جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع:

أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على مستوى الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة مؤسسة CONDORللأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعريريج

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير
تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية

من إعداد الطالبة:
- يوسف الزين خيرة

تحت إشراف الأستاذ:
أ.د/ مكيد علي

لجنة المناقشة:

أ.د غزازي عمر..... جامعة البليدة 02	رئيسا
أ.د مكيد علي ..... جامعة المدية	مقررا
د. بوسهوة نذير ..... جامعة المدية	عضوا ممتحنا
د.عامر بشير ..... جامعة البليدة02	عضوا ممتحنا
د.العيداني الياس ..... م ج تيسمسيلت	عضوا ممتحنا
د. بن زرقة ليلى..... جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018

شكر و عرفان:

نتقدم بالشكر الجزيل و التقدير و الامتنان و العرفان بالجميل إلى الأستاذ المشرف" **أ.د. مكيد علي**" الذي أفادنا كثيرا بنصائحه و توجيهاته القيمة.
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء لجنة المناقشة مسبقا على قبولهم مناقشة هذه المذكرة.
كما لا ننسى تقديم شكرنا وامتناننا لموظفي وعمال مؤسسة كوندور للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعريريج . و جميع الأساتذة و الزملاء و كل عمال المكتبة بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بالمدية.
كما نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا إلى كل من ساعدنا في إنجاز هذا العمل وأخص بالذكر د-ياليشاني وهيبة فلها منا كامل الشكر والتقدير على نصائحها وتوجيهاتها القيمة ، أ- شرعي الحسين، د- طهراوي حياة.
كما لا ننسى تقديم الشكر إلى كل من قدم لنا يد المساعدة من قريب أو من بعيد.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى:
والدي الكريمين أطال الله في عمرهما.
شريك حياتي زوجي حفظه الله
ابناي: محمد زياد، زكرياء
إخوتي و أخواتي وجميع أهلي و أقاربي.

الفهارس

فهرس المحتويات:

شكر و تقدير.....	**I**
إهداء.....	**II**
فهرس المحتويات.....	**III**
فهرس الأشكال.....	**VIII**
فهرس الجداول.....	**X**
مستخلص باللغة العربية.....	**XIV**
مستخلص باللغة الإنجليزية.....	**XVI**
مقدمة عامة.....	**أ–ي**
الفصل الأول: مدخل عام لرأس المال الفكري.	
مقدمة الفصل الأول.....	**2**
المبحث الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري.....	**3**
المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري.....	**3**
المطلب الثاني: أهمية و خصائص رأس المال الفكري.....	**15**
المطلب الثالث: دور و مبادئ ومداخل رأس المال الفكري.....	**21**
المبحث الثاني:مكونات رأس المال الفكري وأبعاده.....	**25**
المطلب الأول: مكونات رأس المال الفكري	**26**
المطلب الثاني: متطلبات تكوين رأس المال الفكري ومواقع تواجده.....	**33**
المطلب الثالث: أبعاد رأس المال الفكري.....	**37**
المبحث الثالث: قياس رأس المال الفكري.....	**47**
المطلب الأول: مفهوم ، أهمية ودوافع قياس رأس المال الفكري.....	**47**
المطلب الثاني: مبررات ومبادئ وتحديات قياس رأس المال الفكري.....	**52**
المطلب الثالث:مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري.....	**57**
المطلب الرابع: أمثلة عن بعض النماذج والطرق لقياس رأس المال الفكري.....	**65**
خلاصة الفصل الأول.....	**72**
الفصل الثاني: مدخل عام للإبداع	
مقدمة الفصل.....	**74**

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع.....	**75**
المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع.....	**75**
المطلب الثاني: مفهوم الإبداع والمصطلحات المشابهة له.....	**77**
المطلب الثالث: أهمية وخصائص الإبداع وأسباب تبني المؤسسة له.....	**89**
المبحث الثاني: نظريات الإبداع ومراحله.....	**98**
المطلب الأول: نظريات الإبداع ودوافعه.....	**98**
المطلب الثاني: مستويات الإبداع ومراحله ومكوناته.....	**106**
المطلب الثالث: عناصر الإبداع ومصادره ومعوقاته.....	**118**
المبحث الثالث: بناء الفكر الإبداعي.....	**127**
المطلب الأول: طرق اعتماد الإبداع وتقييمها.....	**127**
المطلب الثاني: نماذج الإبداع ومؤشراته.....	**129**
المطلب الثالث:أنواع ومداخل الإبداع ومقوماته.....	**136**
المطلب الرابع: دورة الإبداع وقياسه في المؤسسة.....	**143**
خلاصة الفصل الثاني.....	**150**
الفصل الثالث: دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع	
مقدمة الفصل الثالث.....	**152**
المبحث الأول: أساليب وطرق تنمية الإبداع.....	**153**
المطلب الأول: تشجيع الإبداع في المؤسسة.....	**153**
المطلب الثاني: طرق تنمية التفكير الإبداعي في المؤسسة.....	**159**
المطلب الثالث:علاقة رأس المال الفكري بالعلوم الأخرى والمخاطر المحتملة عليه.....	**175**
المبحث الثاني: أثر تأهيل رأس المال الفكري على الإبداع.....	**182**
المطلب الأول:دور الإدارة في تأهيل رأس المال الفكري.....	**183**
المطلب الثاني: دور التدريب في تحقيق الإبداع.....	**188**
المطلب الثالث:دور تحفيز وتمكين رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع.....	**203**
المبحث الثالث: توفير البيئة التنظيمية المشجعة على الإبداع.....	**213**
المطلب الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي.....	**213**
المطلب الثاني: زرع الثقافة التنظيمية الإبداعية.....	**218**

المطلب الثالث: دور نظام المعلومات في تحقيق الإبداع.....	**228**
المطلب الرابع:الاهتمام برأس المال الزبائني ودوره في تحقيق الإبداع.....	**230**
خلاصة الفصل الثالث.....	**235**
الفصل الرابع:أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الإبداع بمؤسسة Condorللأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية	
مقدمة الفصل الرابع	**237**
المبحث الأول: تقديم مؤسسة Condor.....	**238**
المطلب الأول:بطاقة فنية لمؤسسة Condor.....	**238**
المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة Condor.....	**242**
المبحث الثاني: واقع الاستثمار في رأس المال الفكري والإبداع بمؤسسة Condor....	**245**
المطلب الأول: واقع الاستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة Condor.....	**245**
المطلب الثاني: واقع الإبداع في مؤسسة Condor.....	**264**
المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.....	**269**
المطلب الأول: منهج الدراسة.....	**269**
المطلب الثاني: أداة الدراسة.....	**272**
المطلب الثالث: إجراءات تطبيق الدراسة.....	**273**
المبحث الرابع: اختبارات الصلاحية لعينة الدراسة.....	**275**
المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.....	**275**
المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة الدراسة.....	**276**
المبحث الخامس: تحليل وتفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.....	**286**
المطلب الأول: : مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة Condor للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية.....	**287**
المطلب الثاني: مستوى الإبداع بمؤسسة Condor للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية.....	**298**
المطلب الثالث: تحليل مدى تأثير متغيرات الدراسة على استجابات أفراد عينة الدراسة.....	**307**
المطلب الرابع: اختبار النموذج المقترح لتأثير الاستثمار في رأس المال الفكري على الإبداع بمؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.....	**319**
خلاصة الفصل الرابع.....	**327**

خاتمة عامة.....	328
قائمة المراجع.....	336
الملاحق.....	359

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الشكل رقم(1-1): الأدوار الدفاعية والهجومية لرأس المال الفكري	22
02	الشكل رقم(1-2): القيمة السوقية للمؤسسة ومكوناتها	33
03	الشكل رقم(1-3): متطلبات تطوير رأس المال الفكري	36
04	الشكل رقم(1-4): خريطة المعرفة	43
05	الشكل رقم(1-5): النموذج المقترح لقياس رأس المال الفكري في المؤسسة	52
06	الشكل رقم(1-6):نموذج شركة سكانديا	66
07	الشكل رقم(1-7):التصور الأولي لنموذج شركة سكانديا	67
08	الشكل رقم(1-8): نموذج Sveibly.	70
09	الشكل رقم(2-1):تعاريف مختلفة للإبداع	81
10	الشكل رقم(2-2): المزيج الإبداعي (الإبداع مفهوم متعدد الأبعاد).	89
11	الشكل رقم(2-3): مراحل الإبداع في شكل دائري	109
12	الشكل رقم(2-4): سبعة مراحل لعملية الإبداع تبعا لنموذج تايلور للإبداع	109
13	الشكل رقم(2-5): نموذج شنايدرمان لجيل التميز (للإبداع).	110
14	الشكل رقم:(2-6): فكرة نموذج كوتلر.Kotler	132
15	الشكل رقم(2-7): النموذج الخطي للإبداع.	134
16	الشكل رقم(2-8): مراحل دورة الإبداع	144
17	الشكل رقم(2-9):العملية النموذجية لقياس الإبداع	148
18	الشكل رقم(3-1):دور الإدارة في تنمية وتشجيع الإبداع التنظيمي.	188
19	الشكل رقم(3-2): دور التدريب في المؤسسة في تنمية المعارف	201
20	الشكل رقم(3-3): التنظيم الأفقي	215
21	الشكل رقم(4-1):مراحل التوظيف في مؤسسة Condor	249
22	الشكل رقم(4-2): التمثيل البياني لتطور المورد البشري بمؤسسة Condor للفترة(2011-مارس2017).	251
23	الشكل رقم(4-3): نموذج الدراسة.	270
24	الشكل رقم(4-4): الاستبيانات الموزعة المسترجعة والمفقودة	271

25	الشكل رقم(4-5): الاستبيانات النهائية المحللة والاستبيانات المستبعدة	274
26	الشكل رقم(4-6): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	283
27	الشكل رقم (4-7) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	284
28	الشكل رقم (4-8):توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	285
29	الشكل رقم (4-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	286
30	الشكل رقم(4-10): النموذج المقترح لتأثير الاستثمار في رأس المال الفكري وتحقيق الإبداع في مؤسسة Condor.	324

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الجدول رقم(1-1): مقارنة بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري.	11
02	الجدول رقم(1-2): مكونات رأس المال الفكري على وفق آراء الباحثين.	26
03	الجدول رقم(1-3):قياس رأس المال الفكري وفق النماذج الوصفية.	61
04	الجدول رقم(1-4): قياس رأس المال الفكري وفق نماذج الملكية الفكرية.	62
05	الجدول رقم(1-5): قياس رأس المال الفكري وفق نماذج القيمة السوقية.	63
06	الجدول رقم(1-6): قياس رأس المال الفكري وفق نماذج العائد على المعرفة.	64
07	الجدول رقم(1-7): نموذج Sveibly مراقب الأصول غير الملموسة.	70
08	الجدول رقم(2-1): الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة.	77
09	الجدول رقم(2-2): الفرق بين الابتكار والإبداع	84
10	الجدول رقم(2-3): إيجابيات وسلبيات طرق اعتماد الإبداع.	129
11	الجدول رقم (3-1): تفصيل الوظائف المناطة بالنصف الأيمن والأيسر من الدماغ.	154
12	الجدول رقم(3-2): وظائف المخ والإبداع.	156
13	الجدول رقم(4-1): الطاقة الإنتاجية السنوية لمؤسسة Condor	241
14	الجدول رقم (4-2): تطور عدد العاملين في مؤسسة Condorحسب طبيعة المنصب (2012_2017)	250
15	الجدول رقم(4-3): توزيع العاملين حسب طبيعة المنصب لمؤسسة Condor لشهر مارس 2017	251
16	الجدول رقم(4-4): عدد المستفيدين من التكوين في السنوات الأخيرة في مؤسسة Condor	254
17	الجدول رقم(4-5): الإنفاق على التكوين في مؤسسة Condor خلال الفترة (2011 2016)	255
18	الجدول رقم(4-6): الحصة السوقية لمؤسسة Condorللأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية	262
19	الجدول رقم(4-7): حجم الإنتاج ورقم الأعمال والحصة السوقية في وحدة إنتاج الثلاجات	263
20	الجدول رقم (4-8): إحصائيات الإبداع في وحدة إنتاج التلفاز لمؤسسة Condor	266
21	الجدول رقم(4-)9: طرق اعتماد الإبداع بمؤسسة Condor.	267

22	الجدول رقم(4-10): المساهمون في عملية الإبداع بمؤسسة Condor.	268
23	الجدول رقم(4-11): تعداد الاستبيانات في الدراسة.	271
24	الجدول رقم(4-12): اختبار التوزيع الطبيعي.	275
25	الجدول رقم (4-13): معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات الاستثمار رأس المال البشري والدرجة الكلية لهذا البعد.	277
26	الجدول رقم(4-14): معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات الاستثمار في رأس المال الهيكلي والدرجة الكلية لهذا البعد.	278
27	الجدول رقم(4-15): معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات الاستثمار في رأس المال الهيكلي والدرجة الكلية لهذا البعد.	279
28	الجدول رقم(4-16): معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات والدرجة الكلية لهذا البعد.	279
29	الجدول رقم(4-17): معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات روح المجازفة والقابلية للتغيير والدرجة الكلية لهذا البعد.	280
30	الجدول رقم(4-18): معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات تشجيع الإبداع والدرجة الكلية لهذا البعد.	281
31	الجدول رقم(4-19): معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات والدرجة الكلية لهذا البعد.	282
32	الجدول رقم(4-20): معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل	282
33	الجدول رقم(4-21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	283
34	الجدول رقم(4-22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.	283
35	الجدول رقم(4-23): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.	284
36	الجدول رقم(4-24): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.	285
37	الجدول رقم(4-25): نتيجة اختبار مربع كاي لعبارات الاستثمار في رأس المال البشري.	287
38	الجدول رقم(4-26): نتيجة اختبار مربع كاي لعبارات بعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي	291
39	الجدول رقم(4-27): نتيجة اختبار مربع كاي لبعد الاستثمار في رأس المال الزبائني.	295
40	الجدول رقم(4-28): نتيجة اختبار مربع كاي لعبارات بعد الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات	298

41	الجدول رقم(4-29): نتيجة اختبار مربع كاي لعبارات بعد روح المجازفة والقابلية للتغيير.	300
42	الجدول رقم(4-30): نتيجة اختبار مربع كاي لعبارات بعد تشجيع الإبداع	302
43	الجدول رقم(4-31): نتيجة اختبار مربع كاي لعبارات بعد الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات	305
44	الجدول رقم(4-32): نتائج اختبار مان وتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري تعزي إلى الجنس.	308
45	الجدول رقم(4-33): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري تعزى إلى متغير العمر	309
46	الجدول رقم(4-34): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري تعزى إلى متغير المستوى الدراسي.	310
47	الجدول رقم(4-35): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الاستثمار في رأس المال البشري تعزى لمتغير المستوى الدراسي.	311
48	الجدول رقم(4-36): نتائج اختبار مان ويتنى حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي تعزى لمتغير المستوى الدراسي.	312
49	الجدول رقم(4-37): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الاستثمار في رأس المال الزبائني تعزى لمتغير المستوى التعليمي.	312
50	الجدول رقم(4-38): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة حول أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.	313
51	الجدول رقم(4-39): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الإبداع تعزي إلى الجنس.	314
52	الجدول رقم(4-40): نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الإبداع تعزي إلى العمر.	315
53	الجدول رقم(4-41): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الإبداع تعزي إلى المستوى التعليمي	316
54	الجدول رقم(4-42): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعد روح المجازفة والقابلية للتغيير تعزى للمستوى التعليمي.	317
55	الجدول رقم(4-43): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في	317

	بعد تشجيع الإبداع تعزى للمستوى التعليمي.	
56	الجدول رقم(4-44): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات تعزى لمتغير المستوى التعليمي	318
57	الجدول رقم(4-45): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الإبداع تعزي إلى سنوات الخبرة.	319
58	الجدول رقم(4-46): نتائج تقدير النموذج المقترح لتأثير الاستثمار في رأس المال الفكري على تحقيق الإبداع بمؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية	325

مستخلص:

يهدف هذا البحث إلى تحديد علاقة الاستثمار في رأس المال الفكري بالإبداع في مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية وفق منهج وصفي تحليلي، حيث تم قياس الاستثمار في رأس المال الفكري كمتغير مستقل بثلاثة أبعاد: الاستثمار في رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال الهيكلي، الاستثمار في رأس المال الزبائني. أما الإبداع فتم قياسه كمتغير تابع بأربعة أبعاد والتي تمثلت في: الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات، روح المجازفة والقابلية للتغيير، تشجيع الإبداع، الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات.

وقد توصلنا من خلال الدراسة النظرية إلى أن الاستثمار في رأس المال الفكري يشمل الاستثمار في رأس المال البشري والهيكلي والزبائني، ويعني الإنفاق والتضحية الحالية على رأس المال الفكري من استقطاب اليد العاملة المتميزة وتدريبها وتحفيزها وتمكينها، وتوفير البيئة التنظيمية المشجعة لها من خلال تبني الهيكل التنظيمي الملائم للعمل وتفويض السلطة للمسؤولين وتحملهم المسؤولية، وكذا زرع الثقافة التنظيمية الإبداعية فيها وتوفير نظام معلومات يوفر المعلومات اللازمة في الوقت المناسب، والاهتمام بالزبائن وتقديم لهم خدمات مميزة. وهذا من أجل الحصول على عوائد مستقبلية للمؤسسة وإيجاد الأفكار الإبداعية وتطويرها وتجسيدها في الواقع والاستفادة منها لتميز المؤسسة في السوق.

كما تبين لنا أن الإبداع عملية مركبة تبدأ بالإحساس والشعور لدى الفرد وهو ما يعرف بالتفكير الإبداعي من ثم يجسد في تصرف أو سلوك ليترجم في النهاية إلى نواتج إبداعية، وللوصول إلى هذه النواتج الإبداعية يتوجب على المؤسسة التعرف على معوقاته ومشاكله ومواجهتها.

ولاختبار علاقة الاستثمار في رأس المال الفكري بالإبداع في مؤسسة Condor قمنا بتصميم الاستبيان بالاعتماد على نموذج الدراسة المقترح، وبعد تحكيمه قمنا بتوزيعه على عينة من العاملين في مؤسسةCondor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية اختيرت بطريقة عشوائية، حيث وزعنا 182 استبيان تحصلنا منها على 153 استبيان صالح للتحليل، قمنا بمعالجة بياناتها بالاعتماد على بعض الاختبارات الإحصائية المتوفرة في برنامج SPSS، توصلنا في نهاية الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ هناك موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على أن مؤسسة Condor تقوم بالاستثمار في رأس المال الفكري من خلال أبعاده الثلاثة.
- ✓ هناك موافقة عالية من قبل أفراد عينة الدراسة على أن مؤسسة Condor تهتم بالإبداع بأبعاده الأربعة(الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات، روح المجازفة والقابلية للتغيير، تشجيع الإبداع، الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات).
- ✓ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل المتغيرات الشخصية والوظيفية، فبالنسبة لمحور الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة Condor

وجدنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات(الجنس، المستوى الدراسي) لكل أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني)، في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) تعزى لكل من العمر وسنوات الخبرة لكل أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري.

- ✓ أما بالنسبة لمحور الإبداع وجدنا بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) نحو متغير الجنس لكافة أبعاد الإبداع(الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات، روح المجازفة والقابلية للتغيير، تشجيع الإبداع، الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.01) لمحور الإبداع تعزى للعمر. وكذا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعد الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات تعزى للمستوى الدراسي، في حين وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأبعاد الثلاثة الأخرى(روح المجازفة والقابلية للتغيير، تشجيع الإبداع، الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات) تعزى للمستوى الدراسي.
- ✓ كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) لمحور الإبداع بأبعاده المختلفة تعزى لسنوات الخبرة.
- ✓ أما عند دراسة اختبار النموذج المقترح لتأثير الاستثمار في رأس المال الفكري على الإبداع في مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية وجدنا أن أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري والمتمثلة في الاستثمار في رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال الهيكلي، الاستثمار في رأس المال الزبائني لها تأثير على الإبداع في مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.

وانطلاقا من هذه النتائج خلص هذا البحث إلى مجموعة من التوصيات تمثلت أهمها فيما يلي:

- ✓ ضرورة قيام مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية بالاهتمام أكثر بتدريب العاملين لديها على يد الخبراء المختصين والاهتمام أكثر بالتحفيزات ومنح العاملين لديها السلطة الكافية لممارسة أعمالهم بحرية وإبداع.
- ✓ تعزيز الإبداع بتوفير مناخ تنظيمي يساعد على إيجاد الأفكار الإبداعية وتجسيدها في الواقع.
- ✓ الاهتمام أكثر برأس المال البشري في جميع المستويات الإدارية باعتباره أهم مورد في المؤسسة، ويبدأ ذلك باستقطاب أصحاب الخبرات والشهادات وذوي التفكير الإبداعي، وبعدها تكثيف البرامج التدريبية لتنمية قدراتهم ومهاراتهم، وتحويل أفكارهم الإبداعية إلى نتائج ملموسة.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري-الاستثمار في رأس المال الفكري- الإبداع- مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.

Abstract:

This research aim is to determin the relationship between the investment in intellectual capital and innovation in Condor Company of electronic and electro house holding machines through a descriptive analysis approach. We studied the investment intellectual capital as an independent variable of three dimensions: The investment in human capital, in structural capital and the investment in consumer's capital. While innovation is studies as a dependant variable (relative variable) of four dimensions: the sensitivity towards problems and solving them and making decision, the ability to change and adventure, encouraging innovation, originality, fluency and communication ease.

From a theoretical study, we find that the investment in intellectual capital includes the investment in human capital, the investment in capital includes the investment in consumer's capital. This means spending and current sacrifice for intellectual capital by attracting special workers, training and motivating them and providing well organized working condition which encourage them by adapting the suitable structural organization for work, giving authority to the responsibles (heads), reasing the culture of organization and innovation, providing an information system that offers up-to- date necessary information, giving importance to consumers and offering the special services in order to get future revenue to the company and find innovative ideas, improve and realize them to benefit the company in markets.

We also determine that innovation is a compound process starts with the individual's feeling that is known as innovative thinking, and then it changes into behaviors to be realized at the end as innovative results to achieve these results the company should identify its obstacles, problems and face them.

To check the relationship between the investment in intellectual capital and innovation in Condor Company we design the questionnaire according to the suggested sample study. After we had cheeked it, we distributed it among a group of workers in Condor Company chosen arbitrarily. We distributed 182 Q and we receive 153 Q ready to be analyzed. We study their findings spending on some statistics available in SPSS program.

By the end of study, we achieve a set of results, the main ones are:

1. There is high agreement among the informants that Condor Company invests in intellectual capital with its three dimensions.

2. There is high agreement that Condor Company gives importance to innovation with its four dimensions.

3. There is no statistical difference at the level (α= 0.01) between the informants towards personal and functional variables.

Concerning the hub of the investment in intellectual capital in Condor Company, we found that there are statistic differences which refer to (sex/learning level) in all the dimensions of investment in intellectual capital (human, structural, consumers) while there is no difference at the level of (0.01) that refers to the age and years of experience in all the dimensions.

4. Concerning innovation's hub we found no difference at the level of (0.01) belonging to the variables of (sex/ age/ or learning level) in all the dimensions of innovation (sensibility towards problems, solving them and marking decisions, Adventure and changeability, supporting innovation, originality, flueucy and communication ease.)

As well as there is no difference in the sensivity of problems refers to the age. No statistical differences in the three other dimensions (adventure and changeability, supporting innovation, oriionginality, fluency and communication ease) refer to the learninig level.

5. There is no statistical difference at the level of (0.01) in the innovation hub with different dimensions refers to the years of

6. While when study the suggested sample of the influence of the investment in intellectual capital on innovation in Condor Company we found that the dimensions of the investment intellectual capital (human-structural-consumer's capital) have an influence of innovation in Condor Company .

From these results, this research draws the following recommendations:

a. Condor Company has to give more importance to training its employees by specialist experts. It also should give more importance to motivation and give their workers enough authority to practice their work freely with innovation.

b. Reinforcement of innovation by providing and organized atmosphere that helps to find innovative ideas and realize them.

c. Giving more importance to human capital at the all administrative levels as it is the major source in the Company.

This begins with attracting skillful and experienced people who have innovative thinking. After that reinforce their training program to improve their skills and capacities. Then realize their innovative ideas.

Key words:

Intellectual capital. Investment intellectual capital. Innovation. Condor Company of Electronic and Electro-house Holding Machines.

مقدمة عامة

مقدمة عامة

شهد عصر ما بعد الثورة الصناعية ظهور رأس المال المادي و قوته و كذا أهميته في الاقتصاد العالمي، وقد امتدت سيطرة رأس المال المادي على المفهوم السائد لرأس المال خلال سنوات القرن التاسع عشر، أما السنوات الأخيرة في عالم الأعمال فقد شهدت تغيرات سريعة وتحديات كبيرة بسبب بروز مفاهيم اقتصادية جديدة ترتكز بشكل كبير على المعرفة كأهم مصدر لخلق الثروة وتنميتها، ذلك أن الاقتصاد اليوم أصبح مبني على وفرة المعلومات والموارد المعنوية أكثر من الموارد المادية أو الملموسة، فقد تصاعدت أهمية المعلومات كوحدة فنية للثروة المرتكزة على تكنولوجيا المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة.

هذه المفاهيم الجديدة في الاقتصاد أفضت إلى ارتفاع أهمية الأصول غير الملموسة أو ما يعرف برأس المال الفكري، كما فرضت التحديات الجديدة في عالم الأعمال على مختلف المؤسسات الاقتصادية أن تعطي أهمية قصوى لمواردها البشرية الماهرة والمتميزة ومعرفة كيفية تدريب هذه الموارد وتطويرها وتنمية مهاراتها لمواكبة التطورات الحاصلة في الجانب المعرفي، باعتبارها أصول حقيقية ورأس مال إستراتيجي، كما أنها الوسيلة الفعالة والمصدر الحقيقي لإنجاز أي تطوير في أساليب العمل بالمؤسسة الاقتصادية لتحقيق أهدافها.

ومن هنا تبنت الإدارة المعاصرة اليوم في الكثير من المؤسسات الاقتصادية المتطورة مبدأ الاهتمام برأس المال الفكري كأحد الموارد التي تساعد المؤسسة على البقاء في السوق في ظل منافسة مستديمة خاصة في ظل الألفية الجديدة، بسبب بروز العولمة والتحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات العملاقة، وكذا تلاحق الابتكارات والإبداعات السريعة، وبذلك أصبح الاستثمار في رأس المال الفكري العامل الرئيسي لديمومة المؤسسة و نجاحها.

إن تحقيق التميز الإبداعي عن طريق استغلال الطاقة الفكرية للموارد البشرية للمؤسسة المعاصرة، وكذا تدعيمها وتوسيع طاقاتها وإمكانياتها، وتنمية رأس مالها الفكري لا يتم إلا عن طريق استغلال المعلومة المتوفرة لدى الإطارات والموظفين وحتى العمال، والعمل على منحهم موقعا آمنا يمكنهم من خلاله المشاركة في تقديم الأفكار المبدعة التي يمكن أن تتحول إلى قيمة فكرية باسم المؤسسة.

وبذلك أصبح الاستثمار في رأس المال الفكري وإدارته وتكوينه بطريقة جيدة من أهم الوسائل الناجعة التي تسعى المؤسسة إلى امتلاكها لكونه مصدر للتطوير والإبداع في المؤسسة، لذا أصبح من الضروري إتباع إستراتيجيات التجديد لاختراق الأسواق الجديدة وذلك عن طريق تحسين المنتجات الموجودة أو تقديم منتجات جديدة أو تحسين عملية إنتاجية موجودة، فقد أصبح انتهاج أسلوب تحفيز وتشجيع الإبداع في المؤسسات الاقتصادية السلاح الذي تعتمده هذه الأخيرة في ظل اقتصاد المعرفة لمواجهة التحديات العالمية الراهنة، والأساس لزيادة الحصة السوقية للمؤسسة أو على الأقل المحافظة على الموقع التنافسي في السوق.

الإشكالية الرئيسية: حظي موضوع الاستثمار في رأس المال الفكري باهتمام كبير باعتباره إحدى ازدهار وتقدم المؤسسات الاقتصادية، وبالاعتماد عليه يمكن للمؤسسة التغيير والإبداع في أساليب العمل لديها والتميز في السوق، وفي ضوء ذلك يمكننا إبراز معالم إشكالية بحثنا هذا وصياغتها في السؤال الموالي:

- **ما مدى مساهمة الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية؟**

ولتحليل هذه الإشكالية والإحاطة بجوانبها فقد تم تفريعها إلى عدة تساؤلات:

- ما المقصود برأس المال الفكري؟ و كيف تتم تنميته؟
- ما هو الاستثمار في رأس المال الفكري؟
- ما هي الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في تكوين رأس المال الفكري و تطويره؟
- بما يتعلق الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية، و كيف يتم قياسه؟
- هل الاستثمار في رأس المال الفكري يعتبر ضرورة حتمية للمؤسسة الاقتصادية في الوقت الراهن؟
- ما وجه العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الفكري وزيادة مستوى الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية؟
- ما هي درجة تطبيق مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، و ما مدى مساهمته في تحسين مستوى الإبداع بها؟

الفرضيات: محاولة منا للإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة، اعتمدنا على الفرضيات التالية:

فرضيات الدراسة النظرية:

الفرضية الأولى: إن رأس المال الفكري يشمل الأصول غير الملموسة التي يصعب تحويلها إلى قياس كمي وتمثيلها بوحدات نقدية، ويلعب دورا رئيسيا في تحديد مكاسب النمو والمردودية المستقبلية، لذا يستحق اهتمام كبير من قبل المؤسسات الاقتصادية.

الفرضية الثانية: تعتبر عملية استقطاب العقول البشرية المتميزة والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال بداية موفقة لتكوين رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية، باعتبارها فئة قادرة على التفكير الإبداعي المؤثر في الأنشطة الحيوية في المؤسسة.

الفرضية الثالثة: تساهم إدارة الموارد البشرية إلى جانب الإدارات الأخرى مساهمة فعالة في تنمية مهارات العاملين وقدراتهم الإبداعية، مما يؤدي إلى تكوين رأس مال فكري قادر على تحقيق التميز المستمر للمؤسسة الاقتصادية.

الفرضية الرابعة: يلعب الاستثمار في رأس المال الفكري دورا إستراتيجيا مهما في زيادة القدرة الإبداعية في المؤسسة الاقتصادية.

فرضيات الدراسة الميدانية:

- **الفرضية الأولى:** تسعى مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية إلى الاهتمام بمواردها البشرية وإعطائها اهتمام خاص باعتبارها المقود الرئيسي لأي عملية تغيير أو تطوير أو تحديث في العملية الإبداعية، ولا تأتي هذه الأخيرة بدون الاستثمار في الموارد البشرية المتسمة بالقدرة المعرفية العالية.

- **الفرضية الثانية:** تستثمر مؤسسة Condor للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية في رأس المال الفكري عند مستوى دلالة اسمي 0.01.
- **الفرضية الثالثة:** لا تعتمد مؤسسة Condor للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية على أبعاد الإبداع عند مستوى دلالة اسمي 0.01.
- **الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.01 لآراء العاملين بمؤسسة Condor للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية للاستثمار في رأس المال الفكري تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية.
- **الفرضية الخامسة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 لآراء العاملين في مؤسسة Condor للإبداع تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية.
- **الفرضية السادسة:** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين الاستثمار في رأس المال الفكري وتحقيق الإبداع في مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.

أهمية الدراسة: تكتسب الدراسة أهميتها من:

- تتناول موضوع رأس المال الفكري إذ يعد هذا الأخير من المفاهيم الحديثة في أدبيات الإدارة وأهم مورد من موارد المؤسسة الاقتصادية من أجل خلق القيمة الحقيقية لها وتحقيق أهدافها.
- الموضوع دراسة أكاديمية لإلقاء الضوء على رأس المال الفكري (الموجودات غير الملموسة)، وأهميته المتزايدة في منظمات الأعمال والاقتصاد، وكيفية الاستثمار في رأس المال الفكري وتنميته في المؤسسة والحفاظ عليه ومعالجته بضوء النظريات والأسس الاقتصادية السائدة.
- إن استثمار المقدرة العقلية وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء المتميز الذي يؤدي إلى تفوق المؤسسة على المنافسين، وذلك من خلال تحويل القيمة المهملة المتاحة في عقول العاملين لديها، وكذا ولاء الزبائن والمعرفة الجماعية إلى تطبيقات تحقق الأداء العالي و بالتالي تحقيق قدرات تنافسية للمؤسسة.
- إن الاستثمار في رأس المال الفكري يمكن أن يكون له تأثير كبير على زيادة القدرة الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية فيما لو أحسن استخدامه وإدارته والمحافظة عليه، لذا على المؤسسات الاقتصادية أن تهتم بمواردها البشرية خاصة الذين يملكون الخبرة والمهارة والمعرفة، بهدف تحسين جودة منتجاتها و خدماتها.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى:

- التعرف على ما يوحي إليه رأس المال الفكري من إنتاج أفكار جديدة بإمكانها المساهمة في الرفع من أداء المؤسسة التنافسية أو على الأقل المحافظة على وضعها، مما يؤدي إلى توسيع الحصة السوقية لها و تعظيم نقاط قوتها.

- إبراز أهمية استثمار رأس المال الفكري في تحسين مستوى الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية، خاصة في ظل التطورات والتغيرات السريعة وكذا التحديات الكبيرة التي يشهدها عالم الأعمال اليوم.

مبررات اختيار الموضوع: تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع إلى:

- التنافس الشديد الذي تشهده المؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، و هذا ما يستدعي من المؤسسة الاقتصادية الاعتماد على الاستثمار في رأس المال الفكري لمواجهة التهديدات التي تواجهها في ظل هذا الاقتصاد، وذلك لما يمكنها رأس المال الفكري من تحويل الأفكار الكامنة في عقول مواردها البشرية إلى منتجات جديدة تمكنها من تطوير موقعها التنافسي في السوق، أو على الأقل المحافظة عليه.
- يعتبر الاستثمار في رأس المال الفكري من أحدث المواضيع في مجال إدارة الأعمال وخاصة علاقته بالإبداع في ظل المنافسة التي تشهدها بيئة الأعمال اليوم.

أما عن أسباب اختيار مؤسسة Condor لمجموعة بن حمادي بولاية برج بوعريريج لأجراء الدراسة الميدانية فتكمن في:

- أهمية وجودة وشهرة منتجات وخدمات مؤسسة Condor في الأسواق المحلية؛
- تنتمي مؤسسةCondor إلى القطاع الخاص الذي يتمتع بالاستقلالية في قراراته؛
- إنتاج منتجات جديدة ومبدعة مما يساعدنا على تطبيق دراستنا النظرية.

منهج وأدوات الدراسة: من أجل دراسة إشكالية موضوع البحث و تحليل أبعاده و اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تم الاعتماد في الجانب النظري على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع المعلومات ودراستها و تحليلها، و هذا بهدف استيعاب الباب النظري للموضوع و فهم عناصره و تحليل أبعاده. أما الجانب التطبيقي فتم دراسة مؤسسة Condor وواقع الاستثمار في رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع فيها، وذلك من أجل إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة.

أما عن **أدوات الدراسة** فتتمثل أبرزها فيما يلي:

- **الدراسة النظرية:** للإلمام بمختلف جوانب الموضوع تم الاعتماد على المسح المكتبي بهدف الوقوف على ما تناولته المراجع الأكاديمية، كما تم الاعتماد على الملتقيات والمقالات والدراسات السابقة سواء كانت حديثة أو قديمة، بالإضافة إلى مواقع الانترنيت التي تتناول موضوع البحث.
- **الدراسة التطبيقية:** لدراسة الموضوع من الجانب التطبيقي فتم الاعتماد على المقابلة مع مختلف المسؤولين في مؤسسة Condor كما تم الاعتماد على الاستبيان وهو تقنية أساسية في معالجة بحثنا، قمنا بتقديمه بهدف الإحاطة بالجوانب الرئيسية في الموضوع، وتم استخدام أسلوب الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة البيانات المتحصل عليها، حيث تم تحليله بناءا على عدد من الأساليب الإحصائية بهدف تحليل نتائج البحث الميدانية واختبار الفرضيات.

مصطلحات البحث الرئيسية: تتضمن هذه الدراسة العديد من المصطلحات أهمها:

- **رأس المال الفكري:** وهو مجموعة من المعارف والخبرات والمهارات البشرية اللاملموسة المتوفرة في الأفراد في المؤسسات الحديثة لإيجاد قيم مضافة تساعد على تطوير وتنمية القدرات الإبداعية بالمؤسسة.
- **الاستثمار في رأس المال الفكري:** هو الإنفاق أو التضحية المادية حاليا لاكتساب مزايا مستقبلية أفضل وتكوين رأس المال الفكري وتنميته لإيجاد أفكار ومنتجات إبداعية للمؤسسة وخلق مزايا تنافسية لها.
- **الإبداع:** هو القدرة على إيجاد المشاكل وحلها بأسلوب متميز، وامتلاك روح المجازفة لإيجاد منتجات جديدة للمؤسسة، وهو الخروج عن المألوف وإيجاد كل جديد أو تجديد القديم، من أجل مواجهة العقبات التي تعترض الأفراد والمؤسسات، سواء كان فكرة أو سلوك أو منتج أو أسلوب عمل جديد.

حدود الدراسة: من أجل تنظيم خطوات معالجة إشكالية بحثنا تم وضع حدود لهذا البحث لتسهيل مهمة الوصول إلى المعلومات الخاصة بكل جوانبه، فبما أن إشكالية البحث تدور حول توضيح أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على زيادة القدرة الإبداعية بالمؤسسة الاقتصادية. وللتحكم أكثر في موضوع الدراسة ومعالجة إشكالية البحث المطروحة كانت حدود دراستنا كما يلي:

1- الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة الاستثمار في الرأس المال الفكري وأثره على مستوى الإبداع بالمؤسسة الاقتصادية، حيث اشتملت هذه الدراسة على متغيرين إحداهما مستقل هو الاستثمار في رأس المال الفكري بمكوناته رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني, والآخر مستقل وهو الإبداع في المؤسسة الاقتصادية.

2- الحدود المكانية: لإسقاط الموضوع على أرض الواقع تم اختيار مؤسسة Condor للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية الواقعة ببرج بوعريريج، لمعرفة أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الإبداع فيها، وذلك من خلال توزيع الاستبيان في المؤسسة محل الدراسة.

3-الحدود البشرية: قمنا بتوزيع الاستبيان على عينة من العاملين في مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعريريج على اختلاف مناصبهم المشغولة(إطارات سامية، إطارات، أعوان التحكم)

4- الحدود الزمانية: امتدت دراستنا النظرية ابتداء من أول تسجيل لنا في سنة2013، أما الدراسة الميدانية فقد بدأت من جوان 2016.

الدراسات السابقة: لإعداد هذه الدراسة اطلعنا على العديد من الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، منها ما يتناول التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري الإبداعي كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في ظل اقتصاد المعرفة، حيث يركز الباحث في دراسته على رأس المال الفكري والدور الذي يلعبه في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة

الاقتصادية، ومنها ما يتناول التسيير الإستراتيجي وتنمية الكفاءات وأثرهما على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ويركز الباحث في دراسته هذه على دور التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري و الكفاءات و المعرفة وإدارة الجودة الشاملة في تحقيق و تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.و هناك بعض الدراسات التي تتناول مسؤولية المؤسسة في تنمية رأس المال الفكري والعديد من الدراسات الأخرى. إلا أن دراستنا تختلف عن الدراسات التي تم الإطلاع عليها، إذ تتناول دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع في المؤسسات الاقتصادية. وقد ساهمت هذه الدراسات في إثراء الموضوع وتدقيقه، وضبط أبعاد المتغيرات وبناء عبارات الاستبيان.

ومن أهم الدراسات السابقة التي تم الإطلاع عليها ما يلي:

- دراسة عفاف السيد عبد الحميد، "**رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية–دراسة ميدانية**"، بحث بقسم المحاسبة بكلية التجارة جامعة الأزهر، 2012. وتناولت تفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية للمؤسسات كمحاولة للوقوف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري في تلك المؤسسات ودوره في دعم المزايا التنافسية لها، وهدفت الدراسة إلى توضيح أنماط الاهتمام برأس المال الفكري بأبعاده المختلفة بالمؤسسة محل الدراسة، والطرق المتبعة والإستراتيجية المستهدفة لتطويره، واختارت الباحثة قطاع الاتصالات ميدانا للبحث واعتمدت على الاستبيان وفق مقياس ليكارت الخماسي، وتوصلت إلى عدة نتائج منها عدم الاهتمام الكافي برأس المال الفكري.
- دراسة سناء مسودة، "**مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي(البشري، الهيكلي، الزبوني)لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توفرها–دراسة ميدانية في قطاع الصناعات الأردنية الدوائية**"، مقال منشور في مجلة جامعة النجاح للأبحاث، العلوم الإنسانية، المجلد25، العدد4،2011، الأردن: تناولت هذه الدراسة مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي(البشري، الهيكلي، الزبوني) لدى شركات الصناعة الأردنية الدوائية لتحقيق الميزة التنافسية وتحديد أهم معوقاتها، وتكون مجتمع الدراسة من شركات الأدوية الصناعية المنتمية للاتحاد الأردني لمنتجي الأدوية، وتكونت عينة الدراسة من مديري الإدارة العليا في تلك المؤسسات، وتوصلت الباحثة إلى نتائج أهمها: توفر متطلبات رأس المال الفكري بنسبة جيدة قدرت ب80% .
- دراسة مصطفى رجب شعبان، "**رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية**"، دراسة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة،2011. توصلت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر متطلبات رأس المال الفكري لدى شركة الاتصالات، ودراسة العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية، وأهم ما أوصى به الباحث هو ضرورة أن تتعامل إدارة المؤسسة مع رأس المال الفكري على أنه مورد واستراتيجي من بين الموارد المختلفة التي تمتلكها المؤسسة والحفاظ عليه وتطويره بشكل مستمر والتأكيد على أهميته ودوره في نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية.

- أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب مطارنة، **"رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية"**، مقال منشور في مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس،جامعة الزرقاء الخاصة، الأردن،2009. ضم مجتمع الدراسة في هذا البحث شركات صناعية أردنية مدرجة في سوق عمان المالي والبالغ عددها 87شركة وبلغت عينة الدراسة 31 شركة بنسبة 36% من مجتمع الدراسة. وأظهرت نتائج الدراسة اعتماد هذه الشركات على الاستقطاب للحصول على رأس المال الفكري وعدم اهتمامها في صناعته أو تطويره داخليا، وهناك علاقة ارتباط موجبة بين عناصر رأس المال الفكري المختلفة والإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية، كما توصلت الدراسة إلى اهتمام المؤسسات بإيجاد وتطوير رأس المال الفكري من خلال التدريب، كما أوصت الدراسة على ضرورة الحفاظ على الموارد البشرية المبدعة من خلال توفير جو العمل المناسب ومنحهم رواتب ومحفزات مجزية تمكنهم من التفرغ التام لعملهم في هذه المؤسسات.
- أبو القاسم حمدي، **"تنمية كفاءات الأفراد ودورها في دعم الميزة التنافسية للمؤسسات–دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالأغواط"**، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجزائر،2004: توصلت هذه الدراسة إلى أن كفاءات الأفراد عملية مهمة من أجل تحقيق التميز التنافسي ويعتمد بنك الفلاحة على سياسة تنموية متطورة لكفاءات أفراده لاعتماده أساسا على إدارة موارد بشرية مواكبة لكل التطورات الحاصلة في السوق، وقام الباحث بإجراء تحليل للميزة التنافسية التي يمتلكها البنك وتمثلت في الجانب التقني والبشري الذي يتميز بتطوير التكنولوجيا المستخدمة والكفاءات العالية.
- سملالي يحضية، **"أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية–مدخل الجودة والمعرفة"**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،2005. حيث طرح الباحث الإشكالية التالية: هل يمكن للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسيير وتنمية الكفاءات وتسيير المعرفة وتسيير الجودة الشاملة أن يؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية؟ وتوصل الباحث إلى ضرورة اعتماد المؤسسة لنظام التسيير الاستراتيجي والمعرفة والجودة لتتكيف وتواكب التحولات التنافسية المتسارعة.
- أحمد سعد فهد المشوط، **"أثر بيئة العمل على الإبداع الإداري–دراسة تطبيقية على أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في دولة الكويت"**، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية إدارة الأعمال، الكويت،2011. حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور بيئة العمل في تحقيق الإبداع الإداري في أكاديمية سعد العبد الله للعلوم الأمنية في الكويت.
- دراسة بسام عبد الرحمن يوسف، **"أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز"**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، حيث هدفت هذه الدراسة إلى توفير المعلومات للجهات المستفيدة بدقة عالية

وفي الوقت المناسب على الرغم من تعدد الجهات المستفيدة من مخرجاتها، وقد استخدم الباحث في الدراسة الميدانية الاستبيان في عينة شملت 110 مدرسين، وقد توصل من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- يساهم النضج المعرفي والذهني بشكل كبير في رفع مستويات الأداء؛
- تلعب إدارة الموارد البشرية دورا جوهريا في مستلزمات وأساليب عمل للمؤسسات الهادفة للوصول إلى مستويات متقدمة من الأداء المتميز ودلك عن طريق تحفيز مواردها البشرية وتدريبهم.
- دراسة سمية ولد شرشالي ، "**دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية–دراسة مقارنة بين مؤسسة condor ومؤسسة Eniemبالجزائر**"، أطروحة دكتوراه العلوم غير منشورة في علوم التسيير، 2017، جامعة المدية. حيث هدفت هذه الدراسة إلى الإلمام بأساليب الاستثمار لرأس المال الفكري بهدف الوصول إلى مستويات الأداء المتميز وإبراز العلاقة بين أبعاد رأس المال الفكري والأداء المتميز بمؤسسة Condor ومؤسسة Eniem. وقد توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة عدة نتائج من أهمها ما يأتي:
- يؤثر الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز من خلال القدرات الإبداعية بنسبة 73% وهذا يعبر عن التأثير غير المباشر بينهما.
- يؤثر الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز بنسبة 71% وهذا يعبر عن التأثير المباشر بينهما.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بما يلي:

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاستثمار في رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع، نجد أن هذه الدراسات تطرقت لجوانب مختلفة، فإذا كانت الدراسة الحالية تصب في نفس السياق الذي صبت فيه الدراسات السابقة من الناحية النظرية بخصوص تناول رأس المال الفكري والإبداع، فإننا نجد اختلافا بها مع دراستنا من حيث الإشكالية المطروحة، وكذا من حيث تناولها في بيئات تختلف كثيرا عن بيئة الأعمال الجزائرية لذا لا يمكن بأي حال من الأحوال تعميم نتائجها على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومن هنا تبرز أهمية الدراسة الحالية، والتي تعد من أوائل الدراسات التي تناولت موضوع الاستثمار في رأس المال الفكري والإبداع على مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.

هيكلة البحث: من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى أربع فصول أساسية جاءت كما يلي:

تناولنا في الفصل الأول **مدخل عام لرأس المال الفكري** حيث تطرقنا في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية، تناولنا في المبحث الأول الإطار النظري لرأس المال الفكري وجاء في المبحث الثاني مكونات رأس المال الفكري وأبعاده أما المبحث الثالث فتناول قياس رأس المال الفكري.

وتطرقنا في الفصل الثاني **مدخل عام للإبداع** من خلال التطرق إلى ثلاث مباحث، حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى الإطار النظري للإبداع أما المبحث الثاني فتناول نظريات الإبداع ومراحله في حين تناول المبحث الثالث تطوير الإبداع.

وجاء الفصل الثالث بعنوان **دور تنمية رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع** من خلال التطرق إلى ثلاث مباحث، تناول المبحث الأول أساليب وطرق تنمية الإبداع، وجاء المبحث الثاني بعنوان أثر تأهيل رأس المال الفكري على الإبداع أما المبحث الثالث فتطرق إلى توفير البيئة التنظيمية المشجعة على الإبداع.

أما الفصل الرابع فتناول الدراسة الميدانية وجاء بعنوان **دراسة تطبيقية بمؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعريريج**، من خلال التطرق إلى خمس مباحث، جاء في المبحث الأول تقديم مؤسسة Condor، أما المبحث الثاني فجاء بعنوان واقع الاستثمار في رأس المال الفكري والإبداع بمؤسسة Condor، وتناول المبحث الثالث الإطار المنهجي للدراسة، أما المبحث الرابع فتناول اختبارات الصلاحية لعينة الدراسة، في حين تناول المبحث الخامس تحليل وتفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.

الفصل الأول:
مدخل عام للاستثمار في رأس المال الفكري

مقدمة الفصل الأول:

شهد القرن الواحد والعشرون تغيرات جذرية عميقة وسرعة هائلة في التقدم التكنولوجي والعلمي، وكثرت التغيرات البيئية بسبب تلاحق الابتكارات والإبداعات التي اشتدت بظهور الثورة التكنولوجية فازدادت أهمية تكنولوجيا المعلومات والمعرفة، مما أجبر المؤسسات الاقتصادية الهادفة لتحقيق التميز والإبداع النظر إلى خارجها من أجل فهم قواعد البقاء وتنظيم مواردها المادية والبشرية لاحتلال موقع الريادة في السوق.

وقد ازداد اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالموارد البشرية باعتبارها العامل الرئيسي لنجاح المؤسسات الاقتصادية وبقائها في السوق، إذ يلاحظ وجود تزايد مستمر في الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها استثمار يمكن أن يؤدي إلى مكاسب ضخمة بدل النظر إليها على أنها تكلفة، كما يعتبر المورد البشري أهم مورد لنجاح المؤسسة في السوق على المدى البعيد بتحقيقها ميزات تنافسية تميزها عن باقي المنافسين.

ومن هنا تحولت المفاهيم الإدارية القديمة وحلت محلها مفاهيم جديدة تعتمد أساسا على المعرفة والكفاءات وطرق اكتسابها والاستثمار فيها، ومن هنا بدأت مختلف المؤسسات في الوقت الراهن برسم الاستراتيجيات ووضع الخطط والبرامج لتنمية استثمار رأس المال الفكري لإيجاد حلول مبتكرة وخدمات تعليم متميزة لتحقيق التفوق على باقي المؤسسات المنافسة. ومن هنا نسلط الضوء على حقيقة أن النجاح الدائم والمستمر يعتمد على قدرة المؤسسة على إدارة رأس المال الفكري الذي تمتلكه، والذي أصبح يمثل المورد الرئيسي في ظل الاقتصاد العالمي الجديد(اقتصاد المعرفة)، وهو سر نجاحها و إبداعها. وقد أدركت أغلب المؤسسات أهمية رأس المال الفكري في أساس التفوق.

ومن هنا سنحاول التطرق في هذا الفصل إلى مدخل عام لرأس المال الفكري من خلال التطرق للمباحث التالية:

- **المبحث الأول**: الإطار النظري لرأس المال الفكري.
- **المبحث الثاني**: مكونات رأس المال الفكري وأبعاده.
- **المبحث الثالث**: قياس رأس المال الفكري.

المبحث الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري.

أصبح مصطلح رأس المال الفكري من المصطلحات الشائعة الاستخدام والتي تلعب دورًا رئيسيًا في بقاء المؤسسات واستمرارها، فقد برز مفهوم رأس المال الفكري نتيجة ظهور الاقتصاد المبني على المعرفة وتكنولوجيات المعلومات خاصة الانترنيت، حيث تقوم فكرة رأس المال الفكري على اعتبار أن الموارد البشرية الأساس في تكوين الأصول الفكرية، فبواسطة هذا المورد تستطيع المؤسسة أن تتحكم في تحسين حصتها في السوق وزيادة أرباحها، وتحقيق مزايا تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها. وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الإطار النظري لرأس المال الفكري.

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري.

ساهم العديد من الباحثين في وضع مفهوم شامل لرأس المال الفكري، ذلك باعتباره من أهم المواضيع الحديثة نسبيا والذي مازال يكتنفه الكثير من الغموض، وبالتالي يصعب الوقوف على مفهوم شامل ومتكامل لرأس المال الفكري، وسنحاول التطرق في هذا المطلب إلى أهم ما تناوله الباحثون حول نشأة و تعريف رأس المال الفكري.

أولا– نشأة و تطور رأس المال الفكري:

بدأ الاهتمام برأس المال الفكري في المؤسسات بداية مع عقد الثمانينات، إذ أدرك الأكاديميون والاستشاريون، والمدراء أهمية الأصول غير الملموسة في المؤسسة. و قد أصبح رأس المال الفكري محددا أساسيا لما تحققه المؤسسة من أرباح، الأمر الذي حفز المسيرين إلى تسيير الأصول غير المادية بكفاءة، وإتقان الكيفية الملائمة لتعظيم القيمة المحققة من قدراتها و مهاراتها.

وعموما يمكن تحديد ظهور رأس المال الفكري و تطوره عبر المراحل التالية:[1]

1- **من زمن المال إلى زمن الأفكار**: كان المال (وقود المجتمع الصناعي) يسمح بإقامة مختلف الاستثمارات، واقتحام الأسواق، حين كان عنصرا فاعلا في جميع مجالات الحياة.أما اليوم فأصبح الحديث ينصب على مجتمع المعلومات، الذي يعتمد في الأساس على الأفكار المبدعة، فأضحت المعرفة بذلك الوقود والسلطة في عالم الأعمال اليوم وأصبحت تساهم بشكل ملحوظ في تكوين الناتج الوطني، لهذا أولت المؤسسات أهمية كبيرة للتمييز بين من يملكون المعرفة ومن يجهلونها، و أصبحت تستمد قوتها ليس من المال والموارد الطبيعية فقط بل من المعرفة بالدرجة الأولى .

على هذا الأساس ينبغي على مسيري المؤسسات اليوم التأكيد على الدور المحوري للأفكار المبدعة، وأن تكون لديهم القدرة الكافية لتجميع وغربلة كل الأفكار المتاحة داخل المؤسسة وخارجها وانتقاء كل ما يحقق لها الأرباح والمزايا، فالقائد الجديد يجب أن يتفهم مساهمات الآخرين ويعبر فعلا عن تقديره لها حفاظا على الثروة الفكرية التي تمتلكها المؤسسة، وعليه أن يتقن اكتشاف المواهب واستثمارها. فمن النادر أن يكون القائد أفضل فرد في المؤسسة نظرا لكون الفكرة المبدعة قد تنبع من أدنى عامل في المؤسسة، فقادة هذه

[1] أحمد علاش ، عيسى براق ،"**دور رأس المال الفكري في الإبداع و تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2009/12/3.ص ص3-4.

المؤسسات يبرعون في التقاط المواهب وانتقاء ذوي الخيال الخصب والقدرات دون أن يخشوا توظيف أفرادا يفوقونهم في قدراتهم ، فالقائد الجيد هو من يتنازل عن حبه لذاته لكي يفسح المجال أمام مواهب الآخرين.

2- **من القوة إلى الفكرة:** مع ظهور الثورة الصناعية ، وبداية الاستثمارات الرأسمالية كانت الأعمال تحتاج إلى اليد العاملة بكثرة ، وكانت قوة العضلات هي الشرط الأساسي للتوظيف ، وبمرور الوقت أصبح العامل يفقد شيئا فشيئا أهميته، لأن أعماله كانت تتصف بالآلية ولم توجد الحاجة إلى أفكاره وآرائه، لكن التذمر الذي أصاب العمال من قسوة شروط العمل، وكثرة الاحتجاجات أدت بأصحاب المؤسسات بالتحول إلى مخاطبة عاطفة العمال بهدف إعادة الاعتبار إلى كرامتهم التي ذهبت مع الأعمال الشاقة وديمومة العمل.

وفي العصر الحديث وبعد التطور العلمي الذي أدى إلى ظهور الاستثمارات في عالم المعرفة، واستناد الاستثمار في المجال المالي والمادي على الأفكار المجددة للمنتج والمؤدية إلى اكتساب رضا وولاء الزبائن، أصبح الحديث عن الإنسان المتكون والمتعلم والمبدع، كما أصبحت المؤسسات تستثمر أموالا كبيرة على التدريب والتكوين وإقامة الدورات التعليمة، واعتبار العنصر البشري في المؤسسة حجر الزاوية في الإنتاج والتوزيع والتسويق وكل العمليات المتعلقة بنشاط المؤسسة .

إن التركيبة البشرية تختلف في المؤسسة الواحدة ، فنجد جميع العاملين في المؤسسة في المجال الإبداعي والذين يملكون المعرفة والخبرة و المهارة يشكلون رأس مال حقيقي للمؤسسة، له قيمته كباقي الاستثمارات الأخرى ينبغي تثمينه والمحافظة عليه. فالمؤسسة تستطيع توظيف اليد العاملة ومراقبتها، وكذا معاقبتها إن أخلت بالشروط المتفق عليها ، لكنها لا تستطيع اكتشاف القدرات الفكرية لموظفيها إن هم أخفوها ، ولن يستطيع القائمون على المؤسسة امتلاك قلوبهم وأفكارهم ، كما لن يستطيعوا منعهم من تقديم تجاربهم لمؤسسات منافسة إن وجدوا لديها الرعاية والتقدير الكافي .

وقد تأخر التعامل مع رأس المال الفكري حتى التسعينات من القرن الماضي لسببين رئيسيين هما: [1]

- أنه غير ملموس وصعب القياس، ولم يكن ينظر إليه على أنه رأس مال حقيقي لفترات طويلة، وهو يدر أرباحا وثروة طائلة كما هو الحال في براءة الاختراع وحقوق المؤلف والملكية الفكرية.
- أن النظم المحاسبية في المؤسسات نظرت إليه على أنه تكاليف على الرغم من أنه يجب النظر إليه على أنه استثمار مهم.

وعموما فقد ركزت الإدارة الحديثة على الموجودات الفكرية وغير الملموسة إلى جانب الموجودات المالية، لأنها أدركت أن ثروة المؤسسة تكمن في موجوداتها الفكرية، وفي رأس المال الفكري أو المعرفي لها. وقد ظهر هذا المفهوم في تسعينات القرن الماضي و أصبح بمثابة القوة الحقيقية للمؤسسة المنافسة والناجحة بدل المصادر المادية.[2] لكن هذا لا يعني أن مفهوم رأس المال الفكري لم يكن موجودا قبل تسعينات القرن الماضي، لكن لم يكن قيد البحث وكان يعرف

[1] عمر أحمد همشري، "**إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة**"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص240.

[2] Stewart. T. A ," **Intellectual capital the new weath of organizations business quarterly"** ,1994, p 3.

باسم شهرة المحل ويتضمن كل المجودات غير الملموسة للمؤسسة.[1] ويمكن تحديد ثلاث مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري، وساهمت في تطوره وبناء استخداماته، كما يلي:

1- **إضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالموارد البشرية**: لقد كانت بدايات الاهتمام بالقابليات البشرية في القرن السابع عشر على يد الاقتصاديين، وقد أكد الاقتصادي Petty William على فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ما عرف لاحقا برأس المال البشري، واستمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه، حيث في عام 1776 أشار آدم سميث في كتابه "ثروة الأمم" إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب على أن تحدد الأجور وفق ما يبذله العاملون من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم.[2]

و أكد الاقتصادي Alfred marshall عام 1890 على الاستثمار في الموارد البشرية بقوله: "إن أثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر"، وذلك لأن رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره من أنواع رأس المال الأخرى، هي أن منحنى إنتاجيته تتصاعد بنفس اتجاه منحنى خبراته ومهاراته، أن عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر، ولن يندثر إلا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك أنه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة.

وجاء عام 1906 ليشهد ظهور الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري المعاصرة على يد الاقتصادي Irving Fisher عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام.[3]

وعند نهاية الخمسينيات توسع Theodore Schultz و Jacob Mincer بنظرية رأس المال البشري من خلال اعتباره فئة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي، آخذين بنظرهما خصائصه الاقتصادية والإنتاجية وأدوات قياسه، وذلك ما وفر تفسير لظواهر الاقتصاد الكلي والجزئي.

شهدت مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات تطورا سريعا في نظرية رأس المال البشري أدت بشكل واضح إلى فهم السلوك الإنساني على المستويين الفردي و الجماعي، فقد ميز Garer Beckerبين رأس المال البشري العام الذي يزيد إنتاجية المالك، ورأس المال الخاص الذي يزيد إنتاجية المالك في نشاط محدد. وأما M.Blang فصنف رأس المال البشري في عام 1976 إلى ست فئات في التعليم الرسمي، التدريب في أثناء العمل، البحث عن الوظيفة، استرجاع المعلومات، الهجرة، التحسن بالصحة.

2- **تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية**: في بداية ثمانينات القرن العشرين، أصبح المديرون والأكاديميون والمستشارون في جميع أنحاء العالم واعين، ولو بشيء من البطء، إلى أن الموجودات غير الملموسة لاسيما (رأس المال الفكري) التي تمتلكها المؤسسات كانت في الغالب المحدد الرئيسي لأرباحها.

---

[1] Sullivan .P , "**Value – driven Intellectual capital : How to cohvertintangible corporate Assets in to market value",** wiley ,New York , 2001,p 23

[2] Petty. R, Gutherie .j, "**intellectual capital literature review measurement**, **reporting and management**", journal of intellectual capital, Vol1, N°2, 2000,P176.

[3] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح،"**إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009،ص 158.

ففي عام 1980 من خلال دراسة على منظمات الأعمال اليابانية لوحظ وجود تباين في أدائها، وتم إرجاع سبب هذا الاختلاف إلى نسبة الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها كل مؤسسة من هذه المؤسسات.

ومكنت هذه الدراسة الرائدة من الخروج باستنتاج مفاده: أن الموجودات غير الملموسة هي الأساس في تحقيق عوائد المؤسسات، لأنها قابلة للاستخدام المتعدد والمتزامن، كما أنها تعود بفوائد متعددة ومتزامنة.

وفي عام1986 قام David Teece من جامعة كاليفورنيا بكتابة مقالة بعنوان "الإفادة من الإبداع التكنولوجي"، إذ حدد فيها الخطوات الضرورية لاستخراج القيمة من الإبداع وتحليلها وتفسيرها بالاستناد إلى خبرات ونتائج مؤسسات غنية في هذا المجال أي الإبداع، وكان من أهم الخطوات ضرورة تعلم المديرين أولا، ومن ثم تعليم أفرادها تباعا لآليات استخلاص العوائد من الإبداع.

وفي عام 1989 أنشأ Patrick Sullivan وهو مستشار تجاري مستقل متخصص في استخراج الأرباح والفوائد من التكنولوجيا، ولأول مرة نشاطا استشاريا قابل للتطبيق يتركز على نصح الزبائن في كيفية استخراج القيمة من الإبداع من وجهة نظر تجارية. وشهدت البدايات المبكرة لتسعينات القرن العشرين تتويجا لجهود هذه المرحلة تمثل بثلاث حوادث، أولها عام 1990 عندما أطلق Ralph Stayer ولأول مرة مصطلح "رأس المال الفكري"، وثانيها T. Stewart عام 1991 مقالة بعنوان" القوة الذهنية"، وثالثها عام 1991 أيضا وهو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة Skandia السويدية لخدمات التأمين والمالية وهو السيد Leit Edvinsson.[1]

3- **تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية:** في منتصف التسعينات من القرن العشرين بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لإيجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والمؤسسات والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع، ففي عام 1993 اهتمت Don Chemical في تطوير الأرباح والمنافع الجديدة من رأس المال الفكري، وبدأت في محاولة تحديد الأفكار والإبداعات التي أهملت سابقا، واختيار وتطوير الأفكار التي تحقق الفوائد الأعلى، وعينت Gordon Petrast كمدير للموجودات الفكرية.

وفي عام 1995 عقد اجتماع ضم ممثلي ثمان مؤسسات، أطلق على هذا الاجتماع رأس المال الفكري، وتضمن جدول أعمال الاجتماع عددا من المسائل أهمها الاتفاق على تعريف لمصطلح رأس المال الفكري، وتحديد عناصره الأساسية وطرق استخراج القيمة منه، وشهد عام 1999 انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في امستردام، وتركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال البشري واتجاهاته وطرق قياسه ومستوياته وأبعاده، وخرجت الندوة بعدد من المقترحات كان من أهمها وصف طرق قياس رأس المال الفكرين ومزايا كل طريقة وعيوبها وآلية استعمالها. وفي عام 2001 عقد في كندا المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري، وفي عامي 2000 و2003 عقد في نيويورك مؤتمرين حول رأس المال الفكري و إدارته.[2]

---

[1] راوية حسن،" **مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية**"، جامعة الإسكندرية، دار الجامعة، دون طبعة،2005، ص 371.

[2] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 162-163.

نستنتج مما سبق أن مختلف الجهود ركزت على رأس المال الفكري، حيث وضعت فرضيات كالتالي:[1]

- قيمة رأس المال الفكري كوجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات؛
- رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية؛
- المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمؤسسة والقيمة السوقية لها؛
- يعد رأس المال الفكري أداة تحليل إستراتيجية؛
- يزيد رأس المال الفكري من إنتاجية المؤسسة.

وقد حددت مبادئ النظرية كما يلي:

- **حركية المفهوم**: مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت بل حركي ومتجدد لأنه قوة فاعلة للتكيف مع المتغيرات البيئية.
- **الأداء الواقعي**: تبرز نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الفاعلي.
- **الالتزام الحقيقي**: دور رأس المال الفكري الجوهري هو الالتزام في الأداء و الإبداع والتجديد.
- **تكامل المقومات**: رأس المال الفكري وحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر ولا يجوز تجزئته على مكوناته الأساسية.
- **الفائدة المتعددة**: يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت.
- **التقويم والقياس**: بمعنى توليد وخلق القيمة للمؤسسة يعتمد على القياس والتقويم المستمر.

ثانيا– تعريف رأس المال الفكري: يصعب تحديد تعريف متكامل لرأس المال الفكري، إذ لكل إنسان رؤية خاصة ومستوى معين من المعرفة والإنتاج التفكيري، و نتيجة للبحث والدراسة التي قام بها علماء الإدارة للحصول على موارد جديدة تساهم في تنمية و بقاء المؤسسات قائمة، فقد توصل العديد منهم لاعتبار رأس المال الفكري هو أحد الموارد الأساسية للمؤسسة. وفيما يلي نورد بعض التعاريف التي تناولت رأس المال الفكري:

يعرف Drucker رأس المال الفكري بأنه: "رأس المال البشري لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها، وهو يعتبر موردا استراتيجيا لها كما يعتبر موردا مانحا للميزة التنافسية لأي مؤسسة".[2]

يرى هذا التعريف أن رأس المال الفكري هو نفسه رأس المال البشري، ولا يفرق بينهما، كل ما يهم أن يمنح رأس المال الفكري المؤسسة ميزة تنافسية.

---

[1] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق ، ص ص 165-166.

[2] أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، " **رأس المال الفكري و أثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية**"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة بسكرة، ديسمبر 2009، ص92.

كما يعرف رأس المال الفكري على أنه: "الموهبة، المهارة، العلاقات والمعرفة التقنية، وكذلك الماكينات التي يمكن استخدامها لخلق الثروة".[1]

يعرف Sterwart رأس المال الفكري بأنه:" مجموع المعرفة و المعلومات وحقوق الملكية الفكرية وكذا الخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة".[2]

ويعرف Reid رأس المال الفكري بأنه: "المادة الفكرية المتكونة من المعرفة، المعلومات، المهارات وكذا الخبرات ذات القيمة الاقتصادية والتي يمكن الاستفادة منها ووضعها موضع التطبيق بهدف خلق ثروة للمؤسسة المالكة لهذه المادة الفكرية".[3]

ويرى Bassi 1997 أنه المعرفة التي تشكل قيمة المؤسسة وتتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني.[4]

كما يمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه: "القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية متمثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمؤسسة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة".[5]

أما Hamel فيعرف رأس المال الفكري بأنه: "قوة متفردة تتفوق بها المؤسسة على منافسيها، تتحقق من تكامل مهارات مختلفة، وتسهم في زيادة القيمة المقدمة للزبائن كما أنها مصدر من مصادر الميزة التنافسية".[6] وهناك من يرى رأس المال الفكري على أنه: "الأفكار الذهنية التي اتخذت شكلا ذا قوة و فعالية لإنتاج موجود عالي القيمة".[7]

و يرى Spinder أن رأس المال الفكري يتمثل في امتلاك المؤسسة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات، و هذه النخبة لها القدرة على إعادة تركيب و تشكيل النظام الإنتاجي بطرق متميزة.[8]

أما Edvinson يعرف رأس المال الفكري على أنه: "الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي

---

[1] توماس أ. ستيوارت، ترجمة علاء أحمد إصلاح، " **ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين**"، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، مصر،2004، ص31.

[2] هاني محمد السعيد، "**رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة**"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص18.

[3] Read .J , "**Intellectual Capital**" , Business Quarterly , 1998 , p6

[4] Bassi, lauri ,"**harnessing the power of Intellectual capital**",training & development , 1997, 51,(12 Dec), p 30

[5] يحضية سملالي،"**التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية**"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السادس،2004، ص 99.

[6] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح ، "**رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص15.

[7] Stewart Thomas," **intellectual capital**", new York, 1997, p 64.

[8] حسين عجلان حسن، " **إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال**"، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص128-129.

يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة".[1] كما يرى أنه الموارد غير الملموسة التي يمكن أن تستخدمها المؤسسة لإيجاد القيمة عن طريق تحويلها إلى عمليات جديدة وسلع وخدمات، لذا فإن رأس المال الفكري هو المعرفة والخبرة والقوة للعاملين فضلا عن الموارد المعرفية المخزونة في قاعدة معلومات المؤسسة وثقافتها وفلسفتها.[2]

وعرفه Hansen سنة 1999 بأنه: "الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمد على الابتكار والتجديد الذي يعد المفتاح المؤدي إلى البقاء في بيئة العمل المتغيرة".[3]

من خلال النظر لمختلف التعريفات التي تناولت رأس المال الفكري نجد أنها متباينة، وكل شخص يعرفه حسب وجهة نظره، إلا أن أغلب التعاريف تركز على المعرفة، المهارة والخبرة.

ولتحديد رأس المال الفكري بدقة يجب تمييزه عن رأس المال المادي و رأس المال البشري، فرأس المال المادي يتمثل في الموارد التي تظهر في ميزانية المؤسسة كالعقارات و التجهيزات و المخزون. بينما رأس المال البشري فيمثل المهارات والإبداعات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المؤسسة.[4]

ويمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه: " المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة، ويعد الفكر الذي يكمن في ذهن الأفراد لا يمكن لمسه ولا رؤيته ولا قياسه أو تقديره بثمن".[5]

ويرى Strovic أنه: "المعرفة والمهارة والقدرات العقلية الخاصة بالعاملين في المؤسسة والتي تعطي الإجابة لتساؤلات الزبائن".[6] أما **Awad & Ghaziri** فيعرفانه على أنه: "مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم لامتلاكهم خبرات وقيم وثقافة بالإضافة لقدرتهم على الإبداع من أجل تميز المؤسسة الذين يعملون فيها".[7]

وعرفه محمد السيد جاد الرب على أنه: "يعكس كل الجوانب الفكرية للعقول البشرية عالية التميز، والتي تعكس الجوانب غير الملموسة في المؤسسة، وهي الأكثر تأثيرا وفاعلية نحو التقدم والتميز العالي من الجوانب والأصول الأخرى الملموسة".[8]

---

[1] هاني محمد السعيد، مرجع سابق، ص19.

[2] Edevinsson & Malon , **Intellectual Capital : Realizing your Company True Value by Finding Its Hidden Brainpower**: Harper Business , New York, 1977 , p 146 .

[3] عاطف العدوان، سحر سليمان، " **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي–دراسة ميدانية في شركة التأمين الأردنية**"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد2، 2012، ص 141.

[4] ناصر مراد،" **الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية**"، مجلة الدراسات الاقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات و الخدمات التعليمية، الجزائر، العدد العاشر، 2008، ص83.

[5] سعد علي العنزي، "**الرأسمال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الواحد والعشرين**"، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد الخامس والعشرون، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة العراق، 2001، ص 10.

[6] Strovic , Pruker , "**Intellectual capital",** Under Standing Corporate Value Intellectual Journal , N° 3 , 2003 p 7

[7] Awad. , E& Ghaziri. H, **Knowledge management,** Person Education International , Prentice – Hall N.Y, 2004 , p 8.

[8] حازم محمد عبد الفتاح، "**تكنولوجية تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010، ص22.

عرفته سوسن عبد الحميد مرسي على أنه: "مجموعة الأصول المعرفية المتفردة والمعتمدة على العقول البشرية المبدعة ومتطلبات ونظم العمل، والعلاقة مع العملاء والتي تؤدي إلى الإنتاج المستمر للأفكار والأساليب الجديدة التي تحقق قيمة مضافة للمؤسسة وتدعم قدراتها التنافسية".[1]

وهناك من يعرف رأس المال الفكري بأنه: "المقدرة العقلية القادرة على توليد الأفكار الجديدة المناسبة والعملية، والتي تتمتع بمستوى عال من الجودة وتمتلك القدرة على تحقيق التكامل بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة".[2]

ويمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه: " جزء من رأس المال البشري للمؤسسة يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات التنظيمية والمعرفية دون غيرهم، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة التي تمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادرة على اقتناص الفرص المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين ولا يشترط توفر شهادة أكاديمية لمن يتصف به".[3]

و يمكن القول أن رأس المال الفكري هو عبارة عن قدرات ومهارات يتميز بها بعض الأفراد في المؤسسة من خلال تقديمهم مساهمات فكرية خلاقة ومبدعة، تضيف قيمة حقيقية للمؤسسة باعتبارها ميزة مستقلة للمؤسسة.

وتأسيسا على ما تقدم من تعاريف لرأس المال الفكري يمكن ملاحظة أن معظم التعاريف لم تختلف فيما بينها بشكل جوهري فجلها أدخلت في التعريف، المعرفة والمهارات والإبداعات الكامنة داخل المؤسسة من خلال العقول البشرية التي تمتلكها تلك المؤسسة. وعليه يمكن القول أن رأس المال الفكري هو: "مجموعة الخبرات والقدرات والمهارات والكفاءات التي يمتلكها مجموعة من الأفراد في المؤسسة مبدعة ومبتكرة لكل ما هو متميز بالنسبة للمؤسسة، هذه الأخيرة عليها أن تعمل على توظيف هذه المهارات من أجل تحقيق الإبداع بالمؤسسة، وتحقيق مزايا تنافسية لها".

وعليه فرأس المال الفكري عبارة عن مجموعة الأفكار والمعارف الإبداعية التي يمتلكها الأفراد العاملين في المؤسسة، تنطلق من المجتمع وتنسجم مع أهداف المؤسسة، ولا تتوافر لنظرائهم في المؤسسات المماثلة، ومن ثم تساهم في تطوير أداء المؤسسة وتحقق لها عوائد مالية ومعنوية تتميز بها عن غيرها من المؤسسات المناظرة.

-التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي:

إن رأس المال الفكري يتوارى عن الرؤية في المؤسسة ليس كما هو الحال بالنسبة لرأس المال المادي أو الملموس، وهذا لا يقلل من قيمته ومكانته في المؤسسة. فرأس المال الفكري شيء لا يمكن أن يلمس لكن يمكنه إثراء المؤسسة، كما

---

[1] سوسن عبد الحميد مرسي، "**رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية**"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد الثاني، العدد الأول، كلية التجارة، مصر، 2008، ص188.

[2] عاطف العدوان، سحر سليمان، مرجع سابق، ص139.

[3] عادل حرحوش المفرجي ، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص18.

أنه ليس منحصرا في مستوى إداري معين وإنما يتوافر ضمن بيئة تنظيمية مرنة وأقل مركزية، وهذا ضروري للتكيف مع مستجدات العلوم والمعرفة والتكنولوجيا، كما أنه مناسب لمزيد من فرص التعلم بالنسبة للعاملين في المؤسسة.

ويمكن توضيح الفرق بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم(1-1): مقارنة بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري.

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة التنافسية	مادي ملموس	غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة	في عقول العاملين بالمؤسسة
النماذج الممثلة	الآلات، المعدات والمباني	أفكار الأفراد ذوي المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالإندثار	متزايدة بالابتكار
نمط تكوين الثروة	بالاستخدام المادي	بالابداع
المستخدمون له	العمل الفصلي	العمل المعرفي
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	له عمر مع تزايد القدرات الإبداعية
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقف عند حلول المشاكل
الوظيفة	يعبر عن أحداث	يعبر عن عمليات
التركيز من حيث الزمن	يرتكز على الماضي فقط	يتوجه نحو المستقبل
المحتوى	هو تكلفة	هو قيمة
الطبيعة	نقدي	غير مالي
الديمومة	وقتي	مستثمر
الاستعمال	ينقص ويستهلك بالاستعمال	يزيد بالاستعمال
تشكيلات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة	يرتبط بشبكات القيمة
النوعية/الكمية	كمي	نوعي

المصدر: سعد غالب ياسين، "**إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات**"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2007، ص 276.

ثالثا- تعريف الاستثمار في رأس المال الفكري:

يعرف الاستثمار عامة على أنه الموارد المالية التي تخصصها المؤسسة لمشروع استثماري مقترح تنفيذه خلال فترة زمنية معينة، بمعنى حجز أرصدة حاضرة من أجل الحصول على عائد مستقبلي في صورة وفرة أو زيادة في قيمة رأس المال المستثمر.

أما الاستثمار الفكري فيعني توظيف الأموال من قبل المؤسسة بهدف الحصول على الموارد البشرية العالية في مجال المعرفة وإعادة تدريب وتأهيل العاملين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية أو بهدف الحصول على البيانات والمعلومات وتحديثها.

ونعني بمفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري: "تلك المدخلات التي تقوم بها المؤسسات في ميدان تدعيم المواهب البشرية، وترقية وتطوير التقنيات والمهارات التي تعزز المنافع التنافسية وتسمح بتكوين قيمة فريدة تبقى بعيدة عن منال المؤسسات الأخرى. وهذا يعني أن الاستثمار في تعليم العاملين وترقية مهاراتهم هو طريقة جديدة لإيجاد سوق عمل داخلي ترتكز عليه المؤسسة في بناء مواردها البشرية".[1]

كما يمكن تعريف الاستثمار في رأس المال الفكري بأنه: "توظيف الأموال من قبل المؤسسة في الأصول الثابتة أو المتداولة بهدف الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة وإعادة تدريب وتأهيل العاملين في مجال المعرفة وتكوين الخبرات المعرفية ".[2]

من خلال التعريفات السابقة يمكن استخلاص أن الاستثمار في رأس المال الفكري يعني التضحيات المادية التي تبذلها المؤسسة حاليا من أجل مكاسب مستقبلية أفضل تتمحور حول تكوين مخزون رأس المال الفكري لإيجاد أفكار مبدعة وتجسيدها في المؤسسة لكسب مزايا تنافسية.

1- أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري: تتجسد أهمية الاستثمار في الموارد المعرفية و رأس المال الفكري من خلال الجوانب التالية: [3]

- يعزز الاستثمار في الموارد المعرفية و بخاصة رأس المال الفكري مستوى أداء المؤسسات .
- يعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشر مهم لقياس ربحية المؤسسة و يساهم بشكل فاعل في تحقيق العوائد المالية العالية للمؤسسة. حيث تشير إحدى الدراسات الحديثة التي أجريت على مجموعة من شركات التأمين في الولايات المتحدة الأمريكية، إلى أن أغلب المؤسسات التي حققت أرباح عالية في هذا النشاط تلك المؤسسات التي أنفقت الجزء الأكبر من ميزانيتها على الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات و خلق المهارات المعرفية بجوانبها المختلفة.
- يؤدي الاستثمار في رأس المال الفكري إلى تشجيع الإبداع و الابتكار، حيث توصلت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار في رأس المال الفكري و بين الإبداع و الابتكار من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات إذ برهنت هذه الدراسات على أن الاستثمار في المعلومات يسهم في تحرير الأفراد العاملين من العمل الروتيني و يدفعهم باتجاه العمل الخلاق و يسهم في فتح مجالات جديدة للإبداع.

---

[1] مؤيد الساعدي، "**مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص289.

[2] محمد راتول، أحمد مصنوعة، "**الاستثمار في الرأس مال الفكري وأساليب قياس كفاءته**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف، 13و14 ديسمبر 2011، ص11

[3] حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص158.

– الاستثمار المعرفي يمكن أن يلعب دورا مهما في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال تخفيضه لكلف العمل الإداري بنسب عالية، إذ أشارت إحدى الدراسات إلى أن إدارة معاملات التقاعد والضمان الاجتماعي في الولايات المتحدة الأمريكية حققت توفيرا في تكاليف انجاز المعاملات الخاصة بها قدرها 90٪ من خلال الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات فضلا عن تحقيق عائدات إضافية. إذ توصلت إحدى الدراسات التي أنجزت في مجال الاستثمار في المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أنها حققت عائدات تصل إلي نحو مليار دولار سنويا من خلال أتمتة العمليات الإدارية .

– تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة، حيث يشير بعض الباحثين إلى أن الاستثمار في مجال رأس المال الفكري والأصول المعرفية الأخرى غير الملموسة (تكنولوجيا المعلومات و استخدام الحاسوب و الانترنت والمهارات المعرفية المتقدمة...) يدعم الموقف التنافسي للمؤسسات. فالمؤسسات الناجحة تمتلك على الأغلب واحد أو أكثر من مقومات المنافسة التي تمكنها من الأداء بشكل أفضل من منافسيها، و قد تكون هذه المقومات أي شيء بدءا من تطوير منتج جديد إلى خدمة الزبون و (الموارد المعرفية) هي المدخلات المهمة في امتلاك هذه المقومات، وعليه فإن الاستثمار المعرفي في إطار مقومات المنافسة يمكن أن يتحول إلى قيد يعوق دخول المنافسين الجدد.

– يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري المتمثل بالخبرات و المهارات العالية للعاملين في المؤسسة في تعزيز القدرة على إدارة قنوات التوزيع، فالاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات المتطورة و الخبرات و المهارات المعرفية المتميزة يمكن أن يضمن وقت تسليم أسرع إلى الزبائن و مشاكل أقل في التسليم و أفضلية في المعاملات، و الخبرات المكتسبة من تعلم كيفية استخدام نظم إدارة قنوات التوزيع يمكن أن تكون قيدا مهما في دخول المنافسين الجدد، خاصة عندما يكون نظام إدارة التوزيع واسعا و شاملا بشكل يتيح للمؤسسة فرص الرقابة على مسارات الوصول إلى تجار التجزئة .

– الاستثمار في الموارد المعرفية يساهم في تعزيز عمليات الإنتاج، فمثلا أصبحت نظم تكنولوجيا المعلومات المتقدمة والمهارات المتقدمة للعاملين ضرورة حتمية في هندرة عمليات الإنتاج الكبيرة.

ويمكن إبراز أهم النقاط التي توضح أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري فيما يلي:[1]

– إن الاختلافات في حجم رأس المال الفكري المستثمر في الأفراد يفسر الاختلافات في الإيرادات؛

– كلما زادت معدلات المعرفة لدى العمال زادت قدراتهم الإبداعية والذي يشكل ميزة تنافسية؛

– زيادة قدرة الكفاءات على التخطيط للموارد البشرية وربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة؛

– زيادة فعالية ونجاعة استراتيجيات تنمية الكفاءات بما يؤدي إلى الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات، واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة.

[1] سمية ولد شرشالي ، **"دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية–دراسة مقارنة بين مؤسسة كوندور ومؤسسة أونيام بالجزائر"**، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسييرغير منشورة ، قسم علوم التسيير،جامعة المدية،2017، ص29.

2- عوائق الاستثمار في رأس المال الفكري في الدول العربية:

رغم الأهمية الكبيرة التي يكتسبها الاستثمار في رأس المال الفكري إلا أنه يعاني من مجموعة من العوائق في الدول العربية والتي تتمثل في:[1]

- ضعف التمويل المخصص لبحوث الاتصالات و المعلوماتية.
- البطء الشديد في إرساء قوانين جديدة تتلاءم مع متطلبات المعلوماتية الحديثة.
- ضعف استخدام الانترنت بحيث تعاني المجتمعات العربية من نقص خدمة الإنترنت (الانقطاع أثناء الاستخدام، بطء ظهور الصفحات، صعوبة الحصول على المعلومات من الشبكة).
- ضعف مستوى التعليم و نقص الأيدي الماهرة و القادرة على التعامل مع البرمجيات المتطورة لذلك نجد الاعتماد المتزايد على الخبراء الأجانب.
- ضعف الإنتاج المحلي لأدوات المعلوماتية و الاتصال لذلك نجد الاستيراد الكلي لتكنولوجيا الاتصالات والمعلوماتية و الذي يؤثر سلبا على صناعة البرمجيات العربية، و بالتالي الاعتماد على لغات البرمجيات العالمية .
- هجرة العقول البشرية المتميزة من الدول العربية إلى الدول الأجنبية و الذي يؤدي إلى خسائر معتبرة للبلد الأصلي حيث أن الأموال التي خصصت للاستثمار في تلك العقول استفاد منها بلد آخر .
- تسارع وتيرة التحديث التكنولوجي مما يصعب على الدول العربية استدراك ما فاتها واللحاق بالركب الحضاري.

و لتحسين حجم الاستثمار في رأس المال الفكري يجب معالجة النقائص السابقة و اتخاذ الإجراءات التالية:[2]

- يعتبر التعليم من بين الأشكال الرئيسية للاستثمار في رأس المال الفكري، كما يشكل أحد العوامل الأساسية المحددة للنمو الاقتصادي، لذلك يجب تحسين جودة التعليم بكافة مستوياته، و أن يكون الإنفاق على التعليم يستجيب لمتطلبات الاستثمار في رأس المال الفكري.
- توفير بيئة ملائمة لاكتساب و استغلال المعرفة، مع تعميم و تسهيل استخدام الانترنت.
- توعية أفراد المجتمع بأهمية العلم و مساهمة البحث العلمي في التنمية الاقتصادية .
- تشجيع الباحثين على الإبداع و الاختراع من خلال التحفيزات المادية و المعنوية، مع التركيز على مراكز البحث العلمي.
- تشجيع القطاعات الاقتصادية على التمويل و الاستفادة من نتائج البحث العلمي.
- تحقيق قفزة نوعية في مجال التطور التكنولوجي و تشجيع استخدام الإنترنت.
- التركيز على التنمية البشرية فالفوارق بين تنافسية و إنتاجية الأمم ومعدلات تطورها ناتجة عن الفوارق في مستويات التعليم و الصحة و تدريب الموارد البشرية.

---

[1] ناصر مراد، "**دور الاستثمار في رأس المال الفكري في التنمية الاقتصادية**"، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2009/12/3، ص6.

[2] ناصر مراد، " **دور الاستثمار في رأس المال الفكري في التنمية الاقتصادية**"، مرجع سابق، ص7.

يجب على الدول العربية توظيف ثرواتها في التنمية و التطوير بدلا من توظيفها خارج الوطن العربي و لغير صالح الإنسان العربي.

– تعزيز وتكاتف الجهود والطاقات والتنسيق فيما بين الدول العربية قصد تطوير منظومة التعليم والتكنولوجيا.

– اتخاذ إجراءات للاستفادة من العقول المهاجرة و الحفاظ على العقول التي لم تهاجر، و ذلك من خلال توفير الظروف المادية و المعنوية الملائمة للعمل و الإبداع .

– تعزيز التعاون الدولي قصد الاستفادة من التطورات العلمية و التكنولوجية مع ضرورة تكييفها وفق احتياجات الدول العربية. و العمل على الانخراط في المسعى الدولي في حقل التكنولوجيا العالية والابتكار المعرفي.

– جذب و تشجيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة التي تتمتع بتكنولوجيا عالية، مع ضمان فرص التعلم والاحتكاك من خلال صور مختلفة للشراكة في ملكية و إدارة المشروعات.

– إنشاء مرصد عربي للعلوم والتكنولوجيا والابتكار يعمل على إعداد الإستراتيجيات لتثمين و تطوير رأس المال الفكري في الوطن العربي.

3– **محددات الاستثمار في رأس المال الفكري**: تتمثل أهم محددات الاستثمار في رأس المال الفكري في الآتي:[1]

– **التخطيط**: يعني وضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية، الثقافية، المهنية وغيرها والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة.

– **التنمية**: يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وإنجاز برامجه حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية شاملة تنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العلمية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته.

– **التوظيف**: يتم من خلال إتاحة فرص العمل للقوى البشرية التي يتم تنميتها من خلال البرامج التدريبية بما يمكن من استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبها من أجل إنتاج سلع وتقديم خدمات للمجتمع والمساهمة في توفير احتياجاته.

المطلب الثاني: أهمية و خصائص رأس المال الفكري.

يعد رأس المال الفكري مستقبل المؤسسات الساعية للنجاح في الأمد البعيد كون الموجودات غير الملموسة تعتبر الأكثر أهمية، فهي تمثل بشكل محسوس امتلاك الخبرات والتجارب والتقنيات والكفاءات الفردية في المؤسسة. كما تمتاز الموجودات غير الملموسة بعدة خصائص تميزها عن الموجودات الملموسة أو المادية، وسنسلط الضوء في هذا المطلب على أهمية وخصائص رأس المال الفكري.

أولا– أهمية رأس المال الفكري: تؤكد العديد من الدراسات على أهمية الأصول غير الملموسة في المؤسسة والمتمثلة في رأس المال الفكري، كما تؤكد أن التحول جاري في المؤسسات الاقتصادية نحو تقليل حجم الأصول المادية مقارنة بتزايد في حجم الأصول الفكرية والمعرفية. وبهذا يكتسي رأس المال الفكري أهمية بالغة والتي تتمثل في:

[1] عبد الرحمان كساب عامر، "**رأس المال المعرفي**"، دار الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص44.

1- مورد استراتيجي وسلاح تنافسي: أصبح رأس المال الفكري موردا استراتيجيا خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، إذ أصبح يشكل قوة فاعلة في هذا الاقتصاد ومصدرا رئيسيا للثروة والازدهار من خلال امتلاكه للعناصر الأتية:[1]

- لا يمكن تقليده؛
- يتسم بالندرة؛
- يعتبر ثمينا كما أنه يضيف قيمة للمؤسسة؛
- يمثل أهم مصدر للربحية و الدعامات التنافسية للمؤسسة، فالاهتمام به يعد أمرا حتميا تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغوط التنافسية الجديدة، فالقدرات الفكرية العادية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة. فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، وأن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للإدارة العليا، فهي تتطلب وقتا وجهدا وموارد مالية ومادية. بل قد يتطلب الأمر إعادة تنظيم و هندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات.[2]
- تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة، حيث يشير بعض الباحثين إلى أن الاستثمار في مجال رأس المال الفكري والأصول المعرفية الأخرى غير الملموسة (تكنولوجيا المعلومات و استخدام الحاسوب و الانترنت والمهارات المعرفية المتقدمة...)، يدعم الموقف التنافسي للمؤسسات. فالمؤسسات الناجحة تمتلك على الأغلب واحد أو أكثر من مقومات المنافسة التي تمكنها من الأداء بشكل أفضل من منافسيها، و قد تكون هذه المقومات أي شيء بدءا من تطوير منتج جديد إلى خدمة الزبون و (الموارد المعرفية) هي المدخلات المهمة في امتلاك هذه المقومات، وعليه فإن الاستثمار المعرفي في إطار مقومات المنافسة يمكن أن يتحول إلى قيد يعوق دخول المنافسين الجدد.
- يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمؤسسة في عالم اليوم، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمؤسسة، كما أنه بمثابة ميزة تنافسية للمؤسسة.[3]

2- القدرة على التوزيع والتخزين: يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري المتمثل في الخبرات والمهارات العالية للعاملين في المؤسسة في تعزيز القدرة على إدارة قنوات التوزيع، فالاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات المتطورة و الخبرات و المهارات المعرفية المتميزة يمكن أن يضمن وقت تسليم أسرع إلى الزبائن، ومشاكل أقل في التسليم وأفضلية في المعاملات، والخبرات المكتسبة من تعلم كيفية استخدام نظم إدارة قنوات التوزيع يمكن أن تكون قيدا مهما في

---

[1] Bollinger and smith, "**Managing organizational knowledge of strategic asset**" , journal of knowledge management , vol45, N61, 2001,p10.

[2] يحضية سملالي،مرجع سابق، ص4.

[3] زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، "**إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص س 158-159.

دخول المنافسين الجدد. فالنجاح دائما حليف أولئك الذين يديرون رأسمالهم العقلي بحكمة، فتسيير الأصول الفكرية يؤدي إلى تخفيض التكاليف وترشيد استخدام رؤوس الأموال المادية في المؤسسة.[1]

كما يسمح رأس المال الفكري بتخفيض التكاليف من خلال إحلال المعلومات محل المخزون المادي وبالتالي تقليل الحاجة إلى أماكن كبيرة للتخزين مما يسمح ذلك بتخفيض تكاليف التخزين.[2]

3- تحقيق قيمة للمؤسسة: يمكن أن نحدد مجالات مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق القيمة للمؤسسة من خلال:[3]

- **محتوى القيمة:** وذلك بإنشاء أو تحسين محتوى القيمة وهذا ما يتم تحقيقه عن طريق الابتكار الجذري للمنتوجات والخدمات.

- **عمليات القيمة المضافة:** وهي عمليات وسيطة فعالة تساعد في تسريع عملية التطوير أو التحسين لمحتوى القيمة الجديدة أو المحسنة مثل: خبرات العمل المعرفي والممارسات الأفضل في إنجاز الأعمال.

- **زيادة القيمة:** إن شهرة المحل أو العلامة التجارية أصل من أصول المؤسسة التي تظهر في ميزانية أعمال المؤسسة المادية و بدرجة أكبر في المؤسسة القائمة على المعرفة، حيث أشار Reichheld أن الولاء الالكتروني يشير إلى تعظيم قيمة العلامة التجارية مقارنة بالأعمال المادية.

- **الميزة المستدامة:** مساهمة المعرفة في جعل الميزة التنافسية للمؤسسة صعبة التقليد من قبل المنافسين، لأنه يمكن تقليد الماديات والأشياء، ولكن لا يمكن تقليد رأس المال الفكري، وهذا ما يدخل ضمن قيمة المنافس الذي يركز على قدرات المؤسسة في مجال استراتيجيات المعرفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة التي ترتبط بمحتوى القيمة وعملياتها، والعلامة التجارية وعلاقات متميزة مع أصحاب المصلحة كالزبائن والموردين.

4- تشجيع الإبداع والابتكار: يؤدي الاستثمار في رأس المال الفكري إلى تشجيع الإبداع والابتكار، حيث توصلت إحدى الدراسات إلى وجود علاقة طردية قوية بين الاستثمار في رأس المال الفكري وبين الإبداع والابتكار من قبل الأفراد العاملين في المؤسسات، إذ برهنت هذه الدراسات على أن الاستثمار في المعلومات يسهم في تحرير الأفراد العاملين من العمل الروتيني، ويدفعهم باتجاه العمل الخلاق ويسهم في فتح مجالات جديدة للإبداع.

5- تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة: إن الاستثمار في رأس المال الفكري يمكن أن يلعب دورا مهما في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة من خلال تخفيضه لتكاليف العمل الإداري بنسب عالية، إذ أشارت إحدى الدراسات إلى أن إدارة معاملات التقاعد والضمان الاجتماعي في الولايات المتحدة الأمريكية حققت توفيرا في

---

[1] سهام دربالي ، عبد القادر زيتوني، " **رأس المال الفكري، الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في ظل اقتصاد المعرفة**"، المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي، تركيا، 2013، ص 5.

[2] محمد السيد جاد الرب،" **إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية**" ، مطبعة العشري للنشر والتوزيع، 2006، ص 101.

[3] عامر بشير،" **دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك–دراسة حالة الجزائر–**" أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع نقود مالية وبنوك غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2012، ص ص105-106.

تكاليف انجاز المعاملات الخاصة بها قدرها 90٪ من خلال الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات فضلا عن تحقيق عائدات إضافية. إذ توصلت إحدى الدراسات التي أنجزت في مجال الاستثمار في المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية إلى أنها حققت عائدات تصل إلي نحو مليار دولار سنويا من خلال تكملة العمليات الإدارية.[1]

ويشير ستيوارت أن رأس المال الفكري الذي لا يجد طريقة مثلى للتوظيف والممارسة يعتبر رأس مال فكري عديم الفائدة، فكثير من الخبرات والمهارات والمعلومات المتوفرة لدى الأفراد تكون على شكل معرفة ذهنية غير مادية وغير متاحة لمتخذي القرار، لذلك يجب على المؤسسة منح العاملين ذوي المهارات والقدرات الذهنية مكانا للمشاركة بأفكارهم وإبداعاتهم.

ولغرض التعامل الصحيح مع هذه الأصول الفكرية كان لابد من قيام إدارة تعنى بكيفية خلق وتنمية هذه الأصول ووضعها موضع التوظيف الأنسب والعمل على نشر هذه المعرفة بين أفراد التنظيم في كافة المستويات، بهدف الحصول لما يطمح له التنظيم من أهداف تنظيمية مختلفة.[2]

6- إعداد استثمارات ناجحة وعوائد عالية: يعد رأس المال الفكري مصدرا لتوليد وخلق الثروة في المؤسسة، كما يعد زيادة الاستثمار في رأس المال الفكري مؤشر مهم لقياس ربحية المؤسسة، و يساهم بشكل فعال في تحقيق العوائد المالية العالية للمؤسسة. حيث تشير إحدى الدراسات الحديثة التي أجريت على مجموعة من شركات التأمين في الولايات المتحدة الأمريكية، إلى أن أغلب المؤسسات التي حققت أرباح عالية في هذا النشاط تلك المؤسسات التي أنفقت الجزء الأكبر من ميزانيتها على الاستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات و خلق المهارات المعرفية بجوانبها المختلفة. كما تؤكد هذه الدراسات علي أن هذه الشركات أنفقت بحدود (108) تريليون دولار على المعلومات وأن العوائد المحققة من هذا الاستثمار تفوق كثيرا تلك التي تحققت في أي نوع أخر من الاستثمار.

وأشار QUIAN من مدرسة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى أن ثلاث أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة، وعلى سبيل المثال فإن شركة IBM حققت أكثر من بليون دولار كعوائد لبراءات الاختراع.[3]

7- تعزيز عمليات الإنتاج: يساهم الاستثمار في رأس المال الفكري في تعزيز عمليات الإنتاج، إذ أصبحت نظم تكنولوجيا المعلومات المتقدمة وكذا المهارات المتقدمة للعاملين ضرورة حتمية في هندرة(إعادة الهندسة) عمليات الإنتاج الكبيرة، فالأنظمة الأوتوماتيكية والمهارات المعرفية المتطورة للأفراد العاملين في المؤسسة تعتبر الأسلوب الأكثر كفاءة في تنظيم عمليات الإنتاج الكبيرة الحجم، فهذه المؤسسات يمكن أن تحصل على اقتصاديات الحجم في الترويج والشراء والإنتاج و التوزيع بالشكل الذي يقلص التخصصات الإضافية لكل وحدة منتجة من السلعة أو الخدمة. وهذه المنافع ذات الصلة بالتكاليف يمكن أن تكون مفيدة جدا كقيد في دخول المنافسين الجدد ، إذ

---

[1] حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 157.

[2] خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم ،" **أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة**"،مجلة دورية نصف سنوية، جامعة جدة، المجلد 5، العدد9، كلية الإدارة والاقتصاد، 2012، ص 9.

[3] Koenig .M , "**the resurgence of intellectual capital: the emphasis shifts measurement to management information today",** Vol7, 2010,p10.

أكد **porter** أن الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات يسمح للمؤسسة بالمرونة في جميع مخرجاتها، بشكل يجعل من اقتصاديات الحجم عائقا مهما أمام دخول المنافسين الجدد. يضاف إلى ذلك تعزيز إمكانية الإنتاج وفقا لطلب الزبون، إذ تساهم نظم معلومات الإنتاج المتقدمة في تيسير التعاون والتكيف والشفافية وتحسين الإنتاج وفقا لطلب الزبون وهذه المرونة بدورها يمكن أن تزيد من هامش الربح فضلا عن تعزيز رضا الزبون.[1]

8– يحتم الاستثمار في رأس المال الفكري على المؤسسات أن تعرف مستويات الاستثمار الملائمة لها من خلال تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى من المبالغ التي تخصص لغرض الاستثمار، فالمؤسسات التي تستثمر فوق الحد الأعلى تتحمل تكاليف إضافية غير ضرورية.

ثانيا– خصائص رأس المال الفكري: يتميز رأس المال الفكري بخصائص تجعله السمة البارزة لأي مؤسسة، وعموما يتميز الأفراد الذين يتمتعون بالقدرات الإبداعية والتنظيمية بالخصائص الآتية:[2]

1– **الخصائص التنظيمية:** وتتلخص في ثلاث صفات:

– **المستوى الاستراتيجي** : إذ يتوزع رأس المال الفكري على مستويات الإستراتيجية كافة (الشاملة، الأعمال، الوظيفية، التشغيلية)، وبنسب متباينة.

– **نوعية الهيكل:** يميل رأس المال الفكري للعمل ضمن الهياكل المرنة.

– **الرسمية:** يركز رأس المال الفكري على استخدام الرسمية بشكل منخفض جدا.

– **المركزية:** يبتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير.

2– الخصائص المهنية: و تتلخص في ثلاث صفات:

– **التحصيل الأكاديمي:** ليس بالضرورة أن يكون رأس المال الفكري حاصلا على شهادة أكاديمية، بل الضرورة تكمن في مواصلة تعليمهم وتدريبهم الفعال.

– **المهارة:** يتميز رأس المال الفكري بمهارات عالية و متنوعة.

– **الخبرة:** يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة.

3–الخصائص السلوكية والشخصية: و تتلخص كذلك في ثلاث صفات:

– **المخاطرة:** يميل رأس المال الفكري إلى تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة.

– **عدم التأكد:** يحبذ رأس المال الفكري التعامل مع الموضوعات التي تتسم بعدم التأكد.

– **المبادرة:** يبادر رأس المال الفكري ببعض الصفات والسمات الشخصية مثل:

- ✓ الحسم: يحسم رأس المال الفكري القرارات بدون تردد إلى حد كبير؛
- ✓ الميل إلى تحمل المخاطرة، والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة وحب العمل؛

[1] حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 158.

[2] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص27-28.

- ✓ القدرة على التخمين وحسن البصيرة؛
- ✓ الثقة العالية بالنفس؛
- ✓ المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة؛
- ✓ الاستفادة من خبرات الآخرين (الانفتاح على الخبرة)؛
- ✓ الاستقلالية في الفكر والعمل.

و أشار "محمد عواد الزيادات" بأن رأس المال الفكري يتميز بما يلي:[1]

- رأس مال غير ملموس؛
- من الصعوبة قياسه بدقة؛
- يتزايد بالاستعمال؛
- يمكن الاستفادة منه في مراحل وعمليات مختلفة في نفس الوقت؛
- يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لتحمله؛
- له تأثير كبير على المؤسسة؛
- لا ينشأ من فراغ بل يحتاج إلى بناء داخل المؤسسة يتضمن استقطاب رأس المال الفكري ثم صناعته ثم تطويره والمحافظة عليه. [2]

وهناك من يرى أن رأس المال الفكري يتميز بخاصيتين رئيسيتين تتمثل في:[3]

- **غير ملموس و غير مرئي:** إن رأس المال الفكري لا يمكن الإمساك به أو رؤيته أو تقييمه بأثمان محددة، لذلك يغيب رأس المال الفكري عن ضعاف البصيرة حين تنشغل أبصارهم برأس المال المادي، كما أنه كثير من المديرين يتجاهلون أهم ممتلكات مؤسساتهم، فهم قد يعرفون كل الأصول المالية والمادية، وكذا قيمة الأراضي والمباني ورأس المال العامل، أما رأس المال الفكري بالمؤسسة فيجب بذل الكثير من الجهد من أجل إثبات وجوده .
- **صعوبة وضع معايير لقياس رأس المال الفكري:** كثير من الأصول الفكرية التي تملكها المؤسسة ومهارات وخبرات العاملين بها والمعلومات المتوافرة لديهم عن العملاء والموردين، يكون في شكل معرفة ذهنية غير مسجلة وغير متاحة لصانعي القرار، فبينما ينشغل صانعو القرار بمتابعة وقياس حركة رأس المال المادي بالدينار والأورو والدولار، ولكنهم يفتقدون لمعايير واضحة تمكنهم من متابعة وقياس حركة رأس المال الفكري.

وقد حدد أحمد علي بدرانة أهمية رأس المال الفكري فيما يلي:**1**

---

[1] محمد عواد الزيادات، "**اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**"، ط1،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص ص 280-281.

[2] الهادي بوقلقول، "**أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات**"، مجلة التواصل، العدد24، 2009، ص 95.

[3] محمد فرعون، محمد أليفي، " **رأس المال الفكري وثورة المنظمات الجديدة(مدخل لإدارته وقياسه)**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2009/12/3، ص5.

- رأس المال الفكري هو الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على خدمة النظام المتكامل؛
- هو القوة العلمية القادرة على الإبداع والتغيير والتجديد؛
- هو المعرفة المفيدة والمهارة والتي يمكن توظيفها والاستفادة منها في المؤسسة، وهو استثمار مهم عائده طويل الأجل ويحتاج إلى الاهتمام والرعاية.

أما Johansson فقد حدد أهمية رأس المال الفكري فيما يلي:[2]

- يعطي للمؤسسة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها؛
- يتيح لإدارة المؤسسة عمل الخيارات الإستراتيجية المستندة إلى هذه الأصول الفكرية والمستغلة لها استغلالا جيدا في ضوء طبيعة الفرص والتهديدات الخارجية؛

المطلب الثالث: دور ومبادئ ومداخل رأس المال الفكري.

يلعب رأس المال الفكري دورا مهما في المؤسسة وله مبادئ ومداخل **و** سيتم عرض محتويات هذا المطلب من خلال التطرق إلى النقاط التالية:

أولا– دور رأس المال الفكري: يتمثل دور رأس المال الفكري في ما يلي:[3]

1– الأدوار الدفاعية: وتشمل الممارسات التالية:

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري في المؤسسة.
- حماية حرية التصميم والإبداع.
- تخفيض حدة الصراع و تجنب رفع الدعاوى (تجنب التقاضي القانوني)

2– الأدوار الهجومية: وتتمثل في:

- توليد العائد عن طريق المنتجات والخدمات الناجمة عن الإبداع،الملكية الفكرية للمؤسسة، الموجودات الفكرية للمؤسسة.
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة.
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.
- صياغة إستراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد.

---

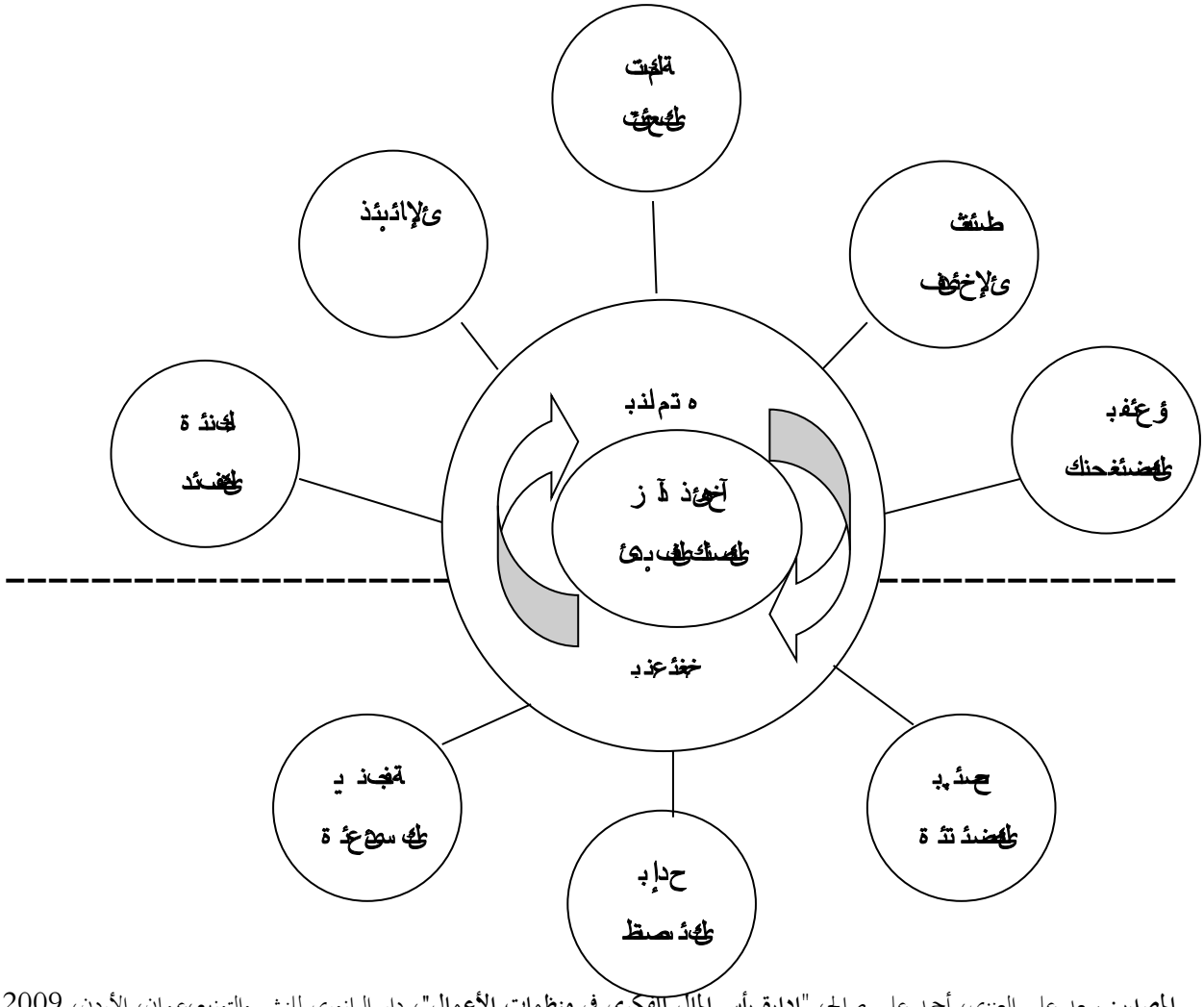
[1] حازم علي أحمد بدرانة، "**تصورات القادة الأكاديميون في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودورهم في المحافظة علية وتطويره**"، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، تخصص أصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2007، ص 37.

[2] Johansson . U , Martensson . M , and Skoog , M. " **Measuring to understand Intangible performance drivers** ", The Earopean Accounting Review , Vol .10 , N° 3 , 2004 , p p 410 – 413

[3] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص177-178.

ويمكن توضيح الأدوار الدفاعية والهجومية لرأس المال الفكري كما يلي:

الشكل رقم(1-1):الأدوار الدفاعية والهجومية لرأس المال الفكري.



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

و حسب الشكل أعلاه فإن أبعاد رأس المال الفكري واضحة باستثناء السهمين، وهما إشارة إلى إمكانية انتقال رأس المال الفكري من الدور الهجومي إلى الدفاعي والعكس، إلا أن هذا الانتقال ليس عشوائيا أو بدون منهجية، بل هناك مجموعة مؤشرات على شكل أسئلة تتمثل في:[1]

- ما الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها بواسطة رأس المال الفكري؟
- ما درجة تكامل أنشطة رأس المال الفكري مع إستراتيجية المؤسسة؟

-من المسؤول عن استخراج القيمة من رأس المال الفكري للمؤسسة؟ فهل هو المستشار القانوني للملكية الفكرية؟ أم هو مدير التطوير التجاري؟

- هل إدارة رأس المال الفكري ستكون مركزية أم لا مركزية؟

[1] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص178.

- ما نوعية الموارد البشرية التي تتحول إلى رأس المال الفكري؟

ثانيا– مبادئ رأس المال الفكري: تتمثل أهم مبادئ رأس المال الفكري في:

1- اعتمد مصطلح رأس المال الفكري من قبل عدد من الباحثين والكتاب المعروفين؛

2- تم الاتفاق على مفهوم رأس المال الفكري والذي مفاده "المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح"؛

3- صيغت افتراضات نظرية رأس المال الفكري على النحو التالي:

- أن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة عدة مرات؛
- أن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية؛
- أن المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمؤسسة والقيمة السوقية لها؛
- أن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي؛
- أن رأس المال الفكري هو دالة تحديات المعرفة المعولمة مع مظلة المعرفة؛
- أن رأس المال الفكري إذا تراكم يزيد من إنتاجية المؤسسة.

4- حددت مبادئ نظرية رأس المال الفكري كما يلي:

- **حركية المفهوم:** إن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت، بل حركي، متجدد، لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع متغيرات البيئة.
- **الأداء الواقعي:** تكشف نتائج رأس المال الفكري من خلال الأداء الميداني في الواقع.
- **الالتزام الحقيقي:** الدور الجوهري لرأس المال الفكري، هو الالتزام العالي في الأداء والابتكار والتجديد.
- **تكامل المقومات:** يعامل رأس المال الفكري وحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا يجوز تجزئته إلى مكوناته الأساسية، لأنها لا تعطي صورة واضحة عن الأداء الإجمالي.
- **الفائدة المتعددة:** يمكن الاستفادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في الوقت نفسه.
- **التقويم والقياس:** توليد القيمة للمؤسسة وتعظيمها يعتمد على القياس والتقويم المستمر.

5- جلب مصطلح رأس المال الفكري العديد من المصطلحات المعاصرة، وجرى عليها عدد محدود من الدراسات التبشيرية والنقدية، وهذه المصطلحات هي إما تدور حول مصطلح رأس المال الفكري أو تتخذه أساسا لمعالجة فكرة أو موضوع جديد. وعلى هذا الأساس تبدأ المناقشة والتحليل والتفسير والنقد، ومن هذه المصطلحات: رأس المال الفكري الاستراتيجي، رأس المال المعرفة، الإدارة الشاملة لرأس المال الفكري، المجال المحدد لرأس المال الفكري، صناع المعرفة، رأس المال الاجتماعي، ذكاء الأعمال...

وقد قدم Stewart مبادئ أساسية لإدارة رأس المال الفكري نوجزها فيما يلي:[1]

- الإفادة قدر الإمكان من أفكار وأعمال رأس المال الفكري لصالح المؤسسة لإقامة العلاقات الودية مع مستخدميها وزبائنها ومجهزيها وعلى المدى الطويل.
- توفير الموارد الضرورية التي تساعد في بناء شبكة معلومات داخلية، وتعزيز فرق العمل وأي أشكال أخرى للتعلم، وكذلك السماح لهم باستخدام كل ما يمنحهم المزيد من المهارات والمعلومات والمعارف في اهتماماتهم.
- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، والسماح لهم بطرح ما يشاؤون من أفكار ودون تردد وهذا سر نجاح الإدارة في الاستثمار والمحافظة على رأس المال الفكري في المؤسسة وإتاحة الفرصة لبث روح المبادرة الابتكارية من خلال الممارسة الإدارية التي ترعى الأفكار المبدعة والنيرة.
- توجيه تيار المعلومات إلى الموقع الذي بحاجة إليها فعلاً، وهذا يمثل أحد مبادئ الإدارة الفعالة لإدارة رأس المال الفكري وبالكمية المنطقية وعند الضرورة، لأن زيادتها عن الحد المطلوب قد تؤدي إلى عدم التمييز بينها من حيث الأهمية.
- ضرورة إتمام هيكلة رأس المال الفكري، وذلك بخزن المعلومات داخل نظام كفء بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة واستخدامها للأغراض التي تعد ضرورية.

ثالثا– مداخل دراسة رأس المال الفكري:

يمثل المدخل منهجية إعادة بناء المعرفة والخبرة المتعلقة بموضوع ما على وفق نظريات، أو مسارات منظمة ومتطورة تكفل زيادة سيطرة الباحث أو تحكمه في المعرفة والخبرة.ويتضح من ذلك أن المدخل يمثل طريق لتناول موضوع ما وتحليل أركانه. وعلى هذا الأساس قد يكون لكل موضوع مدخل أو أكثر لدراسته. ولدى تحري الأدبيات المتخصصة اتضح أن هناك خمسة مداخل لدراسة رأس المال الفكري كما يلي:[2]

1– المدخل الفلسفي: يؤكد هذا المدخل على أن رأس المال الفكري معني بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي، وكيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية. ويركز على أهداف وأنواع ومصادر المعرفة، كما يركز على العلاقة بين معرفة رأس المال الفكري والمفاهيم الأخرى مثل درجة التأكد والسببية وتبرير المعتقد والشك وغيرها.

2– المدخل الإدراكي: يمثل هذا المدخل مساهمة علماء الإدارة ونظرية المؤسسة والسلوك التنظيمي، حيث ينظرون إلى رأس المال الفكري من زاوية قيمته الاقتصادية والفكرية، ويعدونه بوجود استراتيجي مهم وشرطا لبقاء المؤسسة منافسة في السوق بكفاءة وفعالية، ولذلك لابد لها من أن تحصل على قدر من المعرفة والخبرة بهدف حل المشاكل الإدارية والتنظيمية واستثمار الفرص المتاحة.

ومما تجدر الإشارة إليه إلى أن المدخل الإدراكي يعتمد مسارين هما:

---

[1] خالد الخطيب، "**الاستثمار في رأس المال الفكري كحتمية لتحقيق التنمية**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2008/12/3، ص3.

[2] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص 179-182.

- **المسار الأول**: مسار المعرفة والمقدرة العقلية، ويركز على خلق وتوسيع معرفة المؤسسة.
- **المسار الثاني**: المسار المستند على الموارد كما يركز على كيفية خلق الأرباح من مجموعات الموارد الملموسة والفكرية في المؤسسة.

إن هذين المسارين رغم استقلاليتهما فهما مرتبطين ويعملان كمنظومة تفاعلية تكاملية تجمعها في ذلك نظرة واحدة هي الانطلاق من الداخل إل الخارج، أو ما يسمى استراتيجيا مسار السنجاب لا مسار الطير. فمسار السنجاب يعتمد على فكرة موضوعية مفادها: أنه على المؤسسة أن تحلل وتدرس بيئتها الداخلية لتكون هذه الطريقة نقطة الانطلاق في التفكير، إذ يتم الاعتماد على المهارات، الخبرات والموارد...، وبالتالي فالمؤسسة هنا تشبه السنجاب الذي ينطلق داخل الشجرة وفي كيانها من الأعلى إلى الأسفل، بعكس مسار الطير الذي يركز على الانطلاق من الخارج نحو الداخل، فالطير يبحث في الشجرة الكبيرة ذات الأغصان المتعددة على غصن معين ليقف عليه.

3- المدخل الشبكي: يقوم هذا المدخل على نظريات المنظمات الشبكية، إذ يفسر رأس المال الفكري من خلال تركيزه على اقتناء وتقاسم ونقل المعرفة من خلال أنماط تبادل أفقية وانسياب متداخل للموارد وخطوط اتصال تبادلية، وبعد اقتناء وتقاسم المعرفة الحلقة الأولى في سلسلة التعليم التنظيمي، تليه ممارسات جديدة أخرى ترى المؤسسة أنها ضرورية.[1]

4- مدخل الممارسة الجماعية: يستند هذا المدخل على المنظور الاجتماعي والتاريخي لدراسة المعرفة، إذ ينظر هذا المدخل إلى المعرفة على أنها ملك عام للزبائن أو الجماعة أو أنها لاشيء على الإطلاق، وليس هناك إلا الاتفاق والإجماع في تداول المعرفة، وأنها نقلت من أجيال إلى أجيال بعملية تقليدية. فالمعرفة في إطار هذا المدخل تمثل التزام وثقة للجماعة في الرصيد المعرفي المتراكم.

5- المدخل الكمي: تمثل المعرفة في إطار هذا المدخل نظاما متكاملا للتعامل مع المشكلات بطرائق علمية محددة تعطي نتائج تتصف بالأمثلية، وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتغير في إطار هذا المدخل لتأخذ بعدا عمليا يتعامل مع مشكلات معقدة وكبيرة. ويعطي أهمية للأفراد من خلال المعرفة التي يزودهم بها.

المبحث الثاني: مكونات رأس المال الفكري وأبعاده.

يعتبر تحديد مكونات رأس المال الفكري من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه، وكذا تحديد القيمة الحقيقية للمؤسسة، كما يمثل أحد العناصر اللازمة للتعرف على مصادر ومسببات خلق القيمة في المؤسسة بشكل أكثر تحديدا، ولهذا فإننا خصصنا هذا المبحث لتناول مكونات رأس المال الفكري وأبعاده.

المطلب الأول: مكونات رأس المال الفكري.

تعددت مكونات رأس المال الفكري بتعدد أراء الباحثين على الرغم من اتفاقهم على جوهر رأس المال الفكري وأهميته، ويمكن توضيح أرائهم حول مكونات رأس المال الفكري كما يوضحه الجدول الآتي:

[1] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، ص180.

الجدول رقم(1–2): مكونات رأس المال الفكري على وفق آراء الباحثين.

المكونات / الباحث	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال ألزبوني	الالتزام	الجدارة	الموقف	سرعة البديهية الفكرية	العلاقة	التنظيم	التجديد والتطوير	الملكية الفكرية والأصول الفكرية
Brooking 1996	✓	✓	✓								✓
Edvinsson &Malon 1997	✓	✓	✓								
Roos1997	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	
Stewart 1997	✓	✓	✓								
Sveiby 1997	✓	✓	✓								
Bontis 1998	✓	✓	✓								
Ulrich 1998	✓			✓	✓						
Sullivan 2000	✓	✓									✓
المجموع	8	7	5	1	2	1	1	1	1	1	2
النسبة %	100	87,5	62,5	12,5	25	12,5	12,5	12,5	12,5	12,5	25

- **Source** : Unger, Marius, "**Developing core capabilities In A Financial Services Firm: An Intellectual Capital Perspective "**, Dissertation For Commerce Degree Ph.D., Rand Afrikaans University, 2004, p112.

يظهر من خلال الجدول أن المكونات المتمثلة في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي و رأس المال ألزبائني هي المكونات التي أخذت النسب الأعلى لأراء الباحثين، ولهذا سيتم اعتمادها كمكونات لرأس المال الفكري في بحثنا هذا، وسيتم التطرق لهذه المكونات في هذا المطلب كما يلي:

1- **رأس المال البشري:**

أ- مفهوم رأس البشري: إن مفهوم رأس المال البشري ليس جديدا، إذ كان مستخدما من قبل الاقتصاديين رجوعا إلى آدم سميث في القرن الثامن عشر، لكنه مؤخرا نسب إلى الاقتصادي Theodore W. Schultz الذي ربح جائزة نوبل وكان أول من استخدم مصطلح Human Capital في مقالته Investment in Human Capital التي نشرت في مجلة American Economic Review عام 1961، كما أنه نسب إلى الاقتصاديين الذين يختصون بنظرية رأس المال البشري الذين ربحوا جائزة نوبل وأكثرهم شهرة Gary Becker.[1]

يرى **Bontis** عام 1998 أن رأس المال البشري هو: "مجموع قدرات المؤسسة لاستخلاص أفضل الحلول من معارف القوى العاملة لديها، ويمكن تنميته من خلال العصف الذهني، وإعادة هندسة العمليات وتحسين المهارات الشخصية".[2]

ويعرف رأس المال البشري بأنه: "المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المؤسسة بل هي مرتبطة بالفرد شخصيا، وتتمثل في: المهارات، الإبداع والخبرات".[3]

وهناك من يعرف رأس المال البشري على أنه: "مزيج عناصر المعرفة المتعلقة بالمهارات وتراكم الخبرة والإبداع والابتكار ومقدرة أفراد المؤسسة على أداء مهامهم، ويعتبر رأس المال البشري غير قابل للملكية من قبل المؤسسة".[4]

ويعرف أيضا أنه: "مصدر للإبداع والابتكار والتجديد وذلك لامتلاك المقدرة العقلية والإمكانيات والقدرات الأساسية والخبرات والإبداع التي تمتلكها أفراد المؤسسة".[5]

ويعرف رأس المال البشري أيضا بأنه: "المعرفة والمهارات التي يمتلكها العاملون و يأخذونها أينما ذهبوا وأن بعض هذه المعرفة تكون بشكل فردي وبعضها يكون بشكل عام وشامل".[6]

---

[1] ناهد اسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي، " **رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين-دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل**"، تنمية الرافدين العدد 98 المجلد 32، ص 128.

[2] Bontis . N , Study : **« Intellectual Capital : An explanatory study that develops measures and Models »** Journal of Management Decision , Vol . (36) , N °(2) , 1998 , p p 63 – 76 .

[3] عبد الله بلوناس، أمينة قدايفية ، "**دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول إدارة رأس المال الفكري ، جامعة البليدة، 2008، ص5.

[4] طه حسين نوي، "**رأس المال الفكري ودوره في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة**"، مقال منشور في المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، عدد2006، ص168.

[5] مكرم منيب، محمود الدباغ، "**أثر رأس المال الفكري في إدارة الجودة الشاملة-دراسة استطلاعية لآراء عدد من مدراء عينة مختارة من الشركات الصناعية**" ، [على الخط]، متاح على: www.hrdiscussion.com/hr36873.html ، 2010. ص11.

[6] بهاء زكي العزاوي، "**علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة**"، [على الخط]، متاح على: http://www.dil.gov.iq/oil%20arab/iso/1111.oil.pdf ، 2010، ص10.

يعرف رأس المال البشري بأنه: "ما يمتلكه الأفراد من مهارات وخبرات ومعارف وقدرات، والتي تشكل مجتمعة الرصيد المعرفي للفرد بما يمكنه من القيام بالمهام والواجبات المختلفة وإنجازها على أكمل وجه".[1]

يضم رأس المال البشري الكفاءات والمعارف والمهارات والخبرات لدى الموظفين وأصحاب القرار في المؤسسة.[2]

واستنتاجا لما سبق يمكن القول أن رأس المال البشري يعد من أهم مكونات رأس المال الفكري، ويتمثل في القوى العاملة التي تمتلك المقدرة على التفكير والإبداع، و يتكون رأس المال البشري من المعارف والمهارات والخبرة التطبيقية المكتسبة في المؤسسة، كما يعد رأس المال البشري محرك الإبداع في المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة.

ب- مكونات رأس المال البشري: يتكون رأس المال البشري من العناصر التالية:[3]

- **مقدرة العاملين على الابتكار:** ويقصد بها المقدرة على تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر. إن هذا الجزء من رأس المال البشري ضروري وأساسي لإبداع العاملين ولمقدرة المؤسسة على التكيف مع المواقف الجديدة.
- **المقدرة التخصصية:** وهي عبارة عن المستوى التعليمي والخبرة التي يمتلكها العاملين، فضلا عن المعرفة المستخدمة لأداء الأعمال بشكل فعال، فالمعرفة هي سمة نظرية، في حين أن المهارات تتسم بصفة التطبيقية.
- **المقدرة الاجتماعية:** وهي المقدرة على التفاعل والاقتران مع الآخرين، وهي ضرورية لتعاون الفرد مع الآخرين في المؤسسة لتحقيق الأداء المرغوب فيه.

ج- العلاقة بين مفهومي رأس المال الفكري ورأس المال البشري: لقد مثل مفهوم رأس المال الفكري تطورا عن مفهوم رأس المال البشري، ومن أجل محاولة التمييز بينهما تطرقنا لمفهوم كل منهما، حيث أن رأس المال البشري يشير إلى تلك القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها في المؤسسة حاليا والتي ستهيأ في المستقبل أو المعطلة منها بسبب حوادث وإصابات العمل أو الإجازات، والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من مواصفات الوظيفة وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمؤسسة.

أما رأس المال الفكري فهو جزء من رأس المال البشري للمؤسسة ويتمثل بما يمتلكه الأفراد من القدرات المعرفية والتنظيمية المتميزة والتي تمكنهم من تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. مع أن بعض الباحثين طرح وجهة نظر أخرى قد تبدو من الناحية النظرية أنها مختلفة وذلك حينما اعتبر رأس المال البشري أحد عناصر رأس المال الفكري، إذ أن رأس المال الفكري يشمل رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني الذي يركز على المعارف المستمدة من شبكة العلاقات داخل وخارج المؤسسة، ورأس المال الهيكلي الذي يركز على المعارف المؤسسية التي

---

[1] خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، مرجع سابق، ص10.

[2] مدني بن هرة، " **إستراتيجية المنافسة على أساس رأس المال الفكري**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول إدارة رأس المال الفكري، جامعة البليدة، 2008 ،ص 3.

[3] السعيد بومنجل، فاطمة الزهراء رقايقية ، "**مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنافسي في منظمات الأعمال**"، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 13و14 ديسمبر 2011، ص11.

تمتلكها المؤسسة وتحفظ في قواعد البيانات وإجراءات العمل، وهذه النظرة لأبعاد رأس المال الفكري تشير إلى أن الأفراد هم المسؤولون عن توليد المعرفة واستخدامها (رأس المال البشري)، وهذه المعرفة يتم دعمها من خلال التفاعلات فيما بينهم (رأس المال الزبائني)، من أجل توليد رأس المال المؤسسي الذي تمتلكه المؤسسة (رأس المال الهيكلي).

وعلى ضوء ما سبق، فهناك ضرورة للتأكيد على التمييز بين أفراد المؤسسة، إذ أن هناك العديد من الأفراد في المؤسسة لا يمثلون الجوهر الأساسي لها، بينما هناك مجموعة من الأفراد لديها ابتكارات وإبداعات تستطيع من خلالها المساهمة في تحقيق التميز للمؤسسة، وهذا يستوجب معاملة هذه الفئة بطريقة مميزة، الأمر الذي يشير إلى أنه ليس جميع الموظفين يمتلكون المهارات الفريدة والقيمة في المؤسسة مما سيترتب عليه تنوع مستوى أدائهم. وهذا ما أشار إليه بعض الباحثين في أن رأس المال الفكري هو ناتج التفاعلات بين خبرات ومعارف كل الموارد البشرية في المؤسسة والذي يساعد على تحسين كفاءة تلك المؤسسات، وهو مقدار التراكم المعرفي الناتج عن التفاعلات بين تلك الموارد مجتمعة الذي يميز مؤسسة عن مؤسسة أخرى.[1]

2- رأس المال الهيكلي:

أ- مفهوم رأس المال الهيكلي: يعد رأس المال الهيكلي المكون الثاني لرأس المال الفكري، كما يعد بمثابة الهيكل الدائم السائد لرأس المال البشري. يشير Tsan and Chang إلى أن رأس المال الهيكلي هو: "البنى التحتية التي يمكن أن تساعد على دعم العاملين في مسعاهم للأداء الفكري، وبذلك أداء الأعمال المنظمية".[2]

وهو يمثل كل مخازن المعرفة غير البشرية في المؤسسة مثل قواعد البيانات، المخططات التنظيمية، كتيبات العمليات، الاستراتيجيات، الروتين.

يشمل رأس المال الهيكلي النظم والإجراءات والهياكل والاستراتيجيات، التي يتم بموجبها تحقيق النظام الإنتاجي وتسليم المنتجات إلى الزبائن في الموعد المحدد والتوافق والملائمة مع المتغيرات البيئية.[3]

وهو يمثل أي شيء في المؤسسة يدعم العاملين في أداء عملهم، ويتضمن الأشياء التقليدية كالبنايات والأجزاء المادية للحاسبات والعمليات وبراءة الاختراع والعلامات التجارية.[4]

كما يمكن تعريف رأس المال الهيكلي على أنه: "مجموعة الإجراءات والصيغ والبراءات والقواعد ومستودعات البيانات والأنظمة التي تبنى وتطور المؤسسة عبر الزمن لتمكين العاملين (رأس المال البشري) بالقيام بمهامهم في إنشاء

---

[1] فاطمة علي الربابعة، " **مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال: نموذج مقترح للقياس والتطبيق**"، مجلة دراسات،المجلد13، العدد1، النهضة، 2012، ص12.

[2] Al-Ali, Nermien, "**Comprehensive Intellectual Capital Management: Step-bystep, John Wiley & Sons, Inc.**", New Jersey, 2003, p33.

[3] سلطان حكمت رشيد، " **دور رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى**"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 28، العدد 81، جامعة الموصل، ص 202.

[4] لطيف عبد الرضا عطية، "**رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر– دراسة استطلاعية**"، مقال منشور في جامعة مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد3، جامعة القادسية، العراق، 2008، ص150.

المعرفة وتوليفها وتحقيق رافعتها وتطوير منتجات وخدمات المؤسسة. وعليه فإن رأس المال الفكري يمثل البنية التحتية لرأس المال البشري من أجل القيام بمهامه على أحسن شكل، حتى وإن ترك العاملون منظماتهم،

وبناءا على ما سبق يمكن القول أن رأس المال الهيكلي يمثل جزء من الهيكل المعرفي للمؤسسة، ويعبر عن قدرتها التنظيمية، فهو أصل ممتلك من قبل المؤسسة يمكنها المتاجرة به والعمل على تعزيزه وصيانته، والعمل على رفع قيمته من خلال الاستخدام الكفء لهذا الأصل.

ب– مكونات رأس المال الهيكلي: يقسم رأس المال الهيكلي(التنظيمي) إلى عناصر فرعية هي كالآتي:

- **الملكية الفكرية:** هي كل ما يمكن حمايته قانونيا وتتمثل في: براءات الاختراع، حقوق المؤلف، العلامات التجارية وحقوق التصميم. وتعمل المؤسسات الرائدة في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.
- **أصول البنية التحتية:** وهي تشمل الثقافة والنماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات وقنوات التوزيع(أنظمة المعلومات، الأنظمة الشبكية، العلاقات المالية، العمليات الإدارية).

وعموما يمكن القول أن رأس المال الهيكلي يضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات من خلال الأخذ بالاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير، والتي تشمل: الثقافة، النماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات.

وهناك من يقسم مكونات رأس المال الهيكلي إلى:[1]

- **الثقافة العامة:** وتتضمن طرق بناء ثقافة المؤسسة، توافق العاملين مع تطورات المؤسسة.
- **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن فعالية الرقابة بالمؤسسة ووضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.
- **التعلم التنظيمي:** ويتضمن إعداد شبكة معلومات داخلية ومدى استخدامها وإعداد مخزون تعليمي للمؤسسة ومدى استخدامه.
- **العمليات:** وتتضمن آجال مختلف الأنشطة ودرجة جودة المنتوج إضافة إلى مدى فعالية وكفاءة العمليات التشغيلية.
- **نظام المعلومات:** يتضمن التنسيق بين العاملين وتقديم الدعم المتبادل ومدى توفير البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة وأيضا مدى المشاركة في المعرفة.

وهناك من يقسم مكونات رأس المال الهيكلي إلى مكونين اثنين هما:[2]

- **رأس مال العمليات (التصنيع):** وتشمل العمليات الوطنية، والأنشطة والبنى التحتية الموظفة في عمليات الإبداع والمشاركة ونشر المعرفة لغرض الإسهام في تعميق إنتاجية العاملين بمختلف الميادين.

[1] بومنجل السعيد، رقايقية فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 12.

[2] محمد راتول، أحمد مصنوعة،مرجع سابق، ص09.

- **رأس مال التحديث والتطوير**: يشمل هذا الجزء من رأس المال القدرات الوطنية، الاستثمارات الفعلية للنمو المستقبلي مثل أنشطة البحوث والتطوير، وحقوق المعرفة العلمية والعلامات التجارية والشركات الجديدة التي تعد المفتاح الأساسي للقدرة التنافسية الوطنية المستقبلية.

3- رأس المال الزبائني: يرتبط رأس المال ألزبائني بعلاقة المؤسسة مع عملائها وموردیها ومنافسيها وجميع الأطراف ذات العلاقة مع المؤسسة مثل الحكومة أو أصحاب المصالح أو التحالفات.[1]

أ- مفهوم رأس المال الزبائني: يطلق الباحث Brooking على رأس المال ألزبائني مصطلح الأصول السوقية، وهو يشمل العلاقة مع العملاء معبر عنها بالمعرفة الخاصة بهم، وهي تتعلق بتلبية احتياجات العملاء ورضاهم وكيفية كسب عملاء جدد، والمحافظة على ولاء العملاء الحاليين، إضافة إلى العلاقة مع الموردين والعلامات التجارية وسمعة المؤسسة في السوق.

ويعرف على أنه: "ما يحقق قيمة للمؤسسة والتي يكون مصدرها من المصداقية أو السمعة، أو نوعية الخدمات التي يقدمها الموردين أو من ولاء وقناعة العملاء، ويكون كاملا في أي جزء أو مكون في البيئة الخارجية والتي تساهم في خلق قيمة مضافة للمؤسسة".[2]

وعرفه **Mazlan** بأنه: "يشتمل على جميع العلاقات التي تربط المؤسسة بأصحاب المصالح لديها مثل: الموردين والجهات الحكومية، المستثمرين، الزبائن وقنوات التوزيع والتحالفات الإستراتيجية التي تقييمها المؤسسة".[3]

وهناك من يعرف رأس المال الزبائني بأنه: "جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمؤسسة مثل علاقة المؤسسة مع العملاء، الموردين، الشركاء في البحث والتطوير".[4]

يعكس رأس المال الزبائني طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها وموردیها ومنافسيها أو أي طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة، وفي الكثير من الأحيان تقيد المؤسسة من اختياراتها وقدرتها على زيادة القيمة من خلال النظر إلى العناصر الفردية لأغراضها المقصودة فقط، ولكن من الأفضل النظر إلى الصورة الكلية كوعاء أكبر من الأصول، والذي يمكن أن يشارك ويعاد تشغيلها في المشروعات الجديدة.[5]

وبناء على ما سبق يمكن القول أن رأس المال الزبائني يتضمن المصادر التي ترتبط بعلاقات المؤسسة الخارجية بالشركاء والعملاء والموردين، ويغطي أمور مثل: مدى رضا العميل وولائه والاحتفاظ به ومدى التحسن في حصة السوق وسمعة المؤسسة. كما أنه يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها وموردیها ومنافسيها وهو يقوم على الأسس الآتية:

---

[1] راوية حسين، " **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2003، ص 5.

[2] سعد عبد الكريم الساكني، مرجع سابق، ص 9.

[3] Mazlan , I, Study :« **The Role of Employee development in the Growth of Intellectual Capital**», Personnel Review , Vol . (29) , N° (4) ,2005 , p 09

[4] أحمد نهال الجندي، **"قياس وتقييم رأس المال الفكري: أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة"**، مقال منشور، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، القاهرة، العدد65، القاهرة، 2005، ص120.

[5] عبد الله بلوناس، أمينة قدايفية، مرجع سابق، ص 4.

- التوجه نحو الزبون؛
- الوعي بالزبون؛
- العلاقات الزبونية.

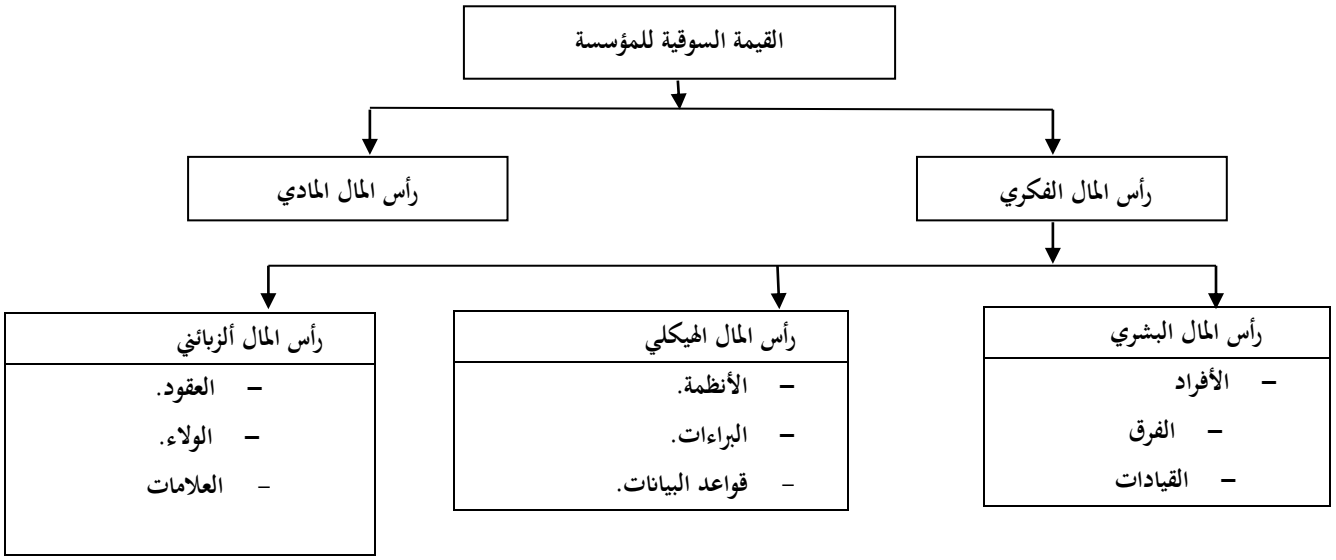
ويمكن التعبير عن رأس المال الزبائني بالعلاقة مع الأشخاص الذين تتعامل معهم المؤسسة والذين يتمثلون في زبائنها، ويسمى رأس المال الزبائني برأس مال العملاء، وهو الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري والأسهل على القياس من خلال الإيرادات.[1]

ب– مكونات رأس المال الزبائني: يتكون من:[2]

- **المقدرات التسويقية الأساسية:** وتتضمن إعداد واستعمال قاعدة بيانات العملاء، توفير المقدرات الضرورية لمتطلبات العملاء، والمقدرة على مدى تحديد متطلباتهم.
- **كثافة السوق:** وتتضمن الحصة السوقية للمؤسسة، الوحدات التي تم تصريفها إلى عدد العملاء والعائد المتحقق لكل عميل، وأيضا سمعة العلامة التجارية والاسم التجاري للمؤسسة.
- **مؤشرات ولاء العملاء:** ويتضمن رضا العملاء أو شكاويهم وحجم الاستثمار في بناء العلاقات مع العملاء ومتوسط دوران العملاء.

يشكل رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة مع رأس المال المادي القيمة السوقية للمؤسسة، ويمكن توضيح مكونات القيمة السوقية للمؤسسة باعتبارها تضم مكونات رأس المال الفكري كما يوضحها الشكل الآتي:

الشكل رقم(1–2): القيمة السوقية للمؤسسة و مكوناتها.



Source : Stephen Gigg, « **Learning and development** » , Macmillan, London, 2002, p216.

[1]David Donnell, Philip Regan and brian coates, "**intellectual capital: A Habermasain introduction**", journal of intellectual capital, vol 1, Issue 2, 2000

[2] بومنجل السعيد، رقايقية فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص11

يوضح الشكل رقم(1-2) مكونات القيمة السوقية للمؤسسة والتي تتمثل في رأس المال المادي ورأس المال الفكري، ويتكون هذا الأخير من رأس المال البشري والذي يشمل الأفراد، الفرق، القيادات. ورأس المال الهيكلي والذي يشمل بدوره الأنظمة، البراءات، قواعد المعلومات. وكذا رأس المال الزبائني والذي يشمل العقود والولاء والعلامات.

المطلب الثاني: متطلبات تكوين رأس المال الفكري ومواقع تواجده.

سنحاول في هذا المطلب إلى التطرق لمتطلبات تكوين رأس المال الفكري، وكذا أهم المواقع والأماكن التي يتواجد بها رأس المال الفكري.

أولا- متطلبات تكوين رأس المال الفكري: يعتبر التكوين، التعليم، التدريب والحفاظ على الموظفين من الوسائل والأساليب اللازمة لتنمية وتطوير رأس المال الفكري، ويتمثل شرح هذه الأساليب في الآتي:

أ- التكوين: يعمل التكوين على إرساء أساليب التفكير المنطقي السليم وهو فهم المعرفة وتفسيرها، لا يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي عقلاني يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض وكذا فهم مختلف الظواهر التي يواجهها المديرين.

ب- التعليم: يحتل التعليم أهمية كبيرة في خدمة المجتمع والاقتصاد وتطورهما، وذلك من خلال إسهام التعليم في كافة الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وبدرجة أعلى في تنمية وتطوير رأس المال الفكري من خلال:[1]

- زيادة القدرة الإبداعية ؛
- تزويد العاملين بالمعرفة والمعلومات والمعارف والمهارات تجعلهم يستجيبون للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية؛
- إحداث التطور العالمي والتكنولوجي؛
- إن التعليم بتوفيره المعلومات والمعارف، وإسهامه في زيادة درجة وعي الفرد فإنه سوف يساهم في تحقيق الرشد والعقلانية في سلوكه، وعليه يمكن القول أن التعليم يعتبر القاعدة الأساسية والمهمة التي تبنى عليها المعارف والمهارات وبأنه يمثل شكل من أشكال رأس المال الفكري.

ج-التدريب: يعتبر التدريب عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا والتدريب هو تطبيق المعرفة، الذي يمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم.[2]

كما يعرف على أنه: "نشاط موجه يساعد العاملين في الحصول على المهارات والمعارف التي يحتاجونها من أجل نجاحهم في العمل".

ولهذا يضع معد برامج التدريب محددات ضمن سياق يهدف إلى الوصول للأهداف المرجوة من التدريب، وتتمثل هذه المحددات في:[3]

---

[1] عامر بشير، مرجع سابق، ص 113.

[2] ناصر دادي عدون، "**إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي-دراسة نظرية وتطبيقية-**"، دار المحمدية للنشر والتوزيع،الجزائر، 2004، ص148.

[3] فاروق تشام، "**أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية**"، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المنظمة الاقتصادية، 3و4 ماي، 2005، ص 30.

- الهادفية: وتعني أن للمتكون هدفا محددا وموضوعيا وقابلا للتطبيق؛
- ضرورة خلق الحافز لدى المتدربين؛
- الشمولية؛
- الاستمرارية.

د– **الاختيار والتعيين**: في هذه المرحلة يتم القيام بعدة عمليات متتالية الهدف منها تحقيق أكثر فعالية في قرارات تعيين الأشخاص، وتتحد فعالية التعيين والاختيار في المؤسسة من خلال نتائج التوظيف للأشخاص المتقدمين مثل مدى تكيف الفرد مع محيطه وزملائه، بالإضافة إلى كفاءته في أداء عمله ومدى ملائمتها مع العمل المكلف به.[1]

هـ– **الحفاظ على رأس المال الفكري**: يمثل وجود رأس المال الفكري في المؤسسة والمحافظة عليه عاملا مهما لبقائها واستمرارها في عالم الأعمال، لأنهم يمثلون النخبة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية والعملية المتراكمة.ويقول Romanathan سنة 1990 في هذا الصدد: "إن بقاء منظمات المتنافسين واستمراريتها في الأجل الطويل رهن بقدر كل منها على الابتكار المستمر".[2] وهذا يوضح أن جوهر الابتكار المستمر الذي سيضمن بقاء المؤسسة والمسؤول عن ذلك هو رأس المال الفكري.

✓ **أسباب الحفاظ على رأس المال الفكري**: تتمثل في:[3]

- زيادة القدرة الإبداعية في المؤسسة؛
- إبهار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم؛
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المتطورة، وتقليل الفترة بين الابتكارات؛
- خفض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية؛
- تحسين الإنتاجية؛
- تحتفظ المؤسسات برأس المال الفكري لأنه يمثل مصدرا للميزة التنافسية لها من خلال قدرتهم على الابتكار والإبداع المتجدد الذي يحافظ على مستوى التفوق للمؤسسة المعنية؛
- تسعى المؤسسات إلى عدم التفريط برأسمالها الفكري لأنه يمثل ثروة كبيرة لها تسهم في زيادة قيمتها السوقية من خلال قدرة رأس المال الفكري على تسجيل براءات الاختراع المتلاحقة التي تحمل في طياتها كل شيء جديد ومنفرد عن المؤسسات المتنافسة؛
- تنفق المؤسسات مبالغ كبيرة من أجل تنمية رأس مالها الفكري وصقل معارفه ومهاراته باستمرار لجعله قادرا على استيعاب التغيرات السريعة؛

---

[1] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص158.

[2] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 130.

[3] عفاف السيد بدوي عبد الحميد، "**رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية–دراسة ميدانية**–"، جامعة الأزهر، 2012، ص10.

- تعمل المؤسسات جاهدة إلى المحافظة على رأس مالها الفكري لأنه سلاحها في ديمومة بقائها في عالم الأعمال.

إن رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الأصول قيمة في القرن الحادي والعشرين، فهو يمثل قو ى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المؤسسات، فضلا على أنه أصبح من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري فهو يعد من أهم ممارسات المحاسبة الإدارية، بل ربما يعتبر أفضل إستراتيجية لاستثمار الفئة المتميزة في المجتمع من حيث المعارف والمهارات.

إن عرض هذه الأساليب التي تدفع بالمؤسسات إلى الحفاظ على رأسمالها الفكري، هو البحث في الوقت ذاته عن الأساليب المعتمدة للحفاظ عليه، ونرى أنه بدون البحث عن عوامل المحافظة على رأس المال الفكري فإن المؤسسة قد تتعرض إلى المشكلات الآتية:

- قد يندثر رأس المال الفكري وتصبح القيمة الحقيقية لأفكاره لا تساوي شيء؛
- قد يهاجر رأس المال الفكري إلى مؤسسات أو دول أخرى دون رجعة، وذلك لأن مؤسساتهم لم تستطع تحويل خبراتهم ومهاراتهم إلى ممارسات تنفيذية، أو لم يحصلوا على المكافآت المادية والمعنوية اللازمة؛
- قد يعرقل رأس المال الفكري خطط المؤسسة ويصبح أداه تعويق لها خاصة إذا فشلت المؤسسات في معرفة رغباتهم وحاجاتهم ومتطلباتهم.

✓ **أساليب الحفاظ على رأس المال الفكري:** تمثل أساليب المحافظة على رأس المال الفكري الأدوات الوقائية من المخاطر التي قد تلحق برأس المال الفكري والتي يمكن حصرها في النقاط الآتية:[1]

- تنشيط التحفيز المادي والاعتباري؛
- التصدي للتقادم التنظيمي؛
- مواجهة الإحباط التنظيمي؛
- تقليل فرص الاغتراب التنظيمي؛
- تعزيز التميز التنظيمي.

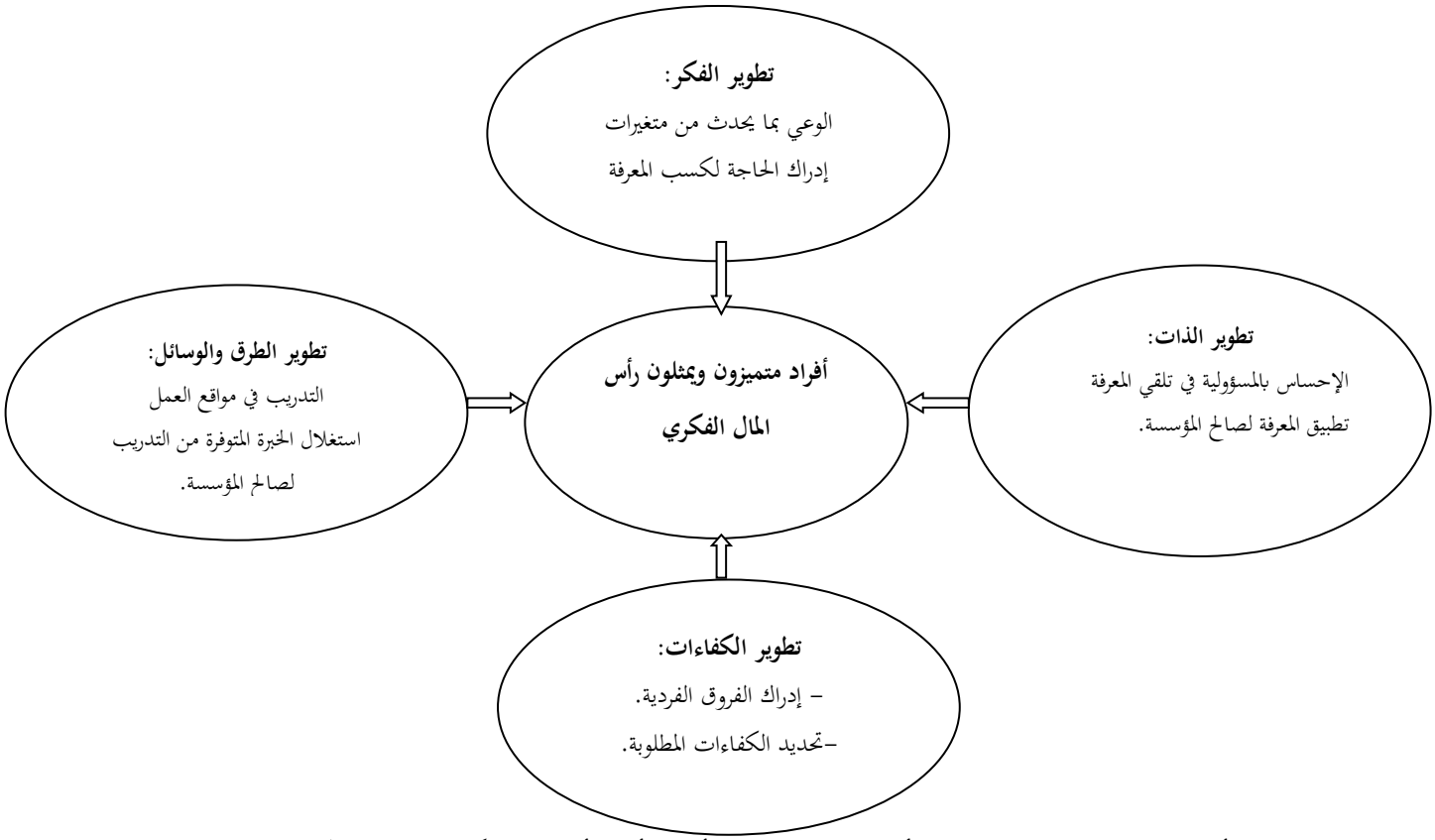
إن توفر وتداخل وتكامل العناصر الأنفة الذكر فيما بعضها أو في أجزائها في كيفية تطوير رأس المال الفكري ستتمكن المؤسسة لا محالة من اكتساب أفراد متميزون يمثلون رأس المال الفكري من خلال:

- **تطوير الفكر:** الذي يتضمن الوعي بما يحدث من تغيرات وإدراك الحاجة لكسب المعرفة.
- **تطوير الذات:** عن طريق الإحساس بالمسؤولية في تلقي المعرفة وتطبيقها لصالح المؤسسة.
- **تطوير الطرق والوسائل:** بالاعتماد على التدريب في مواقع العمل واستغلال الخبرة المتوفرة من التدريب لصالح المؤسسة.
- **تطوير الكفاءات:** عن طريق تطوير الكفاءات المطلوبة وإدراك الفروق الفردية.

ويمكن تمثيل هذه التطورات وانعكاسها في تطوير رأس المال الفكري على النحو التالي:

[1] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص143.

الشكل رقم (1–3): متطلبات تطوير رأس المال الفكري.



المرجع: حازم أحمد علي بدران، " تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودورهم في المحافظة عليه وتطويره"، مذكرة دكتوراه أصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2007، ص45.

إن عملية بناء و تكوين رأس المال الفكري في المؤسسة هي ناتج عمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينه، فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق العمل أو البيئة الخارجية فإن المؤسسة تحتاج أيضاً أن تجعل من هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معارف صريحة خاصة بالمؤسسة تستند عليها في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ثانيا–مواقع تواجد رأس المال الفكري: يتواجد رأس المال الفكري في ثلاثة مواقع رئيسية في المؤسسة وهي:[1]

1– العاملين: إذا قدم العامل اقتراحا لزيادة أرباح المؤسسة فهو يعتبر بمثابة رأس مال فكري لها و ذلك ينطبق على كل ابتكار من شأنه أن يقدم حلولا مفيدة للمؤسسة؛

2– نظام العمل: يؤدي هيكل العمل الجيد إلى تبادل ونقل ونشر المعرفة المفيدة إلى مواقع الحاجة إليها من خلال نظام ملائم لتدفق المعلومات؛

3–العملاء: يستطيع العملاء إعطاء أكبر قدر من المعلومات عن الفائدة الحقيقية للمنتجات والخدمات المقدمة من المؤسسة.

[1] عفاف السيد بدوي عبد الحميد، مرجع سابق ، ص 9.

لذا لابد من العمل على تكامل تلك العناصر والاهتمام بكل المعلومات التي يحويها كل عنصر، ومحاولة الاستفادة منها لأنها تعمل على تحقيق الميزة التي تجعل المؤسسة تتميز عن غيرها من المؤسسات المنافسة التي تعمل في المؤسسة.

المطلب الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري.

بعد انتهاء المؤسسة من تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، وذلك في شكل خطة للقوى العاملة تتضمن أعداد ووظائف ومواصفات لشغل تلك الوظائف فينبغي التفكير في المصادر التي سيتم الحصول منها على احتياجاتها، فحصول المؤسسة على الموارد البشرية ذات القدرات والمؤهلات يعتبر حصولها على المعرفة المفيدة التي يكمن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالحها، وبهذا يستوجب على هذه الأخيرة البحث عن آليات لبناء وتكوين رأس المال الفكري وكذا تنميته ويكون ذلك بالإنفاق عليه، وسنحاول في هذا المطلب التطرق إلى آليات بناء رأس المال الفكري والإنفاق عليه كما يلي:

أولا–استقطاب رأس المال الفكري: يعتبر الاستقطاب النشاط الذي بموجبه يمكن تحديد مصادر جذب الأفراد المؤهلين بهدف جذبها واختيار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة في المؤسسة.[1]

1- **مفهوم الاستقطاب:** تعددت تعاريف استقطاب رأس المال الفكري وتتمثل أهمها في:

يعرف استقطاب رأس المال الفكري على أنه: "قدرة المؤسسة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها لاستغلالها والعمل بها".[2] ويمكن تعريفه أيضا بأنه: "الجهود التي تبذلها المؤسسة في البحث والتقصي عن الأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية بما يتناسب وطبيعة نشاطاتها وعملياتها".[3]

ويمكن القول أن استقطاب رأس المال الفكري: "هو تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والإجراءات، والتي تهتم بتوفير وعاء من الأفراد المؤهلين بأكبر كفاءة و مهارة مناسبة لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة".

يعكس استقطاب رأس المال الفكري الجهود التي تبذلها المؤسسة في البحث والتقصي عن الأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية، بالإضافة لتوفير المناخ الملائم لجذب أصحاب الخبرات والكفاءات من خلال توفير احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية بما يلبي رغباتهم.

لاستقطاب أفضل المواهب البشرية يتطلب أن تكون المؤسسة ذات اتجاهات ايجابية إزاء الذين يأتون إليها من خارجها، أن تدرك ماذا تحتاج وماذا تختار، أن تكون ذات نظام فعال في عملية الاختيار والاختبار والاستخدام للقادمين الجدد، أن تكون ذات قدرة عالية على التعلم المتبادل بين القادمين والعاملين السابقين، والأهم أن تكون ذات ثقافة جوهرية تقوم على الاحتفاظ بالعاملين و رعايتهم و كأنهم زبائنها.

2– خطوات عملية الاستقطاب: تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات تتمثل فيما يلي: [4]

---

[1] أحمد ماهر، " **إدارة الموارد البشرية**"، ط5، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2001، ص141.

[2] الهادي بوقلقول، " **أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات**" ، مجلة التواصل، العدد 24، 2009، ص 101.

[3] خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم، مرجع سابق، ص 7.

[4] أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 140

- **تخطيط القوى العاملة:** حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقا لخطط الإنتاج والعمل في الفترة القادمة.

- **طلبات المديرين من العمالة:**و تتضمن هذه الخطوات تحديد أعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والقدرات والمهارات .

- **تحديد الوظائف الشاغرة:** بناءا على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل عن إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها.

- **النظر في تحليل الوظائف و مراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة:** بعد تحديد عدد الوظائف الشاغرة يكون من الضروري مراجعة تحليل الوظائف لمعرفة متطلبات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات ، وأيضا مراجعة المواصفات التي ينبغي توفرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل ، وعدد سنوات الخبرة ونوعها.

3- الإستراتيجيات المناسبة لاستقطاب رأس المال الفكري:فرضت العولمة حرية انتقال رأس المال المادي والبشري فضلا عن المعلومات التقنية، دون أن تكون هناك أي قيود تحد من هذه الحرية، حتى أصبح العالم قرية صغيرة مترامية الأطراف، مما ساهم في تحويل الإنتاج الفكري إلى سلع وخدمات تدر أرباحا تفوق أرباح القطاعات الإنتاجية الأخرى، وأصبحت الأفكار والمعرفة أساس القوة الاقتصادية والبديل الذي يتفوق على المصادر الطبيعية.[1]

ولما كان إنتاج المعرفة مرتكزا أساسا على العنصر البشري فقد احتل هذا الأخير قمة الأولويات في البحث والاهتمام من خلال الطرح والإلمام ضمن مفهوم الترابط والانسجام بين كونه عاملا لإنتاج المعرفة من جهة وهو نتاج لها من جهة أخرى.[2]

في ظل الاتجاهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية، التوجه نحو خدمة الزبون، التنافسية الشديدة، أخذت معظم المؤسسات تولي اهتماما واسعا بموضوع استقطاب الموارد ذات الكفاءة، لاسيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل التكلفة إلى أن تتوجه نحو عامل النجاح.

وعلى الرغم من أهمية ما تقدم إلا أن أغلب المؤسسات تتفق على عدم معرفتها أين يوجد رأس المال الفكري؟ وأين تبحث عنه؟ وكيف تديره وتقيسه؟ وحسب مجلة هارفارد لعام 2004 بعنوان "أفكار اختراقية لعام 2004" تجيب عن الأسئلة السابقة بما يلي: "ينبغي أن تكون لديك استراتيجيات واضحة كأساس لمجال عملك لاستقطاب القدرات العقلية".

وفيما يلي تم حصر عدد من هذه الاستراتيجيات:

---

[1] عبد الرحمان شيتوري، "**إدارة المعرفة في عصر المعرفة**"، [على الخط]، متاح على:
http://www.syria-news.com/readnews.php?sy_seq=80241 ، تاريخ الإطلاع: 11-12-2013.

[2] عبد اللطيف بلغرسة، " **من أجل إستراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في مؤسسات المصرفة في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة تحليلية برؤية استشرافية**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية ، جامعة ورقلة، الجزائر، 09و10 مارس، 2004، ص10.

1- **شراء العقول البشرية من السوق:** يمثل رأس المال الفكري ميزة حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة ودعامة أساسية لازدهارها وتطورها، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول البراقة والنادرة لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار. فقد فتح اقتصاد المعرفة الطريق أمام الأعمال للانتقال خارج الحدود الوطنية بحركية أكبر تجلب فرص جديدة للمؤسسات لزيادة قدرتها التنافسية بالبحث عن الكفاءة في كل ركن من العالم.[1]

2- **شجرة الكفايات:** إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، فالمكون المعرفي يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص في أثناء تأدية العمل والدي يمكن ملاحظته وتقويمه.

أما شجرة الكفايات، فتعد أحد تقنيات الموارد البشرية الالكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمؤسسة، فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية لرأس المال الفكري، عن طريق شبكة الانترنيت وهو ما يعرف بالتوظيف الإلكتروني وذلك من خلال:[2]

- حضور الموارد البشرية في الشبكة، أو من خلال وضع ملخصات الكترونية؛
- عرض قدرات الموارد البشرية في الشبكة؛
- عرض الأنشطة المتميزة للموارد البشرية في الشبكة؛
- إمكانية المحادثة والتراسل بين المتقدم والمؤسسة؛
- إمكانية المؤسسة من تحديد الأشخاص الملائمين بسرعة.

3- **مراجعة منظمات المعرفة والتعلم:** تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المؤسسات التعليمية(مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم، على هذا الأساس يرى البعض أن زيارة هذه المؤسسات تعد من أولويات الإدارة العليا، ويطلب التركيز على الاستقطاب من الجامعات سنة بعد أخرى بدلا من الاكتفاء بالتعيين من منظمات أخرى.

4- **استقطاب القوى العاملة:** يقتضي تعيين الأفراد دراسة مسبقة ودقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن أن نحصل منها على القوى العاملة المطلوبة. فبعد أن تحدد المؤسسة احتياجاتها من القوى العاملة وتبين متطلبات أو مؤهلات من يشغل الوظيفة وتحدد وصفا للعمل ذاته عن طريق تحليل وتوصيف العمل، فهي لابد لها أن تبحث عن من يشغل الوظائف، والبحث عن مصادر القوى العاملة، على أن البحث أو استقطاب القوى العاملة المطلوبة لملء

[1] سعد علي العنزي ، أحمد علي صالح، "**إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص265

[2] نفس المرجع، ص266.

الوظائف الشاغرة يقتضي التعرف على مصادر هذه القوى والتي يمكن إجمالها بمصادر داخلية وأخرى خارجية.[1] وقد تلجأ الإدارة إلى بعض المصادر دون دراسة كافية أو تقييم لها على ضوء تجارب سابقة تغيرت ظروفها وبذلك تعجز عن وضع الشخص المناسب.

وتتمثل المصادر المختلفة للحصول على القوى العاملة، والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين: مصادر داخلية(من داخل المؤسسة) ومصادر خارجية (من خارج المؤسسة) وتتمثل في:

أ– المصادر الداخلية: يعتبر العاملون في المؤسسة من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، هذا يعني أنه إذا شغرت وظيفة معينة في المؤسسة، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة، حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروطها من العاملين أن يتقدم لها. وفي الحياة العملية يتم الحصول على المناسبين داخل المؤسسة بإحدى الطرق الآتية:

– **الترقية:** تقوم بعض المؤسسات بإعداد خطة متكاملة للترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية، يوضح فيها العلاقة بين كل وظيفة والوظائف الأخرى والطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها فإن عملية الاختيار لابد أن ترتكز على أسس موضوعية وعادلة يسهل على جميع العاملين فهمها والتعرف عليها.[2] ومن بين الأساليب المتبعة في عملية الترقية: الترقية بالترفيع، الترقية بالأقدمية، الترقية بالاختبار.

– **النقل بين الوظائف المختلفة:** يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المؤسسة عن طريق النقل الداخلي للموظف إلى وظيفة أخرى أو من فرع إلى فرع آخر، والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدوجة بالعاملين، في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنه ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.[3]

– **الإعلان والتنافس:** قيام المؤسسة بالإعلان عن مناصبها الشاغرة داخليا لإعلام موظفيها عن وجود وظائف شاغرة في أقسامها المختلفة مع بيان متطلبات ومؤهلات كل منها ومنح كل من يعتقد أنه من المؤهلين لشغل أي وظيفة الفرصة لتقديم طلبه هذا.[4]

– **مخزون المهارات:** يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المؤسسة تصور كامل عن القدرات والمهارات المتوفرة لدى العاملين فيها، حيث يتم تحديد احتياجات كل وظيفة من الخبرات والقدرات والمؤهلات، والرجوع إلى

---

[1] مهدي محمد زويلف، "**إدارة الموارد البشرية**"، ط1،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص66.

