



المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت-

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية



الموضوع

أثر رأس المال الفكري على الإبداع

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - بعين تموشنت-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

إعداد الطالبتين:

- أمينة خيار

- زهيرة ناصور

لجنة المناقشة

الأستاذ: رئيسا

الأستاذ: محمد كش مشرفا

الأستاذ: ممتحنا

السنة الجامعية: 2017-2018



المركز الجامعي بلحاج بوشعيب-عين تموشنت-  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التسيير  
تخصص إدارة الموارد البشرية



الموضوع

أثر رأس المال الفكري على الإبداع

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - بعين تموشنت-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

إعداد الطالبتين:

- أمينة خيار

- زهيرة ناصور

لجنة المناقشة

الأستاذ: رئيسا

الأستاذ: محمد كش مشرفا

الأستاذ: ممتحنا

السنة الجامعية: 2017-2018



# كلمة شكر وتقدير

يقول النبي صلى الله عليه وسلم:

(من لا يشكر الناس لا يشكر الله)

نحمد الله عز وجل الذي منّ علينا بفضله وأعاننا على إتمام هذه المذكرة

وعلمنا ما لم نكن نعلم وكان فضله علينا عظيماً، فسبحانك لا نحصي الثناء

عليك أنت كما أثبتت على نفسك، ونصلي على صفوة أنبيائه سيدنا

محمد وعلى آله وصحبه وأوليائه.

نتقدم بخالص الشكر والامتنان إلى أستاذنا الفاضل "الأستاذ كش محمد" على قبوله

بالإشراف على هذا العمل وعلى مساعدته لنا ولم ييخل علينا بتوجيهاته ونصائحه القيمة جزاه

الله عنا خير جزاء.

كما نتقدم بشكر لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقراءة ومناقشة هذا العمل.

## إهداء

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وأكرمنا بالتقوى ورزقنا العافية أتقدم

بإهداء عملي المتواضع إلى:

من أحسن إلي وتعب وشقا وتحدى الصعاب من أجلنا... أبي العزيز

إلى نبع الحنان رمز التضحيات وسر الوجدان ...أمي الغالية

إلى سندي في الحياة ومن وفر لي الدعم وأسباب التوفيق والنجاح...زوجي الغالي

إلى أخوتي وأخواتي الأعزاء إلى كل العائلة

إلى زميلتي وصديقتي التي قاسمت معي هذا العمل

إلى كل صديقتي وكل من ساندنا في هذا العمل

شكرا

أمينة

# إهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى:

التي جعل الله الجنة تحت أقدامها إلى معنى الوفاء والصبر والالتزام

إلى التي تجف الأفلام عند مدحها وتعجز الكلمات عن شكرها، إلى أمي الحبيبة

أطال الله في عمرها

إلى الذي أعيش تحت ظل جهده وتعبه إلى من صبر على مآسي الزمن لسعادتي

إلى أبي العزيز، أطال الله في عمره.

كما أهدي عملي هذا إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل الأصدقاء والزملاء والزميلات

إلى جميع من ساعدني، من قريب أو بعيد لإنجاز هذا العمل المتواضع

زهيرة

## الفهرس العام

الصفحة	المحتوى
	الشكر
	إهداءات
V	الفهرس العام
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري
03	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري وخصائصه
06	المطلب الثاني: أدوار رأس المال الفكري وأهميته
09	المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري
16	المبحث الثاني: قياس وإدارة رأس المال الفكري
16	المطلب الأول: مفهوم قياس رأس المال الفكري وأهميته
17	المطلب الثاني: مجالات قياس رأس المال الفكري
21	المطلب الثالث: إدارة رأس المال الفكري
24	المبحث الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري
24	المطلب الأول: استقطاب رأس المال الفكري
25	المطلب الثاني: صناعة رأس المال الفكري
28	المطلب الثالث: طرق التنشيط وأساليب المحافظة على رأس المال الفكري
32	خاتمة
<b>الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع</b>	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: ماهية للإبداع

35	المطلب الأول: مفهوم الإبداع
38	المطلب الثاني : أهمية الإبداع
40	المطلب الثالث: أنواع الإبداع
43	المبحث الثاني: نظريات ومستويات ومراحل الإبداع
43	المطلب الأول: نظريات الإبداع
45	المطلب الثاني : مستويات الإبداع وشروطه
48	المطلب الثالث: مراحل الإبداع
51	المبحث الثالث: أثر رأس المال الفكري على الإبداع
51	المطلب الأول: معوقات الإبداع
52	المطلب الثاني: أساليب تنمية الإبداع
57	المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع
60	خاتمة
الفصل الثالث : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -عين تموشنت-	
62	تمهيد
63	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
63	المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر
64	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
67	المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
68	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
68	المطلب الأول: إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية
69	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
72	المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة
77	المبحث الثالث: تحليل الإحصائي لأداة الدراسة
77	المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان
83	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

90	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة
92	خاتمة
93	خاتمة العامة
96	قائمة المراجع
I	قائمة الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
05	مقارنة بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري	(01-01)
10	تصنيف رأس المال الفكري حسب معهد <b>Brooking</b>	(02-01)
69	مقياس ليكارت الخماسي	(01-03)
70	معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان	(02-03)
71	معامل الثبات ألفا كرونباخ	03-03)
72	اختبار التوزيع الطبيعي	(04-03)
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(05-03)
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(06-03)
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(07-03)
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(08-03)
77	درجات الموافقة حسب مقياس ليكارت	(09-03)
78	تحليل عبارات البعد الأول للمحور الأول رأس المال البشري	(10-03)
79	تحليل عبارات البعد الثاني للمحور الأول رأس المال الهيكلي	(11-03)
80	تحليل عبارات البعد الثالث للمحور الأول رأس المال الزبائن	(12-03)
81	تحليل عبارات البعد الأول للمحور الثاني تميز المؤسسة	(13-03)
82	تحليل عبارات البعد الثاني للمحور الثاني تفوق الإبداعي	(14-03)
84	نتائج تحليل التباين الانحدار للفرضية الرئيسية	(15-03)
84	نتائج التحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية	(16-03)
85	نتائج تحليل التباين الانحدار للفرضية الفرعية الأولى	(17-03)
86	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى	(18-03)
87	نتائج تحليل التباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	(19-03)
88	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثانية	(20-03)
89	نتائج تحليل الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة	(21-03)
89	نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الثالثة	(22-03)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
07	أدوار رأس المال الفكري	(1-1)
11	مكونات رأس المال الفكري حسب <b>Guthrie</b>	(2-1)
12	القيمة السوقية للمؤسسة	(3-1)
42	أنواع الإبداع حسب تايلور	(1-2)
47	مستويات الإبداع	(2-2)
50	مراحل العملية الإبداعية	(3-2)
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	(1-3)
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	(2-3)
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	(3-3)
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	(4-3)

قائمة الملاحق

صفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
II	استمارة الاستبيان	01
VI	مخرجات Spss	02

# مقدمة عامة

إنّ المؤسسات الناجحة حاليا هي تلك المؤسسات التي تقوم باستقطاب، اختيار، تطوير وتنمية الأفراد العاملين بها بما يمكنهم من قيادة مؤسساتهم نحو التفوق والتميز، في ظل بيئة تتميز بالتعقيد والمخاطرة وعدم التأكد و اشتداد حدة المنافسة، خاصة في ظل التحول نحو الاقتصاد قائم على المعرفة.

تدفع متطلبات التحول نحو الاقتصاد المبني على الجودة والمعرفة زيادة الاهتمام وتركيز على الأصول الغير الملموسة أو ما يسمى برأس المال الفكري في توليد القيمة فبعد أن كان رأس المال المادي هو عنصر الإنتاج الأساسي في مجتمعات الصناعية، تغير الوضع في عصر المعلوماتية والمعرفة والحكمة وأصبحت المؤسسات المالكة للمعرفة هي السيدة. ومن لا يملك هذه المعرفة يخرج من سوق المنافسة.

وقد بدأ الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري منذ بداية التسعينات من القرن الماضي عندما أعلن رالف ستير مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة أن المصادر الطبيعية كانت في السابق تمثل أهم مكونات الثروة الوطنية، كما أن الموجودات الثابتة كانت تمثل أهم أصول المؤسسات، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والموجودات الثابتة رأس المال الفكري والذي أصبح يمثل أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات المؤسسة.

ويتمثل رأس المال الفكري في المعارف والخبرات و المهارات التي يمتلكها كل أو بعض أفراد المؤسسة والتي تمكنهم من الإسهام في تطوير الأداء بها وإعطائها ميزة تنافسية لا تتوافر لغيرها.

لقد أدركت العديد من المؤسسات حقيقة مهمة كون القيمة الحقيقية لها لا تتجسد في رأس مالها المادي وإنما برأس مالها الفكري أيضا والذي يتمثل بإبداع العاملين ومهاراتهم وبراءات الاختراع، وعلاقتها مع الزبائن هذا من جانب ومن جانب آخر أن التغير والتطور المتسارع في بيئة معاصرة يتطلب الإبداع المستمر في كافة جوانب الحياة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وعليه أصبح الإبداع في جميع المؤسسات بغض النظر عن طبيعة عملها ونشاطها، فالإبداع تحتاجه جميع المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية، وأن أفضل المؤسسات هي تلك التي تمتلك القدرة على الإبداع وأفضل المدراء وقادة العمل هم أولئك الذين يستعطون توفير المناخ الملائم لمساعدة أفراد المؤسسة في استخدام مواهبهم ولأفكارهم الإبداعية بشكل كامل.

فالإبداع هو القدرة العقلية التي تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المؤسسة وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد أي التميز الذي يؤديه الفرد ويعتبر رأس المال البشري أحد المكونات رأس المال الفكري، فالمؤسسات اليوم أمام تحدي ألا وهو كيف تستفيد من الأفراد العاملين بها لأنهم أصول مفكرة تخلق التميز و الإبداع.

### أولاً: إشكالية الدراسة

في ظل بيئة شديدة المنافسة، تسعى المؤسسات إلى تحقيق التميز في إدارة المهارات الفكرية والعقلية لدى المورد البشري وتدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية لديها وبالتالي أصبح الاهتمام برأس المال الفكري السبيل المضمون لنجاحها واستمراريتها وهو في نفس الوقت من أصعب التحديات التي تواجهها المؤسسة لأنه يجب عليها أن تركز على الطاقات الإبداعية والفكرية لدى مواردها البشرية وتعرف كيفية تثمينها واستثمارها بفاعلية والحفاظة عليها.

وعلى هذا الأساس نطرح الإشكالية التالية:

- ما مدى تأثير رأس المال الفكري في تحسين الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت؟

ويندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو رأس المال الفكري؟ وما هي آليات بنائه؟
- ما المقصود بالإبداع؟ وما هي أساليب تنشيطه؟
- ما هو مستوى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر - عين تموشنت- برأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائن)؟
- ما هو مستوى الإبداع الحاصل في مؤسسة اتصالات الجزائر -عين تموشنت-؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

تتمثل فرضية الدراسة الرئيسية في:

- يؤثر رأس المال الفكري على الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر.

### ✓ فرضيات الفرعية

- يوجد أثر لرأس المال البشري على الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر لرأس المال الهيكلي على الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.
- يوجد أثر لرأس المال الزبائن على الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.

### ثالثا: أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها مايلي :

- معرفة الجوانب النظرية المتعلقة برأس المال الفكري و الإبداع؛
- إبراز أثر رأس المال الفكري على الإبداع؛
- التعرف على مستوى توافر متطلبات رأس المال الفكري لدى مؤسسة محل الدراسة.

### رابعا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة في العناصر التالية:

- في ظل التحديات التي يفرضها التحول نحو اقتصاد المعرفة، أصبح ينظر إلى رأس المال الفكري كأصل حقيقي يساهم في تعظيم قيمة المؤسسة.
- توضيح مدى تأثير رأس المال الفكري على الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر.

### خامسا: أسباب اختيار الموضوع

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع هي:

#### 1. أسباب ذاتية

- الميل الشخصي في معالجة ودراسة المواضيع الخاصة بالموارد البشرية بحكم تخصصنا؛
- إضافة مرجع للمكتبة الجامعية.

#### 2. أسباب موضوعية

- توجهات المؤسسات المعاصرة في ضوء الاقتصاد جديد يركز على البشر بما يملكه من قدرات معرفية وإبداعية قادرة على صنع التميز.
- قلة الدراسات والأبحاث في هذا المجال رغم أهميته.

سادسا: منهجية الدراسة

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري لرأس المال الفكري والإبداع، أما في الجانب التطبيقي وللإجابة على إشكالية الدراسة ومحاولة اختبار صحة الفرضيات فقد تم استعمال المنهج وصفي تحليلي وبأسلوب دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت، عن طريق الاستعانة بالاستبيان لجمع المعلومات من أجل تحليلها إحصائيا مستعملين البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية .spss

سابعا: الدراسات السابقة

من بين الدراسات التي تم الاعتماد عليها:

1-دراسة أسامة عبد المنعم السيد علي: 2008، بعنوان رأس المال الفكري وأثره على المنشآت الأعمال الصناعية -دراسة حالة شركة الألبسة الجاهزة الأردنية.

ركزت الدراسة على مفهوم رأس المال الفكري وأثره في رفع كفاءة وقيمة شركات الأعمال الصناعية الأردنية وذلك من خلال دراسة حالة شركة الملابس الجاهزة كنموذج للشركات الصناعية الأردنية وقد جرت هذه الدراسة من خلال الطريقة المقابلة المباشرة مع عينة من الأعضاء مجلس إدارة الشركة ومن مالكيها بالإضافة إلى مديرها المالي. وأهم ما توصلت إليه الدراسة هو وجود غموض لمفهوم وأهمية رأس المال الفكري في شركة الألبسة وخلط بين هذا المفهوم ومفهوم الملكية الفكرية، مع عدم وضوح أثر هذا المفهوم على كفاءة الشركة وقيمتها السوقية.

2-دراسة محمود علي الروسان، محمود محمد عجلوني، 2010، بعنوان أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة جدارا، الأردن،

جاءت هذه الدراسة للوقوف على مدى الاهتمام الذي تولي المصارف الأردنية لموضوع رأس المال الفكري، وذلك من حيث عملية (الصناعة، الاستقطاب، التنشيط، المحافظة والاهتمام بالزبائن) وعلاقة ذلك بالقدرات الإبداعية للعاملين في هذه المصارف، وقد توصلت إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري مازال محدود متواضعة، وأوصت هذه الدراسة بضرورة الاهتمام بالموجودات المعرفية وإعطاء جهود التنمية البشرية بعدا استراتيجيا.

3- دراسة مصطفى رجب شعبان: 2011 رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين .

تناولت هذه الدراسة رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية، وذلك من خلال التعرف على مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري والهيكلية والعلاقات) لدى شركة الاتصالات، ودراسة العلاقة بين توافر تلك المتطلبات وتحقيق الميزة التنافسية لشركة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود علاقة إحصائية بين توافر متطلبات رأس المال الفكري لتحقيق ميزة تنافسية، كما اتضح أن رأس المال العلاقات يساهم بشكل كبير في تحقيق الميزة عن غيره من المكونات الأخرى. وأهم ما أوصت به الدراسة هو الحفاظ على الرأس المال الفكري وتطويره بشكل مستمر.

4- دراسة لويزة فرحاتي، 2015: دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة الدكتوراه.

هدفت الدراسة إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الزبائن، رأس الهيكلية) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعاده المتمثلة في (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة) في شركة الاسمنت عين التوتة، وهذا من خلال تصميم الاستبيان وقد تم اختبار الفرضيات بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS، وقد أظهرت التحليلات عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وأبعاده الثلاثة. ومن أهم ما أوصت به الدراسة زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته، وضرورة التعامل مع رأس المال الفكري على أنه أهم مورد استراتيجي تمتلكه المؤسسة.

5- دراسة بوقابة وردية، 2015 ، بعنوان أثر رأس المال الفكري على الإبداع في المؤسسات الاقتصادية.

جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر رأس المال الفكري على الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وكانت الإشكالية كالتالي كيف يؤثر رأس المال الفكري بأبعاده الخمس (استقطاب رأس المال الفكري صناعته، تنشيطه، محافظة عليه، الاهتمام بالزبائن) على القدرات الإبداعية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟ وأهم ما توصلت إليه الدراسة: هو أن المؤسسات الجزائرية لا تولي الاهتمام اللازم لتشجيع

الإبداع والابتكار لدى الأفراد العاملين، وتوصلت إلى أن الركيزة الأساسية لرأس المال البشري هي الفئة المتميزة القادرة على الإبداع لتحقيق ميزة تنافسية، وانتهت الدراسة بجملة من التوصيات أهمها: يجب على المؤسسات الجزائرية بذل مجهود أكبر للمحافظة على رأس مالها الفكري، وصيانة مواردها البشرية من التقادم.

الفصل الأول  
رأس المال الفكري

## تمهيد

كان الاعتقاد السائد إلى وقت قريب أن ثروات الأمم تتكون فقط من الأصول المادية الملموسة مثل الأراضي والمباني أو المعدات، ولم يكن يولى أي اهتمام إلى مدى تأثير العنصر البشري على تكوين تلك الثروات. ولكن بدخول عصر التكنولوجيا و المعرفة أصبح العنصر البشري هو المؤثر الحقيقي في نجاح المؤسسات والمجتمعات.

وتغيرت المفاهيم الاقتصادية التقليدية وبدأت في الظهور مفاهيم اقتصادية جديدة تعتمد على المعرفة ومع بداية عقد التسعينيات من القرن الماضي بدأ يشيع في الأدبيات الاقتصادية مصطلح " الرأس المال الفكري أو المعرفي " وأصبح ينظر إليه باعتباره المصدر الحقيقي لخلق القيمة مضافة في المؤسسة.

ونظرا لأهمية رأس المال الفكري كمورد إستراتيجي وكأحد أهم الأصول الغير المادية، المساهمة في توليد الأفكار الإبداعية التي تكسب المؤسسة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المؤسسات، فإننا سنحاول في هذا الفصل التعرف على هذا المورد من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

المبحث الثاني: قياس وإدارة رأس المال الفكري

المبحث الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري

## المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري من أكثر الأصول قيمة في القرن الواحد و العشرين في ظل اقتصاد يطلق عليه الاقتصاد المعرفي، وتعتبر إنتاجيته هي العامل الرئيسي لبقاء واستمرار أي مؤسسة ناجحة وأساس أي اقتصاد ناجح في العالم وتمثل القوة الدافعة للمؤسسة في الأفراد ذوي المعرفة والذكاء والمهارات التي تتلاءم مع متطلبات القرن الحالي.

## المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري خصائصه

عند التطرق إلى الأدبيات الاقتصادية والإدارية نجد أنه هناك تعدد في المصطلحات التي تشير إلى رأس المال الفكري ومن بين هذه المصطلحات: (رأس المال غير المادي، رأس المال المعرفي، رأس المال الغير ملموس، رأس المال الغير منظور)، لكن رغم تعددها إلا أنها تعكس نفس المفهوم<sup>1</sup>.

## أولاً: تعريف رأس المال الفكري

يعرف رأس المال الفكري حسب Stewart على أنه المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة<sup>2</sup>.

ويعرفه Edvinsson على أنه الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى التي تظهر في الميزانية، وتتكون هذه الموجودات الفكرية من نوعين، بشري هو مصدر للابتكار و التجديد، وهيكلية هو مساند للبشري مثل نظم المعلومات و قنوات السوق و علاقات العملاء<sup>3</sup>.

ويعرفه الدكتور حسين عجلان حسن بأنه يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عالي تملكه مجموعة محدودة من العاملين دون غيرهم، فهو يمثل موجودات فكرية غير ملموسة لها أثر الأكبر في زيادة الموجودات المالية الأخرى يساهم في تعويضها<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عادل حرجوش المرفجي، أحمد علي صالح، "رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة مصر، 2003، ص16.

<sup>2</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"، دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص168.

<sup>3</sup> هاني محمد سعيد، "رأس المال الفكري"، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص19.

<sup>4</sup> حسين عجلان حسن، "إستراتيجيات الإدارة المعرفية"، إثناء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص128.

أما **Hamel** فيرى أنّ رأس المال الفكري يمثل قوة متفردة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، تتحقق من تكامل مهارات مختلفة، وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للمشتريين، كما أنّها مصدر من مصادر الميزة التنافسية.

ويرى **Drucker** أنّ رأس المال الفكري يتمثل في نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية التي تمكنهم من إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة، بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع يمكنها من اغتنام الفرص المناسبة.<sup>1</sup>

كما يعرفه **Ulrich** على أنه مجموعة المهارات المتوافرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة الواسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا.

ويشير **Hansen** إلى رأس المال الفكري على أنه الموجودات الغير الملموسة التي يمكن استخدامها كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في عملية تطوير الإبداعي والإستراتيجي التي تعتمد على الابتكار والتجديد الذي يعد ركيزة أساسية لبقاء واستمرار المنظمة في بيئة عمل ذات تغير متسارع.<sup>2</sup>

كما يعرف رأس المال الفكري على أنه مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، قدرة على الابتكار والإبداع من أجل خلق قيمة مضافة للمؤسسة.

ويعرف أيضا بأنه مصدر الابتكارات والأفكار المدرة للربح، فضلا عن بناء قاعدة فكرية مميزة من خلال توسيع الذكاء وتشجيع الابتكار والتجديد والتكامل في العلاقات.

وبناء على ما تقدم يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه يتمثل في القدرات المتميزة المتواجدة لدى بعض العاملين، والتي في ضوء امتلاكهم لهذه القدرات والخبرات والمعرفة المتميزة يمكن أن يقدموا أفكار جديدة، أو يطوروا أفكار قديمة تسهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وبذلك فإن رأس المال الفكري يتكون من أصول بشرية وأصول فكرية ترتبط بالمعلومات والمعرفة والملكية الفكرية المتمثلة في براءات الاختراع والعلامات التجارية وغيرها وكذلك الأصول الهيكلية المرتبطة بالإجراءات والهيكل التنظيمية بالإضافة إلى رأس مال العلاقات المرتبط بطبيعة العلاقات بين المؤسسة وعملائها. وهذا يعني أن مولد رأس المال الفكري هو الإنسان العامل في المؤسسة.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 169.

<sup>2</sup> مرزق سعد، يونس مصطفي، " دور إبداع رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية "، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 05.

الجدول رقم (01- 01) المقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

رأس المال الفكري	رأس المال المادي	معايير التفرقة
غير مادي، غير ملموس	مادي ملموس	الميزة الأساسية
في عقول الأفراد العاملين في المؤسسة	ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة	موقع التواجد
الأفراد ذوي المعارف والخبرات	الألة ، المعدات، المباني	التمثيل النموذجي
متزايدة بالابتكار	متناقصة بالاندثار	القيمة
نوعي	كمي	النوعية / الكمية
قيمة	تكلفة	المحتوى

المصدر: عبد الستار حسين يوسف، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، مؤتمر دولي حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، يومي 27 و 28 أبريل 2005، ص 5.

### ثانياً: خصائص رأس المال الفكري

بعد أن تم التعرف على رأس المال الفكري ستناول فيما يلي خصائص الأفراد الذين يمثلون رأس مالا فكريا، والتي تتعدد من خصائص تنظيمية، إلى مهنية، وأخرى سلوكية وشخصية، وهي على النحو التالي<sup>1</sup>:

- خصائص تنظيمية: وترتبط ببيئة المؤسسة:
- إن رأس المال الفكري يتوزع على كل المستويات الإدارية؛
- إن رأس المال الفكري يميل للعمل ضمن هياكل مرنة؛

<sup>1</sup> عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 29.

- يعمل رأس المال الفكري بكفاءة في المؤسسات التي يسودها التنظيم الغير الرسمي؛
- يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية ؛
- **خصائص مهنية:** وترتبط بممارسات العناصر البشرية داخل المنظمة والتي تتضمن :
- يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري بامتلاكهم للعديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات العالية بحيث يكون من الصعب استبدالهم؛
- يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح ؛
- **خصائص شخصية وسلوكية:** ترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي، وتتضمن:
- الميل إلى تحمل المخاطرة، والإقدام على الأعمال، والأنشطة المجهولة؛
- يفضل رأس المال الفكري التعامل في ظل حالات عدم التأكد؛
- رأس المال الفكري له القدرة على الاستفادة من الخبرات الآخرين فهو يعد منفتح على خبرات غيره، كما أنه يتميز بمثابرة عالية في العمل؛
- يتصف رأس المال الفكري بالمبادرة على تقديم أفكار ومقترحات بناءة.

### المطلب الثاني: دور رأس المال الفكري و أهميته

تبحث المؤسسات في كيفية تحصيل القيمة المضافة عن طريق رأس المال الفكري، فيتوجب عليها أن تفكر بأن دوره ليس بجميع الإيرادات فقط، بل هناك أدوار يجب الاهتمام بها لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### أولاً : أدوار رأس المال الفكري

وتتمثل الأدوار في النقاط التالية:

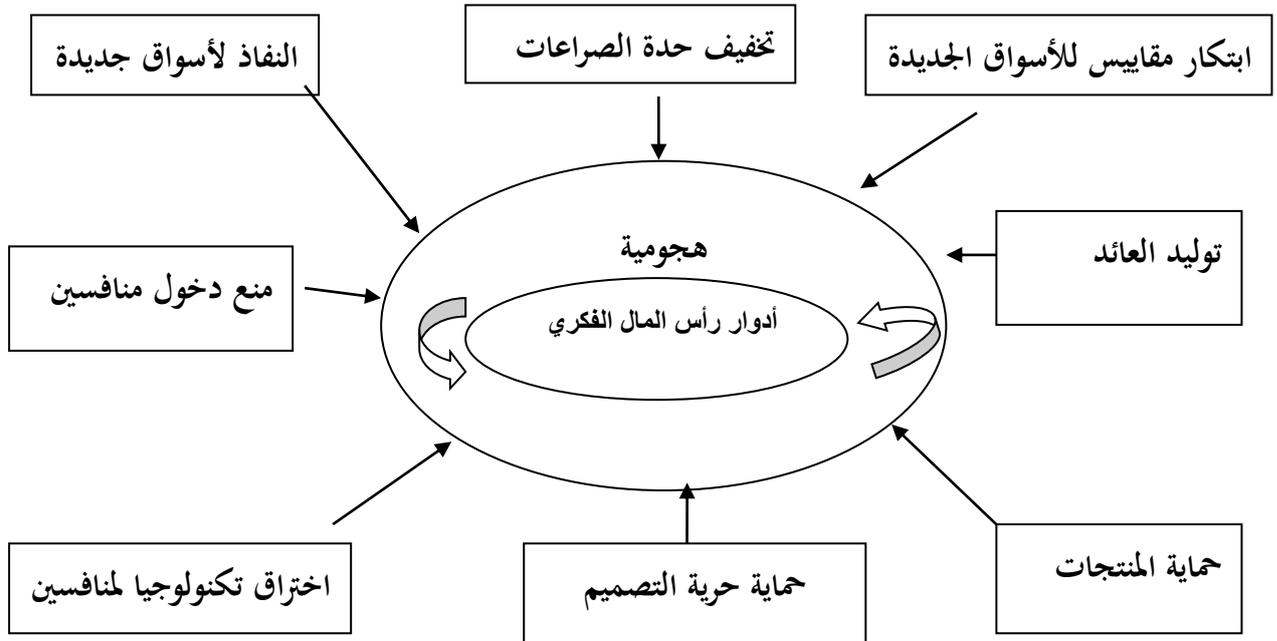
- **الأدوار الدفاعية:** وتشمل الممارسات التالية<sup>1</sup>:
- حماية المنتجات والخدمات المتحصل عليها من إبداعات رأس المال الفكري؛
- حماية حرية التصميم والإبداع،.
- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوي.
- **الأدوار الهجومية :** وتشمل الممارسات التالية:

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره ، ص177.

