



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة



أثر رأس المال الفكري في تحقيق الابداع داخل المؤسسات
الاقتصادية

دراسة ميدانية _بالمؤسسة المنائية سكيكدة_

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

- د. شيلي إلهام

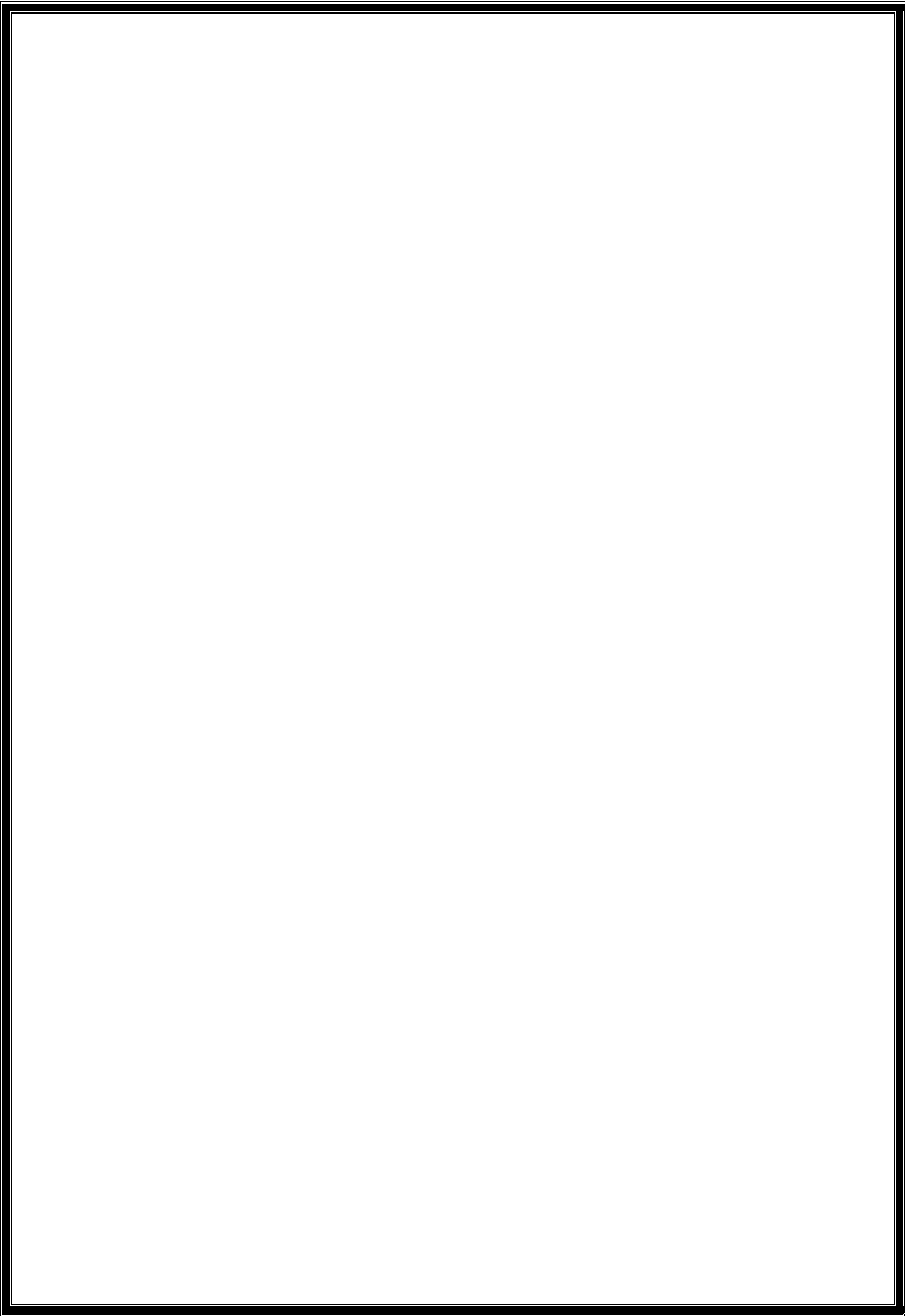
من إعداد:

- طلحي جاسم

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. مرقع أمال	أستاذ محاضرة. أ	20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
د. شيلي إلهام	أستاذ محاضر. أ	20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا
د. لعور فريد	أستاذة محاضر. ب	20 أوت 1955 سكيكدة	مناقشا

السنة الجامعية: 2026/2025





وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

عنوان المذكرة



أثر رأس المال الفكري في تحقيق الابداع داخل المؤسسات
الاقتصادية

دراسة ميدانية _بالمؤسسة المنائية سكيكدة_

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير

تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف:

د. شيلي إلهام

من إعداد:

- طلحي جاسم

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
د. مرقع أمال	أستاذ محاضرة. أ	20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
د. شيلي إلهام	أستاذ محاضر. أ	20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفا
د. لعور فريد	أستاذة محاضر. ب	20 أوت 1955 سكيكدة	مناقشا

السنة الجامعية: 2025/2026

اللهم اجعلنا ممن علمتهم
فاستخلفتهم وأصلحت بهذا العلم
أعمالهم وقلوبهم، فاللهم انفعنا بما
علمتنا وزدنا علما

شكر وتقدير

الحمد لله حمدا كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه، والصلاة والسلام على أشرف مخلوق أناره الله بنوره واصطفاه وانطلاقا من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله نتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة "شيلي إلهام" على إرشاداتها وتوجيهاتها التي لم تبخل بها علينا يوما، كما نتقدم بجزيل الشكر والعطاء إلى كل يد رافقتنا في هذا العمل سواء من قريب أو من بعيد، والشكر موصول كذلك إلى أوليائنا الذين سهروا على تقديم لنا كل الظروف الملائمة لإنجاز هذا العمل كما لا ننسى أن نشكر جميع الأساتذة والمؤطرين الذين قدموا لنا يد المساعدة وإلى كل الزملاء والأساتذة الذين تتلمذنا على أيديهم وأخذنا منهم الكثير.

إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل، وجعل بعد التعب ثمرة تُجني، فله الحمد والشكر دائماً وأبداً. أهدي ثمرة جهدي إلى أعز الناس على قلبي، إلى من كان دعمهما سبباً في مواصلة الطريق، إلى امي العزيزة وأبي الغالي، حفظهما الله وأدامهما سنداً لي .

إلى روح جدي رحمه الله الذي فرقنا في وسط السنة الجامعية. إلى إخوتي وأفراد عائلتي الكريمة، الذين كانوا خير عون وتشجيع طوال مسيرتي الدراسية . إلى أصدقائي ورفقاء الدرب. إلى كل أساتذتي الأفاضل، الذين أناروا طريقي بالعلم والمعرفة . إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل، أهدي ثمرة تعبتي وتخرجي.

طلحي جاسم

المخلص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع المؤسسي بالمؤسسة المينائية سكيكدة، وذلك من خلال دراسة أبعاد رأس المال الفكري المتمثلة في رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي، ومدى مساهمتها في تعزيز الإبداع المؤسسي. وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لمعالجة موضوع الدراسة، حيث تمثل مجتمع الدراسة في عمال المؤسسة المينائية سكيكدة بمختلف الرتب والمستويات الوظيفية، وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS V19.

توصلت الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لرأس المال البشري بمتوسط حسابي بلغ (3.18)، ومستوى مرتفع لكل من رأس المال الهيكلي بمتوسط حسابي قدره (3.50) ورأس المال العلائقي بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، كما أظهرت النتائج أن مستوى الإبداع المؤسسي بالمؤسسة جاء بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي قدره (3.37). كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والإبداع المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.742)، إضافة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الإبداع المؤسسي، حيث بلغت نسبة التفسير (55.1%)، مما يؤكد أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري بمختلف أبعاده لتعزيز الإبداع داخل المؤسسة.

واقترحت الدراسة ضرورة زيادة الاهتمام بتنمية رأس المال الفكري من خلال تطوير مهارات العاملين، واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها، وتعزيز الأنظمة والإجراءات التنظيمية، ودعم العلاقات مع مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة، بالإضافة إلى توفير بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع والابتكار.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي، الإبداع المؤسسي، المؤسسة المينائية سكيكدة.

Abstract

This study aimed to investigate the impact of Intellectual Capital on achieving Organizational Creativity at the Skikda Port Enterprise. The study focused on the dimensions of Intellectual Capital, namely Human Capital, Structural Capital, and Relational Capital, and their role in enhancing Organizational Creativity. The descriptive analytical approach was adopted to address the research problem. Data were collected through a questionnaire distributed to employees of the Skikda Port Enterprise from different job levels and specialties, and the Statistical Package for Social Sciences (SPSS V19) was used for data analysis.

The findings revealed a moderate level of Human Capital, with a mean score of 3.18, while Structural Capital and Relational Capital recorded high levels, with mean scores of 3.50 and 3.81 respectively. The results also showed that Organizational Creativity was achieved at a moderate level, with an overall mean score of 3.37. Furthermore, the study confirmed the existence of a positive and statistically significant relationship between Intellectual Capital and Organizational Creativity, with a correlation coefficient of 0.742. In addition, the results indicated a statistically significant effect of Intellectual Capital on Organizational Creativity, explaining 55.1% of the variance in Organizational Creativity. These findings emphasize the importance of investing in Intellectual Capital as a strategic resource for promoting creativity and improving organizational performance.

The study recommended strengthening Intellectual Capital through continuous training and development programs, attracting and retaining qualified employees, improving organizational systems and procedures, fostering relationships with stakeholders, and creating a work environment that encourages creativity, innovation, and knowledge sharing.

Keywords: Intellectual Capital, Human Capital, Structural Capital, Relational Capital, Organizational Creativity, Skikda Port Enterprise.

قائمة المحتويات:

الصفحة	المحتوى
I	إهداء
II	شكر وتقدير
III-IV	الملخص
VI-V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
28-05	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية لرأس المال الفكري والابداع المؤسسي
06	تمهيد
07	المبحث الأول: الأسس النظرية لموضوع رأس المال الفكري والابداع المؤسسي
07	المطلب الأول: الأسس النظرية لموضوع رأس المال الفكري
13	المطلب الثاني: أساسيات الابداع المؤسسي
17	المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع المؤسسي
21	المبحث الثاني: الدراسات السابقة والأدبيات التحليلية
21	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة
24	المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وبيان الاستفادة منها
26	المطلب الثالث: القيمة المضافة للدراسة الحالية على الدراسات السابقة
27	خلاصة الفصل
29	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري والابداع المؤسسي (المؤسسة المنائية _سكيدة)
30	تمهيد
31	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة
31	المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة
34	المطلب 02: الأدوات والأساليب الإحصائية
41	المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
41	المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

قائمة المحتويات

60	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
64	خلاصة الفصل
66	خاتمة
72-70	قائمة المراجع
73	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أساليب بناء وتنمية رأس المال الفكري في المنظمات	10
02	بعض التعريفات الرئيسية للإبداع المؤسسي	1
03	التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	24
04	مقياس ليكارت الخماسي	34
05	أوزان الاستجابات حسب ليكارت الخماسي	35
06	قياس صدق الاتساق الداخلي -معامل الارتباط بيرسون- لعبارات بعد رأس المال البشري	36
07	قياس صدق الاتساق الداخلي -معامل الارتباط بيرسون- لعبارات بعد رأس المال الهيكلي	37
08	قياس صدق الاتساق الداخلي -معامل الارتباط بيرسون- لعبارات بعد رأس المال العلائقي	37
09	قياس صدق الاتساق الداخلي -معامل الارتباط بيرسون- لعبارات محور الإبداع المؤسسي	38
10	نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ	39
11	اختبار كولمجروف سميرونوف	40
12	توزيع المبحوثين حسب الجنس	41
13	توزيع المبحوثين حسب السن	42
14	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	43
15	توزيع المبحوثين حسب الوظيفة	44
16	توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل	45
17	إجابات أفراد العينة على بعد رأس المال البشري	54
18	إجابات أفراد العينة على بعد رأس المال الهيكلي	55
19	إجابات أفراد العينة على بعد رأس المال العلائقي	56
20	إجابات أفراد العينة على محور الإبداع المؤسسي	58
21	علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة	60
22	الانحدار الخطي البسيط لدور رأس المال البشري في تحقيق الإبداع المؤسسي	61
23	الانحدار الخطي البسيط لدور رأس المال الهيكلي في تحقيق الإبداع المؤسسي	62
24	الانحدار الخطي البسيط لدور رأس المال العلائقي في تحقيق الإبداع المؤسسي	62

25	الانحدار الخطي البسيط لدور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع المؤسسي	63
----	--	----

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	الهيكل التنظيمي	32
02	التوزيع الطبيعي لأفراد العينة	40
03	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	42
04	توزيع مفردات العينة حسب متغير السن	43
05	توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي	44
06	توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة	45
07	توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية في العمل	46

قائمة الملاحق:

الرقم	الملحق	الصفحة
01	استبيان الدراسة	74
02	الهيكل التنظيمي	80
03	تحكيم الاستبيان	81
04	أسئلة المقابلة	81-87
04	مخرجات spss	88-103

المقدمة

في ظل التحولات المتسارعة التي يشهدها عالم الأعمال المعاصر، أصبحت المؤسسات مطالبة بالاعتماد على موارد جديدة قادرة على تحقيق التميز والاستمرارية في بيئة تنافسية متغيرة، ولم تعد الموارد المادية وحدها كافية لضمان النجاح، بل برزت أهمية الأصول غير الملموسة وعلى رأسها رأس المال الفكري باعتباره مورداً استراتيجياً يساهم في دعم الأداء المؤسسي وتحقيق الإبداع والابتكار داخل المؤسسات.

ويُعد رأس المال الفكري من أهم الركائز التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة، لما يتضمنه من معارف وخبرات ومهارات بشرية، إضافة إلى الأنظمة التنظيمية والعلاقات التي تساهم في تحسين الأداء ورفع الكفاءة. كما يعتبر الإبداع المؤسسي من العوامل الأساسية التي تمكن المؤسسات من التكيف مع التغيرات البيئية وتطوير خدماتها وأساليب عملها بما يحقق لها ميزة تنافسية مستدامة.

وانطلاقاً من أهمية العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع المؤسسي، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على دور رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة والمتمثلة في: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي، في تعزيز الإبداع المؤسسي داخل المؤسسة محل الدراسة، باعتبار أن الاستثمار في الموارد الفكرية والمعرفية أصبح ضرورة حتمية لتحقيق التطور والتميز المؤسسي.

وتكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تعالج موضوعاً حديثاً يحظى باهتمام متزايد في مجال إدارة الأعمال، خاصة في ظل توجه المؤسسات نحو اقتصاد المعرفة، كما تسعى إلى إبراز واقع الاهتمام برأس المال الفكري داخل المؤسسة المينائية بسكيكة، ومدى مساهمته في دعم الإبداع المؤسسي وتحسين الأداء التنظيمي.

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لمعالجة موضوع الدراسة، حيث تم جمع البيانات النظرية من مختلف المراجع العلمية والدراسات السابقة، إضافة إلى الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات الميدانية من أفراد عينة الدراسة، ثم تحليلها باستخدام برنامج SPSS بهدف اختبار الفرضيات والوصول إلى نتائج دقيقة تعكس طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وقد تم تقسيم الدراسة إلى فصلين أساسيين، حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري لكل من رأس المال الفكري والإبداع المؤسسي من خلال عرض المفاهيم والأبعاد والأسس النظرية المتعلقة بهما، إضافة إلى توضيح طبيعة العلاقة بينهما. أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة التطبيقية بالمؤسسة المينائية بسكيكة، حيث تم تحليل البيانات الميدانية واختبار الفرضيات وعرض النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

إشكالية الدراسة:

أصبحت المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة تعتمد بشكل متزايد على رأس المال الفكري باعتباره مورداً إستراتيجياً لتحقيق التميز وتحسين الأداء، بعد أن لم تعد الموارد المادية وحدها كافية لمواجهة تحديات المنافسة والتغيرات المتسارعة. ويؤدي الاستثمار في رأس المال البشري والهيكلية والعلائقية دوراً محورياً في تعزيز الإبداع المؤسسي من خلال تطوير الكفاءات وتحسين أساليب العمل والارتقاء بجودة الخدمات. وانطلاقاً من أهمية هذه العلاقة، تسعى هذه

الدراسة إلى بحث أثر رأس المال الفكري في تعزيز الإبداع المؤسسي داخل المؤسسة المينائية بسكيدة، من خلال تحليل إسهام أبعاده المختلفة في دعم الممارسات الإبداعية وتحسين الأداء المؤسسي.

وانطلاقاً من هذه المعطيات، برزت الحاجة إلى دراسة أثر رأس المال الفكري في تعزيز الإبداع المؤسسي داخل المؤسسة المينائية بسكيدة، وهذا ما دفعنا لطرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل هناك تأثير لرأس المال الفكري في تحقيق الإبداع المؤسسي داخل المؤسسة المينائية - سكيدة؟

وينبثق من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

_هل هناك تأثير لرأس المال البشري على تحقيق الإبداع المؤسسي داخل المؤسسة المينائية - سكيدة- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؟

_هل هناك تأثير لرأس المال الهيكلي على تحقيق الإبداع المؤسسي داخل المؤسسة المينائية - سكيدة- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؟

_هل هناك تأثير لرأس المال العلائقي على تحقيق الإبداع المؤسسي داخل المؤسسة المينائية - سكيدة- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)؟

فرضيات الدراسة:

تقتضي الإجابة على الإشكالية المطروحة أعلاه صياغة الفرضية الرئيسية على النحو التالي:

هناك تأثير لرأس المال الفكري في تحقيق الإبداع المؤسسي داخل المؤسسة المينائية - سكيدة -

وتتدرج تحت هذه الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

_هناك تأثير لرأس المال البشري على تحقيق الإبداع المؤسسي داخل المؤسسة المينائية - سكيدة- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

_هناك تأثير لرأس المال العلائقي على تحقيق الإبداع المؤسسي داخل المؤسسة المينائية - سكيدة- عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

أهمية الدراسة:

تكمّن الأهمية العلمية للدراسة في معرفة الخلفية النظرية المتعلقة بموضوع رأس المال الفكري والابداع وتشمل النقاط التالية:

➤ توضيح العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع المؤسسي باعتبار رأس المال الفكري أحد أهم مصادر الميزة التنافسية في العصر الحديث.

➤ تساعد في فهم كيفية استثمار القدرات الفكرية والمعرفية للعاملين في دعم الابتكار داخل المؤسسات.

➤ تساعد نتائج الدراسة إدارة المؤسسة على اتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية لتحسين مستوى الإبداع المؤسسي

➤ قد تساعد في تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة في بيئة الأعمال.

أهداف الدراسة:

تهدف دراستنا بصفة عامة إلى الإجابة عن إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية بالإضافة إلى بعض الأهداف:

➤ قياس مستوى توفر رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، الهيكلي، العلاقي) داخل المؤسسة محل الدراسة.

➤ التعرف على دور رأس المال الفكري في تعزيز الإبداع المؤسسي.

➤ اختبار طبيعة العلاقة الإحصائية بين أبعاد رأس المال الفكري والإبداع المؤسسي عند مستوى دلالة (0.05 $\alpha \leq$)؟

أسباب اختيار الموضوع:

ترجع أسباب اختيار الموضوع الدراسة الى دوافع ذاتية متعلقة بالسلوك والتوجه الشخصي واخرى موضوعية تتعلق بالموضوع قيد الدراسة:

• الدوافع الذاتية:

_الميل الشخصي للدراسات التي تهتم بالعنصر البشري الذي أصبح يمثل البعد الرئيسي لكل المفاهيم الإدارية.

_مدى ارتباط هذا الموضوع بالمفاهيم الإدارية التي تعني بها تخصصنا إدارة الاعمال

• الدوافع الموضوعية:

_ محاولة إبراز مدى مساهمة رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة (رأس المال البشري، الهيكلي، والعلائقي) في تعزيز الإبداع المؤسسي داخل المؤسسة المينائية بسكيدة.

_ وجود علاقة تكاملية بين رأس المال الفكري والإبداع المؤسسي، مما يجعل دراسة هذه العلاقة ذات أهمية علمية وعملية في مجال إدارة الأعمال.

• حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

الحدود المكانية:

أجريت هذه الدراسة بالمؤسسة المينائية بسكيدة باعتبارها ميداناً للدراسة التطبيقية.

الحدود الزمنية:

تم إجراء الدراسة الميدانية خلال شهري فيفري ومارس، للموسم الجامعي 2025/2026، وهي الفترة التي تم فيها جمع البيانات وتحليلها.

الصعوبات:

_ نقص المراجع باللغة الأجنبية.

_ صعوبة الولوج في بعض مصالح المؤسسة المينائية باعتبارها مؤسسة استراتيجية ومهمة في الاقتصاد الوطني.

- عدم التعاون بجدية على ملئ الاستبيان من طرف بعض عمال في المؤسسة.

منهج الدراسة:

قمنا بإنجاز بحثنا بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كونه أكثر ملائمة لهذه الدراسة لما له من سهولة في تقديم متغيرات الدراسة المتمثلة في راس المال الفكري والابداع المؤسسي من الناحية النظرية وقد قمنا بجمع البيانات وتحويلها الى ارقام يسهل تحليلها باستخدام أساليب إحصائية متطورة (Spss) والعمل على تحليل نتائجها كما اعتمدنا على الاستبيان الموجه لعمال المؤسسة كمجتمع للدراسة لجمع البيانات.

هيكل الدراسة:

بعد ان تم تحديد إشكالية الدراسة وعرض تساؤلاتها فرضياتها وأهدافها وعلى ضوء الادبيات المتاحة للمتغيرين قمنا باختبار الفرضيات في المؤسسة محل الدراسة لمحاولة الإجابة عليها وفق تقسيم الدراسة الى فصلين
اما **الفصل الأول** فقد تناولنا فيه الإطار النظري لراس المال الفكري والابداع المؤسسي وقد اشتمل على مبحثين هما:
_ الادبيات النظرية لراس المال الفكري والابداع المؤسسي.

_ الدراسات السابقة.

واما **الفصل الثاني** فعملنا فيه على ابراز الدور الذي يلعبه راس المال الفكري في تحقيق الابداع المؤسسي وقد اشتمل على مبحثين هما:

_ التعرف على المؤسسة ومحل الدراسة.

_ تحليل نتائج الدراسة وتطبيقها.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية لأثر راس المال
الفكري والابداع المؤسسي

تمهيد:

لم تعد الموارد المادية والمالية وحدها كافية لضمان البقاء والمنافسة، بل أصبح رأس المال الفكري بمكوناته يمثل أحد أهم الأصول غير الملموسة التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها. سنتناول في هذا الفصل أثر تطبيق أثر رأس المال الفكري في تحقيق الابداع على المؤسسات الاقتصادية من خلال تقسيم الفصل الى:

❖ **المبحث الأول:** الأسس النظرية لموضوع رأس المال الفكري؛

❖ **المبحث الثاني:** أساسيات الابداع المؤسسي؛

❖ **المبحث الثالث:** عرض الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الأسس النظرية لموضوع رأس المال الفكري والابداع المؤسسي

يعتبر رأس المال الفكري واحدًا من أبرز الأصول غير الملموسة التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تحقيق التميز وتعزيز قدرتها التنافسية، لا سيما في ظل الانتقال نحو اقتصاد المعرفة.

ويتمثل رأس المال الفكري في مجموعة متنوعة من الموارد المعرفية والتنظيمية، مثل المهارات والخبرات البشرية، والهياكل التنظيمية، والعلاقات المؤسسية.

وعلى الجانب الآخر، يُشكل الإبداع المؤسسي عنصرًا أساسيًا في تمكين المؤسسات من مواجهة التغيرات البيئية المحيطة، عبر تبني الأفكار الجديدة وتوظيفها لتحسين الأداء وتطوير الخدمات والعمليات. تتجلى العلاقة الوثيقة بين الإبداع المؤسسي ورأس المال الفكري في قدرة المؤسسة على استغلال هذا الرأس المال بفعالية، مما يعزز تأزرًا يساهم في تحقيق الأداء المتميز وضمان الاستدامة التنظيمية.

بناءً على ذلك، يهدف هذا الفصل إلى تقديم إطار نظري شامل يشرح مفهومي رأس المال الفكري والإبداع المؤسسي وأبعادهما المختلفة، استعدادًا لتطبيق هذه المفاهيم على دراسة حالة عملية في المؤسسة المينائية بسكيكدة. سيتم تحليل كيفية استثمار رأس المال الفكري ودوره في دعم وتعزيز الإبداع المؤسسي داخل هذه المؤسسة.

المطلب الأول: الأسس النظرية لموضوع رأس المال الفكري

يعتبر رأس المال الفكري من المفاهيم المعاصرة التي نالت اهتمامًا متزايدًا بفضل التحولات التي يشهدها الاقتصاد العالمي باتجاه اقتصاد المعرفة. فلم تعد الموارد المادية وحدها كافية لضمان التميز والمنافسة، بل أصبحت الأصول غير الملموسة، كالخبرة والمعرفة والمهارات، تشكل العامل الأساسي في تحقيق نجاح المؤسسات وضمان استمراريته.

الفرع الأول: ماهية رأس المال الفكري

مع تطور اقتصاد المعرفة، أصبحت الأصول غير الملموسة ذات أهمية متزايدة في تعزيز تميز المؤسسات، ويتصدر رأس المال الفكري هذه الأصول. يُعرّف رأس المال الفكري على أنه مجموعة المعارف والخبرات والمهارات التي يملكها أعضاء المنظمة، بالإضافة إلى الهياكل التنظيمية والعلاقات التي تعمل على استثمار هذه الموارد بشكل فعال. يلعب هذا النوع من رأس المال دورًا حيويًا كعامل رئيسي لتحقيق الابتكار وتعزيز الميزة التنافسية. من هنا، أصبح التركيز على إدارته وتنميته ضرورة أساسية لمواكبة التحولات التي يشهدها العالم الحديث.

- أولاً: التطور التاريخي:

يعدّ موضوع رأس المال الفكري الإداري من المواضيع الهامة التي بدأت تكتسب اهتمامًا نسبيًا في الفكر الإداري خلال فترة التسعينات مما جعل الإدارة الحديثة تُركّز بشكل أكبر على الموجودات الفكرية أو غير الملموسة بجانب الموجودات المادية ورغم أن هذا مفهوم لم يُطرح بشكل واسع قبل تسعينات القرن الماضي، إلا أنه وُجد بصورة مضمرة تحت

مسميات مثل شهرة المحل، والذي تضمن جميع الموجودات غير الملموسة المُدرجة ضمن ميزانيات المنظمات .ولكن التعامل الفعلي مع رأس المال الفكري تأخر حتى التسعينات لسببين رئيسيين.

1. الطبيعة غير الملموسة لرأس المال الفكري والتي جعلت من الصعب قياسه وتقييمه بدقة.

2. النظرة التقليدية للنظم المحاسبية التي صنفته كتكاليف قصيرة الأجل، بدلاً من التعامل معه كاستثمار استراتيجي طويل الأمد يمتلك آثاراً إيجابية مستدامة على المنظمات.¹

- ثانياً: مفهوم الرأس المال الفكري:

الرأس المال الفكري واحداً من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في إطار التحول نحو اقتصاد المعرفة، حيث يُعتبر مصدراً هاماً لتحقيق الميزة التنافسية لأي منظمة .يُشار إلى هذا المفهوم بمسميات متعددة، منها رأس المال المعرفي، الأصول المعنوية، الأصول المعرفية، الأصول غير الملموسة أو الفكرية، وغيرها .ومن بين التعريفات التي وُضعت له ما يلي: في كتابه "رأس المال الفكري"، يوضح ستيفوارت مفهوم الثروة الحقيقية للمنظمات بأنها تتمثل في الحزمة المعرفية التي تمتلكها المنظمة .يتكون رأس المال الفكري وفقاً له من ثلاثة عناصر رئيسية: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبوني .

هذه العناصر تتفاعل فيما بينها لتشكل مجموعة من الموارد غير الملموسة التي تُسهم في دعم المنظمة .يمكن اعتبار رأس المال الفكري بمثابة المعرفة المتميزة والمعلومات التي يمتلكها مجموعة محدودة من الأفراد داخل المنظمة إذ تُحوّل هذه المعرفة إلى مساهمات فكرية إبداعية وابتكارية ، تُعزز الإنتاجية وترفع مستوى الأداء مقارنة بمنافسيها ومن ثم يتم تحسين الوضع التنافسي وزيادة القيمة السوقية للمنظمة، وفقاً لما أشار إليه بيسار وبن و أضح Rspinde مع هذا الطرح، مؤكداً أن رأس المال الفكري يتجلى في امتلاك المنظمة نخبة من العاملين المتميزين الذين يمتلكون قدرات معرفية وذهنية متقدمة تمكنهم من التعامل بمرونة مع النظام الإنتاجي الحديث وإعادة تصميمه بطرق إبداعية ومبتكرة تضع المنظمة في مقدمة المنافسة. أما الشمري فقد عرّف رأس المال الفكري بأنه نتيجة التفاعل بين خبرات الموارد البشرية ومعارفها والإجراءات التنظيمية والعلاقات الاجتماعية داخل وخارج المنظمة بدورها، وصف و نتييس رأس المال الفكري بأنه إجمالي مخزون المعرفة الخاص بالمنشأة.²

¹ الحسيني احمد فكري. رأس المال الفكري. مجلة العلوم الإدارية والسياسي، المجلد 1، عدد 01، 2023، ص5.

