

ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الاطارات العاملين في مؤسسة نפטال - فرع الوقود- سكيكدة نحو مستوى راس الفكري السائد والتعرف أيضا على مستوى الإبداع التنظيمي السائد لديهم، هذا بإضافة إلى معرفة أثر رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في الإبداع التنظيمي لدى الاطارات العاملين.

يتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العاملين في مؤسسة نפטال - فرع الوقود- سكيكدة والبالغ عددهم (206) عامل و عاملة، واستخدمت الطالبة طريقة العينة المقصودة و التي تتكون من الاطارات والتي بلغ حجمها (62) اطار، حيث تم توزيع إستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (60) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي، وقد استخدمت الطالبة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى نتائج الدراسة، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، تحليل التباين الأحادي، واختبار T-TEST.

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى اهتمام المؤسسة براس المال الفكري بأبعاده المختلفة جاء مرتفعا، كما كان مستوى التنظيمي لدى العاملين بنفس المؤسسة بمستوى مرتفع، وتبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في الإبداع التنظيمي لدى العاملين، حيث فسر راس المال الفكري (30.2%) من التغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع التنظيمي لدى الاطارات وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 .

إضافة إلى ما سبق فقد بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الاهتمام براس المال الفكري بأبعاده المختلفة السائد في مؤسسة نפטال - فرع الوقود- سكيكدة لمتغير الجنس، كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين تعزى لمتغيرات التالية: العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: على المؤسسة القيام بعمل و تنفيذ برامج تدريبية مستمرة لجميع الموظفين وترسيخ النهج الديمقراطي بين العمال. وعلى المؤسسة أيضا أن تخصص الأموال الكافية لتنفيذ ومتابعة الأفكار التي تتسم بمخاطرة عالية وتشجيع العاملين على العمل ضمن فرق العمل تسودها روح المخاطرة.

Abstract

This study aimed to identify the trends in the tire workers naftal Branch Foundation Alocod- Skikda about the intellectual level of prevailing Ras also identify the level prevailing organizational creativity they have, this added to the knowledge of the impact of the various dimensions of intellectual capital in the organizational creativity of tire workers.

Target of workers in naftal Foundation Branch Fuel-Skikda study population totaling 206 workers and worker consists, and used the student intended sample, which consists of a tire that size was way (62) framework, where the distribution of a questionnaire them through several visits field, and recovered them (60) questionnaire is valid for statistical analysis, have been used student descriptive analytical method to get to the results of the study, was to rely on several methods for statistical analysis of the data including: descriptive statistics scale, multiple regression analysis, analysis of variance, and test the T-TEST.

This study concluded that a number of the results of the most important: that the level of the enterprise interest Brass intellectual capital its various dimensions was high, as was the organizational level among workers in the same institution at a high level, showing the existence of the impact of a statistically significant capital intellectual different dimensions in the organizational creativity among employees, where It interpreted the intellectual capital (30.2%) of the developments in the level of creativity among the regulatory changes and tire depending on the value of determination coefficient R².

In addition to the above, the study showed the existence of significant differences in the respondents trends on the level of interest in capital intellectual its various dimensions prevailing in naftal Branch Foundation Alocod- Skikda to gender, as well as the presence of statistically significant differences in the respondents trends on the level of organizational creativity among employees differences attributable to the following variables: age, educational qualification, years of experience.

The study found many of the recommendations, including: the Aalmassh action Implementation and ongoing training programs for all staff and the consolidation of the democratic approach between workers. And also on the Foundation to allocate sufficient funds for the implementation of and follow-up ideas that are high and the risk of encouraging workers to work in teams in a spirit of risk.

إهداء

إلى الشمعة التي تحترق لتنير دربي إلى النبع الجميل الذي سقاني من فيض الحنان ،
إلى التي تدفعني دوما نحو النجاح، إلى من تتطلع لرؤيتي في القمم ، إلى رمز المحبة والعطاء، قمة التضحية
والوفاء، ماسحة الدمع والأحزان، ربيع الحياة، وقارب النجاة، وحلوة الذكريات، أطال الله بعمرها وسدد
خطاها.

"نور عيني أُمي غالية"

إلى الذي بنوره مضيت في طريقي ففضل الله تعالى و فضله كان وصولي، إلى من وزرع البسمة في شفتي
وبعث في فؤادي بهجة الحياة،

إلى من سهر الليالي لأنام قريرة العين، إلى من ذاق المرارة لأنعم بحلاوة الأيام

إلي من علمني معنى الحياة، و زرع في روحي بذور الطموح والمثابرة إلى صاحب المبادئ السامية

إلى استاذي و قدوتي و مثلي الأعلى في الحياة

"إلى أغلى أبي" أطال الله في عمره و سدد خطاه

إلى من يشتاق القلب لمقاهم و تطوق العين شوقا لرؤياهم ادامهم الله و رعاهم اخوتي "عبد الباسط، عبد
السلام و قرّة عيني نور اليقين".

إلى نعم الناصح و الموجه إلى مصدر تشجيعي إلى صاحب الطموح العالي إلى شريك حياتي "وليد"

إلى كل العائلة والاحباب و الاصدقاء

إلى كل أساتذتي الكرام.

إلى كل زملائي و زميلاتي دفعة 2014-2015.

إلى كل من أسقطه القلم سهوا و ذكره القلب دون شك.

وإلى كل من مد لي يد العون من قريب او من بعيد لإنجاز المذكورة.

شكر وعرفان

أتوجه بأول شكر إلى المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لي في إنهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي، وأشكره عز وجل شكر من يطمع في المزيد مصداقا لقوله تعالى (لئن شكرتم لأزيدنكم).

وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عز وجل، أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذي المشرف "قريشي محمد" على خدماته ودعمه وتوجيهاته التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة

فجزاه الله عني كل خير .

ولا يفوتني في الأخير أن أتقدم إلى كافة زملائي وزميلاتي دفعة 2015 تسيير موارد بشرية بالتمني لهم حياة موفقة بإذن الله.

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	آية قرآنية
ب	الملخص
ج	Abstract
د	الإهداء
هـ	شكر وعرفان
و	فهرس المحتويات
ي	قائمة الجداول
ك	قائمة الأشكال
ل	قائمة الملاحق
2	مقدمة.
الفصل الأول: منهجية البحث و الدراسات السابقة.	
	I-1. منهجية البحث
	تمهيد
	I-1-1 . إشكالية البحث
	I-1-2 . أهمية البحث
	I-1-3 . أهداف البحث
	I-1-4 . فرضيات البحث
	I-1-5 . نموذج البحث
	I-1-6 . التعاريف الإجرائية
	I-1-7 . حدود البحث و منهجه
	I-1-8 . مجتمع و عينة البحث
	I-1-9 . طرق جمع البيانات
	I-1-10 . أداة البحث
	I-1-11 . الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
	I-1-12 . صدق و ثبات أداة البحث

	I-2. الدراسات السابقة
	I-2-1. الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري
	I-2-2. الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي
	I-2-3. الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري و الإبداع التنظيمي معا
	I-2-4. التعليق على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: رأس المال الفكري - تأطير نظري-	
	تمهيد
	II-1. ماهية رأس المال الفكري
	II-1-1. مفهوم رأس المال الفكري و خصائصه
	II-1-2. مكونات رأس المال الفكري
	II-1-3. دور و أهمية رأس المال الفكري
	II. 2. قياس رأس المال الفكري
	II-2-1. تعريف قياس رأس المال الفكري و أهميته
	II-2-2. مداخل قياس رأس المال الفكري
	II-2-3. نماذج قياس رأس المال الفكري
	II. 3. المحافظة على رأس المال الفكري
	II-3-1. أسباب المحافظة على رأس المال الفكري
	II-3-2. أساليب تنشيط رأس المال الفكري
	II-3-3. أساليب المحافظة على رأس المال الفكري
	خلاصة
الفصل الثالث: الإبداع الإداري - تأطير نظري-	
	تمهيد
	III-1. الإطار العام للإبداع
	III-1-1. مفهوم الإبداع وعلاقته ببعض المفاهيم (الابتكار و الاختراع).
	III-1-2. نظريات الإبداع و أنواعه
	III-2. ماهية الإبداع التنظيمي
	III-2-1. مفهوم الإبداع التنظيمي و خصائصه
	III-2-2. أهمية الإبداع التنظيمي و عناصره

	III-2-3. مستويات الابداع التنظيمي و مراحلہ
	III-3. معوقات الابداع التنظيمي و اساليب تنميته
	III-3-1. معوقات الإبداع التنظيمي
	III-3-2. اساليب تنمية الإبداع التنظيمي
	III-4. العلاقة بين اراس المال الفكري والإبداع التنظيمي
	خلاصة.
الفصل الرابع: عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات.	
	تمهيد
	IV-1. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة - نفعال سكيكدة-
	IV-1-1. نشأة و تطور مؤسسة - نفعال سكيكدة-
	IV-1-2. مهام مؤسسة نفعال سكيكدة
	IV-1-3. أهداف مؤسسة نفعال سكيكدة
	IV-1-4. الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال سكيكدة
	IV-1-5. مهام فرع الوقود
	IV-2. خصائص مبحوثي الدراسة
	IV-3. اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الاستبانة
	IV-3-1. اختبار التوزيع الطبيعي
	IV-3-2. تحليل محاور الاستبانة
	IV-4. اختبار الفرضيات
	خلاصة
	الخاتمة العامة (النتائج و التوصيات).
	قائمة المصادر و المراجع.
	قائمة الملاحق.

قائمة الجداول.

الصفحة	العنوان	الرقم
14	معاملات الثبات و الصدق.	1-I
	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.	1-IV
	اختبار التوزيع الطبيعي (1- sample Kolmogorov - Smirnov)	2-IV
	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور راس المال الفكري.	3-IV
	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الإبداع التنظيمي.	4-IV
	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.	5-IV
	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر ابعاد رأس المال الفكري (راس المال البشري، راس المال الهيكلية، رأس المال الزبوني) في الإبداع التنظيمي.	6-IV
	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى راس المال الفكري حسب متغير الجنس.	7-IV
	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى راس المال الفكري حسب متغير العمر.	8-IV
	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى راس المال الفكري حسب متغير المؤهل العلمي.	9-IV
	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى راس المال الفكري حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.	10-IV
	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى راس المال الفكري حسب متغير سنوات الخبرة.	11-IV
	نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الإبداع التنظيمي حسب متغير الجنس.	12-IV
	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع التنظيمي حسب متغير العمر.	13-IV
	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي.	14-IV
	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع التنظيمي حسب متغير مجال الوظيفة الحالية.	15-IV
	نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة.	16-IV

قائمة الأشكال.

الصفحة	العنوان	الرقم
8	النموذج المقترح البحث.	1.I
36	Scandia navigator نموذج	2.II
38	Balanced score card نموذج	2.II
39	Sveiby نموذج	2.II
88	الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال -سكيكدة- .	1.IV
89	مخطط فرع الوقود	1.IV
90	بنية فرع الوقود	1.IV
90	مخطط مقاطعة الوقود	1.IV

قائمة الملاحق.

الصفحة	العنوان	الرقم
	قائمة محكمي الاستبانة.	1
	استبانة البحث.	2

ان استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الإبداع التنظيمي، خاصة في الدول الأقل حظاً التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم العلمي والتطور التقني، لذا يؤكد البعض على أن القرن الواحد والعشرون بما يتضمنه من تقدم وتطور في كافة المجالات جعل اللجوء إلى الإبداع أمراً لا مفر منه أمام الدول والمنظمات ورجال الأعمال. باعتباره من العوامل الأساسية للتنمية، وأداة مهمة لنمو المنظمة وبنائها وتعزيز مقدراتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

فقد شهدت السنوات الأخيرة تغيرات سريعة وتحديات كبيرة في عالم الأعمال كان سببها الأساسي بروز ظاهرة العولمة والاندماجات والتحالفات الإستراتيجية بين المنظمات العملاقة وتلاحق الابتكارات والإبداعات السريعة، ومن ثم تحول الاقتصاد إلى ما يسمى باقتصاد المعرفة، وأصبحت المعرفة المتوفرة بالمنظمة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المنظمات، ونتيجة لذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي تقوم باستقطاب واختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها والذين يمكنهم قيادة هذه المنظمات، كما أن المنظمات الناجحة هي المنظمات التي تهتم بعمالها وحاجاتهم ورغباتهم، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها ، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المنظمات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المهرة المتميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم .

ولقد أدركت العديد من المنظمات حقيقة مهمة كون القيمة الحقيقية لها لا تتجسد في رأسمالها المادي وإنما في رأس مالها الفكري ايضاً والذي يتمثل بإبداع العاملين ومهاراتهم واتقان المنظمة وبراءات الاختراع وعلاقتها مع الزبائن هذا من جانب ومن جانب اخر ان التغير والتطور المتسارع في البيئة المعاصرة يتطلب الإبداع المستمر في كافة جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وعليه اصبح من الضروري تبني الإبداع وبشكل مستمر ففهي ممارسة الشركات لاعمالها وأنشطتها على كافة المستويات ونتيجة للحاجة الماسة لرفع الاداء والابداع لابد من الاهتمام بموجوداتها المادية الملموسة وغير الملموسة المتمثلة برأس المال الفكري.

مما تقدم يتضح كيف يمكن للمنظمات اعتماد سلاحي رأس المال الفكري والإبداع المنظمي في آن واحد , وبشكل مخطط وموجه لتحقيق أهدافها أولاً , والاستجابة الكفوءة لمتطلبات المرحلة الراهنة, وتحدياتها المستمرة , وهذا ما حفزنا على تناول هذا الموضوع الحيوي للبحث في جوانبه المتعددة, محاولين التوصل إلى رؤيا موضوعية تتيح للمنظمات تفعيل العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي، والتركيز بشكل أكبر على استثمار

موجوداتها المعرفية لرفع مستويات الإبداع فيها, والانطلاق لتحقيق السبق التنافسي.
ولتحقيق هذا الهدف سيقسم البحث الى أربعة فصول إذ يتناول الفصل الأول منهجية البحث و الدراسات السابقة ,
وخصص الفصل الثاني ليتناول الاطار النظري لموضوع رأس المال الفكري بينما الفصل الثالث فعرضنا فيه التاثير النظري
للإبداع التنظيمي , ومن ثم يأتي الفصل الرابع ليتناول الجانب العملي المتمثل في مناقشة نتائج اختبار و اختبار فرضيات
البحث.

تمهيد:

لقد أصبحت المنظمات الحديثة على دراية تامة أنه لا سبيل لها للتقدم والوصول إلى الرواج أو الريادة، دون انتهاجها طريق الإبداع والعمل على تنميته. كما أننا نلاحظ أن المجتمعات المتقدمة لم تحرز تقدمها الا بفضل اعتمادها على المفكرين والمبدعين وأصحاب العقول المنتجة. وأصبحت قوة الدول تعتمد على امتلاكها سلاح العلم والمعرفة فقد حققت بعض المجتمعات تقدما كبيرا اذ أنها استفادت من طاقات وقدرات أبنائها الخلاقة وهذا ما دفع المختصين الى قياس تقدم المجتمعات بعدد علمائها ومفكرها ودرجة التراكم العلمي والمعرفي الناتج لديها مما استدعى وجود نقطة انطلاق وظهور مفهوم جديد هو ما يسمى برأس المال الفكري في العقد الاخير من القرن العشرين اذ اصبح راس المال الفكري أو ما يطلق عليه بالموجودات الغير ملموسة في عصرنا الحالي من اهم عوامل نجاح المنظمات على اختلاف انواعها وطبيعتها عملها فمنظمات اليوم تحتاج لاستغلال كل ما هو متاح لديها من مواردها المالية والمادية والفكرية لتحقيق ما تصبوا اليه من اهداف وعليها أن تبدع لتستمر في عالم المنافسة فان تزايد الابداع في جميع المنظمات بغض النظر عن طبيعة عملها ونشاطها فالإبداع تحتاجه جميع المنظمات الصناعية والتجارية والخدمية وان أفضل المنظمات هي تلك التي تمتلك القدرة على الابداع وقادة عمل يستطيعون توفير مناخ ملائم لمساعدة العاملين في المؤسسة باستخدامهم لمواهبهم الابداعية بشكل كامل.

ونظرا لضرورة وجود راس مال فكري في المنظمات وارتباطه بالمعرفة وكونه من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات التي تساهم في تحقيق بقاء وسط بيئة تنافسية مستدامة فكان لابد من دراسة راس المال الفكري و الامام بجميع عناصره البشري والهيكلية والزبوني وتأثيره على الإبداع التنظيمي.

I-1. منهجية البحث

I-1-1. إشكالية البحث:

نظرا لندرة الموارد الاقتصادية المتاحة للمنظمة والتي يمكن استخدامها واستثمارها من أجل تحقيق أهدافها فإنه يتحتم عليها استخدام الموارد المتاحة بأسلوب عقلاني بحيث يحقق افضل النتائج، وكما أننا نرى عدم ادراك ادارات المنظمات لمفهوم راس المال الفكري وأهميته كمورد رئيسي وتأثيره على الإبداع التنظيمي بأبعاده المختلفة بالإضافة الى اعتماد هذه الشركات لمنهجية وإستراتيجية علمية وعملية في تشجيع الإبداع وتحقيقه في كافة المستويات. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لكي تجيب عن الإشكالية التالية:

ما هو أثر رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي بمؤسسة نفعال - وحدة سكيكدة ؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة برأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس

المال الهيكلية، رأس المال الزبوني) ؟

- ما هو مستوى الإبداع التنظيمي الحاصل بالمؤسسة محل الدراسة ؟

- هل توجد علاقة بين رأس المال البشري والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل توجد علاقة بين رأس المال الهيكلي والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل توجد علاقة بين رأس المال الزبوني والإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟
- هل هناك أثر لرأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة على الإبداع التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة ؟

I-1-2. أهمية البحث:

يمكننا حصر أهمية البحث في النقاط التالية:

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

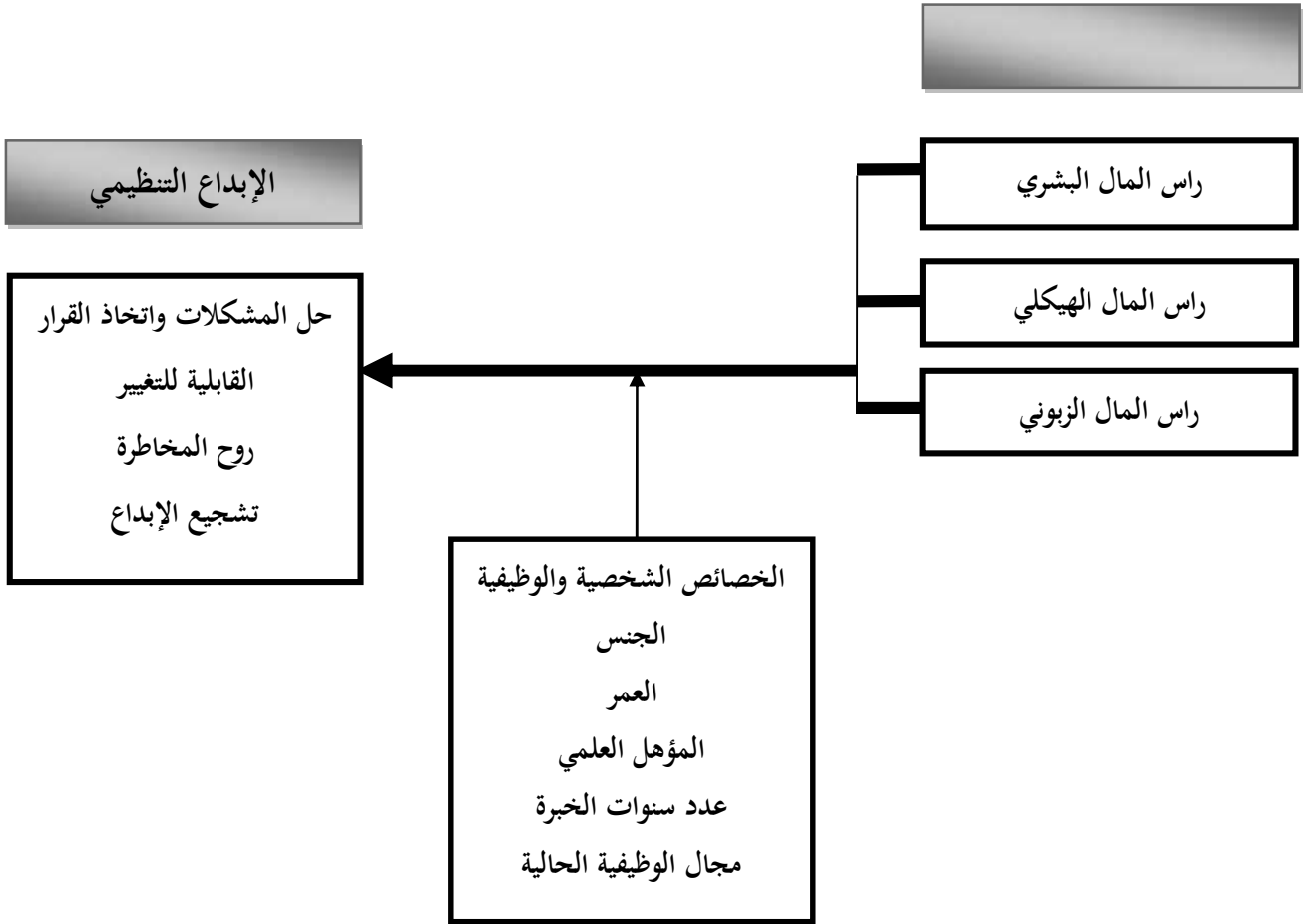
I-1-3. أهداف البحث:

تهدف من خلال بحثنا هذا إلى:

- دراسة رأس المال الفكري والتعرض إلى أهميته داخل المؤسسات المعاصرة مع التطرق إلى مكوناته المختلفة.
- التطرق إلى إدارة رأس المال الفكري ومختلف الجوانب الخاصة بها.
- توضيح علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي.
- توضيح مكونات العملية الإبداعية.

I-1-4.. نموذج البحث:

يفترض نموذج البحث وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي وذلك كما هو موضح في الشكل التالي:



المصدر: من اعداد الطالبة

I-1-5. فرضيات البحث:

في ضوء إشكالية البحث وأهدافه تم صياغة الفرضيات الرئيسية التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في الإبداع التنظيمي بمؤسسة نفعال (وحدة سكيكدة) عند مستوى المعنوية 0,05 " .

ويتفرع منها الفرضيات الفرعية التالية:

1- " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري في الإبداع التنظيمي بمؤسسة نفعال (وحدة سكيكدة) عند مستوى المعنوية 0,05 " .

2- " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في الإبداع التنظيمي بمؤسسة نפטال (وحدة سكيكدة) عند مستوى المعنوية 0,05 ."

3- " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبوني في الإبداع التنظيمي بمؤسسة نפטال (وحدة سكيكدة) عند مستوى المعنوية 0,05 ."

الفرضية الرئيسية الثانية: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 في تصورات الباحثين حول مستوى رأس المال الفكري في المؤسسة المبحوثة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

الفرضية الرئيسية الثالثة: " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية 0,05 في تصورات الباحثين حول مستوى الإبداع التنظيمي في المؤسسة المبحوثة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

I-1-6. التعاريف الاجرائية:

1- رأس المال الفكري: ويقصد به مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة

على جعل المنظمة متميزة من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن، والفرص التي تتيحها التكنولوجيا ويندرج تحته (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس مال العلاقات).

2- رأس المال البشري: هو كل ما يحتوي من الكفاءات و المعارف و المهارات و الخبرات لدى الموظفين و أصحاب القرار في المؤسسة.

3- رأس المال الهيكلي: هو قدرات الهيكل على تعزيز التقدم، المبادرة ، و الابتكار بالاحد بعين الاعتبار المعارف ، الافكار الجديدة ، المفاهيم ، والوسائل المتبناة.

4- رأس المال الزبوني: يضم مجموعة المعلومات حول الزبائن و علاقاتهم مع المؤسسة و اصحاب القرارات و العناوين و الهياكل التنظيمية و الشبكات.

5- الإبداع التنظيمي: وهو عبارة عن تلك الافكار والسلوكات الجديدة التي تتبناها المنظمة سواء كانت منتجات ام خدمات ام تكنولوجيا ام ممارسات ادارية جديدة و تعتمد على سرعة تبني المنظمة لأكثر من نوع واحد من تلك الانواع.

6- القابلية للتغيير: يقصد بها مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير عن طريق ايجاد طرق جديدة في العمل.

- 7- حل المشاكل: يشير إلى قدرة الفرد على اكتشاف المشاكل بهدف حلها بأساليب جديدة لفترة زمنية قصيرة بالرغم من ندرة المعلومات.
- 8- روح المجازفة (المخاطرة): يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها.
- 9- تشجيع الإبداع: وهو مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله.

I-1-7. حدود البحث منهجه:

1- حدود البحث: تتمثل فيما يلي:

- أ- الحدود البشرية: أُنجزت الدراسة الميدانية على الاطارات العاملين بمؤسسة نפטال - فرع الوقود- سكيكدة.
- ب- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: راس المال الفكري و الابداع التنظيمي.
- ج- الحدود المكانية: أُنجزت الدراسة الميدانية في مؤسسة نפטال- فرع الوقود- سكيكدة.
- د- الحدود الزمنية: أُنجزت الدراسة الميدانية هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2014- 2015.

2- منهج البحث.

المنهج هو الطريقة التي توصلنا إلى الحقيقة العلمية استنادا إلى قواعد يهتدي بها الفكر، ويعرف أيضا بكونه الخيط غير المرئي الذي يشد البحث من بدئته حتى النهاية قصد الوصول إلى نتائج معينة. ولكون البحث العلمي يستند في جانب مهم منه على الآراء والسلوكيات والاتجاهات التي تتأثر بالجانب المعرفي للعمال الإداريين، والذي ينعكس دورها في ترجمة الأفكار العلمية إلى أفكار عملية، لذا كان لا بد من اختيار منهج يمتاز بالنظرة الشمولية ومنها اعتماد أساليب متعددة لجمع البيانات والمعلومات كالأستبانة، والملاحظة والمقابلات المختلفة والاطلاع على بعض وثائق المؤسسة محل الدراسة. لذا استقر الرأي على تبني المنهج الوصفي التحليلي (Descriptive Analytical Approach)، الذي نراه مُلما بكل ما ذكرنا سابقا، والذي يمكن عن طريقه جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومقارنتها وتفسيرها، بعبارة أخرى يعد هذا المنهج من أكثر مناهج البحث العلمي ملائمة لهذا النوع من البحوث. كما استخدمت الطالبة الأسلوب المكتبي لبناء الإطار النظري ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع.

