

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

مساهمة رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي للمؤسسة

دراسة حالة بلدية خير الدين مستغانم

تحت إشراف الأستاذة:

بن نامة فاطمة الزهراء

مقدمة من طرف الطالبة:

شرارة نادية

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الإسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	بن نامة فاطمة الزهراء	أستاذة محاضرة ب	جامعة مستغانم
مقررا	مقيديش فاطمة الزهراء	أستاذة مساعدة أ	جامعة مستغانم
مناقشا	قبايلي حاجة	أستاذة مساعدة أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2019/2018

## الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم ( قل إعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون )

صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك.

" الله جل جلاله "

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الرحمة ونور العالمين.

" سيدنا محمد صلي الله عليه وسلم "

إلى من كلمه الله بالهيبه والوقار إلى من علمني العطاء بدون إنتظار إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار أرجو من الله أن يمد في عمرك وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد إلى من ذاق المرارة لأنعم بجلاوة الأيام.

" أبي العزيز "

إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى ماسحة الدمع والأحزان إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي.

" نور عيني أُمي الغالية أطال الله في عمرها "

إلى كل العائلة والأحباب والأصدقاء وبالأخص صديقتي " درار سمية " وإلى كل أساتذتي الكرام

إلى كل زميلاتي وزملائي دفعة 2017-2018

إلى كل من أسقطه القلم سهوا وذكره القلب دون شك

وإلى كل من مد لي يد العون من قريب أو من بعيد لإنجاز المذكرة

## شكر وعرفان

أتوجه بأول شكر إلى الله عز وجل والثناء على نعمه التي لا تعد ولا تحصى وعلى توفيقه لي في إنهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي وعلى إنجاز هذه المذكرة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذتي المحترمة " بن نامة فاطمة الزهراء " على توجيهها ودعمها لي في إنجاز هذه المذكرة فجزاك الله كل خير.

ولا يفوتني في الأخير أن أتقدم إلى كافة زملائي وزميلاتي دفعة 2017-2018 إقتصاد وتسيير المؤسسات بالتمني لهم حياة موفقة بإذن الله.

الإهداء

كلمة الشكر

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

01..... المقدمة العامة

الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري

04..... مقدمة الفصل

05..... المبحث الأول: مدخل لرأس المال الفكري

05..... المطلب الأول: الإطار العام لرأس المال الفكري

11..... المطلب الثاني: دور وأهمية الرأس المال الفكري

14..... المطلب الثالث: آليات بناء الرأس المال الفكري

22..... المبحث الثاني: قياس الرأس المال الفكري

22 ..... المطلب الأول: تعريف قياس الرأس المال الفكري وأهميته

23..... المطلب الثاني: مداخل قياس الرأس المال الفكري

25..... المطلب الثالث: نماذج قياس الرأس المال الفكري

31..... خاتمة الفصل

32	الفصل الثاني: الإطار النظري للإبداع التنظيمي.....
32	مقدمة الفصل.....
33	المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع التنظيمي .....
33	المطلب الأول: الإطار العام لإبداع التنظيمي .....
42	المطلب الثاني: مستويات الإبداع التنظيمي .....
45	المطلب الثالث: مراحل الإبداع التنظيمي .....
46	المبحث الثاني: معوقات الإبداع التنظيمي وأساليب .....
46	المطلب الأول: معوقات الإبداع التنظيمي .....
48	المطلب الثاني: أساليب تنمية الإبداع التنظيمي .....
50	المطلب الثالث: العلاقة بين الإبداع التنظيمي والرأس المال الفكري .....
53	خاتمة الفصل.....
58	الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة بلدية خير الدين بمستغانم .....
58	مقدمة الفصل.....
59	المبحث الأول: الإطار العام للمؤسسة .....
59	المطلب الأول: تعريف بمؤسسة خير الدين .....
60	المطلب الثاني: دور بلدية خير الدين وهيئاتها.....
64	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة .....

65	المبحث الثاني: مساهمة الرأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي للمؤسسة .....
65	المطلب الأول: رأس المال الفكري في المؤسسة .....
68	المطلب الثاني: الإبداع التنظيمي في المؤسسة .....
69	المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة .....
75	خاتمة الفصل .....
77	الخاتمة العامة .....

قائمة المراجع



# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
07	المقارنة بين الرأس المال المادي والرأس المال الفكري	( 1-1 )
40	أنواع الإبداع والباحث الذي ذكرها	( 1-2 )
62	عدد الأعضاء والسكان للمجلس الشعبي البلدي	( 1-3 )



# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	مكونات الرأس المال الفكري	( 1-1 )
17	خريطة المعرفة	( 2-1 )
27	نموذج Scandia Navigator	( 3-1 )
29	نموذج ( BSC ) وقياس رأس المال الفكري	( 4-1 )
30	نموذج Sveiby	( 5-1 )
39	أنواع الإبداع التنظيمي	( 1-2 )
46	مستويات الإبداع التنظيمي	( 2-2 )
64	الهيكل التنظيمي لبلدية خير الدين	( 1-3 )



# المقدمة العامة

### المقدمة العامة

إن إستمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي تم تحقيقه في مختلف المجالات يتطلب النظر للأمور بمختلف أنواعها بطريقة متجددة ومن ضمنها توليد الأفكار المستحدثة وتشجيع الإبداع التنظيمي، فقد أصبحت المؤسسات على دراية تامة أنه لا سبيل لها للتقدم والوصول إلى الرواج والريادة، دون إنتهاجها طريق الإبداع والعمل على تنميته.

