

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

### أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري

دراسة ميدانية بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.

تخصص: إدارة الموارد البشرية.

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- شنافي نوال.

من إعداد الطالبتين :

- تومي إيمان.

- عميري خولة.

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذة محاضرة أ	- بنوناس صباح
بسكرة	مشرفا	- أستاذ	- شنافي نوال
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضرة أ	- جبيرات سناء

الموسم الجامعي: 2021-2022



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

## الموضوع:

### أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري

دراسة ميدانية بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطنية - بسكرة-

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير.

تخصص: إدارة الموارد البشرية.

الأستاذ (ة) المشرف(ة)

- شنافي نوال.

من إعداد الطالب (ة):

- تومي إيمان.

- عميري خولة.

### لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
بسكرة	رئيسا	- أستاذة محاضرة أ	- بنوناس صباح
بسكرة	مشرفا	- أستاذ	- شنافي نوال
بسكرة	مناقشا	- أستاذ محاضرة أ	- جبيرات سناء

الموسم الجامعي: 2021-2022



# إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين أهدي هذا العمل إلى:

إلى من عمل بكد في سبيلي وعلمني الكفاح وأوصلني إلى ما أنا عليه (أبي الكريم) -

أدامه الله لي

إلى من ربنتي وأنارت دربي وأعانتني بالصلوات والدعوات إلى أعلى ما املك في هذا الوجود -

( أمي الحبيبة )

- إلى جدتي العزيزة مسعودة أدامك الله تاجا فوق رؤوس.

- إلى أختي حنان ( أمي ثانية ) وأخي سعيد الغالي الذي قدم لي يد العون في مسيرتي دراسية

- لكل العائلة الكريمة تومي وقطاف من قريب وبعيد.

- إلى عائلتي الثانية بوخبزة من كبيرهم إلى صغيرهم .

إلى صديقتي التي تعبت معي في انجاز مذكرة خولة عميري. -

ايمان تومي

# إهداء

الحمد لله الذي قدرنا على إتمام هذا العمل المتواضع الذي تعجز الكلمات عن حمده وشكره، فيارب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك.

إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأبي الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق، إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة جهدي إلى التي رفع الله من مقامها وجعل الجنة تحت أقدامها إلى النبيوع الذي لا يمل العطاء "أبي الحنون" حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى من رباني على الفضيلة والأخلاق وشملي بالعطف والحنان مثلي الأعلى في الحياة "أبي العزيز الغالي" رحمه الله واسكنه الفردوس الأعلى.

إلى من بوجودهم اكتسبت قوة ومحبة لا حدود لها إلى من عرفت معنى الحياة معهم إلى إخوتي "عبد الرحمان، دلال، رزان، يسرى".

إلى سندي في الحياة ومصدر فخري زوجي الغالي.

إلى أكثر إنسانة ساعدتني على إتمام هذه المذكرة ولم تبخل علي بشيء الأستاذة "شنافي نوال" أقدم لها أسمى الاحترام و التقدير.

إلى نعم الأخوات والصديقات: فاطمة الزهراء، فطيمة، صفاء

إلى زميلتي التي رافقتني في عناء هذه المذكرة: تومي ايمان

خولة عميري

# شكر وعرفان

اهي لا يطيب الليل إلا بشكرك و لا يطيب النهار إلا بطاعتك.. ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.. ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك.. ولا تطيب الجنة إلا برويتك.. سبحانك ربنا لا علم لنا إلا ما علمتنا.. أحمدك وأشكرك شكرا طيبا يليق بوجهك الكريم على نعمتك التي مننت بها عليّ لإنجاز هذا العمل المتواضع.

وامثالاً لقول رسولنا الكريم عليه أفضل الصلاة والسلام محمد صلى الله عليه وسلم " من لا يشكر الناس لا يشكر الله" - رواه الترمذي-، فإنني أتشرف بتقديم جزيل الشكر والعرفان إلى كل من كان لي عوناً وسنداً في

إخراج هذا العمل إلى النور

كما أتقدم بشكر الجزيل إلى كل من الدكتور شنافي نوال التي قبلت أن تكون مشرف على إنجاز هذه المذكرة ولم تبخل على بأي نصيحة أو رأي قد يفيدني ويحسن جودتها، ابتداء بمساعدتي في ضبط متغيري الدراسة والى غاية الإنهاء منها، وأشكرها خاصة على أخلاقها العالية وتعاملها الرقي معي

- الأساتذة أعضاء اللجنة المناقشة لقبولهم تقييم هذه المذكرة وإثرائها بأرائهم القيمة

- مدراء والإطارات العاملين في المؤسسة التي شملت الدراسة

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي وأساتذة الكلية

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علوعلى والدي وأن أعمل صالحاً مرضاه

وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين

## ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة- وكذا مستوى رأس مال الفكري فيها، إضافة إلى معرفة أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

وتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية بسكرة والبالغ عددهم (69)، ولقد اعتمدنا أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث قمنا بتوزيع الاستبانات عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد 50 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي، كما اعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة، ولتحليل البيانات تم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار كولموجروف سمرنوف، معامل الثبات وصدق المحك... الخ.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر للرأس مال الفكري عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) على الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة نسبيا بين المتغيرين محل الدراسة "رأس مال الفكري" و"الإبداع الإداري" حيث بلغت قوة هذه العلاقة (52.2%)، كما فسر متغير رأس مال الفكري (27.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$ .

وعلى ضوء ما توصلت إليه من الدراسة من نتائج يمكن تقديم بعض من التوصيات التالية:

- ضرورة اهتمام المؤسسة بمشاكل وشكاوى الموردين وتسعى إلى حلها.

- على المؤسسة أن تسعى إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية.

- ضرورة أن تساهم كل الأقسام والإدارات في المؤسسة في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن.

**الكلمات المفتاحية:** رأس مال الفكري، الإبداع الإداري، رأس مال البشري، رأس مال الهيكلية، رأس مال الزبوني، مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية- بسكرة-



## Summary:

This study aimed to identify the level of administrative creativity at Silas Al-Wataya Cement Corporation -Biskra - as well as the level of intellectual capital in it, in addition to knowing the impact of intellectual capital on creativity administration of the institution under study.

The target population of the study is the administrative workers of Silas Cement, Ouattia, Biskra

And their number is (69), and we have adopted a comprehensive inventory method for the study community, where we distributed questionnaires

They were subjected to several field visits, and 50 valid questionnaires were retrieved for statistical analysis. We also relied on

The descriptive approach was used in the treatment of this research to reach the results of the study, and to analyze the data, it was relied on

Several statistical methods, including: descriptive statistics scale, multiple regression analysis, Colmgrove test

Smirnov, coefficient of stability and validity of the test...etc.

Through this study, we reached several results, the most important of which is the presence of an impact of intellectual capital at the level of

The indication ( $\alpha = 0.05$ ) of the administrative creativity in the institution under study, as there is a medium correlation relationship

Relatively between the two variables under study “intellectual capital” and “intellectual capital” Administrative Creativity &quot; Where is the strength of this relationship?

(52.2%), as explained by the intellectual capital variable (27.2%) of the changes in the level of creativity

The administrative institution under study, based on the value of the coefficient of determination  $R^2$ .

In light of the findings of the study, some of the following recommendations can be made:

The need for the institution to pay attention to the problems and complaints of suppliers and seek to solve them.

The company should strive to provide high quality products.

The need for all departments and departments in the organization to contribute to meeting the requirements and desires of customers.

Keywords: intellectual capital, managerial creativity, human capital, structural capital, capital

Al-Zobi, Silas Foundation for Cement Outaya - Biskra -

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
42	درجات مقياس ليكارت الخماسي	1
43	معاملات الصدق والثبات	2
44	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	3
46	اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة	4
47	سلم ليكارت للحكم على اجابات المبحوثين	5
47	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور رأس مال الفكري	6
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الإبداع الإداري	7
53	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	8
53	نتائج تحليل تباين الإنحدار الخطي البسيط لأثر رأس مال الفكري على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية -بسكرة-	9
54	نتائج تحليل تباين الإنحدار الخطي البسيط لأثر رأس مال البشري على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية -بسكرة-	10
55	نتائج تحليل تباين الإنحدار الخطي البسيط لأثر رأس مال الهيكلي على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية -بسكرة-	11
56	نتائج تحليل تباين الإنحدار الخطي البسيط لأثر رأس مال الزبوني على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية -بسكرة-	12

### قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
ز	نموذج المقترح للدراسة	1
39	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطنية - بسكرة-	2

### قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الاستبيان الخاص بالدراسة.	1
قائمة المحكمين.	2

# المقدمة

تمهيد:

إن التطورات والتغيرات المتلاحقة التي يعرفها محيط المؤسسات الاقتصادية أصبحت الخبرة البشرية لرأس المال الفكري والإبداع والابتكار هم الضمان لتحقيق النجاح والتطور، وتحول اهتمام المنظمات من الموارد الطبيعية إلى موارد فكرية، لذا فهي بحاجة إلى عقل معرني وتنوع الرؤى للوصول إلى حلول إبداعية قادرة على تجاوز العقبات، فهذه التغيرات تتطلب النظر المتجدد للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة، والاهتمام بتلبية حاجات ورغبات المستهلكين تبرز الحاجة إلى الإبداع الإداري الآن، وذلك للحاق بركب التقدم العلمي والتطور.

لذا يؤكد البعض على الألفية الثالثة وما تتضمنه من تقدم وتطور في كافة المجالات ، أدت للجوء لإبداع المورد البشري ، فالإنسان أضحى أهم موجودات هذه المنظمات لكونه أساس بناءها وهو محور الإبداع وتحقيقها لأهدافها. فالمؤسسة بدون أفرادها هي مجموعة من المعاني والمعدات والآلات فقط، لذا وجب الاهتمام بالعنصر البشري الذي يعتبر المحرك الأساسي لباقي الموارد الأخرى. ويتوقف نجاح المنظمات في ذلك على قدرتها في الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية المتاحة بكفاءة وفعالية ، فلم تعد مسألة أعدادا بشرية ضخمة، و مساحات شاسعة، وإنما أصبحت القوة لمن يمتلك القدرة والمعرفة العلمية لإدارة رأس المال الفكري وتحقيق أفضل استغلال له عن طريق تنمية روح الإبداع.

#### أ - طرح الإشكالية والأسئلة البحثية:

أصبح الإبداع الإداري مطلباً رئيسياً لمواكبة التطورات والتحويلات التي يعرفها محيط المؤسسة الاقتصادية، فهو يعطي للمؤسسة القدرة على المنافسة في السوق والاستمرار فيه، غير أن ذلك لن يتحقق إلا من خلال الأصول غير الملموسة في المؤسسة والممثلة أساساً في الرأس المال الفكري. هذا الأخير الذي يعد من بين أهم الاستثمارات في الموارد البشرية نظراً لأهميته ودوره في الإبداع الإداري.

وعليه وما تقدم يمكننا صياغة إشكالية بحثنا وفقاً للتساؤل التالي:

ما أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس لإنتاج الاسمنت الوطاية- بسكرة-؟

وتتفرع من هذه الإشكالية عدة تساؤلات فرعية على النحو التالي:

◀ ما مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس لإنتاج الاسمنت الوطاية- بسكرة-؟

◀ ما مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة سيلاس لإنتاج الاسمنت الوطاية- بسكرة-؟

◀ ما أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس لإنتاج الاسمنت الوطاية- بسكرة-؟

◀ ما أثر رأس المال البشري على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس لإنتاج الاسمنت الوطاية- بسكرة-؟

◀ ما أثر رأس المال الهيكلي على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس لإنتاج الاسمنت الوطاية- بسكرة-؟

◀ ما أثر رأس المال العلائقي على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس لإنتاج الاسمنت الوطاية- بسكرة-؟



## ب- الدراسات السابقة والتعليق عليها:

تعد الدراسات السابقة الرصيد المعرفي للباحثين كل في مجاله، فهي تزود الباحث بأفكار ومقاربات جديدة في بحثه، وتجعل دراسته تتميز عن الدراسات التي سبقتها.

وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة وذات الصلة بموضوع بحثنا؛ سنقوم بعرض أهم هذه الدراسات السابقة

كما يلي:

## -الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري:

الدراسة الأولى: دراسة أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، (2009)، بعنوان " رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية"، مقال منشور في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس ديسمبر، جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى:

توضيح أثر رأس المال الفكري على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي من وجهة نظر الإدارة العليا في هذه الشركة، ضم مجتمع الدراسة شركات صناعية أردنية مدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها 87 شركة، وعينة الدراسة بلغت 31 شركة بنسبة 31% تقريبا من مجتمع دراسة.

## وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها:

يجب على الشركات الاهتمام بصناعة رأس المال الفكري وتطوير المتوفر منه لديها من خلال إرسال العاملين إلى بعثات تدريب ومؤتمرات علمية خارج الأردن من أجل تطوير رأس مالها الفكري.

- يجب على الشركات الأردنية الحفاظ على الموارد البشرية لديها خاصة المبدعة منها من خلال توفير جو العمل المناسب ومنهم رواتب وحوافز مجزية تمكنهم من التفرغ التام لعملهم في هذه الشركات.

الدراسة الثانية: دراسة فرحاني لويزة، (2016)، تحت عنوان "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة"، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، الجزائر.

تناولت هذه الدراسة مدى وجود العلاقة والأثر بين رأس المال الفكري الممثل بمكوناته (البشري، الهيكلي والزبوني) وبين الميزة التنافسية، وتحديد العلاقات الارتباطية بين متغيرات الدراسة في الشركة محل الدراسة. وتوصلت الباحثة إلى نتائج أهمها:

-وجود علاقة ارتباطية قوية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

-وجود علاقة ارتباطية قوية بين رأس المال الهيكلي والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

-وجود علاقة ارتباطية قوية بين رأس المال الزبوني والميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة.

الدراسة الثالثة: دراسة نيفين سعيد بيومي عيسوي، عماد عبد الخالق صابر الطحان، (2012)، تحت عنوان "رأس المال الفكري كمتغير وسيط بين جودة الحياة الوظيفية ومنهجية ستة سيجما بالتطبيق على العاملين في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة، مجلد 28، العدد 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري كمتغير وسيط في العلاقة بين جودة الحياة الوظيفية ومنهجية ستة سيجمما بالتطبيق على العاملين في وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل الباحثان إلى:

- وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين جودة الحياة الوظيفية وكل من رأس المال الفكري ومنهجية ستة سيجمما.
- يوجد تأثير ذو دلالة معنوية لجودة الحياة الوظيفية على كل من رأس المال الفكري ومنهجية ستة سيجمما.
- وأخيرا أوصى الباحثان بالحرص على توفير مناخ العمل الصحي الذي يعمل على تحقيق الإنجازات العالية فوق العادية لجميع الوظائف الموجودة داخل وزارة الصحة في المملكة العربية السعودية، وذلك عن طريق الاهتمام بمعايير الأمن والسلامة المهنية.

الدراسة الرابعة: دراسة رياض بن صوشة، (2011)، بعنوان " رأس المال الفكري كمورد إستراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة \_ دراسة حالة المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء -" في اليوم الدراسي بالمركز الجامعي بالوادي.

هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء نظرة حول كيفية تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الاستثمار في رأس مالها الفكري وقد تمت الدراسة في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ، ذلك من أجل التعرف على الجهود المبذولة من طرف هذه المؤسسة للاستثمار في رأس مالها الفكري لتحقيق ميزة تنافسية في سوق الجيوفيزياء بالجزائر ، ذلك من خلال تقديم مجموعة إحصائيات حول استثمار المؤسسة في تكوين إجمالي للموارد البشرية حسب المجال ونوعية التكوين كذلك تطور رأس المال الفكري المستثمر فيه بين سنة 2007 و 2010 ، بالإضافة إلى ذلك تم دراسة تطور إلى تكلفة الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال مقارنة الميزانيات التقديرية المنفقة في الاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة خاصة في وجود شركات أجنبية منافسة .

#### -الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

الدراسة الأولى: دراسة القرشي، عديلة بن صالح، (2008)، بعنوان " الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية.

هدفت الدراسة إلى تحديد درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية بمكة، وتحديد درجة ممارسة المديريات لأساليب التغيير وتحديد العلاقة الارتباطية بين الإبداع وإدارة التغيير.

توصلت الدراسة إلى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية بمكة، وكذلك درجة ممارسة مديريات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير جاءت بدرجة منخفضة والأسلوب الاحتوائي جاءت بدرجة عالية، وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجة الإبداع الإداري وإدارة التغيير (الأسلوب التقليدي) وعلاقة موجبة بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير (الأسلوب الاحتوائي).

الدراسة الثانية: دراسة الجعبري عنان، (2009)، بعنوان " دور الإبداع الإداري في تحسن الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية" دراسة تطبيقية على شركة كهرباء الخليل، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الخليل كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري في تحسن الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ومستوى الإبداع لدى موظفي شركة كهرباء الخليل.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- مستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة الكهرباء كان كبيرا جدا بنسبة 80,5 %
  - مدى استخدام الإدارة للأساليب الإدارية التي تحقق الإبداع وتغززه كانت بدرجة متوسطة بنسبة 61,9 %
  - دور الإبداع الإداري في تحسن الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة بنسبة 58 %
- الدراسة الثالثة: دراسة شريف غياط وأسماء زدوري،(2010)، " تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات"، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة قلمة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية تفعيل الإبداع داخل المنظمات. وكذا التعرف على واقع الإبداع في الدول النامية والمتقدمة، وتوصلت إلى النتائج التالية:

- يمثل الإبداع في المنظمات أساسا لتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء.
- تولي المنظمات الغربية أهمية قصوى لهذا الجانب من خلال البحث والدراسة المتعمقة للمشاكل والعوائق التي تواجه المنظمات بهدف معاجلتها، وبالتالي تهيئة الظروف المناسبة للمبدعين لإبراز طاقاتهم واستثمارها بصورة عقلانية ورشيدة.
- تحول الدول النامية دون استثمار المواهب بالشكل المناسب، حيث لا توجد حوافز مادية وال معنوية، إضافة إلى ثقافة تنظيمية ليست مبنية على الإبداع

الدراسة الرابعة: دراسة براهيم بن حراث حياة ومخفي أمين،(2016)، " تطوير الفكر الإبداعي لدى المنظمات الريادية بين نجاعة التخطيط ومخاطر التنفيذ"، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة (الواقع والتحديات)، جامعة غرداية، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح السياسة المنتهجة للمؤسسات الجزائرية في مجال الفكر الإبداعي والابتكار، وتوصلت إلى

النتائج التالية:

- اعتمدت المؤسسة محل الدراسة في إستراتيجيتها التوسعية على الإبداع والابتكار للوصول إلى أهدافها (الريادة، زيادة حجم أداء المؤسسة،... الخ).
- اهتمام المؤسسة بالإبداع والابتكار في إستراتيجيتها الصناعية جعل منها شركة رائدة تمتاز بقدرات تنافسية تؤهلها لفتح أسواق جديدة والعمل على تنفيذ إستراتيجية تصديرية.



## -الدراسات المتعلقة بالمتغيرين:

الدراسة الأولى: دراسة شريفى خيرة، (2014)، رأس المال الفكري لدعم الإبداع: دراسة ميدانية، مجلة اقتصاد والتنمية البشرية، مخبر التنمية الاقتصادية والبشرية، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر، العدد 10

سعت الدراسة إلى إبراز أهمية رأس المال الفكري في دعم الإبداع على مستوى شركات الهاتف النقال في الجزائر، تكونت العينة من 200 فردا من متخذي القرار في هذه الشركات، توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها:

-وجود أثر ذو دلالة إحصائية لكل من رأس المال البشري ورأس مال العلاقات على العمليات الإبداعية  
- غياب تأثير رأس المال الهيكلي على فاعلية العمليات الإبداعية

الدراسة الثانية: دراسة التلباني، (2013)، العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع في جوال غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن، العدد 3.

هدفت الدراسة إلى معرفة العلاقة بين رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، العلاقاتي) والإبداع في شركة جوال غزة وتم استقصاء راء الجميع العاملين في شركة جوال غزة باستخدام أسلوب الحصر الشامل الذي شمل 185 موظفا، وتوصلت هذه الدراسة إلى ما يلي:

\_الشركة تأخذ جميع أبعاد رأس المال الفكري بعين الاعتبار.

\_جميع أبعاد رأس المال الفكري لها علاقة ذات دلالة إحصائية بالإبداع.