I-1-8. مجتمع وعينة البحث .

1- مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف الاطارات العاملين بمؤسسة نفطال - فرع الوقود- سكيكدة ،
والبالغ عددهم (206) عامل حسب إحصائيات 2013-2014.

2- عينة البحث: اعتمدنا طريقة العينة مقصودة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (62) اطار، وقد تم توزيع الاستبانة عليهم من خلال عدة زيارات ميدانية، واسترد منها (60) استبانة. وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

I-1-9. طرق جمع البيانات .

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات :

1- البيانات الأولية : تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة و توزيعها على عينة من مجتمع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. 17 (Statistical Package for Social Science) وبرنامج (Minitab.V16)، وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ، ومؤشرات تدعم موضوع البحث .

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

I-1-10. أداة البحث .

يهدف اختبار العلاقة المفترضة بين متغيري البحث، تم إعداد استبانة حول "أثر راس المال الفكري على الإبداع التنظيمي"، حيث قمنا بتقسيمها إلى قسمين رئيسيين هما:

القسم الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية.

القسم الثاني: ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من 44 عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

الجزء الأول: خاص براس المال الفكري ويحتوي على (24) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد.

الجزء الثاني: خاص بالإبداع التنظيمي ويحتوي على (20) عبارة موزعة على أربعة أبعاد.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة.

I-1-11. الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها واختبار الفرضيات، تم استخدام باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V17) وبرنامج (Minitab. V16)، من خلال الأساليب الإحصائية المناسبة وهي:

1- مقاييس الاحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures): وذلك لوصف مجتمع البحث واطهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

2- تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance): للتأكد من صلاحية النموذج المقترح.

3- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analyses): وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (راس المال البشري، راس المال الهيكلية، راس المال الزبوني) على المتغير التابع وهو الإبداع التنظيمي.

4- تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA): وذلك لمعرفة الفروقات في اتجاهات المبحوثين حول متغيري البحث التي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

5- اختبار T للعينات المستقلة (Independent-Samples T-test): لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين لمفهوم راس المال الفكريوالإبداع التنظيمي تعزى لاختلاف عامل الجنس.

6- اختبار كولمجرروف سمرنوف (1- sample K-S): لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.

7- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة البحث.

8- معامل صدق المحك: وذلك لصدق أداة البحث.

I-1-12. صدق وثبات أداة البحث:

1- صدق أداة البحث.

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

أ- صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:

تم التأكد من صحة الأداة ومصداقيتها وصحة عباراتها، وذلك بعد أن تم عرضها على عدد من المحكمين، واعتمد إجماع المحكمين للتأكد من صحة الأداة، وطلب منهم دراسة الأداة وإبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة

العبارة للمحتوى والنظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقييم مستوى الصياغة اللغوية أو أية ملاحظة أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازماً. وقمنا بدراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم، وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم.

وقد اعتبرنا أن الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة هو بمثابة الصدق الظاهري وصدق محتوى الأداة، وبالتالي فإن الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

ب-صدق المحك:

تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ" ، وذلك كما هو موضح في الجدول (1-I) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.958) وهو معامل جيد جداً ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث، كما نلاحظ أيضاً أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث وأبعدها كبيرة جداً ومناسبة لأهداف هذا البحث.

-ثبات الأداة (Reliability).

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

الجدول (1-I): معاملات الصدق والثبات

معامل الصدق	معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور	
0.835	0.698	9	راس المال البشري	راس المال الفكري
0.899	0.809	7	راس المال الهيكلي	
0.897	0.805	8	اراس المال الزبوني	
0.939	0.882	24	المجموع	
0.853	0.728	6	حل المشكلات واتخاذ القرار	الإبداع الإداري
0.839	0.704	6	القابلية للتغيير	
0.783	0.614	3	روح المبادرة	
0.886	0.768	5	تشجيع الإبداع	
0.923	0.853	20	المجموع	
0.958	0.918	44	الاستبانة ككل	

من خلال الجدول (I-I) نلاحظ أن معامل الثبات الكلي لأداة البحث بلغ (0.918) وهو معامل ثبات جيد جدا ومناسب لأغراض البحث، كما تعتبر جميع معاملات الثبات لمحاور البحث وأبعادها مرتفعة ومناسبة لأغراض البحث. وهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة كاملة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

I-2. الدراسات السابقة:

I-2-1. الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري:

1- دراسة مصطفى رجب ، علي شعبان .(2011) بعنوان: راس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية. دراسة حالة لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال. رسالة ماجستير إدارة الاعمال جامعة فلسطين .

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم وأهمية راس المال الفكري و دوره في تحقيق ميزة تنافسية، والتعرف على النماذج التي تستخدم في قياسه و تقويمه.

وتوصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج :

- راس المال الفكري هو الركيزة الاساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة.
- القرارات المتعلقة براس المال الفكري هي قرارات استراتيجية لانها اداة لتحقيق اهداف المنظمة .
- ان راس المال الحقيقي الذي تمتلكه المنظمة هو راس مال فكري يتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها الى قيمة.

2- دراسة بلقلة ،ابراهيم وبراهمية،ابراهيم (2011) ، بعنوان: دور تسيير راس المال الفكري في تعزيز

تنافسية المنظمة "،ملتقى بعنوان راس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة يومي 13-14 ديسمبر 2011 جامعة حسبية بن بوعلي ، الشلف.

هدفت هذه الدراسة الى:

- اثر راس المال الفكري بوصفه قوة تنافسية مؤثرة على اداء الشركات .
 - التعرف على مفهوم و اهمية راس المال الفكري بانواعه المختلفة .
 - اهمية راس المال الفكري في التعامل مع الزبائن و جلبهم للشركات للتعامل معها.
- ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة :
- ان راس المال الفكري عملية تراكمية و لكنها تتطلب الاستمرار و ذلك للخصائص التي يتمتع بها هذا النمط من الاصول الغير ملموسة و الفريدة و اهمها خاصية سرعة التلاشي .
- تعطى خصائص راس المال المعرفي من الندرة و قيمة عالية و عدم القابلية للتقليد و امكانية اعتباره اصل استراتيجي للمنظمة يتطلب من الادارة العليا تركيز الجهود في سبيل الاستفادة منه.

3- دراسة بوذريع ،صليحة و منور، اوسرير.(2011) بعنوان : راس المال الفكري و اثره على التفوق

المؤسسي في ظل امتلاك ميزة تنافسية مستدامة ، في ملتقى الدولي الخامس .راس المال الفكري في

منظمات الاعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة جامعة الشلف.

وقد هدفت هذه الدراسة الى مايلي:

- ابراز مفهوم و اهمية راس المال الفكري و دوره في المنظمات .
 - التعرف على راس المال الفكري و النماذج التي تستخدم في قياسه و تقويمه.
 - التعرف على المكونات الاساسية لقياس راس المال الفكري.
- و توصلت الى عدة نتائج منها:
- راس المال الفكري هو الركيزة الاساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة.
 - القرارات المتعلقة براس المال الفكري هي قرارات استراتيجية لاها اداة لتحقيق اهداف المنظمة .
 - ان راس المال الحقيقي الذي تمتلكه المنظمة هو راس مال فكري يتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها الى قيمة.

4- دراسة الربابعة ،فاطمة.(2012)بعنوان: " مستويات راس المال الفكري في منظمات الاعمال نموذج

مقترح للقياس و التطبيق." النهضة ، المجلد الثالث العدد الاول كلية ادارة الاعمال جامعة مؤتة ، الاردن.

من ابرز ما هدفت اليه هذه الدراسة هو تأصيل مفهوم راس المال الفكري و مستوياته و نماذج قياسه في منظمات الاعمال و محاولة تقديم نموذج لمستويات راس المال الفكري و اقتراح مؤشرات و ادوات واساليب تنميته و المحافظة عليه.

و قد توصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج اهمها:

- راس المال الفكري يحضى باهتمام المنظمات نظرا لدوره المهم في خلق الثروة لها و هناك تركيز على عملية قياسه و ادارته كما انه يتكون من منظومة متكاملة تتكون من مستويات متعددة تتمثل في راس المال البشري و الهيكلي و الزبائي و كل منظمة تختار ما يلائمها من نماذج و اساليب قياس و ادارة راس المال الفكري.

I-2-2. الدراسات المتعلقة بالابداع التنظيمي:

- 1- دراسة غياط ،شريف،وزدوري ،اسماء، (2010) بعنوان: " تنمية و تدعيم الابداع في منظمات الاعمال" مداخلة في الملتقى العلمي الدولي الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة يومي 12-13 ماي 2010.

هدفت هذه الدراسة الى:

- توضيح المفاهيم الاساسية كالإبداع و التغيير و الاختراع و الابتكار.
- توضيح مكونات العملية الابداعية.
- التعرف على كيفية تفعيل الابداع داخل المنظمات.
- وتوصلت الى و جوب الاهتمام بالابداع و التغيير التنظيمي من اجل فرض مكانة المنظمة السوقية.

- 2- دراسة بديسي ،فهيمة و شيلي ،وسام و رزق الله ،حنان (2011) بعنوان: " تنمية الابداع و دوره في الرفع من اداء المنظمات ملتي دولي حول الابداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة" دراسة وتجارب وطنية ودولية يومي 18 و 19 ماي 2011. كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب البليدة.

هدفت هذه الدراسة الى:

- ابراز مفهوم واهمية الابداع .
- معرفة درجة تأثير الابداع على الرفع من اداء المنظمات.
- التعرف على علاقة الابداع بالميزة التنافسية داخل المنظمة.
- ومن اهم نتائجها :

- تخصيص اعتمادات مالية كافية للابداع و التطوير
- تنمية وعي الافراد باهمية الابداع.
- تدعيم مبادرة الافراد نحو التجديد.

- 3-دراسة ايمان عسكر، حاوي (2011) بعنوان : الابداع التنظيمي و تأثيره في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العام .مجلة دورية نصف سنوية .تصدر عن كلية الادارة و الاقتصاد ، المعهد التقني بالبصرة.
- هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين الاداء و الابداع التنظيمي لغرض تعزيز اسس الابداع .
- وتوصلت الى انه على المنظمة العمل لزيادة ادراك الافراد العاملين لديها حول اهمية الابداع في ايجاد حلول للمشكلات و انشطتها المختلفة.

4-دراسة فهد المشوط، أحمد سعد.(2011)، بعنوان: أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد مستوى أهمية بيئة العمل في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية.
- تحديد مستوى الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية.
- تحديد أثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها:
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للهيكلة التنظيمي على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للأنظمة والتعليمات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للتدريب
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للمشاركة في اتخاذ القرارات على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية للحوافز والمكافآت على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة (0.05).
- وجود تأثير ذي دلالة معنوية لظروف العمل على الإبداع الإداري (السلوك الإبداعي والقدرات الإبداعية) عند مستوى دلالة (0.05).

I-2-3. الدراسات المتعلقة براس المال الفكري و الابداع التنظيمي معا:

- 1 - دراسة عباس ، جواد، وعبد الحميد ،خولة ، (2011) بعنوان: " اثر راس المال الفكري في الابداع المنظمي ". دراسة تحليلية في جامعة بابل.

هدفت هذه الدراسة الى:

- تحديد طبيعة رأس المال الفكري في الجامعة المبحوثة.

- التعرف على الأساليب المعتمدة من قبل هذه المؤسسة العلمية في تطوير القدرات والامكانيات ذات العلاقة برأس المال الفكري المتواجد فيها.

- بناء قاعدة معلوماتية لتغيري البحث من خلال تحديد مفهوم كل منهما مع تحديد العلاقة والأثر بين المتغيرين المذكورين

وتوصلت هذه الدراسة الى النتائج التالية:

- وضع معايير عالية لأداء العاملين والعمل على تطويرها من خلال مقارنة الوضع الحالي للجامعة مع الهدف الذي تسعى للوصول إليه..

- القيام بتطوير كفاءة العاملين من خلال تكليفهم بمهام جديدة تتسم بالصعوبة

- تزويد رئاسة الجامعة وعمادات الكليات بأفراد يمتلكون مواهب جديدة ومتنوعة يمكن استقطابهم من داخل أو خارج الجامعة.

- مشاركة جميع العاملين في عملية التغيير والأخذ بأراءهم حول هذا التغيير.

2- دراسة الروسان، محمود علي، ولعلجلوني، محمود محمد (2011) بعنوان: " اثر راس المال الفكري في

الابداع في المصارف الاردنية (دراسة ميدانية) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية المجلد 26 العدد الثاني .

هدفت هذه الدراسة الى تفصي وتوافر راس المال الفكري في المصارف الاردنية و معرفة درجة استقطابه وصناعته

وتنشيطه و المحافظة عليه والاهتمام بالزيائن و علاقة ذلك بتنمية القدرات الابداعية في هذه المنظمات .

ومن ابرز النتائج التي توصلت اليها هذه الدراسة تمثلت في وجوب الاهتمام براس المال الفكري و تنشيطه و

استقطابه وصناعته وادامته.

-عدم التفريط في راس المال الفكري لأنه يمثل ثروة كبيرة للمؤسسة من خلال زيادة قيمتها السوقية.

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

المنظمي دراسة ميدانية في شركات التأمين الاردنية. دراسة العلوم الادارية مجلد 39 العدد 02.

استهدفت هذه الدراسة التعرف على راس المال الفكري ودوره في تحقي الابداع المنظمي و التحقق من وجود علاقة ارتباط معنوية وعلاقة تأثير معنوية و بيان الاهمية النسبية لمتغيرات راس المال الفكري من حيث تأثير الابداع المنظمي.

وتوصلت الى جملة من النتائج اهمها وجود علاقة تأثير معنوية بين راس المال الفكري و الابداع المنظمي.ومن اهم التوصيات هو وضع استراتيجيات تدعم الابداع المنظمي و توفير الامكانيات لتنفيذها.

I-2-4. التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا، والتي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام، تناولنا في القسم الأول الدراسات المتعلقة براس المال الفكري، وفي القسم الثاني دراسات متعلقة بالإبداع التنظيمي، في حين تناولنا في القسم الثالث الدراسات المتعلقة براس المال الفكري و الابداع التنظيمي معا،

وتوصلنا إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع راس المال الفكري من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإبداع التنظيمي من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني و المكاني للدراسة.

اما ما يميز دراستنا عن الدراسات السابقة هو:

- ان دراستنا الحالية تختلف مع الدراسات السابقة في ابعاد و مستويات المتغير التابع و علاقته بالمتغير المستقل .

الفصل الثاني: راس المال الفكري – تأطير نظري –

تمهيد :

إن المنظمات تعيش في جو من التسارع، التغير، وكذا التطور، وهو ما كان نتيجة لإفرازات البيئة المحيطة بها، فهذه الأخيرة هي الأخرى شهدت العديد من التحولات والتغيرات التي قيدت المنظمة وألزمته بالاستجابة لها، وكذا التكيف معها. لكن ذلك لن يتأتى دون أن تستوعب المنظمة أهم ما تتطلبه الموارد البشرية أو بالأحرى ما ينبغي أن تكون عليه الموارد البشرية المعاصرة في ظل البيئة المتغيرة المعاشة، على اعتبار أن الموارد البشرية ممثلة بالعاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات وكذا التخصصات، تمثل الدعائم الحقيقية التي تستند إليها أية منظمة.

إن أهم ما أحدثته التحولات والتحديات هو اهتمام علماء الإدارة بالبحث عن وسائل وأساليب واستراتيجيات ذات فاعلية وقدرة عالية على استيعاب هذه التحديات، وكان من بين الموضوعات المعاصرة موضوع رأس المال الفكري الذي أصبح يمثل نسبة عالية جدا من القيمة الإجمالية لمنظمات الأعمال تصل إلى 90% من إجمالي القيمة السوقية لمنظمة الأعمال، فإذا كان الاهتمام يركز على ضرورة تنمية الموارد المادية باعتبارها تحقق النمو والمسؤولية عن قوة المركز المالي والإنتاجي وكذا التنافسي. فإن الرؤية المعاصرة تبرز ضرورة الاهتمام الخاص وبصورة استثنائية ومتزايدة بالموارد الفكرية المتاحة التي تتمثل في رأس المال الفكري.

II-1. ماهية رأس المال الفكري :

قد تزايد الاهتمام بالموارد الفكرية المتاحة للمجتمع بمختلف درجات تطوره المتقدم سواء كان هذا التطور صناعياً، ثقافياً و المتنامي اقتصادياً، وفي هذا السياق ولد مفهوم رأس المال الفكري. وعلى الرغم من أن العديد من الكتاب و الباحثين يؤكدون أهميته إلا انه مازال الكثير من قادة المؤسسات ، و خاصة في الدول النامية لا يملكون إجابات منطقية حول رأس المال الفكري في مفهومه ، أهم خصائصه وكيفية تطويره... الخ. و فيما يلي سنتطرق إلى أهم الجوانب الخاصة برأس المال الفكري و المساعدة على التعرف عليه أكثر.

II-1-1. مفهوم رأس المال الفكري وخصائصه:

1-1 مفهوم راس المال الفكري:

إن مصطلح رأس المال الفكري استخدم لأول مرة عام 1958 ، حين أشار محللين ماليين في سياق وصفهما لتقويمات سوق الأسهم للعديد من الشركات الصغيرة المعتمدة في أعمالها على العلم ، أن أعمال تقويمهما للأسهم يجوز أن يطلق عليها مصطلح العلاوة الفكرية. ظلت الفكرة نائمة بعدها لمدة ربع قرن ، إلى أن ذكر والتر وريستون (Walter Wriston) و هو رئيس سابق لبنك سيتي كورب (Citicorp) أكبر البنوك الأمريكية ، أن بنكه ومنظمات أخرى يمتلكون رأس مالا فكريا ذا قيمة مالية.¹

و على العموم ، فقد ورد مصطلح راس المال الفكري العديد من التعاريف و ذلك باختلاف اراء الكتاب و الباحثين حيث:

رأى (Hamel) أن رأس المال الفكري يمثل قوة متفردة تتفوق بها المنظمة على منافسيها، تتحقق من تكامل مهارات مختلفة، وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتريين، كما أنها مصدر من مصادر الميزة التنافسية.² أما (Webster) فيرى انه يمثل صفة القياديين التحويليين ، الذين تتمثل قدراتهم في تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع، بنجاح عال يساهم في بقاء المنظمة في عالم المنافسة لمدة طويلة.

و برأي (Stewart) فإن رأس المال الفكري يمثل إجمالي قيمة الموارد الفكرية للمنظمة والتي يمكن وضعها موضع الاستخدام من اجل خلق ثروة.³

¹ توماس ستيوارت، (2004) "ثورة المعرفة" ترجمة: علا احمد صلاح، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية. القاهرة، مصر ص. 12.

² عادل حرجوش، احمد علي صالح، (2003) ، "رأس المال الفكري طرق قياسه و اساليب المحافظة عليه"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر ، ص 15.

³ سملاي يحضيه. (2005) " اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءة على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية". اطروحة دكتوراه غير منشورة في

يعرف (Yogesh,1998) رأس المال الفكري بأنه: " قوة ذهنية متكاملة تتضمن تركيبة من المعرفة و المعلومات و الخصائص الفكرية و الخبرات الابداعية التي يمتلكها العاملين في المنظمة و التي تعد الموارد الرئيسية اليوم"¹ كما عرفه (Hansen,et al.. 1999) بأنه يمثل الموجودات غير الملموسة التي يمكن استخدامها كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في عملية التطوير الابداعي و الاستراتيجي التي تعتمد الابتكار و التجديد الذي يعد الوسيلة الاساس لبقاء و استمرار المنظمة في بيئة العمل ذات التغير المتسارع"²

وعرفه (العززي، 2001) بأنه " المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها و استثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة ، و يعد الذي يكمن في ذهن الافراد ، لا يمكن لمسه ، ولا رؤيته أو قياسه أو تقديره بثمن "³.

ومن المفاهيم التي حازت قبولا نسبيا تعريف (Stewart,1997) الذي عرف رأس المال الفكري بحزمة المعرفة المفيدة والتي تتكون من العناصر التالية : السيوروات التنظيمية، التكنولوجيا، الشركاء، مهارات العاملين و المعلومات عن الزبائن و الموردين و حاملي الاسهم.

بينما عرفه (Brooking,1996) بأنه:"عبارة عن أصول المنظمة غير الملموسة و التي تعطيها القدرة على اداء وظائفها"⁴.

وعليه وانطلاقا من كل ما سبق نقول انه إذا كان رأس المال البشري يعبر عن مجموع القوى البشرية العاملة بالمنظمة والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من مواصفات الوظيفة فان رأس المال الفكري يتمثل في نخبة العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية التنظيمية دون غيرهم. حيث تمكنهم هذه القدرات من إنتاج أفكار جديدة ، أو حتى تطوير أفكار قديمة ، و التي من خلالها تتمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية، تعظيم نقاط قوتها، وكذا جعلها قادرة على اقتناص الفرص الملائمة.⁵

¹عمر ،أحمد، هشمري .مرجع سابق، ص:244

²ogesh, M ,(1998); "What is the definition of knowledge management,Forbes ; P.1 ¹

³Hansen,M.T,Norhria N, & Tierney,T,(1999), "What is your strategy for management Knowledge, Harvard Business Review,vol.77.

⁴ العززي، سعد،(2001)، رأس المال الفكري: "الثروة الحقيقية لمنظمات اعمال القرن الحادي و العشرون"، مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية، المجلد الثامن، العدد الخامس و العشرون.

⁵"The company intangible assets which enable the comany to function" (Brooking,1996).

وبذلك فإن رأس المال الفكري لا يشمل كل الأفراد. وإنما هو مصطلح يطلق بصفة خاصة على قيمة معرفة العاملين، مهاراتهم، معلوماتهم بشرط أن تتصف بما يلي:¹

المعرفة المتميزة: بحيث لا يوجد من يملك نفس المعلومات أو نفس المهارات في المنظمات المنافسة.

المعرفة الإستراتيجية: وهي أن تكون لتلك المهارات أو المعلومات قيمة يمكن للزبون أن يدفع ثمنها مقابل الحصول عليها، جراء شرائه للسلعة أو الخدمة المتميزة.

2- خصائص رأس المال الفكري

بعد أن تم التعرف على رأس المال الفكري سنتناول فيما يلي خصائص الأفراد الذين يمثلون رأس مالا فكريا، والتي تتعدد من خصائص تنظيمية، إلى مهنية وأخرى سلوكية وشخصية، وذلك على النحو التالي:²

أ- الخصائص التنظيمية:

1- إن رأس المال الفكري يتوزع على كل المستويات الادارية، فهو يتعلق بكافة المستويات الاستراتيجية و ان كان ذلك بنسب متفاوتة.

2- ان راس المال الفكري يميل للعمل ضمن الهياكل المرنة.

3- كما انه يركز على الرسمية بشكل منخفض

4- يتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الادارية بشكل كبير.

ب- الخصائص المهنية:

1- ليس بالضرورة أن يمتلك رأس المال الفكري شهادة أكاديمية ، بل إن الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم .

2- إن الفكري يتميز بمهارات عالية ومتنوعة.

3- يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة.

ج- الخصائص السلوكية و الشخصية:

1- يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة.

2- يجذب رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم باللا تاكد.

3- يتصف رأس المال الفكري بالمبادرة على تقديم الأفكار و المقترحات البناءة.

4- لرأس المال الفكري القدرة على حسم القرارات بدون تردد إلى حد كبير.

5- يتسم رأس المال الفكري بمستوى ذكاء متوسط فما فوق.

¹ اسمعالي بحضيه. مرجع سابق، ص 155 .

² عادل حرحوش لمفرجي ، مرجع سابق، ص 29.

6- رأس المال الفكري له القدرة على الاستفادة من خبرات الآخرين، فهو يعد مفتاح على خبرات غيره. كما انه يتميز بمثابرة عالية في العمل.

II-1-2 مكونات رأس المال الفكري

واحدة من المهام الأساسية في وقتنا الحالي هي تحديد ، تقييم وصيانة رأس المال الفكري الذي أصبح متغيرا مهما ذا تأثير كبير على نجاح أو فشل منظمة الأعمال وخاصة المعرفية منها ، إذ ينعكس ذلك على قيمتها السوقية وربما هذا ما دفع المعنيين إلى الاهتمام المتزايد برأس المال الفكري ومكوناته. إلا انه برز هناك اختلاف واضح في وجهات النظر حول تحديد مكونات رأس المال الفكري ، فيما يلي سنقوم بطرح بعض وجهات النظر تلك.

1/تقسيم (skandia) : حيث وضع أن رأس المال الفكري يتألف من مكونين هما :¹

أ- رأس المال الهيكلي: مثل البرمجيات، المعدات، العلامة التجارية و كذا الهيكل التنظيمي.. الخ. أو بمعنى اخر القدرات التنظيمية.

ب- رأس المال البشري: يمثل المعرفة و المهارات وكذا قدرات العاملين التي تساهم في تقديم حلول لمشاكل العملاء.

2/تقسيم (Despers & channvel): يرى الكاتبان أن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات و هي: ²

أ- رأس المال البشري: يشير إلى الموارد البشرية للمؤسسة بما فيها المعرفة، سر الصنعة، التي يمكن تحويلها إلى قيمة وهذا يوجد لدى الأفراد ، النظم وكذا القواعد والإجراءات التنظيمية التي تستخدمها المؤسسة.

ب- رأس المال الهيكلي: و هو يشير إلى تسهيلات البنية التحتية للمنظمة.