- 1- توليد العائد عن طريق:
  - المنتجات والخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري؛
  - الملكية الفكرية للمؤسسة؛
  - الموجودات الفكرية للمؤسسة؛
- 2- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة.
- 3- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين
- 4- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.
- 5- صياغة إستراتيجية تعيق دخول منافسين جدد .

ويمكن انتقال رأس المال الفكري من الأدوار الهجومية إلى الأدوار الدفاعية والعكس صحيح وهذا الانتقال يكون مخطط له وعن سابق دراية وليس انتقال عشوائي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (01- 01) أدوار رأس المال الفكري



المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن 2009، ص178.

ثانيا : أهمية رأس المال الفكري

تكمن أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة فالاهتمام به يعد أمرا حتميا تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغط التنافسية، فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم العوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة.

يمكننا إبراز أهمية رأس المال الفكري من خلال مايلي:

1. رأس المال الفكري هو أساس تقدم المجتمعات والمنظمات إن نعمة العقل والتي من خلالها يستطيع الفرد في التفكير والتخمين، تعد الآن السلاح الأقوى والمؤشر الأكثر موضوعية لتقرير تقدم المجتمعات والمنظمات، ويقول **جوهر لانهرو\***: "لا أرى طريقا أكثر فاعلية لمحاربة الفقر غير طريق استثمار في العقول والقدرات المتميزة التي تعمل على خلق التكنولوجيا والتقدم".
2. . يعتبر رأس المال الفكري أساسا مهما في بناء المنظمات الذكية، وذلك من خلال توافره على العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد المؤسسة، لأنّ تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة، وهذا هو رأس المال الفكري<sup>1</sup>.
3. . يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمؤسسة في عالم اليوم، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمؤسسة، فهذه الأخيرة تتنافس على أساس المعرفة والمعلومات والمهارات التي يمتلكها أفرادها.
4. يعكس رأس المال الفكري في المؤسسة الميزة التنافسية لها، ولهذا السبب دعا Jerome adanes مدير التعلم بشركة Shell البترولية بالقول: "نحن ملتزمون بأن نصبح منظمة متعلمة، ونعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين للتعلم بشكل أسرع"

المنظمة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم

\* جوهر لانهرو ولد 14 نوفمبر 1889 بالهند، أول رئيس الوزراء، توجهاته الفكرية: الأدب، الاقتصاد، الفلسفة، بعد حياة حافلة امتدت على مدى 75 عام، ودع نهرو المسرح السياسي الهندي عام 1964.

<sup>1</sup> مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة ميدانية لشركة اتصالات الخلوية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011، ص 42.

5. . يمثل رأس المال الفكري كنزا مدفونا يحتاج إلى من يبحث عنه، واستخراجه للوجود والممارسة ويعد أحد أساليب استخراجة هو نشر المعرفة<sup>1</sup>.

5. إنَّ رأس المال الفكري قادر على توليد ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع وهذا ما أكدته بحوث مؤتمر إدارة رأس المال الفكري الذي عقد في نيويورك في جوان 2000، وأهم ما جاء فيه أن شركة (IBM) تستلم أكثر من بليون دولار سنويا كعائد عن براءات الاختراع<sup>2</sup>.

6. إنَّ رأس المال الفكري أثمن أصول المؤسسة، ولا يمكن للمؤسسات الأخرى تقليده بسهولة، فهو يعد المحرك لجميع العمليات وأنشطة المؤسسة.

### المطلب الثالث : مكونات رأس المال الفكري

تحدد القيمة السوقية للمنظمة من خلال نوعين من رأسمال، الأول هو رأس المال المالي ويتكون من رأس المال المادي المتمثل في التجهيزات والممتلكات ورأس المال النقدي المتمثل في النقود وأشكالها الأخرى، أما النوع الثاني فهو رأس المال الفكري الذي يجب تحديد مكوناته بدقة لكي تستطيع المنظمة قياسه وتقييمه، واختلفت التصنيفات التي أعطيت لرأس المال الفكري من طرف الباحثين كل حسب أسلوب تفكيره وأهم هذه التصنيفات مايلي:

### أولا : تصنيف معهد \*Brooking

لقد حدد مكونات رأس المال الفكري بأربعة مكونات هي<sup>3</sup>:

- الأصول السوقية: وتتمثل في الجوانب غير الملموسة والمرتبطة بالسوق مثل: منافذ التوزيع، سمعة المؤسسة.
- أصول الملكية الفكرية: وتتمثل في براءات الاختراع، العلاقات والأسرار التجارية، حقوق المعرفة والتصميم.
- الأصول البشرية: ويتمثل في القدرة على الابتكار، والخبرات المتراكمة التي تعكس قدرة الأفراد على الأداء.

<sup>1</sup> محمد راتول ، أحمد مصنوعة، الاستثمار في رأس المال الفكري و أساليب قياس كفاءته، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص 04.

<sup>2</sup> سحمدى عماد، دور رأس المال الفكري في تحقيق و تعزيز الميزة التنافسية المستدامة، دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، الجزائر، 2012-2013 ص 18.

\*معهد **BROOKING** هي مؤسسة فكرية أمريكية مقرها في واشنطن، وهي في المقام الأول تهم بالاقتصاد، وتقوم بإجراء الأبحاث والتعليم في مجال العلوم الاجتماعية.

<sup>3</sup> الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلّة البحوث التربوية النوعية، جامعة منصور، العدد 22، جويلية 2011، ص 25.

- أصول البنية التحتية: وتشمل ثقافة المنظمة، قواعد بيانات العملاء، طرق تقييم الخطر، طرق إدارة قوى البيع الهيكل المالي، قواعد البيانات العملاء، نظم الاتصال.

الجدول رقم (01-02) تصنيف رأس المال الفكري حسب معهد Brooking

الأصول السوقية	الأصول الملكية الفكرية	الأصول البشرية	الأصول البنية التحتية
الطلبات المتراكمة	العلامات التجارية	الخبرات المتراكمة	ثقافة المؤسسة
سمعة المؤسسة	الأسرار التجارية	قدرات إبتكارية	طريقة تقييم الخطر
ولاء المستهلك	براءات الاختراع	فاعلية فريق العمل	الهيكل الإداري و المالي
كفاءة منافذ التوزيع	حقوق التصميم	مهارات متنوعة	قواعد البيانات
	حقوق النشر		نظم الإدارة

المصدر: هاني محمد سعيد، رأس المال الفكري، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص 33.

ثانيا: تصنيف sveiby

قسم رأس المال الفكري إلى ثلاثة أقسام وهم كالتالي<sup>1</sup>:

- رأس المال البشري: المتضمن القدرات والمعارف والمهارات والتعليم، روح المبادرة والابتكار، الخبرات الفردية والجماعية.

- رأس المال الداخلي: ويتضمن الأنظمة والعمليات وتكنولوجيا المعلومات، وبراءات الاختراع، وحقوق النشر فلسفة الإدارة، الثقافة المنظمة.

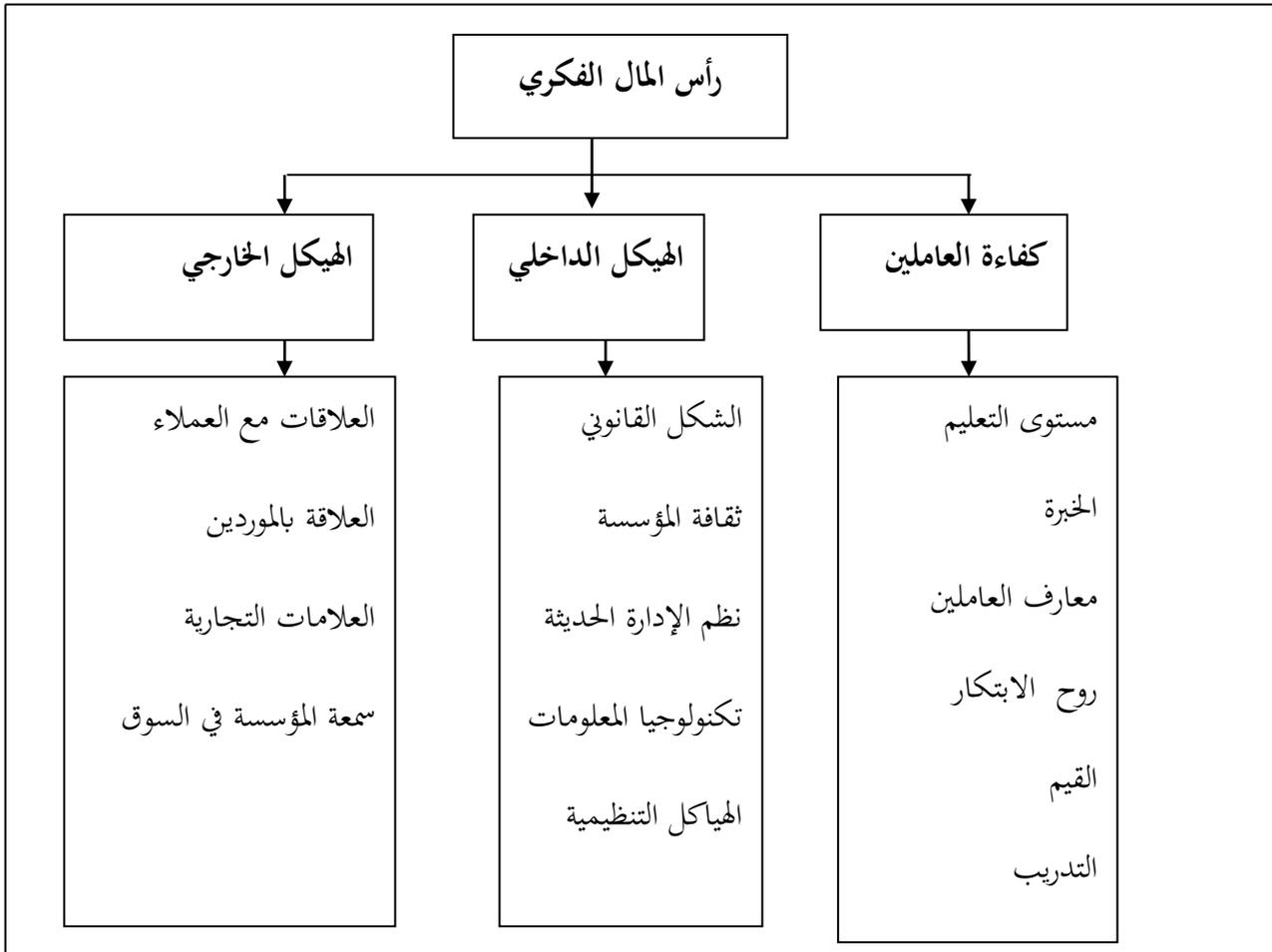
- رأس المال الخارجي: ويتضمن التحالفات والعلاقات مع العملاء، الشركاء و الموردون و المستثمرون، رضا العملاء معايير الجودة، وكل ما يتعلق بالتميز والسمعة المؤسسة.

<sup>1</sup> فرحاتي لويبة، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة"، أطروحة الدكتوراه، علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015-2016، ص 69.

ثالثاً: تصنيف Guthrie

- يتكون رأس المال الفكري حسب العناصر التالية<sup>1</sup>:
- الهيكل الداخلي: ويتمثل في رأس المال المنظمي ( هيكلية ).
  - الهيكل الخارجي: يتمثل في رأس المال الزبائن ( العلاقات ) .
  - كفاءة العاملين: و يتمثل في رأس المال البشري .

الشكل رقم (01-02): مكونات رأس المال الفكري حسب GUTHRIE



المصدر: عبد الستار حسين يوسف، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، مؤتمر دولي حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، يومي 27 و 28 أبريل 2005، ص 06.

<sup>1</sup> عبد الستار حسين يوسف، "دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال"، مؤتمر دولي حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصادية والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، يومي 27 و 28 أبريل 2005، ص 06.

رابعاً : تصنيف despers&channvel

قسماً رأس المال الفكري إلى أربعة مكونات هي<sup>1</sup>:

- رأس المال البشري: يتمثل في الموارد البشرية المتواجدة في المنظمة، إضافة إلى المعرفة الموجودة لدى الأفراد والتي يمكن تحويلها إلى قيمة، وأيضا النظم والإجراءات التنظيمية.
- رأس المال الهيكلي: ويتمثل في البنية التحتية للمنظمة.
- الموجودات العملية: وتتمثل في رأس المال الهيكلي الذي يستخدم لخلق قيمة مثل: شبكات التوزيع.
- الموجودات الفكرية: وتتمثل في الأصول الفكرية للمنظمة.

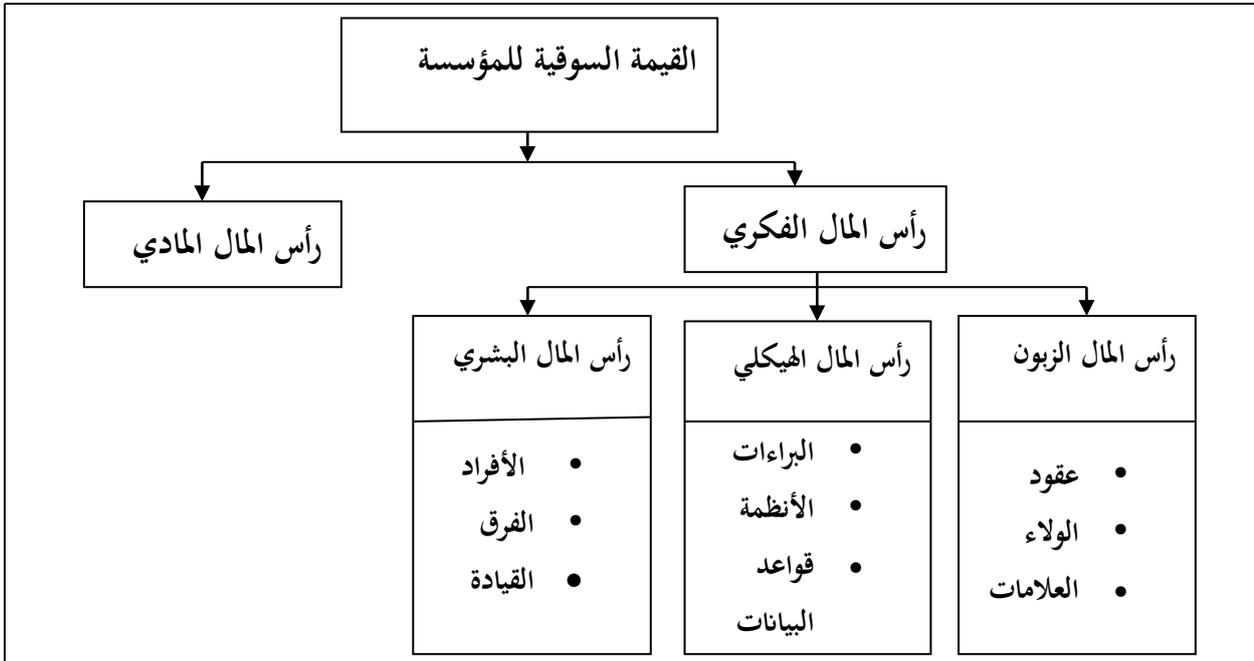
خامساً: تصنيف "stewart"

فهو أكثر شيوعاً و استخدامه حيث حدد هذا الأخير ثلاثة مكونات أساسية لرأس المال الفكري هي :

- رأس المال البشري؛
- رأس المال الهيكلي؛
- رأس المال العلاقات (الزبائن).

وسيتم التفصيل في كل مكون على التوالي :

الشكل رقم (01- 03) القيمة السوقية للمؤسسة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2010، ص 132.

<sup>1</sup> عبد الستار حسين يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 06.

## أولاً : رأس المال البشري

### ✓ مفهومه

هو عبارة عن مزيج من عناصر المعرفة المتعلقة بالمهارات و تراكم الخبرة والإبداع، والابتكار و مقدرة أفراد المؤسسة على أداء مهامهم، و يعتبر رأس المال البشري غير قابل للملكية من قبل المؤسسة و هو يتصف بصفة مهمة و هي أنه كلما تم استخدامه، كلما زادت المعرفة و الخبرة و التعلم لديه مع مرور الوقت<sup>1</sup>.

كما يعرف رأس المال البشري على أنه الثروة الأساسية فهو مجموع الأفراد و الجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين. حيث يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم و خبراتهم و سلوكهم و اتجاهاتهم و طموحهم كما يختلفون في وظائفهم و مستوياتهم الإدارية و في مساراتهم الوظيفية<sup>2</sup>.

إنّ الطبيعة المتباينة للموارد والكفاءات البشرية الناتجة عن اختلاف مستوياتهم وقدراتهم تجعل من مساهمتهم في خلق القيمة متباينة، وبقدر ما تمتلك المؤسسة من أفراد ذوي القدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من رأس المال البشري متميزاً وقيماً<sup>3</sup>.

### ✓ خصائص رأس المال البشري

يمكن إبراز الأهمية المتميزة لرأس المال البشري في المنظمات القائمة على المعرفة من خلال النقاط التالية:

- رأس المال البشري يتزايد بالاستخدام المتكرر.
- دورة حياة رأس المال البشري أطول من دورة حياة التكنولوجيا، لأن المعرفة و الخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين أفراد المؤسسة هذا ما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة.
- رأس المال البشري هو الأكثر قدرة وحيوية على تجديد نفسه و توليد قيمته المتجددة.

ما يمكن أن يستخلص هو أنّ رأس المال البشري كنز للمنظمة، لذلك على المنظمة استقطاب أفضل المواهب البشرية وكذلك المحافظة على أفضل العاملين.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، "إدارة الالاموسات ، إدارة ما لا يقاس"، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 136.

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى، " إدارة البشر الأصول و المهارات"، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2002، ص 482.

<sup>3</sup> سملاي يحضيه، بلال أحمد، " الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية"، الملتقى الدولي حول، التنمية البشرية، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، يومي 9 و 10 مارس 2004، ص 156 .

### ✓ مكونات رأس المال البشري

يتكون من<sup>1</sup>:

- **مقدرة العاملين:** و تتضمن القيادة الإستراتيجية لإدارة المنظمة، درجة جودة العاملين، إمكانية التعلم، ومدى مساهمة العاملين في اتخاذ القرار.
- **إبداع العاملين:** و يتضمن قدرة الإبداع والابتكار لدى العاملين.
- **إتجاهات العاملين:** ويتضمن توافق توجهات العاملين مع القيم المنظمة، درجة رضا العاملين، ومعدل دوران العمل وأيضاً متوسط (معدل) خدمة العاملين بالمؤسسة .

### ثانياً رأس المال الهيكلي

#### ✓ مفهومه

عرفه Mc Ebroy على أنه عبارة عن كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري، ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد منظماتهم ويذهبون إلى بيوتهم<sup>2</sup>.

كما يعرف على أنه أي شيء في المنظمة يدعم العاملين في أداء عملهم، و يتمثل في البنية التحتية الداعمة للعاملين ويتضمن الأشياء التقليدية كالبنائيات، والأجزاء المادية للحاسبات والبرمجيات، والعمليات وبراءة الاختراع والعلامات التجارية<sup>3</sup>.

كما عرفه Roos على أنه يتكون من العمليات الإدارية ، وأنظمة المعلومات، والهيكل التنظيمي، والملكية الفكرية وأي أصول غير ملموسة أخرى تمتلكها المؤسسة ولكنها لا تظهر في ميزانيتها العمومية. إضافة إلى أبعاد أخرى مثل: نظم المعلومات ، قواعد البيانات السياسات، والإجراءات والعمليات الإدارية.

#### ✓ مكوناته

- **الثقافة العامة:** وتضمن طرق بناء ثقافة المؤسسة، توافق العاملين مع تطورات المنظمة.
- **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن فعالية نظام الرقابة بالمنظمة، ووضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.

<sup>1</sup> بومنجل سعيد، رقايقية فاطمة الزهراء، " مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنافسي في منظمات الأعمال "، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و14 ديسمبر 2011، ص11.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، "إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص11.

<sup>3</sup> بومنجل سعيد، رقايقية فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 12.

- **التعلم التنظيمي:** ويتضمن إعداد شبكة المعلومات الداخلية، ومدى استخدامها، وإعداد مخزون التعليمي للمنظمة، ومدى استخدامه.
- **العمليات:** وتتضمن مختلف الأنشطة، ودرجة جودة المنتج، إضافة إلى مدى فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية
- **نظم المعلومات:** و يتضمن التنسيق بين العاملين، و تقديم الدعم المتبادل، و مدى توفير البيانات، و المعلومات ذات العلاقة بأنشطة المنظمة، أيضا مدى المشاركة في المعرفة.

### ثالثا رأس مال الزبائن (العلاقات)

#### ✓ مفهومه

- هو قيمة العلاقات التي تقيّمها المنظمة مع زبائنها من خلال زيادة رضا الزبون وولائه، ومدى الاحتفاظ به، عن طريق الاهتمام بمقترحاته، والاستماع إلى شكاوي المقدمة من قبله، و إيجاد الحلول الناجعة لها بالسرعة الممكنة ومشاركته في أعمالها وصفقاتها أو إقامة علاقات تعاون قوية معه<sup>1</sup>.
- كما عرفه (Mazlan) بأنه يشمل على جميع العلاقات التي تربط المنظمة بأصحاب المصالح لديها مثل الموردين، الجهات الحكومية، والمستثمرين، والزبائن، وقنوات التوزيع، والتحالفات الإستراتيجية التي تقيّمها المنظمة.
- وعرفه (Meritum) بأنه رأس المال العلاقات وهو جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمنظمة، مثل علاقة المنظمة مع العملاء، الموردين، الشركاء في البحوث والتطوير.

#### ✓ مكوناته

يتكون من<sup>2</sup>:

- **قدرات التسويقية الأساسية:** وتتضمن إعداد واستعمال قاعدة بيانات العملاء، القدرة على توفير المتطلبات الضرورية للعملاء.
- **كثافة السوق:** وتتضمن الحصة السوقية للمنظمة، الوحدات التي تم تصريفها إلى عدد العملاء والعائد المتحقق لكل عميل وأيضا سمعة والتجارية، والاسم التجاري للمنظمة .
- **مؤشرات ولاء العملاء :** يتضمن رضا العملاء ، أو شكاويهم و حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء.

<sup>1</sup> نعم حسين نعمة عبيد، "أثر استثمار رأس المال الفكري، الأداء التنظيمي، دراسة ميدانية لعينة من شركات القطاع الصناعي"، رسالة ماجستير كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، 2000، ص13.

<sup>2</sup> بومنجل سعيد، رقايقية فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 13.

## المبحث الثاني: قياس وإدارة رأس المال الفكري

نظرا لطبيعة الأصول الغير الملموسة التي يتكون منها رأس المال الفكري، فإنّ هناك صعوبات وقيود كثيرة تعترض عملية القياس، هذا بالإضافة إلى التداخل في التأثير بين عناصر ومكونات رأس المال الفكري مع الموارد التنظيمية الملموسة الأخرى ، و من تم يصعب عزل تأثير كل عنصر من العناصر على حدة، وقد تكون هذه المقاييس مباشرة في ضوء قيم مالية أو عوائد اقتصادية، وتكون غير مباشرة في ضوء نتائج ملموسة في عمليات تحسين الأداء والاستخدام الأفضل للموارد المعرفية المتاحة.

### المطلب الأول: مفهوم قياس رأس المال الفكري وأهميته

إنّ عملية القياس تأتي في إطار النظام الرقابي لتقييم أداء أي مؤسسة , و نشأت الحاجة إلى قياس رأس المال الفكري نظرا لاحتياج المؤسسات للمقاييس علمية يتم اعتماد عليها في قياس المعلومات المالية و إسقاطها على رأس المال الفكري حيث تستخدم هذه المعلومات كأداة لإدارة المعرفة و أنشطة المرتبطة بها<sup>1</sup> .

#### أولا: مفهومه

يشير القياس إلى أنّه عملية إعطاء أرقام إلى خصائص الحاجات أو الأحداث باستخدام قوانين معينة. ويتمثل القياس في مجموعة من الإجراءات تستخدم لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد، والحكم على إمكانية قيامه بمهام وأنشطة وظيفية معينة.<sup>2</sup> كما ينظر إليه على أنه العملية التي بواسطتها يتم الحصول على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهر عند الفرد من سمة معينة، وتتوقف دقة نتائج القياس على دقة الأداة المستعملة. فقياس رأس المال الفكري ينصب على تحديد الخصائص المطلوبة فيه والتأكد من تأثيرها في المتغيرات الأخرى<sup>3</sup>.

وتسعى عملية القياس إلى تحديد النتائج بصورة كمية قابلة للملاحظة، وتتوقف نتائجها على دقة أداة القياس المستخدمة.

<sup>1</sup> أسامة عبد المنعم السيد علي , "رأس المال الفكري و أثره على المنشآت الأعمال الصناعية دراسة ميدانية لشركة الألبسة الجاهزة الأردنية ، أطروحة الدكتوراه، تخصص محاسبة، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن 2008، ص 24.

<sup>2</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 274.

<sup>3</sup> خالد أحمد أمين ميرخان، "العلاقة بين الأساليب المعرفية و رأس المال الفكري و تأثيرها في التوجه الاستراتيجي"، أطروحة الدكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة المستنصرية، العراق، 2003، ص 45.

- لذا يمكن القول أن عملية القياس سوف تعطي مؤشرات حقيقية وصادقة إذا ارتبطت بالمبادئ التالية :
- يجب أن تكون المقاييس سهلة، والتركيز على قياس الأداء الإجمالي أو الكلي لرأس المال الفكري.
  - يجب قياس ما هو استراتيجي و هام في نشاط المنظمة.
  - يجب قياس الأنشطة التي تنتج ثروة فكرية، أي الأنشطة المرتبطة برأس المال الفكري.

### ثانيا: أهمية قياس رأس المال الفكري

- تنبع أهمية قياس رأس المال الفكري من المنافع التي يجلبها للمؤسسة و أهمها مايلي<sup>1</sup>:
- يوفر قاعدة أساسية لتقييم المؤسسات من خلال التركيز على الموجودات الفكرية.
  - يساعد في تحديد أهمية كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري ومكوناته ودوره في خلق القيمة المضافة للمؤسسة.
  - يساعد في تحديد العائد المتوقع من الاستثمار في عناصر رأس المال الفكري.
  - يساعد على تحقيق الرقابة فعالة على الأصول غير الملموسة.
  - إنّ رأس المال الفكري عندما يتم قياسه فإنه يمكن الحكم على كفاءة وفعالية الاستثمارات المخصصة له، فما يمكن قياسه يمكن إدارته.
  - يساهم قياس رأس المال الفكري بشكل كبير في تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة.
  - القياس يحدد نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد.
  - إنّ الأساليب المحاسبية التقليدية تركز على الحقائق المادية فقط وتتركز على الكميات , بينما مقاييس رأس المال الفكري تعتمد على الحقائق الغير مادية و تركز على النوعية , مع العلم أن الأساليب المحاسبية التقليدية لا تولي اهتمام لرأسمالها الفكري.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : مجالات قياس رأس المال الفكري

إنّ الهدف من قياس رأس المال الفكري هو التعرف على جدوى الاستثمارات الرأسمالية التي تنفقها المؤسسة في مجالات التنمية البشرية و التنمية الهيكلية و أيضا في مجال اكتساب والحفاظ على العملاء من أجل الحفاظ على

<sup>1</sup> دوخي مقدم بمينة ، "أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة عينة من البنوك الجزائرية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير جامعة الجزائر، 2011-2012 ص 262.

<sup>2</sup> أسامة عبد المنعم السيد علي، مرجع سبق ذكره، 26.

التميز التنافسي. وعملية القياس ليست هدفا في حد ذاتها وإنما هي أداة لاكتساب نقاط القوة و دعمها وتعزيزها وأيضا اكتشاف نقاط الضعف ومحاولة علاجها.