كما أننا نلاحظ أن المجتمعات المتقدمة لم تحرز تقدمها إلا بفضل إعتمادها على المفكرين والمبدعين وأصحاب العقول المنتجة، حيث أصبحت قوة الدول تعتمد على إمتلاكها سلاح العلم والمعرفة فقد حققت بعض المجتمعات تقدما كبير إذ أنها إستفادت من طاقات وقدرات أبنائها وهذا ما دفع المختصين إلى قياس تقدم المجتمعات بعدد علمائها ومفكرائها ودرجة التراكم العلمي والمعرفي الناتج لديها مما يستدعي وجود نقطة إنطلاق وظهور مفهوم جديد يسمى الرأس المال الفكري والذي ظهر في العقد الأخير من القرن العشرين ويطلق عليه أيضا بالموجودات الغير ملموسة في العصر الحالي، ومن أهم عوامل نجاح المؤسسات على إختلاف أنواعها وطبيعة عملها. فالمؤسسات اليوم تحتاج لإستغلال كل ما هو متاح لديها من مواردها المالية والمادية والفكرية لتحقيق ما تصبوا إليه من أهداف وعليها أن تبدع لتستمر في عالم المنافسة، فإن تزايد الإبداع في المؤسسات بغض النظر عن طبيعة عملها ونشاطها، فالإبداع تحتاجه جميع المؤسسات الصناعية والتجارية والخدمية، وإن أفضل المؤسسات هي تلك التي تمتلك القدرة على الإبداع وأفراد يستطيعون توفير مناخ ملائم لمساعدة العاملين في المؤسسة بإستخدامهم لمواهبهم الإبداعية بشكل كامل. وقد أصبح التجديد جوهر الإبداع التنظيمي لأية مؤسسة بما فيها قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ويجتمع علماء الإدارة على أن المؤسسات المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع التنظيمي حاجة ملحة، إذ يتعين على المديرين أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات، والمشاركة في إتخاذ القرارات، وتوليد الفكار.

وإنطلاقا من الأهمية البالغة لمساهمة الرأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي للمؤسسة، يمكن صياغة

الإشكالية التالية:

#### ما مدى مساهمة الرأس المال الفكري في تحقيق الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة؟

ولتوضيح أكثر لمحور هذه الإشكالية قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم الرأس المال الفكري؟ وما هي مكوناته، وآليات بناءه؟
- ماذا يقصد بالإبداع التنظيمي، أنواعه، وأساليب تنميته؟
- ما مدى فعالية الرأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة؟

## فرضيات البحث:

للإجابة على هذه الأسئلة قمنا بصياغة مجموع هذه الفرضيات التي سنحاول من خلال هذا العمل تأكيدها أو نفيها:

**الفرضية الأولى:** يعتبر الرأس المال الفكري مجموعة من المهارات المتوفرة في المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة متميزة من خلال الإستجابة لمتطلبات الزبائن، والفرص التي تتيحها التكنولوجيا،

**الفرضية الثانية:** الإبداع التنظيمي هو تلك الأفكار والسلوكيات الجديدة التي تتبناها المؤسسة سواء كانت منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا أو ممارسات إدارية جديدة بحيث يعتمد على سرعة تبني المؤسسة لأكثر من نوع واحد من تلك الأنواع،

**الفرضية الثالثة:** يعتبر رأس المال الفكري عنصر الإبداع التنظيمي الواجب إمتلاكه من قبل المؤسسات للوصول إلى التفوق والنمو والبقاء.

## أسباب إختيار الموضوع:

إن الدوافع والأسباب التي أدت بنا إلى إختيار ومحاولة معالجته دون غيره نجملها فيما يلي:

- محاولة إكتشاف العلاقة بين الرأس المال الفكري والإبداع التنظيمي،
- شعورنا بقيمة وأهمية هذا الموضوع في ظل هذه التحولات المتسارعة،
- نقص الدراسات والبحوث التي تناولت الإبداع التنظيمي ومساهمته وتأثيره على الرأس المال الفكري،
- محاولة فتح المجال لدراسات مستقبلية حول الرأس المال الفكري والإبداع التنظيمي والرغبة والفضول في إكتشاف كل ما هو جديد،
- محاولة لفت إنتباه وإهتمام مسؤولي المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية بضرورة الإبداع التنظيمي لما له من دور هام وفعال في تطوير المؤسسة.

أهمية الدراسة:

يمكننا حصر أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تكمن الأهمية الحالية في أنها تعد من الموضوعات الهامة في ميدان الإدارة، إذ تتناول مفهومين مهمين هما الرأس المال الفكري والإبداع التنظيمي،
- تعزيز فهم العاملين لأهمية الرأس المال الفكري والإبداع التنظيمي،
- تسليط الضوء على ماهية الرأس المال الفكري وأهميته في تحقيق الإبداع التنظيمي في المؤسسات،
- تنمية القدرات الإبداعية للموارد البشرية حيث يؤدي ذلك إلى تحسين الإنتاجية وبالتالي زيادة الربحية،
- تحسين العلاقات مع العملاء والموردين من خلال تقديم خدمات ومنتجات متميزة، مما يساعدها على النجاح والتفوق على المنافسين،

- معرفة أهم المعوقات التي تقف أمام توليد الرأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة.  
أهداف الدراسة:

تهدف من خلال هذه الدراسة إلى ما يلي:

- دراسة الرأس المال الفكري والتعرف على أهميته داخل المؤسسات المعاصرة مع التطرق إلى مكوناته المختلفة،
- توضيح علاقة الإرتباط بين الرأس المال الفكري والإبداع التنظيمي،
- التعرف على المعوقات البيئية والتنظيمية والشخصية التي تحد من الإبداع التنظيمي لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المنهج المتبع:

من أجل الوصول إلى إجابات واضحة على الأسئلة المطروحة وإختبار مدى صحة أو نفي الفرضيات، ارتأينا أن نستخدم المنهج الوصفي التحليلي من أجل الإلمام بكل جوانب الموضوع. حيث المنهج الوصفي يخص الجانب النظري وذلك بالإعتماد على قائمة متنوعة من المراجع والمصادر والمتمثلة في الكتب والمجالات والملتقيات والمؤتمرات، أما بالنسبة للجانب التطبيقي تمت معالجته بإستخدام المقابلة والتي تم بنائها من خلال إعادة النظر إلى المقابلات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة.

تقسيمات البحث:

بغرض الإجابة على الإشكالية وإختبار الفرضيات، وقصد الإحاطة الجيدة بهذا الموضوع تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول، حيث يتضمن الفصل الأول " الإطار النظري لرأس المال الفكري"، والذي بدوره يتضمن مبحثين:

- المبحث الأول: المدخل لرأس المال الفكري،

- المبحث الثاني: قياس الرأس المال الفكري.

أما الفصل الثاني " الإطار النظري للإبداع التنظيمي " فيتضمن مبحثين يتناولان:

- المبحث الأول: دور حول أساسيات الإبداع التنظيمي:

- المبحث الثاني: يضم معوقات الإبداع التنظيمي وأساليب تنميته والعلاقة بين الرأس المال الفكري والإبداع التنظيمي،

وأخيرا الفصل الثالث " الإطار التطبيقي للدراسة - بلدية خير الدين - وبدوره يتضمن مبحثين :

- المبحث الأول: الإطار العام للبلدية،

المبحث الثاني: مساهمة الرأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي في المؤسسة.

