جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

العنوان:

دور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري
دراسة حالة بمجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبة: **الأستاذة المشرفة:**

حفيظة بهياني. **حيولة إيمان**

أعضاء لجنة المناقشة

الرتبة العلمية	الاستاذ	الجامعة	الصفة
استاذ محاضر "ب"	شراطي نسيمة	جامعة المدية	رئيسا
استاذ محاضر "ب"	حيولة ايمان	جامعة المدية	مشرفا ومقرارا
استاذ مساعد "أ"	موساوي وردة	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

2018/2017

كلمة شكر

إلهي لايطيب الليل إلا بشكرك ، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولاتطيب اللحظات إلا بذكرك، ولا تطيب الأخرة إلا بعفوك، ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة، إلى نبي الرحمة ونور العالمين سيدنا وحبيبنا "محمد صلى الله عليه وسلم".

لابد لي وأنا أخطو أخر خطواتي الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة أعود إلى أعوام، قضيتها في رحاب الجامعة، مع أساتذي الكرام الذين قدمو لي الكثير.

باذلين بذالك جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد ، و قبل أن أمضي أقدم لهم أسمى أيات الشكر .و الإمتنان والتقدير و المحبة إلى الذين حملو أقدس رسالة في الحياة على الذين مهدور لي طريق العلم و المعرفة إلى جميع أساتذتي الأفاضل.

وأخصص التقدير لإستاذة الفاضلة "إيمان حيولة" التي أقول لها بشراك قول رسول الله صلى الله عيه وسلم "إن الحوت في البحر ، والطير في السماء ليصلون على معلم الناس الخير"

ولا أنسى أوجه تحياتي إلى أفضل و أعز أستاذاتي في الجامعة كل من العيداني حبيبة و طهراوي حياة

و كذلك اشكر كل من ساعدني في إتمامي مذكرتي هذه وقدم لي يد العون شكراً ثم شكراً.

إهداء

الحمد لله رب العالمين وصلى الله على سيدنا محمد وعلى أله و صحبه الطيبين.

إلى كل من وهبه الله بالهيبة والوفاء، إلى من علمني العطاء بدون إنتظار، إلى من حمل إسمه بكل إفتخار ، أرجو الله أن يمد في عمرك ، لنرى ثماراً قد حان قطافها بعد طول إنتظار "أبي العزيز"

إلى ملاكي في الحياة، إلى معنى الحب والحنان ، إلى بسمة الحياة، وسر الوجود ، إلى من كان دعائها سر نجاحي

و حنانها بلسم جراحي، إلى أغلى الحبايب" أمي الحبية"

إلى من أظهرو لي أجمل مافي الحياة ، إلى شموع ورياحين ونور عائلتي إلى من بهم أرفع رأسي ، إلى من معهم يحلوا العيش"أخوتي أحبائي كل واحد بإسمه: مراد، محمد ،كمال ؛ياسين ، سفيان.

إلى توأم روحي"عبير"والبرعومة الصغيرة "أية"، إلى صاحبة القلب الطيب و النوايا الصادقة أختي"ياسمين".

إلى جدي" محمد" رحمة الله عليه، و أسكنه فسيح جنانه، إلى جداتي الحبيبات، إلى أعمامي ،و عماتي، وأخوالي

و خلاتي،إلى كل ابنائهم وبناتهم.

إلى القلوب العطرة بنور الله التي سترجع عائلتي الثانية أوجه تحياتي لهم إلى كل من الأب والأم

إلى من أختاره الله لي ليكون زوج المستقبل و رفيق الدرب، إلى من سأكمل معه بقية حياتي،إن شاء الله ، أتمنى من الله أن يجمع بيننا بالخير ويملأ أيامنا بالسعادة والهناء زوجي"حسين"

إلى جميع الأخوات التي لم تلدهن أمي إلى من سرنا سويا لنشق الطريق معاً نحو النجاح إلى كل صديقاتي"نوال، أميرة، جهينة،حنان،نادية،وهيبة

حفيظة

الملخص:

تناولت الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري .المتضمنة التعرف على مدى إعتماد المنظمة بصفة عامة على ثقافتها التنظيمية وهل هي تساعد على تنمية رأس المال الفكري ، وهذا على مستوى مقر الإنتاج لمجمع صيدال بالمدية .حيث هدفت الدراسة إلى أهمية و أبعاد الثقافة التنظيمية و دورها في تنمية رأس المال الفكري، و الوقوف على معرفة كل من معنى الثقافة التنظيمية و رأس المال الفكري، و كذلك تحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين كل من الثقافة التنظيمية و رأس المال الفكري.

بالإضافة إلى التعرف على القيم السائدة بين العاملين بمجمع صيدال –مقر الإنتاج بالمدية و دورها في تنمية قدرات و كفاءات رأس المال الفكري.

و توصلت الدراسة إلى ضرورة لإشراك الموظفين في عمليات إتخاذ القرار من جهة أخرى أخذ بعين الإعتبار لعامل رأس المال الفكري ، و إبداع في المنظمة .زيادة الإهتمام بالعنصر الثقافة التنظيمية بمقر الإنتاج لمجمع صيدال بالمدية ، من خلال تقوية روح الجماعة و روح الإبداع و تشكيل فرق عمل جماعية

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية ، رأس المال الفكري ، المنظمة ، الإبداع .

Abstract:

The study dealt with the organizational culture in the development of intellectual capital. This includes the identification of the extent of the organization's dependence on its organizational culture and whether it helps to develop intellectual capital. Its role in the development of intellectual capital, and the knowledge of both the meaning of organizational culture and intellectual capital, as well as determine the nature of the relationship between the organizational culture and intellectual capital.

In addition to identifying the prevailing values among the workers at the SIDAL complex - production headquarters in Maddia and its role in developing the capabilities and competencies of intellectual capital.

The study found the need to involve the staff in the decision making process, while taking into account the intellectual capital and creativity in the organization. Increasing the organizational culture at the production center of the Sidal Complex in Madameh, by strengthening the spirit of the group and creativity and forming teams Collective

Keywords: organizational culture, intellectual capital, organization, creativity.

فهرس المحتويات

الشكر
إهداء
الفهرس
قائمة الجداول والأشكال
ملخص
مقدمة عامة.....ا-خ
الفصل الأول:الإطار الثقافة التنظيمية.....9-36
تمهيد.....9
المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية.....10
المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية.....10
المطلب الثاني: عناصر و مكونات الثقافة التنظيمية.....13
المطلب الثالث:خصائص وأهمية الثقافة لتنظيمية.....17
المبحث الثاني: أنواع و وظائف الثقافة و مستوياتها و مداخل و أبعاد دراستها.....19
المطلب الأول: أنواع ووظائف الثقافة التنظيمية..... 19
المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية.....23
المطلب الثالث: أبعاد ومداخل دراسة الثقافة التنظيمية.....25
المبحث الثالث: محددات و أثر و تغيير وآليات المحافظة على الثقافة التنظيمية.....29
المطلب الأول: محددات و أثر الثقافة التنظيمية..... 29
المطلب الثاني: تغيير الثقافة التنظيمية.....32
المطلب الثالث: أليات المحافظة على الثقافة التنظيمية.....34
خلاصة الفصل.....36
الفصل الثاني: الإطار رأس المال الفكري.....37-69
تمهيد:.....38
المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري.....39
المطلب الأول: نشأة ومفهوم رأس المال الفكري.....39
المطلب الثاني: مكونات رأس المال الفكري.....44
المطلب الثالث: خصائص وأهمية رأس المال الفكري.....48
المبحث الثاني: قياس رأس المال الفكري.....51
المطلب الأول: خطوات وأدوار رأس المال الفكري..... 51

المطلب الثاني: نماذج قياس رأس المال الفكري.....53
المطلب الثالث: أساليب المحافظة على رأس المال الفكري.....59
المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية برأس المال الفكري.....60
المطلب الأول: تنمية الإبداع التنظيمي في المنظمة.....60
المطلب الثاني: إكتساب الميزة التنافسية.....63
المطلب الثالث: تحسين الأداء.....66
خلاصة الفصل.....69
الفصل الثالث: دراسة حالة مجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية.....70-118
تمهيد:.....71
المبحث الأول: لمحة عن مجمع صيدال- مقر الإنتاج بالمدية.....72
المطلب الأول : تقديم مجمع صيدال و هيكلها التنظيمي..... 72
المطلب الثاني: تقديم مقر الإنتاج بالمدية.....81
المطلب الثالث: وظائف و أهداف مقر الإنتاج بالمدية.....88
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.....89
المطلب الأول: منهج الدراسة.....89
المطلب الثاني: أداة الدراسة.....91
المطلب الثالث: صدق أداة و ثبات لإستبانة.....94
المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة الميدانية و تحليلها 100
المطلب الأول: التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.....100
المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.....105
المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.....111
خلاصة الفصل:.....117
خاتمة.....102
قائمة المراجع.....125
ملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
الجدول رقم:(1-1)	توزيع احصائيات الموظفين المتواجدين على مستوى الموقع	81
الجدول رقم:(1-2)	قيمة الوسط المرجح و الأوزان المؤوية و درجات الموافقة لعينة الدراسة	93
الجدول رقم:(1-3)	إختبار لإتساق الداخلي لعبارات و بعد القيم التنظيمية	95
الجدول رقم:(1-4)	إختبار لإتساق الداخلي لعبارات وبعد المعتقدات التنظيمية	95
الجدول رقم:(1-5)	إختبار لإتساق الداخلي لعبارات وبعد الأعراف التنظيمية	96
الجدول رقم:(1-6)	إختبار لإتساق الداخلي لعبارات و بعد التوقعات التنظيمية	96
الجدول رقم(1-7)	إختبار لإتساق الداخلي لعبارات وبعد رأس المال البشري	97
الجدول رقم:(1-8)	إختبار لإتساق الداخلي لعبارات و بعد رأس المال الهيكلي	97
الجدول رقم:(1-9)	إختبار لإتساق الداخلي لعبارات و بعد رأس المال العلاقات	98
الجدول رقم (1-10)	إختبار قيمة معامل الثبات لمحاور الإستبيان	99
الجدول رقم(1-11)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس .	100
الجدول رقم(1-12)	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	101
الجدول رقم(1-13)	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	102
الجدول رقم(1-14)	توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة	103
الجدول رقم(1-15)	توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة	104
الجدول رقم(1-16)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد القيم التنظيمية	106
الجدول رقم(1-17)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد المعتقدات التنظيمية	106
الجدول رقم(1-18)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الأعراف التنظيمية	107
الجدول رقم (1-19)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التوقعات التنظيمية	108
الجدول رقم (1-20)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد رأس المال البشري	109
الجدول رقم (1-21)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد رأس المال الهيكلي	110
الجدول رقم (1-22)	المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد رأس المال العلاقات	111

الجدول رقم (1-23)	إختبار الإنحدار البسيط لدور القيم التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري .بمقر الإنتاج لمجمع صيدال بالمدية	112
الجدول رقم (1-24)	إختبار الإنحدار البسيط لدور المعتقدات التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال بالمدية	113
الجدول رقم (1-25)	إختبار الإنحدار البسيط لدور الأعراف التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري	114
الجدول رقم (1-26)	إختبار الإنحدار البسيط لدور التوقعات التنظيمية بمقر الإنتاج لمجمع صيدال بالمدية	115
الجدول رقم (1-27)	إختبار الإنحدار البسيط لدور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال بالمدية	116

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
الشكل : رقم (1-1)	نموذج الدراسة	ج
الشكل:رقم(1-2)	الاعتبارات المؤثرة في الثقافة التنظيمية	16
الشكل:رقم(1-3)	وظائف الثقافة التنظيمية	22
الشكل رقم (1-4)	مستويات الثقافة التنظيمية	25
الشكل رقم:(1-5)	ظروف تغيير الثقافة التنظيمية	34
الشكل رقم:(2-1)	مكونات رأس المال الفكري	45
الشكل رقم :(2-2)	عناصر ومكونات رأس المال الفكري حسب تصنيف02	46
الشكل رقم: (2-3)	نموذج Sullivan	56
الشكل رقم:(2-4)	نموذج بطاقة الأداء المتوازن	56
الشكل رقم:(3-1)	مراحل نشأة مجمع صيدال .	73
الشكل رقم:(3-2)	الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال	75
الشكل رقم:(3-3)	الهيكل التنظيمي لمقر الانتاج بالمدية	84
الشكل رقم:(3-4)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس.	101
الشكل رقم:(3-5)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية	102
الشكل رقم:(3-6)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي .	103
الشكل رقم:(3-7)	تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة .	104
الشكل رقم:(3-8)	تمثيل أفراد العينة حسب مجال الوظيفة .	105

مقدمة عامة

لكل منظمة ثقافة خاصة بها ، تميزها عن غيرها من المنظمات ، بحيث تعتبر الثقافة التنظيمية مكونا مهما و أساسيا لنجاح المنظمة أو فشلها مع التركيز على العمل الجاد و الأداء المطلوب لتحقيق أهدافها. و كما أن أساس الثقافة التنظيمية يعتبر بمثابة مساهمة ذات قيمة لدراسة المنظمات وذلك للإهتمامها ، بمختلف الأنظمة الإجتماعية التي تتواجد بداخلها.حيث أصبح موضوع الثقافة التنظيمية يعتبر من أهم المواضيع التي حضيت بإهتمام كبير من قبل الدوريات الحديثة للإدارة.كما تبرز أهميتها بوجود ثقافات مختلفة مميزة للمنظمة ،التي تحقق من خلالها ميزة تنافسية ، و هذا من خلال الجهود المبذولة من طرف الأفراد ذو كفاءة عالية. و يشار للثقافة التنظيمية كأداة لتأثير على سلوك الأفراد و بالتالي على إنتاجية الأداء . من خلال إكتساب الخبرة من قبل المنظمة . و تطور موضوع الثقافة التنظيمية حتى أصبح بمثابة أداة أساسية تساعد المنظمة للقيام بمختلف أنشطتها و وظائفها و كما تساعد في الرقابة على مختلف مهامها .فكل منظمة تسعى إلى تعزيز ثقافتها الخاصة بها ، من خلال تطوير أسلوب القيادة و القيم و المعتقدات . وأنماط الأتصال ، و نظم المعلومات فالمنظمة هنا تتأثر بنوع الثقافة السائدة في المجتمع من خلال تشابهه هذه المنظمات بنفس البيئة الإجتماعية في مختلف الجوانب و الأبعاد الثقافية لكل منظمة. يعتبر رأس المال الفكري ، من أهم القدرات المتميزة المتواجدة في بعض العاملين في كل منظمة. وذلك من خلال إهتمام المنظمة بكل فرد من هذه الأفراد لمالهم من قدرات و خبرات، و معرفة متطورة يمكن أن يعرضوا من خلالها إلى أفكار جديدة.أو تطوير بها أفكار قديمة سائدة في المنظمة .و في المقابل ينتج عن هذه الأفكار تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، و رأس المال الفكري مكونه الأساسي هو أصول البشرية (رأس المال البشري) ، و أصول فكرية تربط بالمعلومات المتوفرة لدى الفرد و الملكية الفكرية كبراعة الأختراع ، و العلامة التجارية ...

بإضافة إلى رأس المال الزبائن المتعلقة بعلاقات المنظمة بعملائها و حلافئها في العمل و عليه فإن الثقافة التنظيمية لها دور في تطوير و تنمية رأس المال الفكري.لكونه أحد الأسباب المؤدية إلى تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة ، و تحقيق أهدافها على وجه الخصوص وبما أن الثقافة التنظيمية توفر جو ملائم مهيئ للعمل يساعد الأفراد الذين يحملون الأفكار ومعتقدات خاصة بهم قادرين على تطوير و تعزيز قدرة المنظمة . من خلال توفير الجو الحسن للعمل بكفاءة و فعالية عالية.

و من هذا المنطلق فإن هذه الدراسة سوف أحاول من خلالها التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري .

1-الأشكالية :

و عليه يمكن صياغة الإشكالية التالية:

ما هو دور للثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمجمع صيدال –مقر الإنتاج بالمدية؟

2-تساؤلات الفرعية:

و للإجابة عن هذه الإشكالية نطرح الأسئلة التالية:

1. ما هي مكونات بالثقافة التنظيمية ؟
2. ما المقصود برأس المال الفكري؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية لدور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمجمع صيدال –مقر الإنتاج بالمدية عند مستوى دلالة 0.05؟

3-فرضيات:

وكإجابة مؤقتة عن التساؤلات الفرعية يتم صياغة الفرضيات التالية:

*القيم التنظيمية هي مكون من مكونات الثقافة التنظيمية.

*رأس المال الفكري مورد حتمي و ضروري لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

*يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمجمع صيدال -بمقر الإنتاج بالمدية عند مستوى دلالة 0.05.

4-أهمية الدراسة:

تتجسد أهمية موضوع الدراسة في تزويد المديريات و المنظمات بصفة عامة ، بأهمية الثقافة التنظيمية ، و رأس المال الفكري و طريقة تنميته من خلال عوامل الثقافة التنظيمية.

لابد لمنظمات الأعمال في إدراك المفهوم الحقيقي للثقافة التنظيمية ، و دورها في تنمية رأس المال الفكري.إلى جانب توضيح دور كل من الثقافة التنظيمية و رأس المال الفكري في إعطاء للمنظمات فرصة أكبر لإهتمام به ، و إرتقاءه على المدى الطويل.

5-أهداف الدراسة:

-في ضوء مشكلة الدراسة يمكن إيجازها في النقاط التالية:

*المعرفة الكامنة بأهمية و أبعاد الثقافة التنظيمية ودورها في تنمية رأس المال الفكري؛

*الوقوف على معرفة كل من معنى الثقافة التنظيمية و رأس المال الفكري؛

*تحديد طبيعة العلاقة التي تربط بين كل من الثقافة التنظيمية و رأس المال الفكري؛

*التعرف على القيم السائدة بين العاملين بمجمع صيدال –مقر الإنتاج بالمدية و دورها في تنمية قدرات و كفاءات رأس المال الفكري.

6-أسباب إختيار الموضوع:

تعود أسباب إختيار و دراسة هذا الموضوع إلى أسباب التالية :

*الميول الشخصي لموضوع رأس المال الفكري ، لأن هذا الموضوع أصبح يلعب دور كبير ، لذلك أردت أن أتعرف على خصوصية رأس المال الفكري داخل المنظمة؛

*إعتبار أن الموضوع من بين المواضيع الجديدة بالنسبة لواقعنا اليوم؛

*محاولة التعرف و تبيان الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية و مدى مساهمتها في تنمية راس المال الفكري داخل المنظمة؛

*إن موضوع رأس المال الفكري و الثقافة التنظيمية من المواضيع ، التي تتزايد درجة الإهتمام بها بسبب التحديات و التعقيدات البيئية التي تحيط بالمنظمة.

7-حدود الدراسة: يكون نطاق الدراسة على النحو الأتي:

-الحدود المكانية :مجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية؛

-الحدود الزمانية: لقد كان التربص في الفترة الممتدة من 2018/04/02 الى2018/05/07،

وقد تم توزيع الإستبيان على عينة من عمال العاملون في مجمع صيدال- مقر الإنتاج بالمدية.

8-منهج الدراسة:

اعتمدت في إعداد هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري لموضوع دور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري ، و في الجانب التطبيقي أعتمدت على المنهج التحليلي و ذلك بإستخدام الإستبانة كأداة للدراسة في جمع البيانات من خلال البحث في المراجع والكتب المتخصصة في مجال موضوع بحثي. و بإضافة إلى مختلف المجلات والدوريات و الإعتماد على الأنترنت.

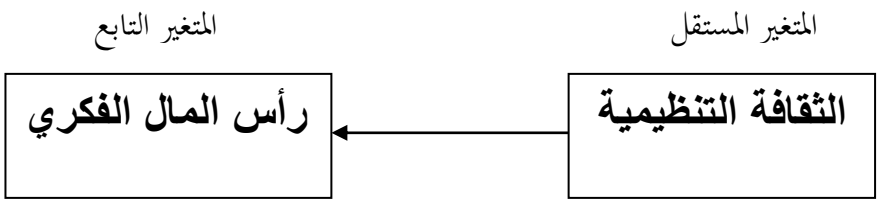
9-صعوبات وعراقيل الدراسة:

أثنائي إنجازي لهذه الدراسة ، واجهت صعوبات في قيامي بإعداد هذا البحث . بسبب ضيق الوقت و صعوبات إيجاد أماكن لتطبيق هذه الدراسة من الجانب النظري.

10-نموذج الدراسة:

في إطار ذلك تم توضيح النموذج التالي:

شكل رقم : (1-1): يوضح نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

11-الدراسات السابقة:

-الدراسة الأولى: دراسة محمد بن غالب العرفي، مذكرة ماجستر أجريت هذه الدراسة على الجهاز الرئيسي بهيئة الرقابة و التحقيق و فروع الهيئة بمنظمة الرياض، و مقرها مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية 1426/1425 ، الدراسة هدفت إلى التعرف على طبيعة العلاقة التنظيمية لإلتزام التنظيمي في هيئة الرقابة و التحقيق و تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للدراسة .

و كذالك التعرف على القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في هيئة الرقابة و التحقيق التعرف على مستوى الإلتزام التنظيمي ،وتوصلت الدراسة في نتائجها إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخصائص الشخصية و مستوى لإلتزام التنظيمي.

-الدراسة الثانية:مصطفى بن عودة : مذكرة ماجستر بعنوان تأثير سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية على عينة من مؤسسات دباغة الجلود بالجزائر.

بقسم علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية، بإستخدام الإستبانة على عينية من 714 و تم توزيعها على مستوى المؤسسة ،تضمنت الدراسة في محتواها ، إلى التعرف كل من الثقافة التنظيمية و دراسة أهدافها وأبعادها. بإضافة إلى التطرق إلى كل ما يخص سلوك المنظمة، وتضمنت الدراسة إلى توضيح العلاقة التي تربط بين أبعاد الثقافة التنظيمية و محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسة الإقتصادية ،و توصل الباحث في دراسته إلى:

-تبين أن هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد الثقافة التنظيمية مجتمعة و محددات سلوك المواطنة التنظيمية.مجتمعة لدى العاملين في مؤسسات دباغة الجلود.

-بين أن هناك علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع أبعاد الثقافة التنظيمية منفردة ومحددات سلوك المواطنة التنظيمية مجتمعة لدى العاملين في مؤسسات دباغة للجلود.

-تبين أن هناك إتفاق و تصورات العاملين، بمؤسسات دلاغة الجلود بالجزائر حول إدراك محددات ، سلوك المواطنة التنظيمية و ذلك على رغم ، إختلاف النوع الإجتماعي ، عمر الموظف مدة الخدمة.

-**الدراسة الثالثة:** عفاف السيد يدوي عبد الحميد2012: مذكرة ماجستر بعنوان رؤية إستراتجية لرأس المال الفكري ، و دوره في تحقيق الميزة التنافسية —دراسة ميدانية-بحث بقسم المحاسبة بكلية التجارة جامعة اللأزهر، تظمنت الدراسة في مضمونها و توصلت إلى توضيح العلاقة التي تربط بين رأس المال الفكري ، و الميزة التنافسية للمنظمات بصفة عامة .وتوصلت الدراسة إلى توضيح كل من أنماط و أبعاد رأس المال الفكري ، و توصلت الباحثة في دراستها إلى أن رأس المال الفكري هـ أساس في تميز المنظمات و يعتبر مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية و ما تملكه من ميزة و مهارات ذهنية.

-الدراسة الرابعة :فرحاني لويزة 2015 : أطروحة دكتوراه بعنوان: دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة —دراسة ميدانية -بقسم علوم التسيير ، بكلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة الموجودة بين رأس المال الفكري و الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة.

و تطرقت إلى توضيح كل من نشأة و مفهوم و أهم أهداف و مكونات رأس المال الفكري، و بإضافة إلى التطرق لكيفية قياسه و أساليب المحافظة عليه .و توضيح كل نقاط المتعلقة بالميزة التنافسية.

و توصلت الباحثة في دراستها ، إلى أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لتحقيق نجاح المنظمات.

12-هيكل البحث:

و لأجل مناقشة الإشكالية المطروحة ، و إستخلاص النتائج و من ثم إختبار الفرضيات المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة ، على ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة عامة ، و تعقبهم خاتمة عامة تتضمن مختلف النتائج المتوصل إليها ، من خلال الفصول و أيضاً الإقترحات و التوصيات المقدمة.

جاء الفصل الأول بعنوان: "الثقافة التنظيمية"، و قد تضمن ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول لتطرق إلى ماهية الثقافة التنظيمية ، من خلالها مفهومها . عناصر و مكوناتها ، و أهميتها و

خصائصها.أما المبحث الثاني ، فتناول أنواع و وظائف الثقافة التنظيمية و مستوياتها ، و مداخل دراستها.و المبحث الثالث ، فخصص إلى محددات و أثر و تغيير والمحافظة على الثقافة التنظيمية.

كما تم تقسيم الفصل الثاني الذي جاء بعنوان "رأس المال الفكري"، و قد تضمن ثلاثة مباحث، خصص المبحث الأول للتعرف على ماهية رأس المال الفكري ، و ذلك بالتطرق إلى نشأته و مفهومه و مكوناته بالإضافة إلى خصائص و أهمية رأس المال الفكري. أما المبحث الثاني ، خصص لقياس رأس المال الفكري من خلال خطوات و أدوار رأس المال الفكري، و نماذج قياسه و أساليب المحافظة عليه.أما المبحث الثالث فتطرق فيه إلى علاقة الثقافة التنظيمية برأس المال الفكري، و ذلك بالتطرق إلى تنمية الإبداع التنظيمي في المنظمة ، و إكتساب الميزة التنافسية ، و تحسين الأداء.

أما الفصل الثالث فخصص للدراسة الميدانية بمجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية ،و قد تضمن ثلاثة مباحث ،المبحث الأول جاء للتعرف لإعطاء لمحة عن مجمع صيدال و هيكلها التنظيمي،

و تقديم مقر الإنتاج بالمدية و وظائفها و أهدافها.أما المبحث الثاني ، تضمن الإطار المنهجي للدراسة،و منهج الدراسة ، و صدق أداة و ثبات لإستبانة.

أما المبحث الثالث فلقد جاء بعنوان"عرض نتائج الدراسة الميدانية و تحليلها و تفسيرها ، و تم التطرق فيه إلى تحليل نتائج البيانات الشخصية ، ونتائج محاور الدراسة ، و أخيراً إختبار فرضيات الدراسة.

الإطار النظري للثقافة التنظيمية

تمهيد:

تعد الثقافة التنظيمية دور أساسي ومحوري في المنظمات بشكل عام بكونها تعتبر العنصر المهم لنجاح أي منظمة في كل مجالات الإدارة، وإدارة الموارد البشرية نظرا للدور الذي تلعبه في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية.

فالثقافة التنظيمية تعتبر أداة من الأدوات الفعالة التي من خلالها تسمح في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم، على أعمالهم بشكل أفضل من خلال تصنيف والأخذ بعين الاعتبار جميع نظام القواعد واللوائح الرسمية و الغير رسمية المتواجدة على مستوى المؤسسة، وأيضا توفير المناخ المناسب الذي من خلاله تتلاءم معه والذي بدوره يؤدي المهام بأفضل وسيلة وبطريقة أكثر كفاءة وفعالية وهذا كله لتحقيق أهداف المنظمة.

كما يمكن دور الثقافة التنظيمية في صياغة مختلف الإستراتجيات الخاصة،بأي منظمة بأشكالها المختلفة ،كما تساعد في إعطاء ميزة خاصة للمنظمة بإعتبارها إطار مرجعي مرشداً يهتدي به العاملون في المنظمة على إعتبار أن الثقافة التنظيمية،من المحددات الرئيسة لنجاح المنظمات أو فشلها.

لذلك تطرقت في هذا الفصل إلى التعرض للمباحث الأساسية التالية:

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني: أنواع ،وظائف ومستويات الثقافة التنظيمية

المبحث الثالث: محددات ،أثر ،تغيير و المحافظة على الثقافة التنظيمية

المبحث الأول: ماهية الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية من أهم القضايا المهمة في مجال البحوث والنظريات ومختلف الممارسات الإدارية نظرا لأهمية البعد الثقافي الذي تلعبه هذه الأخيرة في جميع جوانب الحياة التنظيمية باعتبارها تشكل إحدى العناصر الأساسية في تحليل وتفسير سلوك المنظمة وعليه تلعب الثقافة التنظيمية دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة والأفراد.

المطلب الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية

قبل التطرق لمفهوم الثقافة التنظيمية يجدر بنا التطرق إلى فهم معنى كلمة ثقافة (la culture).

الفرع الأول: تعريف الثقافة

للثقافة مفهوم متعدد ولها عدة تعريفات تتفق في إحداها وتختلف في الأخرى

الثقافة لغة: جاء في معجم لسان العرب صارحا ذقا حفيفا ورجل مثقف أي حاذق الفهم والمهارة وذو فطنة وذكاء والمراد به أنه ثابت المعرفة بما يحتاج إليه ويقال ثقف الشيء وهو سرعة التعلم ويأتي ذلك نتيجة الوعي الحر وتنمية إمكانيات الذات[1]

أما في اللغة الإنجليزية كلمة (culture) فهي تترجم إلى العربية على أنها الثقافة أو التهذيب وقد تعطي أحيانا معنى الحضارة وأصل هذه الكلمة هو cult وتعني عبادة ودين ومن مشتقاتها cultivation وتعني التعهد والتهذيب والرعاية و cultural معناها ثقافي أو حضاري[2]

الثقافة اصطلاحا:

تعريف 01: يعرفها " taylor "على أساس كلاسيكي بأنها ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والعادة وهي قدرات يكتسبها الإنسان كعضو في المجتمع[3]

---

[1] حسين عبد الحميد أحمد رشوان ، الثقافة(دراسة في علم الاجتماع والثقافة) ، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية-مصر، 2006، ص05.

[2] خير الدين بوجمعة ، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة-الجزائر، 2015/2014 ، ص 11.

[3] محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع،الطبعة الثالثة الأردن-عمان، 2005، ص209.

تعريف 02: يعرفها " هوفستيد" بأنها الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى في المنظمة[1]

تعريف 03: تعرف الثقافة على أنها " ثمرة كل نشاط إنساني محلي نابع عن البيئة ومعبر عنها أو مواصل لتقاليدها في هذا الميدان أو ذاك[2]

و بشكل عام نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة نتيجة التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان ويشارك فيه أعضاء المجتمع بشكل عام

خصائص الثقافة:

إن من أهم الخصائص التي تتميز بها الثقافة التنظيمية كما أشار إليها الكثير من العلماء والكتاب[3]

- الثقافة عملية إنسانية أي أن الإنسان هو المصدر الرئيسي للثقافة ومن دونه لا تكون هناك ثقافة.
- الثقافة عملية مكتسبة أي تكتسب من خلال الاحتكاك بين الأفراد في بيئة معينة.
- الثقافة عملية متغيرة تتأثر بالمتغيرات البيئية والتكنولوجية وتغيرها صعب لأن الفرد تعود على سلوك معين وقوانين معينة.
- الثقافة عملية قابلة للانتقال من جيل لآخر.([4])
- الثقافة عملية رضاء نفسي حيث أنها تشبع حاجات الإنسان وتريح النفس وترضي الضمير لأنها تشعره بأنه مقبول في جماعته.

[1] حسن حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن-عمان، 1997، ص245.

[2] عبد العزيز صالح بن حبتور، " الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، الأردن-عمان، 2004، ص198.

[3] خالد ذيب حسن أبوزيد، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجيستر،غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال فرع إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010، ص 14.

[4] حسن حريم، مرجع سابق، ص 444.

وهناك من يصنف الثقافة إلى 3 أصناف وهي: ([1])

- ثقافة المجتمع العامة: وتتضمن القيم، المعتقدات، العادات، التنشئة، اللغة، التعليم.
- الثقافة التنظيمية: وتتضمن أسلوب تنظيم العمل، طبيعة القيادة، النظام.
- الثقافة السياسية: وتتضمن طبيعة السلطة، الحرية، المساواة، الثقة، الاتصال والتقويم، المكافآت...إلخ.

الفرع الثاني: تعريف الثقافة التنظيمية

لقد تعدد تعريفات الثقافة التنظيمية حسب وجهة نظر التي يتبناها معظم الباحثين كما اختلفت التعريفات من خلال العناصر المكونة لها ومنهم من عرفها بتأثير تلك العناصر والمكونات على سلوك العاملين ومنهم من عرفها من خلال وظائفها.

و عليه يمكننا التوصل إلى تعريف كامل لمفهوم الثقافة التنظيمية من خلال استعراض التعريفات التي قدمها معظم الباحثين.([2])

تعريف 01: هي مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وأيضا تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

تعريف 02: عرفها kossen بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة(رؤساء و مرؤوسين) من البيئة الخارجية على البيئة الداخلية لتلك المنظمة.([3])

تعريف03: عرفها Andrew brown بأنها عبارة عن نمط من المعتقدات والقيم والطرق التي تم اكتسابها وتعلمها من خلال العمل طوال سنوات تاريخ المنظمة.([4])

---

[1] عيساوي وهيبة، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي(دراسة حالة فئة من الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية-ترابي بوجمعة)، شهادة ماجيستر غير منشورة ،تخصص حوكمت الشركات، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبوبكر بلقايد-تلمسان، 2012/2011، ص 13.

[2] محمد مصطفى أبوبكر، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2007، ص 76.

[3] محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 311.

[4] Brown Andrew, Organisation, culture(2nd ed), Person Education Limited, 1998, p09.

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها الموروث الحضاري والقيمي للمنظمة الذي يحكم تصرفات وسلوكيات الأفراد وموافقتهم اتجاه القضايا الإدارية والعملية المختلفة فهي تمثل القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة.[1]

تعريف04: عرفها " كيرت ليوين" بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي تشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، والثقافة شيء في المنظمة ويؤثر فيه.[2]

ومن خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل لمفهوم الثقافة التنظيمية (هي مجموعة من القيم والعادات المشتركة بين الأفراد داخل المنظمة ومختلف والقواعد والسلوكيات والمعايير التي يمكن أن تحدد في أي منظمة بغية تحقيق أهدافها).

المطلب الثاني: عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية

تحتوي أي منظمة على مجموعة من القيم والمعايير الأساسية، التي توجه سلوك الفرد في المنظمة وتساعدهم على التأقلم مع الوضع البيئي داخل المنظمة.

الفرع الأول: عناصر الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية عناصر أساسية يتأثر في بناءها وهي كالآتي: [3]

1. **بيئة الأعمال التي تعمل فيها المنظمة**: فبعض المنظمات ذات البيئة المتحركة تصبح ثقافتها متفتحة وسريعة التغير مثل منظمات الاتصالات أو المنظمات العاملة في مجال الحاسوب في حين تكون في منظمات تعمل في مجالات تقليدية أكثر استقرارا وأقل عرضة للتغير.
2. **القادة الإستراتيجيون** الذين تنتشر أفكارهم و آراؤهم إلى باقي أجزاء المنظمة والعاملين.
3. **الخبرة** لدى القادة وممارستهم السابقة وكذلك التجارب التي مرت بها المنظمة سابقا.

---

[1] يوسف عنصر، ناجي ليتيم، أهم المحددات السوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، العدد السابع، جويلية 2014، ص 141 .

[2] عيساوي وهيبة، مرجع سابق، ص 17.

[3] صالح مهدي، محسن العامري و طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية،عمان–الأردن، ص129.

ولقد حدد " تشايلر " عنصرين أساسيين للثقافة التنظيمية:

- **الهيكل التنظيمي الأساسي**: الذي يشير إلى السلوك المتوقع من أفراد المنظمة بمعنى كيف يتم تقييم عمل المنظمة.
- **الميكانيزمات التي تستخدمها المنظمة** والتي يشير إلى ما هو متوقع من الأفراد منهم والتي تحفزهم بمعنى تعدد نوع السلوك المتوقع بالتفاصيل ومحاولة التأكيد على أنهم يبذلون جهود لتحقيق الغايات التنظيمية.[1]

الفرع الثاني: مكونات الثقافة التنظيمية

تنقسم الثقافة التنظيمية إلى مكونات مادية وإخرى غير مادية، ويمكن إيجاز تللك العناصر المادية للثقافة التنظيمية التي يمكن رؤيتها وإدراكها بحواسنا وهي كالأتي:

***المكونات المادية للثقافة التنظيمية:**

- **الرموز**: تمثل علاقة خاصة بمعلومات المنظمة وتتعلق بالنظام الثقافي لها، إذ تستخدم هذه الرموز للتعبير عن معاني معينة والتي يصعب إدراكها بحواسنا[2]

كما تستخدم هذه الرموز عادة لتدعيم وتعزيز القيم ووسيلة لنقل وإيصال معاني ومواضيع مهمة للأفراد مثل: شعار المنظمة، علامتها، الاسم التجاري، لغة الحوار والخطاب والنقاش والتفاوض ونمط اللباس وغيرها من المعاني الأخرى.[3]

- **التقاليد**: هي أنشطة ذات طبيعة متكررة والتي تعكس وتعزز القيم الرئيسية في التنظيم ومجالات التركيز فيما يتعلق بالأهداف والأهمية بالنسبة للمراكز والأفراد.[4]

---

[1] نجوي يوسف جمال الدين وآخرون، مجلة الثقافة في الفكر التربوي المعاصر، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، المجلد 1، العدد الثالث، يوليو 2014، ص24.