الدراسة الثالثة: دراسة عاطف، العدوان، سليمان، سحر، (2012)، بعنوان: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي دراسة ميدانية في شركات التامين الأردنية. دراسة العلوم الإدارية مجلد 39 العدد 02، الأردن.

هدفت هذه الدراسة التعرف على رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي والتحقق من وجود علاقة ارتباط معنوية وعلاقة تأثير معنوية وبيان الأهمية النسبية لمتغيرات رأس المال الفكري من حيث تأثير الإبداع المنظمي وتوصلت إلى جملة من النتائج أهمها:

\_وجود علاقة تأثير معنوية بين رأس المال الفكري والإبداع المنظمي.

الدراسة الرابعة: دراسة الروسان، محمود علي، ولعلجوني، محمود محمد، (2011) بعنوان: " أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية (دراسة ميدانية) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية المجلد 26 العدد الثاني، سوريا.

هدفت هذه الدراسة إلى تفصي 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 تتمثل 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.

-التعليق على الدراسات السابقة:



بعد استعراض لمجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا، والبالغ عددها 12 دراسة، والتي تم تقسيمها إلى ثلاثة أقسام، الأول تناولنا فيه الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري، والثاني الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري، والثالث الدراسات المتعلقة بالمتغيرين معاً، وتوصلنا من خلالها إلى ما يلي:

- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول موضوع رأس المال الفكري من الجانب النظري.
- ✓ تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول موضوع الإبداع الإداري من الجانب النظري.
- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني.
- ✓ تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.

#### -مميزات الدراسة الحالية

تتميز دراستنا هذه عن الدراسات السابقة بالآتي:

#### ✓ من حيث هدف الدراسة:

كونها تهدف إلى تبيان أثر كل بعد من أبعاد رأس المال الفكري على الإبداع الإداري، وذلك باختيار نموذج يربط بين مختلف أبعاد رأس المال الفكري والإبداع الإداري.

#### ✓ من حيث مجتمع الدراسة:

معظم الدراسات السابقة التي تناولت رأس المال الفكري والإبداع الإداري ركزت على القطاع التعليمي والمالي والخدمي.. وغيرها، في حين لم ينل القطاع الخاص اهتماماً كافياً في تناوله لأثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري لا سيما الإبداع الإداري الذي يرى المعظم أنه مقتصر على بعض القطاعات، لذا قمنا باختيار قطاع الخاص حيوي وهو إنتاج الاسمنت.

#### ✓ من حيث المنهجية:

لقد اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها النهج الوصفي كمنهج مناسب لهذه الدراسة، إلا أنها اختلفت مع بعض الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار عينة من العمال الإداريين في سبيل لإنتاج الاسمنت، إلا أن معظم الدراسات السابقة تناولت موضوع رأس المال الفكري والإبداع الإداري في قطاعات أخرى.

وفي ضوء ما جاء في الدراسات السابقة فلقد تمت الاستفادة منها فيما يلي:

-الاستفادة من نتائج الدراسات السابقة وتطويرها بما يتناسب ودراسة أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الميكلي، رأس المال العلائقي) وأثرها على الإبداع الإداري.

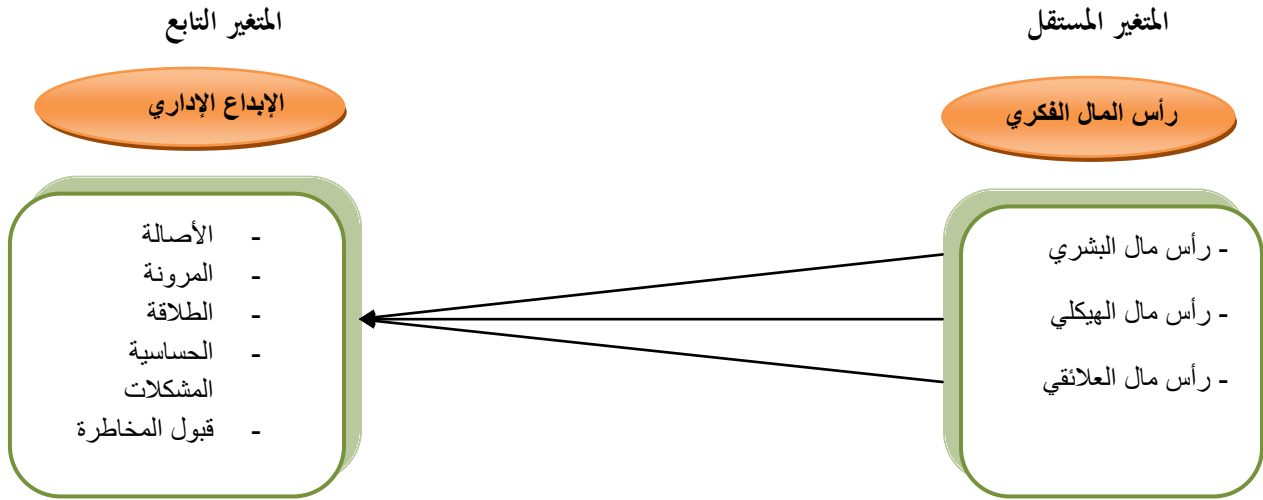
-تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة وكذلك اختبار فرضيات الدراسة.

-تحديد المنهج الوصفي منهجاً للدراسة، إضافة إلى تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ومقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

#### ج/ نموذج وفرضيات الدراسة:

◀ نموذج الدراسة: يقوم البحث على النموذج الافتراضي الموضح من خلال الشكل التالي:

## الشكل رقم (01): نموذج المقترح لدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات السابقة

## -التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

سنعرض فيما يلي المصطلحات الأساسية للدراسة الحالية والتي تمثل وجهات نظر محددة تتبناها ولنترجم بها في دراستنا هذه بهدف ألا يحدث لبس أو غموض في تفسير معناها:

-رأس المال الفكري: هو القيمة التي يمكن استخلاصها من مهارات وخبرات ومعلومات وواهب وابتكارات العاملين بالمنظمة والعمل على تحويلها إلى قيمة مادية ملموسة، بحيث تستفيد منها المنظمة في تعزيز موقعها التنافسي وصورتها الذهنية وعلاقتها مع أصحاب المصلحة.

-رأس المال البشري: هو المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصيا وتتمثل هذه المهارات في الإبداع والخبرات.

-رأس المال الهيكلية: يضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات من خلال الأخذ في الاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة و المفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير، والتي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية والعمليات، والإجراءات.

-رأس المال الزبوني(العلائقي): يتضمن العلاقة بين الأفراد داخل المنظمة، وبين الأطراف الخارجية التي تسهل العمل وتعمل على خلق القيمة.

-الإبداع الإداري: هو الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي إلى إيجاد عمليات إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في انجاز الأهداف الشركات والمؤسسات.

## ◀ فرضيات الدراسة:

في ضوء إشكالية الدراسة وأسئلتها و أهدافها تم صياغة الفرضيات التالية:

## الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المجتمعة على الإبداع الإداري في مؤسسة سيلاس لإنتاج الاسمنت الوطاية- بسكرة-.

وتندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

✓ **الفرضية الأولى:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الإبداع الإداري في مؤسسة سيلاس لإنتاج الاسمنت الوطاية- بسكرة-.

✓ **الفرضية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الإبداع الإداري في مؤسسة سيلاس لإنتاج الاسمنت الوطاية- بسكرة-.

✓ **الفرضية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي على الإبداع الإداري في مؤسسة سيلاس لإنتاج الاسمنت الوطاية- بسكرة-.

د/ التموضع الاستمولوجي ومنهجية الدراسة:

◀ التموضع الاستمولوجي للباحث والبحث:

ظهرت الاستمولوجيا "Epistémologie" لأول مرة سنة 1854م، ثم انتقلت للغة الفرنسية سنة 1901م، وهي تعني فلسفة العلوم مشكلة بذلك أحد فروع الفلسفة، وهي بالمعنى الحديث غالبا ما تحمل التركيز على معاني المفاهيم وتركز بدلا من ذلك على دور هذه المفاهيم، فهي ذلك العلم الذي يدرس آلية عمل العلم، وتقوم بتحليل صامم للخبطات العلمية وطرق إنتاجها، وتساؤلها تدور غالبا حول مصادر المعارف العلمية وطرق الحصول عليها، ومما يميزها عن غيرها من المعارف كيفية تبريرها وإثبات صحتها، مجالها وقدراتها التفسيرية (دبلة، 2011، صفحة 338).

وهناك ثلاث نماذج استمولوجية بحثية أساسية هي: النموذج الوضعي، النموذج التفسيري، والنموذج البنائي (ملالة، 2020، ص 89)

ومن الناحية الاستمولوجية تندرج هذه الدراسة تحت نموذج الوضعي وهو نموذج يركز على دراسة الظاهرة وخصائصها ويتم قياسها بأساليب موضوعية بعيدة عن التأثيرات أو المواقف الشخصية، ويهدف إلى اكتشاف العلاقات السببية الدقيقة من خلال التركيز المقاربة الكمية.

وتمثل المعرفة فيه وصفا للمواقع والهدف منه هو التفسير، يركز هذا النموذج على حيادية التحليل والموضوعية، كما ان الفرضيات تكون محددة، ويعتمد بشكل كبير على الطريقة الكمية (أقطي، 2014، ص 240)

وتتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة لتعميم على باقي الظواهر المماثلة لظاهرة المدروسة (سعادي، 2018،

ص 15)

ويقوم النموذج الوضعي على فرضيتين أساسيتين هما: الفرضية الواقعية والفرضية اليقينية حيث تمثل الفرضية الواقعية حقيقة أساسية للواقع الموجود، فالمعرفة التي تشكل تدريجيا العلم هي معرفة الواقع، والباحث يعرف أن لديه بعض الأساليب التي تمكنه من التحقق والتأكد أو رفض الواقع، في حين أن الفرضية اليقينية تمثل السببية وكل اثر للواقع عن بعض الأسباب، واعتمادا على هذه لفرضية لايقود لتبني إمكانات الوصف، وإنما الشرح بطريقة فريدة ودقيقة مايعكسه الواقع الذي يلمس وجوده، ويتم في النموذج الوضعي اختبار الفرضيات هل هذا المتغير هو سبب لهذه الظاهرة أم لا، ودراسة التسلسل أسباب/ نتائج حيث يتناسب مع الاختبارات الاحتمالية بفعل إن حجم العين وتكوينها يضمن التمثيلية، وكذا إمكانية عزل وتحديد الحقائق(شرفي، 2016، ص171-172)

وبناء على ما سبق، اعتمدنا على النموذج الوضعي ليكون النموذج المناسب للدراسة، وذلك لفهم العلاقة بين المتغيرات والأثر السببي لمتغير رأس المال الفكري وإبعاده على الإبداع الإداري، أي للتحقيق في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري، وذلك من خلال الاعتماد على الأساليب الكمية والتحليل الإحصائي.

#### ◀ منهجية البحث:

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته الاكتشاف الحقيقية، وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث بالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي والذي هو مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

#### هـ/: تصميم البحث:

**1. هدف الدراسة:** إن الهدف الرئيسي الذي تسعى إليه هذه الدراسة هو توضيح أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري في مؤسسة سيلاس لإنتاج الاسمنت الوطاية- بسكرة- ومعرفة الخلفية النظرية لكل من رأس المال الفكري والإبداع الإداري والتعرف على مستوى الاهتمام برأس المال الفكري والإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس لإنتاج الاسمنت الوطاية- بسكرة-.

كذلك هدفت الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة، ومحاولة وضع نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى صورة تعكس أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري، وإمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد في تحقيق الإبداع الإداري.

**2. نوع الدراسة:** اقتصرنا الدراسة على أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس لإنتاج الاسمنت الوطاية- بسكرة-.

**3. مدى تدخل الباحث:** دراسة الأحداث كما هي في الواقع بكل موضوعية وبعيدا عن التحيز ومحاولة إسقاط أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري في مؤسسة سيلاس لإنتاج الاسمنت الوطاية- بسكرة-.

**4. التخطيط للدراسة:** كانت الدراسة ميدانية حيث أنجزت على العمال الإداريين بمؤسسة سيلاس لإنتاج الاسمنت الوطاية- بسكرة-.

5. وحدة التحليل: يتكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين في مؤسسة سيلاس لإنتاج الاسمنت الوطاية- بسكرة- والبالغ عددهم (69) عامل إداري ولقد اعتدنا أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة.

6. المدى الزمني: أجريت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2021-2022.

و/: أهمية البحث:

تنبع أهمية هذا البحث من أهمية كلا المتغيرين: رأس مال الفكري والإبداع الإداري في المؤسسة، حيث يعتبران الثروة الحقيقية لها لما فرضته التطورات التكنولوجية والتحديات الاقتصادية التي يشهدها محيطها.

ويمكن حصر أهمية هذا البحث في الجوانب التالية:

– الجوانب العلمية: توفير قاعدة معرفية لمفهوم رأس مال الفكري وأبعاده وأثره على الإبداع الإداري.

– الجوانب العملية: أهمية رأس مال الفكري وأثره في الإبداع الإداري في مؤسسة سيلاس لإنتاج الاسمنت الوطاية – بسكرة-

ي/: خطة مختصرة للدراسة:

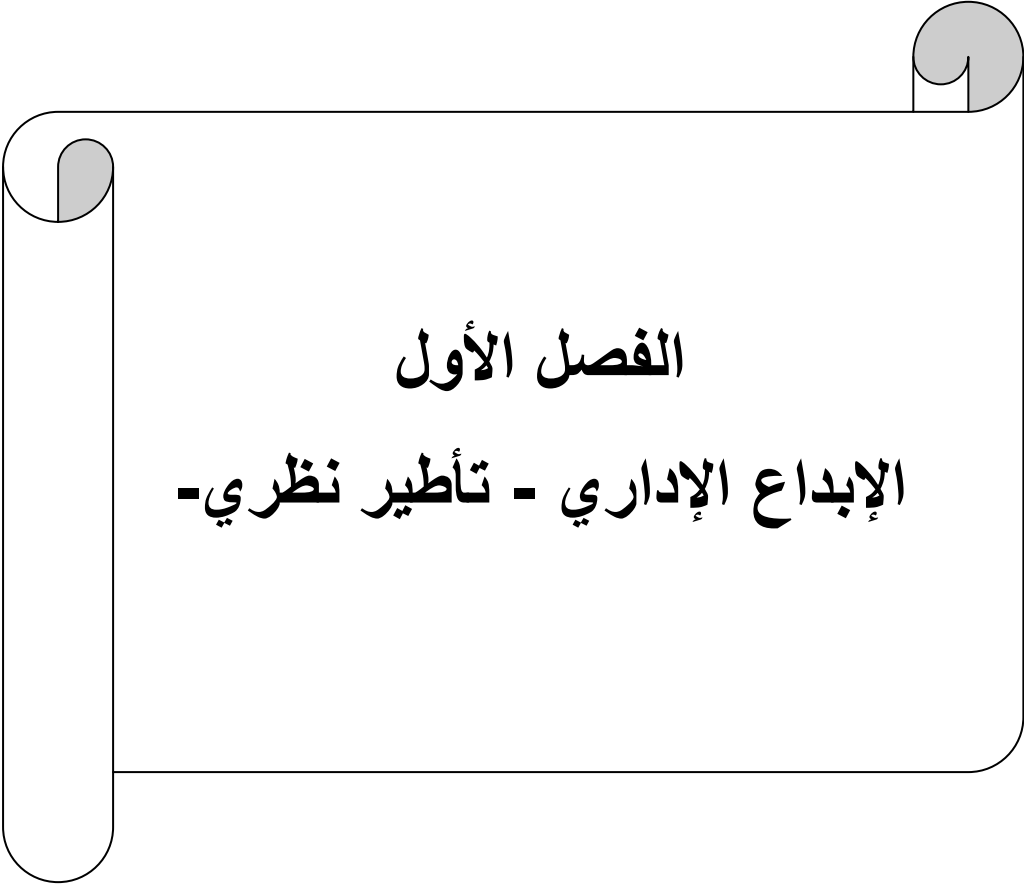
من أجل معالجة مضامين وحيثيات هذا الموضوع قمنا بتقسيم هذا البحث إلى ثلاث فصول كالاتي:

**الفصل الأول: الإبداع الإداري تأطير نظري**، والذي قسم إلى ثلاث مباحث حيث يتناول المبحث الأول ماهية الإبداع الإداري بالتطرق إلى مفهوم الإبداع الإداري، خصائصه، عناصره، مبادئه وأهميته، أما المبحث الثاني فيتناول مستويات الإبداع الإداري، أما المبحث الثالث فتناول مراحل، ومعوقات، والعوامل التي ساهمت في الإبداع الإداري.

**الفصل الثاني: رأس مال الفكري- تأطير نظري-**، والذي قسم إلى ثلاث مباحث حيث تناول المبحث الأول ماهية رأس مال الفكري بالتطرق إلى مفهوم رأس مال الفكري وخصائصه، أهميته وأبعاده، أما المبحث الثاني فيتناول مكونات رأس مال الفكري، فيما يخص المبحث الثالث تناول أساسيات رأس مال الفكري، أما المبحث الرابع فخصص لإبراز أثر رأس مال الفكري على الإبداع الإداري.

**الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية- بسكرة-**، سيتم في هذا الفصل محاولة إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة من خلال أربعة مباحث، حيث خصص المبحث الأول إلى تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بها وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فيتناول الإطار المنهجي للدراسة من خلال توضيح أداة البحث وصدقها وثباتها والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وفي المبحث الثالث سنتطرق لعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

وفي الأخير نختتم دراستنا بخاتمة نعرض فيها أهم النتائج النظرية والتطبيقية التي توصلنا إليها من خلال دراستنا، بعدها نتطرق إلى توصيات وأفاق الدراسة المقترحة.



**الفصل الأول**  
**الإبداع الإداري - تأطير نظري-**

## تمهيد:

يعتبر الإبداع الإداري أداة ووسيلة هامة في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المؤسسات وذلك من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة لتحقيق نتائج لم تنجز من قبل وإتيان بالجديد، يمكن المؤسسة من الارتقاء إلى أعلى درجات التميز والبقاء، وبالتالي أصبح الإبداع الإداري أمراً في غاية الأهمية وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج ايجابية تعود بالنفع على المؤسسة والعاملين بها وإظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

ولتوضيح ذلك سنتطرق في فصلنا هذا إلى إبراز الإطار العام للإبداع الإداري وذلك من خلال المباحث التالية :

- ✓ المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري.
- ✓ المبحث الثاني: مستويات الإبداع الإداري.
- ✓ المبحث الثالث: أساسيات الإبداع الإداري.



## المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري

تعددت مفاهيم الإبداع حسب وجهات نظر مختلفة، حيث لا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعدد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي يستخدم فيها مفهوم الإبداع الإداري من جهة أخرى، مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.

## المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري وخصائصه

## الفرع الأول: مفهوم الإبداع الإداري

قبل التطرق لمفهوم الإبداع الإداري يجدر بنا الإشارة إلى القول أن الإبداع هو " مزيج من القدرات والاستعدادات والخصائص الشخصية التي إذا ما وجدت بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى انتاجات أصلية ومفيدة سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو لخبرات المؤسسة أو المجتمع أو العلم إذ كانت الانتاجات من مستوى الاختراقات الإبداعية في أحد ميادين الحياة الإنسانية" (محمد بن عبد الرحيم، 1432 هـ، صفحة 14).

وبالعودة إلى مفهوم الإبداع الإداري نجد أنه تعددت التعاريف والآراء حوله فمنهم من عرفه على أنه:

**الإبداع الإداري** هو: مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة. (واكلي، 2020، صفحة 123)

**الإبداع الإداري** هو: استخدام الموظف لمهاراته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب إدارية جديدة، أو توصله إلى حلولاً ابتكارية لمشكلة إدارية تواجه المنظمة، أو تصورات جديدة لمعالجة تلك المشكلة بالاعتماد على تحليل المهام والجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بادراك حسي قائم على التحليل المنطقي والاختبار والتجريب التقييمي. (الرحمان، 2021، صفحة 505)

**الإبداع الإداري** هو: إمكانية الفرد في المنظمة وقدرته على إنتاج أفكار جديدة ومتميزة، قابلة للتطبيق، حيث يساهم بشكل كبير على حل المشكلات، بالإضافة إلى قدرته على إيجاد أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المنظمة، وهذا ما يمكن المنظمة تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية. (عيساني، 2021، صفحة 613)

ويشير حمادات (2008، 315) إلى أن الإبداع الإداري جماعي مؤسسي أيضاً، هو أعظم وأشمل من الإبداع الفردي، ويعني القدرة على الابتكار الاستثمار قدراتهم ومواهبهم لتحقيق الأهداف التنظيمية. (حمادات، 2008، صفحة 315)

وعليه فالإبداع الإداري يقصد به " العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو خدمة جديدة يمكن تنميتها من قبل العاملين في المنظمة والتي تكشف عن مدى وجود ثقافة تنظيمية ملائمة وداعمة لتقديم أفكار جديدة". (بابكر، 2015، صفحة 85)

### الفرع الثاني: خصائص الإبداع الإداري:

إن الإبداع الإداري يأخذ أشكالاً متعددة تتلاءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع التي تكون ضمن أشكال متعددة كالآتي: (السكرانة، 2010، الصفحات 20-21)

- الإبداع يعني التمايز: وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

- الإبداع يمثل الجديد (Novelty): وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة، كما يمثل مصدر التجدد من أجل المحافظة على حصة الشركة السوقية وتطويرها.