ج- الموجودات العملية: و هي رأس المال الهيكلي للمنظمة الذي يستخدم لخلق القيمة من خلال عملياتها، مثل تسهيلات العمليات، وشبكة التوزيع.

د- الموجودات الفكرية: وهي تعود إلى الأصول الفكرية للمنظمة، التي تحتاج المنظمة بموجبها إلى الحماية القانونية.

¹ سعد، عبد الكريم الساكني،(2006). "رأس المال الفكري و التحديات التي تواجه المحاسبين في القياس"، الملتقى العلمي الثامن حول منظمات الاعمال العربية و متغيرات العصر " جامعة اربد الاهلية. الاردن. ص.127.

²عبد الستار، حسين يوسف، (2005)"دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال " جامعة الزيتونة الاردنية. عمان. الاردن. ص.6.

3 /تقسيم (Mckenzy & winken): هذان الكاتبان وضعوا المعادلات التالية لتوضيح تقسيمهما لمكونات رأس المال الفكري:

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي . حيث أن

رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي

رأس المال التنظيمي = رأس المال الابتكاري + رأس مال العمليات

4 /تقسيم (Stewart): وهذا التقسيم يعتبر الأكثر شيوعا استنادا لأدبيات الموضوع المتداولة حاليا حيث قسمه إلى: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبون.

و في بحثنا هذا التقسيم أكثر شيوعا سنتناوله بشيء من التفصيل والإسهاب وكما يلي:

أولا : رأس المال الهيكلي/Structural Capital/: هو رأس المال الذي يصنع قيمة المؤسسة السوقية و ينصع مكانتها و سمعتها.

وإذا كان رأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي توجد عادة في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة فهو يمثل كل قيم المؤسسة التي تتداولها داخليا. ¹

ثانيا : رأس المال البشري /Human Capital/: وهو المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون مثل، المهارات والخبرات والابتكارات وعمليات التحسين والتطوير.

ولقد عرف Edwinson & Malon رأس المال البشري بأنه مجموع مهارات، خبرات، ومعرفة العاملين بالمنظمة . وكمثال على ذلك فإن رأس المال البشري لشركة (IBM) مثلا يتكون من الطرق المنهجية لتطوير البرمجيات، أدوات إدارة المشروعات، قواعد التطوير للمهندسين، المحللين والمبرمجين إضافة إلى طرق إدارة المبيعات، مواصفات المنتج، مساقات التدريب وقواعد بيانات التسويق. ²

¹ عبد الستار حسين يوسف، مرجع سابق، ص6.

² عادل حرحوش لمرجي ، مرجع سابق، ص32..

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

- إستقطاب أفضل المواهب البشرية: أي أن تكون المنظمة ذات نظام فعال في عملية الاختيار، واستخدام العاملين الجدد وتوفير أسس التعلم ونقل الخبرة بين الأجيال المتعاقبة من العاملين.
- إغناء رأس المال البشري . وذلك يتم من خلال تشجيع العاملين وتحفيزهم على الانضمام لبرامج التدريب وتشارك المعرفة واكتسابها وتوزيعها داخل المنظمة.
- المحافظة على العاملين المتميزين: ويتم ذلك بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.

- إيجاد بيئة التعلم : تتميز المنظمات المعرفية بأن رأسمالها في عقول العاملين الذين يغادرون المنظمة في نهاية اليوم والذين يمكن أن تستقطبهم منظمات منافسة أخرى ولذلك لا بد من إيجاد أسس لتقوية وترسيخ قواعد الولاء التنظيمي.¹

ج- رأس المال الزبوني (Customer Capital): هذا هو القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولاؤهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت المنظمة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف. إن هذه العلاقات التي تبنى بين المنظمة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية إستنادا لما يلي:

1. إن الزبائن هم من يدفع فاتورة المنظمة لأن المهمة الأولى لأي منظمة هي إنشاء أو إيجاد أو بناء زبائنها بالسوق وإيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم.

2. إن الولاء الذي تكسبه المنظمة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها يحقق لها زيادة في العائد إذ تشير الدراسات إلى أن معاودة الزبون على شراء منتجات المنظمة بنسبة (5%) يزيد من أرباح المنظمة بنسبة لا تقل عن (25%).²

II-1-3. دور وأهمية رأس المال الفكري:

مما لا شك فيه ان رأس المال الفكري لديه أهمية كبيرة في المؤسسات و اقتصاديات الدول ، كما ان هته الاخيرة توليه اهمية كبيرة لكونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي و العشرين، في ظل اقتصاد المعرفة لانه يمثل قوى علمية قادرة على ادخال التعديلات الجوهرية على كل شئ في أعمال المؤسسات فضلا عن ابتكارات متلاحقة.

¹ عبد الكريم احمد حسين الدليمي ، "تنمية رأس المال الفكري و أثره في صياغة إستراتيجية منظمات الأعمال"، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة عدن ، 2014 ص 48.

² سعد علي العنزي ، مرجع سابق، ص250

1-3. دور رأس المال الفكري:

ومن هنا يمكننا عرض أبرز الادوار المهمة التي يؤديها رأس المال الفكري في المؤسسة وهي كالتالي:

1- الادوار الدفاعية: وتشمل الممارسات الاتية

- خلق معايير في الاسواق أو معايير لمنتجات جديدة.
- تحديد أساس لتحالفات جديدة.
- خلق حواجز لدخول منافسين جدد.
- حماية المنتجات و الخدمات المتولدة من ابداعات رأس المال الفكري للمؤسسة .

2- الادوار الهجومية: و تشمل الممارسات التالية:

- أ- توليد العائد عن طريق :
 - المنتجات والخدمات الناتجة عن ابداعات رأس المال الفكري.
 - الملكية الفكرية للمؤسسة.
 - الموجودات الفكرية للمؤسسة
 - معرفة براعة المنظمة "معرفة ، كيف".
- ب- هئية منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
- ج- تحديد اليات النفاذ الى اسواق جديدة.
- د- تحديد اليات للدخول لأسواق جديدة
- هـ- صياغة استراتيجية تعيق دخول المنافسين الجدد.
- و- الجدير بالذكر هنا ان هناك امكانية الانتقال من الدور الهجومى الى الدور الدفاعى و بالعكس، ان هذا الانتقال هو انتقال ممنهج و ليس عشوائى¹.

¹ سعد علي العنزي ، مرجع سابق، ص، ص 257-258

² نصار العجمي، بناء نموذج مقترح لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة أداء كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريبي، مذكرة ماجستر غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010، ص22.

2-3. أهمية رأس المال الفكري:

تكمن أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة فالاهتمام به يعد امرا حتميا تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغط التنافسية الجديدة، فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من اهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة فكل الابداعات تبدأ بأفكار خلاقة وأن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للمؤسسة فهي تتطلب وقتا وجهدا وموارد مادية ومالية، بل قد يتطلب الامر اعادة هندسة وتنظيم جديد لمختلف الانشطة والعمليات.¹

يمكننا ابراز أهمية رأس المال الفكري من خلال المعايير التالية:²

1- رأس المال الفكري هو أساس تقدم المجتمعات و المنظمات: إن نعمة العقل و من خلالها التفكير، تعد الآن السلاح الأقوى و المؤشر الأكثر موضوعية لتقرير تقدم المجتمعات و المنظمات. و في هذا السياق يقول **جوهر لال نهرو**: لا أرى طريقا أكثر فاعلية لمحاربة الفقر غير طريق استثمار العقول و القدرات المتميزة التي تعمل على خلق التكنولوجيا و التقدم.

المنظمة الذكية = رأس مال فكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم.

2- تأسيس المنظمات الذكية: إن المنظمات الذكية هي التي تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها، و تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لديها، من خلال نظام راق يعتمد الشفافية و الإفصاح المعلوماتي، و بذلك كل ما يوجد في المنظمات الذكية هو تحديد مسؤوليات و مهمات و تنوع خبرات و تعدد مهارات الشخص الواحد .

3- استثمارات ناجحة و عوائد عالية: إن القدرة على خلق المعرفة و الوصول إليها و استخدامها بفاعلية، أصبحت أداة فعالة للإبداع، و التنافسية و النمو الاقتصادي .

و تتمثل أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالية:-

رأس المال الفكري يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة حيث أن العمل باستراتيجية التمييز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الانتاجات الفكرية و المتمثلة بالإبداع، و تقديم ما هو جديد في مجال البحث و التطوير.

يعد رأس المال الفكري مصدرا لتوليد الثروة في المنظمة و الأفراد حيث أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة.

¹ اقنيتي عقيلة (2007)، إدارة المعرفة، "قمة التميز في المؤسسات المعاصرة، مذكرة ماجستير غير منشورة، جوان، جامعة الجزائر، ص 47

² نصار العجمي، "بناء نموذج مقترح لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة أداء كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي و التدريبي"، مذكرة ماجستير غير

منشورة، جامعة الشرق الأوسط، الكويت، 2010، ص22

II-2. قياس رأس المال الفكري

إن القياس بصورة عامة ، وقياس رأس المال الفكري بصورة خاصة ، يعد ذا أهمية بالغة كونه يقدم الطريقة المثلى لفهم واستيعاب الأشياء، وكذا مصدرا للمعلومات ذات المعنى لمتخذي القرارات. فيكون بذلك العون لهم في اتخاذ البديل الأنسب.

II-2-1. تعريف وأهميته قياس رأس المال الفكري:

إن مصطلح القياس بشكله العام مصطلح هو عملية جمع المعلومات عن خاصية معينة لتحديد مقدارها . إضافة إلى ذلك، نجد (Kaplan&Saccuzzo) عرفا قياس رأس المال الفكري على انه مجموعة إجراءات تتبع لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد والحكم على إمكانية قيامه بمهام وأنشطة وظيفية معينة ، حيث ان نتائج القياس تتوقف ذلك أحد المفكرين بقوله أن دقة نتائج القياس تتوقف على دقة الأداة المستعملة. من خلال التعريفين السابقين نجد أن القياس عملية تستهدف جمع معلومات عن سمة أو خاصية معينة. ويتم ذلك بإتباع مجموعة إجراءات متمثلة في طرق و أدوات قياس معينة ، مع الحرص على دقة هذه الأدوات المستعملة في القياس. و بناء على كل ما سبق يتضح أن لقياس رأس المال الفكري أهمية كبيرة يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

-قياس رأس المال الفكري يكشف عن خصائص وقدرات الأفراد العاملون بالمنظمة. كما انه يحدد ذوي القدرات الإبداعية والمتميزة منهم ، ومن ثم يعد أداة تتيح للمديرين اكتشاف وتبني المصدر الثمين المتمثل في رأس المال الفكري ، والذي يصعب تقليده من قبل المنافسين.

-إن قياس رأس المال الفكري يقدم مقاييس كمية وموضوعية للسلوك تستخدم في التنبؤ بسلوك الأفراد في المستقبل وهو وما يعني إمكانية تنبؤ المديرين بالسلوك المطلوب من رأس المال الفكري مستقبلا ، مع تكييفه لصالح المنظمة بما يساهم في تحقيق التميز عن المنافسين وضمان البقاء في عالم المنافسة.

كما انه يعد أداة من الأدوات المحددة لنقاط القوة و الضعف في أداء العاملين، بما يساهم في وضع خطط لتنشيط أدائهم و تطوير كفاءاتهم، و كذا حماية خبراتهم من التتادم¹

¹ عادل حرحوش المرفجي ، مرجع سابق ، ص82، 83.

قياس رأس المال الفكري يمثل مؤشرا لتقويم أداء المنظمة، من خلال تحديد مستوى أدائها بالنسبة للسياسة التي تنتهجها مع رأس المال الفكري، مع بيان مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعة حتى يتم تصحيح المسار بسرعة إذا وجد انحراف.

II-2-1. مداخل قياس رأس المال الفكري

لقياس رأس المال الفكري وجدت ثلاث مداخل رئيسية و هي :1

مدخل محاسبة الموارد البشرية، مدخل التعلم التنظيمي، وكذا مدخل الملكية الفكرية.

1:مدخل محاسبة الموارد البشرية

إن محاسبة الموارد البشرية تعد مفهوم فلسفي، يهتم بكل العمليات الحسابية الملموسة و غير الملموسة التي تقوم بها المنظمة من اجل تقييم رأس مالها الفكري، و ذا بالاعتماد على كل الأنظمة المتواجدة بالمنظمة من نظام معلومات محاسبي، نظام مراقبة التسيير....الخ.

وفيما يلي سوف بعض التعاريف لمحاسبة الموارد البشرية

أ- التعريف الكلاسيكي لمحاسبة الموارد البشرية

يركز على تعريف محاسبة الموارد البشرية من منظور الأجر أو الراتب، وهو تعريف مشتق من وظيفة المحاسبة العامة حيث يعتبر هذا التعريف أن محاسبة الموارد البشرية هي محاسبة الأجور التي تعنى بحساب مختلف مستحقات العمال من خلال العمل على تحديد مكونات أجرة أو راتب العمل.

إضافة إلى ذلك فإن محاسبة رأس المال الفكري هي المحاسبة التي تعنى بالإضافة إلى مراقبة ومتابعة الرواتب أو الأجور، مختلف مصاريف التكوين والتدريب، وبالتالي يتم تقييم رأس المال الفكري على أساس مستحقات العامل من أجر بالإضافة إلى مصاريف التدريب و التكوين .

¹افيني عقيلة (2007)، إدارة المعرفة ، قمة التميز في المؤسسات المعاصرة،مذكرة ماجستير غير منشورة ،جوان، جامعة الجزائر ، ص 47

وقد وجهت انتقادات للتعريفين السابقين، كونهما يركزان على القيمة المادية دون العناية بالجانب غير الملموس مثل الأداء. و عليه ظهرت التعاريف الحديثة لمحاسبة الموارد البشرية.

ب- التعريف الحديث لمحاسبة الموارد البشرية

لقد ورد لمحاسبة الموارد البشرية العديد من التعاريف من بينها نذكر:

جمعية المحاسبة الأمريكية عرفها على أنها: عملية تحديد وقياس الموارد البشرية، وإمداد الوحدات الإدارية المعنية بالمعلومات.¹

أما بروموت فعرفها على أنها عملية تتعلق بقياس العنصر البشري في المنظمة مع إعداد التقارير اللازمة لذلك وعليه يمكن القول أن محاسبة الموارد البشرية ضرورة ملحة، فهي تتعلق بقياس القيمة الاقتصادية للعناصر البشرية من خلال مختلف العمليات الحسابية المتعلقة بتقييم تكلفة المورد البشري، تقييم أداءه مع إظهار أثر كل ذلك على الأداء الكلي للمنظمة في ظل بيئة الأعمال التي تنشط فيها.

وفي محاولة لدعم هذا المدخل، تم تحديد قيمة رأس المال الفكري بالقيمة الاستبدالية والمتمثلة في القيمة التي ينبغي دفعها للحصول على نفس مهارة عامل ما، إلا أن هذه المحاولة تواجه صعوبة تحديد القيمة السوقية لمهارة وخبرة العاملين، إضافة إلى ذلك تم استخدام مؤشر القيمة الحالية لرواتب العاملين المستقبلية، مع تسجيلها كقيمة للأصول من الموارد البشرية في الحاضر، و هذا المؤشر يفترض وجود علاقة بين رواتب العامل المستقبلية وقيمة العامل بالنسبة للمؤسسة².

¹ محمد عصام الدين زايد. (1992) محاسبة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، السعودية، ط1 ص 97 .

² سعيد يس عامر، علي محمد الوهاب، محاسبة الموارد البشرية، ص 53.

2:مدخل التعلم التنظيمي

لقد ركز مدخل محاسبة الموارد البشرية على الأشخاص، وتجاهل اثر تفاعل الأفراد مع المنظمة من خلال تنمية معارفهم ومهاراتهم.ويركز هذا المدخل على قياس وتحليل علاقة التعلم مع الكلفة، نتيجة اكتساب معرفة أو مهارة معينة، ومن قواعد هذا التحليل إمكانية قياس حجم التكاليف التي يمكن أن تنجر عن التعلم، ومن ثم رسمتها كرأس مال فكري .¹

3:مدخل الملكية الفكرية

إن هذا المدخل يوضح بأن حقوق الملكية الفكرية تمثل رأس المال الفكري للمنظمة، وهو ما يبين أن الملكية الفكرية تعني أن أي منتج للعقل البشري يتجسد في شكل أفكار، اختراعات، أسلوب عمل مبتكر ، علامة تجارية ، أو نظام لعمليات تصنيع بحيث تمتلك قيمة اقتصادية في السوق .ويتميز هذا المدخل في استناده مجموعة من القوانين التي تنظم أين وكيف يمكن تسجيل كل نوع من أنواع الملكية الفكرية، وطبقا لهذا المدخل يمكن قياس وتقييم الأنواع التالية من الملكية الفكرية كحقوق الطبع ،براءات الاختراع، أسرار العلامة التجارية، الأعمال الخفية، و بالرغم من وضوح هذا المدخل إلا انه يصعب عليه تقييم المعرفة الضمنية التي تعبر عن ثقافة المنظمة والتي تؤثر تأثيرا واضحا في أدائها و لكن يصعب تجسيدها لأغراض التقييم مع المعرفة الصريحة والتي من أمثلتها الملكية الفكرية.

هناك فرضية أخرى لقياس رأس المال الفكري وهي أكثر بساطة، تقوم على أساس أن قيمة رأس المال الفكري تساوي الفرق بين القيمة السوقية للمنظمة، والقيمة المحاسبية لها، حيث نجد في كثير من الأحيان أن قيمة المنظمة في السوق أعلى بكثير من قيمة أصولها المادية المسجلة محاسبيا، وهو ما يرر وجود قيمة معنوية أو أصول غير مادية غير مسجلة محاسبيا، فعلى سبيل المثال في 1995 ، قامت شركة (IBM) بشراء شركة (Lotus) ب 3.5مليار دولار و التي لم تكن تساوي على الأوراق سوى 230 مليون دولار. أي بيعت بمبلغ يعادل 15 مرة من قيمتها المحاسبية، لأنه على مستوى الأصول المعنوية ، (IBM) اشترت قاعدة تحتوي على آراء الملايين من الزبائن، نشاطات مكثفة للبحث و التطوير، خبرات فرق التطوير ، علامة تجارية... الخ.أي أن قيمة رأس مالها الفكري أو الأصول المعنوية قد تساوي أضعاف قيمة الأصول المادية في المنظمة التي تعتمد على المعرفة².

¹محمود العبيدي، مفهوم وأساليب تقييم و تكوين الموجودات المعرفية ، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع، جامعة فلوريدا، 15، 16/03/2005 ، ص 5.

² محود العبيدي، مرجع سابق، ص6.

II-2-3: نماذج قياس رأس المال الفكري

لقد برزت جهود كبيرة في مجال قياس رأس المال الفكري محاولة منها إلى تطوير مقاييس يمكن الركون إليها في القياس على مستوى المنظمات ، إلا انه لازالت هناك مساحة عدم اتفاق بين الأنظمة المالية و المحاسبية فيما يتعلق بهذه المقاييس ، بما يؤشر استمرارية الحاجة لمزيد من التطوير التحسين لهذه المقاييس . وفي ما يلي نعرض بعض نتائج القياس¹.

1- نموذج Scandia Navigator

وهو نموذج يرتبط بشركة التامين السويدية (Scandia) والتي تعتبر أولى المنظمات التي أعدت تقريراً سنوياً لتحليل رأس المال الفكري . وقد ذهبت إلى ابعاد من ذلك عندما عينت (Edvensson) مديراً لرأس المال الفكري، حيث قام بالاشتراك مع زملاء له بتطوير نموذج رأس المال من منظور شامل لا يقتصر فقط على المؤشرات المرتبطة برأس المال المالي.

إن رأس المال الفكري من منظور (Edvensson) يعني مضامين المعرفة، الخبرات العلمية، التكنولوجيا التنظيمية، علاقات الزبائن، المهارات المهنية المقدمة والضرورية للمنافسة في السوق .ولذلك يرى أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال الإنساني ورأس المال الهيكلي فيه: رأس المال البشري يتضمن المعرفة التنظيمية، المعرفة بالتقنية، المهارات وخبرات العاملين . أما رأس المال الهيكلي فيتكون من عناصر رأس المال التنظيمي و رأس مال الزبوني.

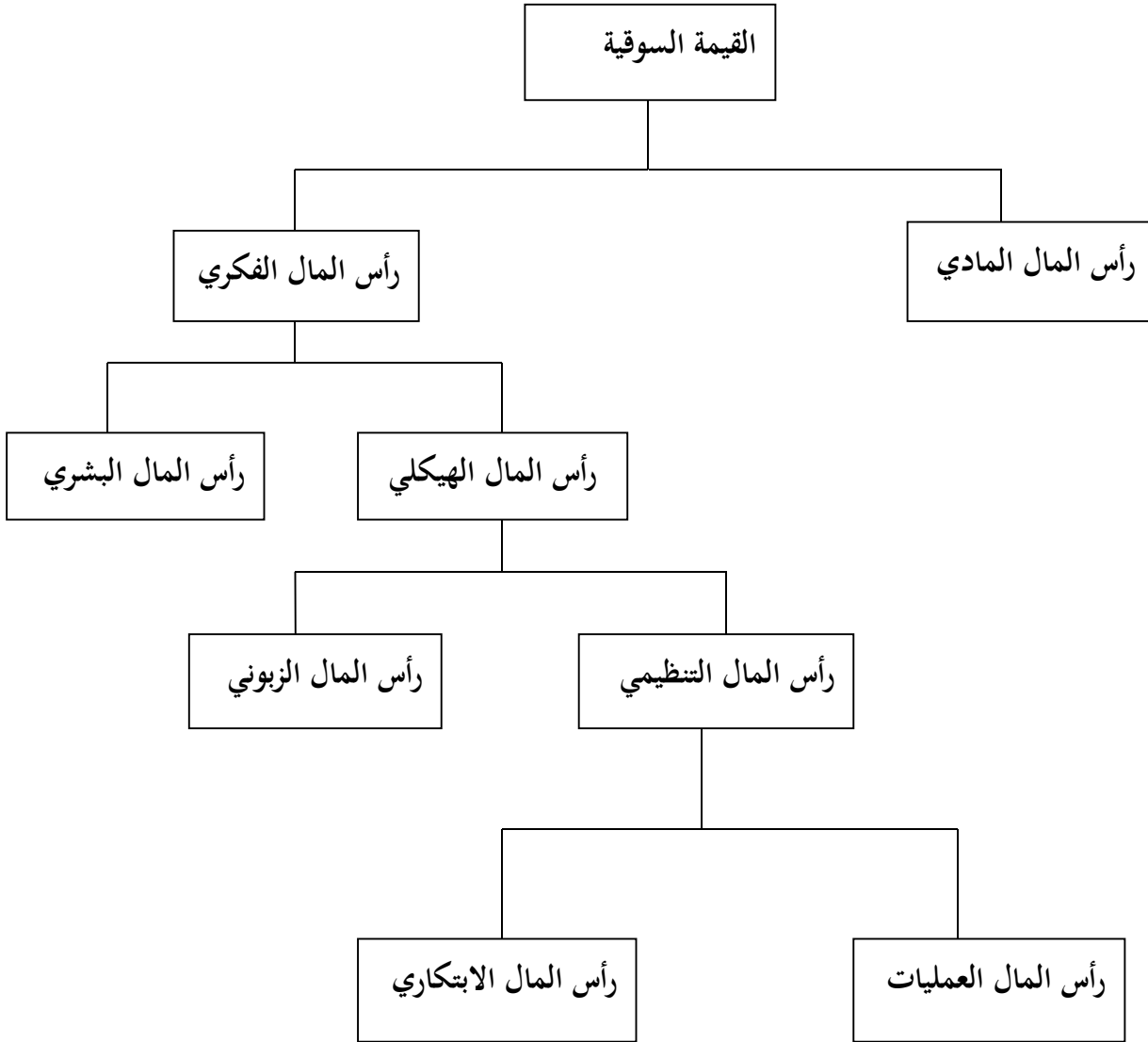
مع العلم أن رأس المال التنظيمي يحتوي على رأس المال الابتكاري (الحقوق الفكرية والأصول غير الملموسة) ورأس مال العمليات (نظم معلومات، قواعد البيانات)، ورأس مال الزبوني الذي بدوره يتضمن العلاقات التنظيمية مع الموردين، الموزعين وأصحاب المصالح.²

ويمكن توضيح كل هذا في الشكل التالي:

¹الهاللي الشرييني الهاللي،"إدارة رأس المال الفكري و قياسه و تنميته"، مجلة بحوث التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، للعدد 22 ، يوليو، 2011، ص 30

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص75،

شكل رقم 1: نموذج Scandia Navigator



المصدر: سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 78.

وما يجب الإشارة إليه هو أن نشير إلى أن هذا النموذج اعتمدت عليه العديد من المنظمات لشموله على المؤشرات المالية وغير المالية لتحديد القيمة السوقية لمنظمة كما انه إضافة إلى ذلك يفيد في مقارنة الأداء التنظيمي في الماضي (المؤشرات المالية) و الأداء الحالي ضمن منظور مستقبلي لتحليل القدرات التنافسية للمنظمة في السوق.