## الفصل الأول: الإطار النظري لرأس المال الفكري

## مقدمة الفصل

إن المؤسسات تعيش في جو من التسارع والتطور وكذا التغيير، وهو ما كان نتيجة لإفرازات البيئة المحيطة بها، فهذه هي الأخرى شهدت العديد من التحولات والتغيرات التي قيدت للمؤسسة وألزمته بالاستعانة لها، وكذا التكيف معها. لكن ذلك لن يأتي دون أن تستوعب المؤسسة أهم ما تتطلبه الموارد البشرية أو بالأحرى ما ينبغي أن تكون عليه الموارد البشرية في ظل البيئة المتغيرة، على اعتبار أن الموارد البشرية ممثلة بأنها بالعاملين في المؤسسة من مختلف الفئات والمستويات وكذا التخصصات، وتمثل الدعائم الحقيقية التي تستند إليها أية مؤسسة.

إن أهم أحدثته التحولات والتحديات هو إهتمام علماء الإدارة بالبحث عن وسائل وأساليب وإستراتيجيات ذات قدرة عالية وفاعلية على إستيعاب هذه التحديات، وكان من بين الموضوعات المعاصرة موضوع رأس المال الفكري الذي أصبح يمثل نسبة عالية جدا من القيمة الإجمالية للمؤسسات والتي تصل إلى % 90 من إجمالي القيمة الإجمالية للمؤسسة، فإذا كان الإهتمام يركز على ضرورة تنمية الموارد المادية بإعتبارها تحقق النمو والمسؤولية عن قوة المركز المالي والإنتاجي والتنافسي، بحيث يعتبر رأس المال الفكري المحرك الأساسي لكافة النجاحات التي تحققها المؤسسات اليوم على مختلف نشاطاتها.

وفي هذا الفصل سنحاول توضيح الإطار النظري لرأس المال الفكري وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: مدخل لرأس المال الفكري،

المبحث الثاني: قياس رأس المال الفكري.

## المبحث الأول: مدخل لرأس المال الفكري

قد تزايد الاهتمام بالموارد الفكرية المتاحة للمجتمع بمختلف درجات تطوره المتقدم سواء كان هذا التطور صناعياً، ثقافياً أو اقتصادياً، وفي هذا السياق ظهر مفهوم رأس المال الفكري، وعلى الرغم من أن العديد من الكتاب والباحثين يؤكدون أهميته إلا أنه لا مازال الكثير من قادة المؤسسات، وخاصة في الدول النامية لا يملكون إجابات منطقية حول رأس المال الفكري في مفهومه، أهم خصائصه ومكوناته وكيفية تطويره.

## المطلب الأول: الإطار العام لرأس المال الفكري

### 1. مفهوم الرأس المال الفكري

على الرغم من الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري ودوره الفعال في إستمرارية ونجاح المؤسسات في العصر الحديث، إلا أنه لا يوجد إتفاق على تعريف محدد وشامل لهذا المفهوم، ونظراً لتعدد المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري نستعرض لأهم هذه المفاهيم:<sup>1</sup>

فقد عرفه Thomas A. Stewart: بأنه يتمثل في المعرفة و المعلومات و حقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة و تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة.

ويرى "مرخان" أن رأس المال الفكري هو: الثروة الحقيقية الغير الملموسة التي لا يمكن تقدير قيمتها لأنها مقدرة عقلية كامنة يمتلكها بعض العاملين من رأس المال البشري في المؤسسة، ويعد أقوى سلاح تنافسي لها، كونه المصدر الأساسي الذي تنبثق منه كل المعارف والإبداعات التي تستطيع بها المؤسسة أن تواجه كافة المتغيرات التي تحصل في البيئة المتسمة بالتعقيد.

و يقول " Edranssonn ": بأن رأس المال الفكري هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي، بالإضافة إلى عدم التأكد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظراً لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة قياسها وتقييمها، إلا أن هذه الأصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمؤسسة .

ومن التعريف السابق يتضح للمؤلفان: Stewart و Edvinsson أن يتفق على أن رأس المال الفكري يعتبر من أهم محددات خلق الثروة و تدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة كما يتضح أن:

– رأس المال الفكري يمثل كياناً معنوياً غير ملموس،

<sup>1</sup> هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري، دار السحاب للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، 2008، ص 18-19.

- عدم التأكد من العوائد المستقبلية المتوقعة من الأصول الفكرية،  
 - صعوبة قياس و تقييم رأس المال الفكري، نظرا لعدم وجود قيمة سوقية لبعض مكوناته وعدم وجود عمر مادي، ويشير Gutrie.J إلى أن رأس المال الفكري: يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المؤسسة من زيادة إنتاجياتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمؤسسات المماثلة.

أما " Delft " فقد عرفه: بأنه مجموعة من الموارد المعلوماتية والتي تكون على هيئة نوعية من المعارف الظاهرة التي يسهل التعبير عنها أو كتابتها و نقلها أو نشرها إلى الآخرين على شكل وثائق أو أشياء مكتوبة، والمعرفة الضمنية المبنية على الخبرات الشخصية والقدرات والمهارات التي تستخدم في تطوير المؤسسة.  
 وإذا أردنا أن نحدد بدقة مفهوم رأس المال الفكري، يجب تمييزه عن رأس المال المادي ورأس المال البشري، إذ يمثل رأس المال المادي في الموارد التي تظهر في ميزانية المؤسسة كالعقارات والتجهيزات والمخزونات، بينما يمثل رأس المال البشري في المهارات والإبداعات والخبرات المتراكمة للعنصر البشري في المؤسسة، ومن هذا فإن رأس المال الفكري يشمل رأس المال البشري ويختلف عن رأس المال المادي.