- الإبداع هو التوليفة الجديدة: وهو أن يكون وضع أشياء معروفة وقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال (توليفة الأشياء) أو نقلها إلى مجال آخر لم تستخدم فيه من قبل.

- الإبداع هو أن تكون المتحرك الأول في السوق: وفي هذا تميز لصاحب الإبداع بأنه الأول في التوصل إلى فكرة والمنتج والسوق عن الآخرين وهم المقلدون، حتى في حالة تحسين (الإبداع الجزئي) فإن صاحب التحسين يكون الأول بما أخجل على منتج من تعديلات، وهذه هي سمة السبق في الإبداع أي أن يكون صاحب الإبداع أسرع من منافسيه، في التواصل والإدخال إلى ما هو جديد.

- الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص: وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات أو التوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال والاكتشاف السوق الجديدة الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.

كما يرى الباحثان (McDaniel- Bruce 2000.p.5) أن الإبداع يمكن أن يظهر من خلال:

- منتجات وخدمات جديدة.

- طرق إنتاج جديدة.

- تطبيقات عملية جديدة.

- طرق جديدة في توريد المنتج أو الخدمة.

- وسائل جديدة في إبلاغ المستهلك بالمنتج.

- وسائل وأساليب جديدة في إدارة العلاقات ضمن المنظمة والمنظمات.

- وسائل جديدة في إبلاغ المستهلك.

**المطلب الثاني: أبعاد الإبداع الإداري.**

تعددت أبعاد الإبداع الإداري بتعدد وجهات نظر الباحثين إلا أن الأبعاد الأكثر شيوعا هي:

### 1. الطلاقة:

وتتمثل الطلاقة غالبا بقدرة الفرد على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية محددة ويمكن القول بأن الشخص مبدع ومتفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على توليد الأفكار، وبعبارة أخرى فان الطلاقة تعني القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار، فأنه وبالمقارنة مع الأشخاص الآخرين ومع تساوي الظروف المحيطة أكثر إبداعا في طرح الأفكار ذات الجدوى والتي يمكن للمنظمة أن تتبنى عليها خططا ثابتة، ومن هذا المنطلق فان الفروق بين الأشخاص هي عامل أساسي وهام في إطلاق موهبة الإبداع وتنقسم الطلاقة إلى عدة أقسام هي:

- طلاقة الكلمات: أي سرعة إنتاج كلمات أو وحدات للتعبير وفقا لشروط معينة في بنائها أو تركيبها.

- طلاقة التداعي: أي سرعة إنتاج صور ذات خصائص محددة في المعنى.

- طلاقة التعبير: أي القدرة على التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة

تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها. (الخالدي، 2013، صفحة 12)

### 2. المرونة:

ونقصد بالمرونة النظر إلى الأشياء من زوايا مختلفة وجديدة غير تقليدية، أو غير التي تعود عليها الأفراد العاديين، فالمرونة تعتبر عامل رئيسي في الابتكار والاختراعات، وهي القدرة التي يتمتع بها الفرد على تغيير وجهة نظره نحو المشكلة التي يواجهها أو يعالجها بالنظر إليها من زوايا مختلفة، وتعتبر المرونة أيضا المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة عن الأفراد العاديين، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا، ويمكن تصنيف المرونة إلى قسمين رئيسيين:

- **المرونة التلقائية:** وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل واحد.

- **المرونة التكيفية:** وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة.

والمرونة بشكل رئيسي تمكن المنظمة من التكيف والتأقلم مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة من جهة ومع تغير بتطبيق الأفكار الجديدة والمبدعة من جهة أخرى، وهذا يعني أنه كلما كان الشيء الذي تم إبداعه قابلاً للتكيف والتعديل حسب ظروف المنظمة، فإن ذلك يشجع المنظمات على تبنيه والعمل به. (الخالدي، 2013، الصفحات 12-13)

### 3. الأصالة:

وهي قدرة المورد البشري على لإتيان بأفكار وبراءات جديدة وغير مرتبطة بالتكرار والرتابة والذي يكون غير مألوف، و مسبوق وبعيد الأجل كما أن الأصالة بمعناها العام هي نتيجة طبيعية للتخيل وعدم القبول بالواقع والاستعداد الكامل في إيجاد شيء جديد ومختلف، فالمبدع عادة يبدأ أولاً بالتقليد ومن ثم تطوير ما تم إبداعه بشكل غير متكامل كنتيجة لوجود نقص أو خلل فيه وتقديمه بحلة وشكل جديد، ومن العوامل التي تساعد في إيجاد الإبداع هي تقبل الغموض وإعطاء الاهتمام للأفكار غير مألوفة وعدم الإسراع في الحكم على الموقف. (كاظم، 2019، صفحة 296)

### 4. الحساسية للمشكلات:

لقد اتفق عدد من الباحثين مثل ( جروان 2008) و( السويدان والعدلوني 2004) و( السكرانة 2011) و( خير الله 2009) أن المقصود بالحساسية لمشكلات هي القدرة على تحسس المشكلات وإدراك طبيعتها والتعرف عليها، والمبدع يلاحظ وجود شيئاً خطأ لا يلاحظه الآخرون، ومن هنا يتضح لدى الباحث أن اكتشاف المشكلة والتبصر بما خطوة أساسية أولية في عملية البحث عن حل لهذه المشكلة، حيث أنه يرتبط بالقدرة وملاحظة الأشياء غير العادية أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها. (أحمد زيد، 2018-2017، صفحة 23)

### 5. المخاطرة:

وتتمثل باستثمار طاقات الموظفين وتحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، ومدركين لحاجة هؤلاء الموظفين للدعم والمساندة للتغلب على التردد في تحمل النتائج التي تترتب عليها هذه الإدارة المجمعنة وتفكيكها إلى مجموعة قضايا تساعد في إدراك ذلك العنصر المعقد والربط هو قدرة الفرد على تكوين عناصر الخبرة. (الخالدي، 2013، صفحة 14)

**المطلب الثالث: مبادئ الإبداع الإداري وأهميته.**

الفرع الأول: مبادئ الإبداع الإداري:

للإبداع الإداري عدة مبادئ منها يلي: (عيساني، 2021، صفحة 114)

- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة، وإنما مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم.

- إن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية أنفة الذكر.
- لكي يكون الإبداع فعالا يجب أن يكون بسيطا ومركزا نحو حاجة محددة.
- الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيرا لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

#### الفرع الثاني: أهمية الإبداع الإداري

يمكن تلخيص أهمية الإبداع الإداري فيما يلي: (واكلي، 2020، صفحة 124)

- القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر اذ يكون لديه الاستعادة لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعالمين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختيار تلك القدرات.
- الاستغلال الأمثل للوارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.
- القدرة على إحداث توازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.
- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل

#### المطلب الرابع: نظريات حول الإبداع الإداري.

لقد ظهرت في فترات مختلفة من القرن الماضي وحتى وقتنا الحاضر كتابات ودراسات مختلفة حول الإبداع، وطرح العديد الأفكار التي تحولت فيما بعد إلى نظريات بأسماء الباحثين والكتاب الذين تبناها ووضعوها، منها: (الصريرة، 2003، الصفحات 551-156)

- **نظرية (simon/march 1958):** لقد قامت هذه النظرية بتفسير الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فمن خلال عملية البحث يتم خلق بدائل متعددة، فعليه الإبداع تمر بعدة مراحل تتمثل ب (فجوة الأداء، عدم الرخاء، بحث ووعي، وبدائل، إبداع)، فمن خلال هذه النظرية تعز الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو الطلب في البيئة الخارجية) أو داخلية.

- **نظرية (Stalker/ Burns1921)** وتؤكد هذه النظرية على أن الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلف ومتعددة، فمن خلال هذه النظرية تعتبر الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي

الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، كما أن النمط العضوي يقوم عن طريق مشاركة أعضاء التنظيم باتخاذ القرارات، فالنمط الآلي يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

- **نظرية ( Wilson 1966 )** تبين هذه النظرية أن عملية الإبداع تتكون من ثلاثة مراحل تهدف إلى إدخال تغييرات في المنظمة، والراحل الثلاثة هي ( إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه ) وتكون عملية الإبداع بادراك الحاجة أو الوعي بالتغير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتترضت نسبة الإبداع في نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام ( البيروقراطية ) وتنوع نظام الحفظ، فكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما ازدادت المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

- **نظرية ( Harvey of Mill 1970 )** تركز هذه النظرية على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية - الإبداعية لما يعرف ( بالحالة والحلول )، فمن خلال هذه النظرية تم وصف أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية ( المشكلة ) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجتمعتها أو بلورتها ( أي كيفية استجابة المنظمة ) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو اختيار الحل ( انتقاء البديل الأمثل ) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب.

- **نظرية ( Zaltman et al. 1983 )** تصنف هذه النظرية العملية الإبداعية إلى مرحلتين هما ( مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ) ولهذا المراحل عدة مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، حيث تصنف هذه النظرية الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية.

### المبحث الثاني: مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإبداع الإداري الإبداع على المستوى الفردي، الإبداع على المستوى الجماعي، والإبداع على مستوى المنظمة.

### المطلب الأول: الإبداع على المستوى الفردي

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد بحيث يكون لدى العاملين عملية إبداعية لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كالمثابرة والمرونة وحب المخاطرة والقدرة على التحليل وحل المشكلات، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها. (علي، 2015، صفحة 76)

ويمكن تحديد الأفراد المبدعين من خلال مجموعة من المؤشرات منها: (السكرانة، 2010، صفحة 125)

- توليد عدد كبير من الأفكار.
- المرونة في التفكير.
- الرؤية العميقة والثاقبة.
- الأصالة الفكرية
- استنتاج العلاقات بين الأشياء.

ويلعب المدير دورا هاما في تنمية الإبداع على مستوى الفردي وذلك لما يتمتعون به من خصائص تحفز الآخرين على الإبداع وتمثل هذه الخصائص فيما يلي: (السكرانة، 2010، صفحة 125)

- الاستعداد للتعامل مع المخاطر.
- الشعور بالارتياح لما يعرض من أفكار غير مكتملة.
- الاتصال الفعال مع الآخرين.
- تجاهل الأخطاء القديمة.
- القدرة على صنع قرارات سريعة وصحيحة.

#### المطلب الثاني: الإبداع على المستوى الجماعي.

يعرف الإبداع الجماعي بأنه العمل الذي يؤدي إلى ابتكار أو تبني أفكار جديدة في محيط الجماعة، بحيث تعمل الجماعة على وضع هذه الأفكار موضع التنفيذ من خلال المناقشات ومحاولة إعادة بناء وصياغة الأفكار والمقترحات الأصلية مع مرور الوقت. (علي، 2015، صفحة 76)

وتظهر الحاجة إلى الإبداع الجماعي لعدة أسباب منها: (السكرانة، 2010، صفحة 127)

- التحول في فلسفة العمل الإداري من المهام الفردية إلى فرق العمل.
- صعوبة الاعتماد على الإبداع الفردي في المنظمات بسبب اختلاف قدرات الأفراد.
- الإبداع الجماعي أقوى من الإبداع الفردي من ناحية التأثير والقبول.

#### المطلب الثالث: الإبداع على مستوى المنظمة.

يعرف الإبداع على مستوى المنظمة أنه المخرجات الناتجة عن التفاعل الذي يحدث بين الخطة الإستراتيجية والبناء التنظيمي من جهة، والثقافة والمناخ التنظيمي من جهة أخرى باعتبارها عوامل وسيطة أو مؤثرة في العملية الإبداعية كما تم تعريفه بأنه " تبني فكرة أو سلوك جديد بالنسبة للمنظمة.

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة، فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالبا ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجيا ومثاليا للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي في المنظمة، وقد بينت الدراسات بأن المنظمات التي تشجع العاملين على طرح أفكار جديدة وحرية النقاش والاهتمام بأرائهم وإيجاد قنوات اتصال فعالة تسمح بتبادل المعلومات بين الأفراد، وتشجع التنافس بين العاملين وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين، تساعد على تنمية الإبداع التنظيمي. (علي، 2015، صفحة 77)

ويظهر الإبداع التنظيمي من خلال مجموعة من المؤشرات هي: (السكرانة، 2010، صفحة 28)

- وجود عدد كبير من الأفراد المبدعين.
- تكوين وانتشار حلقات الإبداع
- وجود نظام لجميع العمليات التشغيلية.
- توافر الخدمات.
- ارتفاع نسبة الرضا للعاملين والمستفيدين.

وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية: (محمود،

2004، صفحة 394)

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجارب المستمرين رغم الفشل.
- الاهتمام القوي بحاجات ورغبات المستهلكين.
- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- الالتزام بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.



المبحث الثالث: أساسيات حول الإبداع الإداري.

يتجسد الإبداع في طرح أفكار جديدة ومفيدة، أو في إيجاد سلعة صناعية جديدة أو سلعة استهلاكية تشبع بعض حاجات الناس، أو تغيير شكل السلعة أو الخدمة المقدمة، أو الطريقة أو موعد تقديمها أو تنوع استخدامها، وحتى تقبل الأفكار الإبداعية المقدمة على أنها ذات فائدة وتقدم الجديد، ويرتكز الإبداع الإداري على مجموعة من المبادئ تسمح بتنمية سواء على المستوى الفردي أو الجماعي أو المنظمي ويتم ذلك عبر عدة مراحل. وسنتناول كل ذلك في هذا المبحث.

المطلب الأول: مراحل الإبداع الإداري

إن عملية الإبداع تشمل تلك اللحظات والآليات والخصائص النفسية، بدءاً من ولادة المشكلة التي تواجهها المنظمة وصياغة الفرضيات الأولية، ومن ثم تحقيق الناتج الإبداعي، وتشمل عملية الإبداع نشاطات التفكير، ونقل المعلومات، ورؤية شبكة العلاقات بين العناصر المعرفية، وهذا بالإضافة إلى العواطف والانفعالات، والعوامل الشخصية بكاملها، فعملية الإبداع تعبر عن تلك التفاعلات التي تدور داخل شخصية المبدع، وبينه وبين البيئة المحيطة به، وما يرافق تلك العملية من إرهاقات تنتهي بتحقيق الناتج الإبداعي المطلوب، ومن أشهر النماذج التي تحدد مراحل الإبداع هو نموذج (kreitner and kinicki 1992) الذي يقسم عملية الإبداع إلى المراحل التالية: (الخالدي، 2013، صفحة 15)

1- **مرحلة الاهتمام:** في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور اهتمام الفرد المبدع، لذا يجب عليه طرح العديد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحل هذه المشكلة، وعموماً فإن هذه المرحلة هي مرحلة تحديد أبعاد المشكلة والخطط المعتمدة. (بوزهرة، 2009، صفحة 8)

2- **مرحلة الإعداد:** ويتمثل في جميع المعلومات حول موضوع المشكلة، وهنا يتعين على الأفراد المبدعين استخدام أساليب مختلفة ونماذج معينة من الأسئلة والاستقصاءات لجمع المعلومات.

3- **مرحلة الاحتضان:** تمثل هذه المرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع باستخدام ما هو جديد في قرار الإبداعي. (الوزي، 1999، صفحة 293)

4- **مرحلة البروغ والإشراف:** تتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية ولا يمر في هذه المرحلة إلا المبدعون، تتمثل فيها عملية البروغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي وتبدأ هذه الفكرة أو الحل وكأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط. (النفعي، 2003، صفحة 15)

5- **مرحلة التحقق:** في هذه المرحلة يتم اختيار صدق الفكرة الجديدة المتوصل إليها، أي هل هي جديرة بالاهتمام أم لا، كذلك يجب على المبدع أن يفكر في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الفكرة والظروف اللازم توفيرها لنجاحها، وأهم الأشخاص المكلفين بتطبيقها. (بوزهرة، 2009، صفحة 9)

6- **مرحلة التقييم والتفصيل:** في هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف التي تم وضعها في مرحلة الإعداد وضمن هذا السياق يكون التقييم والتحليل الكلي مهم لملاحظة القيم والأهداف المنشودة. (الصريرة، 2003، صفحة 505)

7- **مرحلة الاستعمال والانتشار:** تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في عملية الإبداع حيث استعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها.

### المطلب الثاني: العوامل التي تساعد في الإبداع الإداري

يستخلص بيتر دراكر (Peter Druker) ست عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي: (دراكر، 2003، صفحة 32)

1- **التحدي:** يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي، حيث يجب على المدير أن يكون واعيا بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكاملة للشخص لخلق القدرة الإبداعية.

2- **الحرية:** تعتبر من العوامل الداخلية للشعور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي يرونها مناسبة ولأسف الشديد فان المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسم دون تطبيق.

3- **المصادر والموارد:** إن الوقت والمال يدعمان الإبداع فبعض المنظمات تقتل الإبداع وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه انجاز المهام.

4- **سمات وصفات مجموعة العمل:** على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر، فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة مما يكسب الأفراد رؤى جديدة وتفكير إبداعي.

5- **التشجيع التوجيهي والاستراتيجي:** في بعض المنظمات يمهل المديرين المدح للأفكار الإبداعية، والجهود التي قد لا تكمل بالنجاح مما يخنق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى الشعور بأهميتهم وأهمية بما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء، وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.

6- **الدعم المنظمي:** أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى وجود الأخطاء بهدف تجنبها وقبول الخطأ وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري

يمكن تصنيف العوامل والقوى التي تقف عائقاً أمام الإبداع الإداري وتطويره إلى عوامل فردية وتنظيمية وثقافية واجتماعية.

وسنناقش هذه العوامل كما يلي: (حرير، 2010، الصفحات 309-312)

1- المعوقات الشخصية (الفردية): من أهم المعوقات الفردية للإبداع مايلي:

- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح.
- البحث عن الحلول دون تتبع قواعد محددة.
- الخوف من الفشل.
- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص.
- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً.
- انخفاض إحساس الفرد بأهمية، وشعوره بأنه لا قيمة له.
- الخوف من تحمل المسؤولية.
- شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه غيره ذو قيمة.

2- معوقات من قبل المدير: إن ممارسات المدير غير السليمة قد تشمل الإبداع الإداري ويشير (Katner) إلى القواعد الآتية التي

تشمل الإبداع الإداري:

- ✓ النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة ولأنها صادرة من مستوى الأدنى.
- ✓ إصرار المدير على أن العالين الذين يحتاجون لموافقتهم يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية للحصول على توقيعهم.
- ✓ النقد بحرية مطلقة والامتناع عن المديح، وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل في أي وقت.
- ✓ عدم تشجيع الأفراد على اطلاعهم على المشكلات التي تواجههم في العمل.
- ✓ اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة

3- المعوقات التنظيمية: والتي تقف عائقاً أمام الإبداع فهي كثيرة، ومن أهمها:

- ✓ الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
- ✓ عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
- ✓ المناخ التنظيمي غير ملائم.

- ✓ عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- ✓ تطبيق هيكل تنظيمي لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم.....الخ.
- ✓ عدم توافر موارد اللازمة.
- ✓ عدم توافر الدعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختيار الأفكار والآراء والحلول الجديدة.

**4- معوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية:** قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط الاجتماعي عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات والسياسات (مثلاً التعليمية والعائلية) قد لا تشجع على الإبداع، وكذلك فإن الأوضاع الاقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملاً مسيراً ومساعداً في تعزيز الإبداع وتنميته.