[2] غيلاني حورية، أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير(دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الإسمنت بتقرت) ، مذكرة ماستر أكاديمي غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ، 2016/2015، ص 08.

[3] حسين حريم، إدارة المنظمات ، دار حامد، عمان–الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 268(بتصرف).

[4] ربيعة عياد، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الابتكار لدى العاملين(دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة) ، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح– ورقلة ، 2013، ص 12.

- **أخلاقيات الإدارة:** لابد من التأكد على أن أخلاقيات الإدارة بوصفها المكون الأساسي للثقافة التنظيمية لكي تكون فعالة وهي مجموعة من المعايير والمبادئ التي تهيمن على السلوك الإداري والمتعلقة بما هو صحيح و خاطئ.[1]
- **الشعائر والطقوس:** فالشعائر هي مجموعة من فعاليات وأحداث تفصيلية مخططة، تدمج مظاهر متنوعة في حدث معين يتم القيام به من خلال التكافل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل أو إنجاز أغراض محددة مثل: الطقوس، التحاق موظف جديد، كما تعرف الطقوس في الأساس على أنها ممارسات ذات طابع رمزي، بينما تثير في المنظمة وفق قواعد وقوانين رسمية وغير رسمية.[2]
- **المكونات الغير المادية للثقافة التنظيمية:**
- **القيم التنظيمية:**قد تكون من السهل تحديد القيم وغالباً ما تكتب صيغة تقارير حول مهام المنظمة وأهدافها وإستراتجياتها.([3])
- **المعتقدات التنظيمية:**هي مناسبات خاصة يحتفل فيها أعضاء التنظيم بالأساطير والبطولات والشخصيات الرمزية لمنظمتهم،كما تساعد أفراد المنظمة على التميز في موقع خاص يميز أفراد المنظمة عن بقية العالم الخارجي.([4])
- **الأعراف التنظيمية:**الأعراف بشكل عام عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم لإعتقادهم بأنها صحيحة وضرورية لهم . بغض النظر عن فائدتها ، أما الأعراف التنظيمية فهي معايير يلتزم بها العاملون في التنظيم على إعتبارها أنها معايير مفيدة للتنظيم وبيئة العمل.

---

[1] محمد عبد أشتيوى ، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري(دراسة تطبيقية على مستشفى الوفاء للتأهيل الطبي بمحافظة غزة، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية، جامعة القدس المفتوحة، غزة–فلسطين، العدد 19، 2012، ص 53.

[2] محمد العربي غزي، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام(دراسة حالة البنوك الجزائرية بالتطبيق على وكالات البنوك العمومية الجزائرية لولاية المسيلة)، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية،غير منشورة، فرع إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف– المسيلة، 2016/2015، ص 12.

[3] أمينة صديقي،تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية(دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة) ، مذكرة ماستر أكاديمي، غير منشورة،تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح، ورقلة ،2013/2012،ص 11.

[4] صالح مهدي، محسن العامري، المرجع السابق، ص 131.

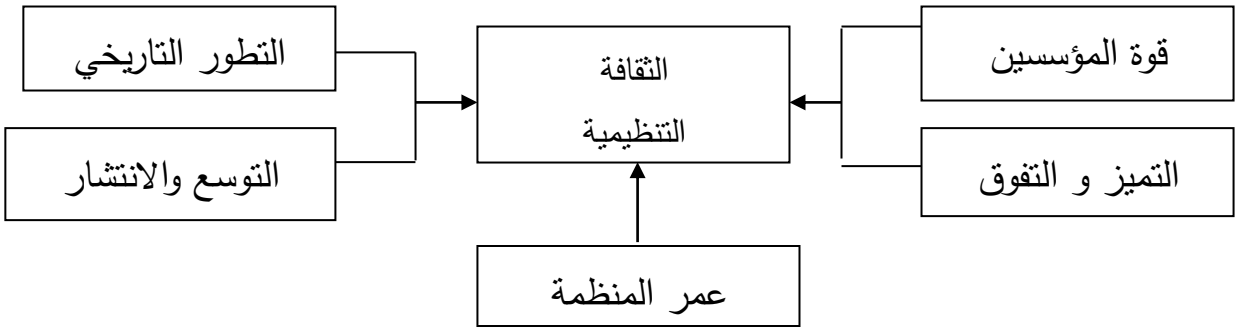
- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي، يعني مجموعة من التوقعات يحددها الفرد أو المنظمة كل منها من الأخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة.([1])

و عليه يمكن أن تتعدد وتتباين مكونات الثقافة التنظيمية ويتوقف عددها و قوة تأثيرها على عدة اعتبارات منها: [2]

- عمر المنظمة: أي الفترة الزمنية منذ إنشائها حتى الآن.
- قوة المؤسسين: أي أصحاب رأس المال والمساهمين الأصليين.
- التطور التاريخي: أي قصص النجاح والفشل التي مرت بها المنظمة وكيفية التغلب على حالات الفشل وطرق معالجة الأزمات.
- التوسع والانتشار: فكلما كانت المنظمة منتشرة جغرافيا أو دوليا كلما دل ذلك على قوة ثقافتها وعراقة تاريخها.
- التميز والتفوق: سواء في الإنتاجية أو الجودة أو الربحية.

والشكل التالي يبين الاعتبارات السابقة الذكر المؤثرة في الثقافة التنظيمية

شكل رقم:(1-2) يبين الإعتبارات المؤثرة في الثقافة التنظيمية.



المصدر: عيساوي وهيبة ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي (دراسة حالة فئة من الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية-ترابي بوجمعة) ، شهادة ماجستر، غير منشورة، تخصص حوكمت الشركات،

[1] أسماء شايب الراس، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي(دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير)، رسالة ماستر، غير منشورة تخصص إدارة وتسيير مؤسسة، فرع علوم التسيير، جامعة المدية، 2017/2016، ص 56.

[2] عيساوي وهيبة، مرجع سابق، ص 22.

فرع علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة أبو بكر بلقايد ، تلمسان، 2012/2011، ص 22.

المطلب الثالث: خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية

لكل منظمة ثقافة تنظيمية خاصة بها و خصائص، تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى ، لما لها من أهمية بالغة داخل المنظمة.

الفرع الأول: خصائص الثقافة التنظيمية تتصف الثقافة التنظيمية بالخصائص التالية:

1. الثقافة نظام مكتسب متغير ومتطور فاستمرارية الثقافة لا تعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليها، ولا تنتقل بطريقة غريزية بل إنها تتغير بشكل مستمر، حيث تدخل عليها ملامح جديدة وتفقد ملامح قديمة.[1]
2. الإبداع و المخاطرة: أي درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة.[2]
3. مدى عمر الإدارة العليا للعاملين.
4. درجة التكامل بين وحدات التنظيم المختلفة.
5. المعايير: هناك معايير سلوكية فيما يتعلق بحجم العمل الواجب إنجازه (لا تعمل كثيرا جدا، ولا قليلا جدا).[3]
6. تتميز الثقافة التنظيمية بالهوية أي درجة تعريف العمال لأنفسهم بالانتماء إلى المؤسسة ككل.[4]
7. درجة وضوح الأهداف والتوقعات بين العاملين.[5]
8. درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.

---

[1] شطي أمينة ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية العمل،(دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي)، مذكرة ماجستير، غير منشورة ، تخصص علم الاجتماع التنظيمي، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة،2014/2013 ص 34

[2] ماجدة العطية ، سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2013/2012، ص 326

[3] بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق، ص 360.

[4] جمال الدين مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية ، الإسكندرية-مصر، 2006، ص 15.

[5] محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في مختلف المنظمات، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط03، عمان-الأردن،2003،ص152

9. الثقافة التنظيمية نظام مركب: أي أنها تضم مجموعة من المكونات والأجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها، وهي تضم الجانب المعنوي(قيم ، أخلاق، معتقدات و أفكار)، والجانب المادي (كل ما ينتجه الأفراد من أشياء ملموسة).[1]

مما سبق يتبين أن للثقافة التنظيمية أهمية وصفات تتميز بها في أنها مشتركة بين العاملين ويستطيعون تعلمها ويمكن أن تورث لهم.

الفرع الثاني: أهمية الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية اهتمام كبير في منظمات الأعمال بما لها من تأثير فعال على الأفراد و الأداء الكلي للمنظمة، ويتضح ذلك فيما يلي: [2]

1. تعمل على جعل سلوك الأفراد شروطها وخصائصها، كذلك أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض وبناءا على ذلك فإن للثقافة دور كبير في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر.
2. تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيمة معينة مثل: الابتكار، التميز، الريادة.
3. الثقافة القوية تعتبر عنصرا فعالا ومؤيدا للإدارة ومساعدتها على تحقيق أهدافها وطموحاتها وتكون الثقافة قوية عندما يتقبلها غالبية العاملين في المنظمة ويرفضون قيمها وأحكامها وقواعدها، ويتبعون كل ذلك في سلوكياتهم وعلاقاتهم.
4. تعد الثقافة التنظيمية دليل للعاملين و للإدارة إذ تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب الاسترشاد بها لتحقيق الأهداف المطلوبة .
5. تعتبر الثقافة التنظيمية مؤشرا هاما ما يدل على تميز المنظمة ومصدر فخر واعتزاز للعاملين خصوصا إذا كانت هذه الثقافة تؤكد قيمة معينة (الريادة و الابتكار و احترام الفرد وتقديره).[3]

---

[1] مصطفى محمود أبوبكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشأة المتخصصة، الدار الجامعية، مصر،2005، ص407

[2] يوسفي كريمة–بربيح صبرينة ، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز التغير التنظيمي(دراسة حالة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير) ، مذكرة ماستر، غير منشورة ، تخصص إدارة أعمال ، فرع علوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس–المدية ،2016 /2017، ص24.

[3] ياحي عبد المالك، الثقافة التنظيمية،الدلالات والأبعاد، مجلة أفاق العلوم،جامعة الجلفة،العدد السادس، ص301.

ومن جهة أشار الكاتب " بلال خلف السكارنة " أن أهمية المنظمة تكمن في أنها توفر إطار لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي.[1]

تعد الثقافة التنظيمية فعالة ونافعة إذ كانت ترسخ قيمة وسلوكيات خلاقة (التفاني في العمل، احترام الآخر، الالتزام)، ولكنها قد تصبح ضارة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية (الطاعة التامة، الالتزام الحرفي بالقواعد والإجراءات).[2]

في حين يشير المرسي و آخرون إلى أن الثقافة التنظيمية قد تكمن في مجموعة الأدوار أو الأغراض التي تؤديها في المنظمة ومنها: [3]

- قيام الثقافة بدور المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة لتوجيه الفكر والجهود لتحقيق أهداف المنظمة.
- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة وتعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل مع بعضهم البعض بفاعلية.
- تحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف ذوي العلاقة بالمنظمة.

المبحث الثاني: أنواع ووظائف الثقافة التنظيمية ومستوياتها ومداخل وأبعاد دراستها

تلعب الثقافة التنظيمية دورا حيويا في نجاح أو فشل المنظمة من خلال تأثيرها على العناصر الرئيسية والعاملين في المنظمة لأنها تعتبر المصدر الرئيسي لنجاح المنظمة واستمرارها وذلك من خلال التطرق إلى أنواعها ووظائفها ومستوياتها ومداخلها وأبعادها.

المطلب الأول: أنواع ووظائف الثقافة التنظيمية

لكل منظمة نوع الثقافة التنظيمية التي تتميز بها ويمكن أن تختلف من منظمة لأخرى لما لها من وظائف تساعدها في القيام بأعمالها والقيام بطريقة وأداء جيد.

---

[1] . بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان-الأردن، ط 01، 2009، ص 359.

[2] أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية، عمان-الأردن، ص 72.

[3] جمال الدين مرسي-عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي: نظريا ونماذج ، الدار الجامعية، القاهرة-مصر، 2002، ص 164.

الفرع الأول: أنواع الثقافة التنظيمية

يمكن إعطاء للثقافة التنظيمية عدة أنواع التي تم ذكرها في بعض تطبيقات الثقافة، إلا أنه يمكن إجماع على نوعين أساسيين هما:

1. **الثقافة القوية:** تنتشر عبر المنظمة كلها، وتحظى بالثقة والقبول من جميع أفراد المنظمة الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة، كما أنها تمثل رابطة متينة تربط عناصر المنظمة ببعضها البعض كما تساعد المنظمة في توجيه طاقتها إلى تصرفات منتجة والاستجابة السريعة الملائمة لاحتياجات عملائها ومطالب الأطراف ذوي العلاقة بها، مما يساعد المنظمة في إدارة الغموض وعدم التأكد بفعالية تمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.[1]
2. **الثقافة الضعيفة:** وهي التي يتم اغتنامها بقوة من أعضاء المنظمة، ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع منهم وتفتقر المنظمة إلى التمسك المشترك بالقيم والمعتقدات وهنا فإن العاملين سيجدون صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة أو مع أهدافها وقيمها.

و هناك من يرى أن أنواع الثقافة التنظيمية تحدد من خلال عاملان أساسيين يحددان درجة قوة ثقافة المنظمة:

1. **الإجماع** : (Consensus) أو مدى المشاطرة (Sharedness) لنفس القيم والاعتقادات الحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء وتكون الثقافة قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم والاعتقادات الحيوية في ثقافة المنظمة ومشاركة واسعة لنفس القيم، ويتوقف ذلك على عاملين أساسيين:
   - **تنوير العاملين** وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة وكيفية العمل بها .
   - نظم العوائد والمكافآت: إذ أن منح الأعضاء الملتزمين بالقيم، فالعوائد والمكافآت تساعد الآخرين على تعلم القيم وتفهمها.
2. **الشدة** (intensity): ويشير إلى مدى تمسك الأعضاء بالقيم والاعتقادات الحيوية وهكذا تتواجد ثقافة قوية بتوافر الإجماع على القيم الحيوية والتمسك بهذه القيم بقوة من قبل الجميع.[2]

[1] مصطفى محمود أبوبكر، مرجع سابق، ص83.

[2] حريم حسين إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط02، عمان-الأردن، 2009،ص ص 263-264.

ومن جهة أخرى يشير احمد ماهر على أن هناك عدة طرق لتقوية أو إضعاف الثقافة التنظيمية وتتمثل في: [1]

1. **الاختبار المهني**: يكون على أساس مدى قدرة الفرد على التكيف مع قيم ومعايير الثقافة التنظيمية السائدة.
2. **الحراك المهني الصاعد**: يكون للعاملين القادرين على الالتزام بمعايير وقيم المنظمة.
3. **تدريب العاملين** على الثقافة التنظيمية السائدة (التدريب على الشعارات و القصص واللغة و الطقوس).
4. **استخدام المؤسسين القدامى**: يلعبون دور القصاصين الذين يحكون القصص عن الثقافة التنظيمية كنماذج يمكن الإقتداء بها.

الفرع الثاني: وظائف الثقافة التنظيمية

حيث أوضحت عدة دراسات وظائف الثقافة التنظيمية على أنها تستخدم كأداة للتغير أي أنها وسيلة من وسائل عمليات التطوير التنظيمي.

وأضاف كل من (روبرت جر الدوبارون) أن ،الوظائف الأساسية للثقافة التنظيمية على النحو الآتي: الإحساس بالهوية وتقوية الالتزام برسالة المنظمة ودعم توضيح معايير السلوك.[2]

وتتلخص وظائف الثقافة التنظيمية في أربع وظائف رئيسية وهي:

1. **تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية**: إن مشاركة العاملين نفس معايير وقيم ومدركات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.[3]
2. **تسهيل الالتزام الجماعي**: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.
3. **تعزيز استقرار النظام**: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام.

---

[1] أحمد ماهر، التنظيم–الدليل العلمي، التنظيم–الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، القاهرة–مصر، 2007، ص441.

[2] نجوى، يوسف جمال الدين و آخرون، مرجع سابق، ص 24.

[3] محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية،لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الإبتدائي، بالعاصمة المقدسة، مذكرة ماجيستر، غير منشورة ، تخصص الإدارة التربوية والتخطيط ، قسم لإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ، السنة ،2007 ، ص 26 .

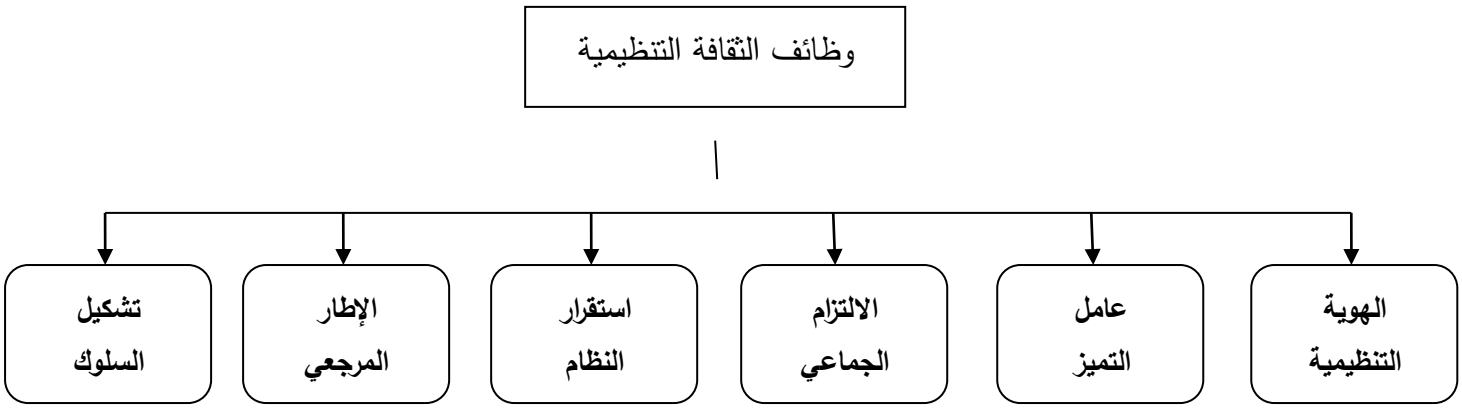
4. **تشكل السلوك** من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم، حيث توفر ثقافة المنظمة مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء وبتحقق الوظائف السابقة تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ أو الإسمنت الذي يربط أفراد المنظمة ببعضهم البعض ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل.

5. **عامل التميز**: إذ تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات.

6. **تعتبر الثقافة التنظيمية إطارا مرجعيا** وسلوكيا مرشدا يهتدي به العاملون في المنظمة.[1]

والشكل التالي يوضح مختلف وظائف الثقافة التنظيمية

شكل رقم(1-3)شكل يبين وظائف الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

[1] منصور محمد العريفي، الثقافة ومدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين، دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد الثاني، 2009، ص 141.

المطلب الثاني: مستويات الثقافة التنظيمية

يرى الكاتب " صالح مهدي حسن العامري " في كتابه أن هناك مستويين يمكن تحديدهما للثقافة التنظيمية حيث يتمثل الأول في الثقافة المرئية وهي تتجسد بما يمكن أن يرى أو يسمع في المنظمة وخاصة من قبل العاملين والزبائن، وبعبارة أخرى تتجسد بكيفية السلوك في العمل وتنظيم المكاتب والعلاقات بين العاملين ببعضهم البعض الآخر وأسلوب تعاملهم مع الزبائن.

أما المستوى الثاني بما يسمى بالثقافة الجوهرية والتي نقصد بها القيم الجوهرية أو الافتراضات والمعتقدات المهمة التي تشكل وتوجه سلوك الأفراد وتساهم فعلا في صياغة حدود الثقافة المرئية المشار إليها سابقا والثقافة المتأصلة القوية تمجد قيما جوهرية تدعو إلى الالتزام الحالي.[1]

وهناك من يرى أن الثقافة التنظيمية تبرز عدة مستويات وهي: [2]

- **الثقافة الفردية:** لكل فرد معتقداته وقيمه، ومعايير سلوكية تحكم تصرفاته وقد تكون هذه الخصائص وراثية وقد تكون من المجتمع الذي عاش فيه أو عن الدين أو قد تكون خليط من كل ما سبق وبالتالي كل فرد وثقافته التي تختلف من شرط لآخر.
- **الثقافة التنظيمية و الثقافة الفرعية:** قد تكون للمنظمات ثقافة مختلفة في أماكن العمل حيث يمكن أن تكون الثقافات الفرعية حول المستويات الإدارية داخل إدارات وأقسام وقطاعات المنظمة.
- **الثقافة الوظيفية:** تختلف الثقافة في المنظمات حسب نوعية النشاطات والصناعات المختلفة فغالبا ما توجد بعض القيم والمعتقدات الخاصة بمنظمة ما، وفي نفس الوقت تعتنقها معظم أو جميع المنظمات العاملة بنفس النشاط أو المهنة، وبمرور الوقت يتكون نمط معين داخل النشاط أو المهنة حيث يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل نمط اتخاذ القرارات ومضمون السياسات ونمط الحياة ونوع اللباس وغيرها.
- **الثقافة المجتمعية:** تستمد الثقافة في هذا المستوى من المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة والمتمثلة في القيم و الاتجاهات والمفاهيم السائدة و التي ينقلها الأعضاء عن المجتمع داخل المنظمة.

[1] صالح مهدي ، حسن العامري ، المرجع السابق ، ص ص 130- 131.
[2] أسماء شايب الراس،المرجع سابق ص ص 58،59.

- **الثقافة الدولية:** فالثقافة التنظيمية لا تنمو بشكل مستقل عن الثقافة القومية والدولية التي تنشأ في المنظمة، إن إنشاء العديد من المعاهدات الدولية والهيئات العالمية وقد وجدت توحدا في بعض المصطلحات والقوانين التي شارك فيه الأعراف الدولية.

كما يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات لثقافة المنظمة وهي:

✓ **المستوى الأول:**

يتضمن هذا المستوى الأشياء التي يقوم الإنسان بصنعها وتتمثل في التصرفات وسلوكيات الأفراد و الاحتفالات والشعائر داخل المنظمة والقصص والطقوس والرموز.

✓ **المستوى الثاني:**

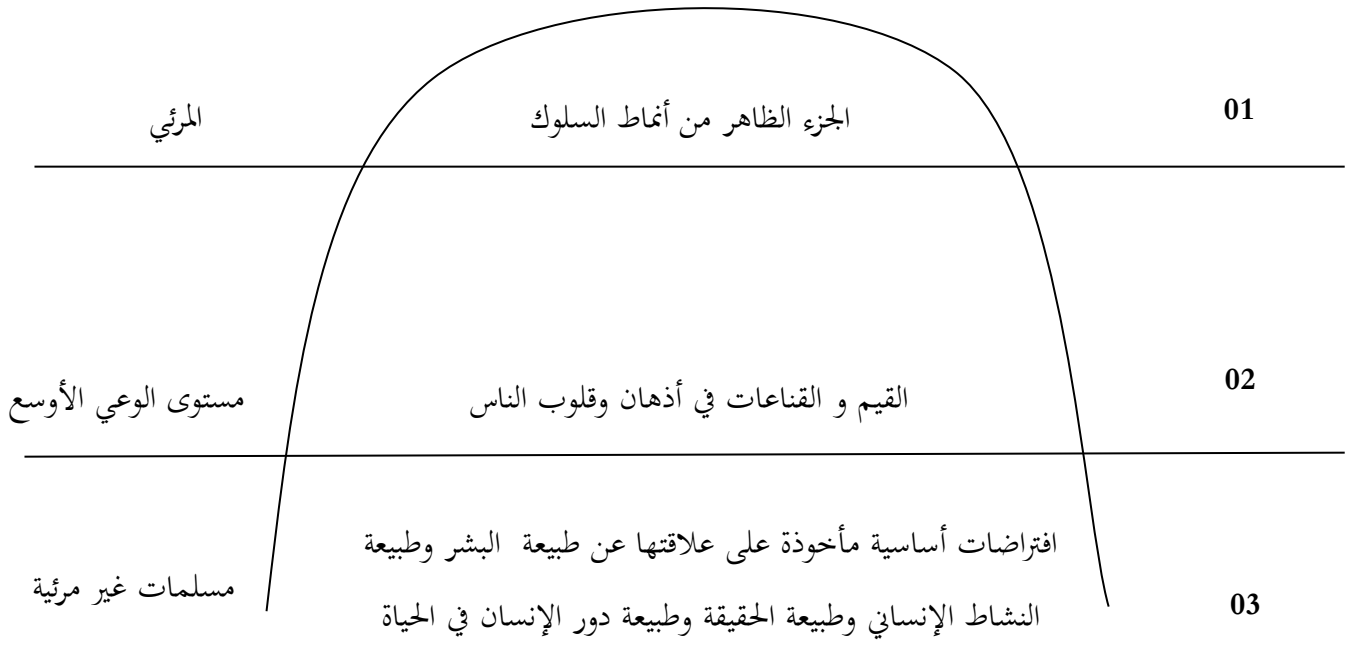
و يمثل هذا المستوى ما يعرف بالقيم وتحدد هذه القيم النمط السلوكي للعاملين كما تحدد ما هو متعارف عليه وما هو مقبول من أنماط السلوك.

✓ **المستوى الثالث:**

ويشير إلى الافتراضات الأساسية وهي الأشياء التي توجه سلوك العاملين داخل المؤسسة وتحدد كيفية فهم هؤلاء الأفراد لما يدور حولهم ويوضح الشكل التالي هذه المستويات الثلاثة.([1])

[1] الهواري السيد،الإدارة-الأصول والأسس العلمية للقرن 21، توزيع مكتبة عين الشمس،القاهرة،مصر،2002 ص 29.

شكل رقم : (1-4): يوضح مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: الهواري السيد،الإدارة- الأصول والأسس العلمية للقرن 21، توزيع مكتبة عين الشمس،القاهرة،مصر،2002 ص 29.

المطلب الثالث: أبعاد ومداخل دراسة الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: أبعاد الثقافة التنظيمية

بالرجوع إلى التراث النظري حول موضوع الثقافة التنظيمية نجد أن الباحثين والمهتمين بهذا الموضوع اختلفت وجهات نظرهم في أبعاد الثقافة التنظيمية من حيث مهامها وأعدادها إذ يرى Erickson أن أبعادها تتمثل في: [1]

الهيكل التنظيمي وأهمية أمن المنظمة والاتصالات والسلوك الإداري ومشاركة العاملين في اتخاذ القرار فضلا عن استجابة العاملين و تصرفاتهم، إن ما يهم في هذا المجال هو الآلية التي تتم بها إنتاج الثقافة وإعادة إنتاجها علاوة على تثقيف العاملين الجدد وهناك رموز موجودة في المنظمة تعكس نماذج ودلائل تعمل في الحفاظ على ثقافة المنظمة عبر أشكال مترسبة من أنماط التفكير.

[1] عبد اللطيف عبد اللطيف و محفوظ أحمد جودة، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلة 26، العدد الثاني، 2010، ص 127.

في المقابل حدد أسامة خيري في كتابه التميز التنظيمي أبعاد الثقافة التنظيمية في العناصر التالية: [1]

1. ثقافة المنظمة والتي تشجع على الابتكار:

إذ تصنف المنظمات حسب ثقافة المنظمة إلى منظمات ذات ثقافة غير إبتكارية و منظمات ذات ثقافة إبتكارية ، إذ تتسم الأولى (ذات ثقافة غير إبتكارية) بتعزيز الأبعاد الصلبة التي تركز على الهيكل التنظيمي، الخصائص الرسمية، والتخصص الوظيفي الدقيق وتقيس القواعد والإجراءات، أما الثانية (ذات ثقافة إبتكارية) والتي تعمل في بيئات تتسم بالتغير فإن العناصر التي تعتمد عليها في غرس مختلف القيم والمعتقدات تتمحور حول قيم المبادرة واعتماد أساليب العمل القائمة على الفريق والاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة.

2. ثقافة المنظمة التي تتسم باحترام وتقدير الفرد:

إذ يعود نجح كثير من المنظمات لاهتمامها بالعنصر البشري وذلك بحرصها على تحقيق الرعاية والعناية الدائمة لهم وتسهيل عملية تبادل المعلومات مع المرؤوسين.

3. ثقافة المنظمة التي تشجع على فرق العمل:

في هذه الحالة يتم تحقيق الأهداف وإنجازها بواسطة الفرق من خلال التفاعل الجماعي وليس الفردي إذ تعمل الجماعة على إشباع حاجات الفرد وهي مصدر معلوماته كما يمكنه تحقيق أهدافه التي يصعب عليه تحقيقها بمفرده.

4. ثقافة المنظمة التي تشجع على المنافسة الموضوعة بين العاملين:

يمكن حصر أهم محددات المنافسة الموضوعية في (تكافؤ فرص الترقية والتقدم الوظيفي، تحدي الدور، توافر بيئة تنافسية إيجابية، إدراك العدالة التنظيمية...إلخ).

وهناك عدة وجهات نظر حول الأبعاد الرئيسية لثقافة المنظمة، رأى (روبر) أن لثقافة المنظمة عشرة أبعاد وهي: [2]

1. **المبادرة الفردية :**

درجة المسؤولية والحرية و الاستقلال لدى الفرد.

[1] أسامة خيري، مرجع سابق، ص ص 79،82.

[2] محمد بن على بن حسن الليثي، مرجع سابق،ص40.

2. التسامح مع المخاطر:

ما مدى تشجيع المنظمة لموظفيها لكي يكونوا جريئين و مبدعين و مخاطرين.

3. التوجه:

ما مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة.

4. التكامل:

ما مدى تشجيع المنظمة لوحدات العمل بشكل منسق.

5. دعم الإدارة:

ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة ومساعدة ودعم ومؤازرة لمرؤوسيهم.

6. الرقابة:

ما مدى استخدام القواعد والأنظمة و التعليمات ومقدار الإشراف المباشر للإشراف على الموظفين وضبط سلوكيهم.

7. الهوية:

ما مدى انتماء الموظفين للمنظمة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني.

8. نظام المكافأة:

ما مدى توزيع المكافأة (

الرواتب، الزيادات، الترقيات) على الموظفين وعلى أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية والمحاباة.

9. التسامح مع الصراع:

ما مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات و الانتقادات بصراحة.

10. أنماط الاتصال:

ما مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية.

الفرع الثاني: مداخل دراسة الثقافة التنظيمية

لقد أورد المؤلف(Smith) سبعة مداخل في دراسة الثقافة التنظيمية وقد تبلورت هذه المداخل خلال مراحل تطور مفهوم الثقافة وتلك المداخل كما في أدناه: [1]

1. المدخل التاريخي:

ينظر هذا المدخل إلى الثقافة التنظيمية بمثابة ميراث اجتماعي أو تقليدي والذي ينتقل عبر الأجيال المستقبلية ومن رواد هذا المدخل (Tannen baum)

2. المدخل السلوكي:

يؤكد هذا المدخل على أن الثقافة هي سلوكيات مشتركة و متعلمة ومن رواده

(Perrow Etjoni)

3. المدخل المعياري:

يركز هذا المدخل على أن الثقافة تعبر عن المثاليات والقيم أو القوانين للعيش وقد اهتم بهذا المدخل كل من (Cyert March)

4. المدخل الوظيفي:

بين هذا المدخل إلى أن الثقافة هي طريقة لحل مشاكل الأفراد الناتجة عن التكيف مع البيئة وقد تبنى المدخل المذكور كل من (Likert)

5. المدخل الفكري:

بين هذا المدخل إلى أن الثقافة التنظيمية عبارة عن أفكار معتمدة أو عادات متعلمة وقد تساهم في بلورة هذا المدخل الرائد (Gross Selxnick)

6. المدخل الهيكلي:

[1] رضيوي خوين، الثقافة التنظيمية وفاعلية المنظمة (دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد)، مجلة إدارة و إقتصاد، العدد 75، 2009،ص ص 7-8

يوضح هذا المدخل على أن الثقافة التنظيمية تتكون من أفكار ورموز أو سلوكيات مثالية مترابطة وقد اعتمدت كل من الرائد (White Levine)

7. **المدخل الرمزي:**

وتتحدد الثقافة التنظيمية على وفق هذا المدخل من خلال معايير محددة تشترك بها المنظمة وقد تساهم في تجسيده كل من (Merton)

المبحث الثالث: محددات وأثر وتغير وآليات المحافظة على الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة عملية أساسية بالنسبة للمنظمة لذلك تواجه صعوبة في تحديدها وتحديد حجم تأثيرها على المنظمة وبالتالي صعوبة تغيرها، لأن الثقافة قابلة للتغير والتطوير تماشيا مع المتغيرات التي تواجه المنظمة في تحقيق أهدافها

المطلب الأول: محددات وأثر الثقافة التنظيمية

تقوم المنظمة بالإهتمام بثاقفتها التنظيمية لنها تعتبر المحرك الرئيسي لسير العمل نحو تحقيق أهدافها وبالتالي هناك عدة محددات تتحدد من خلالها المنظمة بإعتبارها جزء لا يتجز ء من المنظمة.

الفرع الأول: محددات الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية جملة من المحددات يتم عرضها فيما يلي:

- **التاريخ والملكية:**

يعكس تاريخ تطور المنظمة ونوعيات القيادة التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها كما يعكس نوعية الملكية وهل هي عامة أو خاصة محلية أو دولية.

- **الحجم:**

لا يعني بالضرورة اختلاف الثقافة بين المنظمات الكبيرة والصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة وأنماط الاتصالات ونماذج التصرفات في مواجهة المواقف والتي تتأثر باعتبارات الحجم.[1]

[1] جمال الدين مرسي، مرجع سابق،ص ص 17،18.

- **التكنولوجيا:**

على سبيل المثال تركز المنظمات المتخصصة في استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المنظمات الخدمية مثل المنظمات على ثقافة خدمة العملاء والمهارات الشخصية. [1]

- **الغايات والأهداف:**

تتأثر الثقافة بنوعية الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال، فإن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق زيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.

- **البيئة:**

فالطريقة التي تختارها المنظمة في التعامل مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من العملاء المنافسين والموردين والعاملين سوف تتأثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها وأنشطتها وتشكل بها ثقافتها.

- **الأفراد:**

تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا، في ممارسة العمل وكذا تفضيل العاملين لأساليب مستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة، وكذلك ثقافتها المميزة في الإدارة يصعب عليها فرص ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس صحيح.([2])

الفرع الثاني: أثر الثقافة التنظيمية

تشير الدراسات العديدة على تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة، وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي وفعالية المنظمة والأداء والإبداع والالتزام وغيرها، كما تشير الدراسات إلى أنه يمكن أن تكون للثقافة نتائج إيجابية وسلبية

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سابق،ص ص 312،313.

[2] أمينة صديقي ، المرجع السابق ، ص ص 8 ،9 .

- **تأثير ثقافة المنظمة على الفعالية:**

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجياتها والتقنية التي تستخدمها فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة من البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.

وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية الغير روتينية.

- **دعم وتوضيح معايير السلوك بالمنظمة:**

فلدى الثقافة التنظيمية مجموعة من القواعد والقوانين التي تحدد أقوال العاملين وأفعالهم وتحدد بوضوح ما ينبغي فعله في كل الظروف وفي كل حال وعلى هذا الأساس يتحقق استقرار السلوك المتوقع من العاملين.

- **دعم التنسيق بين أجزاء المنظمة:**

تحقق ثقافة المنظمة التنسيق و الاتفاق بين الوحدات التنظيمية المختلفة حول تحقيق الأهداف العليا والرؤية العامة للمنظمة، فهي تجمع المنظمة في كيان واحد مستقل ومنسجم ومترابط مما يجعلها وحدة متماسكة لها اتجاه واضح ومحدد.([1])

- **دعم المنظمة كنظام اجتماعي:**

تخلق الثقافة التنظيمية إحساسا لدى العاملين بانتمائهم إليها والتزامهم من خلال تحقيق أهدافها مما يؤدي إلى استقرار المنظمة ونموها.

- **إحداث التغير ودعم العمليات التطويرية:**

وغير ذلك من خلال تحليل قيم الأفراد المؤثرة على الأداء و الابتكار والإنجاز، ومحاولة تحقيق المواءمة بين القيم التنظيمية التي تدعم جهود التطوير بين القيم ومعتقدات العاملين.

[1] حسين حريم ، المرجع السابق ن ص ص 239- 240 .

كما يمكن معرفة درجة تأثير الثقافة التنظيمية على الفرد فيما يلي: [1]

1. **تحقيق الدافعية:** تعد الثقافة التنظيمية مصدرا مهما للدافعية ويتم ذلك من خلال وجود نظام قوي من القيم الواضحة، مهمة هذه القيم أن تدفع العاملين إلى تقدير القيم المرتبطة بالعمل.
2. **تنمية روح الولاء والانتماء للمنظمة:** تزويد الثقافة التنظيمية العاملين الإحساس بالهوية.
3. **تنمية الشعور بالأمن:** من الأهداف الأساسية للمنظمة الأمن و الاستقرار وحماية أفرادها من مخاطر وحوادث العمل ليتمكنوا من أداء عملهم مما يؤدي إلى زيادة مستوى الإنتاج.

