



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

دور رأس المال الفكري في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسة
-دراسة حالة شركة "هيبروك" للنقل البحري للمحروقات بوهران-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف: أ.د/ غلاي نسيم

من إعداد الطالبتين:

- داودي عائشة يمين
- سيدي يخلف رزان كنزة

لجنة المناقشة

الرئيس	د/أزمور رشيد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت-
المشرف	د/ غلاي نسيم	أستاذة "تعليم عالي"	جامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت-
الممتحن	د/ مراد إسماعيل	أستاذ محاضر "أ"	جامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت-

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

“يَرْفَعِ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ”

سورة المجادلة (الآية 11)



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

عنوان المذكرة:

دور رأس المال الفكري في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسة
-دراسة حالة شركة "هيبروك" للنقل البحري للمحروقات بوهران-

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير - تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف: أ.د/ غلاي نسيمة

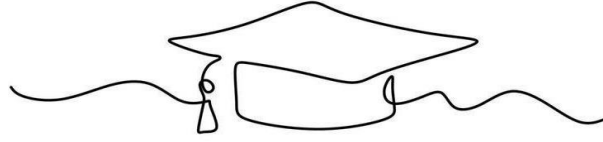
من إعداد الطالبتين:

- داودي عائشة يمينة
- سيدي يخلف رزان كنزة

لجنة المناقشة

الرئيس	د/ أزمو رشيد	أستاذ محاضر "أ"	جامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت-
المشرف	د/ غلاي نسيمة	أستاذة "تعليم عالي"	جامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت-
الممتحن	د/ مراد إسماعيل	أستاذ محاضر "أ"	جامعة بلحاج بوشعيب -عين تموشنت-

السنة الجامعية: 2025-2026



شكر وتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم

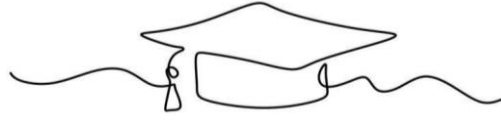
الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين فإننا نشكر الله العليّ القدير أولاً وآخرأ على توفيقه لنا بإتمام هذا العمل، انطلاقاً من قوله صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"، واعترافاً منا لأهل الفضل الذين علمونا الكثير، فقبل كل أحد، نتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان إلى والدينا الكريمين، عرفاناً بما قدماه لنا من دعم وصبر وتشجيع طيلة مشوارنا الدراسي، فكانا السند الحقيقي والدافع الأكبر للوصول إلى هذه المرحلة، فحفظ الله الأحياء منهما ورحم من فارقنا إلى دار البقاء.

كما نخص بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذتنا الفاضلة غلاي نسـيـمة المشرفة على هذه المذكرة، على ما قدّمته لنا من توجيه سديد، وملاحظات بناءة، ودعم متواصل طوال فترة إعداد هذا العمل العلمي. لقد كان لتفانيها وحرصها الأثر الكبير في إخراج هذه المذكرة إلى صورتها النهائية.

كما لا يفوتنا أن نعبر عن خالص امتناننا إلى السادة أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل، لما تكرموا به من وقت وجهد في قراءة هذه المذكرة ومناقشتها، وابداء ملاحظات علمية قيّمة سيكون لها بالغ الأثر في إثراء معرفتنا وتطوير مستوانا الأكاديمي.

كما يسرنا أن نتقدم ببالغ الشكر والتقدير إلى كافة إدارات وعمال شركة (Hyproc SC) على حسن استقبالهم وتعاونهم وتزويدنا بالبيانات اللازمة، ونخص بالذكر السيد الفاضل "ميلود بدر الدين" مشرفنا الميداني، الذي لم يبخل علينا بنصائحه وتوجيهاته القيمة طيلة فترة التربص.

فلكم جميعاً منا كل الشكر والتقدير والاحترام، سائلين الله العليّ أن يوفق الجميع، وأن يجعل هذا العمل خالصاً ومنفعةً للآخرين وللبحث العلمي



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الى روح والدي الغالي داودي محمد

إلى من كرس حياته لأجلنا، وعمل جاهداً لإنارة دروبنا، إلى من ترك بصمة لا تُنسى في قلوب الناس بطيب معشره ونقاء سريرته.... إلى من تمنيت أن يشاركني فرحة هذا الإنجاز، إلى النور الذي غاب عن دنيتي لكنه لم يغيب عن ذاكرتي.

أهدي هذا العمل براً لذكراك الطاهرة.... ووفاءً لعهدٍ قطعتك لك بأن أظل كما أردتني دائماً سائلةً الله أن تكون فخوراً بي فسلام ورحمة على روحك

الى أمي الحبيبة

إلى من جمعت لطف الدنيا وبهاءها فكانت اسماً على مسمى.... نبع الحنان وأيقونة الصبر والموطن الآمن، الى مدرسة الحياة الأولى.... اليك يا من حملت أثقال الحياة وحدك لتمهدي لنا الطريق فكنت السند والعوض أهديك ثمرة جهدي بكل فخر، فأنت البداية وأنت الوصول، راجيةً جبراً لخاطرك الغالي، واعتزافاً بفضلك الذي لا يفيهِ شكر.... فأدامك الله نعمة في حياتنا

الى إيمان، رضا ونبيل

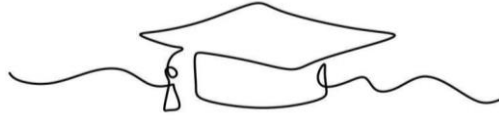
الى الحيطان الثابتة التي لا تميل مهما عصفت بي الظروف، الى الكتف الدافئ الذي أستند عليه في كل خطوة، شكراً لأنكم الجبر الذي ملأ كل فراغ، والأمان الذي لا يتغير والدعم الذي لا ينتهي

الى أصدقائي وصديقاتي

الى من جعلوا من الجامعة ملاذاً، الى الملجأ الصادق وجرة السعادة في الأوقات الباهتة، والى من خففوا عني كل ثقل... عائلتي الثانية التي أهدتها لي الأيام، شكراً لأنكم جعلتم من هذه السنوات رحلة عمر لا تنسى

والى كل من كان لي عوناً وسنداً في مسيرتي وحياتي، من عائلتي وكل من لم تتسع السطور لذكرهم شكراً لكم فبكم ومعكم تكتمل البهجة والنجاح

عائشة



إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى والديّ العزيزين

أمي وأبي، رمز العطاء والتضحية، الذين كان سندي ودعمي في كل مراحل حياتي، فبفضلهما بعد الله استطعت الوصول الى هذه اللحظة، شكراً لكما على دعواتكما، صبركما، وتشجيعكما الدائم الذي منحني القوة والامل للاستمرارية.

إلى أخي الصغير العزيز

إلى قطعة من قلبي ومصدر فرحتي، أهديك هذا النجاح وأشكرك على محبتك والعفوية ووجودك الجميل الذي كان يخفف عني التعب ويمنحني السعادة.

إلى جدي رحمه الله

الذي غاب جسده وبقي أثره الطيب ودعاؤه محفوراً في قلبي ها أنا اليوم أفي بوعدي وأهديك هذا النجاح. رحمه الله رحمه واسعة وأسكنه فسيح جناته.

إلى أصدقائي الأعزاء

شكراً لكل كلمة تشجيع ولكل لحظة جميلة عشناها معا ولكل ذكره ستبقى محفورة في القلب، أهديك هذا العمل بكل فخر وامتنان.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) وأثره على تعزيز الابداع والابتكار في شركة Hyproc Shipping Company بوهران، ومن أجل الوصول إلى الهدف تم استخدام المنهجين الوصفي والتحليلي، والاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعلومات مدعومة بالمقابلة، بحيث بلغ عدد أفراد العينة المدروسة 61 فرد موزعين بين أقسام مختلفة في الشركة محل الدراسة، وتم تحليل البيانات الواردة في الاستبيان عن طريق برنامج الحزم الإحصائية SpSSv26، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج النظرية والتطبيقية أهمها وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الابداع والابتكار، كما اتضح بالاعتماد على التحليل المعمق وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي، الابداع والابتكار.

ABSTRACT:

This study aimed to identify the role of intellectual capital in its dimensions (human capital, structural capital, relational capital) and its impact on enhancing creativity and innovation in Hyproc Shipping Company in Oran. In order to achieve the goal, the descriptive and analytical approaches were used, relying on the questionnaire as the main tool for collecting information supported by the interview, so that the number of individuals in the studied sample reached 61 individuals distributed between different departments in the company under study. The data contained in the questionnaire were analyzed using the SpSSv26 statistical packages program, and the study reached a number of theoretical and applied results, the most important of which is the existence of a statistically significant effect of intellectual capital on creativity and innovation. It also became clear, based on in-depth analysis, that there is a statistically significant relationship between intellectual capital.

Keywords: intellectual capital, human capital, structural capital, relational capital, creativity and innovation.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
II	الشكر
III	الإهداء
V	الملخص
VII	فهرس المحتويات
X	قائمة الجداول
XII	قائمة الاشكال
XIII	قائمة الملاحق
أ - ع	المقدمة العامة
الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري والابداع والابتكار	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: التأسيس النظري لرأس المال الفكري
03	المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري (نشأته، تعريفه، خصائصه)
03	الفرع الأول: التطور التاريخي لرأس المال الفكري
06	الفرع الثاني: مفهوم رأس المال الفكري وأهميته
12	الفرع الثالث: خصائص رأس المال الفكري
13	المطلب الثاني: المراكز الجوهرية لرأس المال الفكري
13	الفرع الأول: أدوار رأس المال الفكري
14	الفرع الثاني: تقسيمات رأس المال الفكري
17	الفرع الثالث: مكونات رأس المال الفكري
27	المطلب الثالث: نماذج قياس رأس المال الفكري ومسارات بنائه ومقومات تعزيزه
27	الفرع الأول: نماذج قياس رأس المال الفكري

37	الفرع الثاني: آليات ومتطلبات بناء وتطوير رأس المال الفكري
43	الفرع الثالث: العوامل المساعدة على تعزيز رأس المال الفكري
45	المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي والهيكلية للإبداع والابتكار وعلاقتهما برأس المال الفكري
45	المطلب الأول: الأسس المفاهيمية للإبداع والابتكار وعلاقتهما الارتباطية
45	الفرع الأول: مفهوم الإبداع والابتكار وأهميتهما
47	الفرع الثاني: العلاقة بين الابداع والابتكار
48	الفرع الثالث: أشكال وأنواع الابداع والابتكار
51	المطلب الثاني: مرتكزات الإبداع والابتكار
51	الفرع الأول: متطلبات الابداع والابتكار
52	الفرع الثاني: مستويات الابداع والابتكار
54	الفرع الثالث: دوافع ومعوقات الابداع والابتكار
55	المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع والابتكار
55	الفرع الأول: رأس المال البشري وعلاقته بالإبداع والابتكار
56	الفرع الثاني: رأس المال الهيكلي وعلاقته بالإبداع والابتكار
57	الفرع الثالث: رأس المال العلائقي وعلاقته بالإبداع والابتكار
60	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بالمؤسسة هيبروك لنقل البحري HYPROC SHIPPING COMPANY	
62	تمهيد
63	المبحث الأول: التقديم العام لمؤسسة الدراسة «Hyproc shipping Company»
63	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتاريخ نشأتها
63	الفرع الأول: لمحة تعريفية عن المؤسسة
63	الفرع الثاني: تاريخ نشأة المؤسسة
64	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة وأهدافها

64	الفرع الأول: نشاط المؤسسة
67	الفرع الثاني: أهداف المؤسسة
68	الفرع الثالث: مشاريع وآفاق مستقبل شركة هيبروك
68	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة
69	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي السابق
71	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي الحديث
72	المبحث الثاني: إطار الدراسة الميدانية ونتائجها
72	المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية
72	الفرع الأول: مجتمع عينة الدراسة
73	الفرع الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة
76	الفرع الثالث: صدق الاتساق الداخلي واختبار درجة ثبات الاستبيان
80	المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها
80	الفرع الأول: تحليل نتائج البيانات الديموغرافية
83	الفرع الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة
92	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
92	الفرع الأول: اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية
94	الفرع الثاني: اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى الخاصة برأس المال البشري
96	الفرع الثالث: اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية الخاصة برأس المال الهيكلي
97	الفرع الرابع: اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة برأس المال العلائقي
100	خلاصة الفصل الثاني
103	الخاتمة العامة
110	قائمة المصادر والمراجع
121	الملاحق

قائمة الجداول:

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
الجدول رقم (01)	الفرق بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة	(ظ)
الجدول رقم (01- I)	الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي	10
الجدول رقم (02 -I)	تقسيمات رأس المال الفكري حسب بعض الباحثين	15
الجدول رقم (03 -I)	نموذج مراقب الأصول غير الملموسة	35
الجدول رقم (04-I)	الفرق بين الابداع والابتكار	47
الجدول رقم (01-II)	تطور رقم أعمال شركة هيبروك حسب النشاط (2021-2024)	66
الجدول رقم (02-II)	عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة	73
الجدول رقم (03-II)	مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الاستبيان	74
الجدول رقم (04-II)	صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان للمحور الأول رأس المال الفكري	77
الجدول رقم (05-II)	صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان المحور الثاني الابداع والابتكار	78
الجدول رقم (06-II)	اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان	79
الجدول رقم (07-II)	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	80
الجدول رقم (08 -II)	توزيع العينة حسب السن	81
الجدول رقم (09 -II)	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	82
الجدول رقم (10 -II)	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	83
الجدول رقم (11-II)	المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث تجاه متغير رأس المال الفكري بأبعاده	84
الجدول رقم (12-II)	المقاييس الوصفية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه متغير الابداع والابتكار	90
الجدول رقم (13-II)	نتائج تحليل تباين الانحدار واختبار فيشر للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	93
الجدول رقم (14-II)	اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية	93
الجدول رقم (15-II)	اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى الخاصة برأس المال البشري	95

96	اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية الخاصة برأس المال الهيكلي	الجدول رقم (16-II)
98	اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة برأس المال العلائقي	الجدول رقم (17-II)

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
خ	نموذج الدراسة	الشكل (01)
26	نموذج لمكونات رأس المال الفكري	الشكل رقم (01-I)
31	نموذج Skandia Navigator	الشكل رقم (02-I)
33	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	الشكل رقم (03-I)
36	نموذج Sullivan Model	الشكل رقم (04-I)
37	نموذج المدخلات والعمليات والمخرجات.	الشكل رقم (05-I)
59	علاقة رأس المال الفكري بالإبداع والابتكار	الشكل رقم (06-I)
62	النموذج المقترح للدراسة	الشكل رقم (01-II)
65	خطوط الملاحة الرئيسية التي يرتادها أسطول Hyproc	الشكل رقم (02-II)
66	توزيع رقم الأعمال لشركة Hyproc 2024	الشكل رقم (03-II)
69	الهيكل التنظيمي السابق لشركة Hyproc	الشكل رقم (04-II)
71	الهيكل التنظيمي الحديث لشركة Hyproc	الشكل رقم (05-II)
80	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	الشكل رقم (06-II)
81	توزيع العينة حسب السن	الشكل رقم (07-II)
82	توزيع العينة حسب المؤهل العلمي	الشكل رقم (08-II)
83	توزيع العينة حسب سنوات الخبرة	الشكل رقم (09-II)

جدول الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم
116	هيكل التنظيمي السابق	01
117	هيكل التنظيمي الحديث	02
117	قائمة المحكمين للاستبيان	03
118	الاستبيان	04
122	دليل بعض أسئلة المقابلة الميدانية المطروحة أثناء التربص الميداني	05
125	نموذج الاتصال الداخلي في الشركة	06
126	هندسة الكفاءات والمواهب والمحافظة عليها	07
129	نظام الحوافز المتبع من قبل الشركة	08
133	بطاقة تقييم الأداء الدوري المعتمدة للمكافآت في الشركة	09
134	شهادات المطابقة الدولية ISO	10
136	دليل ومخطط إجراءات استقطاب وتوظيف العمال الإداريين بالشركة	11

مقدمة

مقدمة:

يواجه العالم تغيرات وتطورات كثيرة في مختلف مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، حيث ساهمت ظاهرة العولمة وثورة المعلومات والاتصالات في احداث تطورات متسارعة نحو الاقتصاد المبني على المعرفة (Knowledge-based Economy)، وفرضت هذه التطورات على المؤسسات والدول إعادة ترتيب أولوياتها، فبعد ان كانت المؤسسات تعتمد بشكل رئيسي على ما تمتلكه من أصول مادية ملموسة لاستمرار عملياتها، أصبحت تعتمد بدرجة كبيرة على رأس المال الفكري والطاقات الإبداعية والابتكارية الموجودة عند العاملين في المنظمة وكيفية اكتشافها واستثمارها والمحافظة عليها كونها أضحت هي العلامات المعبرة عن هوية المؤسسات.

ومع تنامي وعي المنظمات وتزايد الاهتمام بموضوع رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة: رأس المال البشري بما يملكه من كفاءات، رأس المال الهيكلي بما يتضمنه من أنظمة وثقافة تنظيمية ورأس المال العلائقي، حيث تفاعل هذه الأبعاد معا يجعل هذا الأخير هو رأس المال الحقيقي باعتباره حجر الأساس وسمة النجاح والتطور الذي يؤدي الى تفعيل عملية الابداع والابتكار القادرة على التغيير وتحويل المعرفة الى مبتكرات تشكل قيمة مضافة لتعزيز مكانة المؤسسات السوقية. وزيادة على ذلك يمكن المؤسسة من تجاوز المشاكل والعراقيل التي تعيق نموها الطبيعي، فمجالات الابداع والابتكار متعددة فكون المؤسسات بحاجة الى عقل معرفي وتنوع الرؤى للوصول الى أفكار ابتكارية، وتتراوح هذه المجالات بين حل المشكلات باستخدام أساليب معروفة في مجال التخصص، وبين ادخال تحسينات لنظام موجود، الى ادخال تغييرات جوهرية تؤدي الى حلول لبعض المتناقضات، الى اكتشاف علمي نادر او ابتكار نظام جديد يختلف عن الأنظمة السابقة. حيث يعتمد هذا بالدرجة الأولى على توفر متطلبات رأس المال الفكري وقدرة العاملين فيها على التميز والابداع والتجديد.

ونظرا لاتفاق العديد من الادبيات على ان رأس المال الفكري أصبح من أغلى الموارد تأثيرا على صنع الاختلاف من خلال تعزيز الابداع والابتكار في العصر الراهن دفع بالمؤسسات على اختلاف أنواعها ومجالات نشاطاتها الى البحث عن مختلف السبل والآليات لتوفير رأس مال فكري قوي والاستثمار في المجالات المعرفية لبناء قاعدة مشجعة لروح الابداع والابتكار، كونها أصبحت ضرورة حتمية لمواجهة المنافسة الشرسة والتميز في الاسواق.

وعليه، تسعى هذه الدراسة الى معرفة تطابق هذه النتائج على سياق الاعمال الجزائري، حيث لم يعد للمؤسسات الجزائرية بمختلف قطاعاتها، ولا سيما قطاع النقل البحري للمحروقات كونه قلب الاقتصاد الوطني القدرة على ان تتجرد من هذه التحولات الثقيلة التي تمس محيطها، ولم يعد يسعها الا ان تحرص على الاستفادة من امتيازاتها ومعارفها لجعلها تعمل ضمن مسارات متجانسة ومتناغمة بهدف مواكبة التطورات المتسارعة. لذلك سنختبر العلاقة التي تربط رأس المال الفكري بأبعاد (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) بالإبداع والابتكار في شركة Hyproc Shipping Company للوقوف على مدى مساهمة هذه الأصول فير الملموسة في تعزيز القدرات الإبداعية والابتكارية للمؤسسة.

1. إشكالية الدراسة:

أولاً: الإشكالية الرئيسية

انطلاقاً مما سبق تبرز إشكالية دراستنا في السؤال التالي:

- ما مدى مساهمة رأس المال الفكري باعتباره المنهج العلمي المعاصر في تعزيز الابداع والابتكار في مؤسسة Hyproc Shipping Company للنقل البحري والمحروقات؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية

تندرج ضمن الإشكالية الرئيسية الأسئلة الفرعية التالية

- ما المقصود برأس المال الفكري وما هي الآليات والمتطلبات الكفيلة بتنقيته؟
- ما هي العلاقة بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث وكيف تتبلور هذه العلاقة اتجاه الإبداع والابتكار؟
- ما هو مستوى رأس المال الفكري في مؤسسة Hyproc Shipping Company للنقل البحري والمحروقات؟
- ما هو مستوى الابداع والابتكار في مؤسسة Hyproc Shipping Company للنقل البحري والمحروقات؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد رأس المال البشري على الابداع والابتكار في مؤسسة Hyproc Shipping Company للنقل البحري والمحروقات؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد رأس المال الهيكلي على الابداع والابتكار في مؤسسة Hyproc Shipping Company للنقل البحري والمحروقات؟
- هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد رأس المال العلائقي على الابداع والابتكار في مؤسسة Hyproc Shipping Company للنقل البحري والمحروقات؟

2. فرضيات الدراسة:

أولاً: الفرضية الرئيسية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تعزيز الابداع والابتكار في شركة Hyproc Shipping Company للنقل البحري والمحروقات.

ثانياً: الفرضيات الفرعية

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد رأس المال البشري على الابداع والابتكار في شركة Hyproc Shipping Company
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد رأس المال الهيكلي على الابداع والابتكار في شركة Hyproc Shipping Company.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد رأس المال العلائقي على الابداع والابتكار في شركة Hyproc Shipping Company.

3. مبررات اختيار موضوع الدراسة:

أولاً: المبررات الذاتية

- شغفنا بدراسة رأس المال الفكري وتأثيراته من بينها على الابداع والابتكار، حيث نال الموضوع اعجابنا أثناء معالجتنا له في مذكرة الليسانس.
- ارتباط الموضوع بتخصصنا (إدارة الأعمال).
- رغبتنا في تسليط الضوء على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية الرائدة والتي تتمتع بمكانة عالية من خلال شركة Hyproc Shipping Company.

ثانيا: المبررات الموضوعية

- مواكبة التحول نحو الاقتصاد اللامادي عن طريق رأس المال الفكري الذي يعد مفهوما اقتصاديا متطورا، والابداع والابتكار الذي يعد محركا دائما للتجديد والتطوير.
- قلة الدراسات التي تناولت أثر رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث على عملية الابداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية وخاصة في قطاع الشحن البحري للمحروقات.
- ستساهم نتائج الدراسة في تقديم توصيات عملية لشركة Hyproc Shipping Company حول كيفية تفعيل مخزونها من رأس المال الفكري لتحفيز روح الابداع والابتكار لدى موظفي الشركة.

4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في القيمة العلمية والعملية التي تقدمها من خلال استكشاف العلاقة بين رأس المال الفكري والابداع والابتكار في سياق شركة Hyproc Shipping Company، والتي تعد مؤسسة اقتصادية رائدة في قطاع النقل البحري والخدمات اللوجستية البحرية (نقل المحروقات والمواد الطاقوية) بالجزائر. وتتجلى هذه الأهمية في:

- توفر الدراسة نموذجا تطبيقيا في سياق شركة Hyproc Shipping Company، مما يفتح المجال للباحثين لإجراء دراسات مقارنة او توسيع البحث.
- تشجع الدراسة على رصد وتحليل فرص الابداع والابتكار داخل المؤسسات الجزائرية، مما يثري المكتبة العلمية المحلية بدراسة تربط بين الأصول اللامادية ومخرجات التجديد والتطوير.
- في عصر الاقتصاد القائم على المعرفة، يعد رأس المال الفكري والاستثمار في الابداع والابتكار أحد اهم الأصول لتحقيق التميز التنافسي. فان دراسة كيفية تنميتها يساهم في تعزيز كفاءة الشركة وضمان استدامتها.
- نتائج العلاقات الارتباطية للمتغيرين المتحصل عليها من الدراسة تساعد على التعرف على العناصر الأقوى ارتباطا والأكثر تأثيرا لغرض زيادة الاهتمام بها واعطائها الأولوية اللازمة للارتقاء برأس المال الفكري وتعزيز الممارسات الإبداعية والابتكارية.

5. أهداف الدراسة: تسعى هذه الدراسة لتحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة فيما يلي:

- استكشاف واقع رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (البشري، الهيكلي، العلائقي) داخل شركة Hyproc SC، وتحديد مدى إدراك القيادة والموظفين لأهمية هذه الأصول كقاعدة دافعة للتميز في قطاعها.
- التعرف على الأساليب العملية المعتمدة من قبل الشركة في تطوير القدرات والامكانيات ذات العلاقة برأس المال البشري المتواجد فيها.
- رصد وتقييم مدى توفر الأنظمة المتطورة والبيئة المؤسسية الملائمة لتوليد الأفكار الجديدة وتحويلها الى مخرجات ملموسة داخل الشركة.
- فهم كيفية مساهمة علاقات الشركة الداخلية والخارجية في اكتساب معارف جديدة تعزز من مكانتها التنافسية.
- استكشاف الأثر التكاملي وبناء قاعدة معلوماتية حول مفهوم كل من المتغيرين وتحديد العلاقة بينهما.
- قد تكون هذه الدراسة مرجعا مهم للأكاديميين والباحثين كانطلاقة لدراسة جوانب أخرى متعلقة برأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع والابتكار.

6. منهج الدراسة:

بغرض الإجابة على التساؤلات المطروحة واختبار صحة الفرضيات، اعتمدنا في الفصل الأول على المنهج الوصفي لدراسة الموضوع من الناحية النظرية. أما الفصل الثاني فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال استخدام دراسة الحالة والاعتماد على الاستبان كأداة رئيسية والمقابلة كأداة مكملة، ومعالجة البيانات الإحصائية عن طريق برنامج SPSS V26.

7. حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** نظرا لاتساع موضوع رأس المال الفكري وأبعاده والابداع والابتكار بمختلف مجالاته، تم التركيز في دراستنا على رأس المال الفكري كمتغير مستقل بأبعاده، والمتغير التابع هو الابداع والابتكار.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة على مستوى شركة Hyproc Shipping Company بوهران.
- **الحدود الزمانية:** تم اجراء التربص في المؤسسة محل الدراسة ابتداءا من 20 أبريل 2026.

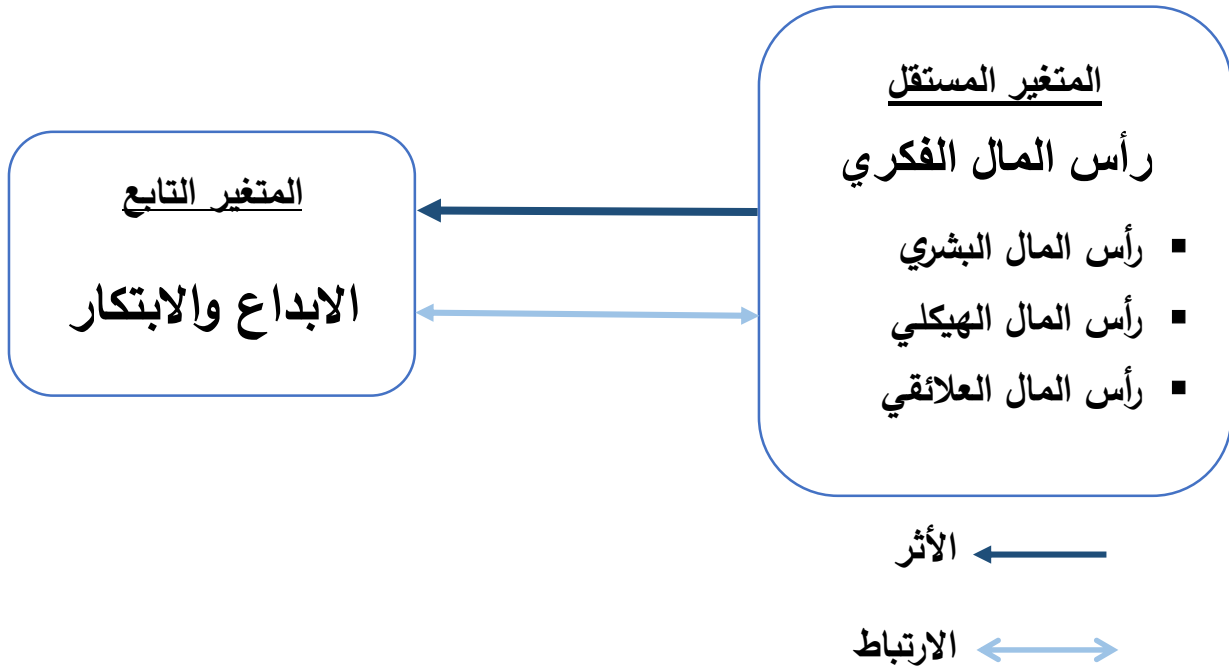
- الحدود البشرية: عمال شركة Hyproc Shipping Company.

8. نموذج الدراسة:

من أجل تحقيق غرض الدراسة والوصول الى الأهداف تم صياغة النموذج التالي:

- المتغير المستقل: رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي).
- المتغير التابع: الابداع والابتكار

الشكل رقم 01: نموذج الدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتان

9. هيكل الدراسة:

من اجل تحقيق غرض الدراسة والاجابة عن الإشكالية المطروحة وتأكيد الفرضيات كذلك، قمنا بتقسيم الدراسة الى فصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي، حيث يتفرع كل فصل الى بحثين. يتناول الفصل الأول الجانب النظري من خلال بحثين، حيث خصص المبحث الأول ليكون مدخلا لرأس المال الفكري عبر ثلاثة مطالب تشملبينما ركز المبحث الثاني على الابداع والابتكار من خلال عرض.....، أما

الفصل الثاني فيمثل الجانب التطبيقي للدراسة، حيث تم اسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة Hyproc Shipping Company بولاية وهران، حيث انه المبحث الأول اهتم بتقديم هذه عام لهذه الشركة وذكر كل ما يخصها من اهداف وآفاق والهيكل التنظيمي للإلمام بكل جوانب هذه الشركة، في حين خصص المبحث الثاني لتوضيح الاطار المنهجي المتبع في الدراسة وتحليل النتائج واختبار فرضيات ومناقشتها.

10. الدراسات السابقة:

- دراسة أحمد فاروق أبو غبن، أحمد إسماعيل محمود عليان، (2024)، بعنوان: أثر رأس المال الفكري في تعزيز الإبداع التكنولوجي بالبنوك الفلسطينية. المجلة العربية للإدارة. مج 44. ع 5.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى أثر رأس المال الفكري في تعزيز الإبداع التكنولوجي في البنوك الفلسطينية . واعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي. تم استخدام قائمة الاستقصاء كأداة دراسة رئيسة لجمع البيانات الأولية إضافة إلى استخدام المقابلات. وتوصل الى وجود عالقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري. رأس المال الهيكلي. رأس المال العلائقي) وتعزيز الإبداع التكنولوجي في البنوك الفلسطينية العاملة في المحافظات الجنوبية. وجود أثر لرأس المال الفكري (رأس امال البشري. رأس امال الهيكلي. رأس المال العلائقي) في تعزيز الإبداع التكنولوجي في البنوك الفلسطينية العاملة في المحافظات الجنوبية.

- دراسة روابي حسن الشهري، (2022) بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع بالكلية التطبيقية «دراسة تطبيقية على الكليات التطبيقية بجامعة الملك خالد». الكلية التطبيقية جامعة الملك خالد المملكة العربية السعودية. 2022.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم بالكليات التطبيقية في جامعة الملك خالد. وذلك من خلال التعرف على دور كلا من مكونات رأس المال الفكري المتمثلة في (الهيكلية. والبشري والاجتماعي والنفسي) في تحقيق الإبداع لدى أعضاء هيئة التدريس ومن في حكمهم من خلال التأثير على مكونات الإبداع المتمثلة في (الطلاقة. والمرونة. والتفاصيل). وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي. واستخدم استبانة لاختبار فروض الدراسة على العينة العشوائية البالغ عددها (148) مفردة في الكليات التطبيقية بخميس مشيط. وأبها. ورجال المع. ومحال عسير في جامعة الملك خالد. ومن النتائج المتوصل اليها أن رأس المال الفكري له أهمية كبيرة في تحقيق الإبداع. وكان رأس

المال النفسي له الدور الأكبر في ذلك فيما أتى رأس المال الهيكلي في المرتبة الأخيرة. وأن مؤشرات الإبداع مرتفعة لدى عينة الدراسة وأوصت الباحثة بضرورة اهتمام إدارة الكليات التطبيقية بتعزيز رأس المال الفكري وتطوير مكوناته.

- دراسة جهيدة امعوش (2021)، بعنوان: دور إدارة رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية _دراسة ميدانية لبعض المؤسسات بولاية سطيف. أطروحة دكتوراه علوم. جامعة سطيف.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على البعد الاستراتيجي والديناميكي لدور رأس المال الفكري في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية. حيث تم استخدام استبيان وجه ل 93 إطار في 30 مؤسسة صناعية بولاية سطيف. واعتمد في تحليل البيانات والإجابة على الفرضيات المطروحة برنامج SPSS. وتوصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى أن المؤسسات الصناعية محل الدراسة تتبنى إدارة رأس المال الفكري بمستوى متوسط. كما أظهرت النتائج تأثيرا إيجابيا ومعنويا لرأس المال الفكري بمكوناته في تحسين الأداء وتعزيز المركز التنافسي. أيضا هناك تأثير إيجابي ومعنوي لتحسين الأداء بأبعاده في تعزيز المركز التنافسي. كم عد وسيطا مهما في تحسين الأداء. وأكدت نتائج الدراسة على العلاقة بين رأس المال الفكري وتعزيز المركز التنافسي. أما أهم التوصيات فتتبلور في ضرورة زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وإدارته كما يدار أي رأس مال آخر لكونه مهما للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة الصناعية الحديثة. وهذا باستغلال القدرات والأفكار الابتكارية وتوظيفها بفعالية.

- دراسة ناصر جرادات، عماد الزير، (2020)، بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية في فلسطين. مجلة جامعة الخليل للبحوث. مجلد 15. العدد 5.

هدفت الدراسة أن تعرف الدور الذي يؤديه رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية. من خلال تعرف دور مكونات رأس المال الفكري المتمثلة في (رأس المال الهيكلي. ورأس المال البشري. ورأس المال الاجتماعي. ورأس المال النفسي) في تحقيق الإبداع لدى العاملين من خلال تأثيرها على مكونات الإبداع المتمثلة في (التفاصيل. والمرونة. والطاقة. والأصالة) (اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي. وتم تصميم استبانة للتحليل لجمع البيانات. تمثلت أهم النتائج المتوصل إليها: أن رأس المال الفكري له أهمية

كبرى في الجامعات الفلسطينية متمثلا في مجالاته المتعددة. وخاصة مجال رأس المال النفسي الذي يؤدي الدور الأكبر في تكوين رأس المال الفكري. وإن أهمية مؤشرات الإبداع كانت مرتفعة. وقد أوصى الباحثان ضرورة قيام إدارات الجامعات الفلسطينية بتوجيه طاقاتها نحو تعزيز رأس المال الفكري. وتطوير مكوناته الأربعة.

- دراسة نادية حماش، (2017)، بعنوان: مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه علوم، شعبة تسيير المنظمات، جامعة باتنة 1، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة. وإلى تحديد مساهمة رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي). في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بأبعادها المتمثلة في (التزام الإدارة العليا، التخطيط للجودة، التركيز على الزبائن، التحسين المستمر، تشكيل فرق العمل) في مؤسسة نقاوس للمصبرات -باتنة-، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استمارة استبيان تضمنت 60 عبارة. وذلك لغرض تجميع البيانات الأولية من عينة الدراسة المقدرة بـ 118 إطار بالمؤسسة محل الدراسة. وعلى ضوء المعطيات المحصلة تم القيام بتحليل البيانات واختبار الفرضيات بالاعتماد على برنامج وقد خرجت هذه الدراسة بمجموعة من النتائج التي انسجمت مع الفرضيات الموضوعة والتي تؤكد على المسال PT النسبية لأبعاد رأس المال الفكري بشكل متفاوت في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة بمؤسسة نقاوس للمصبرات.

- دراسة فرحاني لويظة، (2016/2015)، بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد الخيضر بسكرة، الجزائر

تناولت الدراسة موضوع رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، حيث هدفت إلى تحديد دور رأس المال الفكري بأبعاده المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقتي) وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها المتمثلة في (الجودة، الكفاءة، الإبداع، الاستجابة) في شركة الاسمنت عين التوتة محل الدراسة، فبعد التطرق لأدبيات الدراسة والخلفية التاريخية لمتغيرات الدراسة، جاءت الدراسة الميدانية بتصميم استبيان وتوزيع على عينة تقدر بـ 78 موظف، من أجل التحقق من المقاربات في الأطر النظرية للمتغير المستقل وعلاقته بالمتغير التابع. وقد أظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية

بين رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة وتحقق الميزة التنافسية في الشركة محل الدراسة، حيث وضحت الدراسة أن كلا من رأس المال البشري والهيكل لهما درجة تأثير كبيرة في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني.

- دراسة ايمان عسكر حاوي (2011)، بعنوان الابداع التنظيمي وتأثيره في الأداء الوظيفي دراسة تطبيقية في مستشفى ابن ماجد العام، مجلة تصدر عن كلية الإدارة والاقتصاد، المعهد التقني/ بصرة، العراق

هدفت هذه الدراسة إلى حاجة المنظمات للابداع كمتطلب اجباري اذا ما أرادت هذه المنظمات الحصول على تميز في الأداء والمحافظة على استمراريته بالبقاء والنمو في بيئة تنافسية، وان دور المنظمة هو العمل على توفير مناخ يعمل على تنمية قدرات افرادها ويدعم الابداع والتفكير الإبداعي من خلال ايمانها بأن الابداع هو المجال الأكثر أهمية في تعزيز التفاعل في المنظمة وتحقيق أهدافها المستمدة من البيئة المحيط بها مما ينعكس إيجابيا على تحسين أدائها ومواكبة الظروف والمتغيرات وجعلها قادرة على البقاء والنمو حيث ان للفكر الإبداعي اثرا كبيرا في تحقيق الكفاءة أداء المنظمات.

- دراسة كويسى توفيق (2025)، بعنوان: أثر رأس المال الفكري كآلية لتحقيق الإبداع التنظيمي دراسة حالة لعينة من العاملين في المؤسسة الوطنية للأشغال الآبار، مجلة المنهل الاقتصادي، جامعة الوادي، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر الاستثمار في رأس المال الفكري كآلية لتحقيق الابداع التنظيمي، حيث تمت الدراسة التطبيقية في المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار، واعتمدنا في هذه الدراسة على منهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بالظاهرة، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة، وتم توزيع استمارة الاستبيان على عينة مقدار 50 من إدارات العامة للمؤسسة، واعتمدنا في تحليل على برنامج (SPSS – V25)، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى انه توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وبين الابداع التنظيمي، توجد علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية بين بعد رأس المال البشري وبين الابداع التنظيمي، بينما في حين لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حجم رأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي والابداع التنظيمي.

- دراسة الربابعة، فاطمة علي (2012)، بعنوان: مستويات رأس المال الفكري في منظمات الاعمال نموذج مقترح للقياس والتطبيق، النهضة العدد الأول المجلد الثالث، الأردن.

هدفت الدراسة إلى تأصيل مفهوم رأس المال الفكري ومستوياته ونماذج قياسه في منظمات الاعمال، ومحاولة تقديم نموذج لمستويات رأس المال الفكري يوضح هذه المستويات ويقترح مؤشرات لقياسه و أساليب تنميته والحفاظ عليه، كما سعت الدراسة الى التعرف على درجة توفر مستويات رأس المال الفكري في منظمات الاعمال الأردنية، وتم تطبيق النموذج المقترح على احدى منظمات الاعمال الخدماتية العامة في مجال الاتصالات بالأردن، وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الاهتمام بمستويات رأس المال الفكري وتركيز على كيفية قياسها بعد التأكيد على ضرورة إدراك المفهوم من قبل قيادات المنظمة، وإعطاء مزيد من الاهتمام بمستويات رأس المال الفكري، كما دعت الدراسة الى اجراء مزيد من الدراسات التي تفحص الارتباط بين مستويات رأس المال الفكري مجتمعة وتطوير نماذج و أساليب جديدة لقياس رأس المال الفكري وتطويره والمحافظة عليه لأنواعه مختلفة من المنظمات.

- دراسة حسا الطاهر الصادق العزابي، (2024)، بعنوان: العلاقة بين رأس المال الفكري والابداع المؤسسي من خلال تعزيز المزايا التنافسية -دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال المصرية

هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع المؤسسي من خلال تعزيز المزايا التنافسية في بعض منظمات الأعمال المصرية، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات المساهمة المدرجة في بورصة الأوراق المصرية والبالغ عددهم 219 شركة. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستمارة الاستقصاء كأداة للدراسة، حيث تم توزيعها على عينة الدراسة ومقدارها (150) مفردة يمثلون (50) شركة من مجتمع الدراسة تم اختيارهم بطريقة قصدية ليمثلوا معظم قطاعات البورصة المصرية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أنه يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على المزايا التنافسية، كما يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمزايا التنافسية على الإبداع المؤسسي، ويوجد أيضاً أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الإبداع المؤسسي، وأخيراً يوجد دور وسيط للمزايا التنافسية في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع المؤسسي في منظمات الأعمال لمصرية عينة الدراسة. وقد أوصت الدراسة بضرورة اهتمام منظمات الأعمال المصرية بالاستثمار في رأس المال الفكري من

خلال الاهتمام بمكوناته الثلاثة: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي، من منطلق أن رأس المال الفكري يعد من أهم القدرات التنافسية وبالتالي تحقيق الابداع المؤسسي من خلاله.

- دراسة سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، (2009)، بعنوان: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، عمان -الأردن

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم إطار فكري وفلسفي وتطبيقي متكامل حول مفهوم رأس المال الفكري كميزة تنافسية حتمية لمنظمات الأعمال المعاصرة. وسعت إلى تسليط الضوء على كيفية تشخيص، وقياس، وتطوير المكونات الأساسية لرأس المال الفكري (رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني) في بيئة أعمال تتسم بالديناميكية والتحول نحو اقتصاد المعرفة حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي من خلال استعراض وتأصيل الأدبيات الإدارية الفكرية، وتقديم أطر ونماذج تطبيقية لكيفية إدارة هذه الأصول غير الملموسة وتحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة تخدم أهداف المنظمة الاستراتيجية. و من أبرز النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة ان رأس المال الفكري يمثل المورد الاستراتيجي الأول والمحرك الأساسي للإبداع والتميز التنافسي، وتتجاوز قيمته الأصول المادية والمالية التقليدية بالإضافة الى وجود علاقة ترابطية وتكاملية بين مكونات رأس المال الفكري الثلاثة (البشري، الهيكلي، العلائقي)، حيث لا يمكن لأي مكون أن يعمل بمعزل عن الآخر لتحقيق الأداء العالي ونجاح منظمات الأعمال مرهون بقدرتها على بناء بيئة تنظيمية وثقافة رقمية ومعرفية تدعم تقاسم المعرفة وتمنع استنزاف العقول.

- دراسة عرابة وبن حامد عبد الغني، (2008)، بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات، مداخله مقدمة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في المنظمات العربية، جامعة البليدة، الجزائر

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على الدور الاستراتيجي المتنامي لوظيفة إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة، باعتبار المورد البشري أحد أهم الموارد الإستراتيجية التي تمكّن المنظمات من الحفاظ على بقائها، ومحدداً أساسياً لفرص نجاحها ونموها وبلوغ أهدافها الإستراتيجية. وسعت المداخله إلى تبين كيف يساهم رأس المال الفكري في خلق وتحقيق ميزة تنافسية دائمة تضمن للمؤسسة التفوق على مثيلاتها. وأوضحت الدراسة أن الفلسفة الإدارية الجديدة والعصرية جعلت من الكفاءات الفردية والإبداع الأساس في تحقيق مفاهيم

إدارية حديثة تسعى إليها المنظمات كالأداء التنظيمي المتميز الذي يعبر عن قمة الجودة في الأداء المؤسسي، وذلك من خلال الارتقاء بالعنصر البشري ليكون عقلاً مدبراً ومفكراً لا مجرد منفذ لمهام محددة وتقليدية.

- دراسة زلماط مريم، (2026)، بعنوان: دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة -دراسة حالة ببعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سيدي بلعباس CMA ، ENIE ، SAMPO، مطاحن عزوز، مجمع حسناوي، مقال منشور في مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رأس المال الفكري ودوره في استمرارية وخلق القيمة داخل المؤسسة الجزائرية. واعتمدت الباحثة في هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي في عرض المفاهيم ومعالجة البيانات. ولتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، تم اختيار أربع مؤسسات عمومية وخاصة متواجدة بولاية سيدي بلعباس، ومتمثلة في CMA SAMPO ، ENIE، شركة عزوز، ومجمع حسناوي مجتمعاً، حيث سعى البحث لإظهار وتحليل الواقع الحالي للأصول الفكرية التي تمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية المؤسسة، كونها تُعد من أهم المحددات التنافسية الحديثة للمؤسسات الاقتصادية في خلق القيمة المستدامة.

- دراسة بن حمين وبن عبو، بعنوان، إدارة رأس المال الفكري وأثرها على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الجزائرية-، مقال منشور في مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة رأس المال الفكري على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحثان بالاستعانة باستبيان يشمل (74) فقرة مستنداً إلى دراسة Bontis 2010 لجمع المعلومات الأولية من عينة أفراد تنتمي (21) مؤسسة من المؤسسات الجزائرية (الخدمية وغير الخدمية). وبعد إجراء عملية التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة واختبار فرضياتها، توصلت الدراسة إلى وجود مستوى معتبر من الموارد الفكرية (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي)، والذي انعكس إيجاباً على ارتفاع معدل الفعالية التنظيمية للمؤسسات محل الدراسة. كما توصل الباحثان إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الفعالية التنظيمية عند مستوى دلالة (0.05)، مع تسجيل زيادة أثر أكبر بالنسبة للمؤسسات التي تنشط في القطاع الخدمي.

- **Eman salman taie (2014) the effect of intellectual capital management on organizational competitive advantage in Egyptian hospitals, international journal of business and social science, vol5, N2, Egypt.**

تقوم هذه الدراسة باختبار أثر إدارة رأس المال الفكري على الميزة التنافسية التنظيمية في المستشفيات المصرية. وتوصلت الى النتائج المتغيرين راس المال الهيكلي والميزة التنافسية على متوسطات عالية جدا، ووجدت علاقة ارتباط إيجابية وقوية بين الميزة التنافسية ورأس المال البشري، الهيكلي، والعلائقي.

- **Dattopant thengadi, creativity and innovation, national board for workers education & development, india.**

هدفت الدراسة هناك دائما نزاع بين الابداع والابتكار حيث ان كلاهما مهم لمنظمة لتدوم فترة أطول وجود كليهما يمكن أن يؤدي الى النجاح، بعد مناقشة ضخمة دعونا نتعرف على كيف يمكننا ان نكون مبدعين، من خلال طرح الأسئلة واستخلاص النتائج، والتجريب واستكشاف أفكار جديدة وتوسيع مجالات التفكير، لكي يكون الشخص مبتكرا، يجب ان يكون لديه القدرة على المخاطرة والتجربة وطرح الأسئلة ومراقبة الأشياء.

- **Diana Gioacasi, Intellectual Capital: A Critical Approach on Definitions and Categorization, CES Working Paper, Vol 6, N°4, 2014.**

هدفت هذه الدراسة الى تحليل المفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري من خلال إقامة الروابط والارتباطات بين المصطلحات من أجل جعل المصطلح رأس المال الفكري مفهوماً تماماً وأيضاً لشرح كيفية هيكلة مكونات رأس المال الفكري، حيث تم التوصل الى بعض النتائج منها انه يعد تحليل تعريفات رأس المال الفكري أمراً مهماً لأنه خطوة أولى في المجال غير الملموس وفهم العوامل، مما يؤثر على نمط تقييم المعرفة في الشركة. من بين جميع المصطلحات التي تم تحليلها، تسمح الأصول غير الملموسة بتعريف واضح لمعناها ومكوناتها وبالتالي يوفر نظرة ثاقبة حول طرق تقييم معرفة المؤسسة.