[2] محمد سعيد أنور سلطان، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص119.

[3] محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص ص119-120.

[4] أماني خضير شلتوت، "**تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري**"، مجلة الجامعة الإسلامية، الدراسات العليا، كلية التجارة، 2009، ص22.

مخزون المهارات للبحث عن الذين يكتسبون تلك المهارات والقدرات، ويتم شغل الوظيفة آنذاك من هذه المهارات سواء بالترقية أو النقل.

ب– المصادر الخارجية: تتمثل المصادر الخارجية في:

– **الإعلانات:** وهو من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الحالية في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المؤسسة، وقد زادت أهمية الاعتماد على الإعلان بعد أن ارتفعت نسبة التعليم وانتشرت وسائل الاتصال، وقد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المجلات المتخصصة لاجتذاب أفضل الأشخاص.[1]

– **الجامعات والمعاهد:** تسعى العديد من المؤسسات إلى استقطاب الخريجين الجدد من الجامعات والمعاهد، وينتج هذا المصدر فرصة كبيرة للمؤسسات في شغل الوظائف في المستويات الدنيا (العمالة الجديدة).

– **الجمعيات والنقابات المهنية:** إن الجمعيات والنقابات المهنية غالبا ما يتم الاعتماد عليها في توفير فرص العمل المناسبة لمنتسبيها من خلال قيامها بتنظيم برامج تدريبية تطويرية في بعض التخصصات التي تطلبها المؤسسات في الأسواق المحلية.

– **الاستقطاب الإلكتروني:** تستفيد العديد من المؤسسات من التقدم في مجال التكنولوجيا وخاصة في مجال الاستقطاب، ويتميز هذا المصدر بسرعة الحصول على طلبات التوظيف، وسهولة فرز واستبعاد المرشحين غير المؤهلين لشغل الوظائف.

5- **أوجه الانفاق على رأس المال الفكري من خلال الاستقطاب:** تتحمل المؤسسة التكاليف التالية:[2]

- تكاليف البحث عن الخبرات المتقدمة؛
- تكاليف جذب المهارات التقنية المتقدمة؛
- تكاليف إنشاء نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب.

ويركز الاستقطاب أساسا على:[3]

- البحث عن الخبرات المتقدمة؛
- جذب المهارات التقنية؛
- توافر نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب.

ثانيا– صناعة رأس المال الفكري: تمثل مسألة صناعة رأس المال الفكري أمرا في غاية الأهمية، وتأتي هذه الحقيقة من نتائج بعض الدراسات الميدانية والتي أكدت ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدرا للميزة التنظيمية،

---

[1] تفيدة علي هلال وآخرون، **"مقدمة في المال والأعمال"**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000، ص254.

[2] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، **"الإنفاق على الرأسمال الفكري وأثره على نجاح الشركات الصناعية"**، مداخلة ألقيت في المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2005، ص15

[3] عبد السلام مسعود هندر، " **أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري– دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات"**، مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 1، 2012، ص52.

التي تمثل تراكم إمكانيات مؤسسة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على المؤسسات المنافسة في السوق.

تعرف صناعة رأس المال الفكري على أنها: " هو قدرة المؤسسة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بينها للتعاون في حل المشكلات المعقدة".[1]

وتتطلب هذه العملية استخدام طرائق فعالة للربط بين أدوات العمل الجديد والأنظمة المبتكرة والتصاميم التنظيمية الملائمة، فلسنوات عدة مضت استخدمت المؤسسات الكبيرة أساليب عديدة لصنع الأفراد الذين يكونون في عداد رأس المال الفكري، وفيما يلي الاستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري:

1- **خريطة المعرفة:**

تعرف خريطة المعرفة على أنها: "تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية".وتعرف أيضا على أنها: "هي خارطة فعلية تحدد مكامن المعرفة التي توجد في المؤسسة".[2]

كما تعرف على أنها: "تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية، ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، وممن؟ وأين يمكن أن نجدهم؟".

وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها، وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط، وإنما غير قابلة للتعبير عنها أيضا. لهذا فإن مؤسسات المعرفة ستحصل على عائد أكثر بكثير في عملية استثمار وقتها في أوعية المعرفة وبناء خرائطها التي توصف المسارات المؤدية إلى المعرفة في المؤسسة وسهولة الوصول إليها.[3]

تتمحور أهداف استخدام خريطة المعرفة في:

أ- تحديد المركز المعرفي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة يتم على أساس ما يلي:[4]

- **المعرفة الجوهرية:** وهي المعرفة الواجب توفرها لدى المؤسسة لمواجهة المنافس؛
- **المعرفة المتقدمة:** وهي المعرفة التي تمكن المؤسسة من اكتساب قدرات تنافسية؛
- **المعرفة الابتكارية:** وهي المعرفة التي تعطي للمؤسسة ميزة تنافسية.

ب- تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة، ومن أجل العمل على غلق تلك الفجوات تقوم المؤسسة بالممارسات التالية:

- تعزيز قابليات الأفراد في مجال حل المشكلات بالإفادة من المعرفة المدونة في أنظمة البرمجيات؛
- تمكين الأفراد من العمل مع ذوي الطاقات الذهبية(رأس المال الفكري) والاحتكاك بهم.

---

[1] خالد محمد طلال بني حمدان، "**تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري**"، مداخلة ألقيت في المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير"كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003، ص 12.

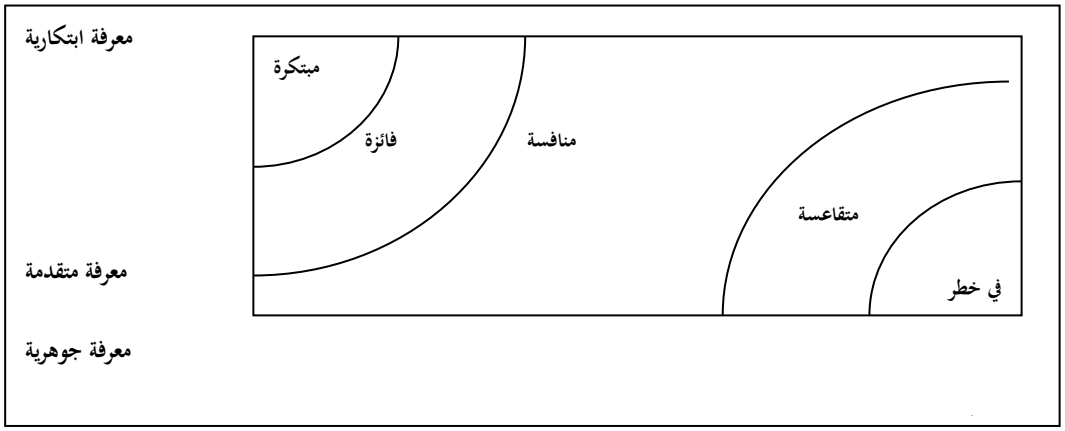
[2] نجم عبود نجم، "**إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص106.

[3] نجم عبود نجم، "**الإدارة الإلكترونية:الإستراتيجية والوظائف والمشكلات**"، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص422.

[4] نفس المرجع، ص394.

ويمكن توضيح خريطة المعرفة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(1-4): خريطة المعرفة.



المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، "**إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 268.

يتضح من خلال الشكل رقم (1-4) أن هناك ثلاثة أنواع من المعرفة تحددها الخريطة أساسها تحديد المركز المعرفي للمؤسسة وهي المعرفة الجوهرية، المعرفة الابتكارية والمعرفة المتقدمة.

2- **بناء الأنسجة الفكرية:** تمثل الأنسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت تشارك فيه مجموعة ابتكاريه تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكاريه جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر.

وتؤكد هذه الإستراتيجية على أنه إذا ما توافرت الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكارين، فهذا يؤدي حتما إلى التعلم السريع، وزيادة المعرفة وتحقيق الوثوب السريع من الفكرة إلى المنتج.

3- **القيادة الذكية:** يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الأشخاص الأذكياء (رأس المال الفكري) قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم التنظيمي، ويكون مساعد للتعليم أكثر مما يكون مشرفا ومعلما وأكثر مما يكون معطي للأوامر، فضلا عما تقدم فإن المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال، والتي من أبرزها ما يلي:

- **الاستمرار:** لا ينتظر أداء متفوق حتى يشيد بموظفيه، بل يقوم بالتقدير لأنه يعرف أن التقدير يدفع إلى التفوق والتفوق يؤدي إلى مزيد من التقدير.
- **الفورية:** تقديره فوري لأنه يعلم أن التقدير المتأخر يؤثر.
- **الإمتاع:** يكون التقدير ممتعا وصعب النسيان.
- **الشمول:** يشجع مدير الأقسام على تقدير عامليهم و يقدر الصغير قبل الكبير.
- **الدستور:** التقدير لديه دستور وجزء من الثقافة التنظيمية.

4– **أوجه الإنفاق على صناعة رأس المال الفكري**: تتحمل المؤسسة من خلال عملية صناعة رأس المال الفكري التكاليف التالية:

- تكاليف تعزيز قدرات الأفراد العاملين؛
- تكاليف برامج تنمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل لتقليل المعارضة والمقومة بين العاملين؛
- تكاليف خلق الأنسجة الفكرية والتي تتمثل في تعاون مجموعة من الأفراد على التعلم المشترك ونشره بين مجموعة المحترفين؛

وبعد هذا العرض لابد من الإشارة إلى أن مسألة اختيار المؤسسة لآلية استقطاب رأس المال الفكري أو صناعته أو الاثنين معا تحكمها عدد من المؤشرات تتلخص في:

- الموازنة بين كلفة الاستقطاب والصناعة والعائد منها؛
- الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخليا والحاجة إليها من خارج المؤسسة؛
- الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري والحاجة المؤقتة له.

ثالثا– تنشيط رأس المال الفكري: يكون تنشيط رأس المال الفكري من خلال استخدام آليات عصف الأفكار مع الكفاءات، وتشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء العاملين.

ويعرف تنشيط رأس المال الفكري على أنه: "قدرة المؤسسة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد للتعاون في حل المشكلات".[1]

كما يعرف على أنه: "مجموعة الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسة لإنعاش عملية الإبداع والابتكار عند العاملين فيها باستمرار".

ويتطلب تنشيط رأس المال الفكري ما يلي:

- استخدام العصف الذهني مع العاملين؛
- تشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء العاملين؛
- أسلوب الإدارة على المكشوف.

1– **العصف الذهني (عصف الأفكار)**: يعرف العصف الذهني على أنه أسلوب تعليمي و تدريبي، يقوم على حرية التفكير ويستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة، من المهتمين والمعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة.

تهدف عملية العصف الذهني إلى إثارة القدرة الإبداعية للأفراد لتوليد أكبر عدد من الأفكار دون انتقاد وسخرية، لأن الجماعة تؤدي دورا كاملا في مساعدة الفرد على إطلاق قدراته الإبداعية لأنها تملك معلومات ومعارف أكثر مما يملكه أفرادها بشكل مستقل الواحد عن الآخر وفي هذا السياق يقول Miller & Brown بأن استخدام

[1] حسن عجلان حسين، مرجع سابق، ص 15.

الذكاء المعرفي الشخصي بمفرده لا يكفي لأن هناك الكثير من الأسئلة التي لابد منها، لذا فتكوين المجموعة سيجعل العقل المفكر ينظر للأمور من زوايا متعددة.[1]

يهدف العصف الذهني إلى حل المشكلات حلاً إبداعيًا. كما يهدف إلى تحفيز وتدريب وإبداع المتدربين.[2]

2- **أسلوب الإدارة على المكشوف**: هو أسلوب يهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان العاملين عامة، ورأس المال الفكري خاصة. وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال الاجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المؤسسة، بحيث يتكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنهم من إطلاق طاقاتهم ، وغربلة الاقتراحات نحو التطوير.

3- **أسلوب الجماعات الحماسية**: هو مجموعة صغيرة من الأفراد تكون نشيطة وتحب الإنجازات الصعبة، وكذا المتسمة بعاملي المخاطرة والمغامرة. وهي تقوم على توليد الإثارة والمتعة في المناقشة، بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية والتفاؤل، ويزيدون من استخدام أفكارهم، بحيث يتم إشراك العاملين وجها لوجه مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المؤسسة مع تسهيل الحوارات باستخدام تقنيات المعلومات كالمؤثرات الصوتية، البريد الإلكتروني، شبكات الحاسوب.[3]

- **أوجه الإنفاق على تنشيط رأس المال الفكري**: وتتحمل المؤسسة من خلال تنشيط رأس المال الفكري التكاليف التالية:[4]

- تكاليف استخدام طريقة العصف الذهني مع العاملين لإثارة القدرة الإبداعية لديهم من أجل توليد أكبر عدد من الأفكار؛
- تكاليف تكوين الجماعات الحماسية والتي تمثل مجموعات نشيطة تحب التحدي والإنجازات العالية في العمل؛
- تكاليف إقامة نظام لجمع آراء العاملين ومقترحاتهم التطويرية.

رابعا- المحافظة على رأس المال الفكري: إن أسباب المحافظة على رأس المال الفكري تكمن في تحقيق أهداف المؤسسة من مزايا تنافسية من خلال القدرة على الابتكار والإبداع الذي يحافظ على مستوى التفوق للمؤسسة، كما أنه يمثل ثروة كبيرة تساهم في زيادة قيمتها السوقية من خلال قدرة رأس المال الفكري على تسجيل براءات اختراع مستمرة وبشكل متميز عن المؤسسات المنافسة، كما أن المؤسسات تنفق مبالغ ضخمة من أجل تنمية رأس مالها الفكري لجعله قادرا على استيعاب المتغيرات السريعة، كما أن رأس المال الفكري يمثل سلاحها في إدامة بقائها.

---

[1] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص134.

[2] عبد الله المهيري، **"الإبداع للمؤسسات طريق نحو قيادة المستقبل"**، [على الخط]، متاح على: **http://www.ktaby.com/book-onebook-3120.html** تاريخ الإطلاع: 2014/05/18 ، ص4.

[3] عزيز دحماني ، " **مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية –حالة مؤسسة سونطراك"**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015، ص 60.

[4] عاطف العدوان، سحر سليمان، مرجع سابق، ص45.

كما أن الإدارة قد تجني من الاستثمار في العاملين لديها كرأس مال فكري العديد من المزايا كزيادة القدرات الإبداعية للمؤسسة، خفض التكاليف وتحسين الإنتاجية وجذب العملاء وتعزيز ولائهم وتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة.

ولذلك يجب أن يوجه اهتمام كبير للأفراد ذوي الخبرة والمهارات والمعرفة المتخصصة والقادرين على تقديم إبداعات متميزة لمؤسستهم، لاسيما في إطار اعتماد المؤسسات حاليا على المعرفة كمحور قوة أساسي لها، وهذا بدوره يدفع للاهتمام بإدارة رأس المال الفكري والمحافظة عليه عبر العديد من السياسات التي من الضروري أن تضعها المؤسسة للمحافظة على الأفراد دوي القدرات المتفردة.[1] وتكون المحافظة على رأس المال الفكري بالاستثمار في التدريب والتطوير المستمر، والتحفيز المادي والمعنوي.

ويمكن تعريف المحافظة على رأس المال الفكري بأنها: "قدرة المؤسسة على الاهتمام بالطاقات المعرفية والنجوم اللامعة من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المؤسسة".

تشمل المحافظة على رأس المال الفكري ما يلي:

- استمرار التدريب والتطوير؛
- التحفيز المادي والمعنوي؛
- تقليل فرص الاغتراب التنظيمي.

- **أوجه الانفاق على المحافظة على رأس المال الفكري**: تتحمل المؤسسة التكاليف التالية:
  - تكاليف التدريب والتطوير المستمرين؛
  - تكاليف التحفيز المادي والمعنوي؛
  - تكاليف تقليل فرص الاغتراب التنظيمي.

خامسا–الاهتمام بالزبائن: ويهتم بتوثيق متطلبات الزبائن، وتفعيل نظام معلومات لتقديم خدمة الزبون ومنح مزايا إضافية له، والسعي للاحتفاظ بالزبائن القدماء.[2]

الاهتمام بالزبائن يعني: "مدى اهتمام المؤسسة بآراء الزبائن ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار عند تصميم منتجات جديدة أو تعديل الموجودة منه".

يتضمن الاهتمام بالزبائن ما يلي:

- توثيق متطلبات الزبائن؛
- توافر نظام معلومات لتقديم الخدمة للزبون.

- **أوجه الإنفاق على الاهتمام بالزبائن**: تتحمل المؤسسة من خلال عملية الاهتمام بالزبائن التكاليف التالية:[3]

[1] فاطمة علي الربابعة، مرجع سابق، ص 22.

[2] خالد محمد طلال بني حمدان، مرجع سابق، ص 12.

[3] عاطف العدوان، سحر سليمان ، مرجع سابق، ص143.

- تكاليف توثيق متطلبات الزبائن؛
- تكاليف نظام تقديم الخدمة للزبون؛
- تكاليف منح المزايا الإضافية للزبائن.

المبحث الثالث: قياس رأس المال الفكري.

يعتبر تقييم وقياس الموجودات غير الملموسة من الموضوعات الحديثة في عالم الأعمال خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، فالموجودات غير الملموسة ستأخذ حيزا كبيرا في منظمات الأعمال في المستقبل القريب، ورأس المال الفكري يتضمن موجودات شتى منها العلاقات التجارية، العلاقات مع الزبائن، براءات الاختراع والمعرفة، الكفاءات وتطويرها والماركات المسجلة وحقوق الابتكار، وبهذا يعد قياس رأس المال الفكري أمر ضروري ولهذا سيتم عرض معلومات هذا المبحث من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: مفهوم، أهمية ودوافع قياس رأس المال الفكري.

يعتبر رأس المال الفكري والتقرير عنه أحد أكثر المشاكل تعقيدا في المحاسبة، وهذه المشكلة في جزء منها تعود إلى تجاهل الاستثمارات في رأس المال البشري ومعاملة كافة النفقات التي تصرف على العنصر البشري كنفقات جارية، إضافة إلى ذلك، فالتطورات في البيئة المالية والاقتصادية خاصة الأصول غير الملموسة (الاسم التجاري، براءات الاختراع، خبرات ومهارات العنصر البشري، الكفاءة) أصبحت مع مرور الزمن أكثر أهمية من الأصول المادية الملموسة في المؤسسات وخاصة الخدمية منها مما دفع هذه المؤسسات للتركيز على هذه الأصول وضرورة البحث في إمكانية قياس قيمتها والتقرير عنها في قوائمها المالية وذلك بإتباع أساليب ونماذج معتمدة لقياس رأس المال الفكري.

أولا– مفهوم قياس رأس المال الفكري.

يشير قياس رأس المال الفكري إلى مجموعة إجراءات تتبع لتحديد مدى توافر خصائص معينة في الشخص والحكم على إمكانية قيامه بمهمات وأنشطة وظيفية معينة، وتتوقف دقة نتائج القياس على دقة الأداة المستعملة.[1]

- **تعريف قياس رأس المال الفكري:** يعتبر القياس وظيفة أساسية في شتى العلوم الطبيعية والإنسانية، إضافة إلى أنه عنصر أساسي من عناصر البحث العلمي، فبدونه لا يمكن اختبار صحة الفروض والنتائج.

والقياس عموما هو: "مقابلة أو مطابقة أحد جوانب أو خصائص مجال معين بأحد جوانب أو خصائص أخرى، وتتم المقابلة أو المطابقة باستخدام الرموز أو الأرقام وذلك طبقا لقواعد معينة".

ويعرف قياس رأس المال الفكري على أنه: "عملية تقييم الأحداث الاقتصادية الناتجة عن أداء نشاط معين، والمرتبط به داخل الوحدة الاقتصادية مع بيان التغييرات في تلك الأحداث وأثرها على قائمتي الدخل والمركز المالي".[2]

[1] Kaplan, R., & Saccuzzo, D.," **Psychological Testing: Principales Application And Lessons"**, 3rd Ed, Cote Book, California, 1993, P.105.

[2] عامر بشير، مرجع سابق، ص 121.

يعرف قياس رأس المال الفكري أيضا على أنه: " العملية التي بواسطتها نحصل على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهرة عند الفرد من سمة معينة، وتتوقف دقة نتائج القياس على دقة الأداة المستعملة".[1]

إن الهدف من قياس رأس المال الفكري هو تزويد المستخدمين بالمعلومات التي تساعد المؤسسة في اتخاذ القرارات الاقتصادية السليمة، وهذا يعني أن القياس المحاسبي يقدم معلومات رقمية يجب أن تنسجم مع الواقع وأن تكون صادقة وموثوق بها.

وبإسقاط التعريفات السابقة للقياس المحاسبي لرأس المال الفكري فإنه يمكن تعريفه على أنه:"عملية قياس ديناميكية لجهد و خدمات ونشاط العنصر البشري، فالهدف ليس قياس قيمة الإنسان كإنسان، وإنما قياس مقدار وقيمة الخدمات التي يقدمها للمؤسسة".[2]

وكنتيجة لما سبق فالقياس المحاسبي لرأس المال الفكري ما هو إلا عملية قياس خدمات العنصر البشري من حيث التكلفة والعائد وبوسائل نقدية وغير نقدية، والهدف من التقرير الداخلي أو الخارجي لنتائج هذا القياس هو إيصالها إلى مستخدميها في الوقت المناسب وبالشكل الملائم، لتتمكن الأطراف المختلفة من اتخاذ القرارات الرشيدة فيما يتعلق برأس المال الفكري.

ثانيا– أهمية قياس رأس المال الفكري:

تبحث المؤسسات اليوم باستمرار عن أفضل الطرق القادرة على القياس الدقيق والصحيح لرأس المال الفكري. وفي هذا الصدد أجريت عدة بحوث لتقييم رأس المال الفكري منها دراسة كونال التي أظهرت أنه في الوقت الحالي النظام المحاسبي التقليدي غير فعال لقياس التأثير الحقيقي لرأس المال الفكري واستعرضت الدراسة الإرشادات الحالية المستخدمة بتوجيه الإفصاح عن رأس المال الفكري والجهود المبذولة لتطوير وإيجاد معيار محاسبي دولي لرأس المال الفكري[3] .

تتجسد أهمية قياس رأس المال الفكري فيما يلي:[4]

– إمكانية قياس قيمة المؤسسة وأدائها بصورة دقيقة وكاملة، ففي مجتمع المعرفة تشكل هذه الأخيرة جزءا كبيرا من قيمة المنتج و قيمة المؤسسة؛

– عدم قدرة الأساليب المحاسبية التقليدية التي تعتمد على قياس الأصول الملموسة من واقع السجلات التاريخية على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري الذي يشكل جزءا كبيرا من أصول مؤسسات كثيرة، فالأساليب المحاسبية التقليدية لا تولي رأس المال الفكري الأهمية التي يستحقها؛

---

[1] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 82.

[2] عمر بشير، مرجع سابق، ص 121.

[3] مليكة زغيب، نعيمة غلاب ، "**إشكالية تقييم رأس المال الفكري**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2008/12/3، ص5.

[4] رضا ابراهيم صالح، **رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"**، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، الرياض ، 2009، ص10.

- النماذج الحديثة لرأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات عديدة لا تقيسها الأساليب المحاسبية التقليدية مثل قياس رأس المال البشري وقياس رأس المال الابتكاري. وهذه النماذج تزود المؤسسة بأدوات قياسية قادرة على القياس الدقيق لأداء المؤسسة وقيمتها من جانب آخر، فإن الأساليب الحديثة لقياس رأس المال الفكري تركز على قياس قيمة المؤسسة اعتمادا على الحاضر والمستقبل، في حين تركز الأساليب المحاسبية التقليدية على الماضي فقط.
- تساهم بإمداد متخذي القرار بالمعلومات على نوعية رأس المال الفكري، وذلك للرفع من كفاءة إدارة المشاريع؛
- قياس رأس المال الفكري من حيث التكلفة والقيمة، بمعنى التحديد الدقيق لتكلفة العنصر البشري وقيمة خدماته بالنسبة للمؤسسة بطريقة موضوعية وسليمة.

كما تتمثل أهمية قياس رأس المال الفكري في:[1]

- تحديد أهمية عناصر ومكونات رأس المال الفكري؛
- تحديد العائد المتوقع من الاستثمار في عناصر رأس المال الفكري؛
- تحديد قيمة عناصر رأس المال الفكري القابلة للتداول؛
- تحقيق رقابة فعالة على الأصول غير الملموسة لغرض إعداد التقارير المالية؛
- مساعدة الإدارة على رقابة وتقويم أداء عناصر رأس المال الفكري؛
- تحديد القيمة السوقية للمؤسسة؛
- المساعدة على دعم المزايا التنافسية؛
- المساعدة في تخفيض درجة عدم التأكد والتعقيد و التشابك في التعاون بين المؤسسات.
- يساهم قياس رأس المال الفكري إسهاما فاعلا في تحقيق القيمة الحقيقية لتلك المؤسسات، وتكتنف عملية القياس صعوبات عديدة لعل أبرزها تكمن في التباين بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري، حيث أن المورد المادي يمكن قياسه وعده و إحصائه، كما أنه سهل التحديد في القيمة والاستخدام والتوثيق، بينما المورد الفكري لا يمكن قياسه بشكل دقيق لأنه موجودات غير ملموسة وغير محددة في الوجود وفي القيمة، لذا لا تدخل غالبا في القيود المحاسبية وفي الاستخدام والواقع.[2]

يحتل قياس رأس المال الفكري أهمية كبيرة، لذلك فقد طوّرت وما زالت تطوّر معايير ومقاييس من قبل بعض المؤسسات، إذ يرى العديد من الكتاب بأن المدير الذي لم يتمكن من قياس رأس المال الفكري، لن يستطيع إدارته

[1] عبد الله بن صالح، سحنون بونعجة، "**أساليب الإفصاح والقياس المحاسبي عن رأس المال الفكري من منظور معايير المحاسبة الدولية**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الوطني الأول حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الشلف،13و14 ديسمبر 2011، ص9.

[2] بشار ذنون الشكرجي، مصعب صالح محمود، " **قياس رأس المال الفكري وأثره في ربحية المصارف**"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد20، 2010،ص ص 35-36.

أو المحافظة عليه، حيث يقول ستيوارت بأن المؤسسة التي لا تقيِّم و لا تدير رأسمالها الفكري، فإن اتخاذ القرارات الحيوية بها تكون دون جدوى.

ثالثا– دوافع قياس رأس المال الفكري: هناك ثلاثة دوافع رئيسية للمديرين لقياس رأس المال الفكري في مؤسساتهم، تتلخص في أن القياس:[1]

- يعد أساس لتقييم المؤسسة من خلال التركيز على الموجودات.
- يحفز ويحث الإدارة للتركيز على ما هو مهم .
- قد يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بواسطة التركيز على المنفعة والفائدة.

كان التوجه لقياس رأس المال الفكري لوجود ضرورات مرتبطة بقياسه والمتمثلة في:[2]

- قياسه يوفر أساسا لتقييم المؤسسة من خلال التركيز على الموجودات الفكرية، فرأس المال الفكري هو الأساس في تحقيق قيمة منظمات الأعمال؛
- يحفز الإدارة ويحثها على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط أو الفعل، إذ أن التركيز الآن ليس على وجود أو عدم وجود أرصدة المعرفة إنما على وجود طرائق لقياسها وتقييمها.
- يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بواسطة التركيز على المنفعة أو العائد، إذ يمثل الإمكانية المخفية للتطور المستقبلي؛
- يكشف عن خصائص وقدرات الأفراد العاملين في المؤسسة ويحد ذوي القدرات الإبداعية والمتميزة والتي تعتبر صعبة للتقليد من قبل المنافسين؛
- يعتبر أداة من أدوات المحافظة على رأس المال الفكري إذ يحدد نقاط القوة والضعف في أدائهم بما يسهم في تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم.

رابعا– إجراءات قياس رأس المال الفكري: بهدف قياس رأس المال الفكري، فلابد من إتباع مجموعة من الإجراءات تمثل إرشادات توضح تفصيلات إتمام عملية القياس، وتتلخص هذه الإجراءات فيما يلي:[3]

أ– تحديد الخاصية التي يراد قياسها، لأن القياس لا يقيس الشيء أو الشخص بل يقيس خاصية ذلك الشيء بشكل واضح ودقيق لضمان قياسها بدقة، وبدون هذا التحديد للخاصية لا يمكن الوصول إلى قياسها بدقة.

ب– جمع البيانات والمعلومات عن حجم رأس المال الفكري والإجراءات المالية من المؤسسات الكبيرة، للإفادة منها في عملية القياس واتخاذ القرارات الملائمة.

---

[1] عبد الكريم سعد الساكني، " **رأس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين في قياسه**"، كلية العلوم الإدارية والمالية، ص 10.

[2] فاطمة علي الربابعة ، مرجع سابق، ص 16.

[3] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص ص83-85.

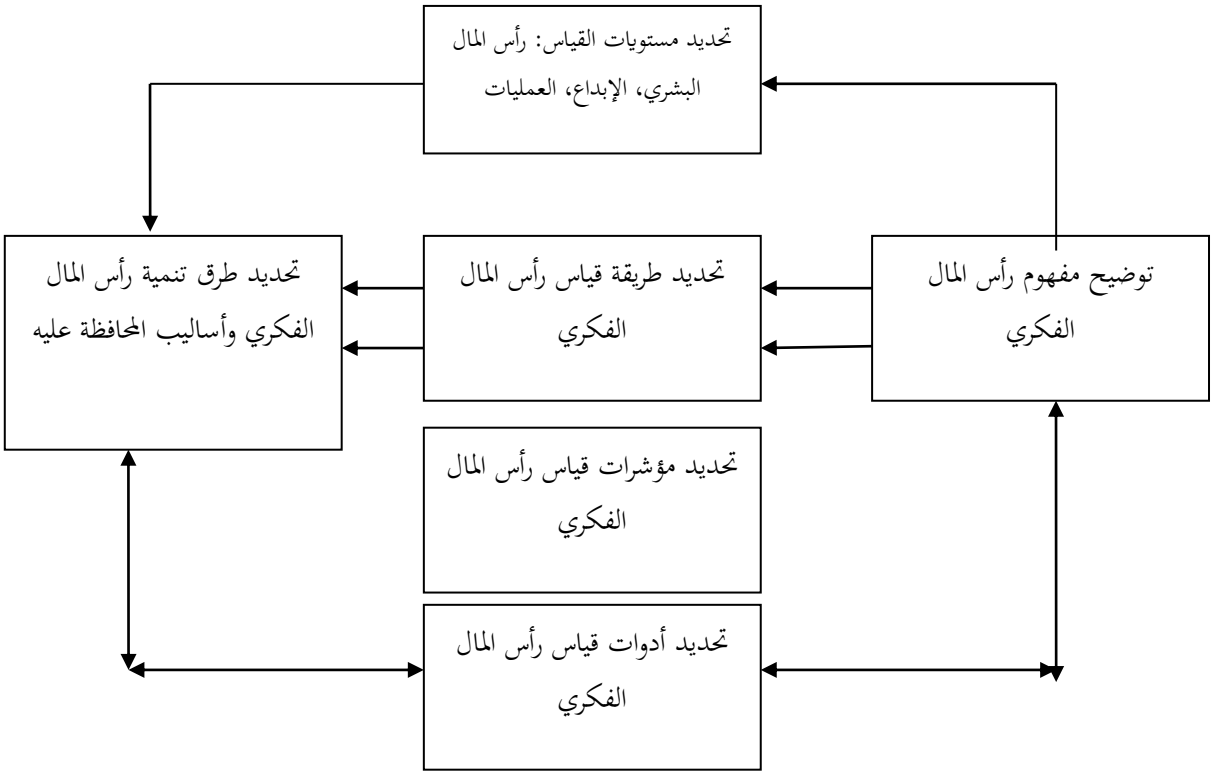
ج- التزام القياس بالأهداف المحددة له، لأن الأهداف تمثل نقطة البدء المنطقية والموجه الأساس لعملية القياس، وبدون هذا الالتزام والارتباط يفقد القياس اتجاهه وقيمته الشخصية ويعجز عن المساعدة في الوصول إلى اتخاذ قرارات ذات معنى.

د- توافر الأسس العلمية في القياس، ويقصد بالأسس العلمية (الموضوعية، الصدق، الثبات)، وتعني الموضوعية عدم تأثر وسيلة القياس قدر الإمكان بالعوامل الذاتية أو الشخصية مثل مزاج من يقوم بعملية القياس أو حالته النفسية أو نظريته النسبية. أما الصدق فيقصد به أن تكون وسيلة القياس قادرة على أن تقيس ما وضع لقياسه. ويقصد بالثبات أن تعطي وسيلة القياس نتائج ثابتة نسبيا عند تكرار استخدامها.

هـ- تشخيص المؤشرات التي تعتمد بالقياس لغرض اعتمادها واستخلاص النتائج الموضوعية في ضوئها.

خامسا- نموذج مقترح لقياس رأس المال الفكري: من خلال الإطلاع على العديد من الدراسات النظرية والتطبيقية لقياس رأس المال الفكري،وجدنا أن النموذج الذي قدمته فاطمة علي الربابعة يناسب قياس رأس المال الفكري في المؤسسة في بحثنا هذا. ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل رقم(1-5):

الشكل رقم(1-5): النموذج المقترح لقياس رأس المال الفكري في المؤسسة.



المصدر: فاطمة علي الربابعة، "**مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**"، دراسات، مجلة النهضة، العدد1، المجلد 13، جانفي 2012، ص 22.

- توضيح مفهوم رأس المال الفكري لجميع المدراء في المؤسسة، وبيان مدى أهمية قياسه والنتائج الإيجابية المرجوة من عملية القياس.

- تحديد من سيقوم بقياس رأس المال الفكري من خلال:
- اختيار مجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة والذين لديهم إلمام بهذا المفهوم وطرق قياسه.
- الاستعانة ببيوت الخبرة والمستشارين المتخصصين بعملية القياس في حال عدم وجود أفراد قادرين على إنجاز هذه المهمة من قبل أفراد المؤسسة.
- إتباع مجموعة من الخطوات لقياس رأس المال الفكري، وهذا يتضمن: تحديد مستويات وطريقة القياس، وكذا تحديد مؤشرات وطريقة قياس كما سيتم التطرق إليها في المطالب الآتية.

المطلب الثاني: مبررات، مبادئ وتحديات قياس رأس المال الفكري.

يعتبر قياس الموجودات الفكرية من الأمور الصعبة بسبب صعوبة تقدير وتقييم العمل الذهني والمعرفي، وعلى الرغم من ذلك فقد سعت المؤسسات إلى قياس موجوداتها الفكرية لأسباب عديدة. وسنتطرق إلى مبررات، مبادئ وتحديات قياس رأس المال الفكري من خلال هذا المطلب.

أولا– مبررات قياس رأس المال الفكري: تتمثل مبررات قياس رأس المال الفكري فيما يلي:[1]

- توفير أساس لتقييم المؤسسة من خلال التركيز على الموجودات الفكرية؛
- أصبح موردا استراتيجيا من موارد المؤسسة و جزءا من رأس مالها في ظل اقتصاد المعرفة؛
- يحفز الإدارة ويحثها على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط أو الفعل، لأن التركيز الآن هو ليس على وجود أو عدم وجود أرصدة المعرفة، وإنما على وجود طرق لقياسها وتقييمها؛
- يستخدم رأس المال الفكري كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة إدارة المعرفة بواسطة التركيز على المنفعة.

ثانيا–الحالات التي تستوجب قياس رأس المال الفكري:

هناك من يشير بأن أهمية قياس وتقييم رأس المال الفكري بصورة دقيقة تبرز في الحالات التالية:[2]

- عند حدوث عمليات الاندماج إذ أن مسألة دقة تحديد قيمة رأس المال الفكري تحدد قيمة الحصص الجديدة لأصحاب المؤسسات الجديدة، والخطأ في القياس والتقدير يؤدي إلى خلل في الحصص والقيم الجديدة.
- أثناء عملية شراء أو بيع المؤسسة، يسمح تقييم رأس المال الفكري بإعطاء معلومة على قيمة غير متوقعة في المستقبل.
- عند مقارنة عدة وحدات تنتمي لنفس المؤسسة أو مقارنة عدة مؤسسات، فإن تقييم رأس المال الفكري يكون أداة معتدلة.

[1] Skyrme, D , **" Measuring the value of knowledge : Metrics for the knowledge Based Business, Business intelligence**", London, 1997, p21.

[2] مليكة زغيب، غلاب نعيمة، مرجع سابق، ص7.

- فيما يخص تطوير المؤسسة، فإن تقييم رأس المال الفكري يبين بدقة المجالات التي يجب أن تطور وتحسن، ويسمح أيضا بقياس التحسينات خلال الزمن.
- فيما يخص تقارير النشاط الخارجية، فإن هناك طلب متزايد على الشفافية في تقارير المؤسسة، فتقييم رأس المال الفكري يكمل التقرير المالي و يعطي نظرة إجمالية و موجهة لمستقبل المؤسسة.

ثالثا– مبادئ قياس رأس المال الفكري: لقياس رأس المال الفكري من حيث التكلفة والقيمة لابد من إتباع المبادئ التالية:[1]

1- **الأفراد والمعلومات هما القوة الدافعة:** تعيش المؤسسات اليوم في عصر المعلومات الذي يعتبر أن العنصر البشري هو أهم الموارد، فبدونه لا يمكن تحقيق النمو في كل مجالات الأعمال، وتقوم المؤسسات اليوم بتغيير أساليب تسيير أنشطتها، مما يتطلب تغيير الثقافات السائدة بداخلها بحيث تدور حول الاتصالات وأساليب نقل المعرفة والمشاركة فيها و ربط الأفراد بسرعة استخدام التكنولوجيا.

2– لا يمكن السير بدون بيانات: نظرا لبيئة العمل المعقدة اليوم والتي تتطلب سرعة التجاوب مع الحالات الطارئة فإن ذلك يحتم إنشاء قاعدة بيانات لرأس المال الفكري ونظم إعداد التقارير الخاصة بتكلفة ووقت وعدد وجودة رأس المال الفكري بالمؤسسة، حيث أنه من يمتلك المعلومات هو الذي سيفوز في النهاية.

3– قوة وصحة مقاييس رأس المال الفكري: يجب وضع مقاييس ثابتة واستخدامها لفترات طويلة واختبار مدى دقتها حتى تصبح بنفس دقة المقاييس المستخدمة في النظام المالي.

4- **رأس المال الفكري هو القيمة الدافعة للقيمة المضافة:** مهما كانت جودة المعدات أو العمليات فبدون رأس المال الفكري لا يمكن إضافة أي قيمة للمؤسسة وذلك لأن مهارة العاملين وخبراتهم والمعرفة التي يمتلكونها، ودرجة التحفيز بداخلهم، هي التي تخلق القيمة المضافة.

5- **السير للمستقبل:** من أخطر الأمور أن نسير إلى المستقبل بأعين مغلقة على نتائج الماضي، ففي ظل التغير العاصف في التكنولوجيا تجعل عمليات الأمس عتيقة لا تصلح لمتطلبات اليوم، ناهيك عن حرية الوصول الفوري للمعلومات، ولذلك يجب أن يتوافد لدينا نظم للذكاء تقودنا للمستقبل وهي تتضمن الذكاء البشري، الذكاء الهيكلي والذكاء الزبوني.

رابعا– التحديات التي تواجه قياس رأس المال الفكري: تتمثل أهم التحديات التي تواجه قياس رأس المال الفكري في:[2]

- عدم وجود أسواق مناسبة لتحديد أسعار بعض عناصر رأس المال الفكري مثل كفاءة العاملين ورضا العملاء؛

[1] عامر بشير، مرجع سابق، ص ص 123-124.

[2] عبد الله بن صالح، سحنون بونعجة، مرجع سابق، ص 10.

- صعوبة تقييم كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري بشكل منفصل نظرا للتداخل بينها حيث يتم تقدير قيمته بشكل كلي؛
- زيادة درجة عدم التأكد للمنافع المتوقعة مما يترتب عليه احتمال ارتفاع قيم عناصر رأس المال الفكري أو انخفاضها إلى الصفر في لحظة ما مثل براءة الاختراع؛
- صعوبة توحيد المقاييس لعناصر رأس المال الفكري بجميع المؤسسات بسبب اختلاف أشكال رأس المال الفكري وخصوصية وذاتية بعض عناصره من مؤسسة لأخرى؛
- عدم وجود علاقة سببية مباشرة بين تكلفة عناصر رأس المال الفكري والمنافع الناتجة عنه، نظرا لأن قيمة هذه العناصر تتمثل في استخدامها وفي تكلفتها، بمعنى أنه قد تكون تكلفة العنصر ضئيلة ولمنعها تستخدم بشكل مكثف، أو أن هذا الاستخدام يعد سببا مباشرا أو غير مباشر لتوليد قيمة كبيرة لا تتناسب مع تكلفته؛
- قد لا تكمن الصعوبة في قياس رأس المال الفكري، وإنما في تفسير ما يتم التوصل إليه من نتائج وما يتولد عنها من قيم.
- ضرورة فهم رأس المال الفكري والطريقة التي يدار بها وكيف يساهم في خلق ثروة للمؤسسة على الأمد البعيد، معنى ذلك أن إدارة رأس المال الفكري لها جانبين الأول إداري والثاني محاسبي. حيث يحتاج المحاسبون في المجال المحاسبي إلى التعرف على كيفية إبرازه في النتائج المالية التي تحققها المؤسسة، وفي هذا المجال ظهرت محاولات كثيرة من قبل المحاسبين والمديرين ومفكري الإدارة لوضع مقاييس مختلفة لتقييم أصول رأس المال الفكري.

على الرغم من أن أحدا لم يتوصل إلى نموذج أو معادلة متكاملة لقياس الأصول الفكرية للمؤسسات الحديثة، إلا أن النتيجة التي خلصت إليها كانت كل المؤسسات تثبت بأن الأسلوب الذي تختاره في النهاية لقياس رأس المال الفكري يعتمد إلى حد كبير على أسلوب بناء وترسيخ القاعدة الفكرية في المؤسسات.

وتتجسد أهم التحديات التي يواجهها المحاسبون في قياس الأصول المعرفية في:[1]

- إن بعض الأصول غير الملموسة يصعب قياسها بما في ذلك خلق القيمة؛
- ليس دائما أن رأس المال الفكري وبعض مكوناته تعد ذات قيمة كبيرة لمؤسسة ما، ولمؤسسة أخرى لا؛
- عدم التأكد من قياس العائد؛
- عدم الرقابة على عمليات الأصول المعرفية والمعنوية؛
- عدم الاتفاق على مكوناته وأهم عناصره؛

[1] محمد عزات الحلالمة، سامي فياض العزاوي، "**رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال–دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية**"، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد التاسع عشر، عمان، الأردن، 2009، ص20.

- اعتماد المحاسبة التقليدية على قواعد ومؤشرات ومقاييس مالية تاريخية تغطي فترة ماضية وليست مستقبلية والتركيز على حساب الموجودات الملموسة.

وعلى الرغم من أهمية قياس رأس المال الفكري إلا أن عملية القياس تواجهها العديد من المشكلات والتي تتمثل في:[1]

- **مشكلة التحديد**: تتمحور المشكلة هنا في كيفية تصنيف أنواع الأصول المعرفية التي تبرز قيمتها وأهميتها في أعمال المؤسسة وتمييزها.
- **مشكلة تقدير الدخل**: تتمركز هذه المشكلة في كيفية تقدير الدخل المتوقع الحصول عليه والناجم عن استخدام الأصول المعرفية وما يلازمها في حالة عدم التأكد عملا بمبدأ مقابلة الإيرادات بالنفقات.
- **مشكلة تمييز الدخل**: تتمحور هذه المشكلة في آلية التمييز ما بين الدخل الناجم عن الأصول الملموسة من الدخل الناجم عن الأصول غير الملموسة نتيجة التداخل فيما بين تلك الأصول.
- **مشكلة تقدير العمر الإنتاجي**: يعد تقدير العمر الإنتاجي للأصول غير الملموسة وبالذات الأصول المعرفية مشكلة هامة عندما يراد تحديد الدخل لأنه ليس بالإمكان تحديد أو تقدير عمر معين لاستخدام المعرفة إذ نستخدم الآن معارف مضى عليها مئات السنين فيما ظهرت معارف واختفت في غضون أشهر أو سنوات قصيرة.
- **مشكلة رسملة الدخل**: لغرض احتساب القيمة الحالية للدخل المستقبلي لابد من تقسيم الدخل المتوقع من الأصل المعرفي على معدل خصم معين والمشكلة في كيفية تحديد هذا المعدل.
- **مشكلة العد أو الوصف**: إن المعرفة غير ملموسة وغير محددة وبالتالي فهي غير قابلة للعد ولا للوصف مما يجعلها عرضة للتجاهل وخاصة في المنظور المحاسبي إذ لا يمكن تسجيل قيود محاسبية بها.
- **مشكلة صعوبة التخصيص**: لا يمكن ربط أداء المؤسسة بطريقة مباشرة بالمعرفة وفق علاقة خطية معينة وإن أمكن ذلك في مجال الإنتاج فإنه يصعب في مجال الخدمات لأن المعرفة سوف تتوزع منافعها وتتداخل مع عوامل أخرى وبالتالي يصعب تخصيص منافعها.
- **مشكلة ما هو المطلوب قياسه في رأس المال الفكري**: المعرفة متجردة قد لا تكون ذات قيمة أو أهمية للمؤسسة ما لم تنعكس بالنتيجة على العمليات والأنشطة وبالتالي على المنتجات والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسة، وطالما أن المعرفة غير ملموسة فإن قيمتها تكون متغيرة وتتباين من مؤسسة لأخرى ومن شخص لآخر.
- **مشكلة كون المعرفة رصيد أم تدفق**: عندما تتحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة تصبح كشيء مملوك للمؤسسة يمكن الحصول عليه ونقله وخزنه وهذا وفق المنظور المحاسبي، في حين أن المنظور الإداري ينظر إلى المعرفة على أنها تدفق يتم من خلالها تحقيق الأداء وإنشاء القيمة وبالتالي لا يمكن فصلها عن حامليها.

[1] صالح إبراهيم يونس الشعباني، "**المناهج الحديثة لقياس رأس المال الفكري محاسبيا ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للشركة**"، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2008/12/3، ص ص13-14.

وهناك من يرى أن مشكلة قياس رأس المال الفكري تتمثل فيما يلي:[1]

- عدم وجود أسواق مناسبة لتحديد أسعار بعض عناصر رأس المال الفكري مثل كفاءة العاملين ورضاء الزبائن.
- قد تؤدي بعض الأحداث الخارجة عن المؤسسة ولتكن إحدى المؤسسات في نفس مجال نشاطها إلى التأثير على عناصر رأس المال الفكري .
- التناقض في طبيعة عناصر رأس المال الفكري فمنها ما ترتفع قيمته بالاستخدام ومرور الزمن والعكس بالنسبة للعناصر الأخرى.
- صعوبة تقييم كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري بشكل منفصل نظرا للتداخل بينها حيث يتم تقدير قيمته بشكل كلي، وهذا لا يفي بمتطلبات المعيار الدولي 38 الذي أكد على أن رسملة الأصول غير الملموسة يستلزم تمييز كل أصل بشكل منفصل.
- صعوبة توحيد المقاييس لعناصر رأس المال الفكري بجميع المؤسسات بسبب اختلاف أشكال رأس المال الفكري وخصوصية وذاتية بعض عناصره من مؤسسة لآخري .
- عدم وجود علاقة سببية مباشرة بين تكلفة عناصر رأس المال الفكري والمنافع الناتجة عنه، نظراً لأن قيمة هذه العناصر تتمثل في استخدامها وليس في تكلفتها، بمعني أنه قد تكون تكلفة العنصر ضئيلة ولكنها تستخدم بشكل مكثف، أو أن هذا الاستخدام يعد سبباً مباشراً أو غير مباشر لتوليد قيمة كبيرة لا تتناسب مع تكلفته.
- قد لا تكمن الصعوبة في قياس رأس المال الفكري، وإنما في تفسير ما يتم التوصل إليه من نتائج، وما يتولد عنها من قيم.
- عند قياس عناصر رأس المال الفكري– في ظل مؤشرات الميزانية التقليدية – يجعله يقدم فقط قيم في لحظة معينة وهذا لا يتفق مع الطبيعة الديناميكية لعناصر رأس المال الفكري.

المطلب الثالث: مؤشرات ونماذج قياس رأس المال الفكري.

هناك العديد من الجهود المبذولة من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات يمكن الاعتماد عليها لقياس وتقييم رأس المال الفكري على مستوى المؤسسات، ورغم التقدم الملموس الذي حصل في هذا المجال إلا أنه لازالت هناك مساحة عدم الاتفاق بين المختصين فيما يتعلق بهذه المقاييس.

أولا– مؤشرات قياس رأس المال الفكري: تتمثل مؤشرات قياس رأس المال الفكري فيما يلي:

[1] محمود عبد الفتاح إبراهيم رزق، "**إطار مقترح لتحديد تكاليف الإفصاح والتقرير عن رأس المال المعرفي**"، [على الخط] ، متاح على: http://financialmanager.wordpress.com//cap، تاريخ الإطلاع: 11-12-2014 ص37.

- كثرة المحاولات الجارية لقياس رأس المال الفكري في المؤسسات وكان من أبرزها التقرير السنوي الذي أصدرته شركة سكانديا السويدية لقياس و تقييم مكونات رأسمالها الفكري؛

- زيادة الاهتمام والاعتراف بالقيمة الحقيقية(السوقية) لرأس المال الفكري للمؤسسات على الرغم من قصور أساليب القياس والتقييم المحاسبية والمؤشرات المالية التقليدية؛

- الاعتراف المتزايد بالدور الأساسي الذي يلعبه رأس المال الفكري في الأداء الإجمالي للمؤسسة على صعيد النتائج المادية أو على صعيد المنافسة السوقية.

ويمكن إبراز مؤشرات رأس المال الفكري من خلال إبراز مؤشرات مكوناته كما يلي:

- **رأس المال البشري:** وهو العنصر الأساسي لرأس المال الفكري، وأهم مؤشرات رأس المال البشري هي:
- **قدرات العاملين:** وتشمل:[1]
- القيادة الإستراتيجية لإدارة المؤسسة، مستوى جودة العاملين، قدرة التعلم لدى العاملين، كفاءة عمليات تدريب العاملين، قدرة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرار.
- **إبداع العاملين:** ويشمل:
- قدرات الإبداع والابتكار لدى العاملين، الدخل المتحقق من الأفكار الأصلية للعاملين.
- **اتجاهات العاملين:** وتشمل:
- تطابق اتجاهات العاملين مع قيم المؤسسة، درجة رضا العاملين، معدل دوران العمل، متوسط خدمة العاملين بالمؤسسة.

ب- **رأس المال الزبوني:** هناك عدة مؤشرات لرأس المال ألزبوني وتتمثل في:[2]

- **القدرات التسويقية الأساسية:** وتشمل:
- بناء واستخدام قاعدة بيانات للزبائن، توفير القدرات اللازمة لخدمات الزبائن، القدرة على تحديد حاجيات الزبائن.
- **كثافة السوق:** وتشمل:[3]
- عدد المنتجات الجديدة، عدد الزبائن الجدد، الحصة السوقية، الوحدات المباعة إلى عدد الزبائن، سمعة العلامة التجارية والاسم التجاري للمؤسسة، بناء قنوات البيع والتوزيع.
- **مؤشرات ولاء الزبائن:** وتشمل:

---

[1] لطيف عبد الرضا عطية، "**رأس المال الفكري وإدارة المعرفة**"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد3، 2008،ص140.

[2] أحمد السيد مصطفى، "**إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري**"، بدون دار النشر، القاهرة، 2004، ص124.

[3] عبو عمر، عبو هذى، " **مؤشرات و نماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة**" ،مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13 و14 ديسمبر 2011، ص 7

- رضا الزبائن، شكوى الزبائن، حجم الاستثمار في بناء العلاقات مع الزبائن، مستوى كسب زبائن جدد، مستوى خسارة زبائن عاديين.

ج– **رأس المال الابتكاري**: يعبر رأس المال الابتكاري عن تقديم تشكيلة جديدة من عناصر الإنتاج الأساسية والعناصر ذات العلاقة بنظام الإنتاج بالمؤسسة، والابتكار قد يكون في صورة منتج جديد أو سوق جديدو أو تكنولوجيا جديدة أو مزيج من الإبتكارات. وهناك عدة مؤشرات لرأس المال الابتكاري منها:

- **إنجازات الابتكار**: وتشمل:
- مبيعات المنتجات الجديدة المبتكرة نسبة إلى المبيعات الكلية (خلال السنوات الثلاث أو الخمس الأخيرة على سبيل المثال)؛
- متوسط عدد براءات الاختراع لأفراد من المؤسسة؛
- عدد التكنولوجيات الجديدة المبتكرة (خلال السنوات الثلاث أو الخمس الأخيرة مثلا),
- **آلية الابتكار**: وتشمل:
- نسبة الاستثمار في البحث والتطوير إلى حجم المبيعات؛
- جودة أو نوعية الأشخاص العاملين في البحث والتطوير؛
- مستوى التنسيق بين وظيفة البحث والتطوير ووظيفة الإنتاج والوظائف الأخرى؛
- التنسيق مع القوى الخارجية ذات العلاقة بالابتكار؛
- القدرة الإدارية لمشروعات الابتكار؛
- وجود نظام تحفيزي لتشجيع العاملين على الابتكار.
- **ثقافة الابتكار**: وتشمل:
- تشجيع ثقافة المؤسسة للعاملين ودعمهم في عمليات الابتكار؛
- مستوى دعم الإدارة العليا للإبتكار؛

د– **رأس المال الهيكلي**: يعبر رأس المال الهيكلي عن نظام وهيكل المؤسسة، فالمؤسسة التي تمتلك رأس مال هيكلي قوي ومتماسك تتمكن من توفير بيئة أعمال ملائمة قادرة على استخدام رأس المال البشري واستنهاضه والاستفادة من أقصى طاقاته، وهذا يقود إلى تعزيز رأس المال الابتكاري ورأس المال ألزبوني، وهناك مؤشرات لرأس المال الهيكلي أهمها: [1]

[1] بشير بن عيشي ، عمار بن عيشي ، "**دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية–دراسة حالة المؤسسات الصناعية الجزائرية بسكرة من وجهة نظر الرؤساء**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14ديسمبر 2011، ص ص 6-7.

- **الثقافة العامة**: وتشمل:
- طبيعة بناء ثقافة المؤسسة؛
- تطابق العاملين مع منظور المؤسسة ورؤيتها المستقبلية.
- **الهيكل التنظيمي**: وتشمل:
- صلاحية نظام الرقابة بالمؤسسة؛
- وضوح العلاقة بين السلطة والمسؤولية.
- **التعلم التنظيمي**: و يشمل:
- بناء شبكة معلومات داخلية واستخدام هذه الشبكة؛
- بناء مخزون تعليمي للمؤسسة واستخدام هذا المخزون,
- **العمليات**: وتشمل:
- مدة عمليات الأنشطة والأعمال؛
- مستوى جودة المنتوج؛
- كفاءة العمليات التشغيلية.
- **نظام المعلومات**: ويشمل:
- الدعم المتبادل والتنسيق بين العاملين،
- توفر البيانات والمعلومات ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة وأعمالها.
- المشاركة في المعرفة.

ثانيا– نماذج قياس رأس المال الفكري:

أصبح من الضروري بناء نموذج فاعل لقياس رأس المال الفكري، ويمكن أن يتحقق نجاح هذا النموذج إذا كان قادرا على تضمين المؤشرات المالية والمؤشرات غير المالية معا بصورة تعكس عمليات المؤسسة في ظل تأثيرات اقتصاد المعرفة، وأن يكون هذا النموذج قادرا على توفير البيانات والمعلومات الدقيقة والكافية وفي الوقت المناسب لضمان تحقيق إدارة ناجحة للمعرفة.

إن أحد العقبات الأساسية التي تواجه عملية بناء مدخل متكامل لقياس رأس المال الفكري تكمن في عدم التزام الإدارة العليا بالمشاركة الفاعلة في بناء هذا المدخل، وعدم توفيرها للدعم الكافي اللازم لفاعلية هذا المدخل.

وقبل استعراض نماذج قياس رأس المال الفكري يستلزم الأمر تحديد مفهوم النموذج ويعني هذا الأخير: "مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو وصفية وتجمع معا الملامح الأساسية للواقع الذي تهتم به".

وفق الدراسات التي قام بها مجموعة من الباحثين توصل أغلبهم إلى النماذج التالية واعتمدوها كنماذج لقياس رأس المال الفكري، وتتمثل هذه النماذج في الآتي:

- نماذج قياس رأس المال الفكري وفق النماذج الوصفية؛
- نماذج قياس رأس المال الفكري وفق نماذج الملكية الفكرية؛
- نماذج قياس رأس المال الفكري وفق نماذج القيمة السوقية؛
- مقاييس العائد على المعرفة.

وبعد استعراضنا للملحق رقم (01) توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتي تتمثل في:[1]

- أخذت المقاييس اتجاهين وصفي وكمي وقد بلغ عدد النماذج الوصفية 17 وهي تشكل نسبة 65% مقابل 9 نماذج كمية وتشكل نسبة 35%.

- استحوذت النماذج الوصفية على النسبة الأكبر بسبب خصائص المعرفة البشرية التي تتصف بكونها غير مادية ولا ملموسة، ومن ثم تكون غير قابلة للقياس المباشر لأنها غير متوافقة مع بنود المعاملات المالية والمحاسبية التي يتم تضمينها في التقارير المالية والمحاسبية.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك جهود كبيرة تبذل على الصعيد الأكاديمي أو على صعيد الأعمال من أجل تطوير مقاييس رأس المال الفكري لأنهم مازالوا غير متفقين فيما يتعلق بهذه المقاييس، ويمكن إبداء الملاحظات التالية على هذه المحاولات كما يلي:

- أنها تعبر عن حاجة حقيقة من أجل قياس وتقييم رأس المال الفكري في منظمات كثيرة يتزايد فيها الاستثمار على مشروعات إدارة المعرفة؛

- إن هذه المحاولات بقدر ما تتصدى لمشكلة تحديد المعايير والمؤشرات المساعدة لقياس المعرفة فإنها أيضا تواجه اعتراضات كثيرة ضد إمكانية إساءة استخدامها؛

- إن تركيز المحاولات لا ينصب فقط على تكلفة رأس المال الفكري، وإنما أيضا على القيمة أو العائد الذي ينشأ ويتولد عنه، وهنا يكمن مصدر الصعوبة وهو الربط المباشر بين التكلفة والقيمة في المعرفة.

ويمكن استعراض نماذج قياس رأس المال الفكري كما يلي:

1-النماذج الوصفية: وهي النماذج التي تحدد السمات والخصائص لرأس المال الفكري وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات التي تعتبر مهمة في تأثيرها غير المباشر على أداء عمليات المعرفة وتحقيق نتائجها المرغوبة بالاعتماد على الخبرة الذاتية والتقدير الذاتي للقائمين بالدراسة أو مقترحي النموذج.[2]

---

[1] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 285.

[2] عمر آيت مختار ، معمر حمدي ، "**طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الشلف، 14/13 ديسمبر 2011، ص 8.

ويدخل ضمن هذه النماذج ما يلي: أداة تقييم معرفة الإدارة، التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية وبطاقة الدرجات المتوازنة لقياس وإدارة أصول المعرفة. ويمكن توضيح هذه النماذج من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(1-3):قياس رأس المال الفكري وفق النماذج الوصفية.

النماذج	توصيف النماذج
أداة تقييم معرفة الإدارة	هذه الأداة معدة كإستبانة مكونة من خمسة أقسام هي: عملية المعرفة، القيادة، الثقافة، التكنولوجيا والقياس في إدارة المعرفة. جزء تمت تغطيته من العبارات التي تكون الإجابة عليها باختبار مستوى من مستويات مدرج ليكرت الخماسي. ومن خلال هذه الاستبانة يمكن تقييم أداة وإنتاجية العمل المعرفي في المؤسسة بين مستويين، المستوى الأعلى: ممتاز، والمستوى الأدنى : عدم وجود إدارة معرفة.
التقييم الذاتي لإنتاجية ذوي المهن المعرفية	يقوم هذا التقييم على توجيه أربعة أسئلة لمهني المعرفة ليحددوا هم بأنفسهم إن كانوا إنتاجيين أم لا. وهذه الأسئلة هي: هل قمت بقياس إنتاجيتك؟ هل تعتبر نفسك إنتاجيا؟ هل تتلقى تغذية مرتدة عن إنتاجيتك.
بطاقة الدرجات المتوازنة.	وتضم دراسات كثيرة ركزت على ترجمة رسالة وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة شاملة من المقاييس. ويتم تحقيق التوازن في هذه الإدارة بين المقاييس الموضوعية والذاتية حيث أن أداء المؤسسة يقاس بمؤشرات تغطي أربع مجالات أو مؤشرات رئيسية: المنظور المالي، منظور الزبون، منظور العمليات الداخلية وأخيرا منظور التعلم. إن هذه المؤشرات تقيم بالعلاقة مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة مما يعطي لهذه الطريقة بعدها الإستراتيجي.

المصدر: نجم عبود نجم، "**إدارة اللاملموسات: إدارة من لا يقاس**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص222

2- المقاييس والنماذج المرتبطة برأس المال الفكري والملكية الفكرية.

تركز هذه المقاييس على قياس قيمة رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية: رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني. تتولى هذه المقاييس تحويل المعرفة والأصول المعرفية غير الملموسة والموزعة في أقسام المؤسسة المختلفة إلى أشكال الملكية الفكرية لتكون أكثر تحديدا وأسهل استخداما في تكوين نتائج أفضل في المؤسسة من خلال نموذج رأس المال الفكري ونموذج تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية ودليل المعلومات والاتصالات، نموذج سمسار التكنولوجيا والطريقة المنهجية لتقييم الأصول الفكرية.[1]

ويمكن توضيح هذه النماذج المرتبطة بالرأس المال الفكري والملكية الفكرية من خلال الجدول التالي:

[1] نجم عبود نجم، "**تقييم وقياس إنتاجية العمل المعرفي في الشركات المتخصصة والقائمة على المعرفة**"، مداخلة ألقيت في المؤتمر الخامس لجامعة الزيتونة الأردنية، عمان،الأردن، 2004، ص ص 15-16.

الجدول رقم(1–4): قياس رأس المال الفكري وفق نماذج الملكية الفكرية.

النماذج	توصيف النموذج
تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية	إن المعرفة والأصول المعرفية في المؤسسة يتم تحويلها وفق هذه الطريقة إلى رأس مال فكري وملكية فكرية ذات أشكال أكثر عملية وتحديدا، وهذا التحويل يتم في أربعة مجالات: – تحويل المعرفة إلى ملكية فكرية(مكوناتها: براءة الاختراع، أسرار تجارية، علامة تجارية وحق المؤلف) – تحويل المعرفة إلى شبكات، حيث تعتبر الشبكة مصدرا للوصول المتميز وفرصة تتيح مكسبا اقتصاديا متبادلا. – تحويل الأفراد إلى مواهب و تحويلهم إلى خبرات وقدرات عالية الأداء بالمقارنة مع المنافسين أو على مستوى الأداء العالمي. – تحويل السمعة إلى علامة: تجعل العلامة الجديدة إمكانية الشراء وإعادته قائمة في كل مكان.
نموذج رأس المال الفكري	هذا النموذج يقسم رأس المال الفكري إلى رأس مال هيكلي، رأس مال بشري ورأس مال زبوني.
دليل المعلومات والاتصالات	يقدم الدليل مؤشرات عديدة تعتمد على الترابط بين التغيرات في المعلومات والاتصالات والتغيرات في السوق. ويعتمد الدليل في قياس ذلك على أربعة معايير تتمثل في: رأس مال العلاقات، رأس مال البنية التحتية، رأس المال البشري ورأس المال الابتكاري.
طريقة تقييم الأصول الفكرية.	وتقوم على تقييم الملكية الفكرية وعوائدها مما يجعل الطريقة محددة بمكونات الملكية الفكرية.
نموذج سمسار التكنولوجيا	إن سمسار المعرفة هو الفرد أو المؤسسة أو العملية التي تساعد على عقد الصفقات أو التفاعلات بين الباحثين عن المعرفة(المشترين) ومقدمي المعرفة(البائعين) وإنشاء مجالات وأدوات الربط بينها.

المصدر: نجم عبود نجم، "**إدارة اللاملموسات: إدارة من لا يقاس**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص223.

3–مقاييس ونماذج القيمة السوقية:

تحسب هذه المقاييس على الفرق بين القيمة الدفترية لأصول المعرفة وقيمتها السوقية، وتحسب أيضا بالفرق بين قيمة المؤسسة في السوق وحقوق ملكية حملة الأسهم، إن هذه المقاييس تعتمد غالبا على الأسس والمبادئ المالية والمحاسبية وفق العلاقة التالية:[1]

[1] آيت مختار عمر، حمدي معمر، مرجع سابق، ص 9.

القيمة السوقية للمؤسسة= رأس المال المادي+رأس المال الفكري.

ويمكن توضيح هذه النماذج وفق الجدول التالي:

الجدول رقم(1-5): قياس رأس المال الفكري وفق نماذج القيمة السوقية.

النماذج	توصيف النماذج
القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية	يقوم هذا النموذج على احتساب الفرق بين قيمة المؤسسة وقيمتها الدفترية. الأساس المنطقي لهذا النموذج هو أن القيمة السوقية تمثل القيمة الحقيقة للمؤسسة التي تضم الأصول الملموسة ورأس المال الفكري(الأصول غير الملموسة)
القيمة السوقية المخصصة للمستثمر	تقوم هذه الطريقة على أخذ القيمة الحقيقية (القيمة السوقية) للمؤسسة وتقسيمها وتخصيصها إلى مكوناتها: رأس المال الملموس، رأس المال غير الملموس(المعرفي وما يرتبط بها) والميزة التنافسية المستدامة.
توبين كيو	تستخدم هذه الطريقة لمقارنة رأس المال بين المؤسسات طورها جيمس روبين الاقتصادي الحاصل على جائزة نوبل، أن (q) هو نسبة القيمة السوقية للمؤسسة (سعر السهم×عدد الأسهم) إلى تكلفة استبدال أصولها، إذ أن تكلفة الاستبدال لأصول المؤسسة هي أقل من القيمة السوقية عندئذ المؤسسة تحصل على عوائد أعلى من الاعتيادي على استثمارها، وهذا ما يحدث جراء لاملموسات المؤسسة.

المصدر: نجم عبود نجم، "**إدارة اللاملموسات: إدارة من لا يقاس**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص224.

4- نماذج العائد على المعرفة:

تقوم هذه النماذج على أساس احتساب العائد من المعرفة بقسمة العوائد قبل الضريبة على الأصول الملموسة في المؤسسة وفق الصيغة التالية:

العائد على الأصول= العوائد قبل الضريبة/ الأصول الملموسة للمؤسسة.

بعد ذلك يتم مقارنتها مع متوسطة العائد لعموم الصناعة التي يقع نشاط المؤسسة ضمنها، وان الزيادة عن متوسط الصناعة تعتبر عائد المعرفة الخاص بالمؤسسة.[1]

ويمكن تلخيص قياس رأس المال الفكري وفق نماذج العائد على المعرفة في الجدول التالي:

الجدول رقم(1-6): قياس رأس المال الفكري وفق نماذج العائد على المعرفة.

النماذج	توصيف النماذج
القيمة غير الملموسة المحسوبة.	تقوم هذه الطريقة على احتساب العائد على الأصول الصلبة وبعدئذ استخدام هذا الرقم كأساس من أجل تحديد نسبة العوائد التي تعود للأصول غير الملموسة. ويمكن

[1] نجم عبود نجم، " **تقييم وقياس إنتاجية العمل المعرفي في الشركات المتخصصة والقائمة على المعرفة**"، مرجع سابق، ص 16.

	استخدامه كمؤشر لربحية الاستثمارات في أصول المعرفة.
مكاسب رأس المال المعرفي	إن مكاسب رأس المال المعرفي محسوبة كنسب للمكاسب الرسمية على المكاسب المتوقعة من الأصول الدفترية.
طريقة القيمة المضافة العائد على المعرفة	ترتكز هذه الطريقة على وقت التعلم في العمليات الجوهرية. ويمكن تحديد هذه الطريقة من خلال سبع خطوات: تحديد العملية الجوهرية وعملياتها الفرعية، تكوين الوحدات المشتركة لقياس وقت التعلم، احتساب وقت التعلم لتنفيذ كل عملية فرعية، تحديد فترة المعاينة للحصول على عينة ممثلة للعملية الجوهرية، ضرب وقت التعلم لكل عملية فرعية بعد أوقات العمليات الفرعية، تخصيص العوائد للعمليات الفرعية بالتناسب مع الكميات المتولدة بالخطوة السابقة واحتساب التكاليف لكل عملية فردية، وأخيرا احتساب العائد على المعرفة وتفسير النتائج.

المصدر: نجم عبود نجم، "**إدارة اللاملموسات: إدارة من لا يقاس**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 225.

لاشك أن هذه المقاييس والنماذج تقدم فرصا وخبرة جيدة من أجل قياس العمل المعرفي، فالمعايير الوضعية تتسم بميزة ربط المؤشرات برسالة وإستراتيجية وثقافة المؤسسة مع إمكانية استيعاب متغيرات إضافية تفرضها طبيعة العمل المعرفي في المؤسسة، وفي المقابل تعاني هذه النماذج (المعايير) من مآخذ حيث تربط عوامل صعبة القياس كالمعرفة والأصول المعرفية بعوامل أخرى لا تقل عنها صعوبة بالقياس كالرسالة والإستراتيجية والثقافة. كما أن هذه المقاييس لا تغطي جميع المكونات وخاصة تلك التي لا تتحول بشكل مباشر إلى قيمة نقدية كما هو الحال في الأسرار التجارية.

أما نماذج القيمة السوقية هي محاولات التطبيق لاحتساب قيمة الأصول غير الملموسة بالاعتماد على الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة وقيمتها الدفترية، وهي مفيدة شأنها شأن مقاييس ونماذج العائد على المعرفة من أجل المعايرة ما بين المؤسسات ضمن الصناعة الواحدة، أما مآخذها–مقاييس القيمة السوقية ومقاييس نماذج العائد على المعرفة فإنها تتمثل في الحسابات غير المباشرة لهذا العائد والطابع الإجمالي ودون تحديد مساهمة المكونات.

المطلب الرابع: أمثلة عن بعض الطرق والنماذج لقياس رأس المال الفكري.

ويرد في أدبيات الإدارة والمحاسبة مجموعة من النماذج التي تستخدم في قياس وتقويم رأس المال الفكري، ومن أهم هذه النماذج ما يلي:[1]

أولا–نموذج قياس شركة سكانديا Skandia:

قام الباحث Edvinsson في سنة 1999 بوضع نموذجا لقياس رأس المال الفكري، أثناء عمله في شركة Skandia للتأمين، حيث يعتمد هذا النموذج على أربعة نظم تتمثل في:

[1] حسين يوسف أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النسور،" **مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 4-5ديسمبر 2007، ص ص 6-8.

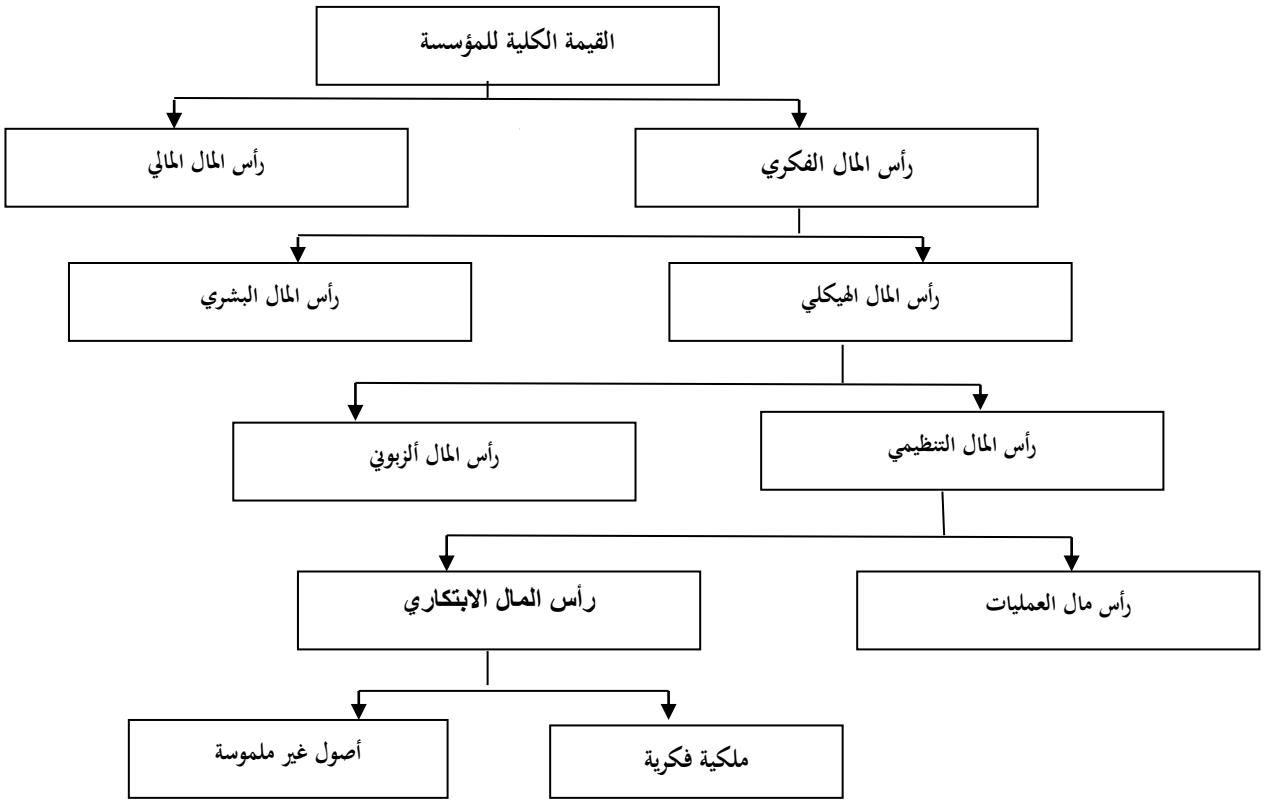
أ- نظام محاسبة الموارد البشرية: تعود بدايات استخدام نظام محاسبة الموارد البشرية إلى الباحث Hermanson في عام 1964، ويهدف هذا النظام إلى تقدير قيمة الأفراد داخل المؤسسة، وهذا يساعد في استخدام هذه كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية والمالية، ويعمل نظام محاسبة الموارد البشرية على قياس وتقويم قيمة رأس المال البشري في صورة مالية، ويجري استخدام هذا النظام بصورة كبيرة في المؤسسات الخدمية.

ب- نظام القيمة الاقتصادية المضافة: وهو مقياس شامل للأداء يربط ما بين التخطيط المالي والموازنة الرأسمالية، وتحديد الأهداف والعلاقة والاتصال مع حملة الأسهم وقياس الأداء ونظم التعويضات والتحفيز، وكيف يمكن أن تقود هذه المتغيرات مجتمعة إلى زيادة قيمة المؤسسة(أولى خسائر). هذا النظام لا يتعلق مباشرة بقياس رأس المال الفكري غير أنه يؤكد على ضرورة مراعاته، إذ أن ذلك سيؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية المضافة.

ج- نظام البطاقات المتوازنة: يؤكد هذا النظام على حاجة إدارة المؤسسة إلى اعتماد نظام قياس ذي أبعاد متعددة يكون قادرا على قياس الأداء من خلال التركيز على قياس المتغيرات والعناصر المالية وغير المالية.

د- نظام النموذج المستكشف لرأس المال الفكري: وفقا لهذا النموذج فقد جرى تقسيم رأس المال الفكري إلى رأس المال البشري و رأس المال الهيكلي. والشكل الآتي يوضح ذلك:

الشكل رقم(1-6): نموذج قياس شركة سكانديا.



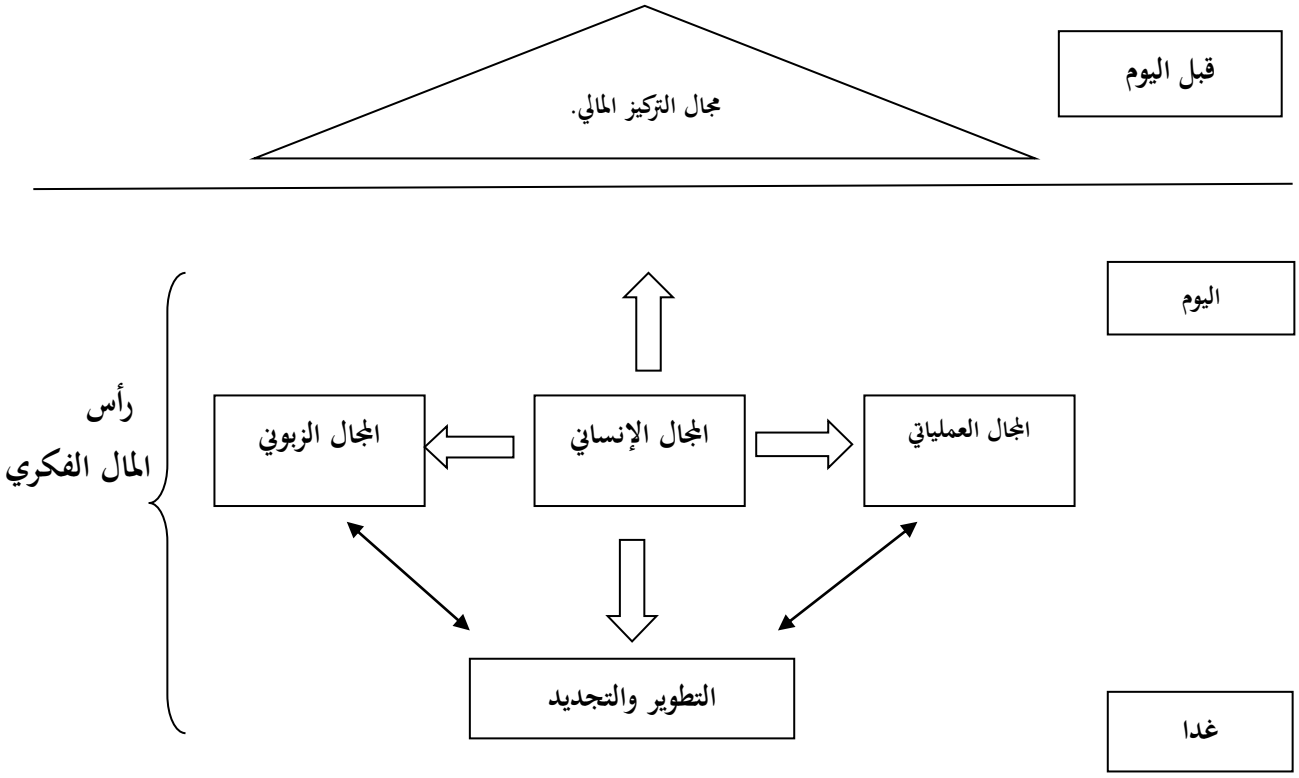
Source : Chen, Jin, Zhaohui Zhu, and Hong Yuan Xie, "**Measuring Intellectual capital: a new model and empirical**", Journal of Intellectual capital, Vol 5, N1, 2004, p200

يعتمد نظام نموذج المستكشف على أكثر من مئة مؤشر في قياس و تقويم رأس المال الفكري، غير أن هناك انتقادات توجه إلى كثير من هذه المؤشرات، إذ يجري التشكيك في قدرة بعض المؤشرات على القياس الدقيق لرأس المال الفكري.

ويؤكد chen, zhu and Xie على ضرورة إجراء تعديلات على هذا النظام بما يكفل قدرته على قياس رأس المال الفكري بصورة دقيقة (على سبيل المثال يجري اعتماد مؤشر عدد أجهزة الحاسوب بالمؤسسة كمؤشر لرأس المال الهيكلي، غير أن هذا المؤشر لا يعكس بالضرورة مستوى المعرفة بالمؤسسة ولا يعكس بالضرورة استخدام العاملين لها بصورة تعزز الميزة التنافسية للمؤسسة).

يحلل هذا النموذج كل عنصر من عناصر رأس المال الفكري على حدى لضمان تركيز أكبر في التحليل والقياس على خمس مجالات هي: التركيز المالي، الزبوني، العملياتي، التطوير والتجديد وأخيرا التركيز على الموارد البشرية، ويوضح الشكل التالي التركيز الأولي لنموذج سكانديا:

الشكل رقم (1-7): التصور الأولي لنموذج شركة سكانديا



المصدر: سعد غالب ياسين، " **إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات**"، دار المناهج العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 227.

ثانيا– نموذج بطاقة الأداء المتوازنة: يعتبر هذا النموذج أحد النماذج المقترحة لتقييم رأس المال الفكري، ويقوم هذا النموذج على إحداث التوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية للأداء، الأهداف الإستراتيجية والأهداف التكتيكية، المقاييس الخارجية للعملاء والمقاييس الداخلية للعمليات، والأصول المادية والأصول المعنوية.[1]

ويمكن تجميع السمات الأساسية التي تميز مقياس الأداء المتوازن في مجموعة الملامح الأساسية التالية:[2]

– يعد مقياس الأداء المتوازن نموذج رباعي الأبعاد انطلاقا من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها وهي منظور الأداء المالي ومنظور العلاقات مع العملاء، ومنظور عمليات التشغيل الداخلية ومنظور عمليات التعلم والنمو.

– يفند مقياس الأداء المتوازن كل منظور من المنظورات الأربعة إلى خمس مكونات رئيسية وهي: الهدف الاستراتيجي الفرعي، المؤشرات، القيم المستهدفة، الخطوات الإجرائية والمبادرات، القيم الفعلية.

– يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مزج المؤشرات المالية مع المؤشرات غير المالية بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية كميا وماليا.

– يربط مقياس الأداء المتوازن مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية الخاصة بكل منظور، مع الأهداف الإستراتيجية الفرعية المستمدة أساسا من إستراتيجية تنظيم الأعمال.

– يتسم مقياس الأداء المتوازن بمحدودية عدد مؤشرات الأداء الأساسية المالية وغير المالية، انطلاقا من خاصية الرشد المحدود وخاصية عدم إتاحة معلومات أكثر من الطاقة التحليلية لمتخذي القرار.

– يقوم مقياس الأداء المتوازن على أساس مجموعة من الروابط الرأسية السببية بين الأهداف الإستراتيجية الفرعية وبعضها البعض،وبين مؤشرات الأداء الأساسية وبعضها البعض، وذلك من خلال ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة التي تتضمنها خريطة الإستراتيجية.

– يتطلب مقياس الأداء المتوازن توافر نظام معلومات راق وبنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات، تتيح استخدام نظم التقرير البرمجية لتدفق المعلومات رأسيا وأفقيا في الوقت المحدد.

– يتطلب مقياس الأداء المتوازن وجود وحدة إدارية مستقلة في الهيكل التنظيمي، تتبع مباشرة مجلس الإدارة وتتولى الإشراف على إدارة الأداء الإستراتيجي وربطه مع الأداء التشغيلي.

ترتكز بطاقة الأداء المتوازنة على فحص درجة نجاح المؤسسة في تحقيق التوازن بين أهدافها المالية وبناء القدرات الذاتية لتحقيق النمو المستهدف في المستقبل، كما تسعى أن تترجم رسالة المؤسسة وإستراتيجياتها إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء، تغطي أربع وجهات نظر (منظورات) ويمكن توضيح هذه المنظورات كما يلي:[3]

---

[1] هاني محمد السعيد، مرجع سابق، ص 42.

[2] عبد الرؤوف جودة محمد زغلول، "**استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات إدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية**"، دراسات جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، [على الخط]، متاح على:
http://www.kantakji.com/media/2936/e223.pdf 2010، ص ص13-14.

[3] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 228.

- منظور التعلم والنمو والابتكار؛
- منظور الأعمال الحاسمة(منظور داخلي)؛
- منظور الزبون؛
- منظور مالي (خلق القيمة).

وعلى أساس هذه الأبعاد يمكن القول أن ما يميز هذا النموذج عن غيره من نماذج تقييم وقياس رأس المال الفكري هو أنه يقدم رؤية شاملة للوضع الحالي للمؤسسة، وذلك من حيث ما تضيفه أنشطتها من قيمة ملموسة وغير ملموسة ضمن سياق عملية تكوين القيمة على خلاف النماذج الأخرى التي تركز على تحديد قدرات العاملين ومستوى إنجازهم فقط، ولهذا السبب يمكن القول أن هذا النموذج هو أكثر النماذج ملائمة لتقييم وقياس رأس المال الفكري، ذلك لأنه يعتبر نظاما قياسيا متعدد الأبعاد يعمل كدليل لصانع الاستراتيجيات والسياسات لإدارة واستثمار رأس المال الفكري.

ثالثا–نموذج Chen وآخرون–2004: هذا النموذج يعتمد بصورة أساسية على نموذج Botins ويحاول نموذج Chen وآخرون أن يتلافى نقاط القصور والضعف في النماذج السابقة لقياس رأس المال الفكري، وهذا النموذج يختلف عن النماذج السابقة في كونه لا يركز بصورة كبيرة على وضع مؤشرات ومقاييس مالية لرأس المال الفكري، كما يركز هذا النموذج على تحديد البيانات والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب وتوفيرها للمديرين بصورة تمكنهم من صياغة وتعديل الاستراتيجيات ذات العلاقة برأس المال الفكري، وبصورة تجعل إدارة المؤسسة قادرة على استخدام المعرفة وتحقيق الميزة التنافسية المؤسسة.

ويؤكد chen, zhu and Xie على أن هذا النموذج يركز بصورة أساسية على تقويم المؤشرات والاتجاهات العامة لرأس المال الفكري أكثر من التركيز على القيمة الاقتصادية، وقد جرى تقسيم هذا النموذج إلى أربعة عناصر(نظم) تعمل معا وتحتاج إلى تعزيز مستمر من أجل القيمة الحقيقية للمؤسسة، و تتمثل هذه العناصر في: رأس المال البشري، الزبوني، الابتكاري ورأس المال الهيكلي.[1]

رابعا–نموذج Lim and Dallimore سنة 2004: يقوم هذا النموذج على أساس أن رأس المال الفكري يتحقق من الابتكار وإدارة المعرفة، ويتعلق رأس المال الفكري من بصورة أساسية(من منظور هذا النموذج) بإدارة وتسويق العمليات والأنشطة المتعلقة بالبراعة والمهارة. وتجري ترجمة رأس المال الفكري إلى خطط واقعية تقود المؤسسة إلى النجاح، وهذه الخطط هي خطة الإدارة أو الأعمال التي تبنى من خلال تبني مدخل الإدارة الإستراتيجية، وخطة التسويق وبناء العلاقات التي تبنى من خلال تبني مدخل التسويق الإستراتيجي.[2]

خامسا–نموذج (2001) Sullivan's Model: قسم **Sullivan** رأس المال الفكري إلى رأس المال البشري والأصول الفكرية، وأوضح بأن رأس المال البشري يشمل الأفراد الذين يعملون في المؤسسة، ويتكون من:

[1] حسين يوسف أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النسور، مرجع سابق، ص ص 7-8.

[2] Lim,L. and Peter Dallimore, "**Intellectual Capital**: **Management Attitudes in Service Industries**", journal of intellectual capital, Vol5, N1, 2004, p185.

الخبرة، ومعرفة الكيفية-المعرفة الفنية-، المهارات والقدرة على الابتكار. أما الأصول الفكرية فتتكون من البرامج، الاختراعات، العمليات، قواعد البيانات، الطرق، الوثائق، الرسوم الإرشادية والتصاميم. إلا أنه اعتبر الملكية الفكرية مركز الأصول غير الملموسة وتتكون هذه الأخيرة من الحماية وحقوق النشر والعلامات التجارية. غير أنه ما يعاب على هذا النموذج هو افتقاره لمكون هام جدا وهو رأس المال الزبائني.

سادسا- نموذج Sveibly: إن هذا النموذج له هدف عملي أكثر منه نظري وهو مدخل غير نقدي لقياس الأصول غير الملموسة في المؤسسة في ضوء أربعة معايير أساسية هي: النمو، الابتكار، الكفاءة والاستقرار.

كما يركز على مفهوم مقابلة الأصول الملموسة بالأصول غير ملموسة لاستخراج القيمة السوقية، حيث تتكون الأصول غير الملموسة من ثلاثة مكونات أساسية هي : الجدارة والمهارة، الهيكل الداخلي(أنشطة المؤسسة) والهيكل الخارجي(الزبائن وأصحاب المصلحة) كما هو موضح في الشكل التالي:

الجدول رقم(1-7): نموذج Sveibly مراقب الأصول غير الملموسة.

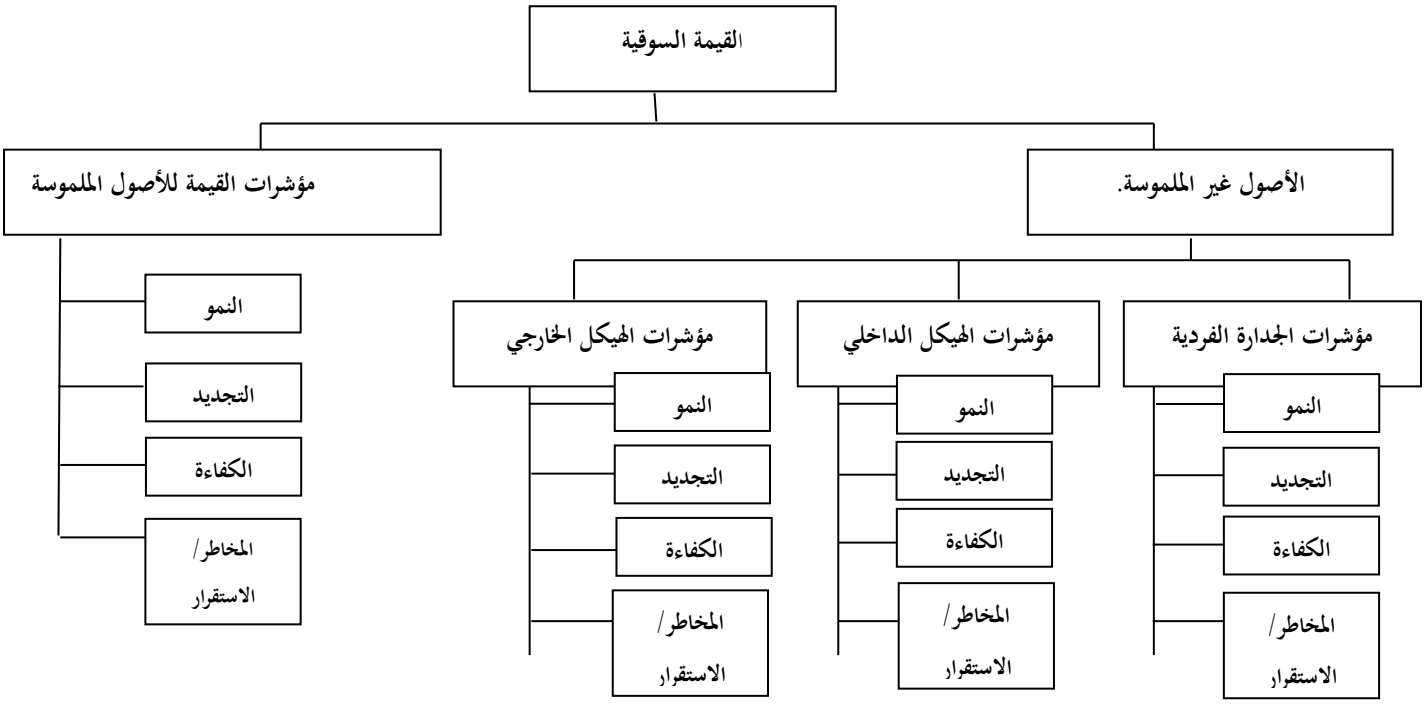
	القيمة السوقية			
	الأصول الملموسة	الأصول غير الملموسة		
		الجدارة والمهارة	الهيكل الخارجي	الهيكل الداخلي
النمو				
الابتكار				
الكفاءة				
الاستقرار				

المصدر: سعد غالب ياسين، " **إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات**"، دار المناهج العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 231.

وما يمكن ملاحظته من خلال الجدول هو أن كل فئة من الفئات الثلاث للأصول غير ملموسة يتم قياسها على ضوء أربعة معايير، تتمثل في النمو، الابتكار، الكفاءة والاستقرار.

ويمكن توضيح نموذج **Sveibly** من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(1–8): نموذج Sveibly.



المصدر: سعد غالب ياسين، " **إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم، التقنيات**"، دار المناهج العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2007، ص 232.

من الشكل السابق يمكن التعبير عن نموذج **Sveibly** بالمعادلات التالية:

القيمة السوقية للمؤسسة= القيمة الدفترية للأصول الملموسة+ قيمة الأصول غير الملموسة.

قيمة الأصول غير الملموسة= الكفاءة الفردية+ الهيكل الداخلي+الهيكل الخارجي.

يعتبر النمو، التجديد، الكفاءة، المخاطر/الاستقرار من مؤشرات كل من الجدارة الفردية، الهيكل الداخلي والخارجي للمؤسسة وكذا مؤشرات القيمة للأصول الملموسة.

تؤكد أغلب الدراسات الاقتصادية أنه من الصعوبة إدارة الأشياء التي لا يمكن قياسها، وتعود هذه الفكرة إلى موضوع فهم احتياجات النظام للتغذية العكسية ولا تعتبر المعرفة استثناءا من ذلك، حيث تقوم الإدارة بالحصول على التغذية العكسية حول كيفية انتفاع الأنظمة من المعرفة المنظمة أو المستثمرة فيها، ويعتقد بعض المفكرين في مجال اقتصاديات المعرفة أنه يصعب تطوير مقاييس مباشرة وذات معنى لقياس الأصول المعرفية. كما يعتقد أنه بالإمكان قياس مخرجات المعرفة فقط بالاعتماد على الغرض، لكن الاستثمارات الكبيرة في مشروعات المعرفة جعلت الحديث عن عائد المعرفة لا يقل أهمية وتأثيرا عن الاستثمارات المادية وما يتحقق من عائد على هذا الاستثمار. فمشروعات المعرفة تمثل فرص للاستثمارات الجديدة والأنشطة المولدة للأرباح في المؤسسات الإنتاجية، ولكن هذه الموجودات المعرفية أو ما يسمى بالأصول غير الملموسة لها قيمة حقيقية تكمن المشكلة في تحديد قيمتها، فلا زالت

المؤسسات الصناعية في إطار التزامها الدقيق بالمبادئ المحاسبية المتعارف عليها والمؤشرات المالية المعتمدة فيها لا تأخذ بالأصول غير الملموسة إلا في أضيق الحلول كما هو في براءات الاختراع وحقوق النشر وشهرة المحل.

ويؤكد الكثير من الباحثين أنه عند قياس كفاءة الاستثمار في رأس المال الفكري لا يوجد اختلاف بين المعايير المالية والمعايير غير المالية، فكلاهما يحمل عنصر عدم التأكد، حيث لا توجد معايير موضوعية بالمعنى المطلق، ومع ذلك هناك من الأسباب التي تشير إلى أن المعايير المالية تبدو أقرب إلى الموضوعية والحقيقة. وهذه الأسباب تتعلق بالمفاهيم الضمنية لوجود المشروع، كما أن هذه المقاييس تستخدم منذ فترة طويلة من الزمن ضمن سياق العمل المحاسبي، ولكن تظهر المشكلة عند ترجمة هذه المؤشرات إلى قيمة نقدية، حيث لا يوجد نظام شامل يستخدم النقود كمعدل لقياس الأصول غير الملموسة، إلا أن الكثير من المؤسسات تقيس الأصول غير الملموسة وتستخدم مؤشرات غير مالية لقياس الكفاءة الاستثمارية والتشغيلية لهذه الأصول، ولا يزال عنصري الأصول غير الملموسة (الهيكل الخارجي والهيكل الداخلي) غير محددين بصورة تنظيمية في جميع المؤسسات، وتكمن المشكلة في الأشياء المطلوب قياسها وصعوبة تفسير النتائج وليس تصميم مقاييس الأصول غير الملموسة.

خلاصة الفصل الأول:

تناول هذا الفصل مدخل عام لرأس المال الفكري بالتطرق إلى المفاهيم المتعلقة بهذا الأخير، تطوره التاريخي، الأهمية، الأنواع، المكونات وطرق ونماذج قياسه، نظرا للأهمية التي يكتسبها على مستوى المؤسسات الاقتصادية من بقائها واستمرارها وتحديد موقعها التنافسي، وما تم استخلاصه من خلال هذا الفصل ما يلي:

- توجد اختلافات عديدة حول مفهوم رأس المال الفكري، فرأس المال الفكري من المفاهيم الذي مازال يخضع لاجتهادات متباينة من حيث المفهوم والقياس، كما يسود الاتفاق بين الكتاب أن رأس المال الفكري أصل غير ملموس من أصول المؤسسة.

- يعتبر مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة المرتبطة بالموارد البشرية في المؤسسة والذي أصبح يحظى باهتمام العديد من المؤسسات باختلاف أنواعها، لاسيما في ظل الاقتصاد العالمي الجديد (اقتصاد المعرفة) ودور الأصول غير الملموسة في المؤسسة والتي تتضمن الموارد الفكرية ذات الدور المهم في خلق الثروة للمؤسسة.

- يتكون رأس المال الفكري من منظومة متكاملة تتكون من مستويات متعددة اختلف الباحثون حولها، وإن كانت في معظمها تتمثل في رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي والزبائني، تجمل رؤوس الأموال هذه معا كأصول معرفية للمؤسسة لتشكل ما يعرف برأس المال الفكري.

- إن الأساس في إدارة رأس المال الفكري يرجع إلى الإدارة والاستثمار بالدرجة الأولى في رأس المال البشري لأن أفكار وابتكارات الأفراد هي التي تشكل أساس منتجات وخدمات المؤسسة وإبداعاتها مما يسمح لها بأن تتميز عن باقي المنافسين، هؤلاء الأفراد هم الذين يحددون ويرسمون مستقبل المؤسسة، فهم الركيزة الأساسية لرأس المال البشري.

- هناك اهتمام متزايد من قبل الباحثين والمدراء بقياس رأس المال الفكري وإداراته، فرأس المال الفكري لن يحقق للمؤسسة النتائج الإيجابية المرجوة إذا لم يتم قياسه وإدارته بأفضل الأساليب لتحسين الإفادة من العقول المبدعة.

- لا يوجد نموذج أمثل لقياس رأس المال الفكري في المؤسسات كما لا توجد أساليب فضلى يمكن تحديدها لإدارة رأس المال الفكري وتنميته والمحافظة عليه، فكل مؤسسة وفق طبيعة المجال الذي تعمل فيه وماهية أعمالها وأنشطتها وخططها الإستراتيجية أن تختار ما يلائمها.

- يعتبر رأس المال الفكري من أهم الموجودات قيمة في هذا العصر لأنه يمثل قوة قادرة على عمل تعديلات جوهرية بكل أعمال المؤسسة وأيضا الابتكارات والإبداعات على مستوى المؤسسة، ونظرا لأهمية الإبداع وما يصبوا إليه من نتائج سيتم التطرق إليه في الفصل الثاني.

الفصل الثاني:
مدخل عام للإبداع

مقدمة الفصل الثاني:

تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم ضغوطات وتحديات كبيرة في ظل التغيرات المستمرة والسريعة التي يشهدها الاقتصاد العالمي واستمرار التقدم العلمي والتطور التكنولوجي في مختلف المجالات، مما يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة، ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الإبداع، خاصة في الدول التي تسعى جاهدة إلى اللحاق بركب التقدم والتطور العلمي والتكنولوجي، ومن هنا تواجه المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها تحديا مشتركا يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغير السريع. وبهذا تسعى المؤسسات الاقتصادية للاستجابة والتكيف مع كل هذه الظروف برسم إستراتيجية واضحة تسمح لها باكتشاف الفرص وتجنب التهديدات لتتمكن من البقاء والاستمرار في الأسواق، ويكون ذلك بقيام المؤسسات بتهيئة الظروف أمام العقول البشرية كي تبدع وتجدد بشكل مستمر، من خلال توفير مناخ تنظيمي ملائم، وبيئة تفاعلية تساهم في ربط ونقل المعارف والخبرات التراكمية المكتسبة، مما يساعد على تنمية الإبداع وتطوير المؤسسة. إذ أصبح الإبداع في الوقت الراهن بمثابة الأمل الكبير للمؤسسات لحل الكثير من المشكلات التي تواجهها. من هذا المنطلق يبرز نشاط الإبداع كأحد الأساليب الحديثة وكنتيجة حتمية لتطبيق قواعد العلم والمعرفة والخبرة المتراكمة في المؤسسات عبر السنوات، وبهذا أصبحت المؤسسات تعمل على استغلال التطورات التكنولوجية الحديثة من أجل تطوير منتجات جديدة (سلع وخدمات) قادرة على إشباع حاجات ورغبات العملاء من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية من جهة أخرى. فقد أصبح لموضوع الإبداع ضرورة ملحة خاصة في ظل التحديات المتنامية التي انبثقت من ظاهرة العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة والتطور الحاصل في ثروة المعلومات، كما أن المؤسسات الهادفة للتميز والصدارة والقدرة على المواجهة هي التي تهتم بالإبداع وتعتبره أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي، فالتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات أوجدت مشكلات اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية عديدة، وبهذا أصبح من اللازم على المؤسسات الاقتصادية أن تستجيب لهذه التطورات بإحداث التعديلات لمواكبتها، وتكون هذه الاستجابة عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المؤسسات من مواجهة المشكلات. وكذا التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تنجز بعد، والإتيان بالجديد والتركيز على الإبداع مما يجعلها متفوقة على المنافسين فالتميز السبيل الوحيد للبقاء، وبالتالي أصبح الإبداع أمرا في غاية الأهمية وذلك لاعتباره من الأدوار المهمة في المؤسسة لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع عليها. وسنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى مدخل عام للإبداع من خلال التطرق للمباحث التالية:

- **المبحث الأول**: الإطار النظري للإبداع.
- **المبحث الثاني**: نظريات الإبداع ومراحله.
- **المبحث الثالث**: تطوير الإبداع.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للإبداع.

يحتل الإبداع مكانة هامة في المؤسسات في الوقت الراهن، إذ أضحى هذا الأخير المحدد الرئيسي لاستمرار المؤسسة في السوق خاصة في ظل المنافسة الحادة، وكذا تحول المؤسسات نحو الاقتصاد الحر ، كما أن قلة الموارد وكثرة الاحتياجات وتنوع حاجات الأفراد تفرض استخدام أسلوب إبداعي للوفاء بهذه الاحتياجات. وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى الإطار المفاهيمي للإبداع من خلال التطرق للمطالب الآتية:

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الإبداع.

يذكر تاريخ التطور الاجتماعي أن الإنسان بدأ باكتساب ميول نحو امتلاك بعض الأصول، و من ثم تطورت رغبته وأصبحت في امتلاك المزيد ما يجعل حياته أكثر سهولة، وحين أصبحت تلك الرغبات قوية إلى درجة كبيرة، تحولت إلى الشعور بالحاجة و كما يقول المثل القديم" الحاجة أم الاختراع"، و قد كانت المعرفة في الماضي تخص فئة قليلة من البشر فقط، لكن مع التطور التاريخي زاد الاهتمام بالمعرفة وصولا إلى العصر الحالي و الذي أصبح يعرف بعصر المعرفة —حيث يتشارك الجميع فيها على نطاق واسع — وأن الإبداع في المستقبل سوف ينجم عن اكتشافات فردية وجماعية بمعدل سريع التزايد، حيث تظهر الدراسات أن الإبداع يقوم أساسا على كل من المعرفة السابقة و التجريب الدؤوب، و الإبداع إنما يتطور من خلال عملية مخططة كما أنه منظومة يمكن التنبؤ بها فضلا عن كونه عملية عشوائية قد تؤدي إلى نتائج مجهولة.[1]

وهناك ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وتتمثل هذه المراحل في:

المرحلة الأولى: تمتد هذه المرحلة منذ أقدم العصور التي نقلت إليها آثارها المكتوبة أو المنقولة بدءا من العصر الإغريقي ثم الروماني مرورا بالعصر الجاهلي ثم الإسلامي، وانتهاء بعصر النهضة الأوروبية والعقود الأولى من القرن العشرين. ومن أبرز السمات التي تميز المعرفة الإنسانية المرتبطة بمفهوم الإبداع في هذه المرحلة يمكن أن نورد ما يأتي:

- الخلط بين مفهوم الإبداع و العبقرية والذكاء والموهبة والنبوغ المبكر؛
- الاعتقاد أن الابتعاد والعبقرية تحركهما قوى خارقة خارجة عن حدود سيطرة الإنسان؛
- التركيز على دور الوراثة والفطرة من حيث انتقال الإبداع أو العبقرية في سلالات معينة وعبر الأجيال من الآباء إلى الأبناء فالأحفاد؛
- اقتصار استخدام كلمتي "مبدع" و "عبقري" على وصف قلة قليلة ممن يأتون بأعمال خارقة للعادة؛
- التفاوت بين الحضارات في مختلف العصور فيما يخص ميادين العمل الإنساني التي حظيت الإنجازات الإبداعية فيها بالاعتراف و التقدير، واقتصارها على ميادين الحكم و الفلسفة والأدب و فنون القتال والهندسة المعمارية والرسم والنحت بدرجة أقل في ميدان العلوم.

[1] برافين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي، "**الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين**"، ط1،دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص13.

المرحلة الثانية: بدأت هذه المرحلة مع نهاية القرن التاسع عشر عندما بدأ الحديث عن أثر العوامل الاجتماعية والبيئية في السلوك الإنساني واتسعت دائرة النقاش والخلاف خلال النصف الأول من القرن العشرين بين أنصار البيئة والوراثة من حيث دورها في تشكيل السلوك والسمات والقدرات العقلية المختلفة.

ومن أبرز خصائص هذه المرحلة ما يأتي:[1]

- ظهور عدة نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية مثل نظرية التحليل والقياس النفسي؛
- المساواة بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء؛
- حدوث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق وانحصار عملية الربط بين الإبداع والخوارق؛
- انحصار الجدل حول أثر الوراثة والبيئة في الإبداع والاعتراف بأهمية العوامل الوراثية والبيئية؛
- اتساع دائرة الاهتمام بالإبداع في مجالات العلوم الطبيعية؛
- تطوير بعض أدوات قياس الإبداع و برامج تعليمه ولاسيما في مجالات الأعمال الصناعية والتجارية.

المرحلة الثالثة: يمكن القول بأن هذه المرحلة بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على أنه توليفة تندمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة، ومع الانفجار المعرفي الهائل الذي شهدته البشرية ولا تزال تشهده، بفضل التطور المذهل لتكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، تقدمت البحوث والدراسات التجريبية التي أخضع لها مفهوم الإبداع، كما تقدمت العلوم النفسية العصبية واتسعت المعرفة حول تركيب الدماغ والوظائف العقلية والذكاء الاصطناعي والقياس النفسي وغيرها، حيث تميزت هذه المرحلة بما يأتي:[2]

- التمايز بين مفهومي الذكاء والإبداع، بمعنى أن الذكاء غير الإبداع والتمايز بينهما وبين مفهوم الموهبة؛
- ظهور نظريات جديدة في الإبداع كنظرية القياس النفسي للإبداع والنظريات المعرفية في الإبداع؛
- تطوير عدد كبير من الأدوات والمقاييس الاختيارية لقياس الإبداع؛
- تطوير عدد كبير من البرامج التربوية والتدريب لتعليم الإبداع؛
- الاعتقاد بأن الإبداع قدرة موجودة لدى جميع الأفراد كالذكاء وأنه يتوزع وفق منحنى التوزيع السوي للقدرات العقلية. تقدم البحوث والدراسات التجريبية التي تناولت مفهوم الإبداع وشمولية النظرية العامة للإبداع كمفهوم يشمل الفرد والبيئة والأعمال الإبداعية.
- اتساع دائرة مجالات العمل الإنساني التي تعترف المجتمعات بالمنجزات الإبداعية فيها.

[1] فتحي عبد الرحمن جروان، " **الإبداع: مفهومه، تدريبه**"، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ، 2002، ص18.

[2] فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص 19.

وبصفة عامة فإن الإنسان هو حجر الأساس في عملية الإبداع بغض النظر عن تحقيق الإبداع بناءا على المشاركة التي تضم أفراد مبدعين أو من خلال جماعات مبدعة متفرقة في جميع أنحاء العالم. وبمعنى آخر فإن الإبداع المستقبلي يمكن أن ينتج عن اكتشافات جماعية أو فردية بمعدل سريع للغاية.

ويمثل القرن الثامن عشر قرن النهضة للإبداع حيث تم حدوث عدد هائل من الاكتشافات والإبداعات، والجدول التالي يوضح أهم الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة:

الجدول رقم(2-1): الإبداعات المؤثرة في القرون الحديثة.

القرن 20	القرن 19	القرن 18.
أجهزة التكييف	المبردات	ماكينة الخياطة
نظرية النسبية	التيليفون والفاكس	البطارية الإلكترونية
منظمة الإنتاج بالجملة	الحث الكهرومغناطيسي	منظومة براءة الاختراع
إشارات المرور	المصعد	
التلفزيون	الديناميت	
النسخ الضوئي	الآلة الكاتبة	
التفاعل النووي	التلغراف اللاسلكي	
الترانزيستور والدوائر المغلقة	المصباح والطاقة الكهربائية	
الحاسب الرقمي الشخصي	أسس إدارة العمال	
الانترنت والشبكة الدولية للمعلومات	المحرك والسيارة والطائرة	

المصدر: برافتين جوبتا ترجمة د أحمد المغربي، "**الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرون**"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص21.

إن أعظم اكتشافات القرن العشرين هي تلك التي قام بها كل من اينشتاين وإديسون، فقد توصل اينشتاين إلى نظرية النسبية واكتشف إديسون قانون "أثر إديسون"، وقد ساعدت نظرية اينشتاين على فهم الأبعاد الأساسية للكون والزمن والفضاء. أما قانون أثر إديسون فقد أدى إلى تطوير صناعة الإلكترونيات والتي بدأت باختراع

أجهزة تحويل التيار الكهربائي، وأدت تلك الأجهزة إلى ابتكار الصمامات والدوائر المتكاملة والكمبيوتر، وقد أصبح الكمبيوتر الذي ساهم كثيرا في زيادة معدل معالجة المعلومات و تحليلها الدافع الأول للوصول إلى عصر المعلومات.[1]

المطلب الثاني: مفهوم الإبداع والمصطلحات المشابهة له.

اختلط مفهوم الإبداع بمفاهيم أخرى تتقارب فيما بينها في المعنى من اختراع، اكتشاف، ابتكار، بحث وتطوير، تغيير. وسنحاول التطرق في هذا المطلب إلى تقديم مختلف التعاريف المقدمة للإبداع والمصطلحات المشابهة له والتمييز بينهما.

[1] برافين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي، مرجع سابق، ص22.

أولا– تعريف الإبداع: كثيرا ما يتم استعمال كلمة إبداع للدلالة على كل شيء جديد وفريد من نوعه، فضلا عن ذلك فإنه يشمل الأفكار البارعة والنيرة والفنون الرائعة. وهناك محاولات عديدة لتقديم تعريف لمفهوم الإبداع، وفيما يلي أهم التعاريف التي تناولت الإبداع:

لغة: نقول: أبدعت الشيء أي أنشأته على غير مثال سابق[1]، وهو ما يعني الإتيان بشيء غير مألوف بما في ذلك النظر إلى الأشياء بطريقة غير مألوفة.

والمبدع هو: المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد.

أما **اصطلاحا:** فيختلف تعريف الإبداع باختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين وذلك بالنظر لعاملين هامين، **أولهما:** اختلاف مدارس الكتاب الفكرية، **وثانيهما:** هو وجود نوع من التداخل بين مفهوم الإبداع والمصطلحات ذات العلاقة به. فالإبداع في حقيقته هو لله وحده فقط، أما البشر فكل ما تعمله عقولنا هو تجميع لأمور نعرفها مسبقا لنشكل منها أمرا جديدا اصطلحنا أن نسميه إبداعا.

فعادة ينسب مصطلح الإبداع إلى الاقتصادي النمساوي Joseph Schumpeter منذ سنة 1912 الذي يعد المنظر الأول للإبداع حيث عرفه بأنه: "النتيجة الناجمة من إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذلك التغيير في جميع مكونات المنتوج أو في كيفية تصميمه".[2] فقد عرفه Joseph Schumpeter سنة 1934 بأنه: "إدماج مصدر جديد بالنسبة للمؤسسة في سلعة معروضة في السوق".[3]

وفي سنة 1942 وصف الإبداع على أنه: " الهدم الابتكاري الذي يثار دوما من داخل البنية الاقتصادية وذلك بهدم دائم للعناصر القديمة والخلق المستمر للعناصر الجديدة".[4]

أما القاموس الكبير روبرت في سنة 1970 فقد عرف الإبداع بأنه: "إدخال في شيء قائم بحد ذاته، شيئا جديدا غير معروف".[5]

وعرفت منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الإبداع بأنه: " مجموع الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح وتطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام التجاري لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة أو إدخال طريقة جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير".[6]

---

[1] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، "**مبادئ الإبداع**"، ط2، إصدار شركة الإبداع الخليجي، الكويت، 2002، ص15.

[2] Jean Lach man «**Le financement des stratégies de l'innovation** », Economica ,1993. p : 22.

[3] Florence Durieux, **« Management de l'innovation , une approche évolutionniste »,** Vuibert édition, paris, France, mars 2000, p5.

[4] Christian Marbach , « **regard sur le PME** », OSEO service , paris, France, mai 2006. disponible sur : www.oseo.fr/war/oseo/original/application/203490615_Cef2_a585097731aada_8b145.pdf, date de consultation 08.12.2013, p23

[5] André-jean Rigny, **« structure et capacité d'innovation** », édition Homme et technique, France ,1973, p 29.

[6] علي فلاح الزغبي، **العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن)**"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد10، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 165.

كما عرفه بيتر دريكر على أنه: "تغيير في ناتج الموارد، وتغيير في القيمة والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك".[1]

و يعرف الإبداع بأنه: "إدخال شيء جديد أو مختلف في النشاط الاقتصادي، ويتمثل هذا الشيء الجديد في منتجات جديدة، تجهيزات جديدة، طرق صنع جديدة، خدمات جديدة، كيفيات اتصال جديدة أو أشكال تنظيم جديدة".[2]

ويتفق معه التعريف الآتي: "الإبداع هو وضع في السوق لمنتج جديد أو منتج يحوي خصائص جديدة، وهو أيضا إدخال طريقة إنتاج جديدة أو تنظيم جديد في المؤسسة".[3]

كما عرف الإبداع بأنه: "تقديم فكرة جديدة غير موجودة سابقا أو إحداث تغييرات وتحسينات على الأفكار السابقة، وتقديم هذه الأفكار بشكل متطور".[4]

كما يعرف الإبداع أيضا بأنه: "القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير و تكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو أخرى".[5]

كما يعرف الإبداع أيضا على أنه: "أي فكرة، تطبيق أو عمل مادي المنظور إليه كجديد من طرف وحدة التحليل التي تتبناه" ويعرفه van de van بأنه: "تطوير وتحقيق أفكار جديدة من طرف الأفراد الذين يتعاملون مع الآخرين في نطاق تأسيس معين وفترة معينة".[6]

ويعرف الإبداع أيضا بأنه: "مزيج من القدرات والاستعدادات الشخصية التي إذا ما وجدت في بيئة مناسبة يمكن أن ترقى بالعمليات العقلية لتؤدي إلى إنتاجيات جديدة وأصلية سواء بالنسبة لخبرات الفرد السابقة أو خبرات المؤسسة ".[7]

ويمكن تعريف الإبداع بصورة دقيقة بأنه: "تلك العملية التي تتعلق بالمستجدات الإيجابية والتي تخص المنتجات بمختلف أنواعها، وكذلك أساليب الإنتاج، وبتعبير آخر يقوم الإبداع على تحسين الإنتاج وأساليب التنظيم".[8]

وهناك من يعرف الإبداع على أنه: "تبني فكرة جديدة موجودة".[9]

---

[1] بيتر دريكر، ترجمة حسين عبد الفتاح، "**التجديد والمقاولة: ترجمة ممارسات ومبادئ**"، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1988، ص 18.

[2] Paul Champsaur, « **l'innovation dans les entreprise** », institut nationale de la statistique et des études économiques, statistique publique N°67, décembre 2002, p5 .

[3] Bertrand Durieux , «**l'innovation créatrice** », Economica, France, 2002,p3.

[4] علي فلاح الزغبي، " مرجع سابق،ص165.

[5] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، "**مبادئ الإبداع**"، مرجع سابق، ص 18.

[6] كمال آيت زيان ، حورية آيت زيان ، "**تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول الريادة والإبداع، جامعة فيلاديليفيا، يوم15-16 مارس 2005، الأردن، ص7. [على الخط]، متاح على: http://www.philadelphia.edu.jo/arabic/adfin/research/1.pdf.

[7] عمر عزاوي، محمد عجيلة ، "**الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08و09 مارس 2005، ص478.

[8] نصر جورج هرمز عفان، "**الشخصية المبدعة** "، ط1،دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2003،ص12.

[9] محمد الصيرفي، " **سلسلة التدريب الإداري:إدارة الأفكار**"، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع"، الإسكندرية، 2008، ص16.

والإبداع بمفهومه العام هو: "كل خروج عن العادي أو الروتين، أي كل شيء جديد مهما كانت بساطته، فائدته، وتأثيراته على الحياة بصفة عامة".[1]

وما تجب الإشارة إليه أن الإبداع ليس هبة منحت لمجموعة قليلة مختارة من الأفراد، فكل فرد يولد وبداخله طاقة إبداعية هائلة.

ومن هنا يمكن القول أن الإبداع هو: "كل الأعمال التي يقوم بها الأفراد والمؤسسات بطريقة مباشرة أو غير مباشرة للحصول على نتائج إيجابية في كافة الميادين".[2]

كما أنه عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية والموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذي قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمفهومه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج.[3]

ويعرفه ألكسندر روشكا بأنه: "القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكثيف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة، أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو بأخرى. كما انه عبارة عن الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية أو الموضوعية، التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد وأصيل ذو قيمة من الفرد والجماعة، والإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار والمشكلات والمناهج".[4]

أما التعريف الشامل لمفهوم الإبداع فهو: "الإبداع هو ظاهرة إنسانية لم تخلق من جهد فردي، بل هو حصيلة جهد متميز ومثابرة بالتفاعل مع الآخرين، وهو لا يقتصر على ولادة فكرة جديدة أو تقديم نصيحة أو تطوير لسوق جديدة، بل هو حصيلة كل هذه المعطيات".[5]

مما سبق نستنتج أن الإبداع هو الخروج عن المألوف وكل ما هو جديد على الإطلاق أو تجديد القديم من أجل حل المشاكل والمواقف التي تواجه الأفراد والمؤسسات سواء كان فكرة أو سلوكا أو منتج جديد أو أسلوب عمل جديد يترتب عليه التغيير في بيئة المؤسسة.

ويمكن تلخيص مفهوم الإبداع كما يوضحه الشكل الآتي:

---

[1] سعيد محمد أوكيل، **"وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية"**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص112

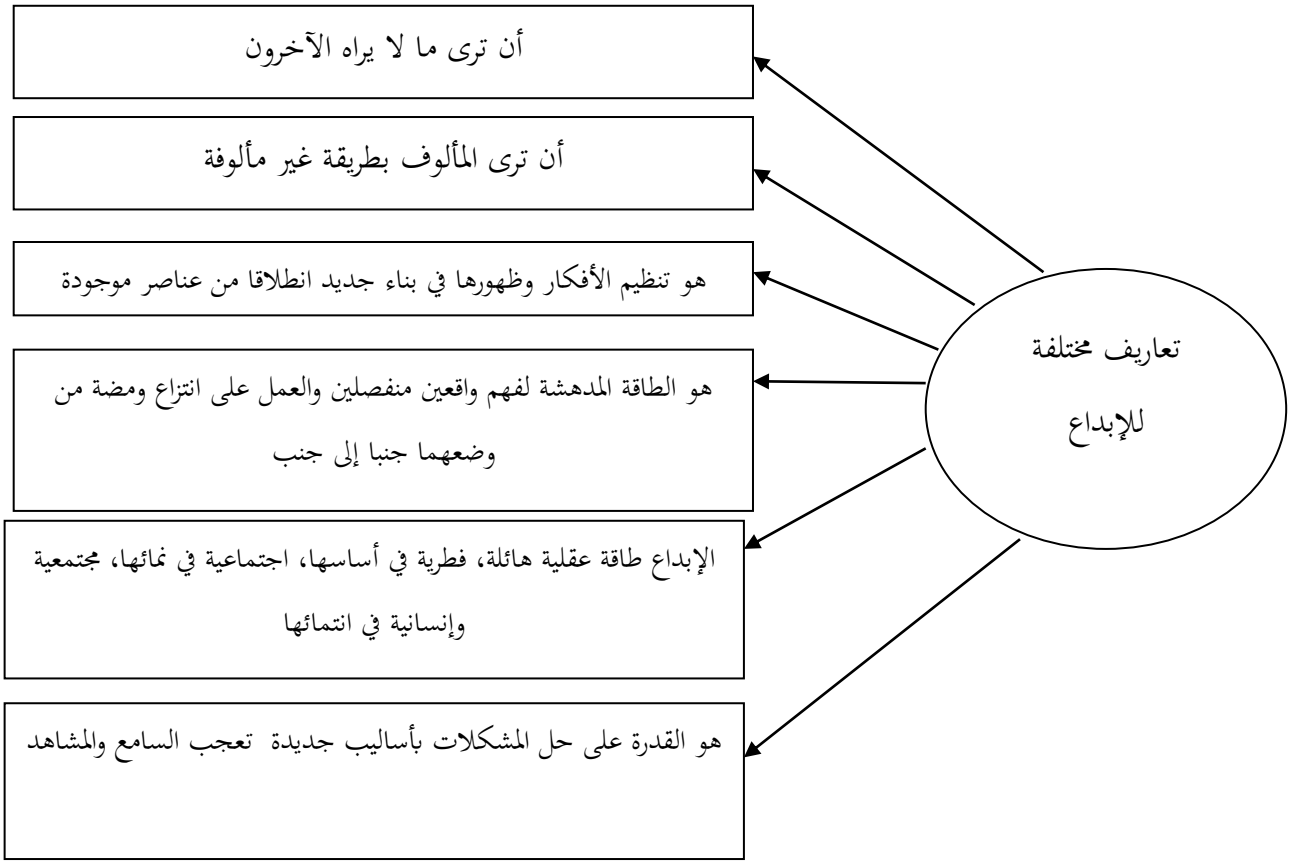
[2] عطية خلف الموسوي، " **تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات المؤسسة–دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية"**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009، ص 62.

[3] هواري معراج، خليل عبد الرزاق، "**الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري: دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية"**، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد6، ص68.

[4] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، "**مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات"**، ط3، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2013، ص16.

[5] مؤيد عبد الحسين الفضل، "**الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية"**، ط1، إثراء للنشر والتوزيع ، جامعة الكوفة، العراق، 2009، ص 13.

الشكل رقم (2-1): تعاريف مختلفة للإبداع.



المصدر: طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني،" **مبادئ الإبداع:كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، ط3، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2013، ص15 .

و ما تجدر الإشارة إليه أنه يجب التمييز أساسا بين إبداع منتج جديد وإبداع طريقة فنية جديدة للإنتاج، إذ تفيد هذه التفرقة في تحديد الدور الذي يلعبه كل منهما في الميدان الاقتصادي من جهة، والعلاقة بينهما من جهة أخرى. ففيما يخص الأدوار فهي جد مختلفة، إذ أن الإبداع في المنتج يعني إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لتلبية بعض الرغبات أو إشباع بعض الحاجيات بكيفية أحسن، بينما الهدف من الإبداع في الأسلوب الفني في الإنتاج فهو تحسين أدائه من الناحيتين الفنية والاقتصادية في آن واحد، مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية، أو كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة وبالتالي طبعا تحقيق الأرباح.

من حيث العلاقة بين الإبداع في المنتج والإبداع في أسلوب الإنتاج فإنها تختلف حسب طبيعة المنتَج، ففي حالة المنتجات الصناعية، فإنه كلما جرى تغيير في تلك المنتجات كلما استلزم ذلك تغييرا في الطريقة التي تنتجها. أما في حالة المنتجات الاستهلاكية فإن العلاقة ليست ضرورية، لأنه مثلا لو تم استبدال مادة أو عنصر من عناصر المنتَج فلا يستدعي ذلك حتما تغيير التجهيزات والأسلوب الفني.[1] وعليه فالإبداع عملية من عدة خطوات وليس خطوة واحدة، ولابد فيه من

[1] عمر عزاوي، عجيلة محمد، مرجع سابق، ص 479.

الجديد، أما التقليد فلا يسمى إبداعا، ولا يكفي التفكير بأمر جديد فهذا يسمى التفكير الإبداعي أو الابتكاري، وعندما يتم تنفيذه يسمى إبداعا. فالإبداع إذن عملية الإتيان بجديد.

كما تجدر الإشارة إلى التفريق بين مفهوم الإبداع ومفهوم السلوك الإبداعي، حيث يعتبر السلوك الإبداعي ذلك السلوك أو التصرف المميز الذي يمارسه العامل أو المجموعة في موقع العمل وليس بالضرورة أن ينتج عنه ناتج أو خدمات أو سلع جديدة، حيث انه سلوك يسبق الإبداع في صيغته النهائية، وقد يكون هذا السلوك إبداعا في حد ذاته عندما يمارسه العامل الاول مرة في المؤسسة، ومن هنا يظهر أن السلوك الإبداعي يسبق العملية الإبداعية بحد ذاتها، والمتمثلة في تطوير شيء جديد غير أنه يعمل على تمهيد الطريق للعملية الإبداعية.[1]

ثانيا– تقديم المصطلحات المشابهة لمفهوم الإبداع والتمييز بينها.

تعددت المصطلحات المشابهة لمفهوم الإبداع ومنها: الاختراع، الابتكار، البحث والتطوير، التغيير، التجديد والاكتشاف، وسيتم التطرق لكل من هذه المصطلحات والتمييز بينها وبين الإبداع كما يأتي:

1- **الاختراع: L'invention** كثيرا ما يرتبط استخدام مصطلحي الابتكار والاختراع كمترادفين بالتكنولوجيا، وذلك بوصفهما التوصل إلى فكرة جديدة ومن ثم إلى منتج جديد.

بينما يرى البعض الآخر أنه يجب التفريق بينهما، حيث يعرف أوكيل سعيد الاختراع على أنه: "كل جديد في المعلومات العلمية"، ويرى بأن "الاختراع يمكن أن يكونا نظريا في شكل قاعدة أو قانون علمي أو يكون تطبيقا في شكل طريقة حل أو معالجة مشكل معين".[2]

أما خليل حسن الشماع فإنه يعرف الاختراع بأنه: "إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، و يسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية".[3]

من خلال هذا التعريف نستنتج أن الاختراع يجب أن يكون ملبيا لحاجة إنسانية، إذ كانت الحاجة وراء العديد من الاختراعات التي شهدتها البشرية، لكن مع بداية القرن العشرين أصبحت الرغبة هي أم الاختراع، فالمؤسسات لم تعد تنتظر الحاجة لتقوم بالاختراع.

ومن جهة أخرى نجد أن التعريف أهمل جانبا مهما وهو أن الاختراع يقوم على أساس خلفية تكنولوجية. حيث يعرف الاختراع بأنه: "التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر على المؤسسات".

وقد فرق Yves بينهم حيث يرى أن: "الاختراع هو كشف أو اكتشاف علمي يسمح بتنمية المعرفة الإنسانية، بينما الابتكار هو مدخل أساسي للتجديد".[4]

---

[1] إبراهيم احمد عواد أبو جامع، "**الثقافة التنظيمية والإبداع الإدراكي في وزارة التربية والتعليم الأردنية**"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن،2008، ص41.

[2] محمد سعيد أوكيل، مرجع سابق، ص 112.

[3] خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، " **نظرية المؤسسة**"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ، عمان، الأردن، 2000، ص421.

[4] Yves Chirouze, « **le marketing: de l'étude de marche au lancement d'un produit nouveau** » ,T1 ,4eme ed.chotard et associes, 1991. pp126-127.

وهناك من يرى بأن: "الابتكار هو القدرة على الاختراع"، بمعنى أنه لا يمكن أن يكون هناك ابتكار بدون اختراع.[1] وبهذا فالإبداع والاختراع مصطلحان مختلفان لكن بينهما علاقة[2]، فالاختراع يشير إلى التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا.[3] والتي يترتب على تطبيقها الحصول على شيء جديد يعد تقدما إلى الأمام، والاختراع يظل حبرا على ورق ما لم يتم الاستفادة منه عمليا.

و منه يتضح لنا جليا الفرق بين الإبداع والاختراع الذي يتمثل في أن الاختراع هو تحقيق المصدر الجديد بالنسبة للمؤسسة، بينما الإبداع هو إدماج لهذا المصدر الجديد في سلعة معروضة في السوق.[4] وهذا ما يعني أن الإبداع هو تطبيق الاختراع.

بالإضافة إلى وجود فرق آخر يتمثل في نوع التأثيرات، حيث أن الاختراع يعمل على التأثيرات التقنية في توليد الفكرة الجديدة، وتكون الموارد الملموسة أقل أهمية في ضمان تحقيقه. أما الإبداع فإنه يحقق التأثيرات الاقتصادية وتكون الموارد الملموسة أكثر أهمية في نقل الفكرة إلى المنتج الجديد.[5]

2- **الابتكار**:(**la créativité**) اهتم كتاب الإدارة خلال السنوات الأخيرة بمفهوم الابتكار، ولاشك أن هذا الاهتمام يعود إلى أهمية موضوع الابتكار، لكونه ظاهرة معقدة المضامين ومتعددة الأبعاد تمس جميع الميادين، وكما يقول الكسندر روشكا: "إن الابتكار عملية معقدة جدا، ذات وجوه وأبعاد متعددة".[6]

غالبا ما تتم الأدبيات على أن مصطلح الابتكار والإبداع لهما نفس المعنى، إلا أن بعض الكتاب المتخصصين يميلون إلى التفريق بين المصطلحين، فالابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزبائنها.

وقد ذكر (**القريوتي**) أن مفاهيم الإبداع والابتكار تستعمل كمترادفات وتعني جميعا الإتيان بشيء جديد غير مألوف، حيث اعتبر أنهما يشيران إلى الشيء ذاته، ويؤيده في ذلك طارق السويدان وأكرم العدلوني أن الابتكار له نفس معنى الإبداع.[7]

ومنهم من يرى أن هناك علاقة تربط بين المفهومين، حيث أن الإبداع يتناول الجانب النظري والابتكار الجانب التطبيقي، إذ يرى Cumming بأن الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، بينما الابتكار هو الذي يعمل على تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات وغيرها.[8]

---

[1] Jean Jacques Lambin, « le **marketing stratégique, Science édition »** 2 éme édition,Paris, France, , 1993, p20.

[2] Claire Féliers, **« un aperçu informel sur l'innovation et sur l'invention singulières** », IUFM Nord, centre d'Arras , recherche n°40, France, 2004, disponible sur : http://revue.recherche.free/iso_album234-247_feliers_2_pdf

[3] نجم عبود نجم، "**إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**"، مرجع سابق، ص17.

[4] Florence Durieux, loc.op cit

[5] نجم عبود نجم،"**إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**"، مرجع سابق، ص 17.

[6] مدحت أبو النصر، "**تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة**"، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004، ص 74.

[7] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني ، "**مبادئ الإبداع**"، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2009، ص18.

[8] عاكف لطفي خصاونة، "**إدارة الإبداع والابتكار في مؤسسات الأعمال**"، ط1، دار الحاصد للنشر والتوزيع، عمان،2011، ص37.

ولذلك هناك من يعرف العلاقة بين الإبداع والابتكار، بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار، وفي هذا الإطار نجد أن أمبيل عرف العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن: "كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، الإبداع عن طريق الأفراد والفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار، الأول ضروري لكن شرط غير كاف".[1]

وهذا يعني أن هناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار، أي أن وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفكار مبتكرين وفرق عمل، حيث أن أساس عملية الابتكار ووجودهم ضروري للابتكار لكن غير كاف، مما يدل على أن هناك أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر، كما يشير هذا التعريف إلى أن الإنسان هو أساس الابتكار. وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو تحويل الفكرة إلى منتج. بينما الابتكار عملية خلاقة تؤدي إلى إنتاج أفكار جديدة وغير مألوفة من قبل الفرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يعملون معا. و عند إجراء مقارنة بسيطة بين مفهوم الابتكار والمفهوم السابق للإبداع يتضح لنا جليا الفرق المتمثل أساسا في أن الابتكار هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة، في حين أن الإبداع هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج.[2]

إذن الابتكار يمثل تقديم وإنتاج أفكار جديدة بينما الإبداع هو وضع هذه الأفكار حيز التنفيذ، ويمكن تلخيص الفرق بين الابتكار والإبداع في الجدول الآتي:

الجدول رقم(2-2): الفرق بين الابتكار والإبداع.

	الابتكار	الإبداع
التحضير	فرديا	جماعيا
طريقة العمل	جماعيا	فرديا
السيرورة	غير مستمرة وفتراتية	مستمرة وطويلة
التأثير	غير مقاس، محتمل	مقاس ومؤكد
التكوين	التعليم والتمهين على الطرق الابتكارية	استعمال الوسائل الإستراتيجية
نوع الاجتماعات	عاصفة الأفكار	تسيير المشاريع
أنواع التفكير	متباعدة	متقاربة
دور المستشارين		عمل تطبيقي
النتائج	عمل تفكيري نظام جديد	جديد في النظام

Source: LUC brabandere, « **Le management des idées** », Dunod, 2édition,2002, p100

و يرى أغلب الكتاب والباحثين أن **هناك فرق بين الإبداع والابتكار**، وفيما يلي أهم هذه الآراء:

[1] Amabile.T .M , " **Creativity in context** , **westview Press**", New York ,1996, pp1154-1155.

[2] نجم عبود نجم، "**إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة** "،مرجع سابق، ص 18

- يرى Becker et Whisler سنة 1967 أن الإبداع هو عملية تتبع الابتكار وبالتالي ينبغي عدم الخلط بينهما، حيث أن الإبداع هو أول استخدام للابتكار، كما أن الابتكار هو عمل فردي بينما الإبداع هو عمل جماعي يتطلب تعاون مجموعة من الأفراد.[1]
- يرىDurieux 2000 أن مصطلح الابتكار يشير إلى العمل من أجل إيجاد شيء جديد، حيث يعتبره تحقيق مورد جديد للمؤسسة، في حين يعتبر الإبداع هو تحقيق التكامل بين هذه الموارد الجديدة وتسويقها بشكل جيد.[2]

إذن الابتكار عبارة عن أفكار تتصف بالحداثة وهي مفيدة ومتصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعرفية في أشكال فريدة، أو يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة.[3]

أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة الجديدة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة تقدمها المؤسسة لزبائنها أو المتعاملين معها.[4]

وعموما في مجال التمييز بين الإبداع والابتكار قدم المتخصصين في الفكر الإداري المفاهيم الآتية:

إن الابتكار هو التفكير المستحدث و ظهور الأفكار الملائمة وهو أيضا القابلية على جلب شيء جديد إلى أرض الواقع. في حين أن الإبداع هو تنفيذ لهذه الأفكار في أي تكوين إداري أو تنظيمي أي تحويلها من حالتها الواقعية في هيئة منتوج جديد أو خدمة جديدة أو عملية جديدة، والتي من شأنها أن تؤدي إلى النمو وزيادة سرعة التنمية وتوليد الأرباح.[5]

3- **البحث والتطوير**: : ينتج البحث الابتكار أو الاختراع وهذا الأخير يحدث فيما بعد الإبداع، على هذا الأساس تقوية الإبداع يمر أساسا بزيادة في البحث، ولكن الإبداع والبحث والتطوير مفهومين مختلفين، فالبحث مهمة العلميين أما الإبداع مهمة المقاولين ولجميع العمال على كل المستويات الهرمية حتى العامل البسيط منهم يمكن أن يشارك في الإبداع.[6]

يعرف البحث على أنه: "كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول أو مجموع نشاطات البحث التي تهدف إلى اكتشاف معارف جديدة يمكنها أن تترجم إلى منتجات، طرائق جديدة تجاريا نافعة".[7]

أي أن البحث يقوم بتحويل المعرفة إلى تطبيق(تكنولوجيا، تصور، إنجاز نماذج لمنتجات وأساليب إنتاج جديدة)، ومجال هذا البحث المخابر ومراكز البحوث في المؤسسات، وهو يعكس العمل المنظم والذي يهدف إلى البحث عن المعارف الداخلية أو الخارجية للمؤسسة، وما يمكن تقييمه وجعله بواسطة سيرورة منتظمة لإيجاد حلول تقنية لمشكل

[1] Simon Alcouffe, « **La Diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de Gestion »**, thèse de doctorat non publié, école des hautes études commerciales, France, 2004, P:30.

[2] Simon Alcouffe, op cit,p30.

[3] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، "**إدارة الإبداع والابتكار**"، ط1،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص22.

[4] فؤاد نجيب الشيخ، "**ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن**"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2004، ص279.

[5] مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 14.

[6] Robert Boyer et Michel Didier, **« Innovation et croissance »**, la documentation française, 1998, p16.

[7] Rabah bettahar , « **l'analyse des forces et des faiblesses de l'innovation technologique** », revue : Administration et management , revue de l'école supérieure d'administration et de gestion , N02, 1er semestre, 1996, p79.

مطروح أو لفرضية يجب استغلالها وبذلك فهو مهمة الباحثين ذو المستويات العالية علميا. بعد البحث يأتي التطوير والذي يخص الاستثمار الأساسي لأجل محاولة وضع حيز التنفيذ ابتكار، اكتشاف أو تطبيق جديد (طريقة أو منتوج) عن طريق:[1]

- اختبار و إعطاء شكل لنتائج الباحثين؛
- تفحص الفرضيات وجمع المعطيات خاصة التقنية من أجل إعادة طرح الفرضيات؛
- خصوصيات المنتوج، خطة التطبيق هيكليا وطريقة إنتاجها.

ويأتي التطوير عامة بعد نهاية البحث أي المنتجات تكون محمية ببراءات اختراعية أو إبداعية.

4- **البحث العلمي الأساسي**: **La recherche scientifique fondamentale**

هو كل مجهود فكري يرمي إلى إنتاج وإضافة معلومات نظرية وعلمية إلى حجم المعلومات المتواجدة حول أساس الظواهر دون استعمال معين.[2] فالهدف في هذه الحالة ليس حل مشكل معين بقدر ما هو المزيد من المعرفة العلمية. وفي حالة القيام بالبحث العلمي لغرض معالجة مشكل ما يطلق عليه البحث الموجه.

5- البحث التطبيقي: يقصد به كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صور أساليب، طرق إنتاج ومنتجات مادية استهلاكية أو استثمارية. تباشر مثل هذه النشاطات إما في المخابر الجامعية أو في مراكز البحث التطبيقي أو في المؤسسات الصناعية مهما كان حجمها.[3]

6- **الإبداع والتغيير**: في كثير من الكتب التي تتناول الإبداع يظهر التغيير، خاصة التنظيمي منه كأحد أشكال الإبداع، لكن لابد من التمييز بينهما، فالتغيير التنظيمي يعني التغيرات الإدارية المخططة بشكل رسمي وتمس المؤسسة ككل أو بعض أقسامها.

7- **الإبداع والتجديد**: هناك من يميز بين الإبداع والتجديد بكون الإبداع هو الجهد المبذول من أجل التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة، أما التجديد فمفهومه أشمل ويتعدى حدود إنتاج الفكرة إلى التجسيد الميداني لها، فالتجديد عملية شاملة تبدأ بظهور الفكرة المبدعة وتنتهي بتجسيدها ميدانيا بإنتاج شيء جديد.[4]

وعلى الرغم من تمييز البعض من الباحثين بين الإبداع والتجديد والابتكار، إلا أنها تشير إلى نفس المعنى بخلاف الاختراع والذي يتوقف عند الإتيان بالفكرة أو الشيء.

---

[1] Ibid, p79.

[2] محمد سعيد أوكيل، "**وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**"، مرجع سابق، ص112.

[3] محمد سعيد أوكيل، " **وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**"، مرجع سابق، ص113.

[4] أحمد لعماري، "**التجديد وفرص اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9 و10 مارس 2004.

8- **الاكتشاف**: **La Découverte** وهو الفعل الذي يؤدي إلى معرفة ظاهرة طبيعية حتى تلك اللحظة لم تكن معروفة، بمعنى الكشف عن شيء كان موجود من قبل لكن غير معروف، مثل اكتشاف أمريكا سنة 1492 فأمريكا كانت موجودة من قبل لكنها لم تكن معروفة.[1]

9- **الذكاء والموهبة**: الذكاء هو قدرة عقلية أو مجموعة قدرات تمكن الفرد من التعلم، واكتساب المعرفة واستخدامها وحل المشكلات واتخاذ القرارات، والتكيف مع البيئة والآخرين. أما الموهبة فهي قدرة فطرية أو استعداد موروث في مجال أو أكثر من المجالات العقلية والإبداعية والفنية والرياضية والاجتماعية والإنسانية، وتحتاج إلى الكشف والرعاية لتبلغ أقصى حد ممكن.[2]

وهناك من يرى أن للإبداع علاقة بالموهبة: فكثرة التداخل والترادف بين مصطلحات "الموهبة" و"العبقرية" و"التفوق" و"الإبداع" و"الابتكار" في غالب الدراسات التي تناولت موضوع التفوق العقلي، ويرجع السبب في رأي الدكتور حامد الفقي إلى استناد تلك الدراسات إلى محكمات متعددة من أهمهما مستوى الذكاء والتفوق بمعناه العام. فالموهبة إمكانية فسيولوجية دماغية موجودة لدى جميع الأطفال الأسوياء بدرجات متفاوتة نسبيا، وفي مجالات متعددة، أما لفظ "موهوب" فهو يطلق على القسم العالي جدا من مجموعة المتفوقين الذين وهبوا الذكاء الممتاز، كما يبدون سمات معينة تجعلنا نعقد عليهم الآمال في الإسهام بنصيب وافر وعميق في جيلهم، وتجدر الإشارة إلى أن اختبارات "الإبداع" تختلف اختلافا كبيرا عن اختبارات الذكاء. وهناك من اعتبر الموهبة قدرة عقلية خاصة، واختلف هؤلاء في تحديد النسبة المئوية للموهوبين، كما فضل هؤلاء استخدام مصطلح موهبة في مجال القدرات الخاصة فقط، فالموهوبون متفوقون، ويمكن أن يكون التفوق عقليا أو غير عقلي، وقد يكون التفوق العقلي ذكاءا عاما أو قدرة خاصة، وقد يكون ابتكارا علميا أو فنيا، وقد يكون التفوق غير العقلي جسميا أو حركيا أو نحو ذلك من المهارات.[3]

10-علاقة الإبداع بالبحث والتطوير: البحث والتطوير هو عبارة عن كل المجهودات المتضمنة تحويل المعارف المصادق عليها إلى حلول فنية في صورة أساليب أو طرق إنتاج ومنتجات مادية واستهلاكية أو استثمارية، تباشر مثل هذه النشاطات غما في مخابر الجامعات أو مراكز البحث التطبيقي وفي المؤسسات الصناعية دون اعتبار خاص لحجمها.

---

[1] André-jean Rigny, « **structure de l'entreprise et capacité d'innovation** », édition homme et technique , France, 1973, p30.

[2] انجود شحادة بلواني، "**دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديرها**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008، ص16.

[3] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، "**مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، مرجع سابق، ص53.

ويعتبر الإبداع ثمرة البحث والتطوير وهذا الأخير مفهومه أوسع وليس بالضرورة أن يؤدي إلى الإبداع، فالبحث والتطوير يؤدي إلى إيجاد معرفة جديدة تشكل إبداعا، لذلك فالدراسات التي يقوم بها الباحثون في المؤسسات تعتمد على البحث والتطوير الذي يعتبر أحد المعايير المعبرة عن الإبداع".[1]

ثالثا– المزيج الإبداعي: يذكر روس موني Ross Mooney أن هناك أربعة جوانب رئيسية يتكون منها المزيج الإبداعي وهي كما يلي:

1- **البيئة الإبداعية: innovation environnement** : البيئة هي مجموعة القيود أو المواقف والظروف التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة على مستوى كفاءة الإدارة، ويمكن أن تكون هذه البيئة طبيعية أو نموذجية يتم تصميمها بحيث توفر أفضل الظروف إثارة القدرة على التفكير الإبداعي، وقد برهنت الحقائق أن الإبداع التنظيمي ينتج عن الإدارة الواعية لثقافة المؤسسة.

2- **الشخص المبدع: innovate person** : يمكن التعرف على الأشخاص المبدعين من خلال دراسة المتغيرات الشخصية والفروق الفردية في المجال المعرفي، ويتناول وصف الشخص المبدع عادة ثلاث مجالات رئيسية وهي: الخصائص المعرفية، الخصائص الشخصية(الدافعية) والخصائص التطورية مع زيادة القدرة على استخدام الجانب الأيمن من المخ لزيادة استخدام الحدس والبديهة، إضافة إلى إطلاق طاقاته الكامنة للخروج من القيود المعوقة لقدراته الإبداعية.[2]

3- **العملية الإبداعية: innovate process**: تتركز العملية الإبداعية على الجوانب المتعلقة بعملية حل المشكلات وأنماط التفكير وأنساق معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع، أي عملية تحسس للمشكلات والوعي بها وبمواطن الضعف والفجوات والتنافر والنقص فيها، وصياغة فرضيات جديدة والبحث عن حلول وتعديل الفرضيات وإعادة صياغتها وإعلان النتائج.[3]

4- **المنتج الإبداعي: innovate product**: يعتبر المنتج دم الحياة الذي يحافظ على حيوية وتجدد المؤسسات، ويعبر عن قدراتها الإنتاجية والتسويقية والإبداعية، وهذا ما يجعل المنتج أكثر من شيء يمكن إنتاجه، لأنه يرتبط بقدرات مهمة أخرى لا تقل أهمية عن القدرة على إنتاجه، حيث يعرف كوتلر المنتج الإبداعي بأنه: "أي شيء يقدم إلى السوق لإشباع حاجة أو رغبة والمنتج في المؤسسات يعتبر عملية واسعة ومعقدة ابتداء من عملية البحث عن

[1] لزهر العابد، "**إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**"، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2013، ص133.

[2] عثمان بوزيان ، "**اقتصاد المعرفة وإدارة الأفكار الذكية والإبداع**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تلمسان، 2010، ص 184

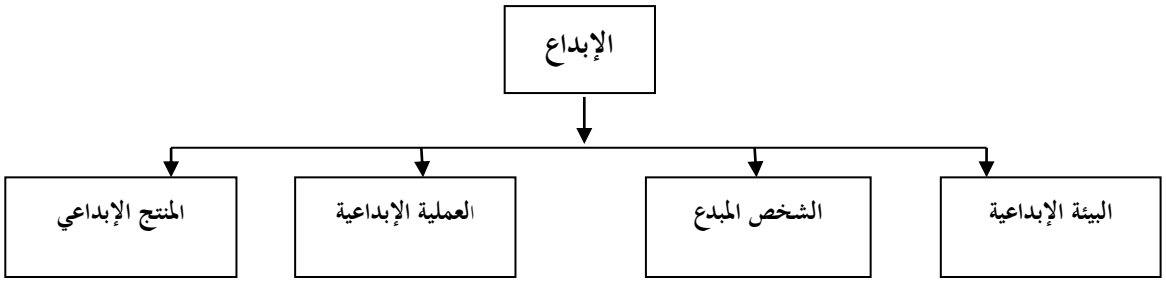
[3] عثمان بوزيان مرجع سابق، ص 184.

فكرة جديدة لمنتج جديد وتصميم شكله وخصائصه ونماذجه التجريبية الأولى وصولا إلى إنتاجه وتسويقه ومتابعة تطويره في دورة حياته في السوق وحتى تدهوره وخروجه منه ليحل محله منتج آخر".[1]

وما تجب الإشارة إليه أن المنتج الإبداعي لا يمكن تحقيقه إلا في وجود الأركان الثلاثة الأخرى، لأن عدم توفير البيئة الملائمة كالبيئة الثقافية والتنظيمية وغيرها، وكذا إهمال تطوير مستويات الإبداع لدى أفراد المؤسسة، وعدم الاهتمام بالتدريب وتعليم كيفيات إنجاز العمليات الإبداعية لا يمكن المؤسسة من التكيف مع تحديات بيئتها الداخلية والخارجية، وما يفرض عليها من منافسة، حيث تتنافس المؤسسات من أجل أن تكون سباقة في طرح منتجات وسلع جديدة تمكنها من اكتساب مزايا تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها.

والشكل الآتي يوضح المزيج الإبداعي:

الشكل رقم(2-2): المزيج الإبداعي (الإبداع مفهوم متعدد الأبعاد).



المصدر:محمد خضر عبد المختار، إنجي صلاح فريد عدوي، "**التفكير النمطي والإبداعي**"، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث للنشر، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2011، [على الخط]، متاح على: http://www.capscu.eng.edu.eg، ص 14.

يوضح الشكل أعلاه المزيج الإبداعي والذي يشمل الشخص المبدع، المنتج الإبداعي، العملية الإبداعية والمنتج الإبداعي.

المطلب الثالث: أهمية وخصائص الإبداع وأسباب تبني المؤسسة له.

أصبحت إبداعية المؤسسة اليوم واحدة من المعايير المتعددة التي تعتمد عليها لقياس وتقييم أدائها، لذا أضحى الإبداع من العوامل المهمة والرئيسية لضمان النجاح طويل الأمد لجميع المؤسسات، وسنحاول التطرق في هذا المطلب إلى أهمية وخصائص الإبداع وأسباب تبني المؤسسة له.

أولا- أهمية الإبداع: يكتسب الإبداع أهمية كبيرة والتي تتمثل في:

- إن الإبداع هو أحد وسائل بناء و نمو المؤسسات وكذلك مواجهة مشكلات وتحديات المستقبل والاستجابة لمنافسة المؤسسات الأخرى؛[1]

[1] نجم عبود نجم، "**إدارة الابتكار: المفاهيم والتجارب الحديثة**" ، مرجع سابق، 2003، ص254.

- إن الإبداع ينشط ويعزز أداء المؤسسة بشكل عام يضمن لها النجاح ويمكن أن تكون قائدة السوق؛[2]
- يكشف الإبداع عن طرق جديدة تساهم في خفض التكاليف الإجمالية للمؤسسة وللعمليات بصورة خاصة؛[3]
- تطوير إنتاج سلع وخدمات جديدة بما يلبي حاجة المستهلكين؛
- تحقق الأفكار الإبداعية التي يتقدم بها العاملون في المؤسسة بما يحقق فوائد ومنافع للمبدعين أنفسهم من خلال المكافآت التي يحصلون عليها من المؤسسات المستفيدة من أفكارهم الإبداعية.[4]
- يعد الإبداع الأداة الأكثر قوة التي تجلب النجاح في إنتاج وتسويق السلع ذات الجودة الأفضل وتساعد على توفير فرص وأسواق جديدة.[5]

إن الإبداع له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، حيث يؤكد Ogilive & Jones على أهمية الإبداع في المؤسسة، خاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات وحل المشاكل، على اعتبار أن المنهج الإبداعي يقدم معلوما تعزز سلامة وقوة القرارات. ويرى بيتر دريكر أنه قد أجمع الباحثون والمفكرون على أهمية الإبداع للمؤسسات العامة والخاصة، وقد أكد بعضهم أنه يلزم بناء الإبداع من الآن فصاعدا داخل المؤسسات وأن الإدارة التي لا تعرف في هذه الفترة كيفية إدارة الإبداع فهي إدارة عقيمة غير متكافئة مع مهامها. وأن إدارة الإبداع ستصبح تحديا ستصبح تحديا مستمرا للإدارة العليا وتحديا لكفاءاتها.

وبذلك نجد أن المؤسسات بتعدد أهدافها وتنوع نشاطاتها تعد بحاجة إلى الإبداع كونه يساعدها في التغلب على المشكلات التي تواجهها خاصة في هذا العصر الذي يشهده الكثير من التغيرات والتحولات في كافة المجالات، والتي أوجدت الكثير من المشكلات والتي لا يمكن حلها بالطرق التقليدية بل يتم حلها في كثير من الأحيان باستخدام طرق إبداعية جديدة، ونذكر فيما يلي الفوائد التي يحققها الإبداع:

- إن الإبداع يساهم المؤسسة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعلها في وضع مستقر، حيث تكون لديها الاستعدادات لمواجهة التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.
- إن الإبداع يساعد المؤسسة على تطور وتحسين الخدمات بما يعود بالنفع على المؤسسة؛

---

[1] أميمة الدهان ، "**نظريات منظمات الأعمال**"، ط1،مطبعة الصفدي، عمان، الأردن، 1992، ص 187.

[2] السامرائي سلوى هاني عبد الجبار، "**الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه**"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1999، ص 33.

[3] مزهر عبد السادة و آخرون، "**العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع في المنشأة الصناعية**"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المؤتمر القطري الأول، جامعة بغداد، 2001، ص 222.

[4] موسى غانم فنجان، "**الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**"، مطبعة الراية، بغداد، 1995، ص112.

[5] برافين جوبتا، ترجمة د أحمد المغربي، مرجع سابق، ص139.

- إن الإبداع يمكن من الاستغلال الأمثل للموارد المالية للمؤسسة، عن طريق استخدام أساليب عملية تتواكب مع التطورات الحديثة، كما يساعد أيضا على حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتها عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة؛
- إن الإبداع يقلل من فرص ظهور ونمو المشكلات الإدارية خاصة في ظل التغيرات التي تشهدها البيئة الحالية، مما يزيد من حاجة المؤسسات إلى زيادة قدرتها التنافسية وتقديم خدماتها بشكل أفضل؛
- إن الإبداع يدفع المؤسسات للحصول على مراكز التميز والتقدم إذ أنه يزيد من تقدم المؤسسات، وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة؛
- يساعد الإبداع على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة؛
- إن المؤسسة على اختلاف مهامها وأنواعها وأحجامها، تواجه العديد من المشاكل التي تتطلب من قيادتها والعاملين فيها ضرورة التفكير في التقليل من الاعتماد على المنهج التقليدي في حل المشكلات ومحاولة توظيف المنهج الإبداعي في هذا الشأن.

كما يساهم الإبداع فيما يلي:[1]

- تحسين الخدمات الموجهة للمستهلكين من خلال تقديم منتجات جديدة ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية؛
- تنمية رأس المال البشري من خلال تدريبه و تأهيله على المعارف والقيام بعمليات البحث والتطوير؛
- تحسين أداء المؤسسات إما بالطلب على منتجاتها أو تخفيض تكاليفها؛
- يسمح الإبداع للمؤسسة من استهداف أسواق جديدة من خلال إطلاق منتجات جديدة هذا من أجل كسب حصص إضافية في هذه الأسواق وزيادة أرباحها، وكذا زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة؛
- تحسن صورة المؤسسة سواء في الداخل أو في الخارج من خلال تنوع وجودة منتجاتها والأساليب المستعملة في ذلك، مما يضمن لها النجاح على المدى المتوسط والبعيد.

لقد استجابت المؤسسات للحاجة إلى الإبداع بطرق مختلفة وبدرجات متفاوتة من الاهتمام والعناية، فهناك من تبنى سياسات شاملة للإبداع إلى مستوى الأفراد والجماعة والمؤسسة. وقيام بعض المؤسسات بإنشاء وحدات تنظيمية خاصة لتطوير الإبداع وتنمية وحدات البحث والتطوير. كما قامت مؤسسات عديدة بتدريب الأفراد والجماعات فيها على السلوك والتفكير الإبداعي، وأخذت المؤسسات تتنافس فيما بينها في مجال الإبداع وتنظر إليه باعتباره ميزة تنافسية. أما في الوطن العربي، فهناك حاجة ماسة للإبداع على مستوى الأفراد والجماعات والمؤسسات، وفي شتى

[1] Melissa Schilling, François Thérin,"**Gestion de l'innovation technologique"**, Maxima, Paris, France, 2006, P 11.

المجالات والميادين بهدف تحقيق التنمية الشاملة بجميع أبعادها وللصمود في مواجهة التحديات الكبيرة الداخلية منها والخارجية، إذ يوجد هناك قصور واضح في مجال الإبداع بين الأفراد والمؤسسات في الوطن العربي حاليا.[1]

ثانيا-أسباب تبني المؤسسة للإبداع: إن الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء كانت سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية، والتي تحتم على المؤسسات الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاء المؤسسة واستمرارها. ويحتم الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها. على هذه المؤسسات أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغيرات في هيكل المؤسسة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية أيضا، مما يمكنها من زيادة إنتاجيتها وزيادة قدرتها على المنافسة والاستمرار في العمل الفعال. كما وتظهر الحاجة إلى الإبداع عندما يدرك متخذو القرار في المؤسسة أن هناك تفاوتا بين أداء المؤسسة الفعلي والأداء المرغوب، وهذا التفاوت يحث إدارة المؤسسة على دراسة تبني أسلوب جديد في العمل، والتي تفرضها التغيرات في بيئة المؤسسة مثل التغيرات التكنولوجية وتوفر معلومات حول ظهور أسلوب أفضل للعمل.[2]

ثالثا- خصائص الإبداع: هناك خصائص ترتبط بمفهوم الإبداع وأخرى تتعلق بالشخص المبدع وأخرى بالمدير المبدع والمؤسسة المبدعة، وسنورد كل منها كما يلي:

1- **الخصائص المرتبطة بمفهوم الإبداع:** هناك مجموعة من الخصائص ترتبط بمفهوم الإبداع تتمثل في:[3]

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية، فالإبداع ليس حكرا على الأفراد كما أنه ليس عملية فردية بالضرورة، حيث قد تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، بل يمكن القول أن الإبداع الجماعي قد يكون ممكنا ومتاحا أكثر، حيث أصبحت الظواهر والمتغيرات تتداخل بصورة بالغة التعقيد وتحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانات ضخمة حتى يمكن التعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية حولها؛
- يعتمد الإبداع على التفكير المتعمق الشمولي الذي يبحث المشكلة من جميع جوانبها ويواجه عدة حلول متكافئة لها؛
- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست خاصة بأحد، لكنها تختلف من شخص لآخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها؛
- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة كما يمكن تطويره؛
- الإبداع علم نظري تجريبي قابل للتغيير باختلاف الزمان والمكان، فبعض ما هو صائب اليوم قد يلغى غدا والعكس صحيح؛
- الإبداع يبدأ دائما بالتحليل للفرص وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية؛

---

[1] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص30.

[2] رامي محمود عبابنة، رامي إبراهيم الشقران، " **درجة ممارسة للإبداع لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد**"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد 14، العدد2، الأردن، جوان 2013، ص 472.

[3] عيد سيد ، "**ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة والتحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، من 17 إلى 21 فيفري 2008، ص ص14-15.

- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصياغات الجديدة لهذا فهو يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة والاستماع؛
- تستوجب فعالية الإبداع أن يكون موجها لإشباع احتياجات أو رغبات معينة؛
- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التقويم والتجريب؛
- إن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى مواقع الصدارة والتميز والقيادة، وهذا يعني أنه إذا لم يطمح الجهد الإبداعي منذ البداية إلى القيادة والتفوق فإنه لا يصل في الغالب إلى نتيجة إبداعية.
- إن الإبداع هو تحسين متراكم يمكن أن يؤدي إلى تقديم منفعة كبيرة للمؤسسة، وهو لا يقتصر على إيجاد تغيير مفاجئ وجوهري، وهو غالبا ما يبدأ صغيرا ولكن بإجراء التعديلات عليه والتغييرات الواجبة عليه، تزامنا مع العملية الإبداعية، وما تشتمل عليه من اختبار وتجريب وتقويم يتطور مرحليا، وفقا لنتائج التجريب والتقويم ليؤدي إلى تقدم المؤسسة.[1]

كما يتميز الإبداع بمجموعة من الخصائص تتمثل:[2]

- يبحث الإبداع عن مواقع الصدارة والتميز وكذا التفوق و الريادة؛
- الإبداع مهارة يمكن لكل فرد لديه الاستعداد أن يتعلمها، من خلال مادة تعليمية أو تدريبية وهو لا يعد حكرا على الموارد البشرية التي تملك مهارات عالية، أو ذات مستوى عالي من الذكاء، و إنما يعتمد على عمليات الفرد الذهنية، وخبراته وكذا معارفه وخصائصه الشخصية؛
- إن الفكرة الإبداعية ضعيفة وهشة في بدايتها، وبذلك فإنها لا تصمد للنقد في بدايتها، وإذا أصدرت عليها أحكام في بدايتها فإنها ستضعفها؛
- الإبداع صعب القياس ولكنه ليس مستحيل القياس إذ يمكن قياسه، وسنتطرق لهذا لاحقا؛
- إن الإبداع جهد منهجي ونشاط منظم ومستمر، ولا يقتصر على كونه موهبة، أو ومضة نبوغ وعبقرية والهام، وبذلك فإنه يمكن تعلمه، إدارته وكذا التدريب عليه وتنميته. وهو يبدأ بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية؛
- يستطيع الإبداع أن يحول القيد أو المشكلة التي يبدو أنها تمنع تحقيق الهدف إلى ميزة أو فرصة يتم استثمارها لتحقيق الهدف.
- يعتبر الإبداع عملية هادفة نافعة، تحتاج في بعض الأحيان إلى اكتشافها تنميتها وتوظيفها من الأطراف الخارجية؛

[1] مصطفى محمود أبو بكر، "**الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص182.

[2] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص59

- إن الإبداع عملية تفاعلية تتطلب مزيجا من التفاعل بين المعرفة والخبرة من جانب، والرغبة في التخيل وتعميق القدرة على الخيال من جانب آخر. والدراية بأدوات التقييم وتطبيقها من جانب آخر.[1]

2-السمات التي يتميز بها الشخص المبدع: يمكن إبراز أهم السمات التي يتميز بها الشخص المبدع فيما يلي:[2]

- **الصفات الذهنية**: وتتمثل في:
- يمتلك قدرة عالية على التفكير الإبداعي ويحب التجديد؛
- يمتلك ذاكرة قوية في بعض الأمور، وقادر على الإلمام بالتفاصيل(فيما يهتم به)؛
- مثقف ولديه معرفة واسعة؛
- يحتاج إلى فترات تفكير طويلة؛
- يفضل التعامل مع الأشياء المعقدة والمتنوعة والتي تحتمل أكثر من تفسير؛
- يعتمد على الملاحظة الشديدة لكل المسارات والأساليب للموضوع الذي يهمه؛
- لديه قدرة عالية على تلخيص الآراء؛
- يحب البحث والتفكير والتأمل الذهني؛
- يركز على النقد البناء؛
- لديه قناعات أساسية خاصة به؛
- يهتم بالأشياء التي تحتمل الشك ولا يمكن التنبؤ بها ودائم التساؤل؛
- متعدد الميول والاهتمامات؛
- يقترح أفكارا قد يعتبرها الآخرون غير معقولة؛
- يتمتع بالاستقلالية في التفكير والرأي؛
- يحب الأمور الفلسفية؛
- يحب الأمور الغريبة والجديدة؛
- يحب الشعر الغريب والتشبيهات والاستعارات؛
- يسأل كثيرا، ويفكر بشكل أفضل في فترات الهدوء والفراغ؛
- بطيء في تحليل المعلومات سريع في الوصول إلى الحل.

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص184.

[2] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، "**مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، مرجع سابق، ص ص72-76.

- **الصفات النفسية:** ومنها:
- قادر على التكيف بسرعة مع المتغيرات؛
- يحب التميز بعمله ولا يحب التقليد
- متفائل بطبيعته؛
- يعتمد كثيرا على احاسيسه ومشاعره؛
- لا ينهزم ولا يهرب من المشكلة بسرعة؛
- يهتم ويتحمس لأفكاره ومشروعاته الشخصية ويتبناها ويثبت وراءها حتى ينتهي من تنفيذها؛
- الثقة بالنفس والشعور بالقدرة على تنفيذ ما يريد؛
- قوة الإرادة، لا يستسلم بسهولة، عنيد لا يتخلى عن رأيه بسهولة؛
- يملك قدرة كبيرة على تحمل المسؤولية في الأمور التي يحبها؛
- يبادر بالعمل ومستعد لبذل الجهد فيما يحب؛
- يتميز بطموح عال جدا، ولديه شعور بأن عنده مساهمات خاصة.

الصفات العملية: تتمثل الصفات العملية في:[1]

- لا يحبذ القيام بالأعمال الروتينية، وإنما يفضل القيام بالأعمال التي تنطوي على تحدي يميل إلى المغامرة ويحب التجريب؛
- قادر على التعامل مع المواقف الغامضة وحل المشكلات الصعبة؛
- يثابر على عمله، ويتابع أفكاره بجدية بالرغم من معارضة الآخرين كما أنه يسعى دائما إلى تحسين عمله؛
- لا يهتم كثيرا بالرسميات التنفيذية ويكره العمل في مواقف تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة؛
- يحب السفر والتجوال ولا يهتم بجمع الأشياء مثل الطوابع ، النقود.
- يحل المشكلات دون التأكد من كيفية الحل.
- من المهم أن يتناسب عمله مع رغبته وليس العكس؛
- يحب اللعب والتسلية؛
- يؤدي التكاليف في الوقت والكيفية التي تناسبه.

الصفات الإنسانية: وتتمثل فيما يلي:

[1] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، " **مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، مرجع سابق، ص80.

- حساس ولديه روح الدعابة والفكاهة؛
- مهذب ولكنه صريح ومستقل ولا يحب السلطة والتسلط؛
- قادر على مقاومة ضغوط الجماعة؛
- يفضل العمل في بيئة تنطوي على عناصر دعم وتحفيز ولكنه يعمل حتى لو قاومه الآخرون؛
- شجاع ومقدام، ومنفتح على التجارب الإنسانية وعلى المحيط الخارجي؛
- يشعر بقدر كبير من الغبطة والسرور عندما يمارس العمل الذي يبدع فيه؛
- صبور ويستمتع بالجمال.