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

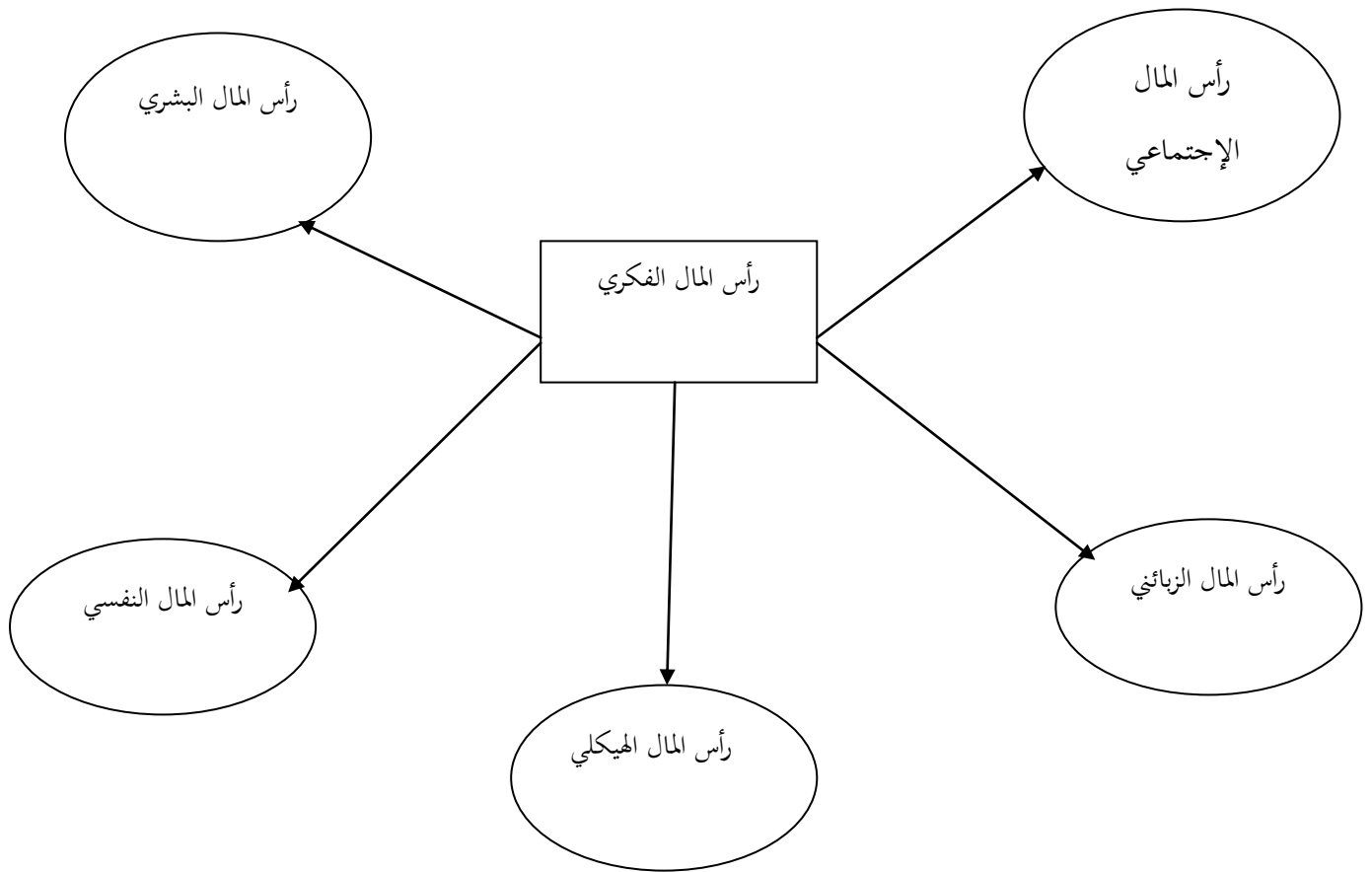
البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي - غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة	في عقول الأفراد العاملين في المؤسسة
التمثيل النموذجي	الآلة - المعدات - المباني	الأفراد ذوي المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالإندثار	متزايدة بالإبتكار
نمط خلق الثروة	بالإستخدام المادي	بالتركيز والإنتباه والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقد عند حدوث المشاكل
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية

المصدر: أية مختار، حمدي معمر، طرق قياس ونماذج الرأس المال الفكري، جامعة شلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص05.

2. مكونات رأس المال الفكري:

لغرض فهم تركيبة رأس المال الفكري لأية مؤسسة فقد تم الرجوع لعدد من البحوث والكتب والدراسات والدوريات التي عرضت المكونات الرئيسية والمكونات الفرعية لرأس المال الفكري، وهذا ما سيتم توضيحه بشكل مختصر، وسيتم تحديد كل مكون من مكونات رأس المال الفكري لغرض التعرف عليه بشكل مفصل وعرض أهم الموضوعات ذات العلاقة به.<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-1): مكونات رأس المال الفكري



المصدر: سعدون حمود جثير الربيعاوي، مرجع سبق ذكره، ص 74

<sup>1</sup> سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص 73-78.

أ. رأس المال البشري: يعرف بأنه القدرات الإنتاجية للأفراد أي المعرفة والمهارات والخبرات التي تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسة، ويتميز بأنه أحد أكبر وأهم الموجودات المهمة في التنظيم، فهو الذي يوفر المنتج أو الخدمة التي يطلبها الزبون، كما يتضمن الإبداع والإبتكار، فهو الذي لا يمكن امتلاكه أو التعاقد معه وذلك لكونه مخيرا في البقاء أو المغادرة وله الخيار الكامل بالعودة في اليوم التالي إلى المؤسسة،

ب. رأس المال الهيكلي: ويوصف بأنه البنى التحتية الداعمة لرأس المال البشري ويتضمن الطرق التنظيمية، الإجراءات، الإجتماعيات، مصادر المعلومات، وحقوق الملكية الفكرية، وهو يمتلك ويترك في مكان العمل عند مغادرة العاملين لعملهم، ولهذا يمثل الممتلكات الحقيقية للمؤسسة والتي يمكن التعامل معها في أي وقت ومقايضته وإعادة إنشائه على العكس من رأس المال البشري الموجود في عقول الأفراد،

ج. رأس المال الزبائني: يشكل رأس المال الزبائني أو ما يسمى في بعض الأحيان (السوقي) أحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري، إذ أنه يبرز رأس المال الفكري ويحوّله في صورة قيمة للعلاقات والأداء المنظمي، متضمنا العلاقات مع الزبائن والمجهزين ممن يملكون المعرفة ويطلق عليه كذلك برأس المال العلاقات أو رأس المال الخارجي، فهو يهتم بكسب رضا الزبائن وتعميق ولائهم للمؤسسة وتعظيم قيمتها،

د. رأس المال الإجتماعي: إن رأس المال الفكري لأي مؤسسة هو أكثر من رأس المال البشري والهيكلي، إذ يتألف أيضا من رأس المال الإجتماعي والعلاقات التي سوف تمتلك تأثير عميق على حياة المؤسسة والعاملين لديها. ولكونه يمثل طبيعة العلاقات الاجتماعية لعاملين، وهذه العلاقة يفترض أن تبنى على الثقة والتعاون التي لها الأثر الكبير في تسهيل العمل الجماعي الكفؤ،

هـ. رأس المال النفسي: يؤكد رأس المال النفسي على الثقة والأمل والتفاؤل والقدرة على التكيف والمرونة، وتم تعريف رأس المال النفسي على أنه حالة الفرد النفسية الإيجابية للتنمية التي تتميز بوجود الثقة (الكفاءة الذاتية) لإتحاذ وتنفيذ الجهد اللازم لتحقيق النجاح في المهام الصعبة، وتمكين الصفات الإيجابية (التفاؤل) حول النجاح في الحاضر والمستقبل.

