الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de L`Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

Université Mohamed KHIDHER –Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Gestion

الـــمـوضـــــــــــــــوع

أثر رأس المال الفكري في الإبداع الإداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور – بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبين:

- **نور الإيمان دائرة**
- **عيسى بوزيان**

الأستاذ المشرف:

- **أ.د/ محمد قريشي**

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
1	أ.د/ خان أحلام	أستاذ محاضر (أ)	رئيسا	جامعة بسكرة
2	أ.د/ محمد قرشي	أستاذ محاضر (أ)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	أ.د/ شنافي نوال	أستاذ محاضر (أ)	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية : 2023-2024

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de L`Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

Université Mohamed KHIDHER –Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département Gestion

الـــمـوضـــــــــــــــوع

أثر رأس المال الفكري في الإبداع الإداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور – بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة الموارد البشرية

إعداد الطالبين:

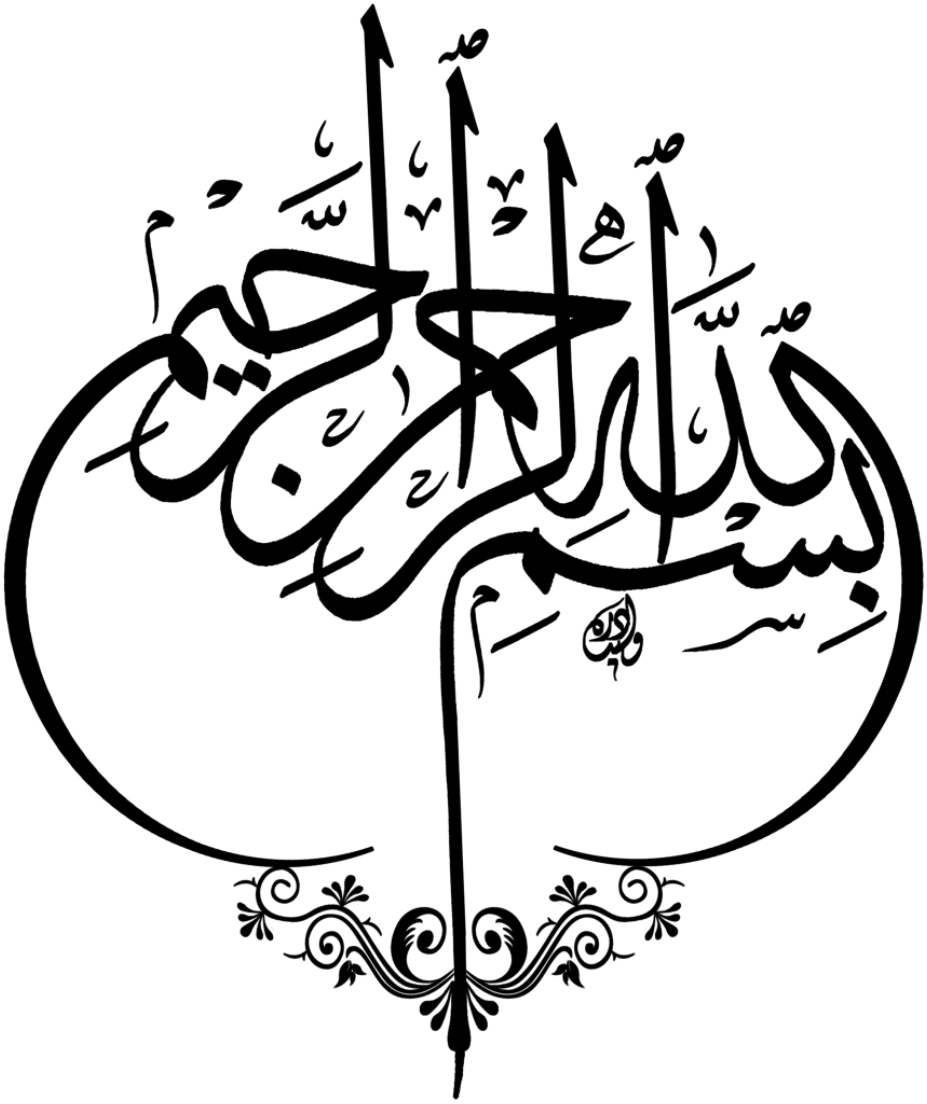
- **نور الإيمان دائرة**
- **عيسى بوزيان**

الأستاذ المشرف:

- **أ.د/ محمد قريشي**

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصفة	مؤسسة الإنتماء
1	أ.د/ خان أحلام	أستاذ محاضر (أ)	رئيسا	جامعة بسكرة
2	أ.د/ محمد قرشي	أستاذ محاضر (أ)	مشرفا	جامعة بسكرة
3	أ.د/ شنافي نوال	أستاذ محاضر (أ)	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية : 2023-2024


بسم الله الرحمن الرحيم

إهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

(وَكَانَ فَضْلُ اللَّهِ عَلَيْكَ عَظِيمًا)

صدق الله العظيم

ما ضاع جهد الأمس في يوم وسدى والله يجزي الحسن بالإحسان ...

وأقول من فرط الطموح أنا لها ظللت أسعى خلفها في همة

حتى عانقت غايتي ونلتها ...فالحمد لله الذي أنعم وأكرم وأتم.

في اللحظة الأكثر فرحا أهدي عملي هذا إلى من أحمل اسمه بكل فخر ..

الذي حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم ..طاب بك العمر

يا سيد الرجال وطبت لي عمرا يا "**أبي الغالي**". أرجو من الله أن يمد عمرك

ويرزقك الصحة لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار.و ستبقى

كلماتك اقتدي بها اليوم وغدا وإلى الأبد...

إلى قدوتي الأولى "**أمي الحبيبة**" إلى معنى الحياة وسر الوجود من كان

دعائها سر نجاحي إلى من رافقتني في كل مشاوير حياتي ولا تزال تفعل إلى

الآن ..اللهم ارزقها الصحة و العافية.

إلى من رزقت بهم سندا وعشت معهم أجمل لحظات حياتي إلى من شهدوا معي

متاعب الدراسة وسهر الليالي" **إخوتي و أخواتي وزوجات إخوتي**

و أولادهم جميعا "

إلى كل الأهل والعائلة وإلى كل الصديقات والزميلات أهدي ثمرة فرحتي.

دائرة نور الإيـمان

إهداء

إلى **والديّ الحبيبين**، اللذين قدما لي الدعم والتشجيع المستمر طوال مسيرتي العلمية. إن كلمات الشكر لن تفي بحقكما، لكني أهديكما هذا العمل تعبيراً عن امتناني العميق لما بذلتماه من تضحيات.

إلى **أساتذي الفاضل**، الذي لم يبخل عليّ بعلمه وتوجيهاته القيمة. شكرًا لك على كل لحظة قضيتها في تعليمي وإرشادي، فكان لك الفضل الكبير في تحقيق هذا الإنجاز.

إلى من بهم أكبر وعليهم اعتمدت ومن بوجودهم أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها و إلى من عرفت معهم معنى الحياة : **أخي** بلال و**أختي** راضية.

إلى **زملائي وأصدقائي الأعزاء**، الذين كانوا سندًا لي في لحظات الإحباط والتعب، وشاركوا معي أفراح النجاح.

شكرًا لكم على الدعم النفسي والمعنوي الذي قدمتموه.

وأخيراً، أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل، سواء بالنصح أو بالتوجيه أو بالدعم. أشكر كل من آمن بقدرتي وساندني لتحقيق هذا الهدف.

وفقنا الله وإياكم لما فيه الخير والنجاح.

بوزيان عيسى

شكر وعرفان

يسعدنا وقد أنهينا بفضل الله ورعايته إعداد هذه المذكرة أن نتوجه إلى المولى العلي القدير بالحمد والشكر الذي هدانا وأنار الطريق أمامنا، وأمدنا بالعزم والتصميم لإتمام هذا العمل العلمي المتواضع وسخر لنا من الأساتذة الأجلاء من أناروا لنا سبيل العلم، وأرشدونا إلى طريق الصواب.

صعبة هي كلمات الشكر عند انتقائها، والأصعب اختزالها في سطور....

إنه من واجب الشكر أن نبدأ شكرنا لمنارة العلم، إلى من تفضل بالإشراف على هذه المذكرة الأستاذ الدكتور *"محمد قريشي"*، حيث بفضل الله تعالى، ثم بفضل توجيهاته الرشيدة، وآرائه السديدة، التي أثرت هذا البحث، فلم يدخر جهدا أو علما في إخراج هذا البحث في أبهى صورة، فجزاه الله عنا كل خير.

كل الشكر والتقدير والعرفان إلى من أعطوا وأجزلوا بعطائهم، وضحوا بوقتهم وجهدهم ونالوا ثمار تعبهم، الشكر لكل أساتذنا الذين سقوا كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير علما وثقافة.

والشكر موصول إلى كل موظفي مؤسسة صناعة الكوابل –فرع كوندور– بسكرة الذين لم يبخلوا في إتمام الجانب التطبيقي من هذه الدراسة.

كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب أو من بعيد.

المــلخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تصورات المبحوثين حول واقع رأس المال الفكري و الإبداع التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل –فرع كوندور- بسكرة، وتحديد طبيعة العلاقة و الأثر بينهما، ولتحقيق ذلك قمنا باستخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات من مجتمع الدراسة، حيث تم توزيع هذه الاستبانة على عينة الدراسة المكونة من (100) مفردة ، استرد منها (72) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

قمنا في هذه الدراسة باستخدام المنهج الوصفي، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها مقاييس الإحصاء الوصفي، تحليل التباين للانحدار، والانحدار المتعدد...إلخ.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في الإبداع التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل –فرع كوندور-بسكرة، و أن (48.4%) من الإختلافات الحاصلة في الإبداع التنظيمي سببها رأس المال الفكري، ومن أهم اقتراحات الدراسة: يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تعظم اهتمامها بالزبائن ، و زيادة الوعي بثقافة الإبداع بإعتبارها جزء من إستراتيجية نجاحها، وتعزيز نمط قيادة المؤسسة لتحفيزهم على تحقيق الإبداع و التميز.

الكلمات المفتاحية: رأس المال افكري، إستقطاب ، صناعة ، تنشيط ، محافظة ، الإهتمام بالزبائن، إبداع تنظيمي.

Abstract

This study aimed to explore researchers' perceptions of the reality of intellectual capital and organizational creativity at the cable manufacturing company, Condor branch in Biskra. The study also aimed to identify the nature of the relationship and impact between these two factors. To achieve this, we used a questionnaire as the primary tool for data collection and information gathering from the study population. The questionnaire was distributed to a sample of 100 individuals, from which 72 valid responses were retrieved for statistical analysis.

In this study, we employed a descriptive approach and relied on several statistical methods for data analysis, including descriptive statistical measures, regression analysis, and multiple regression, among others. The study yielded several noteworthy results, including a statistically significant effect of intellectual capital, with its various dimensions, on organizational creativity at the Condor cable manufacturing company in Biskra. Approximately (48.4%) of the variations observed in organizational creativity were attributed to intellectual capital.

Based on the study's findings, we recommend that the organization prioritize customer focus, raise awareness about the culture of creativity as an integral part of its success strategy, and enhance leadership styles to motivate employees toward achieving creativity and excellence.

Key Words: intellectual capital, attraction, industry, activation, preservation, customer focus, organizational creativity

فهرس المحتويات

إهداء .....

شكر وعرفان .....

الملخص..... أ

Abstract..... ب

فهرس المحتويات ..... ج–ز

قائمة الجداول ..... ح

قائمة الأشكال ..... ط

قائمة الملاحق ..... ط

المقدمة..... 1

الـفـصـل الأول : الإطار العام للدراسة

تمهيد..... 3

I .1. إشكالية الدراسة 3

I .2. الدراسات السابقة 4

أولا: دراسات متعلقة برأس المال الفكري 4

ثانيا: دراسات متعلقة بالإبداع التنظيمي..... 6

ثالثا: دراسات متعلقة برأس المال الفكري و الإبداع التنظيمي 8

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة..... 9

I .3.نموذج الدراسة 9

أولا: متغيرات الدراسة..... 9

ثانيا: التعريفات الإجرائية 10

ثالثا: نموذج الدراسة 10
I .4.فرضيات الدراسة 11
I .5.التموضع الإبستمولوجي..... 12
I .6.تصميم الدراسة..... 14
I .7. أهداف الدراسة..... 14
I .8. هيكل الدراسة..... 14
خلاصة 16
الـفـصـل الثاني: رأس المال الفكري -تأطير نظري-
تمهيد..... 19
1.II. مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري 20
1.1.II. مفهوم رأس المال الفكري و التمييز بينه بين رأس المال المادي 20
1.1.1.II. مفهوم رأس المال الفكري..... 20
2.1.1.II. التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي (التقليدي)..... 21
2.1.II. مكونات رأس المال الفكري، أبعاده و أدواره 22
1.2.1.II. مكونات رأس المال الفكري..... 22
2.2.1.II. أبعاد رأس المال الفكري 24
3.2.1.II. أدوار رأس المال الفكري..... 25
3.1.II. أهمية رأس المال الفكري و خصائصه..... 26
1.3.1.II. أهمية رأس المال الفكري 26
2.3.1.II. خصائص رأس المال الفكري 26
2.II. قياس رأس المال الفكري 27

1.2.II. دافع قياس رأس المال الفكري و مفهومه 27
2.2. II. أهمية قياس رأس المال الفكري 28
3.2.II. نماذج قياس رأس المال الفكري 29
3.II. مخاطر رأس المال الفكري وإدارته وآليات بناءه 32
1.3.II. مخاطر رأس المال الفكري 32
2.3.II. إدارة رأس المال الفكري 34
3.3.II. آليات بناء رأس المال الفكري 36
خلاصة 37
الـفـصـل الثـالث : الإبداع التنظيمي -تأطير نظري-
تمهيد 39
1.III. الإطار العام للإبداع 40
1.1.III. مفهوم الإبداع وعلاقته ببعض المفاهيم 40
1.مفهوم الإبداع 40
2. الابتكار و الإبداع 41
2.1.III. نظريات الابداع و أنواعه 42
1.نظريات الإبداع 42
2. أنواع الإبداع 43
2.III. ماهية الإبداع التنظيمي 44
1.2.III. مفهوم الإبداع التنظيمي وخصائصه 44
1.مفهوم الإبداع التنظيمي 44
2.خصائص الابداع التنظيمي 45

III.2.2. أهمية الابداع التنظيمي وعناصره 46
1.أهمية الإبداع التنظيمي 46
2.عناصر الإبداع التنظيمي 47
III.2.3. مستويات الابداع التنظيمي ومراحله 48
1.مستويات الابداع التنظيمي 48
2.مراحل الابداع التنظيمي 50
III.3. معوقات الإبداع التنظيمي وأساليب تنميته 51
III.3.1. معوقات الإبداع التنظيمي 51
III.3.2. أساليب تنمية الإبداع التنظيمي 52
III.4. العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي 53
خلاصة 55
الـفـصـل الـرابـع : عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات
تمهيد 57
IV.1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة 58
IV.1.1. نشأة وتعريف وتطور المؤسسة 58
IV.1.2. نشاط المؤسسة 60
IV.1.3. أهمية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وعوامل نجاحها 60
IV.1.4. منافسي و موردي وزبائن مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة 61
IV.1.5. نقاط القوة والضعف لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة 63
IV.1.6. أهداف مؤسسة 63
IV.1.7. الهيكل التنظيمي للمؤسسة 65

IV–2 منهجية الدراسة (الطريقة و الإجراءات) 66

IV.2.1. حدود الدراسة 66

IV.2.2. مجتمع الدراسة 66

IV.2.3. عينة الدراسة و البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة 66

IV.2.4. أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات 68

IV.2.5. الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات 70

IV.2.6. التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة 70

IV.2.7. صدق أداة الدراسة وثباتها 71

IV.3. نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وإختبار الفرضيات 72

IV.3.1. نتائج التحليل الإحصائي للدراسة 72

IV.3.2. إختبار الفرضيات 79

IV.4. مناقشة وتفسير النتائج 81

خلاصة 83

الخاتمة 84-87

قائمة المراجع 88-94

الملاحق 95

قائمة الجداول

الرقم	العنـــــــــوان	الصفحة
01	مقارنة بين رأس المال الفكري والمادي	22
02	نموذج Sveiby	30
03	الفرق بين الإبداع و الإبتكار	41
04	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	67
05	توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفق مقياس Likert الخماسي	69
06	اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov	70
07	نتائج معامل الصدق والثبات	71
08	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغير رأس المال الفكري.	74-72
09	الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الإبداع التنظيمي.	78-76
10	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	79
11	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي.	80

قائمة الأشكال

الرقم	العنـــــــــوان	الصفحة
01	نموذج الدراسة	11
02	مستويات التموضع الإبستمولوجي للبحث	12
03	نموذج القياس المتوازن للأداء BSC	31
04	الهيكل التنظيمي للمؤسسة صناعة الكوابل –فرع كوندور- بسكرة.	65

قائمة المـلاحق

الرقم	العنـــــــــوان	الصفحة
01	قائمة الأساتذة المحكمين لإستبانة الدراسة	96
02	إستبانة الدراسة	102-97

المـــقدمـة

المقدمة

تعود بدايات المعرفة إلى بداية خلق الإنسان. حيث خلقه الله سبحانه وتعالى على الفطرة، ثم علمه وهداه السبيل ومن السهولة تمييز الطابع التراكمي للمعرفة الإنسانية، إذ بين التاريخ لنا ما حققته الحضارات القديمة من تراكم معرفي مكن الإنسان من تحقيق إنجازات كبرى، ومن جانب آخر فإن زيادة التّقدم وتعقد واتساع مطالب الحياة أدى الى زيادة حاجة الإنسان الى استخدام قدراته العقلية بهدف التأثير في هذا التقدم وقيادته والسيطرة على مسارات تغيرات الحياة ومتطلباتها المتسارعة.

إن المجتمعات المتقدمة لم تحرز تقدمها إلا بفضل اعتمادها على المفكرين والمبدعين وأصحاب العقول المنتجة، وأصبحت قوة الدّول تعتمد على مدى امتلاكها ناصية العلم والمعرفة فحققت بعض المجتمعات تقدما كبيرا إذ أنها استفادت من طاقات وقدرات أبنائها وهذا ما دفع المختصين والباحثين لقياس تقدم المجتمعات بعدد علمائها ومفكريها ودرجة التراكم العلمي والمعرفي الناتج لديها مما كان نقطة لانطلاق أو ظهور مفهوم جديد " رأس المال الفكري " في العقد الأخير من القرن العشرين, إذ أصبح رأس المال الفكري أو ما يسمى بالموجودات غير الملموسة في عصرنا الحالي من أهم عوامل نجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها وطبيعة أعمالها, فمؤسسات اليوم تحتاج لاستغلال كل ما هو متاح لديها من موارد مالية ومادية وفكرية لتحقيق ما تطمح إليه من أهداف وعليها ان تبدع لتستمر في عالم المنافسة، فالإبداع تحتاجه جميع المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية وان أفضل المنظمات هي تلك التي تمتلك القدرة على الإبداع وقادة عمل يستطيعون توفير مناخ ملائم لمساعدة العاملين في المؤسسة باستخدامهم لمواهبهم الابداعية بشكل كامل.

ونظرا لضرورة وجود رأس المال الفكري وإرتباطه بالمعرفة وكونه من أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات التي تساهم في تحقيق بقاء وسط بيئة تنافسية مستدامة فكان لابد من دراسة رأس المال الفكري و الإلمام بجميع أبعاده وتأثيره على الإبداع التنظيمي .

هذا الأخير هو أفضل الحلول التي يمكن تطبيقها لتحقيق النجاح والتقدم. فإذا كانت المؤسسة غير قادرة على الإبتكار فإنها ستواجه مصير الزوال. وفي ظل المنافسة الشديدة والتحديات الكبيرة، العنصر البشري يعتبر حجر الأساسي الذي يساهم في تقدم المؤسسة وتطورها و إزدهارها، لذا يجب على المؤسسات تقدير رأس مالها الفكري لرفع مستويات الإبداع و التفوق على المنافسين.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

يقدم هذا الفصل العناصر والأفكار المتسلسلة، التي تقضي لفكرة هذه الدراسة ومشكلتها، وكذلك الأهداف التي نسعى لتحقيقها، بالإضافة إلى بيان متغيرات الدراسة وفرضياتها، وأهمية الدراسة، وأيضا منهجية وحدود الدراسة هذا بالإضافة إلى الدراسات السابقة المعتمدة.

I .1. إشكالية الدراسة

نظرًا لندرة الموارد الاقتصادية المتاحة للمؤسسة والتي يمكن استخدامها لتحقيق أهدافها، يتعين عليها استنباط استراتيجيات عقلانية للتحكم في استخدام هذه الموارد بكفاءة لتحقيق أفضل النتائج. يشير ذلك إلى ضرورة تعزيز فهم إدارات المؤسسات لمفهوم رأس المال الفكري كمورد رئيسي، مع تأكيد أثره على الإبداع التنظيمي. يبرز أهمية اعتماد المؤسسات منهجيات واستراتيجيات علمية وعملية لتعزيز وتحقيق الإبداع على جميع المستويات. وفي هذا السياق، جاءت إشكالية دراستنا هاته على النحو التالي:

ما أثر رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في الإبداع التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور – بسكرة؟

يتدرج ضمن هذه الإشكالية عدة أسئلة فرعية:

- ما مستوى توفر رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- ما مستوى توفر الابداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة ؟
- ما أثر استقطاب رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما أثر صناعة رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما أثر تنشيط رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما أثر المحافظة على رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟
- ما أثر الاهتمام بالزبائن في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة؟

I .2. الدراسات السابقة

يعتبر الاطلاع على الأبحاث والدراسات السابقة من المراحل المنهجية في البحث العلمي، ولقد تم الاطلاع على العديد من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا، وتم ترتيبها من الأحدث إلى الأقدم حسب تسلسلها الزمني كالتالي:

أولا: دراسات متعلقة برأس المال الفكري

1.دراسة(بوزربة و حجاب،2023) بعنوان:"رأس المال الفكري ودوره في تحقيق وتنمية ريادة الأعمال، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت لافارج بالمسيلة", هدفت إلى:

- إبراز مفهوم كل من رأس المال الفكري وريادة الأعمال
- التعرف على واقع و دور رأس المال الفكري في تنمية ريادة الأعمال:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها :

- يكتسب رأس المال الفكري نفس الأهمية وفي بعض الحالات أكثر من رأس المال المادي .
- يعتبر مفهوم رأس المال الفكري مفهوم دائم التجديد في بيئة سريعة التغير .
- أصبح رأس المال الفكري ينظر إليه كرأس مال حقيقي .

توصلت الدراسة إلى عدة توصيات من بينها :

- ضرورة تشجيع أكثر للابتكارات والاستفادة من براءات الاختراع لتدعيم رأسمالها الهيكلي .
- التركيز على العاملين باعتبارهم زبائن داخليين للمؤسسة.

2.**دراسة(عبد الوهاب،2022) بعنوان:"دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء في الجامعة، دراسة حالة المديرية العامة لجامعة الجزائر–03–"**, هدفت إلى :

- ابراز دور رأس المال الفكري في المؤسسة.
- معرفة مدى إستخدام المؤسسة الجزائرية للتقنيات الحديثة في الإتصال .
- الرغبة في الوصول إلى تقديم توصيات لتحسين تحسين أداء الموظفين.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها :

- تعتمد المؤسسات محل الدراسة في تحسين أدائها بالأساس على رأس مالها البشري والزبائني، وبدرجة أقل برأسمالها الهيكلي.
- اتضح أن إدارة الجامعة لا تشجع الموظفين على المشاركة بأرائهم ومقترحاتهم، وهذا يؤثر سلبا على رأس المال البشري.

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من بينها :

- نشر ثقافة توزيع المعرفة عن طريق تشجيع الكفاءات وذوي الخبرة على نشرها بين باقي الموظفين.
- فتح المجال أمام الموظفين للإبداء بارائهم ومقترحاتهم حول العمل.

3.دراسة (يونس،2022) بعنوان :"دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال ", هدفت إلى إيجاد الطريقة المناسبة لتنميته وصيانة رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال والتعامل معه إجرائيا.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها :

- ان اعتماد القيمة السوقية للشركة كأساس لتحديد رأس المال الفكري غير مشكلة كونه هذه القيمة تتذبذب صعوداً ونزولاً بتأثير متغيرات كثيرة.
- هناك مكونات عديدة لرأس المال الفكري .

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من بينها :

- إن المؤسسات عليها ان تحدد رأس مالها الفكري ومكوناته وعلى أساس سنوي لتحديد مستوى النمو السنوي.
- يتوجب على المؤسسات ان تحدد رأس مالها البشري وتحديد الوسائل العملية لصيانته وتنميته.

4.دراسة (فرحاتي، 2016) بعنوان:"دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة ،دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة –باتنة–", هدفت إلى:

- معرفة مدى كفاءة الشركة محل الدراسة في استخدام رأسمالها الفكري.
- تحديد أثر رأس المال الفكري بأبعاده على تحقيق الميزة التنافسية.
- أثر تحقيق الميزة التنافسية لدى المنظمات في مواجهة التحديات المعاصرة.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها :

- رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح المنظمات.
- رأس المال الحقيقي الذي تحوز عليه المؤسسات ليس رأس المال المادي بل رأس المال الفكري .

خلصت إلى عدة توصيات من بينها : زيادة الاهتمام برأس المال و ضرورة بناء منظمات قائمة على المعرفة.

5.دراسة (قراقيش وآخرون ،2010) بعنوان :"رأس المال الفكري:الاهمية،والقياس، والافصاح،دراسة فكرية، من وجهات نظر متعدده", هدفت إلى:

- الاطلاع على مفهوم رأس المال الفكري بشكل عام، وتحديد مكوناته.
- الاطلاع على وجهات نظر العلماء بخصوص رأس المال الفكري.
- التعليق على نتائج تلك الدراسات من خلال اسلوب فكري نقاشي.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها :

- يرتكز مفهوم رأس المال الفكري على أهمية الانسان، وباعتباره اهم مورد لجميع نواحي الحياة بشكل عام وللمنشأت بكل اشكالها بشكل خاص.
- رغم ان الاسلام اولى المورد البشري أهمية لا يستهان بها، الا ان الدراسات الاسلامية التي تعالج هذا المورد بشكل اقتصادي تعد شحيحة جدا.