### المجال الأول: قياس رأس المال البشري

يمكن قياس رأس المال البشري كأحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري من خلال:

- **قياس الابتكار:** تتمثل مخرجات رأس المال الفكري من خلال إطار رأس المال البشري في كل من الابتكار، كفاءة رأس المال الهيكلي، وهناك طرق عديدة يمكن من خلالها قياس الابتكار مثل النسبة المئوية من المبيعات للمنتجات والخدمات الجديدة الممكن إرجاعها إلى الابتكار.

ففي شركة M3 استخدمت لسنوات عديدة هذا المقياس بوضع هدف يتمثل في أن 5% على الأقل من مبيعاتها السنوية يجب أن تكون من المنتجات التي يكون عمرها على الأقل أربع سنوات منذ إنتاجها، وشركات أخرى تستخدم عدد المنتجات أو الخدمات الجديدة التي تقدمها كل فترة كمقياس للابتكار. وهناك من يضيف مقياس النمو الحدي من المنتجات الجديدة لقياس الابتكار، وهي تعكس النسبة المئوية من المبيعات الناتجة عن الابتكار.

- **قياس معدل الدوران و الخبرة و التعلم:** من المناهج الأخرى لقياس رأس المال البشري الحفاظ على مخزون المعرفة لدى الموظفين، رأس المال البشري يعكس خبرة العاملين الذين يقومون بالعمل و يحققون القيمة المضافة للعملاء.

وفي إحدى المؤسسات الألمانية و التي تسمى Celemi International و التي تقدم الاستشارة في مجال الموارد البشرية و التدريب وخدمات إدارة التغيير، قامت بوضع و تحديد مقاييس عديدة لقياس الخبرات مثل :

- متوسط عدد سنوات خبرة العاملين في تخصصاتهم الوظيفية .

- الأقدمية في الخبرة و هو ما يعادل متوسط سنوات العمل في المؤسسة<sup>1</sup>.

- **قياس بنك المعرفة:** تقوم كل مؤسسة ببناء بنك للمعرفة يشمل البحوث، المهارات، قوائم العملاء الكفاءات

المهنية وغيرها، فهو يعتمد على الاستثمار في المهارات البشرية القادرة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة<sup>2</sup>.

ولقياس قيمة بنك المعرفة قام Alan Benjamin المدير المسئول عن شركة Sema الأوروبية التي تنشط

في مجال خدمات الكمبيوتر بتطوير مقياس الذي يعتمد على تحديد القيمة المضافة التي يحققها بنك المعرفة، ويأتي

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، "إدارة الموارد الفكرية و المعرفية في منظمات الأعمال العصرية"، مطبعة العشري، القاهرة، مصر، 2006، ص 442.

<sup>2</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 443.

ذلك من خلال اعتبار الإنفاق الرأسمالي على الآلات والمعدات، والذي يعالج تقليدياً كأصل من أصول الشركة كنوع من الإنفاق و ليس أصل طالما أن هذا الإنفاق مرتبط بالاستثمار في آلات المرتبطة بتحقيق ميزة تنافسية أو معرفية . كما اعتبر الإنفاق على الأجور و المزايا العينية المرتبطة بالخبرات البشرية أصول توضع في الميزانية كإنفاق رأسمالي في جانب الأصول وبخاصة إذا كان هذا الإنفاق مرتبط بعائد يتحقق في المستقبل، فعلى سبيل المثال: فإنّ المرتبات المنفقة على التدريب والتخطيط للموارد البشرية والبحوث تطوير العمليات يعتبر إنفاق رأسمالي يتم اهتلاكه على أقساط سنوية في المستقبل.

### المجال الثاني: قياس رأس المال الهيكلي

إنّ رأس المال الهيكلي يأخذ أشكالاً غير محددة و كل مؤسسة تختلف عن المؤسسات الأخرى في هذا الهيكل مثلاً براءات الاختراع , العمليات العلامات التجارية , حقوق الملكية الفكرية و ذلك إذا ما قامت المؤسسة بتأجير أي منح تراخيص أو بيع أي من الأصول غير الملموسة الهيكلية .

وقد أوضح Weston Anson أن الأصول المعنوية أو الغير الملموسة يمكن إدراجها كوحدة من مجموعات التالية<sup>1</sup>:

-الحزم أو المجموعات الفنية مثل الأسرار التجارية.

-الحزم التسويقية مثل حقوق النشر , اسم المؤسسة , العلامات و الأسماء التجارية , الإعلان.

-الحزم المهارات و المعرفة مثل قواعد البيانات , المعايير الرقابة على الجودة, نظم معلومات إدارة الملكية الفكرية .

وقد قام Anson بثلاث اختبارات لمعرفة ما هي قيمة أي من الأصول المعرفية في البيئة السوقية، وذلك من

خلال الأسئلة التالية :

\*هل تختلف قيمة الأصول التي تمتلكها المؤسسة عن الآخرين ؟

\*هل هناك قيم أخرى لأصول أو أشياء أخرى داخل المؤسسة ؟

\*هل يتم دفع أي مبالغ أو رسوم للاستفادة من هذه الأصول ؟

إنّ سعر هذه الأصول يحدد النظر في استخدام طرق التكاليف وهذا الأمر معقد حيث لا يمكن تحديد

التكاليف بدقة لأن تكلفة خلق أو إيجاد رأس المال الفكري لا ترتبط بالضرورة بقيمة الأشياء التي يوجد لها أو ينتجها

رأسمال الفكري , فمثلاً يمكن معرفة المعدلات المدفوعة عند منح التراخيص أو حقوق الملكية السائدة في الصناعة.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 444.

لقد استخدم Anson بطاقة لنقاط أطلق عليه اسم Valmatrix، ويتضمن 20 عاملا مثل: هامش الربح قبل الضريبة، سعة وحجم خط الإنتاج، منح تراخيص جوهرية... إلخ، ويقيم كل عامل من أصل 20 عاملا بنقاط تبدأ من 0 إلى 5 نقاط، إن النطاق الأفضل هو الذي يصل إلى 90 نقطة فما فوق وذلك من خلال عشرون عاملا، يمكن استخدام هذا المقياس لتقييم الأصول المعنوية مثل معدلات حقوق الملكية والامتياز، مبيعات بعض الأصول المعنوية، فمثلا إذا علمت المؤسسة أنّ أحد الأصول مثل حقوق الامتياز أو براءات الاختراع تحقق عدد من النقاط مثلا 50 نقطة لدى أي مؤسسة أخرى، وأنّ هذا الأصل لديها يحقق 60 نقطة، فحينئذ يمكن القول بأنّ قيمة الأصول في المؤسسة عالية وذات كفاءة.

### المجال الثالث: قياس رأس المال الزبائن (العملاء)

يمكن قياس رأس المال الذي تملكه المؤسسة في شكل عملاء يتعاملون معها لشراء سلع ومنتجات وخدمات المؤسسة من خلال<sup>1</sup>.

#### 1. قياس التحالف والاندماج بين العملاء والمؤسسة

يرتبط رأس المال الزبائن بالعملاء الذين تملكهم المؤسسة وتحافظ على تعاملهم معها إذ يمكن الحصول على القيمة أو الثروة من خلال القوة المالية للعملاء والتي تتم في شكل زيادة في حجم المبيعات والنمو في حجم الأعمال بين المؤسسة وعملائها ومورديها أيضا، فإذا كانت المؤسسة مورد رئيسي لعميل قوي حينها يكون لديها أصول ذات قيمة.

#### 2. قيمة العميل المخلص أو ذو ولاء متزايد للمؤسسة.

إنّ العميل هو أكثر الأصول أهمية للمؤسسة، فالزبون دائما على حق العميل واعتبار أنّ ولاء العملاء هو من الأصول غير الملموسة للمؤسسة.

أمّا عن كيفية حساب قيمة العميل كثروة ومكسب للمؤسسة فيتم كمايلي :

- تحديد الفترة المناسبة للحساب أو لتقدير القيمة. وهذا سوف يعتمد على دورة التخطيط و أعمال المؤسسة، و عمر العميل في المؤسسة من حيث التعامل الذي قد يمتد إلى عقود كثيرة من الزمن.

<sup>1</sup> سيد محمد جاد الرب، مرجع سبق ذكره، ص 451.

- حساب أرباح المؤسسة الناتجة عن التعامل مع العملاء خلال سنوات الإحتفاظ بهم أو لكل سنة .

### المطلب الثالث: إدارة رأس المال الفكري

يرى Stewart أنّ إدارة رأس المال الفكري يمكن النظر إليها على أنّها "إستراتيجية النجاح في المستقبل"، والتي تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في الموارد البشرية، حتى يمكن الاستثمار فيها واستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى أرباح أو مركز تنافسي أفضل .

### أولاً: خطوات إدارة رأس المال الفكري

تشمل إدارة رأس المال الفكري على الخطوات التالية<sup>1</sup>:

-**الخطوة الأولى:** تركز على فهم دور المعرفة كقوة محركة في المؤسسة، واعتماد عليها من أجل مساهمتها في خلق قيمة مضافة للمؤسسة، إلى أي مدى تعتمد المؤسسة على المعرفة في أنشطتها ؟

-**الخطوة الثانية:** تركز على مطابقة الإيرادات المتحصل عليها مع الأصول الفكرية المنتجة لها، ومحاولة إيجاد رأس المال الفكري المولد للمزايا، أي ماهي الخبرات والقدرات والعلامات التجارية والممتلكات الفكرية التي تخلق قيمة أو ميزة تنافسية للمؤسسة ؟

-**الخطوة الثالثة :** وضع إستراتيجية للاستثمار في الأصول المعرفية واستغلالها، ووضع الخطط التي تؤدي إلى الاستخدام أمثل لرأس المال الفكري واستثماره من أجل زيادة قيمته، أي ماهي الإستراتيجيات التي تزيد الكثافة المعرفية للمؤسسة و لأعمالها ؟

-**الخطوة الرابعة:** تركز هذه الخطوة على زيادة إنتاجية رأس المال الفكري، وعمال المعرفة أي كيف يمكن للمؤسسة أن تزيد من إنتاجية العاملين المعرفيين ؟

### ثانياً: نماذج إدارة رأس المال الفكري

إنّ إدارة رأس المال الفكري مهمة في غاية الصعوبة لأنّ معظم الموجودات الفكرية لا تفضل الإدارة والسيطرة بل تلجأ في كثير من الأحيان إلى المقاومة، وهناك عدد من النماذج التي قدمت بخصوص إدارة رأس المال الفكري نقدم منها مايلي:

<sup>1</sup> توماس ستيوارت، " ثورة المعرفة رأس المال الفكري و مؤسسة القرن الحادي و العشرون "، ترجمة علا أحمد صلا، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2004، ص 127.

- نموذج (stewart, 1997)

قد قدم نموذجه وفقا للأتي<sup>1</sup>:

- العمل على الاستفادة من الأفكار التي يقدمونها الأفراد لمصلحة المؤسسة, و ذلك من خلال العلاقة الحسنة مع العاملين لديها و الزبائن؛.

- العمل على توفير الموارد التي يحتاجونها الأفراد و مساعدتهم على بناء شبكة العلاقات داخلية و تعزيز فرص العمل و تدعيمها؛

- خلق بيئة تساعد على تشجيع الابتكار و الحرية و العفوية في طرح الأفكار بعيدا عن القيود التي تحد من الإبداع و تقتل الطموح؛

- العمل بنظام معلومات كفاء من خلال توفير قاعدة بيانات ممتازة.

- نموذج (Daniel 1997)

قد أشار في نموذجه إلى خمس خطوات هي<sup>2</sup>:

- البدء بالإستراتيجية وذلك من خلال تحديد دور المعرفة في العمل، وبيان أهمية الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات؛

- تقييم استراتيجيات المنافسين و ما لديهم من الموجودات فكرية , أي معرفة البيئة التنافسية التي تحتوي رأس المال الفكري؛

- فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية، ماذا تملك المؤسسة؟ وماذا تستخدم؟ إلى أين تعود؟

- تقييم موجودات الفكرية تكلفتها، وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها؟.

- تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية وتصنيف الموجودات الفكري حسب قيمتها وأهميتها.

- نموذج Leonard and Straus 1999

قدم نموذجه وفق الأتي:

- تعزيز قابلية حل المشكلات المهنية عن طريق كسب المعرفة في النظم، وبرمجيات الحاسوب؛

<sup>1</sup> محمود على الروسان، محمود محمد العجلوني، "أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010 ص ص 45- 47 .

<sup>2</sup> الهلال الشربيني الهلالي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

- التغلب على مقاومة الأفراد فيما يخص نشر المعرفة والمعلومات لأنّ الموجودات الفكرية على عكس الموجودات المادية تزداد قيمتها باستعمالها؛
- تركيز المؤسسة على الموجودات الفكرية، إذ إن المؤسسات المعاصرة ينصب جل اهتمامها على تعزيز عوائد استثماراتها من الموجودات الفكرية؛
- التخلي المؤسسات عن الهياكل الهرمية التقليدية واستبدالها بالهياكل التي تسمح بإدارة رأسها الفكري بمرونة عالية.
- تكوين شبكات فردية، أو ما يسمى بأنسجة العنكبوت، وذلك من خلال جمع عددا من الأفراد في مجموعة معينة لحل مشكلة ما وتحل هذه الشبكات بانتهاء المهمة، وتمتاز هذه التفاعلات بقوة كبيرة.

### - نموذج Drucker

قدم نموذج على النحو التالي<sup>1</sup>:

- حتى تصل مخرجات رأس المال الفكري إلى أعلى مستوى ممكن، ينبغي البدء بتغيير وجهات نظرهم فيما يتعلق بمسألة مشاركة الآخرين لمعرفتهم وحثهم على تبادل المعرفة والمعلومات بكل ما يتاح من إمكانيات؛
- تغيير وجهات نظر مؤسساتهم بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثنى ما تملكه المؤسسة من الموجودات؛
- من خلال ما تقدم يمكن التأكيد على أن إدارة رأس المال الفكري تعد من المتطلبات الضروري لتكيف مع التغييرات البيئية السريعة، لأن رأس المال الفكري هو الذي يحمل المعرفة و الأفكار المبدعة و يقدم المنتجات الجديدة والأساليب الجديدة للعمل. وهنا الحكمة ليست بامتلاك رأس المال الفكري، و إنما تكمن في كيفية تحويل المعارف والأفكار التي يقدمها إلى حيز التنفيذ لذلك لابد من إدارة واعية كي تستطيع أن تترجم هذه المعارف إلى الواقع العملي.

<sup>1</sup> مصطفى رجب علي شعبان، مرجع سبق ذكره، ص 57.

### المبحث الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري

يعد بناء رأس المال الفكري في المؤسسة هو نتيجة لعمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينه، و عليه فبناء قاعدة فكرية تعد من أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة إذ إنّ المؤسسات اليوم تحتاج إلى الأفراد الذين يمتلكون مخزون أوسع من المعارف والمهارات والذين بمقدورهم أن يبتكروا وأن يفوزوا في المستقبل المجهول، وهذا ما يتطلب بناء مؤسسة بالموجودات الفكرية، وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال معرفة آليات بناء رأس المال الفكري والمتمثلة في الاستقطاب، الصناعة، المحافظة والتنشيط .

#### المطلب الأول: استقطاب رأس المال الفكري

وهو قدرة المؤسسة في البحث عن العاملين من أصحاب المعارف والمهارات والخبرات المتميزة والنادرة وجذبهم للعمل بها من خلال استخدام نظام معلومات واضح يسهل مهمة البحث والاختيار، والمؤسسات تبقى بحاجة ماسة إلى الأفراد من أصحاب العقول المبدعة و الكفاءات المميزة ، يرجع سبب الاهتمام به إلى البيئة التنافسية الشديدة وتغير في نظرة الموارد البشرية من كونها عامل تكلفة إلى عامل نجاح، وتمثل الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب فيما يلي:<sup>1</sup>

#### أولاً : شراء العقول من سوق العمل

يمثل رأس المال الفكري ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال الحديثة و دعامة أساسية لازدهارها وتطورها، فإنّ الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية متابعة العقول البراقة والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع .

ومن أبرز الممارسات الميدانية لهذه الإستراتيجية هي ماقامت به شركة (Buekman Laborabries) وهي شركة منتجة للمواد الكيماوية الصناعية يبلغ رأس مالها 250 مليون دولار فهي تشجع موظفيها للسفر للخارج للبحث عن العقول ذات ابتكارات وتقنيات جديدة لاستقطابها. وعلى الرغم من ارتفاع نفقات السفر إلا أنّها اكتسبت معرفة ساهمت في تطوير المبيعات و التصنيع ومن تمّ تعزيز الميزة التنافسية لها.

#### ثانياً : شجرة الكفايات

إنّ الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما :

-المكون المعرفي: الذي يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بإدارة الشخص.

<sup>1</sup> دحماني عزيز ، "مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك"، أطروحة الدكتوراه ، علوم الاقتصادية ، تخصص تسيير ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان، 2014-2015 ، ص46.

- **المكون السلوكي:** فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل و الذي يمكن ملاحظته وتقييمه. أما شجرة الكفايات فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمؤسسة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتؤكد هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (الاستقطاب الإلكتروني) لرأس المال الفكري عن طريق شبكات الحواسيب .

ومن أبرز الممارسات الميدانية لهذه الإستراتيجية هو مصنع (Daimler Chrysler) ألماني الذي إستخدم شجرة الكفايات للحصول على نظرة شاملة للمديرين والعاملين، فبنسبة للمديرين التنفيذيين تحقق لهم نظرة شاملة عن تركيبة الكفايات في الشركة، ولعاملين تعزز رؤيتهم لكفائتهم في الشركة .

### ثالثا : مراجعة مؤسسات المعرفة و التعلم

تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المؤسسات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم، وعلى هذا الأساس يجب زيارة هذه المؤسسات والتي تعد من أولويات الإدارة العليا .

ومن أبرز الممارسات الميدانية لهذه الإستراتيجية هو ما قامت به إحدى شركات النفط الكبيرة إذ كان المدير التنفيذي لها يختار بانتظام أحد خريجي الجامعات الموهوبين، و يعينه مساعد الخاص، ويعمل معه بشكل وثيق لمدة عام، وفي نهاية العام يكون التنفيذي المبتدئ جاهزا لتعيينه في أحد الأقسام المؤسسة، وبالتالي يعين في مركز يتمتع فيه بالمسؤولية بدلا من تعيينه في منصب يتدرب فيه .

### المطلب الثاني: صناعة رأس المال الفكري

تمثل مسألة صناعة رأس المال الفكري أمرا في غاية الأهمية لأنه يمثل مصدرا للميزة التنافسية، والتي تمثل تراكم إمكانيات المؤسسة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، إنّ عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرق فعالة للربط بين أدوات العمل الجديد و الأنظمة المبتكرة، و فيمايلي بعض الإستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 271.

### أولاً: خريطة المعرفة

تعرف خريطة المعرفة على أنها تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية ومن ثمّ تركز المؤسسة على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من؟ و أين يمكن أن تجدها؟

وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة ترسم خريطة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، و تحديد مستوى الفجوة بداخلها، و يتضح من خلال هذه الإستراتيجية على أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط ، و إنما غير قابلة للتعبير عنها أيضا وفي الغالب إننا نعرف أكثر مما نقوله . فالمعرفة الضمنية هي في رؤوس الأفراد، لهذا فإن مؤسسات المعرفة ستحصل على عائد أكثر بكثير في عملية استثمار وقتها في أوعية المعرفة ، و بناء خرائط المعرفة التي توصف المسارات المؤدية إلى المعرفة في المؤسسة، إنّ غاية استخدام خريطة المعرفة تتمحور ب :

**1. تحديد المركز المعرفي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة :** أي تحديد المؤسسة للمعارف التي لديها في شكل خريطة وهي كمايلي :

-المعرفة الجوهرية : أقل حجما و مستوى من المعرفة التي ينبغي توفرها في المؤسسة لمواجهة المنافسين، و لا تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية على المدى الطويل .

-المعرفة المتقدمة : وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من اكتساب قدرات المنافسة، و ذلك عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة .

-المعرفة الابتكارية : تلك المعرفة التي تعطي المؤسسة القدرة على قيادة نشاطها و في هذه الحالة يكون تمايز المؤسسة واضحا مقارنة مع المنافسين، ممّا يمكنها ذلك من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب والتوقيت الذي تحدده .

**2. تحديد فجوات المعرفة :** فهي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة، من أجل العمل على سد تلك الفجوات بصناعة المطلوب منها ومن أبرز ممارسات المعرفة في صناعة رأس المال الفكري هي <sup>1</sup> :

-تعزيز قابليات الأفراد في مجال حل المشكلات بالإفادة من المعرفة المدونة في أنظمة البرمجيات، لأنّ تقنيات المعلومات تسمح بصناعة رأس الفكري بطريقة جديدة فعالة ومرنة عن طريق تجميع البيانات وتحليلها وتقديمها للمختصين لمحاكاتها، ورسم السيناريوهات الملائم، ممّا يساهم في زيادة منحنى الخبرة للمؤسسة .

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص272

تمكين الأفراد من العمل مع ذوي الياقات الذهبية و هم الأفراد الذين تعود أهميتهم إلى حجم مساهمتهم في الاقتصاد وفي مؤسساتهم، فضلا عن قدراتهم العالية على الكسب الشخصي، ويجمعون بين قدرات العلمية تخصصية متميزة وخبرات ومهارات ضرورية، ولذلك فإنّ قدرة هؤلاء على صناعة رأس المال الفكري عالي من خلال حشد الأفراد معهم للتعلم منهم لأن هذا الأسلوب يساهم في نقل المعرفة الضمنية الموجودة في رأس المال الفكري إلى الأفراد وهذا ما يسمى بالتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة يسهل الاستفادة منها.

### ثانيا: بناء الأنسجة الفكرية

تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فريق يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة إبتكارية تتفاعل وتتعلم من البعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم آخر جديد<sup>1</sup>.

وتؤكد رؤية إستراتيجية لأنسجة الفكرية على أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكاريين، تؤدي إلى التعلم السريع وزيادة الرفعة المعرفية و ن بين الخصائص الأنسجة الفكرية مايلي:

- تجانس المنطقي في خصائص أعضاء الفريق في مجال الخبرة الواسعة والتحسس المعرفي؛
- تفاعل حقيقي لإنتاج أفكار تتناسب وحاجات المؤسسة؛
- تفاوض وإقناع المديرين ومراكز القرار بالأفكار المقترحة وأهميتها في تقليل ضغط التنافس؛
- جعل الأفكار المقترحة قابلة للتنفيذ العملي .

ومن أبرز ممارسات هذه الإستراتيجية ما قامت به شركة (Uswest) إذ اهتمت بشكل كبير في تنوع العاملين لديها , و تعتقد أن ذلك سيوصلها إلى قرارات أفضل، بسبب تعدد وجهات النظر وعلى هذا الأساس كونت فريق يعرف ب: "مجموعة الشراكة بالمعرفة " مهمته صناعة رأس المال الفكري باعتماد طريقة المشاركة في المعرفة في مابين وحدات المؤسسة و أقسامها لأنها تؤمن بأن ذلك يمثل عامل قوة.

<sup>1</sup> عيسى دارجي، " الاستثمار في رأس المال الفكري"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة جامعة شلف الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص 14 .

### ثالثا : القيادة الذكية

تتطلب صناعة رأس المال الفكري إلى تعامل مع قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمة، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفا، ومعلما أكثر مما يكون معطيا للأوامر لذا فإن المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال والتي من أبرزها ما يلي<sup>1</sup>:

- الاستمرار: يقوم بتقدير موظفيه فالتقدير يدفع إلى التفوق وهذا ما يؤدي إلى مزيد من التقدير.
- الفورية: تقديره فوري لأنه يدرك أن التقدير المتأخر يؤثر على الموظفين سلبا.
- الإمتاع: يجعل التقدير ممتعا وصعب النسيان.
- الشمول: يشجع مديرو الأقسام على تقدير عاملهم.
- الدستور: التقدير لديه دستور وهو جزء من ثقافة المؤسسة .

### المطلب الثالث: طرق تنشيط وأساليب المحافظة على رأس المال الفكري

رأس المال الفكري أحد العوامل الأساسية التي تسمح للمؤسسة بامتلاك ميزة تنافسية، كما أنه يهيأ لها فرص النجاح في المستقبل من خلال إبداعاته، لذلك فإن ضعف أو فقدان رأس المال الفكري أو عدم فعالية طرق تسييره يؤدي إلى فشل استراتيجيات المؤسسة، لذلك يجب المحافظة عليه وتنشيطه وتطويره بمختلف الوسائل.

#### أولا : طرق تنشيط رأس المال الفكري

رأس المال الفكري يمثل المساهمة الإبداعية المتميزة في مجال نشاط المؤسسة بالشكل الذي يجعلها تتفوق على نظيراتها في سوق المنافسة، ومن أجل الحصول على تلك المساهمات لا بد من تنشيط رأس المال الفكري وتطويره مستخدمة في ذلك مجموعة من الأساليب لإنعاش عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين باستمرار وهناك عدة طرق كفيلة بذلك منها:

- **العصف الذهني** : يعتبر العصف الذهني أو الانطلاق الفكري محاولة لخلق الأفكار التي تستخدم لإظهار المشاكل و معرفة أسبابها و تأثيراتها على سير العمل ، و هي تفكير جماعي لعدد من الأفراد بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية قد لا يتوصل إليها كل منهم بصورة انفرادية ، وتتمثل أهميته في أنه يقلل حالات جمود للأفكار أو الشعور بالخوف

<sup>1</sup> سحمدي عماد ، مرجع سبق ذكره ، ص35.

وفقدان الثقة، كما يثير الحماس لدى أعضاء فريق العمل، ويشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية، إضافة إلى تنمية وتطوير روح المنافسة والإبداع الجماعي لجميع أعضاء الفريق العمل<sup>1</sup>.

- **حلقات السيطرة النوعية** : هي طريقة أدخلت في الصناعة اليابانية من قبل **كاوروا ايشيكاوا** سنة 1961، وهي تتمثل في إلتقاء مجموعة من العاملين ذوي الاختصاصات المتشابهة، ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات تحقيق الكفاءة الإنتاجية، حيث أنهم يدرسون طبيعة العمل الإنتاجي أو الخدمي، ويجتهدون في تطوير برنامج العمل من خلال المناقشة وتطوير الأفكار، وقد أثبتت الدراسات الميدانية في هذا المجال إن حلقات السيطرة النوعية لاقت إقبالا واهتماما من طرف العاملين، كما أنها تساهم في تخفيض نسبة الغيابات، وكذا في استثمار الطاقات الفكرية لها من خلال سماع آرائهم<sup>2</sup>.

- **الإدارة على المكشوف**: هي منهج حديث في الإدارة و طريقة جديدة للتفكير، وتهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات و لقاءات، ومن إجراءاتها التنفيذية تكوين فريق عمل ويكون ذو معرفة دقيقة باستراتيجيات المنظمة الحالية والمستقبلية، تحديد مستوى المعرفة أو المهارة لكل عضو من أعضاء الفريق، تحديد آمال وطموحات كل عضو في الفريق<sup>3</sup>.

- **السينكتيك SYNECTICS** : ابتكر هذا الأسلوب عام 1944 من طرف "وليم جي جورون" وجماعته من جامعة "كمبردج" الأمريكية و نشره في كتابه "المترابطات" و هي كلمة يونانية تعني الجمع بين العناصر المختلفة، والهدف منها معالجة المشكلات الصناعية من خلال إنعاش الإبداع باستخدام إجراءات تقضي بتكوين جماعات من (5-7) أفراد، تعيين خبير المجموعات ويكون على علم بالمشكلة ويكون عن طريق الخطوات التالية: (تعيين المشكلة، جعل الغريب مألوفاً، فهم المشكلة، جعل المألوف غريباً، تقديم الحلول واختيار ما يناسب المعايير المحددة مسبقاً) .

