .

واتساقا مع ذلك فقد أشار ( ابو الحجاج ، 2010 ، 139 ) بأهمية الدبلوماسية في التعامل مع الموارد البشرية وعلى النحو الذي يجعل منها فريقا موحداً يتحمل اعباء المسؤولية مثلما يؤمن اقامة جسور التفاعلات الايجابية وعلى النحو الذي يحقق قدرا من السعادة للعاملين على اعتبار ان الاخيرة ( السعادة ) هي سر النجاح .

ت. الثقة : تنصرف الثقة الى طبيعة التوقعات التي يحملها الفرد ومستوى ائتمانه بأن الطرف الآخر سينتهج سلوكا مطابقا وداعما للمصالح المشتركة وهنا منحى للقول بأن اقرار الثقة في العلاقات يعد امرا ضروريا لما يترتب على ذلك من حالة من الاستقرار العاطفي وتأمين حالة من التطور الفكري فضلا عن تقليل حالات الاستحثاث النفسي ( الغامدي ، 1990 ، 9).

**3. العوامل التي دفعت المنظمات للأهتمام برأس المال الاجتماعي :**

ان العوامل التي دفعت المنظمات للأهتمام برأس المال الاجتماعي هي :
( فرحات ، 2011 ، 10)

1. ظهور الحاجة الى بلورة صيغ جديدة للتعامل بين القيادات والمرؤوسين وعلى نحو يفصح عن ضرورة اعتماد انماط سلوكية جديدة وتأمين علاقات اجتماعية فاعلة .
2. صعوبة بناء رأس المال الاجتماعي في اطار التعقيد القائم في العلاقات الاجتماعية فضلا عن اتساع نطاق التغييرات الخارجية .
3. بروز اهمية تأمين الارتباط بالجماعات في ميدان العمل من قبل القيادات الادارية وبما يعزز الثقة ويجسد حالات الولاء .

**4. رأس المال الفكري ( المفهوم والاهمية )**

انتشرت دراسات عديدة حول رأس المال الفكري في الوقت الحاضر من وجهة نظر اكاديمية بأعتباره احد المفاهيم المهمة حيث يعد (جون غالبرت ) هو اول من صاغ هذا المفهوم عـــام 1969وقد بدأ الاهتمام يزداد بشكل ملحوظ في الاونة الاخيرة حول هذا الموضوع الامر الذي حدا بعدد من الباحثين الى عرضه على بساط البحث وهذا ماجاء متماشيا مع افكار (Reid,1998,5)التي اكد فيها ان رأس المال الفكري يمثل مجموعة المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية علما ان تطبيقها يسهم في تحقيق النمو والتطور الاقتصادي.

وفي السياق ذاته يرى (Stewart,1999,67) ان رأس المال الفكري يمثل حزمة نافعة من المعرفة .

اما بشأن اهميته فقد اشار( تريلو ، 2006 ، 166) الى ان حصول المنظمات على السبق التنافسي ومواجهة التغييرات المتسارعة في بيئة الاعمال يتطلب الاخذ بمفهوم رأس المال محتوا ومضمونا كونه احد السمات الرئيسة التي تميز الكائن البشري وعلى النحو الذي يتوج عطاءاته ويبرز انجازاته في ميادين الحياة وهنا اشارة فعلية الى الاسهامات التي يبديها في بناء الحضارات واعلاء صرح المدنيات مما يؤشر لنا تميزه عن الكائنات الاخرى وهذا ماجاء متماشيا مع قوله سبحانه وتعالى(ولقدخلقناالانسان في احسن تقويم) مما يفسر لنا سر الارادة الالهية في هذا الكائن الحي واوجه صور التميز فيه قياسا بغيره من الكائنات الحية اذ تجلت في العقل البشري صورة التفكير فضلا عن الاحساس ومن ثم اقرارحالات الادراك ، لذا اقتضى الحال الاخذ بمضامينه من دون العمل على جموده وهنا تأكيد على ان العقل البشري يرزخ بحالات التفكير النابض بأمكانية المفاعلة مع الواقع وعملية كهذه تأتي امتدادا للتأثير الذي يتركه فما من اضافة ولا ومضة دون رأس المال الفكري وما يدعم ذلك التجارب العالمية في مجال التصنيع والتطور والابداع فمشروعات ( الجينيوم البشري ) هي صورة لفعل رأس المال الفكري بغض النظر عن الموقف تجاه هذا المنجز وهنا تأكيد على حركية المعرفة في المجال الذهني وبما يجلي فعلها في المنتجات والانظمة والهياكل (Bontis,2000,1) أي ان رأس المال الفكري جوهره المعرفة التي تتوج بالربح وتغطي الاصول الفكرية (Berman,2002,567) .

كما تتجلى أهمية رأس المال الفكري من خلال كونه احد الموارد الاساسية للشركات الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة وهو شكل من اشكال رأس المال المعترف به في الاقتصاد علما انه يتكون من مجموعة من المكونات ممثلة برأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الزبائني ( يوسف ،2009 ، 13 ) .

وبناءً على ماتقدم يتضح لنا ان رأس الاجتماعي ثروة خفية مثلما ظاهرة تعزز القدرات وتسهم في بث روح المنافسة ، الى حد دعم قدرة الكائن البشري على إدارة رؤوس المال وتوظيفها الاخرى أي انه المحرك الفعلي لجدواها والمؤشر لمستوى الافادة منها فما قيمة رأس المال المادي من دون تسخيره لصالح الفكر وبغض النظر عن نوع وطبيعة هذا الفكر ( تكتيكي ، استراتيجي ، خيالي ) وما جدوى رأس المال الاجتماعي دون شحنه بالافكار وربطه بعصارات القدرة العقلية

مما يعني ان رأس المال الفكري يمثل الجوال المتحرك في فضاءات الانشطة المنظمية وحتى البيئية أي ان صلاته وامتداداته تفوق التوقعات وتستهجن بالتنبؤات وفي ذلك دعوة للقول بأن رأس الفكري يفصح عن رؤية المنظومات تجاه واقعها الى حد انها لاتتمكن من مجابهة التحديات دون توظيفه والعمل بحدوده وهنا اشارة الى ان المنظومة التي تدنت لديها الامكانيات المعرفية وانحدرت بأتجاه السكون حتى انها تنازلت عن كل مايؤشر حالات التطلع الى المستقبل بحيث انها تنظر لمستقبلها كأنه حالة حاضرها القائم الذي يتسم بالسبات وتحفه المخاطر.

