



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

جامعة العربي التبسي - تبسة

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: ادارة اعمال

العنوان: دور رأس المال الفكري في تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الإسمنت - تبسة-

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر " ل.م.د "

دفعه: 2021

إشراف الأستاذ:

إعداد الطالبين:

د - عمر سعيدان

1. ملعب زاييد محمد المهيمن

2. قنينة الغضبانبي

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - TEBESSA

لجنة التقييم:

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
أ . براهيمية عمار	أستاذ محاضر - أ -	رئيسا
د . عمر سعيدان	أستاذة مساعد - أ -	مشرفا و مقرا
أ . مسعي بلال	أستاذ محاضر - أ -	منقاشا

السنة الجامعية : 2020 / 2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الشكر والعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

قال الله تعالى " فَتَبَسَّمْ ضَاحِكًا مِّن قَوْلِهَا وَقَالَ رَبِّ أَوْزِنِّي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَذِنِّي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ " سورة النمل الآية 19

عن أبي هريرة عن رسول الله صلى الله عليه وسلم { من لم يشكر الناس لم يشكر الله }
رواه أحمد وأبو داود البخاري

البداية حمد لله عز وجل الذي منى علينا وهدانا وأمرنا بالعزم والقوة والإرادة والصبر لإنجاز وإتمام هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على من بعث رحمة للعالمين وهداية للضالين

أقدم خالص شكري إلى الأستاذ الكريم " عمر سعيدان " الذي تابع عملي هذا، ولم يبخل علي بنصائحه القيمة والمفيدة، والمعلومات التي كانت بمثابة العون الكبير، ولم يبخل علي بوقته لإتمام هذا العمل.

كما لا يفوتنا أن نوجه شكرنا إلى الأساتذة الكرام الذين رافقونا طوال مشوارنا الدراسي في الجامعة ولم يبخلوا علينا بالمعرفة، والزملاء الذي ساعدونا في إنجاز هذا العمل المتواضع.

القلم من العلم
القلم من العلم

الصفحة	المحتوى
/	شكر وتقدير
/	الإهداء
/	محتويات الفهرس
/	فهرس الجداول
/	فهرس الأشكال
/	فهرس الملاحق
أ-هـ	المقدمة العامة
59-8	الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري و الإبداع التنظيمي
8	تمهيد
30-9	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري
13-9	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري
11-9	1- تعريف رأس المال الفكري
13-12	2- خصائص رأس المال الفكري
24-14	المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري
19-18	1- رأس المال البشري
21-20	2- رأس المال الهيكلية
23-22	3- رأس المال الزبوني (العقلاني)
28-25	المطلب الثالث: دور وأهمية رأس المال الفكري
26-25	1- دور رأس المال الفكري
28-26	2- أهمية رأس المال الفكري

30-29	المطلب الرابع: أبعاد رأس المال الفكري
29	1- البعد التكنولوجي
29	2- البعد التنظيمي واللوجستي
30-29	3- البعد التنظيمي
45-30	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي
35-30	المطلب الأول: تعريف وخصائص الإبداع التنظيمي
34-30	1- تعريف الإبداع التنظيمي
35-34	2- خصائص الإبداع التنظيمي
36-36	المطلب الثاني: أهمية الإبداع التنظيمي وعناصره
37-36	1- أهمية الإبداع التنظيمي
39-38	2- عناصر الإبداع التنظيمي
39	المطلب الثالث: أساليب تنمية الإبداع التنظيمي ومعوقاته
40-39	1- أساليب تنمية الإبداع التنظيمي
41	- أسلوب العصف الذهني
41	- أسلوب دلفي
42	- أسلوب المجموعة الإسمية
42	2- معوقات الإبداع التنظيمي
42	- المعوقات الشخصية (الفردية)
43	- معوقات من قبل المدير
44	- المعوقات التنظيمية

45	- المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية
-46	المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتناولة
50-46	المطلب الأول: الدراسات السابقة حول رأس المال الفكري
53-50	المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الإبداع التنظيمي
55-53	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة برأس المال الفكري والإبداع التنظيمي معا
57-55	المطلب الرابع: العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي
58-57	المطلب الخامس: أوجه الاختلاف بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي
59	خلاصة الفصل الأول
-60	الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإبداع التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الإسمنت تبسة
61	تمهيد
-62	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت تبسة
65-62	المطلب الأول: نظرة عامة حول شركة الإسمنت تبسة
65-62	1- نشأة المؤسسة
65	2 - أهداف المؤسسة
69-66	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
72-69	المطلب الثالث: نبذة تاريخية عن مادة الإسمنت وإمكانيات المؤسسة
72-69	1- نبذة تاريخية عن مادة الإسمنت
72	2- إمكانيات الشركة

74-72	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
74-72	المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة
74-73	1- تحديد مجتمع وعينة الدراسة
74	2- منهج الدراسة
78-74	المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات
77-75	1- أدوات الدراسة
77	2- صدق أداة الدراسة
78	3- ثبات أدوات الدراسة
81-79	المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات
80	1- التكرارات والنسب المؤوية
80	2- معامل ألفا كرونباخ
80	3- اختبار التوزيع الطبيعي
81	4- معامل الارتباط بيرسون
-81	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
86-81	المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
82	1- متغير الجنس
83	2- متغير السن
84	3- المستوى التعليمي
85	4- متغير الخبرة
86	5- عدد الدورات التدريبية

103-87	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة
98-87	1- تحليل نتائج محور أبعاد رأس المال الفكري
103-98	2- تحليل نتائج محور الإبداع التنظيمي
-104	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات
108-104	1- مناقشة نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات
109-108	2- نتائج الدراسة
111-110	خلاصة الفصل الثاني
117-113	الخاتمة العامة
119	قائمة المراجع
123	الملاحق

فطرس الخطاوى

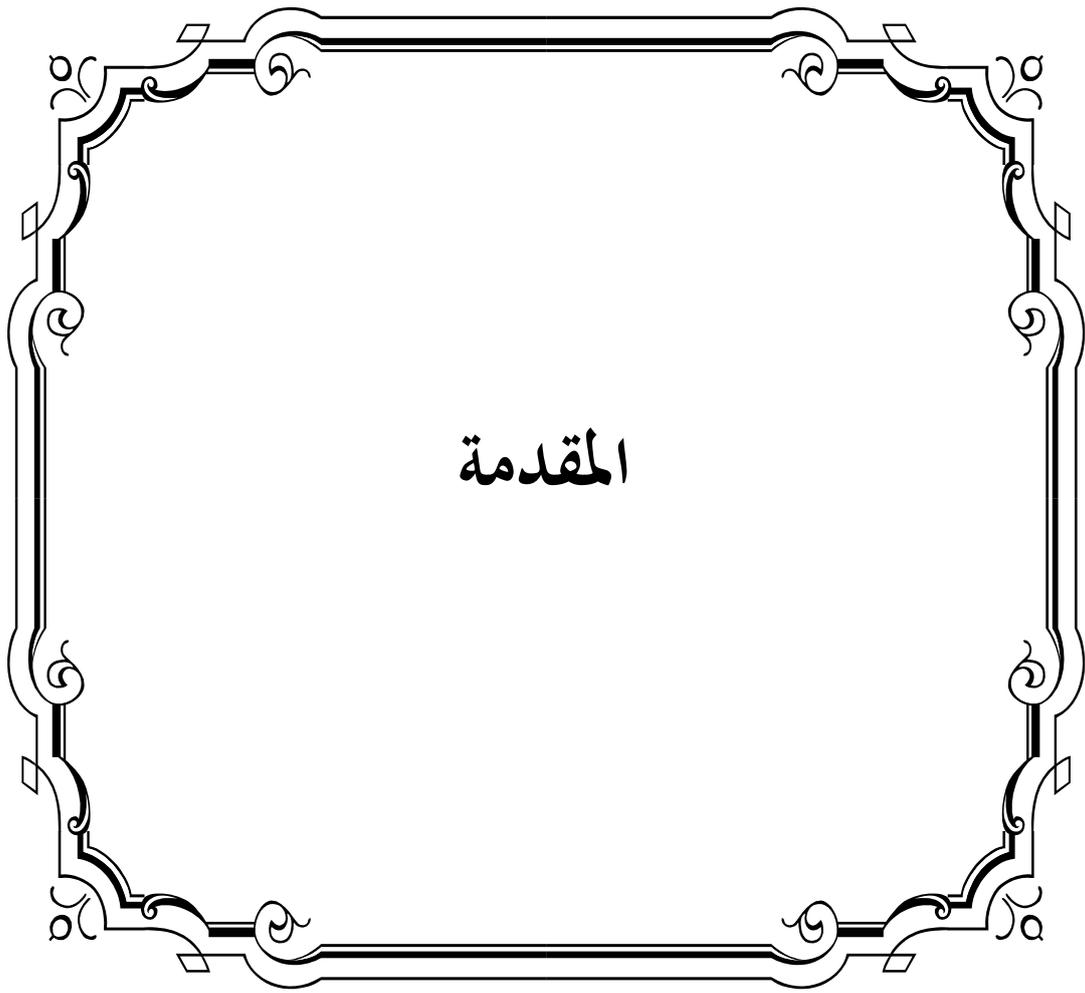
فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
35	خصائص الإبداع التنظيمي	01
57	الفرق بين الإبداع التنظيمي ورأس المال الفكري	02
73	تداول الاستبيان	03
76	توزيع استمارة الاستبيان على محاور الدراسة	04
78	نتائج اختبار معامل الثبات (ألفا كرونباخ)	05
79	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي	06
82	عدد الذكور والإناث في العينة	07
83	توزيع السن لأفراد العينة	08
84	المستوى التعليمي لأفراد العينة	09
85	الخبرة لأفراد العينة	10
86	عدد الدورات التدريبية لأفراد العينة	11
92-88	إجابات أفراد العينة لمحور رأس المال الفكري	12
100-98	إجابات أفراد العينة لمحور الإبداع التنظيمي	13
105	معامل ارتباط بيرسون بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي	14
106	العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي	15
106	معامل ارتباط بيرسون بين المحاور الفرعية لرأس المال الفكري والإبداع التنظيمي	16

فلا تفسد الأشكال

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
15	مكونات رأس المال الفكري حسب نموذج Skandia Naviagtor	01
16	مكونات رأس المال الفكري	02
24	مكونات رأس المال الفكري وفق نظرية Stewart	03
26	أدوار رأس المال الفكري	04
66	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	05
71	المخطط النحوي لصناعة الإسمنت	06
82	نسبة الذكور والإناث في العينة	07
83	نسبة توزيع السن لأفراد العينة	08
84	نسبة توزيع المستوى التعليمي لأفراد العينة	09
85	نسبة الخبرة	10
86	نسبة توزيع الدورات التدريبية	11



المقدمة العامة

تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها موجة من التحولات والتغيرات المتسارعة التي تجتاح العالم اليوم وفي مقدمتها الثورة المعلوماتية والتقنية، وقد كان لهذه التغيرات أثر كبير في منظمات الأعمال وهي ارتفاع الأهمية بالنسبة للأصول غير المادية إذ أصبحت تمثل النسب الأكثر في أصول المنظمات، ويعتبر رأس المال الفكري بمثابة مورد يرتبط بشكل أساسي بالمعرفة التي من الممكن أن تصل إلى خلق قيمة، كما هو يعكس تأثير الخبرات المتراكمة، فهو يتمثل في كل الموجودات الفكرية والمعرفية المتمثلة في قدرات المؤسسة الجوهرية والتي تحقق للمؤسسات التميز والتفوق.

ولقد أدركت العديد من المنظمات حقيقة مهمة كون القيمة الحقيقية لا تتجسد في رأس مالها المادي وإنما في رأس مالها الفكري أيضا والذي يتمثل بإبداع العاملين ومهاراتهم وإتقان المنظمة وبراءات الاختراع وعلاقتها مع الزبائن وهذا ما يتطلب الإبداع المستمر في كافة جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وعليه أصبح من الضروري تبني الإبداع وبشكل مستمر في ممارسة الشركات لأعمالها وأنشطتها على كافة المستويات ونتيجة للحاجة الماسة لرفع الأداء والإبداع لا بد من الاهتمام بموجوداتها المادية الملموسة وغير الملموسة المتمثلة في برأس المال الفكري.

فالمؤسسات الجزائرية بشتى أنواعها كباقي مؤسسات الدول الأخرى تسعى إلى مواكبة التطورات، خاصة بعد الانفتاح على الاقتصاد العالمي، ودخول المؤسسات الأجنبية إلى السوق المحلية، وذلك بالتوجه نحو تحقيق الجودة، والميزة التنافسية الدائمة من خلال تبني الإبداع التنظيمي ورأس المال الفكري.

مما تقدم يتضح كيف يمكن للمنظمات اعتماد سلاحي رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي في آن واحد، وبشكل مخطط وموجه لتحقيق أهدافها أولا والاستجابة الكفوءة لمتطلبات المرحلة الراهنة، وتحدياتها المستمرة، وهذا ما حفزنا على تناول هذا الموضوع الحيوي للبحث في جوانبه المتعددة، محاولين التوصل إلى رؤيا موضوعية تتيح للمنظمات تفعيل العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي والتركيز بشكل أكبر استثمار موجوداتها المعرفية لرفع مستويات الإبداع فيها، والانطلاق لتحقيق الريادة والنجاح.



ولتحقيق هذا الهدف سيقسم البحث على فصلين إذ يتناول الفصل الأول التأطير النظري لرأس المال الفكري والإبداع التنظيمي والدراسات السابقة و الفصل الثاني يتناول الجانب التطبيقي المتمثل في تعريف مؤسسة محل الدراسة ومناقشة نتائج اختبار واختبار فرضيات البحث.

أولاً: إشكالية الدراسة

يلعب رأس المال الفكري دوراً فعالاً في المؤسسة، إذ أنه يعظم قيمتها ويؤدي دوراً هاماً في تفوقها ونجاحها بحيث يحقق أفضل النتائج، وبالتالي يمكن الاستفادة منه في توليد الإبداع التنظيمي بأبعاده المختلفة بالإضافة إلى اعتماد هذه الشركات لمنهجية وإستراتيجية علمية وعملية في تشجيع الإبداع وتحقيقه في كافة المستويات، ومن هنا جاءت هذه الدراسة لكي تجيب عن الإشكالية التالية:

" ما مدى تأثير رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي بمؤسسة الإسمنت تبسة؟

ويتدرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- هل يؤثر رأس المال الهيكلي في الإبداع التنظيمي بمؤسسة الإسمنت تبسة؟؛
- هل يؤثر رأس المال البشري في الإبداع التنظيمي بمؤسسة الإسمنت -تبسة-؟؛
- هل يؤثر رأس المال الزبوني في الإبداع التنظيمي بمؤسسة الإسمنت -تبسة-؟؛
- ما هو مستوى الإبداع التنظيمي الحاصل بالمؤسسة محل الدراسة؟.

ثانياً: فرضيات البحث

على ضوء ما سبق ومن أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية، ولمحاولة الإجابة على التساؤلات الفرعية تم طرح الفرضية الرئيسية التالية:

" يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية (0.05) لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في الإبداع التنظيمي بمؤسسة الإسمنت تبسة."



وضمن هذه الفرضية الرئيسية تتدرج جملة من الفرضيات الفرعية تتمثل في:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في الإبداع التنظيمي بمؤسسة الإسمنت تبسة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في الإبداع التنظيمي بمؤسسة الإسمنت تبسة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبوني في الإبداع التنظيمي.

ثالثا: أهمية الدراسة

يكتسب موضوع رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي أهمية بالغة بالنسبة للمنظمة التي تعتمد عليهما خصوصا بعد التطور السريع للاقتصاد وتحوله من اقتصاد صناعي إلى اقتصاد معرفة، لذا تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من خلال تطرقها لموضوع حيوي يساعد المنظمات في تعزيز مكانتها ودورها وقيمتها في البيئة التي تعمل فيها والسيطرة على عملياتها ونشاطاتها المختلفة.

ويمكننا حصر أهمية البحث في النقاط التالية:

- تكمن أهمية الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ تتناول مفهوماً مهمين هما رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي؛
- تنمية القدرات الإبداعية للمورد البشري حيث يؤدي ذلك إلى تحسين الربحية ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية وفرض مكانتها في البيئة المحيطة بها؛
- تعزيز فهم العاملين لأهمية رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي.

رابعا: أهداف الدراسة

تكمن أهداف الدراسة في:

- تقدم الدراسة أهم الاقتصاديات المتعلقة برأس المال الفكري والإبداع التنظيمي ودراسة وافية لمعرفة جميع الجوانب النظرية والتطبيقية؛

- التعرف على أبعاد رأس المال الفكري وأكثرها تأثير في مؤسسة الإسمنت- تبسة -؛
- التعرف على واقع رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي في مؤسسة الإسمنت- تبسة-؛
- التحري ميدانيا على واقع تأثير رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي في مؤسسة الإسمنت - تبسة-؛
- التوصل لتوصيات ونتائج من شأنها تعزيز فعالية رأس المال الفكري وتعزيز واقع الإبداع التنظيمي في مؤسسة الإسمنت تبسة.

خامسا: أسباب اختيار الموضوع

- من بين أهم الدوافع والأسباب والمبررات وراء اختيار الموضوع ما يلي:
- الميول والرغبة الشخصية في دراسة الموضوع، خاصة أنه من مجال وطبيعة التخصص؛
 - يعتبر من أحدث المواضيع في مجال إدارة الموارد البشرية؛
 - يعتبر من أهم متطلبات التوجه نحو اقتصاد المعرفة ومواجهة التغيرات البيئية التي تشهدها المؤسسة؛
 - إن بقاء واستمرار المؤسسة مقترن بنوعية مواردها البشرية.

سادسا: منهج الدراسة

من أجل الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة والتي تعكس إشكالية الدراسة، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في تناول الجانب النظري للدراسة، والذي حاولنا فيه إبراز أهم جوانب رأس المال الفكري وعلاقته وأثره في الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، في حين تم اعتماد أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي في مؤسسة محل الدراسة، معتمدين على عدة أدوات وطرق في جمع البيانات مثل المقابلة والإستبانة وغيرها، وتحليلها بواسطة الأساليب الإحصائية (SPSS) واستخراج النتائج وصياغتها.

سابعا: حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في:

- 1- **المجال المكاني:** تم إجراء الدراسة الميدانية في مؤسسة الإسمنت- تبسة -.
- 2- **المجال الزمني :** تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الثاني من الموسم الجامعي

2021/2020.

ثامنا: هيكل البحث

لتجسيد موضوع الدراسة والوصول إلى النتائج والأهداف المرجوة، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين أساسيين على النحو التالي:

1- الفصل النظري: تم التطرق فيه إلى أهم الجوانب النظرية المتعلقة برأس المال الفكري و الإبداع التنظيمي، فقد تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة مباحث نظرية، تناول المبحث الأول ماهية رأس المال الفكري، أما المبحث الثاني مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي، أما المبحث الثالث فتطرق لأهم الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع .

2- الفصل التطبيقي: تم التطرق فيه إلى الجزء النظري للدراسة التطبيقية من خلال المبحث الأول بإعطاء لمحة عن شركة الإسمنت تبسة والتعريف بها وبنشاطها أما المبحث الثاني فتعلق بالإطار المنهجي للدراسة التطبيقية من خلال التعرف على أدوات الدراسة والعينة المدروسة والأساليب المعتمدة، أما المبحث الثالث فيتعلق بعرض وتحليل النتائج للوقوف على أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي مؤسسة الإسمنت- تبسة-.

تاسعا: صعوبات الدراسة

أثناء إعداد الدراسة تم التعرض لجملة من الصعوبات أهمها:

- تفشي وباء كورونا كوفيد 19 مما أدى إلى شلل تام في البلاد.
- صعوبة الإطلاع على الكتب والمذكرات الموجودة في مكتبة الجامعة في ظل تفشي الوباء.
- صعوبة تقليص المعلومات وتأطيرها في الشكل المطلوب والعدد المطلوب، نظرا للكثافة الهائلة والمختلف من المعلومات المتحصل عليها، فرأس المال الفكري من أكثر المفاهيم الاقتصادية المدروسة والمبحوثة.
- صعوبة جمع المعلومات في البحث الميداني.



الفصل الأول

تمهيد

تعتبر المعرفة الصفة الأساسية لمجتمعات اليوم، ومن خلالها يمكن تحقيق كل التحولات العميقة والمهمة في كل مجالات الحياة، لذلك فإن امتلاك وسائل المعرفة واستثمارها من خلال الاستخدام الكثيف للمهارات وأدوات المعرفة الفنية والإبتكارية والتكنولوجية المتطورة لابد أن يشكل إضافة حقيقية للاقتصاد وقاعدة للانطلاق نحو التحول إلى الاقتصاد المبني على المعرفة.

وفي ظل اقتصاد المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، أصبح الاهتمام بالمعرفة هو الأمر الذي توليه المنظمات الأهمية القصوى، وأصبح رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمات، باعتباره أهم عنصر في تفعيل العملية الإبداعية، والقادر على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة ، لأنه رأس المال الذي لا ينفذ بل يزداد بزيادة الاستثمار فيه، ووجب التعامل مع رأس المال الفكري على أنه مورد استراتيجي يتوجب الحفاظ عليه والعمل على استمراره، والمحافظة عليه لأنه الأداة الإستراتيجية التي تضمن بها المنظمة البقاء.

بحيث أصبح الإبداع أحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة المعاصرة، إذ لم يعد كافيا أن تأدي المنظمات أعمالها بالطرق التقليدية، فذلك يؤدي بها إلى الفشل في كثير من الأحيان، لذا فالمنظمات التي تبغي النجاح لا تقف عند حدود الكفاءة والفاعلية، وإنما يكون الإبداع التنظيمي والابتكار والتغيير سمات مميزة لها.

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

يعد رأس المال الفكري من الموضوعات المعاصرة في أدبيات إدارة الأعمال إذ أدركت المنظمات أن القيمة الحقيقية التي تمتلكها هي رأس مالها الفكري الذي يعد أكثر أهمية من رأس مالها المادي باعتباره المحرك الأساسي في توجيه موارد المنظمة، وأحد الوسائل الفاعلة التي تستجيب لمتطلبات عصر المعرفة، وقد استطاعت بفضلها تجاوز الصعوبات وذلك من خلال الطاقات الابتكارية والإبداعية التي تملكها، لذا فهي تسعى جاهدة لاكتشافها والاستثمار فيها والمحافظة عليها لاكتساب قدرات تنافسية من جهة والاستمرارية في نشاطها من جهة أخرى.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

إن مفهوم رأس المال هو مفهوم اقتصادي بحت، يتضمن الأرض والعمالة ورأس المال أو الأموال وكلها تدخل في العملية الإنتاجية، وتهدف المنظمة من خلاله تحقيق الأرباح وتعظيمها، ومنها أطلق على مجموع المهارات والخبرات والمعارف المتراكمة لدى الفرد اصطلاح رأس المال البشري، ثم تطوير ليشمل عناصر أخرى ويطلق عليه رأس الفكري والذي بدوره يركز على القوة الفكرية كأصل من أصول المنظمة غير الملموسة.

أولاً: تعريف رأس المال الفكري: يعرف رأس المال الفكري بأنه:

- الموجودات غير الملموسة التي يمكن استخدامها كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في التطوير الإبداعي والاستراتيجي التي تعتمد على الابتكار والإبداع والتجديد الذي يعد الوسيلة الأساسية لبقاء واستمرار المنظمة في بيئة العمل ذات التغيير المتسارع.¹

¹ - هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري (انطلاقاً إدارية معاصرة)، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 18.

- قدرة منفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها وتحقق من تكامل مهارات مختلفة وتساهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتري وهي مصدر من مصادر الميزة التنافسية.¹

- ويشير ادفيسون إلى أن رأس المال الفكري هو: " الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود الكيان المادي بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها، نظرا لصعوبة التنبؤ بعمر إنتاجيتها مما يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر أهم محددات القدرة التنافسية للمنظمة".² ويشمل رأس المال الفكري المعرفة الفردية والمهارات والعمليات الكلية الفكرية، والعلاقات التي يمكن استثمارها لتقديم الأصول ذات الأهمية الكبيرة من الموارد المنظمة الأخرى (الأرض، رأس المال، العمال) والتي تحسب في حساباتها. وتشمل هذه الأصول البراءات والعلامات التجارية والسمعة.³

- تعريف Stewart: "رأس المال الفكري يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة".⁴

فالباحث من خلال هذا التعريف يعتبر رأس المال الفكري مصدرا مهما لتحقيق الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة.

- وعرفه Edvinsson: " رأس المال الفكري هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي بالإضافة إلى عدم تأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها".⁵

¹-GraryHamel&Airneheene , **Competence- Based Competition**, john Wiley, sons, inc, USA, 1994, p 19.

²Edvinsson.L. **intellectual Capital-nation for futur wealth creation**.Journalofhuman resource costing and accosting v4 n1 & 1999 p22.

³- محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشاقفة، ادارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص91.

⁴توماس ستيفورت، ثروة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن 21، ترجمة علاء أحمد صلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2004، ص31.

⁵مصطفى رجب علي شعبان، رسالة ماجستير حول رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011، ص- ص36- 37.

فمن خلال هذا التعريف يتضح أن رأس المال الفكري كيان معنوي غير ملموس، والعوائد المتوقعة لذلك الكيان تتسم بعدم التأكد.

- تعريف Sveiy: " حيث يرى أنه يمثل عملية تحويل المعرفة التي تمتلكها المؤسسة إلى قيمة مضافة، فهو عبارة عن طاقة ذهنية تمثل تشكيلة من المعرفة التي تعتبر مواد أولية رئيسية لاقتصاد اليوم القائم على المعرفة".¹

يتضح من التعريف أن رأس المال الفكري يتمثل في المعرفة الكامنة في عقول الأصول البشرية للمؤسسة حيث تحول تلك المعرفة إلى قيمة مضافة من خلال التفكير والابتكار.

- و يعتبر رأس المال الفكري يمثل مجموعة الأصول غير الملموسة، بمعنى موجودات لدى المؤسسة تستخدمها لمواجهة تحديات البيئة.

في ضوء ما سبق يتضح أن نطاق رأس المال الفكري قد اتسع ليشمل مجمل الإمكانيات المادية والمالية والمعنوية والذهنية والثقافية المتاحة للمؤسسة كما لم يقتصر استخدام رأس المال الفكري كمفهوم اقتصادي على بعض عوامل الإنتاج كالأرض والعمالة ورأس المال، بل تم اقتباس ذلك المصطلح واستعماله في مجال العلوم الاجتماعية وعلوم التسيير. ومنه نستخلص التعريف التالي:

- رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والإستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والإستراتيجيات بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

¹ ربحي عريان، إدارة المعرفة، دار النشر والتوزيع، عمان، 2005، ص138.

