



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



## الموضوع

# أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري دراسة حالة مؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير  
فرع: تسيير المنظمات  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالب:

شنافي نوال

مومي سفيان

السنة الجامعية: 2018/2019



دعاء

اللهم لا تدعني أصابح بالغرور إذا نجحت ولا باليأس إذا فشلت ، بل ذكرني

دائما أن الفشل تجربة تسبق النجاح.

يا رب علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة وأن حب الانتقام هو أول مظاهر

الضعف.

يا رب إذا فقدت الأهل فامنحني قوة الإرادة و الثقة بك و القناعة بما قسمت

لي

يا رب إذا أخذت مني المال فاترك لي قوة العناد حتى أتغلب على الفشل.

وإذا جردتني من نعمة الصحة فاترك لي نعمة الإيمان.

يا رب إذا أسأت إلى الناس أعطني شجاعة الاعتذار وإذا أساء الناس لي

فأعطني شجاعة العفو.



## شكر و عرفان

بداية نتقدم بالشكر و الحمد و الثناء على المولى عز وجل قبل  
كل شيء، وله كل الحمد بعد كل شيء على جزيل النعمة و كريم  
فضله و واسع رحمته

يا رب لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك و عظيم سلطانك على  
إتمام هذا العمل.

أتقدم بخالص الشكر و العرفان إلى المشرفة الأستاذ شافعي نوال  
على التوجيهات والنصائح التي قدمت من أجل إتمام هذا البحث.  
كل أعضاء لجنة المناقشة الذين سأل شرفه مناقشتهم لبحثي  
هذا، فلمم مني كل الشكر والعرفان.

سفيان

## إهداء

" وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر أحدهما أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما " الإسراء، 23.  
إلى من سهرت على راحتى ووقفت إلى جانبي وقدمت لي كل ما تستطيع من حب:  
والدتي الغالية.

إلى الرجل العظيم الذي علمني أن العلم هو سبيل الارتقاء في الحياة: والدي العزيز.  
حفظكما الله و أطال في عمركما.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي إخوتي الأبناء مومي يوسف  
إلى من أرى التفاؤل بعينيها والسعادة في ضحكتها إلى الوجه المفعم بالبراءة أختي  
(مروة و أماني) ورفيقتنا دربي أريد أن أشكركما على مواقفكم النبيلة ونحن نشق  
الطريق معاً نحو النجاح

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء ومن كانوا معي على طريق النجاح أصدقائي :  
فتحي قحليلز ، هشام عماري صهيب بن ثامر رياض مداس أسامة مانع عثمان  
شعبان صديق فرطاس شريف بوخنيصة طارق درنوني سايف عبد مومن كريم  
كلايمة بلحلة بلال عاشور شريف فرطاس طارق عمراوي ممو سايف صادق سفيان  
حاييف سريجي نور الدين شلبي عادل بكيرين سليمان بن ساهل بلقاسم بخادي  
نورالدين حكيم زاخر بكيرين حمزة مومي محمد قرفي لحسن

كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات وصور تجمعا  
برفاق كانوا إلى جانبنا.

إلى جميع الأهل والأقارب وأخص بالذكر: خالد شلبي وليد شلبي أحمد بن سالم



### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العمال الإداريين بمؤسسة نفعال فرع تسويق بسكرة نحو مستوى رأس المال الفكري و مستوى الإبداع الإداري و أثر رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ، رأس المال الزبون. على الإبداع الإداري ، ويتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بمؤسسة نفعال فرع تسويق بسكرة و البالغ عددهم (50) عاملا إداريا، واعتمدنا أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة وتم توزيع الإستبانات عليهم عبر زيارات ميدانية وإسترددة منها (35) إستبانة صالحة للتحليل الإحصائي واعتمدنا على المنهج الوصفي في معالجة هذا البحث للوصول إلى نتائج الدراسة وتحليل البيانات بالاعتماد على عدة أساليب : إحصائية لتحليل البيانات .

وخلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى رأس المال الفكري بالمؤسسة نفعال فرع تسويق بسكرة ، جاء متوسطا بينما مستوى الإبداع الإداري جاء مرتفعا .

وتبين وجود أثر معنوي لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة على الإبداع الإداري ، حيث فسر متغير رأس المال الفكري (53.4%) من المتغيرات الحاصلة في مستوى الإبداع الإداري بالمؤسسة المبحوث فيها وذلك بالاعتماد على قيمة معامل التحديد  $R^2$  .

وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها : ضرورة اهتمام المؤسسة بالرأس المال الفكري لما له من أهمية كبيرة على الإبداع الإداري على المؤسسة و أن تركز على الرأس المال البشري لتأثيره المباشر على الإبداع بدعم أفكاره و تشجيعه على تقديم الأفضل .

**الكلمات المفتاحية:**

الرأس المال الفكري ، رأس المال البشري ، الإبداع الإداري

قائمة

المجاهدين

## قائمة الجداول

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
90	مقياس ليكارس الخماسي	1
91	صدق المحك لثبات الدراسة	2
93	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	3
94	توزيع أفراد العينة حسب العمر	4
94	توزيع أفراد العينة حسب مؤهل العلمي	5
95	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	6
96	إختبار التوزيع الطبيعي	7
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور رأس المال الفكري.	8
101	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الإبداع الإداري	9
105	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	10
106	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد رأس المال الفكري على الإبداع الإداري	11



قائمة الأشكال

و الملاحق

## قائمة الملاحق و الأشكال

### قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
8	نموذج الدراسة	1
68	الهيكل التنظيمي للمؤسسة نفعال فرع التسويق بسكرة	2

### قائمة الملاحق :

الصفحة	العنوان	الرقم
118	إستبانة البحث	1
123	قائمة محكمي الإستبانة	2

مقدمة

### مقدمة :

إن التطورات المتسارعة والتغيرات المتلاحقة التي يعرفها محيط المؤسسات الاقتصادية , والتي كان سببها الأساسي بروز ظاهرة العولمة , التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات , الإبتكارات والإبداعات السريعة , أدت الى تحول الاقتصاد المعرفة أين أصبحت الموجودات لا ملموسة لرأس المال الحقيقي للمنظمات باعتبارها الأساس في عملية الابتكار والإبداع الإداري في العمل .

هذا الأخير الذي ظهر كأفضل الحلول التي يمكن تطبيقها لنجاح والتقدم , لان المنظمة التي لا تبدع سوف تواجه مصير الزوال ذاك أن البقاء اليوم للأفضل وأطول نفسا في ظل المنافسة الشديدة والتحديات الكبيرة وبالنظر الى العناصر العملية الإبداعية يتضح أن حجر الأساس فيها هو العنصر البشري الذي منه تنطلق المؤسسة وتتطور . لهذا بات لازما على مختلف المؤسسات تمييز رأس مالها الفكري واستثمار فيه لرفع مستويات الإبداع والانطلاق لتحقيق سبق التنافس .

وفي بحثنا هذا سوف نتطرق إلى دراسة أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري بمؤسسة نפטال فرع التسويق بسكرة وذلك من خلال أربعة فصول :

الفصل الأول تضمن منهجية الدراسة والدراسات السابقة وقسم إلى ثلاثة مباحث : (منهجية الدراسة , فرضيات الدراسة ونموذجها ومنهجها , الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها ) .

و الفصل الثاني خصص لدراسة الإطار النظري لرأس المال الفكري والذي تكون من ثلاثة مباحث : (ماهية رأس المال الفكري , مكونات رأس المال الفكري , أساسيات حول رأس المال الفكري ) .

والفصل الثالث تطرقنا فيه إلى دراسة الإطار النظري للإبداع الإداري والذي تكون من ثلاثة مباحث : (ماهية الإبداع الإداري , أساسيات حول الإبداع الإداري , علاقة رأس المال الفكري بالإبداع الإداري ) .

أما الفصل الرابع فخصص لعرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وتكون من ثلاثة مباحث : ( تقديم مؤسسة نפטال فرع تسويق بسكرة , الإطار المنهجي للدراسة الميدانية , عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات ) .



# منهجية الدراسة والدراسات السابقة

**تمهيد**

سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح منهجية بحثنا هذا , حيث نبدأ بطرح الإشكالية الرئيسية , أهمية وأهداف الدراسة فرضيتها ونموذجها , وبعد ذلك نقوم بشرح حدود الدراسة ومنهجها لنختتم بعرض الأهم الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث والتعليق عليها وذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : منهجية الدراسة.

المبحث الثاني : فرضيات الدراسة ، نموذجها ومنهجها.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها.

## المبحث الأول : منهجية الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التطرق إشكالية الدراسة ثم إلى أهمية الدراسة و أهدافها ثم إلى التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة .

### المطلب الأول :إشكالية الدراسة

يعد الاهتمام برأس المال الفكري أحد أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية, وذلك بسبب الحاجة الملحة إلى تنظيم كل من الابتكار والإبداع والعمل المعرفي تنظيماً منهجياً، حيث يركز رأس المال الفكري على الطاقات الابتكارية والإبداعية الموجودة عند العاملين في المنظمة وكيفية اكتشافها واستثمارها والحفاظة عليه , باعتبار أن المنظمات المعاصرة تنظر إلى مواردها البشرية على أنها أعلى الموارد وأكثر الأصول قيمة ، كما أنه عندما تتطور الأسواق والتكنولوجيا ويزداد المنافسون وتصبح المنتجات متقدمة فإن المنظمات الناجحة هي تلك التي تنشئ طرق ووسائل لتحافظ على مكانتها، خاصة وأن البيئة التنافسية شديدة التطور و سريعة التغير، فالأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري تساعد المؤسسة في ذلك ، و بناء على ما سبق فإن جوهر إشكالية الدراسة تبرز في التساؤل التالي : هل يوجد أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري بمؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة ؟

والذي تنبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية :

- ✓ ما هو مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة ؟
- ✓ ما مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة ؟
- ✓ ما أثر رأس المال البشري في الإبداع الإداري بمؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة ؟

✓ ما أثر رأس المال الهيكلية في الإبداع الإداري بمؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة ؟

✓ ما أثر رأس المال العلائقية في الإبداع الإداري بمؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة ؟

## المطلب الثاني : أهمية الدراسة و أهدافها

### أولا : أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة أساسا في محاولة الربط بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري من خلال أبعاد كل متغير، بالإضافة إلى استكشاف وتحليل آراء إطارات مؤسسة بمؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة حول موضوع رأس المال الفكري والإبداع الإداري وتمثل أهمية الدراسة فيما يلي :

✓ يعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ يتناول إطار نظري حول مفهوم رأس المال الفكري و الإبداع الإداري .

✓ المساهمة في التوصل الى فهم طبيعة العلاقة الموجودة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري .

✓ إبراز مدى رأس المال الفكري و مدى الإبداع الإداري في مؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة .

### ثانيا :أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في :

- معرفة الخلفية النظرية لرأس المال الفكري والإبداع الإداري .
- تحديد طبيعة العلاقة بين الرأس المال الفكري والإبداع الإداري .
- التعرف على مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة .



- التعرف على مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة نפטال فرع التسويق بسكرة.
- محاولة بناء نموذج افتراضي بوضع أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري.
- تقديم بعض الإقتراحات اللازمة من خلال النتائج المتصل لها .

### المطلب الثالث : التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة

- 1- رأس المال الفكري : هو القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات الإستراتيجية بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية
- 2- رأس المال البشري : ويمثل مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المنظمة حالياً أو التي ستتهيأ للعمل مستقبلاً .
- 3- رأس المال الهيكلي : يمثل المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات.
- 4- رأس المال العلائقي : يمثل شبكة العلاقات مع العملاء و الموردین والشركاء وبقية أصحاب المصالح
- 5- الإبداع الإداري : قدرة الفرد على الإتيان بأفكار جديدة وغير مألوفة ومتصلة بحل المشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة فيما يخص الجوانب الإدارية .

المبحث الثاني : فرضيات الدراسة ، نموذجها ومنهجها

سنحاول في هذا المبحث التعرف على فرضيات الدراسة المنطلق منها إضافتنا إلى نموذجها وكذا المنهج المتبع .

المطلب الأول: فرضيات الدراسة

على ضوء إشكالية البحث وأهدافه يمكننا صياغة الفرضيات التالية :

الفرضية الرئيسية :

لا يوجد أثر معنوي لرأس المال الفكري بأبعاده المختلفة على الإبداع الإداري بمؤسسة نפטال فرع التسويق بسكرة.

تنبثق منه الفرضيات الفرعية التالية :

- 1- لا يوجد أثر معنوي لرأس المال البشري على الإبداع الإداري بمؤسسة نפטال فرع التسويق بسكرة .
- 2- لا يوجد أثر معنوي لرأس المال الهيكلي على الإبداع الإداري بمؤسسة نפטال فرع التسويق بسكرة .
- 3- لا يوجد أثر معنوي لرأس المال العلائقي على الإبداع الإداري بمؤسسة نפטال فرع التسويق بسكرة .

المطلب الثاني: متغيرات الدراسة ونموذجها

متغيرات الدراسة :

وفقا للفرضيات السابقة اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي :

#### المتغير المستقل :

وهو رأس المال الفكري ، وتضمن أبعاد فرعية مستقلة وهي :

- رأس المال البشري

- رأس المال الهيكلي

- رأس المال العلائقي

#### المتغير التابع :

الإبداع الإداري وتضمن أبعاد فرعية مستقلة وهي :

■ الأصالة

■ الطلاقة

■ المرونة

■ الحساسية للمشكلات

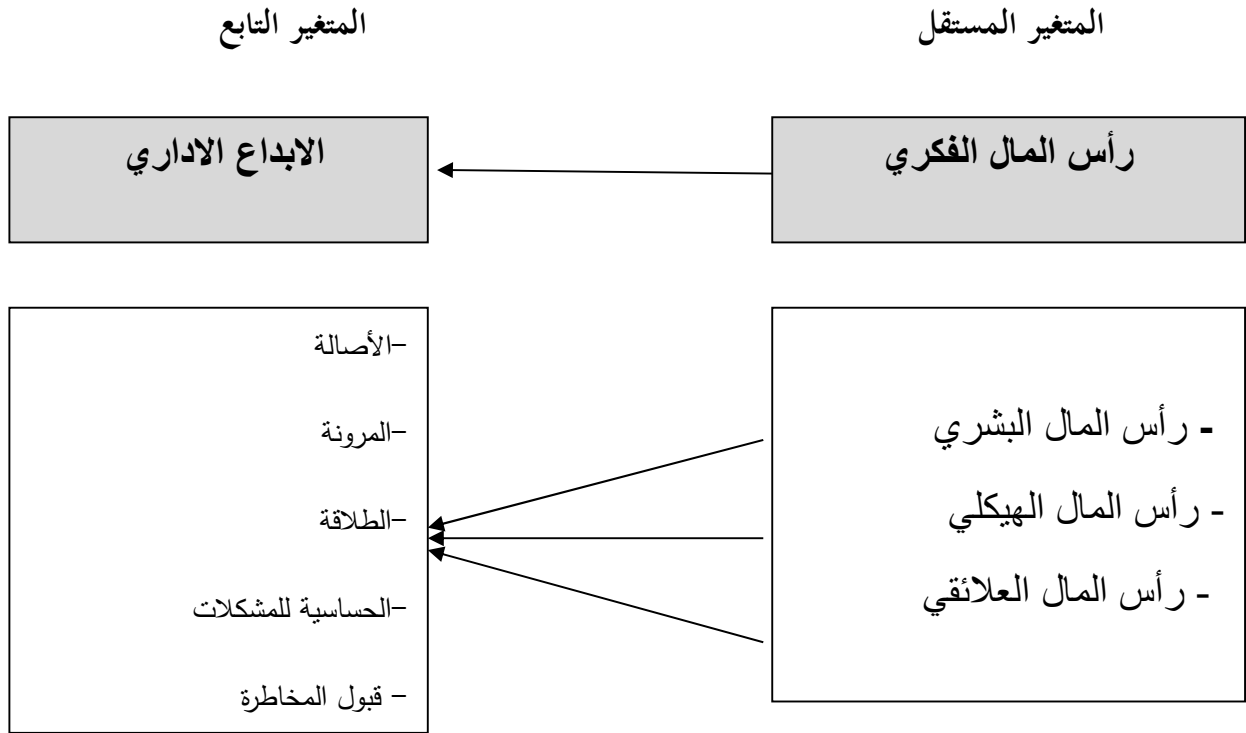
■ روح المخاطرة

#### نموذج الدراسة

بغرض توضيح كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض, قمنا بتصميم النموذج النظري للدراسة كما

هو موضح أدناه، بحيث يمثل رأس المال الفكري المتغير المستقل في حين يمثل الإبداع الإداري المتغير التابع

**الشكل 01 : النموذج المقترح للدراسة**



المصدر : من إعداد الطالب وبالاعتماد على الدراسات السابقة

**المطلب الثالث : حدود الدراسة ومنهجها**

أولاً : حدود الدراسة

وتتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

الحدود البشرية: تتمثل في العمال الإداريين المؤسسة نفضال فرع التسويق - بسكرة -

الحدود الموضوعية: اقتصر هذا البحث على دراسة اثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري في مؤسسة نפטال

فرع التسويق بسكرة

الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة في مؤسسة نפטال فرع التسويق بسكرة .

الحدود الزمنية : تم إنجاز هذا البحث خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2019/2018.

### ثانيا: منهج الدراسة

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس, وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث و بالتالي : اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي لجمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى النتائج والتعميمات عن الظاهرة المدروسة بمؤسسة نפטال فرع التسويق بسكرة.

## المبحث الثالث :الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها

سنحاول في هذا المبحث التعرف على بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث وتوضيح ما يميز الدراسة الحالية عنها .

### المطلب الأول : الدراسات السابقة

أولا :الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري

1 دراسة محمد حباينة (2006-2007), " دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر(AT) و أوراس كوم تيليكوم الجزائر (OTA)"

هدفت هذه الدراسة إلى :

- ❖ أن تسلط الضوء على المعرفة المنظور الاقتصادي .
- ❖ أن تبين مكانة و دور المعرفة في المؤسسة , وكيف تساهم في إنشاء قيمة مضافة تكوّن ميزة تنافسية لها.
- ❖ تسليط الضوء على انتقال المعرفة داخل المؤسسة ودوره في تطوير و تحسين الأداء الوظيفي .
- ❖ و من بين نتائج هذه الدراسة :
- ❖ الأهمية البالغة للرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة فاستثمار المقدرة العقلية و العمل على تعزيزها و تسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي إلى التفوق التنافسي من خلال القيمة المتاحة في العقول العاملين بالمؤسسة .وولاء الزبائن و النظم و المعرفة الجماعية .

- ❖ تواجه بعض المؤسسات مشكلة في كيفية استخدام المعلومات و تشغيلها بنجاح و لا يتم ذلك إلا من خلال التسيير الفعال للرأس المال البشري المتميز , والذي يعتبر أهم الأصول غير المباشرة في المؤسسة و لا تقل أهميته عن الوصول المباشرة مثل الآلات و المعدات و خطوط الإنتاج و غيرها .
- ❖ تعد القدرة على الابتكار هي العامل الأول في احتفاظ الشركة الناجحة بمكانتها بين الشركات المنافسة فكلما زادت سرعة وجودة الابتكارات التي تقدمها الشركة . احتفظت الشركة برياديتها على قدرتها على وضع القواعد التي تتبعها باقي الشركات .

2- دراسة مصطفى رجب علي رجب , علي شعبان . (2011) بعنوان : رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية . دراسة الحالة لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية جوال . رسالة ماجستير في إدارة الأعمال جامعة فلسطين .

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مفهوم و أهمية رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة تنافسية , والتعرف على النماذج التي تستخدم في قياسه وتقييمه .  
وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- \_ رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة .
- \_ إن رأس المال الحقيقي الذي تمتلكه المنظمة هو رأس المال فكري يتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة .
- \_ القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات إستراتيجية لأنها أداة لتحقيق أهداف المنظمة .

3- دراسة بوذريع , صليحة ومنور , اوسرير (2011) بعنوان : رأس المال الفكري وأثره على التفوق

المؤسسي في ظل إمتلاك ميزة تنافسية مستدامة , مداخله في ملتقى الدولي الخامس .حول رأس المال

الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف .

وقد هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي :

\_\_ إبراز مفهوم وأهمية رأس المال الفكري ودوره في المنظمات.

\_\_ التعرف على رأس المال الفكري والنماذج التي تستخدم في قياسه و تقويمه .

\_\_ التعرف على المكونات الأساسية لقياس رأس المال الفكري .

وتوصلت إلى عدة نتائج منها :

\_\_ رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة

\_\_ إن رأس المال الحقيقي الذي تمتلكه المنظمة هو رأس مال فكري يتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة .

\_\_القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات إستراتيجية لأنها أداة لتحقيق أهداف المنظمة.

4- دراسة رياض بن صوشة (2011) بعنوان " رأس المال الفكري كمورد إستراتيجي لتحقيق الميزة

التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة \_ دراسة حالة المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء -" في اليوم الدراسي

بالمركز الجامعي بالوادي

هدفت هذه الدراسة إلى إعطاء نظرة حول كيفية تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال الاستثمار في رأس مالها

الفكري , وقد تمت الدراسة في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء , ذلك من أجل التعرف على الجهود المبذولة من



طرف هذه المؤسسة للاستثمار في رأس مالها الفكري لتحقيق ميزة تنافسية في سوق الجيوفيزياء بالجزائر , ذلك من خلال تقديم مجموعة إحصائيات حول استثمار المؤسسة في تكوين إجمالي للموارد البشرية حسب المجال ونوعية التكوين كذلك تطور رأس المال الفكري المستثمر فيه بين سنة 2007 و 2010 , بالإضافة إلى ذلك تم دراسة تطور إلى تكلفة الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال مقارنة الميزانيات التقديرية المنفقة في الاستثمار في رأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة خاصة في وجود شركات أجنبية منافسة .

### ثانيا الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري

1. دراسة (حاتم علي حسن رضا) 2003 بعنوان: الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية .

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف على مستوى الإبداع الإداري في تحقيق الأهداف الأمنية حيث يمثل الإبداع الإداري طريقا يساعد على الارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالأجهزة الأمنية , إضافة إلى إثراء المعرفة العلمية في هذا المجال .
- و خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :
- أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي يعتمدون على قدراتهم التحليلية و المعلومات المتاحة لديهم في الكشف على المخالفات و المهربات و ما قد يسيء للأمن .
- وجود التكافؤ بين المسؤولية و السلطة الممنوحة لرجل الأمن بالمطار مع إتاحة الفرصة للمرؤوسين بمشاركة القادة في إعداد الخطط الطارئة التي توضع للتعامل مع المشكلات المختلفة .

- يقوم رجل الأمن بالمطار على تقديم الاقتراحات و الأفكار الجديدة في مجال عمله و بإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد و متطور .

2.دراسة ( توفيق عطية توفيق العجلة )(2009) بعنوان : الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام – دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية بغزة ، فلسطين .

هدفت هذه الدراسة إلى :

- معرفة واقع الإبداع الإداري و علاقته بأداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة .

خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية .

- المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي .

- واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول .

- عملية تقويم الأداء بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح و فعال بما يخدم الموظف و الوزارة معا .

- واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عم مقبول .

ثالثا .الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري و الإبداع الإداري معا :

1-دراسة عباس جواد ، و عبد الحميد خولة ، (2011) بعنوان : " أثر رأس المال الفكري في الإبداع

الإداري ".دراسة تحليلية في جامعة بابل العراق .

هدفت هذه الدراسة إلى :

- تحديد طبيعة رأس المال الفكري في الجامعة المبحوثة .
- التعرف على الأساليب المعتمدة من قبل هذه المؤسسة العلمية في تطوير القدرات و الإمكانيات ذات العلاقة برأس المال الفكري المتواجد فيها .
- بناء قاعدة معلوماتية لمتغيري البحث من خلال تحديد مفهوم كل منهما مع تحديد العلاقة و الأثر بين المتغيرين المذكورين .

و توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- وضع معايير عالية لأداء العاملين و العمل على تطويرها من خلال مقارنة الوضع الحالي للجامعة مع الهدف الذي تسعى للوصول إليه .
  - القيام بتطوير كفاءة العاملين من خلال تكليفهم بمهام جديدة تتسم بصعوبة .
  - تزويد رئاسة الجامعة وعمادات الكليات بأفراد يملكون مواهب جديد و متنوعة يمكن استقطابهم من داخل أو خارج الجامعة .
  - مشاركة جميع العاملين في عملية التغيير والأخذ بآراء هم حول هذا التغيير .
- 2- دراسة الروسان ، محمود علي ، و لعجلوني ، محمود محمد (2011) بعنوان : " أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية ( دراسة ميدانية ) مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية المجلد 26 العدد الثاني ، سوريا .

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي و توافر رأس المال الفكري في المصارف الأردنية و معرفة درجة استقطابه و  
صناعته و تنشيطه و المحافظة عليه و الاهتمام بالزبائن و علاقة ذلك بتنمية القدرات الإبداعية في هذه المنظمات .  
و من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تمثلت في وجوب الاهتمام برأس المال الفكري و تنشيطه و  
استقطابه و صناعته و إدامته .

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

3- دراسة عاطف ، العدوان ، سليمان ، سحر . (2012) بعنوان : رأس المال الفكري و دوره في تحقيق

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

،الأردن .

هدفت هذه الدراسة التعرف على رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الإبداع المنظمي و التحقق من وجود  
علاقة ارتباط معنوية و علاقة تأثير معنوية و بيان الأهمية النسبية لمتغيرات رأس المال الفكري من حيث تأثير  
الإبداع المنظمي .

و توصلت إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة تأثير معنوية بين رأس المال الفكري و الإبداع المنظمي .

المطلب الثاني : التعليق على الدراسات السابقة و ما يميز الدراسة الحالية

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع بحثنا ، و التي تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام ، تناولنا  
في القسم الأول الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري ، و في القسم الثاني دراسات متعلقة بالإبداع التنظيمي ،  
في حين تناولنا في القسم الثالث الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري و الإبداع الإداري معا .

و توصلنا إلى الملاحظات التالية :

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

### خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى منهجية الدراسة التي تضمنت إشكالية الدراسة أهميتها وأهدافها بالإضافة إلى فرضيات الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة .

الفصل الثاني

رأس مال الفكري

تأثير نظري

## تمهيد

إن التحول الذي يشهده العالم الآن من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة يعني الكثير للمؤسسة الراغبة في التميز من خلال الموارد البشرية، فلاشك أن المعرفة هي المتغير الأساسي الذي سوف يؤثر على التقدم العلمي، وسوف تحتل المعرفة موقع الصدارة مقارنة بالموارد الاقتصادية الأخرى، والمعنى الواضح من هذا الاتجاه هو التحول نحو الاستثمار في مصادر المعرفة (الأصول البشرية).

في ضوء التحول إلى عصر المعرفة زادت أهمية العنصر البشري كميزة تنافسية للمؤسسات، فلقد أصبحت الموارد البشرية و طرق إدارتها من الميزات التنافسية الهامة و اعتبارها أهم أصول المؤسسة، ونشأ اهتمام إدارة الموارد البشرية الحديثة بقضايا المعرفة و مصادرها و تجلياتها \_ في شكل رأس المال الفكري \_ من طبيعة التحول الذي حدث في مفهوم إدارة الموارد البشرية ذاتها، إذ لم تعد تقتصر في اهتماماتها على مجرد البحث عن العاملين و تنفيذ إجراءات التوظيف و صرف المستحقات المالية، بل أصبحت أكثر اندماجاً في تصميم استراتيجيات الأعمال و وضع السياسات و خطط المنظمات، بما يحقق توظيف العنصر البشري وطاقاته في تفعيل تلك الاستراتيجيات و الخطط.

لذى سوف نتطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للرأس المال الفكري، حيث قسمناه إلى ثلاثة مباحث كما يلي :

المبحث الأول : ماهية رأس المال الفكري.

المبحث الثاني : مكونات رأس المال الفكري.

المبحث الثالث : أساسيات حول رأس المال الفكري.

## المبحث الأول : ماهية رأس المال الفكري

إن مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم التي برزت في الثمانيات، ولاقت رواجاً كبيراً في فترة التسعينات من القرن العشرين، وبغرض تحديد ماهية رأس المال الفكري سنحاول التعرض إلى بعض المفاهيم التي تم صيغتها من طرف العديد من الباحثين في هذا المجال بغية تحديد الملامح الأساسية لرأس المال الفكري، إضافة إلى أهميته وأدواره وخصائصه.

## المطلب الأول : مفهوم رأس المال الفكري

على رغم من الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري ودوره الفعال الذي يلعبه لضمان استمرارية ونجاح منظمات الأعمال في العصر الحديث، إلى أنه لا يوجد اتفاق بين الباحثين و الكتاب على تعريف محدد وشامل لهذا المفهوم، حيث أستخدم لأول مرة عام(1958)، حين أشار محللين ماليين في سياق وصفهما لتقويمات سوق الأسهم للعديد من المنظمات الصغيرة المعتمدة في أعمالها، على العلم أن أعمال تقويمهما للأسهم يجوز أن يطلق عليها مصطلح العلاوة الفكرية، حيث ظلت هذه الفكرة نائمة بعدها لمدة ربع قرن، إلى أن ذكر والتر وريستون (Walter wriston) وهو رئيس سابق لبنك سيتي كورب (Citicorp) أكبر البنوك الأمريكية، أن بنكه و مؤسسات الأخرى يمتلكون رأس مالا فكريا ذا قيمة مالية، وليتوالى ورود مصطلح رأس المال الفكري في العديد من الكتابات وتختلف آراء الكتاب و الباحثين حول مفهومه<sup>1</sup>.

✓ فعرف ( Thomas A.Stewaet ) رأس المال الفكري على أنه "يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق

الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة"<sup>2</sup>.

✓ أما (Hamel)فاعتبره " قوة متفردة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، تتحقق من تكامل مهارات مختلفة،

<sup>1</sup>توماس ستوارت، ثورة المعرفة ترجمة علا أحمد صلاح، دار دولية للإستثمارات الثقافية، القاهرة مصر 2004، ص 12.

<sup>2</sup>هاني محمد سعيد، رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب، القاهرة، 2008.



- ✓ وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتريين , كما أنها مصدر من مصادر الميزة التنافسية " 1 .
- ✓ و يرى (Zesopt) أن رأس المال الفكري يعتبر أحد الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق و الاستراتيجي المعتمدة على إبداع و الابتكار الذي يعد المفتاح الرئيسي لبقاء في بيئة الأعمال المتغيرة. 2
- ✓ كما عرف (Hansen ,et autre) رأس المال الفكري بأنه الموجودات غير الملموسة التي يمكن استخدامها كسلاح تنافسي من قبل المؤسسة في عملية التطوير الإبداعي و الاستراتيجي, التي تعتمد على الابتكار و التحديد الذي يعد الوسيلة الأساس لبقاء و استمرار المؤسسة في بيئة العمل ذات التغير المتسارع. 3
- ومن المفاهيم التي حازت قبولاً نسبياً تعريف (Stewart,1997) الذي عرف رأس المال الفكري بحزمة المعرفة المفيدة والتي تتكون من العناصر التالية :السيورات التنظيمية ,التكنولوجيا ,الشركاء, مهارات العاملين والمعلومات عن الزبائن والموردين وحاملي الأسهم. 4
- إذن ومما سبق نستنتج أن " رأس المال الفكري هو ناتج التفاعلات بين خبرات و معارف كل الموارد البشرية بمنظمات الأعمال و الذي يساعد على تحسين كفاءة تلك المنظمة وانه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة تبدو في شكل سلع وخدمات و منتجات مادية و فكرية مختلفة ".

<sup>1</sup>عادل حرحوش ، احمد علي صالح ، رأس المال الفكري طرق قياسه أساليب المحافظة عليه ، المنظمة العربية لتنمية الإدارة ، مصر ، 2003 ، ص15.

<sup>2</sup>عمر أحمد الممشري ، إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة ، دار الصفاء ، عمان ، 2013 ، ص ص، 246-247.

<sup>3</sup>عمر أحمد الممشري ، مرجع سابق ص، 244.

العنزي سعد ، رأس المال الفكري ، الثروة الحقيقية لمنظمات اعمال القرن الحادي والعشرون ، مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية ، المجلد الثامن ، العدد الخامس

<sup>4</sup>والعشرون ، ص ص 32-40.

## المطلب الثاني : خصائص رأس المال الفكري

تتمثل خصائص رأس المال الفكري في :<sup>1</sup>

### 1\_ الخصائص التنظيمية :

- إن رأس المال الفكري يتوزع على كل المستويات الإدارية , فهو يتعلق بكافة المستويات و إن كان ذلك بنسب متفاوتة .
- إن رأس المال الفكري يميل للعمل ضمن الهياكل المرنة .
- كما أنه يركز على الرسمية بشكل منخفض .
- يتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير .

### 2\_ الخصائص المهنية :

- ليس بالضرورة أن يمتلك رأس المال الفكري شهادة أكاديمية , بل إن الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم .
- إن رأس المال الفكري يتميز بمهارات عالية و متنوعة .
- يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة .

### 3\_ الخصائص السلوكية و الشخصية :

- يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة .
- يجذب رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم بالتأكد .
- يتصف رأس المال الفكري بالمبادرة على تقديم الأفكار و المقترحات البناءة .

<sup>1</sup> عادل حرحوش, احمد علي صالح, مرجع سابق, ص 29.

- لرأس المال الفكري القدرة على حسم القرارات بدون تردد إلى حد كبير.
- يتسم رأس المال الفكري بمستوى ذكاء متوسط فما فوق .
- رأس المال الفكري له القدرة على الاستفادة من خبرات الآخرين , فهو يعد منفتح على خبرات غيره . كما أنه يتميز بمثابرة عالية في العمل .

### المطلب الثالث : أهمية رأس المال الفكري وأدواره

#### 1. أهمية رأس المال الفكري :

يمكننا إبراز أهمية رأس المال الفكري من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

أ\_ **رأس المال الفكري أساس تقدم المجتمعات و المؤسسات** : إن نعمة العقل و من خلالها التفكير , تعد الآن السلاح الأقوى و المؤشر الأكثر موضوعية لتقرير تقدم المجتمعات و المؤسسات , و في هذا السياق يقول جوهر لال نهر : لا أرى طريقاً أكثر فاعلية لمحاربة الفقر غير طريق إستثمار العقول و القدرات المتميزة التي تعمل على خلق التكنولوجيا و التقدم "

المؤسسة الذكية = رأس المال فكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم .

ب\_ **تأسيس المؤسسات الذكية** : إن المؤسسات الذكية هي التي تهتم باستثمار العقول الموجودة لديها , و تكنولوجيا المعلومات المتوفرة لديها , من خلال نظام راق يعتمد الشفافية و الإفصاح ألمعلوماتي , وبذلك كل ما يوجد في المؤسسات الذكية هو تحديد مسؤوليات و مهمات و تنوع خبرات و تعدد مهارات الشخص الواحد .

<sup>1</sup> نزار العجمي , بناء نموذج مقترح لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة أداء كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب , مذكرة ماجستير (غير منشورة) جامعة الشرق الأوسط الكويت , 2010 , ص 22 .

جـ- إستثمارات ناجحة و عوائد عالية : إن القدرة على خلق المعرفة و الوصول إليها و استخدامها بفاعلية , أصبحت أداة فعالة للإبداع و التنافسية و النمو الاقتصادي .

إذن

فرأس المال الفكري يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة وذلك من خلال الإنتاجات الفكرية و المتمثلة بالإبداع , و تقديم ما هو جديد في مجال البحث و التطوير .

## 2. دور رأس المال الفكري :

ومن هنا يمكننا عرض أبرز الأدوار المهمة التي يؤديها رأس المال الفكري في المؤسسة وهي كالتالي :<sup>1</sup>

### أ\_ الأدوار الدفاعية :

وتشمل الممارسات الآتية:

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

<sup>1</sup>سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 257-258.

ب\_ الأدوار الهجومية :

وتشمل الممارسات التالية :<sup>1</sup>

✓ توليد العائد عن الطريق :

✓ المنتجات و الخدمات الناتجة عن إبداعات رأس المال الفكري.

✓ معرفة براعة المؤسسة " معرفة , كيف " .

✓ تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين .

✓ تحديد آليات للدخول لأسواق جديدة .

✓ صياغة إستراتيجية تعيق دخول المنافسين الجدد .

✓ الجدير بالذكر هنا أن هناك إمكانية الانتقال من الدور الهجومي إلى الدور الدفاعي و بالعكس , أن هذا

الانتقال هو انتقال منهج و ليس عشوائي.

<sup>1</sup>نصار العجمي , بناء نموذج مقترح لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة أداء كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب , مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط الكويت , 2010, ص 22 .

## المبحث الثاني : مكونات رأس المال الفكري

اختلفت آراء العلماء و الباحثين ووجهات نظرهم على النحو عام حول مكونات رأس المال الفكري و تسمياته , وذلك عائد إلى اختلاف نظرتهم الشخصية إليه و خلفيتهم الفكرية و على الرغم من هذا فقد إتفق غالبيتهم على ثلاثة مكونات فرعية أساسية و هي : رأس المال بشري - هيكلية - علائقي .

## المطلب الأول : رأس المال البشري .

## 1 - مفهومه

يرى (Stewart) أن رأس المال البشري هو المقدرة العقلية و المهارات و الخبرات اللازمة لتطوير الحلول العلمية المناسبة للزبائن فهو يعد مصدر الإبتكار و التحديد في المنظمة .

و أشار (Boos) إلى أن قيمة رأس المال البشري تنشأ من المقدرة و الموقف و الفطنة الفكرية , إذ تشير المقدرة الفكرية إلى الجزء الضمني الكامن لرأس المال الفكري وهي تتكون من مهارات و المعرفة حيث يشير الموقف إلى السمات الشخصية للأفراد, و التي تتأثر بثلاث عوامل تتضمن (السلوك و الحافز المثير و الإرادة ) فيما تتضمن الفطنة الفكرية القدرة على تحويل المعرفة من موقف لأخر و القدرة على رؤية العوامل العامة في جزأين مختلفين من المعلومات و ربطهما معا .

يتضمن المهارات و الخبرات و المقدرة العقلية اللازمة لإيجاد الحلول العملية للعملاء و الزبائن , فهو مصدر للتحديد و الإبتكار في المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-نشوان محمد عبد العالي العبيدي ، دور مكونات رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات التسويقية ، مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية 2007، ص8-9 .

يرى ادفنسون أن رأس المال البشري هو "مجموعة المعارف و المهارات و الإبداع و المقدرة للعاملين لإنجاز مهام المنظمة  
1".

## 2- أهمية رأس المال البشري :

يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية :<sup>2</sup>

✓ يعتبر مصدر الإبداع و التجديد الإستراتيجي فهو يساهم في تحسين مهارات العاملين , و العمليات و إعادة هندسة جديدة .

✓ جوهر رأس المال البشري هو ذكاء العاملين.

✓ وضع إستراتيجية التعلم للمنظمة التي تعد حجر الأساس لزيادة الخبرات و المهارات و القدرات .

✓ إنجاز العمليات الداخلية بكفاءة و فاعلية و تحقيق القيمة المقترحة للعملاء .

✓ بلوغ الأهداف المالية المتمثلة في القيمة المضافة و معدل العائد على الإستثمار<sup>3</sup>.

✓ يساهم رأس المال البشري بشكل مباشر في رفع معدلات النمو عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية , و

الإستثمارات في الأصول الملموسة و غير ملموسة مثل الإبتكار و التعليم و التدريب .

✓ يساهم العنصر البشري في خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة لدخل النفط , بإعتباره مصدرا غير

متجدد و قابل للنفاد .

<sup>1</sup>-ندى عبد القادر."إدارة المعرفة و أثرها في رأس المال الفكري , دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة (المنطقة الجنوبية).دراسات إدارية ,مج3,ع,6, 2010ص130.

<sup>2</sup>-علي أكرم عبد الله علي ,ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني ,رأس المال الفكري و أثره في إدارة أداء العاملين. ,الرافدين ,مج32,ع98, 2011,ص128 .

<sup>3</sup>-محمد زويبر ,شوقي جدي , الإستثمار في رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ,الملتقى الدولي :رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل اقتصاديات الحديثة (13-14)ديسمبر, كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة حسينية بن بوعلوي, الشلف ,الجزائر, 2012 , ص16 .

✓ إن رأس المال البشري يمثل أهم أسس قيام المنظمة المتعلمة<sup>1</sup>.

### 3\_ مؤشرات قياس رأس المال البشري :

من أهم مؤشرات قياس رأس المال البشري ما يلي<sup>2</sup> :

- أ. قدرات العاملين : و تشمل القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة , مستوى جودة العاملين , قدرة التعلم لدى العاملين , كفاءة عمليات تدريب العاملين .
- ب .إبداع العاملين : و يشمل قدرات الإبداع و الابتكار لدى العاملين , الدخل المتحقق من الأفكار الأصلية للعاملين .
- ج. اتجاهات العاملين : و تشمل تطابق الاتجاهات العاملين مع قيم المنظمة , درجة رضا العاملين , معدل دوران العمل.

### المطلب الثاني : رأس المال الهيكلي

إذا كان رأس المال المادي هو الذي يصنع الوجود للمنظمة و قيمتها الدفترية بموجب الإجراءات و القيود المحاسبية , فإن رأس المال الفكري بالمقابل هو الذي يصنع قيمة المنظمة السوقية و يصنع مكانتها و سمعتها , وإذا كان رأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي توجد عادة في الهياكل و أنظمة و إجراءات المنظمة , فهو يمثل كل القيم المنظمة التي تتداولها داخليا .

<sup>1</sup> -رحمون رزيقة , .مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية , دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل -بسكرة-.رسالة دكتوراه في تسيير منظمات , جامعة محمد خيضر , كلية علوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير , الجزائر, 2016, ص63 .

<sup>2</sup> -زهرة بريش , دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة تنافسية للمنظمة , دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل -بسكرة , رسالة ماستر(غير منشورة) في علوم التسيير , جامعة محمد خيضر , كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير , بسكرة , 2013 , ص39.



## 1\_ مفهوم رأس المال الهيكلي :

يتضمن رأس المال الهيكلي مختلف الهياكل و العمليات و الإجراءات التي تساعد على تحويل المعرفة الضمنية لدى العاملين بأسرع ما يمكن إلى معرفة مرمزة تمتلكها المنظمة<sup>1</sup>.

ويقصد برأس المال الهيكلي أنه "البنى التحتية الداعمة للعاملين (رأس المال البشري) في أداء عملهم ، وهو رأس المال الذي تمتلكه المنظمة يبقى حتى بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو بشكل نهائي"<sup>2</sup>.

## 2\_ أهمية رأس المال الهيكلي

\_\_ تأتي أهمية رأس المال الهيكلي من أنه مهما بلغت المعارف المتوفرة لدى الأفراد إلا أنه لا قيمة لها ما لم يوجد تنظيم كفي يهيئ بيئة العمل للاستخدام الأمثل للخبرات المتوفرة لدى منتسبي المنظمة<sup>3</sup>.

\_\_ تحقيق التفوق التشغيلي من خلال تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق النوعية العالية بالكلفة المنخفضة .  
خفض زمن الدورة العمليات الداخلية و الاستفادة القصوى من الطاقة الموجودة المادية و الإدارية .

\_\_ تحسين تدفق الإنتاج بسرعة دون أي إعطال أو إسراف في استخدام المورد .

\_\_ رفع جدول مستوى الإنتاج وخفض نسبة التلف<sup>4</sup>.

<sup>1</sup>-يونس محمد ،نوال يونس سعيد ،"أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي ".مجلة العلوم الاقتصادية ،مج8، ع 30، 2012 ، ص97.

<sup>2</sup>-عمر أحمد الهمشري ،مرجع سابق ،ص261.

<sup>3</sup>-رحمانى موسى ، دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري ،الملتقى الدولي، رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة (13-14)ديسمبر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية علوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعللي، شلف ،الجزائر ،ص11.