المطلب الثاني: تغير الثقافة التنظيمية

يمكن للثقافة التنظيمية أن تكون لها خصائص ثابتة نسبيا، وتتطور خلال العديد من السنوات و تتجدر من خلال القيم المتمسك بها بقوة من قبل الأفراد وبالإضافة إلى ذلك فهناك العديد من القوى المؤدية للمحافظة على الثقافة.[2]

لكن ذلك كله لا يعني أن الثقافة لا يمكن تغييرها أبدا ففي الحالات الاعتيادية وحينما تواجه المنظمة أزمة تهدد وجودها مشكلة حياة أو موت فإن أعضاء المنظمة سيتجهون للجهود التي تسعى إلى لتغيير الثقافة ولكن بدون هذه الأزمة فإنه يصعب تغيير الثقافة التنظيمية عملية صعبة جدا، وتشير المؤشرات أن تغير الثقافة يصبح ممكنا في الظروف الآتية:

- **أزمة قوية جدا:** هذه الأزمة تفويض الحالة الراهنة وتتطلب التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة الحالية، ومن الأمثلة على هذه الأزمات: التقليص المفاجئ للتمويل، الخسارة الحالية، وعميل أساسي، تغير تكنولوجيا أساسي.
- **تغير القيادة:** القيادة العليا الجديدة تمكن من توفير مجموعة قيم أساسية بديلة قد ينظر إليها على أنها أكثر قابلية للاستجابة للأزمة الحادة التي تواجهها المنظمة.
- **المنظمات الجديدة والصغيرة:** كلما كانت المنظمة أكثر حداثة وكلما كانت عملية التغير أسهل كما أنه من السهل لإدارة توصيل قيم جديدة حينما تكون المنظمة صغيرة الحجم.

[1] نجوى يوسف جمال الدين وآخرون، مرجع سابق ، ص 31.
[2] ماجدة العطية، مرجع سابق، ص ص 341، 342.

- **الثقافة الضعيفة:** كلما كانت الثقافة مشتركة أكثر ازداد اتفاق الأعضاء على قيمها كلما كان من الصعب تغييرها ولكن على العكس من ذلك فإن الثقافات الضعيفة أكثر قابلية للتغير وفي حالة توافر الظروف السابقة فإن الأفعال الآتية تؤدي لتغير الثقافة، قصص وطقوس جديدة من قبل الإدارة العليا، تغير نظام المكافآت لتعزيز القيم الجديدة، هذه الأفعال لن تؤدي إلى تغير سريع في المنظمة.

وذلك بسبب أن تغير الثقافة هي عملية طويلة تقاس بالسنوات لا بالأشهر إلا أن الثقافات في النهاية يمكن تغييرها.

كما ذكر الكاتب " بلال خلف السكارنة " في كتابه أن إجراء التغير والتطوير في الثقافة التنظيمية يستخدم وفق الخطوات التالية: [1]

أ. حصر وتحديد الثقافة والسلوك المتبع في المنظمة من قبل العاملين.

ب. تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب بها المنظمة.

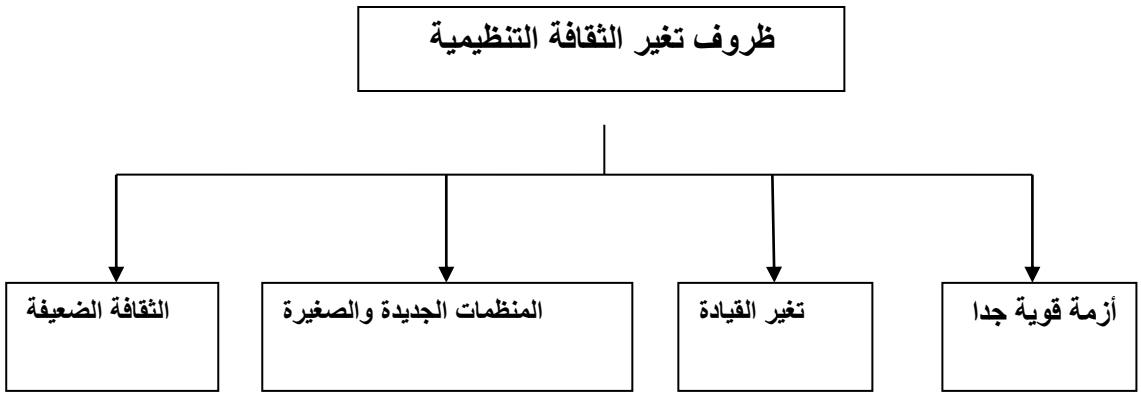
ت. تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة.

ث. تحديد الفجوة والاختلافات بين الثقافة الحالية والسلوكيات الجديدة ومدى تأثيرها على المنظمة بشكل عام.

ج. اتخاذ الخطوات من شأنها تكفل تبني السلوك التنظيمي.

والشكل التالي يوضح ظروف تغير الثقافة التنظيمية

شكل رقم(1-5):شكل يوضح ظروف تغير الثقافة التنظيمية



المصدر: من إعداد الطالبة

[1] بلال خلف السكارنة، مرجع سابق،ص ص 363.

المطلب الثالث: آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية

هناك ثلاث عوامل رئيسية تلعب دورا كبيرا في المحافظة والبقاء على ثقافة المنظمة [1]

1. **الإدارة العليا**: إن ردود فعل الإدارة العليا تعتبر عاملا مؤثرا على ثقافة المنظمة من خلال القرارات التي تتخذها فإلى أي مدى تلتزم الإدارة العليا بالسلوك المنتظم من خلال استخدام لغة واحدة ومصطلحات وعبارات وطقوس مشتركة وكذلك المعايير السلوكية والتي تتضمن التوجهات حول العمل وفلسفة الإدارة العليا في كيفية معاملة العاملين وسياسة الإدارة اتجاه الجودة والغياب وكذلك سياستها حول تنفيذ القواعد والأنظمة والتعليمات فإذا ما حافظت الإدارة العليا على سياستها وفلسفتها في جميع النواحي التي تخص المنظمة ككل فإن هذا سيؤثر على ثقافة المنظمة.

2. **اختيار العاملين**: تلعب عملية جذب العاملين وتعيينهم، دورا كبيرا في المحافظة على ثقافة المنظمة والهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين لديهم المعرفة والخبرات والقدرات لتأدية مهام العمل في المنظمة بنجاح وفي عملية الاختيار يجب أن يكون هناك مواءمة بين المهارات والمعرفة المتوفرة لدى الفرد مع فلسفة المنظمة وأفرادها، بمعنى آخر أن لا يكون هناك تناقض بين الأفراد في المنظمة من أجل المحافظة على ثقافة المنظمة لأنه قد يتأثر الأداء و الفاعلية في المنظمة بسبب تأثير الأفراد الجدد والذين يحملون ثقافة لا تتناسب مع ثقافة أفراد المنظمة الحاليين.

3. **المخالطة الاجتماعية**: يجب على الإدارة العليا أن تعرف الموظفين الجدد على ثقافة المنظمة السائدة على اعتبار أنهم يجهلون طبيعة القيم، والمعتقدات السائدة في المنظمة، وهذا من أجل تفادي الاختلافات بين الأفراد العاملين من جهة وتجنب تأثير مستوى أداء المنظمة وفعاليتها من جهة أخرى. [2]

[1] محمود سلمان العميان، مرجع سابق،ص ص 319،320.

[2] رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة–مصر، 2005، ص 162.

خلاصة الفصل:

إستعرضت في هذا الفصل لمفهوم الثقافة التنظيمية من خلال البدء بعرض معنى الثقافة ومختلف السمات التي تتميز بها وبعدها قدمت مفهوم الثقافة التنظيمية بشكل عام من خلال تقديم تعريف لها " بأنها مجموعة من القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات الأساسية المشتركة بين الأفراد في المنظمة.

وانتقلت إلى عرض أهمية وخصائص الثقافة التنظيمية وتناولت بالشرح المفصل مكونات وعناصر الثقافة التنظيمية وبعدها قدمت أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية وإلى الشرح المفصل إلى كل من أبعاد و مداخل دراسة الثقافة التنظيمية

وفي الأخير تطرقت إلى أهم محددات الثقافة التنظيمية وكيفية تأثيرها على المنظمة بالإضافة إلى التطرق إلى تغير الثقافة التنظيمية وأخيرا آليات المحافظة على الثقافة التنظيمية.

ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً حيوياُ في نجاح أو فشل المنظمات فيمكنها أن تؤدي الى نجاح المنظمة إذا ساهمت في تحقيق أهداف المنظمة. من خلال المشاركة وتنمية روح الإبداع و إتخاذ القرار ،كما أن، للثقافة التنظيمية دور في خلق قواعد سلوكية معينة تحد العاملين بالمنظمة ما هو السلوك المناسب أو غير المناسب.كما يمكن أن تنتج عن الثقافة التنظيمية فشل المنظمات إذا ما تنتج عنها معوقات تحول دون تحقيق كفاءة النظام و فعالية.

الإطار النظري لرأس المال الفكري

تمهيد:

يعد رأس المال الفكري من أفضل الموارد التي تنتج الأفكار التي تبدعها العقول البشرية وذلك من خلال تحليله وقياسه ، حيث أن التركيز على هذا المورد الذي يعتبر نادرا ، وصعب التقليد أصبح ضرورة وحتمية على كل المنظمات في ظل وجود بيئة متغيرة،تمتاز بالمنافسة الشديدة ، بدلا من التركيز على الموجودات المالية والمادية.

إذ يعتبر رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية مستقبلة مستمرة، وأفضل مخزون تعنى بتنميته وتطويره لأجل للإستفادة منه وبما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة كما أن تحقيق القيمة الحقيقة للمنظمات تكمن في قيمة مواردها البشرية و كفاءتها الفردية والجماعية، كرأس مال فكري الذي يعتبر من أكثر الموجودات وأهم ثروة تملكها المنظمة.وأفضل مخزون تعي بتنميته وتطويره لأجل لإستفادة منه ، لأنه التحدي الأكبر لهذه المنظمات يتمثل في المحافظة على هذه الأصول المعرفية ، وتنميتها وتوظيفها بما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة.

مما سبق سأتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث كالأتي:

المبحث الأول: ماهية رأس المال الفكري.

المبحث الثاني: قياس رأس المال الفكري.

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية بتنمية رأس المال الفكري.

المبحث الأول : ماهية رأس المال الفكري

يعد رأس المال الفكري من أهم الموجودات والحقول الفكرية التي بدأ الإهتمام بها منذ التسعينيات فقط. و تطور مع مرور الوقت إلا أنه أصبح ضمن الموجودات ذات قيمة التي تخلق معرفة. لأنه يمثل عملية قادرة على تحقيق كل ما تسعى إليه المنظمة.

المطلب الأول : نشأة و مفهوم رأس المال الفكري .

لقد ظهر مصطلح رأس المال الفكري ، منذ 1958 إلا أنه لم يجسد كمفهوم إلا بحلول عام 1969، بعدها تم توسيع هذا المفهوم وأصبح ضمن الإهتمام من قبل جميع المنظمات بشكل إيجابي يستحيل الإستغناء عليه.

فرع الأول: نشأة رأس المال الفكري :

قبل التطرق إلى مراحل النشأة و قد تأخر التعامل مع رأس المال حتى التسعينيات من القرن الماضي لسببين رئيسيين هما([1]):

أولا: أنه أثيري غير ملموس صعب القياس و التقييم و لم يكن ينظر إليه كرأس مال حقيقي لعقود طويلة باستثناء و ثروة واضحة كما هو الحال في براءات الاختراع و حقوق المؤلف و الملكية الفكرية و العلامة التجارية (شهرة عمل) .

ثانيا : أن النظم المحاسبة في المنظمات نظرت إليه على أنه تكاليف قصيرة الأجل على الرغم من أنه يجب النظر إليه على أنه استثمار مهم،و عليه يمكن تحديد ثلاثة مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري و ساهمت في تطويره و بناء استخداماته و قد حددها (العنزي و صالح) فيما يلي([2]):

[1] عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة . الطريق . التميز . الريادة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 240 .

[2] سعد علي العنزي و أحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009، ص ص 157 – 59 .

المرحلة الأولى : إضاءات البداية و توجهات الاهتمام بالقابليات البشرية:

و هي الحقبة الزمنية التي امتدت من القرن السابع عشر إلى نهاية سبعينيات القرن العشرين ، و قد أكدت على القابليات البشرية العامة (فكريا و جسديا و أدائيا) ، و التي نتعامل معها مجتمعة في الشخص الواحد و الغرض الأساسي من ذلك تصنيف فئة الشخص إلى (ماهر. شبه ماهر. غير ماهر ...الخ) ، و هذا يعني أن تلك المرحلة اهتمت بمدى القابلية لدى العنصر البشري ، سواء القابلية الفكرية أو الجسدية أو القابلية لأداء مهام معينة[1].

أن"رأس المال الفكري" يمثل نقطة الارتكاز و المؤشر المنطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري ، و مما يؤكد ذلك نتائج عدت دراسات التي أشارتأن رأس المال الفكري يعد بعداً جديداً في تحليل رأس المال البشري .

المرحلة الثانية : الاهتمام بالقابلية الذهنية.

في بداية ثمانينيات القرن العشرين أصبح المدراء و المستشارون و الأكاديميون في جميع أنحاء العالم واعين ، و لو بشيء من البطء إلى أن الأصول غير الملموسة (لاسيما رأس المال الفكري) التي تمتلكها المؤسسات كانت في الغالب المحدد الرئيسي لأرباحها ،ففي عام 1980 من خلال دراسة على أداء مؤسسات اقتصادية يابانية لوحظ وجود تباين في أدائها ، و تم تغيير هذا الاختلاف بوجود تباين في نسبة الأصول غير الملموسة التي تمتلكها كل مؤسسة من هذه المؤسسات ، و أكدت هذه الدراسة على أن الأصول غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد المؤسسات ، وفي عام 1986 كذلك قام (David Teece) من جامعة كاليفورنيا بكتابة مقالة بعنوان "الإفادة من الإبداع التكنولوجي" ، إذ حدد فيها الخطوات الضرورية لاستخراج القيمة من الإبداع و تحليلها و تفسيرها بالاستناد إلى نتائج و خبرات مؤسسات مبدعة ، و في عام 1989 أنشأ patricksullioum([2])

و هو مستشار تجاري مستقل متخصص في استخراج الأرباح و الفوائد من الإبداع من وجهة نظر تجارية و شهدت البدايات المبكرة لتسعينيات القرن العشرين تتويجا لجهود هذه المرحلة.

[1] عزيز دحماني ، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية ، حالة مؤسسة سونطراك أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، تخصص تسيير فرع علوم إقتصادية ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2015/2014 ، ص28 .

[2] المرجع نفسه ، ص 29 .

المرحلة الثالثة : تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية:

في منتصف التسعينيات من القرن العشرين بدأت الجهود البحثية حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين و المنظمات و الاتفاق على مبادئ و ممارسات هذا الموضوع و تأسيساً على ذلك فإن الجهود آنفة الذكر قد ركزت بالدرجة الأساس على إيجاد نظرية لرأس المال حيث صيغت افتراضات النظرية على النحو الآتي :

1 – أن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.

2 – أن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة النقدية للشركة و القيمة السوقية له.

3 – أن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.

4 – أن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل إستراتيجي.

5 – أن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المنظمات و حددت مبادئ النظرية بما يلي :

***حركية المفهوم** : أن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت بل حركي متجدد لأنه يمثل قوة فعالة التكيف مع متغيرات البيئة .

***الأداء الواقعي** : تكشف نتاجات رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع .

***الالتزام الحقيقي** : الدور الجوهري لرأس المال الفكري هو الالتزام العالي في الأداء و الإبداع و التجديد .([1])

***تكامل المقومات** : يعامل رأس المال الفكري وحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر و لا يجوز تجزئته على مكوناته الأساسية لأنها تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي .

***الفائدة المتعددة** : يمكن الإفادة من رأس المال الفكري في مراحل و عمليات مختلفة في نفس الوقت .

***التقويم و القياس** : توليد القيمة للمنظمة و تعظيمها يعتمد على القياس و التقويم المستمر .

[1] سعد علي و أحمد علي صالح ، المرجع السابق ، ص 160 .

الفرع الثاني: مفهوم رأس المال الفكري .

في بداية التسعينيات ظهر مصطلح رأس المال الفكري و قد تعددت التسميات للدلالة عليه فمنها : رأس المال المعرفي – رأس المال اللاملموس أو الأصول غير المادية و يمكن إيجاز التعاريف المتعلقة به فيما يلي :

تعريف 1 0 : أن رأس المال الفكري هو مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة و يحقق ميزة تنافسية في السوق([1]) .

تعريف 2 0 : يعرف ساليفان (p.Sullivan) رأس المال الفكري INTELLECTUEL CAPITAL بأنه المعرفة التي تتحول إلى ربح أو الكسب أكثر من الملكية الفكرية ([2]).

تعريف 3 0 : يعرف Hansen رأس المال الفكري بأنه الموجودات غير الملموسة التي يمكن استعمالها كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في عملية التطوير الإبداعي و الإستراتيجي بحيث يعتمد على الابتكار و التجديد الذي يعد الوسيلة الأساس لبقاء واستمرار المنظمة في بيئة العمل ذات التغير المتسارع ([3]).

تعريف 4 0 : هو المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها و استثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة و بعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد لا يمكن لمسه و لا رؤيته أو قياسه أو تقديره بثمن([4]) .

تعريف5 0 : عرفه BASSI على أنه المعرفة التي قد تشكل قيمة للمنظمة و تتكون من رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي و رأس المال الزبائني ([5]) .

[1] راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005 ، ص 64 .

[2] نجم عيود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات ، الطبعة الثانية ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2007 ، ص 289.

[3] علاء فرحان طالب ، إدارة المعرفة الزبون ، الطبعة الأولى ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ،الأردن ، 2009 ، ص 53 .

[4] سعد العنزي ، رأس المال الفكري الثروة الحقيقية لمنظمات الأعمال القرن الحادي و العشرين ، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، المجلد 8 ، العدد الخامس والعشرين، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة العراق ،2001 ، ص 10 .

[5] Bassilouri ,harnessing the power of intellectual capital training development, 1997 ,p.p 25.30 .

تعريف 06 : عرفه" **توماس**" على أنه الموهبة و المهارات و المعرفة التقنية و العلاقات و كذلك الإمكانيات التي تجسدها و الممكن استخدامها لخلق ثروة ([1]) .

و بناء على ما سبق ذكره يمكن استخلاص مفهوم شامل لرأس الفكري في أنه يتمثل في مجموع المهارات و القدرات و الخبرات التي من خلالها يمكن تحقيق التميز و التألق في عمل المنظمة التي تتسم بالتغير المستمر و درجة السرعة في التغير ، و بتحليل الرؤوس سابقة الذكر حول تعريف رأس المال الفكري يمكن استنتاج الأتي([2]):

– هناك تركيز على ارتباط رأس المال الفكري بالمعرفة البشرية .

– هناك شبه اتفاق على أن رأس المال الفكري هو المعرفة البشرية التي يمكن تحويلها إلى قيمة و يتكون من عنصرين:

أ– رأس المال البشري HUMANCAPITAL : و هي المعرفة المتخصصة التي تملكها المنظمة و لكنها ترتبط بالفرد و تكون محفوظة في ذهنه .

ب – الأصول الفكرية INTELLECTUEL ASSETS: و هي المعرفة الفكرية التي تمتلكها المنظمة و تكون مستقلة عن شخص عامل .

ج – هناك تركيز عن ضرورة الانسجام بين المعرفة التي يمتلكها الأفراد و التي تدخل ضمن مفهوم رأس المال و بين رأس المال الفكري و بين فلسفة المجتمع و أهداف المنظمة ([3]).

[1] توماس ستيوارت ، ثروة المعرفة رأس المال الفكري و مؤسسة القرن الحادي و العشرين ، ترجمة أحمد علاء إصلاح ، الدار الدولية لاستثمارات الثقافية، القاهرة ، 2004 ، ص 34 .

[2] الهلالي الشربيي الهلالي ، إدارة رأس المال الفكري و قياسه و تنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مقال منشور في مجلة التربية والتوعية ، جامعة المنصورة ، العدد22 ، مصر ، يوليو 2011 ،ص 23 .

[3] الهلالي الشربيي الهلالي ، المرجع السابق ، ص 24 .

المطلب الثاني : مكونات رأس المال الفكري .

اختلف العديد من الكتاب و الباحثين في تحديد كم و نوع مكونات رأس المال المعرفي و لأهميتها نوضحها كالتالي :([1])

1– التصنيف الأول: حيث تم تصنيف رأس المال الفكري إلى :

أ – رأس مال بشري ، ب – رأس مال الإبتكاري ، ج – رأس مال هيكلي ، د – رأس مال العمليات .

أما (SKANDIA) فقد أشار إلى أنه يتألف من مكونين هما :

أ– رأس المال البشري : يمثل المعرفة و المهارات و القدرات التي تساهم في تقديم الحلول لمشكلات العملاء .

ب– رأس المال الهيكلي : يمثل البرمجيات و المعدات و العلامة التجارية و الهيكل التنظيمي ...الخ ، بمعنى آخر القدرات التنظيمية ، كما أوضح أن هذين العنصرين يمثلان رأس المال المعرفي لمنظمات الأعمال، اللذان يقودان إلى النمو و التطوير و الاستقرار و يعدان الموجه الأساسي لمستقبل المنظمة .

2–التصنيف الثاني: و قد صنف وليد حميد رشيد الأميري في كتابه لمكونات رأس المال الفكري كالأتي :

1– **رأس المال البشري** : و يمثل بالموارد البشرية داخل الوحدة الاقتصادية الأفراد العاملين و خارجها (الزبائن و الموردين) .

2– رأس المال الهيكلي : و يتمثل في البرامج الجاهزة و شبكات التوزيع و سلاسل التوزيع ([2]).

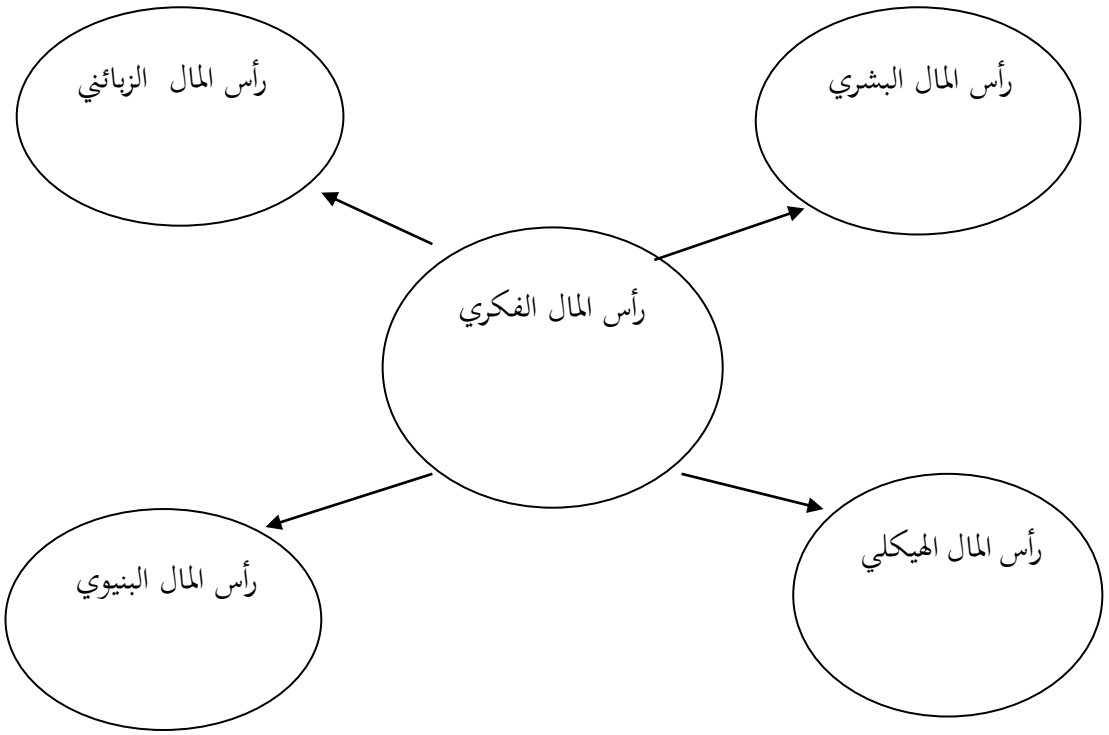
[1] محمد عزلات الحالمة ، مجلة رأس المال المعرفي و أثره في أسباب النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال ، دراسة استكشافية في شركات الاتصالات لأردنية ، جامعة البلقاء التطبيقية ، كلية الأميرة عالية الجامعية ، بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية ، العدد التاسع عشر ، عمان ، الأردن ، 2009، ص16 .

[2] وليد حميد رشيد الأميري ، المسؤولية الاجتماعية للمصاريف الخاصة في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري و رأس المال التمويلي ، دار اليانوري ، للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2015 ، ص 159 .

3- رأس المال الزبائني : و يمثل العلاقة بين الوحدة الاقتصادية و الأطراف الخارجية التي تتعامل معهم و المتمثلة بزبائنها و مجهزيها و قد أسماه البعض برأس مال العلاقات ، و هو الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال المعرفي و الأسهل على القياس من خلال الإرادات .

4- رأس المال البنيوي : و هو قدرة البنية على تحريك تطوير المبادرات من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة كالاعتراف بالأفكار الجديدة و المفاهيم و الأدوات المتكيفة مع التغير .

الشكل (2-1) : يبين مكونات رأس المال الفكري

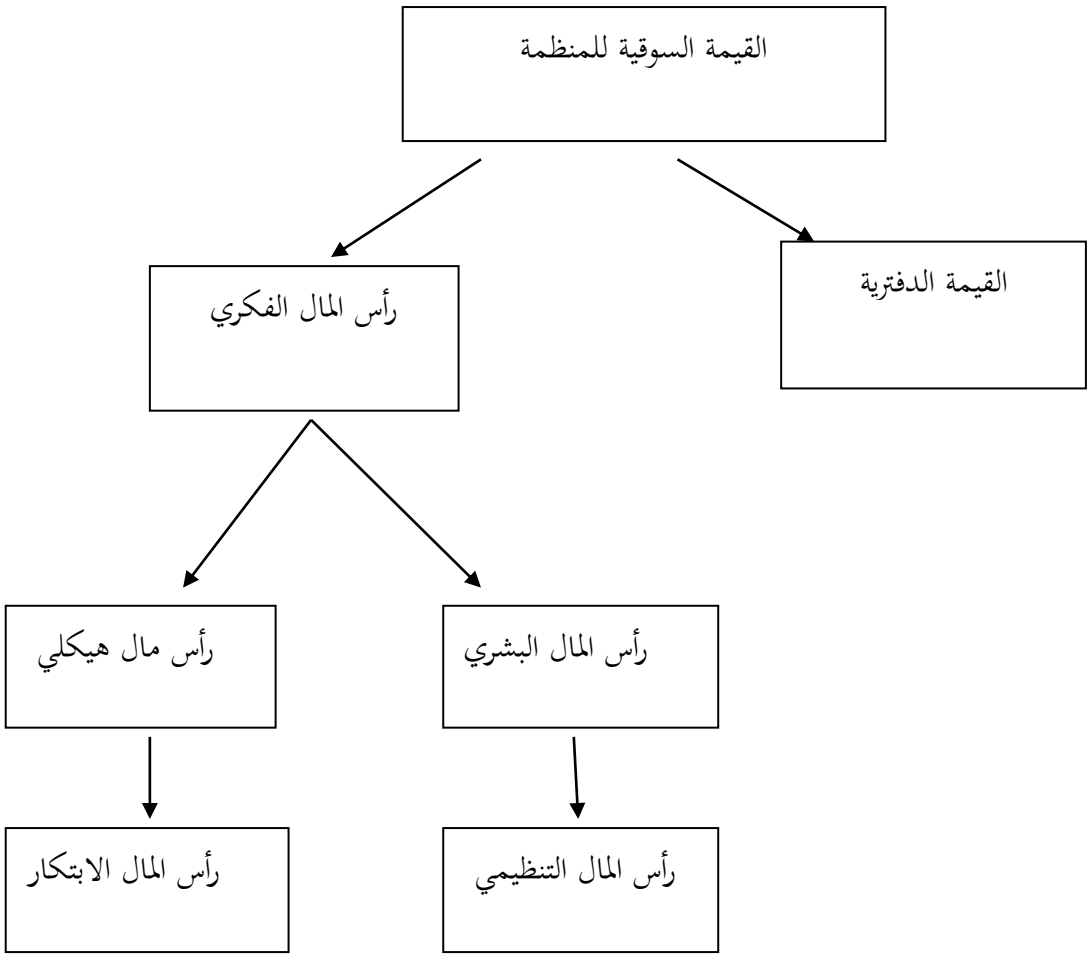


المصدر: وليد حميد رشيد الأميري، المسؤولية الإجتماعية للمصاريف الخاصة في إطار العلاقة بين رأس المال الفكري و رأس المال التمويلي، دار اليازوري ، للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن ،2015 ، ص 159.

3-التصنيف الثالث:يقسم هذا التصنيف رأس المال الفكري في المنظمة إلى جزئين أساسيين هما :

رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي وهو ما يوضحه الشكل رقم (1) و الذي يبين عناصر و مكونات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الحديثة من وجهة نظر BONTIS([1]).

الشكل (2-2) : عناصر و مكونات رأس المال الفكري



المصدر : محمد سعيد هاني ، رأس المال الفكري ، إنطلاقة معاصرة ، دار السحاب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2008 ، ص 28.

[1] -محمد سعيد هاني ، رأس المال الفكري ، إنطلاقة معاصرة ، دار السحاب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2008 ، ص 28

و من الشكل رقم 2 يمكن إستخلاص ما يلي :

1- أن القيمة السوقية للمنظمة تشمل على القيمة الدفترية مضافاً إليها رأس المال الفكري، أي أن bontis يرى أن الفرق بين القيمة السوقية و القيمة الدفترية يرجع إلى رأس المال الفكري ، و هذا الرأي عليه الكثير من التحفظات كما سبق تفسيره .

2- أن رأس المال الفكري يتكون من عنصرين رئيسيين هما رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي، و يعبر رأس المال البشري عن العاملين في المنظمة من ذوي القدرات الإبداعية و المعرفية المتطورة ، أما رأس المال الهيكلي فيشير إلى المعرفة التي تظل باقية في المنظمة بعد أن يتركها أعضاؤها بشكل مؤقت أو نهائي و يكون مخزناً في قواعد البيانات ، المستندات ، البرامج الجاهزة ،المكون المادي للحاسب الآلي hard ware و الهياكل التنظيمية .

3- أن رأس المال الهيكلي يحتوي على رأس المال التنظيمي الذي يتضمن ثقافة المنظمة و نظم المعلومات و تكنولوجيات الاتصال ، كما يحتوي على رأس مال الابتكار و الذي يتضمن براءات الاختراع و حقوق التصميم و النشر .

4- أن التصنيف السابق تجاهل مكوناً رئيسياً من أهم المكونات التي يمكن أن يشملها رأس المال الفكري و هو رأسمال العملاء و الذي يعتبر من أهم دعائم تكوين القدرات التنافسية للمنظمة([1]).

تصنيف الرابع : تصنيف أحمد المعاني وآخرون حيث قسم رأس المال الفكري إلى ([2]):

رأس المال البشري : و يتمثل في الأنظمة و قواعد البيانات .

رأس المال الزبائني : و يتمثل في العقود ، الوكلاء ، العلامة التجارية .

رأس المال النفسي و يتمثل في التفاعل ، الثقة ، الأمل و القدرة على المقاومة الموجدة لدى أفراد المنظمة .

تصنيف الخامس : حسب هذا التصنيف يتكون رأس المال الفكري من ثلاثة أجزاء هي :

1-**رأس مال بشري** : يتضمن المعرفة و المهارات و القدرات ولا يمكن للمنظمة أن تمتلكها لأنها في عقول البشر.

[1] محمد سعيد ، المرجع سابق ، ص ص 28-30

[2] أحمد المعاني و أخرون ، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2011 ، ص 234.

2-رأس المال الهيكلي : أي شيء في المنظمة يقدم التسهيلات لرأس المال البشري و ثم تضيفه إلى رأس المال التنظيمي و هي المعرفة الموجودة في المنظمة و الأنظمة من أجل زيادة فعالية المنظمة و رأس مال العملية و تشمل التقنيات و الإجراءات و البرامج التي تنفذ و تعزز تقديم الخدمات و المنتجات و رأس مال الإبداع و تتضمن كلا من الملكية الفكرية و هي التي تخضع للحقوق التجارية **مثل**حق النسخ و العلامة التجارية ، أما الجزء الثاني فهو أصول المعرفة غير الملموسة .

3-**رأس مال الزبائني** : يعرف بمدى قوة علاقة و ولاء الزبون و مدى رضا الزبون ([1]).

تصنيف السادس : **magic** يتشابه هذا التقسيم في تصنيفه لمكونات رأس المال الفكري بالعديد من الدراسات في هذا المجال و كذلك ذات الصلة حيث قسمه إلى كل من رأس المال الإنساني و رأس المال التنظيمي و أيضا رأس المال السوق ، و أخيراً رأس المال الابتكاري و فيما يلي شرح موجز لكل منهم على حدة ([2]):

1-**رأس المال الإنساني** : ينبغي اعتباره من الإمكانيات الأساسية للشركة .

2- **رأس المال التنظيمي** : هو قدرة نقل الإمكانيات الأساسية للمنتجات و الخدمات .

3- **رأس مال السوق** : يعكس قدرة الشركة على إدارة الإمكانيات الداخلية مع العوامل الخارجية .

4- **رأس المال الإبتكاري** : و يعبر عن مدى القدرة على تطور و تحديث الإمكانيات و المتغيرات البيئية.

المطلب الثالث : خصائص و أهمية رأس المال الفكري .

لرأس المال الفكري مجموعة من الخصائص التي تميزه عن باقي الفراد ، والتي تمكنه من المحافظة على بقاء وتميز المنظمة من خلال الأدوار التي يقوم بها.

[1] عاطف العدوان و سحر سليمان ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية ، مجلة دراسات للعلوم الإدارية ، المجلد 39 ، العدد الثاني ، 2012 ، ص143 .

[2] رشا الغول ، المحاسبة عن رأس المال الفكري و التنظيم العلمي و التطبيق العملي ، الطبعة الأولى ، الناشر مكتبة الوفاء القانونية ، الإسكندرية ، 2014 ، ص ص 100-101.

فرع الأول: خصائص رأس المال الفكري .

لرأس المال الفكري خصائص و سمات تميزه و التي يمكن عرضها كالآتي:

1- يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري بتوافر مهارات و خبرات عالية و متنوعة .

2- يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر و العمل .

3- يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في اتخاذ القرارات.

4- لا يرغب رأس المال الفكري في العمل في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي الكامل .

5- سريع الزوال و الفقدان .

6- يمكن الاستفادة من مراحل العمليات المختلفة في نفس الوقت .

7- الدرجة العالية من عدم تماثل المعلومات المتعلقة به فيما بين الإدارة داخل الشركة و بين أصحاب المصالح الآخرين .([1])

8- يتسم بدرجة عالية من عدم التأكد ([2]).

بالإضافة إلى ما سبق تحديده من خصائص للأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري للمنظمة ، فقد حدد العديد من الباحثين السمات و الخصائص التالية للأصول الفكرية السائدة في بيئة الاقتصاد المعرفي و هي :([3])

أ- أنها أصول غير ملموسة .

ب- صعوبة وضع بعض الأصول الفكرية تحت سيطرة منظمات الأعمال .

ج- صعوبة قياس و تقييم العديد من الأصول الفكرية .

[1] محمد سعيد هاني ، مرجع سابق ، ص 25 ص .26

[2] رشا الغول ، مرجع سابق ، ص 31 .

[3] محمد حباينة ، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة ، مذكرة ماجستير ، غير منشورة ، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة ، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة البليدة ، الجزائر ، 2007 /2008 ، ص 42 .

د- تعتبر أحد العناصر الحاكمة لتحديد القيمة الحقيقة لمنظمات الأعمال القائمة على المعرفة .

هـ- تمثل أحد عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي لمنظمات الأعمال .

و- التكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة للأصول الفكرية المتمثلة في الأصول البشرية و الهيكلية و العلاقية ([1]).

الفرع الثاني: أهمية رأس المال الفكري :

تتجلى أهمية رأس المال الفكري فيما يلي :

- أنه مورد إذا تم استغلاله و توفرت الإمكانيات في ظل إدارة تعرف أهمية رأس المال الفكري ، فإن نتائج ذلك ستظهر في المخرجات المتميزة التي تقوم المنظمة بصناعتها خدمية أو سلعية في ظل بيئة تنافسية عالية .

-يعد بمثابة ميزة تنافسية ([2]).

-يعتبر أساساً مهماً في بناء المنظمات الذكية و ذلك من خلال توفير العقول المتميزة بذكائها و قدراتها على استثمار باقي الموارد و تسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظماتهم ([3]) .

- يعد السلاح الأساسي للمنظمة لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن بقاء و استمرارية المنظمة.

في ظل اقتصاد قائم على المعرفة أصبح رأس المال الفكري مورداً إستراتيجياً و سلاحاً تنافسيا يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد و المصدر الرئيسي للثروة و الازدهار([4]) .