**5. مؤشرات رأس المال الفكري**

وقع اختيار الباحثين على مجموعة من المؤشرات المترجمة لرأس المال الفكري علما ان مسوغات اختيارها جاءت على وفق السياق الآتي : -

1. تمثل هذه المؤشرات اكثر تعبيرا عن رأس المال الفكري لانها تقر المعرفة وتؤمن المهارة مثلما تجسد الخبرة أي ان رأس المال الفكري اساسه المعرفة وجوهر حركته المهارة واساس ديمومته الخبرة .
2. ان حالة المفاعلة الحية بين هذه المؤشرات يعكس وبشكل واقعي درجة توافر رأس المال الفكري ، الامر الذي حدا بالباحثين الى اختياره وقد وقعت عملية الاختيار على النحو الآتي:

أ. المعرفة : تشكل اصلا من الاصول المنظمية ذات السمة المركبة التي تغطي الافكار والانظمة والاجراءات والمعلومات (Nonaka,I.and Takeuchie,H.,1995, 20) الى حد انها تمثل الاعتقاد المبرر للأهتمامات الشخصية( Bollingen,A&Smith,A.,2001,8-18) ، مما يحدو بنا الى تأشير مجموعة من الصفات التي تتميز بها المعرفة كالحيوية والتأثيرية والاستخدام لفترات طويلة مقترنا ذلك بالتجدد ولازم ذلك تغطيتها لمجالات عدة (التقنية ، السوق ، المنافسون ، براءة الاختراع ، الاتصالات ، الزبائن) ( العزاوي والجنابي ، 2011 ، 126) وما يدعم تلك الاهمية العمل على ادارة المعرفة كونها تساعدعلى ايجاد بيئة يسودها التعاون عبر كسب المعرفة وتقاسمها وصولا الى خلق فرص جديدة لتوليدها فضلا عما تقدم فانها تؤدي مهمة اسنادية عندما تقوم بمهمة تحويل الموارد الى قدرات أي انها اشبه بالمنسق ( الخشالي ، 2009 ، 49 )

ب. المهارة : تتطلب عملية اداء المهمات وتأشير طبيعتها توظيف مجموعة من المهارات ذات السمات المتباينة في مضمونها فمنها مايعكس الجوانب الفنية واخر يجلي الفكرية وثالث يفصح عن الناحية الادراكية وصولا الى مايقع تحت دائرة السلوكية ، علما ان هذه المهارات متفاوتة بين المستويات التنظيمية وعلى نحو يؤشر تباين الحاجة اليها لدى كل مستوى. ( الزعبي وطلال ، 2009 ، 239) .

الامر الذي يؤشر لنا اهمية توافر الجودة في المهارات واقترانها بالتنوع وذلك لتأثيرها في عملية انتقاء الخيارات الاستراتيجية ودعما لما تقدم فقد اكد (Walker Lewis) عندما طور مدخل النظرية الميدانية على اهمية تطوير المهارات عبر تحليل بعض الجوانب ذات الصلة بالمنتج او الزبائن وصولا الى مهارات اضافة القيمة ( رشيد ، وجلاب ، 2008 ، 235-234) .

ت. الخبرة : تؤشر الخبرة مستوى التراكمات الناجمة عن زيادة الفترة الزمنية لأداء الفرد لعمله وعلى النحو الذي يسهم في خفض التكلفة ( رشيد وجلاب ، 2008 ،308 ) وتتداخل دوائر الخبرة مع بعضها سواء كان ذلك بين العاملين وحتى الادارات مما يفصح عن حالات التواصل وبذات الوقت يسهم في اغناء منطقة التداخل على اعتبار ان هذه تمثل موطنا فعليا لفتح الفرص واقامة التفاعلات وبناء جسور الثقة (مايكل ، 2010 ، 75) .

**6. خطوات بناء رأس المال الفكري**

تتلخص خطوات بناء رأس المال الفكري بـ : - ( العبيدي ، 2000 ، 20 )

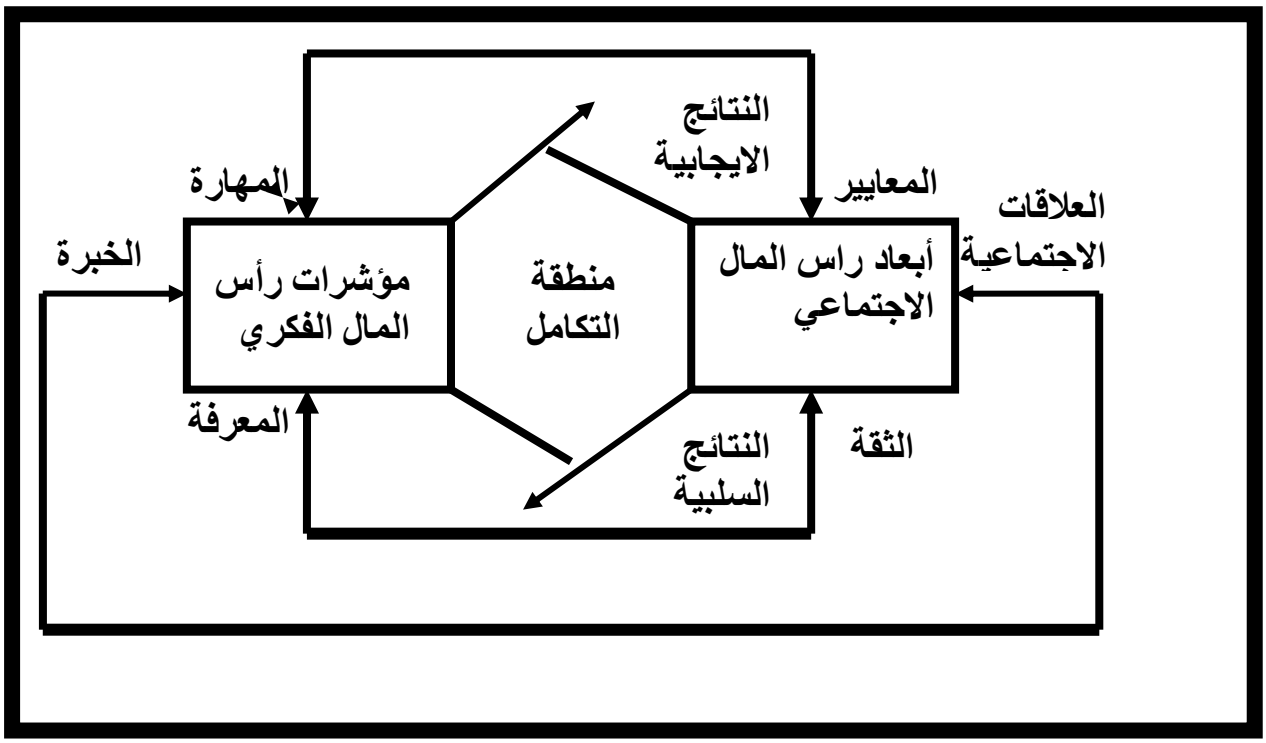
1. اعتماد معايير اداء عالية في ظل تأمين متطلبات فاعلة وعلى نحو يتيح للعاملين اداء المهمات المعهودة اليهم وتجنب حالات التهاون والتسامح مع ضعف الاداء .
2. اعتماد المؤهلات العلمية العالية في ميدان العمل وبما يمهد السبيل لملىء الشواغر الوظيفية لهؤلاء الافراد .
3. توظيف المهارات بشكل فاعل ومستمر .
4. تبني عملية التدوير الوظيفي للعاملين من ذوي المهارات والخبرات والقدرات والامكانيات.
5. ادخال سلسلة من التغييرات المدروسة في المجال الهيكلي والثقافي للمنظمات .
6. تجنب فكرة الهياكل الهرمية ذات الطابع التقليدي والتوجه نحو الهياكل المقلوبة .