ثانيا: خصائص رأس المال الفكري:

في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري موردا مهما نادر يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد ومصدرا رئيسيا للثروة والازدهار، ولكن يجب توفر خصائص مهمة لكي يعتبر مورد نادر وإستراتيجي ومن هذه الخصائص صنفت خصائص الأفراد الذين يتمتعون بالقدرات المعرفية والإبداعية كما يلي:¹

2-1) الخصائص التنظيمية:

- يعمل رأس المال الفكري ضمن الهياكل التنظيمية المرنة ويسودها مناخ غير رسمي، كما أنه يتفاعل بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات؛
- يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإستراتيجية ولكن بدرجات متفاوتة؛
- يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل الانفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين.

2-2) الخصائص المهنية:²

- أن يكون ثمينا ويضيف قيمة للشركات والمنظمات، ومعنى ذلك أن هذا المورد الثمين يحمل معرفة منفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات جديدة في الإنتاج والخدمات؛
- أنه يتسم بالندرة ومعنى ذلك أنه يحمل الخبرات ومهارات متعددة تمكنه من زيادة الابتكارات والإبداعات في وقت قياسي؛

¹ عادل حرحوش، أحمد على صالح، رأس المال الفكري أساليب قياسه وطرق المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص12.
² عادل حرحوش، أحمد على صالح، مرجع سبق ذكره، ص 13.

- لا يمكن تقليده بسرعة ومضاهاته لأن المعرفة في أي شركة أو منظمة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي استطاعت بنائها خلال مدة زمنية قصيرة؛
- لا يمكن إحلال بديل عنه وهذا يكون مرتبط بالقدرة المميزة لجميع العاملين داخل أي شركة أو منظمة والتعاون بين العاملين لا يمكن نسخه وإحلاله محل المعرفة؛
- يتميز رأس المال الفكري بالمبادأة والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية والتي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان.

ومن خلال هذه التعاريف يمكن استخلاص مايلي:

- هو عبارة عن أصل غير ملموس؛
- أنه مجموعة العاملين المتميزين الذين يمتلكون قدرات عقلية؛
- هو عبارة عن معرفة؛
- يعتبر كميزة تنافسية دائمة.

2-3) الخصائص السلوكية والشخصية:¹

- يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس مال فكري بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة؛
- يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطرة بدرجة كبيرة في بدء العمل؛
- لرأس المال الفكري القدرة على حسم القرارات دون تردد.

ويمكن تلخيص هذه الخصائص فيما يلي:

¹ عادل حرحوش، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 14 .

- أنه مورد ثمين لأنه يحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الإنتاج والخدمات؛
- أنه مورد يتسم بالندرة لأنه يحمل خبرات ومهارات متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الابتكارات والإبداعات المتسارعة وفي وقت قياسي؛
- أنه مورد لا يمكن تقليده بسهولة، لأن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي استطاعت بناءها من خلال مدة زمنية؛
- أنه مورد لا يمكن إحلال بديل عنه كونه مرتبط بالقدرة المميزة للعاملين التي لا يمكن نسخها وإحلالها محل المعرفة السابقة.

المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري

لاشك أن تحديد تقسيمات ومكونات رأس المال الفكري تعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه، وبالتالي تحديد القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال في العصر الحديث، كما أن التعرف على مكونات رأس المال الفكري يمثل أحد العناصر الرئيسية اللازمة للتعرف على مصادر ومسببات خلق القيمة في المنظمات بشكل أكثر تحديداً.

وقد اختلفت وجهات النظر الإدارية والمحاسبية من حيث مكونات أو أنواع رأس المال الفكري وهذا الاختلاف راجع إلى مؤهلاتهم العلمية سواء أكانت محاسبية أو إدارية، لأنه أصبح متغير مهما ذا تأثير على نجاح أو فشل المؤسسة وخاصة المعرفية منها، وهذا ما دفع المعنيين إلى الاهتمام المتزايد برأس المال الفكري. من بين هذه التقسيمات ما يلي:

أولاً: نموذج SkandiaNaviagtor¹: الخاص بشركة التأمين السويدية (Skandia) الذي طوره أدفينسون ومالون والذي تضمن خمسة مجموعات من المكونات، الأولى تتعلق بالجوانب المالية والأربعة الأخرى

¹Edvinsson, Malon, *Intellectual capital*, Harperbusiness, New York, 1997, p10.

تكون رأس المال الفكري وهي رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس المال الابتكاري، ورأس مال العملية.

بحيث أن:

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي

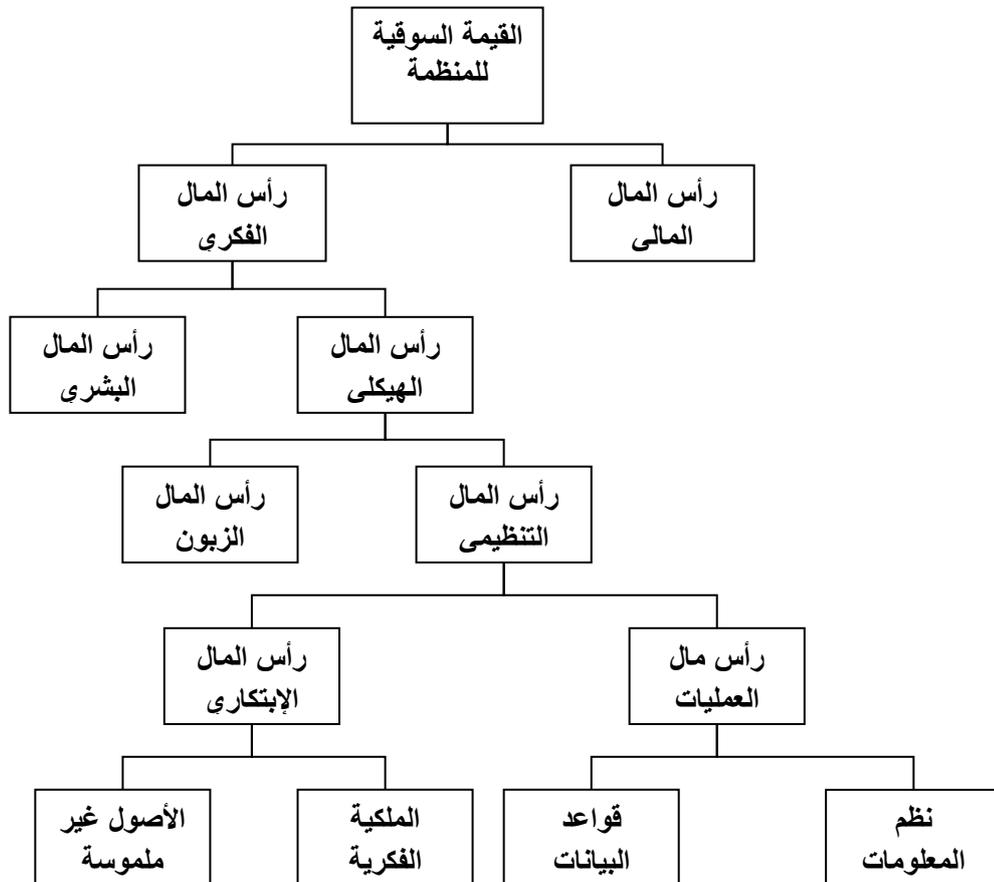
رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي

رأس المال التنظيمي = رأس المال الابتكاري + رأس مال العملية

رأس المال الابتكاري = الملكية الفكرية + الأصول غير الملموسة

والشكل التالي يبين مكونات رأس المال حسب نموذج (SkandiaNaviagtor) :

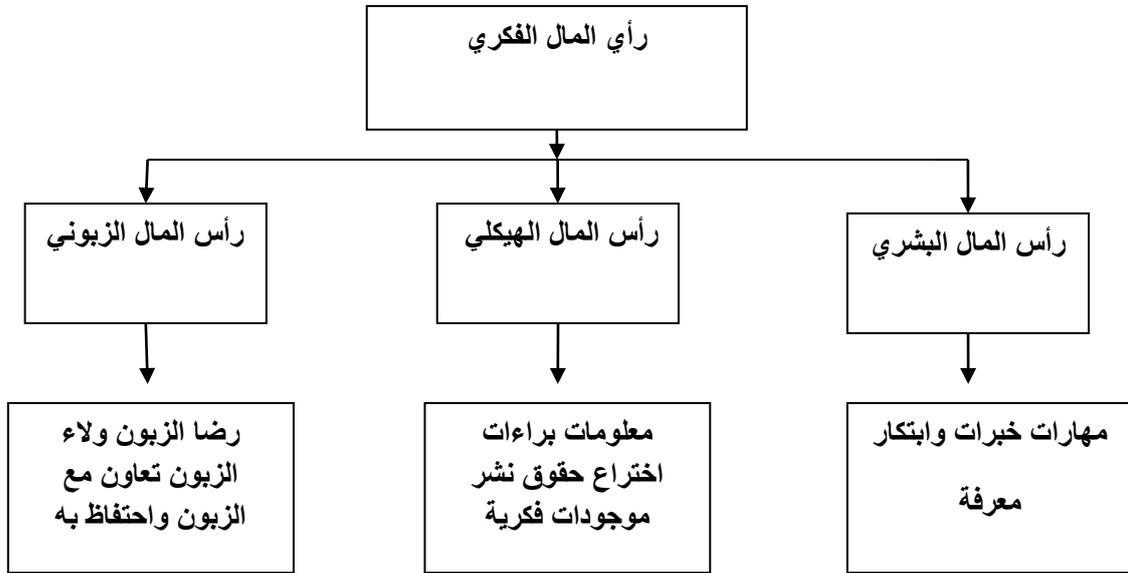
الشكل رقم (01): مكونات رأس المال الفكري حسب نموذج (SkandiaNaviagtor)



ثانيا: تقسيم Stewart¹:

يعتبر هذا التصنيف الأكثر انتشارا، حيث يقسم رأس المال الفكري إلى رأس مال بشري، ورأس مال هيكلية ورأس مال زبوني، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (02): مكونات رأس المال الفكري



المصدر: حسين عجلان حسين، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 133.

حيث أن:²

(1-2) رأس المال البشري:

يمثل المعرفة التي يمتلكها ويولدها الأفراد والعاملون وتتضمن المهارات، الخبرات والابتكارات.

¹ حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 133.

² حسين عجلان، مرجع نفسه، ص 134.

2-2) رأس المال الهيكلي:

يمثل المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات (قدرات المنظمة التنظيمية).¹

2-3) رأس المال الزبوني:

يمثل المعرفة التي تشتق قيمة أكبر من الزبائن الراضين ذوي الولاء الدائم والموردين المعمول عليهم ومن المصادر الخارجية الأخرى.

يتضح لنا من خلال التصنيفات السابقة بأن أغلب الباحثين متفقون على أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة مكونات فرعية هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات، مع التأكيد على أن هناك عدة تصنيفات، لكن الاتجاه الأكثر شيوعاً لدى الباحثين يقوم على تقسيم ستيوارت² وسوف نعرض مكونات رأس المال الفكري:

أولاً- رأس المال البشري:

1-1) مفهوم رأس المال البشري:

- هو المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون بما فيها المهارات، الخبرات، الابتكارات.
- وعرف أيضاً ب: عبارة عن مزيج عناصر المعرفة المتعلقة بالمهارات وتراكم الخبرة، الإبداع، والابتكار ومقدرة أفراد المنشأة على أداء مهامهم، ويعتبر رأس المال البشري غير قابل للملكية من قبل المنشأة، ويتصف رأس المال البشري بصفة مهمة وهي أنه كلما تم استخدامه، كلما زادت المعرفة والخبرة والتعلم

¹ حسين عجلان، مرجع سبق ذكره، ص 134.
² حسين عجلان، مرجع نفسه، ص 135.

لديه مع مرور الوقت.¹ ولا شك أن لرأس المال البشري أهمية كبيرة في نشاط أي مؤسسة لكن يجب مراعاة الجوانب التالية:²

- أن الأهمية الحقيقية لرأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته وإنما في مخرجاته فمثلا مخرجات التعليم العالي متاحة لكل الشركات المتنافسة لكن العبرة بتلك الشركات التي تحقق بهم ميزة فريدة؛

- أن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة لا تكون أبعاد حاسمة في تمييز عمل المؤسسة وتفوقها على غيرها وإنما يجب البحث عن أشخاص موهوبين وهذا ما يسمى باجتذاب المواهب.

إن أهم الجوانب التي يجب أن تهتم المؤسسة بها لتنمية رأسمالها البشري هي:

- استقطاب أفضل المواهب البشرية: أي وجود نظام فعال في عملية الاختيار، وتوفير أسس التعلم؛

- إغناء رأس المال البشري وذلك من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة؛

- المحافظة على العاملين المتميزين: وذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة؛

4. ترسيخ قواعد الولاء المنظمي.

¹ طه حسين نورين، دراسة بعنوان: رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، مقال منشور في المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، عدد 2006، ص 168.

² مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 51.

1-2) مكونات رأس المال البشري: يتكون رأس المال البشري من:¹

- **مقدرة العاملين:** وتتضمن القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة، درجة جودة العاملين، وإمكانية التعلم، ومدى مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات.

- **إبداع العاملين:** وتتضمن قدرة الإبداع، والابتكار لدى العاملين، والعائد المحقق من الأفكار الذكية للعاملين.

- **اتجاهات العاملين:** وتتضمن توافق توجهات العاملين مع قيم المنظمة، درجة رضا العاملين، ومعدل دوران العمل، وأيضا متوسط (معدل) خدمة العاملين بالمنظمة.

ثانيا - رأس المال الهيكلي:

1-2) مفهوم رأس المال الهيكلي:

يصنع رأس المال الهيكلي المعرفة الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة، فهو يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة عندما تطفئ الأضواء فيها في آخر يوم عمل. وهو المكون الثاني والرئيسي لرأس المال الفكري ويعبر عن الجدارة الجوهرية للمنظمة، ومعرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هياكل وأنظمة المنظمة، وهي كل ما نعرفه ونستطيع التعبير عنه، ويمكن أن يقال أو يكتب أو ينقل ليتحول وفق قواعد معينة إلى بيانات وتدابير وأساليب وبرمجيات... إلخ وبالتالي فهو يمثل القيم التي تبقى في المنظمة وتدعم رأس المال البشري ولا كنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد المنظمة ويذهبون إلى بيوتهم، ولأن رأس المال الهيكلي بوصفه المعرف الصريحة فإنه يمثل ما ينضج من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى أدلة عمل، وتظل الملاحظة الأهم على رأس المال الهيكلي هو أنه

¹بومنجل السعيد، رقابعية فاطمة الزهراء، مساهمة رأس المال الفكري، تحقيق التميز التنافسي في منظمات الأعمال، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول : إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص 11.

أكثر صلابة في الرصيد التنظيمي والأقل ديناميكية، في حين يكون الأفراد (رأس المال البشري) الأكثر نعومة في التدفق التنظيمي والأكثر حيوية في إنشاء القيمة والمساهمة في تحقيق أهداف الشركة.¹

وهو عبارة عن قدرة المنظمة على نقل ونشر وتوظيف المعرفة والمهارة والخبرة المتوفرة عند العاملين في المنظمة إلى الواقع الفعلي، أي إلى مواقع إنتاجها والتي بحاجة إليها، وهذا النقل أو التوظيف والنشر يتم من خلال وجود هيكل تنظيمي ملائم وواضح الصلاحيات والمسؤوليات ولديه الكفاءة في تطبيق المعرفة والمهارة والخبرة المنظمة. ويتمثل الرأس مال الهيكل في الثقافة، النماذج التنظيمية والعمليات وقنوات التوزيع.²

وهناك من يقسم رأس المال الهيكل إلى عنصرين اثنين هما:³

- رأس مال العمليات (التصنيع): وتشمل العمليات الوطنية، والأنشطة، والبنى التحتية الموظفة في عمليات الإبداع، والمشاركة، ونشر المعرفة لغرض الإسهام في تعميق إنتاجية العاملين بمختلف الميادين.
- رأس مال التحديث والتطوير: يمثل هذا الجزء من رأس المال المعرفي القدرات الوطنية، والاستثمارات الفعلية للنمو المستقبلي، مثل أنشطة البحوث والتطوير، وحقوق المعرفة العلمية، والعلامات التجارية، والشركات الجديدة التي تعد المفتاح الأساسي للقدرة التنافسية الوطنية المستقبلية.

2-2) مكونات أو مؤشرات رأس المال الهيكلية:⁴

- الثقافة العامة: وتتضمن طرق بناء ثقافة المنظمة، توافق العاملين مع تطورات المنظمة.

¹ مصطفى رجب شعبان، مرجع سبق ذكره، ص51

² رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.

³ محمد راتول، أحمد مصنوعة، الاستثمار في رأس المال الفكري وأساليب قياس كفاءته، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011، ص13

⁴ بومنجل السعيد، رقايقية فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص12.

- **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن فعالية نظام الرقابة بالمنظمة، ووضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.
- **التعلم التنظيمي:** ويتضمن إعداد شبكة معلومات داخلية، ومدى استخدامها وإعداد مخزون تعليمي للمنظمة، ومدى استخدامه.
- **العمليات:** وتتضمن آجال عمليات الأعمال، ومختلف الأنشطة، ودرجة جودة المنتج، إضافة إلى مدى فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية.
- **نظام المعلومات:** ويتضمن التنسيق بين العاملين، وتقديم الدعم المتبادل، ومدى توفير البيانات، والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة، وأيضاً مدى المشاركة في المعرفة.

ثالثاً- رأس المال الزبوني (العقلاني):

3-1) تعريفه: هو قيمة العلاقات التي تقيّمها المنظمة مع زبائنها من خلال زيادة رضا الزبون وولائه، ومدى الاحتفاظ به، عن طريق الاهتمام بمقترحاته، والاستماع إلى شكاوي المقدمة من قبله، وإيجاد الحلول الناجعة لها بالسرعة الممكنة، ومشاركته في أعمالها وصفقاتها أو إقامة علاقات تعاون قوية.¹ ويمثل رأس المال الزبوني في قيمة علاقة المؤسسة مع زبائنها.

- ويعرف أيضاً ب: رأس المال الزبوني هو العلاقة مع الناس الذين تتعامل الشركة معهم والذين يتمثلون بزبائنها ومجهزيتها. وقد اسماه البعض برأسمال العلاقات وهو الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري والأسهل على القياس من خلال الإيرادات. إن التفاعل بين هذه الأنواع الثلاثة لرأس المال هو الذي يساعد على تحديد القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري الكلي للشركة.

¹ نغم حسين نعمة عبيد، أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، 2000، ص13

- وعرفه Mazlan بأنه: يشتمل على جميع العلاقات التي تربط المنظمة بأصحاب المصالح لديها مثل الموردين، والجهات الحكومية، والمستثمرين، والزبائن، وقنوات التوزيع، والتحالفات الاستراتيجية التي تقيمها المنظمة.¹

ويرتبط هذا المكون بعلاقة المنظمة مع عملائها ومورديها ومنافسيها وجميع الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة مثل الحكومة أو أصحاب المصالح أو أصحاب التحالفات مثلاً² ويصطلح عليه الباحث Brooking بالأصول السوقية، وهو يشمل العلاقة مع العملاء معبر عنها بالمعرفة الخاصة بهم والتي تتعلق بتلبية احتياجات العملاء، رضا العملاء وكيفية كسب عملاء جدد والمحافظة على ولاء العملاء الحاليين إضافة إلى العلاقة مع الموردين، والعلامات التجارية وسمعة المنظمة في السوق.

مما سبق يتضح أن رأس المال الهيكلي يتمثل في: الثقافة التنظيمية، العمليات ونظام المعلومات، أما رأس المال الزبوني فيشمل علاقة المؤسسة بالعملاء الخارجيين كالموردين والزبائن.

3-2) مكونات رأس المال الزبوني: ويتكون من:³

- المقدرات التسويقية الأساسية: وتتضمن إعداد واستعمال قاعدة بيانات العملاء، توفير المقدرات الضرورية لمتطلبات العملاء، والمقدرة على مدى تحديد متطلبات العملاء.

- كثافة السوق: وتتضمن الحصة السوقية للمنظمة والسوق المحتملة، الوحدات التي تم تصريفها إلى عدد العملاء والعائد المتوقع لكل عميل، وأيضا سمعة العلامة التجارية، والاسم التجاري للمنظمة.

¹Mazlan , ا, Study : The Role of Employee development in Growth of Intellectual Capita, Personnel, 2005, Vol (29), N (4) , P 09

² رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 366

³ يومنجل السعيد، رقايقية فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 11

- مؤشرات ولاء العملاء: ويتضمن رضا العملاء أو شكاويهم وحجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء ومتوسط دوران العملاء.

مما سبق ذكره حول مكونات رأس المال الفكري، والتي فصلنا فيها إلى حد ما، نحاول فيما يلي ذكره العناصر الفرعية لكل مكون على حدا فيما يلي:¹

3-2-1) رأس المال البشري: ويشمل ما يلي:

- متوسط سنوات الخدمة، مستوى التعليم، النسبة المؤوية للحاصلين على درجات علمية متقدمة، تكلفة التوظيف، الإلمام بتكنولوجيا المعلومات، ساعات التدريب للموظف، رضا العملاء، نجاح برامج اقتراحات الموظفين، دوران الموظفين، القيمة المضافة / الموظف، المقاييس المختلفة للابتكار، المبيعات من المنتجات الجديدة، هامش الربح من المنتجات الجديدة، كفاءة البحوث والتطوير.

3-2-2) رأس المال الهيكلي: يشمل ما يلي:

- المصروفات الإدارية، إعادة استخدام المعرفة مثل عدد مرات الدخول إلى مواقع الانترنت، مقاييس الجودة، زيادة الإنتاجية الممكن إرجاعها إلى معدات جديدة مقابل أفكار جديدة، الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، زمن الدورات والعمليات، براءات الاختراع المسجلة بواسطة آخرين، المخزون / المبيعات.

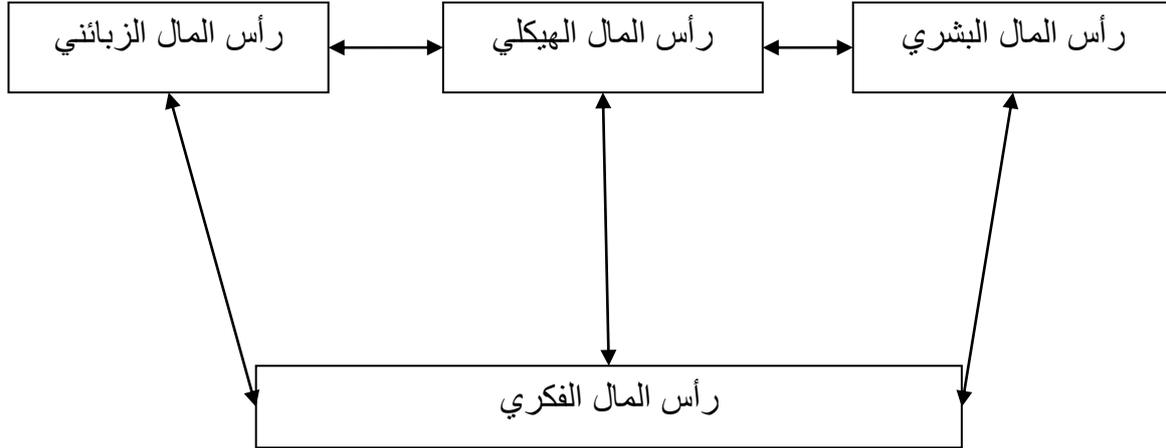
3-2-3) رأس مال العملاء (العلاقات): يشمل: النصيب في السوق، ولاء العملاء، متوسط مدة علاقة

العميل، رضا العملاء، نسبة اتصالات المبيعات إلى المبيعات المنجزة، هامش الربح الإجمالي، تكلفة اكتساب العملاء.²

¹ستيوارث توماس، أ ، ثروة المعرفة - رأس المال الفكري - ، ترجمة علا أحمد إصلاح ، الدار الدولية للاستثمارات الفنية، 2004، ص10.
²ستيوارث توماس، أ ، ثروة المعرفة - رأس المال الفكري - ، ترجمة علا أحمد إصلاح ، الدار الدولية للاستثمارات الفنية، 2004، ص11.

ونلخص المكونات الثلاثة لرأس المال الفكري حسب نظرية Stewart في الشكل الموالي:

الشكل (03): مكونات رأس المال الفكري وفق نظرية "Stewart"



Source : Stewart .T, **Intellectual Capital : The New wealth Of Organizations**,1997Doubleday,Currency,New York,

المطلب الثالث: دور وأهمية رأس المال الفكري.

أولاً: دور رأس المال الفكري:

إن رأس المال الفكري يؤدي أدواراً والتي يفرضها عليه مركزه في المنظمة، ولقد حدد كل من هارسون وسليمان هذه الأدوار حددها كما يلي:¹

1-1) الأدوار الدفاعية: وتشمل الممارسات الآتية:

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري لمنظمة؛

¹ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 257-258.

- حماية حرية التصميم والإبداع؛
- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوي.

1-2) الأدوار الهجومية: وتضم الممارسات الآتية:

- توليد عائد عن طريق:المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري الملكية الفكرية والموجودات الفكرية والمعرفة في المنظمة؛
- خلق مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة؛
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين؛
- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة؛
- صياغة إستراتيجية إعاقة دخول المنافسين الجدد.