خلاصة الفصل:

إن نجاح أي مؤسسة وتميز إدارتها يكمن في تعزيز وتطوير واستغلال مواهب موظفيها، ويعتبر الإبداع الإداري وسيلة لمواجهة التطورات الحاصلة في بيئة داخلية كانت أو خارجية، فالإبداع يعني التمايز ويمثل الجديد والقدرة على اكتشاف الفرص.

مما دفع المؤسسة إلى تبني الإبداع الإداري وتنميته من خلال توفر العديد من المقومات الإدارية اللازمة لذلك كتفويض السلطة وتكوين فرق العمل والتدريب ووجود نظام الحوافز ونظام اتصالات فعال ومتطور، بحيث تعمل هاته المقومات على بث الرغبة في نفوس العاملين للابتثاق بكل ما هو جديد لتوليد الأفكار والإبداعات.

وللإبداع الإداري عدة عناصر تتمثل في: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الحساسية للمشكلات، المخاطرة والخروج عن المألوف، غير انه و حتى تستطيع إدارة المنظمات القيام بعملية الإبداع الإداري بطريقة جيدة يجب توفر بعض المتطلبات من بينها: وضع خطة إستراتيجية إبداعية، توفير الموارد الضرورية للإبداع، وامتلاك القادة العاملون بالمهارات والقدرات اللازمة، ودعمهم وتوفير المناخ المناسب.

## الفصل الثاني

رأس المال الفكري - تأطير نظري -

تمهيد:

اتفق بعض الباحثين اليوم على تشبيه قيمة المنظمة بالجيل الجليدي الذي لا يظهر منه على السطح إلا ثلثه تقريبا، فأما الثلث الذي يظهر فقد شبهوه برأس المال المادي والمالي، وأما الجزء المخفي عن العيان وهو الاغلب فينطبق على جميع الاصول غير الملموسة، منطقية تحت اسم رأس المال الفكري، هذا الاخير الذي يغيب جزء مهم منه عن القوائم المالية والمحاسبية للشركات.

هذا التشبيه البليغ يعكس بجلاء الاهمية العظمى لرأس المال الفكري كاهم رافد من روافد خلق القيمة في المنظمة، ولهذا خصصنا هذا الفصل لتناول الاسس النظرية لرأس المال الفكري من خلال اربعة مباحث: تطرقنا في الاول الى ماهية رأس المال الفكري في المبحث الثاني مكونات رأس المال الفكري ، اما المبحث الثالث تناولنا فيه اساسيات حول رأس المال الفكري ، واخير المبحث الرابع الذي تناولنا فيه اثر رأس المال الفكري على الابداع الاداري .

## المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

في ظل الاقتصاد القائم على المعرفة أصبح رأس المال الفكري موردا استراتيجيا وسلاحا تنافسيا يشكل قوة فاعلة للمؤسسة ومصدرا رئيسيا لثروتها واستدامتها، وتهدف أساسا من خلال هذا المبحث إلى التعرف على ماهية رأس المال الفكري، وذلك بتحديد مفهومه، خصائصه التي تميزه عن غيره من أشك الرأس المال التقليدية، وأهميته وأدواره.

## المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري

تعددت تعريف الباحثين والكتاب واختلفت وجهات نظرهم حول مفهوم رأس المال الفكري، فعرفه جاد الرب على انه "يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز والتي تعكس الجوانب غير الملموسة في المنظمة وهي الأكثر تأثيرا وفعالية نحو التقدم والتميز العالمي من الجوانب والأصول الأخرى الملموسة". (حازم، 2010، صفحة 22)

أما هاني عبده فاعتبره "مجموعة من القيم غير الملموسة التي تغير جزء من رأس مال المنظمة والتي تشمل على مكونات بشرية وهيكلية وعلائقية تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة تساعد على بقاء وتحسين الحصة السوقية وتعظيم القدرات التنافسية ولا يتركز رأس مال الفكري في مستوى إدارة معينة بل انه يمثل مجموعة القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن تتواجد في جميع المستويات الإدارية". (سوسن، 2008، صفحة 188)

بينما سوسن عبد مرسي فعرفه "على انه مجموعة من الأصول المعرفية المنفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات نظم العمل والعلاقة مع العملاء والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمنظمة وتدعم قدرتها التنافسية". (هاني، 2006، صفحة 6)

وانه كذلك "مجموعة ومهارات والخبرات والمقدرات التي يتمتع بها العاملون في المنظمة". (همشري، 2013، صفحة 247)

ومفهوم بونتس يقول انه "يتمثل في مجموعة من القيم الخفية للأفراد والشركات والمعاهد والتجمعات والمناطق التي تشكل المصادر الحالية والمتوقعة لتكوين الثروة وهذه القيم الخفية تشكل الجذور لغرس الرفاهية وتغذيتها في المستقبل".

أما مفهوم منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية فاعتبرته "القيمة الاقتصادية لفتحتين من الأصول الغير ملموسة هي رأس المال التنظيمي ورأس مال بشري للمنظمة".

إذن سبق يمكننا القول إن رأس المال الفكري هو "مجموعة من العناصر والطاقات غير الملموسة لدى فئة معينة من الموارد البشرية، التي تعمل المؤسسة على توظيفها من خلال ممتلكه من أنظمة وبرامج وهيكل لإنتاج أفكار جديدة تساعد في تلبية مختلف حاجيات زبائننا، وتحسين أدائها مقارنة بمنافسيها".



المطلب الثاني: خصائص رأس المال الفكري

انطلاقاً من مختلف الأدبيات التي تناولت موضوع رأس المال الفكري اتضح أن له مجموعة من الخصائص التالية: (الدوري و صالح، 2008، صفحة 158)

- رأس مال غير ملموس.

- يسعى إلى التجديد والتطوير.

- يتزايد بالاستخدام والاستعمال.

- يميل إلى الاستقلالية في العمل.

- يتعدى في تعامله على الروتينية.

- يقدم الأفكار البناءة.

- لديه مجموعة من الخبرات والمهارات المتميزة والفردية.

- صعوبة قياسه بدقة.

كما حدد محمد عبد الفتاح مجموعة خصائص رأس مال الفكري على النحو التالي: (حازم، 2010، صفحة 25)

1- الخصائص التنظيمية: وترتبط ببيئة المنظمة.

- تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإستراتيجية الإدارية.

- المرونة في نوعية الهياكل والتي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد.

- البعد عن المركزية الإدارية بشكل كبير.

2- الخصائص المهنية: وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم (المنظمة).

- امتلاك العديد من المهارات العلمية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم.

- التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية.

3- الخصائص السلوكية: ترتبط بالعنصر البشري وبناء الذاتي.

- يميل رأس مال الفكري على تحمل المخاطر في بدء العمل بدرجة كبيرة والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة التي تتسم بعدم التأكد.

- الاستفادة من الخبرات الآخرين، ومبادرته بتقديم الأفكار والمقترحات البناءة.

المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري وأدواره

الفرع الأول: أهمية رأس المال الفكري

يبين فرحان والعبادي أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالية: (زلماط، 2017، صفحة 32)

- يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم لان الأصول الفكرية تمثل القوة الحصينة لبقاء المنظمة ومواجهة التحديات والمناقشة.

-يمثل ميزة تنافسية للمنظمة لما يقدمه من معرفة مفيدة وقدرة المنظمة على استثمار تلك المعرفة لتحقيق الميزة التنافسية.

-أن المعرفة المقدمة في رأس المال الفكري فريدة وغير متاحة وتساهم في زيادة إنتاجية المنظمة بالمقارنة مع مثيلاتها.

-أصبح الرأس المال الفكري مسؤولاً عن عملية تحويل مورد ومعرفة متميزة إلى مساهمة ذات قيمة اقتصادية في السوق، خاصة أن مناقشة أصبحت تعتمد على المعرفة والميزة للمعلومات وبالتالي يعتبر مصدر جوهري للميزة التنافسية.

◀ وأيضاً يمكن إبراز أهميته في: (فرحاني، 2016، صفحة 84)

-يساعد في خلق معارف جديدة.

-يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن.

-هو أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمنظمة.

-يعتبر أساساً مهماً في بناء المنظمات الذكية، وذلك من خلال توفير العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم.

◀ كما حدد حازم علي بدرانة أهمية رأس المال الفكري في:

-رأس المال الفكري هو الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على خدمة النظام المتكامل.

-هو القوة العلمية القادرة على الإبداع والتغيير والتجديد.

-هو المعرفة المفيدة والمهارة، والتي يمكن توظيفها والاستفادة منها في المنظمة، وهو استثمار مهم عائدته طويل الأجل ويحتاج إلى الاهتمام والرعاية.

◀ أما جوناسون فاعتبر أن أهمية رأس المال الفكري تكمن في:

-يعطي المنظمة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها.

يتيح لإدارة المنظمة عمل الخيارات الإستراتيجية المستندة إلى هذه الأصول الفكرية والمستغلة لها استغلالاً جيداً في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية.

- يعد السلاح الأساسي للمنظمة، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء واستمرارية المنظمة.

- رأس المال الفكري قادر على خلق ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع وهذا ما أكدته البحوث التي تناولت رأس المال المعرفي.

### الفرع الثاني: ادوار رأس المال الفكري

تبحث جميع المنظمات عن تحصيل قيمة مضافة من رأس مالها الفكري وعليها أن تفكر بان دور رأس المال الفكري هو ليس بجميع الإيرادات فقط بل أن هناك مجالات وادوار أخرى يمكن الاهتمام بها من اجل خلق القيمة المضافة وهذه الأدوار حددها (sEllivan&harrison 2000) بأنها تتمثل فيما يلي: (همشري، 2013، الصفحات 257-25\_)

**1- الأدوار الدفاعية:** وتشمل: حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة، حماية حرية التصميم والإبداع، تخفيف حدة الصراعات وتجنب الشكاوى ورفع الدعاوى.

**2- الأدوار الهجومية:** وتشمل الممارسات الآتية: -توليد العائد: ويتم ذلك عن طريق الإبداعات التي يولدها رأس المال الفكري من خلال تقديم منتجات وخدمات غير معروفة في السوق، الملكية الفكرية للمؤسسة بالإضافة إلى مختلف براءات الاختراعات التي تملكها المؤسسة.

أ/ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة.

ب/تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.

ج/تحديد آليات النفاذ للأسواق الجديدة.

د/صياغة إستراتيجية تعويق المنافسين الجدد.

ويمكن انتقال رأس المال الفكري من الأدوار الهجومية إلى الأدوار الدفاعية والعكس صحيح وهذا الانتقال يكون محسوب وعن سابق دراية وليس انتقال عشوائي.

المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري

ذكرنا سابقا ان مايميز رأس المال الفكري عن غيره ويكسبه اهمية خاصة هو طبيعته الغامضة و تركيبته المعقدة وهذا مايجعل عملية تحليله وتفكيكه الى مكوناته الاساسية مهمة غاية في الصعوبة، وفيما ياتي نستعرض مكونات رأس المال الفكري:(بشري، هيكلية، علائقية).

المطلب الأول: رأس المال البشري

الفرع الأول: تعريف رأس المال البشري:

عرف رأس المال البشري على انه "مجموع المهارات، الخبرات والمعرفة المتوفرة للعاملين بالشركة، وبالتالي فهو ناتج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات، بفترات زمنية طويلة لتكوينها." (خليفة، 2011، صفحة 8) Malon & devisions يعرفه ويقصد برأس المال البشري أيضا "قيمة الموارد البشرية المتاحة للمنظمة، محسوبة بقدر ما أنفق عليها من تعليم وتدريب ورعاية اجتماعية وثقافية، وفرص للتعليم الذاتي على وقت المنظمة." (نور، 2010، صفحة 8)

ومن خلال التعارف السابقة يمكننا القول إن رأس المال البشري هو "مجموعة الخبرات والمهارات والمعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملون والتي من خلالها يتم تلبية حاجيات الزبائن وحل مشاكلهم، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة."

الفرع الثاني: خصائص رأس المال البشري

تتمثل خصائص رأس المال البشري في:(فرحاتي، 2016، صفحة 74)

- رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام المتكرر.  
- دورة رأس المال البشري أطول من دورة حياة التكنولوجيا، لان المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين أفراد الشركة مما يوفر فرص أفضل من اجل تجديد هذه المعرفة.  
رأس المال البشري هو الأكثر قدرة وحيوية على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة.

يمكن أن نستخلصه أن رأس المال البشري هو كنز للمنظمة القائمة، وهو الأكثر قدرة على تجديد نفسه وتوليد القيمة، لذلك على المنظمة استقطاب أفضل المواهب البشرية، والمحافظة على أفضل العاملين، إيجاد بيئة التعلم.

الفرع الثالث: عناصر رأس المال البشري:

يحدد رأس المال البشري في ثلاث عناصر أساسية هي: (ابراهيم، الصفحات 381-343)

**1-الكفاءات:** وتتمثل في مجموعة من المهارات والسلوكيات والمعارف والناجحة عن التجارب والممارسات للمهنة.

**2-الخبرات والتجارب:** وتتمثل في مختلف الخبرات والتجارب العلمية والعملية المكتسبة من ممارسات المهنة.

**3-المؤهلات والمعارف:** وتتمثل في المعلومات والمعارف المكتسبة والمتراكمة من التدريب والتعليم.

الفرع الرابع: مؤشرات قياس رأس المال البشري:

من أبرز مؤشرات قياس رأس المال البشري ما يلي: (يوسف أحمد، 2011، صفحة 8)

**1-قدرات العاملين:** وتشمل ما يلي:

أ/ القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة.

ب/ مستوى جودة العاملين.

ج/ قدرة التعلم لدى العاملين.

د/ كفاءة عمليات تدريب العاملين.

هـ/ قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.

**2-إبداع العاملين:** ويشمل:

أ/ قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين.

ب/ الدخل المتحقق من الأفكار الأصلية للعاملين.

**3-اتجاهات العاملين:** وتشمل:

أ/ تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المنظمة.

ب/ درجات رضا العاملين.

ج/معدل دوران العمل.

د/متوسط مدة خدمة العاملين بالمنظمة.

### المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي

#### الفرع الأول: تعريف رأس المال الهيكلي

يعرف mazlan رأس المال الهيكلي على أنه "القدرات التنظيمية التي تمكن المنظمة من إنجاز أعمالها، ويشمل على الهيكل التنظيمي، الإجراءات، قواعد البيانات وأنظمة المعلومات، شبكة الاتصالات، دليل إجراء العمال للوظائف، العلامة التجارية وحقوق الملكية الفكرية".

ويعرف كذلك على أنه "كل ما يدعم رأس المال البشري حيث يتمثل رأس المال الهيكلي في المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في كل هياكل وأنظمة والإجراءات". (نجم عبود، 2009، صفحة 561)

في حين يضيف Stewart بقوله أن "رأس المال الهيكلي يتألف من مجموعة واسعة من براءات الاختراع، المفاهيم والنماذج، والحاسوب والأنظمة الحكومية التنفيذية وكلها تبتكر بواسطة العاملين ومالكي المنظمة". (بهاء زكي، 2009، صفحة 3)

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن رأس المال الهيكلي هو "رأس المال الذي لا يمكن نقله من المنظمة إلى مكان آخر، سواء من طرف المديرين أو العاملين، ويتمثل في المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة المؤسسة، أي هو كل ما يتبقى في المؤسسة بعد مغادرة العاملين".

#### الفرع الثاني: مؤشرات رأس المال الهيكلي:

تتمثل مؤشرات رأس المال الهيكلي في: (ريم حمد، 2017، صفحة 33)

**1-الثقافة العامة:** وتتضمن طريقة بناء ثقافة المؤسسة تطابق العاملين مع منظور المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.

**2-الهيكل التنظيمي:** ويشمل صلاحية نظام الرقابة بالمؤسسة، ووضوح السلطة بين الرقابة والمسؤولية.

**3-التعلم التنظيمي:** ويشمل بناء شبكة معلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة في بناء مخزون تعليمي لهذه المؤسسة واستخدام هذا المخزون.

**4-العمليات:** وتشمل مد عمليات الأنشطة والأعمال مستوي جودة المنتج كفاءة العمليات التشغيلية.

5- نظام المعلومات: الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين، توفر البيانات ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة وأعمالها، المشاركة في المعرفة.

الفرع الثالث: خصائص رأس المال الهيكلي

تتمثل خصائص رأس المال الهيكلي في: (هاشمي، 2018-2019، صفحة 47)

- يختزن كافة أشكال المعرفة غير البشرية، وهي التي تبقى في المؤسسة بعد ان يغادرها عمالها.

- يشمل عناصر تقليدية مثل الابنية، اجهزة الكمبيوتر وبرامج التشغيل العلامات التجارية، براءات الاختراع، حقوق التأليف، وغيرها من المعارف ذات الحماية القانونية.

- على عكس رأس المال البشري، يمكن للمؤسسة ان تمتلك رأس المال الهيكلي، فهو اذن سهل التملك.

- بما ان المؤسسة تملكه فانه بإمكانها التنازل عنه او بيعه لانه غالبا ماتوجد اسواق لهذا الغرض وان كانت محدودة، اين يمكن للمؤسسة ان تشتري او تباع موارد غير ملموسة، ولهذا الاسواق اليات تختلف بكثير عن اليات سوق الموارد التقليدية.

المطلب الثالث: رأس المال العلائقي (الزبوني)

الفرع الأول: تعريف رأس المال العلائقي:

عرف رأس المال العلائقي على انه " عوائد علائقية تتولد عن علاقة تبادل بين المؤسسة وشركائها، ما كان للمؤسسة أن تولدها وهي في معزل" (هاشمي، 2018-2019، صفحة 48)

كما عرف أيضا على أنه " المعرفة المرتبطة بالعلاقات الخارجية للمنشأة، وهو الإمكانيات التي تمتلكها المنشأة والناجحة عن الأصول غير الملموسة الواقعة خارجها، حيث تتضمن المعرفة التي تشكل جزء لا يتجزأ من الروابط مع الأطراف الخارجية مثل الموردين، الزبائن، الحلفاء، المجتمعات المحلية، الزملاء في الصناعة، المساهمين وغيرهم". (ولاء، 2000، صفحة 37)

الفرع الثاني: مؤشرات رأس المال العلائقي:

تتمثل مؤشرات رأس المال العلائقي فيما يلي: (بن عيشي، 2011، صفحة 54)

1- المقدرات التسويقية الأساسية وتشمل:

أ/ بناء واستخدام قاعدة بيانات الزبائن.

ب/ القدرة على تحديد حاجات الزبائن.

2- كثافة السوق وتشمل:

أ/ الحصص السوقية

ب/ السوق المحتملة.

ج/ الوحدات المباعة إلى عدد الزبائن.

د/ سمعة العلامة التجارية والاسم التجاري للمنظمة.

هـ/ بناء قنوات البيع والتوزيع.

3- مؤشرات ولاء العملاء وتشمل:

أ/ رضا الزبائن.

ب/ شكاوى الزبائن.

ج/ حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع الزبائن.

د/ مستوى كسب زبائن جدد.

هـ/ مستوى خسارة زبائن حاليين.

الفرع الثالث: خصائص رأس المال العلائقي:

تتمثل خصائص رأس المال العلائقي فيما يلي: (هاشمي، 2018-2019، صفحة 51)

- لا تمتلك المنظمة رأس المال العلائقي، لكن يمكنها تقاسمه مع الموردين والزبائن.

- يعتبر من أكثر عناصر رأس المال الفكري تفاعلا واحتكاكا بالمحيط الخارجي.

- يعتبر مؤشرا ممتازا عن مقدار الثقة بين المؤسسة و شركائها.

- لرأس المال العلائقي ثلاثة ابعاد رئيسية ضرورية للتعلم من التحالف: الثقة، الشفافية، التفاعل.



## المبحث الثالث: أساسيات حول رأس المال الفكري

مما لا شك فيه اننا قياس وبناء والمحافظة على رأس المال الفكري هو مفهوم اساسي في علوم الادارة والتسيير، لانه بدون ذلك لايمكن للمؤسسة النجاح فا لقياس يسهل عملية التسيير والتحكم وبناء والمحافظة على رأس المال الفكري و يصنع ميزة تنافسية لتفوق على المنافسين ويضمن استمرارها وهذا ما تطرقنا ايه في هذا المبحث: بداية بقياس رأس المال الفكري ، ثم ادارة رأس المال الفكري، وثالثا بناء وتنمية رأس المال الفكري، ورابعا اساليب المحافظة عليه.