استخلصت الدراسة إلى عدة توصيات من بينها نذكر :

- دعوة جميع الجهات الحكومية والخاصة، على تشجيع ودعم البحوث التي تربط العلاقة بين الدين الاسلامي وراس المال الفكري.
- تجنب عمليات محاولة قياس رأس المال الفكري، وتدليل مفهومه لخدمة المسؤولية الاجتماعية في حل المشاكل الاقتصادية وعلى راسها مشكلتي الفقر والبطالة.

ثانيا: دراسات متعلقة بالإبداع التنظيمي

1.دراسة (دوح، 2020)، بعنوان : "سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الابداع التنظيمي"، هدفت إلى:

- تحليل طبيعة العلاقة بين سلوكيات القيادة التحويلية و الإبداع التنظيمي .
- التعرف على مستوى ممارسة نمط القيادة التحويلية لدى القادة.
- التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها :

- بالنسبة للجنس كانت الفروق في صالح فئة الذكور على حساب فئة الإناث .
- فئة من 40 إلى 50 سنة و ترجع هذه الفروق إلى أن هذه الفئة تملك القرارات و الاتجاهات الرشيدة التي تنبع من العقود الزمنية التي عاشتها و التي تكسبها مسؤولية في اتخاذ القرار.

- الفئة ذات الخبرة المهنية من 10 إلى 15 سنة و هي الخبرة التي من خلالها يكتسب أفرادها الرأي الواثق والحكيم اتجاه القائد ، حيث أنها مدة عمل تكفي لاكتشاف جميع السلبيات و الإيجابيات في جميع الأطراف القائدة مهما كانت كفاءتها و فعاليتها في الميدان.

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من بينها نذكر:

- عقد دورات تدريبية عن القيادة التحويلية لرؤساء الأقسام و عمداء الكليات، بهدف تأهيلهم و إكسابهم خصائص القيادة التحويلية وتعريفهم بأهمية هذا النوع من القيادة قصد تحقيق الإبداع.
- ضرورة اعتماد مؤسسات التعليم العالي على قيادات جامعية تحويلية ذات رؤية واضحة، و ذات شخصية إلهامية محفزة.

2.دراسة (المشوط ، 2011)، بعنوان :" أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت", هدفت إلى:

- تحديد مستوى أهمية بيئة العمل في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية.
- تحديد مستوى الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها :

- تبين أن مستوى أهمية الانظمة والتعليمات .
- أظهرت نتائج التحليل أن مستوى أهمية التدريب .

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من بينها نذكر :

- الاهتمام بنشر مفهوم روح الفريق بين العاملين.
- الابتعاد عن التهاون في الالتزام بالأنظمة والتعليمات في تطبيق القرارات الإدارية .
- إتاحة فرص التدريب .
- استقطاب كوادر بشرية لتحسين الاستخدمات التكنولوجيا .

3.دراسة (ألغالبي و محمَد، 2010) بعنوان :"سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية ", هدفت إلى:

- التعرف على مدى توافر سلوكيات القيادة التحويلية لدى المديرين العاملين في المنظمات.
- التعرف على مستوى الإبداع التنظيمي (تبني الإبداع، توافر القدرات الإبداعية) في الشركات .

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها :

- وجود علاقة ايجابية قوية بين سلوكيات القيادة التحويلية و الابداع التنظيمي..
- كلما زادت سلوكيات القيادة التحويلية, زاد الإبداع التنظيمي.

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من بينها نذكر :

- قيام الجهات المسؤولة في شركات الإتصالات الأردنية الخلوية بزيادة وتفعيل إمتلاك القيادات السمات وخصائص القيادة التحويلية.
- إجراء المزيد من البحوث والدراسات الميدانية للتعرف على القيادة التحويلية وأثرها في أداء العاملين.

ثالثا: دراسات متعلقة برأس المال الفكري و الإبداع التنظيمي

1.دراسة (جلاب و بن جروة، 2020)، بعنوان :" أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع التنظيمي للمؤسسة", هدفت إلى :

- التعرف على طبيعة رأس المال الفكري في المؤسسات وتحديد مكوناته الرئيسية.
- التعرف على إدراك المسيرين والعاملين لأهمية رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز والإبداع والبقاء والنمو.
- تبيان دور التحديث والإبداع التنظيمي وما ينجر عليه من تطورات في المؤسسة.
- تحديد علاقة رأس المال الفكري بتنمية القدرات الإبداعية التنظيمية في المؤسسة.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها :

- رأس المال الفكري هو الأصل الإداري للمؤسسة ومن أهم مصادر الميزة التنافسية .
- يؤثر رأس المال الفكري بالإيجاب على تنمية القدرات الإبداعية للعاملين في المؤسسة.

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات نذكر من بينها:

- تخفيض نسب الهدر والضياع في المنتجات ومستلزمات الإنتاج من خلال امتلاك المهارات العالية والتي تمكنها من تحقيق إنتاجية عالية.

2.دراسة (مراكشي و وراد، 2020)، بعنوان :" دور رأس المال الفكري في دعم الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية", هدفت الى معرفة دور رأس المال الفكري في المنظمة.

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج:

- ضعف اهتمام إدارة المؤسسة بجذب الأفراد المتميزين واستقطابهم للعمل فيها.

- عدم اهتمام إدارة المؤسسة بعنصر تنشيط رأس المال الفكري.
- جميع العلاقات الارتباطية لعناصر رأس المال الفكري بالإبداع التنظيمي قوية جدا وموجبة وذات دلالة إحصائية وتحمل هذه العلاقة مدلولات منطقية تشير إلى دور وأهمية رأس المال الفكري في تعزيز الإبداع التنظيمي.

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات من بينها :

- وضع معايير عالية لأداء العاملين والعمل على تطويرها .
- القيام بتطوير كفاءة العاملين .
- تزويد إدارة المؤسسة بأفراد يمتلكون مواهب جديدة ومتنوعة.
- مشاركة جميع العاملين في عملية التغيير .
- زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يدار الموجود النقدي.

رابعاً: التعقيب على الدراسات السابقة

بالنسبة للدراسات السابقة و الدراسة الحالية نجد أنّ معظمهم متفقين على إتخاذ نفس الأبعاد بالنسبة للمتغير رأس المال الفكري، كما اتفقوا على أسلوب واحد لجمع المعلومات ألا وهو الإستبيان، ومنهم من تمت دراسته في المؤسسات الإقتصادية أيضًا.

أما الاختلاف بين الدراسات السابقة والدراسة لحالية فيكمن في تميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في كونها تمّت في مؤسسة اقتصادية جزائرية "مؤسسة صناعة الكوابل–فرع كوندور–بسكرة"، كما أنه كان الاختلاف في تحديد أبعاد متغيري الدراسة (رأس المال الفكري و الإبداع التنظيمي) حيث أنّ بعض الدراسات حددت جزء من الأبعاد وأنقصت أو أضافت بعض الأبعاد.

I .3. نموذج الدراسة

قبل تحديد نموذج الدراسة، نقوم أولا بشرح متغيرات الدراسة، بعد ذلك نقوم بتقديم تعريفات إجرائية لهذه المتغيرات بأبعادها المختلفة، وفي الأخير تقديم نموذج الدراسة.

أولا: متغيرات الدراسة

أ. **المتغير المستقل**: يتمثل في رأس المال الفكري ويتضمن الأبعاد التالية: (إستقطاب رأس المال الفكري، صناعة أس المال الفكري، تنشيط رأس المال الفكري، المحافظة على رأس المال الفكري، الإهتمام بالزبائن).

ب. **المتغير التابع**: يتمثل في الإبداع التنظيمي ويشمل الأبعاد التالية: (ثقافة الإبداع، نمط القيادة،الدعم المنظمي).

ثانيا: التعريفات الإجرائية

أ. **رأس المال الفكري**: هو المعرفة الخارجة إلى حيز التطبيق والتي يتم استثمارها لصالح المنظمة.

ب. **إستقطاب رأس المال الفكري**: هو يساهم في خلق القيمة المضافة بشكل مستمر وذلك من خلال التركيز على جذب الأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية.

ج. **صناعة رأس المال الفكري**: هي الجهود المبذولة لتطوير وإنشاء قيمة من المعرفة والأفكار والابتكارات داخل المؤسسات والمنظمات أي استغلال المعرفة و تحويلها إلى ميزة تنافسية.

د. **تنشيط رأس المال الفكري**: هو تعزيز و تحفيز استخدام المعرفة و القدرات الفكرية لتحقيق أهداف المؤسسة و ذلك بتطوير المهارات و التدريب و تبادل المعرفة بين الموظفين.

هـ. **المحافظة على رأس المال الفكري**: هو الحفاظ على القيمة المضافة من المعرفة و الخبرات داخل المؤسسة من خلال توثيق المعرفة و تحفيز الموظفين على المشاركة و تطبيق استراتيجيات للحفاظ عليها.

و. **الإهتمام بالزبائن**: تلبية احتياجات و توقعات العملاء.

ز. **الإبداع التنظيمي**: هو تبني الأفكار والسلوكيات الجديدة التي يتم تطبيقها في المنظمة، سواء كان ذلك في خلق منتجات أو خدمات جديدة، أو تكنولوجيا جديدة يتم استخدامها في العمل.

ح. **ثقافة الإبداع**: هي القيم والممارسات التي تعزز الإبداع والابتكار داخل المؤسسات.

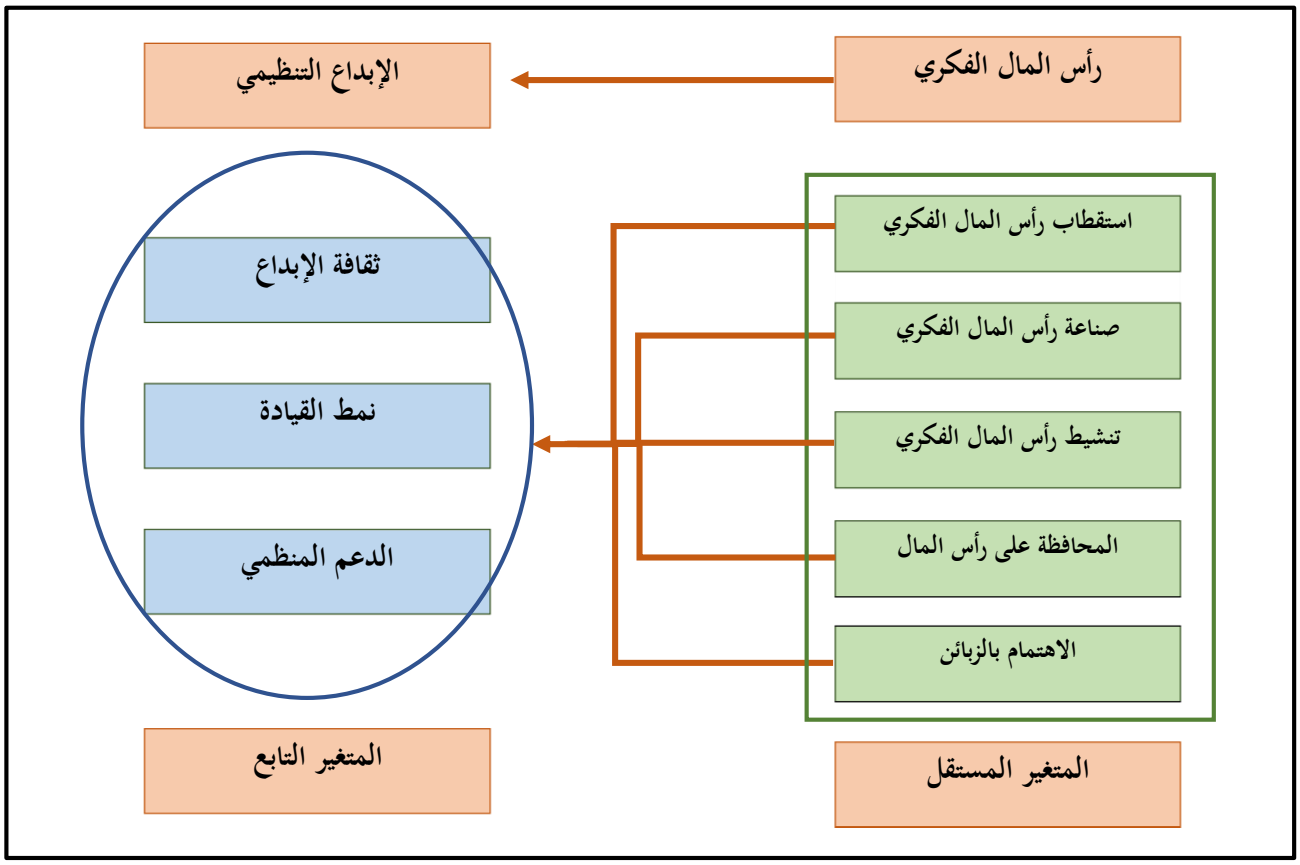
ط. **نمط القيادة**: هي السلوكيات والأساليب التي يستخدمها القائد للتأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف.

ي. **الدعم المنظمي**: هو توفير الدعم والموارد للموظفين داخل المؤسسة.

ثالثا: نموذج الدراسة

من خلال ما سبق يمكن وضع نموذج الدراسة كالتالي:

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الدراسات السابقة

I .4. فرضيات الدراسة

بهدف الإجابة على إشكالية الدراسة، واستنادا على تساؤلات ونموذج الدراسة تم صياغة الفرضية الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية :

لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور– بسكرة، عند مستوى الدّلالة (0.05).

ويندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية **لإستقطاب رأس المال الفكري** في الإبداع التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور– بسكرة، عند مستوى الدّلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثانية: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية **لصناعة رأس المال الفكري** في الإبداع التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور– بسكرة، عند مستوى الدّلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الثالثة: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية **لتنشيط رأس المال الفكري** في الإبداع التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور– بسكرة، عند مستوى الدّلالة (0.05).

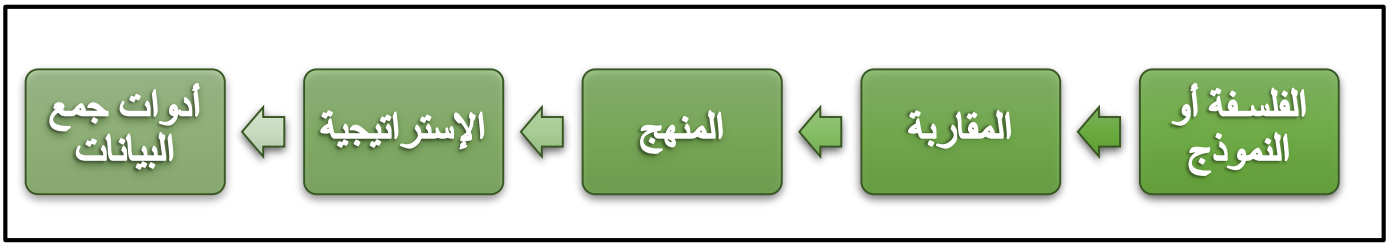
الفرضية الفرعية الرابعة: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية **لمحافظة على رأس المال الفكري** في الإبداع التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور– بسكرة، عند مستوى الدّلالة (0.05).

الفرضية الفرعية الخامسة: لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية **للإهتمام بالزبائن** في الإبداع التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور– بسكرة، عند مستوى الدّلالة (0.05).

I .5.التموضع الإبستمولوجي

يمكن توضيح المستويات العديدة التي يتضمنها التموضع الإبستمولوجي للبحث في الشكل الآتي:

الشكل رقم (02): مستويات التموضع الإبستمولوجي للبحث



المصدر: (قريشي، شناي ومغزي لعرافي، 2022، ص569)

في هذه الدراسة تم الاعتماد على **الفلسفة الوضعية** (Positivism) أو **النموذج الوضعي** (Le Paradigme Positiviste) **الواقعي أو الوصفي** والذي يهدف إلى إيجاد معارف تصف وتشرح الواقع بكل حيادية.

فالبحث العلمي وفق هذا النموذج يقتضي العمل على المتغيرات أو الحقائق الملاحظة والمكونة للظاهرة المدروسة، بحيث تتمثل مخرجات ذلك البحث العلمي في نتائج قابلة للتعميم على باقي الظواهر المماثلة للظاهرة المدروسة. كما يمكن اعتبار تلك النتائج القابلة للتعميم حقائق علمية ذات علاقة بالظاهرة المدروسة، وقد تتطور لتصبح نظريات علمية. كما تقوم هذه الفلسفة أو النموذج على الملاحظة التي تمكن الباحث من معرفة المكونات الحقيقية للظاهرة المدروسة، بالإضافة إلى القيام بالتجارب لمعرفة علاقات التأثير والتأثر بين مختلف متغيرات الظاهرة محل الدراسة.

واعتمدنا أيضا في هذه الدراسة على **المقاربة الإستنتاجية أو الإستنباطية**، حيث استخدم الباحثون هذه المقاربة ليتحققوا من صدق معرفة جديدة بقياسها على معرفة سابقة، وذلك من خلال افتراض صحة المعرفة السابقة. واشتقاقا من هذه المقاربة وُجدت **المقاربة الافتراضية – الاستنتاجية**، والتي تهدف إلى تقديم وصف لمختلف الظواهر سواء ارتبطت بالأفراد، الأوضاع، أو الحوادث التي تقع، وذلك بغية إيجاد تعميم مبرهن.

وما يجب الإشارة إليه هو أن **المقاربة الافتراضية– الاستنتاجية** (THE Hypothetico- Deductive Method) تقوم على الخطوات السبع التالية:

- الملاحظة (Observation).
- تجميع البيانات الأولية عن الظاهرة المراد دراستها.
- إعداد الإطار أو الجانب النظري.
- وضع الفرضيات (Hypothesizing).
- تجميع المزيد من البيانات العلمية حول الظاهرة.
- تحليل البيانات (Data Analysis).
- الاستنباط (Deduction)؛ والذي يعني الوصول إلى نتائج وترجمتها إلى حقائق خاصة بالظاهرة محل الدراسة.

وفقا لهذه المقاربة قمنا بتحديد إشكالية الدراسة الحالية وهذا من خلال تصفح العديد من الدراسات السابقة التي تناولت متغيري "رأس المال الفكري و الإبداع التنظيمي"، ومن ثم تحديد جانب نظري مهم يشرح متغيرات الدراسة بشكل مفصل، ووضع الفرضيات المناسبة التي تحدد علاقة الارتباط والأثر بين المتغيرين السابقين واختبارها بالأدوات الإحصائية المناسبة، والوصول في الأخير إلى نتائج تجيب عن الإشكالية الرئيسية وتساؤلاتها الفرعية.

اعتمدنا في هذه الدراسة على **المنهج الوصفي** (Descriptive) الذي من خلاله يتم دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا وهذا بعد جمع البيانات الأولية اللازمة ثم تحليلها وتفسيرها، وتحديد طبيعة العلاقة والأثر بين متغيرات الدراسة. أما **الأسلوب الاستراتيجي** المعتمد للقيام بالدراسة الميدانية وتحقيق الأهداف المطلوبة اعتمدنا على **أسلوب دراسة الحالة** بغية الوصول إلى نتائج دقيقة ومفصلة حول الظاهرة المدروسة والأداة المستخدمة في تفسيرها، وتحديد علاقات الارتباط والأثر بينهما. أما **لجمع البيانات** من مجتمع وعينة الدراسة فقد اعتمدنا على **الإستبانة** والتي من خلالها يتم تحديد الخصائص الشخصية والوظيفية للمبحوثين ووصف متغيرات الدراسة (قريشي، شناي، و مغزي لعرافي، 2022، الصفحات 565-592). وسيتم لاحقا شرح هذه الأداة بالتفصيل.

I .6.تصميم الدراسة

أ. **نوع الدراسة:** علاقة سببية لمعرفة أثر رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور – بسكرة.

ب. **مدى تدخل الباحث:** حاولنا الإلمام بجميع الوقائع والأحداث التي تخص الظاهرة محل الدراسة دون المساس والتغيير فيا أو محاكاتها.

ج. **التخطيط للدراسة:** غير مخططة (ميدانية).

د. **مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين الإداريين بمؤسسة صناعة الكوابل–فرع كوندور–بسكرة.

هـ. **المدى الزمني:** تمت الدراسة بشكل مقطعي خلال السنة الجامعية 2023-2024م ، وتم جمع البيانات خلال السداسي الثاني من السنة.

I .7. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى التعرف على النقاط التالية :

- استكشاف واقع رأس المال الفكري السائد و نوعه في مؤسسة الإقتصادية لصناعة الكوابل – فرع كوندور – بسكرة.
- قياس مستوى الإبداع التنظيمي لدى الموظفين في المؤسسة الإقتصادية .
- فهم أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي في في مؤسسة الإقتصادية لصناعة الكوابل –فرع كوندور – بسكرة.

I .8. هيكل الدراسة

بناءً على منهجية البحث العلمي، نبدأ موضوعنا بمقدمة تسلط الضوء على أهم الجوانب المتعلقة بالموضوع. ثم قمنا بتقسيم الدراسة إلى أربعة فصول، حيث يتم تقسيم كل فصل إلى مباحث، وكل مبحث يتناول مجموعة من المطالب. سنقوم بشرح هذا التقسيم بالتفصيل كما يلي:

جاء **الفصل الأول** تحت عنوان **الإطار العام للدراسة**، بدءًا من عرض إشكالية الدراسة ومرورًا بالدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة. ثم تم التطرق إلى نموذج الدراسة وفرضياتها، بالإضافة إلى التموضع الإبستمولوجي وتصميم الدراسة. وفي النهاية، تم التطرق لكل من أهمية و هداف الدراسة.

و **الفصل الثاني**: يركز **على الجانب النظري لرأس المال الفكري** (المتغير المستقل محل الدراسة)، تم تقديم ثلاث مباحث أساسيية: مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري و قياس رأس المال الفكري، مخاطر قياس رأس المال الفكري و إدارته و آليات بناءه .

و **الفصل الثالث**: تم التطرق إلى **الجانب النظري للإبداع التنظيمي** (المتغير التابع محل الدراسة)، والذي يشمل أربع مباحث أساسية: الإطار العام للإبداع و ماهية الابداع التنظيمي ، معوقات الإبداع التنظيمي و أساليب تنميته ، أخيرا العلاقة بين رأس المال الفكري و الإبداع التنظيمي.

أما **الفصل الرابع**: فيلخص **الجانب التطبيقي لعرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات**. يتضمن الفصل الرابع أربعة مباحث رئيسية: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، منهجية الدراسة، نتائج التحليل الإحصائي للدراسة واختبار الفرضيات، وأخيرًا مناقشة وتفسير النتائج.

خلاصة

تناولنا في هذا الفصل، الإطار العام للدراسة،بداية من تحديد إشكالية الدراسة والدراسات السابقة من ثم تقديم متغيرات الدراسة وأبعادها وتقديم التعريفات الإجرائية لكل منهم ومن ثم ترجمتها في نموذج الدراسة بعدها صياغة الفرضيات، يليها التموضع الإبستمولوجي ثم تصميم الدراسة و تبيين أهدافها، وأخيرا تقديم هيكل الدراسة.

الفصل الثاني: رأس المال الفكري

-تأطير نظري-

تمهيد

إن المجتمعات المتقدمة يعود فضل تقدمها لإعتمادها على أذهان المفكرين والمبدعين، حيث أصبحت قوتها الحقيقية تعتمد على مدى امتلاكها لنخبة من العلماء وأصحاب العقول المنتجة، كونها حققت بعض هذه المجتمعات تقدمًا ملحوظًا، حيث استفادت من إمكانيات وقدرات أبنائها. ومن هنا جاء اهتمام المختصين والباحثين في قياس تقدم المجتمعات بناءً على عدد علمائها ومفكريها ودرجة التراكم العلمي والمعرفي الذي تحقق لديها. حيث أسفر هذا القياس عن ظهور مفهوم جديد يُشار إليه "رأس المال الفكري" أو الأصول غير الملموسة، الذي ظهر في الجزء الأخير من القرن العشرين، الذي أصبح من العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات في عصرنا الحالي فهو يعتبر أحد أهم عناصر التميز، واليوم المؤسسات تحتاج إلى استغلال جميع مواردها المالية والمادية والفكرية لتحقيق أهدافها والبقاء في عالم المنافسة المتنافس.

وفي فصلنا هذا سوف نحاول توضيح الإطار النظري لرأس المال الفكري وذلك من خلال المباحث التالية:

- **مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري .**
- **قياس رأس المال الفكري.**
- **مخاطر رأس المال الفكري و ادارته وآليات بناءه.**

1.II. مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري

تزايدت أهمية الموارد الفكرية في المجتمعات المتقدمة من الناحية: الصناعية والثقافية والاقتصادية، مما أدى إلى تطوير مفهوم "رأس المال الفكري"، كمصطلح يعبر عن قيمة المعرفة والخبرات المتراكمة في المؤسسات. و يشير رأس المال الفكري إلى الثروة المكنونة في المعرفة والابتكارات التي تساهم في تحقيق التطور والنمو وعلى الرغم من تأكيد العديد من الكتاب والباحثين على أهمية رأس المال الفكري إلا أن هناك نقصًا في الفهم اللوجستي لهذا المفهوم خاصة بين قادة المؤسسات في الدول النامية، فقد يواجهون صعوبة في تحديد مفهومه وخصائصه...الخ .فيما يلي سنتطرق إلى أهم الجوانب الخاصة برأس المال الفكري و التعرف عليه أكثر.

1.1.II. مفهوم رأس المال الفكري و التمييز بينه بين رأس المال المادي

1.1.1.II. مفهوم رأس المال الفكري

ظهرت الفكرة الأولى لمصطلح "**رأس المال الفكري**" في عام 1958، عندما أشار محللون ماليون إلى تقييمات سوق الأسهم للعديد من المؤسسات الصغيرة التي تعتمد على العلم، وأنه يمكن تسمية تقييماتهم للأسهم بـ "العلاوة الفكرية". بعد ذلك، بقيت الفكرة غير نشطة لمدة ربع قرن، حتى أشار "والتر وريستون" الرئيس السابق لبنك سيتيكورب، أحد أكبر البنوك الأمريكية إلى أن بنكه ومؤسسات أخرى تمتلك رأس مالاً فكرياً ذا قيمة مالية (**ستيوارت، 2004، صفحة 12**).

وعلى العموم، فقد ورد مصطلح "رأس المال الفكري" العديد من التعاريف وذلك باختلاف آراء الكتاب والباحثين حيث:

رأى (Hamel) أن "رأس المال الفكري يمثل قوة متفردة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، تتحقق من تكامل مهارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشترين كما أنها مصدر من مصادر الميزة التنافسية (**حرحوش، 2003، صفحة 15**)".