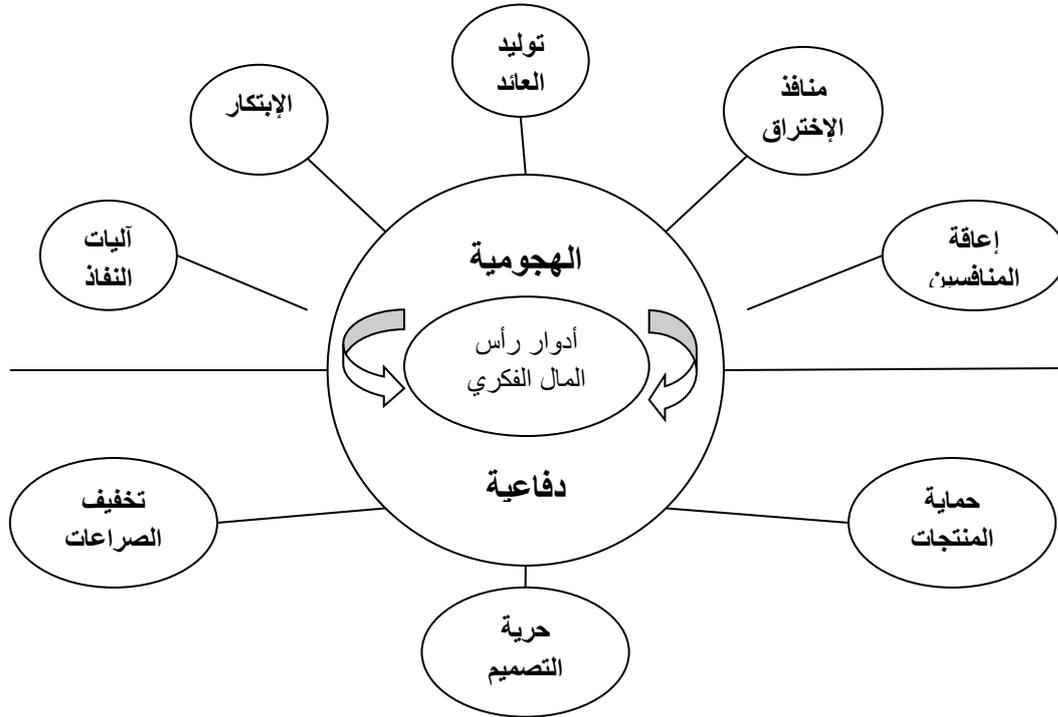
ويمكن توضيح هذه الأدوار في الشكل رقم (04) الموالي.

يمكن لرأس المال الفكري أن ينتقل من الأدوار الهجومية إلى الأدوار الدفاعية، والعكس صحيح، حيث لهذا الانتقال لا يكون عشوائيا إنما يكون محسوبا وعن سابق دراية، ولقد حدد باهرا سنة 2001 المؤشرات المتبعة وذلك وفق تساؤلات معينة تتمثل في¹:

- ما هي الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها بواسطة رأس المال الفكري؟
- ما هي درجة تكامل أنشطة رأس المال الفكري مع إستراتيجية المنظمة؟
- هل إدارة رأس المال الفكري مركزية أم لا مركزية؟
- ما هي نوعية الموارد البشرية التي تتحول إلى رأس مال الفكري؟

¹ سعد على العنزي، أحمد علي الصالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، 2009، ص178.

الشكل رقم (04): أدوار رأس المال الفكري



- المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي الصالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان، 2009، ص 178.

ثانيا: أهمية رأس المال الفكري:

تظهر أهمية رأس المال الفكري من أهمية الدور الذي تلعبه هذه النخبة، والمتمثل بتقديم أفكار جديدة والابتكارات والمخترعات التي تساهم في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكن استعراض هذه الأهمية على النحو الآتي:¹

1-2) المنزلة الرفيعة: يعتبر العقل أثنى ما وهبه للإنسان، فيه يميز الإنسان عن سائر المخلوقات الأخرى، كما اعتبر من أهم مكونات الكيان البشري وبه رصيد معارف ومعلومات، والعقل معقل للعلم، وخزينة للفكر، وترجمان المعرفة.²

¹ صالح العلي، مكانة العقل في الفكر الإسلامي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 1990، ص 67.

² مرجع نفسه، ص 67.

2-2) تأسيس المنظمات الذكية: إن الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي للأداء المنظمي، إذ أن المؤسسات التي ترغب بالنجاح في بيئة أعمال اليوم والانتقال إلى المؤسسة الذكية ينبغي عليها أن تقوم باستثمارات مناسبة للموجودات الفكرية، لكي تمتلك أفراد يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق منافسيها، لذا فإن الأفراد العاملين في منظمات اليوم - المنظمة الذكية - عليهم الانتقال من العمل التقليدي إلى العمل المعرفي والذي تكون فيه مسؤولياتهم أوسع وأعمق.¹

2-3) العولمة: إن التزايد في الوظائف المعرفية فرضته ظاهرة العولمة، لأن سوق العمل في ظلها سيشهد اتجاها متزايدا للطلب على رأس المال الفكري الذي يتصف بخبرات متنوعة ومهارات متعددة، وذلك لطبيعة التحدي العلمي والتقني المعاصر.

2-4) استثمارات ناجحة وعوائد عالية: يعد رأس المال الفكري مصدرا لتوليد وخلق الثروة في المؤسسة إذ يشير Quian من مدرسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات للأعمال أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة.²

2-5) مورد استراتيجي وسلاح تنافسي: في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري موردا استراتيجيا يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد ومصدرا رئيسيا للثروة والازدهار.

2-6) رأس المال الفكري وتحقيق القيمة: في ظل الاقتصاد المعرفي أصبحت اللاملموسات محركات أساسية لإنشاء القيمة والخبرة التنافسية، وهذا ما يجب أن نعترف به، ومع ذلك فإن المشكلة الأساسية التي تواجه إدارة اللاملموسات تتمثل في كيفية توظيف اللاملموسات في إنشاء القيمة أو كيف يمكن تحويل اللاملموسات إلى قيمة مالية؟ ومن أجل الإجابة يمكن أن نتحدث عن مستويين في إنشاء القيمة

¹صالح علي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² مرجع نفسه، ص 68.

هما: إنشاء القيمة المالية في السوق القائمة على المعرفة، وإنشاء القيمة داخل المنظمة في تعزيز قدرة وخبرات ومفاهيم وأدوات المنظمة على تحقيق القيمة المالية في السوق والتميز على المنافسين.

وعليه فقد أصبح رأس المال الفكري أقوى سلاح للتنافس ومصدر الميزة التنافسية للمؤسسات المعاصرة، من خلال اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهيأ للمنظمة فرص النجاح، وبالتالي فإن فقدان المؤسسة لرأس المال الفكري أو ضعف أدائه بسبب عدم فعالية طرق التسيير المعتمد رغم كفاية الموارد المالية يعد سببا رئيسا في فشل استراتيجيات وسياسات المؤسسة التنافسية، إذ أن إستراتيجية التميز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الإنتاجيات الفكرية والمتمثلة في الإبداع وتقديم منتجات جديدة وكل ما يتعلق بالبحث والتطوير.¹

المطلب الرابع: أبعاد رأس المال الفكري

هناك ثلاثة أبعاد لرأس المال الفكري تتمثل في:²

أولا: البعد التكنولوجي:

ومن أمثلة هذا البعد محركات البحث ومنتجات الكيان الجماعي البرمجي وقواعد البيانات إدارة رأس المال الفكري والتكنولوجيات المتميزة، والتي تعمل جميعها على معالجة مشكلات رأس المال الفكري بصورة تكنولوجية، ولذلك فإن المؤسسة تسعى إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة والتركيز على إدارة المعلومات وتكنولوجيا المعلومات، والتأكيد على المعرفة المرتبطة بالتكنولوجيا واستخداماتها، كما يضمن توفير رأس المال الفكري تحقيق ميزة تنافسية دائمة تكفل نجاح طويل الأمد.

¹ صالح العلي، مرجع سبق ذكره، ص68

² عاشور مزريق، رأس المال الفكري مدخل استراتيجي لتطوير الكفاءات وتحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال الأردنية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة اشلف، الجزائر ، يومي 13-14/12/2011، ص12.

ثانيا: البعد التنظيمي واللوجستي:

هذا البعد يعبر عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها ونشرها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق هذا البعد بتجديد الطرائق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لرأس المال الفكري بصورة فاعلة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية، كما يركز على فعالية المنظمة بما يقود إلى تطوير وتحسين الفاعلية التشغيلية والفاعلية التنظيمية.

ثالثا: البعد التنظيمي:

هذا البعد يركز على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة من العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية داعمة وتوسيع وبناء قدرات معرفية واسعة ومتميزة، كما يجري التركيز على تحقيق المشاركة بين الأفراد بالمعرفة.¹

¹عاشور مزريق، مرجع سبق ذكره، ص13

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الإبداع التنظيمي

يعد الإبداع عنصر حيوي هام بالنسبة للمنظمات، وذلك لأن المهارات والقدرات المطلوبة لبقائها وقيامها بدورها على أكمل وجه، سوف تكون مختلفة عما كانت عليه في الماضي، حيث أن المنظمات في الوقت الحالي وفي المستقبل سوف تواجه موجة من التحديات والفرص العديدة، وهذا ما يتطلب منها الاستجابة السريعة لها وإيجاد الطرق والأساليب المناسبة للتكيف معها بشكل مرن، وسوف يتم عرض في هذا المبحث إلى مفهوم الإبداع التنظيمي وخصائصه، ثم الإشارة إلى أهميته، والتطرق إلى معرفة مختلف عناصر الإبداع التنظيمي، ومن ثم أساليب الإبداع التنظيمي وأخيرا يتم تبيان أهم معوقات الإبداع التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف وخصائص الإبداع التنظيمي

تتعدد مفاهيم الإبداع التنظيمي وتبيان وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد اتفاق بين المفكرين حول تعريفه، ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية من جهة و تعدد المجالات التي انتشر فيها من جهة أخرى وبسبب اجتهاد العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم ووجهات نظرهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.

أولاً: تعريف الإبداع التنظيمي: قبل أن نتطرق إلى تعريف الإبداع التنظيمي لابد أولاً أن نعرف الإبداع .

1-1) تعريف الإبداع: يعرف الإبداع على أنه:

- عرفه (Chen & Yung,2010) على أنه: " عملية إنتاج أفكار جديدة " ¹.

¹Yong,T.T,Chen,H,C",Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity ".African journal of business Management, Taiwan,,(2010), Vol.4,No6,pp869-881.

- كما عرف جوزيف شومبيتر الإبداع أنه: "الحصيلة الناتجة عن ابتكار طريقة أو نظام جديد في الإنتاج يؤدي إلى تغيير مكونات المنتج، وكيفية تصميمه."¹

- وعرف أيضا ب: الإبداع عبارة عن اقتراح أو تبني أو طرح فكرة جديدة كلياً مستقلة بسلعة أو خدمة أو نظام أو ممارسة نشاط أو سياسة أو أسلوب، قد يكون مصدرها من داخل المنظمة أو خارجها (Morales and Montes, 2006)².

- وعرف الإبداع أيضا على أنه: "عملية الإتيان بالجديد"³. كما أعتبر الإبداع على أنه "عبارة عن وحدة متكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة."⁴

- وأشار (Fregger, 2007) إلى الإبداع بأنه الملاحظة والاكتشاف، والتحليل والتفسير حتى الوصول للمعرفة، وذلك نتيجة الاتصالات والتعاون بين أفراد المنظمة، والتي من شأنها أن ترفع مستوى نوعية وجود حياة الناس، فضلا عن أن الإبداع سمة أساسية في البشر.⁵

وبالتالي فإن الإبداع يعني النظر بطريقة غير مألوفة وغير تقليدية، أي التفكير المختلف الذي يتطلب توافر المهارات والقدرات المميزة والفريدة، ليتم من خلالها التوصل إلى أفكار أو حلول أو اقتراحات أو رؤى جديدة كلياً.

¹Jean La chman, **Le financement des strategies de l'innovation**, Economica, Paris, 1993,p 110 .

² محمد حمزة حسن الصفدي، أثر عملية خلق الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والإدارة العامة، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، القدس، 2019، ص39

³ أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص40.

⁴ طارق محمد السويديان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب، الطبعة الثانية، الكويت، 2002، ص18.

⁵محمد حسن حمزة الصفدي، مرجع سبق ذكره، ص39

1-2) تعريف الإبداع التنظيمي: وردت عدة تعريفات للإبداع التنظيمي ومن أهمها:

- الإبداع التنظيمي هو عملية تقوم المنظمة من خلالها باستخدام كافة معارفها ومهاراتها، ونظمها التقنية لغاية تطوير سلع أو خدمات جديدة كلياً أو لتحسين وتطوير أنظمة وبرامج التشغيل الخاص بها لرفع مستوى استجابتها لحاجات ورغبات المستفيدين وكسب رضاهم وولائهم لها (Jones,2001).¹

- عرفه (Druker) بأنه تغيير في ناتج الموارد، بلغة الاقتصاد تغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك.² و عرفه تورانس على أنه: عملية التحسس للمشكلات والوعي بها وبمواطن الضعف والنقص، وصياغة فرضيات جديدة للوصول إلى ارتباطات باستخدام المعلومات المتوفرة والبحث عن الحلول، وتعديل الفرضيات وفحصها عند اللزوم للوصول إلى نتائج.³ في حين أشار بيتر دراكر إلى أن الإبداع التنظيمي في أي مجال يحتاج إلى الموهبة والبراعة والمعرفة، وهذه العوامل لا تعد نافعة ما لم يتوفر عنصر الالتزام والمواصلة، كما أنه الوسيلة المميزة للرياديين اللذين يستثمرون من خلالها التعبير كفرصة من أجل تنفيذ أعمال أخرى أو تقديم خدمة أخرى.⁴

- كما عرفه (Myers et Marquis) بأنه: ليس حدثاً فردياً مستقلاً أو مفهوماً أو فكرة جديدة أو حدوث ابتكار بشيء جديد وإنما هو عملية شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة مرتبطة من الأنظمة والعمليات الفرعية داخل المنظمة.⁵

- وأكد الجندي (2009)، على أن الإبداع التنظيمي هو ذلك التفكير الإداري الإبداعي الخلاق الذي يسعى جاهداً لإيجاد قيم حديثة سواء كانت علمية أو عملية، حيث يوحد نوعين من الإبداع التنظيمي،

¹ محمد حسن حمزة الصفدي، مرجع نفسه، ص39.

² بيتر دروكر، التجديد والمقاولة: ممارسات ومبادئ، ترجمة حسين عبد الفاتح، مركز الكتب، عمان، 1988، ص18

³ بشير العلق، الإبداع والابتكارية في الإعلان، مدخل تطبيقي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص108

⁴ نجيم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص80.

⁵ مامون نديم عركوش، سهير نديم عركوش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص10.

الأول: يمثل (الإبداع التنظيمي العلمي) ويعني الجهد العقلي والفكري الذي يتولد من خلاله نظريات وأساليب ونماذج ومخططات إدارية جديدة تعد حلولاً إبداعية للمشاكل والقضايا والظواهر الإدارية العديدة، أما الثاني: يمثل (الإبداع التنظيمي العملي) والذي يختص بمعالجة المشاكل والقضايا الإدارية الموقفية، وبإمكانه الإبداع من خلال عمليات التغيير والتحديث والتطوير للأعمال والممارسات الإدارية.¹

- وعرفه خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الإبداع التنظيمي بأنه " ممارسة القدرة على حل المشكلات بطرق أصيلة ومفيدة."²

- أما Hago فعرفه على أنه: العملية التي ينتج عنها منتج أو خدمة، أو ممارسات إدارية جديدة.³ أيضا عرف على أنه ذلك التفكير الإداري الخلاق الذي يهدف إلى إيجاد وتحقيق قيم جديدة.⁴

- إضافة إلى ذلك فإن القيروتي فقد عرفه بأنه: " القدرة على ابتكار أساليب وأفكار يمكن أن تلقى التجاوب الأمثل مع العاملين وتحفزهم لاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية." بينما يرى النفيعي أن الإبداع التنظيمي هو الإتيان بشيء جديد ومفيد قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المنظمة، ومن خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتنبي التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق وأساليب حديثة في مجال العمل ومحبة التجريب والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره، والقدرة على التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل.⁵

¹ الجندي هيثم، دور الإبداع وتكنولوجيا المعلومات في الإدارة الإستراتيجية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص87
² خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، منهج المهارات القيادية، تنمية الفكر الإبداعي للقيادات الادارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2003، ص58.

³ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص54

⁴ الجندي هيثم، مرجع سبق ذكره، ص3.

⁵ أسماء رشاد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسبير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، أيام 18-19 ماي 2011، ص9.

- من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الإبداع التنظيمي هو خلق وإيجاد أفكار جديدة، قد تكون أسلوباً جديداً في العمل، أو منتوجاً تستفيد منه المؤسسة في خلق القيمة.

ثانياً: خصائص الإبداع التنظيمي:

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع نظراً لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع التنظيمي يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة فإنه يمكن تحديد خصائصه بما يلي:¹

- ظاهرة جماعية وفردية؛
- ظاهرة إنسانية عامة؛
- مرتبط بالعوامل الموروثة، كما يمكن تنميته وتطويره؛
- عملية تنظيمية واسعة وشاملة لمعظم العاملين في المؤسسة.

كما يتميز الإبداع التنظيمي بأنه:²

- الإبداع التنظيمي يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف ومتميز المنافسين؛
- الإبداع يمثل الجديد (جزئي أو كلي)؛
- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص.

كما يعتبر مهمة استراتيجية بحيث يمكن تطويره من خلال عدة استراتيجيات في المنظمة.

من خلال ما سبق نلاحظ أنه تعددت آراء المفكرين حول تعدد خصائص الإبداع التنظيمي، بحيث

يمكن الإشارة إلى أهم الآراء في الجدول التالي:

¹ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص56،57.
² بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008، ص48.

جدول (01): خصائص الإبداع التنظيمي

الكاتب/السنة	الخصائص
Kateetal (النعيمي وآخرون، 1996 : 67)	القبول/ الوقت الإضافي/ فكرة أو ممارسة يتبناها الفرد والجماعات / تحديد قنوات الاتصال/ التركيب الاجتماعي/ إعطاء النظام قيم أو ثقافة.
(Zaltman,et.al, 1973 : 34)	الكلفة /كلفة الاستمرارية/ معدل كلفة التغطية/ دفع المستحقات/ الاستحسان الاجتماعي/ ادخار الزمن/ زيادة الإزعاج/ انتظام المكافاة/ القابلية على التجزئة/ التعقيد/وضوح النتائج/ التوافق والانسجام/ تداعي الأفكار واختمارها/ آلية الجذب وانتشار الأفكار.
Siegel &Kaemerer (النعيمي وآخرون 1996 : 67)	(القيادة/المالكين/تنوع الأعراف/استمرارية التطوير/التماسك) أي اعتماد المتغيرات التنظيمية في تحديد خصائص ما تتبناه من إبداع (إداري أو تكنولوجي)

المصدر: محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان

الطبعة الأولى، 2008، ص361.

المطلب الثاني: أهمية الإبداع التنظيمي وعناصره

في الوقت المعاصر أصبح الإبداع التنظيمي أحد أهم مقومات نجاح المنظمات، وخلق القيمة من أجل

تحقيق البقاء والاستمرارية.

أولاً: أهمية الإبداع التنظيمي:

تظهر أهمية الإبداع التنظيمي في أنه يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي، كما أنه يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من مواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات ايجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية.¹

ومن أهم أسباب حاجة المنظمات للإبداع نذكر ما يلي:²

- إن الشخصية المبدعة لها أهمية كبيرة، حيث تساعد على تقديم الخدمات المميزة للمنظمة ورفع كفاءتها وإنتاجيتها؛
- تساعد في تطوير وتحديث المنظمات الحكومية وتزويدها بالأساليب الحديثة؛
- الحاجة المستمرة إلى نظم وأساليب إدارية مبتكرة نابعة من خصوصيتنا ومتطلباتنا دون السير خلف نظم منقولة من الآخرين وخالية من الإضافة والإبداع والتكيف؛
- مسايرة اتجاهات الدولة في ظل العولمة والاتجاه نحو انتقاد السوق.

¹ لبلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص70

² رشيد غياط، أسماء زدوري، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتجارب وطنية ودولية، الجزائر، ماي 2011، ص6.

ويمكن تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:¹

- يعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها؛
- إن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى؛
- يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية؛
- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها؛
- يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية.

ثانياً: عناصر الإبداع التنظيمي

فيما يلي سوف نقوم بتوضيح أهم عناصر الإبداع التنظيمي وهي:

- 1-2) الطلاقة (Fluency):** تعتبر الطلاقة الجانب الكمي في الإبداع، حيث يقصد تعدد الاستجابات التي يمكن أن يأتي بها الفرد أو القدرة على توليد عدد كبير من البدائل أو المترادفات أو الأفكار عند الاستجابة لمثير معين والسرعة والسهولة في توليدها.¹

¹ نديم عركوش، مأمون سهير، تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري، ط1، عمان الأردن، دار وائل للنشر، ص5.

وهناك أربعة أنواع للطلاقة وهي:

2-1-1) الطلاقة اللفظية (Word Fluency): وتشير إلى قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ، بشرط أن يتوفر في تركيب اللفظ خصائص معينة.

2-1-2) الطلاقة الفكرية (IdeationdFluency): وهي قدرة الفرد على ذكر عدد ممكن من الأفكار في وقت محدد، بغض النظر عن نوع أو مستوى هذه الأفكار، أو الجوانب الجدة، أو الطرافة فيها.

2-1-3) الطلاقة التعبيرية (ExpresstinalFluency): وهي قدرة الفرد على التفكير السريع في الكلمات المتصلة، والملائمة لموقف معين، وصياغة الأفكار بشكل سليم.

2-1-4) الطلاقة الترابطية (AssociationalFuency): وتشير إلى قدرة الفرد على إكمال العلاقات، وسهولة تقديم الفكرة بطريقة متكاملة المعنى.

2-2) المرونة (Flexiility): ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة من وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة. حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفا معينا، وبالتالي فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيرا لنهج معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف ومعطيات التغيير واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل.²

¹ حسن رضا، حاتم علي، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، رياض، 2003، ص 35.
² حسن رضا، حاتم علي، مرجع سبق ذكره، ص 36

2-3) الأصالة (Originality): وهي القدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة، وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي القدرة على إنتاج استجابات ويعرف (الهويدي 2004) الأصالة بأنها: قدرة الفرد على إعطاء استجابات أصلية وجديدة، كما يوصف الشخص بالمبدع إذا استطاع الإتيان باستجابات أصلية وجديدة تختلف عن التي يأتي بها أقرانه من حيث تنوعها وجدتها. وهي قدرة الفرد على إعطاء استجابات جديدة ومتميزة.¹

2-4) الحساسية للمشكلات: وتعرف بأنها: القدرة على تبيين أكبر عدد من المشكلات المرتبطة بموضوع ما وتتفاوت هذه القدرة على تبيين أكبر عدد من المشكلات المرتبطة بموضوع ما وتتفاوت هذه القدرة بدور هام من تشكيل دعائم الإبداع عند الأفراد. وكذلك هي القدرة على تحديد المشكلة بدقة والتعرف على أبعادها وجوانبها وجوانب القصور فيها.²

المطلب الثالث: أساليب تنمية الإبداع التنظيمي و معوقاته

أولاً: أساليب تنمية الإبداع التنظيمي³

هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع التنظيمي في المنظمات أهمها:

- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين؛
- تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الحديثة؛
- توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعدهم على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم؛

¹ أهل، أماني محمد، فعالية برامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم علم النفس، القدس، 2009، ص19

² حسن رضا، حاتم علي، مرجع سبق ذكره، ص36

³ حمود خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص213.

- السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة والاسترخاء بعد الأعمال؛
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتدريب والتعلم؛
- السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح لهم بهامش من الخطأ؛
- دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل؛
- الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة؛
- مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا؛
- الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم للمنظمة؛
- تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها؛
- تشجيع الحوارات العلمية عن طريق المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة، مما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل وبروز الومضات الإبداعية.¹
- وعلى العموم يمكن حصر أهم أساليب تنمية الإبداع التنظيمي في الآتي:²

1- أسلوب العصف الذهني:

العصف الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل، ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة، ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، وإطلاق الأفكار، أو حل المشكلات الإبداعية.

¹حمود خيضر كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 214

² حمود، خيضر كاظم، مرجع سبق ذكره، ص214

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار؛
- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير؛
- التركيز على كمية الأفكار وليست نوعية الأفكار، وليست نوعية الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصلية؛
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

2- أسلوب دلفي:

وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم. ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.¹

3- أسلوب المجموعة الاسمية:

يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل و يستخدم لفظ " الجماعات الاسمية " للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات. ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني

¹حمود، خيضر كاظم، مرجع سبق ذكره،ص214

من حيث السماح لأعضاء المجموعة بتقييم الأفكار اعتمادا على الجماعة بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط.¹

ثانيا: معوقات الإبداع التنظيمي

يمكن تصنيف العوامل والقوى التي تقف عائقا أمام الإبداع التنظيمي وتطويره إلى عوامل فردية، وثقافية واجتماعية.

ويمكن تقسيم هذه العوائق إلى:²

2-1) المعوقات الشخصية (الفردية): من أهم المعوقات الفردية للإبداع ما يلي:

- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح؛
- البحث عن الحلول تتبع قواعد محددة؛
- السعي لأن يكون الفرد عمليا جدا؛
- تجنب الغموض؛
- الخوف من الفشل؛
- عدم اللعب واللهو أثناء العمل؛
- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا؛
- انخفاض إحساس الفرد بأهميته، وشعوره بأنه لا قيمة له؛

¹مرجع نفسه، ص215

² حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، ط1، دار حامد، عمان، 2010، صص309-312

- الخوف من تحمل المسؤولية وشعور الفرد بان العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة.¹
- 2-2) معوقات من قبل المدير:** إن ممارسات المدير غير السليمة قد تشمل الإبداع التنظيمي، ويشير (Katner) إلى القواعد الآتية التي تشمل الإبداع التنظيمي:
 - النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة ولأنها صادرة من المستوى الأدنى؛
 - إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقة يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على توقيعهم؛
 - الطلب من الإدارات والأفراد أن يتحدى وينتقد كل منهم الآخر؛
 - النقد بحرية والامتناع عن المديح، وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل في أي وقت؛
 - اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة؛
 - السيطرة على شيء بعناية، والتأكد من قيام الأفراد بتعداد يمكن تعده تكررًا.

2-3) المعوقات التنظيمية:²

أهمها:

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات؛
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم؛

¹حسين حريم، مرجع سبق ذكره، 312

² حريم حسين، مرجع سابق، ص 311

- المناخ التنظيمي غير صحي؛
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة؛
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمع للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد التصرف والحكم؛
- العمليات الإدارية غير سليمة، بما في ذلك القيادة واتخاذ القرار والاتصالات وغيرها؛
- عدم توافر المواد اللازمة؛
- عدم توافر الدعم والمساندة للإدارة للمبادرة واختيار الأفكار والآراء والحلول الجديدة؛
- الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة: حيث يتردد الكثيرون من القادة والمديرين في التخلي عن الأساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل أو الدراسات؛
- الأحكام السابقة: حيث تبنى الأحكام السابقة على أساس شعارات أو مقولات تهيئ الآخرون لقبول واقع ساكن غير متحرك؛
- عدم توافر البيئة الإبداعية: حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر العناصر الإبداع ومقوماتها؛¹
- غياب الفرصة: حيث أن توافر الفكر الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة، إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وأن فقدان إحدهما يؤثر على النتيجة في حصول الإبداع؛

¹حريم حسين، مرجع سابق، ص- ص 311-312

- الجمود والكسل: إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود و الانتقال إلى موقع جديد، وإن التجديد إلى التوسيع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة. ويتطلب عزمًا موازيا للمسؤوليات والمهام. وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المؤسسة تنعدم فرص الإبداع؛

- القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة: فقد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعامل معه محدود، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع.