إن الإبداع موجود لدى البشر بدرجات متفاوتة وأساليب متنوعة وما على الإنسان إلا أن يفهم ويوظف ما لديه من معارف وإمكانيات إبداعية، إلا أنه قد يصطدم بمحيط عمل لا يشجع على ذلك التوظيف. وهنا تطرح وبإلحاح مسألة إيمان المؤسسة بقدرات الفرد الفكرية وليس العضلية فقط، وإيجاد السبل الضرورية للاستفادة من تلك القدرات والتي نعتبرها نحن تتجسد في أسلوب التسيير بالمشاركة.[1]

3 –سمات المدير المبدع: إن المدير المبدع يعي ويقدر العوامل اللازمة إيجاد بيئة إبداعية في العمل، فبالإضافة إلى كونه يتمتع بصفات الشخص المبدع، فهو يقوم بإتباع أسلوب إداري يعكس تلك الصفات في عمله ومع من حوله من العاملين.

وقد أورد بعض الكتاب والباحثين مجموعة من السمات والخصائص التي يتميز بها المديرين المبدعين، والتي تعمل على تشكيل السلوك الإبداعي لديهم، من بينها:[2]

أ- **الخصائص العقلية**: تتمثل هذه الخصائص في القدرة على إنتاج أكبر قدر من الأفكار الجديدة المفيدة في وقت محدد، والمرونة في التفكير، والقدرة على تغيير اتجاه التفكير بسهولة، لكي يستطيع التكيف مع الظروف المتغيرة.

ب–الخصائص الشخصية والدافعية: تكمن في الميل إلى المخاطرة، وتقبل الغموض، وعدم التقيد بالتعليمات والأنظمة، وكسر القيود الذاتية بالميل إلى الدعابة والمرح، وتحويل الأزمات إلى فرص، حتى ولو كانت وسط مجموعة من المتغيرات، والتمتع بشخصية مبادرة، والتمتع بالثقة بالنفس، وتحمل المسؤولية.

ج–الخصائص المعرفية: تتمثل في حب الإطلاع والقراءة والميل إلى البحث والتحقيق، واستخدام المعرفة الموجودة كأساس لإنتاج أفكار جديدة، والقدرة على التعامل مع النظم الرمزية والأفكار المجردة، وتنويع الاهتمامات والهوايات. وهذه الخصائص تختلف من فرد لآخر طبقا لعدد من المعايير منها: البيئة التي نشأ بها المدير، ودرجة الاستعداد الشخصي عنده، والمواقف التي تعرض لها، وفرق العمل والعاملين في المؤسسة.

---

[1] صفاء الأعسر، "**الإبداع في حل المشكلات**"، دار قباء للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص32.

[2] فؤاد علي العاجز، فايز كمال شلذان، "**دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة**"، **مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقون**"، الجامعة الإسلامية غزة، 26 و28 يوليو2009، ص ص 20-21.

4- مميزات عملية الإبداع: تمتاز عملية الإبداع في المؤسسة بمجموعة من العوامل تتمثل في:[1]

- **القادة:** تعتبر خصائص العنصر البشري من العوامل الأولى التي تؤثر في القدرة الإبداعية للمؤسسة، ولا يقتصر الاهتمام بالقادة فقط بل أيضا بالأفراد المؤثرين في العملية الإبداعية.

إن جل الدراسات تؤكد أن المؤسسات التي يترأسها قادة يتمتعون بالصفات القيادية المتعارف عليها (الشخصية المهنية، الإدراكية والسلوكية) مصحوبة بتطبيق نمط قيادي يترك المجال واسعا للمشاركة تكون فيها القدرة على الإبداع أكثر.

- **الهيكل التنظيمي:** تعتبر أهمية الهيكل التنظيمي من أبرز النقاط التي تناولتها الدراسات بسبب تأثيرها المباشر على زيادة القدرة على الإبداع في المؤسسة، يجسد الهيكل التنظيمي تقسيم العمل داخل المؤسسة، أو هو التوزيع الرسمي لأدوار العمل والآليات الإدارية للتحكم فيه وتحقيق تكامل أنشطة العمل.
- **المناخ التنظيمي والثقافة:** يلاحظ في السنوات الأخيرة تركيز الاهتمام أكثر فأكثر على ثقافة المؤسسة والمناخ السائد فيها كمؤثر على القدرة الإبداعية، وأصبح شيء مؤكد عند المختصين أن التغيير التنظيمي يشتمل على التغيير الثقافي.
- **المحيط:** بدون شك لا تكفي المؤثرات الداخلية بل للمحيط المختلف الجوانب تأثير أكيد على قدرة المؤسسة للإبداع، فالانفتاح على المحيط الخارجي ودخول شبكات رسمية وغير رسمية يعطي الفرصة للتعرف على الأفكار الجديدة في المحيط (المسح البيئي).

5- **الخصائص الرئيسية للمؤسسة المبدعة:** تتسم المؤسسات الإبداعية بخصائص تميزها عن غيرها من المؤسسات التقليدية، ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:[2]

- النظر إلى الأسلوب البيروقراطي كعدو رئيسي للإنجاز؛
- تحفيز جميع العاملين للتجريب؛
- تدعيم قيم تنظيمية تمثل عنصر قوة دفع للمؤسسة وتتطابق مع قيم التغيير والإبداع؛
- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع فيه؛
- عملية الاتصال تتسم بالمرونة والانفتاح؛
- تكوين فرق عمل وتهيئة المناخ الملائم للتفكير الإبداعي؛
- استثمار الأبحاث العلمية في مجال عمل المؤسسة وتشجيع التخطيط الاستراتيجي المرن ومساندة الأفكار الجديدة؛
- توافر القيادة الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجعه؛

---

[1] خيرة عيشوش ، نصيرة علاوي ، "**دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع** "، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13و14ديسمبر 2011، ص ص12-13.

[2] سيد عيد ، مرجع سابق، ص 33.

- تهيئة البيئة الداخلية الملائمة للتفكير الإبداعي الذي يتسم بوجود رسالة محددة للمؤسسة وإستراتيجية أو خطة دقيقة تترجم هذه الرسالة وقيم واضحة ومشجعة للعملية الإبداعية مع الحرص على اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- حرص المؤسسة على إقامة علاقة قوية مع البيئة الخارجية التي تعمل بها وخاصة فيما يتعلق بالصلة الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة التي تقدمها المؤسسة بالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والتجديد والإبداع موجهو نحو تحقيق رغبات المتعاملين مع المؤسسة.
- زيادة الانتماء لقيم المؤسسة وأهدافها والعمل في جو يتسم بالثقة والمرونة.
- تشجيع المناقشات والحوار الهادئ البناء بغرض النقد والهدم.

وعلى ضوء ما سبق نرى أن الإبداع لابد أن يفهم باعتباره عملية أو سلسلة من العمليات الضرورية لنجاح وبقاء المؤسسة حيث أن بدء العملية الإبداعية هو نتيجة لشعور العاملين بأن هناك فجوة في الأداء تمثل الفرق بين ما هو موجود فعلا وما هو متوقع بالنسبة للأداء مما يدفعهم إلى محاولة الوصول إلى حلول إبداعية.

المبحث الثاني: نظريات الإبداع و مراحله.

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد نظريات، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع.

المطلب الأول: نظريات الإبداع ودوافعه.

تعددت المحاولات منذ العصور القديمة من أجل فهم الظاهرة الإبداعية، ولكن فهمها وتفسيرها ظل غامضا حتى منتصف القرن العشرين، إذ بدأت حقبة جديدة اهتمت بالإبداع وحاولت إيجاد نظريات له، وقد اختلفت هذه النظريات وتعددت وكذا دوافعه، و سنحاول تخصيص هذا المطلب لتناول كل من نظريات الإبداع ودوافعه.

أولا– نظريات الإبداع: تعددت نظريات الإبداع وذلك وفقا لاختلاف المدارس والاتجاهات في علم النفس، ومن أهم هذه النظريات ما يلي:

- **نظرية ووترومان وبيترز(البحث والتفوق):** يلخصان هذان الكاتبان في كتابهما "**البحث عن التفوق**" بعد دراسة تحليلية لنحو 40 مؤسسة أمريكية متفوقة إلى أن القيم والمبادئ المشتركة للمؤسسات المتفوقة التي تتسم بدرجة عالية من الإبداع تتمثل في:[1]
- الرغبة والتحفيز للإنجاز وإعطاء الأسبقية دائما للفعل والشروع في الأداء أكثر من مجرد إنفاق الكثير من الوقت في التحليل وفي الاجتماعات والتقارير التفصيلية للجان؛

[1] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 34

- تنمية العلاقات مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة المقدمة من طرف المؤسسة (أي العملاء والزبائن)، وذلك بهدف التعرف عليهم والاستفادة من مقترحاتهم؛
- إعطاء استقلالية للوحدات والأقسام مما يشجعها على التفكير المستقل والإبداع، الأمر الذي يحفزها على منافسة الوحدات والأقسام الأخرى في الأداء المتميز؛
- تعزيز مفهوم الإنتاجية وتحقيقها وذلك عن طريق تنمية قدرات جميع العاملين في المؤسسة، بكرامة وإنسانية وتشجيع روح المغامرة والإبداع لديهم؛
- تبسيط الإجراءات والمستويات عن طريق الاعتماد على القليل منها، والميل بصورة دائمة إلى الحد من الوظائف القيادية؛
- خلق وتطوير بيئة تنظيمية تؤمن بالانتماء للقيم الرئيسية وتحقق في نفس الوقت المرونة المحددة والمطلوبة؛
- استمرار المؤسسة في تقديم السلع والخدمات التي أثبتت فيها المؤسسة القدرة والتميز.
- **نظرية كليفورد وكافييني (الأداء الفائز)**: توصلا كل من **كليفورد وكافييني** في دراستهما عن الأداء الظافر (الناجح) إلى أن المؤسسات الصغيرة والمتميزة، وذات القدرات الإبداعية العالية تتصف بسمات متعددة تميز بيئتها التنظيمية:[1]
  - وضع وتطوير رسالة محددة للمؤسسة، ومن الضروري أن تكون هذه الرسالة بمثابة القيم المشتركة للعاملين؛
  - من الضروري أن يتم تركيز الاهتمام على المقومات والمكونات الجوهرية للعمل؛
  - أن يتم النظر إلى المنهج البيروقراطي على أنه عدو رئيسي؛
  - تحفيز جميع العاملين للتدريب والتجريب؛
  - تطوير وتعزيز العلاقات الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو الراغبين في السلعة وذلك بالقدر الذي يجعل من جميع عمليات التطوير والإبداع جهودا موظفة في سبيل تحقيق رغبات المتعاملين مع المؤسسة؛
  - إعطاء أسبقية متميزة لتنمية وتطوير قدرات العاملين وتحفيزهم على الأداء المتميز والإبداع فيه.

ويظل الهدف الأساسي قائما على وضع هذه المفاهيم والمبادئ موضع تنفيذ فعلي وفق تكامل عضوي لمقومات البيئة التنظيمية للمؤسسة، وما يحكمها من نظم وطرائق وأساليب ووسائل عمل ضرورية لتأصيل تفعيل هذه المبادئ والمفاهيم.

- **نظرية إدوارد دي بونو(التفكير الإبداعي)**: يعد اسم دي بونو اسما مشهورا في عالم الإدارة والصناعة، وهو كذلك مرجع للمؤسسات العملاقة مثل IBM وهيبوز للسلاح[2]، وقد أصدر دي بونو عدة كتب أهمها ميكانيكية العقل وقبعات التفكير الست وغيرها. ويسمى أسلوب دي بونو في التفكير الإبداعي أو طريقة مبتكرة للتفكير باسم

[1] سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص34.

[2] نفس المرجع، ص35.

القبعات الست التي حازت على الاقتناع والتطبيق في الكثير من المؤسسات العالمية، حيث أن هذا الأسلوب يعتمد على مواقف عقلية تساعد صناع القرار على القيام بما يسمى بالتفكير المتوازي، أي أن الجميع يفكرون بطريقة واحدة أو منهج واحد وذلك حتى تكون الطاقة العقلية المجتمعة قادرة على تحقيق أعلى قدرة تفكير ممكنة. حيث أن القبعات الست تفيد في الاجتماعات الإبداعية إذ تساعد على التفكير الجماعي المتوازي، والذي يعتمد على ارتداء الجميع لنفس القبعة حتى يكون عندهم نفس طريقة التفكير، حيث قسم دي بونو ألوان القبعات الست إلى الألوان التالية:[1]

- **القبعة البيضاء:** وهي مسؤولة عن جمع المعلومات ومعرفة الوضع الحالي وما يحيط به من مشاكل وملابسات، أي النظرة الموضوعية للأمور.
- **القبعة الحمراء:** وهي خاصة بالمشاعر أي أن الشخص الذي يرتديها إنما يقول فقط ما يشعر به اتجاه اقتراح ما من دون إبداء الأسباب، فهي خاصة بالانفعال والحدس والتفكير الفطري.
- **القبعة الخضراء:** وهي تزودنا بالأفكار الإبداعية والبدائل والخيارات والاحتمالات، وهي في الغالب تكون مسؤولة عن الاقتراحات، إذ أنها قبعة الأفكار الجديدة والتفكير الخلاق.
- **القبعة الزرقاء:** ومهمتها الأساسية هي المساعدة في التحكم وفي الوصول إلى القدرات وتوقع النتائج، أي بمعنى آخر ضبط عملية التفكير.
- **القبعة الصفراء:** هذه القبعة تكون مسؤولة عن المنطق والفوائد وإظهار قيمة الأشياء، فهي قبعة الممكن والمنطق الإيجابي.
- **القبعة السوداء:** وهي قبعة التشاؤم والحذر، ويتم التفكير بها بفرض معرفة مشاكل ونقاط الضعف في الموضوع الذي نعالجه، فهي إذن قبعة التفكير السلبي.

لقد لاقى أسلوب القبعات الست قبولا واسعا وذلك نظرا لسهولة تطبيقه، إذ أنه يغير طريقة التفكير السائدة في الاجتماعات، قبولا من أسلوب الحوار بين الفريقين، والذي يتخذ نمط (مع أو ضد) يصبح من الممكن للمجتمعين إقامة حوار بناء إذ أن الأسلوب بسيط.

ومن مميزات هذه النظرية ما يلي:

- سهولة التعلم والاستخدام والتأثير الفوري؛
- توفير الوقت للجهد الإبداعي المنظم؛
- تسمح بالتعبير عن المشاعر دون خجل؛

[1] رعد حسن الصرن، "**إدارة الإبداع والابتكار الأسس التكنولوجية وطرائف التطبيق**"، ج1،ط1،دار الرضا للنشر، 2000، ص41.

- تسمح بالتفكير الحر غير المقيد بالوقت، بحيث يأخذ كل لون نصيبه من الوقت وبما يلغي الفوضى الناجمة عن محاولة مناقشة كافة المشكلات في وقت واحد؛
- توفير أسلوب للانتقال من نمط في التفكير إلى نمط آخر من دون إيذاء الآخرين أو جرح مشاعرهم؛
- أنها تجبر على استخدام كل القبعات بدلا من الانصياع إلى نمط واحد في التفكير؛
- توفر أسلوب عملي في استخدام أنماط تفكير مختلفة وفي أفضل تتابع ممكن؛
- تبتعد عن أسلوب الجدل في الحوار، وهي تسمح لجميع الأطراف بالتعاون على كشف الإبداع؛
- تؤدي إلى اجتماعات أكثر إنتاجية وفعالية؛
- يعد هذا الأسلوب في التفكير الإبداعي مسؤولا فقط عن الأفكار وتقديم البدائل وعلى الشخص فقط أن يختار ويأخذ القرار فهو لا يجبر على استخدام فكرة معينة، كما أنه يتخذ القرار.

- **نظرية أوسبورن Osborn**: إن نموذج حل المشكلات الإبداعي صمم في الأساس لمساعدة الأفراد- لاسيما القيادية والتنفيذية- العاملين في مجالات الصناعة والأعمال التجارية على تطوير منتجات وعمليات جديدة، ويعتبر أوسبورن بأنه له الفضل الكبيرفي وضع أسس هذا النموذج في مراحله الأولى على أساس الاستخدام الأمثل للتخيل في معالجة المشكلة. كما أكد على ضرورة تأجيل إصدار أي أحكام أو انتقادات للأفكار المطروحة أثناء جلسات العصف الذهني، حتى يشجع المشاركين على طرح كل ما لديهم من أفكار وحتى لا يضيع الوقت والحماس إذا ما تسرع المشاركون في اختيار حلول غير ناضجة والشروع في تنفيذها.

حيث كان يعتقد بأن أفضل طريقة للتوصل إلى أفضل الحلول و أنجحها هي توليد أكبر عدد ممكن من البدائل المحتملة أولا ثم يتم تقييمها واحدة بعد الأخرى في المرحلة التالية، ويمكن اعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية وجيزة، وتعتبر إستراتيجية العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعا من حيث الاستخدام بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية، وقد اقترح أوسبورن منهجية منتظمة بالسير وفق الخطوات التالية:[1]

- **إيجاد المشكلة**: ويقصد بها البحث في طبيعة المشكلة وتقليبها على وجوهها من عدة زوايا حتى يتم التوصل إلى تعريف واضح ودقيق للتحدي الحقيقي الذي تمثله المشكلة.
- **إيجاد الحقائق**: تهدف هذه المرحلة إلى فهم المشكلة أو الموقف وتخيل الماهية التي يمكن أن يكون عليها الحل.
- **إيجاد الأفكار**: تهدف هذه الخطوة إلى توليد الأفكار بأقصى قدر ممكن.
- **إيجاد الحل**: يتم في هذه المرحلة تقييم الأفكار التي تجمعت من حيث علاقاتها بالمشكلة وإمكانية تطبيقها، ومن ثم اختيار أفضلها للتطبيق.

[1] فتحي عبد الرحمن جروان، مرجع سابق، ص89.

- **قبول الحل:** يتم في هذه المرحلة إقناع جهة معينة بتقبل الحل ووضعه موضع التنفيذ، وتعتبر مرحلة توليد الأفكار أهم المراحل في إيجاد الحل الإبداعي للمشكلة. وعليه فقد ركز عليها أوسبورن وقدم عدد من الإستراتيجيات لانجازها بنجاح.

وتبرز هذه النظرية بأن عملية العصف الذهني وتأجيل إصدار الأحكام يعتبران من أهم الشروط لنجاح الأفراد والتوصل لحلول إبداعية للمشكلات، إذا توافر قائد ماهر للمجموعة.

إلا أن هناك بعض الكتاب وعلماء الإدارة قاموا بوضع أفكار أصبحت بعدها نظريات وتتمثل هذه النظريات في:

ثانيا– دوافع الإبداع: إن أهم الدوافع التي تؤدي بالمؤسسة إلى تحقيق الإبداع هو تعظيم ربحية المؤسسة وتدعيم الفرص من أجل زيادة حصتها في السوق وتحمل المخاطر المرافقة لذلك، كما أن هناك مجموعة من الدوافع تدفع المؤسسة إلى الاستمرار في القيام بالإبداع كالآتي:[1]

- **المنافسة الحادة في السوق:** لتتمكن المؤسسات من المحافظة على مركزها السوقي الحالي ومحاولة تحسينه، يجب عليها أن تلبي حاجات ورغبات المستهلكين بأحسن طريقة ممكنة، لذا نجد المؤسسات تقوم بالاستثمار في الإبداع في أساليب الإنتاج حتى تستطيع إدخال منتجات جديدة تشبع حاجات المستهلكين وتعزز من قدرة المؤسسة التنافسية؛
- **الثورة العلمية التكنولوجية:** والتي أدت إلى التطبيق الفوري لنتائج الأبحاث، الاكتشافات المتعلقة بالإنتاج، التصميم وتحسين الجودة، حيث أصبحت الفترة بين التوصل إلى النتائج أو الاكتشافات وتجسيدها في شكل منتجات قصيرة جدا، كذلك الإكثار من الشراكات مع مراكز البحث والجامعات وإقامة المراكز الخاصة بالمؤسسات نفسها وتطويرها؛
- **إمكانية الإنتاج بأحجام كبيرة:** هذا ما يعني مبالغ كبيرة من الأرباح وانخفاض أكبر للتكاليف نتيجة لتقسيم التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات، ومن ثم إمكانية البيع بأسعار تنافسية؛
- **التسهيلات والمساعدات الحكومية:** التي تقدم لدعم عمليات الإبداع سواء كانت في شكل مساعدات فنية أو مالية وخاصة للمؤسسات المبدعة.

وهناك من يصنف دوافع الإبداع إلى دوافع داخلية ذاتية ودوافع خارجية بيئية كما يلي:[2]

1- **دوافع ذاتية داخلية:** وتتمثل في:

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية والرغبة في مساهمة مبتكرة؛

---

[1] صالح مهدي محسن العامري، "**العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجية**"، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد2، المجلد 21، دمشق، سوريا، 2005،ص149.

[2] فاطمة مانع، "**الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9و10نوفمبر، 2010 ، ص 4.

- الرغبة في اكتشاف الأشياء الجديدة وإحداث التغيير وكذا معالجة التعقيدات والمشاكل؛
- الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة وقيمة وصياغة جديدة مبتكرة؛
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة؛
- الرغبة في تجريب أكثر من مجال في العمل؛
- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات؛
- الإبداع يعطينا مجالا لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أحسن وأفضل من السابق، ويساعدنا على الوصول إلى أهدافنا وتحقيقها بطريقة أسهل وأفضل.

2- **دوافع بيئية خارجية:** وتتمثل في:[1]

- **الحاجة إلى الإبداع في مجالات العمل المختلفة:** ثمة تسليم بإبداع الفنانين والكتاب والرسامين، كما أن هناك إقرار بإبداع العالم والكيميائي والفيزيائي، غير أن الإبداع في مجالات العمل لا يزال مهملا إلى حد بعيد فهو يقترن عادة بالشعارات الدعائية، ولا يعتبر المدير العادي نفسه مبدعا كما أنه لا يجد في الحقيقة حاجة لذلك، هذا الاعتقاد بدأ يتغير مع ظهور إبداع مراكز أو مستودعات التفكير وما صاحبها من دعاية.
- **الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع:** تأتي المفارقة من أن التفكير الإبداعي ضروري بالطبع لإدارة أي مشروع فالحيوية والنمو يعتمدان على ومضة الإبداع وليس على مجرد المتابعة التحليلية للفكرة الخلاقة، وعمليا فان كل جانب من الإدارة ينطوي على تفكير إبداعي.
- **التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع:** إن الإبداع ضرورة للتصدي للمشكلات مثل سياسة خدمة المواطن وتنويع وتحسين الخدمات والعلاقات العامة وتطوير القوى العاملة، كما أنه مهم أيضا في الهندسة والإنتاج، إذ نتامل في مشكلات العمل وتحليل القيمة والنوعية وفي شؤون الموظفين لدى الاختيار، وفي التدريب والعلاقات الإنسانية لمحاولة الوصول إلى حلول جديدة غير مسبوقة.
- **إننا في عالم سريع التغيير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية:** يقول إدوارد دي بونو وهو من أبرز رواد تعليم التفكير الإبداعي أنه اقتنع منذ زمن طويل أن مجال الحياة العملية يستخدم التفكير أكثر مما يستخدمه الآخرون، فالإبداع لا غنى عنه في عالم سريع التغيير ونحتاجه لصنع الأحداث، فهناك على الدوام أمور ينبغي القيام بها ومشكلات تتطلب الحل، وهناك فرص مطلوب اكتشافها وتطويرها ومجازفات ينبغي التخطيط لها، ومشاريع

[1] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، "**مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"،مرجع سابق، ص ص23-25.

يتعين تنظيمها وتنبؤات ينبغي القيام بها، وتقييمات يلزم تأديتها، ويختلف التفكير المطلوب لهذه الأمور عن ذلك التفكير المألوف في العالم الأكاديمي أو حتى العلمي حيث الوقت لا يكون ضاغطا، والنفقات يسيرة.

- **إن التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية:** التفكير الإبداعي ليس حديثا، فلقد وجد المبدعون منذ ألاف السنين، لكن التقدم الذي حصل منذ بداية هذا القرن في المجالات المختلفة للإلكترون والكمبيوتر والراديو والتلفزيون والصواريخ وعلوم الفضاء يبين أن هذا القرن يعج بالمبدعين، إنهم يقدمون ومضة الأفكار الجديدة، وعلى الرغم من السخرية التي تحوط أحيانا بالمبدعين فإن هؤلاء يواظبون على طرح أفكارهم التي تبدو مستحيلة، ففي بداية الستينات كانت الشكوك تحيط بأفكار من تنبأ بوصول الإنسان إلى القمر، لكنه وصل، فعلينا أن لا نتهيب من طرح أفكاره الإبداعية مهما تشكك فيها أو سخر منها الآخرون، فللمبدعين عزائم وطموحات تتعدى هذه الأمور.

3- دوافع مادية ومعنوية: تتمثل في:[1]

- الحصول على المكافآت المالية والتقدير والثناء والسمعة؛
- الارتقاء في المراتب المهنية والعلمية.

4- **دوافع خاصة بالعمل الإبداعي:** وتتمثل في:[2]

- **الرغبة الشديدة في إيجاد الفكرة والحصول عليها:** يقول شارلي شابلن: على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها، والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابسات التي تثير الخيال، فقد يؤدي مشهد غروب الشمس إلى الإلهام بفكرة جديدة.

التقط أي موضوع يثير انتباهك ثم طوره وعالج تفاصيله فإذا وصلت به إلى مرحلة تعجز عن التقدم بعدها اطرحه جانبا والتقط موضوعا آخر، فغربلة الأشياء المتراكمة والتخلص من بعضها هو العملية التي تقودك إلى العثور على ما تريد.

عند ولادة فكرة جديدة ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة قوية في الاستمرار واستبعاد أي محاولة للإحباط أو خيبة الأمل، ومن ثم العمل على تحقيق الإشباع لدى الشخص، وتكبر هذه الرغبة وهذا الإبداع كلما تقدم الفرد في عمله.

ثالثا- المبادئ الأساسية للإبداع: لتكون المؤسسة الاقتصادية ناجحة ونامية وأساليبها مبدعة، ينبغي عليها مراعاة بعض المبادئ الأساسية والتي تتمثل في الآتي:[1]

---

[1] فاطمة مانع، مرجع سابق، ص4.

[2] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، " **مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، مرجع سابق، ص27.

- إفساح المجال لأي فكرة لكي تولد وتنمو ما دامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام ولم يجزم بعد بخطئها أو فشلها، بحيث تعطي للأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، على أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصب في الأهداف الأهم؛
- الاعتناء بتنمية ورعاية الأفراد لأنهم مصدر قوة اقتصادية بشرية لتنمية وتطوير مسار المؤسسة، مما يجعلها الأكبر والأكثر والأفضل ابتكارا وربحا، و لتكن المكافأة على أساس اللياقة والجدارة؛
- احترام وتشجيع وتنمية الأفراد بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار، وتحقيق النجاح للمؤسسة وذلك بأداء العمل على الوجه الأكمل، لأن المؤسسة ما هي إلا مجموعة جهود أفرادها و تضافرهم؛
- التخلي عن الروتين، واللامركزية في التعاون مما ينمي القدرة الإبداعية وبالتالي تحقيق التفوق والنجاح؛
- تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب، وذلك بتحويل النشاط إلى مسؤولية والمسؤولية إلى طموح؛
- التجديد المستمر للفكر والطموحات، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وهذا الشعور يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله وتوظيفها في خدمة الأهداف؛
- التطلع إلى الأعلى دائما، لأنه يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد، ومن ثم السعي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية (بعيدة الأمد) باستمرار، وكلما تحقق هدف يجب النظر إلى الهدف الأبعد لضمان مسيرة فاعلة ومستمرة ومتكاملة للفرد والمؤسسة؛
- يجب ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها، وأخذ الجيد وترك الرديء، مع وضع التعديلات اللازمة للأفضل؛
- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل يجب وضعها في البال وتعرض للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن؛
- يجب إعطاء التعلم عن طريق العمل أهمية كبرى لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات؛
- من المهم جدا أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع أكثر لهم وللمؤسسة.

كما يعتمد الإبداع على عدد من المبادئ وهي كما يلي:[2]

- يعتمد الإبداع على التفكير المنطقي الذي يتم في الجانب الأيمن من الدماغ. وكذلك على الحدس أو الإلهام الذي يتم في الجانب الأيسر من الدماغ. فالفكرة الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية تقوم على تحليل المعلومات والحقائق و كذلك على استطلاع آراء المستفيدين والعملاء من الفكرة الإبداعية للتعرف على توقعاتهم وقيمهم واحتياجاتهم.

[1] محمد عبد الله المغربي، "**الإبداع والابتكار في الإدارة العامة**"، المنتدى العربي إدارة الموارد البشرية، 2009، [على الخط]، متاح على: http://www.hrdiscussion.com ، تاريخ الإطلاع: 24-02-2014، ص ص22-23.

[2] مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 18.

- تبدأ عملية الإبداع الهادفة بتحليل منظم للفرص المتاحة، حيث لا يكفي أن يكون المرء على وعي بالفرص الإبداعية المتاحة، بل ينبغي أن يقوم بالبحث عنها بشكل دوري ومنتظم.

المطلب الثاني: مستويات الإبداع ومراحله ومكوناته.

تعددت مستويات الإبداع و مراحله، وسنحاول الإلمام في هذا المطلب بهذين الآخرين كما يلي:

أولا- مستويات الإبداع: الإبداع ليس حكرا على الأفراد وليس عملية فردية بالضرورة، إذ من الممكن أن تتم ممارسته عن طريق الجماعات والمؤسسات، ومن هنا يمكن القول أن للإبداع ثلاث مستويات هي:[1]

1-المستوى الفردي(الإبداع على مستوى الفرد): . ويقصد به الإبداع الذي يحققه الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية.

وبشكل عام يعرف الإبداع على مستوى الأفراد بأنه توجه الفرد نحو استخدام تفكيره وقدراته العقلية في إطار ما يحيط به من مؤثرات مختلفة من أجل تقديم إنتاج جديد ينفع المجتمع الذي يتواجد فيه.

2- **المستوى الجماعي (الإبداع على مستوى الجماعة):** ويتجسد في تعاون جماعات محددة من العمل لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل كجماعة فنية في قسم الإنتاج مثلا. وقد أظهرت الدراسات أن الإبداع على مستوى الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية لأعضاء الجماعة، وذلك بسبب التفاعل الذي ينتج بين مختلف الأفكار.

ويقصد بالإبداع الجماعي ذلك الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة(قسم أو دائرة أو لجنة،.....). إن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض الآخر، ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بما يلي:[2]

- الرؤيا؛
- المشاركة الآمنة؛
- الالتزام بالتميز في الأداء؛
- دعم ومؤازرة الإبداعات الذاتية الفردية.

3-المستوى المنظمي (الإبداع على مستوى المؤسسة): يتفق الإبداع على مستوى المؤسسة مع الإبداع على مستوى الجماعة في الكثير من الصفات، على اعتبار أن المؤسسة باعتبارها كيانا إداريا وتنظيميا يتكون من جماعات وأفراد وعاملين في مواقع مختلفة بهدف إنجاز هدف معين. ويحمل الإبداع اسم المؤسسة بشكل عام، أي أن الإبداع الذي يصدر عن مؤسسة ما، ينسب إلى ذات المؤسسة كحق فكري ومعنوي ويسجل باسمها لدى الدوائر المعنية

---

[1] عطية خلف الموسوي، "**تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات الشركة- دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية**"، مجلة الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العدد78، العراق، 2009، ص 63.

[2] مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 21.

بذلك، وأصبح الإبداع بالنسبة للمؤسسة أساس التطور، وضرورة ملحة لا غنى عنه إذا ما أرادت المؤسسة البقاء والازدهار. ويعتمد الإبداع في المؤسسة الإنتاجية على عاملين أساسين هما:

- القاعدة المعرفية في المؤسسة؛
- تراكم المعرفة عبر الوقت.

ويمكن القول أن الإبداع المنظمي يتمثل في مستوى أداء المؤسسات المتميزة، وغالبا ما يكون عمل هذه المؤسسات نموذجيا ومثاليا، وحتى تصل المؤسسات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي.

يقول طارق محمد السويدان في كتابه مبادئ الإبداع أن هناك خمسة مستويات للقدرات الإبداعية وصل إليها الباحث(كالفن تايلور) الذي قادة مؤتمرات جامعة يوتا لدراسة الإبداع، كما يقول الأستاذ المبدع زهير منصور المزيدي في كتابه (مقدمة في منهج الإبداع)، وقد صنف طارق محمد السويدان مستويات الإبداع كما يلي:[1]

أ- الإبداع التعبيري: يبدو أن ما يميز النابغين في هذا المستوى من الإبداع هو صفة التلقائية وصفة الحرية أو المستوى المستقل، وغالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع في مجال الأدب والفن والثقافة.

ب- الإبداع الإنتاجي: وهو ناتج لنمو المستوى التعبيري والمهارات فيؤدي إلى إنتاج أعمال كاملة بأساليب متطورة غير مكررة، ولا ينبغي أن يكون الإنتاج مستوحى من عمل الآخرين وغالبا ما يكون هذا المستوى أو النوع من الإبداع في مجال تقديم منتجات كاملة على مختلف أنواعها وأشكالها.

ج-الإبداع الاختراعي: يتطلب هذا المستوى من الإبداع مرونة في إدراك علاقات جديدة غير مألوفة بين أجزاء منفصلة موجودة من قبل ومحاولة ربط أكثر من مجال للعلم مع بعض أو دمج معلومات قد تبدو غير مرتبطة مع بعض حتى يمكن الحصول على شيء جديد عن طريق دمج هذه المعلومات أو مجال العلم مع بعض، وهذه العملية الذهنية تسمى التركيب كما هو الحال في اختراع آلة أو أساليب تشغيلية جديدة أو كمحاولة المدير ربط فكره الإداري مع الفكر الرياضي من اجل تقديم نموذج رياضي معين يمكن أن يستخدم لرقابة الإنتاج أو تحسين إنتاج أحد الأقسام.

د- الإبداع التجديدي: يتطلب هذا المستوى من الإبداع قدرة قوية على التصوير التجريدي للأشياء مما ييسر للمبدع تحسينها وتعديلها، ويقوم المبدع عند هذا المستوى بتقديم اختراع جديد قد يتمثل في منتج جديد أو نظرية جديدة، أو نوع جديد من الأقمشة،..الخ، ويلاحظ أن معظم الاختراعات الجديدة الكبيرة تمثل اختلافا جذريا عن الأفكار أو النظريات السائدة عند تقديم مثل هذه الاختراعات وتسمى هذه العملية بالابتكار.

هـ-الإبداع الانبثاقي: وهو أرفع صورة من صور الإبداع ويتضمن تصور مبدأ جديد تماما في أكثر المستويات وأعلاها تجريدا. من مثل إيجاد وإبداع وفتح آفاق جديدة لم يسبق المبدع إليها أحد.

ثانيا- مراحل الإبداع: تتمثل أهم مراحل الإبداع فيما يلي:

[1] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، " **مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، مرجع سابق، ص ص 36-44.

1- مراحل الإبداع على المستوى الفردي: يذهب المتخصصين في العلوم الإدارية إلى رأي قائم على أساس أن دراسة معالم الإبداع يتم بموجب تقسيم مراحل عملية الإبداع إلى ما يلي:[1]

1- **مرحلة الإعداد:** في هذه المرحلة يكتسب القائم على حل المشكلة معرفة عن المجال ثم يبدأ في جمع البيانات والبحث عن حل المشكلة. وفي هذه المرحلة تحدد المشكلة وتفحص من جميع جوانبها وتجمع المعلومات حولها ويربط بينها بصور مختلفة بطرق تحدد المشكلة، وتشير بعض البحوث إلى أن الطلاب الذين يخصصون جزءا اكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها، هم أكثر إبداعا من أولئك الذين يتسرعون في حل المشكلة.

2- **مرحلة الاختمار:** تحدث فترة من الاختمار حيث أن القائم على الحل يضع المشكلة جانبا ويقوم بعمل شيء ما آخر، وكأنما اتخذ لنفسه فترة إجازة. وفي هذه المرحلة يتحرر العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة. وهي تتضمن هضما عقليا شعوريا وامتصاصا لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله المتعلم المبدع في سبيل حل المشكلة، وترجع أهمية هذه المرحلة إلى انها تعطي العقل فرصة للتخلص من الشوائب والأفكار الخطأ التي يمكن أن تعوق أو ربما تعطل الأجزاء الهامة فيها.

3- **مرحلة الإشراق:** وهي الحل أو جزء حاسم منه حيث يحدث فيها إشراق مفاجئ تشبه الفكرة الموجودة في أفلام الكرتون التي تظهر على شكل مصباح ينير فرق رأس الفرد.

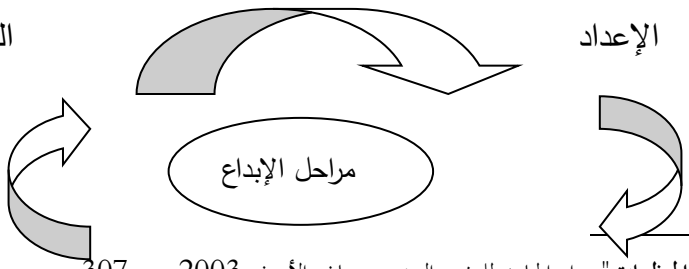
تتضمن هذه المرحلة انبثاق شرارة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي بدورها إلى حل المشكلة. ولهذا تعتبر هذه المرحلة مرحلة العمل الدقيق والحاسم للعقل في عملية الإبداع.

تأتي لحظة الإلهام وتشرق الفكرة كاملة في ذهن المبدع وتعرف بمرحلة آها Aha أو أيوركا Eureka sوكلاهما تعنيان "وجدتها"، وهو تعبير عن الشعور بالسعادة والدهشة لحل المشكلة.

4- **مرحلة التحقق:** يتم في هذه المرحلة تصحيح للإشراق، و يتعين على المتعلم المبدع أن يختبر الفكرة المبدعة ويعيد النظر فيها ليرى هل هي فكرة مكتملة ومفيدة أم تتطلب شيئا من التعديل. وبعبارة أخرى مرحلة التحقق هي مرحلة التجريب (الاختبار التجريبي) للفكرة الجديدة (المبدعة).

ويمكن توضيح مراحل الإبداع من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(2-3): مراحل الإبداع في شكل دائري.



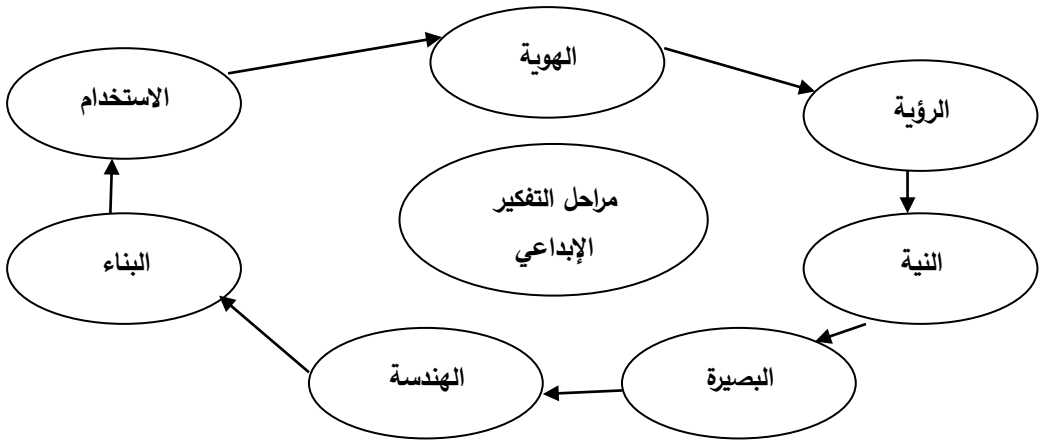
[1] حسين حريم ، " **إدارة المنظمات**"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 307.



المصدر: محمد خضر عبد المختار، إنجي صلاح فريد عدوي، "**التفكير النمطي والإبداعي**"، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي،مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث للنشر، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2011، [على الخط]، متاح على: http://www.capscu.eng.edu.eg، ص 16.

في حين يعرض تايلور سبعة مراحل للإبداع تبدأ بالهوية وتنتهي بالاستخدام، وربما يتفق تايلور مع Wallas في المراحل السابقة والاختلاف في المفاهيم. فالنية والرؤية معا يقصد بهما مرحلة الإعداد والتحضير، أما البصيرة فهي الاستبصار، والهندسة والبناء والاستخدام فقد تعني مرحلة التحقق.[1] ويمكن توضيح مراحل الإبداع وفق تايلور من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(2-4): سبعة مراحل لعملية الإبداع تبعا لنموذج تايلور للإبداع.



المصدر: محمد خضر عبد المختار، إنجي صلاح فريد عدوي، "**التفكير النمطي والإبداعي**"، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث للنشر، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2011، [على الخط]، متاح على: http://www.capscu.eng.edu.eg، ص 18.

بينما يقترح شنايدرمان نموذجا وإطارا لجيل التميز، حيث يعتبر أن عملية الإبداع هي دورة من أربع مراحل وهي:[2]

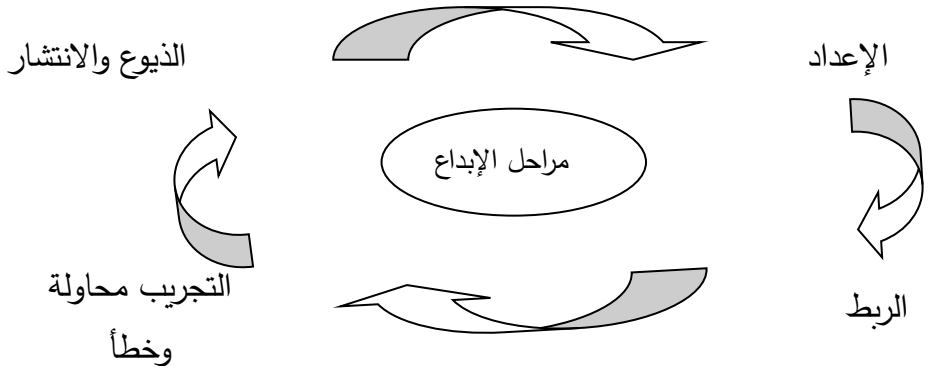
- **الجمع**: جمع المعلومات من مصادر متنوعة.
- **الربط**: التشاور مع الأفراد القادرين دوي البصيرة على تقديم معلومات مفيدة.
- **إبداع**: تجريب الاحتمالات والمحاولة لإيجاد حلول جديدة.
- **الذيوع والانتشار**: نشر النتائج وتعميمها على المجتمع.

[1] محمد خضر عبد المختار، إنجي صلاح فريد عدوي، "**التفكير النمطي والإبداعي**"، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث للنشر، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2011، [على الخط]، متاح على: http://www.capscu.eng.edu.eg، ص 17.

[2] محمد خضر عبد المختار، إنجي صلاح فريد عدوي، مرجع سابق، ص18.

يمكن لأي شخص الانتقال من مرحلة إلى أخرى حسب الحاجة، وينبغي دعم هذه العملية من خلال نظم دعم الإبداع. ويمكن توضيح نموذج شنايدرمان من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(2-5): نموذج شنايدرمان لجيل التميز (للإبداع).



المصدر: محمد خضر عبد المختار، إنجي صلاح فريد عدوي، "**التفكير النمطي والإبداعي**"، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث للنشر، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2011، [على الخط]، متاح على: http://www.capscu.eng.edu.eg، ص 18.

2- مراحل الإبداع على المستوى التنظيمي والجماعي: يعتبر الإبداع الإداري على المستوى التنظيمي أكثر أهمية في هذا العصر، حيث بدأ يأخذ اهتماما ومكانة عالية في كثير من المؤسسات المعاصرة، وذلك قد يكون على حساب الإبداع الفردي القائم على مفاهيم النزعة الفردية، ويعود ذلك إلى كثرة الظواهر والمتغيرات والاحتياجات التي أخذت تتداخل بصورة بالغة التعقيد بحيث يصعب على الفرد مواجهتها بمفرده، لأنها تحتاج إلى جهود عظيمة وإمكانيات ضخمة للتعامل معها والوصول إلى نتائج إبداعية.

ومن أشهر النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات نموذج "ويست" والذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين الجماعي والتنظيمي، بحيث أنه ينطلق من افتراض أن كل الإبداعات يمكن اعتبارها نوها من أنواع التغيير في الأنظمة الجماعية أو التنظيمية الموجودة حالي، سواء كانت هذه الأنظمة تكنولوجية أو إدارية أو مزيجا بينهما. ويتكون النموذج من أربع مراحل كما يلي:[1]

1- **مرحلة إدراك الحاجة للإبداع**: تدرك الجماعة أو التنظيم الحاجة إلى الإبداع عند وجود فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي، بحيث يتولد التفكير الإبداعي والعملية الإبداعية كاستجابة لهذه الفجوة، وقد تظهر الحاجة إلى الإبداع عند إدراك الجماعة أو التنظيم أهمية وفائدة بعض الإبداعات بحد ذاتها كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المؤسسة.

ويقصد بإدراك الحاجة للإبداع: تشخيص طبيعة المشكلة المطروحة وتحديدها من حيث وقت ظهورها ومصدرها ومدى تكرارها والمدى الزمني للمشكلة ودرجة صعوبتها.

تعد هذه المرحلة من أهم مراحل العملية الإبداعية الإدارية ويعود ذلك لكون اكتشاف المشكلات يعد جوهر الأصالة في التفكير الإبداعي، حيث يبدأ العقل الإبداعي بالإحساس بانحراف أو نقص وينتهي بتحديد واضح له.

[1] محمد خضر عبد الفتاح المختار، إنجي صلاح فريد عدوي، مرجع سابق، ص 19.

تتطلب هذه المرحلة أن يتصف المدير المبدع بالانفتاح الإدراكي، بحيث يكون حساسا لما يحيط به من مثيرات وملما بمجال تخصصه. كما يوجد عدد من العمليات العقلية التي تحدث أثناء مرحلة اكتشاف المشكلة وتحديدها وهي المعرفة والتذكر والإدراك والتقويم.

2- مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية (إنتاج الأفكار وتنميتها): تشمل هذه المرحلة الاقتراحات والأفكار الإبداعية للآخرين الذين يمثلون جماعة العمل أو المؤسسة بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، وفي حالة ما إذا كانت هذه الأفكار المقترحة والتي تمثل إبداعا لم تلقى قبولا يتم التخلي عنها، وبالتالي تفقد العملية الإبداعية جزءا من وقودها.

وفي هذه المرحلة يتم وضع الفكر في حالة الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لإنتاج أكبر قدر من الأفكار حول الموضوع المطروح في وحدة زمنية محددة.

يستخدم المدير المبدع في هذه المرحلة عناصر الإبداع كالطلاقة التي تعمل على زيادة الأفكار الجديدة، والمرونة التي تعمل على تنويع الأفكار والمفاهيم المتولدة، كما يتم تأجيل الحكم على الأفكار المتولدة لأن التركيز في هذه المرحلة يكون على كمية الأفكار الجديدة وليس على نوعيتها أو جودتها، لأنه كلما زاد عدد الأفكار البديلة زادت احتمالات الوصول إلى حل جديد يتفق مع صفات الناتج الابتكاري وهي الجدة والمنفعة.

يتأثر عدد الأفكار البديلة في هذه المرحلة بعوامل عديدة منها: طبيعة المشكلة، والوقت المتاح لاتخاذ القرار، تكلفة البحث عن حلول بديلة جديدة، وأسلوب العمل في المدرسة وكذا رغبة المدير وجديته في حل المشكلات.

3- مرحلة تحليل الأفكار: وتعني فحص وتحليل ما تم إنتاجه لاستنباط ما يوجد بينها من علاقة، وفي هذه المرحلة يعمل المدير المبدع على إيجاد ارتباطات غير عادية بين الأفكار المختلفة (المتمايزة)، وكذا إيجاد التشابه بين أفكار مختلفة لم يسبق أن كان بينها ارتباط من أي نوع، ورفض الأفكار التي التي ليس لها علاقة بالموضوع ، واستخدام الأسئلة التي تتضمن ماذا؟ ولماذا؟ وكيف؟ في التحليل.

وتتسم هذه المرحلة بعدة خصائص ترتبط بموضوع إدخال وقبول التغيير في المؤسسة، منها مقاومة الفكرة الإبداعية أو التعاون في تطبيقها ضمن شروط معينة بحيث تصبح جزءا من ممارسة الأعمال اليومية والإجراءات والخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة، ومن المتوقع أن تتعرض الفكرة الإبداعية في هذه المرحلة لبعض التعديلات وتطويرها لضمان نجاح تطبيقها.

4- مرحلة تقييم الأفكار: وتعني إخضاع الأفكار البديلة التي تم التوصل إليها لعملية تفكير تقويمي أو نقدي وذلك في ضوء عدد من المعايير منها:

- توافقها مع أهداف المؤسسة وسياستها.
- المكاسب التي تحققها وجودة الأفكار.
- مناسبتها للإمكانات المادية والبشرية المتاحة في المؤسسة.

في هذه المرحلة لابد من التأكد من انه تم وضع قائمة بالخطوات، وخطة العمل اللازمة لوضع الفكرة موضع التنفيذ، وأنه تم اختيار المعايير الصحيحة لتقييم فاعلية كل فكرة، ووضع قائمة بمصادر الدعم لتطبيق الأفكار.

5- تجريب الأفكار: يقصد به ترجمة الإبداع إلى واقع ابتكاري ملموس عل نطاق ضيق للتجربة قبل مرحلة التعميم، وإخضاعه لعملية المتابعة، وتدوين الإيجابيات والسلبيات التي تواجه عملية التطبيق من أجل الإفادة من الإيجابيات وتعزيزها والتخلص من السليبات.

ويتطلب وضع خطة تطبيق وتحويل الأفكار البديلة إلى حلول عملية ووضع خطوات إجرائية لتطبيق الأفكار ضمن جدول زمني، وعرض الأفكار البديلة على العاملين بعبارات بسيطة لضمان فهمها. ووضع قائمة بالمعيقات المتوقعة لمواجهتها عند تطبيق هذه الأفكار ووضع أساليب مختلفة للتغلب على المعيقات التي تحول دون تطبيق الأفكار ومتابعتها باستمرار لضمان التطبيق الناجح في ضوء أهداف المدرسة ورسالتها، والمكاسب وتوفر الإمكانات المادية والبشرية وإمكانية التطبيق والوقت والسرعة اللازمة للتطبيق.

إن أي موقف إبداعي حتى يتسنى له النجاح لابد أن يمر بهذه المراحل، لما لها من أهمية كبيرة في مساعدة الفرد على معرفة ماذا يريد وأين هو؟ لتحقيق جميع الأهداف المعدة من أجل ذلك الموضوع.[1]

ثالثا- مكونات ومظاهر الإبداع: ت

1- مكونات الإبداع: حددت (Amabile) ثلاث مكونات للإبداع وتتمثل في: [2]

أ- الخبرة: تتألف من مجموعة مصادر وهي المعرفة التامة بمجال العمل أو المهارة المتراكمة والتي من خلالها يستطيع الفرد حل المشكلات التي تواجهه في عمله؛

ب- المهارات المرتبطة بالإبداع: وتضم ما يمكن أن يفعله الفرد بالمصادر المتوافرة في مجال الإبداع وهو الأسلوب المعرفي الملائم والمعرفة الظاهرة والضمنية المساعدة على توفير الأفكار؛

ج-الدافعية للعمل: يعتبر هذا العنصر من أكثر العناصر أهمية لأنه بدون أن يكون لدى الفرد رغبة وحبا في الإبداع فإنه لن يبدع حتى لو توفرت لديه القدرة على الإبداع، فكثير من الناس قد يكون لديهم قدرات إبداعية كامنة ولكنها غير مفعلةلعدم توافر الرغبة التي تعد بمثابة المحرك والمحفز لظهور وبروز هذه الطاقات الكامنة، إذ لابد من توفر الرغبة جنبا إلى جنب مع القدرة على الإبداع وتوفر الفرصة.

2- مظاهر الإبداع: تتمثل مظاهر الإبداع في المؤسسة فيما يلي:[3]

- الإتيان بمنتج جديد؛
- العمل وفق آليات جديدة أقل تكلفة وأكثر منفعة؛

---

[1] محمد خضر عبد الفتاح المختار، إنجي صلاح فريد عدوي، مرجع سباق،ة ص19.

[2] Teresa M.Amabile , « **Motivating Creativity In Organizations: On Doing What You Love And Longe What You Do**", usa;California management review, vol 40 N1, 1997,p43

[3] إبراهيم رمضان الديب،"**الإدارة الحديثة**"، مجلة التقنية والتدريب، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، العدد105، ج2، السعودية، 2007،ص28.

- التقليل من المخاطر والمشاكل المعتادة؛
- أن يرى الفرد المبدع ما لا يراه الآخرين، وتحسن تفعيله لتحقيق إنجازات ونجاحات المؤسسة؛
- تنظيم الأفكار في بناء جديد؛
- أن يرى الشخص المبدع المألوف بطريقة غير مألوفة؛
- القدرة على حل المشكلات بطريقة جديدة؛
- البحث في السلبيات والايجابيات والتعاطي الجيد معا؛
- محاكاة المؤسسات المماثلة في ابتكاراتها والإضافة الخاصة عليها؛
- العصف الذهني المستمر داخل وحدات المؤسسة من خلال نشر وتقنين ثقافة التفكير والإبداع المستمر للعاملين في المؤسسة؛
- النقد الذاتي والمراجعات المستمرة لطرائق التفكير الإبداعي وإدارة وسير العمل بالمؤسسة؛
- دراسة المؤسسة في عيون الخبراء من خارج بيئة وثقافة المؤسسة.

رابعا– العوامل المؤثرة في الإبداع: إن النشاط الإبداعي ظاهرة معقدة مما يعني أن هناك عدة عوامل تتداخل في تكوينه وتطوره، ومما يزيد من درجة التعقيد في النشاط الإبداعي أن هذه العوامل قد تكون فعالة في تكوين وتحفيز الإبداع في ظروف معينة، ولا تكون كذلك في ظروف أخرى، وتتلخص العناصر التي تؤثر بشكل كبير على الإبداع فيما يلي:[1]

1- **العوامل التنظيمية:** يأتي في مقدمتها دعم الإدارة العليا واقتناعها بجدوى الإبداع التكنولوجي واعتباره عنصر منافسة في السوق، واهتمامها بالأفكار والاقتراحات المقدمة من الزبائن، فضلا عن التنسيق الذي يجب أن يحصل بين مختلف الوظائف: الإنتاج، التسويق، البحث والتطوير، الموارد البشرية والمالية من أجل خلق نوع من التكامل في العمل الذي يؤدي في النهاية إلى نتائج إيجابية.

2- **العوامل البشرية:** الاختلافات الموجودة بين الأفراد في فهمهم للتغييرات بنفس الأنماط تكون أكبر عائق لترجمة الفرص إلى إبداعات، نتيجة لتكوينهم المختلف، نشاطهم داخل المؤسسة، وضعية مؤسساتهم المالية وغيرها، لهذا يجب تقريب النظرة وتوجيهها إلى تحقيق هدف إبداعي موحد بالاتصال المستديم وبث المعلومات فيما بينهم، وخلق وضعية سامحة لتبادل الأفكار والآراء.

3- **العوامل المالية:** وجوب توفير موارد مالية معتبرة لدعم الإبداع وتحفيز أفراد البحث والتطوير على الاستمرار في عملهم لضمان استمرارية المؤسسة، رغم الأخطار الناجمة عن الإبداعات، إلا أنه غالبا عمل إجباري من أجل المنافسة أو الاختفاء والزوال من السوق نهائيا.

[1] صالح مهدي محسن العامري، مرجع سابق، ص157.

4- **العوامل الثقافية والاجتماعية:** إن نشر الإبداع يتعرض لمعوقات بسيكولوجية وعادات راسخة في المؤسسة والمجتمع، ولا تتطور إلا تدريجيا تحت تأثير مختلف الضغوط مثل الحملات الإعلامية والتحسيسية، تأثيرات الأنماط المعيشية، ارتفاع مستوى الكفاءات ووجود قوى منافسة.

5- **العوامل التكنولوجية:** تتركز هذه العوامل بالدرجة الأساسية حول وفرة الأجهزة والمعدات الحديثة اللازمة لتطوير الإبداع، فأجهزة الإعلام الآلي وبرامج التصميم الحديثة تعد عاملا مهما في إمكانية تقديم منتجات أو عمليات جديدة، بالإضافة إلى الإطلاع المستمر على مختلف التطورات في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة وهو أمر حيوي لاكتساب أفكار جديدة. كما أن التعاون مع الجامعات ومراكز البحوث فيها والشركات الاستشارية يمكن أن يقدم الكثير من العون للمؤسسات في مجال تطوير إبداع جديد.

وهناك من يحدد العوامل المؤثرة في الإبداع بمجموعة الخصائص الشخصية، مجموعة الخصائص التنظيمية ومجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع. كما يلي:

1- **مجموعة الخصائص الشخصية:** تتمثل الخصائص الشخصية فيما يلي:[1]

- **الإنجاز الذاتي:** إذ يتسم المبدع بأنه محفز بالإنجاز الذاتي، فلا الحواجز الخارجية تدفعه ولا صعوبة المشاكل تعيقه، وإنما المحرك الذاتي والدافعية الذاتية هي التي تلعب دورا في تحديد الرغبة فيما يحب أن يقوم به وبالإنجاز الذاتي.
- **الميل إلى التعقيد:** إن الإبداع سواء في المنتج أو عمليات وأساليب الإنتاج بحد ذاته يحمل تعقيده في الجديد الذي يأتي به، والذي يتطلب من المبدع أن يتعامل مع فكرة أو مفهوم لم يسبق أن تعامل معه.
- **حالة الشك:** وهذا يرتبط بالعنصر السابق، فالمبدع يمتلك حس الشك الذي يتحول عادة إلى أسئلة بعيدة عن المألوف.
- **النفور من المحددات والقيود:** إن المبدع يجد من القدرة الذهنية المركزة عمقا والمتسعة أفقا ما لا يمكن أن يحدها شيء، لهذا فهو ينفر من المحددات والقيود من الواجبات المحددة التي تحصر الذهن وتحد من إطلاقه. لذا من الضروري إعطاء الحرية للمبدعين، ذلك كونهم ينظرون لمشكلة واحدة ويحللونها من عدة زوايا.[2]

2- **مجموعة العوامل التنظيمية:** يمكن أن نحدد أهم العوامل التنظيمية المؤثرة في الإبداع كما يلي:[3]

- **إستراتيجية المؤسسة:** يمكن أن تكون الإستراتيجية قائمة على الإبداع، أي تجعل الإبداع مصدرا لميزتها التنافسية، وأحد أبعاد أدائها الإستراتيجي فيه، أو أن تكون موجهة نحو الحالة القائمة أي التكنولوجيا والمنتجات والخدمات الحالية.

---

[1] نجم عبود نجم، " **إدارة الابتكار: المفاهيم والتجارب الحديثة**"، مرجع سابق، ص ص 129-132

[2] Hugues-Arnaud Mayer, "**Encourager l'innovation dans les PME françaises**", propositions du groupe projet PME et innovation, France, 09 décembre2002, p06.

[3] نجم عبود نجم، " **إدارة الابتكار: المفاهيم والتجارب الحديثة**"، مرجع سابق، ص ص135-138.

- **القيادة وأسلوب الإدارة:** تلعب القيادة دورا فعالا في تحفيز أو إعاقة الإبداع، فالقيادات الجيدة تشجع أجواء الإبداع. في حين أن بعض أصحاب القيادة المحافظة تجد أن التغيير هو الخطر الذي يهدد النظام ومزاياه الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة.
- **الفريق:** إن المؤسسات أصبحت تشجع استخدام الفرق المدارة ذاتيا، وذلك لمعالجة خطرين أساسيين:
- خطر التخصص الذي يمكن أن يوجد وظائف متخصصة أشبه ما تكون بالجزر المنعزلة داخل المؤسسة، مما يفقدها وحدة الحركة وتكامل الجهود ما بين أقسامها ووظائفها.
- تحرير هذه الفرق مما هو ضروري من القواعد والإجراءات المتبعة من أجل استمرار العمل وضمان تدفق الموارد في المؤسسة.
- **ثقافة المؤسسة:** إن المؤسسات القائمة على الابتكار التي يفترض أنها ذات قدرة عالية في الإبداع، كما أنها تتسم بثقافة إبداعية تدخل تغيرات مهمة على الهياكل والمفاهيم، في حين أن المؤسسات ذات النمط البيروقراطي تميل إلى المحافظة على ثقافة المؤسسة، مما يجعلها غير متلائمة مع الإبداع.

3- **مجموعة عوامل البيئة العامة في المجتمع:** يمكن أن نشير فيما يلي إلى العوامل البيئية العامة والمؤثرة في الإبداع كما يلي:[1]

- **مراكز البحث والتطوير والجامعات:** وهي التي توجد تقاليد كبيرة للبحث الأساسي، ومساهمته القيمة في التراث المعرفي الإنساني والبحث التطبيقي، ومساهمته في تطوير رصيد المجتمع من الإبداعات سواء على مستوى المنتج أو طريقة وأسلوب الإنتاج. والواقع أن مراكز البحوث والجامعات في المجتمع تساهم في خلق تعزيز الهيئة العلمية والفنية التي تساهم في إيجاد الخصائص الراقية المهنية.
- **نظام البراءة:** إن نظام حماية الملكية الفكرية وأساسه نظام البراءة يلعب دورا فعالا في إيجاد البعد المؤسسي لحماية حقوق المبدعين والمؤسسات المبدعة.

وهناك عدة عوامل قسمها الباحثون إلى قسمين وهي: عوامل التنمية الذاتية وعوامل التنية الخارجية(من طرف المؤسسة):

1- عوامل التنمية الذاتية: تتمثل أهم هذه العوامل فيما يلي:[2]

- **التعمق في الإطلاع والمعرفة:** أي دعم التفكير الإبداعي بالمزيد من الإطلاع والتعمق في الأفكار الإبداعية التي تدور في ذهن المبدع وعدم الوقوف عند حد معين من التفكير.
- **اختبار الأفكار الملائمة:** تعني عملية تنظيم الأفكار حيث يتم اختبار الأفكار الواقعية التي تتناسب مع قدرات الفرد العقلية والذهنية، واختبار الأفكار السليمة الخالية من الأخطاء لأن ذلك يؤدي إلى إحداث الشوائب الفكرية التي تؤدي إلى إحداث التشتت الذهني.

[1] نجم عبود نجم، " **إدارة الابتكار: المفاهيم والتجارب الحديثة**"، مرجع سابق، ص 142.

[2] عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص ص123-125.

- **عدم الخوف من النتائج:** وهي من صفات الشخص المبدع الذي يتميز بالجرأة وعدم الخوف من نتائج الأفكار الإبداعية.
- **عدم الاعتماد على أحادية النمط التفكيري في الوصول إلى الحلول:** على الفرد أن يخرج على المألوف في التعامل مع المشاكل وطرق حلها وألا يعتمد على النمط الواحد أو المعتاد الذي يفرض عليه من قبل صاحب العمل، ويجب أن تكون لديه الحرية المطلقة لاختيار الطريق الذي يناسبه.
- **التدوين الكتابي للأفكار الإبداعية:** أي تسجيل وتوثيق الأفكار الإبداعية التي تتولد لدى الفرد لأن الأفكار تتولد نتيجة شرارة فكرية لم تكن بالحسبان، لذلك عملية تدوين الأفكار مهمة لاسترجاعها وتطويرها من قبل الفرد والآخرين .

2- عوامل التنمية الخارجية (من طرف المؤسسة): يجب على المؤسسة تنمية الإبداع من خلال: [1]

- ضرورة الرعاية المبكرة للإبداع والأفراد المبدعين؛
- التعزيز الإيجابي للمحاولات الإبداعية؛
- احترام الأفكار والأسئلة غير النمطية؛
- تشجيع فرص التعلم الذاتي؛
- تنمية المهارات الفردية وتعزيز الثقة بالنفس؛
- تشجيع الطريقة العلمية في حل المشكلات.

خامسا- مجالات الإبداع: أشار Okeefe Ettile إلى أن عملية الإبداع في المؤسسة يمكن أن تظهر من خلال خمس مجالات هي:

1- حل المشكلات واتخاذ القرارات: لا يخلو أي تنظيم من وجود المشاكل وهذا ليس من عوامل الضعف أو العجز لأن هذه الحالة طبيعية تلازم حياة المؤسسات وذلك لاختلاف التوجهات والأفكار، لذا ومن أجل حلها لابد أولا من الاعتراف بوجود المشاكل وهذا يتطلب في الكثير من الأحيان تواضعا وواقعية من قبل القيادات الإدارية في مختلف مستوياتها، وهنا لابد من تشجيع التبادل والانسياب للمعلومات واستثمار المهارات والخبرات والعمل على تحفيزها لتوليد المعرفة اللازمة لحل المشكلات التي تعترض العمل الإداري، وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من أصعب المهمات الإدارية لأنها تقوم على انتخاب الخيار الأنسب. وهنا تظهر عملية الإبداع في قدرة متخذي القرار على اتخاذ القرارات بالمستوى الذي يمكنهم من تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما يمتلكوه من خبرة ومعرفة تمكنهم من اختيار الأنسب وكسب ميزة تنافسية مستقبلية.[2]

---

[1] جمال خير الله، "**الإبداع الإداري**"، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص228.

[2] أسيل علي مزهر، "**أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية**"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القادسية، العراق، ص121.

2- القابلية للتغيير: التغيير هو إجراء أو تكتيك ينفذ على وضع قائم للتحول من واقع حالي إلى واقع أفضل استجابة للمستجدات الإبداعية للوصول إلى هدف معين، ومن أجل إحداث هذا التغيير لابد من خلق رؤية عامة في المؤسسة ككل والقيام بعملية التدريب وتشجيع الأفكار الابتكارية فضلا عن تشجيع الجهود الرامية للتغيير.[1]

3- روح المجازفة: يتسم الأشخاص المبدعون بروح المخاطرة والمجازفة في العمل وخاصة في المؤسسات التي تنتهج أنظمة تعتمد أسلوب المجموعات في عملياتها، وهنا يصبح موضوع تنمية مهارات إدارية فعالة ضمن فريق العمل أمرا حيويا يجعل لزاما على الإدارة أن تبتكر قواعد وأسس يمكن من خلالها أن يتحمل كل فرد مسؤوليات ومهام معينة بالإضافة إلى ضرورة تنمية روح التعاطف والتعاون والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن العمل وأن أعضاء الفريق يتمتعون بوجود نوع من التفاعل والتداخل فيما بينهم يتوقف على طبيعة المهام الموكلة إليهم.[2]

4- سعة المعلومات: تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات والآراء من أجل إحداث تفاهم وثقة متبادلة بين العاملين داخل المؤسسة، ونظرا لأهمية الاتصالات في تصريف شؤون الإدارة فهناك ضرورة قصوى لتنظيمها وتحقيق فعاليتها بحيث تنساب المعلومات والبيانات في حركة مستمرة بين مستويات التنظيم المختلفة لما فيه منفعة للمؤسسة، ويجب أن يكون نظام الاتصالات قادرا على نقل كافة أشكال المعلومات عن البيئة الخارجية والمؤسسات المشابهة والعاملة في نفس القطاع حتى تستطيع المؤسسة أن تحقق درجة عالية من الكفاءة في الأداء من خلال كمية المعلومات التي تعتمد عليها.

5- تشجيع الإبداع: يجب على إدارة المؤسسة انتهاج سياسة تشجيع وتحفيز الإبداع وتعمل على استثمار طاقة الموهوبين من خلال توفير المناخ الملائم لهم وعلى كافة المستويات. كما أن الإبداع لا يقتصر على مجالات الاختراعات والاكتشافات العلمية ولكنه يوجد في حل المشاكل واتخاذ القرارات التي تجابه الأفراد والمؤسسات، وكذا قابلية التغيير من طرف الأفراد وكمية المعلومات والاتصالات التي تساعد على تنمية الإبداع.

المطلب الثالث: عناصر الإبداع ومصادره ومعوقاته.

توجد القدرات الإبداعية بدرجات متفاوتة عند الناس على اختلافهم في النشأة والثقافة والتعليم والخلفيات، ويرى البعض أن هناك غريزة لتحقيق الذات وتحصيل الكمال عند الإنسان يطلق عليها الذات الإبداعية، وهي السبب الأول والمحرك الرئيسي للسلوك، بالإضافة إلى القدرات الإبداعية التي يمكن اكتسابها سواء عن طريق التعليم الرسمي أو التدريب المنظم والتوجيه أو الخبرة العلمية في المجال الذي يعمل فيه الفرد. إن مثل هذه الأساليب تنمي القدرات الإبداعية وتصقلها وتوجهها الوجهة التي تحقق أكبر فائدة منها، وغني عن الذكر أن التعليم والتدريب قد لا يجديان نفعا إذا لم يوجد عند الفرد حد أدنى من الاستعداد والقدرة على التفكير الخلاق.

[1] عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص186.

[2] أسيل علي مزهر، مرجع سابق، ص122.

أولا- عناصر الإبداع: أشارت البحوث والدراسات العلمية والتربوية إلى أن للإبداع ست شروط أساسية يمكن التطرق إليها كما يلي:

1- **الطلاقة:** ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة تفوق المتوسط العام في غضون فترة زمنية محددة، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها.[1] وتقاس الطلاقة وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية.[2]

ويمكن تقسيم الطلاقة بشكل عام إلى: [3]

- **الطلاقة اللفظية أو طلاقة الكلمات:** هي السرعة في إنتاج كلمات تحت شروط تركيبية معينة، ولا يلعب عامل المعنى دورا هاما فيها، مثل إنتاج كلمات تبدأ أو تنتهي بحرف معين.
- **الطلاقة الارتباطية:** هي القدرة على الإنتاج السريع للكلمات التي تشترك في المعنى أو في أي صفة أخرى مثل إنتاج أكبر عدد ممكن من المترادفات أو المتضادات.
- **الطلاقة الشكلية:** هي القدرة على الإنتاج السريع لعدد من الأمثلة والتوضيحات والتكوينات استنادا إلى مثيرات شكلية أو وصفية معطاة، مثلا أن يعطي خطوط بشكل معين ويطلب منه أن يضيف بعض الإضافات لتكوين رسوم لأشكال حقيقية عديدة.
- **الطلاقة الفكرية:** هي القدرة على استدعاء أكبر قدر ممكن من الأفكار المناسبة في فترة زمنية محددة لمشكلة أو موقف مثير مثلا: أن يعطي الشخص عنوان معين ويطلب منه أكبر عدد ممكن من الأفكار الهامة التي يوحي بها هذا العنوان.
- **الطلاقة التعبيرية:** هي القدرة على التفكير السريع في تكوين كلام مترابط ومتصل، وصياغة التراكيب اللغوية، مثل: كتابة جمل تشتمل على كلمات باستعمال حروف معينة، على أن تكون الجمل مفيدة وذات معنى.

2- **المرونة:** ويقصد بها النظر إلى الأشياء بمنظور جديد غير ما اعتاد عليه الناس، وللمرونة دور كبير في الإبداعات التي نلمسها ونراها.[4]

---

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري، "**إدارة الإبداع الإداري**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،بحوث ودراسات، جمهورية مصر العربية، عدد 404، 2004، ص20.

[2] شبلي السويطي، "**الإبداع الإداري في المؤسسات**"، مساعد مدير برنامج العلوم الإدارية والاقتصادية، [على الخط]، متاح على: **www.qou.edu/arabic/publicRelation/...1/sub_11.pdf**، ص 2

[3] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، " **مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، مرجع سابق، ص ص82-83.

[4] محمد عبد الفتاح الصيرفي ، "**الإدارة الرائدة**"، ط1،دار الصفاء، عمان، الأردن، 2003،ص 18.

ويجب أن تكون الأفكار متنوعة في جوهرها وأن لا تنحصر حول نوعية واحدة من الحلول أو تقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، فهو يغير باستمرار في المعنى أو التفسير أو الاستعمال أو فهم المهمة أو إستراتيجية العمل أو يغير في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيرا جديدا للهدف، أي أن المرونة تتعلق بالكيف وليس الكم.

ويمكن تقسيم المرونة إلى نوعين:[1]

أ- **المرونة التكيفية:** ويقصد بها قدرة الفرد على تغيير الوجهة الذهنية التي ينظر من خلالها إلى حل مشكلة محددة، وهي عكس الجمود الذهني وتسمى تكيفية لأن الفرد يحتاج لتعديل مقصوده في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

ب- **المرونة التلقائية:** وهي المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف.

3- **الحساسية للمشكلات:** يعني الإحساس بالمشكلة رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واحدة وتحديدها تحديدا دقيقا، والتعرف على حجمها وجوانبها وأبعادها وآثارها والوعي بالأخطاء ونواحي القصور فيها.[2]

وتعني الحساسية أيضا: "القدرة على تحسين المشكلات وإدراك طبيعتها، والمبدع يلاحظ أن هناك شيئا خاطئا لا يلاحظه الآخرون، ويحكى أن إديسون كان يقول لمعاونيه:"لابد أن هناك طريقة أفضل ابحثوا عنها".[3]

وبذلك فإن الحساسية للمشكلات هي قدرة الفرد على رؤية المشكلات في أشياء أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون، أو التفكير في إجراء تحسينات عليها.

4- **الأصالة:** إن الأصالة تعني إنتاج ما هو غير مألوف وما هو بعيد المدى، والفكرة لا تكون أصلية وجديدة إلا إذا لم يسبق لها سابق وكانت غير عادية وذات ارتباطات بعيدة وذكية.[4] وكلما قل شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها، وتتميز الاستجابات الأصيلة بالطرافة، مثال: يعطى قصة ويطلب منه أكبر عدد ممكن من العنوانين الطريفة المدهشة الجديدة لهذه القصة على أن تكون مثيرة. مثال آخر: ماذا لحدث لو فقدنا فجأة القدرة على استعمال الأيدي.

وبالنظر إلى الأصالة في ضوء عوامل الطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات يلاحظ أنها تختلف عن كل منها في الآتي:

- إن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية، بل يعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجدتها، وهذا ما يميزها عن الطلاقة؛
- الأصالة لا تشير إلى نفور الشخص من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصيا كما في المرونة، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون، وهذا ما يميزها عن المرونة؛

---

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 20.

[2] الطيب حسن أبشر، " **محاور تنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطور الإداري**"، مجلة الإدارة العامة، العدد59، ،1998،ص11.

[3] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني،" **مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، مرجع سابق، ص 84.

[4] رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 20.

- الأصالة لا تتضمن شروطا تقويمية في النظر إلى البيئة، كما لا تحتاج إلى قدر كبير من الشروط التقويمية لنقد الذات، وهذا ما يميزها عن الحساسية للمشكلات التي تحتاج إلى قدر مرتفع من التقويم سواء في تقويم البيئة أو الذات.

5- الاستنباطية: ويقصد بها الميل إلى التفاصيل والقدرة على استنباطها بصورة مبدعة، والمبدع يستطيع أن يربط بين عدد من الأفكار ويفكر بها في الوقت ذاته، حتى يستطيع أن يحتفظ في ذهنه بعدد من المتحولات والشروط والعلاقات حتى يفكر في مشكلة ما، لا أن يتشوش ذهنه إذا فكر في فكرتين أو ثلاثة في آن واحد.[1]

6- القبول:[2] إن الإبداع آو الفكرة الجديدة لا يكون لها قيمة إلا من خلال فائدتها وقبولها بين الناس، فالعملية تبدأ من الفرد وتنتهي إلى المجتمع، بمعنى لابد للفكرة التي ولدت في ذهن المبدع أن تصل إلى الآخرين من خلال إنتاجه الإبداعي.

وتعد العناصر السالفة الذكر أهم الشروط الرئيسية المكونة للقدرة الإبداعية لدى الأفراد عند أغلب الكتاب والباحثين، لكن هناك عناصر أخرى يضيفها بعض الكتاب إلى عناصر الإبداع وهي:

1- **الاحتفاظ بالاتجاه والقدرة على مواصلته:** يعني الاحتفاظ بالاتجاه مع القدرة على مواصلته في حقيقته عدم التنازل عن الهدف والإسرار على تتبعه والسير في اتجاهه، ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

2- **القدرة على التحليل:** تعني القدرة على التحليل القدرة على التوصل إلى العناصر التي تتكون منها الأشياء المركبة، أو هي الكفاءة في تحليل عناصر الأشياء وفهم العلاقات بين هذه العناصر.

3- **القدرة على تكوين ترابط واكتشاف علاقات:** ويقصد بها القدرة على تكوين عناصر الخبرة وتشكيلها في بناء وترابط جديد.[3]

4- **المخاطرة:** ويقصد بها أن الشخص المبدع يميل لأخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، وفي نفس الوقت الذي يكون فيه قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة عن ذلك.

5- **الخروج عن المألوف:** ويعني القدرة عل التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة، والقدرة على التعامل مع الأنظمة والقوانين الجامدة وتطويعها للواقع العملي، ويتطلب ذلك شجاعة في التمرد (أحيانا).

6- **الشجاعة أو الثقة بالنفس:** وتعتبر من الصفات الإيجابية الفاعلة في بناء الشخصية الإبداعية، إذ أنها تتسم بالجرأة الذاتية للتعبير عن الرأي والدفاع عن الفكر والمواقف، وعدم الخضوع لمواقف الفشل أو الواقع المتردي في العطاء لما يبتغيه من طموحات خلاقة.[4]

---

[1] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، " **مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، مرجع سابق، ص85.

[2] نفس المرجع، نفس الصفحة.

[3] الطيب حسن أبشر ، مرجع سابق، ص11.

[4] حمود خضير كاظم، " **السلوك التنظيمي**"، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص ص209- 210.

وتعتبر العناصر الإبداعية السالفة الذكر من أهم المرتكزات التي تحدد البناء الإبداعي الخلاق للذات الفردية أو الجماعية، لذا فإن هناك اهتماما ملحوظا بهذه العناصر واعتمادها سبلا مثلى في تطوير الفرد والمؤسسة.

ثانيا– مصادر الإبداع: إن القيام بعملية الإبداع تتطلب وجود مهارة واضحة، لكن هناك وضعيات معينة تسمح بوجود فرص لابد من استغلالها من طرف المؤسسة لكي تكون مبدعة، وقد يكون مصدر هذه الفرص داخلي أو خارجي، ويمكن تحديد هذه المصادر في ما يلي:

1- **مصادر داخل المؤسسة أو قطاع النشاط:** تتمثل في:

- **الأحداث غير المتوقعة:** وتشمل النجاح الفجائي والفشل غير المتوقع.[1]

ومثال على ذلك، أدى إخفاق شركة Ford Motor عند عرضها السيارة Edsel في السوق إلى قيام هذه المؤسسة بدراسات سوق مكثفة أدت إلى اكتشافها تقسيم جديد للسوق أساسه التقسيم حسب نمط العيش فطبقته عوض التقسيم السابق المؤسس على الإيرادات، فنتج عنه إنتاج سيارات تتوافق مع أذواق ونمط عيش الزبائن، الشيء الذي أدى احتلال شركة Ford Motor موقع الرائد.[2]

- **مصدر التعارض:** بين ما هو منتظر والنتائج المتحصل عليها، فهذا التعارض يشكل مصدرا هاما للإبداع، ويضم هذا المصدر:[3]
- الوقائع الاقتصادية المتعارضة (كتعارض الطلب المتزايد مع غياب الربحية)؛
- التعارض بين قيم وتوقعات المستهلكين المدركة والواقعية؛
- تعارض الواقع والافتراضات المتعلقة به.
- **وجود حاجة:** فالحاجة أم الاختراع ومثال على ذلك:اختراع المرآة العاكسة وتركيبها بالسيارات نظرا لظهور الحاجة إلى التقليل من حوادث المرور، فهي تمكن من رؤية السيارات المقتربة، وبالتالي سرعة التصرف.[4]
- **تغيرات في قطاعات النشاط والأسواق:** يمكن أن تحدث تغيرات على مستوى السوق ناجمة إما عن المنافسة أو حاجات وتوقعات الزبائن، فهذه التغيرات تخلق فرص إبداع عظيمة.

ويضم هذا المصدر ما يلي: الاستجابة السريعة للتغير، التنبؤ بالفرص، مؤشرات تغير في قطاعات النشاط.

2- **مصادر خارج المؤسسة:** ضمن بيئتها الاجتماعية والفكرية وتتمثل في:

- **العوامل السكانية:** إن التحولات التي تطرأ على السكان وحجمهم وهيكل أعمارهم وتوزيعهم حسب العمل ومستوى التعليم والدخل تأتي بتغيرات تمثل فرص للإبداع.

---

[1] بيتر دريكر، ترجمة حسين عبد الفتاح، "**التجديد والمقاولة**" ، دار الكتاب الأردني، 1988، ص38.

[2] Peter Drucker, « **a propos du management** », village mondial, Paris, France, 2000, p71.

[3] بيتر دريكر، ترجمة حسين عبد الفتاح ،مرجع سابق، ص38.

[4] Peter Drucker, op cit, p73.

وكمثال على ذلك التقدم الملحوظ الذي حققه اليابان في مجال الآليات، فاهتمام اليابان بالعوامل السكانية هو الذي مكنها من إحراز التقدم، فابتداءا من سنة 1970، أصبح يسجل زيادة في المواليد في الدول المتقدمة، ورافق ذلك تحسن المستوى التعليمي لشعوبها، فتنبأ اليابان أنه سيكون هناك توجه للشباب للقيام بدراسات عليا جامعية، وبالتالي سيكون هناك نقص مستقبلا في العمالة البسيطة التي تقوم بأعمال يدوية، وهذا ما حدث فعلا، لذا فبفضل التنبؤ قام اليابان بإجراء أبحاث أدت إلى تطوره في الآليات التي احتاجها حاليا، والنتيجة أن اليابان أحرز تقدما ب10 سنوات عن باقي البلدان المتقدمة.

- **تغير المفاهيم:** بمعنى تبدل إدراك ورؤية الأفراد في المجتمع، الشيء الذي يمكن أن يحمل معه فرصا عظيمة للإبداع، بشرط أن يأتي هذا الأخير في التوقيت الملائم.
- **المعرفة الجديدة:** بكل أنواعها العلمية والتقنية والاجتماعية التي تمثل مصدرا هاما للإتيان بالأفكار والمنتجات والخدمات والمشروعات الجديدة ومنه الوصول إلى الإبداع.

ثالثا– عوائق الإبداع والصعوبات التي تواجهه: يمتلك كل فرد قدرا لا بأس به من القدرة على التفكير الإبداعي أكثر مما نعتقد عن أنفسنا ولكن يحول دون تفجر هذه القدرة ووضعها موضع الاستخدام والتطبيق عدد من المعوقات التي تقيد الطاقات الإبداعية ومنها:

1– عوائق الإبداع: يمكن تقسيم العوائق التي تواجه عملية الإبداع إلى ثلاثة أقسام تتمثل في:

- **على المستوى الاقتصادي:** من أهم العوائق التي تواجه عملية الإبداع سواء على مستوى المؤسسات أو الهيئات العلمية أو مراكز البحث، هو عدم وجود الدعم المؤسسي للإبداع والمتمثل في ضعف ومحدودية الموارد المالية خاصة بالنسبة للأنشطة التي تتطلب مستويات عالية من المخاطر وعدم اليقين، حيث ضعف المخصصات المالية لا يسمح بالقيام ببحوث متقدمة بهدف تحقيق الإبداع، إضافة إلى ذلك عادة ما تكون هذه الإبداعات ذات مردودية غير كافية، خاصة إذا تمت الإبداعات على مستوى الهيئات العلمية (الجامعات) حيث لا يجد من يجسدها.[1]
- **على المستوى الاجتماعي:** إن أهم العوائق التي تواجه الإبداع على المستوى الاجتماعي تتمثل في الاتصال السيئ بين أقطاب المؤسسة (الإدارة، المساهمين، العمال والنقابات)، بحيث لا تتضافر جهودهم في اتجاه واحد مساعد على الإبداع بالإضافة إلى مدى تقبل المستخدمين لفكرة جديدة للإنتاج، لأنهم يرون فيها تهديد لمناصبهم أو تخفيف في الأجور، لذلك يجب توعيتهم بضرورة الإبداع لضمان مستقبل المؤسسة ومستقبلهم.
- **على المستوى الفني:** يمثل القيام بالإبداع مجازفة كبيرة تنطوي خاصة على المستوى التقني وهذا باقتناء تجهيزات متطورة بتكاليف عالية وعدم وجود يد عاملة تقنية مؤهلة نظرا لعدم وجود بنية تحتية للبحث العلمي و التكنولوجي

[1] Rejean Landry, Nabil Amara," **les obstacles à l'innovation"**, rapport présenté au comité aviseur par Valotech, université Laval, Québec, Canada, 2005, P : 8.

مختصة في تكوين الموظفين والإطارات، وكذا نقص التكوين على مستوى المؤسسات وعدم وجود الخبرة الكافية وكذا الفرص التكنولوجية على مستوى المؤسسات نظرا للضعف في البيئة الخارجية.[1]

وهناك من يحدد معوقات الإبداع بما يلي:

- **البقاء على العادات المألوفة:** يواجه الكثير من الأشخاص مشكلة التخلي عن الأساليب القديمة في التفكير أو العمل أو الممارسات، وقد اعتادوا على ضمان مستوى محدد من النتائج والتي اكتسبت مستوى تحقيق مؤكد.
- **الجمود والكسل:** إن عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى القيادة التنظيمية تجعل فرص الإبداع تكاد تكون مستحيلة.
- **غياب الفرص:** إن توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة، إذ أن الإبداع على هذا الأساس هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وأن فقدان أحدهما يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.
- **عدم توفر البيئة الإبداعية:** يتطلب الإبداع رصد موارد واستثمار لا يقوم على العائد المنظور والقريب، فضلا عن حشد التفكير المشترك لدعم الفرد المبدع في إطار قيادة متميزة في الفكر والسلوك والطموح.

وهناك بعض الكتاب يصنفون معوقات الإبداع إلى ما يلي:

- **المعوقات الشخصية أو الذاتية:** لكونها تتعلق بالفرد الذي يملك الاستعدادات والقدرات الإبداعية.
- **المعوقات التنظيمية:** لكونها تتعلق بالمحيط المباشر الذي يعمل فيه الفرد.

وبالقدر الذي تتمثل فيه هذه المعوقات لدى الفرد أو في محيط عمله، تتأثر سلبا قدرته على الإبداع ويضيق أمامه مجال التفكير الإبداعي، وبالتالي يتجمد سلوكه الوظيفي ويثبت عند حد معين ويصبح التغيير أو التطوير بعده أمرا صعبا.

أ- **المعوقات الشخصية أو الذاتية:** ويقصد بها تلك العقبات المتعلقة بالفرد نفسه، والتي تم تأصلها فيه بفعل خبراته الذاتية مع محيطه الأسري و المدرسي والاجتماعي. ومن أهمها ما يلي:

- **المعوقات النفسية:** وتتمثل في:[2]
- الخضوع للطرق المألوفة في الحل؛
- الإيمان بأن قوى خارجية تتحكم بنا مثل القوانين أو الرئيس أو الأستاذ...الخ؛
- نقص الثقة بالنفس والأفكار والتصورات؛
- الخوف من الظهور بمظهر الأغبياء؛
- الخوف من الخطأ واللوم والسخرية؛

[1] Chantelle Cases, Florent Faure**, l'innovation technologique dans les services aux entreprises**, les 4 pages de sessi, N 105, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, France ,1999, P :4.

[2] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، " **مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، مرجع سابق، ص120.

- عدم الجرأة وإعلان الرأي المخالف مادام الجميع متفقين على غيره؛
- الإحساس بالعجز عن تغيير الواقع؛
- التكرار والاعتياد والخوف من الجديد؛
- العزلة وعدم الانفتاح على الآخرين.
- **المعوقات الذهنية**: وتتمثل في:[1]
- التصاق فكرة وجود إجابة واحدة صحيحة للمشكلة فقط؛
- السماح للآخرين أن يقرروا لنا ما هو صواب وما هو خطأ؛
- إصدار الأحكام المسبقة وغير المدروسة وغير المتأنية؛
- ضعف الملاحظة والنظر للأمور نظرة سطحية؛
- عادات التفكير والنمطية؛
- النظرية الجزئية غير الشمولية للأمور؛
- القيود وقلة الحرية الفكرية.

ب- **المعوقات التنظيمية**: يصعب حصر كافة العوامل التي تحد من الإبداع لدى أفراد المؤسسة وقيادتها وجماعاتها، إلا أنه يمكن الإشارة إلى أبرز هذه العوامل في المؤسسات العربية والتي تتمثل فيما يلي:[2]

- جو الإدارة الرديء، والتضييق الإداري؛
- إدارة المشروع السيئة؛
- التقويم والضغط النفسي؛
- عدم كفاية المصادر والموارد؛
- الضغط الزمني وقيود الوقت؛
- التركيز على المحافظة على الوضع القائم؛
- المنافسة المضرة بالمصلحة العامة؛
- عدم وجود أنظمة جيدة لاكتشاف المبدعين؛
- عدم وجود المكافآت الملائمة؛

[1] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، " **مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، مرجع سابق ، ص 121.

[2] نفس المرجع، ص123.

- طريقة تقسيم العمل الجامدة؛
- الرقابة الدقيقة والتنظيم الرسمي؛
- الاهتمام بالأجل القصير وليس الطويل؛
- عدم وجود تسهيلات وحوافز؛
- طريقة اتخاذ القرارات في المؤسسة بشكل بيروقراطي؛
- الجو السياسي العام الذي يحد من الإبداع(الديكتاتورية تقتل الإبداع)؛
- قيام البعض بالنقد والتجريح والمعارضة والهجوم على الأفكار.
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم؛
- سوء البيئة التنظيمية: والتي تتمثل في: البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة، الحوافز والتدريب.
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة؛
- تنازع السلطات و انعدام روح الفريق: وذلك عند غياب التنسيق بين الإدارات المختلفة بحيث تميل كل إدارة إلى العمل منفصلة عن الإدارات الأخرى، وتفضل الانفراد بالسلطة والاستقلال الذاتي بصرف النظر عن طبيعة العلاقات المفروضة التي تقوم بينها وبين الجهات الأخرى.

2- الصعوبات التي تواجه عملية الإبداع: تتمثل أهم الصعوبات التي تواجه عملية الإبداع فيما يلي:

- صعوبات ناتجة عن نمط القيادة المتبع في المؤسسة كالقيادة الدكتاتورية المتسلطة التي لا تسمح بظهور الإبداع نتيجة لعدم منح الحرية للأفراد بالتعبير عن آرائهم ومن ثم المشاركة في اتخاذ القرارات؛[1]
- التنظيم البيروقراطي المتعدد المستويات التنظيمية المتميز بالجمود وشدة المركزية يعرقل الاستعمال الأفضل للقدرات الموجودة داخل المؤسسة، لذا فالتنظيم الشبكي القائم على مجموعات العمل هو وحدة قادرة على تشجيع المبادرة والإبداع ومن ثم تحقيق التطور؛
- الرسمية العالية والتقنين الكبير للعمل تعيق من عملية الإبداع؛
- الثقافة السائدة في المؤسسة والتي تكرس الروتين وإحكام الرقابة وتقليل المخاطرة وعدم قبول الاختلاف؛[2]
- غياب سياسة تحفيزية تشجع المتفوقين والمجدين في العمل والذين يمثلون المصدر الحقيقي للإبداع؛
- أنظمة التعيين والتقييم والتدريب إذا كانت غير قائمة على أسس علمية موضوعية ومحددة الأهداف تعرقل عملية الإبداع في المؤسسة؛

[1] موسى اللوزي، " **التطوير التنظيمي**"، دار وائل للنشر والطباعة،عمان، الأردن، 1999، ص302.

[2] محمد قاسم القريوتي، "**نظرية المنظمة والتنظيم**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص290.

- عدم وضوح أهداف المؤسسة وما يولده من فوضى وغموض في محيط العمل ومن ثم التأثير على عملية الإبداع.

3- **إستراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع:** هناك العديد من الإستراتيجيات يمكن للمؤسسة إتباعها لتجاوز عقبات الإبداع الإداري وهي كما يلي:[1]

- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية؛
- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية؛
- تشجيع الأفراد على المخاطرة؛
- إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي؛
- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة؛
- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات؛
- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم؛
- الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام؛
- تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر؛
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع؛
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تساهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة؛
- المشاركة في اتخاذ القرار؛
- توجيه جهود الأفراد في الاتجاهات الصحيحة؛
- استخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد وذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة؛
- تطوير المهارات والقدرات وذلك لتحقيق الأهداف المستقبلية.

المبحث الثالث: بناء الفكر الإبداعي.

تبحث مختلف المؤسسات على تطوير الفكر الإبداعي بداخلها، ولذا يتوجب على المؤسسات البحث عن مختلف الطرق المناسبة لتطويره.

المطلب الأول: طرق تطوير الإبداع وتقييمها.

خصص هذا المطلب للتطرق إلى اعتماد الإبداع وكذا تقييمها كما يلي:

أولا- طرق تطوير الإبداع: تتمثل أهم طرق تطوير الإبداع فيما يلي:

[1] عيد سيد، مرجع سابق، ص 31.

1- **التطوير من الداخل**: تطوير الإبداع من داخل المؤسسة خاصة عن طريق البحث والتطوير هي الطريقة الكلاسيكية لاعتماد الإبداع، حيث تعتبر هذه الطريقة أكثر استقلالية خاصة في حالة نجاح الإبداع، لكنها أيضا أكثر خطورة فهي طويلة المدى وتكلفتها عالية كما أن هناك أخطار التقليد التي يتعرض لها المنتج الإبداعي من طرف مؤسسات منافسة.

يتطلب نجاح هذه الطريقة في المؤسسات مجموعة من الشروط الأساسية هي:[1]

- وسط مشجع ومدعم للإبداع والتجديد؛
- اقتراحات صادرة عن مبدعين قادرين على استغلال الأفكار الجديدة وجعلها متلائمة مع المؤسسة؛
- تعاون داخلي بين وظائف البحث والتطوير، الإنتاج والتسويق.

2- **عقود التعاون**: تعتبر التحالفات والشركات من أهم أشكال عقود التعاون والوصول إلى الإبداعات في المؤسسة، هذه الأهمية نابعة من التكلفة المرتفعة للبحث والتطوير خاصة، ومن الأخطار الناجمة من الإبداعات التي أصبحت كعائق في كثير من الميادين خاصة الصناعية منها(الإعلام الآلي وصناعة الطائرات)، زيادة إلى البحث عن الحجم للتجارب مع عولمة الأسواق.[2] وتتلخص الإيجابيات الناتجة من اتفاقيات التعاون في:

- تخفيض التكاليف المرتبطة بالبحث الإبداعي؛
- رفع إنتاجية الإبداعات الداخلية في المؤسسة؛ بحث نشاطات إبداعية جديدة لم تتمكن المؤسسة لوحدها من تحقيقها.

تشكل عقود واتفاقيات التعاون مجالا واسعا للمؤسسات للتعاون والتكفل بنشاطات البحث والتطوير، فمن جهة تسمح هذه العقود والاتفاقيات للمؤسسة بترشيد مواردها وإمكانياتها، ومن جهة أخرى تحد من استقلاليتها وحريتها في اتخاذ قراراتها.

3- **النمو الخارجي**: اعتماد الإبداع عن طريق النمو الخارجي يمثل امتلاك مؤسسة لمؤسسة أخرى مبدعة بطريقة جزئية، وذلك بحيازة حصة من رأسمالها المخصص للإبداع والاستفادة من النتائج المحصل عليها، وامتلاك كلي بشراء المؤسسة كاملة.

النمو الخارجي بواسطة الامتلاك أو المشاركة في رأس مال الإبداع هو التقارب أكثر سرعة، لكنها مكلفة خاصة إذا كانت المؤسسة المبدعة تقوم بالبحث الإبداعي برأس مال كبير، مع العلم أن نتائجها غير مؤكدة ومجموعة أخطار أخرى منها هروب الطاقات البشرية المبدعة عند الشراء أو المشاركة في رأس مال المؤسسة.[3]

4- **المقاولة الباطنية**: المقاولة الباطنية للإبداع تخص عقود بحث بين المؤسسة وهيئات مختصة مثل مكاتب الدراسات، الاستشاريين، مراكز البحوث والجامعات.

---

[1] Jean Claude Tarondeau, « **Recherche et Développement** », Vuibert, Paris, France, 1994, P : 70.

[2] Joël Broustail, Frederic Fréry**, « Le Management Stratégique De L'innovation »**, édition Dalloz, Paris, France, 1993, P147

[3] Joel Broustail, Frederic Fréry**, Op.Cit**, P: 148.

في هذه الطريقة تلجأ المؤسسة إلى الإبداع خارجيا بواسطة هيئات مختصة ونتائجها جد متغيرة، فيمكن الاستفادة من خبرات ذات مستوى عالي لكن مدة وتكاليف الإبداعات إضافة إلى التحكم فيها تبقى غير مؤكدة، وهي طريقة متطورة في أمريكا والدول الصناعية الكبرى، وذلك للتواصل والترابط الموجود بين المؤسسات ومراكز البحوث على اختلافها.[1]

5- **اقتناء الرخص:** وتعني اقتناء رخصة من مؤسسة مبدعة أو من فرد مبدع، لذلك فهي طريقة سريعة وأقل تكلفة وخطورة بالنظر إلى نتائجها بشرط توفر الإمكانيات التي تتبع تطبيقها خاصة التقنية منها، وفي حالة تكنولوجيا عالية المستوى يصبح التحكم فيها صعب ويتطلب طاقات مؤهلة لذلك، إضافة إلى إمكانية مواجهتها لعقبات تطبيق جغرافية وثقافية وغيرها، هذا النقص في الاستقلالية جعل منها طريقة أقل استعلاما خاصة في الدول المتقدمة.[2]

ثانيا- تقييم طرق تطوير الإبداع: على أساس الإيجابيات والسلبيات لكل طريقة تختار المؤسسة ما بين الخمسة طرق السابقة الذكر وفقا لما يلخصه الجدول التالي:

الجدول رقم(2-3): إيجابيات وسلبيات طرق اعتماد الإبداع.

الطريقة/الخصائص	الوقت الضروري	التكلفة الكلية	الخطر المحتمل	التحكم المتوصل
التطوير من الداخل	طويلة	مرتفعة	مرتفعة	مرتفعة
عقود التعاون	غير مؤكدة	غير مؤكدة	ضعيفة	غير مؤكدة
النمو الخارجي	قصيرة	مرتفعة	مرتفعة	غير مؤكدة
المقاولة الباطنية	غير مؤكدة	غير مؤكدة	ضعيفة	غير مؤكدة
اقتناء الرخص	قصيرة	ضعيفة	ضعيفة	ضعيفة

Source : Joël Broustail, Frederic Fréry**, « Le Management stratégique de l'innovation** », édition Dalloz, Paris, France, 1993, P : 151

يظهر من خلال الجدول أن التطوير من الداخل طريقة تبقى مخصصة للمؤسسات ذات السيولة المالية الكبيرة التي تبحث عن الاحتفاظ بالميزة التنافسية الممكنة عن طريق إبداعاتها، أما عقود التعاون واللجوء للمقاولات الباطنية يعتبران أصعب الطرق اعتمادا للإبداع في المؤسسة نظرا لعدم التأكد الكبير في التكلفة والمدة، والتحكم فيها رغم أنها الأقل خطورة، بالنسبة للنمو الخارجي غالبا ما يعتمد في حالات استعجاليه، وللمؤسسات التي تملك موارد مالية هائلة وتتحمل بذلك أخطار وتكلفة ولا تتمكن من التحكم فيها مع الرغم أنها الأسرع، أما فيما يخص اقتناء الرخص فهي الأكثر أهمية مقارنة

[1] Joel Broustail, Frederic Fréry**, Op.**Cit, P: 148
[2] Joel Broustail, Frederic Fréry, **Op**.**Cit**, P: 148

بالطرق الأخرى، فهي أقل تكلفة وأقل خطورة، وواحدة من الأسرع (مباشرة التطبيق)، ومشكلتها أنها تؤثر على استقلالية المؤسسة.

المطلب الثاني: نماذج الإبداع ومؤشراته.

يمكن للإبداع أن يتم في المؤسسات الإنتاجية والخدمية، حيث أن اهتمامنا ينصب هنا على المؤسسات الإنتاجية التي لديها الرغبة في تقديم منتج جديد. وفي هذا الصدد يلاحظ الباحثون أن عملية الإبداع تتطلب تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من حيث القدرة على تدعيم كفاءات التنظيم، وبناء نظم حوافز غير تقليدية وإشاعة ثقافة الإبداع في المؤسسة من أجل تنشيط التفكير الإبداعي و إعادة ترتيب و جدولة الأولويات.

أولا– نماذج الإبداع: تتطلب عملية الإبداع تهيئة المناخ التنظيمي الملائم من حيث القدرة على تدعيم كفاءات التنظيم وبناء نظم حوافز غير تقليدية، وإشاعة ثقافة الإبداع في المؤسسة من أجل تنشيط التفكير الإبداعي، وإعادة ترتيب وجدولة الأولويات، وقد تم تقديم عدد من النماذج في هذا الصدد ومنها ما يلي:[1]

1–نموذج Griffin & Hauser: طبقا لهذا النموذج يتم التركيز على تنسيق نشاطات قسم البحث والتطوير مع نشاطات الأقسام الأخرى كالعمليات والتسويق، ويتضمن هذا النموذج تكوين مجموعة عمل لتطوير المنتج الجديد وأهم أعضائها هم العاملين في التسويق والإنتاج والهندسة ويعملون بشكل أساسي من بداية المشروع إلى نهايته من دون التأثر بالمشاريع الأخرى.

2- **نموذج Utterback Model**: وهو نموذج ديناميكي للإبداع في مجال عمليات الإنتاج، حيث يفترض هذا النموذج أن معدل الإبداع للمنتوج والعملية يتبع بنماذج عامة مع مرور الوقت، وأن كلا النوعين من الإبداع يشتركان بعلاقة مهمة. حيث أن معدل إبداع المنتوج يكون عاليا في السنوات التشغيلية الأولى والتي يسميها هذا النموذج باسم المرحلة الانسيابية، وفيها تحدث المزيد من التجارب و تصاميم المنتوج والعملية الإنتاجية. أما المرحلة الأخرى فهي المرحلة الانتقالية والتي يتباطأ فيها معدل إبداع المنتوج ويتسارع فيها معدل إبداع العملية. حيث في هذه المرحلة تثبت بعض المنتجات في السوق لأنها تحقق أفضل إشباع لرغبات المستهلك، وفي بعض الصناعات تدخل مرحلة خاصة وهي التي يتضاءل فيها معدل الإبداع لكل من المنتوج والعملية، حيث تركز هذه العمليات على الكلفة، الحجم والسعة ولا يظهر الإبداع إلا بخطوات صغيرة وهذا ما أكده كل من Triall & Grunert

3–نموذج شركة Thoistrup الدنماركية: أشار الأستاذ Grunertإلى النموذج الذي اتبعته المؤسسة المذكورة باعتمادها الأفكار التي قدمتها مجموعة تطوير المنتج التي تأخذ على عاتقها ضمان نمو المؤسسة بالإبداع المستمر والتي تتألف من: مدير الإدارة، مدير المبيعات والتسويق، مدير تطوير المنتج ومدير الإنتاج.

حيث تجتمع هذه اللجنة دوريا وتأخذ على عاتقها عملية توليد الأفكار وتعرضها على متخذي القرار وتحدد المشاريع ومتطلبات التنفيذ وتتابع ذلك لغاية تقديم المنتج إلى السوق. إن هذا النموذج يركز على الحدس والخبرة لأعضاء

[1] مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص ص 32-40.

مجموعة تطوير المنتج، وذلك بعد أن تنجز مجموعة من دراسات الجدوى الاقتصادية واختبارات السوق وتحديد فترة مراقبة لمجموعة تطوير المنتج لفترة تمتد من 2 إلى 3 أشهر، وهي بمثابة فرصة لإجراء تحسينات على المنتج وبعد ذلك يتم تحويل الفكرة إلى مشروع تطوير المنتج بشكل رسمي.

بموجب هذا النموذج تعتبر عملية تطوير العملية من مستلزمات إبداع المنتج رغم أن هناك مشاريع مستقلة لتطوير العملية.

4- **نموذج التطوير عبر قنوات المراحل: Stage-Gate Development Tunnel**

قدم هذا النموذج من قبل الأساتذة Glark & Wheel-Wright بمثابة حل للمشاكل التي كان يقع فيها متخذي القرار في إدارة وتمويل مشاريع إبداعية وتطويرية في آن واحد، حيث يحدث التشتت للجهود ولا يحقق أي هدف مما تقدم.

إن هذا النموذج يلزم المديرين للسيطرة على الجهود الإبداعية والتطويرية للمنتجات الجديدة وعمل خيارات بين المشاريع والمفاضلة بينها من خلال مراحل و بوابات.

5- نماذج الشركات اليابانية: تبنت الشركات اليابانية ثلاث مسارات لتنفيذ العمل الإبداعي وتطوير المنتجات الجديدة وذلك كما يلي:

أ- **المسار الذي حدده أستاذ الجودة Kaisen** : حيث يرتبط هذا المسار بالتحسين المستمر وفق أهداف محددة مثل اختزال التكاليف والأداء الأفضل.

ب-مسار القفزLeaping : وهو يعني تطوير منتج جديد يكون مختلف عن القديم وذلك وفق تطورات معينة.

ج-مسار الإبداع الفنيTechnovation: وهو المسار الذي يركز على تحقيق الإبداعات ضمن تكنولوجيا معينة أو العمل على تطوير تكنولوجيا هجينة.

ومن الجدير بالذكر هنا، وطبقا لهذا النموذج أن المؤسسة في الوقت الذي تطور فيه منتوجا جديدا أو تقدمه للسوق، تقوم في نفس الوقت بذاتها بتجديد الفترة الزمنية لسحبه أو التخلي عنه. وذلك لإدراكها بأنها إذا لم تعمل على اختزال دورة حياة منتجاتها بنفسها، فإن منافسيها سيفعلون ذلك، ومن ثم سوف لن تخسر الأرباح فحسب بل ستخسر السوق أيضا.

6- **نموذج كوتلر في تبني الإبداع: Innovation Adoption Model**.

قدم الإبداع من منظور تسويقي وذلك وفق ثلاث مراحل والتي بدورها تقسم إلى خطوات متسلسلة وذلك كما يلي:[1]

- **مرحلة الإدراك**: والتي يعبر عنها بالوعي وتشير هذه المرحلة إلى أن المستهلك يصبح واعيا بالإبداع ولكن لديه نقص في المعلومات حوله.

[1] مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 34.

- **مرحلة التأثير**: والتي تتضمن خطوتين وهما:
  - ✓ **الاهتمام**: باعتبار أن الزبون محفز للبحث عن المعلومات حول الإبداع.
  - ✓ **التقويم**: فيما لو أخذت ملاحظات الزبون بنظر الاعتبار.
- **مرحلة السلوك** : وتشمل هذه المرحلة على خطوتين هما:
  - ✓ **الحكم**: وهو يعني حكم الزبون على الإبداع.
  - ✓ **التبني**: أي يبدأ تبني السلعة عندما يبدأ الزبون إشباع حاجاته والتعود على شراء المنتج واستعماله المنظم له.

إن المراحل أعلاه تتضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم:(2-6): فكرة نموذج كوتلر.Kotler

مرحلة الإدراك	الوعي ↓
مرحلة التأثير	الاهتمام ↓ التقويم
مرحلة السلوك	الحكم ↓ التبني

المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، " الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية"، إثراء للنشر والتوزيع، ط1،الأردن، 2009، ص37.

7-نموذج Bass لانتشار الإبداع: يركز هذا النموذج على سرعة انتشار الاستعمال للمنتج الجديد وتبنيه، وهذا بدوره يعتمد على سرعة معدلات الإبداع، وسرعة معدلات التقليد. وإذا تم اعتماد كلا النوعين من المعدلات سوية فإن ذلك من شأنه أن يؤثر على سرعة تبني الإبداع، والذي يتوقف بدوره على عاملين أساسين وهما:[1]

- خصائص المنتج الجديد.

[1] مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص37.

- تشجيع المستهلك القديم للجديد.

بالنسبة للعامل الأول، فإن التوزيع يشير إلى خمسة خصائص في المنتج الجديد تدعو إلى تبني الإبداع وهي:

- الميزة النسبية للمنتج؛
- إمكانية المطابقة مع استخدامات المنتج الحالي والتي تعبر عن إبداع مستمر إذا كانت تغيرات قليلة، وإبداع غير مستمر إذا كانت كثيرة؛
- التعقيد ويقصد بذلك مدى وجود غموض في فهم الفكرة الجديدة المطروحة بخصوص الإنتاج الجديد؛
- التجزئة: حيث أن بعض المنتجات يمكن تجزئتها مثل الأطعمة، في حين أن البعض الآخر لا يمكن تجزئته مثل العقارات؛
- الأثقال: ويقصد بذلك إمكانية مشاهدتها في المحلات العامة.

أما بخصوص العامل الثاني، فإن هذا النموذج يدعو إلى التركيز على المستهلك القديم الذي تبنى المنتج وذلك بحدود 5-10% منهم وعلى 5-15% من المستهلكين المبكرين التاليين. أما الأصناف الأخرى من المستهلكين الذين قرروا تبني المنتج، فإن منهم الأغلبية المبكرة المتقدمة التي حددها النموذج ب30% والأغلبية المتأخرة 30 % أيضا والبطيئين ب20 %.

والمشكلة في هذا النموذج هي كيفية تحديد من سيكون المستهلكين(المتبنين) المبكرين كي يتم التركيز المبكر عليهم، وللتغلب على ذلك أشار النموذج إلى خمس سمات وهي:

- المغامرة: ويعني ذلك الجرأة في طرح المنتج الجديد؛
- التكامل الاجتماعي بالاتصال المتكرر والمكثف مع الآخرين في المجال نفسه؛
- التنوع والامتداد؛
- قدرة الحشد الاجتماعي؛
- الامتياز.

8- النموذج التفاعلي لعملية الإبداع:intevactive model of innovation process

قدم هذا النموذج الأستاذ Ivancevich سنة 1997، حيث بموجبه يعرض الإبداع بوصفة عملية متسلسلة يمكن تقسيمها إلى مراحل متفاعلة لكنها منفصلة وظيفيا، ويتم وصف العملية الإبداعية من خلال دمج الإمكانيات التكنولوجية وحاجات السوق، إذ يتضمن الإبداع النماذج الفنية والتصميمية والتصنيعية والإدارية والتجارية المدمجة في تسويق المنتج الجديد والمطور أو الاستعمال التجاري للعملية الجديدة أو المطورة.

9- **مخطط إبداع المنتج: Product Innovation Charter**: ينطلق هذا النموذج من أربع أسس وهي:[1]

[1] مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 36.

- الخلفية التي تشير إلى الأفكار الأساسية لتحليل الحالة.
- التركيز على تكنولوجيا واحدة وبعد تسويقي واحد على الأقل متطابقان ولهما إمكانية جيدة.
- الأهداف: أي ماذا يحقق المشروع على المدى القريب والبعيد.
- التوجهات أو الخطوط المرشدة التي توضح قواعد الطريق والمتطلبات المفروضة من الحالة أو الموقف أو من الإدارة العليا وغيرها.

10-نموذج الروابط الأفقية:Horizontal Linkage Model

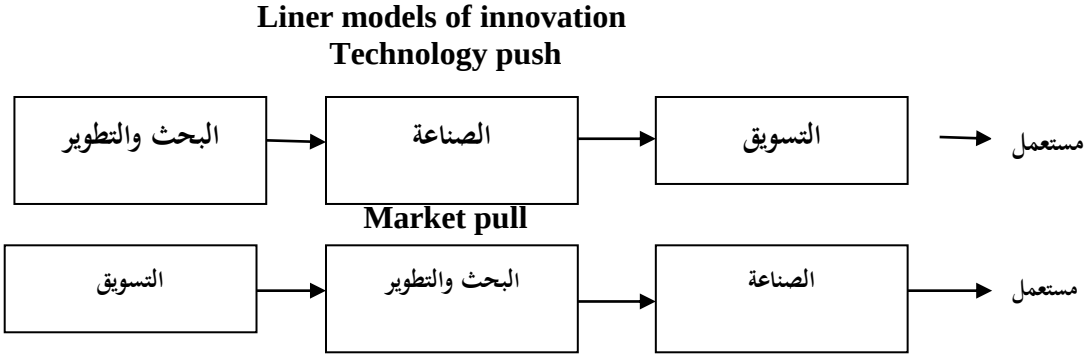
قدم هذا النموذج الأستاذ Dafitعلى أساس ربط الإبداعات بحاجات الزبون وذلك مع استعمال التكنولوجيا والإدارة العليا المؤثرة التي تدعم الإبداع.

وبموجب هذا النموذج هناك تأكيد على ارتباط التصميم الفاعل لإبداع المنتج برابطة أفقية عبر الأقسام، كما أن بموجب هذا النموذج يتم تصميم المؤسسة لتحقيق إبداع المنتج وذلك بالاستناد إلى ثلاث تراكيب وهي:[1]

- **التخصص حسب الأقسام**: والذي يشير إلى الأقسام الرئيسية في هذا الصدد وهي البحث والتطوير، الإنتاج والتسويق وأن لكل قسم مهارات مختلفة.
- **إلغاء الحدود**: وهو يعني السماح للقسم المنشغل بإبداع منتج جديد والانفتاح على قطاعات ملائمة في بيئة المؤسسة.
- **الرابطة الأفقية**: وتعني إشراك الأفراد المبدعين والتقنيين والتسويقيين بالأفكار والمعلومات فيما بينهم بالشكل الذي يحسسهم إلى قرار طرح المنتوج الجديد أنه قرارا مشتركا.

والشكل التالي يوضح النموذج الخطي للإبداع.

الشكل رقم(2-7): النموذج الخطي للإبداع.



المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، " الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية"، إثراء للنشر والتوزيع، ط1،الأردن، 2009، ص39.

11-النموذج المقدم من قبل الأساتذة المتخصصين وهم Kamoch & Cunha

[1] مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 38.

هو عبارة عن أربع نماذج فرعية وهي كما يلي:[1]

- **النموذج ألتتابعي**: ويعرف أيضا بأنه نموذج الخطوة خطوة وهو ملائم للبيئات المستقرة.
- **نموذج الانضغاط**: وهو نسخة معدلة من النموذج السابق حيث تم إعداده ليتلاءم مع البيئات الأقل استقرارا، والهدف من ذلك هو سرعة تطوير المنتج من خلال سلسلة متنبأ بها من الخطوات كما في النموذج التتابعي، ويختلف عنه بالتركيز على عنصر الزمن.
- **النموذج المرن**: وهو نموذج ملائم للبيانات المضطربة.
- **النموذج الارتجالي**: ويعرف أيضا بأنه الحل الموقف، وينشأ هذا النموذج من دمج مراحل الاكتشاف والتوليد مع مراحل التنفيذ، وهو أيضا يلائم البيئات المضطربة، ويعتمد على الاكتشاف غير المتوقع للحلول خاصة في وقت الأزمات.

12-**النموذج الذي قدمه Richard Levier** : والذي يصلح لتنفيذ الإبداع وتبنيه، ويتضمن ست خطوات وهي كما يلي:

- اختيار قائد فريق التنفيذ؛
- اختيار أعضاء الفريق؛
- تخصيص الموارد المادية اللازمة للمشروع؛
- قياس تقدم المشروع؛
- دمج فريق الإبداع مع باقي أقسام المؤسسة؛
- مج السلعة أو الخدمة الإبداعية بإستراتيجية المؤسسة.

أما بخصوص تبني الإبداع فإن هذا النموذج يستند إلى أربع عوامل أساسية لإحداث ذلك، وهي:

- تشكيل فريق التحول من النظرية إلى التطبيق؛
- تشكيل فريق الوصاية على رعاية الإبداع وحمايته؛
- قياس الاستعداد والجاهزية لإطلاق المنتج الجديد؛
- تطور خطة التحول بشكل مستمر.

ومن الجدير بالذكر هنا في ضوء نماذج الإبداع السابقة، أنه في سنة 1988 اجتمع 14 مدير من قادة المؤسسات الأوروبية الكبيرة وقدموا ملاحظات تطويرية حول TQM في أوروبا. وفي سنة 1999 تم تطوير هذه الملاحظات تسميتها حينذاك الأسس الأوروبية لإدارة الجودة EFQM وهو يعني:

European Foundation For Quality Management

[1] نفس المرجع، ص 39.

إن فكرة هذا النموذج قائمة على تحويل المدخلات المدفوعة من قبل القيادة وتحويلها إلى مخرجات التي ستعود بنتائج ذات طبيعة إبداعية كما هو واضح في الشكل المذكور.

وعلى أساس ما تقدم من النماذج الإثني عشر الواردة أعلاه وكذلك النموذج الإضافي المقدم من قبل قادة الشركات الأوروبية في سنة 1999 يمكن أن نستنتج الملاحظات العامة التالية المشتركة وهي:[1]

- إن الإبداع التنظيمي هو عملية ذات مراحل متعددة؛
- إن الإبداع التنظيمي وإن كان يبدأ بفكرة يبتدعها فرد ما في المؤسسة، إلا أنه في نهاية المطاف يعتبر جهد جماعي مشترك؛
- أهمية تعاون أقسام المؤسسة وشيوع الثقافة الإبداعية بينهم؛
- الإبداع التنظيمي يتلائم مع الهياكل العضوية أكثر من الهياكل الميكانيكية؛
- أهمية العمل الفرقي ومبدأ المقاولة في الإبداع؛
- أهمية توافر الخلفية المعرفية والقدرات والمهارات التفكيرية؛

أهمية استحضار الإمكانات البشرية القادرة على استخدام الأساليب والأدوات اللازمة لاتخاذ القرارات وكذلك استقلال الموارد المادية قبل البدء بتبني الإبداع.

ثانيا– مؤشرات الإبداع في اتخاذ القرارات: يطرح المتخصصون في العلوم الإدارية بشكل عام وفي اتخاذ القرارات بشكل خاص عدد من المؤشرات التي تدل على أن هناك مؤشرات إبداعية في عملية اتخاذ القرارات، وذلك كما يلي: [2]

- عند اتخاذ القرارات بخصوص طرح منتجات جديدة، فإن المؤشرات الإبداعية هنا تقاس بعدد المنتجات الجديدة المطروحة وأهميتها للمستهلك، في حين أن البعض الآخر يرى أن عدد المنتجات الجديدة المطروحة في السوق خلال فترة معينة أو حجم المبيعات الجديد كنسبة مئوية من المبيعات للمنتجات الجديدة من التقدم التدفقي أو من العوائد.
- عند اتخاذ القرارات بخصوص تطوير تكنولوجيا الإنتاج، فإن المؤشرات الإبداعية تتضح من خلال عدد العمليات الجديدة أو المحسنة التي تحقق المزايا الكلفوية والميزة التنافسية للمؤسسة.
- عند اتخاذ القرارات بخصوص نشاط إداري معين، فإن المؤشرات الإبداعية هنا تقاس من خلال مستوى التغييرات التنظيمية كالاندماج مع منظمات أخرى أو التوسع.
- عند اتخاذ القرارات بخصوص النشاطات الاستثمارية فإن بعض المؤسسات تعمل على قياس الإبداع من خلال عملية اتخاذ القرار عن طريق حساب العائد على الاستثمار المتحقق، حيث إذا كان هذا العائد مرتفع فإن ذلك يعني أن هناك إبداع في عملية اتخاذ القرارات والعكس.

[1] مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص ص 41-42.

[2] مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص 43.

- عند اتخاذ القرارات بخصوص مشكلة في واقع الحال لمؤسسة تتعلق باختيار البديل الأمثل من حيث البدائل المتاحة وبالتالي بلوغ الحل الأمثل للمشكلة، فإن الإبداع هنا يقاس وفقا لما يلي:

يستطيع متخذ القرار اختيار البديل الأمثل للمشكل بأقل كلفة كلية ممكنة ويحقق الاستغلال الأمثل لمستلزمات الإنتاج، ويضمن لها أعلى مستوى ممكن من العوائد.

ومن أجل فهم هذه الفكرة، لابد لنا من توضيح لطبيعة عملية اتخاذ القرارات التي تضمن الإبداع في هذا الجانب.

المطلب الثالث: أنواع ومداخل الإبداع ومقوماته.

هناك وجهات نظر مختلفة انطلق منها الباحثون في تحديد أنواع الإبداع على المستوى الفردي أو المستوى التنظيمي، وبهذا تعددت أنواع الإبداع بحسب آراء الباحثين ووجهات نظرهم، وسنحاول التطرق في هذا المطلب إلى مختلف أنواع الإبداع التي تطرق إليها الباحثين، وكذا مداخله ومقوماته.

أولا– أنواع الإبداع: قدمت تصنيفات عديدة للإبداع حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الإبداع أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد. وفي هذا التصنيف فإن سلومون وستوارت يصنفان الإبداع إلى ثلاثة أنواع:[1]

1- **الإبداعات المستمرة:** وهي التي تأتي بتغيرات صغيرة تدريجية كما في تغييرات مركز المنتج، توسعات الخط، تنويعات لتخفيض ضجر الزبون.

2- **الإبداعات المستمرة الديناميكية:** وهي تغييرات أكبر في المنتج الحالي حيث تكون ذات تأثير معقول على طريقة الأشخاص في عمل الأشياء، وتحقيق تغييرات سلوكية معينة.

3- **الإبداعات المتقطعة:** وهي التي تنشأ تغييرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا أو منتجات، وفي بعض الحالات تغير أسلوب الحياة الذي نعيشه مثل ابتكارات السيارة، الطائرة، الهاتف، التلفزيون والحاسوب.

كما توجد أنواع أخرى للإبداع نذكر منها الإبداعات العملية، وهي الإبداعات الموجهة للتكنولوجيا والنظام التشغيلي وإبداعات المنتج التي تتجه نحو إدخال منتجات جديدة إلى السوق.

إلا أن هناك بعض الباحثون والمختصون قدموا تصنيفات متعددة للإبداع تباينت بحسب خصائصه أو طبيعته أو مجالاته أو مصدره، أو بحسب قرار المتخذ، والتي يمكن حصرها كما يلي:[2]

1- **تصنيف الإبداع بحسب استعمالاته:** تم تصنيف الإبداع ضمن هذا المدخل إلى نوعين، هما: إبداع المنتج والذي يتجه إلى التغيير في المنتج النهائي أو الخدمات النهائية المعروضة من قبل المؤسسات. وإبداع العملية من خلال

[1] نجم عبود نجم، "**إدارة الإبتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**"، مرجع سابق، ص109.

[2] صبيحة قاسم، حميد علي أحمد، " **متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال–دراسة تطبيقية**–"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد السابع، العدد 21، 2011، ص ص 124-125.

تنفيذ وتبني أساليب الإنتاج أو التسليم الجديدة أو المحسنة على العملية الإنتاجية للتغيير في المنتج النهائي أو الخدمات النهائية، ومثال ذلك في أوائل القرن العشرين، طبق الصناعي الأمريكي مبدأ خط التجميع الرئيسي بشكل هائل لإنتاج أول سيارة رخيصة وهي نموذج Ford.

2- **تصنيف الإبداع بحسب طبيعة تأثير الإبداع:** ويتضمن الإبداع نوعين، الأول هو الإبداع الجذري الذي يشير إلى عملية متكاملة العناصر، من إنتاج أو تسويق وإدارة إستراتيجية، بحيث يؤدي إلى طرح منتج جديد أو خدمة جديدة مختلفة جذريا عن تلك الموجودة في الأسواق، أما الثاني فهو الإبداع التدريجي وهو عبارة عن تحسينات مستمرة صغيرة يتم عملها لتعزيز أو عمل امتداد لعمليات المؤسسة حاليا أو المنتجات والخدمات. وقد أطلق بعض الباحثين على النوع الأول بالإبداع الكلي أو الرئيسي، والنوع الثاني بالإبداع الجزئي أو الثانوي.

3- **تصنيف الإبداع بحسب مجالاته:** ضمن هذا المدخل تم تصنيف الإبداع إلى نوعين، الأول هو الإبداع الإداري ويشير إلى التغيرات في الهيكل التنظيمي وعمليات المؤسسة، ووظائف الموارد البشرية والأساليب الإدارية مثل إعادة تصميم العمل والسياسات والإجراءات الجديدة وبرامج التدريب الجديدة وغيرها. أما الثاني فهو الإبداع التكنولوجي وهو تبني فكرة جديدة تؤثر بشكل مباشر على عمليات الإخراج الرئيسية للمؤسسة ويشمل تطوير منتجات وخدمات جديدة أو عمليات إنتاج جديدة أو إجراء تحسينات على المنتجات والعمليات القائمة.

4- **تصنيف الإبداع حسب مصادره:** فقد صنف الإبداع إلى إبداع داخلي وإبداع خارجي، يتمثل الإبداع الخارجي في حصول المؤسسة على الأفكار من مصادر خارجية مثل المؤسسات الأخر التي لها نشاط مماثل أو مراكز بحثية وغيرها. أما الإبداع الداخلي فيعبر عن الإبداعات التي تتبناها المؤسسة ويكون مصدر الأفكار فيها داخل المؤسسة كالإدارة العليا والعاملين وأقسام المؤسسة كالبحث والتطوير والتسويق وغيرها.

5- **تصنيف الإبداع بحسب القرار المتخذ:** فقد صنف الإبداع إلى إبداع فردي وإبداع جماعي، فالإبداع الفردي يكون مصدره قرارات الإدارة العليا، أما الإبداع الجماعي فيكون بقرارات جماعية أي بمشاركة أعضاء المؤسسة والعاملين فيها.

عادة يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداعات:[1]

- الإبداع في المنتج.
- الإبداع في العملية أو الأسلوب.
- التفاعل بين الإبداعات في المنتج والأسلوب والإنتاجية.

1-الإبداعات في المنتج: تخص الإبداعات في المنتج كل خصائص المنتج من أجل تحسين الخدمات المقدمة للزبون، وتهتم الإبداعات في المنتج ب: " إحداث التغيير في مواصفاته أو خصائصه لكي تلبي بعض الرغبات أو تشبع بعض الحاجيات بكيفية أحسن".[1]

[1] Joël Broustail et Fréderic Ferry, op cit ,pp 10-11.

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداعات في المنتج هي: إبداعات خاصة بعرض المنتج، إبداعات خاصة بالمفهوم وإبداعات تكنولوجية للمنتج، وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأنواع الثلاثة قد تكون مرتبطة فيما بينها، حيث نجد أن الإبداعات الخاصة بالمفهوم قد تحتاج إلى إبداعات تكنولوجية. ويمكن شرح هذه الأنواع الثلاثة كما يلي:

أ- **الإبداعات في المفهوم**: تتمثل في اختراع مفهوم جديد أو تغيير كبير للمفهوم الوظيفي لمنتج ما مثل: الحواسب المحمولة التي ظهرت في الثمانينيات غيرت كثيرا من المفهوم العادي للحاسب.

ب-الإبداعات التكنولوجية للمنتج: وهي تتعلق بالخصائص التقنية له.

ج-الإبداعات الخاصة بطريقة عرض المنتج أي الجانب الشكلي للمنتج.

1- **الإبداعات في العملية أو الأسلوب والإنتاج** : تختص هذه الإبداعات بالتحسين في طريقة الإنتاج وتؤدي إلى تبسيطه والتقليص من تكاليفه، وهي تهدف إلى: " تحسين أداء الأسلوب الفني للإنتاج من الناحيتين الفنية والاقتصادية في آن واحد، مما يترتب عنه نتائج إيجابية في المردودية أو كمية المخرجات وانخفاض التكلفة بالنسبة للوحدة الواحدة المنتجة".

تخص الإبداعات في الإنتاج كل عمليات الإنتاج وتسلسلها ومن أمثلة ذلك تجميع القطع في صناعة السيارات وغيرها وكلها تعتبر إبداعات في الإنتاج. أما الإبداعات في الأسلوب تختص فقط على طبيعة العملية التكنولوجية للإنتاج.

3-**التفاعل بين إبداع المنتج وإبداع الأسلوب والإنتاج**: إن بعض الإبداعات في الأسلوب أو في الإنتاج تقدم تحسينات معتبرة للمنتج يمكنها أن تحسب على أنها إبداعات في المنتج.

وعلى العكس فإن بعض الإبداعات في المنتج يمكنها أن تؤدي إلى إبداعات في أسلوب الإنتاج بما تقدمه من تبسيط لهذا الأسلوب بالإضافة إلى تخفيض التكاليف. يولد التفاعل ما بين الإبداع في المنتج والإبداع في الأسلوب أو الإنتاج ارتبطا وثيقا، حيث أن الإبداع في المنتج يتطلب أساليب جديدة للإنتاج والإبداعات في الأسلوب تتطلب أو تولد إبداعات في المنتج.

مما تقدم نستنتج أن الإبداعات في المنتج تتعلق بخصائص المنتج، والإبداعات في الأسلوب تتعلق بالعملية التكنولوجية للإنتاج. فكل نوع مجاله وتطبيقه الخاص لكنه من الضروري النظر إلى هذه الأنواع بطريقة ديناميكية نظرا لارتباطهما وتفاعلهما.

وهناك من يصنف الإبداع وفق منطلق طبيعة الإبداع ومنطلق درجة الإبداع كما يأتي:

1- **طبيعة الإبداع**: يمكن التمييز على أساس طبيعة الإبداع بين الإبداع في المنتج، إبداعات تجارية وإبداعات تنظيمية، وكل نوع يتجاوب مع خصائص وأهداف محددة:[2]

أ- الإبداع في المنتج: ويقصد به إدخال في السوق منتوج (سلعة أو خدمة) جديد أو محسن مقارنة بخصائصه الأساسية، مميزاته التقنية أو كل المكونات غير مادية، إضافة إلى الاستعمال المنتظر أو سهولة الاستهلاك. وبذلك يمكن التفضيل بين ثلاثة أنواع للإبداع في المنتج كما يلي:[1]

[1] محمد سعيد أوكيل، "**وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**"، مرجع سابق، ص 34.

[2] Michel Marchesnay et Colette Fourcade. « **Gestion de la PME/PMI** », Nathan 1997. P : 284.

- إبداعات لها علاقة بالتركيبة الوظيفية للمنتج؛
- إبداعات تغير التركيبة التكنولوجية للمنتج؛
- وإبداعات تغير خصائص تقديم المنتج.

إذ يعتبر الياغورت السائل الذي قدمته مؤسسة دانون عبارة عن إبداع في المنتج بعدما لاحظت عدم استهلاك واسع لمنتجاتها التي تتناول بالملعقة في الصين، فكان المنتوج السائل لتسهيل الاستهلاك، واسترجعت بذلك مؤسسة دانون مكانتها في المنطقة لتصبح أول مؤسسة في القطاع.

ب- الإبداع في طريقة الإنتاج: يعرف عل أنه إدخال طريقة إنتاج في المؤسسة، طريقة تقديم الخدمات أو تسليم المنتجات الجديدة أو المحسنة (الطريقة). والنتيجة التي يجب أن تكون معبر عنها في المنتج الجديد، في جودة المنتج أو تكلفة الإنتاج والتوزيع. والإبداع في طريقة الإنتاج تشمل تغيرات في سيرورة الإنتاج، تغييرات في المواد الأولية أو في المعدات الإنتاجية. هذه التحولات يمكن أن تحدث في إعادة تنظيم النشاطات أو مراحل السيرورة الإنتاجية والهدف المرجو تسهيل وتحصيل تكاليف أقل من أجل الحفاظ أو تقوية تنافسية المؤسسة بزيادة كمية المخرجات غالبا (المنتجات النهائية).

ج- إبداعات تجارية: تضم هذه الإبداعات مختلف التغيرات التي تحصل على مستوى قنوات البيع والتوزيع والإشهار وكل ما يتعلق بالوظيفة التجارية. التي تهدف إلى الزيادة في المبيعات والتعريف بالعلامة عن المؤسسات لكسب ثقة الزبون.[2]

د- إبداعات تنظيمية: تتوقف على التحويلات في اقتسام وتوزيع النشاطات بين الأفراد في المؤسسة وفي تركيب الوظائف داخلها، فيمكن أن تجلب هيكلة تجارية جديدة أو هيكلة توزيع جديدة.

2- درجة الإبداع: حسب درجة الإبداع يمكن التمييز بين الإبداع الجزئي أو الضعيف والإبداع النافذ أو بمصطلح آخر الإبداع النهائي والإبداع الوسطي، ولا تستعمل كقاعدة للتفرقة بين أنواع الإبداع وإنما كتكملة للنوع الأول الذي يركز على الطبيعة الأولية للإبداعات.[3] فالإبداع هو استحداث تغيير قد يكون صغيرا أو كبيرا، فإذا كان التغيير صغيرا فنحن بصدد الحديث عن الإبداع الجزئي والضعيف مثل تحسينات في المنتج، أما إذا كان التغيير كبيرا فنحن بصدد تقديم إبداع نافذ أو جذري.

1- الإبداع الجزئي (الطفيف): يجذب تحسينات متوالية للمرجع مهما كان منتوجا أو خدمة ولا تتطلب معارف علمية جديدة.[4] تأثير هذه التحسينات لا يكون كبيرا على مستوى المؤسسة ككل بل تمثل تحسين للأداء الناجح،

[1] Joël Broustail et Frederic Fréry. «**Le management stratégique de l'innovation** », op cit, p : 07.

[2] Commission Européenne, manuel d'Oslo. **«La mesure des activités scientifique** », Eurostat. édition OCDE. 1997. P : 28

[3] Camille Carrier et DENIS Jean Garand. **Op-cit**. p : 11.

[4] Joel Broustail et FREDERIC Fréry. **Op-cit**. p : 12.

كتخفيض للتكاليف أو تغيير في الأنظمة الجزئية للمكونات خاصة في المنتج، ومثال ذلك الكوابح"ABS"، ولكن فوائدها كبيرة خاصة بما أنها لا تتطلب مجهودات كبيرة وغير مكلفة من جهة أخرى.

وتنتج هذه التحسينات من تطورات متزايدة مرتبطة بمجموعة من العوامل، يمكن أن تنتج من تحسينات آتية من بعض الميادين التكنولوجية، يمكن أن تنتج من ملائمة حلول كانت موجودة من قبل في التجهيزات الصناعية (مثل تزويد هذه التجهيزات بتحكم عددي)، ويجمع كذلك استعمال موارد جديدة وتغيير التجهيزات وتقوم كذلك على خبرة المؤسسة وعلى ديناميكية أفرادها.[1]

2- **الإبداع النافذ (الجذري)**: تأثير هذا النوع من الإبداع يكون كبيرا على المؤسسة ويتطلب معرفة كبيرة وجديدة، وفي غالب الأحيان العودة إلى البحث عن الكفاءات اللازمة خارج المؤسسة للوصول إلى تحقيق هذه الإبداعات، وتتطلب العديد من السنوات والاستثمارات المالية، ويكون محصورا عادة عند مؤسسات قليلة ومتخصصة في الميدان البحثي لمثل هذه المشاريع المعقدة كما يكون تأثيره ملاحظ على المتعاملين والقوى الخارجية للمؤسسة من زبائن منافسين.[2]

ثانيا–مداخل الإبداع: هناك ثلاث مداخل رئيسية للإبداع وهي:[3]

1- **التركيز على العملية الإبداعية(التركيز على الآلية)**: حيث يتم الاهتمام هنا على كيفية إحساس المبدع بالمشكلة وكيفية البحث فيها، على اعتبار أن المشكلة تسبب له نوعا من عدم التوازن في حين أن حل هذه المشكلة يعيد له التوازن، وتمر هذه المرحلة بعدة مراحل وهي: مرحلة الإعداد، مرحلة الاختيار، مرحلة التشذيب ومرحلة التحقق من الحل.

2- **التركيز على الناتج الإبداعي (التركيز على المحصلة النهائية)**: يتم التركيز هنا على الناتج الإبداعي والذي يتمثل بمقدار الإنتاجية والبراعة في اتخاذ القرارات وبالتالي بلوغ حالة الأمثلية المستهدفة.

3- **التركيز على الصفات الشخصية للمبدعين**: يتم تناول الصفات في متخذ القرار المبدع من حيث الخصائص النفسية له ومدى استعداده للعمل الدؤوب والمثابرة والانفتاح على الخبرة الداخلية والخارجية. وبشكل عام يتم التأكيد على كل ما له علاقة بالصفات الإبداعية.

ثالثا– مقومات الإبداع: إن الحاجة لوجود أشخاص مبدعين لديهم القدرة على الاكتشاف والإبداع لا يكفي وحده، بل خلق وتشجيع مناخ الإبداع وتوفير بيئة ملائمة لهم أمر لا يقل أهمية عن إيجاد الأفكار.

وتتمثل أهم مقومات الإبداع فيما يلي:[4]

---

[1] Michel Marchesnay et Colette Fourcade. **Op–cit**. p : 286.

[2] Joel Broustail Et Frederic Fréry. **Op-cit**. p : 11

[3] مؤيد عبد الحسين الفضل، مرجع سابق، ص ص 28-29.

[4] عبد الرحمن توفيق، ليلى القرشي، " **كلنا مبدعون ولكن**"، إصدارات بيمك، 2006، ص178.

1- المقومات التربوية: تشمل مجموعة من المبادئ الهامة لتنمية الإبداع كوضع أسس التفكير المستقل، الذي يشجع على البحث السليم والاستقصاء الجيد، وهذا لا يكون إلا بالتعليم وتنمية النشاط البحثي ليتمكن الفرد من اكتشاف وكسب المعلومات بمفرده، والعمل الجماعي ميزة جوهرية في توزيع أدوار الفريق وتبادل المهارات، وهذه تدفع الموظف إلى إثارة الأسئلة والبحث المستمر واستبعاده لطرق التفكير غير السليمة وغير العقلانية، ولكي يتمكن في الأخير من ربط التفوق بالعمل العقلي والتفكير الإبداعي.

2- المقومات النفسية: تتضمن أسس ومبادئ ذات بعد نفسي ومد استجابة الفرد للإثارة واستجابته الأصلية لابتكار المواقف بالرغم من تنوع المثيرات البيئية المحيطة بهم ومدى إمكانية التنسيق واستغلال الوقت اللازم للتفكير والتخيل وأيضا تشجيع الفكر الجديد لحل مشكلة قديمة.

بقدر ما يتحلى الأفراد بأسلوب التعليم الجماعي وحل المشكلات بالتفكير العلمي، بقدر ما يعد تحفيز لفكر جديد لحل المشاكل وذلك بالاعتماد على أساليب التدريب على التخطيط والتنظيم مع إشراك الأفراد.

3- **المقومات المؤسسية لحفز الإبداع والتفكير النقدي:** تلعب البيئة الإبداعية دورا بارزا في إشباع الحاجات الإبداعية فالفرد لا يمكنه توفير كل هذه الحاجات، بل يحتاج لمساعدة من قبل المؤسسة، الأسرة، المجتمع، وهذا من أجل:

- الاقتناع بأهمية الإبداع ودوره في المجتمع المعاصر؛
- الوصول إلى فهم صحيح لمعنى الإبداع ومجالاته؛
- رسم إستراتيجية واضحة المعالم؛
- الاعتماد على التواصل الفكري والعلمي حول موضوع الإبداع والانفتاح؛
- تحديد مواصفات الفرد المبدع في المراحل المختلفة وعدم ربطها بالمستوى ألتحصيلي فقط؛
- ربط الوظائف القيادية في مختلف مستويات العمل بالقدرة على الإبداع إلا بشروط السن والتقارير السرية في العمل والروتين؛
- جعل النظام والتنظيم أحد شروط الإبداع أو أحد الوسائل الكاشفة له لا المعوقة لظهوره أو كبت قدراته؛
- ربط مفهوم الإبداع على أنه قيمة يجب إضافتها إلى نسق القيم التي يتم إكسابها للأفراد بالمؤسسة.

رابعا- الأمور الواجب مراعاتها عند القيام بعملية الإبداع: عند رغبة أي مؤسسة بالقيام بعملية الإبداع يجب عليها مراعاة مجموعة من الأمور تتمثل فيما يلي:

- **التكلفة:** إن أي مؤسسة عند رغبتها في القيام بالإبداع عليها أن تبحث في التكلفة الاجتماعية والاقتصادية للشيء الجديد، فمن حيث التكلفة الاجتماعية فإنها تتضمن التغيرات والتطورات التي من المحتمل حدوثها للأفراد والجماعات داخل المؤسسة، أما التكلفة الاقتصادية فإنها تتضمن تكاليف تبني الإبداع إلى جانب تكاليف المحافظة عليه.

- **العائد:** لابد للإبداع أن يأتي بفوائد يظهر أثرها إما بزيادة العائد أو تحسين الخدمة، فكلما زاد احتمال زيادة العائد كلما زاد احتمال تبني هذا الشيء المبدع.
- **درجة الاتساق:** وهذا يعني أن المؤسسات تتبنى وتستخدم الإبداعات المنسجمة مع التوجهات الحالية والتطلعات المستقبلية، وهي بالتالي تفضل الإبداعات المتدرجة على مراحل بدلا من الحادة الشديدة التطرق.
- **درجة المخاطرة وعدم التأكد:** وتعني أن المؤسسات تحرص على تبني الإبداعات التي تنطوي على درجة أقل من المخاطرة وعدم التأكد، حيث يؤدي ذلك إلى زيادة احتمال تبني الشيء الذي تم إبداعه.
- **درجة التعقيد:** تتضمن هذه الخاصية أن المؤسسات تتبنى الإبداعات المرنة والتي تتسم بقدرتها على التكيف والبعيدة عن التعقيد، أي أنه كلما قلت درجة التعقيد زادت إمكانية تبني الشيء الذي تم إبداعه.
- **السمعة العلمية:** تسعى الكثير من المؤسسات إلى تبني الإبداع الذي يتمثل مردوده في تطوير وتحسين السمعة العلمية للمؤسسة، فإذا تأكدت الإدارة العليا في المؤسسة هذا الأمر فإن إمكانية تبني ورعاية هذا الإبداع تكون بدرجة عالية.
- **مصدر الإبداع:** تفضل المؤسسات الأفكار الإبداعية التي تأتي من داخل المؤسسة، وعلى ذلك فإن إمكانية تبني الإبداع الداخلي أعلى من تبني الإبداع من خارج المؤسسة.
- **توقيت الإبداع:** تعتمد المؤسسات في قبولها للإبداعات على التوقيت المناسب لظهورها ومدى علاقتها بعملياتها الراهنة والمستقبلية.
- **التفاعل الاجتماعي:** يعتمد على الدرجة التي يوفرها الإبداع في تدعيم التفاعل الاجتماعي فيما بين أعضاء المؤسسة، فإن ذلك سيؤدي إلى احتمالية قبوله وتطبيقه، أما إذا كان الإبداع سيقود إلى خلق صراع بين الأفراد والجماعات فإن ذلك سيكون مبررا في رفض الإبداع وعدم تطبيقه.
- **سهولة وبساطة الإجراءات:** تعتمد على بساطة وسهولة الإجراءات التي تمر بها عملية الموافقة على الإبداع، حيث تمثل عاملا مشجعا على قبول الإبداع وتطبيقه. وعلى العكس من ذلك إذا كانت هذه الإجراءات معقدة وطويلة وتتسم بالبيروقراطية العالية، فإن ذلك يحول دون قبول الإبداع و تبنيه.
- **مرونة الإبداع:** تفضل المؤسسة الإبداعات التي تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف والتعديل وفقا لظروف المؤسسة.

المطلب الرابع: دورة الإبداع وقياسه في المؤسسة.

تمر دورة الإبداع و قياسه في المؤسسة بمجموعة من المراحل سنتطرق إليها من خلال هذا المطلب.

أولا– دورة الإبداع: يمكن تحديد مراحل دورة الإبداع على أساس ما يلي:[1]

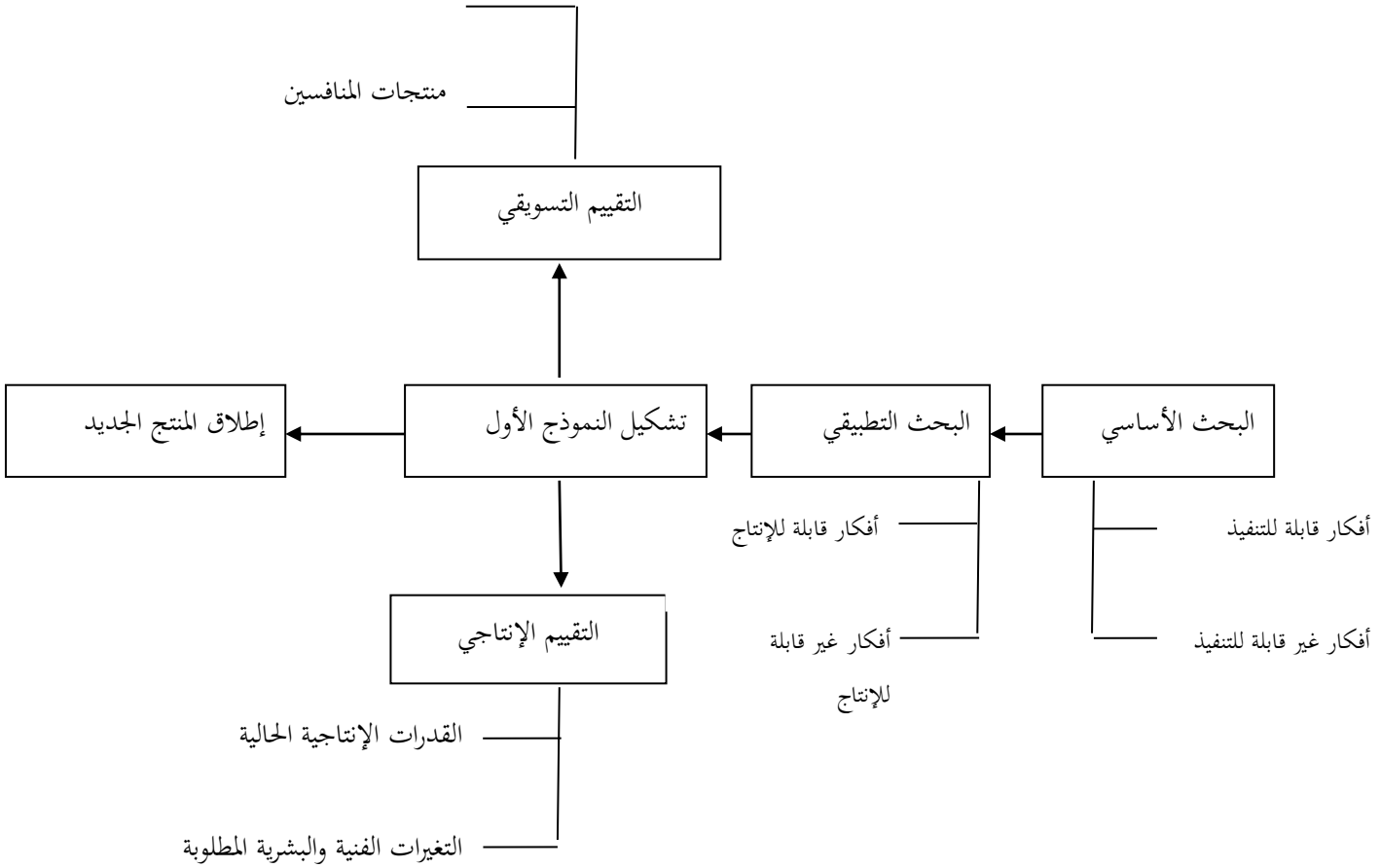
[1] نجم عبود نجم، "**إدارة الإبتكار: المفاهيم والتجارب والخصائص الحديثة**"، مرجع سابق، ص 271.

- **البحث الأساسي**: و يتمثل في الأعمال التجريبية أو النظرية الموجهة إلى الحيازة على معارف جديدة تتعلق بظواهر وأحداث تم ملاحظتها دون أي نية في تطبيقها أو استعمالها استعمالا خاصا، ويعني أيضا التوجه نحو توسيع حدود المعرفة الأساسية.
- **البحث التطبيقي**: يتمثل في الأعمال الأصلية المنجزة لحصر التطبيقات الممكنة والناجمة عن البحث الأساسي أو من أجل إيجاد الحلول الجديدة التي تتيح الوصول إلى هدف محدد سلفا.
- **تشكيل المنتج أو النموذج الأول**: في هذه المرحلة يتم تشكيل وبناء عدد قليل من النماذج الأولى للمنتج الجديد، وذلك بهدف إجراء تقييم للمنتج على نطاق ضيق، ولتحقيق ذلك تقوم الإدارة باستطلاع قسم الإنتاج وقسم التسويق حول المنتج الجديد كما في المرحلتين التاليتين.
- **التقييم من وجهة نظر التسويق**: يتم تقييم النموذج الأول للمنتج استنادا إلى الخبرة التسويقية للمؤسسة وحسب خصائص السوق ومنتجات المنافسين وحاجات الزبون، وتعتبر هذه المرحلة بمثابة المدخل التسويقي في دورة الإبداع للمنتجات الجديدة
- **التقييم من وجهة نظر الإنتاج**: وفي هذه المرحلة المتزامنة مع المرحلة السابقة يتم تقييم النموذج الأول استنادا لخبرة المؤسسة في الإنتاج وحسب كلفة الإنتاج وإمكانياته، مستوى الجودة، التغليف والخصائص الوظيفية. وتعتبر هذه المرحلة بمثابة المدخل الإنتاجي ودورة الإبداع للمنتجات الجديدة.
- **إطلاق المنتج الجديد**: تتم هذه المرحلة بعد الأخذ بالملاحظات والمقترحات المقدمة من قسمي التسويق والإنتاج لتطوير المنتج الجديد، ومن ثم تشكيل المنتج النهائي الذي يكون جاهزا للإنطلاق في السوق.

ويمكن توضيح مراحل دورة الإبداع من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(2-8): مراحل دورة الإبداع

حاجات الزبون



المصدر: نجم عبود نجم، "**إدارة الابتكار: المفاهيم والتجارب والخصائص الحديثة**"،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص272.

يظهر من خلال الشكل أن مراحل دورة الإبداع تبدأ من البحث الأساسي الذي يمكن من التوصل إلى أفكار جديدة تكون قابلة للتنفيذ وغير ذلك. ومنها إلى البحث التطبيقي الذي يمكن من التوصل إلى أفكار قابلة للإنتاج وأخرى غير قابلة للإنتاج، ومنها إلى تشكيل النموذج الأول بهدف إجراء التقييم التسويقي للمنتج استنادا إلى حاجات ورغبات الزبائن و منتجات المنافسين، وكذا التقييم الإنتاجي استنادا إلى خبرة المؤسسة في الإنتاج والقدرات الإنتاجية الحالية والتغيرات الفنية والبشرية المطلوبة. ومن ثم إطلاق المنتج الجديد

ثانيا– قياس الإبداع: يعني قياس الإبداع قياس عدد الأفكار الجديدة غير المألوفة في المؤسسة من خلال المتابعة المستمرة والجرد الدائم لها، الشيء الذي يستلزم استخدام تقنية علبة الأفكار التي تلجأ إليها المؤسسات وتفحصها دوريا لأخذ الأفكار المقبولة والقابلة للتطبيق. إلا أن علبة الأفكار قد لا نجدها مستعملة في الكثير من المؤسسات الشيء الذي يعرقل عملية قياس الإبداع، وفي هذا الإطار ينصح الباحثون بتعويض جرد الأفكار بمؤشرات تظهر عدد الأفكار التي وجدت طريقها للتطبيق فعلا ونكون بذلك نقيس الابتكار في المؤسسة.[1]

[1] شوقي قبطان، " **ثلاث سمات محورية لأجواء عمل داعمة للإبداع في المؤسسات الصناعية(الاستقلالية في العمل، تقبل المخاطرة في العمل، ثقافة الاعتراف) دراسة مقارنة بين وحدة إنتاج مواد التنظيف ووحدة إنتاج الحفاظات بمؤسسة حياه (الجزائر)**"، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة المدية، العدد9، الجزء الأول، جوان 2015، ص 179.

إن أهم المقاييس المستعملة لقياس الإبداع: النسبة المئوية من الدخل الذي تم إنفاقه على البحث والتطوير، عدد براءات الاختراع، عدد مبادرات البحث والتطوير وعدد المنتجات الجديدة. إلا أن تلك الإجراءات لا تقيس قيمة الإبداع فعلا، فالمقاييس الفعالة للإبداع تركز على فهم عملية الإبداع (وهي عملية تختلف من مؤسسة لأخرى) والعلاقة بين المدخلات (الموارد) والمخرجات (النتائج).

ولتحديد المقاييس المناسبة نحتاج إلى أن ننظر إلى الاستثمار الذي تحدده المؤسسة في مجال الإبداع على شكل موارد وكذا البيئة التي تتيحها المؤسسة، كما نحتاج أيضا إلى أن نضع في اعتبارنا النتائج التي تمخضت عنها تلك العملية والأثر الذي خلفته هذه النتائج على قيمة السوق لدى المؤسسة.

لقد أوجد للعملية الإبداعية مجموعة من المقاييس الاختيارية، وقوائم تقدير الشخصية والخصائص السلوكية التي تراكمت خلال النصف الثاني من القرن العشرين.[1] حيث أن مقاييس الإبداع تستخدم في مجالات كثيرة في المؤسسة، ومن أهم هذه المقاييس:

- اختيار الأفراد الموهوبين والمتفوقين للالتحاق ببرامج تكوين وتدريب خاصة؛
- اختيار الأفراد وتصنيفهم بوظائف قيادية تتطلب توافر استعدادات عقلية ومهارات إبداعية وسلوكات ذكية؛
- تقييم فعالية برامج تدريب الإبداع وتنمية مهارات التفكير المتشعب وحل المشكلات.

1- أدوات قياس الإبداع: يمكن تصنيف أدوات قياس الإبداع كما يأتي:[2]

- اختبار الأداء؛
- قوائم تقدير السيرة الذاتية؛
- قوائم خصائص الشخصية؛
- مقاييس على شكل بطاريات تجمع النوعين أو أكثر من المقاييس المذكورة.

أ- **اختبار الأداء:** إن حركة قياس الإبداع التي أسسها جيلفورد ومن بعده تورانس ركزت حول العملية الإبداعية من خلال فقرات إختبارية تقيس عوامل وقدرات مرتبطة بالتفكير الإبداعي أو التفكير المتشعب، وأهم هذه المقاييس: الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، الحساسية للمشكلات.

ب- قوائم تقدير السيرة الذاتية: تهدف هذه القوائم إلى الحصول على معلومات حول الخبرات المبكرة للفرد، بافتراض أن الإنجازات المستقبلية لأي فرد تتأثر بدرجة كبيرة بنوع الخبرات التي تعرض لها خلال سنوات الدراسة، كما تتأثر بالخيارات المهمة التي اتخذها في حياته المبكرة ومن ثم ربط تلك الخبرات بخصائصه الشخصية، وتوجد عدة وسائل للحصول على المعلومات المطلوبة مثل إجراء المقابلات الشخصية وفحص الوثائق الرسمية، ومن أبرزها قوائم

[1] عثمان بوزيان ، مرجع سابق، ص193.

[2] عثمان بوزيان ، مرجع سابق، ص193.

التقدير الذاتية المستخدمة في قياس الإبداع، بحيث تتألف قيمة السيرة الذاتية لتايلر من 150 فقرة مرتبطة بالأداء الأكاديمي للإبداع، القابلية الفنية، القيادية، النضج المهني.

ج- قوائم تقدير الشخصية: تستند هذه القوائم إلى الافتراض القائل بأن الأشخاص الذين يمتلكون الخصائص الشخصية حول الأشخاص المبدعين لديهم القدرة الكافية على تقديم إسهامات إبداعية في مجالات عملهم.

حيث تتضمن فقرات أدوات تقدير الشخصية عبارات وصفية أو صفات، ويطلب من الفرد أن يحدد درجة انطباق مضمون العبارة أو الصفة عليه عن طريق وضع إشارة مقابل كل فقرة وتتراوح بين ما "تنطبق بقوة" و "لا تنطبق أبدا"، وتقدم بشكل فردي أو جماعي، ولا تتطلب مثل هذه القوائم تدريبا خاصا أو مؤهلات من جانب الذين يقومون بتطبيقها، أما عمليات تصحيحها واستخراج دلالات العلامات الكلية فإنها بحاجة إلى خبرة في استخدام دليل التصحيح.

د- **مقاييس الإبداع القائمة على العمليات:** يظهر تحليل عملية الإبداع الكثير من خطوات العملية بالإضافة إلى العديد من المقاييس التي يمكن استخدامها لرصد الإبداع، ولكن التحدي يتمثل في الرغبة في ابتكار مقاييس سحرية للإبداع توضح جميع تفاصيل العملية وتعمل كمؤشرات للتنبؤ به. حيث يفضل معظم القائمين على الإدارة تحديد بعض المقاييس ووضع الأهداف وتوفير الحوافز ثم يقومون برصد كل ذلك، إلا أنه لابد من وجود المزيد من التفكير قبل اختيار المقاييس الملائمة للإبداع حتى ولو كانت المؤسسة تتمتع بفهم واضح لعملية الإبداع.[1]

هـ- المقاييس الفعالة للإبداع: قام فيكتور باسيلي بوضع نموذج "المنظومة القياسية للأسئلة والأهداف" لتحديد مقاييس العملية والمنتج في هندسة برامج الكمبيوتر. تستخدم المنظومة أسلوب الصعود والهبوط لتحديد الأهداف التي تكمن خلف قياس عملية البرمجة، ثم تستخدم الأهداف لتحديد ما ينبغي قياسه بدقة، وخلال تلك المنظومة تعتبر المقاييس وسيلة للوصول إلى الهدف ولكن ليس الهدف النهائي، فالمقاييس ينبغي أن ترتكز على أهداف محددة وأن تطبق في كل مراحل دورة المنتج والعمليات والمصادر، ثم يتم ترجمتها على أساس السياق المؤسسي ومناخ العمل والأهداف، حيث تساعد هذه المنظومة على تحديد المقاييس المؤسسية الديناميكية القائمة على الحاجة لتحقيق أهداف العمل ويتكون أسلوب المنظومة من المفاهيم النظرية والإجرائية للعملية كما يلي:

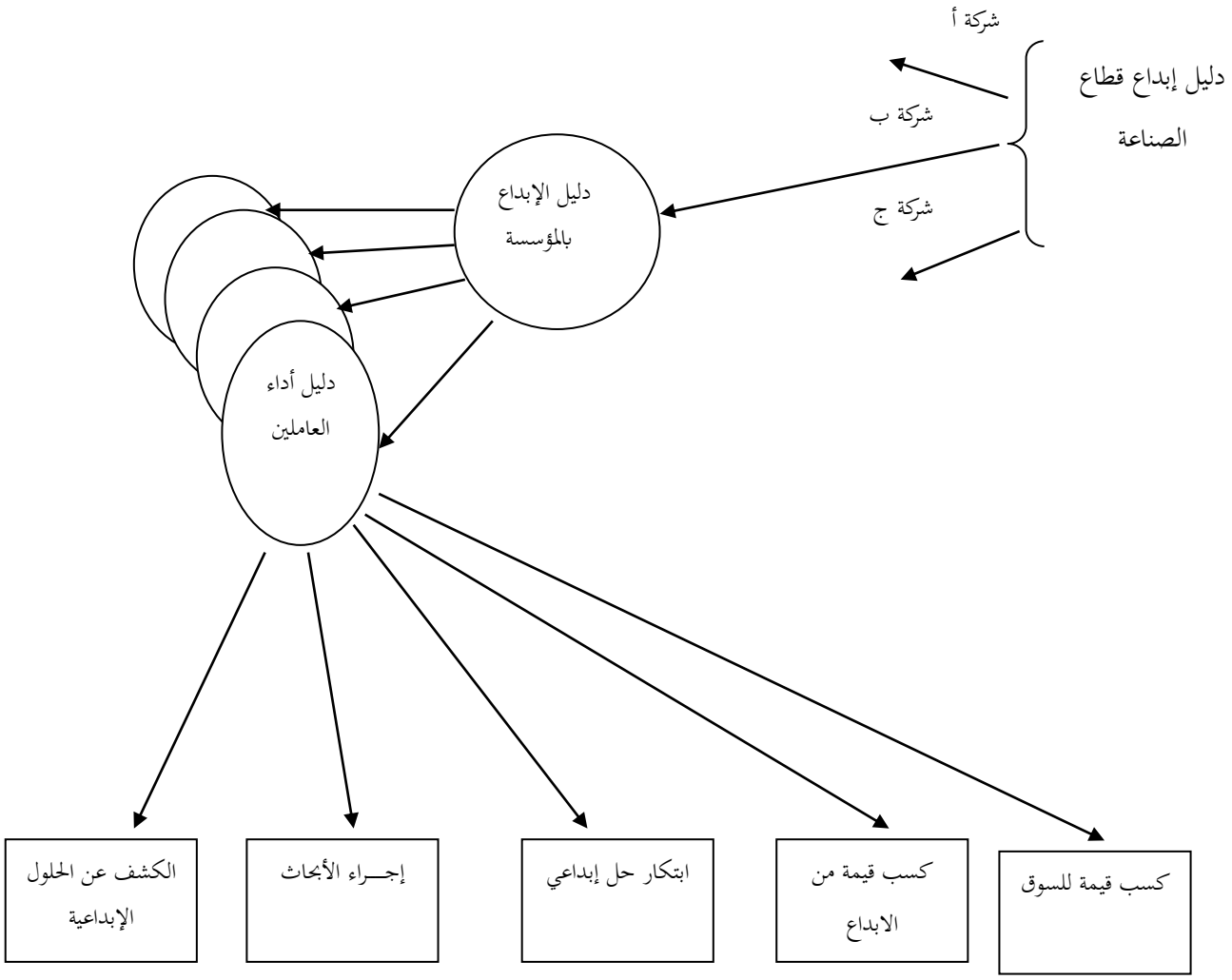
- يعرف الهدف بأنه المفهوم النظري للمنتجات أو المخرجات، العمليات أو الأنشطة، الموارد أو المدخلات.
- تمثل المنظومة القياسية البيانات التي تتيح الفهم الكلي لإجابات الأسئلة خلال تقويم الأداء مقابل الأهداف، ويمكن أن تكون البيانات ذاتية أو موضوعية.

ولكي نتعرف على مقاييس الإبداع لابد من فهم الغرض من الإبداع وبيئته، مدخلاته ومخرجاته، علاوة على ذلك فإن العلاقة بين متغيرات مدخلات ومخرجات الإبداع ينبغي أن تكون واضحة.

والشكل التالي يوضح العملية النموذجية لقياس الإبداع:

[1] برافين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي، مرجع سابق، ص 221.

الشكل رقم(2–9): العملية النموذجية لقياس الإبداع.



المصدر: برافين جوبتا، ترجمة الدكتور أحمد المغربي، "الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين"، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 227.

هناك العديد من المؤسسات التي تتهافت على امتلاك وفرة من المقاييس غير المناسبة والتي لا يتم استخدامها بها، والقائمة التالية تضم خطوات يمكن استخدامها لوضع مقاييس للعملية أو النشاط حتى لا تكون تلك المقاييس مجرد أعمال إضافية:[1]

- تحديد الغرض من الإبداع في المؤسسة؛
- تحديد المخرجات المتوقعة مع تحديد مساهمتها في أداء العمل شاملة بذلك نمو العمل والربح؛
- تحديد مقاييس نجاح المخرجات الأساسية؛
- تحديد فرص تحديات تحسين عملية الإبداع؛

[1] برافين جوبتا ترجمة أحمد المغربي، مرجع سابق، ص227.

- كتابة قائمة بالأنشطة التي يجب استخدامها لتحفيز الإبداع؛
- تحديد متغيرات المدخلات والمخرجات المؤثرة في نجاح الإبداع بالمؤسسة. إذ أنه إذا لم رصد ومراجعة تلك المتغيرات وإدارتها بكفاءة فسوف تتأثر بها مخرجات الإبداع؛
- تحديد إمكانية جمع بيانات مقاييس الإبداع المنشودة؛
- تحديد طرق وضع التقارير ومراقبة المقاييس العملية والأساسية للإبداع (بما فيها المستويات والاتجاهات) التي تؤدي إلى زيادة العمل وزيادة الربح.

2- مؤشرات قياس الإبداع في المؤسسة: تقاس القدرات الإبداعية للمؤسسة من خلال عدد من المؤشرات، بعضها يقيس قدرة المؤسسة على الإبداع في المنتج، فيما يقيس بعضها الآخر قدرة المؤسسة على الإبداع في أساليب الإنتاج، وتتمثل أهم تلك المؤشرات فيما يلي:[1]

- **حصة المنتجات الجديدة إلى رقم أعمال المؤسسة:** إن النسبة التي تمثلها المنتجات المبدعة من إجمالي مبيعات المؤسسة تمثل مؤشرا يسمح بمعرفة قدرة المؤسسة على إبداع منتجات جديدة.
- **التغيرات التي أحدثت على منتجات المؤسسة وأدت إلى رفع جودتها:** سواء كانت هذه التغيرات في الذوق أو الشكل أو الرائحة أو الخصائص الداخلية أو الخدمات المرافقة لها وذلك في السنوات الثلاث الأخيرة.
- **تعديلات جديدة غير مألوفة:** عرفتها أساليب الإنتاج في الثلاث سنوات الأخيرة وأدت إلى رفع كفائتها.
- انخفاض تكاليف الإنتاج في السنوات الأخيرة نتيجة عمليات تطويرية عرفتها طرق الإنتاج.
- مردودية المؤسسة الإضافية التي نتجت عن تطويرات مست المنتج أو طريقة إنتاجه.
- **حجم المنتجات الجديدة:** مقارنة بالتوقعات المحددة مسبقا، إذ يسمح هذا المؤشر بمعرفة مدى قدرة المؤسسة على تجسيد مخططاتها الإبداعية.
- **الفترة المستغرقة لتطوير منتج جديد:** وهو مؤشر يرتبط بقياس قدرة المؤسسة على الإبداع في أساليب الإنتاج، ويبدأ حساب مدته من أول يوم تم فيه وضع برنامج إبداع منتج معين إلى غاية التجسيد الفعلي له. ويسمح هذا المؤشر بمعرفة مدى قدرة المؤسسة على وضع منتجات جديدة في السوق في فترة زمنية قصيرة مقارنة بالمنافسين.
- **مدة حياة المنتج المبدع:** كلما طالت مدة حياته كلما سمح ذلك بزيادة مبيعات المؤسسة منه، ما يؤثر في مقابل ذلك على القدرة الإبداعية العالية للمؤسسة.

[1] شوقي قبطان، مرجع سابق، ص 179.

خلاصة الفصل الثاني:

يعتبر الإبداع الخيار الاستراتيجي الأكثر ضمانا بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية اليوم لمواجهة مختلف التهديدات المحتملة من بيئتها، وتظهر أهمية الإبداع في المؤسسة أنه يساعدها في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي مما يؤدي إلى تسهيل العمليات الإبداعية التي تمكن المؤسسة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية، وكذا إحداث تغييرات إيجابية في بناء المؤسسة وفي عملياتها الإدارية، كما يساعدها على التكيف والتفاعل مع جميع المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين فيها، وإيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات جديدة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، كما يعتبر الأكثر فاعلية في تحقيق الميزات التنافسية لها لمواجهة المنافسة الشديدة التي فرضها منطق العولمة وانفتاح الأسواق فيعتبر الإبداع أهم المرتكزات التي تقوم عليها التنافسية، حيث تساهم في تدعيم جودة المنتجات والمزايا المرتبطة بأداء السلع، وبالتالي فإن المؤسسات التي تتبنى الإبداعات تزيد من قوتها التنافسية وتوسيع حصتها السوقية، فدعم المبادرات الإبداعية وعدم إحباط أصحاب الأفكار المبدعة في حال عدم وصول النتائج المرجوة هو أساس لخلق مناخ إبداعي. وتتعد مجالات الإبداع وتتراوح بين حل المشكلات باستخدام أساليب معروفة جيدا في مجال التخصص، وبين إدخال تحسينات طفيفة لنظم قائمة، إلى إدخال تحسينات جوهرية تؤدي إلى حلول لبعض المتناقضات، إلى اكتشاف علمي نادر أو ابتكار نظام جديد يختلف عن الأنظمة السابقة.