<sup>4</sup>-محمد زويير ،شوقي جدي، مرجع سابق ،ص16.

### 3\_ مؤشرات قياس رأس المال الهيكلي : وتشمل :<sup>1</sup>

أ\_ الثقافة العامة : تشمل طبيعة البناء ثقافة منظمة , تطابق العاملين مع منظور المنظمة ورؤيتها المستقبلية .

ب\_ الهيكل التنظيمي : ويشمل صلاحية نظام الرقابة بالمنظمة وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية .

ج\_ التعلم التنظيمي : ويشمل بناء شبكات المعلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة , بناء مخزون تعليمي للمنظمة واستخدام هذا المخزون .

د\_ العمليات : وتشمل مدة عمليات الأنشطة والأعمال , مستوى جودة المنتج , كفاءة العمليات التشغيلية

### المطلب الثالث : رأس المال العلائقي

#### 1\_ مفهوم رأس المال العلائقي :

يعرف رأس المال العلائقي بأنه القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء والموردين المعول عليهم , والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة جراء علاقاتها المتميزة بها .

إضافة إلى ذلك فهو يشير إلى قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم , والتي تمثل برضا الزبون وولائه , ومدى الاحتفاظ به من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوى المقدمة منه , وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة , ومشاركته في أعماله وصفقاتها , ومد جسور التعاون معه هذا من جهة , ومن جهة أخرى علاقات المنظمة مع الأطراف

<sup>1</sup> - بن عيشي عمار ، بن عيشي بشير ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة في المنظمات الصناعية , دراسة حالة المنظمات الصناعية الجزائرية - بسكرة - ملتقى دولي حول : رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة (13-14) ديسمبر , كلية علوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير , جامعة حسنية بن بوعلي , شلف , 2011 .

الخارجية المعنية ، والتي تشمل الزبائن والمجهزين والمنافسين وأسواق الأسهم والحكومة ، وهذه الأطراف لا يمكن للمنظمة أن تسيطر عليها أو تؤثر عليها أو تأثر فيها عن طريق إتفاقيات التعاون.<sup>1</sup>

## 2\_ أهمية رأس المال العلائقي :

يمكن توضيحها في النقاط التالية :<sup>2</sup>

\_ خلق التفوق و التمييز عن طريق الإبداع و التطوير مثل إيجاد منتجات جديدة أو إختراق أسواق جديدة .

\_ كسب عملاء جدد .

\_ زيادة قيمة العملاء عن طريق عمليات إدارة العملاء و تعميق العلاقة مع العملاء الحاليين .

\_ تخفيض أوقات التسلي و سرعة الإستجابة لطلبات العملاء .

\_ العمل على أن تصبح المنظمة عضواً أو شريكاً جديداً في المجتمع من خلال ترسيخ علاقات حقيقية و مؤثرة مع

أصحاب المصالح الخارجيين .

\_ زيادة فرص الإبداع و تعزيز قوة التعلم الفردي و الجماعي .

\_ تحقيق ما يسمى بالعمل ذو الأداء العالي .

<sup>1</sup>-عمر أحمد الهمشري، مرجع سابق، صص 267-268..

<sup>2</sup>-زهرة بريش، مرجع سابق، ص42.

— ترسيخ قيم الإلتزام المنظمي فلا بد من الجمع بين مصالح الإدارة و العاملين من خلال قيم و أهداف مشتركة من شأنها إيجاد العاملين الملتزمين.<sup>1</sup>

### 3\_ مؤشرات قياس رأس المال العلائقي : وتتمثل في :<sup>2</sup>

أ\_ القدرات التسويقية الأساسية : تشمل بناء و إستخدام قاعدة البيانات للعملاء , توفير القدرات اللازمة لخدمات العملاء , القدرة على تحديد حاجات العملاء .

ب\_ كثافة السوق : تضم الحصة السوقية , الوحدات المباعة إلى عدد العملاء , سمعة العلامة التجارية و الاسم التجاري للمنظمة , بناء قنوات للبيع و التوزيع .

ج \_ مؤشرات ولاء الزبون : مثل رضا العملاء , شكاوى العملاء , حجم الإستثمار في بناء العلاقات مع العملاء , مستوى كسب عملاء جدد, مستوى خسارة عملاء حاليين .

<sup>1</sup>-غول فرحات .إدارة رأس المال الاجتماعي في المنظمات الاقتصادية ,ملتقى دولي حول :رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة (13-14)ديسمبر ,كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ,جامعة حسيبة بن بوعلوي .شلف .

<sup>2</sup>-بن عيشي عمار ، بن عيشي بشير ، مرجع سابق .ص66.

## المبحث الثالث : أساسيات حول رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري يعتبر ودون أدنى شك أهم مورد بالمؤسسة , فهناك الكثير من المحاولات الموضوعية لقياس وتقييم رأس المال الفكري, التي قدمت نماذج وأساليب متعددة إلا أنه لا يزال هناك عدم اتفاق بين الباحثين حول طرق قياس رأس المال الفكري , وبغرض تعرف على أساسيات حول رأس المال الفكري قمنا بتطرق إلى مفهوم قياس رأس المال الفكري وأهميته , نماذج قياسه , أساليب المحافظة عليه .

## المطلب الأول : قياس رأس المال الفكري

## 1. مفهوم قياس رأس المال الفكري وأهميته :

إن مصطلح القياس بشكله العام هو عملية جمع المعلومات عن خاصية معينة لتحديد مقدارها.

إضافة إلى ذلك , نجد (kaplan & Saccuzzo) عرفا رأس المال الفكري على انه مجموعة إجراءات تتبع لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد و الحكم على إمكانية قيامه بمهام و أنشطة وظيفية معينة , حيث أن نتائج القياس تتوقف ذلك أحد المفكرين بقوله أن دقة نتائج القياس تتوقف على دقة الأداة المستعملة<sup>1</sup>.

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

<sup>1</sup>الخفاف هيثم هاشم قاسم, المعالجات الحاسوبية لمشاكل القياس والإفصاح عن رأس المال الفكري, رسالة ماجستير في المحاسبة غير منشورة, كلية الإدارة والاقتصاد, جامعة الموصل, 2006. ص 50 .

وتكمن أهمية قياس رأس المال الفكري في الآتي<sup>1</sup> :

- قياس رأس المال الفكري يكشف عن خصائص و قدرات الأفراد العاملون بالمنظمة , كما أنه يحدد ذوي القدرات الإبداعية و المتميزة منهم , ومن ثم يعد أداة تتيح للمديرين إكتشاف و تبني المصدر الثمين المتمثل في رأس المال الفكري , و الذي يصعب تقليده من قبل المنافسين .
- إن قياس رأس المال الفكري يقدم مقاييس كمية و موضوعية للسلوك تستخدم في التنبؤ بسلوك الأفراد في المستقبل, وهو ما يعني إمكانية تنبؤ المديرين بالسلوك المطلوب من رأس المال الفكري مستقبلا , مع تكييفه لصالح المنظمة بما يساهم في تحقيق التميز عن المنافسين و ضمان البقاء في عالم المنافسة .
- يعد أداة من الأدوات المحددة لنقاط القوة و الضعف في أداة العاملين , بما يساهم في وضع خطط لتنشيط أدائهم و تطوير كفاءاتهم , و كذا حماية خبراتهم من التقادم .
- قياس رأس المال الفكري يمثل مؤشرا لتقوم أداة المنظمة , من خلال تحديد مستوى أدائهم بالنسبة للسياسة التي تنتهجها مع رأس المال الفكري , مع بيان مدى تحقيق المنظمة لأهدافها الموضوعية حتى يتم تصحيح المسار بسرعة إذا وجد انحراف .

## 2\_مداخل قياس رأس المال الفكري :

لقياس رأس المال الفكري وجدت ثلاث مداخل رئيسية و هي<sup>2</sup>:

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

<sup>1</sup>عادل حرحوش المفرجي ,مرجع سابق ,ص,ص 83,82 .

<sup>2</sup>أفنيقي عقيلة,مرجع سابق , ص48 .

## أ - مدخل محاسبة الموارد البشرية :

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

وعرفتها جمعية المحاسبة الأمريكية على أنها : عملية تحديد و قياس الموارد البشرية ، و إمداد الوحدات الإدارية المعنية بالمعلومات<sup>1</sup>.

كما عرفت أيضا على أنها عملية تتعلق بقياس العنصر البشري في المؤسسة مع إعداد التقارير اللازمة لذلك و عليه 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 للمؤسسة في ظل بيئة الأعمال التي تنشط فيها .

وفي محاولة لدعم هذا المدخل ، تم تحديد قيمة رأس المال الفكري بالقيمة الاستبدالية و المتمثلة في القيمة التي ينبغي دفعها للحصول على نفس مهارة عامل ما ، إلا أن هذه المحاولة تواجه صعوبة تحديد القيمة السوقية لمهارة و خبرة العاملين إضافة إلى ذلك تم إستخدام 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 و قيمة العامل بالنسبة للمؤسسة .

## ب- مدخل التعلم التنظيمي :

<sup>1</sup> محمد عصام الدين زايد، محاسبة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، السعودية، ص97.

لقد ركز مدخل محاسبة الموارد البشرية على الأشخاص ، و تجاهل أثر تفاعل الأفراد مع المؤسسة من خلال تنمية معارفهم و مهاراتهم ، لذا يركز هذا المدخل على قياس و تحليل علاقة التعلم مع التكلفة ، نتيجة اكتساب معرفة أو مهارة معينة ، ومن قواعد هذا التحليل إمكانية قياس حجم التكاليف <sup>1</sup>.

### ج -مدخل الملكية الفكرية :

إن هذا المدخل يوضح بأن حقوق الملكية الفكرية تمثل رأس المال الفكري للمؤسسة ، و هو ما بين 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 . و يتميز هذا المدخل في إستناده مجموعة من القوانين التي تنظم أين و كيف يمكن تسجيل كل نوع من أنواع الملكية الفكرية، و طبقا لهذا المدخل يمكن قياس و تقييم الأنواع التالية من الملكية الفكرية كحقوق الطبع ، براءات الإختراع ، أسرار العلامة التجارية ، الأعمال الخفية ، وبرغم من وضوح هذا المدخل إلا انه يصعب عليه تقييم المعرفة الضمنية التي تعبر عن ثقافة المؤسسة والتي تؤثر تأثيرا واضحا في أدائها ولكن يصعب تجسيدها لأغراض التقييم مع المعرفة الصريحة والتي من أمثلتها الملكية الفكرية <sup>2</sup>.

### المطلب الثاني : نماذج قياس رأس المال الفكري

من بين أهم نماذج قياس رأس المال الفكري الأكثر شيوعا نجد :

#### -1- نموذج قياس سكونديا :

<sup>1</sup> سعيد يس عامر ،علي محمد الوهاب،"محاسبة الموارد البشرية"،دار المريخ،الرياض،السعودية،،1984،ص53.

<sup>2</sup> محمود العبيدي، مفهوم وأساليب تقييم وتكوين الموجودات المعرفية ، المؤتمر العلمي الرابع الريادة والإبداع ، جامعة فلوريدا 16،15/03/2005،ص،ص5-6.



اقترح هذا النموذج من قبل إدفنسون و مالون. ويشبه نموذج بطاقة النقاط المتوازنة، فهو نموذج تقرير شامل ، يقسم رأس

المال الفكري للمنظمة إلى أربعة أشكال أساسية :<sup>1</sup>

● رأس المال البشري ويتضمن المقدرات والكفاءات المميزة الجماعية، القدرات والإمكانيات ، مهارات وخبرات العاملين والمدبرين وابتكاراتهم الخلاقة وإبداعاتهم .

● رأس المال الهيكلي : هو البناء التحتي المساند لرأس المال البشري ويتضمن الملكية الفكرية .

● رأس المال الزبوني: يمثل القيمة المتجسدة في علاقات المنظمة مع الزبائن ، المجهزون ، وهيئات الصناعة ، ومنافذ التسويق .

● رأس المال التنظيمي ويتألف من رأس مال الإبداع ورأس المال الزبون .

إذ يجلل النموذج كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على حدة لضمان تركيز أكبر في التحليل والقياس

وتغطي مؤشرات هذا المقياس خمس مناطق من النشاط والتركيز هي :

● التركيز المالي يضم سبعة عشر مؤشرا .

● التركيز على الزبون عشرون مؤشرا .

● التركيز على العملية يتكون من تسعة عشر مؤشرا .

● التركيز على إعادة التجديد والتطوير ويتألف من خمس وثلاثون مؤشرا.

يعتمد نموذج سكانديا على أكثر من مائة مؤشر في قياس و تقييم رأس المال الفكري، غير أن الكثير من هذه المؤشرات

تعرضت للإنتقاد ، و ذلك لعدم قدرتها على القياس الدقيق لرأس المال الفكري. فمثلا اعتماد مؤشر عدد أجهزة الحاسوب

<sup>1</sup> - PAGANO,U, Cultural globalization, institutional diversity and the unequal accumulation of intellectual capital. *Cambridge Journal of Economics* v. 31 no. 5 (September 2007) p. 649-67

كمؤشر لرأس المال الهيكلي لا يعكس بالضرورة مستوى المعرفة للمؤسسة و لا استخدام العاملين لها بالطريقة التي تعزز الميزة التنافسية.

## 2- نموذج بطاقة النقاط المتوازنة:

يركز النموذج على قياس المتغيرات و العناصر المالية و غير المالية، ويراعي تقدير العناصر غير الملموسة كالتكوين و المعرفة و رضا المستهلك و غيرها و يدمج هذا النموذج أربعة أفاق: عملية النمو و التكوين، عمليات داخلية، العلاقة بين الزبائن و النتائج، هذه العوامل يجب أن تعطي صورة متوازنة للفعالية الحالية و المستقبلية للمؤسسة، وبناء القدرات والحصول على موجودات غير ملموسة للنمو المستقبلي، إن بطاقة النقاط المتوازنة تسعى للبحث عن التوازن بين المقاييس الخارجية للمالكين والزبائن، والمقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الحاسمة، والإبداع، والتعلم والنمو، كما تسعى البطاقة إلى تحقيق التوازن بين مقاييس نتائج الأداء الموضوعية نسبياً والمقاييس الذاتية الاجتهادية للأداء، إن بطاقات النقاط المتوازنة حسب هوسال و بال تقيس أداء المنظمة بمؤشرات تغطي أربع وجهات نظر من منظورات هي:<sup>1</sup>

- منظور التعلم والنمو : يركز هذا المنظور الانتباه والاهتمام على أفراد المنظمة وبنائها التحتي.

- المنظور الداخلي: يركز الانتباه والاهتمام نحو أداء العمليات الداخلية الرئيسة والتي تنشق منها أنشطة المنظمة، إذ أن التحسين الذي يحصل حالياً في العمليات الداخلية يعد مؤشر رئيسي على النجاح المالي في المستقبل.

- منظور الزبون : يركز النظر على نشاط المنظمة من خلال عيون الزبون , لذلك فإن المنظمة تستمر بالتركيز الفائق على حاجات الزبون وإرضائه.

<sup>1</sup>- ZUKER,L G et all, Human capital and the birth of USbiothechnology enterprises,

The American Economic Review,V 88,n°1(March1998),pp290-306.

-المنظور المالي : يقيس النتائج النهائية التي تحقّقها المنظمة إلى حملة أسهمها، تستند هذه المؤشرات على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

مما تقدم يظهر أن بطاقة النقاط المتوازنة تركز على تطوير ومتابعة الإستراتيجية من خلال عائلة باستخدام عدد من مقاييس الأداء، من المقاييس تساعد في ترجمة الإستراتيجية للمنظمة إلى مجموعة من الغايات والأهداف، وتتعبق نجاح تلك الأهداف .

### 3 \_ نموذج مراقبة الموجودات غير الملموسة:

اقترح هذا النموذج من قبل سفايبي ويتشابه مع النموذجين السابقين في أوجه عديدة ، إلا أن تركيزه الأساسي ينصب على الأفراد الذين يعتبرهم المولدين الوحيدين لربح المنظمة، وتختار الإدارة بالاعتماد على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة المؤشرات التي تقيس خلق القيمة من الموجودات غير الملموسة بواسطة أربعة جوانب هي : النمو ، إعادة التجديد ، الكفاءة ، والاستقرار ، وعليه فقد حدد نموذج الموجودات غير الملموسة بثلاثة أنواع هي : القدرات المميزة للأفراد ، والهياكل الخارجية ، الهياكل الداخلية ، إلا أنه اعتبر الأفراد هم الممثلين الحقيقيين لنشاط الأعمال في المنظمة وأن جميع جوانب الهيكل الداخلي والهياكل الخارجية تتجسد في الأنشطة والأفعال الإنسانية للأفراد، إن قياس قيمة الأنواع الثلاثة لموجودات غير الملموسة يفسر الاختلاف بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للشركة وبالتالي فإن الفرق بينهما ينسب ويعود لأداء القدرات المميزة للأفراد، والهياكل الخارجية، والهياكل الداخلي<sup>1</sup>.

### 4 \_ نموذج القيمة السوقية - الدفترية - :

<sup>1</sup> , (views of Karl Erik Sveiby), *The Futurist*, V32, Knowledge as capital- Epstein, J. H. no. 4 (May 1998) p. 6.

تم تقسيم هذا النموذج من قبل ستوارت، و يستند النموذج على الفرق بين القيمة السوقية لرأس المال المؤسسة وقيمتها الدفترية ، وعليه فإن الافتراض المنطقي الرئيسي للنموذج يشير إلى أن القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقية المؤسسة ، و تضم تلك القيمة قيمة الموجودات الملموسة ورأس المال الفكري، ويعتبر هذا النموذج طريقة مقبولة محاسبياً على العموم وسهلة التطبيق.<sup>1</sup>

## 5 \_ نموذج القيمة الاقتصادية المضافة

قدم هذا النموذج من قبل ستوارت أيضاً وتحسب القيمة من خلال تسوية الربح الصريح المعلن للمؤسسة بالنفقات المرتبطة بالموجودات غير الملموسة ، إن التغيرات التي تحصل في هذه القيمة تعد مؤشراً عما إذا كان رأس المال الفكري للمؤسسة مورداً منتجاً في حياة المؤسسة أم لا، يمثل هذا النموذج مقياساً بديلاً لرأس المال الفكري لأنه لا يوفر معلومات محددة عن مقدار مساهمة رأس المال الفكري في أداء المؤسسة.<sup>2</sup>

## المطلب الثالث المحافظة على رأس المال الفكري :

إن رأس المال الفكري ممثلاً في الكفاءات ، يعتبر أحد أهم العوامل المسؤولة عن إمتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة ، وكذا عاملاً دافعاً لها إلى النجاح في اختراق الأسواق العالمية ، وهذا بالنظر إلى أن تلك الكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ و تطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح ، أو قد تتسبب في المقابل بحدوث المشاكل المؤدية إلى الضعف و الخسارة و عليه فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أدائها ، بسبب عدم فعالية طرق التسيير رغم كفاية الموارد المالية يعد سبباً رئيسياً في فشل استراتيجيات و سياسات المؤسسة ، و هو ما كان الدافع الأساسي للمحافظة على هذه

<sup>1</sup>-Megna, P., et. al., The impact of intangible capital on Tobin's q the semiconductor industry, The

*American Economic Review* v. 83,n°2, (May 1993) pp. 265-309<sup>1</sup>

<sup>2</sup>-Megna, P., et. al., The impact of intangible capital on Tobin's q the semiconductor industry, The

الكفاءات و العمل على تنشيطها و تطويرها بمختلف الوسائل ضمانا لبقائها بالمؤسسة أو بالأحرى احتواء للقيمة التي تنشئها هذه الكفاءات "رأس المال الفكري" <sup>1</sup>.

### 1\_ أسباب المحافظة على رأس المال الفكري :

هناك العديد من الأسباب التي تدفع المؤسسة إلى المحافظة على رأس المال الفكري نذكر فيما يلي بعضا منها :

#### أ\_ رأس المال الفكري كمصدر للميزة التنافسية :

مما لا شك فيه أن المؤسسات بمختلف أشكالها تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تمكنها من جعل سلعتها وكذا خدماتها مميزة عن غيرها , مما يدفع بالمستهلكين أو المستفيدين إلى الإقبال على التعامل معها , ومن أمثلة المزايا التنافسية نذكر : انخفاض التكاليف , ارتفاع جودة السلعة إلى المستهلك الأفكار الجديدة... إلخ <sup>2</sup>.

ففي ظل عالم تتحرك فيه المعلومات , الموارد و التكنولوجيا بحرية عبر المؤسسات , أصبحت أصول المؤسسة قابلة لتبادل بين المؤسسات , بخلاف عنصر وحيد يملك قوة الترجيح و المتمثل في رأس مالها الفكري ممثلا في الكفاءات البشرية القادرة على خلق القيمة المضافة من خلال ما تملكه من معرفة و قدرات , مهارات مختلفة مؤهلة للإبداع و التجديد وهو ما جعل المؤسسة تدرك أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأس المال الفكري ذو المعرفة و المهارات العالية القادرة على الإبداع ومن ثم كانت الضرورة للحفاظ عليه <sup>3</sup>

<sup>1</sup> نجم عبود نجم , الإدارة والمعرفة الإلكترونية, دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع, عمان, الأردن, ص 576.

<sup>2</sup> عادل حرحوش المرفجي, مرجع سابق, ص 125.

<sup>3</sup> عبد المجيد قدي سمالي يحضيه , نحو التنمية إستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة , المؤتمر الدولي الأول حول النجاعة في الأداء و الشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات و الاندماج في الإقتصاد العالمي, كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير , جامعة الجزائر, 30 ماي 2003 ص 2 .

## ب \_ رأس المال الفكري كمحسن للأداء التنافسي للمؤسسة

حاولت العديد من الدراسات الربط بين رأس المال الفكري و أداء المؤسسة التنافسي , ففي دراسة ستيوارت وجد أن الموارد الفكرية تعد أهم موارد المؤسسة و أن استثمار المقدرة العقلية و العمل على تعزيزها و تسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري , المؤدي بدوره إلى التفوق التنافسي. كما أوضح (Pfeffer) إن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغير , والمتسمة بشدة المنافسة و تغير أذواق الزبائن , مع تعدد حاجاتهم , ما زالت تدفع بالمؤسسات إلى تحسين أدائها و كذا جودة منتجاتها عن طريق الابتكار , تطوير الوظائف و العمليات , من خلال توظيف رأس المال الفكري .