- **الإثراء الوظيفي**: بدأت تطبيق هذه الفكرة في شركة IBM وتقوم على توسيع دائرة الفرد، بحيث ينتقل من مجرد أداء واجباته النمطية محددة ومتكررة، إلى أداء أنشطة أخرى إضافية ليست مختلفة عنها، وإثماً قريبة منها بحيث تندرج في نطاق تخصصها، وذلك بقصد امتصاص الطاقة الموجودة عند الموظف وإمداده بالفرصة المناسبة لتعلم مهارات

<sup>1</sup> عادل حرحوش المرفجي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 134 .

<sup>2</sup> حمود خضير كظيم، " مفهوم و أهمية حلقات السيطرة النوعية في الصناعة، مجلة التنمية الصناعية العربية، العدد 5، 1985، ص 39.

<sup>3</sup> خالد بوجعدار، سهام عليوط، "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال بين آليات بنائه و إشكالية قياسه، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد الإدارية، جامعة الزيتونة، الأردن، يومي 22 و 24 أبريل 2013، ص 691.

أخرى، وهو أسلوب يضيف إلى الموظف مسؤوليات جديدة في اتخاذ قرار مثلا كالانضمام إلى عضوية فريق عمل يدرس مشروعا جديدا وعلى الموظف وضع تصورا للخطة الملائمة لتنفيذه.

### ثانيا : أساليب المحافظة على رأس المال الفكري

المحافظة على رأس المال الفكري تمثل تحديا كبيرا تواجهه المؤسسات القائمة على المعرفة، لذا يجب المحافظة عليه حتى لا يندثر، فقد يهاجر رأس المال الفكري إلى مؤسسات أو دول أخرى، ويزداد الأمر خطورة نتيجة لما يمتلكه هؤلاء من المعلومات عن مؤسساتهم السابقة، التي يمكن أن تشكل تهديدا خطيرا للمؤسسات التي احتضنتهم سابقا ونقطة قوة للمؤسسات التي هاجروا إليها. وهناك مجموعة من العوامل للمحافظة عليه تتمثل في:

#### - تنشيط الحافز المادي والمعنوي

وهي مجموعة من العوامل أو المؤثرات الخارجية مثيرة للفرد التي تدفعه للأداء مهامه على أحسن وجه، وذلك من خلال إشباع حاجاته رغباته المادية والمعنوية و يتجسد هذا في الجوانب المادية كالأجور، العلاوات أما الجوانب المعنوية الشكر والتقدير، أو منح شهادات فخرية للعامل الكفاء.

#### -التصدي للتقادم التنظيمي

يشير التقادم إلى عجز الفرد على تطوير مهارته وخبراته باستمرار، أما التصدي لتقادم فيعني جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المؤسسة من أجل تطوير قدرات ومهارات العاملين فيها باستمرار مثل التكوين بهدف تجديد معارفهم مما يجعلهم قادرين على مواكبة التطورات البيئية الخارجية<sup>1</sup>.

وهناك عدة أنواع من التقادم التنظيمي يجب التصدي لها وهي :

1. تقادم المعرفة: ويشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية، وتقادم الخبرات والمهارات الفنية وتقادم الخبرات المهنية.
2. تقادم القدرات: ويظهر تحت تأثير الجوانب الشخصية الذاتية .
3. التقادم الثقافي: ويتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات .

#### - مواجهة الإحباط التنظيمي

<sup>1</sup> رياض بن صوشة، نادية خريف، "أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء"، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011، ص08. متاح أيضا على الموقع :

الإحباط التنظيمي هو حالة نفسية تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة، بسبب وجود عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها أو السيطرة عليها.

ومن أهم مظاهر الإحباط التنظيمي: عدم الرضا، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع نسبة الشكاوي، ولتقليل من هذا الإحباط يجب إشراك العمال في وضع الأهداف والإستراتيجيات العامة للمؤسسة، أي جعل مصلحة الفرد في مصلحة المؤسسة، فتح قنوات الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين... إلخ.

**-تقليل ضغوط العمل:** وضغط العمل هو استجابة ذاتية ناتجة عن أي تصرف أو موقف أو حدث معين والذي يحمل الفرد أكثر من طاقته، وضغوط العمل تمس الأداء العام للمؤسسة، نفسية الفرد ولتقليل من هذه ضغوط يجب الحد من الأسباب المؤدية لها والمتمثلة في غموض الأدوار، الصراع على السلطة... إلخ. ومعالجتها تتم عن طريق: توزيع العادل للمهام ومسؤوليات كل فرد في المؤسسة، مشاركة العمال في إتخاذ القرار... إلخ<sup>1</sup>.

**-تعزيز التميز التنظيمي:** يقصد بها جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة المساهمات الفكرية للعاملين بالمؤسسة من خلال نشر المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم، عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المؤسسة، ومن ثم بمنحها سمعة القوة والبقاء. ومن وسائل قياس التميز التنظيمي: عدد براءات الاختراع، عدد الأفكار الجديدة أو التطويرية، عدد البحوث والدراسات... إلخ

<sup>1</sup> حسين ليث سعد الله، "رأس المال الفكري و تأثيره على تأثير جودة الخدمة التعليمية"، كلية الإدارة و الاقتصاد، جامعة الموصل العراق، 2010، ص

11. و متاح أيضا على الموقع - [http://ratoul\\_recherche.Arabblogs.com/laythsad%20](http://ratoul_recherche.Arabblogs.com/laythsad%20)

hocine pdf, 12/03/2018, 17:15

## خاتمة

من خلال هذا الفصل تمّ عرض أهم المفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري من خلال استعراض مكونات رأس المال الفكري، أدواره، مجالات قياسه، وآليات بناءه، ويمكن القول أنّ رأس المال الفكري يعد من المفاهيم الحديثة وهو أساس في تكوين قيمة مضافة للمؤسسة، فالأصول الفكرية أصبحت من أهم الأصول في المؤسسة لأنّ اليوم التنافس بين المؤسسات يكون من خلال المهارات والمعارف التي يمتلكها أفرادها فالمؤسسات اليوم تتسابق من أجل استقطاب رأس المال الفكري قادر على إدخال تعديلات جوهرية في أعمال المؤسسة من خلال المساهمات والأفكار الإبداعية التي يقدمها وهذا ما سيتم عرضه في الفصل الثاني.

## الفصل الثاني

### الإبداع

## تمهيد

لقد أصبحت حاجة المؤسسات للإبداع ملحا ومهما خاصة بالنسبة لتلك المؤسسات التي تسعى إلى التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريتهما في البيئة التنافسية، إذ تواجهها تحديات متعددة ومتغيرة تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات وإستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب ناجح، نظرا للتغيير السريع والمتجدد في بيئة العمل مما يوجب على الإدارة العليا توفير فرص الإبداع والتجديد في أساليب العمل وذلك بالتركيز على العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية الإبداعية، وذلك عن طريق توفير بيئة مشجعة للإبداع.

فالإبداع هو أمر حتمي تلجأ إليه المؤسسات لتقديم منتجات جديدة أو طرق إنتاج جديدة التي تلبي حاجات المستهلكين وتزيد من إنتاجيتها.

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

المبحث الأول: ماهية الإبداع

المبحث الثاني: نظريات ومستويات ومراحل الإبداع.

المبحث الثالث: أثر رأس المال الفكري على الإبداع

### المبحث الأول: ماهية الإبداع

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

### المطلب الأول: مفهوم الإبداع وعلاقته ببعض المفاهيم (الابتكار والاختراع)

لقد تباينت و تعددت التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع، وذلك باختلاف المناهج الأدبية و العلمية واختلاف المرجعية و الهدف لهذه التعريفات، وتنوع الآراء عند العلماء و الباحثون، ومن بين هذه التعاريف نجد:

- **الإبداع لغة:** إن أصل كلمة إبداع في اللغة العربية مأخوذة من بدع الشيء أو ابتدعه أي: أنشأه وبدأه. وبدعه بدعا أي أنشأ على غير مثال، أي صياغة غير مسبوقة.

- أما روبنز فقد عرف الإبداع بأنه: القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد ارتباط غير عادي بينها<sup>1</sup>.

- **تعريف أنون:** الإبداع هو عملية ربط الأفكار أو الأشياء بعلاقات لم تكن موجودة من قبل.

- **تعريف تورانس:** الإبداع هو عملية التحسس للمشكلات والوعي بمواطن الضعف والثغرات، والبحث عن الحلول والتنبؤ، وصياغة فرضيات جديدة، واختبار الفرضيات وإعادة صياغتها أو تعديلها من أجل التوصل إلى حلول أو ارتباطات جديدة باستخدام المعطيات المتوفرة، وفي الأخير نقل النتائج للآخرين.

- **تعريف شتاين:** يرى أن الإبداع ينتج عنه عمل جديد يرضي جماعة معينة تقبله على أنه مفيد.

- **تعريف دافيز:** الإبداع نمط حياة وسمه وطريقة لإدارة العالم.

- **تعريف إيبستن:** الإبداع يعني القدرة على حل مشكلة ما.

- **تعريف أندروز:** الإبداع هو عملية التي يجرها الفرد في أثناء خبراته والتي تؤدي إلى تحسين وتنمية ذاته وتعبر عن فرديته كذلك.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، " الإبداع الإداري"، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص16-17.

- تعريف عبد السلام عبد الغفار : الإبداع ظاهرة إنسانية معقدة الجوانب ينتج عنها نتائج جديد بحيث يكون الإنتاج الإبتكاري هو نتاجها والنتائج الإبتكاري ملازم لها وهو نشاط إنساني متكامل يشمل النتاج الإبتكاري والاتجاه الإبتكاري والعملية الإبتكارية والعوامل العقلية المعرفية والتي تؤدي إلى نتاج ابتكاري<sup>1</sup>.
- وقد عرف (الكسندر روشكا) الإبداع على أنه: الوحدة المتكاملة لمجموعة من العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة للفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج....
- أمّا (سمبسون) فقد عرف الإبداع بأنه المبادرة التي يبدئها الشخص بقدرته على الإنشقاق من التسلسل العادي في التفكير إلى مخالفة كلية<sup>2</sup>.
- عرف ( Chen & Yung ) الإبداع على أنه : "عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة".
- كما عرف الفاعوري الإبداع على أنه: "عملية تتناول أفكار جديدة فعالية لإشباع حاجات الزبائن، وهو عملية تجديد وتحديث مستمرة تشمل كل المؤسسة، وهو جزء مهم من إستراتيجية الأعمال والممارسات اليومية"<sup>3</sup>.
- ويرأي حسن فإنّ الإبداع هو: "امتلاك الأفراد قدرات إضافية خلاقة مثل: روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات"<sup>4</sup>.
- عرفه كذلك (Drucker Peter) بأنه: تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك.
- وعرفه (daft) بأنه تبنى فكرة جديدة أو سلوك جديد بالنسبة لمجال صناعة المؤسسة وسوقها وبيئتها العامة<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> سعيد عبد العزيز، "المدخل إلى الإبداع"، دار الثقافة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2009، ص 21-23.

<sup>2</sup> رانيا شهاب، الإبداع، دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص 20.

<sup>3</sup> رفعت عبد الحليم الفاعوري، "إدارة الإبداع التنظيمي"، دار العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2002، ص 3.

<sup>4</sup> حسن راوية، "السلوك في المنظمات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، ص 331

<sup>5</sup> حسين الحرير، "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال"، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 353.

- فالإبداع يعني تجريد أو انتزاع الأشياء المألوفة من علاقتها و النظر إليها في ضوء ارتباطات وعلاقتها جديدة وغير مألوفة<sup>1</sup>.

- كما عرفه عبد الرحمان هيجان بأنه "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجامعة أو المؤسسة، وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانيات الأفراد والجماعات والمؤسسات، وهو عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والأصالة والحساسية للمشكلات والاحتفاظ بالاتجاه ويتميز بالقدرة على التركيز لفترات مجال الاهتمام والقدرة على تكوين ترابطات واكتشافات وعلاقات الجديدة"<sup>2</sup>.

- ويعرف الإبداع على أنه قدرة الفرد على إنتاج أفكار وأفعال أو معارف، وتعتبر جديدة وغير مألوفة للآخرين، وقد يكون نشاطا خياليا وإنتاجيا، أو أنه صورة جديدة لخبرات قديمة أو ربط علاقات سابقة بمواقف جديدة، وكل ذلك ينبغي أن يكون له هدف معين، ويأخذ طابعا علميا أو فنيا أو أدبيا أو غيره<sup>3</sup>.

- الإبداع هو ابتكار أفكار جديدة دون المبالغة في الاهتمام بفائدة هذه الأفكار<sup>4</sup>.

#### - الفرق بين الإبداع والابتكار الاختراع:

إنّ اختلاف آراء الباحثين حول مفهوم الإبداع ساهم في وجود خلط بين مصطلحات ذات العلاقة كالابتكار (Innovation)، واختراع (Invention)، وفيما يلي سوف نحاول توضيح ذلك الغموض:

- أشار كل من (Carrier & Garan) إلى أنّ الفرق بين الابتكار والإبداع يتمثل في أن: "الإبداع يتعلق بالاستكشاف فكرة جيدة مميزة، أما الابتكار يتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية، أو سلعة، أو خدمة تقدمها المؤسسة لربائنها، إذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص فإن الابتكار يتعلق بالمنظمة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حمادات، "السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية"، دار الحامد، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص305.

<sup>2</sup> سميرة بروني، "دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة"، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص74.

<sup>3</sup> صندرة سايبى "الإبداع وابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع وتحديات المؤسسات الجزائرية"، مجلة العلوم الإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، العدد42، ديسمبر، 2014، ص307.

<sup>4</sup> خالد العامري، "إدارة الإبداع"، دار الفاروق، مصر، الطبعة العربية الأولى، 2008، ص16

<sup>5</sup> أيمن علي حسن، "الذكاء الإبداعي"، المكتبة التربوية، الإسكندرية، مصر، 2015، ص21.

- أما بديسي وآخرون: فيميزون بين الإبداع والابتكار على أساس أن الإبداع يركز على درجة الخلق والاكتشاف للمدخلات، واعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور بدعها، في حين يعد الابتكار عملية التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع، بمعنى المنظمة المبتكرة هي المنظمة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة<sup>1</sup>.

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

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

أما بالنسبة للاختراع فعرفه (الشماع وحيضر) على أنه: "إدخال شيء جديدة لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسان".

ويشير كل من روبنيز وكولتر بأن الاختراع: "هو التوصل إلى الفكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية"<sup>2</sup>.

وبالتالي فإنّ التوصل إلى فكرة حتى وإن كانت جديدة تماماً وتلبي حاجة إنسانية لا يمكن أن نسميها اختراع، إلا إذا كانت مرتبطة بالتكنولوجيا".

### المطلب الثاني: أهمية الإبداع

تظهر أهمية الإبداع في أنه يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة، كما أنه يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من مواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، وإلى إحداث تغيرات إيجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية، ويساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية.

يمكننا تلخيص هذه الأهمية في النقاط التالية:

✓ يعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة أي مؤسسة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة نشاطاتها وعملياتها؛

<sup>1</sup> فهيمه بديسي، "تنمية الإبداع ودوره في الواقع من أداء المنظمات"، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، البلدة، الجزائر، يومي 19 و18 ديسمبر 2011، ص 20.

<sup>2</sup> الشماع خليلي محمد حسن، خيضر كاضم محمود، "نظرية المنظمة"، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 421.

- ✓ إن الإبداع في المؤسسات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المؤسسة من جهة أخرى<sup>1</sup>.
- ✓ يساعد المؤسسة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق و الرقابة ؛
- ✓ يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية؛
- ✓ يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية؛
- ✓ يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج والمنتجات والمبيعات بنسب مرتفعة ومن ثم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من خارج وتوفير فرص عمل جديدة ؛
- ✓ يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن ثم تحقيق الريادة في المنظمات المبدعة؛
- ✓ يساعد المنظمة على اكتشافات مقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة.
- ✓ الإبداع هو أحد وسائل بناء ونمو المؤسسات وكذلك مواجهة مشكلات وتحديات المستقبل والاستجابة لمنافسة المؤسسات الأخرى؛
- ✓ الإبداع ينشط ويعزز أداء المؤسسة بشكل عام بما يضمن لها نجاح وقيادة في السوق؛
- ✓ تطوير إنتاج سلع والخدمات جديدة بما يلي حاجة للمستهلكين؛
- ✓ تحقيق الأفكار إبداعية التي يتقدم بها العاملون في المؤسسة بما يحقق فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت.<sup>2</sup>

إنّ الإبداع يعني حياة الأفراد لهم وللآخرين ويرى (ديفنز) أن الإبداع نمط حياة، وسمّة شخصية، وطريقة الإدراك العالم، فالحياة الإبداعية تتمثل في تطوير مواهب الفرد، واستخدامه لقدراته وتوظيفها في إنتاج الجديد المختلف والمفيد، وبصفة عامة فإن أهمية الإبداع تظهر في المجالات الآتية:<sup>3</sup>

-يطور قدرة الفرد على الاستنباط الأفكار الجديدة، وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين؛

<sup>1</sup>نديم عكروش، "تطوير المنتجات الجديدة: مدخل إستراتيجي متكامل وعصري"، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، ص5-6.

<sup>2</sup>بوقاية وردية، "أثر رأس المال الفكري علي الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، مجلّة الباحث الإقتصادي، العدد الثاني، 2015، ص120-121.

<sup>3</sup>أسامة محمد خير، "إدارة الإبداع والابتكارات"، دار راية، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص45-46.

- يساعد الفرد على الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية؛
- يعد مهارة حياتية ويمارسها الفرد يوميا، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب؛
- يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة؛
- يحفز على الميل إلى التعاون مع الآخرين لاستكشاف الأفكار؛
- يسهم في تطوير أساليب التعليم وأتماطه لتصبح أكثر فاعلية؛
- يسهم في تطوير قدرة الفرد على التعامل مع التحديات والمواقف الحياتية بطريقة أكثر إبداعية.

### المطلب الثالث: أنواع الإبداع

يشمل الإبداع موضوعات عديدة فقد يكون في مجال صناعة الطعام أو في مجال طريقة التخلص من النفايات بطريقة إبداعية أو في صناعة قنبلة نووية أو دواء معين أو ملابس معينة أو في مجال الاتصالات أو طريق المواصلات وغيرها ومن أشكال الإبداع مايلي:

#### 1. الإبداع التعبيري

ويقصد به تطوير فكرة أو نواتج فريدة بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها ومثال ذلك الرسوم العفوية للأطفال.

#### 2. الإبداع المنتج

فإبداع المنتج هو تقديم أو تحسين منتج أو خدمة جديدة لإشباع حاجات الزبائن أما إبداع العملية فهو تصميم عملية جديدة أو تحسين عملية حالية للتأثير في كمية الإنتاج وجودته بما يزيد من قدرة المؤسسة على المنافسة في الأسواق<sup>1</sup>.

#### 3. الإبداع الابتكاري

والمقصود به البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديدة لها بحيث يشكل ذلك إسهاما أساسيا في تقديم أفكار أو معلومات أساسية جديدة وعادة ما يخضع إلى مواصفات تحددها مؤسسة معينة بحيث يحصل صاحبه على براءة اختراع كما هو الحال بالنسبة لأديسون.

<sup>1</sup> العبيدي بشار، محمد خليل والزاوي، "الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، العدد 87، 2010، ص.ص 240-242.

#### 4. الإبداع التجديدي

ويقصد به تقديم أفكار جديدة بعد اختراق قوانين ومبادئ في مدارس فكرية ثابتة مثل أفكار أدلر ويونغ وكبريوكس.

#### 5. الإبداع التخيلي

ويقصد به التوصل إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد تماما يترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس وحركات بحثية جديدة.

وهناك تقسيم آخر لأنواع الإبداع :

1. إبداع المنتج: ويعني تقديم منتج جديد ليحل محل منتج المعلن بهدف إشباع حاجة قائمة أو كامنة في السوق حيث يضم هذا الإبداع نوعين:

✓ تقديم منتج جديد: أي تقديم منتج جديد لم يتم تسويقه وبيعه في السوق من قبل.

✓ تحسين منتج الحالي: أي تغيير بعض الخصائص المنتج الحالي من أجل تحسين أدائه وزيادة عوائده.

2. إبداع العملية: ويعني استحداث عناصر جديدة أو تقديم معالجة و تحديد أفضل الطرق للقيام أو لعمل الأشياء وهو على نوعين:

✓ تصميم عملية إنتاجية: بطريقة تؤدي إلى تحسين نوعية الإنتاج وكميته.

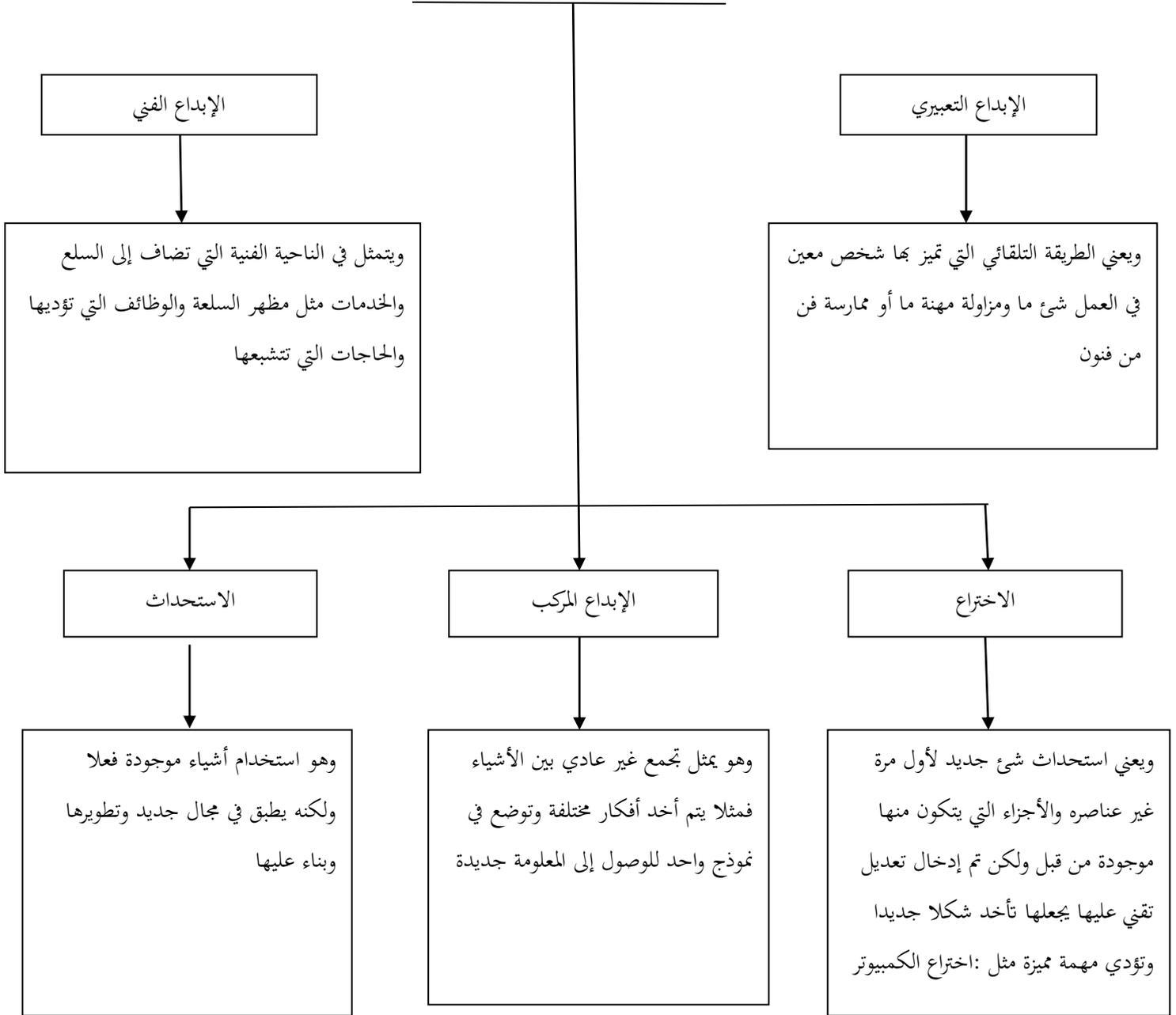
✓ تحسين عملية إنتاجية الحالية: تتمثل في إحداث تغيرات تختلف في درجة شموليتها في عمليات الإنتاج.

3. إبداع السوق: ويتعلق باختراق أسواق جديدة، بالإضافة إلى تعديل في علاقات المؤسسة مع محيطها والمتمثل في الموردن، الزبائن، المنافسين، السلطات العمومية، المستثمرين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> العبيدي بشار، محمد خيرى، مرجع سبق ذكره، ص244.

الشكل رقم (01-02) أنواع الإبداع حسب تايلور

أنواع الإبداع حسب تايلور:



المصدر: سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2006، ص55.

### المبحث الثاني: نظريات ومستويات ومراحل الإبداع

سنتناول في هذا المبحث نظريات الإبداع حسب وجهات نظر متعددة، وكذلك مستويات ومراحل العملية الإبداعية.

#### المطلب الأول : نظريات الإبداع

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد النظريات وعرفت بأسمائهم، إذا قدمت هذه النظريات معالجة مختلفة حول الإبداع، كما استعرضت ملامح المؤسسات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

**- نظرية (March & Simon):** فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفرض 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، والبدائل ثم إبداع) حيث تعزي الفجوة الأدائية إلى العوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو إلى عوامل داخلية (تعيين موظفين جدد، أو وجود معايير أداء عالية).

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

**- نظرية (Wilson):** بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المؤسسة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير، وتبني التغير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، فافتضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها التعقيد في المهام 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 الاقتراحات وتزويد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أسامة محمد خيرى، مرجع سبق ذكره، ص70.

- نظرية (Harvey & Mill): لقد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) (Burns & Stalker)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات، وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة فالمؤسسة تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا، وأيضا تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية مرنة.

- نظرية (Hang & Aiken 1970): تعد من أكثر النظريات شمولية، إذا تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المؤسسة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالتالي:

- مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (march & simon)؛

- مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي؛

- مرحلة الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

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

وقد تعددت نظريات تفسير الإبداع وفقا لاختلاف وجهات ومنطلقات منظريها فمنهم من ربطها بالسحر والإلهام والعبقرية والجنون ومنهم من ربطها بالوراثة (السمات الشخصية للمبدعين) ومنهم من ربطها بعلم النفس والقياس النفسي ومنهم من ربطها بتحقيق الذات مثل "ماسلو وروجرز" ومنهم من ربطها بالتفكير العلمي في حل المشكلات مثل "جيلفورد" أو مكونات الإبداع أو المعرفة<sup>2</sup>.

وسوف نقوم بإلقاء مزيد من الضوء على تفسير هذه الظاهرة المعقدة من وجهات النظر أصحابها المختلفة

ومنها:

- نظرية العبقرية

<sup>1</sup> رانيا شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 123-127.

<sup>2</sup> فتحي عبد الرحمن جروان، الإبداع، دار الفكر، طبعة الثانية، عمان، الأردن، 2002، ص: 70-72.

تحدث "أوجست كونت" عن مراحل تطوير التفكير حيث قال: إن التفكير البدائي أو اللاهوتي أو الميتافيزيقي هو أول هذه المراحل حيث يفسر الطفل على سبيل المثال التحدث بالهاتف بأنه يحصل من خلال الجن وكذلك الإنسان البدائي الذي كان يفسر الريح بتعكر مزاج الآلهة والبرق والرعد بالتشاجر بينها وضمن هذه التفسيرات يأتي تفسير الإبداع بالعبقرية أو الجنون على اعتبار المبدعين غير عاديين *exceptionnel* لأنهم يأتون بإنتاجيات أو عمال غير مألوفة وغريبة فلا بد من أنهم يتعاملون مع الأرواح أو الجن...