وللقيام بالإبداع تعتمد المؤسسات على العديد من الآليات والطرق أهمها التطوير من الداخل واقتناء الرخص، ويعتبر نشاط البحث والتطوير الممول الأساسي والمصدر الرئيسي للإبداع، لذا وجب على المؤسسات الاهتمام بهذا النشاط والفئات العاملة فيه وتخصيص ميزانيات سنوية له، كما أن الإبداع يكون محدود الفعالية والكفاءة إذا لم يتم حمايته ونشره، وتعد براءة الاختراع الوسيلة الهامة والأساسية لحماية الإبداعات التكنولوجية. ويعتبر نشاط الإبداع من عناصر المنافسة الأساسية في عالم اليوم لأن الاقتصاد العالمي هو اقتصاد معرفة، ولم تعد عناصر المنافسة التقليدية مثل الجودة والإنتاجية العالية كافية لاختراق الأسواق أو الاحتفاظ بالحصة السوقية، وعلى هذا الأساس لابد من الاهتمام بالإبداع ورصد أموال كافية مع دعم لأقسام البحث والتطوير.

ولتنمية الإبداع واستغلاله لابد من الاستثمار في رأس المال الفكري نظرا للدور الذي يؤديه في تنمية أساليب التفكير الإبداعي والعلاقة الوطيدة التي تربطه بالإبداع وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الثالث.

الفصل الثالث:
دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع

مقدمة الفصل الثالث:

إن النجاح الدائم والمستمر للمؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد العالمي الجديد يعتمد على قدرة هذه المؤسسات على إدارة رأس مالها الفكري، فقد أصبح العاملون فيها يمثلون موردا ثمينا يتفوق في أهميته على باقي الموارد المتوفرة لديها. إذ يلعب رأس المال الفكري في المؤسسة دورا فعالا فهو يعظم من قيمتها كما يؤدي دورا هاما في تفوقها ونجاحها وإيجاد الإبداع فيها، ولكن هذا يتطلب إدارة فاعلة لرأس المال الفكري لتتمكن من الاستفادة منه من إبداع تكنولوجي يتجسد في تقديم منتجات سواء سلع أو خدمات، أو تحسينها أو إبداع عمليات إنتاجية لم تكن معروفة أو تحسين ما هو موجود من أساليب إنتاجية.

فمعظم المؤسسات لم تحرز تقدمها في مجال نشاطها إلا عن طريق اعتمادها على المفكرين والمبدعين وأصحاب العقول المنتجة، واعتمادها على مدى امتلاكها المعرفة واستفادتها من طاقات وقدرات عمالها والاعتماد على رأس مالها الفكري، فهي تحتاج كل ما أتيح لديها من موارد مالية ومادية وفكرية. وبهذا تحول اهتمام المؤسسات من الموارد الطبيعية إلى الموارد الفكرية، ونظرا لكون الاستثمار في رأس المال الفكري من أهم مصادر التميز والإبداع للمؤسسة فكان لابد من دراسة أثر الاستثمار في رأس المال الفكري بمختلف مكوناته البشري والهيكلي والزبائني في الإبداع بالمؤسسة من خلال دراسة المباحث التالية:

- المبحث الأول: أساليب وطرق تنمية الإبداع.
- المبحث الثاني: أثر تأهيل رأس المال الفكري على الإبداع.
- المبحث الثالث: توفير البيئة التنظيمية المشجعة على الإبداع.

المبحث الأول: أساليب وطرق تنمية الإبداع.

تتجه معظم الأساليب والطرق لتنمية الإبداع لدى الأفراد إلى التدريب على توليد الأفكار، وتقوم على مجموعة من الخطوات والإجراءات لمواجهة المشكلات أو حلها، كتصميم جهاز جديد أو تطوير أسلوب معين في الإدارة أو إيجاد أسواق جديدة وغيرها. وسيتم تحديد هذه الأساليب من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: تشجيع الإبداع في المؤسسة.

أظهرت بعض الدراسات الحديثة وجود علاقة بين الذكاء والقدرات الإبداعية ولكنها ليست علاقة كبيرة، كما أشارت بعض الدراسات إلى أن أحد جانبي المخ مسؤول عن النشاط الإبداعي وهو الجانب الأيمن على حين يتخصص الجانب الأيسر في قدرات الذكاء العام خاصة القدرات اللغوية والحسابية والمنطقية.

أولا– الإبداع والفكر البشري: يشهد علم الخلايا العصبية اختبارات عديدة على المخ، ولكن حتى الآن يصعب فهم المخ البشري فهما كاملا، إلا أنه ورغم ذلك فإن فهم عملية الإبداع على مستوى عالي يمكن من المساهمة في تحسين القدرة العقلية الإنتاجية في مجال العمل، ويهدف علم الخلايا العصبية اليوم إلى تحسين صحة الإنسان وبناء آليات للذكاء تهيئ الفرد لأدائه بنفس الطريقة والمستوى الجيد الذي يتبعه غيره. وبالنسبة لمؤسسات العمل فهي تعمل على توسيع الحدود المادية لهيئات العاملين بها وذلك بتطوير قدرتهم الإنتاجية من خلال آليات وآلات مثل الكبيوتر، ولمعرفة عمل عقل الإنسان لابد من التحدث عن مكونات دماغ الإنسان، حيث يتكون من منطقتين إدراكيتين رئيسيتين هما:[1]

أ– المنطقة اليمنى(ذات العمليات الإدراكية المرئية الشكلية): حيث يقسم علماء الفسيولوجيا الدماغ بتفصيل أنواع المناطق الإدراكية الذي يختص بها هذا الجانب بالمنطقة الحسية، منطقة التخيل ومنطقة السماع، منطقة الإبصار، منطقة الضحك، منطقة التذوق ومنطقة التسمية.

تتحكم المنطقة اليمنى من الدماغ بتحريك الجزء الأيسر من الجسم وتتحكم بالوظائف المرتبطة بالحدس والانفعال والإبداع واستخدام الخيال والتأمل ويحتوي هذا الجانب على القدرات التخطيطية، الشعورية الحدسية، الشمولية في النظرة والتعامل.

ب– المنطقة اليسرى (ذات العمليات الإدراكية السمعية اللفظية): يقسم علماء الفسيولوجيا الدماغ بتفصيل أنواع المناطق الإدراكية الذي يختص بها هذا الجانب بمنطقة حركة الأطراف، المنطقة الحركية، النفسية، منطقة تعبير الوجه، المنطقة الفكرية، منطقة التكلم، منطقة التكبير، منطقة الشم، منطقة التفسير ومنطقة الخبرات الجسمية.

تتحكم المنطقة اليسرى من الدماغ بتحريك الجزء الأيمن من الجسم، وتقوم بالدور التحليلي، ضبط الكلام، التفكير النقدي والتحليلي والمراكز العصبية التي تضبط الحبال الصوتية واللسان والشفتين.

تربط هاتين المنطقتين حزمة من الأنسجة العصبية يطلق عليها "الجسم الجاسئ"، حيث يتم دمج عمليات المنطقتين معا، بحيث يتكامل الإدراك الحسي المرئي مع قرينه اللفظي السمعي لينتج من ذلك رسالة واحدة أو تعلما مفيدا معبرا.

[1] عثمان بوزيان ، مرجع سابق، ص ص 48-51

وبطرافة يقول بيتر دريكر:"نحن بحاجة إلى مدبرين ومجانين، فالمدبرون يتولون التحليل المالي وشؤون الميزانية وشؤون الموظفين التي تحتاج إلى دراسة وتحليل وإحصائيات دقيقة. أما المجانين فهم أصحاب الخيال الجامح الذي لا تقيدهم الحقائق وينظرون إلى المستقبل نظرة إبداعية. ويهتم المديرون التحليليون الأشخاص المبدعين بأنهم خياليون أو مجانون، وينظر هؤلاء إلى المدبرين على أنهم ضيقو الأفق ولا يرون الصورة الكلية من منظور واسع.[1]

كما أشارت الدراسات المتخصصة بأن العقل البشري يتكون من قسمين، القسم الأيمن هو مركز الوظائف الخلاقة في حين أن القسم الأيسر هو الجانب الرشيد ومركز المنطق والتخطيط، وإن الحالة المثالية في التصرف والسلوك العقلاني عند بني البشر تتم من خلال إحداث التوازن بين القسم من العقل أو الدماغ البشري، علما بأن القسم الأيمن يعمل على أساس الحدس، في حين أن القسم الأيسر يعمل على أساس الترابط المنطقي.

ويقوم التفكير الإبداعي الفردي على أساس تحليل المشكلات طبقا للتفكير المنطقي العقلاني والتفكير الحدسي الإلهامي معا، أي أنه يعتمد على الاستفادة الكاملة من الطاقات العقلية الموجودة في نصفي الدماغ، حيث أن النصف الأيسر يتعامل مع المنطق والأرقام والنصف الأيمن يتعامل مع الحدس والإلهام، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3–1): تفصيل الوظائف المناطة بالنصف الأيمن والأيسر من الدماغ.

النصف الأيمن من الدماغ	النصف الأيسر من الدماغ.
– انفعالي ووجداني	– منطقي و رشيد.
– يتعامل مع المشاعر والأحاسيس.	– يتعامل مع الحقائق والأرقام.
– حدسي خيالي وإلهام.	– حسي واقعي.
– ابتكار وإبداع.	– تفكير و تحليل
– مهارات فنية جمالية.	– مهارات لغوية كلامية.
– تذكر الوجوه والأشكال.	– تذكر الأسماء والتواريخ
– تفكير متوازي.	– تفكير متتالي (متسلسل).
– اهتمام بالجوانب المعنوية والروحية.	– اهتمام بالأشياء المادية.
– تصور شمولي وعموميات.	– تفاصيل و جزئيات.
– أقرب إلى نمط القائد.	– أقرب إلى نمط المدير.

المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، " **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**"، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص17.

[1] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، "**مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، مرجع سابق، ص51

وما تجب الإشارة إليه أن التفكير الإبداعي يقوم في جوهره على التفكير الفطري البسيط الذي يعتمد على استغلال القدرات العقلية. ولهذا من الواجب التطرق إلى مفهوم التفكير وعلاقته بالإبداع فيما يلي:

1- **مفهوم التفكير**: التفكير رؤية داخلية تتقصى الخبرة من أجل غموض معين، أي أنه مهارة تشغيل الذكاء على الخبرة، وعملية التفكير عبارة عن أحداث لا مادية في الذهن حيث تقوم عملية التفكير بالمعالجة العقلية للبيانات للوصول إلى نتيجة، ولحل المشكلات والتحكم بالانفعالات أي معالجة الأشياء والأحداث عن طريق الكلمات والمفاهيم والصور العقلية بدلا من معالجتها عن طريق النشاط الفعلي.

وينضوي تحت مفهوم التفكير دلالات ومعاني متعددة منها الحكم أو الاعتقاد، كما يستخدم مصطلح التفكير للإشارة إلى كل من: النية والقصد، أو التوقع والاستدلال، أو التذكر واسترجاع الخبرات الماضية أو اتخاذ القرار أو حل مشكلة أو التخيل والإبداع.

ويعرف التفكير بأنه: "ما يحدث في خبرة الكائن الحي سواء كان إنسانا أو حيوانا حين يواجه مشكلة أو يتعرف عليها أو يسعى لحلها". ويقول بارتليت: التفكير عملية تجميع لأدلة بشكل ملائم بحيث يتم ملء الفجوات أو الثغرات التي توجد فيه، ويتم هذا بالسير في خطوات مترابطة يمكن التعبير عنها في حينها أو فيما بعد.[1]

ويعرف على أنه: إعمال العقل في المعلومات والخبرات والقيم للوصول إلى رأي.[2]

2- **أقسام التفكير**: يقسم التفكير كما يلي:[3]

أ- من حيث النوع: ويقسم التفكير إلى:

- التفكير الكمي: ويعتمد على الطلاقة في عملية التفكير ذاتها، ويتمثل في الشخص الذي له قدرة على إعطاء أكبر عدد من الأفكار السليمة في وحدة زمنية معينة لمشكلة ما.
- التفكير النوعي:ويعتمد على المرونة في عملية التفكير أي التحرر من الجمود والبعد عن النمطية، فه يعطي آراء مفيدة ولكنها متشابهة ولا تخضع لمعيار واحد.

ب- من حيث الطبيعة: ويقسم إلى:

- **التفكير التقاربي**: يعتمد على التوصل إلى الإجابة الصحيحة من خلال المعلومات المتاحة.
- **التفكير التباعدي**: يعتمد على التوصل إلى ما هو صحيح أو وثيق الصلة بالموضوع، مع إصدار للأحكام ووزن للأدلة وتقويمها.

ج- **من حيث المستوى**: ويقسم إلى:

---

[1] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني،"**مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، مرجع سابق، ص 57.

[2] نفس المرجع، نفس الصفحة.

[3] نفس المرجع، ص59.

- **التفكير المنخفض**:يعتمد هذا النوع من التفكير على المستويات الذهنية المنخفضة من التفكير مثل: التذكير، الحفظ والاسترجاع.
- **التفكير الراقي**: يعتمد على عمليات ذهنية أكثر رقيا في التفكير مثل: التحليل والتركيب والتفسير وفرض الفروض والتقويم.
- **التفكير العالي**: ويعتمد هذا النوع على مستوى عال في التفكير مثل: النقد، التأمل والإبداع.

وما تجب الإشارة إليه هو التفكير الإبداعي، والذي يعني: التفكير الذي يقوم على سعة الخيال والإدراك ويصر على توليد رؤى جديدة للمواقف مهما بدت غير مألوفة(الوصول إلى الحلول الإبداعية)، ويعتمد التفكير الإبداعي على النظر للأشياء بشكل جديد بهدف التغيير والتحديث، ولا يتسنى ذلك إلا بالهروب من الأفكار القديمة وإيجاد الأفكار الجديدة، حيث أصبح التحليل لا يكفي لحل المشكلات وتطوير الفرص.[1]

ثانيا– تحفيز عملية الإبداع داخل المخ: يمكن تحفيز عملية الإبداع داخل المخ من خلال ابتكار أنماط بصورة أكثر سرعة وذلك يؤدي إلى تحفيز الربط، حيث يتطلب تحفيز الأنماط بصورة أكثر سرعة اكتساب خبرات جديدة باستمرار عبر التعلم الحسي، بالإضافة إلى العمل خلال أنشطة عديدة تؤدي إلى المزيد من المدخلات عبر الحبل الشوكي. ويتطلب تحقيق عملية الربط وأنماط التفكير وجود أماكن ارتكازية وشمول العديد من العصبونات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحفيز التفكير والإثارة الخارجية للأنشطة العصبية. والجدول التالي يبرز مستويات النشاط والتهيئة لتحسين خطوات عملية الإبداع المختلفة.

الجدول رقم(3–2): وظائف المخ والإبداع.

عناصر تحفيز المخ	الجانب	عناصر الإبداع.
الحواس والمهاد السفلي...استقبال ودمج المدخلات الحسية وإرسالها إلى القشرة الدماغية..الطاقة والراحة.	الأيسر	جمع المعلومات
القشرة الدماغية واللوزة والقرن الدماغي...تحليل المعلومات الحسية وأداء وظيفة الذاكرة وتعلم معلومات جديدة وتكوين الأفكار واتخاذ القرارات..الدافعية والحوافز.	الأيمن	التعلم والفهم
المادة الرمادية لامركزية والنواة الحمراء...تحويل المعلومات والقدرات العقلية وتشمل التذكر وإصدار الأحكام والتفكير المجرد...القدرة على التحمل.	الأيسر	التحليل والبحث والتفسير
القرن الدماغي...تكوين وحفظ الذاكرة المكانية. الطويل لحقائق...المعرفة والبحث.	الأيمن	الربط والاستنتاج
الصفيحة الدماغية...الذاكرة العملية أو المؤقتة...التجريب واللعب.	الأيسر	التجميع
القنطرة...التفكير شبه الواعي والأحلام والتخيل، الفهم.. الراحة والتأمل.	الأيمن	الاستنباط

[1] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، "**مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، مرجع سابق، ص 53.

المخيخ والعقدة العصبية، العلاقات الزمنية والتخطيط الحركي والتنبؤ والتحكم في الحركة...التقييم والانتقاء.	الأيمن/الأيسر	الصياغة

المصدر: برافين جوبتا، ترجمة د: أحمد المغربي، "الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين"، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص 158.

ثالثا- تشجيع الإبداع في المؤسسة: يستوجب تشجيع الإبداع في المؤسسات توفير أجواء عمل محفزة له، وإذا كان هناك اتفاق في هذا الاتجاه، إلا أن الاتفاق يكمن أساسا في تحديد ماهية السمات الضرورية لأجواء العمل المحفزة، وفي هذا الإطار ظهرت على مر السنوات نماذج فكرية كثيرة قدمت إسهامات متعددة استفدنا من أبرزها وأشهرها Amabile(1982) Alter (1999)، Quinn(1983) في الوقوف على ثلاث سمات رئيسية رأينا أنها أكثر ما يدعم قدرات العمال الإبداعية في المؤسسة كما سيجري توضيحه بشكل من التفصيل فيما يلي:

1- **الاستقلالية في العمل:** الاستقلالية في العمل حسب Q.CHATZIS هي: "قدرة العامل على تحديد وبكل حرية قواعد العمل والإجراءات التي يتبعها داخل نطاق أو مجال عمله بدون أن يكون هناك تدخل أو فرض أساليب عمل من طرف التنظيم الرسمي (إدارة، رئيس مباشر)".[1]

إن الاستقلالية في العمل شرط رئيسي لدعم قدرات العمال الإبداعية وحافزا كبيرا على ذلك[2]، وقد برهن هذه الفكرة العديد من الباحثين من أمثال HERZBERG الذي يعتبر الاستقلالية في العمل وخاصة عن طريق الإثراء الوظيفي وتوسعة مجال التدخل والمهام مصدرا تحفيزيا كبيرا، لأنها تسمح للعامل بأن يجد هويته في العمل وتعطيه أكبر قدر من الراحة النفسية اللازمة للإبداع. وفي نفس الاتجاه تسير AMABILE التي تعتبر الاستقلالية مولد رئيسي للدافع الداخلي في العمل والذي يكون أكثر حفزا على الإبداع من الدافع الخارجي.[3] وحسب GILBERT الاستقلالية في العمل تجسد فكرة أن كل عامل هو الأقدر على الإبداع في مجال عمله بحكم قربه والتجربة التي اكتسبها، ولابد من إعطائه الحرية الضرورية التي تمكنه من إيجاد ما هو الأنسب لتحسين الأداء، ويقول F.PIERSON كلما كانت هناك استقلالية كبيرة كلما شجع ذلك التقاطعات المختلفة بين الأفراد والتي تسمح لهم بالتزود بالمعلومات والأفكار المختلفة التي تغذي قدراتهم الإبداعية وتكون منطلقا للأعمال الخلاقة.

2- تقبل المخاطرة في العمل: تعرف المخاطرة حسب ديوان المحاسبة والتدقيق الأمريكي بأنها: " التجريب المصحوب بعدم التأكد أو عدم اليقين بالمستقبل أو المتعلق بالنتائج، وتعني أن احتمالات حدوث ما نريده من خلال سلوكنا في العمل، قابل لأن يكون غير ممكن، وينتج عن ذلك آثار سلبية وربما نتائج كارثية بسبب القرارات المتخذة والأفعال

[1] Sourour El Andoulsi، **L'autonomie Au Travail : Innovation Managériale Ou Nouvelle Promes** Université De Gronoble 2، France ،2008، P 03

[2] ليلى حسن عبد الله القرني، "**الرؤية الإستراتيجية للقيادة**"، بايونير للنشر، مصر، 2006

[3] نيجل كينغ، ترجمة د محمود حسن حسني، "**إدارة أنشطة الابتكار والتغيير**"، دار المريخ للنشر، مصر، ص 94.

المتبعة".[1] ويعرف المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين المخاطرة على أنها: "حالة عملية تعني أن احتمالات وقوع النتائج غير المرغوبة ممكن جدا".

تعتبر المخاطرة والإبداع وجهان لعملة واحدة، يصعب الفصل بينهما، فبدون مخاطرة قد يكون من الصعب اكتشاف الأفكار الجديدة والطرق البديلة وتغيير ما هو قائم، فقد أثبتت الكثير من الدراسات بأن السمة البارزة للمؤسسات المبدعة هي أن الرؤساء في هذه المؤسسات، يساعدون ويشجعون على المخاطرة ويتسامحون مع الأخطاء والفشل الناتج عنها. فشركة 3M تتبنى قاعدة: "أن المخاطرة هي أساس رفاهية المؤسسات وسرها الحقيقي... وتدعم قيمة أساسية وهي (Echecs de bonne foi والتي تعني بأن الفشل مسموح به وهناك تقبل للخسائر إذا كانت ناتجة عن محاولة تجريب أفكار جديدة عن حسن نية وكان العامل صادقا يراعي مصلحة المؤسسة. ومن جهة أخرى تعتبر المخاطرة فرصة للتعلم وتجاوز أخطاء الماضي، وبالتالي فتح المجال للإبداع واكتشاف الجديد. ويعبر عن ذلك ALINEA في سنة 1986 بقوله: " إذا كانت النتائج المتحصل عليها بعيدة عن التوقعات والرغبات بسبب مخاطرتنا في استعمال أساليب جديدة، فيجب أن ننظر إلى ذلك بمنظور إيجابي ونعتبرها فرصة للتعلم واكتساب الخبرات، لأن المعيار الحقيقي للناجح في الأخير يقاس بعدد التجارب المطبقة في المؤسسة".[2]

فعلى المؤسسات الراغبة في دعم الإبداع أن تتبنى ثقافة المخاطرة وتشجع عمالها على تجريب الأفكار الجديدة وذلك عن طريق تفادي بعض السلوكيات من معاقبة العمال المخاطرين أو عدم التسامح مع الأخطاء والفشل من جراء المخاطرة، أما التمادي في مكافأة الأشخاص الذين يتقيدون بالتعليمات بصفة حرفية، لأن ذلك مآله قتل التطور والإبداع. فكما يقول GLOB: "إذا عاقبنا العمال بشكل دائم على مخاطرتهم بتجريب أساليب عمل جديدة، أو التغيير بالانحراف عن أساليب العمل الموضوعة، أو استغلال أفكار غير مألوفة، فسينتهي بهم الأمر إلى التوقف عن المبادرة والإبداع، والتركيز فقط على التقيد بالتعليمات والقيام بما هو معروف نهايته مسبقا Les choses assurées. أما إذا كان هناك تشجيع على المخاطرة المحسوبة وتجاوز بعض الأخطاء أو مستويات الفشل الناتجة عن ذلك، فالمؤسسة هنا وكأنها تمنح فرصا للتكوين والتعليم لعمالها من تجاربهم وتمنحهم فرصا أوسع للإبداع والتطور". وفي نفس السياق يقول الحمادي "إن الحرص على أن تكون العقوبة على الخطأ أقل من العقوبة على عدم المحاولة يعتبر من الإجراءات الكثيرة التي يمكن بها توجيه العملية الإبداعية وتنميتها لدى العمال".[3]

وهناك من التوجهات من يذهب أبعد من التشجيع على المخاطرة بشكل لفظي أو إدعائي، وينادي بمكافأة الأعمال التي تحمل في طياتها مخاطرة بنية صادقة وتخصيص جوائز معتبرة لذلك.

---

[1] Secrétariat du conseil du trésor du Canada، « **Risques، Innovation et valeur (Examen de tension)** », Canada, 1999, [on line], disponible sur : www.Tbs-Sct.gc.ca Consultée le : 18-10-2015

[2] Secrétariat du conseil du trésor du Canada، **Risques، Innovation et valeur (Examen de tension)**, op cit .

[3] رفعت عبد الحليم الفاعوري، "**إدارة الإبداع التنظيمي**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص220.

المطلب الثاني: طرق تنمية التفكير الإبداعي في المؤسسة.

تعتمد طرق تنمية الإبداع على التدريب على توليد الأفكار، وتقوم على خطط ومبادئ محددة أو حل مشكلات، كما تركز على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع، وهي تشمل المعرفة والإدراك والفهم والتذكر. ويمكن توضيح طرق تنمية الإبداع فيما يلي:

1- العصف الذهني: يعتبر العصف الذهني أحد أهم التقنيات المؤثرة للتفكير الإبداعي في عصرنا الحالي، فالسياسة المرتبطة بتلك التقنية والتي لا تتعلق بالحكم والنقد وسرعة إطلاق العنان للأفكار تمثل طريقة شيقة لتوليد رؤى وإبداعات جديدة. ويرجع الفضل إلى اليكس أوسبورن Alex Osborn في أوائل الأربعينيات في مجال صناعة الإعلانات من القرن العشرين، حيث ظلت تقنية العصف الذهني فيه كأحد التقنيات لأكثر من ستين عاما من الاستخدام المتواصل والتعديل والتطوير، وتستخدم هذه التقنية من قبل العديد من المؤسسات في جميع أنحاء العالم تحت اسم "**مجموعات رسمية للعصف الذهني**" وفي مجالات متعددة منها البحوث والتطوير والتسويق وغيرها، من أجل إنتاج الأفكار الجديدة بتجربة سهلة التطبيق وقوة امتصاصها وكشفها عن الطاقات الابتكارية للأفراد، الإنتاج الفكري فيها ما بين 150 إلى 200 فكرة في المتوسط في الساعة، لفرقة تتكون من 10 أفراد منها 10 إلى 15%تصبح أفكار ذات فعالية وقابلة للتطور.[1]

أ- مفاهيم حول العصف الذهني: إن أصل كلمة عصف ذهني (حفز أو إثارة أو إمطار للعقل) تقوم على تصور "حل المشكلة" على أنه موقف به طرفان يتحدى أحدهم الآخر، العقل البشري (المخ) من جانب والمشكلة التي تتطلب الحل من جانب آخر. و لابد للعقل من الالتفاف حول المشكلة والنظر إليها من أكثر من جانب، ومحاولة تطويقها واقتحامها بكل الحيل الممكنة باستخدام الأفكار التي تتولد بنشاط وسرعة تشبه العاصفة. وللعصف الذهني مرادفات كثيرة منها: القصف الذهني، المفاكرة، إمطار الدماغ، تدفق الأفكار وتوليد الأفكار التداعي الحر.[2] إلا أننا سوف نتبنى مرادف العصف الذهني لأن العقل يعصف بالمشكلة ويفحصها ويمحصها بهدف التوصل إلى الحلول الإبتكارية المناسبة لهذه المشكلة.

عرف أوسبورن العصف الذهني بأنه: " عبارة عن مؤتمر ابتكاري ذي طبيعة خاصة من أجل إنتاج قائمة من الأفكار يمكن أن تستخدم كمفاتيح تقود إلى أفكار جماعية متحررة من القيود متفتحة على الواقع. أو هو أسلوب منظم للتفكير وذلك حينما تستخدم الذهن لعصف المشكلة المطروحة من عدة زوايا لتوليد أكبر عدد من الأفكار التي تساعد على حل المشكلة".[3]

---

[1] Centre de recherche et de développement (CRD Boumerdes), « **la communication dans la vie des organisations** », module 03. p : 69.

[2] أسماء فوزي حسن التميمي، " **العصف الذهني وعلاقته بالألغاز الرياضية**"، مجلة دراسات تربوية، العدد الثامن عشر، نيسان، 2012، ص62.

[3] A. Osborne , "**Applied Imagination**", New York, Soribenr. 1963 p86

ويعرف العصف الذهني بأنه: "وسيلة فعالة لتوليد الأفكار حول قضية معينة أو موضوع معين، ومن ثم تحديد الفكرة أو الأفكار التي تمثل أفضل حل أو إجابة للمشكلة أو القضية المطروحة".[1]

كما يعرف على أنه: " توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الأفراد والمجموعات لحل مشكلة معينة، تكون هذه الأفكار والآراء جيدة ومفيدة. أي وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح، بحيث يتاح للفرد جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء والأفكار".[2]

ويعرف العصف الذهني بأنه وضع الدماغ في حالة ذهنية شديدة للتركيز بهدف توليد أكبر عدد من الأفكار حول موضوع معين، بحيث يتم تحويل المشكلات إلى أفكار إبداعية.[3]

ويمكن تعريف العصف الذهني بأنه: "أسلوب يعتمد على نوع من التفكير الجماعي والمناقشة بين مجموعات صغيرة، بهدف إثارة الأفكار وتنوعها، بهدف إثارة الأفكار وتنوعها، وبالتالي توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة مدار البحث، حيث تساهم الأفكار المتبادلة بين من اجتمعوا في توليد أفكار جديدة".[4]

مما سبق يمكن القول أن العصف الذهني هو وسيلة تستخدم من أجل توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار للمشاركين في حل مشكلة مفتوحة، خلال فترة زمنية محددة في جو من الحرية والأمان يسمح بطرح الأفكار الجديدة بعيدا عن التقييم والنقد. و يتضمن العصف الذهني التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل، كما يقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة، ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، وإطلاق الأفكار، أو حل المشكلات الإبداعية.

ويمكن اعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية وجيزة، وتعتبر إستراتيجية العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعا من حيث الاستخدام بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية.

ب– مبادئ العصف الذهني: تقوم إستراتيجية العصف الذهني على الفلسفة البنائية وعلى المبادئ الآتية:[5]

- التعلم عملية بنائية نشطة مستمرة وهو عملية بناء تراكيب جديدة تنظم تفسير خبرات الفرد في ضوء المعطيات، والمتعلم يبذل جهدا عقليا لاكتشاف المعرفة بنفسه.

---

[1] محمد خضر عبد المختار، إنجي صلاح فريد عدوي، مرجع سابق، 2011، ص17.

[2] سوسن أحمد المعلمي، " **إستراتيجية العصف الذهني**"، المحاضرة السادسة، [على الخط]، متاح على: www.ssasfdahni.hediscussion/readArticle.com/ ، تاريخ الإطلاع: 15-10-2016، ص2.

[3] أسماء فوزي حسن التميمي، مرجع سابق، ص 63.

[4] محمود عوض بني ذياب، "**أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية التحصيل الدراسي في مادة قواعد اللغة العربية–دراسة مسحية على طلبة الصف الحادي عشر في إمارة الشارقة بدولة الإمارات**"، مجلة رؤى إستراتيجية، الإمارات، مارس 2013، ص79.

[5] أسماء فوزي حسن التميمي، مرجع سابق، ص64.

- المعرفة القبلية للتعلم شرط أساسي ببناء تعلم ذي معنى.
- هدف العلم هو إحداث التوافق والتكيف مع الضغوط المعرفية لدى المتعلم وتعني عناصر الخبرة التي يمارسها الفرد والتي لا تتوافق مع توقعاته والمخططات الذهنية التي يمتلكها المتعلم فتحدث له حالة من الاضطراب المعرفي.
- مواجهة المتعلم بمشكلة أو مهمة حقيقية في مناخ تعليمي تتوافر فيه أفضل ظروف التعلم.

كما أشار أوسبورن إلى أن التوصل إلى الأفكار الإبداعية بواسطة العصف الذهني يتم من خلال المبادئ التالية:[1]

- **إرجاء التقييم:** لا يجوز تقييم أي من الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى من الجلسة لأن نقد أو تقييم أي فكرة بالنسبة للفرد المشارك سوف يفقده المتابعة ويصرف انتباهه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل لأن الخوف من النقد والشعور بالتوتر يعيقان التفكير الإبداعي.
- **إطلاق حرية التفكير:** أي التحرر مما قد يعيق التفكير الإبداعي وذلك للوصول إلى حالة من الاسترخاء وعدم التحفظ مما يزيد انطلاق القدرات الإبداعية على التخيل وتوليد الأفكار في جو لا يشوبه الحرج من النقد والتقييم. ويستند هذا المبدأ إلى أن الأخطاء غير الواقعية الغريبة والطريفة قد تثير أفكارا أفضل عند الأشخاص الآخرين.
- **الكم قبل الكيف:** أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها، فالأفكار الغريبة وغير المنطقية مقبولة، ويستند هذا المبدأ على الافتراض بأن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة.
- **البناء على أفكار الآخرين:** أي جواز تطوير أفكار الآخرين والخروج بأفكار جديدة، فالأفكار المقترحة ليست حكرا على أصحابها فهي حق لأي مشارك تطويرها وتوليد أفكار أخرى منها.

ج- أهمية العصف الذهني: تتمثل أهمية العصف الذهني فيما يلي:[2]

- **للعصف الذهني جاذبية بديهية (حدسية):** إن الحكم المؤجل ينتج مناخ إبداعي، حيث لا يوجد نقد أو تدخل مما يخلق مناخ حر للجاذبية الحدسية بدرجة كبيرة.
- **العصف الذهني عملية بسيطة:** لا توجد قواعد خاصة تقيد إنتاج الفكرة كما لا يوجد أي نوع من النقد أو التقييم.
- **العصف الذهني عملية مسلية:** على كل فرد أن يشارك في مناقشة الجماعة أو حل المشكلة جماعيا، والفكرة هنا هي الاشتراك في الرأي أو المزج بين الأفكار الغريبة وتركيبها.

---

[1] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، "**مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، مرجع سابق، ص141.

[2] أسماء فوزي حسن التميمي، مرجع سابق، ص ص65-66.

- **العصف الذهني عملية علاجية:** كل فرد من الأفكار المشاركين في المناقشة تكون له حرية الكلام دون أن يقوم أي فرد برفض رأيه أو فكرته أو حله للمشكلة.
- **العصف الذهني عملية تدريبية:** وهي طريقة مهمة لاستثارة الخيال و التدريب على التفكير.
- **العصف الذهني عملية جماعية تعاونية:** يمكن المشاركة فيها من مختلف التخصصات بحيث تنتج أفكار أو حلول متنوعة للمشكلة الواحدة.
- **الاندماج في الأفكار:** إن الإنتاج الفكري و الابتكار الذي يتولد عن طريق العصف الذهني هو توليد أفكار من الاحتكاك بين الأشخاص، بحيث تكون فكرة شخص مبنية أو مستندة على فكرة شخص آخر مما يؤدي إلى عملية بناء الأفكار.
- **عملية التحرر من القيود:** هذه الطريقة يفرضها الفكر التقليدي التي تؤدي إلى إعاقة الأفكار لكن هذه الطريقة تؤدي إلى إنتاج أفكار متتالية ومتناوبة، وليس فقط إيجاد حلول للمشكلات.
- يتم استخدام القدرات العقلية العليا حسب تصنيف بلوم (تحليل وتركيب التقييم).
- يجعل نشاط التعليم أكثر تمركز حول الطالب مما يشجع الطلاب على إيجاد أفكار جديدة وعلى التقليل من الخمول الفكري وتنمية التفكير الإبتكاري.

د- القواعد الأساسية للعصف الذهني: تتمثل أهم قواعد العصف الذهني فيما يلي:[1]

- **النقد المؤجل:** أي الحكم المضاد للأفكار يجب أن يؤجل حتى وقت لاحق حتى لا تكبت أفكار الآخرين وندعهم يعبرون عنها ويشعرون بالحرية لكي يعبروا عن أحاسيسهم وأفكارهم بدون تقييم.
- **الترحيب بالانطلاق الحر:** كلما كانت الأفكار أشمل وأوسع كان هذا أفضل.
- **الكم المطلوب:** كلما ازدادت الأفكار ارتفع رصيد الأفكار المفيدة.
- **التركيب والتطوير:** وهما عاملان مهمان يكون السعي لإحرازهما، فالمشتركون بالإضافة إلى مساهمتهم في أفكار خاصة بهم يخمنون الطرق التي يمكنهم بها تحويل أفكار الآخرين إلى أفكار جودة أو كيفية إدماج فكرتين أو أكثر من فكرة للحصول على فكرة أفضل.

هـ- عوامل نجاح عملية العصف الذهني: لابد من التأكيد على عناصر نجاح عملية العصف الذهني وتتلخص في الآتي:[2]

---

[1] ماهر مفلح الزيادات، زيد سلمان العدواني، "**أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع الأساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية في الأردن**"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، الأردن، 2009، ص ص 472-473.

[2] Yves Chizouze. « **Le marketing stratégique** », Ellipse. 1995. p : 135.

- وضوح المشكلة مدار البحث لدى المشاركين وقائد النشاط لمدار البحث.
- وضوح مبادئ وقواعد العمل والتقيد بها من قبل الجميع، بحيث يأخذ كل مشارك دوره في طرح الأفكار دون تعليق أو تجريح من أحد.
- خبرة قائد النشاط أو المعلم وقناعته بقيمة أسلوب العصف الذهني.
- قائد يدير الاجتماع.
- تعريف واضح ودقيق للمشكل المطروح، ففي حالة تعقد المشكل أو تداخله يجب تقسيمه إلى أسئلة فرعية.
- فرقة تتكون من 6 أفراد على الأقل ومن 12 فرد على الأكثر والمثالي 10 أفراد من وظائف ومستويات مختلفة وعلى أساس المشكل المطروح، ويمكن لأفراد خارجية المشاركة في الاجتماع كالموزعين أو الزبائن على سبيل المثال، وهذا العدد مدروس ومقاس، ففي دراسة شارك فيها 200 مدير خدمات التكوين في أمريكا، أنتجت هذه المجموعة ما يزيد بقليل عن 100 فكرة في اجتماعها، هذا يعني أن تجاوز هذه العقبة يعود سلبيا على عاصفة الأفكار.[1]
- يمنع منع فكرة من التداول والنقاش حولها.
- الانتقادات الشخصية غير مسموح بها.
- الكمية مطلوبة أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار دون الخروج من الموضوع.
- الأفكار التلقائية يرحب بها.
- الاستماع لأفكار الآخرين وتحسينها ومقابلتها بأفكار أخرى من أجل إنتاج جديد.
- خلق بيئة تسمح بالإدلاء عن الأفكار مهما كانت درجة جدتها أو فعاليتها، توفير هذه المتطلبات يساهم في تفعيل عاصفة الأفكار والقائد فيها دوره ريادي في توجيه الجلسة نحو المشكل المطروح.

يعتمد نجاح أسلوب العصف الذهني على ما يلي:

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار؛
- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير؛
- التركيز على كمية الأفكار وليس نوعيتها، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصيلة؛
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

و- مراحل العصف الذهني: تتمثل أهم مراحل العصف الذهني فيما يلي:[2]

[1] ALEX Osborne. « **Créativité, l'imagination constructive** », Dunod. 1998. p : 151.

[2] ماهر مفلح الزيادات، زيد سلمان العدواني، مرجع سابق، ص 472.

- **المرحلة الأولى**: ويتم فيها توضيح المشكلة وتحليلها إلى عناصر أولية التي تنطوي عليها ، وتبويب هذه العناصر من أجل عرضها على المشاركين الذين يفضل أن يتراوح عددهم ما بين (10 و12) فردا، ويفضل أن يختار المشاركون رئيسا للجلسة يدير الحوار ويكون قادرا على خلق الجو المناسب للحوار إثارة الأفكار وتقديم المعلومات ويتسم بالفكاهة، كما يفضل أن يقوم أحد المشاركين بتسجيل كل ما يعرض في الجلسة دون ذكر الأسماء (مقرر الجلسة).
- **المرحلة الثانية**: ويتم وضع فيها تصور للحلول من خلال إدلاء الحاضرين بأكبر عدد ممكن من الأفكار وتجميعها وإعادة بنائها (ويتم العمل أولا بشكل فردي ثم يقوم أفراد المجموعة بمناقشة المشكلة بشكل جماعي مستفيدين من الأفكار الفردية وصولا إل أفكار جماعية مشتركة). وتبدأ هذه المرحلة بتذكير رئيس الجلسة للمشاركين بقواعد العصف الذهني وضرورة الالتزام بها وأهمية تجنب النقد وتقبل أي فكرة ومتابعتها.
- **المرحلة الثالثة**: ويتم فيها تقديم الحلول المناسبة واختيار أفضلها وفق المعايير المعتمدة.

ويمكن صياغة هذه الخطوات لجلسة العصف الذهني في صورة إجرائية كالتالي: تحديد ومناقشة المشكلة والتي تمثل موضوع العف الذهني، وبعهدها إعادة صياغة المشكلة وتهيئة جو الإبداع والعصف الذهنيمن ثم البدء بعملية العصف الذهني وإثارة المشاركين إذا ما أصبح لديهم رصيد معين من الأفكار ثم القيام بمرحلة التقويم.

ن– خطوات جلسة العصف الذهني: تمر جلسة العصف الذهني بعدد من المراحل يجب توخي الدقة في أداء كل منها على الوجه المطلوب لضمان نجاحها، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:[1]

- **تحديد ومناقشة المشكلة(الموضوع)**: المطلوب إعطاء المشاركين الحد الأدنى من المعلومات عن الموضوع لأن إعطاء المزيد من التفاصيل قد يحد بصورة كبيرة من لوحة تفكيرهم ويحصره في مجالات ضيقة ومحددة.
- **إعادة صياغة الموضوع**: يطلب من المشاركين في هذه المرحلة الخروج من نطاق الموضوع على النحو الذي عرف به، وأن يحددوا أبعاده وجوانبه المختلفة من جديد فقد تكون للموضوع جوانب أخرى.

وليس المطلوب اقتراح حلول في هذه المرحلة وإنما إعادة صياغة الموضوع وذلك عن طريق طرح الأسئلة المتعلقة بالموضوع ويجب كتابة هذه الأسئلة في مكان واضح للجميع.

- **تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني**: يحتاج المشاركون في جلسة العصف الذهني إلى تهيئتهم للجو الإبداعي، يتدرب المشاركون على الإجابة عن سؤال أو أكثر يلقيه قائد المشغل.
- **العصف الذهني**: يقوم قائد الجلسة بكتابة السؤال أو الأسئلة التي وقع عليها الاختيار عن طريق إعادة صياغة الموضوع الذي تم التوصل إليه في المرحلة الثانية، ويطلب من المشاركين تقديم أفكارهم بحرية على أن يقوم كاتب

[1] سوسن أحمد المعلمي، مرجع سابق، ص ص 7-8.

الملاحظات بتدوينها بسرعة على السبورة أو لوحة ورقية في مكان بارز للجميع مع ترقيم الأفكار حسب تسلسل ورودها، ويمكن للقائد بعد ذلك أن يدعو المشاركين إلى التأمل بالأفكار المعروضة وتوليد المزيد منها.

- **تحديد أغرب فكرة:** يمكن لقائد الجلسة أن يدعو المشاركين إلى اختيار أغرب الأفكار المطروحة وأكثرها بعدا عن الأفكار الواردة وعن الموضوع ويطلب منهم أن يفكروا في كيفية تحويل هذه الأفكار إلى فكرة عملية مفيدة، وعند انتهاء الجلسة يشكر قائدها المشاركين على مساهماتهم المفيدة.
- **جلسة التقييم:** الهدف من هذه الجلسة هو تقييم الأفكار وتحديد ما يمكن أخذه منها، وفي بعض الأحيان تكون الأفكار الجيدة بارزة وواضحة للغاية ولكن في الغالب تكون الأفكار الجيدة دفينة يصعب تحديدها، ونخشى عادة أن تهمل وسط العشرات من الأفكار الأقل أهمية وعملية التقييم تحتاج نوعا من التفكير الانكماشي الذي يبدأ بعشرات الأفكار ويلخصها حتى تصل إلى القلة الجيدة.

ولتفعيل جلسة العصف الذهني يجب استخدام عملية التتابع بمشاركة جميع أفراد المجموعات، وعدم انفراد بعض أفرادها بإعطاء الأفكار دون غيرهم، وهذا يتطلب أخذ كل فرد من المجموعة دوره حتى تنتهي المجموعة من توليد الأفكار التي لديها، وحتى يجد رئيس الجلسة أن الوقت المحدد لكل نشاط قد انتهى ولم يعد يؤدي إلى نتيجة ملموسة. وفي نهاية جلسة العصف الذهني عقب كل نشاط أو مشكلة تكتب الأفكار كلها على السبورة ليراجعها أفراد المجموعات، فهذا الإجراء قد يساعد في اكتشاف أفكار جديدة أو دمج أفكار موجودة.[1]

ي– مزايا أسلوب العصف الذهني: توجد العديد من المزايا تنتج عن استخدام أسلوب العصف الذهني، تتمثل في:[2]

- سهل التطبيق فلا يحتاج إلي تدريب طويل من قبل مستخدميه في برامج التدريب.
- اقتصادي.
- مسلي ومبهج
- ينمي التفكير الإبداعي.
- ينمي عادات التفكير المفيدة.
- ينمي الثقة بالنفس من خلال طرح الفرد آراءه بحرية دون تخوف من نقد الآخرين لها.

أثبت العصف الذهني من خلال القيام به حسب المراحل السابقة والقواعد نجاحه في كثير من المواقف التي تحتاج إلى حلول إبداعية، لأنه يتسم بإطلاق أفكار الأفراد دون تقييم، وذلك لأن انتقاد الأفكار أو الإسراف في تقييمها خاصة عند بداية ظهورها قد يؤديان إلى خوف الشخص أو إلى اهتمامه بالكيف أكثر من الكم فينخفض تفكيره وتنخفض نسبة الأفكار المبدعة لديه، وهذا يوضح أهمية عملية العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي وحل المشكلات.

[1] سوسن أحمد المعلمي، مرجع سابق، ص 4.

[2] نفس المرجع، ص9.

نستنتج مما سبق أن العصف الذهني هو من أكثر الأساليب التي تساعد على توليد الأفكار الجديدة كحلول لمشكلات معينة، حيث تفعل دور التعليم في المواقف التعليمية وتنمي الثقة بالنفس لديه، وتثير لديه الخيال والمرونة والتدريب على التفكير.

وفي الأخير يمكن القول أن العصف الذهني طريقة لجلب الأفكار تعتمد على مجموعة من الخطوات تؤدي إلى تنمية التفكير واستثارة وتحفيز العقل، لتوليد أكبر قدر من الأفكار من خلال تنظيم جلسات منظمة وفق مبادئ الحكم المؤجل للأفكار،وإطلاق حرية التفكير وإنتاج أكبر عدد من الأفكار والبناء على أفكار الآخرين ودمجها وتطويرها بعيدا عن النقد، وتتمثل خطواتها بالتمهيد للجلسة وصياغة المشكلة ومناقشتها ثم إعادة صياغة المشكلة وتهيئة جو العصف الذهني والإبداع، وتعيين مقرر للجلسة لتدوين الأفكار وتحفيز العاملين على طرح الأفكار خلال فترة زمنية محددة، ثم يدون رئيس الجلسة الأفكار متسلسلة وبعدها يقوم بمناقشة هذه الأفكار وتقييمها وتصنيفها.

2- **أسلوب القبعات الست:** من الأساليب الشائعة والشيقة لتنمية الإبداع وتحسين التفكير عموما، هي طريقة "القبعات الست للتفكير"، حيث أبدع هذه الطريقة طبيب بيطري من مالطا اسمه إدوارد دي بونو ، وتعتمد طريقة القبعات الست على تقسيم التفكير إلى ست أنماط واعتبار كل نمط كقبعة يلبسها الإنسان ويخلعها حسب طريقة تفكيره وفي تلك اللحظة، ولتسهيل الأمر فقد أعطى دي بونو لونا مميزا لكل قبعة حتى نستطيع تمييزه وحفظه بسهولة، وهذه الطريقة لتقسيم التفكير أن يستخدم كل نمط متى شاء، أو أن يحلل طريقة تفكير المتحدثين أمامه على نوع القبعة التي يرتدونها. ويعتقد دي بونو أن هذه الطريقة تعلم كيفية تنسيق العوامل المختلفة للوصول إلى الإبداع.

إن القبعات الست ليست قبعات حقيقية وإنما قبعات نفسية، أي أن أحدا لن يلبس أي قبعة حقيقية، وإنما هي الجواب على السلبية حيث ستتوقف بعد استيعابك لهذه الطريقة عن منع الناس من التفكير، فمفتاح الموضوع ليس منع أي نوع من التفكير، وإنما إعطاء كل نوع من التفكير اسمه، فهذه الطريقة تعطيك الفرصة لتوجه الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة ثم تطلب منه التحول إلى طريقة أخرى، كأن يتحول مثلا إلى تفكير القبعة الخضراء التي ترمز إلى الإبداع. وحتى إن لم يكن المشتركون في الجلسة يحسنون الإبداع فنقول "لنخصص ثلاث دقائق لتفكير القبعة الخضراء، لنقم بذلك كأننا ممثلون نقوم بهذا الدور، هذا التوجيه يجعل الحاضرون يفكرون دون حواجز ودون خوف، وحينما نتحول من نوع من التفكير إلى آخر عن اتفاق وقصد فإن الذي يكون في موقف الناقد دوما (وهو تفكير القبعة السوداء) يصبح في وضع ضعيف ما لم يغير طريقته، إنه سينخرط في نوع التفكير المطلوب منه، تفكير القبعة الخضراء مثلا وسيضطر إلى ترك طريقته المعتادة ويتوقف عن الهجوم إلى الآخرين.[1]

أ- نبذة تاريخية عن القبعات الست: صاحب هذه الطريقة في التفكير هو إدوارد دي بونو، وهو طبيب بيطري، ولد في مالطا عام 1933، تحصل على شهادة الطب في جراحة المخ، وفي اكسفورد تحصل على شهادة الدكتوراه في علم

[1] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، "**مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، مرجع سابق، ص 146.

النفس، ساعدته معلوماته الطبية عن المخ وأقسامه في عمله الجديد في تحليل أنماط الناس وتصميم طرق الذكاء. وصار دي بونو أشهر اسم في العالم في مجال التفكير وتحليله وأنماطه في هذا العصر، واخترع عدة نظريات في هذا المجال من أشهرها التفكير الجانبي والقبعات الست وبرنامج الكورت في مهارات التفكير في المجال التربوي والاجتماعي، وبرنامج المفكر الشامل وكذلك برنامج حلقات التفكير.

وقد أوضح دي بونو هذه الطريقة في كتاب بعنوان قبعات التفكير الست، وعرف هذه الأفكار بأنها طريقة في التفكير تتكون من ست خطوات عبر عنها بست قبعات وأعطى لونا ملائما لكل قبعة. ويرى أن تعدد القبعات يعكس تعدد خطوات التفكير، فأساليب التفكير متنوعة وخطواته متتالية منطقيا، فلا يتم التفكير بخطوة واحدة، كما أن طبيعة المشكلات والمواقف معقدة، ولكل موقف طرق معينة لحله.

وتقوم نظرية القبعات الست على توجيه الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة ثم يطلب منه التحول إلى طريقة أخرى، أي أن الشخص يمكن أن يلبس أيا من القبعات الست الملونة التي تمثل كل قبعة منها لونا من ألوان التفكير، ولبس هذه القبعات ليس حقيقيا، وإنما هو لبس معنوي نفسي.[1]

ويرى دي بونو أن اختيار القبعات تم على أساس:[2]

- أن القبعات هي الأقرب للرأس، والرأس يحوي الدماغ الذي يقوم بوظيفة التفكير، ولهذا هي الأقرب للتفكير؛
- عادة لا نبقي القبعة طويلا على الرأس لأننا سرعان ما نغيرها بتغير الظروف وهكذا الأفكار، فقد نعجب بفكرة ما في وقت معين ونتخلى عنها في وقت لاحق كالقبعة التي لا يمكن أن نلبسها مدة طويلة، وكذلك الفكرة يجب أن لا تعيش طويلا لدينا؛
- القبعة التي تلبس طويلا تتسخ وتفقد أناقتها وتحتاج إلى تجديد أو تغيير، وكذلك الفكرة فإنها إن بقيت مدة طويلة في رؤوسنا فإنها قد تصبح بالية لا جدوى منها؛
- القبعة رمز للدور الذي يمارسه كل شخص، فقبعة الممرضة غير قبعة الجندي أو القاضي، وهكذا القبعة ترمز للدور الذي يمثل الشخص في هذا الوقت؛
- يحتاج الإنسان إلى ألوان مختلفة من التفكير، كما يلزمه أن يغير أسلوبه في التفكير حسب الوضع المستجد أمامه، ولذلك الإنسان المفكر يحتاج إلى لبس عدة قبعات مختلفة للتفكير، والإبداع والنقد.

ب– خصائص إستراتيجية القبعات الست: يذكر دي بونو أن التفكير له أنماط ستة نعبر عنها بقبعات ستة وكل قبعة لها لون يميزها، وعندما تتحدث أو تناقش أو تفكر فأنت تستعمل نمطا من هذه الأنماط أي تلبس قبعة من لون معين، وعندما يغير المتحدث أو المناقش نمطه فهو يبدل قبعته، وهذه مهارة يمكن تعلمها والتدرب عليها.إن متعة

[1] عبد الله بن زايد بن محمد الشعشاعي، **"تجديد الخطابة وزيادة تأثيرها: من خلال توظيف أسلوب القبعات الست"**، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الأول للمعهد العالي للأئمة والخطباء، جامعة طيبة، المدينة المنورة،الفترة 17-18 شوال1430، ص 3.

[2] عبد الله بن زايد بن محمد الشعشاعي، مرجع سابق، ص 4.

وفعالية التفكير لا يتحققان إلا بخلو التفكير من التداخلات التي قد تتسبب في التشويش الفكري الذي يعيق الوصول إلى قرار أفضل، ويعتب التفكير البناء وسيلة لتحقيق فكر غير مشوش أو متداخل. حيث يكون التركيز على لون واحد من التفكير فقط في الوقت الواحد والتأكد من إعطاء الانتباه الكافي لكل الأمور. وتعني القبعات الست ما يلي:[1]

- **القبعة البيضاء:** ترمز إلى التفكير الحيادي، وعند التفكير بهذه القبعة يجب أن يكون الفرد موضوعيا وحياديا، ويركز في تفكيره على المعلومات والحقائق الواردة في النص المقروء أو تلك التي يريد الحصول عليها. حاول أن تلبسها الآخرين (ما هي معلوماتك في هذا الأمر) استعملها في بداية الجلسة.
- **القبعة الصفراء:** وترمز إلى التفكير الإيجابي، وعند التفكير بهذه القبعة يعني أن الفرد سيركز على الجوانب الإيجابية في الموضوع المقروء، ومنافع بعض الأفكار المتضمنة، أو كيفية الاستفادة منها. حاول أن ترتدي القبعة الصفراء قبل وبعد السوداء عند مناقشة أي اقتراح ليحدث التوازن، حاول أن تميز الحديث عندما يرتدي صاحب هذه القبعة.
- **القبعة الحمراء:** ترمز إلى التفكير العاطفي، عند ارتداء هذه القبعة يكون تركيز الشخص على مشاعره وأحاسيسه المتعلقة بتصرفات بعض الشخصيات الواردة في النص المقروء إيجابا أو سلبا، أو الأفكار المتضمنة في النص وما أعجبه أو لم يعجبه. حاول أن تنبه الآخرين عند ارتدائهم لها، حاول أن تجعل المقابل يرتديها لتعرف حقيقة مشاعره للأمر(ما شعورك أو توقعك)، قلل من استعمالها في جلسات العمل.
- **القبعة السوداء:** ترمز إلى التفكير السلبي. وعند التفكير بهذه القبعة سيركز على الجوانب السلبية في الموضوع المقروء، والأخطاء التي وقعت بها بعض الشخصيات الواردة في الموضوع، والأضرار التي قد تنجم عن بعض الأفكار المتضمنة في النص. حاول أن ترتديها حتى لا تبالغ في التفاؤل أو تغامر بدون حساب، حاول أن تميز المتحدث عندما يرتديها، وعندما ترتديها اعترف بنقاط الضعف واقترح كيفية التغلب عليها، عندما تحاور من يرتديها لا ترفض المخاطر أو المشاكل بل قدم حلولا لها أو بين خطأ الرأي المضاد، استعملها مع القبعة الصفراء للتعرف على سلبيات وإيجابيات أي اقتراح.
- **القبعة الخضراء:** وترمز إلى التفكير الإبداعي، والتفكير بها يعني التركيز على التفكير في البدائل والمقترحات والحلول المرتبطة بقضية ما في الموضوع المدروس، إضافة إلى اقتراح عنوان آخر أصيل للموضوع، أو وضع نهاية أخرى للموضوع أو إعادة ترتيب أفكار الموضوع بطريقة جديدة. عند تستعمل هذه القبعة اتبعها للسوداء والصفراء حتى تعرف سلبيات وإيجابيات الفكرة الجديدة، حاول أن ترتديها قبل الاختيار بين البدائل المطروحة

[1] فوزية بنت مال الله بن عبد العزيز الوهابية وآخرون، "**استخدام إستراتيجية القبعات الست في تنمية مهارات الفهم القرائي وبقاء أثر التعلم: تلاميذ الصف الرابع أساسي نموذجا**"، ندوة تعليم اللغة العربية وتعلمها في ضوء المستجدات التربوية، جامعة السلطان قابوس، 02 و03مارس 2014، ص6.

فلعلك تجد أفكارا أو بدائل جديدة، حاول أن تتنبه عندما يرتديها الشخص المقابل وساعده على تطوير الأفكار الجديدة.

- **القبعة الزرقاء:** وترمز إلى التفكير الموجه، والتفكير بها يعني اتخاذ قرارات تتعلق بقضية ما وردت في الموضوع المقروء أو الأفكار التي تضمنها. حاول أن ترتديها وخاصة عند نضج الموضوع في نهاية الجلسة، حاول أن تميز من يرتديها وساعده على عدم السيطرة إلى أن ينضج الموضوع ثم ساعده في أداء دوره، ولا تسمح بارتدائها في أول الجلسة.

ج- تطبيق إستراتيجيات عمل القبعات الست: غالبا ما تكون العقول بين الناس متفاوتة ولكل شخص حجم معين من التفكير، والصحيح أن العقول واحدة وكل الاختلاف والتباين يكون في التفكير، وقد وضع العالم إدوارد بونو ست قبعات ملونة يرتديها الناس كل حسب تفكيره، وللقبعات الست استخدامين أساسين بشكل عام:[1]

- **استخدام فردي للقبعات:** تستخدم قبعة واحدة فردية ولفترة محدودة من الوقت لتبني نمط تفكير معين، وذلك لأغراض كتابة تقرير أو تيسير أعمال اجتماع أو محادثة أو موقف أو إعطاء محاضرة.
- **استخدام تسلسلي وتتابعي للقبعات:** هنا تستخدم القبعات الواحدة تلو الأخرى بهدف بحث واستكشاف موضوع معين مثلا القبعة البيضاء ثم الحمراء، ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الوقت قصير، التفكير عشوائي وغير موجه، وهناك معتقدات وأفكار مختلفة ومتباينة ومتقاربة، كما أنه لا يوجد تسلسل واحد صحيح بعينه، وليس من الضروري استخدام كل القبعات في كل تسلسل.

د- مزايا استخدام القبعات الست: يمكن القول أن استخدام القبعات الست لديها العديد من الفوائد التي تظهر عند استخدامها وتضم: [2]

- مساهمتها في بناء نظام الجودة؛
- تقليلها من الصراعات والخلافات والنزاعات؛
- مساهمتها في بناء طرق عمل فعالة؛
- تجعل المناقشات والاجتماعات أكثر فعالية؛
- يمكن استخدامها بمختلف الدرجات والوظائف؛
- تشجع على التواصل وبناع علاقات عامة؛
- تشجيع الإبداع، وترتقي بنوعية التفكير والأداء وكفاءتها.

---

[1] منال عبد الجبار السماك، بشار عز الدين السماك، "**فاعلية استراتيجيات القبعات الست في تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في التعليم العالي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي جامعة الموصل**"، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 11، العدد1، تاريخ قبول النشر 21 جوان 2011، ص 591.

[2] منال عبد الجبار السماك، بشار عز الدين السماك، مرجع سابق، ص 591.

3- **الأدوار الأربعة:** ابتكر هذا الأسلوب روجر فون أويك سنة 1989 لتنمية القدرات الإبداعية، وتقوم أساس الفكرة على أن الناس في بعض الأحيان بحاجة ماسة إلى صدمة أو لطمة على الرأس لتنبيههم وإخراجهم من الروتين والنمط الفكري الذي اعتادوا عليه، ومنعهم من النظر في الآفاق وفي أنفسهم، ويبصرون الأمور بمنظار جديد ورؤية جديدة، فيكتشفون العالم من حوله بأفكار جديدة ويشكلون هذه الأفكار ويكونونها بشكل غير مألوف، ويحكمون عليها ويقوموها بقواعد وقوانين حديثة، ومن ثم يهرعون إلى تنفيذها وتطبيقها لينتجوا منها إبداعا يضاف إلى إنجازات الفرد أو المجتمع أو الإنسانية.[1]

أ- العناصر الأساسية لهذا الأسلوب: يقوم هذا الأسلوب لتنمية القدرة الإبداعية لدى الناس، على فكرة تقمص أربع شخصيات أو أدوار أساسية في الحياة وهي:

- **شخصية المستكشف:** والتي تقود إلى البحث عن الفكرة الجديدة.
- **شخصية الفنان:** والتي تقود إلى تكوين الفكرة الجديدة.
- **شخصية القاضي:** والتي تقود إلى الحكم على الفكرة الجديدة.
- **شخصية المحارب:** والتي تقود إلى تطبيق الفكرة الجديدة.

ويقترح روجر أويك مجموعة من الإرشادات والنصائح لكل دور أو شخصية من هذه الشخصيات الأربع تساعد على الوصول إلى الفكرة الإبداعية المنشودة، واعتبر هذه الإرشادات بمثابة وصفة إجرائية لكل دور، حيث تتكون الوصفة الواحدة من 16 بطاقة، كل بطاقة تشرح الفكرة من وراء هذه الوصفة وكيفية استخدامها للوصول إلى النتيجة.[2]

أ- شخصية المستكشف: أنت الآن تفكر في مشروع جديد وتحتاج إلى وقت حتى تكتمل الصورة في ذهنك، ففي بالك الآن الكثير من الأهداف من مثل تطوير مشروع قائم أو البحث عن فكرة جديدة أو التميز عن الآخرين وغيرها. وعند تقمص هذا الدور على الشخص أن يتبع الإرشادات التالية: كتابة الأفكار والتعود على التدوين، التعود على التغيير حتى لا تقع أسير العادة، البحث عن الفكرة الجديدة في غير الأماكن المعتادة، البحث عن مختلف الإجابات حتى الوصول إلى الغاية المقصودة، تغيير صيغة السؤال، النظر إلى المستقبل، توقع غير المتوقع، جمع كلمات عشوائية، تأمل الأشكال المنطقية، الخطوات، التسلسل السياق، استخدام الحواس، الرجوع إلى الماضي، فبالرجوع إلى الماضي البعيد أو القريب نجد أفكارا جديدة بالتأمل، اغتنام الفرصة فإن لم تغتنم الفرصة في وقتها فإنها أسرع للطيران منها للمكوث، النظر إلى الوضوح وعدم التفكير بالأصعب فقد يكون أكثر تكلفة في المال والوقت والجهد.

وباختصار المستكشف هو الشخص الذي يبحث عن الفكرة وينتظر بزوغها.

---

[1] طارق محمد السويدان، محمد اكرم العدلوني، "**مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، مرجع سابق، ص 172,

[2] نفس المرجع، ص 174.

ب– شخصية الفنان: في حالة جمع العديد من الأفكار الجديدة، لكنها تحتاج إلى التعديل والتغيير، كالكاتب حينما يراجع كتابه يضيف كلمة أو يحذف كلمة، فطبيعة أعمال البشر ناقصة وستضل ناقصة، لكن المهم أن نسعى لتعديلها ما أمكنا ذلك. تتيح هذه الشخصية فرصة لمراجعة النفس، وبالتالي مراجعة ما قد توصلت إليه، وإرشادات الشخص الذي يتحمل هذه الشخصية: تحريك الخيال، السؤال ماذا لو؟، المرح وتأمل الفكرة، صناعة قوانين خاصة، جمع الأفكار ومقارنة ما نشاهد، التفكير بالعكس، تغيير اسم الفكرة، تخيل طريقة تنفيذها من قبل الآخرين، التوقف عن العمل للحظة، والانشغال بشيء آخر أو الذهاب في حلم من أحلام اليقظة. فالشخص الذي يتقمص شخصية هو الشخص الذي يحاول أن يشكل أو يؤلف أو يصنع من الأفكار شيئا جديدا.[1]

ج– **شخصية القاضي:** هو الشخص الذي يمارس التمحيص والتقويم ويتخذ الحكم على الفكرة وإرشاداته: خذ قرارا،فكر ايجابيا، الرجل المناسب، فكر في المشكلة الحقيقية، اسأل بكل بساطة، ضع أولويات، الوقت المناسب، لا تفقد أعصابك، استمع إلى عقلك الباطن، ما خاب من استثار، ما ظل من استخار، اصطد خواطرك، تأمل الفكرة من كل جوانبها، لا تستعجل، ثق بنفسك، استخدم أفكار متنوعة.

د– **شخصية المحارب:** هو الشخص الذي يقوم بتنفيذ الفكرة وحملها للتنفيذ كالجندي، وإرشادات تقمص هذه الشخصية: حارب، أنت مبدع، عالج نفسك، خطط، كن غير راض وكن مقداما، احصل على الدعم، تخلص من الأعذار، أوجد الحافز، تحرك ولا تقل سوف، توقع المقاومة، مارس فن البيع، حدد موعد للبداية، تعلم من الأخطاء، تفاءل، توكل على الله.[2]

4– **أسلوب الأسئلة الذكية:** إن إعمال العقل أو الفكر أو ما نسميه الاستذهان أو مصطلح المعالجة الذكية هو أخو الإبداع، إنه معالجة أو تحويل أي شيء إلى فكرة جديدة، مع العلم أن أي شيء جديد ما هو إلا نتيجة إلى فكرة قديمة مطورة قد تم معالجتها وتحويرها، حيث جاء في كتاب ألعاب المفكر لمؤلفه ميشيل ميشالكو 1991 اقتراح ألكس أوزبورن ثم من بعده بوب أبيرل طريقة للوصول إلى أفكار إبداعية، هي عبارة عن سلسلة من التساؤلات المقصودة مختصرة بكلمة إنجليزية هي: SCAMPER وتعني العدو أو الركض. ويتلخص أسلوب الأسئلة الذكية بالخطوات والأسئلة التالية:[3]

– **الإحلال:** ما الذي يمكن إحلاله أو إبداله، من وماذا؟ هل يمكن تغيير بعض القوانين والقواعد؟، هل يمكن تغيير بعض العناصر أو المكونات أو المواد؟ هل يمكن تغيير بعض الخطوات أو الإجراءات؟ هل يمكن تغيير السلطة؟

---

[1] همسة أمل، "**الأدوار الأربعة من أساليب توليد الأفكار الإبداعية**"، [على الخط]، متاح على: http:www .hamsetamal/blogspot.com/2012/08/blog-post_494.html، تاريخ الإطلاع:10-11-2016،ص1.

[2] همسة أمل، مرجع سابق، ص2

[3] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، "**مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، مرجع سابق، ص ص 188-193.

هل يمكن تغيير المكان؟ هل يمكن تغيير طريقة التعامل؟ ما الذي يمكن استبداله أو إحلاله بدلا عن الشيء الحال؟

- **الدمج**: ما الأفكار التي يمكن دمجها؟ هل يمكن دمج الأهداف مع بعضها؟ ماذا لو أعددنا تنسيق أو تشكيل بعض الأشياء؟ ماذا لو دمجنا بعض الوحدات والأشياء الأخرى؟ ما الأشياء التي يمكن دمجها لاستخدامات متعددة؟
- **التكيف**: ما الأفكار الأخرى التي يمكن اقتراحها؟ ما الشيء الذي يمكن استنساخه؟ ما الفكرة التي يمكن إدماجها؟ما العمليات التي يمكن تكييفها وإعادة النظر فيها؟ ما الأنماط التي يمكن أن اعبر عن فكرتي فيها؟
- **التحوير أو التكبير**: ما الشيء الذي يمكن تكبيره أو توسيعه أو تمديده؟ ما الشيء الذي يمكن إضافته أكثر وأقوى وأطول أو أكثر ارتفاعا؟ ماذا لو زاد عدد المرات وعدد الأشكال؟ ما الشيء الذي إذا أضيف سيحقق قيمة عالية؟ هل يمكن تغيير المعنى، اللون، الحركة، الصوت، النكهة، الشكل؟ هل يمكن تغيير اسم الفكرة؟ ما التغييرات التي يمكن عملها في الخطط، في الخطوات، في التسويق؟ ما الأشكال أو طريقة العرض الأخرى التي يمكن أن تأخذها هذه الفكرة؟
- **الاستخدام المغاير**: ما الاستخدامات الأخرى لهذه الفكرة؟ هل هناك طرق أخرى لاستخدام هذا الشيء كما هو؟ هل من استخدامات أخرى فيما لو تحويرها؟ ما الشيء الذي يمكن صنعه من هذه الفكرة؟ هل من أسواق أخرى أو توسيعات أخرى؟
- **الحذف أو التصغير**: ماذا لو تم تصغير هذا الشيء؟ هل يمكن تقسيمه، فصله عن بعض إلى عدة أجزاء؟ ما الشيء غير الضروري والذي يمكن الاستغناء عنه؟ ما الترتيبات الأخرى التي يمكن عملها وتؤدي إلى نتيجة أفضل؟
- **العكس أو إعادة الترتيب**: هل يمكن إعادة تشكيل أو تغيير مكونات الفكرة أو الشيء؟ هل من طريقة أو سياق أو ترتيب آخر للفكرة؟ هل يمكن تدويره قلبه من فوق لتحت أو العكس، من الداخل إلى الخارج؟ هل يمكن تغيير السبب والنتيجة؟ ما الأشياء المعاكسة للفكرة؟ ما السلبيات؟ هل أخذت بعين الاعتبار الخلفيات؟ هل عكست الأدوار؟ هل جربت أن تعمل غير المتوقع؟

وهناك من يضيف إضافة إلى الأساليب السالفة الذكر ما يلي:

5- مصفوفة الاكتشاف: تم تقديم هذه التقنية من طرف Abraham Moles، وتقوم على أساس الترتيب في جدول على شكل صفوفها من أبعاد متغيرة حسب الحالة، وتتم وفقا للقواعد الآتية:[1]

- اختيار المتغيرات التي تظهر أكثر أهمية حول المشكل المطروح مثلا: من أجل جهاز جديد للمطبخ: الطاقة ومكان الاستعمال.

[1] Marie Camille Debourg Et JOEL Clavelin. «**Pratique du marketing** ». 2 éditions .BERTI édition Alger.2004. p527

- البحث عن مختلف الإمكانيات لكل متغير من المتغيرات.
- تقديم المصفوفة.ترتيب منطقي للحلول الممكنة المتوفرة.

6- **أسلوب دلفي:** وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل أرائهم ووجهات نظرهم. ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.[1]

كما يجب على المؤسسة توفير مجموعة من الأساليب التي تساهم في تنمية التفكير الإبداعي والتي تتمثل في:[2]

- **توفير البيئة الملائمة:** أي توفير المناخ الذي يتلاءم أو ينسجم مع أصحاب الأفكار الإبداعية كلا حسب اهتمامه وميوله ورغباته التي يتميز بها، حيث تتمثل البيئة المناسبة في الهدوء والمناخ الصحي والثقافة وتوفير المستلزمات حسب الميول الشخصي.
- **توفير المستلزمات اللوجيستية الأساسية:** وهي المستلزمات التي يجب أن تتوفر في البيئة التي يعمل بها الشخص، والتي من خلالها يستطيع الفرد أن ينمي ما لديه من أفكار كتكنولوجيا الإعلام والاتصال وما لها من دور تسهيلي في أداء المهام وكذا دورها التعليمي من خلال المعلومات والتي تسمح بربط وجمع الأفكار وترتيبها ومن ثم الاستدلال إلى النتائج ومن ثم الأفكار.
- **توفير البرامج التدريبية:** وهي البرامج والدورات التدريبية المختلفة سواء العامة أو المتخصصة التي يشكل كل منها أهمية وعوائد إيجابية على الفرد من حيث الأفكار الإبداعية التي تكسب من محتويات البرنامج التدريبي أو تزيد من مستوى تنمية التفكير الإبداعي لدى الأفراد المشاركين.
- **استخدام مبدأ الحوافز الإيجابية:** وهي الامتيازات المادية والمعنوية التي تمنح للشخص الذي يأتي بأفكار إبداعية جديدة وأن يراعي فيها نوع الحافز الذي ينسجم مع حاجات ورغبات الشخص المبدع، وكذا مراعاة العدالة في تقديم الحوافز لمستحقيها دون تحيز على أن تقدم الحوافز من أجل تشجيع المبدعين وغرس قيم الثقافة الإبداعية لدى الآخرين وتنمية التفكير الإبداعي لديهم.
- **إنشاء الحاضنات للأفكار الإبداعية:** وهي الجهات أو المراكز أو المؤسسات التي تستقطب الأفكار الإبداعية وتتبناها وتقوم بتسجيلها باسم الشخص الذي قدمها للحفاظ على حقوقه من القرصنة الفكرية، وأن تعمل هذه الحاضنات على دعم المبدعين وأفكارهم والسعي إلى تطويرها.

---

[1] أسماء زدوري ، "**إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الخامس حول: دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"،قالمة، 13و14 ديسمبر 2011، ص 450.

[2] عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص ص 125-126.

- **استخدام مبدأ التطبيق للأفكار الإبداعية:** وهي عملية التحول من أفكار نظرية إلى عملية تطبيقية (ابتكار) أي أن يرى المبدع أن أفكاره قد خرجت إلى النور وأصبحت شيء ملموس يستخدم في واقع الحياة البشرية. وتعتبر عملية التحول من أفكار إبداعية إلى عملية ابتكار مسألة في غاية الصعوبة والتعقيد لأسباب يعود مفادها إلى اتخاذ قرار قبول الفكرة الإبداعية من قبل المجتمع ومن قبل أصحاب المصالح وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع، كما أن عملية التطبيق ليست سهلة وتحتاج إلى كثير من الجهود والموارد والبحث والدراسة.

وقد اقترح العالمان (kreitner & kinichki) أنه يجب على المديرين تنمية إبداع الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال:

- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدرب وتطوير القابليات الذاتية للعاملين؛
- السماح للعاملين بتفعيل أفكارهم وتجاربهم والسماح بهامش معين من الخطأ لهم؛
- السعي لمكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا؛
- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين؛
- تجنب الأساليب الأوتوقراطية في قيادة المؤسسة؛
- تشجيع العاملين باستمرار لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة؛
- تشجيع العاملين في النظر إلى المشكلات على أنها فرص وإمكانات ترتبط بقابلية الشخصية في التعامل معها؛
- أن لا يجعل المدير أسلوبه في صناعة قراراته محددا لأساليب العاملين في صناعة قراراتهم.
- تجنب العاملين الانغماس في المشاكل الآنية والبسيطة؛
- دعم سبل الاتصال والتواصل القائمة بين المبدعين في العمل.

ومن استراتيجيات تنمية وتحفيز الإبداع نجد أيضا:[1]

- **التشجيع التنظيمي:** تشجيع الإبداع وتقديره عبر كل مستويات المؤسسة.
- **التشجيع الإشرافي:** فتح سبل التواصل ما بين المشرفين والتابعين، وضوح الأهداف والدعم الإشرافي لعمل الفريق والأفكار الجديدة.
- **تشجيع فرق العمل:**الجوانب الهامة هي التحدي البناء للأفكار البناء والالتزام المشترك تجاه المشاريع.
- **الحرية والاستقلالية:** وجود حس امتلاك الأفكار والتعبير عنها لدى الفرد وامتلاك رأي خاص في نشاط العمل اليومي، حيث أثبتت الأبحاث أن الاستقلالية خلال العمل اليومي تزيد بشكل واضح في كمية الإبداع.

[1] فاطنة بلقرع، " **التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر**"، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير غير منشورة، جامعة المدية، 2017، ص ص 113-114.

- **الموارد:** الوقت والمال والموارد البشرية المخصصة للأفكار الجديدة والمشاريع الإبداعية.
- **الضغوطات:** كمية العمل وضغط الوقت، هذه الفكرة هي محل نقاش، حيث أظهرت بعض الاتجاهات أن بعض الضغوطات تعمل كمحفزات أو عوائق في هذا السياق فإن العمل الذي يطرح تحديا يكون محفزا على الإبداع، وأي محفزات داخلية أخرى من هذا النوع لديها نفس التأثير إلا أن الضغوطات الناتجة عن كمية العمل وغيرها من العوامل الضاغطة الخارجية تعتبر عوائق للإبداع مما يؤثر بشكل سلبي على الإبداع التنظيمي.

المطلب الثالث: علاقة رأس المال الفكري بالعلوم الأخرى والمخاطر المحتملة عليه.

تعتبر عملية بناء وتنمية رأس المال الفكري من مسؤولية الإدارة العليا إلى جانب جميع الإدارات في المؤسسة، فليست هناك جهة واحدة في المؤسسة يعهد إليها بمسؤولية تكوين وتنمية محفظة الأصول الفكرية.

أولا– علاقة رأس المال الفكري بالعلوم الأخرى: يرتبط مفهوم رأس المال الفكري بالعديد من المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي لها علاقة به، ومن بين هذه المفاهيم التفكير الاستراتيجي، إدارة المعرفة، الهندسة الإدارية، إدارة الجودة الشاملة العولمة، الذكاء الاقتصادي، رأس المال الاجتماعي. وقد حتمت الضرورة الأكاديمية والمنهجية دراسة علاقة رأس المال الفكري بهذه المفاهيم والتي سنتطرق إليها كما يلي:

1– **علاقة رأس المال الفكري بالتفكير الإستراتيجي:** يعتبر التفكير الإستراتيجي نوع من أنواع التفكير العام، ويتضمن مجموعة من القدرات الحدسية الإبداعية يتصف بها المفكر الاستراتيجي للتجوال في محطات الإدارة الإستراتيجية بمرونة عالية وتركيب المعطيات الملائمة لمستقبلها.[1]

يساهم التفكير الإستراتيجي في تحقيق التلاؤم بين إمكانيات المؤسسة وواقع المنافسة من خلال دراسة العلاقة لمجمل أنشطة المؤسسة مع مختلف الأنماط البيئية، ومن هنا فكرة تغيير نمط تفكير الإدارة العليا نحو التفكير الإستراتيجي الذي يستوعب المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.

وتظهر العلاقة بين التفكير ورأس المال الفكري من خلال القدرات التي يتميز بها كل من المفكر الاستراتيجي ورأس المال الفكري، ولكنهم يختلفون في الخصائص التنظيمية كالمستوى الإستراتيجي والصلاحية وتوافر الشروط الوظيفية لشغل المنصب حيث أن:

- يمتلك المفكرون الإستراتيجيون صلاحيات واسعة بحكم كونهم أعضاء مجلس إدارة، بينما قد يمتلك رأس المال الفكري صلاحيات محددة.
- يتوفر في المفكرين الإستراتيجيون شروط الموقع الوظيفي الحالي مثل التحصيل العلمي، مدة الخدمة، الخبرة، ...الخ، بينما ليس بالضرورة توفر هذه الشروط في رأس المال الفكري.

[1] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، "**رأس المال الفكري:طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2003، ص 47.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن كل مفكر استراتيجي يعد رأس مال فكري ولكن ليس كل رأس مال فكري مفكر استراتيجي، كما أن مسؤولية المفكرون الإستراتيجيون كبيرة جدا إزاء المحافظة على رأس المال الفكري وتطويره، فدور المفكرين الاستراتيجيين يجب ألا يقتصر على التوجيه والتدريب، وإنما يجب عليهم مساعدة العاملين على تحديد الفجوات في مهاراتهم وكذلك تحديد مناطق ضعف المهارة فيهم من أجل تحسين أدائهم وذلك للتصدي للتقادم التنظيمي.[1]

أما في مجال دور المفكرين في مواجهة الإحباط التنظيمي فيكون على أساس التركيز على تحفيز العاملين على التجريب وإعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدراتهم مع الأداء والإبداع فيه، بالإضافة لإعطائهم فرص جديدة للتعلم وإعلامهم بالتغيرات التي تحدث على مستوى أدائهم ليشعروا بأهميتهم ويسعون لتطوير أدائهم باستمرار.

أما عن دور المفكرين في تقليل فرص الاغتراب التنظيمي بالنظر إلى أن القيادة الناجحة القوية هي القادرة على إدخال التجديد من خلال احتضان المتميزين وتقليل مقاومة التغيير والمعارضة في المؤسسة. ففي البيئة التنافسية لا تستطيع أي مؤسسة التنافس إلا إذا استطاعت تحريك معلوماتها ونقلها بسرعة داخل المؤسسة، فكلما زادت سرعة النقل زادت كفاءة المؤسسة في التنافس، وهذه إشارة إلى عدم جعل المؤسسة مغتربة عن محيطها.

وفي إطار تعزيز التميز التنظيمي فمن واجب الإدارة القيام بوضع مخطط لجمع العقول الجيدة في المؤسسة وذلك لتطوير القديم بطريقة جيدة، وذلك من خلال تهيئة الأجواء المناسبة لهم وتوفير المستلزمات المطلوبة لأعمالهم.

وفي صدد تنشيط التحفيز المادي والاعتباري فعلى مجلس إدارة المؤسسة وضع نظام التكريم والمكافأة وربطه بالأداء الريادي على أن يعمل هذا النظام على تحفيز الرواد الإداريين بشكل متميز، كما ان الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تحديد قيمة وأهمية رأس المال الفكري ومكانته الاجتماعية.

2- علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة: تعرف إدارة المعرفة على أنها: "عملية تنظيمية متكاملة من أجل توحيد نشاطات المؤسسة للحصول على المعرفة وتخزينها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".[2]

نشأت إدارة المعرفة عندما أصبحت المعرفة من أهم الموارد الإستراتيجية للمؤسسة، إذ يتوجب عليها إدارتها وتسييرها وتوظيفها وتخزينها من أجل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، واستعمالها في ابتكار منتجات وخدمات جديدة أو تحسين المنتجات والخدمات الحالية، أي العمل من أجل تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة تستمد منها المؤسسة ميزة تنافسية في السوق.

إن علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارها نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وقوة عقله، وتكمن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في قيام هذه الأخيرة باستثمار معطيات رأس المال الفكري

[1] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، "**رأس المال الفكري:طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**"، مرجع سابق، ص 50.

[2] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، " **رأس المال الفكري:طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه** "، مرجع سابق، ص 58.

وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي وغلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات، إضافة إلى ذلك تنظيم إدارة المعرفة عمليات بيع أو تطبيق أو تنفيذ براءات الاختراع التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري، وبذلك ستحقق المؤسسة أرباح كبيرة من جراء ذلك.

3- علاقة رأس المال الفكري بالهندسة الإدارية: يميل رأس المال الفكري إلى الابتعاد عن الأعمال الروتينية ويقترب كثيرا من تحديد وتأسيس القواعد والتعليمات بنفسه، ويحب التحدي والمجازفة في العمل، وهذا سيسهل كثيرا تطبيق الهندرة ويساهم في نجاحها بكفاءة وفاعلية، ولإبراز هذه العلاقة بوضوح سنتطرق أولا إلى مفهوم الهندرة وأهميتها في المؤسسة.

الهندسة الإدارية أو الهندرة أو إعادة هندسة الأعمال منهج جديد في الفكر الإداري المعاصر يقوم على التغيير الجذري وطرح الأساليب القديمة جانبا، وإعادة تصميم العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتستطيع تقديم منتجات وخدمات بالمواصفات التي يطلبها الزبائن.

أ- تعريف الهندسة الإدارية: تعرف الهندرة على أنها: "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية التي تحقق قيمة مضافة إلى جانب التنظيم والسياسات بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة".[1]

ويمكن تعريفها بأنها: "المتغير الوسيط في السعي لإحداث طويلة المدى في الفكر الجماعي وهو الأمر الذي لابد أن تواجهه جميع المؤسسات عندما تكون جادة في محاولاتها لتلبية احتياجات زبائنها بصورة تنافسية ولتحقيق ربحية تتماشى مع المتطلبات الجديدة".[2]

من هنا نستخلص أن مفهوم الهندرة يؤكد على:

- إجراء تغييرات جذرية على كافة العمليات بالنسبة للمؤسسة؛
- اعتماد التفكير الجماعي ذو الأهداف المشتركة المبنية على زيادة الإنتاجية من أجل تحسين التنافسية؛
- انتهاج سياسة تلبية حاجات ورغبات الزبائن بالكم المرغوب والسعر المعقول والمكان والزمان المناسبين؛

ب- أهمية الهندسة الإدارية: تتمثل أهميتها في:

- تعتبر الهندرة منهج لتحسين الأداء بشكل سريع وجوهري بحيث يشمل التحسين تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.
- هي أداة تعامل مع المؤسسات ذات الوضع المتدهور أو المؤسسات التي بلغت قمة النجاح والتفوق.
- تعتبر إستراتيجية لمواجهة التغيرات البيئية لكل مؤسسة تبحث عن الكفاءة والفاعلية والمحافظة على البقاء والاستمرار.

---

[1] سعد علي العنزي، احمد علي صالح، مرجع سابق، ص 408.

[2] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح،" **رأس المال الفكري:طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**"، مرجع سابق، ص62.

تتطلب عملية الهندسة الإدارية وجود رأس مال فكري لدى مؤسسات تستطيع التعامل مع متطلباتها، فالهندسة الإدارية ترتبط بالتفكير الإبتكاري المستند على القدرة على تخيل بدائل لخفض مراحل العمل ووقته وتكلفته ثم تقييمها لاختياراتها، كما تقوم على استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات، وهذه الصفة تتطابق وخصائص رأس المال الفكري، كما أن التعامل مع متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية يستوجب الابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع المعلومات بشكل آلي فقط، كذلك رأس المال الفكري يميل إلى الابتعاد عن الروتين والاقتراب من التجديد والتحدي والمجازفة في العمل، وهذا يسهل كثيرا تطبيق الهندسة الإدارية ونجاحها بكفاءة وفعالية.[1]

وعليه يمكن القول تتطلب عملية الهندرة وتنفيذ هذا المنهج الجديد بطريقة صحيحة وجود رأس المال الفكري لدى مؤسسات يستطيع التعامل مع متطلباتها، من كون الهندرة عملية مستمرة تلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤوليات جسيمة، ذلك كونها تتطلب أفراد ذوي مهارات متنوعة وقدرات تخصصية عالية للتخلص من أساليب العمل القديمة وإحلال الأساليب الجديدة بدلا منها.

وعليه تبرز مكانة رأس المال الفكري داخل المؤسسة فهو الوحيد القادر على تركيب المعطيات المتاحة والنظر إلى الأمور بنظرة موضوعية لإبقاء المفيد والتخلص من الزائد.

4- علاقة رأس المال الفكري برأس المال الاجتماعي: يعتبر رأس المال الاجتماعي أحد الموجودات المتجسدة في علاقات الأفراد والمجتمعات أو شبكات العلاقات، وفوائد رأس المال الاجتماعي تكمن في أنه يبرز التزام الفرد لصالح المجموعة أو للصالح العام، كما أنه يركز على الهوية والعمل الجماعي والثقة بدلا من الرقابة الرسمية، وتكمن علاقة رأس المال الفكري برأس المال الاجتماعي في كون هذا الأخير مصدر أساسي لتطوير رأس المال الفكري، كما أنه يساهم في تقديم التواصل البيئي وتبادل المعلومات والمعرفة التي تحدث عن طريق العلاقات الاجتماعية، وتمثل أداة لإيصال المعلومات ونشرها والتي غالبا ما تكون أكثر فعالية وأقل تكلفة من الآليات الأكثر رسمية، وبالتالي يكون رأس المال الاجتماعي هو العنصر الأساسي في تبني رأس المال الفكري.

5- علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة: يعد رأس المال الفكري العنصر الجوهري لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لأن نجاح هذه الأخيرة يتطلب تغييرا فكريا وسلوكيا في المؤسسة، فإحداث التغيير الفكري والسلوكي لا ينهض إلا بنخبة من ذوي القدرات الابتكارية والإبداعية الخلاقة.

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "إدارة الكل لتحقيق التميز"[2]، كما تعرفبأنها الإستراتيجية التي تستند إلى تضافر جهود جميع العاملين في المؤسسة لأغراض تحسين مستوى الجودة. وتعرف أيضا بأنها مدخل إداري تعتمد عليه

[1] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، " **رأس المال الفكري:طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه** "، مرجع سابق، ص 61.

[2] حسين يرقي، "**إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية–حالة مؤسسة سوناطراك**"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص127.

المؤسسة لتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود جميع العاملين لتحقيق النجاح والنمو من خلال رضا الزبائن، وتغطي عملياتها الحلاقات الإدارية والتشغيلية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وشعارها الجودة مسؤولية الجميع.[1]

وتعني إدارة الجودة الشاملة إدارة الكل لتحقيق التميز، والعلاقة بينها وبين رأس المال الفكري علاقة تبادلية، فهي تعتمد بالدرجة الأولى على قيمة رأس المال الفكري في المؤسسة، كما أن المزايا التنافسية من أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة والتي لا يمكن تحقيقها ما لم يكن يتوافر رأس مال فكري قادر على إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة وتحويلها إلى منتجات جديدة تتميز بالجودة العالية.

كما تتمثل العلاقة بينهما في قدرة رأس المال الفكري على سرعة فهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستلزمات تطبيقها، وهذا ما يساعد في تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد، بهدف تحقيق رضا الزبون وكسب الجودة وإمكانية تطبيق برامج ناجحة في المستقبل.

6- علاقة رأس المال الفكري بالذكاء الاقتصادي: يساعد الذكاء الاقتصادي على تغيير رأس المال الفكري من خلال وضع مخطط مدروس لتحقيق الأهداف في إدارة رأس المال الفكري وإدارة خاصة في المؤسسة لتطوير وتنمية هذه الخبرات.[2]

7- علاقة رأس المال الفكري بالعولمة: إن جني إيجابيات العولمة والابتعاد عن سلبياتها والتعامل مع المتغيرات الجديدة في البيئة الخارجية تتطلب طرازا معينا من الأفراد(رأس المال الفكري) يتميز على الموارد البشرية الأخرى، حيث يكون هذا الطراز مصدرا للفكر والإبداع وأساس التطوير.[3]

يعد مصطلح العولمة مصطلح غير واضح المعالم سواء من حيث المفهوم أو التطبيق في الواقع العملي، وذلك لأسباب راجعة لحداثته وأبعاده المختلفة، وعلى الرغم من ذلك فقد طرحت مفاهيم عديدة للعولمة منها:[4]

هي: "غياب الحواجز والحدود للتجارة بين الأمم، نتيجة التنقلات بالأنماط التقليدية للإنتاج الدولي".

وهي: "فلسفة جديدة تتطلب تقنيات فكرية وسلوكية وفنية على درجة عالية من الشمولية والتكاملية".

ويمكن تحديد العلاقة بين رأس المال الفكري والعولمة من حيث متطلبات سوق العمل في ظل العولمة الذي سيشهد اتجاها متزايدا للطلب على قوة العمل ذات مهارات عالية المستوى وتكوين وتدريب مستمر يؤدي إلى الإبداع والابتكار، وذلك للاستغلال والاستفادة أكثر من إيجابيات العولمة والتحكم في مخاطرها، وتأكيدا على ما تقدم فإن معايير الإيزو ركزت على ضرورة تنمية المهارات.[5]

---

[1] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح،" **رأس المال الفكري:طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**"، مرجع سابق، ص 62.

[2] عيسى الدراجي، "**الاستثمار في رأس المال الفكري**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13و14 ديسمبر 2011، ص 6.

[3] أحمد ضيف ، محمد شتوح ، "**الموارد الفكرية والمعرفية أساس التميز في منظمات الأعمال**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13و14 ديسمبر 2011، ص 15.

[4] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص416.

[5] نفس المرجع، ص 420.

وعليه يمكن القول بأن صناعة رأس المال الفكري في المؤسسات يعد أمرا في غاية الأهمية لكونه إحدى وسائل مواجهة العولمة، لأنه فعلا يمثل الطراز المختلف عن بقية الموارد البشرية نظرا لتمتعه بقدرات معرفية وتنظيمية تساعده على الابتكار والإبداع وإضافة اللمسات الجديدة.

ثانيا– المخاطر المحتملة على رأس المال الفكري وكيفية معالجتها: بالرغم من أهمية رأس المال الفكري للمؤسسات، وما ينتج عنه من قدرات معرفية إبداعية تقوي موقف المؤسسة التنافسي. إلا أن هناك جملة من النقاط التي تعيق إدارة و تنمية رأس المال الفكري والتي سنتطرق إليها كما يلي:

1– المخاطر التي تواجه رأس المال الفكري. تتمثل أهم المخاطر التي تواجه رأس المال الفكري فيما يلي:

أ– مخاطر تقادم رأس المال الفكري: تعد مخاطر التقادم أحد أبرز المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري، لأن التقادم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار وتخلفه عن مسايرة التطور والتجديد الذي يحصل في حقل اختصاصه[1] ، نتيجة لأسباب شخصية كالرهبة مما هو جديد وغير مألوف، وعدم امتلاك القدرة على التعبير عن الأفكار الإبداعية، والجمود والنمطية في التعامل مع الأشياء، والافتقار إلى النماذج التحليلية التي تساعد الفرد على تحليل المواقف ومعالجة المشاكل المختلفة، وضعف ملكة التخيل.

أو تنظيمية كالمركزية، والروتين، والجمود في الإجراءات وأساليب العمل، والمناخ التنظيمي غير الصحي الذي لا يراعي الإبداع، وضعف الدعم والتشجيع من إدارة المؤسسة للمبدعين وللعملية الإبداعية، والهياكل التنظيمية المعقدة والتقليدية، وضعف الإمكانيات المادية المتاحة لدعم الإبداع من قبل المؤسسة عموما.

أو حتى بيئية كسيادة بعض القيم والمعتقدات الاجتماعية المتمثلة في (الطاعة والخضوع، السعي نحو التماثل والمحافظة على القديم، مقاومة التغيير والتجديد الاجتماعي، السيطرة وعدم السماح بالاستقلال).[2]

لهذا وجب على المؤسسة التصدي للتقادم باتخاذها جميع الإجراءات والوسائل من أجل تطوير قدرات وإمكانات وخبرات ومهارات العاملين فيها باستمرار بما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات الجارية.

ويجب أن ينصب التصدي إلى جميع أنواع التقادم التنظيمي، وهي:

- **تقادم المعرفة:** وتشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية والفنية والمهنية.
- **تقادم القدرات:** ويظهر تحت تأثير الجوانب الشخصية الذاتية.
- **التقادم الثقافي:** يتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات والعادات الاجتماعية.

ب–مخاطر إحباط رأس المال الفكري: وهي تمثل عدم قدرة الفرد على إشباع بعض الحاجات بأي سلوك يقوم به فتتولد نتيجة ذلك انفعالات لا يمكن تجنبها أو إخفائها تقوده إلى اليأس، ويكون تأثير مخاطر الإحباط عالية عندما

---

[1] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، " **رأس المال الفكري:طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه** "،مرجع سابق، ص 146.

[2] حسين حريم، "**السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات**"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص476.

يفشل رأس المال الفكري في إنجاز أو تحقيق أطروحات أو أفكار معينة بسبب وجود عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها، وتأخذ هذه المخاطر ثلاث اتجاهات وهي[1]:

- **نفسية:** تشمل عدم الرضا، الاستياء، التوتر والقلق، الفشل من التوافق، الانطواء والاكتئاب.
- **مادية:** وتضم العدوان، التدخل الشخصي، تخريب الأجهزة والمعدات.
- **تنظيمية:** تتمثل في الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع نسبة التذمر والشكاوي، ترك المؤسسة، ضعف الانتماء والولاء.

ج- مخاطر اغتراب رأس المال الفكري: يمثل الاغتراب حالة نفسية اجتماعية تسيطر على الفرد سيطرة تامة تجعله غريبا وبعيدا عن نواحي واقعه، وبالتالي عدم قدرته على التكيف مع المحيط والبيئة أو الحالة المعاشة.وتعد هذه المخاطر أكثر تأثيرا على رأس المال الفكري كونه أكثر إحساسا بالاغتراب من الأشخاص العاديين، لأنهم يسعون إلى اكتشاف أو ابتكار مبادئ وآراء جديدة كثيرا ما تكون مناقضة للمعايير السائدة في محيطهم، وتأخذ هذه المخاطر أربعة اتجاهات هي:

- اغتراب ثقافي.
- اغتراب حضاري.
- اغتراب اجتماعي.
- اغتراب قيمي.

ومن الآثار المنجزة عن اغتراب رأس المال الفكري ما يلي:[2]

- فقدان روح الإبداع والابتكار.
- فقدان المتعة والاندفاع للعمل.
- الصراعات والعزلة.
- المقاومة للتغيير وإن كان التغيير للأحسن.
- نقص في الرضا عن العمل.

ولتقليل فرص الاغتراب التنظيمي يجب أن تكون من خلال وسائلها المختلفة(التحفيز، الثقة، التكيف، الكرامة، الاندماج)[3].

---

[1] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح،" **رأس المال الفكري:طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**"، مرجع سابق، ص148.

[2] حسن ابراهيم حسن المحمداوي، "**العلاقة بين الإغتراب والتوافق النفسي للجالية العراقية في السويد**"، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، [على الخط]، متاح على: http://www.ejtemay.com/showthread.php?t=17011، تاريخ الإطلاع: 12.01.2016 ، ص26

[3] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح،" **رأس المال الفكري:طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**"، مرجع سابق، ص149.

د–مخاطر محدودية البحث عن التميز ألمنظمي: ترتبط هذه المخاطرة بضعف ومحدودية المؤسسة في البحث عن التميز، خاصة في مجال تشجيع وزيادة عدد المساهمات الفكرية لرأس المال الفكري العامل فيها وبالتالي تبقى المعرفة مخزونة في عقولهم مما يعرضها إلى الاندثار أو هجرتها إلى مؤسسات منافسة من جهة ويقلل من رصيد رأس المال الفكري من جهة أخرى، وتأخذ هذه المخاطر أربعة اتجاهات هي[1]:

- مخاطر قتل الابتكار والتجديد.
- مخاطر ضعف تحفيز المقترحات.
- مخاطر تشجيع الأعمال الروتينية أكثر من الإبداعية.
- مخاطر ضعف الثقة.

ومن أجل الحد من هذه المخاطر تقوم المؤسسة بجميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمؤسسة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق واحترام الآراء وزيادة الحوارات المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المؤسسة ومن ثم يمنحها سمة القوة والبقاء.

هـ– مخاطر ضعف الحفز المادي والاعتباري: وهي المخاطر التي ترتبط بضعف المؤثرات الخارجية المثيرة لرأس المال الفكري مما يقلل اندفاعه لأداء الأعمال الموكلة إليه نتيجة عدم إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية والاجتماعية وبالتالي تعكس ضعف إمكانيات ومقدرات رأس المال الفكري في المؤسسة.

وتأخذ هذه المخاطر ثلاث اتجاهات وهي:

- **الجوانب المادية:** وتشمل الأجور والمكافئات والمشاركة في الأرباح والحوافز الإبداعية.
- **الجوانب المعنوية:** وتشمل إشعار رأس المال الفكري بأهمية ومكانته عن طريق إشراكهم في الإدارة ومنحهم الأوسمة والشارات والألقاب وشهادات الشكر والتقدير.
- **الجوانب الاجتماعية:** وتتجسد في احترام رأس المال الفكري أيا كان موقعهم وتعزيز مكانتهم في المجتمع.

وتمثل مخاطر رأس المال الفكري منظومة تفاعلية برغم استقلالية كل مخاطرة عن الأخرى، بحيث أن تحقق أي مخاطر قد يسحب إلى تحقق المخاطر الأخرى كليا أو جزئيا.

المبحث الثاني: أثر تأهيل رأس المال الفكري على الإبداع.

يتطلب تأهيل رأس المال الفكري تدريب وتحفيز الفرد العامل وتمكينه ليساهم بذلك في تحقيق الإبداع في المؤسسة.

[1] نفس المرجع، ص150.

المطلب الأول: دور الإدارة في تأهيل رأس المال الفكري.

أولا– مفهوم تأهيل رأس المال الفكري: التأهيل هو اتخاذ مجموعة من الإجراءات قصد تحسين أداء الفرد، ويعتبر التأهيل عملية مستمرة تركز على التجديد والبحث والتطوير، والتركيز على الموارد البشرية من خلال الاهتمام بالتكوين والتدريب الذي يعمل على الإنتاج بالمقاييس الدولية وبالتالي زيادة إبداع المؤسسة.

ويعرف تأهيل رأس المال الفكري على أنه إكساب الفرد مهارات وخبرات علمية وتحسيسه بأهميته في المؤسسة ورفع مستواه الثقافي وجعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة وإعطائه الفرصة لإثبات الذات وتمكينه من اتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه، الشيء الذي يبعث في نفسه روح المسؤولية والولاء والشعور بالانتماء للمؤسسة، فيدافع عن مصالحها كما يدافع عن مصالحه الخاصة فبدونه لا تستمر المؤسسة وبدونها يفقد سببا من أسباب وجوده.[1]

ويمكن تعريف التأهيل بأنه: "جهد تعليمي مخطط ومصمم على شكل برامج لتأهيل وتقديم الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها للتعيين في المؤسسة لأول مرة، لبيئة العمل والوظائف التي صدر قرار بتعيينهم فيها، وذلك من أجل تحقيق سرعة التكيف الاجتماعي لديهم وأقلمتهم مع وظائفهم وزملائهم ورؤسائهم ومرؤوسيهم والمناخ الاجتماعي السائد في بيئة المؤسسة، وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم والأنظمة والقواعد التي تنظم سير العمل في المؤسسة، ليصبحوا بذلك عناصر بشرية ذات مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة".[2]

ثانيا– تحديد رأس المال الفكري المؤهل وقليل التأهيل: يتمثل رأس المال الفكري قليل التأهيل في تلك الشريحة من السكان الذين لم يتلقوا تعليما أو الذين خرجوا إلى سوق العمل مبكرا ولم يكملوا دراستهم (المستوى الابتدائي أو المتوسط أو الثانوي) ليشغلوا بذلك وظائف غير مؤهلة لها قوانين كثيرة غير ثابتة ويتقاضون أجورا منخفضة، ويشمل هؤلاء العمالة كل من: مساعدو العائلات، النساء العاملات في بيوت الآخرين، عمال النظافة، الباعة المتجولون، باعة المواد الغذائية، وكلاء الخدمة، الخادمات،...الخ

كلما واصل الفرد تعليمه كلما زاد مستوى تأهيله، فعند حصول هذا الفرد على شهادة التعليم الثانوي فإنه يقترب من نقطة بداية التأهيل، وتعني نقطة بداية التأهيل حصول الفرد على شهادة البكالوريا وهي شهادة معترف بها عالميا وبفضلها يستطيع الطالب التسجيل في أي جامعة ودراسة التخصص الذي يناسبه، وذلك حسب المعدل المحصل عليه.[3] وهناك علاقة عامة بين التعليم وتأهيل الفرد، فكلما زاد الفرد تعليما كلما زاد تأهيلا، والمحافظة على هذا التأهيل تكون عن طريق التدريب المستمر في المؤسسة. ورأس المال الفكري المؤهل تكون لديه مهارة تتحدد بمجموعة

---

[1] الزهرة فلاحي ، الحاج نوي ، "**إستراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري**"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، الشلف، يوم 13و14 ديسمبر 2011، ص9

[2] عمر وصفي عقيلي، "**إدارة الموارد البشرية المعاصرة– بعد استراتيجي**"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، جامعة حلب، 2005، ص485.

[3] الزهرة فلاحي، الحاج نوي ، مرجع سابق، ص10.

مندمجة ومتكاملة من الكفاءات الذهنية والسلوكيات والمواقف العملية إنجاز نشاط وفق الشروط والمقاييس التي يقتضيها مركز العمل، والكفاءة نوعان:[1]

- **الكفاءة العامة(الكفاءة الأفقية)**: وهي تتعلق بامتلاك القدرات الذهنية والاجتماعية والسلوكية التي تمكن من تخطي الظروف الآنية والتكيف مع الظروف المستجدة، وتمكن أيضا من تملك المبادرة الداخلية في حالة العمل المؤجر والمبادرة الخارجية في حالة إقامة مشروع.
- **الكفاءة الخصوصية**: وهي قدرات علمية وفنية ووظيفية تمكن من القيام بالأنشطة والأعمال المتعلقة بالمهنة.

ثالثا– دور الإدارات في تأهيل رأس المال الفكري: تعتبر مختلف الإدارات في المؤسسة مسؤولة عن تأهيل رأس المال الفكري، ويمكن توضيح دورها كما يلي:

1– دور إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري: يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية في تأهيل رأس المال الفكري وذلك من خلال:[2]

- تصميم وتحليل الوظائف بالشكل الذي يحقق الإثراء الوظيفي، وبما يضمن إثارة التحدي لدى العاملين نحو إنجاز مهام ابتكارية،
- تهيئة المناخ لتنظيم فرق عمل بحثية تكون مسؤولة عن عمليات الإبداع والابتكار في المؤسسة؛
- إعداد برامج تدريبية غير تقليدية تساهم في تنمية مهارات العاملين وقدراتهم الإبداعية بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق ما يسمى بالتراكم المعرفي؛
- تصميم نظام فعال للأجور والحوافز والمكافآت يساهم في تشجيع المبدعين؛
- توفير المتطلبات اللازمة للتعلم والاستفادة من التجارب العالمية في مجال التعلم التنظيمي؛
- التركيز على تطوير الموارد البشرية في الأجل الطويل وعدم الاقتصار على عمليات التدريب والتعليم مع توجيه الإدارة إلى أهمية احتكاك العاملين بالبيئات العالمية القائمة على المعرفة والخبرة وذلك من خلال إرسال العاملين في مهمات خارجية؛
- يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور حيوي في زيادة إدراك الإدارة العليا لأهمية تأمين بيئة العمل وحماية الأفراد ذوي القدرات الإبداعية المتميزة؛
- تحديد وتخطيط احتياجات المؤسسة من العقول البشرية المتميزة، في مختلف مجالات الإنتاج، التسويق، المعلومات...الخ.
- تنظيم عمليات الاستفادة من الخبرات والتجارب التطبيقية، لدى المؤسسات العالمية المتميزة؛

[1] نفس المرجع، ص11.

[2] هاني محمد السعيد، مرجع سابق، ص48.

- بناء نظم متميزة للرعاية الصحية والاجتماعية لتأمين بيئة العمل وحماية الكفاءات البشرية بصفة عامة والمتميزة منها بصفة خاصة[1].
- بناء وتصميم نظام لتقييم الموارد البشرية المتميزة يعتمد في المقام الأول على الرقابة الذاتية.

ويدعم الاستقصاء الذي قام به المعهد الأمريكي للتدريب والتطوير في عام 1997 الاتجاه الذي يرى أن مديري إدارة الموارد البشرية يجب أن يقوم بدور جوهري في تنمية رأس المال الفكري، حيث تبين من نتائج الاستقصاء أن 98٪ من عينة مديري المؤسسات الأمريكية يرون أن الدور الأساسي في تنمية رأس المال الفكري يقع على مديري إدارة الموارد البشرية[2].

2- دور الإدارات الأخرى في تنمية رأس المال الفكري: إضافة للدور الأساسي الذي تقوم به الإدارة العليا والدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير رأس المال الفكري، يمكن تحديد بعض الأساليب الأخرى التي تساهم في بناء وتنمية رأس المال الفكري، وذلك من خلال تحديد مساهمات بعض الإدارات الأخرى في المؤسسة كما يتضح على النحو التالي:[3]

أ- دور إدارة البحوث والتطوير: وهي الإدارة المسؤولة عن توفير المناخ الفكري، والبيئة المناسبة للتوصل إلى الأفكار، والإبداعات، والابتكارات المختلفة.

ب- دور إدارة العلاقات العامة والإعلان: تقوم إدارة العلاقات العامة بدور ايجابي في بناء صورة طيبة عن المؤسسة، بما يساهم في جذب الخبراء والمتخصصين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة وبما يساعد على إقامة علاقات إيجابية مع الزبائن.

ج- دور إدارة الشؤون القانونية: يقع على إدارة الشؤون القانونية في المؤسسة دور هام في تحديد طبيعة العلاقة القانونية بين المؤسسة والخبراء والمتخصصين ذوي القدرات الإبداعية، الأمر الذي يؤدي إلى ضمان وفاء هذه العمالة المتميزة بالتزاماتها تجاه المؤسسة.

د- دور إدارة الإنتاج: وهي الإدارة التي تشكل مجال تنفيذ الأفكار الإبداعية والابتكارات الإنتاجية سواء من حيث المكونات، أو الأشكال الإنتاجية، وأيضا التصميمات الجديدة للأغلفة وغيرها.

هـ- دور إدارة التسويق:وهي الإدارة التي تعكس أراء واتجاهات أحد الأصول الفكرية والرأسمالية للمؤسسة، وهي الزبائن، ويمكن لإدارة التسويق، تجميع بيانات ومعلومات هامة من الزبائن والسوق التنافسي، للتعرف على التطورات الصناعية السائدة في السوق، وعلى رد فعل الزبائن اتجاه منتجات وسياسات المؤسسة، وكل هذا يساعد على إنتاج الأفكار الإبداعية لتحسين الإنتاجية والجودة وكذا تنمية وتطوير رأس المال الفكري بالمؤسسة.

---

[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص220.

[2] هاني محمد السعيد، مرجع سابق، ص48.

[3] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 222.

تلخيصا لما سبق يمكن القول أنه حتى تتمكن المؤسسة من الاستفادة من رأس مالها الفكري، يجب على كل إداراتها بصفة عامة وإدارة مواردها البشرية بصفة خاصة أن تعمل جاهدة على اكتشاف المعارف الضمنية المتميزة وتحويلها إلى الواقع العملي من أجل تحقيق الربح والتميز عن المنافسين، كما عليها أن تعمل على صيانة رأس مالها الفكري وحمايته بصفة مستمرة من خطر الاغتراب والتقادم والإحباط باستخدام أساليب تنشيطية وتحفيزية كالعصف الذهني وحلقات السيطرة النوعية والإدارة على المكشوف والجماعات الحماسية.

3- دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة: يمكن أن تساهم الإدارة العليا في تنمية رأس المال الفكري من خلال القيام بما يلي:[1]

- أن تتبنى الإدارة العليا الأفكار الإبداعية للعاملين والإنفاق على هذه الإبداعات والابتكارات يمثل إنفاقا استثماريا؛
- توفير الدعم المالي لعمليات الإبداع من خلال تخصيص ميزانية مناسبة لأنشطة التدريب والبحوث والتطوير؛
- توفير الإمكانيات والتجهيزات المادية اللازمة للخبراء والمبدعين حتى يمكن استخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة؛
- اتخاذ قرارات فورية بمكافأة العمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به؛
- تقديم الدعم اللازم لخلق بيئات التعلم الذاتي وتشجيع العاملين على التعلم المستمر؛
- تحول الإدارة العليا من الفكر القائم على تجنب المخاطرة إلى الفكر القائم على تحفيز وتشجيع الإبداع؛
- توفير المتطلبات المادية اللازمة لتعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات؛
- زيادة الإنفاق على المهمات الخارجية والتي تهدف إلى اكتساب العاملين الخبرات المتميزة من بيئات التعلم في المؤسسات العالمية؛
- أن يتوافر لدى قادة المؤسسة وإدارتها العليا، الثقة والأمان اتجاه العقول البشرية داخل المؤسسة، وذلك لأن ضعف الإدارة العليا وعدم ثقتها في نفسها قد يؤدي إلى الإحجام عن دعم هذا الاتجاه، خوفا من أن تسيطر تلك العقول على العاملين في المؤسسة؛[2]
- إعطاء إدارة الموارد البشرية الدور الفعال في بناء واستقطاب العقول البشرية للمؤسسة؛
- ربط المؤسسة بالتطورات العالمية، سواء من حيث الاتصال، تبادل الخبرات، تبادل المعرفة والمعلومات، الندوات والمؤتمرات والملتقيات، تبادل المنافع وغيرها؛[3]

أما عن دور الإدارة العليا في تنمية وتشجيع السلوك الإبداعي فيتطلب ذلك مراعاة الشروط التالية:[4]

---

[1] هاني محمد السعيد، مرجع سابق، ص46.

[2] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص219.

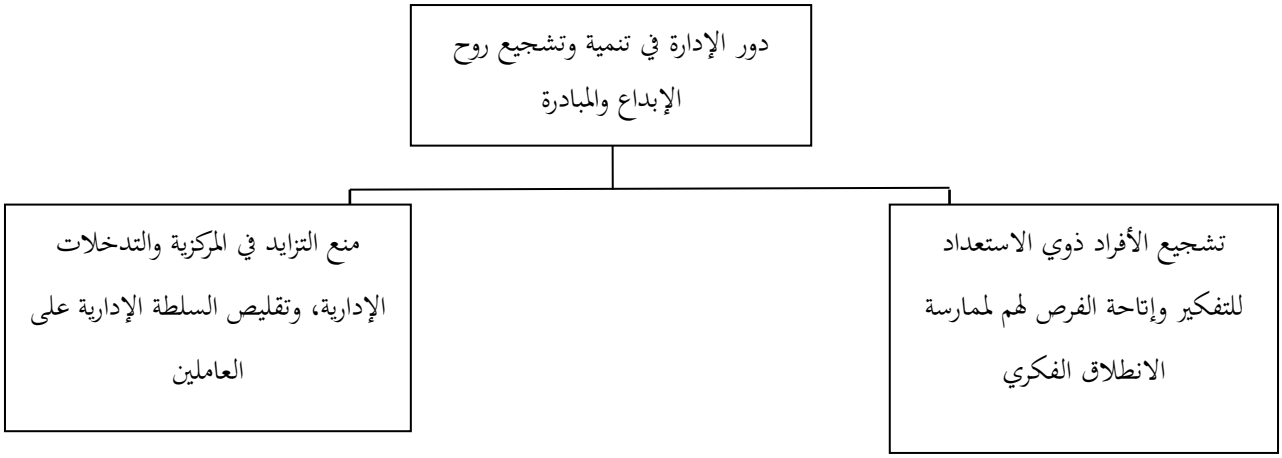
[3] Jean François Dhénin, Brigitte Fourine, "**50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise**", ed Breal, Paris , 1998 ,p 175.

[4] بشير العلاق ، "**أسس الإدارة الحديثة**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 1998، ص ص130-131.

- توفر الرغبة اللازمة والإدراك التام لأهمية وضرورة مساهمة العاملين بأفكارهم المبدعة في أعمال المؤسسة؛
- على الإدارة تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وإتاحة الفرص لتجربتها عسى أن تؤدي إلى إبداع حقيقي؛
- تشجيع العاملين على عدم الخوف من الفشل؛
- الانتماء والولاء التنظيمي: يعد الانتماء من أهم ركائز الإبداع في المؤسسة، فالعامل الذي يحب مؤسسته يتفانى في خدمتها، وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره؛
- إدراك العلاقات الاجتماعية والاقتصادية بين الموارد والعاملين: يعتمد تحقيق الكفاءة والفعالية عل حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتضخيم عوائدها وفوائدها؛
- إتباع المنهج العلمي: يعد إتباع المنهج العلمي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة تجنبا للأسلوب العشوائي، وأسلوب المحاولة، والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة؛
- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل بما ينعكس ايجابيا على المؤسسة؛
- الاهتمام بالعنصر البشري في الإدارة: إن الاهتمام بالعنصر البشري والعمل وفق مبادئ العلاقات الإنسانية يزيد من معدل الولاء والانتماء بالمؤسسة، وبالتالي يرفع الروح الرياضية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملين على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع عل ذلك؛
- التخطيط: لا يقتصر التفكير الإبداعي على عمليات اتخاذ القرار، لكنه يمتد ليشمل التخطيط إذ يجب أن تكون الخطط المعدة مسبقا مرنة وفعالة وقادرة على استيعاب التغييرات في مختلف المواقف لكي يتيح الفرصة للمبدعين.
- التنظيم: إن التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تناسب فيها الاتصالات ويشيع فيها تمكين العاملين في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص أكبر للإبداع عن طريق تطوير وتنمية العاملين من خلال إتاحة الفرصة لهم لأداء العمل بحرية واكتساب الخبرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات، وتشجيع التنافس. كذلك يهيئ نمط الإشراف الديمقراطي المناخ التنظيمي المناسب للإبداع، بينما يؤدي نمط الإشراف التسلطي إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين ويحد من إبداعاتهم ومساهمتهم في تحسين الأداء، كما تساهم البيئة التنظيمية في تهيئة ظروف تساعد على تنمية الروح الإبداعية من خلال تبسيط الإجراءات وإبعادها عن الروتين.

ويمكن تلخيص دور الإدارة في تنمية وتشجيع الإبداع في الشكل الموالي:

الشكل رقم(3-1):دور الإدارة في تنمية وتشجيع الإبداع التنظيمي.



المصدر: محمد المحمدي الماضي، "**المستجدات العالمية وآثارها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فرق العمل وتفجير روح الإبداع والابتكار**"، الملتقى الدولي حول تنمية المهارات القيادية لمديري منظمات الأعمال العامة والخاصة، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 2007، ص 90.

من خلال الشكل يمكن القول أن للإدارة دور مهم في تنمية وتشجيع الإبداع في المؤسسة، وذلك من خلال إتاحة الفرص للتفكير المبدع وممارسة انطلاقه الفكري من خلال منح العاملين اللامركزية والحد من التدخلات الإدارية في اتخاذ القرارات وتقليص السلطة الإدارية لصالحهم.

المطلب الثاني: دور التدريب في تحقيق الإبداع.

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة وتحسين أساليب العمل نظرا للمنافسة الشديدة في مجال الإبداع وما أدت إليه من التسارع في إدخال المنتجات والخدمات الجديدة ولتحقيق أداء أعلى وبصفة مستمرة يجب أن يدرك القادة في العمل القدرات الفكرية للعاملين والالتزام بالإبداع داخل المؤسسة بتحفيز الأداء، حيث يتعاون غالبية العاملين مع فريق القيادة بدلا من مواجهته، مثل ذلك التفاعل داخل المؤسسة يقلل من الاحتكاك بين العاملين والقادة، ويحدد فرصا جديدة للإبداع، ويقلل التكلفة ويخلق إحساسا لدى العاملين بمشاركتهم في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

ولتحقيق الإبداع في المؤسسة على المؤسسة القيام بما يلي:

أولا- **تدريب العاملين على الإبداع**: يبدأ تحول أي مؤسسة كبرى بالتعليم والقدرة على الإنتاج وتدريب العاملين، والهدف من ذلك هو مساعدة العاملين على التدريب على الإبداع وتدعيم قدراتهم الإبداعية في خدمة أهداف المؤسسة، كما يجب عليها وضع مجموعة من الأهداف للتدريب على الإبداع وقياس فعاليته.

1- **مفهوم التدريب**: ازدادت أهمية التدريب في ظل اقتصاد المعرفة وازدادت الحاجة إليه في ظل التغييرات والتطورات المتواصلة.

يمكن يعرف التدريب على أنه: "الجهود المنظمة والمخطط لها، لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة، وتستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم".[1]

كما يعرف على أنه: "الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد".[2]

ويعرف أيضا بأنه: "نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال يؤدي إلى لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة".[3]

وهو:"تلك الجهود المبذولة الهادفة إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنميته أو تطوير مهاراته ومعارفه وخبراته بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي والمستقبلي".[4]

التدريب هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموظف كيف يؤدي أعماله الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائه.[5]

من خلال التعاريف السابقة يمكن التوصل إلى أن التدريب هو إجراء منظم ومستمر تقوم به المؤسسة متى استدعت الحاجة إليه بهدف تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة مما يحقق لها نتائج إيجابية وميزات تنافسية تتفرد بها عن باقي المنافسين.

ويعرف كذلك بأنه:"الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة".ومن هنا يتضح لنا أن التدريب يركز على اكتساب معارف و مهارات جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أداؤه في العمل.

مما سبق يتضح أن التدريب هو عملية تعلم المعارف والطرق والسلوكيات الجديدة التي تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة. كما أنه عبارة عن جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من تطوير أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل.[6]

---

[1] أمل حمودي عبيد الجميلي، "**دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال** "، مجلة الفتح، العدد الثامن والأربعون، شباط، 2012، ص101.

[2] سليمان بلعور، " **دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية**"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد11، 2011، ص109.

[3] أحمد السيد مصطفى، "**إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرون**"، بدون دار نشر، مصر، 2000، ص250.

[4] محفوظ أحمد جودة، " **تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة في الأردن**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 30.

[5] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص546.

[6] موسى اللوزي، "**التدريب الإداري**"، مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات، عمان، الأردن، 2005، ص 23

2- **التدريب وبعض المفاهيم المشابهة:** هناك بعض المفاهيم مشابهة للتدريب سنتطرق إليها كما يلي:

- **التدريب والتعليم:** يدل مصطلح التعليم على التعليم النظامي بالجامعات والمدارس، أما مصطلح التدريب فيشير إلى تعليم تخصصي لأغراض مهنية. فالتدريب يركز في مفهومه على إمداد الإنسان بالكيفية التي تؤدي بمقتضاها عملا ما أو تعليمية عامة تساعده على مواجهة المواقف وحل المشاكل العامة.[1]
- **التدريب والتنمية:** تعرف التنمية بأنها إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية، فعلى الرغم من التشابه الكبير بين المصطلحين إلا أن هناك فرق بين البعد الزمني للتدريب وتنمية العاملين، فالتدريب ينصب على أداء أعمالهم الحالية، أما التنمية فتنصب نحو ما سيتضمنه مستقبلهم الوظيفي من مهام وواجبات وأعمال. وتجدر الإشارة إلى أن هناك من ينظر للتدريب بكونه يرتبط بالمستويات التشغيلية والتنفيذية، في حين مفهوم التنمية نحو المستويات الإدارية.[2]

3- أهمية التدريب: إن التدريب من شأنه أن يحقق العديد من الفوائد التي يمكن تقسيمها كما يلي:

أ- أهميته للمؤسسة: يحقق التدريب الفوائد التالية: [3]

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي: إن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- المساعدة في إيجاد الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة؛
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة في المؤسسة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم وبين الإدارة.

ب- أهميته للعاملين: يحقق التدريب فوائد عديدة للعاملين منها:[4]

---

[1] محمد عبد الله البقمي، "**الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية**"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرىّ، كلية التربية، السعودية، 2008، ص26.

[2] عبد القادر بابا ، "**قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية**"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية "، جامعة سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009، ص18.

[3] سليمان بلعور، "**دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة البليدة، 12و13 ماي 2010، ص 9.

[4] نظمي شحادة وآخرون، "**إدارة الموارد البشرية**"، ط1،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص ص51-52.

- المساعدة في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها؛
- المساعدة في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.
- يساهم في استقرار العجلة الإنتاجية بصورة شاملة.
- يساهم البرنامج التدريبي الفعال في زيادة الروح المعنوية للأفراد ويزيد من كفاءتهم وتحسين أدائهم مما ينعكس على الأبعاد المعنوية لديهم.

ج–أهميته في تطوير العلاقات الإنسانية: تظهر أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية من خلال ما يلي:[1]

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛
- رفع الروح المعنوية " يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التدريب الذي يمارسه حيث يزيده في الشعور بالأمن والأهمية".

4– أهداف التدريب: يهدف التدريب إلى تحقيق ما يلي:[2]

- **تنمية المعارف:** يركز التدريب على تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتكديسها لخدمة أهداف المؤسسة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب بها اتقان العمل، ما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل. كما يلاحظ أن المعرفة لا تقتصر على الجانب العلمي والتخصصي فقط، وإنما تتعدى إلى الجانب المتعلق بالمؤسسة، التنظيم وكل ما يتعلق بالقواعد والإجراءات...الخ
- **تنمية مهارات الأفراد:** وهي المهارات والاستعدادات اللازمة لأداء العمل، وذلك بجمع كل أنواع المهارات من مهارات فكرية وعملية ومهارات سلوكية، وهذه الأخيرة تعنى خصوصا بالجانب الإنساني عند التفاعل مع الآخرين، أي أن التدريب يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير وبناء علاقات إيجابية في خدمة النشاط والمؤسسة ككل. بالإضافة إلى تطوير القدرة على الاتصال بالمتعاملين الأساسيين للمؤسسة كالزبائن والموردين مثلا.
- **تنمية الاتجاهات الإيجابية:** وتقوم على صقل اتجاهات الأفراد، حيث يساهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية(القيم، المعتقدات، المبادئ...) التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة. والهدف

[1] نظمي شحادة وآخرون، مرجع سابق، ص53.

[2] أسامة أحمد جرادات ، عقلة محمد المبيضين، "**التدريب الإداري الموجه بالأداء**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2001، ص 18.

من ذلك أن تكون اتجاهات الأفراد إيجابية اتجاه العمل وتفضيل العمل بالمؤسسة التي يعملون بها دون غيرها وتعزيز روح الانتماء والإحساس بالولاء للمؤسسة، وبالتالي قبول مهام العمل والحرص على أدائها على أكمل وجه.

ويضيف بعض الباحثين إلى الأهداف السابقة الذكر الأهداف الآتية:[1]

- **أهداف تدريبية عادية(روتينية)**:وهي التي تتكرر وتتخذ لمواجهة مواقف روتينية تتكرر من حين إلى آخر، وتقوم بتزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل، وتشمل هذه المعلومات أهداف المؤسسة وأنظمتها وقوانينها وواجبات الأفراد والشروط العامة للخدمة.
- **أهداف تدريبية ابتكارية**: تضيف نوعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيض تكاليف التدريب وتحاول رفع مستوى الأداء في المؤسسة.
- **أهداف شخصية**: وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترفيه واحترام الآخرين وتاكيد الذات.
- **أهداف تدريبية لحل المشكلات**: تتوجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه الفرد في المؤسسة ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعيق الأداء، ويتم ذلك عن طريق إعداد وتدريب الأفراد ليصبحوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق وسائل علمية متطورة

مهما كان نشاط المؤسسة، فإنها تحتاج إلى توظيف يد عاملة لتلبية حاجيتها الإنتاجية، كما أنها بحاجة ضرورية للتدريب وذلك لتطوير كفاءاتهم. فلدى موظفي وعمال المؤسسة قدرات ودوافع متفاوتة، وتظهر أهمية تدريب هؤلاء العمال والموظفين في حالة الدافعية القوية والقدرات الضئيلة لديهم، ويمكن توضيح القرارات التي يمكن للمؤسسة اتخاذها بناءا على قدرات ودافعية العمال في الآتي:

- حالة دافعية وقدرات العامل منخفضة يكون استغناء عن هذا العامل، أما في حالة الدافعية المرتفعة والقدرات منخفضة يكون من الضروري تدريب العامل، وفي حالة الدافعية منخفضة والقدرات مرتفعة يكون لابد من التحفيز، وفي حالة الدافعية المرتفعة والقدرات مرتفعة فهنا لابد من التمكين.

إن الغرض من عملية التدريب هو تحقيق أكبر عائد للمؤسسة من الاستثمار في رأس المال الفكري، فالتدريب يسمح بتطوير مهارات وقدرات رأس المال الفكري من أجل تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وكذا إيجاد نوع من الألفة بين رأس المال الفكري والأنظمة والإجراءات وطرق العمل الجديدة.

5- مبادئ التدريب الفعال: تتمثل مبادئ التدريب الفعال فيما يلي:[2]

- التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا ولفترة معينة: أي أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عليه باختيارها. وإنما هو نشاط ضروري.

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، "**إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمبادئ**"، دار المناهج للنشر، الأردن، 2003، ص ص38-48.

[2] عبد الباقي صلاح، "**إدارة الموارد البشرية**"،الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع،الإسكندرية، مصر،2000، ص ص217-220.

- التدريب نظام متكامل: أي أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي فهو ليس نشاطا عشوائيا.
- التدريب نشاط إداري وفني: بما أن التدريب عملا إداريا فينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطوط والبرامج، توافر الموارد المادية والبشرية وكذا توافر الرقابة المستمرة.
- التدريب له مقومات إدارية وتنظيمية: يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية وهي:
- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة، وتوفر الإمكانيات اللازمة لأداء هذا العمل.
- توفر القيادة والإشراف الذي يحصل منه الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر.
- توفير الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم.
- توفير نظام سليم للاختيار والتعيين للعاملين، فأساس التدريب الفعال هو الاختيار السليم للأفراد.
- توفر نظام مستمر لتقييم أداء وكفاءة العاملين، حتى يمكن استنتاج احتياجات تدريبية.
- توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي.

ومن هنا يبرز التدريب في نظر العاملين كأداة تساهم في تحسين أدائهم وبالتالي يحقق الجدية ويقبل عليه العاملين بجدية وقناعة بمختلف أنواعه وطرقه.

وهناك من يصنف مبادئ التدريب في أربعة مبادئ أساسية تشمل ما يأتي:[1]

- **المشاركة:** فمشاركة المتعلم في عملية التعلم لا تؤدي إلى سرعة التعلم فقط ولكن تؤدي أيضا إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول.
- **التكرار:** حيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد. وفي هذا السياق هناك من يقول بأن الإنسان يتذكر 15% فقط مما سمعه ولكنه سوف يتذكر 80٪ مما قام باكتسابه وممارسته عمليا.[2]
- **إمكانية فعل ما تعلمه المتدرب إلى الواقع العملي:** فالتدريب تكون له فعاليته حينما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل. ومن العوامل التي تساعد على ذلك محاولة محاكاة ظروف العمل الفعلية والأدوات التي تستخدم في العمل أثناء التدريب.

[1] جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي و اسماعيل على بسيوني " **إدارة السلوك في المنظمات**"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص107.

[2] اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، "**عائد الاستثمار في رأس المال البشري : قياس القيم الاقتصادية لأداء العاملين**"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص23.

- **المعلومات المرتدة:** يحتاج المتعلم إلى تيار المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه للوقوف على مدى فعالية التدريب. فمثلا هل أحدث التدريب تعديلا في سلوكه أم لم يحدث؟ وما هي نواحي القصور التي يجب تصحيحها؟ وبدون ذلك لا نستطيع الحكم الصحيح على فعالية التدريب.

6- أنواع التدريب: ينقسم التدريب إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

- **التدريب حسب مرحلة التوظيف:** ويقسم إلى توجيه الموظف الجديد فهذا الأخير بحاجة إلى معلومات تؤثر على أدائه وعمله واتجاهاته النفسية لعدة سنوات. والتدريب أثناء العمل بهدف ضمان كفاءات عليا. وهناك التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة خاصة عندما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك. وهناك أيضا التدريب بغرض الترقية لكسب المعلومات والمهارة والمعرفة المطلوبة التي سيرقى أو سينتقل إليها.
- **التدريب حسب الوظائف:** وينقسم إلى التدريب التخصصي وشمل الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص بهدف تنمية المهارات من أجل توفير الإمكانيات اللازمة لمواجهة مشاكل العمل. ويقسم أيضا إلى التدريب الإداري وهو التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل أعمال المشتريات، الأعمال المالية وأعمال السجلات وغيرها. والتدريب المهني والذي يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية كأعمال البناء والنجارة وغيرها.
- **التدريب حسب المكان:** وينقسم إلى التدريب في مكان العمل ويأخذ شكلين التدريب عن طريق الرئيس المباشر والتدريب من طرف العامل القديم وهذا النوع من التدريب منتشر كثيرا وبسيط وأقل تكلفة مقارنة بباقي الأنواع الأخرى حيث يتم وضع الفرد العامل في موقع العمل الفعلي الذي يكون ممارسا له بصورة مباشرة. والتدريب خارج مكان العمل وهو التدريب الذي يقدم للعاملين خارج أوقات العمل الرسمية.

7- اتجاهات التدريب على الذكاء: هناك اتجاهان في التدريب على الإبداع يتمثلان فيما يلي:

- **الاتجاه الأول:** حيث يرى أنصار هذا الاتجاه أن الإبداع يحدث نادرا على أيدي فئة قليلة أمثال بيكاسو وإديسون، والإبداع من وجهة نظرهم عبارة عن عمل اختراقي يحدث أثارا على المدى البعيد في حضارة مجتمع ما، وعلى هذا لا يؤمنون بالتدريب على الإبداع بمختلف أنواعه.[1]
- **الاتجاه الثاني:** إذ يرى أنصار هذا الاتجاه أن الإبداع عملية طبيعية ومتاحة لكل وسيلة تفكير ولا فرق بين شاب خبير أو طفل يافع أو حاسوب مبرمج، وأن الإبداع يمكن تحسينه وتدريبه بناء على فرضية توافر الإبداع لدى كل فرد.[2]

[1] Gruber H.E . & Davis S.N. "**Inching Wureay up Mount Olympus**: **the evolving-systems approach to creative thinking"**. In R.J. Strenberg (ed.) The nature of creativity, 1993 pp. 243-270

[2] Langley, P., & Jones B. "**A Computational Model of Scientific Insight"**. In R. J. Sternberg (ed.) The nature of creativity, 1993. p170

ومن خلال إطلاعنا على العديد من الدراسات التي تناولت الإبداع يمكن القول أنه من الممكن التدريب على الإبداع وهو ما يؤيد الاتجاه الثاني، ويكون ذلك في المجالات التالية:[1]

- اكتساب الوعي الإبداعي والاتجاهات الإبداعية وهذا يتضمن معرفة أهمية الإبداع للتطور الشخصي وحل المشكلات.
- فهم موضوع الإبداع: ويتم ذلك بتدريب الأفراد على موضوعات في الإبداع مثل: معوقات الإبداع قدراته واختباراته.
- تطوير سمات الشخصية الإبداعية من خلال المكافحة والتشجيع.
- تعلم حل المشكلات: من خلال تدريب الأفراد على خطوات حل المشكلات.
- تطوير القدرات الإبداعية: من خلال تدريب الأفراد على قدرات التفكير الإبداعي أو ما يعرف بقدرات الإبداع.

8- مراحل التدريب: تمر عملية التدريب بالمراحل التالية:[2]

- **تحديد الاحتياجات التدريبية**: في هذه المرحلة يتم تحديد ما هو مطلوب من تغييرات وتطورات ينبغي إيجادها لدى العاملين وفي مهاراتهم وسلوكياتهم لأجل رفع كفاءتهم وفقا لمتطلبات عملهم، كما يساعدهم في التغلب على المشكلات التي تعترض أدائهم إن وجدت.
- **تحديد الأهداف التدريبية**: وهنا يتم تحديد الأهداف الكمية والنوعية والترتيب الزمني لها، وعلى ضوء ما تم تحديده من احتياجات في المرحلة الأولى، تتضمن الأهداف التدريبية ما الذي ينبغي تحقيقه من جوانب ترتبط بأداء العاملين، وتشمل هذه المرحلة أيضا تحديد الأهداف الفرعية وهي سلسلة النتائج التي تؤدي غلى تحقيق الهدف الأساسي.
- **تصميم البرامج التدريبية**: في هذه المرحلة يتم تصميم البرامج التدريبية للشروع في تنفيذها، يضم التصميم محتوى البرنامج التدريبي، اختيار الأساليب التدريبية، المدربين، وتحديد مدة البرنامج ومكانه وجداول تنفيذه.
- **تقييم البرامج التدريبية**: إن الهدف من تقييم كل برنامج هو الوقوف على مدى فاعليته في تحقيق غاياته والأهداف المنشودة منه.

9- أساليب التدريب: يقوم المدرب باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في ذهن المتدرب ومن ضمنها ما يلي:[3]

---

[1] نادية هديل السرور ، "**العبقرية في الفن**"، ط1، مطبوعات الجديدة، القاهرة، 2002، ص 296.

[2] عبد القادر بابا ، مرجع سابق، ص ص6-7.

[3] أحمد ماهر، "**إدارة الموارد البشرية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 478-481.

- **التدريب العملي**: يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال الفنية والتخصصية الصغيرة.
- **تمثيل الأدوار**: يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها، ثم يعطي المدرب مثالا عمليا لمجموعة المتدربين على أن يقوموا هم بتنفيذه، وتناسب هذه الطريقة حالات معين مثل التدريب على كيفية مواجهة العملاء والموظفين.
- **دراسة الحالات**: في هذه الحالة يتم تعريض المتدربين لحالات من واقع العمل وذلك بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة، يتميز هذا الأسلوب بالمرونة والواقعية التي تحقق تقاربا فعليا بين المشكلات التي توجد في الواقع العملي وبين المشكلات المتضمنة في الحالات.
- **البريد الوارد**: وفي هذه الحالة يتم إعطاء المتدرب ملف به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشبه تلك التي ترد من البريد اليومي، وعلى المتدرب أن يحدد انسب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد.
- **الوقائع الحرجة**: يقوم المدرب بتشجيع المتدرب على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير(حرجة) والخاصة بموضوع التدريب، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد المتدرب على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة.
- **المباريات الإدارية**: يشبه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالة، إلا أن المباريات عبارة عن حالة كبيرة الحجم تشمل أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من المتدربين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة وينصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، وينمي هذا الأسلوب لدى المتدربين مهارات التفكير العلمي واحتساب النتائج عند كل خطوة وكل قرار يتخذونه، ويخص هذا الأسلوب المشكلات التي يمكن التعبير عنها رقميا مثل التكاليف والأسعار وغيرها.[1]
- **المناقشة الجماعية**: عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة والتعاون بين المتدربين، يمكن ان يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول.
- **تدريب الحساسية**: تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، وتبدأ بتكوين جماعة تدريب على ألا يكون قائد محدد ولا مشكلة محددة سالفا، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعات ومشاعرهم ومشاكلهم.
- **نمذجة السلوك**: يعتبر هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد وذلك بتعريض المتدربين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقومون بها في الواقع مع توضيح المتتابعة لها بصورة منطقية.

[1] سلمان خليل الفرس وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**"، ديوان جامعة دمشق، سوريا، 2008، ص192.

- **المساعدات التدريبية:** وتتمثل في مجموعة الأدوات والوسائل التكنولوجية والتي تخدم المدرب في طريقة عرضه للمعلومات وإدارته للمناقشات وتوصيله للمعارف وتدعيمه للمهارات.

10- **تقييم فعالية البرامج التدريبية:** يمثل تقييم البرامج التدريبية أحد المجالات الهامة لبحوث التدريب والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من نشاط التدريب وتحتوي عملية التقييم أساسا على تحديد المقاييس التي تستخدم كمعايير لفاعلية التقييم وتصميم لإستراتيجية التقييم، وهذان العنصران يكونان معا خطة تقييم نشاط أو برنامج التدريب. ويعرف تقييم البرامج التدريبية بأنه: "مجموع الإجراءات التي تقاس بها كفاية البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تقييم أهدافها المرسومة كما، وتقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير التي نجح التدريب في إحداثها فيهم، كما تقاس بها كفاءتهم في تنفيذ البرنامج التدريبي".[1]

ثانيا- التدريب وتنمية الموارد البشرية كأسلوب لتحقيق رأس المال الفكري: لتمكين رأس المال الفكري من إنجاز الأعمال التي تتسم بالدقة والإتقان والتميز، يتطلب من المؤسسة تزويد هذه الفئة من رأس المال الفكري بدورات تدريبية وتنميتهم بصفة مستمرة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي وحمايتهم من التقادم وتوليد شعور لديهم بأنهم يواصلون ما يستجد في حقول المعرفة التي تخصصوا فيها.

تتمثل تنمية المهارات في مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة، التي تهدف وتسعى إلى تحسين وتطوير أداء كل العاملين في المؤسسة وإكسابه مهارات ومكاسب وظيفية جديدة، تحقيق منتجات وخدمات جديدة، إضافة إلى مساعدة المؤسسة على التأقلم مع مختلف التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

إن الفرد العامل في المؤسسة قد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل، لكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تدريبه على ذلك. والهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكافة الأشخاص العاملين في المؤسسة لتقديم كل ما هو جديد ويساعد في تطوير المؤسسة.

ويعمل التدريب على الإبداع لدى الفرد العامل إلى تنميته ككل وتمكينه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه إلى استغلال تلك الطاقات أحسن استغلال، وفي هذا السياق يقول أحد الكتاب إن المشروع عندما يختار أحد الأشخاص ليشغل وظيفة معينة إنما يختار الشخص ككل، وليس المهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط، بمعنى ذلك عند استخدام محاسب مثلا لا نستخدم خبرته ومعرفته في مجال المحاسبة فقط، ولكن نستخدم كل طاقاته الذهنية والبدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها وتوجيهها لصالح المشروع.[2]

وبهذا يعتبر التدريب نشاط مهم تركز عليه أغلب المؤسسات الاقتصادية، فمن خلاله يمكن أن يكتسب المتدربون المهارات والخبرات ويمتلكون المعرفة، كما يمكن أن يعدلوا سلوكهم وبالتالي إمكانية غرس الأفكار والانطباعات حول

---

[1] لحسن بوريش وآخرون، "**العملية التدريبية ودورها في رفع الأداء**"، مداخلة ألقيت في الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يو 10 و11 نوفمبر 2009، ص8.

[2] أحمد ماهر، "**إدارة الموارد البشرية**"، مرجع سابق، ص354.

فهم طبيعة العمليات والمهام الموكلة للأفراد العاملين بما يعزز من قدراتهم ومهاراتهم بدقة ووضوح أكثر وصولا إلى الحقائق. وعليه فإن تطوير الأفراد العاملين وفق خطة موضوعية ذات أهداف ترغبها المؤسسة له ثماره المستقبلية المشرفة. كما أن التطوير يزود الأفراد العاملين بالمعرفة والمهارة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد العاملون في الوقت الحاضر والمستقبل في حين يعمل التدريب على صقل مهارات العاملين التي يحتاجونها من أجل رفع كفاءتهم في أداء أعمالهم.[1]

مما تقدم يمكن استخلاص أن رأس المال الفكري يعتبر أصل من أصول المؤسسة المهمة التي لها تأثير على زيادة الأصول الأخرى، وهو مصدر من مصادر الإبداع. كما أن المؤسسات تتسابق في استقطاب رأس المال الفكري وتعمل على إدارته وتطويره والمحافظة عليه بأفضل السبل الممكنة من أجل تحقيق أهدافها في زيادة الإنتاجية والربحية وأهداف النمو والتوسع وخدمة زبائنها في ظل التطورات السريعة في بيئة تتسم بالتحديات والتعقيد.

ثالثا– مجالات التميز من خلال رأس المال الفكري:

1– أهمية رأس المال الفكري في التجديد والابتكار: تلقى رغبة المؤسسات الاقتصادية في تقديم منتجات جديدة قبولا في السوق بشكل مستمر، وهذا يتطلب منها الإنفاق على البحوث والتطوير وكذا ضرورة توافر العنصر البشري القادر على الإبداع والتجديد والابتكار. فامتلاك المؤسسات الاقتصادية للعنصر البشري المتميز أصبح ضرورة حتمية لتحقق المؤسسة أهدافها. ولقد ازدادت أهمية العناصر المعرفية مقارنة بالموارد المادية، فالمعرفة عامل مهم للمؤسسة في الوقت الراهن. ويعتبر رأس المال الفكري من أهم العوامل التي تساعد على الإبداع من خلال الوصول إلى الأداء المتميز الإبداعي، خاصة أن المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها تواجه تغيرات وتطورات متسارعة مما يتطلب منها الاهتمام بالعنصر البشري وإعطائه الأولوية والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع بحيث تكون مدارة من قبل فرق ومجموعات العمل، ونظرا للتطورات الهائلة والمتسارعة في مجال المعلومات والاتصالات خلال السنوات الأخيرة، وحتى يكون الموظف أثر كفاءة في مجال عمله أو محافظا على مستوى أدائه فلابد من تطوير مهاراته ومعارفه وقدراته لمواكبة التطورات الحديثة. ومن هنا تكمن الأهمية الأساسية للإنفاق على تطوير الموارد البشرية من خلال توفير برامج تدريبية لتنمية الموارد البشرية بشكل دائم ومستمر، إضافة إلى توفير الأنشطة والخدمات اللازمة لرفع كفاءة وفاعلية المؤسسة. **و**يعتبر عنصر توفر المهارات التي يتمتع بها العامل عنصرا مهما للإبداع، حيث توفر المهارات المتعددة للعامل الفرص لإتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة ذات كفاءة وفاعلية عالية تسهم في إثراء مهارات وخبرات العامل. كما أن المهارة والكفاءة الفردية غير كافية للقيام بالأداء الإبداعي، وإنما يجب توفر ثلاث شروط أساسية هي:

- الدافع الداخلي إنجاز المهمة؛
- المهارة المتوفرة لدى الفرد في مجال تخصصه؛
- المهارات المتعلقة بالتفكير الإبداعي.

[1]Anthony, w., d., & Perrewe, P. L., and Kacmor, K. M.,Huma" **Resource Management**", 3rd.ed., Harcourt Brace, U.S.A. (1999 p321.

ويعتبر الدافع الداخلي من أكثر العوامل أهمية في الإبداع، باعتبار أن المبدع يقوم بعمله الإبداعي لتحقيق هدفين هما: المتعة وتحقيق الذات، الرضا عن الذات، كما أن الدوافع الداخلية ضرورية ومهمة للإبداع كونها ترتبط بما لدى الفرد من مهارات في المجال الذي يعمل فيه.

2- تنمية الإبداع في المؤسسة من خلال رأس المال الفكري: تعد تنمية الإبداع وسيلة المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الأطر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علميا، فضلا عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وأساليب العمل وطرائقه، مع توفير البيئة التنظيمية المشجعة للإبداع والتجديد لأن إغفال أي عنصر من هذه العناصر يقلل نسبيا من فرص الإبداع والتميز. فالإبداع لا يحدث بشكل عفوي وإنما يتطلب إحداثه توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك. إذ تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله، فهذه الظروف أول ما يواجه الفرد عند دخوله مكان العمل، وتتمثل الظروف المادية في مساحات المكتب، مستوى النظافة، والإضاءة والصيانة، التهوية والتكيف والرطوبة وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مواتية ومريحة مما يساعد على تخفيف العبء والملل والتوتر والإرهاق، ومن ثم ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع والابتكار، أما الظروف المكانية غير المريحة فتؤدي إلى حالة من التوتر لدى العاملين.

وتتطلب تنمية الإبداع مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي والتي تتمثل في:[1]

- الولاء والانتماء التنظيمي: يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع، فالفرد المحب لمؤسسته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.
- إدراك العلاقات الاقتصادية الاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفعالية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وتضخيم عوائدها ومنافعها.
- إتباع المنهج العلمي: الذي يعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة تجنبا للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.
- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسمح توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجابيا على أنماط العمل الإداري.
- الاهتمام بالعنصر البشري في الإدارة: مما يزيد معدلات الانتماء والولاء للمؤسسة، ومن ثم يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، كما يقبل العاملون عن العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع.

[1] عاطف عوض، "**أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي-دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان**"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد29، العدد الثالث، سوريا، 2013، ص ص210-211.

- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المؤسسات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها. إذ لا يوجد حد للتطوير والتحسين.

إذ أصبح الحديث عن الإبداع وتطويره أمرا مألوفا بين الكتاب والباحثين والمديرين وكثيرون ينظرون إلى الإبداع بوصفه عامل منافسة بالغ الأهمية، وبقدر ما تولي المؤسسات اهتمامها ورعايتها للإبداع وتطويره فسيكون لذلك تطوير كبير في بقائها ونموها. فالإبداع يبدأ باستيعاب القدرات العقلية للعاملين من خلال أفكارهم، وعملية استيعاب مقترحات وأفكار العاملين تبقى متواجدة لفترة طويلة، ومع ذلك فإن إعدادها ونجاحها لا يزال غير مرضي لعدة أسباب منها عدم فهم قيمتها وأهميتها في تحسين نمو المؤسسة وزيادة أرباحها وعدم وجود عملية منسقة لإدارة الأفكار، ولذلك يجب إعداد عملية الإبداع من خلال تحديد سياسة إبداعية بوضع التوقعات وتخصيص الموارد ووضع المقاييس لرصد قيمة الإبداع، والأهم من ذلك كله لابد من تضمين الإبداع في تخطيط ورصد العمل.[1]

إن أول خطوة لرصد التفكير الإبداعي في المؤسسة هي بناء برنامج جيد لإدارة الأفكار، فبرنامج إدارة الأفكار العالية الجودة يخلق انطباعا إيجابيا طويل المدى لدى العاملين بالإخلاص والمتابعة والتقدير، كما أن كل عامل داخل المؤسسة قادر على أن يكون مبدعا وكل فرد يتمتع بالخبرة في نطاق ما قام بإنجازه، وتحسين القدرة على تحقيق أي تطور هام يتطلب قيام القيادة بمحاولة تحديد التوقعات.

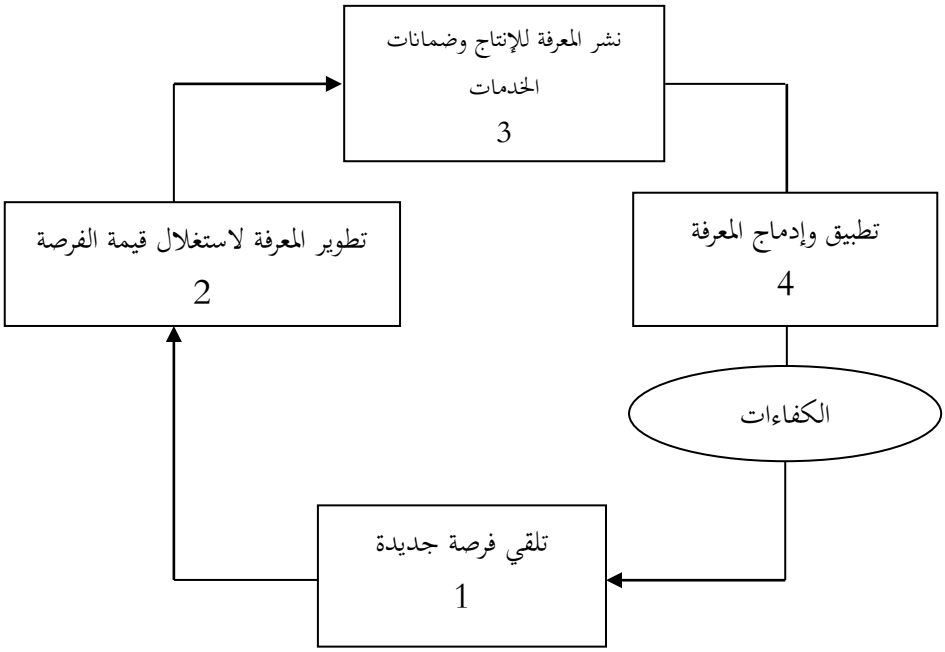
رابعا– دور التدريب في تنمية القدرات الإبداعية: أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار إلى ارتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو على الأقل يصعب ذالك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع و الابتكار ،وهي العوامل التي ترتكز على عامل اكتساب المعرفة ،ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم بدون الحرص على التدريب المستمر و الفعال وهذا بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.[2]

خامسا– دور التدريب في تنمية معارف الأفراد: تعتبر المعرفة أهم مخرجات التدريب الذي تظهر فعاليته بتحويلها إلى أرض الواقع، ويوضح الشكل التالي دور التدريب في تنمية المعارف:

[1] برافين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي، " **الإبداع في القرن الواحد والعشرين**"، مرجع سابق،ص210.

[2] مدحت محمد أبو النصر، **إدارة العمليات التدريبية (النظرية و التطبيق)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 66.

الشكل رقم(3-2): دور التدريب في المؤسسة في تنمية المعارف



Source : Mack M, "**L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur"**, revue Française de gestion, septembre/ octobre 1995. P44.

يتضح من المخطط أعلاه العلاقة بين النظام التدريبي والنظام البيئي الذي يطرح فرصا تسعى المؤسسة لاقتناصها وعند حدوث ذلك يتطلب تطوير المعرفة لاستغلال قيمة تلك الفرصة، وإيصال المعرفة ونشرها إلى الأفراد من خلال النشاط التدريبي من أجل ضمان جودة الإنتاج والخدمات، من ثم تطبيقها وإدماجها مما يؤدي إلى التحسين الفعلي للكفاءات.

سادسا– التدريب على المشاركة: ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد، ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل.[1]

سابعا–العلاقة بين التدريب والإبداع: إن من أهم الأشياء المتفق عليها بين عدد من الكتاب والباحثين في مجال الإبداع هو أن هذا الأخير من الممكن تعلمه والتدرب عليه، فهو شيء يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب، وهذا بحسب استعداد الفرد فهو ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم أو أنه لا يمكن تعلمه والتدرب عليه، وإنما من الممكن تلقيه والتدريب عليه مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الأخرى التي يتم التدريب عليها كأساليب القيادة، الاتصال ومهارات التفاوض...الخ، كما أنه من الممكن تطوير الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزز التعليم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريبهم على الإبداع وخاصة في مجال حل المشكلات، إذ انه يمكن العمل على زيادة

[1] محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي– دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 336.

الإبداع داخل المؤسسة من خلال تطوير مهارات الأفراد وتمكينهم من توليد حلول متعددة للمشكلات التي تواجههم. ويلعب التدريب دورا كبير في تحقيق الإبداع لدى الأفراد على مستوى المؤسسة، إذ أنه يسمح بتنمية روح التعاون بين الفرد وزملائه مما ينمي روح الفريق الواحد، والاعتراف بمساهمة الآخرين والاهتمام بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما يؤدي التدريب إلى تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل.

وتكمن فوائد تدريب الأفراد على الإبداع في العمل على صقل مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المتوسطة إلى مستوى مقبول من الإبداع، كما يغرس التدريب على الإبداع في جميع العاملين في المؤسسة وخصوصا المتدربين منهم الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وخارجه. أما بالنسبة للمؤسسة فتدريب أفرادها على الإبداع سيحقق لها العديد من الفوائد أهمها: تعزيز ريادتها في مجال الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وبالتالي استمرارها وبقائها في السوق.[1] ولضمان فعالية الاستثمار في رأس المال الفكري لابد أن يكون هناك اهتمام وتنمية على المستويات الثلاثة التالية:

1- على مستوى الحكومة: وذلك من خلال تحسين مستوى المعيشة للفرد والاهتمام بصحته، وأمنه وتعليمه ويندرج ذلك فيما يعرف بالتنمية البشرية، والمتمثلة في الاهتمام بالأفراد على المستوى الكلي للبلد من أجل الحصول على أفراد مؤهلين و قادرين على خدمة اقتصاد البلد. وتجدر الإشارة بأن التعليم يلعب دورا مهما في هذا المجال من خلال ترسيخ الصفات المدعمة للتميز، فالنظام التعليمي هو الموضع الذي يتم فيه تنشئة العناصر البشرية المتميزة ذات الاستعداد للتعاون والعمل ضمن فريق، وتحمل المسؤولية وكذا المبادرة والقبول بوجهة نظر الآخرين.

2-على مستوى المؤسسة: من بين الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق رأس المال الفكري نجد التدريب وتنمية الموارد البشرية والتنمية الإدارية. ويشير التدريب إلى العملية التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم.

أشرنا سابقا إلى مفهوم التدريب، بينما تنمية الموارد البشرية فتعني تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت لهم[2]. ليس هذا فقط وإنما أصبحت تنمية الموارد البشرية تركز بشكل أساسي على تحسين الظروف الحياتية للإنسان من ناحية الصحة والتعلم والحياة الكريمة،[3] وذلك من أجل ضمان توفير رأس المال الفكري القادر على تحقيق التميز للمؤسسة والمحافظة عليه.

مما سبق يتضح لنا أن الفرق بين التدريب وتنمية الموارد البشرية يكمن في أن التدريب يهتم بالوظائف الحالية بينما تنمية الموارد البشرية تهتم بالوظائف المستقبلية والإجراءات التي تساعد على المحافظة على الموارد البشرية بصفة عامة ورأس المال الفكري بصفة خاصة، فعملية التنمية تسعى إلى توسيع مهارات الفرد وتنميتها لإعداد الفرد لأداء أعلى

---

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 210.

[2] خالد عبد الرحيم الهيتي، "**ادارة الموارد البشرية**"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص224.

[3] لعلى بوكميش، "**ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول تنمية الموارد البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10مارس 2004، ص101.

من أداءه الحالي.أما التنمية الإدارية فيقصد بها تلك الجهود الموجهة لتنمية السلوكيات الإدارية للمدراء بما يكسبهم المقدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على الاتصال والقيادة الرشيدة، لأن العمل الإداري معقد بطبيعته ويتطلب من المدير أن يتسلح بحصيلة من المهارات الإدارية، الفنية والسلوكية، التي تمكنه من التعامل الإيجابي مع رأس المال الفكري وحثه على التعلم ألمنظمي والعمل على استخراج طاقاتهم الكامنة.

3- على مستوى الأفراد: على الفرد أن يقوم بالاستثمار في تعليم نفسه و تنمية قدراته الشخصية والحصول على أكثر من شهادة و إتقان أكثر من لغة، و ذلك من أجل زيادة نسبة الحصول على الوظائف بالإضافة إلى زيادة الأجر، فالفرد مدرك لأهمية أن يكون حاصلا على تأهيل عال في مجال تخصصه بل يتعداه إلى إدراك بعض الأمور الأخرى كالتحكم الجيد في اللغات و التكنولوجيا الحديثة في وسائل الإعلام الآلي والاتصالات، فالفرد إذا مجبر على أن يستثمر في تنمية قدراته العلمية و العملية قصد إثبات أحقيته للوظائف المتاحة خصوصا الوظائف التي تتطلب قدرات علمية وذهنية كبيرة ومتميزة.

بناء على ما سبق يشكل الاستثمار في رأس المال الفكري عملية ضرورية و لا يتوقف على جهة واحدة بل هو تكامل بين الجهات الثلاثة المختلفة و المتمثلة في الأفراد والمؤسسات والحكومات، فبقدر ما تزيد رغبة الفرد في تطوير ذاته وتعلمه، وبقدر ما يكون الاهتمام بتنميته على المستوى الكلي والجزئي بصفة مستمرة بقدر ما تزيد مساهمته في زيادة إنتاجيته وتميزه على مستوى مؤسسته و إمكانية البقاء فيها.

المطلب الثالث: دور تحفيز وتمكين رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع.

يلعب تحفيز وتمكين رأس المال الفكري دورا رئيسيا في تشجيع الفرد وقدرته على الإبداع، وسيتم التطرق إليه كما يلي:

أولا- دور التحفيز في تنمية رأس المال الفكري وتحقيق الإبداع: يمكن التطرق إلى التحفيز وعلاقته بالأفراد كما يلي:

1- تعريف التحفيز: وردت تعاريف متعددة للتحفيز ومن بينها ما يلي:

يعرف على أنه: "حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه ودون شكوى أو تذمر".[1]

ويعرف على أنه: "ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المؤسسة".[2]

التحفيز هو: عملية التأثير في السلوك الوظيفي والإنساني للعاملين وتحريكه وتوجيهه باستخدام مجموعة من العوامل والوسائل بهدف استمراره لتحقيق دافعية العمل التي ترتكز على رضا العاملين لتحقيق هدف محدد وهو يشكل فن إدارة البشر لبذل كل الطاقات لتحقيق النتائج المرجوة.

[1] مدحت محمد أبو النصر، "**إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة**"، مجموعة النيل العربية، مصر،2007، ص 337.

[2] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، "**الإدارة والأعمال**"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص495.

التحفيز هو: "مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله".[1]

ويعرف التحفيز على أنه: "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وتوجههم إلى سلوك معين".[2]

ويعرف أيضا على أنه: "وصول العاملين في المؤسسة إلى حالة الشغف والتلهث والسرور بأعمالهم، أي تحريك الموظفين لتحريك العمل ذاتيا". ويأتي التحفيز من أعماق النفس، وعلى قدر النجاح في تحفيز الآخرين سيتم اكتساب احترامهم وثقتهم وحبهم وولائهم وبالتالي عطائهم وإبداعاتهم.[3]

2- مخاطر عدم استخدام نظام التحفيز في المؤسسات: إذا لم تستخدم المؤسسة نظام تحفيز فعال يغطي كافة فئات العاملين في قد تعترض للمخاطر التالية:[4]

- تدني مستوى الأداء لدى العاملين؛
- انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة؛
- تراجع جودة المنتجات والخدمات؛
- زيادة الزمن على إنجاز الأعمال والمهام عن الوقت الفعلي المحدد سابقا؛
- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم؛
- ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون؛
- سياسة اللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملون؛
- ارتفاع نسبة الغياب عن العمل، والتنصل من تحمل الأخطاء وتحميلها للآخرين؛
- عدم تمتع الإدارة بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة، واتهامها بالتقصير في حقوقهم وتلبية احتياجاتهم؛
- نقص المنتجات الجديدة، والإبداعات.

3- نظريات التحفيز: تتمثل نظريات التحفيز فيما يلي:[5]

---

[1] محمد مرعي مرعي، "**التحفيز المعنوي وكيفية تفعليه في القطاع العام الحكومي العربي**"، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، المعهد العالي للتنمية الإدارية، ص5.

[2] Alain Meignant, "**Ressources humains, Déployer la stratégie**", édition liaisons, SA, Paris, 2000, P226.

[3] معهد فلسطين للدراسات الإستراتيجية، "**ملخص كتاب صناعة القائد للدكتور طارق السويدان**"، مؤسسة أبحاث للأبحاث والدراسات والتدريب، فلسطين، غزة، 2013، ص7.

[4] محمد مرعي مرعي، مرجع سابق، ص ص 8-9.

[5] معهد فلسطين للدراسات الإستراتيجية، مرجع سابق، ص8.

- **نظرية الاحتياجات الإنسانية:** وتقوم هذه النظرية على وجود خمس حاجات وهي: تحقيق الذات، التقدير، الاجتماعية، الأمن والسلامة، الفيزيولوجية.
- **نظرية التوازن:** وهي من أفضل النظريات حيث تعمل على تحديد الطاقات ورفع الهمم من خلال:
- الاستحواذ على القلوب وبذلك يتحقق الاستقرار العائلي؛
- التلاحم والاندماج: وذلك من خلال الإصغاء الفاعل وسماع النبض الداخلي للفرد؛
- الشراكة والملكية: وبذلك تسقط الحواجز المعنوية بين الأفراد؛
- تعزيز التعليم والتدريب: وبذلك نحافظ على الأمن الوظيفي- لا الوظيفة الآمنة، وتشجيع التعليم المستمر؛
- التمكين وتحرير العقل: وذلك بإعطاء فرصة لحرية المحاولة سواء بالخطأ أو بالإيجاب.

4- أهمية التحفيز على مستوى المؤسسة: يمكن إبراز أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة فيما يلي:[1]

- **التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية:** تساهم الحوافز في الاستجابة السريعة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المؤسسة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- **التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة:** ومنها تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة للمؤسسة.
- **تهيئة المناخ التنظيمي المناسب:** تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

5- أنواع الحوافز: هناك عدة أنواع للتحفيز ومن أهمها ما يلي:[2]

- **الحوافز المادية:** وتعتبر من أكثر الحوافز استعمالا وشيوعا، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، ومن أمثلة هذه الحوافز المكافآت والزيادات الدورية، المشاركة في الأرباح...الخ. تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة لأخرى، وتتمثل في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه.
- **الحوافز المعنوية:** على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم، وتعتبر الحوافز المعنوية مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلة

[1] زاهر عبد الرحيم عاطف، "**مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**"، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص144.

[2] فيصل حسونة، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص87.

هذه الحوافز: ضمان العمل واستقراره، الحوافز الاجتماعية المعنوية، التقدم الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية وغيره.

6- دور تحفيز العاملين في تحقيق الإبداع: يؤثر التحفيز بشكل عام على الإبداع الذي يقوم به الفرد، فهو محرك أساسي للفرد على الإبداع، ولتضمن المؤسسة مستوى معين من الأداء لابد من وجود علاقة وثيقة بين الحوافز وأهداف المؤسسة الإبداعية. فالحوافز تحرك القوة الداخلية للفرد المبدع وتجعله يقدم أفكاره الإبداعية مقابل الحصول عليها. كما تعتبر الحوافز من أهم الأساليب التي يلجأ إليها القادة الإداريين في المؤسسات الاقتصادية، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في رفع إدراك العاملين لأهمية العمليات الإبداعية وبذلك يبذلوا طاقاتهم ومجهودهم لتحقيق ذلك من خلال استخدام قدراتهم الخاصة والكامنة، وهذه القدرات قد تكون عقلية كالذكاء، قوة الذاكرة، سرعة الحساب وغيرها من القدرات.

ومن هنا يمكن اعتبار التحفيز المفجر الأساسي للطاقات الكامنة واستغلالها في إنتاج المنتجات الجديدة، فالشعور الرائع الذي يحصل عليه الفرد العامل نتيجة التحفيز هو ما يدفعه لأداء أفضل ما عنده وإبراز جميع قدراته وتقديمها للمؤسسة رغبة منه في الحصول على ذلك التحفيز.

ثانيا- دور تمكين رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع.

يعتبر التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعامل في المؤسسة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، لأن التمكين يحرر العامل من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات العامل ومواهبه الكامنة.

1- مفهوم التمكين: تبلورت أفكار وآراء أغلب الباحثين في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينات حول مفهوم التمكين كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري فضلا عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة إدارة الأعمال والذي يعد أحد مفاتيح نجاح وديمومة المؤسسة. وقد بين بعض الباحثين أن التمكين يعني إعطاء السلطان والحكم والقوة لشخص او مجموعة أشخاص وذلك لتحقيق أهداف معينة، أو أنه الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تنبثق عندما يمنح الأفراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها.

وقد أكد البعض أن التمكين يعني منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المؤسسة بفاعلية.[1] ويعرف التمكين على أنه تحرير العامل من القيود، وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح

[1] جواد محمد علي عالية، " **أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي-دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد**"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد السادس والثلاثون، 2013، ص 165

المبادرة والإبداع، كما يعني إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.[1]

والتمكين هو: "نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، وقياس الأداء بناءا على أهداف واضحة".[2]

التمكين هو إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية لأداء العمل بطريقة بدون تدخل مباشر للإدارة، مع توفير الموارد كافة وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة التامة بهم.[3]

التمكين هو: "تحرير الفرد العامل من القيود وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع".[4]

التمكين هو: "إطلاق حرية الموظف وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها".[5]

وهناك من يعرف التمكين بأنه: "نقل المسؤولية والسلطة ودعوة العاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المؤسسة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل مشاكلها وصنع القرارات وبالتالي سلطة اتخاذ القرار".[6]

تعددت تعاريف التمكين إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يشمل تزويد العاملين بالمعارف والمهارات، والمعلومات عن أداء المؤسسة، كما تمنح المؤسسة للعاملين مكافئات بناءاً على مساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى منحهم سلطة في اتخاذ القرارات.وهذا ما يسمح بشحن طاقات العاملين، فيشعر كل عامل بأنه عضو مهم و يعتمد عليه في المؤسسة التي يعمل بها، مما يؤدي إلى زيادة عدد العاملين الذين يمثلون رأس مال فكري بالنسبة للمؤسسة. فقد أصبح ضروري في هذا العصر نتيجة لأحداث عالمية ومستجدات إقليمية وغير إقليمية أن تسعى

---

[1] يحي سليم ملحم، "**التمكين كمفهوم إداري معاصر**"، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، 2006، ص6.