² خيرة بلعيز. صارة بوقسري. دور رأس المال الفكري في تحسين أداء العاملين-. مجلة التنمية الاقتصادية. المجلد 07(عدد 02/)

ديسمبر 2022. ص253.

كتعريف شامل يمكن أن نقول بأن رأس المال الفكري هو مجموعة المهارات والقدرات المعرفية الفكرية والتنظيمية المتميزة والتي ينفرد بها أفراد المنظمة دوناً من غيرها المنظمات الأخرى والتي من شأن استغلالها على أفضل وجه أن يخلق ميزة تنافسية متجددة لمنظمة الأعمال.¹

ثالثاً: أهمية رأس المال الفكري

أصبح رأس المال الفكري أحد أبرز المصادر التي تمنح المنظمات ميزة تنافسية، وهو المفتاح لتحقيق النجاح والتميز . يُعدّ عاملاً حاسماً في حياة المنظمات وركيزة أساسية من أصولها الفكرية والمالية . وتبرز أهميته لدى الباحثين باعتباره يمثل الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لأصول المنظمة، والذي يأتي نتيجة للاستثمار في رأس المال الفكري وتوظيف العاملين ذوي المعرفة يتيح رأس المال الفكري للإدارة اتخاذ قرارات إستراتيجية مبنية على استغلال الأصول الفكرية المتاحة، بما يتلاءم مع طبيعة الفرص وظروف البيئة الخارجية .

كما يزود المنظمات بالقدرات والكفاءات الأساسية التي تسهم في نجاحها واستمراريتها يُعتبر رأس المال الفكري السلاح الاستراتيجي الأكثر أهمية وأولوية للمنظمات، فهو مورد ثمين يتسم بالندرة ولا يمكن تقليده أو استبداله بسهولة . يمثل القوة الكامنة التي تضمن بقاء المنظمة واستدامتها، فضلاً عن كونه مصدراً مهماً لإنتاج ثروة معرفية هائلة من خلال التعلم وتسجيل براءات الاختراع . تحويل المعرفة المتميزة وغير المتوفرة إلى مساهمات ذات قيمة اقتصادية في السوق أصبح من صميم مسؤوليات رأس المال الفكري .

تسهم هذه المعرفة في زيادة إنتاجية المنظمة وتعزز قدرتها على استثمار تلك المعرفة لتحقيق ميزة تنافسية مقارنة بمثيلاتها . كما أن الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري قد تمثل المحدد الأساسي للأداء التنظيمي . ولكي تحقق المنظمات النجاح وتتفوق على منافسيها، يجب أن تركز على الاستثمار الأمثل لأصولها الفكرية . كما ينبغي عليها امتلاك أفراد يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق تلك التي يمتلكها منافسهم، لضمان التميز والتفوق في بيئة الأعمال المعاصرة.²

الفرع الثاني: متطلبات بناء رأس المال الفكري

صبح رأس المال الفكري موضوعاً بارزاً يحظى باهتمام واسع في مجال إدارة الأعمال والتخطيط للتنمية بات يُعدّ من المحاور الأساسية في أجندات عمل المنظمات الحديثة، نظراً لأهميته الكبيرة وفي ظل تعدد التحديات التي تواجه المنظمات في العصر الحالي، زادت حاجتها إلى أفراد يمتلكون مجموعة واسعة من المعارف والمهارات، قادرين على الإبداع ومواكبة المستقبل المجهول ومن هنا ظهرت ضرورة بناء كيانات تعتمد على الأصول الفكرية كوسيلة فعّالة لتعزيز قدراتها وإمكاناتها الحقيقية وإلّيكيم أبرز الطرق التي تساهم في بناء رأس المال الفكري داخل المنظمات:

¹ مرزوقي رفيق، قياس تقييم رأس المال الفكري كمدخل لنجاح منظمات الأعمال، مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة. المجلد 08، العدد 01. 2023. ص 468.

² بلعيز خيرة، وبوقسري صارة. مرجع سبق ذكره، 2022، ص254.

- الاستقطاب الفعّال يتمثل في تحديد مصادر استقطاب الكفاءات المؤهلة بدقة، مع انتقاء المرشحين المناسبين بعناية لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة، مما يعزز أداءها ويضمن تحقيق أهداف.
 - المهارة والمعرفة تحتاج المنظمات إلى أفراد يمتلكون المعرفة والمهارات اللازمة لتحقيق الابتكار والتجديد، وذلك من خلال تطوير إمكانياتهم وتشجيعهم على التفكير الإبداعي.
 - التنشئة والتعليم المستمر يتطلب تعزيز الكفاءات والمواهب الاهتمام بالتدريب المكثف والتعلم المستمر بهدف تعميق المعرفة وشحن القدرات العقلية للعاملين بشكل مستمر.
 - الحفاظ على الموارد البشرية تُعتبر الكفاءات البشرية من الأصول الأساسية لأي منظمة، لذا فإن صيانتها ورعايتها يُعدّ أمرًا ضروريًا لضمان استمرار المهارات والخبرات الضرورية. يمكن تحقيق ذلك عبر أنشطة مثل التدريب، وتقديم التعويضات والحوافز المادية والمعنوية، وتعزيز بيئة العمل المحفزة للتميز.¹
- بحيث يوضح الجدول التالي أساليب بناء وتنمية رأس المال الفكري في المنظمات:

الجدول رقم 1: أساليب بناء وتنمية رأس المال الفكري في المنظمات

الرقم	أساليب بناء رأس المال الفكري	الشرح
1	الاستقطاب الفعّال	يتمثل في تحديد مصادر استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة واختيار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الشاغرة وفق معايير دقيقة، بما يساهم في تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها
2	المهارة والمعرفة	تعتمد المنظمات على أفراد يمتلكون معارف ومهارات متنوعة تمكنهم من الابتكار والتجديد، وذلك من خلال تطوير قدراتهم وتشجيعهم على التفكير الإبداعي لمواكبة التغيرات في بيئة العمل.
3	التنشئة والتعليم المستمر	يتطلب تعزيز رأس المال الفكري الاهتمام بالتعلم المستمر والتدريب المكثف، بهدف تنمية الكفاءات وتعزيز القدرات الفكرية والمعرفية للعاملين.
4	الحفاظ على الموارد البشرية	تُعد الموارد البشرية المتميزة من أهم أصول المنظمة، لذلك ينبغي المحافظة عليها من خلال توفير بيئة عمل مناسبة، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية، وبرامج التدريب والتطوير المستمر.

¹ عبد الله حسين حمد معوم. رأس المال الفكري والتنمية من منظور علم الاجتماع. مجلة تسنيم الدولية. 2025. ص312.

5	الاهتمام بالمستفيدين	يمثل رضا العملاء أو المستفيدين محور اهتمام المنظمات الحديثة، حيث يُعد مؤشراً مهماً لتقييم الأداء ويتطلب تبني استراتيجيات تهدف إلى تلبية احتياجاتهم وتوقعاتهم.
6	التدريب والتعليم	يُعتبر التدريب نشاطاً أساسياً لتطوير مهارات العاملين وتزويدهم بالخبرات اللازمة، إضافة إلى تحسين سلوكياتهم المهنية بما يتماشى مع متطلبات العمل، مما يعزز كفاءة الأداء داخل المنظمة.

المصدر: من اعداد الطالب والاعتماد على دراسة. م.د. عبد الله حسين حمد عموم . رأس المال الفكري والتنمية من منظور علم الاجتماع. مجلة تسنيم الدولية. 2025. ص312.

الفرع الثالث: مكونات رأس المال الفكري

تنوع تصنيفات رأس المال الفكري حسب رؤية الباحثين، لكن معظمهم يتفق على أنه يتألف بشكل أساسي من ثلاث مكونات رئيسية: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني.

✓ **رأس المال البشري:** يشير إلى القدرات الفطرية والمكتسبة التي يمتلكها الأفراد العاملون، والتي تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية المضافة في مختلف مجالات الأعمال إذا تم استثمارها بشكل كفء، تمامًا كما هو الحال مع الأصول الأخرى.

✓ **رأس المال الهيكلي:** يتألف من كافة العوامل التي تدعم رأس المال البشري داخل المؤسسة. يعكس هذا النوع نظم العمل والقدرات التنظيمية التي تشكل البنية الأساسية للمنظمة وتساهم في دعم الإنتاجية والابتكار.

✓ **رأس المال الزبائني:** يُعرف بالقيمة المستمدة من العملاء الراضين والمخلصين، إلى جانب الموردين والشركاء الخارجيين الذين يضيفون قيمة للمنظمة بفضل العلاقات المتميزة التي تربطهم بها.¹

الفرع الرابع: نماذج قياس رأس المال

تعتبر عملية القياس من العمليات الأساسية في مجال البحث الإداري، لأنها تمثل الوسيلة الأفضل لفهم الظواهر والأحداث التي نسعى لقياسها. يُعد قياس رأس المال الفكري من الجوانب الضرورية والأساسية لتوفير معلومات ذات قيمة لمتخذي القرار. ووفقاً لما أشار إليه الظاهر (1999)، فإن القياس يُعرف كعملية يتم من خلالها التوصل إلى

¹ سعاد عبد الوهاب، "دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء في الجامعة: دراسة حالة المديرية العامة لجامعة الجزائر 3"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 10، 2022، ص616

وصف كمي للمقدار الذي تمثله ظاهرة معينة لدى الفرد. وتعتمد دقة نتائج القياس بشكل كبير على مدى دقة الأدوات المستخدمة في إجراء هذا القياس¹.

تعددت الفوائد المرتبطة بقياس رأس المال الفكري وتتمثل في:

- تحقيق فهم أعمق للأصول غير المادية ودورها الحيوي في خلق القيمة المضافة للشركة.
- تحسين إدارة رأس المال الفكري ودعم الهيكل التنظيمي، بما يعزز قيمة الجهود المبذولة من قبل العاملين.
- تعزيز الشفافية وإمكانية إعداد تقارير دقيقة وشاملة داخلية كانت أم خارجية.
- توفير أداة لتقييم قوة وكفاءة بيئة العمل ومواردها .
- تحسين استثمار الملكية الفكرية، بما في ذلك براءات الاختراع، واتفاقيات الترخيص، والابتكارات التقنية المتطورة .

➤ زيادة العائد المالي الناتج عن المعرفة والإمكانات البشرية.

تحقيق الاستخدام الأمثل لرأس المال البشري داخل المؤسسة بما يدعم الأهداف الإستراتيجية بشكل فعال.²

هناك عدة طرق معتمدة لقياس رأس المال الفكري، ومن أبرزها ما يلي:

أ/ **مستكشف سكانيديا:** الذي طوّره شركة سكانيديا عام 1997، حيث صممت نموذجًا يهدف إلى عرض وشرح مكونات رأس المال الفكري داخل المنظمة. يعتمد هذا النموذج على العديد من المراكز الرئيسية، منها:

➤ مركز العملاء.

➤ مركز العمليات.

➤ مركز الموارد البشرية.

➤ مركز البحوث والتطوير.

➤ المركز المالي للمنظمة.

ب/ **القيمة الاقتصادية المضافة:** تُعرّف القيمة الاقتصادية المضافة بأنها الربح التشغيلي بعد خصم الضرائب مطروحًا منه تكلفة رأس المال. أو بعبارة أخرى، هي الفارق بين العائد على رأس المال وتكلفة رأس المال. فإذا كان العائد يفوق التكلفة، تكون القيمة موجبة، وإن حدث العكس، تصبح القيمة سالبة. ومع ذلك، فإن لهذا الأسلوب بعض الانتقادات، منها أنه لا يوفر رابطًا واضحًا بين استثمارات المؤسسة في الأصول غير الملموسة وأدائها المالي، كما

¹ بوفاس الشريف وأ. بوخضرة مرمي، "الملكية الفكرية في المنظمات المتعلمة: آليات بنائه وطرق قياسه - دراسة حالة: جامعة سوق أهراس"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 2، ديسمبر 2017، ص283.

² محمد عمر باطويح، د. تركي الشمري، "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال (مفهومه، قياسه، آثاره، وتنميته)"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة سعد دحلب البليدة، العدد 04، ديسمبر 2010، ص204-205.

أنه لا يفسر ظاهرة الانهيار المفاجئ الذي قد يحدث لبعض الشركات خلال عام واحد بعد سلسلة من النجاحات المتتالية.

المطلب الثاني: أساسيات الابداع المؤسسي

يستند الإبداع المؤسسي إلى مجموعة من الأسس والمقومات، من بينها البيئة التنظيمية الداعمة، والقيادة المحفزة، وتوفر الموارد المعرفية، إضافة إلى تنمية القدرات الإبداعية لدى الأفراد. ومن هذا المنطلق، يسعى هذا المطلب إلى تسليط الضوء على أساسيات الإبداع المؤسسي من خلال توضيح مفهومه، وأهميته خصائص وأنواع والمستويات.

الفرع الأول: مفهوم الإبداع المؤسسي

- أولا: مفهوم الإبداع:

يرى روشكا أن الإبداع ظاهرة معقدة ومتعددة الأوجه والأبعاد، ومن الصعب إيجاد تعريف جامع ومحدد لها. من الناحية اللغوية، يُعرّف الإبداع في معجم العلوم الاجتماعية بأنه "إنتاج فكرة أو سلوك أو شيء جديد يختلف نوعياً عن الأنماط الموجودة وفي قاموس أكسفورد، يُعرّف على أنه "ابتكار أي شيء جديد كطريقة، أو فكرة، أو منتج جامعة أكسفورد أما من الناحية الاصطلاحية، فقد عرّفه بيتر دراكر 1993 من منظور اقتصادي بأنه تغيير في ناتج الموارد أو من منظور اقتصادي عبارة عن تغيير في القيمة والرضا الناتج عن استخدام الموارد من قبل المستهلك بينما يقدمه البعض الآخر من زاوية إدارية على أنه الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تؤدي إلى تحقيق عمليات إدارية وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في أداء أهداف من منظور تسويقي، يعرّفه فيليب كوتلر 2002 بأنه أي سلعة أو خدمة أو فكرة ينظر إليها العملاء على أنها جديدة أما إيفانسييفيتش فقد دمج بين المنظورات الثلاثة الاقتصادي والإداري والتسويقي وعرف الإبداع على أنه إنتاج أو إنشاء فكرة جديدة وتنفيذها في منتج جديد أو عملية أو خدمة جديدة بما يؤدي إلى النمو الاقتصادي الوطني وزيادة الاستخدام وتحقيق الأرباح.¹

- ثانيا: الابداع مفهوم الابداع المؤسسي

يرى **Woodman et al** الابداع المؤسسي على أنه "إنشاء أو استحداث شيء ذي قيمة سواء كان منتج جديد أو فكرة جديدة وذلك من خلال العمل الجماعي بين كافة أفراد المؤسسة. ويعرف **hage** الإبداع المؤسسي بأنه الممارسة أو العملية التي يترتب عليها إنتاج فكرة أو منتج أو خدمة أو ممارسة إدارية جديدة بهدف إحداث نوع من التغيير في

¹ وردة حواطي، أحمد دروم، "السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي: دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايتي الجلفة والأغواط"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 6، العدد 3، جانفي 2020، ص 163.

البيئة أو مخرجات بالمؤسسة. ويعرفه رشاد الساعد بأنه تطبيق الأساليب العلمية الحديثة وتبني ثقافة التغيير داخل المنظمة.¹

ويعرف على انه الاستغلال الأمثل لما هو متوفر لدى الإنسان من قدرات عقلية وفكرية ينتج عنها تكوينات واكتشاف علاقات جديدة أو أفكار وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة في المنظمة تتميز بأكبر قدر من المرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والقدرة على التحليل ويعرف بأنه تطبيق وتطوير الأفكار الجديدة المبدعة من قبل الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم ضمن تنظيم مرتب.²

يلخص لنا الجدول التالي بعض التعاريف الرئيسية للإبداع المؤسسي:

الجدول رقم 2 : بعض التعريفات الرئيسية للأبداع المؤسسي

المفهوم	الدراسة
عملية تبني المنظمة طرائق جديدة وغير مألوفة في التفكير أو الفعل أو التعلم لتضيف قيمة لمخرجاتها المعنية بإشباع حاجات زبائنهم الداخليين والخارجيين المدركة أو الغير مدركة.	سطوطاح وروابحية
يبدأ من الاقتراح وتوليد الأفكار الجديدة وينتهي بالاستخدام أو الاستغلال التجاري للنتائج.	Tonnessen2005
عملية ذات مراحل مختلفة تبدأ من خلق الفكرة إلى تنفيذها ثم تبدأ هذه الفكرة المطبقة في الانتشار إلى أماكن أخرى.	حسن 2001
الطريقة التي يمكن الاستعانة بها من جانب المنظمة لخلق موارد جديدة للثورة أو تدعيم الموارد الحالية الإمكانية خلق الثورة مستقبلاً.	Hitt et al 2001
عملية ترجمة أفكار ابتكاريه معينة وتحويلها إلى منتج أو سلعة أو خدمة	Daft, 2000

المصدر: محمد صلاح الدين شلابي. دور إستراتيجية ادارة المواهب في تعزيز الإبداع المؤسسي، مجلة المعهد العالي للدراسات النوعية. العدد 8. 2024. ص 287.288.

¹ إبراهيم سيد احمد عبد الواحد. الإسهام النسبي لكل من الإبداع المؤسسي والرضا الوظيفي في الأداء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر. المجلة العلمية لكلية التربية النوعية. العدد الثاني عشر. أكتوبر 2017 ص 9.

² احمد نجم الدين عيادروس . نوف مناع عبد الله. التعاقب القيادي ودوره في ارسال ثقافة الابداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت. مجلة كلية التربية جامعة بني سويف. العدد الجزء الثالث. أكتوبر ص 170.

- ثالثاً: أهمية الابداع المؤسسي

لإبداع يمثل أحد الركائز الأساسية التي تساهم بشكل كبير في تحسين أداء المنظمات الحديثة وتعزيز قدرتها على تحقيق التفوق التنافسي، أصبح الإبداع محورياً في النقاشات الحالية باعتباره عاملاً استراتيجياً يضمن نجاح المؤسسات بمختلف أحجامها وقطاعاتها وأسواقها، فهو يركز على تحقيق استمرارية العمل ورؤية مستقبلية للمؤسسات. يربط علماء الإدارة الحديثين بقاء المؤسسات ونجاحها بقدرتها على توليد أفكار مبتكرة وتحويلها إلى منتجات وخدمات تلبي احتياجات السوق. وعلى الرغم من أن الميزة التنافسية يمكن أن تكون مرتبطة بعوامل أخرى مثل حجم المؤسسة أو امتلاك أصول مميزة، فإن الإبداع أصبح المصدر الأساسي للميزة المستدامة والنمو التنافسي لعدد متزايد من المنظمات. الإبداع يقدم مزايا متعددة منها:¹

- تطوير المهارات الشخصية في التفكير والعمل الجماعي عبر تقنيات مثل فرق العصف الذهني.
 - تحسين جودة القرارات وحل المشكلات بطرق مبتكرة وفعالة.
 - زيادة جودة المنتجات وبالتالي تعزيز حجم المبيعات.
 - تسريع دورة الإنتاج عند تقديم منتجات جديدة مما يعزز قدرة المؤسسة على المنافسة الزمنية.
 - تحسين الصورة المؤسسية مما يعزز التفاعل الإيجابي مع العملاء.
 - تعزيز الاستشراف المستقبلي للمؤسسة باستخدام الإبداع والخيال لتطوير رؤية واضحة للمستقبل.
- علاوة على ذلك، يساهم الإبداع في تحفيز بيئة العمل لاكتشاف المواهب وتنميتها عبر تصميم برامج متخصصة تهتم بالتحديات التي تواجه المؤسسات وسبل حلها الإبداع هو بذلك عنصر أساسي لتحسين أداء المؤسسات وإعدادها لمواجهة متطلبات المستقبل بنجاح.

الفرع الثالث: مجالات الإبداع المؤسسي

يمكن إجمال مجالات الإبداع المؤسسي فيما يلي:²

- صياغة استراتيجية وخطط تنمية والتجديد.
- في إدارة التغيير.
- في إيجاد أنظمة وأساليب ووسائل عمل جديدة.

¹ بوبعة عبد الوهاب، بواشري أمينة، "دور الإبداع في تحقيق ريادة المنظمات: دراسة حالة مجمع صيدال"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 3، 2019، ص 480.

² طارق عبد الفتاح الجعبري. دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية. رسالة ماجستير. جامعة القدس. عمادة الدراسات العليا. معهد التنمية المستدامة. القدس فلسطين. 2008. ص 34.

- زيادة وإثراء مهارات وقدرات العاملين.
- في ايجاد سلع وخدمات جديدة.
- في الحد من المشكلات والأزمات المفاجئة.
- في تضيق الفجوة بين الإبداع الفكري والتقني.

الفرع الرابع: معوقات الإبداع المؤسسي

المعوقات البيئية تتألف من مجموعة ظروف محيطية تؤثر في تشكيل شخصية الفرد، تحديد أهدافه، وتوجيه سلوكياته .
تُقسم هذه المعوقات إلى داخلية وخارجية من بين أبرز المعوقات الداخلية التي تحدّ من الإبداع نجد:
غياب التشجيع اللازم للأبناء وضعف تنمية دوافعهم وميولهم نحو الابتكار والإبداع .أما المعوقات الخارجية فتتمثل في غياب الأهداف الإدارية، ضعف الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، ومقاومة الإدارة للأفكار الجديدة .المعوقات الشخصية تشير إلى العوامل المتعلقة بالفرد ذاته، والتي ترتبط بتجاربه الشخصية مع محيطه الأسري .من بين هذه المعوقات:

- ✓ **ضعف الولاء التنظيمي:** حيث يؤدي انخفاض الانتماء المهني للفرد نحو المؤسسة التي يعمل بها إلى إنجاز الحد الأدنى فقط من المهام الموكلة له.
- ✓ **الخوف من المخاطر:** يعد عائقاً كبيراً؛ فالأفراد غالباً ما يتم مكافأتهم على الحلول الصحيحة ومعاقبتهم على الأخطاء بالإضافة إلى ذلك.
- ✓ **إصدار الأحكام المتسارعة بدلاً من توليد الأفكار جديدة** أو تقييمها بشكل مدروس يُعد من أخطر عوامل عرقلة الإبداع، إذ يمكن أن يحدّ من ظهور أفكار جديدة ويؤدي إلى طمسها في بداياتها .
- ✓ **المعوقات التنظيمية** ترتبط بالمؤسسات التعليمية وطرق عملها ومدى ملاءمة المناخ التنظيمي لأداء العمل وتشمل:
- المعوقات المركزية الشديدة التي يتبعها مديرو المدارس حالياً، غياب معايير واضحة لتقييم الأداء، ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات، وافتقار المؤسسات إلى نظم اتصال فعالة.
- المعوقات الاجتماعية والثقافية فتتمثل في التقاليد والأعراف التي يفرضها المجتمع على أفراده، حيث يُتوقع منهم الالتزام بهذه الأعراف، يؤدي ذلك إلى تجنب الفرد للأفكار التي قد تكون خارج نطاق توقع الآخرين، مما يحد من حرية التفكير والإبداع.¹

¹عيداروس، أحمد نجم الدين، ونوف، مناع عبد الله. التعاقب القيادي ودوره في إرساء ثقافة الإبداع المؤسسي. مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف، عدد أكتوبر، الجزء الثالث. 2021، ص 190.

المطلب الثالث: العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع المؤسسي

ترتبط العمليات الإبداعية داخل المؤسسة بقدرتها على تطوير منتجات جديدة، وتعمل على ابتكار تقنيات متقدمة وانتهاج سياسات إدارية حديثة. وقد تشمل هذه المهام تطبيق أسلوب إداري جديد، يقوم على تقدير وتقديم العديد من المنتجات الجديدة وحجم الاقتراحات والآراء المقدمة والطبقة من طرف الموظفين، إضافة إلى الدوافع والحوافز لدى الموظفين للابتكار والتطوير. لأنه بدون التعلم والإبداع والابتكار لا يمكن التطور والاستمرار، وذلك لأن المنافسين يتطورون، وبالتالي ستخرج الشركة التي لا تتطور من المنافسة. كما أن استخدام هذه الطاقة الإبداعية يساعد الشركات على مراقبة تطورها وقدرتها على الابتكار مقارنة بالشركات الأخرى¹.

ولا يأتي الابتكار ألا من استعمال الموارد المتاحة للمؤسسة من رؤوس أموال، إذا ومما سبق يمكننا القول إن الإبداع المؤسسي من أهم العوامل التي تساعد المؤسسات على تحقيق التميز والاستمرار في بيئة تنافسية متغيرة، ولا يمكن تحقيقه دون الاعتماد على رأس مال فكري فعال بمختلف مكوناته. فالمعارف والخبرات البشرية إلى جانب الأنظمة التنظيمية والعلاقات الخارجية تشكل عناصر أساسية تدعم الابتكار وتطوير الأداء داخل المؤسسة، وهو ما يبرز طبيعة العلاقة التكاملية بين رأس المال الفكري والإبداع المؤسسي.

الفرع الأول: رأس المال البشري ودوره في تحقيق الإبداع

يلعب رأس المال البشري دورا بارزا في تحقيق الإبداع الإداري من خلال قدرته على روح المخاطرة والمبادرة وإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد ومتطور وطرح الأفكار وتقديم الحلول السريعة لمشاكل العمل ومواكبة التطورات والتغيرات². كما يعد التفكير الابتكاري للعنصر البشري من أهم السمات التي تميز القائد الناجح، لأنه يقوم على التعمق في فهم الظواهر والمواقف التي يواجهها، ومحاولة الكشف عن العلاقات بين مختلف المتغيرات المؤثرة فيها مع التركيز على العوامل الأساسية التي تساعد على إيجاد حلول فعالة للمشكلات.

فالقائد الحقيقي لا يكتفي بالتعامل مع المشكلات الآنية فقط، بل يسعى أيضا إلى استشراف المستقبل والتنبؤ بالتحديات المحتملة، مع امتلاكه القدرة على تصور أوضاع أفضل وأكثر تطورا، ومن هذا المنطلق يرتبط رأس المال البشري ارتباطا وثيقا بعملية التغيير والتطوير بما ينسجم مع حاجات المرؤوسين ومتطلباتهم من جهة، ومع التطورات التكنولوجية واحتياجات السوق من جهة أخرى.

وقد ازداد اهتمام الاقتصاديين ورجال الأعمال بالاستثمار في رأس المال البشري ويرجع ذلك إلى أن الزيادة في معدل تكون رأس المال المادي لا تؤدي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية المعدل

¹ شريفي خيرة، رأس المال الفكري لدعم الإبداع دراسة ميدانية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، 2014، ص 197.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 42.

نفسه على الأقل¹، إذ أن المؤسسات الناجحة لا يمكن أن يتحقق ذلك إلا من خلال اعتمادها على أفراد مبدعين، 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 التغييرات والمستجدات التي تحصل في بيئتها، وينعكس على قدراتها الإبداعية لتقديم ما هو جديد لصالح المؤسسة، فبدونه لا يمكن لهذه الأخيرة مواكبة التطورات المتسارعة وبالتالي تقديم أفكار وحلول للمشاكل التي قد تواجه المؤسسة.

يعمل رأس المال البشري على تحقيق الإبداع الإداري من خلال تفعيل ثقافة المؤسسة التي تولد الإبداع الإداري، والثقافة التنظيمية المشجعة على الإبداع تساهم في تهيئة المساحة للتفكير الإبداعي والعمل على توطيد العلاقات بين العاملين وتحقيق الانسجام فيما بينهم والتكامل الداخلي بين المؤسسة والبيئة التي تعمل بها، فهي التي ترسم سياسة المؤسسة ليعبر كل فرد عما بداخله من أفكار ومعتقدات في ظهرها في حل المشكلات والإبداع والابتكار في صنع القرارات بخصوص إيجاد نماذج تنظيمية جديدة أو إعادة تصميم العمل وتحسين نظم الرقابة أو بخصوص نشاط إداري معين من التغييرات التنظيمية كالاندماج مع مؤسسات أخرى أو التوسع².

أي إن رأس المال يساهم البشري بمختلف مكوناته في تحقيق الإبداع، سواء تعلق الأمر بالإبداع في المنتجات أو في سيرورة العمليات الإنتاجية، إذ يعد موردا أساسيا لدعم هذا النوع من الإبداع باعتباره المصدر الرئيسي للأفكار والمعارف الجديدة. فمن خلال استغلال المعارف الضمنية وتحويلها إلى معارف صريحة يعمل رأس المال البشري على تشجيع تقديم حلول وأساليب مبتكرة تساهم في تحسين المنتجات والعمليات أو استحداث أخرى جديدة داخل المؤسسة. كما يمثل رأس المال البشري الأساس الذي يقوم عليه الإبداع التسويقي، لأن مختلف أشكال الإبداع تنطلق من الأفكار والمعارف والخبرات والمهارات التي يمتلكها العاملون بمختلف مستوياتهم داخل المؤسسة ويتجلى ذلك في تطوير منتجات جديدة أو تحسين المنتجات القائمة واعتماد أساليب مبتكرة في التسعير تختلف عن المنافسين، إضافة إلى الإبداع في عناصر المزيج الترويجي كالإعلان وتنشيط المبيعات والبيع الشخصي والعلاقات العامة إضافة إلى تبني طرق حديثة في توزيع المنتجات أو تصميم نقاط البيع. وعليه، فإن تحقيق المؤسسة للإبداع بمختلف أشكاله يبقى مرتبطا بدرجة كبيرة بكفاءة رأس المال البشري، باعتباره المسؤول الأول عن التفكير والإبداع داخل المؤسسة.