### 3. خصائص رأس المال الفكري:

- يمثل رأس المال الفكري مجموعة من الأفراد الذين يتوافر لديهم قدرات معرفية وتنظيمية تميزهم عن غيرهم من الأفراد، وتتضح سمات وخصائص الأفراد الذين يمثلون الرأس المال الفكري على النحو التالي:<sup>1</sup>
- يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة،
  - يفضل رأس المال الفكري العمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة،
  - يتسم رأس المال الفكري بالاستقلالية في الفكر والعمل،
  - يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في إتخاذ القرارات،
  - لا يرغب رأس المال الفكري في العمل في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي الكامل،
  - يميل رأس المال الفكري نحو المبادأة والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية والتي تكون غير مألوفاة في بعض الأحيان،
  - يفضل رأس المال الفكري التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد، لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين،
  - يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح،
  - يحاول الرأس المال الفكري الإنفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الاستفادة من خبرات الآخرين،
  - يتواجد الرأس المال الفكري في كافة المستويات الإدارية ولكن بدرجات متفاوتة.
- وبالإضافة لما سبق تحديده من خصائص الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري للمؤسسة، فقد حدد العديد من الباحثين السمات والخصائص التالية للأصول الفكرية السائدة في بيئة الاقتصاد المعرفي:
- أنها أصول غير ملموسة،

<sup>1</sup> هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره، ص 25-27.

- صعوبة فصل الأصول الفكرية عن بعضها البعض،
  - صعوبة وضع بعض الأصول الفكرية تحت سيطرة المؤسسات،
  - صعوبة قياس وتقييم العديد من الأصول الفكرية،
  - تعتبر أحد العناصر الحاكمة لتحديد القيمة الحقيقية للمؤسسات القائمة على المعرفة،
  - تمثل أحد عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي للمؤسسات،
  - التكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة للأصول الفكرية والمتمثلة في الأصول البشرية والهيكلية والعلاقية.
- وفي إطار ما سبق حاول العديد من الباحثين الربط بين المعرفة والإبتكار ورأس المال الفكري من خلال تحديد مجموعة من الخصائص التي تتسم بها الموارد البشرية التي تمثل رأس المال الفكري والتي يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:
- التركيز على إكتساب المعرفة وتحديد الرصيد المعرفي بصفة مستمرة، مع الإهتمام بالتنمية الذاتية بما يفي بمتطلبات أداء العمل بكفاءة وفعالية،
  - التخلص من الأنماط الجامدة والمفاهيم التقليدية السائدة، والعمل على الخروج بأفكار إبتكارية تتسم بالأصالة وتساهم في زيادة القدرة على إستيعاب المتناقضات في بيئة العمل،
  - الإستعداد لقبول التنوع سواء كان ذلك التنوع في مجالات لعمل أو في أعضاء الفريق،
  - توافر القدرات الإبداعية والإبتكارية وإستثمار الطاقات الذهنية في تقديم المقترحات اللازمة لحل المشكلات وتطوير أساليب أداء العمل،
  - إدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق والتجاوز عن بعض الفروق والإختلافات في الميول والإتجاهات بين أعضاء فريق العمل الواحد،
  - \_\_ الإستعداد الدائم لقبول التغيير من خلال قبول المخاطر المرتبطة بالتعامل مع تكنولوجيا مستحدثة أو العمل في مجالات جديدة ومتنوعة،
  - القدرة على التعامل في الأسواق المفتوحة التي تتسم بالديناميكية والتغيير المستمر والتقلبات الفجائية،

- مواجهة التحديات والتعامل معها على إعتبار أنها فرصة لإثبات الذات وإبراز القدرات المعرفية المتميزة.

### المطلب الثاني: دور وأهمية رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري لديه أهمية كبيرة في المؤسسات وإقتصاديات الدول، كما أن هذا الأخير توليه أهمية كبيرة لكونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين، في ظل إقتصاد المعرفة لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال المؤسسات فضلا عن إبتكارات متلاحقة.

#### \* دور رأس المال الفكري:

ومن هنا يمكننا عرض أبرز الأدوار المهمة التي يؤديها رأس المال الفكري في المؤسسة وهي كالتالي:<sup>1</sup>

#### 1 - الأدوار الدفاعية:

تشمل الممارسات الآتية:

- خلق معايير في الأسواق أو معايير لمنتجات جديدة،
- تحديد أساس لتحالفات جديدة،
- خلق حواجز لدخول منافسين جدد،
- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمؤسسة.

#### 2- الأدوار الهجومية:

تشمل الممارسات التالية:<sup>2</sup>

- أ- توليد العائد عن طريق:
- المنتجات والخدمات الناتجة عن إبداعات رأس المال الفكري،

<sup>1</sup> سعد علي عنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال، دار الباروزي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 257-258.

<sup>2</sup> سعدون حمود جثير الربيعاوي، مرجع سبق ذكره، ص 62.

- الملكية الفكرية للمؤسسة،
- الموجودات الفكرية للمؤسسة،
- ب- تهيئة منافذ لإختراق تكنولوجيا المنافسين،
- ج- تحديد آليات النفاذ إلى أسواق جديدة،
- د- تحديد آليات للدخول لأسواق جديدة،
- هـ- صياغة إستراتيجية تعيق دخول المنافسين الجدد،
- و- الجدير بالذكر هنا أن هناك إمكانية الإنتقال من الدور الهجومي إلى الدور الدفاعي والعكس، إن هذا الإنتقال هو إنتقال ممنهج وليس عشوائي.