[2] رامي جمال أندراوس، عادل سليم معايعة، "**الإدارة بالثقة والتمكين– مدخل لتطوير المؤسسات**–"، ط1، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 54.

[3] أيمن عودة المعاني، عبد الحكيم عقلة أخو رشيدة، "**التمكين الإداري وأثاره في تمكين العاملين في الجامعة الأردنية**: دراسة **ميدانية تحليلية**"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الخامس، العدد الثاني، 2009، ص236.

[4] خديجة الحاج نعاس ، مزريق عاشور، "**دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية رأس المال الفكري للمنظمات**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13و14ديسمبر 2011، ص 10

[5] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص6.

[6] سعد بن مرزوق العتبي ، "**تمكين العاملين كإستراتيجية للتطور الإداري**"، ورقة مقدمة في الاجتماع الإقليمي لإدارة وتنمية الموارد البشرية للمملكة العربية السعودية، 2004، ص06.

المؤسسات إلى تحرير الموظفين من العبودية المفرطة لقوانين وتعليمات ونظم وهيكل تنظيمي، قد يقود الفرد ويمنعه من التفكير الحر وحرية الاختيار والمفاضلة بين بدائل مختلفة.

2- أهمية وفوائد التمكين: للتمكين أهمية كبيرة، فهو يساهم في اكتشاف و زيادة عدد العاملين الذين يمثلون رأس مال فكري.والاستفادة من طاقاتهم التواقة للإبداع والمنافسة،ويمكن توضيح أهمية التمكين كما يلي:

أ- **أهميته بالنسبة للموظف:** يحقق التمكين للعاملين الفوائد التالية:

- **تحقيق الانتماء والولاء:** يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة وفريق العمل الذي ينتمي إليه، وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد هذا الأخير بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته للعمل، وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.[1] حيث تلعب تنمية روح الانتماء والولاء لدى العامل دور كبير في تحقيق الإبداع إذ يعد كل من الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي من العناصر الأساسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة، وبين المؤسسات من جهة أخرى، فالأفراد المميزين بالعناصر السابقة يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لأجل مؤسساتهم، كما يميل هؤلاء الأفراد إلى تأييد ودعم قيم المؤسسة والبقاء فيها فترة أطول، وبالتالي فإنه كلما زادت درجات انتماء العاملين إلى ولاء وكلما زادت درجات ولاءهم إلى التزام تجاه مؤسساتهم استطاعت هذه المؤسسات القيام بدورها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه، وعليه سعت المؤسسات لكسب وتدعيم عامليها بتلك العناصر وصار ذلك أمرا ضروريا بالنسبة لأي مؤسسة كانت.
- **المشاركة الفاعلة:** يساهم تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم، هذه المشاركة تتميز بمستوى عال من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغاياتها. إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليس أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.
- **تطوير مستوى أداء العاملين:** فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة مهمة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء خاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملا من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من هذه البرامج لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

[1] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص121.

- **اكتساب المعرفة والمهارة:** إن نجاح برنامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل والموظف. إن المعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وحتى بعد مغادرته للمؤسسة التي كان يعمل بها.
- **المحافظة على الموظف من قبل المؤسسة:** إن زيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم على المؤسسة زيادة التمسك به والمحافظة لأطول فترة ممكنة.
- **شعور الموظف بمعنى الوظيفة:** الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل اكبر من غيره، خاصة عندما يشعر بسيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج، ويشعر على أنه عنصر مهم له دوره ومساهمته التي تصب في مصلحة المؤسسة.
- **تحقيق الرضا الوظيفي:** وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.ب

ب–أهميته بالنسبة للمؤسسة: من بين الفوائد التي يحققها التمكين للمؤسسة ما يلي:[1]

- **رفع مستوى الإنتاجية:** إن تمكين العاملين يزيد من إنتاجيتهم في العمل.

– انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل: إن تمكين العاملين وزيادة مشاركتهم في صنع القرار واتخاذه يرفع من الروح المعنوية للعاملين ويخلق لديهم شعورا بالإقبال على العمل مما يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي.

–**تحسين جودة السلع والخدمات:** تمكين العاملين وتزويدهم بالمعارف والمهارات الضرورية والتدريب اللازم يؤدي إلى فهم العاملين لطبيعة وظيفتهم وبالتالي تقديم سلع وخدمات على درجة عالية من الإتقان والجودة.

– زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة: فالعاملين الممكنين والذين يملكون المعلومات والسلطة في اتخاذ القرار يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء وهذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات التنظيمية والذي يعود بالنفع على المؤسسة.

– تحقيق الميزة التنافسية: حيث أن التمكين يؤدي إلى زيادة المعارف والمهارات الضرورية للإبداع ومشاركة الآخرين فيها، مما يسمح بزيادة رأس المال الفكري في المؤسسة والمحقق للميزة التنافسية بصفة مستمرة.

– زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار جديدة.

[1] رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، مرجع سابق، ص 154.

– مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وأقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي مقومته من قبل الموظفين خوفا من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.[1]

ج– أهميته بالنسبة للزبائن: هناك دراسات لأمثال Brown And Schneider تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على وجود علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين، فتمكين الموظفين خاصة في المؤسسات الخدمية كالمحلات التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات، بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة، وتعد السرعة في إنجاز معاملات الزبائن من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات.[2]

3– أسباب التمكين: ازدادت أهمية التمكين الإداري لما تشهده البيئة الخارجية من تطورات وتغيرات في مجال التقدم التكنولوجي، ولهذا أصبح التمكين ضرورة ملحة للمؤسسات وذلك للأسباب التالية:[3]

- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق، وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل؛
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المؤسسة؛
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء؛
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد؛
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.

والحقيقة أنه من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية يمكن المساهمة في إصلاح أحوال المؤسسات الإدارية وتحويلها من مؤسسات خاسرة إلى أخرى ناجحة وفعالة.

4– عناصر التمكين الإداري: هي المرتكزات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين، ويمكن تحديد أبرز العناصر الأساسية للتمكين الإداري بما يلي:[4]

---

[1] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 125.

[2] محمود حسين الوادي، " **التمكين الإداري في العصر الحديث**"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012 ، ص 135.

[3] رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، مرجع سابق ، ص ص154-146.

[4] أيمن عودة المعاني، عبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة، مرجع سابق ص ص240-241.

- **تفويض السلطة:** هو أن يفوض الرئيس أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها، فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس، وتكمن الفكرة الرئيسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المؤسسة، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المؤسسة.
- **فرق العمل:** يعد الإنسان بطبيعته مخلوقا اجتماعيا يدرك أنه بحاجة إلى الوفاق مع الآخرين كي يتمكن من تحقيق أهدافه، ولكي تتصف الجماعة المنظمية بالكفاءة والفاعلية فلابد أن تكون محققة لتطلعات الإدارة المتعلقة بدور الجماعة وقدرتها على الإسهام في تحقيق غايات المؤسسة، فالجماعة الناضجة هي التي تسود بين أفرادها علاقات قبول وثقة متبادلة، والقادرة على وضع قرارات وتطوير الدوافع الجماعية إضافة إلى الدوافع الفردية، التي تقل فيها الحاجة إلى ممارسة ضبط خارجي نظرا لممارسة أفرادها لضبط ذاتي نابع من أنفسهم. وبذلك يكون إنجاز المجموعة أعلى من الإنجاز الفردي للأعضاء بسبب التنسيق والتعاون فيما بينهم. وهناك من يؤكد أن فعللية المجموعة تتحقق من خلال خصائص المؤسسة التي تتضمن ثقافة المؤسسة وهيكلها التنظيمي ونشاط التدريب والتعليم ودرجة تمكين العاملين فيها. ويرتبط نظام التمكين عند العديد من الباحثين بتنظيم فرق العمل، ويقصد بفرق العمل: "مجموعة من الأفراد يعملون معا لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة"،ويرى بعض الكتاب أن فرق العمل يجب أن تتمتع بمهارات متكاملة وتلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية، وله سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية، ولذلك يعد تشكيل فرق العمل إحدى الآليات المهمة لتطبيق التمكين في المؤسسة.
- **الاتصال الفعال:** وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتمريرها من شخص لآخر. فالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وهذا يتطلب تعريف جميع العاملين بأهداف المؤسسة ورسالتها، وتعريفهم بأدوارهم للإسهام في تحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم، وسهولة وصول الموظف إلى أصحاب القرار.

5- دور إستراتيجية تمكين رأس المال الفكري في تشجيع الإبداع: تلعب إستراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة دور مهم في تحقيق الإبداع، ويمكن توضيحها كما يلي:

أ- بالنسبة للفرد العامل: إن أهم الفوائد التي تترتب عن تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين زيادة التزاماتهم وتعهداتهم بمسؤوليات جديدة، إذ يساهم التمكين في إطلاق عنان العاملين لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الإبداعية ويمنحهم الطاقة

والمقدرة على العمل باستمرار من خلال توفر المعرفة.[1] فحقيقة التمكين وحرية التصرف والتفكير المبدع يحتاج إلى عمال لديهم نوع من المعرفة والمهارة المتجددة من خلال التعلم المستمر لتشجيع عملية الإبداع والإنجاز المتميز، إذ تساعد المعرفة العاملين على تحسين قدراتهم على التفكير المبدع وتعزز الثقة بالنفس.

ب– بالنسبة للمؤسسة: وذلك من خلال تنمية طريقة تفكير المديرين وتطوير قدراتهم الإبداعية وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة المدى. كما أن هناك تأثير جوهري لإستراتيجية تمكين العاملين على نجاح المؤسسة وذلك كون التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية متطلبات العملاء فضلا عن السرعة في الاستجابة إلى جانب الكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة.

تعتقد المؤسسات الناجحة التي تشجع روح الإبداع من خلال التمكين بأن ذلك لا يتم أبدا إلا من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى أسفل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجه الزبائن وجها لوجه ويحاول حل مشكلاتهم. وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل ابتكار أو اكتشاف في العالم العربي برمته يقابله 16000 في كوريا الشمالية وتقريبا 44000 في الولايات المتحدة الأمريكية وهذا يستدعي من الدول العربية إعادة التفكير بمشاريع التنمية والتطوير والإبداع بجعل هذه الأمور من أهم أولوياتها. ويكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر كما يقول توم بيترز ووترمان في كتاب "البحث عن التميز"، ويؤكدان على مبدأ العقلانية المعروف غير صالح للاستخدام في هذا السياق، ولابد من أن تتوافر للمبدع نوع من اللاعقلانية في التفكير لأن العقلانية تقود إلى حلول كمية مبنية على أسس علمية محددة ومؤكدة النتائج لا يوجد استثمار للخيال والحدس البشري بشكل متحرر من القيود والأطر والقوانين المحددة. ولا أدل على ذلك من الابتكارات والاكتشافات العلمية التي جاءت من الخيال العلمي اللاعقلاني ومن خلال أفلام هوليود التي كان ينظر إليها على أنها خيال لا ينتمي لأي واقع أو تفكير منطقي أو عقلاني، فتمخض عنها تجارب علمية أنتجت سلعا ومنتجات يستخدمها الإنسان، وقد كان الرجل الآلي يوما من الأيام من نسيج الخيال وأصبح واقعا، وغيرها من الإبداعات كالهاتف الخلوي والانترنيت وغيرها من التقنيات التي كان مصدرها التفكير غير المنتظم وغير العقلاني، وربما ينظر إليه أحيانا بالمتهور من قبل أصحاب المنطق أو التابعين لمدرية الإدارة العلمية التي نادى تايلور في بدايات القرن الماضي.[2]

وبهذا فإن تطبيق إستراتيجية التمكين في المؤسسة يحقق لها العوائد التالية:[3]

- تصبح المؤسسة أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء؛
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛

---

[1] كامل محمد المغربي، "**السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2004،ص 384.

[2] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص ص278-279.

[3] مدحت محمد أبو النصر،"**إدارة وتنمية الموارد البشرية**"، مرجع سابق، ص 233.

- إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية للوصول بمقترحاتهم إلى اتخاذ قرارات تفيد المؤسسة من جهة، وتوفر لهم الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي، إضافة إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود المؤسسة.

وبهذا فإن المؤسسات التي تطبق التمكين تحقق نتائج إيجابية تستطيع بذلك إرضاء زبائنها.

المبحث الثالث: توفير البيئة التنظيمية المشجعة على الإبداع.

إن توفر السمات المشجعة على الإبداع يستلزم إحداث تغييرات جذرية في مجموعة من الجوانب التنظيمية في المؤسسة لجعلها تعطي الاتجاهات الإبداعية مكانتها، وهذه الجوانب التنظيمية تعمل بشكل متكامل وفي إطار منظومة واحدة متفاعلة فيما بينها حتى تكون نتيجة ذلك التفاعل.

المطلب الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي.

اهتمت العديد من الدراسات في البحث عن إشكالية الهياكل التنظيمية الأكثر تناسبا ودعما للإبداع في المؤسسات، و التي اتفقت في مجملها حول فكرة الهياكل التنظيمية العضوية[1] Organiques التي جاء بها كل من BURNS وSTALKER من خلال دراستهما لأكثر المؤسسات إبداعا في بريطانيا، وهذا الاتفاق يرجع أساسا لكون الهياكل العضوية ينتج عليها استقلالية مناسبة للعمال لاستثمار الأفكار الجديدة وتطبيق الأساليب الحديثة في أداء المهام، كما تسمح بأن تكون هناك مرونة أكبر وتجانس أكثر للمهام والسلوكات وتفاعل إيجابي كبير ينتج عنه علاقات اجتماعية جيدة تسمح بتداول الأفكار وانتقالها وتغذيتها وتجنب الانغلاق في الأعمال الروتينية".[2]

ولقد أوجدت الإدارة الإبداعية نمط جديد من البناء التنظيمي، يتسم بخصائص تميزه عن التنظيمات الهرمية التقليدية، ومن بين هذه الخصائص ما يلي:[3]

- المرونة والحرية في العلاقات الداخلية التي تعتمد على مبدأ التنسيق العام لا التبعية الإدارية اليومية.
- الأخذ بإستراتيجية تمكين العاملين: لتحقيق المرونة الكافية لاتخاذ القرارات وسرعة الإنجاز.
- سيادة العلاقات الجانبية المتوازنة بين مكونات الحركة أكثر من العلاقات الرأسية الهرمية الشائعة في التنظيمات التقليدية.
- استبدال العلاقات حسب الحاجات العملية بشكل مرن دون الخضوع لبروقراطية أو هيكلة جامدة يخضع لها العاملين.

إن التغير والتغيير جزءان لا يتجزآن من حياة المؤسسات المعاصرة كبديل حتمي للهياكل التنظيمية التقليدية، فهناك بعض الاتجاهات التنظيمية المعاصرة التي لابد من استعراضها بهدف معرفة علاقة هذه التحولات التنظيمية بالتوجه

---

[1] Sylvie St-Orge et autres، **"Pour Une meilleure Reconnaissance des contributions au travail**، Revue de Gestion، Volume 30، N°02، 2005 Université de Montréal، CANADA، p 92.

[2] Schietere.J.C، "**Structure de l'entreprise et développement de la créativité**،" thèse de doctorat، Université de Paris 9 Dauphine، France ،1974، P56

[3] زيد منير عبوي، " **القيادة ودورها في العملية الإدارية**"، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ص145.

العام لبعض المؤسسات بعملية التمكين، كما أن التمكين لا يمكن أن ينجح دون تغييرات مصاحبة مثل التغييرات التنظيمية التي قد تكون مناسبة للإبداع، فالتنظيمات التقليدية لم تعد مناسبة ولابد من بدائل لتحل محل هذه الهياكل التنظيمية، وأهم هذه الاتجاهات التنظيمية التي يمكن أن تساعد على تحرير الفرد وتشجيعه على الإبداع ما يلي:[1]

أولا– الهيكل التنظيمي المقلوب: الذي يقوم على وضع الزبائن على رأس الهيكل التنظيمي من ناحية الأهمية، يتبعهم الموظفون ومن ثم تليهم المستويات الإدارية المختلفة وصولا بالإدارة العليا ومجلس الإدارة، وهذا التغيير لم يتم بين عشية وضحاها، وإنما نجم عن تغيرات تاريخية في التحول إلى الاهتمام بالزبائن ورضاهم. ومن ثم محاولة إرضاء من يمكنه أن يرضي الزبائن ألا وهو الموظفون الذين يمكن للمؤسسة تمكينهم من تقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة تفي برغبات الزبائن، مما يحقق هدفا هاما من أهداف المؤسسة.

ثانيا– تقلص المستويات الإدارية في التسلسل الرئاسي: وهذا يعني تقليص عدد المستويات الإدارية عموديا، وتؤكد المفاهيم الإدارية التقليدية على عدم تجاوز التسلسل الرئاسي بأي شكل من الأشكال، ولكن التوجهات المعاصرة تؤكد جمود هذه النظرة وترى بوجوب المرونة وعدم التقيد بهذه المبادئ بشكل حرفي، إضافة إلى أن الهيكلية الرأسية الطويلة ذات المستويات المتعددة تؤدي إلى بطء عملية اتخاذ القرار، وإلى تقليل أو انعدام عملية الاتصال ونقل المعلومات بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، وتناقص الشفافية ووضوح القرارات.

ويؤكد الاتجاه المعاصر في التسلسل الرئاسي على تقليص عدد المستويات الإدارية وجعل الهيكل التنظيمي أكثر انبساطا وأكثر أفقيا ويساهم هذا التوجه بتحقيق الإبداع والتميز للمؤسسات.[2]

ثالثا– التقليل من وحدة الأمر: تؤكد المبادئ الكلاسيكية التقليدية على مبدأ وحدة الأمر والذي ينص على عدم تجاوز المرجع وأن يتبع كل موظف في المؤسسة رسميا لمسؤول أو مدير ولا يجوز التبعية لمدير آخر وذلك لمنع حصول الموظف على أوامر متضاربة من مصادر توجيه متعددة، ولكن هذه المبادئ لا تصلح للقرن الواحد والعشرين في ظل المؤسسات التي تعمل على أساس روح الفريق، ومبدأ وحدة الأمر ينظر إليه في الوقت الحاضر من قبل كثير من المؤسسات والباحثين على أنه يتعامل مع العاملين على أساس أبوي، وعلى مبدأ من عدم الثقة وعدم الأهلية.

أما الاتجاه المعاصر في وحدة الأمر فيعني أن مؤسسات القرن الواحد والعشرين تنظيم الفريق وقوى العمل ذات المهام المحددة، والتنظيمات الأفقية التي تهتم بالزبائن ولا تهتم بالمركزية، ومن هنا لا ضير في أن يلتقي الموظف تعليمات من أكثر من جهة إذا كان لديه التمكين وحرية اختيار الأفضل.

ونطاق الإشراف يعني عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد بكفاءة وفعالية، فنطاق الإشراف الضيق يعني بأن عدد المرؤوسين الذين يقعون تحت إشراف مدير قليل، أما نطاق الإشراف الواسع فيعني أن عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد كبير. وشروط نطاق الإشراف الصحيح أن يتحقق الإشراف بكفاءة وفعالية ولا يوجد عدد

[1] محمود حسين الوادي، مرجع سابق، 2012، ص 166.

[2] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 142.

مثالي يمكن تحديده لنطاق الإشراف بسبب اختلاف قدرات المرؤوسين وطبيعة المهام التي يقومون بها واختلاف حاجاتهم للمتابعة والإشراف، ويقل عدد المرؤوسين تحت نطاق الإشراف كلما نقصت معرفتهم ومهاراتهم أو كلما تناقصت ثقة الإدارة بهم، ومن المعروف أن هناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وتكاليفه، فكلما اتسع نطاق الإشراف نقصت تكاليفه، كما توجد علاقة بين نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية، فكلما زاد نطاق الإشراف نقص عدد المستويات الإدارية التي تفصل بين قمة الهرم وأسفله، فالهياكل التنظيمية المنبسطة ذات نطاق إشراف واسع والهياكل التنظيمية الطويلة والهرمية العمودية نطاق الإشراف فيها ضيق، أما الهياكل الهرمية الطويلة لديها مديرون أكثر، فهي أكثر تكلفة وهي أقل كفاءة وأقل مرونة وأقل استجابة للسوق وللزبائن.[1]

والاتجاه المعاصر في نطاق الإشراف يعني التحول إلى نطاق الإشراف الواسع المصاحب لعملية اختيار العديد من المستويات الإدارية ودفع مزيد من الثقة وتحمل المسؤولية للمستويات الدنيا من المؤسسة، بسبب قلة حاجة هذه المستويات للإشراف الذي كان سائدا في المؤسسات التقليدية نتيجة لزيادة معرفتهم ومهاراتهم.

رابعا- التنظيم الأفقي: بدأت المؤسسات تدرك أهمية الدور الذي يقوم به الموظفون في قاعدة الهرم التنظيمي ودور المعرفة والمهارة التي يمكن أن يتمتع بها هؤلاء، إذ أصبحنا نعيش اليوم في عصر الثورة المعلوماتية والثورة الرقمية وغيرها من الثورات التي تعتمد على سلاح المعرفة والعلم، وهذا كله ليس من فراغ وإنما من المشاهدات الحقيقية للتطور الملحوظ في إمكانيات الموظف ومكتسباته العلمية والمهاراتية، حيث كان الموظف قبل سنوات يعتمد على القوة العضلية، أما اليوم فالعامل في البنك والمستشفى وفي المصنع على أدوات أكثر تقنية تتطلب مهارة أعلى، حيث ساهمت هذه التطورات في التحول التنظيمي بزيادة نطاق الإشراف، بحيث زاد عدد الموظفين وقل عدد المديرين، مما أدى إلى تغير في الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى الشكل الهرمي المنبسط، وتبع هذا التحول تحولات تدريجية في الأشكال التنظيمية فلم يعد تصميم الهيكل التنظيمي على شكل مثلث وإنما تحول إلى شكل المصفوفة التنظيمية، ومن ثم تحول إل الشكل الدائري أو الأفقي، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم(3-3): التنظيم الأفقي.



المصدر: محمود حسين الوادي، "**التمكين الإداري في العصر الحديث**"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 171.

[1] محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص171.

من مزايا هذه التنظيمات أنها تعتمد على روح الفريق بحيث يكون لكل فريق قائد يعمل لهدف معين، ويتبلور هذا الهدف في محور عمل المؤسسة الأساسي كما هو موضح في منتصف الشكل، ويبدو أن الجميع يعمل بتنسيق وتعاون نحو تحقيق الهدف المحوري. كما تسعى جميع الفرق وتتعاون بوظائف مختلفة بعضها مع بعض في سبيل تحقيق الهدف المركزي الذي تسعى له المؤسسة.[1]

إن تصميم المؤسسة على كل تقليدي كما هو سائد في الكثير من المؤسسات ربما يفقدها القدرة على الإبداع ومواكبة التطورات المعاصرة.

خامسا- المركزية واللامركزية: تتلخص المركزية بصنع القرار بواسطة المركز أي بواسطة الإدارة العليا، بينما في اللامركزية يتم تفويض الحق في عملية اتخاذ القرار لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة. واللامركزية الصحيحة هي تلك التي تقلص المستويات الإدارية فتسمح بالمرونة والتكيف مع المتغيرات الخارجية، وخاصة متغيرات السوق والزبائن والمنافسة والتكنولوجيا.[2]

والكثير من المدراء يعتقدون أن مؤسستهم تسير وفق اللامركزية، ولكن يقول توم بيترز صاحب الكتاب الشهير "البحث عن التميز" أن معظم المدراء في المؤسسات يعتقدون أنهم يمارسون اللامركزية ولكن هذا غير صحيح، فمن أهم الملامح غير الملموسة لممارسة اللامركزية الصحيحة ما يلي:[3]

- **تدفق المعلومات:** يتحرك الأفراد في المواقع الأمامية ويجمعون معلومات دقيقة وحديثة من أجل اقتناص الفرص.
- تشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسة.
- **صدق وشفافية المعلومات:** تسمح اللامركزية السليمة بنقل المعلومات غير المحرفة بالحصول عليها من مصادرها مباشرة دون تدخل الإدارة الوسطى مثلا، ومصادر هذه المعلومات قد تكون المستهلك أو الموزع أو البائع أو المؤسسة.
- **انتقال المعلومات بشكل متواز:** أي أن المعلومة لا تنتقل بالتمرير من نقطة إلى أخرى ولكن يتعامل مختلف الأفراد في مختلف الميادين مع نفس المعلومات في نفس الوقت بمعالجة المعلومات بشكل متناسق ومتوازي، فتختفي فترات الانتظار ويستغل الوقت بدلا من نقل المعلومة من فرد إلى آخر.
- **تمكين الموظف في الخطوط الأمامية.**
- **سرعة المعلومات المرتدة:** فعندما يكون الفرد قريب من الحدث، فإنه يسمع بسرعة أو يرى بنفسه ردود الفعل على المنتج أو الخدمة المقدمة للمستهلكين، وبذلك يستطيع التكيف بسرعة وتعديل خطئه بشكل لحظي.
- **كثرة المحاولات:** يعتمد النجاح على التجربة والخطأ.

[1] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص145.

[2] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 146.

[3] محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص ص172-173

- **تحمل للمسؤولية والسيطرة:** تعني اللامركزية الحقة تمكين الموظف وملكيته لعمله، وتعني الإدارة المتحررة مشاركة أكبر، فالعامل ليس جزءا من المؤسسة بل هو المؤسسة، وهو لا يدين بالولاء للإدارة بل لنفسه، كما أنه ليس بحجة لمن يراقبه بل هو يراقب نفسه بنفسه.

هذا ويمكن المزج بين المركزية واللامركزية في نفس المؤسسة بحيث تتخذ بعض القرارات الهامة بشكل مركزي، ويتم تفويض القرارات ذات العلاقة بالمستويات الإدارية المختلفة لتلك المستويات صاحبة العلاقة، فالتطور في أنظمة المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات قد مكن المدراء في الكثير من المؤسسات من تفويض الصلاحيات بشكل أوسع وتمكين الموظفين بشكل أكبر مقابل الاحتفاظ بالمعلومات ونتائج الأداء ومراقبة كل التطورات بشكل الكتروني، دون الحاجة إلى التدخل المباشر بكل شيء.[1]

6- خصائص الهياكل التنظيمية المعاصرة: تتميز الهياكل التنظيمية المعاصرة بمجموعة من الخصائص أهمها ما يلي:[2]

أ- في جانب تصميم العمل: تكون الوظائف مصممة بشكل يجعلها تتميز بالتنوع والثراء في المهام والواجبات، وتعطي لشاغلها أكثر حرية في التصرف والتجريب وعلاقات متنوعة مع الوظائف الأخرى والشعور بإمكانية الإنجاز، ويستعمل عادة أسلوب الإثراء الوظيفي من خلال زيادة محتوى العمل التحفيزي وإضافة أشكال متنوعة من الواجبات، أو توفير فرص أكبر لمشاركة العامل ومساهمته في العمل، والسماح له بمزيد من الحرية وإعطائه مسؤوليات أكبر، وبهذا فإن أسلوب إثراء العمل يصب في تحسين نطاق العمل وعمقه في آن واحد. كما تصمم الوظائف عادة على أساس فرق العمل أو فرق الإنتاج بحيث تمنح الاستقلالية التامة في أداء الأعمال.

ب- في جانب نطاق الإشراف والتعقيد: تتميز الهياكل التنظيمية العضوية بتوسع نطاق الإشراف وانخفاض درجات التعقيد، خاصة وأنه: "كلما زاد الهيكل التنظيمي تعقيدا، كلما فتح ذلك المجال لبروز أكثر للعوائق الطبيعية للإبداع داخل المؤسسة... فالتعقيد سواء كان أفقيا أو عموديا أو جغرافيا، فهو يعكس ارتفاع درجة التخصص وتقسم العمل الذي هو صورة لمدى ضيق نطاق الإشراف في المؤسسة، وهي سمات تؤدي في مجملها إلى ظهور عوائق قاتلة للأفكار الإبداعية لأنها ترفع درجات الروتينية والرتابة في العمل، وتخفض درجات العاملين وقدراتهم على شغل مناصب متعددة polyvalence، كما تحد من المرونة الداخلية وقدرات العمال على القراءة الشاملة لمشكل العمل بفعل زيادة التباعد بين المستويات التنظيمية، وتعزز مستويات الارتباط والخضوع لمسؤولين محددين.

ج- في جانب الرسميات والرقابة: تنخفض القواعد والرسميات بشكل كبير في الهياكل التنظيمية العضوية لأن الرسميات ببساطة تقتل الأفكار الإبداعية وتقيد الحريات والمبادرات الفردية والجماعية في العمل، وتحد من تنوع السلوك ما بين العمال الذي يكون في أغلب الحالات مصدرا مهما للأعمال الإبداعية، فيقول ZAITMAN في هذا الإطار: " إن قلة الحرية بسبب كثرة القيود والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة، تعيق ظهور الأفكار الإبداعية لأنها تؤدي

[1] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 148.

[2] شوقي قبطان، مرجع سابق، ص

إلى جمود التفكير الخلاق لدى العمال من خلال ربطه بمسارات محددة مسبقا".[1] ومن جهة أخرى فإن تخفيض الرسميات والقواعد لا يعني إلغاء الرقابة التي تبقى ضرورية في كل الحالات ولا يجب تجاهلها وإنما تكييفها بشكل لا يعرقل المبادرات الفردية ولا يقتل القدرات الإبداعية للعمال.

د- في جانب المركزية واللامركزية: تميل الهياكل التنظيمية الأفقية إلى تبني اللامركزية التي تعكس نطاق الإشراف الموسع والتمادي في سياسة التفويض، بحيث تسمح بمشاركة أكبر للعمال وإيصال وانسياب المعلومات فيما بينهم، وتمنحهم أكثر حرية، وبالتالي تفتح المجال للمبادرة والتجريب وتشعرهم بالمسؤولية والتحدي.

- **أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على الإبداع في المؤسسة:** إن التغيير في الهياكل التنظيمية يؤثر تأثيرا كبيرا في الإبداع لأن الإدارة الفاعلة تتخلى عن الهياكل التنظيمية التقليدية والتي لم تعد تصلح لمواجهة التحديات، فتقوم بتفعيل هيكلها التنظيمي وذلك من خلال تفعيل ثقافتها التنظيمية التي تولد الإبداع التنظيمي، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين كفاءة وفاعلية المؤسسة، فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المؤسسة، فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبتها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية، وبما أن العاملين يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي داخل المؤسسات التي يعملون بها، وهذا ما أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام بالمؤسسات في الثمانينيات من القرن العشرين. وحتى يبدع الفرد لمؤسسته يجب أن توفر المؤسسة بيئة تقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع الفرد في بيئة ترفض الإبداع، حتى تصبح بيئة المؤسسة بيئة إبداعية يجب على الإدارات أن تقتنع بأن العاملين بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولا للمشاكل التي تواجههم، بل ويجب على تلك الإدارات أن تعيد النظر في القواعد التي تعيق من عملية الإبداع لدى الأفراد العاملين بما تحتويه من قيم وقواعد ومعايير وأنماط السلوك التي يشترك فيها العاملين في المؤسسة.

المطلب الثاني: زرع الثقافة التنظيمية الإبداعية.

أدركت المؤسسات أن اكتساب ثقافة تنظيمية بتبني إيديولوجيات وشعارات تحفز على الإبداع وترسخه في عمالها، بعد أحسن الإستراتيجيات وأنجعها للارتقاء بقدراتها الابتكارية، فشركة الاتصالات البريطانية British Telecom بلغ حجم استثماراتها 50 مليون جنيه استرليني فقط في توزيع نشرات داخلية للعمال وإحداث تغيير في شعارها لترسيخ ثقافة الإبداع في ذهنية عمالها ودفعهم نحو الإيمان بها والعمل في إطارها.[2]

أولا**– تعريف الثقافة الإبداعية التنظيمية:** تتضمن الثقافة التنظيمية الإبداعية مختلف القيم والاعتقادات والأعراف والتقاليد...التي تحفز على الإبداع وتبني السلوكات الإبداعية، لأنها ترسخ فكرة أن كل الأفراد في المؤسسة وبغض النظر عن تكوينهم أو خبرتهم أو مستوياتهم الإدارية، قادرين على المساهمة بأفكار وحلول إبداعية ويحوزون على

[1] Soparnot.R، «**Management De L'innovation**»، Dunod، France، 2007،P 98.

[2] حسين حريم، "**إدارة المنظمات**"، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن، 2003 ، ص90.

إمكانيات لا متناهية في ذلك، وتعمل المؤسسة على زرع هذه القيم والاعتقادات والتشجيع عليها لتصبح ومع مرور الوقت تمثل هوية المؤسسة الإبداعية وأديولوجيتها أو شعارها في النمو والاستمرار وضمان البقاء.

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها: " الثقافة التي يتحول فيها الإبداع في حد ذاته إلى قيمة ثابتة في المؤسسة".[1]

كما تعرف على أنها: "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحا لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات".[2]

وتعرف أيضا على أنها: "مجموعة القيم والعادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يكتسبها الأفراد والجماعات في المجتمعات وتغلب على ممارستهم السلوكية في الحياة، لذلك فإن الثقافة التنظيمية في المؤسسة هي جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي توجد فيه هذه المؤسسة، ولا شك في أن الخصائص الاجتماعية، الثقافية والسلوكية لمجتمع معين تلعب دورا أساسيا ومهما في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية السائدة في المؤسسة، حيث نجد أن ما يصدر عن أفراد المنظمة من تصرفات فعلية ما هو في واقع الأمر إلا إفراز ونتاج للبيئة التي يعيش فيها هؤلاء الأفراد".[3]

وتعرف أيضا بأنها: "مجموعة من المعتقدات والقناعات والممارسات الإدارية التي تسود المؤسسة في تعاملها مع العاملين فيها، ومع كل من له علاقة بها، وتؤثر بدورها في جميع الجوانب التنظيمية وفي سلوك العاملين فيها، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه المسؤولون في قراراتهم وإداراتهم لمرؤوسيهم.[4]

يمكن تعريفها أيضا بأنها:" مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها جماعة أو اكتشفتها وطورتها أثناء حل مشاكلها للتكيف مع محيطها الخارجي و الاندماج الداخلي و التي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد، واعتبارها أفضل الطرق لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها".[5]

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها:"عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المؤسسة".[6]

---

[1] Bardin D, « **Management de la créativité** », ECONOMICA، France ،2006، p 136.

[2] إدجاره.شاين، ترجمة منير الأصبحي، محمد شحاتة وهبي، " **الثقافة التنظيمية والقيادة**"، معهد الإدارة العليا، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2011، ص31.

[3] أحمد بوشنافة– أحمد بوسهمين ،" **أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، المسيلة يومي 3-4 ماي 2005، ص3.

[4] إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، "**الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية**"، مداخلة ألقيت في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص6.

[5] Strategor, « **Politique générale de l'entreprise- stratégie structure décision identité** », éd dunod,3eme édition, paris,1997,p470.

[6] رفعت عبد الحليم الفاعوري، "**إدارة الإبداع التنظيمي**"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر الجديدة، القاهرة ، 2005، ص151.

ومن هنا يمكن القول أن ثقافة المؤسسة هي انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم، العادات، الأعراف الاجتماعية السائدة في المؤسسة، و بالتالي يصعب فهم ثقافة المؤسسة بمعزل عن النظام الاجتماعي السائد في البيئة التي تعمل فيها.

فالثقافة التنظيمية للمؤسسة هي مجموعة القيم، المبادئ و المناهج التنظيمية المعتمدة من طرف المؤسسة و التي تحدد الإطار العام للسلوك التنظيمي داخلها، كما تشكل الأساس الذي يتم من خلاله حل المشكلات و اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.[1]

ثانيا- زرع الثقافة التنظيمية الإبداعية: يقول WILHELM (1992): " من الأسهل والأسرع تغيير سلوك العمال من خلال الترويج لثقافة غير موجودة من تغيير التاريخ و العادات والقيم التنظيمية الموجودة".[2]

ويفهم من ذلك بأن الثقافة التنظيمية السائدة في أي مؤسسة قابلة للتغيير بأن تعزز فيها القيم والمعتقدات المرغوبة لتحل محل القيم والمعتقدات غير المرغوبة، بالرغم من أن هذا التغيير غالبا ما يكون ذا طبيعة تطويرية غير جذرية باعتبار أن للثقافة مقاومة واضحة للتغيير الجذري السريع، لأن استقرارها وثباتها النسبي استغرق زمنا طويلا من عمر المؤسسة والعاملين فيها. وفي هذا السياق، فإن زرع ثقافة تنظيمية إبداعية في المؤسسة وتعزيزها في أوساط العاملين في مختلف مستوياتهم الإدارية، شيء ممكن بغض النظر عن صعوبته ومداه الزمني، ويمكن أن يتم ذلك بطرق من أهمها:

- البناء الإستراتيجي للمؤسسة(الرسالة، الرؤية، الإستراتيجية): لاشك بأن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات قائمة على الإبداع وتسعى نحو تحقيق طموحات ريادية وتربط بقائها ونموها بإرضاء الزبون من خلال الخدمة المبدعة والمتميزة، تتعزز فيها القيم والاعتقادات المحفزة على الإبداع بين عمالها أكثر من المؤسسات التي ليس لها رؤى وطموحات ريادية، أو طموحات محدودة.
- نشر وتعليق الشعارات المحفزة على الإبداع وتوزيع نشرات على العمال تتضمن عبارات لقيم ومعتقدات مرغوبة فشركة الاتصالات الجزائرية Mobiles تتبنى شعار (الشفافية، الولاء، الابتكار، الحيوية)وتنشره بين عمالها.
- التعليم والتكوين الرسمي وغير الرسمي لمجموعات العمال، والاستفادة من اللحظات المواتية والمشاكل والفرص وتغيرات الظروف، وقد تفيد هذه الطريقة كما يقول العديد من الباحثين في مكافحة الاعتقادات السلبية السائدة مثل:

- الخوف من التغيير والفشل والخوف من المستقبل والارتباط الكبير بالماضي والتجارب السابقة وغير الناجحة منها خصوصا، وكذلك الخوف من فقدان المكتسبات المحققة مادية كانت أو معنوية؛

[1] حسين حريم، "**إدارة المؤسسات منظور كلي**"،دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 26.

[2] Ben Ammar Mamlouk، « **Excellence et innovation، Logiques contradictoires ou conciliables** ? »، 2eme colloque International du MAAOE (Vers une Excellence durable)، Université de Versailles، France، 2003، p30

- رفع شعار الحرص على ما هو معروف وعدم الرغبة في الخروج عن ما هو مألوف، والقناعة بالحل الواحد الصحيح بالاعتقاد بأنه هو الأفضل دائما ولا يوجد غيره.
- التقييم المتسرع للأفكار، وقبول الحلول الظاهرية والاستخفاف بالأفكار والمسارات الجديدة ورفضها، والأسوأ من ذلك هو اعتبارها حماقات وأمور من وحي الخيال لا الواقع.
- التمسك ببعض المفاهيم مثل:[1] الاحترافية وليس الهواة، السرعة وليس البطء، الشيء الممكن والمؤكد وليس الخيال، الحقيقة وليس الأحلام.

- استعمال القصص والأساطير ونشرها بين العمال خاصة التي تؤرخ منها لتجارب إبداعية ونجاحات سابقة، وكذلك التمسك بالطقوس والمراسيم المشجعة للإبداع كالاحتفال ومكافأة الأشخاص والمبادرات المتميزة مع الحرص على المواظبة عليها.
- استعمال الرموز التي تتضمن معاني أكبر من المعنى الظاهري لها، فالمؤسسات التي تستخدم المباني الضخمة والمثيرة للإعجاب توحي لعمالها مدى التفوق والقوة، كما توجد بعض المؤسسات تحرص على عرض الجوائز وشهادات التقدير وبراءات الاختراع لتوحي بقدرتها الإبداعية.

وهذه الآليات تزيد من فعاليتها كلما حرص على المواظبة عليها، كما أنها ترسخ بشكل أكبر لثقافة إبداعية بزيادة التفاعل الجماعي والاتصالات والعلاقات الإنسانية التي تغذيها مع مرور الوقت.

كما تعرف على أنها: "إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهي تمثل أحد الأدوار الرئيسية للقائد، حيث يقوم بوضع الطريقة التي تؤدى بها الأعمال وتتمثل في نغمة التنظيم وإنشاء ثقافته على ضوء القيم المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المؤسسة والموظفون، وبمجرد تأسيس الثقافة فإنها تزود كل مواطن بدليل مرشد لهم حتى يكونون قادرين على استخدام القيم التي وضعوها كي ترشدهم، كما أن بناء الثقافة التنظيمية يتلخص في التركيز على إحداث تناسق وانسجام بين أوضاع المؤسسة والأساليب الإدارية المستخدمة مع التغيرات في ظروف البيئة المحيطة بالتنظيم وإحداث تغييرات في الأوضاع التنظيمية والأساليب الإدارية بما يحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات الأخرى.[2]

ثالثا– خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية: تتميز الثقافة التنظيمية بعدة خصائص أهمها ما يلي:

- **الثقافة خاصية اجتماعية إنسانية:** فهي من صنع الإنسان وإبداعه، كما أنها تمارس من قبل جميع أعضاء المجتمع بشكل مختلف حسب اختلاف منابع ومصادر ومكونات ثقافتهم.[3]

---

[1] نيجل كينج، مرجع سابق، ص 200.

[2] رفعت عبد الحليم الفاعوري، "**إدارة الإبداع التنظيمي**"، مرجع سابق، ص 153.

[3] منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، "**الثقافة المؤسسية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية**"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2005، [على الخط]، متاح على:
http://www.nauss.edu.as93.pdf تاريخ الإطلاع:25-11-2016، ص 11.

- **الثقافة متكاملة:** حيث تتجه الثقافة نحو إيجاد الانسجام والتوافق بين عناصرها المختلفة، وأي تغيير يطرأ على أحد الجوانب سرعان ما ينعكس أثره على المكونات.[1]
- **الثقافة متواصلة ومتغيرة باستمرار:** تتغير الأنماط الثقافية باستمرار، هذا التغير يختلف في سرعته وبطئه حسب درجة نمو المجتمعات وكبرها وانفتاحها على ثقافات أخرى. ويكون هذا التغيير في مجموعة حلقات متواصلة ومتوارثة من جيل إلى جيل ضمن التراث الثقافي للمجتمع.
- **الثقافة تكتسب:** حيث أنها تنتقل من جيل إلى آخر ليس بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما يتم توارثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والتلقين والتدريب والممارسة والمحاكاة.[2]
- **الثقافة تراكمية:** تتزايد الثقافة وتتراكم من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وما ينتج عن تفاعل هذه المكونات مع العناصر من خلال الأعضاء.[3]
- **الثقافة قادرة على التكيف:** فتغير وتطور الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف مع متطلبات الإنسان البيولوجية والنفسية وملائمة البيئة الجغرافية وتطور الثقافات المجاورة.
- **الثقافة تواجه الصراع:** كثيرا ما يحدث صراع بين الثقافات المختلفة القديمة مع الجديدة، وقد تتصارع الثقافة التقليدية الريفية مع الثقافة الحضرية، كذلك تتصارع ثقافات الجماعات المختلفة من حيث الزمان أو المكان أو اللغة أو الدين أو المعطيات الإنسانية الأخرى.

تعتبر الثقافة ظاهرة إنسانية ومحور الحياة الاجتماعية وظيفيا وسلوكيا بمعنى أنها نشاط إنساني بالغ التعقيد والعمق والتشعب أو إنجاز تراكمي متميز النمو فيه الإبداع والعطاء والمحافظة على التراث السابق مع التحديد في كل ما يتضمنه من قيم روحية وفكرية ومعنوية تسمح بعكس واقع التنظيم.

رابعا– عناصر الثقافة الإبداعية في المؤسسة: تتمثل أهم عناصر الثقافة التنظيمية الإبداعية في ما يلي:

- **القيم التنظيمية:** هي عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. تعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين....الخ، كما أنها نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب مما يؤدي إلى إيجاد نظام من الأحكام والآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة، والقيم في المؤسسة تحدد الآراء والسلوكات المشتركة بين العمال في المؤسسة، وتعرف القيم بأنها اعتقاد ضمني أو صريح يعبر عن ما يعتقده فرد أو جماعة معينة بأنه المسلك

---

[1] ناصر دادي عدون، "**إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 109.

[2] نجوى عبد الله الطبلاوي، "**تأثير ثقافة المؤسسة على فعالية المؤسسة بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء في** مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 1996، ص 23.

[3] منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، مرجع سابق، ص12.

الأفضل، ويؤثر في اختيارهم لطرق وأساليب وغايات التصرف.[1] وتساهم القيم في توجيه وتفسير وكفاءة سلوك الأفراد والجماعات.[2]

–المعتقدات: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام داخل المؤسسة، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة كما أنها تؤثر على علاقة المؤسسة مع محيطها الخارجي كالزبائن الموردين والمنافسين. [3]

- **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، مثال دلك التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.
- **القصص والأساطير:** هي روايات في لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العمال والموظفون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمؤسسة، وهي مزيج من الحقائق والخيال. هذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمؤسسة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المؤسسة على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.[4]
- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة توقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والعكس والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد من العوامل النفسية والاقتصادية.
- **الاتجاهات:** هي الاستعداد والتهيؤ للسلوك بشكل منسجم ومتوافق، سواء كان هذا السلوك سلبيا أو إيجابيا نحو هدف معين.[5] وتعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة المؤثرة على سلوك الفرد ودوافعه، وبالتالي تعتبر معرفة اتجاهات العمال في المؤسسة من الأمور الضرورية لأن الأفراد العاملين يكون لهم اتجاهات معينة نحو العمل ونحو رؤسائهم وفلسفة وسياسة المؤسسة في تنفيذ مهامها، فهي بذلك المحرك لدوافع الأفراد في المؤسسة.

---

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري، "**إدارة الإبداع التنظيمي**"، مرجع سابق، ص166.

[2] Thévenet Maurice et J.L.Vachette, "**Culture et comportement**", édition Vuibert, Paris, 1992.p72.

[3] Bressy Gilles et Christian, **"Economie d'entreprise"**, édition d'Organisations, 7 eme édition, Paris, 2004, p53.

[4] جيرالد جررينرج وروبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي سدني، "**إدارة السلوك في المنظمات**"، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص

[5] سليمان محمود العميان، " **السلوك التنظيمي في المنظمات**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 90.

خامسا– العوامل المؤثرة في تكوين ثقافة المؤسسة: هناك عوامل متعددة تؤثر في تكوين ثقافة المؤسسة، وهذا ما يمنحها صفة التميز والاختلاف بين المؤسسات، وتكمن هذه العوامل في هذه:[1]

- **سلوك قادة المؤسسة:** وهو العامل الأكثر تأثيرا، لأن العمال يدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد هنا أن العمال سيتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه.
- **الثقافة الخارجية:** وهي الثقافة العامة للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، لذلك فإن المؤسسات العالمية لديها العديد من الثقافات بحسب المناطق أو الدول التي تعمل فيها.
- **مقاييس الأداء التي يتم على أساسها تقييم الموظفين:** وذلك لأنها تعبر عن النواحي والسلوكيات التي تقيم بها المؤسسة.
- **طبيعة عمل المؤسسة:** فالثقافة التي نجدها في مؤسسات الصحافة مثلا تختلف عن تلك الموجودة في المؤسسات الطبية أو الصناعية.

وما تجب الإشارة إليه أنه لا توجد مواصفات عامة وثابتة للثقافة الحسنة لجميع المؤسسات، والمقياس الذي تعتمد عليه المؤسسات هو مدى توافق ثقافة المؤسسة مع أهدافها. وهناك عدة عوامل تؤثر في تكوين الثقافة وتساهم في تحديد نوعها، وبالتالي على المؤسسة إيجاد ثقافة تتناسب مع أهدافها، ومحاولة المحافظة عليها.

سادسا– وظائف الثقافة التنظيمية الإبداعية: تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف أهمها:[2]

- **تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدركات يعطيهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- **تعزز الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة.
- **تعزز استقرار النظام:** فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- **تشكل السلوك:** من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.

كلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة و مقبولة من الجميع، كلما كان ذلك دليلا على وجود ثقافة قوية والتي من أهم مميزاتها المبادرة وأخذ المخاطرة، ووجود مستوى عال من التنسيق الأفقي والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية، وبالتالي فالثقافة القوية هي ثقافة منتجة ومشجعة على استخراج المعارف والطاقات الكامنة لرأس المال

[1] مريزق عدمان ، "**دور إدارة الجودة الشاملة في تغيير ثقافة الجودة على مستوى المؤسسة الاقتصادية**"، مجلة آفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعجد دحلب ، البليدة، العدد06، أفريل 2006، ص80.

[2] Kreitner Robert And Kinicki Angelo," **Organizational Behavior"**, 2nded, IRWIN, Homewood, USA , 1994, p709.

الفكري والعمل على تبادلها وتقاسمها في المؤسسة، و هذه ميزة المؤسسات القوية والمستقرة، التي بفضل ذلك تصبح قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية لرأس مالها الفكري، تجعله أكثر انتماء وولاء لها.[1]

سابعا– أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع في المؤسسة: تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيرا كبيرا على أنشطة المؤسسات، ومنها الإبداع لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين كفاءة وفاعلية المؤسسات، فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المؤسسة، فكل موظف يعبر عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك من خلال حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية. وبما أن العاملين يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي داخل المؤسسات التي يعملون بها، وهذا ما أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في الثمانينيات من القرن العشرين.

وحتى يبدع الفرد لمؤسسته يجب أن توفر المؤسسة بيئة تقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع الفرد في بيئة ترفض كل ما هو جديد، ولتصبح بيئة المؤسسة بيئة إبداعية يجب على الإدارات أن تقتنع بأن العاملين بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولا للمشاكل التي تواجههم، كما يجب على الإدارات أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق عملية الإبداع لدى الأفراد العاملين .[2] ويمكن توضح أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع كما يلي:

1– العلاقة بين القيم والمعتقدات التنظيمية والإبداع: القيم عبارة عن اشتراكات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم،...الخ. والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.[3] فالمؤسسات لا تكتفي بتشكيل ثقافات تنظيمية تبنى على القيم التي تحقق الفعالية فقط، إنما تسعى لزيادة التوافق والتشارك بين الموظفين والمديرين حول هذه القيم، لتوحيد الثقافة التنظيمية وتجانس سلوك العاملين بها، وذلك لأن القيم التنظيمية تحدد نمط العلاقات بين الأفراد، وتوضح مستوى أداء العمليات التنظيمية، تؤثر عن الرضا عن التنظيم وبالتالي زيادة دافعية العاملين في العمل وتحسين أدائهم والإبداع فيه، فالإبداع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم بالمؤسسة. إن المعتقدات والمبادئ المشتركة

[1] محمد قاسم القريوتي، "**السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**"، دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان، 2003، ص155.

[2] علي حسن ألزغبي، "**أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية**"، مجلة البصائر، الأردن، المجموعة13، العدد1، 2009، ص207.

[3] محمد بن علي بن حسن الليثي، مرجع سابق، ص24.

لأفراد المؤسسة تجعل عملية الاتصال أسهل وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام، وتبسط عملية اتخاذ القرارات، والتركيز على تحقيق الإبداع.[1]

وبالتالي على المؤسسة أن تبني مجموعة من القيم التي تنمي الاتجاهات الإبداعية وصياغتها وترجمتها في نظم وأساليب توصل الإبداع يف كل نشاطات المؤسسة، وتسير بها نحو التطوير والتي تعتمد بدرجة كبيرة على إتاحة الفرصة للعاملين بالتمركز نحو الإبداع والانطلاق بما يعزز بدرجة عالية الوصول إلى ما وصلت إليه المؤسسات الناجحة بإيجاد إستراتيجية تعمل على بلورة ثقافة إبداعية تتبنى قيم تنظيمية تسهم في تطوير الإبداع.[2]

2- **العلاقة بين الطقوس والرموز والإبداع الإداري:** تعد الاحتفالات التي تحييها المؤسسة سواء الاحتفال بالمناسبات الاجتماعية من أهم الطقوس التي تبرز وتعزز ثقافة المؤسسة، وأفضل تعبير عن دور الاحتفالات بالنسبة للثقافة ما عبر عنه الخبراء بقولهم: "الاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للقلم"، فتكريم المبدعين يحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد. فالفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منه، فالفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه. فمعظم المديرين يكونون دائما مشغولون، ويفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة، والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع. فتشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع يدعم حينما يهتم به قادة المؤسسة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات.[3]

3- العلاقة بين الاتصالات والإبداع: تعد طبيعة الاتصالات السائدة في المؤسسة أحد أهم عناصر ثقافتها التنظيمية، وذلك لما يحمله هذا النظام من أهمية في توصيل وتبليغ وتوحيد الأفكار وتحقيق التنسيق والتكامل بين أقسام وإدارات المؤسسة المختلفة، ويتحدد دور نظام الاتصالات في التأثير على الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على الأداء الجيد وفقا للثقافة التنظيمية التي يقوم عليها نظام الاتصال، فقد يحمل نظام الاتصالات المتبع في المؤسسة طابع الرسمية وهنا يكون التواصل من أعلى إلى أسفل في شكل تعليمات مكتوبة، ويغلب عليها طابع التحفظ وبالتالي تكون الثقافة سلبية ومشتتة وغير مشجعة. أما إذا كان نظام الاتصالات يقوم على ثقافة تنظيمية تحمل معاني روح الأخوة والتعاون، وتنويع أساليب الاتصال واتجاهاته، في هذه الحالة تكون الثقافة إيجابية ومحفزة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولا بأول، كما تساهم ثقافة الاتصال المفتوح في كسب ولاء دائم من قبل العاملين.[4]

---

[1] بلكبير بومدين، بوفطيمة فؤاد، مرجع سابق، ص 285.

[2] زهية كواش، أوسرير منور، "**الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول أهمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المؤسسات الحديثة، جامعة سعد دحلب ، البليدة 2011، ص 40.

[3] فواز محمد الفواز التميمي، سليمان منير محمود عبد الرحيم، " **ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم**"، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجموعة 10، العدد 2، الإمارات، ص 101.

[4] سميع حسن، زيد صالح، ص122.

وعليه فالاتصال أداة فعالة للتأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم، إذ أن الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع روح المعنوية لديهم كما ينمي روح الفريق ويقوي شعورهم بالانتماء، وهذا بدوره يساعد العاملين على طرح أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة تشجيع الإبداع والمبادرة.

4- العلاقة بين الافتراضات والإبداع: تعكس الثقافة التنظيمية الافتراضات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد، فالثقافة تربط العوامل الملموسة وغير الملموسة التي تعكس القيم المشتركة لدى أفراد المؤسسة. كما تحدد القيم المشتركة غالبا درجة التزام الأفراد بأهداف المؤسسة. وللحصول على التزام الأفراد بالإبداع والابتكار، يحتاج القادة أن يدركوا أن قيم الفرد يجب أن تكون متوائمة مع القواعد السلوكية المرتبطة بثقافة المؤسسة. وبتعبير آخر يتطلب التنفيذ الناجح العمل أن يكون الأفراد مستعدين للاستجابة للتغيير عند الحاجة.[1]

5- العلاقة بين المعايير والإبداع: تعتبر المعايير مقاييس تشتق منها قواعد السلوك التي يلتزم بها العاملون في المؤسسة، بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف. فعندما تكون هذه القواعد والإجراءات واضحة ومحددة، فهي تساهم بدورها في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية. ويؤدي العاملين المهام طبقا للمعايير والمقاييس المعتمدة وهذا يساهم في تنمية وتطوير الإبداع في المؤسسة.

6- دور ثقافة المؤسسة في استخراج المعارف الكامنة لرأس المال الفكري: تعتبر ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، لهذا كان على المؤسسة أن تعمل على توجيه سلوك عامليها بشكل تلقائي غير إلزامي لتحقيق التماسك والانسجام والتعاون بينهم، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تعود عليهم بالمنفعة. إن الخصائص الاجتماعية والثقافية لأي مجتمع تلعب دورا هاما في تشكيل السلوكيات الفعلية للمؤسسات، فنجد أن ما يصدر عن العاملين من تصرفات يكون من إنتاج البيئة الثقافية والاجتماعية التي يعيش فيها أولئك الأفراد العاملون.[2] وبالتالي فإن ثقافة المؤسسة هي جزأ لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي تعيش فيه، وبذلك فالثقافة تمثل مجموعة القيم والعادات والتقاليد والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها العاملون في المؤسسة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة[3]. ونظراً لتأثير ثقافة المؤسسية في عملية تحويل المعرفة الضمنية الموجودة لدى رأس المال الفكري إلى معرفة صريحة ومشاركة الآخرين فيها من أجل تحقيق أرباح، وجب توفر مجموعة من الخصائص والملامح في ثقافة المؤسسة نوجزها فيما يلي:[4]

- تشجيع العاملين على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

---

[1] ألان روي، ترجمة عادل محمود الرشيد، "**الذكاء الإبداعي: الإمكانات والقدرات**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر،2008، ص 169.

[2] مها مهدي قاسم، "**تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة**"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونية الأردنية، 2005، ص 9.

[3] مصطفى محمود أبو بكر، "**الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 78.

[4] حسين حريم، رشاد الساعد، "**الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الأردني**"، مداخلة ألقيت في المؤتمر العلمي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2005، ص14.

– تقدر الإنجاز وتعترف به وتشجع وتحث على العمل الجماعي.

– تعيين العاملين على أساس سلوكياتهم المعرفية الممكنة.

– وجود حوافز وتعليم وتدريب العاملين على خصائص واتجاهات العمل القائم على المعرفة.

وبالتالي يجب على ثقافة المؤسسة أن تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة، والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة، والتشارك فيها واستخدامها، لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعد أساسية من أجل تدعيم وتكوين رأس المال الفكري المسؤول عن توليد المعرفة المتميزة، والتشارك فيها[1].

المطلب الثالث: دور نظام المعلومات في تحقيق الإبداع.

أولا– مفاهيم حول نظام المعلومات:

1– تعريف نظام المعلومات: نظام المعلومات هو نظام لإنتاج المعلومات التي تستخدم لدعم نشاطات الهيئات المختلفة في المؤسسة، وهو مجموعة المكونات المتداخلة و الإجراءات التي تهدف لتجميع، تشغيل، تخزين، توزيع، نشر واسترجاع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة، بهدف تدعيم اتخاذ القرار، التعاون،التحليل،التصور والرقابة داخل المؤسسة. كما أنه مجموعة من المدخلات التي تمثل بيانات ومعطيات مختلفة، يتم معالجتها للوصول إلى مخرجات و بالتالي الحصول على نتائج أفضل.[2]

ويعرف أيضا بأنه: "مجموعة من الأجزاء التي ترتبط مع بعضها ومع البيئة المحيطة وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام".[3]

2–أهمية نظام المعلومات في المؤسسة: تتضح أهمية نظم المعلومات في قدرتها على تحسين مستوى أداء المؤسسة، مساندة عملية اتخاذ القرارات و تدعيم الأعمال التعاونية بين فرق العمل مما يؤدي إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة في السوق الذي تعمل فيه.[4]

3– خصائص نظام المعلومات: هناك مجموعة من المميزات و الخصائص التي إذا ما توفرت في النظام، كان هذا الأخير جيدا وناجحا، و تتمثل هذه الخصائص في الآتي:[5]

– **تكاملية النظام:** أي أنه يجب أن يحتوي على كامل عناصره و مكوناته حتى يحقق الهدف المطلوب منه؛

– **بساطة النظام:** أي عدم احتوائه على علاقات وعمليات معقدة تعيق من حركة النظام ومن فهمه من قبل المستفيد؛

---

[1] محمد عواد الزيادات، **"اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"**، مرجع سابق، ص 326.

[2] فايز جمعة صالح النجار، " **نظم المعلومات الإدارية MIS**"، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط2، عمان ، الأردن، 2007، ص19,

[3] كمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد،" **نظم المعلومات المحاسبية**"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص4.

[4] أحمد فوزي ملوخية، " **نظم المعلومات الإدارية**" ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر، 2006، ص 40.

[5] إيمان فاضل السامرائي ، هيثم محمد الزغبي، " **نظم المعلومات الإدارية**"، دار صفاء للنشر و التوزيع ،ط1، عمان، الأردن، 2004، ص32.

- **انسيابية المعلومات**: و تعني ضرورة توفر قنوات الاتصال التي تسمح بمرور المعلومات داخل النظام، وحرية حركتها بين أطراف النظام.
- **تعدد العناصر**: يجب أن يحتوي النظام على أكثر من عنصر.
- **التميز**: أي تميز كل مكون من مكونات النظام بخصائص معينة حسب طبيعة النظام.
- **الارتباط**: أي ارتباط مكونات النظام وعناصره بعلاقات منظمة ومحكمة.
- **المخرجات**: يجب أن تؤدي عمليات معالجة المدخلات إلى مخرجات تحقق أهداف المؤسسة.

4- مكونات نظام المعلومات: يتكون النموذج العام للنظام من العناصر التالية:[1]

- **المدخلات**: وهي تتمثل في كل البيانات التي جمعت بحيث تعتبر كمادة أولية خامة موجهة للمعالجة، ويشترط فيها أن تكون صحيحة لأن عدم الدقة في البيانات يمكن أن يؤدي إلى إنتاج معلومات خاطئة، وعليه لابد من التأكد من أن البيانات خالية من الأخطاء قبل معالجتها.
- **العمليات(المعالجة)**: هي آليات العمل الدقيقة التي تحكم التفاعلات الداخلية المنتظمة لعناصر النظام و هي جميع العلاقات المبرمجة و الأنشطة التحويلية التي تقوم بمعالجة المدخلات و تحويلها إلى مخرجات بحيث يكون إنجازها مرتبط بتحقيق أهداف محددة للتنظيم.
- **المخرجات**: هي منتجات النظام أو مخرجات الأنشطة و العمليات التحويلية، حيث يقدم النظام المخرجات للمستفيدين على شكل منتجات جاهزة للاستخدام مثل السلع النهائية(المعلومات المفيدة) والتي بدورها تشبع حاجات و رغبات المستفيد و تحقق أهداف المؤسسة.[2]
- **التغذية العكسية**: وهي المعلومات المرتدة و التي تشكل أداة للرقابة الفعالة على جميع النشاطات وأعمال النظام، وهذا من خلال مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة بهدف تصحيح الانحرافات التي قد تخرج النظام من مساره المتجه نحو الهدف.[3]

5- موارد النظام: هي الوسائل والإمكانيات المتاحة للنظام لإنجاز الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافه، و تعتبر الموارد جزء من النظام، كما أنها عكس البيئة الخارجية تشمل كل الأشياء التي يمكن أن يُحدث النظام عليها تغيرات و يستخدمها لصالحه و من بينها الأفراد، الأموال، المعدات،المعلومات وغيرها. ففي النظام المغلق عادة ما تتوافر كل الموارد التي يحتاجها النظام مرة واحدة في أي لحظة زمنية معينة، وعندما ينقطع التدفق المستمر للموارد لهذا النظام فإنه يصل في نهاية الأمر إلى حالة من التعطل الكامل. أما في النظم المفتوحة والتي تسمح بتدفقات إضافية مستمرة من

[1] محمد زياد الشرمان، " **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**"، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص48

[2] إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبي، مرجع سابق، ص 30.

[3] محمد زياد الشرمان، مرجع سابق، ص 50.

الطاقة و الموارد إلى داخل النظام فإنها تكون نظما أكثر قدرة على البقاء و الاستمرار كما هو الحال في منظمات الأعمال.

- **تعديل نظام المعلومات الإداري:** يتضمن تصميم نظام معلومات إداري واضح وفعال ودقيق، لتمكين جميع الوحدات في الهيكل التنظيمي الجديد من الوصول السهل إلى المعلومات المطلوبة، وتشغيل نظام معلومات إداري من خلال الشبكة المحلية لتمكين الأشخاص ذوي السلطة من الوصول إلى المعلومات بغض النظر عن أماكن عملهم أو تواجدهم.

ثانيا– دور نظام المعلومات في المساهمة في تحقيق الإبداع: يعتبر نظام المعلومات بمثابة نظام لاستشعار متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة ومتابعتها وتقييمها لاجتذاب الفرص المتاحة وتشخيص القيود والتهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة، فيسمح هذا النظام بالمراقبة والمتابعة المستمرة للمحيط قصد استقطاب المعلومات الخاصة بمحيط المؤسسة، من أجل اكتشاف التغيرات ومعرفة التهديدات التي تحيط بالمؤسسة وبالتالي تساعدها على معرفة الأفكار الجديدة التي قد تستفيد منها في تحقيق الإبداع، والتي تتمكن المؤسسة من خلاله تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم، بالإضافة إلى ما يوفره النظام من إمكانيات لتكوين نظرة مستقبلية عن المؤسسة وآفاق تطورات محيطها الخارجي. كما يظهر دوره من خلال حاجة المؤسسات المتعددة الجنسية التي يمتد نشاطها في أكثر من دولة لاستخدامه، حيث توفر لها تلك النظم معلومات عن مختلف الأسواق العالمية، وتحدد طبيعة سوق العمل بكل دولة، كما تقوم نظم المعلومات الإستراتيجية بربط متخذي القرار بهذه المؤسسات بالرغم من التباعد الجغرافي بين وحداتها.و بذلك يحقق نظم المعلومات مساندة الإدارة العليا في تحقيق الإبداع للمؤسسة، وهو ما يمكنها من الأداء بأسلوب يعجز المنافسين عن محاكاته، كما أن الدعم ألمعلوماتي الموجه لعملية التخطيط الإستراتيجي يكشف كثيرا من جوانب القوة التي تتمتع بها المؤسسة، وهو ما يتيح لها استثمار الفرص المتاحة بشكل أكثر واقعية، و بالتالي يؤدي إلى المنافسة المتميزة.

المطلب الرابع: الاهتمام برأس المال الزبائني ودوره في تحقيق الإبداع.

أولا– أبعاد رأس المال ألزبوني: يتضمن رأس المال ألزبائني المصادر التي ترتبط بعلاقات المؤسسة الخارجية بالشركاء والعملاء والموردين، ويغطي أمور مثل: مدى رضا العميل وولائه والاحتفاظ به ومدى التحسن في حصة السوق وسمعة المؤسسة. وتتمثل أبعاد رأس المال ألزبوني فيما يلي:

أ– رضا الزبون: إن رضا الزبون شعور إيجابي أو سلبي أو محايد حول القيمة التي تم تحقيقها من منتجات المؤسسة، كما أنه مستوى السعادة التي يمكن أن يشعر بها الزبون عند قيام المؤسسة بتلبية توقعاته، وقد أشار بعض الكتاب إلى أن رضا الزبون هو الشعور بالبهجة أو خيبة الأمل نتيجة مقارنة الخدمة التي تقدمها المؤسسة مع توقعات الزبون

المستفيد منها، كما أن تحقيق رضا الزبون يعد من أهم مفاتيح النجاح في المؤسسة، فكلما زاد رضا الزبون عن المؤسسة ومنتجاتها كلما تحسنت قدرتها في تحسين الحصة السوقية، ويتوصل لرضا الزبون بعدة أساليب منها:[1]

- تحليل شكاوي ومقترحات الزبائن؛
- القيام بالاستقصاءات التي تهدف إلى التعرف على مدى رضا الزبون؛

ومن خلال ما تقدم فإنه يمكن القول أن رضا الزبون هو شعور أو إحساس بالبهجة أو خيبة الأمل نتيجة لمقارنة الأداء المدرك مع توقعات الزبون.

ب- ولاء الزبون: هو الالتزام بإعادة الشراء أو قيامه بالشراء بصورة مستمرة بغض النظر عن تأثير المنافسين في إمكانية تأثير سلوكه.[2] كما يشير ولاء الزبون إلى توجه هذا الأخير باستمرار نحو منتجات مؤسسة معينة.[3] كما يعد المفتاح الأساسي في نجاح المؤسسات وزيادة ربحيتها وإيجاد القيمة المضافة لعملها، إذ يرتكز بعد ولاء الزبون على قاعدتين أساسيتين تتمثلان بمستوى الجودة الفنية التي تقدمها المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها من جهة وقدرة الزبائن على المشاركة في ذلك من جهة أخرى. ويتميز الزبون صاحب الولاء بما يلي:

- يلتزم أكثر بتكرار الشراء من المؤسسة المعتاد عليها إذا ما قارناه بالزبون الجديد؛
- أقل حساسية اتجاه ارتفاع أسعار المنتوج فهو مستعد للدفع أكثر للحصول عليه.

ج- الاحتفاظ بالزبون: هو نية الزبون بالاستمرار في استخدام عروض المؤسسة طالما أنها قادرة على تحقيق ذلك، وبهذا فإن قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بزبائنها يعد أحد الاستراتيجيات الدفاعية من أجل البقاء في السوق التنافسية الحالية.[4]

وينبغي أن تتضمن سياسة الاحتفاظ بالزبون مجموعة من العناصر الرئيسية والمرتبطة بدورها بعملية تقديم المنتجات من هذه العناصر:

- التأكيد على قيام المؤسسة بتقديم منتجات ذات جودة متميزة فضلا عن الاهتمام بعملية إجراء تعديلات على خصائص المنتجات التي تقدمها بالشكل الذي يفي بمتطلبات الزبائن؛

-التأكيد على بناء قاعدة معلومات تحتوي على كافة البيانات والمعلومات المرتبطة بالزبون من حيث عدد مرات الشراء وتفضيلات الزبون فضلا عن معرفة الخصائص التي يبحث عنها الزبون في المنتجات التي يتطلبها.

---

[1] أكرم الطويل، ندى عبد الباسط، "**دور أبعاد رأس المال الزبوني في تعزيز استراتيجيات الريادة لمنظمات الأعمال، دراسة تحليلية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي**"، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 35، 2012، ص 6.

[2] Oliver's Richard, "**whence consumer loyalty**", journal of marketing,vol36,1999

[3] Taylor, Gerald**,"voice of the customer strategy service the performance group"**,[on line], disponible sur: http://www:helpingmakeithappen.com.2004.

[4] Jomehri, Neda, Javanshir, Hassan and Ebrahim, Sadollah, "**An elpirical study to determine the critical success factors on customer rotation: A case study of iranian banking sector**", management science latters,vol2011, http://www.ivsl.org.2011.

د– تطوير العلاقة مع الزبون: إن إقامة علاقات طويلة المدى مع الزبون ليست مجرد توريد سلعة أو خدمة، وإنما هي علاقة تفاعلية تبعد إلى أكثر من ذلك وتستند على ركنيين أساسيين:[1]

- سير المعلومات باتجاهين زبون ومؤسسة؛
- معالجة هذه المعلومات من الطرفين.

ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن تطوير العلاقة مع الزبون تعتبر أحد عمليات توسيع العلاقات مع الزبون المؤدية إلى زيادة قيامه بأعمال الشراء من منتجات المؤسسة ومن ثم زيادة مبيعاتها فعندما تلبي المؤسسة متطلبات زبائنها قبل وبعد عملية الشراء فإنها ستمتلك علاقة متواصلة ومتطورة مع الزبون.

ثانيا– تطوير العلاقة مع الزبائن ودورها في تحقيق الإبداع في المؤسسة: إن زيادة العرض والمنافسين أدى إلى إنتاج حجم هائل من المنتجات المختلفة الأشكال والأنواع والاستخدامات، مما جعل الزبون في موقع قوة أمام المؤسسات وتمكنه من فرض أذواقه والإدلاء بها، مما أدى إلى ضرورة تكثيف عدد الدراسات واستعمال أحدث التقنيات من أجل قياس دوري لدرجة رضاه وتطور أذواقه.[2] وتعتبر تطوير العلاقة مع الزبون ضرورية للمؤسسة في الوقت الراهن لتطوير الإبداع لديها، وهي مجمل النشاطات التي لها اتصال مباشر مع الزبون والتي ترتبط ضمن منطقة التواصل مع هذا الزبون.[3] وهذا يعني أن هناك رغبة في ديمومة العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها أي أنها لا تنتهي عند بيع المنتوج أو الخدمة بل تستمر إلى ما بعد البيع، سواء لأن الزبون يدر مداخيل للمؤسسة ما بعد البيع أو لأنه يمثل كاحتياطي لمبيعات مستقبلية، أو لأن المنتج المباع يتطلب تتبعا مستمرا مثل الآلات التي تحتاج إلى صيانة مستمرة، فعلى المؤسسة التي ابتاعت الزبون أن تستمر في متابعة منتوجها بعد عملية البيع، لأن المنتوج يتطلب ذلك كما أن هناك مداخيل إضافية للمؤسسة تمثل تكاليف الصيانة والغيار.

إن عملية الاحتفاظ بالزبون عن طريق إقامة علاقات معه لا تتم إلا من خلال إعطاء هذه العلاقة أهميتها في المؤسسة، وأن تجسد المؤسسة كل جهودها لبناء هذه العلاقة بطريقة سليمة تضمن ولاءه ورضاه. ويمكن توضيح دور الزبون في نجاح إطلاق المنتج الجديد الذي يتم إبداعه والذي لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنه كما يلي:

- **إقحام الزبون في تصميم المنتج:** يعتبر الزبون مصدرا مهما للأفكار المبدعة، لأنه بعد اقتنائه لمنتجات المؤسسة يكتسب خبرة من خلال استعماله له ويدرك خصائصه واستعمالاته والنقائص التي يكتشفها في هذا المنتج، وبالتالي فهو يعرف احتياجاته ويقارنها بما يقدمه له المنتج من خدمة ويكون بحوزته أفكار ومعلومات هامة تستغلها المؤسسة من خلال رصد آرائه وجني تلك المعلومات لتكون قاعدة هامة تمكن المؤسسة من تحسين المنتج الحالي لها وإطلاق منتجات أخرى جديدة تفي بالغرض المنوط بها لدى الزبون. ولهذا يعتبر أمر ضروري بناء علاقة

[1] أكرم الطويل، ندى عبد الباسط، مرجع سابق، ص6.

[2] François Dupuis, «**le client et bureaucrate »**,Dunod, France, 1998, pp :46-48.

[3] Sylvain waserman,« **l'organisation relation clients CRM : 7 nouvelles sources de création de valeur** », Dunod, France, 2001, p : 3.

ديناميكية ما بين المؤسسة والزبون من أجل تفعيل عملية الإبداع، حيث أن الإبداع ينشأ من خلال هذه العلاقة وذلك من خلال إقحام الزبون واعتباره شريكا مهما في عملية الإبداع.

حيث تقوم المؤسسة بأخذ رأي الزبون في عملية الإبداع وذلك من خلال ما يلي:[1]

- **إقحام الزبون في الاستثمارات التكنولوجية المستقبلية:** ولهذه العملية عدة مزايا حيث أنها تسمح بإيجاد منتوجات وخدمات جديدة خاصة التي تتطلب استثمارات تكنولوجية هامة، فتقوم برصد آراء المستعملين المستقبلين من أجل تصميم يكون أكثر ملائمة والإقبال باختيار السوق للحصول على معلومات تسويقية هامة. وفي هذا المجال قامت مؤسسة Schneider electric Carrefour بشراكة لتطوير حلول مبدعة تشمل كل هياكلها التقنية: توزيع الكهرباء، التدفئة، التبريد، الحماية والأمن. وتم التركيز على فهم احتياجات الزبون والإبداع التكنولوجي والشراكة التجارية وذلك لتحسين محلاتها من جانب الجودة وآجال الإنجاز وتخفيض التكاليف، واعتبار الزبون كنقطة تقاطع مهمة لتطوير تلك الحلول المبدعة.
- **جعل الزبون يشارك في تصميم المنتجات الجديدة:** وتختلف هذه العملية عن سابقتها حيث أنها لا تقتصر على الجانب التكنولوجي فقط ولكنها تتعداها إلى تصميم المنتجات الجديدة والهدف منها هو تصميم منتجات للزبائن عوض البحث عن زبائن للمنتجات.
- **اختبار الفكرة لدى الزبون:** تقوم المؤسسات التي ترغب في إطلاق منتجات جديدة لاختبار هذه الأخيرة لدى مجموعة من المتعاملين والزبائن النهائيين، وإذا كان هناك إبداع جذري فإنه من الضروري أن تتم المصادقة على المفهوم من طرف الزبائن المستهدفين من هذا الإبداع، وتعتبر هذه الخطوة جد مهمة فهي تسمح بتحديد الجاذبية اتجاه السوق وتحديد المزايا التنافسية للمنتج، حتى وإن كان المنتج يظهر لأول مرة فإنه يمكن أن تكون هناك تحسينات فيه يقترحها الزبائن.
- **تقييم المنتجات الجديدة من قبل الزبائن قبل إطلاقها:** وهي طريقة كلاسيكية وتتمثل في اختيار المنتوج الجديد في منطقة معبرة قبل إطلاقه على المستوى الوطني، وهي تسمح بالتعرف على آراء الزبائن وذلك للتمكن من إقامة التحسينات النهائية للمنتج والخدمات المرفقة له من أجل تجسيد جميع فرص نجاح المنتج.

وهذا يوضح أن الزبون مصدر جوهري للإبداع لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنه أو جهله لأنه هو الذي يحكم على المنتجات التي تقدمها المؤسسة بالقبول أو الرفض فإذا أرادت المؤسسة إيجاد إبداعات على شكل منتجات وخدمات جديدة في السوق فعليها أولا أن تأخذ برأي المعني الأول بهذه المنتجات والخدمات وهو الزبون.

وللحصول على الأفكار الإبداعية على المؤسسة أن تأخذ وقتها للاستماع والملاحظة وطرح الأسئلة، وذلك من خلال الإجراءات التالية:

[1] Brice Aukenthaler et jean-claude Ducatte et Thirry Huz, "**réinventer l'innovation rompez avec les idées reçus etressusciter l'envie**", Liaison , France, 1997pp:77-79

- **تشجيع الزبائن على الإدلاء بمقترحاتهم وأفكارهم وما ينتظرونه من المؤسسة:** للزبون أهمية كبيرة في تقديم الأفكار الجديدة لأنه المعني الأول بالمنتج، ويمكن للمؤسسة أن تأخذ عينة من زبائنها وتطلب منهم تقديم آرائهم حول موضوع تحدده، ويقوم بتنشيط هذه الندوة شخص خارجي يكلف بهذه المهمة، وهي طريقة من بين مختلف الطرق المستعملة من أجل الحصول على الأفكار الجديدة حول المنتج أو طريقة تسويقه أو نوعية الخدمات المقدمة وكذا تحديد نقاط قوة وضعف المنتج.

يتوقف الأمر عند البحث عن الأفكار الجديدة، لكن يجب دراسة وتحليل تلك الأفكار واختيار أفضلها حسب مجموعة من المعايير، وتختلف هذه المعايير من مؤسسة إلى أخرى، وقبل الاختيار الفعلي للفكرة يجب أولا:

- معرفة ما إذا كانت الفكرة ملكا لمؤسسة أخرى، ومن أجل ذلك يجب البحث عن مختلف المصادر التشريعية(براءات، منشورات علمية، تجارية،...) أو إذا كانت الفكرة خاضعة لملكية فكرية وفي هذه الحالة يجب المفاوضة مع مالكيها؛
- معرفة الشيء الجديد الذي تقدمه هذه الفكرة مقارنة بالمنافسة، وما تقدمه من مزايا تنافسية؛
- تحديد الإستراتيجية اللازمة فيما يخص الملكية الفكرية.

تعمل المؤسسات اليوم على إدارة وتحسين العلاقات مع الزبائن في البحث والتسويق والخدمة، وهذا يعني الإلمام بكافة المعلومات عن الزبائن وحاجاتهم الحالية والمستقبلية، وضمن علاقة طويلة الأمد للزبائن الحاليين والمحتملين. ويتطلب الأمر تحليل خصائص وسلوكيات الزبون لزيادة المعرفة عنه وعن تفضيلاته ومتطلباته، وتؤخذ هذه الأخيرة بعين الاعتبار عند تصميم خطط الإنتاج والتسويق، وتكون هذه الخطط مبنية على معلومات حقيقية وواقعية.

وبهذا يمكن القول أن عملية الوصول إلى تحقيق الإبداع في المؤسسات لن يكون عن طريق الصدفة، بل لابد من وجود مصادر سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها تساهم في إيجاد الأفكار الإبداعية، ومن تلك المصادر العاملون وخاصة الذين يكونون على علاقة مباشرة مع الزبائن والجمهور، وذلك نظرا لبحثهم المستمر عن الأفضل، وحثهم على تطوير وتحسين السلع والخدمات المقدمة لهم، وكذا الموردون وذلك لعلاقاتهم المباشرة ما بين المستهلك والمنتج، ووسطاء التسويق وذلك لعلاقاتهم وترابطهم بالمصنعين والموزعين ومنظمات من حيث السيطرة على الحصة السوقية والاستحواذ على الزبائن والمستهلكين، بالإضافة إلى مصادر أخرى كمراكز البحث والدراسات والجامعات ومكاتب الاستشارات والمجلات والكتب والمواقع الإلكترونية وغيرها. وبهذا أصبح نشاط المؤسسة يتوقف على بناء علاقة وثيقة قائمة على الثقة المتبادلة مع الموردين، هؤلاء يمثلون مصدر مهم لمدخلات المؤسسة ومحرك رئيسي لسلسلة توريدها، كما تحتاج المؤسسة لجماعة أخرى من أصحاب المصلحة الحاسمين وهي جماعة الموزعين، حيث يعمل هؤلاء عمل الموردين لكن في جهة المخرجات.[1]

[1] Gareth R. Jones, "Organizational Theory, Design, and Change", Sixth Edition, pearson international edition, 2011, p38

خلاصة الفصل الثالث:

حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع، وقد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى النتائج التالية:

- يعتبر الاستثمار في رأس المال الفكري ضرورة ملحة لنجاح المؤسسات الاقتصادية في تحقيق الإبداع، ويمكن تفعيل دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع من خلال تشجيع العمل بروح الفريق وتكثيف الدورات التدريبية حول تنمية وتطوير رأس المال الفكري والإنفاق عليه، والاعتماد على التقنيات الحديثة في نقل المعرفة.
- ضرورة تغيير الهيكل التنظيمي وتبني الهياكل التنظيمية المرنة والتنظيم الأفقي وتحفيز وتمكين العاملين، وكذا زرع الثقافة التنظيمية الإبداعية وتطوير نظام المعلومات لتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة.
- الاهتمام برأس المال الزبائني وتنمية علاقات المؤسسة مع مورديها وزبائنها وإشراكهم في عملية الإبداع من خلال تمكينهم من إبداء آرائهم ومقترحاتهم حول المنتجات والخدمات المقدمة، وتلبية متطلباتهم ورغباتهم.

وحتى تضمن المؤسسات نمو القدرات الإبداعية في محيطها يتوجب عليها تهيئة الظروف لتوليد الأفكار الإبداعية والتحقق منها بالأساليب العلمية وتوظيفها للاستفادة منها.

ولمعرفة دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تطوير الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اخترنا دراسة مؤسسة Condor للأجهزة الإلكترونية والكهرو منزلية ببرج بوعريريج، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الرابع.

مقدمة الفصل الثالث:

إن النجاح الدائم والمستمر للمؤسسات الاقتصادية في ظل الاقتصاد العالمي الجديد يعتمد على قدرة هذه المؤسسات على إدارة رأس مالها الفكري، فقد أصبح العاملون فيها يمثلون موردا ثمينا يتفوق في أهميته على باقي الموارد المتوفرة لديها. إذ يلعب رأس المال الفكري في المؤسسة دورا فعالا فهو يعظم من قيمتها كما يؤدي دورا هاما في تفوقها ونجاحها وإيجاد الإبداع فيها، ولكن هذا يتطلب إدارة فاعلة لرأس المال الفكري لتتمكن من الاستفادة منه من إبداع تكنولوجي يتجسد في تقديم منتجات سواء سلع أو خدمات، أو تحسينها أو إبداع عمليات إنتاجية لم تكن معروفة أو تحسين ما هو موجود من أساليب إنتاجية.

فمعظم المؤسسات لم تحرز تقدمها في مجال نشاطها إلا عن طريق اعتمادها على المفكرين والمبدعين وأصحاب العقول المنتجة، واعتمادها على مدى امتلاكها المعرفة واستفادتها من طاقات وقدرات عمالها والاعتماد على رأس مالها الفكري، فهي تحتاج كل ما أتيح لديها من موارد مالية ومادية وفكرية. وبهذا تحول اهتمام المؤسسات من الموارد الطبيعية إلى الموارد الفكرية، ونظرا لكون الاستثمار في رأس المال الفكري من أهم مصادر التميز والإبداع للمؤسسة فكان لابد من دراسة أثر الاستثمار في رأس المال الفكري بمختلف مكوناته البشري والهيكلي والزبائني في الإبداع بالمؤسسة من خلال دراسة المباحث التالية:

- المبحث الأول: أساليب وطرق تنمية الإبداع.
- المبحث الثاني: أثر تأهيل رأس المال الفكري على الإبداع.
- المبحث الثالث: توفير البيئة التنظيمية المشجعة على الإبداع.

المبحث الأول: أساليب وطرق تنمية الإبداع.

تتجه معظم الأساليب والطرق لتنمية الإبداع لدى الأفراد إلى التدريب على توليد الأفكار، وتقوم على مجموعة من الخطوات والإجراءات لمواجهة المشكلات أو حلها، كتصميم جهاز جديد أو تطوير أسلوب معين في الإدارة أو إيجاد أسواق جديدة وغيرها. وسيتم تحديد هذه الأساليب من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: تشجيع الإبداع في المؤسسة.

أظهرت بعض الدراسات الحديثة وجود علاقة بين الذكاء والقدرات الإبداعية ولكنها ليست علاقة كبيرة، كما أشارت بعض الدراسات إلى أن أحد جانبي المخ مسؤول عن النشاط الإبداعي وهو الجانب الأيمن على حين يتخصص الجانب الأيسر في قدرات الذكاء العام خاصة القدرات اللغوية والحسابية والمنطقية.

أولا– الإبداع والفكر البشري: يشهد علم الخلايا العصبية اختبارات عديدة على المخ، ولكن حتى الآن يصعب فهم المخ البشري فهما كاملا، إلا أنه ورغم ذلك فإن فهم عملية الإبداع على مستوى عالي يمكن من المساهمة في تحسين القدرة العقلية الإنتاجية في مجال العمل، ويهدف علم الخلايا العصبية اليوم إلى تحسين صحة الإنسان وبناء آليات للذكاء تهيئ الفرد لأدائه بنفس الطريقة والمستوى الجيد الذي يتبعه غيره. وبالنسبة لمؤسسات العمل فهي تعمل على توسيع الحدود المادية لهيئات العاملين بها وذلك بتطوير قدرتهم الإنتاجية من خلال آليات وآلات مثل الكبيوتر، ولمعرفة عمل عقل الإنسان لابد من التحدث عن مكونات دماغ الإنسان، حيث يتكون من منطقتين إدراكيتين رئيسيتين هما:[1]

أ– المنطقة اليمنى(ذات العمليات الإدراكية المرئية الشكلية): حيث يقسم علماء الفسيولوجيا الدماغ بتفصيل أنواع المناطق الإدراكية الذي يختص بها هذا الجانب بالمنطقة الحسية، منطقة التخيل ومنطقة السماع، منطقة الإبصار، منطقة الضحك، منطقة التذوق ومنطقة التسمية.

تتحكم المنطقة اليمنى من الدماغ بتحريك الجزء الأيسر من الجسم وتتحكم بالوظائف المرتبطة بالحدس والانفعال والإبداع واستخدام الخيال والتأمل ويحتوي هذا الجانب على القدرات التخطيطية، الشعورية الحدسية، الشمولية في النظرة والتعامل.

ب– المنطقة اليسرى (ذات العمليات الإدراكية السمعية اللفظية): يقسم علماء الفسيولوجيا الدماغ بتفصيل أنواع المناطق الإدراكية الذي يختص بها هذا الجانب بمنطقة حركة الأطراف، المنطقة الحركية، النفسية، منطقة تعبير الوجه، المنطقة الفكرية، منطقة التكلم، منطقة التكبير، منطقة الشم، منطقة التفسير ومنطقة الخبرات الجسمية.

تتحكم المنطقة اليسرى من الدماغ بتحريك الجزء الأيمن من الجسم، وتقوم بالدور التحليلي، ضبط الكلام، التفكير النقدي والتحليلي والمراكز العصبية التي تضبط الحبال الصوتية واللسان والشفتين.

تربط هاتين المنطقتين حزمة من الأنسجة العصبية يطلق عليها "الجسم الجاسئ"، حيث يتم دمج عمليات المنطقتين معا، بحيث يتكامل الإدراك الحسي المرئي مع قرينه اللفظي السمعي لينتج من ذلك رسالة واحدة أو تعلما مفيدا معبرا.

[1] عثمان بوزيان ، مرجع سابق، ص ص 48-51

وبطرافة يقول بيتر دريكر:"نحن بحاجة إلى مدبرين ومجانين، فالمدبرون يتولون التحليل المالي وشؤون الميزانية وشؤون الموظفين التي تحتاج إلى دراسة وتحليل وإحصائيات دقيقة. أما المجانين فهم أصحاب الخيال الجامح الذي لا تقيدهم الحقائق وينظرون إلى المستقبل نظرة إبداعية. ويهتم المديرون التحليليون الأشخاص المبدعين بأنهم خياليون أو مجانون، وينظر هؤلاء إلى المدبرين على أنهم ضيقو الأفق ولا يرون الصورة الكلية من منظور واسع.[1]

كما أشارت الدراسات المتخصصة بأن العقل البشري يتكون من قسمين، القسم الأيمن هو مركز الوظائف الخلاقة في حين أن القسم الأيسر هو الجانب الرشيد ومركز المنطق والتخطيط، وإن الحالة المثالية في التصرف والسلوك العقلاني عند بني البشر تتم من خلال إحداث التوازن بين القسم من العقل أو الدماغ البشري، علما بأن القسم الأيمن يعمل على أساس الحدس، في حين أن القسم الأيسر يعمل على أساس الترابط المنطقي.

ويقوم التفكير الإبداعي الفردي على أساس تحليل المشكلات طبقا للتفكير المنطقي العقلاني والتفكير الحدسي الإلهامي معا، أي أنه يعتمد على الاستفادة الكاملة من الطاقات العقلية الموجودة في نصفي الدماغ، حيث أن النصف الأيسر يتعامل مع المنطق والأرقام والنصف الأيمن يتعامل مع الحدس والإلهام، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (3–1): تفصيل الوظائف المناطة بالنصف الأيمن والأيسر من الدماغ.

النصف الأيمن من الدماغ	النصف الأيسر من الدماغ.
– انفعالي ووجداني	– منطقي و رشيد.
– يتعامل مع المشاعر والأحاسيس.	– يتعامل مع الحقائق والأرقام.
– حدسي خيالي وإلهام.	– حسي واقعي.
– ابتكار وإبداع.	– تفكير و تحليل
– مهارات فنية جمالية.	– مهارات لغوية كلامية.
– تذكر الوجوه والأشكال.	– تذكر الأسماء والتواريخ
– تفكير متوازي.	– تفكير متتالي (متسلسل).
– اهتمام بالجوانب المعنوية والروحية.	– اهتمام بالأشياء المادية.
– تصور شمولي وعموميات.	– تفاصيل و جزئيات.
– أقرب إلى نمط القائد.	– أقرب إلى نمط المدير.

المصدر: مؤيد عبد الحسين الفضل، " **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**"، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص17.

[1] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، "**مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، مرجع سابق، ص51

وما تجب الإشارة إليه أن التفكير الإبداعي يقوم في جوهره على التفكير الفطري البسيط الذي يعتمد على استغلال القدرات العقلية. ولهذا من الواجب التطرق إلى مفهوم التفكير وعلاقته بالإبداع فيما يلي:

1- **مفهوم التفكير**: التفكير رؤية داخلية تتقصى الخبرة من أجل غموض معين، أي أنه مهارة تشغيل الذكاء على الخبرة، وعملية التفكير عبارة عن أحداث لا مادية في الذهن حيث تقوم عملية التفكير بالمعالجة العقلية للبيانات للوصول إلى نتيجة، ولحل المشكلات والتحكم بالانفعالات أي معالجة الأشياء والأحداث عن طريق الكلمات والمفاهيم والصور العقلية بدلا من معالجتها عن طريق النشاط الفعلي.

وينضوي تحت مفهوم التفكير دلالات ومعاني متعددة منها الحكم أو الاعتقاد، كما يستخدم مصطلح التفكير للإشارة إلى كل من: النية والقصد، أو التوقع والاستدلال، أو التذكر واسترجاع الخبرات الماضية أو اتخاذ القرار أو حل مشكلة أو التخيل والإبداع.

ويعرف التفكير بأنه: "ما يحدث في خبرة الكائن الحي سواء كان إنسانا أو حيوانا حين يواجه مشكلة أو يتعرف عليها أو يسعى لحلها". ويقول بارتليت: التفكير عملية تجميع لأدلة بشكل ملائم بحيث يتم ملء الفجوات أو الثغرات التي توجد فيه، ويتم هذا بالسير في خطوات مترابطة يمكن التعبير عنها في حينها أو فيما بعد.[1]

ويعرف على أنه: إعمال العقل في المعلومات والخبرات والقيم للوصول إلى رأي.[2]

2- **أقسام التفكير**: يقسم التفكير كما يلي:[3]

أ- من حيث النوع: ويقسم التفكير إلى:

- التفكير الكمي: ويعتمد على الطلاقة في عملية التفكير ذاتها، ويتمثل في الشخص الذي له قدرة على إعطاء أكبر عدد من الأفكار السليمة في وحدة زمنية معينة لمشكلة ما.
- التفكير النوعي:ويعتمد على المرونة في عملية التفكير أي التحرر من الجمود والبعد عن النمطية، فه يعطي آراء مفيدة ولكنها متشابهة ولا تخضع لمعيار واحد.

ب- من حيث الطبيعة: ويقسم إلى:

- **التفكير التقاربي**: يعتمد على التوصل إلى الإجابة الصحيحة من خلال المعلومات المتاحة.
- **التفكير التباعدي**: يعتمد على التوصل إلى ما هو صحيح أو وثيق الصلة بالموضوع، مع إصدار للأحكام ووزن للأدلة وتقويمها.

ج- **من حيث المستوى**: ويقسم إلى:

---

[1] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني،"**مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، مرجع سابق، ص 57.

[2] نفس المرجع، نفس الصفحة.

[3] نفس المرجع، ص59.

- **التفكير المنخفض**:يعتمد هذا النوع من التفكير على المستويات الذهنية المنخفضة من التفكير مثل: التذكير، الحفظ والاسترجاع.
- **التفكير الراقي**: يعتمد على عمليات ذهنية أكثر رقيا في التفكير مثل: التحليل والتركيب والتفسير وفرض الفروض والتقويم.
- **التفكير العالي**: ويعتمد هذا النوع على مستوى عال في التفكير مثل: النقد، التأمل والإبداع.

وما تجب الإشارة إليه هو التفكير الإبداعي، والذي يعني: التفكير الذي يقوم على سعة الخيال والإدراك ويصر على توليد رؤى جديدة للمواقف مهما بدت غير مألوفة(الوصول إلى الحلول الإبداعية)، ويعتمد التفكير الإبداعي على النظر للأشياء بشكل جديد بهدف التغيير والتحديث، ولا يتسنى ذلك إلا بالهروب من الأفكار القديمة وإيجاد الأفكار الجديدة، حيث أصبح التحليل لا يكفي لحل المشكلات وتطوير الفرص.[1]

ثانيا– تحفيز عملية الإبداع داخل المخ: يمكن تحفيز عملية الإبداع داخل المخ من خلال ابتكار أنماط بصورة أكثر سرعة وذلك يؤدي إلى تحفيز الربط، حيث يتطلب تحفيز الأنماط بصورة أكثر سرعة اكتساب خبرات جديدة باستمرار عبر التعلم الحسي، بالإضافة إلى العمل خلال أنشطة عديدة تؤدي إلى المزيد من المدخلات عبر الحبل الشوكي. ويتطلب تحقيق عملية الربط وأنماط التفكير وجود أماكن ارتكازية وشمول العديد من العصبونات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال تحفيز التفكير والإثارة الخارجية للأنشطة العصبية. والجدول التالي يبرز مستويات النشاط والتهيئة لتحسين خطوات عملية الإبداع المختلفة.

الجدول رقم(3–2): وظائف المخ والإبداع.

عناصر تحفيز المخ	الجانب	عناصر الإبداع.
الحواس والمهاد السفلي...استقبال ودمج المدخلات الحسية وإرسالها إلى القشرة الدماغية..الطاقة والراحة.	الأيسر	جمع المعلومات
القشرة الدماغية واللوزة والقرن الدماغي...تحليل المعلومات الحسية وأداء وظيفة الذاكرة وتعلم معلومات جديدة وتكوين الأفكار واتخاذ القرارات..الدافعية والحوافز.	الأيمن	التعلم والفهم
المادة الرمادية لامركزية والنواة الحمراء...تحويل المعلومات والقدرات العقلية وتشمل التذكر وإصدار الأحكام والتفكير المجرد...القدرة على التحمل.	الأيسر	التحليل والبحث والتفسير
القرن الدماغي...تكوين وحفظ الذاكرة المكانية. الطويل لحقائق...المعرفة والبحث.	الأيمن	الربط والاستنتاج
الصفيحة الدماغية...الذاكرة العملية أو المؤقتة...التجريب واللعب.	الأيسر	التجميع
القنطرة...التفكير شبه الواعي والأحلام والتخيل، الفهم.. الراحة والتأمل.	الأيمن	الاستنباط

[1] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، "**مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، مرجع سابق، ص 53.

المخيخ والعقدة العصبية، العلاقات الزمنية والتخطيط الحركي والتنبؤ والتحكم في الحركة...التقييم والانتقاء.	الأيمن/الأيسر	الصياغة

المصدر: برافين جوبتا، ترجمة د: أحمد المغربي، "الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين"، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008، ص 158.

ثالثا- تشجيع الإبداع في المؤسسة: يستوجب تشجيع الإبداع في المؤسسات توفير أجواء عمل محفزة له، وإذا كان هناك اتفاق في هذا الاتجاه، إلا أن الاتفاق يكمن أساسا في تحديد ماهية السمات الضرورية لأجواء العمل المحفزة، وفي هذا الإطار ظهرت على مر السنوات نماذج فكرية كثيرة قدمت إسهامات متعددة استفدنا من أبرزها وأشهرها Amabile(1982) Alter (1999)، Quinn(1983) في الوقوف على ثلاث سمات رئيسية رأينا أنها أكثر ما يدعم قدرات العمال الإبداعية في المؤسسة كما سيجري توضيحه بشكل من التفصيل فيما يلي:

1- **الاستقلالية في العمل:** الاستقلالية في العمل حسب Q.CHATZIS هي: "قدرة العامل على تحديد وبكل حرية قواعد العمل والإجراءات التي يتبعها داخل نطاق أو مجال عمله بدون أن يكون هناك تدخل أو فرض أساليب عمل من طرف التنظيم الرسمي (إدارة، رئيس مباشر)".[1]

إن الاستقلالية في العمل شرط رئيسي لدعم قدرات العمال الإبداعية وحافزا كبيرا على ذلك[2]، وقد برهن هذه الفكرة العديد من الباحثين من أمثال HERZBERG الذي يعتبر الاستقلالية في العمل وخاصة عن طريق الإثراء الوظيفي وتوسعة مجال التدخل والمهام مصدرا تحفيزيا كبيرا، لأنها تسمح للعامل بأن يجد هويته في العمل وتعطيه أكبر قدر من الراحة النفسية اللازمة للإبداع. وفي نفس الاتجاه تسير AMABILE التي تعتبر الاستقلالية مولد رئيسي للدافع الداخلي في العمل والذي يكون أكثر حفزا على الإبداع من الدافع الخارجي.[3] وحسب GILBERT الاستقلالية في العمل تجسد فكرة أن كل عامل هو الأقدر على الإبداع في مجال عمله بحكم قربه والتجربة التي اكتسبها، ولابد من إعطائه الحرية الضرورية التي تمكنه من إيجاد ما هو الأنسب لتحسين الأداء، ويقول F.PIERSON كلما كانت هناك استقلالية كبيرة كلما شجع ذلك التقاطعات المختلفة بين الأفراد والتي تسمح لهم بالتزود بالمعلومات والأفكار المختلفة التي تغذي قدراتهم الإبداعية وتكون منطلقا للأعمال الخلاقة.

2- تقبل المخاطرة في العمل: تعرف المخاطرة حسب ديوان المحاسبة والتدقيق الأمريكي بأنها: " التجريب المصحوب بعدم التأكد أو عدم اليقين بالمستقبل أو المتعلق بالنتائج، وتعني أن احتمالات حدوث ما نريده من خلال سلوكنا في العمل، قابل لأن يكون غير ممكن، وينتج عن ذلك آثار سلبية وربما نتائج كارثية بسبب القرارات المتخذة والأفعال

[1] Sourour El Andoulsi، **L'autonomie Au Travail : Innovation Managériale Ou Nouvelle Promes** Université De Gronoble 2، France ،2008، P 03

[2] ليلى حسن عبد الله القرني، "**الرؤية الإستراتيجية للقيادة**"، بايونير للنشر، مصر، 2006

[3] نيجل كينغ، ترجمة د محمود حسن حسني، "**إدارة أنشطة الابتكار والتغيير**"، دار المريخ للنشر، مصر، ص 94.

المتبعة".[1] ويعرف المعهد الكندي للمحاسبين المعتمدين المخاطرة على أنها: "حالة عملية تعني أن احتمالات وقوع النتائج غير المرغوبة ممكن جدا".

تعتبر المخاطرة والإبداع وجهان لعملة واحدة، يصعب الفصل بينهما، فبدون مخاطرة قد يكون من الصعب اكتشاف الأفكار الجديدة والطرق البديلة وتغيير ما هو قائم، فقد أثبتت الكثير من الدراسات بأن السمة البارزة للمؤسسات المبدعة هي أن الرؤساء في هذه المؤسسات، يساعدون ويشجعون على المخاطرة ويتسامحون مع الأخطاء والفشل الناتج عنها. فشركة 3M تتبنى قاعدة: "أن المخاطرة هي أساس رفاهية المؤسسات وسرها الحقيقي... وتدعم قيمة أساسية وهي (Echecs de bonne foi والتي تعني بأن الفشل مسموح به وهناك تقبل للخسائر إذا كانت ناتجة عن محاولة تجريب أفكار جديدة عن حسن نية وكان العامل صادقا يراعي مصلحة المؤسسة. ومن جهة أخرى تعتبر المخاطرة فرصة للتعلم وتجاوز أخطاء الماضي، وبالتالي فتح المجال للإبداع واكتشاف الجديد. ويعبر عن ذلك ALINEA في سنة 1986 بقوله: " إذا كانت النتائج المتحصل عليها بعيدة عن التوقعات والرغبات بسبب مخاطرتنا في استعمال أساليب جديدة، فيجب أن ننظر إلى ذلك بمنظور إيجابي ونعتبرها فرصة للتعلم واكتساب الخبرات، لأن المعيار الحقيقي للناجح في الأخير يقاس بعدد التجارب المطبقة في المؤسسة".[2]

فعلى المؤسسات الراغبة في دعم الإبداع أن تتبنى ثقافة المخاطرة وتشجع عمالها على تجريب الأفكار الجديدة وذلك عن طريق تفادي بعض السلوكيات من معاقبة العمال المخاطرين أو عدم التسامح مع الأخطاء والفشل من جراء المخاطرة، أما التمادي في مكافأة الأشخاص الذين يتقيدون بالتعليمات بصفة حرفية، لأن ذلك مآله قتل التطور والإبداع. فكما يقول GLOB: "إذا عاقبنا العمال بشكل دائم على مخاطرتهم بتجريب أساليب عمل جديدة، أو التغيير بالانحراف عن أساليب العمل الموضوعة، أو استغلال أفكار غير مألوفة، فسينتهي بهم الأمر إلى التوقف عن المبادرة والإبداع، والتركيز فقط على التقيد بالتعليمات والقيام بما هو معروف نهايته مسبقا Les choses assurées. أما إذا كان هناك تشجيع على المخاطرة المحسوبة وتجاوز بعض الأخطاء أو مستويات الفشل الناتجة عن ذلك، فالمؤسسة هنا وكأنها تمنح فرصا للتكوين والتعليم لعمالها من تجاربهم وتمنحهم فرصا أوسع للإبداع والتطور". وفي نفس السياق يقول الحمادي "إن الحرص على أن تكون العقوبة على الخطأ أقل من العقوبة على عدم المحاولة يعتبر من الإجراءات الكثيرة التي يمكن بها توجيه العملية الإبداعية وتنميتها لدى العمال".[3]

وهناك من التوجهات من يذهب أبعد من التشجيع على المخاطرة بشكل لفظي أو إدعائي، وينادي بمكافأة الأعمال التي تحمل في طياتها مخاطرة بنية صادقة وتخصيص جوائز معتبرة لذلك.

---

[1] Secrétariat du conseil du trésor du Canada، « **Risques، Innovation et valeur (Examen de tension)** », Canada, 1999, [on line], disponible sur : www.Tbs-Sct.gc.ca Consultée le : 18-10-2015

[2] Secrétariat du conseil du trésor du Canada، **Risques، Innovation et valeur (Examen de tension)**, op cit .

[3] رفعت عبد الحليم الفاعوري، "**إدارة الإبداع التنظيمي**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص220.

المطلب الثاني: طرق تنمية التفكير الإبداعي في المؤسسة.

تعتمد طرق تنمية الإبداع على التدريب على توليد الأفكار، وتقوم على خطط ومبادئ محددة أو حل مشكلات، كما تركز على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الإبداع، وهي تشمل المعرفة والإدراك والفهم والتذكر. ويمكن توضيح طرق تنمية الإبداع فيما يلي:

1- العصف الذهني: يعتبر العصف الذهني أحد أهم التقنيات المؤثرة للتفكير الإبداعي في عصرنا الحالي، فالسياسة المرتبطة بتلك التقنية والتي لا تتعلق بالحكم والنقد وسرعة إطلاق العنان للأفكار تمثل طريقة شيقة لتوليد رؤى وإبداعات جديدة. ويرجع الفضل إلى اليكس أوسبورن Alex Osborn في أوائل الأربعينيات في مجال صناعة الإعلانات من القرن العشرين، حيث ظلت تقنية العصف الذهني فيه كأحد التقنيات لأكثر من ستين عاما من الاستخدام المتواصل والتعديل والتطوير، وتستخدم هذه التقنية من قبل العديد من المؤسسات في جميع أنحاء العالم تحت اسم "**مجموعات رسمية للعصف الذهني**" وفي مجالات متعددة منها البحوث والتطوير والتسويق وغيرها، من أجل إنتاج الأفكار الجديدة بتجربة سهلة التطبيق وقوة امتصاصها وكشفها عن الطاقات الابتكارية للأفراد، الإنتاج الفكري فيها ما بين 150 إلى 200 فكرة في المتوسط في الساعة، لفرقة تتكون من 10 أفراد منها 10 إلى 15%تصبح أفكار ذات فعالية وقابلة للتطور.[1]

أ- مفاهيم حول العصف الذهني: إن أصل كلمة عصف ذهني (حفز أو إثارة أو إمطار للعقل) تقوم على تصور "حل المشكلة" على أنه موقف به طرفان يتحدى أحدهم الآخر، العقل البشري (المخ) من جانب والمشكلة التي تتطلب الحل من جانب آخر. و لابد للعقل من الالتفاف حول المشكلة والنظر إليها من أكثر من جانب، ومحاولة تطويقها واقتحامها بكل الحيل الممكنة باستخدام الأفكار التي تتولد بنشاط وسرعة تشبه العاصفة. وللعصف الذهني مرادفات كثيرة منها: القصف الذهني، المفاكرة، إمطار الدماغ، تدفق الأفكار وتوليد الأفكار التداعي الحر.[2] إلا أننا سوف نتبنى مرادف العصف الذهني لأن العقل يعصف بالمشكلة ويفحصها ويمحصها بهدف التوصل إلى الحلول الإبتكارية المناسبة لهذه المشكلة.

عرف أوسبورن العصف الذهني بأنه: " عبارة عن مؤتمر ابتكاري ذي طبيعة خاصة من أجل إنتاج قائمة من الأفكار يمكن أن تستخدم كمفاتيح تقود إلى أفكار جماعية متحررة من القيود متفتحة على الواقع. أو هو أسلوب منظم للتفكير وذلك حينما تستخدم الذهن لعصف المشكلة المطروحة من عدة زوايا لتوليد أكبر عدد من الأفكار التي تساعد على حل المشكلة".[3]

---

[1] Centre de recherche et de développement (CRD Boumerdes), « **la communication dans la vie des organisations** », module 03. p : 69.

[2] أسماء فوزي حسن التميمي، " **العصف الذهني وعلاقته بالألغاز الرياضية**"، مجلة دراسات تربوية، العدد الثامن عشر، نيسان، 2012، ص62.

[3] A. Osborne , "**Applied Imagination**", New York, Soribenr. 1963 p86

ويعرف العصف الذهني بأنه: "وسيلة فعالة لتوليد الأفكار حول قضية معينة أو موضوع معين، ومن ثم تحديد الفكرة أو الأفكار التي تمثل أفضل حل أو إجابة للمشكلة أو القضية المطروحة".[1]

كما يعرف على أنه: " توليد وإنتاج أفكار وآراء إبداعية من الأفراد والمجموعات لحل مشكلة معينة، تكون هذه الأفكار والآراء جيدة ومفيدة. أي وضع الذهن في حالة من الإثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الأفكار حول المشكلة أو الموضوع المطروح، بحيث يتاح للفرد جو من الحرية يسمح بظهور كل الآراء والأفكار".[2]

ويعرف العصف الذهني بأنه وضع الدماغ في حالة ذهنية شديدة للتركيز بهدف توليد أكبر عدد من الأفكار حول موضوع معين، بحيث يتم تحويل المشكلات إلى أفكار إبداعية.[3]

ويمكن تعريف العصف الذهني بأنه: "أسلوب يعتمد على نوع من التفكير الجماعي والمناقشة بين مجموعات صغيرة، بهدف إثارة الأفكار وتنوعها، بهدف إثارة الأفكار وتنوعها، وبالتالي توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة مدار البحث، حيث تساهم الأفكار المتبادلة بين من اجتمعوا في توليد أفكار جديدة".[4]

مما سبق يمكن القول أن العصف الذهني هو وسيلة تستخدم من أجل توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار للمشاركين في حل مشكلة مفتوحة، خلال فترة زمنية محددة في جو من الحرية والأمان يسمح بطرح الأفكار الجديدة بعيدا عن التقييم والنقد. و يتضمن العصف الذهني التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل، كما يقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة، ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، وإطلاق الأفكار، أو حل المشكلات الإبداعية.

ويمكن اعتبار العصف الذهني وسيلة للحصول على أكبر عدد من الأفكار من مجموعة من الأشخاص خلال فترة زمنية وجيزة، وتعتبر إستراتيجية العصف الذهني من أكثر الأساليب شيوعا من حيث الاستخدام بغرض حل المشكلات بطريقة إبداعية.

ب– مبادئ العصف الذهني: تقوم إستراتيجية العصف الذهني على الفلسفة البنائية وعلى المبادئ الآتية:[5]

- التعلم عملية بنائية نشطة مستمرة وهو عملية بناء تراكيب جديدة تنظم تفسير خبرات الفرد في ضوء المعطيات، والمتعلم يبذل جهدا عقليا لاكتشاف المعرفة بنفسه.

---

[1] محمد خضر عبد المختار، إنجي صلاح فريد عدوي، مرجع سابق، 2011، ص17.

[2] سوسن أحمد المعلمي، " **إستراتيجية العصف الذهني**"، المحاضرة السادسة، [على الخط]، متاح على: www.ssasfdahni.hediscussion/readArticle.com/ ، تاريخ الإطلاع: 15-10-2016، ص2.

[3] أسماء فوزي حسن التميمي، مرجع سابق، ص 63.

[4] محمود عوض بني ذياب، "**أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية التحصيل الدراسي في مادة قواعد اللغة العربية–دراسة مسحية على طلبة الصف الحادي عشر في إمارة الشارقة بدولة الإمارات**"، مجلة رؤى إستراتيجية، الإمارات، مارس 2013، ص79.

[5] أسماء فوزي حسن التميمي، مرجع سابق، ص64.

- المعرفة القبلية للتعلم شرط أساسي ببناء تعلم ذي معنى.
- هدف العلم هو إحداث التوافق والتكيف مع الضغوط المعرفية لدى المتعلم وتعني عناصر الخبرة التي يمارسها الفرد والتي لا تتوافق مع توقعاته والمخططات الذهنية التي يمتلكها المتعلم فتحدث له حالة من الاضطراب المعرفي.
- مواجهة المتعلم بمشكلة أو مهمة حقيقية في مناخ تعليمي تتوافر فيه أفضل ظروف التعلم.

كما أشار أوسبورن إلى أن التوصل إلى الأفكار الإبداعية بواسطة العصف الذهني يتم من خلال المبادئ التالية:[1]

- **إرجاء التقييم:** لا يجوز تقييم أي من الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى من الجلسة لأن نقد أو تقييم أي فكرة بالنسبة للفرد المشارك سوف يفقده المتابعة ويصرف انتباهه عن محاولة الوصول إلى فكرة أفضل لأن الخوف من النقد والشعور بالتوتر يعيقان التفكير الإبداعي.
- **إطلاق حرية التفكير:** أي التحرر مما قد يعيق التفكير الإبداعي وذلك للوصول إلى حالة من الاسترخاء وعدم التحفظ مما يزيد انطلاق القدرات الإبداعية على التخيل وتوليد الأفكار في جو لا يشوبه الحرج من النقد والتقييم. ويستند هذا المبدأ إلى أن الأخطاء غير الواقعية الغريبة والطريفة قد تثير أفكارا أفضل عند الأشخاص الآخرين.
- **الكم قبل الكيف:** أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها، فالأفكار الغريبة وغير المنطقية مقبولة، ويستند هذا المبدأ على الافتراض بأن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة.
- **البناء على أفكار الآخرين:** أي جواز تطوير أفكار الآخرين والخروج بأفكار جديدة، فالأفكار المقترحة ليست حكرا على أصحابها فهي حق لأي مشارك تطويرها وتوليد أفكار أخرى منها.

ج- أهمية العصف الذهني: تتمثل أهمية العصف الذهني فيما يلي:[2]

- **للعصف الذهني جاذبية بديهية (حدسية):** إن الحكم المؤجل ينتج مناخ إبداعي، حيث لا يوجد نقد أو تدخل مما يخلق مناخ حر للجاذبية الحدسية بدرجة كبيرة.
- **العصف الذهني عملية بسيطة:** لا توجد قواعد خاصة تقيد إنتاج الفكرة كما لا يوجد أي نوع من النقد أو التقييم.
- **العصف الذهني عملية مسلية:** على كل فرد أن يشارك في مناقشة الجماعة أو حل المشكلة جماعيا، والفكرة هنا هي الاشتراك في الرأي أو المزج بين الأفكار الغريبة وتركيبها.

---

[1] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، "**مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، مرجع سابق، ص141.

[2] أسماء فوزي حسن التميمي، مرجع سابق، ص ص65-66.

- **العصف الذهني عملية علاجية:** كل فرد من الأفكار المشاركين في المناقشة تكون له حرية الكلام دون أن يقوم أي فرد برفض رأيه أو فكرته أو حله للمشكلة.
- **العصف الذهني عملية تدريبية:** وهي طريقة مهمة لاستثارة الخيال و التدريب على التفكير.
- **العصف الذهني عملية جماعية تعاونية:** يمكن المشاركة فيها من مختلف التخصصات بحيث تنتج أفكار أو حلول متنوعة للمشكلة الواحدة.
- **الاندماج في الأفكار:** إن الإنتاج الفكري و الابتكار الذي يتولد عن طريق العصف الذهني هو توليد أفكار من الاحتكاك بين الأشخاص، بحيث تكون فكرة شخص مبنية أو مستندة على فكرة شخص آخر مما يؤدي إلى عملية بناء الأفكار.
- **عملية التحرر من القيود:** هذه الطريقة يفرضها الفكر التقليدي التي تؤدي إلى إعاقة الأفكار لكن هذه الطريقة تؤدي إلى إنتاج أفكار متتالية ومتناوبة، وليس فقط إيجاد حلول للمشكلات.
- يتم استخدام القدرات العقلية العليا حسب تصنيف بلوم (تحليل وتركيب التقييم).
- يجعل نشاط التعليم أكثر تمركز حول الطالب مما يشجع الطلاب على إيجاد أفكار جديدة وعلى التقليل من الخمول الفكري وتنمية التفكير الإبتكاري.

د- القواعد الأساسية للعصف الذهني: تتمثل أهم قواعد العصف الذهني فيما يلي:[1]

- **النقد المؤجل:** أي الحكم المضاد للأفكار يجب أن يؤجل حتى وقت لاحق حتى لا تكبت أفكار الآخرين وندعهم يعبرون عنها ويشعرون بالحرية لكي يعبروا عن أحاسيسهم وأفكارهم بدون تقييم.
- **الترحيب بالانطلاق الحر:** كلما كانت الأفكار أشمل وأوسع كان هذا أفضل.
- **الكم المطلوب:** كلما ازدادت الأفكار ارتفع رصيد الأفكار المفيدة.
- **التركيب والتطوير:** وهما عاملان مهمان يكون السعي لإحرازهما، فالمشتركون بالإضافة إلى مساهمتهم في أفكار خاصة بهم يخمنون الطرق التي يمكنهم بها تحويل أفكار الآخرين إلى أفكار جودة أو كيفية إدماج فكرتين أو أكثر من فكرة للحصول على فكرة أفضل.

هـ- عوامل نجاح عملية العصف الذهني: لابد من التأكيد على عناصر نجاح عملية العصف الذهني وتتلخص في الآتي:[2]

---

[1] ماهر مفلح الزيادات، زيد سلمان العدواني، "**أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع الأساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية في الأردن**"، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، الأردن، 2009، ص ص 472-473.

[2] Yves Chizouze. « **Le marketing stratégique** », Ellipse. 1995. p : 135.

- وضوح المشكلة مدار البحث لدى المشاركين وقائد النشاط لمدار البحث.
- وضوح مبادئ وقواعد العمل والتقيد بها من قبل الجميع، بحيث يأخذ كل مشارك دوره في طرح الأفكار دون تعليق أو تجريح من أحد.
- خبرة قائد النشاط أو المعلم وقناعته بقيمة أسلوب العصف الذهني.
- قائد يدير الاجتماع.
- تعريف واضح ودقيق للمشكل المطروح، ففي حالة تعقد المشكل أو تداخله يجب تقسيمه إلى أسئلة فرعية.
- فرقة تتكون من 6 أفراد على الأقل ومن 12 فرد على الأكثر والمثالي 10 أفراد من وظائف ومستويات مختلفة وعلى أساس المشكل المطروح، ويمكن لأفراد خارجية المشاركة في الاجتماع كالموزعين أو الزبائن على سبيل المثال، وهذا العدد مدروس ومقاس، ففي دراسة شارك فيها 200 مدير خدمات التكوين في أمريكا، أنتجت هذه المجموعة ما يزيد بقليل عن 100 فكرة في اجتماعها، هذا يعني أن تجاوز هذه العقبة يعود سلبيا على عاصفة الأفكار.[1]
- يمنع منع فكرة من التداول والنقاش حولها.
- الانتقادات الشخصية غير مسموح بها.
- الكمية مطلوبة أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار دون الخروج من الموضوع.
- الأفكار التلقائية يرحب بها.
- الاستماع لأفكار الآخرين وتحسينها ومقابلتها بأفكار أخرى من أجل إنتاج جديد.
- خلق بيئة تسمح بالإدلاء عن الأفكار مهما كانت درجة جدتها أو فعاليتها، توفير هذه المتطلبات يساهم في تفعيل عاصفة الأفكار والقائد فيها دوره ريادي في توجيه الجلسة نحو المشكل المطروح.

يعتمد نجاح أسلوب العصف الذهني على ما يلي:

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار؛
- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير؛
- التركيز على كمية الأفكار وليس نوعيتها، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصيلة؛
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

و- مراحل العصف الذهني: تتمثل أهم مراحل العصف الذهني فيما يلي:[2]

[1] ALEX Osborne. « **Créativité, l'imagination constructive** », Dunod. 1998. p : 151.

[2] ماهر مفلح الزيادات، زيد سلمان العدواني، مرجع سابق، ص 472.

- **المرحلة الأولى**: ويتم فيها توضيح المشكلة وتحليلها إلى عناصر أولية التي تنطوي عليها ، وتبويب هذه العناصر من أجل عرضها على المشاركين الذين يفضل أن يتراوح عددهم ما بين (10 و12) فردا، ويفضل أن يختار المشاركون رئيسا للجلسة يدير الحوار ويكون قادرا على خلق الجو المناسب للحوار إثارة الأفكار وتقديم المعلومات ويتسم بالفكاهة، كما يفضل أن يقوم أحد المشاركين بتسجيل كل ما يعرض في الجلسة دون ذكر الأسماء (مقرر الجلسة).
- **المرحلة الثانية**: ويتم وضع فيها تصور للحلول من خلال إدلاء الحاضرين بأكبر عدد ممكن من الأفكار وتجميعها وإعادة بنائها (ويتم العمل أولا بشكل فردي ثم يقوم أفراد المجموعة بمناقشة المشكلة بشكل جماعي مستفيدين من الأفكار الفردية وصولا إل أفكار جماعية مشتركة). وتبدأ هذه المرحلة بتذكير رئيس الجلسة للمشاركين بقواعد العصف الذهني وضرورة الالتزام بها وأهمية تجنب النقد وتقبل أي فكرة ومتابعتها.
- **المرحلة الثالثة**: ويتم فيها تقديم الحلول المناسبة واختيار أفضلها وفق المعايير المعتمدة.

ويمكن صياغة هذه الخطوات لجلسة العصف الذهني في صورة إجرائية كالتالي: تحديد ومناقشة المشكلة والتي تمثل موضوع العف الذهني، وبعهدها إعادة صياغة المشكلة وتهيئة جو الإبداع والعصف الذهنيمن ثم البدء بعملية العصف الذهني وإثارة المشاركين إذا ما أصبح لديهم رصيد معين من الأفكار ثم القيام بمرحلة التقويم.

ن– خطوات جلسة العصف الذهني: تمر جلسة العصف الذهني بعدد من المراحل يجب توخي الدقة في أداء كل منها على الوجه المطلوب لضمان نجاحها، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:[1]

- **تحديد ومناقشة المشكلة(الموضوع)**: المطلوب إعطاء المشاركين الحد الأدنى من المعلومات عن الموضوع لأن إعطاء المزيد من التفاصيل قد يحد بصورة كبيرة من لوحة تفكيرهم ويحصره في مجالات ضيقة ومحددة.
- **إعادة صياغة الموضوع**: يطلب من المشاركين في هذه المرحلة الخروج من نطاق الموضوع على النحو الذي عرف به، وأن يحددوا أبعاده وجوانبه المختلفة من جديد فقد تكون للموضوع جوانب أخرى.

وليس المطلوب اقتراح حلول في هذه المرحلة وإنما إعادة صياغة الموضوع وذلك عن طريق طرح الأسئلة المتعلقة بالموضوع ويجب كتابة هذه الأسئلة في مكان واضح للجميع.

- **تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني**: يحتاج المشاركون في جلسة العصف الذهني إلى تهيئتهم للجو الإبداعي، يتدرب المشاركون على الإجابة عن سؤال أو أكثر يلقيه قائد المشغل.
- **العصف الذهني**: يقوم قائد الجلسة بكتابة السؤال أو الأسئلة التي وقع عليها الاختيار عن طريق إعادة صياغة الموضوع الذي تم التوصل إليه في المرحلة الثانية، ويطلب من المشاركين تقديم أفكارهم بحرية على أن يقوم كاتب

[1] سوسن أحمد المعلمي، مرجع سابق، ص ص 7-8.

الملاحظات بتدوينها بسرعة على السبورة أو لوحة ورقية في مكان بارز للجميع مع ترقيم الأفكار حسب تسلسل ورودها، ويمكن للقائد بعد ذلك أن يدعو المشاركين إلى التأمل بالأفكار المعروضة وتوليد المزيد منها.

- **تحديد أغرب فكرة:** يمكن لقائد الجلسة أن يدعو المشاركين إلى اختيار أغرب الأفكار المطروحة وأكثرها بعدا عن الأفكار الواردة وعن الموضوع ويطلب منهم أن يفكروا في كيفية تحويل هذه الأفكار إلى فكرة عملية مفيدة، وعند انتهاء الجلسة يشكر قائدها المشاركين على مساهماتهم المفيدة.
- **جلسة التقييم:** الهدف من هذه الجلسة هو تقييم الأفكار وتحديد ما يمكن أخذه منها، وفي بعض الأحيان تكون الأفكار الجيدة بارزة وواضحة للغاية ولكن في الغالب تكون الأفكار الجيدة دفينة يصعب تحديدها، ونخشى عادة أن تهمل وسط العشرات من الأفكار الأقل أهمية وعملية التقييم تحتاج نوعا من التفكير الانكماشي الذي يبدأ بعشرات الأفكار ويلخصها حتى تصل إلى القلة الجيدة.

ولتفعيل جلسة العصف الذهني يجب استخدام عملية التتابع بمشاركة جميع أفراد المجموعات، وعدم انفراد بعض أفرادها بإعطاء الأفكار دون غيرهم، وهذا يتطلب أخذ كل فرد من المجموعة دوره حتى تنتهي المجموعة من توليد الأفكار التي لديها، وحتى يجد رئيس الجلسة أن الوقت المحدد لكل نشاط قد انتهى ولم يعد يؤدي إلى نتيجة ملموسة. وفي نهاية جلسة العصف الذهني عقب كل نشاط أو مشكلة تكتب الأفكار كلها على السبورة ليراجعها أفراد المجموعات، فهذا الإجراء قد يساعد في اكتشاف أفكار جديدة أو دمج أفكار موجودة.[1]

ي– مزايا أسلوب العصف الذهني: توجد العديد من المزايا تنتج عن استخدام أسلوب العصف الذهني، تتمثل في:[2]

- سهل التطبيق فلا يحتاج إلي تدريب طويل من قبل مستخدميه في برامج التدريب.
- اقتصادي.
- مسلي ومبهج
- ينمي التفكير الإبداعي.
- ينمي عادات التفكير المفيدة.
- ينمي الثقة بالنفس من خلال طرح الفرد آراءه بحرية دون تخوف من نقد الآخرين لها.

أثبت العصف الذهني من خلال القيام به حسب المراحل السابقة والقواعد نجاحه في كثير من المواقف التي تحتاج إلى حلول إبداعية، لأنه يتسم بإطلاق أفكار الأفراد دون تقييم، وذلك لأن انتقاد الأفكار أو الإسراف في تقييمها خاصة عند بداية ظهورها قد يؤديان إلى خوف الشخص أو إلى اهتمامه بالكيف أكثر من الكم فينخفض تفكيره وتنخفض نسبة الأفكار المبدعة لديه، وهذا يوضح أهمية عملية العصف الذهني في تنمية التفكير الإبداعي وحل المشكلات.

[1] سوسن أحمد المعلمي، مرجع سابق، ص 4.

[2] نفس المرجع، ص9.

نستنتج مما سبق أن العصف الذهني هو من أكثر الأساليب التي تساعد على توليد الأفكار الجديدة كحلول لمشكلات معينة، حيث تفعل دور التعليم في المواقف التعليمية وتنمي الثقة بالنفس لديه، وتثير لديه الخيال والمرونة والتدريب على التفكير.

وفي الأخير يمكن القول أن العصف الذهني طريقة لجلب الأفكار تعتمد على مجموعة من الخطوات تؤدي إلى تنمية التفكير واستثارة وتحفيز العقل، لتوليد أكبر قدر من الأفكار من خلال تنظيم جلسات منظمة وفق مبادئ الحكم المؤجل للأفكار،وإطلاق حرية التفكير وإنتاج أكبر عدد من الأفكار والبناء على أفكار الآخرين ودمجها وتطويرها بعيدا عن النقد، وتتمثل خطواتها بالتمهيد للجلسة وصياغة المشكلة ومناقشتها ثم إعادة صياغة المشكلة وتهيئة جو العصف الذهني والإبداع، وتعيين مقرر للجلسة لتدوين الأفكار وتحفيز العاملين على طرح الأفكار خلال فترة زمنية محددة، ثم يدون رئيس الجلسة الأفكار متسلسلة وبعدها يقوم بمناقشة هذه الأفكار وتقييمها وتصنيفها.

2- **أسلوب القبعات الست:** من الأساليب الشائعة والشيقة لتنمية الإبداع وتحسين التفكير عموما، هي طريقة "القبعات الست للتفكير"، حيث أبدع هذه الطريقة طبيب بيطري من مالطا اسمه إدوارد دي بونو ، وتعتمد طريقة القبعات الست على تقسيم التفكير إلى ست أنماط واعتبار كل نمط كقبعة يلبسها الإنسان ويخلعها حسب طريقة تفكيره وفي تلك اللحظة، ولتسهيل الأمر فقد أعطى دي بونو لونا مميزا لكل قبعة حتى نستطيع تمييزه وحفظه بسهولة، وهذه الطريقة لتقسيم التفكير أن يستخدم كل نمط متى شاء، أو أن يحلل طريقة تفكير المتحدثين أمامه على نوع القبعة التي يرتدونها. ويعتقد دي بونو أن هذه الطريقة تعلم كيفية تنسيق العوامل المختلفة للوصول إلى الإبداع.

إن القبعات الست ليست قبعات حقيقية وإنما قبعات نفسية، أي أن أحدا لن يلبس أي قبعة حقيقية، وإنما هي الجواب على السلبية حيث ستتوقف بعد استيعابك لهذه الطريقة عن منع الناس من التفكير، فمفتاح الموضوع ليس منع أي نوع من التفكير، وإنما إعطاء كل نوع من التفكير اسمه، فهذه الطريقة تعطيك الفرصة لتوجه الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة ثم تطلب منه التحول إلى طريقة أخرى، كأن يتحول مثلا إلى تفكير القبعة الخضراء التي ترمز إلى الإبداع. وحتى إن لم يكن المشتركون في الجلسة يحسنون الإبداع فنقول "لنخصص ثلاث دقائق لتفكير القبعة الخضراء، لنقم بذلك كأننا ممثلون نقوم بهذا الدور، هذا التوجيه يجعل الحاضرون يفكرون دون حواجز ودون خوف، وحينما نتحول من نوع من التفكير إلى آخر عن اتفاق وقصد فإن الذي يكون في موقف الناقد دوما (وهو تفكير القبعة السوداء) يصبح في وضع ضعيف ما لم يغير طريقته، إنه سينخرط في نوع التفكير المطلوب منه، تفكير القبعة الخضراء مثلا وسيضطر إلى ترك طريقته المعتادة ويتوقف عن الهجوم إلى الآخرين.[1]

أ- نبذة تاريخية عن القبعات الست: صاحب هذه الطريقة في التفكير هو إدوارد دي بونو، وهو طبيب بيطري، ولد في مالطا عام 1933، تحصل على شهادة الطب في جراحة المخ، وفي اكسفورد تحصل على شهادة الدكتوراه في علم

[1] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، "**مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، مرجع سابق، ص 146.

النفس، ساعدته معلوماته الطبية عن المخ وأقسامه في عمله الجديد في تحليل أنماط الناس وتصميم طرق الذكاء. وصار دي بونو أشهر اسم في العالم في مجال التفكير وتحليله وأنماطه في هذا العصر، واخترع عدة نظريات في هذا المجال من أشهرها التفكير الجانبي والقبعات الست وبرنامج الكورت في مهارات التفكير في المجال التربوي والاجتماعي، وبرنامج المفكر الشامل وكذلك برنامج حلقات التفكير.

وقد أوضح دي بونو هذه الطريقة في كتاب بعنوان قبعات التفكير الست، وعرف هذه الأفكار بأنها طريقة في التفكير تتكون من ست خطوات عبر عنها بست قبعات وأعطى لونا ملائما لكل قبعة. ويرى أن تعدد القبعات يعكس تعدد خطوات التفكير، فأساليب التفكير متنوعة وخطواته متتالية منطقيا، فلا يتم التفكير بخطوة واحدة، كما أن طبيعة المشكلات والمواقف معقدة، ولكل موقف طرق معينة لحله.

وتقوم نظرية القبعات الست على توجيه الشخص إلى أن يفكر بطريقة معينة ثم يطلب منه التحول إلى طريقة أخرى، أي أن الشخص يمكن أن يلبس أيا من القبعات الست الملونة التي تمثل كل قبعة منها لونا من ألوان التفكير، ولبس هذه القبعات ليس حقيقيا، وإنما هو لبس معنوي نفسي.[1]

ويرى دي بونو أن اختيار القبعات تم على أساس:[2]

- أن القبعات هي الأقرب للرأس، والرأس يحوي الدماغ الذي يقوم بوظيفة التفكير، ولهذا هي الأقرب للتفكير؛
- عادة لا نبقي القبعة طويلا على الرأس لأننا سرعان ما نغيرها بتغير الظروف وهكذا الأفكار، فقد نعجب بفكرة ما في وقت معين ونتخلى عنها في وقت لاحق كالقبعة التي لا يمكن أن نلبسها مدة طويلة، وكذلك الفكرة يجب أن لا تعيش طويلا لدينا؛
- القبعة التي تلبس طويلا تتسخ وتفقد أناقتها وتحتاج إلى تجديد أو تغيير، وكذلك الفكرة فإنها إن بقيت مدة طويلة في رؤوسنا فإنها قد تصبح بالية لا جدوى منها؛
- القبعة رمز للدور الذي يمارسه كل شخص، فقبعة الممرضة غير قبعة الجندي أو القاضي، وهكذا القبعة ترمز للدور الذي يمثل الشخص في هذا الوقت؛
- يحتاج الإنسان إلى ألوان مختلفة من التفكير، كما يلزمه أن يغير أسلوبه في التفكير حسب الوضع المستجد أمامه، ولذلك الإنسان المفكر يحتاج إلى لبس عدة قبعات مختلفة للتفكير، والإبداع والنقد.

ب– خصائص إستراتيجية القبعات الست: يذكر دي بونو أن التفكير له أنماط ستة نعبر عنها بقبعات ستة وكل قبعة لها لون يميزها، وعندما تتحدث أو تناقش أو تفكر فأنت تستعمل نمطا من هذه الأنماط أي تلبس قبعة من لون معين، وعندما يغير المتحدث أو المناقش نمطه فهو يبدل قبعته، وهذه مهارة يمكن تعلمها والتدرب عليها.إن متعة

[1] عبد الله بن زايد بن محمد الشعشاعي، **"تجديد الخطابة وزيادة تأثيرها: من خلال توظيف أسلوب القبعات الست"**، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الأول للمعهد العالي للأئمة والخطباء، جامعة طيبة، المدينة المنورة،الفترة 17-18 شوال1430، ص 3.

[2] عبد الله بن زايد بن محمد الشعشاعي، مرجع سابق، ص 4.

وفعالية التفكير لا يتحققان إلا بخلو التفكير من التداخلات التي قد تتسبب في التشويش الفكري الذي يعيق الوصول إلى قرار أفضل، ويعتب التفكير البناء وسيلة لتحقيق فكر غير مشوش أو متداخل. حيث يكون التركيز على لون واحد من التفكير فقط في الوقت الواحد والتأكد من إعطاء الانتباه الكافي لكل الأمور. وتعني القبعات الست ما يلي:[1]

- **القبعة البيضاء:** ترمز إلى التفكير الحيادي، وعند التفكير بهذه القبعة يجب أن يكون الفرد موضوعيا وحياديا، ويركز في تفكيره على المعلومات والحقائق الواردة في النص المقروء أو تلك التي يريد الحصول عليها. حاول أن تلبسها الآخرين (ما هي معلوماتك في هذا الأمر) استعملها في بداية الجلسة.
- **القبعة الصفراء:** وترمز إلى التفكير الإيجابي، وعند التفكير بهذه القبعة يعني أن الفرد سيركز على الجوانب الإيجابية في الموضوع المقروء، ومنافع بعض الأفكار المتضمنة، أو كيفية الاستفادة منها. حاول أن ترتدي القبعة الصفراء قبل وبعد السوداء عند مناقشة أي اقتراح ليحدث التوازن، حاول أن تميز الحديث عندما يرتدي صاحب هذه القبعة.
- **القبعة الحمراء:** ترمز إلى التفكير العاطفي، عند ارتداء هذه القبعة يكون تركيز الشخص على مشاعره وأحاسيسه المتعلقة بتصرفات بعض الشخصيات الواردة في النص المقروء إيجابا أو سلبا، أو الأفكار المتضمنة في النص وما أعجبه أو لم يعجبه. حاول أن تنبه الآخرين عند ارتدائهم لها، حاول أن تجعل المقابل يرتديها لتعرف حقيقة مشاعره للأمر(ما شعورك أو توقعك)، قلل من استعمالها في جلسات العمل.
- **القبعة السوداء:** ترمز إلى التفكير السلبي. وعند التفكير بهذه القبعة سيركز على الجوانب السلبية في الموضوع المقروء، والأخطاء التي وقعت بها بعض الشخصيات الواردة في الموضوع، والأضرار التي قد تنجم عن بعض الأفكار المتضمنة في النص. حاول أن ترتديها حتى لا تبالغ في التفاؤل أو تغامر بدون حساب، حاول أن تميز المتحدث عندما يرتديها، وعندما ترتديها اعترف بنقاط الضعف واقترح كيفية التغلب عليها، عندما تحاور من يرتديها لا ترفض المخاطر أو المشاكل بل قدم حلولا لها أو بين خطأ الرأي المضاد، استعملها مع القبعة الصفراء للتعرف على سلبيات وإيجابيات أي اقتراح.
- **القبعة الخضراء:** وترمز إلى التفكير الإبداعي، والتفكير بها يعني التركيز على التفكير في البدائل والمقترحات والحلول المرتبطة بقضية ما في الموضوع المدروس، إضافة إلى اقتراح عنوان آخر أصيل للموضوع، أو وضع نهاية أخرى للموضوع أو إعادة ترتيب أفكار الموضوع بطريقة جديدة. عند تستعمل هذه القبعة اتبعها للسوداء والصفراء حتى تعرف سلبيات وإيجابيات الفكرة الجديدة، حاول أن ترتديها قبل الاختيار بين البدائل المطروحة

[1] فوزية بنت مال الله بن عبد العزيز الوهابية وآخرون، "**استخدام إستراتيجية القبعات الست في تنمية مهارات الفهم القرائي وبقاء أثر التعلم: تلاميذ الصف الرابع أساسي نموذجا**"، ندوة تعليم اللغة العربية وتعلمها في ضوء المستجدات التربوية، جامعة السلطان قابوس، 02 و03مارس 2014، ص6.

فلعلك تجد أفكارا أو بدائل جديدة، حاول أن تتنبه عندما يرتديها الشخص المقابل وساعده على تطوير الأفكار الجديدة.

- **القبعة الزرقاء:** وترمز إلى التفكير الموجه، والتفكير بها يعني اتخاذ قرارات تتعلق بقضية ما وردت في الموضوع المقروء أو الأفكار التي تضمنها. حاول أن ترتديها وخاصة عند نضج الموضوع في نهاية الجلسة، حاول أن تميز من يرتديها وساعده على عدم السيطرة إلى أن ينضج الموضوع ثم ساعده في أداء دوره، ولا تسمح بارتدائها في أول الجلسة.

ج- تطبيق إستراتيجيات عمل القبعات الست: غالبا ما تكون العقول بين الناس متفاوتة ولكل شخص حجم معين من التفكير، والصحيح أن العقول واحدة وكل الاختلاف والتباين يكون في التفكير، وقد وضع العالم إدوارد بونو ست قبعات ملونة يرتديها الناس كل حسب تفكيره، وللقبعات الست استخدامين أساسين بشكل عام:[1]

- **استخدام فردي للقبعات:** تستخدم قبعة واحدة فردية ولفترة محدودة من الوقت لتبني نمط تفكير معين، وذلك لأغراض كتابة تقرير أو تيسير أعمال اجتماع أو محادثة أو موقف أو إعطاء محاضرة.
- **استخدام تسلسلي وتتابعي للقبعات:** هنا تستخدم القبعات الواحدة تلو الأخرى بهدف بحث واستكشاف موضوع معين مثلا القبعة البيضاء ثم الحمراء، ويستخدم هذا الأسلوب عندما يكون الوقت قصير، التفكير عشوائي وغير موجه، وهناك معتقدات وأفكار مختلفة ومتباينة ومتقاربة، كما أنه لا يوجد تسلسل واحد صحيح بعينه، وليس من الضروري استخدام كل القبعات في كل تسلسل.

د- مزايا استخدام القبعات الست: يمكن القول أن استخدام القبعات الست لديها العديد من الفوائد التي تظهر عند استخدامها وتضم: [2]

- مساهمتها في بناء نظام الجودة؛
- تقليلها من الصراعات والخلافات والنزاعات؛
- مساهمتها في بناء طرق عمل فعالة؛
- تجعل المناقشات والاجتماعات أكثر فعالية؛
- يمكن استخدامها بمختلف الدرجات والوظائف؛
- تشجع على التواصل وبناع علاقات عامة؛
- تشجيع الإبداع، وترتقي بنوعية التفكير والأداء وكفاءتها.

---

[1] منال عبد الجبار السماك، بشار عز الدين السماك، "**فاعلية استراتيجيات القبعات الست في تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في التعليم العالي-دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي جامعة الموصل**"، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 11، العدد1، تاريخ قبول النشر 21 جوان 2011، ص 591.

[2] منال عبد الجبار السماك، بشار عز الدين السماك، مرجع سابق، ص 591.

3- **الأدوار الأربعة:** ابتكر هذا الأسلوب روجر فون أويك سنة 1989 لتنمية القدرات الإبداعية، وتقوم أساس الفكرة على أن الناس في بعض الأحيان بحاجة ماسة إلى صدمة أو لطمة على الرأس لتنبيههم وإخراجهم من الروتين والنمط الفكري الذي اعتادوا عليه، ومنعهم من النظر في الآفاق وفي أنفسهم، ويبصرون الأمور بمنظار جديد ورؤية جديدة، فيكتشفون العالم من حوله بأفكار جديدة ويشكلون هذه الأفكار ويكونونها بشكل غير مألوف، ويحكمون عليها ويقوموها بقواعد وقوانين حديثة، ومن ثم يهرعون إلى تنفيذها وتطبيقها لينتجوا منها إبداعا يضاف إلى إنجازات الفرد أو المجتمع أو الإنسانية.[1]

أ- العناصر الأساسية لهذا الأسلوب: يقوم هذا الأسلوب لتنمية القدرة الإبداعية لدى الناس، على فكرة تقمص أربع شخصيات أو أدوار أساسية في الحياة وهي:

- **شخصية المستكشف:** والتي تقود إلى البحث عن الفكرة الجديدة.
- **شخصية الفنان:** والتي تقود إلى تكوين الفكرة الجديدة.
- **شخصية القاضي:** والتي تقود إلى الحكم على الفكرة الجديدة.
- **شخصية المحارب:** والتي تقود إلى تطبيق الفكرة الجديدة.

ويقترح روجر أويك مجموعة من الإرشادات والنصائح لكل دور أو شخصية من هذه الشخصيات الأربع تساعد على الوصول إلى الفكرة الإبداعية المنشودة، واعتبر هذه الإرشادات بمثابة وصفة إجرائية لكل دور، حيث تتكون الوصفة الواحدة من 16 بطاقة، كل بطاقة تشرح الفكرة من وراء هذه الوصفة وكيفية استخدامها للوصول إلى النتيجة.[2]

أ- شخصية المستكشف: أنت الآن تفكر في مشروع جديد وتحتاج إلى وقت حتى تكتمل الصورة في ذهنك، ففي بالك الآن الكثير من الأهداف من مثل تطوير مشروع قائم أو البحث عن فكرة جديدة أو التميز عن الآخرين وغيرها. وعند تقمص هذا الدور على الشخص أن يتبع الإرشادات التالية: كتابة الأفكار والتعود على التدوين، التعود على التغيير حتى لا تقع أسير العادة، البحث عن الفكرة الجديدة في غير الأماكن المعتادة، البحث عن مختلف الإجابات حتى الوصول إلى الغاية المقصودة، تغيير صيغة السؤال، النظر إلى المستقبل، توقع غير المتوقع، جمع كلمات عشوائية، تأمل الأشكال المنطقية، الخطوات، التسلسل السياق، استخدام الحواس، الرجوع إلى الماضي، فبالرجوع إلى الماضي البعيد أو القريب نجد أفكارا جديدة بالتأمل، اغتنام الفرصة فإن لم تغتنم الفرصة في وقتها فإنها أسرع للطيران منها للمكوث، النظر إلى الوضوح وعدم التفكير بالأصعب فقد يكون أكثر تكلفة في المال والوقت والجهد.

وباختصار المستكشف هو الشخص الذي يبحث عن الفكرة وينتظر بزوغها.

---

[1] طارق محمد السويدان، محمد اكرم العدلوني، "**مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، مرجع سابق، ص 172,

[2] نفس المرجع، ص 174.

ب– شخصية الفنان: في حالة جمع العديد من الأفكار الجديدة، لكنها تحتاج إلى التعديل والتغيير، كالكاتب حينما يراجع كتابه يضيف كلمة أو يحذف كلمة، فطبيعة أعمال البشر ناقصة وستضل ناقصة، لكن المهم أن نسعى لتعديلها ما أمكنا ذلك. تتيح هذه الشخصية فرصة لمراجعة النفس، وبالتالي مراجعة ما قد توصلت إليه، وإرشادات الشخص الذي يتحمل هذه الشخصية: تحريك الخيال، السؤال ماذا لو؟، المرح وتأمل الفكرة، صناعة قوانين خاصة، جمع الأفكار ومقارنة ما نشاهد، التفكير بالعكس، تغيير اسم الفكرة، تخيل طريقة تنفيذها من قبل الآخرين، التوقف عن العمل للحظة، والانشغال بشيء آخر أو الذهاب في حلم من أحلام اليقظة. فالشخص الذي يتقمص شخصية هو الشخص الذي يحاول أن يشكل أو يؤلف أو يصنع من الأفكار شيئا جديدا.[1]

ج– **شخصية القاضي:** هو الشخص الذي يمارس التمحيص والتقويم ويتخذ الحكم على الفكرة وإرشاداته: خذ قرارا،فكر ايجابيا، الرجل المناسب، فكر في المشكلة الحقيقية، اسأل بكل بساطة، ضع أولويات، الوقت المناسب، لا تفقد أعصابك، استمع إلى عقلك الباطن، ما خاب من استثار، ما ظل من استخار، اصطد خواطرك، تأمل الفكرة من كل جوانبها، لا تستعجل، ثق بنفسك، استخدم أفكار متنوعة.

د– **شخصية المحارب:** هو الشخص الذي يقوم بتنفيذ الفكرة وحملها للتنفيذ كالجندي، وإرشادات تقمص هذه الشخصية: حارب، أنت مبدع، عالج نفسك، خطط، كن غير راض وكن مقداما، احصل على الدعم، تخلص من الأعذار، أوجد الحافز، تحرك ولا تقل سوف، توقع المقاومة، مارس فن البيع، حدد موعد للبداية، تعلم من الأخطاء، تفاءل، توكل على الله.[2]

4– **أسلوب الأسئلة الذكية:** إن إعمال العقل أو الفكر أو ما نسميه الاستذهان أو مصطلح المعالجة الذكية هو أخو الإبداع، إنه معالجة أو تحويل أي شيء إلى فكرة جديدة، مع العلم أن أي شيء جديد ما هو إلا نتيجة إلى فكرة قديمة مطورة قد تم معالجتها وتحويرها، حيث جاء في كتاب ألعاب المفكر لمؤلفه ميشيل ميشالكو 1991 اقتراح ألكس أوزبورن ثم من بعده بوب أبيرل طريقة للوصول إلى أفكار إبداعية، هي عبارة عن سلسلة من التساؤلات المقصودة مختصرة بكلمة إنجليزية هي: SCAMPER وتعني العدو أو الركض. ويتلخص أسلوب الأسئلة الذكية بالخطوات والأسئلة التالية:[3]

– **الإحلال:** ما الذي يمكن إحلاله أو إبداله، من وماذا؟ هل يمكن تغيير بعض القوانين والقواعد؟، هل يمكن تغيير بعض العناصر أو المكونات أو المواد؟ هل يمكن تغيير بعض الخطوات أو الإجراءات؟ هل يمكن تغيير السلطة؟

---

[1] همسة أمل، "**الأدوار الأربعة من أساليب توليد الأفكار الإبداعية**"، [على الخط]، متاح على: http:www .hamsetamal/blogspot.com/2012/08/blog-post_494.html، تاريخ الإطلاع:10-11-2016،ص1.

[2] همسة أمل، مرجع سابق، ص2

[3] طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، "**مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، مرجع سابق، ص ص 188-193.

هل يمكن تغيير المكان؟ هل يمكن تغيير طريقة التعامل؟ ما الذي يمكن استبداله أو إحلاله بدلا عن الشيء الحال؟

- **الدمج**: ما الأفكار التي يمكن دمجها؟ هل يمكن دمج الأهداف مع بعضها؟ ماذا لو أعددنا تنسيق أو تشكيل بعض الأشياء؟ ماذا لو دمجنا بعض الوحدات والأشياء الأخرى؟ ما الأشياء التي يمكن دمجها لاستخدامات متعددة؟
- **التكيف**: ما الأفكار الأخرى التي يمكن اقتراحها؟ ما الشيء الذي يمكن استنساخه؟ ما الفكرة التي يمكن إدماجها؟ما العمليات التي يمكن تكييفها وإعادة النظر فيها؟ ما الأنماط التي يمكن أن اعبر عن فكرتي فيها؟
- **التحوير أو التكبير**: ما الشيء الذي يمكن تكبيره أو توسيعه أو تمديده؟ ما الشيء الذي يمكن إضافته أكثر وأقوى وأطول أو أكثر ارتفاعا؟ ماذا لو زاد عدد المرات وعدد الأشكال؟ ما الشيء الذي إذا أضيف سيحقق قيمة عالية؟ هل يمكن تغيير المعنى، اللون، الحركة، الصوت، النكهة، الشكل؟ هل يمكن تغيير اسم الفكرة؟ ما التغييرات التي يمكن عملها في الخطط، في الخطوات، في التسويق؟ ما الأشكال أو طريقة العرض الأخرى التي يمكن أن تأخذها هذه الفكرة؟
- **الاستخدام المغاير**: ما الاستخدامات الأخرى لهذه الفكرة؟ هل هناك طرق أخرى لاستخدام هذا الشيء كما هو؟ هل من استخدامات أخرى فيما لو تحويرها؟ ما الشيء الذي يمكن صنعه من هذه الفكرة؟ هل من أسواق أخرى أو توسيعات أخرى؟
- **الحذف أو التصغير**: ماذا لو تم تصغير هذا الشيء؟ هل يمكن تقسيمه، فصله عن بعض إلى عدة أجزاء؟ ما الشيء غير الضروري والذي يمكن الاستغناء عنه؟ ما الترتيبات الأخرى التي يمكن عملها وتؤدي إلى نتيجة أفضل؟
- **العكس أو إعادة الترتيب**: هل يمكن إعادة تشكيل أو تغيير مكونات الفكرة أو الشيء؟ هل من طريقة أو سياق أو ترتيب آخر للفكرة؟ هل يمكن تدويره قلبه من فوق لتحت أو العكس، من الداخل إلى الخارج؟ هل يمكن تغيير السبب والنتيجة؟ ما الأشياء المعاكسة للفكرة؟ ما السلبيات؟ هل أخذت بعين الاعتبار الخلفيات؟ هل عكست الأدوار؟ هل جربت أن تعمل غير المتوقع؟

وهناك من يضيف إضافة إلى الأساليب السالفة الذكر ما يلي:

5- مصفوفة الاكتشاف: تم تقديم هذه التقنية من طرف Abraham Moles، وتقوم على أساس الترتيب في جدول على شكل صفوفها من أبعاد متغيرة حسب الحالة، وتتم وفقا للقواعد الآتية:[1]

- اختيار المتغيرات التي تظهر أكثر أهمية حول المشكل المطروح مثلا: من أجل جهاز جديد للمطبخ: الطاقة ومكان الاستعمال.

[1] Marie Camille Debourg Et JOEL Clavelin. «**Pratique du marketing** ». 2 éditions .BERTI édition Alger.2004. p527

- البحث عن مختلف الإمكانيات لكل متغير من المتغيرات.
- تقديم المصفوفة.ترتيب منطقي للحلول الممكنة المتوفرة.

6- **أسلوب دلفي:** وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل أرائهم ووجهات نظرهم. ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.[1]

كما يجب على المؤسسة توفير مجموعة من الأساليب التي تساهم في تنمية التفكير الإبداعي والتي تتمثل في:[2]

- **توفير البيئة الملائمة:** أي توفير المناخ الذي يتلاءم أو ينسجم مع أصحاب الأفكار الإبداعية كلا حسب اهتمامه وميوله ورغباته التي يتميز بها، حيث تتمثل البيئة المناسبة في الهدوء والمناخ الصحي والثقافة وتوفير المستلزمات حسب الميول الشخصي.
- **توفير المستلزمات اللوجيستية الأساسية:** وهي المستلزمات التي يجب أن تتوفر في البيئة التي يعمل بها الشخص، والتي من خلالها يستطيع الفرد أن ينمي ما لديه من أفكار كتكنولوجيا الإعلام والاتصال وما لها من دور تسهيلي في أداء المهام وكذا دورها التعليمي من خلال المعلومات والتي تسمح بربط وجمع الأفكار وترتيبها ومن ثم الاستدلال إلى النتائج ومن ثم الأفكار.
- **توفير البرامج التدريبية:** وهي البرامج والدورات التدريبية المختلفة سواء العامة أو المتخصصة التي يشكل كل منها أهمية وعوائد إيجابية على الفرد من حيث الأفكار الإبداعية التي تكسب من محتويات البرنامج التدريبي أو تزيد من مستوى تنمية التفكير الإبداعي لدى الأفراد المشاركين.
- **استخدام مبدأ الحوافز الإيجابية:** وهي الامتيازات المادية والمعنوية التي تمنح للشخص الذي يأتي بأفكار إبداعية جديدة وأن يراعي فيها نوع الحافز الذي ينسجم مع حاجات ورغبات الشخص المبدع، وكذا مراعاة العدالة في تقديم الحوافز لمستحقيها دون تحيز على أن تقدم الحوافز من أجل تشجيع المبدعين وغرس قيم الثقافة الإبداعية لدى الآخرين وتنمية التفكير الإبداعي لديهم.
- **إنشاء الحاضنات للأفكار الإبداعية:** وهي الجهات أو المراكز أو المؤسسات التي تستقطب الأفكار الإبداعية وتتبناها وتقوم بتسجيلها باسم الشخص الذي قدمها للحفاظ على حقوقه من القرصنة الفكرية، وأن تعمل هذه الحاضنات على دعم المبدعين وأفكارهم والسعي إلى تطويرها.

---

[1] أسماء زدوري ، "**إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الخامس حول: دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"،قالمة، 13و14 ديسمبر 2011، ص 450.

[2] عاكف لطفي خصاونة، مرجع سابق، ص ص 125-126.

- **استخدام مبدأ التطبيق للأفكار الإبداعية:** وهي عملية التحول من أفكار نظرية إلى عملية تطبيقية (ابتكار) أي أن يرى المبدع أن أفكاره قد خرجت إلى النور وأصبحت شيء ملموس يستخدم في واقع الحياة البشرية. وتعتبر عملية التحول من أفكار إبداعية إلى عملية ابتكار مسألة في غاية الصعوبة والتعقيد لأسباب يعود مفادها إلى اتخاذ قرار قبول الفكرة الإبداعية من قبل المجتمع ومن قبل أصحاب المصالح وإمكانية تطبيقها على أرض الواقع، كما أن عملية التطبيق ليست سهلة وتحتاج إلى كثير من الجهود والموارد والبحث والدراسة.

وقد اقترح العالمان (kreitner & kinichki) أنه يجب على المديرين تنمية إبداع الأفراد العاملين في المؤسسة من خلال:

- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والتدرب وتطوير القابليات الذاتية للعاملين؛
- السماح للعاملين بتفعيل أفكارهم وتجاربهم والسماح بهامش معين من الخطأ لهم؛
- السعي لمكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا؛
- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين؛
- تجنب الأساليب الأوتوقراطية في قيادة المؤسسة؛
- تشجيع العاملين باستمرار لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة؛
- تشجيع العاملين في النظر إلى المشكلات على أنها فرص وإمكانات ترتبط بقابلية الشخصية في التعامل معها؛
- أن لا يجعل المدير أسلوبه في صناعة قراراته محددا لأساليب العاملين في صناعة قراراتهم.
- تجنب العاملين الانغماس في المشاكل الآنية والبسيطة؛
- دعم سبل الاتصال والتواصل القائمة بين المبدعين في العمل.

ومن استراتيجيات تنمية وتحفيز الإبداع نجد أيضا:[1]

- **التشجيع التنظيمي:** تشجيع الإبداع وتقديره عبر كل مستويات المؤسسة.
- **التشجيع الإشرافي:** فتح سبل التواصل ما بين المشرفين والتابعين، وضوح الأهداف والدعم الإشرافي لعمل الفريق والأفكار الجديدة.
- **تشجيع فرق العمل:**الجوانب الهامة هي التحدي البناء للأفكار البناء والالتزام المشترك تجاه المشاريع.
- **الحرية والاستقلالية:** وجود حس امتلاك الأفكار والتعبير عنها لدى الفرد وامتلاك رأي خاص في نشاط العمل اليومي، حيث أثبتت الأبحاث أن الاستقلالية خلال العمل اليومي تزيد بشكل واضح في كمية الإبداع.

[1] فاطنة بلقرع، " **التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر**"، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير غير منشورة، جامعة المدية، 2017، ص ص 113-114.

- **الموارد:** الوقت والمال والموارد البشرية المخصصة للأفكار الجديدة والمشاريع الإبداعية.
- **الضغوطات:** كمية العمل وضغط الوقت، هذه الفكرة هي محل نقاش، حيث أظهرت بعض الاتجاهات أن بعض الضغوطات تعمل كمحفزات أو عوائق في هذا السياق فإن العمل الذي يطرح تحديا يكون محفزا على الإبداع، وأي محفزات داخلية أخرى من هذا النوع لديها نفس التأثير إلا أن الضغوطات الناتجة عن كمية العمل وغيرها من العوامل الضاغطة الخارجية تعتبر عوائق للإبداع مما يؤثر بشكل سلبي على الإبداع التنظيمي.

المطلب الثالث: علاقة رأس المال الفكري بالعلوم الأخرى والمخاطر المحتملة عليه.

تعتبر عملية بناء وتنمية رأس المال الفكري من مسؤولية الإدارة العليا إلى جانب جميع الإدارات في المؤسسة، فليست هناك جهة واحدة في المؤسسة يعهد إليها بمسؤولية تكوين وتنمية محفظة الأصول الفكرية.

أولا– علاقة رأس المال الفكري بالعلوم الأخرى: يرتبط مفهوم رأس المال الفكري بالعديد من المفاهيم الإدارية المعاصرة والتي لها علاقة به، ومن بين هذه المفاهيم التفكير الاستراتيجي، إدارة المعرفة، الهندسة الإدارية، إدارة الجودة الشاملة العولمة، الذكاء الاقتصادي، رأس المال الاجتماعي. وقد حتمت الضرورة الأكاديمية والمنهجية دراسة علاقة رأس المال الفكري بهذه المفاهيم والتي سنتطرق إليها كما يلي:

1– **علاقة رأس المال الفكري بالتفكير الإستراتيجي:** يعتبر التفكير الإستراتيجي نوع من أنواع التفكير العام، ويتضمن مجموعة من القدرات الحدسية الإبداعية يتصف بها المفكر الاستراتيجي للتجوال في محطات الإدارة الإستراتيجية بمرونة عالية وتركيب المعطيات الملائمة لمستقبلها.[1]

يساهم التفكير الإستراتيجي في تحقيق التلاؤم بين إمكانيات المؤسسة وواقع المنافسة من خلال دراسة العلاقة لمجمل أنشطة المؤسسة مع مختلف الأنماط البيئية، ومن هنا فكرة تغيير نمط تفكير الإدارة العليا نحو التفكير الإستراتيجي الذي يستوعب المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية.

وتظهر العلاقة بين التفكير ورأس المال الفكري من خلال القدرات التي يتميز بها كل من المفكر الاستراتيجي ورأس المال الفكري، ولكنهم يختلفون في الخصائص التنظيمية كالمستوى الإستراتيجي والصلاحية وتوافر الشروط الوظيفية لشغل المنصب حيث أن:

- يمتلك المفكرون الإستراتيجيون صلاحيات واسعة بحكم كونهم أعضاء مجلس إدارة، بينما قد يمتلك رأس المال الفكري صلاحيات محددة.
- يتوفر في المفكرين الإستراتيجيون شروط الموقع الوظيفي الحالي مثل التحصيل العلمي، مدة الخدمة، الخبرة، ...الخ، بينما ليس بالضرورة توفر هذه الشروط في رأس المال الفكري.

[1] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، "**رأس المال الفكري:طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2003، ص 47.

وعلى هذا الأساس يمكن القول أن كل مفكر استراتيجي يعد رأس مال فكري ولكن ليس كل رأس مال فكري مفكر استراتيجي، كما أن مسؤولية المفكرون الإستراتيجيون كبيرة جدا إزاء المحافظة على رأس المال الفكري وتطويره، فدور المفكرين الاستراتيجيين يجب ألا يقتصر على التوجيه والتدريب، وإنما يجب عليهم مساعدة العاملين على تحديد الفجوات في مهاراتهم وكذلك تحديد مناطق ضعف المهارة فيهم من أجل تحسين أدائهم وذلك للتصدي للتقادم التنظيمي.[1]

أما في مجال دور المفكرين في مواجهة الإحباط التنظيمي فيكون على أساس التركيز على تحفيز العاملين على التجريب وإعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدراتهم مع الأداء والإبداع فيه، بالإضافة لإعطائهم فرص جديدة للتعلم وإعلامهم بالتغيرات التي تحدث على مستوى أدائهم ليشعروا بأهميتهم ويسعون لتطوير أدائهم باستمرار.

أما عن دور المفكرين في تقليل فرص الاغتراب التنظيمي بالنظر إلى أن القيادة الناجحة القوية هي القادرة على إدخال التجديد من خلال احتضان المتميزين وتقليل مقاومة التغيير والمعارضة في المؤسسة. ففي البيئة التنافسية لا تستطيع أي مؤسسة التنافس إلا إذا استطاعت تحريك معلوماتها ونقلها بسرعة داخل المؤسسة، فكلما زادت سرعة النقل زادت كفاءة المؤسسة في التنافس، وهذه إشارة إلى عدم جعل المؤسسة مغتربة عن محيطها.

وفي إطار تعزيز التميز التنظيمي فمن واجب الإدارة القيام بوضع مخطط لجمع العقول الجيدة في المؤسسة وذلك لتطوير القديم بطريقة جيدة، وذلك من خلال تهيئة الأجواء المناسبة لهم وتوفير المستلزمات المطلوبة لأعمالهم.

وفي صدد تنشيط التحفيز المادي والاعتباري فعلى مجلس إدارة المؤسسة وضع نظام التكريم والمكافأة وربطه بالأداء الريادي على أن يعمل هذا النظام على تحفيز الرواد الإداريين بشكل متميز، كما ان الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تحديد قيمة وأهمية رأس المال الفكري ومكانته الاجتماعية.

2- علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة: تعرف إدارة المعرفة على أنها: "عملية تنظيمية متكاملة من أجل توحيد نشاطات المؤسسة للحصول على المعرفة وتخزينها وتطويرها واستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".[2]

نشأت إدارة المعرفة عندما أصبحت المعرفة من أهم الموارد الإستراتيجية للمؤسسة، إذ يتوجب عليها إدارتها وتسييرها وتوظيفها وتخزينها من أجل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، واستعمالها في ابتكار منتجات وخدمات جديدة أو تحسين المنتجات والخدمات الحالية، أي العمل من أجل تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة تستمد منها المؤسسة ميزة تنافسية في السوق.

إن علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة علاقة وطيدة باعتبارها نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وقوة عقله، وتكمن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في قيام هذه الأخيرة باستثمار معطيات رأس المال الفكري

[1] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، "**رأس المال الفكري:طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**"، مرجع سابق، ص 50.

[2] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، " **رأس المال الفكري:طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه** "، مرجع سابق، ص 58.

وتطبيقها مباشرة لكسب الريادة وتحقيق التفوق التنافسي وغلق الأبواب بوجه المنافسين لاستثمار هذه المعطيات، إضافة إلى ذلك تنظيم إدارة المعرفة عمليات بيع أو تطبيق أو تنفيذ براءات الاختراع التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري، وبذلك ستحقق المؤسسة أرباح كبيرة من جراء ذلك.

3- علاقة رأس المال الفكري بالهندسة الإدارية: يميل رأس المال الفكري إلى الابتعاد عن الأعمال الروتينية ويقترب كثيرا من تحديد وتأسيس القواعد والتعليمات بنفسه، ويحب التحدي والمجازفة في العمل، وهذا سيسهل كثيرا تطبيق الهندرة ويساهم في نجاحها بكفاءة وفاعلية، ولإبراز هذه العلاقة بوضوح سنتطرق أولا إلى مفهوم الهندرة وأهميتها في المؤسسة.

الهندسة الإدارية أو الهندرة أو إعادة هندسة الأعمال منهج جديد في الفكر الإداري المعاصر يقوم على التغيير الجذري وطرح الأساليب القديمة جانبا، وإعادة تصميم العمليات التي تقوم بها المؤسسة لتستطيع تقديم منتجات وخدمات بالمواصفات التي يطلبها الزبائن.

أ- تعريف الهندسة الإدارية: تعرف الهندرة على أنها: "إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية التي تحقق قيمة مضافة إلى جانب التنظيم والسياسات بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة".[1]

ويمكن تعريفها بأنها: "المتغير الوسيط في السعي لإحداث طويلة المدى في الفكر الجماعي وهو الأمر الذي لابد أن تواجهه جميع المؤسسات عندما تكون جادة في محاولاتها لتلبية احتياجات زبائنها بصورة تنافسية ولتحقيق ربحية تتماشى مع المتطلبات الجديدة".[2]

من هنا نستخلص أن مفهوم الهندرة يؤكد على:

- إجراء تغييرات جذرية على كافة العمليات بالنسبة للمؤسسة؛
- اعتماد التفكير الجماعي ذو الأهداف المشتركة المبنية على زيادة الإنتاجية من أجل تحسين التنافسية؛
- انتهاج سياسة تلبية حاجات ورغبات الزبائن بالكم المرغوب والسعر المعقول والمكان والزمان المناسبين؛

ب- أهمية الهندسة الإدارية: تتمثل أهميتها في:

- تعتبر الهندرة منهج لتحسين الأداء بشكل سريع وجوهري بحيث يشمل التحسين تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح.
- هي أداة تعامل مع المؤسسات ذات الوضع المتدهور أو المؤسسات التي بلغت قمة النجاح والتفوق.
- تعتبر إستراتيجية لمواجهة التغيرات البيئية لكل مؤسسة تبحث عن الكفاءة والفاعلية والمحافظة على البقاء والاستمرار.