¹ عبد الحليم بليرك، الاستثمار في الرأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14، الجزائر، 2018، ص 118.

² خديجة خنيط، رأس المال البشري كآلية لتحقيق الإبداع في المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 11، العدد 02، الجزائر 2023، ص ص 150-151.

الفرع الثاني: رأس المال الهيكلي ودوره في دعم الإبداع

رأس المال الهيكلي من أهم الدعام التي تعتمد عليها المؤسسة في دعم الإبداع، كونه يشمل مختلف الأنظمة والهيكل والإجراءات وقواعد البيانات والتقنيات التي تساعد العاملين على أداء مهامهم بكفاءة وفعالية. فتوفر بيئة تنظيمية مرنة وأنظمة معلومات متطورة تساهم في تسهيل تبادل المعرفة وتشجيع الابتكار، مما ينعكس إيجاباً على قدرة المؤسسة في تطوير منتجات جديدة وتحسين عملياتها الإنتاجية والإدارية.

يعتبر رأس المال الهيكلي البنية التحتية الداعمة للعاملين في أداء عملهم حيث يعمل على تحسين تدفق الإنتاج بسرعة ويعمل على رفع مستوى الإنتاج وخفض نسب التلف وعليه فالرأس المال الهيكلي المتميز يسعى بتطوير قدرات الإبداع وتشجيع مشاركة الأفراد وتكيف الأنشطة وتطوير البنية التحتية وتغييرات المحيط واعتماد هيكل تنظيمي مناسب يشجع على استغلال معارف الأفراد الظاهرة منها والبطانة يمكن من تحقيق الإبداع الإداري.

كما أنه أحد الركائز الأساسية الداعمة للإبداع داخل المؤسسة، كونه يعكس البنية التنظيمية والأنظمة والإجراءات التي تساعد على استغلال معارف وخبرات العاملين وتحويلها إلى قيمة مضافة. فهو يشمل مختلف الوسائل المعتمدة في تخزين المعرفة ونقلها وتبادلها، إضافة إلى الهياكل التنظيمية التي تساهم في توفير بيئة ملائمة للإبداع والابتكار. كما أن العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي هي علاقة تكامل وتأثير متبادل، إذ يساهم المورد البشري في بناء وتطوير الهياكل التنظيمية، بينما تعمل هذه الأخيرة على تنمية قدرات الأفراد وتشجيعهم على تقديم أفكار وحلول إبداعية تدعم تطور المؤسسة وتعزيز قدرتها التنافسية.¹

كما أنه مصدر من مصادر الإبداع والتجديد وليس مجرد إدارة مساعدة وهو يشكل البنى الارتكازية لرأس المال البشري بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها.² يساهم رأس المال الهيكلي في دعم الإبداع من خلال امتلاك المؤسسة لأنظمة معلومات حديثة وقواعد بيانات متطورة تساعد على تخزين المعرفة وتبادلها إضافة إلى وجود هيكل تنظيمي مرن وواضح يشجع على الابتكار وتطوير أساليب العمل. كما أن اعتماد ثقافة تنظيمية قائمة على الجودة والتجديد، إلى جانب استخدام التقنيات الحديثة، يعزز قدرة المؤسسة على تقديم أفكار ومنتجات وعمليات إبداعية، مما يجعل رأس المال الهيكلي عاملاً أساسياً في تحقيق الإبداع والتميز داخل المؤسسة.³

¹ SELLOU-CHARIKHI, Hassiba. (2016). Le capital structurel de l'entreprise : Concepts, Mesure et Management. Revue LE MANAGER, n° 3, Juin, p. 16

² هاجار عبد الفتاح، رأس المال الهيكلي، البوصلة، 2022، رابط المقال <https://ronahi.net/?p=157364> :

³ الهاشمي بن واضح، عبد المطلب ببيصار، أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، المجلد 15، العدد 02، جوان 2018، ص 340. (بتصرف)

الفرع الثالث: رأس المال العلائقي وتأثيره على الإبداع

يوضح رأس المال العلائقي قوة العلاقة التي تربط المؤسسة بمورديها، حيث أنه وفي بعض الأحيان يتم قياس حجم وقوة المؤسسة استناداً إلى حجم عملائها ومدى وفائهم وارتباطهم بها. وعليه فالرأس المال العلائقي يمكن من تحقيق الإبداع الإداري من خلال قدرة المؤسسة على تدعيم الأفكار الجيدة والتكيف السريع مع تغيرات وتطورات المحيط المستمرة وتقديم حلول سريعة للمشاكل ومحاولة التوقع بها قبل حدوثها، وهو ما يعني تنمية الإبداع الإداري بالمؤسسة.¹ وبالتالي فإن رأس المال العلائقي يعكس قوة العلاقات التي تربط المؤسسة بمختلف الأطراف الخارجية خاصة الموردين والعملاء. وتساهم هذه العلاقات في دعم الإبداع الإداري من خلال تمكين المؤسسة من تبادل المعلومات والأفكار والتكيف السريع مع التغيرات المحيطة إضافة إلى قدرتها على تقديم حلول مبتكرة للمشكلات والتنبؤ بها قبل حدوثها، مما يعزز من تنمية الإبداع وتحسين الأداء الإداري داخل المؤسسة.

يساهم رأس المال العلائقي في دعم الإبداع من خلال العلاقات القوية التي تربط المؤسسة بمورديها وزبائنها وشركائها حيث تساعد هذه العلاقات على تبادل المعرفة والخبرات ونقل التقنيات الحديثة، مما يعزز قدرة المؤسسة على تطوير منتجات وخدمات جديدة وتحسين أساليب العمل. كما أن التعاون والتحالفات بين المؤسسات يساهمان في اكتساب معارف فريدة والوصول إلى أسواق جديدة، الأمر الذي يدعم الابتكار ويعزز القدرة التنافسية للمؤسسة. إضافة إلى ذلك، فإن العلاقة الجيدة مع الزبائن تساعد المؤسسة على التعرف على احتياجاتهم وتوقع رغباتهم مما يشجع على تقديم حلول وأفكار إبداعية تحقق رضاهم وتعزز ولاءهم.²

أي أنه يساهم في تعزيز الإبداع داخل المؤسسة من خلال علاقاتها مع الموردين والزبائن والشركاء، حيث يتيح تبادل المعرفة والخبرات ونقل التقنيات مما يدعم تطوير منتجات وخدمات جديدة. كما أن التعاون وفهم احتياجات الزبائن يعززان الابتكار ويرفعان من القدرة التنافسية وولاء العملاء.

وتسمح هذه العلاقات بتبادل المعرفة ودمج الخبرات بين مختلف الفاعلين، مما يؤدي إلى توليد أفكار جديدة وتطوير عمليات ومنتجات مبتكرة. كما أن التفاعل المستمر مع هذه الأطراف يعزز القدرات الابتكارية للمؤسسة ويدعم قدرتها على التجديد والتكيف مع التغيرات. إضافة إلى ذلك فإن بناء علاقات قائمة على الثقة والالتزام والولاء يساهم في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة. كما أن الانخراط في شبكات التعاون والتحالفات بما في ذلك شراكات البحث والتطوير

² عز الدين بن حميود وعبد الفتاح بوخمخ، رأس المال العلائقي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات من خلال تدنية التكاليف: دراسة مجموعة من شركات الصناعة الإلكترونية في الجزائر، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01 (جانفي 2022)، ص 409.

يساهم بشكل كبير في تسريع الابتكار خاصة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث تتيح هذه الشبكات فرصا لتبادل المعرفة وتطوير التكنولوجيا في إطار من التعاون والتنافس في آن واحد¹.

ونستنتج مما سبق أن العلاقة بين الجودة ورأس المال العلائقي هي علاقة طردية، حيث يساهم تطبيق سياسة جودة وابداع محكمة وفعالة تلعب دورا كبيرا في تحسين تصميم المنتجات والخدمات بطريقة مبتكرة وذات كفاءة عالية، بما يلبي توقعات الزبائن ويحقق رضاهم. وهذا بدوره يعزز قوة رأس المال العلائقي للمؤسسة من خلال بناء علاقات ثقة وولاء مستدامة مع العملاء. وفي المقابل، فإن ضعف الاهتمام بالجودة يؤدي إلى تراجع مستوى العلاقات مع الزبائن ويحد من فرص الإبداع والتجديد داخل المؤسسة، وبالتالي فإن الجمع بين الاحترافية ورأس المال العلائقي يشكل أساسا مهما لتعزيز الإبداع وتحقيق التميز المؤسسي.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة والأدبيات التحليلية.

من خلال هذا المبحث سنقوم بتقديم بعض الدراسات السابقة التي تخدم موضوعنا سواء باللغة العربية أو الأجنبية.

المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

الفرع الأول: دراسات عربية

أ/ نور قصي عبد الرزاق. (2020). دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع التقني : دراسة ميدانية في شركة

أسيا سيل للاتصالات النقال 116، العدد 16. International Journal on Humanities and Social

Sciences, (16), 97-
<https://doi.org/10.33193/IJoHSS.16.2020.149>

تهدف هذه الدراسة إلى بحث أثر رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع التقني داخل مؤسسة الاتصالات شركة آسيا سيل، وذلك من خلال تحليل العلاقة بين المتغيرين ومعرفة مدى مساهمة رأس المال الفكري في دعم الإبداع التقني داخل المؤسسة.

ب/ عبد المنعم أسامة ولمطارنة عبد الوهاب، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات

الصناعية الأردنية، مجلة Recherches Economiques et Managériales، المجلد 3، العدد 2، الأردن،

2009، ص 87-120

هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر رأس المال الفكري على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية من وجهة نظر الإدارة العليا، أي تحليل العلاقة بين رأس المال الفكري، الإبداع المؤسسي، والتفوق المؤسسي في بيئة صناعية فعلية .

¹ Guezni, M. A., & Elboussadi, A. (2025). Le rôle médiateur de l'innovation dans la relation entre le capital relationnel et performance : proposition d'un modèle conceptuel. Alternatives Managériales et Economiques, 7(2), 163-184.
<https://revues.imist.ma/?journal=AME>

الفرع الثاني: الدراسات الأجنبية:

أ/ الدراسة الأولى:

دراسة Nick Bontis تحت عنوان:

Intellectual Capital: An Exploratory Study that Develops Measures and Models

Nick Bontis. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. Management Decision 36, (2) 63، -76.

هدفت دراسة Nick Bontis إلى تطوير نموذج لقياس رأس المال الفكري، وبيان أثره في تحسين أداء المؤسسات وتعزيز الإبداع والميزة التنافسية.

بحيث اعتمدت الدراسة على المنهج الاستكشافي، حيث قامت بتطوير مقاييس ونموذج نظري لتحليل مكونات رأس المال الفكري والعلاقة بينها وبين الأداء المؤسسي .

توصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري يعد مصدرًا رئيسيًا للإبداع والميزة التنافسية، ويتكون من ثلاثة أبعاد هي: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي. كما أكدت أن الاستثمار في هذه الأبعاد يسهم في تنمية الابتكار، وتحسين الأداء المؤسسي، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات مقارنة بالاعتماد على الموارد المادية فقط.

ب/ الدراسة الثانية:

دراسة Cabrita & Bontis (2008)

Maria do Rosário Cabrita, & Nick Bontis. (2008). Intellectual capital and business performance in the Portuguese banking industry. International Journal of Technology Management 43, (1/2/3) 212، -237.

هدفت دراسة Maria do Rosário Cabrita و Nick Bontis إلى دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء المؤسسي في القطاع البنكي البرتغالي، وبيان دوره في تعزيز الإبداع المؤسسي .

حيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري ومستوى الأداء المؤسسي في المؤسسات البنكية البرتغالية.

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين رأس المال الفكري والأداء المؤسسي، حيث يسهم الاستثمار في تنمية المعرفة، وتطوير مهارات العاملين، وتحسين الأنظمة التنظيمية في تعزيز الإبداع المؤسسي، وتحسين جودة الخدمات، وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات البنكية

الفرع الثالث: دراسات وطنية.

أ/ دراسة المنظمة المتعلمة والإبداع المؤسسي

مناصرة، رشيد، ودرالي، سهام. (2019). تطوير رأس المال الفكري كمدخل أساسي لبناء منظمة متعلمة وتحقيق

الإبداع المؤسسي. أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر:

هدفت الدراسة إلى إبراز دور تطوير رأس المال الفكري كمدخل أساسي لبناء المنظمة المتعلمة وتحقيق الإبداع المؤسسي .

بحيث اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل العلاقة بين تنمية رأس المال الفكري وبناء المنظمة المتعلمة ودورها في تعزيز الإبداع المؤسسي .

توصلت الدراسة إلى أن الاستثمار في رأس المال الفكري، من خلال التدريب المستمر، وتنمية المهارات، وتبادل المعرفة، يسهم في تعزيز الإبداع المؤسسي وتحسين الأداء التنظيمي، كما أكدت أن المؤسسات التي تعتمد على المعرفة والابتكار تكون أكثر قدرة على تحقيق التميز والاستمرارية .

ب/ بوقابة، وردية، 2015. أثر رأس المال الفكري على الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية. مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 21، ص. 113-128.

هدفت دراسة إلى التعرف على أثر رأس المال الفكري في تعزيز الإبداع داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبيان مدى إسهام أبعاده في تحسين الأداء المؤسسي .

اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال إجراء دراسة ميدانية على مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لتحليل العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع .

توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والإبداع، كما بينت أن رأس المال البشري هو أكثر الأبعاد تأثيراً في تعزيز الإبداع، إلى جانب الدور الذي يؤديه كل من رأس المال الهيكلي والعلاقاتي في دعم البيئة الإبداعية، وأوصت بزيادة الاستثمار في المعرفة والتدريب وتنمية الكفاءات البشرية.

المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة وبيان الاستفادة منها

- الفرع الأول: أوجه التشابه والاختلاف

حاولنا حصر أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة في الجدول التالي:

الجدول رقم: 4 التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

المجال	الهدف	المكان والزمان	العينة	الأساليب المستخدمة	الأدوات المستخدمة	المنهج المستخدم	المتغيرات	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
د س 1: نور قصي عبد الرزاق	✓	X	X	✓	✓	✓	X	تشابه هذه الدراسة عن دراستنا عن من حيث المكان والعينة والهدف والأساليب والأدوات والمنهج	تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث المكان والعينة ومتغيرات الدراسة
د س 2: عبد المنعم أسامة ولمطارنة عبد الوهاب	✓	X	✓	✓	✓	✓	✓	تشابه دراستنا مع هذه الدراسة في كل المجالات إلا المكان والزمان	تختلف دراستنا مع هذه الدراسة في زمان والمكان

د س 3	Nick Bontis	X	X	X	X	X	X	X	تختلف دراستنا مع هذه الدراسة في كل من الهدف المستخدمة والمكان فقط العينة والأساليب والمنهج والمتغيرات الدراسة	تتشابه دراستنا مع هذه الدراسة في الأدوات المستخدمة فقط العينة والأساليب والمنهج والمتغيرات الدراسة
د س 4:	Cabrita & Bontis (2008)	X	✓	✓	X	✓	X	X	تختلف دراستنا مع هذه الدراسة في كل الهدف والمكان والزمان والأساليب والمتغيرات	تتشابه دراستنا مع هذه الدراسة في العينة والأدوات والمنهج
د س 5:	مناصرية، رشيد، ودربالي، سهام	X	✓	✓	✓	✓	X	X	تختلف دراستنا مع هذه الدراسة في الهدف والمكان	تتشابه دراستنا مع هذه الدراسة في العينة

والزمن والمغيرات	والأساليب المستخدمة والأدوات والمنهج								
تختلف دراستنا مع هذه الدراسة في المكان والزمن	تتشابه دراستنا مع هذه الدراسة في كل المجالات إلا في المكان والزمن	✓	✓	✓	✓	✓	X	✓	د س 6: <u>بوقابة، وردية</u>

✓: أوجه التشابه X: أوجه الاختلاف المصدر: من اعداد الطالب

المطلب الثالث: القيمة المضافة للدراسة الحالية على الدراسات السابقة

الفرع الأول: الاستفادة من الدراسة الحالية

- تساعد المؤسسة المينائية بسكيدة على تعزيز الإبداع المؤسسي وتحسين الأداء.
- تزود الإدارات بمعلومات لدعم السياسات والاستراتيجيات المرتبطة بالموارد البشرية والابتكار.
- تشكل مرجعاً علمياً للباحثين والطلاب في مجال رأس المال الفكري والإبداع المؤسسي.
- توضح أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري للمؤسسات الاقتصادية الأخرى لتحقيق التنافسية.

الفرع الثاني: إسهامات الدراسة الحالية

- الإسهام العلمي: إثراء الأدبيات العربية والجزائرية حول رأس المال الفكري والإبداع المؤسسي.
- الإسهام التطبيقي: تقديم نتائج ميدانية واقعية مع توصيات قابلة للتطبيق لتحسين الأداء.
- الإسهام المنهجي: توفير إطار منهجي بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي والاستبيان.
- تطوير الفكر الإداري: التركيز على الموارد الفكرية والمعرفية كمصدر أساسي للإبداع والتميز.
- فتح مجالات بحثية جديدة: إمكانية دراسة العلاقة بين رأس المال الفكري ومتغيرات أخرى مثل الأداء التنظيمي والتحول الرقمي والجودة والميزة التنافسية.

خلاصة الفصل:

قمنا في هذا الفصل بعرض ما توصلنا اليه من خلال بحثنا لمتغيرات الدراسة حيث اننا عملنا على ابراز المفاهيم العامة والجوانب النظرية لكل متغير كل على حدا وقد توصلنا الى انا راس المال الفكري يعتبر أصل من أصول المنظمة ومن الموجودات الفكرية والغير ملموسة التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تحقيق التميز وتعزيز قدرتها التنافسية كم استعرضنا على بعض نماذج الباحثين لتسليط الضوء على الأسس النظرية راس المال الفكري واليات بناءه إضافة الى المكونات الرئيسية له ونماذج قياسه كما تطرقنا الى تسليط الضوء على اهم المفاهيم حول الابداع، الابداع المؤسسي، خصائص، مجالات، معوقات فضلا عن هذا فقد استعرضنا ما لخصنا اليه من اطلعا على بعض دراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا مع تحديد ما يميز دراستنا عنها.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية لأثر راس المال الفكري في
تحقيق الابداع على المؤسسات الاقتصادية
(المؤسسة المنائية - سكيكدة)

تمهيد:

بعد التطرق في الفصل النظري إلى مختلف المفاهيم والأسس العلمية المتعلقة برأس المال الفكري والإبداع المؤسسي، يأتي هذا الفصل التطبيقي بهدف إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني للمؤسسة محل الدراسة. حيث سيتم الاعتماد على الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS، قصد التعرف على مستوى توافر أبعاد رأس المال الفكري ومدى مساهمتها في تحقيق الإبداع المؤسسي. كما يتضمن هذا الفصل عرض خصائص عينة الدراسة، واختبار صدق وثبات أداة الدراسة، وتحليل النتائج الإحصائية واختبار فرضيات الدراسة، وصولاً إلى استخلاص أهم النتائج التي تبرز طبيعة العلاقة والتأثير بين متغيرات الدراسة. حيث سنعتمد في جمع البيانات على الاستبيان وتحليل النتائج ومناقشتها بواسطة برنامج SPSS V19 الذي يسمح باختبار فرضيات الدراسة ومنه الإجابة عن الإشكالية المطروحة.

قسمنا هذا الفصل الى مبحثين رئيسيين كما يلي:

❖ **المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.**

❖ **المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.**

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

سننطلق في هذا المبحث بعرض المسار والخطوات المتبعة للإنجاز هذا الشق التطبيقي من البحث بدأ من التعريف بالمؤسسة المينائية _سكيدة_ كونها تشمل مجتمع الدراسة، وكذلك إعطاء فكرة عن الطريقة والإجراءات والأدوات المستخدمة لجمع البيانات عرضها وتحليلها بالاعتماد على مخرجات Spss.

المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

يركز هذا المطلب على الطريقة المتبعة للإنجاز الدراسة من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة ومتغيراتها وذلك باستخدام طريقة IMRAD كأسلوب جديد في البحث مع إعطاء تعريف للمؤسسة محل الدراسة بالإضافة الى توضيح نشاط المؤسسة وأهميتها وهيكلها التنظيمي.

الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (المؤسسة المينائية _سكيدة_)

- أولا: تعريف بالمؤسسة

تُعد المؤسسة المينائية لسكيدة (Entreprise Portuaire de Skikda) مؤسسة عمومية اقتصادية ذات طابع تجاري وصناعي، تتخذ شكل شركة ذات أسهم (SPA)، وتتولى مهمة تسيير واستغلال ميناء سكيدة وتطوير نشاطاته المختلفة. وقد أنشئت في إطار إعادة تنظيم القطاع المينائي بالجزائر بهدف ضمان الاستغلال الأمثل للمنشآت والتجهيزات المينائية وتقديم خدمات النقل البحري والمناولة والتخزين بما يتوافق مع متطلبات التجارة الوطنية والدولية. وتضطلع المؤسسة بدور محوري في دعم الاقتصاد الوطني من خلال تسهيل حركة المبادلات التجارية، خاصة ما يتعلق بتصدير المحروقات واستقبال مختلف أنواع البضائع، مستفيدة من الموقع الاستراتيجي لميناء سكيدة على الساحل الشرقي للجزائر. كما تعمل المؤسسة على تحسين جودة خدماتها المينائية وتعزيز كفاءتها التشغيلية من خلال تبني أساليب الإدارة الحديثة وتطوير مواردها البشرية والمادية بما يحقق أهدافها الاقتصادية والتنموية¹.

كما يركز نشاط المؤسسة المينائية لسكيدة على إدارة واستغلال المرافق والتجهيزات المينائية، وتقديم الخدمات المتعلقة باستقبال السفن وإرشادها وقطرها وربطها بالأرصعة، إضافة إلى عمليات الشحن والتفريغ والمناولة والتخزين. كما تسهر المؤسسة على ضمان انسيابية حركة البضائع والحاويات والمحروقات عبر الميناء، بما يساهم في تنشيط المبادلات التجارية الخارجية ودعم الاقتصاد الوطني. وتعمل المؤسسة باستمرار على تطوير بنيتها التحتية ورفع كفاءتها التشغيلية من أجل تحسين جودة الخدمات المينائية وتعزيز تنافسيتها².

- ثانيا: أهميتها

تكمن أهمية المؤسسة المينائية لسكيدة في دورها الحيوي في دعم الاقتصاد الوطني من خلال تسهيل حركة التجارة الخارجية، وتقديم الخدمات المينائية واللوجستية، والمساهمة في تصدير المحروقات واستيراد مختلف السلع. كما تساهم

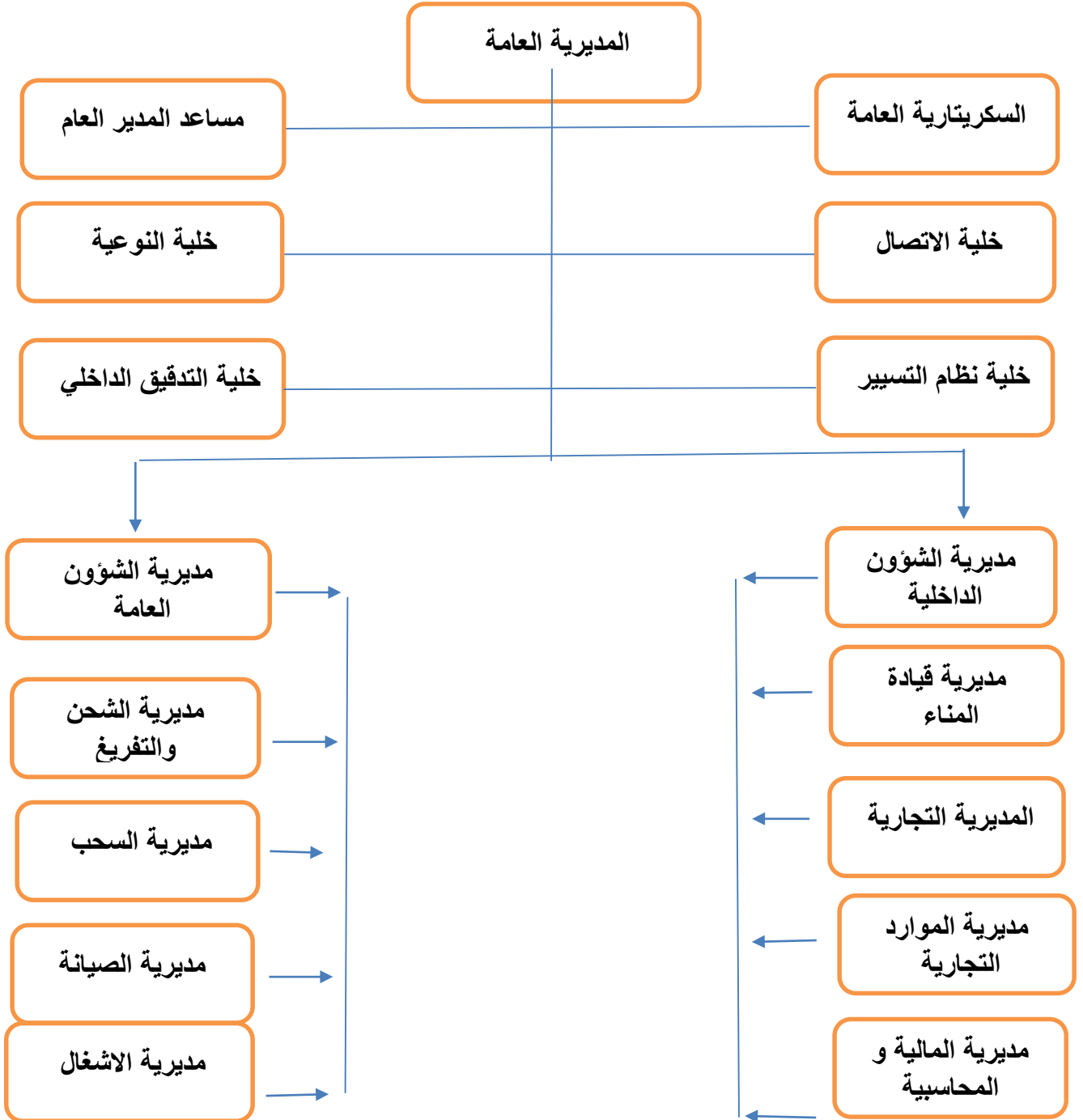
¹ المؤسسة المينائية لسكيدة. (2026). تقديم المؤسسة ونظرة عامة على الميناء. تم الاسترجاع بتاريخ 18 جوان 2026 من: [الموقع الرسمي للمؤسسة المينائية لسكيدة](#)

² المؤسسة المينائية لسكيدة، نظرة عامة على الميناء، الموقع الرسمي للمؤسسة المينائية لسكيدة.

في خلق فرص العمل وتحقيق التنمية المحلية، مستفيدة من موقعها الاستراتيجي الذي يجعلها من أهم الموانئ الجزائرية وأكثرها تأثيرًا في النشاط الاقتصادي الوطني.¹

- ثالثا: الهيكل التنظيمي

الشكل رقم: 01 الهيكل التنظيمي لميناء سكيدة



المصدر: من اعداد الطلب بناء على وثيقة رسمية من الإدارة العامة للمؤسسة المينائية

¹ المؤسسة المينائية لسكيدة، نظرة عامة على الميناء، الموقع الرسمي للمؤسسة المينائية لسكيدة:

[الموقع الرسمي للمؤسسة المينائية لسكيدة](http://www.minaa-sikida.dz)

الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

- أولاً: مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 1963 عامل بالمؤسسة المينائية موزعة على حسب التخصصات والمؤهلات العلمية لكل من الجنسين من مختلف الاعمار .

- ثانياً: عينة الدراسة:

قد تم تحديد مجتمع الدراسة على مستوى موظفي المؤسسة، وخاصة فئة الإداريين والتقنيين والمهنيين، باعتبارهم المعنيين بشكل مباشر ببرامج التدريب والإدماج الوظيفي. وقد بلغ عدد الموظفين والعاملين في المؤسسة: 1963 موزعة على مختلف المديريات والمصالح التقنية والإدارية. نظراً لصعوبة دراسة المجتمع الكلي، فقد تم تحديد حجم العينة بالاعتماد على معادلة تارو يامان Taro Yamane كمايلي:

$$N = \frac{N}{N(e)2 + 1} = \frac{1963}{1963(0.05)2 + 1} = 332,28$$

مع المعطيات التالية:

n : حجم العينة؛

N : حجم المجتمع؛

e : مستوى الدقة.

ووفقاً للمعادلة وتحديد عينة الدراسة قدرت بـ: 332 موظف بالمؤسسة المينائية، سيتم توزيع الاستبيان عليهم من أجل التوصل للنتائج وتحليل البيانات. بحيث تم إعتداد 160 استبانة لتبقى 10 منها لا تستوفي الشروط الإجابة (إجابة ناقصة...). لذلك اعتمدنا على العينة المقدرة بـ 150 عامل.

- ثالثاً: تحديد متغيرات الدراسة:

تضم الدراسة كل من الراس المال الفكري كمتغير مستقل والابداع المؤسسي كمتغير تابع.