### - النظرية الترابطية

يرى مندل بأن العملية الابتكارية تتمثل في الوصول إلى تكوينات جديدة من عناصر إرتباطية بحيث تتوفر فيها شروط معينة وان تكون ذات فائدة أي تكوين إرتباطات بحيث تتوفر فيها إرتباطات بين مثيرات واستجابات لم يكن بينها إرتباطات سابقة، ويقول إنه كلما تباعدت العناصر المترابطة لتكوين الترابط الجديد كان ذلك دليلاً على ارتفاع مستوى القدرة على التفكير الإبداعي بمعنى أنه كلما كان الإرتباط بعيداً عن المثير و الاستجابة كانت غريبة وغير مألوفة وجديدة كان ذلك دالاً على رقي مستوى التفكير الإبداعي شرط أن يكون للنتائج الجديدة فائدة ويقول إن أصالة الاستجابة تكمن في مدى ندرتها بين الناس.

### المطلب الثاني: مستويات الإبداع وشروطه.

#### ✓ مستويات الإبداع

تعددت مستويات الإبداع تبعاً للفتة المبدعة، وتبعاً لذلك نجد إبداع فردي، جماعي وأخر تنظيمي، وذلك

كمايلي:

#### أولاً. الإبداع على مستوى الفرد

يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، مما يعني توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديدة ينفذ المجتمع الذي يتواجد فيه.

حدد الكاتب Roby سمات المبدع بمايلي:<sup>1</sup>

- الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع وعدم الرضا عن الوضع الراهن؛
- الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على التقديم الأفكار؛
- تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي؛
- التحرر من النزعة التقليدية والتوجيه نحو الأصالة.

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنه، مرجع سبق ذكره، 70.

- الثقة النفس: يمتلك المبدع ذاته قدرات فكرية تمكنه من إنشاء مشروعات الأعمال، وذلك من خلال الاعتماد على نفسه وقدرته على التفكير واتخاذ القرارات لحل المشاكل.

### ثانياً. الإبداع على مستوى الجماعة

هو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة، وإبداع الجماعة أكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها، وقد توصلت الدراسات إلى النتائج التالية فيما يتعلق بإبداع الجماعة:

- إنَّ الجماعة مختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس؛  
- إنَّ الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وإن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة؛

- إنَّ الجماعة المتناسكة أكثر حماساً واستعداداً أو نشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً؛

- إنَّ الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة؛

- إنَّ الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.<sup>1</sup>

### ثالثاً: الإبداع على مستوى المؤسسة

هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجمع أعضاء المؤسسة، وأشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع إلى أن المؤسسة المبدعة تتميز بالصفات التالية:

- الميل نحو الممارسة والتجريب؛

- وجود مشجعين للإبداع؛

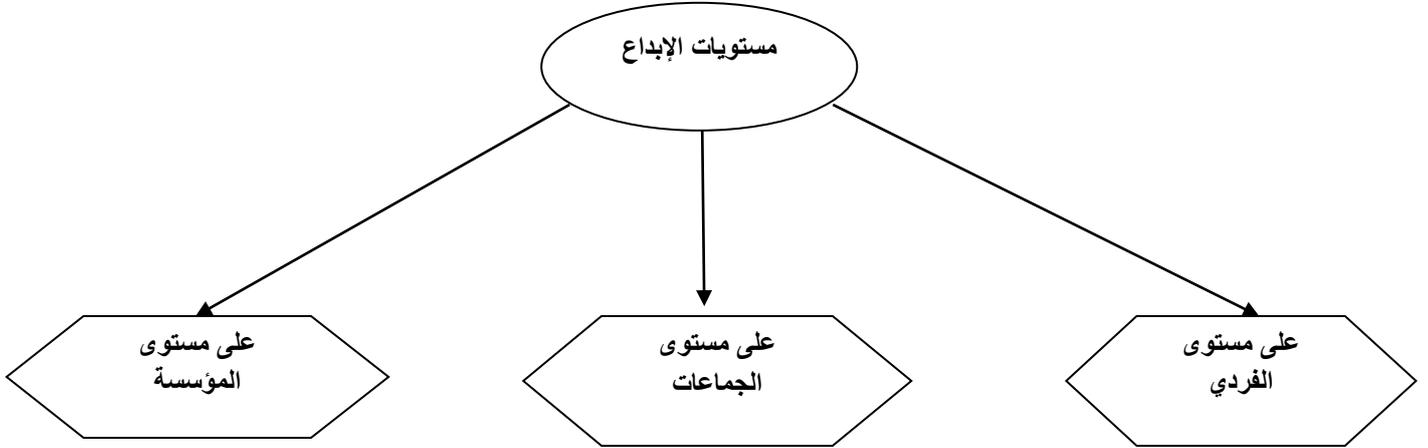
- مشاركة العاملين في تقديم المقترحات للعمل؛

- بساطة في الهيكل التنظيمي من حيث المستويات والوحدات التنظيمية، مع وجود حد أدنى من العاملين في الخدمات المساندة؛

- الجمع بين الحزم ولين معاً، فهناك رقابة متشددة لحماية أهداف وقيم المؤسسة، وفي نفس الوقت هناك استقلالية وتفويض السلطة في الأمور الأخرى لتشجيع روح المخاطرة.

<sup>1</sup> بلال خلف سكارنه، مرجع سبق ذكره، ص71.

الشكل رقم (02-02) مستويات الإبداع



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المعطيات السابقة.

وهناك خمسة مستويات للإبداع ، وصل إليها الباحث (كالفن تايلور) وهم:

- 1- الإبداع التعبيري: وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية؛
- 2- الإبداع الإنتاجي: وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة؛
- 3- الإبداع الإختراعي: ويتعلق بتقديم أساليب جديدة؛
- 4- الإبداع الابتكاري: يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة؛
- 5- إبداع الإنبثاق: هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة.<sup>1</sup>

#### ✓ شروط الإبداع

يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة ومجالات مختلفة فقد أودع الله سبحانه وتعالى القدرة على الإبداع في البشر وترك لهم أمر تنميتها وصقلها ويعتمد الإبداع على التفكير الإحاطي الذي له أكثر من حل ويشترط على المبدع أن تكون فكرته قابلة في النهاية للتطبيق و يكفي أن تكون جديدة للشخص نفسه، وقد أشارت البحوث والدراسات العلمية والتربوية على أن الإبداع ستة شروط نختصرها فيما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رانيا شهاب، مرجع سبق ذكره، ص98.

<sup>2</sup> فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سبق ذكره، ص32-33.

- الأصالة: وهي القدرة الفرد على توليد أفكار جديدة لم يسبق إليها واحد أو معنى آخر إنتاج ما هو غير مألوف وكلما قلت شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها.
- الطلاقة: هي القدرة الشخص على ابتكار كمية كبيرة من الأفكار تفوق متوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، ويقال أن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.
- المرونة: وهي أن تكون هذه الأفكار متنوعة في جوهرها، وأن لا تنصب حول نوعية واحدة من الحلول أو يقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، فهو يغير باستمرار في المعنى أو تفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو يغير في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف.
- الحساسية: هي القدرة على تحسين المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع يلاحظ أن هناك شيئاً خاطئاً لا يلاحظه الآخرون.
- الاستنباط: المقصود بما الميل إلى التفاصيل، والقدرة على استنباطها بصورة مبدعة والمبدع يستطيع أن يربط بين عدد من الأفكار ويفكر بها في الوقت ذاته، حيث يستطيع أن يحتفظ في ذهنه إذا فكر في فكرتين أو ثلاثة في أن واحد.
- القبول: إن الابتكار والإبداع أو الفكرة الجديدة لا يكون لها قيمة إلا من خلال فائدتها وقبولها بين الناس، فالعملية تبدأ من الفرد وتنتهي إلى المجتمع أي أنه لا بد من الفكرة التي ولدت في ذهن المبدع أن تصل إلى الآخرين من خلال إنتاجه الإبداعي.

### المطلب الثالث: مراحل الإبداع

- إنّ الإبداع عبارة عن مراحل متباينة تتولد أثناءها الفكرة الجديدة المبدعة، ولقد اختلف الباحثون في عدد وترتيب هذه المراحل، وإن أي مؤسسة يفترض أن تكون لها إستراتيجية إبداع تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة بين المؤسسات وندرة الموارد فضلاً عن التغيرات التكنولوجية، يرى "والاس" أن العملية الإبداعية تمر بأربعة مراحل وهي<sup>1</sup>:
1. مرحلة الاستعداد: وفيها تبحث المشكلة من كل جوانبها.
  2. مرحلة الكمون: في هذه المرحلة يلجأ الفرد إلى عدة أساليب لتحويل انتباهه عن المشكلة وتشدّد هذه المرحلة عمليات التفاعل والتداخل والترايط، وتحدث خلالها محاولات المعرفة الحقيقية تتضمن جانبين:
    - ✓ كمون سلبي: وفيه لا يفكر المبدع في المشكلة تفكيراً شعورياً أو إرادياً.

<sup>1</sup> رانيا شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 99.

✓ **كمون إيجابي:** وفيه تحدث سلسلة من الأحداث العقلية اللاشعورية واللاإرادية، لكي يحدث هضم وامتصاص للمعلومات المكتسبة.

**3. مرحلة الإشراق:** انبثاق فجائي للفكرة الجديدة.

**4. مرحلة التحقيق:** اختبار تجريبي للفكرة الجديدة بما يضمن قبولها وتوثيقها كمدخل جديد لمعالجة المشكلة القائمة، بمعنى الوقوف على مدى صحة ومصداقية الحل أو الفكرة وصلاحيتها للتطبيق.

في حين يذهب المتخصصون في العلوم الإدارية إلى رأي قائم على أساس أن دراسة معالم الإبداعية يتم بموجب تقسيم مراحل عملية الإبداع إلى مايلي:

➤ **مرحلة التصوير:** بموجب هذه المرحلة تبدأ الخطوة الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديدة أو تصوير كامن للإمكانيات التكنولوجية والاحتياجات المطلوبة.

➤ **مرحلة تكوين الفكرة:** حيث تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأساسية الثانية في عملية الإبداع، وهي تعد عمل مبدع وخلاقة لتوجيه كل العوامل المطلوب اعتمادها، وهي تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة حيث يتقرر في ضوءها الاستمرار أو التوقف عن العمل.

➤ **مرحلة معالجة المشكلة:** وهذه المرحلة توافق عملية الإبداع بشكل مستمر على اعتبار أن هناك مشكلات أو معلومات تظهر في عملية الإبداع، يتطلب الأمر معالجتها.

➤ **مرحلة الحل:** بموجب هذه المرحلة يتم التوصل إلى المشروع المطلوب وبلوغ مرحلة الإبداع، فإن حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة فيسمى هذا النوع من الإبداع بالتبني، أما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ، فإن المنظمة تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من المراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير.

➤ **مرحلة التطوير:** تمثل هذه المرحلة أحد صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع بحيث يحاول أن يحل المشكلات التي تتصف بعدم التأكد من خلال الأخذ بنظر الاعتبار حاجة السوق والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك ولا يمكن تحقيق الإبداع إلا حينما يتم تقديم السلع والخدمات فعلا إلى السوق.

➤ **مرحلة الاستعمال والانتشار:** تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية والأخيرة في عملية الإبداع، حيث يتم استخدام ما تم تقديمه من عمل مبدع والنتائج المرتبطة بذلك<sup>1</sup>.

إنّ الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومنسقة ومنتالية كما يبدو من هذه التصنيفات، بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات، وهذا بالطبع لا يلغي أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضا وخاصة على مستوى الإبداع الجماعي.

قام الكاتبان **كرايتر وكينيكي** على أن عملية الإبداع تتضمن المراحل الخمسة التالية<sup>2</sup>:

– **الإعداد:** وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل وحضور المؤتمرات والدورات وغيرها، ليتمكن الفرد من الإحاطة بكل أبعاد المشكلة والإحساس بها.

التركيز: وفي هذه المرحلة يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة.

– **الاحتضان:** وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يجول ذهنه في البحث عن المعلومات أي هي المرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل الباطني للمبدع ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات.

– **الإلهام:** بينما يبحث الفرد عن المعلومات يعمل على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء.

– **التحقق:** إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو تعديلها أو تجربتها، أي أن الشيء الإبداعي المقدم من الفرد والمتضمن (فكرة، سلوك، استجابة) يخضع للاختبار من أجل التأكد من صحته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيق كفكر جديد.

قام "شاين فيري" أن المراحل العملية الإبداعية لا تحدث بطريقة منظمة ومرتبطة فهي تتداخل وتمتدح معا خلال

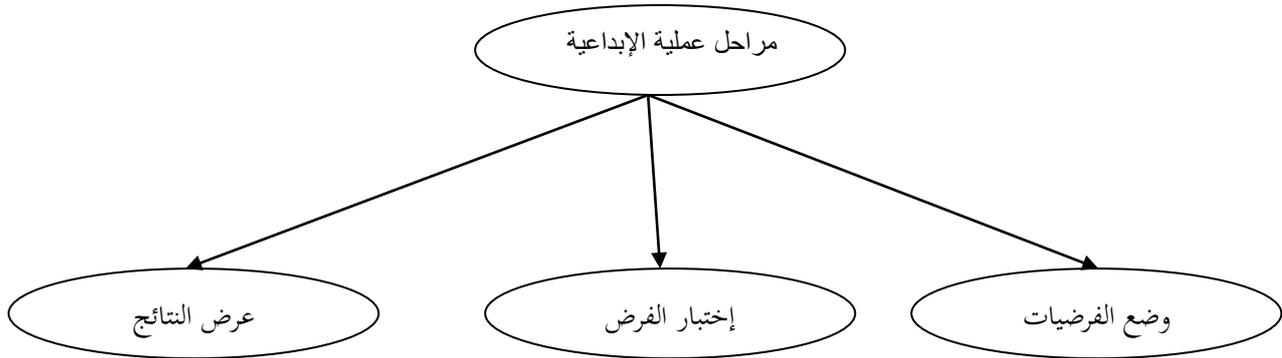
فترة زمنية معينة، لذا فهو يقترح ثلاث مراحل هي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> سعيد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص50

<sup>2</sup> خالد العامري، مرجع سبق ذكره، ص30.

<sup>3</sup> الفاعوري، رفعت عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص15.

الشكل رقم (02-03) مراحل العملية الإبداعية



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الدراسات السابقة.

### المبحث الثالث: أثر رأس المال الفكري على الإبداع

سنتناول في هذا المبحث العراقي التي تحد من العملية الإبداعية من جهة، وكذلك التعرف على الأساليب التي تنمي وتطور المعارف والأفكار عند الأفراد، وكذلك إبراز أثر رأس المال الفكري على الإبداع.

#### المطلب الأول: معوقات الإبداع

على الرغم من وجود التفكير الإبداعي عند الكثير من الأفراد إلا أن هناك معوقات كثيرة قد تحول دون ظهور هذا الإبداع أو الاستفادة منه، ومن هذه المعوقات ما يتعلق بالفرد نفسه، أو بالظروف والمواقف التي يتعرض لها، ونذكر من هذه المعوقات مايلي:

- 1- **عدم الثقة بالنفس:** أنّ عدم الثقة بالنفس تجعل الفرد يحجم عن المغامرة والمخاطرة، فيفقد عند ذلك أهم سمة من سمات الإبداع، وهي الإقدام والشجاعة في اقتحام المشكلات والصعوبات للوصول إلى الهدف.
- 2- **الميل للمسايرة:** يعتبر هذا الأمر من معوقات الإبداع حيث أنه يركز على المعايير السائدة والأوضاع المألوفة ومسايرة المجتمع ومجاراة العادات والتقاليد، فتح من الإبداع.
- 3- **الافتقار للحساسية بالمشكلات:** فالمشكلة هي الأساس في تحفيز الإبداع وما دام الإحساس غير موجود فقد أحد أهم دوافع الإبداع.
- 4- **التسرع:** يدفع التسرع الفرد إلى إنتهاز أي فرصة تعرض عليه، دون استيعاب للمشكلة وحلولها، واختيار البديل الأمثل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> رانيا شهاب، مرجع سبق ذكره، ص83.

تتمثل المعوقات الإبداعية فيما يلي:

### ➤ المعوقات الفردية:

- الإحساس بعدم الأمان؛
- عدم القدرة على التحمل المخاطرة؛
- الخوف من وقوع في الخطأ؛
- الرغبة في تجنب الفشل؛
- القلق على المركز الوظيفي و السمعة في حالة الفشل؛
- الخوف من الرؤساء؛
- الميل إلى الاعتماد على الآخرين.

### ➤ المعوقات التنظيمية:

- المركزية الشديدة ؛
- الإجراءات التنفيذية التفصيلية؛
- الإصرار على أساليب عمل موحدة؛
- النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل؛
- التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق؛
- التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد؛
- الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالبيئة الخارجية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: أساليب تنمية الإبداع

تتجه معظم الأساليب والطرق لتنمية الإبداع لدى الأفراد إلى التدريب على توليد الأفكار وتقوم على مجموعة من الخطوات والإجراءات لمواجهة أو حل المشكلات ذات طابع عملي أو علمي، كتصميم جهاز جديد، أو تطوير أسلوب معين في الإدارة، أو إيجاد أسواق جديدة... إلخ

<sup>1</sup> رانيا شهاب، مرجع سبق ذكره، ص84.

لقد جاءت أهمية تبني العملية الإبداعية والتوصل إلى طريق تعليم وتنمية الإبداع، والتدريب عليه، ومن المؤكد أن تعليم الإبداع يقف تحت عدة مسميات وشروط خاصة، ومن خلال حدود معينة، تتعلق بعملية إكساب الإبداع للأفراد، وجعله مهارة مكتسبة يحصل عليها الفرد من خلال تنمية مواهبه، وتعليمه وتدريبه على بعض القدرات اللازمة للعملية الإبداعية، فالإبداع قدرة أوجدها الله تعالى في الشخص المبدع، وهو بحاجة إلى تدريب وتعليم، وصقل للخبرات، وتنمية للشخصية، وتحديد تلك المهارات.

هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع أهمها:

- ✓ إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر للعاملين؛
- ✓ تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة؛
- ✓ توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم؛
- ✓ السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة واسترخاء بعد الأعمال؛
- ✓ تعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدريب؛
- ✓ السماح للعاملين باستخدام أفكارهم وتجاربهم وسماح لهم بهامش من خطأ؛
- ✓ دعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل؛
- ✓ الترحيب بالأفكار وآراء المتباينة؛
- ✓ مكافأة سلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا؛
- ✓ الإهتمام وتحقيق رضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم للمنظمة؛
- ✓ تعزيز توجه نحو المغامرة في تبني الأفكار على غرابتها وغموضها وإتاحة الفرص أمام العاملين لتجربتها؛
- ✓ تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة، مما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل.<sup>1</sup>

ومن أشهر أساليب تنمية الإبداع، وأكثرها شيوعا هما: أسلوب العصف الذهني وأسلوب القبعات الست.

### أولا: العصف الذهني

يسمى العصف الذهني أو إمتطار الدماغ، تدفق الأفكار، توليد الأفكار، لأن العقل يعصف بالمشكلة ويفحصها بهدف التوصل إلى حلول الابتكارية المناسبة لهذه المشكلة. ويمكن اعتبار العصف الذهني، وسيلة للحصول

<sup>1</sup> حمود، خيضر كاضم، "السلوك التنظيمي"، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2001، ص20.

على أكبر عدد ممكن من الأفكار المبتكرة من خلال مجموعة من الأشخاص وخلال فترة زمنية قصيرة، ويعتبر هذا الأسلوب من أكثر الأساليب شيوعاً في عملية حل المشكلات بطريقة إبداعية ويعتبر العالم (أليكس أزيورا) الأب الروحي لهذا الأسلوب.

### ✓ مبادئ وقواعد العصف الذهني

- ضرورة تجنب النقد والحكم على الأفكار؛
- حرية التفكير والترحيب بكل الأفكار مهما يكن نوعها أو مستواها؛
- المطلوب هو أكبر عدد من الأفكار بغض النظر عن جودتها أو مدى عمليتها؛
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها.

### ✓ المراحل التي تمر بها جلسات العصف الذهني

- طرح وشرح وتعريف المشكلة؛
- بلورة المشكلة وإعادة صياغتها؛
- إثارة حرية الأفكار.
- تقييم الأفكار التي تم التوصل إليها؛
- الاستعداد لوضع الأفكار في حيز التنفيذ<sup>1</sup>.

### ✓ العوامل المساعدة في نجاح أسلوب العصف الذهني

- يجب قبول الأفكار الغير المألوفة أثناء الجلسة وتشجيعها؛
- التمسك بالقواعد الرئيسية للعصف الذهني؛
- لا بد من قناعة المسؤول عن الجلسة بجدوى هذا الأسلوب في التوصل إلى حلول إبداعية؛
- أن يفصل المسؤول عن الجلسة بين استنباط الأفكار وبين تقييمها؛
- أن تكون الجلسة موضوعية بعيدة عن الآراء والدفاعات الشخصية؛
- تدوين وترقيم الأفكار المنبثقة من الجلسة بحيث يراها جميع المشاركين؛
- يجب أن يدرك المشاركون أن عملية العصف الذهني ليست مضمونة 100%، وينبغي أن تستمر جلسة العصف وعملية توليد الأفكار حتى يجف سيل الأفكار؛
- يجب أن يكون عدد المشاركين في جلسات العصف بين 6-12 شخصاً؛

<sup>1</sup> حمود، خيضر كاظم، مرجع سبق ذكره، ص21.

- ضرورة التمهيد لجلسات العصف وعقد جلسات لإزالة الحواجز بين المشاركين.

### ثانياً: القبعات الست

هي إحدى الأساليب الشائعة والشيقة والتي تعمل على تنمية الإبداع وتطويره، وقد أبدع هذه الطريقة الطبيب البريطاني - مالطي الأصل - (ادوارد دي يونو) حيث استخدم معلوماته الطبية عن المخ و أقسامه في عملية تحليل أنماط الناس، وصار أشهر اسم في مجال التفكير الإبداعي.

وتعتمد طريقة القبعات الست على تقسيم الأفكار إلى ستة أنماط، واعتبار كل نمط قبعة يلبسها الشخص أو يخلعها، حسب طريقة تفكيره، وقد أعطي (دي يونو) لكل قبعة لون مميز وذلك لإضفاء نوع من المرح والتحفيز، ولتسهيل الفكرة على الأشخاص. حيث يتميز كل شخص عن الشخص الآخر بسرية وسهولة، ويستطيع المبدع استخدام أي قبعة ونعني بها النمط الذي يختاره الشخص متى شاء وأينما شاء، أو أن يقوم بتحليل طريقة تفكير الأشخاص الآخرين بناء على نمط القبعات هي:

- ✓ القبعة البيضاء ← وترمز إلى التفكير الحيادي.
- ✓ القبعة الحمراء ← وترمز إلى التفكير العاطفي.
- ✓ القبعة السوداء ← وترمز إلى التفكير السلبي.
- ✓ القبعة الصفراء ← وترمز إلى التفكير الإيجابي.
- ✓ القبعة الخضراء ← وترمز إلى التفكير الإبداعي.
- ✓ القبعة الزرقاء ← وترمز إلى التفكير الموجه.<sup>1</sup>

وكل قبعة من هذه القبعات ترمز إلى نوع من التفكير:

✓ القبعة البيضاء: ترمز إلى التفكير الحيادي والذي يقوم على الوصول للحقائق من خلال دراسات وأرقام،

ويعتمد أسلوب القبعة البيضاء على:

1. طرح التساؤلات، والحصول على المعلومات؛
2. التركيز على الحقائق والأرقام؛
3. التجريد من العواطف أو الانتصار للرأي؛
4. الاهتمام بالواقع.

<sup>1</sup> طارق محمد السويديان , محمد أكرم العدلوني، "مبادئ الإبداع"، دار قرطبة، الطبعة الثالثة، 2003، ص103.

✓ **القبة الحمراء:** وهذا الأسلوب يركز على ما يكمن في العمق من العواطف والمشاعر الكافية والتي تقوم على أساس الحدس، ويعتمد على:

1. الحدس الذي له أساس إلا الإحساس الشخصي؛
2. المشاعر والأحاسيس الغير مبررة أحيانا؛
3. لا يعتمد على الحقائق والدراسات؛
4. يعتمد على التوقع والتخمين.

✓ **القبة السوداء:** ويقوم هذا الأسلوب على النقد والنظرة السوداء للأمور، وهو دائما في خط سلبي سواء في تصويره للأوضاع المستقبلية، ويتميز هذا الأسلوب بسيطرة الخوف وعدم القناعة، ويعتمد أيضا على:

1. نقد الأداء ورفضه باستخدام المنطق؛
2. المغامرة بدون حساب؛
3. الاعتراف بنقاط الضعف واقتراح الطرق للتغلب عليها؛
4. التشاؤم والنظرة السلبية

✓ **القبة الصفراء (التفكير الإيجابي):** ويعتمد هذا الأسلوب على التقييم الإيجابي، لأنه خليط من التفكير والتفائل والرغبة في رؤية الأشياء تتحقق والحصول على المنفعة وتحقيق الأهداف، ويعتمد هذا الأسلوب على مايلي:

1. التفاؤل والإقدام؛
2. تدعيم الآراء وقبولها بإستعمال المنطق؛
3. الإيجابية بالتعامل مع الأمور وإظهارها بطريقة إيجابية؛
4. الإهتمام بالفرص المتاحة والحرص على إستغلالها.

✓ **القبة الخضراء (التفكير الإبداعي):** يعتبر اللون الأخضر لونا للإبداع والابتكار، وهو يمثل النمو والتطور، والاتجاه نحو التغيير الإيجابي والخروج من الأفكار والأنماط القديمة، ويتميز هذا الأسلوب بما يلي:

1. الحرص على الجديد في الأفكار والآراء من غير قيود؛
2. محاولة تطوير الأفكار الجديدة والغريبة؛

3. الاستعداد لتحمل المخاطر؛

4. تبني الأفكار الجيدة وتطويرها.

✓ **القبة الزرقاء (التفكير الشمولي):** يعتمد هذا الأسلوب على الشمولية، وقد تم اختيار اللون الأزرق لأنه لون السماء ويرمز إلى شمول كل ما تحتاجه، ويرمز اللون الأزرق إلى الإحاطة والقوة، ويعتمد على مايلي:

1. الترتيب والإنجاز في العمل؛

2. التفكير المنظم والموجه؛

3. السيطرة على الأفكار للوصول إلى مرحلة النضوج؛

4. تقديم الاقتراحات الفعالة والمقبولة والمناسبة.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع

إنّ للتقدم السريع الحاصل في مختلف المجالات فضل كبير على زيادة الاهتمام بالموارد البشرية، ولهذا السبب أصبحت الخبرة البشرية رأس مال، والمعلومات سلعة، والإبداع والابتكار سمة النجاح والتطوير، وتحول اهتمام المؤسسات من الموارد الطبيعية إلى الموارد الفكرية، لذا فهي بحاجة إلى عقل معرفي وتنويع الرؤى للوصول إلى حلول إبداعية قادرة على تجاوز العقبات، فالإنسان أضحي أهم الموجودات هذه المؤسسات لكونه أساس بناءها وهو محور الإبداع، وهذا يدل على أهمية ودور العنصر البشري في التطوير وبناء المؤسسة لأنه يملك العلم والمعرفة.<sup>2</sup>

إنّ المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمرارها لا بد ألا تقف عند حد الكفاءة الإنتاجية بل يجب أن تبحث عن عنصر الابتكار والإبداع المتجدد في تقديم خدمات متميزة وذات جودة عالية لربائنها.