- الاهتمام برأس المال الفكري يقود إلى زيادة الإبداعية و جذب العملاء و تعزيز ولائهم وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة ([5]).

[1] محمد حباينة ، مرجع نفسه ، ص 42 .

[2] عاطف العدوان و سحر سليمان ، مرجع سابق ، ص 141

[3] حسن عجلان حسن ، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 ، ص 128 .

[4] سعد علي العنزي و أحمد علي صالح ، مرجع سابق ، ص 173 .

[5] مصطفى أحمد السيد ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 ، ص 57 .

-يمثل رأس المال الفكري كنزاً مدفوناً يحتاج إلى من يبحث عنه و استخراجه للوجود و الممارسة ، و يعد أحد أساليب استخراجه هو نشر المعرفة ([1]) .

-كما تكمن أهمية رأس المال الفكري في اعتبار أنه يمثل حجر الزاوية بالنسبة لأي نجاح في بيئة الاقتصاد الحديثة ، و ينبغي الأخذ في الاعتبار القضايا المعاصرة المتعلقة به و كذا الاهتمام بكيفية تطبيقه في مجال رسم السياسات[2].

-يعتبر رأس المال الفكري من الموارد الأساسية للشركات الحديثة في ظل اقتصاد المعرفة ([3]).

المبحث الثاني : قياس رأس المال الفكري :

القياس عملية رئيسية في أي بحث إداري لذلك زاد الاهتمام بموضوع القياس لدى متخذي القرارات و الباحثين في مجال الإدارة .لما هو دور أساسي في الإهتمام بالمورد الفكري ، وخلق القيمة الحقيقة بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الأول : خطوات و أدوار رأس المال الفكري .

لرأس المال الفكري مبادئ أساسية ليتم إدارته بصورة فعالة،كما أن المنظمات تعمل من أجل تحصيل قيمة من رأسمالها الفكري. بينما يميل البعض إلى التفكير في دور رأس المال الفكري أنه يقوم بتجميع لإيرادات فقط.

فرع الأول : خطوات إدارة رأس المال الفكري .

تشتمل خطوات رأس المال الفكري باعتبارها خيار إستراتيجي على الخطوات الأساسية التالية :

الخطوة الأولى : ترتكز على معرفة دور المعرفة كقوة محركة و الاعتماد عليها من أجل مساهمتها في إعطاء فائض قيمة ، و كلما زادت أهمية المعرفة كلما حققت إدارتها عائداً مهماً للمنظمة ([4]).

[1] زكريا مطلك الدوري ، إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة ، دار اليازوري العلمية للنشر ، الأردن ، 2008 ، ص 160.

[2] رشا الغول ، المرجع سابق ، ص 27 .

[3] أحمد خطيب ، إدارة المعرفة و نظم المعرفة ، علم الكتاب الحديث ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 18 .

[4] توماس ستيوارت ، مرجع سابق ، ص 127 .

الخطوة الثانية : مطابقة الإرادات التي تم الوصول إليها بالأصول المعرفية المنتجة لها ، و محاولة إيجاد رأس المال الفكري المنتج للمزايا التي اكتشفتها في الخطوة السابقة ([1]).

الخطوة الثالثة : تركز على وضع إستراتيجية لاستثمار الأصول الفكرية و استغلالها ووضع الخطط التي تؤدي إلى استخدام أمثل لرأس المال الفكري و استثماره من أجل زيادة قيمته .

الخطوة الرابعة : تركز هذه الخطوة على زيادة إنتاجية رأس المال الفكري و عمال المعرفة و البحث عن أساليب قياس جديدة من أجل قياس إنتاجية رأس المال الفكري ، دون أن نغفل عن حقيقة أن الأصول الفكرية لا يمكن إدارتها بنفس طريقة إدارة الأصول المادية ، كما أن عمال المعرفة الأكثر قدرة على زيادة إنتاجية رأس المال الفكري من غيرهم من العمال([2]) .

و عليه يتضح أن أهمية الخطوات السابقة في إدارة رأس المال الفكري و محاولة استغلاله أحسن استغلال من أجل تحقيق القيمة المضافة التي تبحث عنها المنظمات .

فرع الثاني : أدوار رأس المال الفكري :

يقوم رأس المال الفكري بمجموعة من الأدوار يفرضها عليه مركزه في المنظمة ، و التي يمكن إيجازها في النقاط التالية([3]) :

الأدوار الدفاعية : و تشمل الممارسات التالية :

- حماية المنتجات و الخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري في المنظمة .
- حماية حرية التصميم و الإبداع .

---

[1] حياة قاسمي ، علاقة تنمية رأس المال الفكري بهيكل رأس المال في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة ميدانية في مؤسسة صيدال ، مذكرة ماستر ، غير منشورة ، خصص إدارة و تسيير مؤسسة ، فرع علوم ، التسيير كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة المدية ، 2015 ، ص 27 .

[2] فرحاني لويزة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الإسمنت ، عين توتة باتنة ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، تخصص تنظيم الموارد البشرية ، فرع علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2016/2015، ص 125 .

[3] يحياوي فاطمة ، مسؤولية المؤسسة في تنمية رأس المال الفكري دراسة حالة مؤسسة كهريف ، رسالة ماجستير، غير منشورة ، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة ، فرع علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و التسيير ، جامعة يحي فارس المدية ، 2010/2009 ، ص 16 .

- تحقيق حدة الصراع و تجنب رفع الدعاوي ([1]).

الأدوار الهجومية : و تشمل توليد العائد عن طريق :

- المنتجات و الخدمات الناجمة عن إبداعات رأس المال الفكري .

- الملكية الفكرية المنظمة .

- معرفة الشركة و معرفة كيفية ابتكار مقاييس الأسواق الجديدة للخدمات و المنتجات الجديدة .

- تهيئة منافذ الاختراق التكنولوجي للمنافسين .

- تحديد آليات للأسواق الجديدة .

- إن صياغة الإستراتيجية تعيق دخول منافسين جدد ([2]).

المطلب الثاني : نماذج قياس رأس المال الفكري .

قبل التطرق إلى طرق قياس رأس المال الفكري يجدر الأمر معرفة أهمية قياس رأس المال الفكري فيما يلي :

- يكشف عن خصائص و قدرات الأفراد العاملين في المنظمة و يحدد ذوي القدرات الإبداعية المتميزة و من ثم يعد أداة تتيح للمدير بين اكتشاف و تبني مصدر ثمين قدرة تنافسية للمنظمة .

- يمثل مؤشر التقويم أداة المنظمة من خلال تحديد مستوى أدائها بالنسبة للسياسات التي تنتجها مع رأس المال الفكري ([3]).

[1] بلحاجي فوزية و صيفي مريم ، دور رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مديرية السياحة و الصناعة التقليدية ، المدية ، مذكرة ماستر ، غير منشورة ، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة ، فرع علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة دكتور يحي فارس المدية ، 2015/2014 ، ص 7 ، 8 .

[2] سلمان عبيد ، أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين ، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الموارد البشرية ، فرع علوم الإدارية ، كلية العلوم الإدارية ، جامعة العلوم التطبيقية ، البحرين ، 2014 ، ص 77 .

[3] عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد سالم ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ، عمان ، 2002 ، ص 82 .

و يشير الأمر أن أهمية قياس رأس المال الفكري ترجع إلى سببين هما :

1- أن رأس المال الفكري عندما يتم قياسه فإنه يمكن الحكم على كفاءة و فاعلية الاستثمارات المخصصة له كما أن القاعدة المتعارف عليها تقضي بأن ما يمكن قياسه يمكن إدارته .

2- يساهم قياس رأس المال الفكري بشكل كبير في تحديد القيمة الدفترية و القيمة السوقية للمنظمة([1]) .

و فيما يلي استعراض لأهم النماذج المستخدمة في قياس رأس المال الفكري : أشار (green 1998.14) إلى أن إدارة رأس المال الفكري مهمة في غاية الصعوبة ، لأن معظم الموجودات الفكرية لا تفضل الإدارة و السيطرة بل تلجأ في الكثير من الأحيان إلى المقاومة ، و عليه هناك عدد من النماذج التي قدمت بخصوص إدارة رأس المال الفكري نقدم منها :

1- نموذج (Stewart1997): و قد قدم نموذجه وفقاً للأتي :

أ - العمل على الاستفادة من الأفكار التي يقدمونها لمصلحة المنظمة و ذلك من خلال العلاقة الحسنة مع العاملين لديها و الزبائن .

ب- العمل على توفير الموارد إلى يحتاجونها ومساعدتهم على بناء شبكة علاقات داخلية وتعزيز فرص العمل و تدعيمها .

ج- إشاعة أجواء الابتكار والحرية والعفوية في طرائق الأفكار بعيدا عن القيود التي تفسد الابداع و تقتل الطموح.

هـ- الاحتفاظ بنظام معلومات كفء وبالذات قاعدة بيانات ممتازة .([2])

2- نموذج (leonard and straus.1999) : و قدم نموذجه وفق الآتي :

أ- تعزيز قابليات حل المشكلات المهنية عن طريق كسب المعرفة في النظم و برمجيات الحاسوب .

[1] محمد سعيد هاني ، المرجع سابق ، ص ص 40-43 .

[2] محمود علي الروسان و محمود محمد العجولي ، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصاريف (دراسة ميدانية)، المجلد 26 ، العدد الثاني ، مجلة كلية الدراسات الاقتصادية و القانونية ، جامعة جدارا ، الأردن ، 2010 ، ص 45

ب- التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة بالمعلومات لأن المشاركة على درجة كبيرة من الأهمية و لأن الموجودات الفكرية على عكس الموجودات المادية تزداد قيمتها باستعمالها .

ج- تحويل التنظيم نحو الموجودات الفكرية إذ أن المنظمات المعاصرة ينصب جل اهتمامها على تعزيز عوائد استثماراتها من الموجودات الفكرية .

د- المنظمات المقلوبة و ذلك بالتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية و إعادة تنظيم نفسها وفق هياكل تسمح بإدارة رأسمالها الفكري بمرونة عالية .

هـ- تكوين شبكات فردية و هي ما يطلق عليه أنسجة العنكبوت و ذلك من خلال جمع الأفراد معاً لحل مشكلة معينة ثم حل المجموعة بانتهاء المهمة ([1]).

و تمتاز هذه التفاعلات بقوة كبيرة و تعتمد هذه الشبكة على الآتي :

1- تشجيع التعليم المشترك و نشر المعرفة بين المحترفين .

2- إشاعة روح التعاون بين مجموعة المحترفين و خلق مناخ تنظيم مناسب .

3- تطوير آلية فاعلة للتغذية العكسية .

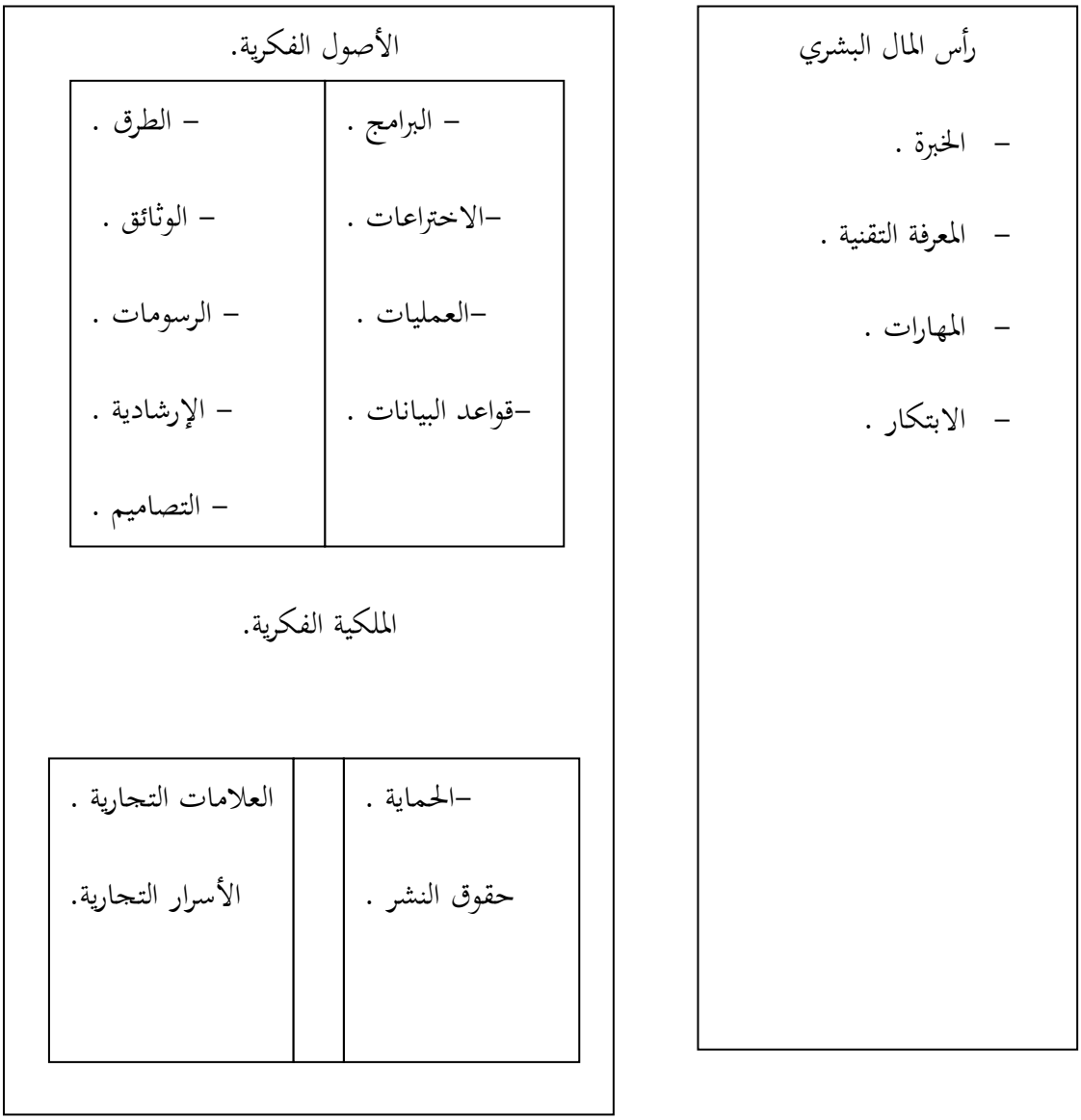
3- نموذج (sullivans model 2001): هو أكثر النماذج استخداماً في أمريكا و لذا يسمى ب group model و قسم sullivan ، رأس المال الفكري إلى رأس المال البشري و الأصول الفكرية حيث يشمل رأس المال البشري الأفراد الذين يعملون في المنظمة و يتكون من الخبرة ، المهارات ، القدرة على الابتكار ، أما الأصول الفكرية تتكون من الاختراعات ، قواعد البيانات مع اعتبار الملكية الفكرية هي مركز الأصول غير الملموسة و تتكون من الحماية و حقوق النشر و العلاقات التجارية ، و لكن ما يعاب عليه افتقاره لعنصر رأس مال العلاقات (الزبون) ([2]).

[1] محمود علي الروسان ، المرجع سابق ، ص 46 .

[2] لويزة فرحاني ، مرجع سابق ، ص 112 .

حيث يمكن توضيح ذالك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم : (2-3): يبين نموذج Sullivan



المصدر: فرخاني لويزة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة ، دراسة حالة شركة الإسمنت ، عين توتة باتنة ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة ، تخصص تنظيم الموارد البشرية ، فرع علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية ، و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة،2016/2015 ، ص 112.

4 – نموذج بطاقة الأداء المتوازن 1996BSL:

حيث قام كل من KAPLAN AND NORTON 1946 بتطوير هذا النموذج و كان بمثابة نظام للتخطيط و الإدارة الإستراتيجية و تقييم الأداء و يحاول ربط عملية تقييم رأس المال الفكري بإستراتيجية المنظمة و رسالتها و يحاول قياس أداء المنظمة من خلال مؤشرات تغطي أربع وجهات نظر هي :

1– منظور التعلم و النمو: يركز على الاهتمام بالموارد البشرية في المنظمة .

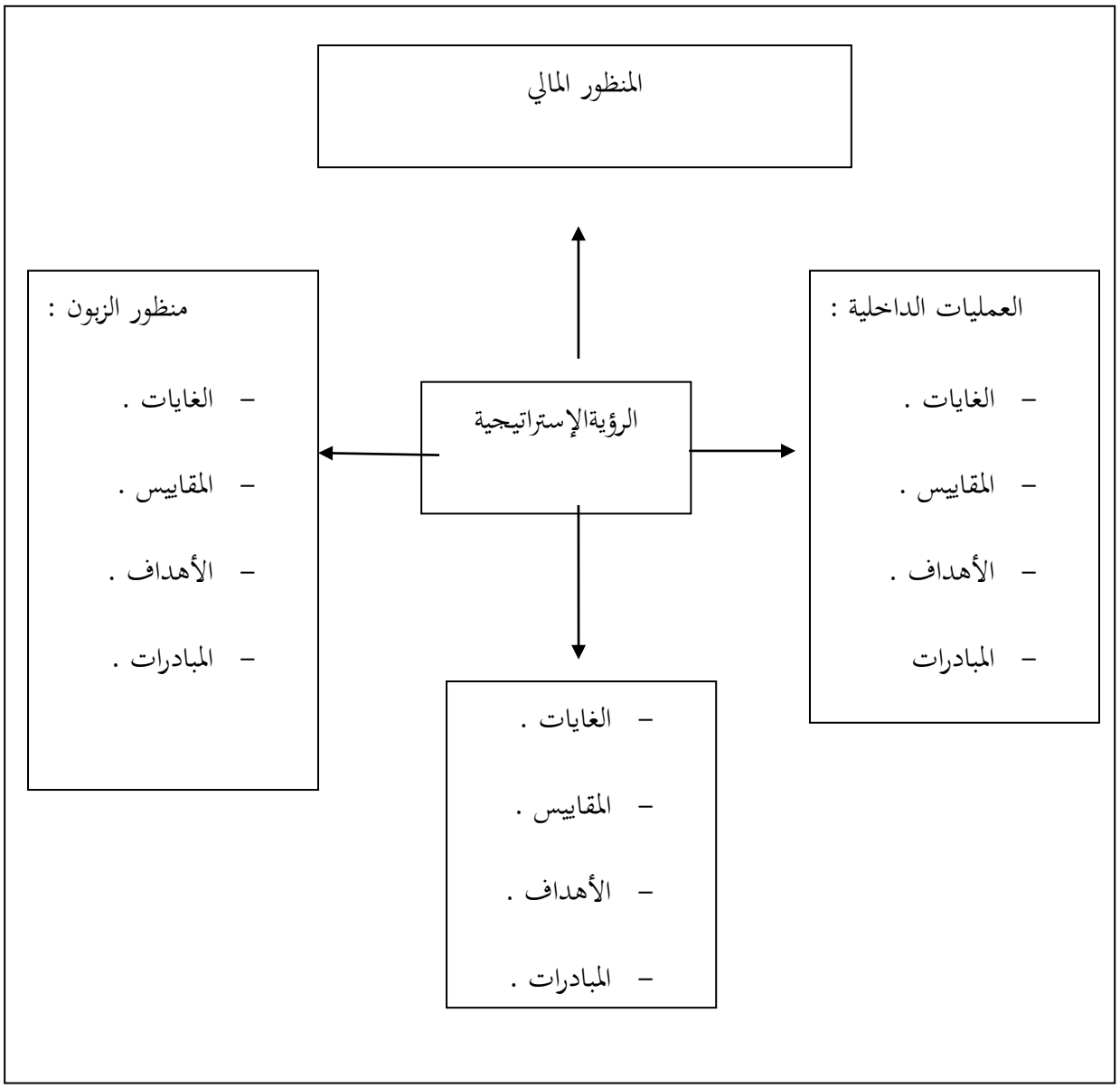
2– المنظور الداخلي: يركز على الاهتمام بأداء العمليات الداخلية التي تنبثق عنها أنشطة المنظمة .

3– منظور الزبون : يركز على ضرورة النظر إلى أنشطة المنظمة من خلال أعين الزبون لذا يجب على المنظمة أن تولي كل الأهمية لحاجات الزبون و رضاه .

4– المنظور المالي : يقيس النتائج النهائية من طرف المنظمة و يعتبر الكثيرون أن هذا النموذج هو الأكثر ملائمة لتقييم رأس المال الفكر([1]) .

[1] عمر أحمد همشري ، مرجع سابق ، ص 277 –278 .

شكل رقم (2–4):بطاقة الأداء التوازن BSL



المصدر: عمر أحمد الهمشري ، إدارة المعرفة ، الطريق ، التميز، الريادة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013، ص 278.

المطلب الثالث : أساليب المحافظة على رأس المال الفكري .

هناك مجموعة من العوامل للمحافظة على رأس المال الفكري تتمثل في الآتي :

أولا : تقليل ضغوط العمل : و ضغط العمل هو استجابة تكيفيه ذاتية ناتجة عن أي تصرف أو موقف أو حدث و الذي يضع عبئاً خاصاً على فرد ما و ضغوط العمل تمس الأداء السعادة النفسية للفرد و صحته و للتقليل منها يجب الحد من الأساليب المؤدية لها و المتمثلة في غموض الأدوار ، تحمل مسؤوليات أكثر مما يجب ، نقص الدعم الاجتماعي ، صراع الدور ، أحداث الحياة الضاغطة ([1]).

ثانيا : التدريب كأداة للمحافظة على رأس المال الفكري : من أجل تمكين رأسمالها الفكري من انجاز الأعمال التي تتسم بالدقة و الإتقان و التميز يتطلب من المؤسسة تزويد هذه الفئة بدورات تدريبية و تنميتهم بصفة مستمرة لمواكبة التطور العلمي و التكنولوجي و حمايتهم من التقادم ([2]).

كما ينظر إليه على أنه الجهود المنظمة و المخططة لتطوير معارف و خبرات و اتجاهات المتدربين و ذلك لجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم ([3]).

ثالثا : التكوين كأداة لتفعيل رأس المال الفكري : يحتل التكوين مكانة هامة ضمن الأنشطة الإدارية لتحسين أساليب العمل و ذلك عن طريق إحداث تغير في مهارات العاملين و قدراتهم من ناحية كما يستهدف تطوير أنماط السلوك الذي يتبعه في أداء أعمالهم من ناحية أخرى .([4])

[1] جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمان إدريس ، السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 514 .

[2] عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد سالم ، مرجع سابق ، ص 130 .

[3] حسن أحمد الطعاني ، التدريب الإداري المعاصر ، دار الميسرة ، عمان ، 2007 ، ص 15 .

[4] وهيبة سراج و سبتي عبد الحميد ، أساليب و سياسات الاستثمار في رأس المال الفكري ، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة الشلف ، يومي 13 – 14 ديسمبر 2011 ، ص 16 .

رابعا : مواجهة الإحباط التنظيمي : يرى flippe أن الإحباط يمثل عدم القدرة على إشباع بعض الحاجات بأي سلوك يقوم به الفرد فتتولد لذلك انفعالات لا يمكن تجنبها أو إخفاؤها فتعرضه للإحباط .

كما أن أهم مظاهر الإحباط التنظيمي تكمن في :

***مظاهر مادية:** تشمل العدوان ، التدخل الشخصي ، تخريب الدلالات .

***مظاهر تنظيمية** : تنظيم الغياب ، ارتفاع معدل دوران العمل ، ارتفاع نسبة الشكاوى ، ضعف الانتماء و الولاء ([1]).

المبحث الثالث: علاقة الثقافة التنظيمية برأس المال الفكري.

تعد الثقافة التنظيمية ، من بين المداخل المهمة ، التي تعتمد عليها المنظمة أثناء قيامها بإنجاز عملياتها و التي تتوصل من خلالها إلى تحقيق أهدافها .

المطلب الأول: تنمية الإبداع التنظيمي في المنظمة.

يعد الإبداع التنظيمي من أهم العناصر التي تساهم من خلالها ، المنظمة في تحقيق أهدافها، و هذا من خلال مشاركة العاملين فيما بينهم و تبادل الأفكار و الأعمال بما يخدم المنظمة ككل.

الفرع الأول: تعريف الإبداع التنظيمي.

الإبداع: هو العملية التي تحتوي على خلق أفكار جديدة و تطبيقها ، في مجالات جديدة أو عمليات أو خدمات تؤدي إلى نمو حركي للإقتصاد و زيادة للعمالة.[2]

الإبداع التنظيمي: هو كل عملية ينشأ عنها ناتج جديد نتيجة التفاعل بين الأفراد في المنظمة. بإستخدام أسلوب جديد يحقق التميز و التفوق و يعطي مرونة أكبر للمنظمة.[3]

[1] عصام عبد الوهاب الصباغ ، إدارة الأفراد ، مطبعة الخلود ، بغداد ، 1993 ، ص 33 .

[2] خير الدين بوجمعة ، مرجع سابق ، ص150

[3] أمينة صديقي ، مرجع سابق ، ص 14

كما جاء تعريف الإبداع التنظيمي: إستخدام الموظف المهارات الشخصية الإبداعية في إستنباط أساليب إدارية جديدة ، توصله إلى حلول إبتكارية لمشكلة إدارية تواجه مصلحة التنظيم أو تصورات جديدة ، لمعالجة تلك المشكلة بالإعتماد على التحليل الهادف ، و الجهد الإبداعي المنظم الذي يتصل بالإدراك الحسي القائم على التحليل المنطقي و الإختبار و التجريب و التقويم.

الفرع الثاني: عناصر الإبداع التنظيمي.

هناك العديد من عناصر الإبداع التنظيمي ،و لكن نذكر أهم هذه العناصر فيما يلي :

1-**الطلاقة** : يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة؛

2-**المرونة**: يقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف؛

3-**اللأصالة**: تعني أن الشخص المبدع لا يفكر بأفكار المحيطين به ، لهذا تكون أفكاره جديدة؛

4-**الحساسية للمشكلات**: تتمثل في القدرة الفرد ،على إكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة فالشخص المبدع ، يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد فهو يعي الأخطاء و نواحي ، القصور و يحس بالمشكلات هو إحساسا مرهقا؛[1]

5-**التحليل**: يقصد به إنتاج إبداعي و إبتكاري ، يتضمن عملية إنتخاب أو إختيار و تفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها؛

6-**المخاطرة** : يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني أفكار ، و أساليب الجديدة و لديه الإستعداد لتحمل المخاطرة ، الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها و المسؤوليات المترتبة على ذلك؛

7-**الخروج عن المؤلوف** : يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية و التطورات الشائعة ،

و القدرة على التعامل مع الأنظمة الجامحة.وتطويعها لواقع العمل و يتطلب ذالك شجاعة كافية؛

[1] محمد بن علي الليثي ، المرجع السابق ، ص ص 30 ؛ 41.

الفرع الثالث: أنواع الإبداع التنظيمي.

يأخذ الإبداع التنظيمي أشكالاً مهمة تتمثل في:

1-**الإبداع التكنولوجي:** وهو تلك العملية التي تتعلق بالمنتجات الإجابية ، و التي تخص المنتجات بمختلف أنواعها و كذالك أساليب الإنتاج و يتيح تحقيق جودة عالية لميزة تنافسية .و يتحقق من خلال الكفاءات الماهرة الراغبة في إحداث التغيير.

2-**الإبداع التنظيمي:** هو إدخال إجراءات و تطبيقات جديدة للتسيير أو التعديل فيها ، ويسمح بتحقيق التميز للمنظمة من خلال التكييف مع المتغيرات الحاصلة.

3-**الإبداع التسويقي:** هو البحث عن الكيفيات الجديدة و المتجددة لتلبية حاجات و رغبات العملاء و محاولة التفكير كما يفكر العميل. و هذا يقع على عاتق العمال ، ذوي المعرفة الذين يدركون جيدا كيفية كسب العملاء، و تحقيق التميز من خلالهم.

4-**الإبداع السلوكي:** يتمثل في التصرفات التي يقوم بها الفرد و العامل ، في المنظمة إتجاه ما يواجهه من مشاكل في العمل ، حيث يعرف كيف يتعامل معها و يجد حلاً لها.[1]

***الثقافة التنظيمية و الإبداع التنظيمي :**

- لكل منظمة دور أساسي تلعبه ، في تنمية قيمها التنظيمية و هذا يشكل من خلاله عملية إبداعية للأفراد في المنظمة لأن مصدر الإبداع الفرد العامل في المنظمة ، سواء كان إبداع أو جماعي. التي من خلالها تتيح كوادر ذات قيمة إبداعية.

كون أن رأس المال الفكري لم يأتي من العدم . بل يعمل داخل المنظمة ، وفقاً لما يحمله من أفكار إبداعية و ثقافة مميزة.

هنا يكمل التوازن حيث تقوم هذه المنظمة المتبنية لرأس المال الفكري ، بتكوين الأفراد عن طريق المشاركة بينهم. و العمل مع بعضهم البعض من خلال الثقافة التنظيمية و لأهداف التنظيمية و مختلف اللوائح ، و القوانين

[1] فرحاني لويزة ، المرجع السابق ، ص 213 .

المتواجدة على مستوى المنظمة .مما يسهل لرأس المال الفكري أو الفرد بصفة عامة من الإبداع من خلال توفير ظروف معينة منها ، مادية و منها ظروف معنوية ،كالثقة و العدل، و الصدق...

و إن أفضل المنظمات هي ، التي يكون لديها القدرة على الإبداع و أفضل الرؤساء في المنظمات هم أولئك الذين يمتلكون ، القدرة على تفجير الواهب الإبداعية لمرؤوسيهم ، و إستغلالها ، و العمل على المحافظة عليه .

و إن الإبداع التنظيمي ، هو طرح أفكار جديدة من شأنها تقوية روح العمل بالنسبة لرأس المال الفكري و تطويره ، و هذا من وجود ثقافة تنظيمية ، قوية تشجع على الإبتكار و روح العمل و تطبيق أشياء جديدة و أخرى قديمة بالإضافة إلى القدرة على التكيف و المرونة في حل المشاكل.

و يعتبر الإبداع من أهم الوسائل التي تساهم في تنمية رأس المال الفكري في المنظمة .و إن الثقافة السائدة في المنظمة التي تقوم بطرح قواعد و لوائح تنظيمية تساهم في تهيئة رأس المال الفكري ، الأمر الذي يؤدي إلى أو يساهم في تطوير الإبداع التنظيمي.

المطلب الثاني:إكتساب الميزة التنافسية.

تسعى المنظمات مهما كان نوع نشاطها ، إلى تحقيق أهدافها بميزة تنافسية تختلف عن المنافسين من خلال تبني مجموعة من الإستراتجية تساعدها في تحقيق ميزة تنافسية دائمة للمنظمة.

الفرع الأول: تعريف الميزة التنافسية.

-**عرفها علي سلمي**: بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون ، و يؤكد تميزها و إختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الإختلاف و التميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم ، التي تتفوق عما يقدمه لهم المنافسين الأخرين.[1]

[1] علي سلمي ، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتجي ، تكامل ، إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ،2001 ص 104

– كما تعرف الميزة التنافسية بأنها : هي البحث عن شيئ فريد و مختلف عن المنافسة .

الفرع الثاني:خصائص الميزة التنافسية

يمكن توضيح خصائص و صفات الميزة التنافسية على النحو الأتي:

*أنها نسبية ، أي تتحقق بالمقارنة وليست مطلقة؛

*تؤدي إلى تحقيق التفوق و الأفضلية على المنافسين؛

*الميزة التنافسية ليست حكراً على المؤسسة ما؛

*طويلة الأمد و صعبة التقليد من قبل المنافسين؛

*تشتق من رغبات و حاجات الزبائن[1]

*تقدم الملائمة بين موارد المنظمة و الفرص في البيئة،

*تنعكس في كفاءة أداء المنظمة لأنشطتها،أو في قيمة ما تقدمه إلى المشترين.

الفرع الثالث: أبعاد الميزة التنافسية.

يرتبط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسين هما:

البعد الأول: القيمة المدركة لدى العميل: بمعنى قيام المنظمات باستغلال الإمكانيات المختلفة ، في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع و الخدمات التي تقدمها تللك المنظمات مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها.حيث يتضمن مفهوم الثقة بالإضافة إلى السعر و الجودة و مدى الإقتناع بالمنتج أو الخدمة و خدمات مابعد البيع.

و تؤدي إدارة رأس المال الفكري ، دوراً هاماً في تدعيم مفهوم القيمة لدى العميل الذي يعد من الدعائم الأساسية لتحقيق الميزة التنافسية من خلال التركيز على مكوناتها ، و الذي يتمثل في رأس المال الزبوني.

[1] فرحاني لويزة ، المرجع السابق ، ص ص 150؛ 154 .

البعد الثاني: التميز.

يمكن تحقيق الميزة التنافسية أيضا ، من خلال عرض السلعة أو الخدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها.أو عمل نسخة منها وهناك مصادر للوصول على التميز من أهمها الموارد المالية و الموارد المادية و الموارد البشرية

و لإمكانيات التنظيمية.[1]

***الثقافة التنظيمية و إكتساب الميزة التنافسية :**

*إن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة التي تنمح للعمال المتواجدين بها من خلال المشاركة،والقيم المشتركة بين العاملين بها ، تساهم كلها في تطوير و تعزيز رأس المال الفكري ، من خلال تطوير أفكاره الإبداعية و لإبتكارية التي تعود بالمنظمة بالربح و هذا كله يؤدي إلى إكتساب المنظمة ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات سواء في نفس النشاط أو في نشاط أخر.

إن المنظمات في الوقت الحاضر تبحث عن مزايا تنافسية جديدة قائمة على أساس قدرة المنظمة المعرفية و ما تملكه من رأس المال الفكري ،كالإبداع.

و تقديم منتجات جديدة تشكل سلسة مترابطة لتطور تكنولوجي متكامل أصبحت سمة المنضمات المعرفية في الوقت الحاضر.

و تكمن دور الثقافة التنظيمية في إستثمار و تطوير و البحث و تشكيل رأس المال الفكري المنظمات ، و يهدف إلى زيادة قدرتها في خلق و تبني و إكتساب ميزة تنافسية قد تكون دائمة.

و إذا كانت المزايا التنافسية في الإطار القديم يمكن أن تستنتج و نقله من قبل الأخرين أو أنها تختفي و تزول سريعا بحكم وجود منافسين أقوياء و متابعين لعمل المنظمة.

إن المنظمات الناجحة هي التي تقوم و تسعى لتحقيق ميزة تنافسية دائمة.من خلال رأس مال الفكري فإطار الدور الذي تلعبه الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة .الأمر الذي يؤدي بالمنظمة إلى طريقة التفكير في رأس مال الفكري بكونه يعد ميزة تنافسية مستقبلية للمنظمة.

[1] مصطفى رجب شعبان ، المرجع السابق ، ص ص 70-71 .

المطلب الثالث:تحسين الأداء

يعد الأداء من الأمور الأساسية التي تطمح لها معظم المنظمات مهما كان نوع أو مجال نشاطها ، من خلال مختلف الأنظمة التي تقوم بها التي تدفعها إلى تسطير الأهداف و السعي لتحقيقها.

الفرع الأول: تعريف الأداء

–يشير الأداء : إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو عكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.([1])

–كما يعرف بأنه :نشاط مهم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فعال .[(2)]

–مما سبق يتضح أن : الأداء يعد محور أساسي لقياس نشاط الأفراد أو السلوك الناجم عنهم لإبراز نقاط القوة و نقاط الضعف فيهم ، كما أنه يعتبر عن الدور الفعال و العلاقات المتداخلة بين الجهد المبذول ، و القدرات المتاحة لديهم بتحويل المدخلات إلى مخرجات بمواصفات محددة ، و بأقل تكلفة من أجل الوصول لأحسن النتائج بالمنظمة

الفرع الثاني: مكونات الأداء

يتضمن الأداء جملة من المكونات و هي كالأتي: [(3)]

1–كمية العمل:

يعبر عن مقدار الطاقة العقلية و النفسية و الجسمية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

---

[1] راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدرا الجامعية ، االطبعة الأولى ، الإسكندرية ، 2000 ، ص 215.

[2] محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية ،دار الفكر الجامعي ، مصر الطبعة الأولى ، 2007 ، ص 335.

[3] محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية الجديدة للنشر و التوزيع ، مصر ، 2003 ص 219.

2-نوعية العمل:

تعني مستوى الدقة ، الجودة ، و ما مدى مطابقتها (الجهد المبذول للمواصفات) ، و في بعض أنواع الأعمال قد لايهم كثيراً سرعة الأداء أو كمية تعبير ما يهم هو نوعية الجهد المبذول ، و الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات التي تقيس درجة الإبداع و الإبتكار في الأداء.

3-نمط الإنجاز:

و نقصد به الطريقة أو الأسلوب التي تؤدي به الأنشطة العمل فعلى أساس نمط الإنجاز يمكن مثلاً:قياس ترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء الحركات أو الأنشطة المعنية في حالة ما كان العمل جسمياً.

الفرع الثالث: محددات الأداء:

يرى بعض الكتاب و الباحثين أن أداء الفرد في العمل يتوقف على ثلاث محددات هي:

***الرغبة:**

هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئة العمل أو هي تعبر عن واقعية الفرد ، التي يسعى لإشباعها و المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل و مدى كونها و ملائمتها.

***القدرة:**

تعبر عن مدى تمكن الفرد فنياً من الأداء و الدور من المعرفة أو المعلومات الضمنية الازمة ، بالإضافة إلى المهارات و مدى وضوح الدور.