➤ **راس المال الفكري:** يعتبر راس المال الفكري أصل من أصول المؤسسة وهو يمثل موجوداتها الغير ملموسة

ويتشكل من راس المال البشري وراس المال الهيكلي وراس المال العلائقي؛

➤ **الابداع المؤسسي:** يُعرف الإبداع المؤسسي بأنه العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بتوليد وتطوير أفكار

وأساليب وحلول جديدة ومبتكرة بهدف تحسين الأداء، ورفع الكفاءة، وتطوير المنتجات أو الخدمات، وتحقيق

ميزة تنافسية تمكنها من التكيف مع التغيرات في بيئة العمل.

المطلب 02: الأدوات والأساليب الإحصائية

تتنوع أدوات جمع البيانات والأساليب التي اعتمدها عليها في الدراسة والتي يتم عرضها كالتالي:

الفرع الأول: مصادر جمع البيانات

قد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المصادر التالية:

- أولاً: الملاحظة:

من أهم الوسائل المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات النوعية من خلال متابعة ورصد سلوك الموظفين دون المؤسسة المنائية.

- ثانياً: المقابلة:

حيث تم اجراء مقابلات مباشرة مع مدير قسم خدمة المراقبة والحضور ومدير قسم خدمة الرواتب والعلاقات مع صندوق النقد ومدير قسم خدمة إدارة شؤون الموظفين وهذا ما سمح بالاجابة على أسئلة الاستبيان والحصول على معلومات إضافية مفيدة للدراسة.

- ثالثاً: الاستبيان:

وهو الأداة الأكثر استخداماً في البحث العلمي، بحيث يتكون من مجموعة من الأسئلة المتنوعة التي تربط بعضها بشكل يحقق الهدف الذي يسعى اليه الباحث، وتم تصميم الاستبيان بشكله النهائي في ثلاثة محاور توضح محتواه كما يلي:

✓ **المحور الأول:** يتضمن (5) أسئلة متعلقة بالمعلومات الشخصية.

✓ **الثاني:** يتضمن (21) سؤال متعلق بالمتغير المستقل (راس المال الفكري).

✓ **المحور الثالث:** يتضمن (15) سؤال متعلق بالمتغير التابع (الابداع المؤسسي).

تم تصميم الاستبيان وفق لمقياس ليكارت الخماسي، الذي يراوح بين: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة). الجدول الموالي يبرز ذلك:

الجدول رقم 05: مقياس ليكارت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالب.

تم الاعتماد على المدى الذي يتوافق مع مقياس ليكارت الخماسي، أكبر قيمة لفئات الإجابة - أقل قيمة لها، وبالتالي المدى العام: 1=4-5، بتقسيم المدى العام على أكبر قيمة في مقياس ليكارت الخماسي أو بتقسيم المدة العام على عدد الفئات في المقياس نحصل على طول الفئة، أي طول الفئة يساوي: $0,8=5/4$ ، تم إضافة هذه القيمة إلى ال قيمة في المقياس بداية المقياس هي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة.

بحيث اعتمادنا على الجدول الإحصائي التالي لتحديد الفئات والدرجات المقابلة لها لأسئلة المحور الأول والثاني من الاستبيان والتي هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 06: أوزان الاستجابات حسب مقياس ليكارت الخماسي

الترقيم	المتوسط المرجح	الرقم	.
منخفض جدا	1,80-1	1	غير موافق بشدة
منخفض	2,60-1,81	2	غير موافق
متوسط	3,40-2,61	3	محايد
مرتفع	4,20-3,41	4	موافق
مرتفع جدا	5-4,21	5	موافق تماما

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على برنامج SPSS

من خلال الجدول تم تحديد الحد الأعلى للخلية والحد الأدنى مع درجة الموافق من خلال النسبة المئوية لمستوى التطبيق المستخرجة من خلال المتوسط المرجح لمقياس ليكارت.

الفرع الثاني: منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات

- أولا: منهج الدراسة:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وبعد ان تم تحصيل العدد النهائي للاستبيانات المقبولة تم الاعتماد على عرض وتحليل البيانات على الحاسب الألى باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS V19 مع الاستعانة بعدة أساليب إحصائية.

- ثانيا: الأساليب الإحصائية:

- معامل الفا كرومباخ: لتحديد معامل ثبات أداة الدراسة.
- معامل الارتباط بيرسون: للكشف عن صدق الاتساق الداخلي، وكذا العلاقة بين المتغيرين.
- اختبار التوزيع الطبيعي: اختيار الاختبار الإحصائي المناسب.
- التكرار والنسب المئوية: لوصف خصائص عينة الدراسة.
- المتوسطات الحسابية: لتحديد معدل استجابة افراد العينة لمتغيرات الدراسة وكذا الانحرافات المعيارية لمعرفة مدى تشتت القيم عن وسطها الحسابي.
- الإنحدار البسيط: لقياس تأثير أحد المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.
- اختبار T-test للفروق: لتحليل الفرضيات المتعلقة بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حسب المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس أو سنوات الخبرة.

- الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

سيتم من خلال هذا المطلب التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة في الاستبيان.

أولاً: صدق أداة الدراسة

يمكن التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي:

✓ **الصدق الظاهري:** يعني صدق المحكمين، بعد إنجاز الاستبيان تم عرضه على مجموعة من الأساتذة المحكمين من قسم علوم التسيير بغرض التدقيق والتأكد من أن عبارات الاستبيان تخدم فرضيات الدراسة، وتم التعديل بناء على مقترحاتهم قائمة تحكيم الاستبيان موضح في الملحق رقم (03).

✓ **صدق الاتساق الداخلي:** يقصد به اتساق عبارات الاستبيان في المجال الذي تنتمي اليه، وذلك باستخدام معامل الارتباط بيرسون، النتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): قياس صدق الاتساق الداخلي -معامل الارتباط بيرسون - لعبارات بعد رأس المال البشري

الرقم	العبرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
Q1	تحدد إدارة مؤسستكم مهام الموظفين بشكل دقيق	0.746**	0.000
Q2	تمتلك مؤسستكم موارد بشرية تتمتع بخبرات عالية	0.641**	0.000
Q3	تسعى مؤسستكم إلى الرفع من قدرات موظفيها وعاملها من خلال التدريب الفعال	0.807**	0.000
Q4	تشجع إدارة مؤسستكم المشاركة الجماعية في حل المشكلات	0.726**	0.000
Q5	بمؤسستكم يتم تحديث مهارات الموظفين بشكل مستمر لمواكبة التطورات	0.849**	0.000
Q6	يستلزم تحقيق الإبداع من قبل العمال في مجال تخصصهم داخل وخارج المؤسسة	0.801**	0.000
Q7	تسعى مؤسستكم إلى استقطاب الكفاءات المتميزة والحفاظ عليها	0.790**	0.000
الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS V19.

من خلال الجدول (05) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لجميع عبارات بعد رأس المال البشري تراوحت بين 0.641 و 0.849 والتي تبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بينها وبين البعد أو المحور الذي تنتمي إليه، كما يتضح أن معامل الارتباط لجميع العبارات دال إحصائياً عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وبالتالي فعبارات هذا البعد ذات اتساق داخلي وصادقة لما وضعت لقياسه.

1. قياس صدق الاتساق الداخلي لبعـد رأس المال الهيكلي، والذي وضـحنا تفـصيله في الجدول التالي:

الجدول رقم (08): قياس صدق الاتساق الداخلي -معامل الارتباط بيرسون - لعبارات بعـد رأس المال الهيكلي

الرقم	العـبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
Q1	يساعد الهيكل التنظيمي الموظفين على أداء مهامهم ببسر	0.722**	0.000
Q2	يتم تبادل الأفكار بين الموظفين عبر مختلف الأقسام	0.712**	0.000
Q3	تمتلك مؤسستكم أنظمة معلومات تتسم بالحدثة	0.771**	0.000
Q4	تتيح الإدارة إمكانية التواصل مع عمالها في أي وقت	0.824**	0.000
Q5	توثيق إجراءات العمل يساعد الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة بمؤسستكم	0.657**	0.000
Q6	تستخدم مؤسستكم الأدوات الرقمية كالإيميل، مواقع التواصل الخاصة بالمؤسسة... لدعم التسيير الإداري المؤسسي	0.638**	0.000
Q7	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بدرجة عالية من الوضوح في العلاقات	0.783**	0.000
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS V19.

من خلال الجدول (08) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لجميع عبارات بعـد رأس المال الهيكلي تراوحت بين 0.638 و 0.783 والتي تبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بينها وبين البعد أو المحور الذي تنتمي إليه، كما يتضح أن معامل الارتباط لجميع العبارات دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وبالتالي فعبارات هذا البعد ذات اتساق داخلي وصادقة لما وضعت لقياسه.

1. قياس صدق الاتساق الداخلي لبعـد رأس المال العلائقي: والذي وضـحنا تفـصيله في الجدول التالي:

الجدول رقم (09): قياس صدق الاتساق الداخلي -معامل الارتباط بيرسون - لعبارات بعـد رأس المال العلائقي

الرقم	العـبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
Q1	تسعى مؤسستكم جاهدة من أجل إرضاء زبائننا	0.741**	0.000
Q2	تتواصل مؤسستكم باستمرار مع زبائننا بغرض التعرف على رغباتهم	0.748**	0.000
Q3	تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية	0.808**	0.000
Q4	تعمل مؤسستكم على بناء علاقات جيدة مع مورديها	0.708**	0.000

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لرأس المال الفكري والابداع المؤسسي (المؤسسة المنائية _سكيدة)

Q5	تقوم مؤسستكم بإنجاز الكثير من أعمالها من خلال التحالفات	0.516**	0.000
Q6	تسعى مؤسستكم لتفعيل التواصل الرقمي داخليا	0.756**	0.000
Q7	تفعل مؤسستكم العلاقة الرقمية الأطراف الخارجية	0.565**	0.000
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS V19.

من خلال الجدول (09) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لجميع عبارات بعد رأس المال العلائقي تراوحت بين 0.516 و 0.808 والتي تبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بينها وبين البعد أو المحور الذي تنتمي إليه، كما يتضح أن معامل الارتباط لجميع العبارات دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وبالتالي فعبارة هذا البعد ذات اتساق داخلي وصادقة لما وضعت لقياسه.

2. قياس صدق الاتساق الداخلي لمحور الإبداع المؤسسي: والذي وضعنا تفاصيله في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): قياس صدق الاتساق الداخلي -معامل الارتباط بيرسون- لعبارة محور الإبداع المؤسسي

الرقم	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
Q1	تستخدم المؤسسة طرق جديدة مبتكرة تختلف عن المؤسسات المنافسة	0.766**	0.000
Q2	يساهم الإبداع في تحسين أداء أفراد مؤسستكم	0.826**	0.000
Q3	يحسن الموظفون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة من خلال الإبداع بمؤسستكم	0.746**	0.000
Q4	لدى الأفراد أسلوب جيد لعرض آرائهم ومقترحات بمؤسستكم	0.814**	0.000
Q5	هناك زيادة في أرباح مؤسستكم نتيجة للإبداع	0.822**	0.000
Q6	هناك قناعة بأن الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق الإبداع الداخلي	0.703**	0.000
Q7	يؤثر إبداع الفرد على جودة العمليات في مؤسستكم	0.517**	0.000
Q8	تعمل مؤسستكم على تحويل الأفكار إلى تطبيقات عملية	0.826**	0.000
Q9	توفر مؤسستكم بيئة عمل تشجع على الابتكار	0.796**	0.000
Q10	تسعى مؤسستكم التميز على منافسيها من خلال تقديم خدماتها في الوقت المحدد	0.595**	0.000
Q11	يتم بمؤسستكم انجاز المهام بالوقت المحدد	0.781**	0.000

Q12	تمتلك المؤسسة المهارات الكافية للتعامل مع الظروف المتغيرة	0.804**	0.000
Q13	يثق المدير بقدراتك عند القيام بمهامك	0.703**	0.000
Q14	لديك مطلق الحرية في التعامل بمؤسستكم	0.435**	0.000
Q15	يستمتع المدير لاقتراحاتك بإيجابية ووضوح	0.699**	0.000
الارتباط دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$			

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS V19.

من خلال الجدول (10) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط بيرسون لجميع عبارات محور الإبداع المؤسسي تراوحت بين 0.435 و 0.826 والتي تبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بينها وبين المحور الذي تنتمي إليه، كما يتضح أن معامل الارتباط لجميع العبارات دال إحصائيا عند مستوى الدلالة $\alpha \leq 0.05$ ، وبالتالي فعبارة هذا البعد ذات اتساق داخلي وصادقة لما وضعت لقياسه.

- ثانيا: ثبات الاستبيان

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي نفس النتائج إذا أعيد تطبيق الاستبيان على نفس العينة في نفس الظروف، لقياس مدى ثبات الاستبيان تم حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha).

✓ -اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ: النتائج موضحة في الجداول الموالي:

الجدول (11): نتائج اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ

الأبعاد	قيمة ألفا كرونباخ لكل بعد	الدرجة الكلية للاستبيان
رأس المال البشري	0.882	0.957
رأس المال الهيكلي	0.853	
رأس المال العلائقي	0.801	
الإبداع المؤسسي	0.933	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS V19.

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام للاستبيان مرتفع جدا (ممتاز) حيث بلغ 0.957 لإجمالي عبارات الاستبيان الـ 36 عبارة وهي أكبر من القيمة المقبولة 0.70، فيما يتراوح ثبات محاور وأبعاد الدراسة ما بين 0.801 كحد أدنى و 0.933 كحد أعلى، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جدا من الثبات، ويمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

- ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي

لكي تكون التحليلات والتفسيرات أكثر مصداقية يجب التأكد من أن المجتمع خاضع للتوزيع الطبيعي للتأكد من ذلك سنقوم باختبار كولمجروف -سمرنوف كما يلي:

H_0 : دالة التوزيع تتساوى مع دالة غوس للتوزيع الطبيعي.

H_1 : دالة التوزيع لا تتساوى مع دالة غوس للتوزيع الطبيعي.

يوضح الجدول التالي قيم اختبار كولمجروف سمرنوف للتوزيع الطبيعي:

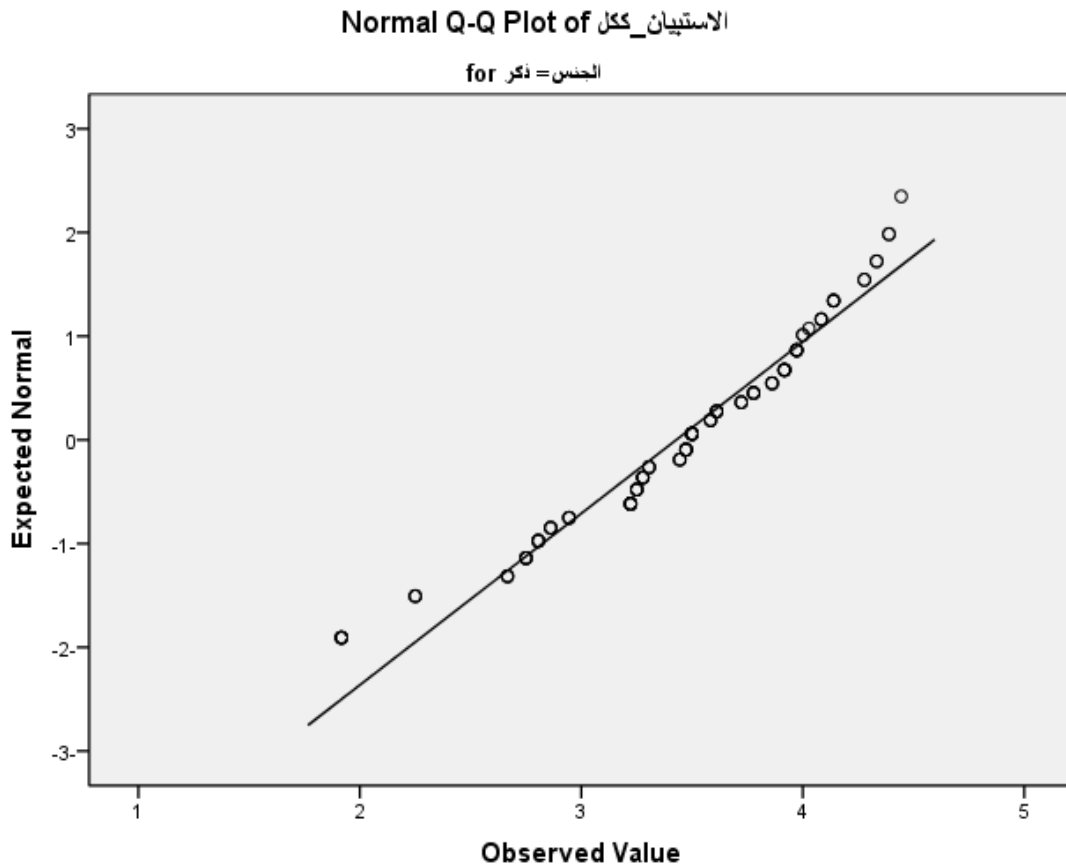
الجدول رقم (12): اختبار كولمجروف سمرنوف

المتغير	قيمة Z	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
رأس المال الفكري	1.023	0.246	توزيع طبيعي

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS V19.

يتضح من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول رقم 12 أن مستوى الدلالة Sig أكبر من 0.05، وبناءً عليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الشكل رقم (02): التوزيع الطبيعي لأفراد العينة



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS V19.

المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

تعتبر مرحلة تحليل وتفسير نتائج الدراسة أهم مرحلة في البحث العلمي، وقبل اختبار الفرضيات من الضروري القيام ببعض المعالجات الإحصائية للتأكد من صلاحية الدراسة، ومنه سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل مختلف أجزاء ومحاور الاستبيان ثم اختبار الفرضيات.

المطلب الأول: عرض نتائج الدراسة الميدانية

سيتم من خلال هذا المبحث عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال تحليل المقابلة ومختلف أجزاء ومحاور الاستبيان ثم اختبار الفرضيات.

الفرع الأول: وصف المتغيرات الشخصية لمجتمع الدراسة

- أولاً: توزيع أفراد العينة وفق متغير الجنس كما هو موضح في الجدول التالي:

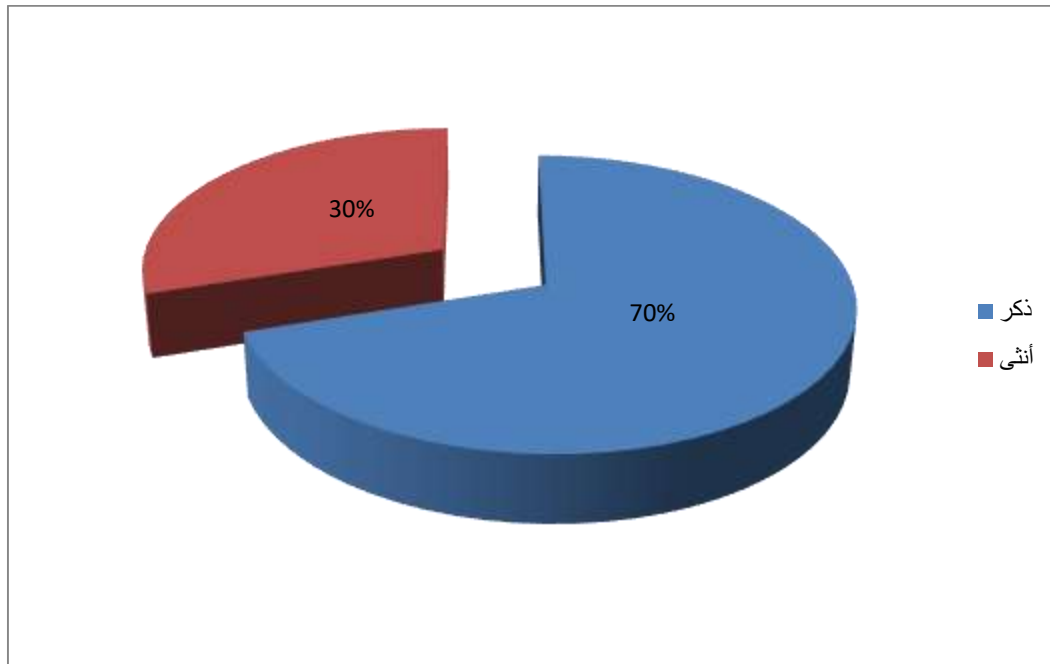
جدول رقم (13): توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	105	70
أنثى	45	30
المجموع	150	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS V19.

تشير الشواهد الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه والذي يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب متغير الجنس أن غالبية أفراد العينة هم من جنس الذكور بنسبة قدرت بـ 70%، في المقابل قدر عدد الإناث بـ 45 ما يعادل 30%، يعكس هذا التفاوت تزايد حضور الذكور في المؤسسة المينائية.

الشكل رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج EXCEL.

- ثانيا: توزيع أفراد العينة وفق متغير السن كما هو موضح في الجدول التالي:

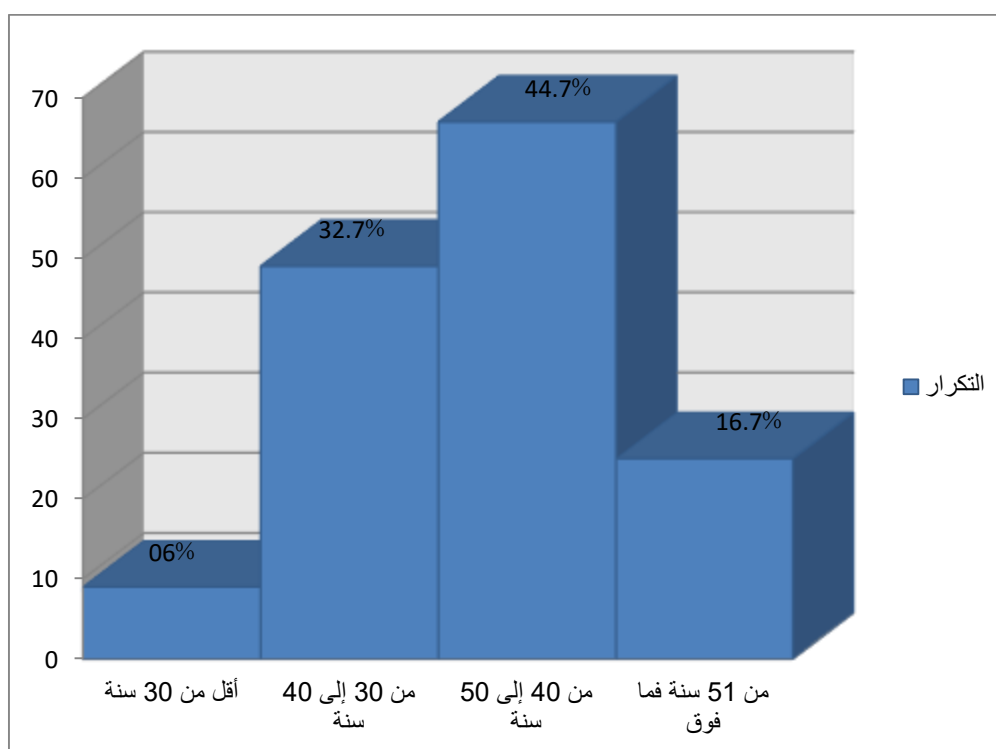
جدول رقم (14): توزيع المبحوثين حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 30 سنة	09	06
من 30 إلى 40 سنة	49	32.7
من 40 إلى 50 سنة	67	44.7
من 51 سنة فما فوق	25	16.7
المجموع	150	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS V19.

توضح المعطيات الكمية في الجدول رقم (14) والمتعلق بتوزيع مفردات العينة حسب السن أن المبحوثين يتوزعون بنسب متفاوتة، حيث شكلت فئة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 50 سنة أعلى نسبة والمقدرة بـ 44.7%، تلاها فئة من 30 إلى 40 سنة بنسبة 32.7%، ثم فئة 51 سنة فما فوق بنسبة 16.7%، فيما مثلت فئة أقل من 30 سنة النسبة الأقل وقدرت بـ 6%. ويشير هذا التوزيع إلى تركّز العينة في الفئة العمرية المتوسطة (من 30 إلى 50 سنة).

الشكل رقم (04): توزيع مفردات العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج EXCEL.

- ثالثا: توزيع أفراد العينة وفق متغير المستوى التعليمي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (15): توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

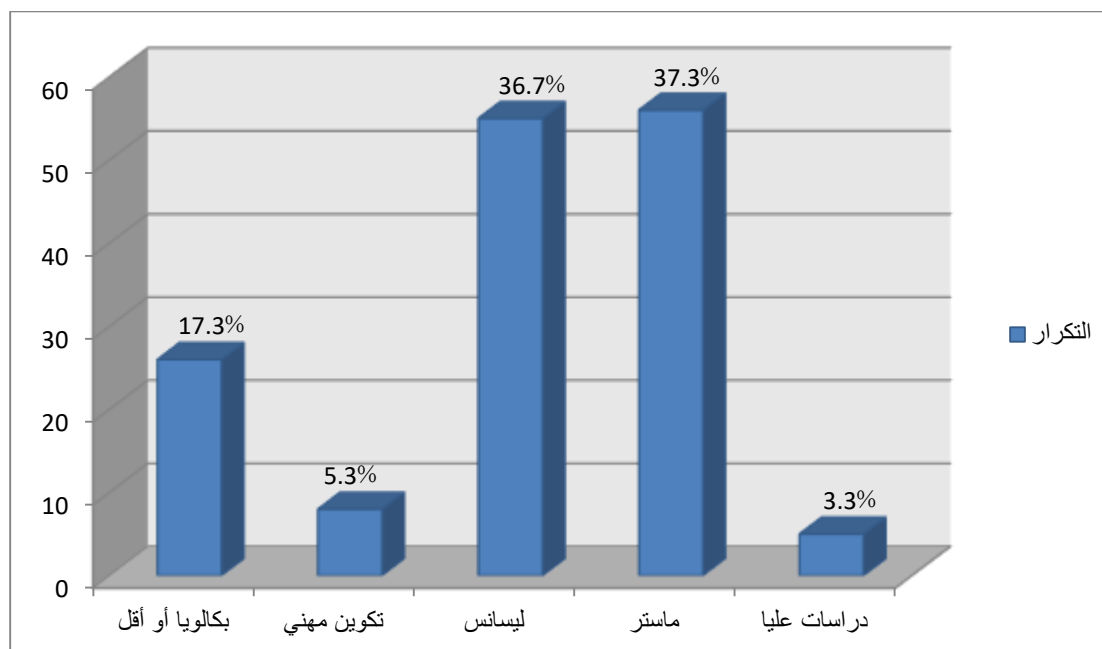
النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
17.3	26	بكالوريا أو أقل
5.3	08	تكوين مهني
36.7	55	ليسانس
37.3	56	ماستر
3.3	05	دراسات عليا
100	150	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS V19.

تفيد المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (15) المتعلق بتوزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي أن غالبية مفردات العينة هم من حملة الشهادات الجامعية، حيث شكل حملة شهادة الماستر والليسانس النسبة الأعلى مجتمعة؛ فقد قدر عدد حاملي الليسانس بنسبة 36.7%، وحملة الماستر بنسبة 37.3%، مما يجعل مجموع المتعلمين بدرجة

جامعية بنسبة تقدر بـ 74%. في حين تقابلها فئة البكالوريا أو أقل بنسبة 17.3%، ثم فئة التكوين المهني بنسبة 5.3%، لتأتي في الأخير فئة الدراسات العليا بنسبة 3.3%، يشير هذا التوزيع إلى أن العينة ذات مستوى تعليمي عالٍ نسبياً.

الشكل رقم (05): توزيع مفردات العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على برنامج EXCEL.

- رابعاً: توزيع أفراد العينة وفق متغير الوظيفة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (16): توزيع المبحوثين حسب الوظيفة

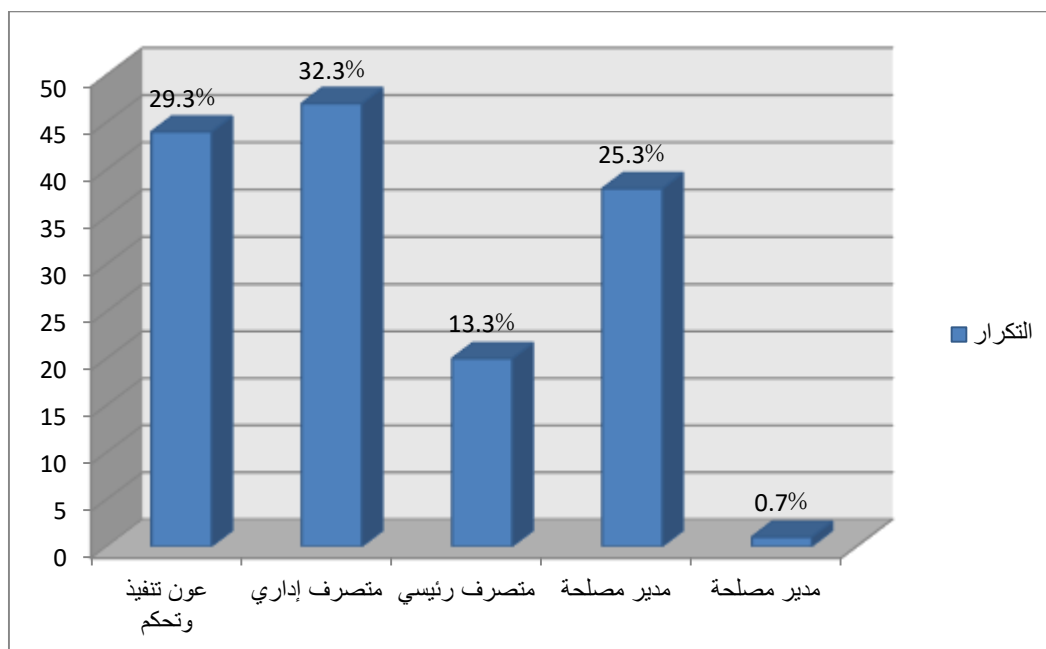
الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية %
عون تنفيذ تحكم	44	29.3
متصرف إداري	47	32.3
متصرف رئيسي	20	13.3
مدير مصلحة	38	25.3
مدير	01	0.7
المجموع	150	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS V19.