- **Mohammad Ali Sarlak, Mahdi Moradgholi and Ali Ghorbani, (2012), Effect of transformational leadership on intellectual capital, Published in African Journal of Business Management**

هدفت هذه الدراسة إلى قياس وفحص أثر أسلوب القيادة التحويلية (Transformational Leadership) على رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في قطاع الجمارك بالجمهورية الإسلامية الإيرانية. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استندت المنهجية التطبيقية إلى نموذج المعادلات الهيكلية (SEM) كأداة إحصائية رئيسية للتحقق من نموذج الدراسة الميدانية وتحليل عامل التأكيد وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن القيادة التحويلية لها تأثير إيجابي ومعنوي ذو دلالة إحصائية على كل من رأس المال البشري (Human Capital) ورأس المال الهيكلي (Structural Capital) داخل المنظمة، في حين لم تظهر النتائج أي تأثير معنوي دال للقيادة التحويلية على رأس مال الزبائن/العلائقي (Customer Capital) وخلصت الدراسة إلى أن تحسين أسلوب القيادة وتطويرها يساهم مباشرة في ترقية ظروف العمل والأصول الفكرية للمؤسسة، وقدمت مجموعة من المقترحات لتوسيع وتطوير أجزاء رأس المال الفكري كركيزة أساسية لتفعيل الأداء التنافسي.

- **Seyed Ahmad Nejad Najadi, Farzane Rahmani and Sharifian Esmaili, (2017), The Relationship between Intellectual Capital and Organizational Entrepreneurship Physical Education Departments at Universities in Kerman (A case study, Published in Helix**

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي وبحث طبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري (Intellectual Capital) والريادة التنظيمية (Organizational Entrepreneurship) في أقسام التربية البدنية بالجامعات المتواجدة في مدينة كرمان. واعتمدت الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي الارتباطي، حيث شمل مجتمع الدراسة وعينتها جميع موظفي وأعضاء أقسام التربية البدنية في تلك الجامعات، وبلغ حجم العينة (103) فرداً تم اختيارهم كعينة مسحية شاملة. واستخدمت الدراسة استبيان "بونتيس" لرأس المال الفكري واستبيان "يعقوبي" للريادة التنظيمية كأدوات لجمع البيانات، حيث بلغت قيم الثبات لهما (0.94) و(0.90) على التوالي. وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (SPSS) والأساليب الاستدلالية اختبار T لعينة واحدة ومعامل الارتباط حيث أن من أهم النتائج المتوصل لها أن رأس المال الفكري يفسر ما نسبته 65% من التباين في

الريادة التنظيمية للموظفين. وخلصت الدراسة إلى أن النموذج النهائي يتمتع بجودة مطابقة عالية، وأن المؤسسات يمكنها تحسين وتطوير قدراتها في الريادة التنظيمية من خلال التركيز على تنمية وتطوير أصول رأس المال الفكري.

- Rohana Ngah & Abdul Razak Ibrahim, (2009, The Relationship of Intellectual Capital, Innovation and Organizational Performance: a Preliminary Study in Malaysian SMEs, International Journal of Management Innovation Systems, Macrothink Institute

هدفت هذه الدراسة الاستكشافية إلى تقصي وبحث طبيعة العلاقة الأثرية والارتباطية بين رأس المال الفكري (Intellectual Capital) بأبعاده المختلفة والابتكار (Innovation) والأداء التنظيمي بيئة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المتواجدة في ماليزيا. واعتمدت الدراسة الميدانية على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الموضوع، حيث ركز المحتوى النظري والتحليلي للدراسة على تفكيك سلوك أبعاد رأس المال الفكري في هذه المؤسسات مقارنة بالشركات الكبرى، وأظهرت الأطر النظرية للدراسة ضرورة إدراج بعد التوجه الرياد (Entrepreneurial Orientation) كقدرة إدارية متكاملة مع رأس المال البشري تشمل المبادرة والتنافسية الهجومية بهدف استدامة العمل الابتكاري داخل المنظمات، كما أبرزت دور رأس المال الهيكلي كبنية تحتية وأنظمة أساسية تسهم في تسهيل العمليات وتحويل المعارف الضمنية والفردية إلى أداء تنظيمي ملموس، لتخلص الدراسة في جزئها المتاح إلى أن الكفاءة الابتكار والأداء المتميز للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يرتبطان بشكل وثيق بمدى قدرتها على تطوير وتفعيل أصول رأس المال الفكري بمختلف أبعاده الحيوية.

- الفرق بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

الجدول رقم (1): الفرق بين الدراسات الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
من حيث المكان والزمان	من حيث المكان والزمان
أنجزت الدراسات السابقة في الفترة الممتدة من (2009-2024)، ام بالنسبة للإطار المكاني فقد أنجزت في بيئة عربية واجنبية موزعة على بلدان مختلفة.	أنجزت دراستنا خلال السداسي الثاني من السنة الجامعية 2025/2026، اما بالنسبة للحدود المكانية فقد تمت دراستنا في امولاية وهران بالجزائر.

من حيث نوع القطاع	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاعات العامة والخاصة، وبمختلف النشاطات الصناعية والخدمات. حيث معظم المؤسسات المذكورة حظيت بوفرة في الأبحاث السابقة.	استهدفت الدراسة القطاع الاقتصادي العام، بالتحديد قطاع النقل البحري والخدمات اللوجستية للمحروقات وبالتركيز على شركة HyprocShipping Company، والتي تعد فرعاً تابعاً لمجمع سونطراك والرائد الوطني في مجالها، وتم اختيارها وهذا لندرة الدراسات القائمة في هذه الشركة بالذات مما يقدم قيم مضافة.
متغيرات الدراسة	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة في مستويات مختلفة، أما فيما يخص الابداع والابتكار فاتسمت الدراسات بوجود فجوة الفصل بين مفهومي الابداع والابتكار اذ ركزت أغلب الأبحاث على تناول أحدهما دون الآخر بشكل مستقل.	اعتمدنا في دراستنا على متغيرين مستقلين هما رأس المال الفكري كمتغير مستقل بأبعاده الثلاث (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي)، أما المتغير التابع فتم الجمع بين الابداع والابتكار في نطاق واحد.
منهج الدراسة وادواتها	انقسمت الدراسات السابقة بين مقالات وكتب فكرية تهتم بالتأصيل المفاهيمي وبين دراسات تطبيقية اعتمدت على المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة عينات ميدانية.	اعتمدت دراستنا على النهج الوصفي التحليلي في شقين نظري وتطبيقي، حيث تم اسقاط المفاهيم النظرية بدراسة ميدانية باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية والمقابلة كداعم لها.

الإطار النظري

تمهيد:

في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي اليوم، بات الاعتماد على الموارد المالية والمادية وحدها كافيا للضمان استدامة المؤسسات ومكانتها في هذه البيئة المتغيرة، وعليه أصبح الاهتمام موجه نحو الاستثمار في الموارد غير الملموسة وفي مقدمتها رأس المال الفكري، الذي بات المحرك الأساسي للقيمة المضافة. وبالتوازي مع ذلك برز الإبداع والابتكار كأحد أهم المتطلبات الرئيسية في الإدارة الحديثة، إذ لم تعد الطرق التقليدية للعمل مرضية في هذا العصر. ومن هذا المنطلق، يبرز رأس المال الفكري كمصدر للمعارف والخبرات التراكمية، حيث لا يقتصر دور المؤسسة على امتلاكه فحسب، بل يمتد إلى ضرورة تفعيله وتوجيهه نحو مسارات الإبداع والابتكار، باعتبارهما المخرج الفعلي لهذا الاستثمار الفكري، والمزيج الفعال الكفيل بتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة.

ولأجل الغوص أكثر في رأس المال الفكري ودوره في تعزيز الإبداع والابتكار سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- **المبحث الأول:** التأصيل النظري لرأس المال الفكري
- **المبحث الثاني:** الإطار المفاهيمي والهيكلية للإبداع والابتكار وعلاقتهما برأس المال الفكري

المبحث الأول: التأصيل النظري لرأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري المحور الأساسي لمجتمعات اليوم، ومن خلاله يمكن تحقيق كل التحولات العميقة والمهمة في كل مجالات الحياة، لذلك فإن امتلاك وسائل المعرفة واستثمارها من خلال الاستخدام الكثيف للمهارات وأدوات المعرفة الفنية والابتكارية والتكنولوجية المتطورة لابد أن يشكل إضافة حقيقية للاقتصاد وقاعدة للانطلاق نحو التحول إلى الاقتصاد المبني على المعرفة.

• المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري (نشأته، تعريفه، خصائصه)

➤ الفرع الأول: التطور التاريخي لرأس المال الفكري

يعد رأس المال الفكري مصطلحاً حديث النشأة وأصبح الآن مألوفاً ودارجاً، لكن بداية ظهور هذا المفهوم لم تكن مباشرة بل مرت بعوامل وظروف ساهمت في اللجوء لتحديده وبلورته. وفيما يلي سنستعرض أهم المراحل والحقب الزمنية التي مهدت لظهور رأس المال الفكري وساهمت في بناءه وتطوير مفهومه:

1. المرحلة الأولى: اضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية

في البدايات الأولى لتطوير النظريات والأفكار الاقتصادية كان الاهتمام كبيراً برأس المال ودوره في النشاط الاقتصادي، حيث ركز الاقتصاديون على الثروة المادية وتعظيم الناتج القومي الإجمالي دون الالتفات الكبير للإنسان ومحاولة توسيع الفرص أمامه وتطوير قدراته. واستمرت هذه الأفكار من القرن السابع عشر إلى أواخر سبعينيات القرن العشرين¹، في هذه الفترة أكد الاقتصادي (William Petty) فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين (Value of workers) في حساب الثروة بطريقة إحصائية. واستمرت جهود الاقتصاديين في هذا الاتجاه، حيث في عام (1776) أشار (Adam Smith) في كتابه الموسوم "ثروة الأمم" إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور وفقاً لما يبذل من جهد ووقت وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أداء المهام، لاحقاً أكد الاقتصادي (Alfred Marshall) في عام (1890) على الاستثمار في البشر بقوله "إن أثمن ضروب رأس المال، هو ما يستثمر في البشر"². وفي عام (1906) آراء الاقتصادي (Irving Fisher) كانت

¹ إبراهيم مراد الدعمة، التنمية البشرية (الإنسانية) بين النظرية والواقع، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص13. (بتصرف).
² سعد علي العنزي/ أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان -الأردن-، 2009، ص158.

أساساً لظهور نظرية رأس المال البشري المعاصرة¹، عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام². وفي نهاية الخمسينات توسع (Shultz & Mincer) بهذه النظرية واعتبر أن رأس المال البشري هو رأس مال مستقل عن رأس المال التقليدي. وشهدت مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات تطورات مهمة أدت إلى زيادة فهم السلوك الإنساني على المستويين الفردي والجماعي. حيث أنه في هذه الفترة منهم من أشار إلى أن مصطلح رأس المال الفكري استخدم لأول مرة في (1969) من قبل (Keneeth Galbraith)، حيث كتب رسالة إلى الاقتصادي (Michael kalechi) وأشار فيها إلى امتتان العالم له على رأس المال الفكري الذي قدمه خلال عدة عقود³.

من خلال ما سبق، يتضح أن هذه المرحلة كانت بمثابة تحول جذري نحو التركيز على القدرات الذهنية والجسدية للإنسان ككل. وهو ما دفع المؤسسات إلى إعطاء الأولوية لرأس المال البشري كعامل جوهري ومكمل لرأس المال المادي.

2. المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجيهات بالقابلية الذهنية

امتدت هذه المرحلة من بداية الثمانينات إلى تسعينات القرن العشرين ، و لقد تم التركيز في هذه المرحلة على أهمية و دور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء الشركات و نموها و زيادة عوائدها كما شاهدت ولادة مفهوم جديد لرأس المال الفكري الذي وجه الاهتمام بالقابليات الذهنية المتوافرة عند بعض الأفراد⁴، ففي عام (1980) لاحظ (Hireyuki Itami) وجود حالة من عدم الاستقرار في أداء المنظمات اليابانية ، و بعد الدراسة تمكن من تحديد سبب هذا التذبذب ، و عزاه إلى اختلاف نسبة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها كل شركة من هذه الشركات ، و توصل إلى أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد الشركات لأنها قابلة للاستعمال ، و تعود بفوائد متعددة و متزامنة⁵ . ودعم الرأي السابق (Ralph Stayer) مدير شركة (John Sonville) للأطعمة في سنة (1990) بقوله: " في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة القومية وأهم موجودات المنظمات والمجتمع، أما الآن

¹ عقيلة أفيني، أثر رأس المال الفكري على خلق القيمة في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة مقدّمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018، ص 71.

² سعد علي العنزي/ أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 158.

³ عقيلة أفيني، مرجع سابق، ص 72/71.

⁴ حسناوي بلبال، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة -دراسة حالة بعض المؤسسات-، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مدرسة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2014/2013، ص 13.

⁵ سعدون حمود جثير الربيعاوي/حسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء، الأردن، 2014، ص 54.

فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقود والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات الشركة". منذ ذلك الحين بدأت تظهر مقالات وكتب تشير إلى رأس المال الفكري والموجودات غير الملموسة وأهميتها في المنظمة أين نجد أكبر الإنجازات¹، حيث نشر (Stewart) لمقال بعنوان القوة الذهنية (Brain Power) تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري في سنة (1991) من قبل شركة (Skandia) السويدية وهو السيد (Leif Edvinsson)². وفي سنة (1992) قام (Edvinsson) بتعريف مصطلح رأس المال الفكري في إطار بحوثه حول تطوير طرق تسيير الافراد.³

3. المرحلة الثالثة: تكثفات الجهود البحثية وولادة النظرية

في منتصف التسعينات من القرن العشرين ، بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري، في محاولة لإيجاد مفهوم مشترك فيما بين الباحثين و الشركات ، ففي سنة (1993) اهتمت شركة (Dou Chemical) في تطوير الأرباح و المنافع الجديدة من رأس المال الفكري و بدأت في محولة تحديد الأفكار و الابداعات التي أهملت سابقا و اختيار و تطوير الأفكار التي تحقق الفوائد الأعلى ، و في عام (1994) اتفق كل من (Edvinsson, Retrash & Sullivan) على عقد اجتماع لممثلي الشركات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة للكشف عن منظور تلك الشركات لمفهوم رأس المال الفكري و كيفية ادارته ، و على هذا الأساس عقد هذا الاجتماع في عام (1995) و انضمت اليه ثماني شركات من أصل إثنتي عشر شركة و عرف الاجتماع المذكور ب " إدارة رأس المال الفكري " (Intellectual Capital Management) و يرمز اليه باختصار ICM⁴، و في عام (1995) تم نشر أول تقرير عام لرأس المال الفكري من قبل شركة (Skandia)⁵. وتم انعقاد مؤتمرات دولية وبشكل متتابع مما يعكس الاهتمام العالمي بهذه الموجودات والسعي إلى تبادل الخبرات الدولية لزيادة الاستفادة مما تتوصل إليه التجارب المختلفة⁶، حيث شهد عام (1999) انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام وتركزت جهودها حول مناقشة اهداف رأس المال البشري، اتجاهاته وطرائق قياسه، ومستوياته،

¹ نجاه بن يحيى، تفعيل الرأس المال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الإبداع -مع دراسة حالة-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018/2017، ص11.

² سعد علي العنزي/ أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص161.

³ زلماط مريم، دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة -دراسة حالة ببعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سيدي بلعباس (CMA, ENIE) مطاحن عزوز مجمع حسناوي، -مجلة زيان الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد26، العدد1 ، ص320

⁴ سعد علي العنزي/ أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص162.

⁵ نجاه بن يحيى، مرجع سابق، ص12

⁶ سعدون جثير الربيعاوي/حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص55.

وأبعاده. وفي عام (2001) عقد في كندا المؤتمر الدولي الرابع لرأس المال الفكري، وفي عام (2003) عقد في نيويورك مؤتمرين حول رأس المال الفكري وإدارته¹، وفي نفس السنة تم تقديم الكثير من المساهمات العلمية سواء على صعيد الأبحاث والدراسات المقدمة من أكاديميين أو مهتمين، أو على صعيد اهتمام الجامعات والهيئات والمنظمات المختلفة، وكان من أهم تلك المساهمات العلمية كتاب بعنوان "رأس المال الفكري، طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه" أصدرته (المنظمة العربية للتنمية الإدارية). وبين أحمد سيد مصطفى في (2004) في كتابه "إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري" أن رأس المال الفكري هو أساس التطوير والإنتاج المتميز وصدر الابتكارات والاختراعات التي تؤدي الى تعزيز المركز التنافسي للمنظمات، كذلك في عام (2009) أصدر كل من (سعد العنزي وأحمد صالح) كتابا بعنوان "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"².

➤ الفرع الثاني: مفهوم رأس المال الفكري وأهميته

يعد رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة في مجال إدارة الأعمال والمنظمات وفي الاقتصاد على العموم، وقد طرح في أدبيات الفكر الإداري من وجهات نظر مختلفة، إذ نجد له عدة مفاهيم ومصطلحات مرادفة مثل الأصول غير المادية أو الأصول المعنوية غير الملموسة، الأصول الفكرية والأصول المعرفية. ولفهم مصطلح رأس المال الفكري بشكل دقيق، من الضروري التعمق في تعريفه من الناحيتين اللغوية والاصطلاحية، نظرا لأهمية ذلك في توضيح معناه بشكل شامل.

أولا: التعريف اللغوي:

يتكون مصطلح رأس المال الفكري من شطرين كلمة "رأس المال" وكلمة "الفكر" وسنتطرق لكل منهم على حدة.

1. رأس المال: جملة المال المستثمر في عمل ما ويقابلها الذي ينتج منها.³
2. الفكر: صورة ذهنية تجول بالخطر يستخلصها الإنسان بعد إعمال الفكر أي العقل والإدراك.⁴

¹ سعد علي العنزي/ أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص163.

² أحمد المعاني/أحمد عريقات/أسماء الصالح/ناصر جرادات/عبد الباري إبراهيم درة، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص223/224.

³ أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب، القاهرة، الطبعة الأولى، 2008، ص832.

⁴ عبد الغني أبو العزم، معجم الغني، المكتبة الشاملة، ص304.

وبالرجوع الى الاشتقاق اللغوي، فإن مفهوم رأس المال الفكري (**Intellectual Capital**) يعود إلى كلمة "فكر" مشتقة من الكلمتين اللاتينيتين (**Inter**) وهنا تعني "بين" أي العلاقات. و(**Lectio**) وتعني القراءة والمعرفة. وعند إضافة كلمة رأس مال (**Capital**) والتي تعني "مجموع" فيتكون المصطلح الكامل (رأس المال الفكري) الذي يشير إلى الكفاءات التي لها قدرة على توليد القيمة.¹

ثانيا: التعريف الاصطلاحي:

رأس المال الفكري، كغيره من المصطلحات الاقتصادية، حظي بتعدد وتنوع في التعاريف المرتبطة به، مما يعكس اجتهادات العلماء والباحثين في محاولتهم استيعاب المفهوم من مختلف الجوانب ووفقا لوجهات نظرهم الشخصية. ومع ذلك، وعلى الرغم من توفر العديد من الدراسات في هذا المجال، لا يزال هناك غياب للتوافق بين الباحثين على تعريف موحد وشامل، فقد صنّفه بعض الباحثين حصيلة المعرفة التي يمتلكها المورد البشري في المنظمة بينما ينظر اليه البعض على انه كل ما يتعلق بالمهارات والقدرات التي تميز كل فرد او باعتباره كل ملكية فكرية يمكن خلق قيمة منها. وعليه سنستعرض مفاهيم رأس المال الفكري حسب بعض الباحثين:

1. حسب **Thomas A. Stewart**: رأس المال الفكري يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية (**Intellectual Property Rights**) والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة.²
2. حسب **Leif Edvinsson**: هو الأصول غير الملموسة والمكونة من جملة من المعارف، الخبرات العملية، التكنولوجية التنظيمية، وعلاقات الزبائن والمهارات المهنية المقدمة والضرورية للمنافسة في السوق وتعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة.³
3. حسب شركة **Skandia**: عرفته بأنه جملة المعرفة والخبرة التطبيقية، التكنولوجية التنظيمية، والعملاء والمهارات المهنية التي تقدم ميزة تنافسية في السوق.⁴

¹ بوزيان راضية، متطلبات تنمية رأس المال الفكري بالجامعات في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ومعايير الإيزو ISO -مقاربة سوسيولوجية تحليلية-، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، المجلد 13، العدد 1، 2021، ص 3.

² أمعوش جهيدة، أثر رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف- مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، المجلد 20، العدد 1، 2020، ص 136.

³ بن حمين بوجمعة/ بن عبو الجيلالي، إدارة رأس المال الفكري وأثرها على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية -دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الجزائرية-، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد الثاني، العدد 1، ص 78.

⁴ نجاة بن يحي، مرجع سابق، ص 5.

4. حسب **Karl-Erik Sveiby**: رأس المال الفكري هو "حزمة مفيدة من المعرفة"، ويشمل أيضا العمليات التنظيمية، وبراءات الاختراع، ومهارات الموظفين، ومعلومات حول العملاء والموردين وشركاء الأعمال.¹

5. حسب **Dave Ulrich**: رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا.²

6. حسب **Nick Bontis**: هو مجموعة القيم الخفية للأفراد والشركات والمعاهد والتجمعات والمناطق التي تشكل المصادر الحالية والمتوقعة لتكوين الثروة³. وعرفه أيضا على أنه يمثل القدرات والإمكانات التي يمتلكها العاملون في منظمات الأعمال ويرى أنه من المنطقي أن تزداد قيمة رأس المال البشري مع زيادة اهتمام هذه المنظمات بتعليم العاملين فيها.⁴

7. حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD): فإن رأس المال الفكري يمثل القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير المنظورة للشركة، رأس المال الإنساني (Human capital)، ورأس المال الهيكلي (Structural Capital).⁵

8. حسب **المفرجي وصالح**: جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل بنخبة من العاملين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، تمكنهم هذه القدرات من انتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرصة المناسبة.⁶

9. حسب **العنزي**: هو مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية، عناصرها (معرفة، مهارة، خبرة، قيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة ابداعاتها، بشكل يحقق لها علاقات فاعلو مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها

¹ Diana Gioacasi, Intellectual Capital: A Critical Approach on Definitions and Categorization, CES Working Paper, Vol 6, N°4, 2014, Page59.

² إبراهيم بورنان /يوسف بوخلال، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011، ص3.

³ الهاللي الشريبي الهاللي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد22، 2011، ص20.

⁴ عصام الدين محمد متولي/صلاح علي أحمد، مفهوم ونماذج القياس المحاسبي لرأس المال الفكري، المؤتمر السنوي الدولي الخامس والعشرون (إدارة المعرفة الاستراتيجية)، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2010، ص7.

⁵ سعد غالب ياسين، نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، دراسات استراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، العدد 124، أبو ظبي، 2010، ص61.

⁶ أحمد علي صالح/ زكريا الدوري، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، 2008، ص20

السوقية عن قيمتها الدفترية كبيرا. وعرفه أيضا على أنه المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة.¹

10. **عرف أيضا** على أنه المعرفة التنظيمية أو الفردية التي تؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة في المنظمة وهو نتيجة لتجميع قدرات جميع الموظفين في المنظمة.²

11. **كما عرف** على أنه مجموعة الأصول المعرفية التي تنسب إلى المؤسسة وتساهم بشكل كبير في تحسين المركز التنافسي لهذه المؤسسة من خلال تقديم قيمة مضافة لأصحاب المصلحة الأساسيين.³

12. **وقيل أيضا** ان رأس المال الفكري (النتاج العرفي) هو مجموعة من القدرات تقف على رأسها القدرة الذهنية والابداع وهذه القدرات بطبيعة الحال لا تتوفر الا عند فئة من العاملين.⁴

من خلال ما تم عرضه في التعاريف السابقة يمكن القول، رأس المال الفكري هو مجموع الموارد غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة، والتي تتجسد أساسا في المعارف والخبرات والمهارات والابداعات التي يتميز بها الأفراد. مدعومة بالقدرات التنظيمية والتقنية والعلاقات، ويعتبر رأس المال الفكري مصدرا حيويا لخلق القيمة المضافة وتحقيق الميزة التنافسية. نظرا لدوره الفعال في تحويل المعرفة الى أصول قابلة للاستثمار والتطوير، مما يسهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء المؤسسي وضمان استدامة النمو والتفوق في الأسواق التنافسية. باختصار رأس المال الفكري هو نتيجة تكامل المعرفة التي تمتلكها المؤسسة وعملياتها وحضورها في السوق بالإضافة الى علاقاتها وتأثيرها المجتمعي.

وفي الأخير، بعد ان تعرفنا على المفاهيم الأساسية يصبح من الضروري التفريق بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي. الجدول التالي يبرز أهم الاختلافات التي توضح المواصفات المميزة للأصول الفكرية مقارنة بالأصول المادية:

¹ سعد علي العنزي/ أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص171/169.

² Seyed Ahmad Nejad Sajadi/Farzane Rahmani/ Sharifian Esmail, The Relationship between Intellectual Capital and Organizational Entrepreneurship Physical Education Departments at Universities in Kerman -A case study-, Vol8, 2017, Page1063.

³ Danka Starovic, Bernard Marr, Understanding corporate value: managing intellectual capital, the chartered institute of management Accountants, page6.

⁴ كمال رزيق، بن عمور سمير، بن عبد الرحمن نصيرة، رأس المال الفكري وإشكالية خلق القيمة (الميزة التنافسية) في منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد8، العدد2، 2017، ص98

جدول رقم (I - 01) الفرق بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي

البعد	رأس المال الفكري	رأس المال التقليدي
التكويني	أثري غير ملموس Intangible	مادي ملموس Tangible
الوظيفي	يعبر عن عمليات Process	يعبر عن أحداث Events
الزماني	يتوجه نحو المستقبل Future	يرتكز على الماضي فقط Past only
المحتوى	ذو قيمة Value	ذو تكلفة Cost
الطبيعة	غير مالية Non financial	نقدية Cash
الديمومة	مستمرة Ongoing	وقتية Periodic
الاستعمال	يزيد بالاستعمال Increase with use	ينقص ويستهلك Decrease with use
تشكيلات القيمة	يرتبط بشبكات القيمة Value Networks	يرتبط بسلسلة القيمة Value Chain
النوعي/الكمي	نوعي Quality	كمي Quantity

المصدر: سعد غالب ياسين، "نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي" مركز الإمارات

للدراستات والبحوث الاستراتيجية"، الطبعة الأولى، العدد 124، أبو ظبي، ص 61

ثالثاً: أهمية رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري القوة الدافعة والأساسية لعمليات التنمية والتطوير وزيادة القدرة الإبداعية داخل المنظمات الحديثة، فالموجودات الفكرية لم تعد مجرد أصول ثانوية، بل أصبحت هي القوة الخفية والسلاح التنافسي الأقوى الذي يضمن بقاء واستمرارية المنظمة ونجاحها في أداء أعمالها. وبالتالي يمكن استعراض أهمية رأس المال الفكري على النحو التالي:

- ✓ تأسيس المنظمات الذكية، وذلك من خلال توافر العقول المتميزة بذكائها ومقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم.¹
- ✓ رأس المال الفكري يساهم في الاستخدام الأمثل لجميع موارد المنظمة (المالية والمادية والتقنية) بالإضافة إلى إدارة الوقت في إنجاز الأعمال بشكل منظم دون تأخير أو تراكم.

- ✓ المشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية حيث يساهم رأس المال الفكري في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وخاصة القرارات التي تخص المنظمات على المدى البعيد.
- ✓ إدارة التحديات الاستراتيجية، يساهم رأس المال الفكري في مواجهة التحديات الاستراتيجية في المدى البعيد، التحديات التي تنتج عن متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بمنظمات الأعمال بالإضافة الى التحديات المختلفة التي تحدث في البيئة الداخلية.¹
- ✓ يساهم رأس المال الفكري في بناء العقول البشرية عالية التميز، وتعظيم القيمة البشرية للعاملين في المنظمة، إضافة الى تنمية المعرفة وإدارتها، وزيادة توليد أفكار عالية القيمة²
- ✓ مورد استراتيجي وسلاح تنافسي، حيث يساعد على التعرف على الأطر المتواجدة لأهم العوامل والمعايير التنافسية مع القيام بتحديد كيفية تدقيق تلك المعايير وخاصة ما يتعلق منها بالكفاءات الأساسية لرأس المال الفكري.³
- ✓ مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق النتائج والأهداف الخاصة بالمنظمات، فبقاء واستمرار المنظمات في ممارسة أنشطتها وأعمالها مرتبط بشكل كبير بالقدرات والمهارات والأدوار المختلفة التي يؤديها العنصر البشري.⁴
- ✓ كما يساهم رأس المال الفكري في:⁵
 - تعظيم الأرباح
 - تحقيق رضا الزبون
 - تحسين اتجاه وسلوك العاملين
 - تحسين النوعية وتخفيض التكاليف
 - زيادة الحصة السوقية والدخول في تحالفات
- ✓ تظهر أهمية رأس المال كذلك من المنظور الإسلامي حيث أن اختيار الله تعالى الإنسان لحمل الرسالة جعله محور التنمية البشرية والتطوير في المجتمعات الإسلامية لقوله تعالى " إِنَّا عَرَضْنَا الْأَمَانَةَ عَلَى

¹ محمد أحمد محمد يوسف، أهمية رأس المال الفكري في إدارة التحديات الاستراتيجية التي تواجه منظمات الأعمال-مقارنات تحليلية وصفية لمجموعة من الدراسات السابقة للفترة من 2009 الى 2022-، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 40، 2022، ص129.

² أسماء محمد السيد مخلوف، تعظيم رأس المال الفكري بجامعة السويس لتحقيق ميزتها التنافسية، مجلة كلية التربية المجلة العلمية، جامعة أسيوط، المجلد 38، العدد 6، 2022، ص40.

³ عبو عمر/عبو هودة، مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس (رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر، ص5.

⁴ أحمد فكري الحسني، رأس المال الفكري (المفهوم والأهمية)، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، العدد 1، 2023، ص13

⁵ تركي إبراهيم عبيدات، خارطة طريق للاستثمار في رأس المال الفكري العربي، المؤتمر العربي الأول (رأس المال الفكري العربي-نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، مسقط، 2013، ص5.

السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَالْجِبَالِ فَأَبَيْنَ أَنَّ يَحْمِلْنَهَا وَأَشْفَقْنَ مِنْهَا وَحَمَلَهَا الْإِنْسَانُ" (سورة الأحزاب، الآية 72). كما دعى الإسلام الى دعم وتطوير مهارات الفرد واستثمار طاقته فيما ينفع المجتمع وهذا ما يتوافق مع مفهوم تنمية رأس المال الفكري.¹

➤ الفرع الثالث: خصائص رأس المال الفكري

- يتسم رأس المال الفكري بمجموعة من الخصائص الجوهرية التي تلعب دورا في خلق القيمة وتحقيق التميز، ومن خلال تتبع بعض آراء الباحثين والاستناد إليها يمكن تلخيص هذه الخصائص في النقاط التالية:
- رأس المال الفكري غير ملموس، لا يمكن تحسسه بمختلف اللواحق الحسية وإنما يدرك عن طريق العقل من خلال إدراك الوضع الحالي للمنظمة.
 - صعوبة قياسه لأننا لا نستطيع تحديد مجمل المدخلات ومجمل المخرجات نظرا للتداخل وصعوبة التنبؤ به.²
 - مورد ثمين لأنه يحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات وأساليب جديدة في الإنتاج والخدمات.
 - مورد يتسم بالندرة لأنه يحمل خبرات ومهارات متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الابتكارات والابداعات المتسارعة وفي وقت قياسي.
 - مورد لا يمكن تقليده بسهولة، لأن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي استطاعت بنائها خلال مدة زمنية وبأنفاق كلف عالية.³
 - يمكن أن يكون مدخلات أو مخرجات على حد سواء، على أساس أن رأس المال الفكري هو المعرفة التي يمكن تحويلها الى قيمة أو المنتج النهائي لعملية تحويل المعرفة.
 - رأس المال الفكري ينشأ من خلال التفاعل فيما بين مكوناته المتمثلة في: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي.⁴

¹ عبد الناصر نور/ ظاهر القشي/ جهاد قراريش، رأس المال الفكري: الأهمية، القياس والإفصاح -دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 25، 2010. (بتصرف).

² نجاه بن يحيى، مرجع سابق، ص 8.

³ سعد علي العنزي/ أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 176.

⁴ سمير جلاب محمد/ بن جروة حكيم، أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الابداع التنظيمي لمؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 11، العدد 1، 2020، ص 192.

إلى جانب هذه الخصائص الجوهرية هناك خصائص نوعية أخرى يمكن ذكرها:

1. **الخصائص التنظيمية:** وترتبط بالبيئة المؤسسية التي تتضمن تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية بالإضافة الى المرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد، كم يحتوي التنظيم على علاقات غير رسمية ويبعد عن المركزية الإدارية.
2. **الخصائص المهنية:** وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم والتي تتضمن امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم بالإضافة الى التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية والتدريب.¹ حيث أنه ليس بالضرورة أن يكون رأس المال الفكري حاصلًا على شهادة أكاديمية، بل الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم المنظمي وتدريبهم الإثرائى.²
3. **الخصائص السلوكية والتنظيمية:** يميل رأس المال الفكري الى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات الجديدة والبناء، يتعامل مع الموضوعات التي تتسم بالتأكد. ولديه القدرة على حسم القرارات دون تردد، كما له مستويات ذكاء عالية ومثابرة في العمل وثقة عالية بالنفس.³
4. **الخصائص الإبداعية:** تشير الى تبني سلوك جديد لصناعة المنظمة او سوقها او بيئتها العامة، ويمكن القول ان الابداع بصورة مبسطة هو النشاط الذي يقوم به الفرد فينتج عنه شيء جديد سواء كان منتجا جديدي او تصرفا جيدا وتتنوع مصادر الابداع من داخلية وخارجية.⁴

• **المطلب الثاني: المرتكزات الجوهرية لرأس المال الفكري (الأدوار، التصنيفات، المكونات)**

➤ **الفرع الأول: أدوار رأس المال الفكري**

يستمد رأس المال الفكري قيمته الحقيقية من قدرة المنظمة على تحويله من مجرد أصل معنوي الى قوة فعالة، وذلك من خلال الأدوار التي يؤديها والتي تتكامل فيما بينها لضمان استمرارية المنظمة وتطورها، وتتنوع هذه الأدوار لتشمل حماية الأصول الفكرية والاستفادة منها لخلق قيمة مضافة. وقد حدد تصنيف (Harrison & Sullivan) هذه الأدوار كالتالي:

¹ الهلالي الشربيني الهلالي، مرجع سابق، ص22.

² كمال رزيق، بن عمور سمير، بن عبد الرحمن نصيرة، مرجع سابق، ص65.

³ أمعوش جهيدة، مرجع سابق، ص13.

⁴ أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، الطبعة الأولى، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، ص108.

أولاً: الأدوار الدفاعية:

والتي تقتضي من المنظمة الدفاع عن ملكيتها الفكرية المنبثقة عن رأس المال الفكري، والتي يمكن أن تشمل براءات الاختراع، حقوق الملكية، أسرار التجارة، حماية حرية التصميم والابداع، تخفيف الصراعات وغيرها. وهذا يتطلب إجراءات قانونية من أجل الدفاع عن تلك الحقوق.¹

ثانياً: الأدوار الهجومية:

- توليد العائد عن طريق المنتجات والخدمات الناجمة عن ابداعات رأس المال الفكري والملكية الفكرية للشركة وكذلك الموجودات الفكرية للشركة ومعرفة الشركة وخبرتها (معرفة-كيف).
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة.
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
- تحديد آليات النفاذ الى الأسواق الجديدة.
- صياغة إستراتيجيات تعيق دخول منافسين الجدد.²

ومن هنا يمكن القول: أن رأس المال الفكري يلعب العديد من الأدوار التي تهدف إلى حماية كافة الأصول والموجودات الفكرية وابتكار أساليب وآليات جديدة في المؤسسات المختلفة، وتقديم التحسينات المستمرة سواء على صعيد صيغ العمل أو في شكل تقديم منتجات جديدة، الأمر الذي من شأنه تقوية المواقع التنافسي للمنظمة.

➤ الفرع الثاني: تقسيمات رأس المال الفكري

إن اختلاف الباحثين في وضع تعريف موحد لرأس المال الفكري انعكس بشكل كبير على طرق تصنيف عناصره كذلك، ونتيجة لهذا التباين تعددت التقسيمات التي تناولت عناصر رأس المال الفكري ويمكن توضيح أبرزها فيما يلي:

¹ أحمد المعاني، مرجع سابق، ص223.

² سعد العنزي، مرجع سابق، ص177.

الجدول رقم (2-I) : تقسيمات رأس المال الفكري حسب بعض الباحثين

الباحث	التقسيم
Edvinsson (Skandia)	رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي. رأس المال البشري: الكفاءات، المعارف، المهارات، خبرات العاملين والمقررين في المنظمة. رأس المال الهيكلي: قدرات الهيكل على تعزيز التقدم، المبادرة، الاقدام، الابتكار الأفكار الجديدة... رأس المال الزبائني: مجموع معلومات الزبائن، علاقتهم بالتنظيم، المقررين، الهيكل التنظيمي.... رأس المال التنظيمي: الوسائل والتكنولوجيا الموضوعة من اجل المساهمة في تقسيم المعلومات والمعارف التنظيم، وتحدد الوسائل مقارنة برأس المال الهيكلي. رأس المال الإبداعي: براءة الاختراع، العلامة التجارية، حقوق النشر، المواهب، مادة الإعلانات... رأس المال العمليات: العمليات المطبقة خلال التنظيم والتي تنمي جودته ونتاجيته.¹
	الأصول السوق: الجوانب غير الملموسة والمرتبطة بالسوق منافذ التوزيع، العملاء، العلامة التجارية الأصول البشرية: القدرة على الابتكار، الخبرات المترامية التي تعكس قدرة الافراد على الأداء. أصول الملكية الفكرية: براءات الاختراع، العلاقات والاسرار التجارية، حقوق الطبع والتصميم. أصول البنية التحتية: ثقافة المنظمة، قواعد بيانات العملاء، طرق تقييم الخطر، الهيكل المالي...
	رأس المال البشري: الموارد البشرية المتواجدة، المعرفة الموجودة لدى الافراد التي يمكن تحويلها لقيمة، النظم والإجراءات التنظيمية. رأس المال الهيكلي: البنية التحتية للمنظمة. الموجودات العملية: رأس المال الهيكلي الذي يستخدم لخلق القيمة مثل شبكة التوزيع، التسهيلات... الموجودات الفكرية: الأصول الفكرية للمنظمة.
Sveiby	كفاءة العاملين: تتضمن تعليمهم وخبراتهم التركيب الداخلي: الشكل القانوني، الإدارة والنظم، ثقافة المنظمة، البرمجيات.

¹ أسماء زدوري، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2011، الجزائر.

التركيب الخارجي: العلامة التجارية، العلاقة مع الزبائن، العلاقة مع الموردين. ¹	
رأس المال البشري: الخبرة، قاعدة معرفة كيف، المهارات، الابتكارات. الموجودات الفكرية: الوثائق، الرسومات، برمجيات الحاسوب، البيانات، الاختراع، العمليات. الملكية الفكرية: براءات الاختراع، حقوق النشر والتأليف، العلامات التجارية، أسرار المهنة.	
رأس المال البشري: يتكون من المعارف والمهارات، كفاءة العاملين في المنظمة رأس المال الإبداعي: قدرة المنظمة على الابداع، انتاج منتجات جديدة، تقديم خدمات جديدة. رأس مال العمليات: عمليات المنظمة، تقنياتها، نظم المعلومات، مقدار الانفاق الفني والإدا رأس مال الزبائن: العلاقات مع الزبائن، تلبية حاجات الزبائن، فاعلية التسويق، دعم الزبون. ²	الجمعية الأمريكية للبحث والتطوير
الموارد المعرفية: تتمثل في المعرفة العامة، التغذية العكسية للزبائن، القوة الفكرية للعاملين. العمليات الإبداعية: العمليات الإنتاجية والممارسات والأنظمة الموظفة من قبل المنظمة لنقل وتحويل التصميم الى واقع في الأسواق الخارجية. الملكية الفكرية: يمكن استخدامها لكسب ميزة تنافسية وتحقيق العوائد عن طريق بيع جزء او كل الملكية الفكرية.	
الهيكل الداخلي: رأس المال المنظمي (الهيكل). الهيكل الخارجي: رأس مال الزبائن (العلاقات). كفاءة العاملين: رأس المال البشري.	Guthrie & Petty
رأس المال البشري: ما يستطيع ان يفعله الأفراد بصورة فردية وجماعية. منظومة المعرفة التنظيمية: مفهوم الأصول الفكرية (حقوق الاختراع وقواعد البيانات وتكنولوجيا الإنتاج والمعلومات). السوق: العلاقات بين المنظمة والاطراف الخارجية مثل الموردين والموزعين والمستهلكين.	Brennan & Connell
رأس المال الهيكلي: الأنظمة، البراءات وقواعد البيانات. رأس المال البشري: التعليم، التدريب، الخبرة. رأس المال الزبائني: العقود، الولاء، العلامة التجارية رأس المال النفسي: التفاؤل، الثقة والأمل والقدرة على المقاومة الموجودة لدى أفراد المنظمة. ³	أحمد المعاني
رأس المال البشري: الموارد البشرية ذات الإمكانات المتميزة والقدرات الإبداعية والابتكارية.	Keplan & Norton

¹ فرحاتي لويضة، رأس المال الفكري: نماذج القياس المحاسبي -دراسة نظرية-، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 1، العدد 9، الجزائر، ص257.

² ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة-، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا -برنامج القيادة والإدارة-، غزة، فلسطين، ص22/20.

³ فرحاتي لويضة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-، باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص73/70.

رأس المال المعلوماتي: مختلف المعلومات وآليات العمل والاستراتيجيات والتطبيقات التحليلية. رأس المال التنظيمي: الأولويات الاستراتيجية للمؤسسة والقيم ورؤية ورسالة المؤسسة اللازمة لتنفيذ استراتيجيتها.	
رأس المال البشري: الخبرات والمعارف والمهارات والقدرات الإبداعية والتجديدية للعاملين. رأس المال الهيكلي: ويتكون من رأس مال الابداع والابتكار، رأس مال العمليات، رأس مال العملاء، رأس المال التنظيمي.	Draper
رأس المال البشري: القدرات الفردية والخبرة، الحكمة، القيادة، الدافعية. رأس المال التنظيمي: الأنظمة، قواعد البيانات، ثقافة المؤسسة. رأس المال العلاقات: العلاقة مع الزبائن، رضا الزبون، ولاء الزبون، صورة المؤسسة. ¹	Mayo
رأس المال البشري، رأس المال التنظيمي، رأس المال الخارجي، رأس المال الإبداعي.	Louis Arsene
الأصول البشرية: المعارف والمهارات والامكانيات الإبداعية والابتكارية للعاملين في المنظمة الأصول التنظيمية: القدرة على تحويل مجموع المعارف والمهارات والإمكانيات الى سلع وخدمات. الأصول السوقية: مدى قدرة إدارة المنظمة التأهيلية على تنفيذ سياسات في الداخل والخارج. الأصول الابتكارية: الأصول التي تمكن من التحسين المستمر لقدرات المنظمة على التعامل داخل المنظمة وخارجها. ²	Saint-Onge

المصدر: من إعداد الطالبتين، بالاعتماد على المراجع التالية.

من خلال التقسيمات المتنوعة المذكورة أعلاه، يتضح أن الباحثين صنفوا رأس المال الفكري كل بما يتناسب مع منهجه، مما ساهم في توضيح طبيعة الأصول المختلفة التي يتشكل منها رأس المال الفكري من باحث لآخر وزيادة استيعاب كيفية ترابط هذه العناصر فيما بينها. هذا ما أبرز شمولية مفهوم رأس المال الفكري على مختلف المكونات التي تشكل المنظمة داخليا وخارجيا.

➤ الفرع الثالث: مكونات رأس المال الفكري

على الرغم من كثرة التقسيمات التي حاول فيها الباحثون حصر مكونات رأس المال الفكري إلا ان جوهر المفهوم وركائزه ظلت مشتركة والتباين كان فقط في زوايا الطرح، إذ يتبين لنا ان رأس المال الفكري

¹ خالد علي أحمد هارون زواحي، واقع إدارة رأس المال الفكري بجامعة ذمار من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة ذمار، اليمن، 2022، ص 51/47.

² عصام الدين محمد متولي/صلاح علي أحمد، مرجع سابق، ص 15/14

يتكون في أساسه من ثلاث مكونات جوهرية هي: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي. التي سنحاول الإحاطة بها من خلال التطرق لمضامينها الأساسية.

أولاً: رأس المال البشري

1. مفهوم رأس المال البشري:

إن مصطلح رأس المال البشري (Human Capital) قد تم تناوله منذ مدة ليست بالقصيرة، إذ تم التركيز عليه في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، نتيجة لتعاظم دوره مما جعله يصبح لغة الأعمال اليومية التي تتداولها المنظمات وخصوصاً تلك التي تعتمد على اقتصاديات المعرفة وتقنية المعلومات. فقد عرفه (Fleener, 1988) بأنه "فئات العاملين داخل المنظمة الذين يمتلكون القابليات، الخبرات، المهارات، المعارف". بينما أشار (Johnston, 1998) إلى أنه "المعرفة والمهارات التنافسية، والتي تشمل العاملين المعنيين بالنشاط الاقتصادي للمنظمة"¹. ومن منظور آخر يوصف رأس المال البشري على أنه تراكم ضمني للمعرفة في أذهان العاملين في المنظمة وإن جوهره عبارة عن أفكار تعمل على تحقيق النجاح والازدهار في المؤسسة. وبناءً على هذا فإن رأس المال البشري هو المصدر الأساسي لتكوين وتشخيص الأفراد الذين يمتلكون المقدرة العقلية والمهارات والخبرات لإيجاد الحلول العلمية المناسبة لمتطلبات ورغبات الزبائن لأنهم مصدر الابتكار والتجديد²، ويؤكد (Stewart) أن رأس المال البشري ينمو بطريقتين أولاً عندما تستخدم المنظمة المزيد مما يعرفه الناس، وثانياً عندما يكسب المزيد من الناس المزيد من المعرفة المفيدة للمنظمة، حيث أن الحفاظ على الميزة التنافسية في عالم اليوم يعني أن المنظمات يجب أن تستخدم موظفيها وأصولها البشرية بأكبر قدر ممكن من الكفاءة³.

بشكل مختصر يمكن تعريف رأس المال البشري على أنه المكون الرئيسي لرأس المال الفكري وعموده الفقري، حيث يمثل المخزون المعرفي في عقول الأفراد والذي بمقدوره رفع سوية الإنتاج وتقديم الحلول

¹ مائدة حميد تايه المسعودي/ أحمد محمد فهمي البرزنجي/ سالم محمد عبود، رأس المال البشري الاستراتيجي: المفاهيم.. الأسس.. الأبعاد، الطبعة الأولى، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، 2019، ص7/5.

² سعدون حمود جثير الربيعاوي/ حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص84.

³ Radha Mohan, Knowledge Management in Teacher Education Progress and Future Prospects: A guideline for evolving an intellectual capital statement for teacher education, i-manager's Journal of Education Technology, Vol1, N°4, 2005, Page 82.