لذلك يعتبر رأس المال الفكري عنصر الإبداع الواجب امتلاكه من قبل المؤسسات للوصول إلى التفوق، فالإبداع هو كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المؤسسة وعملياتها فضلا عن مخرجاتها إلى بيئتها.

وحتى تستطيع المؤسسة أن تكون متميزة في خدماتها ومنتجاتها لا بد لها من أن تكون مبدعة في كيفية تنشيط واستقطاب رأس مال الفكري فيها لأنه يعتبر من أهم العوامل المؤثرة في الإبداع والتفوق وهذا من خلال:

<sup>1</sup> رانيا شهاب، مرجع سبق ذكره، ص 155-168.

<sup>2</sup> مدوي سهير، "مؤشرات الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إبداع ومقاولاتية، جامعة تلمسان، الجزائر، 2014/2015، ص 96.

✓ استشارت التفكير الإبداعي في كل مستويات المؤسسة.

✓ التجديد والأصالة لغرس رأس المال الفكري في عقول الموظفين والعاملين داخل المؤسسة

لذلك يرى الباحثون أهمية رأس المال الفكري باعتباره مصدرا مهما لربحية المؤسسة والداعم الأساسي للإبداع والتميز، لذلك فالاهتمام به من قبل المؤسسات تفرضه طبيعة التحديات العلمية والعملية والتطورات التكنولوجية السريعة، فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي المؤسسي في الاقتصاد المبني على المعرفة، فكل الإبداعات المؤسسية تبدأ بالأفكار خلاقة وأن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارة العليا في المؤسسة، فهي تتطلب منها وقتا وجهدا، وموارد مادية ومالية بل قد يتعدى الأمر إلى قيامها بإعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات ولذلك يظهر جليا للباحثين إن الاستثمار في الأصول الفكرية تظهر أهميته من خلال:

✓ تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية المؤسسة وزيادة ربحيتها.

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

ولمعرفة أثر رأس المال الفكري على الإبداع نوضح تأثير كل من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائن على الإبداع.

يؤثر رأس المال البشري على الإبداع في المؤسسة من خلال المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها أفرادها ويستعدون تحويلها إلى أفكار الإبداعية أو عمل إبداعي بما يخدم أهداف ومصالح المؤسسة وهذا ما يضمن لها التفوق والتميز.

يؤثر رأس المال الهيكلي تأثيرا كبيرا في الإبداع وعلى أنشطة المؤسسات لأن الإدارة الفعالة تتخلى عن الهياكل التنظيمية التقليدية والتي لم تعد تصلح لمواجهة تحديات، فتقوم بتفعيل هيكلها التنظيمي وذلك من خلال تفعيل ثقافتها التنظيمية التي تولد الإبداع، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين كفاءة وفاعلية المؤسسة فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المؤسسة فيعبر كل موظف عما بداخله من خلاله المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبتها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر

إبداعية، وبما أن العاملين يحملون أفكار ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي داخل المؤسسة التي يعملون بها.

يؤثر رأس المال الزبائن على الإبداع في المؤسسة وهذا لأن أي مؤسسة تسعى لكسب زبائنها من خلال تقديم لهم منتجات وخدمات تلبي تطلعاتهم، وتقوم المؤسسة بدراسة سلوك ورغبات واحتياجات زبائنها لتعرف على اقتراحاتهم وأفكارهم حول جودة ونوعية المنتجات التي تقدمها، وفي ضوء المعلومات والبيانات التي تجمعها من هذه الدراسة تقوم بتعديل منتجاتها وخدماتها وتدخل عليها الإبداع ومن ثم تعرضها لزبائنها وفق تطلعاتهم.

وحتى يبدع الفرد لمؤسسته، يجب أن توفر له بيئة تشجع الإبداعات على أنواعها، إذا لا يمكن أن يبدع المرء في بيئة ترفض كل ما هو جديد، وحتى تصبح بيئة المؤسسة إبداعية، يجب على الإدارات أن تقتنع بأن العاملين بإمكانهم أن يبدعوا ويتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم، بل ويجب على تلك الإدارات أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق من عملية الإبداع لدى الأفراد العاملين بما تحتويه من قيم وقواعد ومعايير وأنماط السلوك التي يشترك فيها العاملين في المؤسسة.

إنّ عملية الوصول إلى تحقيق الإبداع في المؤسسات لم يتحقق عفويا أو من خلال الصدفة، بل لابد من خلال وجود مصادر سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، تسهم في إيجاد وخلق الأفكار الإبداعية، ومن تلك المصادر مثلا العاملون وخاصة الذين يكونون على علاقة مباشرة مع الزبائن والجمهور، وذلك نظرا لبحثهم المستمر عن الأفضل وحثهم على تطوير وتحسين السلع والخدمات المقدمة لهم، والموردون وذلك لعلاقتهم المباشرة ما بين المستهلك والمنتج، ووسطاء التسويق وذلك لعلاقتهم وترابطهم بالصانعين و موزعين ومنظمات من حيث السيطرة على الحصة السوقية والإستحواد على الزبائن والمستهلكين، بالإضافة إلى المصادر أخرى ك مراكز البحث والدراسات والجامعات ومكاتب الاستشارات والمجالات والكتب والمواقع الإلكترونية أو الشبكة العنكبوتية وغيرها.

## خاتمة

من خلال هذا الفصل تم عرض مختلف جوانب المتعلقة بالإبداع وحسب وجهات نظر أهم الباحثين في هذا المجال وذلك من خلال تعريفه، وذكر فرق بين الإبداع والابتكار، أهميته، أنواعه، مراحلها، نظرياته، كما تطرقنا إلى الإبداع داخل المؤسسة عن طريق ذكر معوقاته التي تعيق العملية الإبداعية وأهم أساليب وطرق تنميته، ذلك باعتباره عملية معقدة ومتداخلة فيما بعضها البعض، إذ يمكننا القول أن أهمية رأس المال المعرفي أو الفكري يوصلنا إلى الإبداع في عصر يتسم بسرعة التحولات في الاقتصاد العالمي، فحتى تتمكن أية مؤسسة إنتاجية من الانتقال إلى مراحل إنتاجية متطورة وتوفر لها ميزة تنافسية مع مثيلاتها، لا بد لها من الاعتماد على العنصر البشري باعتباره العامل المنظم للعملية الإنتاجية من خلال ما يمتلكه من بعد معرفي وإبداعي. إن المؤسسات تأمينا لبقائها وضمانا استمراريتها بحاجة إلى انتهاج كل ما من شأنه أن يجعل منها مؤسسة متجددة، مسايرة للتغيرات إلا أن كل هذا لن يتحقق خارج إطار رأس المال الفكري، الذي يعود الفضل إليه في اكتشاف، ابتكار وإبداع في الأفكار و الأساليب العمل و العمليات التي من شأنها أن تحقق للمؤسسة أهدافها، على اعتبار أن فعالية رأس المال الفكري في المؤسسة لن تتأتى دون استفادة الآخرين من خبراته ومهاراته، وهو ما توفره المنظمات المتعلمة الساعية إلى تسهيل وتوفير الإمكانيات اللازمة لتعلم أفرادها، ومن ثم ضمان بقائها.

الفصل الثالث  
دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر  
عين تموشنت

## تمهيد

بعد استعراض الجانب النظري لموضوع رأس المال الفكري وأثره على الإبداع، وقصد إعطاء مصداقية أكبر للدراسة، قمنا بالدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت، والتي تنشط في ظل سوق يتميز بالديناميكية والتطور السريع، كما تعتبر نموذج للمؤسسات التي تعتمد على الإبداع والابتكار، باعتبار أن المؤسسة خدماتية ذات طابع اتصالي وتكنولوجي خاصة في ظل التركيز العالمي على تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتحول الاستراتيجي نحو الاقتصاد المعرفة.

تسعى اتصالات الجزائر إلى توفير العديد من العروض المتنوعة في مجال الاتصالات، وأمام الانفتاح الذي يشهده سوق الاتصالات اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر سياسة خاصة تركز على روح المبادرة والابتكار والانفتاح، للاستجابة لتطلعات الزبائن والحرص على تلبية متطلباتهم وفقا للمستجدات الحاصلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال على المستوى الوطني والعالمي، ويتضمن هذا الفصل المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل الإحصائي لأداة الدراسة.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم بطابع تجاري في المجال الخدمي بالأخص في المجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، وهي تنشط على المستوى الوطني، يقدر رأس مالها الإفتاحي بـ 100 مليون دينار جزائري إلى غاية 2005 ثمّ رفع إلى 50 مليار دينار جزائري، والمقيدة في السجل التجاري رقم B001808302 ومقرها بالجزائر العاصمة، ويبلغ عدد عمالها حوالي 23 ألف عامل منهم 45% تقنيين، كما بلغ رقم أعمالها خلال 2010 (60 مليار دينار)، حوالي 40% منها مدا خيل الهاتف الثابت. ADSL، 15% مداخيل انترنت وتتفرع عن المديرية العامة بالجزائر مديريات جهوية إقليمية وتنقسم هذه الأخيرة إلى مديريات ولائية كما تنقسم المديرية إلى وكالات تجارية .

## المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر

سعت الجزائر منذ الاستقلال إلى تطوير مستمر لقطاع الاتصالات، حيث مرت بعدة مراحل لتصل إلى

شكلها الحالي وتميزت كل مرحلة بخصائص معينة وهي كالتالي:

- من 1962 إلى 1974: تعتبر بمثابة انطلاقة للمؤسسة بعد الاستعمار، سميت مؤسسة البريد والاتصالات وتميزت هذه الفترة بجملة من الصعوبات نظرا للظروف السياسية التي كانت سائدة، حيث ورثت الجزائر عن الاستعمار الفرنسي هياكل وأنظمة في مجال الخدمات بصفة خاصة مؤسسة البريد والمواصلات فقد كان تصميم هيكلها وإدارتها وتسييرها على النمط الأوروبي أو الفرنسي بصفة خاصة، ونظرا لنقص وتأهيل الإطارات الجزائرية وانعدام التجربة في التسيير أدى ذلك ضعف فعالية أداء وانخفاض المرودية مما اقتضى إصلاحات هيكلية شاملة في المديرية بما يتماشى مع التوجه الاقتصادي والإمكانيات والظروف العمل.

- من 1975 إلى 1990: عرفت هذه الفترة إصدار مرسوم رقم 75-89 المؤرخ بتاريخ 1975/12/30 ويشغل تبعا لقرارات هذا الأمر الذي يمدد ويغير تخصصاته وصلاحياته في ميدان الإدارة وممارسة احتكار خدمة البريد والاتصالات، لكن هذه المرحلة لم تخلو من بعض السلبيات منها عدم كفاية مؤسسة البريد والاتصالات في تنفيذ المهام الموكلة لها.

- من 1991 إلى 1999: نظرا لنتائج المرحلة السابقة تم إدخال بعض التغييرات والإصلاحات التي تتماشى نوعا وكما مع التغييرات الداخلية والخارجية لاقتصاد الجزائر فشهدت هذه المرحلة إعادة هيكلة القطاع، حيث يتسع

تقسيم المديرية الولائية إلى ثلاثة مجموعات، وذلك حسب المنطقة بحيث عين لكل مجموعة هيكل تنظيمي خاص وطبقا للمرسوم 129/92 المؤرخ في 28 مارس 1992.

- وما بعد سنة 2000: أهم ما يميز هذه المرحلة هو بروز إصلاحات اقتصادية في ظل التعامل مع الاقتصاد الحر والمنافسة، واستعداد لدخول في المنظمة العالمية للتجارة ومواكبة التطورات العالمية المتجهة نحو تحرير الأسواق، وفتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي المباشر في جميع الميادين، ومن بينها الخدمات بما في ذلك قطاع الاتصالات.

وقد عمل القانون 2000-3 المؤرخ ب 2002/08/06 على إعادة تحديث القواعد العامة للبريد والمواصلات ويطبق على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بما فيها البث التلفزيوني والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال.

وقد سعت اتصالات الجزائر إبتداء من سنة 2010 إلى إعادة هيكلتها التنظيمي بحيث تم توزيع المراكز الدنيا وأعطيت الوحدة العملية مسؤوليات ومهام مديريات الجهوية لاتصالات الجزائر سعيا منها إلى اللامركزية، هذا من الجانب الإداري، أما من الجانب التقني فقد قامت بخطوات كبيرة في تطوير التكنولوجيا المستعملة حيث انتقلت من النظام الصوتي إلى النظام البصري.

وتقسم اتصالات الجزائر إلى الفروع التالية:

- فرع اتصالات الجزائر موبيليس مختص في الهاتف الخليوي حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي الهاتف النقال في الجزائر من خلا تغطيتها التي تعدت 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك؛
- فرع اتصالات الجزائر الانترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الانترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الانترنت ذو السرعة الفائقة؛
- فرع اتصالات الجزائر الفضائية المختصة في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر**

يتمثل الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر من:

- **المدير العام:** يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة بالمديرية، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة، ومن مهامه السهر على مايلي:
- الحفاظ على الحصص في السوق و العمل على رفعها؛

- تطوير قنوات التوزيع؛

- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها و التنسيق بين المصالح ؛

- المحافظة على السير الحسن في المديرية ؛

بالإضافة إلى الأقسام التالية :

**1- قسم الموارد البشرية:** يقوم هذا القسم بتنسيق وتوجيه ومراقبة مختلف الأنشطة المرتبطة بالتسيير الموارد البشرية،

وكذا توفير الملفات الإدارية للعمل ومعالجة المشاكل الاجتماعية المتعلقة بهم وتتكون هذه المصلحة من:

- **مصلحة تسيير العمال والأجور:** هذه المصلحة مسؤولة عن الأجور، الحضور والغياب، ساعات الإضافية واقتطاعات من الرواتب.

- **مصلحة تسيير وتكوين:** تهتم المصلحة بالمجال التكوين إذ أنها تعمل على :

✓ تحليلي الاحتياجات وتكوين عمال المديرية؛

✓ ضمان توفير جميع الوسائل والإمكانيات اللازمة لحسن سير التكوين؛

✓ ضمان ومتابعة تطور العمال بعد تكوينهم؛

✓ ضمان تسيير تعهدات التبرص.

- **المصلحة الاجتماعية والمهنية:** تختص في تقديم دورات التكوين بما يتجاوب مع الاحتياجات المديرية

**2- القسم التقني:** تتمثل مهمته في متابعة السير الحسن للهاتف الثابت والانترنت ومراقبة جودتها ويتفرع هذا

القسم إلى المصالح التالية:

- **مصلحة الصيانة واستغلال الشبكات:** تقوم هذه المصلحة بتحليل الدراسات من أجل مراقبة المعدات الخاصة بشبكات الاتصال.

- **مصلحة الصيانة واستغلال المعدات:** هدفها ضمان وجود كمية من المعدات في مختلف الوحدات

- **مصلحة الهندسة وتخطيط:** تعمل هذه المصلحة على وضع مخططات وهندسة العمليات مما يسهل اكتشاف الأعطاب وإصلاحها.

- **مصلحة توزيع وتحقيق المشاريع**

- **مصلحة الشبكات البنية التحتية للمؤسسة**

- **مصلحة رئيس المشروع ضمان دراسة ومراجعة دفاتر الشروط.**

**3-القسم التجاري:** يتمثل مهام هذا القسم في تنظيم وتسيير مبيعات المديرية وتنفرع إلى:

-مصلحة التحصيل مفوترة وما قبل الفوترة: حيث تعمل هذه المصلحة على تحصيل ما استهلكه العميل وإعداد فاتورة سواء خاصة بالهاتف السلكي واللاسلكي أو الانترنت.

-مصلحة العلاقات العملاء: تقوم هذه المصلحة باهتمام بالمعلومات الواردة من الزبائن في شكل شكاوي واستفسارات أو اقتراحات والعمل على معالجتها بتقديم خدمات حسب طلبات وشكاوي العملاء.

- مصلحة البيع: تتمثل مهامها فيما يلي:

✓ دراسة السوق والتوقعات المنتظرة.

✓ الإشراف على عملية البيع.

**4-قسم المالية:** يضم هذا القسم المصالح التالية:

- الميزانية والنفقات: تتمثل مهامها في إعداد ومتابعة الميزانيات واستخراج الانحرافات وتسجيل العمليات المحاسبية وتنفرع إلى:

■ مصلحة الشؤون القانونية: تهتم بمتابعة القضايا القانونية والتأمينية للمؤسسة؛

■ مصلحة الميزانية: تعمل على إعداد الميزانيات المديرية؛

■ مصلحة الخزينة: تتمثل مهامها في:

✓ ضمان معالجة جميع العمليات الخاصة بالخزينة؛

✓ تمويل الأنشطة المديرية واستعمال الرشيد والعقلاني للموارد المالية.

-مصلحة المحاسبة: تتمثل مهامها في:

✓ إعداد تقارير حول الوضعية المالية من خلال متابعة المصاريف وإيرادات؛

✓ تسوية وضعية الخزينة أسبوعيا؛

✓ إعداد الميزانية وجدول الحسابات النتائج؛

✓ مسك الوثائق والدفاتر المحاسبية القانونية وتشجيع مختلف العمليات وفقا للمخطط المحاسبي الجديد.

**5- قسم الممتلكات والوسائل:** يضم هذا القسم المصالح التالية:

\*مصلحة الشراء؛

\*مصلحة الوسائل واللوجيستيك؛

\*مصلحة الممتلكات.

### المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

إنّ مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى دوماً لأن تكون المؤسسة الأقرب لعملائها وهذا ما يجعلها تحت

ضغط تطبيق مجموعة من المهام وأهداف ونذكر فيما يلي:

#### 1. مهام مؤسسة اتصالات الجزائر: تركز نشاطاتها حول:

- ✓ تقديم خدمات الاتصال السلكية واللاسلكية التي تسمح بنقل وتبادل الصوت، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات السمعية البصرية...
- ✓ تطوير الاستغلال وتسيير الشبكات العمومية وخاصة للاتصالات؛
- ✓ تنمية الجودة ونوعية الخدمات المقدمة وجعلها تنافسية في خدمات الاتصال؛
- ✓ ضمان الواجهة اليومية بين الزبون والمتعامل وذلك عن طريق ( استقبال الزبائن، الإجابة على جميع تساؤلاتهم، إرشادهم، تسجيل طلباتهم وترقية عروضهم التجارية.)؛
- ✓ تحسين جميع المداخل؛
- ✓ تعريف بالمنتجات جديدة في وقت قياسي وبيعها عبر الهاتف (التسويق عبر الهاتف)؛
- ✓ التخطيط لأخذ المواعيد للمتعاملين التجاريين، دعوة الزبائن لحضور الصالونات والمحاضرات وذلك لأهداف تجارية؛
- ✓ ضمان خدمة ما بعد البيع للمنتجات والخدمات؛
- ✓ تسهيل إدخال واستعمال الخدمات ذات قيمة إضافية.

#### 2 أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات ثلاثة أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر حيث سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرها إدارة المجمع ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر بالإضافة إلى عدة أهداف أخرى نذكر منها:

- ✓ توسيع وتكثيف عروض الخدمات الهاتفية وتسهيل الوصول لخدمات الاتصالات الهاتفية إلى أكبر عدد ممكن من المستعملين؛
- ✓ تحسين جودة وتشكيلة الخدمات المقدمة؛
- ✓ جعل الاتصالات الهاتفية أكثر قدرة على المنافسة؛

- ✓ تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية وضمان توصيل هذه الخدمات بالجودة والسرعة الفائقة؛
- ✓ إنشاء وتشغيل قاعدة الاتصالات وإدارة جميع الأوجه الترابط الشبكي بين البنوك والمؤسسات المالية وإدارية عبر الوطن،
- ✓ رفع نوعية ونطاق الخدمات المقدمة للوصول لثقة العميل وخدمته بشكل متميز بما يسمح للمؤسسة من رفع قدرتها ومكانتها التنافسية.

#### المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

بناء على طبيعة الموضوع والأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال الدراسة، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي نحاول من خلاله معرفة أثر رأس المال الفكري على الإبداع في مؤسسة الاتصالات الجزائر - عين تموشنت، مستعملين البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS).

#### المطلب الأول: إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية

نقوم في هذا المطلب بتحديد المجتمع وعينة الدراسة لدى مؤسسة اتصالات الجزائر، وكذلك الأداة المستعملة في الدراسة.

#### أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

يعرف مجتمع الدراسة على أنه جميع مفردات الظاهرة المراد دراستها، وبعبارة أخرى هو مجموعة الوحدات الإحصائية المشتركة في صفة الأساسية التي تهم الباحث في دراسته وعليه فالمجتمع المستهدف هو العاملين بالمديرية العملياتية لمؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت، والبالغ عددهم 210 عامل. ونظراً لصعوبة تغطية مجتمع الدراسة ككل، فقد قمنا بالاختيار عينة عشوائية تقدر ب 30 عامل.

#### ثانياً: أداة الدراسة

تعرف أداة الدراسة على أنها الوسيلة المعتمدة لجمع البيانات والمعلومات أو الحقائق عن مشكلة ما أو ظاهرة معينة، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على الاستبيان لمعرفة الأثر بين متغيرات الدراسة والمتمثلة في المتغير المستقل (رأس المال الفكري)، والمتغير التابع (الإبداع). ويحتوي الاستبيان على جزأين هما على النحو الآتي:

-الجزء الأول: البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وهي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة.

-الجزء الثاني : ويحتوي على محورين هما:

✓ المحور الأول: رأس المال الفكري ويتكون من ثلاثة أبعاد وهي:

1-رأس المال البشري: ويتكون من (06) عبارات.

2- رأس المال الهيكلي: ويتكون من (06) عبارات.

3- رأس المال الزبائن: ويتكون من (06) عبارات.

✓ المحور الثاني: الإبداع ويتكون من بعدين هما:

1- تميز المؤسسة: ويتكون من (07) عبارات.

2- التفوق الإبداعي: ويتكون من (05) عبارات.

وقد تمّ تبني في إعداد الاستبيان الشكل المغلق الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال، وقد تمّ استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس العبارات، والسبب في ذلك أنّه يعتبر من أكثر المقاييس استخداما لقياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، حيث يعبر الأفراد المجهلون عن مدى موافقتهم على كل عبارة من العبارات وفق خمسة درجات وهي على النحو التالي:

جدول رقم(03-01) مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات السابقة.

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

يتم التطرق في هذا المطلب إلى تأكيد صدق أداة الدراسة (الاستبيان)، من خلال توضيح الصدق الظاهري (آراء المحكمين)، والصدق البنائي (صدق الاتساق الداخلي)، وكذلك قياس ثبات أداة الدراسة من خلال معامل الثبات ألفا (كرونباخ)، ثمّ اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات.

أولاً: صدق أداة الدراسة

صدق أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان يعني أنّها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، ويقصد بالصدق شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها ومفرداتها من ناحية ثانية بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

-الصدق الظاهري للأداة(صدق المحكمين): تمّ عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة بغية التحقق من صدق المحتوى من خلال طلب من الأساتذة إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور أو البعد الذي تنتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة.

-الصدق البنائي (الاتساق الداخلي)لأداة الدراسة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، قمنا بقياس الاتساق الداخلي من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون (Corrélation de Pearson) بين كل محاور الدراسة ويوضح الجدول التالي معاملات الارتباط لكل محاور الاستبيان.

جدول رقم(03-02) معاملات الارتباط بين محاور الاستبيان

محاور الاستبيان	العبارات	الارتباط pearson	القيم الاحتمالية sig
المحور الأول: رأس المال الفكري			
رأس المال البشري	6-1	**0.732	0.000
رأس المال الهيكلي	12-7	**0.741	0.000
رأس المال الزبائن	18-13	**0.812	0.000
المحور الثاني: الإبداع			
تميز المؤسسة	30-19	**0.745	0.000
تفوق الإبداعي			
المجموع	30	**0.823	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss. \*\*دال عند مستوى الدلالة 0.01.

من خلال الجدول يتبين لنا أنّ قيم معاملات الارتباط محصورة ما بين (0.732-0.812) وهي موجبة، بحيث يأخذ معامل الارتباط بيرسون قيم محصورة بين (0-1)، وكلما اقترب معامل الارتباط من 1 كان الارتباط

قوي وإيجابي، وإنّ القيم الاحتمالية كلها أقل من مستوى الدلالة أو المعنوية، وعليه فالمعامل الارتباط الكلي لمجموع محاور الاستبيان يقدر بـ 0.823 أي درجة الارتباط هي (82.3%) وهذا ما يدل على وجود علاقة قوية وذات دلالة إحصائية بين محاور الاستبيان.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بثبات أداة الدراسة الاستبيان التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريبا لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم، ولقياس مدى ثبات الاستبيان تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والجدول التالي يوضح نتائج قياس الثبات لمحاور الاستبيان:

جدول رقم (03-03) معامل الثبات ألفا كرونباخ (Alpha de cronbach)

محاور الاستبيان	عدد العبارات	ألفا كرونباخ
رأس المال البشري	6-1	0.887
رأس المال الهيكلي	12-7	0.758
رأس المال الزبائن	18-13	0.876
تميز المؤسسة	25-19	0.710
تفوق الإبداعي	30-26	0.846
مجموع	30	0.950

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

تعد قيم ألفا كرونباخ، مقبولة إحصائيا عندما تكون هذه القيم أكبر من (0.6) أي 60% ومن خلال الجدول نلاحظ أن معاملات ألفا كرونباخ تأخذ قيم تتراوح ما بين (0.71-0.887) وهي نسبة مقبولة وبذلك يعد الثبات مرتفعا، كما أن معامل الثبات الكلي يساوي 0.95 أي بنسبة (95%)، وهي نسبة عالية جدا وأعلى من النسبة المقبولة إحصائيا، وبذلك تكون أداة القياس صالحة و يمكننا من خلالها الحصول على بيانات صادقة.

✓ اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولجروف-سمرنوف) Sample Kolmogorov- Smirnov

جدول رقم (03-04) اختبار التوزيع الطبيعي

المحاور الاستبيان	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة Sig
رأس المال البشري	1.666	0.080
رأس المال الهيكلي	0.809	0.530
رأس المال الزبائن	1.254	0.086
تميز المؤسسة	0.804	0.537
التفوق الإبداعي	1.277	0.077

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح لنا أنّ قيمة مستوى الدلالة لكل محور أكبر من (0.05) أي  $\text{Sig.} > 0.05$ ،

وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث: تحليل البيانات الشخصية لعينة الدراسة

نلخص في هذا المطلب النتائج المتوصل إليها عن طريق تحليل الجزء الأول من الاستبيان والمتمثل في المعلومات

الشخصية لعينة الدراسة وهي على النحو التالي:

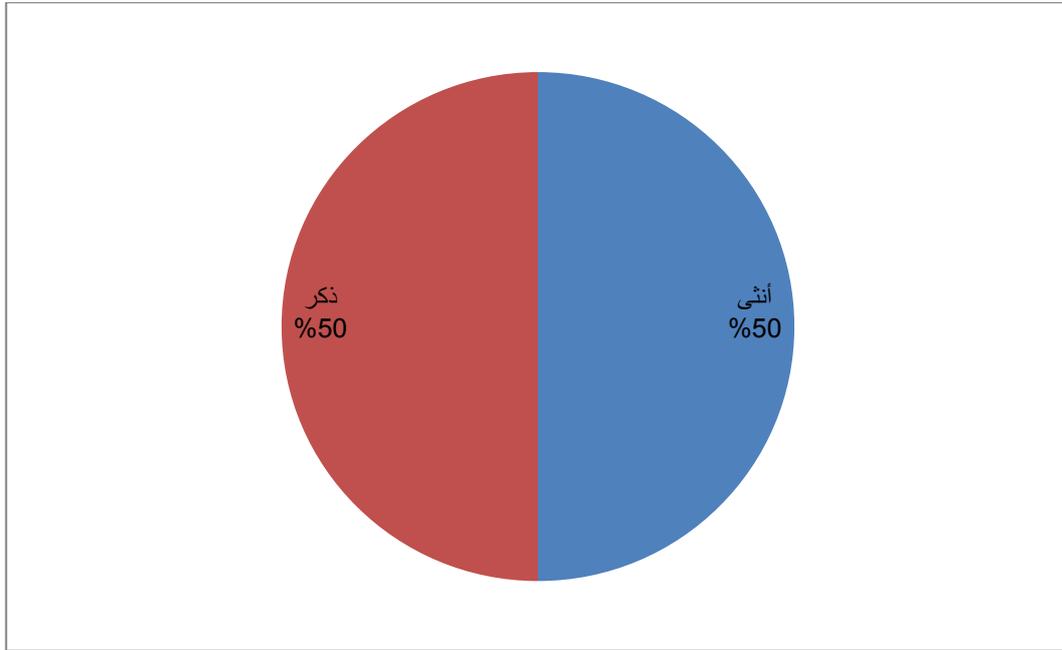
1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

جدول رقم (03-05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	15	50%
أنثى	15	50%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

الشكل رقم (03-01) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 50% تمثل ذكور، ونسبة 50% كذلك تمثل إناث وهذا ينطبق على العينة المأخوذة للدراسة، ومن خلال هذه النتائج نستطيع القول أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر تتيح فرصة العمل لكلا الجنسين دون تمييز سواء كانوا إناث أو ذكور.