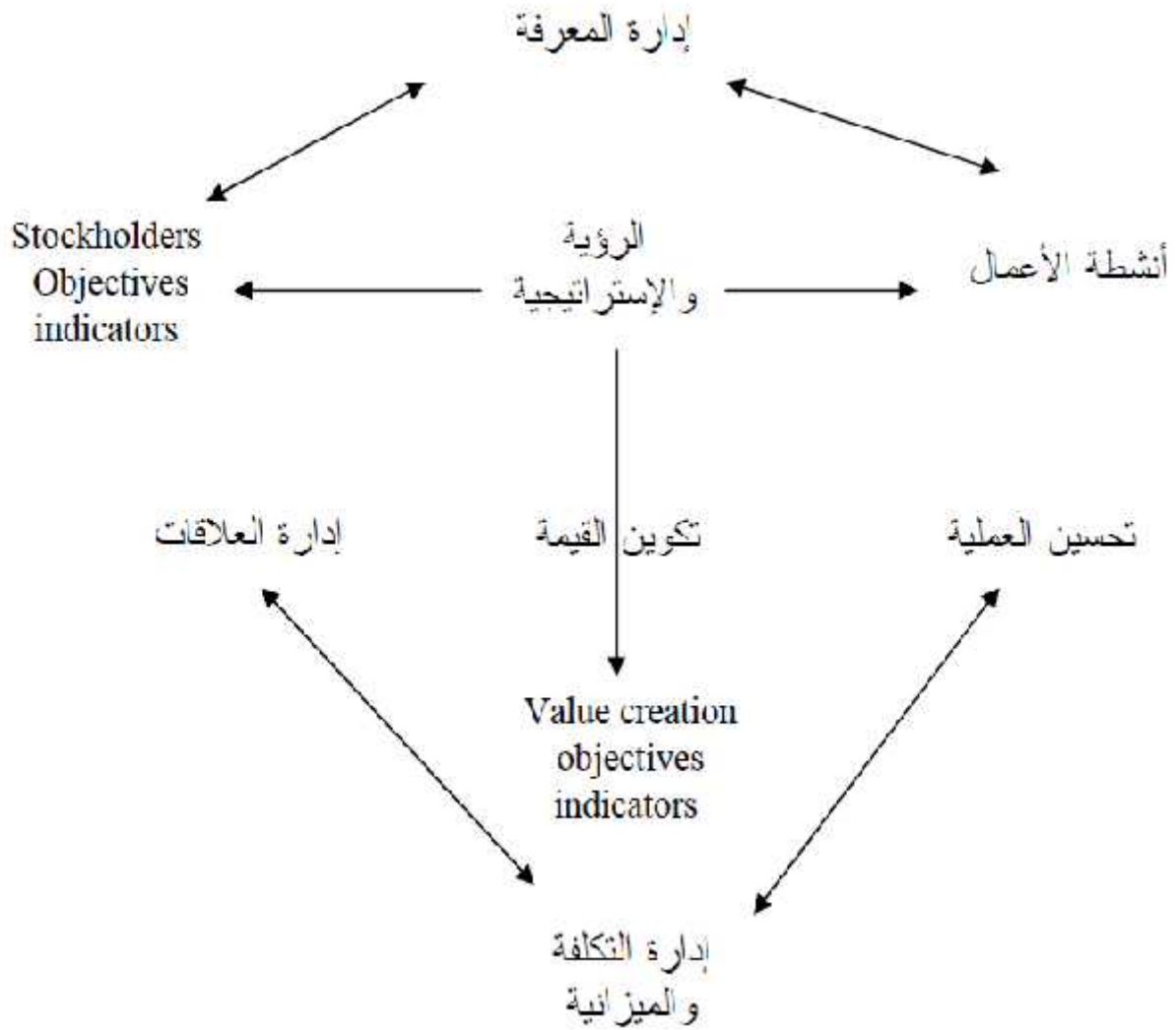
2: نموذج (BSC) Balanced Score Card

ويعرف أيضا بنموذج (Kaplan & Norton) والذي يهدف إلى تحقيق توازن بين المنظور المحاسبي التقليدي للأصول غير الملموسة والنماذج القياسية الأخرى لتقييم رأس المال الفكري، ويضيف النموذج مكونات جديدة أهمها متغيرات الابتكار والتعلم، تحسين نشاط الأعمال، علاقات الزبائن، وتكوين القيمة في ضوء المؤشرات المالية وغير المالية. علاوة على ذلك، يمكن القول أن ما يميز هذا النموذج عن غيره من نماذج تقييم وقياس رأس المال الفكري هو انه يقدم رؤية شمولية للوضع الحالي للمنظمة وذلك من حيث ما تضيفه أنشطتها من قيمة ملموسة وغير ملموسة ضمن سياق عملية تكوين القيمة على خلاف النماذج الأخرى التي تركز على تحديد قدرات العاملين و مستوى إنجازهم الحالية فقط.

هذا يعني أن نموذج (BSC) يحاول أن يربط عملية تقييم رأس المال الفكري برسالة المنظمة وإستراتيجيتها وذلك من خلال ترجمة الرؤية الإستراتيجية إلى خدمة شاملة ومتنوعة من مؤشرات الأداء. إضافة إلى ذلك فهو يركز على فحص درجة نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المالية، و بناء القدرات الذاتية الموجهة نحو استقطاب الأصول والموارد غير الملموسة لتحقيق النمو المستهدف في المستقبل. بمعنى آخر يحاول النموذج تحقيق التوازن ما بين تقييم وقياس المتغيرات الخارجية المرتبطة بأصحاب المصلحة والزبائن وقياس المتغيرات الداخلية ذات العلاقة بأنشطة الأعمال الجوهرية وذلك كما هو واضح في الشكل رقم "3" الذي يمثل نموذج (BSC) لتقييم وقياس رأس المال الفكري.¹

¹ سعد علي العنزي و أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2009، ص171-174

شكل رقم 2: نموذج Balanced Score Card



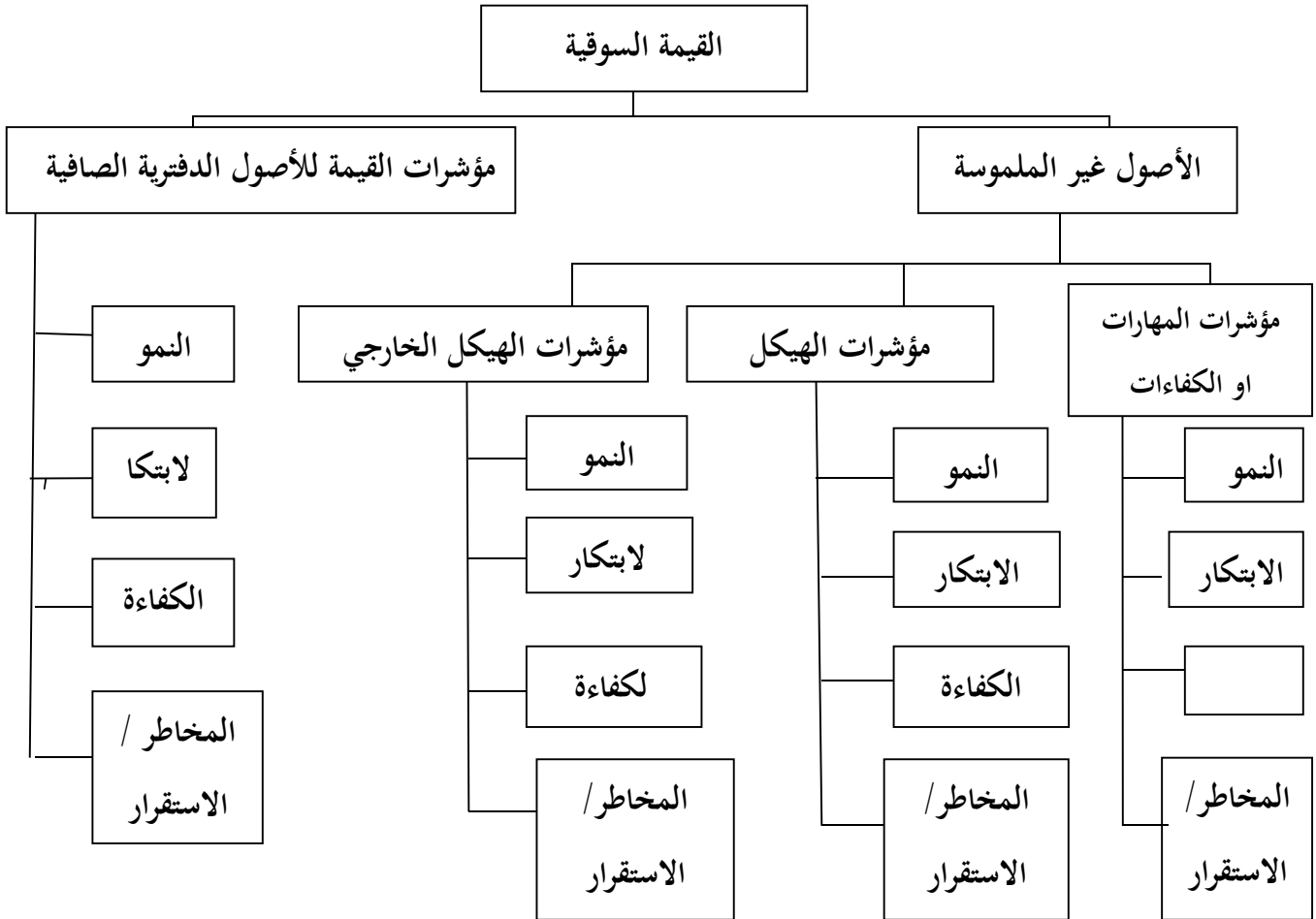
المصدر: سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى، 2007

، ص 80

3- نموذج Sveiby:

ويعرف بنموذج Intangible Asset Monitor أو مراقب الأصول غير الملموسة الذي قدمه (Karl Erik Sveiby). هذا النموذج كما يصفه Sveiby له هدف عملي أكثر منه نظري لفتح نوافذ قليلة للمديرين وذلك من اجل المباشرة باختبار مفاهيم رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة في المنظمة، وبالتالي هو مدخل غير نقدي لقياس الأصول غير الملموسة في المنظمة في ضوء أربعة معايير أساسية هي النمو، الابتكار، الكفاءة، الاستقرار.¹ ويقوم النموذج على مقابلة الأصول الملموسة بالأصول غير الملموسة لاستخراج القيمة السوقية، الأصول غير الملموسة تتكون من ثلاثة مكونات أساسية هي: الكفاءات أو المهارات المحورية، الهيكل الداخلي، والهيكل الخارجي و اضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 3: نموذج Sveiby



المصدر : <http://www.Sveiby.Com/articles/Intangass>

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص، 74

ان المهارات و الكفاءات المحورية (الجوهرية) للأفراد تمثل أصل من الاصول، أو هي المورد الاستراتيجي المؤثر تأثيرا مباشرا في تشكيل الاصول الاخرى و في انتاج قيمتها.

أما الهيكل الداخلي فيتكون من نطاق واسع من المفاهيم، النماذج والنظم الإدارية الحاسوبية التي يقوم بتكوينها وإدارتها العاملين ولكنها مع غيرها من مكونات الهيكل الداخلي الأخرى تعتبر ملكا للمنظمة وبالتالي تبقى موجودة حتى مع مغادرة العاملين للمنظمة بصفة مؤقتة أو دائمة.

ويقع ضمن الهيكل الداخلي عناصر مهمة أخرى مثل التنظيم غير الرسمي، الثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي وهي مكونات أساسية تشكل مع الأفراد العاملين والإدارة ما يمكن تسميته بالمنظمة.

في حين الهيكل الخارجي في النموذج يتضمن كل عمليات المنظمة مع الزبائن، الموردين وشركاء الأعمال، كما يشتمل على عناصر رمزية أخرى مثل الاسم التجاري، العلامة التجارية، السمعة، الشهرة، الصورة الذهنية للزبائن عن المنظمة وغيرها وبكلمات أخرى، يحتوي الهيكل الخارجي في النموذج على إدارة سلسلة التوريد وإدارة علاقات الزبائن وكل جهد تقوم به المنظمة من اجل تقديم توليفة فريدة واستثنائية من القيمة المضافة للزبائن والمستفيدين.¹

ويمكن التعبير عن نموذج Sveiby بالمعادلات التالية:

القيمة السوقية = القيمة الدفترية الصافية للأصول الملموسة + قيمة الأصول غير الملموسة.

قيمة الأصول غير الملموسة = الكفاءة الفردية + الهيكل الداخلي + الهيكل الخارجي.

وفيما يلي سوف نعرض جدول مقارنة للنماذج سابقة الذكر.

جدول رقم 1: مقارنة بين نماذج Sveiby، BSC، Skandia

Sveiby	BSC	Skandia
الهيكل الداخلي	منظور العمليات الداخلية	رأس المال التنظيمي
الهيكل الخارجي	منظور الزبائن	رأس مال الزبون
الكفاءة الجوهرية	منظور التعلم و النمو	رأس المال الإنساني

المصدر: من اعداد الطالبة

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص، 77

يتضح لنا بأن رأس المال التنظيمي في نموذج (Skandia) يقابله الهيكل الداخلي عند (Sveiby) والعمليات الداخلية في نموذج بطاقة الأوراق الموزونة (BSC)، أما على مستوى المكونات الخارجية لرأس المال الفكري فإن نموذج (Skandia) يقترح رأس مال الزبون ويمثله في هذا المفهوم نموذج (BSC) إلا أن نموذج (Sveiby) يتميز بتركيزه على مكونات الهيكل الخارجي التي تتضمن علاقات المنظمة مع الزبائن، الموردين وعناصر رمزية أخرى

أي بمعنى أن (Sveiby) لا يريد أن يتقيد بالزبائن فقط ويحاول أن يطرح مفهوماً أكثر شمولاً من النماذج الأخرى وهو ما نعتقد أنه قد وفق إلى حد كبير ذلك لأن علاقات المنظمة مع بيئة أعمالها ومحيطها الخارجي لا تقتصر على الزبائن، وإنما تمتد إلى شريحة واسعة من المستفيدين، بالإضافة إلى تداخل هذه العلاقة مع رمزيات مهمة نذكر منها الصورة الذهنية التي يحملها الزبون في مخيلته عن المنظمة، وفي بعض الأحيان تكون المخيلة الجماعية للناس حول جودة منتجات وخدمات منظمة أكثر أهمية من العناصر الأخرى المكونة لرأس مال الزبون.¹

3-II. المحافظة على رأس المال الفكري:

إن رأس المال الفكري ممثلاً في الكفاءات، يعتبر أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك ميزة تنافسية للمنظمة، وكذا عاملاً دافعاً لها إلى النجاح في اختراق الأسواق العالمية، وهذا بالنظر إلى أن تلك الكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الاستراتيجية التي

في المقابل بحدوث

إلى

(التسيير)

هذه

في استراتيجيات

التي هذه

" 2 "

² نجم عبود نجم، (2009) "الإدارة و المعرفة الالكترونية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن ،ص576

II-3-1. أسباب المحافظة على رأس المال الفكري:

التي إلى
1- رأس المال الفكري كمصدر للميزة التنافسية

أشكالها إلى التي
غيرها، إلى
: انخفاض إلى ...إلخ. التي

في إلى
نشير إلى

بدأ يتراجع،
التي

قصير
عالم
بجربة عبر
الترجيح في
مماها ممثلا في
مختلفة مؤهلة
لها
ثم
2.

2- رأس المال الفكري المسجد للثروة الثمينة

كبيرة
في
وتأتي هذه
في
نذكر أهمها
يعني
97
نخبة

.125

1

في الأداء الدولي في
التسيير جامعة الجزائر ص 2
30 . 2003
في

2

II-3-2. أساليب تنشيط و تطوير رأس المال الفكري:

1 - أسلوب عصف الذهني:

(Osbern) 1973 نشره في

.1957

مجموعه بحدود 5 إلى 10 التي تعاني
()
هذه والتي
أكبر إلى أكبر

1.

2- أسلوب حلقات السيطرة النوعية

في كاوروا ايشيكاوا 1961. في التقاء مجموعة

في
ويجتهدون في تطوير
2.

الإستراتيجية في

الأولى في 2.844.000 15 والتي

في تخفيض في لهم
3.

1 .134

2 حمود خضير أهمية في مجلة 1985 5 .39

3 حمود خضير .40

3- أسلوب الإدارة على المكشوف:

إلى
لهم بتوفير
بحيث
1.

4- أسلوب الجماعات الحماسية:

في مجموعة صغيرة

في
يجعل المشتركين في هذه
الخبرة في مجال تخصص
البريد الإلكتروني،
أفكاره.²

هذه

II - 3-3 أساليب المحافظة على رأس المال الفكري:

من بين هذه الأساليب نذكر :

1- تنشيط الحافز المادي و الاعتباري:

مجموعة المثيرة
1. :
وترشده إلى
3.
2. :
بأهميتهم، في
3. :
احترام
لهم، توفير
4.... الخ.

²Leavitt, H.J. Bluman, G. I., Hot-Groups. Harvard Business Review., July-

³Daft/R.I. Organization Theory & Design, 7ed, South western Ohio, 2001, p20

2 – التصدي للتقادم التنظيمي:

يشير إلى	وخبراته	وتخلفه	في
1.			
في	يعني جميع	التي تتخذها	في
خبرات	يجعلهم		في
جميع	2 :		
1.	الخبرات		
2.			
3.	تأثير		
			3.

3 – مواجهة الإحباط التنظيمي:

(Flippo)			الدباغ
التي	في		
	في:		
-	تخريب الآلات.		
-			
-			
تشخيص			
والتحدث	ثم محاولة	مختلف	وكذا محاولة
	4.		

1 محمد ايتراك . 2005 . 45.

2.Luthains,f,Organisational behavior ,4.ed.Mc .graw –hill.new york.1985

3 . .148

4 (1993) 2 .33

4- تقليل فرص الاغتراب التنظيمي:

الاغتراب يعبر
ويعبر
الاغتراب يعبر
الاغتراب يعبر
يستردون في في
المعبر
المبادئ كثيرا
المعيار للمعايير في محيطهم .
في (Arnold)
في

5- تعزيز التميز التنظيمي:

جميع
التي
المساهمات
بعقولهم
احترام الآراء
جميع
في
سمعة
في

¹Engineers , American sociological review .vol.323.N 5.1975 p22.Arnoldg.profesional in bureaucracy .alien among .industrial and scientists.

خلاصة:

يعتبر راس المال الفكري العنصر الاساسي لنمو و تطور

لهذا في أسباب الاهتمام به، خصائصه، أهميته .

على أثر هذا الى ابرز مداخل ونماذج

قياس راس المال الفكري في المؤسسة. ناولنا إلى جانب ذلك .
طويره

تمهيد:

لقد أصبحت حاجة المؤسسات للإبداع مطلباً ملحا ومهما خاصة بالنسبة لتلك المؤسسات التي تسعى إلى التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية، إذ تواجهها تحديات متعددة ومتغيرة تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المؤسسة بالأسلوب الناجح، نظرا للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل مما يوجب على الإدارة العليا توفير فرص الإبداع والتجديد والتحديث في أساليب العمل وذلك بالتركيز على العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية الإبداعية، وذلك عن طريق هئية البيئة الإدارية المناسبة. وفي فصلنا هذا سوف نحاول توضيح الاطار النظري للإبداع التنظيمي و ذلك من خلال المباحث التالية:

III-1. الإطار العام للإبداع.

III-2. ماهية الإبداع التنظيمي.

III-3. عناصر الإبداع التنظيمي، معوقاته، وأساليب تنميته.

III-4. العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي.

III-1. الإطار العام للإبداع:

تتعدد مفاهيم الإبداع وتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتمامهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية.

III-1-1. مفهوم الإبداع و علاقته ببعض المفاهيم (الابتكار و الاختراع):

لقد تباينت وتعددت التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع، وذلك باختلاف المناهج الأدبية والعلمية واختلاف

المرجعية والهدف لهذه التعريفات، وتنوع الآراء عند العلماء والباحثون، ومن بين هذه التعاريف نجد:

عرف (chen & yung, 2010) الإبداع على انه: "عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة".¹

كما عرف الفاعوري (2005) الإبداع على انه: "عملية تتناول أفكارا جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن،

وهو عملية تجديد وتحديث مستمرة تشمل كل المنظمة، وهو جزء مهم من استراتيجية الأعمال والممارسات اليومية".²

أما من وجهة نظر درويش (2006) فالإبداع هو: "العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل لها

ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيب استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن

هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر

القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة".³

وبرأي حسن (2000) فإن الإبداع هو: "امتلاك الأفراد قدرات إضافية خلاقة مثل: روح المحازفة والقدرة على

التغيير وحل المشكلات".⁴

في حين نجد أن (Olila, 2012) يرى بأن الإبداع هو: "القدرة على إنتاج العمل الذي يتصف بأنه جديد".⁵

¹ Yong, T. T., & Chen, H. C. (2010). " Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity". **African journal of Business Management**, Taiwan, Vol.4, No.6, pp.869-881.

² الفاعوري، رفعت عبد الحليم. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. ط1. القاهرة. مصر: المنظمة للتنمية الإدارية، ص: 3.

³ درويش، مروان جمعة. (2006). "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين". بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني

لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (26-27 أبريل). فلسطين: جامعة العلوم التطبيقية الخاصة.

⁴ حسن، راوية. (2000). السلوك في المنظمات. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية للنشر، ص: 331.

⁵ Ollila, S. (2012). **Open Innovation and Organizational Creativity- do they go Together?: A Case Study of the Creative Climate in an Open Innovation Arena**. Master of Science Thesis, chalmers university of technology, Göteborg, Sweden, p.5.

وينظر إليه العتيبي (2007) بأنه: " قدرات عقلية ولكن بجانب هذه القدرات لابد من توافر عدد من العوامل الدافعة عند الفرد مثل: تحمل الغموض، وعدد من العوامل الانفعالية مثل: الثقة بالنفس، الاكتفاء الذاتي،...".¹

2-1. الفرق بين الإبداع والابتكار والاختراع:

إن اختلاف آراء الباحثين حول مفهوم الإبداع ساهم في وجود خلط بين مصطلح الإبداع وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالابتكار (Innovation) ، والاختراع (Invention) حيث نجد أن عامة الناس لا يفرقون بين هذه المصطلحات، بمعنى أنهم يستخدمون هذه المصطلحات للدلالة على نفس الشيء، كما أن هناك بعض الباحثين والمختصين ينضمون إلى كافة الناس في عدم التمييز بين مصطلح الإبداع وبعض المصطلحات الأخرى كالابتكار، والاختراع. وفيما يلي سوف نحاول توضيح ذلك الغموض:

اشار كل (Carrier & Garand, 1996) إلى أن الفرق بين الابتكار والإبداع يتمثل في أن: "الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جيدة مميزة، أما الابتكار يتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية، أو سلعة، أو خدمة تقدمها المنظمة لربائنها، إذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص فإن الابتكار يتعلق بالمنظمة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي".

أما بديسي وآخرون (2011) فيميزون بين الإبداع والابتكار على أساس أن الإبداع يركز على درجة الخلق والاكتشاف للمدخلات، واعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع، بمعنى المنظمة المبتكرة هي المنظمة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة.²

وبالتالي يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع} + \text{التطبيق.}$$

¹ العتيبي، محمد زويد. (2007). الإبداع و التميز الإداري. القاهرة. مصر: دار الفجر للنشر، ص: 27-28.

² بديسي، فهيمة، وآخرون. (2011). " تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات". مداخلة مقدمة الى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18-19 ماي). البلدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب.

². Lille, France. p.3)mai -1513(Internationale de Management Stratégique,

وهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل من الفكرة إلى المنتج، وعليه فإنه ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين.¹

أما بالنسبة للاختراع فعرفه **(الشماع و خيضر 2000)** على أنه: " إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنساني".²

ويشير كل من **روينيز وكولتر** بأن الاختراع: " هو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية". وبالتالي فإن التوصل إلى فكرة حتى وإن كانت جديدة تماما وتلبي حاجة إنسانية لا يمكن أن نسميها اختراع، إلا إذ كانت مرتبطة بالتكنولوجيا".

ومما سبق نجد بأن الاختراع يعني بلورة أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا، أما الابتكار فيعني تطبيق وتجسيد هذه الأفكار، فالابتكار مرهون بوجود الاختراع، أي أنه بدون اختراع لن يكون هناك ابتكار، كما أنه يحد من الابتكار على أنه مجرد تطبيق للاختراع، وبالتالي إذا ما نظرنا إلى الابتكار على أنه مجرد تطبيق للاختراع، فإن هذا سيعني حصر مفهوم الابتكار على الجانب التكنولوجي، في حين أن مفهوم الابتكار واسع ويمتد لجميع حقول المعرفة والأنشطة الإنسانية.³

¹ سليمان، محمد. (2007). الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة. رسالة ماجستير في علوم التسويق غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسويق، الجزائر، ص: 28.

² الشماع، خليل محمد حسن، وخيضر، كاضم محمود. (2000). نظرية المنظمة. عمان- الأردن: دارالمسيرة لنشر والتوزيع، ص: 421.

³ سليمان، محمد. مرجع سبق ذكره، ص: 27.

III-1-2. نظريات الإبداع و أنواعه :

1- نظريات الإبداع:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي: ¹

نظرية (March & Simon 1958): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، و تمر عملية الإبداع حسب هذه النظرية بعدة مراحل هي: فجوة أداء، عدم رضاء، بحث، وعي، وبدائل ثم إبداع حيث تعزي الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو إلى عوامل داخلية (تعيين موظفين جدد، أو وجود معايير أداء عالية).

ب - نظرية (Burns & Stalker 1961): وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب والهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

ج- نظرية (Wilson 1966): بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام (البيروقراطية) وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع، بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

د- نظرية (Harvey & Mill 1970): لقد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) و (Burns & Stalker)

(Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة، فالمنظمة تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا، وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية.

¹ أكثم عبد الحميد، الصرايرة. (2003). "العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الابداع الاداري في شركتي اليوتاس و الفوسفات". مجلة مؤتة، الاردن، ص 196-218.

هـ - نظرية (Hang & Aiken 1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كآلي:

- مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).
- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

و- نظرية (Zaltman & others 1973): تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع.¹

III-1-4. أنواع الإبداع:

تناول الباحثون موضوعات الإبداع من مداخل مختلفة ، وقد قادت دراسات الباحثين المختلفة والمتنوعة إلى وجود تباين في أنواع الإبداع بسبب أهداف ومنطلقات الإبداع المختلفة، ومن خلال الاطلاع على الأدبيات والرسائل في هذا المجال يمكن أن يقسم الإبداع وفقاً لاستعمالاته والغاية منه، وعلى وفق هذا المعيار يصنف الإبداع إلى نوعين، هما إبداع المنتج وإبداع العملية.