للمشكل ولكنه يبقى ملك للأفراد ويغادر معهم عندما يغادرون المنظمة¹. ويمكن تلخيص أهمية لرأس المال البشري في:

✓ رأس المال البشري مهم لأنه مصدر للابتكار والتجديد الإستراتيجي، سواء كان ذلك من خلال العصف الذهني في مختبر الأبحاث، أو التخلص من الملفات القديمة، أو إعادة هندسة العمليات الجديدة، أو تحسين المهارات الشخصية.²

✓ رأس المال البشري قادر على توليد استراتيجيات ومنتجات وخدمات وتقنيات جديدة قادرة على دفع السوق.³

✓ رأس المال البشري يتميز بالندرة ويختلف كلياً من منظمة الى أخرى مما يجعل المنظمة متباينة عن المنظمات الأخرى.

✓ رأس المال البشري يمتلك أكثر الخصائص المحورية الفريدة في الشركة، والتي لها تأثير في الأداء بشكل إيجابي.⁴

✓ يوفر قياس رأس المال البشري للمؤسسات معلومات حيوية تساعد على تطوير استراتيجيات مبتكرة للأشخاص لتحسن ولاء الموظفين وأدائهم ورضاهم.⁵

2. مكونات رأس المال البشري:

■ **المعرفة:** مجموعة الخبرات والقيم والمعلومات الموجودة لدى العاملين التي تستخدم لتطوير منتج (مادي/ خدمة) في المنظمة أو لحل مشاكل العمل. وتتخذ المعرفة أشكالاً مختلفة تشمل **المعرفة الضمنية** التي تشير الى معرفة شخصية تحتوي على معان داخلية ونماذج ذهنية خبرات وبديهة وشعور حدسي وهي نوعان أحدهما تقني يعود إلى عمق الخبرة أي المعرفة التكنولوجية في الخبرة، والثاني يعد إدراكي يحتوي على مخطط ذهني ونماذج ومعتقدات وإدراكات تقود الأفراد في أفعالهم وسلوكياتهم اليومية. أما **المعرفة**

¹ منصور عيسى البداوي، أثر رأس المال الفكري في أداء الجمعية العلمية الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية إدارة المال والاعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2015، ص11.

² Nick Bontis/Chun Wei Choo, The strategic Management of Intellectual Capital and Organizational knowledge, New York: Oxford University Press, 2002, page631.

³ Annie Brooking, Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise, London, International Thomas Business Press, 1996, Page46.

⁴ ناصر ساجد الناصر الشمري، أثر رأس المال الفكري في أداء قصاص الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية: دراسة تطبيقية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص17.

⁵ R.P Mohanty, Managing Human Capital, New Delhi, Excel Books, 2006, Page 28.

- الصريحة** هي التي يعبر عنها من خلال الحقائق والتعبيرات والرسومات والتصورات والتي يمكن توثيقها في الورقة أو في الشكل الإلكتروني، ويسهل هذا النوع من المعرفة استمرارية نقل المعرفة والخبرة.¹
- **المهارات:** تعرف المهارة بأنها القابلية، أو الكفاءة في إنجاز المهمة المحددة. وتتعدد المهارات باختلاف المستويات التنظيمية، إذ إن الموقع التنظيمي يحتم على كل من يشغل موقعا معينا ان يهتم ويركز ويمارس مهارة أو أكثر حيث أن طبيعة العمل هي التي تحدد الحاجة الى المهارة.
 - **القدرات:** هي المواهب الموجودة لدى العاملين في المنظمة، وتستخدم لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها عبر مناخ العمل الإبداعي الموجود فيها، وتعد القدرات مصدر من مصادر التفوق على المنافسين وتحقيق القيمة المضافة الأفضل. لذا يجب ان تكون نادرة وقيمة وغير قابلة للإحلال وصعبة التقليد، وتختلف القدرات لدى المورد البشري من قدرات فنية، قدرات إدارية وقدرات استراتيجية.²
 - **الحدس:** يعرف بأنه الاطلاع العقلي المباشر على الحقائق البديهية، وهو المعرفة الحاصلة في الذهن دفعة واحدة من غير نظر أو استدلال عقلي.
 - **الابداع والابتكار:** هو إبداع تحول الى منتج حقيقي ملموس يكتسح الأسواق، المبدع هو شخص لديه أفكار جديدة يضعها على ورق في شكل تصميمات أو حتى أشعار، أما المبتكر فهو الذي يمتلك أفكارا جديدة و إبداعية ولكنه لا يكتفي بكتابتها على الورق بل يغامر في تنفيذها.
 - **الذكاء:** عرف بأنه تكيف الفرد مع نشاطه العقلي ومحيطه، أو ان تكون لدى الفرد القابلية على التصرف الهادف والتفكير المنطقي والتعامل المجدي مع البيئة والإمكانات ومن علامات الذكاء هناك التعلم أو الفهم من الخبرة، الحصول على معنى من رسائل غامضة أو متعارضة، الاستجابة بسرعة، استعمال العقل في حل المشاكل وتوجيه السلوك بفعالية وتطبيق المعرفة في معالجة البيئة.³
 - **المؤهلات المهنية:** هي مزيج متكامل يجمع بين المهارات العملية، القدرات الإبداعية، السمات الشخصية والكفاءات المهنية. وتتجسد هذه المؤهلات مثلا على شكل القدرة على وضع استراتيجية تسويقية متكاملة أو المهارة في تشغيل المعدات والآلات بكفاءة عالية، إدارة المشاريع والإشراف عليها وغيرها من المؤهلات.⁴

¹ عبد الستار العلي/ عامر قنديلجي/ غسان العمري، المنخل الى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 11.

² مائدة حميد تايه المسعودي/ أحمد محمد فهمي البرزنجي/ سالم محمد عبود، مرجع سابق، ص 22/16.

³ سعدون حمود جثير الربيعاوي/ حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص 106/103.

⁴Annie Brooking, Op. cit, Page 56.

ثانيا: رأس المال الهيكلي

1. مفهوم رأس المال الهيكلي:

يتمثل رأس المال الهيكلي في الأجهزة، البرامج، قواعد البيانات، الهيكل التنظيمي، براءات الاختراع، العلامة التجارية وكافة القدرات التنظيمية التي تدعم إنتاجية الموظفين، حيث أنه يشمل كل ما يتبقى في المنظمة حتى بعد مغادرة الموظفين لها¹. كما يمكن وصفه على أنه تجسيد لرأس المال البشري، وأساس لتمكينه والبنية التحتية الداعمة له ويمثل أيضا القدر التنظيمية، بما في ذلك الأنظمة المادية المستخدمة لنقل وتخزين المواد الفكرية. ووفقا لما أشار (Hubert Saint-Onge) رأس المال البشري هو ما يبني رأس المال الهيكلي، ولكن كلما كان رأس المال الهيكلي أفضل زادت احتمالية تحسن مستوى رأس المال البشري أكثر. ويشمل ذلك عدة عوامل مثل جودة ونطاق أنظمة تكنولوجيا المعلومات، قواعد البيانات الخاصة والمفاهيم التنظيمية² وتتمثل أهمية رأس المال الهيكلي في:

- ✓ تطوير المنظمة عبر الزمن لتمكين العاملين (رأس المال البشري) بالقيام بمهامه في إنشاء المعرفة وتوليقاتها وتحقيق رافعتها وتطوير منتجات وخدمات المنظمة³.
- ✓ المحافظة على المعرفة التنظيمية القيمة وضمان اقتسام أفضل لها داخل المنظمة⁴.
- ✓ تنظيم وتلبية متطلبات السوق والمساهمة في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية⁵.
- ✓ يساهم رأس المال الهيكلي في بناء قدرات جوهرية تركز على قدرة المنظمة في التعليم المشترك، تنسيق المهارات التنظيمية وكذلك تحسين وتكامل تقنيات الإنتاج المستخدمة. مما يمكن المنظمة من تحقيق مزايا تنافسية معروفة مثل كلفة الإنتاج المنخفضة، الجودة العالية، سرعة التسليم، المرونة والاستجابة للتغيرات والتكيف معها.

¹ Leif Edvinsson/ Michael S Malone, Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower, NewYork, HarperBusiness, 1997, Page 11.

² Leif Edvinsson/ Michael S Malone, Op. cit, Page 35.

³ عبد الرحمن كساب عامر، رأس المال المعرفي، دار كتاب للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص63.

⁴ سعد العنزي/ حميد علي أحمد الملا، إطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد 81، العراق، ص19.

⁵ حسين برق/ طارق هزري/ عطا الله بن مسعود، إدارة التحول -التحسين- في منظمات رأس المال الفكري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011، الصفحة غير موجودة.

- ✓ يهدف تشكيل رأس المال الهيكلي في المنظمات الى زيادة قدرتها على خلق الابداع التكنولوجي الشامل بالاستناد الى المعرفة التي تخزنها.
- ✓ يتسم رأس المال الهيكلي بمجموعة من الخصائص الفريدة تجعل المزايا التنافسية المستمدة منه صعبة التقليد أو الزوال.
- ✓ يساهم رأس المال الهيكلي في تطوير وإنعاش عمليات الابداع والابتكار باستمرار في مجموعات عمل تتبع أساليب إبداعية لعصف الأفكار وتوليدها ونقلها متجسدة بمنتجات متطورة تحاكي رغبات الزبائن.¹
- ✓ مفهوم رأس المال الهيكلي هو الذي يسمح بقياس رأس المال الفكري وتطويره في المنظمة.
- ✓ هيكله الأصول الفكرية باستخدام أنظمة المعلومات هو ما يسمح بتحول المعرفة الفردية الى ملكية جماعية.
- ✓ تحمي البنية التحتية الخاصة برأس المال الهيكلي العمليات التنظيمية وتنسيقها وتعزيزها.²

2. مكونات رأس المال الهيكلي:

- **رأس المال التنظيمي:** يشير الى استثمار الشركة في الأنظمة والأدوات وفلسفة العمل التي تهدف الى تسريع تدفق المعرفة داخل المنظمة، وكذلك الى قنوات التوريد والتوزيع.
- **رأس المال الابتكاري:** يعبر عن القدرة على التجديد والابتكار وتتجسد نتائجه في شكل حقوق تجارية محمية، الملكية الفكرية وغيرها من الأصول والمواهب غير الملموسة المستخدمة في تطوير منتجات وخدمات جديدة وطرحها في السوق بسرعة.
- **رأس مال العمليات:** يقصد به كل العمليات التشغيلية، التقنيات (مثل ISO9000)، وبرامج الموظفين التي تزيد وتعزز كفاءة التصنيع أو تقديم الخدمات. ويعد نوعا من المعرفة العملية التي تستخدم في خلق القيمة المستمرة ودعم التطوير.³

ثالثا: رأس المال العلائقي

1. مفهوم رأس المال العلائقي:

يعرف رأس المال العلائقي بأنه جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية مثل علاقة المنظمة مع العملاء والموردين والشركاء في بحوث التطوير، بالإضافة الى القيمة التي تحملها تلك الأطراف للمنظمة

¹ سعدون حمود جثير الربيعاوي/ حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص161.

² Nick Bontis/Chun Wei Choo, Op. cit, Page 632.

³ Leif Edvinsson/ Michael S Malone, Op. cit, Page 35/36.

والقدرة التفاوضية مع الكيانات الأخرى. وهو القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف. كما عرف بأنه العلاقات الارتباطية التي تبنى في كلا البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة.

كما يعرف بان يمثل طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بزملائها ومورديها وحلفائها أو أي طرف آخر يساعد في تحويل وتطوير الفكرة الى منتج او خدمة¹، حيث يستند أساس رأس المال العلائقي الى المعرفة المتراكمة فيما يتعلق بالعلاقات الخارجية للمنظمة². وحسب الكاتب (Coleman,1990) يشمل هذا المفهوم أيضا الشبكات والمعايير والثقة وروابط التبادل التي تسهل التعاون والتنسيق³. وتكمن أهمية رأس المال علائقي في:

- ✓ يسهل ويساهم رأس المال العلائقي في مرونة منظمات الأعمال فهو يركز على الهوية والعمل الجماعي والثقة العامة دون المبالغة في توظيف الرقابة الرسمية والحوافز الفردية فقط.
- ✓ تعد العلاقات أداة لإيصال ونشر المعلومات التي غالبا ما تكون أكثر فعالية وأقل كلفة من الآليات الأكثر رسمية، حيث أنه وجود لغة واستعارات وأبعاد مشتركة بين المنظمات ذات رأس مال علائقي قوي يساهم في إيجاد أساليب فعالة وكفؤ لنقل المعرفة وبالتالي زيادة الطاقة الفكرية للمنظمة⁴.
- ✓ يساعد رأس المال العلائقي في عملية اتخاذ القرار فيما يتعلق بكيفية التعامل مع الآخرين من جهة، وتطوير عمل المنظمة من جهة أخرى.
- ✓ يعمل رأس المال العلائقي في اعتماد التوازن في العلاقات في ظل التعقيدات وسوء الارتباطات الداخلية والخارجية للعالم الحديث. ويساعد في إدخال نظرة طويلة الأمد في صنع السياسات والاستراتيجيات، فرأس المال العلائقي لا يخلق بسرعة لكونه تجمع وعملية تتطلب غالبا عدة سنوات.
- ✓ إن الزبائن هم المصدر الأساسي لدخل المؤسسة لأنهم من يدفع فاتورتها، حيث أن أولى مهام المؤسسة هي إيجاد أو بناء زملائها بالسوق. والتركيز على إيجاد أسس العلاقة المتميزة معهم.

¹ نادية حماش، مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة-دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات باتنة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016/2017، ص41.

² Mohammad Ali Sarlek/ Mahdi Moradgholi/ Ali Ghorbani/ Effect of transformational leadership on intellectual capital, Journal of Business Management, Vol 6, N° 27, 2012, Page 7979.

³ سعد العنزي/ حميد علي أحمد الملا، مرجع سابق، ص16.

⁴ زكريا الدوري/ أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص306.

✓ إن الولاء الذي تكتسبه المؤسسة بالعلاقة الجيدة مع زبائنها (رأس المال العلائقي) يحقق لها زيادة في العائد إذ تشير الدراسات الى أن معاودة الزبون على شراء منتجات المؤسسة بنسبة (5%) يزيد من أرباح المؤسسة بنسبة لا تقل عن (25%).¹

✓ يتطور رأس المال العلائقي قاعدة المعرفة عبر العلاقات الداخلية بين أعضاء المنظمة، والعلاقات الخارجية أي العلاقات مع المنظمات الأخرى في بيئة العمل. حيث أنه يساهم في بناء المنظمات الفاعلة والمرتبطة بالبيئة وتفعيل تنبؤ الإدارة وتعدد قنوات الاتصال بين المنظمات وتقويم أدائها.

✓ يمكن أن تمتلك المنظمة ميزة تنافسية عالية عبر التركيز على الثقة باعتبارها أحد عناصر رأس المال العلائقي الجوهرية، إذ قد تؤدي سيناريوهات وهمية تقود الى تضليل الآخرين في البيئة الخارجية لقيادة المواقف الحرجة اتجاه تفوق المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار الالتزام بالأخلاقيات المعتمدة في العمل.

3. مكونات رأس المال العلائقي:

▪ رأس المال العلائقي الخارجي (رأس المال التغذية الأمامية):

أ- رضا الزبون: يعبر عن شعور إيجابي أو سلبي أو محايد حول القيمة، وهو مستوى الرضى الذي تم تحقيقه من منتجات المؤسسة. يعد أحد المكونات المهمة في بناء رأس المال العلائقي حيث أن تحقيق مستويات عليا من رضا الزبون هو هدف حاسم للمؤسسات التي ترغب في تحقيق معدلات محافظة عالية.

ب- ولاء الزبون: يصف رغبة الزبون بالاستمرار في مناصرة المؤسسة لمدة طويلة، الشراء واستخدام سلعها وخدماتها على أساس استثنائي مفضل ومكرر والتوصية لمنتجاتها بالرغم من التأثيرات الموقفية والجهود التسويقية التي قد تسبب سلوك تحولي، حيث أن ولاء الزبون يقوي الموقع السوقي للمؤسسة فهم يخلقون تدفقات إيرادية طويلة الأمد، مستعدون لدفع أسعار أعلى ويوفرون اقتصادا في الكلف حيث ان الحفاظ عليهم أرخص من محاولة اكتساب زبائن جدد.

ت- القابليات التسويقية: تعني كفاءة العمليات التنظيمية الناتجة عن الاستجابة لتغيرات الأسواق والتي ينتج عنها بناء رأس مال علائقي، وهي تعبر عن عملية الاستشعار عن بعد في البيئة وتحديد احتياجات الأسواق ورصد فرص تسويقية جديدة، كما تساهم في بناء أفكار وتوليد معارف وتنفيذ الابتكارات الجديدة من خلال تطوير أنماط التفاعلات مع التغيير. وتتضمن القابليات التسويقية

¹ سعود عبد الله علي العنزي، تقييم الأصول غير الملموسة في القطاع الضريبي بدولة الكويت باستخدام مدخل عملية التحليل الهيكلي وأثرها على النجاح التنظيمي، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 25/23.

بالنسبة للمنظمات العالمية ثلاث عناصر أساسية وهي القابلية على إدارة العلاقات مع الزبائن، القابلية على إيصال السلع والخدمات والقدرة على تطوير السلع والخدمات.

ث- الحصة السوقية: تعرف حصة المنظمة في السوق بأنها عبارة عن مبيعاتها لمنتج ما، يعبر عنها بنسبة مئوية لمجموع المبيعات في الصناعة ككل. وتعد الحصة السوقية مقياساً أو أداة للتمييز بين المنظمات وإحدى أهم مكونات رأس المال العلائقي الذي تتمتع به المنظمة. حيث يمكن رؤية منظمات الأعمال في سياق فيما بينها لاقتناص الفرص والحصول على أكبر حصة في السوق. ومن خلال ذلك تستطيع أن تحقق الربحية العالية التي بإمكانها أن تستخدمها في توسيع أعمالها، زيادة الإنتاجية، انخفاض الكلف وزيادة الأرباح.¹

ج- العلاقة مع الموردين: مجموعة الإجراءات الهادفة إلى التنسيق والتكامل بين أفراد المبيعات والتسويق وخدمة العملاء وتكنولوجيا المعلومات. بهدف تحسين العلاقات الشخصية مع الموردين المختارين بعناية.²

■ **رأس المال العلائقي الداخلي (رأس مال التغذية الراجعة):** ويشمل قيمة العلاقات الاستراتيجية التي تنشأ بين المنظمة وموظفيها أي خاصية العلاقات المكونة داخل المنظمة والعلاقات التي يقيمها العاملون فيما بينهم. وعلى المنظمات أن تعمل على تقوية هذه العلاقات من خلال توفير الوقت والمكان لأن رأس العلائقي ينمو من خلال ترابط العلاقات وبناء شبكات قوية تعمل على انسجام الأفراد.³

■ مكونات جوهرية:

أ- الثقة: هي اعتقاد بملائمة نتائج العمل المقصود لشخص ما من وجهة نظرنا وتوجد بحوث كثيرة تشير إلى أن العلاقات التي تتميز بثقة عالية تجعل الأفراد أكثر رغبة في الاشتراك في التبادلات الاجتماعية بشكل عام والتفاعل التعاوني بشكل خاص.⁴ وتعد الثقة ركناً حيوياً لكل الأعمال المبتكرة داخل المنظمة، وتتخذ الثقة مستويات: المستوى الفردي القائم على التفاعل وتوقع النية الحسنة، مستوى الجماعات الذي يشير إلى الثقة كمسؤولية جماعية تساعد على التنبؤ لأعضاء الفريق وتأتي

¹ سعدون حمود جثير الربيعاوي/ حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص180/120.

² فرحاتي لوبزة، مساهمة رأس مال الزبون في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية -دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة-، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد9، العدد2، 2022، ص 1415.

³ Radha Mohan, Op. Cit, Page 82.

⁴ زكريا الدوري/ أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص309.

هذه الثقة عن طريق المصارحة والمشاركة، وأخيرا المستوى التنظيمي الذي يشير الى الاعتقاد السائد

لدى العاملين وتقييمهم لما تقوم به المنظمة مقابل التزامهم التنظيمي.¹

ب- الشفافية: يعد مفهوم الشفافية في العلاقات من الجوانب الحيوية التي تدعم قوة العلاقة، حيث أن

انعدام الشفافية في المنظمة يؤدي الى عدم كفاءتها. ويرى (Lui et al,2010) أن الشفافية

تعكس قابلية الفريق أو العاملين داخل المنظمة على الانفتاح على الآخرين وبما يسهم في زيادة

التعلم. كما تعني وضوح القوانين والإجراءات والتشريعات وسهولة الوصول الى المعلومات وفهمها

ومن ثم استخدامها في تفعيل الأنظمة والمنظمات حيث أن الشفافية تكون أكثر منفعة للأفراد.²

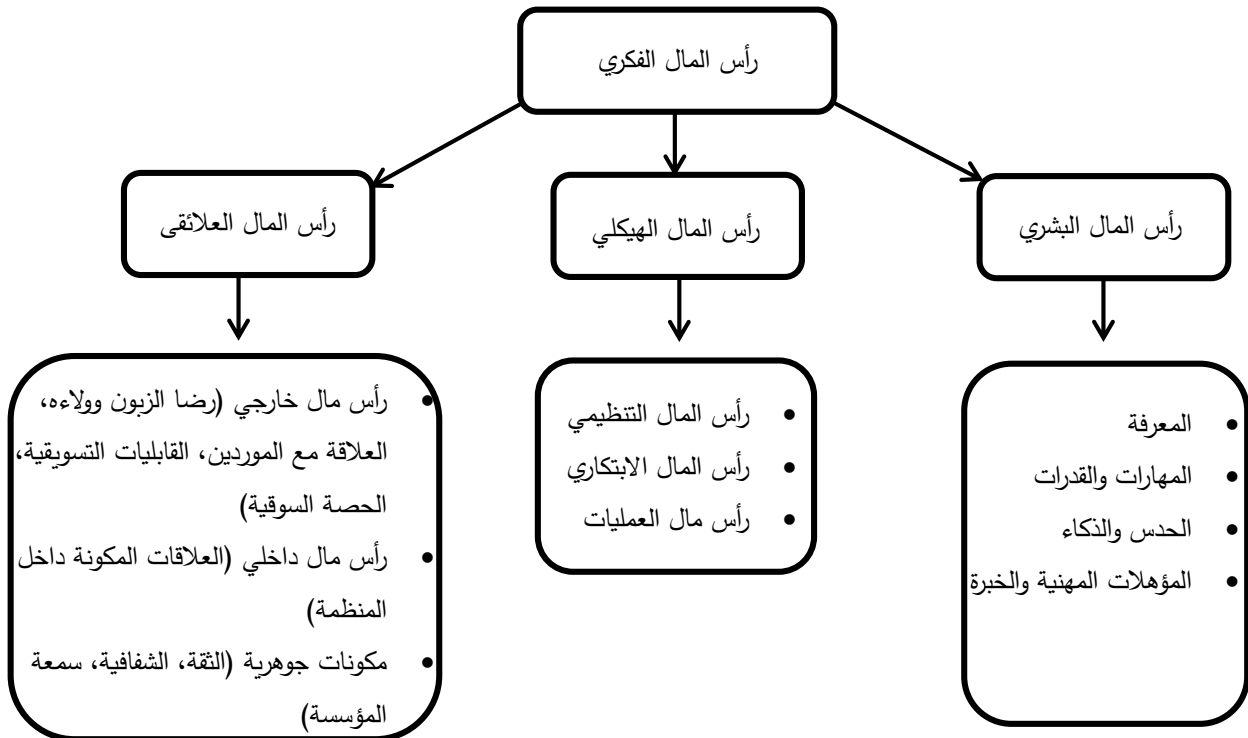
ت- سمعة المؤسسة: تعبر عن الصورة الذهنية أو الانطباع الذهني لدى المتعاملين مع خدماتها

وسياساتها وأنظمتها سواء كانوا من الداعمين أو المقترضين أو العاملين أو الزبائن أو الموردين أو

الحكومة أو المنافسين أو غير ذلك من المنظمات والأشخاص الذين تتضمنهم البيئة الداخلية

والخارجية التي تتعامل فيها المؤسسة.³

الشكل رقم (I)-01 نموذج لمكونات رأس المال الفكري



¹ سعدون حمود جثير الربيعاوي/ حسين وليد حسين عباس، مرجع سابق، ص122/123.

² علي عمران العاتني/ محمد عبد الحميد المبيع، رأس المال العلائقي وعلاقته بتنمية توجهات خريجي الجامعة الأسمرية الإسلامية، كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأسمرية الإسلامية، ليبيا، لا يوجد الصفحة.

³ يسرى بوترعة/ خالد لعلوي، سمعة المؤسسة: بين حتمية مراجعة الآليات التقليدية وضرورة تبني التحولات الإلكترونية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 8، العدد 2، 2021، ص240.

المصدر: من أعداد الطالبان

• المطلب الثالث: نماذج قياس رأس المال الفكري ومسارات بنائه ومقومات تعزيزه

➤ الفرع الأول: نماذج قياس رأس المال الفكري

يكتسي قياس رأس المال الفكري والتعبير عنه بصورة كمية أهمية بالغة، لما له من دور فعال في خلق القيمة وتحسين أداء المؤسسي، ولكن تبقى تواجه عملية القياس رأس المال الفكري مجموعة من التحديات.

أولاً: مفهوم قياس رأس المال الفكري

تعد عملية القياس من العمليات الرئيسية في البحوث الإدارية، لأنها تعتبر أفضل الطرق للتعرف على الأشياء وفهمها بطريقة جيدة، ولهذه الأسباب تزايدت أهمية الموضوع القياس لدى صناع القرار والباحثين في ميدان الإدارة، باعتباره الدليل المساعد في تحديد وتوضيح المعلومات المناسبة بمقتضى القرارات من أجل الاختيار الصحيح للبدائل المتاحة ويمكن اعتبار القياس على أنه مجموعة من الإجراءات المتبعة لتحديد إمكانية توفر خصائص معينة في الشخص، والحكم على مدى قيامه بأنشطة ومهام وظيفية معينة¹. كما أن الهدف من قياس رأس المال الفكري حسب ما تؤكد (Nermien Al-Ali) ليس تحديد مقدار المعرفة أو رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة من خلال حساب عدد أجهزة الكمبيوتر أو الموظفين الرئيسيين، إنما الهدف هو تحديد مدى فعالية المنظمة في إنشاء قيمة منه.

ويرى (Skyme) أن الحاجة إلى قياس رأس المال الفكري تولدت من اعتبار الإفصاح عن رأس المال الفكري في القوائم المالية المنشورة أو في القوائم المالية المكملة لها يعكس بصورة أكثر صدقا الثروة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة، ومدى التغير في هذه الثروة نتيجة تغير قيمة رأس المال الفكري، ومن اعتبار قيمة رأس المال الفكري أحد البيانات الأساسية التي يتم الإفصاح عنها في التقارير البيئية والاجتماعية التي قد تلزم بتقديمها إدارة المنظمات، كأحد متطلبات وكفاءة الإدارة². بالإضافة الى تقديم (Vidyarthi)

¹ خرشي لزهري، أثر رأس المال الفكري في تحسين جودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية الجزائرية -دراسة حالة بعض البنوك بولاية سطيف-، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراة الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص تسويق بنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2024، ص 61 و62.

² السعيد معطوب/ عمر بن سديرة، نماذج ومؤشرات قياس رأس المال الفكري، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 05، العدد 02، 2020، ص 501.

دراسة تعتبر رأس المال الفكري على أنه صافي القيمة المضافة خلال عام معين ويؤخذ على أنه الفرق بين المخرجات والمدخلات.

على ضوء ما قدم من تصورات مختلفة لمفهوم عملية قياس رأس المال الفكري، يمكن القول إن قياس رأس المال الفكري يتمثل في الإجراءات المتبعة لتعيين وضبط السمات والصفات الواجب توفرها في رأس المال الفكري، والحكم على مدى تأثير هذه الصفات والخصائص في المتغيرات الأخرى¹.

ثانياً: أهمية قياس رأس المال الفكري

إن قياس رأس المال الفكري يعد مسألة في غاية الأهمية، وهذه الأهمية تتجسد فيما يلي:

- ✓ رأس المال الفكري حين لا يقاس لا يمكن إدارته. ومن ثم لا يمكن الحكم على قيمته وكفاءة الاستثمار فيه.
- ✓ قياس رأس المال الفكري يسهم إسهاماً فعالاً في تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة، لأنه يمثل الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمؤسسة، فكلما كان هذا الفرق عال كانت المؤسسة أكثر ثراءً بفكرها وذكائها ومعارفها.
- ✓ إمكانية قياس قيمة المؤسسة وأدائها بصورة دقيقة وكاملة، ففي مجتمع المعرفة تشكل هذه الأخيرة جزءاً كبيراً من قيمة المنتج وقيمة المؤسسة.
- ✓ عدم القدرة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري الذي يشكل جزءاً كبيراً من أصول المؤسسة الكثيرة، وهذا ما تم التأكيد عليه من قبل الكثير من الباحثين بأن الأساليب المحاسبية التقليدية لا تولي لرأس المال الفكري الأهمية التي يستحقها.
- ✓ النماذج الحديثة في قياس رأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة مثل: قياس رأس المال البشري وقياس رأس المال الابتكاري ورأس المال رضا العملاء ... الخ، وهذه النماذج تزود المؤسسة بأدوات قياسية تحليلية قادرة على القياس الدقيق لأداء المؤسسة وقيمتها².

¹ خرشي لزهري، نفس المرجع السابق، ص 62.

² سراج وهيب، أثر جودة تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري على تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية دراسة تطبيقية على مستوى مجمع بن حمادي برج بوعريش، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2021، ص 112.

ثالثاً: مبادئ قياس رأس المال الفكري وإجراءاته

عملية قياس رأس المال الفكري تتطلب مجموعة من المبادئ والإجراءات نحدد فيها ما يلي:

1. مبادئ عملية قياس رأس المال الفكري:

حدد سيتوارث " Stewart " ثلاث مبادئ أساسية لقياس رأس المال الفكري هي:

- يجب أن يكون المقاييس سهلة وبسيطة، والتركيز على قياس الأداء الإجمالي أو الكلي لرأس المال الفكري.
- يجب قياس ما هو استراتيجي وهام في نشاط المنظمة، وهو ما تمارسه لفترة طويلة نسبياً.
- يجب قياس الأنشطة التي تنتج ثروة فكرية، أي الأنشطة المرتبطة برأس المال الفكري.

وبالتالي إذا توفرت هذه المبادئ يمكن أن نقول إن عملية القياس تأخذ المسار الصحيح من أجل الوصول إلى تقييم الأصول الفكرية تقيماً أقرب ما يكون لدقة والموضوعية.

2. إجراءات قياس رأس المال الفكري:

لابد من تفصيلات وإجراءات معينة لإتمام عملية (القياس)، وتتلخص مجموعة هذه الإجراءات فيما يلي:

- تحديد الخاصية التي يراد قياسها، فالقياس لا يمس الشيء أو الشخص، بل يمس خاصية معينة للشيء المراد قياسه، وبهذا التحديد نصل إلى القياس بدقة، وليس كل ما هو متوفر من معلومات لدى الأفراد العاملين هو رأس مال الفكري، بل يجب أن تكون معلومات متميزة عن معلومات المنافسين، ومعلومات إستراتيجية يمكن أن تتحول على قيمة يدفع الزبون الثمن للحصول عليه.
- جمع البيانات والمعلومات عن حجم رأس المال الفكري، لاستفادة منها في عملية القياس، واتخاذ قرارات ملائمة.
- التزام القياس بالأهداف المحدد له، وإلا يفقد قيمته.
- توفر الأسس العلمية في القياس، والمتمثلة في الموضوعية، الصدق، الثبات.
- تشخيص المؤشرات التي تعتمد بالقياس لغرض اعتمادها، في استنتاج نتائج موضوعية في ضوءها ومن هذه المؤشرات مثلاً: معدل دوران توظيف الخبراء في المنظمة، مدى جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة، قدرة العاملين على ابتكار منتجات وخدمات جديدة، ... الخ.

- اعتماد أدوات مختلفة في القياس مثل: الاستبيان، المقابلة والملاحظة¹.

رابعاً: نماذج قياس رأس المال الفكري

تفيد عملية قياس وتقييم رأس المال الفكري في ربط المعرفة بالأداء وتحديد دور وتأثير مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتكمن مكانة القياس في الحكم على قيمة وفاعلية الاستثمارات فيه لأن الشيء الذي لا يقاس يصعب إدارته، وهناك العديد من النماذج التي تسمح بقياس وتقييم رأس المال الفكري نذكر أشهرها:

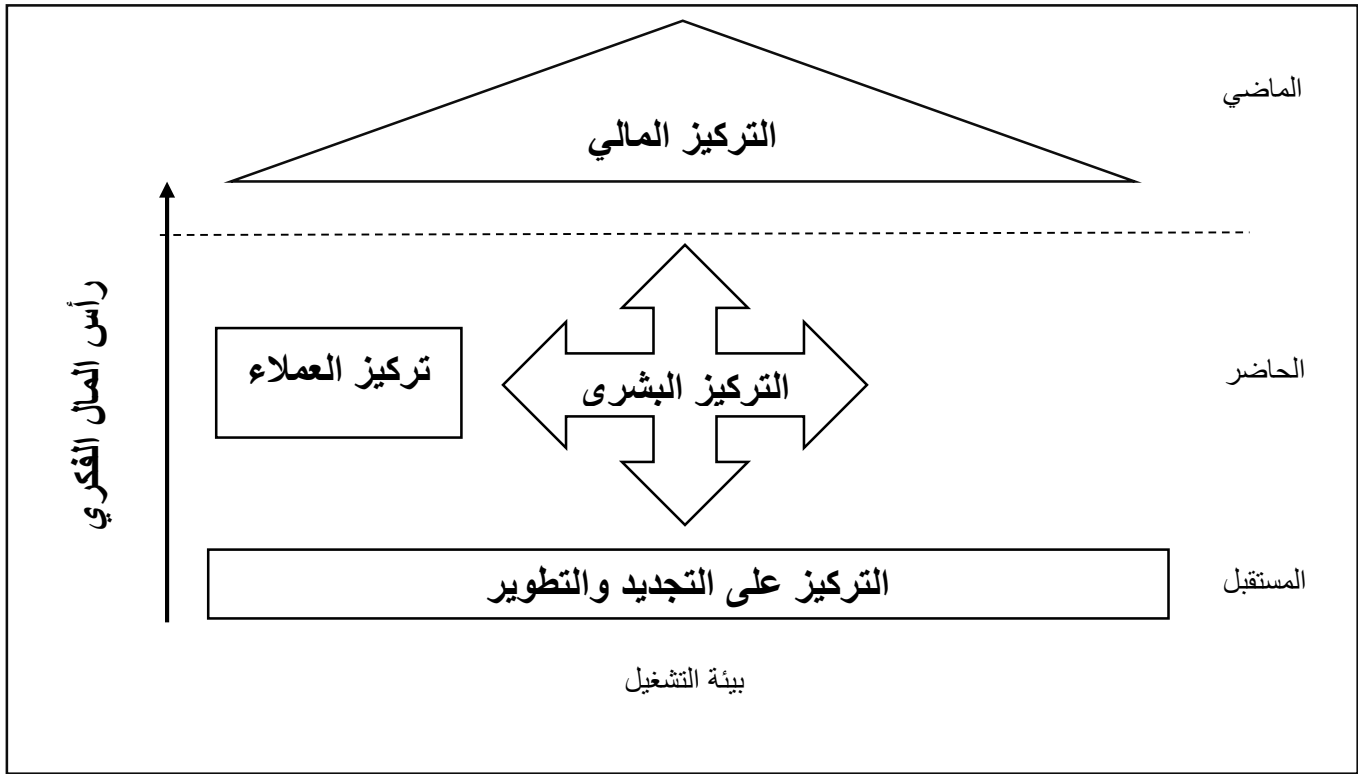
1. نموذج Skandia Navigator:

من بين جميع أنظمة قياس IC، ربما يكون نموذج الملاح الخاص بشركة سكانديا والذي تم تطويره في عام 1994 هو الأكثر شهرة، على الرغم من أنه يتم تنفيذه فقط في الجزء السويدي من المنظمة². بعد تعيين (Edvinsson) كمدير لرأس المال الفكري لشركة AFS Skandia حيث قام بتطوير نموذج لقياس الأصول المعرفية بالشركة مستخدماً في ذلك تصوير المنزل كنموذج لشرح العلاقة بين الأشكال المختلفة لرأس المال الفكري وإعطاء نظرة متوازنة بين الجوانب المالية والفكرية داخل المنظمة، وبين المعلومات المتعلقة بالأداء المالي السابق ومعلومات اليوم، كما يقدم طريقة عملية لتخطيط القيمة المستقبلية لرأس المال الفكري والتنبؤ بها من خلال جمعه بين أربع فئات رئيسية من رأس المال الفكري. يتكون النموذج من خمسة عناصر رئيسية والتي تأخذ في مجموعها شكل المنزل، فالتركيز المالي يمثل السقف، وتركيز العملاء وتركيز العمليات يمثلان الجدران، والتركيز البشري أو الموظفين يمثل روح المنزل، فيما يمثل التركيز على التجديد والتطوير المنصة أو القاعدة.

¹ فرحاتي لويضة، مرجع سابق، ص 261/162.

² Danka Starovoc/ Bernard Marr, Op.Cit, Page10.

الشكل رقم (02-I): نموذج Skandia Navigator



المصدر: السعيد معطوب، عمر بن سديرة، نماذج ومؤشرات قياس رأس المال الفكري، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد 05، العدد 02، 2020، ص 504.

يضع النموذج التركيز البشري كمصدر أساسي لخلق القيمة، باعتباره العامل الوحيد الذي يتيح التفاعل بين العوامل الأخرى، فالتركيز البشري (أي الموظفين) يحول مدخلات العملاء ومعرفتهم إلى عمليات ومنتجات جديدة من خلال الابتكار، ويحفز على تجديد وتطوير المنظمة مما يؤدي بدوره إلى نتائج مالية إيجابية، كما يقوم الموظفون ببناء وتنمية رأس المال التنظيمي من خلال إنشاء عمليات الأعمال والروتين بالإضافة إلى الأصول الفكرية التي تمتلكها المنظمة.

على الرغم من الانتشار الواسع لنموذج سكانديا و اعتماد الكثير من الشركات عليه في تقييم وقياس أصولها الفكرية بما في ذلك مبادرات في تقييم البحث و التطوير براءات الاختراع، و على الرغم من أنه يقدم تصورا متعدد الأبعاد للقيمة من خلال اعتماده على مؤشرات (مالية وغير مالية) تمكن المنظمة من مقارنة أدائها المالي، بالفكري وأدائها السابقة بالحالي، إلا أنه تعرض للكثير من النقد، فالحديث الكبير من

المؤشرات التي يستخدمها النموذج في قياس العناصر الخمسة تجعل منه نموذجاً غير عملي مما قد يصعب عملية قياس رأس المال الفكري أو يجعل منها غير ذات جدوى¹.

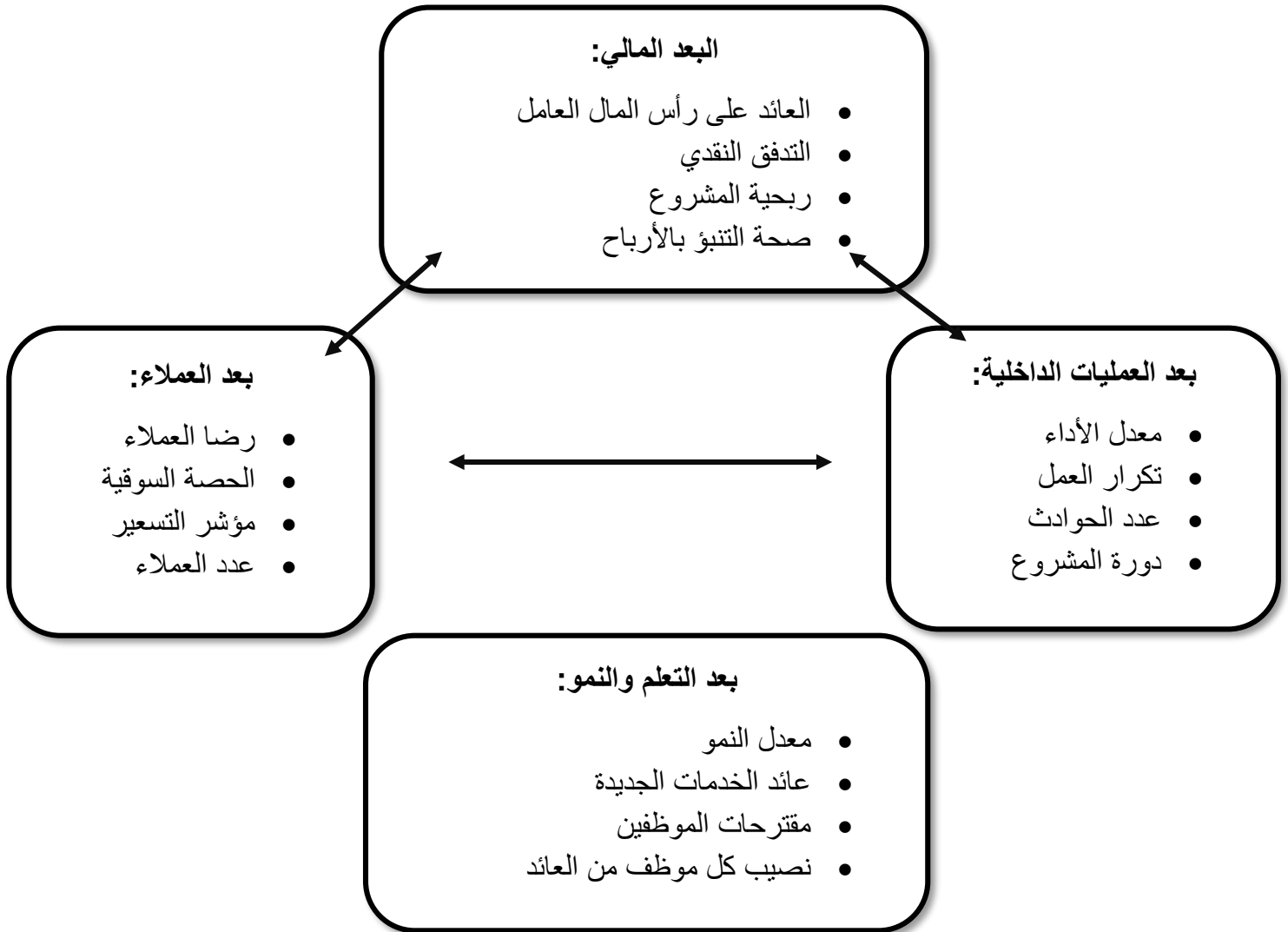
2. نموذج بطاقة الأداء المتوازن:

إن نموذج بطاقة الأداء المتوازن الذي اقترحه Kaplan & Norton, 1992 هو الرائد في قياس رأس المال الفكري، وتم دمج فيه الأصول غير الملموسة لأول مرة، وهو يمثل تقدماً هاماً للنماذج السابقة للإدارة، إذ يرى أن النماذج التي تستند حصراً على المؤشرات المالية لم تعد كافية في اقتصاد المعرفة، وقياس الأداء التنظيمي عبر أربعة أبعاد وهي: البعد المالي، بعد العمليات الداخلية، بعد العملاء وبعد التعلم والنمو، والشكل التالي يبين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن²:

¹ السعيد معطوب، عمر بن سديرة، مرجع سابق، ص 503 و 504.

² جهيدة أمعوش، مرجع سابق، ص 74.

الشكل رقم (I-03): نموذج بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: جبهة أمعوش، أثر رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف - مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، المجلد 20، العدد 1، ص 74.

تطورت بطاقة الأداء من كونها إطارا للقياس إلى كونها أداة لتنفيذ الإستراتيجية، إنه يمثل مجموعة من علاقات السبب والنتيجة بين المخرجات المقاييس ومحركات الأداء في وجهات النظر الأربعة:

- التدابير المالية: كيف ننظر إلى المساهمين، على سبيل المثال التدفق النقدي والربحية.
- مقاييس العملاء: كيف يرانا عملاؤنا، على سبيل المثال السعر مقارنة بالمنافسين وتقييمات المنتجات.
- مقاييس العملية الداخلية: ما الذي يجب أن نتفوق فيه، على سبيل المثال طول أوقات الدورة ومستوى النفائات.

- تدابير التعلم والنمو: هل يمكننا تحسين وخلق القيمة، على سبيل المثال نسبة المبيعات المستمدة من المنتجات الجديدة.
- ويؤكد كابلان ونورتون على أهمية تصور العلاقات السببية بين التدابير والأهداف فيما يسمى بالخرائط الاستراتيجية. وهذه في الأساس عبارة عن أدوات اتصال تعمل على تصور استراتيجية المنظمة والعمليات والأنظمة اللازمة لتنفيذها.
- وعلى الرغم من إصرار كابلان ونورتون على أن الشركات يجب أن تختار تدابيرها الخاصة، فقد انتقد الكثيرون نموذج **BSC** لكونه محدودا للغاية، على سبيل المثال، تفشل وجهات النظر في تلبية احتياجات جميع أصحاب المصلحة في المنظمة وقد يكون التنفيذ مدفوعا جدا من الأعلى بحيث لا يكون فعالا، وقد قيل أيضا أن بعض العلاقات بين وجهات النظر الأربعة منطقية أكثر منها سببية. كشفت شركة برايس ووترهاوس كوبرز في كتابها الأخير "بناء الثقة العامة" عن نتائج دراسة استقصائية غير منشورة أفاد فيها 69 في المائة من المديرين التنفيذيين "أنهم حاولوا إثبات العلاقة التجريبية بين السبب والنتيجة بين فئات مختلفة من محركات القيمة وكل من خلق القيمة والنتائج المالية المستقبلية، أقل من ثلث هؤلاء شعروا أنهم أكملوا المهمة حقا وهذا يشير إلى صعوبتها"¹.

3. نموذج الأصول غير الملموسة:

ويعرف نموذج مراقب الأصول غير الملموسة **Intangible asset monitor** أيضا بنموذج سفيبي **Sveiby**، نسبةً إلى كارل إيريك سفيبي، وهذا النموذج كما يصفه سفيبي له هدف عملي أكثر منه نظري لفتح نوافذ قليلة للمديرين، وذلك من أجل المباشرة باختبار مفاهيم رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة في المنظمة، ومن ثم فهو مدخل غير نقدي لقياس الأصول غير الملموسة في المنظمة، في ضوء أربعة معايير أساسية هي: النمو **Growth**، والابتكار **Innovation**، والكفاءة **Efficiency**، والاستقرار **Stability**.

ويقوم النموذج على مفهوم مقابلة الأصول الملموسة بالأصول غير الملموسة لاستخراج القيمة السوقية. وتكوّن الأصول غير الملموسة من ثلاث مكونات أساسية وهي: الجدارة المحورية (الجوهرية) **competence**، والهيكل الداخلي **Internal structure**، والهيكل الخارجي **External structure**، كما يوضح الشكل 3. وبمنظرة تحليلية معمقة إلى الشكل نفسه نجد أن كل فئة من الفئات الثلاث للأصول

¹ Danka Starovoc/ Bernard Marr, Op.Cit, Page9

غير الملموسة يتم قياسها في ضوء المعايير الأربعة الوارد ذكرها آنفا. كما يتم قياس القيمة الدفترية الصافية للأصول الملموسة **Tangible Net Book Value** في ضوء المؤشرات الأربعة الآتية الذكر¹.

الجدول رقم (03-I): نموذج مراقب الأصول غير الملموسة

	القيمة السوقية			
	الأصول الملموسة	الأصول غير الملموسة		
		الهيكل الخارجي	الهيكل الداخلي	الجدارة
النمو				
الابتكار				
الكفاءة				
الاستقرار				

المصدر: نظم إدارة المعرفة ورأس المال الفكري العربي، دراسات استراتيجية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، العدد 124، أبو ظبي، 2010.