تفيد المعطيات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (16) المتعلق بتوزيع المبحوثين حسب الوظيفة أن غالبية مفردات العينة يعملون في المستويات الإدارية المتوسطة؛ فقد شكلت فئة متصرف إداري النسبة الأعلى بمقدار 32.3%، تليها فئة عون تنفيذ تحكم بنسبة 29.3%، ثم فئة مدير مصلحة بنسبة 25.3%، بينما تمثلت فئة متصرف رئيسي

13.3%، وفي الأخير فئة مدير بأقل نسبة قدرت بـ 0.7%، يشير هذا التوزيع إلى أن 86% من العينة ينتمون إلى المستويات التنفيذية والمتوسطة. ما يعني أن نتائج الدراسة تعكس بصورة أكبر خبرات ومواقف العاملين المتوسطين أكثر من صناع القرار في المناصب العليا.

الشكل رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب متغير الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج EXCEL.

- خامسا: توزيع أفراد العينة وفق متغير الأقدمية في العمل. كما هو موضح في الجدول التالي:

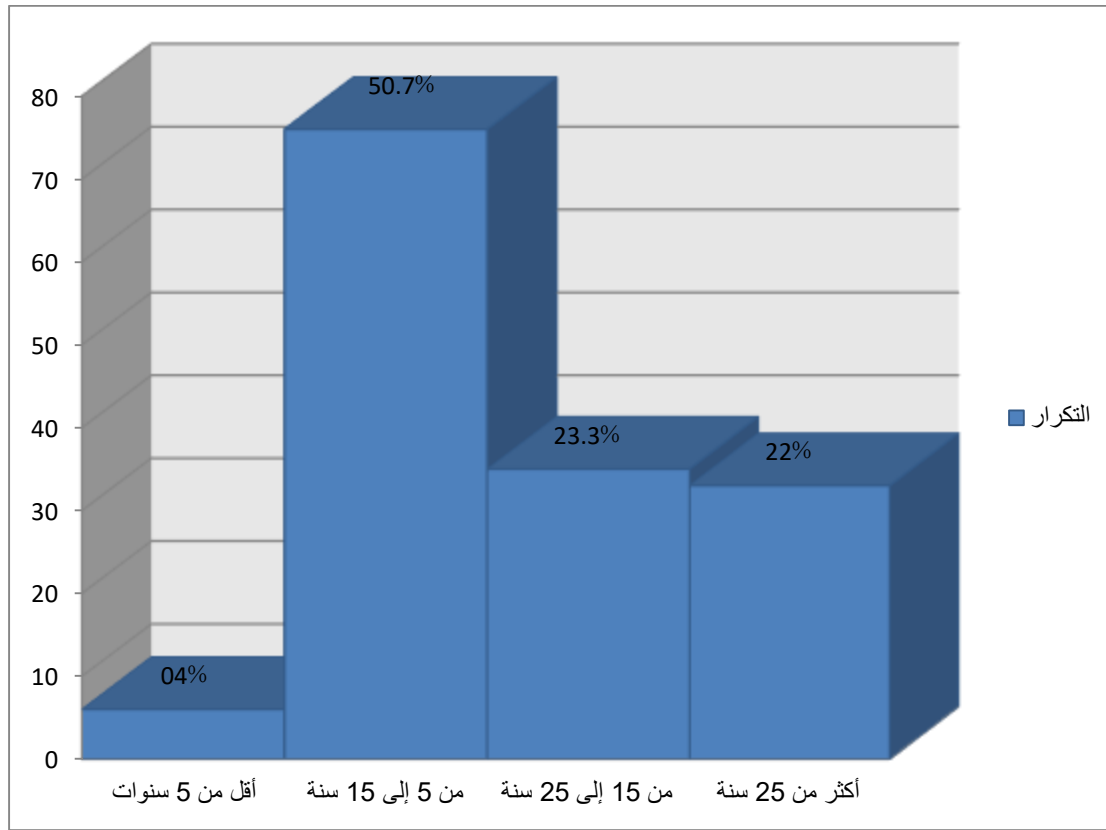
جدول رقم (17): توزيع المبحوثين حسب الأقدمية في العمل

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	06	04
من 5 إلى 15 سنة	76	50.7
من 15 إلى 25 سنة	35	23.3
أكثر من 25 سنة	33	22
المجموع	150	100

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS V19.

تظهر البيانات أن غالبية المبحوثين 50.7% ينتمون إلى فئة الأقدمية من 5 إلى 15 سنة، بينما تمثل الفئات ذات الأقدمية 15 سنة فما فوق نسبة 45.3%، في حين تشكل فئة الأقل من 5 سنوات نسبة ضئيلة (4%). ويفسر ذلك إلى أن عينة الدراسة مائلة نحو العاملين ذوي الخبرة المتوسطة والطويلة.

الشكل رقم (07): توزيع مفردات العينة حسب متغير الأقدمية في العمل



المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على برنامج EXCEL.

الفرع الثاني: تحليل نتائج المقابلة

سنقوم من خلال هذا الفرع عرض لمختلف المقابلات المجرات مع الأفراد في محل الدراسة من مدراء وإطارات وذلك بتعريفهم بموضوعنا وطرح أسئلة تعود حول القيادة التبادلية وأداء الموظفين، وذلك لمرافقة الاستبيان وتعزيز المعلومات لدينا لإضافتهم لبحثنا وقد ركزنا في المقابلة على الشفافية والتحفظ على تصريحات المتعاونين معنا.

أولا: عرض لمختلف الأسئلة التي طرحت في المقابلة:

شهدت مختلف المقابلات تعاوننا كبيرا من المستجوبين ومحاولة الشرح وإعطائنا أمثلة على أرض الواقع وقد قمنا بتدوين مختلف الإجابات والتي سنعرضها فيما يلي:

1_ مقابلة رقم 01: مع مدير قسم خدمة المراقبة والحضور

✓ الجنس: ذكر

✓ السن: 45

✓ الحالة الاجتماعية: متزوج

✓ المستوى الوظيفي: اطار سامي

ب_ محتوى المقابلة:

س1: هل تؤثر خبرات ومهارات العاملين على مستوى الابداع؟ كيف؟

ج1: نعم، تؤثر خبرات ومهارات العاملين بشكل مباشر على مستوى الإبداع داخل المؤسسة، حيث تساهم الخبرة المهنية في تمكين العامل من فهم مختلف المشكلات والقدرة على إيجاد حلول مبتكرة لها، كما تساعده على اتخاذ قرارات فعالة اعتمادًا على التجارب السابقة. أما المهارات، سواء كانت تقنية أو فكرية أو تواصلية، فهي تعزز قدرة العامل على التفكير الإبداعي وتطوير أساليب جديدة في العمل

س2: ما ابرز العوائق التي تحد من استغلال راس المال الفكري في الابداع؟

ج2: من أبرز العوائق التي تحد من استغلال رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع داخل المؤسسة نقص الاهتمام بتنمية الكفاءات البشرية وعدم توفير برامج تدريب وتطوير مستمرة للعاملين، إضافة إلى ضعف قنوات الاتصال وتبادل المعرفة بين الموظفين والإدارات. كما أن غياب التحفيز المادي والمعنوي يقلل من رغبة العاملين في تقديم أفكار إبداعية أو مشاركة خبراتهم.

س3: هل تحفز المؤسسة العاملين على استخدام قدراتهم الإبداعية؟

ج3: أحيانًا تقوم المؤسسة بتحفيز العاملين على استخدام قدراتهم الإبداعية، وذلك من خلال تشجيع بعض المبادرات والأفكار الجديدة وتقديم دعم محدود للموظفين المبدعين. إلا أن هذا التحفيز لا يكون دائمًا أو بشكل منتظم، بسبب بعض الضغوط التنظيمية أو الاعتماد على أساليب عمل تقليدية في بعض الأحيان

س4: هل تساعد بيئة العمل القوانين الهيكل التنظيمي على الابتكار؟

ج4: تساعد بيئة العمل والقوانين والهيكل التنظيمي على الابتكار ضمن نطاق محدود، حيث توفر المؤسسة بعض الظروف التي تشجع العاملين على تقديم أفكار جديدة والمساهمة في تحسين العمل. كما أن وجود تنظيم إداري واضح يسهل أداء المهام والتنسيق بين الموظفين.

إلا أن تأثير ذلك يبقى محدودًا بسبب بعض الإجراءات الروتينية والقيود الإدارية التي قد تقلل من حرية المبادرة والابتكار، إضافة إلى الاعتماد أحيانًا على أساليب عمل تقليدية لا تسمح بالاستفادة الكاملة من القدرات الإبداعية للعاملين

س5: كيف يؤثر أسلوب الإدارة على تشجيع الابداع داخل المؤسسة؟

ج5: يؤثر أسلوب الإدارة بشكل كبير على تشجيع الإبداع داخل المؤسسة، حيث يساهم الأسلوب الإداري القائم على الحوار والتشجيع والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحفيز العاملين على تقديم أفكار جديدة وإظهار قدراتهم الإبداعية. كما أن الإدارة التي تمنح الثقة للموظفين وتدعم روح المبادرة تساعد على خلق بيئة عمل محفزة على الابتكار والتطوير.

س6: كيف تؤثر علاقات المؤسسة مع العملاء على توليد أفكار جديدة؟

ج6: تؤثر علاقات المؤسسة مع العملاء بشكل مهم في توليد أفكار جديدة، لأن التواصل المستمر مع العملاء يساعد على معرفة احتياجاتهم وآرائهم ومشكلاتهم، مما يساهم في تطوير الخدمات أو المنتجات وتحسين طرق العمل كما

أن اقتراحات العملاء وملاحظاتهم تعتبر مصدرًا مهمًا للأفكار الإبداعية التي تساعد المؤسسة على الابتكار وتحقيق رضا الزبائن

س7: ما دور تفاعل العاملين مع المحيط الخارجي على تطوير الإبداع؟

ج7: يلعب تفاعل العاملين مع المحيط الخارجي دورًا مهمًا في تطوير الإبداع داخل المؤسسة، حيث يساهم الاحتكاك بمختلف الأطراف الخارجية مثل العملاء والمؤسسات الأخرى ووسائل التكنولوجيا الحديثة في اكتساب معارف وخبرات جديدة. كما يساعد هذا التفاعل على الاطلاع على أساليب عمل حديثة وأفكار مبتكرة يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء وتطوير العمل.

س8: ما أكثر عنصر من عناصر رأس المال الفكري تأثيرًا على الإبداع؟

ج8: أكثر عنصر من عناصر رأس المال الفكري تأثيرًا على الإبداع هو رأس المال البشري، لأنه يمثل المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون داخل المؤسسة. فهؤلاء الأفراد هم المصدر الأساسي للأفكار الجديدة والحلول المبتكرة، ومن خلال قدراتهم على التفكير والتحليل والتجربة يمكن توليد الإبداع وتطوير أساليب العمل.

س9: هل يتم تنظيم دورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين؟

ج9: نعم، يتم تنظيم دورات تدريبية بشكل دوري لتطوير مهارات الموظفين، وذلك بهدف تحسين كفاءاتهم المهنية ورفع مستوى أدائهم داخل المؤسسة

س10: كيف تصف علاقة المؤسسة مع الشركاء شركات الشحن والجمارك؟

ج10: تتميز علاقة المؤسسة مع الشركاء مثل شركات الشحن والجمارك بأنها علاقة تعاون وتنسيق ضرورية لضمان سير العمليات اللوجستية بشكل فعال. فهي تعتمد على التواصل المستمر وتبادل المعلومات لتسهيل نقل السلع وإنهاء الإجراءات الجمركية في الوقت المناسب.

س11: هل طبيعة العمل المينائي الضغط والتنظيم والسلامة تؤثر على الإبداع؟ كيف؟

ج11: نعم، يمكن القول إن طبيعة العمل داخل المؤسسة المينائية (الضغط، التنظيم، ومتطلبات السلامة) تؤثر على الإبداع بشكل واضح.

ففي المؤسسة المينائية، يفرض ضغط العمل وكثافة النشاط اليومي وسرعة معالجة العمليات ضرورة الالتزام الصارم بالإجراءات التنظيمية وقواعد السلامة، مما يجعل العاملين يركزون أكثر على الدقة وتفادي الأخطاء

س12: هل الرقمنة في الموانئ ساهمت في تطوير العمل؟

ج12: نعم، ساهمت الرقمنة في الموانئ بشكل كبير في تطوير العمل وتحسين فعاليته. فقد أدت إلى تسريع الإجراءات الإدارية وتقليل المعاملات الورقية، مما ساعد على اختصار الوقت وتقليل الأخطاء البشرية في العمليات.

• _ مقابلة رقم 02: مع مدير قسم خدمة الرواتب و العلاقات مع صندوق النقد

✓ الاسم و اللقب:

✓ الجنس: ذكر

✓ الحالة الاجتماعية: متزوج

✓ المستوى الوظيفي: إطار سامي

ب_ محتوى المقابلة:

س1: هل تؤثر خبرات ومهارات العاملين على مستوى الإبداع؟ وكيف؟

ج1: نعم، من خلال تجربتي في تسيير مصلحة الرواتب والتنسيق مع مختلف الهيئات الخارجية مثل صندوق النقد، نلاحظ أن خبرات ومهارات الموظفين تلعب دورًا أساسيًا في تعزيز الإبداع. فالموظف الذي يمتلك خبرة في تسيير الملفات المالية والإدارية يكون أكثر قدرة على اقتراح حلول لتحسين الإجراءات، خاصة فيما يتعلق برقمنة الرواتب أو تحسين دقة المعالجة.

س2: ما أبرز العوائق التي تحد من استغلال رأس المال الفكري في الإبداع؟

ج2: من أبرز العوائق التي نلاحظها داخل المصلحة ضعف التحفيز المادي والمعنوي كما أن نقص التكوين المستمر في بعض المجالات التقنية والرقمية يحد من قدرة الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة. كذلك، مركزية اتخاذ القرار أحيانًا تقلل من مبادرة الموظفين في اقتراح حلول جديدة.

س3: هل تحفز المؤسسة العاملين على استخدام قدراتهم الإبداعية؟

ج3: في حدود تجربتنا، يمكن القول إن التحفيز موجود بشكل نسبي، خاصة من خلال تشجيع تحسين الأداء وتقليل الأخطاء في معالجة الرواتب والتقارير. لكن هذا التحفيز ليس دائمًا منتظمًا أو منظّمًا بشكل يسمح بإطلاق كامل القدرات الإبداعية.

س4: هل تساعد بيئة العمل والقوانين والهيكل التنظيمي على الابتكار؟

ج4: بيئة العمل والقوانين التنظيمية تساعد أحيانًا على الابتكار، خاصة عندما توفر وضوحًا في المهام وتسلسلًا إداريًا يسمح بالتنسيق. لكن في المقابل، الطابع الصارم لبعض الإجراءات، خصوصًا المرتبطة بالرقابة المالية والتقارير، قد يحد من المرونة ويقلل من فرص المبادرة الفردية، مما يجعل تأثيرها على الإبداع محدودًا نسبيًا.

س5: كيف يؤثر أسلوب الإدارة على تشجيع الإبداع؟

ج5: أسلوب الإدارة له تأثير مباشر، فكلما كان الأسلوب تشاركيًا ويعتمد على الاستماع للموظفين، كلما زادت فرص تقديم أفكار لتحسين تسيير الرواتب والعمليات الإدارية. أما الأسلوب المركزي الصارم في اتخاذ القرار، فيؤدي غالبًا إلى تقليل المبادرات الفردية خوفًا من الخطأ أو الرفض.

س6: كيف تؤثر علاقات المؤسسة مع العملاء على توليد أفكار جديدة؟

ج6: في مجالنا، العملاء أو الشركاء (مثل الإدارات، البنوك، أو الهيئات الرقابية مثل صندوق النقد) يمثلون مصدرًا مهمًا للأفكار، لأن متطلباتهم تدفعنا إلى تحسين الإجراءات وتطوير نظم معالجة الرواتب والتقارير المالية.

س7: ما دور تفاعل العاملين مع المحيط الخارجي على تطوير الإبداع؟

ج7: التفاعل مع المحيط الخارجي، مثل المؤسسات المالية أو الهيئات الرقابية أو حتى المشاركة في دورات تكوينية، يساعد الموظفين على اكتساب خبرات جديدة وتعلم طرق حديثة في التسيير المالي والإداري. هذا الانفتاح يساهم في تطوير حلول مبتكرة لتحسين الأداء داخل المصلحة.

س8: ما أكثر عنصر من عناصر رأس المال الفكري تأثيرًا على الإبداع؟

ج8: من وجهة نظر مهنية، يبقى رأس المال البشري هو العنصر الأكثر تأثيرًا، لأنه يشمل الكفاءات والخبرات في تسيير الرواتب والتعامل مع الأنظمة المالية. فبدون موظفين مؤهلين، لا يمكن لأي نظام أو هيكل إداري أن يحقق الابتكار، حتى لو توفرت التكنولوجيا أو التنظيم الجيد.

س9: هل يتم تنظيم دورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين؟

ج9: نعم، يتم تنظيم دورات تكوينية بشكل دوري، خاصة في مجالات الرقمنة والتسيير المالي والأنظمة المعلوماتية. لكن في بعض الأحيان تكون هذه الدورات محدودة من حيث التكرار أو التخصص، مما يجعل الحاجة قائمة لتعزيز التكوين المستمر بشكل أكبر.

س10: كيف تصف علاقة المؤسسة مع الشركاء (شركات الشحن والجمارك)؟

ج10: العلاقة مع الشركاء مثل الجمارك وشركات الشحن هي علاقة تنسيق وتكامل ضرورية لضمان سير العمليات بشكل منتظم. ورغم وجود تعاون جيد، إلا أن بعض التحديات مثل الإجراءات الإدارية أو التأخير في تبادل المعلومات قد تؤثر أحيانًا على سرعة الأداء.

س11: هل طبيعة العمل المينائي (الضغط، التنظيم، السلامة) تؤثر على الإبداع؟

ج11: نعم، طبيعة العمل المينائي، خاصة في بيئة تتسم بالضغط والالتزام الصارم بإجراءات التنظيم والسلامة، تجعل التركيز الأساسي منصبًا على الدقة وتفادي الأخطاء، مما يقلل نسبيًا من فرص الإبداع.

س12: هل الرقمنة في الموانئ ساهمت في تطوير العمل؟

ج12: نعم، ساهمت الرقمنة بشكل كبير في تحسين الأداء، خاصة من خلال تسريع معالجة العمليات، تقليل الأخطاء، وتحسين التنسيق بين مختلف المصالح. كما ساعدت على رفع مستوى الشفافية وتحسين جودة الخدمة وتقليل الوقت والتكاليف.

• _ مقابلة رقم (03): مع مدير قسم خدمة إدارة شؤون الموظفين

✓ الاسم و اللقب:

✓ الجنس: ذكر

✓ الحالة الاجتماعية: متزوج

• المستوى الوظيفي: إطار سامي قسم خدمة إدارة شؤون الموظفين

ب_ محتوى المقابلة:

س1: هل تؤثر خبرات ومهارات العاملين على مستوى الإبداع؟ وكيف؟

ج1: نعم، تؤثر خبرات ومهارات العاملين بشكل كبير على مستوى الإبداع داخل مصلحة إدارة شؤون الموظفين، لأن الموظف الذي يمتلك خبرة في تسيير الملفات الإدارية والتعامل مع مختلف الوضعيات المهنية يكون أكثر قدرة على إيجاد حلول فعالة وتحسين طرق العمل.

س2: ما أبرز العوائق التي تحد من استغلال رأس المال الفكري في الإبداع؟

ج2: من أبرز العوائق التي تحد من استغلال رأس المال الفكري داخل المصلحة نقص التحفيز المستمر، إضافة إلى الضغط الإداري وكثرة المهام اليومية، مما يقلل من الوقت المخصص لتطوير الأفكار الجديدة.

س3: هل تحفز المؤسسة العاملين على استخدام قدراتهم الإبداعية؟

ج3: نعم، تحاول المؤسسة تحفيز العاملين على استخدام قدراتهم الإبداعية من خلال تشجيع المبادرات الفردية وتحسين ظروف العمل، إضافة إلى إشراك بعض الموظفين في اقتراح حلول تنظيمية لتحسين الأداء.

س4: هل تساعد بيئة العمل والقوانين والهيكل التنظيمي على الابتكار؟

ج4: تساعد بيئة العمل والقوانين التنظيمية على الابتكار إلى حد معين، خاصة عندما يكون هناك وضوح في توزيع المهام والمسؤوليات، مما يسهل التنسيق بين مختلف المصالح. لكن في المقابل، فإن كثرة الإجراءات الإدارية والقيود التنظيمية قد تحد أحيانا من المرونة المطلوبة لتجسيد الأفكار الجديدة.

س5: كيف يؤثر أسلوب الإدارة على تشجيع الإبداع؟

ج5: يؤثر أسلوب الإدارة بشكل مباشر على تشجيع الإبداع، فكلما كانت الإدارة تعتمد على الحوار والتشاور ومنح الثقة للموظفين، زادت رغبتهم في تقديم أفكار ومبادرات جديدة.

س6: كيف تؤثر علاقات المؤسسة مع العملاء على توليد أفكار جديدة؟

ج6: تؤثر علاقات المؤسسة مع العملاء والمتعاملين بشكل مهم في توليد أفكار جديدة، لأن التواصل المستمر معهم يسمح بمعرفة احتياجاتهم وانشغالاتهم، مما يساعد على تحسين الخدمات الإدارية وتطوير طرق التسيير. كما أن الملاحظات والاقتراحات المقدمة من مختلف المتعاملين تعتبر مصدرا مهما لتحسين الأداء.

س7: ما دور تفاعل العاملين مع المحيط الخارجي على تطوير الإبداع؟

ج7: يساهم تفاعل العاملين مع المحيط الخارجي، مثل المشاركة في التكوينات والملتقيات المهنية والتعامل مع مختلف الهيئات، في اكتساب معارف وخبرات جديدة تساعد على تطوير الأداء الإداري.

س8: ما أكثر عنصر من عناصر رأس المال الفكري تأثيرا على الإبداع؟

ج8: يعتبر رأس المال البشري أكثر عنصر تأثيرا على الإبداع، لأنه يمثل الخبرات والكفاءات والمعارف التي يمتلكها العاملون داخل المؤسسة. فالموظفون المؤهلون والقادرون على التفكير والتحليل هم الأساس في تقديم الأفكار الجديدة وتحسين طرق العمل.

س9: هل يتم تنظيم دورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين؟

ج9: نعم، يتم تنظيم دورات تدريبية وتكوينية لفائدة الموظفين بهدف تطوير مهاراتهم المهنية وتحسين قدراتهم في التسيير الإداري واستخدام الأنظمة الحديثة. كما تساهم هذه الدورات في رفع مستوى الكفاءة وتحسين جودة الأداء داخل المصلحة.

س10: كيف تصف علاقة المؤسسة مع الشركاء (شركات الشحن والجمارك)؟

ج10: تتميز علاقة المؤسسة مع مختلف الشركاء، مثل شركات الشحن والجمارك، بالتنسيق والتعاون المستمر من أجل ضمان حسن سير العمل وتسهيل الإجراءات الإدارية والتنظيمية. كما أن تبادل المعلومات بين مختلف الأطراف يساهم في تحسين الأداء وتحقيق فعالية أكبر في التسيير.

س11: هل طبيعة العمل المينائي (الضغط، التنظيم، السلامة) تؤثر على الإبداع؟ وكيف؟

ج11: نعم، تؤثر طبيعة العمل المينائي على الإبداع بشكل واضح، لأن ضغط العمل ومتطلبات التنظيم والسلامة تجعل الموظفين يركزون بدرجة كبيرة على احترام الإجراءات وتقادي الأخطاء. ورغم أن ذلك يحد نسبيا من حرية المبادرة، إلا أنه يدفع في بعض الأحيان إلى البحث عن طرق أكثر فعالية لتنظيم العمل وتحسين الأداء.

س12: هل الرقمنة في الموانئ ساهمت في تطوير العمل؟

ج12: نعم، ساهمت الرقمنة بشكل كبير في تطوير العمل داخل المؤسسة، من خلال تسهيل تسيير الملفات الإدارية وتسريع معالجة المعلومات وتقليل الأخطاء. كما ساعدت على تحسين التواصل بين مختلف المصالح ورفع مستوى الشفافية والدقة في العمل الإداري.

- ثانيا: تحليل محتوى المقابلة

1: اكدت مختلف الإجابات أن خبرات ومهارات العاملين تؤثر بشكل مباشر على مستوى الإبداع داخل المؤسسة، من خلال قدرتهم على حل المشكلات واقتراح أفكار وأساليب عمل جديدة.

2: تبين أن رأس المال البشري يمثل العنصر الأكثر تأثيرا على الإبداع، باعتباره يشمل المعارف والخبرات والكفاءات التي يمتلكها الموظفون.

3: أظهرت المقابلات أن من أبرز العوائق التي تحد من استغلال رأس المال الفكري ضعف التحفيز المادي والمعنوي، إضافة إلى الروتين الإداري وكثرة الإجراءات التنظيمية.

4: أوضحت الإجابات أن الضغط المهني وطبيعة العمل المينائي تؤثر على الإبداع، حيث يركز الموظفون بشكل أكبر على احترام الإجراءات والسلامة وتقادي الأخطاء.

- 5: أكدت المقابلات أن المؤسسة تحاول تحفيز العاملين على استخدام قدراتهم الإبداعية من خلال بعض المبادرات والتكوينات، إلا أن هذا التحفيز يبقى غير منتظم في بعض الأحيان.
- 6: بينت النتائج أن بيئة العمل والهيكل التنظيمي يساعدان على تحسين التنسيق وتنظيم العمل، لكن بعض القوانين والإجراءات الصارمة تحد من المرونة والابتكار.
- 7: أظهرت الإجابات أن أسلوب الإدارة التشاركي القائم على الحوار والثقة يشجع العاملين على تقديم أفكار جديدة والمشاركة في تحسين الأداء.
- 8: تبين أن العلاقات التي تربط المؤسسة بالشركاء والمتعاملين مثل شركات الشحن والجمارك تساهم في تحسين العمل وتطوير طرق التسيير.
- 9: أكدت المقابلات أن تفاعل العاملين مع المحيط الخارجي، من خلال التكوين والتعامل مع مؤسسات أخرى، يساعد على اكتساب خبرات جديدة وتطوير الإبداع.
- 10: أوضحت النتائج أن المؤسسة تنظم دورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين وتحسين كفاءاتهم المهنية، خاصة في مجالات الرقمنة والتسيير الإداري.
- 11: أجمعت مختلف الإجابات على أن الرقمنة ساهمت بشكل كبير في تطوير العمل من خلال تسريع الإجراءات، تقليل الأخطاء، وتحسين التنسيق بين مختلف المصالح.
- 12: يمكن القول إن المؤسسة تمتلك مقومات جيدة لدعم الإبداع من خلال مواردها البشرية وخبراتها، إلا أن الحاجة تبقى قائمة لتعزيز التحفيز وتخفيف القيود التنظيمية وتشجيع المبادرات الإبداعية بشكل أكبر.

- ثالثاً: النتائج العامة للمقابلة:

توصلنا الى النتائج التالية:

- 1: وجود تأثير مباشر لرأس المال الفكري، خاصة رأس المال البشري، على مستوى الإبداع وتحسين الأداء داخل المؤسسة.
- 2: تعتبر الخبرات والمهارات المهنية للموظفين من أهم العوامل المساهمة في تطوير أساليب العمل واقتراح حلول مبتكرة.
- 3: يعاني استغلال رأس المال الفكري من عدة عوائق أهمها ضعف التحفيز، الروتين الإداري، ومركزية اتخاذ القرار.
- 4: تلعب الإدارة التشاركية دوراً مهماً في تشجيع الإبداع وتحفيز الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة.
- 5: تساعد بيئة العمل والتنظيم الإداري على تحسين التنسيق داخل المؤسسة، لكن بعض الإجراءات الصارمة تحد من حرية المبادرة والابتكار.
- 6: يساهم التفاعل مع المحيط الخارجي والشركاء في اكتساب خبرات جديدة وتحسين طرق التسيير والعمل.
- 7: تؤثر طبيعة العمل المينائي، بما تتطلبه من ضغط وتنظيم وسلامة، على مستوى الإبداع داخل المؤسسة.
- 8: تعتمد المؤسسة على التكوين والدورات التدريبية لتطوير مهارات العاملين وتحسين كفاءاتهم المهنية.

9: ساهمت الرقمنة بشكل كبير في تطوير الأداء الإداري من خلال تسريع الإجراءات وتقليل الأخطاء وتحسين جودة الخدمات.

10: تسعى المؤسسة إلى دعم الإبداع والابتكار، إلا أن الحاجة تبقى قائمة لتعزيز التحفيز وتوفير بيئة أكثر مرونة لتشجيع المبادرات الإبداعية.