**ثانيا : العلاقة النظرية بين رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري**

مما لاريب فيه ان هذه العلاقة تأخذ مديات متنوعة مثلما هي فاعلة ، فالمعايير تنظم السلوكيات وعلى نحو يضبطها ويؤشر درجة توجهها الامر الذي يفسر لنا ان المعايير تلعب دورا فاعلا في رسم توجهات المعرفة وانتقاء مصادرها فضلا عن دورها في تحديد البناء المهاري للمنظمات مقترنا كل ذلك بأمكانية المعايير في اختراق دوائر الخبرة وعلى نحو يقر حالات التواصل وكذلك الشأن بالنسبة للعلاقات الاجتماعية فهي تساهم في فتح الحوار واقرار المناقشات وعرض الادلة والبراهين وعلى نحو يسهم في تعزيز المعرفة بغض النظر عن نوعها ودرجة ملموسيتها كما تسهم العلاقات الاجتماعية في تحديد طبيعة التركيبة المهارية الى حد انها تدعم المهارات السلوكية وتقر الجوانب الانسانية فضلا عما تقدم فقد تسهم الثقة كبعد من ابعاد رأس المال الاجتماعي في دعم المعرفة من خلال حالات التواصل القائمة بين صناع المعرفة وبين مستخدميها فكلما كانت درجة الثقة قائمة بين هذين الطرفين كلما تعززت عملية التبادل المعرفي الى حد الانتشار ويلازم ذلك ان الثقة تلعب دورا في ارساء المهارات المطلوبة لأداء الاعمال اذ ان اقرارها والاعتراف بسيادتها يعني امكانية استحضار البناء المهاري في الميدان وبما يدعم الخبرة ويؤجج عنصر المفاعلة بين مؤشرات رأس المال الفكري . الامر الذي يفسر لنا ان حصيلة التكامل الحي بين رأس المال الفكري وبين رأس المال الاجتماعي ينجم عنها جملة نتائج يمكن اقرارها بالآتي : -

1. مدخل فاعل للأنفتاح واثارة الحوار البناء بين اطراف العمل ( العاملين والادارة ) وعلى نحو يحدو بهم الى تبادل الآراء وابداء التصورات وبما يخدم التوجهات المنظمية.
2. بناء شراكات واقامة تحالفات فضلا عن اثراء المجموعات البشرية وبما يجعل من هذه المجموعات رصيدا يمكن للمنظمات ان تستحضره عند اشتداد الازمات.
3. تعزيز مصادر القوة فالأفكار في اطار المعرفة سلاح والعلاقات الاجتماعية المفعمة بالثقة تشكل مصدات يتعذر خرقها مما يهيأ منطلقا للقول بأن المعرفة لها مدارات واسعة في المجال التنظيمي وبما يوجه العلاقات.
4. تمثل دعوة فعلية للوثوب نحو المستقبل فالافكار تمثل ومضة والعلاقات تشكل جبهة مما يعني ان المعين الفكري قائم والدعم الاجتماعي مستحضر بحيث تنظم العلاقات في اطار الافكار .
5. امكانية المنظمة مسايرة المستجدات في بيئتها في ظل مخزونها الفكري والاجتماعي فمهما كانت حركة البيئة مضطربة فألافكار الحية ذات الطابع الابداعي تنظمها والجوانب الاجتماعية تحجم ردود فعلها السلبي من منطلق اساسه التعاون .

وقد خلص الباحثون من خلال ما تقدم الى مخطط يجسد حالة التكامل وكما هو موضح ادناه




**شكل ( 2 ) التكامل بين رأس المال الاجتماعي وبين رأس المال الفكري**

المصدر: من اعداد الباحثين

وفي ظل ما تقدم يمكننا اثارة الحالات الآتية هل ان :

أ. المعايير X العلاقات الاجتماعية X الثقة = المعرفة X المهارة X الخبرة

ب. المعايير X العلاقات الاجتماعية X الثقة > المعرفة X المهارة X الخبرة

ت. المعايير X العلاقات الاجتماعية X الثقة < المعرفة X المهارة X الخبرة

وهذا يفسر لنا ان الحالة (أ) صعبة التحقيق، لأنَّ ابعاد رأس المال الاجتماعي تعكس اتجاهات عدة فالمعايير متباينة والعلاقات الاجتماعية متنوعة والثقة قد تكون قائمة او غير قائمة وكذلك الشأن بالنسبة لمؤشرات رأس المال الفكري فقد تتنوع المعرفة بين الظاهرة والكامنة مثلما تكون المهارات متعددة والخبرات ممتدة ، الامر الذي يفسر لنا صعوبة بل تعذر التساوي بين ابعاد رأس المال الاجتماعي وبين مؤشرات رأس المال الفكري ، اما عن الحالات ( ب و ت ) فهي ممكنة وواقعية وتصل الى درجة انها قائمة في الميدان التنظيمي وهي ليست افتراض اذ ان حالات كهذه تؤشر فعل الظروف البيئية مثلما تجلي حركية القيادات الادارية وصولا الى بيان الاسهامات الفردية للعاملين .

**المحور الثالث :الاطار الميداني للدراسة**

اشتمل هذا الاطارعلى جانبين هما :

**اولا : وصف وتشخيص رأس المال** الاجتماعي من خلال ابعاده في المظمة المبحوثة

اظهرت معطيات الجدول ( 1 ) بشأن بعد المعايير الذي مثلته الفقرات (X1,X2,X3,X4,X5) ان (83.3) من المبحوثين اتفقوا على ان المعايير تستحضر لخدمة الافكار التي تدور في اذهان العاملين وكان ذلك بوسط حسابي (3.96) وانحراف معياري (0.85) , ويلازم ذلك اتفاق (66.6) منهم بشأن توظيف مايمتلكونه من معايير لصالح المعرفة التي يرومون الحصول عليها ، علما ان المعدل العام للأتفاق بين المبحوثين بشأن الفقرات المعبرة

عن المعايير قد بلغ (73.32) مما يوفر لنا انطباعا بوجود توجه ايجابي لدى المبحوثين بشأن التمسك بهذا البعد .

أما عن بعد العلاقات الاجتماعية السائدة في المنظمة المبحوثة والذي مثلته الفقرات (X6,X7,X8,X9,X10) فقد تبين ان (72.9) من المبحوثين اتفقوا على ان العلاقات الاجتماعية تمثل سبيلا فاعلا لتنمية المعرفة فيها وبالمقابل نجد ان (54.2) اتفقوا على ان هذه العلاقات تفعل فعلها في مجال تنشيط الافكار وطرح المبادرات وكان ذلك بوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0,92) اما المعدل العام للأتفاق بين المبحوثين بشأن بعد العلاقات الاجتماعية فقد جاء بحدود (66.24) مما يؤشر لنا ان العلاقات الاجتماعية كانت مدخلا فاعلا لتنمية المعرفة واكتساب المهارة الى حد انها تديم زخم الخبرات في اطار التفاعلات القائمة بين المبحوثين .

ويأتي بعد الثقة الذي ترجمته الفقرات (X11,X12,X13,X14,X15) ليؤشر لنا اتفاق (87.5) من المبحوثين على ان الثقة تسهم في اقرار الانتشار المعرفي بين اطراف العمل وبوسط حسابي (4.23) وانحراف معياري (0.86) يدعم ذلك دور الثقة في اغناء التبادل المعرفي الى حد انها مثلت الاساس الفاعل هذا ماقرته اتفاقات (70.8) من المبحوثين علما ان المعدل العام للأتفاق بشأن بعد الثقة قد بلغ (78.74) مما يؤمن الفرصة للقول بأن الثقة تمثل جوهر التفاعل واساس التبادل المعرفي بحيث انها كانت البعد الفاعل في ترسيخ عرى التفاعلات الاجتماعية في المجال المعرفي أي لاقيمة للمعرفة اذا كانت مجردة من الثقة وخالية من حالات التعهد والالتزام أي ان المعرفة التي ننشدها يجب ان تكون مطعمة بالثقة ومحكومة بمعايير مثلما هي متحركة في اطار العلاقات الاجتماعية وفي ذلك اشارة حية الى امكانية الا نتشار المعرفي .