وهوما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المؤسسة و ميزتها التنافسية ، في حين أشار كل من (Beaty&Richard) إلى أن إنتاجية الموجودات الفكرية , تشكل محور عمل المؤسسة , و أساس نجاحها .

و بالتالي أصبح من الضروري أن تدرك تلك المؤسسات أهمية رأس المال الفكري كعامل أساسي في تحسين الأداء<sup>1</sup>.

## 2. \_أساليب تنشيط و تطوير رأس المال الفكري : من بينها :

## أ\_ أسلوب عصف الذهني :

وهو أسلوب يتعلق بتكوين مجموعة بحدود 5 إلى 10 أفراد يتم توضيح المشكلة التي تعاني منها المؤسسة ,ومن ثم يتم تلقي الأفكار المختلفة , من مصادر متعددة , (هذا نظرا لتباين القدرات والمهارات لدى رأس المال الفكري) , كيفية التعامل مع هذه المشكلة ,والتي ستنتهي بانتقاء القدرات الإبداعية لدى العاملين , مما يؤدي إلى توليد أكبر عدد من

<sup>1</sup>Koenig .M.L.the resurgence Intellectual Capital .the emphasis shifts measur ement .information today .vol .17.sep .2000 .p 31.

الأفكار مصدرها العاملين أنفسهم وبذلك ستشهد المؤسسة حرصاً أكبر على التطبيق وتنفيذ الأفكار المتفق عليه، كونها كانت من صنعها مما يزيد من فرص ارتباطهم بالمؤسسة.<sup>1</sup>

### ب - أسلوب حلقات السيطرة النوعية :

هي طريقة أدخلت في الصناعة اليابانية من قبل كاوروا ايشيكاوا سنة 1961. وهي تتمثل في التقاء مجموعة من العاملين ذوي اختصاصات متشابهة طوعية وبمحض إرادتهم لمناقشة مشكلات تحقيق الكفاءة الإنتاجية ، حيث أنهم يدرسون طبيعة العمل الإنتاجي أو الخدمي ويجتهدون في تطوير برنامج عمل ، من خلال المناقشة وتطوير الأفكار وكذا تحديد الإستراتيجية الأنسب للعمل.<sup>2</sup>

### ج\_ أسلوب الإدارة على المكشوف :

هو أسلوب يهدف إلى المعلومات الموجودة في أذهان العاملين من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار ، من خلال اجتماعات ولقاءات لتمكينهم إطلاق طاقاتهم ، وغرلة الإقتراحات نحو التطوير.<sup>3</sup>

### د\_ أسلوب الجماعات الحماسية :

يتمثل في مجموعة صغيرة من الأفراد تكون نشيطة وتحب الإنجازات الصعبة ، وكذا المتسمة بعامل المخاطرة و المغامرة وهي تقوم على توليد الإثارة و المتعة في المناقشة ، بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية و التفاؤل ، ويزيدون من استخدام أفكارهم ، بحيث يتم إشراك العاملين وجها لوجه مع أصحاب الخبرة في مجال

<sup>1</sup> عادل حرحوش المغربي ،مرجع سابق، ص 134 .

<sup>2</sup> حمود خضير كظيم، مفهوم وأهمية حلقات السيطرة النوعية في الصناعة ، مجلة التنمية الصناعة العربية ،العدد 5، ص 39 .

<sup>3</sup> أحمد شعاع ، الشركة العربية للإعلام العلمي ،الدليل العلمي لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف، السنة الرابعة، العدد 15، القاهرة، مصر، ص 25.

تخصص المنظمة مع تسهيل المحاورات بإستخدام تقنيات المعلومات كما المؤثرات الصوتية , البريد الإلكتروني , و شبكات الحاسوب<sup>1</sup>.

### \_ 3-أساليب المحافظة على رأس المال الفكري :

من بين هذه الأساليب نذكر :

#### أ \_ تنشيط الحافز المادي و الإعتباري :

هناك مجموعة من العوامل و المؤثرات الخارجية المثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه , من خلال إشباع حاجاته و رغباته المادية و المعنوية و كذا الإجتماعية , و ترشده إلى سلوك معين و يتجسد هذا في<sup>2</sup>:

\*.الجوانب المادية : كالأجور , المكافآت و مشاركة الأرباح .

\*.الجوانب المعنوية : و تشمل إشعار العاملين بأهميتهم , إشراكهم في الإدارة , منح الألقاب , الكلمة الطيبة , كلمات الشكر و التقدير أمام الزملاء , جائزة أفضل موظف .

\*.الجوانب الإجتماعية : و تضم احترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي , تعزيز مكانتهم في المجتمع , مع تقديم الخدمات الطيبة لهم , توفير السكن , فرص إكمال الدراسات العليا....الخ

<sup>1</sup>Leavtt.H.J .B luman . G ,I, Hot –groups , harfard Business Revienuw .july\_ Daft /R.I.Oraganiz ation

ETHeory Design .7 ed . south westen Ohio , 2001 , p 20

<sup>2</sup> عادل حرحوش المفرجي , مرجع سابق, ص 143.



ب\_ التصدي للتقادم التنظيمي :

إن التقادم يشير الى عجز الفرد عن تطوير مهارته وخبرته باستمرار , وتخلفه عن مسايرة التطوير والتحديد الحاصل في حقل إختصاصه<sup>1</sup>.

في حين أن التصدي للتقادم يعني جميع الوسائل والإجراءات التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات و إمكانيات وكذا خبرات العاملين فيها باستمرار مما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات , كما أن هذا التصدي لابد أن ينصب في جميع أنواع التقادم التنظيمي ألا وهي :<sup>2</sup>

\*. تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات و المهارات الإدارية وكذا الفنية .

\*. تقادم القدرات ويظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد.

\*. التقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم و المعتقدات , العادات الاجتماعية , ويتم ملاحظة ذلك من خلال إجراء تقويم للأداء , أو من خلال استمارة الاستقصاء . ويكون بذلك العلاج من خلال التدريب القبلي و البعدي.<sup>3</sup>

ج \_ مواجهة الإحباط التنظيمي :

يرى (Flippo) أن الإحباط يمثل عدم القدرة على إشباع بعض الحاجات بأي سلوك يقوم به , كما يعرفه الدباغ على أنه الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة , بسبب وجود عوائق و عقبات لا يمكن مواجهتها أو السيطرة عليها .

كما أن أهم مظاهر الإحباط التنظيمي تكمن في :

<sup>1</sup>مدحت محمد ابو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي ، ايتراك للطباعة والنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، ص45.

<sup>2</sup> p65 .Mc .graw \_ hill.new york .4 ed .1985 Luthais, Organisational behavior

<sup>3</sup>عادل حرحوش المرعجي ,مرجع سابق , ص. 148 .

\_\_ مظاهر مادية : تشمل العدوان , التدخل الشخصي , تخريب الآلات .

\_\_ مظاهر نفسية: تضم عدم الرضا , الإستياء , التوتر , القلق و الإكتئاب .

\_\_ مظاهر تنظيمية: تضم الغياب , إرتفاع معدل دوران العمل , إرتفاع نسبة الشكاوي , ضعف الإلتواء و الولاء .

ويتم تشخيص ذلك أيضا من خلال استمارة الاستقصاء الموجهة للعاملين بين الحين و الآخر , إجراء المقابلات الشخصية مع العاملين و التحدث معهم , تقويم الأداء و من ثم محاولة إشباع مختلف حاجياتهم وكذا محاولة إرضائهم

1.

#### د- تقليل فرص الإغتراب التنظيمي :

إن الإغتراب يعبر عن حالة نفسية إجتماعية تسيطر على الفرد و تجعله غريبا و بعيدا عن نواحي عمله .

ويعبر عنه الصائغ:

بعدم التكيف مع المحيط و البيئة , أو أنه الحالة التي تعبر عن ضعف القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة , كما أن تقليل فرص الاغتراب التنظيمي قد يكون من خلال التحفيز محاولة جعل العاملين يستردون ثقتهم في أنفسهم و كذا في متطلباتهم , وهو ما يمكن المؤسسة من احتواء هذا الاغتراب .

ويرى أن أصحاب القدرات المتميزة و المعبر عنهم برأس المال الفكري هم الأكثر إحساسا بالاغتراب من الآخرين كونهم يسعون إلى اكتشاف أو ابتكار مبادئ و آراء جديدة , كثيرا ما تكون مناقضة للمعايير السائدة في محيطهم وهو ما جعل

<sup>1</sup>عصام عبد الوهاب, إدارة الأفراد, ط2, مطبعة الخلود , بغداد , العراق , ص 33.

(Arnold) يطالب بضرورة المحافظة عليهم بقوله : "كان ولا يزال و سيبقى المبدعون هم الثروة الحقيقية للأمم , و الوطن في حالة رعايتهم و استثمار إبداعهم و عدم غربتهم " .<sup>1</sup>

هـ\_ تعزيز التميز التنظيمي :

يقصد بالتميز التنظيمي جميع الوسائل و الأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمؤسسة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة و الأفكار الجديدة المتواجدة بعقولهم عن طريق تشجيع الإبداع , الابتكار , العمل بروح الفريق , احترام الآراء و زيادة الحوارات المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة .

وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المؤسسة , أي زيادة رأس المال الفكري مما يمنح المؤسسة سمعة القوة و البقاء<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>مدحت محمد ابو النصر، مرجع سابق ص47.

<sup>2</sup> Engineer , American sociological review . vol .323.N5.1975 , p22 Arnoldg , profesional in bbureaucracy .alient among .industrial and scientists .

## خلاصة الفصل الثاني :

حاولنا من خلال هذا الفصل استعراض المتاح من أدبيات حول رأس المال الفكري

وخلصنا إلى أن رأس المال الحقيقي الذي تمتلكه المؤسسة هو رأس المال الفكري , وأن المؤسسات تتسابق اليوم إلى

استقطاب رأس مال الفكري و تطويره والحفاظة عليه لأنه بحق مصدر المزايا التنافسية , و أساس الإبداع الإداري الذي

تصبو إليه و هذا ما سنحاول التعرف عليه في الفصل الموالي .

الفصل الثالث

الإبداع الإداري

تأطير نظري

تمهيد

أصبح التميز في عالم الأعمال السبيل الوحيد لبقاء المؤسسات واستمرارها, ولذا سعت هذه الأخيرة إلى الإتيان بالجديد بالتركيز على الإبداع, فالإبداع الإداري يعد عاملا أساسيا للتجاوب مع التغيرات المتلاحقة و الذي يتطلب توافر بيئة إدارية تشجعه وتجعل منه ظاهرة متأصلة متجددة, ولذلك فإن حاجة المؤسسات إليه حاجة ملحة تفرضها التغيرات السريعة والمتجددة في بيئة العمل التي تتطلب التحسين والتغير في العمليات الإدارية وتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المؤسسات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية وإستغلالها الإستغلال الأمثل .

وفي فصلنا هذا سنتطرق إلى الإبداع الإداري و محاولة الإحاطة بكل جوانبه وذلك من خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : ماهية الإبداع الإداري .

المبحث الثاني : أساسيات حول الإبداع الإداري .

المبحث الثالث : علاقة رأس المال الفكري بالإبداع الإداري .

## المبحث الأول : ماهية الإبداع الإداري

إن الاهتمام الواسع بالإبداع أدى إلى تعدد مفاهيمه واختلاف وجهات النظر حوله , وصعب تحديد مفهوم موحد بين الباحثين , هذا راجع إلى تعقد ظاهرة الإبداعية وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع , وإلى اختلاف المناهج العلمية و الثقافية والمدارس الفكرية .

وعليه سوف نحاول التعرف في هذا المبحث على ماهية الإبداع الإداري

## المطلب الأول : مفهوم الإبداع الإداري وخصائصه

قبل التطرق إلى الإبداع الإداري سنحاول التعرف أولاً على مفهوم الإبداع .

**فالإبداع لغة :** مشتق من الفعل أبداع وأبداع الشيء أي الإتيان بالشيء

**أما الإبداع في القرآن الكريم :**

جاءت كلمة الإبداع في مواطن متعددة وجميعها تفسر ذات المعنى جاءت بمعنى المحدث والجديد قال تعالى { قُلْ

مَا كُنْتُ بِدْعًا مِنَ الرُّسُلِ وَمَا أَدْرِي مَا يُفْعَلُ بِي وَلَا بِكُمْ إِنْ أَتَيْتُمْ إِلَّا مَا نُوحِيَ لِي وَمَا أَنَا إِلَّا نَذِيرٌ مُّبِينٌ }<sup>1</sup>

{ بِدِيعَ السَّمَوَاتِ وَ الْأَرْضِ أَنْ يَكُونَ لَهُ وَلَدٌ وَلَمْ تَكُنْ لَهُ صَاحِبَةً وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ }<sup>2</sup>

فالإبداع هو عمل إلهي لأنه إيجاد وخلق من العدم أما العمل البشري فهو إعادة تركيب الأجزاء الموجودة مسبقا بطريقة

مختلفة ما لم تألفه الخبرة البشرية بعد, والإبداع في الحقيقة هو الله تعالى وحده فقط أما نحن البشر فكل ما تعلمه عقولنا

<sup>1</sup>سورة الأحقاف , الآية 8.

<sup>2</sup>سورة الانعام , الآية 151.

هو تجميع الأمور تعرفها مسبقاً لتشكيل منها امرًا جديدًا نسميه الإبداع<sup>1</sup>

بينما الإبداع اصطلاحاً :

القدرة على خلق وإيجاد أشياء جديدة لم تكن موجودة وقد تكون أفكار وحلولاً وخدمات أو طرق وأساليب عمل يستفاد منها في المؤسسة

ويعرف الإبداع على أنه "عملية تعتمد على المؤسسات لتطوير سلع وخدمات جديدة أو تحسين أنظمة لإنتاج وتشغيل للاستجابة لأفضل حاجات زبائنهم وتحقيق أهدافها"<sup>2</sup>

ويقول **chtein** أن الإبداع "عملية ينتج منها عمل جديد يرضي الجماعة وتقبله على أنه مفيد"<sup>3</sup>

في حين نجد أن OLILA يرى أن الإبداع هو "القدرة على إنتاج العمل الذي يتصف بأنه جديد"<sup>4</sup>

## 1 مفهوم الإبداع الإداري :

تعددت التعاريف و اختلفت الآراء حول مدلول الإبداع الإداري

فيرى (خفاف 2009) " عملية خروج من حالة تقليدية إلى التغيرات تنموية المستمرة برواية إدارية حديثة تستمر

الإبداع في تكوين شيء لخدمة المجتمع وتلبية حاجات السوق"<sup>5</sup>

<sup>1</sup>العباد هناع،التنشئة الإجتماعية ودورها في نمو تفكير الإبداعي لدى الشباب السوري ، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع ، غير منشورة ، chements جامعة العالمية 2010، ص 34 .

<sup>2</sup>علي عبد الله وبوسهوه نذير، الإبداع وتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع الإداري، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب ، البلدة، الجزائر، 2013.

<sup>3</sup>الصيرفي محمد ، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المجموعات، المكتب الجامعي الحديث ، مصر 2009 ص 259.

<sup>4</sup> خالد علي ، أثر الإبداع الإداري على الاداء الوظيفي لعاملتي المنظمات الأعمال ، دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة تبسة ، الجزائر، 2008، ص 8 .

<sup>5</sup>خفاف عبد المعطي ، مبادئ الإدارة ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط 5، عمان، الأردن، 2009.



ويعرف (أبو فارس 1990) الإبداع الإداري على أنه<sup>1</sup>: القدرة على إبداع أساليب ووسائل وأفكار مفيدة للعمل بحيث تلقى هذه الأفكار والأساليب التجاوب الأمثل من قبل العاملين في المؤسسات وتحفز ما لديهم من قدرات ومواهب لتحقيق الأهداف الإنتاجية بصورة أفضل، وهذا يعني أن الإبداع الإداري عملية تضمن ثلاثة عناصر متداخلة ومتشابهة:

العنصر الأول: يتمثل في الفكرة القيادية والرؤيا المتميزة للإبداع الإداري .

العنصر الثاني: فإنه يتمثل في تحريك وتشغيل وإدكاء مواهب ومهارات الأفراد والفريق.

العنصر الثالث: يتمثل في استثمار نتائج هذه التركيبة وتحويلها إلى القنوات الإنتاجية الصحيحة مما يعمل على تطوير العمل

أما (القاسيمي 2002) عرفته بأنه: الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرين والعاملون والتي تهدف إلى إيجاد عمليات

إدارية وطرق وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في انجاز أهداف المؤسسات المختلفة وأن تكون أكثر خدمة للمجتمع<sup>2</sup>

ويرى (العازمي 2006) أن الإبداع الإداري هو "قدرة الأفراد العاملين على إستخدام أساليب التفكير الحديثة والقدرات الفعلية والذهنية وإبتكار وإيجاد طرائق وأساليب جديدة لم يسبق وأن استحدثت وأن تتسم بتحقيق منفعة العامة"<sup>3</sup>

وإستناد إلى ما سبق نستنتج أن الإبداع الإداري هو قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة ينتج عنها أفكار جديدة غير مألوفاً حيث لا يمكن تنميتها مما يساعد على تكيف وتفاعل مع كافة المتغيرات .

<sup>1</sup> الليثي محمد بن علي حسن، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008 ص 31.

<sup>2</sup> لقريش عديلة بنت عبد الله علي، الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، رسالة ماجستير في الإدارة والتربية والتخطيط (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2008 ص: 23-24 .

<sup>3</sup> العازمي محمد زينغ حامد، القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري ، دراسة مسحية ، رسالة ماجستير ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، قسم العلوم الإدارية ، 2006، ص 35 .

## 2 - خصائص الإبداع الإداري :

قام (1997 Sundbo) خصائص الإبداع الإداري كما يلي :<sup>1</sup>

الإبداع هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الإستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تقود عملية الإبداع.

- يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المؤسسة.
- هيكل الإبداع الإداري يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي فالتفاعل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الزيادة في عملهم.
- عملية الإبداع مؤسسة تنشأ عن مجموعات عمل.
- يلعب رواد الإدارة العليا دورا حاسما في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع.

وأضاف بعض الباحثين أن المبدعين كذلك يتميزون بخصائص أهمها :<sup>2</sup>

- العقل المتسائل والخالق: هي صفة تولد مع الإنسان وتعززها التربية والتدريب المبكر فهي صفة محيرة حقا لأنها تتحدى فضول الأسرة حيث ينتمي شخصان إلى نفس الأسرة إلا أنها أحدهما يتمتع بالعقل متسائل بينما لا يتمتع به الآخر.
- القدرة على التحليل والتجميع: وهي القدرة على الحصول على المعلومات وتحليلها أو تجميعها ثم تقويمها والاحتفاظ بها بشكل منظم من أجل استخدامها في مواضيعها الصحيحة.

<sup>1</sup> درويش مروان جمعة " إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين"، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (27/26 أبريل)، جامعة القدس المفتوحة، قدس، فلسطين، 2007 ص 10.

<sup>2</sup> البشاشة سامر عبد الحميد، "أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"، المجلة العربية للعلوم الإدارية،: جامعة مؤتة، مج 10، ع 2 الأردن 2008، ص 217.

- القدرة على التخيل والحدس: وهي صفة من صفات الترابط اللاشعوري فهي القدرة على الربط الأفكار ومزجها وتشكيلها من أجل الوصول إلى فكرة جديدة.
- الشجاعة أو الثقة بالنفس: وهي صفة الجرأة الشخصية للتعبير عن الرأي والدفاع عنه وعدم الاستسلام للواقع أو الظواهر أو الفشل.
- التمرد على السلطة: يميل المبدع عادة إلى مقاومة السلطة وأحكام الآخرين ومقاييسهم وانتقاداتهم إلا إذا كان يحترم مساهمتهم العلمية السابقة.
- النزوع إلى التحريب: يميل المبدع إلى عدم الاقتناع بالأمور والقضايا التي يمكن اعتبارها مسلمة بحد ذاتها بل يميل إلى شك وانتقاد الأمور على أنها نسبية تعتمد على المنظور الذي انطلق منه الفرد.
- النقد الذاتي: إن المبدع هو الذي يستطيع تهيئة الذات من حيث النقد والتهديب والتقويم للأفكار والمعلومات ووسائل التحليل التي يستخدمها.

### المطلب الثاني : أهمية الإبداع الإداري

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية:<sup>1</sup>

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على تنظيم الفرد .
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة فرص لهم في الاختيار تلك القدرات للاستغلال الأمثل للموارد المالية , عن طريق استخدام أساليب عملية تواكب مع التطورات الحديثة .
- القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة وإمكانيات المادية والبشرية المتاحة .

<sup>1</sup>اعداد موسى , تأثير الإبداع الإداري على ادارة الموارد البشرية الصغيرة و المتوسطة , دراسة حالة مطاحن الحروش سكيكدة ,رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة قاصدي مرياح , ورقلة , الجزائر ,2012, صص 5-6 .

- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة فرص لهم في البحث عن الجديد في مجال العمل والتجديد المستمر للأنظمة العمل بما يتفق مع تغيرات المحيطة .
- يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق و الرقابة الداخلية والهيكلة التنظيمي .
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية إلى تمكن المؤسسة من استمرار بكفاءة وغالبا وإلى إحداث تغيرات إيجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية .
- يساعد المؤسسة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها وتحسين إنتاجيتها و الارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها.

### المطلب الثالث: أبعاد الإبداع الإداري

تعددت أبعاد الإبداع الإداري من باحث إلى آخر لذا سنحاول التطرق إلى الأبعاد الأكثر شيوعا وإستعمالا بينهم و المتمثلة في :

**1\_الطلاقة :** ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من أفكار في فترة زمنية معينة فالشخص المبدع متفوق من حيث أفكار يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره أي لديه قدرة عالية على سيولة أفكار .  
ومن صور هذه الطلاقة :<sup>1</sup>

- طلاقة لفظية :وهي سرعة على إنشاء حديث متواصل ذي معاني .
- طلاقة بصرية :وهي دقة وسرعة على الإدراك بالإبصار .
- طلاقة إرتباطية :وهي سرعة توليد علاقات معينة

<sup>1</sup>سليم عبد الله يوسف زامل ,اثر المتغيرة التنظيمية على مستوى الإبداع الإداري للعاملين في أجهزة الأمنية , رسالة ماجستير في العلوم الإداري , جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , كلية الدراسات العليا , المملكة العربية السعودية , 2002, ص21.