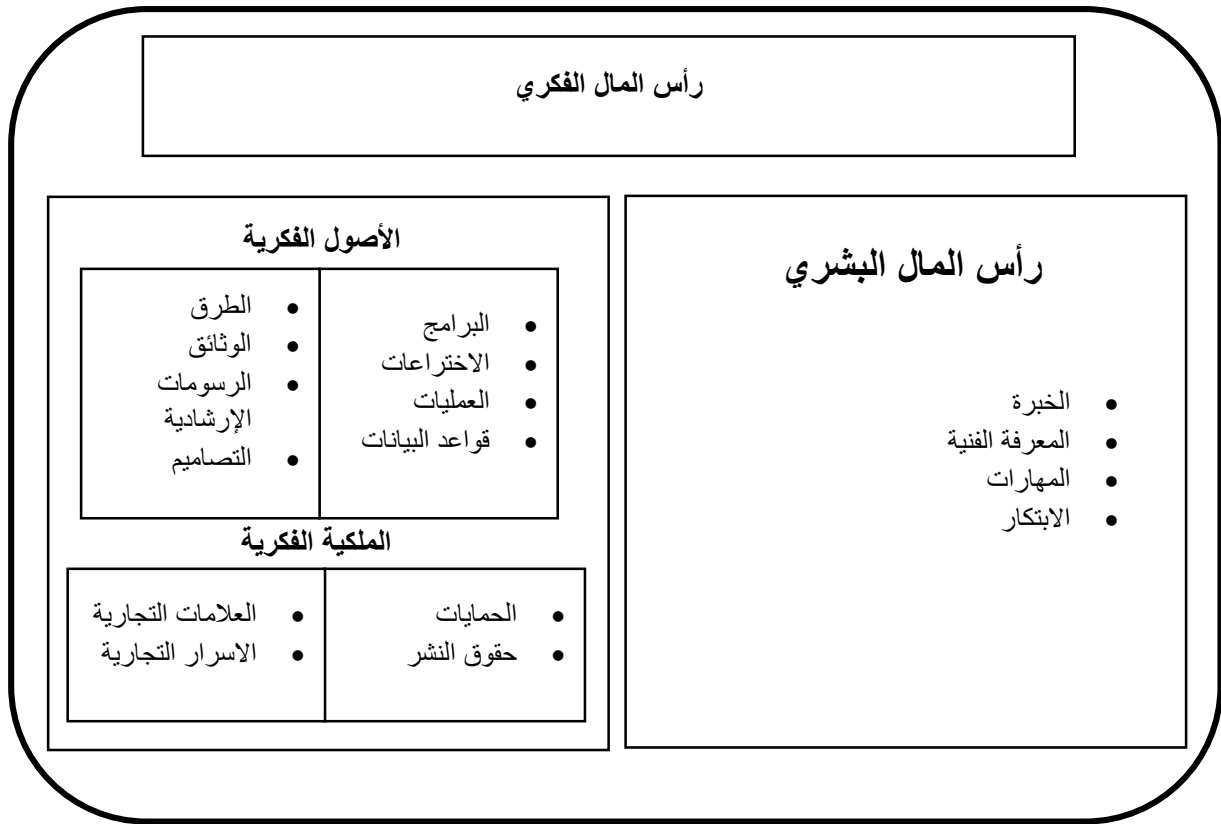
4. نموذج Sullivan Model:

وأطلق عليه مسمى **ICM (Intellectual capital management)** ، وهو أشهر نموذج يستخدم في أمريكا، ولهذا أطلق عليه مسمى **(US group model)** كما هو مبين في الشكل 4 حيث قسم **Sullivan** رأس المال الفكري إلى: رأس المال البشري والأصول الفكري **(Intellectual Assets)**، وأوضح بأن رأس المال البشري يشمل الافراد الذين يعملون في المنظمة، ويتكون من: الخبرة، ومعرفة، الكيفية -المعرفة الفنية-، والمهارات، والقدرة على الابتكار. أما الأصول الفكرية فتتكون من: البرامج، الاختراعات، العمليات، قواعد البيانات، والطرق، والوثائق، والرسوم الارشادية، وأخيرا التصاميم. إلا أنه اعتبر الملكية الفكرية مركز الأصول غير الملموسة وتتكون من الحماية وحقوق النشر والعلامات التجارية والأسرار التجارية. غير أن مما يعاب على هذا النموذج هو افتقاره لمكون هام جدا وهو رأس مال العلاقات (الزبائن)²

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 66/ 67.

² ناصر ساجد الناصر الشمري، مرجع سابق، ص 25 و 26.

الشكل رقم (I-04): نموذج Sullivan Model



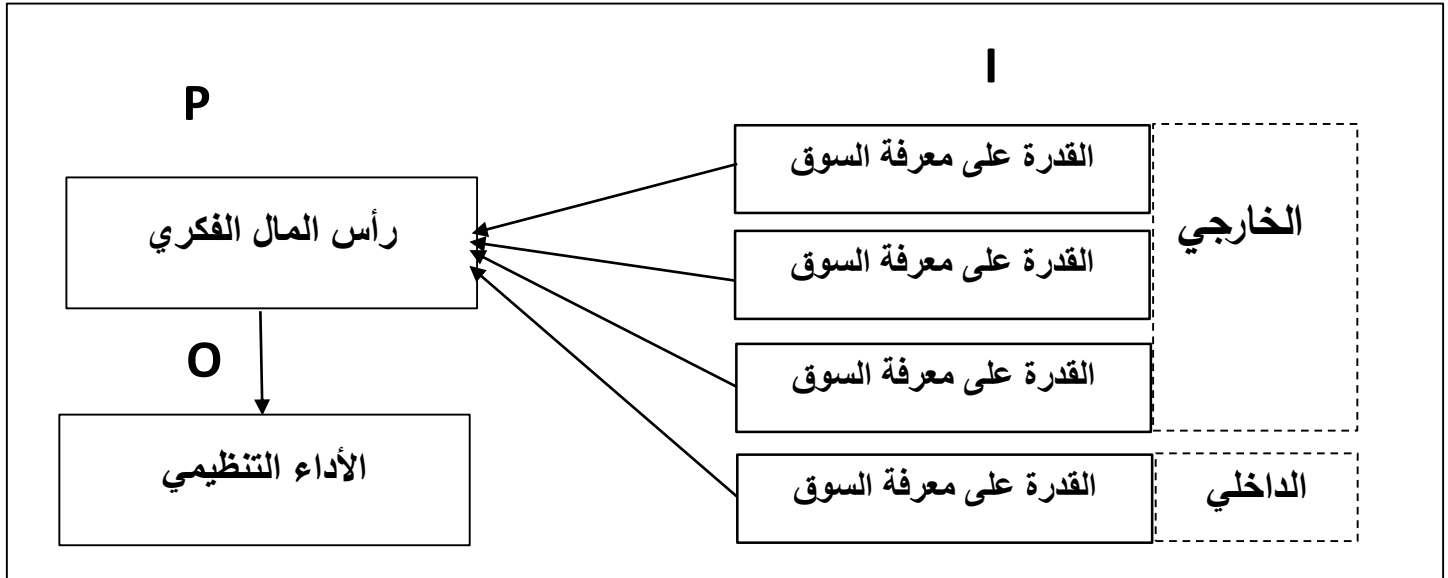
المصدر: ناصر ساجد الناصر الشمري، أثر رأس المال الفكري في أداء قصاص الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية: دراسة تطبيقية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013، ص 25.

5. نموذج المدخلات والعمليات والمخرجات:

يعتمد النموذج على الأساس المنطقي لنموذج المدخلات والعمليات والمخرجات (lePeO)، إذ تشمل المدخلات (I) الموارد والقدرات (مثل الموارد، أو الأموال، أو الموارد البشرية، أو المعلومات)، بينما قد تظهر العمليات (P) والمخرجات (O) في أشكال مختلفة (مثل المنتجات، أو الخدمات، أو الإيرادات، أو الأرباح)، وقد تستخدم المنظمة قدراتها التنظيمية (معرفة السوقية والزبائن والعلاقة) كمدخل (I)، وتطور رأس مالها الفكري كعملية (P)، من أجل تحقيق أدائها المتوقع بكفاءة وفاعلية. وبالتالي استنادا إلى الأساس المنطقي لنموذج (lePeO)، يمكن توظيف موارد المنظمة وقدراتها (I) وتطويرها عبر العمليات (P)، وتنتهي

بالمخرجات المتمثلة بالأداء التنظيمي (O)، وبالتالي أن رأس المال الفكري يعمل كآلية داخلية ووسيلة، إذ ترتبط القدرات المتعددة للمنظمة بأدائها، والشكل الآتي يوضح النموذج¹.

الشكل رقم (I-05): نموذج المدخلات والعمليات والمخرجات



المصدر: علي رزاق العابدي، إدارة رأس المال الفكري في المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 35.

6. نموذج Tobin Q:

وهو طريقة لقياس الموجودات الفكرية كمياً، حيث يتم فيها المقارنة بين القيمة السوقية للموجودات غير ملموسة مع تكاليف إنتاجها، فإذا كانت Q أصغر من الواحد، فهذا يعني أن القيمة السوقية للمنتج المعني أقل من تكاليف إنتاجه، وإذا كانت قيمة Q أكبر من الواحد، فمعناه أن المؤسسة تحقق أرباحاً عالية بموجودات فكرية غير ملموسة لا تمتلكها المؤسسات المنافسة².

¹ علي رزاق العابدي، إدارة رأس المال الفكري في المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 34 و 35.

² بلبال حسناوي، مرجع سابق، ص 79.

➤ الفرع الثاني: آليات ومتطلبات بناء وتطوير رأس المال الفكري

أولاً: آليات بناء وتطوير رأس المال الفكري

1. استقطاب رأس المال الفكري:

يقصد باستقطاب رأس المال الفكري الجهود التي تبذلها المنظمة في البحث والتقصي عن الأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية بما يتناسب مع طبيعة نشاطاتها وعملياتها بالإضافة الى توفير احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية. الى جنب الجهود الرامية الى توطيد العلاقات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية مع مختلف المتعاملين، خصوصاً العملاء الذين تسعى لكسب ولائهم. وبما أنه من أبرز الأسلحة الاستراتيجية التي تسعى المنظمة لامتلاكه هو رأس المال الفكري تتعدد آليات استقطابه بمكوناته الثلاث من منظمة الى أخرى¹، وفيما يلي البعض منها:

أ- **شراء العقول من سوق العمل:** إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات مطالبة بمتابعة العقول الراقية والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابداع والابتكار، ومن أبرز من مارس هذه الاستراتيجية نجد (Motorola) (IBM) (Hewlett Packard) من استخدام خبراء جدد من الهند وكانوا يسمون مشروعاتهم المقتصدة للكلفة بشراء العقول.²

ب- **شجرة الكفايات:** تعرف على أنها ميزة تنافسية تركز على أن الكفاءات الأساسية هي المصدر الرئيسي لهذه الميزة، وتشمل الكفاءات الأساسية مجموعة محدد من المهارات والموارد الي تمتلكها، وكذلك الطريقة التي تستخدم بها هذه الموارد لتحقيق النتائج وهي ضرورية للتجديد التنظيمي وقوة دافعة وراء التغيير الاستراتيجي، واتفق الباحثون على كونها معقدة وصعبة³. ومنه نستطيع القول ان الكفاية الجوهرية تتضمن مكونين أساسيين هما المكون المعرفي والمكون السلوكين حيث أن المكون المعرفي يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه. أما شجرة الكفايات فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات

¹ نجاة بن يحي، مرجع سابق، ص70.

² سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص265.

³ Nimsith SI/ Rifas AH/ Cader MJA, Impact of Core Competency on Competitive Advantage of Banking Firms in Sri Lanka, International Journal of Scientific and Innovative Technology, Vol 3, N°7, 2016, Page 66.

والمعارف المطلوبة للمنظمة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين. وتؤكد هذه الآلية على ان شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية.

ت-مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: تركز رؤية هذه الآلية على ان المنظمة التعليمية من (مدارس، معاهد، جامعات) تعد مصدرا هاما لاكتشاف المواهب واستقطابهم. وعمل هذا الأساس بجب جمع المسؤولين في المنظمات وان يقوموا بزيارة المنظمات المعرفية التعليمية والتكوينية وتحديدًا في المراحل التحضيرية لعملية الاستقطاب. وهذا نظرا لكونهم يتمتعون بخبرات ومقدرات خاصة تساعدهم لاستخدام مهاراتهم التحليلية والإبداعية في مشاكل عمل فريدة من نوعها.¹

2. صناعة رأس المال الفكري

صناعة رأس المال الفكري تشير الى مجموعة السياسات والممارسات التي تتخذها المنظمة بهدف تكوين رأس مال فكري مميز وذلك من خلال اتباع عدة إجراءات منهجية مثل البرامج والدورات التدريبية وبرامج تنمية وتعزيز العلاقات الاجتماعية بين أفراد التنظيم بما يساعد على خلق نسيج معرفي خاص بالمنظمة يكون بمثابة ميزة تنافسية للمنظمة دون غيرها². وتعد عملية صناعة رأس المال الفكري من العمليات المعقدة والمركبة التي تتطلب استخدام طرق فعالة وأدوات عمل جديدة ولقد أثبتت بعض الطرق نجاحها في العديد من التجارب في مختلف المنظمات. من بين العمليات المختلفة التي تسهم في صناعة رأس المال الفكري يمكن الإشارة الى:

أ- **خريطة المعرفة:** تعرف خريطة المعرفة على أنها تقديم عرضي مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية الى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية. وعلى هذا الأساس المنظمة تقوم برسم خريطة المعرفة لديها للتعرف على محفظة المعرفة ومستوى الفجوة بداخلها، وترتكز هذه الاستراتيجية على ان المعرفة ليست فقط غير ملموسة بل أيضا غير قابلة للتعبير، وأيضا تمكن عملية رسم خريطة المعرفة المنظمة من استثمار ما فيها من أوعية المعرفة.

ب- **بناء الأنسجة الفكرية:** تتشكل الأنسجة الفكرية من خلال تفاعل وتعلم مجموعة من المختصين والمهنيين والمبتكرين مع بعضهم البعض ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد. وتؤكد هذه الاستراتيجية ان توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكاريين فهذا يؤدي حتما

¹ سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص266.

² خالد محمد عبد العزيز أبو غنم، أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعة الغذائية جدة، مجلة الادارو والاقتصاد، مجلد5، العدد 9، 2012، ص10.

الى التعلم السريع وزيادة الرافعة المعرفية وتحقيق الوثوب السريع من الفكرة الى المنتج، وتحدد خصائص الأنسجة الفكرية الناجحة بالآتي:

- ✓ تجانس منطقي في خصائص أعضاء الفريق العقلية المتفتحة والخبرة الواسعة والتحسس المعرفي.
- ✓ تفاعل حقيق لإنتاج أفكار تتناسب مع حاجات المنظمة
- ✓ تفاوض اقناعي للمديرين ومراكز القرار بالأفكار المقترحة وأهميتها في تقليل ضغط التنافس.
- ✓ تمكن عال من جعل الأفكار المقترحة القابلة للتنفيذ العملي¹

ت-**القيادة الذكية:** يمثل تطوير وصناعة رأس المال الفكري تحديا كبيرا حيث ان التعامل مع المورد الفكري يستوجب وجود قيادة حقيقية تتحلّى بنوع خاص من الذكاء الذي يمكنها من إدراك طبيعة هذا المورد وتحليل تركيبته، إضافة الى ذلك يجب أن تكون قادرة على ابتكار وسائل فعالة لتوجيهه بما يتماشى مع استراتيجية المنظمة واستخراج المهارات والمعارف المخزونة وتفعيلها بشكل عملي لتحويل الأفكار الى إبداعات وإنجازات ملموسة. هذه الإنجازات بدورها تسهم في التفوق على المنافسين، وترسم طريقا جديدا يجعل المنظمة في موقع الريادة في مجال إدارة رأس المال الفكري. ويتميز القائد الذكي على العموم بالجاذبية الشخصية وقدرة العمل في فريق بالإضافة الى روح التعاطف والطاقة العالية للتحمل.²

3. تنشيط رأس المال الفكري

من أجل توسيع الاستفادة من رأس المال الفكري، لا بد من تنشيطه وتطويره باستمرار لإنعاشه ولبلوغ ذلك هناك طرق وآليات تساعد على تنشيط الذهن وتفعيل المشاركة الجماعية وتشجيع الاندماج بين الإدارة والأفراد العاملين. ومن بين أساليب تنشيط رأس المال الفكري نذكر:

أ- **عصف ذهني (Brain Storming):** وهو أسلوب يركز على إثراء القدرات الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد ممكن من الأفكار، بالاعتماد على الجماعة حيث يتم طرح المشكلة التي تعاني منها المنظمة ومن ثم تبادل الأفكار المختلفة وانتقاء أفضلها حول كيفية التعامل معها.

ب- **حلقات السيطرة النوعية (Quality Controls):** هي طريقة أدخلت في الصناعة اليابانية من قبل (Ikhikawa, 1961)، وتتمثل في التاء مجموعة من العاملين ذوي اختصاصات متشابهة ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات العمل وإيجاد حلول مناسبة لها. وتهدف هذه الطريقة الى الوصول الى صيغ

¹ سعد علي العنزي، مرجع سابق، ص 271/268.

² نجاة بن يحيى، مرجع سابق، ص 69.

مثلى وأفكار إيجابية تساعد على تحقيق الكفاءة بالاعتماد على الروح الجماعية في تحديد الاستراتيجية الأنسب لتسيير العمل.

ت-أسلوب الإدارة على المكشوف (Open-Book Management): وهو يمثل منهج حديث في الإدارة وطريقة جديدة في التفكير، ويقوم هذا الأسلوب على تكوين فريق عمل ذو معرفة دقيقة باستراتيجيات المنظمة الحالية والمستقبلية، وتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المنظمة. بحيث يتكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنهم من إطلاق طاقاتهم وغريبة الاقتراحات نحو التطوير.

ث-أسلوب الجماعات الحماسية (Hot Groups) : يتمثل في مجموعة صغيرة من الأفراد تكون نشيطة وتحب الإنجازات الصعبة وذات الدرجة العالية في العمل والمخاطرة، ويرتكز هذا الأسلوب على توليد الإثارة والمتعة في المناقشة بالشكل الذي يجعل مجموع المشتركين يشعرون بالحيوية والتفاؤل، مما يضاعف من استخدام أفكارهم. بحيث يتم إشراك العاملين وجها لوجه مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المنظمة.¹

4. المحافظة على رأس المال الفكري

يتمثل في قدرة المنظمة على الاهتمام والمحافظة على الطاقات المعرفية والنجوم اللامعة من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة، أو تطوير أفكار قديمة تخدم المنظمة. ومن بين أهم آليات المحافظة على رأس المال الفكري:

أ- تنشيط الحافز المادي والاعتباري: العوامل والمؤثرات الخارجية التي تحفز الفرد على أداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه متعددة وتشمل تلبية احتياجاته ورغباته المادية مثل الأجور، المكافآت وتقاسم الأرباح، الى جانب الحاجات المعنوية والتي تتضمن تعزيز شعوره بالأهمية، إشراكه في الإدارة، منح الأوسمة. بالإضافة الى الجوانب الاجتماعية من خلال احترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي، توفير بيئة الملائمة لهم كالسكن وإتاحة فرص اكمال الدراسات العليا.²

ب-التصدي للتقادم التنظيمي: يشير التقادم الى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار وتخلفه عن مسايرة التطوير والتجديد الحاصل في حقل اختصاصه، في حين يشير التصدي للتقادم الى جميع

¹ فرطاس فتيحة، رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع الصناعي في الجزائر، أطروحة دكتورا في العلوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015/2014، ص67.

² مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، أترك للطباعة والنشر والتوزيع، 2005، ص45.

الإجراءات والوسائل التي تتخذها المنظمة من أجل تطوير قدرات وإمكانات وخبرات العاملين فيها باستمرار، مما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات. ويتم ذلك من خلال إجراء تقييم للأداء، أو من خلال استمارة الاستقصاء.

ت-مواجهة الإحباط التنظيمي: يرى الإحباط على أنه الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في انجاز أو تحقيق أهداف معينة، بسبب وجود عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها أو السيطرة عليها ويمكن حصر أهم مظاهر الإحباط التنظيمي فيما يلي: مظاهر مادية مثل العدوان وتخرب الآلات والمعدات وغيرها، مظاهر نفسية كعدم الرضا والاستياء، التوتر، القلق والاكتئاب...، إضافة إلى المظاهر التنظيمية وتتضمن الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع نسبة الشكاوى وضعف الشعور بالانتماء والولاء. ويتم تشخيص ذلك من خلال استمارة الاستقصاء، المقابلات الشخصية مع العاملين، تقييم الأداء وصناديق الشكاوى.

ث-تقليل فرص الاغتراب التنظيمي: ينظر (Finifter) إلى الاغتراب على أنه حالة نفسية اجتماعية تسيطر على الفرد وتجعله غريباً وبعيداً عن نواحي واقعه الاجتماعي. ويعبر عنه الصائغ بأنه عدم القدرة على التكيف مع المحيط والظروف البيئية الجديد. ويتم تقليل فرص الاغتراب التنظيمي من خلال التحفيز، الثقة بالنفس، التكيف والاندماج.

ج-تعزيز التميز التنظيمي: يقصد بالتميز التنظيمي جمع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمنظمة، من أجل امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة المتواجدة بعقولهم. ويتم ذلك عن طريق تشجيع الابداع والابتكار، العمل بروح الفريق، احترام الآراء وزيادة الحوارات المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية في المنظمة¹.

5. الاهتمام بالمستفيدين: يمثل الزبائن محور اهتمام عمل المنظمات إنتاجية كانت أو خدماتية، وعلى المنظمة فهم احتياجاتهم وتلبية رغباتهم وتوقعاتهم. ويعرض رضا المستفيدين من المؤشرات المهمة التي تدخل في تقييم وتطوير المنظمات واتجاهاتها المستقبلية².

ثانياً: متطلبات بناء وتطوير رأس المال الفكري

إن بناء رأس مال فكري يتطلب:

¹ فرطاس فتيحة، مرجع سابق، ص 68.

² كمال رزيق، بن عمور سمير، بن عبد الرحمن نصيرة، مرجع سابق، ص 64.

- ✓ خلق أقطاب صناعية من خلال عمليات دمج ودية في بعض منظمات الأعمال، وبالتالي يصبح لهذه الأقطاب القدرة المادية والبشرية في تكوين المعرفة والاستفادة منها.
- ✓ خلق محيط وإطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص في تكنولوجيا المعلومات وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة.
- ✓ التركيز على العناصر الجوهرية الممثلة لرأس المال الفكري للمنظمة فكل منشأة تكون لها مكونات معرفية وأصول فكرية تختلف عن المنظمات الأخرى وهذا الأمر ضروري لكي لا تنتشت الجهود وتتبعثر الموارد.
- ✓ التركيز على حسن إدارة المورد الفكري الموجود أصلاً قبل اقتناء أصول فكرية إضافية جديدة قد لا تستطيع المنظمة استيعابها والاستفادة منها.
- ✓ بذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية أو تكوين رأس المال الفكري الخاص بالمنظمة، حيث ان التجارب أثبتت ان المعرفة المستوردة من الخارج غالباً ما تكون استهلاكية تزول بسرعة إلا ما يتبقى منها متجسداً في بعض الأصول المعرفية ومساهما في بناء وتطوير رأس المال الفكري للمنظمة.¹

➤ الفرع الثالث: العوامل المساعدة على تعزيز رأس المال الفكري

لقد ركز أغلب الكتاب والباحثين على مجموعة من العوامل التي يسهم في تشجيع وتحفيز رأس المال الفكري وخلق مناخ ملائم له:

1. تشجيع الابداع والابتكار: وهو القدرة على توليد أفكار جديدة وخلق وتطوير المنتجات لتلبية احتياجات الزبائن، وتوجد عدة استراتيجيات تمكن للمنظمة من تعزيز انتاجها الإبداعي من بينه العصف الذهني أو عصف الأفكار الذي يشجع التفكير الجماعي، التدريب، اختيار وتقييم الموظفين بالإضافة الى تغيير خصائص المنظمة لتتماشى مع العمليات الإبداعية.
2. المكافآت المادية: يجب الأخذ بعين الاعتبار الموازنة بين فاعلية العاملين في المنظمة وقيمتهم إذ ان أغلب المنظمات تفكر بالمكافآت الاقتصادية لرفع رأس مالها الفكري وتشمل هذه المكافآت كذل من الأجور والفوائد وغيرها.

¹ محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 284/285.

3. **حرية المشاركة وطرح الآراء:** من الضروري إيجاد وخلق مناخ يشعر فيه الأفراد بالمحفزات للبحث عن الجديد ويرون في ذلك مصلحة لهم وللمنظمة على حد سواء وتشجيع وتنمية الحوار والفكر الحر وتعلم مهارات الإصغاء والاستماع وعدم إسكات الأصوات المخالفة في الرأي، حيث يتم تعزيز العلاقة بين المنظمة والعاملين عن طريق مشاركتهم في كل أعمالها وهذا ما يساعدهم على اكتساب المهارات والحصول على شخصية أفضل.

4. **ممارسة التكامل في العلاقات:** التوحيد والتنسيق والتكامل والمشاركة في الأفكار والأقوال مهم، فقد أظهرت بعض الدراسات ان الاختلاف الرئيسي بين فرق العمل الناجحة والفرق الحاصلة على نتائج غير مرضية لا يكون في مستوى الموهبة او الإدراك بل في التعاون الكبير والمشاركة بين أفراد الفريق وكذا تعاونهم مع الزبائن. هذه العلاقات تعد ضرورية جدا لخلق المعرفة والابداع وولاء الزبون والاستجابة واتخاذ القرار بطريقة أفضل وأكثر فاعلية.

5. **وضع برامج التدريب والتعلم:** فمهمة التدريب هي تكملة التطبيقات الوظيفية لضمان تحسين المهارات ونقلها خصوصا في حال مغادرة العاملين للمنظمة، كما ان العاملين في حد ذاتهم بحاجة الى فرص تطويرية لزيادة كفاءتهم. أما التعلم والخبرة فيمكن الحصول من خلالها على القابليات العقلية والبحثية التي لا يمكن بلوغها بسهولة، فالمنظمات تمنح للعاملين فرص تعلم عليهم اغتنامها لضمان نجاحهم في المهمة الصعبة وتحويل التعلم الى معرفة جديدة يستخدمها الكل لتكوين قيمة إضافية والرفع من رأس المال الفكري.¹

6. **ثقافة وبيئة تنظيمية داعمة:** وهي جميع العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمات فتؤثر عليها وتتأثر بها وتتفاعل معها، وذلك من خلال توفير هيكل تنظيمي يتميز بالمرونة والقدرة على الاستجابة لظروف العمل المتغيرة، وتوفير شبكات اتصال فعالة لخدمة المستفيدين والعمل على تعزيز العلاقات الإيجابية بين الإدارة العليا بالمنظمة وبين العاملين بها من جهة والمستفيدين من جهة أخرى. وتتوفر أيضا من خلال امتلاك المنظمات لرؤية استراتيجية محفزة على الابداع، وتهيئة مناخ عمل إيجابي يشجع على العمل الجماعي مع امتلاك جميع العاملين لرؤية مشتركة حول المهام التي يؤدونها والتحسين المستمر لها.²

¹ عقيلة أفينيني، مرجع سابق، ص114/115.

² حامد هاشم محمد الراشدي، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار طبية الخضراء للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، 2017، ص58/59.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي والهيكل للإبداع والابتكار وعلاقتهما برأس المال الفكري

يشهد عصرنا الحالي تطوراً ملحوظاً في بيئة المؤسسات الداخلية والخارجية، وهذا ما يشرط عليها محاولة البقاء والاستمرار في هذه البيئة بالاعتماد على أصولها الملموسة عامة وغير الملموسة خاصة، وفي مقدمتها رأس المال الفكري، فقد أصبح هذا الأخير أساساً في دعم قدرات المؤسسة التنافسية والتنظيمية والتشغيلية من خلال تنمية الإبداع وتعزيز الابتكار، بهدف تحسين المنتجات والخدمات التي تقدمها، من خلال أنشطة البحث والتطوير، وذلك لما يحظى به الإبداع والابتكار من أهمية كبيرة في الوقت الحالي.

• المطلب الأول: الأسس المفاهيمية للإبداع والابتكار وعلاقتهما الارتباطية

➤ الفرع الأول: مفهوم الإبداع والابتكار وأهميتهما أولاً: تعريف الإبداع

حسب (Luecke & Katz) يفهم من الإبداع بوجه عام إدخال شيء جديد أو عملية جديدة بنجاح، والإبداع هو تجسيد لمجموعة من المعارف الأصلية، التي تضيف أو تعطي قيمة للمنتجات أو العمليات أو الخدمات، عادة ما ينطوي الإبداع على الابتكار لكنه ليس مطابقاً له.¹

وقد وضع (Davies) نوعين من الإبداع، وفرق بينهما، وهما:

1. الإنتاج الإبداعي: وهو الإبداع في المجالات المختلفة، كالآداب، والفنون، والاختراعات
2. الإبداع الكامن: أي أن يكون الفرد المبدع قادراً على إنتاج وابتكار أفكار جديدة ومفيدة.²

وانطلاقاً من مجمل التعاريف التي قدمها الباحثون، يمكن القول أن الإبداع هو قدرة الفرد على إنتاج أفكار وأفعال أو معارف، وتعتبر جديدة وغير مألوفة للآخرين، وقد يكون نشاطاً خيالياً وإنتاجياً، أو أنه صورة جديدة لخبرات قديمة أو ربط علاقات سابقة بمواقف جديدة، وكل ذلك ينبغي أن يكون له هدف معين، ويأخذ طابعاً علمياً أو فنياً أو أدبياً أو غيره. أما عن مفهوم الإبداع داخل المؤسسة فهو يعبر عن القدرة على

¹ فارسي إبراهيم الخليل / أ. كريم بوعيسى، إدارة الإبداع والابتكار ودور البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال)، مجلة التمكين الاجتماعي/ مجلة فضيلة دولية أكاديمية محكمة، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد الأول، العدد الثاني، 2019، ص 101.

² الحسن علي الوزير، الإبداع والابتكار دليل لكل رواد الإبداع والابتكار، دار النشر غير متوفرة، الطبعة غير متوفرة، 2020، ص 7.

تشغيل المعلومات وإعادة تنظيمها بطريقة منطقية تسمح بخلق شيء جديد، قد يتجسد في شكل منتج جديد أو تقنية جديدة للإنتاج أو خدمة جديدة، مما يسمح بالنفوذ إلى أسواق جديدة، ويمكن أن يكون الإبداع تحت الأشكال التالية:

1. **العصف الذهني:** هو عبارة عن ترك الحرية لمجموعة من الأفراد للتخيل والتفكير في مجال ما من أجل اكتشاف أفكار جديدة، دون توجيه انتقاد لهم في مرحلة أولى
2. **التحليل:** وفيه يتم الربط بين معلومات مختلفة وموضوع البحث من أجل خلق قالب جديد لمنتج أو خدمة ما.
3. **مصنوفات الاكتشاف:** تسمح بالقيام بدراسة نظامية للإمكانات من خلال إجراء تقاطع بين كل منتج ومواصفات المنتجات الأخرى يظهر أفكارا ومنتجات جديدة.¹

ثانيا: تعريف الابتكار

يعرف كل من (Francis-Luc Perret & Tayeb louafa) الابتكار على أنه "تغيير المعارف المبنية على العلوم، وذلك بتنسيقها وتركيبها وإعطائها مفاهيم أخرى وقيم مختلفة جديدة، وهو نشاط ضروري في المؤسسة مبني على قدرة الأفراد وجماعات الأفراد على القيام بأفعال من شأنها أن تقدم حلولاً للمشاكل المطروحة أو للاستفادة من الفرص المتاحة.² واستنادا إلى ما ورد عند الكاتبة راوية حسن: "الابتكار هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة، وهنا كلمة تنمية شاملة فهي تغطي كل شيء من الفكرة الجديدة إلى إدراك الفكرة إلى جلبها للمؤسسة ثم تطبيقها³."

في ضوء التعريفين السابقين يمكن قول إن الابتكار هو عملية منظمة ومنهجية، تنبثق أساسا من كل فكرة جديدة تطبق حيز التنفيذ، أي التطبيق الفعلي لفكرة جديدة، وما ينتج عنها من منتج أو خدمة جديدة، طريقة إنتاج جديدة، تقنيات أو أنظمة جديدة ... تكسب المؤسسة ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها.⁴

¹ صندرة سايبي، الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع وتحديات المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة2، مجلد أ، عدد 42، 2014، ص307

² فاسي إبراهيم الخليل / أ. كريم بوعيسى، مرجع سابق، نفس الصفحة 101

³ راوية حسن، سلوك المؤسسات، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص393

⁴ بن الدين نور الهدى، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة ENIE-، مجلة الاقتصاد والبيئة، جامعة الجيلالي ليابس سيدي بلعباس، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2006، ص477

ثالثا: أهمية الابداع والابتكار

- رفع القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، حيث أن إنتاج منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية أو تطوير عمليات الإنتاج تركز كلها على قاعدة علمية معرفية، سواء كان الهدف تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة أو تنويع المنتجات أو إضافة مزايا أخرى للمنتجات الحالية.
- تطوير العملية الإنتاجية والتغيير التقني، واكتساب قدرات أكبر على تطوير تكنولوجيا الإنتاج وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية .
- تميز مؤسسات عن بعضها البعض بما تمتلكه من عقول الموهوبين.
- تحويل أفكار وتجسيدها عمليا على شكل قيمة ملموسة، لأن المعلومات الخالصة أصبحت تمثل سلعة أكثر مما كانت من قبل.¹
- تلبية احتياجات السوق، يمكن الابتكار في المنتجات أن يساعد الشركات في تلبية احتياجات السوق بشكل أفضل وأكثر فعالية، من خلال فهم الاتجاهات والاحتياجات المتغيرة للعملاء.²

➤ الفرع الثاني: العلاقة بين الابداع والابتكار

قبل أن نتطرق إلى العلاقة بين الابداع والابتكار لا بد من إدراك الفرق بينهما نظرا لوجود خلط بين المصطلحين لدرجة أن البعض لا يفرق بينهما والجدول التالي يلخص الفرق:

الجدول(04-I): الفرق بين الابداع والابتكار³

البعد	الابداع	الابتكار
المحتوى	جودة التفكير بأفكار جديدة ووضعها على أرض الواقع.	عملية تنفيذ الأفكار الإبداعية على أرض الواقع.
التكويني	الابداع هو عملية خيالية.	الابتكار هو عملية إنتاجية.
القياس	لا يمكن قياسه.	يمكن قياس الابتكار.
الوظيفة	يرتبط بتوليد أفكار جديدة وفريدة من نوعها.	يرتبط بتقديم شيء أفضل إلى السوق.

¹ فتيحة ونوغي، أهمية الابداع في منظمات الاعمال، محاضرة، جامعة سطيف، الجزائر، ص266.

² قايد برزوق/ سحانين الميلود، أهمية ابتكار المنتجات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة والوصول إلى الأسواق الخارجية -مؤسسة أريس الجزائر IRIS Algeria نموذج- مجلة إضافات اقتصادية، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2024، ص569.

³ Dattopant thengadi, Creativity and Innovation, Notional Board for Workers Education & Development, Ministry of Labour & Employment, Govt of india.

الطبيعة	الابداع لا يحتاج المال.	الابتكار يتطلب المال.
الاستعمال	لا يوجد أي خطر في الابداع.	الخطر مرتبط دائما بالابتكار.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع الموالي

وبناءً عليه يمكن استخلاص العلاقة بينهما في أن الابداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو تحويل من فكرة إلى منتج، وعليه فإنه ينظر إلى الابداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين ويعرف الابداع كذلك بأنه عملية تؤدي إلى حلول، وأفكار، ومفاهيم، وأشكال فنية، ونظرية، ومنتجات تتصف بالتفرد والحدثة.

إن العناصر الأساسية في عملية الابداع والابتكار تتمثل في كل من: القدرة على بناء ثقافة داخل المنظمة (ثقافة الابداع) وإضافة إلى التفكير الاستراتيجي.

ولذا هناك من يعرف العلاقة بين الابداع والابتكار، بأن الابداع هو قاعدة الابتكار، وفي هذا الإطار نجد أن (أمبيل) عرفت العلاقة بين الابداع والابتكار بأن "كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، الابداع عن طريق الافراد والفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكل شرط غير كافي"، إن هذا التحليل يشير إلى أن هناك علاقة تلازميه بين الابداع والابتكار، أي أنه لن يكون هناك ابتكار بدون وجود أفكار إبداعية.¹

➤ الفرع الثالث: أشكال وأنواع الابداع والابتكار

أولاً: أشكال الابداع والابتكار

1. الإبداع والابتكار التنظيمي: الإبداع التنظيمي هو مجموعة من الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة، عن طريقة إحداث تغييرات في الهياكل والنظم أو العمليات، وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشاكل واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.² أما بنسبة إلى الابتكار التنظيمي فيشمل تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة والمبدعة من قبل الافراد الذين يتعلمون مع بعضهم البعض ضمن تنظيم مرتب.³

¹ رادي نور الدين، الابداع والابتكار في المنظمات الحديثة -دراسة تجارب عالمية-، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، السنة غير متوفرة، ص 136 135.

² عائشة سمسون، تنمية الابداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجزائر 03، العدد 14، المجلد 1، 2016، ص 55.

³ محمد محمد شرهان، الابتكار التنظيمي ودوره في تحسين أداء منظمات الأعمال الجمهور اليمنية، خطة بحث أولية مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية والمالية، الاكاديمية اليمنية للدراسات العليا، تخصص إدارة أعمال، اليمن، 2021، ص 04.

2. الإبداع والابتكار التكنولوجي: عرف الاقتصادي (J. Morin) الإبداع التكنولوجي على أنه "وضع حيز التنفيذ أو الاستغلال تكنولوجيا موجودة، تتم في شروط جديدة، وترجم بنتيجة صناعية".¹ يعرف الإبداع التكنولوجي على أنه كل جديد على الإطلاق، أو كل تحسين صغيرا كان أم كبير في المنتجات وأساليب الإنتاج، والذي يحصل نتيجة القيام بمجهودات فردية أو جماعية، والذي يثبت نجاحه من الجانب الفني والتكنولوجي (تحسين الأداء)، وكذلك يثبت نجاحه من الجانب الاقتصادي (تحسين الإنتاجية وتقليل التكاليف).² ومن منظور (Kartus & Kukrus) فإن الابتكار التكنولوجي يشمل المنتجات والعمليات الجديدة أو التغيرات التي تطرأ على المنتجات والعمليات الحالية. ويشير (Ju & Fu) إلى أن الابتكار التكنولوجي هو تكنولوجيا التصميم، التصنيع، والأنشطة التجارية المتعلقة بأول تطبيق تجاري من المنتجات والعمليات الجديدة.³

3. الإبداع والابتكار التسويقي: هو كل فكرة جديدة في الممارسات والأنشطة التسويقية تؤدي إلى تغيير إيجابي ويتم تطبيقها بنجاح بالشكل الذي يجعل الشركة متفوقة على الآخرين في المجال التسويقي. إذ أن الإبداع لا يتناول تغيير جوهري حسب، بل يتطلب إجراء تحسينات مستمرة لما هو قائم حاليا.⁴

ثانياً: أنواع الإبداع والابتكار

1. أنواع الإبداع:

- **الإبداع التعبيري:** ويعني الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما ومزاولة مهنة أو ممارسة فن من الفنون.⁵
- **الإبداع الفني:** وهو الإبداع المتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات والمتعلق بتكنولوجيا الإنتاج، أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات.⁶
- **الإبداع المركب:** ليس من الغريب أن عرف الإبداع بأنه متلازمة أو مركب، إذ تشير كلتا التسميتين إلى فكرة أننا نعبر عن الإبداع بطرق متعددة (كالفن مثلاً في مقابل العلم)، وأنه يتضمن أحياناً عمليات

¹ بوقابة وردية، الإبداع التكنولوجي مدخل لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة، محاضرة، جامعة برج بوعريش، ص 495.

² الياس غقال/ يوسف مدوكي/ عادل زقير، أهمية الإبداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2017، ص 309.

³ محمد قريشي/ صفاء بياضي، الابتكار التكنولوجي في المؤسسات أنواعه مصادره والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد 01، العدد 34، السنة غير متوفرة، ص 281.

⁴ علي فلاح الزعبي/ ياسر عيسى الممني، دور الإبداع والابتكار التسويقي في عمليات التسويق الريادي في شركات الأعمال الصغيرة في الأردن (دراسة تحليلية)، مجلة استراتيجيات التحقيقات الاقتصادية والمالية، الأردن، المجلد 02، العدد 01، 2020، ص 71.

⁵ سليم بطرس جلد، زيد منير عبوي، إدارة الإبداع والابتكار، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 55.

⁶ محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة غير متوفرة، 2020، ص 21.

- مختلفة (عمليات معرفية أو اجتماعية مثلا) . كما يتأثر بعدد من العوامل المختلفة، بما في ذلك الشخصية، والتكوين الوراثي، والمحيط الاجتماعي والبيئي، والثقافي.¹
- **الاختراع:** وهو الذي يتم من خلاله استحداث شيء جديد لأول مرة، ولكن تكون عناصره والأجزاء المكونة منه موجودة من قبل، ولكن تتم إضافة تعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهرا جديدا وتقوم بأداء مهمة مميزة مثل اختراع الكمبيوتر.
 - **إبداع الاستحداثات:** ويتمثل هذا النوع من الإبداع عملية استخدام لشيء موجود على أرض الواقع، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة.²
- 2. أنواع الابتكار:**
- **ابتكار المنتجات:** يشمل تطوير منتجات وخدمات جديدة أو تحسينات على المنتجات الحالية لتلبية توقعات المستهلكين، ضروري لجذب العملاء وضمان استمرارية المؤسسات.
 - **ابتكار الخدمات:** تغيير الطرق أو التنظيم أو خط الإنتاج لتحسين الطلب والنمو، وخلق قيمة للعملاء وزيادة الإيرادات وتحسين صورة الشركة
 - **ابتكار العمليات:** تنفيذ طرق انتاج او توصيل جديدة لتحسين الكفاءة، ومن أمثلة ابتكار العملية طلب إعادة الشراء الآلي لمتاجر البيع بالتجزئة. حيث يستطيع النظام مباشرة معرفة المتبقي من المخزون وعدد المعروض والنقطة التي يجب عندها إعادة الشراء وإرسال الطلب للمورد بشكل آلي.
 - **ابتكار نماذج الأعمال:** تغيير جذري في تقديم القيمة، يشمل مصادر دخل جديدة أو قنوات توزيع، وأهمية الابتكار ضروري لتلبية احتياجات العملاء وتحقيق ميزة تنافسية.
 - **الابتكار الاجتماعي:** تطوير حلول جديدة لتحسين حياة الافراد والمجتمعات. يعالج قضايا اجتماعية كبيرة مثل الفقر والمرض، ويحقق تأثيرا طويلا المدى. ليس عملا خيريا فقط، بل يمكن أن يكون مربحا اقتصاديا.³

¹ شفيق فلاح علاونة، الإبداع نظرياته وموضوعاته البحث والتطوير والممارسة (كتاب مترجم للكاتب مارك رنكو)، العبيكان للنشر، الطبعة الثانية، 2011.

² عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص54.

³ أحمد بن عبد الرحمن الشميري، الابتكار الأساسيات والنظريات والتطبيقات، دار اجادة للنشر، الرياض، السعودية، 2024.

• المطلب الثاني: مرتكزات الإبداع والابتكار

➤ الفرع الأول: متطلبات الابداع والابتكار

أما متطلبات تفعيل الابداع والابتكار في المؤسسات فيمكن إدراجها في النقاط التالية:

- **دعم المنظمة:** إن تشجيع المشرفين يبرز الابداع، ولكن الابداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة المنظمة الذين عليهم أن يضغطوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير المجهود الإبداعي.
 - **التسيير والتنظيم:** ان المناخ التنظيمي رفع من أداء المنظمات ويخلق ظروف مناسبة تشجع وتحفز المبدعين
 - **نظام المعلومات:** يجب إقامة نظام معلومات مرن تعطي المؤسسة حضور دائم على كل المستويات خاصة مع مراكز البحث العلمي والمنافسين الآخرين والبيئة التكنولوجية.
 - **الحرية:** أي إعطاء الحرية للفرد في اتخاذ القرارات مما يزيد من درجة ولاءهم للمنظمة ويشجعهم على العمل أكثر والابداع والتميز.
 - **البحث والتطوير:** الاهتمام بهذه الوظيفة وصنع لها مكانة في الهيكل التنظيمي.
 - **توفير الموارد البشرية وحسن استغلالها:** إن من اهم العناصر التي تساعد المنظمة على القيام بعملية الابداع الموارد البشرية اللازمة.
 - **الثقافة الإنسانية:** إن الثقافة الإنسانية تتخلص في التركيز على دمج الأدوار والمشاعر بأنه جزء لا يتجزأ منه.
 - **دعم فرق العمل:** وتساهم في صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخيارات
- هذه المتطلبات تؤكد ان كل فكرة مبدعة تحمل داخلها مفتاح النجاح لشخص ما ولشركة ما، وأن هذا الشخص وتلك الشركة هما اللذان يمتلكان الجرأة على تحويل هذه الفكرة المبدعة الى ابتكار. فالنجاح والجرأة هما سبب ونتيجة معا.¹

¹ فواز هذيل/ هجير ه شيخ، متطلبات تفعيل الابداع والابتكار كمدخل لدعم المقاولات واستدامة المنظمات -قراءة في النماذج اليابانية والأمريكية الناجحة-، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 08، العدد 1، 2020، الجزائر، ص58.

➤ الفرع الثاني: مستويات الابداع والابتكار

أولاً: مستويات الابداع:

يمكن التمييز بين عدة تقسيمات، من بينها:

1. **الابداع على مستوى الفرد:** إنه مجمل ما يملكه الفرد من قدرات على الإبداع لتطوير العمل، وقد اختلف الباحثون في هذا المستوى من الإبداع، حول ما كان فرد مبدع إذا ما توفرت لديه مجموعة من الظروف المساعدة أو أن الإبداع حكر على بعض الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية دون غيرهم. ومن خصائص الفرد المبدع:

- المعرفة: وهو مجموع جمعه الفرد من معارف من خلال قراءاته، ممارساته، معاشته لأحداث والأعمال.
- التعليم: وخاصة اكتساب القدرة على مواجهة مسائل ومناهج لحلها.
- الذكاء: وهو التمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء.
- الشخصية: وتتميز بروح المخاطرة وقوة المثابرة والانفتاح على الآراء الجديدة وكذا الفضول.¹

2. **الإبداع على مستوى الجماعة:** بحيث تكون هناك جماعات محددة في العمل، تتعاون بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلاً.

وهو الابداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل جماعة لحل مشكلة ما أو تقديم طريقة ما جديدة لأداء أعمال أو الإنتاج سلعة أو خدمة وتكون مجموعات العمل متعاونة لتطبيق الأفكار الجديدة.²

3. **الابداع على مستوى المنظمة:** وهو الابداع الذي يتم من خلال المنظمات وتتصف هذه المنظمات المبدعة بما يأتي:

- الاتجاه الميداني والميل نحو الممارسة والتجريب المستثمرين رغم الفشل أحياناً.
- وجود نظام يؤيد الابداع ويشجع المبدعين
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تفهم مقترحات وبدائل العمل.
- التوجه القيمي وتطور مبادئ وأخلاقيات العمل يعرفها الجميع ويعملون على تطبيقها.