وبناءا على ماتقدم يتضح للباحثين ان مستوى توافر رأس المال الاجتماعي في المنظمة المبحوثة وحسب الا بعاد المفسرة له ( المعايير ، العلاقات الاجتماعية ، الثقة ) يعكس درجة من الايجابية ويقر حالة من التفاعلية وعلى نحو يجعل منه المحرك الاساس لمجموعة من رؤوس الاموال الاخرى .

**ثانيا : وصف وتشخيص رأس المال الفكري من خلال مؤشراته في المنظمة المبحوثة**

كشفت معطيات الجدول ( 1 ) بخصوص رأس المال الفكري في المنظمة المبحوثة ومن خلال مؤشراته ( المعرفة ، المهارة ، الخبرة ) ان المعرفة التي فسرتها الفقرات(X16,X17,X18,X19,X20) كان لها النصيب الاوفر اذ اتفق (91.6) من المبحوثين على ان العاملين من ذي المعرفة ينظر اليهم بعين الاعتبار مقابل (72.9) منهم اتفقوا على تقديمهم الدعم لذي المعرفة في منظمتهم وكان ذلك بوسط حسابي (3.98) وانحراف معياري (0.91) ويأتي ذلك منسجما مع المعدل العام للأتفاق بين المبحوثين اذ بلغ (79.98) أما بشأن المهارة كمؤشر آخر من مؤشرات رأس المال الفكري فقد عبرت عنه الفقرات (X21,X22,X23,X24,X25) فقد تبين من خلال اجابات المبحوثين ان (77.1) منهم اتفقوا على القيام بأستحضار المهارات عند الاقدام على اتخاذ أية قرارات في ميدان العمل يقابل ذلك اتفاق (66.7) منهم على ان المهارات السلوكية حظيت بالنصيب الاوفر في مجال الاهتمام وبوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (0.97) اما المعدل العام للأتفاق بشأن هذا المؤشر وبخصوص حالة التوافق فقد بلغ (73.76) ويكاد ان يوفر ذلك انطباعا ايجابيا بشأن الاهتمام بالبناء المهاري والتركيز عليه الى حد انه احد المؤشرات الداعمة والمكونة لرأس المال الفكري.

وفيما يخص مؤشر الخبرة كأحد المؤشرات المفسرة لرأس المال الفكري فق عبرت عنه الفقرات (X26,X27,X28,X29,X30) وقد تبين من خلال اجابات المبحوثين ان (85.4)من المبحوثين اتفقوا على ان منظمتهم تستعين بذي الخبرة عند صياغة استراتيجياتها وكان ذلك بوسط حسابي (4.29) وانحراف معياري (0.85) مما يعني ان الخبرة قد وضعت في المقام الاول عند تكليف العاملين بأية مهمات هذا ما اقرته اجابات (70.8) من المبحوثين علما ان المعدل العام للأتفاق بين المبحوثين قد بلغ (76.22)وفي ذلك منحى ايجابي بشأن الاهتمام بالخبرة . وبناءً على ماتقدم يتضح للباحثين ان هناك اهتماما جديا بمؤشرات رأس المال الفكري وعلى النحو الذي انعكس على

مستوى تحققه ، فالمعرفة كانت موضع عناية وتركيز والمهارة مستحضرة والخبرة مفعلة مثلما هي مجندة لصالح المعرفة مما يعني ان هذه الثلاثية تتحرك على وفق مسارات تعزز رأس المال الفكري .

**جدول (1 ) التوزيعات التكرارية والنسب المئوية والاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد راس المال الاجتماعي ومؤشرات رأس المال الفكري**

| المتغيرات | اتفق بشدة | | ااتفق | | محايد | | لااتفق | | لااتفق بشدة | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| أبعاد رأس المال الاجتماعي / المعايير | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | | |
| X1 | 17 | 35.4 | 18 | 37.5 | 13 | 27.1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4,08 | 0.79 |
| X2 | 13 | 27.1 | 20 | 41.7 | 10 | 20.8 | 5 | 10.4 | 0 | 0 | 3.85 | 0.95 |
| X3 | 17 | 35.4 | 15 | 31.2 | 13 | 27.1 | 2 | 4.2 | 1 | 2.1 | 3.94 | 1.00 |
| X4 | 10 | 20.8 | 30 | 62.5 | 6 | 12.5 | 0 | 0 | 2 | 4.2 | 3.96 | 0.85 |
| X5 | 15 | 31.2 | 21 | 43.8 | 10 | 20.8 | 1 | 2.1 | 1 | 2.1 | 4 | 0.90 |
| المعدل | | 29.98 | | 43.34 | | 21.66 | | 3.34 | | 1.68 | 3.966 | 0.898 |
| العلاقات الاجتماعية | | | | | | | | | | | | |
| X6 | 12 | 25 | 23 | 47.9 | 7 | 14.6 | 6 | 12.5 | 0 | 0 | 3.85 | 0.95 |
| X7 | 10 | 20.8 | 22 | 45.8 | 15 | 31.6 | 0 | 0 | 1 | 2.1 | 3.83 | 0.83 |
| X8 | 14 | 29.1 | 21 | 43.8 | 12 | 25 | 1 | 2.1 | 0 | 0 | 4 | 0.80 |
| X9 | 12 | 25 | 14 | 29.2 | 19 | 39.6 | 3 | 6.2 | 0 | 0 | 3.73 | 0.92 |
| X10 | 16 | 33.3 | 15 | 31.3 | 14 | 29.2 | 3 | 6.2 | 0 | 0 | 3.92 | 0.94 |
| المعدل | | 26.64 | | 39.6 | | 28 | | 5.4 | | 0.42 | 3.866 | 0.888 |
| الثقة | | | | | | | | | | | | |
| X11 | 16 | 33.3 | 18 | 37.5 | 13 | 27.1 | 1 | 2.1 | 0 | 0 | 4.02 | 0,84 |
| X12 | 20 | 41.7 | 22 | 45.8 | 4 | 8.3 | 1 | 2.1 | 1 | 2.1 | 4.23 | 0.86 |
| X13 | 14 | 29.2 | 22 | 45.8 | 11 | 22.9 | 1 | 2.1 | 0 | 0 | 4.02 | 0.79 |
| X14 | 19 | 39.6 | 18 | 37.5 | 9 | 18.7 | 1 | 2.1 | 1 | 2.1 | 4.1 | 0.93 |
| X15 | 21 | 43.8 | 19 | 39.5 | 6 | 12.5 | 1 | 2.1 | 1 | 2.1 | 4.21 | 0.90 |
| المعدل | | 37.52 | | 41.22 | | 17.9 | | 2.1 | | 1.26 | 4.116 | 0.864 |
| المعدل العام | | 31.38 | | 41.39 | | 22.52 | | 3.61 | | 1.12 | 3.982 | 0.883 |
| مؤشرات رأس المال الفكري / المعرفة | | | | | | | | | | | | |
| X16 | 22 | 45.8 | 22 | 45.8 | 3 | 6.3 | 1 | 2.1 | 0 | 0 | 4.35 | 0.70 |
| X17 | 11 | 22.9 | 27 | 56.2 | 7 | 14.6 | 1 | 2.1 | 2 | 4.2 | 3.92 | 0.92 |
| X18 | 14 | 29.2 | 24 | 50 | 8 | 16.6 | 2 | 4.2 | 0 | 0 | 4.06 | 0.81 |
| X19 | 15 | 31.2 | 20 | 41.7 | 11 | 22.9 | 1 | 2.1 | 1 | 2.1 | 3.98 | 0.91 |
| X20 | 17 | 35.4 | 20 | 41.7 | 10 | 20.8 | 1 | 2.1 | 0 | 0 | 4.1 | 0.81 |
| المعدل | | 32.9 | | 47.08 | | 16.24 | | 2.52 | | 1.26 | 4.082 | 0.830 |
| المهارة | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| X21 | 13 | 27.1 | 19 | 39.6 | 12 | 25 | 3 | 6.2 | 1 | 2.1 | 3.83 | 0.97 |
| X22 | 17 | 35.4 | 19 | 39.6 | 11 | 22.9 | 1 | 2.1 | 0 | 0 | 4.08 | 0.82 |
| X23 | 18 | 37.5 | 18 | 37.5 | 9 | 18.7 | 2 | 4.2 | 1 | 2.1 | 4.04 | 0.97 |
| X24 | 7 | 14.6 | 29 | 60.4 | 10 | 20.8 | 2 | 4.2 | 0 | 0 | 3.85 | 0.71 |
| X25 | 13 | 27.1 | 24 | 50 | 9 | 18.7 | 1 | 2.1 | 1 | 2.1 | 3.98 | 0.86 |
| المعدل | | 28.34 | | 45.42 | | 21.22 | | 3.76 | | 1.26 | 3.956 | 0.866 |
| الخبرة | | | | | | | | | | | | |
| X26 | 10 | 20.8 | 28 | 58.3 | 9 | 18.8 | 1 | 2.1 | 0 | 0 | 3.98 | 0.70 |
| X27 | 23 | 47.9 | 18 | 37.5 | 6 | 12.5 | 0 | 0 | 1 | 2.1 | 4.29 | 0.85 |
| X28 | 18 | 37.5 | 18 | 37.5 | 10 | 20.8 | 1 | 2.1 | 1 | 2.1 | 4.04 | 0.94 |
| X29 | 18 | 37.5 | 16 | 33.3 | 13 | 27.1 | 0 | 0 | 1 | 2.1 | 4.04 | 0.92 |
| X30 | 17 | 35.4 | 17 | 35.4 | 10 | 20.8 | 2 | 4.2 | 2 | 4.2 | 3.94 | 1.06 |
| المعدل | | 35.82 | | 40.4 | | 20 | | 1.68 | | 2.1 | 4.058 | 0.894 |
| المعدل العام | | 32.35 | | 44.3 | | 19.15 | | 2.65 | | 1.54 | 4.032 | 0.863 |