- طلاقة فكرية: وهي سرعة على توليد أفكار و مفردات .

2\_ مرونة : ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل إتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلات من الوضع إلى آخر ,الذي يعني قدرة الفرد المبدع على التكيف السريع للتطورات و المواقف الجديدة حيث يقصد بها اختلاف و تنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع , و بتالي فهي إشارة إلى درجة سهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقف معين حيث يتطلع المبدع من خلالها إلى ربط بين أشياء متباعدة و التي يعتقد الجميع أنه لا يمكن إيجاد ربط فيما بينهما مما يساعد على اكتشاف علاقة و مكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن موجودة من قبل.<sup>1</sup>

3\_ الأصالة : قدرة على تجديد الأفكار و الآتيان بأفكار جديدة و نادرة و غير مألوفة و يوصف أشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائعات و المألوف و يدركون العلاقات و يفكرون في أفكار و حلول جديدة و أصيلة عن تلك التي يفكر بها الآخرون, فالأصالة تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخريين فأفكاره جديدة مميزة و غير مألوفة و تمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع.<sup>2</sup>

وعلى العموم فالأصالة هي أفكار التي تتميز ب :<sup>3</sup>

- فكرة غير ملموسة

- تجاوز الواقع تتسم بالخيال وجمع عناصر متباعدة

<sup>1</sup>حسن رضا حاتم علي , الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي , دراسة تطبيقية على أجهزة أمنية بمطار ملك عبد العزيز الدولي , رسالة ماجستير في العلوم الإدارية , كلية الدراسات العليا , مملكة العربية السعودية , 2003 , ص ص 35 - 36 .

<sup>2</sup>الكليبي صالح محمد علي , الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العليا , دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات, اطروحة دكتورا في القدرة العامة, (غير منشورة), اليمن, 2012, ص 77 .

<sup>3</sup>خير الله جمال, الإبداع الإداري, دار اسامة لنشر وتوزيع, عمان, الاردن, 2009, ص 172 .

وتختلف الأصالة عن الطلاقة في الآتي:<sup>1</sup>

أصالة لا تشير إلى تنمية أفكار الإبداعية بل تعتمد على قيمة تلك أفكار و نوعيتها و جودتها و هذا ما يميزها عن طلاقة الأصالة لا تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته أو أفكاره الشخصية كما في المرونة بلا تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون و هذا ما يميزها عن المرونة .

4\_ الحساسية للمشكلات : هي القدرة على إدراك مواطن النقص و الفجوات في موقف ما ، فالشخص المبدع هو الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في موقف واحد رؤية واضحة و تحديدها تحديداً حقيقياً فهو يعني الأخطاء ، و نواحي القصور ، و يحس بالمشكلات وينظر إليها من زاوية أخرى غير مألوفة بحيث يرى فيها نواقص و ثغرات بدرجة لا يدركها الأفراد الذين يتعايشون معها يومياً.<sup>2</sup>

5\_روح المجازفة (المخاطرة): يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عندما تبني الأفكار أو الأساليب الجديدة أو تبني مسؤوليات نتائجها عما يعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد تحت ظروف غامضة و الدفاع عن أفكاره الخاصة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> المشوط محمد سعد فهد، أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الأمنية ، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال ، غير منشورة ، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط ، الكويت، 2011، ص 29 .

<sup>2</sup>الخير ميلود زيد، وبن برطال عبد القادر، "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)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب، ، البلدة، الجزائر، 2011.

<sup>3</sup> زاحم السلمي ، بن عوض الله فهد، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية لتعليم العاصمة المقدسة رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط جامعة ام القرىكلية تربية المملكة العربية السعودية، 2008، ص75.

## المطلب الرابع : نظريات حول الإبداع الإداري

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

## 1 نظرية (March &amp; qimom1958) :

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 ، وتتم عملية الإبداع حسب هذه النظرية بعدة مراحل هي: فجوة أداء ، عدم الرخاء ، بحث ، وعي، و بدائل 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) .

## 2- نظرية (Burms &amp;stalker 1961) :

وكانا أول من أكدوا على أن التراكيب و الهياكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة ، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تساهم 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 و المعلومات ومعالجتها .

<sup>1</sup> صرايرة أكرم عبد ال مجيد ، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ، في شركة البوتاس و الفوسات المساهمين العامتين الاردنية، دراسة مسحية مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة ، الأردن، 2003 ، ص ص 196- 218 .

## نظرية (Wilson 1966) :

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

## 4- نظرية (Harvey &amp; will 1970) :

انصب تركيزهما 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 ثم التصدي لها سابقا ، وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية و الميكانيكية و العضوية ، كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية و الروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة ، درجة التغيير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعا لمواجهتها .

## 5 نظرية (Hamg &amp; aiken 1970) :



تعد من أكثر النظريات شمولية إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل

الإبداع كالآتي :

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

حتى تكون المؤسسة في القمة لا بد أن تواكب و تطور الفكر الانفتاحي و تكامل الأساليب و سموها من أجل نمو الأهداف و الطموحات و بعبارة أخرى يجب تطور إنساني في العلاقات و نمط التعامل و منهجية العمل داخل المؤسسة و خارجها .

### المطلب الأول مستويات الإبداع الإداري

يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع الإداري وهي<sup>1</sup>:

#### 1- الإبداع على مستوى الفرد :

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 الذين 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 منطويا على نفسه، بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.

#### 2- الإبداع على مستوى الجماعة :

<sup>1</sup> بلولة إيمان، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر، 2006، ص ص 30-31.

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 . ويتأثر إبداع الجماعة كماً ونوعاً بالعوامل الآتية:<sup>1</sup>

أ- الرؤية : حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حينما يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

ب- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، تعززان الإبداع الناجح.

ج- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم الإجراءات والعمل على تحديثها بشكل مستمر.

د- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي 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 وحامساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة حديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة القديمة.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

<sup>1</sup> العزاوي نجم ، ونصير طلال، "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)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب، البلدة، الجزائر ، 2011 ، ص 31.

## 3 - الإبداع على مستوى المؤسسة :

لابد 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 الازدهار، وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارساتها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوفر الشروط الأساسية التالية:<sup>1</sup>

أ- ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق وذات علاقة بالمفاهيم، ويقدرّون 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 الطرق والأساليب المحددة أو المألوفة في التعامل مع المشكلات، ليخرج من قيدها بحثاً عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

ج- ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات والتعود على التفكير المطلق والشامل، وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف.

د- ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها، ولعل الإبداع الحقيقي يتعلق ويتصل بهذا المطلب ويكون أكثر أهمية من الإبداع في المطالب السابقة .

## المطلب الثاني : مراحل الإبداع الإداري

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

إن الإبداع ظاهرة إنسانية تتم وفق مراحل يمكن التطرق إليها كما يلي:<sup>1</sup>

- 1- **مرحلة الاهتمام:** في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور اهتمام الفرد المبدع، لذا يجب عليه طرح العديد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحل هذه المشكلة، وعموما فإن هذه المرحلة هي مرحلة تحديد أبعاد المشكلة والخطط المعتمدة.
- 2- **مرحلة الإعداد:** ويتمثل في جميع المعلومات حول موضوع المشكلة، وهنا يتعين على الأفراد المبدعين استخدام أساليب مختلفة ونماذج معينة من الأسئلة والاستقصاءات لجمع المعلومات.
- 3- **مرحلة الاحتضان:** تمثل هذه المرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع باستخدام ما هو جديد في قرار الإبداعي.<sup>2</sup>
- 4- **مرحلة البروغ والإشراف :** تتجسد في هذه المرحلة خصائص الإبداع الذاتية ولا يمر في هذه المرحلة إلا المبدعون، تتمثل فيها عملية البروغ المفاجئ للفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي وتبدو هذه الفكرة أو الحل وكأنها قد نظمت ورتبت دون تخطيط.<sup>3</sup>
- 5- **مرحلة التحقق :** في هذه المرحلة يتم اختيار صدق الفكرة الجديدة المتوصل إليها، أي هل هي جديرة بالاهتمام أم لا، كذلك يجب على المبدع أن يفكر في الطريقة التي يمكن بها تنفيذ الفكرة والظروف اللازم توفيرها لنجاحها، و أهم الأشخاص المكلفين بتطبيقها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> بوزهرة محمد، و مرزوقي رفيق، "القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية (أفريل)، جامعة محمد بوضياف. المسيلة، الجزائر، 2009

<sup>2</sup> اللوزي موسى، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل، عمان، الأردن، 1999، ص. 293.

<sup>3</sup> النفعي ضيف الله بن عبد الله، "الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز في الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2003، ص. 15.

<sup>4</sup> بوزهرة، محمد، و مرزوقي، رفيق، مرجع سابق، ص: 9.

6- مرحلة التقييم والتفصيل : في هذه المرحلة يتم مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف التي تم وضعها في مرحلة الإعداد وضمن هذا السياق يكون التقييم والتحليل الكلي مهم ملاحظة القيم والأهداف المنشودة.<sup>1</sup>

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

### المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري.

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

وسنناقش هذه العوامل كما يلي:<sup>2</sup>

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

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

<sup>1</sup> الصرايرة أكرم عبد المجيد، والغريب رويدة خلف، مرجع سابق، ص 505.

<sup>2</sup> حريم، حسين ، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد، عمان ، الأردن. ، 2010 ، ص ص 309-312 .

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

- 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 لموافقته يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على توقيعهم.
- النقد بجرية مطلقة والامتناع عن المديح، وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل في أي وقت.
- عدم تشجيع الأفراد على إطلاعهم على المشكلات التي تواجههم في العمل.
- اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة.

### 3- المعوقات التنظيمية:

- والتي تقف عائقاً أمام الإبداع فهي كثيرة، ومن أهمها:
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات.
  - عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين معهم.
  - المناخ التنظيمي غير الملائم.
  - عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة.
  - تطبيق هيكل تنظيمي لا يسمح للأفراد بجرية الرأي والاجتهاد والتصرف والحكم....الخ.
  - عدم توافر موارد اللازمة.
  - عدم توافر الدعم ومساندة الإدارة للمبادرة واختيار الأفكار والآراء والحلول الجديدة.

و هناك من أضاف المعوقات التنظيمية أخرى للإبداع الإداري نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة: حيث يتردد الكثيرون من القادة والمديرين في التخلي عن أساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل أو الممارسات.
- 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 احدهما يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.
- عدم توافر البيئة الإبداعية الملائمة

#### 4- المعوقات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية :

قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط الاجتماعية عائقا 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 عاملا مسيرا ومساعدة في تعزيز الإبداع وتنميته.<sup>2</sup>

#### المطلب الرابع: أساليب تنمية و تشجيع الإبداع الإداري :

هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية و تشجيع الإبداع الإداري في المنظمات أهمها:<sup>3</sup>

- إيجاد مناخ تنظيمي و بيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين .

<sup>1</sup> الحراشنة، محمد، وصلاح الدين. "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في الشركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية"، مجلة دراسات للعلوم الأمنية، جامعة الأردنية، مج33، ع 2، الأردن ، 2006 ، ص 249.

<sup>2</sup> حريم حسين، مرجع سابق، ص: 312.

<sup>3</sup>حمود خيضر كاضم ، السلوك التنظيمي ، دار الصفاء للنشر وتوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص113.



- 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 و الاسترخاء بعد الأعمال .
  - التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم و التدريب .
  - السماح للعاملين باستخدام أفكارهم و تجاربهم و السماح لهم بهامش من الخطأ .
  - دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل .
  - الترحيب بالأفكار و الآراء المتباينة .
  - مكافأة السلوك الإبداعي و تحفيزه ماديا و معنويا .
  - الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم للمنظمة .
  - تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار على غرابتها و غموضها و إتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها .
  - تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات و الندوات و جلسات العصف الذهني و حلقات المناقشة ، مما يؤدي إلى تنمية الأفكار و إثراء البدائل.
  - الحد من العوائق و التحديات التي تواجه الإبداع .
- و على العموم فإن الأساليب التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق الحالة الإبداعية أو لتطوير الموجود منها فهي عديدة ، نذكر منها :

**1\_ أسلوب العصف الذهني :** العصف الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل ، و يقوم على

توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة ، و يعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار ، و

إطلاق الأفكار ،أو حل المشكلات الإبداعية .<sup>1</sup>

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي :<sup>2</sup>

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد الجلسة توليد الأفكار .
- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير .
- التركيز على كمية الأفكار و ليست نوعية الأفكار ، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد الأفكار أصيلة .

● البناء على أفكار الآخرين و تطويرها ،حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لإكتشاف أفكار

جديدة مبنية عليها .

**2\_ أسلوب دلفي :** وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع

التسجيل آرائهم و ووجهات نظرهم . ثم ترتيب و تصنيف الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى

لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التواصل إلى أفضل الحلول بصدد

مشكلة موضوع البحث .<sup>3</sup>

**3\_ أسلوب المجموعة الإسمية :**

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

ويستخدم لفظ "الجماعات الإسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد

<sup>1</sup>ماهر مفلح, زيد سليمان, أثر إستخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة إتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع أساسي في مبحث التربية الوطنية والبدنية ,مجلة الجامعة الإسلامية , سلسلة الدراسات الإنسانية, مج 17 ع 2, الأردن, 2009 ,ص465.

<sup>2</sup> العازمي بزيع حامد بن تويلي ,مرجع سابق ,ص73 .

<sup>3</sup>دوري أسماء, إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة , الملتقى الدولي الخامس حول دور رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة 13- 14 ديسمبر , جامعة 8 ماي ,1945, قلعة ,2011.

الأفكار و المقترحات ، و يختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقسيم الأفكار عند توليدها ، و أن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة لإلتقاء وجهها لوجه دون وضع أي قيود على حرية الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة ، لهدف هذا الأسلوب إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعة بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح و توضيح الأفكار المعروضة فقط ، ولي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار انسبها بحسب الترتيب .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دنبري لطفى ,مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم , مجلة الباحث الإجتماعي , جامعة العربي بن المهدي ,العدد ,10 أم البواقي 2010 ,ص-ص 340-359 .

## المبحث الثالث : علاقة رأس مال الفكري بالإبداع الإداري

## المطلب الأول : علاقة رأس المال البشري بالإبداع الإداري

إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات المعاصرة لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية والمالية وتكنولوجية فحسب وإنما يستند بالدرجة الأولى إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد ، إن المصدر الحقيقي لتطوير القدرات التنافسية واستمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم عناصر الميزة التنافسية للمؤسسة ، لأن ما يتاح لها من موارد مادية ومالية ومعلوماتية وإن كانت شرطاً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك الميزة ذلك أنه لا بد من توفر الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر و الابتكار و الإبداع <sup>1</sup>.

يلعب رأس المال البشري دوراً بارزاً في تحقيق الإبداع الإداري من خلال قدرته على روح المخاطرة والمبادرة وإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومتطور و طرح الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمشاكل العمل و مواكبة التطورات و التغييرات .

## المطلب الثاني : علاقة رأس المال العلائقي بالإبداع الإداري

علاقة رأس المال العلائقي بالإبداع الإداري يوضح رأس المال العلائقي قوة العلاقة التي تربط المؤسسة بمورديها ، حيث أنه وفي بعض الأحيان يتم قياس حجم وقوة المؤسسة استناداً إلى حجم عملائها ومدى وفائهم وارتباطهم بها .  
وعليه فالرأس المال العلائقي يمكن من تحقيق الإبداع الإداري من خلال قدرة المؤسسة على تدعيم الأفكار الجيدة والتكيف السريع مع تغيرات وتطورات المحيط المستمرة وتقديم حلول سريعة للمشاكل ومحاولة التوقع بما قبل حدوثها ، وهو ما يعني تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسة .

<sup>1</sup> اعلي سلمى , إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية , القاهرة , 2001 , ص 42.

### المطلب الثالث : علاقة رأس المال الهيكلي بالإبداع الإداري

يوضح رأس المال الهيكلي القيم الداخلية للمؤسسة التي تتدوّلها كما يصنع معرفتها الصريحة التي تتضمنها ويعتبر البنية التحتية الداعمة للعاملين في أداء عملهم حيث يعمل على تحسين تدفق الإنتاج بسرعة ويعمل على رفع مستوى الإنتاج وخفض نسب التلف وعليه فالرأس المال الهيكلي المتميز بتطوير قدرات الإبداع وتشجيع مشاركة الأفراد وتكيف الأنشطة وتطوير البنية التحتية وتغيرات المحيط واعتماد هيكل تنظيمي مناسب يشجع على استغلال معارف الأفراد الظاهرة منها والبطانة يمكن من تحقيق الإبداع الإداري .

## خلاصة الفصل

تعيش المؤسسة في محيط دائم التطور والتقلب مما فرض عليها التكيف معه ومواكبة جميع التغيرات من خلال تقديم كل ما هو جديد من أفكار و أساليب العمل , وهذا ما يتجسد في الإبداع الإداري والذي يعد الوسيلة لمواجهة التطورات الحاصلة في بيئة داخلية كانت أو خارجية .

مما دفع المؤسسة إلى تبني الإبداع الإداري وتنمية من خلال توفر العديد من المقومات الإدارية اللازمة لذلك كتفويض السلطة وتكوين فرق العمل والتدريب و وجود نظام حوافز ونظام اتصالات فعالة ومتطورة ، بحيث تعمل هاته المقومات على بث الرغبة في نفوس العاملين للانبثاق بكل ما هو جديد لتوليد الأفكار والإبداعات .

# الفصل الرابع

## دراسة ميدانية

معرض و تحليل نتائج الدراسة  
الميدانية و اختبار الفرضيات

## تمهيد

بعد أن حاولنا في الفصول السابقة التعرف على أهم المفاهيم النظرية المتعلقة بموضوع البحث سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بمؤسسة نفعال فرع التسويق بسكرة , وذلك لدراسة أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري على أرض الواقع ومن خلال المباحث التالية :

المبحث الأول : تقديم مؤسسة نفعال فرع بسكرة.

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة.



## المبحث الأول: تقديم مؤسسة نפטال فرع بسكرة

لاستكمال الدراسة النظرية تم اختيار مؤسسة نפטال فرع بسكرة والتي تم فيها الجزء التطبيقي من الدراسة , وسنحاول التعرف عليها من خلال هذا المبحث الذي سنتطرق فيه إلى نظرة عامة على مؤسسة نפטال ثم تعريف مؤسسة نפטال فرع تسويق بسكرة و مهامها و هيكلها التنظيمي .

## المطلب الأول : تعريف مؤسسة نפטال فرع بسكرة .

قبل تطرقنا لتعريف مؤسسة نפטال فرع بسكرة سنتطرق إلى لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم نפטال .

## 1 - لمحة تاريخية عن مؤسسة نפטال :

نפטال (Naftal) مؤسسة وطنية على قدر كبير من الأهمية تختص بتوزيع وتسويق مختلف المواد البترولية على المستوى الوطني برأس مال يقدر بـ 40.050.000.000.00 دج، " تشغل ما يناهز 30000 عامل على المستوى الوطني"<sup>1</sup> تم إنشاء هذه المؤسسة عن طريق المرسوم 101/80 الصادر في 1980/04/06 حيث دخلت ميدان النشاط بصفة عملية في 1982/01/01 وكانت في أول الأمر مكلفة بتكرير وتوزيع المواد البترولية ( Enterprisenationale de Raffinage et de Distribution des produits Pétroliers.)ERDP على حد سواء تبعيتها للمؤسسة SONATRACH.

ولكن ضرورة تقسيم العمل بسبب زيادة نشاط القطاع وضخامة المهام المنوطة بالمؤسسة جعلت الفصل بين العمليتين أمرا ضروريا يتم ذلك سنة 1987م، حيث تفرغت مؤسسة NAFTEC لعملية التكرير في حين اتجهت مؤسسة

NAFTAL(Enterprise national de Commercialisation et de Distribution des produits Pétroliers.)لتهتم بالتوزيع والتسويق فقط.

أما عن التسمية نפטال

<sup>1</sup>مجلة Naftal news ، العدد السابع ، جوان 2006 .

فتنقسم إلى شقين NAFTAL :

- NAFT : بتول (نقط)

- AL : الجزائر

لقد شهدت المؤسسة عدة تغيرات هيكلية متتالية، ففي سنة 1992م عقب زيادة في الإنتاج زاد توسعها ليصل إلى 39 مقاطعة و 9 وحدات مستقلة، وفي سنة 1998م موازاة مع تحويلها إلى شركة ذات أسهم تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام (Division) وهي: GPL، CLP و AVM، وفي إطار إثراء تركيبة المؤسسة والتي تمخض عن جهودها عدة نتائج، حيث تم سنة 2000 م خلق مركز للمعالجة المعلوماتية CTI من أجل وصل NAFTAL بعالم المعلومات الحديث، كما تم في نفس السنة تنظيم مديرية الشؤون الاجتماعية DASC، وأنشئت قسمة خاصة بالزفت وأعيد تنظيم كل من قسمي GPL و CLP والمناطق التابعة لها، ولكن هذا التقسيم لم يعمر طويلا ليتم اعتماد تنظيم آخر بعد سنة واحدة واستبدال الأقسام بفروع (Branches) والمناطق بالمقاطعات (Districts) وهو التنظيم الحالي حيث أصبحت المؤسسة من عدد من الفروع مقسمة حسب طبيعة المواد التي تشغل حيز نشاطها وبذلك نجدها تتكون من خمسة فروع أساسية :

1 فرع COM: ويهتم بتوزيع وتسويق البنزين والزيوت والعجلات وغيرها من مواد الصيانة الخاصة.

2 فرع CBR: ويهتم بالتخزين و الإمداد بالوقود.

3 فرع AVM: ويهتم بتسويق وقود السفن والطائرات.

4 فرع GPL: ويهتم بتوزيع وتسويق غاز البترول المميع بنوعيه البوتان والبروبان وكذا السيرغاز.

5 فرع الزفت: ويسوق الزفت ومشتقاته الموجهة لاستعمالات مختلفة.