## المطلب الأول: قياس رأس المال الفكري

## الفرع الأول: مفهوم قياس رأس المال الفكري

لقد قيل في الإدارة ما يمكن قياسه يمكن إدارته، وأضيف على ذلك الآن أن كل شيء يمكن قياسه يمكن اكتشاف قوانين وقواعد حركته وبالتالي يمكن إعادة إنتاجه بشكل فعال وهذا يعني أن علاقة عملية القياس بالإدارة علاقة متلازمة لان القياس يهيئ أرضية الإدارة الفعالة، ومن ثم يمكن القول: لا إدارة من دون قياس ولا فائدة من القياس ما لم تتبعه إدارة.

وتنبع أهمية قياس رأس المال الفكري في: (عادل حرحوش، 2007، صفحة 83)

أ/يساعد القياس على كشف المهارات والخبرات الموجودة في المؤسسة.

ب/يقدم مقاييس موضوعية للسلوك البشري من شأنها المساعدة في توقع سلوكه وتوجيهه لصالح المؤسسة.

ج/يقدم جملة مؤشرات مساعدة على قياس أداء المنظمة بشكل عام.

د/يوفر قياس الأصول غير الملموسة للشركة فوائد تجارية حقيقية.

هـ/ تعمل مؤشرات قياس رأس المال الفكري كنظام إنذار مبكر للأداء المالي اللاحق للمؤسسة.

## الفرع الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري

إن الأساليب المستخدمة في قياس رأس المال الفكري يمكن ذكرها فيما يلي: (أشرف حمد رزق، 2020، الصفحات 23-24)

1- نموذج قيمة الأصول غير الملموسة المحتسب: يرتكز هذا النموذج على احتساب العائد الإضافي من الأصول الثابتة، ويتم استعمال هذه الأرقام في تحديد نسبة العائد على الأصول غير الملموسة، ويمكن قياس هذا النموذج واستخدام مؤشر العائد على الاستثمار على أصول المعرفة.

2- نموذج القيمة السوقية: يعتمد هذا النموذج على معرفة كل من القيمة السوقية والقيمة الدفترية للبنك والمقارنة بينهما و اعتبار القيمة السوقية هي القيمة الحقيقية التي تعبر عن أصول البنك الملموس وغير الملموس وهي قيمة سهلة التطبيق ومقبولة محاسبياً.

3- نموذج القيمة الاقتصادية المضافة: يعتمد هذا النموذج على أساس التسوية بين ربح البنك الصحيح مع المصاريف المرتبطة بالأصول غير الملموسة وتعتبر التغيرات الحاصلة في القيمة الاقتصادية المضافة مؤشر على أنها موردا للبنك أم لا.

4- نموذج تكلفة محاسبة الموارد البشرية: يقوم هذا النموذج على التكاليف المتعلقة بالموارد البشرية عن طريق قياس الأثر الخفي لها الذي يمكن من خلاله تحقيق الأرباح، ويتم احتساب رأس المال الفكري وفق لهذا الأسلوب عن طريق قسمة حساب مساهمة المورد البشري على مصاريف الرواتب المنتفع بها.

5- نموذج إيرادات رأس مال المعرفة: يقوم هذا النموذج على احتساب الإيرادات من رأس مال المعرفة كنسبة من إيرادات البنك الاعتيادية والقسمة على الإيرادات المتوقعة من الأصول النقدية.

6- نموذج المعامل الفكري للقيمة المضافة لرأس المال الفكري: يقوم هذا النموذج على قياس مقدار رأس المال المستخدم ورأس المال الفكري من خلال خلق قيمة لكيفية استخدامها بكفاءة، ويرتكز على ثلاث عناصر رئيسية هي رأس المال البشري ورأس المال المستخدم ورأس المال الهيكلي، ويرى الباحث أن هذا النموذج هو المقياس الأمثل لاحتساب قيمة رأس المال الفكري.

ويمكن اعتبار الأسباب التالية من العوامل التي قدمت نموذج معامل الفكري للقيمة المضافة وهو يعتبر أفضل بكثير من النماذج الأخرى لقياس رأس المال الفكري، ذاك انه:

أ/ طريقة القيمة المضافة للمعاملات الفكرية بسيطة للغاية وشفافة وتوفر أساساً للقياس.

ب/ وبهذه الطريقة يمكن بسهولة الحصول على البيانات المطلوبة لحساب رأس المال الفكري من البيانات المالية المدققة، وبالتالي فان حسابها مقبول ومصدق.

ج/ يعتمد هذا النموذج على كل من تقييم الأداء وقيمة إنشاء الأصول الملموسة وغير الملموسة للبنك.

### المطلب الثاني: إدارة رأس المال الفكري

يحظى رأس المال الفكري بأهمية كبيرة في منظمات الأعمال، لأنه العامل الرئيسي للابتكار والإبداع، لذا على المنظمة أن تدرك كيفية إدارة هذا العنصر الهام، من أجل ضمان استثماره الجيد والمحافظة عليه، وتتناول فيما يلي المفاهيم الأساسية المتعلقة بإدارة رأس المال الفكري:

الفرع الأول: خطوات إدارة رأس المال الفكري:

تشمل خطوات إدارة رأس المال الفكري باعتبارها خيار استراتيجي الخطوات الأساسية التالية: (عبد السلام بندي عبد الله، 2011، صفحة 13)

الخطوة الأولى: تركز على معرفة دور المعرفة كقوة محرّكة، والاعتماد عليها من أجل مساهمتها في إعطاء فائض قيمة، وكلما زادت أهمية المعرفة، كلما حققت إدارتها عائدا مهما للمنظمة.

الخطوة الثانية: تركز على مطابقة الإيرادات المتحصل عليها مع الأصول الفكرية المنتجة لها، ومحاولة إيجاد رأس المال الفكري المولد للمزايا.

الخطوة الثالثة: تركز على وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، ووضع الخطط التي تؤدي إلى استخدام أمثل لرأس المال الفكري واستثماره من أجل زيادة قيمته.

الخطوة الرابعة: تركز هذه الخطوة على زيادة إنتاجية رأس المال الفكري، وعمال المعرفة، والبحث عن أساليب قياس جديدة من أجل قياس إنتاجية رأس المال الفكري، دون أن تغفل عن حقيقة أن الأصول الفكرية يمكن لإدارتها بنفس طريقة إدارة الأصول المادية، كما أن عمال المعرفة هم الأكثر قدرة على زيادة إنتاجية رأس المال الفكري عن غيرهم من العمال.

مما سبق تظهر أهمية الخطوات السابقة في إدارة رأس المال الفكري ومحاولة استغلاله أحسن استغلال من أجل تحقيق القيمة المضافة التي تبحث عنها المنظمات.

الفرع الثاني: نماذج إدارة رأس المال الفكري

إدارة رأس المال الفكري في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة، لأن الأصول الفكرية لا تقبل الإدارة والسيطرة، وتواجهها بالمقاومة والرفض، ما يستدعي ضرورة وجود إدارة قوية تعمل من أجل احتواء هذه الأصول الفكرية واندماجها، وضمان استثمارها والحفاظ عليها، وقد حدد الباحثون عدة نماذج لإدارة رأس المال الفكري، وأهم هذه النماذج ما يلي:

1- نموذج ستيوارت: حدد ميرخان نقلا عن ستيوارت مبادئ الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري في العناصر التالية:

الاستفادة من أفكار رأس المال الفكري لصالح المنظمة لإقامة علاقات قوية مع عمالها، توفير الموارد الضرورية لبناء شبكة معلومات داخلية، عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، وإعطائهم مساحة لطرح أفكارهم دون تردد أو خوف، توجيه تيار المعلومات إلى الموقع الذي يحتاجه فعلا، ضرورة إتمام هيكل رأس المال الفكري.

2- نموذج دانيال: تضمن هذا النموذج خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري وتمثل فيما يلي: (حسين، 2000، صفحة 35)

البدء بالإستراتيجية، تقييم استراتيجيات المنافسين، فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية، تقييم الموجودات الفكرية التي تمتلكها وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها، تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية.

3- نموذج عاشور لإدارة رأس المال الفكري: حدد مجموعة عناصر تقوم عليها إدارة رأس المال الفكري وتمثل في: (فرحاتي، 2016، صفحة 127)

الاستكشاف الاستراتيجي، تمكين التعلم، تحفيز التعلم، بناء الذاكرة المؤسسية، تحفيز المشاركة المؤسسية، قياس المعرفة، ترسيخ المخزون المعرفي، بث المعرفة، تنمية القيمة المعرفية، تقييم النواتج المعرفية.

4- نموذج كين: يقوم هذا النموذج بإدارة رأس المال الفكري من خلال: (فرحاتي، 2016، صفحة 128) السعي إلى تعزيز الاستثمار في الموجودات الفكرية، كسب المعرفة في النظم وبرمجيات الحاسوب، المشاركة بالمعلومات وتبادل المعرفة بين الأفراد العاملين في المنظمة، التحول من الهيكل الهرمي التقليدي إلى هياكل تسمح بإدارة رأس المال الفكري، استخدام الشبكات التي يطلق عليها الأنسجة العنكبوتية للاستفادة من رأس المال الفكري إلى أقصى حد ممكن.

وانطلاقاً من النماذج السابقة يمكن القول إن عمليات إدارة رأس المال الفكري تهدف إلى تحقيق الإدارة الفاعلة من أجل تحقيق التكيف مع التغيرات البيئية السريعة، واكتساب المكانة المناسبة للمنظمة وذلك لأنه مصدر المعرفة والأفكار المبدعة، فالأهمية ليست في امتلاك رأس مال فكري فحسب، بل في الكيفية التي يتم إدارته بها إدارة كفؤة.

### المطلب الثالث: بناء وتنمية رأس المال الفكري

#### الفرع الأول: آليات بناء رأس المال الفكري

تتمثل آليات بناء رأس المال الفكري في: (العنزي، 2009، صفحة 264)

#### أولاً: استقطاب رأس مال الفكري:

إن استقطاب رأس المال الفكري هو قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها، ويرجع سبب الاهتمام به إلى البيئة التنافسية الشديدة وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها عامل تكلفة إلى عامل نجاح، وتتمثل الاستراتيجيات الملائمة الآلية الاستقطاب فيما يلي:

أ/ شراء العقول من سوق العمل

ب/ شجرة الكفايات

ج/مراجعة منظمات المعرفة والتعلم

ثانيا: صناعة رأس مال الفكري

تعتبر أمرا في غاية الأهمية ذلك لما أكدته بعض النتائج والدراسات الميدانية، حيث يعتبر ضرورة لأنه يمثل ميزة تنظيمية، التي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على الشركات المنافسة في السوق، وذلك بتأكد عمليات الرأس المال الفكري، أي معرفة - كيف أثر من معرفة ماهو الرأس المال الفكري أي معرفة- ماذا.

الفرع الثاني: متطلبات تنمية وتطوير رأس المال الفكري

من أجل تنمية وتطوير رأس المال الفكري فإنه يتطلب العديد من الوسائل والأساليب التي يمكن حصرها فيمايلي:(عامر، 2012، صفحة 133)

**أولا:التكوين:** يعمل على إرساء أساليب التفكير المنطقي السليم وهو فهم المعرفة وتفسيرها، ولا يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي عقلائي يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض وفهم مختلف الظواهر التي يواجهها المديرين.

**ثانيا:التعليم:** حيث يحتل التعليم أهمية كبيرة في خدمة المجتمع و الاقتصاد،وتطورهما وذلك من خلال إسهام التعليم في كافة الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والسياسية وبدرجة أعلى في تنمية وتطوير رأس المال الفكري من خلال زيادة القدرة الإبداعية والابتكارية، تزويد العاملين بمعلومات والمعارف والمهارات مما يجعلهم يستجيبون للمتغيرات،إن التعليم بتوفيره المعلومات والمعارف، و إسهامه في زيادة درجة وعي الفرد فإنه سوف يساهم في تحقيق الرشد والعقلانية في سلوكه وعليه يمكن القول أن التعليم يعتبر القاعدة الأساسية والمهمة التي تبنى عليها المعارف والمهارات وبأنه يمثل شكلا من أشكال رأس المال ومن ثم اعتباره تكوينا لرأس المال الفكري.

**ثالثا:التدريب:**عمل مخطط يتكون من مجموعة من البرامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم، كما يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة التصرفات المحددة مسبقا، وتطبيق المعرفة، الذي يمكن الأفراد من الإلمام والوعي والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم كما انه نشاط موجه يساعد العاملين في الحصول على المهارات والمعارف التي يحتاجونها من اجل نجاحهم في العمل.

رابعا: الاختيار والتعيين: بحيث يتم القيام بعدة عمليات متتالية الهدف منها تحقيق أكثر فعالية في قرارات تعيين الأشخاص وتحدد فعالية التعيين والاختبار في المنظمة من خلال نتائج التوظيف للأشخاص المتقدمين مثل مدى تكيف الفرد مع محيطه وزملائه، بالإضافة إلى كفاءته في أداء عمله.

#### المبحث الرابع: أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري

تعيش المؤسسة في محيط دائم التقلب والتطور مما يفرض عليها ضرورة التكيف معه ومواكبة جميع التغيرات من خلال الاستثمار في رأس مالها الفكري من اجل تقديم كل ماهو جديد من أفكار وأساليب عمل، وهذا ما يتجسد في الإبداع الإداري والذي يعد أحد أهم الوسائل والأساليب الفعالة والناجحة لمواجهة التطورات الحاصلة في المنظمة.وعليه سنحاول إبراز أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري من خلال هذا المبحث.

#### المطلب الاول: أثر رأس المال البشري على الابداع الاداري

اهتمت الادارة الحديثة بالعنصر البشري باعتباره راس المال المتجدد والمتطور، بالتركيز على اهمية استثمار راس المال البشري من خلال وضع معايير تقييم للاداء عملية وعلمية وتوفير الفرص للأفراد ليكونو في حالة تعلم مستمر والاهتمام بالجانب المتميز بالقدرة على الابداع والابتكار والحفاظ عليها وصيانتها من الاحباط والتقادم المعرفي او الاغتراب.(فكري عبد واحد، 2011، صفحة 21)

وباعتبار رأس المال البشري هو المعرفة المحفوظة في ذهن العامل والتي لا تمتلكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصيا وتمثل بالإبداع والمهارات والخبرات(الكريم، 2009، صفحة 11)،بمعنى آخر هو المعارف والمهارات والخبرات والابتكارات التي تقدم حولا للمشاكل وتعزز عمليات التطوير والتي يأخذها العاملين معهم عند مغادرتهم للمنظمة.(الكريم، 2009، صفحة 11)

تزايدت أهميته وأصبح ثروة المؤسسة ومصدرها الاستراتيجي وأساس تميزها فهو عنصر مهم لإنتاج الأفكار وان كل ما يتضمنه من مهارات ومعارف واستعدادات من شأنه أن يخلق قيمة للمؤسسة ويمنحها أفضليات تنافسية، لهذا تحاول إدارته واستقطابه والعمل على تنميته من خلال تدريبه، تكوين هو المحافظة عليه، ونظرا للأهمية المتزايدة لرأس المال البشري بعد تطويره وتدريبه يمكن من تحقيق الإبداع الإداري من خلال قدرته على حل المشكلات تقديم أفكار وأراء جديدة الإتيان بكل ما هو جديد.

وعليه يمكن القول بان رأس المال البشري يلعب دورا بارزا في تحقيق الإبداع الإداري من خلال تطوير معرفة الأفراد يعني تطوير إبداعهم، كما ان تطوير المهارات وقدرات العاملين عن طريق تدريبهم تكسبهم القدرة على انتاج افكار جديدة قادرة على اكتشاف المشكلات وحلها وانتاج افكار غير مسبوقه مما يساعد على رفع الابداع الاداري،و ايضا لاننسى الخبرة التي يمتلكها العاملون فهي تلعب دورا كبيرا في ايجاد الحلول الابداعية.وبالتالي فان المؤسسة من خلال تنمية راس مالها البشري تساهم في ايجاد حلول للمشكلات بصورة ابداعية مستمرة اي تنمي مستوى الابداع الاداري بها .

اذن قدرة رأس المال البشري على روح المخاطرة والمبادرة و انجاز الاعمال بأسلوب متجدد ومتطور وطرح الافكار وتقديم الحلول السريعة لمشاكل العمل ومواكبة التطورات والتغيرات تجعله احد المحاور المهمة في تحقيق الابداع الاداري.

### المطلب الثاني: أثر رأس المال الهيكلي على الابداع الاداري

يعرف رأس المال الهيكلي بأنه المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وانظمة واجراءات المؤسسة في اصولها المادية الملموسة، والمعارف الموجودة في السلع والخدمات ويحدد قدرة المؤسسة في نقل المعارف والخبرات الى الواقع الفعلي من خلال نتائج الابداع والابتكار المتمثلة بما يسمى بالملكية الفكرية التي تنعكس في براءات الاختراع، حق النشر والتأليف، علامة تجارية، اسلوب القيادة... الخ (سهيلة، 2004، صفحة 130)

ويملك رأس المال الهيكلي اهمية كبيرة فلا يمكن الرد السريع على تطلعات الزبائن ومواجهة تحولات المحيط وتحديات السوق، إلا بامتلاك قدرات هيكلية وتنظيمية قوية، فهو الذي يضمن استدامة خلق القيمة وتحقيق العوائد المستقبلية كما يضمن للمؤسسة الاستفادة من ارثها اللامادي مثل براءات الاختراع، ويتيح للأفراد حرية التعبير عن آراءهم وتجريب أفكارهم وإبداعاتهم وذلك من خلال توفير مناخ تنظيمي مشجع وثقافة تنظيمية داعمة للأفراد، مما ينعكس ايجابيا على تحسين أدائهم الوظيفي، وعليه لما تملك المؤسسة رأس مال هيكلية واضح بتوفير الآلات والمعدات والتكنولوجيا الحديثة هذا يساهم في إبداع الأفراد في طرح أفكار جديدة في تقديم أرائهم في حل المشاكل وهذا ما يعني الإبداع الإداري.

معنى ذلك ان رأس المال الهيكلي له تأثير كبير في الابداع الاداري وعلى أنشطة المؤسسات فهو يوضح القيم الداخلية للمؤسسة التي تتداولها كما يصنع معرفتها الصريحة ويعتبر البنية التحتية الداعمة للعاملين في اداء عملهم، فعند تفعيل المؤسسة لهيكلها يستطيع كل موظف التعبير عما بداخله من خلال افكاره ومعتقداته ومكتسباته (رأس المال البشري) في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق اهداف بطرق أكثر ابداعية.

اذن رأس المال الهيكلي يعمل على تحسين تدفق الانتاج بسرعة ويعمل على رفع مستوى الانتاج وخفض نسب التلف، فهو يطور القدرات الابداعية ويشجع مشاركة الافراد وتكيف الأنشطة وتطوير البنية التحتية وتغيرات المحيط ومنه اعتماد هيكلتنظيمي مناسب يشجع على استغلال معارف الافراد الظاهرة والباطنة ويمكن من تحقيق الابداع الاداري.

### المطلب الثالث: أثر رأس المال العلائقي على الابداع الاداري

رأس المال العلائقي والذي يسمى ايضا برأس المال الزبوني يمثل قيمة العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع عملائها من خلال زيادة رضا العميل وولائه، ومدى الاحتفاظ به عن طريق الاهتمام بمقترحاته والاستماع الى شكاوي مقدمة من جانبه وإيجاد الحلول الناجحة لها بالسرعة الممكنة ، ومشاركته في اعمالها وصفقاتها او اقامة علاقات تعاون قوية. (أكرم أحمد، 2016، صفحة 36)

تبرز أهمية رأس مال العلاقات في دوره في التعلم وبالتالي تحقيق مزايا تنافسية مبنية على المعارف، فكلما طوره المؤسسة كانت أوفر حظا في الحصول على معارف خارجية من شركائها الخارجيين، فالاهتمام بالزبائن وشكاويهم و آراءهم والعمل على حلها يجعل المؤسسة تعدل في منتجاتها أو اكتشاف مواصفات وأفكار جديدة لمنتجاتها، وبالتالي اهتمام المؤسسة بالتغذية الرجعية النابعة من الزبائن والعمل على إيجاد حلول لها بغية إرضائهم وهذا يشكل إبداع إداري بالنسبة للمؤسسة وتميز.

وعليه يمكن القول انه لتحقيق الابداع لابد من وجود مصادر سواء داخل المؤسسة او خارجها تساهم في إيجاد وخلق الافكار الابداعية (ومن تلك المصادر: العاملون وخاصة الذين يكونون في علاقة مباشرة مع العملاء والجمهور وذلك نظرا لبحثهم المستمر عن الافضل وحثهم على تطوير وتحسين السلع والخدمات المقدمة لهم).