¹ رجاء الزوهير، دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة لونيبي علي، الجزائر، المجلد غير متوفر، العدد 31، 2015، ص 86

² حسنى محمود عبد الغنى محمد، واقع إدارة الابداع لدى مديري المدارس بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر -مستخلص بحث من رسالة ماجستير في التربية تخصص سياسات التعليم وإدارته-، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 11، سنة غير متوفرة، ص 370

- الالتصاق بالمهارة الأصلية للمنظمة المبدعة وعدم الانتقال إلى مجالات عمل ليس للمنظمة مهارة متأصلة فيها
- البساطة في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية
- الحزم واللين من حيث التوجيهات الأساسية والمبادئ وقيم لا بد منها ولا يتهاون في تطبيقها، وفي نفس الوقت استقلالية ذاتية وتفويض في الصلاحية أثناء أداء المهمة.¹

ثانياً: مستويات الابتكار

قام (taylor) بتحليل ما يزيد عن مائة تعريف للابتكار، وانتهى إلى وجود خمسة مستويات هي:

1. **مستوى الابتكار التعبيري:** وهي التعبير الحر المستقل الذي لا يكون للمهارة أو الأصالة فيه أهمية، مثل رسوم الأطفال التلقائية.
2. **مستوى الابتكار الإنتاجي:** وهي المنتجات الفنية والعلمية التي تتميز بمحاولة ضبط الميل إلى اللعب الحر، ومحاولة وضع أساليب تؤدي إلى الوصول إلى منتجات كاملة وجديدة.²
3. **مستوى الابتكار الاختراعي:** وأهم ما يميز هذا المستوى الاختراع والاكتشاف اللذان يضمن مرونة في إدراك علاقات جديدة وغير اعتيادية بين مجموعات أجزاء كانت منفصلة من قبل.
4. **مستوى الابتكار الانبثاقي:** ويمكن الاستدلال على هذا النوع من الابتكار بظهور نظرية جديدة أو قانون علمي تزدهر حوله مدرسة فكرية جديدة.
5. **مستوى الابتكار التجديدي:** ويستدل على هذا النوع من الابتكار بقدرة الفرد على التطوير والتجديد الذي يتضمن استخدام المهارات التصورية الفردية.³

¹ ليتيم ناجي/ بوطغان ليلي، دور استراتيجيات الإبداعية في تطوير مهارات الفرد داخل المؤسسة الجزائرية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38، الجزائر، ص290.

² أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص77.

³ هند غدايفي ورفقاءه، الابتكار وطرق قياسه وتنميته، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، 2018، الجزائر، ص 776.

➤ الفرع الثالث: دوافع ومعوقات الابداع والابتكار

أولاً: دوافع الابداع والابتكار

1. دوافع ذاتية داخلية ومنها:

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- الرغبة في مساهمة مبتكرة.
- الرغبة في اكتشاف الأشياء الجديدة.
- الرغبة في إحداث التغيير.
- الرغبة في معالجة التعقيدات والمشاكل¹.

2. دوافع بيئة خارجية ومنها:

- الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة
- الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الابداع.
- التصدي للمشكلات العامة والخاصة، يتطلب الابداع.
- أننا في عالم سريع التغير، ويحتاج إلى صنع الاحداث بطريقة إبداعية.
- التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.²

3. دوافع مادية ومعنوية مثل:

- الحصول على المكافآت المالية.
- الحصول على التقدير والثناء والسمعة.
- الارتقاء في المراتب المهنية والعملية.
- خدمة الوطن والأمة.³

ثانياً: معوقات الابداع والابتكار

- ممارسات المدير السلبية كنظرته للأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا.

¹ مصطفى يوسف كافي، مسرعات الاعمال في إدارة المشاريع الريادية الصغيرة والناشئة، دار عقل للنشر والدراسات والترجمة، الطبعة غير متوفرة، 2022، ص 19.

² عبد الله حسن مسلم، الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعزز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2014، ص 21.

³ مصطفى يوسف كافي، مرجع سابق، ص 20.

- معوقات الاقتصادية كتفاقم مشكلات المديونية الخارجية والتدهور الاقتصادي.¹
- التمسك بالواقع أو التراث دون المخاطرة في اكتشاف مزايا التغيير والابتكار.
- إصباغ الصفة الشخصية على الابتكار من جانب القائد، إضافة إلى القصور الذاتي للموظفين الذين ينظرون إلى الابتكار على أنه من اختصاص كبار المديرين وحدهم في المنظمة.²
- غياب الدوافع لحل المشكلات.
- التخوف من التحدي ومواجهة المجهول.
- افتراض القيود والمحددات التي تقيدنا عن الخروج عن المألوف.³

• المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع والابتكار

يتوقف إحراز المجتمعات الحديثة لأي خطوة من خطوات التقدم والرفي على مدى اعتمادها على المفكرين والمبدعين فيها وأصحاب العقول المنتجة، بل وأصبحت القوة تعتمد وتقاس بمقدار امتلاكها من ناصية العلم والمعرفة، وكان لهذا الأثر الكبير في ظهور مصطلح رأس المال الفكري والاهتمام بدراسته وكيفية الاستفادة منه والتأثير به. وعليه اتجهت الكثير من الأبحاث الى دراسة العلاقة المترابطة بين رأس المال الفكري والابداع والابتكار، حيث يشير البعض الى ان ثقافة الابداع والابتكار واستكشاف المزيح المناسب لعناصر رأس المال الفكري تلعب دورا هاما في تطوير الانسان وبنائه وعلى هذا الأساس يمكننا التطرق للعلاقة التي تربط رأس المال الفكري بالإبداع والابتكار.

➤ الفرع الأول: رأس المال البشري وعلاقته بالإبداع والابتكار

إن المؤسسات الناجحة لا يمكن أن تحقق نجاحها إلا من خلال اعتمادها على افراد مبدعين ومبتكرين، ففوة المؤسسة تعتمد على ما تملكه من معارف وخبرات وقدرات وكفاءات التي تكون مجتمعة في رأس مالها البشري. فرأس المال البشري يمكن المؤسسة من مواكبة التغيرات والمستجدات التي تحصل في بيئتها، وينعكس على قدراتها الإبداعية والابتكارية لتقديم ما هو جديد لصالح المؤسسة، فبدونه لا يمكن لهذه الأخيرة مواكبة التطورات المتسارعة وبالتالي تقديم أفكار وحلول للمشاكل التي قد تواجه المؤسسة. ويساهم رأس

¹ أحمد رجب، إدارة المعرفة واستراتيجيات النجاح نحو مؤسسات أكثر ذكاء، وكالة الصحافة العربية (ناشر إلكتروني ورفي)، مصر، الطبعة الاولى، 2024، ص 176.

² صالح بن حمد التويجري، ويسألونك عن الإدارة، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2015، ص 127.

³ لرقم عز الدين، معوقات الابداع والابتكار في منظمات الاعمال (المؤسسة الجزائرية نموذجاً)، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، الجزائر، العدد التجريبي، 2020، ص 99.

المال البشري بمختلف مكوناته في تحقيق أنواع مختلفة من الابداع والابتكار، على سبيل المثال يعمل على تحقيق الابداع والابتكار الإداري من خلال تفعيل ثقافة المنظمة المشجعة على ممارسته ويعمل على تهيئة المناخ للتفكير الإبداعي والعمل على توطيد العلاقات بين العاملين والتكامل الداخلي ليعبر كل فرد عما بداخله من أفكار ومعتقدات فيظهرها في حل المشكلات والابداع والابتكار في صنع القرار بخصوص إيجاد نماذج تنظيمية أو إعادة تصميم العمل وتحسين النظم. كما يساهم رأس المال البشري في تحقيق الابداع والابتكار التكنولوجي سواء كان في المنتجات أو في سيرورة العمليات الإنتاجية، حيث ان هذا الأخير يعد المصدر الرئيسي لصنع الابداع والابتكار من خلال اكتشاف المعرفة الضمنية وتحويلها الى صريحة. بالإضافة الى دعم رأس المال البشري للابداع والابتكار التسويقي لان مختلف الابداعات تبدأ بأفكار جديدة مصدرها المعارف والخبرات ويكون من خلال الابداع والابتكار في عناصر المزيج الترويجي أو اتباع طريقة جديدة في توزيع المنتجات أو تصميم شكل المنفذ نفسه¹. باختصار يمكن القول ان المبتكر أو المبدع (رأس المال البشري) والخصائص المرتبطة به هو نقطة بدأ عملية الابداع والابتكار حيث انه يتم اللجوء الى الافراد² المتميزون بذكاء عالي وقدرة على الابداع فحل المشكلات والالتيان بما هو جديد من عمليات ومنتجات.

➤ الفرع الثاني: رأس المال الهيكلي وعلاقته بالابداع والابتكار

تتميز الأسواق الحديثة بتغيرات سريعة في التكنولوجيا، الظروف الاجتماعية واحتياجات المستهلكين، وانخفاض دورة حياة المنتج ونتيجة لذلك ينبغي على المؤسسات النظر في وضع الاستراتيجية الملائمة لتحسين ابتكاراتهم، فالمؤسسات الأكثر ابتكاراً في المستقبل سوف تكون تلك التي خلقت الثقافة التي تحفز باستمرار أعضائها على الابداع والابتكار³، حيث انه أشارت الأبحاث الحديثة إلى أن ثقافة الشركات والتزامها التنظيمي بتوفير الموارد الكافية لهما تأثير مهم على أداء ابتكاراتها.

¹ خديجة حنيط، رأس المال البشري كآلية لتحقيق الابداع في المؤسسة -دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة-، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 11، العدد 2، جامعة 20 أوت 1995 سكيكدة، 2023، ص 150/151.

² سليم بطرس جلدة/ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 83.

³ فرطاس فتيحة، مرجع سابق، ص

علاوة على ذلك، فإن القدرات التنظيمية الديناميكية، مثل أنظمة الإدارة الممتازة، وإجراءات التشغيل، وعمليات إدارة المعرفة، تدفع أنشطة خلق القيمة للشركات التي لها تأثير إيجابي على مهاراتها الابتكارية¹. ويدعم رأس المال الهيكلي الابداع والابتكار من خلال نشر المعرفة وتكثيف الأنشطة وتطوير البنى التحتية من قواعد بيانات وبرمجيات وتكييفها، بالإضافة الى اعتماد هيكل تنظيمي مرن مناسب يسمح للأفراد بالتعبير عن افكارهم مهما كان موقعهم التنظيمي واستغلال المعارف التي لديهم أحسن استغلال². حيث أن الهيكل العضوي الذي يكون فيه السلطة لا مركزية يستطيع فيه الافراد التحرك بحرية لطرح ابتكاراتهم وابداعاتهم، بالإضافة الى وفرة الموارد التي من شأنها تسهيل بناء الابداع وتبني منهج حماية ملكياتهم الفكرية وبراءة الاختراع وتجسيد المنتجات³.

باختصار كان رأس المال البشري هو محرك الابداع والابتكار فان راس المال الهيكلي يعد القاعدة التي تحتضنه⁴.

➤ الفرع الثالث: رأس المال العلائقي وعلاقته بالإبداع والابتكار

إن هذه العلاقة تحمل في طياتها أهميتين، الأولى أهمية الراس مال العلائقي بالنسبة للإبداع فنحن نعلم أن رأس المال العلائقي هو القيمة التي تولدها علاقات المنظمة مع البيئة بما في ذلك (الموردون، المستثمرون، المنافسون، المساهمين، أصحاب المصالح، المجتمع...إلخ). حيث يعتبر رأس المال العلائقي جانب مهم من جوانب الابداع. مثال ذلك يمكن اعتبار العملاء مصدر الابداع والابتكار لأنه مصدر للأفكار والالهام. وكذا من خلال ردود الأفعال نحو المنتجات الحالية. أما الأهمية الثانية هي: أهمية الثقافة الإبداعية بالنسبة لرأس المال العلائقي، حيث نلمس دور جد مهم. وأكبر مثال على ذلك عملها على تجديد وتشجيع المعرفة وتنظيم وتوفير إمكانات أكثر كفاءة كي تستجيب لطلبات الزبون المتزايدة، وهذا ما ينعكس على تحسين العلاقات مع الزبائن من خلال توفير منتجات جديدة ومتطورة تحاكي تطلعاتهم. ونفس الشيء بالنسبة للعلاقات مع أصحاب المصالح والمساهمين فثقافة الابداع توفر وعي وفهم لما هو مطلوب والسعي

¹Muammer Zerenler/ Selcuk Burak Hasiloglu/ Mete Sezgin, Intellectual Capital and Innovation Performance: Empirical Evidence in the Turkish Automotive Supplier, Journal of Technology Management & Innovation, Vol 3, issue4, Santiago, 2008.

² فرحاتي لويظة، مرجع سابق، ص224

³ أحلام سوداني، محاضرات في إدارة الابداع والابتكار، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة اعمال، جامعة 8ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2017/2018، ص87.

⁴ علي سلمى، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، 2001، ص42.

وراء تحقيقه مما يضمن حقوق هؤلاء وممتلكاتهم. كذلك فإن تفعيل تكنولوجيا المعلومات دور كبير في التفاعل بين المنظمات والعملاء. كذلك تفعيل دور شبكات التواصل بين الشركاء ومتخذي القرار الامر الذي يعني التكيف والتوازن في العلاقات بينهم وبين الوسط الخارجي والتي تعتبر مصدر مهم للإبداع.¹

في الأخير يمكن القول انه من أجل الوصول الى مؤسسة ناجحة وضمان بقائها واستدامتها لابد ألا تقف عند حد الكفاءة الإنتاجية، بل أن تبحث عن عنصر الابداع والابتكار في تقديم خدمات ومنتجات متميزة وكفوة للزبائن، ولكي تصل الى التفوق لابد ان تكون المؤسسة مبدعة في كيفية تنشيط واستقطاب رأس مالها الفكري لأنه من أهم العوامل المؤثرة في بلوغ الابداع والابتكار لذلك نعتبر أن رأس المال الفكري هو عنصر الابداع الواجب امتلاكه من قبل المؤسسات². حيث أنه بمكوناته الأساسية الثلاث يلعب دورا هاما في نجاحها، فحسب دراسة أجراها مركز تسهيل البحث والابتكار قي المنظمات : "فان تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بالإضافة الى الاستراتيجية التنظيمية المناسبة (ثقافة المؤسسة، اللامركزية في صنع القرار، نظام الحوافز، القيادة، سياسة التوظيف...) تدعم وتنمي الابتكار بالمؤسسة"³. حيث نعتبر ان أفضل طريقة لوصف رأس المال الفكري هي من موارد الابداع والابتكار وتشمل الأفكار المولدة من قبل الموظفين والأفكار المنتجة والمولدة من خلال العمل والاتصال مع العملاء بالإضافة الى الأفكار التي تتعلق بعمليات التشغيل وأنظمة العمل والأساليب المستخدمة لتحويل الأفكار الى منتجات او خدمات حيث أن رأس المال الفكري يساعد على إدارة العمليات الإبداعية والابتكارية عبر المنظمة بأكملها⁴. كما أشارت دراسات أخرى الى ان هناك تأثير إيجابي لرأس المال الفكري على القدرات الإبداعية للعاملين، حيث تزيد نسبة الابداع والابتكار لديهم كلما زادت نسبة الرصيد المعرفي ومشاركتها في المؤسسة.⁵

¹ نجاة بن يحي، مرجع سابق، ص 220

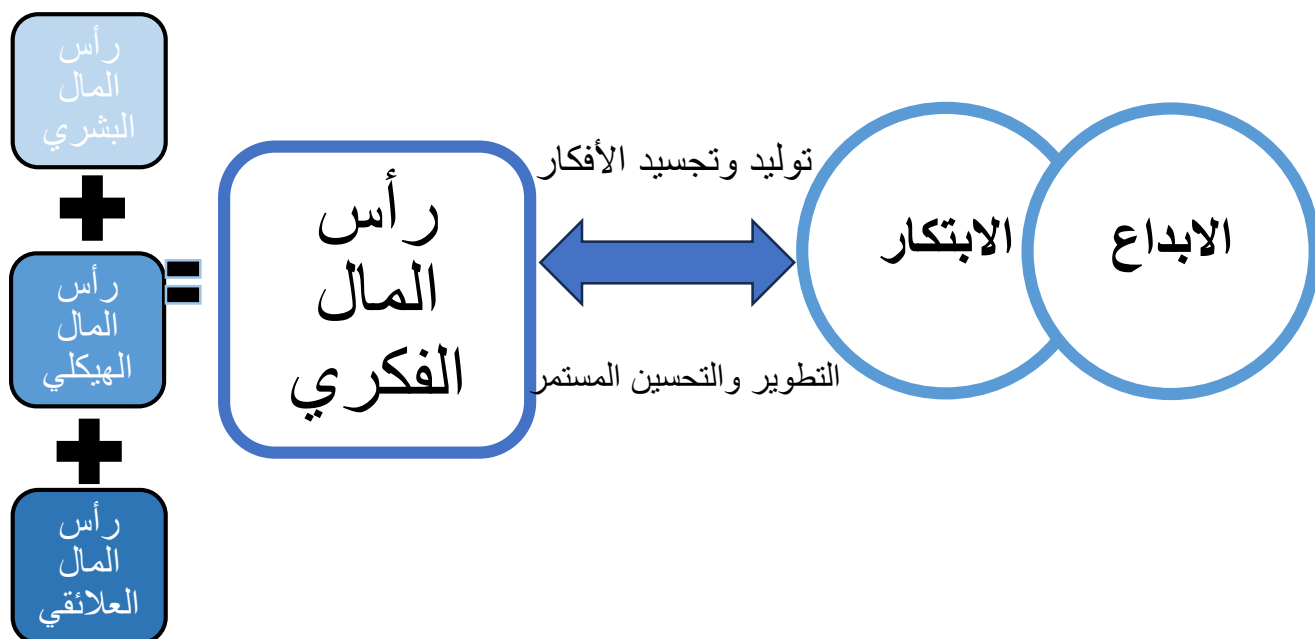
² سمير جلاب محمد/ بن جروة حكيم، مرجع سابق، ص 200/199.

³ فرطاس فتيحة، مرجع سابق، ص 125.

⁴ همامة بن عمومة، دور إدارة رأس المال الفكري في تشجيع الابداع على مستوى مؤسسات التعليم العالي -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ولوم التسيير، جامعة باتنة 1، الجزائر، ص 102.

⁵ رجب عبد الحميد حسنين، المكتبات الاكاديمية إدارة رأس المال الفكري، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص 100.

الشكل رقم (I-06): علاقة رأس المال الفكري بالإبداع والابتكار



المصدر: من إعداد الطالبتان

خلاصة الفصل:

في نهاية الفصل، تبين أن رأس المال الفكري أصبح من أهم الموارد التي تسعى المؤسسة الحديثة للاعتماد عليها لتطوير وتحقيق التميز والاستمرارية، في ظل بيئة مليئة بالمنافسة والتغيرات المتسارعة، حيث أشارت الدراسات إلى ضرورة الاستثمار في المعرفة وما تتضمنه من الخبرات والكفاءات والمهارات البشرية والتنظيمية والعلائقية لتحقيق الابداع والابتكار.

ومن خلال مباحث هذا الفصل تم استعراض مختلف المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري والابداع والابتكار، في كونهما من أهم الركائز التي تساهم في بناء مؤسسة قوية ومرنة قابلة للتطور والتكيف مع متغيرات محيطها الداخلي والخارجي. كما تبين أن الاستثمار في رأس المال البشري وصقل مهاراته، بالتوازي مع تهيئة بيئة تنظيمية محفزة للإبداع والابتكار، يعد الدافع الجوهري لتمكين المؤسسة من توليد أفكار إبداعية وتحويلها إلى ابتكارات ملموسة، مما يرفع من كفاءتها في مواجهة التحديات وتحقيق تطلعاتها المستقبلية.

وأخيراً، تنشيط رأس المال الفكري والاستثمار فيه بشكل مثالي هو الركيزة الأساسية التي تعمل على تعزيز الابداع والابتكار داخل المؤسسة، وهذا ما سنسعى إلى إبرازه من خلال إسقاطه على الجانب التطبيقي من هذه الدراسة بتحليل واقع رأس المال الفكري ودوره في تعزيز الابداع والابتكار.

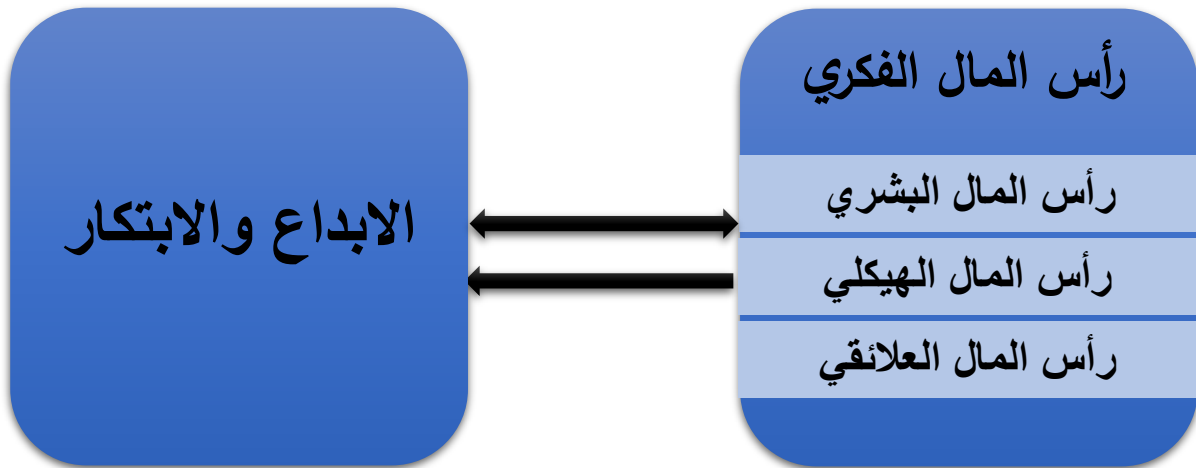
الإطار التطبيقي

تمهيد:

بعد تطرق في الفصل النظري إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالرأس المال الفكري ومكوناته، وكذلك الابداع والابتكار والعلاقة التي تجمعهم، سنتطرق في هذا الفصل التطبيقي إلى إسقاط ما تم تناوله نظرياً على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة هيبروك لنقل البحري بوهران (HYPROC SHIPPING COMPANY)، بتشخيص واقع رأس المال الفكري ومدى تأثير الابداع والابتكار داخل المؤسسة، وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث رئيسية تتمثل في:

- المبحث الأول: التقديم العام لمؤسسة الدراسة HYPROC SHIPPING COMPANY
- المبحث الثاني: إطار الدراسة الميدانية ونتائجها

الشكل رقم (01-II): النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من اعداد الطالبتان.

المبحث الأول: التقديم العام لمؤسسة الدراسة «Hyproc shipping Company»

تجسيدا للجانب التطبيقي للدراسة، تم إجراء دراسة ميدانية على مستوى شركة "هيبروك" (HYPROC) (Shipping Company)، نظرا لمكانتها في الرفع بالاقتصاد الوطني ولتوافق طبيعة نشاطها مع متطلبات موضوعنا. حيث امتدت فترة التربص سبعة أيام ابتداء من تاريخ 20 أبريل 2026. وقد هدفت هذه الدراسة إلى البحث في "أثر رأس المال الفكري في تعزيز الإبداع والابتكار" داخل المؤسسة. حيث تم تأطيرنا ميدانيا من قبل السيد "ميلود بدر الدين" محاولا تزويدنا بكافة المعطيات والمعلومات الضرورية التي من شأنها الرفع ببحثنا العلمي، مما ساعدنا على التعمق في فهم مختلف الجوانب التي يؤثر بها رأس المال الفكري على الابداع والابتكار والاطلاع عن قرب عليها.

• المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة وتاريخ نشأتها

➤ الفرع الأول: لمحة تعريفية عن المؤسسة

تُعد HYPROC Shipping Company شركة عمومية اقتصادية، تنشط في مجال النقل البحري للمحروقات، وتخصصت هاته الشركة في نقل المواد الهيدروكربونية عبر البحر (كالغاز الطبيعي المسال GNL والغاز المسال GNL)، بحيث تحتل المرتبة 11 عالميا في هذا المجال. ولها توزيع عالمي يشمل جل القارات (أوروبا، إفريقيا واسيا)، وتتعامل داخليا مع وكالات وطنية (سكيدة، اريزو، عنابة، بجاية، والجزائر العاصمة). وتمتلك خبرة تمتد لأكثر من 43 عاما، سجلت الشركة في رصيدها نقل ما يتجاوز 410 مليون متر مكعب من الغاز الطبيعي. تعتبر شركة Hyproc للنقل البحري شركة مساهمة برأس مال قدره 12 مليار دينار جزائري، وهي مملوكة بالكامل لشركة سوناطراك Sonatrach. يقع المقر الاجتماعي للشركة حاليا في مدينة وهران وبالتحديد في منطقة المقرات "ZHUN-USTO" وذلك منذ 8 مارس 2005.

➤ الفرع الثاني: تاريخ نشأة المؤسسة

منذ استقلال البلاد وفي إطار تنميتها الاقتصادية، وضعت الدولة الجزائرية أهدافا تتمثل في استعادة مواردها الطبيعية، ومن بين هذه الموارد المحروقات. ولتحقيق ذلك، تم إطلاق سياسة لنقل المحروقات منذ السبعينيات. في ظل الانشغال بتطوير النقل البحري للمحروقات، زودت الشركة الوطنية للملاحة (CNAN)

نفسها في البداية بناقلة نفط واحدة (سفينة حربية روسية سابقة تم تحويلها إلى ناقلة نفط). ومن ثم تم إنشاء مديرية لنقل المحروقات في عام 1978 بأسطول مكون من 17 سفينة (ناقلات نفط، ناقلات ميثان)، إلا أن غياب الموظفين الجزائريين المؤهلين أجبر المسؤولين على الاستعانة بموظفين أجانب (مصريين، فرنسيين، يوغوسلافيين، كروات، وألمان). وفي الوقت نفسه، تم إطلاق سياسة لتحديد وتقييم الاحتياجات، من خلال تنفيذ خطة لتكوين الموظفين البحريين الجزائريين، مما استوجب إنشاء معاهد ومدارس متخصصة. كانت هذه الخطة تهدف إلى تولي الجزائريين إدارة وصيانة الأسطول بأكمله من قبل طواقم جزائرية بحلول عام 1995.

وبعدها تم اللجوء إلى إعادة الهيكلة والتحول القانوني حيث أدت سياسة اللامركزية للمؤسسات في عام 1982 إلى إنشاء الشركة الوطنية لنقل المحروقات والمنتجات الكيماوية (SNTM-HYPROC) في عام 1982، وذلك نشاط الشركة بموجب المرسوم رقم 82-282 المؤرخ في 14 أوت 1982، مع اتخاذ مدينة أرزيو مقراً اجتماعياً لها. ولتحقيق ذلك، تم نقل حوالي ثلاثين إطاراً من الجزائر العاصمة إلى أرزيو.

وفي إطار تطوير الشركة التركيز على التطوير التكنولوجي والتحول البيئي، عبر إدخال سفن جديدة تعمل بطاقة منخفضة الانبعاثات، واستراتيجية لتجديد الأسطول وفق المعايير الدولية الحديثة. كما تعمل الشركة على رفع كفاءة المورد البشري من خلال التكوين والشراكات مع مؤسسات التكوين البحري، إضافة إلى فتح آفاق جديدة للشراكة الدولية، ومحاولة تنويع نشاطها في إطار التوجه الوطني لتعزيز الاقتصاد غير النفطي.

• المطلب الثاني: نشاط المؤسسة وأهدافها

➤ الفرع الأول: نشاط المؤسسة

تتولى شركة Hyproc النقل البحري للمحروقات، والمواد الكيماوية، والزفت (البثومين)، وذلك على كلا مستوى الملاحة الدولية والنقل الساحلي الوطني. كما تقوم الشركة بمهام وكيل الشحن (الترصيف والمناولة)، وتستثمر خبراتها في مجال إدارة السفن (Shipmanagement).

ويُعد نقل الغاز الطبيعي (GNL) نشاطها الرئيسي، سواء من حيث حجم الكميات المنقولة أو رقم الأعمال. ويمثل هذا القطاع حلقة أساسية في سلسلة الغاز، كما يسهم في تجميع الغاز الطبيعي الجزائري المصدر. وتبلغ سعة نقل الغاز المسال لأسطول شركة « Hyproc SC » حوالي 640,045 متر مكعب، وهو ما يمثل حصة كبيرة من حمولة الأسطول التجاري الجزائري.

علاوة على ذلك، تقوم Hyproc بتأجير السفن الناقلة للمنتجات النفطية والكيماوية لتلبية احتياجات النقل لعملائها، وعلى رأسهم شركتي سوناطراك (Sonatrach) ونفطال (Naftal)؛ حيث يتم استئجار عدة سفن في كل سنة مالية لنقل المنتجات المكررة وغاز البترول المسال (GPL).

الشكل(II-02): خطوط الملاحة الرئيسية التي يرتادها أسطول Hyproc¹



(تركيا، إسبانيا، إيطاليا، فرنسا، مصر، بريطانيا، كرواتيا، هولندا، ألبانيا، اليونان، اليابان، نيجيريا، البرتغال، الولايات المتحدة الأمريكية)

المصدر: الموقع الرسمي لشركة هيبروك-تاريخ الاطلاع 2026/04/23 على الساعة 16:44 [HYPROC Shipping](https://www.hyprocshipping.com)

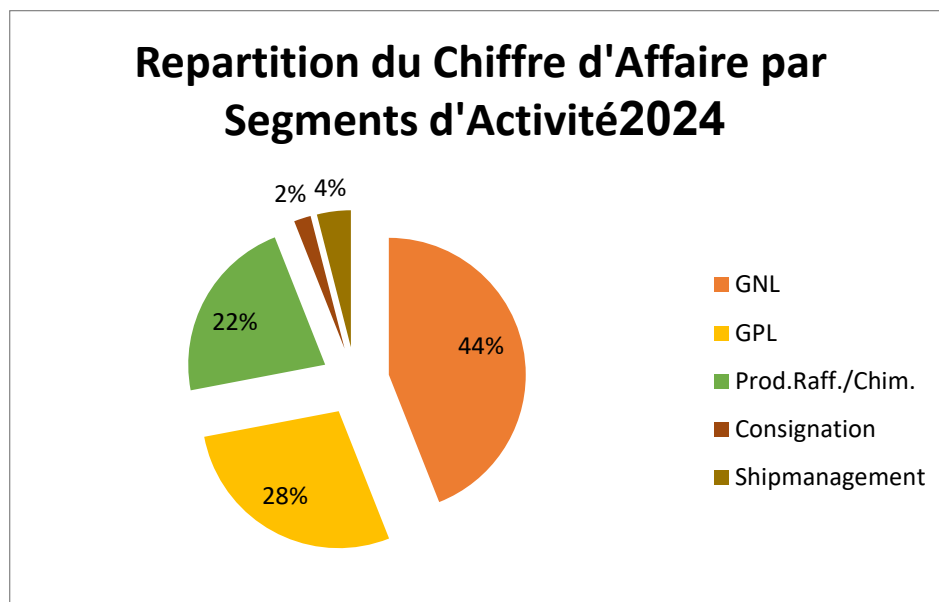
[Company](https://www.hyprocshipping.com)

¹ شركة هيبروك للنقل البحري للمحروقات، "الموقع الرسمي لشركة هيبروك"، تاريخ الاطلاع: 23 أبريل 2026، الساعة 16:44، الرابط [HYPROC Shipping Company](https://www.hyprocshipping.com).

الجدول (01-II): تطور رقم أعمال شركة هيبروك حسب النشاط (2021-2024)¹

2024	2023	2022	2021	النشاط (En million de Dinars (DZD))
25.056	23.473	23.495	22.304	رقم الأعمال (Chiffre d'affaire)
7.617	7.980	8.314	7.892	نقل الغاز الطبيعي المسال (Transport GNL)
11.604	10.090	4.124	4.617	نقل غاز البترول المميع (Transport GPL)
4.060	3.697	4.124	4.617	نقل المنتجات المكررة (Transport Produits Raffinés)
1.357	1.305	1.322	1.220	خدمات إدارة السفن (Prestations Shipmanagemet)
338	356	327	378	أنشطة الوكالة البحرية (Activités de Consignation)

المصدر: الموقع الرسمي لشركة هيبروك-تاريخ الاطلاع 2026/04/23 على الساعة 16:44 [HYPROC Shipping Company](#)

الشكل (03-II): توزيع رقم الأعمال لشركة Hyproc 2024²

المصدر: الموقع الرسمي لشركة هيبروك-تاريخ الاطلاع 2026/04/23 على الساعة 16:44

¹ شركة هيبروك للنقل البحري للمحروقات، "الموقع الرسمي لشركة هيبروك"، مرجع سابق.

² شركة هيبروك للنقل البحري للمحروقات، "الموقع الرسمي لشركة هيبروك"، مرجع سابق.

من خلال الجدول والشكل أعلاه تطور وتوزيع رقم أعمال الشركة (2024/2021) نلاحظ:

- ✓ شهد رقم أعمال الشركة تطوراً إيجابياً مستمراً، حيث ارتفع من 22,304 مليون دينار جزائري في عام 2021 ليصل إلى 25,056 مليون دينار جزائري في عام 2024.
- ✓ يظل نقل الغاز الطبيعي المسال (GNL) النشاط الأساسي والمساهم الأكبر في إيرادات الشركة بنسبة تقارب 44%، رغم تسجيل تراجع طفيف في قيمته المطلقة خلال عام 2024 مقارنة بالأعوام السابقة.
- ✓ كما نلاحظ ان حقق قطاع نقل غاز البترول المميع (GPL) تطوراً ملحوظاً، حيث تضاعفت إيراداته بأكثر من مرتين بين عامي 2021 و 2024، لتصل مساهمته إلى 28% من إجمالي رقم الأعمال.
- ✓ كما ان قطاع نقل المنتجات المكررة/الكيميائية حافظ على مكانته كثالث أهم نشاط للمؤسسة بمساهمة قدرها 22%، مع تسجيل استقرار نسبي خلال السنوات الموضحة.
- ✓ تساهم خدمات إدارة السفن (Shipmanagement) والوكالة البحرية (Consignation) بنسب متواضعة (4% و 2% على التوالي). الا ان في سنوات الدراسة الحالية (2026/2025) الشركة تحاول التركيز على هذه الخدمات أكثر والتطوير منها.
- ✓ في الأخير يمكننا القول ان هذه الأرقام تعكس الدور الحيوي الذي تلعبه شركة هيبروك في سلسلة القيمة لقطاع الطاقة بالجزائر، مع قدرة واضحة على رفع كفاءة النقل البحري للمنتجات البترولية والغازية.

➤ الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

- تعتبر الأهداف مجموعة الأمور المستقبلية المرغوبة أو الغايات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وكل مؤسسة لها أهداف خاصة بها تتعلق بنشاطها وطبيعتها، والهدف الاسمي للمؤسسة هيبروك هو تحقيق مرتبة ومكانة مرموقة عالمياً إضافة الى اهداف أخرى نذكر منها:
- ✓ السعي للقيام بالوظائف المطلوبة منها على أكمل وأحسن وجه.
 - ✓ المحافظة على الصورة التجارية على الواجهة العالمية لتحقيق الرقي للاقتصاد الوطني.
 - ✓ توسيع شبكة النقل البحري بتسطير مشاريع جديدة وكبيرة.

- ✓ رفع مداخل الشركة والدولة بصفة عامة.
- ✓ المساهمة في محاربة البطالة باستقطاب اليد العاملة وتوظيفها وتكونها داخل الشركة.

➤ الفرع الثالث: مشاريع وافاق مستقبل شركة هيبروك

- تضع الشركة ضمن أولوياتها الاستراتيجية تجديد الأسطول من خلال اقتناء سفن حديثة ومتطورة بهدف رفع القدرة الاستيعابية بحلول سنة 2029.
- تجسيد مشروع ضخيم يتمثل في إنشاء قاعدة داخل الموانئ الجزائرية مخصصة لصيانة وإعادة تجديد السفن، من أجل توطين عملية الصيانة الدورية التي تقوم بها الشركة بدلا من الاعتماد الكلي على الخدمات البحرية في تركيا أو دول أخرى. مع توسيع الآفاق الاستثمارية من مجرد ناقل للمحروقات الى قطب خدماتي يتيح للشركة تقديم خدمات الصيانة للسفن الأجنبية.

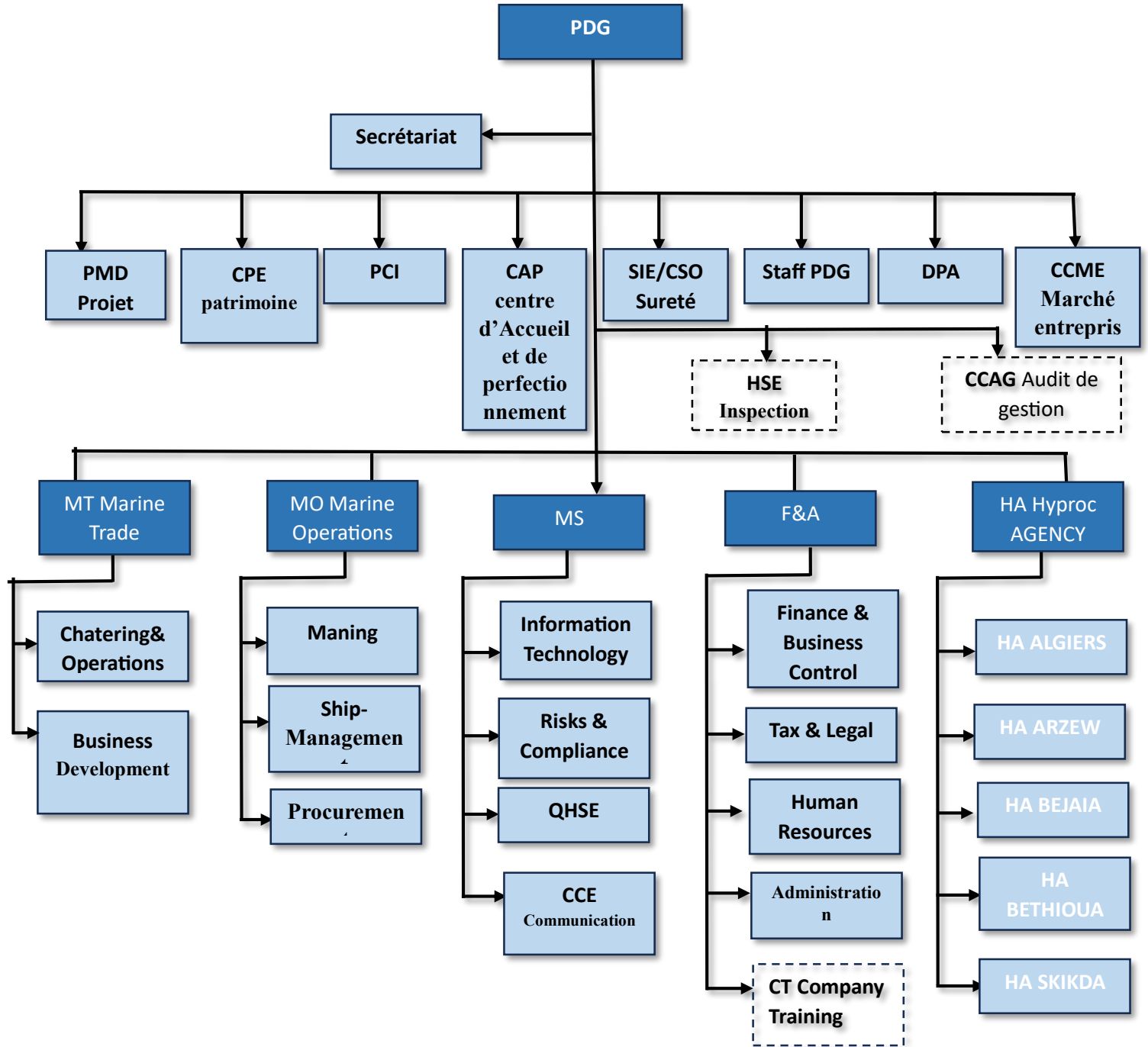
• المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي الخارطة التي تعكس طريقة تسيير المؤسسة للعمل والأدوار والعمليات التشغيلية، وبالنسبة للمؤسسة محل دراستنا فقد اعتمدت لفترة طويلة على هيكل تنظيمي مستقر لم تغير منه والذي استجاب لمتطلبات تلك المرحلة وغطى كافة الاحتياجات العملية والادارية ووضع الأقسام والمصالح وفقا للأهداف التي كانت مسطرة آنذاك، وفي إطار السعي للتطور الدائم ورفع كفاءة الأداء قامت المؤسسة بإجراء تعديلات ومراجعة بنائها التنظيمي وإعادة صياغته بعد 20 عاما من الخدمة، بهدف التكيف مع التوجهات الجديدة. وقد تزامن هذا التحول التنظيمي مع فترة تواجدنا بالمؤسسة لإجراء الترتيب مما أتاح لنا الفرصة على رصد الفترة الانتقالية وإجراءات دخول الهيكل التنظيمي الجديد حيز التنفيذ بنسبة 80%.

وبحسب التوضيحات المقدمة عند المقابلات مع إدارات المؤسسة فإن هذا التغيير جاء بهدف التحديث حيث تم الاستغناء عن بعض الأقسام التي لم تعد تخدم المؤسسة حاليا وتم استحداث وتجديد أقسام أخرى أو الإضافة فيها لتكون أكثر فعالية لتواكب التطورات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها. وبناءً على هذه المعاينة الميدانية سنقوم بعرض كلا الهيكلين (السابق والجديد) لتوضيح الانتقال الذي تقوم به المؤسسة :

➤ الفرع الأول: الهيكل التنظيمي السابق

الشكل رقم (04-II): الهيكل التنظيمي السابق لشركة Hyproc



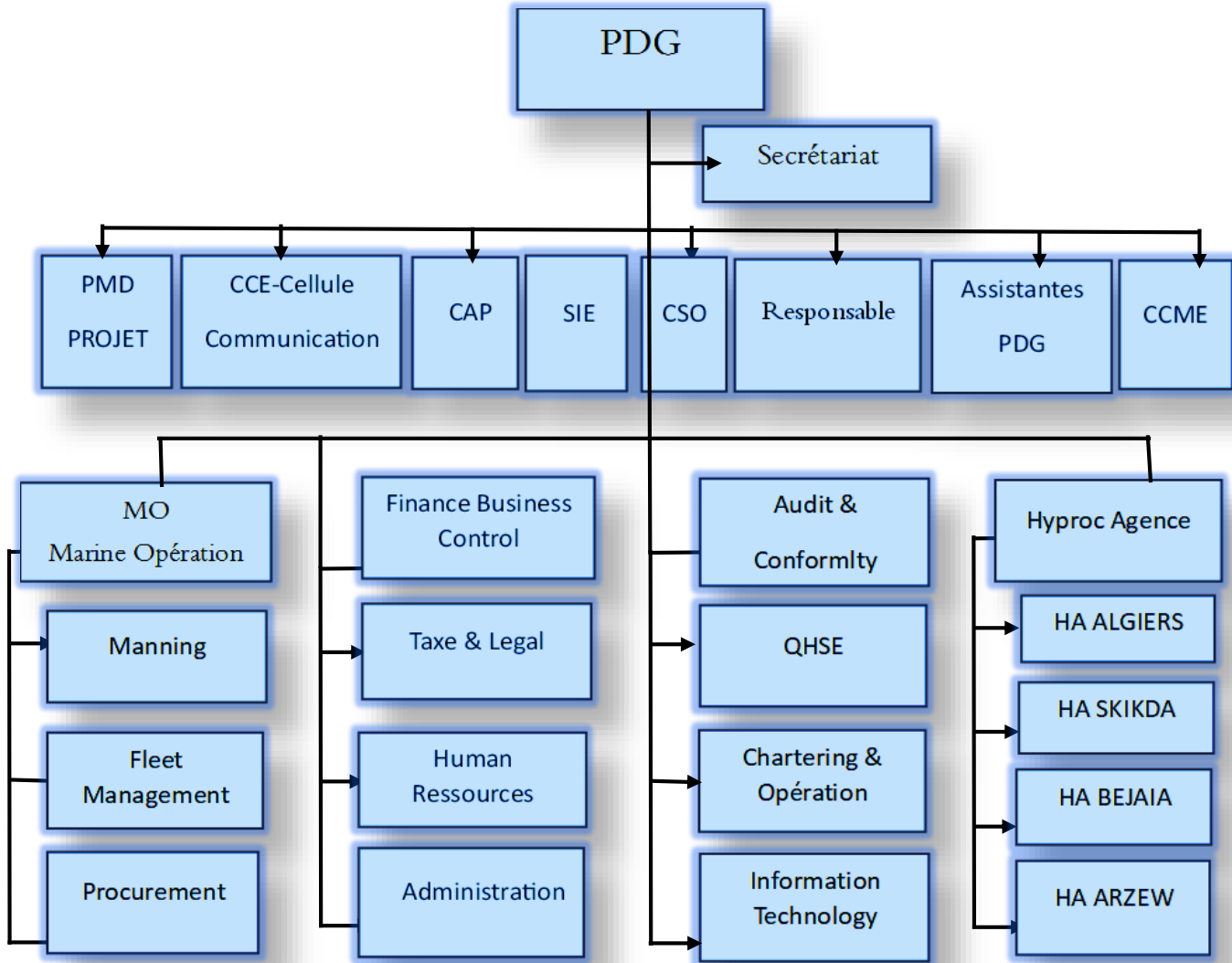
المصدر: وثائق غير منشورة خاصة بمؤسسة Hyproc للنقل البحري والمحركات محل الدراسة

كانت شركة "Hyproc" للنقل البحري والمحركات تعمل وفق هيكل تنظيمي متكامل يضمن التنسيق الفعّال بين مختلف المهام والوظائف. على رأس الشركة يوجد الرئيس المدير العام (PDG) الذي يشرف على التوجهات الاستراتيجية وقيادة جميع الأقسام، مدعومًا بفريق خاص (Staff PDG) يضم مستشارين

ومساعدين. تهتم كل من خلية الأمن الداخلي والخارجي (SIE/CSO) والد (DPA) بالحفاظ على سلامة الأفراد والممتلكات وربط الطاقم البحري بالإدارة العليا. وتشمل الهيكلية عدة مديريات رئيسية، منها مديرية التجارة البحرية (MT) التي تُعنى بالأنشطة التجارية وتطوير الأعمال، ومديرية العمليات البحرية (MO) التي تُشرف على تشغيل السفن والموارد البشرية البحرية. بالإضافة إلى مديرية الدعم البحري (MS) التي توفر الدعم الفني واللوجستي وتشرف على الجودة والمخاطر، ومديرية المالية والإدارة (F&A) التي تهتم بالجوانب المالية والإدارية والموارد البشرية. كما تتوزع الوكالات البحرية للشركة عبر خمس مرافئ استراتيجية (أرزيو، بطيو، الجزائر، بجاية، وسكيدة)، وهي مسؤولة عن تسيير عمليات رسو السفن والمتابعة الجمركية واللوجستية، ما يعكس طبيعة الشركة المتكاملة في تسيير نشاطها البحري.

➤ الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي الحديث

الشكل (05-II): الهيكل التنظيمي الحديث لشركة Hyproc



المصدر: وثائق غير منشورة خاصة بمؤسسة Hyproc للنقل البحري والمحركات محل الدراسة

يظهر الهيكل التنظيمي الحديث لشركة "Hyproc" التوجه نحو المرونة التنظيمية، ونلاحظ تبسيط الهرم الإداري وتفكيك المديرية الكبرى السابقة وتحويلها إلى أقسام وخلايا متخصصة حيث أصبح المدير العام (PDG) يشرف مباشرة على مجموعة أكبر منها وذلك لتقليل القطاعات الوسيطة والمستويات الهرمية الكثيرة التي كانت سابقا (مثل MS و MT). وتشمل عملية التحديث الاستغناء عن بعض المديرية. شمل تغيير المسميات القديمة إلى مسميات أكثر حداثة، مما يعزز سرعة التدفق واتخاذ القرارات. فنجد أن مهام

مثل (Risk and Compliance) أعيدت هيكلتها ليصبح اسمها (Audit & Conformity)، وقسم (Safety/HSE) ومهام تفتيش السفن تم دمجها وتطويرها لتصبح (QHSE) لضمان معايير الجودة والسلامة البيئية في وقت واحد. كما برزت خلية الاتصال (CCE Cellule Communication) كوحدة مستقلة. وتم ضم الوظائف المتقاربة لتكون ذات فعالية أكبر مثل قطاع العمليات البحرية (MO Marine Operation) الذي أصبح يضم (Maning)، إدارة الأسطول البحري (Fleet Mnagement) والمشتريات (Procurement). كما تم تجميع الوظائف الإدارية والمالية في كتل مرنة، وأصبحت (Hyproc Agency) تضم أربع وكالات جهوية بدلا من خمس.