- الفرع الثالث: الوصف الإحصائي لاتجاهات أفراد العينة وفق محاور الدراسة

أولاً: إجابات أفراد العينة على محور رأس المال الفكري:

- إجابات أفراد العينة على بعد رأس المال البشري موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (18): إجابات أفراد العينة على بعد رأس المال البشري

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	رتبة العبارة	التقييم
تحدد إدارة مؤسستكم مهام الموظفين بشكل دقيق	3.17	1.060	63.4	4	متوسط
تمتلك مؤسستكم موارد بشرية تتمتع بخبرات عالية	3.50	0.968	70	1	مرتفع
تسعى مؤسستكم إلى الرفع من قدرات موظفيها وعاملها من خلال التدريب الفعال	3.35	1.063	67	2	متوسط
تشجع إدارة مؤسستكم المشاركة الجماعية في حل المشكلات	2.98	0.986	59.6	7	متوسط
بمؤسستكم يتم تحديث مهارات الموظفين بشكل مستمر لمواكبة التطورات	3.11	1.126	62.2	5	متوسط
يستلزم تحقيق الإبداع من قبل العمال في مجال تخصصهم داخل وخارج المؤسسة	3.17	0.862	63.4	3	متوسط
تسعى مؤسستكم إلى استقطاب الكفاءات المتميزة والحفاظ عليها	3.00	1.164	60	6	متوسط
الإجمالي	3.18	0.793	63.6	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS V19.

يوضح الجدول أعلاه أن:

العبارة رقم 2 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.50 وانحراف معياري قدره 0.968 وكانت بدرجة مرتفعة، تليها العبارة رقم 3 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يساوي 3.35 وانحراف معياري مقداره 1.063، بعدها حلت العبارة رقم 6 في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي قدره 3.17 وانحراف معياري بلغ 0.862، لتأتي العبارة رقم 1 في

المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي قدره 3.17 وانحراف معياري بلغ 1.060، أما في المرتبة الخامسة فجاءت العبارة رقم 5 بمتوسط حسابي يساوي 3.11 وانحراف معياري مقداره 1.126، لتحل بعدها في المرتبة السادسة العبارة رقم 7 بمتوسط حسابي مقداره 3 وانحراف معياري يساوي 1.164، وأخيرا حلت العبارة رقم 4 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يساوي 2.98 وانحراف معياري قدره 0.986، وجميعها كانت بدرجة متوسطة.

وعليه فقد جاء المتوسط الحسابي العام لبعد رأس المال البشري بمقدار يساوي 3.18 وانحراف معياري كلي قدره 0.793، وبنسبة مئوية بلغت 63.6%، وهو ما يفسر اهتمام المؤسسة بالرأس مال البشري بدرجة متوسطة.

- إجابات أفراد العينة على بعد رأس المال الهيكلي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (19): إجابات أفراد العينة على بعد رأس المال الهيكلي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	رتبة العبارة	التقييم
يساعد الهيكل التنظيمي الموظفين على أداء مهامهم ببسر	3.45	0.799	69	4	مرتفع
يتم تبادل الأفكار بين الموظفين عبر مختلف الأقسام	3.18	0.963	63.6	7	متوسط
تمتلك مؤسستكم أنظمة معلومات تتسم بالحدثة	3.59	1.018	71.8	3	مرتفع
تتيح الإدارة إمكانية التواصل مع عمالها في أي وقت	3.25	0.969	65	6	متوسط
توثيق إجراءات العمل يساعد الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة بمؤسستكم	3.69	0.812	73.8	2	مرتفع
تستخدم مؤسستكم الأدوات الرقمية كالإيميل، مواقع التواصل الخاصة بالمؤسسة... لدعم التسيير الإداري المؤسسي	4.05	0.622	81	1	مرتفع
يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بدرجة عالية من الوضوح في العلاقات	3.36	0.936	67.2	5	متوسط
الإجمالي	3.50	0.644	70	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS V19.

يوضح الجدول أعلاه أن العبارة رقم 6 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.05 وانحراف معياري قدره 0.622، وكانت بدرجة مرتفعة، ما يدل على اعتماد المؤسسة بشكل كبير على الأدوات الرقمية الحديثة في دعم التسيير الإداري وتعزيز عملية التواصل الداخلي. تليها العبارة رقم 5 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.69

وانحراف معياري بلغ 0.812، وبدرجة مرتفعة، وهو ما يعكس أهمية توثيق إجراءات العمل في تسهيل أداء المهام وتحقيق الكفاءة التنظيمية داخل المؤسسة.

أما المرتبة الثالثة فقد احتلتها العبارة رقم 3 بمتوسط حسابي يساوي 3.59 وانحراف معياري مقداره 1.018، وبدرجة مرتفعة، مما يشير إلى امتلاك المؤسسة لأنظمة معلومات حديثة تساهم في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي. وجاءت العبارة رقم 1 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.45 وانحراف معياري قدره 0.799، وبدرجة مرتفعة، وهو ما يبرز دور الهيكل التنظيمي في تسهيل أداء الموظفين لمهامهم.

في حين حلت العبارة رقم 7 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي قدره 3.36 وانحراف معياري بلغ 0.936، وبدرجة متوسطة، مما يعكس وجود مستوى مقبول من الوضوح في العلاقات التنظيمية داخل المؤسسة. كما جاءت العبارة رقم 4 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يساوي 3.25 وانحراف معياري قدره 0.969، وبدرجة متوسطة، وهو ما يشير إلى أن الإدارة تتيح التواصل مع العمال بدرجة متوسطة. وأخيرا جاءت العبارة رقم 2 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.18 وانحراف معياري قدره 0.963، وكانت بدرجة متوسطة، مما يدل على أن تبادل الأفكار بين الموظفين عبر مختلف الأقسام لا يزال بحاجة إلى مزيد من الدعم والتفعيل.

وعليه فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد رأس المال الهيكلي 3.50 بانحراف معياري كلي قدره 0.644، وبنسبة مئوية بلغت 70%، وهو ما يفسر اهتمام المؤسسة ببعد رأس المال الهيكلي بدرجة مرتفعة.

- إجابات أفراد العينة على بعد رأس المال العلائقي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (20): إجابات أفراد العينة على بعد رأس المال العلائقي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	رتبة العبارة	التقييم
تسعى مؤسستكم جاهدة من أجل إرضاء زبائنكم	3.94	0.668	78.8	1	مرتفع
تتواصل مؤسستكم باستمرار مع زبائنكم بغرض التعرف على رغباتهم	3.85	0.572	77	5	مرتفع
تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية	3.89	0.687	77.8	4	مرتفع
تعمل مؤسستكم على بناء علاقات جيدة مع مورديها	3.90	0.683	78	2	مرتفع
تقوم مؤسستكم بإنجاز الكثير من أعمالها من خلال التحالفات	3.40	0.882	68	7	متوسط
تسعى مؤسستكم لتفعيل التواصل الرقمي داخليا	3.89	0.597	77.8	3	مرتفع

تفعل مؤسستكم العلاقة الرقمية الأطراف الخارجية	3.85	0.699	77	6	مرتفع
الإجمالي	3.81	0.466	76.2	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS V19.

يوضح الجدول أعلاه أن العبارة رقم 1 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.94 وانحراف معياري قدره 0.668، وكانت بدرجة مرتفعة، ما يدل على حرص المؤسسة الكبير على تحقيق رضا الزبائن باعتباره أحد أهم عناصر نجاحها واستمرارها في السوق. تليها العبارة رقم 4 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.90 وانحراف معياري بلغ 0.683، وبدرجة مرتفعة، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة ببناء علاقات جيدة مع مورديها بما يضمن استقرار نشاطها وتحسين جودة خدماتها ومنتجاتها.

أما المرتبة الثالثة فقد احتلتها العبارة رقم 6 بمتوسط حسابي يساوي 3.89 وانحراف معياري مقداره 0.597، وبدرجة مرتفعة، مما يشير إلى سعي المؤسسة لتفعيل التواصل الرقمي الداخلي بما يساهم في تسهيل تبادل المعلومات وتحسين التنسيق بين مختلف المصالح. وجاءت العبارة رقم 3 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.89 وانحراف معياري قدره 0.687، وبدرجة مرتفعة، وهو ما يبرز اهتمام المؤسسة بتقديم منتجات ذات جودة عالية تلبي احتياجات الزبائن وتعزز مكانتها التنافسية.

في حين جاءت العبارة رقم 2 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يساوي 3.85 وانحراف معياري مقداره 0.572، وبدرجة مرتفعة، مما يدل على سعي المؤسسة للتواصل المستمر مع زبائنهم من أجل التعرف على رغباتهم وتوقعاتهم. كما حلت العبارة رقم 7 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي بلغ 3.85 وانحراف معياري قدره 0.699، وبدرجة مرتفعة، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بتفعيل العلاقة الرقمية مع الأطراف الخارجية بما يساهم في تعزيز التفاعل والتواصل مع محيطها الخارجي. وأخيرا جاءت العبارة رقم 5 في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي بلغ 3.40 وانحراف معياري قدره 0.882، وكانت بدرجة متوسطة، مما يشير إلى أن اعتماد المؤسسة على التحالفات في إنجاز أعمالها لا يزال بدرجة متوسطة مقارنة ببقية أبعاد رأس المال العلائقي.

وعليه فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لبعد رأس المال العلائقي 3.81 بانحراف معياري كلي قدره 0.466، وبنسبة مئوية بلغت 76.2%، وهو ما يفسر اهتمام المؤسسة ببعد رأس المال العلائقي بدرجة مرتفعة

ثانيا: إجابات أفراد العينة على محور الإبداع المؤسسي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (21): إجابات أفراد العينة على محور الإبداع المؤسسي

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبة المئوية %	رتبة العبارة	التقييم
تستخدم المؤسسة طرق جديدة مبتكرة تختلف عن المؤسسات المنافسة	3.30	0.896	66	10	متوسط
يساهم الإبداع في تحسين أداء أفراد مؤسستكم	3.47	0.974	69.4	7	مرتفع
يحسن الموظفون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة من خلال الإبداع بمؤسستكم	3.59	0.829	71.8	5	مرتفع
لدى الأفراد أسلوب جيد لعرض آرائهم ومقترحات بمؤسستكم	3.22	0.954	64.4	12	متوسط
هناك زيادة في أرباح مؤسستكم نتيجة للإبداع	3.35	1.010	67	9	متوسط
هناك قناعة بأن الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق الإبداع الداخلي	3.46	0.917	69.2	8	مرتفع
يؤثر إبداع الفرد على جودة العمليات في مؤسستكم	3.73	0.889	74.6	1	مرتفع
تعمل مؤسستكم على تحويل الأفكار إلى تطبيقات عملية	2.99	0.997	59.8	14	متوسط
توفر مؤسستكم بيئة عمل تشجع على الابتكار	3.11	1.196	62.2	13	متوسط
تسعى مؤسستكم التميز على منافسيها من خلال تقديم خدماتها في الوقت المحدد	3.61	0.750	72.2	4	مرتفع
يتم بمؤسستكم انجاز المهام بالوقت المحدد	3.66	0.873	73.2	3	مرتفع
تمتلك المؤسسة المهارات الكافية للتعامل مع الظروف المتغيرة	3.55	0.902	71	6	مرتفع
يثق المدير بقدراتك عند القيام بمهامك	3.71	0.797	74.2	2	مرتفع
لديك مطلق الحرية في التعامل بمؤسستكم	2.61	1.009	52.2	15	متوسط
يستمتع المدير لاقتراحاتك بإيجابية ووضوح	3.29	1.167	65.8	11	متوسط
الإجمالي	3.37	0.684	67.4	/	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS V19.

يوضح الجدول أعلاه أن العبارة رقم 7 جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 3.73 وانحراف معياري قدره 0.889، وكانت بدرجة مرتفعة، مما يدل على أن إبداع الأفراد يساهم بشكل واضح في تحسين جودة العمليات داخل المؤسسة ورفع مستوى الأداء المؤسسي. تليها العبارة رقم 13 في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.71 وانحراف معياري بلغ 0.797، وبدرجة مرتفعة، وهو ما يعكس مستوى الثقة التي يمنحها المدير للموظفين أثناء أدائهم لمهامهم، الأمر الذي يعزز روح المبادرة والإبداع لديهم.

أما المرتبة الثالثة فقد احتلتها العبارة رقم 11 بمتوسط حسابي بلغ 3.66 وانحراف معياري قدره 0.873، وبدرجة مرتفعة، مما يشير إلى قدرة المؤسسة على إنجاز المهام في الوقت المحدد بكفاءة وفعالية. وجاءت العبارة رقم 10 في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يساوي 3.61 وانحراف معياري مقداره 0.750، وبدرجة مرتفعة، وهو ما يدل على سعي المؤسسة إلى التميز عن منافسيها من خلال تقديم خدماتها في الآجال المحددة.

كما جاءت العبارة رقم 3 في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ 3.59 وانحراف معياري قدره 0.829، وبدرجة مرتفعة، مما يعكس مساهمة الإبداع في تحسين قدرة الموظفين على التصرف في المواقف الحرجة. تليها العبارة رقم 12 في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي قدره 3.55 وانحراف معياري بلغ 0.902، وبدرجة مرتفعة، وهو ما يشير إلى امتلاك المؤسسة مهارات تساعد على التكيف مع الظروف المتغيرة.

وفي المرتبة السابعة جاءت العبارة رقم 2 بمتوسط حسابي بلغ 3.47 وانحراف معياري مقداره 0.974، وبدرجة مرتفعة، مما يدل على إدراك أفراد المؤسسة لأهمية الإبداع في تحسين الأداء. كما حلت العبارة رقم 6 في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يساوي 3.46 وانحراف معياري قدره 0.917، وبدرجة مرتفعة، وهو ما يبرز وجود قناعة لدى العاملين بأن الثقافة الإبداعية تساهم في تحقيق الإبداع الداخلي.

أما العبارة رقم 5 فقد جاءت في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي بلغ 3.35 وانحراف معياري قدره 1.010، وبدرجة متوسطة، مما يدل على أن أثر الإبداع على زيادة الأرباح لا يزال متوسطاً من وجهة نظر أفراد العينة. وجاءت العبارة رقم 1 في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي قدره 3.30 وانحراف معياري بلغ 0.896، وبدرجة متوسطة، وهو ما يعكس أن المؤسسة تستخدم أساليب مبتكرة بدرجة متوسطة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

في حين حلت العبارة رقم 15 في المرتبة الحادية عشرة بمتوسط حسابي بلغ 3.29 وانحراف معياري قدره 1.167، وبدرجة متوسطة، مما يشير إلى أن المدير يستمع لاقتراحات الموظفين بدرجة متوسطة. كما جاءت العبارة رقم 4 في المرتبة الثانية عشرة بمتوسط حسابي قدره 3.22 وانحراف معياري بلغ 0.954، وبدرجة متوسطة، وهو ما يدل على أن أساليب عرض الآراء والمقترحات داخل المؤسسة تحتاج إلى مزيد من الدعم والتطوير.

أما العبارة رقم 9 فقد جاءت في المرتبة الثالثة عشرة بمتوسط حسابي بلغ 3.11 وانحراف معياري قدره 1.196، وبدرجة متوسطة، مما يعكس أن بيئة العمل المشجعة على الابتكار ليست بالمستوى المطلوب بشكل كامل. تليها

العبرة رقم 8 في المرتبة الرابعة عشرة بمتوسط حسابي قدره 2.99 وانحراف معياري بلغ 0.997، وبدرجة متوسطة، وهو ما يشير إلى أن تحويل الأفكار إلى تطبيقات عملية لا يزال يواجه بعض الصعوبات داخل المؤسسة.

وعليه فقد بلغ المتوسط الحسابي العام لمحور الإبداع المؤسسي 3.37 بانحراف معياري كلي قدره 0.684، وبنسبة مئوية بلغت 67.4%، وهو ما يفسر أن مستوى الإبداع المؤسسي داخل المؤسسة جاء بدرجة متوسطة، رغم توفر بعض المؤشرات الإيجابية المرتبطة بجودة الأداء والثقة في قدرات العاملين، إلا أن المؤسسة لا تزال بحاجة إلى تعزيز بيئة الابتكار، وتوسيع هامش الحرية، وتحويل الأفكار الإبداعية إلى تطبيقات عملية بصورة أكبر.

سيتم من خلال هذا مطلب مناقشة الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية لتأكد من صحة ثبوتها أو نفيها

الجدول قم (22): علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS V19.

الفرع الثاني: إختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

التي تنص على أن:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على تحقيق الإبداع المؤسسي داخل المؤسسة المينائية _سكيدة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على تحقيق الإبداع المؤسسي داخل المؤسسة المينائية _سكيدة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بحيث يوضح الجدول التالي الانحدار الخطي البسيط لدور رأس المال البشري في تحقيق الإبداع المؤسسي:

الجدول رقم (23): الانحدار الخطي البسيط لدور رأس المال البشري في تحقيق الإبداع المؤسسي

الثابت	قيمة F	معامل الارتباط R	قيمة T	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig
رأس المال البشري	169.435	0.731	13.017	0.630	0.534	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتماداً على مخرجات SPSS V19.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.731، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طريفة قوية بين رأس المال البشري وتحقيق الإبداع المؤسسي بالمؤسسة المينائية، كما بلغ معامل التحديد 0.534 أي أن 53.4% من التباينات الموجودة والتغيرات الحاصلة على المتغير التابع (الإبداع المؤسسي) يفسرها المتغير المستقل (رأس المال البشري)، واستناداً إلى أن قيمة مستوى المعنوية قد بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المفروض 0.05، وقيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.630، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لرأس المال البشري على تحقيق الإبداع المؤسسي بالمؤسسة المينائية سكيدة.

ثانياً: اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

التي تنص على أن:

H0: لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على تحقيق الإبداع المؤسسي داخل المؤسسة المينائية _سكيدة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H1: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على تحقيق الإبداع المؤسسي داخل المؤسسة المينائية _سكيدة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بحيث يوضح الجدول التالي الانحدار الخطي البسيط لدور رأس المال الهيكلي في تحقيق الإبداع المؤسسي:

الجدول رقم (24): الانحدار الخطي البسيط لدور رأس المال الهيكلي في تحقيق الإبداع المؤسسي

الثابت	قيمة F	معامل الارتباط R	قيمة T	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig
رأس المال الهيكلي	193.020	0.752	13.893	0.799	0.566	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS V19.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.752، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طريفة قوية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الإبداع المؤسسي بالمؤسسة المينائية، كما بلغ معامل التحديد 0.566 أي أن 56.6% من التباينات الموجودة والتغيرات الحاصلة على المتغير التابع (الإبداع المؤسسي) يفسرها المتغير المستقل (رأس المال الهيكلي)، واستنادا إلى أن قيمة مستوى المعنوية قد بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المفروض 0.05، وقيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.799، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لرأس المال الهيكلي على تحقيق الإبداع المؤسسي بالمؤسسة المينائية سكيدة.

ثالثا: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

التي تنص على أن:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي على تحقيق الإبداع المؤسسي داخل المؤسسة المينائية _سكيدة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي على تحقيق الإبداع المؤسسي داخل المؤسسة المينائية _سكيدة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بحيث يوضح الجدول التالي الانحدار الخطي البسيط لدور رأس المال العلائقي في تحقيق الإبداع المؤسسي:

الجدول رقم (25): الانحدار الخطي البسيط لدور رأس المال العلائقي في تحقيق الإبداع المؤسسي

الثابت	قيمة F	معامل الارتباط R	قيمة T	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	مستوى الدلالة Sig
رأس المال العلائقي	36.630	0.445	6.052	0.654	0.198	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS V19.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.445، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طريفة متوسطة بين رأس المال العلائقي وتحقيق الإبداع المؤسسي بالمؤسسة المينائية، كما بلغ معامل التحديد 0.198

أي أن 19.8% من التباينات الموجودة والتغيرات الحاصلة على المتغير التابع (الإبداع المؤسسي) يفسرها المتغير المستقل (رأس المال العلائقي)، واستنادا إلى أن قيمة مستوى المعنوية قد بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المفروض 0.05، وقيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.654، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لرأس المال العلائقي على تحقيق الإبداع المؤسسي بالمؤسسة المينائية سكيدة.

رابعاً: اختبار الفرضية الرئيسية: التي تنص على أن:

H_0 : لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على تحقيق الإبداع المؤسسي داخل المؤسسة المينائية _سكيدة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

H_1 : يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على تحقيق الإبداع المؤسسي داخل المؤسسة المينائية _سكيدة_ عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

بحيث يوضح الجدول التالي الانحدار الخطي البسيط لدور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع المؤسسي:

الجدول رقم(26): الانحدار الخطي البسيط لدور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع المؤسسي

الثابت	قيمة F	معامل الارتباط R	قيمة T	معامل الانحدار B	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة Sig
رأس المال الفكري	181.575	0.742	13.475	0.889	0.551	0.000

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على مخرجات SPSS V19.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R بلغت 0.742، مما يدل على وجود علاقة ارتباطية طريفة قوية بين رأس المال الفكري وتحقيق الإبداع المؤسسي بالمؤسسة المينائية، كما بلغ معامل التحديد 0.551 أي أن 55.1% من التباينات الموجودة والتغيرات الحاصلة على المتغير التابع (الإبداع المؤسسي) يفسرها المتغير المستقل (رأس المال الفكري)، واستنادا إلى أن قيمة مستوى المعنوية قد بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المفروض 0.05، وقيمة معامل الانحدار فقد بلغت 0.889، فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود تأثير ايجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لرأس المال الفكري على تحقيق الإبداع المؤسسي بالمؤسسة المينائية سكيدة.

خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج الميدانية للدراسة المتعلقة بدور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع المؤسسي بالمؤسسة المينائية بسكيدة، وذلك من خلال تحليل استجابات أفراد العينة اعتماداً على الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام برنامج SPSS V19 ، حيث تم التطرق إلى مختلف أبعاد رأس المال الفكري والمتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي، بالإضافة إلى محور الإبداع المؤسسي، ثم اختبار علاقات الارتباط والتأثير بين متغيرات الدراسة.

وقد خلصت الدراسة إلى ما يلي:

- وجود مستوى متوسط لبعد رأس المال البشري داخل المؤسسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لهذا البعد (3.18)، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بتنمية مهارات العاملين وخبراتهم، رغم وجود بعض النقائص المتعلقة بتشجيع المشاركة الجماعية واستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها .
- وجود مستوى مرتفع لبعد رأس المال الهيكلي بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، مما يدل على اعتماد المؤسسة على الأنظمة الرقمية الحديثة، وتوثيق إجراءات العمل، ووضوح الهيكل التنظيمي بما يساهم في تحسين الأداء الإداري والتنظيمي .
- وجود مستوى مرتفع لبعد رأس المال العلائقي بمتوسط حسابي قدره (3.81)، وهو ما يبرز اهتمام المؤسسة ببناء علاقات جيدة مع الزبائن والموردين، وتعزيز التواصل الرقمي الداخلي والخارجي بما يدعم مكانتها التنافسية .
- أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الإبداع المؤسسي داخل المؤسسة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.37)، وهو ما يعكس وجود مؤشرات إيجابية مرتبطة بجودة الأداء والثقة في قدرات العاملين، إلا أن المؤسسة لا تزال بحاجة إلى تعزيز بيئة الابتكار وتوسيع حرية العاملين وتحويل الأفكار الإبداعية إلى تطبيقات عملية .
- وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين رأس المال الفكري والإبداع المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.803)، كما تبين وجود علاقات ارتباطية دالة إحصائياً بين مختلف أبعاد رأس المال الفكري والإبداع المؤسسي .
- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على تحقيق الإبداع المؤسسي عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يؤكد أهمية المورد البشري في دعم الإبداع وتحسين الأداء داخل المؤسسة .
- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على تحقيق الإبداع المؤسسي عند مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يبرز أهمية البنية التنظيمية والأنظمة المعلوماتية الحديثة في دعم العمليات الإبداعية .

- وجود تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية لرأس المال العلائقي على تحقيق الإبداع المؤسسي عند مستوى الدلالة (0.05)، من خلال دور العلاقات مع الزبائن والموردين والشركاء في تحسين الأداء المؤسسي .
- قبول الفرضية الرئيسية للدراسة التي تنص على وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الإبداع المؤسسي بالمؤسسة المينائية بسكيدة عند مستوى الدلالة (0.05)، وهو ما يؤكد أن الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري يعد من أهم العوامل المساهمة في تعزيز الإبداع المؤسسي وتحقيق التميز التنافسي.

الخاتمة

الخاتمة:

يُعد رأس المال الفكري من أهم الموارد الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق التميز والريادة في ظل اقتصاد المعرفة، حيث يمثل مجموع المعارف والخبرات والمهارات والعلاقات التنظيمية التي تمتلكها المؤسسة وتسخرها لتحقيق أهدافها. كما يُعتبر الإبداع المؤسسي من الركائز الأساسية التي تمكن المؤسسات من مواجهة التحديات البيئية المتسارعة وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الأفكار والأساليب والعمليات الإدارية. ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على أثر رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة والمتمثلة في رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي في تحقيق الإبداع المؤسسي بالمؤسسة المينائية بسكيكة. وقد أظهرت النتائج أن الاستثمار في رأس المال الفكري يسهم بشكل فعال في تعزيز الإبداع المؤسسي من خلال توفير بيئة تنظيمية داعمة للابتكار وتنمية قدرات العاملين وتحسين العلاقات مع مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة. كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط وتأثير ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والإبداع المؤسسي، مما يؤكد أهمية الاهتمام بهذا المورد غير الملموس باعتباره أحد أهم مصادر التميز المؤسسي. وعلى ضوء ما سبق، واعتماداً على الهدف الرئيسي للدراسة المتمثل في التعرف على أثر رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع المؤسسي بالمؤسسة المينائية بسكيكة، يمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها وتقديم مجموعة من الاقتراحات التي من شأنها تعزيز الاستفادة من رأس المال الفكري وتحقيق مستويات أعلى من الإبداع المؤسسي.

نتائج الدراسة

1. يعد رأس المال الفكري من أهم الأصول غير الملموسة التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لتحقيق التميز وتحسين الأداء وتعزيز قدرتها التنافسية .
2. يسهم رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي) في دعم الإبداع المؤسسي من خلال تطوير المعارف والخبرات وتحسين بيئة العمل التنظيمية .
3. أظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى متوسط لرأس المال البشري داخل المؤسسة المينائية بسكيكة، حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.18)، مما يعكس اهتمام المؤسسة بتنمية مهارات العاملين وخبراتهم مع وجود بعض النقائص المتعلقة باستقطاب الكفاءات والمحافظة عليها .
4. بينت النتائج وجود مستوى مرتفع لرأس المال الهيكلي بمتوسط حسابي بلغ (3.50)، وهو ما يدل على اعتماد المؤسسة على الأنظمة والإجراءات التنظيمية الحديثة التي تدعم الأداء المؤسسي .
5. أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع لرأس المال العلائقي بمتوسط حسابي قدره (3.81)، مما يعكس اهتمام المؤسسة ببناء علاقات جيدة مع الزبائن والموردين وتعزيز التواصل الداخلي والخارجي .
6. تبين أن مستوى الإبداع المؤسسي داخل المؤسسة جاء بدرجة متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام (3.37)، وهو ما يشير إلى وجود توجه إيجابي نحو الإبداع مع الحاجة إلى مزيد من الدعم والتشجيع للأفكار الابتكارية .

خاتمة

7. توجد علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والإبداع المؤسسي، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0.742)، مما يؤكد أهمية رأس المال الفكري في دعم الإبداع المؤسسي .
8. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في تحقيق الإبداع المؤسسي، حيث بلغ معامل التحديد ($R^2=0.551$)، أي أن رأس المال الفكري يفسر ما نسبته (55.1%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع المؤسسي .
9. تختلف مساهمة أبعاد رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع المؤسسي، حيث جاء رأس المال الهيكلي في المرتبة الأولى بنسبة تفسير بلغت (56.6%)، يليه رأس المال البشري بنسبة (53.4%)، ثم رأس المال العلائقي بنسبة (19.8%) .