4- المعوقات الثقافية والاجتماعية و الاقتصادية:

قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط الاجتماعي عائقًا أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات والسياسات (مثلًا التعليمية والعائلية) قد لا تشجع على الإبداع، وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملاً مسيراً ومساعداً في تعزيز الإبداع وتمميته.¹

¹ حريم حسين، مرجع سابق، ص 312.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة المتناولة

تعتبر الدراسات السابقة الركيزة الأساسية التي يقوم عليها البحث، وسنتعرف لدراسات تناولت رأس المال الفكري، الإبداع التنظيمي، ودراسات تناولتهما معاً، ونتعرض لها من حيث أهدافها والجوانب التي تناولتها بالدراسة وتحديد أهم النتائج التي توصلت إليها، إضافة التوصيات والمقترحة، وسنعرض أوجه الاختلاف والتشابه بين رأس المال الفكري و الإبداع التنظيمي.

المطلب الأول: الدراسات السابقة حول رأس المال الفكري

فيما يلي نتناول عرض لبعض الدراسات السابقة المتعلقة برأس المال الفكري:

1- دراسة سناء مسودة (2011)، بعنوان: "مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري، الهيكلي، الزبوني) لدى شركات الصناعة الدوائية الأردنية لتحقيق الميزة التنافسية وتحديد أهم المعوقات التي تحول من بنائها"، ودراسة طبيعة العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري، وتكون مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الصناعية المنتمية للإتحاد الأردني لمنتجات الأدوية التي تزاول عملها في إنتاج الأدوية، وتكونت عينة الدراسة من مديري الإدارة العليا في تلك الشركات.

وتوصلت الباحثة إلى نتائج وتوصيات أهمها: توفر متطلبات رأس المال الفكري في شركات الأدوية الصناعية الأردنية بنسبة 80% توفر متطلبات رأس المال البشري والهيكلية والزبونية بنسبة موافقة 75% ، 81% ، 85% على التوالي.

ويكون رأس المال المعرفي ناتج تفاعل عناصره ومكوناته المجتمعة، ولا تنتج أي منهما بشكل منفرد، بغض النظر عن كفاءات وفعالية أي من تلك المكونات، وكلما زاد هذا التفاعل كان له مردودا إيجابيا على القيمة المحققة لرأس المال المعرفي، ومن أهم المعوقات التي تواجه رأس المال الفكري في شركات

الأدوية الأردنية، عدم توفر رأس المال المادي (المالي) الكافي لإجراء الدراسات والبحوث اللازمة لتطويره وبناءه، وعدم قدرة شركة الأدوية على تطبيق واستخدام المعرفة، ونقلها إلى حيز التطبيق العملي واستثمار الفرصة المتاحة، ومن أجل ابتكار الأدوية والحصول على براءات الاختراع، والتوقف على تقليد المنتجات الأجنبية، وأنهت الدراسات على مجموعة من التوصيات لتعزيز دور شركات الأدوية الأردنية في مواجهة المنافسة مع الشركات العالمية سواء في السوق المحلية أو الأسواق العالمية.

2- دراسة عفاف السيد بدوي عبد الحميد (2012)، بعنوان: "رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره تحقيق الميزة التنافسية" دراسة ميدانية بقسم المحاسبة بكلية التجارة جامعة الأزهر.

وجاءت الدراسة لتفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للمنظمات كمحاولة للوقوف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري في تلك المنظمات ودوره في دعم المزايا التنافسية المستدامة لها. واعتمدت الباحثة على استقرار ما ورد في الأدب الإداري من جهة ودراسة ميدانية من خلال إعداد قوائم استقصاء وإجراء مقابلات شخصية، وهدفت الدراسة إلى توضيح أنماط الاهتمام برأس المال الفكري بأبعاده المختلفة بشركة محل الدراسة، وكذلك الطرق المتبعة والاستراتيجية المستهدفة لتطويره ولذلك لتحقيق الميزة التنافسية لها، واختار قطاع الاتصالات ميدانيا للبحث بوصفه من أكثر القطاعات احتياطا لرأس المال الفكري، وتوصلت الباحثة لمجموعة من النتائج أهمها:

- في ظل تزايد المنافسة أصبح لزاما على المنظمات تحقيق مزايا تنافسية وتحقيق التفوق التنافسي بالاعتماد على تطبيق استراتيجيات تهدف إلى تحقيق منتجات غير قابلة للتقليد من طرف المنافسين.

- رأس المال الفكري هو أساس تميز المنظمات.

- أهم مصدر لتحقيق الميزة التنافسية هو ما تمتلكه من معارف ومهارات ذهنية.

- وتوصلت الدراسة الميدانية إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري لا يحضاً بالاهتمام الكافي، وذلك لوقوع ثلاث متغيرات في الفئة المتوسطة (الاستقطاب، التنشيط، المحافظة على رأس المال الفكري) ووقوع باقي المتغيرات وهي (الصناعة، الاهتمام بالعملاء) في الفئة العالية، وهو ما جعل الميزة التنافسية إلى (3.9).

وأوصت الباحثة بضرورة:

- إضفاء البعد الاستراتيجي بجهود التنمية والبشرية والتدريب وذلك لتنمية طاقات الإبداع والابتكار لدى العاملين في المنظمات بصفة عامة وفي الشركة محل الدراسة بصفة خاصة.

- المحافظة على رأس المال الفكري باعتباره ثروة حقيقية تمتلكها المنظمات لأنها تساهم في زيادة قيمتها السوقية.

- العمل على استقطاب وصناعة وتنشيط رأس المال الفكري ودعم استمراريته وتجديده.

- على الشركة محل الدراسة العمل على الاهتمام برأس المال الفكري لدوره الرئيسي في تحقيق الميزة التنافسية.

3- دراسة الربابعة، فاطمة (2012) بعنوان: "مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال نموذج

مقترح للقياس والتطبيق" النهضة، المجلد الثالث العدد الأول كلية إدارة الأعمال جامعة مؤتة الأردن.

من أبرز ما هدفت إليه هذه الدراسة تأصيل مفهوم رأس المال الفكري ومستوياته ونماذج قياسه في منظمات الأعمال ومحاولة تقديم نموذج لمستويات رأس المال الفكري واقتراح مؤشرات وأدوات وأساليب تنميته والمحافظة عليه.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- رأس المال الفكري يحضاً باهتمام المنظمات نظراً لدوره المهم في خلق الثروة لها وهناك تركيز على عملية قياسه وإدارته.

- رأس المال الفكري يتكون من منظومة متكاملة تتكون من مستويات متعددة تتمثل في رأس المال البشري والهيكلية والزبائنية وكل منظمة تختار ما يلائمها من نماذج وأساليب قياسه وإدارته.

4- دراسة م. أثير عبد الأمير حسوني(2013)، رأس المال الفكري والميزة التنافسية: "العلاقة والأثر دراسة ميدانية في الشركات العامة للصناعات الميكانيكية ماجستير" الجامعة المستنصرية.

ركزت الدراسة على أثر رأس المال الفكري في الميزة التنافسية للمنظمات وسعى لتحقيق أهداف البحث قام الباحث بإعداد استمارة وزعت على فريق الإدارة العليا في الشركة العامة للصناعات الميكانيكية، وهدفت هذه الدراسة إلى وجود العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة وبين الميزة التنافسية.

وتوصلت إلى استنتاجات أهمها:

- الاهتمام الواضح والجيد من قبل إدارة الشركة برأس المال الفكري.
- تتوافر لدى الشركة جميع العناصر الضرورية لتحقيق ميزة تنافسية.
- أكدت نتائج التحليل الإحصائي وجود العلاقة والأثر بين عناصر رأس المال الفكري وعناصر الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

أوصت الباحثة ب:

- ضرورة الاهتمام برأس المال الفكري بأنه المعبر عن جميع القيم الغير ملموسة، والمكون الوحيد للمعرفة، وبالتالي تستطيع من خلاله الشركة تحقيق الميزة التنافسية.
- السعي لإيجاد ثقافة عامة في المنظمة تؤمن بأفكار ومقترحات الموظفين الخاصة بتطوير العمل.
- بذل الجهود من قبل الشركة للاحتفاظ بالعناصر الكفوة إضافة إلى استقطاب الأفراد ذوي المهارات الجديدة والمتطورة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة التي تناولت الإبداع التنظيمي

سنتناول في هذا المطلب عرض لبعض الدراسات السابقة المتعلقة بالإبداع التنظيمي:

- 1- دراسة العبيدي والعزاوي (2010) بعنوان: " الإبداع المنظمي وأثره على تحسين جودة المنتج دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ".

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر الإبداع المنظمي في تحسين الجودة للمنتج للشركة العامة للصناعات الكهربائية، تكون مجتمع الدراسة من العاملين من مدراء ومهندسي وموظفي الشركة من الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، وكانت عينة الدراسة (36) من العاملين من مدراء ومهندسي وموظفي الشركة من الإدارة الوسطى والإدارة الدنيا، واستخدم الباحث النهج الوصفي التحليلي في تحليل النتائج، حيث أظهرت النتائج إن هناك علاقة ارتباط موجبة بين الإبداع المنظمي وجودة المنتج بنوعية الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي.

2- دراسة بديسي، فهيمة و شيلي، وسام ورزق الله، حنان (2011) بعنوان: "تنمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المنظمات ملتمقى دولي حول الإبداع والتغيير المنظمي في المنظمات الحديثة" دراسة وتجارب وطنية ودولية يومي 18 و 19 ماي 2011. كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- إبراز مفهوم وأهمية الإبداع والتغيير التنظيمي.

- معرفة درجة تأثير الإبداع على الرفع من أداء المنظمات.

- التعرف على علاقة الإبداع بالميزة التنافسية داخل المنظمة.

ومن أهم نتائجها:

- تخصيص اعتمادات مالية كافية للإبداع والتطوير.

- تنمية وعي الأفراد بأهمية الإبداع.

- تدعيم مبادرة الأفراد نحو التجديد.

3- دراسة العلي (2013) بعنوان: " العلاقة بين إدارة المعرفة، الإبداع التنظيمي وأثرهما في أداء

المنظمة: دراسة تطبيقه على منظمات قطاع الاتصال والتكنولوجيا في الأردن".

حيث هدفت هذه الدراسة إلى بيان العلاقة بين عمليات إدارة المعرفة، الإبداع الإداري وأثرهما في أداء

المنظمة من خلال تطبيقها على عينة من منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن،

تكون مجموعة الدراسة من مدراء عاملين ورؤساء هيئة المديرين من ينوب عنهم في منظمات قطاع

الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن والبالغ عددها (400) منظمة، تكونت عينة الدراسة من (46) فردا بما نسبته (11,5%) من مدراء عاملين ورؤساء هيئة المديرين من ينوب عنهم في منظمات قطاع الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في الأردن من خلال تشكيل استبانة وزعت على عينة الدراسة وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وكانت أهم نتائج الدراسة:

- مساهمة عمليات إدارة المعرفة في تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها فيما يخص الحصة السوقية.

- ضعف المنظمات في الاهتمام بآلية تحديد الاحتياجات المعرفية والتركيز على اكتساب وتشارك المعرفة من فئات في الاتجاه الخاطئ والتي تتطلب أنواع أخرى من المعرفة.

- إن واقع تبني إدارة المعرفة لدى المنظمات قيد الدراسة والذي يشير إلى وعي المنظمات بأهمية العملية الإدارية التي تستخدم المعرفة كمدخل يعزز الإبداع التنظيمي في عمليات إدارة المعرفة وكذلك يكملها لتحقيق أداء تشغيلي أفضل للمنظمات مما يدعم النتائج المالية.

4- دراسة الشعار (2013) بعنوان: " تطبيقات الجودة الشاملة وأثرها في الإبداع دراسة تطبيقية على المصارف العامة في الأردن.

هدفت هذه التطبيقات للتعرف على تطبيقات إدارة الجودة وأثرها على الإبداع (الإداري والتكنولوجي) في المصارف العامة في الأردن، اشتمل مجتمع الدراسة على (26) من المصارف العامة في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من 85 فرد من المدراء ورؤساء الأقسام في المستويات الإدارية الثلاثة من خلال استخدام عينة طبقية نسبية 50% من مجتمع الدراسة من خلال تشكيل استبانة وزعت على عينة الدراسة، حيث استخدم المنهج الوظيفي التحليلي لتحليل النتائج حيث أظهرت نتائج الدراسة بأن مستوى تطبيقات

إدارة الجودة الشاملة كانت مرتفعة وان الأهمية للإبداع الإداري والتكنولوجي كانت مرتفعة أيضا، وأظهرت الدراسة بأن المشاركة وتمكين العاملين. والتحسين المستمر والتخطيط الاستراتيجي لها الأكبر في الإبداع سواء الإداري أو التكنولوجي.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة برأس المال الفكري والإبداع التنظيمي معا

سنعرض في هذا المطلب بعض الدراسات السابقة المتعلقة برأس المال الفكري والإبداع التنظيمي معا:

1- دراسة الروسان، محمود علي، ولعلوني، محمود محمد (2011) بعنوان: "أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية)" مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية المجلد 26 العدد الثاني.

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي وتوافر رأس المال الفكري في المصارف الأردنية ومعرفة درجة استقطابه وصناعته وتنشيطه والمحافظة عليه والاهتمام بالزبائن وعلاقة ذلك بتنمية القدرات الإبداعية في هذه المنظمات.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تمثلت في:

- وجوب الاهتمام برأس المال الفكري وتنشيطه واستقطابه وصناعته وإدامته.
- عدم التفريط في رأس المال الفكري لأنه يمثل ثروة كبيرة للمؤسسة من خلال زيادة قيمتها السوقية.

2- دراسة عباس، جواد، وعبد الحميد، خولة (2011) بعنوان: "أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي". دراسة تحليلية بابل.

هدفت هذه الدراسة إلى:

- تحديد طبيعة رأس المال الفكري في الجامعة المبحوثة.
- التعرف على الأساليب المعتمدة من قبل هذه المؤسسة العلمية في تطوير القدرات والإمكانات ذات العلاقة برأس المال الفكري المتواجد فيها.
- بناء قاعدة معلوماتية لمتغيري البحث من خلال مقارنة الوضع الحالي للجامعة مع الهدف الذي تسعى للوصول إليه.
- القيام بتطوير كفاءة العاملين من خلال تكليفهم بمهام جديدة تتسم بالصعوبة.
- تزويد رئاسة الجامعة وعمادات الكليات بأفراد يمتلكون مواهب جديدة ومتنوعة يمكن استقطابهم من داخل أو خارج الجامعة.
- مشاركة جميع العاملين في عملية التغيير والأخذ بأرائهم حول هذا التغيير.

3- دراسة عاطف، العدوان، وسليمان سحر (2012) بعنوان: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق

الإبداع المنظمي دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية. دراسة العلوم الإدارية مجلد 39 العدد 02.

استهدفت هذه الدراسة التعرف على رأس المال الفكري ودوره في تحقي الإبداع المنظمي والتحقق من وجود علاقة ارتباط معنوية وبيان الأهمية النسبية لمتغيرات رأس المال الفكري من حيث تأثير الإبداع المنظمي.

وتوصل إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير معنوية بين رأس المال الفكري والإبداع

المنظمي ومن أهم التوصيات هو وضع استراتيجيات تدعم الإبداع المنظمي وتوفير الإمكانيات لتنفيذها.

المطلب الرابع: العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي

إن الشركات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها و استمراريتها لابد أن تقف عند حد الكفاءة الإنتاجية بل يجب أن تبحث عنصر الابتكار والإبداع المتجدد في تقديم خدمات متميزة وكفئة للزبائن.

لذلك يعتبر رأس المال الفكري عنصر الإبداع الواجب امتلاكه من قبل الشركات للوصول إلى التفوق المؤسسي فنستطيع هنا أن نبين أن المقصود بالإبداع، هو إيجاد طرق وأساليب جديدة في التفكير والتعلم تغير نحو أساسي عمليات الشركة وهذا ما بينه الباحث (cortese). وإن اعتماد الإبداع من قبل الشركة يعد من المفاهيم الأساسية التي تؤدي دورا إيجابيا على مستوى نشاطات الشركة وحياتها واستمراريتها لاسيما في الوقت الحاضر ولكي نصل إلى التفوق المؤسسي لابد لأي شركة أن تكون مبدعة في كيفية تنشيط واستقطاب رأس المال الفكري فيها لأنه يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في بلوغها الإبداع والتفوق ولكي تصل إلى ذلك الشيء لابد لها من عمل ما يلي:

- تفاعل كل من عنصر الخبرة المعرفية والفكرية والفنية، ومهارات التفكير الخلاق والدوافع الداخلية والخارجية للشركات.

- استئثار التفكير الإبداعي في كل مستويات الشركة.

- التجديد والأصالة لغرس روح المال الفكري في عقول الموظفين والعاملين داخل الشركات.

لذلك يرى الباحثون أهمية رأس المال الفكري باعتباره مصدرا مهما لربحية الشركات والداعم الأساسي للإبداع والتميز المؤسسي، لذلك فالاهتمام به من قبل المؤسسات تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغط التنافسية الجديدة ما بين الشركات والمنظمات. فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي المؤسسي في الاقتصاد العالمي المبني على

المعرفة، فكل الإبداعات المؤسسية تبدأ بأفكار خلاقة وأن العمل وأن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارة العليا في الشركات والمؤسسات فهي تتطلب منها وقتا وجهدا وموارد مادية ومالية بل قد يتعدى الأمر إلى قيامها بإعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات لذلك يظهر للباحثين أن الاستثمار في الأصول الفكرية تظهر أهميته من خلال:

- تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية للشركات وزيادة ربحيتها.

- تحسين العلاقات مع العملاء والموردين من خلال تقديم خدمات ومنتجات متميزة يساعدها هذا على التفوق والإبداع المؤسسي على مختلف الأصعدة.

ولهذا فإن رأس المال الفكري لبيان أثره على الإبداع التنظيمي المدرجة سنبرز اثر أبعاد رأس المال الفكري المتمثلة في علاقة رأس المال البشري بالإبداع التنظيمي وعلاقة رأس المال الزبوني بالإبداع التنظيمي

يؤثر رأس المال الهيكلي تأثيرا كبيرا في الإبداع التنظيمي وعلى أنشطة المؤسسات لأن الإدارة الفاعلة تتخلى عن الهياكل التنظيمية التقليدية والتي لم تعد تصلح لمواجهة تحديات والمتطلبات فتقوم بتفعيل الهيكل التنظيمي وذلك من خلال تفعيل ثقافتها التنظيمية التي تولد الإبداع التنظيمي، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين الكفاءة وفعالية المنظمات، فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المنظمة فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية، وبما أن العاملين يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي داخل المنظمات التي يعملون بها، وهذا ما أدى بالمنظمات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية من القرن العشرين. وحتى يبدع الفرد لمنظمتة يجب أن توفر المنظمة بيئة تقبل الإبداعات على أنواعها إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض كل ما هو جديد، وحتى تصبح بيئة المنظمة إبداعية، يجب على الإدارات أن تعيد النظر في بعض تلك القواعد التي تعيق من عملية الإبداع لدى الأفراد العاملين بما تحتويه من قيم وقواعد وأنماط السلوك التي يشترك فيها العاملين في المنظمة. وكونها قوى محسوسة تقف خلف نشاطات

المنظمة مما يجعل لزاما على تلك منظمات الأعمال الاهتمام بثقافتها لما لها من انعكاسات إيجابية في الإبداع التنظيمي لدى العاملين لديها.

المطلب الخامس: أوجه الاختلاف بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي

يختلف رأس المال الفكري عن الإبداع التنظيمي في بعض النقاط التي تميزهما عن بعضهما البعض وهذا ما سوف نوضحه في الجدول الموالي:

جدول رقم (02): الفرق بين الإبداع التنظيمي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال الفكري	الإبداع التنظيمي
الميزة الأساسية	مادي، ملموس، غير ملموس	غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركات وفي عقول الموظفين	في عقول العاملين بالشركة
النماذج الممثلة	الألات، المعدات المباني، أفكار الأفراد	أفكار الأفراد ذو المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار / متزايدة	متزايدة بالابتكار
نمط تكوين الثروة	بالاستخدام المادي	بالابتكار وبراءات الاختراع
المستخدمون له	العمل الفصلي	العمل المعرفي
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	له عمر مع تزايد القدرات الإبداعية
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقف عند حلول المشاكل
الوظيفة	يعبر عن أحداث	يعبر عن عمليات
الزمن	يركز عن الماضي والمستقبل	يتوجه نحو المستقبل
المحتوى	هو تكلفة وقيمة	هو قيمة
الطبيعة	جزء منه نقدي وجزء غير نقدي	غير مالي
الديمومة	وقتي/مستمر	مستمر
الاستعمال	ينقص ويستهلك/ يزيد بالاستعمال	يزيد بالاستعمال

يرتبط بشبكات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة	تشكيلات القيمة
نوعي فقط	نوعي / كمي	النوعية / الكمية

المصدر: من إعداد الطلبة

خلاصة الفصل:

بعد تحليلنا المسبق نجد أن رأس المال الفكري من أهم موارد المؤسسة خصوصا في ظل بيئات الأعمال المعاصرة التي تتسم بزيادة حدة المنافسة، فضلا عن التغير المستمر في بيئة المؤسسة واتجاه الاقتصاديات نحو الاقتصاد المعرفي، كما أدركت معظم المؤسسات أن الموارد بحد ذاتها لم تعد كافية لإنجاز أنشطتها من دون الاستثمار في موردها البشرية بشكل أمثل، فلبقاء المنظمات في بيئة شديدة التنافسية ولتحسين أدائها التنافسي أخذت الإبداع التنظيمي بمثابة الركيزة الأساسية لها فلا بد من تدعيم وتطوير العملية الإبداعية عن طريق التحفيز، التمكين والاتصال الفعال و فرق العمل ومحاولة التقليل من الصعوبات والعراقيل التي تقف أمام الإبداع سواء كانت متعلقة بالمورد البشري، أو التعليم، المجتمع الذي يتواجد في الفرد.

الفصل الثاني

تمهيد

إن رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي له أهمية كبرى في المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لذا فإننا نجد أن هذه المؤسسات تولي أهمية كبرى لهذا الموضوع والتي تبين المؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة الإسمنت - تبسة - ،حيث تم القيام بدراسة تطبيقية في هذه المؤسسة من خلال إعداد استبيان وتوزيعه على مختلف العاملين في هذه المؤسسة.

وذلك لدراسة تأثير رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي حيث تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين يتعلقان بالمتغيرين، الجزء الأول يتعلق برأس المال الفكري والجزء الثاني يتعلق بالإبداع التنظيمي وقمنا بتوزيعها على عينة البحث المختارة.

وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت تبسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت - تبسة -

أجريت الدراسة الميدانية في مؤسسة الإسمنت تبسة والتي تعتبر مؤسسة اقتصادية كبرى، وبغرض التعرف أكثر على هذه الأخيرة سنحاول التطرق إلى مجموعة من النقاط التي من شأنها أن تعطي نظرة شاملة عنها.

المطلب الأول: نظرة عامة حول مؤسسة الإسمنت تبسة (مصنع الإسمنت تبسة)

نتناول في هذا المطلب التعريف بمؤسسة الإسمنت - تبسة - وأيضاً الأهداف التي تسعى لتحقيقها.

أولاً: التعريف بمؤسسة الإسمنت - تبسة -

1-1) نشأة المؤسسة:

مؤسسة الإسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق، الغرب و الشلف و تمثل م.إ.م للشرق الباعث الأساسي للمشروع المنجز بأحدث التكنولوجيا في نظام التحكم ذات أسهم، تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق- مصنع الماء الأبيض- ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال اجتماعي مقدر 800.000.000 دج ينقسم إلى 8000 سهم قيمة كل منه 100.000 دج و كانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 200.000.00 دج على النحو التالي :

ERCE مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق ب: 1200 سهم أي بنسبة 60 %

ERCO مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للغرب ب: 400 سهم أي بنسبة 20%

ECDE مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشلف ب: 400 سهم أي بنسبة 20%

بينما الباقي كان على شكل قرض من - **BAD** - البنك الجزائري للتنمية

للإشارة فإن مشروع إنجاز هذه الشركة هو أحد برامج المخطط الرباعي الرابع (80/67) للتممية و الذي

دخل حيز التنفيذ سنة 1985 و ذلك تحت إشراف المؤسسة الوطنية لتوزيع مواد البناء **E DIMCO**

ويبلغ رأس المال الاجتماعي الحالي: 1.200.000.000 دج- سنة 2000

لكن سنة 1988 تم تحويل الملف إلى مؤسسة الإسمنت و مشتقاته للشرق بقسنطينة **ERCE** .و ذلك

باعتبارها قريبة جغرافيا لمدينة تبسة، و في سنة 1996 انفصلت الشركة عن المؤسسة الأم تحت اسم -

مؤسسة إسمنت تبسة و التي تتولى الإشراف الإداري على الوحدة الإنتاجية الوحيدة - مصنع الماء

الأبيض.

و لقد أنشأت الشركة **SCT** بهدف إنتاج و تسويق و ممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت و

مواد البناء في الوطن و خارجه ،و تتمثل مهامها في :

● الإشراف الإداري على المصنع.

● برمجة البيع لـ 20 % من الإنتاج.

أن كل العمليات التي تجرى داخل المصنع تتم باسمها.

كما تعود فكرة إنشاء و اختيار المكان الذي بني فيه المصنع لعدة عوامل أهمها :

- وجود الكلس بالمنطقة و الذي يمتد عمر استغلاله حسب تقدير الخبراء لفترة تزيد عن القرن، كما أن

دائرة الكلس يبلغ قطرها 10 كلم قرب مورد الطين إذ لا يتعدى بعده عن المصنع مسافة 2 كلم .

- تواجد المواد الأولية الأخرى ببلديات مجاورة فالحديد الثلاثي يتم استخراجه من جبال الونزة و جبل

العنق ببئر الكاهنة، و الجبس من دائرة بئر العاتر.