---

[1] سعد علي العنزي، احمد علي صالح، مرجع سابق، ص 408.

[2] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح،" **رأس المال الفكري:طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**"، مرجع سابق، ص62.

تتطلب عملية الهندسة الإدارية وجود رأس مال فكري لدى مؤسسات تستطيع التعامل مع متطلباتها، فالهندسة الإدارية ترتبط بالتفكير الإبتكاري المستند على القدرة على تخيل بدائل لخفض مراحل العمل ووقته وتكلفته ثم تقييمها لاختياراتها، كما تقوم على استخدام مكثف لتكنولوجيا المعلومات، وهذه الصفة تتطابق وخصائص رأس المال الفكري، كما أن التعامل مع متطلبات تطبيق الهندسة الإدارية يستوجب الابتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع المعلومات بشكل آلي فقط، كذلك رأس المال الفكري يميل إلى الابتعاد عن الروتين والاقتراب من التجديد والتحدي والمجازفة في العمل، وهذا يسهل كثيرا تطبيق الهندسة الإدارية ونجاحها بكفاءة وفعالية.[1]

وعليه يمكن القول تتطلب عملية الهندرة وتنفيذ هذا المنهج الجديد بطريقة صحيحة وجود رأس المال الفكري لدى مؤسسات يستطيع التعامل مع متطلباتها، من كون الهندرة عملية مستمرة تلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤوليات جسيمة، ذلك كونها تتطلب أفراد ذوي مهارات متنوعة وقدرات تخصصية عالية للتخلص من أساليب العمل القديمة وإحلال الأساليب الجديدة بدلا منها.

وعليه تبرز مكانة رأس المال الفكري داخل المؤسسة فهو الوحيد القادر على تركيب المعطيات المتاحة والنظر إلى الأمور بنظرة موضوعية لإبقاء المفيد والتخلص من الزائد.

4- علاقة رأس المال الفكري برأس المال الاجتماعي: يعتبر رأس المال الاجتماعي أحد الموجودات المتجسدة في علاقات الأفراد والمجتمعات أو شبكات العلاقات، وفوائد رأس المال الاجتماعي تكمن في أنه يبرز التزام الفرد لصالح المجموعة أو للصالح العام، كما أنه يركز على الهوية والعمل الجماعي والثقة بدلا من الرقابة الرسمية، وتكمن علاقة رأس المال الفكري برأس المال الاجتماعي في كون هذا الأخير مصدر أساسي لتطوير رأس المال الفكري، كما أنه يساهم في تقديم التواصل البيئي وتبادل المعلومات والمعرفة التي تحدث عن طريق العلاقات الاجتماعية، وتمثل أداة لإيصال المعلومات ونشرها والتي غالبا ما تكون أكثر فعالية وأقل تكلفة من الآليات الأكثر رسمية، وبالتالي يكون رأس المال الاجتماعي هو العنصر الأساسي في تبني رأس المال الفكري.

5- علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة: يعد رأس المال الفكري العنصر الجوهري لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لأن نجاح هذه الأخيرة يتطلب تغييرا فكريا وسلوكيا في المؤسسة، فإحداث التغيير الفكري والسلوكي لا ينهض إلا بنخبة من ذوي القدرات الابتكارية والإبداعية الخلاقة.

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "إدارة الكل لتحقيق التميز"[2]، كما تعرفبأنها الإستراتيجية التي تستند إلى تضافر جهود جميع العاملين في المؤسسة لأغراض تحسين مستوى الجودة. وتعرف أيضا بأنها مدخل إداري تعتمد عليه

[1] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، " **رأس المال الفكري:طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه** "، مرجع سابق، ص 61.

[2] حسين يرقي، "**إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية–حالة مؤسسة سوناطراك**"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص127.

المؤسسة لتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود جميع العاملين لتحقيق النجاح والنمو من خلال رضا الزبائن، وتغطي عملياتها الحلاقات الإدارية والتشغيلية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وشعارها الجودة مسؤولية الجميع.[1]

وتعني إدارة الجودة الشاملة إدارة الكل لتحقيق التميز، والعلاقة بينها وبين رأس المال الفكري علاقة تبادلية، فهي تعتمد بالدرجة الأولى على قيمة رأس المال الفكري في المؤسسة، كما أن المزايا التنافسية من أهم مرتكزات إدارة الجودة الشاملة والتي لا يمكن تحقيقها ما لم يكن يتوافر رأس مال فكري قادر على إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة وتحويلها إلى منتجات جديدة تتميز بالجودة العالية.

كما تتمثل العلاقة بينهما في قدرة رأس المال الفكري على سرعة فهم أبعاد إدارة الجودة الشاملة ومستلزمات تطبيقها، وهذا ما يساعد في تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد، بهدف تحقيق رضا الزبون وكسب الجودة وإمكانية تطبيق برامج ناجحة في المستقبل.

6- علاقة رأس المال الفكري بالذكاء الاقتصادي: يساعد الذكاء الاقتصادي على تغيير رأس المال الفكري من خلال وضع مخطط مدروس لتحقيق الأهداف في إدارة رأس المال الفكري وإدارة خاصة في المؤسسة لتطوير وتنمية هذه الخبرات.[2]

7- علاقة رأس المال الفكري بالعولمة: إن جني إيجابيات العولمة والابتعاد عن سلبياتها والتعامل مع المتغيرات الجديدة في البيئة الخارجية تتطلب طرازا معينا من الأفراد(رأس المال الفكري) يتميز على الموارد البشرية الأخرى، حيث يكون هذا الطراز مصدرا للفكر والإبداع وأساس التطوير.[3]

يعد مصطلح العولمة مصطلح غير واضح المعالم سواء من حيث المفهوم أو التطبيق في الواقع العملي، وذلك لأسباب راجعة لحداثته وأبعاده المختلفة، وعلى الرغم من ذلك فقد طرحت مفاهيم عديدة للعولمة منها:[4]

هي: "غياب الحواجز والحدود للتجارة بين الأمم، نتيجة التنقلات بالأنماط التقليدية للإنتاج الدولي".

وهي: "فلسفة جديدة تتطلب تقنيات فكرية وسلوكية وفنية على درجة عالية من الشمولية والتكاملية".

ويمكن تحديد العلاقة بين رأس المال الفكري والعولمة من حيث متطلبات سوق العمل في ظل العولمة الذي سيشهد اتجاها متزايدا للطلب على قوة العمل ذات مهارات عالية المستوى وتكوين وتدريب مستمر يؤدي إلى الإبداع والابتكار، وذلك للاستغلال والاستفادة أكثر من إيجابيات العولمة والتحكم في مخاطرها، وتأكيدا على ما تقدم فإن معايير الإيزو ركزت على ضرورة تنمية المهارات.[5]

---

[1] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح،" **رأس المال الفكري:طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**"، مرجع سابق، ص 62.

[2] عيسى الدراجي، "**الاستثمار في رأس المال الفكري**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13و14 ديسمبر 2011، ص 6.

[3] أحمد ضيف ، محمد شتوح ، "**الموارد الفكرية والمعرفية أساس التميز في منظمات الأعمال**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13و14 ديسمبر 2011، ص 15.

[4] سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص416.

[5] نفس المرجع، ص 420.

وعليه يمكن القول بأن صناعة رأس المال الفكري في المؤسسات يعد أمرا في غاية الأهمية لكونه إحدى وسائل مواجهة العولمة، لأنه فعلا يمثل الطراز المختلف عن بقية الموارد البشرية نظرا لتمتعه بقدرات معرفية وتنظيمية تساعده على الابتكار والإبداع وإضافة اللمسات الجديدة.

ثانيا– المخاطر المحتملة على رأس المال الفكري وكيفية معالجتها: بالرغم من أهمية رأس المال الفكري للمؤسسات، وما ينتج عنه من قدرات معرفية إبداعية تقوي موقف المؤسسة التنافسي. إلا أن هناك جملة من النقاط التي تعيق إدارة و تنمية رأس المال الفكري والتي سنتطرق إليها كما يلي:

1– المخاطر التي تواجه رأس المال الفكري. تتمثل أهم المخاطر التي تواجه رأس المال الفكري فيما يلي:

أ– مخاطر تقادم رأس المال الفكري: تعد مخاطر التقادم أحد أبرز المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري، لأن التقادم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار وتخلفه عن مسايرة التطور والتجديد الذي يحصل في حقل اختصاصه[1] ، نتيجة لأسباب شخصية كالرهبة مما هو جديد وغير مألوف، وعدم امتلاك القدرة على التعبير عن الأفكار الإبداعية، والجمود والنمطية في التعامل مع الأشياء، والافتقار إلى النماذج التحليلية التي تساعد الفرد على تحليل المواقف ومعالجة المشاكل المختلفة، وضعف ملكة التخيل.

أو تنظيمية كالمركزية، والروتين، والجمود في الإجراءات وأساليب العمل، والمناخ التنظيمي غير الصحي الذي لا يراعي الإبداع، وضعف الدعم والتشجيع من إدارة المؤسسة للمبدعين وللعملية الإبداعية، والهياكل التنظيمية المعقدة والتقليدية، وضعف الإمكانيات المادية المتاحة لدعم الإبداع من قبل المؤسسة عموما.

أو حتى بيئية كسيادة بعض القيم والمعتقدات الاجتماعية المتمثلة في (الطاعة والخضوع، السعي نحو التماثل والمحافظة على القديم، مقاومة التغيير والتجديد الاجتماعي، السيطرة وعدم السماح بالاستقلال).[2]

لهذا وجب على المؤسسة التصدي للتقادم باتخاذها جميع الإجراءات والوسائل من أجل تطوير قدرات وإمكانات وخبرات ومهارات العاملين فيها باستمرار بما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات الجارية.

ويجب أن ينصب التصدي إلى جميع أنواع التقادم التنظيمي، وهي:

- **تقادم المعرفة:** وتشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية والفنية والمهنية.
- **تقادم القدرات:** ويظهر تحت تأثير الجوانب الشخصية الذاتية.
- **التقادم الثقافي:** يتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات والعادات الاجتماعية.

ب–مخاطر إحباط رأس المال الفكري: وهي تمثل عدم قدرة الفرد على إشباع بعض الحاجات بأي سلوك يقوم به فتتولد نتيجة ذلك انفعالات لا يمكن تجنبها أو إخفائها تقوده إلى اليأس، ويكون تأثير مخاطر الإحباط عالية عندما

---

[1] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، " **رأس المال الفكري:طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه** "،مرجع سابق، ص 146.

[2] حسين حريم، "**السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات**"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص476.

يفشل رأس المال الفكري في إنجاز أو تحقيق أطروحات أو أفكار معينة بسبب وجود عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها أو التحكم فيها، وتأخذ هذه المخاطر ثلاث اتجاهات وهي[1]:

- **نفسية:** تشمل عدم الرضا، الاستياء، التوتر والقلق، الفشل من التوافق، الانطواء والاكتئاب.
- **مادية:** وتضم العدوان، التدخل الشخصي، تخريب الأجهزة والمعدات.
- **تنظيمية:** تتمثل في الغياب، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع نسبة التذمر والشكاوي، ترك المؤسسة، ضعف الانتماء والولاء.

ج- مخاطر اغتراب رأس المال الفكري: يمثل الاغتراب حالة نفسية اجتماعية تسيطر على الفرد سيطرة تامة تجعله غريبا وبعيدا عن نواحي واقعه، وبالتالي عدم قدرته على التكيف مع المحيط والبيئة أو الحالة المعاشة.وتعد هذه المخاطر أكثر تأثيرا على رأس المال الفكري كونه أكثر إحساسا بالاغتراب من الأشخاص العاديين، لأنهم يسعون إلى اكتشاف أو ابتكار مبادئ وآراء جديدة كثيرا ما تكون مناقضة للمعايير السائدة في محيطهم، وتأخذ هذه المخاطر أربعة اتجاهات هي:

- اغتراب ثقافي.
- اغتراب حضاري.
- اغتراب اجتماعي.
- اغتراب قيمي.

ومن الآثار المنجزة عن اغتراب رأس المال الفكري ما يلي:[2]

- فقدان روح الإبداع والابتكار.
- فقدان المتعة والاندفاع للعمل.
- الصراعات والعزلة.
- المقاومة للتغيير وإن كان التغيير للأحسن.
- نقص في الرضا عن العمل.

ولتقليل فرص الاغتراب التنظيمي يجب أن تكون من خلال وسائلها المختلفة(التحفيز، الثقة، التكيف، الكرامة، الاندماج)[3].

---

[1] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح،" **رأس المال الفكري:طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**"، مرجع سابق، ص148.

[2] حسن ابراهيم حسن المحمداوي، "**العلاقة بين الإغتراب والتوافق النفسي للجالية العراقية في السويد**"، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، [على الخط]، متاح على: http://www.ejtemay.com/showthread.php?t=17011، تاريخ الإطلاع: 12.01.2016 ، ص26

[3] عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح،" **رأس المال الفكري:طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**"، مرجع سابق، ص149.

د–مخاطر محدودية البحث عن التميز ألمنظمي: ترتبط هذه المخاطرة بضعف ومحدودية المؤسسة في البحث عن التميز، خاصة في مجال تشجيع وزيادة عدد المساهمات الفكرية لرأس المال الفكري العامل فيها وبالتالي تبقى المعرفة مخزونة في عقولهم مما يعرضها إلى الاندثار أو هجرتها إلى مؤسسات منافسة من جهة ويقلل من رصيد رأس المال الفكري من جهة أخرى، وتأخذ هذه المخاطر أربعة اتجاهات هي[1]:

- مخاطر قتل الابتكار والتجديد.
- مخاطر ضعف تحفيز المقترحات.
- مخاطر تشجيع الأعمال الروتينية أكثر من الإبداعية.
- مخاطر ضعف الثقة.

ومن أجل الحد من هذه المخاطر تقوم المؤسسة بجميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمؤسسة من خلال امتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة الموجودة في عقولهم عن طريق تشجيع الإبداع والابتكار والعمل بروح الفريق واحترام الآراء وزيادة الحوارات المفتوحة بين جميع المستويات الإدارية في المؤسسة، وهذا من شأنه زيادة عدد المتميزين في المؤسسة ومن ثم يمنحها سمة القوة والبقاء.

هـ– مخاطر ضعف الحفز المادي والاعتباري: وهي المخاطر التي ترتبط بضعف المؤثرات الخارجية المثيرة لرأس المال الفكري مما يقلل اندفاعه لأداء الأعمال الموكلة إليه نتيجة عدم إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية والاجتماعية وبالتالي تعكس ضعف إمكانيات ومقدرات رأس المال الفكري في المؤسسة.

وتأخذ هذه المخاطر ثلاث اتجاهات وهي:

- **الجوانب المادية:** وتشمل الأجور والمكافئات والمشاركة في الأرباح والحوافز الإبداعية.
- **الجوانب المعنوية:** وتشمل إشعار رأس المال الفكري بأهمية ومكانته عن طريق إشراكهم في الإدارة ومنحهم الأوسمة والشارات والألقاب وشهادات الشكر والتقدير.
- **الجوانب الاجتماعية:** وتتجسد في احترام رأس المال الفكري أيا كان موقعهم وتعزيز مكانتهم في المجتمع.

وتمثل مخاطر رأس المال الفكري منظومة تفاعلية برغم استقلالية كل مخاطرة عن الأخرى، بحيث أن تحقق أي مخاطر قد يسحب إلى تحقق المخاطر الأخرى كليا أو جزئيا.

المبحث الثاني: أثر تأهيل رأس المال الفكري على الإبداع.

يتطلب تأهيل رأس المال الفكري تدريب وتحفيز الفرد العامل وتمكينه ليساهم بذلك في تحقيق الإبداع في المؤسسة.

[1] نفس المرجع، ص150.

المطلب الأول: دور الإدارة في تأهيل رأس المال الفكري.

أولا– مفهوم تأهيل رأس المال الفكري: التأهيل هو اتخاذ مجموعة من الإجراءات قصد تحسين أداء الفرد، ويعتبر التأهيل عملية مستمرة تركز على التجديد والبحث والتطوير، والتركيز على الموارد البشرية من خلال الاهتمام بالتكوين والتدريب الذي يعمل على الإنتاج بالمقاييس الدولية وبالتالي زيادة إبداع المؤسسة.

ويعرف تأهيل رأس المال الفكري على أنه إكساب الفرد مهارات وخبرات علمية وتحسيسه بأهميته في المؤسسة ورفع مستواه الثقافي وجعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة وإعطائه الفرصة لإثبات الذات وتمكينه من اتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه، الشيء الذي يبعث في نفسه روح المسؤولية والولاء والشعور بالانتماء للمؤسسة، فيدافع عن مصالحها كما يدافع عن مصالحه الخاصة فبدونه لا تستمر المؤسسة وبدونها يفقد سببا من أسباب وجوده.[1]

ويمكن تعريف التأهيل بأنه: "جهد تعليمي مخطط ومصمم على شكل برامج لتأهيل وتقديم الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها للتعيين في المؤسسة لأول مرة، لبيئة العمل والوظائف التي صدر قرار بتعيينهم فيها، وذلك من أجل تحقيق سرعة التكيف الاجتماعي لديهم وأقلمتهم مع وظائفهم وزملائهم ورؤسائهم ومرؤوسيهم والمناخ الاجتماعي السائد في بيئة المؤسسة، وتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم والأنظمة والقواعد التي تنظم سير العمل في المؤسسة، ليصبحوا بذلك عناصر بشرية ذات مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسة".[2]

ثانيا– تحديد رأس المال الفكري المؤهل وقليل التأهيل: يتمثل رأس المال الفكري قليل التأهيل في تلك الشريحة من السكان الذين لم يتلقوا تعليما أو الذين خرجوا إلى سوق العمل مبكرا ولم يكملوا دراستهم (المستوى الابتدائي أو المتوسط أو الثانوي) ليشغلوا بذلك وظائف غير مؤهلة لها قوانين كثيرة غير ثابتة ويتقاضون أجورا منخفضة، ويشمل هؤلاء العمالة كل من: مساعدو العائلات، النساء العاملات في بيوت الآخرين، عمال النظافة، الباعة المتجولون، باعة المواد الغذائية، وكلاء الخدمة، الخادمات،...الخ

كلما واصل الفرد تعليمه كلما زاد مستوى تأهيله، فعند حصول هذا الفرد على شهادة التعليم الثانوي فإنه يقترب من نقطة بداية التأهيل، وتعني نقطة بداية التأهيل حصول الفرد على شهادة البكالوريا وهي شهادة معترف بها عالميا وبفضلها يستطيع الطالب التسجيل في أي جامعة ودراسة التخصص الذي يناسبه، وذلك حسب المعدل المحصل عليه.[3] وهناك علاقة عامة بين التعليم وتأهيل الفرد، فكلما زاد الفرد تعليما كلما زاد تأهيلا، والمحافظة على هذا التأهيل تكون عن طريق التدريب المستمر في المؤسسة. ورأس المال الفكري المؤهل تكون لديه مهارة تتحدد بمجموعة

---

[1] الزهرة فلاحي ، الحاج نوي ، "**إستراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري**"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، الشلف، يوم 13و14 ديسمبر 2011، ص9

[2] عمر وصفي عقيلي، "**إدارة الموارد البشرية المعاصرة– بعد استراتيجي**"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، جامعة حلب، 2005، ص485.

[3] الزهرة فلاحي، الحاج نوي ، مرجع سابق، ص10.

مندمجة ومتكاملة من الكفاءات الذهنية والسلوكيات والمواقف العملية إنجاز نشاط وفق الشروط والمقاييس التي يقتضيها مركز العمل، والكفاءة نوعان:[1]

- **الكفاءة العامة(الكفاءة الأفقية)**: وهي تتعلق بامتلاك القدرات الذهنية والاجتماعية والسلوكية التي تمكن من تخطي الظروف الآنية والتكيف مع الظروف المستجدة، وتمكن أيضا من تملك المبادرة الداخلية في حالة العمل المؤجر والمبادرة الخارجية في حالة إقامة مشروع.
- **الكفاءة الخصوصية**: وهي قدرات علمية وفنية ووظيفية تمكن من القيام بالأنشطة والأعمال المتعلقة بالمهنة.

ثالثا– دور الإدارات في تأهيل رأس المال الفكري: تعتبر مختلف الإدارات في المؤسسة مسؤولة عن تأهيل رأس المال الفكري، ويمكن توضيح دورها كما يلي:

1– دور إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري: يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية في تأهيل رأس المال الفكري وذلك من خلال:[2]

- تصميم وتحليل الوظائف بالشكل الذي يحقق الإثراء الوظيفي، وبما يضمن إثارة التحدي لدى العاملين نحو إنجاز مهام ابتكارية،
- تهيئة المناخ لتنظيم فرق عمل بحثية تكون مسؤولة عن عمليات الإبداع والابتكار في المؤسسة؛
- إعداد برامج تدريبية غير تقليدية تساهم في تنمية مهارات العاملين وقدراتهم الإبداعية بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق ما يسمى بالتراكم المعرفي؛
- تصميم نظام فعال للأجور والحوافز والمكافآت يساهم في تشجيع المبدعين؛
- توفير المتطلبات اللازمة للتعلم والاستفادة من التجارب العالمية في مجال التعلم التنظيمي؛
- التركيز على تطوير الموارد البشرية في الأجل الطويل وعدم الاقتصار على عمليات التدريب والتعليم مع توجيه الإدارة إلى أهمية احتكاك العاملين بالبيئات العالمية القائمة على المعرفة والخبرة وذلك من خلال إرسال العاملين في مهمات خارجية؛
- يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بدور حيوي في زيادة إدراك الإدارة العليا لأهمية تأمين بيئة العمل وحماية الأفراد ذوي القدرات الإبداعية المتميزة؛
- تحديد وتخطيط احتياجات المؤسسة من العقول البشرية المتميزة، في مختلف مجالات الإنتاج، التسويق، المعلومات...الخ.
- تنظيم عمليات الاستفادة من الخبرات والتجارب التطبيقية، لدى المؤسسات العالمية المتميزة؛

[1] نفس المرجع، ص11.

[2] هاني محمد السعيد، مرجع سابق، ص48.

- بناء نظم متميزة للرعاية الصحية والاجتماعية لتأمين بيئة العمل وحماية الكفاءات البشرية بصفة عامة والمتميزة منها بصفة خاصة[1].
- بناء وتصميم نظام لتقييم الموارد البشرية المتميزة يعتمد في المقام الأول على الرقابة الذاتية.

ويدعم الاستقصاء الذي قام به المعهد الأمريكي للتدريب والتطوير في عام 1997 الاتجاه الذي يرى أن مديري إدارة الموارد البشرية يجب أن يقوم بدور جوهري في تنمية رأس المال الفكري، حيث تبين من نتائج الاستقصاء أن 98٪ من عينة مديري المؤسسات الأمريكية يرون أن الدور الأساسي في تنمية رأس المال الفكري يقع على مديري إدارة الموارد البشرية[2].

2- دور الإدارات الأخرى في تنمية رأس المال الفكري: إضافة للدور الأساسي الذي تقوم به الإدارة العليا والدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية في تنمية وتطوير رأس المال الفكري، يمكن تحديد بعض الأساليب الأخرى التي تساهم في بناء وتنمية رأس المال الفكري، وذلك من خلال تحديد مساهمات بعض الإدارات الأخرى في المؤسسة كما يتضح على النحو التالي:[3]

أ- دور إدارة البحوث والتطوير: وهي الإدارة المسؤولة عن توفير المناخ الفكري، والبيئة المناسبة للتوصل إلى الأفكار، والإبداعات، والابتكارات المختلفة.

ب- دور إدارة العلاقات العامة والإعلان: تقوم إدارة العلاقات العامة بدور ايجابي في بناء صورة طيبة عن المؤسسة، بما يساهم في جذب الخبراء والمتخصصين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة وبما يساعد على إقامة علاقات إيجابية مع الزبائن.

ج- دور إدارة الشؤون القانونية: يقع على إدارة الشؤون القانونية في المؤسسة دور هام في تحديد طبيعة العلاقة القانونية بين المؤسسة والخبراء والمتخصصين ذوي القدرات الإبداعية، الأمر الذي يؤدي إلى ضمان وفاء هذه العمالة المتميزة بالتزاماتها تجاه المؤسسة.

د- دور إدارة الإنتاج: وهي الإدارة التي تشكل مجال تنفيذ الأفكار الإبداعية والابتكارات الإنتاجية سواء من حيث المكونات، أو الأشكال الإنتاجية، وأيضا التصميمات الجديدة للأغلفة وغيرها.

هـ- دور إدارة التسويق:وهي الإدارة التي تعكس أراء واتجاهات أحد الأصول الفكرية والرأسمالية للمؤسسة، وهي الزبائن، ويمكن لإدارة التسويق، تجميع بيانات ومعلومات هامة من الزبائن والسوق التنافسي، للتعرف على التطورات الصناعية السائدة في السوق، وعلى رد فعل الزبائن اتجاه منتجات وسياسات المؤسسة، وكل هذا يساعد على إنتاج الأفكار الإبداعية لتحسين الإنتاجية والجودة وكذا تنمية وتطوير رأس المال الفكري بالمؤسسة.

---

[1] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص220.

[2] هاني محمد السعيد، مرجع سابق، ص48.

[3] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 222.

تلخيصا لما سبق يمكن القول أنه حتى تتمكن المؤسسة من الاستفادة من رأس مالها الفكري، يجب على كل إداراتها بصفة عامة وإدارة مواردها البشرية بصفة خاصة أن تعمل جاهدة على اكتشاف المعارف الضمنية المتميزة وتحويلها إلى الواقع العملي من أجل تحقيق الربح والتميز عن المنافسين، كما عليها أن تعمل على صيانة رأس مالها الفكري وحمايته بصفة مستمرة من خطر الاغتراب والتقادم والإحباط باستخدام أساليب تنشيطية وتحفيزية كالعصف الذهني وحلقات السيطرة النوعية والإدارة على المكشوف والجماعات الحماسية.

3- دور الإدارة العليا في تنمية رأس المال الفكري في المؤسسة: يمكن أن تساهم الإدارة العليا في تنمية رأس المال الفكري من خلال القيام بما يلي:[1]

- أن تتبنى الإدارة العليا الأفكار الإبداعية للعاملين والإنفاق على هذه الإبداعات والابتكارات يمثل إنفاقا استثماريا؛
- توفير الدعم المالي لعمليات الإبداع من خلال تخصيص ميزانية مناسبة لأنشطة التدريب والبحوث والتطوير؛
- توفير الإمكانيات والتجهيزات المادية اللازمة للخبراء والمبدعين حتى يمكن استخراج طاقاتهم الإبداعية الكامنة؛
- اتخاذ قرارات فورية بمكافأة العمل الإبداعي الذي يتقرر الأخذ به؛
- تقديم الدعم اللازم لخلق بيئات التعلم الذاتي وتشجيع العاملين على التعلم المستمر؛
- تحول الإدارة العليا من الفكر القائم على تجنب المخاطرة إلى الفكر القائم على تحفيز وتشجيع الإبداع؛
- توفير المتطلبات المادية اللازمة لتعظيم الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات؛
- زيادة الإنفاق على المهمات الخارجية والتي تهدف إلى اكتساب العاملين الخبرات المتميزة من بيئات التعلم في المؤسسات العالمية؛
- أن يتوافر لدى قادة المؤسسة وإدارتها العليا، الثقة والأمان اتجاه العقول البشرية داخل المؤسسة، وذلك لأن ضعف الإدارة العليا وعدم ثقتها في نفسها قد يؤدي إلى الإحجام عن دعم هذا الاتجاه، خوفا من أن تسيطر تلك العقول على العاملين في المؤسسة؛[2]
- إعطاء إدارة الموارد البشرية الدور الفعال في بناء واستقطاب العقول البشرية للمؤسسة؛
- ربط المؤسسة بالتطورات العالمية، سواء من حيث الاتصال، تبادل الخبرات، تبادل المعرفة والمعلومات، الندوات والمؤتمرات والملتقيات، تبادل المنافع وغيرها؛[3]

أما عن دور الإدارة العليا في تنمية وتشجيع السلوك الإبداعي فيتطلب ذلك مراعاة الشروط التالية:[4]

---

[1] هاني محمد السعيد، مرجع سابق، ص46.

[2] سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص219.

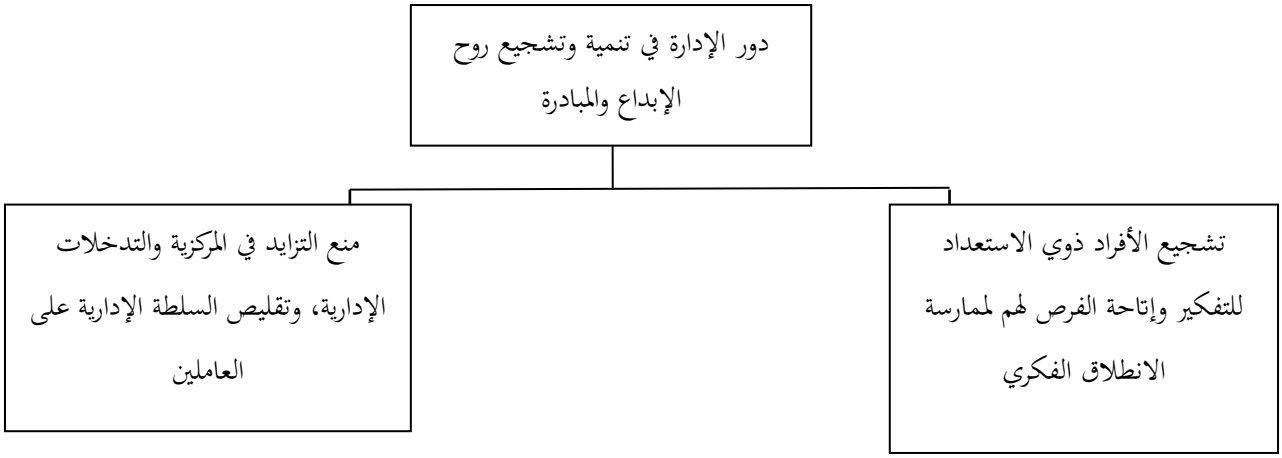
[3] Jean François Dhénin, Brigitte Fourine, "**50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise**", ed Breal, Paris , 1998 ,p 175.

[4] بشير العلاق ، "**أسس الإدارة الحديثة**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 1998، ص ص130-131.

- توفر الرغبة اللازمة والإدراك التام لأهمية وضرورة مساهمة العاملين بأفكارهم المبدعة في أعمال المؤسسة؛
- على الإدارة تهيئة المناخ الذي يساعد على ظهور الأفكار الجديدة، وإتاحة الفرص لتجربتها عسى أن تؤدي إلى إبداع حقيقي؛
- تشجيع العاملين على عدم الخوف من الفشل؛
- الانتماء والولاء التنظيمي: يعد الانتماء من أهم ركائز الإبداع في المؤسسة، فالعامل الذي يحب مؤسسته يتفانى في خدمتها، وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره؛
- إدراك العلاقات الاجتماعية والاقتصادية بين الموارد والعاملين: يعتمد تحقيق الكفاءة والفعالية عل حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتضخيم عوائدها وفوائدها؛
- إتباع المنهج العلمي: يعد إتباع المنهج العلمي من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة تجنبا للأسلوب العشوائي، وأسلوب المحاولة، والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة؛
- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل بما ينعكس ايجابيا على المؤسسة؛
- الاهتمام بالعنصر البشري في الإدارة: إن الاهتمام بالعنصر البشري والعمل وفق مبادئ العلاقات الإنسانية يزيد من معدل الولاء والانتماء بالمؤسسة، وبالتالي يرفع الروح الرياضية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملين على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع عل ذلك؛
- التخطيط: لا يقتصر التفكير الإبداعي على عمليات اتخاذ القرار، لكنه يمتد ليشمل التخطيط إذ يجب أن تكون الخطط المعدة مسبقا مرنة وفعالة وقادرة على استيعاب التغييرات في مختلف المواقف لكي يتيح الفرصة للمبدعين.
- التنظيم: إن التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تناسب فيها الاتصالات ويشيع فيها تمكين العاملين في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص أكبر للإبداع عن طريق تطوير وتنمية العاملين من خلال إتاحة الفرصة لهم لأداء العمل بحرية واكتساب الخبرة والاستقلالية في اتخاذ القرارات، وتشجيع التنافس. كذلك يهيئ نمط الإشراف الديمقراطي المناخ التنظيمي المناسب للإبداع، بينما يؤدي نمط الإشراف التسلطي إلى مناخ تنظيمي غير صحي للعاملين ويحد من إبداعاتهم ومساهمتهم في تحسين الأداء، كما تساهم البيئة التنظيمية في تهيئة ظروف تساعد على تنمية الروح الإبداعية من خلال تبسيط الإجراءات وإبعادها عن الروتين.

ويمكن تلخيص دور الإدارة في تنمية وتشجيع الإبداع في الشكل الموالي:

الشكل رقم(3-1):دور الإدارة في تنمية وتشجيع الإبداع التنظيمي.



المصدر: محمد المحمدي الماضي، "**المستجدات العالمية وآثارها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فرق العمل وتفجير روح الإبداع والابتكار**"، الملتقى الدولي حول تنمية المهارات القيادية لمديري منظمات الأعمال العامة والخاصة، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 2007، ص 90.

من خلال الشكل يمكن القول أن للإدارة دور مهم في تنمية وتشجيع الإبداع في المؤسسة، وذلك من خلال إتاحة الفرص للتفكير المبدع وممارسة انطلاقه الفكري من خلال منح العاملين اللامركزية والحد من التدخلات الإدارية في اتخاذ القرارات وتقليص السلطة الإدارية لصالحهم.

المطلب الثاني: دور التدريب في تحقيق الإبداع.

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة وتحسين أساليب العمل نظرا للمنافسة الشديدة في مجال الإبداع وما أدت إليه من التسارع في إدخال المنتجات والخدمات الجديدة ولتحقيق أداء أعلى وبصفة مستمرة يجب أن يدرك القادة في العمل القدرات الفكرية للعاملين والالتزام بالإبداع داخل المؤسسة بتحفيز الأداء، حيث يتعاون غالبية العاملين مع فريق القيادة بدلا من مواجهته، مثل ذلك التفاعل داخل المؤسسة يقلل من الاحتكاك بين العاملين والقادة، ويحدد فرصا جديدة للإبداع، ويقلل التكلفة ويخلق إحساسا لدى العاملين بمشاركتهم في اتخاذ القرارات في المؤسسة.

ولتحقيق الإبداع في المؤسسة على المؤسسة القيام بما يلي:

أولا- **تدريب العاملين على الإبداع**: يبدأ تحول أي مؤسسة كبرى بالتعليم والقدرة على الإنتاج وتدريب العاملين، والهدف من ذلك هو مساعدة العاملين على التدريب على الإبداع وتدعيم قدراتهم الإبداعية في خدمة أهداف المؤسسة، كما يجب عليها وضع مجموعة من الأهداف للتدريب على الإبداع وقياس فعاليته.

1- **مفهوم التدريب**: ازدادت أهمية التدريب في ظل اقتصاد المعرفة وازدادت الحاجة إليه في ظل التغييرات والتطورات المتواصلة.

يمكن يعرف التدريب على أنه: "الجهود المنظمة والمخطط لها، لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة، وتستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاية أدائهم".[1]

كما يعرف على أنه: "الوسيلة التي من خلالها يتم إكساب الأفراد العاملين الأفكار والمعارف الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد".[2]

ويعرف أيضا بأنه: "نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال يؤدي إلى لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة".[3]

وهو:"تلك الجهود المبذولة الهادفة إلى تزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنميته أو تطوير مهاراته ومعارفه وخبراته بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي والمستقبلي".[4]

التدريب هو عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموظف كيف يؤدي أعماله الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائه.[5]

من خلال التعاريف السابقة يمكن التوصل إلى أن التدريب هو إجراء منظم ومستمر تقوم به المؤسسة متى استدعت الحاجة إليه بهدف تحقيق أهداف الفرد والمؤسسة مما يحقق لها نتائج إيجابية وميزات تنافسية تتفرد بها عن باقي المنافسين.

ويعرف كذلك بأنه:"الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلاله اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة".ومن هنا يتضح لنا أن التدريب يركز على اكتساب معارف و مهارات جديدة من أجل إحداث التغيير في سلوك الفرد وتحسين أداؤه في العمل.

مما سبق يتضح أن التدريب هو عملية تعلم المعارف والطرق والسلوكيات الجديدة التي تؤدي إلى تغييرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم ولذلك فإن فهم مبادئ التعلم والأخذ بها تعد من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة. كما أنه عبارة عن جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من تطوير أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل.[6]

---

[1] أمل حمودي عبيد الجميلي، "**دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال** "، مجلة الفتح، العدد الثامن والأربعون، شباط، 2012، ص101.

[2] سليمان بلعور، " **دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية**"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد11، 2011، ص109.

[3] أحمد السيد مصطفى، "**إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرون**"، بدون دار نشر، مصر، 2000، ص250.

[4] محفوظ أحمد جودة، " **تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة في الأردن**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001، ص 30.

[5] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص546.

[6] موسى اللوزي، "**التدريب الإداري**"، مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات، عمان، الأردن، 2005، ص 23

2- **التدريب وبعض المفاهيم المشابهة:** هناك بعض المفاهيم مشابهة للتدريب سنتطرق إليها كما يلي:

- **التدريب والتعليم:** يدل مصطلح التعليم على التعليم النظامي بالجامعات والمدارس، أما مصطلح التدريب فيشير إلى تعليم تخصصي لأغراض مهنية. فالتدريب يركز في مفهومه على إمداد الإنسان بالكيفية التي تؤدي بمقتضاها عملا ما أو تعليمية عامة تساعده على مواجهة المواقف وحل المشاكل العامة.[1]
- **التدريب والتنمية:** تعرف التنمية بأنها إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية، فعلى الرغم من التشابه الكبير بين المصطلحين إلا أن هناك فرق بين البعد الزمني للتدريب وتنمية العاملين، فالتدريب ينصب على أداء أعمالهم الحالية، أما التنمية فتنصب نحو ما سيتضمنه مستقبلهم الوظيفي من مهام وواجبات وأعمال. وتجدر الإشارة إلى أن هناك من ينظر للتدريب بكونه يرتبط بالمستويات التشغيلية والتنفيذية، في حين مفهوم التنمية نحو المستويات الإدارية.[2]

3- أهمية التدريب: إن التدريب من شأنه أن يحقق العديد من الفوائد التي يمكن تقسيمها كما يلي:

أ- أهميته للمؤسسة: يحقق التدريب الفوائد التالية: [3]

- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي: إن اكتساب العاملين المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- المساعدة في إيجاد الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين نحو العمل والمؤسسة؛
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة في المؤسسة، وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية وتطوير أساليب وأسس ومهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تحديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين وبينهم وبين الإدارة.

ب- أهميته للعاملين: يحقق التدريب فوائد عديدة للعاملين منها:[4]

---

[1] محمد عبد الله البقمي، "**الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية**"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرىّ، كلية التربية، السعودية، 2008، ص26.

[2] عبد القادر بابا ، "**قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية**"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية "، جامعة سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009، ص18.

[3] سليمان بلعور، "**دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة البليدة، 12و13 ماي 2010، ص 9.

[4] نظمي شحادة وآخرون، "**إدارة الموارد البشرية**"، ط1،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص ص51-52.

- المساعدة في تحسين فهمهم للمؤسسة وتوضيح أدوارهم فيها؛
- المساعدة في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور وينمي الدافعية نحو الأداء ويخلق فرصا للنمو والتطور لدى العاملين.
- مساعدتهم في تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساهم في تنمية القدرات الذاتية للإدارة والرفاهية لدى العاملين.
- يساهم في استقرار العجلة الإنتاجية بصورة شاملة.
- يساهم البرنامج التدريبي الفعال في زيادة الروح المعنوية للأفراد ويزيد من كفاءتهم وتحسين أدائهم مما ينعكس على الأبعاد المعنوية لديهم.

ج–أهميته في تطوير العلاقات الإنسانية: تظهر أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية من خلال ما يلي:[1]

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين؛
- رفع الروح المعنوية " يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التدريب الذي يمارسه حيث يزيده في الشعور بالأمن والأهمية".

4– أهداف التدريب: يهدف التدريب إلى تحقيق ما يلي:[2]

- **تنمية المعارف:** يركز التدريب على تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتكديسها لخدمة أهداف المؤسسة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب بها اتقان العمل، ما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل ومعرفة الاختصاصات والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل. كما يلاحظ أن المعرفة لا تقتصر على الجانب العلمي والتخصصي فقط، وإنما تتعدى إلى الجانب المتعلق بالمؤسسة، التنظيم وكل ما يتعلق بالقواعد والإجراءات...الخ
- **تنمية مهارات الأفراد:** وهي المهارات والاستعدادات اللازمة لأداء العمل، وذلك بجمع كل أنواع المهارات من مهارات فكرية وعملية ومهارات سلوكية، وهذه الأخيرة تعنى خصوصا بالجانب الإنساني عند التفاعل مع الآخرين، أي أن التدريب يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير وبناء علاقات إيجابية في خدمة النشاط والمؤسسة ككل. بالإضافة إلى تطوير القدرة على الاتصال بالمتعاملين الأساسيين للمؤسسة كالزبائن والموردين مثلا.
- **تنمية الاتجاهات الإيجابية:** وتقوم على صقل اتجاهات الأفراد، حيث يساهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية(القيم، المعتقدات، المبادئ...) التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة. والهدف

[1] نظمي شحادة وآخرون، مرجع سابق، ص53.

[2] أسامة أحمد جرادات ، عقلة محمد المبيضين، "**التدريب الإداري الموجه بالأداء**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر، 2001، ص 18.

من ذلك أن تكون اتجاهات الأفراد إيجابية اتجاه العمل وتفضيل العمل بالمؤسسة التي يعملون بها دون غيرها وتعزيز روح الانتماء والإحساس بالولاء للمؤسسة، وبالتالي قبول مهام العمل والحرص على أدائها على أكمل وجه.

ويضيف بعض الباحثين إلى الأهداف السابقة الذكر الأهداف الآتية:[1]

- **أهداف تدريبية عادية(روتينية)**:وهي التي تتكرر وتتخذ لمواجهة مواقف روتينية تتكرر من حين إلى آخر، وتقوم بتزويد الموظفين الجدد بالمعلومات المتعلقة بالعمل، وتشمل هذه المعلومات أهداف المؤسسة وأنظمتها وقوانينها وواجبات الأفراد والشروط العامة للخدمة.
- **أهداف تدريبية ابتكارية**: تضيف نوعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيض تكاليف التدريب وتحاول رفع مستوى الأداء في المؤسسة.
- **أهداف شخصية**: وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترفيه واحترام الآخرين وتاكيد الذات.
- **أهداف تدريبية لحل المشكلات**: تتوجه نحو إيجاد حلول مناسبة للمشكلات التي تواجه الفرد في المؤسسة ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعيق الأداء، ويتم ذلك عن طريق إعداد وتدريب الأفراد ليصبحوا قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق وسائل علمية متطورة

مهما كان نشاط المؤسسة، فإنها تحتاج إلى توظيف يد عاملة لتلبية حاجيتها الإنتاجية، كما أنها بحاجة ضرورية للتدريب وذلك لتطوير كفاءاتهم. فلدى موظفي وعمال المؤسسة قدرات ودوافع متفاوتة، وتظهر أهمية تدريب هؤلاء العمال والموظفين في حالة الدافعية القوية والقدرات الضئيلة لديهم، ويمكن توضيح القرارات التي يمكن للمؤسسة اتخاذها بناءا على قدرات ودافعية العمال في الآتي:

- حالة دافعية وقدرات العامل منخفضة يكون استغناء عن هذا العامل، أما في حالة الدافعية المرتفعة والقدرات منخفضة يكون من الضروري تدريب العامل، وفي حالة الدافعية منخفضة والقدرات مرتفعة يكون لابد من التحفيز، وفي حالة الدافعية المرتفعة والقدرات مرتفعة فهنا لابد من التمكين.

إن الغرض من عملية التدريب هو تحقيق أكبر عائد للمؤسسة من الاستثمار في رأس المال الفكري، فالتدريب يسمح بتطوير مهارات وقدرات رأس المال الفكري من أجل تحسين مستوى الأداء الوظيفي، وكذا إيجاد نوع من الألفة بين رأس المال الفكري والأنظمة والإجراءات وطرق العمل الجديدة.

5- مبادئ التدريب الفعال: تتمثل مبادئ التدريب الفعال فيما يلي:[2]

- التدريب نشاط ضروري ومستمر وليس كماليا ولفترة معينة: أي أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عليه باختيارها. وإنما هو نشاط ضروري.

[1] محمد عبد الفتاح الصيرفي، "**إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمبادئ**"، دار المناهج للنشر، الأردن، 2003، ص ص38-48.

[2] عبد الباقي صلاح، "**إدارة الموارد البشرية**"،الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع،الإسكندرية، مصر،2000، ص ص217-220.

- التدريب نظام متكامل: أي أن هناك تكامل وترابط في العمل التدريبي فهو ليس نشاطا عشوائيا.
- التدريب نشاط إداري وفني: بما أن التدريب عملا إداريا فينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطوط والبرامج، توافر الموارد المادية والبشرية وكذا توافر الرقابة المستمرة.
- التدريب له مقومات إدارية وتنظيمية: يستند التدريب إلى مقومات إدارية وتنظيمية وهي:
- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف والأنشطة، وتوفر الإمكانيات اللازمة لأداء هذا العمل.
- توفر القيادة والإشراف الذي يحصل منه الموظف على المعلومات الأساسية والتوجيه المستمر.
- توفير الإطار التنظيمي الصحيح لكي يستند إليه التدريب والأساس هنا أن التدريب لا يكفي لإصلاح عيوب وأخطاء التنظيم.
- توفير نظام سليم للاختيار والتعيين للعاملين، فأساس التدريب الفعال هو الاختيار السليم للأفراد.
- توفر نظام مستمر لتقييم أداء وكفاءة العاملين، حتى يمكن استنتاج احتياجات تدريبية.
- توفر نظام للحوافز المادية والمعنوية يربط بين التقدم الوظيفي.

ومن هنا يبرز التدريب في نظر العاملين كأداة تساهم في تحسين أدائهم وبالتالي يحقق الجدية ويقبل عليه العاملين بجدية وقناعة بمختلف أنواعه وطرقه.

وهناك من يصنف مبادئ التدريب في أربعة مبادئ أساسية تشمل ما يأتي:[1]

- **المشاركة:** فمشاركة المتعلم في عملية التعلم لا تؤدي إلى سرعة التعلم فقط ولكن تؤدي أيضا إلى رسوخ ما تعلمه الفرد لفترة أطول.
- **التكرار:** حيث يساعد التكرار على تثبيت ما تعلمه الفرد. وفي هذا السياق هناك من يقول بأن الإنسان يتذكر 15% فقط مما سمعه ولكنه سوف يتذكر 80٪ مما قام باكتسابه وممارسته عمليا.[2]
- **إمكانية فعل ما تعلمه المتدرب إلى الواقع العملي:** فالتدريب تكون له فعاليته حينما يستطيع المتدرب الاستفادة بما تعلمه خلال فترة التدريب في الواقع الفعلي للعمل. ومن العوامل التي تساعد على ذلك محاولة محاكاة ظروف العمل الفعلية والأدوات التي تستخدم في العمل أثناء التدريب.

[1] جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي و اسماعيل على بسيوني " **إدارة السلوك في المنظمات**"، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص107.

[2] اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، "**عائد الاستثمار في رأس المال البشري : قياس القيم الاقتصادية لأداء العاملين**"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص23.

- **المعلومات المرتدة:** يحتاج المتعلم إلى تيار المعلومات المرتدة عن نتيجة سلوكه للوقوف على مدى فعالية التدريب. فمثلا هل أحدث التدريب تعديلا في سلوكه أم لم يحدث؟ وما هي نواحي القصور التي يجب تصحيحها؟ وبدون ذلك لا نستطيع الحكم الصحيح على فعالية التدريب.

6- أنواع التدريب: ينقسم التدريب إلى ثلاثة أقسام كما يلي:

- **التدريب حسب مرحلة التوظيف:** ويقسم إلى توجيه الموظف الجديد فهذا الأخير بحاجة إلى معلومات تؤثر على أدائه وعمله واتجاهاته النفسية لعدة سنوات. والتدريب أثناء العمل بهدف ضمان كفاءات عليا. وهناك التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة خاصة عندما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك. وهناك أيضا التدريب بغرض الترقية لكسب المعلومات والمهارة والمعرفة المطلوبة التي سيرقى أو سينتقل إليها.
- **التدريب حسب الوظائف:** وينقسم إلى التدريب التخصصي وشمل الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص بهدف تنمية المهارات من أجل توفير الإمكانيات اللازمة لمواجهة مشاكل العمل. ويقسم أيضا إلى التدريب الإداري وهو التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل أعمال المشتريات، الأعمال المالية وأعمال السجلات وغيرها. والتدريب المهني والذي يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية كأعمال البناء والنجارة وغيرها.
- **التدريب حسب المكان:** وينقسم إلى التدريب في مكان العمل ويأخذ شكلين التدريب عن طريق الرئيس المباشر والتدريب من طرف العامل القديم وهذا النوع من التدريب منتشر كثيرا وبسيط وأقل تكلفة مقارنة بباقي الأنواع الأخرى حيث يتم وضع الفرد العامل في موقع العمل الفعلي الذي يكون ممارسا له بصورة مباشرة. والتدريب خارج مكان العمل وهو التدريب الذي يقدم للعاملين خارج أوقات العمل الرسمية.

7- اتجاهات التدريب على الذكاء: هناك اتجاهان في التدريب على الإبداع يتمثلان فيما يلي:

- **الاتجاه الأول:** حيث يرى أنصار هذا الاتجاه أن الإبداع يحدث نادرا على أيدي فئة قليلة أمثال بيكاسو وإديسون، والإبداع من وجهة نظرهم عبارة عن عمل اختراقي يحدث أثارا على المدى البعيد في حضارة مجتمع ما، وعلى هذا لا يؤمنون بالتدريب على الإبداع بمختلف أنواعه.[1]
- **الاتجاه الثاني:** إذ يرى أنصار هذا الاتجاه أن الإبداع عملية طبيعية ومتاحة لكل وسيلة تفكير ولا فرق بين شاب خبير أو طفل يافع أو حاسوب مبرمج، وأن الإبداع يمكن تحسينه وتدريبه بناء على فرضية توافر الإبداع لدى كل فرد.[2]

[1] Gruber H.E . & Davis S.N. "**Inching Wureay up Mount Olympus**: **the evolving-systems approach to creative thinking"**. In R.J. Strenberg (ed.) The nature of creativity, 1993 pp. 243-270

[2] Langley, P., & Jones B. "**A Computational Model of Scientific Insight"**. In R. J. Sternberg (ed.) The nature of creativity, 1993. p170

ومن خلال إطلاعنا على العديد من الدراسات التي تناولت الإبداع يمكن القول أنه من الممكن التدريب على الإبداع وهو ما يؤيد الاتجاه الثاني، ويكون ذلك في المجالات التالية:[1]

- اكتساب الوعي الإبداعي والاتجاهات الإبداعية وهذا يتضمن معرفة أهمية الإبداع للتطور الشخصي وحل المشكلات.
- فهم موضوع الإبداع: ويتم ذلك بتدريب الأفراد على موضوعات في الإبداع مثل: معوقات الإبداع قدراته واختباراته.
- تطوير سمات الشخصية الإبداعية من خلال المكافحة والتشجيع.
- تعلم حل المشكلات: من خلال تدريب الأفراد على خطوات حل المشكلات.
- تطوير القدرات الإبداعية: من خلال تدريب الأفراد على قدرات التفكير الإبداعي أو ما يعرف بقدرات الإبداع.

8- مراحل التدريب: تمر عملية التدريب بالمراحل التالية:[2]

- **تحديد الاحتياجات التدريبية**: في هذه المرحلة يتم تحديد ما هو مطلوب من تغييرات وتطورات ينبغي إيجادها لدى العاملين وفي مهاراتهم وسلوكياتهم لأجل رفع كفاءتهم وفقا لمتطلبات عملهم، كما يساعدهم في التغلب على المشكلات التي تعترض أدائهم إن وجدت.
- **تحديد الأهداف التدريبية**: وهنا يتم تحديد الأهداف الكمية والنوعية والترتيب الزمني لها، وعلى ضوء ما تم تحديده من احتياجات في المرحلة الأولى، تتضمن الأهداف التدريبية ما الذي ينبغي تحقيقه من جوانب ترتبط بأداء العاملين، وتشمل هذه المرحلة أيضا تحديد الأهداف الفرعية وهي سلسلة النتائج التي تؤدي غلى تحقيق الهدف الأساسي.
- **تصميم البرامج التدريبية**: في هذه المرحلة يتم تصميم البرامج التدريبية للشروع في تنفيذها، يضم التصميم محتوى البرنامج التدريبي، اختيار الأساليب التدريبية، المدربين، وتحديد مدة البرنامج ومكانه وجداول تنفيذه.
- **تقييم البرامج التدريبية**: إن الهدف من تقييم كل برنامج هو الوقوف على مدى فاعليته في تحقيق غاياته والأهداف المنشودة منه.

9- أساليب التدريب: يقوم المدرب باستخدام العديد من الأساليب الفنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في ذهن المتدرب ومن ضمنها ما يلي:[3]

---

[1] نادية هديل السرور ، "**العبقرية في الفن**"، ط1، مطبوعات الجديدة، القاهرة، 2002، ص 296.

[2] عبد القادر بابا ، مرجع سابق، ص ص6-7.

[3] أحمد ماهر، "**إدارة الموارد البشرية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص ص 478-481.

- **التدريب العملي**: يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء والإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء، ويلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال الفنية والتخصصية الصغيرة.
- **تمثيل الأدوار**: يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها، ثم يعطي المدرب مثالا عمليا لمجموعة المتدربين على أن يقوموا هم بتنفيذه، وتناسب هذه الطريقة حالات معين مثل التدريب على كيفية مواجهة العملاء والموظفين.
- **دراسة الحالات**: في هذه الحالة يتم تعريض المتدربين لحالات من واقع العمل وذلك بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقييم البدائل المختلفة، يتميز هذا الأسلوب بالمرونة والواقعية التي تحقق تقاربا فعليا بين المشكلات التي توجد في الواقع العملي وبين المشكلات المتضمنة في الحالات.
- **البريد الوارد**: وفي هذه الحالة يتم إعطاء المتدرب ملف به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشبه تلك التي ترد من البريد اليومي، وعلى المتدرب أن يحدد انسب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد.
- **الوقائع الحرجة**: يقوم المدرب بتشجيع المتدرب على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير(حرجة) والخاصة بموضوع التدريب، وتحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة يساعد المتدرب على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة والممارسة.
- **المباريات الإدارية**: يشبه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالة، إلا أن المباريات عبارة عن حالة كبيرة الحجم تشمل أبعاد متكاملة للمشكلة، ويطلب من المتدربين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة وينصرفوا ويتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، وينمي هذا الأسلوب لدى المتدربين مهارات التفكير العلمي واحتساب النتائج عند كل خطوة وكل قرار يتخذونه، ويخص هذا الأسلوب المشكلات التي يمكن التعبير عنها رقميا مثل التكاليف والأسعار وغيرها.[1]
- **المناقشة الجماعية**: عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة والتعاون بين المتدربين، يمكن ان يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتراحات والحلول.
- **تدريب الحساسية**: تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، وتبدأ بتكوين جماعة تدريب على ألا يكون قائد محدد ولا مشكلة محددة سالفا، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعات ومشاعرهم ومشاكلهم.
- **نمذجة السلوك**: يعتبر هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد وذلك بتعريض المتدربين لصورة نموذجية لأداء وتنفيذ عملية معينة يقومون بها في الواقع مع توضيح المتتابعة لها بصورة منطقية.

[1] سلمان خليل الفرس وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**"، ديوان جامعة دمشق، سوريا، 2008، ص192.

- **المساعدات التدريبية:** وتتمثل في مجموعة الأدوات والوسائل التكنولوجية والتي تخدم المدرب في طريقة عرضه للمعلومات وإدارته للمناقشات وتوصيله للمعارف وتدعيمه للمهارات.

10- **تقييم فعالية البرامج التدريبية:** يمثل تقييم البرامج التدريبية أحد المجالات الهامة لبحوث التدريب والتي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من نشاط التدريب وتحتوي عملية التقييم أساسا على تحديد المقاييس التي تستخدم كمعايير لفاعلية التقييم وتصميم لإستراتيجية التقييم، وهذان العنصران يكونان معا خطة تقييم نشاط أو برنامج التدريب. ويعرف تقييم البرامج التدريبية بأنه: "مجموع الإجراءات التي تقاس بها كفاية البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تقييم أهدافها المرسومة كما، وتقاس بها كفاءة المتدربين ومدى التغيير التي نجح التدريب في إحداثها فيهم، كما تقاس بها كفاءتهم في تنفيذ البرنامج التدريبي".[1]

ثانيا- التدريب وتنمية الموارد البشرية كأسلوب لتحقيق رأس المال الفكري: لتمكين رأس المال الفكري من إنجاز الأعمال التي تتسم بالدقة والإتقان والتميز، يتطلب من المؤسسة تزويد هذه الفئة من رأس المال الفكري بدورات تدريبية وتنميتهم بصفة مستمرة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي وحمايتهم من التقادم وتوليد شعور لديهم بأنهم يواصلون ما يستجد في حقول المعرفة التي تخصصوا فيها.

تتمثل تنمية المهارات في مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة، التي تهدف وتسعى إلى تحسين وتطوير أداء كل العاملين في المؤسسة وإكسابه مهارات ومكاسب وظيفية جديدة، تحقيق منتجات وخدمات جديدة، إضافة إلى مساعدة المؤسسة على التأقلم مع مختلف التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

إن الفرد العامل في المؤسسة قد يكون على علم تام بكافة المعلومات والحقائق المتعلقة بالعمل، لكنه لا يبلغ درجة عالية من الكفاءة في الأداء إلا إذا تم تدريبه على ذلك. والهدف من تنمية المهارات هو إتاحة الفرصة لكافة الأشخاص العاملين في المؤسسة لتقديم كل ما هو جديد ويساعد في تطوير المؤسسة.

ويعمل التدريب على الإبداع لدى الفرد العامل إلى تنميته ككل وتمكينه من استخدام كل طاقاته الذهنية والنفسية وتوجيهه إلى استغلال تلك الطاقات أحسن استغلال، وفي هذا السياق يقول أحد الكتاب إن المشروع عندما يختار أحد الأشخاص ليشغل وظيفة معينة إنما يختار الشخص ككل، وليس المهارة الخاصة التي يتمتع بها فقط، بمعنى ذلك عند استخدام محاسب مثلا لا نستخدم خبرته ومعرفته في مجال المحاسبة فقط، ولكن نستخدم كل طاقاته الذهنية والبدنية التي ينبغي على الإدارة تنميتها وتوجيهها لصالح المشروع.[2]

وبهذا يعتبر التدريب نشاط مهم تركز عليه أغلب المؤسسات الاقتصادية، فمن خلاله يمكن أن يكتسب المتدربون المهارات والخبرات ويمتلكون المعرفة، كما يمكن أن يعدلوا سلوكهم وبالتالي إمكانية غرس الأفكار والانطباعات حول

---

[1] لحسن بوريش وآخرون، "**العملية التدريبية ودورها في رفع الأداء**"، مداخلة ألقيت في الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يو 10 و11 نوفمبر 2009، ص8.

[2] أحمد ماهر، "**إدارة الموارد البشرية**"، مرجع سابق، ص354.

فهم طبيعة العمليات والمهام الموكلة للأفراد العاملين بما يعزز من قدراتهم ومهاراتهم بدقة ووضوح أكثر وصولا إلى الحقائق. وعليه فإن تطوير الأفراد العاملين وفق خطة موضوعية ذات أهداف ترغبها المؤسسة له ثماره المستقبلية المشرفة. كما أن التطوير يزود الأفراد العاملين بالمعرفة والمهارة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد العاملون في الوقت الحاضر والمستقبل في حين يعمل التدريب على صقل مهارات العاملين التي يحتاجونها من أجل رفع كفاءتهم في أداء أعمالهم.[1]

مما تقدم يمكن استخلاص أن رأس المال الفكري يعتبر أصل من أصول المؤسسة المهمة التي لها تأثير على زيادة الأصول الأخرى، وهو مصدر من مصادر الإبداع. كما أن المؤسسات تتسابق في استقطاب رأس المال الفكري وتعمل على إدارته وتطويره والمحافظة عليه بأفضل السبل الممكنة من أجل تحقيق أهدافها في زيادة الإنتاجية والربحية وأهداف النمو والتوسع وخدمة زبائنها في ظل التطورات السريعة في بيئة تتسم بالتحديات والتعقيد.

ثالثا– مجالات التميز من خلال رأس المال الفكري:

1– أهمية رأس المال الفكري في التجديد والابتكار: تلقى رغبة المؤسسات الاقتصادية في تقديم منتجات جديدة قبولا في السوق بشكل مستمر، وهذا يتطلب منها الإنفاق على البحوث والتطوير وكذا ضرورة توافر العنصر البشري القادر على الإبداع والتجديد والابتكار. فامتلاك المؤسسات الاقتصادية للعنصر البشري المتميز أصبح ضرورة حتمية لتحقق المؤسسة أهدافها. ولقد ازدادت أهمية العناصر المعرفية مقارنة بالموارد المادية، فالمعرفة عامل مهم للمؤسسة في الوقت الراهن. ويعتبر رأس المال الفكري من أهم العوامل التي تساعد على الإبداع من خلال الوصول إلى الأداء المتميز الإبداعي، خاصة أن المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها تواجه تغيرات وتطورات متسارعة مما يتطلب منها الاهتمام بالعنصر البشري وإعطائه الأولوية والتركيز على الكفاءة والسرعة والإبداع بحيث تكون مدارة من قبل فرق ومجموعات العمل، ونظرا للتطورات الهائلة والمتسارعة في مجال المعلومات والاتصالات خلال السنوات الأخيرة، وحتى يكون الموظف أثر كفاءة في مجال عمله أو محافظا على مستوى أدائه فلابد من تطوير مهاراته ومعارفه وقدراته لمواكبة التطورات الحديثة. ومن هنا تكمن الأهمية الأساسية للإنفاق على تطوير الموارد البشرية من خلال توفير برامج تدريبية لتنمية الموارد البشرية بشكل دائم ومستمر، إضافة إلى توفير الأنشطة والخدمات اللازمة لرفع كفاءة وفاعلية المؤسسة. **و**يعتبر عنصر توفر المهارات التي يتمتع بها العامل عنصرا مهما للإبداع، حيث توفر المهارات المتعددة للعامل الفرص لإتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة ذات كفاءة وفاعلية عالية تسهم في إثراء مهارات وخبرات العامل. كما أن المهارة والكفاءة الفردية غير كافية للقيام بالأداء الإبداعي، وإنما يجب توفر ثلاث شروط أساسية هي:

- الدافع الداخلي إنجاز المهمة؛
- المهارة المتوفرة لدى الفرد في مجال تخصصه؛
- المهارات المتعلقة بالتفكير الإبداعي.

[1]Anthony, w., d., & Perrewe, P. L., and Kacmor, K. M.,Huma" **Resource Management**", 3rd.ed., Harcourt Brace, U.S.A. (1999 p321.

ويعتبر الدافع الداخلي من أكثر العوامل أهمية في الإبداع، باعتبار أن المبدع يقوم بعمله الإبداعي لتحقيق هدفين هما: المتعة وتحقيق الذات، الرضا عن الذات، كما أن الدوافع الداخلية ضرورية ومهمة للإبداع كونها ترتبط بما لدى الفرد من مهارات في المجال الذي يعمل فيه.

2- تنمية الإبداع في المؤسسة من خلال رأس المال الفكري: تعد تنمية الإبداع وسيلة المؤسسات الاقتصادية لتحقيق التميز والتفوق والسبق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الأطر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علميا، فضلا عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وأساليب العمل وطرائقه، مع توفير البيئة التنظيمية المشجعة للإبداع والتجديد لأن إغفال أي عنصر من هذه العناصر يقلل نسبيا من فرص الإبداع والتميز. فالإبداع لا يحدث بشكل عفوي وإنما يتطلب إحداثه توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك. إذ تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله، فهذه الظروف أول ما يواجه الفرد عند دخوله مكان العمل، وتتمثل الظروف المادية في مساحات المكتب، مستوى النظافة، والإضاءة والصيانة، التهوية والتكيف والرطوبة وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مواتية ومريحة مما يساعد على تخفيف العبء والملل والتوتر والإرهاق، ومن ثم ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع والابتكار، أما الظروف المكانية غير المريحة فتؤدي إلى حالة من التوتر لدى العاملين.

وتتطلب تنمية الإبداع مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي والتي تتمثل في:[1]

- الولاء والانتماء التنظيمي: يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع، فالفرد المحب لمؤسسته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره.
- إدراك العلاقات الاقتصادية الاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفعالية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وتضخيم عوائدها ومنافعها.
- إتباع المنهج العلمي: الذي يعد من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة تجنبا للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبدد الوقت والجهد والتكلفة.
- الإيمان بالرأي والرأي الآخر: يسمح توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجابيا على أنماط العمل الإداري.
- الاهتمام بالعنصر البشري في الإدارة: مما يزيد معدلات الانتماء والولاء للمؤسسة، ومن ثم يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، كما يقبل العاملون عن العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على الإبداع.

[1] عاطف عوض، "**أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي-دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان**"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد29، العدد الثالث، سوريا، 2013، ص ص210-211.

- الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المؤسسات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها. إذ لا يوجد حد للتطوير والتحسين.

إذ أصبح الحديث عن الإبداع وتطويره أمرا مألوفا بين الكتاب والباحثين والمديرين وكثيرون ينظرون إلى الإبداع بوصفه عامل منافسة بالغ الأهمية، وبقدر ما تولي المؤسسات اهتمامها ورعايتها للإبداع وتطويره فسيكون لذلك تطوير كبير في بقائها ونموها. فالإبداع يبدأ باستيعاب القدرات العقلية للعاملين من خلال أفكارهم، وعملية استيعاب مقترحات وأفكار العاملين تبقى متواجدة لفترة طويلة، ومع ذلك فإن إعدادها ونجاحها لا يزال غير مرضي لعدة أسباب منها عدم فهم قيمتها وأهميتها في تحسين نمو المؤسسة وزيادة أرباحها وعدم وجود عملية منسقة لإدارة الأفكار، ولذلك يجب إعداد عملية الإبداع من خلال تحديد سياسة إبداعية بوضع التوقعات وتخصيص الموارد ووضع المقاييس لرصد قيمة الإبداع، والأهم من ذلك كله لابد من تضمين الإبداع في تخطيط ورصد العمل.[1]

إن أول خطوة لرصد التفكير الإبداعي في المؤسسة هي بناء برنامج جيد لإدارة الأفكار، فبرنامج إدارة الأفكار العالية الجودة يخلق انطباعا إيجابيا طويل المدى لدى العاملين بالإخلاص والمتابعة والتقدير، كما أن كل عامل داخل المؤسسة قادر على أن يكون مبدعا وكل فرد يتمتع بالخبرة في نطاق ما قام بإنجازه، وتحسين القدرة على تحقيق أي تطور هام يتطلب قيام القيادة بمحاولة تحديد التوقعات.

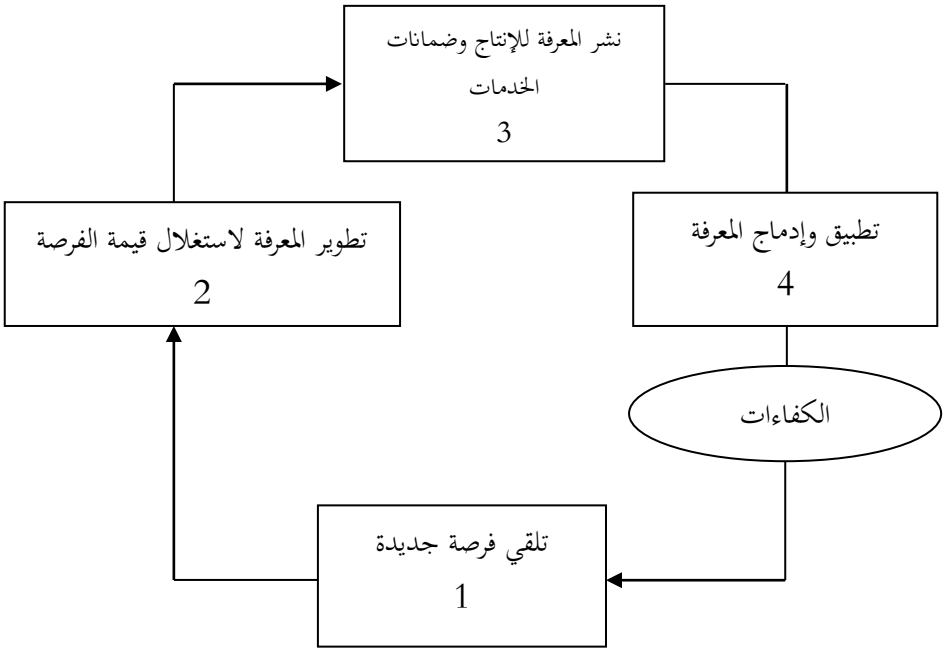
رابعا– دور التدريب في تنمية القدرات الإبداعية: أدت العوامل البيئية المتغيرة باستمرار إلى ارتباط أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء، التميز والقدرة على التنافس بتحقيق نتائج غير عادية من خلال إنتاج سلع وخدمات لا يمكن تقليدها أو على الأقل يصعب ذالك، الأمر الذي يتطلب التدفق المستمر للأفكار الجديدة من خلال تحريك روح الإبداع و الابتكار ،وهي العوامل التي ترتكز على عامل اكتساب المعرفة ،ولا يمكن لهذا الأخير أن يقوم بدون الحرص على التدريب المستمر و الفعال وهذا بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.[2]

خامسا– دور التدريب في تنمية معارف الأفراد: تعتبر المعرفة أهم مخرجات التدريب الذي تظهر فعاليته بتحويلها إلى أرض الواقع، ويوضح الشكل التالي دور التدريب في تنمية المعارف:

[1] برافين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي، " **الإبداع في القرن الواحد والعشرين**"، مرجع سابق،ص210.

[2] مدحت محمد أبو النصر، **إدارة العمليات التدريبية (النظرية و التطبيق)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 66.

الشكل رقم(3-2): دور التدريب في المؤسسة في تنمية المعارف



Source : Mack M, "**L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur"**, revue Française de gestion, septembre/ octobre 1995. P44.

يتضح من المخطط أعلاه العلاقة بين النظام التدريبي والنظام البيئي الذي يطرح فرصا تسعى المؤسسة لاقتناصها وعند حدوث ذلك يتطلب تطوير المعرفة لاستغلال قيمة تلك الفرصة، وإيصال المعرفة ونشرها إلى الأفراد من خلال النشاط التدريبي من أجل ضمان جودة الإنتاج والخدمات، من ثم تطبيقها وإدماجها مما يؤدي إلى التحسين الفعلي للكفاءات.

سادسا– التدريب على المشاركة: ينطلق هذا الأسلوب من تركيز السلوك التنظيمي على جماعات العمل بدلا من الفرد، ويستهدف زيادة فعالية جماعات العمل عن طريق تحسين علاقات العمل وتوضيح أدوار العاملين، ويمكن أن يأخذ شكل مجموعات الزملاء في العمل أو أي جماعة أخرى لا تتشكل بالضرورة من الزملاء في العمل.[1]

سابعا–العلاقة بين التدريب والإبداع: إن من أهم الأشياء المتفق عليها بين عدد من الكتاب والباحثين في مجال الإبداع هو أن هذا الأخير من الممكن تعلمه والتدرب عليه، فهو شيء يمكن الحصول عليه عن طريق التدريب، وهذا بحسب استعداد الفرد فهو ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم أو أنه لا يمكن تعلمه والتدرب عليه، وإنما من الممكن تلقيه والتدريب عليه مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الأخرى التي يتم التدريب عليها كأساليب القيادة، الاتصال ومهارات التفاوض...الخ، كما أنه من الممكن تطوير الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزز التعليم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريبهم على الإبداع وخاصة في مجال حل المشكلات، إذ انه يمكن العمل على زيادة

[1] محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي– دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 336.

الإبداع داخل المؤسسة من خلال تطوير مهارات الأفراد وتمكينهم من توليد حلول متعددة للمشكلات التي تواجههم. ويلعب التدريب دورا كبير في تحقيق الإبداع لدى الأفراد على مستوى المؤسسة، إذ أنه يسمح بتنمية روح التعاون بين الفرد وزملائه مما ينمي روح الفريق الواحد، والاعتراف بمساهمة الآخرين والاهتمام بهم وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، كما يؤدي التدريب إلى تحسين قرارات الأفراد وحل مشاكلهم في العمل.

وتكمن فوائد تدريب الأفراد على الإبداع في العمل على صقل مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المتوسطة إلى مستوى مقبول من الإبداع، كما يغرس التدريب على الإبداع في جميع العاملين في المؤسسة وخصوصا المتدربين منهم الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وخارجه. أما بالنسبة للمؤسسة فتدريب أفرادها على الإبداع سيحقق لها العديد من الفوائد أهمها: تعزيز ريادتها في مجال الخدمات والمنتجات التي تقدمها، وبالتالي استمرارها وبقائها في السوق.[1] ولضمان فعالية الاستثمار في رأس المال الفكري لابد أن يكون هناك اهتمام وتنمية على المستويات الثلاثة التالية:

1- على مستوى الحكومة: وذلك من خلال تحسين مستوى المعيشة للفرد والاهتمام بصحته، وأمنه وتعليمه ويندرج ذلك فيما يعرف بالتنمية البشرية، والمتمثلة في الاهتمام بالأفراد على المستوى الكلي للبلد من أجل الحصول على أفراد مؤهلين و قادرين على خدمة اقتصاد البلد. وتجدر الإشارة بأن التعليم يلعب دورا مهما في هذا المجال من خلال ترسيخ الصفات المدعمة للتميز، فالنظام التعليمي هو الموضع الذي يتم فيه تنشئة العناصر البشرية المتميزة ذات الاستعداد للتعاون والعمل ضمن فريق، وتحمل المسؤولية وكذا المبادرة والقبول بوجهة نظر الآخرين.

2-على مستوى المؤسسة: من بين الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق رأس المال الفكري نجد التدريب وتنمية الموارد البشرية والتنمية الإدارية. ويشير التدريب إلى العملية التي يتم من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم.

أشرنا سابقا إلى مفهوم التدريب، بينما تنمية الموارد البشرية فتعني تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت لهم[2]. ليس هذا فقط وإنما أصبحت تنمية الموارد البشرية تركز بشكل أساسي على تحسين الظروف الحياتية للإنسان من ناحية الصحة والتعلم والحياة الكريمة،[3] وذلك من أجل ضمان توفير رأس المال الفكري القادر على تحقيق التميز للمؤسسة والمحافظة عليه.

مما سبق يتضح لنا أن الفرق بين التدريب وتنمية الموارد البشرية يكمن في أن التدريب يهتم بالوظائف الحالية بينما تنمية الموارد البشرية تهتم بالوظائف المستقبلية والإجراءات التي تساعد على المحافظة على الموارد البشرية بصفة عامة ورأس المال الفكري بصفة خاصة، فعملية التنمية تسعى إلى توسيع مهارات الفرد وتنميتها لإعداد الفرد لأداء أعلى

---

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري، مرجع سابق، ص 210.

[2] خالد عبد الرحيم الهيتي، "**ادارة الموارد البشرية**"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص224.

[3] لعلى بوكميش، "**ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول تنمية الموارد البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10مارس 2004، ص101.

من أداءه الحالي.أما التنمية الإدارية فيقصد بها تلك الجهود الموجهة لتنمية السلوكيات الإدارية للمدراء بما يكسبهم المقدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على الاتصال والقيادة الرشيدة، لأن العمل الإداري معقد بطبيعته ويتطلب من المدير أن يتسلح بحصيلة من المهارات الإدارية، الفنية والسلوكية، التي تمكنه من التعامل الإيجابي مع رأس المال الفكري وحثه على التعلم ألمنظمي والعمل على استخراج طاقاتهم الكامنة.

3- على مستوى الأفراد: على الفرد أن يقوم بالاستثمار في تعليم نفسه و تنمية قدراته الشخصية والحصول على أكثر من شهادة و إتقان أكثر من لغة، و ذلك من أجل زيادة نسبة الحصول على الوظائف بالإضافة إلى زيادة الأجر، فالفرد مدرك لأهمية أن يكون حاصلا على تأهيل عال في مجال تخصصه بل يتعداه إلى إدراك بعض الأمور الأخرى كالتحكم الجيد في اللغات و التكنولوجيا الحديثة في وسائل الإعلام الآلي والاتصالات، فالفرد إذا مجبر على أن يستثمر في تنمية قدراته العلمية و العملية قصد إثبات أحقيته للوظائف المتاحة خصوصا الوظائف التي تتطلب قدرات علمية وذهنية كبيرة ومتميزة.

بناء على ما سبق يشكل الاستثمار في رأس المال الفكري عملية ضرورية و لا يتوقف على جهة واحدة بل هو تكامل بين الجهات الثلاثة المختلفة و المتمثلة في الأفراد والمؤسسات والحكومات، فبقدر ما تزيد رغبة الفرد في تطوير ذاته وتعلمه، وبقدر ما يكون الاهتمام بتنميته على المستوى الكلي والجزئي بصفة مستمرة بقدر ما تزيد مساهمته في زيادة إنتاجيته وتميزه على مستوى مؤسسته و إمكانية البقاء فيها.

المطلب الثالث: دور تحفيز وتمكين رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع.

يلعب تحفيز وتمكين رأس المال الفكري دورا رئيسيا في تشجيع الفرد وقدرته على الإبداع، وسيتم التطرق إليه كما يلي:

أولا- دور التحفيز في تنمية رأس المال الفكري وتحقيق الإبداع: يمكن التطرق إلى التحفيز وعلاقته بالأفراد كما يلي:

1- تعريف التحفيز: وردت تعاريف متعددة للتحفيز ومن بينها ما يلي:

يعرف على أنه: "حصول الأفراد على الحماس والإقدام والسرور في أعمالهم، وإكسابهم الثقة في أنفسهم بما يدفعهم إلى القيام بالعمل المطلوب منهم على خير وجه ودون شكوى أو تذمر".[1]

ويعرف على أنه: "ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المؤسسة".[2]

التحفيز هو: عملية التأثير في السلوك الوظيفي والإنساني للعاملين وتحريكه وتوجيهه باستخدام مجموعة من العوامل والوسائل بهدف استمراره لتحقيق دافعية العمل التي ترتكز على رضا العاملين لتحقيق هدف محدد وهو يشكل فن إدارة البشر لبذل كل الطاقات لتحقيق النتائج المرجوة.

[1] مدحت محمد أبو النصر، "**إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة**"، مجموعة النيل العربية، مصر،2007، ص 337.

[2] صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، "**الإدارة والأعمال**"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص495.

التحفيز هو: "مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع الفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى لبلوغها خلال عمله".[1]

ويعرف التحفيز على أنه: "مجموعة القيم المادية والمعنوية الممنوحة للعمال في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وتوجههم إلى سلوك معين".[2]

ويعرف أيضا على أنه: "وصول العاملين في المؤسسة إلى حالة الشغف والتلهث والسرور بأعمالهم، أي تحريك الموظفين لتحريك العمل ذاتيا". ويأتي التحفيز من أعماق النفس، وعلى قدر النجاح في تحفيز الآخرين سيتم اكتساب احترامهم وثقتهم وحبهم وولائهم وبالتالي عطائهم وإبداعاتهم.[3]

2- مخاطر عدم استخدام نظام التحفيز في المؤسسات: إذا لم تستخدم المؤسسة نظام تحفيز فعال يغطي كافة فئات العاملين في قد تعترض للمخاطر التالية:[4]

- تدني مستوى الأداء لدى العاملين؛
- انخفاض معدلات الإنتاج والإنتاجية إلى مستويات أقل من الأهداف المحددة؛
- تراجع جودة المنتجات والخدمات؛
- زيادة الزمن على إنجاز الأعمال والمهام عن الوقت الفعلي المحدد سابقا؛
- شعور العاملين بعدم الرضا في أعمالهم؛
- ابتعاد العاملين عن العمل في إطار التعاون؛
- سياسة اللامبالاة وغياب روح المسؤولية في الأعمال التي يقوم بها العاملون؛
- ارتفاع نسبة الغياب عن العمل، والتنصل من تحمل الأخطاء وتحميلها للآخرين؛
- عدم تمتع الإدارة بالاحترام والتقدير من العاملين في المؤسسة، واتهامها بالتقصير في حقوقهم وتلبية احتياجاتهم؛
- نقص المنتجات الجديدة، والإبداعات.

3- نظريات التحفيز: تتمثل نظريات التحفيز فيما يلي:[5]

---

[1] محمد مرعي مرعي، "**التحفيز المعنوي وكيفية تفعليه في القطاع العام الحكومي العربي**"، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، المعهد العالي للتنمية الإدارية، ص5.

[2] Alain Meignant, "**Ressources humains, Déployer la stratégie**", édition liaisons, SA, Paris, 2000, P226.

[3] معهد فلسطين للدراسات الإستراتيجية، "**ملخص كتاب صناعة القائد للدكتور طارق السويدان**"، مؤسسة أبحاث للأبحاث والدراسات والتدريب، فلسطين، غزة، 2013، ص7.

[4] محمد مرعي مرعي، مرجع سابق، ص ص 8-9.

[5] معهد فلسطين للدراسات الإستراتيجية، مرجع سابق، ص8.

- **نظرية الاحتياجات الإنسانية:** وتقوم هذه النظرية على وجود خمس حاجات وهي: تحقيق الذات، التقدير، الاجتماعية، الأمن والسلامة، الفيزيولوجية.
- **نظرية التوازن:** وهي من أفضل النظريات حيث تعمل على تحديد الطاقات ورفع الهمم من خلال:
- الاستحواذ على القلوب وبذلك يتحقق الاستقرار العائلي؛
- التلاحم والاندماج: وذلك من خلال الإصغاء الفاعل وسماع النبض الداخلي للفرد؛
- الشراكة والملكية: وبذلك تسقط الحواجز المعنوية بين الأفراد؛
- تعزيز التعليم والتدريب: وبذلك نحافظ على الأمن الوظيفي- لا الوظيفة الآمنة، وتشجيع التعليم المستمر؛
- التمكين وتحرير العقل: وذلك بإعطاء فرصة لحرية المحاولة سواء بالخطأ أو بالإيجاب.

4- أهمية التحفيز على مستوى المؤسسة: يمكن إبراز أهمية الحوافز على مستوى المؤسسة فيما يلي:[1]

- **التكيف مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية:** تساهم الحوافز في الاستجابة السريعة لتأثير الضغوط المحيطة بالمؤسسة في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحكومية، مما يتطلب من المؤسسة ابتكار الطرق والوسائل الحديثة لتحسين إنتاجها والحفاظ على مكانتها، وهذا يستدعي بدوره الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة.
- **التكامل والترابط بين نشاط التحفيز وأنشطة الموارد البشرية المختلفة:** ومنها تخطيط الموارد البشرية، تحليل الوظائف والاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وتقييم الأداء والأجور والمنافع والخدمات والترقيات، وتؤثر هذه الأنشطة مجتمعة على النتائج المتوقعة للمؤسسة.
- **تهيئة المناخ التنظيمي المناسب:** تساهم الحوافز في تحقيق جو من الرضا عن العمل لدى الأفراد مما يدفعهم للحرص على المصلحة العامة والسعي لزيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة.

5- أنواع الحوافز: هناك عدة أنواع للتحفيز ومن أهمها ما يلي:[2]

- **الحوافز المادية:** وتعتبر من أكثر الحوافز استعمالا وشيوعا، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، ومن أمثلة هذه الحوافز المكافآت والزيادات الدورية، المشاركة في الأرباح...الخ. تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من مؤسسة لأخرى، وتتمثل في المكافآت المادية، ويعتبر الحافز المادي من أهم طرق الحوافز في أيامنا هذه.
- **الحوافز المعنوية:** على الرغم من أهمية الحوافز المادية إلا أنها لا تكفي وحدها فالأفراد يختلفون في دوافعهم، وتعتبر الحوافز المعنوية مكملة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلة

[1] زاهر عبد الرحيم عاطف، "**مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**"، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص144.

[2] فيصل حسونة، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص87.

هذه الحوافز: ضمان العمل واستقراره، الحوافز الاجتماعية المعنوية، التقدم الوظيفي، المشاركة في اتخاذ القرارات، العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية وغيره.

6- دور تحفيز العاملين في تحقيق الإبداع: يؤثر التحفيز بشكل عام على الإبداع الذي يقوم به الفرد، فهو محرك أساسي للفرد على الإبداع، ولتضمن المؤسسة مستوى معين من الأداء لابد من وجود علاقة وثيقة بين الحوافز وأهداف المؤسسة الإبداعية. فالحوافز تحرك القوة الداخلية للفرد المبدع وتجعله يقدم أفكاره الإبداعية مقابل الحصول عليها. كما تعتبر الحوافز من أهم الأساليب التي يلجأ إليها القادة الإداريين في المؤسسات الاقتصادية، حيث يمكن استخدامها لتؤدي وظيفة مهمة في رفع إدراك العاملين لأهمية العمليات الإبداعية وبذلك يبذلوا طاقاتهم ومجهودهم لتحقيق ذلك من خلال استخدام قدراتهم الخاصة والكامنة، وهذه القدرات قد تكون عقلية كالذكاء، قوة الذاكرة، سرعة الحساب وغيرها من القدرات.

ومن هنا يمكن اعتبار التحفيز المفجر الأساسي للطاقات الكامنة واستغلالها في إنتاج المنتجات الجديدة، فالشعور الرائع الذي يحصل عليه الفرد العامل نتيجة التحفيز هو ما يدفعه لأداء أفضل ما عنده وإبراز جميع قدراته وتقديمها للمؤسسة رغبة منه في الحصول على ذلك التحفيز.

ثانيا- دور تمكين رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع.

يعتبر التمكين من المفاهيم المعاصرة التي ترتقي بالعامل في المؤسسة إلى مستويات راقية من التعاون وروح الفريق والثقة بالنفس والإبداع والتفكير المستقل وروح المبادرة، لأن التمكين يحرر العامل من الرقابة الصارمة والتعليمات الجامدة والسياسات المحددة، ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن التصرفات والأعمال التي يقوم بها، وهذا بدوره يحرر إمكانيات العامل ومواهبه الكامنة.

1- مفهوم التمكين: تبلورت أفكار وآراء أغلب الباحثين في نهاية الثمانينيات وبداية التسعينات حول مفهوم التمكين كونه من المفاهيم الحديثة في الفكر الإداري فضلا عن كونه من المداخل المعاصرة في بيئة إدارة الأعمال والذي يعد أحد مفاتيح نجاح وديمومة المؤسسة. وقد بين بعض الباحثين أن التمكين يعني إعطاء السلطان والحكم والقوة لشخص او مجموعة أشخاص وذلك لتحقيق أهداف معينة، أو أنه الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تنبثق عندما يمنح الأفراد القوة في التصرف في المواقف التي يواجهونها.

وقد أكد البعض أن التمكين يعني منح العاملين السلطة اللازمة وحرية العمل من أجل جعلهم قادرين على خدمة المؤسسة بفاعلية.[1] ويعرف التمكين على أنه تحرير العامل من القيود، وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح

[1] جواد محمد علي عالية، " **أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي-دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد**"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد السادس والثلاثون، 2013، ص 165

المبادرة والإبداع، كما يعني إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.[1]

والتمكين هو: "نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بحرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، وقياس الأداء بناءا على أهداف واضحة".[2]

التمكين هو إستراتيجية تنظيمية تهدف إلى إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات والحرية لأداء العمل بطريقة بدون تدخل مباشر للإدارة، مع توفير الموارد كافة وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيا وسلوكيا لأداء العمل مع الثقة التامة بهم.[3]

التمكين هو: "تحرير الفرد العامل من القيود وتشجيعه وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع".[4]

التمكين هو: "إطلاق حرية الموظف وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها. فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها".[5]

وهناك من يعرف التمكين بأنه: "نقل المسؤولية والسلطة ودعوة العاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المؤسسة عبر قاعدة بياناتها، وفي تحليل مشاكلها وصنع القرارات وبالتالي سلطة اتخاذ القرار".[6]

تعددت تعاريف التمكين إلا أنها تجمع في أغلبها على أن التمكين يشمل تزويد العاملين بالمعارف والمهارات، والمعلومات عن أداء المؤسسة، كما تمنح المؤسسة للعاملين مكافئات بناءاً على مساهماتهم في تحقيق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى منحهم سلطة في اتخاذ القرارات.وهذا ما يسمح بشحن طاقات العاملين، فيشعر كل عامل بأنه عضو مهم و يعتمد عليه في المؤسسة التي يعمل بها، مما يؤدي إلى زيادة عدد العاملين الذين يمثلون رأس مال فكري بالنسبة للمؤسسة. فقد أصبح ضروري في هذا العصر نتيجة لأحداث عالمية ومستجدات إقليمية وغير إقليمية أن تسعى

---

[1] يحي سليم ملحم، "**التمكين كمفهوم إداري معاصر**"، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة، 2006، ص6.

[2] رامي جمال أندراوس، عادل سليم معايعة، "**الإدارة بالثقة والتمكين– مدخل لتطوير المؤسسات**–"، ط1، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 54.

[3] أيمن عودة المعاني، عبد الحكيم عقلة أخو رشيدة، "**التمكين الإداري وأثاره في تمكين العاملين في الجامعة الأردنية**: دراسة **ميدانية تحليلية**"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الخامس، العدد الثاني، 2009، ص236.

[4] خديجة الحاج نعاس ، مزريق عاشور، "**دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية رأس المال الفكري للمنظمات**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13و14ديسمبر 2011، ص 10

[5] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص6.

[6] سعد بن مرزوق العتبي ، "**تمكين العاملين كإستراتيجية للتطور الإداري**"، ورقة مقدمة في الاجتماع الإقليمي لإدارة وتنمية الموارد البشرية للمملكة العربية السعودية، 2004، ص06.

المؤسسات إلى تحرير الموظفين من العبودية المفرطة لقوانين وتعليمات ونظم وهيكل تنظيمي، قد يقود الفرد ويمنعه من التفكير الحر وحرية الاختيار والمفاضلة بين بدائل مختلفة.

2- أهمية وفوائد التمكين: للتمكين أهمية كبيرة، فهو يساهم في اكتشاف و زيادة عدد العاملين الذين يمثلون رأس مال فكري.والاستفادة من طاقاتهم التواقة للإبداع والمنافسة،ويمكن توضيح أهمية التمكين كما يلي:

أ- **أهميته بالنسبة للموظف:** يحقق التمكين للعاملين الفوائد التالية:

- **تحقيق الانتماء والولاء:** يساهم التمكين في زيادة الانتماء الداخلي بالنسبة للموظف، كما يساهم في زيادة انتمائه للمهام التي يقوم بها وزيادة انتمائه للمؤسسة وفريق العمل الذي ينتمي إليه، وتبين الكثير من أدبيات التمكين أن من أهم فوائد هذا الأخير بالنسبة للموظف شعوره بالانتماء للعمل وزيادة الانتماء هي محصلة لرغبته للعمل، وينتج عن الانتماء تحسن في مستوى الإنتاجية وتدني في التغيب عن العمل وتناقص في معدل دوران العمل.[1] حيث تلعب تنمية روح الانتماء والولاء لدى العامل دور كبير في تحقيق الإبداع إذ يعد كل من الولاء والانتماء والالتزام التنظيمي من العناصر الأساسية لقياس مدى التوافق بين الأفراد من جهة، وبين المؤسسات من جهة أخرى، فالأفراد المميزين بالعناصر السابقة يميلون إلى بذل المزيد من الجهد لأجل مؤسساتهم، كما يميل هؤلاء الأفراد إلى تأييد ودعم قيم المؤسسة والبقاء فيها فترة أطول، وبالتالي فإنه كلما زادت درجات انتماء العاملين إلى ولاء وكلما زادت درجات ولاءهم إلى التزام تجاه مؤسساتهم استطاعت هذه المؤسسات القيام بدورها وتحقيق أهدافها على أكمل وجه، وعليه سعت المؤسسات لكسب وتدعيم عامليها بتلك العناصر وصار ذلك أمرا ضروريا بالنسبة لأي مؤسسة كانت.
- **المشاركة الفاعلة:** يساهم تمكين العاملين في رفع مستوى مشاركتهم، هذه المشاركة تتميز بمستوى عال من الفاعلية والمشاركة الإيجابية التي تنبع من واقع انتماء الفرد وشعوره بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة وغاياتها. إذن المشاركة الناجمة عن التمكين هي المشاركة الفاعلة والهادفة وليس أي نوع آخر من أنواع المشاركة مثل المشاركة السلبية أو المشاركة دون هدف.
- **تطوير مستوى أداء العاملين:** فتحسين مستوى أداء الموظف ورفع مستوى الرضا لديه من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهوم التمكين في الإدارة، ففكرة تحسين أداء الموظفين هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة مهمة تقف خلف برامج التمكين، فتحسين نوعية الأداء خاصة في مؤسسات الخدمات بواسطة برامج التمكين تعد عاملا من عوامل النجاح، فالموظف هو المستفيد الأول من هذه البرامج لأن المؤسسة التي تحاول تمكين موظفيها تحاول أيضا أن تمنحهم ثقتها وسلطتها وصلاحياتها ومكافآتها وتحاول أن تمنحهم استقلالية وحرية في التصرف.

[1] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص121.

- **اكتساب المعرفة والمهارة:** إن نجاح برنامج التمكين تتوقف على توافر المعرفة والمهارة والقدرة لدى العامل والموظف. إن المعرفة والمهارة لا يمكن أن تتحقق دون تنمية وتدريب، وهذا يتطلب في الكثير من الحالات انخراط الموظف بدورات تدريبية وندوات وورش عمل ومؤتمرات يكتسب من خلالها معرفة ثمينة تصبح ثروة يمتلكها أينما حل وحتى بعد مغادرته للمؤسسة التي كان يعمل بها.
- **المحافظة على الموظف من قبل المؤسسة:** إن زيادة معرفة ومهارة الموظف وتطوير كفاءته وقدراته يحتم على المؤسسة زيادة التمسك به والمحافظة لأطول فترة ممكنة.
- **شعور الموظف بمعنى الوظيفة:** الموظف الممكن يدرك قيمة العمل بشكل اكبر من غيره، خاصة عندما يشعر بسيطرته على مهام العمل ويدرك قيمة نفسه ودوره في التأثير على النتائج، ويشعر على أنه عنصر مهم له دوره ومساهمته التي تصب في مصلحة المؤسسة.
- **تحقيق الرضا الوظيفي:** وهو أحد أهم المزايا المحققة من نتائج التمكين، فالشعور بحرية التصرف والمشاركة والاستقلالية في العمل من العوامل التي تؤدي إلى زيادة رضا العاملين وشعورهم بالسعادة.ب

ب–أهميته بالنسبة للمؤسسة: من بين الفوائد التي يحققها التمكين للمؤسسة ما يلي:[1]

- **رفع مستوى الإنتاجية:** إن تمكين العاملين يزيد من إنتاجيتهم في العمل.

– انخفاض نسبة الغياب ودوران العمل: إن تمكين العاملين وزيادة مشاركتهم في صنع القرار واتخاذه يرفع من الروح المعنوية للعاملين ويخلق لديهم شعورا بالإقبال على العمل مما يؤدي إلى تقليل معدلات الغياب والدوران الوظيفي.

–**تحسين جودة السلع والخدمات:** تمكين العاملين وتزويدهم بالمعارف والمهارات الضرورية والتدريب اللازم يؤدي إلى فهم العاملين لطبيعة وظيفتهم وبالتالي تقديم سلع وخدمات على درجة عالية من الإتقان والجودة.

– زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة: فالعاملين الممكنين والذين يملكون المعلومات والسلطة في اتخاذ القرار يسعون إلى استخدام كل الوسائل المتاحة لهم لتقديم أفضل مستويات الأداء وهذا بدوره يزيد من التنافس بين المستويات التنظيمية والذي يعود بالنفع على المؤسسة.

– تحقيق الميزة التنافسية: حيث أن التمكين يؤدي إلى زيادة المعارف والمهارات الضرورية للإبداع ومشاركة الآخرين فيها، مما يسمح بزيادة رأس المال الفكري في المؤسسة والمحقق للميزة التنافسية بصفة مستمرة.

– زيادة فرص الإبداع والابتكار: نتيجة لحرية التصرف وتشجيع العاملين على روح المبادرة والتفكير الخلاق وتقديم أفكار جديدة.

[1] رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، مرجع سابق، ص 154.

– مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد: الموظف الممكن أكثر رغبة في التغيير وأقل مقاومة للتغيير، هذا ومن أصعب الأمور التي تؤدي إلى فشل مشاريع التغيير هي مقومته من قبل الموظفين خوفا من التغيير، ولأسباب كثيرة لا توجد لدى الأفراد الذين يتمتعون بالتمكين وحب التغيير والتجديد.[1]

ج– أهميته بالنسبة للزبائن: هناك دراسات لأمثال Brown And Schneider تؤكد أن الزبائن الذين كانوا يتعاملون مع موظفين يتمتعون بمستويات عالية من التمكين كانوا يعبرون عن مستويات عالية من الرضا، فهذا يدل على وجود علاقة طردية بين رضا الزبائن والتمكين لدى الموظفين، فتمكين الموظفين خاصة في المؤسسات الخدمية كالمحلات التجارية والبنوك والخدمات الصحية والفنادق والمطاعم وغيرها، يساهم في زيادة قدرة الموظف على التعامل بمستويات عالية من المرونة والفهم والتكيف والاستجابة، وهذا يؤدي إلى سرعة الأداء والإنجاز وجودة الخدمات، بخلاف الموظف الذي ينتظر التعليمات من غيره مما قد يساهم في البطء في إنجاز الخدمة، وتعد السرعة في إنجاز معاملات الزبائن من أهم بنود الجودة في قطاع الخدمات.[2]

3– أسباب التمكين: ازدادت أهمية التمكين الإداري لما تشهده البيئة الخارجية من تطورات وتغيرات في مجال التقدم التكنولوجي، ولهذا أصبح التمكين ضرورة ملحة للمؤسسات وذلك للأسباب التالية:[3]

- حاجة المؤسسة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق، وتخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- الحاجة إلى عدم انشغال الإدارة العليا بالأمور اليومية وتركيزها على القضايا الإستراتيجية طويلة الأجل؛
- الحاجة إلى الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة خاصة الموارد البشرية للحفاظ على تطوير المؤسسة؛
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية للأفراد؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء؛
- الحد من تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد؛
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بالإنجاز في عملهم.

والحقيقة أنه من خلال المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية يمكن المساهمة في إصلاح أحوال المؤسسات الإدارية وتحويلها من مؤسسات خاسرة إلى أخرى ناجحة وفعالة.

4– عناصر التمكين الإداري: هي المرتكزات الأساسية لنجاح تطبيق مفهوم التمكين، ويمكن تحديد أبرز العناصر الأساسية للتمكين الإداري بما يلي:[4]

---

[1] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 125.

[2] محمود حسين الوادي، " **التمكين الإداري في العصر الحديث**"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012 ، ص 135.

[3] رامي جمال أندراوس، عادل سالم معايعة، مرجع سابق ، ص ص154-146.

[4] أيمن عودة المعاني، عبد الحكيم عقلة أخو ارشيدة، مرجع سابق ص ص240-241.

- **تفويض السلطة:** هو أن يفوض الرئيس أحد مرؤوسيه ممارسة بعض اختصاصات وظيفته التي يشغلها، فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوض باتخاذها دون الرجوع إلى الرئيس، وتكمن الفكرة الرئيسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المؤسسة، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات، وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة المؤسسة.
- **فرق العمل:** يعد الإنسان بطبيعته مخلوقا اجتماعيا يدرك أنه بحاجة إلى الوفاق مع الآخرين كي يتمكن من تحقيق أهدافه، ولكي تتصف الجماعة المنظمية بالكفاءة والفاعلية فلابد أن تكون محققة لتطلعات الإدارة المتعلقة بدور الجماعة وقدرتها على الإسهام في تحقيق غايات المؤسسة، فالجماعة الناضجة هي التي تسود بين أفرادها علاقات قبول وثقة متبادلة، والقادرة على وضع قرارات وتطوير الدوافع الجماعية إضافة إلى الدوافع الفردية، التي تقل فيها الحاجة إلى ممارسة ضبط خارجي نظرا لممارسة أفرادها لضبط ذاتي نابع من أنفسهم. وبذلك يكون إنجاز المجموعة أعلى من الإنجاز الفردي للأعضاء بسبب التنسيق والتعاون فيما بينهم. وهناك من يؤكد أن فعللية المجموعة تتحقق من خلال خصائص المؤسسة التي تتضمن ثقافة المؤسسة وهيكلها التنظيمي ونشاط التدريب والتعليم ودرجة تمكين العاملين فيها. ويرتبط نظام التمكين عند العديد من الباحثين بتنظيم فرق العمل، ويقصد بفرق العمل: "مجموعة من الأفراد يعملون معا لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة"،ويرى بعض الكتاب أن فرق العمل يجب أن تتمتع بمهارات متكاملة وتلتزم بتحقيق هدف مشترك ومسؤولية جماعية، وله سلطة في اتخاذ القرارات التنفيذية، ولذلك يعد تشكيل فرق العمل إحدى الآليات المهمة لتطبيق التمكين في المؤسسة.
- **الاتصال الفعال:** وهي العملية التي تهدف إلى نقل المعلومات وتبادلها التي بموجبها تتوحد المفاهيم وتتخذ وتنفذ القرارات، وهي عملية فهم المعلومات وتمريرها من شخص لآخر. فالاتصال الفعال اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، وهذا يتطلب تعريف جميع العاملين بأهداف المؤسسة ورسالتها، وتعريفهم بأدوارهم للإسهام في تحقيق هذه الأهداف، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على اختلاف مستوياتهم، وتوفير فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على أداء أعمالهم، وسهولة وصول الموظف إلى أصحاب القرار.

5- دور إستراتيجية تمكين رأس المال الفكري في تشجيع الإبداع: تلعب إستراتيجية تمكين العاملين في المؤسسة دور مهم في تحقيق الإبداع، ويمكن توضيحها كما يلي:

أ- بالنسبة للفرد العامل: إن أهم الفوائد التي تترتب عن تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين زيادة التزاماتهم وتعهداتهم بمسؤوليات جديدة، إذ يساهم التمكين في إطلاق عنان العاملين لتفعيل معرفتهم وقدراتهم الإبداعية ويمنحهم الطاقة

والمقدرة على العمل باستمرار من خلال توفر المعرفة.[1] فحقيقة التمكين وحرية التصرف والتفكير المبدع يحتاج إلى عمال لديهم نوع من المعرفة والمهارة المتجددة من خلال التعلم المستمر لتشجيع عملية الإبداع والإنجاز المتميز، إذ تساعد المعرفة العاملين على تحسين قدراتهم على التفكير المبدع وتعزز الثقة بالنفس.

ب– بالنسبة للمؤسسة: وذلك من خلال تنمية طريقة تفكير المديرين وتطوير قدراتهم الإبداعية وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز في الشؤون الإستراتيجية ووضع الرؤى وصياغة الرسالة والغايات بعيدة المدى ورسم الخطط طويلة المدى. كما أن هناك تأثير جوهري لإستراتيجية تمكين العاملين على نجاح المؤسسة وذلك كون التمكين استجابة حتمية لتحقيق متطلبات الجودة الشاملة في تقديم منتجات تتصف بالجودة العالية والمرونة اللازمة لتلبية متطلبات العملاء فضلا عن السرعة في الاستجابة إلى جانب الكلفة المنخفضة والخيارات المتعددة.

تعتقد المؤسسات الناجحة التي تشجع روح الإبداع من خلال التمكين بأن ذلك لا يتم أبدا إلا من خلال دفع مقومات الاستقلالية والريادية إلى أسفل الهرم التنظيمي، وتوفير هذه المقومات لدى الموظف المباشر الذي يعمل على خطوط العمل الأمامية أو يواجه الزبائن وجها لوجه ويحاول حل مشكلاتهم. وتجدر الإشارة هنا إلى أن كل ابتكار أو اكتشاف في العالم العربي برمته يقابله 16000 في كوريا الشمالية وتقريبا 44000 في الولايات المتحدة الأمريكية وهذا يستدعي من الدول العربية إعادة التفكير بمشاريع التنمية والتطوير والإبداع بجعل هذه الأمور من أهم أولوياتها. ويكمن سر الإبداع في تفجير طاقات البشر كما يقول توم بيترز ووترمان في كتاب "البحث عن التميز"، ويؤكدان على مبدأ العقلانية المعروف غير صالح للاستخدام في هذا السياق، ولابد من أن تتوافر للمبدع نوع من اللاعقلانية في التفكير لأن العقلانية تقود إلى حلول كمية مبنية على أسس علمية محددة ومؤكدة النتائج لا يوجد استثمار للخيال والحدس البشري بشكل متحرر من القيود والأطر والقوانين المحددة. ولا أدل على ذلك من الابتكارات والاكتشافات العلمية التي جاءت من الخيال العلمي اللاعقلاني ومن خلال أفلام هوليود التي كان ينظر إليها على أنها خيال لا ينتمي لأي واقع أو تفكير منطقي أو عقلاني، فتمخض عنها تجارب علمية أنتجت سلعا ومنتجات يستخدمها الإنسان، وقد كان الرجل الآلي يوما من الأيام من نسيج الخيال وأصبح واقعا، وغيرها من الإبداعات كالهاتف الخلوي والانترنيت وغيرها من التقنيات التي كان مصدرها التفكير غير المنتظم وغير العقلاني، وربما ينظر إليه أحيانا بالمتهور من قبل أصحاب المنطق أو التابعين لمدرية الإدارة العلمية التي نادى تايلور في بدايات القرن الماضي.[2]

وبهذا فإن تطبيق إستراتيجية التمكين في المؤسسة يحقق لها العوائد التالية:[3]

- تصبح المؤسسة أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء؛
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛

---

[1] كامل محمد المغربي، "**السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2004،ص 384.

[2] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص ص278-279.

[3] مدحت محمد أبو النصر،"**إدارة وتنمية الموارد البشرية**"، مرجع سابق، ص 233.

- إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية للوصول بمقترحاتهم إلى اتخاذ قرارات تفيد المؤسسة من جهة، وتوفر لهم الرضا الوظيفي والانتماء الوظيفي، إضافة إلى مناخ تنظيمي إيجابي يسود المؤسسة.

وبهذا فإن المؤسسات التي تطبق التمكين تحقق نتائج إيجابية تستطيع بذلك إرضاء زبائنها.

المبحث الثالث: توفير البيئة التنظيمية المشجعة على الإبداع.

إن توفر السمات المشجعة على الإبداع يستلزم إحداث تغييرات جذرية في مجموعة من الجوانب التنظيمية في المؤسسة لجعلها تعطي الاتجاهات الإبداعية مكانتها، وهذه الجوانب التنظيمية تعمل بشكل متكامل وفي إطار منظومة واحدة متفاعلة فيما بينها حتى تكون نتيجة ذلك التفاعل.

المطلب الأول: التغيير في الهيكل التنظيمي.

اهتمت العديد من الدراسات في البحث عن إشكالية الهياكل التنظيمية الأكثر تناسبا ودعما للإبداع في المؤسسات، و التي اتفقت في مجملها حول فكرة الهياكل التنظيمية العضوية[1] Organiques التي جاء بها كل من BURNS وSTALKER من خلال دراستهما لأكثر المؤسسات إبداعا في بريطانيا، وهذا الاتفاق يرجع أساسا لكون الهياكل العضوية ينتج عليها استقلالية مناسبة للعمال لاستثمار الأفكار الجديدة وتطبيق الأساليب الحديثة في أداء المهام، كما تسمح بأن تكون هناك مرونة أكبر وتجانس أكثر للمهام والسلوكات وتفاعل إيجابي كبير ينتج عنه علاقات اجتماعية جيدة تسمح بتداول الأفكار وانتقالها وتغذيتها وتجنب الانغلاق في الأعمال الروتينية".[2]

ولقد أوجدت الإدارة الإبداعية نمط جديد من البناء التنظيمي، يتسم بخصائص تميزه عن التنظيمات الهرمية التقليدية، ومن بين هذه الخصائص ما يلي:[3]

- المرونة والحرية في العلاقات الداخلية التي تعتمد على مبدأ التنسيق العام لا التبعية الإدارية اليومية.
- الأخذ بإستراتيجية تمكين العاملين: لتحقيق المرونة الكافية لاتخاذ القرارات وسرعة الإنجاز.
- سيادة العلاقات الجانبية المتوازنة بين مكونات الحركة أكثر من العلاقات الرأسية الهرمية الشائعة في التنظيمات التقليدية.
- استبدال العلاقات حسب الحاجات العملية بشكل مرن دون الخضوع لبروقراطية أو هيكلة جامدة يخضع لها العاملين.

إن التغير والتغيير جزءان لا يتجزآن من حياة المؤسسات المعاصرة كبديل حتمي للهياكل التنظيمية التقليدية، فهناك بعض الاتجاهات التنظيمية المعاصرة التي لابد من استعراضها بهدف معرفة علاقة هذه التحولات التنظيمية بالتوجه

---

[1] Sylvie St-Orge et autres، **"Pour Une meilleure Reconnaissance des contributions au travail**، Revue de Gestion، Volume 30، N°02، 2005 Université de Montréal، CANADA، p 92.

[2] Schietere.J.C، "**Structure de l'entreprise et développement de la créativité**،" thèse de doctorat، Université de Paris 9 Dauphine، France ،1974، P56

[3] زيد منير عبوي، " **القيادة ودورها في العملية الإدارية**"، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ص145.

العام لبعض المؤسسات بعملية التمكين، كما أن التمكين لا يمكن أن ينجح دون تغييرات مصاحبة مثل التغييرات التنظيمية التي قد تكون مناسبة للإبداع، فالتنظيمات التقليدية لم تعد مناسبة ولابد من بدائل لتحل محل هذه الهياكل التنظيمية، وأهم هذه الاتجاهات التنظيمية التي يمكن أن تساعد على تحرير الفرد وتشجيعه على الإبداع ما يلي:[1]

أولا– الهيكل التنظيمي المقلوب: الذي يقوم على وضع الزبائن على رأس الهيكل التنظيمي من ناحية الأهمية، يتبعهم الموظفون ومن ثم تليهم المستويات الإدارية المختلفة وصولا بالإدارة العليا ومجلس الإدارة، وهذا التغيير لم يتم بين عشية وضحاها، وإنما نجم عن تغيرات تاريخية في التحول إلى الاهتمام بالزبائن ورضاهم. ومن ثم محاولة إرضاء من يمكنه أن يرضي الزبائن ألا وهو الموظفون الذين يمكن للمؤسسة تمكينهم من تقديم خدمات ومنتجات ذات قيمة تفي برغبات الزبائن، مما يحقق هدفا هاما من أهداف المؤسسة.

ثانيا– تقلص المستويات الإدارية في التسلسل الرئاسي: وهذا يعني تقليص عدد المستويات الإدارية عموديا، وتؤكد المفاهيم الإدارية التقليدية على عدم تجاوز التسلسل الرئاسي بأي شكل من الأشكال، ولكن التوجهات المعاصرة تؤكد جمود هذه النظرة وترى بوجوب المرونة وعدم التقيد بهذه المبادئ بشكل حرفي، إضافة إلى أن الهيكلية الرأسية الطويلة ذات المستويات المتعددة تؤدي إلى بطء عملية اتخاذ القرار، وإلى تقليل أو انعدام عملية الاتصال ونقل المعلومات بين الإدارة العليا والإدارة الدنيا، وتناقص الشفافية ووضوح القرارات.

ويؤكد الاتجاه المعاصر في التسلسل الرئاسي على تقليص عدد المستويات الإدارية وجعل الهيكل التنظيمي أكثر انبساطا وأكثر أفقيا ويساهم هذا التوجه بتحقيق الإبداع والتميز للمؤسسات.[2]

ثالثا– التقليل من وحدة الأمر: تؤكد المبادئ الكلاسيكية التقليدية على مبدأ وحدة الأمر والذي ينص على عدم تجاوز المرجع وأن يتبع كل موظف في المؤسسة رسميا لمسؤول أو مدير ولا يجوز التبعية لمدير آخر وذلك لمنع حصول الموظف على أوامر متضاربة من مصادر توجيه متعددة، ولكن هذه المبادئ لا تصلح للقرن الواحد والعشرين في ظل المؤسسات التي تعمل على أساس روح الفريق، ومبدأ وحدة الأمر ينظر إليه في الوقت الحاضر من قبل كثير من المؤسسات والباحثين على أنه يتعامل مع العاملين على أساس أبوي، وعلى مبدأ من عدم الثقة وعدم الأهلية.

أما الاتجاه المعاصر في وحدة الأمر فيعني أن مؤسسات القرن الواحد والعشرين تنظيم الفريق وقوى العمل ذات المهام المحددة، والتنظيمات الأفقية التي تهتم بالزبائن ولا تهتم بالمركزية، ومن هنا لا ضير في أن يلتقي الموظف تعليمات من أكثر من جهة إذا كان لديه التمكين وحرية اختيار الأفضل.

ونطاق الإشراف يعني عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد بكفاءة وفعالية، فنطاق الإشراف الضيق يعني بأن عدد المرؤوسين الذين يقعون تحت إشراف مدير قليل، أما نطاق الإشراف الواسع فيعني أن عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم مدير واحد كبير. وشروط نطاق الإشراف الصحيح أن يتحقق الإشراف بكفاءة وفعالية ولا يوجد عدد

[1] محمود حسين الوادي، مرجع سابق، 2012، ص 166.

[2] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 142.

مثالي يمكن تحديده لنطاق الإشراف بسبب اختلاف قدرات المرؤوسين وطبيعة المهام التي يقومون بها واختلاف حاجاتهم للمتابعة والإشراف، ويقل عدد المرؤوسين تحت نطاق الإشراف كلما نقصت معرفتهم ومهاراتهم أو كلما تناقصت ثقة الإدارة بهم، ومن المعروف أن هناك علاقة عكسية بين نطاق الإشراف وتكاليفه، فكلما اتسع نطاق الإشراف نقصت تكاليفه، كما توجد علاقة بين نطاق الإشراف وعدد المستويات الإدارية، فكلما زاد نطاق الإشراف نقص عدد المستويات الإدارية التي تفصل بين قمة الهرم وأسفله، فالهياكل التنظيمية المنبسطة ذات نطاق إشراف واسع والهياكل التنظيمية الطويلة والهرمية العمودية نطاق الإشراف فيها ضيق، أما الهياكل الهرمية الطويلة لديها مديرون أكثر، فهي أكثر تكلفة وهي أقل كفاءة وأقل مرونة وأقل استجابة للسوق وللزبائن.[1]

والاتجاه المعاصر في نطاق الإشراف يعني التحول إلى نطاق الإشراف الواسع المصاحب لعملية اختيار العديد من المستويات الإدارية ودفع مزيد من الثقة وتحمل المسؤولية للمستويات الدنيا من المؤسسة، بسبب قلة حاجة هذه المستويات للإشراف الذي كان سائدا في المؤسسات التقليدية نتيجة لزيادة معرفتهم ومهاراتهم.

رابعا- التنظيم الأفقي: بدأت المؤسسات تدرك أهمية الدور الذي يقوم به الموظفون في قاعدة الهرم التنظيمي ودور المعرفة والمهارة التي يمكن أن يتمتع بها هؤلاء، إذ أصبحنا نعيش اليوم في عصر الثورة المعلوماتية والثورة الرقمية وغيرها من الثورات التي تعتمد على سلاح المعرفة والعلم، وهذا كله ليس من فراغ وإنما من المشاهدات الحقيقية للتطور الملحوظ في إمكانيات الموظف ومكتسباته العلمية والمهاراتية، حيث كان الموظف قبل سنوات يعتمد على القوة العضلية، أما اليوم فالعامل في البنك والمستشفى وفي المصنع على أدوات أكثر تقنية تتطلب مهارة أعلى، حيث ساهمت هذه التطورات في التحول التنظيمي بزيادة نطاق الإشراف، بحيث زاد عدد الموظفين وقل عدد المديرين، مما أدى إلى تغير في الهيكل التنظيمي من الشكل الهرمي إلى الشكل الهرمي المنبسط، وتبع هذا التحول تحولات تدريجية في الأشكال التنظيمية فلم يعد تصميم الهيكل التنظيمي على شكل مثلث وإنما تحول إلى شكل المصفوفة التنظيمية، ومن ثم تحول إل الشكل الدائري أو الأفقي، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم(3-3): التنظيم الأفقي.



المصدر: محمود حسين الوادي، "**التمكين الإداري في العصر الحديث**"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012، ص 171.

[1] محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص171.

من مزايا هذه التنظيمات أنها تعتمد على روح الفريق بحيث يكون لكل فريق قائد يعمل لهدف معين، ويتبلور هذا الهدف في محور عمل المؤسسة الأساسي كما هو موضح في منتصف الشكل، ويبدو أن الجميع يعمل بتنسيق وتعاون نحو تحقيق الهدف المحوري. كما تسعى جميع الفرق وتتعاون بوظائف مختلفة بعضها مع بعض في سبيل تحقيق الهدف المركزي الذي تسعى له المؤسسة.[1]

إن تصميم المؤسسة على كل تقليدي كما هو سائد في الكثير من المؤسسات ربما يفقدها القدرة على الإبداع ومواكبة التطورات المعاصرة.

خامسا- المركزية واللامركزية: تتلخص المركزية بصنع القرار بواسطة المركز أي بواسطة الإدارة العليا، بينما في اللامركزية يتم تفويض الحق في عملية اتخاذ القرار لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة. واللامركزية الصحيحة هي تلك التي تقلص المستويات الإدارية فتسمح بالمرونة والتكيف مع المتغيرات الخارجية، وخاصة متغيرات السوق والزبائن والمنافسة والتكنولوجيا.[2]

والكثير من المدراء يعتقدون أن مؤسستهم تسير وفق اللامركزية، ولكن يقول توم بيترز صاحب الكتاب الشهير "البحث عن التميز" أن معظم المدراء في المؤسسات يعتقدون أنهم يمارسون اللامركزية ولكن هذا غير صحيح، فمن أهم الملامح غير الملموسة لممارسة اللامركزية الصحيحة ما يلي:[3]

- **تدفق المعلومات:** يتحرك الأفراد في المواقع الأمامية ويجمعون معلومات دقيقة وحديثة من أجل اقتناص الفرص.
- تشجيع الإبداع والابتكار في المؤسسة.
- **صدق وشفافية المعلومات:** تسمح اللامركزية السليمة بنقل المعلومات غير المحرفة بالحصول عليها من مصادرها مباشرة دون تدخل الإدارة الوسطى مثلا، ومصادر هذه المعلومات قد تكون المستهلك أو الموزع أو البائع أو المؤسسة.
- **انتقال المعلومات بشكل متواز:** أي أن المعلومة لا تنتقل بالتمرير من نقطة إلى أخرى ولكن يتعامل مختلف الأفراد في مختلف الميادين مع نفس المعلومات في نفس الوقت بمعالجة المعلومات بشكل متناسق ومتوازي، فتختفي فترات الانتظار ويستغل الوقت بدلا من نقل المعلومة من فرد إلى آخر.
- **تمكين الموظف في الخطوط الأمامية.**
- **سرعة المعلومات المرتدة:** فعندما يكون الفرد قريب من الحدث، فإنه يسمع بسرعة أو يرى بنفسه ردود الفعل على المنتج أو الخدمة المقدمة للمستهلكين، وبذلك يستطيع التكيف بسرعة وتعديل خطئه بشكل لحظي.
- **كثرة المحاولات:** يعتمد النجاح على التجربة والخطأ.

[1] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص145.

[2] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 146.

[3] محمود حسين الوادي، مرجع سابق، ص ص172-173

- **تحمل للمسؤولية والسيطرة:** تعني اللامركزية الحقة تمكين الموظف وملكيته لعمله، وتعني الإدارة المتحررة مشاركة أكبر، فالعامل ليس جزءا من المؤسسة بل هو المؤسسة، وهو لا يدين بالولاء للإدارة بل لنفسه، كما أنه ليس بحجة لمن يراقبه بل هو يراقب نفسه بنفسه.

هذا ويمكن المزج بين المركزية واللامركزية في نفس المؤسسة بحيث تتخذ بعض القرارات الهامة بشكل مركزي، ويتم تفويض القرارات ذات العلاقة بالمستويات الإدارية المختلفة لتلك المستويات صاحبة العلاقة، فالتطور في أنظمة المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات قد مكن المدراء في الكثير من المؤسسات من تفويض الصلاحيات بشكل أوسع وتمكين الموظفين بشكل أكبر مقابل الاحتفاظ بالمعلومات ونتائج الأداء ومراقبة كل التطورات بشكل الكتروني، دون الحاجة إلى التدخل المباشر بكل شيء.[1]

6- خصائص الهياكل التنظيمية المعاصرة: تتميز الهياكل التنظيمية المعاصرة بمجموعة من الخصائص أهمها ما يلي:[2]

أ- في جانب تصميم العمل: تكون الوظائف مصممة بشكل يجعلها تتميز بالتنوع والثراء في المهام والواجبات، وتعطي لشاغلها أكثر حرية في التصرف والتجريب وعلاقات متنوعة مع الوظائف الأخرى والشعور بإمكانية الإنجاز، ويستعمل عادة أسلوب الإثراء الوظيفي من خلال زيادة محتوى العمل التحفيزي وإضافة أشكال متنوعة من الواجبات، أو توفير فرص أكبر لمشاركة العامل ومساهمته في العمل، والسماح له بمزيد من الحرية وإعطائه مسؤوليات أكبر، وبهذا فإن أسلوب إثراء العمل يصب في تحسين نطاق العمل وعمقه في آن واحد. كما تصمم الوظائف عادة على أساس فرق العمل أو فرق الإنتاج بحيث تمنح الاستقلالية التامة في أداء الأعمال.

ب- في جانب نطاق الإشراف والتعقيد: تتميز الهياكل التنظيمية العضوية بتوسع نطاق الإشراف وانخفاض درجات التعقيد، خاصة وأنه: "كلما زاد الهيكل التنظيمي تعقيدا، كلما فتح ذلك المجال لبروز أكثر للعوائق الطبيعية للإبداع داخل المؤسسة... فالتعقيد سواء كان أفقيا أو عموديا أو جغرافيا، فهو يعكس ارتفاع درجة التخصص وتقسم العمل الذي هو صورة لمدى ضيق نطاق الإشراف في المؤسسة، وهي سمات تؤدي في مجملها إلى ظهور عوائق قاتلة للأفكار الإبداعية لأنها ترفع درجات الروتينية والرتابة في العمل، وتخفض درجات العاملين وقدراتهم على شغل مناصب متعددة polyvalence، كما تحد من المرونة الداخلية وقدرات العمال على القراءة الشاملة لمشكل العمل بفعل زيادة التباعد بين المستويات التنظيمية، وتعزز مستويات الارتباط والخضوع لمسؤولين محددين.

ج- في جانب الرسميات والرقابة: تنخفض القواعد والرسميات بشكل كبير في الهياكل التنظيمية العضوية لأن الرسميات ببساطة تقتل الأفكار الإبداعية وتقيد الحريات والمبادرات الفردية والجماعية في العمل، وتحد من تنوع السلوك ما بين العمال الذي يكون في أغلب الحالات مصدرا مهما للأعمال الإبداعية، فيقول ZAITMAN في هذا الإطار: " إن قلة الحرية بسبب كثرة القيود والقواعد المكتوبة وغير المكتوبة، تعيق ظهور الأفكار الإبداعية لأنها تؤدي

[1] يحي سليم ملحم، مرجع سابق، ص 148.

[2] شوقي قبطان، مرجع سابق، ص

إلى جمود التفكير الخلاق لدى العمال من خلال ربطه بمسارات محددة مسبقا".[1] ومن جهة أخرى فإن تخفيض الرسميات والقواعد لا يعني إلغاء الرقابة التي تبقى ضرورية في كل الحالات ولا يجب تجاهلها وإنما تكييفها بشكل لا يعرقل المبادرات الفردية ولا يقتل القدرات الإبداعية للعمال.

د- في جانب المركزية واللامركزية: تميل الهياكل التنظيمية الأفقية إلى تبني اللامركزية التي تعكس نطاق الإشراف الموسع والتمادي في سياسة التفويض، بحيث تسمح بمشاركة أكبر للعمال وإيصال وانسياب المعلومات فيما بينهم، وتمنحهم أكثر حرية، وبالتالي تفتح المجال للمبادرة والتجريب وتشعرهم بالمسؤولية والتحدي.

- **أثر التغيير في الهيكل التنظيمي على الإبداع في المؤسسة:** إن التغيير في الهياكل التنظيمية يؤثر تأثيرا كبيرا في الإبداع لأن الإدارة الفاعلة تتخلى عن الهياكل التنظيمية التقليدية والتي لم تعد تصلح لمواجهة التحديات، فتقوم بتفعيل هيكلها التنظيمي وذلك من خلال تفعيل ثقافتها التنظيمية التي تولد الإبداع التنظيمي، لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين كفاءة وفاعلية المؤسسة، فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المؤسسة، فيعبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبتها من تلك الثقافة فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية، وبما أن العاملين يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي داخل المؤسسات التي يعملون بها، وهذا ما أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام بالمؤسسات في الثمانينيات من القرن العشرين. وحتى يبدع الفرد لمؤسسته يجب أن توفر المؤسسة بيئة تقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع الفرد في بيئة ترفض الإبداع، حتى تصبح بيئة المؤسسة بيئة إبداعية يجب على الإدارات أن تقتنع بأن العاملين بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولا للمشاكل التي تواجههم، بل ويجب على تلك الإدارات أن تعيد النظر في القواعد التي تعيق من عملية الإبداع لدى الأفراد العاملين بما تحتويه من قيم وقواعد ومعايير وأنماط السلوك التي يشترك فيها العاملين في المؤسسة.

المطلب الثاني: زرع الثقافة التنظيمية الإبداعية.

أدركت المؤسسات أن اكتساب ثقافة تنظيمية بتبني إيديولوجيات وشعارات تحفز على الإبداع وترسخه في عمالها، بعد أحسن الإستراتيجيات وأنجعها للارتقاء بقدراتها الابتكارية، فشركة الاتصالات البريطانية British Telecom بلغ حجم استثماراتها 50 مليون جنيه استرليني فقط في توزيع نشرات داخلية للعمال وإحداث تغيير في شعارها لترسيخ ثقافة الإبداع في ذهنية عمالها ودفعهم نحو الإيمان بها والعمل في إطارها.[2]

أولا**– تعريف الثقافة الإبداعية التنظيمية:** تتضمن الثقافة التنظيمية الإبداعية مختلف القيم والاعتقادات والأعراف والتقاليد...التي تحفز على الإبداع وتبني السلوكات الإبداعية، لأنها ترسخ فكرة أن كل الأفراد في المؤسسة وبغض النظر عن تكوينهم أو خبرتهم أو مستوياتهم الإدارية، قادرين على المساهمة بأفكار وحلول إبداعية ويحوزون على

[1] Soparnot.R، «**Management De L'innovation**»، Dunod، France، 2007،P 98.

[2] حسين حريم، "**إدارة المنظمات**"، ط1، دار الحامد للنشر، الأردن، 2003 ، ص90.

إمكانيات لا متناهية في ذلك، وتعمل المؤسسة على زرع هذه القيم والاعتقادات والتشجيع عليها لتصبح ومع مرور الوقت تمثل هوية المؤسسة الإبداعية وأديولوجيتها أو شعارها في النمو والاستمرار وضمان البقاء.

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها: " الثقافة التي يتحول فيها الإبداع في حد ذاته إلى قيمة ثابتة في المؤسسة".[1]

كما تعرف على أنها: "نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحا لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات".[2]

وتعرف أيضا على أنها: "مجموعة القيم والعادات والتقاليد وأنماط السلوك التي يكتسبها الأفراد والجماعات في المجتمعات وتغلب على ممارستهم السلوكية في الحياة، لذلك فإن الثقافة التنظيمية في المؤسسة هي جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي توجد فيه هذه المؤسسة، ولا شك في أن الخصائص الاجتماعية، الثقافية والسلوكية لمجتمع معين تلعب دورا أساسيا ومهما في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية السائدة في المؤسسة، حيث نجد أن ما يصدر عن أفراد المنظمة من تصرفات فعلية ما هو في واقع الأمر إلا إفراز ونتاج للبيئة التي يعيش فيها هؤلاء الأفراد".[3]

وتعرف أيضا بأنها: "مجموعة من المعتقدات والقناعات والممارسات الإدارية التي تسود المؤسسة في تعاملها مع العاملين فيها، ومع كل من له علاقة بها، وتؤثر بدورها في جميع الجوانب التنظيمية وفي سلوك العاملين فيها، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه المسؤولون في قراراتهم وإداراتهم لمرؤوسيهم.[4]

يمكن تعريفها أيضا بأنها:" مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها جماعة أو اكتشفتها وطورتها أثناء حل مشاكلها للتكيف مع محيطها الخارجي و الاندماج الداخلي و التي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد، واعتبارها أفضل الطرق لمعالجة المشكلات وإدراكها وفهمها".[5]

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها:"عبارة عن مجموعة من الاعتقادات والتوقعات والقيم التي يشترك بها أعضاء المؤسسة".[6]

---

[1] Bardin D, « **Management de la créativité** », ECONOMICA، France ،2006، p 136.

[2] إدجاره.شاين، ترجمة منير الأصبحي، محمد شحاتة وهبي، " **الثقافة التنظيمية والقيادة**"، معهد الإدارة العليا، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر، 2011، ص31.

[3] أحمد بوشنافة– أحمد بوسهمين ،" **أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، المسيلة يومي 3-4 ماي 2005، ص3.

[4] إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، "**الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية**"، مداخلة ألقيت في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009، ص6.

[5] Strategor, « **Politique générale de l'entreprise- stratégie structure décision identité** », éd dunod,3eme édition, paris,1997,p470.

[6] رفعت عبد الحليم الفاعوري، "**إدارة الإبداع التنظيمي**"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر الجديدة، القاهرة ، 2005، ص151.

ومن هنا يمكن القول أن ثقافة المؤسسة هي انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم، العادات، الأعراف الاجتماعية السائدة في المؤسسة، و بالتالي يصعب فهم ثقافة المؤسسة بمعزل عن النظام الاجتماعي السائد في البيئة التي تعمل فيها.

فالثقافة التنظيمية للمؤسسة هي مجموعة القيم، المبادئ و المناهج التنظيمية المعتمدة من طرف المؤسسة و التي تحدد الإطار العام للسلوك التنظيمي داخلها، كما تشكل الأساس الذي يتم من خلاله حل المشكلات و اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.[1]

ثانيا- زرع الثقافة التنظيمية الإبداعية: يقول WILHELM (1992): " من الأسهل والأسرع تغيير سلوك العمال من خلال الترويج لثقافة غير موجودة من تغيير التاريخ و العادات والقيم التنظيمية الموجودة".[2]

ويفهم من ذلك بأن الثقافة التنظيمية السائدة في أي مؤسسة قابلة للتغيير بأن تعزز فيها القيم والمعتقدات المرغوبة لتحل محل القيم والمعتقدات غير المرغوبة، بالرغم من أن هذا التغيير غالبا ما يكون ذا طبيعة تطويرية غير جذرية باعتبار أن للثقافة مقاومة واضحة للتغيير الجذري السريع، لأن استقرارها وثباتها النسبي استغرق زمنا طويلا من عمر المؤسسة والعاملين فيها. وفي هذا السياق، فإن زرع ثقافة تنظيمية إبداعية في المؤسسة وتعزيزها في أوساط العاملين في مختلف مستوياتهم الإدارية، شيء ممكن بغض النظر عن صعوبته ومداه الزمني، ويمكن أن يتم ذلك بطرق من أهمها:

- البناء الإستراتيجي للمؤسسة(الرسالة، الرؤية، الإستراتيجية): لاشك بأن المؤسسات التي تتبنى استراتيجيات قائمة على الإبداع وتسعى نحو تحقيق طموحات ريادية وتربط بقائها ونموها بإرضاء الزبون من خلال الخدمة المبدعة والمتميزة، تتعزز فيها القيم والاعتقادات المحفزة على الإبداع بين عمالها أكثر من المؤسسات التي ليس لها رؤى وطموحات ريادية، أو طموحات محدودة.
- نشر وتعليق الشعارات المحفزة على الإبداع وتوزيع نشرات على العمال تتضمن عبارات لقيم ومعتقدات مرغوبة فشركة الاتصالات الجزائرية Mobiles تتبنى شعار (الشفافية، الولاء، الابتكار، الحيوية)وتنشره بين عمالها.
- التعليم والتكوين الرسمي وغير الرسمي لمجموعات العمال، والاستفادة من اللحظات المواتية والمشاكل والفرص وتغيرات الظروف، وقد تفيد هذه الطريقة كما يقول العديد من الباحثين في مكافحة الاعتقادات السلبية السائدة مثل:

- الخوف من التغيير والفشل والخوف من المستقبل والارتباط الكبير بالماضي والتجارب السابقة وغير الناجحة منها خصوصا، وكذلك الخوف من فقدان المكتسبات المحققة مادية كانت أو معنوية؛

[1] حسين حريم، "**إدارة المؤسسات منظور كلي**"،دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 26.

[2] Ben Ammar Mamlouk، « **Excellence et innovation، Logiques contradictoires ou conciliables** ? »، 2eme colloque International du MAAOE (Vers une Excellence durable)، Université de Versailles، France، 2003، p30

- رفع شعار الحرص على ما هو معروف وعدم الرغبة في الخروج عن ما هو مألوف، والقناعة بالحل الواحد الصحيح بالاعتقاد بأنه هو الأفضل دائما ولا يوجد غيره.
- التقييم المتسرع للأفكار، وقبول الحلول الظاهرية والاستخفاف بالأفكار والمسارات الجديدة ورفضها، والأسوأ من ذلك هو اعتبارها حماقات وأمور من وحي الخيال لا الواقع.
- التمسك ببعض المفاهيم مثل:[1] الاحترافية وليس الهواة، السرعة وليس البطء، الشيء الممكن والمؤكد وليس الخيال، الحقيقة وليس الأحلام.

- استعمال القصص والأساطير ونشرها بين العمال خاصة التي تؤرخ منها لتجارب إبداعية ونجاحات سابقة، وكذلك التمسك بالطقوس والمراسيم المشجعة للإبداع كالاحتفال ومكافأة الأشخاص والمبادرات المتميزة مع الحرص على المواظبة عليها.
- استعمال الرموز التي تتضمن معاني أكبر من المعنى الظاهري لها، فالمؤسسات التي تستخدم المباني الضخمة والمثيرة للإعجاب توحي لعمالها مدى التفوق والقوة، كما توجد بعض المؤسسات تحرص على عرض الجوائز وشهادات التقدير وبراءات الاختراع لتوحي بقدرتها الإبداعية.

وهذه الآليات تزيد من فعاليتها كلما حرص على المواظبة عليها، كما أنها ترسخ بشكل أكبر لثقافة إبداعية بزيادة التفاعل الجماعي والاتصالات والعلاقات الإنسانية التي تغذيها مع مرور الوقت.

كما تعرف على أنها: "إيجاد قيم وأهداف مشتركة بين العاملين وهي تمثل أحد الأدوار الرئيسية للقائد، حيث يقوم بوضع الطريقة التي تؤدى بها الأعمال وتتمثل في نغمة التنظيم وإنشاء ثقافته على ضوء القيم المشتركة والمعتقدات التي تعيش بها المؤسسة والموظفون، وبمجرد تأسيس الثقافة فإنها تزود كل مواطن بدليل مرشد لهم حتى يكونون قادرين على استخدام القيم التي وضعوها كي ترشدهم، كما أن بناء الثقافة التنظيمية يتلخص في التركيز على إحداث تناسق وانسجام بين أوضاع المؤسسة والأساليب الإدارية المستخدمة مع التغيرات في ظروف البيئة المحيطة بالتنظيم وإحداث تغييرات في الأوضاع التنظيمية والأساليب الإدارية بما يحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات الأخرى.[2]

ثالثا– خصائص الثقافة التنظيمية الإبداعية: تتميز الثقافة التنظيمية بعدة خصائص أهمها ما يلي:

- **الثقافة خاصية اجتماعية إنسانية:** فهي من صنع الإنسان وإبداعه، كما أنها تمارس من قبل جميع أعضاء المجتمع بشكل مختلف حسب اختلاف منابع ومصادر ومكونات ثقافتهم.[3]

---

[1] نيجل كينج، مرجع سابق، ص 200.

[2] رفعت عبد الحليم الفاعوري، "**إدارة الإبداع التنظيمي**"، مرجع سابق، ص 153.

[3] منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، "**الثقافة المؤسسية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية**"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2005، [على الخط]، متاح على:
http://www.nauss.edu.as93.pdf تاريخ الإطلاع:25-11-2016، ص 11.

- **الثقافة متكاملة:** حيث تتجه الثقافة نحو إيجاد الانسجام والتوافق بين عناصرها المختلفة، وأي تغيير يطرأ على أحد الجوانب سرعان ما ينعكس أثره على المكونات.[1]
- **الثقافة متواصلة ومتغيرة باستمرار:** تتغير الأنماط الثقافية باستمرار، هذا التغير يختلف في سرعته وبطئه حسب درجة نمو المجتمعات وكبرها وانفتاحها على ثقافات أخرى. ويكون هذا التغيير في مجموعة حلقات متواصلة ومتوارثة من جيل إلى جيل ضمن التراث الثقافي للمجتمع.
- **الثقافة تكتسب:** حيث أنها تنتقل من جيل إلى آخر ليس بطريقة فطرية أو غريزية، وإنما يتم توارثها عبر الأجيال عن طريق التعلم والتلقين والتدريب والممارسة والمحاكاة.[2]
- **الثقافة تراكمية:** تتزايد الثقافة وتتراكم من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر وخصائص، وما ينتج عن تفاعل هذه المكونات مع العناصر من خلال الأعضاء.[3]
- **الثقافة قادرة على التكيف:** فتغير وتطور الثقافة يعني مرونتها وقدرتها على التكيف مع متطلبات الإنسان البيولوجية والنفسية وملائمة البيئة الجغرافية وتطور الثقافات المجاورة.
- **الثقافة تواجه الصراع:** كثيرا ما يحدث صراع بين الثقافات المختلفة القديمة مع الجديدة، وقد تتصارع الثقافة التقليدية الريفية مع الثقافة الحضرية، كذلك تتصارع ثقافات الجماعات المختلفة من حيث الزمان أو المكان أو اللغة أو الدين أو المعطيات الإنسانية الأخرى.

تعتبر الثقافة ظاهرة إنسانية ومحور الحياة الاجتماعية وظيفيا وسلوكيا بمعنى أنها نشاط إنساني بالغ التعقيد والعمق والتشعب أو إنجاز تراكمي متميز النمو فيه الإبداع والعطاء والمحافظة على التراث السابق مع التحديد في كل ما يتضمنه من قيم روحية وفكرية ومعنوية تسمح بعكس واقع التنظيم.

رابعا– عناصر الثقافة الإبداعية في المؤسسة: تتمثل أهم عناصر الثقافة التنظيمية الإبداعية في ما يلي:

- **القيم التنظيمية:** هي عبارة عن اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم. تعمل القيم التنظيمية على توجيه سلوك ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين....الخ، كما أنها نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب مما يؤدي إلى إيجاد نظام من الأحكام والآراء الثابتة نحو مختلف جوانب الحياة، والقيم في المؤسسة تحدد الآراء والسلوكات المشتركة بين العمال في المؤسسة، وتعرف القيم بأنها اعتقاد ضمني أو صريح يعبر عن ما يعتقده فرد أو جماعة معينة بأنه المسلك

---

[1] ناصر دادي عدون، "**إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 109.

[2] نجوى عبد الله الطبلاوي، "**تأثير ثقافة المؤسسة على فعالية المؤسسة بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء في** مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 1996، ص 23.

[3] منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، مرجع سابق، ص12.

الأفضل، ويؤثر في اختيارهم لطرق وأساليب وغايات التصرف.[1] وتساهم القيم في توجيه وتفسير وكفاءة سلوك الأفراد والجماعات.[2]

–المعتقدات: وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام داخل المؤسسة، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي وأثر ذلك في تحقيق أهداف المؤسسة كما أنها تؤثر على علاقة المؤسسة مع محيطها الخارجي كالزبائن الموردين والمنافسين. [3]

- **الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المؤسسة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمؤسسة، مثال دلك التزام المؤسسة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الإتباع.
- **القصص والأساطير:** هي روايات في لأحداث في الماضي يعرفها جيدا العمال والموظفون وتذكرهم بالقيم الثقافية للمؤسسة، وهي مزيج من الحقائق والخيال. هذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمؤسسة، كما أنها توفر معلومات حول الأحداث التاريخية التي مرت بها المؤسسة على فهم الحاضر، والتمسك بالثقافة والمحافظة عليها.[4]
- **التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة توقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المؤسسة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المؤسسة، ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين والعكس والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد من العوامل النفسية والاقتصادية.
- **الاتجاهات:** هي الاستعداد والتهيؤ للسلوك بشكل منسجم ومتوافق، سواء كان هذا السلوك سلبيا أو إيجابيا نحو هدف معين.[5] وتعتبر الاتجاهات من العناصر المهمة المؤثرة على سلوك الفرد ودوافعه، وبالتالي تعتبر معرفة اتجاهات العمال في المؤسسة من الأمور الضرورية لأن الأفراد العاملين يكون لهم اتجاهات معينة نحو العمل ونحو رؤسائهم وفلسفة وسياسة المؤسسة في تنفيذ مهامها، فهي بذلك المحرك لدوافع الأفراد في المؤسسة.

---

[1] رفعت عبد الحليم الفاعوري، "**إدارة الإبداع التنظيمي**"، مرجع سابق، ص166.

[2] Thévenet Maurice et J.L.Vachette, "**Culture et comportement**", édition Vuibert, Paris, 1992.p72.

[3] Bressy Gilles et Christian, **"Economie d'entreprise"**, édition d'Organisations, 7 eme édition, Paris, 2004, p53.

[4] جيرالد جررينرج وروبرت بارون، ترجمة رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي سدني، "**إدارة السلوك في المنظمات**"، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004، ص

[5] سليمان محمود العميان، " **السلوك التنظيمي في المنظمات**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 90.

خامسا– العوامل المؤثرة في تكوين ثقافة المؤسسة: هناك عوامل متعددة تؤثر في تكوين ثقافة المؤسسة، وهذا ما يمنحها صفة التميز والاختلاف بين المؤسسات، وتكمن هذه العوامل في هذه:[1]

- **سلوك قادة المؤسسة:** وهو العامل الأكثر تأثيرا، لأن العمال يدركون أن من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة، ويجب التأكيد هنا أن العمال سيتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه.
- **الثقافة الخارجية:** وهي الثقافة العامة للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، لذلك فإن المؤسسات العالمية لديها العديد من الثقافات بحسب المناطق أو الدول التي تعمل فيها.
- **مقاييس الأداء التي يتم على أساسها تقييم الموظفين:** وذلك لأنها تعبر عن النواحي والسلوكيات التي تقيم بها المؤسسة.
- **طبيعة عمل المؤسسة:** فالثقافة التي نجدها في مؤسسات الصحافة مثلا تختلف عن تلك الموجودة في المؤسسات الطبية أو الصناعية.

وما تجب الإشارة إليه أنه لا توجد مواصفات عامة وثابتة للثقافة الحسنة لجميع المؤسسات، والمقياس الذي تعتمد عليه المؤسسات هو مدى توافق ثقافة المؤسسة مع أهدافها. وهناك عدة عوامل تؤثر في تكوين الثقافة وتساهم في تحديد نوعها، وبالتالي على المؤسسة إيجاد ثقافة تتناسب مع أهدافها، ومحاولة المحافظة عليها.

سادسا– وظائف الثقافة التنظيمية الإبداعية: تؤدي الثقافة التنظيمية عدة وظائف أهمها:[2]

- **تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية:** إن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدركات يعطيهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- **تعزز الالتزام الجماعي:** إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة.
- **تعزز استقرار النظام:** فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- **تشكل السلوك:** من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.

كلما كانت القيم الأساسية للعمل مشتركة و مقبولة من الجميع، كلما كان ذلك دليلا على وجود ثقافة قوية والتي من أهم مميزاتها المبادرة وأخذ المخاطرة، ووجود مستوى عال من التنسيق الأفقي والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية، وبالتالي فالثقافة القوية هي ثقافة منتجة ومشجعة على استخراج المعارف والطاقات الكامنة لرأس المال

[1] مريزق عدمان ، "**دور إدارة الجودة الشاملة في تغيير ثقافة الجودة على مستوى المؤسسة الاقتصادية**"، مجلة آفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعجد دحلب ، البليدة، العدد06، أفريل 2006، ص80.

[2] Kreitner Robert And Kinicki Angelo," **Organizational Behavior"**, 2nded, IRWIN, Homewood, USA , 1994, p709.

الفكري والعمل على تبادلها وتقاسمها في المؤسسة، و هذه ميزة المؤسسات القوية والمستقرة، التي بفضل ذلك تصبح قادرة على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية لرأس مالها الفكري، تجعله أكثر انتماء وولاء لها.[1]

سابعا– أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع في المؤسسة: تؤثر الثقافة التنظيمية تأثيرا كبيرا على أنشطة المؤسسات، ومنها الإبداع لكونه أحد السبل المهمة التي تساعد على رفع وتحسين كفاءة وفاعلية المؤسسات، فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المؤسسة، فكل موظف يعبر عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكتسبها من تلك الثقافة فيظهر ذلك من خلال حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية. وبما أن العاملين يحملون أفكارا ومعتقدات خاصة بهم فإن ذلك سيؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي داخل المؤسسات التي يعملون بها، وهذا ما أدى بالمؤسسات إلى الاهتمام بالثقافة التنظيمية في الثمانينيات من القرن العشرين.

وحتى يبدع الفرد لمؤسسته يجب أن توفر المؤسسة بيئة تقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع الفرد في بيئة ترفض كل ما هو جديد، ولتصبح بيئة المؤسسة بيئة إبداعية يجب على الإدارات أن تقتنع بأن العاملين بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولا للمشاكل التي تواجههم، كما يجب على الإدارات أن تعيد النظر في بعض القواعد التي تعيق عملية الإبداع لدى الأفراد العاملين .[2] ويمكن توضح أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع كما يلي:

1– العلاقة بين القيم والمعتقدات التنظيمية والإبداع: القيم عبارة عن اشتراكات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم،...الخ. والقيم التنظيمية تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت والاهتمام بالأداء واحترام الآخرين.[3] فالمؤسسات لا تكتفي بتشكيل ثقافات تنظيمية تبنى على القيم التي تحقق الفعالية فقط، إنما تسعى لزيادة التوافق والتشارك بين الموظفين والمديرين حول هذه القيم، لتوحيد الثقافة التنظيمية وتجانس سلوك العاملين بها، وذلك لأن القيم التنظيمية تحدد نمط العلاقات بين الأفراد، وتوضح مستوى أداء العمليات التنظيمية، تؤثر عن الرضا عن التنظيم وبالتالي زيادة دافعية العاملين في العمل وتحسين أدائهم والإبداع فيه، فالإبداع الواسع على القيم والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم بالمؤسسة. إن المعتقدات والمبادئ المشتركة

[1] محمد قاسم القريوتي، "**السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**"، دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان، 2003، ص155.

[2] علي حسن ألزغبي، "**أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية**"، مجلة البصائر، الأردن، المجموعة13، العدد1، 2009، ص207.

[3] محمد بن علي بن حسن الليثي، مرجع سابق، ص24.

لأفراد المؤسسة تجعل عملية الاتصال أسهل وينتج عنها مستوى أفضل من التعاون والالتزام، وتبسط عملية اتخاذ القرارات، والتركيز على تحقيق الإبداع.[1]

وبالتالي على المؤسسة أن تبني مجموعة من القيم التي تنمي الاتجاهات الإبداعية وصياغتها وترجمتها في نظم وأساليب توصل الإبداع يف كل نشاطات المؤسسة، وتسير بها نحو التطوير والتي تعتمد بدرجة كبيرة على إتاحة الفرصة للعاملين بالتمركز نحو الإبداع والانطلاق بما يعزز بدرجة عالية الوصول إلى ما وصلت إليه المؤسسات الناجحة بإيجاد إستراتيجية تعمل على بلورة ثقافة إبداعية تتبنى قيم تنظيمية تسهم في تطوير الإبداع.[2]

2- **العلاقة بين الطقوس والرموز والإبداع الإداري:** تعد الاحتفالات التي تحييها المؤسسة سواء الاحتفال بالمناسبات الاجتماعية من أهم الطقوس التي تبرز وتعزز ثقافة المؤسسة، وأفضل تعبير عن دور الاحتفالات بالنسبة للثقافة ما عبر عنه الخبراء بقولهم: "الاحتفالات بالنسبة للثقافة كالنص بالنسبة للقلم"، فتكريم المبدعين يحرك جهود الأفراد نحو أهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وتتمثل في حسن استغلال إمكانات وطاقات الأفراد. فالفرد عندما يكافأ على أفكاره الجيدة يقدم المزيد منه، فالفرد بحاجة إلى الاعتراف بجهوده من خلال تقدير رؤسائه وزملائه. فمعظم المديرين يكونون دائما مشغولون، ويفوتهم تشجيع المجهودات المبدعة، والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو بإظهار رد فعل يحطم الإبداع. فتشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع يدعم حينما يهتم به قادة المؤسسة الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات.[3]

3- العلاقة بين الاتصالات والإبداع: تعد طبيعة الاتصالات السائدة في المؤسسة أحد أهم عناصر ثقافتها التنظيمية، وذلك لما يحمله هذا النظام من أهمية في توصيل وتبليغ وتوحيد الأفكار وتحقيق التنسيق والتكامل بين أقسام وإدارات المؤسسة المختلفة، ويتحدد دور نظام الاتصالات في التأثير على الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على الأداء الجيد وفقا للثقافة التنظيمية التي يقوم عليها نظام الاتصال، فقد يحمل نظام الاتصالات المتبع في المؤسسة طابع الرسمية وهنا يكون التواصل من أعلى إلى أسفل في شكل تعليمات مكتوبة، ويغلب عليها طابع التحفظ وبالتالي تكون الثقافة سلبية ومشتتة وغير مشجعة. أما إذا كان نظام الاتصالات يقوم على ثقافة تنظيمية تحمل معاني روح الأخوة والتعاون، وتنويع أساليب الاتصال واتجاهاته، في هذه الحالة تكون الثقافة إيجابية ومحفزة لنقل المعلومات والمهام والوقوف على مراحل العمل أولا بأول، كما تساهم ثقافة الاتصال المفتوح في كسب ولاء دائم من قبل العاملين.[4]

---

[1] بلكبير بومدين، بوفطيمة فؤاد، مرجع سابق، ص 285.

[2] زهية كواش، أوسرير منور، "**الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول أهمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المؤسسات الحديثة، جامعة سعد دحلب ، البليدة 2011، ص 40.

[3] فواز محمد الفواز التميمي، سليمان منير محمود عبد الرحيم، " **ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم**"، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجموعة 10، العدد 2، الإمارات، ص 101.

[4] سميع حسن، زيد صالح، ص122.

وعليه فالاتصال أداة فعالة للتأثير في سلوك المرؤوسين وتوجيه جهودهم، إذ أن الاتصال الفعال بين القائد ومرؤوسيه يرفع روح المعنوية لديهم كما ينمي روح الفريق ويقوي شعورهم بالانتماء، وهذا بدوره يساعد العاملين على طرح أفكار ومقترحات جديدة ومفيدة تشجيع الإبداع والمبادرة.

4- العلاقة بين الافتراضات والإبداع: تعكس الثقافة التنظيمية الافتراضات الأساسية التي توجه سلوك الأفراد، فالثقافة تربط العوامل الملموسة وغير الملموسة التي تعكس القيم المشتركة لدى أفراد المؤسسة. كما تحدد القيم المشتركة غالبا درجة التزام الأفراد بأهداف المؤسسة. وللحصول على التزام الأفراد بالإبداع والابتكار، يحتاج القادة أن يدركوا أن قيم الفرد يجب أن تكون متوائمة مع القواعد السلوكية المرتبطة بثقافة المؤسسة. وبتعبير آخر يتطلب التنفيذ الناجح العمل أن يكون الأفراد مستعدين للاستجابة للتغيير عند الحاجة.[1]

5- العلاقة بين المعايير والإبداع: تعتبر المعايير مقاييس تشتق منها قواعد السلوك التي يلتزم بها العاملون في المؤسسة، بالشكل الذي يكفل تحقيق الهدف. فعندما تكون هذه القواعد والإجراءات واضحة ومحددة، فهي تساهم بدورها في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية. ويؤدي العاملين المهام طبقا للمعايير والمقاييس المعتمدة وهذا يساهم في تنمية وتطوير الإبداع في المؤسسة.

6- دور ثقافة المؤسسة في استخراج المعارف الكامنة لرأس المال الفكري: تعتبر ثقافة المؤسسة من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسات أو فشلها، لهذا كان على المؤسسة أن تعمل على توجيه سلوك عامليها بشكل تلقائي غير إلزامي لتحقيق التماسك والانسجام والتعاون بينهم، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة التي تعود عليهم بالمنفعة. إن الخصائص الاجتماعية والثقافية لأي مجتمع تلعب دورا هاما في تشكيل السلوكيات الفعلية للمؤسسات، فنجد أن ما يصدر عن العاملين من تصرفات يكون من إنتاج البيئة الثقافية والاجتماعية التي يعيش فيها أولئك الأفراد العاملون.[2] وبالتالي فإن ثقافة المؤسسة هي جزأ لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي تعيش فيه، وبذلك فالثقافة تمثل مجموعة القيم والعادات والتقاليد والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها العاملون في المؤسسة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة[3]. ونظراً لتأثير ثقافة المؤسسية في عملية تحويل المعرفة الضمنية الموجودة لدى رأس المال الفكري إلى معرفة صريحة ومشاركة الآخرين فيها من أجل تحقيق أرباح، وجب توفر مجموعة من الخصائص والملامح في ثقافة المؤسسة نوجزها فيما يلي:[4]

- تشجيع العاملين على استمرار التعلم وتطوير مهاراتهم وقدراتهم.

---

[1] ألان روي، ترجمة عادل محمود الرشيد، "**الذكاء الإبداعي: الإمكانات والقدرات**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر،2008، ص 169.

[2] مها مهدي قاسم، "**تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة**"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونية الأردنية، 2005، ص 9.

[3] مصطفى محمود أبو بكر، "**الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 78.

[4] حسين حريم، رشاد الساعد، "**الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الأردني**"، مداخلة ألقيت في المؤتمر العلمي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2005، ص14.

– تقدر الإنجاز وتعترف به وتشجع وتحث على العمل الجماعي.

– تعيين العاملين على أساس سلوكياتهم المعرفية الممكنة.

– وجود حوافز وتعليم وتدريب العاملين على خصائص واتجاهات العمل القائم على المعرفة.

وبالتالي يجب على ثقافة المؤسسة أن تعمل على تشجيع التشارك في المعرفة، والتخلص من الأسباب التي تدفع الأفراد إلى التردد في توليد المعرفة، والتشارك فيها واستخدامها، لأن الثقافة تؤثر في السلوكيات التي تعد أساسية من أجل تدعيم وتكوين رأس المال الفكري المسؤول عن توليد المعرفة المتميزة، والتشارك فيها[1].

المطلب الثالث: دور نظام المعلومات في تحقيق الإبداع.

أولا– مفاهيم حول نظام المعلومات:

1– تعريف نظام المعلومات: نظام المعلومات هو نظام لإنتاج المعلومات التي تستخدم لدعم نشاطات الهيئات المختلفة في المؤسسة، وهو مجموعة المكونات المتداخلة و الإجراءات التي تهدف لتجميع، تشغيل، تخزين، توزيع، نشر واسترجاع المعلومات التي تحتاجها المؤسسة، بهدف تدعيم اتخاذ القرار، التعاون،التحليل،التصور والرقابة داخل المؤسسة. كما أنه مجموعة من المدخلات التي تمثل بيانات ومعطيات مختلفة، يتم معالجتها للوصول إلى مخرجات و بالتالي الحصول على نتائج أفضل.[2]

ويعرف أيضا بأنه: "مجموعة من الأجزاء التي ترتبط مع بعضها ومع البيئة المحيطة وهذه الأجزاء تعمل كمجموعة واحدة من أجل تحقيق أهداف النظام".[3]

2–أهمية نظام المعلومات في المؤسسة: تتضح أهمية نظم المعلومات في قدرتها على تحسين مستوى أداء المؤسسة، مساندة عملية اتخاذ القرارات و تدعيم الأعمال التعاونية بين فرق العمل مما يؤدي إلى تقوية المركز التنافسي للمؤسسة في السوق الذي تعمل فيه.[4]

3– خصائص نظام المعلومات: هناك مجموعة من المميزات و الخصائص التي إذا ما توفرت في النظام، كان هذا الأخير جيدا وناجحا، و تتمثل هذه الخصائص في الآتي:[5]

– **تكاملية النظام:** أي أنه يجب أن يحتوي على كامل عناصره و مكوناته حتى يحقق الهدف المطلوب منه؛

– **بساطة النظام:** أي عدم احتوائه على علاقات وعمليات معقدة تعيق من حركة النظام ومن فهمه من قبل المستفيد؛

---

[1] محمد عواد الزيادات، **"اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة"**، مرجع سابق، ص 326.

[2] فايز جمعة صالح النجار، " **نظم المعلومات الإدارية MIS**"، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط2، عمان ، الأردن، 2007، ص19,

[3] كمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد،" **نظم المعلومات المحاسبية**"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص4.

[4] أحمد فوزي ملوخية، " **نظم المعلومات الإدارية**" ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر، 2006، ص 40.

[5] إيمان فاضل السامرائي ، هيثم محمد الزغبي، " **نظم المعلومات الإدارية**"، دار صفاء للنشر و التوزيع ،ط1، عمان، الأردن، 2004، ص32.

- **انسيابية المعلومات**: و تعني ضرورة توفر قنوات الاتصال التي تسمح بمرور المعلومات داخل النظام، وحرية حركتها بين أطراف النظام.
- **تعدد العناصر**: يجب أن يحتوي النظام على أكثر من عنصر.
- **التميز**: أي تميز كل مكون من مكونات النظام بخصائص معينة حسب طبيعة النظام.
- **الارتباط**: أي ارتباط مكونات النظام وعناصره بعلاقات منظمة ومحكمة.
- **المخرجات**: يجب أن تؤدي عمليات معالجة المدخلات إلى مخرجات تحقق أهداف المؤسسة.

4- مكونات نظام المعلومات: يتكون النموذج العام للنظام من العناصر التالية:[1]

- **المدخلات**: وهي تتمثل في كل البيانات التي جمعت بحيث تعتبر كمادة أولية خامة موجهة للمعالجة، ويشترط فيها أن تكون صحيحة لأن عدم الدقة في البيانات يمكن أن يؤدي إلى إنتاج معلومات خاطئة، وعليه لابد من التأكد من أن البيانات خالية من الأخطاء قبل معالجتها.
- **العمليات(المعالجة)**: هي آليات العمل الدقيقة التي تحكم التفاعلات الداخلية المنتظمة لعناصر النظام و هي جميع العلاقات المبرمجة و الأنشطة التحويلية التي تقوم بمعالجة المدخلات و تحويلها إلى مخرجات بحيث يكون إنجازها مرتبط بتحقيق أهداف محددة للتنظيم.
- **المخرجات**: هي منتجات النظام أو مخرجات الأنشطة و العمليات التحويلية، حيث يقدم النظام المخرجات للمستفيدين على شكل منتجات جاهزة للاستخدام مثل السلع النهائية(المعلومات المفيدة) والتي بدورها تشبع حاجات و رغبات المستفيد و تحقق أهداف المؤسسة.[2]
- **التغذية العكسية**: وهي المعلومات المرتدة و التي تشكل أداة للرقابة الفعالة على جميع النشاطات وأعمال النظام، وهذا من خلال مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة بهدف تصحيح الانحرافات التي قد تخرج النظام من مساره المتجه نحو الهدف.[3]

5- موارد النظام: هي الوسائل والإمكانيات المتاحة للنظام لإنجاز الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافه، و تعتبر الموارد جزء من النظام، كما أنها عكس البيئة الخارجية تشمل كل الأشياء التي يمكن أن يُحدث النظام عليها تغيرات و يستخدمها لصالحه و من بينها الأفراد، الأموال، المعدات،المعلومات وغيرها. ففي النظام المغلق عادة ما تتوافر كل الموارد التي يحتاجها النظام مرة واحدة في أي لحظة زمنية معينة، وعندما ينقطع التدفق المستمر للموارد لهذا النظام فإنه يصل في نهاية الأمر إلى حالة من التعطل الكامل. أما في النظم المفتوحة والتي تسمح بتدفقات إضافية مستمرة من

[1] محمد زياد الشرمان، " **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**"، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص48

[2] إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبي، مرجع سابق، ص 30.

[3] محمد زياد الشرمان، مرجع سابق، ص 50.

الطاقة و الموارد إلى داخل النظام فإنها تكون نظما أكثر قدرة على البقاء و الاستمرار كما هو الحال في منظمات الأعمال.

- **تعديل نظام المعلومات الإداري:** يتضمن تصميم نظام معلومات إداري واضح وفعال ودقيق، لتمكين جميع الوحدات في الهيكل التنظيمي الجديد من الوصول السهل إلى المعلومات المطلوبة، وتشغيل نظام معلومات إداري من خلال الشبكة المحلية لتمكين الأشخاص ذوي السلطة من الوصول إلى المعلومات بغض النظر عن أماكن عملهم أو تواجدهم.

ثانيا– دور نظام المعلومات في المساهمة في تحقيق الإبداع: يعتبر نظام المعلومات بمثابة نظام لاستشعار متغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة ومتابعتها وتقييمها لاجتذاب الفرص المتاحة وتشخيص القيود والتهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة، فيسمح هذا النظام بالمراقبة والمتابعة المستمرة للمحيط قصد استقطاب المعلومات الخاصة بمحيط المؤسسة، من أجل اكتشاف التغيرات ومعرفة التهديدات التي تحيط بالمؤسسة وبالتالي تساعدها على معرفة الأفكار الجديدة التي قد تستفيد منها في تحقيق الإبداع، والتي تتمكن المؤسسة من خلاله تلبية حاجات الزبائن ومتطلباتهم، بالإضافة إلى ما يوفره النظام من إمكانيات لتكوين نظرة مستقبلية عن المؤسسة وآفاق تطورات محيطها الخارجي. كما يظهر دوره من خلال حاجة المؤسسات المتعددة الجنسية التي يمتد نشاطها في أكثر من دولة لاستخدامه، حيث توفر لها تلك النظم معلومات عن مختلف الأسواق العالمية، وتحدد طبيعة سوق العمل بكل دولة، كما تقوم نظم المعلومات الإستراتيجية بربط متخذي القرار بهذه المؤسسات بالرغم من التباعد الجغرافي بين وحداتها.و بذلك يحقق نظم المعلومات مساندة الإدارة العليا في تحقيق الإبداع للمؤسسة، وهو ما يمكنها من الأداء بأسلوب يعجز المنافسين عن محاكاته، كما أن الدعم ألمعلوماتي الموجه لعملية التخطيط الإستراتيجي يكشف كثيرا من جوانب القوة التي تتمتع بها المؤسسة، وهو ما يتيح لها استثمار الفرص المتاحة بشكل أكثر واقعية، و بالتالي يؤدي إلى المنافسة المتميزة.

المطلب الرابع: الاهتمام برأس المال الزبائني ودوره في تحقيق الإبداع.

أولا– أبعاد رأس المال ألزبوني: يتضمن رأس المال ألزبائني المصادر التي ترتبط بعلاقات المؤسسة الخارجية بالشركاء والعملاء والموردين، ويغطي أمور مثل: مدى رضا العميل وولائه والاحتفاظ به ومدى التحسن في حصة السوق وسمعة المؤسسة. وتتمثل أبعاد رأس المال ألزبوني فيما يلي:

أ– رضا الزبون: إن رضا الزبون شعور إيجابي أو سلبي أو محايد حول القيمة التي تم تحقيقها من منتجات المؤسسة، كما أنه مستوى السعادة التي يمكن أن يشعر بها الزبون عند قيام المؤسسة بتلبية توقعاته، وقد أشار بعض الكتاب إلى أن رضا الزبون هو الشعور بالبهجة أو خيبة الأمل نتيجة مقارنة الخدمة التي تقدمها المؤسسة مع توقعات الزبون

المستفيد منها، كما أن تحقيق رضا الزبون يعد من أهم مفاتيح النجاح في المؤسسة، فكلما زاد رضا الزبون عن المؤسسة ومنتجاتها كلما تحسنت قدرتها في تحسين الحصة السوقية، ويتوصل لرضا الزبون بعدة أساليب منها:[1]

- تحليل شكاوي ومقترحات الزبائن؛
- القيام بالاستقصاءات التي تهدف إلى التعرف على مدى رضا الزبون؛

ومن خلال ما تقدم فإنه يمكن القول أن رضا الزبون هو شعور أو إحساس بالبهجة أو خيبة الأمل نتيجة لمقارنة الأداء المدرك مع توقعات الزبون.

ب- ولاء الزبون: هو الالتزام بإعادة الشراء أو قيامه بالشراء بصورة مستمرة بغض النظر عن تأثير المنافسين في إمكانية تأثير سلوكه.[2] كما يشير ولاء الزبون إلى توجه هذا الأخير باستمرار نحو منتجات مؤسسة معينة.[3] كما يعد المفتاح الأساسي في نجاح المؤسسات وزيادة ربحيتها وإيجاد القيمة المضافة لعملها، إذ يرتكز بعد ولاء الزبون على قاعدتين أساسيتين تتمثلان بمستوى الجودة الفنية التي تقدمها المؤسسة لمنتجاتها وخدماتها من جهة وقدرة الزبائن على المشاركة في ذلك من جهة أخرى. ويتميز الزبون صاحب الولاء بما يلي:

- يلتزم أكثر بتكرار الشراء من المؤسسة المعتاد عليها إذا ما قارناه بالزبون الجديد؛
- أقل حساسية اتجاه ارتفاع أسعار المنتوج فهو مستعد للدفع أكثر للحصول عليه.