اذن يمكن رأس المال العلاقاقي من تحقيق الابداع الاري من خلال قدرة المؤسسة على تدعيم الافكار الجيدة والتكيف السريع مع تغيرات وتطورات المحيط المستمرة وتقديم حلول سريعة للمشاكل ومحاولة توقعها قبل حدوثها وهو مايعني تنمية الابداع الاداري بالمؤسسة



خلاصة الفصل:

خصصنا هذا الفصل لاستجلاء الاسس النظرية لرأس المال الفكري، وذلك على امتداد مباحثه الاربعة، تطرقنا في الاول من بينها الى ماهية رأس المال الفكري، من خلال: مفهومه، خصائصه، اهميته وادواره، وتناولنا في المبحث الثاني مكونات رأس المال الفكري، اما المبحث الثالث فقد استعرضنا اساسيات حول رأس المال الفكري: قياسه، ادارته، بناءه وتنميته، اما المبحث الرابع تناولنا فيه اثر رأس المال الفكري على الابداع الاداري.

وخلصنا الى ان رأس المال الفكري يمثل كنزا مدفونا، لان اجزائه المهمة تبقى ضمنية وغير صريحة، نحتاج الى استخراجها وتشكيلها ونشرها في المنظمة، ويعد رأس المال الفكري عنصر نادر ومعقد وصعب تقليده واستنساخه، وهذا ما يجعله ميزة تنافسية بحد ذاته، كما انه يحتل اهمية كبيرة في المؤسسة، ويتالف من عدة مكونات: بشري واخر هيكلية وثالث علائقي، يمكن اعتبار كل واحد منها رأس مال بحد ذاته، تعمل كلها بشكل متظافر لتخلق القيمة وتولد الثروة، فتنبع اهمية رأس المال البشري من كونه يمثل العناصر الحية في المنظمة، بما تتضمنه من مهارات وطاقت ومعارف واستعدادات من شأنها ان تخلق قيمة للمؤسسة و تمنحها افضليات تنافسية مستدامة فهو القلب النابض في المنظمة، أما رأس المال الهيكلي هو كافة القدرات و الامكانيات التنظيمية التي من شأنها ان تسهل لرأس المال البشري باستخدام ادواره كاملة في خلق القيمة، وتمكن المنظمة من الاستجابة السريعة لحاجات الزبائن وتحديات السوق، فهو اذن مكون مهم و ضروري جدا للاستفادة من بقية اشكال رأس مال الفكري، بينما رأس المال العلائقي عبارة عن ميزات وعوائد علائقية تتولد عن تبادل بين المنظمة وشركائها، ما كان لها ان تتولد في معزل عنهم، وهو من اسهل اشكال رأس المال الفكري تقييما وقياسا واكثرها تفاعلا واحتكاكا بالمحيط الخارجي.

يمكن ان ننظر لقياس رأس المال الفكري للمؤسسة على انه تلك العملية التي من شأنها اعطاء قيم رقمية لكافة العناصر والاحداث الاقتصادية اللامادية عموما والمعرفية خصوصا، كتعبير عن قيمتها وذلك وفق قواعد وطرق محددة، وهناك عدة نماذج لقياس رأس المال الفكري تختلف باختلاف النظرة لرأس المال الفكري وكيفية بناءه نذكر منها: نموذج قيمة الاصول غير الملموسة المحتسب، نموذج القيمة السوقية، نموذج القيمة الاقتصادية المضافة، نموذج تكلفة محاسبة الموارد البشرية... الخ يعد وجود ادارة قوية لاصول رأس المال الفكري امرا ضروريا في المنظمة من اجل المحافظة عليها واستثمارها وهذا يتم من خلال مجموعة من النماذج: نموذج ستوارت، نموذج كين، نموذج عاشور، نموذج دانيال، وبناء رأس المال الفكري يمثل ميزة تنظيمية تجعلها تتفوق على شركات المنافسة في السوق وهذا يت وفق خطوتين: استقطاب رأس المال الفكري، صناعة رأس المال الفكري، وبعد بناءه لا بد من تنميته وفق مجموعة من الوسائل ولاساليب نذكر منها: التكوين والتعليم، وبعد ذلك لا بد من المحافظة عليه وفق مجموعة من الحوافز مثل حوافر مادية معنوية.

## الفصل الثالث

دراسة ميدانية بمؤسسة سيلاس  
للإسمنت الوطاية – بسكرة-

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث "رأس مال الفكري" و"الإبداع الإداري" سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ذلك ميدانيا بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية -بسكرة- ومن أجل القيام بذلك اعتمدنا على الاستبيان كأداة أساسية للحصول على المعلومات وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ومن ثم الحصول على نتائج يمكن استخدامها في تفسير الظاهرة المدروسة.

ولقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

- ✓ المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
- ✓ المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
- ✓ المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليلها واختبار الفرضيات

**المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة**

يعتبر قطاع الاسمنت من بين القطاعات الصناعية الرائدة في الجزائر، ويمتد عمر هذا القطاع منذ التواجد الاستعماري حيث خطت الجزائر خطوات جبارة من أجل تطوير هذا القطاع وتوسيعه وأصبح يغطي الاحتياجات الوطنية بنسبة كاملة منذ سنة 2017؛ والأفضل من ذلك أن الجزائر بدأت بتصدير فائض المنتج من الاسمنت إلى بعض دول غرب إفريقيا.

**المطلب الأول: نشأة وموقع مؤسسة سيلاس للاسمنت-بسكرة-**

تعتبر مؤسسة سيلاس للاسمنت ثمرة شراكة استثنائية بين مجموعة الأخوة سواكري بنسبة 51% وشركة لافارج هولسيم الرائدة عالميا في مجال مواد البناء بنسبة 49% وفقا لقاعدة 51/49 المطبقة على الاستثمارات الأجنبية في الجزائر؛ حيث بلغت تكلفة الاستثمار فيها أكثر من 35 مليار دينار جزائري وذلك بهدف تزويد سوق الاسمنت في جنوب الجزائر.

بدأت المؤسسة نشاطها في جويلية 2016، وهي بولاية بسكرة بين بلديتي الوطاية وجمورة، على بعد 400 كلم من العاصمة الجزائر؛ ويأتي هذا المصنع ليكمل بشكل فعال صناعة الاسمنت الوطنية لصالح الإنتاج المحلي حيث تبلغ طاقته الإنتاجية ما يقارب 2.7 مليون طن سنويا.

**المطلب الثاني: مميزات وإنجازات مؤسسة سيلاس للاسمنت-بسكرة-**

تمتاز هذه المؤسسة بالعديد من الخصائص التي تجعلها فريدة من نوعها مقارنة بباقي المؤسسات في الجزائر، وخاصة أنها حققت إنجازات مبهرة في ظرف قياسي وهي تتلخص في النقاط التالية:

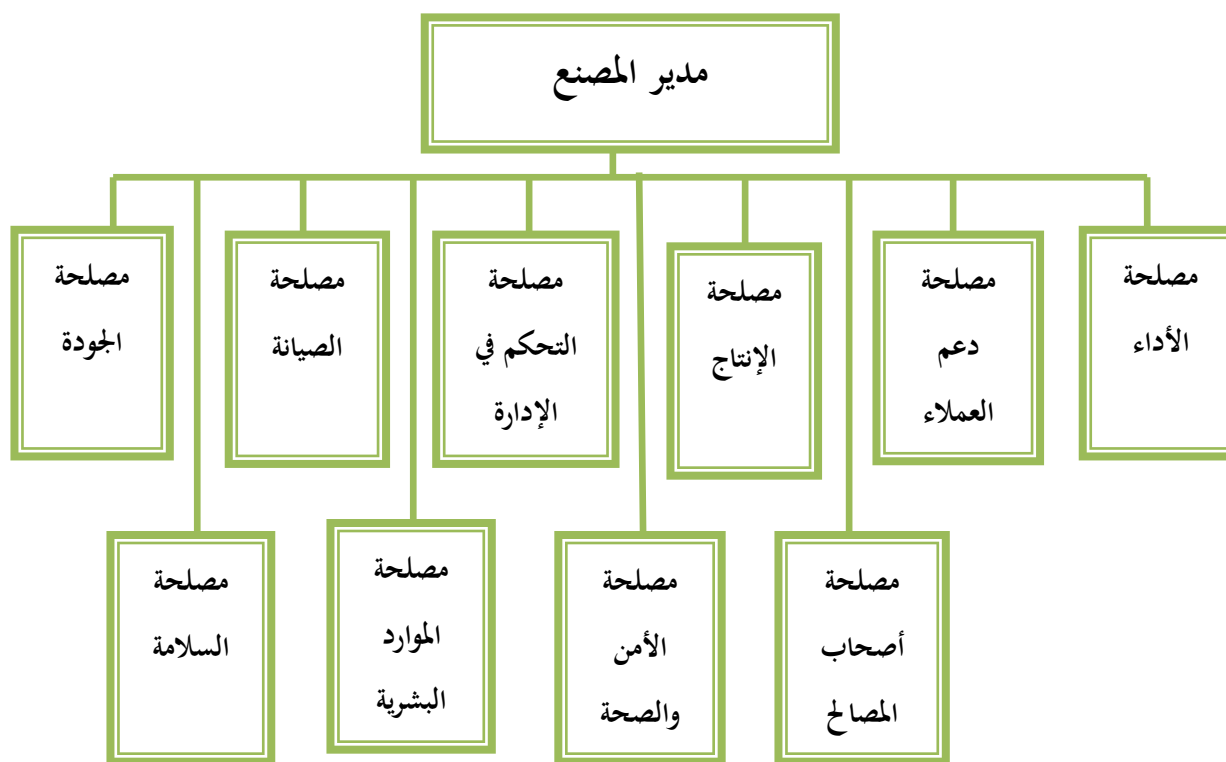
- ✓ تم تشييد المصنع في ظرف 21 شهرا ويعد أحدث مصنع تم بناءه بواسطة شركة لافارج هو لسيم، وهو مدمج ومزود بأحدث التجهيزات وحسب أفضل ما هو معمول به في صناعة الاسمنت بالعالم.
- ✓ أظهرت المؤسسة نتائج ممتازة من حيث الصحة والسلامة المهنية حيث حققت أكثر من 5 ملايين ساعة عمل دون حوادث مهنية.
- ✓ وظفت المؤسسة منذ بدايتها أكثر من 600 عاملا، ويتم تسييرهم وفق أحدث أنظمة التسيير في العالم مما سمح لها بإدارة مختلف العمليات بكفاءة عالية.
- ✓ تستفيد المؤسسة من تقنيات الإنتاج الأكثر تقدما، حيث تم تجهيز المصنع بواحد من أكبر مطاحن الكلنكر العمودية في العالم والمزودة بتكنولوجيا حديثة جدا مما يجعلها من المؤسسات الرائدة في الجزائر وإفريقيا.
- ✓ تقدم المؤسسة خدمات نوعية للزبائن سواء الخواص أو المؤسساتيين، حيث يتم تعبئة الاسمنت وإعداده للنقل آليا بشكل كامل عبر منصات مختلفة.
- ✓ يعتبر المحافظة على البيئة من الأولويات الكبرى لدى المؤسسة، حيث تم تصميم المصنع وفق معايير منع طرح المياه والحماية القياسية ضد تسرب الغبار، فضلا عن وضع نظام اقتصاد الطاقة يسمح بتوفير 35% من الطاقة مقارنة مع وحدات صناعية من نفس الحجم وأيضا تزويده بوحدة تدوير النفايات.

قامت المؤسسة بتنفيذ أول عملية تصدير لمادة الكلنكر قدرت ب 35 ألف طن من ميناء عنابة باتجاه غرب إفريقيا.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس للأسمنت الوطاية - بسكرة-

يعرض الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس للأسمنت:

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس للأسمنت الوطاية - بسكرة-



المصدر: وثائق المؤسسة

1. مصلحة الأداء: تعزز تحسين الأداء في المصنع من خلال تحليل العمليات والمنتجات الحالية.
2. مصلحة دعم العملاء: ضمان جميع الإجراءات المصاحبة لتحميل المنتجات النهائية.
3. مصلحة الإنتاج: ضمان إنتاج وتعبئة وتحميل المنتجات النهائية بالكمية والجودة المطلوبة لتلبية احتياجات العملاء في المواعيد النهائية.
4. مصلحة التحكم في الإدارة: أن تكون رائدة في إعداد الميزانية للمصنع لضمان موثوقية البيانات.
5. مصلحة الصيانة: ضمان وتوفير أفضل المعدات على المدى القصير والمتوسط والبعيد.
6. مصلحة الجودة: ضمان تنفيذ خطة جودة المنتج بالتعاون مع مدير الإنتاج والتأكد من مطابقة المنتج في جميع مراحل التصنيع، بدأ من استلام المواد الخام وحتى تسليم المنتج النهائي إلى العميل.

7. **مصلحة أطراف المصالح:** تحديد الإستراتيجيات وخطط عمل المنظمة من حيث التنمية المحلية المستدامة أو في مجال أكثر قطاعية (البيئة والتعليم...).
8. **مصلحة الأمن والصحة:** ضمان الامتثال التنظيمي على المدى القصير والمتوسط والطويل والتميز في الصحة والسلامة.
9. **مصلحة الموارد البشرية:** تأكد من أن المنظمة لديها موظفين يبذلون قصارى جهدهم لتحسين الأداء.
10. **مصلحة السلامة:** المحافظة على سلامة وأمن المصنع والبنية التحتية للمصنع وسلامة العملاء وسلامة المغتربين داخل وخارج الموقع.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضا لمجتمع الدراسة وعينته وطرق جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وكذا أداة الدراسة وقياس مدى صدقها وثباتها.

### المطلب الأول: عينة الدراسة وطرق جمع البيانات

#### الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين في مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطنية - بسكرة - والبالغ عددهم (69) عامل إداري، ولقد اعتمدنا طريقة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (50) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

#### الفرع الثاني: طرق جمع البيانات

تم الاعتماد في هذه الدراسة على مجموعة من الأدوات للحصول على البيانات وهي نوعين:

#### أولاً: البيانات الأولية

بالنسبة للجانب التطبيقي تم الحصول على البيانات من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V19 الإحصائي (Statistical Package For Social Science)، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

#### ثانياً: البيانات الثانوية

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سوا بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من خلال الجو للمصادر الثانوية في مجال البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة البحث واختبار صحة فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V19) كما يلي:

مقياس الإحصاء الوصفي (**Descriptive Statistic Mrasures**): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

✓ معامل الثبات ألفا كرونباخ (**Cronbach's Cefficient Alpha**): وذلك لقياس مدى ثبات أداة البحث من عدمه.

✓ معامل صدق المخك: وذلك لصدق أداة البحث.

✓ اختبار التوزيع الطبيعي (**Kolmogorov-Smirnov**): وذلك بهدف التحقق من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

✓ تحليل التباين للانحدار (**Multiple regressions analyses**): لاختبار مدى صلاحية النموذج واختبار الفرضيات.

✓ تحليل الانحدار البسيط: لاختبار أثر المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع.

✓ معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثالث: أداة الدراسة، صدقها، وثباتها

الفرع الأول: أداة الدراسة

تتمثل أداة البحث في الإستبانة، حيث تم إعدادها بناء على العديد من الدراسات السابقة وذلك بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري الدراسة "الإبداع الإداري" و"رأس مال الفكري". وتم تقسيم الإستبانة إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من (39) عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

-الجزء الأول: خاص بمتغير رأس مال الفكري، ويحتوي على (18) عبارة موزعة على ثلاث أبعاد وهي (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني).

-الجزء الثاني: خاص بمتغير الإبداع الإداري، ويحتوي على (21) عبارات.

وقدم استخدام مقياس "ليكارث الخماسي" لقياس استجابات الباحثين لفقرات الاستمارة وذلك كما هو موضح في الجدول

التالي:

الجدول رقم (01): درجات مقياس ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الاستجابة
5	4	3	2	1	درجة

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على دراسات سابقة

#### الفرع الثاني: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة

المستخدمة في البحث نعتد على مايلي:

**أولاً: صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث تم عرضها على مجموعة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الدراسة، الذين يعملون بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة - بسكرة-، وطلب إليهم إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضاً النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراها لمحكم لازماً (أنظر الملحق رقم 02).

وقد تمت دراسة ملاحظة المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وأراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

**ثانياً: صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل ثبات ألفا كرونباخ وذلك كما هو موضح في الجدول (2) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ

(0.906) وهو معامل مرتفع ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كبيرة جداً ومناسبة لأهداف هذه الدراسة وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياس.

#### الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة (Reliability)

ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ (cronbach's coefficient alpha)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:



الجدول (02): معاملات الصدق والثبات

معامل الصدق	معامل الثبات الفاكرونباخ	عدد العبارات	
0.832	0.693	6	رأس المال البشري
0.931	0.868	6	رأس المال الهيكلي
0.813	0.662	6	رأس المال الزبوني
0.791	0.627	5	الطلاقة الفكرية
0.842	0.709	5	الأصالة
0.878	0.771	6	الحساسية للمشكلات
0.804	0.647	5	روح المخاطرة
0.923	0.853	18	رأس مال الفكري
0.918	0.844	21	الإبداع الإداري
0.906	0.821	39	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V19

من خلال الجدول (2) نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع بالنسبة لمحور رأس مال الفكري (0.853)، أما بالنسبة لمحور الإبداع الإداري فكانت النسبة (0.844) بينما معامل الثبات ككل بلغ (0.821) وهي نسبة مرتفعة، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج، وهذا وقد تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات " ألفا كرونباخ"، كما هو موضح في الجدول رقم (2) إذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.906)، وهو معامل جيد ومناسب الأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعادها كبيرة نوعا ومناسبة لأهداف هذا البحث .

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

يتضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة الشخصية والوظيفية، وكذا اتجاهات العاملين حول أبعاد رأس المال الفكري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة-، إضافة إلى اتجاهاتهم حول مستوى الإبداع الإداري، ليتم عرض النتائج واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية وفق الجدول الموالي:

الجدول (03): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	46	92%
	أنثى	4	8%
	المجموع	50	100%
العمر	أقل من 30 سنة	2	4%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	35	70%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	9	18%
	من 50 سنة فأكثر	4	8%
	المجموع	50	100%
المؤهل العلمي	ثانوي فاقل	6	12%
	تقني سامي	5	10%
	ليسانس	12	24%
	مهندس	15	30%
	ماستر	10	20%

دراسات عليا	2	4%	
المجموع	50	100%	
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	1	2%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	43	86%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	4	8%
	15 سنة فأكثر	2	4%
	المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

يتضح من خلال الجدول (3) أن خصائص مبحوثي عينة الدراسة بالشكل التالي:

- من حيث الجنس: من خلال الجدول (3) تبين أن غالبية أفراد عينة البحث كانوا من الذكور وذلك بنسبة (92%) وذلك بسبب طبيعة عمل المؤسسة فهي مؤسسة صناعية تتعلق بإنتاج الاسمنت وتصديره، في حين أن (8%) كانت من الإناث.

- من حيث العمر: يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 30 سنة إلى أقل من 40) بلغت نسبتهم (70%) وهي أكبر نسبة مقارنة ببقية النسب، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (18%)، وفي حين أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) كانت (8%)، وفي الأخير (4%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (أقل من 30 سنة). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة.

- من حيث المؤهل العلمي: نجد أن نسبة (30%) منهم مهندسين، و(24%) حاصلون على شهادة ليسانس، بينما بلغت نسبة حاملي شهادة ماستر (20%)، أما نسبة الحاصلين على مستوى ثانوي فأقل بلغت (12%)، وحاصلون على درجة تقني سامي (ST) بلغت (10%)، وكذلك فقد بلغت نسبة حاملي شهادات الدراسات العليا (4%). وعليه فمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة - تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

- من حيث سنوات الخبرة: نجد أن (86%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، وفي حين نجد (8%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى أقل من 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة

فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب(4%) أما الذين تقل خبرتهم (أقل من 5 سنوات) لغت نسبتهم (2%). وهذا ما يتماشى مع طبيعة عمل المؤسسة.

#### المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

##### الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي

من أجل اختبار التوزيع الطبيعي تم استخدام كوملجروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) لمعرفة ما إذا كانت البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، حيث نختبر الفرضية الصفرية القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناته التوزيع الطبيعي"، مقابل الفرضية البديلة القائلة بأن: "العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناته التوزيع الطبيعي".