أما (Webster) فيرى "انه يمثل صفة القياديين التحويليين الذين تتمثل قدراتهم في تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح عال يساهم ذلك في بقاء المؤسسة في عالم المنافسة لمدة طويلة" (**الحلالمة و العزاوي، 2009، صفحة 9**) .

بينما عرفه (Brooking,1996) بأنه: "عبارة عن أصول المؤسسة غير الملموسة والتي تعطيها القدرة على أداء وظائفها" (**العنزي; سعد، 2001، صفحة العدد 25**).

و برأي (Thomas A. Stewart) "رأس المال الفكري" يمثل في المعرفة و المعلومات و حقوق الملكية الفكرية (Intellectual Property Rights) و الخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة و تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة (**بوجمعين، 2016، صفحة 83**).

ويقول (Edvinsson) أن "رأس المال الفكري" هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظراً لصعوبة التنبؤ بالعمر الانتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة (**معتز، 2022، صفحة 129**).

في حين (Stewart و Edvinsson) يتفقان على أن "رأس المال الفكري" يعتبر من أهم محددات خلق الثورة وتعزيز قدرات التنافسية للمؤسسة (**هاني، 2008، الصفحات 18–19**).

بناء على ماسبق، يتضح أن رأس المال الفكري هو مجموعة من القيم غير الملموسة و التي تعتبر جزءًا من رأس مال المؤسسة. بحيث يشمل المكونات البشرية والهيكلية والعلاقية التي تساهم في إنتاج أفكار جديدة ومبتكرة و يساعد رأس المال الفكري على البقاء وتحسين الحصة التسويقية وتعظيم القدرات التنافسية للمؤسسة، والجدير بالذكر أن رأس المال الفكري لا يتركز في مستوى إداري معين بل يمثل مجموعة من القدرات المعرفية المتميزة التي يمكن أن توجد في جميع المستويات الإدارية.

II.1.1.2. التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي (التقليدي)

لابد من تمييزه عن رأس المال المادي (التقليدي)، فهذا الأخير يعني الموارد التي تظهر في ميزانية المؤسسة كالعقارات والتجهيزات و المخزونات (**مراد، 2008**) ،وفيما يلي الجدول يوضح طبيعة الاختلاف بين كل من رأس المال الفكري و رأس المال المادي .

الجدول رقم (01) : مقارنة بين رأس المال الفكري والمادي

البيان	رأس المال الفكري	راس المال المادي
الميزة الاساسية	غير ملموس	مادي ملموس
موقع التواجد	في عقول العاملين بالشركة	ضمن البيئة الداخلية للشركات
النماذج المماثلة	أفكار الافراد ذو المعارف و الخبرات	الآلات،المعدات،المباني
القيمة	متزايدة بالابتكار	متناقصة بالاندثار
نمط تكوين الثروة	بالابتكار	بالاستخدام المادي
المستخدمة له	العمل المعرفي	العمل الفصلي
العمر	له عمر مع تزايد القدرات الابداعية	له عمر انتاجي وتناقص بالطاقة
الواقع	يتوقف عند حلول المشاكل	يتوقف عند حدوث المشاكل
الوظيفة	يعبر عن العمليات	يعبر عن احداث
الزمن	يتوجه نحو المستقبل	يرتكز على الماضي فقط
المحتوى	هو قيمة	هو تكلفة
الطبيعة	غير مالي	نقدي
الديمومة	مستمر	وقتي
الاستعمال	يزيد بالاستعمال	ينقص و يستهلك
تشكيلات القيمة	يرتبط بشبكات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة
النوعية/الكمية	نوعي	كمي

المصدر: الخفاف هيثم قاسم ، المعالجة المحاسبية لمشاكل القياس و الإفصاح عن رأس المال الفكري ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية الإدارة و الإقتصاد ، جامعة الموصل ، العراق، 2006.ص156.

2.1.II. مكونات رأس المال الفكري، أبعاده و أدواره

1.2.1.II. مكونات رأس المال الفكري

ينظر إلى رأس المال الفكري على أنه تلك المعرفة المتاحة لدى الكفاءات البشرية، والتي يمكن تحويلها إلى أرباح، كما يمكن تشبيه عناصر رأس المال الفكري بمجموعة متراكمة ومجمعة من المعارف، بحيث ينظر لكل طرف إلى جانب المعرفة الذي تدخل في دائرة اهتماماته (**يحضيه، 2005/2004، صفحة 126**)، فلا شك أن تحديد

عناصر و مكونات رأس المال الفكري تعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه، لذلك فقد حاولت العديد من الدراسات تحديد مكوناته و مع ذلك فقد كان هناك اختلاف في وجهات نظر الكتاب و الباحثين حول تحديد تقسيم موحد لمكونات رأس المال الفكري، وفيما يلي استعراض لأهم تلك التصنيفات: (**فرطاس، 2014–2015، صفحة 55**).

أولا. تصنيف (Brooking,1996) : والذي يقسم رأس المال الفكري كما يلي (**فرطاس، 2015–2014، صفحة 55**):

- **الموجودات المتركزة بالمورد البشري**: المؤهلات المهارات الخبرات والقدرات، أسلوب القيادة...
- **رأس المال البنيوي** : يضم موجودات البنية التحتية التكنولوجيا، العمليات....الخ .
- **موجودات الملكية الفكرية**: براءات الاختراع و الدراية.
- **موجودات السوق**: العلامات التجارية، ولاء الزبائن، قنوات التوزيع.

ثاني. تصنيف (Sveibey) : قسم رأس المال الفكري إلى ثلاثة أقسام ، و أولى أهمية كبيرة لكفاءات العاملين (**فرحاتي، 2016، صفحة 70**) :

- كفاءة العاملين وتعليمهم وخبراتهم.
- **التركيب الداخلي**: أي الشكل القانوني ، الإدارة ، النظم ، الثقافة ، والبرمجيات.
- **الهيكل الخارجي** : مثل: العلامة التجارية ، علاقات الزبائن والموردين.

ثالثا. تصنيف (Guthries & Petty) : يتكون رأس المال الفكري من العناصرالتالية (**فرحاتي، 2016، صفحة 70**) :

- **الهيكل الداخلي** : ويتمثل في رأس المال المنظمي (الهيكلي).
- **الهيكل الخارجي** : ويتمثل في رأس مال الزبائن (العلاقات).
- كفاءة العاملين ويتمثل في رأس المال البشري.

إستنادًا إلى التصنيفات السابقة، يتفق معظم الباحثين على أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة مكونات أساسية: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقاتي (الزبائني).

1. **رأس المال البشري:** وهو يشير إلى المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها و استثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة و بالتالي فهو يتعلق بالمعرفة والمهارات التي يمتلكها العاملون في المؤسسة و يعد هذا الجزء من رأس المال الفكري مهمًا للغاية، حيث يمكن أن يكون لديهم قدرات فريدة تساهم في تطوير الأفكار وتحقيق التفوق التنافسي (**العنزي; سعد، 2001، صفحة 117**).
2. **رأس المال الهيكلي:** يتكون من العمليات الإدارية، وأنظمة المعلومات، والهيكل التنظيمي، والملكية الفكرية، وأي أصول غير ملموسة أخرى تمتلكها المؤسسة ولكنها لا تظهر في ميزانيتها العمومية و يشمل الأنظمة، البراءات، وقواعد البيانات و يعد هذا الجزء أساسيًا لتطوير البنية التحتية والملكية الفكرية في المؤسسة (**Roos, Jacobsen, & Bainbridge, 2001**) .
3. **رأس المال العلاقاتي:** هو قيمة العلاقات التي تقيمها المؤسسة مع زبائنها من خلال زيادة رضا الزبون وولائه،ومدى الاحتفاظ به ذلك عن طريق الاهتمام بمقترحاته والاستماع إلى الشكاوي المقدمة من قبله، وايجاد الحلول الناجعة لها بالسرعة الممكنة ومشاركته في أعمالها و صفقاتها أو إقامة علاقات تعاون قوية. فهو يتعلق بالعلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة و يمكن أن تكون الشبكات والعلاقات الجيدة مصدرًا قويًا للقيمة الفكرية (**فرحاتي، 2016، صفحة 70**).

بالتالي، يمكن القول أن هذه المكونات الرئيسية تجمع كل المكونات الأخرى المذكورة في تعاريف رأس المال.

II.1.2.2. أبعاد رأس المال الفكري

رأس المال الفكري هو مفهوم يعبر عن الجهود والنفقات المبذولة من قبل المؤسسة بهدف تطوير وتنمية الأصول غير الملموسة والمخزون المعرفي فيها. أي يتم ذلك من خلال شحذ هذه المعارف ووضعها موضع التنفيذ واستغلالها بشكل أمثل. حيث تتمثل أبعاد تنميه فيما يلي: (**يحضيه، 2005/2004، صفحة 125**):

- **إستقطاب رأس المال الفكري:** يركز هذا البعد على البحث عن الخبرات المتقدمة، وجذب المهارات التقنية العالية بالاعتماد على نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب.
- **صناعة رأس المال الفكري:** يشتمل هذا البعد على تعزيز قدرات الكفاءات البشرية، وتقليل معارضتها مع خلق الانسجام الفكري الضروري بينها.

- **تنشيط رأس المال الفكري:** من خلال استخدام آليات كعصف الأفكار مع الكفاءات وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء العاملين.
- **المحافظة على رأس المال الفكري:** بالاستثمار في التدريب والتطوير المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي.
- **الاهتمام بالزبائن:** ويهتم هذا البعد بتوثيق متطلبات الزبائن، وتفعيل نظام معلومات التقديم لخدمة الزبون ومنح مزايا إضافية له، والسعي للاحتفاظ بالزبائن القدماء.

II.3.2.1. أدوار رأس المال الفكري

تسعى جميع المؤسسات إلى استخلاص قيمة مضافة من رأسمالها الفكري، ولكن يجب أن تفهم أن دور رأس المال الفكري ليس مقتصرًا على تحقيق الإيرادات فقط هناك مجموعة متنوعة من الأدوار التي يمكن أن تساهم في إنتاج هذه القيمة المضافة وهي (**بركات، 2020، الصفحات 935–936**) :

1. **الأدوار الدفاعية:** وتشمل:

- حماية المنتجات والخدمات التي تنشأ عن إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة.
- الحفاظ على حرية التصميم والإبداع.
- تقليل حدة الصراعات وتجنب الشكاوى ورفع الدعاوى.

2. **الأدوار الهجومية:** وتشمل:

- توليد العائد من خلال المنتجات والخدمات التي تنشأ عن إبداعات رأس المال الفكري.
- تطوير الملكية الفكرية للمؤسسة والاستفادة من الموجودات الفكرية.
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وتطوير منتجات وخدمات جديدة.
- تهيئة منافذ الاختراق لمواجهة التحديات التكنولوجية من المنافسين.
- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة .
- صياغة استراتيجيات تعوق دخول المنافسين الجدد.

يمكن أن يتحول رأس المال الفكري من الأدوار الهجومية إلى الأدوار الدفاعية والعكس صحيح، يجب أن يكون هذا الانتقال محسوبًا ومبنيًا على دراية واضحة بالموارد والأهداف.

II.1.3. أهمية رأس المال الفكري و خصائصه

II.1.3.1. أهمية رأس المال الفكري

يُعتبر رأس المال الفكري أحد أهم الموجودات في القرن الحادي والعشرين، بحيث يتمثل رأس المال الفكري في مجموع القدرات الإبداعية والابتكارية التي تساهم في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسات، كما يُمكن استغلاله من خلال تقديم خدمات ومنتجات مميزة وتحسين العلاقات مع العملاء والموردين. وبالتالي، يُعد رأس المال الفكري موردًا لا غنى عنه لضمان استدامة الأعمال وتحقيق النجاح (**فرطاس، 2015–2014، صفحة 51**)، و يُمكن اجمال أهمية رأس المال الفكري في ما يلي:

1. **المنزلة الرفيعة:** إن نعمة العقل والتفكير تعتبر الآن السلاح الأقوى والمؤشر الأكثر موضوعية لتقييم تقدم المجتمعات والمؤسسات، كما جاء في هذا السياق قول جواهر لال نهرو : "لا أرى طريقًا أكثر فعالية لمحاربة الفقر غير طريق استثمار العقول والقدرات المتميزة التي تعمل على خلق التكنولوجيا والتقدم".
2. **تأسيس المنظمات الذكية:** يلعب رأس المال الفكري دورًا حاسمًا في تأسيس المؤسسات الذكية. فهذه المؤسسات تعتمد على العقول المبدعة والمعرفة لتحقيق التفوق والابتكار.
3. **استثمارات ناجحة وعوائد عالية:** الاستثمار في تطوير المعرفة والمهارات يؤدي إلى عوائد مرتفعة، فهو يمكن أن يكون مصدرًا للتفوق التنافسي والنجاح المستدام.
4. **مورد استراتيجي وسلاح تنافسي:** يعتبر رأس المال الفكري موردًا استراتيجيًا يمكن استغلاله لتحقيق أهداف المؤسسة، إذا تم إدارته بشكل جيد، و يمكن أن يكون سلاحًا تنافسيًا قويًا (**العنزي و صالح، 2009، صفحة 171**).

II.1.3.2. خصائص رأس المال الفكري

لرأس المال الفكري مجموعة من الخصائص أبرزها (**بركات، 2020، الصفحات 936–935**) :

1. **الخصائص التنظيمية Organisationnel:** وترتبط ببيئة المؤسسة والتي تتضمن:

- يتواجد رأس المال الفكري في جميع مستويات المؤسسة.
- يُظهر المرونة التي تساعد في تجديد مستمر للأفراد.
- يُنظم العلاقات غير الرسمية.

- يُعزز البعد عن التركيز الإداري المركزي.

2. **الخصائص المهنية Professionnal**: ترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم و تتضمن:

- يتعلق بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم.
- يشمل امتلاك مهارات وخبرات نادرة يصعب استبدالها.
- يتمتع بدرجة عالية من التعلم.
- يشجّع على التدريب الإثرائي.

3. **الخصائص السلوكية والشخصية**: تتعلق بالعنصر البشري وبنائه الذاتي ، تتضمن :

- يشمل الميل إلى تحمل المخاطر والاقتدام بالأعمال الجديدة في حالات عدم التأكد.
- يُشجع على استفادة من خبرات الآخرين.
- يدفع لتقديم اقتراحات وأفكار جديدة وبناءة.
- يشجّع على اتخاذ قرارات حاسمة وتفكير واعٍ.
- يُعزز الاستقلالية في الأفكار والعمل.
- يُعكس الثقة العالية بالنفس والمثابرة.

II.2. قياس رأس المال الفكري

القياس هو جزء لا يتجزأ من البحث العلمي، فهو ضروري لتحقق الفروض والنتائج، تم الاعتراف بأهميته لأنه يساعدنا على فهم الأشياء بشكل أفضل و بما في ذلك خصائصها ومظاهرها، والعلاقات بينها. فهو يمثل الأداة الأمثل لفهم الأشياء والأحداث التي نرغب في قياسها. لذا، أصبح القياس أكثر أهمية بالنسبة للباحثين في مجال الإدارة، حيث يقدم معلومات قيمة لصانعي القرارات في المؤسسة.

II.2.1. دافع قياس رأس المال الفكري و مفهومه

إن عملية القياس هي أفضل طريقة لفهم الظاهرة أو الحدث الذي نرغب في قياسه. لذلك، يزداد اهتمام متخذي القرارات والباحثين في مجال الإدارة بهذا الموضوع، قياس الظاهرة الإدارية، –رأس المال الفكري–، فهو أمر

ضروري لتحديد المعلومات ذات الصّلة لإتخاذ القرارات المناسبة من بين البدائل المتاحة وفي الوقت المناسب، وقبل أن نتمكن من قياس شيء ما يجب أن نفهمه. لذلك عندما يكون القياس ممكنًا يمكننا تقديم معلومات ذات قيمة لمتخذي القرارات وعندما لا يمكن قياسه، نقول على أن معرفتك هي من النوع الضئيل أو غير كافية.

لم يقف (Ivancevich) ، إلى هذا الحد بل تعداه الى أبعد من ذلك بقوله:" هناك شعار قديم في ادارة الموارد البشرية يقول" اذا لم تستطيع قياسها انساها " وفحوى هذه المقولة هو انه اذا لم تتمكن من اظهار المساهمات التي قمت بها فإذا كان هناك أملاً ضئيلاً في ان ينتبه الآخرين لما قدمت."

وبناءا على ما تقدم يظهر دافع قياس رأس المال الفكري. فمفهوم القياس يشير الى مجموعة اجراءات تتبع لتحديد مدى توافر خصائص معينة في الشخص والحكم على امكانية قيامه بمهمات وأنشطة وظيفية معينة.

وعلى هذا الأساس يبدو ان مفهوم قياس رأس المال الفكري ينصب على تحديد الخصائص المطلوبة فيه، والتأكد من تأثيرها في متغيرات أخرى (**العنزي و صالح، 2009، الصفحات 274–273**) .

II .2.2. أهمية قياس رأس المال الفكري

تم بذل العديد من الجهود من قبل الباحثين لقياس وتقييم رأس المال الفكري،كما أشار (Harvey & Lusch)، أصبحت المؤسسات الناجحة تركز على قياس رأس المال الفكري، وهي تسعى باستمرار للعثور على أفضل المعايير التي تمكنها من قياس هذا الأخير بدقة وصحة. وتكمن أهمية قياس رأس المال الفكري في (**بركات، 2020، صفحة 938**) :

- من الضروري قياس قيمة وأداء المؤسسة بشكل دقيق وشامل، خاصة في مجتمعات المعرفة حيث تعتبر المعرفة جزءًا كبيرًا من قيمة المنتج والمؤسسة.
- الأساليب المحاسبية التقليدية، التي تركز على قياس الأصول المادية بناءً على السّجلات التاريخية للمؤسسات، ليست قادرة على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكريو الذي يشكل جزءًا كبيرًا من أصولها. يجدر بالذكر أن الأساليب المحاسبية التقليدية لا تعطي أهمية كبيرة لقياس رأس المال الفكري.
- النماذج الحديثة لرأس المال الفكري تستطيع قياس العديد من العناصر التي لا تستطيع الأساليب المحاسبية التقليدية قياسها، مثل: رأس المال البشري، رأس المال الابتكاري، ورضا العملاء وغيرها، هذه النّماذج توّفر للمؤسسات أدوات قياسية تمكنها من قياس أداء المؤسسة وقيمتها بدقة.

- الأساليب المحاسبية التقليدية تركز فقط على الحقائق المادية والكميات بينما تعتّمد مقاييس رأس المال الفكري على الحقائق غير المادية والجودة. بالإضافة إلى ذلك، تعكس الأساليب المحاسبية التقليدية نتائج المعاملات السابقة والتدفقات النقدية الفعلية، في حين تركز مقاييس رأس المال الفكري على إنشاء القيمة.
- الأساليب المحاسبية التقليدية ليست كافية لتشكيل الاستراتيجيات للمؤسسات. لذا، يتم استخدام مقاييس رأس المال الفكري كأداة مكملة تساعد الإدارة في إدارته، حيث يتم إجراء عملية القياس.

II.3.2. نماذج قياس رأس المال الفكري

لقد قدمت نماذج عديدة لمكونات رأس المال الفكري من أهمها ما يلي :

1. **نموذج (Naviagtor Skandia)** (**علي، الصفحات 151–152**) خاص بمؤسسة التأمين السويدية (Skandia)، الذي طوره ادفينسون ومالون (Edvinsson and Malone) والذي تضمن خمس مجموعات من المكونات الأولى تتعلق بالجوانب المالية والأربعة الأخرى تكون رأس المال الفكري وهي:" رأس المال البشري، رأس المال الزبوني، رأس مال الإبتكاري و رأس مال العملية"، بحيث:

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي

Intellectual Capital = Human Capital + Structural Capital

رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي

Structural Capital = Customer Capital + Organizational Capital

رأس المال التنظيمي = رأس المال الإبتكاري + رأس مال العملية

Organizational Capital = Innovation Capital + process capital

رأس المال الإبتكاري = الملكية الفكرية + الأصول غير الملموسة

Innovation Capital = Intellectual Property + Intangible Assets

2. **نموذج Sveiby:** هو نموذج مراقبة وضبط الأصول الغير الملموسة هو طريقة طورها "Sveiby" من أجل حساب الأصول الفكرية للمؤسسة، وهي تتضمن ثلاث تصنيفات رئيسية (**فرحاتي، 2016، الصفحات 107–108**):

أ. **الأداء البشري:** يرتبط هذا التصنيف بكيفية استغلال الأصول البشرية لتحقيق الربح الحقيقي للمؤسسة و يشمل: القيم الذاتية، الخبرة، المهارات الاجتماعية، الخلفية الثقافية والتعليمية.

ب. **الهيكل الخارجي:** يعكس هذا التصنيف صورة المؤسسة ومكانتها خارج حدودها، أي كيف يُنظر إليها من قبل الآخرين و يشمل: العلامة التجارية، اسم المنتج، والعلاقات مع العملاء والموردين والشركاء.

ج. **الهيكل الداخلي:** يشمل هذا التصنيف قواعد البيانات والعمليات والنماذج والوثائق التي تملكها المؤسسة و يتضمن أيضًا الملكية الفكرية وبراءات الاختراع وأسرار المهنة.

ويُظهر الجدول أمثلة على مؤشرات مراقبة وضبط الأصول غير الملموسة.

الجدول(02) : نموذج Sveiby

نوع رأس المال	المكونات
الهيكل الخارجي	التركيب الداخلي: العلاقات التجارية، العلاقات مع الزبائن، العلاقات مع الموردين
الهيكل البشري	كفاءة العاملين: تعليمهم، خبراتهم.
الهيكل الداخلي	الترتيب الداخلي (الشكل القانوني): الإداري و النظم، ثقافة المنظمة،البرمجيات.

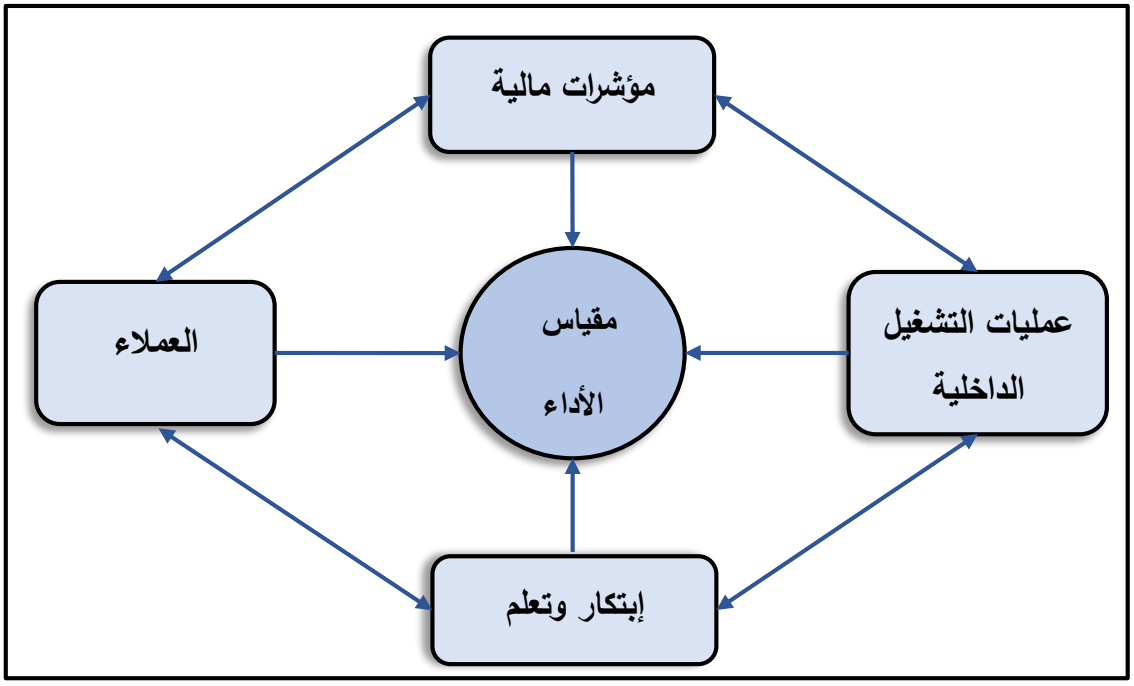
المصدر : محيا بن خلف عيد المطري،أطروحة دكتوراه "إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة".جامعة أم القرى،2007.ص146.

3. نموذج القياس المتوازن للأداء

و هو أحد النماذج لتقييم رأس المال الفكري والذي يهدف إلى إحداث التوازن بين المقاييس المالية وغير المالية للأداء. يركز على الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية ويضمن توازنًا بين المقاييس الخارجية للعملاء والمقاييس الداخلية للعمليات، يشمل أيضًا الأصول المادية والأصول المعنوية. (**محمد السعيد، 2008، صفحة 42**)

ويمكن توضيح هذا النموذج كما هو مبين **بالشكل رقم (3)** علي النحو التالي:

الشكل(03): نموذج القياس المتوازن للأداء BSC



المصدر: هاني محمد السعيد، دكتور الفلسفة في ادارة الاعمال جامعة قناة السويس،السحاب لنشر و التوزيع،الطبعة الأولى–القاهرة–2008،ص43.

ومن الشكل رقم (3) يمكن إستخلاص ما يلي (**هاني، 2008، الصفحات 43–44**):

أن نموذج القياس المتوازن للأداء يعتمد على ترجمة رؤية واستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة مترابطة، فهو يتناول أربعة مجالات متماسكة ويفترض وجود علاقة سببية بينها:

1. **مؤشرات المالية:** تعكس حالة المؤسسة من الناحية المالية، فهي تهم المساهمين وتعكس الصورة التي ترغب المؤسسة أن يروها.

2. **العملاء:** يرتبط بكيفية نظر السوق إلى المؤسسة فهو يشمل العلامة التجارية والعلاقات مع العملاء.

3. **عمليات التشغيل الداخلية :** يحدد الأنشطة التي يجب أن تقوم بها المؤسسة لإرضاء المساهمين والعملاء. يتعلق بالفعالية الداخلية.

4. **الإبتكار و التعلم:** يعكس ما تحتاجه المؤسسة من تطوير وتحديث لتحقيق الفاعلية.

II.3. مخاطر رأس المال الفكري وإدارته وآليات بناءه

نظرًا للدور الحيوي الذي يلعبه رأس المال الفكري في المؤسسات الحديثة، فإنه يواجه بالتأكيد مجموعة من المخاطر التي قد تؤدي إلى انحساره أو تضر بالوظيفة التي يقوم بها في المؤسسة. لذا، يتطلب الأمر إدارة فعالة لرأس المال الفكري كوسيلة لاكتسابه وتطويره والحفاظ على قيمته، كما سنوضح في النقاط التالية.