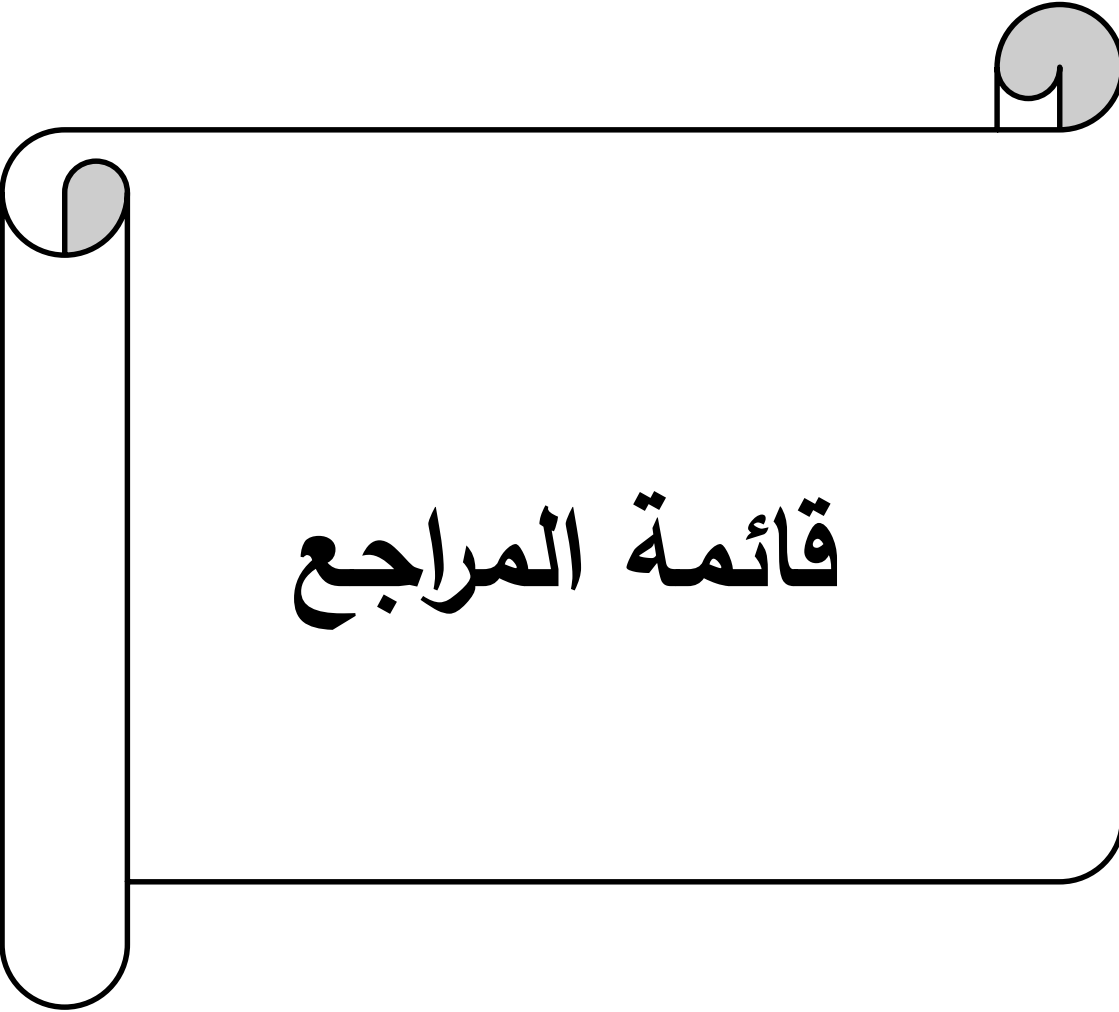
الاقتراحات

1. زيادة الاهتمام برأس المال الفكري باعتباره موردًا استراتيجيًا يساهم في تعزيز الإبداع المؤسسي وتحقيق الميزة التنافسية .
2. العمل على استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة والمحافظة عليها من خلال توفير الحوافز المادية والمعنوية المناسبة .
3. تكثيف برامج التدريب والتكوين المستمر لتنمية مهارات العاملين وقدراتهم الإبداعية .
4. تعزيز ثقافة الإبداع والابتكار داخل المؤسسة وتشجيع العاملين على تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة .
5. تطوير الأنظمة والإجراءات التنظيمية بما يدعم الإبداع ويسهل تبادل المعرفة بين العاملين .
6. تحسين قنوات الاتصال والتواصل الداخلي والخارجي وتعزيز العلاقات مع الزبائن والموردين والشركاء .
7. تخصيص مكافآت وحوافز للأفراد والفرق المبدعة التي تساهم في تطوير الأداء المؤسسي .
8. الاستثمار في التكنولوجيا ونظم المعلومات الحديثة لدعم إدارة المعرفة والاستفادة المثلى من رأس المال الفكري .

آفاق الدراسة

في ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن اقتراح مجموعة من الدراسات المستقبلية على النحو الآتي:

1. أثر رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية .
2. دور إدارة المعرفة في تعزيز العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع المؤسسي .
3. أثر التحول الرقمي في تنمية رأس المال الفكري وتحقيق الإبداع المؤسسي .
4. دور الثقافة التنظيمية في تعزيز مساهمة رأس المال الفكري في الإبداع المؤسسي .
5. أثر القيادة الإبداعية في تنمية رأس المال الفكري داخل المؤسسات الاقتصادية .
6. العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية في المؤسسات الجزائرية .
7. أثر الذكاء الاصطناعي في تطوير رأس المال الفكري وتحسين الإبداع المؤسسي .
8. دراسة مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة حول دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع المؤسسي .



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: المراجع العربية

المجلات:

1. إبراهيم سيد أحمد عبد الواحد، الإسهام النسبي لكل من الإبداع المؤسسي والرضا الوظيفي في الأداء المهني لدى أعضاء هيئة التدريس بجامعة الأزهر"، المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، مجلد 17، العدد 12، أكتوبر 2014.
2. احمد نجم الدين عيداروس . نوف مناع عبد الله. التعاقب القيايادي ودوره في ارسال ثقافة الابداع المؤسسي بالمدارس المتوسطة في الكويت. مجلة كلية التربية جامعة بني سويف. العدد الجزء الثالث.
3. بوبعة عبد الوهاب، بواشري أمينة، "دور الإبداع في تحقيق ريادة المنظمات: دراسة حالة مجمع صيدال"، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 4، العدد 3، 2019.
4. بوفاس الشريف. بوخضرة مرمي، "الملكية الفكرية في المنظمات المتعلمة: آليات بنائه وطرق قياسه - دراسة حالة: جامعة سوق أهراس"، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، العدد 2، ديسمبر 2017.
5. الجسيني احمد فكري. راس المال الفكري. مجلة العلوم الإدارية والسياسية. 2023.
6. خديجة خنطيط، رأس المال البشري كآلية لتحقيق الإبداع في المؤسسة - دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة، مجلة الباحث الاقتصادي، المجلد 11، العدد 02، الجزائر 2023.
7. خيرة بلعيز. صارة بوقسري. دور رأس المال الفكري في تحسين أداء العاملين -. جملة التنمية الاقتصادية. المجلد 07 (عدد 02) ديسمبر 2022.
8. سعاد عبد الوهاب، "دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء في الجامعة: دراسة حالة المديرية العامة لجامعة الجزائر 3"، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 22، العدد 10، 2022.
9. شريفي خيرة، رأس المال الفكري لدعم الإبداع دراسة ميدانية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 5، العدد 2، الجزائر، 2014.
10. عبد الحليم بليزاك، الاستثمار في الرأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 14، الجزائر، 2018.
11. عبد الله حسين حمد عموم . رأس المال الفكري والتنمية من منظور علم الاجتماع . مجلة تسنيم الدولية. 2025.

12. عز الدين بن حميود وعبد الفتاح بوخمخم، رأس المال العلاقتي كمدخل لتعزيز تنافسية المؤسسات من خلال تدنية التكاليف: دراسة مجموعة من شركات الصناعة الإلكترونية في الجزائر، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، المجلد 06، العدد 01 (جانفي 2022).
13. عيداروس، أحمد نجم الدين، ونوف، مناع عبد الله. (2021). التعاقب القيادي ودوره في إرساء ثقافة الإبداع المؤسسي. مجلة كلية التربية - جامعة بني سويف، عدد أكتوبر، الجزء الثالث.
14. محمد عمر باطويح، تركي الشمري، "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال (مفهومه، قياسه، آثاره، وتنميته)"، مجلة الأبحاث الاقتصادية، جامعة سعد دحلب البليدة، العدد 04، ديسمبر 2010.
15. مرزوقي رفيق / قياس تقييم رأس المال الفكري كمدخل لنجاح منظمات الأعمال. مجلة التمويل والاستثمار والتنمية المستدامة. المجلد 08 / العدد 01. 2023.
16. الهاشمي بن واضح، عبد المطلب بيسار، أثر رأس المال الهيكلي في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسات الاقتصادية: دراسة ميدانية بالمنطقة الصناعية بولاية المسيلة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الأغواط، المجلد 15، العدد 02، جوان 2018.
17. وردة حواطي، أحمد دروم، "السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي: دراسة على عينة من شركات التأمين الجزائرية بولايتي الجلفة والأغواط"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 6، العدد 3، جانفي 2020.

الكتب:

1. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.

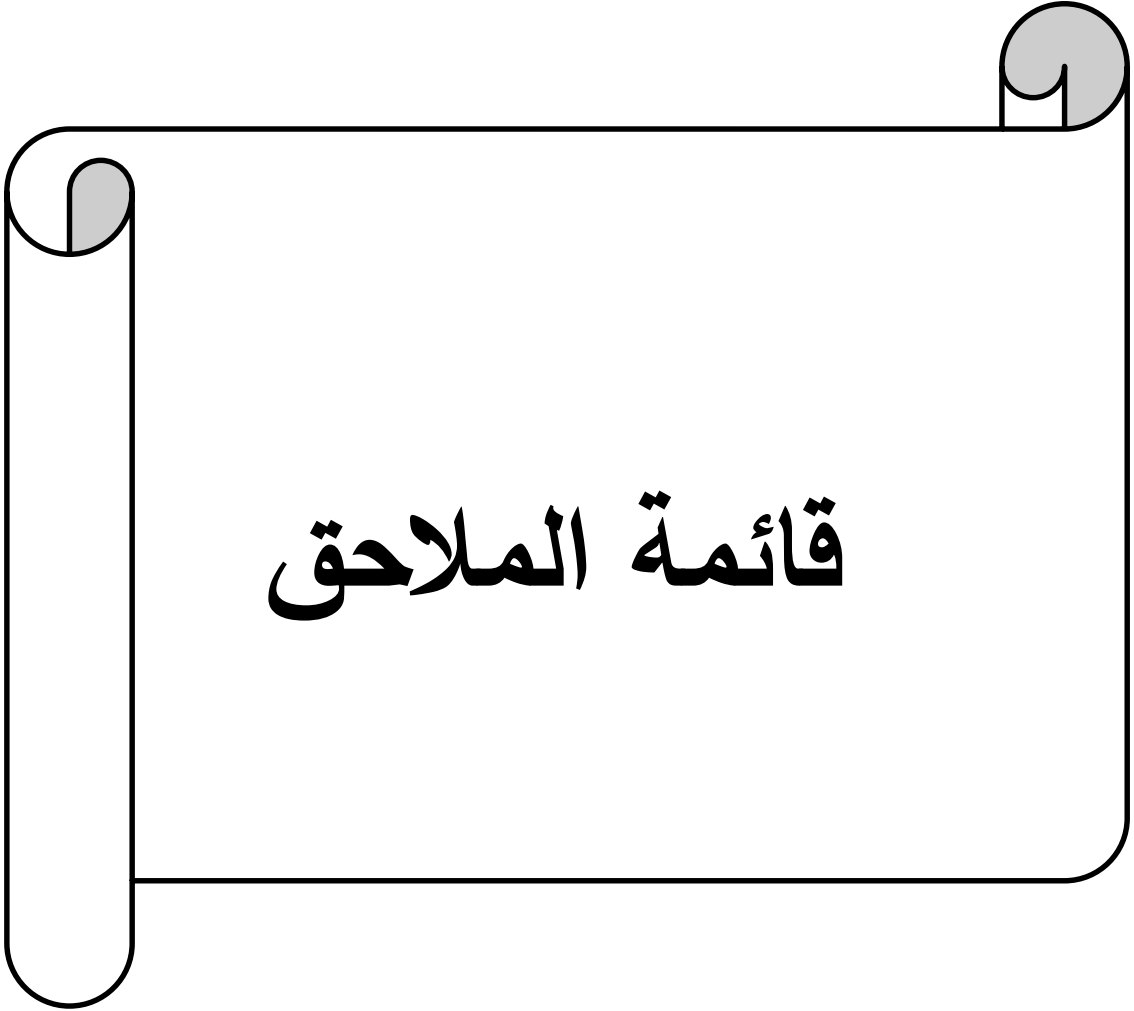
الاطروحات:

1. طارق عبد الفتاح الجعبري. دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية. رسالة ماجستير. جامعة القدس. عمادة الدراسات العليا. معهد التنمية المستدامة. القدس فلسطين. 2008.
2. هاجار عبد الفتاح، رأس المال الهيكلي، البوصلة، 2022، رابط المقال :

<https://ronahi.net/?p=157364>

المراجع الأجنبية

1. Gueznai, M. A., & Elboussadi, A. (2025). Le rôle médiateur de l'innovation dans la relation entre le capital relationnel et performance : proposition d'un modèle conceptuel. Alternatives Managériales et Economiques, <https://revues.imist.ma/?journal=AME>
2. SELLOU-CHARIKHI, Hassiba. (2016). Le capital structurel de l'entreprise : Concepts, Mesure et Management. Revue LE MANAGER, n° 3.



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

الملحق (01): استبيان الدراسة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

استبيان بعنوان:

"أثر رأس المال الفكري على تحقيق الإبداع في المؤسسات"

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة -

أما بعد نشكركم مقدما على تعاونكم ومساهمتم في هذا البحث العلمي، في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر قسم علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال مذكرة بعنوان: "أثر رأس المال الفكري على تحقيق الإبداع في المؤسسات" جامعة 20 أوت 1955-سكيكدة-، تم تصميم هذا الاستبيان بهدف جمع المعلومات الضرورية، ومن أجل أغراض تخص البحث العلمي فقط، نقدر وقتك ومشاركتك في الاستبيان ولمعرفة آرائك حول الموضوع يرجى وضع علامة (x) في خانة إجابتك كما يضمن هذا الاستبيان السرية التامة لمعلومات.

تحت اشراف الاستادة:
شيلي إلهام

من إعداد الطالب:
طلحي جاسم

2026/2025

الجزء الأول: المعلومات الشخصية

1-الجنس

- أنثى ☐
- ذكر ☐

2- السن

- أقل من 30 سنة ☐
- من [30-40] سنة ☐
- من [40-50] سنة ☐
- أكثر من 50 سنة ☐

3- المستوى التعليمي

- بكالوريا أو أقل. ☐
- تكوين مهني ☐
- ليسانس ☐
- ماستر ☐
- دراسات عليا ☐

4- الوظيفة

- عون تنفيذ وتحكم ☐
- متصرف اداري ☐
- متصرف رئيسي. ☐
- مدير مصلحة. ☐
- مدير ☐

5- الأقدمية في العمل

- أقل من 5 سنوات ☐

- من 5 إلى 15 سنوات ☐
- من 15 إلى 25 سنة ☐
- أكثر من 25 سنة ☐

الجزء الثاني : محاور الدراسة

الرجاء وضع علامة (x) أمام العبارات التي تعبر إجابتك

الجزء الأول: تقييم أبعاد رأس المال الفكري

الجزء الثاني: تقييم ابعاد الابداع المؤسسي

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: رأس المال البشري						
1	تحدد إدارة مؤسستكم مهام الموظفين بشكل دقيق					
2	تمتلك مؤسستكم موارد بشرية تتمتع بخبرات عالية					
3	تسعى مؤسستكم إلى الرفع من قدرات موظفيها وعاملاتها من خلال التدريب الفعال					
4	تشجع إدارة مؤسستكم المشاركة الجماعية في حل المشكلات					
5	بمؤسستكم يتم تحديث مهارات الموظفين بشكل مستمر لمواكبة التطورات					
6	يستلزم تحقيق الإبداع من قبل العمال في مجال تخصصهم داخل وخارج المؤسسة					
7	تسعى مؤسستكم إلى استقطاب الكفاءات المتميزة والحفاظ عليها					
البعد الثاني: رأس المال الهيكلي						
1	يساعد الهيكل التنظيمي الموظفين على أداء مهامهم ببسر					
2	يتم تبادل الأفكار بين الموظفين عبر مختلف الأقسام					
3	تمتلك مؤسستكم أنظمة معلومات تتسم بالحدثة					
4	تتيح الإدارة إمكانية التواصل مع عمالها في أي وقت					

5	توثيق إجراءات العمل يساعد الموظفين على أداء مهامهم بكفاءة بمؤسستكم				
6	تستخدم مؤسستكم الأدوات الرقمية كالإيميل، مواقع التواصل الخاصة بالمؤسسة... لدعم التسيير الإداري المؤسسي				
7	يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسستكم بدرجة عالية من الوضوح في العلاقات				

البعد الثالث: راس المال ألعائقي

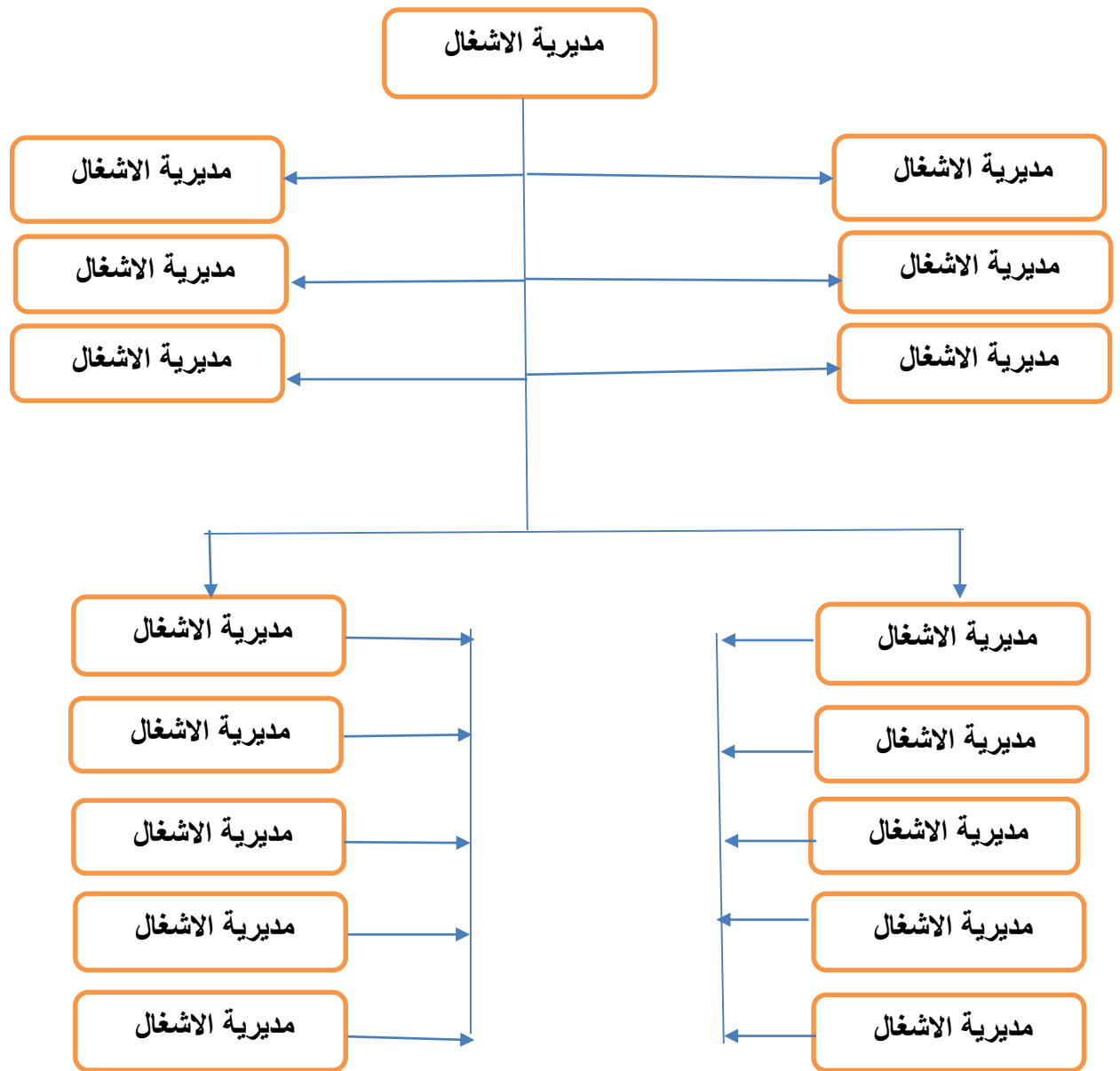
1	تسعى مؤسستكم جاهدة من أجل إرضاء زبائنها				
2	تتواصل مؤسستكم باستمرار مع زبائنها بغرض التعرف على رغباتهم				
3	تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية				
4	تعمل مؤسستكم على بناء علاقات جيدة مع مورديها				
5	تقوم مؤسستكم بإنجاز الكثير من أعمالها من خلال التحالفات				
6	تسعى مؤسستكم لتفعيل التواصل الرقمي داخليا				
7	تفعل مؤسستكم العلاقة الرقمية الأطراف الخارجية				

الرقم	العبارات	غير اوافق بشدة	غير اوافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تستخدم المؤسسة طرق جديدة مبتكرة تختلف عن المؤسسات المنافسة					
2	يساهم الإبداع في تحسين أداء أفراد مؤسستكم					
3	يحسن الموظفون المقدرة على التصرف في المواقف الحرجة من خلال الإبداع بمؤسستكم					
4	لدى الأفراد أسلوب جيد لعرض آرائهم ومقترحات بمؤسستكم					
5	هناك زيادة في أرباح مؤسستكم نتيجة للإبداع					

					6	هناك قناعة بأن الثقافة الإبداعية للمؤسسة تؤدي إلى تحقيق الإبداع الداخلي
					7	يؤثر إبداع الفرد على جودة العمليات في مؤسستكم
					8	تعمل مؤسستكم على تحويل الأفكار إلى تطبيقات عملية
					9	توفر مؤسستكم بيئة عمل تشجع على الابتكار
					10	تسعى مؤسستكم التميز على منافسيها من خلال تقديم خدماتها في الوقت المحدد
					11	يتم بمؤسستكم انجاز المهام بالوقت المحدد
					12	تمتلك المؤسسة المهارات الكافية للتعامل مع الظروف المتغيرة
					13	يثق المدير بقدراتك عند القيام بمهامك
					14	لديك مطلق الحرية في التعامل بمؤسستكم
					15	يستمتع المدير لاقتراحاتك بإيجابية ووضوح

شكرا على تعاونكم وإرجاعكم الاستمارة

الملحق (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية _سكيدة_



الملحق (03): قائمة التحكيم

رقم	الاسم واللقب	الصفة	جامعة الانتماء
01	د. كريمة سلطان	أستاذة محاضرة أ	20 أوت 1955، سكيكة
02	د. وهيبة بوعنينة	أستاذة محاضرة أ	20 أوت 1955، سكيكة
03	د. بوصبع سهام	أستاذة محاضرة أ	20 أوت 1955، سكيكة

الملحق (04): أسئلة المقابلة

أولاً: عرض لمختلف الأسئلة التي طرحت في المقابلة:

شهدت مختلف المقابلات تعاوناً كبيراً من المستجوبين ومحاولة الشرح وإعطاءنا أمثلة على أرض الواقع وقد قمنا بتدوين مختلف الإجابات والتي سنعرضها فيما يلي:

1_ مقابلة رقم 01: مع مدير قسم خدمة المراقبة والحضور

✓ الجنس: ذكر

✓ السن: 45

✓ الحالة الاجتماعية: متزوج

✓ المستوى الوظيفي: إطار سامي

ب_ محتوى المقابلة:

س1: هل تؤثر خبرات و مهارات العاملين على مستوى الابداع ؟ كيف ؟

ج1: نعم، تؤثر خبرات ومهارات العاملين بشكل مباشر على مستوى الإبداع داخل المؤسسة، حيث تساهم الخبرة المهنية في تمكين العامل من فهم مختلف المشكلات والقدرة على إيجاد حلول مبتكرة لها، كما تساعد على اتخاذ قرارات فعالة اعتماداً على التجارب السابقة. أما المهارات، سواء كانت تقنية أو فكرية أو تواصلية، فهي تعزز قدرة العامل على التفكير الإبداعي وتطوير أساليب جديدة في العمل

س2: ما أبرز العوائق التي تحد من استغلال رأس المال الفكري في الابداع ؟

ج2: من أبرز العوائق التي تحد من استغلال رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع داخل المؤسسة نقص الاهتمام بتنمية الكفاءات البشرية وعدم توفير برامج تدريب وتطوير مستمرة للعاملين، إضافة إلى ضعف قنوات الاتصال وتبادل المعرفة بين الموظفين والإدارات. كما أن

غياب التحفيز المادي والمعنوي يقلل من رغبة العاملين في تقديم أفكار إبداعية أو مشاركة خبراتهم.

س3: هل تحفز المؤسسة العاملين على استخدام قدراتهم الإبداعية؟

ج3: أحياناً تقوم المؤسسة بتحفيز العاملين على استخدام قدراتهم الإبداعية، وذلك من خلال تشجيع بعض المبادرات والأفكار الجديدة وتقديم دعم محدود للموظفين المبدعين. إلا أن هذا التحفيز لا يكون دائماً أو بشكل منتظم، بسبب بعض الضغوط التنظيمية أو الاعتماد على أساليب عمل تقليدية في بعض الأحيان

س4: هل تساعد بيئة العمل القوانين الهيكل التنظيمي على الابتكار؟

ج4: تساعد بيئة العمل والقوانين والهيكل التنظيمي على الابتكار ضمن نطاق محدود، حيث توفر المؤسسة بعض الظروف التي تشجع العاملين على تقديم أفكار جديدة والمساهمة في تحسين العمل. كما أن وجود تنظيم إداري واضح يسهل أداء المهام والتنسيق بين الموظفين.

إلا أن تأثير ذلك يبقى محدوداً بسبب بعض الإجراءات الروتينية والقيود الإدارية التي قد تقلل من حرية المبادرة والابتكار، إضافة إلى الاعتماد أحياناً على أساليب عمل تقليدية لا تسمح بالاستفادة الكاملة من القدرات الإبداعية للعاملين

س5: كيف يؤثر أسلوب الإدارة على تشجيع الإبداع داخل المؤسسة؟

ج5: يؤثر أسلوب الإدارة بشكل كبير على تشجيع الإبداع داخل المؤسسة، حيث يساهم الأسلوب الإداري القائم على الحوار والتشجيع والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحفيز العاملين على تقديم أفكار جديدة وإظهار قدراتهم الإبداعية. كما أن الإدارة التي تمنح الثقة للموظفين وتدعم روح المبادرة تساعد على خلق بيئة عمل محفزة على الابتكار والتطوير.

س6: كيف تؤثر علاقات المؤسسة مع العملاء على توليد أفكار جديدة؟

ج6: تؤثر علاقات المؤسسة مع العملاء بشكل مهم في توليد أفكار جديدة، لأن التواصل المستمر مع العملاء يساعد على معرفة احتياجاتهم وآرائهم ومشكلاتهم، مما يساهم في تطوير الخدمات أو المنتجات وتحسين طرق العمل كما أن اقتراحات العملاء وملاحظاتهم تعتبر مصدراً مهماً للأفكار الإبداعية التي تساعد المؤسسة على الابتكار وتحقيق رضا الزبائن

س7: ما دور تفاعل العاملين مع المحيط الخارجي على تطوير الإبداع؟

ج7: يلعب تفاعل العاملين مع المحيط الخارجي دوراً مهماً في تطوير الإبداع داخل المؤسسة، حيث يساهم الاحتكاك بمختلف الأطراف الخارجية مثل العملاء والمؤسسات الأخرى ووسائل التكنولوجيا الحديثة في اكتساب معارف وخبرات جديدة. كما يساعد هذا التفاعل على الاطلاع على أساليب عمل حديثة وأفكار مبتكرة يمكن الاستفادة منها في تحسين الأداء وتطوير العمل.

س8: ما أكثر عنصر من عناصر رأس المال الفكري تأثيراً على الإبداع؟

ج8: أكثر عنصر من عناصر رأس المال الفكري تأثيراً على الإبداع هو رأس المال البشري، لأنه يمثل المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها العاملون داخل المؤسسة. فهؤلاء الأفراد هم المصدر الأساسي للأفكار الجديدة والحلول المبتكرة، ومن خلال قدراتهم على التفكير والتحليل والتجربة يمكن توليد الإبداع وتطوير أساليب العمل.

س9: هل يتم تنظيم دورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين؟

ج9: نعم، يتم تنظيم دورات تدريبية بشكل دوري لتطوير مهارات الموظفين، وذلك بهدف تحسين كفاءاتهم المهنية ورفع مستوى أدائهم داخل المؤسسة

س10: كيف تصف علاقة المؤسسة مع الشركاء شركات الشحن والجمارك؟

ج10: تتميز علاقة المؤسسة مع الشركاء مثل شركات الشحن والجمارك بأنها علاقة تعاون وتنسيق ضرورية لضمان سير العمليات اللوجستية بشكل فعال. فهي تعتمد على التواصل المستمر وتبادل المعلومات لتسهيل نقل السلع وإنهاء الإجراءات الجمركية في الوقت المناسب.

س11: هل طبيعة العمل المينائي الضغط والتنظيم والسلامة تؤثر على الإبداع؟ كيف؟

ج11: نعم، يمكن القول إن طبيعة العمل داخل المؤسسة المينائية (الضغط، التنظيم، ومتطلبات السلامة) تؤثر على الإبداع بشكل واضح.

ففي المؤسسة المينائية، يفرض ضغط العمل وكثافة النشاط اليومي وسرعة معالجة العمليات ضرورة الالتزام الصارم بالإجراءات التنظيمية وقواعد السلامة، مما يجعل العاملين يركزون أكثر على الدقة وتفادي الأخطاء

س12: هل الرقمنة في الموانئ ساهمت في تطوير العمل؟

ج12: نعم، ساهمت الرقمنة في الموانئ بشكل كبير في تطوير العمل وتحسين فعاليته. فقد أدت إلى تسريع الإجراءات الإدارية وتقليل المعاملات الورقية، مما ساعد على اختصار الوقت وتقليل الأخطاء البشرية في العمليات.