- جبل العنق كون الأراضي التي بني عليها غير صالحة للزراعة .

و قد ساهم في إنشاء هذا المصنع المؤسسات الآتية :

FLS هي شركة متعددة الجنسيات - دانماركية، إسبانية - قامت بدراسة تقنية لإنجاز المصنع و كذا تموينه بالسلع و المعدات اللازمة، إضافة إلى عملية الإشراف على تركيب و تسيير الأجهزة الميكانيكية و الكهربائية.

MGC هي مؤسسة فرنسية تكفلت بالتركيب الكهربائي

COSIDER هي مؤسسة جزائرية تكفلت بأداء كل الأشغال الهندسية المعمارية.

BATIMETAL والتي تكلفت بتركيب الهياكل المعدنية من مستودعات وورشات الميكانيك.

ENCC اهتمت بتركيب المعدات الميكانيكية بأكملها.

SONELGAZ و التي تكفلت بتزويد المصنع بالغاز الطبيعي و الكهرباء حيث أن الغاز الطبيعي يمول

عن طريق الخط الجزائري- الإيطالي. **ETURAT** و التي تكفلت بعملية التزويد بالماء بقوة ضخ 16ل/ثا،

يقع مصنع الإسمنت (*) وحدة الماء الأبيض- على بعد 26 كلم جنوب المدينة بمحاذاة الطريق الوطني

رقم 16، ويتربع على مساحة تقدر بـ 32 هكتار.

موقع الوحدة: يبعد عن مقر بلدية الماء الأبيض بحوالي 2 كلم، يحده من الغرب مركب الزجاج **SOVEST**

و من الشمال و الشرق أراضي زراعية .

ملاحظة : تجدر الإشارة إلى أن مدة إنشاء المصنع هي حوالي 67 شهرا أي خمس سنوات و 7 أشهر

من يوم البناء 1990/02/25 إلى غاية 1995/02/11 تاريخ نهاية الأشغال و كانت إنطلاقة المشروع

كالآتي:

1994/10/11 : تاريخ إشعال الفرن.

1994/10/14 : تاريخ الحصول على أول كلنكار.

1994/10/16 : تاريخ الحصول على مادة الإسمنت لأول مرة.

1995/03/12 : تاريخ توزيع أول كمية من مادة الإسمنت.

ثانيا: أهداف المؤسسة:

تتمثل أهداف الشركة كما جاء في الوثائق القانونية لها : " إن شركة إسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج، نقل وتسويق و ممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن و خارجه و سائر العمليات المالية و العقارية و غير العقارية، الخاصة و المرتبطة ارتباطا مباشرا و غير مباشر بمادة الإسمنت "

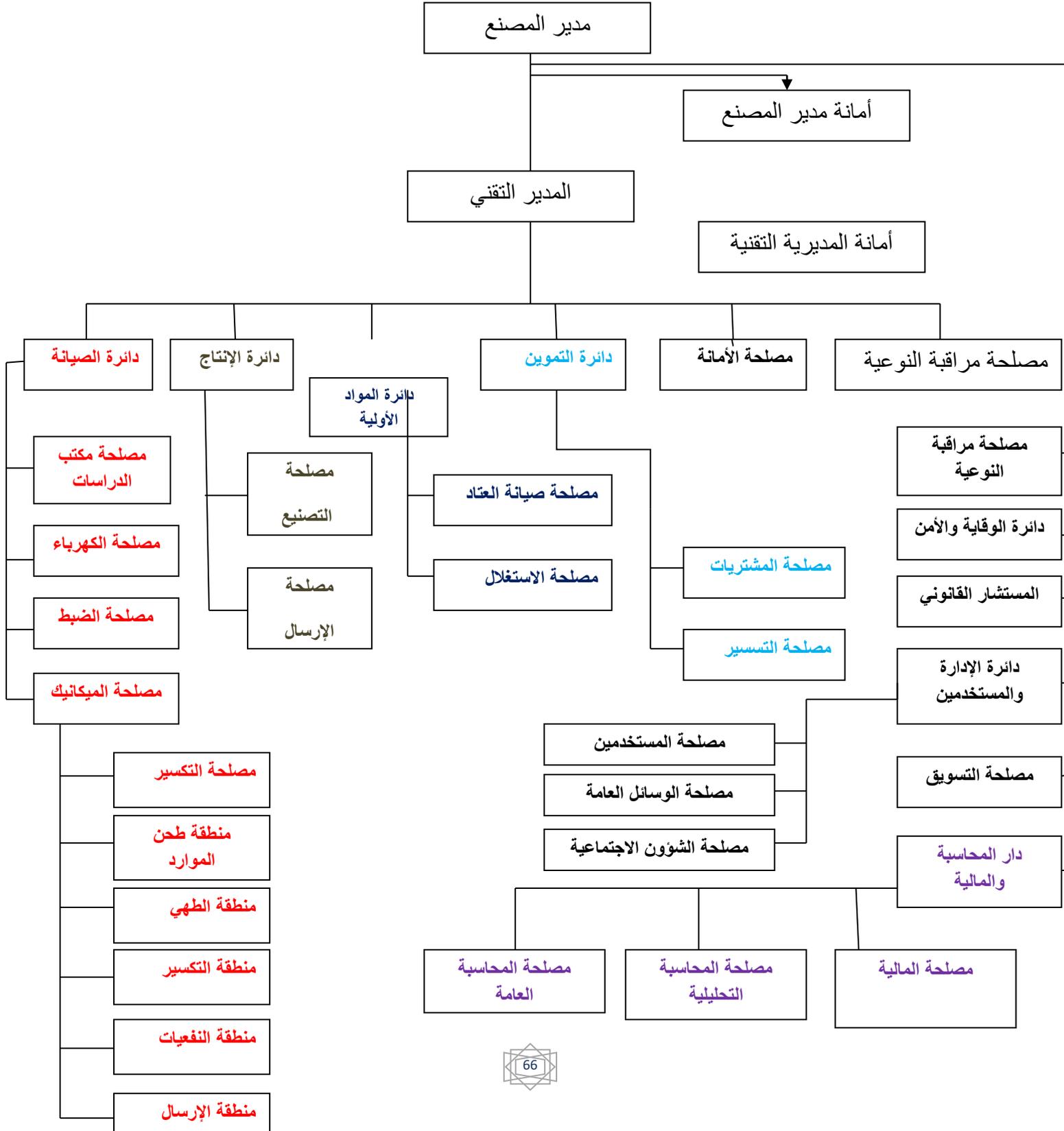
إلى جانب ذلك هناك أهداف أخرى- ظاهرة و ضمنية- نجلها فيما يلي :

- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل.
- تصحيح انحرافات المجهودات التنموية من حيث إعادة التوازن الجهوي في المجال الاقتصادي.
- تغطية العجز - الجهوي خاصة - في مجال الإسمنت و مواد البناء.
- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية يسمح بالمنافسة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المخطط الموالي سوف يوضح مختلف المصالح و الإدارات التي تتكون منها شركة الإسمنت تبسة و مختلف الإدارات التابعة لتلك المصحة:

الشكل رقم(05): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



من خلال الهيكل التنظيمي للشركة يمكن عرض مختلف مهام المصالح حسب المستويات الإدارية المختلفة:

- **مدير المصنع:** وهو المسئول عن عملية التوزيع داخل الوحدة وتسيير الأمن، وعليه فان مهامه تتمثل في: التنسيق بين جميع الأقسام والمصالح، الحفاظ على الاتصال الدائم مع الزبون...الخ.

- **المدير التقني:** مهمة الأساسية مراقبة العملية الإنتاجية، واختصاصات الدوائر، حيث تتكون الوحدة من عدة دوائر تتمثل في:

- **مصلحة مراقبة النوعية:** تعد من أهم الدوائر الموجودة في الشركة، وظيفتها متابعة المنتج من البداية إلى النهاية، حيث تكون دائرة الجودة دائما في استقبال المواد الخام وفحصها قبل المباشرة في مراحل الإنتاج للتأكد من مطابقتها للمواصفات المطلوبة.

- **مصلحة الأمانة:** تقوم بتنظيم أعمال الموظفين واختصاصاتهم واستقبال البريد الوارد والصادر وترتيبه وإنجاز محاضر تنصيب جميع موظفي المؤسسة وتقوم بإنجاز جل الأعمال الإدارية فضلا عن كونها محطة اتصال بمدير المؤسسة من جهة أخرى.

- **دار التموين:** وتقوم بتموين كافة الوحدات بكل المواد التي تلزمها. وتتكون من مصلحتين:

- **مصلحة المشتريات:** تهتم بشراء كافة مستلزمات الشركة.

- **مصلحة التسيير:** تهتم بحركة المخزون.

- **دائرة المواد الأولية:** تهتم بعملية استخراج المواد الأولية من المقالع والمحاجر وتكون من قسمين:

- **مصلحة صيانة العتاد:** تهتم بصيانة عتاد المؤسسة وتوفير قطع الغيار المناسبة.

- مصلحة الاستغلال: تهتم بتسيير استغلال المواد الأولية المؤسسة والسعي للحصول عليها بأقل تكلفة.

- دائرة الإنتاج: ينحصر هدفها في استمرار العملية الإنتاجية وفقا للبرامج المسطرة وتتكون من مصلحتين:

- مصلحة التصنيع: تهتم بمراقبة التصنيع للحصول على منتج بالمواصفات والجودة المطلوبة.

- مصلحة الإرسال: تقوم بتوفير الكميات المطلوبة والحصول على الطلبات.

- دائرة الصيانة: تقوم بالفحص الدوري لمكان الإنتاج وخطة الصيانة المتبعة وتحديد الماكينات التي تحتاج إلى صيانة وتحديد كمية قطع الغيار المناسبة ووضع التقارير إلى مدير الصيانة بحالة المكنة وتحديد تكاليف الإصلاح.

- دائرة المحاسبة والمالية: دورها تقييم نشاط الوحدة، تسيير الموارد داخل الوحدة، إعداد الميزانية التقديرية، تقييم المواد المخزنة نقدا وتشمل: مصلحة المالية والميزانية، مصلحة المحاسبة التحليلية، مصلحة المحاسبة العامة.

- دائرة الإدارة والمستخدمين: من مهامها:

- التصريح بالعمال لدى الضمان الاجتماعي.

- متابعة الحياة المهنية للعمال.

- حساب الأجور ومنح التعاقد وغيرها.

- كشف حضور العمال.

- مسك ملفات العمال والأرشفيف.
- مصلحة التسويق: تقوم بعمليات التسويق والإشهار وترويج منتجات الشركة.
- المستشار القانوني: تقوم المؤسسة باستشارته في بعض القضايا والمسائل حتى لا تخرج عن الإطار القانوني.
- مصلحة الميكانيك: تهتم بصيانة ومراقبة عمل الآلات الميكانيكية وتقديم تقارير للإدارة عن وضعية مختلف الآلات. وتتكون من: منطقة التكسير، منطقة طحن المواد، منطقة التكسير، منطقة الطهي، منطقة النفعيات، منطقة الإرسال.

المطلب الثالث: نبذة تاريخية عن مادة الإسمنت وإمكانيات المؤسسة

أولاً: نبذة تاريخية عن مادة الإسمنت:

تنتمي مادة الإسمنت إلى عائلة هايدروليكليانت **HYDRAULIQUELIANT** التي تتميز بأنها إذا تفاعلت مع الماء تعطينا مركب صلب سواء في الهواء أو تحت الماء ومر اكتشاف الإسمنت بالمراحل التالية:

● 1756 : أول محاولة لصناعة الإسمنت من خلال الهيدروليك الكلي من طرف الإنجليزي

سميطون

Smeaton

● 1785 : أول محاولة لإدخال مادة الطين في صناعة الإسمنت من طرف الفرنسي

ديمرو **Demorreau**

● 1796 : اكتشاف أول إسمنت سريع - **ciment Prompt** - من طرف الإنجليزي بار

كير **1812parker** : أول محاولة حقيقية لدمج مادة الكلس مع السليس والألمنيوم من

طرف الفرنسي لويس جوزيف فيكا-**louis-j-vicat**

● 1824 : أول شهادة تمنح لمكتشف الإسمنت البورتلاندي القبرصي :جوزيف أبسد ين

japsadin

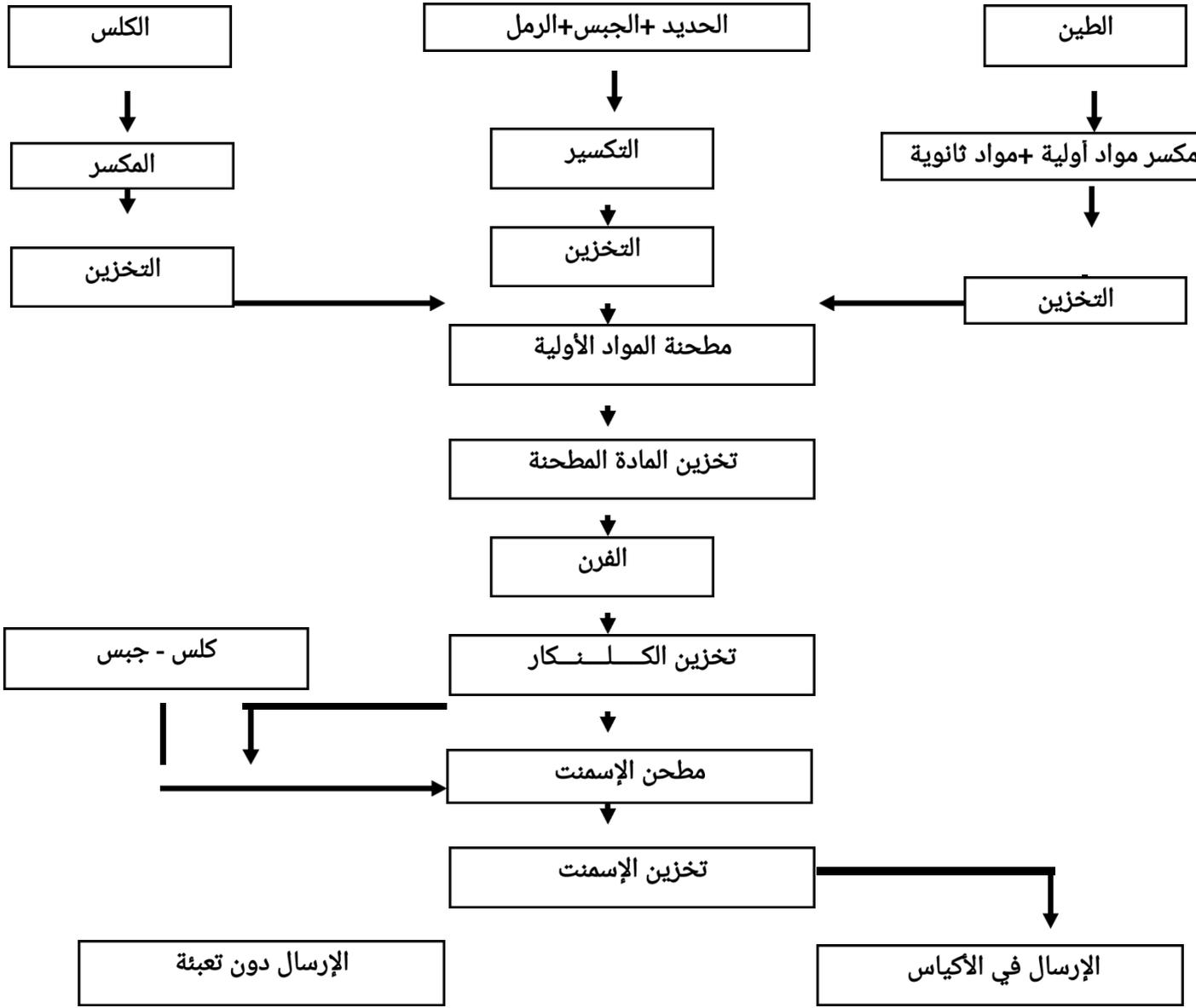
ومن هذا التاريخ، توالى الاكتشافات في هذا المجال، حيث اكتشفت أنواع عديدة لهذه المادة (إسمنت

يستخدم في بناء القواعد للمنشآت والجسور تحت الماء، إسمنت خاص لبناء الآبار البترولية، إسمنت

خاص لبناء المنشآت الاقتصادية والعمارات والمساكن.....). وتزال البحوث قائمة ليومنا هذا في هذا

المجال.

الشكل رقم (06): المخطط النحوي لصناعة الإسمنت:



المصدر: ملحق رقم (2)

ثانيا: إمكانيات الشركة :

أ- الإمكانيات المادية :وهي كالآتي :

● حيازة الشركة على ثلاثة مقالع : مقلع الحجر الكلسي و يحتوي على ما قيمته 90 مليون

طن من مادة الكلس، المقلع الطيني و يحتوي كاحتياطي على 33200 طن من الطين،

مقلع الرمل و يحتوي على 9 ملايين طن كاحتياطي.

و تعتبر هذه المقالع المصادر الأولية الأساسية لصناعة الإسمنت بالإضافة إلى :

1. مادة الجبس و تستخرج من وحدة بئر العاتر.

2. الحديد الخام من وحدة منجم بوخضرة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

للإلمام بكافة جوانب الدراسة التطبيقية و يجب وضع أهمية كبيرة للإطار المنهجي للدراسة بمختلف

جوانبه، وذلك بالتحديد الدقيق لمجتمع الدراسة وعينة الدراسة، وكذا مختلف الأدوات المستعملة في

التحليل، والدراسة الوافية للموضوع من خلال تطبيق ما تم تداوله في الجزء النظري على واقع المؤسسة

والبحت في إمكانية تطبيقها للمفاهيم الاقتصادية محل الدراسة داخل محيطها.

المطلب الأول: تحديد مجتمع وعينة الدراسة

تتطلب أي دراسة عملية إجراءات منهجية بمثابة المسار الذي سوف يقود أي باحث لمعرفة ما يريد

البحث عنه، وأيضا لإجابته على الأسئلة أو فك الغموض أو إيجاد استفسارات حول الموضوع الذي يريد

دراسته أو البحث عن ما تحويه طياته، وهذه الإجراءات تختلف من دراسة لأخرى، إلا هذه الأساليب

والإجراءات تساعد على جمع ومعرفة المعلومات التي يرجى من خلالها إيجاد حلول للتساؤلات الخاصة بموضوع الدراسة والتي تشمل ما يلي:

أولاً: تحديد مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة التطبيقية من عينة من القائمين على تسيير مؤسسة الإسمنت تبسة من رؤساء ومرؤوسين بمختلف المصالح حيث بلغ عددهم (150) إطار وعامل بالمؤسسة،¹ وأخذنا عينة 50 عامل حيث تم توزيع الاستبيانات بما يوافق حجم عينة مجتمع الدراسة ويمكن توضيح عدد الإستبيانات الموزعة والتي لم يتم استرجاعها أو المستبعدة من خلال الجدول التالي:

الجدول (03): تداول الاستبيان

عينة الدراسة					مجتمع الدراسة
نسبة الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الاستمارات القابلة للتحليل الإحصائي	الاستمارات المستبعدة	الاستمارات المسترجعة	الاستمارات الموزعة	
100%	50	0	50	50	موظفي شركة الاسمنت تبسة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على النتائج المحصلة من توزيع الاستبيان

¹ معطيات مقدمة من شركة الإسمنت – تبسة -

يلاحظ من الجدول رقم (03) أنه تم توزيع 50 استبيان، حيث تم استرجاعها كاملة أي ما يوافق نسبة 100% وهي نسبة مقبولة لأغراض البحث العلمي، حيث اختلفت وظائف العاملين في مؤسسة الإسمنت تبسة باختلاف مستوياتهم الإدارية وتوزيعهم حسب المناصب المحددة من طرف الهيكل التنظيمي للوكالة.

ثانيا: منهج الدراسة:

يمثل منهج البحث الطريق الذي يقود إلى الكشف عن الحقيقة، وهو بمثابة المسار الذي يتوخى قصد الوصول إلى نتائج علمية في دراسة الموضوع على اختلافها، وذلك من خلال عدد من القواعد العامة التي يجب توافرها للوصول إلى أفضل النتائج، ولقد تم في هذه الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، على اعتبار أن هذا الأخير لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يتضمن قدرا من التفسير لهذه البيانات والتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة، ويتم أيضا من خلال هذا المنهج تجميع البيانات، والمعلومات اللازمة عن هذه الظاهرة محل الدراسة، هذا إلى جانب استخدام المنهج الإحصائي لتفسير الفروق والدلالات الإحصائية بين بعض المتغيرات.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع المعلومات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في كل من المقابلة وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي تم إجرائها مع بعض عمال المؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى السجلات والوثائق التي تم تسليمها من قبل مؤسسة الإسمنت تبسة والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها ومنها تلك التي توضح الجانب التاريخي والتنظيمي للوكالة التجارية وعلاقتها ببيئتها.

أولاً: أدوات الدراسة

1 - 1 الوثائق والسجلات:

لغرض إتمام البحث تم الاستعانة بالبيانات الخاصة بشركة الإسمنت تبسة من الناحية التاريخية وذلك من خلال التعريف بها وأهدافها وإمكانياتها، بالإضافة للهيكل التنظيمي للمؤسسة وكذلك من خلال إجراء بعض المقابلات.¹

1- 2 استمارة الاستبيان:

تعتبر استمارة الاستبيان من الأدوات الأساسية لجمع البيانات فهي مجموعة من الأسئلة المصاغة بطريقة خاصة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق أغراض دراسته، وقد اشتملت على جزأين أساسيين، وفيما يلي وصف لهما:

- الجزء الأول: ويشمل على المتغيرات الديموغرافية والمتمثلة في كل من الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة المهنية، الوظيفة.

- الجزء الثاني: ويتضمن استبيان تم من خلاله طرح عدة أسئلة والتي يقدر عددها بـ 48 عبارة تم تقسيمها على محورين أساسيين يعكسان القضايا الأساسية التي تناولتها الدراسة، ويوضح الجدول رقم (04) متغيرات الدراسة والفقرات التي تقيس كل متغير.

¹ مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1998، ص 305

وبناء على ما تقدم ذكره تم توزيع مجموعة من الاستمارات البالغ عددها (50) على إطارات وعمال مؤسسة الإسمنت تبسة بمختلف مستوياتهم الإدارية والوظيفية، بحيث تم توضيح طريقة الإجابة للموظفين بكل دقة و موضوعية.

الجدول رقم (04): توزيع استمارة الاستبيان على محاور الدراسة

عدد الأسئلة (الفقرات)	محاور الدراسة	
10	رأس المال الهيكلي	المحور الأول رأس المال الفكري
10	رأس المال البشري	
10	رأس المال الزبوني	
30	المجموع	
18	المحور الثاني الإبداع التنظيمي	
48	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الاستبيان

حيث:

- المحور الأول متعلق برأس المال الفكري: يتعلق برأس المال الهيكلي من خلال أبعاده الثلاثة الرئيسية (رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني، رأس المال البشري).

- المحور الثاني متعلق بالإبداع التنظيمي: يتعلق بقدرة المؤسسة في حل مشكلاتها واتخاذ القرارات، و مدى توفر روح المخاطرة لدى العاملين ومدى تشجيع الإبداع لدى العاملين في المؤسسة.

1 - 3 المقابلة:

يتم اللجوء إلى طريقة المقابلة في الحالة الحاجة لذلك أو لغموض في المعلومات والبيانات المقدمة من الشركة أو عدم كفايتها فيما يخص موضوع الدراسة، إذ تمثل المقابلة تفاعل لفظي بين شخصين في موقف مواجهة، حيث تتم استشارة المبحوث حول آراءه ومعتقداته تجاه مشكلة أو استفسار معين، وقد تم القيام بمجموعة من المقابلات الحرة مع نخبة من الإطارات بالشركة وطرح بعض الأسئلة عليهم.

ثانيا: صدق أداة الدراسة:

ويقصد بذلك التأكد من أن استمارة الاستبيان التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية ووضوح فقراتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على محكمين من أساتذة مختصين.

كما أنه قبل أن تطرح قائمة الاستبيان في شكلها النهائي مرة بعدة مراحل لاختبار صدقها وثباتها من أجل تنفيذ الدراسة، فمن أجل التحقق من صدق الأداة بمعنى التأكد من أنها تصلح للقياس، حيث اعتمدنا على الصدق الظاهري لعدد من المحكمين والأساتذة وأصحاب الخبرة والتخصص، وتم تزويدهم بأهداف البحث للتأكد من صدقها وتحقيقها لأغراض وأهداف البحث، وقد أبدوا آرائهم واقتراحاتهم والتي على أساسها تم تعديل القائمة، وعندها استقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على العينة.

ثالثا: ثبات أداة الدراسة:

تم توزيع عدد من استمارات الاستبيان وعددها 50 على عينة الدراسة لتأكد من ثباتها طبقا لمعامل ألفا كرونباخ (Cronach's Alpa) للاتساق الداخلي لمتغيرات الدراسة التابعة والمستقلة، وكانت النتائج

كما هي موضحة في الجدول التالي:

1-1) اختبار معامل ثبات الاستبيان:

يمكن التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ، الذي تتراوح قيمته بين 0

و1، والنتائج مبينة في الجدول رقم (05)

الجدول رقم (05): نتائج اختبار معامل الثبات (ألفا كرونباخ)

ReliabilityStatistics	
N of Items	Cronbach's Alpha
58	0,819

المصدر SPSS : من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج

حيث يتبين من الجدول أن قيمة ألفا كرونباخ قدرت بـ 0.819 وهي أكبر من 0.6 وبالتالي تحقق خاصية ثبات الاستبيان.

1-2) إختبار توفر خاصية التوزيع الطبيعي للبيانات:

تم الاعتماد على اختبار Kolmogorov-Smirnov Test للتأكد من توافر خاصية التوزيع

الطبيعي في بيانات الدراسة، والنتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور	عدد المشاهدات	المعنوية	النتيجة
المحور الأول	50	0.200	يتبع التوزيع الطبيعي
المحور الثاني	50	0.200	يتبع التوزيع الطبيعي

المصدر SPSS : من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج

بما أن المعنوية لكلا المحورين أكبر من 0.05 فإن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

- بما أن كل من خاصية التوزيع الطبيعي وثبات الاستبيان محققة يمكن الآن المرور لمرحلة التحليل

الإحصائي لبيانات هذا الاستبيان.