فإذا كانت القيمة الاحتمالية (sig) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة ( $\alpha$ ) الذي يحدده الباحث فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة والعكس صحيح، وفي دراستنا هذه فإن مستوى الدلالة المعتمد هو ( $\alpha=0.05$ )، وهو المستوى المعتمد في أغلب البحوث الاجتماعية.

والجدول الآتي يوضح ذلك:

الجدول رقم (4): اختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

الأبعاد	قيمة z	مستوى دلالة sig	مستوى الدلالة المعتمد
رأس مال البشري	0.867	0.440	0.05
رأس مال الهيكلية	1.560	0.071	0.05
رأس مال الزبوني	1.110	0.170	0.05
رأس المال الفكري	1.216	0.104	0.05
الإبداع الإداري	0.788	0.563	0.05

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

من خلال نتائج الجدول، وباستخدام اختبار كوملجروف - سمرنوف (Kolmogorov-Smirnov) تبين أن القيمة الاحتمالية (sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة أو المعنوية ( $\alpha=0.05$ ) لجميع الأبعاد، وهذا ما يجعلنا نقبل الفرضية الصفرية القائلة بأن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي

##### الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين: رأس المال الفكري

والإبداع الإداري، حيث تقرر الاعتماد على مقياس الوسط الحسابي بمجالاته الثلاث لتفسير درجة موافقة أفراد عينة البحث على كل عبارة من عبارات الأداة، وأيضاً على كل بعد من أبعادها، وذلك كما يلي:

الجدول رقم (05): سلم ليكارت للحكم على إجابات المبحوثين

فئات المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1.79-1	غير موافق بشدة
2.59-1.80	غير موافق
3.39-2.60	محايد
4.19-3.40	موافق
5-4.20	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات السابقة

✓ السؤال الأول: ما مستوى رأس مال الفكري بمؤسسة سيلاس للإسمنت-بسكرة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (06): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور رأس

مال الفكري

الرقم	أبعاد رأس مال الفكري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
أولا	رأس المال البشري	3.8600	0.44843	2	موافق
1	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن كل نشاطاتها	3.98	0.769	3	موافق
2	يحرص الموظفون على إنجاز الأعمال بطريقة سليمة.	4.26	0.443	1	موافق بشدة
3	تساعد الخبرة التي يمتلكها الأفراد في حل مشاكل العمل.	4.14	0.535	2	موافق
4	يتشارك العمال ذوي المهارات في صناعة القرارات في المؤسسة.	3.64	0.722	5	موافق
5	تشجع المؤسسة الأفراد على الإبداع والتطوير بشكل مستمر.	3.80	0.926	4	موافق
6	تناسب مؤهلات الأفراد مع المهام الموكلة لهم.	3.34	1.099	6	محايد

ثانيا	رأس المال الهيكلي	3.8633	0.61509	1	موافق
7	تحصل بسرعة وسهولة على المعلومات الكافية والدقيقة لأداء عملك.	3.86	0.808	3	موافق
8	يدرك كل عامل جيدا مهامه وواجباته على أكمل وجه.	4.16	0.650	1	موافق
9	تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة.	3.88	0.872	2	موافق
10	يتبادل العمال المعارف فيما بينهم.	3.76	0.657	5	موافق
11	تخصص المؤسسة كثيرا من الوقت والجهد من أجل شرح برامج وخطط العمل باستمرار.	3.68	0.844	6	موافق
12	تتبنى مؤسستكم طريقة التواصل مع عمالها من أجل تحقيق أهدافها.	3.84	0.889	4	موافق
ثالثا	رأس المال الزبوني	3.7567	0.30715	3	موافق
31	تتم مؤسستكم بتحقيق الرضا وولاء الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم.	3.82	0.388	2	موافق
41	تساهم كل الأقسام والإدارات في المؤسسة في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن.	3.82	0.383	3	موافق
51	تسعى مؤسستكم لتقديم منتجات ذات جودة عالية.	3.86	0.405	1	موافق
16	تمتلك مؤسستكم قنوات توزيع متنوعة لتوزيع خدماتها ومنتجاتها.	3.72	0.573	5	موافق
71	لدى مؤسستكم قاعدة بيانات كاملة حول الموردين تعمل على تحديثها باستمرار.	3.74	0.487	4	موافق
18	تدرس المؤسسة باهتمام كل مشاكل وشكاوى الموردين وتسعى لحلها.	3.58	0.702	6	موافق
	رأس المال الفكري ككل	3.9889	0.47606	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

يتضح من خلال الجدول (06) أن:المبوحثين موافقون على توفر رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة، بأبعادها المجتمعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.9889) بانحراف معياري (0.47606)وهذا يعني أن المؤسسة تطبق الاهتمام برأس المال الفكري، وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

1-بعد" رأس المال الهيكلي": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8633) بانحراف معياري (0.61509). ووفقا لمقياس الدراسة فان هذا البعد يقع في درجة

موافق ضمن الفئة (3.40\_ 4.19)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد رأس مال الهيكلية على مستوى المنظمة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً حيث اتجهت ضمن اتجاهات آراء موافقة، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (-3.68 4.16) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.650-0.889)، و تبين هذه النتيجة أن مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- تعمل على توفير المعلومات وبسرعة لأداء الأعمال وتشجع على التواصل المستمر بينها وبين العمال، حتى يدرك كل عامل مهامه وواجباته جيداً عما لها يدركون جيداً وواجباتهم ومهامهم على أكمل وجه .

2- بعد "رأس المال بشري": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8600) بانحراف معياري (0.44843). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق ضمن الفئة (3.40\_ 4.19)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد رأس مال البشري على مستوى المنظمة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً حيث اتجهت ضمن اتجاهات آراء موافقة، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (-3.34 4.26) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.099 - 0.443). وتبين هذه النتيجة عمال مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- يحرصون دائماً على إنجاز الأعمال بطريقة سليمة، كما تقوم المؤسسة بتشجيع الأفراد على الإبداع والتطوير بشكل مستمر.

3- بعد "رأس المال الزبوني": جاء بالترتيب الأخير (الثالث) من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.7567) بانحراف معياري (0.30715). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق ضمن الفئة (3.40\_ 4.19)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد رأس مال الزبوني على مستوى المنظمة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً حيث اتجهت ضمن اتجاهات آراء موافقة، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (-3.58 3.86) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.702 - 0.388). وتبين هذه النتيجة أن مؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- تعتبر التعلم المنظمي من أولوياتها، وأنها تسعى إلى الاعتماد على الأساليب الإدارية الجديدة في العمل.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى رأس مال الفكري بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- جاء مرتفعاً والمبحوثين موافقون على توفره، حيث بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد رأس مال الفكري مجتمعاً (3.9889) بانحراف معياري (0.47606)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق ضمن الفئة (3.40\_ 4.19).

وهذا يفسر على أن المؤسسة تسعى لتقديم منتجات ذات جودة عالية وتساهم كل الأقسام والإدارات في المؤسسة في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن حيث أن مؤهلات الأفراد تتناسب مع المهام الموكلة لهم.

#### ✓ السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة-؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (07): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن

## عبارات محور الإبداع الإداري

الرقم	أبعاد رأس الإبداع الإداري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	اتجاهات الآراء
أولا	الطلاقة الفكرية	3.8633	0.4695	2	موافق
1	لدي القدرة على التعبير عن أفكارتي بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة	3.94	0.620	2	موافق
2	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	4.10	0.678	1	موافق
3	لدي المهارات الكافية الإقناع المتعاملين معهم.	3.80	0.808	4	موافق
4	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	3.92	0.804	3	موافق
5	أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.	3.18	1.190	5	محايد
ثانيا	الأصالة	3.8633	0.61509	3	موافق
6	أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد.	3.62	0.805	5	موافق
7	أحرص على طرح الاقتراحات والأفكار الجديدة.	3.90	0.909	1	موافق
8	أتمتع بمهارة النقاش والحوار.	3.90	0.763	2	موافق
9	أبتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون.	3.72	0.834	4	موافق
01	لا أتردد في تغيير موقفي عندما أتأكد من عدم صحته.	3.76	1.041	3	موافق
ثالثا	الحساسية للمشكلات	3.7500	0.53796	4	موافق
11	أنتبأ بمشكلات عملي قبل حدوثها.	3.52	0.931	6	موافق
21	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	3.88	0.627	2	موافق
13	أحرص على معرفة القصور والضعف في عملي.	3.96	0.570	1	موافق
14	أمتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات في عمل الآخرين.	3.56	0.812	5	موافق
51	أستطيع التأقلم مع أي مشكل في مجال عملي.	3.80	0.904	3	موافق
16	أقوم ببناء خطط لمواجهة المشاكل قبل حدوثها.	3.70	0.815	4	موافق



رابعا	روح المخاطرة	3.9360	0.43788	1	موافق
71	أحاول التميز دائما في أدائي لعملي.	4.02	0.553	3	موافق
18	أشعر بالمتعة والإثارة عند البحث عن حلول جديدة.	4.08	0.695	2	موافق
19	أعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة.	3.46	0.952	4	موافق
20	أنجز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متطور وجديد.	3.42	0.724	5	موافق
21	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال والنتائج المترتبة عنها.	4.20	0.700	1	موافق بشدة
	الإبداع الإداري ككل	3.8343	0.33977	-	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

يتضح من خلال الجدول (7) أن:المبحوثين موافقون على توفر الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي(3.8343) بانحراف معياري (0.33977)وهذا يعني أن المؤسسة تهتم بالإبداع الإداري فيها، وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

**1- بعد "روح مخاطرة":** جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.9360) بانحراف معياري (0.43788). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق ضمن الفئة (3.40 \_ 4.19)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد روح المخاطرة أنها تشكل قبولا مرتفعا، أيضا حيث اتجهت ضمن اتجاهات آراء موافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين(4.20-3.42)بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين(0.553-0.952)، وهذا ما يدل على أن الأفراد ينجزون الأعمال الموكلة لهم بأسلوب متطور وجديد، ويتحملون مسؤولية ما يقومون به من أعمال ونتائج مترتبة عنهم.

**2- بعد"الطلاقة الفكرية":**جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8633) بانحراف معياري (0.4695). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق ضمن الفئة (3.40 \_ 4.19)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الطلاقة الفكرية أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث اتجهت ضمن اتجاهات آراء موافقة، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.18- 4.20)وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.620- 1.190). وتبين هذه النتيجة أن الأفراد بمؤسسة سيلاس للإسمنت -بسكرة- لديهم قدرة على التعبير عن أفكارهم بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة ولديهم مهارات كافية لإقناع المتعاملين معهم.

**3- بعد"الأصالة":** جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.8633) بانحراف معياري (0.61509). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق

ضمن الفئة (3.40\_ 4.19)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الأصالة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث اتجهت ضمن اتجاهات آراء موافقة، إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.90 - 3.62) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.041 - 0.805). وهذا ما يدل على أن مؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة - لديها اهتماماً مرتفعاً بالأصالة حيث يسعى العمال إلى القيام بأعمالهم بأسلوب متجدد ويتمتعون بمهارة النقاش والحوار.

4- بعد " حساسية للمشكلات ": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.7500) بانحراف معياري (0.53796). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق ضمن الفئة (3.40\_ 4.19)، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد حساسية للمشكلات أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث اتجهت ضمن اتجاهات آراء موافقة. إذ تراوحت المتوسطات ما بين (3.96 - 3.52) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.931 - 0.570)، وهذا ما يدل على أن العاملين بمؤسسة سيلاس للإسمنت - بسكرة - يستعطفون تأقلم مع أي مشكل في مجال عملهم ولديهم القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن تصورات المبحوثين لمستوى الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة - جاءت مرتفعة والمبحوثين اتجهت آراءهم نحو الموافقة موافقون على توفره بمؤسستهم ، إذ بلغ متوسط إجاباتهم (3.8343) بانحراف معياري (0.33977)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق ضمن الفئة (3.40\_ 4.19).

وهذا يفسر على أن مؤسسة تعمل على زيادة مستوى الإبداع الإداري وتحسينه بصفة مستمرة، كما أنهم يقومون بإنجاز مهامهم بأسلوب إبداعي بالإضافة إلى أنهم يعملون ضمن فريق تسوده روح المجازفة.

### المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج

#### الفرع الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية التي تنص على:

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المجتمعة على مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت -

بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )."

ويمكن توضيح نتائج التحليل في الجدول التالي:

الجدول (8): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	1.540	1	1.540	17.303	0.002 *
الخطأ	4.117	48	0.089		
المجموع الكلي	5.657	49			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

\* ذات دلالة إحصائية عند المستوى  $(\alpha=0.05)$

معامل الارتباط  $R=0.522$

معامل التحديد  $R^2=0.272$

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F)

المحسوبة (17.303) وبقيمة احتمالية (0.002) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار

الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول الموالي:

الجدول رقم (9): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر رأس مال الفكري على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للاسمنت الوطاية

- بسكرة -

المتغير المستقل	$\beta$	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R2
رأس مال الفكري	0.162	0.092	0.522	1.770	0.002 *	0.522	0.272

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 19

\* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المجتمعة على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة- عند مستوى دلالة (0,05)، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (1.770) بمستوى دلالة (0.002) وهو أقل من (0.05)، وتشير قيمة معامل الارتباط (0.522) إلى وجود ارتباط متوسط وموجب بين متغيري الدراسة، كما فسر متغير رأس المال الفكري ما مقداره (27.2%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري وهي قوة تفسيرية متوسطة، وبالتالي من خلال ما سبق نقبل الفرضية التي تنص على: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المجتمعة على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة- عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

#### الفرع الثاني: اختبار وتفسير الفرضيات الفرعية

##### أولاً: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة - عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ "

الجدول رقم (10): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر رأس المال البشري على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت

الوطاية - بسكرة -

المتغير المستقل	( $\beta$ )	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
رأس المال البشري	0.219	0.105	0.289	2.092	0.042	0.289	0.083

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 19

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير رأس المال البشري على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة- وهذا لان مستوى الدلالة المحسوبة (0.042) وهو أقل من المستوى الدلالة المعتمد (0.05) وقد بلغ معامل Beta (0.289) مع قيمة T المحسوبة (2.092)، وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل بديلها التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05) بالمؤسسة محل الدراسة، كما أن رأس المال البشري يفسر ما نسبته 8.3% من التغيرات الحاصلة على الإبداع الإداري، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط ضعيفة نسبياً بين رأس مال البشري والإبداع الإداري بلغت 28.9%.

حيث تفسر هذه النتيجة على أن مؤسسة تهم برأس المال البشري من خلال تشجيع الأفراد على الإبداع والتطوير بشكل مستمر وتحاول إيجاد التناسب بين مؤهلات الأفراد مع المهام الموكلة لهم.

ثانيا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية رأس المال الهيكلي على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05)."

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر رأس المال الهيكلي على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة -

المتغير المستقل	$\beta$	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>
رأس المال الهيكلي	0.339	0.114	0.499	2.975	0.005	0.499	0.249

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V. 19

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير رأس المال الهيكلي على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة- وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوبة (0.005) وهو أقل من المستوى الدلالة المعتمد (0.05) وقد بلغ معامل Beta (0.499) مع قيمة T المحسوبة (2.975) وبذلك نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل بديلتها التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05) بالمؤسسة محل الدراسة، كما أن رأس المال الهيكلي يفسر ما نسبته 24.9% من التغيرات الحاصلة على مستوى الإبداع الإداري، إضافة إلى وجود علاقة ارتباط متوسطة نسبيا بين رأس المال الهيكلي والإبداع الإداري بلغت 49.9%.

ويمكن تفسير هذه النتيجة على أن المؤسسة تهم برأس المال الهيكلي من خلال تخصص المؤسسة كثير من الوقت والجهد من أجل شرح برامج وخطط العمل باستمرار. حتى يدرك الأفراد المهام الموكلة لهم والقيام بها على أكمل وجه (النتائج السابقة من خلال المتوسطات الحسابية أظهرت مكانته بالترتيب الأول من بين الأبعاد المكونة لرأس المال الفكري).

ثالثا: اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة

"يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبوني على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة - عند مستوى الدلالة (0.05)".

الجدول رقم (12): نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط لأثر الرأس المال الزبوني على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة -

المتغير المستقل	( $\beta$ )	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى Sig	معامل الارتباط R	معامل التحديد $R^2$
رأس المال الزبوني	0.171	0.158	0.145	1.081	0.285	0.145	0.021

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات SPSS V.19

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبوني على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة- وهذا لان مستوى الدلالة المحسوبة (0.285) وهو أكبر من المستوى الدلالة المعتمد (0.05) وقد بلغ معامل Beta (0.145) مع قيمة T المحسوبة (1.081) وبذلك نقبل الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونرفض بديلتها التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبوني على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة (0.05) بالمؤسسة محل الدراسة، كما أن رأس المال الزبوني يفسر ما نسبته 2.1% من التغيرات الحاصلة على مستوى الإبداع الإداري، إضافة إلى أن الارتباط بين رأس المال الزبوني والإبداع الإداري بلغ 14.5% فقط.

حيث يمكن تفسير هذه النتيجة على أن المؤسسة لا تهتم برأس المال الزبوني بدرجة كبيرة (النتائج السابقة من خلال المتوسطات الحسابية أظهرت مكانته بالترتيب الثالث من بين الأبعاد المكونة لرأس المال الفكري) ذلك أن المؤسسة لا تهتم بمشاكل وشكاوي الموردين وتسعى لحلها .

## خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة و موقع مؤسسة سيلاس للإسمنت-بسكرة- و لقد اعتمدنا على الإستبانة في جمع معلومات البحث الميداني التي تم توزيعها على أغلب العاملين بالمؤسسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما " رأس مال الفكري" و "الإبداع الإداري"، وهدفنا هو الإجابة على إشكالية بحثنا هذا، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها: مستوى رأس مال الفكري في المؤسسة محل الدراسة جاء بمستوى مرتفع، و مستوى الإبداع الإداري جاء أيضا بمستوى مرتفع، بمعنى اتجهت آراء المبحوثين نحو الموافقة.

وتوصلنا كذلك إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير رأس المال الفكري بأبعاده المجتمعة على الإبداع الإداري.

وعند بحث أثر كل بعد من أبعاد رأس مال الفكري على نحو مستقل على الإبداع الإداري للمؤسسة، وجدنا أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ( $0.05=\alpha$ ) لكل من رأس مال البشري والهيكلي على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت-بسكرة-، مع عدم وجود أثر لرأس المال الزبوني على الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى المعنوية ( $0.05=\alpha$ )



الخاتمة



### الخاتمة:

حاولنا من خلال هذا البحث توضيح أثر رأس مال الفكري على الإبداع الإداري، وقد أخذنا كدراسة ميدانية مؤسسة سيلاس للإسمنت-بسكرة-، وتم التوصل إلى جملة من النتائج النظرية والميدانية وتقديم بعض التوصيات، وهذا ما سنوضحه فيما يلي من خلال جانبين أساسيين: الجانب الأول يشمل النتائج، أما الجانب الثاني فهو مخصص للتوصيات.

### 1/ النتائج:

تم التوصل إلى عدة نتائج ساهمت في حل إشكالية البحث والإجابة عن تساؤلاته وفرضياته، وفيما يلي سوف نحاول الإشارة إلى أبرز هذه النتائج التي تم تقسيمها إلى نتائج نظرية ونتائج ميدانية.

### أ/ النتائج النظرية:

- ◀ الإبداع الإداري هو مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً.
- ◀ الإبداع يعني التمايز وهو الإتيان بما هو مختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الاستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.
- ◀ الإبداع هو القدرة على اكتشاف الفرص وهو يمثل نمطا من أنماط الإبداع الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات أو التوقعات، ورؤية خلاقة لاكتشاف قدرات المنتج الجديد في خلق طلب فعال والاكتشاف السوق الجديدة الذي هو غير موجود حتى الآن، ولا دلائل على حجمه وخصائصه، ولهذا ترى الشركات المبدعة في اكتشاف الفرص ما لا تراه الشركات الأخرى المنافسة.
- ◀ رأس المال الفكري هو مجموعة من المهارات والخبرات والمقدرات التي يتمتع بها العاملون في المنظمة.
- ◀ يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم لان الأصول الفكرية تمثل القوة الحصينة لبقاء المنظمة ومواجهة التحديات والمناقشة.
- ◀ قيمة رأس مال الفكري للمؤسسة تتحدد بالأبعاد التالية: رأس مال بشري، رأس مال الهيكلية، رأس مال الزبوني.