***بيئة العمل:**

تتمثل في الملامح المادية مثل الإضاءة ، التهوية ، ساعات العمل ، التجهيزات ، و الأدوات المستخدمة ،و أخرى معنوية مثل: العلاقات بالرؤساء و المرؤوسين و منه يمكن الوصول إلى مايلي:

-الرغبة: الإتجاهات و الحاجات الغير المشبعة ، مواقف العمل.

-القدرة: المعرفة ، المهارات ، وضوح العمل.

–الأداء: الرغبة، القدرة ، بيئة العمل .

*** الثقافة التنظيمية و تحسين الأداء :**

يعتبر تحسين الأداء من الأمور التي تسعى إليها المنظمة ، للوصول إليها بإعتباره عامل أساسي يساهم بدرجة كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة و القيام بمهامها على أكمل وجه.

و الأداء يعتبر من المخرجات أو لأهداف التي تعمل المنظمة على تحقيقها ، و يتم الوصول إلى تحسين أداء جيد من خلال ملائمة ثقافة التنظيمية قوية بالمنظمة هذا كله يساهم في تنمية وتقوية روح الإبداع و الإبتكار لدى رأس المال الفكري. بتجسيد كل الطاقات المادية و البشرية الموجودة و دفعها، لإنجاز الأنشطة أو المهام الموكلة إليها ، بالشكل الذي يسمح بتحقيق مجمل هذه الأهداف بأقل تكلفة ممكنة.

و إن الثقافة التنظيمية فالمنظمة ذات للأداء الجيد هي المنظمة القادرة على إنشاء قيمة لزبائنها ،

أولاً ثم لمساهميه وأفرادها ، وذالك من خلال سيادة ثقافة تنظيمية قوية تساعد على خلق روح الإبداع في المنظمة مما يساهم في تحسين أداء العاملين بالمنظمة بإعتبارهم مصدراً للقيمة ووسيلة لإنشائها .

و هذا ما يمثل أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أغلب المنظمات .

خلاصة الفصل :

إستعرضت في هذا الفصل لمفهوم رأس المال الفكري ، من خلال البدء بعرض كل من نشأة رأس المال الفكري و مكوناته ، و خصائصه ، و أهميته ، و أنتقلت إلى عرض قياس رأس المال الفكري و تطرقت إلى الشرح المفصل . إلى كل من خطوات ، و أدوار رأس المال الفكري . بإضافة إلى أهم نماذج قياسه .كما تناولت أيضاً أهم الأساليب المحافظة على رأس المال الفكري.

وفي الأخير قمت بإستعراض العلاقة بين الثقافة التنظيمية و رأس المال الفكري . من خلال التطرق إلى تنمية الإبداع التنظيمي في المنظمة ، و إكتساب الميزة التنافسية ، وأخيراً تطرقت إلى الشرح بما يخص تحسين الأداء .

تبين لي من خلال التطرق إلى دراسة رأس المال الفكري ، بأنه يعد حالياً مشروعاً مهماً و إستثمارياً تسعى إليه المنظمات مهما كان نوع نشاطها ، إلى تحقيق أهدافها من خلاله . و إكتساب ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من المنظمات ، بإضافة إلى إكتساب زبائن لها من خلال تقديم خدمات تناسب رغباتهم ، و العمل على إستخدام تكنولوجيا جديدة في العمل بما يواكب التغيير و التطور المستمر . و لا توجد هناك طريقة أو صيغة تتبعها المنظمات في بناء رأس المال الفكري . بل هناك الكثير من الطرق المختلفة التي توجه المنظمة نحو تحقيق نجاحها و تحسين إستخدماتها .

الفصل الثالث

دراسة حالة بمجمع صيدال
مقر الإنتاج بالمدية

تمهيد:

بعد ما تناولنا من خلال الفصول السابقة، مفهوم الثقافة التنظيمية و رأس المال الفكري .حيث وجدت أنه في ظل التطورات و التغيرات الراهنة أصبح إلزاما على المنظمات التكيف مع التطورات بما يخدم أهدافها و من هنا جاء هذا الفصل لدراسة دور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري داخل مجمع صيدال بالمدية.

سأحاول في هذا الفصل إسقاط الدراسة النظرية ميدانيا.من خلال دراسة كيفية مساهمة الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري في مجمع صيدال بالمدية .

من خلال الإستعانة بتصميم إستبيان يحوي مجموعة من المعلومات التي تساعدنا في دراسة الحالة ، والتي من خلالها ستعمل على تفسير المتغيرات التي يحوي عليها الإستبيان عن طريق مجموعة لإحصائية للعلوم الأجتماعية SPSS

وعليه سأحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى المباحث الثالثة الأتية كألأتي:

المبحث الأول :لمحة عن مجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث:عرض نتائج الدراسة و تحليلها .

المبحث الأول: تقديم مجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية.

يعد مجمع صيدال من أهم وأكثر المنظمات العمومية التي يقف عليها الإقتصاد الجزائري ، والنشاط في مجال الصناعة الصيدلانية. من خلال هيكله الواسع يتوزع عبر مختلف أنحاء الوطن ومنتجاته تجاوزت السوق المحلية لي تخترق السوق العالمية.إلا أنه مر بعدة مراحل قبل وصوله إلى الوضع الذي هو عليه الأن .

ويعتبر مقر الإنتاج بالمدية ، محل الدراسة أحد أكبر و أهم هاته الفروع و أهم منظمة منتجه للأدوية بمختلف أنواعها على المستوى الوطني.

المطلب الأول :تقديم مجمع صيدال و هيكلها التنظيمي:

لقد شهد مجمع صيدال من خلال المرور بمرحلتين و هذا حسب النظام الإقتصادي الذي كان سائداً في الجزائر ففي مرحلة الإقتصاد المخطط بوضعية الإحتكار و إهتم أساساً بالجانب الكمي ، أما في مرحلة الإقتصاد السوقي ، فقد تبنى مجمع صيدال عدة إستراتيجيات جديدة تهدف إلى الرفع من مستوى نوعية و جودة منتجاته ، والعمل على تنمية حصته السوقية.([1])

الفرع الأول:نشأة و تقديم مجمع صيدال

أولاً: نشأة مجمع صيدال:

يبدأ مجمع صيدال بمرحلة الأولى في الصيدلية الجزائرية ، PCA فبموجب القرار المؤرخ في 10/04/1963 تم تأسيس هذه الصيدلية سنة 1969و تم المصادقة على قانونها الأساسي بمقتضى المرسوم الرئاسي 6/77 المؤرخ في 23/01/1977 الذي أقر ضمان إحتكار الدولة لإستيراد ، أنتاج و توزيع المنتجات الصيدلانية لإستعمال البشري.

في إطار مهمة الإنتاج أنشئت وحدة الإنتاج بالحراش سنة 1971 و تم إسترجاع وحدة بيوتيك في السنة نفسها ، ثم وحدة فارمال سنة 1975 المورثون عن المستعمر الفرنسي.

[1] Histori que de groupe Saidal .disponible Sur http://www.Saidalgroupe.dz historique.Consulté le :09 /04/2018.13:05

عن طريق المرسوم رقم 82/161 المؤرخ في 27/04/1982 تم تحويل الصيدلية المركزية الجزائرية إلى المؤسسة الوطنية لإنتاج الصيدلاني ، حيث كانت تتحول هذه الأخيرة من وحدات الإنتاج بالجزائر العاصمة.

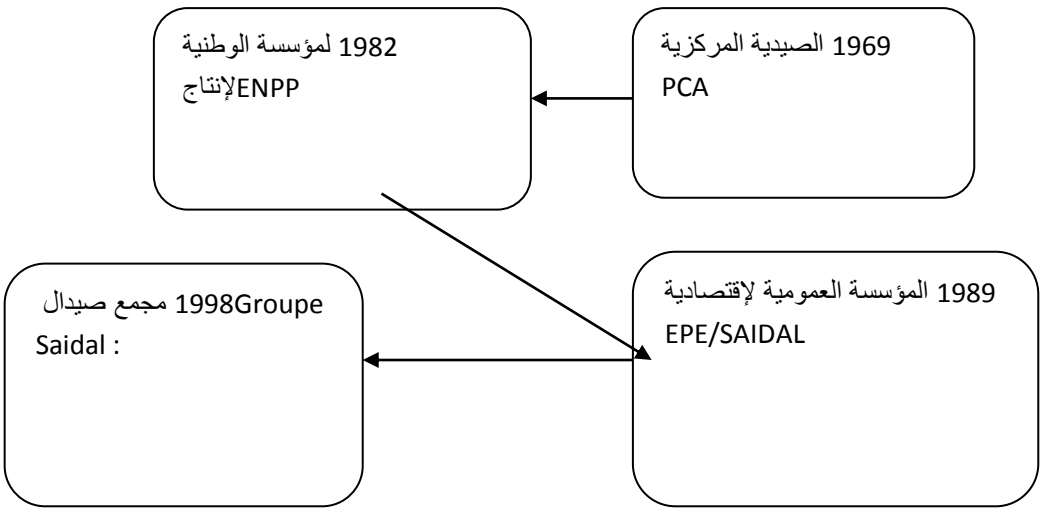
تم تحويل مركب أنتيبيوتيك رسمياً ، إلى المنظمة سنة 1988 بعد ما كان ملكا خاص للمنظمة الوطنية للصناعات الكميائية S N I C التي عملت على إنشائه.

في 1985/04/13 تم تغيير تسمية المنظمة طبقا للمنظمة للمرسوم رقم 85/74 لتصبح صيدال وبعد الإصلاحات الإقتصادية التي شهدتها الجزائر سنة 1989 ، أصبحت صيدال منظمة عمومية إقتصادية تتمتع بإستقلالية في التسيير. وفي سنة 1993 قامت صيدال بتنفيذ حطة لإعادة هيكلتها نتج عن تحويله في 1998/02/02 إلى مجمع صناعي يتكون من ثلاث فروع هي ، فارمال ، بيوتيك ، وأنتيبيوتيكال.

في عام 1999 دخل المجمع إلى البورصة و قام في 2009 يرفع حصته في رأس مال صوميدال بحدود 59% لتصبح فرعاً جديداً تابعاً للمجمع،وخلال عام 2010 إرتفعت حصة صيدال في رأس مالTaphco من 38.75% إلى 44.51%كما إكتسبت حصة 20% في رأس مال Beral.

يمكن تلخيص مراحل إنشاء مجمع صيدال في الشكل التالي:

شكل رقم (3–1) يبين: مراحل نشأة مجمع صيدال.



المصدر:مجمع صيدال.خلية الإعلام و التوثيق ، وثيقة تعريف مجمع صيدال 2018.

ثانياً:تقديم مجمع صيدال

يعتبر مجمع صيدال المنظمة ذات أسهم يقدر رأسمالها الإجتماعي ب 2.500.000.000 دج و يقع مقره الإجتماعي في:01 شارع يحي العياشي– حسين داي، الجزائر العاصمة يأخذ شكل مجمع صناعي،يقوم بتطوير ، إنتاج و تسويق المنتجات الصيدلانية للطب البشري، والبيطري.

تم إدراج مجمع صيدال في بورصة الجزائر بتاريخ 17/07/199

بتأشيرة خاصة منحت له من طرف لجنة تنظيم عمليات البورصة ومراقبتها(cosob) رقم 98/04 والمؤرخة في:1998/12/24 وعرضت أسهمه للبيع مابين 15 فيفري و 15 مارس 1999 وقد بلغ عددها ب:2000000 سهم وقد كان للبيع بسعر ثابت قدر ب:20%، من رأس مال المجمع. و قدرت القيمة الإسمية للسهم الواحد ب:250دج ، أما القيمة الحقيقة للسهم الواحد فقدرت ب: 800دج. وكذلك تلك أول تسعيره لأسهم المجمع.

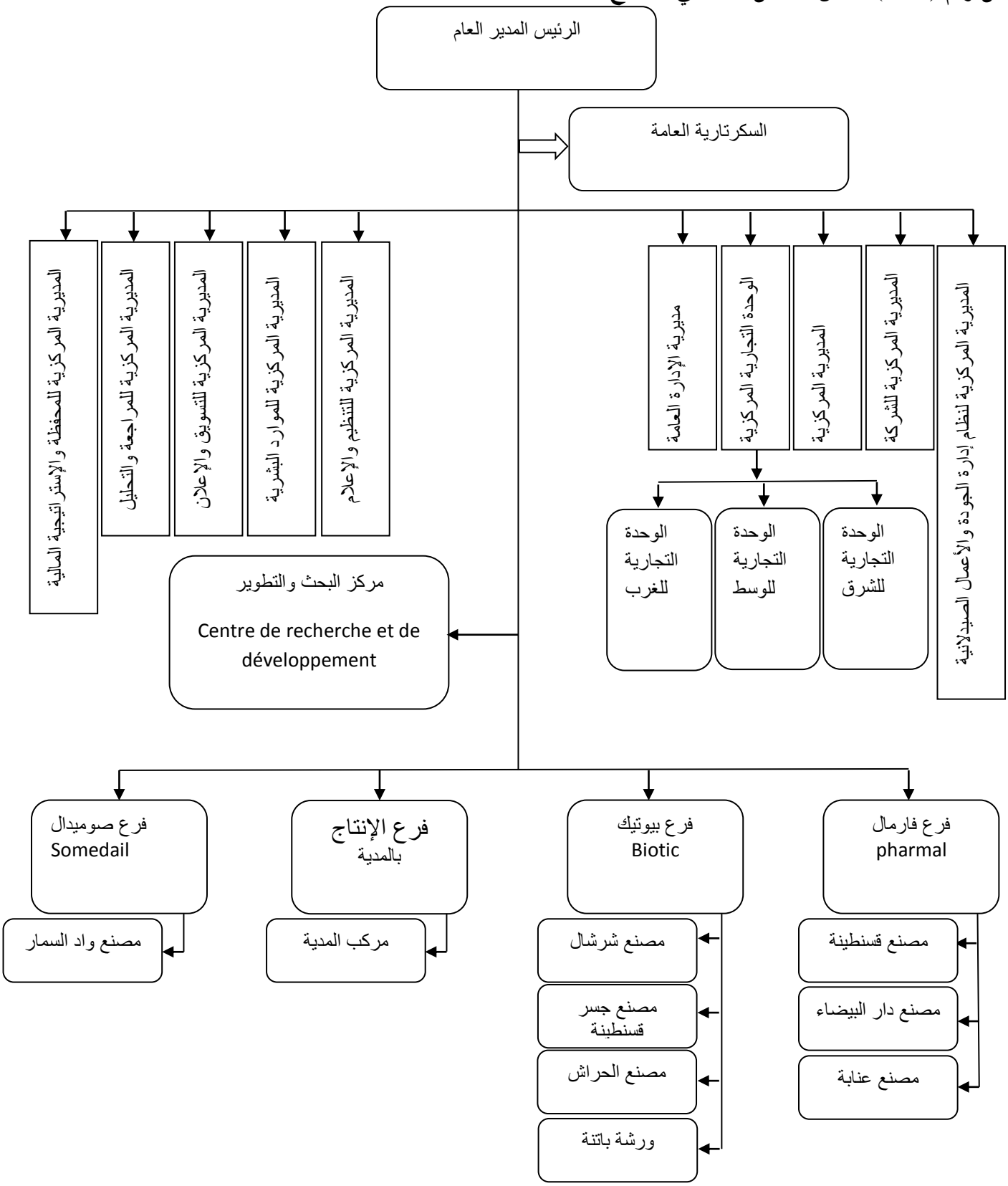
و يقدر عدد المساهمين في البورصة ب:19288 مساهم ، ويعد مجمع الصناعة الصيدلانية الكميائية المساهم الرئيسي . والذي قام بشراء 80% من مجموع الأسهم التي عرضت للبيع،

و بيعت الحصة المتبقية البالغة 20% إلى المستثمرين من المنظمات و الأفراد .

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

-عرف الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال ، تغييرين خلال عام 2009 ، الأول يخص منصب مدير العام أصبح رئيساً مديراً عاماً ، و الثاني يتمثل في إضافة فرع رابع إلى فروع الثلاثة السابقة و هو فرع صوميدال حيث يظهر الهيكل التنظيمي المتحدث لمجمع صيدال كما يلي :

شكل رقم (3–2) : يبين الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال .



المصدر:خلية الإعلام والإتصال، بمقر الإنتاج، صيدال.

من خلال هذا الهيكل التنظيمي نجد أن المجمع يتكون من العديد من المديريات و الفروع على المستوى ، و التي تتكامل وتتناسق فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف العامة للمجمع.([1])

1–الشركة الأم :

تضم المنظمة الأم المديريات و الوحدات التالية:

1–1 الرئيس المدير العام :يمثل أعلى سلطة في مجمع صيدال يشرف على مجلس إدارة المجمع والجمعية العامة، وتتمثل مهمته في إصدار الأوامر والتوجهات و إتخاذ القرارات اللازمة لتطوير المجمع وفق الأهداف المسطرة.

1-2 المديريات المركزية : و تشمل ما يلي:

1–2–1 مديرية الإدارة العامة: مهمتها تصميم إستراتجية المجمع وسياسات التسيير، وقيادة مختلف عمليات التصميم.

1–2–2 المديرية المركزية للموارد البشرية:تتمثل مهمتها في تخطيط ن توظيف ، تدريب وضع سياسة الأجور وتقييم الموارد البشرية في المجمع ككل، و كل الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

1–2–3 المديرية المركزية للتنظيم والإعلام الآلي: تتابع، تكيف، الهياكل التنظيمية والبرامج ونظم المعلومات مع السياسة التنظيمية للمجمع ككل.

1-2-4 المديرية المركزية للمحفظة و لإستراتجية المالية، تقوم بالبحث عن الفرص المالية على المدى المتوسط والطويل.

1-2-5 **المديرية المركزية للمنظمة**:تم إنشاؤها للعمل على على تحقيق مشاريع الإستثمار في المنظمات الأجنبية ، من خلال تطوير أساليب الإنتاج بالإعتماد على التكنولوجيات الحديثة لدعم النشاط وترقية المنتجات بغرض إقتحام الأسواق العالمية.

[1] خلية مجمع صيدال .خلية الإعلام و الإتصال و التوثيق.وثيقة مقدمة . مجمع صيدال.2018.

1-2-**6 المديرية المركزية للنظام إدارة الجودة الشاملةو الأعمال الصيدلانية:** تتضمن هذه المديرية العمل بالتوجهات الازمة لتحسين الخدمات الصيدلانية وهي على علاقة مباشرة بمركز البحث والتطوير قصد تكوين منتجات جديدة ذات جودة عالمية.

1-2-**7 المديرية المركزية للمراجعة والتحليل:**تهدف هذه المديرية إلى تحليل و مراقبة و تدقيق حسابات المجمع مع الحرص الدائم على المراجعة الداخلية.

1-**2-8 المديرية المركزية لتسويق واعلام الطبي:**تهدف هذه المديرية إلى دراسة السوق قصد تقديم ، تحسينات على المنتجات المجمع مع ضمان التوزيع الجيد لها.

1-2-9 **المديرية المركزية للأمن:**مهمتها توفير المن الداخلي والخارجي، للحفاظ على سلامة ممتلكات وعمال المجمع.

1-2-10 المصالح العلمية:

تتمثل في فروع المجمع التي تقوم بتنفيذ برامج الإنتاج المسطرة، و قد تم تقييم هذه الفروع بحسب المنتجات حيث يتم تجميع كل الوحدات المتشابهة،في طبيعة و نوعية الإنتاج في فرع واحد وهي تتكون من ثلاثة فروع كالأتي:

1-مقر الإنتاج :

إنطلق في الإنتاج سنة 1988 بالمدية، و قام بإنتاج المضادات الحيوية من كبسولات ، مراهيم ، أقراص مواد تحقين ومشروب ، ويتميز بإمكانيات هامة تتمثل في طاقة إنتاج المنتجات التامة (البنسيلين)، والمواد الأولية دون تعبئة ، كما يتوفر على المهارات عليا في إنتاج المواد المركبة .

2-فرع فارمال (Pharmal):

يضم ثلاث وحدات الإنتاج في كل من الدار البيضاء،1958 قسنطينة 1998 وعنابة 1998، يقوم بإنتاج الأقراص الكبسولات المحاليل، معجون الأسنان ، و المراهم ، يتميز بإمكانيات هامة تتمثل في طاقة كبيرة للإنتاج و كفاءات عالية في التحكم ، بالإنتاج و كذا بتوفر على مخبر حديث للبحث في مجال تطوير الأدوية.

3–فرع بيوتيك(Biotic):

يضم أربع وحدات للإنتاج بكل من الحراش 1970، جسر قسنطينة 1984 ، شرشال، 1998 وباتنة، وهي تقوم بإنتاج المحاليل المكثفة، العبوات والأنابيب الزجاجية.يتوفر هذا الفرع،على خبرة طويلة تمتد إلى أربعين سنة في مجال نشاطه

إضافة إلى مهارات عالية في الإنتاج الصيدلاني، كما أنه يعتبر المنتج المحلي الوحيد للمحاليل المكثفة.و الذي يتم وفق تكنولوجيا عالية و حديثة.

4-فرع صوميدال (Somedial)

فرع صوميدال هو نتيجة الشراكة بين المجمع صيدال و المجمع الأوربي(GNE)

و(FINALE)، يقع في المنطقة الصناعية بواد السمار الجزائر العاصمة على 7000م

أنشئ سنة 1994 ، تجهيزاته الحديثة توفر له طاقة إنتاجية تقدر ب:18 مليون وحدة مقسمة على ثلاثة أقسام:

-قسم خاص بالمنتجات الهرموية ، بطاقة إنتاجية 4 مليون وحدة سنوياً

-قسم خاص بإنتاج الدواء في أشكاله السائلة بطاقة إنتاجية 6 مليون وحدة.

-قسم خاص بإنتاج الدواء في شكله الجاف بطاقة إنتاجية 8 مليون وحدة سنوياً..

2- الوحدات التجارية :

يتوفر المجمع على ثلاث وحدات تجارية تهدف إلى التقرب أكثر من الزبائن ، وهي:

-الوحدة التجارية المركزية:

يقع مقرها الإجتماعي،المحمدية بالحراش.أنشئت في 1995/08/12 تعمل على تسويق و توزيع الأولية و المواد الصيدلانية المنتجة من طرف المجمع أو شركائه.

-الوحدة التجارية للشرق:

نشأت هذه الوحدة في 1999/10/11 تهدف إلى ضمان تغطية إحتياجات أكثر من 19 ولاية من ولايات الشرق الجزائري،وهي تشغل 50 عاملاً.

-الوحدة التجارية للغرب:

تم تدشينها عام 2000. مقرها وهران وتهدف إلى توزيع المنتجات النهائية في الجهة الغربية.و الجنوبية للوطن و هي تشغل 42 عاملاً.

3-مركز البحث والتطوير:

أنشى هذا المؤطر بتاريخ 27 جويلية 1998 ، و هو المكلف بالتصميم و التخطيط و البحث ،و الدراسة لتطوير منتجات المجمع و الإبداع الصيدلاني.

حيث يعمل المركز سنوياً على تطوير 05 إلى 08، منتجات مختلفة.

لتدرج قائمة المنتجات لمختلف فروع المجتمع.

*بعد تطرقنا للهيكل التنظيمي، لمجمع صيدال إتضح لنا أن هناك نوعين من العلاقات بين المصالح والوظائف.حيث نجد علاقات وظيفية، تربط بين مختلف الفروع وفيما بينها،و بين الأمن العام و الرئيس المدير العام، ويقصد بها تقديم الاستشارات والتوجهات وهناك علاقات هرمية تربط بين مختلف المديريات والوحدات، و فيما بينها و بين الأمن العام و الرئيس المدير العام .بمعنى تدفق لأوامر و تعليمات من أعلى مستوى إلى أدنى مستوى في المجمع.

الفرع الثالث:أهداف مجمع صيدال.

-يطمح مجمع كباقي، المنظمات الإقتصادية إلى تعزيز وضعيته في السوق المحلية، و العمل على ترقيتها إلى المستوى الدولي، ذالك من خلال السعي نحو تحقيق العديد من الأهداف التي نذكر منها([1])

*تنويع قائمة المنتجات بإتخاذ سياسة بحث و تطوير جديدة الأدوية .

*تقديم منتجات ذات قدرة تنافسية عالية من حيث الجودة و السعر.

*التطلع للمنافسة على مستوى السوق الخارجية ، خاص على المستوى الأفريقي.

*تطوير الشراكة المباشرة عن طريق مخابر ذات شهرة دولية أو من خلال إتفاقيات التكييف . LE Facomnage

*التركيز على الإستفادة من البحث العلمي بالتعاون مع كليات الصيدلة ومراكز البحث.

*رفع الإنتاجية و العمل على تحسين النوعية.

*تكثيف المجهودات في ميدان التسويق والإعلان الطبي في الميدان التجاري ، بهدف دعم الإنتاجية.

*العمل على تحقيق الأمن الدوائي محلياً من خلال الحد من حجم الواردات في مجال المنتجات الصيدلانية ، و ذالك من خلال توسيع حجم الإستثمارات وترقيتها.

*خلق مناصب شغل جديدة من خلال إنشاء فروع جديدة.

[1]Groupe SAIDAL/Rapport de Gestion,Opcit ,P :14

المطلب الثاني:تقديم موقع الإنتاج بالمدية

يعد موقع الإنتاج بالمدية،من أهم المواقع المتواجدة في الجزائر المتخصصة في إنتاج الأدوية.

الفرع الأول: نشأة موقع الإنتاج:

لقد أنجز موقع الإنتاج بالمدية من طرف المؤسسة الإيطالية،C.T.I.P لما لها من خبرات وتقنيات بالإضافة إلى تكنولوجيات متطورة ما تحمله من مميزات.([1])

وعليه مر موقع الإنتاج بالمدية بعدة مراحل في إنشاءه وهي كالأتي:

-في 1972/02/06:تم فرض منافسة دولية بشأن إنشاء مركب للمضادات الحيوية، وقد وقع إختيار المسؤولين على المؤسسة C.T.I.P نظراً لعروضها المناسبة و المعقولة.

-أما في 1977/05/05: تم في هذه المرحلة أو المدة بإبرام عقد الإنجاز بين الجزائر و المنظمة البريطانية .C.T .I.P

-تلي هذه المرحلة في1977/06/30: تم في هذه المرحلة تسليم المنظمة الإيطانية للمشروع.

-وأخيرا في 1978/02/12:بداية المنظمة بالقيام بإنجار اللأشغال.

والجدول التالي يبين توزيع إحصائيات الموظفين المتواجدين على مستوى الموقع لإنتاج بالمدية 2018/04/09

جدول رقم (1–1) : توزيع إحصائيات الموظفين المتواجدين على مستوى الموقع لإنتاج بالمدية 2018/04/09

عدد العمال الإجمالي	إطارات	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	ذكور	إناث	المجموع الكلي
693	131	413	149	590	103	693

المصدر: مقابلة، محمد فهيس 2018/04/09 10:30.

[1] محمد فهيس، رئيس خلية الإعلام و التوثيق ، بمجمع صيدال مقر الإنتاج المدية مقابلة بتاريخ ،2018/04/09.

الفرع الثاني:تعريف موقع إنتاج بالمدية:

يعد موقع الإنتاج بالمدية شركة عمومية إقتصادية ذات أسهم ، حيث يقدر رأسمالها يقدر:1.187.500.000دج ، المدية 2600 على بعد 100كلم جنوب الجزائر العاصمة.([1])

و تقدر مساحته ب:33 هكتار من بينها 19 هكتار ويقوم هذا الموقع بإنتاج المضادات الحيوية و هذا بالإعتماد على تجهيزات الازمة التي تساعد في صناعة الأدوية .

وبعد تحويل أو إعادة هيكل المنظمة العمومية الإقتصادية لصيدال.

حيث تحول إسم المركب إلى فروع المضادات الحيوية ثم إلى وحدة المضادات الحيوية ، إلا أن وصلت تسميته إلى موقع الإنتاج بالمدية خلال بداية سنة 2014.

و عليه فإن موقع الإنتاج بالمدية يضم عدد كبير من العمال والعاملات الموزعين على مهام مختلفة ، ومتخصصين في مجال الصناعة.

كما أن موقع الإنتاج بالمدية يقوم أو يوظف حالياً 667 موظفاً من بينهم 693 موظفاً، من بينهم 690 رجال و الباقي معظمهم نساء و كل فرد و مستواه في الموقع.

ولقد إمتدت إنجاز هذا المشروع ب 50 شهراً.أي مايعدل 04 سنوات وشهرين .و تم إنشاء هذا الموقع من خلال المنظمة الإيطانية و ذلك بمشاركة مع بعض المنظمات الوطنية نذكر منها كالأتي:

-المنظمة الوطنية للصناعات الكميائية و الغاز SONELGAZ

-المنظمة الوطنية لصناعات الكميائية S.N.I.C

-منظمة تطوير الصناعات الكميائية S.D.I.C

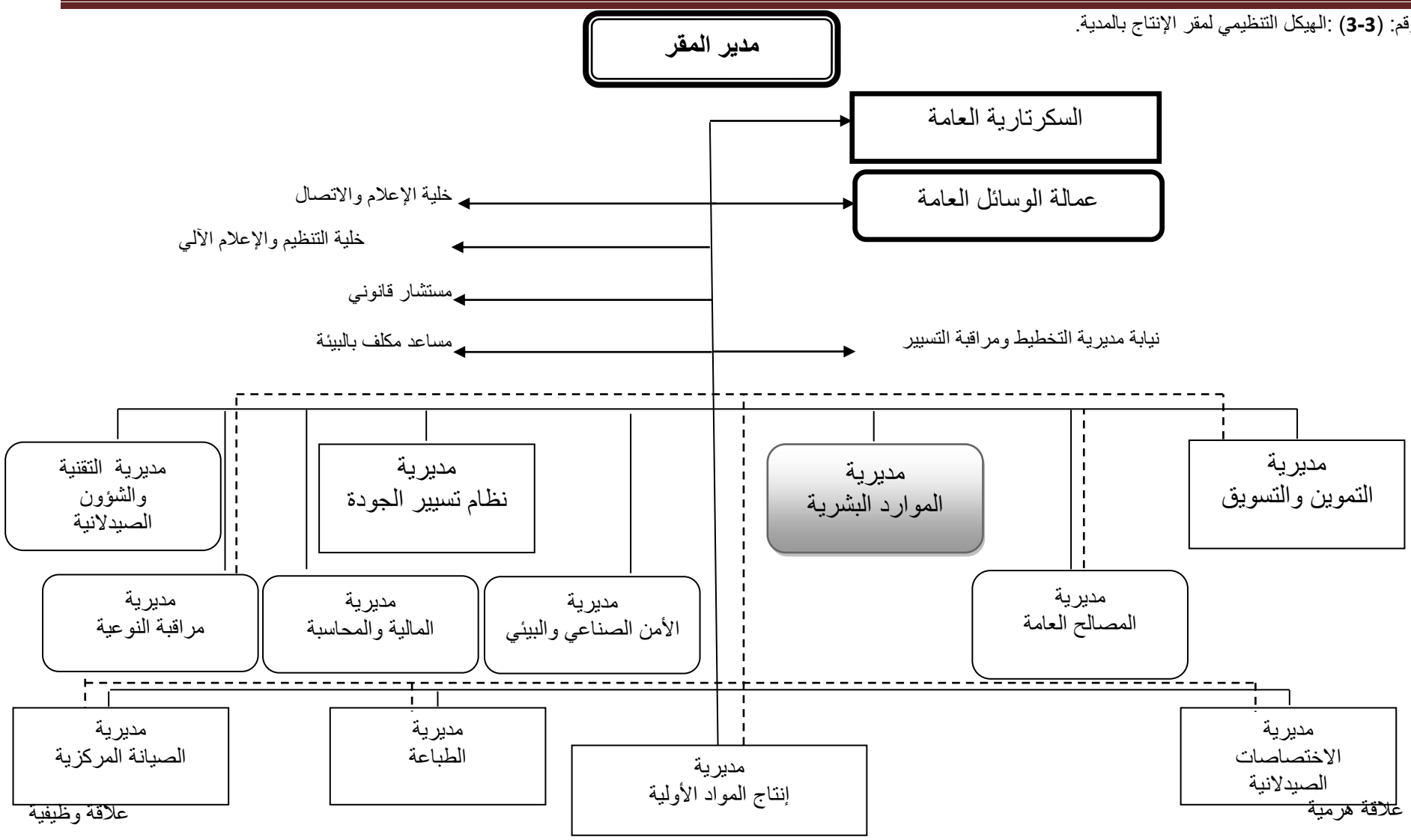
[1] محمد فهيس، مسؤول الإعلام و التوثيق 2018/04/09.

الفرع الثالث:هيكل مقر الإنتاج:

للموقع الإنتاج بالمدية هيكل تنظيمي خاص به يتم من خلاله توزيع المهام و العلاقات على مستوى الموقع. حيث شهد هذا الموقع تغيراً من جانب المدير العام.لما تم من خلال تنظيم هيكل تنظيمي جديد .

والشكل التالي يبين لنا الهيكل التنظيمي الخاص بمقر إنتاج بالمدية:

الشكل رقم: (**3-3**) :الهيكل التنظيمي لمقر الإنتاج بالمدية.



المصدر: أخبار صيدال، النشرة الداخلية رقم02،ديسمبر 2013، ص 04.

وعليه يمكن التعرف على كل من مديرية وكل مصلحة كالأتي:([1])

أ-الإدارة العامة: وتتمثل في

1-مدير الموقع:

للمدير سلطة في اتخاذ القرارات كما له،سلطة عالية في التحكم في المديريات والمصالح المتواجدة على مستوى موقع لإنتاج.

وذالك من خلال القيام بمختلف الأنشطة التي يقوم بها ، التي من خلالها يحسن ضمان نمو وتوسيع ذو كفاءة على مستوى الموقع.

2-السكرتارية العامة:

تقوم بتنفيذ جميع أنواع المهام الموكله إليها من طرف المدير.

3-عمالة الوسائل العامة

4-خلية الإعلام و الإتصال:

مهمتها وضع مجموعة من الخطط التي تسهل ، الإتصال داخل الموقع.

5-نيابة مديرية التخطيط و مراقبة التسيير:

يتم من خلال هذه المصلحة بالمراقبة الجيدة من خلال وضع لوائح تساعد في السير الحسن لأنشطة الموقع.

6-مستشار قانوني:

تكمل مهمته بالحفاظ والدفاع على كل مصلحة من مصالح الموقع ودراسة و متابعة القضايا القانونية و القضائية الخاصة به.

[1] محمد فهيس، مسؤول الإعلام و التوثيق ،12 /2018/04.

7-مساعد مكلف بالبيئة:

يساعد في الحفاظ على البيئة وحمايتها بصفة دائمة ،حسب القانون رقم 01/03 المؤرخ في 2003/07/19.

ب-المديريات الأساسية للموقع:

1-مديرية المصالح العامة:

يتم في هذا القسم بتوزيع التجهيزات والمعدات ، ومختلف المواد التي يتم إستغلالها في القيام بالأنشطة الموقع.

2-مديرية التسويق والتموين:

تقوم هذه المديرية بتوفير مختلف المواد الأولية و الوسائل التخزين ، التخزين وفق المعطيات المطلوبة بكل منتج من خلال التنسيق مع الوحدة التجارية للوسط.

3-مديرية المواد البشرية:

مسؤوليتها تطوير مختلف الإستراتجيات المواد الأولية ن و التعليمات الخاصة بالموقع الإنتاج.

4-مديرية الأمن الصناعي البيئي:

مهمتها الحفاظ على أمن وسلامة العمال بالموقع بالإضافة جميع الممتلكات الخاصة بالموقع و التجهيزات التقنية الموجه لمعالجة المياه و النفايات.

5-مديرية المالية و المحاسبة:

مهامه تطبيق الإستراتجية المالية بالإضافة إلى مراجعة الحسابات المتعلقة بالموقع.

6-مديرية نظام توسيع الجودة :

تتجلى مسؤوليتها في تنفيذ ومراقبة ومتابعة نظام تسيير الجودة على المستوى الموقع.

7-مديرية التقنية والشؤون الصيدلية:

تقوم بتطبيق جميع قواعد التقنية و الإدارية ، من أجل الصحة العمومية ، تحت تعليمية الأمر المطبق رقم92 /285 المؤرخ في 1992/07/06.

8-مديرية الإختصاصات الصيدلانية:

تقوم بإنتاج جملة من الأدوية بالجودة و الكمية المحددين سابقاً.

9-مديرية إنتاج المواد السابقة:

مهمتها إنتاج المادة النشطة أو الفعالة من خلال تطبيق تكنولوجيا الحيوية ليتم تحويلها إلى مضادات حيوية بينيسيلسنية أو غير البينيسيلسنية نصف المصنعة.

10-مدير الصناعة :

يتم في هذه المديرية، بإنتاج مواد التعبئة و التغليف الصيدلانية بالإضافة إلى إنتاج

المنشورات كالجرائد و المجلات المتعلقة بمجمع صيدال ، حيث تقدر طاقتها

الإنتاجية ب:80 مليون علبة تغليف و 140مليون منورة دواء سنوياً.

11-مديرية الصيانة المركزية:

مهمتها الإحتفاظ و صيانة المعدات و التجهيزات ، التي يتم إستغلالها أثناء عملية

لإنتاج و المراقبة الدائمة والتقنية داخل الموقع.