أ- إبداع المنتج:

فإبداع المنتج هو تقديم أو تحسين منتج أو خدمة جديدة لإشباع حاجات الزبائن أما إبداع العملية فهو تصميم عملية جديدة

¹ العزاوي، نجم، نصير، طلال. (2011). "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية". قدّم هذا البحث إلى الملتقى الدولي الموسوم حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18-19 ماي). الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

أو تحسين عملية حالية للتأثير في كمية الإنتاج وجودته بما يزيد من قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق.¹ ووفقاً لمجال الإبداع يصنف إلى إبداع اداري وإبداع تقني (تكنولوجي)، وتناول عدد من الباحثين هذين النوعين من الإبداع حيث عرف الإبداع التقني بأنه التغييرات الحاصلة في الأداء أو المظهر المادي للمنتج، أو الخدمة، أو في العمليات المادية التي من خلالها يتم تصنيع المنتج أو الخدمة، أما الإبداع الإداري فهو التغييرات الحاصلة في العملية الإدارية في المنظمة، إضافة إلى ذلك فإن الإبداع التقني هو تقديم منتجات جديدة أو تحسين منتجات حالية أو تصميم أو إدخال عمليات وأساليب وطرائق جديدة في العملية الإنتاجية أو تحسين الأساليب والعمليات في العملية الإنتاجية.²

أ- إبداع العملية:

أما الإبداع التنظيمي فهو تغير في الهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، ونشاطات المنظمة الأساسية. مما سبق يمكن القول أن الإبداع التنظيمي هو مجمل التغييرات الحاصلة في الأنشطة والفعاليات والأساليب الإدارية التي تتبعها المنظمة بالشكل الذي يتلاءم مع تحقيق أهداف المنظمة أما الإبداع التقني هو تطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الجديدة أو التحسينات التي تحدث سواء في المنتج أم العملية بالشكل الذي يشبع حاجة الزبون.

أما الإبداع وفقاً لمدى التغيير يتضمن نوعين الأول هو الإبداع الجذري، والثاني هو الإبداع التدريجي. تعرف الإبداعات الجذرية بأنها المنتجات أو الخدمات أو التقنيات الجديدة المتطورة من قبل المنظمة وهي تلك التي تحل بشكل كامل محل المنتجات، أو الخدمات، أو التقنيات الموجودة في الصناعة. أما الإبداعات التدريجية فهي الخدمات، أو التقنيات الجديدة التي تعدل وتحسن من المنتجات، أو العمليات الموجودة.³

¹ العبيدي، بشار محمد خليل، والعزاوي، سحر أحمد كرجي. (2010). "الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج: دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة العامة للصناعات الكهربائية"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العراق، جامعة المستنصرية، ع87، ص: 204-242.

² الرحيم، إياد محمود، وحسن، دنيا. (2010). "أثر إبداع العملية في تصميم المنتج: دراسة حالة في شركة العامة للصناعات الكهربائية"، المجلة العراقية في العلوم الإدارية، العراق، مج7، ع27، ص: 55-85.

³ الجعبري، عنان. (2009). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، ص: 15-16.

هنا حددت الإنتاجية التي العملية أهداف وفق على الإبداع يصنف الإنتاجية العملية لأهداف وفقا للإبداع وهناك في تسليم والسرعة والكلفة الجودة منافسيها وهي قبل إليها الوصول إلى منظمة كل تسعى التي التنافسية بالأسبقيات وهذا الزبون رضا مفتاح لأنها بصورة صحيحة الأشياء عمل والمرونة. فالإبداع في الجودة هو في التسليم، والاعتمادية وتحسين تصميم خلل من الكلفة تخفيض في يتجسد الكلفة في الإبداع به، أما الإمساك المنظمات تريد الذي هو المفتاح جديدة. وتقنية جديدة أولية مواد الإنتاجية واستخدام العملية

والإبداع في سرعة التسليم هو زيادة مرونة الإنتاج للتكيف بسرعة مع طلبات المستهلكين المتغيرة وتقليل مدة انتظار المستهلك إلى اقل وقت ممكن، وان الإبداعات في اعتمادية التسليم في تصميم العملية التي لها مرونة عالية بالشكل الذي يمكن المنظمة من حلها بالإيفاء بتسليم المنتج أو الخدمة في الوقت المحدد أما إبداع المرونة فهو مواجهة التغيرات في رغبات الزبائن وحاجاتهم بسرعة والتكيف لها.¹

III-2. ماهية الإبداع التنظيمي.

سيتم التعرض في هذا المبحث، إلى مفهوم الإبداع التنظيمي، ثم الإشارة إلى أهميته، ثم التطرق إلى معرفة مختلف عناصر الإبداع التنظيمي، ومن ثم مستوياته ومراحله وأخيرا يتم تبيان أهم معوقات الإبداع التنظيمي و الاستراتيجيات الداعمة له .

III-2-1. مفهوم الإبداع التنظيمي و خصائصه:

1- مفهوم الابداع التنظيمي:

عرف (Robbins, 1993) الابداع التنظيمي بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من اجل تطوير الانتاج أو العملية او الخدمة. ويمكن أن يتراوح أثر الابداع في المنظمات من احداث تحسيات تقود الى خلق شئ ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري هائل، و يمكن أن تشمل هذه التحسينات بعض الجوانب مثل الانتاج و الهياكل التنظيمية والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والخطط و البرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد والعاملين، و الانظمة الادارية.

و عرفه ايضا (haga,1999) على انه الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها احداث فكرة أو سلوك

أو منتج أو خدمة أو تكنولوجيا أو أي ممارسة ادارية جديدة، بحيث يترتب عليها احداث نوع من التغيير في البيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة.²

¹الرجيم، إياد محمود، مرجع سبق ذكره، ص ص: 55-85.

² عاكف لطفي، خصاونة. (2011) "ادارة الابداع و الابتكار في منظمات الاعمال" ط 1. عمان الاردن :دار الحامد للنشر و التوزيع، ص 54

كما عرف (daft,2001) الابداع التنظيمي بأنه عملية التبي التي تتم لفكرة أو سلوك جديد على واقع أو قطاع العمل أو السوق المنظمة أو البيئة العامة لها.

الى جانب ذلك ظهر الابداع التنظيمي بمسمى اخر وهو الابداع الاداري والذي لا يختلف كثيرا عما قدمه الاخرون من تعريفات للإبداع التنظيمي، حيث عرف (Awamleh,1994) الابداع الاداري على انه مجموعة التغيرات التي من الممكن ان تحدث على الهيكل والعملية والسلوك التنظيمي أو هو عملية الاستثمار لتلك الافكار الجديدة والعمل على تطويرها وتطبيقها داخل المنظمة.و بالتالي فان ابداع التنظيمي هو القدرة على خلق و ايجاد أشياء جديدة لم تكن موجودة، وقد تكون افكارا وحلولا او خدمات او منتجات او طرق او اساليب عمل يستفاد منها في المنظمة.

يلاحظ مما سبق بأن علماء و باحثي الأدب الاداري لم يختلفوا كثيرا حول مفهوم الابداع التنظيمي و الابداع الاداري باستثناء (Awamleh,1994) الذي اختلف قليلا في التعريف من حيث التركيز على جانب العملية التطبيقية للأفكار الجديدة أو التغيرات التي قد تطرأ على الهيكل و العملية و السلوك التنظيمي، ولعل السبب في ذلك قد يعود الى المحور و مجال البحث الذي اعتمد عليه كل باحث في تعريف الابداع.¹

2- خصائص الابداع التنظيمي:

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظرا لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع التنظيمي يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة فانه يمكن تحديد خصائصه بما يلي:²

- الإبداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية (نتاج جهود جماعية)، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها، عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي والمنظمي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واحتفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة.

¹عاكف لطفی، خصاونة.مرجع سبق ذكره.ص،ص56،57.

²درويش، مروان جمعة. مرجع سبق ذكره، ص: 11.

- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها.
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.
- الإبداع هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع.
- يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة.
- هيكل الإبداع الإداري يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي فالفاعل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الريادة في عملهم.
- يلعب رواد الإدارة العليا دوراً حاسماً في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع.¹

III-2-2. أهمية الإبداع التنظيمي و عناصره:

1- أهمية الابداع التنظيمي:

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

يمكننا تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

- يعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها.
- إن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى.²

¹ الجعبري، عنان. (2009). مرجع سبق ذكره، ص ص: 21-23.

² نديم عكروش، مأمون ، نديم عكروش، سهير. (2004). تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري. ط1. عمان.الأردن: دار وائل للنشر، ص: 5-6.

- يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية.
- يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية.¹
- يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج و المنتجات و المبيعات و بنسب مرتفعة و من ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج و توفير فرص عمل جديدة و فتح أسواق جديدة .
- يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة.
- يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها.
- يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية.²

2. عناصر الإبداع التنظيمي:

فيما يلي سوف نقوم بتوضيح أهم عناصر الابداع التنظيمي وهي:

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

وهناك خمسة أنواع للطلاقة وهي:

- 1- الطلاقة اللفظية (Word Fluency): وتشير إلى قدرة الفرد على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ، بشرط أن يتوفر في تركيب اللفظ خصائص معينة.
- 2- الطلاقة الفكرية (Ideation Fluency): وهي قدرة الفرد على ذكر عدد ممكن من الأفكار في وقت محدد، بغض النظر عن نوع أو مستوى هذه الأفكار، أو جوانب الجودة، أو الطرافة فيها.
- 3- الطلاقة التعبيرية (Expressstinal Fluency): وهي قدرة الفرد على التفكير السريع في الكلمات المتصلة، والملائمة لموقف معين، وصياغة الأفكار بشكل سليم.

¹ درويش، مروان جمعة. مرجع سبق ذكره، ص: 11.

³ جويتا، برافين. مرجع سبق ذكره، ص: 109.

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

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

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

- الحساسية للمشكلات: وتعرف بأنها: القدرة على تبين أكبر عدد من المشكلات المرتبطة بموضوع ما وتفاوت هذه القدرة على تبين أكبر عدد من المشكلات المرتبطة بموضوع ما وتفاوت هذه القدرة على فرد لآخر وتقوم هذه القدرة بدور هام من تشكيل دعائم الإبداع عند الأفراد. وكذلك هي القدرة على تحديد المشكلة دقيقاً والتعرف على إبعادها وجوانبها وجوانب القصور فيها.

¹ عمدة، أمل بنت عبد الله محمد. (2008). فاعلية استخدام التعلم التعاوني في تدريس الاقتصاد المنزلي على تنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى تلميذات الصف السادس الابتدائي، رسالة ماجستير في المناهج وطرق التدريس (غير منشورة)، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، ص: 67-69.

² حسن رضا، حاتم علي. (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، ص: 35-36.

³ أهل، أماني محمد. (2009). فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة، رسالة ماجستير في علم النفس (غير منشورة)، جامعة الإسلامية، كلية التربية، قسم علم النفس، فلسطين، ص: 19-20.

ويرى (معوض 2002) أنّها: القدرة على مجابهة موفق معين ينطوي على المشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل وأن هذا الموفق قد يكتنفه نقص ما أو مشكلة ما تحتاج إلى أحداث تغيير.¹

كما تعرف بأنّها: القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص في الموقف المثير، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعني نواحي النقص والقصور بسبب نظرته للمشكلة نظرة غير مألوفة، فلهذه حساسية أكثر للمشكلة أو الموقف المثير من المعتاد.²

- **القدرة على التحليل:** ويقصد بالتحليل ذلك الإنتاج الإبداعي الذي يتضمن عملية انتخاب أو اختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها، فالشخص المبدع يمتاز بقدرته على تحليل عناصر الأشياء وفهمه واستيعابه للعلاقات وامتلاكه القدرة على إعادة التنظيم الأفكار والأشياء وفق أسس مدروسة ويتمكن من خلاله ذلك من إحداث أي تغيير أو تجديد في الواقع العملي. حيث يوصف الفرد ذو القدرة على التحليل بأنه الفرد الذي يستطيع أن يتناول فكرة أو عملاً ثم يحدد تفاصيله، كما يمكن أن يتناول فكرة بسيطة أو مخططاً بسيطاً لموضوع ما ثم يقوم بتوسيعه ورسم خطواته التي تؤدي إلى كونه عملياً.³

- **روح المجازفة:** أخذ الفرد زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، إضافة إلى أن الفرد يكون قابلاً لتحمل المخاطرة الناتجة من الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك.⁴

كما تعرف على أنّها: مدى قبول الفرد وميله وشجاعته في القيام بأعمال إبداعية ذات مخاطر غير عادية.

- **قابلية للتغيير:** مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير عن طريق إيجاد طرق جديدة في العمل.

- **تشجيع الإبداع:** هو مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله.⁵

¹ القريشي، عديلة بنت عبد الله علي، مرجع سابق، ص 33.

² الخير، ميلود زيد، وابن برطال، عبد القادر. (2011). "أثر التدريب على الإبداع و التغيير التنظيمي"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (19/18 ماي)، البلدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،

³ رضا، حاتم على حسن، مرجع سابق، ص: 36-37.

⁴ المعاني، أيمن عودة، وأخو أرشيد، عبد الحكيم عقلة، مرجع سابق، ص: 236.

⁵ النوايسة، كفي حمود عبد الله. (2009). "أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي لدى مستخدمي نظام المعلومات في الجامعة البلقاء التطبيقية"، مجلة دراسات للعلوم الأمنية، الأردن: جامعة البلقاء التطبيقية، مج 36، ع 2، ص: 337.

وبالتالي تشجيع الإبداع هو: تشجيع الأفراد على طرح أفكار جديدة، تقدير الإبداع من قبل كافة مستويات الإدارية، وتشجيع الأفكار يتضمن السرعة في التقييم، دعم النشاطات الضرورية لاستحداث إنتاج أفكار جديدة، تقبل مناقشة الأفكار مهما كانت بسيطة أو عمل نظام التواصل وتقليل البيروقراطية، وتسهيل التواصل بين الأقسام والدوائر وبين الأفراد والإداريين في المؤسسة. وكذلك تشجيع على تحمل المخاطرة وتبادل الحر للأفكار. وطريقة التي يتم التعامل معها بالأفكار الجديدة في مناخ منسجم ومناسب لدعم للأفكار والاقتراحات، والتي يجب أن تستقبل بعناية وباهتمام من قبل المدراء والمشرفين، وتوفير بيئة يقوم الناس بتشجيع بعضهم البعض لتقديم أفكار إبداعية وتجربتها.¹

III-3.2. مستويات الإبداع التنظيمي و مراحلها:

يمكن تقسيم الابداع التنظيمي الى ثلاثة مستويات وهي:

- **الإبداع على مستوى الفرد:** وهو مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع. اختلف الباحثين في هذا المستوى من الإبداع حول ما كان كل فرد مبدع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم.

ومن بين خصائص الفرد المبدع:

أ- المعرفة: وهو مجموع ما راكمه الفرد من معارف من خلال قراءاته، ممارساته، معاشته للأحداث والأعمال.

ب- الذكاء: وهو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة من الأشياء.

ج - الشخصية: تتسم شخصية المبدع بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول.

د- العادات الاجتماعية: الإنسان المبدع ليس منظوياً على نفسه، بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

- **الإبداع على مستوى الجماعة:** هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل جماعة كفريق عمل مثلاً، حيث أن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء، وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها. التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة. هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعاً بالعوامل الآتية:²

¹ ببراوي، نضال محمود رشيد. (2011). واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدالة والأطباء في الضفة الغربية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، ص ص: 42-41.

² نجم العزاوي ، ونصير، طلال.(2011). "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة و تحليل تجارب وطنية ودولية (18/19 ماي)، البليدة، الجزائر: جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

- الرؤية (Vision): حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.
- المشاركة الآمنة (safety Participative): إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، تعززان الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المؤسسة.

كما تشير الأبحاث إلى العوامل الآتية التي تؤثر في إبداع الجماعة:

- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود جماعة من شخصيات مختلفة.
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.
- الإبداع على مستوى المؤسسة: لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المؤسسات المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة ترف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء و الازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية:¹
 - أ- ضرورة إدراك أن الإبداع تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق، وذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع، ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المؤسسة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.
 - ب- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني ترويض التفكير وتشجيعه ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ من الأطر والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.¹

¹ أبو زيد، خالد بن حسين. (2010). أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة شرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، ص 39.

2- مراحل الابداع التنظيمي:

إن الإبداع ظاهرة إنسانية تتم وفق مراحل يمكن التطرق إليها كما يلي:

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

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

- **مرحلة الاحتضان (Incubation):** تمثل هذه المرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع باستخدام ما هو جديد في قرار الإبداعي.

- **مرحلة البروغ والإشراف (Illumination):** تتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية ولا يمر في هذه المرحلة إلا المبدعون. تتمثل فيها عملية البروغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي وتبدو هذه الفكرة أو الحل وكأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط.²

- **مرحلة التحقق (Vérification):** في هذه الرحلة يتم اختيار صدق الفكرة الجديدة المتوصل إليها، أي هل هي جديدة بالاهتمام أم لا، كذلك يجب على المبدع أن يفكر في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الفكرة والظروف اللازم توفيرها لنجاحها، ومن أهم الأشخاص المكلفين بتطبيقها.³

- **مرحلة التقييم والتفصيل (Elaboration and Evaluation):** في هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف التي تم وضعها في مرحلة الإعداد وضمن هذا السياق يكون التقييم والتحليل الكلي مهم لملاحظة إذا القيم والأهداف المنشودة.

- **مرحلة الاستعمال والانتشار (Utilisation and Diffusion):** تمثل هذه المرحلة الخطوة الأخيرة في عملية الإبداع حيث يتم الاستعمال الإبداع أو انتشار فكرة الإبداع والنتائج المتحققة منها.⁴

¹ اللوزي، موسى. (1999). التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، عمان: الأردن، دار وائل، ص: 293.

² النفعي، ضيف الله بن عبد الله. (2003). "الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز في الاقتصاد والإدارة، المملكة العربية السعودية: جامعة الملك عبد العزيز، ص: 15.

³ محمد بوزهرة، و، رفيع، مرزوقي، مرجع سابق، ص: 9.

⁴ أكثم، الصرايرة، عبد الحميد، والغريب رويدة خلف، مرجع سابق، ص: 50.

III-3. معوقات الإبداع التنظيمي وأساليب تنميته.

III-3-1 معوقات الإبداع التنظيمي:

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

وسنناقش هذه العوامل كما يلي:¹

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

- البحث باستمرار عن الجواب الصحيح.

- البحث عن الحلول تتبع قواعد محددة.

- السعي لأن يكون الفرد عمليا جدا.

- تجنب الغموض.

- الخوف من الفشل.

- عدم اللعب واللهو أثناء العمل.

- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعا.

- انخفاض إحساس الفرد بأهمية، وشعوره بأنه لا قيمة له.

- الخوف من تحمل المسؤولية.

- شعور الفرد بأن العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة.

2- معوقات من قبل المدير: إن الممارسات المدير غير السليمة قد تشمل الإبداع التنظيمي، ويشير (Katner) إلى

القواعد الآتية التي تشمل الإبداع التنظيمي:

- النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة ولأنها صادرة من المستوى الأدنى.

- إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقتهم يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على توقيعاتهم.

- الطلب من الإدارات والأفراد أن يتحدى وينتقد كل منهم الآخر.

- النقد بجرية والامتناع عن المديح، وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل في أي وقت.

¹حسين، حریم،. (2010). إدارة المنظمات: منظور كلي، ط1، عمان: الأردن، دار حامد، ص ص: 309-312.

- النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامة فشل، وعدم تشجيع الأفراد على إطلاعهم على المشكلات التي تواجههم في العمل.
- السيطرة على شيء بعناية، والتأكد من قيام الأفراد بتعداد أي شيء يمكن تعديده تكراراً.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية، وإعلامها للعاملين بصورة مفاجئة.
- التأكد من وجود مبررات كافية لطلب أي معلومات من جهة أخرى، والتأكد من أن هذه المعلومات لا تعطى للمديرين بحرية.
- تكليف العاملين في المستويات الدنيا، باسم التفويض والسلطة والمشاركة، مسؤولية البحث عن الطرق لتقليص القوى العاملة، والاستغناء عن العاملين، ونقلهم، وإلا التهديد بتنفيذ القرارات معدة مسبقاً، والطلب من العاملين إنجاز ذلك بسرعة.¹

3- المعوقات التنظيمية:

أهمها:

- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
- عدم الثقة ببعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
- المناخ التنظيمي غير صحي.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم.... الخ.
- العمليات الإدارية غير سليمة، بما في ذلك القيادة واتخاذ القرار والاتصالات وغيرها.
- عدم توافر موارد اللازمة.
- عدم توافر الدعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختيار الأفكار والآراء والحلول الجديدة.
- كما توجد المعوقات تنظيمية أخرى للإبداع التنظيمي نذكر منها ما يلي:¹
- الإبقاء على العادات و الأساليب المألوفة: حيث يتردد الكثيرون من القادة والمديرين في التحلي عن أساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل أو الممارسات.
- الأحكام السابقة: حيث تبنى الأحكام السابقة على أساس شعارات أو مقولات هيبى الآخرين لقبول واقع ساكن غير متحرك.

² الحراشنة، محمد، وصلاح الدين. (2006). "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في الشركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية"، مجلة دراسات للعلوم الأمنية، الأردن: جامعة الأردنية، مج33، ع 2، ص 249.

- الجمود والكسل: إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، وإن التجديد يقود إلى التوسيع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة. ويتطلب التوسع على هذا النحو عزمًا موازيًا للمسؤوليات و المهام. وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المؤسسة تنعدم فرص الإبداع.
- القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة: فقد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعامل معه محدود، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع.
- غياب الفرصة: حيث أن توافر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة، إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وأن فقدان أحدهما يؤثر على النتيجة حصول الإبداع.
- عدم توافر البيئة الإبداعية: حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع ومقوماته.

4- المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية.

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

III-3-2. أساليب تنمية وتشجيع الإبداع التنظيمي.

هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع التنظيمي في المنظمات، أهمها:²

- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين.
- تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة.
- توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم.
- السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة والاسترخاء بعد الأعمال.
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب.
- السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجاربهم والسماح لهم بمشاهدة الخطأ.
- دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل.

¹ حريم، حسين، مرجع سابق، ص: 312.

² حمود، خيضر كاسم. (2001). السلوك التنظيمي. عمان. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، ص: 213.

- الترحيب بالأفكار والآراء المتباينة.
- مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا.
- الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم للمنظمة.
- تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها.
- تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة، مما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل و بروز الومضات الإبداعية.
- و على العموم، يمكن حصر اهم اساليب تنمية الابداع التنظيمي في الآتي:

1- أسلوب العصف الذهني:

العصف الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل، ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة.، ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، وإطلاق الأفكار، أو حل المشكلات الإبداعية.¹

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:²

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

2- أسلوب دلفي:

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

¹ الزيادات، ماهر مفلح، والعدوان، زيد سليمان. (2009). "أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع أساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية". مجلة الجامعة الإسلامية، الأردن: : سلسلة الدراسات الإنسانية. مج17، ع2، ص: 465-490.

3- أسلوب المجموعة الاسمية:

يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل

المشاكل. و يستخدم لفظ "الجماعات الاسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات. ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار عند توليدها. وان السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة لالتقاء وجهها لوجه دون وضع أية قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة. زمن ثم فان هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعة بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط.¹

III-4. العلاقة بين رأس المال الفكري و الإبداع التنظيمي :

إن الشركات الناجحة ومن اجل ضمان بقائها واستمراريتها لابد الا تقف عند حد الكفاءة الانتاجية بل يجب ان تبحث عن عنصر الابتكار و الابداع المتحدد في تقديم خدمات متميزة و كفاءة للزبائن.

لذلك يعتبر رأس المال الفكري عنصر الابداع الواجب امتلاكه من قبل الشركات للوصول الى التفوق المؤسسي فنستطيع هنا أن نبين ان المقصود بالإبداع، هو ايجاد طرق و اساليب جديدة في التفكير و التعلم تغير على نحو اساسي عمليات الشركة و مخرجاتها وهذا ما بينه الباحث (158, 2001, cortese) في حين يرى (411,2001, zible) بان الابداع هو كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية مع استحضر كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغير و دعمه بما يحقق تحولات ابداعية في بيئة الشركات و عملياتها فضلا عن مخرجاتها الى بيئتها.

ان اعتماد الابداع من قبل الشركة يعد من المفاهيم الاساسية التي تؤدي دورا ايجابيا على مستوى نشاطات الشركة وحياتها و استمراريتها لاسيما في الوقت الحاضر و لكي نصل الى التفوق المؤسسي لابد لأي شركة ان تكون مبدعة في كيفية تنشيط و استقطاب راس المال الفكري فيها لأنه يعتبر من اهم العوامل المؤثرة في بلوغها الابداع و التفوق و لكي تصل الى ذلك الشيء لابد لها من عمل ما يلي:

- تفاعل كل من عنصر الخبرة المعرفية و الفكرية و الفنية، و مهارات التفكير الخلاق و الدوافع الداخلية و الخارجية للشركات.

- استثارت التفكير الابداعي في كل مستويات الشركة.

- التجديد و الاصاله لغرس راس المال الفكري في عقول الموظفين و العاملين داخل الشركات.