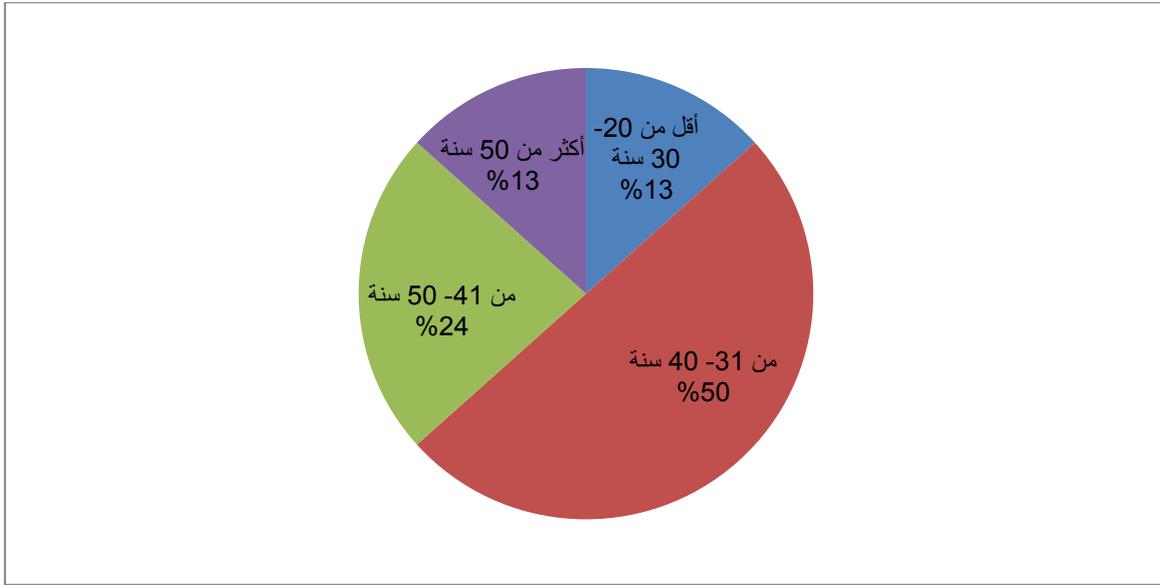
## 2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

جدول رقم (03-06) توزيع أفراد العينة الدراسة حسب العمر

العمر	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 20-30 سنة	4	13%
من 31-40 سنة	15	50%
من 41-50 سنة	7	24%
أكثر من 50 سنة	4	13%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

الشكل رقم (03-02) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة للعينة المدروسة هي 50% والتي تنحصر ضمن الفئة العمرية (من 31-40 سنة)، وهذا يعني أن معظم العاملين بالمؤسسة من فئة الشباب، أما الفئة العمرية (من 41-50 سنة) فتمثل ما نسبته 24% من مجتمع الدراسة، ثم تليها الفئة العمرية (لأقل من 20-30 سنة) بنسبة 13%، وتتساوى هذه الأخيرة مع الفئة العمرية (لأكثر من 50 سنة)

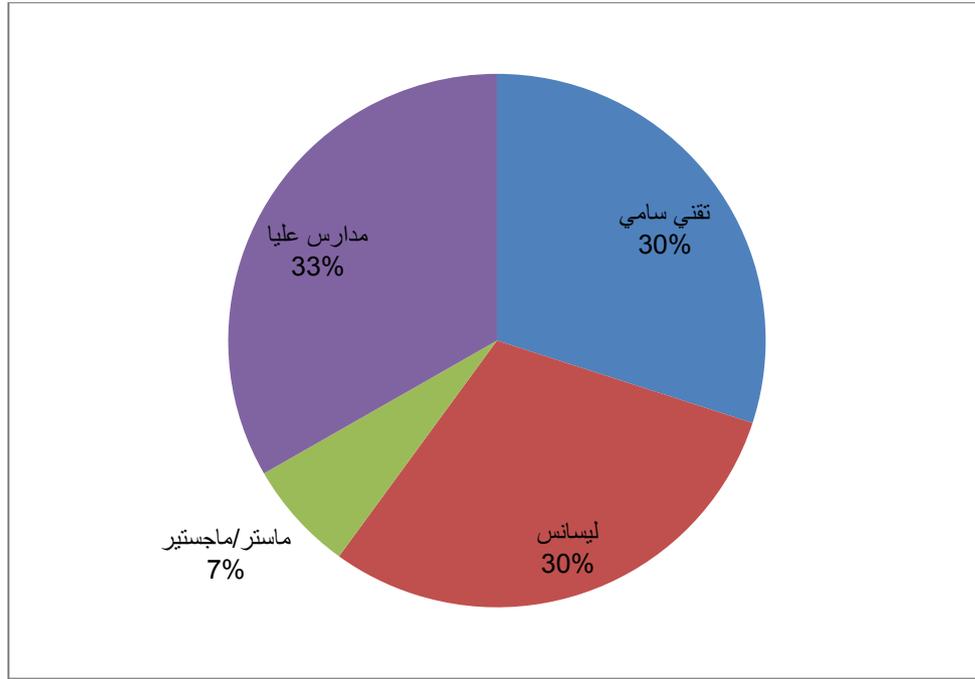
3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول رقم (03-07) توزيع أفراد العينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
تقني سامي	9	30%
ليسانس	9	30%
ماستر/ماجستير	2	07%
مدارس عليا	10	33%
المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

الشكل رقم(03-03) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 33% من أفراد عينة الدراسة هم من حاملي شهادة مدارس عليا، وتقدر نسبة الأفراد الحاصلين على شهادة ليسانس في مؤسسة اتصالات الجزائر بـ30%، وتتعاقد هذه النسبة مع حاملي شهادة تقني سامي حيث قدرت بـ30%، وتأتي في الأخير نسبة الحاصلين على شهادة ماستر وماجستير والتي تعادل 7%، مما يدل على العموم هذا الاختلاف والتنوع من وجود مستوى أكاديمي عالي ضمن المستويات الإدارية المختلفة للمؤسسة محل الدراسة وعليه فالمؤسسة اتصالات الجزائر تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات وقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

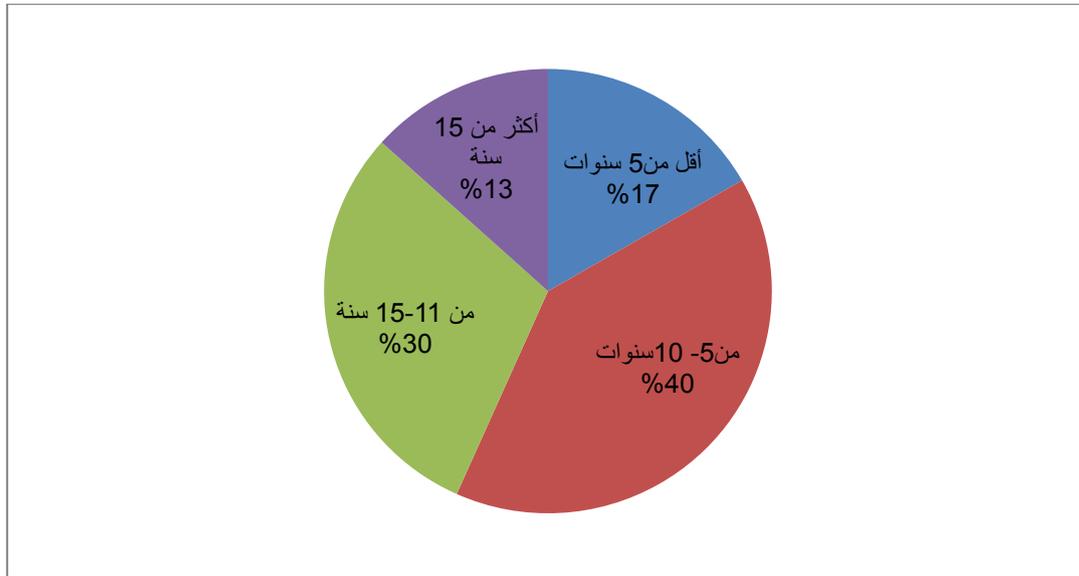
#### 4- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

جدول رقم(03-08) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	5	17%
من 5-10 سنوات	12	40%
من 11-15 سنة	9	30%
أكثر من 15 سنة	4	13%
مجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

الشكل رقم(03-04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن 40% من أفراد عينة الدراسة تتراوح مدة عملهم في مؤسسة اتصالات الجزائر ما بين (5 سنوات إلى 10 سنوات)، وتليها نسبة 30% من أفراد عينة الدراسة الذين يتمتعون بخبرة (من 5 سنوات إلى 10 سنوات)، و 17% من عينة الدراسة تقل خبرتهم عن (5 سنوات)، وتمثل 13. % نسبة الأفراد من عينة الدراسة الذين في رصيدهم أكثر من 15 سنة خبرة في مجال عملهم وعلى العموم نستطيع القول أنّ هناك تراكم للخبرة والمعرفة في المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثالث: تحليل الإحصائي لأداة الدراسة

نتناول في هذا المبحث التحليل الإحصائي لمتغيرات الدراسة بنوعيتها المستقلة والتابعة من خلال تحليل محاور الاستبيان عن طريق حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارات الاستبيان، وكذلك اختبار فرضيات الدراسة من خلال تحليل الانحدار البسيط.

المطلب الأول: تحليل محاور الاستبيان

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة، وتم التعرف على القبول أو رفض عينة الدراسة لكل عبارة اعتمادا على المتوسط الإجابات، فإذا تجاوز متوسط الحسابي للإجابات درجة الموافقة "المتوسطة" فيكون هناك موافقة من قبل عينة الدراسة على محتوى العبارة، وفي حال إذا كان المتوسط الحسابي أقل من درجة الموافقة "المتوسطة" فيعني هذا رفض أفراد عينة الدراسة للعبارة المطروحة.

جدول رقم (03-09) درجات الموافقة حسب مقياس ليكرت

مجال المتوسط الحسابي	[1.79-1]	[2.59-1.8]	[3.39-2.6]	[4.19-3.4]	[5-4.20]
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات السابقة.

- تمّ تحديد درجة الموافقة بالاعتماد على المتوسط الحسابي وقيمة المدى لتحديد طول الفئة (درجة الموافقة)
- الحد الأعلى للمقياس "5" - الحد الأدنى للمقياس "1" / عدد الدرجات المقياس "5" = 0.8 (ومن ثم إضافة قيمة 0.8 على نهاية كل مجال).

أولا: تحليل المحور الأول للاستبيان

يتمثل المحور الأول في أبعاد رأس المال الفكري

✓ السؤال الأول: ما هو مستوى اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر-عين تموشنت- برأس المال الفكري

بأبعاده الثلاثة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائن)؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجداول التالية: (10،11،12-03).

- البعد الأول: رأس المال البشري

جدول رقم (03-10) تحليل عبارات البعد الأول رأس المال البشري:

رقم العبارة	أبعاد رأس المال الفكري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
	رأس المال البشري				
01	تعتمد المؤسسة على العاملين من ذوي الخبرة والمهارة	4.300	1.317	1	مرتفعة جدا
02	يتلاءم العمل الذي تقوم به مع مؤهلاتك العلمية ومهاراتك الإبداعية.	3.466	1.455	3	مرتفعة
03	تسعى المؤسسة إلى إكساب العاملين مهارات علمية وعملية من خلال التدريب.	3.366	1.272	4	متوسطة
04	تشجع المؤسسة العمال على الإبداع عن طريق نظام فعال للحوافز.	3.200	1.447	5	متوسطة
05	تشجع إدارة المؤسسة العمل الجماعي وتكريس روح الفريق	3.033	1.066	6	متوسطة
06	تمتلك المؤسسة كوادر متخصصة في مجال أنظمة المعلومات وتقنياتها.	3.800	0.886	2	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يتضح من الجدول (03-10) أن بعد رأس المال البشري جاء في الترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له، من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.527) بانحراف معياري (1.004)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول أو درجة الموافقة، "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً نسبياً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.033-4.300) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.886-1.455) وهذا ما يدل على الاهتمام الواضح للمؤسسة محل الدراسة برأسها البشري وسعيها لجلب موظفين ذوي مؤهلات علمية تتناسب مع وظائف المؤسسة، وكذلك سعيها أيضاً إلى دفع رأسها البشري باتجاه تعزيز سلوك الإبداعي.

– البعد الثاني: رأس المال الهيكلي

جدول رقم (03-11) تحليل عبارات البعد الثاني رأس المال الهيكلي

رقم العبارة	أبعاد رأس المال الفكري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
	رأس المال الهيكلي	3.188	0.843	3	متوسطة
07	تعتمد المؤسسة على أنظمة المعلومات في إتخاذ القرار.	2.833	1.416	6	متوسطة
08	نظم المعلومات في المؤسسة جيد بالشكل الذي يسهل من تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام.	3.033	1.129	4	متوسطة
09	تسعى المؤسسة إلى تبني طرق وأساليب وإستراتيجيات كفيلة بتطوير كفاءة العملياتها.	3.366	1.188	2	متوسطة
10	تتخذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل اتصال وتبادل المعارف بين العاملين	3.233	1.104	3	متوسطة
11	تكيف المؤسسة هيكلها التنظيمي تماشياً مع التطورات الخارجية مما يحسن من أدائها.	2.866	1.382	5	متوسطة
12	أجرت المؤسسة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة.	3.800	1.270	1	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

يتبين من خلال الجدول (03-11) أن بعد رأس المال الهيكلي جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.188) بانحراف معياري (0.843)، وفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى درجة الموافقة أو نسبة قبول "متوسطة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد رأس المال الهيكلي أنها تشكل "قبولا متوسطا" حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.833-3.800) وتراوحت انحرافات المعيارية (1.104-1.382)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر-عين تموشنت- لها قدرة هيكلية تستطيع من خلالها أخذ قرارات الإستراتيجية التي تمكنها من إنجاز أعمالها بكفاءة عالية من خلال اعتمادها على أنظمة المعلومات وتفعيل الاتصال وتبادل المعارف بين العاملين.

– البعد الثالث: رأس المال الزبائن

جدول رقم (03-12) تحليل عبارات البعد الثالث رأس المال الزبائن

رقم العبارة	أبعاد رأس المال الفكري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
	رأس المال الزبائن	3.677	1.009	1	مرتفعة
13	تعمل المؤسسة بكل طاقتها من أجل إرضاء زبائنها.	3.800	1.186	2	مرتفعة
14	تقوم المؤسسة بدراسة السوق للتعرف على احتياجات ورغبات زبائنها.	3.700	1.207	4	مرتفعة
15	تهتم المؤسسة بشكاوي وأراء الزبائن كقاعدة تركز عليها لتطوير خدماتها.	3.333	1.212	6	متوسطة
16	تسعى المؤسسة إلى كسب زبائن محتملين جدد.	4.066	1.529	1	مرتفعة
17	تقوم المؤسسة بتهيئة مخرجات تتناسب مع تطلعات وحاجة الزبائن.	3.366	1.188	5	متوسطة
18	تسعى المؤسسة إلى جعل خدماتها ذات مرونة عالية.	3.800	1.349	3	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول (03-12) أن بعد رأس المال الزبائن جاء بترتيب "الأول" من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.677) بانحراف معياري (1.009)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة القبول أو درجة الموافقة "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولا مرتفعا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.333-4.066) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.186-1.529)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر – عين تموشنت – تسعى إلى الاهتمام بزبائنها عن طريق تقديمها خدمات تلي رغباتهم واحتياجاتهم.

✓ بالنسبة للمحور الأول رأس المال الفكري ككل بلغ المتوسط الحسابي (3.464) وبانحراف معياري (0.952) مما يشير إلى تقارب إجابات عينة الدراسة حيث كانت درجة الموافقة "مرتفعة" على عبارات

المحور الأول وهذا يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - عين تموشنت - تهتم برأس المال الفكري بأبعاده الثلاث.

ثانيا: تحليل المحور الثاني للاستبيان

يتمثل المحور الثاني في الأبعاد الإبداع

✓ السؤال الثاني: ما هو مستوى الإبداع الحاصل في مؤسسة اتصالات الجزائر - عين تموشنت؟

وللإجابة على هذا السؤال يجب دراسة و تحليل النتائج الموضحة في الجداول (03-14،13)

أولا: تميز المؤسسة

الجدول رقم (03-13) تحليل عبارات البعد الأول تميز المؤسسة

رقم العبارة	أبعاد الإبداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
	<b>تميز المؤسسة</b>				
19	تقدم المؤسسة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين.	4.233	0.773	2	مرتفعة جدا
20	يسمح الإبداع للمؤسسة بزيادة حصتها السوقية لتعزيز مركزها التنافسي.	4.633	0.490	1	مرتفعة جدا
21	تمنح المؤسسة زبائنها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن زبائنها العاديين.	3.866	1.041	3	مرتفعة
22	تقدم المؤسسة خدمات عالية الجودة تلي حاجات ورغبات الزبائن.	3.300	1.643	6	متوسطة
23	تسعى المؤسسة إلى جعل خدماتها في السوق مطابقة للمواصفات والمعايير الدولية مقارنة بالمنافسين .	3.166	1.487	7	متوسطة
24	تحرص المؤسسة على مواكبة التطور العلمي والتقني الحاصل في مجال التكنولوجيا.	3.800	1.030	4	مرتفعة
25	تمتلك المؤسسة سمعة جيدة في السوق.	3.633	1.449	5	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

من خلال الجدول (03-13) نلاحظ أن بعد "تميز المؤسسة" جاء في الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة. إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.804) بانحراف معياري (0.722). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة القبول أو درجة الموافقة "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد تميز المؤسسة أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.166-4.633)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (1.030-1.649) وهذا ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر - عين تموشنت - تنتهج إستراتيجية التميز في خدماتها من أجل بقائها في الصدارة عن طريق جلب أكبر عدد من الزبائن.

ثانياً: تفوق الإبداعي

جدول رقم (03-14) تحليل عبارات البعد الثاني تفوق الإبداعي

رقم العبارة	أبعاد الإبداع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	درجة الموافقة
	<b>تفوق الإبداعي</b>				
26	تنتهج المؤسسة سياسة تجديد وإبداع في خدماتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.	3.766	1.194	1	مرتفعة
27	تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجيات كافة المتعاملين معها كما ونوعا وفي الوقت والمكان المناسبين.	3.300	1.317	5	متوسطة
28	تبدي المؤسسة اهتماما كبيرا للأفكار إبداعية التي يقدمها الأفراد.	3.400	1.069	4	مرتفعة
29	تسعى المؤسسة إلى تقديم عروض مجانية بغية زيادة عدد المشتركين في خدماتها.	3.766	1.330	2	مرتفعة
30	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على سرعة تطوير وتنويع خدمات المقدمة للزبائن.	3.566	1.104	3	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss.

يتضح من خلال الجدول (03-14) أن بعد التفوق الإبداعي جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.560) بانحراف معياري (0.950)، ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من

متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على بعد التفوق الإبداعي أنها تشكل قبولا "مرتفعاً"، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.300-3.766)، وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.069-1.330)، وهذا ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر -عين تموشنت- تبدي اهتمام للأفكار الإبداعية التي يقدمها أفرادها وهذا ما ينعكس على الخدمات التي تقدمها لربائنها.

بالنسبة للمحور الثاني الإبداع ككل بلغ المتوسط الحسابي (3.682)، بانحراف معياري (0.836)، مما يشير إلى تقارب إجابات عينة الدراسة حيث كانت درجة الموافقة مرتفعة على عبارات المحور الثاني، وهذا ما يدل على أن أفراد عينة الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر -عين تموشنت- يتمتعون بسلوك إبداعي إيجابي، من خلال طرح الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تطور وتحسن أداء المؤسسة، يظهر جلياً أن الإبداع مجسد في خدمات التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر.

#### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم في هذا المطلب باختبار فرضية الدراسة الرئيسية، ثم اختبار الفرضيات الفرعية.

##### أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

سنحاول من خلال هذا الاختبار أن نبين هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر -عين تموشنت-

الفرضية H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الإبداع عند مستوى المعنوية 0.05 لدى مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

الفرضية H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الإبداع عند مستوى معنوية 0.05 لدى مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

Y: الإبداع (المتغير التابع)

X: رأس المال الفكري (المتغير المستقل)

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نموذج تحليل التباين الانحدار لتحقق من وجود علاقة ذات دلالة

إحصائية بين المتغيرين، وجدول (03-15) يبين هذا

جدول رقم (03-15) نتائج تحليل التباين للانحدار للفرضية الرئيسية

مستوى الدلالة Sig	قيمة المحسوبة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
0.000	58.56	1	48.006	48.006	البواقي	0.677	0.823
		28	0.820	22.954	الانحدار		
		29		70.959	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال النتائج الواردة في الجدول (03-15) يتبين لنا ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (58.56) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (a=0.05)، حيث بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) 0.677 أي أن المتغير المستقل رأس المال الفكري يفسر ما مقداره (67.7%) من التباين في المتغير التابع و المتمثل في الإبداع والباقي (32.3%) تفسره متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة وهي نسبة مرتفعة وبناء على صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية وبفروعها المختلفة.

الجدول رقم (03-16) نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

متغير التابع	النموذج	A معامل	Beta معامل	المحسوبة قيمة T	Sig مستوى الدلالة
الإبداع	الجزء الثابت	2.261		3.291	0.003
	رأس المال الفكري	0.491	0.823	7.652	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أنّ القيمة الاحتمالية هي 0.000 و هي أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل رأس المال الفكري و المتغير التابع الإبداع من خلال المعامل A الذي يساوي (0.491) والذي يعني أن التغير في قيمة رأس المال الفكري بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (0.491) في الإبداع، وكانت قيمة T=7.652 عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الإبداع.

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الإبداع عند مستوى المعنوية 0.05 لدى مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع:

$$Y=2.261+0.491X$$

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

اختبار الفرضية الأول:

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الإبداع عند مستوى المعنوية 0.05 لدى مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الإبداع عند مستوى المعنوية 0.05 لدى مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

جدول رقم (03-17) نتائج تحليل تباين الانحدار للفرضية الفرعية الأول

مستوى الدلالة Sig	قيمة المحسوبة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
0.000	30.820	1	37.181	37.181	البواقي	0.524	0.724
		28	1.206	33.779	الانحدار		
		29		70.959	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (30.820) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، حيث بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>) = 0.524 أي أن المتغير المستقل رأس المال البشري يفسر ما مقداره 52.4% من التباين الحاصل في المتغير التابع الإبداع ونسبة 47.6% تمثل متغيرات

أخرى لم تدخل في الدراسة إذن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الإبداع في المؤسسة محل الدراسة.

جدول رقم (03-18) نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الأولى

المتغير التابع	النموذج	A معامل	Beta معامل	قيمة T المحسوبة	مستوى Sig الدلالة
الإبداع	الجزء الثابت	3.390		4.558	0.000
	رأس المال البشري	1.127	0.724	5.552	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى الدلالة هو 0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.05 وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل رأس المال البشري و المتغير التابع الإبداع، وهذا من خلال معامل A الذي يساوي 1.127 والذي يعني أن التغير في قيمة رأس المال البشري بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار 1.127 في متغير التابع الإبداع، وكانت قيمة  $T=5.552$  عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال البشري في تحقيق الإبداع.

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الإبداع عند مستوى المعنوية 0.05 لدى مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين رأس المال البشري و الإبداع في المؤسسة محل الدراسة

Y: المتغير التابع (الإبداع)

X: المتغير المستقل (رأس المال البشري)

$$Y=3.390+1.127x$$

اختبار الفرضية الثانية

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الإبداع عند مستوى المعنوية 0.05 لدى مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الإبداع عند مستوى المعنوية 0.05 لدى مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

جدول رقم (03-19) نتائج تحليل التباين الانحدار للفرضية الفرعية الثانية

مستوى الدلالة Sig	قيمة المحسوبة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
0.000	40.485	1	41.948	41.948	البواقي	0.591	0.769
		28	1.036	29.012	الانحدار		
		29		70.959	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (40.485) بقيمة احتمالية (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، حيث بلغ معامل التحديد (R<sup>2</sup>)=0.591 أي أن المتغير المستقل رأس المال الهيكلي يفسر ما مقداره 59.1% من التباين الحاصل في المتغير التابع الإبداع، ونسبة (40.9%) تمثل متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، إذن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر.

جدول رقم (03-20) نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثانية

المتغير التابع	النموذج	معامل A	معامل Beta	قيمة T	Sig مستوى الدلالة
الإبداع	الجزء الثابت	2.820		3.821	0.001
	رأس المال الهيكلية	1.425	0.769	6.363	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة الاحتمالية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل رأس المال الهيكلي والمتغير التابع الإبداع، من خلال المعامل A الذي يساوي (1.425) والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير المستقل رأس المال الهيكلي بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (1.425) في المتغير التابع الإبداع، وكانت قيمة  $T=6.363$  عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الإبداع، وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الإبداع عند مستوى المعنوية 0.05 لدى مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين رأس المال الهيكلي والإبداع في المؤسسة محل الدراسة:

Y: المتغير التابع (الإبداع)

X: المتغير المستقل (رأس المال الهيكلي)

$$Y=2.820+1.425x$$

- اختبار الفرضية الثالثة

H0: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبائن على الإبداع عند مستوى المعنوية 0.05 لدى مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

H1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبائن على الإبداع عند مستوى المعنوية 0.05 لدى مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

جدول رقم (03-21) نتائج تحليل التباين الانحدار للفرضية الفرعية الثالثة

مستوى الدلالة Sig	القيمة المحسوبة F	درجة الحرية	متوسط المربعات	مجموع المربعات	مصدر التباين	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R
0.000	41.264	1	42.274	42.274	البواقي	0.596	0.772
		28	1.024	28.685	الانحدار		
		29		70.959	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (41.264) بقيمة (0.000) وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، حيث بلغ معامل التحديد ( $R^2=0.596$ ) أي أن المتغير المستقل رأس المال الزبائن يفسر ما مقداره 59.6% من التباين الحاصل في المتغير التابع الإبداع، ونسبة 40.4% تمثل متغيرات أخرى لم تدخل في الدراسة، إذن هناك أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبائن على الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر.

جدول رقم (03-22) نتائج تحليل الانحدار الخطي للفرضية الفرعية الثالثة

المتغير التابع	النموذج	معامل A	معامل Beta	قيمة T المحسوبة	Sig مستوى الدلالة
الإبداع	الجزء الثابت	2.966		4.182	0.000
	رأس المال الزبائن	1.196	0.772	6.424	0.000

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية تساوي (0.000)، وهي أقل من مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية بين المتغير المستقل رأس المال الزبائن والمتغير التابع الإبداع،

من خلال المعامل  $A$  الذي يساوي 1.196 والذي يعني أن التغير في قيمة المتغير رأس المال الزبائن بوحدة واحدة يقابله تغير بمقدار (1.196) في المتغير التابع الإبداع، وكانت قيمة  $T=6.424$  عند مستوى الدلالة 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يشير إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الزبائن و الإبداع.

وبالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبائن على الإبداع عند مستوى المعنوية 0.05 لدى مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت.

والمعادلة التالية توضح العلاقة بين رأس المال الزبائن وإبداع في المؤسسة محل الدراسة.

$Y$ : متغير التابع (الإبداع)

$X$ : متغير المستقل (رأس المال الزبائن)

$$Y=2.966+1.196x$$

#### المطلب الثالث: نتائج الدراسة

في هذا المطلب نتناول مناقشة نتائج اختبار فرضيات الدراسة للتأكد من صحتها.

##### أولاً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الرئيسية باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 82.3% عند مستوى المعنوية 0.05 ، ويرجع هذا إلى تركيز المؤسسة محل الدراسة على تجسيد أبعاد كل من: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائن داخل المؤسسة، وهذا يؤكد تحقق الفرضية الرئيسية.

##### ثانياً: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الأولى باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين رأس المال البشري والإبداع، وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بمعامل ارتباط يساوي 72.4% عند مستوى المعنوية 0.05 ، ويرجع هذا إلى تركيز المؤسسة اتصالات الجزائر على تجسيد أبعاد رأس المال البشري وهذا من خلال:

- الاهتمام ببعده المعرفة لإدراكها أن المعرفة تصنع الفرق بين المتنافسين؛

- سياسة المؤسسة التي تشجع الأفراد على تغيير الأعمال والمهام من أجل اكتساب مهارات متعددة طيلة عملهم في المؤسسة؛

- يتوفر الأفراد المؤسسة على قدر كبير من المهارات والخبرات، وبالتالي نتيجة طبيعية أن يتجسد رأس المال البشري لديها، وهذا يؤكد تحقق الفرضية الفرعية الأولى.

#### ثالثا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الثانية باستخدام معامل الارتباط لتحديد العلاقة بين رأس المال الهيكلي والإبداع وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بمعامل الارتباط يساوي 76.9% عند مستوى المعنوية 0.05، ويرجع هذا إلى تركيز المؤسسة اتصالات الجزائر على تجسيد أبعاد رأس المال الهيكلي من خلال:

- تهتم المؤسسة بمجال أنظمة المعلومات وقواعد البيانات التي تسمح بتزويدها بالمعلومات الضرورية وفي الوقت المناسب مما يدعم عملية اتخاذ القرار؛

- نظم وإجراءات المؤسسة في مجال أنظمة المعلومات تدعم الأفكار الجديدة وبالتالي تعمل على تفجير طاقاتهم الفكرية؛

- المؤسسة تسعى إلى تبني كل السياسات والإجراءات والطرق والأساليب الكفيلة بتسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية؛

- المؤسسة تعتمد على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء العمليات والأفراد، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

#### رابعا: مناقشة نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

أظهرت النتائج المتحصل عليها من اختبار الفرضية الفرعية الثالثة باستخدام معامل ارتباط لتحديد العلاقة بين رأس المال الزبائن والإبداع، وجود علاقة ارتباط قوية بمعامل ارتباط يساوي 2.77%، وهذا راجع إلى اهتمام مؤسسة محل الدراسة بتجسيد أبعاد رأس المال الزبائن من خلال:

- الاهتمام المؤسسة بشكاوي وآراء الزبائن كقاعدة تركز عليها لتطوير خدماتها؛

- بناء علاقات متميزة مع الزبائن بتوفير خدمات ذات جودة عالية تلي تطلعاتهم، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

## خاتمة

حاولنا من خلال هذا الفصل إعطاء نظرة شاملة عن مؤسسة اتصالات الجزائر بعين تموشنت من خلال معرفة لتطورها ، ومهامها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، كما قمنا بتحليل نتائج أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان عن طريق تحليل محاور الاستبيان والاختبار الفرضيات لمعرفة أثر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائن)على الإبداع في المؤسسة محل الدراسة بالاعتماد على البرنامج الإحصائي SPSS حيث كانت النتائج المستخلصة كما يلي:

- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على متطلبات رأس المال البشري من خلال امتلاكها لأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية التي تساهم في تكوين رأس المال البشري لأن هذا الأخير يشكل الورقة الراجحة تمتلكها المؤسسة من أجل مواجهة المنافسة؛
- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على متطلبات رأس المال الهيكلي،فهي تبذل كل الجهد من أجل تطوير نظم المعلومات، وجلب التكنولوجيا الحديثة، وتحديث قواعد البيانات بها؛
- تتوفر المؤسسة محل الدراسة على متطلبات رأس المال الزبائن، فهي تسعى جاهدة لتحسين خدماتها من أجل كسبها لزبائن جدد وهذا ما يوسع حصتها السوقية.

خاتمة عامة

إنّ رأس المال الفكري يلعب دوراً استراتيجياً مهماً في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، فهو إذن المحور الذي يتعلق بعملية التفكير، فالتفكير محصور في العنصر البشري الذي يعد مصدر أساسي لعمليات الإبداع والابتكار وما ينتج عنه من اكتساب المؤسسة لميزة تنافسية تضمن لها البقاء.

رأس المال الفكري هو مفهوم دائم التجدد بسبب البيئة السريعة التغير المحيطة بالمؤسسة، حيث لا يزال في مرحلة النمو والتطور والتبلور، وهو يعبر بصورة خاصة عن الأصول المعرفية ويتكون من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائن، باعتبار أن رأس المال الفكري أصل من الأصول المؤسسة ممثلاً في الثروة الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في الكفاءات البشرية.

إنّ عملية الإبداع على مستوى المؤسسة أصبحت ضرورة وأمرًا مهماً فرضته البيئة التي تنشط فيها مختلف المؤسسات التي أصبحت تتميز بالمنافسة وعدم الاستقرار، لهذا وجب على مختلف المؤسسات الاعتناء وإدارة رأس المال الفكري، وتنميته وتطويره، بهدف زيادة القدرات الإبداعية على مستوى المؤسسة وتحقيق ميزة تنافسية التي تسعى كل المؤسسات لاكتسابها والحفاظ عليها.

## أولاً: نتائج الدراسة

من أهم النتائج المتوصل إليها من الجزء النظري والتطبيقي مايلي:

### 1. نتائج الجزء النظري

- إن رأس المال الفكري هو نخبة من الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية التي تمكن من إنتاج أفكار جديدة وتطوير أفكار قديمة؛
- يعتبر رأس المال الفكري عنصر الإبداع الواجب استقطابه وامتلاكه لتحقيق مزايا تنافسية؛
- يعد رأس المال البشري بما يملكه من المعرفة والمهارات والخبرات أهم عنصر في تكوين رأس المال الفكري؛
- يعد رأس المال الهيكلي بما يملكه من موارد دعم مباشرة وغير مباشرة المساعد الرئيسي لرأس المال البشري في توليد القيمة والمعرفة، وتحويلها إلى أصول فكرية؛
- هناك اهتمام متزايد لقياس رأس المال الفكري وإدارته، إذ أنّ توافره لن يحقق للمؤسسة نتائج إيجابية المنتظرة إذا لم يتم قياسه وإدارته بأفضل الأساليب للاستفادة من العقول المبدعة؛

## 2. نتائج الجزء التطبيقي

- مستوى اهتمام برأس المال الفكري في مؤسسة اتصالات الجزائر جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة؛
- مستوى الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر جاء مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة؛
- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الإبداع عند مستوى المعنوية 0.05 لدى مؤسسة اتصالات الجزائر -عين تموشنت؛
- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الإبداع في مؤسسة محل الدراسة وهذا ما يدل على أن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على استقطاب العاملين ذوي المهارات و المعارف المتنوعة مما يدعم الاستثمار في رأس المال البشري لديها؛
- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الإبداع عند مستوى المعنوية 0.05 لدى مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت وهذا ما يدل على أن مؤسسة تتوفر على قاعدة بيانات وعلى أنظمة المعلومات تتسم بالحدثة وهذا ما يعزز وضعية الاستثمار في رأس المال الهيكلي لديها؛
- يوجد أثر ايجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبائن على الإبداع عند مستوى المعنوية 0.05 لدى مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت، وهذا ما يدل على أن المؤسسة تسعى إلى كسب ثقة وولاء زبائنها من خلال دراسة لمشاكلهم وشكاويهم، والعمل على إيجاد حلول لها وهذا يساعدها في تحسين خدماتها الموجهة لزبائنها بإدخال عليها جزء من الإبداع؛

### ثانيا: التوصيات

- في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تقترح الدراسة جملة من التوصيات:
- ضرورة زيادة الاهتمام بالأصول الفكرية في المؤسسة لأنها مصدر للإبداع والابتكار؛
  - التوجه نحو امتلاك الخبرات العملية والمعرفية، والعلاقات مع الزبائن، والمهارات الإبداعية الاحترافية لتكوين مزايا تنافسية، وذلك عن طريق استثمار في رأس المال الفكري من خلال ووضع الإجراءات وسياسات للمحافظة عليه من خلال برامج التحفيز المادي والمعنوي والبحث عن الأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية؛

-الاهتمام بالأفكار الإبداعية، وبراءات الاختراع المقدمة من أفراد المؤسسة وتطبيقها ومحاوله حماية العلامة التجارية واعتماد عليها في تميزها، والتنوع في الخدمات وتقديم خدمات جديدة باستمرار لعملائها وهذا ما يحقق اهتمامها برأس المال الإبداع؛

-ضرورة التركيز على عملية صناعة رأس المال الفكري من خلال إعطاء الفرصة أمام الأفراد من أجل إفساح المجال لهم لإبداء آرائهم واقتراحاتهم حول تحسين وتطوير إجراءات العمل وخلق بيئة إبداعية؛

- ضرورة أن تقوم المؤسسة بدعم وتشجيع عمليات الإبداع والابتكار وذلك من خلال تجريب الأفكار والحلول الابتكارية التي يقدمها العاملون، ووضعها موضع التنفيذ.

### ثالثا: آفاق الدراسة

انطلاقا من هذه الدراسة فإنه يمكن تقديم بعض الإشكاليات للبحث فيها مستقبلا:

- دور رأس المال الفكري في تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة؛
- رأس المال الفكري وأثره على إدارة المعرفة؛
- دور رأس المال الفكري في التغيير التنظيمي.

# قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- أحمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، دار الكتب، القاهرة، مصر، 2002.
- أيمن علي حسن، الذكاء الإبداعي، المكتبة التربوية، الإسكندرية، مصر، 2015.
- بلال خلف السكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- حسن راوية، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، 2004.
- حسين عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية، دار إثراء، عمان، الأردن، 2008.
- حمود خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2001.
- خالد العامري، إدارة الإبداع، دار الفاروق، الجيزة، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
- رانيا شهاب، الإبداع، دار وائل، عمان، الأردن، 2016.
- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2002.
- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، المفاهيم، النظم، التقنيات، دار المناهج، عمان، الأردن، 2007.
- سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، دار الثقافة، الجزائر، الطبعة الأولى، 2009.
- سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، القاهرة، مصر، 2006.
- طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، مبادئ الإبداع، دار قرطبة، بدون بلد النشر، الطبعة الثالثة، 2003.
- عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية لتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- فتحي عبد الرحمان، جروان، الإبداع، دار الفكر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2002.

- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة لأولى، 2007.
- هاني محمد سعيد، رأس المال الفكري، دار السحاب، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
- توماس ستيوارت، ثورة المعرفة رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرون، ترجمة علا أحمد صلا، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2004.
- حسين الحريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الأردن، 2009، الطبعة الأولى، ص353.
- نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.

#### ثانيا: الرسائل والأطروحات

- أسامة عبد المنعم السيد علي، رأس المال الفكري وأثره على المنشآت الأعمال الصناعية (دراسة ميدانية لشركة الألبسة الجاهزة الأردنية)، أطروحة دكتوراه، تخصص محاسبة، كلية الدراسات الإدارية
- عزيز دحماني، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة سوناطراك)، أطروحة دكتوراه غي العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014 - 2015 .
- عماد سحمدي، دور رأس المال الفكري في تحقيق وتعزيز الميزة التنافسية المستدامة (دراسة مقارنة بين اتصالات الجزائر وأوراسكوم تيليكوم الجزائر)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال والتنمية المستدامة، جامعة سطيف، سطيف، الجزائر، 2012 - 2013.
- لويذة فرحاتي، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015 - 2016.
- مصطفى رجب علي شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق ميزة تنافسية، دراسة ميدانية لشركة اتصالات الخلية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2011.

- سمية بروني، دور الإبداع والإبتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة والصغيرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر 2011.

### ثالثا: الملتقيات والمجلات

- بشار العبيدي، محمد خليل والعزاوي، الإبداع المنظمي وأثره في تحسين جودة المنتج، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، بغداد، العراق، العدد 87، 2010.

- حسين ليث سعد الله، رأس المال الفكري وتأثيره على تأثير جودة الخدمة التعليمية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.

- خالد بوجعدار، سهام عليوط، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال بين آليات بنائه وإشكالية قياسه، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، يومي 22 و 24 أبريل 2013.

- رياض بن صوشة، نادية خريف، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

- سعد مرزق، مصطفى يونس، دور إبداع رأس المال الفكري في تحقيق ميزة تنافسية، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة الشلف، الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

- سعيد بومنجل، ر قايقية فاطمة الزهراء، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنافسي في منظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

- سملاي يحضيه، بلال أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول، التنمية البشرية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، يومي 9 و 10 مارس 2004.

- عبد الستار حسين يوسف، دراسة و تقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، مؤتمر دولي حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، يومي 27 و 28 أفريل 2005 .
- عيسى دارجي، الاستثمار في رأس المال الفكري، ملتقى دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الشلف، الجزائر، يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.
- فهيمة بديسي، تنمية الإبداع ودوره في الواقع من أداء المنظمات، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، البليدة، الجزائر، يومي 19 و 18 ديسمبر 2011.
- وردية بوقاية، أثر رأس المال الفكري علي الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلّة الباحث الإقتصادي، العدد الثاني، 2015.
- الهلالي الشربيني الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلّة البحوث التربوية النوعية، جامعة المنصورة، منصوره، مصر، العدد 22، جويلية 2011.
- حمود خضير كظيم، "مفهوم وأهمية حلقات السيطرة النوعية في الصناعة"، مجلّة التنمية الصناعية العربية، العدد 5، 1985.
- محمود على الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلّة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، دمشق، سوريا، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.

رابعا: المواقع الإلكترونية

- [http://ratoul\\_recherche.Arabblogs.com/laythsad%20hocine.pdf](http://ratoul_recherche.Arabblogs.com/laythsad%20hocine.pdf).
- www.hrdiscussion.com

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المركز الجامعي بلحاج بوشعيب- عين تموشنت-

كلية العلوم الاقتصادية,التسيير و العلوم التجارية

قسم العلوم الاقتصادية



السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته الملحق رقم (01): الاستبيان

أخي و أختي الكريمة

تعد الاستمارة (الاستبيان) التي بين ايديكم جزءا من متطلبات إعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في إدارة الموارد البشرية بعنوان أثر رأس المال الفكري على الإبداع في المؤسسة -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر .  
وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري على الإبداع في المؤسسة. و نظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة الاستبيان بدقة,حيث أن صحة نتائج الدراسة تعتمد على صحة إجاباتكم ,فمشاركتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي لإنجاح هذه الدراسة .  
و نحيطكم علما أن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

و تفضلوا بقبول منا فائق احترام و التقدير

من إعداد الطالبتين

ناصر زهيرة

خيار أمينة

## ملاحظات عامة :

- يرجى وضع العلامة (x) في المكان المناسب للإجابة .
- ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة , فنحن نطلب رأيك الصريح و الدقيق اتجاه العبارة المطروحة .
- يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها , لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل .

### الجزء الأول: البيانات الشخصية

#### الجنس

ذكر  أنثى

#### العمر

أقل من 20-30 سنة  من 31-40 سنة   
من 41-50 سنة  أكثر من 50 سنة

#### المؤهل العلمي

تقني سامي  ليسانس   
ماستر/ماجستير  مدارس عليا

#### عدد سنوات الخبرة

أقل من 5 سنوات  من 5-10 سنوات   
من 11-15 سنة  أكثر من 15 سنة

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: رأس المال الفكري

الرقم	العبرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>رأس المال البشري</b>						
01	تعتمد المؤسسة على العاملين من ذوي الخبرة و المهارة					
02	يتلاءم العمل الذي تقوم به مع مؤهلاتك العلمية و مهاراتك الإبداعية					
03	تسعى المؤسسة إلى إكساب العاملين مهارات علمية و عملية من خلال التدريب					
04	تشجع المؤسسة العمال على الإبداع عن طريق نظام فعال للحوافز					
05	تشجع إدارة المؤسسة العمل الجماعي و تكريس روح الفريق					
06	تمتلك المؤسسة كوادر متخصصة في مجال أنظمة المعلومات و تقنياتها					
<b>رأس المال الهيكلي</b>						
07	تعتمد المؤسسة على أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار					
08	نظم المعلومات في المؤسسة جيد بالشكل الذي يسهل من تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام					
09	تسعى المؤسسة إلى تبني طرق و أساليب و إستراتيجيات الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات					
10	تتخذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل اتصال و تبادل المعارف بين العاملين					
11	تكيف المؤسسة هيكلها التنظيمي تماشياً مع التطورات الخارجية مما يحسن من أدائها					
12	أجرت المؤسسة تغييرات في تصميم و تقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة					
<b>رأس المال الزبائن</b>						
13	تعمل المؤسسة بكل طاقتها من أجل إرضاء زبائنها					
14	تقوم المؤسسة بدراسة السوق لتعرف على احتياجات و رغبات زبائنها					
15	تهتم المؤسسة بشكاوي و آراء الزبائن كقاعدة تركز عليها لتطوير خدماتها					
16	تسعى المؤسسة إلى كسب زبائن محتملين جدد					
17	تقوم المؤسسة بتهيئة مخرجات تناسب مع تطلعات و حاجة الزبائن					
18	تسعى المؤسسة إلى جعل خدماتها ذات مرونة عالية					

تميز المؤسسة						
					19	تقدم المؤسسة خدمات إضافية متميز و مبتكرة مقارنة بالمنافسين
					20	يسمح الإبداع للمؤسسة بزيادة حصتها السوقية لتعزيز مركزها التنافسي
					21	تمنح المؤسسة زبائنها الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن زبائنها العاديين
					22	تقدم المؤسسة خدمات عالية الجودة تلي حاجات و رغبات الزبائن
					23	تسعى المؤسسة إلى جعل خدماتها في السوق مطابقة لمواصفات و المعايير الدولية مقارنة بالمنافسين
					24	تحرص المؤسسة على مواكبة التطور العلمي و التقني الحاصل في مجال التكنولوجيا
					25	تمتلك المؤسسة سمعة جيدة في السوق
تفوق الإبداعي						
					26	تنتهج المؤسسة سياسة التجديد و إبداع في خدماتها و أساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية
					27	تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجيات كافة المتعاملين معها كما و نوعا و في الوقت و مكان مناسبين
					28	تبدي المؤسسة اهتماما كبيرا للأفكار الإبداعية التي يقدمها الأفراد
					29	تسعى المؤسسة إلى تقديم عروض مجانية بغية زيادة عدد المشتركين في خدماتها
					30	تساعد تكنولوجيا المعلومات المستخدمة في المؤسسة على سرعة تطوير و تنويع الخدمات المقدمة للزبائن

## الملحق رقم (02): مخرجات SPSS

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.710	7

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.876	6

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.887	6

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.950	30

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.758	6

### Corrélations

		رأسالمالالبشري	رأسالمالالزبانن	رأسالمالالهيكلية
رأسالمالالبشري	Corrélation de Pearson	1	.732**	.741**
	Sig. (bilatérale)		.000	.000
	N	30	30	30
رأسالمالالزبانن	Corrélation de Pearson	.732**	1	.812**
	Sig. (bilatérale)	.000		.000
	N	30	30	30
رأسالمالالهيكلية	Corrélation de Pearson	.741**	.812**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	.000	
	N	30	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.823 <sup>a</sup>	.677	.665	.90541

a. Valeurs prédites : (constantes), رأسالمالالفكري

#### Corrélations

		تميز المؤسسة	تفوقالإبداعي
تميز المؤسسة	Corrélation de Pearson	1	.745**
	Sig. (bilatérale)		.000
	N	30	30
تفوقالإبداعي	Corrélation de Pearson	.745**	1
	Sig. (bilatérale)	.000	
	N	30	30

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.261	.687		3.291	.003
	رأسالمالالفكري	.491	.064	.823	7.652	.000

a. Variable dépendante : الإبداع

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.724 <sup>a</sup>	.524	.507	1.09836

a. Valeurs prédites : (constantes), رأسالمالالبشري

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	3.390	.744		4.558	.000
	رأسالمالالبشري	1.127	.203	.724	5.552	.000

a. Variable dépendante : الإبداع

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.769 <sup>a</sup>	.591	.577	1.01790

a. Valeurs prédites : (constantes), رأسالمالالهيكلية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2.820	.738		3.821	.001
	رأسالمالالهيكلية	1.425	.224	.769	6.363	.000

a. Variable dépendante : الإبداع

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.772 <sup>a</sup>	.596	.581	1.01217

a. Valeurs prédites : (constantes), رأسالمالالزبائن

### ANOVA<sup>b</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	42.274	1	42.274	41.264	.000 <sup>a</sup>
Résidu	28.685	28	1.024		
Total	70.959	29			

a. Valeurs prédites : (constantes), رأسالمالالزبائن

b. Variable dépendante : الإبداع

### Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
تعتمد المؤسسة على العاملين من ذوي الخبرة والمهارة	30	4.3000	1.31700
يتلاءم العمل الذي تقوم به مع مؤهلاتك العلمية ومهاراتك الإبداعية.	30	3.4667	1.45586
تسعى المؤسسة إلى إكساب العاملين مهارات علمية وعملية من خلال التدريب.	30	3.3667	1.27261
تشجع المؤسسة العمال على الإبداع عن طريق نظام فعال للحوافز.	30	3.2000	1.44795
تشجع إدارة المؤسسة العمل الجماعي وتكريس روح الفريق.	30	3.0333	1.06620
تمتلك المؤسسة كوادر متخصصة في مجال أنظمة المعلومات وتقنياتها.	30	3.8000	.88668
تعتمد المؤسسة على أنظمة المعلومات في إتخاذ القرار.	30	2.8333	1.41624
نظم المعلومات في المؤسسة جيد بالشكل الذي يسهل من تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام.	30	3.0333	1.12903

تسعى المؤسسة إلى تبني طرق وأساليب وإستراتيجيات كفيلة بتطوير كفاءة العمليات.	30	3.3667	1.18855
تتخذ المؤسسة إجراءات تساعد على تفعيل اتصال وتبادل المعارف بين العاملين	30	3.2333	1.10433
تكيف المؤسسة هيكلها التنظيمي تماشياً مع التطورات الخارجية مما يحسن من أدائها.	30	2.8667	1.38298
أجرت المؤسسة تغييرات في تصميم وتقديم خدماتها تماشياً مع نوعية التقنيات الحديثة.	30	3.8000	1.27035
تعمل المؤسسة بكل طاقتها من أجل إرضاء زبائننا.	30	3.8000	1.18613
تقوم المؤسسة بدراسة السوق للتعرف على احتياجات ورغبات زبائننا.	30	3.7000	1.20773
تهتم المؤسسة بشكاوي وآراء الزبائن كقاعدة تركز عليها لتطوير خدماتها.	30	3.3333	1.21296
تسعى المؤسسة إلى كسب زبائن محتملين جدد.	30	4.0667	1.52978
تقوم المؤسسة بتهيئة مخرجات تتناسب مع تطلعات وحاجة الزبائن.	30	3.3667	1.18855
تسعى المؤسسة إلى جعل خدماتها ذات مرونة عالية.	30	3.8000	1.34933
تقدم المؤسسة خدمات إضافية متميزة ومبتكرة مقارنة بالمنافسين.	30	4.2333	.77385
يسمح الإبداع للمؤسسة بزيادة حصتها السوقية لتعزيز مركزها التنافسي.	30	4.6333	.49013
تمنح المؤسسة زبائننا الدائمين مزايا إضافية تميزهم عن زبائننا العاديين.	30	3.8667	1.04166
تقدم المؤسسة خدمات عالية الجودة تلبى حاجات ورغبات الزبائن.	30	3.3000	1.64317
تسعى المؤسسة إلى جعل خدماتها في السوق مطابقة للمواصفات والمعايير الدولية مقارنة بالمنافسين .	30	3.1667	1.48750
تحرص المؤسسة على مواكبة التطور العلمي والتقني الحاصل في مجال التكنولوجيا.	30	3.8000	1.03057
تمتلك المؤسسة سمعة جيدة في السوق.	30	3.6333	1.44993
تنتهج المؤسسة سياسة تجديد وإبداع في خدماتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية.	30	3.7667	1.19434

تتميز المؤسسة بقدرة عالية على الاستجابة لحاجيات كافة المتعاملين معها كما ونوعا وفي الوقت والمكان المناسبين.	30	3.3000	1.31700
تبدي المؤسسة اهتماما كبيرا للأفكار إبداعية التي يقدمها الأفراد.	30	3.4000	1.06997
تسعى المؤسسة إلى تقديم عروض مجانية بغية زيادة عدد المشتركين في خدماتها.	30	3.7667	1.33089
N valide (listwise)	30		

## ملخص:

لقد أدركت العديد من المؤسسات حقيقة مهمة كون القيمة الحقيقية لها لا تتجسد في رأسمالها المادي وإنما في رأسمالها الفكري، حيث جاءت هذه الدراسة لتحديد أثر رأس المال الفكري على الإبداع في مؤسسة اتصالات الجزائر عين تموشنت، وكانت الإشكالية كالتالي: ما مدى تأثير رأس المال الفكري في تحسين الإبداع في مؤسسة محل الدراسة؟ ولتحقيق أهداف الدراسة وفق منهجية علمية، فقد تم استخدام استمارة الاستبيان لجمع البيانات، وقد وزعت على عينة تتكون من 30 فرد، كما تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS لتحليل البيانات. وتم التوصل إلى العديد من النتائج أهمها: وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الإبداع لدى مؤسسة اتصالات الجزائر. وأن متغيرات الدراسة المستقلة الخاصة برأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائن) لها أثر إيجابي على المتغير التابع (الإبداع). ومن أهم ما أوصت به الدراسة هو ضرورة زيادة الاهتمام بالأصول الفكرية لأنها مصدر للإبداع والابتكار.

## résumé

De nombreuses institutions ont réalisé le fait important que leur valeur réelle ne soit pas incorporée dans leur capital physique mais dans leur capital intellectuel. Cette étude vise à déterminer l'effet du capital intellectuel sur la créativité dans l'organisation de télécommunications algérienne Ain Temouchent. La problématique est la suivante : Améliorer la créativité dans l'institution en question? Afin de réaliser les objectifs de l'étude selon une méthodologie scientifique, le questionnaire a été utilisé pour collecter les données, il a été distribué à un échantillon de 30 personnes et le logiciel statistique SPSS a été utilisé pour analyser les données. Un certain nombre de résultats ont été obtenus, dont les plus importants ont été un effet positif du capital intellectuel sur la créativité à la Société Algérienne de Télécommunications. Les variables d'étude indépendantes du capital intellectuel (capital humain, capital structurel, capital client) ont un effet positif sur la variable dépendante (créativité). L'une des recommandations les plus importantes de l'étude est la nécessité d'attirer l'attention sur les actifs intellectuels, car c'est une source de créativité et d'innovation.