II.3.1. مخاطر رأس المال الفكري

يمكن تصنيف المخاطر المحتملة التي يتعرض لها رأس المال الفكري إلى الآتي (**علي صالح و بس النداوي، 2007، صفحة 16**) :

1. **مخاطر التقادم الوظيفي:** تعد مخاطر التقادم احدى أبرز المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري، لأنه يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار. يمكن تقسيمه الى ثلاث اتجاهات:
   - أ. **تقادم المعرفة:** يتعلق بالخبرات والمهارات الإدارية والفنية والمهنية.
   - ب. **تقادم القدرات:** يظهر تحت تأثير الجوانب الشخصية الذاتية.
   - ج. **التقادم الثقافي:** يتأثر بالقيم والمعتقدات والعادات الاجتماعية.
2. **مخاطرة الإحباط النفسي:** تحدث عند عدم قدرة الفرد على اشباع بعض الحاجات الوظيفية فتتولد سلوك نتيجة انفعالات لايمكن تجنبها او اخفائها وتأخذ هذة المخاطر ثلاث أتجاهات، وهي:
   - أ. **نفسية** : تشمل: عدم الرضا، الاستياء، التوتر والقلق، الفشل من التوافق الانطواء والاكتتاب.
   - ب. **مادية:** وتضم: العدوان التدخل الشخصي، تخريب الاجهزة والمعدات.
   - ج. **تنظيمية:** تتمثل: بالغيابات، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع نسبة التذمر والشكاوي، ترك المؤسسة، ضعف الانتماء والولاء.
3. **مخاطرة إغتراب رأس المال الفكري**

يعد الإغتراب حالة نفسية إجتماعية تسيطر على الفرد سيطرة تامة تجعله غريباً بالتالي تصعب قدرته على التكيّف مع المحيط والبيئة أو الحالة المعاش، وتعتبر هذه المخاطر أكثر تأثيرًا على رأس المال الفكري، فالأشخاص الذين لديهم تلك الحالة النفسية فهم يشعرون بالاغتراب بشكل أكبر من الأشخاص العاديين، نظرًا لسعيهم المستمر إلى اكتشاف أو ابتكار مبادئ وآراء جديدة، والتي قد تتعارض مع المعايير السائدة في

محيطهم. لذا، يُطالب بضرورة المحافظة عليه بقوله وتأخذ هذة المخاطر أربعة أتجاهات تتمثل في (**حداد، 2024، صفحة 56**) :

أ. **إغتراب ثقافي.**

ب. **إغتراب قيمي**

ج. **إغتراب أجتماعي.**

د. **إغتراب حضاري.**

4. مخاطرة محدودية البحث عن التميز المنظمي

ترتبط هذة المخاطرة بضعف ومحدودية المؤسسة في البحث عن التميز، خاصة في مجال تشجيع وزيادة عدد المساهمات الفكرية لرأس المال الفكري العامل فيها وبالتالي تبقى المعرفة مخزونة في عقولهم مما يعرضها الى الاندثار او هجرتها الى مؤسسات منافسة من جهة، ويقلّل من رصيد رأس المال المذكور من جهة اخرى. وهذا من شأنه قتل الإبداع واضعاف قوة المؤسسة، وتأخذ هذة المخاطرة أربعة اتجاهات وهي (**العنزي و صالح، 2009، صفحة 450**) :

أ. **مخاطرة قتل الابتكار الجديد.**

ب. **مخاطرة ضعف الثقة.**

ج. **مخاطرة تشجيع الاعمال الروتينية أكثر من الابداعية.**

د. **مخاطرة ضعف تحفيز المقترحات.**

5. مخاطرة ضعف الحفز المادي والاعتباري

ترتبط هذه المخاطر بضعف المؤثرات الخارجية المثيرة لرأس المال الفكري مما يقلل من دافعه لتنفيذ المهام المسندة إليه، و يعود ذلك إلى عدم اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية والاجتماعية، مما يعكس ضعفًا في إمكانيات وقدرات رأس المال الفكري في المؤسسة. وتأخذ هذة المخاطرة ثلاثة اتجاهات وهي:

أ. **الجوانب المادية:** وتشمل الاجور والمكافئات والمشاركة بالارباح والحوافز الابداعية

ب. **الجوانب المعنوية** : وتشمل اشعار رأس المال الفكري بأهميته ومكانته عن طريق اشراكهم في الادارة ومنحهم الاوسمة والشارات والألقاب وكتب الشكر والتقدير.

ج. **الجوانب الاجتماعية:** وتتجسد في احترام رأس المال الفكري أيآ كان موقعهم وتعزيز مكانتهم في المجتمع.

يتبيَّن للباحثين أنَّ مخاطر رأس المال الفكري تشكل نظامًا تفاعليًا، على الرغم من إستقلال كل مخاطرة عن الأخرى فعند تحقيق أي مخاطرة، قد تتسبب في تحقيق المخاطر الأخرى جزئيًا أو كليًا.

II.2.3. إدارة رأس المال الفكري

II.1.2.3. تعريف إدارة رأس المال الفكري

يمكن تعريف إدارة رأس المال الفكري على أنها مجموعة العمليات والأنشطة التي تنفذها المؤسسات للاستفادة من الموارد المادية وغير المادية التي تمتلكها بالإضافة إلى القدرات البشرية والخبرات المتراكمة ، و هذه العناصر تمكن المؤسسة من توليد أفكار وقيم جديدة تعزز قدرتها على المنافسة بفعالية على الصعيدين المحلي والعالمي.

كما أن إدارة رأس المال الفكري تُعتبر عملية إدارية تهدف إلى تحديد وبناء والتحكم في الأصول الفكرية للمؤسسة، بالإضافة إلى قياسها وتطويرها على المستوى الاستراتيجي، مع التركيز أيضًا على المستوى التكتيكي. كما تساعد إدارة رأس المال الفكري في تقييم أنشطة إدارة المعرفة، مما يمنح صانعي القرار الوقت الكافي للتفكير في مستقبل مصادر المعرفة، واتخاذ القرارات المناسبة، وتنفيذها (**عطية، 2018، الصفحات 324–325**) .

II.2.2.3. متطلبات إدارة رأس المال الفكري

بالنظر إلى الدور الحاسم الذي يلعبه إدارة رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية والأهمية البالغة له، فإن هناك مجموعة من المتطلبات التي يجب الأخذ في الاعتبار لضمان كفاءة وفعالية هذه المؤسسات، كما يتطلب تنفيذ إدارة المعرفة وإدارة رأس المال الفكري وجود عدة عناصر مثل: الهياكل التنظيمية المرنة، والثقافة التنظيمية، والقيادة الحكيمة، وتكنولوجيا المعلومات.

يوجد ثلاثة متطلبات لإدارة رأس المال الفكري وهي :المتطلبات التنظيمية، والمتطلبات البشرية، والمتطلبات المادية، وهي كالتالي (**عطية، 2018، الصفحات 324–325**) :

أ. **المتطلبات التنظيمية:** تتمثل المتطلبات التنظيمية مجموعة من الإجراءات المتعلقة بالأنظمة والقواعد المحددة للعمل، بالإضافة إلى الهياكل التنظيمية المتعلقة بإدارة رأس المال الفكري في المؤسسات التعليمية، ومن أبرز المتطلبات التنظيمية اللازمة في إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الكفاءة والفاعلية للمؤسسات التعليمية:

- إنشاء هيكل تنظيمي يسمح لفريق العمل بتحويل القرارات من الفردية للجماعية عبر إشراك العاملين بها في اتخاذ القرارات وحل المشاكل التي تواجههم.

- ثقافة تنظيمية إيجابية تشجع الإبتكار والإبداع وتكافئ على الإنجاز الفكري.
- خلق ثقافة تعاونية تدعم نشاطات التعلم وتبادل الخبرات.
- تهيئة البيئة الإيجابية التي تحفز على الاتصال الإيجابي بين العاملين بها.

ب. **المتطلبات المادية:** المتطلبات المادية لإدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية هي جميع العناصر المادية الخاصة بها من البنايات والأجهزة وشبكات الاتصال وقواعد المعلومات. ومن أبرز المتطلبات المادية اللازمة في إدارة رأس المال الفكري لتحقيق الكفاءة والفاعلية للمؤسسات التعليمية (**عثمان علي، 2021، صفحة 251**):

- توفر قاعدة معلومات للعاملين بالمؤسسات التعليمية لتسجيل وحفظ البيانات والرجوع إليها عند الحاجة بسهولة.
- تمويل مشاريع البحث العلمي والتطوير.
- تهيئة البنية التحتية من تجهيزات ومعامل تساعد العاملين المبدعين على إطلاق ابداعاتهم ونشر أفكارهم.
- إضافة نظام مكافآت وحوافز يشجع الموظفين على مشاركة معارفهم وخبراتهم.

ج. **المتطلبات البشرية:** تعد المتطلبات البشرية من الأولويات الرئيسية، حيث يمتلك المورد البشري القدرة على تحسين وتطوير الأداء في المؤسسات التعليمية والاستفادة من جميع الموارد الأخرى. تتضمن المتطلبات البشرية العديد من الجوانب مثل: المشاركة في التدريب والتعلم واكتساب الخبرات داخل الجامعة، وتحفيز أعضاء هيئة التدريس وتشجيعهم على التطور المستمر، بالإضافة إلى توفير المعلومات الجديدة لأعضاء هيئة التدريس من خلال الاجتماعات الدورية (**عبد الله و حميد، 2021، الصفحات 202–201**).

ومن أبرز المتطلبات البشرية اللازمة في إدارة رأس المال الفكري في الآتي:

- توفر برامج التنمية المهنية للموظفين بالمؤسسات التعليمية لاكتساب الخبرات وتنمية مهاراتهم ومعارفهم.
- تخصيص أوقات للعاملين بالمؤسسات التعليمية للانسجام في عملية التعلم من خلال المقابلات المتبادلة فيما بينهم.
- تحفيز العاملين بالمؤسسات التعليمية لإعطاء ما لديهم من معارف وخبرات.
- تشجيع العاملين بالمؤسسات التعليمية بالمهام الموكلة إليهم، ومنحهم الثقة بالنفس.

II.3.3. آليات بناء رأس المال الفكري

لتحقيق إستثمار فعال في رأس المال الفكري، يتعين على المؤسسات باستمرار البحث عن طرق لبناء وتطوير واستخدام رأس المال الفكري. ولذلك، يمكن تلخيص هذه العناصر كما يلي (**بومعالي, إبن يامي، 2022، الصفحات 238–240**) :

أ. **عنصر الاستقطاب:** يركز بشكل أساسي على الموارد البشرية التي تساهم على الرغم من تكلفتها في تطوير و زيادة أرباح المؤسسة. لذا، يتعين على المؤسسة البحث عن هذا المورد من خلال توفير مبالغ مالية كبيرة لشراء وجذب الأفكار والعقول المبدعة والأفراد المؤهلين من سوق العمل أو عبر الطرق المختلفة المتاحة، فيجب على المؤسسة اختيار أفضل المرشحين المناسبين للوظائف الشاغرة فيها، وتعتبر مصادر الإستقطاب الداخلية والخارجية من بين أهم الطرق للقيام بذلك.

ب. **عنصر الصناعة:** يتمثل في الطريقة التي يتم بها إستغلال كل ما هو جديد من التنظيمات وأساليب العمل و التكنولوجيات الحديثة، وربطها معًا من خلال نشر المعرفة، كما يتم خلق بيئة عملية تشجع على العمل كمجموعات لتبادل الأفكار، وذلك بهدف تطوير الاستراتيجيات وتبادل الأفكار وغيرها (**بوفاس و بوخضرة، 2017، صفحة 281**).

ج. **عنصر التحفيز والتطوير:** من خلال الاهتمام بمجال التعليم المستمر أو التدريب، وذلك للحصول على مهارات إبداعية جديدة وتحسين الكفاءات.

د. **عنصر المحافظة:** إذا تمكنا من جذب واستقطاب الخبرات والكفاءات إلى المؤسسة في ظل البيئة التنافسية، فإنه يتعين على المؤسسة البحث بجدية عن طرق للحفاظ على مواردها، يمكن تحقيق ذلك من خلال توفير مبالغ مالية كبيرة لتعزيز وتطوير وتحفيز الأفراد والحد من الشعور بالغربة وتعزيز تميز رأس المال الفكري وزيادة إنتاجيته الابتكارية، كل ذلك من أجل أن تظل المؤسسة رائدة في السوق وتزيد من أرباحها.

هـ. **عنصر المستفيدين:** لكي تحقق المؤسسة والبيئة المحيطة بها الفائدة من رأس المال الفكري، يجب على المؤسسة العمل بجدية على تطوير وتأهيل فريقها الداخلي بشكل مستمر، هذا يساعد في تحقيق مكانة للمؤسسة في السوق من خلال الأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العملاء والجهات الخارجية التي تتعامل معها، و هذا يساهم في تصميم منتجات أو خدمات جديدة أو تحسين ما هو موجود بالفعل.

خلاصة

يُعتبر رأس المال الفكري العنصر الأساسي لنمو وتطور المؤسسات، و يمثل معظم مواردها المعرفية الأساسية، حيث يمتّد رأس المال الفكري أيضًا ليشمل المهارات التشغيلية وأساليب العمل، فضلاً عن المعارف المتواجدة داخل المؤسسة والتي تُحتفظ بها بعد مغادرة المورد البشري، تبقى كتجربة داخلية للموظفين ثم ينتقل ليشمل كل أشكال المعرفة المتواجدة في العلاقات الخارجية للمؤسسة مع كل الأطراف. وبناءً على هذا المفهوم، يُصنّف رأس المال الفكري إلى ثلاثة مكونات رئيسية :

- **رأس المال البشري**
- **رأس المال الهيكلي (التنظيمي)**
- **رأس المال العلاقاتي**

قمنا في هذا الفصل بالتعرف عليه من خلال تحديد مكوناته، عناصره، دوره و أهميته وخصائصه ، وبما أن رأس المال الفكري هو أساس إبداع المؤسسات و سر نجاحها وتميزها تطرقنا على أثر هذا الى ابرز دافع قياس رأس المال الفكري ونمادج قياسه و معرفت مخاطر رأس المال الفكري، طرق ادارته و آلياته في المؤسسة .

الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي

-تأطير نظري-

تمهيد

الإبداع يشكل أهمية وضرورة بالغة للمؤسسات في الوقت الحالي و السّبب في ذلك هو أن المهارات التي تحتاجها المؤسسات للبقاء والقيام بدورها المطلوب ستكون مغايرة لما كانت عليه في السابق، كون المؤسسات اليوم وفي المستقبل ستواجه تحديات متعددة و حادة من التغيير وهذا يتطلب منها البحث عن الطرق المناسبة للتكيف مع هذا التغيير ومواجهته.

وفي فصلنا هذا سوف نحاول توضيح الإطار النظري للإبداع التنظيمي وذلك من خلال المباحث التالية:

- **الإطار العام للإبداع.**
- **ماهية الإبداع التنظيمي.**
- **معوقات الابداع التنظيمي وأساليب تنميته.**
- **العلاقة بين رأس المال الفكري والابداع التنظيمي.**

1.III. الإطار العام للإبداع

قد شغل مفهوم الإبداع العديد من الباحثين على مر العصور وصار استخدام كلمة الإبداع شائعا من قبل كافة المتخصصين وغير المتخصصين مع أن أكثرهم لا يملك تفسيرا واضحا لمعنى الإبداع، كما أصبح الإبداع سمة مميزة في المؤسسات المعاصرة حيث أنّه يقدم لها حلولا مُثلى في عالم يعجّ بالتحديّات التي فرضها نظام العولمة الجديد، لهذا نحاول أن نتطرق الى مفهوم الإبداع و أهم نظرياته .

1.1.III. مفهوم الإبداع وعلاقته ببعض المفاهيم

1.مفهوم الإبداع

إن لكلمة "إبداع" وردت في الكثير من التعريفات في الأبحاث والدراسات، ولقد ظهر إختلاف واضح حول استخدام كلمتي إبداع وابتكار، وأيهما أكثر صحة بارتباطها بالكلمة الإنجليزية (Créativité) (**حسن المسلم، 2015، صفحة 18**)، حيث يُعرف الإبداع على أنه "فكرة جديدة يتم تنفيذها بهدف تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة" ، يمكن أن يتراوح تأثير الإبداع في المؤسسات من إحداث تحسينات طفيفة في الأداء إلى تحقيق تطور جوهري هائل، كما يمكن أن تشمل هذه التحسينات الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين. وفي نفس السياق، يُعرف الإبداع أيضًا على أنه " تطبيق فكرة تم تطويرها داخل المؤسسة أو استعارتها من خارجها "، سواء كانت تلك الفكرة تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، فهي تُعتبر جديدة بالنسبة للمؤسسة عند تطبيقها (**داود، 2020، صفحة 9**)، فالاقتصادي الأمريكي النمساوي الأصل "جوزيف شومبيتر"، كان أول من إهتم بمفهوم الإبداع وما يتعلق به و قام بنشر كتابه "نظرية التطور" في عام 1912، وقد عرّف الإبداع من منظور اقتصادي على أنه "استخدام الموارد المتواجدة بطريقة جديدة بهدف خلق سلع وخدمات جديدة" (**بلبولة، 2011، الصفحات 835–836**). وفي هذا السياق، نميز أربع أنواع للإبداع :

- منتوج جديد.
- تنظيم جديد للإنتاج.
- إدماج طريقة جديدة للإنتاج.
- الإستلاء على أسواق جديدة.

2. الابتكار و الإبداع

إن الفهم الصحيح للمفاهيم المختلفة يلعب دورًا مهمًا في تطوير العلم والتكنولوجيا. الفروق بين المصطلحات المرتبطة بالإبداع (**داود، 2020، الصفحات 9–10**):

أ. **الإبداع:** يمكن أن يكون مرحلة مبكرة من العملية فهو يتعلق بالأفكار الجديدة والمفيدة والمتصلة بحل مشكلات معينة أو بخلاف ذلك مجرد فكرة جديدة أو حلاً خلاقًا لمشكلة معينة.

ب. **الإبتكار:** يعتبر المرحلة الموالية للإبداع يتعلق بتحويل الفكرة الجديدة إلى واقع عملي و تنفيذها على شكل منتج أو خدمة.

يُبين كوك (1998) Cook الفرق بين الإبداع والابتكار أي بإعتبار أن الإبداع (Creativity) هو التفكير بأفكار غير مألوفة ومناسبة تشمل الأفكار والأفراد، والتمويل ويعتبر مدخلات للعملية الإبداعية، في حين أن الابتكار (Innovation) هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية وتشمل الإبداع والنمو والعائد من الاستثمار ويعتبر مخرجات للعملية الإبداعية. باختصار، يمكن القول على أن الإبداع هو الفكرة الجديدة، والإبتكار هو تحويل هذه الفكرة إلى واقع عملي، نعبر عنها بالمعادلة التالية (**خندقجي، 2005، صفحة 69**):

الابتكار = الإبداع + التطبيق

الجدول (03) الفرق بين الإبداع و الإبتكار

	الإبتكار/ Innovation	الإبداع/ Creativity
1.التحضير	فردي	جماعي
2.السيرورة	غير مستمرة و فتراتية	مستمرة و طويلة
3. التأثير	غير مقاس، محتمل	مقاس مؤكد
4.التكوين	التعلم و التمهين على الطرق الابتكارية	استعمال الطرق الاستراتيجية
5.نوع الإجتماعات	عاصفة افكار	تسيير المشاريع
6.أنواع التفكير	متباعدة	متقاربة
7.دور المستشارين	عمل تفكيري	عمل تطبيقي

المصدر: حمول طارق، وشيهاني سهام. (2021). ثقافة المؤسسة كمدخل لفن الابداع التنظيمي، عمان . الأردن : دار الأيام للنشر والتوزيع، 2021 ،ص87.

III.2.1. نظريات الابداع و أنواعه

1.نظريات الإبداع

لقد قام عدد من الباحثين والكتّاب وخبراء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وأصبحت معروفة باسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المؤسسات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي (**حسن المسلم، 2015، الصفحات 16–18**) :

أ. **نظرية (March & Simon):** تقوم هذه النظرية بتفسير نظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تواجه المؤسسات،كما انها تُعالج الفجوة بين ما تقوم به المؤسسة وما يفترض أن تقوم به،حيث انها تهدف إلى خلق بدائل من خلال عملية البحث، فإن عملية الإبداع تمر بمراحل مثل: فجوة الأداء، البحث والوعي، والبدائل، ثم الإبداع كما تعزى الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (تغيرات في الطلب أو البيئة الخارجية) أو داخلية.

ب. **نظرية (Burns & Stalker):** قد أكدت هذه النظرية على أهمية اعتماد الهياكل التنظيمية الملائمة لبيئة المؤسسة و التي تساهم هذه الاخيرة في تطبيق الإبداع في المؤسسات ، كون النمط الآلي يناسب البيئة المستقرة، بينما النمط العضوي يناسب البيئات سريعة التغير و يسهل جمع البيانات ومعالجتها.

ج. **نظرية (Wilson)** : تعالج عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل " إدراك التغيير المطلوب و اقتراح التغيير وتوليد المقترحات و تبني التغيير وتطبيقه "، وذلك بهدف إدخال تغيرات في المؤسسة والتي قد تتأثر نسبة الإبداع في هذه المراحل بعوامل مثل: تعقيد المهام وتنوع نظام الحفظ إلا انها كلما زاد عدد المهام غير الروتينية، زاد ازدياد إدراك الإبداع، فالحوافز تلعب دورًا إيجابيًا في توليد الاقتراحات وزيادة مساهمة أعضاء المؤسسة.

د. **نظرية (Harvey & Mill):** استفادت من الأبحاث التي قدمها كل من (March & Simon) و (Stalker & Burns) تركز هذه النظرية على فهم الإبداع من خلال استخدام الأنظمة لإيجاد حلول إبداعية للمشكلات الروتينية. يُعرف الإبداع هنا بأنه "استخدام المؤسسات للأساليب الجديدة لحل المشكلات المعروفة "، حيث يتم تحديد القضية أو المشكلة من خلال تحديد ما يحتاجه الفرد من إجراءات لمعالجتها أو تحقيق الحل المثلى كونه يُعتبر استلام معلومات تغذية عكسية حول الحل الأنسب جزءًا من هذه العملية، حيث تسعى المؤسسة لتحديد الأفعال المحتملة التي يمكن أن تتخذها أو اختيار البديل الأمثل.

كما يتناول الباحثون العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية، مثل حجم المؤسسة وعمرها، ودرجة المنافسة، ومستوى التغير التكنولوجي، ودرجة الرسمية في الاتصالات و يُعتبر التعامل مع هذه الضغوطات أمرًا يتطلب أسلوبًا أكثر إبداعًا لمواجهتها.

هـ. **نظرية (Hang & Aiken):** تعتبر من أكثر النظريات شمولية، كونها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وقد فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المؤسسة تمثلت في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- **مرحلة الإعداد** : يعني الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة لدعم المالي.
- **مرحلة التطبيق** : البدء بتكملة الإبداع و إحتمالية ظهور المقاومة.
- **المرحلة الروتينية:** سلوكيات و معتقدات تنظيمية .
- **مرحلة التقييم** : تقييم النظام ومدى تحقيقه الأهدافه .

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فهي بالغة التعقيد ومتعددة وتمثلت في (زيادة التخصصات المهنية وتنوعها، المركزية والرسمية والإنتاج والكفاءة والرضا عن العمل حيث تم تلخيص مراحل عملية الإبداع في أربع مراحل: التقييم،الإعداد،التطبيق والروتين).

و. **نظرية (Zaltman & others):** تعالج الإبداع كعملية تتكون من مرحلتين رئيسيتين:

- **مرحلة البدء** :تشمل توليد الأفكار والاستفادة من الإلهام لتطوير حلول جديدة.
- **مرحلة التطبيق** :تتعامل مع تحويل الأفكار إلى أفعال عملية يتم تطبيقها في الواقع.

يُعتبر الإبداع هنا فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ويتم التركيز على الجانب الجماعي للعملية الإبداعية، حيث يشارك الأفراد في تطوير الحلول بشكل جماعي وليس فرديًا، فالباحثون يعتمدون على نظرية (Hang & Aiken)، ولكنهم يوسعون في شرح المشكلات التنظيمية ويضيفون متغيرات أخرى مثل: العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع.

2. أنواع الإبداع

نظراً لوجود سلسلة متعددة الحلقات حول الإبداع، فإننا لا نرى مانع من التركيز على البعض منها، وقد يكون في اعتقادنا الأهم، ألا وهو (**حسن المسلم، 2015، الصفحات 28–29**) :

- **الإبداع التكنولوجي**: بناءً على العديد من الدراسات العلمية في هذا المجال، يُعتبر الإبداع واحدًا من أهم أشكال التطور، سواء على المستوى الشامل أو الجزئي. و في سياق التكنولوجيا، يُعتبر الإبداع التكنولوجي تحويل الأفكار إلى منتجات تقنية قابلة للتسويق، أو تحسين المنتجات الحالية وذلك خلال مراحل التصنيع أو التسويق، أو حتى ابتكار طرق جديدة لتقديم الخدمات التكنولوجية. إن هذا النوع من الإبداع يلعب دورًا مهمًا في تطور المجتمعات والاقتصادات.
- **الإبداع التنظيمي**: المقصود به إحداث التجديد في التنظيم، وإحلال نماذج تنظيمية جديدة تزيد من المرونة و التي بدورها تعزز في أداء المهام وتحسين العلاقات العاملية، وهو ما يستدعي توفر مستوى معين من التفكير والخبرة لدى المسيرين، بحيث أن هذا النوع الإبداعي غير مادي إلا أنه يلعب دورًا حاسمًا في تنظيم طرق وأساليب وأنماط التسيير فهو يهدف إلى تحسين سلوك المؤسسة وجعلها أكثر فعالية واستجابة للتحديات المتغيرة.
- **الإبداع في الخدمة**: المقصود به النشاط المتعلق بالخدمات فهو يتطلب تفكيرًا مبتكرًا وقدرة على تلبية احتياجات الآخرين بطرق جديدة وفعّالة.
- **الإبداع في مجال التسويق**: يعنى به خلق أساليب وطرق جديدة للتسويق.... إلخ.