إن طبيعة تكوين المؤسسة وتقسيمها كما سبق إنما هو نتيجة متوقعة بالنظر لنوعية المهام التي أسندت إليها ونذكر منها:<sup>2</sup>

1 نقل المواد البترولية.

2 تركيب الزيت .

3 توزيع، تخزين، وتسويق الوقود، الغاز المميع، الزيت، العجلات، الزيوت ومختلف المواد الخاصة.

تعبئة الغاز المميع بنوعيه، بوتان وبروبان في مختلف أحجام القارورات

-تكثيف الإجراءات الرامية إلى السيطرة على التكاليف و تحسين نوعية المنتجات و الخدمات.

-توسيع نشاطها إلى أسواق خارجية حيث تسعى إلى دخول أسواق مغاربية و افريقية.

-تصدير غاز البترول المميع لتونس و المغرب.

-تنفيذ برنامج تكوين وتدريب فعال للموارد البشرية وذلك بما يتوافق مع احتياجات الشركة.

-تجديد وسائل النقل البرية وكذا معدات المناولة الخاصة بها.

## 2 - أهداف مؤسسة نפטال :

من خلال مزاوله المؤسسة لنشاطها فإنها تسعى إلى تحقيق هدف مزدوج :

● مواصلة مهمتها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية المتنوعة .

● تحسين جودة خدماتها.

لذلك تسخر المؤسسة كامل مواردها البشرية وإمكانياتها المادية من اجل بلوغ هذا الهدف، إضافة إلى ذلك فان مؤسسة

نפטال تقوم بعدة إجراءات تسمح لها بتحقيق أهداف إستراتيجية متنوعة منها :

<sup>2</sup> مجلة NaftalNews ، العدد الرابع ، سبتمبر 2004 .

-تجديد وإعادة تأهيل بنيتها التحتية لوظيفة التخزين.

-تنمية وتطوير إستراتيجية التسيير و التي تضمن لها البقاء في المركز الريادي بالنسبة لتوزيع المنتجات النفطية في السوق المحلية.

-تحسين معدل الخدمة و التطلع لاحتياجات الزبائن المستقبلية.

-تطوير الشراكة مع متعاملين من ذوي الخبرة والبحث عن تحالفات إستراتيجية.

### 3 - تعريف مؤسسة نפטال فرع بسكرة :

تعتبر هذه المؤسسة إحدى المقاطعات الإثني عشر (12) للمؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية، فرع

التسويق NAFTAL BRANCHE COM، تم إنشاء مؤسسة نפטال فرع تسويق بسكرة 21 فيفري

1984 بموجب قرار صادر عن إدارة مقاطعة نפטال المركزية ، و بموجب المرسوم رقم 84/70 المؤرخ في

1984/11/24 تحولت وحدة نפטال إلى منطقة توزيع ،تقع مقاطعة التسويق بسكرة و المركز المتعدد المواد في المنطقة

الصناعية لولاية بسكرة حيث يجاورها:

\* في الشمال : المؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الطريق يفصل بين الموقعين

\* في الجنوب : المؤسسة الوطنية لنقل المسافرين الطريق يفصل بين الموقعين.

\* في الشرق: المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت و مصنع صناعة الزجاج.

\* في الغرب : المؤسسة الوطنية للنسيج حائط يفصل بين الموقعين.

### المطلب الثاني : مهام مؤسسة نפטال فرع التسويق بسكرة

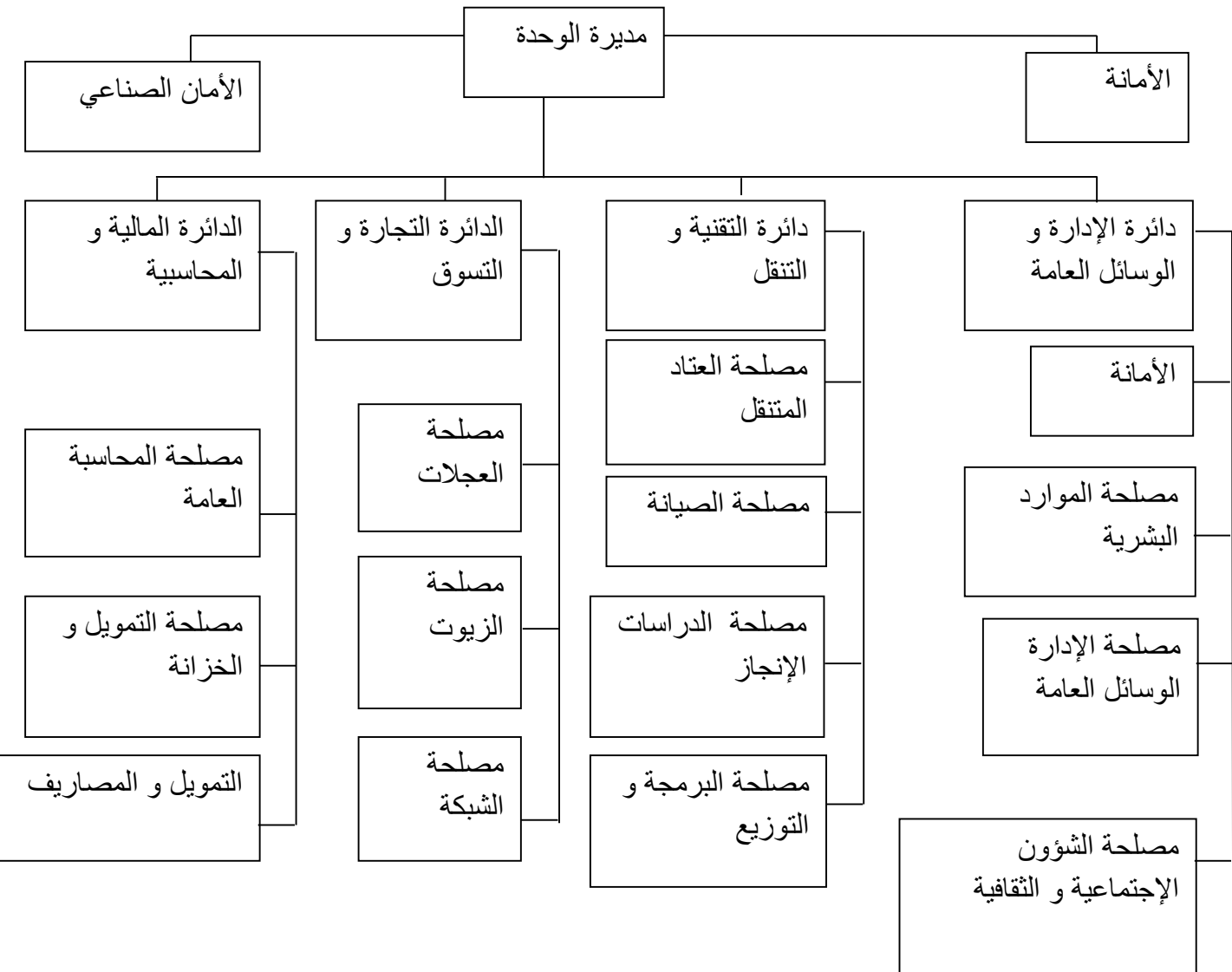
تتمثل مهام مؤسسة نפטال فرع تسويق - بسكرة - في :

- ❖ إن المهمة الرئيسية لمؤسسة نפטال فرع بسكرة هي التسويق و التوزيع المنتجات البترولية .
- ❖ تخزين ونقل المنتجات البترولية .
- ❖ الحرص على الاستعمال العقلاني للمواد الطاقوية .
- ❖ ضمان صيانة كل التجهيزات التي في حوزتها .
- ❖ ضمان الامتثال للمعايير التنظيمية وسلامة المرفق والموارد ,وجوده المنتج وحماية البيئة .
- ❖ الحرص على إدخال كل دراسات السوق الوطنية للمنتوجات البترولية .
- ❖ تطوير قدرات العمال عن طريق التربصات وتكوين المستمر .
- ❖ الحرص على تحسين ومراقبة الكميات المنتجة .

## المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال فرع التسويق بسكرة

يبين الشكل 02 التالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال فرع التسويق بسكرة كما يلي :

الشكل 02 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفطال فرع التسويق بسكرة



المصدر: وثائق المؤسسة

الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفعال فرع تسويق بسكرة<sup>3</sup>: لكل مؤسسة أو شركة أو وحدة أو قطاع خاص هيكل تنظيمي يبين فيه المخطط العام و الخاص بتلك المؤسسة ونحن بصدد البحث الذي قمنا به نود معرفة الهيكل التنظيمي الخاص بمقاطعة نفعال الذي يوضح فيه الدوائر بأجمعها ونوع كل واحدة منها و المصالح التي تحتوي عليها بالإضافة إلى بعض الفروع.

#### المديرية:

ومثلها مدير المقاطعة المسؤول الأول عن إدارة الدوائر و المصالح و الأقسام المكونة للمقاطعة حيث يقوم بتوجيهها و التنسيق بينها، ويقوم كذلك بإصدار الأوامر و اللوائح في حدود صلاحيتها، كما يقوم بتعيين وتوجيه وإقتراح الإطارات. مصلحة المعلوماتية و التسيير:

في هذه المصلحة يتم إنجاز تقارير المراكز ومتابعة النشاط الإقتصادي شهريا وإعداد قوائم عن مردودية النشاط بالمركز. ومن بين المهام المسندة إليها:

- ✓ غلق العمليات في نهاية كل شهر على مستوى مركز متعدد المواد.
- ✓ تخزين المعطيات في الملفات.

إدخال الوثائق في آلة الكمبيوتر فيما يخص نظام البيع و الزبائن...إلخ.

#### الدوائر: وهي أربع:

1. دائرة الإدارة و الوسائل العامة: تتكون من الأمانة و خلية الشؤون و الثقافة كما يوجد بها ثلاث مصالح وهي مصلحة الإدارة، مصلحة الموارد البشرية، مصلحة الوسائل العامة.

<sup>3</sup>وثائق مستخرجة من سجلات المؤسسة.

2. الكاتبة: حيث تقوم بتنظيم شؤون المكتب من حيث الوثائق الإدارية وإستقبال المكالمات الهاتفية وتحديد المواعيد و الحفاظ على أسرار المهنة...إلخ.

3. مصلحة الموارد البشرية: يقوم بتسييرها ثلاثة موظفين وهم رئيس المصلحة وإطار دراسات و المكلف بالدراسات كل ما يتعلق بالمستخدمين في المقاطعة من إحصائيات حول عدد العمال و الأعمار التكوين بالإضافة إلى الإشراف على التمهين و التبرصات في الوحدة و أعداد الإحصائيات.

4. مصلحة الإدارة: يسهر على تسييرها ستة موظفين وتنقسم إلى فرعين:

1- ويتمثل في تسيير ومتابعة الملفات.

2- ويتمثل في تسيير الأجور ومن مهامه التسيير الشهري لكل عامل سواء الدائمين أو المؤقتين وكذلك المتمهين.

ويحتوي هذا الفرع على كل ملفات العمال وبطاقات الكترونية مسجلة بأرقام استدلالية لكل عامل رقم يرمز لهويته المهنية ويشرف على هذا الفرع عاملين وهما:

رئيس الفرع و مسير إداري بحيث يعملان على إستقبال كل المعلومات شهريا من كل المصالح و المراكز المتواجدة تحت هذه المقاطعة ومن بين الوثائق التي يستعملها:

أوراق الحضور: التي يستبدل من خلالها على الأيام و الساعات التي اشتغلها كل عامل.

مصلحة الوسائل العامة: وتتكون هذه الصفحة من ثلاثة فروع:

✓ فرع الرسائل

✓ فرع الصيانة

✓ فرع الوسائل



ويتمثل دور هذه المصلحة في إمداد جميع الدوائر و المصالح بالوسائل و التجهيزات المادية من مكاتب وآلة مكتبية مثل ( أرقام، أوراق...) و الإهتمام بأعمال الصيانة وكذا وسائل النقل و الإتصال.

مصلحة الشؤون الإجتماعية و الثقافية:

وتخص هذه المصلحة بتنظيم نشاطات اجتماعية وتمثل في الرياضة للعمال و الرحلات الشتوية و المخيمات الصيفية لأبناء العمال وعائلاتهم كما تقوم بمختلف الخدمات الاجتماعية كالمراقبة الطبية السنوية للعمال وتقديم المساعدات المادية للعمال.

دائرة التجارة: وتتكون الدائرة التجارية من أربع مصالح و أمانة و خلية تحصيل الديون من الزبائن وتمثل هذه المصالح في:

- مصلحة المحروقات.
- مصلحة الزيوت.
- مصلحة العجلات.
- مصلحة الشبكة.

مصلحة المحروقات:

تعتبر مصلحة الوقود من أحد عناصر المكملة للدائرة التجارية بحيث تعمل على خدمة الزبائن من حيث المبيعات أو من حيث فتح ملفات للزبائن الجدد كما نجد أن هذه المصلحة تقوم بجمع و إحصاء المبيعات اليومية لمادة الوقود ومن ثم نقوم بإعداد التقارير الشهرية...إلخ.

مهام هذه المصلحة:

- دراسة طلبات الزبائن.
- تجميع المعلومات.
- بعث التقارير الشهرية و السنوية.

## مصلحة الشبكة:

وتسمى هذه الشبكة محطة نفضال للتوزيع بحيث تحتوي على نقاط البيع وسميت بالشبكة لأن فيها تموين بمعنى كاملة

شاملة للشبكة عبر كل مناطق الولاية تعد الشبكة الطريق الرابط بين المصالح الثلاثة و الزبائن وتتكون من:

رئيس المصلحة: وهو المسؤول على قطاع المحطة وعلى رؤساء المحطة وكل محطة سمية على حساب المنطقة التي تنتمي اليها

ولها القدرة على التحكم فيها.

رؤساء المحطات: ومن مهامها التكفل بالنشاط و الإتصال بين الزبائن والإشراف على المحطات و التسيير المباشر ويهتمان

كذلك بنشاط الزيوت، توزيعها و توريدها.

## وظيفة الشبكة:

● مراقبة و ضمان تسيير نقاط البيع.

● التوزيع بشكل.

● تسيير مباشر.

ميزانية المواد البترولية: وهي عبارة عن تقرير شهري وهذا راجع لمعرفة المدخول و المخرج وهي وثيقة رسمية داخلية.

## مصلحة الزيوت:

ويتمثل دوره في مساعدة رئيس الدائرة و ضمان تلبية رغبات المستهلكين، كما يقوم بتنفيذ الإنتخابية وتتبع بإستمرار

عملية تموين المحطات و التوزيع خاصة بمحطات التسيير المباشر Gestion Direct.

رؤساء القطاع: كل رئيس له قطاع محدد كما يعد رئيس القطاع الوسيط المباشر بين الزبون و المنطقة وتمثل مهامها

الأساسية في:

متابعة تسيير المحطات المسيرة تسييرا حرا GL GD.

- إقامة التنبؤات الخاصة بكل المحطات ومراكز البيع التابعة للوحدة.
- مراقبة الكشوف الحسابية الذي يقدم من طرف الرئيس كل نهاية شهر gd وتقديم تقرير نصف سنوي بالنسبة للمحطات الأخرى P.V.A.G.L.R.O إلى المديرية العامة.

#### مصلحة العجلات:

تتكون من رئيس المصلحة و إطار تقني يهتمان بمنتوج العجلات توريدا وتسويقا وللعلم فإن العجلات المطاطية يتم استرادها من الخارج ويتم توزيعها عن طريق نفضال وفي ظل الإقتصاد الحر فإن المقاطعة تسعى أن تكون منتجاتها أو المواد الموزعة عن طريقها أقل سعرا من المواد المماثلة المعروضة في السوق الحرة.

#### مركز متعدد المواد (DEPOT):

من أحد عناصر المكملة للدائرة التجارية بحيث تعمل على خدمة الزبائن من حيث المبيعات هو مركز المحروقات الذي يستقبل السلع مثل البنزين، المازوت، الزيوت، وكذلك المطاط وهذه المصلحة تشتري وتخزن في نفس الوقت وهي عبارة عن وسيط بين المقاطعة و الزبون حيث كانت وحدة بسكرة تتألف من مركزين هما:

المركز الأول: مركز شحن وتوزيع الغاز MCE.

المركز الثاني: مركز متعدد الخدمات CMP.

وبعد انفصال الغاز المميع عن الوحدة، وتبعاً للمخطط التنظيمي الجديد أصبحت مقاطعة بسكرة تحتوي على مركز متعدد المنتجات، حيث تبلغ مساحته 8 هكتارات، ويقع في المنطقة الصناعية وقد استعابه للمحروقات 1700 م<sup>2</sup> تتوزع

كالتالي:

- 06 خزانات بنزين عادي أي ما يعادل 600م<sup>3</sup>

- 10 خزانات مازوت أي ما يعادل 1000م<sup>3</sup>

- خزان بنزين ممتاز أي ما يعادل 100م<sup>3</sup>

ويدير هذا المركز ثلاثة أقسام وفريق صيانة وفريق أمني ويمثل دورهم الأساسي في:

- التنظيم طبقا للمخطط الإنتاجي المسيطر

- وضع تحديد أوقات العمل

- ضمان الأمن

- تبرير الفروق الحاصلة بين رقم الأعمال و أرقام التنبؤات.

قسم التسيير الإداري:

- يهتم بالشؤون الإدارية لعمال المركز

- تحويل البريد

- ربط بين المراكز ومصالحة المستخدمين و الوسائل العامة

قسم النقل: ويهتم هذا القسم بالتموين و التوزيع و الشحن عبر أسطول نقل الشاحنات ويتمثل إهتمامه الأساسي في

وسائل النقل

قسم حركة المنتج: يهتم بتسيير خزائن المنتجات التجارية بواسطة مركز المحروقات و الزيوت و الشحن و العجلات

المطاطية.

فريق الصيانة العتاد المشغل ( المستعمل): يهتم بصيانة المستعمل.

فريق الامن: ويتألف من مفتش وعمال أمنيين يهتمان بالحراسة و السهر على حماية المركز من الحوادث و أي خطر آخر.

دائرة التقنية و النقل: في حين تتكون هذه الدوائر من أربع مصالح وهي:

✓ مصلحة التخطيط و التموين و التوزيع

✓ مصلحة النقل

✓ مصلحة الاستغلال و صيانة العتاد

✓ مصلحة الدراسات و الانجاز

أ) مصلحة التخطيط و التموين و التوزيع:

تتم هذه المصلحة بتلبية احتياجات السوق المحلية بتموين جميع الزبائن بالمنتجات كما تقوم بالمراقبة وتوزيعها، ومن ناحية أخرى تقوم باستخدام المعطيات الإحصائية مراقبة الزبائن.

ب) مصلحة النقل:

تتكون من رئيس مصلحة ومفتش العتاد المتحرك، حيث يهتمان بالعتاد المتحرك ويتمثل في الشاحنات وصيانتها إن إقتضى الأمر أو عند الضرورة.

ج) مصلحة الاستغلال و الصيانة: وتنقسم إلى ثلاث فروع:

✓ فرع صيانة المركز.

✓ فرع الشبكة.

✓ فرع تحويل السيارات إلى سير غاز.

وتتمثل مهام هذه المصلحة في صيانة التجهيزات و المعدات الخاصة بالمنطقة، كما تقوم بإصلاح المحطات، وكذا تحويل السيارات الخاصة التي تستهلك الوقود العادي إلى سيارات تستهلك سيرغاز.

د) مصلحة الدراسات و الإنجاز:

تقوم هذه المصلحة بالدراسات الميدانية وإعداد جميع التقارير الخاصة بالأشغال وإحتياجات الوحدة، ويسهر على تنفيذ هذه المخططات مهندس في الهندسة المدنية و المسؤول عن الأشغال الجديدة ومتابعتها داخل المنطقة، وكذا الإشراف على الترميمات العامة (كالكهرباء و الدهن).

#### دائرة المالية و المحاسبة:

وتهتم هذه المصلحة بصفة عامة بكل أنواع الإجراءات و العمليات المالية و المحاسبية التي تهدف لضمان السير الحسن للمقاطعة حيث يمكن إتمامها أيضا بتخصيص جميع الأموال الضرورية وتنفيذ الإجراءات الخاصة بدفع المصروفات وتحصيل الإيرادات و إثباتها حسابيا لضمان المحاسبة كما تحتوي هذه الدوائر على خلية المراقبة، الامانة، خلية الأملاك، خلية التأمينات و المنازعات وثلاثة مصالح أخرى و هي:

✓ مصلحة المحاسبة.

✓ مصلحة الديون.

✓ مصلحة التمويل و المصاريف.

## المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

## المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة و طرق جمع البيانات

## أولاً : مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين بمؤسسة نفضال فرع - بسكرة - البالغ عددهم 50 عامل إداري ، ولقد اعتمدنا توزيع الإستبانة عليهم عبر الزيارات الميدانية واسترد منه 35 إستبانة ،وبعد فحصها تم استبعاد استمارة واحدة لعدم استيفائها الشروط المطلوبة لتكون عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل 34 استمارة.

## ثانياً: طرق جمع البيانات

**1-البيانات الأولية:**تم الحصول عليها من خلال تصميم الإستبانة وتوزيعها على عينة البحث، وتم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V19 الإحصائي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

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

## المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي ، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية، SPSS.V19 كما يلي :

- مقاييس الإحصاء الوصفي: وذلك لوصف مجتمع البحث و عينته، وإظهار أهميتها بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات و ترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها، بالاعتماد على المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية.
- معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.
- اختبار التوزيع الطبيعي : اختبار كوجروف-سمرنوف Sampl kolmogorov –Smirnov
- تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- معامل صدق المحك: و ذلك لقياس صدق أداة البحث .
- معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

### المطلب الثالث: أداة الدراسة صدقها وثباتها

تم الاعتماد على الإستبانة كأداة أساسية للدراسة وتتضمن جزئين :

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

الجزء الثاني: ويحتوي على محورين:

المحور الأول: ويتمثل في متغير رأس المال الفكري ويتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على مستوى رأس المال الفكري

من وجهة نظر العمال الإداريين لمؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة ، وقد تم تحديد ثلاثة أبعاد تم اختيارها بعد

الاطلاع على العديد من المراجع الخاصة بهذا المجال، وقد وزعت هذه العبارات كالتالي:

- رأس المال بشري وتمثله العبارات من 01 إلى 06.