المبحث الثاني: إطار الدراسة الميدانية ونتائجها

• المطلب الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

➤ الفرع الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

أولا: مجتمع الدراسة

في إطار هذه الدراسة الميدانية يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة هيبروك بجميع موظفيها وبمختلف مستوياتهم الوظيفية وتخصصاتهم المهنية بشركة (Hyproc Shipping Company) المتواجدة بوهران. وقد تم اختيار هذه المؤسسة نظرا لارتباطها المباشر بموضوعنا المتمثل في "أثر رأس المال الفكري في تعزيز الابداع والابتكار"، ولكونه يتوفر على الكفاءات والخبرات العملية الكافية التي تمكنه من استيعاب موضوع الدراسة والاجابة عنه ببيانات دقيقة ومفيدة تخدم البحث. مما يجعل هذا المجتمع قاعدة مناسبة للوصول لنتائج ومعالجتها.

ثانيا: عينة الدراسة

أجريت الدراسة الميدانية على عينة قصدية و هي مجموع الموظفين التابعين للمؤسسة محل الدراسة، حيث حددنا النطاق الميداني للعينة وحصرناه في مجموعة من المديريات والأقسام والتي تم اختيارها بناءا على توجيهات مشرفنا الميداني بالمؤسسة، حيث بالاعتماد على خبرته الميدانية وشرحنا المفصل لموضوع الدراسة رأى بأن الأقسام الآتية: مديرية الموارد البشرية DRH، مديرية النظم

المعلوماتية IT، قسم الجودة والصحة والسلامة والبيئة QHSE، قسم الخدمات اللوجستية الداخلية أي مصلحة التموين والاستهلاك (CCME Marché Entreprise) بالإضافة الى قسم الإدارة العامة (Administration) هي الأنسب والأكثر قدرة على تغطية موضوع دراستنا بالكامل و تقديم إجابات موضوعية ومساعدة لنا. وبناءا على هذا نؤكد باننا قمنا باختيار عينة قصدية شملت 70 موظفا من الأقسام المذكورة ووزعت عليهم الاستبيانات بصيغة ورقية خلال فترة التبرص وتم استرجاع منها 61 استمارة بمعدل ()، وبعد الفحص والتدقيق تبين او جميعها تستوفي الشروط المطلوبة وصالحة للدراسة والتحليل نظرا لجدية الموظفين وتعاونهم. مما وفر لنا قاعدة كافية وشاملة لتخذها منطلقا للوصول لنتائج.

الجدول (II-02): عدد الاستبيانات الموزعة والمسترجعة

الاستبيانات	العدد	النسبة المئوية
الاستبيانات الموزعة	70	100%
الاستبيانات المسترجعة والصالحة للدراسة	61	87,14%
الاستبيانات الملغاة	0	0%

المصدر: من إعداد الطالبتان

➤ الفرع الثاني: أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولا: أداة الدراسة

تعد أدوات الدراسة من الركائز الأساسية التي تقوم عليها الأبحاث العلمية، إذ تمثل الوسيلة التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات والمعلومات الضرورية للإجابة عن إشكالية الدراسة والتحقق من فرضياتها. ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات البحثية المتكاملة:

1. الاستبيان:

وفي إطار تنفيذ دراسة الحالة المتعلقة بموضوع "أثر رأس المال الفكري في تعزيز الابداع والابتكار"، اعتمدنا على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع المعطيات الميدانية. وقد تم تصميم الاستبيان بطريقة علمية

ومنظمة وباعتماد على بعض الاستبيانات الموجودة في دراسات سابقة أهمها: فرحاتي لويضة (2016)، فرطاس فتيحة (2015). وذلك لقياس متغيرات الدراسة الأساسية، وذلك وفق الهيكلية التالية :

أ- رسالة تقديمية للاستبيان: تضمنت توضيح لموضوع الدراسة وأهدافه مع التأكيد على سرية المعلومات. ولضمان الفهم التام والدقيق لموضوع الاستبيان من قبل جميع الموظفين بمختلف تخصصاتهم، تمت صياغة الرسالة والعبارات بكلا اللغتان العربية والفرنسية مما ساهم في زيادة استجابة الموظفين وتسهيل عملية الإجابة عليهم.

ب- محتويات وأجزاء الاستبيان: تم تقسيم الاستبيان الى جزئين، حيث خصص الجزء الأول للبيانات الديموغرافية وتضمن معلومات حول الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (الجنس، السن، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة). أما الجزء الثاني تضمن (27) عبارة موزعة على محورين رئيسيين، بحيث يتناول المحور الأول المتغير المستقل والمحور الثاني المتغير التابع، على النحو الآتي :

➤ **المحور الأول (المتغير المستقل):** صيغ بهدف قياس رأس المال الفكري، ويتكون

من 21 عبارة موزعة بالتساوي على ثلاث أبعاد أولها رأس المال البشري من العبارة 1 الى العبارة 7، يليه رأس المال الهيكلي من العبارة 8 الى 14 والبعد الأخير خاص برأس المال العلائقي من العبارة 15 الى 21.

➤ **المحور الثاني (المتغير التابع):** خصص لقياس مستوى الابداع والابتكار من خلال

6 عبارات منتقاة بعناية لتشمل وتعكس الجوانب الجوهرية للإبداع والابتكار داخل المؤسسة.

ت- **نمط الإجابة:** اعتمدنا في هذا الاستبيان مقياس ليكرت الخماسي (Likert) للإجابة مما يسمح بقياس اتجاهات المستجوبين بدرجات متفاوتة من الموافقة أو الرفض، بتدرج موضح في جدول أسفله بحيث يتم اختيار الإجابة بوضع علامة في الخانة المناسبة

جدول (II-03): مقياس ليكرت الخماسي المعتمد في الاستبيان

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبان

2. المقابلة:

إضافة الى الاستبيان اعتمدنا على المقابلة كأداة مكملية لجمع المعلومات بهدف التفاعل المباشر والحصول على معطيات أكثر تفصيلاً. وقد أجريت هذه المقابلة مع 3 موظفين من بينهم المشرف الميداني بالشركة، وذلك للاستفادة القصوى من خبرتهم الواسعة ومعرفتهم وإدراكهم لموضوع الدراسة. وتمحورت هذه الأخيرة حول نقاط أساسية لمحاولة تغطية مختلف جوانب الإشكالية من بينها:

✚ التعرف على مدى أهمية المورد البشري، معايير التوظيف المتبعة، بالإضافة الى التطرق الى كيفية ضمان انتقال الخبرات عبر الأجيال.

✚ مستوى نظم المعلومات والبرمجيات الغالب في الشركة بالإضافة الى كيفية التنسيق بين الإدارة المتواجدة في وهران والاسطول البحري والمهندسين الموجودين في أرزيو.

✚ محاولة استكشاف طرق التي تنتهجها المؤسسة في إدارة علاقاتها الداخلية والخارجية.

✚ مدى توفر ثقافة الابداع والابتكار والبحث عن حالات واقعية لأشخاص قدما ابتكارات او حلولاً إبداعية تبنتها المؤسسة فعلياً.

وقد ساهمت مخرجات هذه المقابلة في تحليل واستخلاص نتائج تدعم هذه الدراسة

ثانياً: الأساليب الإحصائية المستخدمة

بعد استرجاع البيانات والمعلومات وتنظيمها، تم استخدام برنامج SPSS26، واعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل معالجة البيانات وتحليلها الوصول الى نتائج الدراسة.

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cranbach's Alpha): لدراسة درجة ثبات وموثوقية الاستبيان
- النسب المئوية: لمعرفة نسبة اختيار كل خيار من بدائل الاستبيان.
- التكرارات: لمعرفة تكرار كل اختيار كل خيار من بدائل عبارات الاستبيان.
- المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات الاستبيان.
- الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
- مصفوفة ارتباط بيرسون Pearson: لدراسة صدق الاتساق الداخلي للعبارات والمحاور.

- تحليل الانحدار الخطي البسيط: حيث تم الاعتماد عليه كمنهجية أساسية للكشف عن إثر المتغير المستقل في المتغير التابع، وقد جمعنا كافة المؤشرات الناتجة عن حيث يتضمن:
- ✓ اختبار تحليل التباين المنحدر **Anova** بالاعتماد على قيمة (**F المحسوبة**) ومستوى دلالتها للحكم على مدى صلاحية ومعنوية نموذج الانحدار ككل،
- ✓ (**معامل الانحدار B**) يستخدم لقياس مقدار التغيير المتوقع في المتغير التابع عند تغيير المتغير المستقل بوحدة،
- ✓ (**معامل الارتباط R**) لتوضيح العلاقة بين المتغيرات،
- ✓ (**معامل التحديد R²**) لقياس مدى قدرة المتغير المستقل على تفسير التباين الحاصل في المتغير التابع، بالإضافة (**T-test**) للكشف عن معنوية الأثر لكل متغير لاتخاذ القرار النهائي لقبول ورفض الفرضية.

➤ الفرع الثالث: صدق الاتساق الداخلي واختبار درجة ثبات الاستبيان

أولاً: صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان

1. صدق المحكمين:

تم التحقيق من أداة الدراسة من خلال صدق المحكمين، بعد صياغة أسئلة الاستبيان في صورتها الأولية من أجل أخذها بعين الاعتبار والتأكد من مصداقيتها ومدى شموليتها لموضوع الدراسة، حيث عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المختصين في هذا المجال من بينهم أستاذتنا المؤطرة، الى جانب نخبة من الأساتذة الأفاضل الذين أدرجت أسماؤهم في قائمة الملاحق، بالإضافة الى مشرفنا الميداني السيد "ميلود بدر الدين"، وذلك لأجل تقييم المظهر العام للاستبيان من حيث المفردات وكيفية صياغتها وملاءمتها لموضوع الدراسة ومؤسسة الدراسة، وقد تم أخذ بعين الاعتبار ملاحظاتهم وإجراء التعديلات اللازمة.

2. صدق الاتساق الداخلي للأداة الدراسة:

بغية التحقق من صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط بيرسون لكل عبارة من محورها عند المستوى الدلالة 5%.

جدول رقم (II-04): الخاصة ب صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان المحور الأول رأس المال
الفكري

رقم العبارة	العبارة	معامل Pearson	القيمة الإحصائية sig
01	تعمل الشركة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة	0,587***	0,000
02	تحرص الشركة على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية	0,426***	0,001
03	تركز الشركة على الاستفادة القصوى من ذوي الخبرات	0,565***	0,000
04	تعمل الشركة على اشعار الموظف بالأمن والاستقرار الوظيفي	0,683***	0,000
05	تعتبر الشركة أن رأس المال البشري الذي تمتلكه من أهم دعائم المنافسة والتفوق	0,678***	0,000
06	تحرص الشركة على منح موظفيها التحفيزات والمكافئات	0,627***	0,000
07	تركز الإدارة العليا على التطوير المستمر	0,689***	0,000
08	تقوم الشركة بمراجعة وتقييم عملياتها بشكل مستمر	0,614***	0,000
09	تعتمد الشركة على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أدائها	0,577***	0,000
10	يملك الافراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية	0,384***	0,002
11	توفر الشركة قاعدة بيانات دقيقة لمختلف أنشطتها وأعمالها وموظفيها	0,553***	0,000
12	تشجع الشركة على العمل الجماعي وخلق علاقات داخلية جديدة	0,633***	0,000
13	توفر الشركة الدعم المالي اللازم لقسم البحث والتطوير	0,679***	0,000
14	توفر الشركة نظم وإجراءات تدعم الأفكار الجديدة	0,698***	0,000
15	تهتم الشركة بتحقيق رضا زبائنهم والمتعاملين معها	0,555	0,000
16	تهتم الشركة ببناء علاقات طيبة مع الموردين	0,546***	0,000
17	تعمل الشركة بشكل دائم على جذب شركاء ومستثمرين جدد	0,609***	0,000
18	تمتلك الشركة سياسة واضحة لتطوير علاقاتها وسمعتها	0,669***	0,000
19	تشجع الشركة على العمل الجماعي وخلق علاقات داخلية جديدة	0,693***	0,000

20	تمتلك الشركة قنوات توزيع متنوعة لتوزيع خدماتها	0,612***	0,000
21	تعمل الشركة على خلق قيمة مضافة من خلال التحالفات مع الشركات الأخرى	0,497***	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

يوضح الجدول رقم (04) تمتع عبارات الاستبيان بدرجة جيدة من الاتساق الداخلي هذا لان جميع معاملات ارتباط بيرسون جاءت تتراوح بين (0,384 و 0,698)، كما أن جميع مستويات الدالة " Sig " كانت أقل من (0,05) وهو ما يدل على وجود علاقة ارتباط قوية دالة إحصائياً بين العبارات ومحور رأس المال الفكري، كما نلاحظ أن أعلى معامل للارتباط سجلت في العبارات المتعلقة ب "توفر الشركة نظم وإجراءات تدعم الأفكار الجديدة" ب (0,698) و "تشجع على العمل الجماعي وخلق علاقات داخلية" ب (0,693) والعبارة "دعم إدارة العليا على التطوير المستمر" ب (0,689).

وعليه يمكن القول إن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مقبولة من الصدق والثبات مما يسمح استخدامها في اختبار فرضيات الدراسة وتحليل نتائجها بثقة.

الجدول رقم (05-II) صدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان المحور الثاني الابداع والابتكار

رقم العبارة	العبارة	معامل Pearson	القيمة الإحصائية sig
01	يملك الأفراد المساحة الكافية والدعم للقيام بأعمال ابتكارية	0,802***	0,000
02	تهتم الشركة بأفكار أفرادها وإبداعاتهم	0,874***	0,000
03	تنتهج الشركة سياسة التجديد والابداع في تقديم خدماتهم وأساليب العمل الخاصة بها	0,761***	0,000
04	لدلا الموظفين القدرة على تحليل المشكلات واقتراح حلول لها	0,650***	0,000
05	لدى الموظفين القدرة على التطوير من حالاتهم الذهنية	0,734***	0,000
06	تمتلك الشركة قسم خاص بالبحث والتطوير	0,758***	0,000

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

يوضح الجدول رقم (05) معاملات الارتباط لكل فقرة من فقرات وصدق الاتساق العبارات الابداع والابتكار، حيث نلاحظ وجود ارتباط مرتفع وموجب بين العبارات ومحورها محصورة بين (0,734 و 0,874)، وهي قيمة تعكس درجة عالية من الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبيان. كما نلاحظ أن جميع مستويات الدالة الإحصائية "sig" بلغت (0,000)، وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، مما يدل على وجود ارتباط قوي دال إحصائياً بين العبارات والمحور.

ثانياً: اختبار درجة الثبات

تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cranbach's Alpha) لقياس الثبات الكلي للاستبيان حيث كانت النتائج كالآتي:

الجدول (06-II): اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان

المحاور والأبعاد	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المحور الأول رأس المال الفكري	21	0.90
البعد الأول رأس المال البشري	7	0.863
البعد الثاني رأس المال الهيكلي	7	0.733
البعد الثالث رأس المال العلائقي	7	0.818
المحور الثاني الابداع والابتكار	6	0.851
القيمة الاجمالية (الثبات الكلي)	27	0.927

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن معامل الثبات ألفا كرونباخ الخاص بالمحور الأول (رأس المال الفكري) بلغت قيمته (0.90) أي ما يعادل 90%، ونلاحظ أن قيم ثبات أبعاده الثلاث (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) المكونة لمحور رأس المال الفكري فقد تراوحت بين (0,733 و 0,863) وجميعها قيم مرتفعة تتجاوز الحد الأدنى المقبول لمعامل ألفا كرونباخ مما يعكس تماسك عال بين العبارات. أما بالنسبة للمحور الثاني (الابداع والابتكار) فيشير إلى معامل ثبات مرتفع أيضاً قدره (0.851) ما يعادله 85.1%. وبناءً على هذا سجلت قيمة الثبات الكلي التي تشمل جميع عبارات الاستبيان (0.927) ل (27) عبارة ويساوي 92.7% وهي نسبة أكبر من 60%، وهذا يعني بأن

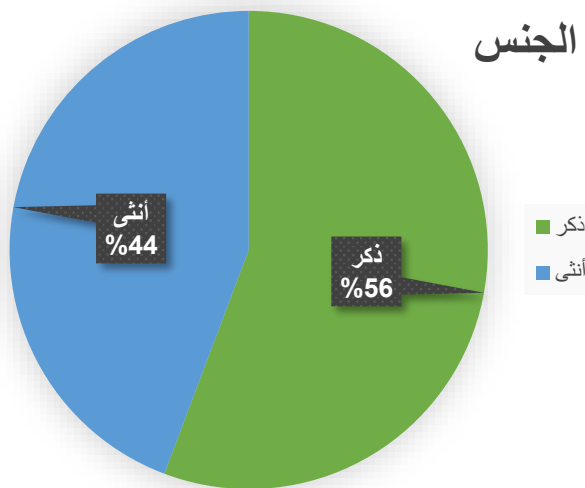
قيمة المعامل تقترب من الواحد، مما يعكس وجود ثبات في قيمة المعامل. كما يمكننا حساب معامل الثبات المدروس عن طريق جذر معامل الثبات والذي اتضح لنا انه يساوي 96.2% بمعنى أنه يقترب بشكل كبير من الواحد. وهذا ما يؤكد وبمعيار مرتفع أن أداة الاستبيان المستعملة في دراستنا تتمتع بدرجة عالية من الثبات، كما أنها مناسبة وتقيس أثر رأس المال الفكري في تعزيز الابداع والابتكار.

• المطالب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها

➤ الفرع الأول: تحليل نتائج البيانات الديموغرافية

أولاً: البيانات المتعلقة بالجنس

الجدول رقم (II - 07): توزيع أفراد العينة حسب الجنس الشكل (II-06): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	34	55.7%
أنثى	27	44.3%
المجموع	61	100.0%

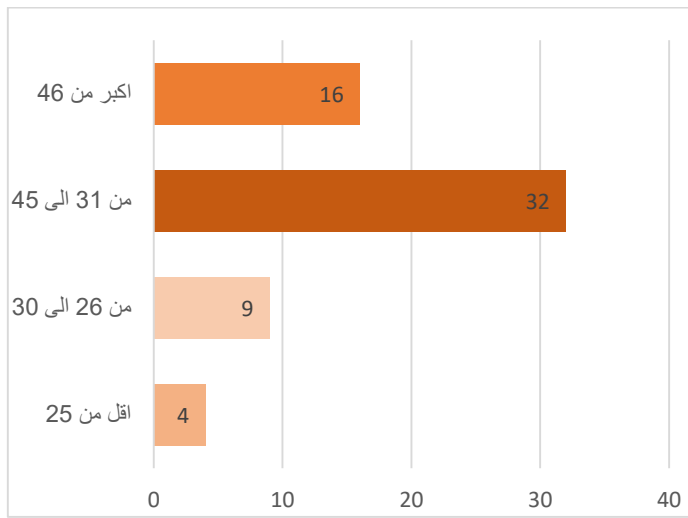
المصدر: من أعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

تشير النتائج الموضحة أعلاه في الجدول رقم (07) والشكل رقم (06) بالإضافة الى ملاحظتنا الميدانية أثناء فترة التبرص، الى وجود تقارب نسبي في توزيع العينة حسب الجنس، حيث بلغت بنسبة الذكور 55.7% (34 موظف) مقابل 44.3% للإناث (27 موظفة). ويعكس هذا التقارب وجود توازن في تركيبة القوى العاملة بشركة "هيبروك Hyproc" وكذا تكافؤ الفرص الوظيفية المقدمة من طرفها. فبالرغم من التفوق النسبي البسيط لفئة الذكور، إلا أن النتائج توحي لنا انعكاس بيئة مهنية متكاملة تضمن استثمار كفاءات وطاقات كلا الجنسين وتمثيلهما في مختلف المستويات الإدارية. إن هذا التكامل يدعم دراستنا بوجود مورد

بشري (رأس مال بشري) متنوع وثرى بالمهارات والقدرات واختلاف أنماط التفكير، مما يسمح بدمج رؤى وقيم مختلفة وتوليد أفكار إبداعية وابتكارية تمتزج وتتكامل فيما بينها. وبالتالي فإن واقع الدراسة المطبقة في الشركة لا يقتصر على زاوية محددة بل يضمن مخزون معرفي ووجهات نظر تجمع مختلف الكفاءات والخبرات التي يتمتع بها كلا من الذكور والاناث المشكلين لعينة دراستنا.

ثانيا: البيانات المتعلقة بالسن

الشكل (II-07): توزيع العينة حسب السن



الجدول (II-08): توزيع العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25	4	6.6%
من 25 إلى 30	9	14.8%
من 31 إلى 45	32	52.5%
أكبر من 46	16	26.2%
المجموع	61	100.0%

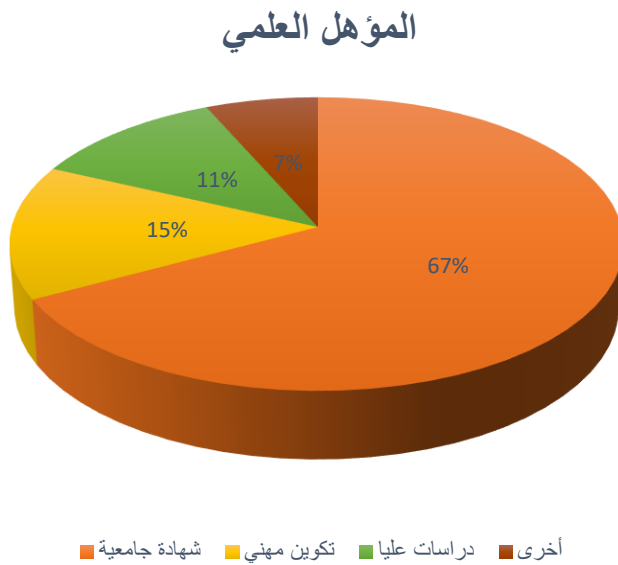
المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال نتائج الجدول رقم (08) والشكل رقم (07) الموضح أعلاه نلاحظ أن أغلب المشاركون ينتمون الى الفئة العمرية (من 31 الى 45 سنة) ذات أكبر نسبة مئوية بلغت 52.5%، تليها فئة (أكبر من 46 سنة) بنسبة 26.2%، ثم فئة (من 25 الى 30 سنة) بنسبة مئوية قدرت 14.8%، وأخيرا فئة (أقل من 25 سنة) بأصغر نسبة 6.6%. حيث انه من خلال الجداول وبالاعتماد على رؤيتنا الميدانية نرى انتشارا واسعا لفئة الموظفين في العقد الثالث والرابع بين المشاركين حيث تمثل هذه الفئة المزيج المثالي بين الشباب المهني والحيوية والطاقة، الجدية والخبرة والمسؤولية التي يفرضها السن في حد ذاته. مما يجعلها محركا حيويا للعمليات لكونها الجسر الرابط بين الأجيال واختلاف أفكارهم وحالاتهم الذهنية مما يضمن انتقال الخبرات والمعارف بين الفئات. اما كملاحظة بالنسبة لفئة (من 25 الى 30) فالبرغم من انخفاض هذه النسبة الا انه في المعاينة الميدانية أثناء فترة التربص لاحظنا وجودا لافتا لهذه الفئة في مختلف المصالح وربما سبب عدم انعكاس هذا في نتائج الاستبيان يعود الى تمركز عينتنا المدروسة فقط في الأقسام

المحددة سابقاً. في الأخير يمكن القول ان هذا التنوع في توزيع العينة حسب السن يعكس ارتكاز الخبرة والانخراط المهني في مختلف المراحل العمرية، ويعتبر مؤشراً إيجابياً على شمولية العينة وقدرتها على تمثيل وجهات نظر متعددة.

ثالثاً: البيانات المتعلقة بالمؤهل العلمي

الشكل (II-08): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي



الجدول (II-09): توزيع العينة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
شهادة جامعية	41	67.2%
تكوين مهني	9	14.8%
دراسات عليا	7	11.5%
أخرى	4	6.6%
المجموع	61	100.0%

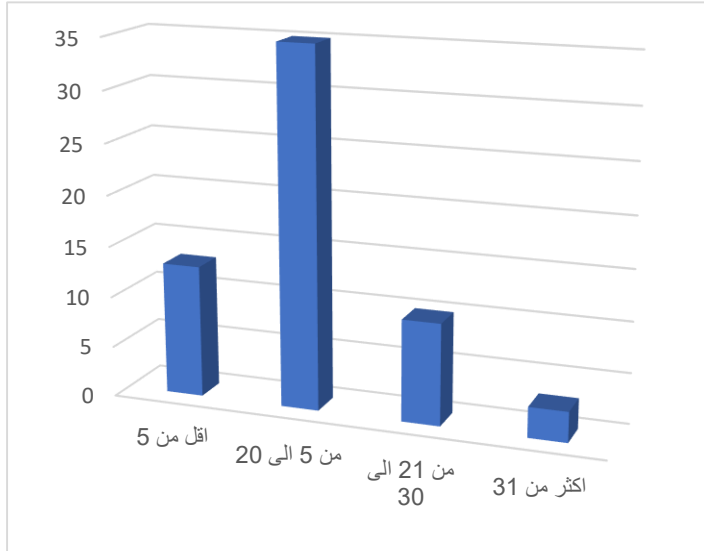
المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

يتبين من خلال الجدول (09) والشكل (08) أعلاه أن أغلب أفراد العينة يحملون شهادات جامعية بنسبة 67,8%، بينما يليه تمثيلاً متقارب للفئات ذات التكوين المهني (14.8%) والدراسات العليا (11.5%)، أما الفئات الأخرى (التي يمكن ان تشمل شهادات التعليم الثانوي، الشهادات والكفاءات البحرية التخصصية، التكوين شبه العسكري وغيرها) فقد سجلت نسبة (6.6%). يعكس الارتفاع الكبير في نسبة الفئة الجامعية الى اعتماد الشركة سياسة توظيف صارمة بهدف انتقاء الكفاءات الأكاديمية العالية لضمان استقطاب رأس مال فكري مؤهل يناسب متطلبات الشركة وثقافتها. كما يشير هذا التنوع الى تعدد الخلفيات المعرفية والمهارات التي تشكل قاعدة لتنشيط رأس المال الفكري ودعم عملية الابداع والابتكار، وذلك من خلال الاستفادة منه وتحويل المعارف الضمنية المكتسبة من خلفيات مؤهلاتهم العلمية الى ابداعات وابتكارات. وبالتالي من خلال ما سبق، نجد أن الدراسة شملت مشاركين من مختلف المستويات التعليمية مما سيزيد

من دقة النتائج ويسهل فهمهم لبنود الاستبيان وموضوعه

رابعاً: البيانات المتعلقة بسنوات الخبرة

الجدول (II-10): توزيع العينة حسب سنوات الخبرة الشكل (II-09): توزيع العينة حسب سنوات



سنوات الخبرة	التردد	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	13	21.3%
من 5 إلى 20 سنة	35	57.4%
من 21 إلى 30 سنة	10	16.4%
أكثر من 31 سنة	3	4.9%
المجموع	61	100.0%

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

يوضح الجدول (10) والشكل رقم (09) ان عينة الدراسة تتميز بالتنوع في عدد سنوات الخبرة المهنية، حيث نلاحظ ان أغلب افراد العينة يتمتعون بخبرة (من 5 الى 20 سنة) بنسبة (57.4%)، وتليها فئة الموظفين ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) بنسبة (21.3%) حيث تعتبر هذه الفئة عن الخبرة الناشئة. بينما تشكل فئة من لديهم خبرة (من 21 الى 30 سنة) نسبة (16.4%) من أفراد العينة. اما النسبة الأقل (3.4%) تعود لأصحاب الخبرة التي تفوق 31 سنة ويرجع انخفاض هذه الأخيرة بشكل أساسي الى بلوغ معظم هؤلاء الموظفين سن التقاعد القانوني او اقترابهم منه. ويشير هذا التوزيع بمجمله الى ان معظم موظفي العينة المدروسة يمتلكون خبرة ميدانية وكفاءة تمكنهم من الاستجابة الفورية للمشاكل واقتراح حلول مما يدعم الابداع والتفكير خارج الصندوق، كما ان هذا التنوع في توزيع افراد العينة حسب سنوات الخبرة يؤثر على تحسين الإنتاج والتطوير والابتكار مما ينعكس بشكل مباشر على دراستنا بموثوقية الآراء والبيانات المستخلصة.

➤ الفرع الثاني: تحليل نتائج محاور الدراسة

تظهر الجداول أدناه التوزيع التكراري، الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، إضافة الى درجة الاستجابة لكل محور على حدى، وذلك بالاعتماد على مقياس سلم ليكارت الخماسي، وقد تم تحديد مجالات تفسير

المتوسطات الحسابية انطلاقاً من حساب المدى الذي يمثل الفرق بين أكبر وأصغر قيمة في سلم القياس. حيث تتراوح القيم بين (1) و (5)، وعليه فإن المدى يساوي (5-1-4). وبغرض تحديد فئات التفسير، تم تقسيم هذا المدى على عدد درجات المقياس وهي (5) فكانت النتيجة (0.8) والتي تضاف تدريجياً إلى أدنى قيمة في السلم لتحديد مجالات الاستجابة كما يلي:

- من [1-1.80]: درجة الاستجابة منخفضة جداً (غير موافق بشدة).
- من [1.80-2.60]: درجة الاستجابة منخفضة (غير موافق).
- من [2.60-3.40]: درجة الاستجابة متوسطة (محايد).
- من [3.40-4.20]: درجة الاستجابة مرتفعة (موافق).
- من [4.20-5]: درجة الاستجابة مرتفعة جداً (موافق بشدة)

أولاً: مستوى رأس المال الفكري في مؤسسة «Hyproc» للنقل البحري

يمثل الجدول الموالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير المستقل، وهي موضحة كالتالي:

الجدول رقم (11-II): المقاييس الوصفية لاستجابات عينة البحث تجاه متغير رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي)

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	التقييم	درجة الاستجابة
رأس المال البشري						
01	تعمل الشركة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة	3,90	0,789	07	موافق	مرتفعة
02	تحرص الشركة على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية	4,14	0,853	01	موافق	مرتفعة
03	تركز الشركة على الاستفادة القصوى من ذوي الخبرات	3,95	0,023	06	موافق	مرتفعة
04	تعمل الشركة على إشعار الموظف بالأمن والاستقرار الوظيفي	3,96	0,965	05	موافق	مرتفعة

05	تعتبر الشركة أن رأس المال البشري الذي تمتلكه من أهم دعائم المنافسة والتفوق	4,01	0,846	03	موافق	مرتفعة
06	تحرص الشركة على منح موظفيها التحفيزات والمكافآت	4	0,856	04	موافق	مرتفعة
07	تركز الإدارة العليا على التطوير المستمر	4,09	0,723	02	موافق	مرتفعة
المجموع	رأس المال البشري	4,01	0,651	-	موافق	مرتفعة
رأس المال الهيكلي						
01	تقوم الشركة بمراجعة وتقييم عملياتها بشكل مستمر	4,13	0,741	01	موافق	مرتفعة
02	تعتمد الشركة على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أدائها	3,90	0,789	03	موافق	مرتفعة
03	يملك الافراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية	3,49	0,868	07	موافق	مرتفعة
04	توفر الشركة قاعدة بيانات دقيقة لمختلف أنشطتها وأعمالها وموظفيها	3,83	0,778	04	موافق	مرتفعة
05	لدى الشركة شبكة اتصال داخلي متطورة	4,03	0,815	02	موافق	مرتفعة
06	توفر الشركة الدعم المالي اللازم لقسم البحث والتطوير	3,65	0,946	05	موافق	مرتفعة
07	توفر الشركة نظم وإجراءات تدعم الأفكار الجديدة	3,54	0,975	06	موافق	مرتفعة
المجموع	رأس المال الهيكلي	3,79	0,619	-	موافق	مرتفعة
رأس المال العلائقي						
01	تهتم الشركة بتحقيق رضا زبائننا والمتعاملين معها	4,08	0,801	03	موافق	مرتفعة
02	تهتم الشركة ببناء علاقات طيبة مع الموردين	4,18	0,763	02	موافق	مرتفعة
03	تعمل الشركة بشكل دائم على جذب شركاء ومستثمرين جدد	3,90	0,810	04	موافق	مرتفعة

04	تمتلك الشركة سياسة واضحة لتطوير علاقاتها وسمعتها	4,86	6,578	01	موافق جدا	مرتفعة جدا
05	تشجع الشركة على العمل الجماعي وخلق علاقات داخلية جديدة	3,85	0,872	06	موافق	مرتفعة
06	تمتلك الشركة قنوات توزيع متنوعة لتوزيع خدماتها	3,85	0,703	05	موافق	مرتفعة
07	تعمل الشركة على خلق قيمة مضافة من خلال التحالفات مع الشركات الأخرى	3,75	0,869	07	موافق	مرتفعة
المجموع	رأس المال العلائقي	4,07	1,202	-	موافق	مرتفعة
	المجموع الكلي لرأس المال الفكري	3,96	0,683	-	موافق	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

يوضح الجدول أعلاه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية التي تشمل كل عبارات المتغير المستقل "رأس المال الفكري"، حيث نلاحظ ان المتوسط الحسابي المعبر عنه بلغ 3.96 والانحراف المعياري 0.683 مما يشير الى درجة استجابة مرتفعة حيث انحصرت اغلبيه اراء افراد العينة المدروسة ضمن التقييم "موافق" وفقا لمقياس سلم ليكارت الخماسي المستخدم. وهذا يعكس إيجابية النتائج وإقرار الباحثين بشركة "Hyproc للنقل البحري والمحروقات" بوجود رأس المال الفكري بمستوى مرتفع باعتباره حصيلة تشمل ثلاث أبعاد (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي). ولتوضيح نتائج الدراسة أكثر سنقوم بتحليل كل بعد من الأبعاد المذكورة بشكل مستقل:

1. رأس المال البشري:

أ- تحليل المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بعبارات رأس المال البشري:

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ ان جميع المتوسطات الحسابية للعبارات تتراوح ما بين (3.90 و 4.14) والانحرافات المعيارية محصورة بين (0.723 و 0.965)، وهذا يعني ان جميع العبارات حصلت على درجة استجابة مرتفعة أي تقييم "موافق"، مما يدل على وجود توافق كبير وتجاوب عال من قبل الافراد مع عبارات هذا المحور. ويمكن التفصيل في هذا التحليل الاحصائي وربطه واقعيا بالأجوبة التي تحصلنا عليها في المقابلة الميدانية. حيث نلاحظ:

✓ ان العبارة رقم 02 احرزت اعلى متوسط حسابي قدره 4.14، وهذا راجع لامتلاك مؤسسة هيبروك للنقل البحري مركزا تدريبيا متطورا بمستغانم (CAP Mostaganem) يعتمد على تقنيات متطورة. كما تقوم الشركة بدورات تدعيمية، دورات تخص الترقية، دورات مخصصة للعمال الجدد بهدف دمجهم في بيئة العمل. كما تنظم دورات تدريبية مدتها 15 يوما لتجديد نظام التأهيل الدولي (Brevet) الذي تعمل به المنظمة دوليا.

✓ نجد العبارة 01 والعبارة 03 قد سجلتا متوسطات حسابية قدرها 3.90 و 3.95 على التوالي، حيث تعمل الشركة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والاستفادة القصوى من خبراتهم فيما تحويل المهندسين والبحارة الذين تتأثر قدراتهم البدنية من ظروف العمل الميداني الى مناصب داخلية بالمديريات لضمان عدم ضياع خبراتهم ومعارفهم الضمنية، كما أكدت الشركة ان لديها سياسة واضحة ونظام ممنهج لهندسة الكفاءات داخل الشركة وانتقائها حيث يتم تحديد الوظائف التي تتطلب كفاءات عالية، تحديد معايير الوصول اليها، تحديد نسبة الكفاءات العالية اللازمة للمناصب القيادية الحساسة وتحديد مسار نموذجي للمحافظة عليها. (نموذج وجدول موجود في الملحق رقم (6) يوضح سياسة هندسة الكفاءات وإدارة المواهب في الشركة).

✓ سجلت العبارات 06 و 04 الخاصة بالتحفيز والاستقرار الوظيفي متوسطات حسابية تقدر 4 و 3.96 وهذه الاستجابة المرتفعة تفسر من خلال الدعم الذي تقدمه الشركة لموظفيها المتميزين بنظام تحفيزات ومكافئات مرتبطة بجودة آدائهم حيث تعتمد المؤسسة على استمارات تقييم الأداء الدوري، بالإضافة الى منح مادية ومداليات تقديرية مرتبطة بالأقدمية. (للاطلاع أكثر نوضح هذه السياسة في جداول مذكورة في الملاحق رقم (7) و(8).

ب- التحليل الكلي لبعد رأس المال البشري:

فيما يخص المتوسط الحسابي الكلي لبعد رأس المال البشري فقد بلغت قيمته 4.01 وانحراف معياري اجمالي بلغ 0.651، ودرجة استجابة مرتفعة، كما نلاحظ ان قيمة الانحراف المعياري الكلي أقل من (1.00). حيث تعكس هذه الدرجة مدى ثبات واتساق الإجابات المقدمة ضمن بعد رأس المال البشري، كما تعكس مستوى عالي من الادراك والرضا والتوافق في آراء أصحاب العينة المدروسة حول السياسة المنتهجة من قبل الشركة في إدارة رأس مالها البشري وحول كفاءته وتأهيله.

2. رأس المال الهيكلي:

أ. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بعبارات رأس المال الهيكلي:

من خلال استقراء احصائيات بيانات الجدول أعلاه الخاص بعبارات رأس المال الهيكلي نلاحظ ان المتوسطات الحسابية لعبارات هذا البعد تتراوح بين (3.49 و 4.13)، والانحرافات المعيارية ما بين (0.741 و 0.975). وتشير هذه النتائج الى ان جميع العبارات ذات درجة استجابة مرتفعة وتقييم "موافق". مما يدل على توحيد وإيجابية الإجابات التي قدمها أفراد العينة في كل عبارة.

✓ سجلت العبارات (01، 05، 04) اكبر المتوسطات الحسابية في بعد رأس المال الهيكلي حيث تنحصر قيمها بين (3.38 و 4.13) ويعود هذا الارتفاع عند تفسيره ميدانيا بالاعتماد على الأجوبة المقدمة و الوثائق الداخلية الى ان الشركة تمتلك بيئة تحتية تكنولوجية متطورة بمعايير عالمية، حيث تدمج العمل ببرامج مثل (AMOS, IMOS, OIBS, SAP, HA VIEW) تضمن تنسيق وتدفق ومراجعة وتقييم مستمر لكافة قواعد البيانات، فالمؤسسة تملك ميزة تكنولوجية نادرة تتمثل في قدرتها على دمج بيئة العمل بين نظامين ضخمين في آن واحد فيتم تبادل البيانات بشكل آلي ومستمر ليضمن السرعة والتكامل، كما ان الشركة تملك منصة اتصال داخلي خاص بموظفيها (Intranet Software Communication) تسمح لهم بمتابعة مهامهم اليومية ومشاركة أفكارهم بشكل دائم.

✓ سجلت باقي العبارات المتعلقة برأس المال الهيكلي متوسط حسابي يتراوح بين (3.49 و 3.90)، إجابات هذه العبارات تتجه نحو تقييم "موافق" لان ممارسات الشركة الميدانية تدعم رأس المال الهيكلي من خلال المرونة المتجسدة في الهيكل التنظيمي الجديد والذي سمح بمنح صلاحيات أكثر والحرص على تدفق العمل والأفكار بشكل أفضل، كما ان هيبروك توفر الدعم المالي والنظامي لقاعدة نظمها كونها تستثمر في تقنيات ضخمة ونادرة مثل تقنية (Simulateur Cap Mostaganem) والذي يتواجد في ثلاث دول على مستوى افريقيا.

ب. التحليل الكلي لبعد رأس المال الهيكلي:

أظهرت نتائج الجدول أعلاه ان المتوسط الحسابي الكلي لهذا البعد بلغت قيمته 4.01 وانحرافه المعياري بلغ 0.651، وهي نتائج تعبر عن درجة استجابة مرتفعة من قبل الافراد المشاركين، كما

نلاحظ ان قيمة الانحراف المعياري الكلي أقل من (1.00). مما يشير الى مدى ثبات واتساق الإجابات المقدمة وتوافق آراءهم حول فعالية نظم واجراءات رأس المال الهيكلي في الشركة.

3. رأس المال العلائقي:

أ. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بعبارات رأس المال العلائقي:

من خلال تحليل النتائج الإحصائية لعبارات بعد رأس المال العلائقي نلاحظ ان المتوسطات الحسابية الخاصة بهذا البعد تراوحت بين (4.86 و 3.75) والانحرافات المعيارية بين (0.703 و 1.202)، حيث تبين هذه النتائج الى ان جميع العبارات ذات درجة استجابة مرتفعة ال مرتفعة جدا وتقييم من "موافق" الى "موافق بشدة".

✓ بلغت العبارات (04، 03، 07) أعلى مستويات الاستجابة حيث تصدرت فيه العبارة 04 متوسط حسابي قدره 4.86، تليها كلا من العبارة 03 و 07 بمتوسط حسابي محصور بين (3.75 و 3.90). ويعود تفسير هذا الارتفاع في النتائج عند ربطه بواقع المؤسسة محل الدراسة الى تلك التحالفات والشراكات الدولية التي تعتمد عليها المؤسسة في توسيع نطاق أعمالها وجذب قدر اكبر من المستثمرين كونها مملوكة بنسبة 100% من قبل العملاق الاقتصادي الجزائري "Sonatrach"، حيث نشأ نتاجا لهذه التحالفات شركات مختلطة (Joint-Ventures) مثل (ANGTC, MLTC, SLTC) بنسب مساهمة مختلفة بين شركة Hyproc SC و Sonatrach والشريك الياباني Itochi و Mol، كما تحرص المؤسسة على تعزيز اسمها وسمعتها في نطاقات واسعة عالميا من خلال الالتزام بمعايير الجودة الشاملة و نذكر من بينها مقاييس الجودة الخاصة بمجال النشاط و هي ISO 9000 و الاهتمام بمقاييس المسؤولية البيئية وفق المعيار ISO 14001، حيث تسعى الشركة دائما للتطوير وفق معايير الجودة والإدارة العالمية، واما المكانة الوطنية الاجتماعية فمن خلال مساهمات متعددة تشمل مختلف القطاعات من أبرزها دعم 90% من أسهم نادي "مولودية وهران". (موضح في الملحق 09)

✓ أظهرت العبارات (02، 06، 01) تقييما مرتفعا بمتوسطات حسابية تتراوح بين (3.85 و 4.18)، مما يدل على اهتمام المؤسسة ببناء علاقات جيدة مع مختلف المتعاملين معها، ويظهر هذا بوضوح في الجانب الميداني على سبيل المثال في تعاملها المتكرر مع الموردين الاثراك الذين يتولون مهام صيانة السفن وقطع الغيارات وتجهيزها باعتبارها قنوات التوزيع الدولية الرئيسية التي تعتمد عليها المؤسسة لتقديم

خدماتها الى جانب قنوات أخرى كقنوات التواصل الرقمي والمرور بالشركات المحالفة لضمان الانتشار عالميا. كما تعزز المؤسسة رضا زبائنهم عبر نظام رقابة واضح لجودة خدماتها إما من خلال "استمارات التقييم" التي تتلقاها من زبائنهم فور استفادتهم من خدماتها، او اللجوء الى منصة الشكاوى بشكل مباشر مما يتيح للمؤسسة رصد الملاحظات ومعالجتها.

ب. التحليل الكلي لبعد رأس المال العلائقي:

أما المتوسط الحسابي العام في هذا البعد فقد بلغ 4.07 وبانحراف معياري قدره 0.583، والذي يدل على ان تقييم افراد العينة يعبر عن درجة استجابة مرتفعة وتقييم "موافق". كما ان قيمة الانحراف المعياري الكلي بلغت 1.202 مما يشير الى وجود تباين صغير في اراء افراد العينة حول بعض الممارسات التي تخص العلاقات، لكن هذا لا يلغي إيجابية النتائج حول توفر رأس المال العلائقي في مؤسسة Hyproc.

ثانيا: مستوى الابداع والابتكار في مؤسسة هيبروك Hyproc للنقل البحري

يمثل الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير التابع الابداع والابتكار،

وهي موضحة كالتالي:

الجدول (12-II): المقاييس الوصفية لاستجابات عينة الدراسة اتجاه متغير الابداع والابتكار

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	التقييم	درجة الاستجابة
الابداع والابتكار						
01	يملك الأفراد المساحة الكافية والدعم للقيام بأعمال ابتكارية	3,57	0,784	05	موافق	مرتفعة
02	تهتم الشركة بأفكار أفرادها وإبداعاتهم	3,62	0,897	04	موافق	مرتفعة
03	تنتهج الشركة سياسة التجديد والابداع في تقديم خدماتهم وأساليب العمل الخاصة بها	3,67	0,831	03	موافق	مرتفعة
04	لدى الموظفين القدرة على تحليل المشكلات واقتراح حلول لها	3,72	0,686	02	موافق	مرتفعة
05	لدى الموظفين القدرة على التطوير من حالاتهم الذهنية	3,78	0,798	01	موافق	مرتفعة

06	تمتلك الشركة قسم خاص بالبحث والتطوير	3,16	1,035	06	متوسطة
المجموع	الابداع والابتكار	3,59	0,649	-	مرتفعة

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

أ. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بعبارات محور الابداع والابتكار

يوضح الجدول السابق نتائج متغير الابداع والابتكار حيث ان المتوسطات الحسابية لعبارات هذا المتغير محصورة بين (3.16 و 3.78) وانحرافات معيارية (من 0.686 الى 1.035)، وهذه القيم تشير الى درجة استجابة من "متوسطة" الى "مرتفعة" أي ان التقييم يتراوح بين "محايد" و"موافق" حيث تفسر هذه النتائج احصائيا وميدانيا كالتالي:

✓ سجلت العبارات (01، 02، 03، 04، 05) أعلى المتوسطات الحسابية بمستويات استجابة مرتفعة ودرجة تقييم "موافق" ويمكننا تفسير هذه المخرجات من خلال التطبيقات الميدانية التي تلتزم بها المؤسسة لدعم الأفكار الإبداعية والابتكارية وتوفير البيئة والتمكين لطرح المقترحات والحلول التي من شأنها ان تقلل من المشاكل العملية التي تواجههم. وقد جسد هذا الابداع في إنجازات ميدانية من خلال ابتكارات لامست ارض الواقع من بينها برنامج "Easy Crew" الذي ابتكره الموظف "أماحي أمين" بشركة Hyproc SC، حيث قدم حلا تقنيا لتسهيل عملية تتبع صلاحية شهادات الكفاءة (Brevets) بنظام تنبيه ذكي ويتمتع بخاصية مدمجة لحساب أوقات العمل والراحة وتنظيم دخول وخروج البحارة (Watch-Keeping) بما انها كانت تشكل تحديا للعاملين بسبب صعوبة مراقبتها للآلاف من المهندسين والبحارة. كما شهدت المؤسسة ابتكارات أخرى متنوعة تمس العمليات من بينها برنامج "Demande de paiement" الذي جاء هو الآخر كاستجابة لمشكل الطلبات والعمليات المالية بشكل يدوي فلتوفير الجهد وتقليل الأخطاء تم ابتكار هذا البرنامج لرقمنة هذه العملية وتبسيطها فتدخل فقط معلوماتك الشخصية والبرنامج يقوم بالباقي. هذه الأمثلة الميدانية تدعم البيانات الإحصائية وتؤكد العبارات المذكورة أعلاه.