لذلك يرى الباحثون اهمية راس المال الفكري باعتباره مصدرا مهما لربحية الشركات و الداعم الاساسي للبداع و التميز

المؤسسي، لذلك فالاهتمام به من قبل المؤسسات تفرضه طبيعة التحديات العلمية و العملية و التطورات التكنولوجية السريعة و الضغوط التنافسية الجديدة ما بين الشركات و المنظمات. فالقدرات الفكرية العالية اصبحت من اهم عوامل التفوق و التميز التنافسي المؤسسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة، فكل الابداعات المؤسسية تبدأ بأفكار خلاقة وأن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارات العليا في الشركات و المؤسسات فهي تتطلب منها وقتا وجهدا، و موارد

مادية و مالية بل قد يتعدى الامر الى قيامها بإعادة تنظيم و هندسة جديدة لمختلف الأنشطة و العمليات. لذلك

يظهر جليا للباحثين ان الاستثمار في الاصول الفكرية تظهر اهميته من خلال:

- تنمية القدرات الابداعية و تحسين الانتاجية للشركات و زيادة ربحيتها.
 - تحسين العلاقات مع العملاء و الموردين من خلال تقديم خدمات و منتجات متميزة يساعدها هذا على التفوق و الابداع
 - المؤسسي على مختلف الاصعدة.
 - و باعتبار ان الابداع الرئيسية لراس المال الفكري تتمحور فيما يلي:
 - استقطاب راس المال الفكري حيث يركز هذا البعد في البحث عن الخبرات المتقدمة و جذب المهارات التقنية العالية وذلك باعتماد الشركات على نظام معلومات متكامل يسهل هذه المهمة.
 - صناعة رأس المال الفكري حيث يركز هذا البعد على استخدام الشركات و تقليل معارضتها مع ضرورة بناء الانسجام الفكري في ما بينها.
 - تنشيط رأس المال الفكري و هذا البعد يركز على استخدام الشركات و المنظمات اليات معينة كعصف الافكار مع الكفاءات البشرية، و تشجيع الجماعات الحماسية في تلك الشركات و المنظمات مع ضرورة الخد بعين الاعتبار اراء العاملين و افكارهم .
 - المحافظة على رأس المال الفكري و يكون ذلك بالاستثمار في تدريب العاملين و التطوير المستمر لهم و القيام بالتحفيز المادي و المعنوي للعاملين في تلك الشركات و المنظمات .
 - و لهذا فان راس المال الفكري لبيان اثره على الابداع التنظيمي المدرجة سنبرز اثر على ابعاد رأس المال الفكري المتمثلة في علاقة رأس المال البشري بالابداع التنظيمي علاقة رأس المال الهيكلي بالابداع التنظيمي و علاقة رأس المال الزبوني بالابداع التنظيمي .
- يؤثر راس المال الهيكلي تأثيرا كبيرا في الابداع التنظيمي و على أنشطة المؤسسات لان الادارة الفاعلة تتخلى عن الهياكل التنظيمية التقليدية و التي لم تعد تصلح لمواجهة تحديات و تطلبات فتقوم بتفعيل هيكلها التنظيمي وذلك من خلال تفعيل ثقافتها التنظيمية التي تولد الإبداع التنظيمي، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع و تحسين كفاءة و فاعلية المنظمات، فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المنظمة فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات و الأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات و التعامل مع القرارات و تحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية، و بما أن العاملين يحملون أفكارا و معتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي و الإبداعي داخل المنظمات التي يعملون بها، وهذا ما أدى بالمنظمات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في الثمانينيات من القرن العشرين.

وحتى يبدع الفرد لمنظمته، يجب أن توفر المنظمة بيئة تقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض كل ما هو جديد، وحتى تصبح بيئة المنظمة بيئة إبداعية، يجب على الإدارات أن تقتنع بأن العاملين بإمكانهم أم يبدعوا و يبتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم، بل ويجب على تلك الإدارات أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق من عملية الإبداع لدى الأفراد العاملين بما تحويه من قيم وقواعد ومعايير وأنماط السلوك التي يشترك فيها العاملين في المنظمة. وكونها قوى محسوسة تقف خلف نشاطات المنظمة مما يجعل لزاماً على تلك منظمات الأعمال الاهتمام بثقافتها لما لها من انعكاسات إيجابية في الإبداع التنظيمي لدى لعاملين لديها.

كما يرى (floyd, 2000, p30) ان القيام بأي عملية ابداعية يجب ان تتوفر لدى المنظمات المعرفة في مجالات مختلفة كي تتمكن من اتخاذ القرار في تحقيق الابداع من خلال صناعة السلع الاستثمارية المنافسة التي تمكنها من تحقيق قبولها في السوق و انتشارها وزيادة مبيعاتها والطلب عليها، و ارضاء زبائنها.

حيث تتمثل تلك المعرفة في الجوانب التالية:

أ- المعرفة بالسوق: و التي تتمثل بضرورة المعرفة بالطلب المتوقع و المحتمل على المنتجات في السوق، وأن المنتجات المتطورة لا تتناسب فقط مع الطلب عليها، و انما يجب ان تتناسب ايضا مع التكاليف المتحققة و امكانية الاستمرارية في السوق و سهولة تقديمها، وصيانتها من دون أي تعقيدات.

ب- المعرفة بالسلعة أو المنتج: تتمثل هذه المعرفة بضرورة المعرفة الشاملة بمواصفات و خصائص السلعة أو المنتج و استمرارية التحسين عليه بما يتناسب مع رغبات المستهلكين.

ج- المعرفة بالعملية و الانتاج: تتمثل هذه المعرفة بالعمليات الفنية و الادارية للمنتجات و السلع في بيئة أو أماكن التصنيع، بالإضافة الى ضرورة المعرفة بمجالات تنظيم البنية الاساسية للعملية الانتاجية، بما يتضمن الطلبات من المنتجات و التوريد و الرقابة على العمليات و الشحن و كذلك جدولة الانتاج و غيرها.

د- المعرفة بتطوير السلع و العمليات: تتمثل هذه المعرفة بضرورة الالمام بالعمليات الانتاجية و كيفية ضبطها و كيفية الرقابة عليها بما يتناسب مع حاجات و رغبات المستهلكين و المصدرين و الموزعين و غيرهم من أصحاب المصالح و المنتفعين في السوق.

هـ- المعرفة في مجال العمليات الجديدة و تصميم السلع: تتمثل هذه المعرفة في مجال تطوير و تصميم عمليات الانتاج للسلع و المنتجات و كيفية اخيار مستلزمات التصنيع و نوعية المعدات و الآلات اللازمة و كيفية ترتيبها بالإضافة الى ضرورة المعرفة بعمليات الامداد و التوريد و الرقابة على الانتاج ، و كذلك العمليات الخاصة بالتخزين و التغليف و التعبئة.

و- المعرفة بمتابعة توفير الخدمة و الصيانة:

تتمثل هذه المعرفة بكيفية متابعة توفير العناية الصحية بالمنتجات و معدات التصنيع بما يتلاءم مع البيئة المحيطة، و بما يكفل استمرارية و ديمومة الإنتاج بالمستوى المطلوب.

و يمكن أن نضيف إلى جانب تلك المعارف التي بينها (Floyd) بأن هناك معرفة أخرى ذات ضرورة و أهمية بالغة لم يتم تناولها و يجب على المنظمات معرفتها و ممارستها في سياستها الادارية كي تتمكن من تحقيق العمل الابداعي و الابتكاري في المنظمات، و هو ضرورة المعرفة بالأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي، اي ضرورة معرفة إدارات المنظمات، و هو ضرورة المعرفة بالأنشطة الداعمة للإبداع التنظيمي، أي ضرورة معرفة ادارات المنظمات بممارسة واستخدام نشاطات معينة في منظماتهم كي يتمكنوا من زرع مبدأ التحفيز و الحراك الابداعي لدى الموارد البشرية أو العاملين في المنظمة انطلاقا من أهمية هذا المورد و هو العنصر البشري و أهمية معرفة كيفية استغلال و تفجير طاقاته الابداعية.

وبين (Lancaster & Lastor,2000,P.142) بأن عملية الوصول الى تحقيق الابداع في المنظمات لم يتحقق الابداع في المنظمات لم يتحقق عفويا أو من خلال الصدفة، بل لابد من خلال وجود مصادر سواء من داخل المنظمة أو خارجها، تسهم في إيجاد و خلق الافكار الابداعية، ومن تلك المصادر مثلا العاملون و خاصة الذين يكونون على علاقة مباشرة مع الزبائن و الجمهور، و الزبائن و ذلك نظرا لبحثهم المستمر عن الافضل، وحثهم على تطوير و تحسين السلع و الخدمات المقدمة لهم، و الموردون و ذلك لعلاقتهم المباشرة ما بين المستهلك و المنتج، ووسطاء التسويق وذلك لعلاقتهم و ترابطهم بالمصنعين و الموزعين و منظمات من حيث السيطرة على الحصة السوقية والاستحواذ على الزبائن و المستهلكين ، بالإضافة الى مصادر اخرى كمراكز البحث و الدراسات و الجامعات و مكاتب الاستشارات و المجلات و الكتب و المواقع الالكترونية أو الشبكة العنكبوتية و غيرها.

خلاصة:

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

أما المبحث الثاني تناولنا فيه ماهية الإبداع التنظيمي وكذا مفهومه كما استخلصنا مجموعة من الخصائص والأهمية، وتناولنا إلى جانب ذلك العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع التنظيمي، و مستوياته وكذا مراحله المتعددة بالإضافة إلى عناصر الإبداع التنظيمي. وفي الأخير معوقات الإبداع التنظيمي التي تواجهه، والأساليب المتبعة في ذلك.

أما فيما يخص المبحث الثالث فتناولنا فيه العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي من خلال علاقته برأس المال الفكري .

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول رأس المال الفكري والأثر الذي يلعبه رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي.

سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة الميدانية لمؤسسة نفعال - فرع الوقود- سكيكدة ، وذلك لدراسة أثر رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي على أرض الواقع، وهذا من خلال ماتم الحصول عليه من معلومات من طرف الاطارات العاملين بالمؤسسة ، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الإستبانة التي قمنا بإعدادها وتوزيعها على عينة البحث المختارة. وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى المحاور الرئيسية لتالية:

1-IV. التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة.

3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

4-IV. اختبار الفرضيات.

1-IV-1- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

1-1-IV-1. تقديم مؤسسة نפטال

يعتبر قطاع المحروقات بالجزائر القلب النابض للاقتصاد الوطني، باعتبار 98% من مداخيل الجزائر تأتي من صادراتها البترولية، كما تعد المؤسسات الوطنية العاملة في هذا القطاع محركا أساسيا لاقتصاد الوطني، ومن بين المؤسسات الوطنية الرائدة في قطاع المحروقات نجد مؤسسة نפטال والتي تختص بتسويق و توزيع المواد البترولية، غير أن هذه المؤسسات عرفت من الناحية التاريخية تحولات عديدة إلى أن أصبحت على الشكل الذي هي عليه الآن و لتوضيح ذلك نقدم نبذة تاريخية عن مؤسسة نפטال .

1- لمحة تاريخية عن نشأة شركة نפטال :

سنتعرف على نشأة شركة نפטال من خلال ذكر أهم التطورات التي عرفتھا خلال السنوات الآتية:

1963: تأسيس شركة نפטال وفقا للمرسوم 63-491 المؤرخ في 1963/12/31 و التي تمثلت في مهمتها الأساسية في تأمين نقل و تسويق المحروقات ابتداء، بعدها توسيع نطاق صلاحيتها بمقتضى المرسوم رقم 66-296 في 1966/09/22 و ذلك في مجال البحث، و تحويل المحروقات.

1980: إنشاء مؤسسة وطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P) بمقتضى مرسوم 80-101 المؤرخ في 1980/04/06.

1983: إدماج الغاز البترول المميع (G.P.L) الوقود (E.R.D.P) 82 شركة سوناطراك في المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P).

1984: إنشاء 48 وحدة توزيع عائدات المنتجات (U.E.D) ابتداء من :

- 17 مقاطعة للوقود، زيوت التشحيم و المطاط (C.L.P).
- 14 مقاطعة لغاز البترول المميع (G.P.L).
- إنشاء 4 مقاطعات للصيانة (U.E.M).
- جمع و تنظيم النشاطات العبور في أربع وحدات في الموانئ (U.E.P).
- إدماج شركة (ALRID). ضمن المؤسسة الوطنية للتكرير و توزيع المنتجات البترولية (E.R.D.P)

الفرضيات

1987: انحلال المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع منتجات البترولية و إنشاء بمقتضى المرسوم رقم 87-189 شركتان وطنيتان هما:

أ/ نفتك : المكلفة بتكرير الموارد البترولية .

ب/ نفظال : المكلفة بتسويق و توزيع المواد البترولية.

ويرجع اصل كلمة NAFTAL إلى :

▪ NAFT : مصطلح عالمي يقصد به النفط.

▪ AL : الحرفين الأولين لكلمة الجزائر .Algerie.

1989: إلغاء مركزية أشغال نفطال الاجتماعية و الثقافية.

1990: إلغاء مركزية النشاط (المخزونات / المبيعات/الزبائن) و إدخال عليه نظام المعلومات.

1992:

▪ الربط بين بعض وحدات للتوزيع تبعا (تدفق-منتوج).

▪ 09 وحدات مرتبطة.

▪ يوجد حاليا 39 وحدة توزيع نفطال للتوزيع.

1996:

▪ إلغاء مركزية النشاط (تكاليف و الأسعار).

▪ حل مديرية التجارة الخارجية.

1997:

▪ إنشاء مديرية حماية الأملاك .D.D.P.

▪ إنشاء هيكل الأمن الداخلي على مستوى الوحدات.

▪ حل الوحدات نفطال الموانئ.

:1998

- إنشاء خلية الأمن الصناعي.
- إنشاء مديرية المراقبة و مراجعة الحسابات و تنظيمها.
- إنشاء وحدة المطبعة.
- فك مديرية الوقود، زيوت التشحيم، مطاط، الزيت، (C.L.P.B)، مديرية غاز البترول، المميع (G.P.L) و مديرية الطيران و الملاحة (A.V.M).

:1999

- إنشاء مركز ميثاق المديرية المكلف بالإتصال.
- إنشاء و تنظيم هيكل المحفوظات المركزية.
- إنشاء 3 مديريات جهوية لمراقبة و مراجعة الحسابات.
- حل مشروع وحدة نفضال غاز البترول المميع G.P.L الجزائر.

:2000

- حل وحدة الإعلام الألي و إنشاء مركز المعالجة الإعلامية C.T.I.
- مخطط تنظيمي العام لقسم غاز البترول المميع و لقسم الوقود زيوت تشحيم و مطاط C.L.P.
- إعادة تنظيم مديرية الشؤون الإجتماعية و الثقافية D.A.S.C.
- إنشاء قسم الزيت و إعداد مخطط التنظيمي الخاص به.
- إعادة المخطط التنظيمي العام لقسم الطيران و الملاحة A.V.M.

:2001

- تنظيم المناطق التابعة لقسم الوقود، التشحيم و المطاط C.L.P.
- تغيير الهيكل التنظيمي لوحدة الطباعة.
- تنفيذ مشروع المركزي لتسيير تدفقات الخزينة C.T.M.
- تنظيم مديرية الصيانة.

الفرضيات

2003-2002 : إعادة هيكلة الشركة حسب النشاطات الفرعية التالية:

- فرع الوقود.
- فرع التجاري.
- فرع الغاز.
- فرع النشاطات الدولية.
- تطبيق نظام الحاسبة التحليلية للشركة.
- إدماج فرع شبكة بنزين ضمن الفروع المذكورة سابقا في حدود أفاق 2005.

IV-1-2. مهام شركة نפטال:

إن مهمة الرئيسة لشركة نפטال هي توزيع و تسويق المنتجات البترولية بصفة عامة و اهم المنتجات التي تسوق

هي:

➤ الإطارات المطاطية.

➤ غاز البترول المميع GPL

➤ المذيبات .

➤ الشمع .. إلخ .

ولها مهام اخرى تسعى إلى تحقيقها و هي:

- تنظيم و تطوير وظيفة التسويق للمنتجات البترولية و مشتقاته.
- تخزين ونقل المنتجات البترولية و توزيعها في كامل التراب الوطني.
- الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية.
- تطوير هياكل التخزين و التوزيع لضمان تغطية التراب الوطني.
- ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها.
- متابعة و مراقبة تطبيق المخططات السنوية و كذلك المخططات التي تتجاوز السنة و التي تهدف إلى تغطية حاجيات السوق بما فيها استعمال المنتجات البترولية.
- مباشرة كل دراسات السوق بما فيها استعمال و استهلاك المنتجات البترولية.
- الحرص على إدخال كل دراسات السوق الوطنية للمنتجات البترولية.

الفرضيات

➤ تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات و التكوين المستمر.

➤ الحرص على تحسين و مراقبة الكميات المنتجة.

IV-1-3. إمكانيات شركة نפטال:

لإتمام المهام التي تقوم بها شركة نפטال ، جهزت هذه الأخيرة وسائل ، بأيادي عاملة تساهمون في توزيع المنتجات البترولية هذا من جهة و من جهة أخرى قامت نפטال باستغلال جميع الإمكانيات الضرورية للوصول الأهداف المراد تحقيقها من خلال وضع قوانين، مخططات التنمية.

1.3 اليد العاملة:

تتكون من حوالي 30.000 عون و موزع عبر كامل التراب الوطني ، وهذا راجع إلى زيادة الطلب على المنتجات البترولية لاسيما غاز البترول المميع مما يستدعي أكثر لليد العاملة:

2.3 شبكة التوزيع :

توزيع الوقود : و قد جهزت نפטال لهذه المهمة الوسائل التالية:

- 42 مركز للتخزين الوقود.

- 1800 محطة للخدمات منها 400 محطة مسيرة مباشرة GD.

توزيع غاز البترول المميع GPL : و جهزت لها الوسائل التالية:

- 43 وحدة إنتاج غاز البترول المميع.

- 65 مركز تعبئة.

- 14000 نقطة بيع.

4/ أهم زبائنها :

و اهمها : سوناتراك، سونلغاز، الخطوط الجوية الجزائرية، الإدارات المحلية، وزارة الدفاع الوطني، الخطط الجوية

الفرنسية... إلخ

مهام الهيئات التنظيمية لشركة نפטال:

الفرضيات

هذه اللجنة مكلفة بمساعدة الرئيس المدير العام لتسيير و مراقبة أنشطة الشركة.

● المديرية التنفيذية البشرية. DERH.

- وضع سياسات التسيير الموارد البشرية (برنامج تكوين، قانون العمل...).
- تقييم احتياجات الشركة للموارد البشرية بشكل عام.
- وضع انظمة للتحفيز كترقية العامل و تقديم مكافئات.
- ربط و إحصاء برامج لتكوين إطارات لمختلف مديريات حسب احتياجات الشركة.
- اجراءات احتياط العمال للتشغيل اة التكوين إطارات الشركة او القيام بالترقية و تكون مضبوطة حسب القوانين.

● الفروع :

❖ فرع الوقود : CBR

- ضمان تموين الاحتياجات الوطنية بالتموين و توزيع الوقود.....في أحسن الظروف.
- ربط ومراقبة وظائف التوزيع، النقل، الصيانة، و التموين في كل أنحاء الوطن.

❖ فرع غاز البترول المميع : GPL.

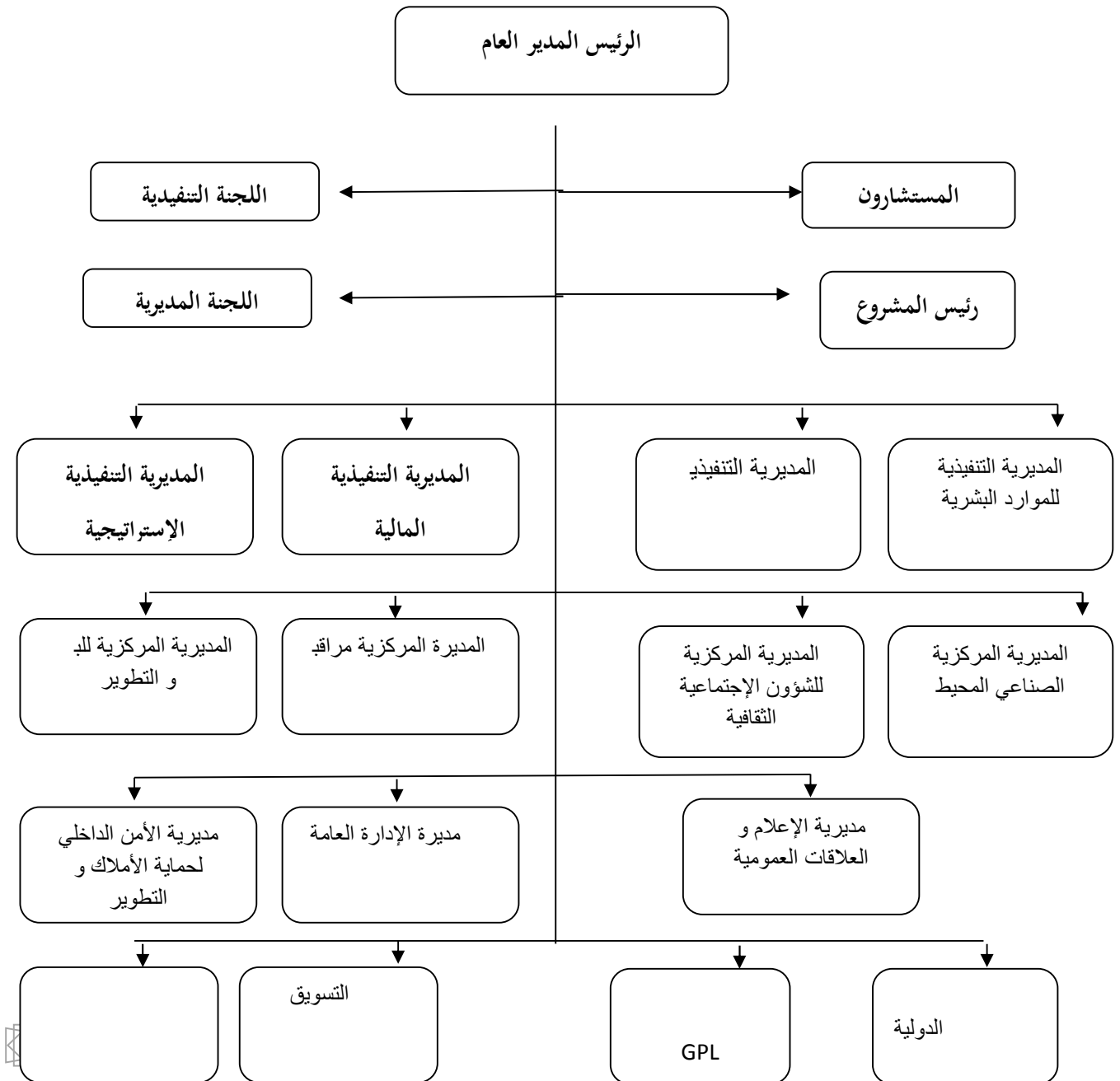
- تحليل ووضع سياسات وإستراتيجية خاصة بوظائف التموين، تخزين، التوزيع وبيع المنتجات غاز البترول المميع

GPL

❖ فرع التسويق : BC.

- ضمان تسويق المنتجات عبر كافة القطر الوطني.
- ربط و مراقبة وظائف التوزيع، التخزين، النقل، الصيانة، التمويل في كل أنحاء الوطن.

4-1-IV. الهيكل التنظيمي لشركة نفعال :

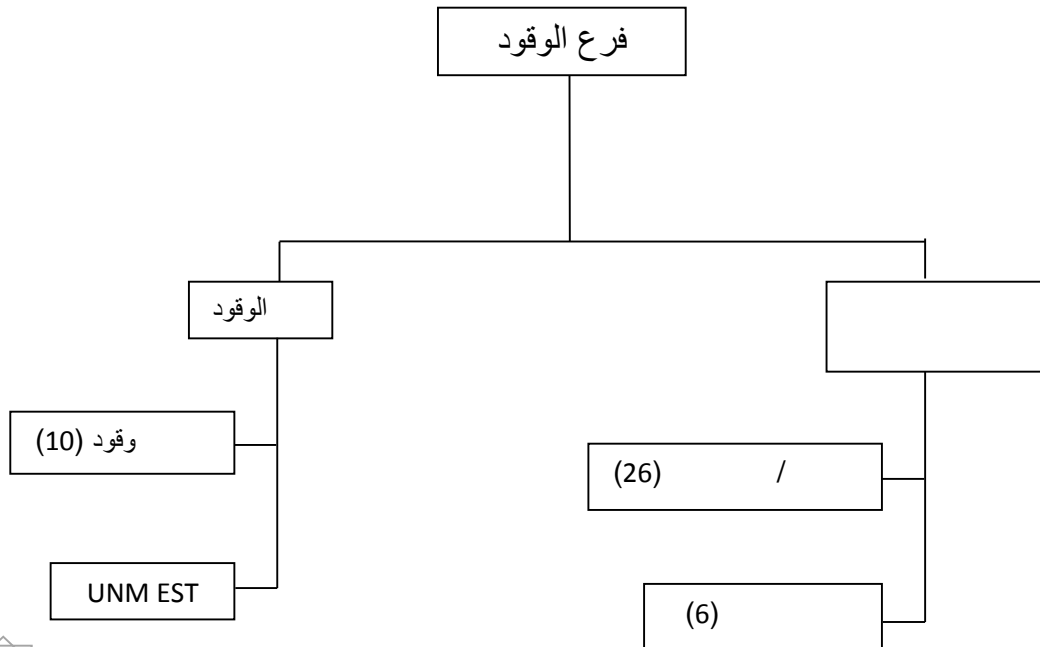


المصدر: مصلحة الموارد البشرية

IV-1-5. مهام فرع الوقود :

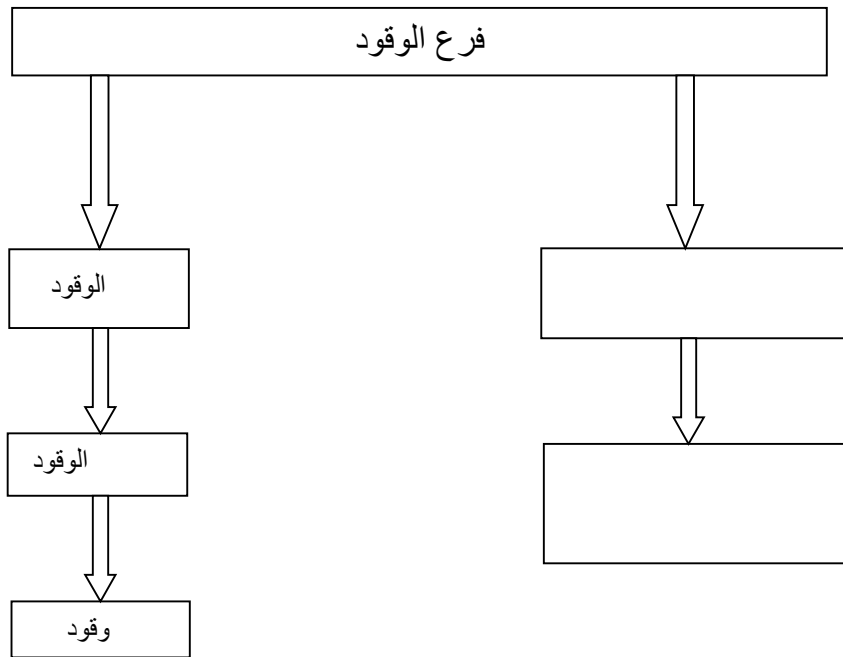
1. ضمان استغلال وصيانة مراكز الوقود الأرضي، البحري و الجوي وكذلك خطوط الأنابيب والنقل؛
2. ضمان عمليات تموين السفن والطائرات بالوقود.
3. مراقبة ورصد وتنظيم تدفق منتجات الوقود الأرضي، البحري والجوي.
4. وضع ورصد تنفيذ خطط الشراء عبر خطوط الأنابيب والنقل البحري الساحلي، و التزود بالوقود لخزانات صهاريج السكك الحديدية والشاحنات والتسليم عن طريق شاحنات الصهاريج.
5. ضمان الامتثال للمعايير التنظيمية وسلامة المرافق والموارد، وجودة المنتج وحماية البيئة.