- رأس المال الهيكلي وتمثله العبارات من 07 إلى 12.

- رأس المال الزبوني وتمثله العبارات من 13 إلى 19.

ج لمحور الثاني: ويتمثل في متغير الإبداع الإداري ويتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري من

وجهة نظر عمال مؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة، وهي موزعة على أربع أبعاد كما يلي:

- الطلاقة الفكرية وتمثله العبارات من 01 إلى 05.



- الأصالة وتمثله العبارات من 06 إلى 10.

- الحساسية للمشكلات وتمثله العبارات من 11 إلى 16.

- روح المخاطرة وتمثله العبارات من 17\_ 21

ولقد تم تحديد أوزان عبارات الإستبانة وفق مقياس ليكارت الخماسي على النحو التالي:

الجدول رقم(01) : مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

ثانيا : صدق أداة الدراسة

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

الإستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي :

• **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم أهداف البحث

تم

عرضها على مجموعة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الدراسة، الذين يعملون في كلية العلوم الاقتصادية و

التجارية وعلوم التسيير لجامعة محمد خيضر بسكرة، وطلب إليهم إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة

للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها

وتقوم مستوى الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما

يراه المحكم لازما.

و قد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الإستبانة أكثر فهما لأهداف البحث, وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

- **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك كما هو موضح في الجدول (01) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.978) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا الدراسة وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياس.

### ثالثا : ثبات أداة الدراسة (Reliability):

و يقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذه الدراسة تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

### الجدول رقم (02) : صدق المحك و ثبات الدراسة

المحور	عدد العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	معامل الصدق
رأس مال البشري	6	0.876	0.935
رأس مال الهيكلي	6	0.856	0.925
رأس مال الزابوني	6	0.671	0.819
الطلاقة الفكرية	5	0.695	0.833
الأصالة	5	0.812	0.901



## المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة

سنحاول في هذا المبحث التعرف على خصائص مبحوثي الدراسة و تحليل محاور الإستبانة و القيام بإختيار التوزيع

الطبيعي للبيانات لنختتم بإختيار فرضيات الدراسة المنطلق منها

## المطلب الأول : خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي الدراسة حسب المتغيرات الشخصية و الوظيفية وفق الجداول التالية:

## 1/ الجنس :

## الجدول(03) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	19	55.89%
أنثى	15	44.11%
المجموع	34	100%

المصدر : من إعداد الطالب وبالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19.

يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين كانوا من ذكور ، حيث بلغت نسبتهم (55.89%) في حين بلغت نسبة

الإناث (44.11%) من مجموع أفراد عينة البحث أو الدراسة.

## 2/ توزيع أفراد العينة حسب العمر

الجدول (04) : توزيع أفراد العينة حسب العمر

العمر	التكرار	المجموع
أقل من 30 سنة	10	%29.41
من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة	13	%38.23
من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	6	%17.64
من 50 سنة فأكثر	5	%14.70
المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالب وبالاتماد على مخرجات برنامج SPSS V19.

بالنسبة لمتغير العمر فنجد أن الفئة (من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (38.23%)، في حين نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت (29.41%) ، أما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة) بلغت (17.64%)، وفي الأخير نجد أن نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 50 سنة فأكثر) بلغت (14.70%)، ومن هذه النتائج يمكن تفسير أن عينة البحث تغلب عليها الفئة العمرية الشابة.

### 3 - توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الرتبة	التكرار	المجموع
تقني سامي	10	%29.41
ليسانس	8	%23.52

شهادة دراسات العليا <b>PGS</b>	5	%14.70
مهندس	9	%26.47
ثانوي فأقل	2	%5.88
المجموع	34	%100

المصدر: من إعداد الطالب وبالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19.

بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: فقد وجد أن حصة الأسد من المبحوثين كانت من نصيب المؤهل العلمي " تقني

سامي " بنسبة تقدر ب (29.41%) ، يليها شهادة " مهندس " بنسبة تقدر ب (26.47%) ، و حلت في المرتبة

الثالثة شهادة "ليسانس" و رابعا " شهادة دراسات عليا **PGS**" بنسبتين (23.52%) و (14.70%) على التوالي

، فيما حلت شهادة " ثانوي فأقل " في المرتبة الأخيرة بنسبة (5.88%) .

#### 4- توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم(06): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	15	%44.11
من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	6	%17.64
من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	5	%14.70
من 15 سنة فأكثر	8	%23.52

المجموع	34	%100
---------	----	------

المصدر: من إعداد الطالب وباعتماد على مخرجات برنامج SPSS V19.

عند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (44.11%) منهم تقع خبرتهم في المجال (أقل 5 سنوات) ،

ونسبة (23.52%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 15 سنة فأكثر) و ، في حين نجد أن نسبة

(17.64%) من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) ، ونجد نسبة 14.70%

من المبحوثين تقع خبرتهم في المجال (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) و عليه فإن أغلب العاملون المبحوثين

خبرتهم أقل من 5 سنوات

### المطلب الثاني : اختبار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الإستبانة

#### أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي

سنقوم باختبار كولموجروف-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 ، والاختبار يقوم على الفرضية الصفرية

القائلة بأن العينة المسحوبة من مجتمع بياناته تخضع للتوزيع الطبيعي في مقابل الفرضية البديلة لها .

#### الجدول رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي (Sample Kolmogorov-Smirnov)

الأبعاد	قيمة Z المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
رأس مال بشري	1.298	0.069
رأس مال هيكلية	0.645	0.800
رأس مال زبوني	0.841	0.479
رأس مال الفكري	1.132	1.154

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss v 19.

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد من أبعاد رأس المال الفكري أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha=0.05$ ) وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ، ويجب استخدام الاختبارات المعلمية .

### ثانيا: تحليل محاور الإستبانة

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث ، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين (رأس مال فكري ,الإبداع الإداري ) ، على مقياس ليكارت الخماسي حيث تقرر أن يكون المتوسط الحسابي على كل عبارة من [1-1.79] دالا على مستوى غير موافق تماما ، و من [1.80-2.59] دالا غير موافق من [2.60-3.39] دالا على مستوى محايد بينما من [3.40 - 4.19] دالا على موافق ، و أخيرا من [4.20-5] دالا على موافق تماما .

و سنقوم بتحليل محاور الإستبانة وذلك كما يلي:

س(1): ما مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة ؟

الجدول رقم ( 08 ) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور رأس مال الفكري.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	لترتيب حسب الإتجاه
	رأس مال بشري	3.318	0.769	05	محايد



01	يتعلم الموظفون من بعضهم البعض في مجالات مناصبهم المختلفة	3.15	0.939	07	محايد
02	يملك الموظفون خبرات كبيرة في مجال عملهم	3.45	0.905	03	محايد
03	يشارك العمال ذوي المهارات في صناعة القرار في المؤسسة	3.48	1.093	03	محايد
04	تحرص المؤسسة على توظيف العمال الاكتفاء من خارجها	3.30	0.951	05	محايد
05	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردى	3.39	0.966	04	محايد
06	تقدم المؤسسة الحوافز و المكافآت الملائمة لعمالها	3.12	1.193	07	محايد
	رأس مال الهيكلى	3.348	0.839	05	محايد
01	تحصل بسرعة وسهولة على المعلومات الكافية والدقيقة لأداء عملك	3.30	0.951	05	محايد
02	يدرك كل عامل مهامه وواجباته على أكمل وجه	3.58	0.792	02	موافق
03	يدرك العمال جيدا أهداف المؤسسة ويشركون في تحقيقها	3.18	1.261	06	محايد
04	لدى المؤسسة شبكة اتصالات داخلية متطورة	3.45	1.371	03	محايد
05	يتبادل العمال المعارف فيما بينهم	3.15	1.093	06	محايد
06	تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة	3.42	1.032	04	محايد

محيد	04	0.553	3.404	رأس المال الزبوني.	
موافق	01	0.944	3.73	لدى المؤسسة قنوات اتصال متنوعة لذوي المصالح	01
محيد	06	1.111	3.21	تقوم المؤسسة بإنجاز الكثير من أعمالها من خلال التحالفات والتعاون مع المؤسسات الأخرى	02
محيد	06	0.917	3.18	يتم إستشارة الخبراء و مستشارين من خارج المؤسسة عند إتخاذ قرارات إستراتيجية	03
محيد	05	0.761	3.27	تمنح المؤسسة مزايا إضافية لزيائنها الدائمين	04
محيد	05	0.783	3.36	للمؤسسة قدرة على تحديد حاجات الزبائن وتفضيلاتهم	05
موافق	01	0.505	3.67	تخصص المؤسسة وقتا كافيا لحل مشاكل التي تواجه الزبائن	06
محيد	06	0.955	3.22	لدى المؤسسة بيانات كاملة نسبية حول زبائن و تعمل على تحديثها باستمرار	07
محيد	04	0.652	3.356	رأس مال الفكري الكلي	

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v19.

**1-رأس مال الزبوني :** يتبين من خلال الجدول رقم (08) أن بعد رأس مال الزبوني جاء بالمركز الأول من حيث

الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.404)

بانحراف معياري (0.553) و الملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ 2.60، 3.39 ] حسب مقياس ليكارت

الخماسي و عليه نستنتج أن درجة الموافقة كانت محايدة بعبارة أخرى فإن متوسط درجة الإستجابة يتوافق مع درجة الحياد

حيث تراوحت متوسطات الحسابية ما بين ( 3.18 - 3.73 ) و تراوحت إنحرافاتهما المعيارية ما بين (0.505-1.111) و هذا مايدل على أن مؤسسة نفضال فرع - بسكرة - لديها إهتمام متوسط برأس المال الزيوني رغم أنها تحاول جاهدة تخصيص وقتا لحل المشاكل التي تواجه زبائنها .

**02- رأس مال البشري :** يتبين من خلال الجدول رقم (08) أن بعد رأس المال البشري جاء بالمركز الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.318) بانحراف معياري (0.769) و الملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ 2.60 ، 3.39 ] حسب مقياس ليكارت الخماسي و عليه نستنتج أن درجة الموافقة كانت محايدة بعبارة أخرى فإن متوسط درجة الإستجابة يتوافق مع درجة الحياد ، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.12-3.45) و تراوحت إنحرافاتهما المعيارية ما بين ( 1.093-0.905) و هذا مايدل على أن مؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة لديها إهتمام متوسط برأس المال البشري رغم أنها تسمح بمشاركة العمال ذوي المهارات في صناعة القرار في المؤسسة .

**03- رأس المال الهيكلي :** يتبين من خلال الجدول رقم (08) أن بعد رأس المال الهيكلي جاء بالمركز الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.348) بانحراف معياري ( 0.839 ) و الملاحظ أن قيمة هذا المتوسط تنتمي إلى الفئة [ 2.60 ، 3.39 ] حسب مقياس ليكارت الخماسي و عليه نستنتج أن درجة الموافقة كانت محايدة بعبارة أخرى فإن متوسط درجة الإستجابة يتوافق مع درجة الحياد ، حيث تراوحت متوسطات الحسابية ما بين (3.15-3.58) و تراوحت إنحرافاتهما المعيارية ما بين -0.951( 1.371) و هذا مايدل على أن مؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة لديها إهتمام متوسط برأس المال الهيكلي وتضعه بالمرتبة الأخيرة مقارنة بالبعدين السابقين وهذا راجع الى طبيعة عمل المؤسسة .

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الاهتمام برأس مال الفكري بمؤسسة نפטال فرع التسويق بسكرة جاء متوسطا وفقا لمقياس الدراسة ، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد رأس المال الفكري مجتمعة (3.356) بانحراف معياري يقدر ب (0.652).

س(02): ما هو مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة نפטال فرع التسويق بسكرة ؟

الجدول رقم ( 09 ) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الإبداع الإداري .

الترتيب حسب الإتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	الرقم
موافق	03	0.574	3.472	الطلاقة الفكرية	
محايد	05	0.816	3.33	لديك القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار ذات المعنى الواحد.	01
موافق	01	0.692	3.67	اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	02
محايد	04	0.864	3.39	لدي القدرة على التعبير عن أفكارتي بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة	03
موافق	03	0.870	3.48	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	04
موافق	03	0.999	3.48	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة	05
موافق	02	0.650	3.551	الأصالة	
موافق	03	0.905	3.45	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	01
موافق	01	0.801	3.73	ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون.	02

03	تتمتع بمهارة النقاش والحوار .	3.39	0.747	04	محايد
04	احرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	3.58	0792	02	موافق
05	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته.	3.61	1.029	02	موافق
	الحساسية للمشكلات	3.283	0.811	05	محايد
01	احرص على معرفة أوجه القصور والضعف في عملي.	3.76	0.867	01	موافق
02	امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات في عمل الآخرين	3.30	0.918	05	محايد
03	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	3.33	1.051	05	محايد
04	أتنبأ بمشكلات عملي قبل حدوثها.	3.36	0.962	04	محايد
05	اخطط باستمرار لمواجهة مشكلات العمل	2.85	1.004	08	محايد
06	أستطيع التأقلم مع أي مشكل في مجال عملي.	3.09	0.947	07	محايد
	روح المخاطرة	3.148	0654	07	محايد
01	أنجز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متطور و جديد .	3.33	0.854	05	محايد
02	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال والنتائج المترتبة عنه.	3.39	0.60	04	محايد
03	أشعر بمتعة و إثارة في البحث عن الحلول الإبداعية .	3.42	0.708	04	موافق
04	أقوم بتجربة أفكار و طرق جديدة لحل المشاكل .	3.52	0.834	03	موافق
05	أحاول التميز دائما في أدائي لعملي .	3.42	0.936	04	موافق
	الإبداع الإداري الكلي	3.431	0.602	04	موافق

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v19.

وانطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن مؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة تعتمد على الإبداع الإداري بنسب مرتفعة إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد وفقاً لإجابات المبحوثين (3.431) بانحراف معياري (0.602) وجاءت نتائج المتغيرات الفرعية الخاصة بهذا البعد على النحو التالي:

**1- الأصالة :** يتبين من خلال الجدول رقم (09) أن بعد الأصالة جاء بالمركز الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.551) بانحراف معياري (0.650) . ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة ودرجة موافقة لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى الفئة [4.19-3.40]، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد الأصالة ضمن اتجاهات آراء موافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.39-3.73) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.650-0.905) و هذا ما يدل على أن مؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة لديها اهتمام مرتفع بالأصالة حيث يسعى العمال إلى القيام بأعمالهم بأسلوب متجدد و الاستفادة من معرفة آراء الآخرين و عمل بما .

**2- الطلاقة:** يتبين من خلال الجدول رقم (09) أن بعد الطلاقة جاء بالمركز الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.472) بانحراف معياري (0.574) . ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة لأن المتوسط الحسابي ينتمي إلى [4.19-3.40]، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد الطلاقة ضمن اتجاهات آراء موافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.33-3.67) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.600-0.906) و هذا ما يدل على أن مؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة - لديها اهتمام مرتفع بالطلاقة حيث أن المبحوثين يؤكدون على قدرتهم على التكيف و الظروف المختلفة و رغبتهم في إنجاز أعمالهم بأسلوب متجدد .

**03- الحساسية للمشكلات :** يتبين من خلال الجدول رقم (09) أن بعد الحساسية للمشكلات بالمركز الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.283)

بانحراف معياري (0.811). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول محايدة حيث ينتمي المتوسط الحسابي الى فئة [3.39-2.60]، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد الحساسية للمشكلات ضمن اتجاهات آراء، المحايدة و تراوحت المتوسطات ما بين (2.85-3.76) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.867-0.1004) و هذا ما يدل على أن مؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة لديها اهتمام وتحرص على معرفة اوجه القصور والضعف في العمل .

**04- روح المخاطرة :** يتبين من خلال الجدول رقم (09) أن بعد روح المخاطرة جاء بالمركز الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.1048) بانحراف معياري (0.654) . ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة لأن المتوسط الحسابي جاء في فئة [3.39-2.60]، كما نلاحظ من متوسط إجابات عينة البحث على عبارات بعد روح المخاطرة ضمن اتجاهات آراء محايدة ، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.33-3.52) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.936-0.600) و هذا ما يدل على أن مؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة لديها اهتمام متوسط ببعد روح المخاطرة .

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الاهتمام بالإبداع الإداري بمؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة ، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الإبداع الإداري ب (3.431) وبانحراف معياري يقدر ب (0.602) .

### المطلب الثالث : اختبار الفرضيات

سنحاول اختبار فرضيات الدراسة.

#### أولا : اختبار الفرضية الرئيسية

لا يوجد اثر معنوي لرأس المال الفكري بأبعاده على الإبداع الإداري بمؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة .

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية .

الجدول رقم (10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة sig
الانحدار	6.204	1	6.204	35.655	0.000*
الخطأ	5.395	31	0.174		
المجموع الكلي	11.599	32			

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.v19.

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

معامل الارتباط  $R = 0.731$

معامل التحديد  $R^2 = 0.534$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (10) يتبين صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية حيث بلغت

قيمة (F) المحسوبة (35.655) و بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) ، و يتضح

من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي و هو رأس مال الفكري في هذا النموذج يفسر ما مقداره

(53.4%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري مؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة ، وهي قوة

تفسيرية قوية ، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس مال الفكري والإبداع الإداري بمؤسسة نفضال

بسكرة.(بلغت 73.1%)



## ثانيا : اختبار الفرضيات الفرعية

بناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في

الجدول رقم (11)

الجدول رقم ( 11) : نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد رأس المال

الفكري على الإبداع الإداري

مستوى الدلالة sig	T المحسوبة	Beta	الانحراف المعياري	B	
0.020	5.192	0.682	0.099	0.516	رأس مال البشري
0.001	3.838	0.568	0.106	0.407	رأس مال الهيكلية
0.014	2.602	0.686	0.199	0.520	رأس مال الزبوني
0.000	2.471	0.582	0.178	0.440	رأس مال الفكري

المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.V19 .

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

**1- نتائج الفرضية الفرعية الأولى:** من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي بين رأس المال البشري و الإبداع الإداري بمؤسسة نفطال فرع التسويق بسكرة ، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.020) ، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وقد بلغ معامل  $B\hat{e}t\alpha$  (0.682) مع قيمة T المحسوبة (5.192) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: " يوجد أثر معنوي لرأس مال البشري على الإبداع الإداري بمؤسسة نفطال فرع التسويق بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )".

**2- نتائج الفرضية الفرعية الثانية:** من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي بين رأس مال الهيكلية و الإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.001) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وقد بلغ معامل  $B\hat{e}t\alpha$  (0.568) مع قيمة T المحسوبة (3.838)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: " يوجد أثر معنوي لرأس المال الهيكلية على الإبداع الإداري بمؤسسة نفطال فرع التسويق بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )".

**3 نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:** من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي بين رأس مال الزبوني على الإبداع الإداري ، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.014) وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ ) وقد بلغ معامل  $B\hat{e}t\alpha$  (0.686) مع قيمة T المحسوبة (2.602)، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على: " يوجد أثر معنوي لرأس مال الزبوني على الإبداع الإداري بمؤسسة نفطال فرع تسويق - بسكرة - عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )".

## خلاصة الفصل الرابع :

تعرفنا في هذا الفصل على نشأة وتطور مؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة، وكذا الهيكل التنظيمي الذي تديره و قد اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على الإستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات والتي وزعناها على عمال إداريين بمؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة والتي تحتوي على جزين رئيسيين الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية و الوظيفية، أما الجزء الثاني الخاص بمحاور الإستبانة، المحور الأول يتمثل في المتغير المستقل وهو رأس مال الفكري ، أما المحور الثاني يتمثل في المتغير التابع وهو الإبداع الإداري ، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: " ما أثر رأس مال الفكري على الإبداع الإداري بمؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة " ، وبعد استرجاع الاستبيان تم معالجته بالبرنامج الإحصائي (spss .v19)، و باستخدام أساليب إحصائية كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار التوزيع الطبيعي، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ما سبق ذكره يتضح ما يلي:

\* وجود أثر معنوي لرأس المال الفكري بأبعاده المجتمعة على الإبداع الإداري بمؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

\* وجود دور معنوي لكل بعد من أبعاد رأس المال الفكري على حدى ( رأس المال البشري , رأس المال الهيكلي , رأس

المال الزبوني ) على الإبداع الإداري لمؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة عند مستوى الدلالة

( $\alpha = 0.05$ ).

خاتمة

### خاتمة

قمنا من خلال هذا البحث بدراسة أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري ، بمؤسسة نפטال فرع تسويق بسكرة ، والتي كانت محل الدراسة الميدانية التي قمنا بها وهذا من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي ، والتي كان الغرض منها هو الإجابة على الأسئلة المطروحة في إشكالية دراستنا بطريقة تجعلنا نتعرف على أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري لتتوصل إلى مجموعة من النتائج نظرية و تطبيقية .