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة ولتحليل البيانات سيتم الاعتماد على طرق إحصائية يتم من خلالها وصف

المتغيرات وتحديد نوعية العلاقة الموجودة بينها، بداية بجمع البيانات الموزعة وترميزها ثم إدخال البيانات

بالحاسوب الآلي باستعمال برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية "Spss" في نسخته العشرين حيث

تضمنت معالجة الأساليب الإحصائية الموالية:

1- التكرارات والنسب المئوية:

حيث استخدمت في وصف خصائص مجتمع الدراسة، ولتحديد الاستجابة تجاه محاور الدراسة وتحسب بالقانون الموالي:

$$\text{النسبة المئوية} = \frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي التكرارات}}$$

2- معامل ألفا كرونباخ (Cronach's Alpha):

تم استخدامه لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة، ويعبر عنه بالمعادلة الموالية:

$$a = \frac{n}{n-1} \left(1 - \frac{\sum vi}{vt} \right)$$

a: يمثل ألفا كرونباخ

n: يمثل عدد الأسئلة

vt: يمثل التباين في مجموع المحاور للاستمارة

vi: يمثل التباين لأسئلة المحاور

3- اختبار التوزيع الطبيعي:

أستخدم لمعرفة نوع البيانات هل تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، لأن إجراء بعض الاختبارات الإحصائية يتطلب أن يكون توزيع البيانات يتبع التوزيع الطبيعي.

4- معامل الارتباط بيرسون:

يستخدم معامل الارتباط بيرسون لتحديد مدى ارتباط متغيرات الدراسة ببعضها، وتم حسابه انطلاقاً من برنامج الحزمة الإحصائية الاجتماعية SPSS، ويعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$\left(\frac{y - \bar{y}}{S_y}\right) \sum \left(\frac{x - \bar{X}}{S_x}\right) r = \frac{1}{n}$$

n: عدد المشاهدات

x_i: قيم المتغير الأول

y_i: قيم المتغير الثاني.

S_x: الانحراف المعياري للمتغير الأول.

S_y: الانحراف المعياري للمتغير الثاني

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد القيام بدراسة وتحليل الاستبيان والقيام بتحليل المعطيات والبيانات، وجب التعرف على النتائج وعرضها وتحليلها من أجل التوصل لأهداف الدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

من خلال الأسئلة الموضوعة في الجزء الأول من الاستبيان، تم التعرف على مميزات أفراد العينة

المدروسة (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة، عدد الدورات التدريبية) بالنسبة لمؤسسة الإسمنت.

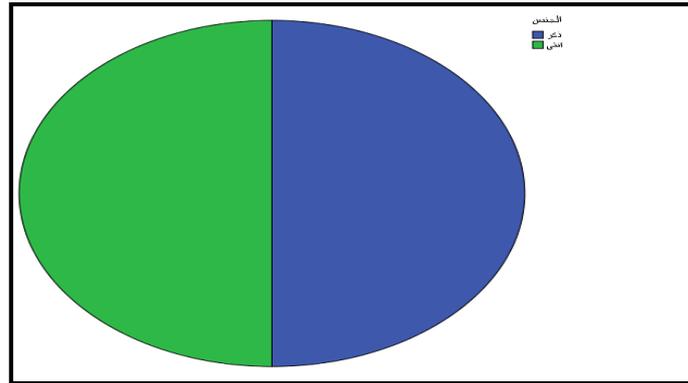
1- الجنس: يوضح كل من الجدول والشكل المواليين عدد ونسبة الذكور والإناث في العينة المدروسة.

الجدول رقم (07): عدد الذكور والإناث في العينة

الجنس	التكرار	% النسبة
ذكر	25	50
أنثى	25	50
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (07): نسبة الذكور والإناث في العينة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإستعانة ببرنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أفراد العينة المدروسة للذكور مساوية لنسبة العينة

المدروسة للإناث، حيث بلغت 50% .

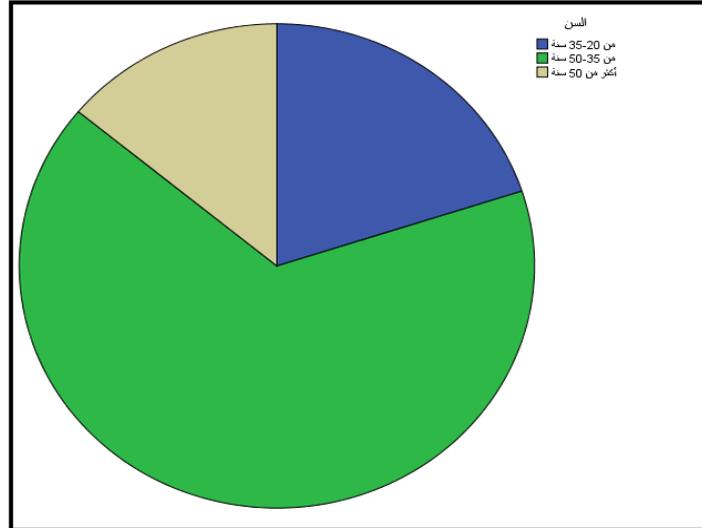
2- السن: يتوزع أفراد العينة حسب السن على الفئات التالية:

الجدول رقم (08): توزيع السن لأفراد العينة

السن	التكرار	% النسبة
من 20 إلى 35 سنة	10	20
من 35 إلى 50 سنة	33	66
أكثر من 50 سنة	7	14
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (08): نسبة توزيع السن لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج SPSS

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن الطاقة البشرية الغالبة على المؤسسة هي الفئة التي

أعمارهم من 35 إلى 50 سنة بنسبة 66 بالمئة من حجم العينة، في حين شكلت الفئة من 20 إلى 35

سنة نسبة 20 بالمئة، تليها نسبة 14 بالمئة التي تمثل الفئة الأكثر من 50 سنة.

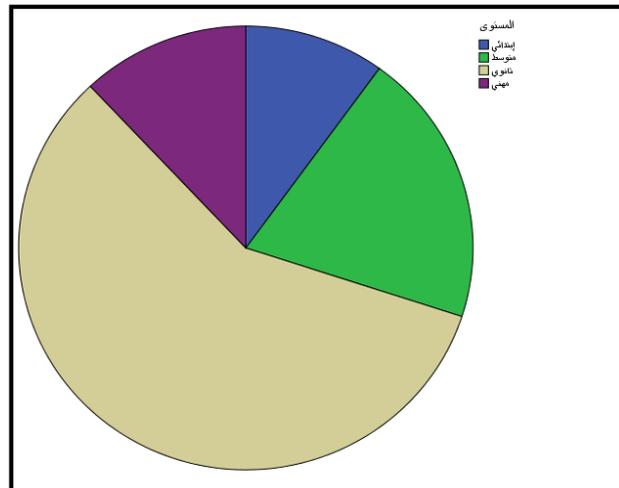
3- المستوى التعليمي: يتوزع أفراد العينة من حيث المستوى كالتالي:

الجدول رقم (09): المستوى التعليمي لأفراد العينة

المستويات	التكرار	% النسبة
ابتدائي	5	10
متوسط	10	20
ثانوي	29	58
مهني	6	12
جامعي	0	0
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الإمتحان

الشكل رقم (09): نسبة توزيع المستوى التعليمي لأفراد العينة



SPSS المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج

من خلال الجدول والشكل أعلاه فإن فئة الموظفين ذو المستوى ثانوي هي الفئة الأكبر لعينة

الدراسة، حيث مثلت نسبة 58 بالمئة، أي أن الموظفين ذو مستوى دراسي جيد، ثم تليها نسبة الموظفين

ذو مستوى متوسط المتمثلة في 20 بالمئة، ثم تليها نسبة مهني المتمثلة في 12 بالمئة، وأخيرا فئة

الابتدائي بنسبة 10 بالمئة.

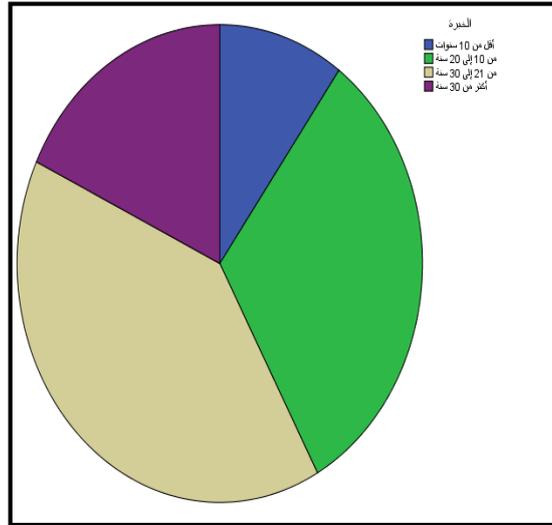
4-الخبرة: يتوزع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة كما يلي:

الجدول رقم (10): الخبرة لأفراد العينة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	%النسبة
أقل من 10 سنوات	5	10
من 10 إلى 20 سنوات	16	32
من 21 إلى 30 سنة	20	40
أكثر من 30 سنة	9	18
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (10): نسبة الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج SPSS

بالنسبة للخبرة فإنه حسب الجدول والشكل أعلاه، النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة المتمثلة في

40 بالمئة كانت للأفراد الذين لديهم خبرة من 21 إلى 30 سنة، في حين أن ما نسبته 32 بالمئة كانت

لأفراد العينة الذين لهم الخبرة من 10 إلى 20 سنة، والأفراد الذين لهم خبرة أكثر من 30 سنة فكانت

النسبة 18 بالمئة، أما النسبة الأقل فقد كانت للفئة الأقل من 10 سنوات، حيث نلاحظ أن سنوات الخبرة في عينة الدراسة جيدة للوصول إلى الإجابات الدقيقة للاستبيان.

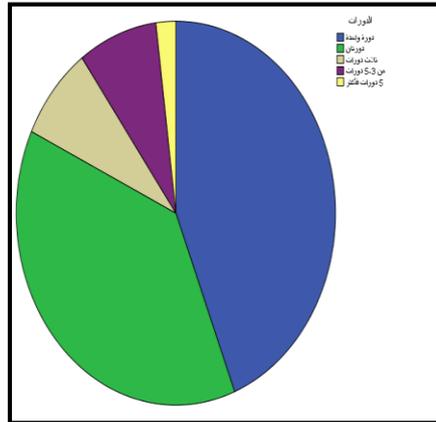
5- عدد الدورات التدريبية: يتوزع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية كما يلي:

الجدول رقم (11): عدد الدورات التدريبية لأفراد العينة

عدد الدورات التدريبية	التكرار	% النسبة
دورة واحدة	22	44
دورتان	19	38
ثلاث دورات	4	8
من 3 إلى 5 دورات	4	8
5 دورات فأكثر	1	2
المجموع	50	100

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الإستبيان

الشكل رقم (11):نسبة توزيع الدورات التدريبية



SPSS المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة ببرنامج

بالنسبة لدورات التدريبية فإنه حسب الجدول والشكل أعلاه، النسبة الأكبر من أفراد عينة الدراسة المتمثلة

في 44 بالمئة كانت للأفراد الذين قاموا بدورة تكوينية واحدة، وفي حين أن ما نسبته 38 بالمئة قاموا

بدورتين والأفراد الذين قاموا بثلاث دورات وأيضا الذين قاموا من 3-5 دورات فكانت النسبة 8 بالمئة، أما النسبة الأقل فقد كانت للفئة 5 دورات فأكثر.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

من خلال تحليل الجزء الثاني من الإستبيان، الذي يحتوي على محورين يمكننا التعرف على دور أثر رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي بمؤسسة -الإسمنت-، وفي الأخير التطرق إلى مناقشة نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات، هذا ما سيتم تناوله من خلال هذا المطلب:

- تحليل نتائج محور أبعاد رأس المال الفكري؛

- تحليل نتائج محور الإبداع التنظيمي.

- مناقشة نتائج الدراسة وإختبار الفرضيات.

أولاً: تحليل نتائج محور أبعاد رأس المال الفكري:

يوضح الجدول الموالي توزيعات إجابات الأفراد نحو المحور الأول، المتمثل في أبعاد رأس المال

الفكري في مؤسسة الإسمنت، وكذلك التوزيع النسبي لإجاباتهم والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الجدول (12): إجابات أفراد العينة لمحور رأس المال الفكري في مؤسسة الإسمنت

رقم العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدلالة
رأس المال الهيكلي										
متوسط	/	0.81324	3.3840				0	7		
مرتفع	18	1.08965	3.4200	6	3	7	32	2	التكرار	1
				12	6	14	64	4	%	
مرتفع	8	1.01197	3.5800	3	3	13	24	7	التكرار	2
				6	6	26	48	14	%	
مرتفع	7	0.78246	3.6000	0	6	11	30	3	التكرار	3
				0	12	22	60	6	%	
مرتفع	12	0.99406	3.5400	3	3	14	24	6	التكرار	4
				6	6	28	48	12	%	
متوسط	30	1.07381	3.1000	5	9	14	20	2	التكرار	5
				10	18	28	40	4	%	
متوسط	25	1.30055	3.3200	8	3	13	17	9	التكرار	6
				16	6	26	34	18	%	

متوسط	27	1.15723	3.2600	5	8	11	21	5	التكرار	7
				10	16	22	42	10	%	
متوسط	24	1.08063	3.3400	6	3	11	28	2	التكرار	8
				12	6	22	56	4	%	
متوسط	25	0.89077	3.3200	2	6	18	22	2	التكرار	9
				4	12	36	44	4	%	
متوسط	20	1.12050	3.3600	5	3	18	17	7	التكرار	10
				10	6	36	34	14	%	
مرتفع	/	0.88990 7	3.4520 0	رأس المال البشري						
مرتفع	15	1.09246	3.4800	5	0	19	18	8	التكرار	1
				10	0	38	36	16	%	
متوسط	20	1.19112	3.3600	6	5	10	23	6	التكرار	2
				12	10	20	46	12	%	
مرتفع	9	1.18080	3.5600	3	5	17	11	14	التكرار	3
				6	10	34	22	28	%	

مرتفع	15	1.09246	3.4800	0	11	16	11	12	التكرار	4
				0	22	32	22	24	%	
متوسط	29	0.88893	3.1600	0	16	10	24	0	التكرار	5
				0	32	20	48	0	%	
مرتفع	5	0.98747	3.6200	0	8	13	19	10	التكرار	6
				0	16	26	38	20	%	
مرتفع	5	0.85452	3.6200	0	9	4	34	3	التكرار	7
				0	18	8	68	6	%	
مرتفع	14	0.95298	3.5000	3	6	5	35	1	التكرار	8
				6	12	10	70	2	%	
متوسط	28	1.11190	3.2200	6	5	14	22	3	التكرار	9
				12	10	28	44	6	%	
مرتفع	13	1.19932	3.5200	6	5	2	31	6	التكرار	10
				12	10	4	62	12	%	
مرتفع	/	0.73396	3.5740						رأس المال الزبوني	
		0	0							
مرتفع	17	1.05289	3.4400	0	14	7	22	7	التكرار	1

				0	28	14	44	14	%	
مرتفع	3	1.12558	3.7200	0	11	7	17	15	التكرار	2
				0	22	14	34	30	%	
متوسط	20	1.04511	3.3600	3	8	11	24	4	التكرار	3
				6	16	22	48	8	%	
مرتفع	9	1.07210	3.5600	3	5	11	23	8	التكرار	4
				6	10	22	46	16	%	
مرتفع	2	0.96235	3.8200	0	6	10	21	13	التكرار	5
				0	12	20	42	26	%	
مرتفع	9	0.95105	3.5600	0	8	14	20	8	التكرار	6
				0	16	28	40	16	%	
متوسط	19	1.12286	3.3800	3	10	8	23	6	التكرار	7
				6	20	16	46	12	%	
متوسط	20	1.13856	3.3600	3	11	7	23	6	التكرار	8
				6	22	14	46	12	%	
مرتفع	4	0.79385	3.6800	2	1	11	33	3	التكرار	9

				4	2	22	66	6	%	
مرتفع	1	0.80837	3.8600	1	1	11	28	9	التكرار	10
				2	2	22	56	18	%	
مرتفع	/	0.76259 6	3.4700	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

يظهر الجدول من خلال المبحوثين من إطارات المؤسسة محل الدراسة أن هناك مستوى مرتفع نسبيا فيما يتعلق بأغلب محاور رأس المال الفكري، حيث بلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات المحور (3.4700)، كما تم تسجيل مستوى مرتفع فيما يتعلق بأغلب المحاور الفرعية وقد سجلت أكبر المتوسطات في محور رأس المال الزبوني وهو مستوى مرتفع، كما أكدت النتائج المسجلة في الانحرافات المعيارية أن هناك فروق قوية في إجابات أفراد العينة بمعنى أن إجاباتهم لا تتفق في مجملها، حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات المحور (0.762596)، ويمكن توضيح النتائج الكلية من خلال النتائج المتعلقة بالمحاور الفرعية الآتية:

1-1) استجابة أفراد العينة نحو رأس المال الهيكلي:

تم اختيار بيانات هذا المحور من خلال الفقرات (1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10) حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.38) وهي قيمة متوسطة، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كالتالي:

العبارة رقم (1): "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.42) والانحراف المعياري قيمته (1.08) واحتلت المرتبة 18 بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (2): " تعتمد على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء العمليات والأفراد "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.58) والانحراف المعياري قيمته (1.01) واحتلت المرتبة الثامنة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (3): " تقوم المؤسسة بمراجعة وتقييم العمليات الإدارية بشكل مستمر "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.60) والانحراف المعياري قيمته (0.78) واحتلت المرتبة السابعة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (4): " مؤهلات الموظفين في المؤسسة تتناسب مع وظائفهم "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.54) والانحراف المعياري قيمته (0.99) واحتلت المرتبة 12 بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (5): " لديك إمام كاف بمفاهيم رأس المال الفكري "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.10) والانحراف المعياري قيمته (1.07) واحتلت المرتبة 30 بدرجة متوسط وهي نسبة متوسطة.

العبارة رقم (6): " هناك اهتمام وعناية برأس المال الفكري "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.32) والانحراف المعياري قيمته (1.30) واحتلت مرتبة 25 بدرجة متوسط وهي نسبة متوسطة.

العبارة رقم (7): " تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة التي تساعد في تنظيم العمل "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.26) والانحراف المعياري قيمته (1.15) واحتلت المرتبة 27 بدرجة متوسط وهي نسبة متوسطة.

العبارة رقم (8): " ثقافة المؤسسة مناسبة ومريحة للموظفين في مجالات عملهم "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.34) والانحراف المعياري فقيمه (1.08) واحتلت المرتبة 24 بدرجة متوسط وهي نسبة متوسطة.

العبارة رقم (9): " تقوم المؤسسة بإنفاق مبالغ كبيرة على رأس المال الفكري (حوافز مادية ومعنوية ...) "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.32) والانحراف المعياري قيمته (0.89) واحتلت المرتبة 25 بدرجة متوسط وهي نسبة متوسطة.

العبارة رقم (10): " تخصص المؤسسة وقت لمناقشة المشاكل وتحاول وضع حلول لها "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.36) والانحراف المعياري قيمته (1.12) واحتلت المرتبة 20 بدرجة متوسط وهي نسبة متوسطة.

2-1) استجابات العينة نحو رأس المال البشري:

يظهر من خلال الجدول اختبار للبيانات المتعلقة برأس المال البشري من خلال الفقرات (1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10)، وقد بلغ المتوسط الحسابي لها ككل (3.45) وهي قيمة مرتفعة كما أن النتائج المتعلقة بالانحراف المعياري تظهر أن هناك فروق قوية في إجاباتهم حيث بلغت قيمة الانحراف المعياري لجميع فقرات رأس المال البشري (0.88)، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة من فقرات المحور كالتالي:

العبارة رقم (1): " تقوم المؤسسة بدورات تدريب للعمال لتطوير قدراتهم "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.48) والانحراف المعياري قيمته (1.09) واحتلت المرتبة 15 بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (2): " يمتلك الموظفون خبرات كبيرة في مجال عملهم "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.36) والانحراف المعياري قيمته (1.19) واحتلت المرتبة 20 بدرجة متوسط وهي نسبة متوسطة.

العبارة رقم (3): " يعمل الموظفون لعدة سنوات في هذه المؤسسة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.56) والانحراف المعياري قيمته (1.18) واحتلت المرتبة التاسعة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (4): " يسمح للموظفين بطرح أفكارهم ويناقشونها في الاجتماعات "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.48) والانحراف المعياري قيمته (1.09) واحتلت المرتبة 15 بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (5): " يمتلك الأفراد القدرة على الإبداع في العمل والقيام بحل المشاكل بشكل فعال "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.16) والانحراف المعياري قيمته (0.88) واحتلت المرتبة 29 بدرجة متوسط وهي نسبة متوسطة.

العبارة رقم (6): " تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.62) والانحراف المعياري قيمته (0.98) واحتلت مرتبة الخامسة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (7): " تركز الشركة أساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين أفرادها "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.62) والانحراف المعياري قيمته (0.85) واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (8): " تستفيد الشركة من عمل أفرادها كفريق عمل واحد "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.50) والانحراف المعياري قيمته (0.95) واحتلت المرتبة 14 بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (9): " الموظفون راضون عن برامج الإبداع وتوليد الأفكار في المؤسسة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.22) والانحراف المعياري قيمته (1.11) واحتلت المرتبة 28 بدرجة متوسط وهي نسبة متوسطة.

العبارة رقم (10): " تشجع الشركة الأفراد على الإبداع والقيام بحل المشاكل بشكر فعال "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.52) والانحراف المعياري قيمته (1.19) واحتلت المرتبة 13 بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

3-1) استجابة أفراد العينة لرأس المال الزبوني:

تم اختيار بياناته من خلال الفقرات (1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9. 10) حيث بلغ المتوسط الحسابي لآلية لرأس المال الزبوني ككل (3.57) وهي قيمة مرتفعة، وانحراف معياري قدر بـ 0.73، ويمكن توضيح ذلك من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة.

العبارة رقم (1): " تهتم الشركة بتحقيق رضا وولاء الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.44) والانحراف المعياري قيمته (1.05) واحتلت المرتبة 17 بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (2): " تهتم الشركة بمعرفة آراء زبائنها والإصغاء لهم واقتراحاتهم وحل مشاكلهم "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.72) والانحراف المعياري قيمته (1.12) واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة مرتفع وهي نسبة مرتفعة.

العبارة رقم (3): " تساهم كل الأقسام والإدارات في الشركة في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.36) والانحراف المعياري قيمته (1.04) واحتلت المرتبة 20 بدرجة متوسط وهي نسبة متوسطة.

العبارة رقم (4): " تقوم المؤسسة باستشارة خبراء ومستشارين من خارج المؤسسة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.56) والانحراف المعياري قيمته (1.07) واحتلت المرتبة التاسعة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (5): " تهتم المؤسسة بالزبائن الدائمين وتمنحهم مزايا "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.82) والانحراف المعياري قيمته (0.96) واحتلت المرتبة الثانية بدرجة مرتفع وهي نسبة مرتفعة.

العبارة رقم (6): " "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.56) والانحراف المعياري قيمته (0.95) واحتلت مرتبة التاسعة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (7): " تخصص المؤسسة وقتا كافيا لحل مشاكل الزبائن "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.38) والانحراف المعياري قيمته (1.12) واحتلت المرتبة 19 بدرجة متوسط وهي نسبة متوسطة.

العبارة رقم (8): " تقوم المؤسسة بجمع بعض البيانات عن الزبائن وتعمل على تحديثها باستمرار "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.36) والانحراف المعياري بقيمته (1.13) واحتلت المرتبة 20 بدرجة متوسط وهي نسبة متوسطة.

العبارة رقم (9): " تهتم المؤسسة ببناء علاقات طيبة مع الموردين والحرص على تسديد مستحقاتهم "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.68) والانحراف المعياري بقيمته (0.79) واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة مرتفع وهي نسبة مرتفعة.

العبارة رقم (10): " تدرس المؤسسة باهتمام كل مشاكل وشكاوي الموردين وتسعى لحلها "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.86) والانحراف المعياري بقيمته (0.80) واحتلت المرتبة الأولى بدرجة مرتفع وهي نسبة مرتفعة.

2- تحليل نتائج محور الإبداع التنظيمي في مؤسسة الإسمنت: يوضح الجدول التالي توزيعات إجابات أفراد عينة الدراسة لمحور الإبداع التنظيمي، حيث شمل التوزيع النسبي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجاباتهم.

الجدول (13): إجابات أفراد العينة لمحور الإبداع التنظيمي في مؤسسة الإسمنت

رقم العبارة	المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدلالة
1	التكرار	6	33	9	2	0	3.8600	0.67036	4	مرتفع
	%	12	66	18	4	0				

مرتفع	5	0.8656 7	3.8400	1	2	11	26	10	التكرار	2
				2	4	22	52	20	%	
مرتفع	13	0.9452 4	3.6200	2	3	14	24	7	التكرار	3
				4	6	28	48	14	%	
مرتفع	6	1.0301 6	3.8000	3	1	11	23	12	التكرار	4
				6	2	22	46	24	%	
مرتفع	15	0.9897 4	3.6000	2	4	14	22	8	التكرار	5
				4	8	28	44	16	%	
مرتفع	11	0.9741 6	3.7000	2	4	9	27	8	التكرار	6
				4	8	18	54	16	%	
مرتفع	13	0.8053 4	3.6200	1	2	17	25	5	التكرار	7
				2	4	34	50	10	%	
مرتفع	10	0.9435 1	3.7400	2	1	15	22	10	التكرار	8
				4	2	30	44	20	%	
مرتفع	8	0.9538 3	3.7800	2	1	14	22	11	التكرار	9
				4	2	28	44	22	%	
مرتفع	12	1.0644 5	3.6400	4	3	7	29	7	التكرار	10
				8	6	14	58	14	%	
متوسط	18	1.1205 0	3.3600	3	10	9	22	6	التكرار	11
				6	20	18	44	12	%	

مرتفع	17	1.0879 7	3.4000	2	11	8	23	6	التكرار	12
				4	22	16	46	12	%	
مرتفع	16	1.0333 2	3.5600	2	8	6	28	6	التكرار	13
				4	16	12	56	12	%	
مرتفع	6	0.6060 9	3.8000	0	0	15	30	5	التكرار	14
				0	0	30	60	10	%	
مرتفع	1	0.6700 6	4.0000	0	0	11	28	11	التكرار	15
				0	0	22	56	22	%	
مرتفع	3	0.5499 5	3.9400	0	0	9	35	6	التكرار	16
				0	0	18	70	12	%	
مرتفع	2	0.6848 2	3.9800	0	0	12	27	11	التكرار	17
				0	0	24	54	22	%	
مرتفع	9	0.6246 6	3.7600	0	0	17	28	5	التكرار	18
				0	0	34	56	10	%	
مرتفع	/	0.4856 2	3.7222 2	المجموع						

المصدر: من إعداد الطالبين وفقا لنتائج برنامج التحليل الإحصائي SPSS

يتضمن هذا المحور 18 عبارة تقيس في مجملها، اتجاهات عينة الدراسة للإبداع التنظيمي في

مؤسسة الإسمنت.