**ثالثا :ـ علاقات الارتباط بين ابعاد رأس المال الاجتماعي ومؤشرات رأس المال الفكري في المنظومة المبحوثة**

اظهرت معطيات الجدول ( 2 ) وجود علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة معنوية بين الثقة كبعد من ابعاد رأس المال الاجتماعي وبين المعرفة كمؤشر من مؤشرات رأس المال الفكري وقد بلغت قوة العلاقة (0,744) على حين نجد ان العلاقة بين العلاقات الاجتماعية كأحد الابعاد الدالة على رأس المال الاجتماعي وبين المهارة قد بلغت (0,59) أماالمعايير مع المهارة فقد تحددت قيمة العلاقة (0.615) الامر الذي يفسر لنا ان الثقة كان لها وقعها في رأس المال الفكري يلازم ذلك المعايير ثم العلاقات الاجتماعية أي أنَّ تكوينة رأس المال الاجتماعي تلعب دورا فاعلا في بناء رأس المال الفكري بحيث ان رأس المال الاجتماعي يمثل المرشد والموجه لرأس المال الفكري فما جدوى العلاقات الاجتماعية من دون رفدها بالجانب المعرفي والبناء المهاري وتراكم الخبرات.

من هنا يتضح لنا تحقق الفرضية الرئيسة للدراسة والتي نصت على ( وجود علاقة ارتباط بين ابعاد رأس المال الاجتماعي منفردة وبين مؤشرات رأس المال الفكري ) .

أما عن علاقة الارتباط على المستوى الكلي بين رأس المال الاجتماعي وبين رأس المال الفكري فقد تبين من الجدول (3) ان هناك علاقة ارتباط بدرجة (0.648) الامر الذي يؤشر لنا ان رأس المال الاجتماعي يرتبط برأس المال الفكري كما ان الاخير يرتبط بالاول مما يفسر لنا جملة مضامين منها :

1. ان المعرفة بأشد الحاجة الى الثقة الداعمة لها والمعايير المنظمة لكيفية استغلالها والعلاقات الاجتماعية المساهمة في نشرها وعلى نحو يجلي دور الهندسة الاجتماعية بجانبيها التقني والجماعي .
2. ان البناء المهاري يعزز بالمعايير ويقر بالثقة كونها الدرس الاول في كل ميادين الحياة وعلى نحو يجلي اهمية العلاقات الاجتماعية في ترسيخ المهارات علما ان االمهارات تتخذ اشكال متنوعة منها مايخص السلوك وآخر قد ينصرف للتقنيات .
3. تتأطر الخبرات في اطار المفاعلة الحية بين ابعاد رأس المال الاجتماعي بحيث ان كل بعد من هذه الابعاد يأخذ مداه الانسب في مجال الخبرة فالخبرة في اطار المعايير اكثر فعلا كما

انها اكثر تأثيرا عند اقترانها بالثقة فضلا عن انها اكثر اتساعا بل انتشارا عند تطعيمها بالعلاقات الاجتماعية ، وهذا مايجسد تحقق الفرضية الرئيسة الاولى والفرضيات الفرعية المنبثقة عنها .

**جدول ( 2 ) علاقات الارتباط بين ابعاد رأس المال الاجتماعي ومؤشرات رأس المال الفكري في المنظمة المبحوثة**

| المتغير المستقل (راس المال الاجتماعي في ظل ابعاده )<br>المتغير المعتمد ( راس المال الفكري من خلال موشراته) | المعايير x1 –x5 | العلاقات الاجتماعية x6 – x10 | الثقة x11 – x15 | رأس المال الاجتماعي |
|---|---|---|---|---|
| المعرفة x16 – x20 | 0.539** | 0.352* | 0.744** | 0.585** |
| المهارة x21 –x25 | 0.615** | 0.594** | 0.485** | 0.603** |
| الخبرة x26 – x30 | 0.521** | 0.501** | 0.625** | 0.583** |
| رأس المال الفكري | 0.587** | 0.502** | 0.703** | 0.648** |

المصدر : من اعداد الباحثين في ظل نتائج الحاسبة الالكترونية بالاعتماد على برنامج SPSS

**جدول (3) علاقات الارتباط بين رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري في المنظمة المبحوثة على المستوى الكلي**

| المتغير المستقل<br>المتغير المعتمد | ( رأس المال الاجتماعي ) |
|---|---|
| ( رأس المال الفكري) | 0.648** |

المصدر : من اعداد الباحثين في ظل نتائج الحاسبة الالكترونية بالاعتماد على برنامج SPSS