✓ نجد ان العبارة (06) حصلت على أدنى المتوسطات الحسابية في محور الابداع والابتكار قدره (3.16) مع انحراف معياري مرتفع (1.035) وهو ما يدل على تشتت في آراء افراد العينة وعلى اتساق في اجاباتهم، مما يجعل درجة الاستجابة "متوسطة" ويضعها في تقييم "محايد". ويعود هذا الحياد في الدراسة الميدانية الى عدم تطابق المسمى في الاستبيان مع المسمى الميداني. فان المؤسسة تمارس

نشاط التطوير وهو ما يقره موظفي الشركة، لكن تحت مسمى آخر غير "قسم خاص بالبحث والتطوير"، يعرف "باليقظة القانونية والتكنولوجية" (La Veille Réglementaire et Technologique). حيث يقوم هذا القسم بعملية البحث والتطوير بطريقة مختلفة فيتم تتبع المستجدات العالمية في قطاع المحروقات والنقل البحري والتكنولوجيا وفي حالة حدوث تغيرات يتم تزويد الأقسام المعنية بها لتبنيها.

ب. التحليل الكلي لمتغير الابداع والابتكار:

بالنسبة للمتوسط الحسابي الكلي لمتغير الابداع والابتكار فقد بلغ (3.58)، والانحراف المعياري (0.898). فيدل هذا على وجود درجة استجابة "مرتفعة" وتقييم "موافق" وفقا لمقياس سلم ليكارت الخماسي المستخدم، وبالتالي وجود مستوى مرتفع من الابداع والابتكار المطبق في شركة Hyproc SC للنقل البحري والمحروقات. وتعكس هذه النتائج ان تقييم أفراد العينة يشير الى ان المؤسسة تتفوق في ممارسات تدعم الابداع والابتكار بفعالية من خلال تمكن موردها البشري وثقافتها الداعمة للتجديد والتطوير والمبادرات واقتراح الحلول.

• المطلب الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

➤ الفرع الأول: اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية

تم استخدام نتائج تحليل التباين والانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية والتي تنص على: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تعزيز الابداع والابتكار في شركة Hyproc Shipping Company". سيتم اختبار هذه الفرضية التطبيقية الرئيسة عند مستوى الدلالة 0.05 لهذا تم صياغتها الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الابداع والابتكار في شركة Hyproc Shipping Company عند مستوى الدلالة (0.05).

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الابداع والابتكار في شركة Hyproc Shipping Company عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول (II-13): نتائج تحليل تباين الانحدار واختبار فيشر للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

معدل التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة F
الانحدار	17.171	3	5.724	42.614	0.000
البواقي	7.253	54	0.134		
المجموع الدوري	24.424	57			

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال النتائج الواردة في الجدول السابق الخاص بثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية. حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (42.614) بقيمة إحصائية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة (0.05)، وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة، أين اعتمدنا في ذلك على الانحدار الخطي البسيط، حيث يمكن توضيح النتائج في الجدول التالي الذي تم فيه دمج كافة المؤشرات المهمة الناتجة عنه :

الجدول رقم (II-14) : اختبار وتفسير الفرضية الرئيسية

المتغير المستقل	B معامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد
رأس لمال الفكري	0.712	8.672	0.000	0.749	0.560

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (14) يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لمتغير رأس المال الفكري والابداع والابتكار حيث نجد ما يلي:

- تشير قيمة T المحسوبة البالغة 8.672 بمستوى دلالة (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) مما يؤكد معنوية النموذج ووجود أثر معنوي قوي للمتغير المستقل على المتغير التابع.
- يؤكد المعامل B البالغ 0.712 أي وجود أثر طردي وعلاقة، حيث أن أي تحسين أو زيادة في رأس المال الفكري بوحدة واحدة تؤدي بالضرورة إلى رفع الابداع والابتكار بمقدار 0.712. فبناءً على هذا

يمكن صياغة معادلة الانحدار المعيارية التي تبين هذا الأثر الطردي للمتغير المستقل وعلاقته مع المتغير التابع ($Y = 0.712X$). ف يعبر Y عن المتغير التابع الابداع والابتكار و يعبر X عن النتغير المستقل.

- بلغت قيمة معامل الارتباط R نسبة 74.9% وهي نسبة تعكس قوة ارتباطية قوية بين المتغيرين رأس المال الفكري والابداع والابتكار، مما يوضح لنا وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والابداع والابتكار.
- تشير قيمة معامل التحديد R^2 الى ان متغير رأس المال الفكري يفسر نسبة 56.0% من التأثير الحاصل في الابداع والابتكار والنسبة الباقية تعود لعوامل أخرى خارج الدراسة. مما يبرهن لنا وجود مساهمة فعالة للمتغير المستقل في تعزيز المتغير التابع في الشركة.

بناءا على تحليل نتائج ما سبق، والتي تقدم إجابة مباشرة على إشكالية الدراسة الرئيسية، حيث اتضح لنا ان رأس المال الفكري له أثر قوي ويساهم مساهمة فعالة بنسبة 56% في تعزيز الابداع والابتكار. فنقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على الابداع والابتكار عند مستوى الدلالة 0.05 ونرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على عدم وجود أثر لرأس المال الفكري على الابداع والابتكار في مؤسسة Hyproc SC عند مستوى دلالة (0.05). وهذا ما يتماشى مع ما أكدته الإطار النظري للدراسة حول أهمية توفر رأس المال الفكري ومتطلباته لتحقيق الابداع والابتكار في المؤسسة، وهذا راجع الى تركيز الشركة محل الدراسة على تجسيد وتطوير رأس المال الفكري بكل ابعاده.

➤ الفرع الثاني: اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الأولى الخاصة برأس المال البشري والتي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد رأس المال البشري على الابداع والابتكار في شركة Hyproc Shipping Company". سيتم اختبار هذه الفرضية الفرعية الأولى عند مستوى الدلالة 0.05 لهذا تم صياغتها الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد رأس المال البشري على الابداع والابتكار في شركة Hyproc Shipping Company عند مستوى الدلالة (0.05).

H₁: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد رأس المال البشري على الابداع والابتكار في شركة Hyproc Shipping Company عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول (15-II): اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الأولى الخاصة برأس المال البشري

المتغير المستقل	B معامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد
رأس المال البشري	1.661	6.798	0.000	0.663	0.439

المصدر: من إعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (15) يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) لبعد رأس المال البشري في تعزيز الابداع والابتكار في مؤسسة Hyproc SC حيث ان:

- بلغت قيمة T المحسوبة (6.798) عند مستوى دلالة (0.000) وهي قيمة اقل من (0.05) المعتمدة، مما يؤكد معنوية النموذج ووجود أثر معنوي قوي لبعد رأس المال البشري على المتغير التابع.
- قيمة B بلغت (1.661)، ما يوضح ان أي زيادة في رأس المال البشري بوحدة واحدة تنعكس الى رفع الابداع والابتكار بمقدار إيجابي (1.661).
- قيمة معامل الارتباط R هي (0.663)، مما يشير الى قوة ارتباط مرتفعة بين بعد رأس المال البشري والابداع والابتكار بنسبة 66.3% أي وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والابداع والابتكار.
- قيمة معامل التحديد R² بلغت (0.439) أي ان نسبة 43.9% من التباين الحاصل في الابداع والابتكار راجع للأثر الايجابي الذي يحدثه رأس المال البشري.

ونتيجة ذلك يمكن القول:

- ✓ تهتم مؤسسة Hyproc SC بموردها البشري باعتباره القاعدة لتوليد المعرفة التي بإمكانها خلق ميزة تنافسية تضمن تفوقها الدائم.
- ✓ تساهم برامج التدريب التي تعمل بها الشركة في تراكم المعارف لدى الموظفين مما يخلق مخزوناً من رأس المال البشري المتميز.

✓ يمتلك الموظفون القدرة على يمتلك موظفو الشركة مستويات عالية من المهارات والخبرات والكفاءات مما يسهم في عملية الابداع والابتكار في العمل وتطوير آلياته، وتقديم حلول للمشاكل بشكل فعال. هذا ما يشير الى توفر متطلبات رأس المال البشري في مؤسسة Hyproc SC .

وبالتالي، ان توفر هذه الخصائص الميدانية والاحصائية يعكس تجسيدا وتأثيرا واضحا لرأس المال البشري في مؤسسة Hyproc SC مما يدفعنا الى تأكيد الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على الابداع والابتكار عند مستوى الدلالة (0.05)، ونرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنفي ذلك.

➤ الفرع الثالث: اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الثانية الخاصة برأس المال الهيكلي والتي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء رأس المال الهيكلي على الابداع والابتكار في شركة Hyproc Shipping Company". سيتم اختبار هذه الفرضية الفرعية الثانية عند مستوى الدلالة 0.05 لهذا تم صياغتها الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء رأس المال الهيكلي على الابداع والابتكار في شركة Hyproc Shipping Company عند مستوى الدلالة (0.05).

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء رأس المال الهيكلي على الابداع والابتكار في شركة Hyproc Shipping Company عند مستوى الدلالة (0.05)

الجدول (16-II): اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثانية الخاصة برأس المال الهيكلي

المتغير المستقل	Bمعامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد
رأس المال الهيكلي	2.868	11.324	0.000	0.828	0.685

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

توضح نتائج الجدول رقم (16) وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الابتكار في مؤسسة Hyproc SC عند مستوى دلالة (0.05).

- حيث نجد ان قيمة **T المحسوبة** بلغت 11.321 عند مستوى الدلالة (0.000)، وهي قيمة أقل من (0.05) مما يشير الى التأثير القوي لهذا البعد في النموذج.
- قيمة **B معامل الانحدار** بلغت (2.868)، يعكس هذا علاقة طردية إيجابية قوية. حيث ان أي زيادة في رأس المال الهيكلي بوحدة واحدة يؤدي الى رفع الابتكار والابداع بمقدار (2.868).
- بالإضافة الى قيمة **R** التي بلغت 0.828 حيث انه توجد قوة ارتباطية قوية جداً، أي وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال الهيكلي والابتكار والابداع بنسبة 82.8%.
- **معامل التحديد R²** قدر (0.685)، أي ان رأس المال الهيكلي له أثر بنسبة 68.5 % على الابتكار والابتكار والتغيرات التي تطرأ لتعزيزه في المؤسسة.

حيث نذكر منها:

- ✓ البنية التكنولوجية ونظم المعلومات المتطورة التي تعمل بها المؤسسة تساهم في انسيابية العمل وتدفق المعلومات وتسهيل تحويل الجهود والأفكار الى مخرجات ابتكارية تفيد المؤسسة.
- ✓ ثقافة المؤسسة الداعمة للتطوير المستمر والتحديث لتقليل الأخطاء وتفايدها يمكنها من المحافظة على صلابة رأس مالها الهيكلي.
- ✓ المؤسسة استبدلت هيكلها بأخر أكثر مرونة لتحسين أداء الافراد والعمليات.

مما سبق ذكره، نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي في تعزيز الابتكار والابداع في مؤسسة Hyproc SC عند مستوى دلالة 0.05. ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على الابتكار والابداع،

➤ **الفرع الرابع: اختبار ومناقشة الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة برأس المال العلائقي**

والتي تنص على: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعد رأس المال العلائقي على الابتكار والابداع في شركة Hyproc Shipping Company". سيتم اختبار هذه الفرضية الفرعية الثانية عند مستوى الدلالة 0.05 لهذا تم صياغتها الى فرضية صفرية (العدم) وفرضية بديلة:

H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء رأس المال العلائقي على الابتكار والابداع في شركة Hyproc Shipping Company عند مستوى الدلالة (0.05).

H_1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبعء رأس المال العلائقي على الابتكار والابداع في شركة Hyproc Shipping Company عند مستوى الدلالة (0.05).

الجدول (17-II): اختبار وتفسير الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة برأس المال العلائقي

المتغير المستقل	B معامل الانحدار	T المحسوبة	مستوى الدلالة Sig	R معامل الارتباط	R ² معامل التحديد
رأس المال العلائقي	0.465	4.324	0.000	0.498	0.291

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

من الجدول السابق رقم (17) يتضح لنا وجود أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي على تعزيز الابتكار والابداع في مؤسسة Hyproc SC للنقل البحري والمحروقات عند مستوى دلالة 0.05 حيث نجد:

- **T المحسوبة** تدعم هذا بقيمة 4.324 عند مستوى دلالة 0.000 وهو اقل من (0.05)، مما يؤكد التأثير الإيجابي الذي يضيفه بعد رأس المال العلائقي على الابتكار والابداع.
- **قيمة B معامل الانحدار** بلغت (0.465). مما يشير الى وجود أثر طردي وإيجابي حيث كل زيادة في رأس المال العلائقي بوحدة واحدة تؤدي مباشرة الى زيادة في الابتكار والابداع بمقدار (0.465).
- **معامل الارتباط R** سجل قيمة (0.498)، حيث يؤكد وجود قوة ارتباط بين المتغيرين بنسبة 49.8%.
- **قيمة معامل التحديد R²** بلغت 0.291 أي ان 29.1% من الابتكار والابداع الحاصل في المؤسسة يعود لتأثير بعد رأس المال العلائقي.

وذلك عن طريق:

✓ تعمل شركة Hyproc SC على خلق قيمة مضافة لها من خلال التحالفات والشركات والعلاقات الجيدة الرابطة مع الموردين.

✓ تستثمر الشركة في تعزيز سمعتها ومكانتها مما يسهل عليها استقطاب الشركاء والموظفين ذوي الكفاءات العالية الذين قد يساهمون في تقديم أفكار إبداعية وابتكارية تحسن من خدماتها.

وعليه، نرفض الفرضية الصفرية H_0 التي تنص على عدم وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد رأس المال العلائقي في تعزيز الابداع والابتكار داخل مؤسسة Hyproc SC عند مستوى دلالة (0.05) ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لبعد رأس المال العلائقي في تعزيز الابداع والابتكار عند نفس مستوى الدلالة.

خلاصة الفصل:

أجريت دراستنا الميدانية بشركة Hyproc Shipping Company المتواجدة بوهران لمعرفة دور رأس المال الفكري في تفعيل الابداع والابتكار بالشركة، أين تم تقديم في المبحث الأول عرض عام حول الشركة، تاريخها، أهدافها، تطورها وأهم التعديلات والهياكل الحديثة التي أجريت عليها والتي شهدناها أثناء فترة تربصنا.

ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار الفرضيات اعتمدنا على المنهج التحليلي باستخدام استمارة الاستبيان التي وزعت على عينة مكونة من 61 من موظفي الشركة، مدعومة بالمقابلة الشخصية التي كانت مع كبار المسؤولين بالشركة محل الدراسة لضمان دقة البيانات وإزالة الغموض عن موضوع الدراسة بالإضافة الى الحصول على تفسيرات معمقة لواقع المؤسسة والحصول على معلومات نوعية قد لا تعكسها الأرقام وحدها. وقد خضعت هذه البيانات للمعالجة الإحصائية عبر برنامج الحزم الإحصائية SPSS V26، حيث أظهرت الاختبارات تمتع الاستبيان بدرجة عالية من الصدق والثبات والاتساق الداخلي وفق معامل Alpha Cronbach ومعامل ارتباط Pearson. كما تم استخدام جملة من الأساليب الإحصائية كالمتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية ونماذج الانحدار الخطي، وذلك لوصف إجابات أفراد العينة وتحليل الظواهر والاجابة عن الفرضيات المطروحة لمعرفة طبيعة العلاقة والدور الذي يلعبه رأس المال الفكري بأبعاده الثلاث (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال علائقي) وتأثيره على المتغير التابع المتمثل في الابداع والابتكار. حيث كان جوهر النتائج المستخلصة من هذا الفصل كالتالي:

- ✓ وجود توفر نسبي لمتطلبات رأس المال الفكري بمؤسسة Hyproc SC مع وجود تفاوت من حيث درجة أهمية كل مكون، حيث جاء رأس المال الهيكلي في المرتبة الأولى، متبوعا مباشرة برأس المال البشري، ثم رأس المال العلائقي في المرتبة الأخيرة.
- ✓ تتوفر الشركة محل الدراسة على متطلبات رأس المال البشري، حيث نلمس مدى تمكن أفراد العينة وامتلاكهم للمهارات والخبرات والقدرات الكامنة لديهم كمتبع المشكل والتنبؤ به والبحث عن حلول له، وكذا قدرتهم على تنمية أفكارهم وتطويرها. حيث ان الشركة تدرك مدى أهمية تكوين وتطوير رأس مالها البشري من أجل التميز عن طريق الابداع والابتكار.

- ✓ تتوفر الشركة محل دراستنا على متطلبات رأس المال الهيكلي، حيث نرى ان شركة Hyproc SC تملك رأس مال هيكلي متميز جدا وبمعايير عالمية، فهي تبذل كل الجهد من اجل التطوير الدائم لنظم المعلومات وجلب التكنولوجيا الحديثة. مما يساهم في تسهيل العمل والزيادة في فعاليته ودقته. مما يفتح أبواب لعملية الابداع والابتكار كونه الحلقة الواصلة بين الأفكار الإبداعية والمخرجات الابتكارية.
- ✓ تتوفر الشركة محل الدراسة على متطلبات رأس المال العلائقي حتى وان كان بنسب اقل من رأس المال الهيكلي والبشري، الا ان الشركة تدرك أهميته حيث تعززه عن طريق التحالفات واللجوء لبناء علاقات طيبة مع المتعاملين معها خارج المنظمة وداخلها (علاقاتها الداخلية) لتعزيز سمعتها في النطاق الوطني والدولي، مما يولد لها فرص أكثر على خلق القيمة المضافة من خلال عملية الابداع والابتكار بوجود القنوات اللازمة والثقة والتعلم المستمر من الآخرين.
- ✓ تتمتع الشركة محل الدراسة بمستوى ملحوظ من الابداع والابتكار خاصة في العمليات، ويعود هذا لامتلاكها قاعدة من رأس المال الفكري المتميز باعتباره الركيزة الأساسية والتوليفة لتفعيل الابداع والابتكار حيث انه يمثل منطلق الأفكار الإبداعية والابتكارية والآلية لتنفيذها وانتشارها.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين رأس المال الفكري والابداع والابتكار في شركة Hyproc SC.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين رأس المال البشري والابداع والابتكار في شركة Hyproc SC.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين رأس المال الهيكلي والابداع والابتكار في شركة Hyproc SC.
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين رأس المال العلائقي والابداع والابتكار في شركة Hyproc SC.

خاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت "دور رأس المال الفكري في تعزيز الإبداع والابتكار"، يمكن القول ان التحول نحو اقتصاد المعرفة جعل من الموارد غير الملموسة هي الحجر الأساس لاستمرار المنظمات وتميزها. حيث برز رأس المال الفكري كالمحرك الذي يعمل على توليد طاقة إبداعية تمكن المؤسسة من تحويل الأفكار المجردة إلى قيمة مضافة وابتكارات ملموسة. كونه يلعب دوراً هاماً في الحياة الاقتصادية في بيئة تتسم بسرعة التغيير ومنافسة شديدة، وهو ما يتطلب التجديد والتطوير في مختلف المستويات الإدارية والإنتاجية والتسويقية لتدعيم تنافسية المؤسسة واحتلال مركز الريادة.

وقد أدركت العديد من المؤسسات حقيقة مهمة، وهي أن القيمة الحقيقية لها لا تتجسد في رأسمالها المادي فحسب، وإنما في رأس مالها الفكري أيضاً، والذي يمثل النظام الذي يربط القدرات الفردية (رأس المال البشري)، والبيئة الحاضنة (رأس المال الهيكلي)، وشبكة العلاقات (رأس المال العلائقي). حيث تكمن قوة هذه الموارد في قدرتها على تحويل مخزونها المعرفي إلى عملية ابتكار مستمرة. وتعتبر هذه المكونات بيئة محورية لتفاعل الإبداع والابتكار، إذ يجد العقل المبدع بنية تنظيمية مرنة تدعمه وقنوات اتصال مفتوحة وتغذية بالمعلومات، مما يحول هذا الإبداع الفردي إلى ابتكار مؤسسي ملموس يرفع من أداء المؤسسة. وعليه، فإن المنفذ الحقيقي لضمان البقاء هو البحث عن الموجودات الفكرية لدى المنظمة والسعي الدائم على تطويرها واستثمارها، والأكثر من ذلك تفعيلها؛ فهذه الموجودات وباعتراف العديد من المنظمات الناجحة زادت من قيمة المنظمة السوقية إلى أن وصلت إلى 80% أو 90%، إن هذه النسبة تجعلنا نقف عند هذه الموجودات ونفكر جلياً كيف يمكن لنا أن نحقق الفائدة أو الأهداف المرجوة منها. لذا، يتوجب على المنظمة أن تختار أحسن الطرق والأساليب المتعلقة برأس المال الفكري، من خلال عملية صناعته واستقطابه وتنشيطه وأخيراً المحافظة عليه، لكي تدعم وترسخ الثقافة الإبداعية والابتكارية لديها، لتحقيق أهدافها أولاً والاستجابة لمتطلبات المرحلة الراهنة وتحدياتها المستمرة خلال حلول إبداعية قادرة على توليد ثروة خيالية وتسجيل براءات الاختراع.

وانطلاقاً من هذه الأهمية، سعت هذه الدراسة إلى إسقاط تلك المفاهيم النظرية على واقع المؤسسة محل الدراسة الميدانية (شركة Hyproc Shipping Company)، للإجابة بدقة على إشكالية البحث والتعرف على مدى مساهمة رأس المال افكري في تعزيز الابداع والابتكار ووعي المؤسسة بموجوداتها الفكرية. وقد سمح هذا الجانب التطبيقي بالكشف عن مستوى رأس المال الفكري بالإضافة الى الابداع

والابتكار الموجود في المؤسسة، ومختلف الاستراتيجيات المتبعة لتحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ابتكارية ملموسة تخدم الأهداف المخططة للمؤسسة.

نتائج الدراسة:

وبناء على ما قدمنا من معطيات نظرية وميدانية في هذه الدراسة، استخلصنا مجموعة من النتائج الجوهرية والتوصيات العملية التي يمكن عرضها وفق النتائج التالية:

1. النتائج:

أولاً: النتائج النظرية

- رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (البشري، الهيكلي، والعلائقي) يمثل سلاحاً تنافسياً لا يمكن تقليده بسهولة، مما يساهم في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.
- رأس المال الحقيقي الذي تحوز عليه المؤسسات ليس رأس المال المادي بل رأس المال الفكري، والذي يتمثل بالدرجة الأولى في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة مضافة عن طريق الاستثمار الناجح في الطاقات والكفاءات لبشرية.
- الإبداع والابتكار ليس نتاجاً للصدفة، بل هو ثمرة تفاعلية بين مكونات رأس المال الفكري الثلاثة (البشري، الهيكلي، والعلائقي)، فرأس المال البشري يولد الأفكار، والهيكل يوفر البيئة والأنظمة لتحويلها إلى واقع، ورأس المال العلائقي يغذي هذه الأفكار بالمعلومات الخارجية.
- يعتبر التحسين والرفع من الإبداع والابتكار هدفاً جوهرياً لأي مؤسسة تبحث عن التطوير المستمر، ورأس المال الفكري من أهم المصادر الفعالة التي تحقق ذلك.
- يتميز رأس المال الفكري بكونه أصل متزايد العائد، فكلما استخدمت المعرفة داخل المؤسسة زادت قيمتها وتولدت منها أفكار وابتكارات وقيم مضافة.
- يساهم رأس المال الفكري بشكل كبير على الرفع من أداء المؤسسات وتعزيز الإبداع والابتكار داخلها.
- يساهم رأس المال البشري بشكل كبير في تعزيز الإبداع والابتكار داخلها.
- يساهم رأس المال الهيكلي بشكل كبير في تعزيز الإبداع والابتكار داخلها.
- يساهم رأس المال العلائقي بشكل كبير في تعزيز الإبداع والابتكار داخلها.

ثانيا: النتائج التطبيقية

- أثبتت الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لمتغير رأس المال الفكري في تعزيز الابداع والابتكار في شركة Hyproc Shipping Company ، حيث تبين ان توفر متطلبات رأس المال الفكري والاستثمار فيها يفسر وحده نسبة 56% من التطورات الحادثة في الابداع والابتكار للمؤسسة، أي $R^2 = 0.560$.
- تم قبول الفرضية الفرعية التي تؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لرأس المال البشري في الابداع والابتكار حيث بلغ $R^2 = 0.439$ أي له أثر بنسبة 43.9% على المتغيرات الحاصلة في الابداع والابتكار في المؤسسة.
- تم قبول الفرضية الفرعية التي تؤكد على وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لرأس المال الهيكلي في تعزيز الابداع والابتكار، حيث جاء في المرتبة الأولى كأعلى الأبعاد أثرا فقد بلغ $R^2 = 0.685$ أي له أثر بنسبة 68.5% من المتغيرات الحاصلة في الابداع والابتكار في المؤسسة، وجاء بعد رأس المال الهيكلي
- تم قبول الفرضية الفرعية التي تؤكد على وجود أثر ذو دلالة عند مستوى الدلالة 0.05 لرأس المال العلائقي في الابداع والابتكار، حيث بلغ $R^2 = 0.291$ أي له أثر على الابداع والابتكار ويفسر بمفرده المتغيرات الحاصلة فيه بنسبة 29.1% من التباين، رغم ان هذه النسبة أقل من الأبعاد الأخرى الا انها مساهمة جوهرية ومكملة لبقية الأبعاد.
- كما أنه من أبرز النتائج التي تم التوصل اليها رغم التركيز في فرضيات الدراسة على قياس الأثر ذو الدلالة الإحصائية لرأس المال الفكري وأبعاده الثلاث في تعزيز الابداع والابتكار في المؤسسة الا اننا تعمقنا في التحليل باستخدام معاملات دراسة العلاقة كمعامل الارتباط R الذي كشف لنا عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين مما يعني أن رأس المال الفكري بأبعاده ليس مجرد سبب للإبداع والابتكار، بل هو شريك دائم له فكلما رأس المال الفكري ، ساهم ذلك بدوره في تطوير الابتكارات والعكس الذي يخلق تراكم المعارف والخبرات، مما يخلق حلقة إيجابية مستمرة (Feedback Loop) تدفع بالشركة نحو التميز التنافس وبالتالي:
- 🌈 حيث معامل الارتباط بين رأس المال الفكري والابداع والابتكار قدر $R=0.749$ مما يؤكد وجود قوة ارتباط طردية إيجابية ذات دلالة احصائية بنسبة (74.9%).

- ✚ اما معامل الارتباط بين بعد رأس المال البشري والابداع والابتكار $R=0.663$ مما يؤكد لنا وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بنسبة (66.3%).
- ✚ كما بلغ معامل الارتباط بين بعد رأس المال الهيكلي والابداع والابتكار $R=0.828$ أي وجود علاقة طردية إيجابية ذات دلالة إحصائية بنسبة (82.8%).
- ✚ كما أكد لنا معامل الارتباط R عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين بعد رأس المال العلائقي والابداع والابتكار بنسبة (66.3%).
- تولي مؤسسة Hyproc اهتماما كبيرا لسياسة استقطاب وتوظيف رأس المال الفكري، من خلال الاعتماد على معايير تسمح باستقطاب أحسن الكفاءات وبأحسن المؤهلات العلمية والمواهب من سوق العمل، ومن مخرجات المؤسسات التعليمية في مجال تخصصها. حيث تجلّى ذلك بوضوح من خلال نتائج الدراسة فقد سجلت فئة ذوي الشهادات الجامعية النسبة الأكبر بـ 67.2% من إجمالي عينة الدراسة مما تؤكد توجه المؤسسة نحو استقطاب الكفاءات الأكاديمية العالية.
- تولي مؤسسة Hyproc للنقل البحري والمحروقات أولوية استراتيجية لتكوين رأس المال الفكري مما يجسد وعي الشركة بضرورة الاستثمار في كفاءاتها، حيث لاحظنا هذا التوجه ميدانيا فقد سجلت جملة "التدريب" أعلى المتوسطات الحسابية قدرت (4.14). ويتجلى ذلك من خلال توفير بيئة تعلم وبرامج تدريبية متطورة تواكب المعايير العالمية لتفعيل قدرتهم على ترجمة المعارف والأفكار في شكل ابتكارات.
- تهتم مؤسسة hyproc بتنمية العلاقات الانسانية الطيبة فيما بين العاملين فيها، من خلال التشجيع على العمل الجماعي، وتوفير المرونة للعمال لتشكيل فرق عمل بحثية، من أجل الاستفادة من المخزون الفكري الذي يمتلكونه في كافة المستويات الادارية المختلفة، ما يشجع على الابداع والتطوير بشكل مستمر.
- جددت مؤسسة Hyproc الهيكل التنظيمي ليكون أكثر مرونة ليساعدها بشكل أكبر على التأقلم مع التغيرات البيئية المختلفة، هذا فضلا على تحسين طرق العمل في ظل وضوح قنوات الاتصال والاعتماد على تكنولوجيا المعلومات المتطورة.
- تولي مؤسسة Hyproc اهتماما كبيرا للمحافظة على أصولها الفكرية حيث تثن وتقدر قدراتهم الفكرية والابداعية بصورة أكبر.

- تتوفر شركة Hyproc على نظام للحوافر والمكافئات لحد كبير، حيث لاحظنا هذا التوجه ميدانيا فقد سجلت جملة "المحفزات والمكافئات" متوسط حسابي مرتفع قدر (4).
- من خلال النتائج المحققة يمكن الوقوف على وجود اهتمام قبل المؤسسة على اقامة علاقات وطيدة مع الاطراف أصحاب المصلحة، فضلا عن اعتمادها على أحدث الأساليب في الاتصال والتعامل مع البيئة الخارجية، وفي تلبية حاجات الزبائن المتطورة لغرض توفير منتجات مميزة وذات جودة، في ظل الحركية الكبيرة التي يعرفها القطاع الذي تنشط فيه، حيث لقي المتوسط الحسابي الخاص برأس المال العلائقي مقدار (4.07).
- تتمتع مؤسسة Hyproc بمستوى عالي من الابداع والابتكار وهو ما تم اثباته بوضوح من خلال اتساق النتائج الإحصائية والميدانية حيث سجل المتغير متوسطا حسابي قدره (3.58) وتأكدت هذه القيمة الإحصائية من خلال التجسيديات الابتكارية الملموسة على أرض الواقع، مما ينقل الابداع من اطاره النظري الى حلول تطبيقية تخدم المؤسسة من أبرزها برنامج "easy crew"
- تعمل مؤسسة Hyproc بصفة مستمرة على تشجيع عمالها على تنمية قدراتهم الابداعية، من خلال توفير الحرية في التعبير عن الآراء، وتقديم الاقتراحات المتعلقة بالمشاكل والمواقف التي تواجهها المؤسسة، هذا بدوره يسمح باستخراج الافكار المخزنة في عقولهم للاستفادة منها بطريقة مبدعة على مستوى نشاطاتها.
- تعتمد مؤسسة Hyproc على تطبيق أساليب مثل الاجتماعات الدورية التي يتم فيها مناقشة الأفكار والمشاكل واقتراح الحلول وتقييم عمل الجماعات، ما يساهم بدوره في تنويع الافكار التي يمكن ترجمتها إلى مشاريع ابتكارية مختلفة.

2. التوصيات:

- ضرورة تحويل الأفكار الإبداعية التي يمتلكها موظفو الشركة إلى براءات اختراع داخلية أو إجراءات عمل مسجلة لضمان عدم ضياعها برحيل الكفاءات.
- ضرورة الحفاظ على المستوى المتفوق لبرامج التدريب التي تعتمدها المؤسسة حالياً، مع التركيز على البرامج التدريبية التي تنمي مهارات التفكير الإبداعي لدى الموظفين، وليس فقط المهارات التقنية التقليدية.
- تشجيع العمل الجماعي وحلقات السيطرة النوعية والعصف الذهني كأدوات لتوليد الأفكار الابتكارية.

- يجب على المؤسسة صياغة استراتيجيات وسياسات واضحة للتأكيد على ثقافة الابداع والابتكار وتوفير منصات داخلية لاستقبال الأفكار الابتكارية ودراسة جدواها وتطبيقها.
- من الضروري أن تعمل المؤسسة على توثيق كافة الابتكارات والتحسينات التي تتم داخل أسوارها من خلال تثبيت الملكية الفكرية بوثائق رسمية وبراءات اختراع، تضمن عدم ضياع الجهود الابتكارية أو تسربها، وتحولها إلى أصل قانوني ومالي يزيد من قيمة المؤسسة.
- الاستمرار في بناء شراكات استراتيجية مع الشركاء والموردين لضمان تدفق مستمر للمعلومات والأفكار الحديثة، وضرورة الاهتمام أكثر بتفعيل الابداع والابتكار عن طريق رأس المال العلائقي.

3. آفاق الدراسة:

- أثر مساهمة نمط القيادة في تفعيل رأس المال الفكري وتوجيهه نحو الابداع والابتكار.
- هندسة الكفاءات البشرية كحلقة وصل بين رأس المال الفكري والابتكار المؤسسي.
- دور رأس المال الفكري في تعزيز الابداع التسويقي في ظل التحول الرقمي للمؤسسات.
- تنمية رأس المال الفكري كمدخل لتعزيز التوجه الريادي والتميز في الشركات الناشئة.
- تفعيل رأس المال البشري كمدخل للتحول المؤسسي من خلال دور القيادة التحويلية.

المراجع

1. المراجع العربية:

(أ) الكتب:

- إبراهيم مراد الدعمة، التنمية البشرية (الإنسانية) بين النظرية والواقع، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 13.
- أحمد المعاني/أحمد عريقات/أسماء الصالح/ناصر جرادات/عبد الباري إبراهيم درة، قضايا إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- أحمد بن عبد الرحمن الشميمري، الابتكار الأساسيات والنظريات والتطبيقات، دار اجادة للنشر، الرياض، السعودية، 2024.
- أحمد رجب، إدارة المعرفة واستراتيجيات النجاح نحو مؤسسات أكثر ذكاء، الطبعة الأولى، وكالة الصحافة العربية (ناشر إلكتروني ورقي)، مصر، 2024.
- أحمد علي صالح/ زكريا الدوري، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، الطبعة الأولى، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2018.
- أحمد مختار عمر، معجم اللغة العربية المعاصرة، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة، 2008.
- أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، الطبعة الأولى، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- حامد هاشم محمد الراشدي، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، دار طيبة الخضراء للنشر والتوزيع، مكة المكرمة، 2017.
- الحسن علي الوزير، الابداع والابتكار - دليل لكل رواد الابداع والابتكار -، الطبعة غير متوفرة، دار النشر غير متوفرة، 2020.
- راوية حسن، سلوك المؤسسات، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- رجب عبد الحميد حسنين، المكتبات الاكاديمية إدارة رأس المال الفكري، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.

- سعد علي العنزي/ أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2009.
- سعدون حمود جثير الربيعاوي/حسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء، الأردن، 2014.
- سليم بطرس جلدة/ زيد منير عبوي، إدارة الابداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- شفيق فلاح علاونة، الابداع نظرياته وموضوعاته البحث والتطوير والممارسة (كتاب مترجم للكاتب مارك رنكو)، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر.
- صالح بن حمد التويجري، ويسألونك عن الإدارة، الطبعة الثانية، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2015.
- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الابداع والابتكار، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- عبد الرحمن كساب عامر، رأس المال المعرفي، دار كتاب للنشر والتوزيع، مصر، 2014.
- عبد الستار العلي/ عامر قنديلجي/ غسان العمري، المدخل الى إدارة المعرفة، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- عبد الغني أبو العزم، معجم الغني، المكتبة الشاملة.
- عبد الله حسن مسلم، الابداع والابتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، الطبعة الأولى، دار المعتر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، الطبعة الثانية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- علي رزاق العابدي، إدارة رأس المال الفكري في المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان.
- مائدة حميد تايه المسعودي/ أحمد محمد فهمي البرزنجي/ سالم محمد عبود، رأس المال البشري الاستراتيجي: المفاهيم.. الأسس.. الأبعاد، الطبعة الأولى، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية، بغداد، 2019.

- محمد داود، إدارة التميز والابداع الإداري، الطبعة غير متوفرة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، 2020.
- محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- مدحت محمد أبو النصر، بناء وتدعيم الولاء المؤسسي، أترك للطباعة النشر والتوزيع.
- مصطفى يوسف كافي، مسرعات الاعمال في إدارة المشاريع الريادية الصغيرة والناشئة، الطبعة غير متوفرة، دار عقل للنشر والدراسات والترجمة، 2022.

ب) الأطروحات والمذكرات:

- حسناوي بلبال، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة -دراسة حالة بعض المؤسسات-، مذكرة ماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير مدرسة الدكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف 01، 2013/2014.
- خرشي لزهر، أثر رأس المال الفكري في تحسين جودة الخدمات المصرفية للبنوك التجارية الجزائرية - دراسة حالة بعض البنوك بولاية سطيف-، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص تسويق بنكي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2024.
- سراج وهيبة، أثر جودة تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري على تحسين الأداء المستدام للمؤسسات الاقتصادية دراسة تطبيقية على مستوى مجمع بن حمادي برج بوعرييج، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارة وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2021.
- سعود عبد الله علي العنزي، تقييم الأصول غير الملموسة في القطاع الضريبي بدولة الكويت باستخدام مدخل عملية التحليل الهيكلي وأثرها على النجاح التنظيمي، أطروحة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012.
- عقيلة أفيني، أثر رأس المال الفكري على خلق القيمة في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة مجمع صيدال-، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018.

- فرحاتي لويظة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة-، بائنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
- فرطاس فتيحة، رأس المال الفكري الميزة التنافسية الجديدة للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة ميدانية على بعض مؤسسات القطاع الصناعي في الجزائر، أطروحة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2015/2014.
- محمد محمد شرهان، الابتكار التنظيمي ودوره في تحسين أداء منظمات الأعمال الجمهور اليمنية، خطة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية والمالية، الأكاديمية اليمنية للدراسات العليا، تخصص إدارة أعمال، اليمن، 2021.
- منصور عيسى البداوي، أثر رأس المال الفكري في أداء الجمعية العلمية الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، كلية إدارة المال والاعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2015.
- ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي -دراسة تطبيقية على برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين في قطاع غزة-، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا -برنامج القيادة والإدارة-، غزة، فلسطين.
- نادية حماش، مساهمة رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة-دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات بائنة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بائنة 1، الجزائر، 2017/2016.
- ناصر ساجد الناصر الشمري، أثر رأس المال الفكري في أداء قساع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية: دراسة تطبيقية في دولة الكويت، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2013.
- نجاه بن يحي، تفعيل الرأس المال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الإبداع -مع دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018/2017.

- همامة بن عمومة، دور إدارة رأس المال الفكري في تشجيع الابداع على مستوى مؤسسات التعليم العالي -دراسة عينة من الجامعات الجزائرية-، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية ولوم التسيير، جامعة باتنة1، الجزائر.

(ت) المقالات والمجلات العلمية:

- أحمد فكري الحسني، رأس المال الفكري (المفهوم والأهمية)، مجلة العلوم الإدارية والسياسية، العدد1، 2023.
- أسماء محمد السيد مخلوف، تعظيم رأس المال الفكري بجامعة السويس لتحقيق ميزتها التنافسية، مجلة كلية التربية المجلة العلمية، جامعة أسيوط، المجلد38، العدد6، 2022.
- أمعوش جهيدة، أثر رأس المال الفكري في تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة حالة بعض المؤسسات بولاية سطيف- مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، المجلد20، العدد1، 2020.
- بن الدين نور الهدى، دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة ENIE-، مجلة الاقتصاد والبيئة، جامعة الجبالي ليايس سيدي بلعباس، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2006.
- بن حمين بوجمعة/ بن عبو الجبالي، إدارة رأس المال الفكري وأثرها على الفعالية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية -دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الجزائرية-، مجلة الدراسات التسويقية وإدارة الأعمال، المجلد الثاني، العدد1.
- بوزيان راضية، متطلبات تنمية رأس المال الفكري بالجامعات في ضوء الاتجاهات العالمية المعاصرة ومعايير الإيزو ISO -مقاربة سوسيولوجية تحليلية-، المجلة العربية للأبحاث والدراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشاذلي بن جديد، الطارف، المجلد13، العدد1، 2021.
- حسنى محمود عبد الغنى محمد، واقع إدارة الابداع لدى مديري المدارس بالحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر -مستخلص بحث من رسالة ماجستير في التربية تخصص سياسات التعليم وإدارته- ، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 11.
- خالد علي أحمد هارون زواحي، واقع إدارة رأس المال الفكري بجامعة دمار من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإدارية، مجلة العلوم التربوية والنفسية، كلية التربية، جامعة دمار، اليمن، 2022.

- خالد محمد عبد العزيز أبو غنم، أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الاستراتيجية في شركات الصناعة الغذائية جدة، مجلة الادارة والاقتصاد، مجلد5، العدد 9، 2012.
- خديجة حنطيط، رأس المال البشري كآلية لتحقيق الابداع في المؤسسة -دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة-، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 11، العدد2، جامعة 20 أوت 1995 سكيكة، 2023.
- رادي نور الدين، الابداع والابتكار في المنظمات الحديثة -دراسة تجارب عالمية-، مجلة الابتكار والتسويق، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، المجلد 01، العدد01.
- رجراج الزوهير، دور الإبداع في تحسين الأداء الصناعي للمؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، جامعة لونييسي علي، الجزائر، المجلد غير متوفر، العدد 31، 2015.
- زلماط مريم، دور رأس المال الفكري في استمرارية المؤسسة -دراسة حالة ببعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سيدي بلعباس (CMA ,ENIE) مطاحن عزوز مجمع حسناوي، -مجلة زيان الحقوق والعلوم الإنسانية -دراسات اقتصادية-، جامعة زيان عاشور، الجلفة، المجلد26، العدد1.
- سعد العنزي/ حميد علي أحمد الملا، إطار مفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 21، العدد81، العراق.
- السعيد معطوب/ عمر بن سديرة، نماذج ومؤشرات قياس رأس المال الفكري، المجلة الجزائرية للأمن الإنساني، المجلد05، العدد 02، 2020.
- سمير جلاب محمد/ بن جروة حكيم، أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الابداع التنظيمي لمؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد11، العدد1، 2020.
- صندرة سايب، الإبداع والابتكار في المؤسسات الاقتصادية واقع وتحديات المؤسسات الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة2، مجلد أ، عدد 42، 2014.
- عائشة سمسوم، تنمية الابداع التنظيمي ضمن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة الجزائر 03، العدد 14، المجلد 1، 2016.
- عبد الناصر نور/ ظاهر القشي/ جهاد قراريش، رأس المال الفكري: الأهمية، القياس والإفصاح -دراسة فكرية من وجهات نظر متعددة-، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد25، 2010.
- علي عمران العاتي/ محمد عبد الحميد المبعق، رأس المال العلاقتي وعلاقته بتنمية توجهات خريجي الجامعة الأسمرية الإسلامية، كلية الاقتصاد والتجارة، الجامعة الأسمرية الإسلامية، ليبيا.

- علي فلاح الزعبي/ ياسر عيسى الممني، دور الابداع والابتكار التسويقي في عمليات التسويق الريادي في شركات الأعمال الصغيرة في الأردن (دراسة تحليلية)، مجلة استراتيجيات التحقيقات الاقتصادية والمالية، الأردن، المجلد 02، العدد 01، 2020.
- فارسي إبراهيم الخليل /أ.كريم بوعيسى، إدارة الإبداع والابتكار ودور البحث والتطوير في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال)، مجلة التمكين الاجتماعي/ مجلة فصيلة دولية أكاديمية محكمة، جامعة الأغواط، الجزائر، المجلد الأول، العدد الثاني، 2019.
- فرحاتي لويذة، رأس المال الفكري: نماذج القياس المحاسبي-دراسة نظرية-، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الوادي، المجلد 1، العدد 9، الجزائر.
- فرحاتي لويذة، مساهمة رأس مال الزبون في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات الجزائرية -دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة باتنة-، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 9، العدد 2، 2022.
- فواز هذيل/ هجير هشير، متطلبات تفعيل الابداع والابتكار كمدخل لدعم المقاولات واستدامة المنظمات -قراءة في النماذج اليابانية والأمريكية الناجحة-، مجلة الابتكار والتسويق، المجلد 08، العدد 1، 2020، الجزائر.
- قايد برزوق/ سحانين الميلود، أهمية ابتكار المنتجات في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة والوصول إلى الأسواق الخارجية -مؤسسة أريس الجزائر IRIS Algeria نموذج- مجلة إضافات اقتصادية، الجزائر، المجلد 08، العدد 01، 2024.
- كمال رزيق، بن عمور سمير، بن عبد الرحمن نصيرة، رأس المال الفكري وإشكالية خلق القيمة (الميزة التنافسية) في منظمات الأعمال، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8، العدد 2، 2017.
- لرقم عزالدين، معوقات الابداع والابتكار في منظمات الاعمال (المؤسسة الجزائرية نموذجاً)، مجلة ضياء للبحوث النفسية والتربوية، الجزائر، العدد التجريبي، 2020.
- ليتيم ناجي/ بوطغان ليلي، دور استراتيجيات الإبداعية في تطوير مهارات الفرد داخل المؤسسة الجزائرية، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 38، الجزائر.
- محمد أحمد محمد يوسف، أهمية رأس المال الفكري في إدارة التحديات الاستراتيجية التي تواجه منظمات الأعمال-مقارنات تحليلية وصفية لمجموعة من الدراسات السابقة للفترة من 2009 الى 2022-، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد 40، 2022.

- محمد قريشي/ صفاء بياضي، الابتكار التكنولوجي في المؤسسات أنواعه مصادره والعوامل المؤثرة فيه، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، المجلد 01، العدد 34.
- الهاللي الشربيني الهاللي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 22، 2011.
- هند غدايفي ورفقاءه، الابتكار وطرق قياسه وتنميته، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، 2018، الجزائر.
- الياس غقال/ يوسف مدوكي/ عادل زقير، أهمية الابداع التكنولوجي كمصدر للميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، الجزائر، المجلد 01، العدد 01، 2017.
- يسرى بوترعة/ خالد لعلاوي، سمعة المؤسسة: بين حتمية مراجعة الآليات التقليدية وضرورة تبني التحولات الإلكترونية، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 8، العدد 2، 2021.

(ث) الملتقيات المداخلات والمطبوعات:

- إبراهيم بورنان/ يوسف بوخلال، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الاعمال، مداخله مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2011.
- أحلام سوداني، محاضرات في إدارة الابداع والابتكار، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة اعمال، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2018/2017.
- أسماء زدوري، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، مداخله مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2011، الجزائر.
- بوقابة وردية، الابداع التكنولوجي مدخل لتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة، محاضرة، جامعة برج بوعريج.
- تركي إبراهيم عبيدات، خارطة طريق للاستثمار في رأس المال الفكري العربي، المؤتمر العربي الأول (رأس المال الفكري العربي-نحو رؤية استراتيجية جديدة للاستثمار والتطوير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية بالتعاون مع معهد الإدارة العامة بسلطنة عمان، مسقط، 2013.

- حسين برقي/ طارق هزرشي/ عطا الله بن مسعود، إدارة التحول -التحسين- في منظمات رأس المال الفكري، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2011، الصفحة غير موجودة.
- عبو عمر/عبو هودة، مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس (رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الجزائر.
- عصام الدين محمد متولي/صلاح علي أحمد، مفهوم ونماذج القياس المحاسبي لرأس المال الفكري، المؤتمر السنوي الدولي الخامس والعشرون (إدارة المعرفة الاستراتيجية)، كلية التجارة، جامعة المنصورة، 2010.
- فتيحة ونوغي، أهمية الابداع في منظمات الاعمال، محاضرة، جامعة سطيف، الجزائر.

ج) مواقع الكترونية:

- شركة هيبروك للنقل البحري للمحروقات، "الموقع الرسمي لشركة هيبروك"، تاريخ الاطلاع: 23 أبريل 2026، الساعة 16:44، الرابط HYPROC Shipping Company.