#### \* أهمية رأس المال الفكري:

تكمن أهمية رأس المال الفكري في كونه يمثل مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة فالإهتمام به يعد أمرا حتميا تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والضغط التنافسية الجديدة، فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الإقتصاد العالمي المبني على المعرفة فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة وأن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاما كبيرا للمؤسسة فهي تتطلب وقتا وجهدا وموارد مالية ومادية، بل قد يتطلب الأمر إعادة هندسة وتنظيم جديد لمختلف العمليات والأنشطة. وتتمثل أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالي:

- إن الإدارة الفاعلة لرأس المال الفكري قد تكون المحدد النهائي للأداء المنظمي، إذ أن المؤسسات التي ترغب بالنجاح في بيئة الأعمال اليوم ينبغي لها أن تقوم بإستثمارات مناسبة للموجودات الفكرية، لكي تمتلك أفرادا يتمتعون بقدرات ومهارات تفوق منافسيها، لذا فإن الأفراد العاملين في المؤسسات عليهم بالإنتقال من العمل التقليدي إلى العمل المعرفي والذي تكون فيه مسؤولياتهم أوسع وأعمق،
- إن رأس المال الفكري يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية للمؤسسات، إذ أن إستراتيجية التميز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال النتائج الفكرية والمتمثلة في الإبداع وتقديم منتجات جديدة وما يتعلق بالبحث والتطوير،

- يعد رأس المال الفكري مصدرا لتوليد الثروة في المؤسسة والأفراد، إذ يشير (Quinn) من مدرسة (TIC) للأعمال أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة، ويضاف إلى ذلك أن الأفراد من حملة الشهادات العليا لهم دخل يزيد بنسبة 130% عن أقرانهم الذين لم يكملوا دراساتهم العليا ،
- تعد المؤسسات المعاصرة رأس المال الفكري أقوى سلاح تنافسي الذي يتمثل بالموجودات الأكثر أهمية، إذ تسعى إدارة هذه المؤسسات إلى زيادة إنتاجية العمل المعرفي والفرد العامل المثقف، إذ أن أكثر الموجودات قيمة هي الموجودات الفكرية،
- إن أهمية رأس المال الفكري تأتي من كونه يمثل أهم مصادر الثروة ودعائم القوة لأي مؤسسة.
- كما يتضح أن رأس المال الفكري يعد مستقبل المؤسسات الساعية للنجاح في الأمد البعيد كون الموجودات الغير الملموسة تعد أكثر أهمية إذ تمثل بشكل محسوس إمتلاك الخبرات والتجارب والتقنيات والكفاءات الفردية في المؤسسة.

### المطلب الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري

إن رأس المال الفكري أصبح موضوعاً بارزاً من قبل المهتمين في فكر إدارة الأعمال، وأصبح أحد البنود الثابتة في اجتذاب أعمال المؤسسات المعاصرة إذ أنها في غاية الأهمية، وعليه فبناء قاعدة فكرية تعد من التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، ورأس المال الفكري يتميز بمجموعة من الخصائص منها مصدر الإبداع و الابتكار. وعليه فبناء قاعدة فكرية تعد من التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة إذ أن مؤسسات اليوم تحتاج إلى الأفراد الذين يمتلكون مخزون أوسع من المعارف والمهارات والذين بمقدورهم أن يبتكروا و يفوزوا في مستقبل مجهول وهذا يتطلب بناء مؤسسة بالموجودات الفكرية.<sup>1</sup>

وستتطرق إلى آليات بناء رأس المال الفكري و التي تتمثل في الإستقطاب والصناعة، التنشيط والمحافظة.

#### أ. إستقطاب رأس المال الفكري:<sup>2</sup>

في ظل الإتجاهات السائدة في المؤسسات العالمية، التوجه نحو خدمة الزبون، التنافسية الشديدة، أخذت معظم المؤسسات الصناعية تولي إهتماماً لموضوع إستقطاب الموارد المتميزة، لاسيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل كلفة إلى أن تتوجه نحو عامل النجاح. وفي محاولة للبحث عن الإستراتيجيات الملائمة لآلية الإستقطاب ثم حصر عدد من هذه الإستراتيجيات وهي:

##### 1. شراء العقول في سوق العمل:

يمثل رأس المال الفكري ميزة حرجة للمؤسسات الصناعية ودعامة أساسية لإزدهارها وتطورها، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها وإستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة الإبتكار والإبداع بإستثمار.

<sup>1</sup> أيت مختار عمر، حمدي معمر، مرجع سبق ذكره، ص 06.

<sup>2</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 264.

2. شجرة الكفايات:

إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، فالمكون المعرفي يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بمجادة الشخص، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقييمه.

وأما شجرة الكفايات فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمؤسسة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل إستخدام أسواق الموارد البشرية (الإستقطاب الإلكتروني) لرأس المال الفكري عن طريق شبكات الحواسيب.

3. مراجعة مؤسسات المعرفة والتعليم:<sup>1</sup>

ترتكز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المؤسسات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لإكتشاف المواهب وإستقطابهم. وعلى هذا الأساس أن زيادة هذه المؤسسات تعد من أولويات الإدارة العليا.

4. إستقطاب القوى العاملة:

يقتضي تعيين الأفراد دراسة مسبقة ودقيقة للمصادر المختلفة التي يمكن أن نحصل منها على القوى العاملة المطلوبة، فبعد أن تحدد المؤسسة إحتياجاتها من القوى العاملة وتبين متطلبات أو مؤهلات من يشغل الوظيفة وتحدد وصفا للعمل عن طريق تحليل وتوصيف العمل فهي لا بد لها من أن تبحث على من يشغل الوظائف، والبحث عن مصادر القوى العاملة، وعلى البحث أو إستقطاب القوى العاملة المطلوبة لملء الوظائف الشاغرة يقتضي التعرف على مصادر هذه القوى والتي يمكن إجمالها بمصادر داخلية وأخرى خارجية. وتحديد المصادر يكون بسيط نسبيا في المؤسسات الكبرى، حيث تتعدد في الحالة الثانية مصادر الأفراد وقد تقع بعض المشاريع في خطأ بإتباعها مصادر بذاتها إعتادت عليها، ولعلها بذلك تحاول تبسيط الأمور، أو التهرب من مسؤولياتها تجاه ما يترتب عليها من دراسة خاصة بتحديد المصادر وتنمية مصادر بديلة، وقد تلجأ الإدارة إلى بعض المصادر دون دراسة كافية أو تقييم لها على ضوء تجارب سابقة تغيرت ظروفها، وبذلك تعجز عن وضع الشخص المناسب.