**رابعا : ـ تحليل التأثير بين ابعاد رأس المال الاجتماعي ومؤشرات رأس المال الفكري في المنظمة المبحوثة**

يوضح الجدول (4) نتائج الانحدار المتعدد لمدى تأثير ابعاد رأس المال الاجتماعي ( المعايير ، العلاقات الاجتماعية ، الثقة ) في المعرفة كمؤشر من مؤشرات رأس المال الفكري ، وقد تبين ان الابعاد الثلاثة المعبرة عن رأس المال الاجتماعي تؤشر بشكل متباين في المعرفة حيث بلغت قيمة

درجة التأثير (B) لها ( 0.236 ، 0.162 ، 0.659) كما اشارت قيم T( 1.962 ، 1.422 ، 5.321) وبمستويات دلالة بلغت (0.000) وقد اظهرت قيمة معامل التحديد (0.684) مقدار هذا الا ثر كما بلغت قيمة (F) المحسوبة (31.787) وبمستوى دلالة (0.000) ، مما يفسر لنا ان نتائج الاختبار تقر بوجود تأثير متباين لأبعاد رأس المال الاجتماعي أي قبول الفرضية الفرعية للدراسة والتي نصت على ( وجود تأثير متباين لأبعاد رأس المال الاجتماعي ( المعايير ، العلاقات الاجتماعية ، الثقة ). في المعرفة أي قبول الفرضية الفرعية للدراسة والتي نصت على (وجود تأثير متباين لأبعاد رأس المال الاجتماعي في المعرفة) وفي ذلك تأكيد على ان المعايير

| المتغير المستقل | المعرفة كأحد مؤشرات رأس المال الفكري | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| المتغير المعتمد | B0 | B1 | $R^2$ | F المحسوبة | T المحسوبة | مستوى المعنوية |
| المعايير | 0.268 | 0.236 | 0.684 | 31.787 | 1.962 | 0.000 |
| العلاقات الاجتماعية | -0.176 | 0.162 | | | 1.422 | 0.000 |
| الثقة | 0.725 | 0.659 | | | 5.321 | 0.000 |

تسهم في ضبط المعرفة وتنظيمها كما ان العلاقات الاجتماعية تسهم في نشرها وحتى تأمين درجة من الاستجابة لها على حين نجد ان الثقة تمارس دور المثبت في هذه المعرفة أي لا قيمة للمعرفة دون اقترانها بالثقة والعمل بمضامينها مما يعني لنا ان هذه الابعاد تترك مديات تأثيرية متباينة في المعرفة كمؤشر من
مؤشرات رأس المال الفكري في اطار الدراسة الحالية 0

**جدول (4) الانحدار المتعدد التأثير لأبعاد رأس المال الاجتماعي في المعرفة كأحد مؤشرات رأس المال الفكري**

(F) الجدولية (8.59) (T) الجدولية (2.402) df(44,3)
المصدر : من اعداد الباحثين في ظل نتائج الحاسبة الالكترونية بالاعتماد على برنامج SPSS

يكشف الجدول (5) عن الاثر الذي تتركه ابعاد رأس المال الاجتماعي في المهارة كمؤشر من مؤشرات رأس المال الفكري وقد تبين ان هذه الابعاد تؤثر على نحو ضعيف في المهارة حيث بلغت قيم درجة التأثير (B) لها ( 0.280 ، 0.224 ، 0.322 ) كما اشارت قيم (T) لها ( 1.823، 1.574، 2.082) وبمستويات الدلالة (0.000) وبالمقابل فان التأثير الاجمالي لهذه الابعاد المعبرة عن رأس المال الاجتماعي كان له تأثير في المهارة إذ بلغت قيمة معامل التحديد

(0.579) كما اكدت قيمة (F) المحسوبة (20.180) قيمة هذا التأثير وبمستوى دلالة (0.000) ومع هذه النتائج الا اننا نرى وجود درجة من التأثير لأبعاد رأس المال الاجتماعي في المهارة التي يمتلكها المبحوثين ، أي ان التنوع المهاري يخضع لمعايير مثلما تدعمه العلاقات وتقر فعله الثقة على مستوى المنظمة المبحوثة ، لذا تقبل الفرضية الثانية التي نصت على ( وجود درجة من التأثير لأبعاد رأس المال الاجتماعي في المهارة ) على مستوى المنظمة المبحوثة .

**جدول (5) الانحدار المتعدد التأثير لأبعاد رأس المال الاجتماعي في المهارة كمؤشر من مؤشرات رأس المال الفكري**

| المتغير المستقل / المتغير المعتمد | المهارة كأحد مؤشرات رأس المال الفكري | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | B0 | B1 | $R^2$ | F المحسوبة | T المحسوبة | مستوى المعنوية |
| المعايير | 0.293 | 0.280 | 0.579 | 20.180 | 1.823 | 0.000 |
| العلاقات الاجتماعية | 0.225 | 0.224 | | | 1.574 | 0.000 |
| الثقة | 0.328 | 0.322 | | | 2.082 | 0.000 |

(F) الجدولية (8.59) (T) الجدولية (2.402) df(44,3)

المصدر : من اعداد الباحثين في ظل نتائج الحاسبة الالكترونية بالاعتماد على برنامج SPSS

يشير الجدول (6) الى وجود تأثير ضعيف لأبعاد رأس المال الاجتماعي (المعايير ، العلاقات الاجتماعية ، الثقة ) في الخبرة علما ان درجة هذا التأثير كادت ان تكون متباينة بحسب ماافصحت عنها قيم درجة التأثير (B) ( 0.224 ، 0.102 ، 0.475 ) كمااشارت قيم (T) ( 1.216 ، 0.596 ، 2.559) الى ضعف معنوية التأثير وبمستوى دلالة (0.000) وهي اقل من الحدود المقبولة في هذه الدراسة وهي لغاية (0.05) ، اما عن مجمل تأثير هذه الابعاد الثلاثة المفسرة لرأس المال الاجتماعي فنجد ان تأثيرها بحدود (0.485) وهي قيمة معامل التحديد وقد اكدت ذلك قيمة (F) المحسوبة (13.785) وبمستوى دلالة (0.000) .

وفي ذلك اشارة الى ان ابعاد رأس المال الاجتماعي المتبناة في الدراسة جاء تأثيرها ضعيفا ، مما يعني قبول الفرضية الفرعية الثالثة للدراسة والتي اقرت بوجود تأثير ضعيف ومتباين لأبعاد رأس المال الاجتماعي في الخبرة كأحد مؤشرات رأس المال الفكري في اطار الدراسة الحالية .

ومع نتائج الاختبار المشار لها سلفا الا ان للباحثين رأيا يقرّ حالات التأثير مع وجود درجة من النسبية أي ان ابعاد رأس المال الاجتماعي تتحرك بوثبات في المجال المعرفي والبناء المهاري وتراكم الخبرات ، فالمعايير هي ميكانيزم منظم لكافة المجالات والعلاقات الاجتماعية هي جوهر علاقات العمل والثقة هي مصفاة لهذه العلاقات ومترجم لمستوى الالتزام بالمعايير .