• _ مقابلة رقم 02: مع مدير قسم خدمة الرواتب و العلاقات مع صندوق النقد

✓ الاسم و اللقب:

✓ الجنس: ذكر

✓ الحالة الاجتماعية: متزوج

✓ المستوى الوظيفي: إطار سامي

ب_ محتوى المقابلة:

س1: هل تؤثر خبرات ومهارات العاملين على مستوى الإبداع؟ وكيف؟

ج1: نعم، من خلال تجربتي في تسيير مصلحة الرواتب والتنسيق مع مختلف الهيئات الخارجية مثل صندوق النقد، نلاحظ أن خبرات ومهارات الموظفين تلعب دورًا أساسيًا في تعزيز الإبداع. فالموظف الذي يمتلك خبرة في تسيير الملفات المالية والإدارية يكون أكثر قدرة على اقتراح حلول لتحسين الإجراءات، خاصة فيما يتعلق برقمنة الرواتب أو تحسين دقة المعالجة.

س2: ما أبرز العوائق التي تحد من استغلال رأس المال الفكري في الإبداع؟

ج2: من أبرز العوائق التي نلاحظها داخل المصلحة ضعف التحفيز المادي والمعنوي كما أن نقص التكوين المستمر في بعض المجالات التقنية والرقمية يحد من قدرة الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة. كذلك، مركزية اتخاذ القرار أحيانًا تقلل من مبادرة الموظفين في اقتراح حلول جديدة.

س3: هل تحفز المؤسسة العاملين على استخدام قدراتهم الإبداعية؟

ج3: في حدود تجربتنا، يمكن القول إن التحفيز موجود بشكل نسبي، خاصة من خلال تشجيع تحسين الأداء وتقليل الأخطاء في معالجة الرواتب والتقارير. لكن هذا التحفيز ليس دائمًا منظمًا أو منظماً بشكل يسمح بإطلاق كامل القدرات الإبداعية.

س4: هل تساعد بيئة العمل والقوانين والهيكل التنظيمي على الابتكار؟

ج4: بيئة العمل والقوانين التنظيمية تساعد أحيانًا على الابتكار، خاصة عندما توفر وضوحًا في المهام وتسلسلاً إدارياً يسمح بالتنسيق. لكن في المقابل، الطابع الصارم لبعض الإجراءات، خصوصًا المرتبطة بالرقابة المالية والتقارير، قد يحد من المرونة ويقلل من فرص المبادرة الفردية، مما يجعل تأثيرها على الإبداع محدودًا نسبيًا.

س5: كيف يؤثر أسلوب الإدارة على تشجيع الإبداع؟

ج5: أسلوب الإدارة له تأثير مباشر، فكلما كان الأسلوب تشاركيًا ويعتمد على الاستماع للموظفين، كلما زادت فرص تقديم أفكار لتحسين تسيير الرواتب والعمليات الإدارية. أما الأسلوب المركزي الصارم في اتخاذ القرار، فيؤدي غالبًا إلى تقليل المبادرات الفردية خوفًا من الخطأ أو الرفض.

س6: كيف تؤثر علاقات المؤسسة مع العملاء على توليد أفكار جديدة؟

ج6: في مجالنا، العملاء أو الشركاء (مثل الإدارات، البنوك، أو الهيئات الرقابية مثل صندوق النقد) يمثلون مصدرًا مهمًا للأفكار، لأن متطلباتهم تدفعنا إلى تحسين الإجراءات وتطوير نظم معالجة الرواتب والتقارير المالية.

س7: ما دور تفاعل العاملين مع المحيط الخارجي على تطوير الإبداع؟

ج7: التفاعل مع المحيط الخارجي، مثل المؤسسات المالية أو الهيئات الرقابية أو حتى المشاركة في دورات تكوينية، يساعد الموظفين على اكتساب خبرات جديدة وتعلم طرق حديثة

في التسيير المالي والإداري. هذا الانفتاح يساهم في تطوير حلول مبتكرة لتحسين الأداء داخل المصلحة.

س8: ما أكثر عنصر من عناصر رأس المال الفكري تأثيراً على الإبداع؟

ج8: من وجهة نظر مهنية، يبقى رأس المال البشري هو العنصر الأكثر تأثيراً، لأنه يشمل الكفاءات والخبرات في تسيير الرواتب والتعامل مع الأنظمة المالية. فبدون موظفين مؤهلين، لا يمكن لأي نظام أو هيكل إداري أن يحقق الابتكار، حتى لو توفرت التكنولوجيا أو التنظيم الجيد.

س9: هل يتم تنظيم دورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين؟

ج9: نعم، يتم تنظيم دورات تكوينية بشكل دوري، خاصة في مجالات الرقمنة والتسيير المالي والأنظمة المعلوماتية. لكن في بعض الأحيان تكون هذه الدورات محدودة من حيث التكرار أو التخصص، مما يجعل الحاجة قائمة لتعزيز التكوين المستمر بشكل أكبر.

س10: كيف تصف علاقة المؤسسة مع الشركاء (شركات الشحن والجمارك)؟

ج10: العلاقة مع الشركاء مثل الجمارك وشركات الشحن هي علاقة تنسيق وتكامل ضرورية لضمان سير العمليات بشكل منتظم. ورغم وجود تعاون جيد، إلا أن بعض التحديات مثل الإجراءات الإدارية أو التأخير في تبادل المعلومات قد تؤثر أحياناً على سرعة الأداء.

س11: هل طبيعة العمل المينائي (الضغط، التنظيم، السلامة) تؤثر على الإبداع؟

ج11: نعم، طبيعة العمل المينائي، خاصة في بيئة تتسم بالضغط والالتزام الصارم بإجراءات التنظيم والسلامة، تجعل التركيز الأساسي منصباً على الدقة وتفادي الأخطاء، مما يقلل نسبياً من فرص الإبداع.

س12: هل الرقمنة في الموانئ ساهمت في تطوير العمل؟

ج12: نعم، ساهمت الرقمنة بشكل كبير في تحسين الأداء، خاصة من خلال تسريع معالجة العمليات، تقليل الأخطاء، وتحسين التنسيق بين مختلف المصالح. كما ساعدت على رفع مستوى الشفافية وتحسين جودة الخدمة وتقليل الوقت والتكاليف.

• _ مقابلة رقم (03): مع مدير قسم خدمة إدارة شؤون الموظفين

✓ الاسم و اللقب:

✓ الجنس: ذكر

✓ الحالة الاجتماعية: متزوج

• المستوى الوظيفي: إطار سامي قسم خدمة إدارة شؤون الموظفين

ب محتوى المقابلة:

- س1: هل تؤثر خبرات ومهارات العاملين على مستوى الإبداع؟ وكيف؟
- ج1: نعم، تؤثر خبرات ومهارات العاملين بشكل كبير على مستوى الإبداع داخل مصلحة إدارة شؤون الموظفين، لأن الموظف الذي يمتلك خبرة في تسيير الملفات الإدارية والتعامل مع مختلف الوضعيات المهنية يكون أكثر قدرة على إيجاد حلول فعالة وتحسين طرق العمل.
- س2: ما أبرز العوائق التي تحد من استغلال رأس المال الفكري في الإبداع؟
- ج2: من أبرز العوائق التي تحد من استغلال رأس المال الفكري داخل المصلحة نقص التحفيز المستمر، إضافة إلى الضغط الإداري وكثرة المهام اليومية، مما يقلل من الوقت المخصص لتطوير الأفكار الجديدة.
- س3: هل تحفز المؤسسة العاملين على استخدام قدراتهم الإبداعية؟
- ج3: نعم، تحاول المؤسسة تحفيز العاملين على استخدام قدراتهم الإبداعية من خلال تشجيع المبادرات الفردية وتحسين ظروف العمل، إضافة إلى إشراك بعض الموظفين في اقتراح حلول تنظيمية لتحسين الأداء.
- س4: هل تساعد بيئة العمل والقوانين والهيكل التنظيمي على الابتكار؟
- ج4: تساعد بيئة العمل والقوانين التنظيمية على الابتكار إلى حد معين، خاصة عندما يكون هناك وضوح في توزيع المهام والمسؤوليات، مما يسهل التنسيق بين مختلف المصالح. لكن في المقابل، فإن كثرة الإجراءات الإدارية والقيود التنظيمية قد تحد أحيانا من المرونة المطلوبة لتجسيد الأفكار الجديدة.
- س5: كيف يؤثر أسلوب الإدارة على تشجيع الإبداع؟
- ج5: يؤثر أسلوب الإدارة بشكل مباشر على تشجيع الإبداع، فكلما كانت الإدارة تعتمد على الحوار والتشاور ومنح الثقة للموظفين، زادت رغبتهم في تقديم أفكار ومبادرات جديدة.
- س6: كيف تؤثر علاقات المؤسسة مع العملاء على توليد أفكار جديدة؟
- ج6: تؤثر علاقات المؤسسة مع العملاء والمتعاملين بشكل مهم في توليد أفكار جديدة، لأن التواصل المستمر معهم يسمح بمعرفة احتياجاتهم وانشغالاتهم، مما يساعد على تحسين الخدمات الإدارية وتطوير طرق التسيير. كما أن الملاحظات والاقتراحات المقدمة من مختلف المتعاملين تعتبر مصدرا مهما لتحسين الأداء.
- س7: ما دور تفاعل العاملين مع المحيط الخارجي على تطوير الإبداع؟
- ج7: يساهم تفاعل العاملين مع المحيط الخارجي، مثل المشاركة في التكوينات والملتقيات المهنية والتعامل مع مختلف الهيئات، في اكتساب معارف وخبرات جديدة تساعد على تطوير الأداء الإداري.
- س8: ما أكثر عنصر من عناصر رأس المال الفكري تأثيرا على الإبداع؟

ج8: يعتبر رأس المال البشري أكثر عنصر تأثيراً على الإبداع، لأنه يمثل الخبرات والكفاءات والمعارف التي يمتلكها العاملون داخل المؤسسة. فالموظفون المؤهلون والقادرون على التفكير والتحليل هم الأساس في تقديم الأفكار الجديدة وتحسين طرق العمل.

س9: هل يتم تنظيم دورات تدريبية لتطوير مهارات الموظفين؟

ج9: نعم، يتم تنظيم دورات تدريبية وتكوينية لفائدة الموظفين بهدف تطوير مهاراتهم المهنية وتحسين قدراتهم في التسيير الإداري واستخدام الأنظمة الحديثة. كما تساهم هذه الدورات في رفع مستوى الكفاءة وتحسين جودة الأداء داخل المصلحة.

س10: كيف تصف علاقة المؤسسة مع الشركاء (شركات الشحن والجمارك)؟

ج10: تتميز علاقة المؤسسة مع مختلف الشركاء، مثل شركات الشحن والجمارك، بالتنسيق والتعاون المستمر من أجل ضمان حسن سير العمل وتسهيل الإجراءات الإدارية والتنظيمية. كما أن تبادل المعلومات بين مختلف الأطراف يساهم في تحسين الأداء وتحقيق فعالية أكبر في التسيير.

س11: هل طبيعة العمل المينائي (الضغط، التنظيم، السلامة) تؤثر على الإبداع؟ وكيف؟

ج11: نعم، تؤثر طبيعة العمل المينائي على الإبداع بشكل واضح، لأن ضغط العمل ومتطلبات التنظيم والسمية تجعل الموظفين يركزون بدرجة كبيرة على احترام الإجراءات وتقادي الأخطاء. ورغم أن ذلك يحد نسبياً من حرية المبادرة، إلا أنه يدفع في بعض الأحيان إلى البحث عن طرق أكثر فعالية لتنظيم العمل وتحسين الأداء.

س12: هل الرقمنة في الموانئ ساهمت في تطوير العمل؟

ج12: نعم، ساهمت الرقمنة بشكل كبير في تطوير العمل داخل المؤسسة، من خلال تسهيل تسيير الملفات الإدارية وتسريع معالجة المعلومات وتقليل الأخطاء. كما ساعدت على تحسين التواصل بين مختلف المصالح ورفع مستوى الشفافية والدقة في العمل الإداري.

الملحق 05: مستخرجات SPSS

Correlations

	بعد رأس المال ل البشري	6ع	7ع	8ع	9ع	10ع	11ع	12ع
Pearson Correlation	1	.746**	.641**	.807**	.726**	.849**	.801**	.790**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	150	150	150	150	150	150	150	150
6ع	Pearson Correlation	.746**	1	.281**	.529**	.382**	.635**	.621**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	150	150	150	150	150	150	150	150
7ع	Pearson Correlation	.641**	.281**	1	.486**	.566**	.397**	.430**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	150	150	150	150	150	150	150	150
8ع	Pearson Correlation	.807**	.529**	.486**	1	.615**	.628**	.616**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	150	150	150	150	150	150	150	150
9ع	Pearson Correlation	.726**	.382**	.566**	.615**	1	.437**	.446**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	150	150	150	150	150	150	150	150
10ع	Pearson Correlation	.849**	.635**	.397**	.628**	.437**	1	.650**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	150	150	150	150	150	150	150	150
11ع	Pearson Correlation	.801**	.621**	.430**	.616**	.446**	.650**	1
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	150	150	150	150	150	150	150	150
12ع	Pearson Correlation	.790**	.533**	.346**	.466**	.485**	.747**	.588**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
N	150	150	150	150	150	150	150	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

بعد رأس المال الهيكلي	13ع	14ع	15ع	16ع	17ع	18ع	19ع
--------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

بعد رأس المال - لهيكلي	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1 150	.722** .000 150	.712** .000 150	.771** .000 150	.824** .000 150	.657** .000 150	.638** .000 150	.783** .000 150
13ع	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.722** .000 150	1 .000 150	.643** .000 150	.463** .000 150	.505** .000 150	.448** .000 150	.289** .000 150	.355** .000 150
14ع	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.712** .000 150	.643** .000 150	1 .000 150	.323** .000 150	.413** .000 150	.485** .000 150	.320** .000 150	.441** .000 150
15ع	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.771** .000 150	.463** .000 150	.323** .000 150	1 .000 150	.655** .000 150	.313** .000 150	.650** .000 150	.516** .000 150
16ع	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.824** .000 150	.505** .000 150	.413** .000 150	.655** .000 150	1 .000 150	.414** .000 150	.491** .000 150	.678** .000 150
17ع	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.657** .000 150	.448** .000 150	.485** .000 150	.313** .000 150	.414** .000 150	1 .018 150	.193* .000 150	.520** .000 150
18ع	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.638** .000 150	.289** .000 150	.320** .000 150	.650** .000 150	.491** .000 150	.193* .018 150	1 .000 150	.451** .000 150
19ع	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	.783** .000 150	.355** .000 150	.441** .000 150	.516** .000 150	.678** .000 150	.520** .000 150	.451** .000 150	1 150

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		بعد_رأس_المال_أ لعلانقي	20ع	21ع	22ع	23ع	24ع	25ع	26ع
بعد_رأس_المال_العلا نقي	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 .741** .000 150	.741** .000 150	.748** .000 150	.808** .000 150	.708** .000 150	.516** .000 150	.756** .000 150	.565** .000 150
20ع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.741** .000 150	1 .000 150	.521** .000 150	.630** .000 150	.428** .000 150	.349** .000 150	.421** .000 150	.240** .003 150
21ع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.748** .000 150	.521** .000 150	1 .000 150	.524** .000 150	.546** .000 150	.290** .000 150	.501** .000 150	.332** .000 150
22ع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.808** .000 150	.630** .000 150	.524** .000 150	1 .000 150	.621** .000 150	.226** .005 150	.576** .000 150	.373** .000 150
23ع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.708** .000 150	.428** .000 150	.546** .000 150	.621** .000 150	1 .057 150	.156 .000 150	.417** .000 150	.307** .000 150
24ع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.516** .000 150	.349** .000 150	.290** .000 150	.226** .005 150	.156 .057 150	1 .002 150	.252** .000 150	-.013- .874 150
25ع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.756** .000 150	.421** .000 150	.501** .000 150	.576** .000 150	.417** .000 150	.252** .002 150	1 .000 150	.571** .000 150
26ع	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	.565** .000 150	.240** .003 150	.332** .000 150	.373** .000 150	.307** .000 150	-.013- .874 150	.571** .000 150	1 .000 150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

محور_ال إبداع_الم وُسسي	27ع	28ع	29ع	30ع	31ع	32ع	33ع	34ع	35ع	36ع	37ع	38ع	39ع	40ع	41ع
-------------------------------	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

محور الإبداع المؤسسي	Pearson Correlation	1	.766*	.826*	.746*	.814*	.822*	.703*	.517*	.829**	.796*	.595*	.781*	.804*	.703*	.435*	.699*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
27ع	Pearson Correlation	.766**	1	.613*	.530*	.739*	.686*	.485*	.255*	.553**	.513*	.507*	.680*	.643*	.563*	.196*	.429*
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.016	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
28ع	Pearson Correlation	.826**	.613*	1	.701*	.595*	.521*	.822*	.476*	.739**	.691*	.385*	.585*	.559*	.478*	.215*	.550*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.008	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
29ع	Pearson Correlation	.746**	.530*	.701*	1	.718*	.501*	.526*	.602*	.481**	.474*	.482*	.593*	.628*	.551*	.072	.397*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.378	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
30ع	Pearson Correlation	.814**	.739*	.595*	.718*	1	.686*	.428*	.388*	.568**	.507*	.478*	.791*	.748*	.630*	.270*	.393*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
31ع	Pearson Correlation	.822**	.686*	.521*	.501*	.686*	1	.392*	.353*	.618**	.645*	.562*	.736*	.690*	.666*	.258*	.596*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
32ع	Pearson Correlation	.703**	.485*	.822*	.526*	.428*	.392*	1	.485*	.638**	.705*	.411*	.381*	.449*	.264*	.194*	.393*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.018	.000

	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
33ξ	Pearson Correlation	.517**	.255*	.476*	.602*	.388*	.353*	.485*	1	.269**	.313*	.522*	.225*	.313*	.315*	.083	.175*
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000	.000	.000	.000		.001	.000	.000	.006	.000	.000	.310	.032
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
34ξ	Pearson Correlation	.829**	.553*	.739*	.481*	.568*	.618*	.638*	.269*	1	.762*	.343*	.588*	.621*	.494*	.442*	.713*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001		.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
35ξ	Pearson Correlation	.796**	.513*	.691*	.474*	.507*	.645*	.705*	.313*	.762**	1	.409*	.526*	.434*	.407*	.287*	.731*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
36ξ	Pearson Correlation	.595**	.507*	.385*	.482*	.478*	.562*	.411*	.522*	.343**	.409*	1	.399*	.578*	.349*	.126	.133
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000	.125	.106
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
37ξ	Pearson Correlation	.781**	.680*	.585*	.593*	.791*	.736*	.381*	.225*	.588**	.526*	.399*	1	.757*	.544*	.269*	.447*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.006	.000	.000	.000		.000	.000	.001	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
38ξ	Pearson Correlation	.804**	.643*	.559*	.628*	.748*	.690*	.449*	.313*	.621**	.434*	.578*	.757*	1	.668*	.389*	.389*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
39ξ	Pearson Correlation	.703**	.563*	.478*	.551*	.630*	.666*	.264*	.315*	.494**	.407*	.349*	.544*	.668*	1	.312*	.480*
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150

	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
40ξ	Pearson Correlation	.435**	.196*	.215*	.072	.270*	.258*	.194*	.083	.442**	.287*	.126	.269*	.389*	.312*	1	.450*
	Sig. (2-tailed)	.000	.016	.008	.378	.001	.001	.018	.310	.000	.000	.125	.001	.000	.000		.000
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
41ξ	Pearson Correlation	.699**	.429*	.550*	.397*	.393*	.596*	.393*	.175*	.713**	.731*	.133	.447*	.389*	.480*	.450*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.032	.000	.000	.106	.000	.000	.000	.000	
	N	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	150	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	150	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.882	7

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	150	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	150	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.853	7

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	150	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	150	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.801	7

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	150	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	150	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.933	15

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	150	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	150	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items

.957	36
------	----

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		الاستبيان ككل
N		150
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.4507
	Std. Deviation	.57733
Most Extreme Differences	Absolute	.084
	Positive	.041
	Negative	-.084-
Kolmogorov-Smirnov Z		1.023
Asymp. Sig. (2-tailed)		.246

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
الجنس ذكر الاستبيان_ ككل	105	100.0%	0	.0%	105	100.0%
أنثى	45	100.0%	0	.0%	45	100.0%

Descriptives

الجنس	Statistic	Std. Error
الاستبيان_ ككل ذكر	Mean	.05898
	95% Confidence Interval Lower Bound for Mean	3.3114
	Upper Bound	3.5453
	5% Trimmed Mean	3.4589
	Median	3.5000
	Variance	.365
	Std. Deviation	.60433
	Minimum	1.92
	Maximum	4.44
	Range	2.53
	Interquartile Range	.69
	Skewness	-.716-
	Kurtosis	.467
أنثى	Mean	.07623
	95% Confidence Interval Lower Bound for Mean	3.3495
	Upper Bound	3.6567
	5% Trimmed Mean	3.4937
	Median	3.5000
	Variance	.261
	Std. Deviation	.51135
	Minimum	2.72

Maximum	4.47	
Range	1.75	
Interquartile Range	.92	
Skewness	.125	.354
Kurtosis	-1.114-	.695

Tests of Normality

الجنس	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
ذكر الاستبيان_ ككل	.128	105	.000	.947	105	.000
أنثى	.154	45	.009	.940	45	.022

a. Lilliefors Significance Correction

Statistics

		الجنس	السن	المستوى_التعلي مي	الوظيفة	الأقدمية_في_العم ل
N	Valid	150	150	150	150	150
	Missing	0	0	0	0	0

الجنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	105	70.0	70.0	70.0
أنثى	45	30.0	30.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

السن

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 30 سنة	9	6.0	6.0	6.0
من 30 إلى 40 سنة	49	32.7	32.7	38.7
من 40 إلى 50 سنة	67	44.7	44.7	83.3
أكثر من 50 سنة	25	16.7	16.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid بكالوريا أو أقل	26	17.3	17.3	17.3
تكوين مهني	8	5.3	5.3	22.7
ليسانس	55	36.7	36.7	59.3

ماستر	56	37.3	37.3	96.7
دراسات عليا	5	3.3	3.3	100.0
Total	150	100.0	100.0	

الوظيفة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid عون تنفيذ وتحكم	44	29.3	29.3	29.3
متصرف إداري	47	31.3	31.3	60.7
متصرف رئيسي	20	13.3	13.3	74.0
مدير مصلحة	38	25.3	25.3	99.3
مدير	1	.7	.7	100.0
Total	150	100.0	100.0	

الأقدمية في العمل

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid أقل من 5 سنوات	6	4.0	4.0	4.0
من 5 إلى 15 سنة	76	50.7	50.7	54.7
من 15 إلى 25 سنة	35	23.3	23.3	78.0
أكثر من 25 سنة	33	22.0	22.0	100.0
Total	150	100.0	100.0	

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد_رأس_المال_البصري	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: محور_الإبداع_المؤسسي

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.731 ^a	.534	.531	.46885

a. Predictors: (Constant), بعد_رأس_المال_البصري

b. Dependent Variable: محور_الإبداع_المؤسسي

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	37.245	1	37.245	169.435	.000 ^a
Residual	32.534	148	.220		
Total	69.779	149			

a. Predictors: (Constant),
بعد_رأس_المال_البشري
b. Dependent Variable:
محور_الإبداع_المؤسسي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	1.370	.159		8.624	.000
بعد_رأس_المال_البشري ي	.630	.048	.731	13.017	.000

a. Dependent Variable:
محور_الإبداع_المؤسسي

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.0902	4.2510	3.3764	.49997	150
Residual	-1.17057-	1.03631	.00000	.46727	150
Std. Predicted Value	-2.573-	1.749	.000	1.000	150
Std. Residual	-2.497-	2.210	.000	.997	150

a. Dependent Variable:
محور_الإبداع_المؤسسي

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد_رأس_المال_ا لعلائقي	.	Enter

a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable:
محور_الإبداع_المؤسسي

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.445 ^a	.198	.193	.61477

a. Predictors: (Constant),
بعد_رأس_المال_العلائقي
b. Dependent Variable:
محور_الإبداع_المؤسسي

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	13.844	1	13.844	36.630	.000 ^a
Residual	55.935	148	.378		

Total	69.779	149			
-------	--------	-----	--	--	--

a. Predictors: (Constant),
بعد_رأس_المال_العلائقي
b. Dependent Variable:
محور_الإبداع_المؤسسي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.879	.416		2.115	.036
بعد_رأس_المال_العلائقي	.654	.108	.445	6.052	.000

a. Dependent Variable:
محور_الإبداع_المؤسسي

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.5611	4.1495	3.3764	.30482	150
Residual	-1.36208	1.10559	.00000	.61270	150
Std. Predicted Value	-2.675	2.536	.000	1.000	150
Std. Residual	-2.216	1.798	.000	.997	150

a. Dependent Variable:
محور_الإبداع_المؤسسي

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد_رأس_المال_العلائقي	.	Enter

a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable:
محور_الإبداع_المؤسسي

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	بعد_رأس_المال_العلائقي	.	Enter

a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable:
محور_الإبداع_المؤسسي

ANOVA^b

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	13.844	1	13.844	36.630	.000 ^a

Residual	55.935	148	.378		
Total	69.779	149			

a. Predictors: (Constant),
بعد رأس المال_العلائقي
b. Dependent Variable:
محور_الإبداع_المؤسسي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.879	.416		2.115	.036
بعد رأس المال_العلائقي	.654	.108	.445	6.052	.000

a. Dependent Variable:
محور_الإبداع_المؤسسي

Residuals Statistics^a

	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	N
Predicted Value	2.5611	4.1495	3.3764	.30482	150
Residual	-1.36208	1.10559	.00000	.61270	150
Std. Predicted Value	-2.675	2.536	.000	1.000	150
Std. Residual	-2.216	1.798	.000	.997	150

a. Dependent Variable:
محور_الإبداع_المؤسسي

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	محور_رأس المال_الفكري	.	Enter

a. All requested variables entered.
b. Dependent Variable:
محور_الإبداع_المؤسسي

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.742 ^a	.551	.548	.46014

a. Predictors: (Constant),
محور_رأس المال_الفكري
b. Dependent Variable:
محور_الإبداع_المؤسسي

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	38.444	1	38.444	181.575	.000 ^a
	Residual	31.335	148	.212		
	Total	69.779	149			

a. Predictors: (Constant),
محور_رأس المال_الفكري

b. Dependent Variable: محور_الإبداع_المؤسسي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.260	.234		1.110	.269
محور_رأس_المال_الفكرِي	.889	.066	.742	13.475	.000

a. Dependent Variable: محور_الإبداع_المؤسسي

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	.260	.234		1.110	.269
محور_رأس_المال_الفكرِي	.889	.066	.742	13.475	.000

a. Dependent Variable: محور_الإبداع_المؤسسي

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
27ع	150	3.30	.896	.073
28ع	150	3.47	.974	.080
29ع	150	3.59	.829	.068
30ع	150	3.22	.954	.078
31ع	150	3.35	1.010	.082
32ع	150	3.46	.917	.075
33ع	150	3.73	.889	.073
34ع	150	2.99	.997	.081
35ع	150	3.11	1.196	.098
36ع	150	3.61	.750	.061
37ع	150	3.66	.873	.071
38ع	150	3.55	.902	.074
39ع	150	3.71	.797	.065
40ع	150	2.61	1.009	.082
41ع	150	3.29	1.167	.095

One-Sample Test

	Test Value = 3
--	----------------

	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
27ع	4.103	149	.000	.300	.16	.44
28ع	5.951	149	.000	.473	.32	.63
29ع	8.668	149	.000	.587	.45	.72
30ع	2.823	149	.005	.220	.07	.37
31ع	4.204	149	.000	.347	.18	.51
32ع	6.145	149	.000	.460	.31	.61
33ع	10.010	149	.000	.727	.58	.87
34ع	-.164-	149	.870	-.013-	-.17-	.15
35ع	1.161	149	.248	.113	-.08-	.31
36ع	9.908	149	.000	.607	.49	.73
37ع	9.255	149	.000	.660	.52	.80
38ع	7.424	149	.000	.547	.40	.69
39ع	10.960	149	.000	.713	.58	.84
40ع	-4.695-	149	.000	-.387-	-.55-	-.22-
41ع	3.077	149	.002	.293	.10	.48

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
بعد_رأس_المال_البسر ي	150	3.1838	.79330	.06477
بعد_رأس_المال_الهيكل ي	150	3.5095	.64409	.05259
بعد_رأس_المال_العلا ي	150	3.8181	.46605	.03805
محول_الإبداع_المؤسس ي	150	3.3764	.68434	.05588

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
بعد_رأس_المال_البسر ي	2.838	149	.005	.18381	.0558	.3118
بعد_رأس_المال_الهيكل ي	9.689	149	.000	.50952	.4056	.6134
بعد_رأس_المال_العلا ي	21.499	149	.000	.81810	.7429	.8933
محول_الإبداع_المؤسس ي	6.737	149	.000	.37644	.2660	.4869

Correlations

	بعد رأس المال_ا لبشري	بعد رأس المال_ا لهيكلي	بعد رأس المال_ا لعلائقي	محور الإبداع_الم وُسسي
Pearson Correlation	1	.816**	.578**	.731**
Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
N	150	150	150	150
Pearson Correlation	.816**	1	.687**	.752**
Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
N	150	150	150	150
Pearson Correlation	.578**	.687**	1	.445**
Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
N	150	150	150	150
Pearson Correlation	.731**	.752**	.445**	1
Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
N	150	150	150	150

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

	محور رأس المال الفكري	محور الإبداع_الم وُسسي
Pearson Correlation	1	.742**
Sig. (2-tailed)		.000
N	150	150
Pearson Correlation	.742**	1
Sig. (2-tailed)	.000	
N	150	150

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).