### ب/النتائج التطبيقية:

- توصلت الدراسة الميدانية في مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية -بسكرة- إلى عدة نتائج أهمها:
- ◀ تصورات الباحثين لمستوى رأس مال الفكري في مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة - جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد رأس مال الفكري مجتمعة (3.9889) بانحراف معياري قدره (0.47606).

## الخاتمة

◀ تصورات المبحوثين لمستوى الإبداع الإداري في مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية -بسكرة- جاءت مرتفعة وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن الإبداع الإداري (3.8343) بانحراف معياري قدره (0.33977).

◀ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس مال الفكري بأبعاده المجتمعة على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية -بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة نسبيا بين المتغيرين محل الدراسة " رأس المال الفكري " و" الإبداع الإداري " حيث بلغت قوة هذه العلاقة (52.2%)، فيما فسر متغير رأس مال الفكري (27%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

◀ وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة - عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، إذ أن هناك علاقة ارتباط متوسطة نسبيا بين المتغيرين حيث بلغت قوة هذه العلاقة (49.9%)، فيما فسر بعد رأس مال البشري (24.9%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة.

◀ وجود أثر ذو دلالة إحصائية للرأس المال الهيكلي على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة - عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ )، إذ أن هناك علاقة ارتباط ضعيفة نسبيا بين المتغيرين حيث بلغت قوة هذه العلاقة (14.9%)، فيما فسر بعد رأس مال الهيكلي (2.1%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري.

◀ عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبوني على الإبداع الإداري بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة - عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

## 2/ التوصيات:

وفقا للنتائج التي تم الوصول إليها من الإطار النظري للبحث وكذلك النتائج التي تم الحصول عليها من واقع التحليل الإحصائي للبيانات، تم تقديم التوصيات التالية:

- ✓ ضرورة اهتمام المؤسسة أن تتبنى طريقة التواصل مع عمالها من أجل تحقيق أهدافها وعلاج كثير من مشكلات في العمل.
- ✓ على المؤسسة أن تسعى بتقديم منتجات ذات جودة عالية.
- ✓ على المؤسسة أن تشجع عمالها على الإبداع والتطوير بشكل مستمر.
- ✓ يجب مساهمة كل الأقسام والإدارات في المؤسسة في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن.
- ✓ الإيمان بالقدرات الإبداعية للعاملين وأنهم قادرون على تقديم مقترحات تسهم ايجابيا في تحسين أداء المؤسسة، ويمكن تعزيز هذه النقطة من خلال اللقاءات الفردية والجماعية.

## الخاتمة

---

### آفاق البحث:

من خلال دراستنا "أثر رأس مال الفكري على الإبداع الإداري"، بادرت إلى أذهاننا عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات للبحث في هذا المجال:

- ✓ أثر الإبداع الإداري في تحسين لأداء الوظيفي.
- ✓ الإبداع الإداري وأثره على إدارة المواهب.
- ✓ أثر رأس مال الفكري في عملية اتخاذ القرار.



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

### فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	البسمة
-	الإهداء
-	شكر وعرهان
-	الملخص
-	Summary
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
أ- ي	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع الإداري</b>	
<b>2</b>	<b>تمهيد</b>
3	المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري
3	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري وخصائصه
3	الفرع الأول: مفهوم الإبداع الإداري
5-4	الفرع الثاني: خصائص الإبداع الإداري
6-5	المطلب الثاني: أبعاد الإبداع الإداري
6	المطلب الثالث: مبادئ الإبداع الإداري وأهميته
7-6	الفرع الأول: مبادئ الإبداع الإداري
7	الفرع الثاني: أهمية الإبداع الإداري
8-7	المطلب الرابع: نظريات حول الإبداع الإداري
<b>8</b>	<b>المبحث الثاني: مستويات الإبداع الإداري</b>
9-8	المطلب الأول: الإبداع على المستوى الفردي
9	المطلب الثاني: الإبداع على مستوى الجماعي
10-9	المطلب الثالث: الإبداع على مستوى المنظمة
11	المبحث الثالث: أساسيات حول الإبداع الإداري
12-11	المطلب الأول: مراحل الإبداع الإداري
12	المطلب الثاني: العوامل التي تساعد في الإبداع الإداري
14-13	المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري

## فهرس المحتويات

15	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: رأس المال الفكري وأثره على الإبداع الإداري
17	تمهيد
18	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري
18	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري
18	المطلب الثاني: خصائص رأس المال الفكري
18	الفرع الأول: الخصائص التنظيمية
18	الفرع الثاني: الخصائص المهنية
19	الفرع الثالث: الخصائص السلوكية
20	المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري وأدواره
21-20	الفرع الأول: أهمية رأس المال الفكري
22-21	الفرع الثاني: أدوار رأس المال الفكري
22	المبحث الثاني: مكونات رأس مال الفكري
22	المطلب الأول: رأس مال بشري
22	الفرع الأول: تعريف رأس المال البشري
22	الفرع الثاني: خصائص رأس المال البشري
23	الفرع الثالث: عناصر رأس المال البشري
23	الفرع الرابع: مؤشرات رأس المال الفكري
24	المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي
24	الفرع الأول: تعريف رأس المال الهيكلي
24	الفرع الثاني: مؤشرات رأس المال الهيكلي
25	الفرع الثالث: خصائص رأس المال الهيكلي
25	المطلب الثالث: رأس المال العلائقي (الزبوني)
25	الفرع الأول: تعريف رأس المال العلائقي
26-25	الفرع الثاني: مؤشرات رأس المال العلائقي
26	الفرع الثالث: خصائص رأس المال العلائقي
27	المبحث الثالث: أساسيات حول رأس المال الفكري
27	المطلب الأول: قياس رأس المال الفكري
27	الفرع الأول: مفهوم قياس رأس المال الفكري

## فهرس المحتويات

28-27	الفرع الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري
28	المطلب الثاني: إدارة رأس مال الفكري
29	الفرع الأول: خطوات إدارة رأس المال الفكري
30-29	الفرع الثاني: نماذج إدارة رأس المال الفكري
30	المطلب الثالث: بناء وتنمية رأس المال الفكري
31-30	الفرع الأول: آليات بناء رأس المال الفكري
31	الفرع الثاني: متطلبات تنمية وتطوير رأس المال الفكري
32	المبحث رابع: أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري
32	المطلب الأول: أثر رأس المال البشري على الإبداع الإداري
33	المطلب الثاني: أثر رأس المال الهيكلي على الإبداع الإداري
34-33	المطلب الثالث: أثر رأس المال العلائقي على الإبداع الإداري
35	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة-
37	تمهيد
38	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
38	المطلب الأول: نشأة وموقع مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة-
38	المطلب الثاني: مميزات وانجازات مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة-
39	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية - بسكرة-
40	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
40	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة وطرق جمع البيانات
40	الفرع الأول: مجتمع وعينة الدراسة
40	الفرع الثاني: طرق جمع البيانات
41	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
41	المطلب الثالث: أداة الدراسة، صدقها، وثباتها
41	الفرع الأول: أداة الدراسة
42	الفرع الثاني: صدق أداة البحث (صدق الاستبانة)
43-42	الفرع الثالث: ثبات أداة الدراسة (Reliability)
44	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها

## فهرس المحتويات

45-44	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة
46	المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة
46	الفرع الأول: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كوجمروف - سمرنوف)
52-46	الفرع الثاني: تحليل محاور الاستبانة
52	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتفسير النتائج
53-52	الفرع الأول: اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية
56-54	الفرع الثاني: اختبار و تفسير الفرضيات الفرعية
57	خلاصة الفصل
<b>61-59</b>	الخاتمة
-	فهرس المحتويات
-	قائمة المراجع
-	الملاحق





المراجع

## قائمة المراجع.

### قائمة المصادر والمراجع

أولاً- المراجع باللغة العربية :

#### 1- المجالات والمقالات:

- أكثم الصرايرة. (2003). العلاقة بين الثقافة والابداع الاداري في شركتي البوتاس والفسفات . مجلة مؤتة .
- النفعي ضيف الله بن عبد الله النفعي. (2003). الابداع من أجل التطوير الاداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض. مجلة جامعة الملك عبد العزيز في الاقتصاد والادارة . المملكة العربية السعودية.
- إبراهيم سحر طلال، تقويم أداء الوحدة الاقتصادية باستعمال بطاقة الأداء المتوازن، مجلة العلوم الجامحة، العدد35
- محمد عيساني. (2021). مجلة نصف سنوية متعددة التخصصات مصنفة "C". مجلة المعيار .
- بقاير عبد الرحمان. (2021). تحليل مستوى الابداع الاداري لدى الموظفين الاداريين دراسة ميدانية على رؤساء المصالح بجامعة غرداية. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية .
- سهلية محمد عباس(2004)، علاقة رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، دراسة تحليلية ونموذج مقترح، مجلة الإداري معهد الإدارة العامة سلطنة عمان، العدد 97
- عبد الناصر نور وآخرون(2010)، رأس المال الفكري الأهمية والقياس والإفصاح دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد25،
- كاظم ،ع .ج .(2019). دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الإبداع الإداري دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة /بغداد307-288 ،
- كلثوم معزوز نشيدة واکلي. (2020). تمكين الموظفين وأثره على تعزيز ابداعهم الاداري. مجلة الابداع .

#### 2- الكتب:

- أكرم احمد الطويل وآخرون(2016)، رأس المال الفكري وتقانه الاتصال الواسع، طبعة أولى، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان،
- العنزي سعد وصالح احمد(2009)، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن،

## قائمة المراجع.

- بابكر حسين علي. (2015). القيادة التحولية والابداع الاداري، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة دول العربية. القاهرة.
- بيتر دراكر. (2003). الادارة المهام المسؤوليات التطبيقات، دار الدولية للنشر والتوزيع الطبعة الثالثة، القاهرة.
- بلال خلف الله السكارنة. (2010). الريادة وادارة منظمات الأعمال. الأردن: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- حسين حريم. (2010). ادارة المنظمات منظور كلي. دار الحامد عمان.
- محمد حسن محمد حمادات. (2008). السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية. عمان: دار الحامد.
- محسن عبد الكريم، النجار، صباح مجيد (2009)، إدارة الإنتاج والعمليات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- موسى الوزني. (1999). التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة دار الوائل. عمان، الأردن.
- عمر احمد همشري (2013)، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان،
- عادل حرحوش، احمد علي صالح (2007)، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

- نجم عبود نجم (2009)، الإدارة والمعرفة الالكترونية الإستراتيجية الوظائف والمجالات، دار البازوري العملية، عمان، الأردن.

### 3- الاطروحات والمذكرات الجامعية:

- اشرف احمد رزق الخلاليلية (2020)، اثر رأس المال الفكري على الأداء المالي في البنوك المدرجة في بورصة عمان، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على ماجستير في المحاسبة، قسم محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- بهاء زكي العزاوي (2009)، علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة، ماجستير في علوم إدارة الأعمال، قسم التدقيق الإداري في مكتب المفتش العام، وزارة النفط، العراق.
- ريم حمد مرغيني عبد الحي، محمد حامد عبد القادر حامد، محمد علي محمد موسى وآخرون (2017)، الدور الوسيط للتوجه التعليمي في العلاقة ما بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري، بحث تكميلي للحصول على درجة البكالوريوس في إدارة أعمال، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

## قائمة المراجع.

- زلماط مريم (2016-2017)، دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة دراسة حالة ببعض المؤسسات بولاية سيدي بلعباس مؤسسة عزوز، مجمع حسناوي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد الجزائر.
- عامر بشير (2011-2012)، دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.
- علي خالد الخالدي. (2013). الابداع الاداري والميزة التنافسية في الجامعات الرسمية الأردنية. رسالة ماجستير في الادارة العامة جامعة آل البيت كلية ادارة المال والأعمال . الأردن.
- مصطفى رجب علي شعبان (2011)، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال دراسة حالة، رسالة ماجستير في إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة.
- نعم حسين نعمة عبيد (2000)، أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- هاشمي عباس (2018-2019)، أثر قياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، تخصص علوم تسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- ولاء محمد عدنان التقي، مشكلات قياس رأس المال الفكري وانعكاسها على قيمة منشآت الأعمال في سوريا دراسة ميدانية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في المحاسبة، جامعة دمشق
- يوسف أحمد زيد. (2018-2017). أثر ادارة المعرفة على الابداع الاداري في المدارس الخاصة في الأردن. رسالة الماجستير في ادارة الأعمال جامعة آل البيت . الأردن

## 4- الملتيقيات:

- بن عيشي بشير(2010)، بن عيشي عمار، ملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر.
- عبد السلام (2011)، بندي عبد الله، وعله مراد، دور رأس المال الفكري في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة معرفة، بحث مقدم لمؤتمر الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، الجزائر، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.

## قائمة المراجع.

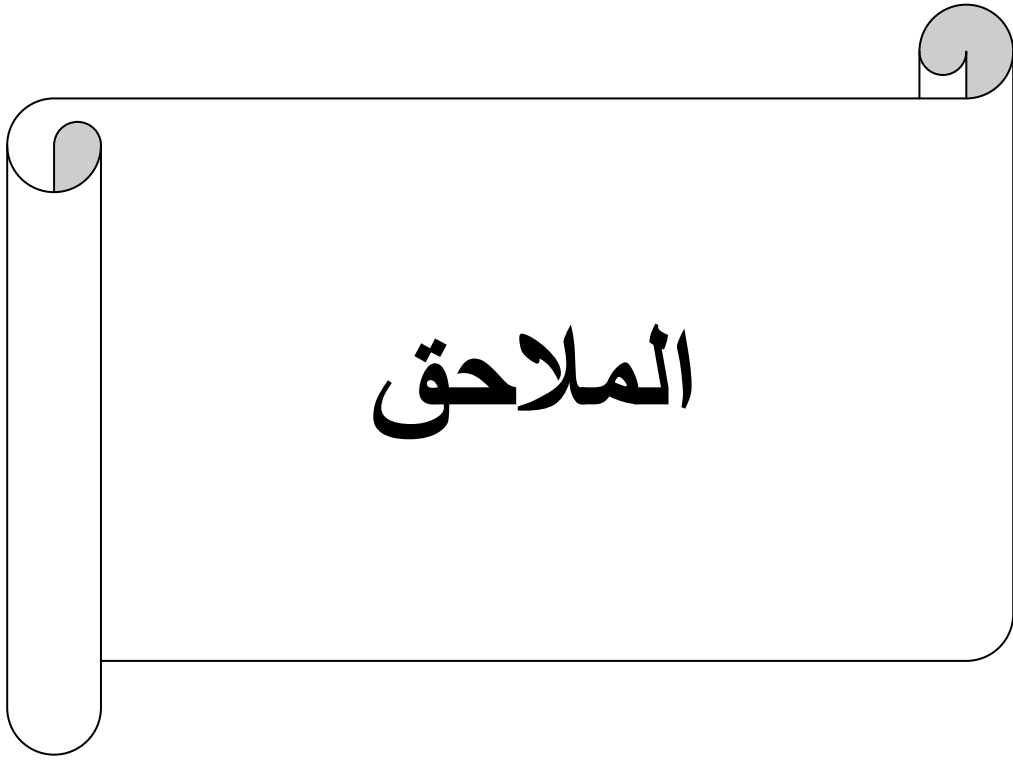
---

-مينة خليفة، (2010) أسس تنمية رأس المال الفكري في المؤسسات الاقتصادية، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف.

-محمد مرزوقي رفيق بوزهرة. (2009). القيادة الادارية وعلاقتها بالابداع الاداري. ورقة مقدمة الى ملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية . المسيلة ،الجزائر .

### 5- التقارير

- تقرير مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطنية - بسكرة-



الملاحق



الملحق رقم (1): الاستبيان الخاص بالدراسة.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية علوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم التسيير

تخصص: إدارة موارد بشرية

استبيان بحت

الأخ الفاضل...، الأخت الفاضلة...،  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...،،،

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية بعنوان:

**أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري دراسة ميدانية: مؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية-بسكرة.**

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة والأثر الرأس المال الفكري والإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

من إعداد الطالب:

تومي إيمان

عميري خولة

السنة الجامعية: 2022/ 2021

## الجزء الأول: البيانات الشخصية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعمال والإداريين بمؤسسة سيلاس للإسمنت الوطاية بسكرة بغرض تحليل النتائج فيما بعد لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع الإشارة (X) في مربع المناسب.

1: الجنس: ذكر  أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة

من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: تقني سامي  ثانوي فأقل  ليسانس

ماستر  مهندس  شهادات دراسات عليا

4- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات

من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر



القسم الثاني: محاور الإستبانة.

المحور الأول: رأس المال الفكري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى القيادة التحويلية لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الرأس المال الفكري	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
-------	--------------------------	----------------	-----------	-------	-------	------------

أولاً: الرأس المال البشري

1	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن كل نشاطاتها					
2	يحرص الموظفون على انجاز الأعمال بطريقة سليمة					
3	تساعد الخبرة التي يمتلكها الأفراد في حل مشاكل العمل					
4	يتشارك العمال ذوي المهارات في صناعة القرارات في المؤسسة					
5	تشجع الشركة الأفراد على الإبداع والتطوير بشكل مستمر					
6	تتناسب مؤهلات الأفراد مع المهام الموكلة لهم					

ثانياً: رأس المال الهيكلي

7	تقو المؤسسة بمراجعة وتقييم العمليات الإدارية بشكل مستمر					
8	تتوفر المؤسسة على قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن كل نشاطاتها					
9	تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة					
10	ثقافة المؤسسة مساعدة ومريحة للموظفين في مجالات أعمالهم					
11	تخصص المؤسسة كثيراً من الوقت والجهد من أجل شرح برامج					

					وخطط العمل باستمرار
					12 تتبنى مؤسستكم طريقة التواصل مع عمالها من أجل تحقيق أهدافها

### ثالثا: رأس المال الزبوني

					13 تهتم مؤسستكم بتحقيق الرضا وولاء الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم
					14 تساهم كل أقسام والإدارات في المؤسسة تلبية متطلبات ورغبات الزبائن
					15 تسعى مؤسستكم لتقديم منتجات ذات جودة عالية
					16 تمتلك مؤسستكم قنوات توزيع متنوعة لتوزيع خدماتها ومنتجاتها
					17 لدى مؤسستكم قاعدة بيانات كاملة حول الموردين تغل على تحديثها باستمرار
					18 تدرس مؤسسة باهتمام كل مشاكل وشكاوى الموردين وتسعى لحلها

### المحور الثاني: الإبداع الإداري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك..

الرقم	أبعاد قياس الإبداع الإداري				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

### أولا: الطلاقة الفكرية

					1 لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بسهولة وصياغتها في
--	--	--	--	--	---

					كلمات مفيدة	
					لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة	2
					يملك الموظفون المهارات الكافية الإقناع المتعاملين معهم	3
					لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	4
					أشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتعبة في إنجاز العمل	5

### ثانيا: الأصالة

					أنجز ما يسند إلى من أعمال بأسلوب متجدد	6
					أحرص على طرح الاقتراحات والأفكار الجديدة	7
					تمتع بمهارة النقاش والحوار	8
					ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون	9
					لا أتردد في تغيير موقفي عندما أتأكد من عدم صحته	10

### ثالثا: الحساسية للمشكلات

					أنتبأ بمشكلات عملي قبل حدوثها	11
					لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل	12
					أحرص على معرفة القصور والضعف في عملي	13
					امتلك الرؤية دقيقة الاكتشاف المشكلات في عمل الآخرين	14
					أستطيع تأقلم مع أي مشكل في مجال عملي	15
					تقوم الإدارة ببناء خطط لمواجهة المشاكل قبل حدوثها	16

### رابعا: روح المخاطرة

					أحاول التميز دائما في أدائي لعملي	17
					أشعر بالمتعة والإثارة عند البحث عن حلول جديدة	18
					أعمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	19
					أنجز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متطور وجديد	20
					أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال والنتائج المترتبة عنها	21

شاكرين لكم لحسن تعاونكم

الملحق رقم ( 2 ): قائمة المحكمين.

المحكم	الرتبة العلمية	جامعة الارتباط
أ.د/قريشي محمد	أستاذ	جامعة محمد خيضر بسكرة
أ.د/ شنافي نوال	أستاذ	جامعة محمد خيضر بسكرة
د. خان أحلام	أستاذة محاضرة-أ-	جامعة محمد خيضر بسكرة
د. دالي علي لامية	أستاذة محاضرة-ب-	جامعة محمد خيضر بسكرة