ج-**المديريات المساعدة:** وتشمل

1-مديرية الموارد البشرية:

تهتم بتسيير شؤون العمال داخل المجتمع من خلال، حساب رواتبهم والمنح والأجور، وتنميتهم من خلال التدريب وتطوير العلاقات الإجتماعية داخل موقع العمل وخارجها.

2-مديرية المالية والمحاسبة:

تقوم بتنفيذ إستراتجية مالية بالإضافة إلى مراجعة الحسابات الخاصة بالموقع.

المطلب الثالث: وظائف وأهداف مقر الإنتاج بالمدية

يكمن دور مقر الإنتاج في القيام بعدة وضائف من خلال جملة من الأنشطة والمهام الموكلة إليه في إطار السير الحسن للعمل بالإضافة إلى التحقق من كفاءة وفعالية عمل المقر الخاص بالإنتاج.

الفرع الأول:و ظائف مقر الإنتاج بالمدية

يعد موقع الإنتاج بالمدية من أهم المصانع التي تقوم بإنتاج المواد والمنتجات الصناعية،على مستوى المدية، لما لها من وظائف عديدة في تطوير وإنتاج المواد الصيدلانية الخاصة بالإستعمال سواء البشري أو البيطري.([1])

وعليه تتمثل هذه المهام في الأتي:

1-إنتاج المنتجات التعبئة و التغليف.

2-تأمين جودة ومراقبة تحليل وتركيب الدواء.

3-إنتاج الأسس الفعالة للمضادات الحيوية .

4-القيام بالبحوث التطبيقية وتطوير الأدوية.

5-نقل السلع والبضائع.

6-تقديم الخدمات.

7-الصيانة الذاتية لتجهيزات الإنتاج والعمل على تطوير التقنيات المستعملة في الإنتاج، وهذا من أجل ضمان النوعية ورفع الطاقة الإنتاجية.

[1] محمد فهيس ، مسؤول ، عن مركز الإعلام و التوثيق مقابلة بتاريخ ، 2018،/04/19.على ساعة 10:15.

8-إحترام اللوائح والقوانين المتواجدة داخل المقر يعتبر أهم الأهداف الإستراتجية للمقر من خلال، الإلتزام والوفاء للمجمع.

الفرع الثاني:أهداف مقر الإنتاج بالمدية

يقوم مقر الإنتاج بالمدية إلى السعي لتحقيق مجموعة من الأهداف وذالك للإحتلاله، المركز التنافسي في السوق وتحقيق ميزة تنافسية لمواجهة المنافسة الخارجية ، ومن بين هذه الأهداف نجد:

1-تطوير سياسة ترقية المنتوج.

2-الإهتمام بالعاملين في شتى المستويات من أجل التنظيم الجيد للعمل، الذي من خلاله تحقيق الهدف المنشود للمجمع بأكملها.

3-العمل على إكتشاف والبحث على كل جديد .

4-توسيع أداة الإنتاج والإستغلال الأمثل لقدرات لإنتاج المتاحة.

5-تعزيز مختلف العلاقات بين الزبائن و العملاء وذالك وفق تطبيق مجموعة من المعايير ومقاييس الجودة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

تتضمن الدراسة توضيح الإطار المنهجي الذي إستخدمته بين كل منهج و أداة الدراسة و كذا الأساليب، الإحصائية المعتمدة في تحليل البيانات و إستنباط النتائج و إختيار فرضيات الدراسة الميدانية.

المطلب الأول : منهج الدراسة.

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة و الأهداف التي أسعى إليها للتعرف على دور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري ، تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي

و سبب إختيار هذا المنهج هو أن من أهم خصائصه أنه يسعى إلى جمع البيانات و المعلومات عن متغيرات قليقة بعدد كبير من الأفراد. و ذلك بهدف و صف الوضع القائم لظاهرة بشكل تفصيلي و دقيق.

الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في الدراسة التطبيقية.

لقد إعتمدت في القيام بإعداد دراستي الميدانية ، على الإستبانة، كأداة لجمع البيانات ، و ذالك نظراً لطبيعة البحث قد قمت بتقديم الإستبانة إلى لأفراد عينة الدراسة ، و التأكد أن جميع الإجابات كانت على أساس صياغة الأسئلة ([1]).

***مجال الدراسة :**

أ-**المجال المكاني**:يتمثل المجال المكاني للدراسة الميدانية في بحثي هذا ،في مجمع صيدال بمقر الإنتاج بالمدية .

ب-المجال الزماني: تم تطبيق الدراسة الميدانية ، لدى مجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية ، المتعلقة ببحثي إبتداء من شهر أفريل إلى ماي 2018/2017.

ج-**المجال البشري**: يتألف مجتمع البحث للمجمع صيدال بمقر الإنتاج بالمدية ، من مجموعة من الموظفين و المتمثل في 693 موظف على إختلاف مستوياتهم ، وقد تم إختيار العينة و التي تتمثل في 35 موظف و قد تم إختيار هذه العينة بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة الأصلي

الفرع الثاني: مجتمع الدراسة.

يتناول هذا الفرع توضيح منهجية الدراسة من حيث مجتمع الدراسة و تحديد العينة.

-أولاً: مجتمع الدراسة.

يعرف المجتمع الإحصائي : بأنه كل المفردات التي تجمعها صفات و خصائص عامة مشتركة ، أي يجمعها إطار عام ، كما أن هناك حدود واضحة و قاطعة من حيث الزمان و المكان لهذه المفردات ، بحيث يكون معروفاً تمام المفردات التي تنتمي لهذا المجتمع دون أدنى شك ، و هذه المفردات قد تكون بشرية . كما تكون قياسات ظاهرة ما ، فالمجتمع الإحصائي هو تجميع المفردات تشترك في صفات و خصائص عامة يمكن قياسها.

و في دراستي هذه في مجتمع البحث جميع الموظفين في مجمع صيدال ، بمقر الإنتاج بالمدية ، و الذين بلغ عددهم693 موظف ، من بينهم إطارات الذين يبلغ عددهم 131 إطار.و149 أعوان تحكم ، و 413 أعوان

[1] يوسفي كريمة ، بربيع صبرينة ، المرجع السابق ، ص 109.

تنفيذ ، و هذا لمعرفة أرائهم حول درجة إعتماد الإدارة على الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري.على مستوى المجمع و مقر الإنتاج بالمدية .

ثانيا: عينة الدراسة

العينة : هي جزء من المجتمع أي هي جزء من الكل ، على أن يكون الجزء ممثلاً للكل. بمعنى أنه يجب أن تكون العينة ممثلة للمجتمع المسحوبة منه تمثيلاً صادقاً، و بمعنى أخر يجب أن تكون خصائص المجتمع بما فيها من فروع و إختلافات ظاهرة في العينة بقدر الإمكان.

و نقصد بالعينات العشوائية هي التي تحقق مبدأ العشوائية عند إختيار مفرداتها ، فمبدأ العشوائية هي إتاحة لكل المفردات المجتمع بالظهور في العينة و العشوائية البسيطة تعني إتاحة الفرصة نفسها لكل المفردات المجتمع لظهور في العينة .

و نظراً لعدم القدرة على إجراء الدراسة على المجتمع ككل، تم إختيار عينة عشوائية بسيطة تمثلت في 36 موظف .

وتم توزيع حوالي (36)إستبانة على الموظفين بمجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية ، حيث تم إسترجاع(35)إستبانة في شكلها النهائي الأمر الذي أدى إلى إجراء الدراسة على عينة بحجم(35) عينة ككل .

المطلب الثاني: أداة الدراسة.

بناء على طبيعة المعلومات المراد جمعها وتباعاً لأسلوب البحث المتبع و من أجل تحقيق أهداف الدراسة إعتمدت في دراستي الميدانية على أساس أسلوب لإستبيان في جمع المعلومات ، و سأتناول في هذا المطلب بالتفصيل ، إلى بناء هذه الإستبانة و صدقها و ثباتها.

الفرع الأول: بناء أداء الدراسة.

تمثل الإستبانة الأداة الرئيسية و التي صممت صورتها الأولية بعد لإطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بالبحث. و تضمنت هذه الإستبيان، (24) سؤالأ في شكلها النهائي . و هي مكونة من محورين رئيسيين هما . كالأتي:

المحور الأول:

–البيانات الشخصية و الوظيفية: تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة و الوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة ، و هي تمثل المتغيرات الوسيطية و تشمل : كل من الجنس، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، مجال الوظيفة الحالية .

المحور الثاني:

–**محور الدراسة:** و يشمل هذا الجزء على (24عبارة)مقسمة ‘إلى ثلاث محورين:

***المحور الأول:** و قد شمل واقع الثقافة التنظيمية مجمع صيدال بمقر الإنتاج بالمدية. و قد ضم هذا المحور (12 عبارة)؛

–المحور الثاني: و قد شمل رأس المال الفكري في مجمع صيدال ، بمقر الإنتاج بالمدية محل الدراسة الميدانية ، وقد ضم هذا المحور (12 عبارة)؛

*و قد قمت بتصميم إجابات هذه الفقرات على أساس مقياس "ليكرت" الخماسي الذي يتضمن خمسة مستويات أدناها 1 وإعلاه 5 على النحو التالي: موافق بشدة (5)، موافق(4)، محايد (3) غير موافق(2)، و غير موافق

بشدة (1).([1])

– وحتى يمكن قياس اتجاهات أفراد العينة تم إعطاء نقاط لهذه الاختيارات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الأتي:

[1]فرحاني لويزة ، المرجع السابق ، ص 238.

جدول رقم(1–2):قيمة الوسط المرجح والأوزان المئوية ودرجات الموافقة لعينة الدراسة.

الوسط المرجح	الأوزان المئوية	درجة الموافقة
1 أقل 1.8	0.2 قل 0.36	ضعيفة جدا
1.8 أقل 2.6	0.36 أقل 0.52	ضعيفة
2.6 أقل 3.4	0.25 أقل 0.68	متوسطة
3.4 أقل 4.2	0.68 أقل 0.84	عالية
4.2 أقل 5	0.84 أقل 100	عالية جدا

المصدر: إعداد الطالبة .

وإعتبرت المتوسطات في الجدول رقم (1–2) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة وذلك لمتوسط الاستجابة للعبارات أو البعد أو المحور.

الفرع الثاني :إتبعت الخطوات التالية في بناء الإستبيان:

1–و ذالك بالإطلاع على مختلف الدراسات التي لها صلة بالموضوع البحث،

و حاولت لإستفادة منها في بناء الإستبانة. و صياغة فرضياتها.

2–تم التوجه لبعض الأساتذة و أخذ رأيهم من أجل تحديد أبعاد لإسبانة و فقراتها.

3–تحديد عبارات التي تضمنتها لإستبانة .

4–تحديد مجلات المهمة التي شملت عليها الإستبانة .

5–تم تصميم هيكل الإستبانة في صورته الأولية.

6–تم عرض الإستبانة في شكلها النهائي بعد تلقي قرار الموافقة ، عليها و البدأ في تطبيق الدراسة و ذالك بعد تعديلها و حذف و إضافة .

7–و في الأخير تم توزيع الإستبانة على عينة من إطارات و أعوان تنفيذ ، وأعوان تحكم ، بمجمع صيدال بمقر الإنتاج بالمدية ، و كان مجموع الإستبانة 36 إستبانة .و تم إسترجاع حوالي 35 إستبانة.

المطلب الثالث: صدق أداة و ثبات لإستبانة.

سأحاول في هذا المطلب إلى التطرق إلى صدق أداة لإستبانة ، و ثباتها:

الفرع الأول: صدق أداة الإستبانة :

يقصد بصدق أداة الإستبانة ، و التأكد أن الإستبانة صالحة للقياس ما أعدت لأجله ، و للتأكد من صدق أداة الدراسة قمت بإجراء نوعين من الإختبارات ، الأولى لقياس الصدق الظاهري ، و الثانية لقياس الصدق البنائي (قياس اللإتساق الداخلي)

أولاً: الصدق الظاهري:

لتحديد مدى صدق الإستبانة فقط قمت بعرضها على عدد من الأساتذة في جامعة دكتور يحي فارس بالمدية .مما لديهم الخبرة و تجربة في هذا المجال في شتى لإختصاصات ، و طلبت منهم إبداء أرائهم فيها من ناحية مدى وضوح

و ملائمة محتوياتها ، لقياس ما و ضعت له. و ذالك من ناحية مناسبة العبارات للمحور الذي تنتمي إليه و بتقديم تعديلات أو إضافة عبارات أو حذفها . و تم إعداد الإستبيان في صورته النهائية (أنظر الملحق رقم ..).

ثانيا: الصدق البنائي الداخلي لعبارات الإستبانة (الإتساق الداخلي).

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمت بإجراء إختبار الصدق البنائي أو الإتساق الداخلي ، و ذالك بحساب معامل **"سبيرمان"**، بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الدراسة التي تنتمي إليه .

و الجداول التالية تبين مختلف النتائج المتحصل عليها .

1– معامل الارتباط بين العبارات أبعاد ومحور الثقافة التنظيمية.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و أبعاد محور الثقافة التنظيمية بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجداول الآتية:

الجدول رقم (1–3):إختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد القيم التنظيمية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد القيم التنظيمية	**1**	**–**
1	تقوم المنظمة بمشاركتك في اتخاذ القرارات	**0.846** **	**0.000**
2	مراعاة المصلحة الجماعية على المصلحة الخاصة	**0.804** **	**0.000**
3	يقع هدف المنظمة على عاتق موظفيها	**0.834** **	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**1–3**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.804****و**0.846****بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد القيم التنظيمية.

الجدول رقم (1–4):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد المعتقدات التنظيمية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	المعتقدات التنظيمية	**1**	**–**
4	تقوم منظمتك بتشجيع سلوكك من خلا ل معتقداتك التنظيمية	**0.878** **	**0.000**
5	تعتقد المنظمة إن إعطاء حوافز معنوية لك يساعدك عل خلق الإبداع في المنظمة	**0.822** **	**0.000**
6	تعتقد المنظمة أن الوصول إلى أهدافها يقع على عاتق الموظفين وطريقة عملهم	**0.804** **	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**1–4**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.804****و**0.878****بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد المعتقدات التنظيمية.

الجدول رقم (1–5):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد الأعراف التنظيمية

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد الأعراف التنظيمية	**1**	**–**
7	تقوم المنظمة بإعداد رحلات ترفيهية وتحفيزات معنوية في أيام العطل الرسمية	**0.856****	**0.000**
8	تراقب المنظمة أوقات عمل الموظفين وأوقات استكمالهم لعملهم كل يوم	**0.792****	**0.000**
9	يكمن سلوك الموظفين في إعطاء صورة للمنظمة	**0.845****	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**1–5**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.792****و**0.856**** بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد الأعراف التنظيمية.

الجدول رقم (1–6):اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد التوقعات التنظيمية.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد التوقعات التنظيمية	**1**	**–**
10	تسعى المنظمة للاهتمام بموظفيها بالشكل الذي يلاءم العمل	**0.859****	**0.000**
11	هدف المنظمة هو تلبية جميع رغبات وتوقعات زبائنها بما يحسن السلعة أو الخدمة	**0.818****	**0.000**
12	تطرح المنظمة للموظفين لوائح وقوانين مما يوفر الأمن وراحة للموظفين أثناء أداء العمل	**0.804****	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**1–6**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.804****و**0.859****بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد التوقعات التنظيمية.

2– معامل الارتباط بين العبارات أبعاد ومحور رأس المال الفكري.

سنحاول إظهار مختلف النتائج المتعلقة بدرجة الارتباط ودرجة المعنوية بين العبارات و أبعاد محور رأس المال الفكري بالاعتماد على معامل سبرمان من خلال الجداول الآتية:

الجدول رقم (1–7): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد رأس المال البشري.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد رأس المال البشري	**1**	**–**
13	مشاركة الموظفين في المعرفة بالمهارات والمعرفة المطلوبة للأداء مهامهم على أكمل وجه من تدريب ورسكلة	**0.915** **	**0.000**
14	الموظفين بالمنظمة لهم خبرة عالية في مجال تخصصهم	**0.857** **	**0.000**
15	تهدف المنظمة الى تحفيز الموظفون على التطوير والإبداع المستمر	**0.805** **	**0.000**
16	يقع الموظفين في أخطاء مهنية أثناء قيامهم بتأدية مهامهم	**0.835** **	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**1–7**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.805**** و**0.915**** بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد رأس المال البشري.

الجدول رقم (1–8): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد رأس المال الهيكلي.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد رأس المال الهيكلي	**1**	**–**
17	يوجد بالمنظمة نظم معلومات وقواعد بيانات متاحة للوحدات بالمنظمة مثل اللوائح القانونية	**0.917** **	**0.000**
18	تسعى المنظمة للتطوير مستمر لعملياتها الإدارية من خلال نظام المعلومات والاتصال بما يضمن الأداء المستمر للعمل	**0.838** **	**0.000**
19	وجود سياسات وإجراءات العمل تساعد من خلالها في خلق معرفة	**0.966** **	**0.000**

	جديدة بصفة دائمة		
20	للمنظمة هيكل تنظيمي مرن ومنظور بشكل مستمر، بما يتناسب مع الموظفين ومع البيئة التنافسية المحيطة	**0.884** **	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**1-8**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.838****و**0.966****بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد رأس المال الهيكلي.

الجدول رقم (1-9): اختبار الاتساق الداخلي لعبارات و بعد رأس المال العلاقات.

الرقم	العبارات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
	بعد رأس المال العلاقات	**1**	**-**
21	تقوم المنظمة بالدراسات حول الزبائن لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم	**0.855** **	**0.000**
22	للمنظمة قنوات توزيع مباشرة وغير مباشرة لتسهيل خدماتها وتقديمها بشكل جيد لزبائن	**0.823** **	**0.000**
23	المنظمة تسعى لخلق الميزة التنافسية من قبل الزبائن من خلال التحالفات القائمة بينها وبين عملائها	**0.825** **	**0.000**
24	لدى المنظمة نظام من المعلومات والبيانات المتحددة حول زبائنها	**0.867** **	**0.000**

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم(**1-9**) يتضح أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين **0.823****و**0.867****بدرجة معنوية اقل من 0.05 وهي دلالة إحصائية قوية، تدل على ارتباط العبارات المتضمنة بعد رأس المال العلاقات.

الفرع الثاني: ثبات الإستبانة

أولاً:بيان معامل ألفاكونباخ:

إن ثبات الإستبانة ،ومدى خلوها من الأخطاء غير المنتظمة إلى مستوى القياس . قد إعتمدت بتقرير ثبات الإستبانة لحساب معامل ألفاكونباخ(Alpha Cronbach).

وذلك لدراسة محاور الدراسة والجداول التي يوضح معامل ألفاكونباخ ، لكل من محور الثقافة التنظيمية و رأس المال الفكري .ومجموع الإستبانة ككل .

جدول رقم(1–10) اختبار قيم معامل الثبات لمحاور الاستبيان.

ترتيب المحاور	عنوان المحاور	عدد العبارات	معامل الثبات
1	الثقافة التنظيمية	12	0.961
2	رأس المال الفكري	12	0.973
الثبات العام للاستبيان		24	0.978

المصدر: من إعداد الطالبة بناءا على تحليل الاستبيان ببرنامج(spss).

يتضح من الجدول رقم(1–10) أن جميع عبارات المحاور جاءت بمعامل ثبات اكبر من **0.600** وهي درجة عالية من الثبات،كما جاء معامل الثبات للاستبيان ككل **0.978** وعليه فان عبارات الاستبيان على درجة عالية من الثبات والاستقرار .

ثانياً:أساليب التحليل الإحصائي

بغرض التحليل و إختيار أجراء الدراسة فقد تم إعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية ، من خلال إستخدام برامج الإعلام الألي المسمى ببرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية ، و الذي يرمز له بالرمز"SPSS" "

***وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:**

*التكرارات و النسب المئوية و ذالك للتعرف على كل خصائص عينة الدراسة؛

*المتوسط الحسابي(Mean): و ذالك لمعرفة مدى إرتفاع و إنخفاض إجابات عينة الدراسة لكل عبارة حتى عبارات محاور الدراسة و من خلال يمكن ترتيب عبارات المحاور حسب الأهمية النسبية؛

*الإنحراف المعياري (Standard Denation): للتعرف على تركز الإجابات ؛

*معامل الإرتباط سيبرمان(Supermans Corrélation): لمعرفة دلالات الصدق البنائي أو الإتساق الداخلي؛

*معامل ألفاكونباخ (Cronbach): لمعرفة دلالة الثبات لأداء الدراسة و محاورها؛

*تحليل معامل الإنحدار الخطي البسيط: بالإعتماد على (regression).

المبحث الثالث:عرض نتائج الدراسة و تحليلها .

سأحاول من خلال هذا المبحث تحليل المتغيرات الشخصية و المستقلة والتابعة من خلال الوصف الإحصائي و اختبار فرضيات الدراسة، انطلاقا بتحليل مختلف المؤشرات الإحصائية الدالة، بدايتا بتحليل البيانات الشخصية عن طريق التكرارات والنسب معتمدين على الرسوم البيانية لتوضيح الجداول ثم تحليل المتغير المستقل الثقافة التنظيمية والعبارات التي تتضمنها وهذا باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ودرجة الموافقة المعتمدة للعبارات واعتمدت على نفس التحليل للمتغير التابع تنمية رأس المال الفكري وأخيرا إختبار فرضيات الدراسة من خلال إكتشاف الأثر و العلاقة بين المتغيرات.

المطلب الأول:التحليل الوصفي لمتغيرات البيانات الشخصية.

سأتناول من خلال هذا المطلب التحليل الوصفي للبيانات الشخصية الذي يشكل الجزء الأول من الاستبيان و المتضمن الصنف و الفئات العمرية و المستوى العلمي وسنوات الخبرة و مجال الوظيفة.

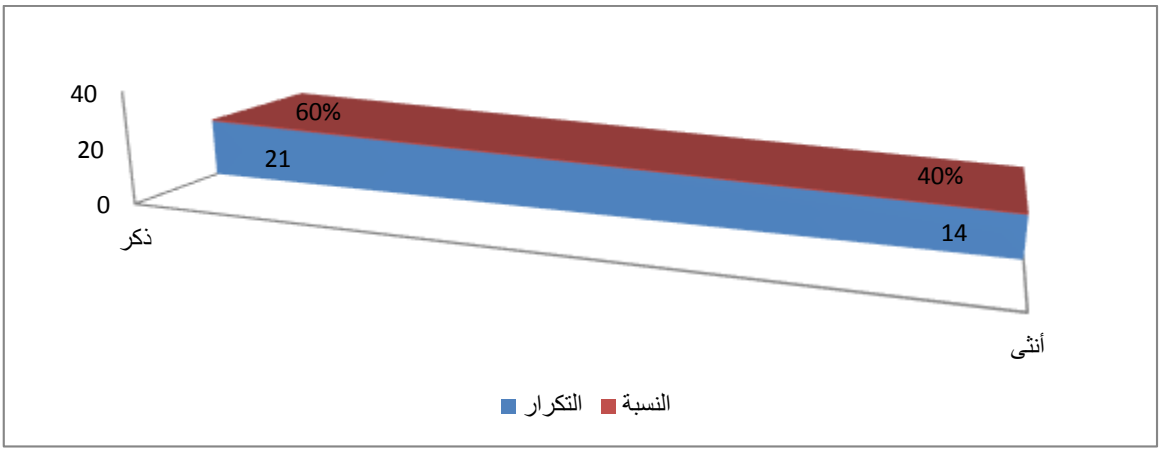
أولا: متغير الصنف.

الجدول رقم(1–11): توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	21	60%
أنثى	14	40%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج برنامج (spss).

الشكل رقم(3–4): تمثيل أفراد العينة حسب متغير الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج برنامج (spss)

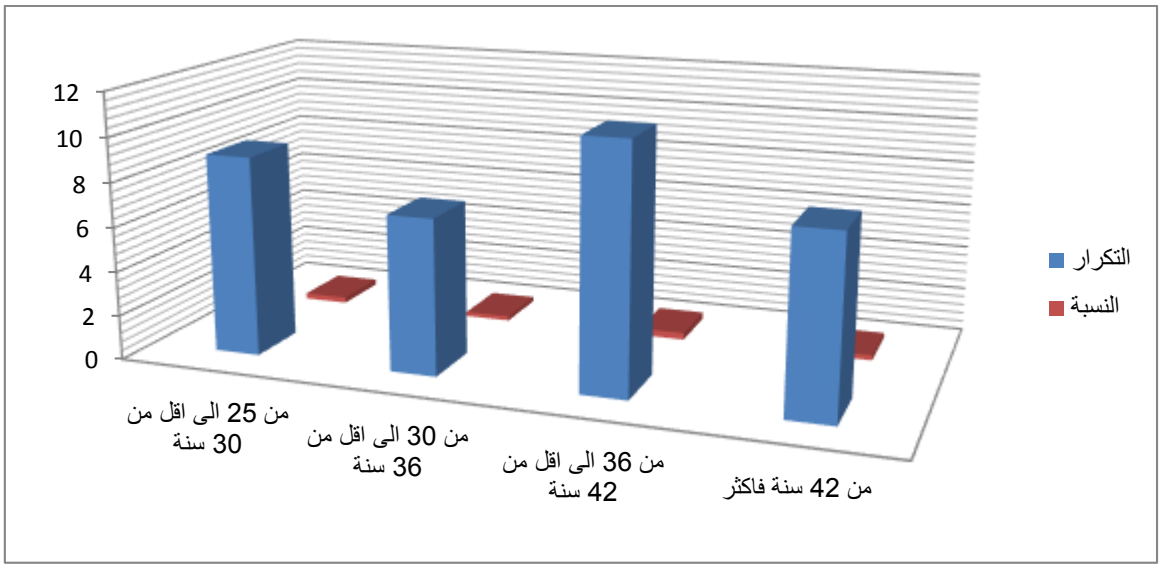
يتضح من الجدول رقم (1–11) والشكل رقم (3–4) أن تكرار ونسبة الذكور لعينة الدراسة أكبر من عدد الإناث حيث جاءت نسبة الذكور **60%** والإناث **40%**.

الجدول رقم(1–12): توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.

العمر	التكرار	النسبة
من 25 إلى أقل من 30 سنة	9	7%،25
من 30 إلى أقل من 36 سنة	7	20%
من 36 إلى أقل من 42 سنة	11	31%
من 42 سنة فأكثر	8	9%،22
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم:(3–5) تمثيل أفراد العينة حسب متغير الفئات العمرية.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (1–12) والشكل رقم (3–5) أن الفئة **من 36 إلى اقل من 42 سنة** شكلت أكبر تكرار ونسبة في عينة الدراسة حيث جاءت بالنسبة **31%** تليها الفئة **من 25 إلى اقل من 30 سنة** بالنسبة **25،7%** تليها الفئة **م من 42 سنة فأكثر** بالنسبة **22،9%** و أخر فئة **من 30 إلى اقل من 36 سنة** بالنسبة **20%**

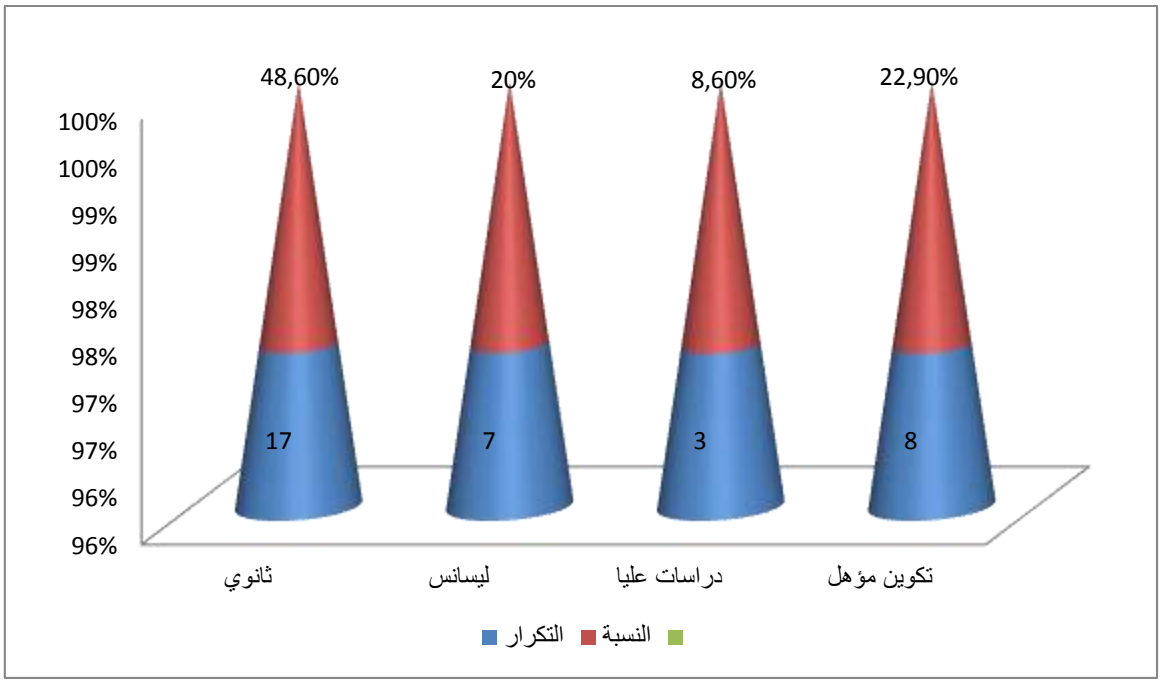
ثالثا:متغير المستوى التعليمي.

الجدول رقم(1–13): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ثانوي	17	48،6%
ليسانس	7	20%
دراسات عليا	3	8،6%
تكوين مؤهل	8	22،9%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3-6): تمثيل أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (1-13) والشكل رقم (3-6) أن أكبر نسبة لعينة الدراسة في المستوى التعليمي، فئة مستوى **ثانوي** بالنسبة **48،6%** تليها مستوى **تكوين مؤهل** بالنسبة **22،9%** ثم مستوى **ليسانس** بالنسبة **20%** وشكلت مستوى **دراسات عليا** أقل نسبة **8،6%**

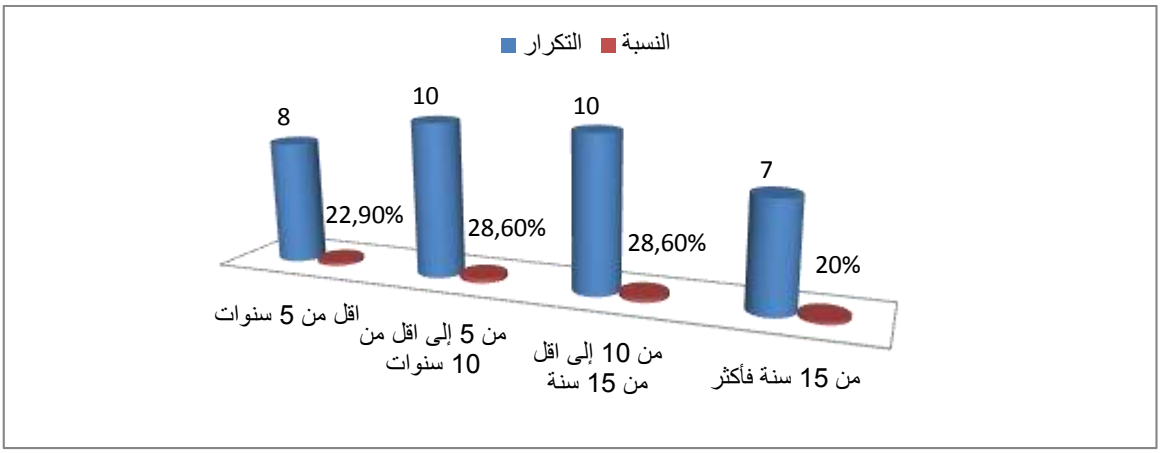
رابعا:متغير سنوات الخبرة.

الجدول رقم(1-14): توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	8	22،9%
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	10	28،6%
من 10 إلى أقل من 15 سنة	10	28،6%
من 15 سنة فأكثر	7	20%
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3–7): تمثيل أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (1–14) والشكل رقم (3–7) أن الفئتين **م من 5 إلى أقل من 10 سنوات و من 10إلى أقل من 15 سنة** شكلت أكبر تكرار ونسبة لسنوات الخبرة لعينة الدراسة حيث جاء بالنسبتين متساويتين **28،6%** تليها الفئة **أقل من 5 سنوات** بالنسبة **22،9%** وشكلت الفئة **من 15 سنة فأكثر** أقل نسبة **20%**

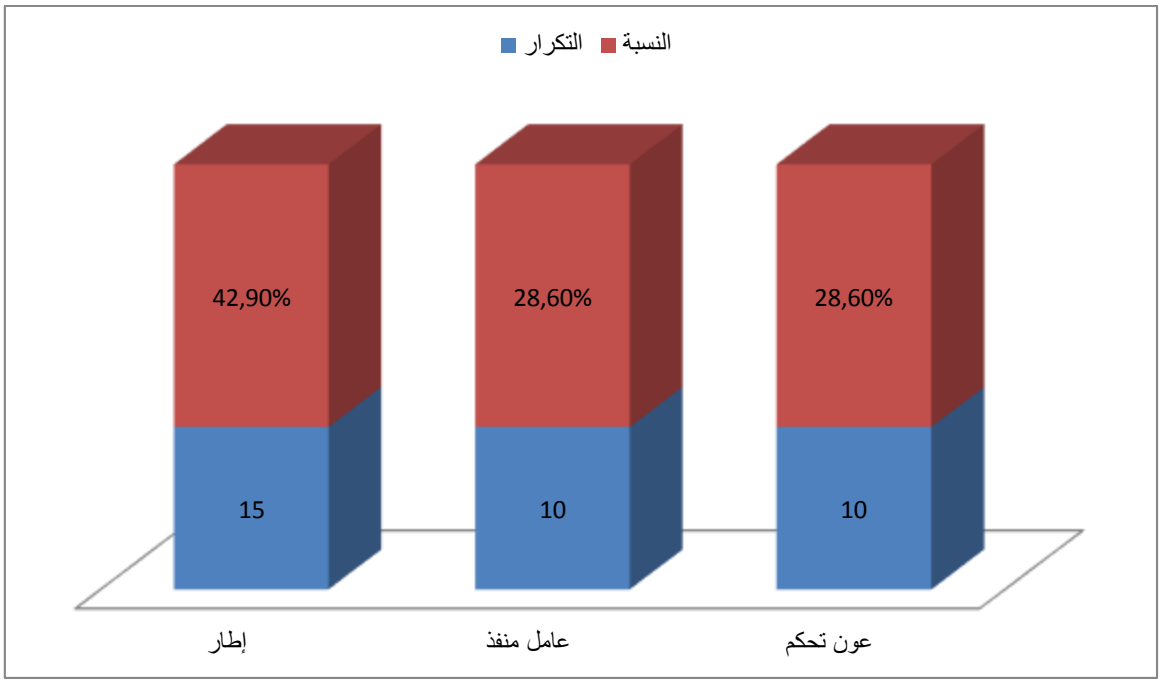
خامسا:متغير مجال الوظيفة.

الجدول رقم(1–15): توزيع أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة.

مجال الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار	15	9%،42
عامل منفذ	10	6%،28
عون تحكم	10	6%،28
المجموع	35	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج برنامج (spss)

الشكل رقم(3–8): تمثيل أفراد العينة حسب متغير مجال الوظيفة.



المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج برنامج (spss)

يتضح من الجدول رقم (1–15) والشكل رقم (3–8) أن كبر فئة من عينة الدراسة في مجال الوظيفة **إطارات** حيث جاءت بالنسبة 42،9%يليها فئتين **عامل منفذ** و**عون تحكم** بالنسبتين متساويتين 28،6%

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لمحاور الدراسة.

سأحاول من خلال هذا المطلب تحليل عبارات محور الثقافة التنظيمية (المتغير المستقل) ومحور تنمية رأس المال الفكري (المتغير التابع) الذي يشكلان الجزء الثاني من الاستبيان من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

أولا: التحليل الوصفي لمحور الثقافة التنظيمية.