### أولاً: النتائج النظرية :

- لا يوجد مفهوم موحد وشامل لرأس المال الفكري بل تعددت تعاريفه وفقاً لتوجهات الفكرية والزوايا التي ينظر إليه منها .
- رأس المال الفكري هو المعرفة والمهارات والتكنولوجيا التي تستخدم لخلق الميزة التنافسية والذي يساعد في استخدام كل هذه المعرفة وخبرات العملية في إطار الهيكل التنظيمي والتكنولوجي لخلق نظام مهني محترف داخل المؤسسة
- يتوافر رأس المال الفكري على ثلاثة مكونات أساسية :  
رأس المال البشري : ويمثل مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها العاملة في المنظمة حالياً أو التي ستتهيأ للعمل مستقبلاً
- رأس المال الهيكلي : يمثل المعرفة التي يتم اكتسابها والاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات
- رأس المال العلائقي : يمثل شبكة العلاقات مع العملاء و الموردین والشركاء وبقية أصحاب المصالح
- الإبداع الإداري : قدرة الفرد على الإتيان بأفكار جديدة وغير مألوفة ومتصلة بحل المشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشكال فريدة فيما يخص الجوانب الإدارية
- مكونات الإبداع الإداري الأكثر شيوعاً : الطلاقة , الأصالة, المرونة , روح المخاطرة , الحساسية للمشكلات

### ثانياً: النتائج التطبيقية

- ظهر مستوى رأس المال الفكري بمؤسسة نفطال فرع التسويق بسكرة بشكل عام مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور رأس المال الفكري (3.356) , وبانحراف معياري (0.652)
- أن مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة نفطال فرع التسويق بسكرة بشكل عام مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمحور الإبداع الإداري (3.431) وبانحراف معياري (0.602)
- يوجد اثر معنوي لرأس مال الفكري بأبعاده المختلفة على الإبداع الإداري بمؤسسة نفطال فرع التسويق - بسكرة - عند مستوى دلالة ( $\alpha=0.05$ )

### الإقتراحات

على ضوء ما سبق يمكننا تقديم بعض الإقتراحات التالية :

- ضرورة العمل على زيادة الوعي ومعرفة العاملين برأس المال الفكري السائد في مؤسسة نفطال فرع تسويق بسكرة .
- ضرورة تشجيع الإدارة العليا لأية أفكار جديدة تقدم من طرف عمال مؤسسة نفطال فرع التسويق بسكرة .
- ضرورة تكريم وتحفيز المبدعين .
- ضرورة الاهتمام بتوفير أبعاد رأس المال الفكري وخاصة ذات المستوى المتوسط .
- ضرورة الإهتمام برأس المال البشري لأنه مصدر الإبداع و التميز
- العمل على خلق بيئة ثقافية وتنظيمية تشجع الإبداع وتسعى إليه .

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر و المراجع

أولاً: الآيات القرآنية

1. سورة الأحقاق , الآية 8

2. سورة الانعام , الآية 151

ثانياً: المراجع باللغة العربية

كتب

1. توماس ستوارت , ثورة المعرفة ترجمة علا أحمد صلاح , دار دولية للإستثمارات الثقافية , القاهرة مصر 2004
2. عادل حرحوش احمد علي صالح رأس المال الفكري طرق قياسه أساليب المحافظة عليه , المنظمة العربية لتنمية الإدارية , مصر , 2003 .
3. علي أكرم عبد الله علي , ناهدة إسماعيل عبد الله الحمداني , رأس المال الفكري و أثره في إدارة أداء العاملين . ,الرافدين ،مج32، ع98، 2011 .
4. أحمد شعاع , الشركة العربية للإعلام العلمي ,الدليل العلمي لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف , السنة الرابعة , العدد 15 , القاهرة , مصر .
5. جمال خير الله , الإبداع الإداري , دار أسامة للنشر , عمان ,الأردن , 2008
6. حريم , حسين , إدارة المنظمات: منظور كلي , دار حامد , عمان , الأردن . , 2010
7. حمود خيظر كاضم , السلوك التنظيمي , دار الصفاء للنشر وتوزيع , الأردن 2011 .
8. خير الله جمال , الإبداع الإداري , دار اسامة لنشر وتوزيع , عمان , الاردن , 2009
9. سعيد يس عامر , علي محمد الوهاب , "محاسبة الموارد البشرية" , دار المريخ , الرياض , السعودية الصيرفي محمد , الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المجموعات , : المكتب الجامعي الحديث , مصر 2009 .
10. عصام عبد الوهاب , إدارة الأفراد , ط2 , مطبعة الخلود , بغداد العراق ,
11. عمر أحمد الهمشري , إدارة المعرفة الطريق الى التميز والريادة دار الصاء عمان 2013 .
12. اللوزي , موسى . (1999). التطور التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة , ط1 , عمان : الأردن , دار وائل .
13. محمد عصام الدين زايد , محاسبة الموارد البشرية , دار المريخ , الرياض , السعودية .
14. مدحت محمد ابو النصر , بناء وتدعيم الولاء المؤسسي , ايتراك للطباعة والنشر و التوزيع , القاهرة , مصر .
15. نجم عبود نجم , الإدارة والمعرفة الإلكترونية , دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع , عمان , الأردن .



16. هاني محمد سعيد، رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، . دار السحاب ، القاهرة ، 2008

### ندوات والمؤتمرات والدوريات

1. -يونس محمد، نوال .يونس سعيد، منى. "أثر رأس المال الفكري في تحسين الأداء المنظمي ".مجلة العلوم الإقتصادية ،مج8، ع30 . 2012
2. نشوان محمّد عبد العلي العبيدي ،. دور مكونات رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات التسويقية . مجلة تكريت للعلوم الإدارية و الإقتصادية .
3. ندى عبد القادر. "إدارة المعرفة و أثرها في رأس المال الفكري , دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة (المنطقة الجنوبية) .دراسات إدارية ،مج3، ع2010،6.
4. 4 محمود العبيدي ,مفهوم وأساليب تقييم وتكوين الموجودات المعرفية , المؤتمر العلمي الرابع الريادة والإبداع جامعة فلوريدا 16,15/03/2005.
5. غول فرحات .إدارة رأس المال الإجتماعي في المنظمات الإقتصادية ,ملتقى دولي حول :رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في الإقتصاديات الحديثة (13-14)ديسمبر. كلية علوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي .شلف .
6. عبد المجيد قدي سملاي يحضيه ,نحو التنمية إستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة ,المؤتمر الدولي الأول حول النجاح في الأداء و الشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات و الإندماج في العقتصاد العالمي ,كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير , جامعة الجزائر ،30ماي 2003 .
7. مود خضير كظيم, مفهوم وأهمية حلقات السيطرة النوعية في الصناعة , مجلة التنمية الصناعة العربية ,العدد 5
8. رحماني موسى ,دور التعلم التنظيمي في بناء رأس المال الفكري ,الملتقى الدولي :رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة (13-14)ديسمبر, كلية العلوم الإقتصادية و التجارية علوم التسيير ،جامعة حسيبة بن بوعلي , شلف ،الجزائر .
9. العنزري سعد , رأس المال الفكري ,الثروة الحقيقية لمنظمات اعمال القرن الحادي والعشرون ,مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية , المجلد الثامن , العدد الخامس والعشرون .
10. خالد علي , أثر الإبداع الإداري على الاداء الوظيفي لعاملتي المنظمات الأعمال , دراسة تطبيقية على المركب المنجمي للفوسفات , رسالة ماجستير , جامعة تبسة , الجزائر , 2008 .

11. الصيرفي محمد , الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى المجموعات،: المكتب الجامعي الحديث ، مصر 2009 ص: 259.
12. لبشاشة سامر عبد المجيد , "أثر التمكين الإداري في تعزيز الإبداع التنظيمي لدى العاملين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة"، المجلة العربية للعلوم الإدارية،: جامعة مؤتة، مج 10، ع 2 الأردن، (2008)
13. رايرة أكرم عبد ال مجيد , الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ,في شركة البوتاس و الفوسات المساهمين العامتين الاردنية, دراسة مسحية مجلة مؤتة للبحوث والدراسات, جامعة مؤتة , الأردن, 2003 .
14. النفعي، ضيف الله بن عبد الله "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، 2003 .
15. حراحشة، محمد، وصلاح الدين. "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في الشركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية"، مجلة دراسات للعلوم الأمنية، جامعة الأردنية، مج33، ع 2، الأردن , 2006 .
16. زدوري أسماء، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة , الملتقى الدولي الخامس حول دور رأس المال الفكري في المنظمات العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة 13- 14 ديسمبر , جامعة 8 ماي 1945, قلمة , 2011.
17. دنبري لطفي ,مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم , مجلة الباحث الإجتماعي , جامعة العربي بن المهدي ,العدد , 10 أم البواقي 2010 .  
الرسائل الجامعية
1. نزار العجمي , بناء نموذج مقترح لقياس أثر رأس المال الفكري على كفاءة أداء كليات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب ,مذكرة ماجستير غير منشورة جامعة الشرق الأوسط الكويت , 2010 .
2. رحمون رزيقة ,.مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية , دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل -فرع جنرال كابل -بسكرة-.رسالة دكتوراه في تسيير منظمات ,جامعة محمد خيضر ,كلية علوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ,الجزائر, 2016.
3. العابد هناء,التنشئة الإجتماعية ودورها في نمو تفكير الإبداعي لدى الشباب السوري , أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع , (غير منشورة ) , 2010 .

4. علي عبد الله وبوسهوة نذير, الإبداع وتغير التنظيمي في المنظمات الحديثة, مداخلة مقدمة للملتقى الدولي حول دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع الإداري, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير , جامعة سعد دحلب, البليدة, الجزائر .
5. الليثي محمد بن علي حسن, الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري ن وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة, رسالة ماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط (غير منشورة), كلية التربية, جامعة أم القرى, المملكة العربية السعودية, 2008 .
6. صالح أسماء, رشاد نايف, "الإبداع المؤسسي وتنمية المورد البشري في المنظمات", بحث مقدم إلى ملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي , 2011 .
7. الخفاف عبد المعطي , مبادئ الإدارة , دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة , ط 5, عمان, الأردن , 2009 .
8. لقريش عديلة بنت عبد الله علي, الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدة المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة, رسالة ماجستير في الإدارة والتربية والتخطيط (غير منشورة), كلية التربية, جامعة أم القرى, المملكة العربية السعودية, 2008 .
9. العازمي محمد بزيغ حامد, القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري , دراسة مسحية , رسالة ماجستير , كلية الدراسات العليا , جامعة نايف للعلوم الأمنية , قسم العلوم الإدارية , 2006
10. درويش مروان جمعة " ,إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدي مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين", بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية (26/27 أبريل), جامعة القدس المفتوحة, القدس, فلسطين .
11. عادل موسى , تأثير الإبداع الإداري على ادارة الموارد البشرية الصغيرة و المتوسطة , دراسة حالة مطاحن الحروش سكيكدة ,,رسالة ماجستير غير منشورة , جامعة قاصدي مرياح , ورقلة , الجزائر , 2012 .
12. سليم عبد الله يوسف زامل ,اثر المتغيرة التنظيمية على مستو الإبداع الإداري للعاملين في اجهزة الامنية , رسالة ماجستير في العلوم الإداري , جامعة نايف العربية للعلوم امنية , كلية الدراسات العليا , المملكة العربية السعودية , 2002 .
13. حسن رضا حاتم علي , الإبداع الإداري وعلاقته بالاداء الوظيفي , دراسة تطبيقية على اجهزة امنية بمطار ملك عبد العزيز الدولي , رسالة ماجستير في العلوم الإدارية , كلية الدراسات العل , يا مملكة العربية السعودية , 2003 .

14. الكليبي صالح محمد، علي الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العليا، دراسة تطبيقية لعينة من الوزارات، اطروحة دكتورا في القدرة العامة، غير منشورة، بمن 2012 .
15. المشوط محمد سعد فهد، اثر بيئة العمل على الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد عبد الله للعلوم الامنية ، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال ، غير منشورة ، كلية الاعمال، جامعة الشرق الاوسط الكويت . 2011 .
16. خير ميلود زيد، وبن برطال عبد القادر، "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) ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة سعد دحلب، ، البليدة، الجزائر، (2011).
17. حم السلمي و بن عوض الله فهد، ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية لتعليم العاصمة المقدسة رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط جامعة ام القريكلية تربية المملكة العربية السعودية 2008 .
18. بلولة إيمان، المؤثرات البيئية على الإبداع التكنولوجي، رسالة ماجستير في العلوم التجارية (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر، 2006 .
19. لعزاوي نجم، ونصير طلال، "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 (19/18 ماي)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة سعد دحلب، البليدة، الجزائر ، (2011).
20. أبو زيد، خالد بن حسين. ، أثر القوة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، كلية الأعمال، جامعة شرق الأوسط، الأردن، 2010 .
21. وزهرة، محمد، و مرزوقي، رفيق. (2009). "القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري"، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية (أفريل)، الميسلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.
22. ماهر مفلح، زيد سليمان، أثر إستخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة إتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع أساسي في مبحث التربية الوطنية والبدنية، مجلة الجامعة الإسلامية ، سلسلة الدراسات الإنسانية، مج 17 ع 2، الأردن، 2009 .

1. Engineer , American sociological review . vol .323.N5.1975 , p22  
Arnoldg , profesional in bbureaucracy .alien among .industrial and  
scientists .
2. Luthais, Organisational behavior 1985 ,4 ed .Mc .graw \_ hill.new york  
.
3. Leavtt.H.J .B luman . G ,I, Hot –groups , harfard Business Revieneew  
.july\_ Daft /R.I.Oraganiz ation ETHeory Design .7 ed . south westen Ohio  
, 2001 .
4. Koenig .M.L.the resurgence Inteectual Capital .the emphasis shifts  
measur ement .information today .vol .17.sep .2000 .
5. Megna, P., et. al., The impact of intangible capital on Tobin's q the  
semiconductor industry, The
6. *American Economic Review* v. 83,n°2, (May 1993) .
7. ,(views of Karl Erik Sveiby), *The  
Futurist*, V32, [Knowledge as capital](#)– Epstein, J. H
8. no. 4 (May 1998) .
9. –Megna, P., et. al., The impact of intangible capital on Tobin's q the  
semiconductor industry, The
10. *American Economic Review* v. 83,n°2, (May 1993) .
11. [ZUKER,L G et all, Human capital and the birth of  
USbiothechnology entreprises,](#)  
– [The American Economic Review](#),V 88,n°1(March1998)

- PAGANO,U, Cultural globalization, institutional diversity and the unequal accumulation of intellectual capital. *Cambridge Journal of Economics* v. 31 no. 5 (September 2007) .

الملحق رقم 01 :

قائمة المحكمي الإستبانه :

الوظيفة	إسم و لقب المحكم	الرقم
أستاذ محاضر أكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير	شنافي نوال	1
أستاذ محاضر أكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير	أقطي جوهره	2
أستاذ محاضر أكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير	خان أحلام	3

## الملحق رقم 02 :

السنة الثانية ماستر تسيير الموارد البشرية		جامعة محمد خيضر بسكرة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير
--	---	---

### إستبانة الدراسة

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 على تنمية الإبداع الإداري بمؤسسة نفضال فرع التسويق بسكرة " وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري على تنمية الإبداع الإداري ، 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 نھيب بكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحه . ونحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

وتقبلوا مني فائق التقدير و الاحترام.

إعداد الطالب :

مومي سفيان



السنة الجامعية 2018:2019

القسم الأول : البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية لموظفي مؤسسة نפטال فرع تسويق بسكرة بغرض تحليل النتائج فيما بعد ، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

- الجنس : ذكر  أنثى
- العمر : اقل من 30 سنة  من 30 إلى اقل من 40 سنة
- من 40 إلى اقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر
- المؤهل العلمي : تقني سامي TS  ليسانس
- شهادة دراسات عليا متخصصة PGS  مهندس / ماستر
- ثانوي فأقل
- سنوات الخبرة
- اقل من 5 سنوات  من 5 إلى اقل من 10 سنوات
- من 10 إلى اقل من 15 سنة  من 15 سنة فأكثر

القسم الثاني : محاور الاستبانة

المحور الأول : رأس المال البشري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى رأس المال البشري بمؤسسة نفعال فرع تسويق بسكرة ، والمرجو منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها ، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

رأس المال الفكري					
الرقم	عبارات قياس أبعاد رأس المال الفكري	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق بشدة
<b>أولا : رأس مال بشري</b>					
01	يتعلم الموظفون من بعضهم البعض في مجالات مناصبهم المختلفة				
02	يمتلك الموظفون خبرات كبيرة في مجال عملهم				
03	يشارك العمال ذوي المهارات في صناعة القرار في المؤسسة				
04	تحرص المؤسسة على توظيف العمال الأكفاء من خارجها				
05	تشجع المؤسسة على العمل الجماعي بدلا من العمل الفردي				
06	تقدم المؤسسة الحوافز و المكافآت الملانمة لعمالها				
<b>ثانيا : رأس المال الهيكلي</b>					
07	تحصل بسرعة وسهولة على المعلومات الكافية والدقيقة لأداء عملك				
08	يدرك كل عامل مهامه وواجباته على أكمل وجه				
09	يدرك العمال جيدا أهداف المؤسسة ويشاركون في تحقيقها				
10	لدى المؤسسة شبكة اتصالات داخلية متطورة				
11	يتبادل العمال المعارف فيما بينهم				
12	تدعم المؤسسة الأفكار الجديدة				
<b>ثالثا : رأس المال الزبوني</b>					
13	لدى المؤسسة قنوات اتصال متنوعة لذوي المصالح				
14	تقوم المؤسسة بإنجاز الكثير من أعمالها من خلال التحالفات والتعاون مع المؤسسات الأخرى				
15	يتم استشارة الخبراء و مستشارين من خارج المؤسسة عند اتخاذ قرارات إستراتيجية				

					تمنح المؤسسة مزايا إضافية لزيائتها الدائمين	16
					للمؤسسة قدرة على تحديد حاجات الزبائن وتفصيلاتهم	17
					تخصص المؤسسة وقتا كافيا لحل مشاكل التي تواجه الزبائن	18
					لدى المؤسسة بيانات كاملة نسبية حول زبائن و تعمل على تحديثها باستمرار	19

### المحور الثاني : الإبداع الإداري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإبداع الإداري بمؤسسة نفعال فرع تسويق بسكرة ، و المرجو منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها ، وذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

			غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	عبارات قياس الإبداع الإداري	
								<b>أولاً: الطلاقة الفكرية</b>	
								لديك القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار ذات المعنى الواحد.	01
								اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	02
								لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة	03
								لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	04
								لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	05
								<b>ثانياً: الأصالة</b>	
								أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	06
								ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون.	07
								تتمتع بمهارة النقاش والحوار .	08
								احرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.	09
								لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته.	10
								<b>ثالثاً : الحساسية للمشكلات</b>	
								احرص على معرفة أوجه القصور والضعف في عملي.	11
								امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف المشكلات في عمل الآخرين	12
								لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.	13

					14	أتنبأ بمشكلات عملي قبل حدوثها.
					15	اخطط باستمرار لمواجهة مشكلات العمل
					16	أستطيع التأقلم مع أي مشكل في مجال عملي.
						<b>رابعا : روح المخاطرة</b>
					17	أنجز الأعمال الموكلة لي بأسلوب متطور و جديد .
					18	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال والنتائج المترتبة عنه.
					19	أشعر بمتعة و إثارة في البحث عن الحلول الإبداعية .
					20	أقوم بتجربة أفكار و طرق جديدة لحل المشاكل .
					21	أحاول التميز دائما في أدائي لعملي .

شاكرين لكم حسن تعاونكم.

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
I	البسمة
II	دعاء
III	إهداء
IV	شكر وعرفان
V	ملخص الدراسة
VII	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XI	قائمة الأشكال والملاحق
أ	مقدمة
	الفصل الأول: منهجية الدراسة و الدراسات السابقة
2	تمهيد
3	المبحث الأول: منهجية الدراسة
3	المطلب الأول: إشكالية الدراسة
4	المطلب الثاني: أهمية الدراسة و أهدافها
5	المطلب الثالث: التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة .
6	المبحث الثاني: فرضيات الدراسة ونموذجها ومنهجها
6	المطلب الأول: فرضيات الدراسة
6	المطلب الثاني: متغيرات الدراسة ونموذجها
8	المطلب الثالث : حدود الدراسة ومنهجها .
10	المبحث الثالث: الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها .
10	المطلب الأول: الدراسات السابقة .
16	المطلب الثاني: التعليق على الدراسات السابقة و ما يميز الدراسة الحالية .
17	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: رأس المال الفكري - تأطير نظري -
18	تمهيد
19	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري
19	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري .
21	المطلب الثاني: خصائص رأس المال الفكري .

## فهرس المحتويات

22	المطلب الثالث: أهمية رأس المال الفكري و أدواره .
25	المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري .
25	المطلب الأول: رأس المال البشري .
27	المطلب الثاني: رأس المال الهيكلي
29	المطلب الثالث: رأس المال العلائقي
32	المبحث الثالث: أساسيات حول رأس المال الفكري .
32	المطلب الأول: قياس رأس المال الفكري .
35	المطلب الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري
39	المطلب الثالث: المحافظة على رأس المال الفكري
47	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث : الإبداع الإداري - تأطير نظري - .
48	تمهيد
49	المبحث الأول : ماهية الإبداع الإداري .
49	المطلب الأول : مفهوم الإبداع الإداري و خصائصه
53	المطلب الثاني : أهمية الإبداع الإداري .
54	المطلب الثالث : أبعاد الإبداع الإداري .
57	المطلب الرابع : نظريات حول الإبداع الإداري
60	المبحث الثاني: أساسيات حول الإبداع الإداري
60	المطلب الأول : مستويات الإبداع الإداري
63	المطلب الثاني : مراحل الإبداع الإداري
64	المطلب الثالث : معوقات الإبداع الإداري
66	المطلب الرابع: أساليب تنمية وتشجيع الإبداع الإداري
70	المبحث الثالث : علاقة رأس المال الفكري بالإبداع الإداري .
70	المطلب الأول : علاقة رأس المال البشري بالإبداع الإداري .
70	المطلب الثاني : علاقة رأس المال الهيكلي بالإبداع الإداري .
71	المطلب الثالث : علاقة رأس المال العلائقي بالإبداع الإداري
72	خلاصة الفصل الثالث
	الفصل الرابع : عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية وإختبار الفرضيات.
73	تمهيد

## فهرس المحتويات

74	المبحث الأول : تقديم مؤسسة نفظال فرع تسويق بسكرة . .
74	المطلب الأول : تعريف مؤسسة نفظال فرع تسويق بسكرة
77	المطلب الثاني : مهام مؤسسة نفظال فرع تسويق بسكرة .
79	المطلب الثالث : الهيكل تنظيمي لمؤسسة نفظال فرع تسويق بسكرة
88	المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
88	المطلب الأول : مجتمع و عينة الدراسة و طرق جمع البيانات
88	المطلب الثاني : الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
89	المطلب الثالث : أداة الدراسة صدقها وثباتها
93	المبحث الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة و إختيار الفرضيات .
93	المطلب الأول : خصائص مبحوثي الدراسة .
96	المطلب الثاني : إختيار التوزيع الطبيعي و تحليل محاور الإستبانة
104	المطلب الثالث : إختيار الفرضيات .
108	خلاصة الفصل الرابع
109	الخاتمة
111	قائمة المصادر و المراجع