**جدول ( 6 ) الانحدار المتعدد التأثير لأبعاد رأس المال الاجتماعي في الخبرة كمؤشر من مؤشرات رأس المال الفكري**

| المتغير المستقل / المتغير المعتمد | الخبرة كأحد مؤشرات رأس المال الفكري | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | B0 | B1 | $R^2$ | F المحسوبة | T المحسوبة | مستوى المعنوية |
| المعايير | 0.216 | 0.224 | 0.485 | 13.785 | 1.216 | 0.000 |
| العلاقات الاجتماعية | 0.094 | 0.102 | | | 0.596 | 0.000 |
| الثقة | 0.446 | 0.475 | | | 2.559 | 0.000 |

(F) الجدولية (8.59) (T) الجدولية (2.402) df(44,3)

المصدر : من اعداد الباحثين في ظل نتائج الحاسبة الالكترونية بالاعتماد على برنامج SPSS

**الاستنتاجات والتوصيات**

**اولا : الاستنتاجات**

تمخضت نتائج الدراسة الحالية عن جملة استنتاجات ابرزها :

1. توافر ابعاد رأس المال الاجتماعي في المنظمة المبحوثة وبمستوى جيد فالعلاقات الاجتماعية قائمة والمعايير ضابطة للسلوكيات والثقة سائدة مما يعني ان تلك المنظمة تمتلك ارثا اجتماعيا يمكنها من احتواء التحديات والاخذ بفكرة المهندس الاجتماعي الذي يديم العلاقات بروحها الانسانية مثلما يفعل التقانة بمداها الفني .

2. تحقق نسبي لمؤشرات رأس المال الفكري في المنظمة المبحوثة فالمعرفة متحركة والمهارة متوافرة الى حد ما والخبرة مستثمرة بحيث ان هذه الثلاثية شكلت مثلثا قاعدته المعرفة والمتفنن في كفاءته المهارة والخبرة مما يفسر لنا ان المعرفة تمثل مصدرا اثرائيا في المنظمة عينة الدراسة الى حد انها كانت نقطة فصل وتمييز بين الايجابيات والسلبيات فب مجالات العمل .
3. وجود علاقة ارتباط على المستويين الكلي والجزئي بين رأس المال الاجتماعي ورأس المال الفكري في المنظمة المبحوثة بحيث ان الابعاد المكونة لرأس المال الاجتماعي ارتبطت بالمؤشرات الدالة على رأس المال الفكري لها أي ان المعايير والعلاقات الاجتماعية والثقة استثمرت لصالح المعرفة والمهارة والخبرة وفي ذلك اشارة الى حصول حالة من التكامل بينهما على مستوى الدراسة الحالية .
4. وجود تأثير متباين لابعاد رأس المال الاجتماعي على مستوى المنظمة المبحوثة في مؤشرات رأس المال الفكري بحيث ان كل بعد له مديات تأثيرية في هذه المؤشرات مع الاخذ بنظر الاعتبار ان اجمالي التأثير كان قائما في اطار معامل التحديد علما ان نسبية التأثير وتباينه تمثل حقيقة فعلية ، اذ ليس من المعقول ان ابعاد رأس المال الاجتماعي لها تأثيرات متساوية في المعرفة والمهارة والخبرة لان كل بعد به امتداده ووقعه في ميدان العمل لذا جاءت التأثيرات على هذا المستوى من الوصف .

**ثانيا : التوصيات**

بناءً على ما توصلت اليه الدراسة الحالية من استنتاجات فقد تم تقديم مجموعة من التوصيات ابرزها :

1. ضرورة العمل على تفعيل وحدة البحث والتطوير في المنظمة المبحوثة وعلى نحو يسهم في ترسيخ مفهوم المعرفة النشطة بحيث يتصدر صناع المعرفة المركز الاول وعلى نحو يتيح لهم اطلاق الافكار وتوظيف مخزونهم الفكري دون قيد او محددات دعما للمهارات وتنمية الخبرات الى حد شيوع الوعي المنظمي في كافة المجالات آخذين بنظر الاعتبار حالات الاستثمار الافضل للعلاقات الاجتماعية في اطار التمسك بالمعايير والعمل بمضمون الثقة .
2. العمل على تكثيف الجهود لدى العاملين في المنظمة المبحوثة بشأن رأس المال الاجتماعي بحيث تمتد العلاقات الاجتماعية وتغور في قاع التنظيم وتسود المعايير الى حد عدها المنظم الفعلي للتصرفات وتتأجج الثقة الى حد درجة الارتكاز عليها في كل النشاطات فما قيمة الانسان عند نزع الثقة منه وما اهمية المنتج او الخدمة عندما يفقد هذه الخاصية ، مما يعني اهمية بلورة هذه الجهود في المنظمة المبحوثة بحيث يبقى رأس المال الاجتماعي المحرك الفاعل لانشطة المنظمة مثلما يمثل سر ديمومتها .
3. العمل على خلق قناعة لدى المبحوثين في المنظمة عينة الدراسة بأهمية كثافة رأس المال الاجتماعي وعدها المنطلق الفاعل لحالات الحوار وتبادل الرأي كونها السبيل الانسب لتلاقح الافكار واقرار حالة القدح العقلي ، فالعلاقات تولد تفاعلات وهذه ينبثق عنها افكار

وتصورات وعلى نحو يجلي ظهور المعرفة وبزوغ المهارات وصولا الى تراكم الخبرات ، فما جدوى وجود الفرد بمعزل عن الاخرين مالم يتم صهر ذاته فيهم وتتحول الافكار الى مشتركات والعلاقات الى جسور للتواصل واقرار حالات التكامل على المستويين الفكري والاجتماعي .

4. ضرورة الاخذ بالمسارين الاجتماعي والفكري لدى المبحوثين بحيث توظف الاجتماعية بكل اتجاهاتها لخدمة الجوانب الفكرية مثلما تستحضر الافكار لصالح المسارات الاجتماعية أي ان المسارين اقرب الى التكامل والتفاعل مع بعضهما بحيث يظهران كمتصل واحد وهنا اشارة الى ان رأس المال الفكري يمثل علامة مضيئة بقدر ما يترجم رأس المال الاجتماعي عوامل القوة والدعم والاسناد ، لذا تبدو الحاجة الى التكامل بينهما قائمة فما قيمة الافكار من دون الدعم وما اهمية العلاقات الاجتماعية دون اثرائها بالافكار النقي .

**المصادر :**

**اولا":المصادر العربية**


1- ابو الحجاج ، يوسف ، 2010 ، فنون ومهارات ادارة وتنمية الموارد البشرية، المكتب العربي ، حلب .
2- بيكتل مايكل ، 2010 ، المحادثات الواثقة كيف تتواصل مع الآخرين بنجاح في أي وقت ، الاداري ، العدد (21) سلطنة عمان ، 75 ، عرض بخيت بن نصيب الشحري .
3- تريلو، ماريا اماليا ، 2006 ، تأثير الثقافة التنظيمية على مفهوم رأس المال الفكري ، جامعة قرطبة ، اسبانيا . 4
4- خروفة ، رغد محمد يحيى ،2013 ، القيادة التحويلية ودورها في تعزيز ابعاد رأس المال اللاجتماعي ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من منسبي شركة سمنت سنجار المحدودة ، اطروحة دكتوراه مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل .
5- الخشالي ، شاكر جارالله ، 2009 ، ادارة المعرفة واثرها في الاداء التنظيمي ، دراسة ميدانية في الشركات الصناعية ، الاردن ، المجلة العربية للأدارة ، المجلد 29 ، العدد 1.
6- خليف ، سلطان احمد ، 2008 ، دور رأس المال الاجتماعي لقادة التغيير في احتواء القوى المعيقة للتغيير ، دراسة لآراء عينة من رؤوساء الاقسام العلمية في جامعة الموصل والمعهد التقني / موصل ، مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية ، المجلد 15 العدد 11 .
7- رشيد ، صالح عبد االرضا وجلاب ، احسان دهش ، 2008 ، الادارة الاستيراتيجية مدخل تكاملي ، دار المناهج ، الاردن .
8- الزعبي ، طلال عبدالله ، والكردي ، موسى محمد ، 2009 ، مهارات الحياة ، جامعة العلوم التطبيقية ، البحرين.
9- عبد الحميد ، انجي ، 2009 ، دور المجتمع المدني في تكوين رأس المال الاجتماعي ، دراسة حالة الجمعيات الاهلية في مصر ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، مصر .
10- العبيدي ، نغم حسين ،2000 ، اثر استثمارات رأس المال الفكري في الاداء التنظيمي / دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد .

11- العزاوي ، سامي فياض ، والجنابي ، حسين محمود ، 2011 ، العلاقة بين ادارة المعرفة والقيمة المضافة ، دراسة تحليلية لشركات الدول الاردنية ، مجلة الاداري ، العدد (126) .
12- عسكر ، سمير احمد ، 1983 ، المدخل الى ادارة الاعمال اتجاه شرطي ، دار النهضة العربية ، القاهرة .
13- الغامدي ، عبدالله عبدالغني ، 1990، الثقة التنظيمية بالاجهزة الادارية في المملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للأدارة ، المجلد (14) العدد (3) .
14- فرحات ، غول ، 2011 ، ادارة رأس المال الاجتماعي في المؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الدولي الخاص حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية . Ferhatghoul@Yahoo.fr
15-القاضي ، فؤاد ، 1988 ،تنمية المنظمة والتطوير الاداري ، دار حيفا ، القاهرة .
16. يوسف ، عبدالستار حسين ، 2009 ، دراسة تحليلية لرأس المال الفكري وطرق قياسه في منظمات الاعمال ، مجلة الاداري ، العدد 117 معهد الادارة العامة ، سلطنة عمان .

**ثانيا":المصادر الاجنبية**

1. Berman,Bruce,2002,From Idea to assets: Investing wisely In Intellectual Property, John Wiley Sons, Inc New york .
2. Bollingen A. & Smith,R, 2001 , Managing Organizational Knowledge as Astrategic asset, Jornal of Knowledge Management 5 (1)
3. Bonits,Nick,2000,Assessing Knowledge Assets: A Review of the models used to measure Intellectual Capital, Michale G.Degroote School of Business, Mcmaster University Hamilton Canada.

http://WWW.business

memasten. Ca/mkty/ nbontis/ic/Publication/Bontis IJMR.pdf.

4. Coleman, d.,1988, Social Capital in creation of human capital American of societogy,94 supplement.
5. Grootaret,C.,1998,Social Capital : The Missing link, Working paper No.3,The World Bank.

6 . Lavado A,C,,et.al., 2010, Social and organizational capital: Building the context for innovation In dustrial marketing management cotents lists available at science Direct Vol.39.

7. Nonaka,I , and Takenchi,H.,1995, The Knowledge Creating Company in H. Takenchi and I. Nonaka, (Eds), Hitotsubashi on Knowledge Management, Johnwiley&Sons Singapore

8. Putnam,R.,1993, The Prosperous community –social capital and public life, American prospect(13).

9. Reid(1998), Intellectual capital business quarterly.Vol.1.No6.

10. Stewart.T.A(1999) Intellectual capital : The new wealt of organization Double day- currency-New York.

11. Stone,W,,2001 Measuring Social Capital, Research Paper ,No24 Australian Institute of family Studies.

12. Winter., 2000, Towards atheorised understanding of family life and social capital, working paper, No.2 Australian Institute of of family studies.

الاستبانة

السلام عليكم

نضع بين ايديكم الاستبانة الخاصة بالبحث الموسوم (التكامل بين رأس المال الفكري ورأس المال الاجتماعي) / دراسة حالة لدى العاملين في مصرف الرافدين .

يرجى الاجابة على الاسئلة المطروحة بدون ذكرالاسماء علما ان المعلومات تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط..... شاكرين تعاونكم معنا .

الباحثون

| ت | العبارة | اتفق بشدة | اتفق | محايد | لااتفق | لااتفق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تعمد الى استحضار المعايير عند استخدامك المعرفة في منظمتك . | | | | | |
| 2 | تجعل من المعايير السائدة في منظمتك مدخلا لأكتساب المعرفة من الاخرين . | | | | | |
| 3 | توظف ماتمتلكه من معايير لصالح المعرفة التي تروم الحصول عليها . | | | | | |
| 4 | تستحضر المعايير لخدمة الافكار التي تدور في اذهان العاملين في منظمتك . | | | | | |
| 5 | تنظر الى المعايير برؤية تخدم المعرفة وتعمل على ادارتها . | | | | | |
| 6 | تمثل العلاقات الاجتماعية السائدة في منظمتك سبيلا فاعلا لتنمية المعرفة فيها . | | | | | |
| 7 | ترى في العلاقات الاجتماعية السائدة في ميدان عملك اساسا لطرح معارفك . | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 8 | تجند العلاقات الاجتماعية في عملك لصالح تنمية مهاراتك في العمل . | | | | | |
| 9 | تفعل العلاقات الاجتماعية فعلها في مجال تنشيط الافكار وطرح المبادرات . | | | | | |
| 10 | تؤشر العلاقات الاجتماعية السائدة في منظمتك الاساس الفاعل لتنشيط مهاراتك . | | | | | |
| 11 | تكتسب الثقة الاساس الفاعل في التبادل المعرفي في ميدان العمل . | | | | | |
| 12 | تسهم الثقة في اسداء روح الانتشار المعرفي بين اطراف العمل . | | | | | |
| 13 | تعمل الثقة على ترسيخ عرى البناء المهاري في العمل . | | | | | |
| 14 | تقود الثقة الى اقرار حالات الحوار الموضوعي بين العاملين . | | | | | |
| 15 | تعزز الثقة حالات الكسب المعرفي لدى العاملين في محيط عملك . | | | | | |
| 16 | تنظر الى ذي المعرفة بعين الاحترام . | | | | | |
| 17 | تعمد الى الافادة من افكار ذي المعرفة في منظمتك . | | | | | |
| 18 | تضع العاملين من ذي المعرفة في المقام الاول في منظمتك . | | | | | |
| 19 | تقوم بتأمين الدعم لذي المعرفة في منظمتك . | | | | | |
| 20 | يمثل ذوي المعرفة في منظمتك اساس نجاحها . | | | | | |
| 21 | تنال المهارات السلوكية النصيب الاوفر في مجال اهتمامك . | | | | | |
| 22 | تجد في البناء المهاري لمنظمتك اساس قوتها . | | | | | |
| 23 | تستحضر المهارات الفعلية عند التعامل مع المستجدات التقانية . | | | | | |
| 24 | تعمد الى تنمية مهاراتك الادراكية في ميدان العمل . | | | | | |
| 25 | تقوم باستحضار المهارات في منظمتك للقرارات التي تتخذها . | | | | | |
| 26 | تجند خبرات العاملين في منظمتك خدمة لصالح اهدافها . | | | | | |
| 27 | تستعين بذي الخبرة في منظمتك عند صياغة استراتيجياتها . | | | | | |
| 28 | تقدم مكافآت مجزية لذي الخبرة في منظمتك . | | | | | |
| 29 | تضع الخبرة في المقام الاول عند تكليف العاملين في منظمتك . | | | | | |
| 30 | توظف امكانيات منظمتك لاكتساب الخبرات الجديدة . | | | | | |