1– التحليل الوصفي لبعد القيم التنظيمية:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد القيم التنظيمية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(1–16): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد القيم التنظيمية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
1	تقوم المنظمة بمشاركتك في اتخاذ القرارات	00،4	0728،	**1**	**عالية**
2	مراعاة المصلحة الجماعية على المصلحة الخاصة	89،3	0583،	**3**	**عالية**
3	يقع هدف المنظمة على عاتق موظفيها	97،3	0618،	**2**	**عالية**
	بعد القيم التنظيمية	95،3	0560،	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (1–16) أن المتوسط الحسابي لبعد القيم التنظيمية جاء بمقدار 3.95 بدرجة عالية، كما جاءت العبارات 1–2–3 بدرجات عالية وهذا إشارة لتحقق بعد القيم التنظيمية في محور الثقافة التنظيمية بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب ،0560 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

2– التحليل الوصفي لبعد المعتقدات التنظيمية:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد المعتقدات التنظيمية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(1–17): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد المعتقدات التنظيمية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
4	تقوم منظمتك بتشجيع سلوكك من خلا ل معتقداتك التنظيمية	09،4	0781،	**1**	**عالية**
5	تعتقد المنظمة إن إعطاء حوافز معنوية لك يساعدك عل خلق الإبداع في المنظمة	03،4	0747،	**2**	**عالية**
6	تعتقد المنظمة أن الوصول إلى أهدافها يقع على عاتق الموظفين وطريقة عملهم	00،4	0542،	**3**	**عالية**

	بعد المعتقدات التنظيمية	03،4	0625،	–	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (1–17) أن المتوسط الحسابي لبعد القيم التنظيمية جاء بمقدار 4.03 بدرجة عالية، كما جاءت العبارات 4–5–6 بدرجات عالية وهذا إشارة لتحقق بعد المعتقدات التنظيمية في محور الثقافة التنظيمية بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب 0625، وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

3– التحليل الوصفي لبعد الأعراف التنظيمية:

سأحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد الأعراف التنظيمية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(1–18): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد الأعراف التنظيمية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
7	تقوم المنظمة بإعداد رحلات ترفيهية وتحفيزات معنوية في أيام العطل الرسمية	06،4	0802،	**1**	**عالية**
8	تراقب المنظمة أوقات عمل الموظفين وأوقات استكمالهم لعملهم كل يوم	00،4	0542،	**2**	**عالية**
9	يكمن سلوك الموظفين في إعطاء صورة للمنظمة	94،3	0684،	**3**	**عالية**
	بعد الأعراف التنظيمية	00،4	0604،	–	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (1–18) أن المتوسط الحسابي لبعد الأعراف التنظيمية جاء بمقدار 4.00 بدرجة عالية، كما جاءت العبارات 7–8–9 بدرجات عالية وهذا إشارة لتحقق بعد الأعراف التنظيمية في محور الثقافة التنظيمية بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب 0.604 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

4– التحليل الوصفي لبعد التوقعات التنظيمية:

سأحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد التوقعات التنظيمية من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(1–19): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد التوقعات التنظيمية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
10	تسعى المنظمة للاهتمام بموظفيها بالشكل الذي يلاءم العمل	06،4	0802،	**3**	**عالية**
11	هدف المنظمة هو تلبية جميع رغبات وتوقعات زبائنها بما يحسن السلعة أو الخدمة	17،4	0618،	**2**	**عالية**
12	تطرح المنظمة للموظفين لوائح وقوانين مما يوفر الأمن وراحة للموظفين أثناء أداء العمل	20،4	0677،	**1**	**عالية جدا**
	بعد التوقعات التنظيمية	14،4	0601،	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج برنامج (spss).

يتضح من الجدول رقم (1–19) أن المتوسط الحسابي لبعد التوقعات التنظيمية جاءً بمقدار 4.14 بدرجة عالية، كما جاءت العبارات 10–11 بدرجات عالية، كما جاءت العبارة 12 بدرجة عالية جدا، وهذا إشارة لتحقق بعد التوقعات التنظيمية في محور الثقافة التنظيمية بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور بـ 0.601 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

ثانيا: التحليل الوصفي لمحور رأس المال الفكري.

1– التحليل الوصفي لبعد رأس المال البشري:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد رأس المال البشري من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(1–20): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد رأس المال البشري.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
13	مشاركة الموظفين في المعرفة بالمهارات والمعرفة المطلوبة للأداء مهامهم على أكمل وجه من تدريب ورسكلة	20،4	0677،	**1**	**عالية جدا**
14	الموظفين بالمنظمة لهم خبرة عالية في مجال تخصصهم	00،4	0728،	**2**	**عالية**
15	تهدف المنظمة إلى تحفيز الموظفون على التطوير والإبداع المستمر	00،4	0594،	**2**	**عالية**
16	يقع الموظفين في أخطاء مهنية أثناء قيامهم بتأدية مهامهم	11،4	0583،	**3**	**عالية**
	بعد رأس المال البشري	07،4	0590،	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (1–20) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد رأس المال البشري أنه جاء بمقدار 07،4 بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على جميع العبارات14–15–16 حيث نجد أنها عالية، كما جاءت العبارة 13 بدرجة عالية جدا وهذا إشارة لتوفر متطلبات رأس المال البشري بدرجة عالية في مقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب 0.590وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

2– التحليل الوصفي لبعد رأس المال الهيكلي:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد رأس المال الهيكلي من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(1–21): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد رأس المال الهيكلي.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
17	يوجد بالمنظمة نظم معلومات وقواعد بيانات متاحة للوحدات بالمنظمة مثل اللوائح القانونية	09،4	0781،	**2**	**عالية**
18	تسعى المنظمة للتطوير مستمر لعملياتها الإدارية من خلال نظام المعلومات والاتصال بما يضمن الأداء المستمر للعمل	97،3	0618،	**3**	**عالية**
19	وجود سياسات وإجراءات العمل تساعد من خلالها في خلق معرفة جديدة بصفة دائمة	06،4	0765،	**2**	**عالية**
20	للمنظمة هيكل تنظيمي مرن ومنظور بشكل مستمر، بما يتناسب مع الموظفين ومع البيئة التنافسية المحيطة	17،4	0707،	**1**	**عالية**
	بعد رأس المال الهيكلي	07،4	0674،	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (1–21) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد رأس المال البشري أنه جاء بمقدار 07،4 بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على جميع العبارات17–18–19–20 حيث نجد أنها عالية، وهذا إشارة لتوفر متطلبات رأس المال الهيكلي بدرجة عالية في مقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية ، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب 0.674 وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي

3– التحليل الوصفي لبعد رأس المال العلاقات:

سنحاول تحليل تقديرات الموظفين لعبارات بعد رأس المال العلاقات من خلال الجدول الأتي:

جدول رقم(1–22): المؤشرات الإحصائية لوصف عبارات بعد رأس المال العلاقات.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الموافق
21	تقوم المنظمة بالدراسات حول الزبائن لمعرفة احتياجاتهم ورغباتهم	31،4	0718،	**1**	**عالية**
22	للمنظمة قنوات توزيع مباشرة وغير مباشرة لتسهيل خدماتها وتقديمها بشكل جيد لزبائن	09،4	0562،	**3**	**عالية**
23	المنظمة تسعى لخلق الميزة التنافسية من قبل الزبائن من خلال التحالفات القائمة بينها وبين عملائها	17،4	0618،	**2**	**عالية**
24	لدى المنظمة نظام من المعلومات والبيانات المتحددة حول زبائنها	17،4	0664،	**2**	**عالية**
	بعد رأس المال العلاقات	18،4	0563،	**–**	**عالية**

المصدر: من إعداد الطالبة بناءً على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (1–22) يتضح أن المتوسط الحسابي لبعد رأس المال البشري أنه جاء بمقدار 4.18 بدرجة عالية، وهذا ما ينطبق على جميع العبارات21–22–23–24 حيث نجد أنها عالية، وهذا إشارة لتوفر متطلبات رأس المال العلاقات بدرجة عالية في مقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية، كما جاء الانحراف المعياري للمحور ب 0.563وهذا ما يشير لعدم تشتت آراء الموظفين وقربها من المتوسط الحسابي.

المطلب الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.

أولا: إختبار الفرضيات الفرعية الأولى.

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور القيم التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية عند مستوى الدلالة 0.05

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور القيم التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية عند مستوى الدلالة 0.05

جدول رقم(1–23):إختبار الانحدار البسيط لدور القيم التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية.

البيان	القيم التنظيمية				
تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.789	0.622	0.828	7.370	0.000

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم(1–23) دور القيم التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

*قيمة معامل الارتباط R= **0.789** بين القيم التنظيمية و تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية ، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي قوي.

*وبلغ معامل التحديد R^2= **0.622** أي أن ما قيمة **62%** من التغيرات في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية ناتجة عن دور القيم التنظيمية.

*كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.828** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في دور القيم التنظيمية يؤدي إلى في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية بقيمة **0.828**.

*كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **7.370** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.000** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **بوجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور القيم التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية عند مستوى الدلالة 0.05.**

ثانيا: اختبار الفرضية الفرعية الثانية.

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور المعتقدات التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية عند مستوى الدلالة 0.05.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور المعتقدات التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم(1-24):إختبار الانحدار البسيط لدور المعتقدات التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية.

البيان	المعتقدات التنظيمية				
تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.801	0.642	0.754	7.684	0.000

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم(1-24) دور المعتقدات التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

*قيمة معامل الارتباط R= **0.801** بين المعتقدات التنظيمية و تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية ، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي قوي.

*وبلغ معامل التحديد R^2= **0.642** أي أن ما قيمة **64%** من التغيرات في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية ناتجة عن دور المعتقدات التنظيمية.

*كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.754** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في دور المعتقدات التنظيمية يؤدي إلى زيادة في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية بقيمة **0.754**.

*كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **7.684** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.000** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور المعتقدات التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية عند مستوى الدلالة 0.05.**

ثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة.

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الأعراف التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية عند مستوى الدلالة 0.05.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الأعراف التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم(1–25):إختبار الانحدار البسيط لدور الأعراف التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية.

البيان	الأعراف التنظيمية				
تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.785	0.616	0.763	7.273	0.000

المصدر: إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم(1–25) دور الأعراف التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

*قيمة معامل الارتباط R= **0.785** بين الأعراف التنظيمية و تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية ، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي قوي.

*وبلغ معامل التحديد R^2= **0.616** أي أن ما قيمة **61%** من التغيرات في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية ناتجة عن دور الأعراف التنظيمية.

*كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.763** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في دور الأعراف التنظيمية يؤدي إلى زيادة في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية بقيمة **0.763**

*كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **7.273** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.000** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الأعراف التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية عند مستوى الدلالة 0.05.**

رابعا: إختبار الفرضية الفرعية الرابعة.

H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التوقعات التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية عند مستوى الدلالة 0.05.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التوقعات التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم(1–26):إختبار الانحدار البسيط لدور التوقعات التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية.

البيان	التوقعات التنظيمية				
تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.713	0.509	0.698	5.486	0.000

المصدر: إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم(1–26) دور التوقعات التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

*قيمة معامل الارتباط R= **0.713** بين التوقعات التنظيمية و تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية ، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي قوي.

*وبلغ معامل التحديد R^2= **0.509** أي أن ما قيمة **50%** من التغيرات في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية ناتجة عن دور التوقعات التنظيمية.

*كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.698**وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في دور التوقعات التنظيمية يؤدي إلى زيادة في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية بقيمة **0.698**.

*كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **5.486** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.000** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور التوقعات التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية عند مستوى الدلالة 0.05.**

خامسا: إختبار الفرضية الرئيسية.

H0 : لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لدور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية عند مستوى الدلالة 0.05.

H1 : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية عند مستوى الدلالة 0.05.

جدول رقم(1–27):إختبار الانحدار البسيط لدور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية.

البيان	الثقافة التنظيمية				
تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية	R معامل الارتباط	R^2 معامل التحديد	B معامل الانحدار	T المحسوبة	Sig مستوى المعنوية
	0.808	0.654	0.833	7.890	0.000

المصدر: إعداد الطالبة إعتمادا على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss.

يوضح الجدول أعلاه رقم(1–27) دور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية، حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي ما يلي:

*قيمة معامل الارتباط R= **0.808** بين الثقافة التنظيمية و تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية ، ومنه يتضح أن العلاقة الطردية بين المتغيرين بالارتباط طردي قوي.

*وبلغ معامل التحديد R^2= **0.654** أي أن ما قيمة **65%** من التغيرات في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية ناتجة عن دور الثقافة التنظيمية.

*كما بلغت قيمة معامل الانحدار **B = 0.833** وهذا يعني زيادة بدرجة واحدة في دور الثقافة التنظيمية يؤدي إلى زيادة في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية بقيمة **0.833**.

*كما بلغت قيمة **T** المحسوبة **7.890** وهي دالة عند مستوى المعنوية **0.000** ومنه نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص **يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية عند مستوى الدلالة 0.05.**

خلاصة الفصل:

لقد تطرقت في هذا الفصل الذي تمحور حول دراسة دور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال المدية بدأت بتقديم مجمع صيدال بصفة عامة ثم أنتقلت إلى توضيح كل من هيكلها التنظيمي وأهدافها ، ثم قمت بإستعراض مقر الإنتاج بالمدية الذي تطرقت فيه إلى نشأة و تقديم المقر بإضافة إلى أهدافه ومهامه وكذلك هيكله التنظيمي و قمت بالشرح المفصل لكل مصلحة على حدى ، بعدها تطرقت إلى تعريف كل من مجتمع وعينة الدراسة بإضافة إلى توضيح أداة الدراسة و ثباتها ، وكذاك إستعرضت إلى أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل الإحصائي . ثم قدمت الإحصائيات اللازمة لعدد الموظفين الذين يمثلون مجتمع الدراسة، ثم وضحت المنهج والأدوات المستخدمة المتمثلة في الاستبيان المرفق ، ثم اعتمدت على وصف تحليل متغيرات الدراسة ثم التحقق من الفرضيات ومنه خلصت مجمل دراستي إلى النتائج الآتية:

-حيث توصلت إلى معامل الإرتباط سيبرمان (الإتساق الداخلي لأداة الدراسة) إلى نتائج إيجابية ، و قمت بتدعيم الإستبانة من خلال إختبار ثبات الدراسة بواسطة معامل ألفاكونباخ الذي بلغت قيمته للدراسة ككل (0.978)

وهي قيمة عالية ، مما يدل على ثبات الإستبانة .

خاتمة عامة

هدفت الدراسة إلى تحديد و دراسة دور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري، و ذلك من خلال الإجابة عن الإشكالية البحث و التساؤلات المرافقة لها.و للإجابة عليها قمت بتقسيم بحثي هذا إلى جزئين جزء نظري و جزء تطبيقي.

كما توصلت من خلال دراستي هذه إلى أن الثقافة التنظيمية تعبر عن مختلف الإعتقادات و القيم و كذا المعايير التي يشترك بها أفراد المجمع ، التي توجه سلوكهم لتحقيق لأهداف الموضوعة . هذه المعايير تميز المجمع على باقي المنظمات الأخرى ، وهذه الثقافة ذات أهمية قصوى في تنمية قدراته و رفع معنوياته مما ينتج عنه رأس مال فكري ، و هذا الأخير يعتبر بمثابة ميزة تنافسية للمجمع تمكنه من الإبداع و السير نحو تحقيق الأهداف الموضوعة.

و لكن ليس لكل ثقافة تنظيمية متواجدة بمجمع أو غيره ، تحقق الأهداف بل الثقافة ذات المعايير الجيدة و المنشأة من طرف غالبية الأفراد المتواجدين بمجمع صيدال–مقر الإنتاج بالمدية.كما أن للثقافة التنظيمية لها دور كبير في تنمية رأس المال الفكري من خلال تحقيق الميزة التنافسية ، و تحسين الأداء و تنمية الإبداع التنظيمي بالمجمع.

1–إختبار صحة الفرضيات:

***الفرضية الأولى**: و التي تنص على وجود أثر ذو دلالة إحصائية لدور القيم التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري، بمقر الإنتاج لمجمع صيدال بالمدية عند مستوى 0.05. هذه الفرضية صحيحة وذلك لإختبار وجود علاقة طردية بين المتغيرين ،

القيم التنظيمية و رأس المال الفكري، حيث كان الإرتباط بينهما قوي R=789 كما أن معامل التحديد بلغR^2 =0.622

أي أن 62%، من المتغيرات لرأس المال الفكري بقر الإنتاج لمجمع صيدال بالمدية ناتجة عن دور القيم التنظيمية .

أي مجمع صيدال–مقر الإنتاج بالمدية.يأخذ بدرجة كبيرة القيم التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري كون نشاطه يعتمد ، على مجموعة المعارف العلمية و التكنولوجية لأداء الوظائف المنوطة به و تزويد السوق بمخرجاته العالية الجودة.

***الفرضية الثانية:** المتعلقة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور المعتقدات التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال بالمدية. عند مستوى الدلالة 0.05 هي فرضية صحيحة، و ذلك لإختبار وجود علاقة طردية بين المتغيرين ، المعتقدات التنظيمية و رأس المال الفكري، حيث كان الإرتباط بينهما قوي R=801،أي أن 64%، من التغيرات لرأس المال الفكري بمقر الإنتاج بالمدية.ناتجة عن دور المعتقدات التنظيمية .و هذا يتضح أن مجمع صيدال مقر الإنتاج بالمدية ، يراعي بدرجة كبيرة المعتقدات التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري.

***الفرضية الثالثة:** والتي تنص يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الأعراف التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال بالمدية.عند مستوى دلالة 0.05.هي فرضية صحيحة ، وذلك الإختبار وجود علاقة بين المتغيرين الأعراف التنظيمية و رأس المال الفكري ، حيث بلغ الإرتباط بينهما قوي بلغ R=0.785 ، كما أن معامل التحديد بلغ R^2=0.616 . أي أن 61% ،من التغيرات لرأس المال الفكري لمجمع صيدال بالمدية ناتجة عن دور الأعراف التنظيمية.

وهذا يتضح أن المجمع يقوم بمراعاة عامل الأعراف التنظيمية مما يساهم بدرجة كبيرة في تنمية رأس المال الفكري.

***الفرضية الرابعة:**و التي تتعلق ، يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور التوقعات التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج لمجمع صيدال بالمدية، عند مستوى دلالة 0.05.هي فرضية صحيحة و ذلك لإختبار وجود علاقة طردية قوية ، بين التوقعات التنظيمية و رأس المال الفكري، حيث بلغ الإرتباط بينهما R=0.713 كما أن معامل التحديد وصل إلى R^2=0.509 ، أي أن 50% من التغيرات لرأس المال الفكري بمقر الإنتاج بالمدية لمجمع صيدال ناتجة عن التوقعات التنظيمية.أي أن المجمع بالمدية يعطي إهتمام لعامل التوقعات التنظيمية و لكن بشكل متوسط الأمر الذي يؤدي إلى تقوية الثقافة التنظيمية و مساهمتها في تنمية رأس المال الفكري.

2- نتائج الدراسة :

أفادت دراست هذه بإطارها النظري والتطبيقي ، إلى تعزيز إمكانياتها في إستخلاص مجموعة من الإستنتاجات، في الجانبين والتي عدت مدخلاً لتقديم بعض التوصيات قد تعود بالفائدة للباحثين والممارسين والمهتمين بهذا المجال في بحوثهم العلمية ، وبما يحقق فعالية عالية وهذه النتائج هي كالأتي:

*الثقافة التنظيمية تعد عنصراً أساسياً في المنظمات المعاصرة مما يفرض على القادة أن يستجيبوا و يدركوا أبعادها بكونها تعتبر الوسط البيئي الذي تعيش به المنظمات .

*الثقافة التنظيمية تمنح للمنظمة ميزة تنافسية و بالتالي تمنح شخصية قوية وميزة عالية لأفراد المنظمة.

*يعد مفهوم الثقافة التنظيمية بمثابة الدور الإستراتيجي ، من خلال الإهتمام برأس المال الفكري بإعتباره المحرك الأساسي في تحقيق أهداف المنظمة ، والذي لا يمكنها تحقيق ولو هدف من أهدافها إذ لم تأخذ بعين الإعتبار عنصر رأس المال الفكري و ملائمة الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة.

*المنظمة تقوم بإشراك الموظفين في إتخاذ القرار خاصة ذوي الكفاءات و القدرات الكافية وذلك لتدعيمها و مساعدتها ، في وضع خطط مناسبة لها . وهذا من خلال نتائج الدراسة .

*إن توفر رأس المال الفكري يعتبر بمثابة ميزة بالنسبة للمنظمة ويعمل على تحقيق الهدف المنشود أنا وهو البقاء و الإستمرار.

*المنظمة لا تقوم بمراعاة مشاكل و أراء موظفيها فيما يخص كفاءات وحوافز تخصهم ، وهذا يؤثر سلباً على نفسية راس المال الفكري في المنظمة مما يؤدي إلى نقص الإبداع و صعب الوصول إلى ميزة تنافسية تميزها عن غيرها مما تصبح المنظمة في نقطة ضعف.

*إن تطبيق مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار ، وتشجيع روح الجماعة و تشكيل فرق العمل أساسية من أساسيات الثقافة التنظيمية. التي تعمل على خلق جو يحسن و يشجع عل العمل المستمر و الجاد لرأس المال الفكري هذا كله يخلق إبداع مستمر للمنظمة مما يمكنها من إكتساب ميزة تنافسية على المدى الطويل.

*إختبار الفرضية الرئيسة: والتي تنص يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لدور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج بالمدية عند مستوى دلالة 0.05.هي فرضية صحيحة لأن معامل الإرتباط $R=0.808$ بين الثقافة التنظيمية و رأس المال الفكري هي علاقة طردية قوية. وبلغ معامل التحديد $R^2=0654$ أي ماقيمته 65% من التغيرات في تنمية رأس المال الفكري بمقر الإنتاج بالمدية ناتجة عن دور الثقافة التنظيمية ، وهذا يتضح أن للثقافة التنظيمية دور هام داخل مجمع صيدال الأمر الذي يؤدي إلى تنمية رأس المال الفكري.

3-التوصيات:

بناءً على ما جاء في الإستنتاج من خلال الدراسة النظري و التطبيقية للموضوع البحث نوصي بالأتي:

*لإهتمام المستمر و أخذ بعين الإعتبار لعنصر الثقافة التنظيمية.

*لإهتمام بدور رأس المال الفكري بإعتباره الركيزة الأساسية لسير الأعمال.

*للجوء الباحثين و الطلبة بشكل عام إلى دراسة موضوع من الجهة الميدانية إلى قياس تأثير دور الثقافة التنظيمية على عدة متغيرات مختلفة في المنظمات في شتى المجالات و الإختصاصات بإستخدام أدوات القياس ، للخروج نتائج أكثر دقة على القبول و التعميم مما يحقق هدفاً معرفياً و فكرياً.

*ضرورة إدراك المنظمات بأن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فيها و تشخيص أولوية الإهتمام بكل من العمل الجماعي ، و المشاركة ، و تدفق المعلومات عند أفرادها عموماً و قيادتها هي المسؤولة عن نجاحها خاصة.

*ضرورة الإهتمام برأس المال الفكري ، من خلال تطوير أنظمة الحوافز و المكافأت و إعطائها المزيد من الرعاية و الإهتمام نظراً إلى فوائدها التنظيمية المتحققة في لإسهام في تحقيق أهداف المنظمات من خلال تشجيع العاملين و تحفيزهم على تقديم الأفكار الإبداعية و الإبتكارية.

*إشراك الموظفين بكل ما يخص المنظمة ، ما يخلق لهم جو للعمل و الإبداع و خلق أفكار جديدة.

4-أفاق البحث:

*أهمية الثقافة التنظيمية في تحسين أداء راس المال الفكري.

*العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي في المؤسسات العمومية.

*دور التدريب في تحسين أداء رأس المال الفكري.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً:الكتب

1-أحمد ماهر ، التنظيم ، الدليل العلمي، التنظيم ، الهياكل و الممارسات التنظيمية الدار الجامعية ،القاهرة، مصر2007 .

2-أسامة خيري ، التميز التنظيمي ، دار الراية للنشر و التوزيع ، المملكة الهاشمية عمان ، الأردن.

3-أحمد الخطيب ، إدارة المعرفة و نظم المعرفة، علم الكتاب الحديث عمان ، لأردن،2009 .

5-أحمد المعاني و أخرون ، قضايا إدارية معاصرة ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن،2011.

6-الهواري السيد ، الإدارة و الأصول العلمية للقرن 21 توزيع مكتبة عين الشمس، القاهرة ،مصر،2002 .

7-بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى،2009.

8-توماس ستيوارت ، ثروة المعرفة رأس المال الفكري و مؤسسة القرن الحادي و العشرين ، ترجمة أحمد علاء إصلاح ، الدار الدولية لإستثمارات الثقافية ، القاهرة، 2004 .

9-جمال الدين مرسي ، عبد الرحمان إدريس، السلوك التنظيمي نظريات و نماذج ، الدار الجامعية، القاهرة ،مصر، 2002.

10-جمال الدين مرسي، إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير الدار الجامعية الإسكندرية ، مصر،2006 .

11-حسين عبد الحميد أحمد الرشوان ، حسين حريم ، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار الزهران للنشر و التوزيع، الأردن، عمان،1997 .

12-حسين حريم ، إدارة المنظمات ، دار حامد ، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2003.

13-حسين حريم ، إدارة المنظمات ، منظور كلي، دار حامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الثانية، عمان، الأردن،2009.

14-حسن أحمد الطعاني ، التدريب الإداري ، المعاصر، دار المسيرة ، عمان ،2007 .

15-حسن عجلان حسن ؛إستراتجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، إثراء نشر و التوزيع، عمان، الأردن،2008.

16-رشا الغول ، المحاسبة عن رأس المال الفكري ، التنظيم العلمي، الطبعة الأولى ، الناشر مكتبة الوفاء القانونية،الإسكندرية،2014.

17-رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، مصر،2005.

18-راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية، مصر،2005.

19-راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الطبعة الأولى، الإسكندرية،2000 .

20-زكريا مطلك الدوري ، إدارة التمكين، وإقتصاديات الثقة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، الأردن،2008.

21-سيد جاد الرب ، إدارة الموارد البشرية ، موضوعات و بحوث مقدمة ، مطبعة العشري،2005.

22-سعد علي العنزي ، و أحمد صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن، 2009.

23-صالح مهدي محسن العامري ، و طاهر منصور الغالي ،لإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثانية، عمان ، الأردن،

24-عادل حرحوش صالح و مؤيد سعيد ،إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي ،عمان،2002.

25-عمر أحمد همشري ، إدارة المعرفة الطريق التميز الريادة دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان 2013.

26-عصام عبد الوهاب الصباغ ، إدارة الأفراد، مطبعة الخلود ، بغداد 1993.

27-علاء فرحان طالب ، إدارة معرفة الزبون ، الطبعة الأولى ، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2009.

28-عبد العزيز صالح جبتور: الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،الأردن ، عمان،2004.

29-علي سلمي، إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي، تكامل إثراء للنشر و التوزيع ، عمان ،2001.

30-محمد سعيد أنور سلطان ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية الجديدة ، للنشر و التوزيع القاهرة، مصر،2003.

31-محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، عمان،2005.

32-محمد مصطفى أبو بكر. الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، لإسكندرية، مصر،2007.

33-ماجدة العطية ، سلوك المنظمة سلوك الفرد و الجماعة دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان الأردن الطبعة الأولى 2003.

34-محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي،دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في مختلف المنظمات،دار الشروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن،2003.

35-مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشأة المتخصصة ، الدار الجامعية ، مصر،2005.

36-محمد سعيد هاني ، رأس المال الفكري ، إنطلاقة معاصرة ، دار السحاب للنشر و التوزيع، القاهرة 2008.

35-محمد الصريفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي ، مصر الطبعة الأولى ، 2007 .

36-مصطفى أحمد السيد ،إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر، 2004.

37-نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات ، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2007.

ثانياً:الرسائل و لأطروحات الجامعية.

1-أمينة صديقي، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية(دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة) ، مذكرة ماستر أكاديمي، غير منشورة ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ،2012 /2013.

2-أسماء شايب الراس ، دور الثقافة التنظيمية في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي(دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير)رسالة ماستر، غير منشورة، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة فرع علوم التسيير،كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير جامعة المدية،2016 /2017.

3-بلحاجي فوزية ، وصيفي مريم، دور رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة(دراسة حالة مديرية السياحة و الصناعة التقليدية المدية)، مذكرة ماستر، غير منشورة ، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس بالمدية،2014 /2015.

4-حياة قاسيمي ، علاقة تنمية رأس المال الفكري بهيكل رأس المال في المؤسسة الإقتصادية(دراسة ميدانية في مؤسسة صيدال)، مذكرة ماستر، غير منشورة ، تخصص إدارة و تسيير المؤسسة، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة المدية، 2015.

6-خير الدين بوجمعة ، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية ، أطروحة دكتوراه ، غير منشورة، تخصص إقتصاد و تسيير مؤسسة' فرع علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر،2014 /2015.

7-خالد ذيب حسن أبوزيد ، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الوظيفي للعاملين في البنوك التجارية الأردنية، مذكرة ماجستر ، غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال ، فرع إدارة الأعمال ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط،2010.

8-ربيعة عياد ، دور الثقافة التنظيمية في تنمية الإبتكار لدى العاملين(دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة)، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، فرع علوم التسيير،كلية العلوم لإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ، ورقلة 2013.

9-سلمان عبيد ،أثر رأس المال الفكري على إدارة الجودة الشاملة ،(دراسة تطبيقية على شؤون الجمارك بمملكة البحرين) رسالة ماجستر، غير منشورة ، تخصص إدارة الموارد البشرية ، فرع العلوم الإدارية ، كلية العلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية ،البحرين،2014.

10-شطي أمينة، الثقافة التنظيمية و علاقتها بديناميكية العمل(دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي)، مذكرة ماجستر، غير منشورة ، تخصص علم الإجتماع التنظيمي، قسم العلوم الإجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة ،2013 /2014.

11-عيساوي وهيبة ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي(دراسة حالة فئة من الأفراد الشبه طبيين بالمؤسسة الإستشفائية العمومية-ترابي بوجمعة)، مذكرة ماجستر، غير منشورة ، تخصص حوكمت الشركات، فرع علوم التسيير،كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بالقايد، تلمسان، 2012/2011.

12-عزيز دحماني ، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية ،حالة مؤسسة سونطراك أطروحة دكتوراه، غير منشورة، تخصص تسيير، فرع علوم الإقتصادية ، كلية العلوم الإقتصادية

و العلوم التجارية و علوم التسيير،جامعة أبي بكر بالقايد تلمسان،2015/2014.

13-غيلاني حورية ، أثر الثقافة التنظيمية على إستراتيجيات إدارة التغيير(دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الإسمنت بتقرت)، مذكرة ماستر أكاديمي، غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال ، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة ، 2016/2015.

14-فرحاني لويزة ، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية في ظل إقتصاد المعرفة(دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة باتنة) أطروحة دكتوراه ، غير منشورة، تخصص تنظيم الموارد البشرية ، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة،2015 /2016.

15-محمد بن علي بن حسن الليثي، الثقافة التنظيمية لمدير المدراس و دورها في الإبداع في الإداري، من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الإبتدائي بالجامعة المقدسة ، مذكرة ماجستر، غير منشورة ، تخصص الإدارة التربوية و التخطيط، قسم الإدارة التربوية و التخطيط،كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية،2008.

16-محمد حباينة ، دور رأس المال الفكري في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستر، غير منشورة، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة البليدة، الجزائر،2008/2007.

17-مصطفى رجب علي شعبان ، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية(دراسة حالة لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال) مذكرة ماجستر، غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة ، جامعة الإسلامية ، غزة، 2011.

18-محمد العربي غزي ، ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام(دراسة حالة البنوك الجزائرية بتطبيق على البنوك العمومية الجزائرية لولاية المسيلة)، مذكرة ماجستر في العلوم التجارية ، غير منشورة ، فرع إستراتجية ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة،2015 /2016.

19-يحياوي فاطمة ، مسؤولية المؤسسة في تنمية رأس المال الفكري(دراسة حالة كهريف) مذكرة ماستر، غير منشورة ، تخصص إدارة و تسيير مؤسسة، فرع علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس المدية،2009 /2010.

20-يوسفي كريمة، بربيع صبرينة ، أثر الثقافة التنظيمية في تعزيز التغير التنظيمي(دراسة حالة بكلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير)، مذكرة ماستر ، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال ، فرع علوم التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الدكتور يحي فارس المدية، 2017/2016.

ثالثاً: المجلات :

1-الهلالي الشربيي ، إدارة رأس المال الفكري و قياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي ، مقال منشور في مجلة التربية و النوعية، جامعة المنصورة ، العدد 22، مصر يوليو 2011.

2-رضوي خوين، الثقافة التنظيمية و فاعلية المنظمة(دراسة مقارنة بين الكليات العلمية و الإنسانية في جامعة بغداد)، مجلة إدارة و إقتصاد، العدد 75، 2009.

3-سعد العنزي ، رأس المال الفكري ، الثروة الحقيقية لمنظمات الأعمال القرن الحادي و العشرين، مقال منشور في مجلة العلوم الإقتصادية و الإدارية ، المجلد 8، العدد 25، كلية الإدارة و الإقتصاد جامعة العراق،2001.

4-عبد اللطيف عبد اللطيف ، و محقوظ أحمد جودة، مجلة العلوم الإقتصادية و القانونية ، المجلد 26، العدد الثاني، مجلة دمشق ،2010.

5-عاطف العدوان، و سحر سليمان، رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الإبداع المنظمي،(دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية)، المجلد 39، العدد الثاني،2012 .

6-محمد غزلان الحالمة ، مجلة رأس المال المعرفي و أثره في أساليب النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال،(دراسة إستكشافية في شركات الإتصالات الأردنية)، جامعة اللقاء التطبيقية، كلية الأميرة عالية الجامعية، بغداد للعلوم الإقتصادية الجامعية ، العدد التاسع عشر، عمان، الأردن،2009.

7-محمد علي الروسان، و محمود محمد العجولي، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصاريف(دراسة ميدانية)، المجلد 26 ، العدد الثاني ،كلية الدراسات الإقتصادية و القانونية، جامعة جدارا، الأردن،2010 .

8-محمد عبد أشتيوي ، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري(دراسة تطبيقية على مستشفى الوفاء للتأهيل الطبي بمحافظة غزة ، مجلة البحوث والدراسات التربوية الفلسطينية ، جامعة القدس المفتوحة ، غزة فلسطين ، العدد 19، 2012.

9-منصور محمد العريفي، الثقافة التنظيمية و مدى تأثيرها في الرضا الوظيفي للعاملين(دراسة ميدانية لعينة من شركات الأمين في الجمهورية اليمنية)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 5، العدد الثاني،2009 .

10-نجوى يوسف جمال الدين ، أخرون ، مجلة الثقافة في الفكر التربوي المعاصر ، معهد الدراسات و البحوث التربوية ، جامعة القاهرة ، المجلد 1، العدد الثالث ، يوليو ،2014 .

11-وهيبة سراج وسيتي عبد الحميد ،أساليب وسياسات الإستثمار في رأس المال الفكري ، ورقة مقدمة إلى الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في المنظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة الشلف، يومي 13-14 ديسمبر،2011.

12-يوسف عنصر ، ناجي ليتيم ، أهم المحددات السوسيولوجية المستخدمة في قياس و تشكيل سلوك العمل التنظيمي، مجلة الدراسات و البحوث الإجتماعية ، جامعة الوادي ، العدد السابع ، جويلية ، 2014.

***رابعاً:مواقع الأنترنت*:**

1- موقع مجمع صيدال ، تاريخ الإطلاع يوم15/04/2018 05; 13.

http://www.Saidalgroupe.dz

خامساً: مراجع الأجنبية

1- Brown Andrew.Organisation،Culture(12 ne ed) Person Eduction Limited.1998.

2- Bassi louri harnessing، the power of intellectual capital training development.1997.

الملاحق

الملحق رقم 01:

جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية.

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

قسم: علوم التسيير.

تخصص:إدارة الأعمال.

من إعداد الطالبة :بهياني حفيظة.

هذا الاستبيان موجه للموظفين.

تحت إشراف الإستاذة: حيولة إيمان.

الاستبيان

السادة المحترمين.. السلام وعليكم ورحمة الله وبركاته.

في إطار التحضير لمذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر، في علوم التسيير ، تخصص إدارة الأعمال، على مستوى كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة الدكتور يحيى فارس بالمدية.والتي نحاول من خلالها معالجة موضوع بعنوان:دور الثقافة التنظيمية في تنمية رأس المال الفكري.دراسة حالة في مجمع صيدال– مقر الإنتاج بالمدية– .نضع بين أيديكم هذا الإستبيان راجيين منكم التكرم للإجابة على الأسئلة ، وذالك بوضع علامة(X) في المربع المناسب لإجابتكم ، علماً أن إجابتكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي لا غير، وشكرا

الموسم الجامعي:2018/2017

الجزء الأول:البيانات الشخصية و الوظيفية.

من أجل كل سؤال ضع علامة* في الخانة التي تراها مناسبة.

1-الجنس:

ذكر ☐ أنثى ☐

2-**العمر:**

-من25الى أقل من 30 سنة ☐ -من 30 الى أقل من 36 سنة ☐

-من 36 إلى أقل من 42 سنة ☐ -من 42 سنة فأكثر ☐

3-المستوى التعليمي:

-ثانوي ☐س ☐ عليا ☐مؤهل ☐

4-سنوات الخبرة:

-أقل من 5 سنوات ☐5 إلى أقل من 10 سنوات ☐

-من 10 إلى أقل من 15 سنة ☐15 سنة فأكثر ☐

5-مجال الوظيفة الحالية:

-إطار ☐منفذ ☐ون تحكم ☐

تذكير:

الثقافة التنظيمية هي قيم ومعتقدات موجودة في المنظمة ومشتركة بين العاملين التواجدي بها.

رأس المال الفكري هو:هو مورد حتمي وضروري لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

الجزء الثاني:محاور الاستبيان

المحور الأول: الثقافة التنظيمية.

أجب عن الأسئلة التالية بوضع علامة(X) في المكان المناسب.