العبارة رقم (1): " الهيكل التنظيمي يساعد في انتقال المعرفة بين العمال "، حيث بلغ المتوسط الحسابي

لهذه العبارة (3.86) والانحراف المعياري قيمته (0.67) واحتلت المرتبة الرابعة بدرجة مرتفع هذه النسبة

مرتفعة.

العبارة رقم (2): " تشجع المؤسسة العمال على تطوير المعرفة لديهم "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.84) والانحراف المعياري قيمته (0.86) واحتلت المرتبة الخامسة بدرجة مرتفع هذه النسبة مرتفعة.

العبارة رقم (3): " تقوم المؤسسة باستغلال أساليب الإبداع التنظيمي (العصف الذهني، أسلوب دلفي، أسلوب المجموعات الاسمية ...) "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.62) والانحراف المعياري قيمته (0.94) واحتلت المرتبة 13 بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (4): " تحتفظ المؤسسات بسجلات تدون فيها الموجودات المعرفية التي تمتلكها "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.80) والانحراف المعياري قيمته (1.03) واحتلت المرتبة السادسة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (5): " تتعامل إدارة المؤسسة مع العاملين ذوي القدرات المتميزة على أساس الثقة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.60) والانحراف المعياري قيمته (0.98) واحتلت المرتبة 15 بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (6): " تستخدم المؤسسة أساليب للحفاظ على الأفراد المتميزين "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.70) والانحراف المعياري قيمته (0.97) واحتلت المرتبة 11 بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (7): " يطور العاملون الأفكار الجديدة والحديثة لمواجهة مشكلات العمل "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.62) والانحراف المعياري قيمته (0.80) واحتلت المرتبة 13 بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (8): " تحاول المؤسسة اكتشاف المشاكل بهدف حلها "، حيث لغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.74) والانحراف المعياري قيمته (0.94) واحتلت المرتبة 10 بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم(9): " يخصص العاملون في المؤسسة وقت لمتابعة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.78) والانحراف المعياري قيمته (0.95) حيث احتلت العبارة المرتبة الثامنة بدرجة مرتفع، وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (10): " تقوم المؤسسة بتطبيق الأفكار الجديدة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.64) والانحراف المعياري قيمته (1.06) حيث احتلت العبارة المرتبة 12 بدرجة مرتفع، وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (11): " تشجع المؤسسة الأفراد المبدعين "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.36) والانحراف المعياري قيمته (1.12) حيث احتلت العبارة المرتبة 18 بدرجة متوسط وهي نسبة متوسطة.

العبارة رقم (12): " توفر المؤسسة بيئة مشجعة على الإبداع "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.40) والانحراف المعياري قيمته (1.08) واحتلت المرتبة 17 بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (13): " تقدم المؤسسة مكافآت للأشخاص المبدعين "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.56) والانحراف المعياري قيمته (1.03) واحتلت المرتبة 16 بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

العبارة رقم (14): " تعمل المؤسسة على الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.80) والانحراف المعياري قيمته (0.60) واحتلت المرتبة السادسة بدرجة مرتفع وهي نسبة مرتفعة.

العبارة رقم (15): " أرغب في العمل في فرق تسودها روح المجازفة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (4.00) والانحراف المعياري قيمته (0.67) واحتلت المرتبة الأولى بدرجة مرتفع وهي نسبة مرتفعة.

العبارة رقم (16): " أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.94) والانحراف المعياري قيمته (0.54) واحتلت المرتبة الثالثة بدرجة مرتفع وهي نسبة مرتفعة.

العبارة رقم (17): " أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.98) والانحراف المعياري قيمته (0.68) واحتلت المرتبة الثانية بدرجة مرتفع وهي نسبة مرتفعة.

العبارة رقم (18): " تخصص المؤسسة أموال لتستثمرها في مشاريع ذات مخاطرة عالية "، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذه العبارة (3.76) والانحراف المعياري قيمته (0.62) واحتلت المرتبة التاسعة بدرجة مرتفع وهي نسبة جيدة.

خلاصة القول أنه تم عرض البيانات الأساسية، والتي تمثل استجابات أفراد العينة في الإستبيان على مستوى محور رأس المال الفكري وما يتضمنه من: رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، ورأس المال الزبوني، ومحور الإبداع التنظيمي وتوضيح النتائج المتوصل إليها.

المطلب الثالث: نتائج اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: مناقشة نتائج الدراسة واختبار الفرضيات:

1-1) اختبار الفرضيات

يستخدم معامل ارتباط بيرسون ودلالاتها الإحصائية، وكذا معامل التحديد لاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة الإسمنت - تبسة - ، وفي هذه الحالة سيتم اختبار مجموعة من الفرضيات.

1) الفرضية الرئيسية

سيتم اختيار إحدى الفرضيتين الآتيتين:

1- الفرضية الصفرية H_0

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة الإسمنت - تبسة - .

2- الفرضية البديلة H_1

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة الإسمنت - تبسة - .

وبالتالي فإنه حسب برنامج SPSS V 24 إذا كانت القيمة الإحصائية Sig-value أقل من مستوى الدلالة ($a = 0.05$) فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وفي هذه الدراسة وحسب نتائج SPSS V24 حسب الملحق فإنه يتم قبول الفرضية الصفرية كفرضية رئيسية لهذه الدراسة التي تفيد بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مؤسسة الإسمنت - تبسة -، ويمكن توضيح معامل الارتباط بين المتغير المستقل والتمثل في رأس المال الفكري والمتغير التابع الإبداع التنظيمي في الجدول الموالي:

الجدول رقم (14): يوضح معامل ارتباط بيرسون بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي

R ²	القيمة الاحتمالية (sig)	رأس المال الفكري	المتغير المستقل متغير تابع
0.077	0.050	معامل ارتباط بيرسون 0.278	الإبداع التنظيمي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أنه لا توجد علاقة ارتباط بين رأس المال الفكري في مؤسسة الإسمنت -تبسة- وبين الإبداع التنظيمي، حيث تشير النتائج إلى أن معامل الارتباط (0.278) وهذا يشير إلى عدم وجود علاقة ارتباط لأن القيمة الاحتمالية تساوي (0.050) وهي مساوية لمستوى الدلالة (0.05)، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن (0.077) من التغيرات التي تطرأ على المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) تعود للمتغير المستقل (رأس المال الفكري) وهي نسبة ضعيفة جدا، أما النسبة المتبقية فتعود إلى متغيرات أخرى لم يتم التطرق لها في هذه الدراسة، وبالتالي تتأكد صحة الفرضية الرئيسية أي أنه لا توجد علاقة وتأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

وهذا ما يمكن إثباته أيضا عن طريق تطبيق أسلوب الانحدار البسيط، الذي تتوضح نتائجه من

خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي

متغير تابع	متغير مستقل	معامل الارتباط R	القيمة الإحصائية (sig)	معامل التحديد R ²	قيمة F
رأس المال الفكري		0.278	0.050	0.077	4.030

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

لدينا هنا إحصائية F تمثل المعنوية الكلية للنموذج وبما أن القيمة الاحتمالية المقابلة لها مساوية

لـ 0.05 فإن النموذج غير معنوي ككل، وبالتالي النموذج غير مقبول.

2) الفرضيات الفرعية

تنقسم الفرضية الرئيسية إلى ثلاثة فرضيات فرعية ويمكن توضيح النتائج من خلال الجدول

الموالي:

الجدول رقم (16): يوضح معامل ارتباط بيرسون بين المحاور الفرعية لرأس المال الفكري والإبداع

التنظيمي

متغير تابع	متغير مستقل	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (sig)	معامل التحديد R ²
رأس المال الهيكلي		0.321	0.023	0.103
رأس المال البشري		0.302	0.033	0.091
رأس المال الزبوني		0.146	0.312	0.021

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أنه هناك علاقة بين معظم المحاور الفرعية للمتغير المستقل

والمتمثل في آليات رأس المال الفكري والمحور التابع للإبداع التنظيمي، والتي يمكن توضيحها من خلال الفرضيات الفرعية.

1-2) الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي والإبداع التنظيمي في مؤسسة الإسمنت -

تبسة- .

حيث تشير النتائج في الجدول (15) أن معامل الارتباط بين رأس المال الهيكلي لمؤسسة الإسمنت -

تبسة - والإبداع التنظيمي يساوي (0.321)، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.023) وهي أقل

من مستوى الدلالة (0.05) كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن

(0.103) من التغيرات التي تطرأ على الإبداع التنظيمي تعود لرأس المال الهيكلي، وبذلك تتأكد صحة

الفرضية الأولى والتي تعيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي والإبداع التنظيمي

في مؤسسة الإسمنت - تبسة- لكنها ضعيفة.

2-2) الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والإبداع التنظيمي في مؤسسة الإسمنت -

تبسة- .

حيث تشير النتائج في الجدول (15) أن معامل الارتباط بين رأس المال البشري والإبداع التنظيمي في

مؤسسة الإسمنت - تبسة- يساوي (0.302)، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.033) وهي

أقل من مستوى الدلالة (0.05) كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن (0.091) من التغيرات التي تطرأ على الإبداع التنظيمي تعود لرأس المال البشري، وبذلك تتأكد صحة الفرضية الثانية والتي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والإبداع التنظيمي في مؤسسة الإسمنت - تبسة- لكنها ضعيفة.

3-2) الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبوني والإبداع التنظيمي في مؤسسة الإسمنت - تبسة- .

حيث تشير النتائج في الجدول (15) أن معامل الارتباط بين رأس المال الزبوني والإبداع التنظيمي يساوي (0.146)، كما أن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.312) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، كما جاءت نتائج معامل التحديد لتؤكد ذلك باعتبار أنها أشارت إلى أن (0.021) من التغيرات التي تطرأ على الإبداع التنظيمي تعود لرأس المال الزبوني، وبذلك لا تتأكد صحة الفرضية الثالثة التي تفيد بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبوني والإبداع التنظيمي في مؤسسة الإسمنت - تبسة- .

ثانياً: نتائج الدراسة: من خلال ما سبق نجد أن أفراد عينة الدراسة أجمعوا على:

- أن أهم عامل يؤثر على الإبداع التنظيمي هو رأس المال الزبوني، باعتباره أهم بعد من أبعاد رأس المال الفكري؛
- يليه رأس المال البشري وأخيراً رأس المال الهيكلي؛
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة مرن ويساعد في انتقال المعرفة بين العمال؛

- تشجع المؤسسة العمال على تطوير المعرفة لديهم من خلال الدورات التكوينية التي توفرها لهم؛
- أغلب العمال يمتلكون روح المخاطرة ويرغبون في العمل في فرق تسودها روح المجازفة، كما يحاولون في كل مرة تجربة فكرة أو طريقة جديدة؛
- في حين نتائج اختبار الفرضيات أكدت أن رأس المال الفكري لا يؤثر على الإبداع التنظيمي، إذ تحتاج عناصره إلى اهتمام أكبر في هذه المؤسسة لأنها لازالت دون مستوى الطموح، وهذا هو السبب في ضرورة الاهتمام به لأن رأس المال الفكري يعد مصدرا ثريا لزيادة ثروة المنظمة وتطويرها؛
- يؤثر كل من رأس المال الهيكلي والبشري بشكل ضعيف جدا على الإبداع التنظيمي في مؤسسة الإسمنت؛
- في حين أهم عامل ألا وهو رأس المال الزبوني فهو لا يؤثر كونه غير معنوي كما تبينه نتائج معامل ارتباط بيرسون.

خلاصة الفصل الثاني

يعتبر هذا الفصل محاولة بسيطة لتجسيد أهم ما تطرق إليه في الدراسة النظرية على أرض الواقع من خلال دراسة أثر رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية. وبدءاً تم التعريف بمؤسسة الإسمنت بتبسة، التي مرت بعدة مراحل تاريخية لتصل إلى ما هي عليه الآن، بالإضافة إلى أهدافها المتعددة التي تسعى إلى تحقيقها من خلال هيئات متعددة. ووظائفها المتعددة التي يوضحها هيكلها التنظيمي.

أما المبحث الثاني تم الوصف الإحصائي لعينة الدراسة من خلال عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالبيانات الشخصية لعينة الدراسة، كما تم عرض البيانات الأساسية المتمثلة في استجابات أفراد العينة لأثر رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي واختبار بيانات المحاور وتحليل النتائج المتوصل إليها، إضافة إلى فرضيات الدراسة واختباراتها المتعلقة بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في هذه المؤسسة.

حيث أكدت نتائج اختبار الفرضيات على أنه:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلي والإبداع التنظيمي لمؤسسة الإسمنت تبسة لكنها ضعيفة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والإبداع التنظيمي في مؤسسة الإسمنت لكنها ضعيفة.
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبوني والإبداع التنظيمي في مؤسسة الإسمنت تبسة.

بعد اختبار تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع كفروض فرعية، تم التوصل في الفرضية الفرعية الرئيسية إلى أن هناك تأثير ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي بأبعاده المتمثلة في رأس المال الهيكلي ورأس المال البشري ورأس المال الزبوني، فقد بين بعد الإبداع التنظيمي أثرا واضحا في تمكين العاملين بمؤسسة الإسمنت انعكس على أدائهم وسلوكهم في العمل فخلق جو من الرضا الوظيفي بين الموظفين وزاد من دافعيتهم وحماسهم للعمل.

الخاصة العامة

الخاتمة العامة

يلعب اليوم رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي دورا هاما في الحياة الاقتصادية، كون المؤسسات اليوم تعمل في بيئة سريعة التغير ومنافسة شديدة وارتفاع للمخاطرة في كافة المجالات، وهذا راجع للتغير المتواصل لرغبات الزبائن وكثرة المنتجات والتطور المستمر لها وسرعة تقادم المنتجات الفكرية. في هذا المجال يشكل الإبداع إحدى الأدوات الهامة لمواجهة هذه التحديات، وذلك من خلال الدور الذي يؤديه في التجديد والتطوير في مختلف المستويات الإدارية والإنتاجية والتسويقية. وعلى هذا الأساس يعتبر الإبداع عامل ضروري لتدعيم تنافسية المؤسسة واحتلال مركز الريادة.

حيث أدركت العديد من المنظمات أهمية رأس مالها الفكري والذي يتمثل بإبداع العاملين وبراءات الاختراع وعلاقتها مع الزبائن هذا من جانب ومن جانب آخر صارت المنظمات تعمل على تطوير القدرات الفكرية والإبداعية لعاملها من خلال التدريب المستمر وإنشاء الدورات والتربصات فالتغير والتطور المتسارع في البيئة المعاصرة يتطلب الإبداع المستمر في كافة جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وعليه أصبح من الضروري على المؤسسات تبني الإبداع وبشكل مستمر في ممارسة الشركات لأعمالها، وأنشطتها على كافة المستويات ونتيجة للحاجة الماسة لرفع الأداء والإبداع لابد من الاهتمام بموجوداتها المادية الملموسة وغير الملموسة المتمثلة برأس المال الفكري.

وفي هذا الإطار سعينا من خلال دراستنا إلى الإحاطة بالموضوع وتبيان أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، انطلاقا من تطبيق المؤسسة الاقتصادية لكلا النظامين، وقد تم اعتماد مؤسسة الإسمنت تبسه كمؤسسة لتطبيق الدراسة باعتبارها مؤسسة اقتصادية رائدة في مجال الإسمنت وذات ميزة تنافسية ومكانة في السوق الجزائرية.

حيث تم تقسيم الدراسة إلى فصلين للإمام بكافة جوانب الموضوع، فصل تضمن الإطار النظري لرأس المال الفكري والإبداع التنظيمي، وكذلك مجمل الدراسات السابقة المتداولة للموضوع. أما الجزء التطبيقي فقد شمل دراسة تطبيقية في شركة الإسمنت تبسة بولاية تبسة، تم فيها عرض تقديم عام للمؤسسة، وتبيان الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، وأخيرا عرض وتحليل نتائج الدراسة، وذلك قصد إظهار واقع علاقة وأثر رأس المال الفكري بالإبداع التنظيمي داخل شركة الإسمنت تبسة.

أولاً: نتائج الدراسة

بعد إستيفاء الدراسة من خلال فصلين نظري وتطبيقي، يمكن تقسيم النتائج التي توصلنا إليها إلى مجموعتين، الأولى خاصة بالجانب النظري، والثانية خاصة بالجانب التطبيقي، كالتالي:

1-1) النتائج النظرية:

- يعد رأس المال الفكري الركيزة الأساسية للمنظمات من أجل التوجه نحو اقتصاد المعرفة؛
- يتكون رأس المال الفكري من ثلاثة مكونات رئيسية تتمثل في:
رأس المال البشري: ويتمثل مقدرة العاملين، إبداع العاملين، اتجاهات العاملين.
- رأس لمال الهيكلية: ويتمثل في: الثقافة العامة، الهيكل التنظيمي، التعلم التنظيمي، العمليات، نظم المعلومات؛
- رأس المال الزبوني: ويتمثل في: العلاقات مع أصحاب المصالح، رضا الزبون؛
- يتغير مفهوم رأس المال الفكري باستمرار وكل باحث يعطيه تعريف حسب تخصصه؛
- يمثل مفهوم الإبداع التنظيمي دلالة عما يقدمه العاملون من أفكار جديدة وتسجيل براءات الاختراع وهو الأساس لتحقيق التفوق المستمر؛
- تدعم المنظمات المعاصرة العملية الإبداعية، من خلال الاستثمار في رأس مالها الفكري، عن طريق الاستقطاب الجيد، التطوير والتنمية، والمحافظة عليه؛
- يساهم رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة في تنمية وتطوير العملية الإبداعية؛
- رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمات، باعتباره أهم عنصر في تفعيل العملة الإبداعية.

2-1) نتائج الدراسة الميدانية:

- إن شركة الإسمنت تبسة مدركة لمفهوم رأس المال الفكري وأهميته الكبيرة؛
- إن شركة الإسمنت تبسة تقوم بالاهتمام برأ المال البشري من خلال اعتماد المنظمة على عاملين ذوي خبرة ومهارة وتحرص المنظمة على ترقية العاملين ذوي الكفاءة العالية والأداء المتميز؛
- تقوم شركة الإسمنت بإنفاق مبالغ كبيرة على رأس المال الفكري من خلال الحوافز المادية وأيضا من أجل تدريب وتطوير مهارات العاملين؛

- إن المؤسسة محل الدراسة تقوم بالاهتمام برأس المال الزبوني من خلال عمل المنظمة وبكل طاقتها من اجل إرضاء زبائنها والتعرف على حاجاتهم ورغباتهم وفتح آفاق جديدة للتعاون مع الزبون والسعي إلى اكتساب زبائن محتملين جدد؛
- تتعامل إدارة المؤسسة مع العاملين ذوي القدرات المتميزة على أساس الثقة بنسبة عالية؛
- يسعى العاملون بالمؤسسة لحل المشكلات التي تصادفهم في عملهم بتطور الأفكار الجديدة والحديثة؛
- تقوم المؤسسة بحل مشكلاتها وهي حديثة ؛
- تقوم المؤسسة بتطبيق الأفكار الجديدة وتشجع الأفراد المبدعين وتقدم لهم مكافآت؛
- تقوم الشركة بالاستثمار في المشاريع ذات المخاطرة العالية؛
- تشجع الشركة محل الدراسة العلاقات الإنسانية بين الإدارة العليا والعاملين مما يشجع العملية الإبداعية.؛
- أن أهم عامل يؤثر على الإبداع التنظيمي هو رأس المال الزبوني، باعتباره أهم بعد من أبعاد رأس المال الفكري؛
- يليه رأس المال البشري وأخيرا رأس المال الهيكلي؛
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة مرن ويساعد في انتقال المعرفة بين العمال؛
- تشجع المؤسسة العمال على تطوير المعرفة لديهم من خلال الدورات التكوينية التي توفرها لهم؛
- أغلب العمال يمتلكون روح المخاطرة ويرغبون في العمل في فرق تسودها روح المجازفة، كما يحاولون في كل مرة تجربة فكرة أو طريقة جديدة؛
- في حين نتائج اختبار الفرضيات أكدت أن رأس المال الفكري لا يؤثر على الإبداع التنظيمي، إذ تحتاج عناصره إلى اهتمام أكبر في هذه المؤسسة لأنها لازالت دون مستوى الطموح، وهذا هو السبب في ضرورة الاهتمام به لأن رأس المال الفكري يعد مصدرا ثريا لزيادة ثروة المنظمة وتطويرها؛
- يؤثر كل من رأس المال الهيكلي والبشري بشكل ضعيف جدا على الإبداع التنظيمي في مؤسسة الإسمنت؛

- في حين أهم عامل ألا وهو رأس المال الزبوني فهو لا يؤثر كونه غير معنوي كما تبينه نتائج معامل ارتباط بيرسون؛
- خلصت الدراسة إلى وجود أثر لرأس المال الهيكلي في الإبداع التنظيمي لكنه تأثير ضعيف؛
- وجود أثر لرأس المال الفكري لرأس المال البشري بنسبة ضعيفة أيضا؛
- وجود أثر لرأس المال الفكري لرأس المال الزبوني بنسبة جيدة لاهتمام المؤسسة بزيائنها و مورديها.

ثانيا: التوصيات

- بناء على النتائج التي تم التوصل إلى جملة من التوصيات أبرزها ما يلي:
- ضرورة الاهتمام أكثر برأس المال الفكري والإبداع التنظيمي؛
 - إعطاء أهمية كبيرة لمكونات رأس المال الفكري منها رأس المال الهيكلي و من خلال تحديث الهياكل التنظيمية والكفاءات، ورأس المال البشري من خلال التدريب والتعليم المستمر، ورأس المال الزبوني من خلال تحسين العلاقات أكثر مع الزبائن؛
 - ضرورة إعطاء الأهمية الكبيرة لتلبية حاجات الزبائن وسرعة الاستجابة لها؛
 - ضرورة اهتمام الشركة برأس المال البشري ومحاولة السعي من أجل رفع كفاءاتهم وقدراتهم؛
 - يجب على الشركة أن تزيد جهودها في دعم عمليات الإبداع والابتكار والاحتفاظ بالموارد البشرية ذات القدرات العالية؛
 - على مؤسسة الإسمنت - تبسة - الاهتمام أكثر برأس المال الهيكلي و البشري؛
 - وضع خطط وإستراتيجيات من طرف مؤسسة الإسمنت - تبسة - للحفاظ على كفاءتها البشرية؛
 - التشجيع على بناء فرق عمل القائمة على الإدارة الذاتية مع تنظيم فرق البحث والتطوير؛
 - تطوير الهيكل التنظيمي باستمرار وجعله أكثر مرونة بما يسمح بتوفير بيئة داعمة لتنمية رأس المال الفكري؛

- تدعيم العمل الجماعي أكثر؛

- الرفع من ميزانية التكوين وإنشاء دورات تدريبية أكثر.

ثالثاً: آفاق الدراسة

بالنظر إلى محددات الدراسة التي كانت دافعا للتركيز على بعض جوانب الموضوع، في الأخير نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تكون مواضيع بحوث مستقبلية أو بداية أفكار جديدة وهي:

- دور رأس المال الفكري في إدارة الموارد البشرية؛

- أهمية تكنولوجيا الإعلام والاتصال في تفعيل الإبداع في المؤسسة؛

- أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

قائمة المراجع:

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكتب

- 1- اسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان 2012.
- 2- بشير العلق، الإبداع والابتكارية في الإعلان، مدخل تطبيقي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 3- بلال خلف السكارنة، الريادة وإدارة منظمات الأعمال، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2008.
- 4- بيتر دروكر، التجديد والمقاولة: ممارسات ومبادئ، ترجمة حسين عبد الفاتح، مركز الكتب، عمان، 1988.
- 5- توماس ستيوارت، ثروة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن 21، ترجمة علاء أحمد صلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2004.
- 6- حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلى، ط1، دار حامد، عمان، 2010.
- 7- حسين عجلان، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، اثر للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 8- حمود خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 9- خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، منهج المهارات القيادية، تنمية الفكر الإبداعي للقيادات الإدارية، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الطبعة الثالثة، القاهرة، 2003.
- 10- ربحي عريان، إدارة المعرفة، دار النشر والتوزيع، عمان، 2005.
- 11- رواية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.
- 12- سعد علي العنزي، أحمد علي الصالح، إدارة رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال، البازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 13- طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، شركة الإبداع الخليجي للإستثمارات والتدريب، الطبعة الثانية، الكويت، 2002.
- 14- عادل حرحوش، أحمد على صالح، رأس المال الفكري أساليب قياسه وطرق المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2013.

- 15- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 16- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 17- مأمون نديم عركوش، سهير نديم عركوش، تطوير المنتجات الجديدة، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 18- محمد تركي البطاينة، زياد محمد المشاقبة، ادارة المعرفة بين النظرية والتطبيق، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 19- مصطفى صلاح فوال، مناهج البحث العلمي الاجتماعية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1998.
- 20- هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري (انطلاقة إدارية معاصرة)، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- 21- نجيم عبود نجم، القيادة وإدارة الابتكار، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 2-المذكرات والرسائل**
- 1- مصطفى رجب علي شعبان، رسالة ماجستير حول رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.
- 2- نغم حسين نعمة عبيد، أثر استثمار رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد، 2000.
- 3- محمد حمزة حسن الصفدي، أثر عملية خلق الإبداع التنظيمي في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، رسالة ماجستير في الإدارة العامة، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والإدارة العامة، قسم إدارة الأعمال والإدارة العامة، القدس، 2019.
- 4- حسن رضا، حاتم علي، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، رياض، 2003.
- 5- أهل، أماني محمد، فعالية برامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة، رسالة ماجستير في علم النفس، جامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم علم النفس، القدس، 2009.

3) المجالات والمقالات والملتقيات

1- اسماء رشاد نايف الصالح، الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، أيام 18-19 ماي 2011.

2- بومنجل السعيد، رقايقية فاطمة الزهراء، مساهمة رأس المال الفكري، تحقيق التميز التنافسي في منظمات الأعمال، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول : إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

3- رشيد غياط، أسماء زدوري، تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، دراسة وتجارب وطنية ودولية، الجزائر، ماي 2011.

4- صالح علي، مكانة العقل في الفكر الإسلامي، مركز الدراسات الوحدة العربية، طبعة الأولى، بيروت، 1990.

5- طه حسين نورين، دراسة بعنوان: رأس المال المعرفي ودوره في بناء الميزة التنافسية للمنظمة، مقال منشور في المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، 2006.

6- عاشور مزريق، رأس المال الفكري مدخل استراتيجي لتطوير الكفاءات وتحقيق الأداء المتميز في منظمات الأعمال الأردنية، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14/12/2011.