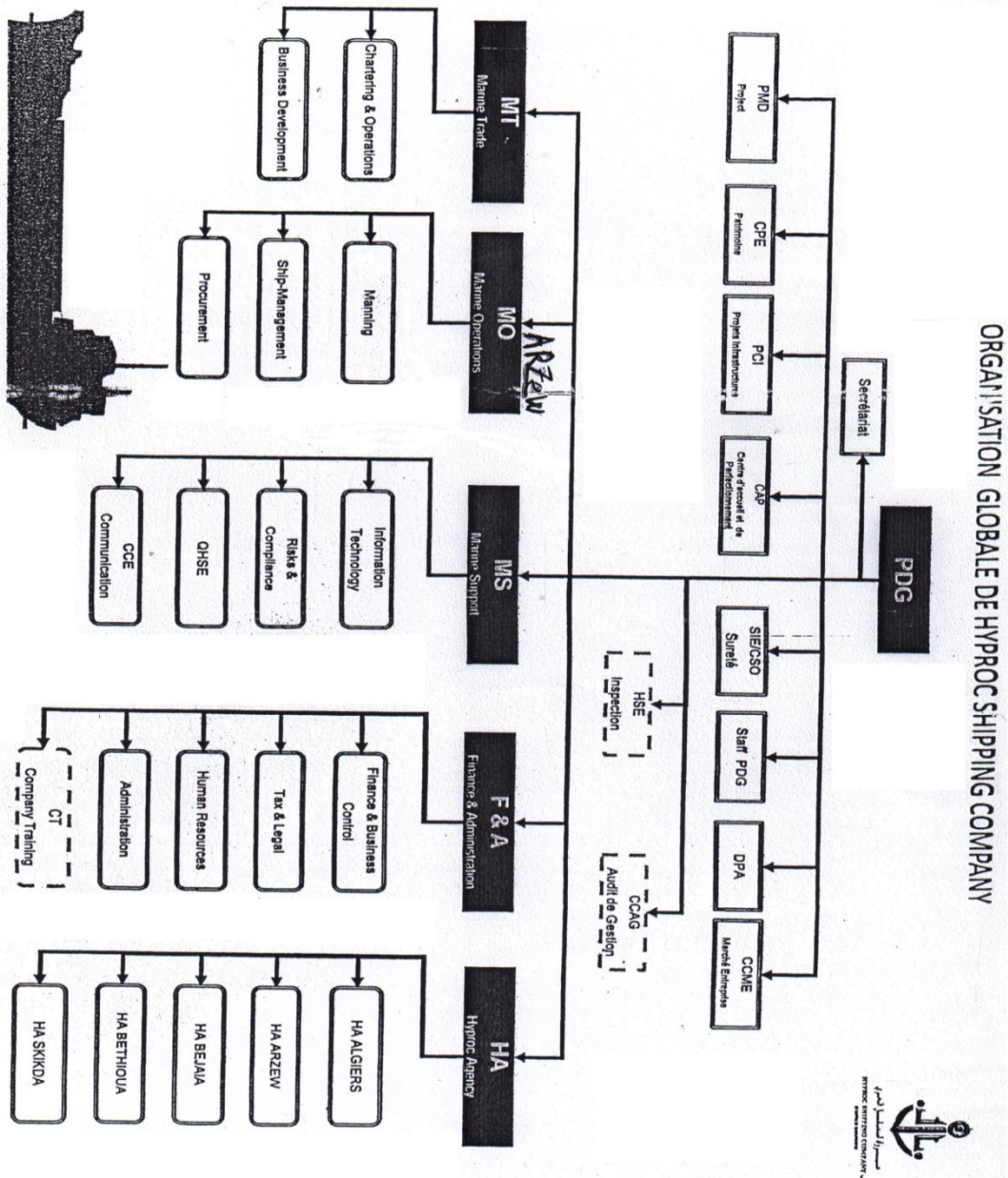
2. المراجع باللغة الأجنبية:

- Annie Brooking, Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise, London, International Thomas Business Press, 1996.
- Dattopant thengadi, Creativity and Innovation, Notional Board for Workers Education & Development, Ministry of Labour & Employment, Govt of india.
- Danka Starovic, Bernard Marr, Understanding corporate value: managing intellectual capital, the chartered institute of management Accountant.
- Diana Gioacasi, Intellectual Capital: A Critical Approach on Definitions and Categorization, CES Working Paper, Vol 6, N°4, 2014.

- Leif Edvinsson/ Michael S Malone, Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower, NewYork, HarperBusiness, 1997.
- Mohammad Ali Sarlek/ Mahdi Moradgholi/ Ali Ghorbani/ Effect of transformational leadership on intellectual capital, Journal of Business Management, Vol 6, N° 27, 2012.
- Muammer Zerenler/ Selcuk Burak Hasiloglu/ Mete Sezgin, Intellectuel Capital and Innovation Performance: Empirical Evidence in the Turkish Automotive Supplier, Journal of Technology Management & Innovation, Vol 3, issue4, Santiagp, 2008.
- Nick Bontis/Chun Wei Choo, The strategic Management of Intellectual Capital and Organizational knowledge, New York: Oxford University Press, 2002.
- Nimsith SI/ Rifas AH/ Cader MJA, Impact of Core Compentency on Competitive Advantage of Banking Firms in Sri Lanka, International Journal of Scientific and Innovative Technology, Vol 3, N°7, 2016.
- R.P Mohanty, Managing Human Capital, New Delhi, Excel Books, 2006.
- Radha Mohan, Knowledge Management in Teacher Education Progress and Future Prospects: A guideline for evolving an intellectual capital statement for teacher education, i-manager's Journal of Education Technology, Vol1, N°4, 2005.
- Seyed Ahmad Nejad Sajadi/Farzane Rahmani/ Sharifian Esmail, The Relationship between Intellectual Capital and Organizational Entrepreneurship Physical Education Departments at Universities in Kerman -A case study-, Vol8, 2

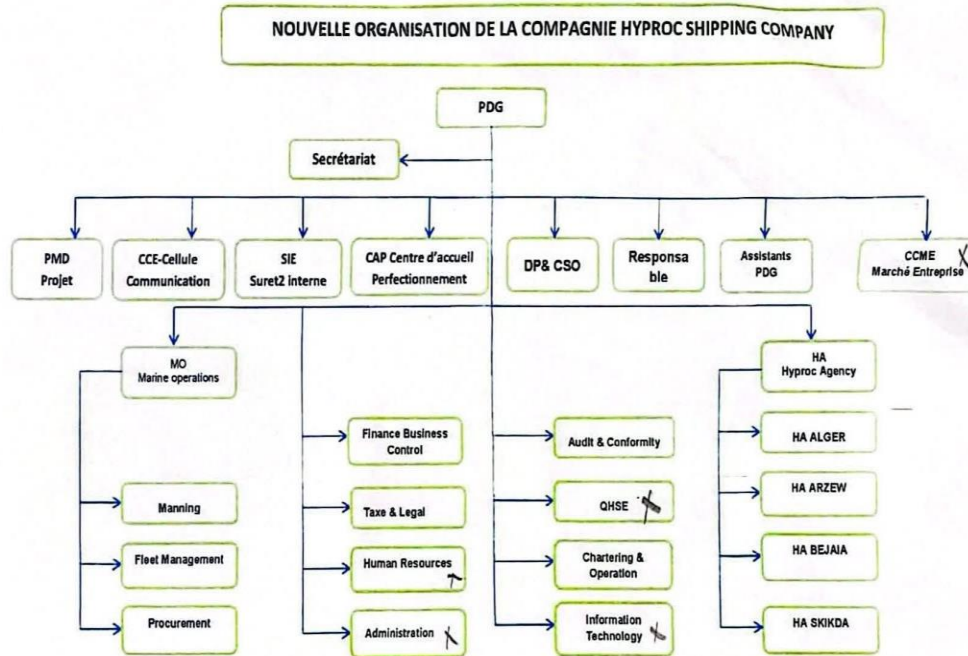
الملاحق

الملحق رقم 01: الهيكل التنظيمي السابق



المصدر: الهيكل التنظيمي القديم المقدمة من قبل شركة HYPROC SC

الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي الحديث



المصدر: الهيكل التنظيمي الجديد المقدمة من قبل شركة HYPROC SC

الملحق رقم 03: استبيان الدراسة الموزع في المؤسسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



QUESTIONNAIRE

أيها السادة الكرام Mesdames, Messieurs

بين أيديكم استبيان علمي يهدف إلى جمع البيانات اللازمة لاستكمال دراسة حول "دور رأس المال الفكري في تعزيز الإبداع والابتكار". تسعى هذه الدراسة لفهم كيف يمكن للعناصر المكونة لرأس المال الفكري أن تسهم في دعم الابتكارات والإبداعات بما يخدم أهداف المؤسسة. نرجو منكم التكرم بالإجابة بموضوعية مع العلم بأن كافة إجاباتكم ستكون في سرية تامة ولن تستخدم إلا في أغراض تدعم بحثنا العلمي فقط.

Ce questionnaire scientifique a pour but de recueillir les données nécessaires à notre étude qui porte sur « **Le rôle du capital intellectuel dans le développement de l'innovation et de la créativité** ». L'étude vise à comprendre comment le **capital intellectuel** peut servir de levier à l'innovation pour atteindre les objectifs de l'organisation. Vos réponses resteront strictement confidentielles. **Merci pour votre précieuse collaboration.**

يرجى وضع العلامة (X) في مربع الخيار الذي تراه مناسب

الجزء الأول: المعلومات الشخصية (informations personnelles)

1- الجنس (Genre): ذكر ☐ أنثى ☐

2- السن (Age): أقل من 25 ☐ من 26 إلى 30 ☐ من 31 إلى 45 ☐ أكبر من 46 ☐

3- المؤهل العلمي (Diplôme): شهادة جامعية ☐ تكوين مهني ☐ دراسات عليا ☐

أخرى ☐

4- سنوات الخبرة (Années d'expérience) : أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 20 سنوات ☐

من 21 إلى 30 ☐ أكثر من 31 سنة ☐

الجزء الثاني: أسئلة الاستبيان

الفقرة					
رأس المال البشري Capital humain					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
					01 تعمل الشركة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة. L'entreprise veille à retenir son personnel aux compétences et connaissances diversifiées.
					02 تحرص الشركة على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية. L'entreprise veille à la participations active de son personnel aux programmes de formations.
					تركز الشركة على الاستفادة القصوى من ذوي الخبرات. L'entreprise veille à optimiser l'exploitation des compétences de ses experts.
					04 تعمل الشركة على اشعار الموظف بالأمان والاستقرار الوظيفي. L'entreprise veille à assurer un environnement de travail stable et sécurisant.
					05 تعتبر الشركة ان رأس المال البشري الذي تملكه من أهم دعائم المنافسة والتفوق. L'entreprise considère son capital humain comme l'un des piliers majeurs de son excellence
					06 تحرص الشركة على منح موظفيها التحفيزات والمكافآت. L'entreprise s'engage à instaurer un système de primes et d'encouragement pour son personnel.
					07 تركز الإدارة العليا على التطوير المستمر. La direction générale s'investit pleinement dans une démarche de progrès continu.
رأس المال الهيكلي Capital structurel					
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة	
					01 تقوم الشركة بمراجعة وتقييم عملياتها بشكل مستمر. L'entreprise procède régulièrement à l'examinassions et l'évaluation de ses processus

					02	تعتمد الشركة على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أدائها. L'entreprise adopte une structure organisationnelle flexible qui améliore sa performance
					03	يمتلك الأفراد حرية اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية. Les membres disposent de la liberté de prendre des décisions concernant leurs activités quotidiennes
					04	توفر الشركة قاعدة بيانات دقيقة لمختلف أنشطتها وعملائها وموظفيها L'entreprise met à disposition une base de données fiable couvrant l'ensemble de ses activités, sa clientèle e son personnel
					05	لدى الشركة شبكة اتصال داخلي متطورة. L'entreprise dispose d'un réseau de communication interne performant
					06	توفر الشركة الدعم المالي اللازم لقسم البحث والتطوير. L'entreprise fournit le soutien financier nécessaire au département de recherche et développement
					07	توفر الشركة نظم وإجراءات تدعم الأفكار الجديدة. L'entreprise dispose des mécanismes et des processus d'appui aux initiatives innovantes
					رأس المال العلائقي Capital relationnel	
أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة		
					01	تهتم الشركة بتحقيق رضا زبائنها والمتعاملين معها. L'entreprise s'engage à garantir la satisfaction de sa clientèle et de ses différents partenaires
					02	تهتم الشركة ببناء علاقات طيبة مع الموردين. L'entreprise veille à établir de bonnes relations avec ses fournisseurs
					03	تعمل الشركة بشكل دائم على جذب شركاء ومستثمرين جدد. L'entreprise s'efforce continuellement à élargir son réseau de partenaires et d'investisseurs potentiels
					04	تمتلك الشركة سياسة واضحة لتطوير علاقاتها وسمعتها. L'entreprise déploie une stratégie explicite pour développer ses réseaux ainsi qu'à valoriser son capital de réputation
					05	تشجع الشركة على العمل الجماعي وخلق علاقات داخلية جيدة. L'entreprise encourage le travail d'équipe et la cohésion sociale en créant de bonnes relations internes
					06	تمتلك الشركة قنوات توزيع متنوعة لتوزيع خدماتها. L'entreprise dispose de canaux de distribution diversifiés pour ses services
					07	تعمل الشركة على خلق قيمة مضافة من خلال التحالفات مع الشركات الأخرى. L'entreprise mise sur les alliances inter-entreprises pour créer une valeur ajoutée

الإبداع والابتكار La créativité et l'innovation					أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
01	يمتلك الأفراد المساحة الكافية والدعم للقيام بأعمال ابتكارية. Le personnel bénéficie d'une marge de liberté et de l'appui requis pour réaliser des travaux créatifs								
02	تهتم الشركة بأفكار أفرادها وإبداعاتهم ومقترحاتهم L'entreprise valorise les suggestions de ses employés et leur créativité								
03	تنتهج الشركة سياسة التجديد والابداع في تقديم خدماتها وأساليب العمل الخاصة بها L'entreprise mise sur le renouveau et l'innovation dans ses méthodes de travail								
04	لدى الموظفين القدرة على تحليل المشكلات واقتراح حلول لها Les employés ont la capacité d'analyser les problèmes et de proposer des solution adaptées								
05	لدى الموظفين القدرة على التطوير من حالاتهم الذهنية Les employés ont la capacité de se perfectionner en faisant évoluer leur état d'esprit								
06	تمتلك الشركة قسم خاص بالبحث والتطوير L'entreprise dispose d'un département dédié à la recherche et au développement								

الملحق رقم 04: قائمة محكمين الاستبيان

الرقم	اللقب والاسم المحكم	الوظيفة
01	أ.د/ غلاي نسيمة	أستاذة محاضرة علوم التسيير
02	أ.د/ لواتي ختيسة	أستاذة محاضرة علوم التسيير
03	أ.د/ منقوري منال	أستاذة محاضرة علوم التسيير
04	سيد ميلود بدر الدين	موظف في شركة هيبروك

الملحق رقم 05: دليل الأسئلة الأولية للمقابلة الميدانية المطروحة أثناء التبرص الميداني



جامعة بلحاج بوشعيب - عين تموشنت -
تخصص إدارة أعمال



أسئلة المقابلة

الأسئلة المطروحة في المقابلة في شركة Hyproc Shipping Company بكل اللغتان العربية والفرنسية:

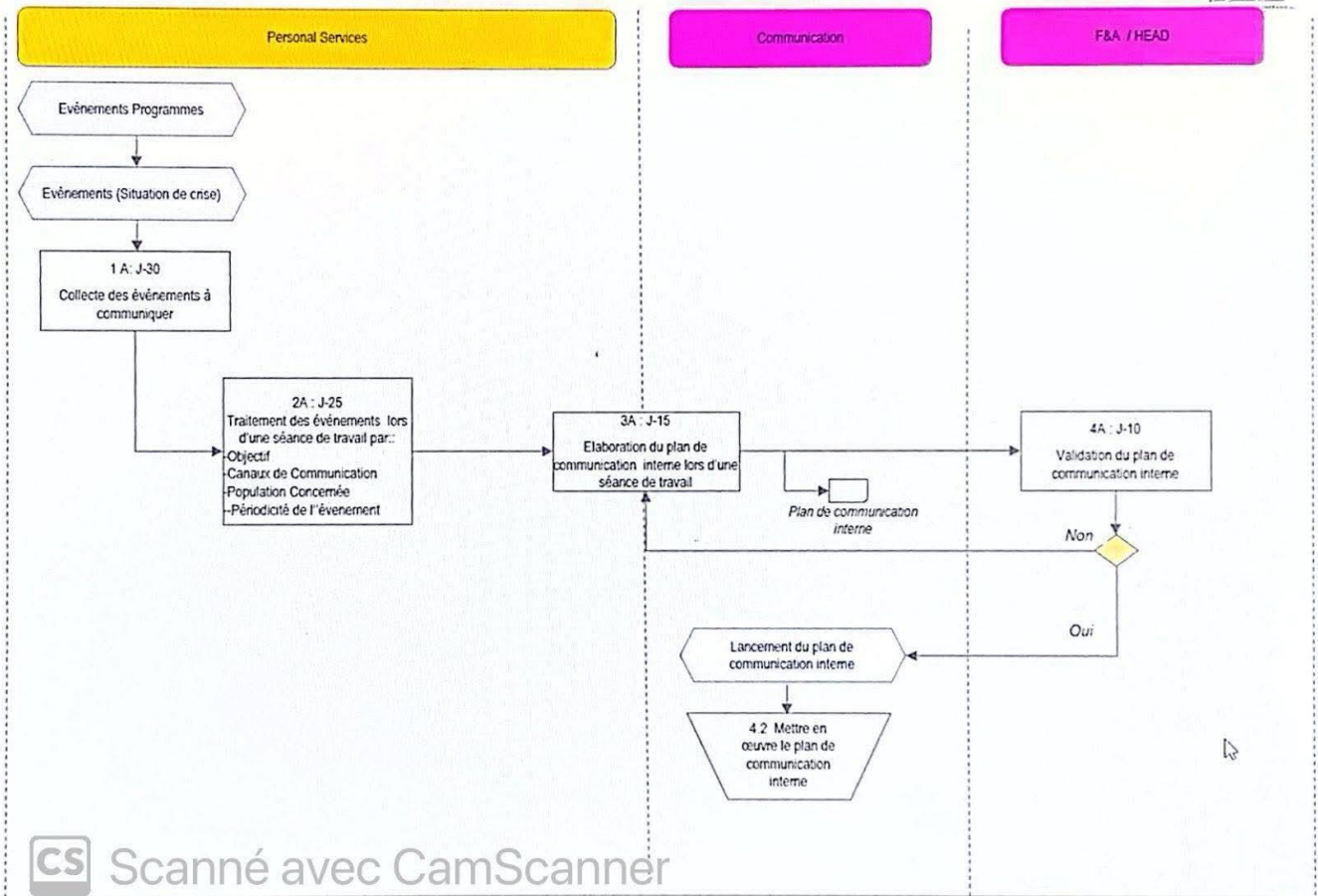
- Quels sont les principaux services offerts par HYPROC actuellement ?
- ما هي الخدمات الأساسية التي تقدمها شركة هيبروك حالياً؟
- L'entreprise travaille-t-elle uniquement en Algérie ou aussi à l'international ?
- هل تعمل الشركة داخل الجزائر فقط أم على الصعيد الدولي أيضاً؟
- Quel est le nombre approximatif d'employés administratifs et marins
- كم عدد الموظفين والعمال في الشركة تقريباً بين إداريين وبحارة؟
- Est-ce que l'entreprise offre des formations régulières pour les travailleurs ?
- هل توفر الشركة دورات تدريبية دورية للعمال الجدد؟
- Quelles sont les grandes directions ou divisions de l'entreprise ?
- ما هي الأقسام أو المديريات الكبرى التي تتكون منها الشركة؟
- Quels sont les objectifs principaux de l'entreprise pour les années à venir ?
- ما هي أهم الأهداف التي تسعى الشركة لتحقيقها في السنوات القادمة؟
- Comment l'entreprise assure-t-elle la sécurité de ses travailleurs et de ses navires ?
- كيف تحافظ الشركة على سلامة عمالها وسفنها أثناء الرحلات؟
- Quelles sont les principales lignes maritimes desservies actuellement par l'entreprise ?
- ما هي أهم الخطوط الملاحية التي تغطيها الشركة حالياً؟
- Quels sont les critères essentiels adoptés par l'entreprise pour le recrutement des équipages maritimes et des cadres administratifs ?
- "ما هي المعايير الأساسية التي تعتمد عليها الشركة في توظيف الأطقم البحرية والكوادر الإدارية؟
- Comment se fait la coordination entre la direction centrale (à terre) et les équipages opérant à bord des navires (en mer) ? »

- كيف يتم التنسيق بين الإدارة المركزية (على اليابسة) والأطقم العاملة على متن السفن (في البحر)؟
- Quel est le niveau de transformation numérique et d'intégration des IT dans la gestion des opérations logistiques de l'entreprise ? »
- إلى أي مدى وصلت الشركة في التحول الرقمي وإدراج تكنولوجيا المعلومات في إدارة العمليات اللوجستية؟
- Comment la compagnie assure-t-elle la transmission des compétences entre les cadres seniors et les nouvelles recrues, notamment pour les métiers techniques du transport maritime ?
- كيف تضمن الشركة انتقال المهارات والخبرات بين الكوادر العليا (المقبلين على التقاعد) والموظفين الجدد، لا سيما في المهن التقنية المرتبطة بالنقل البحري؟
- Existe-t-il un canal formel (boîte à idées, challenge innovation, plateforme interne) pour qu'un employé puisse proposer une amélioration technique ou organisationnelle ?
- هل توجد قنوات رسمية مثل صندوق الأفكار، تحديات الابتكار، أو منصة داخلية تتيح للموظف اقتراح تحسينات تقنية أو تنظيمية؟
- Avec l'évolution rapide des normes maritimes internationales, quel est le rythme de mise à jour des compétences pour le personnel sédentaire par rapport au personnel navigant ?
- مع التطور السريع للمعايير البحرية الدولية، ما هو معدل تحديث المهارات بالنسبة للموظفين الإداريين على اليابسة مقارنة بالأطقم البحرية العاملة على متن السفن؟
- Comment la communication est-elle fluidifiée entre les départements techniques (armement, maintenance) et les départements administratifs (RH, finances)
- كيف يتم تسهيل تدفق الاتصال بين الأقسام التقنية (إدارة السفن، الصيانة) والأقسام الإدارية (الموارد البشرية، المالية)؟
- Quels sont les critères adoptés au sein de l'entreprise pour évaluer et sélectionner les idées créatives afin de les transformer en innovations concrètes ?
- ما هي المعايير المعتمدة داخل الشركة لتقييم واختيار الأفكار الإبداعية وتحويلها إلى ابتكارات ملموسة؟
- Comment concilier le respect des normes techniques strictes (sécurité, qualité) et la liberté accordée aux employés pour proposer des solutions innovantes
- كيف يتم التوفيق بين الالتزام بالمعايير التقنية الصارمة مثل معايير السلامة والجودة وبين منح مساحة للموظفين للاجتهاد والابتكار؟

- Quel le niveau de conscience et de perception des employés de l'entreprise vis-à-vis du concept de Capital Intellectuel ?
 - ما مدى وعي وإدراك موظفي الشركة بمفهوم رأس المال الفكري؟
- Existe-t-il des modèles et des solutions innovantes concrets, développés par les compétences d'Hyproc sur le terrain, pour améliorer les performances opérationnelles et maritimes ?
 - هل توجد نماذج وحلول ابتكارية ملموسة تم تجسيدها في أرض الواقع من قبل كفاءات شركة هيبروك (Hyproc) لتطوير الأداء العملي والملاحي؟
- Quelles sont les stratégies managériales adoptées par Hyproc pour l'attraction et la rétention des compétences et des talents (personnel sédentaire et navigant) ?
 - ما هي الاستراتيجيات التسييرية التي تتبناها شركة Hyproc لاستقطاب والمحافظة على الكفاءات والمواهب (سواء الطواقم البحرية أو الإدارية)؟
- Rencontrez-vous des difficultés administratives ou techniques lors de l'accès de vos navires aux ports internationaux et comment les gérez-vous ?
 - هل تواجهون أي صعوبات إدارية أو تقنية عند دخول سفنكم للموانئ الدولية وكيف تتعاملون معها؟

الملحق رقم 06 : الاتصال الداخلي

RH.4.1. Définir le plan de communication interne



CS Scanné avec CamScanner

المصدر: نموذج الاتصال الداخلي في DRH المقدم من قبل شركة HYPROC SC

الملحق رقم 07 : هندسة الكفاءات والمواهب والمحافظة عليها

5. DESCRIPTIF DE LA PROCEDURE

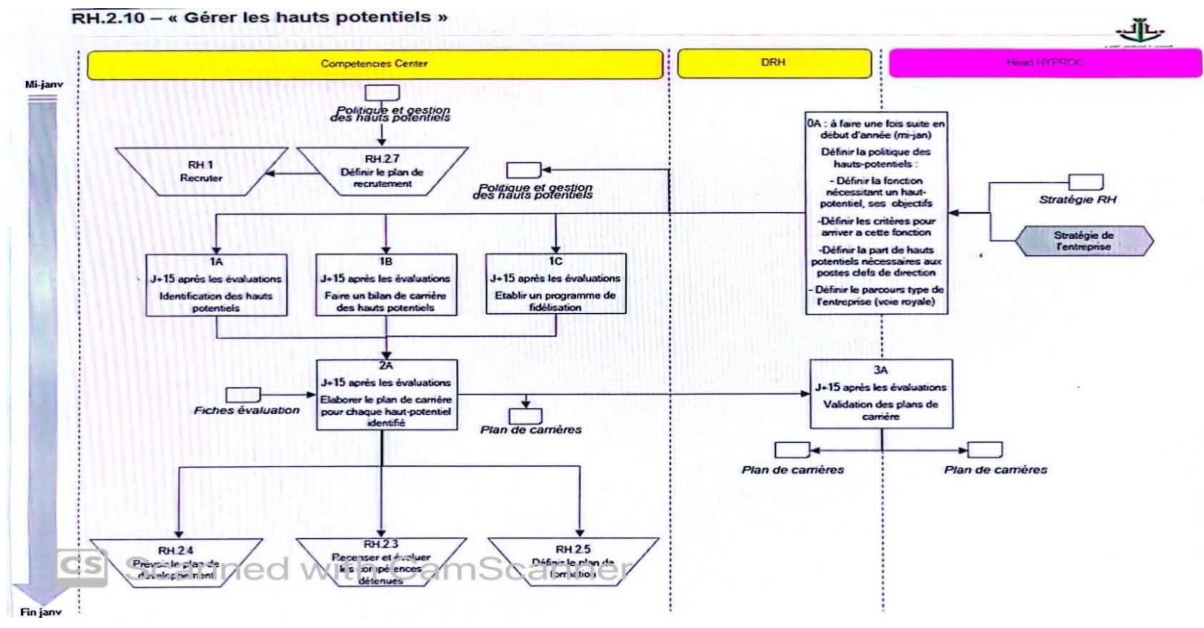
(J0 = 1^{er} janvier de chaque année)

Date	N° Etape	Description des étapes
A faire une fois en début d'année (mi-jan)	0A	★ Définir la politique des hauts-potentiels
		▪ Définir la/les fonctions nécessitant un haut-potentiel, ses objectifs (chiffrés, qualitatifs) ▪ Définir les critères pour arriver à cette fonction (quantitatifs et qualitatifs) ▪ Définir la part de hauts potentiels nécessaires aux postes clefs de direction ▪ Définir le parcours type de l'entreprise (voie « présidentielle ») ▪ Cette étape se fait en fonction de la stratégie RH élaborée précédemment et la stratégie de l'entreprise. ▪ En découle un document s'intitulant « Politique et gestion des hauts potentiels ». ▪ Un haut potentiel est une personne amenée à avoir des fonctions dirigeantes jusqu'à échéance de sa carrière. Le haut potentiel doit atteindre le maximum de ses possibilités dans l'optique de prendre des fonctions dirigeantes. Le haut potentiel a un parcours particulier pour atteindre cet objectif de façon directe, sans en oublier cependant ses limites. Un haut potentiel est constamment remis en question jusqu'à ce qu'il ait atteint le maximum de son potentiel. ▪ Le haut potentiel ne suivra pas obligatoirement toutes les étapes décrites dans le document « politique et gestion des hauts potentiels ».
J+15 après les évaluations	1A	▶ Identification des hauts potentiels
		▪ On distingue plusieurs types de potentiels selon différents critères : ▪ Le « potentiel en soi » : C'est la formation initiale de l'employé. Si l'employé sort d'une grande école, il a un certain potentiel, dont en témoigne son diplôme. Le potentiel en soi fait de la détection par le système scolaire un élément déterminant du repérage de celles et ceux qui détiennent les meilleures aptitudes et compétences cognitives. (D'où l'importance pour HYPROC d'être visible auprès des grandes écoles : forums étudiants...etc.). ▪ Le « potentiel en contexte » : C'est le potentiel développé en entreprise. Le potentiel en contexte favorise la détection et le développement des plus compétents en multipliant leurs

Date	N° Etape	Description des étapes
		expériences dans des situations de travail variées. - Le « potentiel en devenir » : C'est la motivation de l'employé. Le potentiel en devenir conjugue, au présent et au futur, les aspirations du salarié et celles de l'entreprise, en termes de fonctions, secteurs et compétences. - Les moments de détections sont donc variables : recrutement, sortie d'études, en fonction de l'âge du potentiel...etc. - Les techniques sont aussi diverses, il s'agit ici pour le Competencies Center de capitaliser sur : - Résultats des entretiens de recrutement (au travers de la formation initiale et des appétences du candidat) - Résultats des entretiens d'évaluation des performances et des compétences (RH.2.3 « Recenser et évaluer les compétences détenues ») - Informations provenant des références professionnelles pour les candidats externes - Informations provenant de la hiérarchie pour le personnel interne - Entretiens de carrière ou d'orientation avec la DRH - Lors d'une séance de travail il s'agira donc de balayer l'ensemble du personnel de l'entreprise afin d'identifier lesquels sont susceptibles d'être dans les critères définis précédemment pour être un haut potentiel. - Préciser à nouveau les moyens à employer de façon récurrente, à savoir : les évaluations, les missions exceptionnelles, ... On peut donc dire que les périodes d'évaluation sont des bons moyens de repérage et de suivi ainsi que le moment du recrutement. <i>A ce stade il est possible de passer au processus 2.7 « Définir le plan de recrutement » puis au process « Recruter ».</i>
J+15 après les évaluations	1B	Faire un bilan de carrière des hauts potentiels
		- Le Competencies Center doit à ce stade faire un bilan pour chaque haut potentiel identifié sur leur parcours, les faits marquants. - Il pourrait être pertinent de créer un fichier recensant les employés identifiés afin de suivre dans le temps les faits marquants de leur parcours et le mettre au regard des critères définies dans le document « politique et gestion des hauts potentiels ». - Ce bilan permettra par la suite de définir un plan de carrière dédié et pertinent pour chacun.
J+20 après	1C	Etablir un programme de fidélisation

Date	N° Etape	Description des étapes
les évaluations		
		- Une fois les potentiels identifiés il s'agit pour le Competencies Center d'élaborer un véritable programme de fidélisation de ceux-ci. - Cela passe par la formation, de la mobilité, des rémunérations attractives, du coaching...etc. - Le Competencies Center doit donc réfléchir tous les ans à ce programme, le mettre à jour afin de retenir les hauts potentiels au sein de l'entreprise. - Ce programme doit être personnalisé pour chaque haut potentiel identifié : A-t-il besoin de coaching à ce stade de sa carrière ? D'une formation spécifique pour être mobile au sein du groupe ? Quelle politique de rémunération à adopter vis-à-vis du haut potentiel ?...etc.
J+25 après les évaluations	2A	Elaborer le plan de carrière pour chaque haut-potentiel identifié
		- Une fois les hauts potentiels identifiés, qu'un bilan de parcours a été fait sur chaque haut potentiel identifié et que le programme de fidélisation a été fait au niveau global ; le Competencies Center peut élaborer pour chaque haut potentiel un plan de carrière dédié qui répondra aux besoins de chacun. - Quelle formation ? à quel moment ? Quelle tendance pour l'évolution de la rémunération ?...etc. En fonction du parcours du haut potentiel et ses caractéristiques. <i>Cette étape permet par la suite d'alimenter les procédures 2.4 « Prévoir le plan de développement », la 2.3 « Recenser et évaluer les compétences détenues » et la 2.5 « Définir le plan de formation ».</i>
J+25 après les évaluations	3A	Valider les plans de carrière
		C'est le Competencies Center qui enverra au HR et au Head une fois ceux-ci finalisés pour validation.

المصدر: هندسة الكفاءات والمواهب المقدمة من قبل شركة HYPROC SC



المصدر: نموذج هندسة الكفاءات وإدارة المواهب المقدمة من قبل شركة HYPROC SC

الملحق رقم 08 : نظام الحوافز المتبع من قبل الشركة

- ميدالية برونزية بقيمة 70,000,00 دينار جزائري للموظفين الذين يعملون في المكاتب ولديهم 15 عاما أو أكثر من الولاء



هيبروك للنقل البحري

HYPROC SHIPPING COMPANY

AU CAPITAL SOCIAL DE 40 000 000 000 DA

Oran le, 11 Mai 2025

Liste des Bénéficiaires de la médaille du travail et Gratification du personnel sédentaire ayant 15 ans et plus de Fidélité à la date du 01 Mai 2025.

N°	M	A	J	D	F	Fidélité	CRITÈRES D'ÉLIGIBILITÉ		A	N	S	NON_SUSPENSIFS				S
							Année d'entrée	Année de sortie				M	A	J	D	
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								
							Année d'entrée	Année de sortie								

المصدر: نظام المكافآت حسب الأقدمية المقدمة من قبل شركة HYPROC SC

- الميدالية الفضية بقيمة 80,000,00 دينار جزائري للموظفين الذين يعملون في المكاتب ولديهم 20 عاما أو أكثر من الولاء

HYPROC SHIPPING COMPANY
AU CAPITAL SOCIAL DE 40.000.000.000 DA

Oran le, 11 Mai 2025

Liste des Bénéficiaires de la médaille du travail et Gratification du personnel sédentaire ayant 20 ans et plus de Fidélité à la date du 01 Mai 2025.

N°	M	A	N	D	R	D	Fidélité	CRITÈRES DISQUALIFIANTS		A	NON_SUSPENSIFS				S
								Année	Mois		M	A	M	A	

Médaille d'Argent (80,000,00) Dinars

10	15/03/1980	04/04/2005	01/05/2025	20année0mois27jour											CAP Most
11	29/05/1976	07/06/2004	01/05/2025	20année10mois24jour											F&BC
12	03/08/1978	02/06/2004	01/05/2025	20année10mois29jour											Manning
13	30/05/1974	03/05/2004	01/05/2025	20année11mois28jour											HR
14	18/01/1971	12/03/2005	01/05/2025	20année1mois19jour											AAlger
15	22/06/1977	08/01/2005	01/05/2025	20année3mois23jour											AAlger
16	24/12/1978	01/12/2004	01/05/2025	20année5mois0jour											Proc
17	08/03/1979	03/10/2004	01/05/2025	20année6mois28jour											C&O
18	25/06/1970	11/07/2004	01/05/2025	20année9mois21jour											Proc

- الميدالية الذهبية بقيمة 100,000,00 دينار جزائري للموظفين الذين يعملون في المكاتب ولديهم 25 عاما أو أكثر من الولاء



HYPROC SHIPPING COMPANY

AU CAPITAL SOCIAL DE 40.000.000.000 DA

Oran le, 11 Mai 2025

Liste des Bénéficiaires de la médaille du travail et Gratification du personnel sédentaire ayant 25 ans et plus de Fidélité à la date du 01 Mai 2025.

N°	M	A	T	R	D	Fidélité	CRITERES SUSPENSIFS		A	N	NON_SUSPENSIFS			S
							Rose OR moins de 60% durant les trois (03) dernières années	Sanction Same degré durant les trois dernières années			M	A	C	
						A								
						n								
						c								
						i								
						t								
						e								
						n								
Médaille d'Or (100,000,00) Dinars														
19	08/12/1967	08/04/2000	01/05/2025	25	Sannée0mois23jour									C&O
20	27/10/1972	01/07/1999	01/05/2025	25	Sannée10mois0jour									SIE
21	29/06/1976	05/06/1999	01/05/2025	25	Sannée10mois26jour									QHSE
22	17/09/1974	02/06/1999	01/05/2025	25	Sannée10mois29jour									IT
23	27/12/1962	01/06/1999	01/05/2025	25	Sannée11mois0jour									HA
24	08/12/1960	02/05/1999	01/05/2025	25	Sannée11mois29jour									A Béjaia
25	01/06/1974	01/04/2000	01/05/2025	25	Sannée1mois0jour									FMG
26	16/01/1972	01/04/2000	01/05/2025	25	Sannée1mois0jour									FM2

- الميدالية الفيرميلية بقيمة 120,000,00 دينار جزائري للموظفين الذين يعملون في المكاتب والذين أمضو 30 عاما أو أكثر من الولاء

HYPROC SHIPPING COMPANY AU CAPITAL SOCIAL DE 400 000 000 D.D.A. Oran le, 11 Mai 2025											
Liste des Bénéficiaires de la médaille du travail et Gratification du personnel sédentaire ayant 30 ans et plus de Fidélité à la date du 01 Mai 2025.											
N°	M	A	T	S	I	C	U	L	R	E	S
Fidélité				CRITÈRES SUSPENSIFS				NON_SUSPENSIFS			
A n n e e s				Règle R01 : moins de 60% durant les trois (03) dernières années				A n n e e s			
A n n e e s				Sanction : même degré durant les trois dernières années				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s				M			
A n n e e s				A n n e e s							

الملحق رقم 10: شهادات المطابقة الدولية (الايزو) لشركة HYPROC SC

- شهادة المطابقة الدولية لنظام ادارة البيئة 2015 : ISO 14001 الممنوحة لشركة HYPROC SHIPPING COMPANY



المصدر: شهادة ISO لشركة HYPROC SC

- شهادة المطابقة الدولية لنظام إدارة الجودة 2015: ISO 9001 لشركة HYPROC SC

 BUREAU VERITAS HYPROC SHIPPING COMPANY SPA ISO 9001:2015		
Site Name/Location	Site Address	Site Scope
HYPROC SHIPPING COMPANY SPA	Zhun Usto Es-Seddikia BP 7200 ORAN 31025 ALGERIA	The Management Commercial and Technical Operations of a fleet of gas carriers and oil/chemical tankers Trading Worldwide, incorporating the safety and pollution prevention requirements of the ISM Code (IMO Resolution A 741 (18))
HYPROC SHIPPING COMPANY SPA	Zone Industrielle BP 60 Arzew 31200 ORAN ALGERIA	The Management Commercial and Technical Operations of a fleet of gas carriers and oil/chemical tankers Trading Worldwide, incorporating the safety and pollution prevention requirements of the ISM Code (IMO Resolution A 741 (18))

Certificat N° AFR 21.00177 FR Version: N°1 Date d'émission: 13-12-2021





Adresse de l'organisme de certification: 5e étage, 66 Prescott Street, Londres E1 8HG, Royaume-Uni
Bureau local: Adresse: Lot N° 94, Centre des Affaires de la commune de Bab-Ezzouar, Alger

Des informations supplémentaires concernant le périmètre de ce certificat ainsi que l'applicabilité des exigences du système de management peuvent être obtenues en consultant l'organisme. Pour vérifier la validité de ce certificat, vous pouvez téléphoner au : 00 213 (0)21 60 57 28/90

المصدر: شهادة ISO لشركة HYPROC SC

الملحق رقم 11: دليل ومخطط إجراءات استقطاب وتوظيف العمال الإداريين (PERSONNEL SEDENTAIRE) في الشركة

 HYPROC SC	MANUEL DES PROCEDURES INTERNES - Human Resources
Q M S	

3. DESCRIPTIF DE LA PROCEDURE

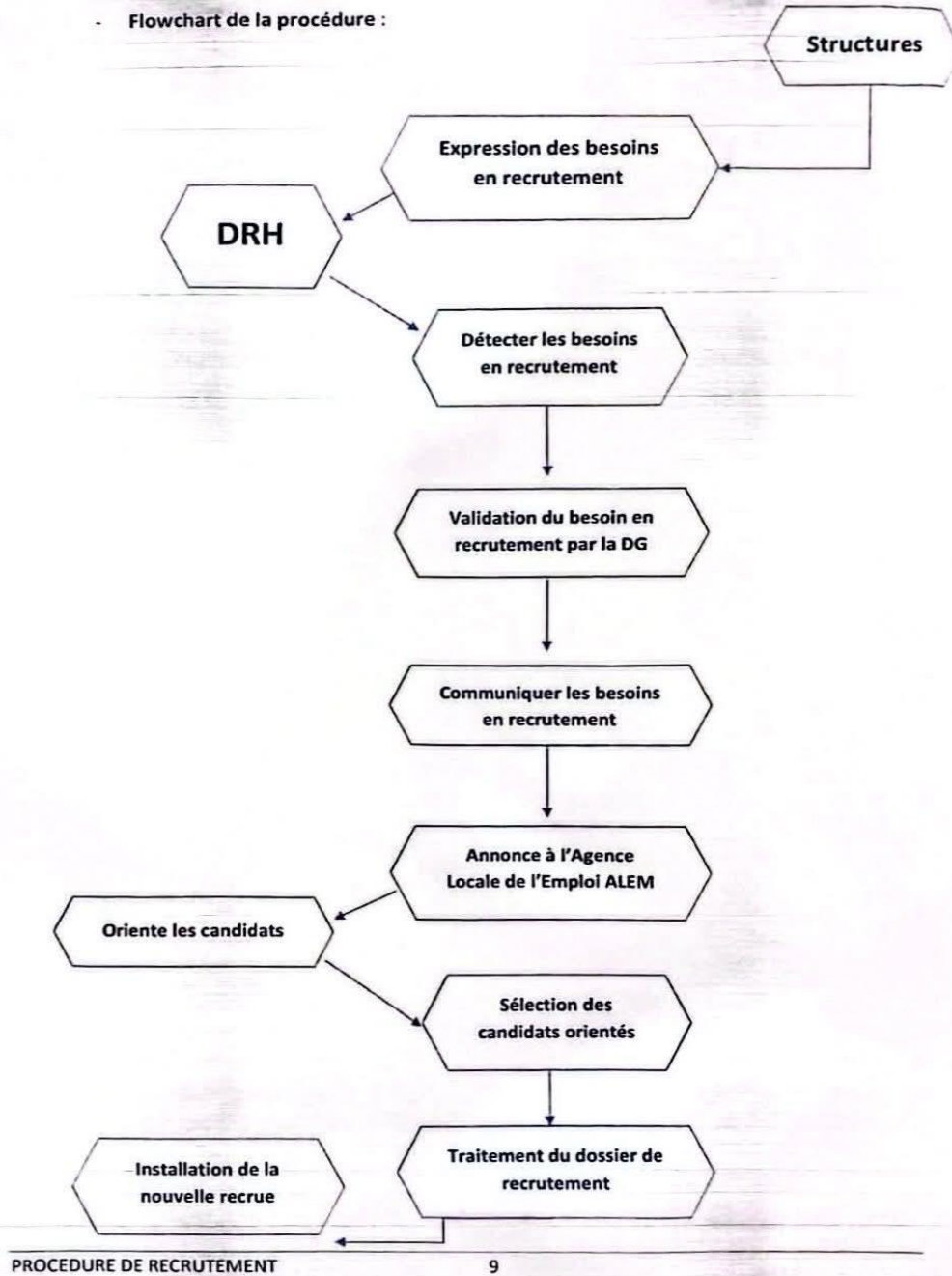
(JO= objectif de la procédure)

Date	N° Etape	Description des étapes
		➤ Expression de besoin
		- Le besoin en recrutement est formulé par la structure à laquelle le poste est à pourvoir pour combler la vacance d'un poste suite à : (la promotion, mutation, départ en retraite, démission, licenciement ...) ou suite à l'extension des activités de la structure. - La demande d'expression de besoin doit être renseignée et visée par le chef de structure et adressée à la Direction des Ressources Humaines.
		➤ Récolter et vérifier la cohérence du besoin et sa pertinence par rapport au plan de recrutement
		- Dès la réception des besoins en recrutement exprimés et transmis par les structures concernées, le gestionnaire chargé de recrutement procède à la vérification de ces besoins en rapport avec le plan de recrutement validé. - Si le besoin exprimé est clair, on passe à la validation du besoin. - Si le besoin n'est pas clair, on redemande aux entités concernées de préciser leur attente.
		➤ Demander la précision sur le besoin en recrutement

		Dans le cas où le besoin n'est inscrit dans le plan de recrutement ou n'est pas assez clair, le gestionnaire chargé de recrutement saisit l'entité concernée pour demander plus de précision sur le besoin formulé de son attente.
		➤ Validation du besoin en recrutement
		Dans le cas où le besoin est conforme au plan de recrutement le gestionnaire transmet un courrier signé par le DRH à la Direction Générale pour accord.
		➤ Communiquer les besoins en recrutement
		- Dès la réception de l'accord de la Direction Générale, le gestionnaire élabore une offre d'emploi ; - L'offre d'emploi passe obligatoirement par l'Agence Locale de l'Emploi territorialement compétente, conformément aux dispositions légales ; - Après diffusion et affichage de l'annonce, cette dernière oriente les candidats vers la Direction Ressources Humaines munis d'un dossier préliminaire (Bulletin de présentation, CV, demande manuscrite, copie du diplôme, copie de CNI). - Les renseignements des candidats sont enregistrés sur un registre dédié à cet effet dans lequel ces derniers doivent apposer leurs signatures attestant le dépôt de leurs dossiers.
		➤ Présélection des candidats
		- Cette étape de présélection sera menée par la DRH pour retenir les candidatures qui sont conformes au poste. - Cette étape est réalisée sur la base de l'analyse des demandes, du curriculum vitae et des formulaires d'emploi. - Après examen des dossiers des candidats, le gestionnaire établit une liste des candidats qui répondent aux critères de sélection requis, approuvée par les responsables hiérarchiques.
		➤ Sélection des candidats

		- Convocation des candidats répondant aux critères de sélection par tout moyen légal (telex, Courriel ect..) pour subir les tests professionnels. - Le gestionnaire accueille les candidats et leur distribue des formulaires à remplir, afin de vérifier l'exactitude des renseignements. - La sélection des candidats passe par trois étapes pour le recrutement : . Test écrit (préparé par la structure concernée). . Test psychotechnique. . Entretien : une séance se tient avec un membre du service des Ressources Humaines et une autre séance avec la structure concernée. - A l'issue du déroulement de test professionnel, la Direction Ressources Humaines procède aux corrections et classement des candidats. - A l'issue de la sélection les candidatures sélectionnées pour recrutement sont soumises à l'accord de la Direction Générale. - Après l'accord de la Direction Générale, le candidat retenu sera pris en charge par le département Administration/RH, pour formalisation du dossier de recrutement.
		➤ Traitement du dossier de recrutement
		- Le candidat est convoqué pour complément de son dossier administratif et médical avant la décision finale d'embauche - Le candidat doit se présenter pour la visite médicale d'embauche avec tous les certificats médicaux exigés par l'entreprise. - Après réception de la carte d'aptitude du candidat retenu, celui-ci devra remplir une fiche d'identification de la Sécurité Interne de l'Entreprise pour enquête. - Le gestionnaire établit une check-list du dossier administratif qui sera validée par les responsables hiérarchiques. - Le gestionnaire établit une demande d'authentification du diplôme universitaire (dans le cas de recrutement d'un cadre ou ingénieur), au recteur de l'université concernée.
		➤ Installation de la nouvelle recrue
		- Le gestionnaire établit un contrat de travail à durée déterminée ainsi que le PV d'installation à la signature de l'intéressé avant de

Flowchart de la procédure :



المصدر: دليل ومخطط إجراءات استقطاب وتوظيف العمال الإداريين المقدمة من قبل شركة HYPROC SC