ج- الاحتفاظ بالزبون: هو نية الزبون بالاستمرار في استخدام عروض المؤسسة طالما أنها قادرة على تحقيق ذلك، وبهذا فإن قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بزبائنها يعد أحد الاستراتيجيات الدفاعية من أجل البقاء في السوق التنافسية الحالية.[4]

وينبغي أن تتضمن سياسة الاحتفاظ بالزبون مجموعة من العناصر الرئيسية والمرتبطة بدورها بعملية تقديم المنتجات من هذه العناصر:

- التأكيد على قيام المؤسسة بتقديم منتجات ذات جودة متميزة فضلا عن الاهتمام بعملية إجراء تعديلات على خصائص المنتجات التي تقدمها بالشكل الذي يفي بمتطلبات الزبائن؛

-التأكيد على بناء قاعدة معلومات تحتوي على كافة البيانات والمعلومات المرتبطة بالزبون من حيث عدد مرات الشراء وتفضيلات الزبون فضلا عن معرفة الخصائص التي يبحث عنها الزبون في المنتجات التي يتطلبها.

---

[1] أكرم الطويل، ندى عبد الباسط، "**دور أبعاد رأس المال الزبوني في تعزيز استراتيجيات الريادة لمنظمات الأعمال، دراسة تحليلية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي**"، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 35، 2012، ص 6.

[2] Oliver's Richard, "**whence consumer loyalty**", journal of marketing,vol36,1999

[3] Taylor, Gerald**,"voice of the customer strategy service the performance group"**,[on line], disponible sur: http://www:helpingmakeithappen.com.2004.

[4] Jomehri, Neda, Javanshir, Hassan and Ebrahim, Sadollah, "**An elpirical study to determine the critical success factors on customer rotation: A case study of iranian banking sector**", management science latters,vol2011, http://www.ivsl.org.2011.

د– تطوير العلاقة مع الزبون: إن إقامة علاقات طويلة المدى مع الزبون ليست مجرد توريد سلعة أو خدمة، وإنما هي علاقة تفاعلية تبعد إلى أكثر من ذلك وتستند على ركنيين أساسيين:[1]

- سير المعلومات باتجاهين زبون ومؤسسة؛
- معالجة هذه المعلومات من الطرفين.

ومن خلال ما سبق ذكره نستنتج أن تطوير العلاقة مع الزبون تعتبر أحد عمليات توسيع العلاقات مع الزبون المؤدية إلى زيادة قيامه بأعمال الشراء من منتجات المؤسسة ومن ثم زيادة مبيعاتها فعندما تلبي المؤسسة متطلبات زبائنها قبل وبعد عملية الشراء فإنها ستمتلك علاقة متواصلة ومتطورة مع الزبون.

ثانيا– تطوير العلاقة مع الزبائن ودورها في تحقيق الإبداع في المؤسسة: إن زيادة العرض والمنافسين أدى إلى إنتاج حجم هائل من المنتجات المختلفة الأشكال والأنواع والاستخدامات، مما جعل الزبون في موقع قوة أمام المؤسسات وتمكنه من فرض أذواقه والإدلاء بها، مما أدى إلى ضرورة تكثيف عدد الدراسات واستعمال أحدث التقنيات من أجل قياس دوري لدرجة رضاه وتطور أذواقه.[2] وتعتبر تطوير العلاقة مع الزبون ضرورية للمؤسسة في الوقت الراهن لتطوير الإبداع لديها، وهي مجمل النشاطات التي لها اتصال مباشر مع الزبون والتي ترتبط ضمن منطقة التواصل مع هذا الزبون.[3] وهذا يعني أن هناك رغبة في ديمومة العلاقة التي تربط المؤسسة بعملائها أي أنها لا تنتهي عند بيع المنتوج أو الخدمة بل تستمر إلى ما بعد البيع، سواء لأن الزبون يدر مداخيل للمؤسسة ما بعد البيع أو لأنه يمثل كاحتياطي لمبيعات مستقبلية، أو لأن المنتج المباع يتطلب تتبعا مستمرا مثل الآلات التي تحتاج إلى صيانة مستمرة، فعلى المؤسسة التي ابتاعت الزبون أن تستمر في متابعة منتوجها بعد عملية البيع، لأن المنتوج يتطلب ذلك كما أن هناك مداخيل إضافية للمؤسسة تمثل تكاليف الصيانة والغيار.

إن عملية الاحتفاظ بالزبون عن طريق إقامة علاقات معه لا تتم إلا من خلال إعطاء هذه العلاقة أهميتها في المؤسسة، وأن تجسد المؤسسة كل جهودها لبناء هذه العلاقة بطريقة سليمة تضمن ولاءه ورضاه. ويمكن توضيح دور الزبون في نجاح إطلاق المنتج الجديد الذي يتم إبداعه والذي لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنه كما يلي:

- **إقحام الزبون في تصميم المنتج:** يعتبر الزبون مصدرا مهما للأفكار المبدعة، لأنه بعد اقتنائه لمنتجات المؤسسة يكتسب خبرة من خلال استعماله له ويدرك خصائصه واستعمالاته والنقائص التي يكتشفها في هذا المنتج، وبالتالي فهو يعرف احتياجاته ويقارنها بما يقدمه له المنتج من خدمة ويكون بحوزته أفكار ومعلومات هامة تستغلها المؤسسة من خلال رصد آرائه وجني تلك المعلومات لتكون قاعدة هامة تمكن المؤسسة من تحسين المنتج الحالي لها وإطلاق منتجات أخرى جديدة تفي بالغرض المنوط بها لدى الزبون. ولهذا يعتبر أمر ضروري بناء علاقة

[1] أكرم الطويل، ندى عبد الباسط، مرجع سابق، ص6.

[2] François Dupuis, «**le client et bureaucrate »**,Dunod, France, 1998, pp :46-48.

[3] Sylvain waserman,« **l'organisation relation clients CRM : 7 nouvelles sources de création de valeur** », Dunod, France, 2001, p : 3.

ديناميكية ما بين المؤسسة والزبون من أجل تفعيل عملية الإبداع، حيث أن الإبداع ينشأ من خلال هذه العلاقة وذلك من خلال إقحام الزبون واعتباره شريكا مهما في عملية الإبداع.

حيث تقوم المؤسسة بأخذ رأي الزبون في عملية الإبداع وذلك من خلال ما يلي:[1]

- **إقحام الزبون في الاستثمارات التكنولوجية المستقبلية:** ولهذه العملية عدة مزايا حيث أنها تسمح بإيجاد منتوجات وخدمات جديدة خاصة التي تتطلب استثمارات تكنولوجية هامة، فتقوم برصد آراء المستعملين المستقبلين من أجل تصميم يكون أكثر ملائمة والإقبال باختيار السوق للحصول على معلومات تسويقية هامة. وفي هذا المجال قامت مؤسسة Schneider electric Carrefour بشراكة لتطوير حلول مبدعة تشمل كل هياكلها التقنية: توزيع الكهرباء، التدفئة، التبريد، الحماية والأمن. وتم التركيز على فهم احتياجات الزبون والإبداع التكنولوجي والشراكة التجارية وذلك لتحسين محلاتها من جانب الجودة وآجال الإنجاز وتخفيض التكاليف، واعتبار الزبون كنقطة تقاطع مهمة لتطوير تلك الحلول المبدعة.
- **جعل الزبون يشارك في تصميم المنتجات الجديدة:** وتختلف هذه العملية عن سابقتها حيث أنها لا تقتصر على الجانب التكنولوجي فقط ولكنها تتعداها إلى تصميم المنتجات الجديدة والهدف منها هو تصميم منتجات للزبائن عوض البحث عن زبائن للمنتجات.
- **اختبار الفكرة لدى الزبون:** تقوم المؤسسات التي ترغب في إطلاق منتجات جديدة لاختبار هذه الأخيرة لدى مجموعة من المتعاملين والزبائن النهائيين، وإذا كان هناك إبداع جذري فإنه من الضروري أن تتم المصادقة على المفهوم من طرف الزبائن المستهدفين من هذا الإبداع، وتعتبر هذه الخطوة جد مهمة فهي تسمح بتحديد الجاذبية اتجاه السوق وتحديد المزايا التنافسية للمنتج، حتى وإن كان المنتج يظهر لأول مرة فإنه يمكن أن تكون هناك تحسينات فيه يقترحها الزبائن.
- **تقييم المنتجات الجديدة من قبل الزبائن قبل إطلاقها:** وهي طريقة كلاسيكية وتتمثل في اختيار المنتوج الجديد في منطقة معبرة قبل إطلاقه على المستوى الوطني، وهي تسمح بالتعرف على آراء الزبائن وذلك للتمكن من إقامة التحسينات النهائية للمنتج والخدمات المرفقة له من أجل تجسيد جميع فرص نجاح المنتج.

وهذا يوضح أن الزبون مصدر جوهري للإبداع لا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنه أو جهله لأنه هو الذي يحكم على المنتجات التي تقدمها المؤسسة بالقبول أو الرفض فإذا أرادت المؤسسة إيجاد إبداعات على شكل منتجات وخدمات جديدة في السوق فعليها أولا أن تأخذ برأي المعني الأول بهذه المنتجات والخدمات وهو الزبون.

وللحصول على الأفكار الإبداعية على المؤسسة أن تأخذ وقتها للاستماع والملاحظة وطرح الأسئلة، وذلك من خلال الإجراءات التالية:

[1] Brice Aukenthaler et jean-claude Ducatte et Thirry Huz, "**réinventer l'innovation rompez avec les idées reçus etressusciter l'envie**", Liaison , France, 1997pp:77-79

- **تشجيع الزبائن على الإدلاء بمقترحاتهم وأفكارهم وما ينتظرونه من المؤسسة:** للزبون أهمية كبيرة في تقديم الأفكار الجديدة لأنه المعني الأول بالمنتج، ويمكن للمؤسسة أن تأخذ عينة من زبائنها وتطلب منهم تقديم آرائهم حول موضوع تحدده، ويقوم بتنشيط هذه الندوة شخص خارجي يكلف بهذه المهمة، وهي طريقة من بين مختلف الطرق المستعملة من أجل الحصول على الأفكار الجديدة حول المنتج أو طريقة تسويقه أو نوعية الخدمات المقدمة وكذا تحديد نقاط قوة وضعف المنتج.

يتوقف الأمر عند البحث عن الأفكار الجديدة، لكن يجب دراسة وتحليل تلك الأفكار واختيار أفضلها حسب مجموعة من المعايير، وتختلف هذه المعايير من مؤسسة إلى أخرى، وقبل الاختيار الفعلي للفكرة يجب أولا:

- معرفة ما إذا كانت الفكرة ملكا لمؤسسة أخرى، ومن أجل ذلك يجب البحث عن مختلف المصادر التشريعية(براءات، منشورات علمية، تجارية،...) أو إذا كانت الفكرة خاضعة لملكية فكرية وفي هذه الحالة يجب المفاوضة مع مالكيها؛
- معرفة الشيء الجديد الذي تقدمه هذه الفكرة مقارنة بالمنافسة، وما تقدمه من مزايا تنافسية؛
- تحديد الإستراتيجية اللازمة فيما يخص الملكية الفكرية.

تعمل المؤسسات اليوم على إدارة وتحسين العلاقات مع الزبائن في البحث والتسويق والخدمة، وهذا يعني الإلمام بكافة المعلومات عن الزبائن وحاجاتهم الحالية والمستقبلية، وضمن علاقة طويلة الأمد للزبائن الحاليين والمحتملين. ويتطلب الأمر تحليل خصائص وسلوكيات الزبون لزيادة المعرفة عنه وعن تفضيلاته ومتطلباته، وتؤخذ هذه الأخيرة بعين الاعتبار عند تصميم خطط الإنتاج والتسويق، وتكون هذه الخطط مبنية على معلومات حقيقية وواقعية.

وبهذا يمكن القول أن عملية الوصول إلى تحقيق الإبداع في المؤسسات لن يكون عن طريق الصدفة، بل لابد من وجود مصادر سواء من داخل المؤسسة أو من خارجها تساهم في إيجاد الأفكار الإبداعية، ومن تلك المصادر العاملون وخاصة الذين يكونون على علاقة مباشرة مع الزبائن والجمهور، وذلك نظرا لبحثهم المستمر عن الأفضل، وحثهم على تطوير وتحسين السلع والخدمات المقدمة لهم، وكذا الموردون وذلك لعلاقاتهم المباشرة ما بين المستهلك والمنتج، ووسطاء التسويق وذلك لعلاقاتهم وترابطهم بالمصنعين والموزعين ومنظمات من حيث السيطرة على الحصة السوقية والاستحواذ على الزبائن والمستهلكين، بالإضافة إلى مصادر أخرى كمراكز البحث والدراسات والجامعات ومكاتب الاستشارات والمجلات والكتب والمواقع الإلكترونية وغيرها. وبهذا أصبح نشاط المؤسسة يتوقف على بناء علاقة وثيقة قائمة على الثقة المتبادلة مع الموردين، هؤلاء يمثلون مصدر مهم لمدخلات المؤسسة ومحرك رئيسي لسلسلة توريدها، كما تحتاج المؤسسة لجماعة أخرى من أصحاب المصلحة الحاسمين وهي جماعة الموزعين، حيث يعمل هؤلاء عمل الموردين لكن في جهة المخرجات.[1]

[1] Gareth R. Jones, "Organizational Theory, Design, and Change", Sixth Edition, pearson international edition, 2011, p38

خلاصة الفصل الثالث:

حاولنا من خلال هذا الفصل إبراز دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع، وقد توصلنا من خلال هذا الفصل إلى النتائج التالية:

- يعتبر الاستثمار في رأس المال الفكري ضرورة ملحة لنجاح المؤسسات الاقتصادية في تحقيق الإبداع، ويمكن تفعيل دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع من خلال تشجيع العمل بروح الفريق وتكثيف الدورات التدريبية حول تنمية وتطوير رأس المال الفكري والإنفاق عليه، والاعتماد على التقنيات الحديثة في نقل المعرفة.
- ضرورة تغيير الهيكل التنظيمي وتبني الهياكل التنظيمية المرنة والتنظيم الأفقي وتحفيز وتمكين العاملين، وكذا زرع الثقافة التنظيمية الإبداعية وتطوير نظام المعلومات لتوفير المعلومات المناسبة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة.
- الاهتمام برأس المال الزبائني وتنمية علاقات المؤسسة مع مورديها وزبائنها وإشراكهم في عملية الإبداع من خلال تمكينهم من إبداء آرائهم ومقترحاتهم حول المنتجات والخدمات المقدمة، وتلبية متطلباتهم ورغباتهم.

وحتى تضمن المؤسسات نمو القدرات الإبداعية في محيطها يتوجب عليها تهيئة الظروف لتوليد الأفكار الإبداعية والتحقق منها بالأساليب العلمية وتوظيفها للاستفادة منها.

ولمعرفة دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تطوير الإبداع في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية اخترنا دراسة مؤسسة Condor للأجهزة الإلكترونية والكهرو منزلية ببرج بوعريريج، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الرابع.

الفصل الرابع:
أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الإبداع بمؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية

مقدمة الفصل الرابع:

بعد الاستعراض النظري لأدبيات موضوع الاستثمار في رأس المال الفكري والإبداع سنقوم في هذا الفصل بمحاولة إسقاط ما جاء في الجانب النظري على مؤسسة Condor وهي إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المنتجة للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية الواقعة بالمنطقة الصناعية بولاية برج بوعريريج، وهذا من أجل إجراء دراسة ميدانية.

ولقد تم اختيار مؤسسة Condor للدراسة التطبيقية لكونها تحظى بمكانة هامة في السوق الجزائري رغم ما تواجهه من منافسة حادة من قبل العلامات الأجنبية التي تنشط في نفس القطاع خاصة علامة Samsung وLG.

وللإلمام بمختلف جوانب الموضوع ارتأينا أن نتطرق للدراسة الميدانية من خلال التطرق إلى تحديد أسلوبها ومجتمعها وعينتها وتحديد أداتها (الاستبيان) والاختبارات المتعلقة بها، كما سنتطرق إلى تحليل الخصائص الشخصية لعينة الدراسة وتفسيرها واختبار الفرضيات من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة Condor.

المبحث الثاني: واقع الاستثمار في رأس المال الفكري والإبداع بمؤسسة Condor.

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الرابع: تحليل وتفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض والنموذج.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة Condor.

تعتبر مؤسسة Condor –محل الدراسة– من المؤسسات الرائدة في مجال إنتاج الأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهرومنزلية، وسنتطرق في هذا المبحث إلى التعريف بمؤسسة Condor، وذلك من خلال التطرق إلى تعريفها ونشأتها ومجال نشاطها.

المطلب الأول: بطاقة فنية لمؤسسة Condor.

أولا– **التعريف بالمؤسسة** :تسمى مؤسسة Condor ب"عنتر تراد" وهي مؤسسة للصناعات الإلكترونية ذات مسؤولية محدودة تنتمي إلى مجموعة بن حمادي، وهي مؤسسة خاصة تنشط وفق أحكام القانون التجاري، تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002 وبدأت نشاطها الفعلي في نوفمبر 2002، وسجلت علامتها التجارية في فيفري2003.

تقع المؤسسة في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج على مساحة إجمالية تقدر ب80104 م^2 منها42665م^2 مغطاة، يقدر رأس مالها الاجتماعي ب: 2450.000.000.00 دج، وهي تعمل على ترقية نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسا في تركيب وتصنيع المنتجات الإلكترونية والأجهزة الكهرو منزلية وهذا بموجب قوانين المرسوم الوزاري رقم 2000/74 المؤرخ في:02 أفريل 2000، المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار للتركيب وهي: CKD[1] وSKD[2].

وقد نشأت مؤسسةCondor في بيئة ملائمة حيث عرف نشاطها انتعاشا في بلادنا، وذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات العصرية، ولمبادرة الجزائر بإنشاء هذا القطاع الإلكتروني لتلحق بركب الدول المتقدمة وهذا ما وفر لها بيئة تنافسية.

يتمثل شعار مؤسسة Condor في:"**الإبداع هو الحياة**"، ولقد حققت Condor نموا سريعا في مبيعاتها في السنوات الأخيرة مما جعلها تمتلك حصة سوقية كبيرة إضافة إلى توسع نشاطها، حيث يتمثل نشاطها الأساسي في صناعة الإلكترونيك بالدرجة الأولى، والأجهزة الكهرومنزلية بالدرجة الثانية، وتتميز هذه المؤسسة بتعدد مصادر تموينها بأجهزة كاملة أو جزئها، ومن أبرزها:كوريا، ايطاليا، وألمانيا والصين، ومؤخرا الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تعددت علاقة المؤسسة بشركائها من التموين إلى تبادل الخبرات والتكنولوجيا وتأهيل العمال في مجال الإلكترونيك، وكدليل على ذلك قيامها باستخدام فريق المهندسين التابعين لمؤسسة صينية HISENCE TECHNOLOGY في وحدات الإنتاج والاستفادة من خبراتهم.

يتكون مجمع بن حمادي الذي تنتمي إليه مؤسسة Condor من المؤسسات التالية:

---

[1] **completely knocked Down** : **C.K.D**، أي إعادة تركيب المنتوج بالكامل مما يسمح للمؤسسة بدفع5% فقط من الرسوم الجمركية.

[2] **Semi knocked Down** : **SKD**، وتعني إعادة تركيب نصف المنتوج بالجزائر مما يسمح للمؤسسة مما يسمح للمؤسسة بدفع حقوق جمركية في حدود 25%.

- ✓ مؤسسة Condor لإنتاج وتسويق و ضمان خدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية وأجهزة الإعلام الآلي.
- ✓ مؤسسة Argilor لإنتاج الآجر والمواد الحمراء.
- ✓ مؤسسة Polyben لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
- ✓ مؤسسة Gerbior لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.
- ✓ مؤسسة Gemac لإنتاج البلاط ومواد البناء.
- ✓ مؤسسة Hodna Metal لإنتاج المواد المعدنية.

وتتشكل مؤسسة Condor من الوحدات التالية:

- ✓ وحدة إنتاج التلفزيون(حاليا تسمى بوحدة المنتجات السمراء): تم تأسيسها سنة 2003.
- ✓ وحدة إنتاج المواد البيضاء (الغسالات وآلات الطبخ) والمكيفات الهوائية: تم تأسيسها سنة 2005.
- ✓ وحدة إنتاج أجهزة الاستقبال الرقمي وغير الرقمي والتلفاز من نوع LCD: تم تأسيسها سنة 2003.
- ✓ وحدة إنتاج الثلاجات(مركب الثلاجات): تم تأسيسها سنة 2005.
- ✓ وحدة إنتاج الأساليب الآلية والهواتف الذكية: تم تأسيسها سنة 2010.
- ✓ وحدة إنتاج الألواح الشمسية: تم تأسيسها سنة 2013.
- ✓ وحدة البوليستران: وحدة دعم.
- ✓ وحدة إنتاج البلاستيك: وحدة دعم.

كل منتجات المؤسسة تصدر بالعلامة Condor والتي هي مسجلة في الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات، بما يضمن للمؤسسة حماية كافية من أي تزوير أو تقليد، والرمز الذي يوجد أمام كلمة Condor يشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم والذي يعيش في جبال الأنديز بأمريكا اللاتينية حيث يصل تعليقه إلى أعلى طبقات الجو.

تستحوذ مؤسسة Condor على 40% من السوق الوطنية للتجهيزات الإلكترونية والكهرومنزلية، ويمكن إرجاع ذلك إلى الأسعار المنخفضة التي تقدمها مقارنة بالمنافسين خاصة LGو Samsung اللذان يوفران جودة عالية وتقنية متقدمة لكن بأسعار مرتفعة جدا، ويرجع نجاح مؤسسة Condor إلى إتباعها لإستراتيجية التنويع في المنتجات.

كما تمتلك Condor ورقتين مربحتين لتحقيق التميز:

- نوعية المنتج عالية الجودة وسياسة الأسعار مدروسة بدقة.
- اعتماد سياسة التكوين المستمر للعمال لتجديد المهارات (امتلاك موارد بشرية ذات جودة عالية).

ثانيا– تطور مؤسسة Condor: مرت مؤسسة Condor بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:[1]

- **المرحلة الأولى– الشراء للبيع (مرحلة شراء المنتجات لبيعها على حالها)**: في هذه المرحلة اعتمدت مؤسسة Condor على استيراد المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لكون الطلب الكبير على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.
- **المرحلة الثانية–شراء المنتج مفكك جزئيا من أجل إعادة تركيبه**: في هذه المرحلة قامت المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئيا لتقوم بعد ذلك بتركيبها وإعادة بيعها. ولقد استفادت المؤسسة في هذه المرحلة من عدة مزايا تمثلت في:
- تخفيض تكلفة الشراء.
- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه.
- المساهمة في تقليل البطالة، وبالتالي حصولها على الدعم والإعانات الحكومية.
- **المرحلة الثالثة–شراء الجهاز مفككا كليا من أجل إعادة تركيبه**: أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد المؤسسة من مزايا أهمها:
- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه.
- التعرف على المكونات التي يمكن إنتاجها محليا وبتكلفة أقل.
- **المرحلة الرابعة–مرحلة الإنتاج**: في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا أو إنتاجها ذاتيا، لم يبقى لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها وذلك عن طريق شراء التراخيص، وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشراء التراخيص من مؤسسة Hisense الصينية، وبدأت في الإنتاج.

أما الإستراتيجية التي اختارها المؤسسة فهي إستراتيجية التنويع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بآفاقها وغاياتها تحت شعار "الحياة ابتكار"، وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج.
- التواجد عبر كامل التراب الوطني.
- التصدير.

وبالفعل حققت مؤسسة Condor تقدما كبيرا فيما يخص الأسعار وذلك من خلال استفادتها من التعلم واكتساب الخبرة، كما أنها تحاول التواجد عبر 48 ولاية في الجزائر، سواء عن طريق التواجد الفعلي أو عن طريق نقاط البيع أو المعارض.

[1] مديرية الموارد البشرية.

تحصلت مؤسسة Condor على شهادة ISO9000 طبعة2000 من طرف AFAQ AFNOR[1] والخاصة بنظام تسيير النوعية Système de management de qualité في 2007/03/27، كما تحصلت على شهادة ISO9000 طبعة2008 في 2010/07/21. وهي تسعى جاهدة للحصول على شهادة ISO14001، كما تعمل على التحسين المستمر في منتجاتها حتى تصبح ذات جودة عالمية معترف بها، وكذا اعتماد شهادةISO26000 الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات مع المعهد الجزائري للتقييس الممثل للوكالة السويدية، والتي تنص على التزام Condor باحترام المعايير العالمية نحو العمال من حيث الراتب والنظافة وطب العمل والبيئة وقوانين العمل واستغلال الطاقة. كما تحصلت على شهادة للدخول إلى الأسواق الأوروبية بمنتوجها الخاص بأجهزة التلفاز.

ويمكن توضيح الطاقة الإنتاجية السنوية لوحدات إنتاج مؤسسة Condor من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(4-1): الطاقة الإنتاجية السنوية لمؤسسة Condor.

وحدات الإنتاج	الطاقة الإنتاجية السنوية
أجهزة التلفاز(المنتجات السمراء)	400000 وحدة
أجهزة استقبال الأقمار الصناعية	600000 وحدة
أجهزة المكيفات الهوائية	450000 وحدة
أجهزة الثلاجات	400000 وحدة
المنتجات البيضاء(آلات الطبخ، ألات الغسيل)	50000 وحدة
أجهزة الإعلام الآلي والهواتف المحمولة	60000 وحدة
البلاستيك	2000طن
البولسترين	3000طن
الألواح الشمسية	75 ميقا واط
المصدر: المديرية التجارية لمؤسسة Condor – مصلحة البيع-	

ومن أجل ارتقاء مؤسسة Condor بمنتجاتها أنشأت مركز لدعم التكنولوجيا والإبداع ببرج بوعريريج، حيث يندرج هذا المركز ضمن إطار تشجيع البحث العلمي، فمؤسسة Condor تملك أكبر تجربة بابتكارها لعدة نماذج بأحدث تكنولوجيا وبأقل سعر، وعند اقتناء منتجاتها لا يحتاج الزبون اكسيسواراتها من أي علامة أخرى لأنها مزودة بكل المستلزمات.

[1] **AFAQ AFNOR**: نشأ بالتنسيق بين هيئتين: الجمعية الفرنسية لضمان الجودة(AFAQ) والجمعية الفرنسية للتقييس(AFNOR) وهو يخص المنتجات والخدمات، الكفاءات وأنظمة التسيير بالإيزو ISO 9001 أو ISO14001.

المطلب الثاني: أهداف ومهام مؤسسة Condor.

تسعى مؤسسة Condor إلى تحقيق مركز تنافسي قوي، ومن أجل تحقيق ذلك ترتكز على مجموعة من المبادئ، كما وضعت لنفسها مجموعة من الأهداف والمهام.

أولا– مبادئ وأهداف مؤسسةCondor :

1– مبادئ مؤسسة Condor: ترتكز مؤسسة Condor على المبادئ التالية:[1]

- السعي نحو احتلال المركز الريادي في السوق المحلية؛
- تحقيق الجودة والفعالية؛
- تنويع تشكيلة منتجاتها.

2– أهداف مؤسسة Condor: تسعى مؤسسة Condor لتحقيق الأهداف التالية: [2]

- تعزيز وتطوير وضعيتها كمصنع وممون هام بالنسبة للصناعات الإلكترونية، الأجهزة الكهرومنزلية، أجهزة الإعلام الآلي والطاقة المتجددة. والاستماع الدائم للشركاء والعملاء والمستهلكين، وذلك بهدف:
  - ✓ فتح أسواق دولية جديدة؛
  - ✓ توسيع شبكة التوزيع في كافة التراب الوطني وتطوير سياسة التوزيع؛
  - ✓ توسيع نطاق المنتجات؛
  - ✓ تحسين وتطوير خدمات ما بعد البيع.
- تشجيع وتطوير عملية البحث والتطوير داخل المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار توقعات أصحاب المصالح، وذلك بهدف رفع قيمة منتجات المؤسسة من خلال تحسين نسبة السعر/ الجودة (السعر التنافسي) وتخفيض تكاليف التصنيع.
- توفير الإمكانيات والمهارات اللازمة لتحقيق النتائج والحفاظ على بيئة عمل صحية وزرع الشعور بالانتماء بين الموظفين، وذلك بغرض تحقيق الأهداف التالية:
  - ✓ تكييف المؤسسة مع الإستراتيجية المسطرة،
  - ✓ وضع سياسات التوظيف والتدريب التي تتماشى و سياسة المؤسسة؛
  - ✓ توفير الصحة والسلامة المهنية لجميع العاملين داخل المؤسسة.

وللقيام بذلك سطرت الإدارة العليا الإجراءات الآتية:

- ✓ تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ هذه السياسة؛
- ✓ اتخاذ جميع التدابير لتجنب مخاطر التلوث؛

---

[1] دليل الجودة الخاص بمؤسسة كوندور

[2] عمر بن حمادي، Politique QHSE-DD، [على الخط]، متاح على: www.condor.dz/fr/condor-electronic/politique-qhse-re، تاريخ الإطلاع: 16-10-2016.

- ✓ ضمان التحسين المستمر في الجودة والمحافظة على البيئة وتوفير الصحة والسلامة المهنية.
- ✓ التأكد من أن نظام التسيير يبقى فعالا.
- ✓ تعزيز شفافية إدارة المؤسسة.

ثانيا– مهام مؤسسة Condor: تتمثل أهم مهامها فيما يلي:

- تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة: بحيث تعمل المؤسسة على تحسين جودة المنتجات والخدمات، وللقيام بذلك تستعمل أحدث الابتكارات التكنولوجية وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب حصة سوقية معتبرة.
- توفير مناصب شغل، حيث أن عدد العمال في تزايد مستمر.
- توفير منتج جزائري في السوق: وذلك تحت شعار "جزائري الأصل"، وذلك من خلال المنتجات التي تطرحها المؤسسة في السوق الوطنية.
- تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع: أي تحقيق التوازن والتكامل واحترام الأهداف المسطرة مسبقا وذلك لضمان الاستمرارية ويكون ذلك من خلال:
- الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة من كل سنة.
- الحفاظ على الحصة السوقية بضمان الزبائن والعملاء الحاليين وكسب متعاملين جدد.
- تقديم منتوج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار.
- الحصول على متعاملين أجانب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى.

ثالثا– المميزات الثقافية التي أدت إلى تميز مؤسسة Condor:ترجع المكانة التي توصلت إليها Condor إلى المميزات الثقافية التالية:

- القيام بإجراءات دورية للمسؤولين لتقييم الأداء وتقديم التصحيح المناسب إذ تطلب الأمر من أجل إرضاء الزبون بصفة كاملة.
- السياسة التي تعتمدها المؤسسة في التجديد والتكوين المستمرين للعمال باختلاف مستوياتهم وهذا ما أكسبها موارد بشرية ذات جودة عالية.
- اعتبار أن الإبداع هو أساس النجاح، وبالتالي فهي تسعى دائما للبحث عن الجديد لمواكبة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- الاهتمام بالزبون كعامل يضمن ديمومة وبقاء المؤسسة بالأهمية التي هي عليها.
- الاهتمام بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية والعمل على التجاوب السريع مع ضغوطات المنافسة.
- اعتماد المؤسسة على نظام اتصال يسمح بحرية تبادل الأفكار والمعلومات بين أفرادها.
- نشر قيم مشتركة وروح الفريق للعمل الجماعي لإنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة.

رابعا– سياسة وإستراتيجية مؤسسة Condor: تعتمد سياسة Condor أساسا على: الجودة، النظافة، السلامة والبيئة، المسؤولية الاجتماعية، حيث شجع استخدام مؤسسة Condor لنظام الجودة على الاهتمام بمظاهر كل من الصحة والسلامة البيئية لتنتقل إلى بعد آخر وهو بعد المسؤولية الاجتماعية. وقد تمحورت سياسة المؤسسة الخاصة بالجودة والنظافة والسلامة والبيئة والمسؤولية الاجتماعية حول ما يلي:

- تحسيس الأطراف المعنية وإعلامهم والمشاركة معهم وتحقيق مطالبهم.
- توسيع تشكيلة المنتجات.
- تطوير كفاءات العمال.
- تشجيع مشاركة العمال بروح المسؤولية والتضامن.
- خفض كميات التغليف.
- تحسين تسيير النفايات.
- التقليل مما تسببه فضلات المصانع السائلة والغازية من تلوث.
- تعزيز الوقاية من الأخطار المتعلقة بالصحة والسلامة أثناء العمل.
- تشجيع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

ولتحقيق هذه السياسة يلتزم مجلس إدارة مؤسسة Condor من خلال رئيسه بما يلي:

- توفير مختلف الوسائل اللازمة لتطبيق هذه السياسة.
- اتخذ كل الإجراءات اللازمة للوقاية من كل أخطار التلوث وكل ما يمس الصحة والسلامة في العمل.
- السهر على التحسين المستمر فيما يخص الجودة والبيئة.
- الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية والمتطلبات الأخرى.
- ضمان استمرار فعالية نظام التسيير القائم.
- تعزيز الشفافية في حوكمة المؤسسة.

ويعتمد نجاح هذه السياسة على التزام الجميع ويستوجب مساهمة كل عمال المؤسسة على كافة مستويات مسؤولياتهم.

خامسا– رسالة مؤسسة Condor: تعتمد مؤسسة Condor على شعار يجسد فكرة أن كل مخرجات المؤسسة هي من صنع جزائري بنسبة 100%، ويعبر على هذا الشعار بجملة **جزائري الأصل**. حيث تتمثل رسالة المؤسسة في الفقرة الآتية: "نحن مؤسسة موجهة لإنتاج وتطوير منتجات كهرومنزلية وإلكترونية متنوعة من ثلاجات ومكيفات ومطبخات وغسالات وتلفزيونات وأجهزة الاستقبال وأجهزة الإعلام الآلي مع التركيز على مراعاة الجودة والاهتمام بخدمة الزبائن وإرضائهم، وكذا الاستثمار في العنصر البشري بتوفير فرص التكوين وأجواء العمل الممتعة والرفاهية وتبني سياسة قائمة على تطوير الإبداع". ويمكن ملاحظة أن هذه الرسالة تحدد ميدان نشاط المؤسسة

المتمثل في الصناعات الكهرو منزلية والإلكترونية، كما أن المؤسسة تسعى إلى تعزيز مجموعة من القيم في ثقافتها الداخلية كالتعلم المستمر، الإبداع، الجودة، إرضاء الزبون أساس النجاح، الصراحة، النزاهة وغيرها. هذه القيم تعتبرها المؤسسة إرث تناقلته عبر مختلف الأجيال المتعاقبة على المؤسسة.

المبحث الثاني: واقع الاستثمار في رأس المال الفكري والإبداع بمؤسسة Condor.

يتم التطرق في هذا المبحث إلى واقع الاستثمار في رأس المال الفكري والإبداع في مؤسسة Condor ، ومدى اهتمام هذه المؤسسة بهذين البعدين وذلك من خلال المطالب التالية:

المطلب الأول: واقع الاستثمار في رأس المال الفكري بمؤسسة Condor.

يمكن معرفة الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة Condor من خلال معرفة مدى استثمارها في كل من رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني.

أولا– واقع الاستثمار في رأس المال البشري:

1– استقطاب المورد البشري في مؤسسة Condor: تتخذ مؤسسة Condor مجموعة من الإجراءات المتبعة من طرف المؤسسة من أجل استقطاب واختيار وتعيين المترشيحين ذوي الكفاءة، وهذا بهدف الحصول على الموارد البشرية بأقل تكلفة (نقص تكاليف التدريب).

أ– أنواع التوظيف بمؤسسة كوندور: تعتمد مؤسسة Condor على نوعين من التوظيف:

– التوظيف الداخلي: تلجأ مؤسسة Condor أحيانا إلى التوظيف الداخلي عن طريق:

- **الترقية:** وهي من أكثر طرق التوظيف في مؤسسة Condor، وتكون عن طريق مراجعة ملفات العاملين وتحليل جميع المعلومات اللازمة والمتعلقة بالمرشحين للترقية، والإطلاع على نتائج تقييم أدائهم وتصرفاتهم وسلوكهم في السنوات الأخيرة. ويوضع تقرير يوضح مدى صلاحية الفرد للترقية إلى الوظيفة حيث تعتمد مؤسسة Condor في الترقية غالبا سنوات الأقدمية والكفاءة.
- **النقل**: تعتمد المؤسسة أسلوب نقل العاملين من قسم لآخر أو من إدارة لأخرى أو من وظيفة لأخرى.
- **الإعلان الداخلي**: تعلن المؤسسة عن الوظائف الشاغرة بلوحات الإعلانات الداخلية متضمنة الشروط اللازم توافرها في الأشخاص المطلوبين، ويتم ترشيح من يرونه مستوفيا الشروط المطلوبة.
- **مخزون المهارات**: تمتلك مؤسسة Condor مخزونا هائلا من المهارات وهي عبارة عن رصيد خاص أو معلومات عن معارف وقدرات ومهارات وخبرات العاملين بالمؤسسة. والاعتماد على هذه الطريقة يتطلب من المسؤولين تحديد احتياجات الوظائف ومتطلباتها،ثم البحث في مخزون المهارات عمن تتوفر فيهم الشروط والمتطلبات.

– التوظيف الخارجي: ينقسم التوظيف الخارجي بمؤسسة Condor إلى نوعين أساسيين هما:

- **التوظيف التقليدي:** ويتم بجميع الطرق التي لا تنفذ عن طريق الاتصال بشبكة الانترنيت ومن بين الأساليب التقليدية: الإعلان في الجرائد، مكاتب التوظيف الخارجية والمشاركة في صالونات ومنتديات التوظيف حيث تشارك المؤسسة بانتظام في الصالونات والمنتديات المحلية، الوطنية والعالمية الخاصة بالتوظيف. كالمشاركة في الصالون الوطني للتشغيل في سنة 2015، والمنتدى المنظم من قبل مكتب استشارات التوظيف والتكوين الدولي بفرنسا تحت عنوان "عودة الكفاءات الجزائرية من الخارج"، حيث قدمت المؤسسة تحفيزات مالية تمثلت في هواتف نقالة ذكية للمشاركين.
- **التوظيف المباشر:** عن طريق استدعاء طالبي الوظائف الذين أودعوا سيرتهم الذاتية على مستوى مقر المؤسسة بالطريقة التقليدية.
- **التوظيف الإلكتروني:**اعتمدت مؤسسة Condor التوظيف الالكتروني منذ سنة 2013 على بوابتها الإلكترونية وبالتعاون مع وكالات التوظيف الإلكتروني المتخصصة.

ب– مراحل التوظيف بمؤسسة Condor: يتم التوظيف في مؤسسة Condor من خلال المراحل التالية:[1]

- **تخطيط الموارد البشرية:** يقوم مدراء الوحدات ومدير الموارد البشرية بتخطيط احتياجاتهم من القوى العاملة وتحليل العمل وتوصيفه وتحديد مواصفات من يشغله، حيث أن هذه الوظيفة لا تطبق على كل المهام (المناصب) بل فقط على المهام التي تحتاج إلى تخصيص ثم يقوم المدير بإعلام المسؤول بمصلحة المستخدمين بالوحدة، وهذا الأخير يتصل بمدير الموارد البشرية وإعلامه باحتياجاتهم.
- **التعبير عن الاحتياجات:** ويتم بطلب توظيف مباشر من مسؤولي الوحدات الإنتاجية أو المديريات المستفيدة، وبعدها يتم إرساله لمدير الموارد البشرية ومسؤولي التوظيف عن طريق البريد الالكتروني ليقوم مسؤولي التوظيف بإجراء دراسة شاملة، ثم ترسل نسخة ورقية بصفة رسمية بنفس المحتوى، وذلك لتوفير الجهد من جهة نظرا لتباعد مواقع الوحدات الإنتاجية وتحقيق سرعة في الأداء من جهة أخرى.
- **تحديد الاحتياجات الحقيقية:** يقوم كل من المسؤول المكلف بالتوظيف ورئيس مصلحة التوظيف ورئيس قسم الموارد البشرية بإجراء دراسة شاملة حول أحقية وموضوعية طلب التوظيف المقدم، ومطابقته مع الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة، وتحديد خصائص كل منصب، وعند انتهاء الدراسة يتم الرد على طلب التوظيف بالموافقة أو الرفض مع التعليل في مدة قصيرة لا تتجاوز اليومين.
- **جذب واستقطاب الأيدي العاملة:** تعتمد المؤسسة في جذبها للأفراد المتميزين على الاستقطاب الداخلي للاستفادة من الخبرات والقدرات التي تتراكم داخلها، وهي طريقة تحبذها المؤسسة لانخفاض تكاليف اندماج العامل فيها، وكذلك على الاستقطاب الخارجي حيث تلجأ المؤسسة إلى سوق العمل لاستقطاب العمال، وللاستقطاب نوعان:

[1] مقابلة مع مسؤولي الموارد البشرية لمؤسسة condor

- **الاستقطاب التقليدي**: وذلك من خلال تقديم طلبات العمل إلى الجهات المختصة أهمها الوكالة الوطنية للتشغيل، حيث تقوم هذه الأخيرة بتوفير العمالة الملائمة لطلب المؤسسة، كما يتم استقطاب العمالة من الجامعات، حيث تقوم مؤسسة Condor باستقطاب متفوقي الدفعات لتوظيفهم، كما يتم تقديم ملفات طالبي العمل مباشرة إلى المديرية بصفة شخصية وهذه الطريقة من أكثر الطرق التي نتج عنها توظيف أغلبية العمال. ويعني الاستقطاب التقليدي جذب المترشحين المطلوبين عن طريق الوسائل غير الإلكترونية مثل: الإعلان في الجرائد، التوظيف المباشر، الترقية ، النقل....الخ.
- **الاستقطاب الالكتروني**: ويتم عن طريق الانترنيت وذلك عن طريق عرض طلبات العمل في الموقع الإلكتروني الخاص بالمؤسسة. وكذلك في مواقع التواصل الاجتماعي بأنواعها.

ويتخذ التوظيف الإلكتروني أسلوبين:

- **التوظيف الإلكتروني بواسطة موقع ويب لمؤسسة Condor**: حيث يتميز هذا الموقع بالخصائص التالية:
- تحقيق هدف الجاذبية باستعمال ألوان جاذبة للانتباه بحيث تزيد من تركيز المرشح كاستعمال اللون الأزرق.
- بساطة الشكل والتصميم لتسهيل وصول المرشح إلى مضمون التوظيف.
- استعمال صفحة الموقع في الجهة المخصصة للتوظيف لإعلانات التوظيف فقط.
- **التوظيف الإلكتروني بواسطة مواقع وكالات التوظيف المتخصصة** :
- وكالة التوظيف الإلكتروني الخاصة (Emploitic): تستعين مؤسسة Condor بوكالة التوظيف الالكتروني المتخصصة الجزائرية (Emploitic) التي تقدم خدماتها للمؤسسة في حالة عدم الحصول على نوعية الموارد البشرية المطلوبة.

وتمتلك مؤسسة Condor روابط متعددة لشبكات التواصل الإجتماعي مثل (facebook, twitter, youtube, instagram) إلا أنها لا تستخدمها للتوظيف وإنما للجانب التسويقي، وهذا ما يشكل أحد النقائص الملاحظة في جانب التوظيف الإلكتروني وهي أحد نقاط الضعف في شمولية عملية التوظيف.

- **الاختيار**: بالنسبة لعملية الاختيار تركز مديرية الموارد البشرية في اختيار وتعيين أفرادها على أساس الكفاءة والمستوى التأهيلي(الشهادات)، حيث يتم الاختيار الأولي للعمالة المناسبة وبعدها الاختيار النهائي، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:
- **الاختيار التقليدي**:يتم اختيار العاملين المؤهلين من خلال الإطلاع على سيرتهم الذاتية، حيث تحتوي هذه الأخيرة على أهم المعلومات الضرورية كالمعلومات الشخصية، معلومات على المستوى الدراسي، المؤهلات المهنية، الخبرة، عدد ومستوى اللغات المستخدمة. ومن صعوبات هذا الاختيار معاناة المكلفون بالتوظيف من كثرة الملفات المدروسة مما جعلهم يلجؤون للأسلوب الالكتروني. وبعد التحديد لقائمة المترشحين يتم الاتصال

بهم عبر الهاتف من أجل إجراء مقابلة شخصية للعامل مع لجنة مختصة في مديرية الموارد البشرية يتم فيها التعرف على مؤهلات العامل ومستواه ومدى ملائمته لشغل الوظيفة.

- **الاختيار الالكتروني:** في هذا النوع من الاختيار يقوم مسؤول التوظيف بالمديرية بالإطلاع على السير الذاتية الواردة عبر موقع الويب، ومن ثم يقوم باختيار الأفراد الملائمين لشغل الوظيفة والاتصال بهم عبر البريد الإلكتروني لإجراء المقابلة.
- **المقابلة:** يتم إجراء مقابلة جماعية مع المترشح للوظيفة، يجتمع معه كل من المسؤول المكلف بالتوظيف، رئيس مصلحة التوظيف ورئيس قسم الموارد البشرية. حيث يتم ملاحظة سلوكياته وإجاباته عن الأسئلة المقدمة حسب طبيعة الوظيفة.
- **الاختبار:**هناك أنواع للاختبارات المعتمدة من طرف مؤسسة Condor تتمثل في:
- **الاختبارات الشخصية:** نادرا ما تلجأ مؤسسة Condor إلى هذه الاختبارات لأن ذلك يتطلب وجود مختصين في تحليل الشخصية، لكن تراكم التجارب التي مرت على الفريق المكلف بالتوظيف جعلهم يكتسبون خبرات تؤهله لاكتشاف أهم ما يتميز به المترشح ومدى قدرته على مزاولة نشاطه.
- **الاختبارات النفسية:** تستعمل هذه الاختبارات في الوظائف التي تتطلب قدرا كبيرا من المسؤولية وضغوطات العمل.
- **الاختبارات الجسمانية:** وتستخدم بكثرة في الوظائف التي تتطلب مجهودا جسمانيا كبيرا.
- **اختبارات الذكاء:**تستخدم هذه الاختبارات في الوظائف الحساسة أو المناصب العليا، وتقيس هذه الاختبارات قدرة المترشح على التركيز وسيطرته على أفكاره وقوة ذاكرته.
- **اختبارات القيم والاتجاهات** : تستخدم بهدف ضمان توافق ثقافة العامل مع ثقافة مؤسسة Condor.
- **اختبارات سرعة البديهة والاستجابة:** وتستخدم في حالة اختيار الإطارات وأعوان التحكم وبعض أعوان التنفيذ.
- **الاختبار الطبي:** وذلك عن طريق تحرير وثيقة توجيه المترشح إلى طبيب العمل الخاص بالمؤسسة لإجراء الفحوطات الطبية بالمصحات والمستشفيات المتعاقدة مع مؤسسة Condor. وبعد إجراء الفحص الطبي من طرف طبيب العمل يقوم هذا الأخير بتحرير بطاقة زيارة طبية فردية يثبت فيها كفاءة المترشح لشغل الوظيفة المقترحة.
- **التعيين:** تأتي هذه المرحلة بعد انتهاء مرحلة الاختبار، ويكون التعيين عن طريق الخطوات التالية:
- **التنصيب:**يتم تنصيب المترشح الذي تم اختياره ويترجم ذلك في محضر التنصيب.
- **تقييم مدة التجريب:** بعد التحاق المترشح بمنصبه الجديد ومباشرة الأعمال الموكلة إليه، يستفيد من مدة تربص قانونية تصل إلى 6 أشهر قابلة للتجديد (في حالة عدم تحقيق النتيجة المرجوة)، وعند انتهاء مدة التجريب يتم

إبلاغ رئيس قسم الموارد البشرية من طرف المسؤول المباشر عن تقييمه للمترشح كتابيا وعن مدى تلاؤمه لشغل الوظيفة.

- **التعيين النهائي**: تكمن سلطة التعيين عادة في الجهة المركزية وبالنسبة للتعيين في الوظائف العليا القيادية يختص مجلس الإدارة العليا بسلطة التعيين حيث يتكون مجلس الإدارة العليا من رئيس مجلس الإدارة، المدير العام، نائب المدير العام للمؤسسة.تتوج هذه المرحلة بتوقيع قرار التعيين من طرف المدير.

ويمكن توضيح مراحل عملية التوظيف في مؤسسة Condor من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(4-1):مراحل التوظيف في مؤسسة Condor.

المسؤول	المراحل	الوثائق
-مسؤول الهيكل المستفيد - مسؤول الموارد البشرية	التعبير عن الاحتياجات	-طلب التوظيف
- المكلف بالتوظيف - رئيس مصلحة التوظيف - رئيس قسم الموارد البشرية	تحديد الاحتياجات والاستقطاب	-الهيكل التنظيمي -مجموعة المترشحين -عرض العمل.
-رئيس مصلحة التوظيف -رئيس قسم الموارد البشرية	الاختيار الأولي	-قائمة المترشحين
-رئيس مصلحة التوظيف -رئيس قسم الموارد البشرية	الاختيار (لا / نعم)	-بطاقة الزيارة الطبية الفردية كشف الحضور
-المكلف بالتوظيف -رئيس مصلحة التوظيف	التنصيب	-ملف المرشح
-رئيس قسم الموارد البشرية -المسؤول المعني بالأمر	تقييم مدة التجريب (لم يحقق نتيجة / حقق نتيجة / نتيجة مرضية قبلا)	-مقر العمل -محضر التنصيب
-المسؤول المباشر - المدير	التعيين	-بطاقة تقييم فترة التجريب
- المدير.		- قرار التعيين

المصدر: مديرية الموارد البشرية لمؤسسةcondor قسم التوظيف.

2- تطور المورد البشري بمؤسسة Condor : إن التشكيلة المتنوعة لمنتجات مؤسسة Condor أدى إلى تطور المورد البشري وتأهله، وقد اهتمت المؤسسة بهذا المورد من خلال تكوين وتطوير العاملين سواء عن طريق تنظيمها لبعثات إلى الخارج، أو إحضارها لفرق من المختصيين ذوي الكفاءة العالية من مؤسسات أجنبية كالمؤسسة الصينية (Hisence) بهدف تبادل الخبرات بين العاملين، وسنتطرق إلى تطور عدد العاملين حسب عدة معايير:

أ- تطور العاملين حسب طبيعة المنصب: يمكن توضيح تعداد الموارد البشرية بمؤسسة Condor من سنة لأخرى حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (4-2): تطور عدد العاملين في Condor حسب طبيعة المنصب (2012-2017):

السنة	2012	2013	2014	2015	2016	مارس2017
إطار سامي	67	79	61	92	130	141
إطارات	223	264	388	492	610	692
أعوان تحكم	539	666	854	1351	1673	1725
أعوان تنفيذ	2727	3297	3371	3545	3767	3705
المجموع	3556	4306	4674	5480	6180	6263
المصدر: معطيات من مديرية الموارد البشرية لمؤسسة Condor						

نلاحظ من خلال الجدول تزايد مستمر للموارد البشرية العاملة في مؤسسة Condor من سنة إلى أخرى بالنسبة للفترة 2011 إلى غاية مارس 2017، وهذا يدل على اتساع وكبر حجم عمليات الإنتاج وتطور قدرتها المالية، وذلك لقدرتها على دفع أجور العاملين الجدد.

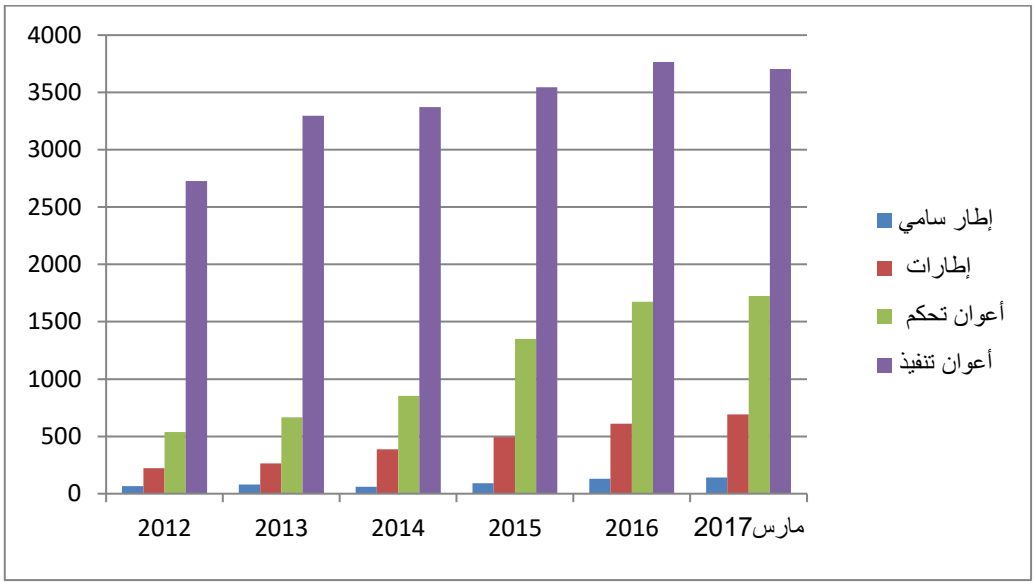
كما نلاحظ تزايد نسبة الإطارات في هذه السنوات مما يدل على اعتماد المؤسسة على أصحاب الشهادات حيث تزايدت نسبة الإطارات في هذه السنوات(2012-مارس 2017).

كما نلاحظ من خلال الجدول تزايد في عدد المستخدمين على اختلاف تصنيفهم المهني في مؤسسة Condor من سنة لأخرى، وذلك للأسباب التالية:

- فتح فروع جديدة عبر مختلف مناطق التراب الوطني، مما تطلب توظيف موزعين لإنشاء شبكة توزيع تغطي التراب الوطني؛
- إعادة هيكلة مؤسسة Condor وما نتج عنه تشكيل مديريات ومصالح جديدة؛
- إنشاء وحدات مختلفة جديدة للإنتاج.

ويمكن توضيح معطيات الجدول رقم (4-2) من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(4-2): التمثيل البياني لتطور المورد البشري بمؤسسة Condor للفترة(2012-2017).



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم(4-2).

يتضح من خلال الشكل البياني رقم (4-2) التزايد في عدد الموظفين بمؤسسة Condor من الفترة 2012 إلى غاية 2017 في مختلف العاملين من إطار سامي وإطارات وأعوان التحكم وكذا أعوان التنفيذ.

ب- **توزيع العاملين حسب طبيعة المنصب لمؤسسة Condor لشهر مارس 2017**: يمكن توزيع العاملين بمؤسسة Condor لشهر مارس2017 من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم(4-3): توزيع العاملين حسب طبيعة المنصب لمؤسسة Condorلشهر مارس 2017

الوحدات	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
المقر (مقر الوحدة)	242	102	52	396
مركب الثلاجات	51	199	812	1062
مركب المكيفات الهوائية	40	140	677	857
وحدة المنتجات السمراء	40	67	441	548
وحدة تحويل البلاستيك المنطقة الثانية	11	61	195	267
وحدة تحويل البلاستيك المنطقة الأولى	18	66	142	226
مصلحة الأمن الداخلي	03	14	109	126
مصلحة خدمات ما بعد البيع	24	106	30	160
وحدة المنتجات البيضاء	36	54	392	482
وحدة الهواتف	35	38	214	287
وحدة إنتاج أعمدة الطاقة الشمسية	7	14	54	75
مديرية المشاريع	39	50	35	124
المديرية الجهوية قسنطينة	29	34	55	118

المديرية الجهوية العلمة	11	44	53	108
المديرية الجهوية وهران	27	69	57	153
المديرية الجهوية واد السمار	73	91	111	275
مديرية الإعلام الآلي	13	13	5	31
المديرية الجهوية لخدمات ما بعد البيع– الجزائر	7	127	17	151
النظام الأمني للمؤسسة	34	2	1	37
قاعات العرض	93	434	253	780
المجموع	833	1725	3705	6263
المصدر: معطيات من مديرية الموارد البشرية لمؤسسة Condor				

تحليل الجدول: تتجلى سياسة مؤسسة Condor في الاعتماد على الكفاءات وأصحاب الشهادات، والعمل على استقرار الموظفين عن طريق تثبيتهم في مراتبهم. كما تتيح لموظفيها فرص العمل والتطور في مختلف الوظائف ومنحهم فرص التدخل في المشاريع الكبرى الخاصة بأعمالهم، وما تجب الإشارة إليه أن وحدة إنتاج أجهزة التلفاز تعتبر أكثر الوحدات مساهمة في رقم أعمال المؤسسة، وهي تحظى بأكبر استقطاب للمورد البشري الكفء لاسيما حاملي الشهادات.

2– التكوين، التدريب، التعليم، التحفيز والتمكين في مؤسسة Condor :

يعد التكوين في مؤسسة Condor ركيزة أساسية في نشاطها الهدف منه رفع مستوى المعارف للعاملين لديها من أجل تطوير كفاءاتهم في أعمالهم المهنية، والمساهمة بصفة أكثر فاعلية في تحسين الإنتاجية وخلق القيمة المضافة للعمل، وبهذا تبحث مديرية الموارد البشرية عن الفرص والبرامج التكوينية الأفضل في إطار إمكانيتها المادية المتاحة.

أ– مراحل عملية التكوين بمؤسسة Condor: تمر عملية التكوين في مؤسسة Condor عبر المراحل التالية:

– تحديد الاحتياجات التكوينية: في هذه المرحلة يتم إحصاء طلبات التكوين التي تكون فردية أو جماعية حسب المعلومات المتوفرة، ثم يقوم مسؤول التكوين بإعداد خطة تكوين يقوم بإرسالها إلى الوحدات عبر البريد الإلكتروني لكي يقوم مسؤول الوحدات باقتراح العاملين المناسبين لخطة التكوين الموضوعة.

– **إنشاء مخطط تكوين:** يتم إعداد خطة تكوين مناسبة لمؤهلات العمال المقترحين للتكوين، حيث يقوم كل من رئيس مصلحة التكوين، رئيس قسم التكوين، مدير الموارد البشرية والمدير العام بوضع هذه الخطة وإدراجها في وثيقة رسمية تسمى مخطط التكوين.

– **تنفيذ مخطط التكوين:**في هذه المرحلة يقوم رئيس مصلحة التكوين ورئيس قسم التكوين بتنفيذ ما جاء في مخطط التكوين.

ويتخذ التكوين في مؤسسة Condor عدة أشكال أهمها:

– **التكوين الداخلي** ويتم في شكلين:

- من قبل إطارات مؤسسة Condor، حيث تقوم مديرية الموارد البشرية بتحديد الوقت والمكان المناسبين لتنفيذ مخطط التكوين.
- التكوين باستخدام شركات خارجية متخصصة: حيث يتم إحضار المكونين إلى المؤسسة لتنفيذ مخطط التكوين، وتستخدم هذه الطريقة عادة عندما يكون عدد المتكونين كبير.
- **التكوين الخارجي**: إذا كان برنامج التكوين غير متوفر داخل الوطن، تقوم هذه الأخيرة بإرسال المتكونين إلى خارج الوطن لتنفيذ مخطط التكوين، وتقوم المؤسسة بالتكفل التام بمصاريف المتكونين فيما يخص الإيواء والإطعام وتكاليف السفر، ويكون هذا التكوين خاص عادة بالكفاءات والإطارات.

ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع المسؤولين عن الموارد البشرية السيد فؤاد والسيدة أسماء شبيري توضح لنا أن مؤسسة Condor تتبنى خطط واضحة للتدريب بهدف تطوير مهارات العمال، كما توصلنا من خلال هذه المقابلة إلى:

- تقوم Condor بتحديد الاحتياجات التدريبية من العمال من أجل تدريبهم على تقنيات وتكنولوجيات جديدة وتحسين أدائهم، وعلى أساس هذه الاحتياجات تقوم المؤسسة بتخصيص ميزانية سنوية للتدريب تمثل عادة ما يقارب3% من رقم أعمال مؤسسة Condor في كل سنة.
- تقوم مؤسسة Condor بإجراء دورات تدريبية لعمالها قبل الالتحاق بالمنصب وذلك لتعريفهم بالوظيفة، كما تقوم بتدريبهم بعد الالتحاق بالخدمة من أجل تحسين أدائهم وتعليمهم تقنيات جديدة تدخل ضمن أعمالهم.
- يتم التدريب داخل مؤسسة Condor على مرحلتين، الأولى يتم فيها تعليم العمال وذلك عن طريق المحاضرات أما الثانية فتتعلق بتطبيق ما جاء في الجانب النظري في أعمالهم.
- توفر مؤسسة Condor كل ما يحتاجونه المتدربون أثناء فترة التدريب من أجل إنجاح العملية، كما أنها تقوم بتقييم العمال قبل وبعد وأثناء فترة التدريب.
- تقوم مؤسسة Condor غالبا بتدريب العاملين داخليا، ويكون تدريبا فرديا أثناء العمل تحت إشراف مدربين مختصين من داخل الوطن وخارجه، ويعتبر التدريب داخل المؤسسة جد إيجابي لها لكونه يجعل العمال دائما على اتصال بالمؤسسات وعلى علم بالمجريات،كما يسهل من عملية الإشراف عليهم ومتابعتهم باستمرار ومن عملية تقييمهم، كما أن التدريب الداخلي أقل تكلفة من التدريب خارج المؤسسة.
- تخصص مؤسسة Condor ميزانية سنوية لتدريب العاملين في الخارج خاصة في كوريا والصين وألمانيا، ويكون التدريب خارج المؤسسة عموما إذا كان يهدف إلى التدريب على تكنولوجيات وتقنيات جديدة.
- يرتبط التدريب في مؤسسة Condor بالحوافز من أجل دعم العاملين للتفنن في العمل.
- تركز المؤسسة على تدريب العاملين على الجودة.

و يمكن توضيح عدد المستفدين من عملية التكوين في مؤسسة Condor للسنوات الأخيرة من (2011-2016)، إذ نلاحظ شمولية العملية التكوينية مختلف العاملين بالمؤسسة داخليا وخارجيا بالإضافة إلى الملتقيات والمؤتمرات والتربصات بمختلف أنواعها: قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى.

والجدول التالي يوضح عدد المتكونين بمؤسسة Condor في السنوات الأخيرة:

الجدول رقم(4-4): عدد المستفيدين من التكوين في السنوات الأخيرة في مؤسسة Condor

السنة	2011	2012	2013	2014	2015	2016
تكوين خارج المؤسسة	80	19	12	06	21	40
تكوين داخل المؤسسة	547	585	474	901	1205	1300
الملتقيات والمؤتمرات	4	09	22	11	09	12
المتربصين	123	186	204	288	298	401
المجموع	754	799	712	1206	1533	1753
المصدر: معطيات من مديرية الموارد البشرية-مصلحة التكوين-						

يتضح من خلال الجدول أن عدد المستفيدين من التكوين كان كما يلي:

- تكوين خارج المؤسسة: هناك تناقص في عدد المستفيدين من سنة 2011 إلى سنة 2014، حيث بلغ عدد المتكونين في سنة2011 80 متكون خارج المؤسسة ليصل إلى 06 متكونين في سنة2014، ويعود ذلك لزيادة تكاليف التكوين خارج المؤسسة، أما في سنتي 2015 و2016 فارتفع عدد المتكونين خارج المؤسسة فكان على التوالي: 21 متكون و40 متكون ويعود ذلك إلى زيادة ربحية المؤسسة وزيادة رقم أعمالها مما مكنها من تغطية تكاليف التكوين خارجها. وتفاديا للتكاليف المرتفعة تقوم مؤسسة Condor بتكوين العاملين داخلها، حيث نجد أن التكوين داخل المؤسسة بلغ في سنة2011، 547 متكون بنسبة 72.54%، وفي سنة 2012، 585 متكون بنسبة 73.31%، وفي 2013 تناقص التكوين داخل Condor مقارنة بالسنة السابقة حيث بلغ 474 متكون ما يعادل نسبة 66.54%، أما في سنة 2014 فبلغ عدد المتكونين 901 متكون بنسبة 74.70% أما في سنة 2015 فبلغ 1205 متكون و1300 متكون في سنة 2016.
- تقوم المؤسسة بالملتقيات والمؤتمرات لفائدة متكونيها وتكون هذه المؤتمرات دولية ووطنية، لكن بنسبة قليلة حيث بلغت نسبة الملتقيات والمؤتمرات في سنة 2011، 2012، 2013، 2014، 2015 و2016، 0.5%،1.12 % 3.08 %،0.91%، 0.58%،0.68% على التوالي. نلاحظ من خلال هذه النسب المنخفضة أن مؤسسة Condor لا تلجأ كثيرا للملتقيات والمؤتمرات ويعود ذلك لعدم استفادة عامليها من الملتقيات في مجال أعمالهم.
- نلاحظ تزايد في عدد المتربصين من سنة إلى أخرى. مما يؤكد زيادة التوظيف بمؤسسة Condor.

وتعتبر مؤسسة Condor من أكبر المؤسسات المستقطبة للكفاءات، كما يوجد بها مجموعة من المهندسين التابعين للمؤسسة الصينية، إضافة إلى العلاقة الطيبة والجد متميزة بين الرؤساء والمرؤوسين، وقد لمسنا هذا أثناء التنقلات بين مختلف وحدات الإنتاج بالمؤسسة. وهذا يؤكد وجود ثقافة خاصة بها في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا ما يؤكده سعيها للحصول على شهادة الإيزو الخاص بالمسؤولية الاجتماعية ISO26000 منذ سنة 2011.

- **الإنفاق على التكوين في مؤسسة Condor**: تخصص مؤسسة Condor ميزانية سنوية للتكوين داخل المؤسسة وخارجها في مختلف الوحدات الإنتاجية، ويمكن توضيح ما أنفقته مؤسسة Condor على التكوين في السنوات الأخيرة من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم(4-5): الإنفاق على التكوين في مؤسسة condor خلال الفترة(2011-2016)

السنوات	الإنفاق على التكوين	السنوات	الإنفاق على التكوين
2011	422 053 802.90	**2014**	1 534 942 339.70
2012	541 883 220	**2015**	2683451998.00
2013	870 458 581.98	**2016**	6890345675.90
المصدر: مديرية المحاسبة والمالية بمؤسسة Condor			

تحليل الجدول رقم(4-5):

يتضح من خلال هذا الجدول التزايد المستمر في الإنفاق على تكوين الموارد البشرية من قبل مؤسسة Condor خلال الفترة(2011-2016) حيث تقوم مؤسسة Condor بتدريب العاملين لديها أثناء العمل وغالبا ما تخصص المؤسسة تدريبا فرديا للتقنيين العاملين لديها.كما تخصص مؤسسة Condor ميزانية سنوية لتدريب عمالها خارج الوطن (كوريا، الصين، اليابان وألمانيا وغيرها) وخاصة إذا كانت تهدف إلى تعليمهم تقنيات جديدة، بالإضافة إلى وجود أجانب يعملون داخل المؤسسة يشرفون على تدريبهم.

كما تلتزم مؤسسة Condor بالتعاقد مع الوكلاء المنتشرين عبر التراب الوطني وتدريبهم وتكوينهم وضمان التدريب والتكوين لمساعديهم من أجل تحسين تدخلاتهم وأدائهم.

يكون التكوين بشكل فردي أثناء العمل بإشراف التقنيين العاملين داخل المؤسسة من خبرات جزائرية وأجنبية حيث يصل التدريب إلى مدة أسبوع فأكثر في ورشات المؤسسة مع ضمان النقل والإيواء والإطعام.

3- **التحفيز والتمكين في مؤسسة Condor**:

أ- التحفيز: تقوم مؤسسة Condor بتحفيز العاملين لديها ماديا على أساس الإنتاجية، ومعنويا من خلال إقامتها للحفلات في مختلف المناسبات وتكريم العاملين، مثل الاحتفال بعيد المرأة، الاحتفال بعيد العمال... وترتبط الحوافز في مؤسسة Condor بأهمية المورد البشري فيها خاصة فيما يتعلق بالكفاءات(الإطارات)، حيث تقوم المؤسسة بتوفير جميع الاحتياجات لهذه الفئة من حيث الأجر المرتفع، السكن والسيارة... وغيرها من المحفزات. ويتم دفع الأجر في مؤسسةCondor على أساس الزمن طبقا للقانون 11/90، وتشهد أجور العمال ارتفاعا مستمرا

عبر السنوات. إذ شهدت إدارة ومراقبة تطور الأجر في مؤسسة Condor تزايدا كبيرا مع تزايد نشاطها وإتباعها لإستراتيجية توسعية، حيث تتابع مصلحة الأجور في مؤسسة Condor مدى الالتزام بعدالة ومرونة نظام الأجور الخاص بالمؤسسة وإمكانية زيادة الأجور إن اقتضت الضرورة. كما تنسق مصلحة الأجور مع المصالح الأخرى خاصة مصلحتي التوظيف والتكوين فيما يخص مفاوضات العاملين الجدد وتحديد الأجر المناسب، وكذا الزيادة التي يستفيد منها العامل الذي تمت ترقيته. كما تتكفل مؤسسة Condor بكافة التكاليف الخاصة بالنشاطات الترفيهية، الاجتماعية والثقافية للموظفين.وللعاملين لديها مجموعة من الحقوق تعتبر كوسائل تحفيزية مادية ومعنوية ومن بين هذه الحقوق ما يلي:[1]

- الضمان الاجتماعي والتقاعد؛
- الوقاية الصحية والأمن وطب العمل كتوفير الاحتياطات الأمنية في حالة الإصابة بالأخطار المهنية مثل حوادث العمل، وتبليغ الهيئة المكلفة في حالة حدوث هذه الأخطار؛
- الحق في اللجوء إلى الإضراب واحترام السلامة البدنية والمعنوية؛
- التدريب بهدف تطوير المهارات وتنميتها؛
- الدفع المنتظم للأجر المستحق بالإضافة إلى علاوات منها: منحة الخطر، الساعات الإضافية والمنح العائلية وغيرها. وكذا الاستفادة من منحة المردودية كل شهرين وكل 6 أشهر. وتحسب المردودية على أساس الأجر القاعدي والخبرة المهنية للموظفين.
- تمنح المؤسسة العاملين لديها مبالغ مالية في حالة الزواج والمناسبات الدينية كعيد الأضحى، وفي حالة الوفيات كتعزية لأهل المتوفى، بالإضافة إلى البيع بالتقسيط والسلفات مقابل الاقتطاع من الأجور.
- استفادة الإطارات في المؤسسة من السيارة والسكن والأجر المرتفع، وكذا استفادتهم من التكوين خارج الوطن مع تحمل المؤسسة أعباء النقل والمبيت والإطعام.

ب- التمكين وفرق العمل: تعتبر مؤسسة Condor العمل الجماعي أحد مبادئها وقيم عملها، فالاهتمام بالموارد البشرية أدى إلى انخراط جميع العمال في فرق عملهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما صرح به السيد النائب العام لمؤسسة Condor حيث قال: "المحيط الاجتماعي داخل Condor نقي وهو ما يفسر انخراط الجميع في تحقيق أهداف المؤسسة، إنه تسيير الموارد البشرية، بالنسبة لنا نحن في Condor رأس المال البشري هو أساس كل التحولات، ولتحقيق ذلك أعطينا لوظيفة الموارد البشرية صلاحيات وهامش تحرك يغطي العديد من الميادين ويجعلها تتدخل في كل مراحل حياة الأجير: تسيير المسار المهني، التكوين، تقييم الأداء، تسيير النزاعات، المشاورات، تحفيز وإشراك المستخدمين، الاتصال وظروف العمل".[2]

[1] مديرية الموارد البشرية بمؤسسة condor

[2] عبد الرحمان بن حمادي، "**نحو التسيير الراشد**"، منشور مجمع بن حمادي عنتر تراد، العدد 2، ماي 2017،ص47.

ثانيا- واقع الاستثمار في رأس المال الهيكلي بمؤسسة Condor: لدراسة استثمار مؤسسة Condor لرأس المال الهيكلي نقوم بدراسة كل من تغييرها في الهيكل التنظيمي، زرع الثقافة التنظيمية الإبداعية ونظام المعلومات.

1- عرض وتحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor: أدت التطورات الأخيرة التي طرأت على الاقتصاد الوطني إلى تغييرات هيكلية وتنظيمية مست مجمل القطاعات الاقتصادية، مما لزم على مؤسسة كوندور إعادة النظر في هيكلها التنظيمي تماشيا مع الظروف الراهنة وهذا من أجل البقاء والاستمرار وتحقيق الربح. ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور من خلال الملحق رقم2

تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor:

من خلال الملحق رقم 2 يتضح أن هيكل مؤسسة Condor يتكون من ثلاث مستويات:

- **المستوى الأول–المديرية العامة**: وتتكون من:

- **المدير العام**: تتمثل مهمته في الإشراف على إدارة المؤسسة والنظام العام فيها، كما يقوم بالإمضاء باسم المؤسسة ويمثلها لدى السلطات القضائية وكل الهيئات الأخرى، ويقوم باتخاذ القرارات وإصدار اللوائح والتعليمات لرؤساء المصالح والوحدات.

- أمانة المديرية: تتمثل مهمتها في إعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات مع مختلف العاملين، كما تقوم بترتيب وتصنيف مختلف الوثائق الصادرة من المؤسسة والواردة إليها.

- نائب المدير العام: يساعد المدير في أداء مهامه ويستخلفه في حالة غيابه، وهو يقوم بتنفيذ الإجراءات بالإشراف على وحدات الإنتاج.

- مساعد نائب المدير والمساعد القانوني: مهمتها تقديم الاستشارات الخاصة بالجانب المالي والقانوني، وإعداد الدراسات الخاصة باستراتيجيات المؤسسة وإعطاء النصائح لمختلف المصالح الأخرى.

المستوى الثاني–المديريات والمصالح الوظيفية:

- مديرية الجودة الشاملة: مهمتها السهر على السير الحسن لمختلف مراحل الإنتاج من أجل تقديم منتوج جيد ذو جودة عالية، وهذا من خلال:
  - ✓ تقديم تقرير للإدارة العليا يبين فيه تقدم دليل الجودة الشاملة، وما يواجهها من عراقيل وتقديم بعض التوجيهات اللازمة؛
  - ✓ القيام بتقديم ومراجعة نظام الجودة لكل المصالح؛
  - ✓ تحسيس رؤساء المصالح والذين هم على علاقة مباشرة مع الزبائن وتوجيههم على إرضائهم لأنهم أساس بقاء المؤسسة.
- مديرية الموارد البشرية: تسهر على تسيير شؤون العاملين من خلال:
  - ✓ إدارة وتسيير كافة العاملين بمختلف وظائفهم؛

- ✓ توظيف العاملين حسب احتياجات المؤسسة؛
- ✓ ضمان الربط بين الهياكل الخارجية التي تتعلق بالشؤون الاجتماعية للعاملين؛
- ✓ تطبيق مخطط التكوين للعاملين؛
- ✓ وضع نظام للأجور والمزايا والمكافآت.

- مديرية المحاسبة والمالية: تتمثل مهامها في القيام بكل الإجراءات المتعلقة بالمحاسبة العامة والعمليات الجبائية وهذا من خلال:
  - ✓ إعداد الميزانية وتسويتها والقيام بتحليلها؛
  - ✓ متابعة حسابات الخزينة؛
  - ✓ المتابعة المالية لمختلف الاستثمارات؛
  - ✓ إعداد المخطط المالي على المدى الطويل والقصير.
- المديرية التجارية: وتهتم بالاستماع إلى الزبائن وتسعى إلى تحسين طرق البيع للمحافظة على الزبائن الحاليين وجلب زبائن جدد، كما تعمل على تسيير مختلف الإجراءات مع الزبائن ومتابعة مختلف التغيرات التي تطرأ على السوق.
- مديرية خدمات ما بعد البيع:تتمثل مهامها فيما يلي:
  - ✓ توفير خدمات ما بعد البيع لزبائن المؤسسة في إطار الضمان؛
  - ✓ جمع المعلومات عن مختلف الأعطاب في المنتج (التغذية العكسية)؛
  - ✓ إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع، ومعالجة شكاوى العملاء بعد تحليلها؛
  - ✓ توجيه عملية الإنتاج لتحسين جودة المنتجات.
- مديرية التسويق: تتمثل مهامها في:
  - ✓ القيام ببحوث التسويق بهدف تحديد حجم الطلب عليها؛
  - ✓ تحليل مبيعات المؤسسة؛
  - ✓ المشاركة في إعداد سياسة الأسعار الخاصة بمنتجات المؤسسة؛
  - ✓ إعداد نظام المعلومات التسويقية.
- المديرية التقنية: وتتمثل مهامها في الآتي:
  - ✓ المحافظة على وسائل الإنتاج والعمل على توفير قطع الغيار بصفة مستمرة؛
  - ✓ إعداد وتنفيذ برامج الصيانة والوقاية وتنظيم ومراقبة أنشطة مكتب الدراسات.
- مصلحة المشتريات: وتتمثل مهامها في إعداد وتحليل الطلبيات، والتنسيق مع الموردين.
- مصلحة العتاد: تتمثل مهامها في التكفل بعملية نقل السلع وصيانة وسائل النقل، وكذا إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة.

- مديرية الوقاية والأمن: تهتم بصفة عامة بسلامة وأمن الشروهذا بإشرافها على:
- تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد الشركة؛
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات؛
- تكوين العمال على الوقاية والأمن الصناعي.

المستوى الثالث–وحدات الإنتاج: وتتمثل في:

- وحدة المكيفات والمواد البيضاء: تقوم هذه الوحدة بإنتاج وتركيب المكيفات الهوائية بكل أنواعها .
- وحدة الثلاجات: تقوم بإنتاج وتركيب الثلاجات.
- وحدة أجهزة الاستقبال الرقمي:وتقوم بإنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمي وتركيب أجهزة الاستقبال الرقمي.
- وحدة أجهزة التلفاز: وتقوم هذه الوحدة بإنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز.
- وحدة تحويل البلاستيك: تقوم هذه الوحدة بصنع كل المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلاجات والمكيفات الهوائية. صنع صناديق التغليف لوحدتي التلفاز والمكيفات الهوائية، وتطبيق كل الاحتياجات لوصول المؤسسة إلى الجودة وتلبية احتياجات مصلحة البيع,
- وحدة الطاقة الشمسية.
- وحدة الإعلام الآلي والهواتف النقالة.

تعطي مؤسسة Condor أهمية بالغة للوظيفة الإدارية وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بالتنسيق مع مختلف المديريات والوحدات، من خلال تقسيم المهام على مختلف الأفراد داخل المؤسسة وتحديد طبيعة العلاقات التي تربط بين القيادة والمسؤولية والإشراف والتنفيذ (علاقات استشارية)، ووضع نظام رقابة فعال للتأكد من احترام القواعد والأسس المسطرة.

يتميز الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor بالمرونة نوعا ما على اعتبار أنه هيكل مصفوفي يربط بين الوظائف والوحدات الإنتاجية للمؤسسة. وهذا الهيكل كاف في بداية تبني التكنولوجيا. إلا أن التوظيف الإلكتروني في مراحل متقدمة وهذا ما يحتاج إلى الهيكل الشبكي الذي يتميز بالمرونة والديناميكية أكثر، من أجل توفير المعلومات بالسرعة الكافية وتداخل العلاقات مع جميع العاملين بالمؤسسة، وتوفير قدر كبير من المشاركة في اتخاذ القرارات. فالتغيير في الهيكل التنظيمي يعتبر من أسرع الطرق في إحداث التغيير التنظيمي:إعادة التنظيم، إعادة تصميم أقسام المؤسسة ونطاق الإشراف والعلاقات الوظيفية ودرجة المركزية في صنع واتخاذ القرارات.

ثانيا–زرع الثقافة التنظيمية الإبداعية في مؤسسة Condor: تتمتع مؤسسة Condor بثقافة تميزها عن جميع المؤسسات الناشطة على المستوى الوطني، اكتسبتها بفضل التراكمات التاريخية التي شهدتها والتطورات الكبيرة

والسريعة التي حققتها، وولاء العاملين لديها والتزاماتهم اللامحدودة لتحقيق أهدافها، حيث تقوم بنشر الثقافة التنظيمية الإبداعية بين أفراد مؤسسة Condor ، كما تتميز ثقافتها بالمميزات الثقافية التالية:[1]

- القيام بإجراءات دورية للمسؤولين لتقييم الأداء وتقديم التصحيح المناسب إذا تطلب الأمر من أجل إرضاء الزبون بصفة كاملة؛
- الاعتماد على سياسة تجديد المهارات وتكوينها المستمر للعمال باختلاف مستوياتهم وهذا ما أكسبها موارد بشرية متميزة؛
- اعتبار الإبداع أساس النجاح، فهي تسعى دائما للبحث عن الجديد لمواكبة التطورات والتغيرات الداخلية والخارجية؛
- الاهتمام المستمر بمتطلبات الزبائن وتلبية رغباتهم لضمان استمرارها وبقائها في ظل المنافسة؛
- التجاوب المستمر والسريع مع متغيرات البيئة الخارجية؛
- تعتمد المؤسسة على نظام اتصال يسمح بحرية تبادل الأفكار والمعلومات بين أفرادها؛
- نشر قيم المشاركة وروح الفريق للعمل الجماعي لإنجاز المهام بالكفاءة المطلوبة؛
- إدخال الأنظمة والأجهزة الحديثة بما يضمن مواكبة التغيرات وإرضاء احتياجات الزبون.

وحسب المقابلة التي أجريناها مع مسؤولي مديرية الموارد البشرية بمؤسسة Condor تبين لنا ما يلي:

- تسمح مؤسسة Condor للموظفين (الإطارات وأعوان التحكم) لديها باتخاذ القرارات الخاصة بأعمالهم مما يمكنهم من تكوين قناعات بأن التغيير في نظام العمل يكون لصالحهم، فهم بذلك يطورون علاقات العمل لتجسيد روح التعاون والتكامل بينهم.
- تحث الأعراف في مؤسسة Condor على ضرورة مساعدة العامل الجديد على الاندماج في فرق العمل لرفع نسبة التعاون بين العمال.
- يتوقع العاملون في مؤسسة Condor أن تنظر للجهود التي يبذلونها بعين الاعتبار ، وهذا ما يوفر لهم الأمن الوظيفي وتخصيص مكافآت وعلاوات لتحفيزهم على العمل. في المقابل تتوقع مؤسسة Condor منهم أداء مهامهم على أحسن وجه وتحقيق الإنجازات المتوقعة منهم.

3-**نظام المعلومات بمؤسسة** Condor: تمتلك مؤسسة Condor نظام معلومات متكامل يشمل جميع المديريات والوحدات الإنتاجية للمؤسسة، حيث تم تزويد المؤسسة ببرنامج تخطيط موارد المؤسسة Microsoft Dynamics Navision Classic version 2009 ، هذا البرنامج عبارة عن نظام متكامل يدمج مختلف التطبيقات في تطبيق واحد، وذلك بما يسمح بتكامل البيانات وعدم تكرارها وتقليص المعالجة، وهذا يساعد المؤسسة في إيجاد قيمة لها. ولقد كونت المؤسسة العاملين لديها على هذا البرنامج من أجل استخدامه الجيد بهدف تحقيق الأهداف

[1] مقابلة مع المسؤولين في مؤسسة Condor

المسطرة والمرجوة من استخدام هذا النظام،كما يستعمل العاملون في مؤسسة Condorخدمة البريد الإلكترونيOutlook المنتجة من طرف Microsoft كوسيلة لتبادل المعلومات.

ثالثا– واقع الاستثمار في رأس المال الزبائني: تقوم مؤسسة Condor بمجمل النشاطات التي تربطها مباشرة مع الزبون وهي تهدف إلى بناء تواصل معه، وتقوم على قاعدة إرضاء الزبائن من خلال إنتاجها لمنتجات ذات جودة عالية وتقديم خدمات ما بعد البيع كأساس للنجاح والتفوق، وقد حققت في هذا الاتجاه خطوات عديدة مكنتها من كسب مكانة مرموقة في قطاعها بالرغم من حدة المنافسة.

يظهر تأثير علاقة Condor مع زبائنها في تفاوضهم من أجل تخفيض الأسعار، وتزداد قوة تفاوض العملاء بسبب المنتجات البديلة والخدمات المقدمة ما بعد البيع التي تقدمها المؤسسات المنافسة.

تقوم مؤسسة Condor بتحديد المتطلبات المتعلقة بالزبون وتعمل على مراجعة هذه المتطلبات قبل الالتزام بتوفير المنتج للزبون، حيث تسمح هذه المراجعة بالتأكد من أن متطلبات المنتج قد تم تحديدها بدقة هذا من جهة، والتحقق من مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بهذه المتطلبات من جهة أخرى. وبعدها تقوم مؤسسة Condor بالاتصال بالزبون وتقديم السلع والخدمات المرغوبة. فهي تتعامل مع زبائن مختلفي الأحجام ومؤسسات وطنية خاصة وعامة، ومن أهم زبائنها:[1]

- الجامعة الجزائرية؛
- الإدارات العمومية لاسيما التابعة للجماعات المحلية؛
- تجار الجملة والتجزئة المتواجدين عبر مختلف مناطق التراب الوطني؛
- مديرية التسيير العقاري؛
- مديريات الأمن، المجالس الشعبية الولائية والبلدية.
- سوناطراك.

ومن الخارج تتعامل مؤسسة Condor مع مجموعة من الدول منها:المغرب، تونس، ليبيا، الأردن، البرتغال، اسبانيا، وفرنسا وغيرها، حيث تقوم المؤسسة بتقديم خدمات ما بعد البيع مع إعطاء تحفيزات لزبائنها من أجل كسب ثقتهم وولائهم.

وبالرغم من تعدد زبائن مؤسسة Condor وتنوعهم إلا أن هذا التنوع لا يجعلها في غنى عن التهديدات المستقبلية في ظل المنافسة الحادة التي يشهدها القطاع، وما يقدمه المنافسون من الزيادة في مدة الضمان للمنتجات أو تمديد آجال الدفع لزبائنهم.

تقوم مؤسسة Condor بإرضاء عملائها من خلال تلبية متطلباتهم ورغباتهم الحالية والمستقبلية. وإيمانا منها بتلبية مطالب عملائها وحرصها على الوصول إلى الرضا الكامل لهم فإنها تقوم كل سنة بتقييم رضا عملائها وموردیها حتى

[1] مقابلة مع مسؤولي مؤسسة Condor (المصلحة التجارية).

تتمكن من نقاط القوة للتمسك بها ونقاط الضعف للعمل على تحسينها. ولتقييم رضا عملائها تستخدم مجموعة من المعايير كالمعايير المتعلقة بالمنتج كالشكل الخارجي، سهولة الاستعمال، ملحقات الجهاز، الخيارات، الصوت، جودة الإنتاج والتعبئة وغيرها. بالإضافة إلى المعايير المتعلقة بالمؤسسة كالأسعار ومعايير متعلقة بالخدمات كالاستقبال والمتابعة الهاتفية ووفرة المنتجات وتنوعها. وهذا يدل على حرص مؤسسة Condor على الإلمام والاهتمام بجميع الجوانب التي تؤثر على رضا زبائنها.

ولمعرفة واقع الاستثمار في رأس المال الزبائني في مؤسسة Condor لابد من التطرق إلى كل من حجم الإنتاج ورقم الأعمال و الحصة السوقية لمؤسسة Condor:

1- **الحصة السوقية لمؤسسة كوندور**: يوضح الجدول الموالي الحصة السوقية لمؤسسة Condor:

الجدول رقم(4-6): الحصة السوقية لمؤسسة Condor للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية.

السنوات	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
الحصة السوقية (%)	16	11	23	30	32	35	35	35	37	40	40
المصدر: المديرية التجارية لمؤسسة Condor.											

نلاحظ من خلال الجدول رقم(4-6) أن مؤسسة Condor شهدت دخولا حادا للسوق حيث بلغت حصتها السوقية في سنة 2006 نسبة 16% ثم تراجعت حصتها السوقية في سنة 2007 فبلغت 11%، ويعود سبب ذلك للحريق الذي تعرضت له وحدة إنتاج التلفاز في 03 مارس 2006 وخلف ذلك خسائر كبيرة في الوحدة انعكست سلبا على حصة مؤسسة Condor في السوق.

أما في سنة 2008 بدأت الحصة السوقية لمؤسسة Condor في الانتعاش الحقيقي حيث شهدت تزايدا مستمرا إذ بلغت 23% لترتفع في سنة2009 إلى 30% وفي سنة 2010 إلى 32% وفي سنة 2011 بلغت 35%، ويعود ذلك لإتباع مؤسسة Condor سياسة التنويع في منتجاتها للاستجابة لمتطلبات الزبائن من خلال تمتعها بخصائص جيدة خاصة في أجهزة التلفاز.

كما حرصت مؤسسة Condor في هذه الفترة على إقامة وكلاء للبيع عبر كافة التراب الوطني مع ضمان التكوين المستمر والكافي لأعوان خدمات ما بعد البيع، كما قامت المؤسسة بتصدير منتجاتها للدول العربية مثل: تونس والأردن، والقيام بالبحث عن أسواق جديدة في البلدان الإفريقية الجنوبية كمالي ونيجر.

ويعود سبب نجاح مؤسسة Condor في تطوير منتجاتها إلى حصولها على التكنولوجيا بمختلف أنواعها من الدول الأجنبية كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية، وكذا تكوينها لإطارات المؤسسة خارج الوطن بهدف التحكم في التكنولوجيا من أجل تخفيض التكلفة الوحدوية لمنتجاتها، مما مكنها من تطوير منتجاتها ودخولها السوق الوطنية

والعالمية بجودة عالية وبأسعار تنافسية، وأدى ذلك إلى تحقيق وزيادة أرباح المؤسسة وتنمية قدراتها على تلبية متطلبات الزبائن في الوقت المناسب وبالسعر المناسب.

كما نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المؤسسة حافظت على حصتها السوقية من سنة 2011 إلى سنة 2013 بنسبة 35% رغم المنافسة الشديدة التي فرضتها المؤسسات التي تنشط في نفس المجال. لتشهد الحصة السوقية لها ارتفاعا في سنة 2014 إذ قدرت ب37% لتصل بذلك إلى 40% في سنتي 2015 و2016 ويرجع ذلك لسهر مؤسسة Condor على الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية والإمكانيات المتاحة لديها والتحسين المستمر لمنتجاتها.

ويمكن توضيح حجم الإنتاج ورقم الأعمال والحصة السوقية في مركب إنتاج الثلاجات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(4-7): حجم الإنتاج ورقم الأعمال والحصة السوقية في وحدة إنتاج الثلاجات.

السنوات	حجم الإنتاج	رقم الأعمال	الحصة السوقية
2008	110387	1598281	10
2009	190288	3593249	23
2010	223625	4852320	31
2011	220604	5003163	32
2012	264558	6543436	35
2013	304695	9543427	40
2014	311704	9954321	40
2015	322380	10933242	40
2016	358960	13198779	41
المجموع	2307201	65220218	292
المتوسط الحسابي	256355.67	7246690.88	32.44
المصدر: معطيات من مديرية المحاسبة والمالية لمؤسسة Condor			

تحليل الجدول:

- حجم الإنتاج كان بمعدل256355.67 خلال الفترة (2008-2016)، أقل قيمة سجلت في سنة 2008 وبلغت 110387، أما أعلى قيمة فسجلت في سنة 2016 وبلغت358960 وحدة، وتعود هذه الزيادة في الإنتاج إلى تطوير مؤسسة Condor لمعدات ولوازم وتقنيات الإنتاج.
- رقم الأعمال كان بمعدل 7246690.88 خلال الفترة (2008-2016)، سجلت أقل قيمة في سنة 2008 وبلغت 1589281، ويعود سبب ذلك لكون المنتج جديدا في السوق وبالتالي درجة ولاء الزبون كانت منخفضة، أما أعلى قيمة فكانت في سنة 2016 وبلغت 13198779 ويعود سبب ذلك لجهود

Condor في الحصول على أكبر شريحة من الزبائن من خلال الاهتمام بهم وتقديم لهم خدمات ما بعد البيع، وكذا فتح قاعات العرض على المستوى الوطني للتسهيل على الزبون اقتناء الجهاز في أي مكان أراد.

- الحصة السوقية كانت بمعدل 32.44 %، أقل قيمة سجلت في سنة 2008 ب10% ، ويعود ذلك لكون المنتج جديد في السوق، أما أعلى قيمة فسجلت في سنة2016 وبلغت حوالي 41% ويعود ذلك لإدخال تقنيات جديدة على المنتج وتوسيع أماكن البيع.

حيث تقوم مؤسسة Condor بتصدير منتجاتها خاصة المكيفات الهوائية والثلاجات إلى مختلف دول العالم مثل ليبيا وتونس، لكن الوضع السياسي والأمني في ليبيا جعلها تراجع سياستها التجارية من خلال اختراق بلدان إفريقية، معتمدة في ذلك على شركة تصدير في مرسيليا لها تجربة في هذا الميدان، ومؤخرا توجهت نحو فرنسا ودول الشرق الأوسط التي تعد وجهة ممتازة لتسويق الأجهزة الإلكترونية، كما افتتحت مركزا في الأردن لتسويق منتجاتها في البلدان المجاورة.

كما تستعد مؤسسة Condor للاستثمار في السودان، بعد أن سمح القانون الجديد للمؤسسات الجزائرية بالاستثمار في الخارج، وصرح السيد عبد الرحمان بن حمادي مدير مؤسسة Condor بأن هذا الاستثمار سيأتي على ثلاث مراحل أثناء توقيع اتفاقية مع المؤسسة العمومية السودانية "جياد" لإنشاء مصنع في السودان للإنتاج الفوري لمنتجات المؤسسة في هذا البلد كالمطابخ وآلات الغسيل والثلاجات، وتكون هذه المراحل كما يلي:

- **المرحلة الأولى**: ستكون بتصدير منتجات المؤسسة إلى السودان.
- **المرحلة الثانية**: إنشاء مصنع لتركيب علامة كوندور في هذا البلد.
- **المرحلة الأخيرة**: متمثلة في شركة مختلطة لمصنع كوندور في السودان.

المطلب الثاني: واقع الإبداع في مؤسسة Condor.

أولت مؤسسة Condor اهتماما كبيرا لنشاط الإبداع ويتجلى ذلك من خلال المجهودات المبذولة من طرفها والإمكانيات التي وفرتها من أجل تنمية الإبداع فيها، وتتمثل أهم أعمالها المنجزة في مجال الإبداع في ما يلي:

- قامت المؤسسة بإنشاء مديرية جديدة تتعلق بنشاط البحث والتطوير ودعم الإبداع في سنة 2012.
- الاهتمام بجانب التكوين من خلال السياسة التكوينية التي اتبعتها المؤسسة وذلك بإبرامها لعقود واتفاقيات تعاون مع مؤسسات أجنبية كمؤسسة Hisence الصينية المتخصصة في التكنولوجيا، بالإضافة إلى العقود التي أبرمتها مع عدد من الجامعات الجزائرية والأجنبية في مجال تكوين عمال وإطارات المؤسسة.

ومن خلال الجهود المبذولة من طرف مؤسسة Condor في هذا المجال استطاعت تحقيق ما يلي:

- تمييز منتجاتها عن منتجات المنافسين من خلال تطويرها لمنتج جديد عند قيامها بدمج جهاز استقبال الأقمار الصناعية داخل جهاز التلفاز (تسويق منتجين في منتج واحد).

- تطوير برامج وتطبيقات خاصة بالمؤسسة يتم دمجها في أجهزة الإعلام الآلي وأجهزة الهواتف الذكية ولوحات اللمس، مثل التطبيق(sav-signup) الذي يسمح للعميل بالبقاء على اتصال بالمؤسسة والتعرف على تفاصيل خدمات ما بعد البيع التي تقدمها المؤسسة.
- تطوير وتحسين بعض العمليات والأنشطة (الإنتاجية والتسويقية) التي سمحت للمؤسسة من تحقيق التميز والتفوق على المنافسين.

ولمؤسسة Condor مجهودات مبذولة في مجال الابتكار والتكنولوجيا، وتتمثل أهم مجهوداتها فيما يلي:

أولا- مجهوداتCondor في مجال الابتكار: تعتبر مؤسسة Condor من المؤسسات التي تهتم بالإبداع وتشجعه فشعارها هو: "الحياة ابتكار". من خلال شعارها يتضح أنها تولي أهمية قصوى للبحث والتكوين، حيث تقوم بتكوين مهندسيها الجزائريين في أمريكا وكوريا الجنوبية وفقا لاتفاقيات الشراكة التي تجمعها مع "إينفارسل" الأمريكية و"هايسانس"الصينية المتخصصتان في تكنولوجيا الإلكترونيك.

- كما قامت مؤسسة Condor بإبرام علاقات شراكة مع عدة جامعات وطنية ودولية(جامعة برج بوعريريج، جامعات فرنسية)؛
- تشجيع المواهب الجزائرية وتجسيد ابتكاراتها في الميدان، حيث أعلن الرئيس المدير العام لمؤسسة Condor تبني اختراع الباحث الجزائري عبد الغاني شكار الثعالبي لجهاز اكتشاف تسربات الغاز، حيث يعتبر هذا الجهاز مانع لتسرب الغاز في البيوت والشبكات، والذي سبق وأن عرضه الباحث في المؤتمر العالمي للغاز في العاصمة الأرجنتينية ببيونس أيرس وتحصل على حقوق الملكية الصناعية. كما حصل الابتكار على اعتراف كل من الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز والمعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية. واحتضنت مجموعة بن حمادي هذا الاختراع عبر توفير كل الإمكانيات للباحث الجزائري لمساعدته في تطوير عتاده الابتكاري، وتحرص مؤسسة Condor على أن يكون الجهاز مضمون 100% وسيتم تصنيعه بعد موافقة صاحب الاختراع.[1]
- كما افتتحت مؤسسة Condor أول مركز لدعم التكنولوجيا والإبداع ببرج بوعريريج، حيث يندرج هذا المركز في إطار تشجيع البحث والمواهب، وتعتبر مؤسسة Condor أول مؤسسة صناعية تحتضن مركزا وطنيا جزائريا للملكية الصناعية بعد مركز جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف.

ثانيا- مجهودات مؤسسة Condor في مجال التكنولوجيا:

1- التكنولوجيا المستخدمة في المجال الإلكتروني: إن الوسائل المستعملة من طرف مؤسسة Condor لا تتوفر لدى المؤسسات المنافسة، حيث تمتلك مؤسسة Condor تكنولوجيا متميزة عن طريق مشروع ***S.M.T*** ***Technology Surface Mounting*** ، والذي هو عبارة عن استثمار جديد يتمثل في خط إنتاجي للطبقات الإلكترونية الدقيقة جدا وأصله من الولايات المتحدة الأمريكية ويعمل به إنسان آلي يستطيع عمل أي بطاقة

[1] مقابلة مع السيدة أسماء شبيري بمؤسسة Condor

إلكترونية مهما كان حجمها، خاصة بطاقات استقبال الجهاز الرقمي والبطاقات الرقمية للهاتف النقال وأجهزة الإعلام الآلي وجهاز التلفاز ذو العرض البلوري السائل LCD، ويركب هذا الخط 50000 قطعة إلكترونية دقيقة في الساعة وبدقة متناهية. حيث تقوم مؤسسة Condor بإبرام العقود مع المؤسسات المنتجة للأجهزة الإلكترونية قصد تزويدها بالبطاقات الإلكترونية التي تستوردها من الخارج وبالعملة الصعبة، حيث يصل سعر البطاقة الواحدة إلى 20 دولار، وهو ما يحقق لمؤسسة Condor ميزة تنافسية عالية في المجال الإلكتروني وبقاء منافسيها تحت تبعيتها.[1]

2- التكنولوجيا المستخدمة في مجال إنتاج المواد البيضاء: أقامت مؤسسة Condor مصنع جديد لصناعة الثلاجات يوم 14 فيفري 2007 معتمدة على صناعة الإطار الخارجي للثلاجة محليا بدل استيراده والقيام بعمله وطلائه، حيث كانت تستورد هذا الإطار من الخارج. كما توجهت مؤسسة Condor نحو عالم الإعلام الآلي وعلى رأسه الحاسوب الشخصي، حيث وقعت اتفاقية مع ميكروسوفت بهدف حماية المستهلك من عملية القرصنة وتقديم شرعية أكبر للمنتج، وتحمل هذه الشراكة بعدا تكنولوجيا اقتصاديا واجتماعيا. وقد قامت المؤسسة بدراسة وافية للمشروع ووضع إستراتيجية تهتم بعملية التصنيع والبيع، وتبلغ نسبة إندماج Condor في عملية تصنيع المنتوج 25% ويمكن أن تصل إلى 50% بالنظر إلى الإمكانيات التي تتوفر عليها المجموعة.

ثالثا- إبداع مؤسسة Condor في وحدات الإنتاج: لتوضيح إبداع مؤسسة Condor اخترنا وحدة إنتاج التلفزيون(المنتجات السمراء) لتوضيح ذلك. حيث قامت مؤسسة Condor بالإبداع في منتج جهاز التلفاز وفي طريقة إنجازه من خلال إنفاقها على البحث والتطوير من أجل الإبداع في هذا المنتج وأسلوب إنتاجه، ويمكن توضيح الإحصائيات لنفقات البحث والتطوير وإبداع المنتج والعملية لجهاز التلفزيون من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(4-8): إحصائيات الإبداع في وحدة منتج التلفزيون لمؤسسةCondor .

السنوات	الإنفاق على البحث والتطوير(%)	إبداع المنتج	الإبداع في طريقة الإنتاج
2008	0.53	2	7
2009	0,68	1	6
2010	0,31	3	5
2011	0,60	3	6
2012	2,41	17	20
2013	2	4	22

[1] مقابلة مع مدير المنتجات السمراء بمؤسسة Condor

2014	2.12	8	15
2015	1.98	12	16
2016	2.61	8	21
المجموع	13.24	58	118
المتوسط الحسابي	1.47	6,44	13.11
المصدر: المديرية التجارية لمؤسسة Condor			

تحليل الجدول: نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- كان معدل الإنفاق على البحث والتطوير خلال فترة الدراسة (2008-2016) حوالي1.47% من رقم الأعمال في وحدة إنتاج التلفاز، كانت أقل نسبة في سنة 2010 وبلغت 0.31%، وأعلى قيمة كانت في سنة 2016 وبلغت قيمتها 2.61%.
- كان معدل إبداع المنتج خلال الفترة (2008-2016) 6.44 منتج، كانت أعلى قيمة في سنة 2012 وكان عدد المنتجات الجديدة والمحسنة 17 منتج ، ويقابلها الإنفاق على البحث والتطوير بمعدل 2.41%، أما أقل قيمة كانت في سنة 2009 وكان عدد المنتجات الجديدة منتج واحد.
- الإبداع في طريقة الإنتاج خلال فترة الدراسة (2008-2016) كانت بمعدل 13.11 طريقة في الإنتاج، كانت أقل قيمة في سنة 2010 وبلغت 5 طرق، أما أعلى قيمة فكانت في سنة 2013 وبلغت 22 طريقة. وهو مؤشر جيد على مدى قيام الوحدة بإبداعات تكنولوجية.

رابعا– طرق اعتماد الإبداع بمؤسسة Condor: اعتمدت مؤسسة Condor مجموعة من الطرق لتطوير الإبداع، ويمكن توضيح هذه الطرق من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم(4–09): طرق اعتماد الإبداع بمؤسسة Condor

الطريقة المعتمدة	التطوير من الداخل	عقود التعاون	النمو الخارجي	المؤسسات الباطنية	اقتناء الرخص
النسبة	**%50**	**%15**	**%0**	**00**	**%35**
المصدر: مديرية التجارية لمؤسسة كوندور					

نلاحظ من خلال الجدول أن مؤسسة Condor تعتمد على التطوير من الداخل (البحث والتطوير) في أغلب حالات الإبداع حيث أخذ التطوير من الداخل نسبة 50% من الطرق المعتمدة الإبداع في منتجاتها، فلمؤسسة Condor سياسة واضحة لتجديد منتجاتها وتحفيز أفرادها على الإبداع من خلال توفير البيئة المناسبة وذلك بهدف تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالمنافسين في السوق، في حين مثل اقتناء الرخص نسبة 35% وهذا يعني أن مؤسسة Condor تعتمد على شراء الرخص من المؤسسات الأجنبية وخاصة مؤسسة Hisence الصينية. في حين بلغت مساهمة عقود واتفاقيات التعاون 15% من الإبداعات داخل المؤسسة.
وعليه فإن مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية تعتمد على الطرق التالية في تطوير الإبداع:

- **التطوير من الداخل:** أي أن المؤسسة تقوم بتقديم التحسينات على مختلف منتجاتها (الوظائف التشغيلية)، وذلك من خلال إنشاء المؤسسة لدائرة الجودة على مستوى كل وحدة من وحدات إنتاجها وذلك لمتابعة سير العملية الإنتاجية ومتابعة المنتوج في مختلف مراحله أو تحسينه وفق متطلبات السوق، حيث تقوم دوائر الجودة بمراقبة المواد المشتراة من داخل وخارج الوطن، وكذا مراقبة المنتوج التام الصنع ومدى موافقته للمواصفات والمقاييس المعمول بها. وقد تم إنشاء دوائر الجودة في مؤسسة Condor منذ نشأتها بغرض الإبداع، وهذا من أجل رفع الكفاءات التقنية للمؤسسة.
- **اقتناء الرخص:** وهذا ما قامت به مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية من خلال شراء التراخيص من مؤسسة Hisence الصينية وتسجيل علاماتها التجارية Condor.
- **عقود واتفاقيات التعاون:** قامت مؤسسة Condor بالعديد من الاتفاقيات منها اتفاقية تعاون مع كل من جامعة بجاية وجامعة سطيف لتكوين عمال المؤسسة، إضافة إلى لجوء المؤسسة إلى مخترع جزائري متبنية اختراعه المتمثل في جهاز اكتشاف تسرب الغاز. كما عقدت المؤسسة اتفاقيات مع مؤسسات أجنبية وذلك لتكوين إطاراتها على التحكم في التقنيات الحديثة، ومن هذه المؤسسات مؤسسة Panasonic ومؤسسة Universal.

خامسا– المساهمون في عملية الإبداع بمؤسسة Condor: من أجل تحقيق الإبداع بمؤسسة Condor تستعين هذه الأخيرة بمجموعة من الشركاء الذين يساهمون في الإبداع، ويمكن توضيح أهم المساهمون في الإبداع لمؤسسةCondor عن طريق الجدول التالي:

الجدول رقم(4–10): المساهمون في عملية الإبداع بمؤسسة condor.

المساهمون في الإبداع	الزبائن والمستهلكون	التجهيزات التكنولوجية	المؤسسات المالية	مؤسسات القطاع نفسه	الجامعات	هيئات البحوث العمومية
النسبة	%°30	%50	%00	%5	%5	%10
المصدر: المديرية التجارية لمؤسسة Condor						

نلاحظ من خلال الجدول رقم(4–10) أن التجهيزات التكنولوجية لمؤسسة Condor تعتبر المساهم الأول في عملية الإبداع لديها فهي تمثل نسبة 50% وبفضلها تتمكن مؤسسة Condor من تعظيم الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، حيث تمتلك مؤسسة Condor تكنولوجيا متميزة مقارنة بالمنافسين سواء تكنولوجيا الإنتاج أو التسيير، كما تسعى لتطوير معارف كفاءتها للتحكم في ذلك، وهذا ما يسمح لها بامتلاك ميزة التميز في مجال التكنولوجيا.

فيما يحتل الزبائن والمستهلكون المرتبة الثانية في المساهمة في تحقيق الإبداع بنسبة 30%، حيث تلجأ إليهم مؤسسة Condor للتعرف على أذواقهم ورغباتهم وكذا انتقاداتهم للمنتجات المقدمة من حيث الشكل والتغليف وغيرها من الانتقادات، لتقوم بعدها بتلبية رغباتهم واحتياجاتهم مما يساهم في إنتاج منتجات إبداعية ومميزة عن باقي المنافسين. كما نلاحظ مساهمة البحوث العلمية بنسبة 10% في إبداع مؤسسة Condor وتحسين منتجاتها، كما

نلاحظ ضعف الاتصال بين المؤسسات المتنافسة في القطاع الواحد حيث مثلت نسبة5%، مما أدى بمؤسسة Condor إلى عدم الرجوع إليها كثيرا، وهذا بسبب ضعف التحالفات الإستراتيجية بين هذه المؤسسات، كما نلاحظ ضعف علاقة Condor مع الجامعات في مجال الإبداع.

سادسا– عوائق الإبداع بمؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية: تواجه المؤسسة مجموعة من العوائق للإبداع ومن أهمها ما يلي:

- عدم كفاية الإطارات المؤهلة للقيام بعملية الإبداع؛
- نقص الميزانية المخصصة لمتابعة الأفكار الغريبة والتي من الممكن أن تكون نشاطا إبداعيا؛
- عدم وجود علاقات واضحة بين انشغالات المؤسسة وبين الأبحاث المتوصل إليها من الجامعات المتفقة على التعاون معها ومراكز البحث العلمي والتكنولوجي.

المبحث الثالث: الإطار المنهجي للدراسة.

يتناول هذا المبحث الإطار المنهجي للدراسة ، حيث يبين كل من مجتمع وعينة الدراسة وأداتها والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدقها وثباتها، وإجراءات تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات وعرض وتحليل النتائج الشخصية. ويهدف هذا البحث إلى تحديد طبيعة العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة(رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) كأبعاد مستقلة والإبداع كمتغير تابع.

المطلب الأول: منهج الدراسة.

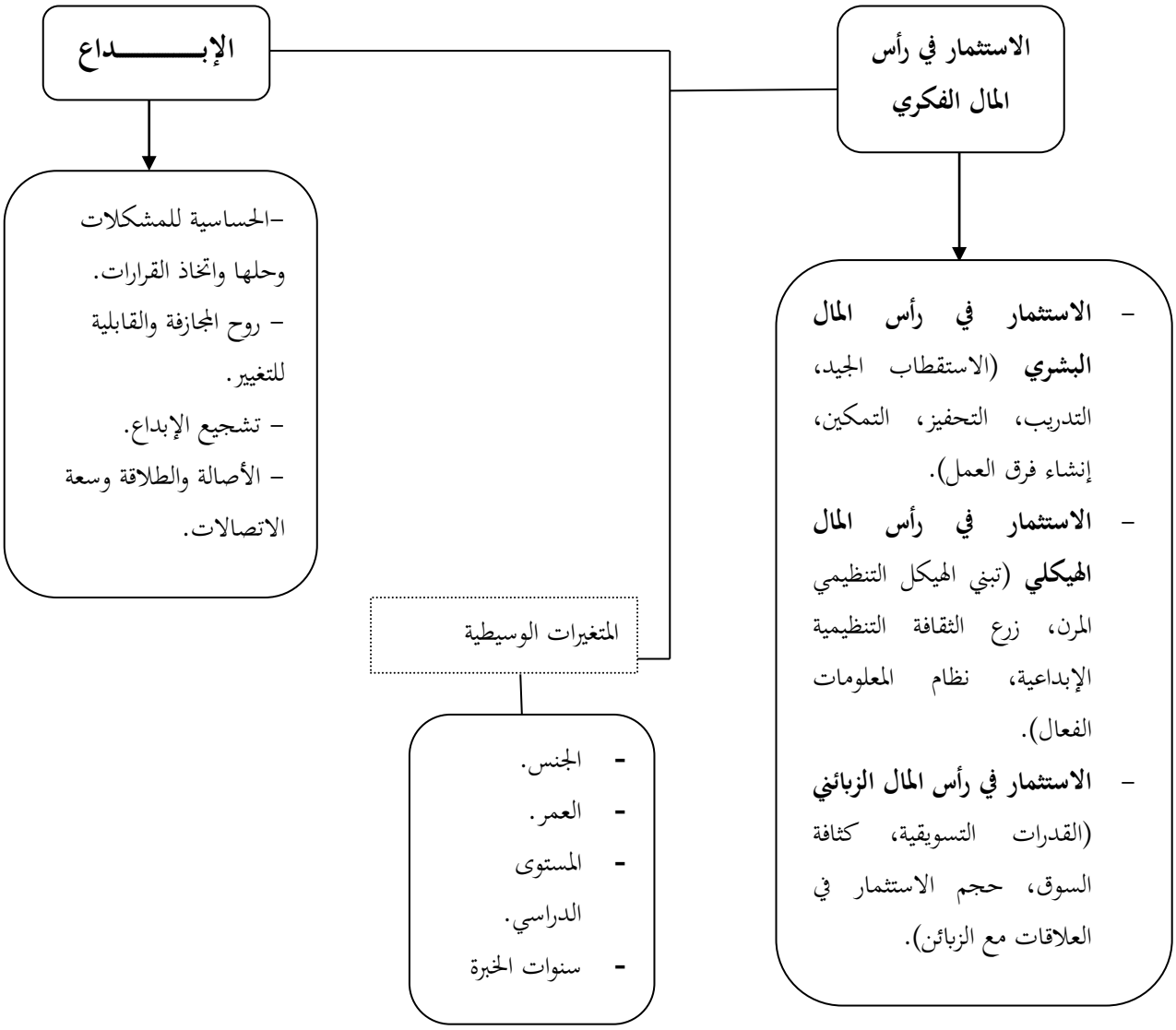
انطلاقا من طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إليها للتعرف على الاستثمار في رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة وأثره على الإبداع في المؤسسة، وذلك من خلال توضيح مدى اهتمام المؤسسة بالاستثمار في رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع فيها، بالإضافة إلى أثر المتغيرات الشخصية، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم استخدام هذا المنهج لقدرته على جمع البيانات والمعلومات عن متغيرات قليلة لعدد كبير من الأفراد، وذلك بهدف وصف الوضع القائم للظاهرة بشكل تفصيلي ودقيق.

أولا– نموذج الدراسة: لتوضيح أبعاد مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها وجب بناء نموذج افتراضي يعكس طبيعة العلاقات بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة.

وتتشكل دراستنا هذه من متغيرين الأول مستقل والثاني تابع، يتمثل المتغير المستقل في الاستثمار في رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة(الاستثمار في رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال الهيكلي والاستثمار في رأس المال الزبائني)، ويتمثل المتغير التابع في الإبداع من خلال أبعاده (الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات، روح المجازفة والقابلية للتغيير، تشجيع الإبداع، الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات).

ويمكن توضيح نموذج الدراسة عن طريق الشكل الآتي:

الشكل رقم(4-3): نموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

ثانيا- مجتمع البحث وعينة الدراسة: من العوامل الرئيسية التي يجب على أي باحث تحديدها قبل البدء في الدراسة: تحديد مجتمع البحث، ويتكون مجتمع البحث من جميع المفردات التي تشكل مشكلة الدراسة.

وفي دراستنا هذه شمل مجتمع البحث العاملين بمؤسسةCondorفي مقر الوحدة على اختلاف مستوياتهم(إطارات سامية، إطارات، أعوام التحكم) والذي بلغ عددهم في سنة 2017 في مقر الوحدة 344 عامل. ونظرا لصعوبة تطبيق المسح الشامل فقد اعتمدنا على العينة. وتم حساب حجم العينة بتطبيق معادلة ريتشارد جيجر والتي تتمثل في:

$$n = \frac{\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2}{1 + \frac{1}{N}\left[\left(\frac{z}{d}\right)^2 \times (0.50)^2 - 1\right]}$$

حيث أن: N: حجم المجتمع؛

z: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 وتساوي1.96؛

d: نسبة الخطأ وتساوي 0.05؛

n: حجم العينة.

فكان حجم العينة يساوي 182 عامل بمؤسسة condor، والجدول التالي يوضح تعداد الاستبيانات في الدراسة:

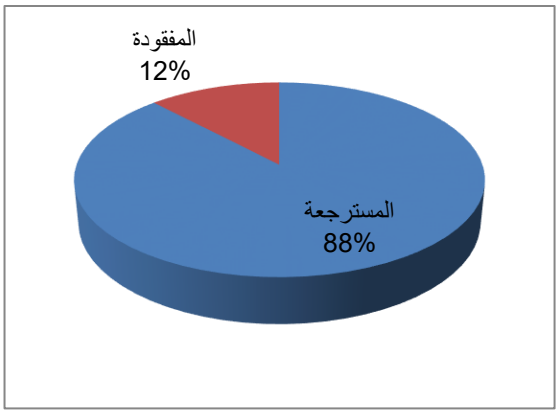
الجدول رقم(4-11): تعداد الاستبيانات في الدراسة.

الاستبيانات	الموزعة	المسترجعة	المفقودة	المستبعدة	النهائية
المجموع	**182**	**160**	**22**	**07**	**153**
النسبة المئوية	**%100**	**%87.91**	**%12.08**	**%3.84**	**%84.06**

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيانات المسترجعة.

ويمكن توضيح الاستبيانات المسترجعة والمفقودة بالشكل التالي:

الشكل رقم(4-4): الاستبيانات الموزعة المسترجعة والمفقودة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم(4-12).

يتوضح لنا من خلال الجدول رقم(4-11) والشكل رقم(4-3) عدد الاستبيانات الموزعة على العاملين والبالغة 182 استبانة من قبل مسؤولة المعلومات بمؤسسة كوندور السيدة أسماء شبيري والسيد فؤاد، ومنح للعمال فترة 40 يوم للإجابة على كافة عبارات الاستبيان، بعد انقضاء المدة استرجعنا منها 160 استبانة بنسبة 87.91% وهي نسبة عالية. أما الاستبيانات المفقودة فبلغ عددها 22 استبانة وكانت نسبتها 12.08% وهي نسبة ضعيفة. وقد

كان من بين الاستبيانات المسترجعة 7 استبيانات غير صالحة للتحليل بسبب عدم اكتمال البيانات، مما توجب علينا استبعادها، فكان إجمالي الاستبيانات المحللة 153 استبانة ومثلت نسبة 84.06%.

المطلب الثاني: أداة الدراسة.

بناءا على طبيعة المعلومات المراد جمعها وتبعا لأسلوب البحث المتبع، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا في دراستنا الميدانية على أسلوب الاستبيان في جمع المعلومات.

أولا– بناء أداة الدراسة: تتعدد أدوات البحث العلمي المستخدمة في جمع المعلومات اللازمة للإجابة على تساؤلات الدراسة، ومن بين هذه الأدوات الملاحظة، المقابلة، الاستبيان والقياس، وقد تم استخدام المقابلة والاستبيان في دراستنا هذه كأداة لجمع المعلومات. وقد اتبعنا الخطوات التالية لإعداد الاستبانة:

1– تجميع الخلفية النظرية: قمنا بتصميم الاستبيان في ضوء تساؤلات الدراسة وأهدافها وفي ضوء الدراسة النظرية، وتم تصميمها بصورة تنسجم مع طبيعة الدراسة وأهدافها، واعتمدنا في ذلك على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع بحثنا، وتمثلت المصادر التي تم الاعتماد عليها لتصميم الاستبيان فيما يلي:

- المراجع الرسمية الصادرة عن وزارة التعليم العالي ذات الصلة بمشكلة الدراسة؛
- المجلات والبحوث والدراسات السابقة والمقالات ذات الصلة بمشكلة الدراسة.

2– تجميع عبارات الاستبيان: بعد اطلاعنا على الدراسات السابقة التي تمد بصلة لموضوع بحثنا قمنا بتقسيم الاستبيانة إلى محاور ، وبعدها تم وضع عبارات تتفق مع كل محور من محاور الدراسة.

3– تصميم الاستبيان: قمنا بتصميم استبيان موجه إلى العاملين بمؤسسة كوندور (مقر الوحدة) ببرج بوعريريج، وكان شاملا لكافة متغيرات وأبعاد الدراسة، وقد ابتعدنا عن المصطلحات الغامضة في حين ركزنا على المصطلحات المفهومة والمتداولة ليكون الاستبيان ذو دلالة ليعطي صورة واقعية عن حقيقة الممارسات المرتبطة بموضوع الدراسة.
وبعد اكتمال الاستبيان في شكله النهائي وجب اختبار صدق محتواه عن طريق عرضه للتحكيم.

ثانيا– صدق أداة الدراسة: يعني صدق أداة الدراسة التأكد من أن الاستبانة صالحة لقياس ما أعدت لأجله. وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء الصدق الظاهري كما يلي:

- **الصدق الظاهري:** للتأكد من صدق الاستبيان الظاهري تم عرضه على الأستاذ المشرف وبعد موافقته عليها قمنا بعرضها على عدد من الأساتذة المحكمين من مختلف الجامعات الجزائرية والجامعات العربية بتوزيع استمارات صدق المحكمين عبر البريد الإلكتروني والتوزيع المباشر لمجموعة من الأساتذة المختصين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير لإبداء آرائهم حول الاستبيان من حيث مدى مناسبة العبارات للمحتوى وتقويم الصياغة اللغوية أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة للتغيير أو التعديل أو الحذف (يوضح الملحق رقم3

قائمة الأساتذة المحكمين). وبناءا على اقتراحاتهم وملاحظاتهم تم تعديل محاور الاستبيان وفقراته ليخرج في صورته النهائية. كما يوضحه الملحق رقم(4).

ثالثا– الاستبانة في شكلها النهائي: جاءت الاستبانة في شكلها النهائي مكونة من ثلاث أجزاء رئيسية كالآتي:

الجزء الأول– البيانات الشخصية: تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، وهي تمثل المتغيرات الوسيطية وتشمل كل من الجنس، العمر، المستوى الدراسي وسنوات الخبرة.

الجزء الثاني– الاستثمار في رأس المال الفكري: وهو المتغير المستقل وتضمن 24 عبارة تتعلق بمختلف أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني)، هذه العبارات مقسمة كما يلي:

أبعاد رأس المال الفكري	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلي	رأس المال الزبائني
عدد الفقرات	10	8	6

الجزء الثالث– الإبداع: وهو المتغير التابع وتضمن 20 عبارة تتعلق بمختلف أبعاد الإبداع (الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات، روح المجازفة والقابلية للتغيير،تشجيع الإبداع، الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات)، هذه العبارات مقسمة كما يلي:

أبعاد الإبداع	الحساسية للمشكلات وحلها	روح المخاطرة والقابلية للتغيير	تشجيع الإبداع	الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات
عدد الفقرات	3	5	7	5

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي لبيان أهمية كل عبارة من العبارات لدى العاملين للمحورين الاستثمار في رأس المال الفكري والإبداع ، حيث تم إعطاء درجات لمقياس الدراسة والموضحة في الجدول الآتي:

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

المطلب الثالث: إجراءات تطبيق الدراسة.

بعد التأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بالإجراءات التالية:

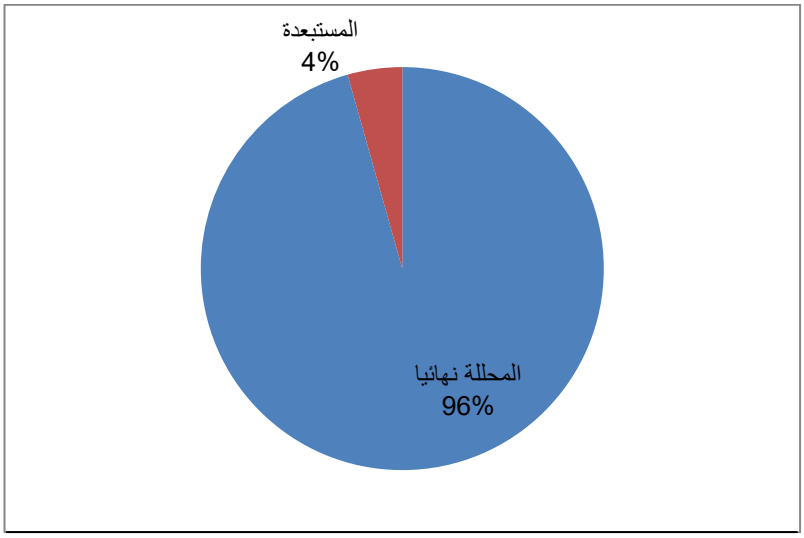
- تم عرض الاستبانة النهائية بعد التحكيم على الأستاذ المشرف وأعطى الموافقة عليها والشروع في تطبيق الدراسة.
- قمنا بالاتصال بمؤسسة Condorالواقعة بولاية برج بوعريريج، وقمنا بمقابلة المسؤول المكلف بالموارد البشرية، وقد عرضنا عليه فكرة الموضوع من أجل تطبيقها في المؤسسة وتمت الموافقة من طرف إدارة مؤسسة

Condor لإجراء الدراسة الميدانية، وتم الاتفاق على مواعيد المقابلة مع المسؤولين في المؤسسة، وموعد لتوزيع الاستبيانات.

- تمت المقابلة مع مسؤولي توظيف وتكوين الموارد البشرية، ومسؤولي الأجور وكذا مسؤولي مديرية المحاسبة والمالية في مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.
- قمنا بتوزيع الاستبيانات على العاملين بمقر مؤسسة Condor بمساعدة المسؤولة المكلفة بالموارد البشرية السيدة أسماء شبيري والسيد فؤاد في الموعد المحدد. وقد قمنا بشرح بعض العبارات لبعض المسؤولين، كما قمنا بتحديد موعد استرجاع الاستبيانات الذي كان بعد انقضاء 40 يوما من تاريخ التوزيع.
- بعد انتهاء الموعد قمنا بالاتصال بإدارة المؤسسة من أجل استرجاع الاستبيانات وتم الحصول عليها.
- أنهينا الدراسة الميدانية وقد كان مجموع الاستبيانات المسترجعة 160 استبانة من أصل 182 استبانة، وبعدها تم فحص الاستبيانات فوجدنا 7 استبيانات غير صالحة للتحليل بسبب عدم اكتمالها للبيانات، وبهذا تم تحليل 153 استبانة. وتمت المعالجة إحصائيا باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **spss**.

و يمكن توضيح كل من الاستبيانات النهائية المحللة والاستبيانات المستبعدة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(4-5): الاستبيانات النهائية المحللة والاستبيانات المستبعدة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

من خلال الشكل رقم(4-4) يتضح لنا أن نسبة الاستبيانات المحللة نهائيا بلغت 96% من مجموع الاستبيانات المسترجعة والبالغة 160 وهي نسبة جيدة، ويعود السبب في ذلك إلى اعتماد عبارات قصيرة ومفهومة. وعليه يمكن القول أن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة يمكن الاسترشاد بها.

المبحث الرابع: اختبارات الصلاحية لعينة الدراسة.

قبل عرض نتائج تطبيق أداة الدراسة وتفسيرها لابد من اختبار صلاحيتها وذلك عن طريق مجموعة من الاختبارات الإحصائية المتخصصة.

المطلب الأول: الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة: قبل تحديد الاختبارات الملائمة للتأكد من فرضيات الدراسة الميدانية يجب معرفة طبيعة توزيع البيانات المتحصل عليها بعد تبويبها في برنامج الحزم الإحصائية spss، ولهذا استخدمنا اختبار كولمجروف-اسمرنوف واختبار شبيرو-ويلك لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا؟ ويعتبر هذا الاختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا. ويقوم هذا الاختبار على فرضيتين:

- ✓ **الفرض العدمي(H_0)**: بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.
- ✓ **الفرض البديل(H_1)**: بيانات العينة المسحوبة من مجتمع الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

فإذا كانت القيمة الاحتمالية (Sig-P.value) أكبر من مستوى المعنوية 1% فإننا نقبل الفرض العدمي وعليه البيانات تتوزع توزيعا طبيعيا، أما إذا كانت قيمة الاحتمال(Sig-P.value) أقل من مستوى المعنوية 1% فإننا نقبل الفرض البديل وعليه البيانات لا تتوزع توزيعا طبيعيا. والجدول الموالي يوضح اختبارات التوزيع الطبيعي لبيانات أداة الدراسة.

الجدول رقم(4-12): اختبار التوزيع الطبيعي (اختباركولموجروف-سمرنوف(1-Sample K-S).

	اختبار كولمجروف-سمرنوف Kolmogrov-Smirnov		اختبار شبيرو-ويلك Shapiro-wilk	
	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية.Sig	قيمة الاختبار	القيمة الاحتمالية.Sig
مجال الاستبانة ككل	0.223	0.000	0,868	0.000
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.				

يوضح الجدول رقم(4-12) أن القيمة الاحتمالية (sig) لمجالات الدراسة كانت أقل من مستوى الدلالة 1%، وعليه نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل وعليه بيانات الدراسة تخضع للتوزيع غير الطبيعي، الأمر الذي يسمح لنا بإجراء مختلف الاختبارات اللامعلمية للإجابة على أسئلة وفرضيات الدراسة.

- المفاهيم الإحصائية المستخدمة: بغرض تحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية من خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له بالرمزspss (statistical paskage for social sciences) حيث استخدمنا إصداره الثالث والعشرون(الإصدار

23) للقيام بعملية التحليل الإحصائي والبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما تم اعتماد مستوى دلالة (0.01) الذي يقابله مستوى ثقة(0.99) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

ومن بين الأساليب التي تم استخدامها ما يلي:

- اختبار (kolmogrov-Smirnov Test K-S) واختبار(Shapiro-wilk) وذلك بهدف معرفة توزيع البيانات المستخرجة من الدراسة الميدانية؛
- اختبار ألف كرونباخ (Cronbach's Alpha) بهدف تقدير ثبات الدراسة؛
- معامل الارتباط سبيرمان (spearman correlation coefficient) وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين العبارات والأبعاد والمتغيرات؛
- التكرارات والنسب المئوية (لوصف خصائص عينة الدراسة).
- **الاختبارات غير المعلمية:** لأنها اختبارات مناسبة في حالة التوزيع غير الطبيعي. وتتمثل الاختبارات غير المعلمية في:

✓ اختبار **مربع كاي(Chi-Square)** لاختبار الفرضيات حول وسيط مجتمع واحد؛

✓ اختبار **مان ويتني(Mann-whitney U)** لاختبار الفرضيات حول الفرق بين متوسطي مجتمعين في حالة العينات المستقلة؛

✓ اختبار **كروسكال والاس(kruskal-wallis H)** لاختبار فرضيات ومقارنة متوسطات عدة مجتمعات مستقلة (تحليل التباين في حالة العينات المستقلة).

✓ برنامج **Spss amos**:لقياس أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الإبداع في مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.(اختبار نموذج الدراسة).

المطلب الثاني: اتساق وثبات أداة الدراسة.

بعد التأكد من الصدق الظاهري للاستبيان عن طريق عرضه على مجموعة من المحكمين، أصبح لازما علينا التأكد من جودته ولهذا قمنا بالتأكد من صدقه وثباته كما سنتطرق إليه في هذا المطلب.

أولا- الاتساق الداخلي لأداة الدراسة: يعتبر الاستبيان أداة من أدوات القياس والتي على أساس نتائجها يمكن اتخاذ القرارات المهمة، وعليه فجودة الاستبانة تعتبر الأساس لتحقيق نتائج موثوق فيها. ويعني الاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وهذا من خلال استعمال معامل سبيرمان(Spearman) لحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محوري الاستبيان والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة على النحو التالي:

1- الاتساق الداخلي لمحور الاستثمار في رأس المال الفكري: سيتم التطرق إلى الاتساق الداخلي لكل من بعد الاستثمار في رأس المال البشري والاستثمار في رأس المال الهيكلي والاستثمار في رأس المال الزبائني.

أ- الاتساق الداخلي لبعد الاستثمار في رأس المال البشري:

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول للمحور الأول(الاستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة condor) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة 1%، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم(4-13): معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات الاستثمار في رأس المال البشري والدرجة الكلية لهذا البعد.

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	تستقطب المؤسسة الأفراد ذوي الشهادات والخبرات	*0.850	0.000
2	تحتفظ المؤسسة بالعاملين القدامى	*0.886	0.000
3	لا تشهد المؤسسة الكثير من حالات الاستقالة وهجرة العاملين	*0.893	0.000
4	تجري المؤسسة دورات تدريبية وتكوينية للعاملين.	*0.900	0.000
5	تشجعك المؤسسة على العمل الجماعي كفريق واحد	*0.903	0.000
6	تشجعك إدارة المؤسسة على الحوار الجماعي والمباشر مع زملائك في العمل	*0.884	0.000
7	تشركك المؤسسة في الاجتماعات الخاصة بعملك	*0.895	0.000
8	تقدم لك المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية للقيام بأعمال إبداعية	*0.893	0.000
9	تشجعك مؤسستك على ابتكار طرق جديدة للعمل	*0.894	0.000
10	تشجعك مؤسستك على تنظيم أفكارك واستخدامها في حل مشكلات العمل	*0.838	0.000

***دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجاتspss**

يتضح من خلال الجدول رقم(4-13) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعد الاستثمار في رأس المال البشري، حيث تراوحت بين (0.903) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم 5 وبين (0.838) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم 10. كما يتضح لنا أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، وبذلك تعتبر فقرات بعد الاستثمار في رأس المال البشري صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

ب- الاتساق الداخلي لبعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي:

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني للمحور الأول(الاستثمار في رأس المال الهيكلي في مؤسسة condor) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند

مستوى الدلالة 1%، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم(4-14): معامل الارتباط Spearman بين كل فقرة من فقرات الاستثمار في رأس المال الهيكلي والدرجة الكلية لهذا البعد.

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
11	تهتم مؤسستك بآرائك من خلال مشاركتك في اتخاذ القرارات	*0,875	0.000
12	تشجع المؤسسة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء من ثقافتها التنظيمية	*0.891	0.000
13	تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي مرن	*0.878	0.000
14	تفوض المؤسسة السلطة والمسؤولية اللازمة للأفراد لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية	*0.887	0.000
15	تسعى المؤسسة إلى بناء برامج تعنى بالخطط لتسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفاعلية	*0.875	0.000
16	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لبناء شبكة معلومات داخلية	*0.915	0.000
17	تتوفر في المؤسسة قاعدة بيانات	*0.890	0.000
18	يوفر نظام المعلومات في المؤسسة مختلف المعلومات اللازمة للأفراد	*0.873	0.000
*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Spss			

يتضح من خلال الجدول رقم(4-14) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي، حيث تراوحت بين (0.915) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم 16 وبين (0.873) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم 18. كما يتضح لنا أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، لأن قيمة الدلالة لها أقل من مستوى المعنوية 0.01 وبذلك تعتبر فقرات بعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

ج-الاتساق الداخلي لبعد الاستثمار في رأس المال الزبائني:

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث للمحور الأول(الاستثمار في رأس المال الزبائني في مؤسسة condor) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة 1%، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم(4-15): معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات الاستثمار في رأس المال الهيكلي والدرجة الكلية لهذا البعد.

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
19	تجري المؤسسة استطلاعات للسوق	*0.913	0.000
20	تمتلك المؤسسة نظام معلومات إلكتروني يوفر معلومات عن الزبائن	*0.919	0.000
21	تسعى مؤسستك لتحقيق زيادة في عدد منتجاتها الجديدة	*0.910	0.000
22	تعمل المؤسسة على تبادل المعلومات التي تساهم في فتح آفاق جديدة للتعاون مع الزبائن	*0.942	0.000
23	تساهم كل الأقسام والإدارات في المؤسسة بتلبية متطلبات ورغبات الزبائن	*0.940	0.000
24	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن	*0.938	0.000
*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Spss			

يتضح من خلال الجدول رقم(4-15) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لمحور الاستثمار في رأس المال الزبائني، حيث تراوحت بين (0.942) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم 23 وبين (0.910) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم 21. كما يتضح لنا أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، وبذلك تعتبر فقرات بعد الاستثمار في رأس المال الزبائني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

2- الاتساق الداخلي لمحور الإبداع:

أ- الاتساق الداخلي لبعد الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات:

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الأول للمحور الثاني(الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات في مؤسسة condor) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة 1%، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الأول صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم(4-16): معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات والدرجة الكلية لهذا البعد.

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
25	تشجعك مؤسستك على اكتشاف المشكلات في العمل	*0.957	0.000
26	تشجعك مؤسستك على إيجاد الحلول لمشكلات العمل بطرق جديدة	*0.969	0.000
27	تستطيع اتخاذ قرارات مهمة في مؤسستك في حالة ندرة المعلومات الضرورية المتاحة	*0.970	0.000
*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Spss			

يتضح من خلال الجدول رقم(4-16) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعد الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات، حيث تراوحت بين (0.970) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم 27 وبين (0.957) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم 25. كما يتضح لنا أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، وبذلك تعتبر فقرات بعد الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

ب- الاتساق الداخلي لبعد روح المجازفة والقابلية للتغيير:

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثاني للمحور الثاني(روح المجازفة والقابلية للتغيير في مؤسسة condor) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة 1%، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثاني للمحور الثاني صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم(4-17): معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات روح المجازفة والقابلية للتغيير والدرجة الكلية لهذا البعد.

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
28	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لمتابعة أفكار تتسم بخطورة عالية	*0.940	0.000
29	تقوم المؤسسة بتنفيذ أفكار إبداعية حتى لو كانت نسبة المخاطرة مرتفعة	*0.954	0.000
30	تهتم مؤسستك بالأفكار الجديدة التي تسعى للتغيير	*0.945	0.000
31	تكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة	*0.949	0.000
32	ينصب أكبر اهتمامك على إنتاج أفكار جديدة	*0.944	0.000
*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Spss			

يتضح من خلال الجدول رقم(4-17) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعد روح المجازفة والقابلية للتغيير، حيث تراوحت بين (0.949) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم 31 وبين (0.940) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم 28. كما يتضح لنا أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، وبذلك تعتبر فقرات بعد روح المجازفة والقابلية للتغيير صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

ج- الاتساق الداخلي لبعد تشجيع الإبداع:

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الثالث للمحور الثاني(تشجيع الإبداع في مؤسسة condor) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة في الجدول دالة عند مستوى الدلالة 1%، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الثالث صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم(4-18): معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات تشجيع الإبداع والدرجة الكلية لهذا البعد.

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
33	تقدم لك مؤسستك تشجيعات لاستمرارك في إيجاد أفكار إبداعية	*0.791	0.000
34	تقوم المؤسسة بتصميم عمليات جديدة لغرض إنتاج منتجات جديدة	*0.794	0.000
35	أدخلت المؤسسة تعديلات جذرية على الآلات والمعدات	*0.706	0.000
36	تحسن المؤسسة منتجاتها بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة داخلها	*0.812	0.000
37	تستخدم المؤسسة أساليب تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات	*0.800	0.000
38	عمل مؤسستك على تجديد المنتجات القديمة لتحسين جودتها	*0.812	0.000
39	تعتبر منتجات المؤسسة متميزة عن منتجات المنافسين من حيث التجديد المستمر	*0.806	0.000
*الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Spss			

يتضح من خلال الجدول رقم(4-18) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعد تشجيع الإبداع، حيث تراوحت بين (0.812) في حدها الأعلى أمام العبارتين رقم 38 و36 وبين (0.706) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم 35. كما يتضح لنا أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، وبذلك تعتبر فقرات بعد تشجيع الإبداع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

د- الاتساق الداخلي لبعد الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات:

يوضح الجدول الموالي معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات البعد الرابع للمحور الثاني(الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات في مؤسسة condor) والدرجة الكلية لفقراته، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة عند مستوى الدلالة 1%، لأن القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية، وبذلك تعتبر فقرات البعد الرابع صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

الجدول رقم(4-19): معامل الارتباط spearman بين كل فقرة من فقرات الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات والدرجة الكلية لهذا البعد.

الرقم	محتوى الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
40	لك القدرة على التعبير عن أفكارك بطلاقة في المؤسسة	*0.924	0.000
41	لك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر	*0.970	0.000
42	تحرص في المؤسسة على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة	*0.970	0.000
43	تمتلك القدرة على تنظيم أفكارك ومعارفك وفق متطلبات الموقف الذي يواجهك	*0.956	0.000
44	تحسن علاقاتك خارج المؤسسة مع الخبراء في نفس اختصاصك	*0.935	0.000
***الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01 المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على برنامج Spss**			

يتضح من خلال الجدول رقم(4-19) أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة، وهذا يدل على وجود علاقة طردية بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لبعد الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات، حيث تراوحت بين (0.970) في حدها الأعلى أمام العبارتين رقم 41 و42 وبين (0.924) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم 40. كما يتضح لنا أن جميع العبارات كانت دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، وبذلك تعتبر فقرات بعد الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات صادقة لما وضعت لقياسه، وعليه كل فقرات هذا البعد صالحة للتحليل بدون حذف.

ثانيا– ثبات أداة الدراسة:

يقصد بثبات أداة الدراسة أن تعطي أداة جمع البيانات نفس النتائج إذا تم استخدامها أو إعادتها مرة أخرى تحت نفس الظروف، وقد اعتمدنا لتقدير ثبات أداة الدراسة حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha) للاستبانة للكل والجدول الموالي يوضح معامل ألفا كرونباخ:

الجدول رقم(4–20): معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الاستبيانة ككل	44	0.947
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss		

يتضح من خلال الجدول رقم(4–20) معامل ألفا كرونباخ للاستبانة ككل، ويتضح من قيمة ألفا كرونباخ أن ثبات الاستبانة ككل عال والمقدرة قيمتها ب (0.947) وهذه القيمة مؤشر هام لصلاحية أداة الدراسة للتطبيق، وهذا ما يؤكد على إمكانية الاعتماد على نتائج الاستبانة والاستفادة منها في التفسير.

تأسيسا للنتائج السابقة والخاصة بقياس الاتساق الداخلي وثبات الاستبيانة، نكون قد تأكدنا من صدقه وثباته مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبيان وصلاحيته لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضيتها.

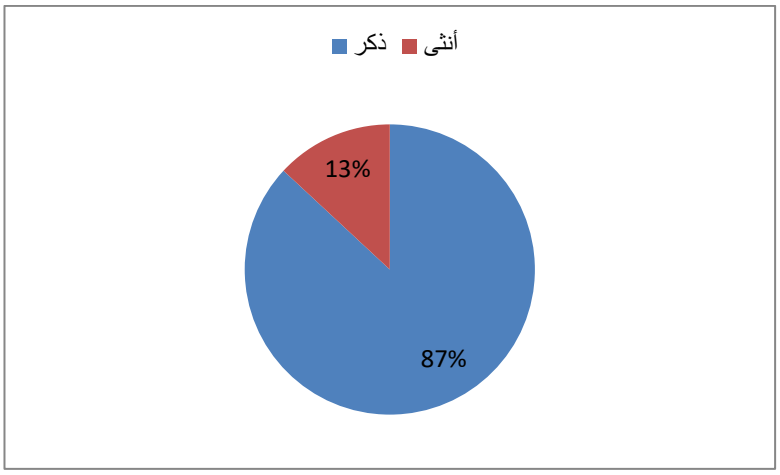
ثالثا– البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: تختلف خصائص أفراد عينة الدراسة من خلال متغيرات الجنس، العمر، المستوى الدراسي وسنوات الخبرة.

1- توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس: يمثل الجدول رقم(4-21) والشكل رقم(4-5)تلخيصا للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب الجنس:

الجدول رقم(4-21): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	133	%86.92
	أنثى	20	%13.08
	المجموع	153	%100
المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج Spss			

الشكل رقم(4-6): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم(4-21)

تشير النتائج حسب الجدول رقم (4-21) والشكل رقم(4-5) أن عدد الذكور بلغ 133 بنسبة 86.92% ، في حين بلغ عدد الإناث 20 أنثى بنسبة 13.08%، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة أغلبهم ذكور، ويمكن تفسير هذا التفاوت بين الجنسين بطبيعة الوظائف الحساسة في مؤسسة condor وطبيعة نشاطها.

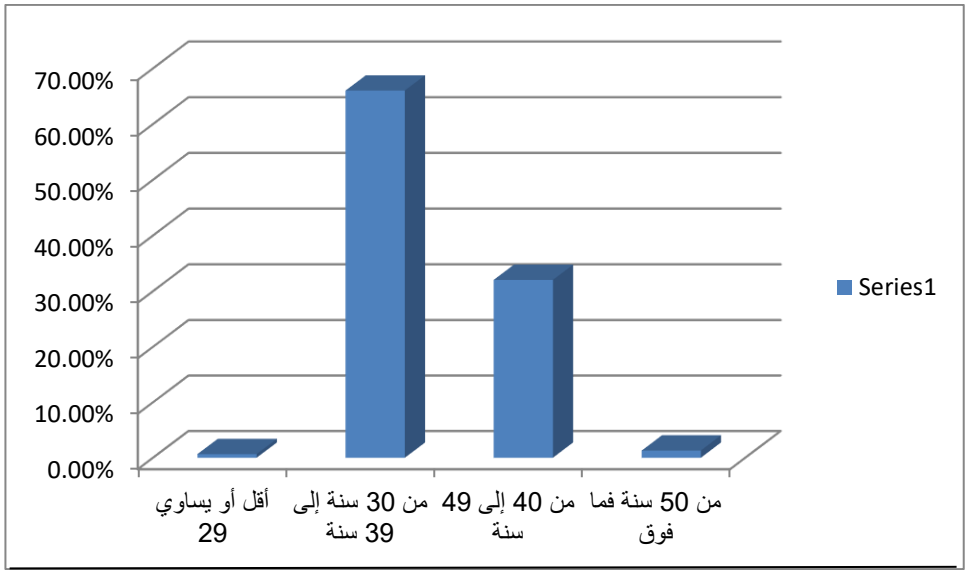
2- توزيع أفراد الدراسة حسب متغير العمر: يمثل الجدول رقم(4-22) والشكل رقم(4-6) تلخيصا للنتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب العمر.

الجدول رقم(4-22): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل أو يساوي 29	01	% 0.65
	من 30 سنة إلى 39 سنة	101	% 66.01

	من 40 إلى 49 سنة	49	% 32.02
	من 50 سنة فما فوق	02	% 1.30
	المجموع	153	% 100
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss			

الشكل رقم(4-7): توزيع أفراد العينة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم(4-22).

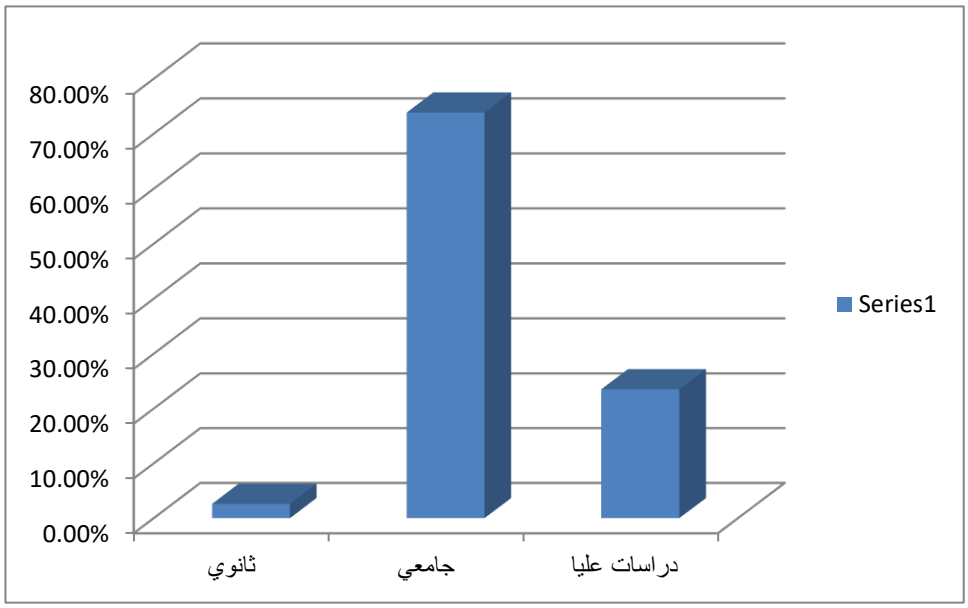
من خلال الجدول رقم (4-22) والشكل رقم (4-6) يتضح لنا أن الفئة العمرية الغالبة هي من 30 إلى 39 سنة بنسبة بلغت 66.01%، تليها الفئة العمرية من 40 سنة إلى 49 سنة بنسبة بلغت 32.02%، في حين الفئة العمرية أقل أو يساوي 29 سنة والفئة العمرية من 50 سنة فما فوق بلغت نسبتهما على التوالي0.65% و1.30%. وهذا يشير إلى أن مجتمع الدراسة يعد مجتمعا شبابيا نسبته 98.03% (من 30 إلى 49 سنة) وهذه مؤشرات إيجابية بالنسبة لمؤسسة condor.

3- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي: يمثل الجدول رقم(4-23) والشكل رقم(4-7) النتائج المتحصل عليها بخصوص توزيع أفراد الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الجدول رقم(4-23): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المستوى الدراسي	ثانوي	4	%2.61
	جامعي	113	%73.85
	دراسات عليا	36	%23.52
	المجموع	153	%100
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss			

الشكل رقم(4-8): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم(4-23).

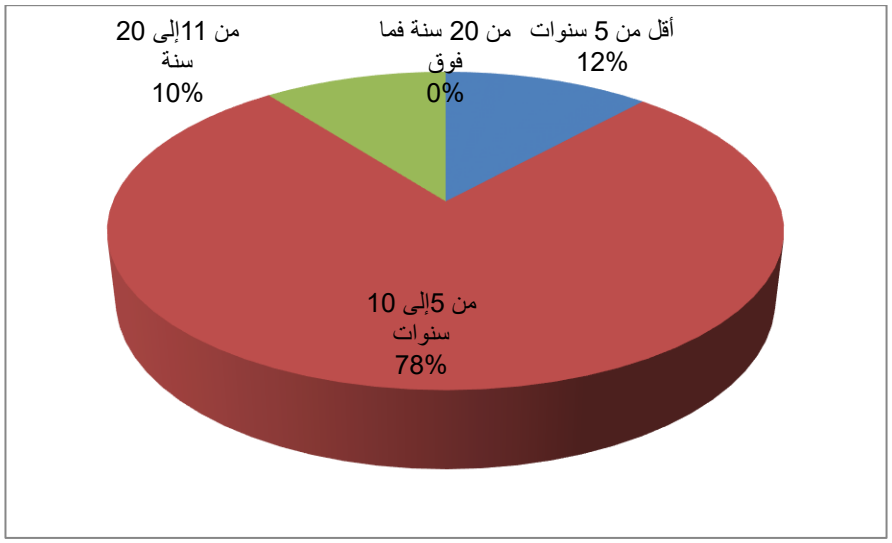
يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسبة أفراد عينة الدراسة الحاصلين على المستوى الجامعي احتلت المرتبة الأولى حيث بلغت النسبة(73.85%)، أما نسبة الحاصلين على دراسات عليا فبلغت 23.52% تليها نسبة أفراد الدراسة الحاصلين على ثانوي والتي قدرت ب2.61%. وتشير هذه النتائج إلى أن مؤسسة condor تستعين بالأفراد ذوي الشهادات والمؤهل العلمي وذلك بسبب طبيعة الأعمال التي تقوم بها مؤسسة condor وهذا ما يسمح لها باتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب لتحقيق تميزها في السوق.

4- **توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:** يمثل الجدول رقم (4-24) والشكل رقم(4-8) النتائج المتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة في مؤسسة condor:

الجدول رقم(4-24): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	18	%11.76
	من 5إلى 10 سنوات	119	% 77.77
	من 11إلى 20 سنة	16	% 10.45
	من 20 سنة فما فوق	00	% 00
	المجموع	153	% 100
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائجSpss			

الشكل رقم(4-9): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الجدول رقم(4-24)

يتضح من خلال الجدول رقم(4-24) والشكل رقم (4-8) أن فئة الخبرة الأكثر انتشارا هي فئة (**من 5 إلى 10 سنوات**) بنسبة مئوية بلغت77.77% وهي نتيجة تؤكد مستوى الاستقرار بالمؤسسة. في حين أن أفراد الدراسة الذين يملكون خبرة (**أقل من 5 سنوات**) فاحتلت المرتبة الثانية بنسبة 11.76% من مجموع أفراد العينة. فيما تحصلت الفئة التي تملك خبرة من (**11 إلى 20 سنة**) على نسبة 10.45%، أما فئة أفراد الدراسة الذين يملكون الخبرة من (**20 سنة فما فوق**) فلم نسجل فيها أي فرد ويعود ذلك إلى سبب أن مؤسسة Condor لم يمضي على مزاولة نشاطها أكثر من 16 سنة.

وبهذا يمكننا القول أن حوالي11% من أفراد عينة الدراسة يتمتعون بمستوى عال من الخبرة، وحوالي 78% من العاملين من عينة الدراسة يتمتعون بمستوى جيد من الخبرة، في حين حوالي 12% من أفراد عينة الدراسة يعتبرون كعمال جدد في مؤسسة Condor.

المبحث الخامس: تحليل وتفسير مجالات الدراسة واختبار الفروض.

لتحليل أبعاد الاستبيان استخدمنا اختبار مربع كاي (**Chi-Square**) وهذا بغرض معرفة درجة المستقصيين حول عبارات محوري الدراسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.

في هذا الإطار سيتم دراسة اتجاهات المستجوبين حول عبارات متغيرات وأبعاد الدراسة وذلك باستخدام اختبار مربع كاي لاختبار الفرضية الإحصائية التالية:

الفرضية الصفرية: وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3

الفرضية البديلة: وسيط درجة الإجابة لا يساوي درجة الحياد 3.

إذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى الدلالة الاسمي 0.01 فإنه تقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد، أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى الدلالة 0.01

فإننا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأن وسيط درجة الإجابة لا يساوي درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الاستجابة من خلال مقارنة وسيط الإجابة مع درجة الحياد.

المطلب الأول: مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة Condor للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية:

الفرضية الأولى: درجة الموافقة على أن مؤسسة Condor للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية تستثمر في رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد 3:

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد سنتناول تحليل مستوى الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة Condor للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعريريج من خلال ثلاث أبعاد وهي: الاستثمار في رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال الهيكلي والاستثمار في رأس المال الزبائني.

أولا– بعد الاستثمار في رأس المال البشري: يتكون هذا البعد من 4 عبارات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار مربع كاي لكل واحدة منها على حدى، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء هذا الاختبار:

الجدول رقم(4–25): نتيجة اختبار مربع كاي لعبارات الاستثمار في رأس المال البشري.

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	القيمة المتوقعة	قيمة مربع كاي (كا2)	القيمة الاحتمالية	الوسيط	الاتجاه
01	تستقطب المؤسسة الأفراد ذوي الشهادات والخبرات	5	13	73	62	153	38.30	91.889	0.000	4	موافق
02	تحتفظ المؤسسة بالعاملين القدامى	6	10	75	62	153	38.30	98.111	0.000	4	موافق
03	لا تشهد المؤسسة الكثير من حالات الاستقالة وهجرة العاملين	5	9	74	65	153	38.30	103.392	0.000	4	موافق
04	تجري المؤسسة دورات تدريبية وتكوينية للعاملين.	5	9	69	70	153	38.30	102.346	0.000	4	موافق
05	تشجعك المؤسسة على العمل الجماعي كفريق واحد	5	9	76	63	153	38.30	104.542	0.000	4	موافق

06	تشجعك إدارة المؤسسة على الحوار الجماعي والمباشر مع زملائك في العمل	5	9	81	58	153	38.30	109.248	0.000	4	موافق
07	تشركك المؤسسة في الاجتماعات الخاصة بعملك	5	8	80	60	153	38.30	110.765	0.000	4	موافق
08	تقدم لك المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية للقيام بأعمال إبداعية	6	8	76	63	153	38.30	104.386	0.000	4	موافق
09	تشجعك مؤسستك على ابتكار طرق جديدة للعمل	6	9	75	63	153	38.30	104.386	0.000	4	موافق
10	تشجعك مؤسستك على تنظيم أفكارك واستخدامها في حل مشكلات العمل	6	9	81	57	153	38.30	100.882	0.000	4	موافق
	بعد الاستثمار في رأس المال البشري								0.000	4	موافق
مستوى المعنوية الإحصائية عند0.01								**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان وبرنامجspss			

تحليل الجدول:

يتضح من خلال الجدول رقم(4-25) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية كان **موافق** إذ بلغ وسيط البعد (4) وهو أكبر من درجة الحياد3، فيما كانت قيمة اختبار مربع كاي معنوية لأن مستوى الدلالة الحقيقي والبالغة0.000 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.01، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء عمال مؤسسة Condor ودرجة الحياد 3.

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يمكن تحليل عبارات بعد الاستثمار في رأس المال البشري كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 07 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة بوسيط قدره4 ومستوى دلالة حقيقي 0.000، ويعود هذا لكون 140 عامل من أصل 153 عامل من أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يعني أن إجابات أفراد المبحوثين تميل نحو الإيجابية اتجاه هذه العبارة أي أنهم موافقون عليها. وهذا يدل على أن مؤسسة Condor تشرك العاملين لديها في الاجتماعات الخاصة بأعمالهم والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم. كما يتضح من قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها دالة إحصائيا عند مستويات 0.01 فأقل.

- جاءت العبارة رقم 04"تجري المؤسسة دورات تدريبية وتكوينية للعاملين" في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، حيث جاءت هذه العبارة بوسيط قدره 4 وهو أكبر من درجة الحياد 3 وبمستوى معنوية حقيقي 0.000 وهذا يعني أن المبحوثين يوافقون على هذه العبارة، وهذا راجع لكون139 عامل من أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يدل أن مؤسسة Condor تقوم بتنظيم الدورات التدريبية لتحسين مستوى العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم العلمية لإنجاز العمل بشكل متميز واستعدادهم لتحمل مسؤوليات أكبر في العمل وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى سعي مؤسسة Condor لتطوير المورد البشري لديها من خلال تحسين عمليات التوظيف وتفعيل التدريب والتكوين. ويتضح من قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها دالة إحصائيا عند مستويات 0.01 فأقل.
- جاءت العبارة رقم 03 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، بلغ الوسيط العام لها (4) وهو أكبر من درجة الحياد3، ومستوى معنوي حقيقي (0.000)، وهذا يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة تميل نحو الإيجابية أي موافقتهم عليها، وهذا يدل على أن مؤسسة Condor توفر الجو الملائم للعاملين لديها و تهتم بهم مما يؤدي بهم إلى البقاء فيها وعدم هجرتها. ويتضح من قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها دالة إحصائيا عند مستويات 0.01 فأقل، مما يبين تباين وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة أي أنه يوجد فرق معنوي إحصائيا بين وسيط آراء أفراد عينة الدراسة لهذه العبارة ودرجة الحياد وهي 3.
- جاءت العبارة رقم 05 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ومستوى معنوي حقيقي0.000، وهذا يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة تميل نحو الإيجابية لهذه العبارة أي أنهم موافقون عليها، وهذا راجع لكون 139 عامل من أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة حول هذه العبارة، ويدل هذا على أن مؤسسة Condor تشجع روح العمل الجماعي بين عمالها كما تركز على أساليب العمل كفريق واحد لتحديد نتائج جيدة ومرغوبة في المؤسسة. كما يتضح من قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها دالة إحصائيا عند مستويات 0.01 فأقل.
- جاءت العبارة رقم 08 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة بوسيط قدره4 وقيمة احتمالية (0.000)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يوافقون على هذه العبارة، وهذا يدل على أن مؤسسة Condor تقدم للعاملين تحفيزات مادية عن طريق الأجر المرتفع والسكن والسيارة والسلفات، أما التحفيزات المعنوية فتكون عن طريق القيام بالاحتفالات والتشكرات للعاملين لديها وهذا بغرض رفع المعنوية لديهم للقيام بأعمال إبداعية.كما يتضح من قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها دالة إحصائيا عند مستويات 0.01 فأقل.

- جاءت العبارة رقم 10 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة حول هذا البعد، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) وقيمة احتمالية (0.000)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة، وهذا راجع لكون 81 عامل من أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم موافق و57 كانت إجابتهم موافق بشدة، مما يدل على أن مؤسسة Condor تشجع أفكار العاملين لديها ولا تعارضها بهدف تشجيعهم على العمل الإبداعي لاستخدامها في حل المشاكل أي أنها تشجع التغيير الإيجابي. كما يتضح من قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها دالة إحصائيا عند مستويات 0.01 فأقل.
- جاءت العبارة رقم 06 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة حيث بلغ الوسيط العام لها (4) ومستوى معنوي حقيقي (0.000)، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة، وهذا راجع لكون61 عامل من أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم موافق و58 عامل من أفراد عينة الدراسة إجابات كانت موافق بشدة حول هذه العبارة، و يعود ذلك إلى أن إدارة مؤسسة Condor تؤكد الحوار الجماعي والمباشر بين الزملاء في العمل بهدف زيادة الأفكار الإبداعية. كما يتضح من قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها دالة إحصائيا عند مستويات 0.01 فأقل.
- جاءت العبارة رقم09 في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة، بلغ الوسيط العام لها (4)وهو أكبر من درجة الحياد 3، وقيمة احتمالية (0.000)، وهذا يعني أن إجابات أفراد عينة الدراسة تميل نحو الإيجابية اتجاه هذه العبارة، أي أنهم موافقون عليها، وهذا يدل على أن مؤسسة Condor تشجع العاملين لديها على ابتكار طرق جديدة في العمل وتطوير أفكارهم بشكل مستمر. كما يتضح من قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها دالة إحصائيا عند مستويات 0.01 فأقل.
- جاءت العبارة رقم 02 في المرتبة التاسعة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة بوسيط عام يساوي 4 بمستوى دلالة حقيقي معنوي (0.000)، وهذا راجع لكون137 عامل من أفراد عينة الدراسة كانت إجاباتهم أكبر من درجة الحياد بمعنى إجاباتهم كانت موافق أو موافق بشدة، ويتضح من الجدول أعلاه أن 75 عامل كانت إجابته موافق و62 عامل كانت إجاباته موافق بشدة. وهذا يؤكد أن مؤسسة Condor تستفيد من خبرات العاملين القدامى لديها في مجال أعمالهم بما يكفل لهم فهم قواعد وإجراءات العمل. ويتضح من قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها دالة إحصائيا عند مستويات 0.01 فأقل.
- جاءت العبارة رقم01 في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة بوسيط عام بلغ (4) وبمستوى دلالة حقيقي 0.000، وهذا راجع لكون 135 عامل من أفراد عينة الدراسة تفوق إجابتهم درجة الحياد وهذا يعني أن إجاباتهم حول هذه العبارة كانت موافق أو موافق بشدة، وهذا يشير إلى أن مؤسسة Condor تستقطب أصحاب الخبرات والشهادات لتتناسب مع الوظائف التي يشغلونها مما يساعدهم على تنمية أفكارهم واستخدامها لإيجاد أفكار إبداعية وتنظيمها لصالح المؤسسة.

حيث يمنح استقطاب المورد البشري المتميز فرصا جيدة لتميز المؤسسة عن باقي المنافسين. ويتضح من قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها دالة إحصائيا عند مستويات 0.01 فأقل.

ثانيا– بعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي:

درجة الموافقة على أن مؤسسة Condor تستثمر في رأس المال الهيكلي مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد 3

سيتم تحديد كل من مستوى المعنوية وقيمة الوسيط لكل فقرة على حدى من الفقرات التي يتضمنها البعد الثاني والمتعلق بالاستثمار في رأس المال الهيكلي، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا. حيث يتكون هذا البعد من 8 عبارات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار مربع كاي لكل واحدة منها على حدى والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول رقم(4–26): نتيجة اختبار مربع كاي لعبارات بعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	التكرار المتوقع	قيمة مربع كاي (كا2)	القيمة الاحتمالية	الوسيط	الاتجاه
11	تهتم مؤسستك بآرائك من خلال مشاركتك في اتخاذ القرارات	6	8	88	51	153	38.25	120.072	0.000	4	موافق
12	تشجع المؤسسة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء من ثقافتها التنظيمية.	5	8	91	49	153	38.25	128.595	0.000	4	موافق
13	تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي مرن	5	10	95	43	153	38.25	134.556	0.000	4	موافق
14	تفوض المؤسسة السلطة والمسؤولية اللازمة للأفراد لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية.	5	8	97	43	153	38.25	143.654	0.000	4	موافق
15	تسعى المؤسسة إلى بناء برامج تعنى بالخطط لتسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفاعلية.	5	8	92	48	153	38.25	130.843	0.000	4	موافق
16	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لبناء شبكة معلومات داخلية.	5	8	88	52	153	38.25	122.477	0.000	4	موافق

17	تتوفر في المؤسسة قاعدة بيانات	5	12	86	50	153	.38.25	110.137	0.000	4	موافق
18	يوفر نظام المعلومات في المؤسسة مختلف المعلومات اللازمة للأفراد	5	12	85	51	153	38.25	108.307	0.000	4	موافق
	بعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي								0.000	4	موافق
مستوى المعنوية الإحصائية عند0.01	**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان وبرنامجspss										

تحليل الجدول:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية حول بعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي كان موافقا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ 4. فيما كانت قيمة مربع كاي معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي لهذا البعد(0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي(0.01).

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه فإنه يمكننا ترتيب عبارات البعد الخاص بالاستثمار في رأس المال الهيكلي تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة في مؤسسة Condorكما يلي:

- جاءت العبارة رقم 12 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor في هذا البعد، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي (0.000)، وهذا راجع لكون 140 عامل من أصل 153 عامل من مؤسسة Condor كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يميلون نحو الإيجابية اتجاه هذه العبارة أي أنهم موافقون عليها، وهذا يدل على أن مؤسسة Condor تقوم بزرع الثقافة التنظيمية الإبداعية بين عمالها بهدف تشجيعهم على تنمية تفكيرهم على الإبداع. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تمتع مؤسسة Condor بثقافة تنظيمية متميزة وقوية تعد من دعائم تنفيذ الأفكار الإبداعية. وتبين قيمة مربع كاي أنها معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي لهذه العبارة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الاسمي(0.01).
- جاءت العبارة رقم 14 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي (0.000) وهذا راجع لكون 140 عامل من أصل 153 عامل من مؤسسة Condor كانت إجابتهم موافق أو موافق

بشدة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يميلون نحو الإيجابية اتجاه هذه العبارة أي أنهم موافقون عليها، وهذا يشير إلى أن مؤسسة Condor تقوم بتفويض السلطة للأفراد مقابل تحملهم المسؤولية اللازمة وذلك لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم لتسهيل إنجاز الأعمال في المؤسسة. ويتضح من قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي لهذه العبارة بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الاسمي(0.01).

- جاءت العبارة رقم 15 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي (0.000) وهذا راجع لكون 140 عامل من أصل 153 عامل من مؤسسة Condor كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يميلون نحو الإيجابية اتجاه هذه العبارة أي أنهم موافقون عليها، وهذا يعني أن مؤسسة Condor تعتني بالخطط وتطوير جميع المكونات المادية والبشرية لتسهيل الإجراءات وتنفيذ العمليات بكفاءة وفعالية. وتبين قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي لهذه العبارة (0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي(0.01).
- جاءت العبارة رقم 16 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي (0.000) وهذا راجع لكون 140 عامل من أصل 153 عامل من مؤسسة Condor كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يميلون نحو الإيجابية اتجاه هذه العبارة أي أنهم موافقون عليها، وهذا يشير إلى أن مؤسسة Condor تخصص ميزانية كافية لبناء شبكة معلومات داخلية واستخدامها لصالح المؤسسة وكذا بناء مخزون تعليمي لها واستخدامه لتحقيق أهداف المؤسسة. وتبين قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي لها بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الاسمي(0.01).
- جاءت العبارة رقم 11 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي (0.000) وهذا راجع لكون 139 عامل من أصل 153 عامل من مؤسسة Condor كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يميلون نحو الإيجابية اتجاه هذه العبارة أي أنهم موافقون عليها، وهذا يدل على أن مؤسسة Condor تولي اهتمام كبير لآراء موظفيها من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرارات والأخذ بآرائهم، ويؤكد ذلك توفر العامل في مؤسسة Condor على المعرفة الكافية من خلال درايته الكاملة بالمهام والمسؤوليات المتعلقة بعمله. وتبين قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي لهذا البعد(0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي(0.01).