III.2. ماهية الإبداع التنظيمي

الإبداع يشكل جزءًا أساسيًا من متطلبات الإدارة الحديثة فهو لم يعد من الكافي أن تقوم المؤسسات بأعمالها بالأساليب التقليدية، حيث يمكن أن يؤدي ذلك في العديد من الأحيان إلى الفشل. لذا، المؤسسات التي تسعى للنجاح لا تكتفي بالكفاءة والفعالية فحسب، بل تتميز أيضًا بالإبداع والابتكار والتغيير.

III.2.1. مفهوم الإبداع التنظيمي وخصائصه

1.مفهوم الإبداع التنظيمي

يُعد الإبداع التنظيمي من المواضيع الهامة والمنتشرة في مجال الإدارة بشكل خاص، وفي العلوم الأخرى مثل علم النفس والاجتماع بشكل عام، ورغم أنه يُعتبر من أكثر المواضيع التي تثير الجدل ومن الظواهر المعقدة بسبب تنوع الأشكال والنتائج التي يمكن أن يظهر بها، وتعدد الطرق والأساليب لتحقيقه وإنجازه والعديد من العوامل التي يتأثر بها، بالإضافة إلى تعدد العلوم والمجالات العلمية التي تناولته الدراسات والأبحاث، فإن العديد

من الباحثين البارزين في هذا المجال يؤكدون أنه من الصعب تحديد مفهوم نظري محض للإبداع. (**خصاونة، 2011، صفحة 22**)

فحسب (Drucker) : الإبداع هو الأسلوب الذي يستخدمه المقاول لتوليد مصادر جديدة للثروة أو لتعزيز المصادر التي لديها القدرة على توليد الثروة في المستقبل، وهذا يبرز الرابطة بين الريادة والابداع والتفوق التنافسي في بيئة تتميز بالتنافسية الديناميكية، سواء في المؤسسات الكبيرة أو الصغيرة، والخدمية أو الإنتاجية (**سحمدي, مزيان، 2023، صفحة 145**).

و برأي (Robbins) : يصف الابداع التنظيمي هو تنفيذ فكرة جديدة بهدف تحسين الإنتاج أو العملية أو الخدمة كما يمكن أن يكون تأثير الابداع في المؤسسات متفاوتًا، بدءًا من تحقيق تحسينات تؤدي إلى خلق شيء ذي قيمة، وصولاً إلى تحقيق تطور جوهري كبير، وقد تتضمن هذه التحسينات عدة جوانب مثل: الإنتاج والهياكل التنظيمية والتقنيات الجديدة، بالإضافة إلى الخطط والبرامج الجديدة التي تتعلق بالأفراد والموظفين، والأنظمة الإدارية (**دبون, صيتي، 2020، صفحة 862**).

أما (Hage) : عرف الإبداع التنظيمي على أنه العملية أو الممارسة التي تؤدي إلى توليد فكرة أو سلوك أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، ويترتب على هذا الابداع إحداث تغيير في بيئة المؤسسة أو عملياتها أو نواتجها.

إضافة إلى ذلك (TORRONCE): يصف الابداع كعملية تتضمن تحسين المشكلات والتعرف على الضعف والثغرات وعدم التناسق والنقص في المعلومات، حيث يتضمن فيه حلول، التنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة واختيارها وإعادة صياغتها أو تعديلها للوصول إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام البيانات المتاحة، ونقل أو توصيل النتائج إلى الآخرين (**سحمدي, مزيان، 2023، صفحة 146**) .

2.خصائص الابداع التنظيمي

يمكن تحديد خصائصه بما يلي (**قوبع، دباحي، و سليمان، 2018**) :

- الإبداع هو نتيجة للجهود الفردية والجماعية، فالأفكار الإبداعية تبدأ عادة كفكرة فردية تنبثق من عقل الفرد، ومن ثم يتم استغلالها وتطويرها من خلال العمل الجماعي والمنظم. فالعديد من الأعمال الإبداعية

ضاعت واختفت عند أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي، وذلك بسبب عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المؤسسة.

- الإبداع هو ظاهرة بشرية شاملة وليست محصورة في شخص معين، ولكنها تتغير من فرد إلى آخر بناءً على الطبيعة والظروف التي يعيش فيها الفرد ويتفاعل معها.
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.
- الإبداع هو وظيفة استراتيجية يمكن تعزيزها من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تهدف إلى توجيه عملية الإبداع.
- الإبداع يمكن النظر إليه على أنه عملية تنظيمية شاملة تشارك فيها الغالبية العظمى من العاملين والأقسام والدوائر في المؤسسة (**دبون, صيتي، 2020، صفحة 863**).

III.2.2. أهمية الابداع التنظيمي وعناصره

1.أهمية الإبداع التنظيمي

الإبداع التنظيمي يحظى بأهمية كبيرة، حيث يتأثر ببقاء ونمو المؤسسات بشكل مباشر بمدى الاهتمام والعناية التي توليها له. حيث تواجه المؤسسات تحديات ضخمة وجديدة مثل: العولمة، المنافسة الفائقة، الاتفاقيات الدولية، الثورة المعلوماتية، بالإضافة إلى التعامل مع القوى البشرية من مختلف الجنسيات (**ملعب, بلحمدي، 2020، صفحة 289**) .

يمكن حصر الإيجابيات التي يوفرها الإبداع التنظيمي على النحو التالي (**دبون, صيتي، 2020، صفحة 863**) :

- الإبداع عنصر أساسي في ثقافة أي مؤسسة تطمح للنجاح، حيث يشغل مكانة مركزية في تنفيذ أنشطتها وعملياتها.
- الإبداع داخل المؤسسات يولد بيئة مناسبة تمكن المؤسسة من تطوير منتجات جديدة لتلبية احتياجات العملاء في السوق، وفي الوقت نفسه، يمنحها القدرة على تحقيق أهداف النمو التي تستهدفها.
- يساعد المؤسسة على التحسن والعمل بشكل جيد من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.

- يساهم في تبسيط العمليات الإدارية التي تتيح للمؤسسة الاستمرارية والقدرة على مواصلة عملها، بالإضافة إلى إيجاد حلول إبداعية للتحديات التي تواجهها بكفاءة وفعالية،كما يساهم في تحقيق تغييرات إيجابية في هيكل المؤسسة وفي عملياتها الإدارية.
- يعمل على تحسين جودة المنتجات والخدمات التي يقدمها للجهة المستفيدة من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية.
- هو عنصر رئيسي في تعزيز الإنتاج والمنتجات والمبيعات بنسب عالية، مما يؤدي إلى جذب المزيد من الاستثمارات، خصوصاً الأجنبية، وتقديم فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة.
- يمثل الدافع الرئيسي لإنشاء فرص عمل جديدة وتعزيز القدرة على المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الريادة في المؤسسات الإبداعية.
- يمكن للمؤسسة التكيف والتجاوب مع جميع التغيرات البيئية المحيطة بها، وتعزيز إنتاجيتها، وتحسين مستوى أدائها وأداء موظفيها بفضله.
- يساهم في توليد اكتشافات ومقترحات وأفكار تساعد في تطوير أنظمة وقوانين وإجراءات وأساليب عمل جديدة ومبتكرة، مما يؤدي إلى ظهور برامج وخدمات تتجاوز الأنشطة الأساسية للمؤسسة.

2.عناصر الإبداع التنظيمي

فيما يلي أهم عناصر الابداع التنظيمي وهي (**دبون, صيتي، 2020، الصفحات 863–864**) :

أ. **الطلاقة:** تشير الطلاقة إلى الجزء الكمي من الإبداع، وهي تتعلق بكمية الردود التي يمكن للشخص تقديمها، أو القدرة على إنتاج مجموعة واسعة من الخيارات، أو المرادفات، أو الأفكار عند الرد على محفز معين، بالإضافة إلى القدرة على توليدها بسرعة وسهولة.

وهناك أربعة أنواع للطلاقة وهي:

- **الطلاقة اللفظية.**
- **الطلاقة الفكرية.**
- **الطلاقة التعبيرية.**
- **الطلاقة الترابطية.**

ب. **المرونة:** هي القدرة التي يمتلكها الفرد على تغيير مسار تفكيره أو طريقته في التعامل مع المشكلات من حالة إلى أخرى، وهو ما يدل على قدرة الشخص على التكيف بسرعة مع التغيرات والظروف الجديدة.

ج. **الأصالة:** تعني القدرة على تقديم أفكار جديدة وفريدة ومفيدة، غير مرتبطة بإعادة تكرار الأفكار السابقة. هي عملية إنتاج ما هو غير مألوف وبعيد المدى، فقد أجمع العديد من الباحثين على أن الأصالة تعني القدرة على إنتاج الاستجابات، كما تعرف أيضا بأنها: القدرة التي يمتلكها الفرد على تقديم استجابات جديدة ومميزة (**مباركية و مزيوة، صفحة 122**) .

د. **الحساسية للمشكلات:** وهي المقدرة على التعامل مع موقف معين يتضمن مشكلة أو مجموعة من المشكلات التي تتطلب حلولاً لهذا الموقف والذي بدوره قد يكون مرتبطاً بنقص أو مشكلة تتطلب التغيير.

هـ. **القدرة على التحليل:** بمعنى الإنتاج الإبداعي الذي يشمل عملية الاختيار وتقسيم أي عمل جديد إلى وحدات أبسط لإعادة ترتيبها، بحيث أن الشخص الإبداعي يتميز بقدرته على تحليل مكونات الأشياء وفهمها واستيعاب العلاقات، ولديه القدرة على إعادة تنظيم الأفكار والأشياء بناءً على أسس مدروسة، مما يمكنه من إحداث تغيير أو تجديد في الواقع العملي.

و. **روح المجازفة:** بمعنى هي قدرة الفرد على اتخاذ القرارات الجريئة في تطبيق الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها. بالإضافة إلى ذلك، يكون الفرد مستعداً لتحمل المخاطر المرتبطة بالأعمال التي ينفذها ويكون مستعداً لتحمل المسؤوليات الناتجة عن هذه الأعمال (**عرابة و بوهني، 2022، صفحة 164**).

ز. **قابلية للتغيير:** تعني مدى جاهزية الشخص للحوار الصريح حول قضايا العمل مع المديرين وتشجيعهم على التغيير من خلال تطوير أساليب عمل جديدة.

ح. **تشجيع الإبداع:** وهو مدى جاهزية الشخص لتقديم المعلومات والدعم الأساسي لأولئك الذين يقدمون أفكارًا جديدة في المجموعة، ومدى استعداده لاستخدام هذه الأفكار والأساليب الجديدة في مكان عمله.

III.3.2. مستويات الابداع التنظيمي ومراحله

1.مستويات الابداع التنظيمي

مصطلح الإبداع هو من أكثر المصطلحات استخدامًا في الأدبيات الإدارية، وعندما يتم ربطه بالمؤسسة أو الإدارة، يُطلق عليه الإبداع الإداري أو الإبداع المؤسسي وفي النهاية يُطلق عليه الإبداع التنظيمي، وهو يحتوي على معانٍ وتأويلات كثيرة، هناك مجموعة متنوعة من النهج لدراسة الإبداع، بعضها يركز على توليد

الأفكار أو السلوك، أو العملية، أو طريقة حل المشكلات، بالإضافة إلى خصائص الأشخاص المبدعين، أو ابتكار ممارسات إدارية جديدة، وفي النهاية الناتج النهائي للإبداع. بالإضافة إلى ذلك، هناك أنواع متعددة من الإبداع التي تم تقسيمها إلى حقول صغيرة وتخصصات فنية دقيقة، بما في ذلك الإبداع التراكمي والضمني والجذري، وفي النهاية الإبداع الإداري. وأيضًا الإبداع التعبيري، الاختراعي، التقني، الإبتكاري، وإبداع الانبثاق. بالإضافة إلى الإبداع التجديدي والإبداع التخيلي وهناك أيضًا ثلاثة مستويات لحدوث الإبداع، هي (**طبيشات، 2020، الصفحات 84–85**) :

أ. **الإبداع الفردي**: هو حالة فردية تستند على عنصري السلوك الإبداعي والإمكانات الخلاقة.

ب. **الإبداع الجماعي**: يتمثل في الجهود التي تبذلها مجموعة محددة داخل المؤسسة لتنفيذ أفكارهم بغية تحسين الأمور، سواء كان ذلك لحل مشكلة ما أو لتقديم طريقة جديدة لإنجاز الأعمال أو لإنتاج منتج أو خدمة.

ج. **الإبداع التنظيمي**: هو استثمار وتبني الإبداعات الخاصة بالفرد والجماعة على مستوى المؤسسة وتنميتها.

الإبداع التنظيمي ينبع من مصادر رئيسية داخلية وخارجية، فالمصادر الداخلية تأتي من أفكار وإبداعات الأفراد العاملين في المؤسسة، بالإضافة إلى المعرفة المتراكمة التي تشكل مصدرًا أساسيًا للإبداع التنظيمي، بينما المصادر الخارجية تتعلق بالبيئة المحيطة بالمؤسسة، مثل الاقتراحات الخارجية، والبحوث والدراسات، والتقدم التكنولوجي، والمنافسة، والموردين، والعملاء، والأحداث غير المتوقعة، والأفكار النمطية، والتعارض وعدم التوافق، والرغبة في التغلب على التحديات، والتغير في هيكل الصناعة والسوق، والتغيرات الديموغرافية، والتغيرات في القيم والإدراك والمعرفة، وأخيرًا المؤسسات الصغيرة التي تعتبر الأكثر ابتكارًا ومصدرًا رئيسيًا للابتكار.

تمر العملية الإبداعية بعدة مراحل حتى تكتمل وتظهر في شكلها النهائي الذي يعبر عن نضج الفكرة الإبداعية، ثم تترجم إلى واقع عملي ملموس، فهناك العديد من النماذج التي تحدد مراحل العملية الإبداعية، والتي تشمل أربع مراحل رئيسية هي : (مرحلة التجهيز والإعداد، مرحلة الظهور، مرحلة الرؤية أو الإلهام، وأخيرًا مرحلة التنفيذ أو التأكيد).

بما أن العملية الإبداعية تتسم بالتعقيد والتداخل، فهي تشكل حركة ديناميكية مستمرة ومتشابكة حيث تحدث خلالها تفاعلات متنوعة تساهم في الانتقال من مرحلة إلى أخرى ومن توجه إلى آخر دون الالتزام بخطوات محددة.

2.مراحل الابداع التنظيمي

الإبداع ظاهرة إنسانية تعمل وفق مراحل يمكن التطرق إليها كما يلي (**دبون, صيتي، 2020، صفحة 864**):

أ. **مرحلة الاهتمام:** هي المرحلة التي يتم فيها تحديد القضية التي تشكل مركز اهتمام الشخص الإبداعي. في هذه المرحلة، يتعين على الفرد طرح العديد من الأسئلة التي يعتبرها ضرورية لحل القضية و بشكل عام، هذه المرحلة تتعلق بتحديد محددات القضية والخطط المتبعة.

ب. **مرحلة الإعداد:** تتضمن جمع كافة المعلومات المتعلقة بموضوع المشكلة. في هذه المرحلة، يجب على الأشخاص المبدعين استعمال مجموعة متنوعة من الأساليب والنماذج الخاصة بالأسئلة والاستقصاءات لتجميع المعلومات.

ج. **مرحلة الإندماج في المشكلة:** (**مرحلة التركيز**)، الانغماس في المشكلة عن طريق جمع مختلف اهتمامات و آراء الباحثين ففي هذه المرحلة يتم استيعاب المشكلة لمعالجتها.

د. **مرحلة إحتضان المشكلة:** تمثل هذه المرحلة أهم مراحل الابداع حيث تتفاعل البيانات والمعلومات في العقل الباطن للشخص الباحث ، مستخدمًا ما هو جديد في عملية اتخاذ القرار الإبداعي.

هـ. **مرحلة الوصول إلى الحل:** تسمى أيضا بمرحلة البزوغ و الإشراق، تتجسد هذه المرحلة بظهور الإبداع الذاتي وتكون مقتصرة على الأفراد الإبداعيين، وقد تتضمن هذه المرحلة ظهور فجائي للفكرة الأساسية أو العمل النموذجي، حيث يبدو أن هذه الفكرة أو الحل قد تم تنظيمها وترتيبها بدون تخطيط مسبق.

و. **مرحلة التقييم والتفصيل:** يتم مقارنة النتائج التي تم تحقيقها مع الأهداف التي تم تحديدها في مرحلة الإعداد، في هذا السياق يكون التقييم والتحليل الشامل ضروريًا لمعرفة ما إذا تم تحقيق القيم والأهداف المطلوبة.

ز. **مرحلة التطبيق:** تمثل هذه المرحلة اخر خطوة في عملية الإبداع حيث يتم وضع الأفكار موضع التنفيذ ، أي الأفكار أصبحت ملموسة ومفيدة ذات قيمة (**حمول و شيهاني، 2021، الصفحات 96–94**) .

III.3. معوقات الإبداع التنظيمي وأساليب تنميته

عملية الإبداع التنظيمي تواجه العديد من المعوقات التنظيمية التي تحول دون استثمار إمكانيات ومؤهلات أفراد هذه المؤسسات وتطويرها لذا من المهم أتباع أسلوب معين لتنمية الابداع بالمؤسسات كونه عنصر أساسي، في هذا المبحث سنتطرق لتحديد أهم هذه المعوقات التي تواجه المؤسسات ومعرفة أسلوب تنمية الابداع (**كانوني , براح، صفحة 229**).

III.3.1. معوقات الإبداع التنظيمي

تواجه الإبداع التنظيمي مجموعة من العوامل التي تحول دون تنميتة وتمنع استفادة التنظيمات المختلفة منه ومن هذه المعوقات ما يلي (**المعايطة، 2006، الصفحات 25–27**) :

أ. الخوف من التغيير ومقاومة المؤسسات له، يفضل البعض الاستقرار والتمسك بالوضع الحالي مما يمنع التغيير والابتكار.

ب. انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، قد يرفضون الأفكار الجديدة بإعتبارها مضيعة للوقت.

ج. الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات بشكل صارم دون التركيز على المضمون والذي يمكن أن يقيد الإبداع.

د. مركزية الإدارة وعدم تفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى للعاملين، يمكن أن يقيد هذا الإبداع و المشاركة.

هـ. عدم وضوح الرؤية ، أي عدم اتضاح الصورة الذهنية لدى المدير التي يتحدد على أساسها مستقبل الادارة التي يترأسها (**بابكر، 2015، صفحة 111**).

و. نبذ الزملاء و التنافس الزائد داخل المؤسسة، والذي قد يشعرهم ذلك بالخطر والتهديد مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه أو الابتعاد عنه وعزله.

ز. الإفراط في مكافآة ،يسبب ذلك القلق للأفراد نتيجة خوفهم من ضياع هذه المكافآة مما يحول بدوره دون وصولهم الى الحلول الإبداعية .

ح. القيادات الإدارية غير الكفؤة تؤثر في تحفيز العاملين وتوجيههم نحو الإبداع، كون الادارة تلعب الدور الأساسي في تحفيزهم و توجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيذ الأهداف التنظيمية وخلق التعاون وإيجاد البيئة المناسبة داخل المؤسسة، فإذا ضعفت كفاءة قيادة الإدارة، حيث أن النمط القيادة المتبع في المؤسسة قد يشكّل عقبة في وجه الإبداع لدى العاملين ، فالقيادة الاستبدادية لا تسمح بظهور الابداع في النشاطات الإدارية بسبب عدم اعطاء فرصة للأفراد بالمشاركة في صنع القرار أو تبادل الآراء.

ط. الفواصل الرئاسية وصعوبة الإتصال مع الادارة العليا، ذلك قد يحد من تدفق الأفكار و مقترحات العاملين.

ي. معوقات تنظيمية وتحديد سلوك العاملين بشكل متوقع وفق الأدوار الرسمية بمعنى أن الإدارة تري أدوار الأفراد و سلوكهم على أن لا تخالف التوقعات الرسمية في المؤسسة، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديدا قل مجال الإبداع، وصغرت دائرته، فعندما يقيد الرئيس العامل في كل خطواته لا يترك له مجال للإبداع أو طرح افكار جديدة.

ك. معوقات مالية تشكل في تكاليف محتملة مثل تغيير الآلات أو استبدال الأنظمة الحالية أو تطوير نماذج جديدة أو غيرها.

ل. ضعف الولاء التنظيمي يؤدي ضعف الولاء والانتماء للمؤسسة إلى الاكتفاء بأداء الحد الأدنى من المهام المكلف بها بحيث يعمل الفرد بشكل متقاعس وغير مبال، مما يقلل من توقعات الإبداع منه.

III.2.3. أساليب تنمية الإبداع التنظيمي

إن تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة لا تقل أهميةً عن الإبداع الإداري نفسه. لذا، يجب على المؤسسة استكشاف وسائل متعددة لتعزيز الإبداع الإداري وخاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية، فهي تُعَدُّ المحور الرئيسي في نجاح أي مؤسسة، و لتفعيل هذا المورد يجب توفير الظروف الملائمة من خلال تحسين وتطوير بيئة العمل داخل المؤسسات، وقد اقترح العالمان (الصيرفي و عباس) بعض الأساليب التي تساعد في تنمية و تطوير الابداع التنظيمي بالمؤسسات (**اللوزي، 2008، صفحة 55**) :

- الايمان بالإنتماء للمؤسسة بحيث يشجع ذلك العاملين على الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وسمعتها.
- العقلية العلمية في التعامل مع المشكلات.
- تحديد أهداف واقعية للمشكلة.
- إيجاد مناخ داعم للتفكير الإبداعي للعاملين.
- إحترام الرأي والتفاعل البناء مع الآخرين.
- تفويض السلطات والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- البعد الإنساني في التعامل والاتصالات ذلك يعزز الروح الإبداعية.
- التدريب والتطوير واعداد استراتيجيات الابتكار والتي بدورها تساهم في تنمية القدرات الإبداعية.
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرصة للتعلم.
- مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه.

- تشجيع على طرح الأفكار والأسئلة المتنوعة.
- الربط بين التعليم النظري والعملي.
- هيكل تنظيمي داعم للإبداع والتعاون و تنمية روح المشاركة و النقد البناء مع احترامهم، هذا يشجع على التفكير الإستراتيجي.
- إحترام الفروق الفردية في المنظمات.
- قيادة إدارية واعية ومتجددة تسهم في تحقيق التكيف مع التغيرات.
- زيادة الوعي ببيئة الأعمال ذلك يوسّع الرؤية ويعزز التفكير الشامل.

III.4. العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي

رأس المال الفكري يعتبر ثروة قيمة للمؤسسات التي تسعى جاهدة لتحقيق نجاح متميز يضمن لها الاستمرارية. لذا، يتطلب الاهتمام به تحديات علمية وعملية وتطورات تكنولوجية سريعة وضغوط تنافسية جديدة بين المؤسسات، فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أبرز عوامل التفوق وأكبر القوى التنافسية في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فالتنافس في امتلاك التكنولوجيا وصل إلى ذروته، ولكن امتلاك المعرفة وتحويلها إلى رأس المال حقيقي هو أمر صعب يتطلب جهودًا كبيرة خاصة في عالم متغير ومتحرك، هذا يجعل الإبداع التنظيمي هو الخيار الوحيد، لأن نجاح المؤسسات وتميزها يعتمد على الاستخدام الأمثل للإمكانيات والموارد من خلال استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات البيئية بطرق مبدعة، من هنا يتضح بوضوح العلاقة التي تربط الإبداع التنظيمي وعمليات بناء رأس المال الفكري، فالعديد من الدراسات السابقة أثبتت العلاقة القوية بين الاهتمام برأس المال الفكري للوصول إلى الإبداع، مما يؤكد أن هذه العلاقة متبادلة في التأثير والتأثر. المؤسسة التي تتمكن من الاستثمار بشكل جيد في رأس المال الفكري من خلال بيئة تنظيمية مبدعة تهيئ الأرضية للاستفادة من القيمة المضافة التي يحققها. تتجلى طرق الاستثمار في الإنفاق على عمليات التعلم الشامل والمستمر الفردي والجماعي وتوفير كل الإمكانيات والأدوات من أحدث وسائل تكنولوجيا تدفق المعلومات وانسيابها في كل الاتجاهات، مع الاهتمام الجاد بالعمل الجماعي بالحوار والمناقشة وفق قيم الاحترام والتعاون والثقة المتبادلة التي تعمل على توطيد العلاقات، وتطبيق أسس العدالة التنظيمية التي تعزز الانتماء والولاء مما يضمن الالتزام ويساهم في ضبط السلوك التنظيمي بالإضافة إلى القيادة الفاعلة التشاركية التي تتيح فرص طرح الأفكار الجديدة ومناقشتها مما ينعكس إيجابا على سمعة المؤسسة الخارجية ويدعم علاقاتها مع العملاء والزبائن الأمر الذي يساهم بطريقة كبيرة في خلق وبناء رأس المال فكري، وتؤكد دراسة مراكشي

و وارد أن التعلم التنظيمي له آثار كبيرة في تطوير رأس المال الفكري .كما تؤكد دراسة جلاب و بن جروة بصفتها تجديد دائم في العمليات والطرق وتعتمد على تطبيق تكنولوجيا عالية تتطلب أفراد ذوي مهارات متنوعة وتخصصات عالية يحسنون التعامل مع مشكلات العمل وحلها وفق متطلباته بكل إبداع وتحرر مما يجعلها تساهم في بناء رأس المال فكري للمؤسسة.

خلاصة

تناولنا في هذا الفصل الإطار النظري للإبداع حيث تطرقنا فيه إلى أربع مباحث أساسية، في المبحث الأول الإطار العام للإبداع ويحتوي على مفهوم الإبداع حيث اختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للإبداع كما أنه يشترك في محتواه مع بعض مفاهيم الإدارية الأخرى وذكرنا من بينهم الابتكار و الإبداع حيث تطرقنا فيه إلى تبيين الفرق كل منهم. وكذا نظرياته المختلفة التي تطرق إليها الباحثون و أنواعه.

أما المبحث الثاني تناولنا فيه ماهية الإبداع التنظيمي ومفهومه كما استخلصنا عناصره وأهميته، وتناولنا إلى جانب ذلك مستوياته وكذا مراحله المتعددة، وفي الأخير معوقات الإبداع التنظيمي التي تواجهه، والأساليب تنميته. أما فيما يخص المبحث الرابع فتناولنا فيه العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي .

الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

تمهيد

بعد إستعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول رأس المال الفكري و الإبداع التنظيمي والأثر الذي يلعبه رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي.