IV-1-6. مخطط فرع الوقود



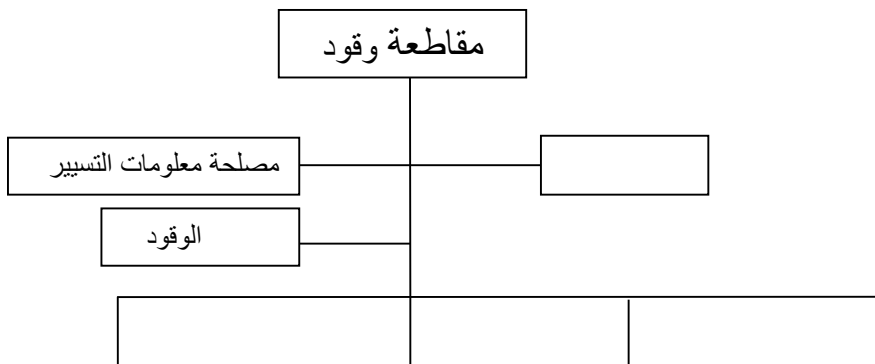
المصدر: مصلحة الموارد البشرية

7-1-IV. بنية فرع الوقود



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

8-1-IV. منخطط مقاطعة وقود



المصدر: مصلحة الموارد البشرية

2-IV. خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

جدول (1-IV): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	34	56.7%
	أنثى	26	43.3%
	المجموع	60	100%
العمر	اقل من 30 سنة	6	10%
	من 30 إلى اقل من 40 سنة	30	50%
	من 40 إلى اقل من 50 سنة	16	26.7%
	من 50 سنة فأكثر	8	13.3%
	المجموع	60	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	3	5%
	ليسانس	25	41.7%
	شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)	6	10%
	مهندس	18	30%

الفرضيات

% 13.3	8	ماجستير	
%100	60	المجموع	
% 8.3	5	ادارة دنيا	مجال الوظيفة الحالية
% 68.3	81	ادارة وسطى	
% 23.3	14	ادارة عليا	
%100	60	المجموع	
% 15	9	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
% 36.7	22	من 5 إلى اقل من 10 سنوات	
% 23.3	14	من 10 إلى اقل من 15 سنة	
% 25	15	من 15 سنة فأكثر	
%100	60	المجموع	

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 17

الجدول (1-IV) أن (56.7%) من أفراد عينة البحث من ذكور، في حين أن (43.3%) كانت من الاناث. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الذم ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (10%)، بينما تراوحت نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى اقل من 40 سنة) (50%)، في حين تراوحت نسبة

الفرضيات

المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) (26.7%)، وفي الأخير (13.3%) من أفراد عينة البحث بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة.

وبالنسبة لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح من الجدول (I-IV) أن نسبة (5%) منهم حاصلون على شهادة تقني سامي، و (41.7%) حاصلون على شهادة ليسانس، بينما كانت نسبة حاملي شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS) (10%)، أما نسبة الحاصلين على شهادة مهندس بلغت (30%). بينما الحاصلين على شهادة ماجستير قد بلغت نسبتهم (13.3%)، وعليه فمؤسسة نפטال - فرع الوقود - سكيكدة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية فيبين الجدول (I-IV) أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في مجال الإدارية الادارة الدنيا يمثلون نسبة (8.3%)، في حين بلغت نسبة المبحوثين الذين يعملون في مجال الادارة الوسطى (68.3%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال الادارة العليا بلغت (23.3%).

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (15%) تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (36.7%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (23.3%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ (25%).

3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة.

في هذا المبحث سوف نتأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبانة.

1.3-IV. اختبار التوزيع الطبيعي. (اختبار كولمجروف - سمرنوف (1- sample K-S)).

سنعرض اختبار كولمجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

ويوضح الجدول (2-IV) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) (أي $\text{sig.} > 0.05$)، وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات العلمية.

جدول (2-IV): اختبار التوزيع الطبيعي (1- sample Kolmogorov - Smirnov)

المحور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة (sig.)
رأس المال البشري	2.045	0.308
راس المال الهيكلي	1.954	0.402
راس المال الزبوني	2.009	0.361

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 17

2.3-IV. تحليل محاور الاستبانة.

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الاستبانة المتعلقة بمحوري البحث والمتمثلين في رأس المال الفكري و الابداع التنظيمي، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5-أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع" ويظهر الجدولان (2-IV) و(3-IV) تلك النتائج.

السؤال الأول: ما هو مستوى اهتمام مؤسسة نفضال - فرع اوقود- سكيكدة برأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل لنتائج الموضحة في الجدول (3-IV).

الفرضيات

جدول (3-IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات رأس المال الفكري.

رقم العبارة	أبعاد رأس المال الفكري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
أولاً: رأس المال البشري					
		3.29	0.545	2	متوسط
1	مؤهلات الموظفين في المؤسسة تتناسب مع الوظائف المناطة بهم.	2.90	1.003	8	متوسط
2	تحصل المؤسسة على أفضل المخرجات عندما يعمل الموظفون كفريق واحد.	3.97	1.057	1	مرتفع
3	تقوم المؤسسة بعمل وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لجميع الموظفين	3.21	0.971	5	متوسط
4	يتعلم الموظفون من بعضهم البعض في مجالات وظائفهم المختلفة.	3.67	0.837	3	مرتفع
5	يملك الموظفون خبرات كبيرة في مجال وظائفهم.	3.20	0.988	6	متوسط
6	يعمل الموظفون في الشركة منذ سنوات عدة	3.68	0.792	2	مرتفع
7	تحافظ المؤسسة على الخبرات المتراكمة من أجل تطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر	3.32	1.017	4	متوسط
8	يطرح موظفو المؤسسة افكار و اراء جديدة باستمرار و يناقشونها في الاجتماعات.	2.97	1.288	7	متوسط
9	الموظفون راضون عن عن برامج الابداع و توليد الافكار في المؤسسة.	2.78	1.043	9	متوسط
ثانياً- رأس المال الهيكلي					
		3.05	0.723	3	متوسط
10	لدى المؤسسة برامج تدريب لتهيئة البديل المناسب لكل موقع وظيفي(المواقع المهمة).	2.70	1.078	7	متوسط
11	لدى المؤسسة نظام حوافز و مكافآت متطور جدا، ويركز على الاداء الوظيفي	2.97	1.008	5	متوسط

الفرضيات

متوسط	6	1.178	2.97	لا تمثل المؤسسة "كابوسا بيروقراطيا" للموظفين (البطة في سير الاعمال بالمؤسسة)	12
متوسط	3	0.908	3.30	ثقافة المؤسسة مساعدة و مريحة للموظفين في مجالات اعمالهم	13
متوسط	1	1.151	3.38	تتابع المؤسسة و تتبنى اخر التطورات العلمية و التقنية في مجال التكنولوجيا الحديثة.	14
متوسط	2	1.031	3.23	المؤسسة تدعم و تخصص ميزانية كافية ومناسبة للبحث و التطوير في مجال الابداع التنظيمي.	15
متوسط	6	1.049	2.87	تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة التي يمكن تسجيلها كبراءة اختراع	16
مرتفع	1	0.556	3.56	ثالثا-راس المال الزبوني	
مرتفع	2	0.804	3.72	لدى المؤسسة قنوات اتصال متنوعة مع ذوي المصالح	17
متوسط	6	0.873	3.48	تقوم المؤسسة بإنجاز الكثير من اعمالها من خلال التحالفات و التعاون مع المؤسسات الاخرى.	18
متوسط	8	0.936	3.27	يتم استشارة خبراء و مستشارين من خارج المؤسسة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية	19
متوسط	7	0.993	3.28	معظم عملاء المؤسسة راضون عن الخدمات التي تقدمها هاته الاخيرة	20
مرتفع	1	0.755	3.80	تتم مؤسسة نفضال بتوثيق متطلبات الزبائن	21
مرتفع	4	0.813	3.68	تقوم المؤسسة بتفعيل نظام معلومات لتقديم خدمة الزبون ومنح مزايا إضافية له	22
مرتفع	5	0.827	3.60	تخصص المؤسسة وقتا كافيا لحل المشاكل الزبائن	23
مرتفع	3	0.830	3.70	لدى المؤسسة بيانات كاملة نسبيا حول الزبائن و تعمل على تحديثها باستمرار.	24
متوسط	-	0.514	3.30	بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 17

1- راس المال البشري : يتضح من خلال الجدول (2-IV) أن بُعد " راس المال البشري " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.29) بانحراف معياري (0.545). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد المعتقدات أنها تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.78-3.97) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.792-1.288). وهذا ما يدل على الاهتمام الواضح للمؤسسة برأس المال البشري و سعي المؤسسة على جلب موظفين ذوي مؤهلات علمية تتناسب مع وظائف المؤسسة وتعمل المؤسسة أيضا الى دفع راس المال البشري باتجاه تعزيز السلوك الإبداعي.

2- رأس المال الهيكلي: يتبين من خلال الجدول (2-IV) أن بُعد "راس المال الهيكلي" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.05) بانحراف معياري (0.729). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بُعد راس المال الهيكلي أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.70-3.38) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.908-1.178). وهذا ما يدل على أن مؤسسة نفضال - فرع الوقود- سكيكدة تهتم بتوفير نظام حوافز و برامج تدريبية تسعى إمن خلالها الى تدعيم الابداع لدى العاملين بالمؤسسة.

3- راس المال الزبوني : نلاحظ من خلال الجدول (2-IV) أن بُعد "راس المال الزبوني" جاء بالترتيب الاول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.56) بانحراف معياري (0.556). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بُعد الاتصالات أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.27-3.80) وتراوحت انحرافاتهما المعيارية ما بين (0.755-0.993). وهذا ما يدل على أن الاطارات العاملين بمؤسسة نفضال - فرع الوقود- سكيكدة تسود بينهم العلاقات غير الرسمية بدرجة مرتفعة، كما أن التعليمات والإجراءات والقواعد الخاصة بالتدريس واضحة تماما.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى اهتمام المؤسسة نفضال - فرع الوقود- سكيكدة برأس المال الفكري وفقا لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة (3.30).

الفرضيات

السؤال الثاني: ما هو مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة نפטال - فرع الوقود - سكيكدة ؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل لنتائج الموضحة في الجدول (4-IV).

جدول (4-IV): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات

الإبداع التنظيمي

رقم العبارة	أبعاد الإبداع التنظيمي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
	أ- حل المشكلات واتخاذ القرار	3.52	0.571	2	مرتفع
1	أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا	3.28	0.904	5	متوسط
2	أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها	3.68	0.792	1	مرتفع
3	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل	3.85	0.755	2	مرتفع
4	اتخذ المواقف إزاء تلك المشاكل، كل على حدة لغرض حلها	3.72	0.804	3	مرتفع
5	استطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالات ندرة المعلومات المتاحة	3.08	0.962	6	متوسط
6	ارغب العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة	3.52	0.983	4	مرتفع
	ب- القابلية للتغيير	3.42	0.618	3	مرتفع
7	أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل	2.97	1.149	7	متوسط
8	أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين	3.50	1.033	4	متوسط
9	أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل	3.58	0.850	3	مرتفع
10	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة	3.67	0.896	2	مرتفع
11	أخصص وقتا لمتابعة أفكارتي أو مشاريعي الخاصة	3.42	0.926	1	مرتفع

متوسط	5	0.960	3.40	أتطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة	12
متوسط	4	0.792	2.93	ج- روح المجازفة	
متوسط	1	1.147	3.35	أرغب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة	13
متوسط	3	0.951	2.67	تخصص المؤسسة الأموال الكافية لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية	14
متوسط	2	1.209	2.78	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية	15
مرتفع	1	0.727	3.38	د- تشجيع الإبداع	
مرتفع	3	0.922	3.72	أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة	16
مرتفع	1	0.965	3.18	ادارة المؤسسة تشجع المقترحات المقدمة من قبل الآخرين	17
مرتفع	2	1.071	3.15	ادارة المؤسسة تسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل	18
متوسط	5	1.049	3.18	امتلك قدرة في الإشراف على المبدعين	19
مرتفع	4	1.030	3.70	اعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم	20
مرتفع	-	0.504	3.31	الإبداع التنظيمي بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 17

1- تشجيع الإبداع: من خلال الجدول (3-IV) نلاحظ أن بعد "تشجيع الإبداع" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ لمتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.38) بانحراف معياري (0.730). و وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تشجيع الإبداع أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.33-4.09) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.815-1.049). وهذا ما يدل على أن العمال الإداريين بجامعة بسكرة قادرين على اكتشاف الأفكار الجديدة وطرحها بجرية كاملة مع ضمان عدم انتقادهم، وقبولها ولو بدت أنها غير مقبولة، وقبول التعليقات عليها مهما تعددت، والبناء عليها من قبل الآخرين لتنمية أفكار خاصة بهم، كما تقوم إدارة الجامعة بمنح مختلف التسهيلات لعمالها كالمكافآت مثلا وذلك للمشاركين فقط في تنفيذ هذه الأفكار. وهذا كله يساعد في تكوين فرق عمل مبدعة داخل الجامعة.

الفرضيات

2- حل المشكلات واتخاذ القرار: يتضح من خلال الجدول (3-IV) أن بُعد " حل المشكلات واتخاذ القرار" جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.52) بانحراف معياري (0.571). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات مقياس بُعد حل المشكلات واتخاذ القرار أنها تشكل قبولاً مرتفعاً أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.29-3.81) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.892-1.207). وهذا ما يدل على أن قدرة العمال الإداريين بجامعة بسكرة بحل المشاكل واتخاذ القرارات يتم بصورة مرتفعة.

3- القابلية للتغيير: من خلال الجدول (3-IV) نجد أن بُعد " القابلية للتغيير" جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.42) بانحراف معياري (0.618). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسط، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد القابلية للتغيير أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.97-3.67) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.850-1.149). وهذا ما يدل على أن اطرار مؤسسة نفضال - فرع الوقود- سكيكدة مستوى قابليتهم للتغيير متوسط.

4- روح المحازفة: يتبين الجدول (3-IV) نلاحظ أن بُعد " روح المحازفة" جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.93) بانحراف معياري (0.792). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسط، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد روح المحازفة أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.67-3.35) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.950-1.230). وهذا ما يدل على أن الاطرار في مؤسسة نفضال فرع الوقود -سكيكدة- لا يريدون توسيع دائرة عملهم من خلال استعراض أفكار ذات مخاطرة وإنما الاكتفاء بما لديهم من أفكار تحقق المطلوب.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الإبداع التنظيمي لدى الاطرار العاملين بمؤسسة نفضال - فرع الوقود- سكيكدة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الإبداع الإداري ككل (3.506). وهذا يدل على أن المبحوثين في مؤسسة نفضال فرع الوقود - سكيكدة- يتمتعون

الفرضيات

بسلوك إبداعي إيجابي يتصف بالرغبة في حل المشاكل وطرح الأفكار الجديدة، والتي من شأنها أن تطور وتحسن أداء المؤسسة.

4-IV- اختبار الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمتغير رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة على الإبداع التنظيمي لدى الاطارات العاملين بمؤسسة نفعال - فرع الوقود- سكيكدة عند مستوى الدلالة (0.05).

تم استخدام نتائج التباين للانحدار (Analyses of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول (4-IV) يبين ذلك.

جدول (5-IV): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	5.698	1	5.698	35.510	0.000
الخطأ	09.307	58	0.160		
المجموع الكلي	15.005	59			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برامج SPSS. V 17

مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل التحديد $R^2=0.380$

معامل الارتباط $R=0.616$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (5-IV) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (35.510) بقيمة احتمالية (0.000) وهي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو رأس المال الفكري في هذا النموذج يفسر ما مقداره 38% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي، وهي قوة تفسيرية مقبولة نسبياً، مما يدل على أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في الإبداع التنظيمي لدى العاملين بمؤسسة نفعال - فرع الوقود- سكيكدة. وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (6-IV).

الجدول (6-IV): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر أبعاد راس المال الفكري (راس المال البشري، راس المال الهيكلية، راس المال الزبوني) في الابداع التنظيمي.

المتغيرات المستقلة	A	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²
راس المال البشري	0.480	0.104	0.520	4.630	*0.000	0.520	0.270
راس المال الهيكلية	0.325	0.081	0.467	4.022	*0.000	0.467	0.218
راس المال الزبوني	0.537	0.096	0.593	5.613	*0.000	0.593	0.352
راس المال الفكري بشكل عام	0.471	0.091	0.491	7.087	*0.000	0.700	0.490

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 17

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

استخدم تحليل الانحدار المتعدد لاختبار فرضية البحث الرئيسية الأولى و قد تبين من خلال نتائج هذا التحليل

الواردة في الجدول (6-IV) مايلي:

الفرضيات

1- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل و المتمثل في الثقافة التنظيمية (كمجموعة) و الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفطال فرع الوقود إذ بلغت قيمة t (7.087) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين هي (0.550)، حيث فسر متغير راس المال الفكري 49% من التباين في مستوى الإبداع التنظيمي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R^2 و بالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

2- عند بحث اثر كل بعد من أبعاد راس المال الفكري محل الدراسة على نحو مستقل في مستوى الإبداع التنظيمي تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لكل المتغيرات المستقلة (راس المال البشري، راس المال الهيكلي، راس المال الزبوني) في مستوى الإبداع التنظيمي مؤسسة نفطال - فرع الوقود- سكيكدة وذلك بدلالة ارتفاع معدلات (Beta) التي بلغت على التوالي (0.520، 0.467، 0.593، 0.491)، وكذلك فقد بلغت قيم T المحسوبة على التوالي (4.630، 4.022، 5.613، 7.087) وبقيم احتمالية بلغت على التوالي (0.000*، 0.000*، 0.000*) و هي اقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

و بناء على كل هذا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن: " هناك أثر ذو دلالة إحصائية لراس المال الفكري بأبعاده الثلاثة على الإبداع التنظيمي لدى الاطارات العاملين في مؤسسة نفطال - فرع الوقود- سكيكدة ، وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

ثانيا: اختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى راس المال الفكري بأبعاده المختلفة السائد في مؤسسة نفطال - فرع الوقود- سكيكدة تعزى إلى اختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية عند مستوى الدلالة (0.05).

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى راس المال الفكري السائد في مؤسسة نفطال - فرع الوقود- سكيكدة تعزى لمتغير الجنس.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T-test)

و كانت النتائج موضحة في الجدول (7-IV).

الجدول (7-IV): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى راس المال الفكري حسب متغير الجنس.

الفرضيات

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T
0.05	0.426	0.802-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (7-IV) نجد أن قيمة T (-0.802) و مستوى الدلالة المحسوبة (0.426) وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، وبالتالي فإن هذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري السائد في مؤسسة نفضال - فرع القوود- سكيكدة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى رأس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (8-IV).

الجدول (8-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى رأس المال الفكري حسب متغير العمر.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.471	0.853	0.221	3	0.662	بين المجموعات
		0.259	56	14.484	داخل المجموعات
			59	15.146	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

الفرضيات

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يُظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 5% في مستوى راس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.853) و الدلالة الإحصائية (0.471) مما يشير إلى عدم وجود اثر لمتغير العمر في مستوى راس المال الفكري في مؤسسة نفعال - فرع الوقود- سكيكدة وهذا من وجهة نظر الباحثين وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

3- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 = \alpha$) في اتجاهات الباحثين حول مستوى راس المال الفكري السائد في مؤسسة نفعال - فرع الوقود- سكيكدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (9-IV).

الجدول (9-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى راس المال الفكري حسب متغير المؤهل العلمي.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.829	4	0.457	1.888	0.125
داخل المجموعات	13.317	55	0.242		
المجموع	15.146	59			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) حول مستوى راس المال الفكري بالمؤسسة المبحوثة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.888) والدلالة الإحصائية (0.125)، مما يشير إلى عدم وجود اثر لمتغير المؤهل

الفرضيات

العلمي في مستوى راس المال الفكري السائد في مؤسسة نفضال - فرع الوقود- سكيكدة وهذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{04}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى راس المال الفكري بالمؤسسة محل الدراسة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (10-IV).

الجدول (10-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى راس المال الفكري حسب الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.305	2	0.152	0.585	0.560
داخل المجموعات	14.841	57	0.260		
المجموع	15.146	59			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

الفرضيات

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى (0.05) في مستوى راس المال الفكري تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.585)، والدلالة الإحصائية (0.560) مما يشير الى عدم وجود اثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى رأس المال الفكري السائد في مؤسسة نفعال - فرع الوقود- سكيكدة و هذا من وجهة نظر الباحثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_{05}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات الباحثين حول مستوى راس المال الفكري السائد في مؤسسة نفعال - فرع الوقود- سكيكدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (IV-11).

الجدول (IV-11): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى رس المال الفكري حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.169	4	0.042	0.155	0.960
داخل المجموعات	14.977	55	0.272		

الفرضيات

			59	15.146	المجموع
--	--	--	----	--------	---------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) حول مستوى راس المال الفكري السائد بمؤسسة نفعال - فرع الوقود- سكيكدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.155)، والدلالة الإحصائية (0.960) مما يشير إلى عدم وجود اثر لمتغير عدد سنوات الخبرة في مستوى راس المال الفكري السائد بالمؤسسة المبحوثة، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، و بالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

ثالثا: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

H_0 : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع التنظيمي بمؤسسة نفعال سكيكدة تعزى إلى خصائصهم الشخصية والوظيفية وذلك عند مستوى الدلالة (0.05).

1- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع التنظيمي بمؤسسة نفعال - فرع الوقود- سكيكدة تعزى لمتغير الجنس:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار T للعينات المستقلة (Independent-samples T-test) وكانت النتائج موضحة في الجدول (12-IV).

الجدول (12-IV): نتائج اختبار T لاختبار الفروق في مستوى الإبداع التنظيمي حسب متغير

الجنس.

مستوى الدلالة المعتمدة	مستوى الدلالة المحسوبة	قيمة T
0.05	0.273	-1.107

الفرضيات

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

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (9-IV) نجد أن قيمة T (1.870) ومستوى الدلالة المحسوبة (0.254) و هذا ما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الإبداع التنظيمي بمؤسسة نفعال - فرع الوقود- سكيكدة تعزى لمتغير الجنس، وبذلك نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية (H_{02}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع التنظيمي لدى الاطارات العاملين بمؤسسة نفعال - فرع الوقود- سكيكدة تعزى لمتغير العمر.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (13-IV).

الجدول (13-IV): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى التنظيمي

حسب متغير العمر.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.175	3	0.392	1.601	0.199
داخل المجموعات	13.696	56	0.245		
المجموع	14.871	59			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بجامعة بسكرة تعزى لمتغير العمر حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.601) و الدلالة الإحصائية (0.199)، وبالتالي فإن هذا مما يشير إلى وجود اثر لمتغير

الفرضيات

العمر في مستوى الإبداع التنظيمي لدى الاطارات العاملين في مؤسسة نפטال - فرع الوقود- سكيكدة ، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي يمكن نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية ونرفض الفرضية البديلة.

2- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة (H_{03}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع التنظيمي لدى الاطارات العاملين بمؤسسة نפטال - فرع الوقود- سكيكدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وكانت النتائج موضحة في الجدول (IV-14).

الجدول (IV-14): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي.

مستوى الدلالة	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.699	0.551	0.143	4	0.573	بين المجموعات
		0.260	55	14.298	داخل المجموعات
			59	14.871	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الإبداع التنظيمي لدى الاطارات العاملين بمؤسسة نפטال - فرع الوقود- سكيكدة تعزى لمتغير المؤهل العلمي حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (0.551) و الدلالة الإحصائية (0.699)، وبالتالي فان هذا يدل على وجود اثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الإبداع التنظيمي لدى الاطارات العاملين بمؤسسة نפטال - فرع الوقود- سكيكدة ، وهذا من وجهة نظر المبحوثين، ومنه يمكننا قبول الفرضية بصيغتها الصفرية و رفض الفرضية البديلة.

الفرضيات

4- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة (H_{04}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع التنظيمي لدى الاطارات العاملين بمؤسسة نפטال - فرع الوقود- سكيكدة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وكانت النتائج موضحة في الجدول (IV-15).

الجدول (IV-15): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع التنظيمي حسب متغير الوظيفة الحالية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.568	2	0.284	1.131	0.330
داخل المجموعات	14.303	57	0.251		
المجموع	14.871	59			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الإبداع التنظيمي لدى الاطارات العاملين بمؤسسة نפטال - فرع الوقود- سكيكدة تعزى لمتغير مجال الوظيفة الحالية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.131)، والدلالة الإحصائية (0.330)، وهذا الأمر يشير إلى عدم وجود اثر لمتغير المؤهل العلمي في مستوى الإبداع التنظيمي لدى الاطارات العاملين بمؤسسة نפטال - فرع الوقود- سكيكدة ، وذلك من وجهة نظر المبحوثين، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الصفرية.