<sup>1</sup> فلاح الزهرة، نوري الحاج، إستراتيجيات وخطوات تأهيل الرأس المال الفكري، جامعة الجزائر، 15 ديسمبر 2015، ص 15.

1. صناعة رأس المال الفكري :

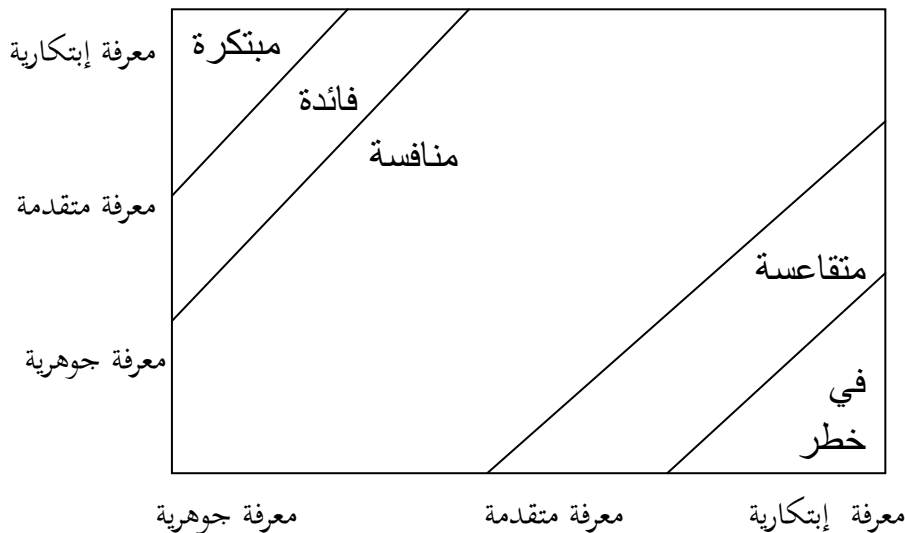
تمثل صناعة رأس المال الفكري أمرا في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات لأنها تعتبر مصدرا للميزة التنظيمية، والتي تمثل تراكم إمكانيات المؤسسة لإبتكار المعرفة والمشاركة فيها، مما يجعلها تتفوق على المؤسسات المنافسة في السوق. فعملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرائق فاعلة للربط بين أدوات العمل الجديدة، والأنظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة، وفي محاولة للبحث عن الإستراتيجيات الملائمة لآلية صناعة رأس المال الفكري ثم حصر عدد من هذه الإستراتيجيات وهي:

1. خريطة المعرفة:

تعرف خريطة المعرفة على أنها تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من؟ و أين يمكن أن نجدها؟. وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة ترسم خريطة المعرفة، للتعرف على محفظة المعرفة فيها، و مستوى الفجوة بداخلها، فغاية إستخدام خريطة المعرفة تتمحور في:

1-1 تحديد المركز المعرفي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة

الشكل رقم ( 1-2 ): خريطة المعرفة



المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح مرجع سبق ذكره، 268

ويتضح من الشكل رقم 02 أن هناك ثلاثة أنواع من المعرفة تحدد الخريطة أساسها تحديد المركز المعرفي للمؤسسة:

- المعرفة الجوهرية: أقل حجماً ومستوى من المعرفة التي ينبغي توافرها لدى المؤسسة لمواجهة المنافس، و بموجبها تتمكن من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع التي تعمل فيه، لكن لا يعطيها ميزة تنافسية،  
- المعرفة المتقدمة: وهي المعرفة التي تمكن للمؤسسة من إكتساب قدرات المنافسة، عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة،

- المعرفة الابتكارية: هي التي تعطي المؤسسة القدرة على قيادة القطاع.

1-2 تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من أجل العمل على إغلاق تلك الفجوات بصناعة المطلوب منها، وأن أبرز ممارسات المعرفة تكون عن طريق:

أ. تعزيز قابليات الأفراد في مجال حل المشاكل بالإستفادة من المعرفة المدونة في أنظمة البرمجيات، لأن تقنيات المعلومات تسمح بصناعة رأس المال الفكري بطريقة جديدة، فاعلة ومرنة عن طريق تجميع البيانات وتحليلها وتقديمها للمختصين، ورسم السيناريوهات الملائمة، مما يساهم في زيادة الخبرة للمؤسسة،

ب. تمكين الأفراد من العمل مع ذوي الكفاءات العالية

2- بناء الأنسجة الفكرية:

تمثل الأنسجة تشكيل يشبه نسيج العنكبوت تشارك فيه مجموعة إبتكارية تتفاعل وتتعلم مع بعض ثم تنحل عند إنتهاء المشروع المحدد، لتشكل مشروع آخر بمجموعة إبتكارية جديدة وتعلم جديد آخر وتؤكد رؤية إستراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفر الإستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين مختلف المهنيين الإبتكارين، تؤدي إلى التعلم السريع، وزيادة الرافعة المعرفية، ولقد حددت خصائص الأنسجة الفكرية الناجحة كالاتي:

- تجانس منطقي في خصائص أعضاء الفريق في مجال الخبرة الواسعة والتحسس المعرفي،

- تفاعل حقيقي لإنتاج أفكار تتناسب وحاجات المؤسسة،

- تفاوض إقناعي للمديرين ومراكز القرار بالأفكار المقترحة وأهميتها في تقليل ضغط التنافس،

- تمكن عال من جعل الأفكار المقترحة قابلة للتنفيذ العملي.

3- القيادة الذكية:<sup>1</sup>

تتطلب صناعة رأس المال الفكري إلى التعامل مع القيادة الذكية، لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، و يكون مساعدا للتعلم أكثر مما يكون مشرفا، و معلما أكثر مما يكون معطيا للأوامر. فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال و التي من أهمها ما يلي:

أ. الإستمرار: من خلال القيام بتقدير الأداء المتفوق مما يدفع إلى التفوق وهذا ما يؤدي إلى المزيد من التقدير،

ب. الفورية: فالتقدير الفوري والآني يأتي بالنتائج الإيجابية على عكس التقدير المتأخر،

ج. الإمتاع: جعل التقدير ممتعا وصعب النسيان،

د. الشمول: تشجيع مدير الأقسام من أجل تقدير عاملهم،

هـ. الدستور: جعل التقدير جزء من دستور وثقافة المؤسسة.