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	القيم التنظيمية					
1	تقوم المنظمة بمشاركتك في اتخاذ القرارات.					
2	مراعاة المصلحة الجماعية على المصلحة الخاصة.					
3	يقع هدف المنظمة على عاتق موظفيها.					
	المعتقدات التنظيمية					
4	هل تقوم منظمتك بتشجيع سلوكك من خلال معتقداتك التنظيمية.					
5	هل تعتقد المنظمة أن إعطاء حوافز معنوية لك يساعدك على خلق الإبداع في المنظمة.					
6	تعتقد المنظمة أن الوصول إلى أهدافها يقع على عاتق الموظفين وطريقة عملهم.					
	الأعراف التنظيمية					
7	هل تقوم المنظمة بإعداد رحلات ترفيهية و تحفيزات معنوية في أيام العطل الرسمية.					
8	تراقب المنظمة أوقات عمل الموظفين وأوقات استكمالهم لعملهم كل يوم.					
9	يكمن سلوك الموظفين في إعطاء صورة للمنظمة.					
	التوقعات التنظيمية					
10	تسعى المنظمة للإهتمام بموظفيها بالشكل الذي يلائم العمل.					
11	هدف المنظمة هو تلبية جميع رغبات وتوقعات زبائنها بما يحسن السلعة أو الخدمة.					
12	تطرح المنظمة للموظفين لوائح وقوانين مما يوفر لأمن وراحة للموظفين أثناء أداء العمل.					

المحور الثاني:رأس المال الفكري:

أجب عن الأسئلة التالية بوضع علامة(X)، في المكان المناسب:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
	رأس المال البشري					
1	مشاركة الموظفين في المعرفة بالمهارات والمعارف المطلوبة لأداء مهامهم على أكمل وجه من تدريب والرسكلة.					
2	الموظفون بالمنظمة لهم خبرة عالية في مجال تخصصهم					
3	تهدف المنظمة إلى تحفيز الموظفون على التطوير ولإبداع المستمر.					
4	يقع الموظفين في أخطاء مهنية أثناء قيامهم بتأدية مهامهم.					
	رأس المال هيكلي					
5	يوجد بالمنظمة نظم المعلومات وقواعد البيانات متاحة للوحدات بالمنظمة مثل اللوائح القانونية.					
6	تسعى المنظمة لتطوير المستمر لعملياتها الإدارية من خلال نظام المعلومات والإتصال بما يضمن الأداء المستمر للعمل.					
7	وجود سياسات وإجراءات العمل تساعد من خلالها في خلق معرفة جديدة بصفة دائمة.					
8	للمنظمة هيكل تنظيمي مرن ومنظور بشكل مستمر، بما يتناسب مع الموظفين ومع البيئة التنافسية المحيطة.					
	رأس المال العلاقات(الزبائن)					
9	تقوم المنظمة بالدراسات حول الزبائن لمعرفة احتياجاتهم و رغباتهم.					
10	للمنظمة قنوات توزيع مباشرة وغير مباشرة لتسهيل خدماتها وتقديمها بشكل جيد للزبائن.					
11	المنظمة تسعى لخلق ميزة تنافسية من قبل الزبائن من خلال التحالفات القائمة بينها وبين عملائها.					
12	لدى المنظمة نظام من المعلومات والبيانات المتجددة حول وزبائنها					

قائمة أسماء محكمين للاستبيان

الرقم	الاسم	الجامعة	القسم
1	وردة موساوي	جامعة المدية	العلوم الإقتصادية
2	بولصنام محمد	جامعة المدية	العلوم الإقتصادية
3	زاهي محمد أمين	جامعة المدية	العلوم الإقتصادية

الملحق رقم 02: نتائج مخرجات SPSS

نتائج برنامج SPSS

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
961،	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
973،	12

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
978،	24

Correlations

			تقوم المنظمة بمشاركتك في اتخاذ القرارات	مراعاة المصلحة الجماعية على المصلحة الخاصة	يقع هدف المنظمة على عاتق موظفيها	القيم التنظيمية
Spearman's rho	تقوم المنظمة بمشاركتك في اتخاذ القرارات	Correlation Coefficient	000،1	710**،	489**،	846**،
		Sig. (2-tailed)	.	000،	003،	000،
		N	35	35	35	35
	مراعات المصلحة الجماعية على المصلحة الخاصة	Correlation Coefficient	710**،	000،1	667**،	804**،
		Sig. (2-tailed)	000،	.	000،	000،
		N	35	35	35	35
	يقع هدف المنظمة على عاتق موظفيها	Correlation Coefficient	489**،	667**،	000،1	834**،
		Sig. (2-tailed)	003،	000،	.	000،
		N	35	35	35	35
	القيم التنظيمية	Correlation Coefficient	846**،	804**،	834**،	000،1
		Sig. (2-tailed)	000،	000،	000،	.
		N	35	35	35	35

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

Correlations

			تقوم منظمتك بتشجيع سلوكك من خلا ل معتقداتك التنظيمية	تعتقد المنظمة ان اعطاء حوافز معنوية لك يساعدك عل خلق الابداع في المنظمة	تعتقد المنظمة ان الوصول الى اهدافها يقع على عاتق الموظفين وطريقة عملهم	المعتقدات التنظيمية
Spearman's rho	تقوم منظمتك بتشجيع سلوكك من خلا ل معتقداتك التنظيمية	Correlation Coefficient	1،000	591**،000	729**،000	875**،000
		Sig. (2-tailed)	.	000،	000،	000،
		N	35	35	35	35
	تعتقد المنظمة ان اعطاء حوافز معنوية لك يساعدك عل خلق الابداع في المنظمة	Correlation Coefficient	591**،000	1،000	692**،000	822**،000
		Sig. (2-tailed)	000،	.	000،	000،
		N	35	35	35	35
	تعتقد المنظمة ان الوصول الى اهدافها يقع على عاتق الموظفين وطريقة عملهم	Correlation Coefficient	729**،000	692**،000	1،000	804**،000
		Sig. (2-tailed)	000،	000،	.	000،
		N	35	35	35	35
	المعتقدات التنظيمية	Correlation Coefficient	875**،000	822**،000	804**،000	1،000
		Sig. (2-tailed)	000،	000،	000،	.
		N	35	35	35	35

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

Correlations

			تقوم المنظمة باعداد رحلات ترفيهية وتحفيزات معنوية في ايام العطل الرسمية	تراقب المنظمة أوقات عمل الموظفين وأوقات إستكمالهم لعملهم كل يوم	يكمن سلوك الموظفين في اعطاء صورة للمنظمة	الأعراف التنظيمية
Spearman's rho	تقوم المنظمة باعداد رحلات ترفيهية وتحفيزات معنوية في أيام العطل الرسمية	Correlation Coefficient	1،000	627**،000	628**،000	856**،000
		Sig. (2-tailed)	.	000،	000،	000،
		N	35	35	35	35
	تراقب المنظمة اوقات عمل الموظفين واوقات استكمالهم لعملهم كل يوم	Correlation Coefficient	627**،000	1،000	710**،000	792**،000
		Sig. (2-tailed)	000،	.	000،	000،

		N	35	35	35	35
	يكمن سلوك الموظفين في اعطاء صورة للمنظمة	Correlation Coefficient	628**،000	710**،000	000،1	845**،000
		Sig. (2-tailed)	000،	000،	.	000،
		N	35	35	35	35
	الاعراف التنظيمية	Correlation Coefficient	856**،000	792**،000	845**،000	000،1
		Sig. (2-tailed)	000،	000،	000،	.
		N	35	35	35	35

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

Correlations

			تسعى المنظمة للاهتمام بموظفيها بالشكل الذي يلائم العمل	هدف المنظمة هو تلبية جميع رغبات وتوقعات زبائنها بما يحسن السلعة او الخدمة	تطرح المنظمة للموظفين لوائح وقوانين مما يوفر الامن وراحة للموظفين اثناء اداء العمل	التوقعات التنظيمية
Spearman's rho	تسعى المنظمة للاهتمام بموظفيها بالشكل الذي يلائم العمل	Correlation Coefficient	000،1	572**،000	559**،000	859**،000
		Sig. (2-tailed)	.	000،	000،	000،
		N	35	35	35	35
	هدف المنظمة هو تلبية جميع رغبات وتوقعات زبائنها بما يحسن السلعة او الخدمة	Correlation Coefficient	572**،000	000،1	562**،000	818**،000
		Sig. (2-tailed)	000،	.	000،	000،
		N	35	35	35	35
	تطرح المنظمة للموظفين لوائح وقوانين مما يوفر الامن وراحة للموظفين اثناء اداء العمل	Correlation Coefficient	559**،000	562**،000	000،1	804**،000
		Sig. (2-tailed)	000،	000،	.	000،
		N	35	35	35	35
	التوقعات التنظيمية	Correlation Coefficient	859**،000	818**،000	804**،000	000،1
		Sig. (2-tailed)	000،	000،	000،	.
		N	35	35	35	35

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

Correlations

			مشاركة الموظفين في المعرفة بالمهارات والمعرفة المطلوبة للأداء مهامهم على اكمل وجه من تدريب ورسكلة	الموظفين بالمنظمة لهم خبرة عالية في مجال تخصصهم	تهدف المنظمة إلى تحفيز الموظفون على التطوير والابداع المستمر	يقع الموظفين في أخطاء مهنية اثناء قيامهم بتادية مهامهم	رأس المال البشري
Spearman's rho	مشاركة الموظفين في المعرفة بالمهارات والمعرفة المطلوبة للأداء مهامهم على أكمل وجه من تدريب ورسكلة	Correlation Coefficient	1.000	.747**	.723**	.653**	.915**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	35	35	35	35	35
	الموظفين بالمنظمة لهم خبرة عالية في مجال تخصصهم	Correlation Coefficient	.747**	1.000	.870**	.739**	.857**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000
		N	35	35	35	35	35
	تهدف المنظمة الى تحفيز الموظفون على التطوير والابداع المستمر	Correlation Coefficient	.723**	.870**	1.000	.862**	.805**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
		N	35	35	35	35	35
	يقع الموظفين في أخطاء مهنية أثناء قيامهم بتأدية مهامهم	Correlation Coefficient	.653**	.739**	.862**	1.000	.835**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	35	35	35	35	35
	رأس المال البشري	Correlation Coefficient	.915**	.857**	.805**	.835**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
		N	35	35	35	35	35

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

Correlations

			يوجد بالمنظمة نظم معلومات وقواعد بيانات متاحة للوحدات مثل اللوائح القانونية	تسعى المنظمة للتطوير مستمر لعملياتها الادارية من خلال نظام المعلومات والاتصال بما يضمن الاداء المستمر للعمل	وجود سياسات واجراءات العمل تساعد من خلالها في خلق معرفة جديدة بصفة دائمة	للمنظمة هيكل تنظيمي مرن ومنظور بشكل مستمر، بما يتناسب مع الموظفين ومع البيئة التنافسية المحيطة	رأس المال الهيكلي
Spearman's rho	يوجد بالمنظمة نظم معلومات وقواعد بيانات متاحة للوحدات بالمنظمة مثل اللوائح القانونية	Correlation Coefficient	1،000	819**،000	880**،000	690**،000	917**،000
		Sig. (2-tailed)	.	35	35	35	35
		N	35	1،000	847**،000	754**،000	838**،000
	تسعى المنظمة للتطوير مستمر لعملياتها الادارية من خلال نظام المعلومات والاتصال بما يضمن الأداء المستمر للعمل	Correlation Coefficient	819**،000	.	35	35	35
		Sig. (2-tailed)	35	35	1،000	731**،000	916**،000
		N	880**،000	847**،000	.	35	35
	وجود سياسات وإجراءات العمل تساعد من خلالها في خلق معرفة جديدة بصفة دائمة	Correlation Coefficient	35	35	35	1،000	884**،000
		Sig. (2-tailed)	690**،000	754**،000	731**،000	.	35
		N	35	35	35	35	1،000
	للمنظمة هيكل تنظيمي مرن ومنظور بشكل مستمر، بما يتناسب مع الموظفين ومع البيئة التنافسية المحيطة	Correlation Coefficient	917**،000	838**،000	916**،000	884**،000	1،000
		Sig. (2-tailed)	35	35	35	35	.
		N	35	35	35	35	35
	رأس المال الهيكلي	Correlation Coefficient					
		Sig. (2-tailed)					
		N					

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

Correlations

			تقوم المنظمة بالدراسات حول الزبائن لمعرفة إحتياجاتهم ورغباتهم	للمنظمة قنوات توزيع مباشرة وغير مباشرة لتسهيل خدماتها وتقديمها بشكل جيد لزبائن	المنظمة تسعى لخلق الميزة التنافسية من قبل الزبائن من خلال التحالفات القائمة بينها وبين عملائها	لدى المنظمة نظام من المعلومات والبيانات المتحددة حول زبائنها	رأس المال العلاقات
Spearman's rho	تقوم المنظمة بالدراسات حول الزبائن لمعرفة إحتياجاتهم ورغباتهم	Correlation Coefficient	1،000	607**،000	618**،000	656**،000	855**،000
		Sig. (2-tailed)	.	000،	000،	000،	000،

	N	35	35	35	35	35
للمنظمة قنوات توزيع مباشرة وغير مباشرة لتسهيل خدماتها وتقديمها بشكل جيد لزبائن	Correlation Coefficient	607**،000	1،000	780**،000	728**،000	823**،000
	Sig. (2-tailed)	000،	.	000،	000،	000،
	N	35	35	35	35	35
المنظمة تسعى لخلق الميزة التنافسية من قبل الزبائن من خلال التحالفات القائمة بينها وبين عملائها	Correlation Coefficient	618**،000	780**،000	1،000	601**،000	825**،000
	Sig. (2-tailed)	000،	000،	.	000،	000،
	N	35	35	35	35	35
لدى المنظمة نظام من المعلومات والبيانات المتحددة حول زبائنها	Correlation Coefficient	656**،000	728**،000	601**،000	1،000	867**،000
	Sig. (2-tailed)	000،	000،	000،	.	000،
	N	35	35	35	35	35
رأس المال العلاقات	Correlation Coefficient	855**،000	823**،000	825**،000	867**،000	1،000
	Sig. (2-tailed)	000،	000،	000،	000،	.
	N	35	35	35	35	35

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

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	21	0،60	0،60	0،60
	انثى	14	0،40	0،40	0،100
	Total	35	0،100	0،100	

الفئات العمرية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 25 الى اقل من 30 سنة	9	7،25	7،25	7،25
	من 30 الى اقل من 36 سنة	7	0،20	0،20	7،45
	من 36 الى اقل من 42 سنة	11	4،31	4،31	1،77
	من 42 سنة فاكثر	8	9،22	9،22	0،100
	Total	35	0،100	0،100	

المستوى التعليمي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	17	6،48	6،48	6،48
	ليسانس	7	0،20	0،20	6،68
	دراسات عليا	3	6،8	6،8	1،77
	تكوين مؤهل	8	9،22	9،22	0،100

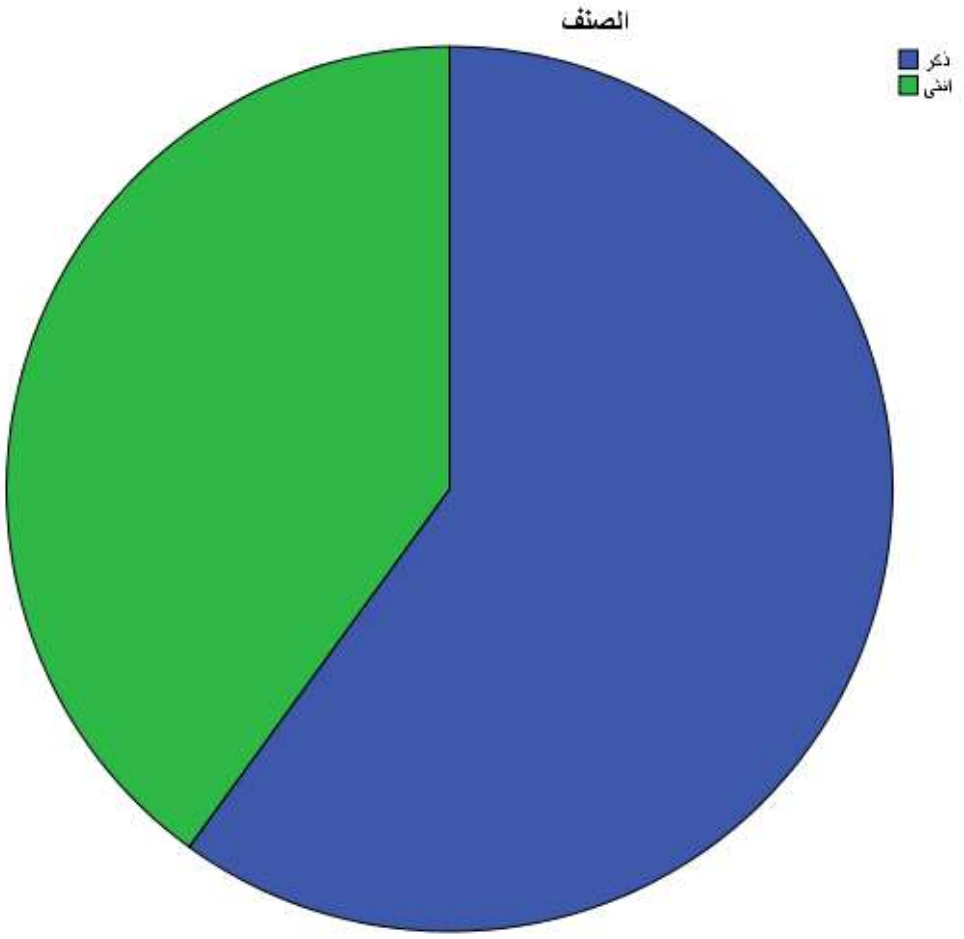
Total	35	0،100	0،100	

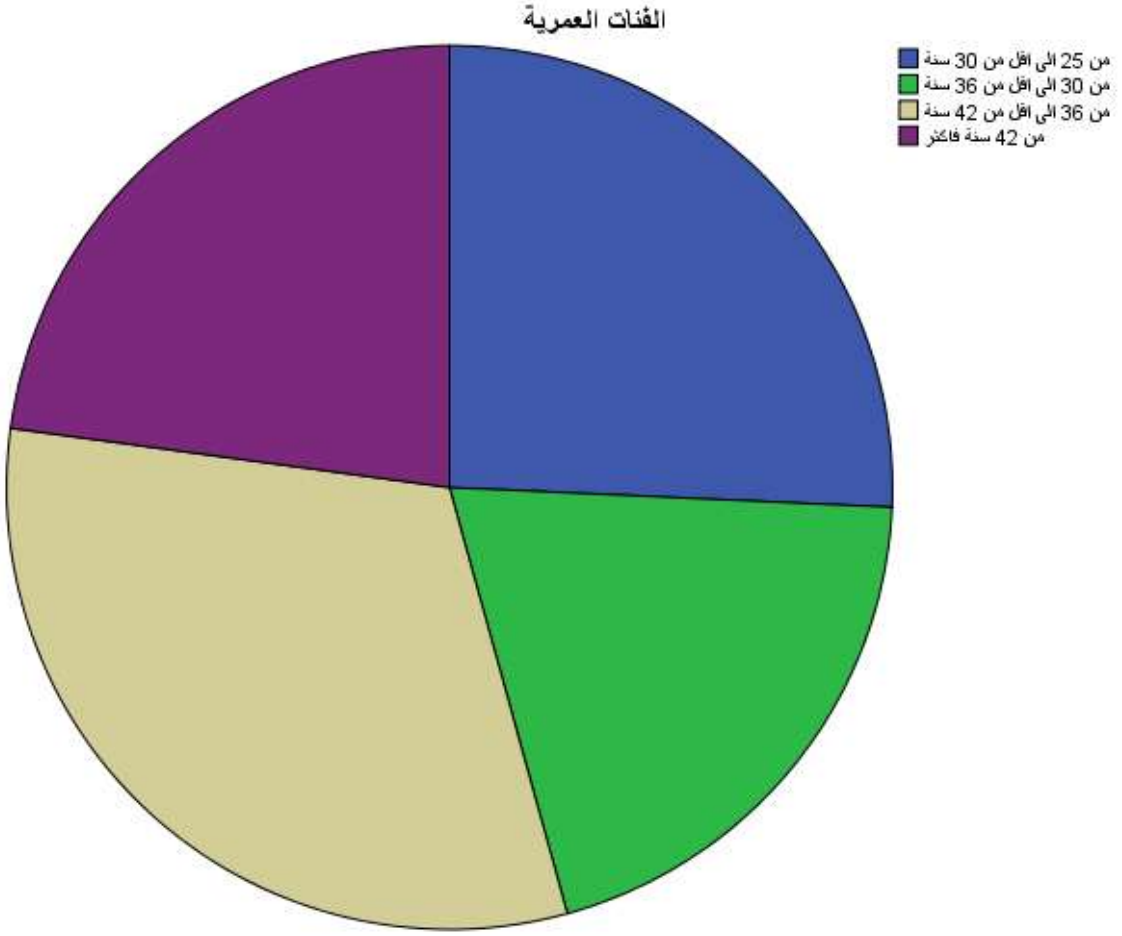
سنوات الخبرة

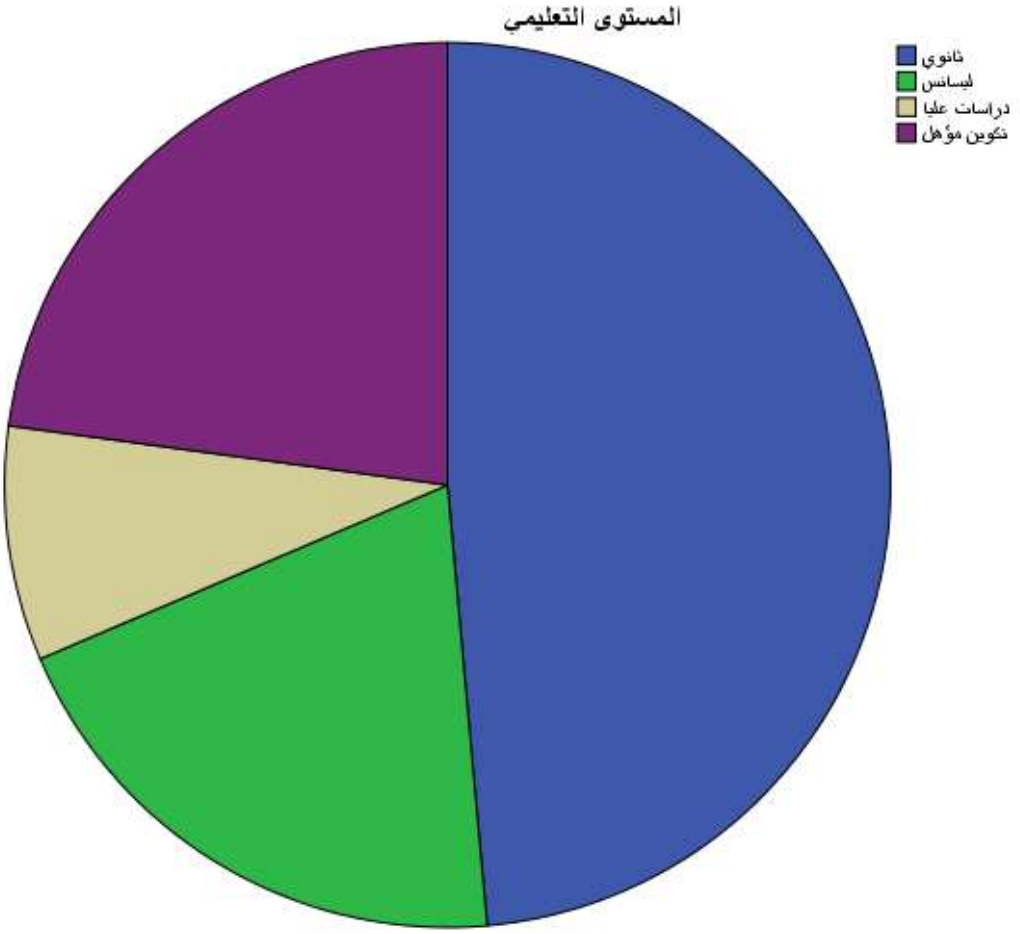
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	اقل من 5 سنوات	8	9،22	9،22	9،22
	من 5 الى اقل من 10 ستوات	10	6،28	6،28	4،51
	من 10 الى اقل من 15 سنة	10	6،28	6،28	0،80
	من 15 سنة فاكثر	7	0،20	0،20	0،100
	Total	35	0،100	0،100	

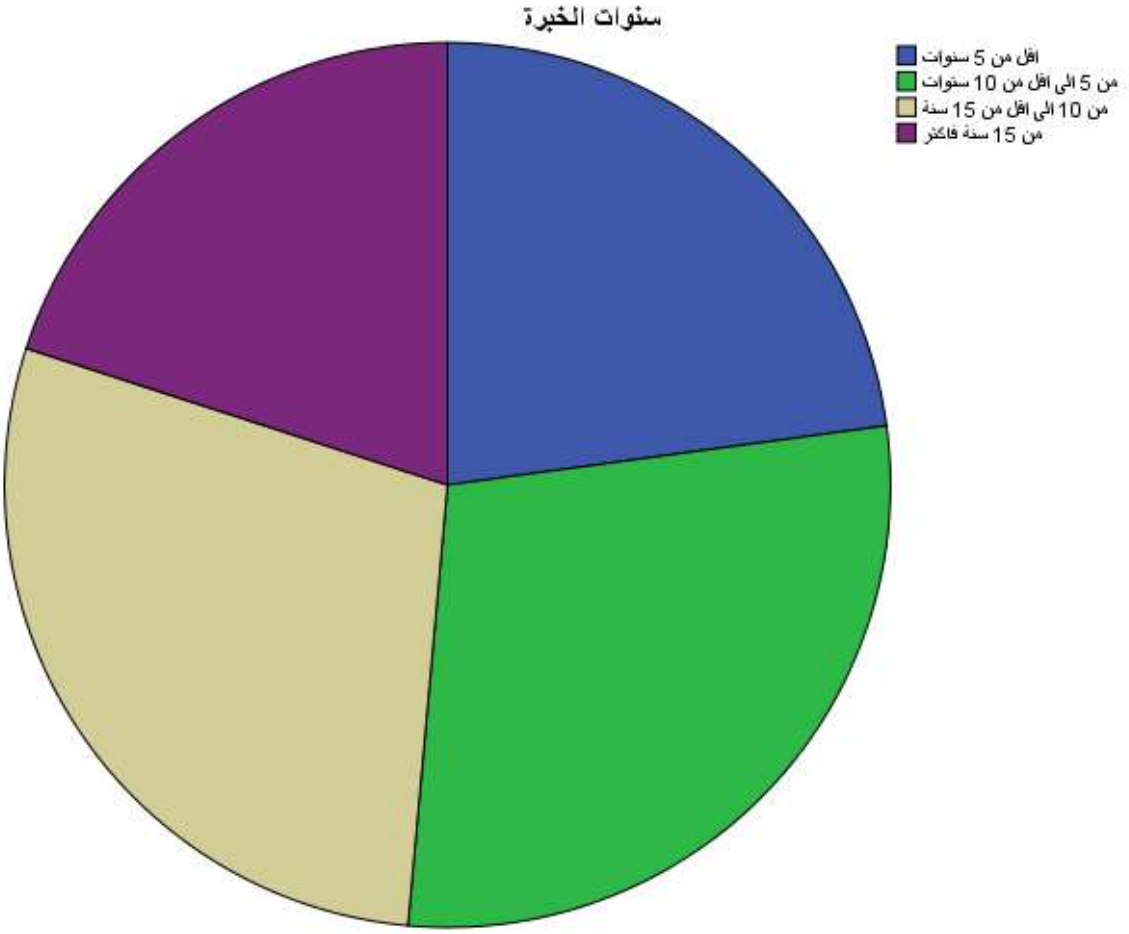
مجال الوظيفة

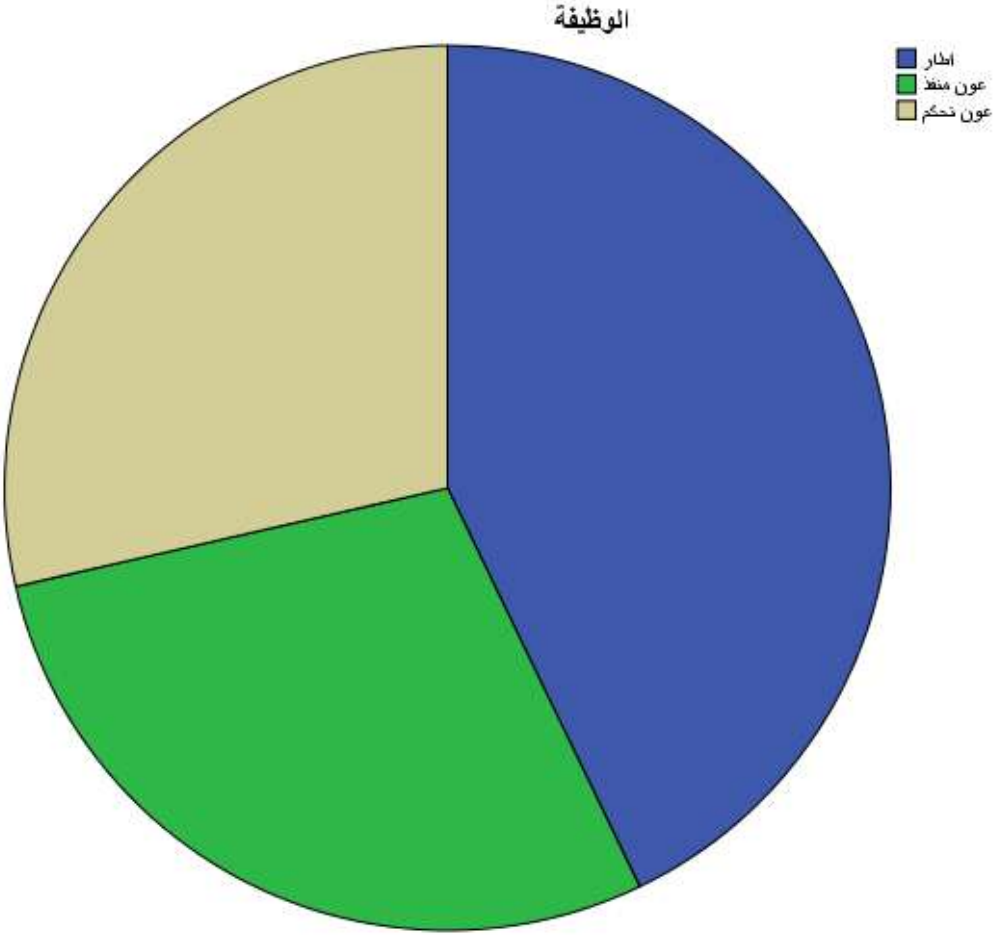
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	15	9،42	9،42	9،42
	عون منفذ	10	6،28	6،28	4،71
	عون تحكم	10	6،28	6،28	0،100
	Total	35	0،100	0،100	




الفئات العمرية
من 25 الى اقل من 30 سنة
من 30 الى اقل من 36 سنة
من 36 الى اقل من 42 سنة
من 42 سنة فاكثر


المستوى التعليمي
ثانوي
ليسانس
دراسات عليا
تكوين مؤهل


سنوات الخبرة
اقل من 5 سنوات
من 5 الى اقل من 10 سنوات
من 10 الى اقل من 15 سنة
من 15 سنة فاكثر



Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تقوم المنظمة بمشاركتك في اتخاذ القرارات	35	0	00،4	728،
مراعات المصلحة الجماعية على المصلحة الخاصة	35	0	89،3	583،
يقع هدف المنظمة على عاتق موظفيها	35	0	97،3	618،
القيم التنظيمية	35	0	9524،3	56094،

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تقوم منظمتك بتشجيع سلوكك من خلا ل معتقداتك التنظيمية	35	0	09،4	781،

تعتقد المنظمة ان اعطاء حوافز معنوية لك يساعدك عل خلق الابداع في المنظمة	35	0	03،4	747،
تعتقد المنظمة ان الوصول الى اهدافها يقع على عاتق الموظفين وطريقة عملهم	35	0	00،4	542،
المعتقدات التنظيمية	35	0	0381،4	62503،

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تقوم المنظمة باعداد رحلات ترفيهية وتحفيزات معنوية في أيام العطل الرسمية	35	0	06،4	802،
تراقب المنظمة أوقات عمل الموظفين وأوقات استكمالهم لعملهم كل يوم	35	0	00،4	542،
يكمن سلوك الموظفين في إعطاء صورة للمنظمة	35	0	94،3	684،
الأعراف التنظيمية	35	0	0000،4	60499،

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تسعى المنظمة للاهتمام بموظفيها بالشكل الذي يلائم العمل	35	0	06،4	802،
هدف المنظمة هو تلبية جميع رغبات وتوقعات زبائنها بما يحسن السلعة أو الخدمة	35	0	17،4	618،
تطرح المنظمة للموظفين لوائح وقوانين مما يوفر الأمن وراحة للموظفين أثناء أداء العمل	35	0	20،4	677،
التوقعات التنظيمية	35	0	1429،4	60112،

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
مشاركة الموظفين في المعرفة بالمهارات والمعرفة المطلوبة للاداء مهامهم على أكمل وحه من تدريب ورسكلة	35	0	20،4	677،
الموظفين بالمنظمة لهم خبرة عالية في مجال تخصصهم	35	0	00،4	728،

تهدف المنظمة إلى تحفيز الموظفون على التطوير والإبداع المستمر	35	0	00،4	594،
يقع الموظفين في أخطاء مهنية أثناء قيامهم بتأية مهامهم	35	0	11،4	583،
رأس المال البشري	35	0	0786،4	59027،

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
يوجد بالمنظمة نظم معلومات وقواعد بيانات متاحة للوحدات بالمنظمة مثل اللوائح القانونية	35	0	09،4	781،
تسعى المنظمة للتطوير مستمر لعملياتها الإدارية من خلال نظام المعلومات والإتصال بما يضمن الأداء المستمر للعمل	35	0	97،3	618،
وجود سياسات وإجراءات العمل تساعد من خلالها في خلق معرفة جديدة بصفة دائمة	35	0	06،4	765،
للمنظمة هيكل تنظيمي مرن ومنظور بشكل مستمر، بما يتناسب مع الموظفين ومع البيئة التنافسية المحيطة	35	0	17،4	707،
رأس المال الهيكلي	35	0	0714،4	67402،

Statistics

	N		Mean	Std. Deviation
	Valid	Missing		
تقوم المنظمة بالدراسات حول الزبائن لمعرفة إحتياجاتهم ورغباتهم	35	0	31،4	718،
للمنظمة قنوات توزيع مباشرة وغير مباشرة لتسهيل خدماتها وتقديمها بشكل جيد لزبائن	35	0	09،4	562،
المنظمة تسعى لخلق الميزة التنافسية من قبل الزبائن من خلال التحالفات القائمة بينها وبين عملائها	35	0	17،4	618،
لدى المنظمة نظام من المعلومات والبيانات المتحددة حول زبائنها	35	0	17،4	664،
رأس المال العلاقات	35	0	1857،4	56342،

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	808[a]،	654،	643،	35161،

a. Predictors: (Constant)، الثقافة التنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	697،7	1	697،7	259،62	000[b]،
	Residual	080،4	33	124،		
	Total	777،11	34			

a. Dependent Variable: رأس المال الفكري

b. Predictors: (Constant)، الثقافة التنظيمية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	751،	430،		747،1	090،
	الثقافة التنظيمية	833،	106،	808،	890،7	000،

a. Dependent Variable: رأس المال الفكري

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	789[a]،	622،	611،	36725،

a. Predictors: (Constant)، القيم التنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	326،7	1	326،7	320،54	000[b]،
	Residual	451،4	33	135،		
	Total	777،11	34			

a. Dependent Variable: رأس المال الفكري

b. Predictors: (Constant)، القيم التنظيمية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	841،	448،		877،1	069،
	القيم التنظيمية	828،	112،	789،	370،7	000،

a. Dependent Variable: رأس المال الفكري

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	801[a]،	642،	631،	35769،

a. Predictors: (Constant)، المعتقدات التنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	555،7	1	555،7	051،59	000[b]،
	Residual	222،4	33	128،		
	Total	777،11	34			

a. Dependent Variable: رأس المال الفكري

b. Predictors: (Constant)، المعتقدات التنظيمية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	066،1	401،		660،2	012،
	المعتقدات التنظيمية	754،	098،	801،	684،7	000،

a. Dependent Variable: رأس المال الفكري

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	785[a]،	616،	604،	37029،

a. Predictors: (Constant)، الأعراف التنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	252،7	1	252،7	892،52	000[b]،
	Residual	525،4	33	137،		
	Total	777،11	34			

a. Dependent Variable: رأس المال الفكري

b. Predictors: (Constant)، الاعراف التنظيمية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	058،1	425،		493،2	018،
	الأعراف التنظيمية	763،	105،	785،	273،7	000،

a. Dependent Variable: رأس المال الفكري

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	713[a]،	509،	494،	41872،

a. Predictors: (Constant)، التوقعات التنظيمية

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	991،5	1	991،5	171،34	000[b]،
	Residual	786،5	33	175،		
	Total	777،11	34			

a. Dependent Variable: رأس المال الفكري

b. Predictors: (Constant)، التوقعات التنظيمية

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	219،1	500،		438،2	020،
	التوقعات التنظيمية	698،	119،	713،	846،5	000،

a. Dependent Variable: رأس المال الفكري