سنتطرق في هذا الفصل الر دراسة ميدانيا بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كندور – بسكرة، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال الاداريين، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة. سنتطرق من خلال هذا الفصل الى المحاور الرئيسية التالية:

- **التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.**
- **منهجية الدراسة (الطريقة و الإجراءات).**
- **نتائج التحليل الإحصائي وإختبار الفرضيات.**
- **مناقشة و تفسير النتائج.**

1.IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

إن مؤسسة صناعة الكوابل هي مؤسسة اقتصادية ذات طابع صناعي وتقع في ولاية بسكرة وتسعى دائما الى تحسين نوعية وجودة منتجاتها وتوسيع حصتها السوقية من أجل ضمان استمرارها وتطورها والحفاظ على مواردها، لذا سنعرض في هذا المبحث الأول نشأة المؤسسة وهيكلها التنظيمي ونشاطها وأهميتها وعوامل نجاحها.

1.1.IV. نشأة وتعريف وتطور المؤسسة

تعد مؤسسة ENICAB من أهم المؤسسات الوطنية في مجال صناعة الكوابل الكهربائية بمختلف أنواعها، وقد ذاع صيتها على المستوى الإقليمي والعالمي وذلك بسبب جودة منتوجها وخدماتها، وهو ما أهلها لتتحصل على شهادة المواصفات العالمية للجودة ISO ، الأمر الذي فتح لها الباب لتتبوأ مكانة تنافسية هامة وتحظى باهتمام مؤسسات عالمية كبيرة على غرار GENERAL CABLE الأمريكية بدأت أشغال إنجاز مشروع وحدة صناعة الكوابل الكهربائية في فيفري 1980 وكان ذلك تطبيقا للمخطط الرباعي 1980-1984 ، بغلاف مالي قدر بـ 1520 مليون دينار جزائري، ونظرا لضخامة المشروع وتوسع اختصاصاته فقد اجتمعت العديد من المؤسسات الوطنية والأجنبية لإنجازه وهي:

أ. المؤسسات الوطنية:

- مؤسسة BATIMETAL اهتمت ببناء المصنع.
- مؤسسة GENIE SIDER اهتمت بأشغال الهندسة المدنية.
- مؤسسة ENP اهتمت بأعمال الدهن والطلاء.
- مؤسسة ENETEC اهتمت بأعمال التكييف والتهوية.
- مؤسسة ENITEL اهتمت بتزويد المركب بالكهرباء والإثارة.
- مؤسسة SNMETAL اهتمت بإعداد وتركيب الأعمدة الكهربائية.
- مؤسسة ENMGP اهتمت بأعمال النجارة.

ب. المؤسسات الأجنبية:

- مؤسسة SKET ألمانية كلفت بدراسة وتجهيز المشروع بالمعدات وتكوين اليد العاملة بألمانيا.
- مؤسسة IMPORT-INVEST يوغسلافية متخصصة في تركيب الآلات.
- مؤسسة SOGELERG فرنسية قامت بإعداد الهياكل القاعدية.
- مؤسسة VINCOTTE بلجيكية متخصصة بالمراقبة التقنية لأجهزة الإنتاج.

أنشأت وحدة الكوابل الكهربائية بسكرة" في سنة 1986 بطاقة إنتاجية تقدر ب 2800 طن، حيث كانت تابعة آنذاك للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكائن مقرها بالعاصمة (وحدة السمار) ، ثم انفصلت عنها سنة لتصبح مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة" وفي سنة 2008 و إثر قرار من طرف رئيس الحكومة تم خصخصة المؤسسة وتحويلها من ملكية إلى مؤسسة خاصة جزئيا ، وقد تقدمت عدة مؤسسات لشراء المؤسسة أهمها :

- مؤسسة نيكسون فرنسية.
- مؤسسة جدة كابل سعودية.
- مؤسسة جنرال كابل متعددة الجنسيات وهي أمريكية، وقد حظيت المؤسسة الأمريكية GENERAL CABLE بملكية المؤسسة بنسبة 70% وبقيت للدولة نسبة 30% و في ظل قانون الاستثمار وفي جويلية 2017 تنازلت شركة جنرال كابل عن حصتها في الأسهم لصالح الشركة كندور للإخوة بن حمادي بقيمة 37 مليون دولار أمريكي.

و تقع المؤسسة صناعة الكوابل غرب مدينة بسكرة في المنطقة الصناعية وتتربع على مساحة 42 هكتار منها 16 هكتار معطاة في شكل ورشات انتاج ومباني ادارية ومخازن، تعد من أكبر المصانع على المستوى الوطني والافريقي في مجال تخصصها وهي شراكة بين الدولة 30% وكوندور 70%.

مؤسسة صناعة الكوابل مساهمة برأس مال قدره 1010000000دج وأن حجم اعمالها لا يزال كبير على العملاء لها التي توزيع البعض على النحو التالي:

- الموزعين الرسميين في جزء.
- الجزء الثاني للشركات التابعة لسونلغاز.
- الجزء الثالث خاصة بالزبائن آخرين (التركيب والمصنعين لسوناطراكو الشركات التابعة).
- فهي حاصلة على شهادة الايزو 9001 عام 2015 من قبل مجموعة الجمعية الفرنسية لضمان الجودة.

أما بالنسبة للطاقة التشغيلية التي تستعمل في المؤسسة فهي الطاقة الكهربائية بالدرجة الأولى، حيث تعتمد على منبعين للتغذية هما:

- منبع من مدينة المسيلة عن طريق سونلغاز ببسكرة وقيمة تساوي KV60.
- منبع قادم من محطة توليد الكهرباء بضواحي مدينة جيجل عن طريق باتنة وقيمته تساويKV60 .

2.1.IV. نشاط المؤسسة

تعمل المؤسسة على إنتاج عدة أصناف من الكوابل الكهربائية وهذا بفضل إدخالها لتكنولوجيا متطورة في هذا المجال، اذ تمكنت المؤسسة من التخصص في انتاج أكثر من 400 نوع من الكوابل جمعت في خمس مجموعات:

- **الكوابل المنزلية:** حيث تنتج منها المؤسسة حوالي 229 نوع تستخدم في البنايات والاستخدام المنزلي ويتراوح ضغطها ما بين 250 و 750 فولط وتصنع من مادة النحاس.
- **الكوابل الصناعية:** ويبلغ عددها 70 نوع تستخدم في تشغيل الآلات الصناعية كالمحركات ويتراوح ضغطها بين 600-1000 فولط وتنقسم بدورها الى قسمين حسب المواد الأولية المستخدمة في صناعتها وهي الكوابل المعزولة بمادة PVC والكوابل المعزولة بمادةPRC .
- **الكوابل الكهربائية ذات التوتر المتوسط والعالي:** تستخدم في النقل الكهربائي، ويقدر التوتر المتوسط ما بين 1000 - 3000 فولط، أما التوتر العالي فتفوق شدة توتره في نقل الكهرباء 3000 فولط.
- **الكوابل غير المعزولة:** يبلغ عدد أنواعها 10 تستعمل خاصة في نقل الكهرباء من المحولات الى مناطقتوزيع معينة وتتحمل تيار شدته 22000 فولط.
- **كوابل التوزيع أو الشبكات الكهربائية:** تستخدم هذه الكوابل لتوزيع الكهرباء وتصنع بدرجة أولى من الألمنيوم وخليط يسمى AGS مكون من المغنيزيوم والسليسيوم والألمنيوم، وتتكون من حوالي 70 نوع، وتنقل تيار شدته حوالي 1000 فولط.

كما تنتج المؤسسة بكرات خشبية بأحجام مختلفة لتوضيب الكوابل.

3.1.IV. أهمية مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة وعوامل نجاحها

أولا: أهمية المؤسسة

- إدخال التكنولوجيا الحديثة والمتطورة في ميدان صناعة الكوابل الكهربائية بكل أنواعها إلى أرض الواقع.
- تخفيض نسبة استيراد الكوابل الكهربائية من الخارج وذلك لتلبية حاجات السوق الوطنية.
- القضاء على التبعية الاقتصادية في مثل هذه المنتجات.
- ادخال العملة الصعبة وهذا نتيجة لعملية التصدير.
- امتصاص البطالة وذلك بتوفير مناصب شغل للسكان خاصة للشباب.
- العمل على تدعيم الاقتصاد الوطني وبناء هياكله.

ثانيا: عوامل نجاح المؤسسة

توجد عدة عوامل داخلية وخارجية تؤدي الى نجاح المؤسسة منها:

- قربها من الطريق الوطني رقم 46 الرابط بين بسكرة والجزائر العاصمة وكذا شمال وجنوب البلاد.
- وجود عدة منشآت قاعدية صلبة وجديدة بداخل المؤسسة عمارات – الإدارة الشؤون الاجتماعية وورشات الانتاج.
- وجود السكك الحديد التي تربط المؤسسة بباقي موانئ التراب الوطني من اجل نقل السلع من والى المؤسسة.
- وجود فضاء كبير لتخزين المواد الأولية والمنتوج المصنع يتسع لإنتاج لأكثر من ثلاثة أشهر من الكابلات.
- وجود خطان للتيار الكهربائي اللذان يمدان المؤسسة بطاقة 20 ميغا وات لكل واحد.
- حجم المؤسسة الذي يشغل أكثر من 50% من مساحة المنطقة الصناعية لمدينة بسكرة.
- وجود عدة استثمارات أنجزت حديثا من 2003 إلى 2017.
- وجود سوق داخلي كبير خاصة بعد إعلان الدولة عن البرنامج خماسية للتنمية 2005 - 2010
- اتفاقيات الجزائر التجارية مع الدول العربية.

4.1.IV. منافسي و موردي وزبائن مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

أولا : المنافسين

لا توجد أي أرقام واضحة لتقسيم السوق لكن يوجد العديد من المنافسين لمنتجات المؤسسة نذكر منها:

- مؤسسة ELSEWEDY ELECTRIC عين الدفلى المملوكة لمستثمر مصري.
- مؤسسة BEST CABLE بداية النشاط سنة 2007.
- مؤسسة EURL CABLEMAT المختصة في استيراد الكوابل وتوزيعها.
- لكن مؤسسة ENICAB هي المسيطرة بدرجة كبيرة على السوق الجزائرية لأن لديها جودة عالية للمنتجات لا تملكها المؤسسات الأخرى.

يتميز منافسو المؤسسة بكونهم من القطاع الخاص، وهذا ما أكسبهم مزايا تنافسية منها:

- تقديم تسهيلات البيع خاصة من ناحية النقل.
- إمكانية تعاملهم مع العملاء بالدين.
- امتلاكها لأدوات ووسائل إنتاجية متطورة.

ثانيا : الموردين

يعتبر الموردون من اهم المتعاملين الاساسين للمؤسسة باعتبارهم يزودونها بالمواد الأولية والعتاد وكل ما تحتاجه من لوازم أخرى، وللمؤسسة مجموعة من المتعاملين الأجانب والمحليين الذين يوفرون احتياجاتها ومن أهم هذه المواد الأولية:

- **مادة النحاس**: يستورد من مؤسسة SARCUYSAN التركية.
- **مادة الألمنيوم**: يستورد من مؤسسة MIDALCABEL البحرينية.
- **مادة PRC**:تستورد من مؤسسة BOREALIS البلجيكية, وكذا مؤسسة PLASCOM السعودية, بالإضافة الى مؤسسة ASPELL الفرنسية.
- **مادة الطباشير**: تستورد من مؤسسة SOCIETE-BOYAMA الفرنسية.
- **مادة الخشب**: توفرها للمؤسسة مؤسسة ENAB بسكيكدة.

ثالثا : الزبائن

تتوقف استمرارية المؤسسة على مدى تقبل الزبائن المستهلكين لمنتجاتها، لذا فهي تولي أهمية كبيرة لهم لأنها تعتبرهم فرص لها ضد منافسيها ومن أهم الزبائن:

- **مؤسسة سونلغاز** : وهي الزبون الرئيسي للمؤسسة.
- **مؤسسة كهريف**: المؤسسة الوطنية للخدمات الكهربائية.
- **مؤسسة CAMEG** .
- **مؤسسة Schneider Electric**.
- **مؤسسة نفطال**.
- **مؤسسة سوناطراك**.
- **مؤسسة كوسيدار**.
- **المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI** .
- **مؤسسة الوطنية للملاحة الجوية ENNA** .
- **مؤسسة ALSTOM**.

IV.1.5. نقاط القوة والضعف لمؤسسة صناعة الكوابل بسكرة

أولا: نقاط القوة

- السمعة الجيدة للمؤسسة في السوق الوطنية.
- خبرة طويلة في صناعة الكوابل.
- خبرة اكتسبتها من الشراكة مع مؤسسات عالمية منها شركة جنرال كابل الأمريكية.
- حصولها على شهادة ISO9001 .
- امتلاك المؤسسة طاقة إنتاجية كبيرة مما يجعلها تلبي جميع الطلبيات في الوقت المناسب.
- تتوفر المؤسسة على إمكانيات مادية وبشرية تسمح لها باستمرار نشاطها في السوق.
- الثقة في المنتوج.
- تصريف المنتوج عن طريق البيع بالخصم.
- للمؤسسة شبكة من الموزعين بعدد 09 منتشرين في كامل أنحاء الوطن.

ثانيا: نقاط الضعف

- منتوجات المؤسسة محدودة وغير متنوعة.
- المؤسسة لا تقوم بإعلانات اشهارية تلفزية او عن طريق الجرائد بل تعتمد على المعارض الوطنية والدولية فقط.
- عدم توفر المؤسسة على نظام صيانة كفئ لكون المعدات والتجهيزات ذات تكنولوجيا عالية.
- عدم قيام المؤسسة بدراسات دورية للسوق لكون السوق يتحكم فيه تجار كبار.

IV.1.6. أهداف مؤسسة

إن مؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور – تعتبر واحدة من بين المؤسسات الوطنية الهامة نظرا للأهمية الاقتصادية

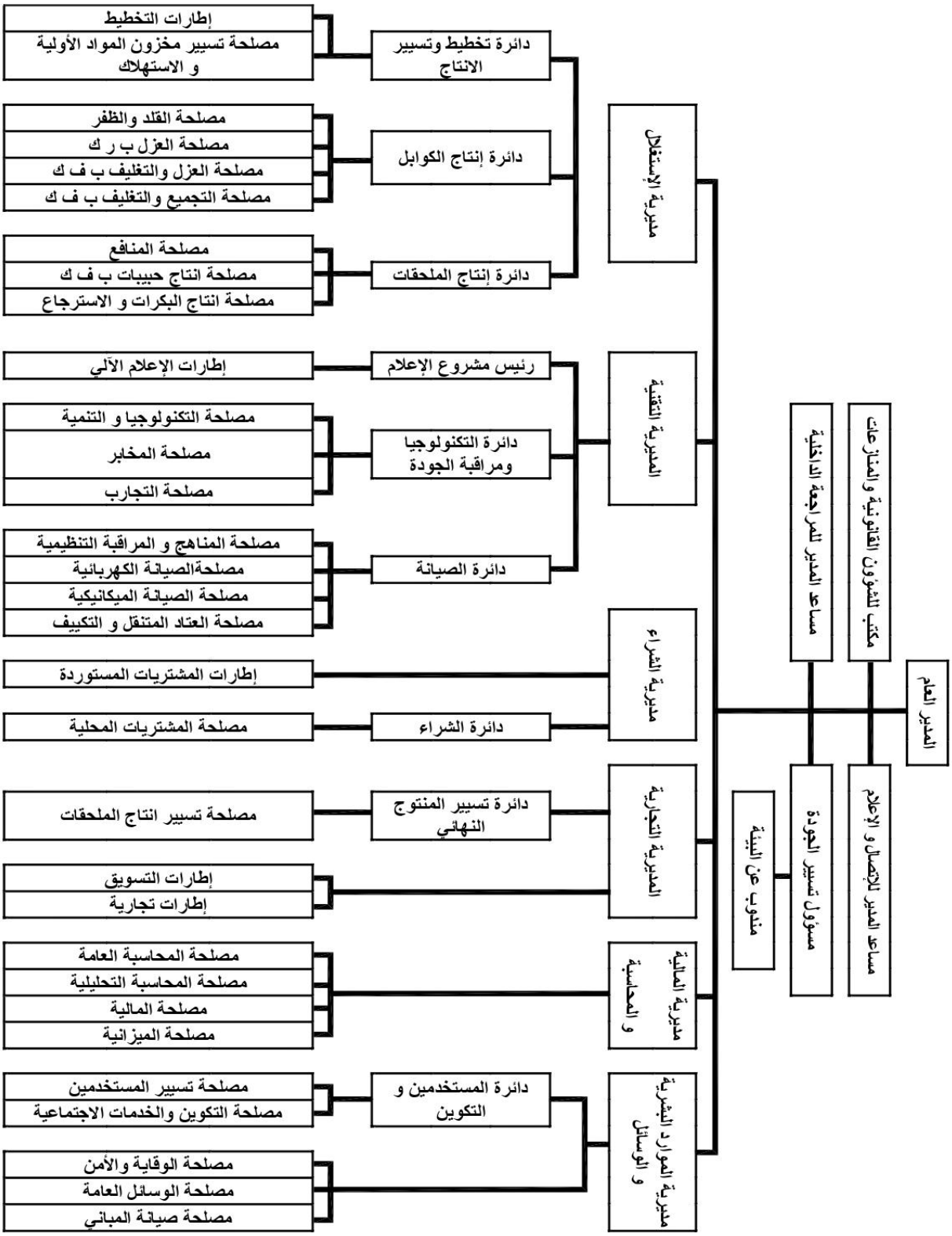
التي تتميز بها يتضح ذلك من خلال الاهداف التالية:

- العمل على الحفاظ على شهادة الايزو 9001 وتكثيف جهودها للحصول على شهادات أخرى.
- إدخال التكنولوجيا الحديثة في صناعة الكوابل بكل أنواعها.
- تعزيز قدراتها التنافسية أكثر.
- محاولة القضاء على التبعية الاقتصادية.
- تطوير علاقاتها مع الموردين والزبائن على المدى الطويل معهم.

- محاولة التنويع في منتوجاتها لتلبيت حاجيات السوق.
- العمل على تخفيض التكاليف قدر الإمكان.

IV.7.1. الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل رقم (04): الهيكل التنظيمي للمؤسسة صناعة الكوابل –فرع كوندور– بسكرة



IV–2 منهجية الدراسة (الطريقة و الإجراءات)

IV .1.2. حدود الدراسة

تم تحديد حدود الدراسة كالتالي:

أ. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على التعرف على طبيعة العلاقة و الأثر بين رأس المال الفكري و الإبداع التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل –فرع كوندور– بسكرة.

ب. **الحدود الزمانية والمكانية:** تم تطبيق هذه الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل –فرع كوندور– بسكرة، وهذا خلال الفترة: من مارس حتى نهاية أفريل 2023/2024.

ج. **الحدود البشرية:** اشتملت على عينة من الموظفين الإداريين في الم الكوابل –فرع كوندور– بسكرة.

IV.2.2. مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من جميع الموظفين الإداريين بمؤسسة صناعة الكوابل –فرع كوندور– بسكرة، و البالغ عددهم(461) موظف حسب إحصائيات 2024.

IV.3.2. عينة الدراسة و البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة

أ. **عينة الدراسة:** إعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة الدراسة و التي بلغ حجمها (100) موظف، وهذا نظرا لصعوبة الوصول الى جميع مفردات المجتمع، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (85) إستبانة، وبعد فحصها أُستبعد منها (13) نظرا لعدم تحقيقها شروط الاجابة الصحيحة، وبالتالي فإن عدد الاستبانة الصالحة للتحليل الإحصائي هي (72) استبانة.

ب. **البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة:**

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة البيانات الشخصية و الوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

جدول(04): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	68	%94.4
	أنثى	4	%5.6
	المجموع	**72**	**%100**
العمر	أقل من 30 سنة	22	%30.6
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	13	%18.1
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	29	%40.3
	من 50 سنة فأكثر	8	%11.1
	المجموع	**72**	**%100**
مجال الوظيفة الحالي	ادارة دنيا	15	%20.8
	ادارة وسطى	28	%38.9
	ادارة عليا	29	%40.3
	المجموع	**72**	**%100**
المؤهل العلمي	تقني سامي	37	%51.4
	ليسانس	17	%23.6
	مهندس	5	%6.9
	ماستر	13	%18.1
	المجموع	72	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	30	%41.7
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	%16.7
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	19	%26.4
	15 سنة فأكثر	11	%15.3
	المجموع	**72**	**%100**

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V 17)

يتضح من خلال **جدول (4)** أن:

(94.4%) من أفراد عينة الدراسة هم من الذكور، في حين كانت نسبة الإناث (5.6%) قليلة جدًا وهذا راجعل لطبيعة نشاط المؤسسة (صناعة الكوابل).

أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (30.6%)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) كانت (18.1%)، ونسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) كانت (40.3%)، وفي الأخير (11.1%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر) وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة القادرة على العمل.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية فنجد أن النسبة الكبيرة لأفراد عينة الدراسة يعملون في مجال إدارة العليا بنسبة (40.3%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون في مجال ادارة الوسطى (38.9%)، أما بنسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال ادارة دنيا فبلغت (20.8%).

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح أن نسبة (51.4%) منهم حاصلين على شهادة تقني سامي، و (23.6%) حاصلين على شهادة ليسانس، بينما نسبة حاملي شهادة ماستر كانت (18.1%)، في حين الحاصلين على شهادة مهندس (6.9%) وعليه فإن المؤسسة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات و القدرات اللازمة لشغل الوظائف.

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (41.7%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و(16.7%) سنوات خبرتهم تتراوح مابين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين نجد أن (26.4%) من المبحوثين سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم (15.3%).

IV.4.2. أداة الدراسة ومصادر جمع البيانات والمعلومات

1. أداة الدراسة

تتمثل أداة الدراسة في الاستبانة، حيث تم إعدادها بناءا على دراسة (حسين جواد،2005) ودراسة (عبد المنعم و المطارنة، 2009) و دراسة (بوراد و مراكشي،2020).

وذلك بهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث "رأس المال الفكري" و "الإبداع التنظيمي" وتم تقسيم الاستبانة إلى قسمين رئيسين هما:

القسم الأول: يشمل البيانات الشخصية و الوظيفية وهي (الجنس،العمر، مجال الوظيفة الحالية، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

القسم الثاني: يشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من (61) عبارة موزعة على محورين رئيسيين:

أ. **المحور الأول**: خاص برأس المال الفكري ويحتوي على (36) عبارة موزعة على 5 أبعاد " إستقطاب رأس المال الفكري، صناعة رأس المال الفكري، تنشيط رأس المال الفكري،المحافظة على رأس المال الفكري، الإهتمام بالزبائن".

ب. **المحور الثاني**: خاص بالإبداع التنظيمي، ويحتوي على (25) عبارة موزعة على 3 أبعاد " ثقافة الإبداع، نمط القيادة، الدعم المنظمي للإبداع".

2. مصادر جمع البيانات والمعلومات

تعتمد الدراسة على نوعين أساسيين من البيانات:

أ. **البيانات الأولية**: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها على عينة الدراسة، ومن ثم تفريغها وتحليلها بإستخدام برنامج SPSS (Statistical Package For Social Science)، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ب. **البيانات الثانوية**: قمنا بمراجعة الكتب و المنشورات الإلكترونية و الكتب الالكترونية، والرسائل الجامعية المجلات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل الدراسة. والهدف من خلال اللجوء للمصادر الثانوية في هذه الدراسة، هو التعرف على الأسس و الطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات الاي حدثت وتحدث في مجال بحثنا الحالي.

ومن أجل قياس إجابات المبحوثين في الاستبانة، تم الاعتماد على المقياس الخماسي لـ Likert كما هو موضح في الجدول (5):

الجدول رقم (05): توزيع درجات عبارات محاور الدراسة وفق مقياس Likert الخماسي

درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

Source : (Sekaran, 2004, p.197)

IV.2.5. الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

لتحقيق أهداف الدراسة و الإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم إستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1. **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)**: وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارت والاجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. **تحليل التباين للانحدار (Analyses of vatiance)**: للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.
3. **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression analyses):** وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (استقطاب رأس المال افكري، صناعة رأس المال الفكري، تنشيط رأس المال الفكري، المحافظة على رأس الملل الفكري، الاهتمام بالزبائن).في المتغير التابع وهو الإبداع التنظيمي.
4. **اختبار كولمجروف سمرنوف (1-sample K-S)**: لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
5. **معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha):** وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة.
6. **معامل صدق المحك**: وذلك لصدق أداة الدراسة.

IV.2.6. التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

تم استخدام اختبار "كولموجروف–سميرنوف" (Teste de kolmogorov-smirnov) لاختبار ما إذا كان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج في **الجدول (06)** كالآتي:

الجدول(06) : اختبار التوزيع الطبيعي Kolmogorov-Smirnov

المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة
الإبداع التنظيمي	1.215	0.104
ثقافة الإبداع	1.076	0.198
نمط القيادة	1.103	0.176
الدعم المنظمي للإبداع	1.352	0.052

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V 17)

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة للظاهرة محل الدراسة بأبعادها المختلفة أكبر من مستوى المعنوية المعتمد (0.05)، ومنه فإن توزيع البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبذلك يمكن استخدام الاختبارات المعملية في اختبار الفرضيات.

IV.7.2. صدق أداة الدراسة وثباتها

1. **صدق أداة الدراسة:** يقصد بصدق الأداة (validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في الدراسة اعتمدنا على "صدق المحك"، حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في **الجدول (07)** إذ نجد أن معامل الصدق الكلي بأداة البحث بلغ (0.98) وهو معامل جيد جدًا ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة، كما نلاحظ أيضا أن معامل الصدق لمتغيري الدراسة كبيرة جدًا.
2. **ثبات الأداة (Reliabilty):** ويقصد بها مدى على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كررت الدراسة في ظروف مشابهة بإستخدام الأداة نفسها، وفي هذه الدراسة تم قياس أداة الدراسة بإستخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha)، الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر حيث النتائج كما يلي:

الجدول (07): نتائج معامل الصدق والثبات

المتغير	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
رأس المال الفكري	36	0.932	0.965
الإبداع التنظيمي	25	0.968	0.984
الاستبانة ككل	61	0.960	0.980

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V 17)

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث (0.960) وهو معامل ثبات جيد جدًا ومنابس لأغراض الدراسة، كما يعتبر معامل الثبات لمحوري الدراسة مرتفع أيضًا، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة الدراسة مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

IV.3. نتائج التحليل الإحصائي للدراسة وإختبار الفرضيات

IV.3.1. نتائج التحليل الإحصائي للدراسة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الاجابة على تساؤلات الدراسة، حيث تم استخدام مقاييس الاحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بالمحورين "رأس المال الفكري" و "الإبداع التنظيمي"، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجاباتهم عن كل عبارة من (1-أقل من 2.33) دالا على مستوى "منخض" من التوفر، ومن (2.33- أقل من3.66) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.66-5) دالا على مستوى "مرتفع" ويظهر **الجدول (08)** و **(09)** تلك النتائج كما يلي:

1. تحليل المحور الأول: للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى توفر رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة بالمؤسسة محل الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في **الجدول (08)**

الجدول (08): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات متغير رأس المال الفكري.