الفرضيات

5- نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة (H_{05}): لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في اتجاهات المبحوثين حول مستوى الإبداع التنظيمي لدى الاطارات العاملين بمؤسسة نفضال - فرع الوقود-سكيكدة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

لإختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) و كانت النتائج موضحة في الجدول (IV-16).

الجدول (IV-16): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار الفروق في مستوى الإبداع التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.268	4	0.317	1.282	0.288
داخل المجموعات	13.603	55	0.247		
المجموع	14.871	59			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 17

من خلال النتائج الموضحة في هذا الجدول يتبين أن اختبار (F) يظهر وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) في مستوى الإبداع التنظيمي تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (1.282) والدلالة الإحصائية (0.288)، وهذا ما يشير إلى وجود اثر لمتغير سنوات الخبرة في مستوى الإبداع التنظيمي لدى الاطارات العاملين في مؤسسة نفضال - فرع الوقود- سكيكدة، وذلك من وجهة نظر المبحوثين. وبالتالي يمكن قبول الفرضية بصيغتها الصفرية.

خلاصة:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة و تطور مؤسسة نفعال- فرع الوقود - سكيكدة، وكذا الهيكل الإداري الذي تسيير وفقه، ولقد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الاستبانة التي وزعناها على الاطارات العاملين بالمؤسسة و التي تحتوي على محورين راس المال الفكري والإبداع التنظيمي، و هدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " أثر رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي"، و بعد استرجاعها قمنا بتفريغها و تحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، اختبار ألفا كرونباخ، تحليل الانحدار،، اختبار T للعينات المستقلة، تحليل التباين الأحادي و معامل صدق المحك، ثم قمنا بعرض و تحليل و تفسير نتائج الدراسة الميدانية و اختبار الفرضيات، و توصلنا إلى صحة و قبول الفرضيات التي وضعناها بنسب عالية، حيث استنتجنا أنه:

- مستوى رأس المال الفكري في مؤسسة نفعال - فرع الوقود-سكيكدة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- مستوى الابداع التنظيمي في مؤسسة نفعال - فرع الوقود -سكيكدة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- وجود أثر ذو دلالة احصائية لرأس المال الفكري بمكوناته المختلفة في الإبداع التنظيمي لدى اطارات مؤسسة نفعال- فرع الوقود- سكيكدة عند مستوى الدلالة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى راس المال الفكري بمؤسسة نفعال - فرع الوقود- سكيكدة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) وذلك عند مستوى الدلالة 0.05.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الباحثين حول مستوى الإبداع التنظيمي بمؤسسة نفعال - فرع الوقود-سكيكدة تعزى للمتغيرات التالية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة) وذلك عند مستوى الدلالة 0.05.

قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر. (القرآن الكريم)

- 1- سورة الأحقاف (الآية 8).
- 2- سورة البقرة (الآية 117).
- 3- سورة الأنعام (الآية 151).

ثانياً: قائمة المراجع

1. المراجع العربية:

أ- الكتب:

- 4- أبو بكر، مصطفى محمود. (2005). **التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة**. ط1. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 5- إدريس، وائل، والغالي، الطاهر. (2011). **الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم- العمليات**. عمان. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 6- جوبتا، برفين. (2008). **الإبداع الإداري في القرن الحادي و العشرين**. (ترجمة) المغربي أحمد. مصر: دار الفجر للنشر و التوزيع.
- 7- حريم، حسين. (2010). **إدارة المنظمات: منظور كلي**. عمان. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.
- 8- حسن، راوية. (2000). **السلوك في المنظمات**. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية للنشر.
- 9- حمود، خيضر كازم. (2001). **السلوك التنظيمي**. عمان. الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 10- حمود، خيضر كاظم. (2010). **منظمة المعرفة**. ط1. عمان. الأردن: دار صفاء.
- 11- خير الله، جمال. (2009). **الإبداع الإداري**. عمان. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- 12- السالم، مؤيد سالم. (2004). **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**. عمان. الأردن: دار وائل للنشر.
- 13- السكارنه، بلال خلف. (2009). **دراسات إدارية معاصرة**. ط1. عمان. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 14- الشريف، علي. (2000). **الإدارة المعاصرة**. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 15- الشيخ، رمضان. (2009). **الإستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع**. القاهرة. مصر: بوك سيتي للنشر.
- 16- الصيرفي، محمد. (2009). **الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى الجماعات**. مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 17- العتيبي، محمد زويد. (2007). **الإبداع و التميز الإداري**. القاهرة. مصر: دار الفجر للنشر

- 18- عساف، عبد المعطي. (1995). مقومات الإبداع الإداري في المنظمات المعاصرة. عمان.الأردن: الإدارة العامة للنشر والتوزيع.
- 19- العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة: سلوك الفرد والجماعة. ط1. عمان.الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 20- العميان، محمود سلمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. عمان.الأردن: دار وائل للنشر.
- 21- العميان، محمود سلمان. (2002). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. عمان.الأردن: دار وائل للنشر.
- 22- الغالبي، طاهر، العامري، صالح. (2005). المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال. عمان.الأردن: دار وائل للطباعة والنشر.
- 23- الفاعوري، رفعت عبد الحليم. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. ط1. القاهرة.مصر: المنظمة للتنمية الإدارية.
- 24- الفاعوري، رفعت عبد الحميد. (2005). إدارة الإبداع التنظيمي. القاهرة.مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- 25- الفريجات، خيضر كاضم حمود، وآخرون. (2009). السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة. ط1. عمان.الأردن: إثراء للنشر والتوزيع.
- 26- فريدمان، مايك. (2006). فن ومنهج القيادة الإستراتيجية. (ترجمة) عبد الرحمن. القاهرة. المنظمة العربية للتنمية: جامعة الدول العربية.
- 27- القريوتي، محمد القاسم. (2008). نظرية المنظمة والتنظيم. ط3. عمان.الأردن: دار وائل للنشر.
- 28- القريوتي، محمد القاسم. السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال
- 29- القريوتي، محمد قاسم. (2000). نظرية المنظمة والتنظيم. عمان.الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- 30- قطامي، نايفة، وآخرون. (2008). تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية. القاهرة.مصر: الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- 31- اللوزي، موسى. (1999). السلوك التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. ط1. الأردن: دار وائل للنشر.
- 32- اللوزي، موسى. (2007). التنظيم وإجراءات العمل. ط2. عمان.الأردن: دار وائل للنشر.
- 33- الماضي، محمد المحمدي، والهواري، مبروك عبد المولى. (2004). السلوك التنظيمي. ط2. القاهرة.مصر: بدون دار نشر.
- 34- ماهر، أحمد. (2005). التنظيم. ط1. الإسكندرية.مصر: الدار الجامعية.
- 35- ماهر، أحمد. (2007). التنظيم. الاسكندرية.مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- 36- مدحت، أبو النصر. (2004). تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة. مصر: مجموعة النيل العربي للنشر.

37- المرسي، جمال الدين محمد، وآخرون. (2002). التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.

38- المعاني، أحمد اسماعيل، وآخرون. (2011). قضايا إدارية معاصرة. ط1. عمان. الأردن: دار وائل للنشر

39- نديم عكروش، مأمون، نديم عكروش، سهير. (2004). تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري. ط1. عمان. الأردن: دار وائل للنشر.

40- هيجان، عبد الرحمان أحمد. (1999). معوقات الإبداع في المنظمات. عمان. الأردن: الإدارة العامة للنشر والتوزيع.

ب- الدوريات:

41- أبو حشيش، بسام محمد. (2009). "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بإدارة المعرفة في جامعة الأقصى بغزة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها". مجلة الجامعة الإسلامية: جامعة الأقصى. فلسطين.

42- بحر، يوسف عبد عطية، والعاجز، إيهاب فاروق مصباح. (2012). "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الالكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي". مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، مج20. ع2

43- البشاشة، سامر عبد الحميد. (2008). "أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع لتنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة". المجلة العربية للعلوم الإدارية، الأردن: جامعة مؤتة. مج15، ع2.

44- التميمي، فواز محمد الفواز، سليمان، منير عبد الرحيم. (2010). "درجة ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم". مجلة عجمان للدراسات والبحوث. الأردن. مج10، ع1.

45- الحراحشة، محمد، الهيبي، صلاح الدين. (2006). "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية". مجلة العلوم الإدارية، الأردن، مج33، ع.

46- دنبري، لطفي. (2010). "مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم". مجلة الباحث الاجتماعي، أم البواقي: جامعة العربي بن مهيدي. ع10.

47- رضويي خوين، سندس. (2009). "قياس العلاقة ما بين العولمة والثقافة التنظيمية". مجلة الإدارة والاقتصاد، بغداد. العراق: ع77، ص ص: 99-100.

48- الزيادات، ماهر مفلح، العدوان، زيد سليمان. (2009). "أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع أساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية". مجلة الجامعة الإسلامية، الأردن: : سلسلة الدراسات الإنسانية. مج17، ع2.

49- سلطان، عبد الرحمان، رأفت عاصي، حسين. (2007). "تقنية المعلومات وتأثيرها على الإبداع التقني". مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. مج3، ع8.

- 50- عباس، نجمة. (2010). "دور إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع في منظمات الأعمال المعاصرة". *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، الجزائر: جامعة باتنة*. ع23.
- 51- عبد اللطيف، عبد اللطيف، جودة، محفوظ أحمد. (2010). "دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية: دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة". *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية: مج26. ع2*.
- 52- العريقي، منصور محمد. (2009). "الثقافة التنظيمية ومدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية". *المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية: مج5، ع2*.
- 53- الفراج، أسامة. (2011). "نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام". *مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق. سوريا: المجلد27، ع1، ص157*.
- 54- فرحات، حسين، منصور، عامر. (2006). "إدراك العاملين لخصائص البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تشجيعها للإبداع التنظيمي: دراسة ميدانية على قطاع الصناعات الدوائية". *مجلة جامعة الحسين بن طلال للبحوث والدراسات، الأردن، مج1*.
- 55- كاظم، عبد الله. (2008). "أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي". *مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق: جامعة القادسية. مج10، ع3*.
- 56- محمود الرحيم، أياد، حسن، دنيا. (بدون سنة نشر). "أثر إبداع العملية في تصميم المنتج: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية". *المجلة العراقية للعلوم الإدارية، ع27*.
- 57- النجار، فايز، ملكاوي، نازم. (2010). "دور نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع: دراسة ميدانية في شركة التأمين الأردنية". *مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. الأردن: جامعة جادارا، مج26، ع2*.
- 58- النسور، مروان محمد. (2012). "دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني". *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، فلسطين، مج20. ع2*.
- 59- النووياسة، كفى حمود عبد الله. (2009). "أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي". *مجلة العلوم الإدارية، الأردن: جامعة البلقاء التطبيقية. مج36، ع1*.

ج- الرسائل الجامعية:

- 60- العازمي، محمد بزيح حامد بن تويلى. (2006). *القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري: دراسة مسحية على العاملين المدنيين بديوان وزارة الداخلية*. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية لدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، السعودية.
- 61- أبو زيد، خالد ذيب حسين. (2010). *أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية (M.B.A)*. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن.

- 62- أحمد فرمان، مها. (2010). أثر تمكين العاملين على ممارسة الإبداع التنظيمي كما يره العاملون في القطاع العام العراقي: دراسة حالة وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي. رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، العراق.
- 63- بربراوي، نضال محمود رشيد. (2011). واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركة الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدلة والأطباء في الضفة الغربية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين.
- 64- الجعبري، عنان. (2009). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين.
- 65- الجعبري، عنان. (2009). دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين.
- 66- حسن رضا، حلتهم علي. (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة، كلية الدراسات العليا، السعودية.
- 67- الدنجي، إياد علي. (2011). دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي: دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية. أطروحة دكتوراه في التربية "مناهج وطرائق التدريس" غير منشورة، جامعة دمشق، كلية التربية، سوريا.
- 68- الدولية، فهد يوسف. (2007). أثر الثقافة التنظيمية على أداء الموظفين في الشركات الصناعية الكويتية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، كلية الدراسات الإدارية والمالية، الأردن.
- 69- زاحم، السلمي، بن عوض الله، فهد. (2008). ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية بتعليم العاصمة المقدسة. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية.
- 70- سالم، إلياس. (2006). تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL - وحدة EARA. رسالة ماجستير في العلوم التجارية غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر.
- 71- السكران، ناصر محمد ابراهيم. (2004). المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة مسحية على ضباط قطاع قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، الرياض.

- 72- السليم، عبد الله يوسف الزامل. (2002). أثر المتغيرات التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في الأجهزة الأمنية. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض.
- 73- سليمان، محمد. (2007). الابتكار التسويقي وأثره في تحسين أداء المؤسسة: دراسة حالة مؤسسة ملبنة الحضنة. رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر.
- 74- شكري شبير، ابتهاج. (2007). أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر. رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة. الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين.
- 75- شكري شبيل، ابتهاج. (2007). أثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر. رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة. الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين.
- 76- الشلوي، حمد بن فرحان. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي: دراسة ميدانية على منسوبي كلية الملك خالد العسكرية المدنيين والعسكريين. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا.
- 77- طه بركات، منال. (2007). واقع تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة في ظل الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك العاملة في قطاع غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين.
- 78- العابد، هناء. (2010). التنشئة الاجتماعية ودورها في نمو التفكير الإبداعي لدى الشباب السوري. أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع غير منشورة، جامعة St. Clements العالمية، سورية.
- 79- العاجز، ايهاب فاروق مصباح. (2011). دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي محافظات غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين.
- 80- العبادلة، عبد الرحمان فالج. (2003). الأنماط القيادية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى الفئات الإدارية في محافظات جنوب الأردن. رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة مؤتة، عمادة الدراسات العليا، قسم الإدارة العامة، الأردن.
- 81- عبد الإله، سمير يوسف محمد. (2006). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات: دراسة مقارنة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين.
- 82- القببسي، محمد سعيد مهير. (2002). واقع الإبداع في الدوائر الحكومية: دراسة استكشافية لإمارة أبو ظبي. رسالة ماجستير في الإدارة العامة غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية.
- 83- القحطاني، لاحق بن عبد الله. (2007). الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. الرياض.
- 84- القحطاني، لاحق بن عبد الله. (2007). الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض. رسالة ماجستير في العلوم الإدارية. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية. كلية الدراسات العليا. الرياض.

- 85- القرشي، عديلة بنت عبد الله بن علي. (2008). الإبداع الإداري و علاقته بإدارة التغيير لدى مديرات و مساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة. رسالة ماجستير في الإدارة غير منشورة. جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية.
- 86- الكليبي، صالح محمد علي. (2012). الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة: دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات. رسالة دكتوراه في إدارة عامة غير منشورة.
- 87- الليثي، محمد بن علي بن حسن. (2008). الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي. رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- 88- محمد أهل، أسيل. (2009). فعالية برنامج مقترح لتنمية الإبداع لدى أطفال محافظة غزة. رسالة ماجستير في علم النفس غير منشورة. الجامعة الإسلامية، كلية التربية، فلسطين.
- 89- المشوط، محمد سعد فهد. (2011). أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري: دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله العلوم الأمنية. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الكويت.

د- الندوات والمؤتمرات:

- 90- أبو جامع، إبراهيم احمد عواد. (2009). "الثقافة لمؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية". المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي (1-4 نوفمبر). السعودية.
- 91- بديسي، فهيمة، وآخرون. (2011). "مداخلة بعنوان: تنمية الإبداع و دوره في الرفع من أداء المنظمات". ملتقى دولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18-19 ماي). البلدة: جامعة سعد دحلب.
- 92- بلكبير، بومدين، بوفطيمة، فؤاد. (2005). ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (08-09 مارس). كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة.
- 93- بن نافلة، قدور، فلاق، محمد. (2011). "أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين". ملتقى دولي حول: الإبداع و التغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18-19 ماي). البلدة: جامعة سعد دحلب.
- 94- درويش، مروان جمعة. (2006). "إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين". بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (26-27 أبريل). فلسطين: جامعة القدس المفتوحة .
- 95- رشاد نايف الصالح، أسماء. (2011). "الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات غير الحكومية (الأهلية)". ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي والذي بعنوان الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية (18-19 ماي). البلدة: جامعة سعد دحلب.

- 96- زدوري، أسماء. (2011). "دائرة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة". الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل لاقتصاديات الحديثة (13-14 ديسمبر). قالمه: جامعة 08 ماي 1945.
- 97- شتاتحة، عائشة. (2009). "ثقافة المنظمة كأحد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار". ورقة مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي حول: صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية (14-15 أبريل). جامعة عمار ناجي بالأغواط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة.
- 98- العاجز، فؤاد علي، شلدان، فايز كمال. (2009). "دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة". مقدم لمؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين: رعاية الموهوبين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل (26-28 جويلية). فلسطين.
- 99- العاجز، فؤاد علي، عساف، محمود عبد الحميد. (2007). "الدور الاجتماعي لمدير المدرسة الثانوية بمحافظة غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية في ضوء مبادئ الجودة". بحث مقدم إلى المؤتمر التربوي الثالث حول: "الجودة في التعليم العام- كمدخل للتميز" (17-18 نوفمبر). فلسطين.
- 100- العزاوي، نجم، نصير، طلال. (2011). "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية". قدم هذا البحث إلى الملتقى الدولي الموسوم: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18-19 ماي). الأردن: جامعة الشرق الأوسط.

2. المراجع بالأجنبية:

A. Books.

- 101- Angelo, J. (2002). **The Organization Culture Perspective**, Chicago: Dorsa press..
- 102- Robbins, P. (1998). **Organizational Benhavio**, 8th ed, New Jersey : Prentice Hall International
- 103- Schein, E. H. (2004). **Organizational culture and leadership**, San Francisco: Jossey Bass.
- 104- Schermerhorn, J. R., et al. (2000). **Comportement Humain et Organisation**, 2ème édition, Canada: village mondial.

B. periodicals

- 105- AL-Swidi, A., & Rosli, M. (2011). "How does Organizational Culture Shape the Relationship between Eenterpreneurial Orientation and the

Organizational performance of Banks ?" . European Journal of Social Sciences, Vol. 20, No. 1.

- 106-** Dreger, A. (2002). "Situations for Innovation Towards a contingency Model". **European journal of Innovation management**, Vol. 5, No. 1.
- 107-** Eide, S. (2002). "Exploring Organizational Culture". **Journal of Psychology**, New York: Vol. 15, No. 1.
- 108-** Fakhar, S., et al. (2012). "Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Overview". **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business**, Vol. 3, No. 9.
- 109-** Kavanagh, M. H., (2006)." The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger". **British Journal of Management**, Vol. 17, No. 1.
- 110-** Lunenburg, F. C., (2011). "Organizational Culture –Performance Relationships: Views of Excellence and Theory Z". **National forum of educational administration and supervision journal**, New York: Vol. 29, No. 4.
- 111-** McDermott, R., & O'Dell, C. (2001). " Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge ". **Journal of Knowledge Management** Vol. 5, No. 1.
- 112-** Ramano, C. (2004). "The impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Jop Satisfaction". **The Leadership Organization Development Journal**, Vol. 25, No. 7.
- .
- 113-** Willcoxson, L., & Millett, R. (2000). "The Management of Organizational Culture". **Journal of Management & Organizational Behaviour**, Australian: Vol.3, No.2.
- 114-** Yong, T. T., & Chen, H. C. (2010). " Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity". **African journal of Business Management**, Taiwan, Vol. 4, No. 6..

C. Theses

- 115-** Ollila, S. (2012). **Open innovation and organizational creativity- do they go together ? : A case study of the creative climate in an open innovation arena.** Master of Science Thesis, chalmers university of technology, Göteborg, Sweden.

D.

- 116-** Carrier, C., & garand, D. (1996). "Le concept d'innovation: débats et ambiguïtés". **5^{emé} conférence internationale de management stratégique**, (13 -15mai). Lille, France.

الملحق (1)

قسم علوم التسيير
السنة الثانية ماستر تخصص: تسيير الموارد

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
البشرية
وعلوم 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 استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " أثر رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية": دراسة حالة مؤسسة نفضال - فرع الوقود- سكيكدة .

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم ، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها .

ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة

تويقر رحمة

السنة الجامعية: 2014 – 2015

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي مؤسسة نفضال - فرع الوقود- سكيكدة بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (x) 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-المؤهل العلمي: تقني سامي ليسانس شهادة دراسات عليا متخصصة (PGS)

مهندس ماجستير

4-مجال الوظيفة الحالية: ادارة دنيا ادارة وسطى ادارة عليا

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

من 10 إلى اقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

القسم الثاني: محاور الإستبانة.

المحور الأول: رأس المال الفكري.

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى رأس المال الفكري في مؤسسة نفضال- فرع الوقود- سكيكدة و المرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد رأس المال الفكري وعبارات القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً- رأس المال البشري						
1	مؤهلات الموظفين في المؤسسة تتناسب مع الوظائف المناطة بهم.					
2	تحصل المؤسسة على أفضل المخرجات عندما يعمل الموظفون كفريق واحد.					
3	تقوم المؤسسة بعمل وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لجميع الموظفين					
4	يتعلم الموظفون من بعضهم البعض في مجالات وظائفهم المختلفة.					
5	يملك الموظفون خبرات كبيرة في مجال وظائفهم.					
6	يعمل الموظفون في الشركة منذ سنوات عدة.					
7	تحافظ المؤسسة على الخبرات المتراكمة من أجل تطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر					
8	يطرح موظفو المؤسسة افكار و اراء جديدة باستمرار و يناقشونها في الاجتماعات					
9	الموظفون راضون عن عن برامج الابداع و توليد الافكار في المؤسسة					
ثانياً- رأس المال الهيكلي						
10	لدى المؤسسة برامج تدريب لتهيئة البديل المناسب لكل موقع وظيفي (المواقع المهمة).					
11	لدى المؤسسة نظام حوافز و مكافآت متطور جدا، ويركز على الاداء الوظيفي					
12	لا تمثل المؤسسة "كابوسا بيروقراطيا" للموظفين (البطء في سير الاعمال بالمؤسسة)					
13	ثقافة المؤسسة مساعدة و مريحة للموظفين في مجالات اعمالهم					
14	تتابع المؤسسة و تتبنى اخر التطورات العلمية و التقنية في مجال التكنولوجيا الحديثة.					
15	المؤسسة تدعم و تخصص ميزانية كافية ومناسبة للبحث و التطوير في مجال الابداع التنظيمي.					

					تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة التي يمكن تسجيلها كبراءة اختراع	16
ثالثا- رأس المال الزبوني						
					لدى المؤسسة قنوات اتصال متنوعة مع ذوي المصالح	17
					تقوم المؤسسة بإنجاز الكثير من اعمالها من خلال التحالفات و التعاون مع المؤسسات الاخرى.	18
					يتم استشارة خبراء و مستشارين من خارج المؤسسة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية	19
					معظم عملاء المؤسسة راضون عن الخدمات التي تقدمها هاته الاخيرة	20
					تهتم مؤسسة نفعال بتوثيق متطلبات الزبائن	21
					تقوم المؤسسة بتفعيل نظام معلومات لتقدم خدمة الزبون ومنح مزايا إضافية له	22
					تخصص المؤسسة وقتا كافيا لحل المشاكل الزبائن	23
					لدى المؤسسة بيانات كاملة نسبيا حول الزبائن و تعمل على تحديثها باستمرار.	24

المحور الثاني: الإبداع التنظيمي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإبداع التنظيمي في مؤسسة نفعال - فرع الوقود - سكيكدة ، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) أمام العبارة التي تناسب اختيارك.

الرقم	أبعاد الإبداع التنظيمي و عبارات القياس				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
اولا- حل المشكلات واتخاذ القرار					
1					أتمكن من اتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا
2					أحاول اكتشاف المشاكل بهدف حلها
3					أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل
4					اتخذ المواقف إزاء تلك المشاكل، كل على حدة لغرض حلها
5					استطيع اتخاذ قرارات مهمة في حالات ندرة المعلومات المتاحة
6					ارغب العمل مع فرق مكلفة بحل المشاكل المعقدة.

ثانياً- القابلية للتغيير						
					7	أناقش صراحة الرئيس المباشر حول المكافآت التي يمنحها لي أثناء العمل
					8	أتمسك بمواقفي حتى في حالة عدم وجود اتفاق مع الرئيس المباشر والعاملين
					9	أقوم بإيجاد طرق جديدة في استخدام المعدات الحالية أو تنفيذ العمل
					10	أكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة
					11	أخصص وقتاً لمتابعة أفكارى أو مشاريعي الخاصة
					12	أتطلع لمزاولة مهام عمل غير متخصصة
ثالثاً- روح المجازفة						
					13	أرغب العمل ضمن فريق تسوده روح المجازفة
					14	تخصص المؤسسة الأموال الكافية لتنفيذ ومتابعة أفكار تتسم بمخاطرة عالية
					15	أميل إلى القيام بأعمال ذات مخاطرة عالية
رابعاً - تشجيع الإبداع						
					16	أقوم بتنفيذ الأفكار الجديدة
					17	إدارة المؤسسة تشجع المقترحات المقدمة من قبل الآخرين
					18	إدارة المؤسسة تقدم كل التسهيلات لجذب الأفراد المبدعين والحرص على استمرارهم في العمل.
					19	أمتلك قدرة في الإشراف على المبدعين.
					20	أعمل على تشجيع الأفراد الذين يفكرون خارج نطاق اختصاصهم.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الملحق (2)

قائمة محكمي الاستبانة.

الوظيفة	الأستاذ	الرقم
أستاذ محاضر بقسم علوم التسيير، جامعة بسكرة.	د/ قريشي محمد	1
أستاذ محاضر بقسم العلوم التسيير، جامعة عنابة.	د/ بقلقول الهادي	2
أستاذ محاضر بقسم العلوم التجارية، جامعة سكيكدة.	د/ رجم نور الدين	3