- جاءت العبارة رقم 13 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي (0.000) وهذا راجع لكون 138 عامل من أصل 153 عامل من مؤسسة Condor كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يميلون نحو الإيجابية اتجاه هذه العبارة أي أنهم موافقون عليها، وهذا يدل على أن هيكل مؤسسة Condor مرن ويحسن من أداء الأفراد ويوضح العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين. وتبين قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي لهذا البعد(0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي(0.01).
- جاءت العبارة رقم 17 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي (0.000) وهذا راجع لكون 136 عامل من أصل 153 عامل من مؤسسة Condor كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة، مما يدل على أن مؤسسة Condor توجد بها قاعدة بيانات تمكنها من تنفيذ خططها وبرامجها الخاصة بكفاءة وفعالية. ويتضح من قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي لهذا البعد(0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي(0.01).
- جاءت العبارة رقم 18 في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي (0.000) وهذا راجع لكون 136 عامل من أصل 153 عامل من مؤسسة Condor كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة يميلون نحو الإيجابية اتجاه هذه العبارة أي أنهم موافقون عليها، مما يدل على أن مؤسسة Condor يتوفر بها نظام معلومات يوفر لها المعلومات المناسبة في الوقت المناسب. تعزو الطالبة هذه النتيجة إلى وجود نظام معلومات بالمؤسسة وكذا تطلعات وترقبات السوق الذي يمكن المؤسسة من معرفة كافة المعلومات، ويتضح من قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي لهذا البعد(0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي(0.01).

ثالثا– بعد الاستثمار في رأس المال الزبائني:

درجة الموافقة على أن مؤسسة Condor تقوم بالاستثمار في رأس المال الزبائني مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد 3:

سيتم تحديد كل من القيمة الاحتمالية وقيمة الوسيط لكل عبارة على حدى من العبارات التي يتضمنها البعد الثالث والمتعلق بالاستثمار في رأس المال الزبائني، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع عبارات المجال معا.

حيث يتكون هذا البعد من 6 عبارات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار مربع كاي لكل واحدة منها على حدى والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء هذا الاختبار:

الجدول رقم(4-27): نتيجة اختبار مربع كاي لبعد الاستثمار في رأس المال الزبائني.

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	القيمة المتوقعة	قيمة مربع كاي (كا2)	القيمة الاحتمالية	الوسيط	الاتجاه
19	تجري المؤسسة استطلاعات للسوق	5	10	85	53	153	38.25	112.595	0.000	4	موافق
20	تمتلك المؤسسة نظام معلومات إلكتروني يوفر معلومات عن الزبائن	5	10	86	52	153	38.25	114.320	0.000	4	موافق
21	تسعى مؤسستك لتحقيق زيادة في عدد منتجاتها الجديدة	5	11	83	54	153	38.25	107.157	0.000	4	موافق
22	تعمل المؤسسة على تبادل المعلومات التي تساهم في فتح آفاق جديدة للتعاون مع الزبائن	5	13	79	56	153	38.25	97.222	0.000	4	موافق
23	تساهم كل الأقسام والإدارات في المؤسسة بتلبية متطلبات ورغبات الزبائن	5	13	78	57	153	38.25	96.072	0.000	4	موافق
24	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن	5	12	83	52	153	38.25	166.052	0.000	4	موافق
	بعد الاستثمار في رأس المال الزبائني								0.000	4	موافق
مستوى المعنوية الإحصائية عند0.01							**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان وبرنامجspss				

تحليل الجدول:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية حول بعد الاستثمار في رأس المال الزبائني كان موافقا وهذا ما يعكسه الوسيط العام

لهذا البعد إذ بلغ 4. فيما كانت قيمة مربع كاي معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي لهذا البعد(0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي(0.01).

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه فإنه يمكننا ترتيب عبارات البعد الخاص بالاستثمار في رأس المال الزبائني تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة في مؤسسة Condor كما يلي:

- جاءت العبارة رقم19 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor في هذا البعد، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي (0.000) وهذا راجع لكون 138 عامل من أصل 153 عامل من مؤسسة Condor كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارة تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها. وهذا يدل على أن مؤسسة Condor تقوم بدراسة استطلاعية للسوق للتعرف على آراء الزبائن ورغباتهم وتوثيقها ومحاولة تلبيتها. ويتضح من قيمة مربع كاي لهذه العبارة والبالغة112.59 أنها معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي لهذه العبارة (0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي(0.01).
- جاءت العبارة رقم 20 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor في هذا البعد، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي (0.000) وهذا راجع لكون 138 عامل من أصل 153 عامل بمؤسسة Condor كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة مما يدل على أن مؤسسة Condor تمتلك نظام معلومات الكتروني يقلل الفجوة بين المؤسسة والزبون. ويتضح قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي لها بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.01).
- جاءت العبارة رقم 21 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor في هذا البعد، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي (0.000)، وهذا راجع لكون 137 عامل من أصل 153 عامل بمؤسسة Condor كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة مما يدل على أن مؤسسة Condor تسعى لزيادة عدد منتجاتها الجديدة للحفاظ على زبائنها وكسب زبائن جدد. ويتضح من قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.01).

- جاءت العبارة رقم 22 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor في هذا البعد، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي (0.000)، وهذا راجع لكون 135 عامل من أصل 153 عامل بمؤسسة Condor كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة، وهذا يعني أن مؤسسة Condor تقوم بتبادل المعلومات بين مختلف الهيئات كالجامعات والمؤسسات الحكومية والمنافسين بهدف تطوير عملياتها وإيجاد أفكار إبداعية واستخدامها لتحقيق رغبات الزبائن. ويتضح من قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي لها بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.01).
- جاءت العبارة رقم 23 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor في هذا البعد، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي (0.000) وهذا راجع لكون 135 عامل من أصل 153 عامل بمؤسسة Condor كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة، وهذا يشير إلى أن جميع الأقسام والإدارات في مؤسسة Condor تقوم بالعمل على تلبية رغبات الزبائن واحتياجاتهم من أجل كسب ولائهم وكسب زبائن جدد. حيث يبادر كل العاملون بمختلف مصالح ومديريات المؤسسة ووحداتها الإنتاجية إلى استخدام واستكشاف أدق التفاصيل والعمليات التي يتطلبها الزبائن والعمل على تحقيقها. ويتضح من قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي لها بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.01).
- جاءت العبارة رقم 24 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor في هذا البعد، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي (0.000) وهذا راجع لكون 135 عامل من أصل 153 عامل بمؤسسة Condor كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة، مما يدل على أن مؤسسة Condor تخصص جزء من مواردها المالية للاتفاق على خدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن بهدف تحقيق رضا وولاء الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم. وتبين قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي لها بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.01).

المطلب الثاني: مستوى الإبداع بمؤسسة Condor للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية.

انطلاقا من نموذج الدراسة المعتمد سنتناول تحليل الإبداع في مؤسسة Condor للصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية ببرج بوعريريج من خلال أربعة أبعاد وهي: الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات، روح المجازفة والقابلية للتغيير، تشجيع الإبداع، الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات.

الفرضية الثانية: درجة الموافقة على أن مؤسسة Condor للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية تعتمد على أبعاد الإبداع مأخوذة بصورة فردية وكلية أكبر من درجة الحياد3.

توضح الجداول الآتية عرضا لنتائج اختبار مربع كاي المتعلقة بكل بعد من أبعاد الإبداع، بالإضافة إلى تحديد مستوى المعنوية لجميع فقرات المجال معا، كما هو موضح في الجدول الآتي:

أولا– بعد الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات:

جاء هذا البعد مكون من 3 عبارات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار مربع كاي لكل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء هذا الاختبار:

الجدول رقم(4–28): نتيجة اختبار مربع كاي لعبارات بعد الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات.

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	القيمة المتوقعة	قيمة مربع كاي (كا2)	القيمة الاحتمالية	الوسيط	الاتجاه
25	تشجعك مؤسستك على اكتشاف المشكلات في العمل	5	11	88	49	153	38.25	116.046	0.000	4	موافق
26	تشجعك مؤسستك على إيجاد الحلول لمشكلات العمل بطرق جديدة.	5	9	88	51	153	38.25	120.229	0.000	4	موافق
27	تستطيع اتخاذ قرارات مهمة في مؤسستك في حالة ندرة المعلومات الضرورية المتاحة.	5	13	86	48	153	38.25	170.366	0.000	4	موافق
	بعد الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات								0.000	4	موافق

مستوى المعنوية الإحصائية عند0.01	**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان وبرنامجspss

تحليل الجدول:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية حول بعد الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات كان موافقا وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ 4. فيما كانت قيمة مربع كاي لهذا البعد معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي لهذا البعد(0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي(0.01).

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه فإنه يمكننا ترتيب عبارات البعد الخاص بالحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة في مؤسسة Condor كما يلي:

- جاءت العبارة رقم26 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor في هذا البعد، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي (0.000)، وهذا راجع لكون 139 عامل من أصل 153 عامل من مؤسسة Condor كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارة تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها، وهذا يدل على أن مؤسسة Condor تشجع العاملين لديها على حل المشكلات التي تعترض العمل بطرق جديدة. ويتضح من قيمة مربع كاي لهذه العبارة والبالغة112.59 أنها معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي لهذه العبارة (0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي(0.01).
- جاءت العبارة رقم 25 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor في هذا البعد، حيث بلغ الوسيط العام لها(4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي (0.000)، وهذا راجع لكون 137 عامل من أصل 153 عامل من مؤسسة Condor كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يدل على أن إدارة مؤسسة Condor تقوم بتشجيع العاملين لديها على اكتشاف المشكلات في العمل وإبلاغ الإدارة في الوقت المناسب لإيجاد الحلول المناسبة. ويتضح من قيمة مربع كاي لهذه العبارة والبالغة112.59 أنها معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي لهذه العبارة (0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي(0.01).
- جاءت العبارة رقم (27) في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة في هذا البعد، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) وقيمة احتمالية بلغت (0.000)، ويعود هذا لكون 134 عامل من أصل 153 عامل بمؤسسة Condor كانت إجاباتهم موافق أو موافق بشدة، ويعني هذا أن معظم العاملون في مؤسسة Condor يمكنهم اتخاذ قرارات مهمة في المؤسسة حتى وإن كانت المعلومات اللازمة

نادرة. ويتضح من قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي لهذه العبارة (0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي(0.01).

ثانيا– بعد روح المجازفة والقابلية للتغيير:

يتكون هذا البعد من 5 عبارات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار مربع كاي لكل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء هذا الاختبار:

الجدول رقم(4–29): نتيجة اختبار مربع كاي لعبارات بعد روح المجازفة والقابلية للتغيير.

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	القيمة المتوقعة	قيمة مربع كاي (كا2)	القيمة الاحتمالية	الوسيط	الاتجاه
28	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لمتابعة أفكار تتسم بخطورة عالية.	6	14	83	50	153	38.25	98.529	0.000	4	موافق
29	تقوم المؤسسة بتنفيذ الأفكار الإبداعية حتى ولو كانت نسبة المخاطرة مرتفعة	6	14	81	52	153	38.25	95.288	0.000	4	موافق
30	تهتم مؤسستك بالأفكار الجديدة التي تسعى للتغيير	6	10	87	50	153	38.25	113.797	0.000	4	موافق
31	تكون في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة	6	10	86	51	153	38.25	111.915	0.000	4	موافق
32	ينصب أكبر اهتمامك على إنتاج أفكار جديدة	6	11	82	54	153	38.25	103.131	0.000	4	موافق
	بعد روح المجازفة والقابلية للتغيير								0.000	4	موافق
مستوى المعنوية الإحصائية عند0.01								**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان وبرنامجspss			

تحليل الجدول:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية حول بعد روح المجازفة والقابلية للتغيير كان موافقا وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا

البعد إذ بلغ 4. فيما كانت قيمة مربع كاي معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي لهذا البعد(0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي(0.01).

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه فإنه يمكننا ترتيب عبارات البعد الخاص بروح المجازفة والقابلية للتغيير تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة في مؤسسة Condor كما يلي:

- جاءت العبارة رقم28 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor في هذا البعد، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي (0.000)، وهذا راجع لكون 133 عامل من أصل 153 عامل من مؤسسة Condor كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يشير إلى أن إجابات أفراد عينة الدراسة نحو هذه العبارة تسير في الاتجاه الإيجابي أي موافقتهم عليها، وهذا يدل على أن مؤسسة Condor تخصص ميزانية كافية لمتابعة الأفكار الإبداعية ذات المجازفة والمخاطرة العالية. ويتضح من قيمة مربع كاي لهذه العبارة والبالغة112.59 أنها معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي لهذه العبارة (0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي(0.01).
- جاءت العبارة رقم 29 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة في هذا البعد، بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي (0.000)، ويعود هذا لكون 133 عامل من أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يعني أن المؤسسة تنفذ الأفكار الإبداعية حتى ولو لم تكن متأكدة من نتائجها. ويتضح من خلال قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائية لأن مستوى الدلالة الحقيقي لها أقل من مستوى الدلالة الاسمي.
- جاءت العبارة رقم 30 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة في هذا البعد، حيث جاءت هذه العبارة بوسيط بلغ 4 وقيمة احتمالية 0.000، ويرجع هذا لكون 127 عامل من أفراد عينة الدراسة يوافقون على هذه العبارة، وهذا يعني أن مؤسسة Condor تهتم بالأفكار الجديدة التي تسعى للتغيير. ويتضح من قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها دالة إحصائيا لكون مستوى الدلالة الحقيقي لها والبالغ(0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي(0.01).
- جاءت العبارة رقم 31 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة في هذا البعد، بلغ الوسيط العام لها(4) ومستوى معنوي حقيقي (0.000)، وهذا راجع لكون 127 عامل من أفراد عينة الدراسة يوافقون على هذه العبارة، ويدل هذا أن أغلب العاملين يسعون لتجربة فكرة أو طريقة جديدة. ويتضح من قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي.

- احتلت العبارة رقم 32 الرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة في هذا البعد، حيث جاءت هذه العبارة بوسيط قدر ب4 ومستوى معنوية حقيقي (0.000)، ويعود هذا لكون 126 عامل من أصل 153 عامل من أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، ويعني هذا أن أغلب العاملين في مؤسسة Condor يهتمون بإنتاج أفكار جديدة. ويتضح من قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي.

ثالثا– بعد تشجيع الإبداع:

يتكون بعد تشجيع الإبداع من 7 عبارات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار مربع كاي لكل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول الموالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء هذا الاختبار.

الجدول رقم(4–30): نتيجة اختبار مربع كاي لعبارات بعد تشجيع الإبداع

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	القيمة المتوقعة	قيمة مربع كاي (كا2)	القيمة الاحتمالية	الوسيط	الاتجاه
33	تقدم لك مؤسستك تشجيعات لاستمرارك في إيجاد أفكار إبداعية.	6	9	81	57	153	38.25	106,529	0.000	4	موافق
34	تقوم المؤسسة بتصميم عمليات جديدة لغرض إنتاج منتجات جديدة.	6	11	77	59	153	38.25	97.118	0.000	4	موافق
35	أدخلت المؤسسة تعديلات جذرية على الآلات والمعدات.	6	11	77	59	153	38.25	155.856	0.000	4	موافق
36	تحسن المؤسسة منتجاتها بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة داخلها.	7	8	79	59	153	38.25	104.124	0.000	4	موافق
37	تستخدم المؤسسة أساليب تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات.	6	9	83	55	153	38.25	109.348	0.000	4	موافق
38	تعمل مؤسستك على تجديد المنتجات القديمة لتحسين جودتها	7	8	79	59	153	38.25	104.124	0.000	4	موافق

39	تعتبر منتجات المؤسسة متميزة عن منتجات المنافسين.	6	9	83	55	153	38.25	115.837	0.000	4	موافق
	بعد تشجيع الإبداع								0.000	4	موافق
مستوى المعنوية الإحصائية عند0.01							**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان وبرنامجspss				

تحليل الجدول:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية حول بعد تشجيع الإبداع كان موافقا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ 4. فيما كانت قيمة مربع كاي معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي لهذا البعد(0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي(0.01).

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه فإنه يمكننا ترتيب عبارات البعد الخاص بتشجيع الإبداع تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة في مؤسسة Condor كما يلي:

- جاءت العبارة رقم33 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة في مؤسسة Condor، بلغ الوسيط العام لها(4) ومستوى معنوية حقيقي (0.000)، ويرجع هذا لكون 138 عامل من أصل 153 عامل من أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، ويعني هذا أن أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة ، ويشير هذا إلى أن المؤسسة تقوم بتقديم تحفيزات للعاملين لديها لإيجاد الأفكار الإبداعية وتشجيعها. وتبين قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن القيمة الاحتمالية لها أقل من 0.01.
- جاءت العبارة رقم 36 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ الوسيط العام لها (4)والقيمة الاحتمالية 0.000، وهذا راجع لكون 138 عامل من أصل 153 عامل من أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يدل على أن مؤسسة Condor تعتمد على خبرات ومهارات العاملين لديها لتحسين جودة منتجاتها. وتظهر قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن القيمة الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة 0.01.
- جاءت العبارة رقم 37 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة، بلغ الوسيط العام لها(4) والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهذا راجع لكون 138 عامل من أصل 153 عامل من أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يعني أن مؤسسة Condor تستخدم

أساليب تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات. وتظهر قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن القيمة الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة 0.01.

- جاءت العبارة رقم 38 في المرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة في هذا البعد، بلغ الوسيط العام لها(4) والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهذا راجع لكون 138 عامل من أصل 153 عامل من أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يعني أن مؤسسة Condor تقوم بتجديد منتجاتها القديمة وتحسين جودتها.وتظهر قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن القيمة الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة 0.01.
- جاءت العبارة رقم 39 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة من قبل أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor، بلغ الوسيط العام لها(4) والقيمة الاحتمالية (0.000)، وهذا راجع لكون 138 عامل من أصل 153 عامل من أفراد عينة الدراسة كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، أي أنهم موافقون عليها، وهذا يعني أن منتجات مؤسسة Condor متميزة عن منتجات باقي المنافسين. وتظهر قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن القيمة الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة 0.01.
- جاءت العبارة رقم 34 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ جاءت بوسيط بلغ (4) وقيمة احتمالية (0.000)، ويعود هذا لكون 136 عامل من أصل 153 عامل من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على هذه العبارة، وهذا يشير إلى أن مؤسسة Condorتستخدم عمليات جديدة لإنتاج منتجات جديدة. وتظهر قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن القيمة الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة 0.01
- جاءت العبارة رقم 35 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ جاءت بوسيط بلغ (4) وقيمة احتمالية (0.000)، ويعود هذا لكون 136 عامل من أصل 153 عامل من أفراد عينة الدراسة كانوا موافقين على هذه العبارة، وهذا يعني أن مؤسسة Condor أدخلت تعديلات جذرية على آلاتها ومعداتها. وتظهر قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن القيمة الاحتمالية لها أقل من مستوى الدلالة 0.01

رابعا– الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات: يتكون هذا البعد من 5 عبارات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار مربع كاي لكل عبارة من عبارات هذا البعد، والجدول التالي يوضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء هذا الاختبار:

الجدول رقم(4-31): نتيجة اختبار مربع كاي لعبارات بعد الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات.

الرقم	العبارة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	المجموع	القيمة المتوقعة	قيمة مربع كاي	القيمة الاحتمالية	الوسيط	الاتجاه
40	لك القدرة على التعبير عن أفكارك بطلاقة في المؤسسة.	6	8	80	59	153	38.30	107.941	0.000	4	موافق
41	لك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر.	7	8	83	55	153	38.30	109.144	0.000	4	موافق
42	تحرص في المؤسسة على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة.	7	8	83	55	153	38.30	109.144	0.000	4	موافق
43	تمتلك القدرة على تنظيم أفكارك ومعارفك وفق متطلبات الموقف الذي يواجهك.	7	8	87	51	153	38.30	115.837	0.000	4	موافق
44	تحسن علاقاتك خارج المؤسسة مع الخبراء في نفس اختصاصك	7	7	90	49	153	38.30	124.098	0.000	4	موافق
	بعد الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات								0.000	4	موافق
مستوى المعنوية الإحصائية عند0.01							**المصدر**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان وبرنامجspss				

تحليل الجدول:

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية حول بعد الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات كان موافقا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا البعد إذ بلغ 4. فيما كانت قيمة مربع كاي معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي لهذا البعد(0.000) أقل من مستوى الدلالة الاسمي(0.01).

وانطلاقا من النتائج الواردة في الجدول أعلاه فإنه يمكننا ترتيب عبارات البعد الخاص بالأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة أفراد عينة الدراسة في مؤسسة Condor كما يلي:

- جاءت العبارة رقم 40 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor في هذا البعد، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي (0.000) وهذا راجع لكون 139 عامل من أصل 153 عامل بمؤسسة Condor كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة، وهذا يدل على أن العاملين في مؤسسة Condor لديهم القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة في المؤسسة. وتبين قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.01).
- جاءت العبارة رقم 44 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor في هذا البعد، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي (0.000)، وهذا راجع لكون 139 عامل من أصل 153 عامل بمؤسسة Condor كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة، وهذا يدل على أن العاملين في مؤسسة Condor يحسنون علاقاتهم مع الخبراء وأصحاب المعارف في نفس اختصاصهم خارج المؤسسة. وتبين قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.01).
- جاءت العبارة رقم 41 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor في هذا البعد، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي (0.000)، وهذا راجع لكون 138 عامل من أصل 153 عامل بمؤسسة Condor كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة، وهذا يشير إلى أن العاملين في مؤسسة Condor لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر. وتبين قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.01).
- جاءت العبارة رقم 42 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor في هذا البعد، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي (0.000) وهذا راجع لكون 138 عامل من أصل 153 عامل بمؤسسة Condor كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة، وهذا يدل على أن مؤسسة Condor تحرص على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة. وتبين قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.01).

- جاءت العبارة رقم 43 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها من قبل أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor في هذا البعد، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة حقيقي معنوي (0.000) وهذا راجع لكون 138 عامل من أصل 153 عامل بمؤسسة Condor كانت إجابتهم موافق أو موافق بشدة، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة وهذا يشير إلى أن العاملين في مؤسسة Condor يمتلكون القدرة على تنظيم أفكارهم ومعارفهم وفق متطلبات الموقف الذي يواجههم. وتبين قيمة مربع كاي لهذه العبارة أنها معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة الحقيقي لها بلغ (0.000) وهو أقل من مستوى الدلالة الاسمي (0.01).

المطلب الثالث: تحليل مدى تأثير متغيرات الدراسة على استجابات أفراد عينة الدراسة.

للإجابة على الفرضية الثالثة للدراسة والتي جاءت على النحو التالي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.01 لآراء العاملين بمؤسسة Condor للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية للاستثمار في رأس المال الفكري والإبداع تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية** استخدمنا:

- ✓ اختبار **مان ويتني** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية 0.01 فإننا نقبل الفرض العدمي أي أن متوسط درجات العينة الأولى يساوي متوسط درجات العينة الثانية، وعليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوية. أما إذا كانت القيمة الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية 0.01 فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل، وعليه فإن متوسط درجات العينة الأولى لا يساوي متوسط درجات العينة الثانية، وعليه فإن الفروق بين العينتين معنوية.
- ✓ **اختبار كروسكال والاس:** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة أكثر من متوسطين، فإذا كانت القيمة الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية 0.01 نقبل الفرض العدمي أي أن متوسط درجات العينات الثلاث متساوية وعليه فالفروق بين العينات غير معنوية والعكس صحيح.

ولإثبات أو نفي هذه الفرضية وضعنا الفرضين الإحصائيين التاليين:

- **الفرض العدمي (H_0):** لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محاور الدراسة على حدى تعزى للمتغير الشخصي أو الوظيفي المدروس.
- **الفرض البديل(H_1):** يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محاور الدراسة كل على حدى تعزى للمتغير الشخصي أو الوظيفي المدروس.

أولا– تحليل مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة Condor للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية.

جاءت الفرضية الجزئية الأولى لفرضية الدراسة الثالثة على النحو التالي:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.01 لآراء العاملين بمؤسسة Condor للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية للاستثمار في رأس المال الفكري تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

1- **مدى تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية:** لقياس ذلك قمنا **باختبار مان ويتني** لأن عامل **الجنس** يحتوي على فئتين فقط هما(**ذكور–إناث**)، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(4-32): نتائج اختبار مان وتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري تعزي إلى الجنس.

الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	Z	
الاستثمار في رأس المال البشري	80.95	50.73	2.926-	0.003**
الاستثمار في رأس المال الهيكلي	80.71	52.35	2.819-	0.005**
الاستثمار في رأس المال الزبائني	81.40	47.75	3.367-	0.001**
**: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss **المصدر				**دال احصائيا عند مستوى0.01

يلاحظ من نتائج هذا الاختبار أن:

- **الاستثمار في رأس المال البشري:** القيمة الاحتمالية تساوي 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.01 وبهذا فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل، وبالتالي متوسط درجات الإجابة بالنسبة للعينة الأولى(ذكور) يختلف عن متوسط درجات الإجابة بالنسبة للعينة الثانية(إناث)، أي أن الفروق بين العينتين معنوية، وعلية توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد الاستثمار في رأس المال البشري من وجهة نظر عمال مؤسسة Condorتعزى للجنس.
- **الاستثمار في رأس المال الهيكلي:** القيمة الاحتمالية لهذا البعد تساوي 0.005 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.01 وبهذا فإننا نقبل الفرض البديل، وبالتالي متوسط درجات الإجابة بالنسبة للعينة الأولى(ذكور) يختلف عن متوسط درجات الإجابة بالنسبة للعينة الثانية(إناث)، أي أن الفروق بين العينتين معنوية، وعلية توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي من وجهة نظر عمال مؤسسة Condor تعزى للجنس.

- **الاستثمار في رأس المال الزبائني:** القيمة الاحتمالية تساوي 0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.01 وهذا يعني أن متوسط درجات الإجابة بالنسبة للعينة الأولى(ذكور) يختلف عن متوسط درجات الإجابة بالنسبة للعينة الثانية، أي أن الفروق بين العينتين معنوية، وعلية توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد الاستثمار في رأس المال الزبائني تعزى للجنس.

وقد يرجع وجود هذه الفروق إلى أن عدد أفراد العينة الأولى (ذكور) أكبر بكثير من عدد أفراد العينة الثانية (إناث)، أو قد يرجع إلى مهام وصلاحيات كل عينة منهم.كما قد يرجع لتفضيلات الجنسين في العمل .

2- **مدى تأثير متغير العمر على إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية:** ولقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار **كروسكال والاس** لأن متغير العمر يحتوي على أربع فئات وهي: (**أقل أو يساوي 29 سنة، من 30 إلى 39 سنة، من 40 سنة إلى 49 سنة، من 50 سنة فما فوق**)، والنتائج المتحصل عليها من خلال هذا الاختبار موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(4-33): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري تعزى إلى متغير العمر

الأبعاد	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
الاستثمار في رأس المال البشري	**9.50**	**77.44**	**75.78**	**118.75**	**4.385**	**0.223**
الاستثمار في رأس المال الهيكلي	**8.50**	**77.56**	**76.56**	**93.50**	**3.001**	**0.391**
الاستثمار في رأس المال الزبائني	**10.00**	**79.22**	**72.34**	**112.75**	**4.956**	**0.175**
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائجSpss						

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار والموضحة في الجدول رقم(4-33) ما يلي:

- كان مستوى الدلالة بالنسبة لبعد الاستثمار في رأس المال البشري يساوي0.223 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.01 وهذا يعني أن متوسطات درجات الاستثمار في رأس المال البشري في مختلف مستويات العمر لأفراد عينة الدراسة متساو، أي أنه من وجهة نظر المستقصين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد الاستثمار في رأس المال البشري تعزى لعمر المستقصين.

- كان مستوى الدلالة بالنسبة لبعدي الاستثمار في رأس المال الهيكلي والاستثمار في رأس المال الزبائني يساوي 0.391 و0.175 على التوالي، و هما أكبر من مستوى المعنوية 0.01، هذا يعني أن متوسطات درجات كل من الاستثمار في رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني في مختلف مستويات العمر لأفراد عينة الدراسة متساوي، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة بعدي الاستثمار في رأس المال الهيكلي والزبائني تعزى لعمر المستقصين.

3- مدى تأثير متغير المستوى الدراسي على إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية: ولقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار كروسكال والاس لأن متغير المستوى الدراسي يحتوي على ثلاث فئات وهي: **(ثانوي، جامعي ودراسات عليا)**، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(4-34): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري تعزى إلى متغير المستوى الدراسي.

الأبعاد	متوسط الرتب			الاختبار الإحصائي X^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة		
الاستثمار في رأس المال البشري	5.38	77.83	82.36	11.661	0.003**
الاستثمار في رأس المال الهيكلي	6.75	76.87	85.22	12.609	0.002**
الاستثمار في رأس المال الزبائني	8.25	76.66	85.69	12.460	0.002**
**** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.001**			**المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss**		

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- **الاستثمار في رأس المال البشري:** القيمة الاحتمالية تساوي 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.01 وبهذا فإننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل، وبالتالي متوسط درجات الإجابة بالنسبة للعينة الأولى(ذكور) يختلف عن متوسط درجات الإجابة بالنسبة للعينة الثانية(إناث)، أي أن الفروق بين العينتين معنوية، وعلية توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد الاستثمار في رأس المال البشري من وجهة نظر عمال مؤسسة Condorتعزى للمستوى التعليمي.
- **الاستثمار في رأس المال الهيكلي:** القيمة الاحتمالية تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.01 وبهذا فإننا نقبل الفرض البديل، وبالتالي متوسط درجات الإجابة بالنسبة للعينة الأولى(ذكور) يختلف عن متوسط درجات الإجابة بالنسبة للعينة الثانية، أي أن الفروق بين العينتين معنوية، وعليه توجد فروق ذات دلالة

إحصائية حول بعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي من وجهة نظر عمال مؤسسة Condor تعزى للمستوى التعليمي.

- **الاستثمار في رأس المال الزبائني**: القيمة الاحتمالية تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.01 وهذا يعني أن متوسط درجات الإجابة بالنسبة للعينة الأولى(ذكور) يختلف عن متوسط درجات الإجابة بالنسبة للعينة الثانية(إناث)، أي أن الفروق بين العينتين معنوية، وعلية توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد الاستثمار في رأس المال الزبائني تعزى للمستوى التعليمي.

وهنا يجب تحديد مصدر الاختلاف وهذا من خلال إجراء اختبار مان ويتني لكل عينتين على حدى مع بعضهما البعض، وبناءا على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف.

بعد استخدام اختبار مان ويتني توصلنا للنتائج التالية:

3-1- تحديد مصدر الاختلاف في بعد الاستثمار في رأس المال البشري تعزى لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (4-35): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الاستثمار في رأس المال البشري تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

البيان	الاختلاف الأول		الاختلاف الثاني		الاختلاف الثالث	
العينة	الأولى	الثانية	الأولى	الثالثة	الثانية	الثالثة
متوسط الرتب	5.38	60.90	2.50	22.50	73.93	78.36
قيمة الاختبار z	3.290-		3.384-		0.553-	
مستوى الدلالة الحقيقي	*0.001		*0.001		0.580	

***دال إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.01** **المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss**

تحليل الجدول:

من خلال الجدول رقم (4-35) أن مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي بالنسب للعينة الأولى (ثانوي) مع العينة الثانية(جامعي)، والعينة الأولى(ثانوي) مع العينة الثالثة (دراسات عليا) حول بعد الاستثمار في رأس المال البشري، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة الأولى واالثانية والعينة الأولى والثالثة، وهذا يرجع في نظرنا إلى أن مؤسسة Condor تهتم بالأفراد ذوي الشهادات والخبرات والاستثمار في الأفراد ذوي المستوى الجامعي الجيد في حين لا يلقى الأفراد ذوي المستوى التعليمي المنخفض اهتمام كبير من طرف إدارة المؤسسة.

كما نلاحظ من خلال الجدول أن مستوى المعنوية للعينة الثانية (جامعي) مع العينة الثالثة(دراسات عليا) بلغ 0.58 وهو أكبر مستوى الدلالة الاسمي0.01، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة الثانية مع العينة الثالثة.

3-2-تحديد مصدر الاختلاف في بعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي تعزى لمتغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم(4-36): نتائج اختبار مان ويتنى حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي تعزى لمتغير المستوى الدراسي.

البيان	الاختلاف الأول		الاختلاف الثاني		الاختلاف الثالث	
العينة	الأولى	الثانية	الأولى	الثالثة	الثانية	الثالثة
متوسط الرتب	6.63	60.85	2.63	22.49	73.01	81.24
قيمة الاختبار z	3.317-		3.370-		1.057-	
مستوى الدلالة الحقيقي	*0.001		*0.001		0.291	
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss						

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

- مستوى الدلالة الحقيقي أقل من مستوى الدلالة الاسمي بالنسبة للعينة الأولى (ثانوي) مع العينة الثانية(جامعي)، والعينة الأولى(ثانوي) مع العينة الثالثة (دراسات عليا) حول بعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي، وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة الأولى مع العينة الثانية، وإجابات أفراد العينة الأولى مع العينة الثالثة. وهذا راجع في نظرنا إلى اهتمام الرئيس بمرؤوسه ذوي المستوى التعليمي المرتفع، فيقوم بالاهتمام بمرؤوسه المباشر وتقييمه وتفويضه السلطة بناءا على مستواه التعليمي.
- مستوى الدلالة الحقيقي أكبر من مستوى الدلالة الاسمي بالنسبة للعينة الثانية (جامعي) مع العينة الثالثة(دراسات عليا) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد هاتين العينتين حول بعد الاستثمار في رأس المال الهيكلي.

3-3- تحديد مصدر الاختلاف في بعد الاستثمار في رأس المال الزبائني تعزى للمستوى التعليمي:

الجدول رقم(4-37): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الاستثمار في رأس المال الزبائني تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

البيان	الاختلاف الأول		الاختلاف الثاني		الاختلاف الثالث	
العينة	الأولى	الثانية	الأولى	الثالثة	الثانية	الثالثة
متوسط الرتب	7.88	60.81	2.88	22.46	72.85	81.74
قيمة الاختبار z	3.240-		3.385-		1.150-	
مستوى الدلالة الحقيقي	*0.001		*0.001		0.250	
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss						

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-37) ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الحقيقي للعينة الأولى(ثانوي) مع العينة الثانية(جامعي) والعينة الأولى(ثانوي) مع العينة الثالثة(جامعي) أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وبالتالي هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة الأولى (ثانوي) مع العينة الثانية(جامعي) وإجابات العينة الأولى مع العينة الثالثة(دراسات عليا) حول بعد الاستثمار في رأس المال الزبائني، وهذا راجع في نظرنا إلى طبيعة المهام الموكلة إلى أفراد العينات الأولى(ثانوي) والثانية(جامعي) والثالثة(دراسات عليا).
- كان مستوى الدلالة الحقيقي للعينة الثانية (جامعي) مع العينة الثالثة(دراسات عليا) أكبر من مستوى الدلالة الاسمي، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة الثانية (جامعي) وإجابات العينة الثالثة (دراسات عليا) حول بعد الاستثمار في رأس المال الزبائني.

4- مدى تأثير متغير سنوات الخبرة على إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية: ولقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار كروسكال والاس لأن متغير سنوات الخبرة يحتوي على أربعة فئات وهي: (**أقل من 5سنوات، من 5إلى 10 سنوات، من 11إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة**)، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(4-38): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الأبعاد	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي X^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
الاستثمار في رأس المال البشري	67.47	76.68	90.13	////////	2.373	0.305
الاستثمار في رأس المال الهيكلي	61.53	78.29	84.78	/////////	3.114	0,211
الاستثمار في رأس المال الزبائني	61.08	78.57	83.22	////////	3.151	0.207
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss						

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار والمبينة في الجدول رقم(4-38) أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري أكبر من مستوى المعنوية 0.01، وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصي العينة الأولى (أقل من 5 سنوات) يساوي متوسط إجابات مستقصي العينات الأخرى (من 5 سنة إلى 10 سنوات، من 11 سنة إلى 20 سنة، أكثر من 20 سنة). وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى أبعاد

الاستثمار في رأس المال الفكري من وجهة نظر عينة أفراد الدراسة المستقصين في مؤسسةCondor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

ثانيا– تحليل مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الإبداع في مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية:

جاءت الفرضية الجزئية الثانية لفرضية الدراسة الثالثة كما يلي: **لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لأبعاد الإبداع في مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية.**

1– مدى تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الإبداع في مؤسسة Condor للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية: لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار **مان ويتني**، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4–39): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الإبداع تعزي إلى الجنس.

الأبعاد	متوسط الرتب		الاختبار الإحصائي Z	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية		
الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات	80.97	50.63	3.149-	0.002**
روح المجازفة والقابلية للتغيير	81.69	45.83	3.624-	0.000**
تشجيع الإبداع	82.06	43.33	3.805-	0.000**
الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات	81.70	45.73	3.611-	0.000**
** دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01	المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss			

من النتائج المبينة في الجدول رقم(4–39) نلاحظ الآتي:

- **الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات:** مستوى الدلالة لهذا البعد 0.002 وهو أقل من مستوى المعنوية 0.01 وعليه فإننا نقبل الفرض البديل بأن متوسط إجابات مستقصي العينة الأولى(ذكور) لا يساوي متوسط إجابات مستقصي العينة الثانية(إناث)، أي أن الفروق بين العينتين معنوية. وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة بعد الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات تعزى للجنس.
- **روح المجازفة والقابلية للتغيير:** نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لهذا البعد تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية0.01 وهذا يعني أننا نرفض الفرض العدمي ونقبل الفرض البديل وهذا يعني أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعد روح المجازفة والقابلية للتغيير تعزى للجنس.

- **تشجيع الإبداع، الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات:** القيمة الاحتمالية لهذين البعدين تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية0.01، وبالتالي فمتوسط درجات الإجابة بالنسبة للعينة الأولى(ذكور) يختلف عن متوسط درجات الإجابة بالنسبة للعينة الثانية(إناث)، أي أن الفروق بين العينتين معنوية، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول بعدي تشجيع الإبداع والأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات تعزى للجنس
وقد يرجع وجود هذه الفروق إلى أن عدد أفراد العينة الأولى (ذكور) أكبر من عدد أفراد العينة الثانية (إناث)، أو قد يرجع إلى مهام وصلاحيات كل عينة منهم،كما قد يرجع لتفضيلات الجنسين في العمل .

2- **مدى تأثير متغير العمر على إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الإبداع في مؤسسة Condor للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية:** لقياس ذلك قمنا بإجراء اختبار **كروسكال والاس**، والنتائج التي تحصلنا عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم(4-40): نتائج اختبار كروسكال ولاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الإبداع تعزي إلى العمر.

الأبعاد	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات	10.00	79.84	71.78	95.00	4.517	0.211
روح المجازفة والقابلية للتغيير	11.00	80.17	70.33	113.50	6.000	0.112
تشجيع الإبداع	11.00	82.98	64.71	109.25	9.679	0.022
الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات	14.00	81.31	68.76	92.75	5.606	0.132
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss						

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول رقم(4-40) أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد الإبداع أكبر من مستوى المعنوية 0.01، وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصي العينة الأولى(أقل من29 سنة) يساوي متوسط إجابات مستقصي العينات الأخرى(من 30 سنة إلى 39 سنة، من 40 إلى 49 سنة، من 50 سنة فما فوق)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الإبداع من وجهة نظر عينة الدراسة في مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية تعزى لعمرهم.

3- **مدى تأثير متغير المستوى الدراسي على إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الإبداع في مؤسسة Condor للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية:** ولقياس هذا قمنا بإجراء اختبار كروسكال والاس، والنتائج المتحصل عليها من خلال هذا الاختبار مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(4-41): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الإبداع تعزي إلى المستوى التعليمي.

الأبعاد	متوسط الرتب			الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة		
الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات	18.88	77.50	81.90	8.926	0.012
روح المجازفة والقابلية للتغيير	5,38	77,19	84.36	13.200	*0.001
تشجيع الإبداع	5.38	79.92	75.79	11.954	*0.003
الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات	6.13	78.65	79.69	11.975	0.003*
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss					

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار والمبينة في الجدول رقم(4-41) ما يلي:

- **الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات:** القيمة الاحتمالية لهذا البعد 0.012 أكبر من مستوى المعنوية 0.01 وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصي العينة الأولى (ثانوي) يساوي متوسط إجابات مستقصي العينات الأخرى(جامعي، دراسات عليا)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى بعد الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات من وجهة نظر عمال مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.
- بالنسبة للأبعاد الثلاثة الأخرى(روح المجازفة والقابلية للتغيير، تشجيع الإبداع، الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات) بلغت القيمة الاحتمالية لهذه الأبعاد على التوالي:0.003،0.003،0.001 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.01، وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصي العينة الأولى (ثانوي) لا يساوي متوسط إجابات العينات الأخرى(جامعي ودراسات عليا)، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول هذه الأبعاد من وجهة نظر عينة الدراسة في مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.

وهنا يجب تحديد مصدر الاختلاف وهذا من خلال إجراء اختبار مان ويتني لكل عينتين من العينات الثلاثة مع بعضهما البعض وبناء على نتيجة هذا الاختبار نحدد مصدر الاختلاف.

وبعد استخدام اختبار مان ويتنى توصلنا للنتائج التالية:

3-1- تحديد مصدر الاختلاف في بعد روح المجازفة والقابلية للتغيير تعزى للمستوى التعليمي:

الجدول رقم (4-42): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعد روح المجازفة والقابلية للتغيير تعزى للمستوى التعليمي.

البيان	الاختلاف الأول	الاختلاف الثاني	الاختلاف الثالث

العينة	الأولى	الثانية	الأولى	الثالثة	الثانية	الثالثة
متوسط الرتب	5.25	60.90	2.63	22.49	73.29	80.38
قيمة الاختبار z	3.467-		3.385-		0.927-	
مستوى الدلالة الحقيقي	*0.001		*0.001		0.354	
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss						

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الحقيقي للعينة الأولى(ثانوي) مع العينة الثانية(جامعي) والعينة الأولى(ثانوي) مع العينة الثالثة(جامعي) أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وبالتالي هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة الأولى (ثانوي) مع العينة الثانية(جامعي) وإجابات العينة الأولى مع العينة الثالثة(دراسات عليا) حول بعد روح المجازفة والقابلية للتغيير، وهذا راجع في نظرنا إلى اهتمام الأفراد بالأعمال الإبداعية كل حسب مستواه.
- كان مستوى الدلالة الحقيقي للعينة الثانية (جامعي) مع العينة الثالثة(دراسات عليا) أكبر من مستوى الدلالة الاسمي، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة الثانية (جامعي) وإجابات العينة الثالثة (دراسات عليا) حول بعد روح المجازفة والقابلية للتغيير.

3-2- تحديد مصدر الاختلاف في بعد تشجيع الإبداع تعزى للمستوى التعليمي:

الجدول رقم(4-43): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد تشجيع الإبداع تعزى للمستوى التعليمي.

البيان	الاختلاف الأول		الاختلاف الثاني		الاختلاف الثالث	
العينة	الأولى	الثانية	الأولى	الثالثة	الثانية	الثالثة
متوسط الرتب	5.13	60.91	2.75	22.47	76.01	71.82
قيمة الاختبار z	3.370-		3.320-		0.532-	
مستوى الدلالة الحقيقي	*0.001		*0.001		0.595	
*دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01 المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss						

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الحقيقي للعينة الأولى(ثانوي) مع العينة الثانية(جامعي) والعينة الأولى(ثانوي) مع العينة الثالثة(جامعي) أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وبالتالي هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة

الأولى (ثانوي) مع العينة الثانية(جامعي) وإجابات العينة الأولى مع العينة الثالثة(دراسات عليا) حول بعد تشجيع الإبداع، وهذا راجع في نظرنا إلى أن العاملين ذوي المستوى الجيد يهتمون بالتفكير الإبداعي في العمل

- كان مستوى الدلالة الحقيقي للعينة الثانية (جامعي) مع العينة الثالثة(دراسات عليا) أكبر من مستوى الدلالة الاسمي، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة الثانية (جامعي) وإجابات العينة الثالثة (دراسات عليا) حول بعد تشجيع الإبداع.

3-3- تحديد مصدر الاختلاف في بعد الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات تعزى للمستوى التعليمي:

الجدول رقم(4-44): نتائج اختبار مان ويتني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بعد الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات تعزى لمتغير المستوى التعليمي.

البيان	الاختلاف الأول		الاختلاف الثاني		الاختلاف الثالث	
العينة	الأولى	الثانية	الأولى	الثالثة	الثانية	الثالثة
متوسط الرتب	5.88	60.88	2.75	22.47	74.77	75.72
قيمة الاختبار z	3.415-		3.328-		0.124-	
مستوى الدلالة الحقيقي	*0.001		*0.001		0.902	

***دال إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01** **المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss**

نلاحظ من خلال الجدول ما يلي:

- كان مستوى الدلالة الحقيقي للعينة الأولى(ثانوي) مع العينة الثانية(جامعي) والعينة الأولى(ثانوي) مع العينة الثالثة(جامعي) أقل من مستوى الدلالة الاسمي، وبالتالي هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة الأولى (ثانوي) مع العينة الثانية(جامعي) وإجابات العينة الأولى مع العينة الثالثة(دراسات عليا) حول بعد الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات.
- كان مستوى الدلالة الحقيقي للعينة الثانية (جامعي) مع العينة الثالثة(دراسات عليا) أكبر من مستوى الدلالة الاسمي، وهذا يعني أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات العينة الثانية (جامعي) وإجابات العينة الثالثة (دراسات عليا) حول بعد الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات.

4- **مدى تأثير متغير سنوات الخبرة على إجابات أفراد عينة الدراسة حول أبعاد الإبداع في مؤسسة Condor للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية:** ولقياس هذا قمنا بإجراء اختبار كروسكال والاس، والنتائج المتحصل عليها من خلال هذا الاختبار مبينة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(4-45): نتائج اختبار كروسكال والاس حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الإبداع تعزي إلى سنوات الخبرة.

الأبعاد	متوسط الرتب				الاختبار الإحصائي x^2	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية	العينة الثالثة	العينة الرابعة		
الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات	60.36	78.35	85.69	////	3.970	0.137
روح المجازفة والقابلية للتغيير	58.47	78.30	88.19	/////	4.923	0.085
تشجيع الإبداع	59.83	78.61	84.31	/////	3.591	0.166
الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات	63.17	78.04	84.81	////	2.637	0.268
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج Spss						

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول رقم(4-45) أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد الإبداع أكبر من مستوى المعنوية 0.01، وبالتالي فإن متوسط إجابات مستقصي العينة الأولى(أقل من5 سنوات) يساوي متوسط إجابات مستقصي العينات الأخرى(من 5 إلى 10 سنوات، من 11 إلى 20 سنة، أكثر من20 سنة)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أبعاد الإبداع من وجهة نظر عينة الدراسة في مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية تعزى لخبرتهم المهنية.

المطلب الرابع: اختبار النموذج المقترح لتأثير الاستثمار في رأس المال الفكري على الإبداع بمؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.

قمنا سابقا بتقييم مصداقية وثبات متغيرات ومحاور الاستبيان واختبار الفروض تحقيقا لأهداف الدراسة وسنركز في هذا المطلب على اختبار النموذج المقترح للدراسة من خلال التحليل العاملي التوكيدي ونمذجة المعادلات البنائية باستخدام برنامج AMOS 23.

أولا- المفاهيم الأساسية في منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية: للنمذجة بالمعادلة البنائية مفاهيم أساسية ينبغي الإلمام بها قبل الشروع في استخدام هذا الأسلوب المنهجي، لذا ينبغي تحديد طبيعة المتغيرات في النمذجة SEM، ومعاني الأسهم والأشكال المستخدمة في رسم النموذج، وأنماط النماذج الأساسية التي تختبرها النمذجة وعلى نحو خاص نماذج الانحدار، نماذج المسار والنماذج العاملية التوكيدية، حيث تمثل هذه الأنماط الثلاثة أساسا هاما لفهم هذه المنهجية البحثية.

1- النموذج (Model): هو تمثيل لظاهرة أو محاكاة لها، فالنموذج تبسيط للظاهرة وهو تمثيل لشيء ما موجود في الواقع.

وباستخدام لغة الإدارة التعليمية يمكن القول أن النموذج هو وصف لظاهرة إدارية في المؤسسات التعليمية بدلالة متغيرات معنوية وعلاقاتها بحيث تمكن هذه المتغيرات من دراسة سلوك الظاهرة تحت ظروف متعددة وضبطها قدر الإمكان والتنبؤ بمستقبل الظاهرة.

2- نموذج المعادلة البنائية(Structural Equation Model): هو ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات.

3- **المتغيرات في النمذجة بالمعادلات البنائية**: هناك عدة تصنيفات للمتغيرات في النمذجة منها:

- **التصنيف الأول**: المتغيرات الكامنة مقابل المتغيرات الظاهرة، ويقصد بالمتغيرات الكامنة المتغيرات التي لا يتم مشاهدتها أو قياسها مباشرة ولكن يمكن ملاحظتها وقياسها بشكل غير مباشر، حيث يستدل عليها بواسطة مجموعة من المتغيرات أو المؤشرات التي يتم إعدادها لقياسها باستخدام الاختبارات والاستبيانات وغيرها من أدوات جمع البيانات، أما الثانية فهي مجموعة من المتغيرات التي تستخدم لتحديد أو الاستدلال على البنية أو المتغير الكامن.
- **التصنيف الثاني**: المتغيرات خارجية المنشأ مقابل المتغيرات داخلية المنشأ: إذ تعتبر المتغيرات خارجية المنشأ متغيرات تؤثر في غيرها ولا تتأثر بأي متغير داخل النموذج (كأخطاء القياس)، أما المتغيرات داخلية المنشأ هي متغيرات تتأثر بمتغيرات أخرى داخل النموذج، وباختصار أي شكل يتجه إليه سهم في النموذج يعتبر داخلي المنشأ.
- **التصنيف الثالث**: متغيرات ذات تأثير مباشر وهي المتغيرات التي تؤثر مباشرة في متغير داخل النموذج، ومتغيرات ذات تأثير غير مباشر تؤثر في متغير ما بواسطة متغير آخر داخل النموذج.

تأسيسا على ما سبق فإن المتغيرات في النمذجة بالمعادلة البنائية يمكن وصفها إما كامنة أو مشاهدة، داخلية المنشأ أو خارجية المنشأ، مستقلة أو تابعة، ذات تأثير مباشر أو غير مباشر.

4- نموذج القياس: هو ذلك الجزء وقد يكون الكل من نموذج المعادلة البنائية والذي يتعامل مع المتغيرات الكامنة ومؤشراتها، حيث يحدد العلاقات بين المتغيرات المشاهدة والمتغيرات غير المشاهدة (الكامنة)، كما انه يصف صدق وثبات المتغيرات المشاهدة.

5- نموذج البناء: يحدد نموذج البناء العلاقات السببية الموجودة بين المتغيرات الكامنة (غير المشاهدة)، فهو يحدد أي المتغيرات الكامنة يؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على التغيرات في قيم متغيرات أخرى كامنة داخل النموذج.

6- أنماط النماذج: تتعامل منهجية النمذجة بالمعادلة البنائية مع أنماط عديدة من النماذج ومن أشهرها: نموذج الانحدار، نماذج المسار، النماذج العاملية التوكيدية، نماذج المؤشرات المتعددة، النماذج متعددة السمات متعددة الطرق، نماذج المجموعات المتعددة، النماذج متعددة المستويات، النماذج المختلطة، النماذج التفاعلية، نماذج منحى النمو الكامن.

وتعتبر الأنماط الثلاثة الأولى أهم الأنماط الأساسية في النمذجة بالمعادلة البنائية وهي نماذج الإنحدار والمسار والنماذج العاملية التوكيدية، حيث يعتبر فهم الباحث لهذه الأنماط الثلاثة مقدمة لا بد منها لتسهيل فهم منهجية النمذجة، ولذلك سيتم التركيز على تلك الأنماط.

- **نماذج الانحدار:** تتكون نماذج الانحدار من متغيرات مشاهدة فقط، حيث يتم فيها تفسير متغير مشاهد تابع أو التنبؤ به من خلال واحد أو أكثر من المتغيرات المشاهدة المستقلة.
- **نماذج المسار:** يتم تحديد نماذج المسار بالمتغيرات المشاهدة أيضا إلا أن نموذج المسار يسمح بالمرونة، حيث يمكن أن يتضمن متغيرات مشاهدة مستقلة عديدة ومتغيرات مشاهدة تابعة عديدة.

والفرق الأساسي بين نماذج الانحدار ونماذج المسار أنه في تحليل المسار يستطيع الباحث إيجاد علاقات التأثير والتأثر بين المتغيرات التي يقوم ببحثها بغض النظر عن كون هذه المتغيرات تابعة أو مستقلة، أما في تحليل الانحدار فيستطيع الباحث التعرف على تأثير المتغيرات المستقلة على المتغيرات التابعة فقط، ولا تمكنه نماذج الانحدار من بحث تأثير المتغيرات التابعة بعضها على البعض. وبذلك تعتبر نماذج المسار عادة نماذج أكثر تعقيدا من نماذج الانحدار.

- **النماذج العاملية التوكيدية:** تتضمن هذه النماذج المتغيرات المشاهدة التي يفترض أنها تقيس واحدا أو أكثر من المتغيرات الكامنة (المستقلة أو التابعة)، وبالطبع تقتصر هذه النماذج على النمط التوكيدي من التحليل العاملي إلا أن ذلك لا يعني أنها تغفل تماما النمط الاستكشافي، فعادة ما يكون التحليل الاستكشافي إجراء سابق للتحليل التوكيدي (ولكن هناك اختلاف بين النمطين بحيث في التحليل العاملي الاستكشافي يريد الباحث استكشاف البيانات الميدانية بدون نموذج واحد محدد، انطلاقا من المجهول ليستكشف أبعاد المقياس أو البنية، أي أن التحليل العاملي الاستكشافي يمكن أن يولد البنية ويولد النموذج أو الفرض، أما في التحليل العاملي التوكيدي يكون لدى الباحث فرض أو نموذج محدد يريد اختباره (وبالطبع يكون هذا النموذج أو الفرض مؤسس على نظرية محددة) وهكذا في التحليل التوكيدي لا ينطلق الباحث من المجهول وإنما من افتراض معلوم يريد التحقق منه ميدانيا وتحديد مدى مطابقته للبيانات الميدانية). ولذلك في التحليل العاملي التوكيدي لابد وأن يبدأ الباحث بفرض صفري ينص على عدم وجود فروق بين النموذج النظري والبيانات الميدانية.

7- لغة النمذجة بالمعادلة البنائية: للنمذجة لغة موحدة يتفق عليها العلماء في تصميم النماذج واختبارها، وتتمثل في مجموعة من الأشكال والأسهم المستخدمة في رسم النموذج وهي:

- **الدائرة أو الشكل البيضاوي:** تشير إلى المتغيرات الكامنة، ويعني ذلك أن المتغيرات الموجودة داخل الدائرة أو الشكل البيضاوي تسمى متغيرات كامنة؛
- **المستطيل أو المربع:** ويشير إلى المتغيرات الظاهرة المشاهدة؛
- **السهم ذو الرأس الواحدة:** يوضح العلاقة السببية (المتغير الخارج منه السهم يؤثر في المتغير الذي يصل إليه السهم)؛
- **السهم ذو الرأسان:** علاقة اقتران/ ارتباطية (ليس فيها سببية)؛
- **السهمين ذو الرأسيين مختلفي الاتجاه:** علاقة سببية تبادلية (تأثر متبادل)؛
- **خطأ البناء للمتغيرات الكامنة؛**
- **خطأ القياس للمتغيرات المشاهدة.**

8- مؤشرات حسن المطابقة: من أبرز مؤشرات حسن المطابقة التي تقدمها معظم برامج النمذجة والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوئها، نذكر منها الآتي:[1]

- ✓ **النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية** df(The relative chi square): وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماما للنموذج المفترض لبيانات العينة؛
- ✓ **مؤشر حسن المطابقة:** يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر معامل التحديد R^2، وتتراوح قيمته بين (0 ، 1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض؛
- ✓ **مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:** وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا كانت مساوية للقيمة 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماما البيانات، وإذا كانت القيمة مصحورة بين 0.08 و0.05 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة، أما إذا زادت قيمته عن 0.08فيتم رفض النموذج؛

[1] عماد عبد الجليل علي اسماعيل، "**مؤشرات اكتشاف خطر الاحتيال على شركات التأمين الطبي بالمملكة العربية السعودية**"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، العدد75،2010، ص ص752-755.

- ✓ **مؤشر المطابقة المعياري:** تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1، 0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- ✓ **مؤشر المطابقة المقارن:** تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1، 0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- ✓ **مؤشر المطابقة المتزايد:** تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1، 0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- ✓ **مؤشر توكر لويس:** تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1، 0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛

تأسيا على ما سبق وللحكم على جودة نموذج معين أو المقارنة بين عدة نماذج يمكن الحصول عليها من نفس البيانات، فإنه يجب ملاحظة أن أفضل النماذج هو الذي يتميز بتوفر قيم لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائية السابقة مجتمعة.

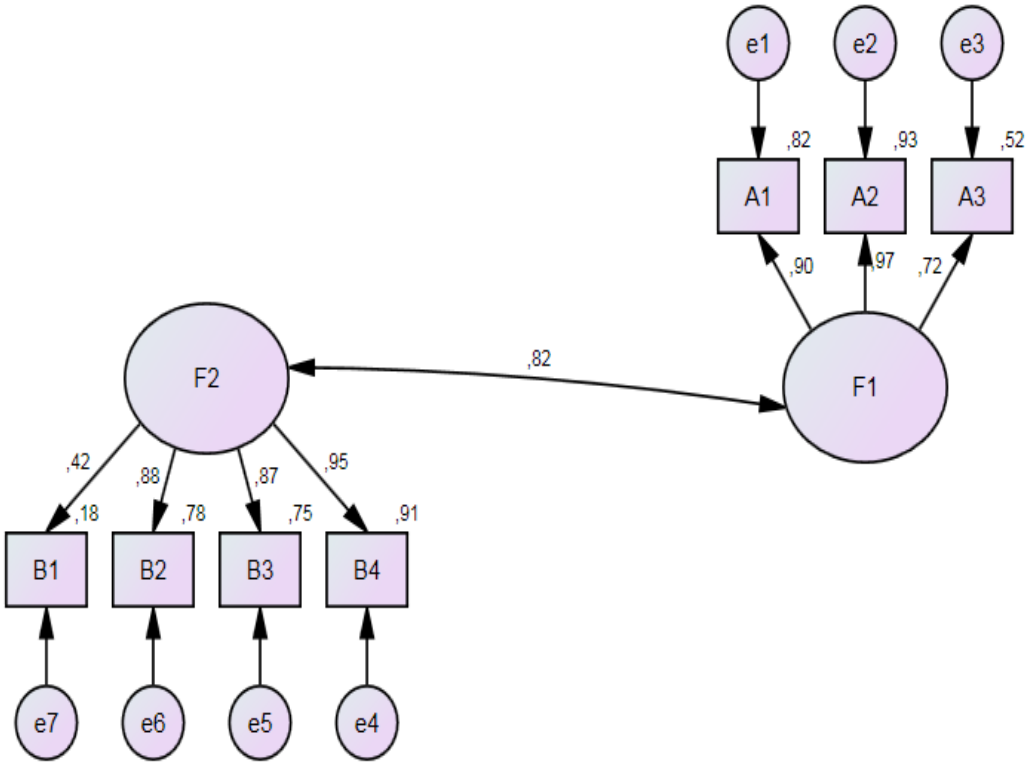
9- مؤشرات التعديل: يضع الباحث نموذجه تأسيسا على الأدبيات أو نظرية البحث ثم يحاول اختبار مدى مطابقة نموذجه للبيانات الميدانية، فإذا كانت المطابقة غير كافية فإن الإجراء الشائع هو تعديل النموذج من خلال حذف المسارات غير الدالة وإضافة مسارات تحسن من مطابقة النموذج وتقدم معظم برامج النمذجة ما يسمى بمؤشرات التعديل وذلك لكل مسار. ويستطيع الباحث تحديدها من ضمن اختياراته للبرنامج قبل اختبار تقدير مطابقة النموذج وبعد ذلك تساعده هذه المؤشرات في تعديل نموذجه بحيث يصبح أكثر مطابقة وملائمة للبيانات الميدانية، ويشير كل مؤشر تعديل إلى المدى الذي يتوقع فيه أن ينخفض مقياس حسن المطابقة ($\mathbf{x^2}$) إذا وضع هذا المسار ثم إعادة تقدير النموذج، وعلى الباحث أن يخفف المسار الذي له أكبر مؤشر تعديل، إذا كان من الممكن تفسير ذلك نظريا ومنطقيا، أما إذا كان هذا الإجراء ليس له أساس منطقي فيمكن للباحث أن يلجأ إلى ثاني أعلى مؤشر تعديل وهكذا حتى تتحقق أفضل مطابقة للنموذج بما يتفق مع المنطق النظري للبحث.

ثانيا- خطوات تطبيق النموذج المقترح: لإجراء تطبيق أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وبالتحديد استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتعرف على أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع بمؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية، اعتمدنا على برنامج AMOS لتقدير معاملات نموذج تحليل المسار، ومؤشرات جودة النموذج، انطلاقا من الفرضية الصفرية التي تنص على عدم وجود فروق بين النموذج النظري والبيانات الميدانية.

1- **تحديد النموذج المقترح:** يتكون النموذج المقترح من متغير مستقل ويتمثل في الاستثمار في رأس المال الفكري (F1) ويتم قياسه عن طريق أبعاده: الاستثمار في رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال الهيكيلي، الاستثمار في رأس المال الزبائني، ومتغير تابع يتمثل في الإبداع (F2) ويتم قياسه عن طريق أبعاده الأربعة والمتمثلة في:

الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات، روح المجازفة والقابلية للتغيير، تشجيع الإبداع، الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات. والشكل الموالي يوضح النموذج المفترض:

الشكل رقم(4-10): النموذج المقترح لتأثير الاستثمار في رأس المال الفكري وتحقيق الإبداع في مؤسسة Condor.



A الاستثمار في رأس المال الفكري نرمز له ب(F1) وهو المتغير المستقل ويشمل:

A1 /الاستثمار في رأس المال البشري.

A2/الاستثمار في رأس المال الهيكلي.

A3الاستثمار في رأس المال ألزبوني

. B/ الإبداع نرمز له ب(F2) وهو المتغير التابع ويشمل :

B1الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات –

B2 روح المجازفة والقابلية للتغيير.

B3 تشجيع الإبداع

B4الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج amos.

من خلال الشكل رقم(4-10) نلاحظ ما يلي:

- السهم المتبادل ذو الاتجاهين بين المتغير المستقل والمتغير التابع تقيس التغاير بين هذه المتغيرات؛
- الأسهم ذات الاتجاه الواحد بين المتغير المستقل وأبعاده والمتغير التابع وأبعاده تقيس مقدار التباين غير المباشر الذي تفسره هذه المتغيرات.

2- اختبار صدق النموذج البنائي المقترح: للتأكد من صدق النموذج استخدمنا أسلوب نمذجة المعادلات البنائية لاختبار معاملات التحليل العاملي التوكيدي مع الأخذ بعين الاعتبار أخطاء القياس والعلاقات غير المباشرة، ويمكن توضيح النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم(4-46): نتائج تقدير النموذج المقترح لتأثير الاستثمار في رأس المال الفكري على تحقيق الإبداع بمؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.

المتغيرات	معاملات المسار	الخطأ المعياري	t معنوية
الاستثمار في رأس المال البشري←الاستثمار في رأس المال الفكري	0.904		
الاستثمار في رأس المال الهيكلي← الاستثمار في رأس المال الفكري	0.966	0.0520	0.000
الاستثمار في رأس المال الزبائني←الاستثمار في رأس المال الفكري	0.722	0.091	0.000
الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات←الإبداع	0.420	0.182	0.000
روح المجازفة والقابلية للتغيير← الإبداع	0.881	0.052	0.000
تشجيع الإبداع← الإبداع	0.866	0.063	0.000
الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات← الإبداع	0.951		0.000
الاستثمار في رأس المال الفكري ←الإبداع	0.821	0.046	0.000
النسبة بين قيم x^2 ودرجات الحرية df(CMIN/DF)	2.778		
مؤشر حسن المطابقة(GFI)	0.935		
مؤشر المطابقة المعياري(NFI)	0.960		
مؤشر المطابقة المقارن(CFI)	0.973		
مؤشر توكر لويس(TLI)	0.957		
مؤشر المطابقة المتزايد(IFI)	0.974		
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.523		
المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج Amos			

نلاحظ من خلال الجدول رقم (4-46) ما يلي:

- قيمة النسبة بين x^2 ودرجات الحرية df بلغت 2.778 وهي أقل من 5 وهذا يدل على قبول النموذج؛
- قيمة مؤشر حسن المطابقة بلغت 0.935 وهي أكبر من 0.9 ويدل هذا على جودة النموذج؛

- قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي بلغت 0.523 وهي أكبر من 0.08، وحسب هذا المؤشر فإنه يتم رفض النموذج؛
- قيمة مؤشر المطابقة المعياري بلغت 0.960 وهي قريبة من 1 وتدل على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- قيمة مؤشر المطابقة المقارن قدرت ب 0.973 وهي قريبة من 1 وتدل على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- قيمة مؤشر توكر لويس بلغت 0.957 وهي قريبة من 1 وتدل على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة؛
- قيمة مؤشر المطابقة المتزايد قدرت ب0.974 وهي قريبة من 1 وتدل على تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة.

تأسيسا على النتائج المتحصل عليها فنموذج الدراسة تميز بتوفر أفضل قيم لستة مؤشرات إحصائية من أصل سبعة مؤشرات، وعليه فإن النموذج المقترح يتمتع بالجودة لقياس أثر الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع على مستوى مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.

وبالتالي وبدرجة ثقة 99% يتضح لنا أن التغير في المتغيرات المستقلة (أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري) يفسر 82.1% من التباين في المتغير التابع المتعلق بالإبداع في مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية. وباقي النسبة المتمثلة في 17.9% ترجع لتباين المتغير التابع نفسه أو لمتغيرات أخرى لم تؤخذ في عين الاعتبار.

خلاصة الفصل الرابع:

تطرقنا في هذا الفصل إلى عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، فتوصلنا إلى أن مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية تعتبر من أهم المؤسسات التي تحظى بمكانة هامة في السوق الجزائري. كما توصلنا من خلال المحور الأول بأن اتجاه أفراد عينة الدراسة في مؤسسة Condor كان موافق حول محور الاستثمار في رأس المال الفكري، ومن خلال المحور الثاني الخاص بواقع الإبداع في مؤسسة Condor وجدنا أن اتجاه أفراد عينة الدراسة كان موافق أيضا وهذا ما تعكسه قيم الوسيط لأبعاد المحورين التي جاءت بوسيط مرتفع.

بالنسبة لاختبار فرضية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) لاتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو كل المتغيرات الشخصية والوظيفية، فبالنسبة لمحور الاستثمار في رأس المال الفكري في مؤسسة Condor وجدنا أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات(الجنس، المستوى الدراسي) لكل أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني)، في حين لا توجد فروق دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.01) تعزى لكل من العمر وسنوات الخبرة لكل أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري.

أما بالنسبة لمحور الإبداع وجدنا بأنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) نحو متغير الجنس لكافة أبعاد الإبداع(الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات، روح المجازفة والقابلية للتغيير، تشجيع الإبداع، الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات). وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية(0.01) لمحور الإبداع تعزى للعمر. وكذا عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعد الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات تعزى للمستوى الدراسي، في حين وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأبعاد الثلاثة الأخرى(روح المجازفة والقابلية للتغيير، تشجيع الإبداع، الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات) تعزى للمستوى الدراسي.

كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0.01) لمحور الإبداع بأبعاده المختلفة تعزى لسنوات الخبرة.

وعند دراسة اختبار النموذج المقترح لتأثير الاستثمار في رأس المال الفكري على الإبداع في مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية باستخدام برنامج Amos وجدنا أن أبعاد الاستثمار في رأس المال الفكري والمتمثلة في الاستثمار في رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال الهيكلي، الاستثمار في رأس المال الزبائني لها تأثير على الإبداع في مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

أضحت عملية الاستثمار في رأس المال الفكري في المؤسسة عاملا مهما لابد من الاهتمام به، لتحقيق مزايا تنافسية تضمن للمؤسسة التميز والبقاء في السوق، ويكون ذلك عن طريق حث العاملين على تحفيز مهاراتهم الإبداعية، مما يساعدهم على إظهار القدرات الإبداعية لديهم واستخراج المعارف الكامنة بداخلهم واستغلالها في تحقيق أهداف المؤسسة. كما يجب على المؤسسة استقطاب الأيادي العاملة المتميزة وتدريبها وتمكينها وتهيئة الظروف الملائمة والمناسبة لذلك، من خلال إيجاد المناخ المناسب كتبني الهيكل التنظيمي الأفقي وزرع الثقافة التنظيمية الإبداعية، وكذا وجود نظام معلومات يوفر المعلومات المناسبة في الوقت المناسب، وإدارة العلاقات مع الزبائن وتلبية متطلباتهم وتخصيص ميزانية كافية لذلك، لأن الاهتمام بالموارد البشرية والزبائن يعد من أهم عوامل النجاح في ظل الاقتصاد الجديد.

وقد ارتبطت إشكالية بحثنا بدراسة أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على الإبداع بمؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرو منزلية، وقد تعرضنا من خلال الجانب النظري إلى الإطار العام لرأس المال الفكري والإطار العام للإبداع، كما أننا تطرقنا لدراسة دور الاستثمار في رأس المال الفكري بمختلف أبعاده (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) في تحقيق الإبداع. ثم انتقلنا للجانب التطبيقي فتطرقنا لتقديم عرض عن مؤسسة Condor ودراسة واقع الاستثمار في رأس المال الفكري والإبداع بمؤسسة Condor،بعدها استعرضنا الدراسة الاستطلاعية لآراء عينة من عمال المؤسسة حول دور الاستثمار في رأس المال الفكري وأثره على الإبداع بالمؤسسة.

أولا– الإجابة على الإشكالية:

إن تهديدات البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية تفرض عليها التميز والإبداع لمواجهة مختلف التهديدات وللحفاظ على مركزها التنافسي ورفع حصتها السوقية، لذا يعد الاستثمار في رأس المال الفكري الأنسب لمواجهة هذه التحديات التي يفرضها عالم اليوم. وبعد أن أثبت التطبيق العلمي فعالية الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع من خلال إنتاج منتوجات جديدة وتحسين المنتجات القديمة بأسلوب جديد.

ولعل القيام بالإنفاق على رأس المال الفكري بما يشتمل من أبعاد (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني) تتقاطع بشكل متكامل مع أبعاد الإبداع، فالاهتمام بالمورد البشري العامل وتحفيزه وتمكينه وتوفير البيئة التنظيمية المشجعة على الإبداع والاهتمام بالزبائن والإطلاع على رغباتهم يمكن المؤسسة من القيام بأعمال إبداعية.

ثانيا– الإجابة على الفرضيات: من أجل الإجابة على إشكالية الدراسة وضعنا مجموعة من الفرضيات لاختبارها فكانت الإجابة عنها كما يلي:

1- الإجابة على فرضيات الدراسة النظرية:

- ✓ جاءت الفرضية الأولى للدراسة النظرية كما يلي: "إن رأس المال الفكري يشمل الأصول غير الملموسة التي يصعب تحويلها إلى قياس كمي وتمثيلها بوحدات نقدية، ويلعب دورا رئيسيا في تحديد مكاسب النمو والمردودية المستقبلية، لذا يستحق اهتمام كبير من قبل المؤسسات الاقتصادية". وقد تبين صحة هذه الفرضية فرأس المال الفكري عبارة عن موجود غير ملموس، كما أنه لديه أهمية كبيرة في زيادة ربحية المؤسسة.
- ✓ جاءت الفرضية الثانية للدراسة النظرية كما يلي: "تعتبر عملية استقطاب العقول البشرية المتميزة والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال بداية موفقة لتكوين رأس المال الفكري بالمؤسسة الاقتصادية، باعتبارها فئة قادرة على التفكير الإبداعي المؤثر في الأنشطة الحيوية في المؤسسة". وقد تبين صحة هذه الفرضية، فالاستقطاب الجيد للعقول البشرية وتكوينها وتدريبها وتحفيزها عملية أساسية في تكوين رأس مال فكري في المؤسسة.
- ✓ نصت الفرضية الثالثة للدراسة النظرية على أن: "تساهم إدارة الموارد البشرية إلى جانب الإدارات الأخرى مساهمة فعالة في تنمية مهارات العاملين وقدراتهم الإبداعية، مما يؤدي إلى تكوين رأس مال فكري قادر على تحقيق التميز المستمر للمؤسسة الاقتصادية". وقد تبين صحة هذه الفرضية فإدارة الموارد البشرية هي الإدارة الموكلة بتوظيف العاملين وتدريبهم وتحفيزهم وهذا يؤدي إلى تكوين وبناء رأس المال الفكري.
- ✓ نصت الفرضية الرابعة للدراسة النظرية على أن: " يلعب الاستثمار في رأس المال الفكري دورا إستراتيجيا مهما في زيادة القدرة الإبداعية في المؤسسة الاقتصادية". وقد تبين صحة هذه الفرضية من خلال الفصل الثالث، فالإنفاق في رأس المال الفكري والاهتمام به يلعب دورا كبيرا في تنمية الأنشطة الإبداعية في المؤسسة الاقتصادية.

2- الإجابة على فرضيات الدراسة التطبيقية:

- ✓ نصت الفرضية الأولى للدراسة الميدانية على أنه: "تسعى مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية إلى الاهتمام بمواردها البشرية وإعطائها اهتمام خاص باعتبارها المقود الرئيسي لأي عملية تغيير أو تطوير أو تحديث في العملية الإبداعية، ولا تأتي هذه الأخيرة بدون الاستثمار في الموارد البشرية المتسمة بالقدرة المعرفية العالية". وقد تبين صحة هذه الفرضية من خلال دراسة واقع الاستثمار في رأس المال الفكري والإبداع بمؤسسة Condor.
- ✓ نصت الفرضية الثانية للدراسة الميدانية على أنه: "تستثمر مؤسسة Condor للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية في رأس المال الفكري عند مستوى دلالة اسمي 0.01" وقد تبين صحة هذه الفرضية من خلال الدراسة الاستطلاعية لآراء أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor للأجهزة الإلكترونية والكهرو منزلية حول محور الاستثمار في رأس المال الفكري بمختلف أبعاده.

- ✓ نصت الفرضية الثالثة للدراسة الميدانية على أنه: "لا تعتمد مؤسسة Condor للأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية على أبعاد الإبداع عند مستوى دلالة اسمي 0.01"، وقد تبين عدم صحة هذه الفرضية من خلال الدراسة الاستطلاعية لآراء أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor حول محور الإبداع، إذ تبين من خلال هذه الدراسة أن مؤسسة Condor تقوم بالإبداع بمختلف أبعاده.
- ✓ نصت الفرضية الرابعة للدراسة الميدانية على أنه: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند 0.01 لآراء العاملين بمؤسسة Condor للصناعة الإلكترونية والكهرومنزلية للاستثمار في رأس المال الفكري تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية"، وقد تبين عدم صحة هذه الفرضية، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول محور الاستثمار في رأس المال الفكري بمختلف أبعاده تعزى لمتغير الجنس والمستوى التعليمي. في حين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 حول محور الاستثمار في رأس المال الفكري تعزى لمتغير العمر وسنوات الخبرة.
- ✓ نصت الفرضية الخامسة للدراسة الميدانية على أنه: " توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 لآراء العاملين في مؤسسة Condor للإبداع تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية"، وتبين عدم صحة هذه الفرضية، حيث تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 حول محور الأبعاد بمختلف أبعاده تعزى للجنس، ووجود فروق لبعد روح المجازفة والقابلية للتغيير وبعد تشجيع الإبداع وكذا بعد الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات تعزى لمتغير المستوى التعليمي، في حين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 لبعد الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات تعزى لمتغير المستوى التعليمي. كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمحور الإبداع بمختلف أبعاده عند مستوى معنوية 0.01 تعزى لمتغير العمر ومتغير سنوات الخبرة.
- ✓ نصت الفرضية السادسة للدراسة الميدانية على أن: " توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.01 بين الاستثمار في رأس المال الفكري وتحقيق الإبداع في مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية" وقد تبين صحة هذه الفرضية من خلال دراسة العلاقة بين الاستثمار في رأس المال الفكري والإبداع في مؤسسة Condor، حيث تبين أن الاستثمار في رأس المال الفكري فسر ما قيمته (82%) من الإبداع في المؤسسة.

ثالثا– نتائج الدراسة: بعد استكمال البحث في دراستنا هذه توصلنا إلى مجموعة من النتائج، وسنتطرق إليها من خلال هذا البحث، وما يسند إليها من توصيات يمكن تقديمها في هذا الإطار بالإضافة إلى الاقتراحات المناسبة لمواصلة هذا البحث.

1– نتائج الدراسة النظرية: على المستوى النظري توصلنا إلى:

- إن عملية الاستثمار في رأس المال الفكري تمثل التزاما كبيرا على المؤسسة فهي تتطلب وقتا وجهدا وأموالا، وكذا إعادة تنظيم هيكل المؤسسة وجذب المهارات والقدرات وإعدادها باستخدام طرق جديدة تتفق مع طبيعة البيئة الخارجية للمؤسسة والتهديدات التي تواجهها. فالاستثمار في رأس المال الفكري مصدرا مهما لتميز المؤسسات والداعم الأساسي لتحسين موقعها التنافسي، كما أنه يعتبر من المقومات الأساسية للتميز ومن ثم نجاح واستمرار المؤسسة.
- ليس هناك طريقة تنظيمية خاصة يمكن أن تتبعها المؤسسة الاقتصادية في بناء رأس المال الفكري، بل هناك الكثير من الطرق المختلفة التي تتواجد معا تسهم في نجاح المؤسسة عندما يحسن استخدامها، كما يمكنها أن تستثمر القيمة المكتسبة من ممارسات التدريب والتعويضات بهدف النهوض بمستوى الأفراد العاملين.
- يعد الاهتمام بالإبداع من المحددات الرئيسية لنجاح المؤسسة لأن استمرارية هذه الأخيرة مرهون بقوتها على الصمود أمام المنافسين، فحاجة المؤسسات للإبداع ضرورية نظرا لصعوبة البيئة التنافسية التي تعمل بها هذه المؤسسات، ولتحقيق ذلك يتطلب إنشاء وحدات إدارية تعتني بالإبداع وترعاه وتنميه ضمن مناخ وبيئة تنظيمية وهيكل تنظيمي يشجعه، فمفهوم الإبداع يتلخص بالقدرات التي يتمتع بها الفرد ضمن بيئة إدارية مشجعة ومناخ إداري مناسب وبفهم فكرة أو عمل جديد يتميز بالطلاقة والمرونة والأصالة.
- يدعم الإبداع المؤسسة بصورة مستمرة لمواجهة التغيرات والتهديدات المحيطة بنشاطها، وكذا محاولة رفع مستوى الأرباح وتنمية الحصة السوقية إضافة إلى المكانة التنافسية للمؤسسة، إذ يعتبر الإبداع أحد أهم الآليات التي تتمكن المؤسسة من خلالها من تحقيق التميز وتحقيق عوائد لها، كما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية مستديمة. فالإبداع أفضل وسيلة لتحقيق مكانة مرموقة وجيدة في السوق وأمثل وسيلة لضمان استمرارها واستقرارها.
- تنحصر أهم عناصر الإبداع بشكل كبير في الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات، روح المجازفة والقابلية للتغيير، تشجيع الإبداع، الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات، الخروج عن المألوف والقدرة على التحليل.
- تعتبر المعوقات العقلية والانفعالية والدافعية والتنظيمية والبيئية من أهم المعوقات التي تعترض الإبداع بشكل عام وعدم معالجتها سيحد من عملية الإبداع.
- للاستثمار في رأس المال الفكري دور كبير في دعم الإبداع من خلال الإدارة الناجحة له وتشجيعه وتحفيزه وإعطاء الفرص للأفراد ذوي القدرات العالية على التفكير الإبداعي الجيد.

2- **نتائج الجانب التطبيقي**: تعتبر مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية إحدى المؤسسات الوطنية الخاصة التي تمكنت من تحقيق نتائج معتبرة في السوق الوطنية للصناعة الالكترونية والكهرومنزلية، ومن أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة التطبيقية ما يلي:

- تولي مؤسسة Condor أهمية خاصة للمورد البشري باعتباره مورد فيها، وذلك من خلال ترك الحرية للعاملين بتقديم اقتراحاتهم وأفكارهم التي تساهم في تطوير إجراءات العمل وتهيئ الظروف الملائمة لاندماج العامل الجديد في فريق العمل. وفي المقابل يقوم العامل من جهته بأداء المهام وتحمل المسؤولية اللازمة والضغوط والمخاطر من أجل مصلحة المؤسسة وتطورها.
- تقوم مؤسسة Condor بالاستثمار في رأس المال الفكري من خلال استقطاب اليد العاملة الجيدة وتكوينها وتدريبها وتحفيزها على العمل الإبداعي وهي تخصص ميزانيات كافية لذلك خاصة التدريب على استخدام التقنيات الحديثة، كما تقوم بتوفير البيئة التنظيمية المشجعة على الإبداع من خلال تبني هيكل تنظيمي مرن يسمح للأفراد باتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، كما تركز على زرع الثقافة التنظيمية الإبداعية بين عمالها. كما تهتم بزبائنها من خلال تلبية متطلباتهم ورغباتهم كما تقدم لهم خدمات ما بعد البيع، وهي تقوم بتدريب رجال البيع لديها لتلبية متطلبات زبائنها بأكمل وجه.
- تواجه مؤسسة Condor منافسة شديدة وبشكل خاص من قبل المؤسسات الرائدة خاصة الأجنبية كمؤسسة Samsung وLG، وقد تمكنت مؤسسة Condor بفضل إمكانياتها المادية والبشرية الكبيرة في مجال الأنشطة الإبداعية من الحفاظ على مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية.
- تقوم مؤسسة Condor بإقامة اتفاقيات تعاون مع الجامعات كجامعة سطيف وبجاية لتنمية الإبداع لديها، واقتناء الرخص بالإضافة إلى التطوير الداخلي لمنتجاتها من خلال دوائر الجودة. كما تقوم بتحسين منتجاتها وتنويعها عن طريق مجموعة من المصادر المختلفة كالزبائن والموردين وغيرهم، كما أنها تعتمد على متابعة التكنولوجيا للحصول على المعدات والآلات الإنتاجية الجديدة اللازمة لزيادة طاقاتها الإنتاجية.
- أظهرت نتائج التحليل الإحصائي لآراء أفراد عينة الدراسة اتفاقها على ممارسة مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية لمحور الاستثمار في رأس المال الفكري من خلال جميع أبعاده والمتمثلة في رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي والزبائني.
- وفقا لآراء أفراد عينة الدراسة فإنهم موافقون على تبني مؤسسة Condor للإبداع بمختلف أبعاده والمتمثلة في الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات، روح المجازفة والقابلية للتغيير، تشجيع الإبداع، الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات.

- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة اسمي 0.01 في تقديرات أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor لمستوى الاستثمار في رأس المال الفكري تعزى للمتغيرات الجنس والمستوى التعليمي.
- تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة اسمي 0.01 في تقديرات أفراد عينة الدراسة من عمال مؤسسة Condor لممارسة الإبداع بمختلف أبعاده تعزى للجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعد روح المجازفة والقابلية للتغيير وبعد تشجيع الإبداع وبعد الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات تعزى للمستوى التعليمي، في حين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لبعد الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات تعزى للمستوى التعليمي.
- تبين من خلال مؤشرات حسن المطابقة قبول النموذج المقترح للدراسة لتأثير الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع بمؤسسة Condor، وهذا لتوفر أفضل قيم لأكبر عدد من المؤشرات الإحصائية للحكم على جودته والمتمثلة في، نسبة x^2 ودرجات الحرية dfوالبالغة 2.778 وهي أقل من 5وتدل على قبول النموذج، مؤشرات حسن المطابقة(GFI)، مؤشر المطابقة المعياري(NFI)، مؤشر المطابقة المقارن(CFI)، مؤشر المطابقة المتزايد (IFI)، مؤشر تكر لويس(TLI) وقد بلغت قيمتها على التوالي(0.935، 0.960، 0.957،0.974،0.973)، وكلها قيم قريبة من 1 وتدل على تطابق بين النموذج المقترح والنموذج المفترض.
- أشارت نتائج التحليل العاملي التوكيدي لأثر الاستثمار في رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة(رأس المال البشري، رأس المال الهيكيلي، رأس المال الزبائني) على الإبداع بمختلف أبعادها(الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات، روح المجازفة والقابلية للتغيير، تشجيع الإبداع، الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات) أن الاستثمار في رأس المال الفكري فسر ما قيمته (82%) من الإبداع في مؤسسة Condor للأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية.

رابعا– التوصيات والاقتراحات: انطلاقا مما سبق نرى ضرورة الأخذ بالتوصيات التالية:

- على مؤسسة Condor الاهتمام أكثر بنشاط الإبداع نظرا لما تواجهه من منافسة قوية من طرف المؤسسات العالمية المتواجدة في قطاع الالكترونيك بالجزائر، والعمل أكثر على اكتساب تقنيات الإنتاج المتطورة المبنية على التكنولوجيات المتطورة والعمل على تطوير هذه النماذج وعدم الاكتفاء باستيرداتها واستغلالها على حالها، وكذا إقامة نظام معلومات للإبداع يعنى بالتطورات الخاصة بالصناعة الالكترونية ومتابعتها.
- ضرورة قيام مؤسسة Condor بتحالفات وشراكة مع المؤسسات الالكترونية الأخرى ذات التكنولوجيا العالية، وذلك من أجل الإنتاج المشترك بهدف التعرف على التكنولوجيات الجديدة والتمكن منها،

والتواصل مع جميع هياكل البحث من جامعات ومراكز البحث العلمي باعتبارها مصادر هامة لاستقطاب الأفكار والإبداعات في مجال نشاطها.

- استقطاب المبدعين للعمل في مؤسسة Condor وتغذية الإدارات المختلفة في المؤسسة بهؤلاء الإبداعيين وزرع الثقافة التنظيمية الإبداعية بين العاملين في المؤسسة لأن المورد البشري يعتبر جوهر عملية الإبداع.
- تطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطرة في العمل وعدم التردد في تطبيق الأساليب التي تتوافر بها نسبة كبيرة من المخاطرة، وضرورة سعيها لموضوع الإبداع والاهتمام المناسب به لأهميته في توفير الأجواء التي تفيد في مساعدة المؤسسة على التكيف مع حالة التغيير وسعيها نحو الإطلاع على تجارب المؤسسات المتقدمة في مجال اختصاصها والاستفادة من هذه التجارب.
- ضرورة توفير المناخ التنظيمي الذي يحفز الأفراد على تقديم الأفكار الإبداعية من خلال مشاركة العمال، فيحل المشاكل التي قد تواجهها المؤسسة.
- على المؤسسة المتبنية للإبداع تهيئة بيئة إبداعية مستندة إلى العوامل المؤثرة في الإبداع، والحد من المعوقات التي تواجهه، انطلاقا من وعي المؤسسة بأهمية الإبداع فتسعى لاكتشافه ومن ثم تطويره وتنميته.
- الرعاية المبكرة للإبداع والتخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار الإبداعية.

خامسا– آفاق الدراسة: حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة وحسب المعطيات والمعلومات المتوفرة والتي أمكننا الحصول عليها، ومنه لا يمكن اعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبكل أبعاده، ولهذا نقترح مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تشكل مواضيع مستقبلية :

- دور استقطاب الموارد البشرية في إيجاد الإبداع التنافسي في المؤسسة الاقتصادية؛
- أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق ربحية المؤسسة الاقتصادية.

قائمة
المراجع

قائمة المراجع:

أولا– المراجع باللغة العربية:

1–الكتب:

1– اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، "**عائد الاستثمار في رأس المال البشري : قياس القيم الاقتصادية لأداء العاملين**"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.

2– إدجاره.شاين، ترجمة منير الأصبحي، محمد شحاتة وهبي، " **الثقافة التنظيمية والقيادة**"، معهد الإدارة العليا، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء للنشر، 2011.

3– أحمد السيد مصطفى، "**إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري**"، بدون دار النشر، القاهرة، 2004.

4– أحمد السيد مصطفى، "**إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرون**"، بدون دار نشر، مصر، 2000.

5– أحمد فوزي ملوخية، " **نظم المعلومات الإدارية**" ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، مصر، 2006.

6– أحمد ماهر، " **إدارة الموارد البشرية**"، ط5، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2001.

7– أحمد ماهر، "**إدارة الموارد البشرية**"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

8– أسامة أحمد جرادات ، عقلة محمد المبيضين، "**التدريب الإداري الموجه بالأداء**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2001.

9– ألان روي، ترجمة عادل محمود الرشيد، "**الذكاء الإبداعي: الإمكانات والقدرات**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر،2008. أميمة الدهان ، "**نظريات منظمات الأعمال**"، ط1،مطبعة الصفدي، عمان، الأردن، 1992.

10– إيمان فاضل السامرائي، هيثم محمد الزغبي، "**نظم المعلومات الإدارية**"، دار صفاء للنشر والتوزيع،ط1، عمان، الأردن، 2004.

11– برافين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي، "**الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين**"، ط1،دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

12– بشير العلاق ، "**أسس الإدارة الحديثة**"، دار اليازوري للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 1998.

13– بيتر دريكر، ترجمة حسين عبد الفتاح، "**التجديد والمقاولة: ترجمة ممارسات ومبادئ**"، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1988.

14- تفيدة علي هلال وآخرون، **"مقدمة في المال والأعمال"**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.

15- توماس أ. ستيوارت، ترجمة علاء أحمد إصلاح، " **ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين"**، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، مصر،2004.

16- جمال خير الله، "**الإبداع الإداري"**، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

17- جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، تعريب ومراجعة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل على بسيوني " **إدارة السلوك في المنظمات"**، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.

18- حازم محمد عبد الفتاح، "**تكنولوجية تطبيق رأس المال الفكري في منظمات الأعمال"**، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.

19- حسين حريم، "**إدارة المنظمات: منظور كلي"**، ط1، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.

20- حسين حريم، "**السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات"**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.

21- حسين عجلان حسن، " **إستراتيجية الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال"**، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

22- حمود خضير كاظم، " **السلوك التنظيمي"**، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

23- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، **"نظرية المؤسسة"**، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ، عمان، الأردن، 2000.

24- خالد عبد الرحيم الهيتي، "**ادارة الموارد البشرية"**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

25- رامي جمال أندراوس، عادل سليم معايعة، "**الإدارة بالثقة والتمكين– مدخل لتطوير المؤسسات**–"، ط1، عالم الكتاب للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

26- راوية حسن،" **مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية"**، جامعة الإسكندرية، دار الجامعة، دون طبعة،2005.

27-راوية حسن،"**مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**"،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2003.

28- رعد حسن الصرن، "**إدارة الإبداع والابتكار الأسس التكنولوجية وطرائف التطبيق"**، ج1،ط1،دار الرضا للنشر، 2000.

29- رفعت عبد الحليم الفاعوري، "**إدارة الإبداع الإداري**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، جمهورية مصر العربية، عدد 404، 2004.

30- رفعت عبد الحليم الفاعوري، "**إدارة الإبداع التنظيمي**"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر الجديدة، القاهرة ، 2005.

31- زاهر عبد الرحيم عاطف، "**مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**"، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

32- زكريا مطلك الدوري، أحمد علي صالح، "**إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

33- زيد منير عبوي، " **القيادة ودورها في العملية الإدارية**"، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان، الأردن.

34- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح،"**إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

35- سعد غالب ياسين، "**إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات**"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2007، ص 276.

36- سعيد محمد أوكيل، "**وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية**"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

37- سلمان خليل الفرس وآخرون، **إدارة الموارد البشرية**"، ديوان جامعة دمشق، سوريا، 2008.

38- سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، "**إدارة الإبداع والابتكار**"، ط1،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

39- سليمان محمود العميان، " **السلوك التنظيمي في المنظمات**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.

40- صفاء الأعسر، "**الإبداع في حل المشكلات**"، دار قباء للطباعة والنشر، الأردن، 2000.

41- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي،"**الإدارة والأعمال**"، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

42- طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، "**مبادئ الإبداع**"، ط2، إصدار شركة الإبداع الخليجي، الكويت، 2002.

43- طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني، "**مبادئ الإبداع: كل ما يتعلق بالإبداع والمبدعين من قوانين وطرق ونظريات وصفات وعوائق ومحفزات**"، ط3، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2013.

44- طارق محمد السويدان، محمد أكرم العدلوني ، "**مبادئ الإبداع**"، قرطبة للنشر والتوزيع، الرياض، 2009.

45- عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح ، "**رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.

46- عاكف لطفي خصاونة، "**إدارة الإبداع والابتكار في مؤسسات الأعمال**"، ط1، دار الحاصد للنشر والتوزيع، عمان،2011.

47- عبد الرحمن توفيق، ليلى القرشي، " **كلنا مبدعون ولكن**"، إصدارات بيمك، 2006.

48- عبد الباقي صلاح، "**إدارة الموارد البشرية**"،الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع،الإسكندرية، مصر،2000.

49- عبد الرحمان كساب عامر، "**رأس المال المعرفي**"، دار الكتاب للنشر والتوزيع، مصر، 2014.

50- عمر أحمد همشري، "**إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة**"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

51- عمر وصفي عقيلي، "**إدارة الموارد البشرية المعاصرة– بعد استراتيجي**"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، جامعة حلب، 2005.

52- فايز جمعة صالح النجار، " **نظم المعلومات الإدارية MIS**"، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2007.

53- فتحي عبد الرحمن جروان، " **الإبداع: مفهومه، تدريبه**"، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ، 2002.

54- فيصل حسونة، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

55-كامل محمد المغربي، "**السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2004.

56- كمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد،" **نظم المعلومات المحاسبية**"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.

57- ليلى حسن عبد الله القرني، "**الرؤية الإستراتيجية للقيادة**"، بايونير للنشر، مصر، 2006.

58- محمد السيد جاد الرب،" **إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية**" ، مطبعة العشري للنشر والتوزيع، 2006.

59- محمد عبد الفتاح الصيرفي، " **سلسلة التدريب الإداري:إدارة الأفكار**"، ط1، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 200.

60- محمد سعيد أنور سلطان، "**إدارة الموارد البشرية**"، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.

61- محمد عبد الفتاح الصيرفي ، "**الإدارة الرائدة**"، ط1،دار الصفاء، عمان، الأردن، 2003.

62- محمد عبد الفتاح الصيرفي، "**إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمبادئ**"، دار المناهج للنشر، الأردن، 2003.

63- محمد زياد الشرمان، " **مقدمة في نظم المعلومات الإدارية**"، دار صفاء للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.

64- محمد قاسم القريوتي، "**نظرية المنظمة والتنظيم**"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

65- محمد قاسم القريوتي، **السلوك التنظيمي– دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

66- محمد قاسم القريوتي، "**السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة**"، دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان، 2003.

67- محمد عواد الزيادات، "**اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة**"، ط1،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

68- محمد مرعي مرعي، "**التحفيز المعنوي وكيفية تفعليه في القطاع العام الحكومي العربي**"، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة دمشق، المعهد العالي للتنمية الإدارية.

69- محمود حسين الوادي، "**التمكين الإداري في العصر الحديث**"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2012.

70- مدحت محمد أبو النصر، **إدارة العمليات التدريبية (النظرية و التطبيق)**، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

71- مدحت محمد أبو النصر،"**إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة**"، مجموعة النيل العربية، مصر،2007.

72- مدحت أبو النصر، "**تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة**"، مجموعة النيل العربية، مصر، 2004.

73- مصطفى محمود أبو بكر، "**الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.

74- مهدي محمد زويلف، "**إدارة الموارد البشرية**"، ط1،دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2001.

75- مؤيد الساعدي، "**مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

76- مؤيد عبد الحسين الفضل، "**الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**"، ط1، إثراء للنشر والتوزيع ، جامعة الكوفة، العراق، 2009.

77- موسى غانم فنجان، "**الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**"، مطبعة الراية، بغداد، 1995.

78- موسى اللوزي، " **التطوير التنظيمي**"، دار وائل للنشر والطباعة،عمان، الأردن، 1999.

79- موسى اللوزي، "**التدريب الإداري**"، مركز الاستشارات والخدمات الفنية والدراسات، عمان، الأردن، 2005.

80- نادية هديل السرور ، "**العبقرية في الفن**"، ط1، مطبوعات الجديدة، القاهرة، 2002، ص 296

81- ناصر دادي عدون، "**إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي–دراسة نظرية وتطبيقية–**"، دار المحمدية للنشر والتوزيع،الجزائر، 2004.

82- نجم عبود نجم، "**إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة**"، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.

83- نجم عبود نجم، "**إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات**"، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2005.

84- نجم عبود نجم، "**الإدارة الإلكترونية:الإستراتيجية والوظائف والمشكلات**"، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض، 2004.

85- نجم عبود نجم، "**إدارة اللاملموسات: إدارة من لا يقاس**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

86- نصر جورج هرمز عفان، "**الشخصية المبدعة** "، ط1،دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2003.

87- نظمي شحادة وآخرون، "**إدارة الموارد البشرية**"، ط1،دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

88- نيجل كينغ، ترجمة د محمود حسن حسني، "**إدارة أنشطة الابتكار والتغيير**"، دار المريخ للنشر، مصر.

89- هاني محمد السعيد، "**رأس المال الفكري إنطلاقة إدارية معاصرة**"، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

90- يحي سليم ملحم،"**التمكين مفهوم إداري معاصر**"،منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية"، القاهرة،2006.

2- أطروحات الدكتوراه ورسائل الماجستير:

1- إبراهيم احمد عواد أبو جامع، "**الثقافة التنظيمية والإبداع الإدراكي في وزارة التربية والتعليم الأردنية**"، أطروحة دكتوراه في الإدارة التربوية غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن،2008.

2- العابد لزهر ، "**إشكالية تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر**"، أطروحة دكتوراه علوم غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2013.

3- انجود شحادة بلواني، "**دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديرها**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، 2008.

4- حازم علي أحمد بدرانة، "**تصورات القادة الأكاديميون في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودورهم في المحافظة علية وتطويره**"، أطروحة دكتوراه في الفلسفة، تخصص أصول التربية، جامعة اليرموك، الأردن، 2007.

5- حسن ابراهيم حسن المحمداوي، "**العلاقة بين الإغتراب والتوافق النفسي للجالية العراقية في السويد**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك.

6- حسين يرقي، "**إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية–حالة مؤسسة سوناطراك**"، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

7- سلوى هاني عبد الجبار السامرائي ، "**الإبداع التقني وبعض العوامل المؤثرة فيه**"، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1999.

8- سمية ولد شرشالي ، "**دور الاستثمار لرأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية– دراسة مقارنة بين مؤسسة كوندور ومؤسسة أونيام بالجزائر**"، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير غير منشورة ، قسم علوم التسيير،جامعة المدية،2017.

9- عامر بشير،" **دور الاقتصاد المعرفي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك–دراسة حالة الجزائر–**" أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية فرع نقود مالية وبنوك غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر،2012.

10- عثمان بوزيان ، "**اقتصاد المعرفة وإدارة الأفكار الذكية والإبداع**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة تلمسان، 2010.

11-عزيز دحماني ، "**مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية –حالة مؤسسة سونطراك**"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2015.

12- فاطنة بلقرع، " **التمكين كآلية لدعم وتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة المديرية العامة لاتصالات الجزائر**"، أطروحة دكتوراه العلوم في علوم التسيير غير منشورة، جامعة المدية، 2017.

13- محفوظ أحمد جودة، " **تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة: دراسة ميدانية على الشركات المساهمة العامة في الأردن**"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2001.

14- محمد عبد الله البقمي، "**الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية**"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرىّ، كلية التربية، السعودية، 2008.

15-منصور بن ماجد بن سعود بن عبد العزيز آل سعود، "**الثقافة المؤسسية وعلاقتها بالسلوك القيادي في الإدارة المحلية بالمملكة العربية السعودية**"، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، الرياض، 2005.

16- نجوى عبد الله الطبلاوي، "**تأثير ثقافة المؤسسة على فعالية المؤسسة بالتطبيق على منظمات صناعة الدواء في** مصر"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة عين شمس، القاهرة، 1996.

3– المداخلات والملتقيات:

1- إبراهيم أحمد عواد أبو جامع، "**الثقافة المؤسسية والإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية**"، مداخلة ألقيت في المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1-4 نوفمبر 2009.

2- أحمد بوشنافة– أحمد بوسهمين ،" **أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، المسيلة يومي 3-4 ماي 2005.

3- أحمد ضيف ، محمد شتوح ، "**الموارد الفكرية والمعرفية أساس التميز في منظمات الأعمال**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13و14 ديسمبر 2011.

4- أحمد علاش ، عيسى براق ،"**دور رأس المال الفكري في الإبداع و تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2008/12/3.

5- أحمد لعماري، "**التجديد وفرص اندماج الجزائر في اقتصاد المعرفة**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9 و10 مارس 2004.

6- أسماء زدوري ، "**إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الخامس حول: دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"،قالمة، 13و14 ديسمبر 2011.

7- الزهرة فلاحي ، الحاج نوي ، "**إستراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري**"، مداخلة مقدمة ضمن الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، الشلف، يوم 13و14 ديسمبر 2011.

8- السعيد بومنجل، فاطمة الزهراء رقايقية ، "**مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق التميز التنافسي في منظمات الأعمال**"، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول: إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، 13و14 ديسمبر 2011.

9- بشير بن عيشي، عمار بن عيشي ، "**دور رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية–دراسة حالة المؤسسات الصناعية الجزائرية بسكرة من وجهة نظر الرؤساء**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13-14ديسمبر 2011.

10- حسين حريم، رشاد الساعد، "**الثقافة التنظيمية وتأثيرها على بناء المعرفة التنظيمية: دراسة ميدانية للقطاع المصرفي الأردني**"، مداخلة ألقيت في المؤتمر العلمي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 2005.

11- حسين يوسف أبو فارة، جاسر عبد الرزاق النسور،" **مكونات رأس المال الفكري ومؤشرات قياسه**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الاقتصاد الرقمي ومساهمتها في تكوين المزايا التنافسية للبلدان العربية، جامعة الشلف، 4-5ديسمبر 2007.

12- خالد الخطيب، "**الاستثمار في رأس المال الفكري كحتمية لتحقيق التنمية**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2008/12/3.

13- خالد محمد طلال بني حمدان، "**تحليل معطيات العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية ورأس المال الفكري**"، مداخللة ألقيت في المؤتمر العلمي الأول حول اقتصاد الأعمال في ظل عالم متغير" كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الأهلية، 2003.

14- خديجة الحاج نعاس ، مزريق عاشور، "**دور إدارة الجودة الشاملة في تنمية رأس المال الفكري للمنظمات**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13و14ديسمبر 2011.

15- خيرة عيشوش ، نصيرة علاوي ، "**دور المنظمات المتعلمة في تشجيع عملية الإبداع** "، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، 13و14ديسمبر 2011، ص ص12-13.

16- رضا ابراهيم صالح، **رأس المال الفكري و دوره في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات**"، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية، الرياض ، 2009.

17- زهية كواش، منور أوسرير ، "**الحوافز كأحد الركائز الأساسية لتنمية الإبداع للموظفين داخل المنظمات الحديثة**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول أهمية الإبداع ودوره في الرفع من أداء المؤسسات الحديثة، جامعة سعد دحلب ، البليدة 2011.

18- سعد بن مرزوق العتبي ، "**تمكين العاملين كإستراتيجية للتطور الإداري**"، ورقة مقدمة في الاجتماع الإقليمي لإدارة وتنمية الموارد البشرية للمملكة العربية السعودية، 2004.

19- سليمان بلعور، "**دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، جامعة البليدة، 12و13 ماي 2010.

20- سهام دربالي ، عبد القادر زيتوني، " **رأس المال الفكري، الحاجة الفعلية للمصارف الإسلامية في ظل اقتصاد المعرفة**"، المؤتمر العالمي التاسع للاقتصاد والتمويل الإسلامي، تركيا، 2013.

21- صالح إبراهيم يونس الشعباني، "**المناهج الحديثة لقياس رأس المال الفكري محاسبيا ودوره في تعزيز الميزة التنافسية للشركة**"، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2008/12/3.

22- عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، "**الإنفاق على الرأسمال الفكري وأثره على نجاح الشركات الصناعية**"، مداخلة ألقيت في المؤتمر العلمي الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة، عمان، الأردن، 2005.

23- عبد القادر بابا ، "**قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية-دراسة ميدانية على دائرة ضريبة الدخل والمبيعات بالأردن**"، مداخلة ألفيت في الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يومي 10 و11نوفمبر 2009.

24- عبد الله بن صالح، سحنون بونعجة، "**أساليب الإفصاح والقياس المحاسبي عن رأس المال الفكري من منظور معايير المحاسبة الدولية**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الوطني الأول حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الشلف،13و14 ديسمبر 2011.

25- عبد الله بلوناس، أمينة قدايفية ، "**دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول إدارة رأس المال الفكري ، جامعة البليدة، 2008.

26- عبد اللطيف بلغرسة، "**من أجل إستراتيجية تنموية للكفاءات البشرية في مؤسسات المصرفة في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة تحليلية برؤية استشرافية**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية ، جامعة ورقلة، الجزائر، 09و10 مارس، 2004.

27- عبد الله بن زايد بن محمد الشعشاعي، "**تجديد الخطابة وزيادة تأثيرها: من خلال توظيف أسلوب القبعات الست**"، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الأول للمعهد العالي للأئمة والخطباء، جامعة طيبة، المدينة المنورة،الفترة 17-18 شوال1430.

28- عمر آيت مختار ، معمر حمدي ، "**طرق ونماذج قياس رأس المال الفكري**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، الشلف، 14/13 ديسمبر 2011.

29- عمر عبو ، هدى عبو،" **مؤشرات و نماذج قياس رأس المال الفكري في المنظمة**" ،مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، 13 و14 ديسمبر 2011.

30- عمر عزاوي، عجيلة محمد، "**الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08و09 مارس 2005.

31- عيسى الدراجي، "**الاستثمار في رأس المال الفكري**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 13و14 ديسمبر 2011.

32- فاطمة مانع، "**الإبداع والابتكار قواعد للتعلم في المنظمات الصناعية**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 9و10نوفمبر، 2010.

33- كمال آيت زيان،حورية آيت زيان ، "**تسيير المعارف والإبداع في المؤسسة العربية**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول الريادة والإبداع، جامعة فيلاديليفيا،الأردن، يوم15-16 مارس 2005.

34- لحسن بوريش وآخرون، "**العملية التدريبية ودورها في رفع الأداء**"، مداخلة ألقيت في الملتقى العلمي الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يوم 10 و11 نوفمبر 2009.

35- لعلى بوكميش، "**ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول تنمية الموارد البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10مارس 2004.

36- محمد المحمدي الماضي، "**المستجدات العالمية وآثارها على أنماط وأساليب القيادة في بناء فرق العمل وتفجير روح الإبداع والابتكار**"، الملتقى الدولي حول تنمية المهارات القيادية لمديري منظمات الأعمال العامة والخاصة، جمهورية مصر العربية، القاهرة، 2007، ص 90.

37- محمد راتول، "**الاستثمار في الرأس مال الفكري وأساليب قياس كفاءته**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، جامعة الشلف، 13و14 ديسمبر 2011.

38- محمد فرعون، محمد أليفي، " **رأس المال الفكري وثورة المنظمات الجديدة(مدخل لإدارته وقياسه)**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2008/12/3.

39- مدني بن هرة، " **إستراتيجية المنافسة على أساس رأس المال الفكري**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول إدارة رأس المال الفكري، جامعة البليدة، 2008.

40- مليكة زغيب، غلاب نعيمة، "**إشكالية تقييم رأس المال الفكري**"، مداخلة ألقيت في الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2008/12/3.

41- مها مهدي قاسم، "**تغيير الثقافة التنظيمية كأحد مداخل إدارة المعرفة**"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونية الأردنية، 2005.

42- ناصر مراد، "**دور الاستثمار في رأس المال الفكري في التنمية الاقتصادية**"، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة البليدة، 2008/12/3.

43-نجم عبود نجم، "**تقييم وقياس إنتاجية العمل المعرفي في الشركات المتخصصة والقائمة على المعرفة**"، مداخلة ألقيت في المؤتمر الخامس لجامعة الزيتونة الأردنية، عمان،الأردن، 2004.

4- المجلات والدوريات:

1- إبراهيم رمضان الديب، " **الإدارة الحديثة**"، مجلة التقنية والتدريب، المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، العدد105، الجزء الثاني، السعودية، 2007.

2- أسيل علي مزهر، "**أثر الإبداع في تحقيق الأداء المتميز والحد من ظاهرة الفساد الإداري: دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء الشركة العامة للصناعات المطاطية**"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة القادسية، العراق.

3- أحمد نهال الجندي، "**قياس وتقييم رأس المال الفكري: أحد المتطلبات الأساسية لتحديد قيمة المنشأة**"، مقال منشور، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، القاهرة، العدد65، القاهرة، 2005.

4- أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، " **رأس المال الفكري و أثره على الإبداع والتفوق المؤسسي في الشركات الصناعية الأردنية**"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السادس، جامعة بسكرة، ديسمبر 2009.

5- أسماء فوزي حسن التميمي، " **العصف الذهني وعلاقته بالألغاز الرياضية**"، مجلة دراسات تربوية، العدد الثامن عشر، نيسان، 2012.

6- أمل حمودي عبيد الجميلي، "**دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض الأطفال**"، مجلة الفتح، العدد الثامن والأربعون، 2012.

7- الطيب حسن أبشر، " **محاور تنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطور الإداري**"، مجلة الإدارة العامة، العدد59، ،1998.

8- الهادي بوقلقول، "**أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات**"، مجلة التواصل، العدد24، 2009.

9-أماني خضير شلتوت، "**تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري**"، مجلة الجامعة الإسلامية، الدراسات العليا، كلية التجارة، 2009.

10-أيمن عودة المعاني، عبد الحكيم عقلة أخو رشيدة، "**التمكين الإداري وأثاره في تمكين العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية**"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد الخامس، العدد الثاني، 2009.

11- أكرم الطويل، ندى عبد الباسط، "**دور أبعاد رأس المال الزبوني في تعزيز استراتيجيات الريادة لمنظمات الأعمال، دراسة تحليلية في الشركة الوطنية لصناعة الأثاث المنزلي**"، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 35، 2012.

12-بشار ذنون الشكرجي، مصعب صالح محمود، "**قياس رأس المال الفكري وأثره في ربحية المصارف**"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 6، العدد20، 2010.

13–جواد محمد علي عالية، " **أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي–دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد**"، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العدد السادس والثلاثون، 2013.

14– خالد محمد عبد العزيز أبو الغنم ،" **أثر تنمية رأس المال الفكري في فاعلية نظم المعلومات الإستراتيجية في شركات الصناعات الغذائية في جدة**"،مجلة دورية نصف سنوية، جامعة جدة، المجلد 5، العدد9، كلية الإدارة والاقتصاد، 2012.

15– رامي محمود عبابنة، رامي إبراهيم الشقران، "**درجة ممارسة للإبداع لدى القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد**"، مجلة العلوم التربوية والنفسية،المجلد 14،العدد2، الأردن، جوان 2013.

16–سليمان بلعور، " **دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية**"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد11، 2011.

17– سعد علي العنزي، " **أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة**"، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة بغداد، العدد28، 2001.

18–سعد علي العنزي، "**الرأسمال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الواحد والعشرين**"، مقال منشور في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد الخامس والعشرون، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة العراق، 2001.

19–سلطان حكمت رشيد، " **دور رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة: دراسة في عينة من الشركات الصناعية في محافظة نينوى**"، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 28، العدد 81، جامعة الموصل.

20–سوسن عبد الحميد مرسي، "**رأس المال الفكري وعلاقته بكفاءة الأداء في البنوك التجارية المصرية**"، المجلة العلمية للتجارة والتمويل، المجلد الثاني، العدد الأول، كلية التجارة، مصر، 2008.

21–شوقي قبطان، " **ثلاث سمات محورية لأجواء عمل داعمة للإبداع في المؤسسات الصناعية(الاستقلالية في العمل، تقبل المخاطرة في العمل، ثقافة الاعتراف) دراسة مقارنة بين وحدة إنتاج مواد التنظيف ووحدة إنتاج الحفاظات بمؤسسة حياه (الجزائر)**"، مجلة البحوث والدراسات العلمية، جامعة المدية، العدد9، الجزء الأول، جوان 2015.

22–صالح مهدي محسن العامري، "**العوامل التكنولوجية والتنظيمية المؤثرة في الإبداع التكنولوجي**"، مجلة العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد2، المجلد 21، دمشق، سوريا، 2005.

23–صبيحة قاسم، حميد علي أحمد، "**متطلبات تحقيق الفاعلية التنظيمية في إطار إدارة الإبداع التنظيمي لمنظمات الأعمال–دراسة تطبيقية**"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد السابع، العدد 21، 2011.

24– طه حسين نوي، "**رأس المال الفكري ودوره في بناء الميزة التنافسية للمؤسسة**"، مقال منشور في المجلة العلمية للبحوث والدراسات التجارية، عدد2006.

25– عاطف العدوان، سحر سليمان، " **رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الإبداع المنظمي–دراسة ميدانية في شركة التأمين الأردنية**"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، المجلد 39، العدد2، 2012.

26– عبد السلام مسعود هندر،"**أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري– دراسة ميدانية على الشركة العامة للإلكترونيات**"، مجلة جامعة سبها للعلوم الإنسانية، المجلد 11، العدد 1، 2012.

27– عبد الكريم سعد الساكني، " **رأس المال الفكري والتحديات التي تواجه المحاسبين في قياسه**"، كلية العلوم الإدارية والمالية.

28– عطية خلف الموسوي، " **تأثير الإبداع التكنولوجي في تطوير منتجات المؤسسة–دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الكهربائية**"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد الثامن والسبعون، 2009.

29– عفاف السيد بدوي عبد الحميد، "**رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية– دراسة ميدانية–**"، جامعة الأزهر، 2012.

30– عاطف عوض، "**أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي–دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الاتصالات الخلوية في لبنان**"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد29، العدد الثالث، سوريا، 2013.

31– علي حسن ألزغبي، "**أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع: دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية**"، مجلة البصائر، الأردن، المجموعة13، العدد1، 2009.

32– علي فلاح الزغبي، **العوامل المؤثرة على الإبداع كمدخل ريادي في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن)**"، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد10، جامعة محمد خيضر بسكرة.

33– عيد سيد،"**ندوة الإدارة الإبداعية للبرامج و الأنشطة في المؤسسات الحكومية والخاصة والتحديات التي تواجه الإدارة الإبداعية**"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، القاهرة، من 17 إلى 21 فيفري 2008.

34– فاروق تشام، "**أهمية تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المنظمة الاقتصادية**"، الملتقى الدولي الأول حول التسيير الفعال في المنظمة الاقتصادية، 3و4 ماي2005.

35– فاطمة علي الربابعة، " **مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال: نموذج مقترح للقياس والتطبيق**"، مجلة دراسات،المجلد13، العدد1، النهضة، 2012.

36– فؤاد نجيب الشيخ، "**ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن**"، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2004.

37– فؤاد علي العاجز، فايز كمال شلذان، **"دور القيادة المدرسية في تنمية الإبداع لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في قطاع غزة"، مداخلة مقدمة في المؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقون"**، الجامعة الإسلامية غزة، 26 و28 يوليو2009.

38– فواز محمد الفواز التميمي، سليمان منير محمود عبد الرحيم، **"ممارسة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد للإبداع الإداري من وجهة نظرهم"**، مجلة عجمان للدراسات والبحوث، المجموعة 10، العدد 2، الإمارات.

39– فوزية بنت مال الله بن عبد العزيز الوهابية وآخرون، **"استخدام إستراتيجية القبعات الست في تنمية مهارات الفهم القرائي وبقاء أثر التعلم: تلاميذ الصف الرابع أساسي نموذجا"**، ندوة تعليم اللغة العربية وتعلمها في ضوء المستجدات التربوية، جامعة السلطان قابوس، 02 و03مارس 2014.

40– لطيف عبد الرضا عطية، **"رأس المال الفكري وإدارة المعرفة: العلاقة والأثر– دراسة استطلاعية"**، مقال منشور في جامعة مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 10، العدد3، جامعة القادسية، العراق، 2008.

41– ماهر مفلح الزيادات، زيد سلمان العدواني، **"أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية مهارة اتخاذ القرار لدى طلبة الصف التاسع الأساسي في مبحث التربية الوطنية والمدنية في الأردن"**، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، الأردن، 2009.

42– محمد عزات الحلالمة، سامي فياض العزاوي، **"رأس المال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الاستراتيجي لمنظمات الأعمال–دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية"**، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد التاسع عشر، عمان، الأردن، 2009.

45– محمود عوض بني ذياب، **"أثر استخدام طريقة العصف الذهني في تنمية التحصيل الدراسي في مادة قواعد اللغة العربية–دراسة مسحية على طلبة الصف الحادي عشر في إمارة الشارقة بدولة الإمارات"**، مجلة رؤى إستراتيجية، الإمارات، مارس 2013.

46– محمد خضر عبد المختار، إنجي صلاح فريد عدوي، **"التفكير النمطي والإبداعي"**، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث ،ط1، جامعة القاهرة، 2011.

47– مريزق عدمان ، **"دور إدارة الجودة الشاملة في تغيير ثقافة الجودة على مستوى المؤسسة الاقتصادية"**، مجلة آفاق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، العدد06، أفريل 2006.

48– مزهر عبد السادة و آخرون، **"العوامل المؤثرة في تنمية الإبداع في المنشأة الصناعية"**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المؤتمر القطري الأول، جامعة بغداد، 2001.

49– معهد فلسطين للدراسات الإستراتيجية، "**ملخص كتاب صناعة القائد للدكتور طارق السويدان**"، مؤسسة أبحاث للأبحاث والدراسات والتدريب، فلسطين، غزة، 2013.

50– منال عبد الجبار السماك، بشار عز الدين السماك، "**فاعلية استراتيجيات القبعات الست في تحسين جودة الأداء لعضو هيئة التدريس في التعليم العالي–دراسة استطلاعية لآراء عينة من تدريسي جامعة الموصل**"، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، المجلد 11، العدد1، تاريخ قبول النشر 21 جوان 2011.

51– ناصر مراد، "**الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية**"، مجلة الدراسات الاقتصادية، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية،الجزائر،العدد العاشر، 2008

52– ناهد اسماعيل عبد الله الحمداني، علي أكرم عبد الله علي، " **رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين–دراسة تحليلية لآراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل**"، تنمية الرافدين العدد 98 المجلد 32.

53– هواري معراج، خليل عبد الرزاق، "**الإبداع في القطاع الحكومي الجزائري: دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية**"، مجلة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، العدد6.

54– يحضية سملالي،"**التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية**"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد السادس،2004.

5– مواقع الأنترنيت:

1– أمل همسة، "**الأدوار الأربعة من أساليب توليد الأفكار الإبداعية**"، [على الخط]، متاح على:
- http:www .hamsetamal/blogspot.com/2012/08/blo-post_494.html

2– بهاء زكي العزاوي، "**علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة**"، [على الخط]،2010، متاح على:
- http://www.dil.gov.iq/oil%20arab/iso/1111.oil.pdf

3– سوسن أحمد المعلمي، " **إستراتيجية العصف الذهني**"، المحاضرة السادسة، [على الخط]، متاح على:
www.ssasfdahni.hediscussion/readArticle.com

4– شبلي السويطي، "**الإبداع الإداري في المؤسسات**"، مساعد مدير برنامج العلوم الإدارية والاقتصادية، [على الخط]، متاح على:www.qou.edu/arabic/publicRelation/...1/sub_11.pdf

5– عبد الرحمان شيتوري، "**إدارة المعرفة في عصر المعرفة**"، [على الخط]، متاح على:
.http://www.syria-news.com/readnews.php?sy_seq=80241

6– عبد الله المهيري، "**الإبداع للمؤسسات طريق نحو قيادة المستقبل**"، [على الخط]، متاح على:

http://www.ktaby.com/book-onebook-3120.html

7- عبد الرؤوف جودة محمد زغلول، "**استخدام مقياس الأداء المتوازن في بناء نموذج قياس رباعي المسارات إدارة الأداء الاستراتيجي والتشغيلي للأصول الفكرية**"، دراسات جامعة الملك سعود، كلية إدارة الأعمال، [على الخط]،2010، متاح على: http://www.kantakji.com/media/2936/e223.pdf

8- مكرم منيب، محمود الدباغ، "**أثر رأس المال الفكري في إدارة الجودة الشاملة-دراسة استطلاعية لآراء عدد من مدراء عينة مختارة من الشركات الصناعية**"، [على الخط]، 2010، متاح على: www.hrdiscussion.com/hr36873.html

9-محمد عبد الله المغربي، "**الإبداع والابتكار في الإدارة العامة**"، المنتدى العربي إدارة الموارد البشرية، 2009، [على الخط]، متاح على:http://www.hrdiscussion.com

10- محمد خضر عبد المختار، إنجي صلاح فريد عدوي، "**التفكير النمطي والإبداعي**"، مشروع الطرق المؤدية إلى التعليم العالي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث للنشر، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، 2011، [على الخط]، متاح على: http://www.capscu.eng.edu.eg

11-محمود عبد الفتاح إبراهيم رزق، "**إطار مقترح لتحديد تكاليف الإفصاح والتقرير عن رأس المال المعرفي**"، [على الخط] ، متاح على: http://financialmanager.wordpress.com//cap.

ثانيا- المراجع باللغة الأجنبية:

1- المراجع باللغة الفرنسية:

A-Ouvrages :

- Alain Meignant, "**Ressources humains, Déployer la stratégie**", édition liaisons, SA, Paris, 2000. Alain Meignant, "**Ressources humains, Déployer la stratégie**", édition liaisons, SA, Paris, 2000.
- ALEX Osborne. « **Créativité, l'imagination constructive** », Dunod. 1998.
- André-jean Rigny, **« structure et capacité d'innovation** », édition Homme et technique, France ,1973.
- André-jean Rigny, « **structure de l'entreprise et capacité d'innovation** », édition homme et technique , France, 1973.
- Bardin D, « **Management de la créativité** », Economica، France ،2006.
- Bertrand Durieux , «**l'innovation créatrice** », Economica, France, 2002.
- Bressy Gilles et Christian, **"Economie d'entreprise"**, édition d'Organisations, 7 eme édition, Paris, 2004.
- Brice Aukenthaler et jean-claude Ducatte et Thirry Huz, "**réinventer l'innovation rompez avec les idées reçus etressusciter l'envie**", Liaison , France, 1997.
- Centre de recherche et de développement (CRD Boumerdes), « **la communication dans la vie des organisations** », module 03.

- Chantelle Cases, Florent Faure**, l'innovation technologique dans les services aux entreprises**, les 4 pages de sessi, N 105, Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, France ,1999.
- Commission Européenne, manuel d'Oslo. **«La mesure des activités scientifique** », Eurostat. édition OCDE. 1997.
- Florence Durieux, **« Management de l'innovation , une approche évolutionniste »,** Vuibert édition, paris, France, mars 2000.
- François Dupuis, «**le client et bureaucrate »**,Dunod, France, 1998, pp :46-48.
- Gareth R. Jones, "Organizational Theory, Design, and Change", Sixth Edition, pearson international edition, 2011.
- Jean François Dhénin, Brigitte Fourine, "**50 thèmes d'initiation à l'économie d'entreprise**", ed Breal, Paris , 1998 .
- Jean Lach man «**Le financement des stratégies de l'innovation** », Economica ,1993.
- Jean Jacques Lambin, « le **marketing stratégique, Science édition »** 2 éme édition,Paris, France, , 1993.
- Jean Claude Tarondeau, « **Recherche et Développement »**, Vuibert, Paris, France, 1994.
- Joël Broustail, Frederic Fréry**, « Le Management Stratégique De L'innovation »**, édition Dalloz, Paris, France, 1993.
- LUC brabandere, « **Le management des idées** », Dunod, 2édition,2002.
- Melissa Schilling, François Thérin,"**Gestion de l'innovation technologique"**, Maxima, Paris, France, 2006.
- Michel Marchesnay et Colette Fourcade. « **Gestion de la PME/PMI** », Nathan 1997
- Marie Camille Debourg Et JOEL Clavelin. «**Pratique du marketing** ». 2 éditions, Berti édition Alger.2004.
- Paul Champsaur, « **l'innovation dans les entreprise** », institut nationale de la statistique et des études économiques, statistique publique N°67, décembre 2002.
- Peter Drucker, **« a propos du management** », village mondial, Paris, France, 2000.
- Robert Boyer et Michel Didier, **« Innovation et croissance »**, la documentation française, 1998.
- Sourour El Andoulsi، **L'autonomie Au Travail : Innovation Managériale Ou Nouvelle Promes** Université De Gronoble 2، France ،2008.
- Soparnot.R، «**Management De L'innovation**»، Dunod، France، 2007.
- Strategor, « **Politique générale de l'entreprise- stratégie structure décision identité** », éd dunod,3eme édition, paris,1997.
- Sylvain waserman,« **l'organisation relation clients CRM : 7 nouvelles sources de création de valeur** », Dunod, France, 2001.
- Thévenet Maurice et J.L.Vachette, "**Culture et comportement"**, édition Vuibert, Paris, 1992.
- Yves Chirouze, « **le marketing: de l'étude de marche au lancement d'un produit nouveau »** ,T1 ,4eme ed.chotard et associes, 1991.
- Yves Chizouze. « **Le marketing stratégique** », Ellipse. 1995.

B- Thèses :

- Schietere.J.C، **"Structure de l'entreprise et développement de la créativité،"** thèse de doctorat، Université de Paris 9 Dauphine، France ،1974.

- Simon Alcouffe, « **La Diffusion et l'adoption des innovations managériales en comptabilité et contrôle de Gestion »**, thèse de doctorat non publié, école des hautes études commerciales, France, 2004.

C-Revues scientifiques :

- Mack M, "**L'organisation apprenante comme système de transformation de la connaissance en valeur"**, revue Française de gestion, septembre/ octobre 1995.
- Rabah bettahar , « **l'analyse des forces et des faiblesses de l'innovation technologique** », revue : Administration et management , revue de l'école supérieure d'administration et de gestion , N02, 1er semestre, 1996
- Sylvie St-Orge et autres، **"Pour Une meilleure Reconnaissance des contributions au travail**، Revue de Gestion، Volume 30، N°02، 2005 Université de Montréal، CANADA.

D- Articles :

- Ben Ammar Mamlouk، « **Excellence et innovation، Logiques contradictoires ou conciliables** ? »، 2eme colloque International du MAAOE (Vers une Excellence durable)، Université de Versailles, France, 2003.
- Hugues-Arnaud Mayer, "**Encourager l'innovation dans les PME françaises**", propositions du groupe projet PME et innovation, France, 09 décembre2002
- Rejean Landry, Nabil Amara," **les obstacles à l'innovation"**, rapport présenté au comité aviseur par Valotech, université Laval, Québec, Canada, 2005.

E- Ouvrages Electroniques :

- Christian Marbach , « **regard sur le PME** », OSEO service , paris, France, mai 2006. disponible sur : www.oseo.fr/war/oseo/original/application/203490615 Cef2 a585097731aada 8b145.pdf, date de consultation 08.12.2013.
- Claire Féliers, **« un aperçu informel sur l'innovation et sur l'invention singulières** », IUFM Nord, centre d'Arras , recherche n°40, France, 2004, disponible sur : http://revue.recherche.free/iso_album234-247_feliers_2_pdf
- Secrétariat du conseil du trésor du Canada، **Risques، Innovation et valeur (Examen de tension)**, Canada, 1999, [on line], disponible sur : www.Tbs-Sct.gc.ca

2- المراجع باللغة الإنجليزية:

A.Books:

- Al-Ali, Nermien, "**Comprehensive Intellectual Capital Management: Step-bystep, John Wiley & Sons, Inc.**", New Jersey, 2003.
- Amabile.T .M , " **Creativity in context , westview Press**", New York ,1996.
- Anthony, w., d., & Perrewe, P. L., and Kacmor, K. M.,Huma" **Resource Management**", 3rd.ed., Harcourt Brace, U.S.A. 1999.
- A. Osborne , "**Applied Imagination"**, New York, Soribenr. 1963.
- Awad. , E& Ghaziri. H, **Knowledge management,** Person Education International , Prentice – Hall N.Y, 2004.
- Bassi, lauri ,"**harnessing the power of Intellectual capital"**,training & development , 1997, 51,(12 Dec.
- Bontis . N , Study : **« Intellectual Capital : An explanatory study that develops measures and Models »** Journal of Management Decision , Vol . (36) , N °(2) , 1998.

- Edevinsson & Malon , **Intellectual Capital : Realizing your Company True Value by Finding Its Hidden Brainpower**: Harper Business , New York, 1977.
- Gruber H.E . & Davis S.N. "**Inching Wureay up Mount Olympus**: **the evolving-systems approach to creative thinking"**. In R.J. Strenberg (ed.) The nature of creativity, 1993
- Johansson . U , Martensson . M , and Skoog , M. **" Measuring to understand Intangible performance drivers** ", The Earopean Accounting Review , Vol .10 , N° 3 , 2004
- Kaplan, R., & Saccuzzo, D.," **Psychological Testing: Principales Application And Lessons"**, 3rd Ed, Cote Book, California, 1993.
- Koeing .M , "**the resurgence of intellectual capital: the emphasis shifts measurement to management information today",** Vol7, 2010.
- Kreitner Robert And Kinicki Angelo," **Organizational Behavior"**, 2nded, IRWIN, Homewood, USA , 1994.
- Langley, P., & Jones B. "**A Computational Model of Scientific Insight"**. In R. J. Sternberg (ed.) The nature of creativity, 1993
- Mazlan , I, Study :« **The Role of Employee development in the Growth of Intellectual Capital**», Personnel Review , Vol . (29) , N° (4) ,2005 , p 09
- Oliver's Richard, "**whence consumer loyalty**", journal of marketing,vol36,1999.
- Read .J , "**Intellectual Capital**" , Business Quarterly , 1998.
- Skyrme, D , **" Measuring the value of knowledge : Metrics for the knowledge Based Business, Business intelligence**", London, 1997.
- Stephen Gigg, « **Learning and development** » , Macmillan, London, 2002.
- Stewart. T. A ," **Intellectual capital the new weath of organizations business quarterly"** ,1994.
- Stewart Thomas," **intellectual capital**", new York, 1997, p 64.
- Strovic , Pruker , "**Intellectual capital",** Under Standing Corporate Value Intellectual Journal , N° 3 , 2003.
- Sullivan .P , "**Value – driven Intellectual capital : How to cohvertintangible corporate Assets in tomarket value",** wiley ,New York , 2001.
- Teresa M.Amabile , « **Motivating Creativity In Organizations: On Doing What You Love And Longe What You Do**", usa;California management review, vol 40 N1, 1997

B-Reviews :

- Constanta BODEA, Vasile BODEA and Mark ZSOLT, "**Human Resource Management in the Internet Age: e-Recruitment and e-Selection Methods**", Economy Informatics Review, Bucharest, 2003.

C- Ouvrages éléctroniques :

- Jomehri, Neda, Javanshir, Hassan and Ebrahim, Sadollah, "**An empirical study to determine the critical success factors on customer rotation: A case study of Iranian banking sector**", management science letters, vol 2011, http://www.ivsl.org.2011.
- Taylor, Gerald**,"voice of the customer strategy service the performance group"**, http://www:helpingmakeithappen.com.2004

D-Articles :

- Bollinger and smith, "**Managing organizational knowledge of strategic asset**" , journal of knowledge management , vol45, N61, 2001.
- Chen, Jin, Zhaohui Zhu, and Hong Yuan Xie, "**Measuring Intellectual capital: a new model and empirical**", Journal of Intellectual capital, Vol 5, N1, 2004.
- David Donnell, Philip Regan and brian coates, "**intellectual capital: A Habermasain introduction**", journal of intellectual capital, vol 1, Issue 2, 2000.
- Federal Reserve Bank of Dallas, **"Globalizing the Knowledge Economy**", the Annual Report of the Federal Reserve Bank of Dallas, U.S.A, 2006.
- Lim,L. and Peter Dallimore, "**Intellectual Capital: Management Attitudes in Service Industries**", journal of intellectual capital, Vol5, N1, 2004.
- Petty. R, Gutherie .j, "**intellectual capital literature review measurement**, **reporting and management**", journal of intellectual capital, Vol1, N°2, 2000.
- Unger, Marius, "**Developing core capabilities In A Financial Services Firm: An Intellectual Capital Perspective "**, Dissertation For Commerce Degree Ph.D., Rand Afrikaans University, 2004

الملاحق

الملحق رقم 1: بعض نماذج قياس رأس المال الفكري وإدارته 1994-2005:

الرقم	عنوان النموذج	الكاتب	السنة	نوع النموذج	الفحوى الفكري للنموذج	مؤشرات النموذج وصيغته
1	ذكاء رأس المال الفكري	Fitz	1994	وصفي	اختيار مجموعة من المؤشرات المتعلقة برأس المال الفكري، وتطبيقها على مجموعة من الأفراد لتحديد مستوى ذكائهم	.معلومات عن السوق؛ .معلومات عن المواد؛ .معلومات عن الملكية الفكرية.
2	بطاقة الدرجات المتوازنة	Kaplan & Norton	1996	وصفي	تحقيق التوازن بين المقاييس الخارجة للمالكين والزبائن، والمقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الحاسمة والإبداع والتعلم.	. منظور التعلم والنمو؛ . المنظور الداخلي؛ . منظور الزبون؛ . المنظور المالي.
3	براءات الاختراع	Bontis	1996	وصفي	حساب عامل التكنولوجيا بالاعتماد على براءات الاختراع التي طورت من قبل رأس المال الفكري للمؤسسة.	. عدد براءات الاختراع؛ . كلفة براءات الاختراع؛ . عائد براءات الاختراع.
4	انسيابية المعرفة لمكونات رأس المال الفكري	Petrash	1996	وصفي	تناسب المعرفة مع مكونات رأس المال الفكري بشكل هرم مقلوب ابتداء من رأس المال البشري، ثم التنظيمي لينعكس تأثيرها على الزبائن.	. رأس مال بشري؛ . رأس مال تنظيمي؛ . رأس مال زبائني.
5	كلفة محاسبة الموارد البشرية	Johansson	1996	كمي	حساب الأثر الخفي على الكلف المرتبطة بالموارد البشرية.	. مساهمة الموجودات البشرية؛ .نفقات الرواتب والأجور.
6	ملامح سكانديا	Edvinsson& Malon	1997	وصفي	تقرير شامل لتقسيم أربع أصناف(رأس المال البشري، الهيكلي، الزبائني، التنظيمي).	.التركيز على المقدرات الجوهرية؛ .التركيز على الزبون؛ .التركيز على العملية؛ التركيز على الإبداع.

7	مراقبة الموجودات	Sveibly	1997	وصفي	تحديد الموجودات غير الملموسة بثلاث أنواع: (المقدرات المميزة للأفراد، الهياكل الخارجية، الهياكل الداخلية).	.النمو؛ . إعادة الإبداع؛ .الكفاءة؛ .الاستقرار.
8	مؤشر رأس المال الفكري.	Roose Et All	1997	وصفي	مراقبة التغير الذي يتحقق في رأس المال الفكري بالاستناد إلى علاقة الارتباط بين التغيرات التي تحصل في رأس المال الفكري والتي تحصل في السوق.	. رأس مال العلاقات؛ . رأس المال البشري؛ . رأس مال البنى التحية؛ . رأس مال الإبداع.
9	توبن	Stewart	1997	كمي	طريقة لوصف الفرق ما بين الموجودات المادية للشركة وقيمتها السوقية، ويمثل (q) فجوة القيمة بين الاثنين، فمثلا في حالة أن يكون q=10 فإن القيمة السوقية تكون أعلى بعشر أضعاف من قيمة الموجودات المادية.	القيمة السوقية = قيمة الموجودات q
10	القيمة السوقية الدفترية.	Stewart	1997	كمي	إن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية تمثل إسهامات رأس المال الفكري، وتعد القيمة السوقية القيمة الحقيقية للمؤسسة.	قيمة رأس المال الفكري = القيمة السوقية - القيمة الدفترية
11	قيمة الموجودات غير الملموسة	Stewart	1997	وصفي	مخطط يشبه محطة الرادار لاستكشاف ملامح رأس المال الفكري.	.رأس المال البشري؛ .رأس المال الهيكلي؛ .رأس المال الزبائني.
12	معامل القيمة المضافة لرأس المال	Pulic	1997	وصفي	تحديد أدوار رأس المال الفكري خلق القيمة وكيفية استخدامها بكفاءة.	.رأس المال المستخدم (رأس المال البشري). .رأس المال الهيكلي.

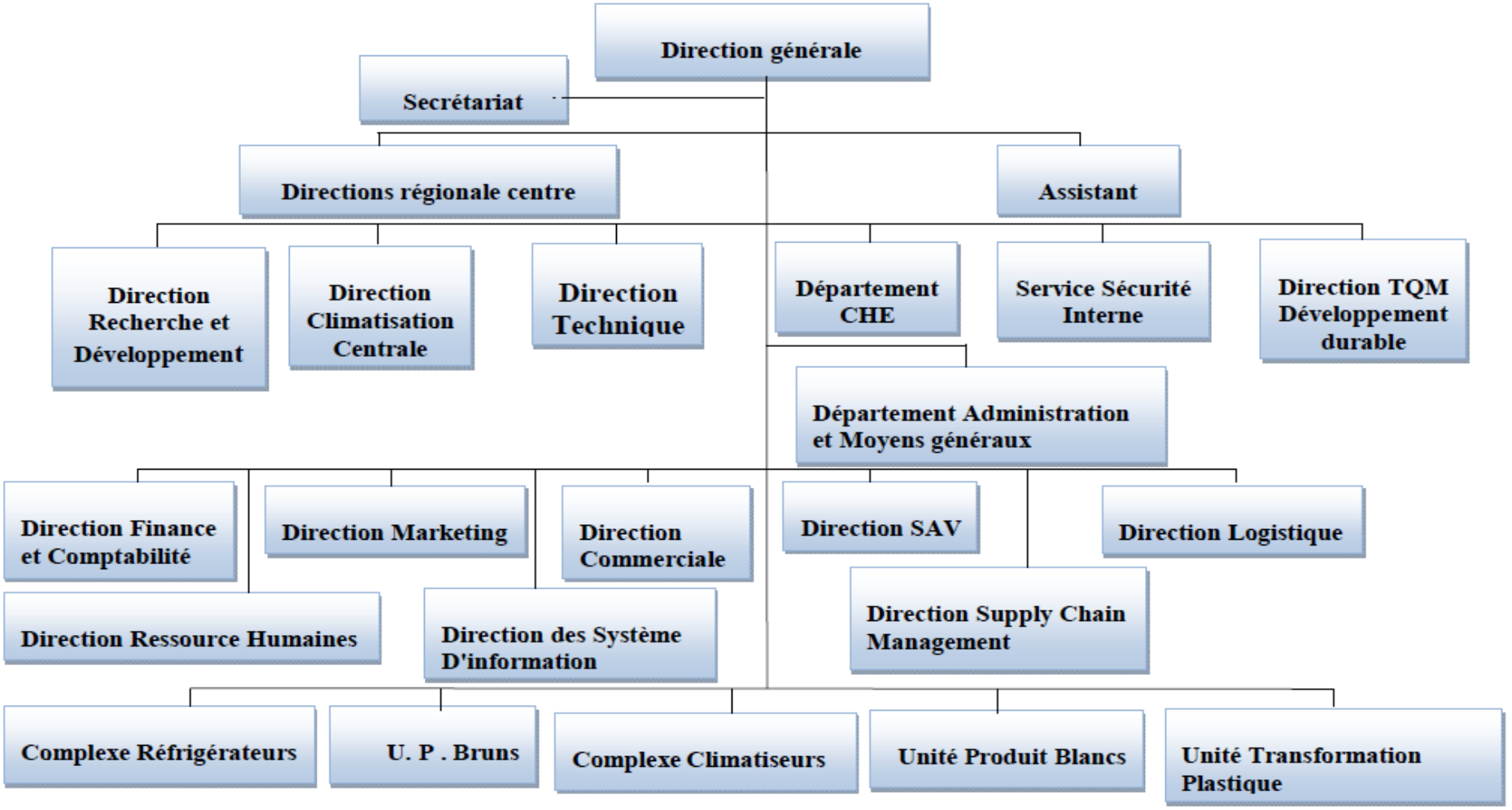
13	منهجية التقييم الشامل	Nash	1998	كمي	تحديد القيمة الشاملة الكلية من خلال العلاقة بين قيمة المؤسسة ورأس المال الفكري والمقاييس النقدية.	.القيمة الجوهرية التي تمثل الفاعلية الداخلية في بداية المدة. .الدور التنافسي للمؤسسة.
14	محاسبة التنبؤ بالمستقبل.	Nash	1998	كمي	حساب التدفقات المخططة المخصومة في بداية مدة زمنية ونهايتها، وأن الفرق بينهما يمثل القيمة المضافة يمثل القيمة المضافة لتلك المدة.	القيمة السوقية= قيمة التدفقات المخصومة في بداية المدة – قيمة التدفقات المخصومة في نهاية المدة.
15	قيمة السوق التي يحددها المستثمر	Standfield	1998	كمي	تحديد القيمة الحقيقية للشراكة من القيمة السوقية لأسهمها والتي تنجم عن أربعة مؤشرات هي: القيمة المادية للمؤسسة، رأس المال الفكري المدرك، رأس المال الفكري المعروض للتداول والميزة التنافسية المستدامة.	القيمة الحقيقية= القيمة المادية للمؤسسة+ رأس المال الفكري المدرك+ رأس المال الفكري المعروض للتداول +الميزة التنافسية المستدامة.
16	إيرادات رأس مال المعرفة.	Lev	1999	كمي	حساب إيرادات رأس مال المعرفة	إيرادات رأس مال المعرفة= الإيرادات الاعتبادية/ إيرادات متوقعة للموجودات الدفترية.
17	تقدير القيمة	Andricssen & Tissen	2000	وصفي	تقدير رأس المال الفكري بالاستناد إلى المقدرات الجوهرية	.المهارات والمعرفة الضمنية؛ .القيم والمعايير الجماعية؛ .التكنولوجيا والمعرفة الصريحة؛ .العمليات الرئيسية وعمليات الإدارة.
18	تقييم الموجودات الفكرية.	Sullivan	2000	وصفي	طريقة منهجية لتقدير قيمة الملكية الفكرية الفردية.	.رأس المال البشري؛ .الموجودات الفكرية؛ .الملكية الفكرية.
19	خلق القيمة الكلية	Andricssen	2000	كمي	دراسة تأثير الأحداث السابقة على الأنشطة المخططة.	.التدفقات النقدية المخططة.

				& Tissen		
20	الموارد والاستثمارات اللاملموسة.	Caniban o	2001	وصفي	هناك مستويين اثنين لتحديد قيمة رأس المال الفكري هما: الموارد والاستثمارات اللاملموسة.	.الموجودات الفكرية؛ .المهارات؛ .نشاطات توسيع الموارد؛ .نشاطات التعليم المنظمي ورضا العاملين.
21	خارطة رأس المال الفكري	McElroy	2001	وصفي	إن تكوين قيمة السوق تأتي من تأثيرات مالية وفكرية، وإن التأثيرات الفكرية(رأس المال الفكري) تكون أكبر في تحقيق الميزة التنافسية، والجديد في هذا النموذج هو اعتبار رأس المال الاجتماعي جزء من رأس المال الفكري.	. رأس المال البشري؛ .رأس المال الاجتماعي؛ .رأس المال الهيكلي.
22	روابط المصفوفة	الجمعية الكندية للمحاسبين القانونين	2002	وصفي	إن المعرفة والمهارات والخبرات هي الموجودات الأكثر أهمية في المؤسسة.	.إدارة الملكية الفكرية؛ .الموجودات الفكرية؛ خلق قيمة رأس المال الفكري؛ .إدارة خلق رأس المال الفكري؛ استخراج قيمة رأس المال الفكري؛ .إدارة خلق رأس المال الفكري؛ .إدارة رأس المال الفكري الإستراتيجي.
23	البرمجة الخطية.	Daniel & Noordh	2002	كمي	إن الاعتماد على المؤشرات المالية فقط في اختيار المشاريع أصبح غير ذي جدوى إن لم	Pv=B1v(p1)+…+ Bnv(pn) حيث أن:

		uis			تقترن بالمؤشرات الفكرية، لأن المعرفة قوة ويتطلب اعتماد هذا النموذج استخدام الحاسوب.	Pv قيمة المحفظة و n عدد المشاريع. $B_1 \ldots\ldots B_n$ متغيرات القرار (القدرة الفكرية). $V(p_1) \ldots\ldots V(p_n)$ قيمة كل مشروع.
24	حقوق الملكية.	Hulesy	2002	وصفي	إن حقوق الملكية الفكرية تمثل الوسيلة التي لا غنى عنها لحماية الابتكار، وإن نتائجها هو جهود رأس المال الفكري الذي يمثل الملكية الفكرية جزء منه.	رأس المال الفكري ينشر تأثيره على: .الأسرار التجارية؛ .حقوق الطبع؛ .العلامات التجارية؛ .براءات الاختراع.
25	بنية صانع المعرفة.	Awad & Chaziri	2004	وصفي	تشمل بنية صانع المعرفة مجموعة من الخصائص والمهارات والمهمات، التي تمكنه من جمع المعلومات ومعالجتها بشكل يستخلص منها قيمة تضيف منفعة لأعمال المؤسسة.	.تكنولوجيا المعلومات؛ .عملية التحول؛ .القيم؛ .الثقافة التنظيمية؛ .الخبرة الشخصية.
26	القياس الموزون.	Chen	2005	كمي	رأس المال الفكري يمثل مجموعة عناصر كل منها له وزن معين، وهذه العناصر هي: البشري، الهيكلي، الإبداعي، الزبائني.	$IC=\Sigma^m j=1Cij$ $Qij\ \Sigma^m i=1Qij$ حيث أن: IC: رأس المال الفكري؛ Cij:قيم عناصر رأس المال الفكري m:عدد عناصر رأس المال الفكري Q:وزن عناصر رأس المال الفكري

المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، "**رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان،الأردن، 2009 ص ص277-284.

الملحق رقم 2: الهيكل التنظيمي لمؤسسة Condor



الملحق رقم 03: قائمة المحكمين.

الرقم	الرتبة العلمية والاسم الكامل للأستاذ المحكم	مكان العمل
01	الأستاذ الدكتور: وليد حمد الخطيب	الجامعة الأردنية
02	الأستاذ الدكتور: سعيد حمود الرفاعي الحسيني	جامعة الرياض السعودية
03	الأستاذ الدكتور: مكيد علي	جامعة المدية
04	الدكتورة: وهيبة ياليشاني	جامعة المدية
05	الدكتورة: حياة طهراوي	جامعة المدية

الملحق رقم(4): الاستبيان

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تقوم الباحثة يوسف الزين خيرة بالتحضير لأطروحة دكتوراه بعنوان " أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على مستوى الإبداع في المؤسسة الاقتصادية–دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج"

واستنادا إلى أن البحث العلمي لا تكتمل أركانه بدون مشاركة سوق العمل في دعمه بما يلزمه من بيانات ومعلومات تثري هذا العمل وتجعله يأتي بالفائدة المرجوة منه، لذا تم إنجاز هذا الاستبيان بهدف الإلمام بمختلف جوانب الموضوع. ونأمل منكم دعمكم ومساندتكم من خلال ملأ هذه الاستمارة بدقة وموضوعية. ونحيطكم علما بأن المعلومات المقدمة لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وبسرية تامة.

مع خالص الشكر والتقدير على تعاونكم

1– البيانات الشخصية:

ضع علامة x في المكان المناسب:

الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

السن: أقل أو يساوي 29سنة ☐ من 30 سنة إلى39سنة ☐

من 40 إلى 49سنة ☐ من 50 سنة فما فوق ☐

المستوى العلمي: ثانوي ☐ جامعي ☐

دراسات عليا ☐

سنوات الخبرة: أقل من 5سنوات ☐ من 5إلى 10 سنوات ☐

من 11إلى 20سنة ☐ أكثر من 20سنة ☐

2– العبارات المكونة للاستبيان:

بالنسبة للأبعاد التالية ضع علامة x في المكان المناسب:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
البعد الأول: الاستثمار في رأس المال الفكري						
1– الاستثمار في رأس المال البشري.						

- **الاهتمام بالقدرات التخصصية (المستوى التعليمي، الخبرة، المعرفة، المهارة والقدرات)**						
01	تستقطب المؤسسة الأفراد ذوي الشهادات والخبرات					
02	تحتفظ المؤسسة بالعاملين القدامى					
03	لا تشهد المؤسسة الكثير من حالات الاستقالة وهجرة العاملين					
04	تجري المؤسسة دورات تدريبية وتكوينية للعاملين.					
- **الاهتمام بالقدرات الاجتماعية(التعامل والاقتران مع الآخرين- فرق العمل:العمل كفريق واحد)**						
05	تشجعك المؤسسة على العمل الجماعي كفريق واحد					
06	تشجعك إدارة المؤسسة على الحوار الجماعي والمباشر مع زملائك في العمل					
07	تشركك المؤسسة في الاجتماعات الخاصة بعملك					
- **الاهتمام بالتحفيزات**						
08	تقدم لك المؤسسة تحفيزات مادية ومعنوية للقيام بأعمال إبداعية					
09	تشجعك مؤسستك على ابتكار طرق جديدة للعمل					
10	تشجعك مؤسستك على تنظيم أفكارك واستخدامها في حل مشكلات العمل					
2- الاستثمار في رأس المال الهيكلي.						
- **تبني الثقافة التنظيمية الإبداعية:**						
11	تهتم مؤسستك بآرائك من خلال مشاركتك في اتخاذ القرارات					
12	تشجع المؤسسة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء من ثقافتها التنظيمية					
- **تبني الهيكل التنظيمي المرن (نظام الرقابة- السلطة والمسؤولية)**						
13	تعتمد المؤسسة على هيكل تنظيمي مرن					
14	تفوض المؤسسة السلطة والمسؤولية اللازمة للأفراد لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية					
- **نظام المعلومات والتعلم التنظيمي.**						
15	تسعى المؤسسة إلى بناء برامج تعنى بالخطط لتسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفاعلية					
16	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لبناء شبكة معلومات داخلية					

17	تتوفر في المؤسسة قاعدة بيانات					
18	يوفر نظام المعلومات في المؤسسة مختلف المعلومات اللازمة للأفراد					
3- الاستثمار في رأس المال ألزبوني **- القدرات التسويقية الأساسية.**						
19	تجري المؤسسة استطلاعات للسوق					
20	تمتلك المؤسسة نظام معلومات إلكتروني يوفر معلومات عن الزبائن					
- كثافة السوق(عدد المنتجات والزبائن الجدد، الحصة السوقية، العلامة التجارية والاسم التجاري)						
21	تسعى مؤسستك لتحقيق زيادة في عدد منتجاتها الجديدة					
22	تعمل المؤسسة على تبادل المعلومات التي تساهم في فتح آفاق جديدة للتعاون مع الزبائن					
- حجم الاستثمار في العلاقات مع الزبائن						
23	تساهم كل الأقسام والإدارات في المؤسسة بتلبية متطلبات ورغبات الزبائن					
24	تخصص المؤسسة ميزانية خاصة لخدمات ما بعد البيع المقدمة للزبائن					
البعد الثاني: الإبداع **1- الحساسية للمشكلات وحلها واتخاذ القرارات**						
25	تشجعك مؤسستك على اكتشاف المشكلات في العمل					
26	تشجعك مؤسستك على إيجاد الحلول لمشكلات العمل بطرق جديدة					
27	تستطيع اتخاذ قرارات مهمة في مؤسستك في حالة ندرة المعلومات الضرورية المتاحة					
2- روح المخاطرة والقابلية للتغيير.						
28	تخصص المؤسسة ميزانية كافية لمتابعة أفكار تتسم بخطورة عالية					
29	تقوم المؤسسة بتنفيذ أفكار الإبداعية حتى لو كانت نسبة المخاطرة مرتفعة.					
30	تهتم مؤسستك بالأفكار الجديدة التي تسعى للتغيير.					
31	تكون' في مقدمة الذين يحاولون تجربة فكرة أو طريقة جديدة.					

32	ينصب أكبر اهتمامك على إنتاج أفكار جديدة					
3- تشجيع الإبداع						
33	تقدم لك مؤسستك تشجيعات لاستمرارك في إيجاد أفكار إبداعية					
34	تقوم المؤسسة بتصميم عمليات جديدة لغرض إنتاج منتجات جديدة					
35	أدخلت المؤسسة تعديلات جذرية على الآلات والمعدات					
36	تحسن المؤسسة منتجاتها بالاعتماد على الخبرات والمهارات الموجودة داخلها					
37	تستخدم المؤسسة أساليب تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات					
38	تعمل مؤسستك على تجديد المنتجات القديمة لتحسين جودتها					
39	تعتبر منتجات المؤسسة متميزة عن منتجات المنافسين من حيث التجديد المستمر					
4- الأصالة والطلاقة وسعة الاتصالات						
40	لك القدرة على التعبير عن أفكارهم بطلاقة في المؤسسة					
41	لك القدرة على تقديم أفكار جديدة لتطوير العمل بتلقائية ويسر					
42	تحرص في المؤسسة على إحداث تغييرات في أساليب العمل كل فترة					
43	تمتلك القدرة على تنظيم أفكارك ومعارفك وفق متطلبات الموقف الذي يواجهك					
44	تحسن علاقاتك خارج المؤسسة مع الخبراء في نفس اختصاصك					

وفي الأخير نرجو منكم عدم إغفال أي سؤال ونشكركم جزيل الشكر على حسن تعاونكم.

الملحق رقم(5): مخرجات برنامج Spss

Tests of Normality

	Kolmogorov-Smirnov[a]			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
T	,223	153	,000	,868	153	,000

```
NPAR TESTS
  /M-W= A1 A2 A3 B1 B2 B3 B4 BY )2 1(الجنس
  /MISSING ANALYSIS.
```

NPar Tests

Notes

Output Created		08-FEB-2018 11:05:13
Comments		
Input	Data	C:\Users\Acer\Desktop\تفريغ معدل.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	153
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /M-W= A1 A2 A3 B1 B2 B3 B4 BY 2 1)الجنس(/MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.08
	Elapsed Time	00:00:00.10
	Number of Cases Allowed[a]	120989

a. Based on availability of workspace memory.

Mann-Whitney Test

Ranks

	الجنس	N	Mean Rank	Sum of Ranks
A1	ذكر	133	80,95	10766,50
	انثى	20	50,73	1014,50
	Total	153		
A2	ذكر	133	80,71	10734,00
	انثى	20	52,35	1047,00
	Total	153		
A3	ذكر	133	81,40	10826,00
	انثى	20	47,75	955,00
	Total	153		
B1	ذكر	133	80,97	10768,50
	انثى	20	50,63	1012,50
	Total	153		
B2	ذكر	133	81,69	10864,50
	انثى	20	45,83	916,50
	Total	153		
B3	ذكر	133	82,06	10914,50
	انثى	20	43,33	866,50
	Total	153		

B4	ذكر	133	81,70	10866,50
	انثى	20	45,73	914,50
	Total	153		

Test Statistics[a]

	A1	A2	A3	B1	B2	B3	
Mann-Whitney U	804,500	837,000	745,000	802,500	706,500	656,500	
Wilcoxon W	1014,500	1047,000	955,000	1012,500	916,500	866,500	
Z	-2,926	-2,819	-3,367	-3,149	-3,624	-3,805	
Asymp. Sig. (2-tailed)	,003	,005	,001	,002	,000	,000	

Test Statistics[a]

	B4
Mann-Whitney U	704,500
Wilcoxon W	914,500
Z	-3,611
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000

a. Grouping Variable: الجنس

```
NPAR TESTS
  /K-W=A1 A2 A3 B1 B2 B3 B4 BY )50 29(العمر
  /MISSING ANALYSIS.
```

NPar Tests

Notes

Output Created		08-FEB-2018 11:08:27
Comments		
Input	Data	C:\Users\Acer\Desktop\تفريغ معدل.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	153
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-W=A1 A2 A3 B1 B2 B3 B4 BY 50 29)العمر(/MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.02
	Number of Cases Allowed[a]	120989

a. Based on availability of workspace memory.

```
NPAR TESTS
  /K-W=A1 A2 A3 B1 B2 B3 B4 BY )4 1(العمر
  /MISSING ANALYSIS.
```

NPar Tests

Notes

Output Created		08-FEB-2018 11:17:34
Comments		
Input	Data	C:\Users\Acer\Desktop\تفريغ معدل.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	153
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-W=A1 A2 A3 B1 B2 B3 B4 BY (1 4 العمر) /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.02
	Elapsed Time	00:00:00.05
	Number of Cases Allowed[a]	120989

a. Based on availability of workspace memory.

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	العمر	N	Mean Rank
A1	أقل أو يساوي 29سنة	1	9,50
	من 30 سنة إلى39سنة	101	77,44
	من 40 إلى 49سنة	49	75,78
	من 50 سنة فما فوق	2	118,75
	Total	153	
A2	أقل أو يساوي 29سنة	1	8,50
	من 30 سنة إلى39سنة	101	77,56
	من 40 إلى 49سنة	49	76,56
	من 50 سنة فما فوق	2	93,50
	Total	153	
A3	أقل أو يساوي 29سنة	1	10,00
	من 30 سنة إلى39سنة	101	79,22
	من 40 إلى 49سنة	49	72,34
	من 50 سنة فما فوق	2	112,75
	Total	153	
B1	أقل أو يساوي 29سنة	1	10,00
	من 30 سنة إلى39سنة	101	79,84
	من 40 إلى 49سنة	49	71,78
	من 50 سنة فما فوق	2	95,00
	Total	153	
B2	أقل أو يساوي 29سنة	1	11,00
	من 30 سنة إلى39سنة	101	80,17
	من 40 إلى 49سنة	49	70,33
	من 50 سنة فما فوق	2	113,50
	Total	153	
B3	أقل أو يساوي 29سنة	1	11,00
	من 30 سنة إلى39سنة	101	82,98
	من 40 إلى 49سنة	49	64,71
	من 50 سنة فما فوق	2	109,25
	Total	153	

B4	أقل أو يساوي 29سنة	1	14,00
	من 30 سنة إلى39سنة	101	81,31
	من 40 إلى 49سنة	49	68,76
	من 50 سنة فما فوق	2	92,75
	Total	153	

Test Statistics[a,b]

	A1	A2	A3	B1	B2	B3	B4
Chi-Square	4,385	3,001	4,956	4,517	6,000	9,679	5,606
df	3	3	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,223	,391	,175	,211	,112	,022	,132

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: العمر

```
NPAR TESTS
  /K-W=A1 A2 A3 B1 B2 B3 B4 BY )3 1(المستوى
  /MISSING ANALYSIS.
```

NPar Tests

Notes

Output Created		08-FEB-2018 11:19:23
Comments		
Input	Data	C:\Users\Acer\Desktop\تفريغ معدل.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	153
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-W=A1 A2 A3 B1 B2 B3 B4 BY 3 1)المستوى(1 /MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.05
	Elapsed Time	00:00:00.03
	Number of Cases Allowed[a]	120989

a. Based on availability of workspace memory.

Kruskal-Wallis Tes

Ranks

	المستوى	N	Mean Rank
A1	ثانوي	4	5,38
	جامعي	113	77,83
	دراسات عليا	36	82,36
	Total	153	
A2	ثانوي	4	6,75
	جامعى	113	76,87
	دراسات عليا	36	85,22
	Total	153	

A3	ثانوي	4	8,25
	جامعي	113	76,66
	دراسات عليا	36	85,69
	Total	153	
B1	ثانوي	4	18,88
	جامعي	113	77,50
	دراسات عليا	36	81,90
	Total	153	
B2	ثانوي	4	5,38
	جامعي	113	77,19
	دراسات عليا	36	84,36
	Total	153	
B3	ثانوي	4	5,38
	جامعي	113	79,92
	دراسات عليا	36	75,79
	Total	153	
B4	ثانوي	4	6,13
	جامعي	113	78,65
	دراسات عليا	36	79,69
	Total	153	

Test Statistics[a,b]

	A1	A2	A3	B1	B2	B3	B4
Chi-Square	11,661	12,609	12,460	8,926	13,200	11,954	11,975
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,003	,002	,002	,012	,001	,003	,003

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: المستوى

```
NPAR TESTS
  /K-W=A1 A2 A3 B1 B2 B3 B4 BY )4 1(الخبرة
  /MISSING ANALYSIS.
```

NPar Tests

Notes

Output Created		08-FEB-2018 11:20:40
Comments		
Input	Data	C:\Users\Acer\Desktop\تفريغ معدل.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>
	N of Rows in Working Data File	153
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each test are based on all cases with valid data for the variable(s) used in that test.
Syntax		NPAR TESTS /K-W=A1 A2 A3 B1 B2 B3 B4 BY 4 1)الخبرة(/MISSING ANALYSIS.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.03
	Number of Cases Allowed[a]	120989

a. Based on availability of workspace memory.

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	الخبرة	N	Mean Rank
A1	أقل من 5سنوات	18	67,47
	من 5إلى 10 سنوات	119	76,68
	من 11إلى 20سنة	16	90,13
	Total	153	
A2	أقل من 5سنوات	18	61,53
	من 5إلى 10 سنوات	119	78,29
	من 11إلى 20سنة	16	84,78
	Total	153	
A3	أقل من 5سنوات	18	61,08
	من 5إلى 10 سنوات	119	78,57
	من 11إلى 20سنة	16	83,22
	Total	153	
B1	أقل من 5سنوات	18	60,36
	من 5إلى 10 سنوات	119	78,35
	من 11إلى 20سنة	16	85,69
	Total	153	
B2	أقل من 5سنوات	18	58,47
	من 5إلى 10 سنوات	119	78,30
	من 11إلى 20سنة	16	88,19
	Total	153	
B3	أقل من 5سنوات	18	59,83
	من 5إلى 10 سنوات	119	78,61
	من 11إلى 20سنة	16	84,31
	Total	153	
B4	أقل من 5سنوات	18	63,17
	من 5إلى 10 سنوات	119	78,04
	من 11إلى 20سنة	16	84,81
	Total	153	

Test Statistics[a,b]

	A1	A2	A3	B1	B2	B3	B4
Chi-Square	2,373	3,114	3,151	3,970	4,923	3,591	2,637
df	2	2	2	2	2	2	2
Asymp. Sig.	,305	,211	,207	,137	,085	,166	,268

a. Kruskal Wallis Test
b. Grouping Variable: الخبرة

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=A B
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

Nonparametric Correlations

Notes

Output Created		08-FEB-2018 11:21:39
Comments		
Input	Data	C:\Users\Acer\Desktop\تفريغ معدل.sav
	Active Dataset	DataSet1
	Filter	<none>
	Weight	<none>
	Split File	<none>

	N of Rows in Working Data File	153
Missing Value Handling	Definition of Missing	User-defined missing values are treated as missing.
	Cases Used	Statistics for each pair of variables are based on all the cases with valid data for that pair.
Syntax		NONPAR CORR /VARIABLES=A B /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.
Resources	Processor Time	00:00:00.03
	Elapsed Time	00:00:00.02
	Number of Cases Allowed	349525 cases[a]

a. Based on availability of workspace memory

Correlations

			A	B
Spearman's rho	A	Correlation Coefficient	1,000	,725**
		Sig. (2-tailed)	.	,000
		N	153	153
	B	Correlation Coefficient	,725**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	153	153

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

الملحق رقم(6): مخرجات برنامج Amos

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	15	36,114	13	,001	2,778
Saturated model	28	,000	0		
Independence model	7	892,678	21	,000	42,508

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,040	,935	,860	,434
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,341	,294	,059	,221

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,960	,935	,974	,957	,973
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

Parsimony-AdjustedMeasures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	,619	,594	,603
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	1,000	,000	,000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	23,114	8,898	44,969
Saturated model	,000	,000	,000
Independence model	871,678	777,628	973,125

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	,238	,152	,059	,296
Saturated model	,000	,000	,000	,000
Independence model	5,873	5,735	5,116	6,402

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,108	,067	,151	,013
Independence model	,523	,494	,552	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	66,114	67,780	111,570	126,570
Saturated model	56,000	59,111	140,852	168,852
Independence model	906,678	907,456	927,891	934,891

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	,435	,341	,579	,446
Saturated model	,368	,368	,368	,389
Independence model	5,965	5,346	6,632	5,970

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	95	117
Independence model	6	7

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
A1 <--- F1	1,000				
A2 <--- F1	1,020	,052	19,620	***	
A3 <--- F1	1,022	,091	11,204	***	
B4 <--- F2	1,000				
B3 <--- F2	1,089	,063	17,250	***	
B2 <--- F2	,945	,052	18,066	***	
B1 <--- F2	,993	,182	5,468	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
A1	<---	F1	,904
A2	<---	F1	,966
A3	<---	F1	,722
B4	<---	F2	,951
B3	<---	F2	,866
B2	<---	F2	,881
B1	<---	F2	,420

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
F1	<-->	F2	,821