7- محمد راتول، أحمد مصنوعة، الاستثمار في رأس المال الفكري وأساليب قياس كفاءته، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13-14 ديسمبر 2011.

(4) قائمة الكتب باللغات الأجنبية

- Edvinsson, Malon, **Intellectual capital**, Harperbusiness, New York, 1997.
- Edvinsson, L. **intellectual Capital–nation for futur wealth creation**. Journal of human resource costing and accosting v4 n1 & 1999.
- Hamel & Airneheene , **Competence– Based Competition**, John Wiley, sons, inc, USA, 1994.
- Jean La chman, **Le financement des strategies de l'innovation**, Economica, Paris, 1993.
- Mazlan , I , Study : **The Role of Employee development in Growth of Intellectual Capita**, Personnel, 2005, Vol (29), N (4).
- Yong, T. T, Chen, H, C", Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity ". **African journal of business Management**, Taiwan, ,(2010), Vol.4, No6.

الصلح حقيق

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكمين

الرتبة	العنوان	رقم
أستاذ محاضر – ب -	د- عمر سعيدان	01

الملحق رقم (02): استمارة الاستبيان

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

جامعة - العربي التبسي-

- تبسة -

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

السنة ثانية ماستر

إستمارة إستبيان حول:

أثر رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي

دراسة حالة في: مؤسسة الإسمنت تبسة

تحت إشراف الأستاذ:

- سعيداني عمر

من إعداد الطلبة:

- ملعب زايد عبد المهيمن

- قنينة الغضباني

-2021/2020-

أولاً: البيانات الشخصية:

1- جنس أفراد العينة:

- ذكر

- أنثى

2- العمر:

- من 20 – 35 سنة

- من 35 – 50 سنة

- أكثر من 50 سنة

3- المستوى التعليمي:

- ابتدائي - متوسط

- ثانوي - مهني

- جامعي

4- الخبرة:

- أقل من 10 سنوات

- من 10 إلى 20 سنة

- من 21 إلى 30 سنة

- أكثر من 30 سنة

5- عدد الدورات التدريبية:

- دورة واحدة - دورتان

- ثلاث دورات - من 3 – 5 دورات

- 5 دورات فأكثر

ثانياً: الأسئلة:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	أبعاد رأس المال الفكري وعبارات القياس
					عبارات أولاً: المحور رأس المال الأول الهيكل
					1
					2 تعتمد على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء العمليات والأفراد
					3 تقوم المؤسسة بمراجعة وتقييم العمليات الإدارية بشكل مستمر
					4 مؤهلات الموظفين في المؤسسة تتناسب مع وظائفهم
					5 لديك إمام كاف بالمفاهيم برأس المال الفكري
					6 هناك اهتمام وعناية برأس المال الفكري
					7 تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة التي تساعد في تنظيم العمل
					8 ثقافة المؤسسة مناسب ومريحة للموظفين في مجالات عملهم
					9 تقوم المؤسسة بإنفاق مبالغ كبيرة على رأس المال الفكري (حوافز مادية ومعنوية) (....)
					10 تخصص المؤسسة وقت لمناقشة مشاكل وتحاول وضع حلول لها
					ثانياً: رأس المال البشري
					1 تقوم المؤسسة بدورات تدريب للعمال لتطوير قدراتهم
					2 يمتلك الموظفون خبرات كبيرة في مجال عملهم
					3 يعمل الموظفون لعدة سنوات في هذه المؤسسة
					4 يسمح للموظفين طرح أفكارهم وبنقاشونها في الاجتماعات

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					5 يمتلك الأفراد القدرة على الإبداع في العمل والقيام بحل المشاكل بشكل فعال
					6 تعمل المؤسسة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة
					7 تركز الشركة أساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين أفرادها
					8 تستفيد الشركة من عمل أفرادها كفريق عمل واحد
					9 الموظفون راضون عن برامج الإبداع وتوليد الأفكار في المؤسسة
					10 تشجع الشركة الأفراد على الإبداع والقيام بحل المشاكل بشكر فعال
ثالثاً: رأس المال الزبوني					
					1 تهتم الشركة بتحقيق رضا وولاء الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم
					2 تهتم الشركة بمعرفة آراء واقتراحات زبائنها والإصغاء لهم وحل مشاكلهم
					3 تساهم كل الأقسام والإدارات في الشركة في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن
					4 تقوم المؤسسة باستشارة خبراء ومستشارين من خارج المؤسسة عند اتخاذ القرارات الإستراتيجية
					5 تهتم المؤسسة بالزبائن الدائمين وتمنحهم مزايا
					6
					7 تخصص المؤسسة وقتاً كافياً لحل مشاكل الزبائن
					8 تقوم المؤسسة بجمع بعض البيانات عن الزبائن وتعمل على

					تحديثها باستمرار
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					9 تهتم المؤسسة ببناء علاقات طيبة مع الموردون والحرص على تسديد مستحقاتهم
					10 تدرس المؤسسة باهتمام كل مشاكل وشكاوي الموردين وتسعى لحلها
المحور الثاني					عبارات
المشكلات واتخاذ القرار					أولاً: حل
					1 الهيكل التنظيمي يساعد في انتقال المعرفة بين العمال
					2 تشجع المؤسسة العمال على تطوير المعرفة لديهم
					3 تقوم المؤسسة باستغلال أساليب الإبداع التنظيمي (العصف الذهني، أسلوب دلفي، أسلوب المجموعات الاسمية)
					4 تحتفظ المؤسسات بسجلات تدون فيها الموجودات المعرفية التي تمتلكها
					5 تتعامل إدارة المؤسسة مع العاملين ذوي القدرات المتميزة على أساس الثقة
					6 تستخدم المؤسسة أساليب للحفاظ على الأفراد المتميزين
					7 يطور العاملون الأفكار الجديدة والحديثة لمواجهة مشكلات العمل
					8 تحاول المؤسسة اكتشاف المشاكل بهدف حلها
					9 يخصص العاملون في المؤسسة وقتاً لمتابعة

ثانياً: تشجيع الإبداع					
غير موافق	غير موافق بشدة	محايد	موافق	موافق بشدة	
					1 تقوم المؤسسة بتطبيق الأفكار الجديدة
					2 تشجع المؤسسة الأفراد المبدعين
					3 توفر المؤسسة بيئة مشجعة على الإبداع
					4 تقدم المؤسسة مكافآت للأشخاص المبدعين
					5 تعمل المؤسسة على الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم
ثالثاً: روح المخاطرة					
					1 أرغب العمل في فرق تسودها روح المجازفة
					2 أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية
					3 أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة
					4 تخصص المؤسسة أموال لتستثمرها في مشاريع ذات مخاطرة عالية

إنتهى

شكراً

الملحق رقم (03): نتائج SPSS

أولاً: البيانات الشخصية

الجنس

		Frequency	Percent
Valid	ذكر	25	50,0
	انثى	25	50,0
	Total	50	100,0

السن

		Frequency	Percent
Valid	من 20-35 سنة	10	20,0
	من 35-50 سنة	33	66,0
	اكثر من 50 سنة	7	14,0
	Total	50	100,0

المستوى

		Frequency	Percent
Valid	ابتدائي	5	10,0
	متوسط	10	20,0
	ثانوي	29	58,0

	مهني	6	12,0
	Total	50	100,0

الخبرة

		Frequency	Percent
Valid	اقل من 10 سنوات	5	10,0
	من 10 الى 20	16	32,0
	من 21 الى 30	20	40,0
	اكثر من 30 سنة	9	18,0
	Total	50	100,0

الدورات

		Frequency	Percent
Valid	دورة واحدة	22	44,0
	دورتان	19	38,0
	ثلاث دورات	4	8,0
	من 3-5 دورات	4	8,0
	من 5 دورات فأكثر	1	2,0
	Total	50	100,0

ثانياً: معامل ألفا كرونباخ الإجمالي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,819	58

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
رأس المال الهيكلي	423,1400	3493,388	,831	,790
رأس المال البشري	422,4600	3346,294	,907	,784
رأس المال الزبوني	421,2400	3516,594	,906	,788
المحور الثاني	389,9800	4462,510	-,154	,842
المحور الاول	352,8800	1962,802	,924	,849

ثالثاً: معامل الارتباط بيرسون

Correlations

		رأس المال الهيكلي	رأس المال البشري	رأس المال الزبوني	المحور الثاني
رأس المال الهيكلي	Pearson Correlation	1	,838**	,738**	-,321*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,023
	N	50	50	50	50
رأس المال البشري	Pearson Correlation	,838**	1	,879**	-,302*

	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,033
	N	50	50	50	50
رأس المال الزبوني	Pearson Correlation	,738**	,879**	1	-,146
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,312
	N	50	50	50	50
المحور الثاني	Pearson Correlation	-,321*	-,302*	-,146	1
	Sig. (2-tailed)	,023	,033	,312	
	N	50	50	50	50
المحور الاول	Pearson Correlation	,918**	,969**	,925**	-,278
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,050
	N	50	50	50	50

Correlations

		المحور الاول
رأس المال الهيكلية	Pearson Correlation	,918
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	50
رأس المال البشري	Pearson Correlation	,969**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	50
رأس المال الزبوني	Pearson Correlation	,925**
	Sig. (2-tailed)	,000
	N	50
المحور الثاني	Pearson Correlation	-,278*
	Sig. (2-tailed)	,050

	N	50
المحور الأول	Pearson Correlation	1**
	Sig. (2-tailed)	
	N	50

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

رابعاً: الإنحراف والمتوسط المعياري

Statistics

	الجنس	السن	المستوى	الخبرة	الدورات	A1	A2
المتوسط الحسابي	1,5000	1,9400	2,7200	2,6600	1,8600	3,4200	3,5800
الانحراف المعياري	,50508	,58589	,80913	,89466	1,01035	1,08965	1,01197

Statistics

	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9
المتوسط الحسابي	3,6000	3,5400	3,1000	3,3200	3,2600	3,3400	3,3200
الانحراف المعياري	,78246	,99406	1,07381	1,30055	1,15723	1,08063	,89077

Statistics

	A10	B1	B2	B3	B4	B5	B6
المتوسط الحسابي	3,3600	3,4800	3,3600	3,5600	3,4800	3,1600	3,6200
الانحراف المعياري	1,12050	1,09246	1,19112	1,18080	1,09246	,88893	,98747

Statistics

	B7	B8	B9	B10	C1	C2	C3
المتوسط الحسابي	3,6200	3,5000	3,2200	3,5200	3,4400	3,7200	3,3600
الانحراف المعياري	,85452	,95298	1,11190	1,19932	1,05289	1,12558	1,04511

Statistics

	C4	C5	C6	C7	C8	C9	C10
المتوسط الحسابي	3,5600	3,8200	3,5600	3,3800	3,3600	3,6800	3,8600
الانحراف المعياري	1,07210	,96235	,95105	1,12286	1,13856	,79385	,80837

Statistics

	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
المتوسط الحسابي	3,8600	3,8400	3,6200	3,8000	3,6000	3,7000	3,6200
الانحراف المعياري	,67036	,86567	,94524	1,03016	,98974	,97416	,80534

Statistics

	D8	D9	E1	E2	E3	E4	E5
المتوسط الحسابي	3,7400	3,7800	3,6400	3,3600	3,4000	3,5600	3,8000
الانحراف المعياري	,94351	,95383	1,06445	1,12050	1,08797	1,03332	,60609

Statistics

	F1	F2	F3	F4	رأس المال الهيكلية	رأس المال البشري
المتوسط الحسابي	4,0000	3,9400	3,9800	3,7600	33,8400	34,5200
الانحراف المعياري	,67006	,54995	,68482	,62466	8,13247	8,89907

Statistics

	رأس المال الزبوني	المحور الثاني	المحور الاول
المتوسط الحسابي	35,7400	67,0000	104,1000
الانحراف المعياري	7,33960	8,74118	22,87789

خامسا: نتائج اختبار الفرضيات

(1-5) الفرضية الرئيسية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,321 ^a	,103	,084	7,78202

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	333,847	1	333,847	5,513	,023 ^b
	Residual	2906,873	48	60,560		
	Total	3240,720	49			

a. Dependent Variable: رأس المال الهيكلي

b. Predictors: (Constant), المحور الثاني

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	53,847	8,592		6,267	,000
	المحور الثاني	-,299	,127	-,321	-2,348	,023

a. Dependent Variable: رأس المال الهيكلي

(2-5) الفرضية الفرعية الأولى:**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,321 ^a	,103	,084	7,78202

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	333,847	1	333,847	5,513	,023 ^b
	Residual	2906,873	48	60,560		
	Total	3240,720	49			

a. Dependent Variable: رأس المال الهيكلي

b. Predictors: (Constant), المحور الثاني

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	53,847	8,592		6,267	,000
	المحور الثاني	-,299	,127	-,321	-2,348	,023

a. Dependent Variable: رأس المال الهيكلي

(3-5) الفرضية الفرعية الثانية:

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,302 ^a	,091	,072	8,57230

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	353,232	1	353,232	4,807	,033 ^b
	Residual	3527,248	48	73,484		
	Total	3880,480	49			

a. Dependent Variable: رأس المال البشري

b. Predictors: (Constant), المحور الثاني

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	55,100	9,464		5,822	,000
	المحور الثاني	-,307	,140	-,302	-2,192	,033

a. Dependent Variable: رأس المال البشري

(4-5) الفرضية الفرعية الثالثة:**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,146 ^a	,021	,001	7,33620

a. Predictors: (Constant), المحور الثاني

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	56,272	1	56,272	1,046	,312 ^b
	Residual	2583,348	48	53,820		
	Total	2639,620	49			

a. Dependent Variable: رأس المال الزبوني

b. Predictors: (Constant), المحور الثاني

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	43,954	8,100		5,427	,000
	المحور الثاني	-,123	,120	-,146	-1,023	,312

a. Dependent Variable: رأس المال الزبوني

سادسا: التكرارات والنسب

A1

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	12,0
	غير موافق	3	6,0
	محايد	7	14,0
	موافق	32	64,0
	موافق بشدة	2	4,0
	Total	50	100,0

A2

	Frequency	Percent
--	-----------	---------

Valid	غير موافق بشدة	3	6,0
	غير موافق	3	6,0
	محايد	13	26,0
	موافق	24	48,0
	موافق بشدة	7	14,0
	Total	50	100,0

A3

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	6	12,0
	محايد	11	22,0
	موافق	30	60,0
	موافق بشدة	3	6,0
	Total	50	100,0

A4

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	6,0
	غير موافق	3	6,0
	محايد	14	28,0
	موافق	24	48,0
	موافق بشدة	6	12,0

	Total	50	100,0
--	-------	----	-------

A5

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	10,0
	غير موافق	9	18,0
	محايد	14	28,0
	موافق	20	40,0
	موافق بشدة	2	4,0
	Total	50	100,0

A6

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	8	16,0
	غير موافق	3	6,0
	محايد	13	26,0
	موافق	17	34,0
	موافق بشدة	9	18,0
	Total	50	100,0

A7

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	10,0
	غير موافق	8	16,0
	محايد	11	22,0
	موافق	21	42,0
	موافق بشدة	5	10,0
	Total	50	100,0

A8

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	12,0
	غير موافق	3	6,0
	محايد	11	22,0
	موافق	28	56,0
	موافق بشدة	2	4,0
	Total	50	100,0

A9

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4,0
	غير موافق	6	12,0
	محايد	18	36,0

	موافق	22	44,0
	موافق بشدة	2	4,0
	Total	50	100,0

A10

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	10,0
	غير موافق	3	6,0
	محايد	18	36,0
	موافق	17	34,0
	موافق بشدة	7	14,0
	Total	50	100,0

B1

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	5	10,0
	محايد	19	38,0
	موافق	18	36,0
	موافق بشدة	8	16,0
	Total	50	100,0

B2

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	12,0
	غير موافق	5	10,0
	محايد	10	20,0
	موافق	23	46,0
	موافق بشدة	6	12,0
	Total	50	100,0

B3

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	6,0
	غير موافق	5	10,0
	محايد	17	34,0
	موافق	11	22,0
	موافق بشدة	14	28,0
	Total	50	100,0

B4

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	11	22,0
	محايد	16	32,0

	موافق	11	22,0
	موافق بشدة	12	24,0
	Total	50	100,0

B5

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	16	32,0
	محايد	10	20,0
	موافق	24	48,0
	Total	50	100,0

B6

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	8	16,0
	محايد	13	26,0
	موافق	19	38,0
	موافق بشدة	10	20,0
	Total	50	100,0

B7

		Frequency	Percent
--	--	-----------	---------

Valid	غير موافق	9	18,0
	محايد	4	8,0
	موافق	34	68,0
	موافق بشدة	3	6,0
	Total	50	100,0

B8

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	6,0
	غير موافق	6	12,0
	محايد	5	10,0
	موافق	35	70,0
	موافق بشدة	1	2,0
	Total	50	100,0

B9

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	12,0
	غير موافق	5	10,0
	محايد	14	28,0
	موافق	22	44,0
	موافق بشدة	3	6,0

	Total	50	100,0
--	-------	----	-------

B10

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	6	12,0
	غير موافق	5	10,0
	محايد	2	4,0
	موافق	31	62,0
	موافق بشدة	6	12,0
	Total	50	100,0

C1

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	14	28,0
	محايد	7	14,0
	موافق	22	44,0
	موافق بشدة	7	14,0
	Total	50	100,0

C2

	Frequency	Percent
--	-----------	---------

Valid	غير موافق	11	22,0
	محايد	7	14,0
	موافق	17	34,0
	موافق بشدة	15	30,0
	Total	50	100,0

C3

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	6,0
	غير موافق	8	16,0
	محايد	11	22,0
	موافق	24	48,0
	موافق بشدة	4	8,0
	Total	50	100,0

C4

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	6,0
	غير موافق	5	10,0
	محايد	11	22,0
	موافق	23	46,0
	موافق بشدة	8	16,0

	Total	50	100,0
--	-------	----	-------

C5

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	6	12,0
	محايد	10	20,0
	موافق	21	42,0
	موافق بشدة	13	26,0
	Total	50	100,0

C6

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	8	16,0
	محايد	14	28,0
	موافق	20	40,0
	موافق بشدة	8	16,0
	Total	50	100,0

C7

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	6,0

	غير موافق	10	20,0
	محايد	8	16,0
	موافق	23	46,0
	موافق بشدة	6	12,0
	Total	50	100,0

C8

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	6,0
	غير موافق	11	22,0
	محايد	7	14,0
	موافق	23	46,0
	موافق بشدة	6	12,0
	Total	50	100,0

C9

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4,0
	غير موافق	1	2,0
	محايد	11	22,0
	موافق	33	66,0
	موافق بشدة	3	6,0

	Total	50	100,0
--	-------	----	-------

C10

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,0
	غير موافق	1	2,0
	محايد	11	22,0
	موافق	28	56,0
	موافق بشدة	9	18,0
	Total	50	100,0

D1

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق	2	4,0
	محايد	9	18,0
	موافق	33	66,0
	موافق بشدة	6	12,0
	Total	50	100,0

D2

	Frequency	Percent

Valid	غير موافق بشدة	1	2,0
	غير موافق	2	4,0
	محايد	11	22,0
	موافق	26	52,0
	موافق بشدة	10	20,0
	Total	50	100,0

D3

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4,0
	غير موافق	3	6,0
	محايد	14	28,0
	موافق	24	48,0
	موافق بشدة	7	14,0
	Total	50	100,0

D4

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	6,0
	غير موافق	1	2,0
	محايد	11	22,0
	موافق	23	46,0

	موافق بشدة	12	24,0
	Total	50	100,0

D5

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4,0
	غير موافق	4	8,0
	محايد	14	28,0
	موافق	22	44,0
	موافق بشدة	8	16,0
	Total	50	100,0

D6

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4,0
	غير موافق	4	8,0
	محايد	9	18,0
	موافق	27	54,0
	موافق بشدة	8	16,0
	Total	50	100,0

D7

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	1	2,0
	غير موافق	2	4,0
	محايد	17	34,0
	موافق	25	50,0
	موافق بشدة	5	10,0
	Total	50	100,0

D8

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4,0
	غير موافق	1	2,0
	محايد	15	30,0
	موافق	22	44,0
	موافق بشدة	10	20,0
	Total	50	100,0

D9

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4,0
	غير موافق	1	2,0

	محايد	14	28,0
	موافق	22	44,0
	موافق بشدة	11	22,0
	Total	50	100,0

E1

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	4	8,0
	غير موافق	3	6,0
	محايد	7	14,0
	موافق	29	58,0
	موافق بشدة	7	14,0
	Total	50	100,0

E2

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	3	6,0
	غير موافق	10	20,0
	محايد	9	18,0
	موافق	22	44,0
	موافق بشدة	6	12,0
	Total	50	100,0

E3

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4,0
	غير موافق	11	22,0
	محايد	8	16,0
	موافق	23	46,0
	موافق بشدة	6	12,0
	Total	50	100,0

E4

		Frequency	Percent
Valid	غير موافق بشدة	2	4,0
	غير موافق	8	16,0
	محايد	6	12,0
	موافق	28	56,0
	موافق بشدة	6	12,0
	Total	50	100,0

E5

	Frequency	Percent
--	-----------	---------

Valid	محايد	15	30,0
	موافق	30	60,0
	موافق بشدة	5	10,0
	Total	50	100,0

F1

		Frequency	Percent
Valid	محايد	11	22,0
	موافق	28	56,0
	موافق بشدة	11	22,0
	Total	50	100,0

F2

		Frequency	Percent
Valid	محايد	9	18,0
	موافق	35	70,0
	موافق بشدة	6	12,0
	Total	50	100,0

F3

		Frequency	Percent
Valid	محايد	12	24,0
	موافق	27	54,0
	موافق بشدة	11	22,0
	Total	50	100,0

F4

		Frequency	Percent
Valid	محايد	17	34,0
	موافق	28	56,0
	موافق بشدة	5	10,0
	Total	50	100,0

الملحق رقم (04): إتفاقية التربص



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الرقم : ق.ع.ت/ك.ع.ا.ع.ب.ع.ت/ج.ت/2021

اتفاقية التربص

المادة الاولى :

هذه الاتفاقية تضبط علاقات جامعة العربي التبسي - تبسة ممثلة من طرف رئيس قسم علوم التسيير :

مع مؤسسة :
مقرها في :
ممثلة من طرف :
الرتبة :
هذه الاتفاقية الى تنظيم تربص تطبيقي للطلبة الاتية أسماؤهم :

- 1-
فنية المصنعي
- 2-
زاية عبد المصنعي
- 3-
/
- 4-
/

و ذلك طبقا للمرسوم رقم : 88-90 المؤرخ في 03 ماي 1988 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1980

المادة الاولى :

يهدف هذا التربص الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم و المطابقة للبرامج و المخططات التعليمية في

تخصص الطلبة المعنيين :
المادة الثالثة :

التربص التطبيقي يجرى في مصلحة :
الفترة من : الى :
المادة الرابعة :

برنامج التربص المعد من طرف القسم مراقب عند تنفيذ من طرف جامعة تبسة و المؤسسة المعنية .

المادة الخامسة :

و على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر يكلف بمتابعة تنفيذ التربص التطبيقي هؤلاء الاشخاص مكلفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الامثل للبرنامج و كل غياب للمتربص ينبغي ان يكون على استمارة السيرة الذاتية من طرف الكلية .

المادة السادسة:

خلال التربص التطبيقي و المحدد بثلاثين يوما يتبع المتربص مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي و عليه يحسب على المؤسسة ان توضح للطلبة عند وصولهم لاماكن تربصهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الامن و النظافة و تبين لم الخطاء الممكنة .

المادة السابعة :

في حالة الاخلاء بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في إنهاء تربص الطالب بعد إعلان القسم رسالة مسجلة و مؤمنة الوصول.

المادة الثامنة :

تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية المتربص ضد مخاطر حوادث العمل و تسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة و الأمن المتعلقة بمكان السمل المعين لتنفيذ التربص .

المادة التاسعة :

في حالة حادث ما على المتربصين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ إلى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريرا مفصلا مباشرة على القسم .

المادة العاشرة :

تأخذ المؤسسة للتكليف بالولاية في حدود امكانية و حسي . بسبل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند اوجوب و الا فان الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم .

حرر بتبسة : 25/05/2021

رئيس القسم
د. ماع موز
هتسهم
علي السيسير
مدير التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التسي

ممثل المؤسسة



Président Directeur Général
BOULEK CHER YALIA

25/05

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الموظفين العاملين في مؤسسة الإسمنت - تبسة - نحو مستوى رأس المال الفكري السائد لديهم، هذا بإضافة إلى معرفة أثر رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في الإبداع التنظيمي لدى الموظفين العاملين. وقد استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات، بتوزيعها على عينة دراسة وتم الاعتماد على برنامج SPSS لتحليل البيانات والمعطيات.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدفة من العاملين في مؤسسة الإسمنت - تبسة - والبالغ عددهم (350) عامل وعاملة، واستخدم الطالبان طريقة العينة المقصودة والتي تتكون من (50) موظف، حيث تم توزيع إستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية واسترد منها (50) صالحة للتحليل الإحصائي. فقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($0,05 < \alpha$) بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي، وتم من خلال هذه الدراسة اقتراح مجموعة من التوصيات أهمها أثر الإبداع التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية.

الكلمات المفتاحية:

رأس المال الفكري، الإبداع التنظيمي، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني، الإبداع، مؤسسة الإسمنت - تبسة -.

Résumé de l'étude

Cette étude visait à identifier les attitudes des employés travaillant dans la TebessaCement Corporation envers le niveau de capital intellectuel qui prévaut parmi eux, en plus de connaître l'impact du capital intellectuel dans ses différentes dimensions sur la créativité organisationnelle des employés qui travaillent. L'étude a utilisé le questionnaire comme principal outil de collecte de données et d'informations, en les distribuant à un échantillon d'étude, et le programme SPSS a été utilisé pour analyser les données et les données.

La population cible de l'étude se compose de (350) travailleurs de la Cement Corporation – Tebessa. Les étudiants ont utilisé la méthode d'échantillonnage prévue, qui consistait en (50) employés, où un questionnaire leur a été distribué lors de plusieurs visites sur le terrain, et (50) ont été récupérés d'eux, valables pour l'analyse. L'étude a révélé qu'il y a une relation statistiquement significative à un niveau significatif ($<0,05$) entre le capital intellectuel et la créativité organisationnelle, et à travers cette étude, un ensemble de recommandations a été proposé, dont la plus importante est l'impact de la créativité organisationnelle dans l'obtention d'un avantage concurrentiel dans les institutions économiques.

les mots clés:

ملخص الدراسة

Capital intellectuel, créativité organisationnelle, capital humain, capital structurel, capital client, créativité, Cement Corporation – Tebessa – .