رقم العبارة	أبعاد رأس المال الفكري وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
	أولا: استقطاب رأس المال الفكري	**3.49**	**1.269**	**1**	**متوسط**
1	تبحث المؤسسة عن أصحاب الشهادات والخبرات وجذبهم للعمل فيها.	3.78	0.953	2	مرتفع
2	تعتمد المؤسسة سياسة واضحة في استقطاب المتميزين من الكوادر العلمية.	3.51	1.048	3	متوسط
3	تعين المؤسسة الطلبة المتميزين بعد تخرجهم.	3.26	1.222	5	متوسط
4	يسهل نظام المعلومات المعتمد عملية استقطاب المتميزين من المتقدمين للعمل فيها.	3.36	1.092	4	متوسط
5	تعتمد المؤسسة على أصحاب الخبرة لشغل المناصب الهامة.	4.28	6.073	1	مرتفع
6	تقدم المؤسسة رواتب ومحفزات جيدة لأصحاب الشهادات والخبرات مقارنة بالمؤسسات الأخرى.	3.01	1.228	7	متوسط
7	تمتلك المؤسسة نظام معلومات للموارد البشرية يمتاز بالدقة والحداثة وسرعة التنفيذ يميزه عن المؤسسات المنافسة.	3.22	1.103	6	متوسط
	ثانيا: صناعة رأس المال الفكري	**3.05**	**0.960**	**5**	**متوسط**
8	تسعى المؤسسة الى تعزيز القدرات الذهنية للموظفين.	3.06	1.033	4	متوسط

9	توفر المؤسسة فرص كافية للموظفين لمناقشة المشاكل الخاصة بأمور العمل.	3.10	1.269	2	متوسط
10	تقوم المؤسسة بإبقاء الموظفين فيها خارج البلاد للاطلاع على المستجدات العلمية في حقل الإختصاص.	3.08	1.110	3	متوسط
11	تسعى المؤسسة الى تنمية العلاقات الانسانية بين الموظفين.	3.15	1.109	1	متوسط
12	تشجع المؤسسة باستمرار المنافسة بين الموظفين من ذوي القدرات الإبداعية.	2.97	1.222	7	متوسط
13	تناقش المؤسسة آراء ومقترحات الموظفين الخاصة بتطوير العمل.	3.03	1.162	5	متوسط
14	تشجع المؤسسة الحوار المباشر مع الموظفين بغية إنضاج الأفكار الإبداعية.	3.00	1.322	6	متوسط
	ثالثا: تنشيط رأس المال الفكري	**3.30**	**0.804**	**3**	**متوسط**
15	تستخدم المؤسسة طريقة عصف الأفكار لإثارة القدرات الإبداعية وتوليد أكبر عدد من الأفكار لحل المشكلات.	3.26	1.061	5	متوسط
16	تحاول المؤسسة اشراك الموظفين في دورات تخصصية تتلاءم مع الاعمال التي يقومون بها.	3.22	0.996	7	متوسط
17	تشجع ادارة المؤسسة مشاركة الموظفين في المؤتمرات العلمية ومتابعة الدورات المتخصصة.	3.35	1.009	3	متوسط
18	تُقدم المؤسسة بيئة عمل تُحفز على مشاركة المعرفة والخبرات.	3.11	1.082	8	متوسط
19	تتبنى المؤسسة مبدأ تكوين الجماعات الحماسية التي تتسم بالتحدي والانجازات العالية في العمل.	3.24	1.041	6	متوسط
20	تكلف ادارة المؤسسة الموظفين بمهام صعبة وجديدة.	3.43	0.885	2	متوسط
21	تشجع المؤسسة على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية.	3.28	1.153	4	متوسط
22	توفر ادارة المؤسسة التقنيات الحديثة (الحاسوب، شبكة الانترنيت وغيرها) للموظفين.	3.53	1.061	1	متوسط
	رابعا: المحافظة على رأس المال الفكري	**3.21**	**1.048**	**4**	**متوسط**
23	تسعى إداة المؤسسة الى تكوين علاقات طيبة وإيجابية مع الموظفين.	3.10	1.302	5	متوسط
24	تمنح إدارة المؤسسة محفزات مادية ومعنوية لأصحاب الإبتكارات والإبداعات.	2.89	1.327	7	متوسط
25	تعامل إدارة المؤسسة مع الموظفين ذو القدرات المتميزة على أساس الثقة.	3.14	1.154	4	متوسط

26	تبذل المؤسسة قصارى جهدها من أجل المحافظة على الموظفين ذوي الخبرة والإختصاص.	3.68	1.124	1	مرتفع
27	يتم تقييم الموظفين في المؤسسة على أساس مايبذلونه من جهد عملي وعلمي.	3.06	1.342	6	متوسط
28	تحافظ المؤسسة على المكانة الاجتماعية والوظيفية للموظفين أصحاب القدرات الإبداعية	3.33	1.187	2	متوسط
29	تهتم إدارة المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تنمية مهاراتهم وخبراتهم.	3.31	1.285	3	متوسط
	خامسا: الاهتمام بالزبائن	**3.40**	**0.859**	**2**	**متوسط**
30	تهتم ادارة المؤسسة بتعزيز وتطوير العلاقات والتعامل مع المؤسسات المختلفة.	3.60	0.988	1	متوسط
31	تجهز ادارة المؤسسات المختبرات والورشات بالأجهزة الحديثة والمتطورة.	3.54	1.061	2	متوسط
32	تتوفر لدى ادارة المؤسسة رؤية واضحة عن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة التعليمية.	3.40	1.083	4	متوسط
33	يوجد في المؤسسة مكتب استشاري يساهم في تقديم خدمات متعددة للمجتمع.	3.29	1.041	7	متوسط
34	تتكيف المؤسسة بسرعة مع المتغيرات البيئية.	3.42	1.045	3	متوسط
35	تحرس ادارة المؤسسة على استهداف تخصصات علمية جديدة تنسجم مع متطلبات المجتمع.	3.29	0.956	6	متوسط
36	تحرس ادارة المؤسسة على تهيئة مستلزمات العملية العلمية والتربوية.	5	1.146	3.31	متوسط
	رأس المال الفكري ككل	**3.29**	**0.818**	**-**	**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V 17)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بُعد:

1. **"إستقطاب رأس المال الفكري"** : جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.49) بانحراف معياري (1.269)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة توفر"متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل توفرا متوسطة أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.01-4.28) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.228-6.073)، تفسر هذه النتيجة أن مؤسسة صناعة الكوابل

–فرع كوندور–بسكرة تولي اهتماما متوسطا بإعتماد المؤسسة لسياسة إستقطاب المتميزين من الكوادر العلمية وذلك بتعيينهم بعد تخرجهم من أجل شغل أصحاب الخبرة للمناصب الهامة.

2. **"الإهتمام بالزبائن"** : جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.40) بانحراف معياري (0.859). و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة التوفر "متوسطة". كما نلاحظ من المتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد "الإهتمام بالزبائن" أنها تشكل توفر متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات مابين (3.29-3.60) وتراوحت انحرافاتها المعيارية مابين (0.988-1.041). وهذا مايدل على أن مؤسسة محل الدراسة تهتم وبدرجة متوسطة باستهداف تخصصات علمية جديدة تنسجم مع متطلبات المجتمع وتهيئة مستلزمات العملية العلمية والتربوية وذلك بتعزيز وتطوير العلاقات والتعامل مع المؤسسات المختلفة.

3. **" تنشيط رأس المال الفكري"**: جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن ذا البعد (3.30) بانحراف معياري (0.804). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة توفر "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بُعد "تنشيط رأس المال الفكري". أنها تشكل توفر متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات مابين (3.11-3.53) وتراوحت انحرافاتها المعيارية مابين (0.885-1.153). وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بدرجة متوسطة بتوفير التقنيات الحديثة للموظفين و إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقتهم الفكرية وكذلك تبني مبدأ تكوين الجماعات الحماسية التي تتسم بالتحدي و الانجازات العالية في العمل.

4. **"المحافظة على رأس المال الفكري"** : جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.22) بانحراف معياري (1.048). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة توفر"متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل توفرا متوسطة أيضا، حيث تراوحت المتوسطات مابين (2.89-3.68) وتراوحت انحرافاتها المعيارية مابين (1.124-1.342). وهذا ما يدُل على أن المؤسسة محل الدراسة تتعامل مع الموظفين ذوي القدرات المتميزة على أساس الثقة كما أنها تسعى لتكوين علاقات طيبة و إيجابية مع الموظفين وكذلك تمنح محفزات مادية و معنوية لأصحاب الإبتكارات و الإبداعات.

5. **"صناعة رأس المال الفكري"**: جاء بالترتيب الأخير من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن ذا البعد (3.05) بانحراف معياري (0.960). ووفقا لمقياس

الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة توفر "متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل نسبة توفر متوسطة أيضا، حيث تراوحت المتوسطات مابين (2.97-3.15) وتراوحت انحرافاتها المعيارية مابين (1.033-1.322). وهذا يدل على أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بمناقشة آراء ومقترحات الموظفين الخاصة بتطوير العمل و تشجيع المنافسة بين الموظفين من ذوي القدرات الإبداعية كذلك تسعى الى تنمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين.

وبناءًا على ما تقدم، يتضح أنّ مستوى رأس المال الفكري في مؤسسة صناعة الكوابل –فرع كوندور– بسكرة جاء متوسطًا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة (3.29)، بانحراف معياري (0.818)، وتفسر هذه النتيجة بأن المؤسسة محل الدراسة تهتم برأس المال الفكري كونه يعد مفتاحًا للنجاح، وتسعى جاهدة لإستقطاب وجذب أصحاب الخبرات و المُتميزين من الكوادر العلمية وتنشيط رأس مالها الفكري بتنمية العلاقات الإنسانية بين الموظفين، فمؤسسة محل الدراسة تلُّم بجميع أبعاد رأس المال الفكري.

2. **المحور الثاني** للإجابة عن السؤال الثاني :

ما مستوى توفر الإبداع التنظيمي بأبعاده المختلفة بالمؤسسة محل الدراسة؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في **الجدول (09)**

الجدول (09): الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الإبداع التنظيمي.

رقم العبارة	أبعاد الإبداع التنظيمي وعبارات القياس	الوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى التوفر
	أولا: ثقافة الإبداع	**3.19**	**0.985**	**3**	**متوسط**
1	تُقدر المؤسسة الأفكار الجديدة والمبتكرة.	3.08	1.207	7	متوسط
2	تُتيح المؤسسة للموظفين تجربة أشياء جديدة.	3.26	1.199	3	متوسط
3	تتبنى ادارة المؤسسة مبدأ الجدارة في ترقية العاملين للمناصب القيادية.	2.94	1.310	9	متوسط
4	تعد النزاهة إحدى الركائز الأساسية في عمل المؤسسة.	3.15	1.206	4	متوسط
5	تتمسك المؤسسة بتقاليد المهنة وأعرافها.	3.42	1.045	2	متوسط

6	تشعر المؤسسة العاملين لديها بوجود قيم ايجابية مشتركة بينها وبينهم.	3.13	1.299	5	متوسط
7	تواظب المؤسسة باستمرار على اقامة احتفال سنوي لرعاية الإبداع والمبدعين.	3.07	1.293	8	متوسط
8	تهتم المؤسسة باطلاع العاملين لديها على جميع الأنظمة والتعليمات المعتمدة.	3.11	1.251	6	متوسط
9	القيم والأعراف السائدة في المؤسسة تتماثل مع القيم والأعراف التي أؤمن بها.	3.61	1.095	1	متوسط
	ثانيا: نمط القيادة	**3.19**	**0.896**	**2**	**متوسط**
10	يُشارك القادة في المؤسسة في عملية الإبداع.	3.07	1.202	5	متوسط
11	يُخلق القادة في المؤسسة بيئة آمنة للتفكير خارج الصندوق.	3.03	1.126	7	متوسط
12	تدعم ادارة المؤسسة التفكير الإبداعي للعاملين فيها.	3.06	1.288	6	متوسط
13	تهتم ادارة المؤسسة بتبني التوجه الاستراتيجي وتوضيحه للعاملين فيها.	3.28	1.153	4	متوسط
14	تسعى ادارة المؤسسة لحل الخلافات الناشئة بين العاملين على الدوام.	3.54	1.020	1	متوسط
15	تركز ادارة المؤسسة على المهمات وكيفية انجازها.	3.40	0.954	3	متوسط
16	تشرك ادارة المؤسسة العاملين فيها في عمليات اتخاذ القرار.	3.42	1.058	2	متوسط
17	تثير ادارة المؤسسة الحماس باستمرار في نفوس العاملين.	3.01	1.157	8	متوسط
18	تسعى ادارة المؤسسة الى توفير المناخ الملائم للتعبير عن مشاعر العاملين وآرائهم بصدق.	2.96	1.337	9	متوسط
	ثالثا: الدعم المنظمي	**3.25**	**0.940**	**1**	**متوسط**
19	الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة مؤهلة لتفعيل العملية الإبداعية.	3.06	1.255	7	متوسط
20	توفر المؤسسة الموارد المالية اللازمة لتبني الافكار الإبداعية.	3.35	1.077	3	متوسط
21	يعد نقص الامكانيات من الأسباب الأساسية في عدم مقدرة المؤسسة الدعم التنظيمي على تنفيذ الأفكار الإبداعية.	3.53	1.186	1	متوسط

22	تحتضن المؤسسة المبدعين بصورة مستمرة.	3.22	1.116	4	متوسط
23	هناك جهة متخصصة في المؤسسة ترعى العمل الإبداعي.	3.11	1.217	6	متوسط
24	قدرات العاملين الإبداعية تنال احترام القيادات الإدارية.	3.43	1.197	2	متوسط
25	يتمتع المبدعون بالحرية والاستقلالية اللازمة للبحث والتطوير في مجال تخصصهم.	3.12	1.244	5	متوسط
الإبداع التنظيمي ككل		**3.21**	**0.899**	**-**	**متوسط**

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على مخرجات برنامج (SPSS.V 17)

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن بُعد:

1. **الدعم المنظمي"**: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النّسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.25) بانحراف معياري (0.940)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة توفر"متوسطة"، كما نُلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل توفر متوسطة أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.06-3.53) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (1.186-1.255)، تُفسر هذه النّتيجة أنّ مؤسسة صناعة الكوابل –فرع كوندور– بسكرة توفر الموارد المالية اللازمة لتبني الأفكار الإبداعية و كذالك تحتضن المبدعين بصورة مستمرة مع الأخذ بالاعتبار أن نقص الإمكانيات من الأسباب الأساسية في عدم مقدرة المؤسسة الدعم التنظيمي على تنفيذ الأفكار الإبداعية.
2. **"نمط القيادة "**: جاء بالتّرتيب الثّاني من حيث الأهمية النّسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.19) بانحراف معياري (0.896). و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة التوفر "متوسطة". كما نلاحظ من المتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل توفرا متوسطا، حيث تراوحت المتوسطات مابين (3.03-3.54) وتراوحت انحرافاتها المعيارية مابين (1.020-1.202). وهذا مايدل على أنّ المؤسسة محل الدّراسة تُوفر المناخ المُلائم للتعبير عن مشاعر العاملين و آرائهم بصدق وحل الخلافات النَّاشئة بينهم في الدوام كما تركز على المهام وكيفية انجازها بتبني التَّوجه الإستراتيجي وتوضيحه للعاملين فيها.

3. **"ثقافة الإبداع"**: جاء بالترتيب الأخير من حيث الأهمية النّسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البُعد (3.19) بانحراف معياري (0.985). و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البُعد يشير إلى نسبة توفر "متوسطة". كما نُلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البُعد أنها تشكل نسبة توفر متوسطة أيضا، حيث تراوحت المتوسطات مابين (2.94-61.3) بأنحرافات معيارية محصورة ما بين (1.095–1.310). وهذا يدل على أنّ المؤسسة محل الدراسة تتّبنى مبدأ الجدارة في ترقية العاملين للمناصب القيادية و تواظب بإستمرار على اقامة احتفال سنوي لرعاية الإبداع و المبدعين كونها تُقدر الأفكار الجديدة و المبتكرة و تمسكها بتقاليد المهنة و أعرافها .

وبناءًا على ما تقدم يتضح أن مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل –فرع كوندور–بسكرة جاء متوسطًا وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد الإبداع التنظيمي مجتمعة (3.215) بانحراف معياري (0.899)، تفسر هذه النتائج على أن المؤسسة تهتم بالدعم المنظمي و بإحتضان المبدعين بصورة مستمرة و توفير الموارد المالية اللازمة لتبني الأفكار الإبداعية وتطبيق أفكار جديدة لتحقيق أداء مُتميز في المؤسسة.

IV.2.3. إختبار الفرضيات

(H_0):لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل –فرع كوندور–بسكرة وذلك عند مستوى دلالة (0.05).

تم إستخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية و **الجدول التالي** يبين ذلك:

الجدول (10): 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	27.794	5	5.559	12.390	0,000*
الخطأ	29.611	66	0.449		
المجموع الكلي	57.405	71	-		

*ذات دلالة إحصائيةعند مستوى (α=0,05) ، المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامجSPSS.17

معامل الارتباط (R)= 0.696 ، معامل التحديد (R^2)=0.484

بناء على نتائج الجدول (10) نجد أن قيمة (F) المحسوبة (12.390) بمستوى دلالة (0,000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (α=0,05)، ويتضح من نفس الجول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي "رأس المال الفكري" في هذا النموذج يفسر ما مقداره (48.4%) من الاختلافات الحاصلة في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، مما يدل علىّ أن هناك أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة. وبناء على ثبات وصلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول الموالي:

الجدول (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لإختبار أثر أبعاد رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي.

التباين	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة
إستقطاب رأس المال الفكري	0.257	0.079	0.363	3.257	0.002*
صناعة رأس المال الفكري	0.477	0.096	0.509	4.952	0,000*
تنشيط رأس المال الفكري	0.653	0.108	0.584	6.023	0,000*
المحافظة على رأس المال الفكري	0.530	0.081	0.618	6.577	0,000*
الإهتمام بالزبائن	0.650	0.098	0.621	6.636	0,000*
رأس المال الفكري ككل	0.696	0.102	0.634	6.860	0,000*

***ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0,05) ، المصدر:من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.17**

أُستخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في أعلاه ما يلي:

وجود أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير رأس المال الفكري كمجموعة في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة T (6.860) بمستوى دلالة (0.000) و هو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وتشير قيمة معامل الإرتباط (R=0.696) إلى أن هناك ارتباط موجب قوي نسبيا بين المتغيرين السابقين، حيث فسر متغير رأس المال الفكري (48.4%) من التباين في الإبداع التنظيمي بالإعتماد على قيمة معامل التحديد (R^2)، وبهذا **نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل بديلتها (H_1) التي تنص على "وجود أثر لرأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة بمؤسسة صناعة الكوابل –فرع كوندور–بسكرة وذلك عند مستوى دلالة (0.05)".**

1. عند بحث أثر كل بُعد من أبعاد رأس المال الفكري محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة تبيّن ما يلي:

أ. وجود أثر ذو دلالة إحصائية "لإستقطاب رأس المال الفكري" في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.002) أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وبهذا **نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى (H_{01}) ونقبل بديلتها (H_{11}).**

ب. وجود أثر ذو دلالة إحصائية "لصناعة رأس المال الفكري" في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وبهذا **نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية (H_{02}) ونقبل بديلتها (H_{12}).**

ج. وجود أثر ذو دلالة إحصائية "لتنشيط رأس المال الفكري" في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وبهذا **نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة (H_{03}) ونقبل بديلتها (H_{13}).**

د. وجود أثر ذو دلالة إحصائية "للمحافظة على رأس المال الفكري" في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وبهذا **نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الرابعة (H_{04}) ونقبل بديلتها (H_{14}).**

هـ. وجود أثر ذو دلالة إحصائية "للإهتمام بالزبائن" في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة وهذا لأن مستوى الدلالة المحسوب (0.000) وهو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وبهذا **نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الخامسة (H_{05}) ونقبل بديلتها (H_{15}).**

IV .4. مناقشة وتفسير النتائج

ممّا سبق وبناء على نتائج تحليل الاستبانة واختبار الفرضيات نستخلص النتائج التالية:

- وجود أثر **لإستقطاب رأس المال الفكري** في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، ويمكن تفسير هذه النّتيجة أن الأنظمة التي تمتلكها المؤسسة متطورة لإدارة مواردها البشرية وإعتمادها على سياسة واضحة لإستقطاب المتميزين من الإطارات العلمية و تعيينهم بعد تخرجهم، مما يفسّر توفر مُستوى عال من الإبداع التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل –فرع كوندور–بسكرة.

- وجود أثر **لصناعة رأس المال الفكري** في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن تعزيز التواصل و الحوار المباشر مع الموظفين و إستيعاب آرائهم ومقترحاتهم يساهم في تحسين العمل و تطويره، ومن جهة أخرى من المهم تطوير قدرات الموظفين في مختلف المجالات مثل التفكير الإبداعي وحل المشكلات ذلك من شأنه أن يساهم في رفع أداء المؤسسة و تحقيق الإستدامة و النمو، وهذا يفسر المستوى العالي من الإبداع التنظيمي المتوفر في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر **لتنشيط رأس المال الفكري** في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة أن من المهم ممارسة لتقنية عصف الأفكار في المؤسسة من أجل تحفيز القدرات الإبداعية و توليد أفكار جديدة لحل المشكلات كذلك توفير بيئة عمل تحفزهم للمشاركة في المؤتمرات و الدوريات العلمية لتبادل المعارف و استثمار طاقتهم الفكرية من أجل تطوير مهارات الموظفين وتحسين آدائهم، وهذا يفسر أن المؤسسة تتّمتع بمستوى عال من الإبداع التّظيمي مما ينعكس بشكل ايجابي على تحقيق أهدافها وزيادة قدرتها التنّافسية .
- وجود أثر **للمحافظة على رأس المال الفكري** في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، يمكننا ترجمة هذه النتيجة على أن إدارة المؤسسة تهتم بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تنمية مهاراتهم وخبراتهم كما تتعامل مع الموظفين ذوي القدرات المميزة على أساس الثقة، هذا يمكن أن يعزز من مكانتهم ويحفزهم بشكل ايجابي داخل المؤسسة، مما يفسّر توفر مُستوى عال من الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر **للإهتمام بالزبائن** في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، وهذه نتيجة يمكن تفسيرها أن للمؤسسة رؤية واضحة بفهم البيئة المحيطة التي تعمل فيها و تعطي أهمية للإستجابة السريعة للتحديات البيئية، فمن المهم توفير بنية التحتية اللازمة على تحقيق الفعالية و الجودة في العملية التعليمية البحثية و أيضا من المهم بناء علاقات قوية مع الؤسسات الأخرى بالتالي تحقيق نجاح مستدام و الإبتكار في المؤسسة، مما يعكس مستوى عال من الإبداع التنظيمي فيها.

خلاصة

من خلال هذا الفصل، حاولنا دراسة أثر رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في الإبداع التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل، بحيث تعرفنا أولا على نشأة المؤسسة، نشاطها و أهميتها وعوامل نجاحها، كما تعرفنا أيضا على مورديها وزبائنها و نقاط القوة والضعف التي لديها ، ثم قمنا بتحليل البيانات التي تم الحصول عليها نتيجة توزيع الإستبانة التي تحتوي على محورين رئيسيين هما "رأس المال الفكري" و "الإبداع التنظيمي" على موظفين المؤسسة محل الدّراسة، بعد إسترجاعها تم تفريغ وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية مختلفة وتمّ إختبار الفرضيات وتفسيرها والتي من خلالها توصّلنا لعدّة نتائج، من بينها نذكر:

- تصوّرات المبحوثين حول مستوى توفّر رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدّراسة جاءت **متوسّطة** وفقا للمقياس المعتمد، قد بلغ متوسّط إجاباتهم عن أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة (3.29) بانحراف معياري قدره (0.818).
- تصوّرات المبحوثين حول مستوى توفّر الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدّراسة جاءت **متوسّطة** وفقا للمقياس المعتمد، قد بلغ متوسّط إجاباتهم عن الإبداع التنظيمي مجتمعة (3.21) بانحراف معياري قدره (0.899).
- وجود أثر لرأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي عند مستو الدّلالة (0.05)، إذ أنّ هناك علاقة إرتباط موجبة قوية بين هذين المتغيّرين بلغت قيمتها (0.696)، فيما يفسّر(48.4%) من الاختلافات الحاصلة في الإبداع التنظيمي سبّبها رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة.
- وجود أثر عند مستوى الدّلالة (0.05)، لأبعاد رأس المال الفكري المختلفة (إستقطاب رأس المال الفكري، صناعة رأس المال الفكري، تنشيط رأس المال الفكري، المحافظة على رأس المال الفكري، الإهتمام بالزبائن) في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة.

الخاتمة

الخاتمة

من خلال الفصول السابقة سعينا لفهم أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، وقد بينت الدراسة الأهمية البالغة لرأس المال الفكري من خلال الخصائص التي يتمتع بها، والهدف الأساسي الذي يسعى لتحقيقه هو توفيره داخل المؤسسة بشكل دائم،كون العالم متغير يتطلب التجديد فيه ومواكبته فهو يمثل ثروة قيمة للمؤسسات التي تطمح لتحقيق نجاح متميز فهو يضمن لها الإستدامة، كما أبرزت هذه الدراسة أيضا أهمية الإبداع التنظيمي والذي يمثل الدافع الرئيسي لإنشاء فرص عمل جديدة وتعزيز القدرة على المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الريادة في المنظمات الإبداعية، ومن خلال هذا تبرز أهمية رأس المال الفكري الذي يعد مفتاحًا للنجاح ومصدرًا لزيادة ثروة المؤسسة.

النتائج:

من خلال دراستنا تم الوصول إلى عدة نتائج مقسمة إلى نتائج نظرية وأخرى تطبيقية كالتالي:

أولا: النتائج النظرية:

- ✓ يتواجد رأس المال الفكري في جميع مستويات المنظمة .
- ✓ يتعلق بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم.
- ✓ يشمل الميل إلى تحمل المخاطر والاقتدام بالأعمال الجديدة في حالات عدم التأكد.
- ✓ الإبداع عنصر أساسي في ثقافة أي مؤسسة تطمح للنجاح، حيث يشغل مكانة مركزية في تنفيذ أنشطتها وعملياتها.
- ✓ رأس مال الفكري هو عنصر رئيسي في تعزيز الإنتاج والمنتجات والمبيعات بنسب عالية، مما يؤدي إلى جذب المزيد من الاستثمارات، خصوصاً الأجنبية، وتقديم فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة.
- ✓ الإبداع يمثل الدافع الرئيسي لإنشاء فرص عمل جديدة وتعزيز القدرة على المنافسة، مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الريادة في المؤسسات الإبداعية.

ثانيا: النتائج التطبيقية:

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة صناعة الكوابل –فرع كوندور- بسكرة، توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ مستوى توفر رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ مستوى توفر الإبداع التنظيمي بالمؤسسة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة.
- ✓ رأس المال الفكري يفسر (48.4%) من الإختلافات الحاصلة في الإبداع التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ وجود أثر ذو دلالة إحصائية رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي بمؤسسة صناعة الكوابل –فرع كوندور- بسكرة.
- ✓ وجود أثر إيجابي لإستقطاب رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ وجود أثر إيجابي لصناعة رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ وجود أثر إيجابي لتنشيط رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ وجود أثر إيجابي للمحافظة على رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.
- ✓ وجود أثر إيجابي للإهتمام بالزبائن في الإبداع التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.

الاقتراحات:

وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، نقدّم الاقتراحات التالية:

- ✓ ضرورة العمل على زيادة الوعي ومعرفة العاملين برأس المال الفكري السائد في مؤسسة صناعة الكوابل –فرع كوندور- بسكرة.
- ✓ ضرورة لتشجيع الإدارة العليا لأية أفكار جديدة تقدم من طرف عمال مؤسسة صناعة الكوابل –فرع كوندور- بسكرة.
- ✓ تعزيز مكونات رأس المال الفكري عبر سياسات و إستراتيجيات محددة ومستهدفة لتطوير مهارات الموظفين.
- ✓ تحسين البنية التحتية التنظيمية.
- ✓ تشجيع المنافسة بين الموظفين ذوي القدرات الإبداعية.
- ✓ توفير الإمكانيات اللازمة للمقدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية.
- ✓ تبني مبدأ تكوين الجماعات الحماسية التي تتسم بالتحدي و الإنجازات العالية في العمل.

- ✓ العمل على خلق بيئة ثقافية وتنظيمية تشجع على الإبداع وتسعى إليه.

آفاق الدراسة:

على ضوء ما سبق من النتائج التي توصلنا إليها لاحظنا وجود نقاط يمكن أن تمثل آفاقا للبحث، وبالتالي فإن دراستنا يمكن أن تكون تمهيدا لمواضيع أشمل في هذا المجال، نذكر منها:

- ✓ رأس المال الفكري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي.
- ✓ التحول الرقمي ودوره في تحسين الإبداع التنظيمي.
- ✓ رأس المال البشري ودوره في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الصناعية.

المـــراجع

أولا.المراجع باللّغة العربية

أ. المقالات

1. الحسيني يونس، وليد حمدي. **(2022).** "دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال". **مجلة راية الدولية للعلوم التجارية**، مصر، مج01، ع 01.
2. الحلالمة، محمد عزات، و العزاوي، سامي فياض. (2009). "رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال (دراسة إستكشافية في شركات الإتصالات الأردنية)". **مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعة**، عمان، الأردن، ع 19.
3. العنزي، سعد علي. (2001)، "رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات الاعمال القرن الحادي والعشرون". **مجلة العلوم الاقتصادية والادارية**، العراق: جامعة بغداد، مج 08، ع 25.
4. ألغالبي، طاهر محسن، و وائل، محمد. (2010). "سلوكيات القيادة التحويلية وأثرها في الإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية". **مجلة دراسات إدارية**، الأردن، مج03، ع 06.
5. بوجمعة، بن حمين. (2016). "رأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس للهاتف النقال-المديرية الجهوية بشار-)". **مجلة التنظيم و العمل**، الجزائر، مج05، ع 01.
6. بركات، أحمد. (2020). "أهمية وقياس رأس المال الفكري". **مجلة دراسات و أبحاث المجلة العربية في العلوم الإنسانية و الإجتماعية**، الجزائر: جامعة الجزائر 3، مج 12، ع 04.
7. بوراد، أمير، و مراكشي، محمد لمين. (2020). "دور رأس المال الفكري في دعم الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية". **مجلة التنظيم والعمل**، الجزائر، مج08، ع 03.
8. بوزربة، رشيد، وحجاب، عيسى. (2023). "رأس المال الفكري ودوره في تحقيق وتنمية ريادة الأعمال، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت لافارج بالمسيلة". **مجلة التمويل والإستثمار والتنمية المستدامة**، الجزائر، مج08، ع 01.
9. بوفاس، الشريف، و بوخضرة، مريم. (2017). "رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة: آليات بنائه وطرق قياسه (دراسة حالة: جامعة سوق أهراس)". **مجلة الأصيل للبحوث الإقتصادية والإدارية**، الجزائر، ع02.

10. بومعالي، جمال، و إبن يامي، يوسف. (2022). "آليات بناء رأس المال الفكري داخل المؤسسة دراسة تطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر". **مجلة المعارف**، الجزائر: جامعة الجزائر 3-ابراهيم سلطان شيبوط، مج17، ع 01.

11. بوهني، صوفية، و عرابة، رابح. (2022). "التشارك المعرفي آلية لتعزيز الابداع التنظيمي دراسة حالة مصنع حلويات شرشال". **مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة**، تيبازة، الجزائر: المركز الجامعي مرسلي عبد الله، مج 07، ع 01.

12. حداد، آمنة. (2024). "تأثير مخاطر رأس المال الفكري على إختبار المقاولات الإبتكارية لإستغلال المياه الجزفية (دراسة حالة مديرية الموارد المائية بسيدي بلعباس)". **مجلة العلوم الإقتصادية**، تلمسان، الجزائر: جامعة أبو بكر بلقايد، مج19، ع01.

13. جلاب، سمير محمد، وبن جروة، حكيم. (2020). "أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع التنظيمي للمؤسسة". **مجلة الإقتصاد الجديد**، الجزائر، مج11، ع01.

14. دبون، عبد القادر، صيتي، و عبد اللطيف. (2020). "أثر رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي في قطاع التأمين – حالة مؤسسة الضمان الاجتماعي CNAS لولاية غارداية".**مجلة الباحث**، ورقلة، الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ع20.

15. سحمدي، عماد، و مزيان، السعيد. (2023). "دور الذكاء الاستراتيجي في تعزيز الابداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة تطبيقية بإستخدام نمذجة المعادلات البنائية (SME) على مؤسسة اتصالات الجزائر)".**مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة**، سوق أهراس، الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الشريف مساعدية، مج 08، ع01.

16. طبيشات، نواف نهار سليم. (2020). "دور الإبداع التنظيمي في تطوير المؤسسات العامة المستقلة في المملكة الأردنية الهاشمية". **المجلة العربية للإدارة**، مصر،جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج 40، ع 03.

17. عبد الوهاب، سعاد. (2022). "دور الرأس المال الفكري في تحسين الأداء في الجامعة، دراسة حالة المديرية العامة لجامعة الجزائر-03". **مجلة العلوم الإنسانية**، كلية العلوم السياسية والعلاقات الدولية، الجزائر: جامعة الجزائر3-ابراهيم سلطان شيبوط، مج 22، ع 01.

18. عبد الله، محمد، وحميد، حسن. (2021). "متطلبات إدارة رأس المال الفكري بالجامعات اليمنية". **مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية**، اليمن:جامعة حجة، مج02، ع01.

19. عبد الناصر، نور، و ظاهر، القشي، و قراقيش، جهاد. (2010). "رأس المال الفكري: الأهمية،والقياس، والافصاح، دراسة فكرية، من وجهات نظر متعدده".مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية، بغداد، العراق، ع25.

20. عثمان علي، محمد ياسر. (2021). "متطلبات تنمية رأس المال الفكري في مدارس التعليم الثانوي على ضوء مجتمع المعرفة". **مجلة العلوم التربوية**، كلية التربية بالغردقة، مصر، مج04، ع01.

21. كانوني، سفيان، و براح، أحمد. (2015). "المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري في منظمات الخدمة العمومية". **مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية**، الجزائر، مج 01، ع 03.

22. مباركية، جمال، و بلقاسم، مزيوة. (2023). "تأثير نمط الاتصال على الإبداع التنظيمي في الجامعة الجزائرية –(دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة محمد خيضر بسكرة)". **مجلة الرسالة للدراسات الإعلامية**، بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر، مج07، ع 03.

23. ملعب، فتيحة، و بلحمدي، سيد علي. (2020). "استراتيجيات تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة". **مجلة الاقتصاد الجديد**، الجزائر، مج 11، ع 2.

24. معتز، سلمان عبد الرزاق. (2022). "رأس المال الفكري وتأثيره في تحقيق النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال". **مجلة دراسات مالية محاسبية وجبائية**، العراق، مج02، ع 02.

25. ناصر، مراد. (2008). "الإستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية".**مجلة الدراسات الاقتصادية**،البليدة، الجزائر: كلية العلوم الإقتصادية والتسيير،جامعة البليدة، ع 10.

ب. الكتب:

26. العنزي، سعد علي، و صالح، أحمد علي. (2009). **إدارة رأس المال افكري في منظمات الأعمال**. عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

27. بابكر، كمال الدين حسن علي. (2015). **القيادة التحويلية و الابداع الاداري**. ط1. القاهرة،مصر: المنشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.

28. توماس ستيوارت. (2004). **ثروة المعرفة**. ترجمة: علا احمد صلاح. القاهرة ،مصر: الدار الدولية للإستثمارات الثقافية.

29. حمول، طارق، و شيهاني، سهام. (2021). **ثقافة المؤسسة كمدخل لفن الابداع التنظيمي**. عمان، الأردن: دار الأيام للنشر و التوزيع.

30. خصاونه، عاكف لطفي. (2011). **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

31. داود، محمد. (2020). **إدارة التميز والإبداع الإداري**. ط1. عمان، الأردن: دار إبن النفيس للنشر و التوزيع.

32. سعد غالب، ياسين. (2007). **إدارة المعرفة : المفاهيم والنظم والتقنيات**. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.

33. مسلم، عبد الله حسن. (2015). **الإبداع و الابتكار الاداري في التنظيم و التنسيق**. ط1. عمان، الأردن : دار المعتز للنشر و التوزيع.

34. هاني، محمد السعيد. (2008). **رأس المال الفكري إنطلاقة إدارية معاصرة**. ط1. القاهرة، مصر: دار السحاب للنشر و التوزيع .

ج. الأطاريح و الرسائل الجامعية

35. التجاني، دوح. (2020). **سلوكيات القيادة التحويلية و أثرها على الابداع التنظيمي**، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، غرداية، الجزائر.

36. الخفاف هيثم قاسم. (2006). **المعالجات المحاسبية لمشاكل القياس والإفصاح عن رأس المال الفكري** ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.

37. المشوط، محمد سعد فهد. (2011). **أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت**. رسالة ماجستير في كلية الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

38. اللوزي، خلود صدقي. (2008). **العوامل المؤثرة على الإبداع التنظيمي لدى المديرين في الأجهزة الحكومية في الأردن**، مذكرة ماجستير في كلية لدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.

39. المعايطة، سليمان فلاح. (2006). **أثر بيئة العمل في الإبداع التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر العاملين الإداريين: دراسة ميدانية**، رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة مؤتة، الأردن.

40. خندقجي، محمد. (2005). **العلاقة بين استخدام نظم المعلومات الادارية و الابداع الاداري من وجهة نظر الاداريين في الجامعات الاردنية**، أطروحة دكتوراه في كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، الأردن.

41. سملالي، يحضيه. (2005). **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية(مدخل الجودة والمعرفة)**. أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

42. فرحاتي، لويزة . (2016). **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة(دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة–باتنة)**، أطروحة دكتوراه في قسم علوم التسيير غير منشورة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

43. فرطاس، فتيحة. (2015). **رأس المال الفكري و الميزة التنافسية الجديدة للمؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد المعرفي**، أطروحة دكتوراه في العلوم الإقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر3–ابراهيم سلطان شيبوط ، الجزائر.

د. الملتقيات و المؤتمرات:

44. بلبولة، إيمان. (2011). "**الإبداع التنظيمي و دوره في تحسين أداء المؤسسات الصحية**"، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي الأول حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (12-13 ماي).كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

45. بومصباح، نبيل، و فتان، الطيب. (2011). "**أثر الإبداع في تغيير استراتيجيات المنظمة الحديثة**"، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (18-19 ماي). كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر.

46. صالح، أحمد علي، وبدر النداوي، عبد العزيز. (2007). **"إدارة مخاطر رأس المال الفكري- ضرورة أم خيار لمنظمات الأعمال"**، مدخلة مقدمة إلى المؤتمر العالمي الدولي السنوي السابع (16-18 أفريل). كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة أعمال، جامعة الزيتونة، عمان.

47. قوبع، خيرة، و دباحي، يمينة، و سليمان، عائشة. (2018). **" الإبداع التنظيمي كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة–دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى"**، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الأول للكلية الإماراتية الكندية الجامعية مؤتمر الابداع والابتكار (17-18 جانفي). مستغانم، الجزائر.

هـ. المواقع الإلكترونية

48. موقع مؤسسة صناعة الكوابل –فرع كوندور– بسكرة https://www.enicab.dz/

ثانيا.المراجع باللّغة الأجنبية

49. Roos, G; Jacobsen; Bainbridge, Kristine INTELLECTUAL CAPITAL ANALYSIS AS A STRATEGIC TOOL Strategy and Leadership 2001.
50. Sekaran.V. (2004). **Research Methods of Business's Skill Building Approach**, 4th ed, John Wiley & Sons, Inc, New York

الملاحق

الملحق رقم (01): قائمة الأساتذة المحكّمين لاستبانة الدراسة

الرقم	أسماء المحكّمين	الرتبة	الجامعة
01	محمد قريشي	أستاذ محاضر (أ)	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة.
02	خان أحلام	أستاذ محاضر (أ)	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة.
03	نوال شنافي	أستاذ محاضر (أ)	كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد خيضر-بسكرة.

الجمهورية الجزائرية الديموقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر – بسكرة –

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إستبانة البحث

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 استكمالا للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير – تخصص إدارة موارد البشرية، بعنوان: " **أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية: دراسة ميدانية بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور – بسكرة** ".

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على **علاقة الارتباط والتأثير** بين **الرأس المال الفكري والإبداع التنظيمي** بالمؤسسة محل الدراسة، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم، لذلك نهيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علما أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبين:

دائرة نور الايمان

بوزيان عيسى

الأستاذ المشرف:

أ.د/ محمد قريشي

السنة الجامعية: 2023/2022

القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للموظفين الإداريين **بمؤسسة صناعة الكوابل – فرع كوندور– بسكرة**، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى

2-العمر: ☐ اقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى اقل من 40 سنة

☐ من 40 إلى اقل من 50 سنة ☐ من 50 سنة فأكثر

3-مجال الوظيفة الحالية: .....

4-المؤهل العلمي : ☐ تقني سامي ☐ ليسانس

☐ **مهندس** ☐ ماستر ☐ دراسات عليا

5- سنوات الخبرة : ☐ أقل من 5سنوات ☐ من 5 إلى اقل من 10 سنوات

☐ من 10إلى اقل من 15سنة ☐ 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة

المحور الأول: رأس المال الفكري: فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى رأس مال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

رقم العبارة	أبعاد رأس المال الفكري وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	أولا: استقطاب رأس المال الفكري					
1	تبحث المؤسسة عن أصحاب الشهادات والخبرات وجذبهم للعمل فيها.					
2	تعتمد المؤسسة سياسة واضحة في استقطاب المتميزين من الكوادر العلمية.					
3	تعين المؤسسة الطلبة المتميزين بعد تخرجهم.					
4	يسهل نظام المعلومات المعتمد عملية استقطاب المتميزين من المتقدمين للعمل فيها.					
5	تعتمد المؤسسة على أصحاب الخبرة لشغل المناصب الهامة.					

6	تقدم المؤسسة رواتب ومحفزات جيدة لأصحاب الشهادات والخبرات مقارنة بالمؤسسات الأخرى.					
7	تمتلك المؤسسة نظام معلومات للموارد البشرية يمتاز بالدقة والحداثة وسرعة التنفيذ يميزه عن المؤسسات المنافسة.					
ثانيا: صناعة رأس المال الفكري						
8	تسعى المؤسسة الى تعزيز القدرات الذهنية للموظفين.					
9	توفر المؤسسة فرص كافية للموظفين لمناقشة المشاكل الخاصة بأمور العمل.					
10	تقوم المؤسسة بإبقاء الموظفين فيها خارج البلاد للاطلاع على المستجدات العلمية في حقل الإختصاص.					
11	تسعى المؤسسة الى تنمية العلاقات الانسانية بين الموظفين.					
12	تشجع المؤسسة باستمرار المنافسة بين الموظفين من ذوي القدرات الإبداعية.					
13	تناقش المؤسسة آراء ومقترحات الموظفين الخاصة بتطوير العمل.					
14	تشجع المؤسسة الحوار المباشر مع الموظفين بغية إنضاج الأفكار الإبداعية.					
ثالثا: تنشيط رأس المال الفكري						
15	تستخدم المؤسسة طريقة عصف الأفكار لإثارة القدرات الإبداعية وتوليد أكبر عدد من الأفكار لحل المشكلات.					
16	تحاول المؤسسة اشراك الموظفين في دورات تخصصية تتلاءم مع الاعمال التي يقومون بها.					
17	تشجع ادارة المؤسسة مشاركة الموظفين في المؤتمرات العلمية ومتابعة الدورات المتخصصة.					
18	تُقدم المؤسسة بيئة عمل تُحفز على مشاركة المعرفة والخبرات.					
19	تتبنى المؤسسة مبدأ تكوين الجماعات الحماسية التي تتسم بالتحدي والانجازات العالية في العمل.					
20	تكلف ادارة المؤسسة الموظفين بمهام صعبة وجديدة.					
21	تشجع المؤسسة على إقامة الحلقات النقاشية بين الموظفين لاستثمار طاقاتهم الفكرية.					
22	توفر ادارة المؤسسة التقنيات الحديثة (الحاسوب، شبكة الانترنيت وغيرها) للموظفين.					

رابعا: المحافظة على رأس المال الفكري						
23	تسعى إدارة المؤسسة الى تكوين علاقات طيبة وإيجابية مع الموظفين.					
24	تمنح إدارة المؤسسة محفزات مادية ومعنوية لأصحاب الإبتكارات والإبداعات.					
25	تعامل إدارة المؤسسة مع الموظفين ذو القدرات المتميزة على أساس الثقة.					
26	تبذل المؤسسة قصارى جهدها من أجل المحافظة على الموظفين ذوي الخبرة والإختصاص.					
27	يتم تقييم الموظفين في المؤسسة على أساس مايبذلونه من جهد عملي وعلمي.					
28	تحافظ المؤسسة على المكانة الاجتماعية والوظيفية للموظفين أصحاب القدرات الإبداعية					
29	تهتم إدارة المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تنمية مهاراتهم وخبراتهم.					
خامسا: الاهتمام بالزبائن						
30	تهتم ادارة المؤسسة بتعزيز وتطوير العلاقات والتعامل مع المؤسسات المختلفة.					
31	تجهز ادارة المؤسسات المختبرات والورشات بالأجهزة الحديثة والمتطورة.					
32	تتوفر لدى ادارة المؤسسة رؤية واضحة عن البيئة التي تعمل فيها المؤسسة التعليمية.					
33	يوجد في المؤسسة مكتب استشاري يساهم في تقديم خدمات متعددة للمجتمع.					
34	تتكيف المؤسسة بسرعة مع المتغيرات البيئية.					
35	تحرس ادارة المؤسسة على استهداف تخصصات علمية جديدة تنسجم مع متطلبات المجتمع.					
36	تحرس ادارة المؤسسة على تهيئة مستلزمات العملية العلمية والتربوية.					

المحور الثاني: الإبداع التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى تطبيق الابداع التنظيمي بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (×) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

رقم العبارة	أبعاد الإبداع التنظيمي وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	أولا: ثقافة الإبداع					
1	تُقدر المؤسسة الأفكار الجديدة والمبتكرة.					
2	تُتيح المؤسسة للموظفين تجربة أشياء جديدة.					
3	تتبنى ادارة المؤسسة مبدأ الجدارة في ترقية العاملين للمناصب القيادية.					
4	تعد النزاهة إحدى الركائز الأساسية في عمل المؤسسة.					
5	تتمسك المؤسسة بتقاليد المهنة وأعرافها.					
6	تشعر المؤسسة العاملين لديها بوجود قيم ايجابية مشتركة بينها وبينهم.					
7	تواظب المؤسسة باستمرار على اقامة احتفال سنوي لرعاية الإبداع والمبدعين.					
8	تهتم المؤسسة باطلاع العاملين لديها على جميع الأنظمة والتعليمات المعتمدة.					
9	القيم والأعراف السائدة في المؤسسة تتماثل مع القيم والأعراف التي أؤمن بها.					
	ثانيا: نمط القيادة					
10	يُشارك القادة في المؤسسة في عملية الإبداع.					
11	يُخلق القادة في المؤسسة بيئة آمنة للتفكير خارج الصندوق.					
12	تدعم ادارة المؤسسة التفكير الإبداعي للعاملين فيها.					
13	تهتم ادارة المؤسسة بتبني التوجه الاستراتيجي وتوضيحه للعاملين فيها.					
14	تسعى ادارة المؤسسة لحل الخلافات الناشئة بين العاملين على الدوام.					
15	تركز ادارة المؤسسة على المهمات وكيفية انجازها.					

16	تشرك ادارة المؤسسة العاملين فيها في عمليات اتخاذ القرار.					
17	تثير ادارة المؤسسة الحماس باستمرار في نفوس العاملين.					
18	تسعى ادارة المؤسسة الى توفير المناخ الملائم للتعبير عن مشاعر العاملين وآرائهم بصدق.					
ثالثا: الدعم المنظمي						
19	الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة مؤهلة لتفعيل العملية الإبداعية.					
20	توفر المؤسسة الموارد المالية اللازمة لتبني الافكار الإبداعية.					
21	يعد نقص الامكانيات من الأسباب الأساسية في عدم مقدرة المؤسسة الدعم التنظيمي على تنفيذ الأفكار الإبداعية.					
22	تحتضن المؤسسة المبدعين بصورة مستمرة.					
23	هناك جهة متخصصة في المؤسسة ترعى العمل الإبداعي.					
24	قدرات العاملين الإبداعية تنال احترام القيادات الإدارية.					
25	يتمتع المبدعون بالحرية والاستقلالية اللازمة للبحث والتطوير في مجال تخصصهم.					

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر-بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

بسكرة في: 2014/05/30

إذن بالطبع

أنا الممضي أسفله الأستاذ: مهدي رشيد

الرتبة: أستاذ

قسم الارتباط: علوم التسيير

أستاذ مشرف على مذكرة ماستر / ليسانس - للطلبة (ة): 1- نور الإيمان دارة

2- عيسى بوزيان 3-

الشعبة: علوم التسيير

التخصص:

بعنوان: أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية / دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور - بسكرة

ارخص بطبع المذكرة المذكورة.

إمضاء الاستاذ المشرف

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه،: .....دائرة نور الهدى.....

الصفة: طالب ☑ قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية / ~~رخصة السياقة~~ رقم: 110010230016010009

الصادرة بتاريخ: 2024-04-13

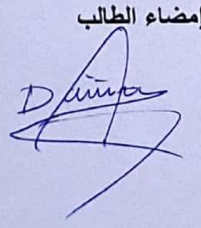
والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر رأس المال الفكري في إبداع التنظيم بالمؤسسة الاقتصادية/ دراسة حالة مؤسسة صناعة الكابل -فرع كوندور- بسكرة

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024-06-02

إمضاء الطالب



قسم علوم التسيير

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de Gestion

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

تصريح شرفي

خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لانجاز بحث

(ملحق القرارالقرار 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020)

أنا الممضي أدناه: ...بوزيان عبيسة.....

الصفة: طالب ☒ قسم: علوم التسيير تخصص: إدارة الموارد البشرية

~~الحامل لبطاقة التعريف الوطنية~~ / رخصة السياقة رقم: L00165735

الصادرة بتاريخ: 26.02.2020

والمكلف بإنجاز: مذكرة ماستر

تحت عنوان: أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صناعة الطوابل فرع طولقة-بسكرة

أصرح بشرفي أني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية المطلوبة في انجاز البحث وفق ما ينصه القرار رقم 1082 المؤرخ في 27 ديسمبر 2020 المحدد للقواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها.

التاريخ: 2024/06/04

إمضاء الطالب

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة محمد خيضر – بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم والتسيير
عمادة الكلية

Université Mohamed Khider –Biskra
Faculté des Sciences Economiques
Commerciales et des Sciences de gestion

الرقم : 00348/ ك.ع.إ.ت.ع ت /2024

إلى السيد مدير: مؤسسة صناعة الكوابل - فرع كوندور-
ولاية بسكرة

طلب مساعدة لاستكمال مذكرة التخرج

دعما منكم للبحث العلمي، نرجو من سيادتكم تقديم التسهيلات اللازمة للطلبة:

1- دائرة نورالإيمان
2- بوزيان عيسى
3- /

المسجلون بـ: قسم علوم التسيير
بالسنة: ثانية ماسترإدارة الموارد البشرية
وذلك لاستكمال الجانب الميداني لمذكرة التخرج المعنونة بـ:

"" أثررأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي بالمؤسسة الإقتصادية ""

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

بسكرة في: 2024-03-19

تأشيرة المؤسسة المستقبلة

مسؤول تطوير الموارد البشرية
عمـــــري حمـــــزة

مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة
مديرية الموارد البشرية
DIRECTION RESSOURCES HUMAINES
EN.I.CA. BISKRA /Spa

ع/ عميد الكلية

نائب العميد المكلف بالدراسات و المسائل المرتبطة بالطلبة
محمـــــدي زشيـــــ