4- المؤسسة المقلوبة:

أي التحول من الهياكل الهرمية إلى هياكل تسمح بإدارة رأس مالها الفكري بمرونة عالية لأن طبيعة الهيكل التنظيمي في المؤسسات المقلوبة يسمح بحرية تامة للمحترفين ( رأس المال الفكري ) في إصدار التعليمات والأوامر، حتى إن الإدارة العليا فيها تجعل من المحترفين الرؤساء الحقيقيين للمؤسسة إذ أن الإدارة الفاعلة هي التي تتخلى عن الهياكل التنظيمية التقليدية والتي لم تعد تصلح لمواجهة تحديات ومتطلبات مؤسسات المعرفة، بل إنها تمثل خطر على عملية إستثمار رأس مالها الفكري لأن المؤسسات إذا ما أرادت البقاء في ظل الظروف المنافسة أن تتخذ أشكالا لهياكل جديدة تناسب مع حركة المعرفة الدائرية والمتداخلة والمتقاطعة والتي لا تعرف الثبات.

5- الأجور والحوافز:

تلعب الأجور دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي، فإعتبارها وسيلة إشباع الفرد لحاجاته الأساسية، فهي تؤثر على رضا الفرد في عمله وأيضا على رغبة الفرد في الأداء وآثاره على فاعلية الأداء المحققة. كما أن الحوافز تعتبر إحدى الطرق المادية والمعنوية أو كلاهما وبواسطتها يتم توجيه وتشجيع المستخدم على تقديم أحسن أداء. كذلك هي بمثابة المقابل للعمل المتميز وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقا لمعايير أخرى تشير إلى إستحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر.

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 272.

كما يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:

- زيادة نواتج العمل،
- إشباع إحتياجات العاملين،
- إشعار العاملين بروح العدالة داخل المؤسسة،
- جذب العاملين إلى المؤسسة،
- تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

ج- تنشيط رأس المال الفكري والمحافظة عليه:

1. تنشيط رأس المال الفكري:

إذا كانت المؤسسة تهتم بالكفاءات والخبرات من الأفراد العاملين لديها يتوجب عليها العناية والإهتمام بهذه الكفاءات والمواهب، بمعنى أن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشبع بالمعرفة، وذلك بإستخدام المعلومات والمعارف الموجودة في عقول الأفراد أولاً بأول وشحن القدرات الذهنية لهم من خلال توفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار كإستخدام الإتماعيات المرنة والإستشاريين والتفاعل بين الموارد البشرية داخل المؤسسة.

ومن أساليب تنشيط وتطوير رأس المال الفكري:<sup>1</sup>

\* عصف الأفكار:

يعد " أسبور " مبتكر هذا الأسلوب، وقد تم نشره في كتاب له تحت إسم الخيال التطبيقي سنة 1957<sup>2</sup> وهو أسلوب يتعلق بتكوين مجموعة محدود 5 إلى 10 أفراد، يتم توضيح المشكلة التي تعاني منها المؤسسة، ومن ثم يتم تلقي الأفكار المختلفة من مصادر متعددة لهذا نظراً لتباين القدرات والمهارات لدى رأس المال الفكري، حول كيفية التعامل مع هذه المشكلة، والتي ستنتهي بدون شك بإقتناء القدرات الإبداعية لدى العاملين، مما يؤدي إلى توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار وبذلك ستشهد المؤسسة حرصاً أكبر على تطبيق وتنفيذ الأفكار المتفق عليها، كونها كانت من صنع العاملين مما يزيد من فرص إرتباطهم بالمؤسسة.

<sup>1</sup> حسين ليث سعد الله، رأس المال الفكري وتأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية، جامعة الموصل كلية الإدارة والإقتصاد، ص 11.

<sup>2</sup> دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014-2015، ص 59.

\* حلقات السيطرة النوعية:

تتمثل في إلتقاء مجموعة من العاملين ذوي الإختصاصات المتشابهة بمحض إرادتهم، ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات تحقيق الكفاءة الإنتاجية. حيث أنهم يدرسون طبيعة العمل الإنتاجي أو الخدماتي، ويجتهدون في تطوير برامج العمل، من خلال المناقشة وتطوير الأفكار وكذا تحديد الإستراتيجية النسي للعمل، قد تشارك في ذلك الإدارة العليا مرة أو مرتين سنويا للإطلاع على التقدم الحاصل، كما أنها تساهم في تخفيض نسبة الغيابات، وكذا في إستثمار الطاقات الفكرية لها من خلال إستقبال آرائهم.

\* أسلوب الإدارة على المكشوف:

هو أسلوب يهدف إلى إستخدام المعلومات الموجودة في أذهان العاملين عامة ورأس المال الفكري خاصة، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم من خلال إجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المؤسسة.

\* أسلوب الجماعات الحماسية:

يتمثل في مجموعة صغيرة من الأفراد تكون نشيطة وتحب الإنجازات الصعبة وتتسم بالمخاطرة والمغامرة، وهي تقوم على توليد الإثارة والمتعة في المناقشة بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في الجماعات يشعرون بالحوية والتفاؤل، ويزيدون من إستخدام أفكارهم، بحيث يتم إشتراك العاملين وجها لوجه مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المؤسسة مع تسهيل الحوار بإستخدام تقنيات المعلومات كالمؤتمرات الصوتية، البريد الإلكتروني وشبكات الحاسوب.

2. المحافظة على الرأس المال الفكري:

إن الرأس المال الفكري ممثلا في الكفاءات، يعتبر أحد أهم العوامل المسؤولة عن إمتلاك ميزة تنافسية للمؤسسة، وكذا عاملا دافعا إلى النجاح في إختراق الأسواق العالمية، وهذا بالنظر إلى تلك الكفاؤات والتي تكون مسؤولة عن إتخاذ وتطبيق قرارات إستراتيجية التي تهيء للمؤسسة فرص للنجاح، أو قد يتسبب في المقابل حدوث المشاكل المؤيدة إلى الضعف والخسارة وعليه فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أدائها يعد سببا رئيسيا في فشل إستراتيجيات وسياسات المؤسسة وهو ما كان الدافع الأساسي للمحافظة على هذه الكفاءات والعمل على تنشيطها وتطويرها بمختلف الوسائل ضمانا لبقائها.

ومن أساليب المحافظة على الرأس المال الفكري مايلي:<sup>1</sup>

\* تنشيط الحافز المادي والإعتراري:

هناك مجموعة من العوامل والمؤثرات الخارجية المثيرة للفرد تدفعه لأداء المهام الموكلة إليه على أكمل وجه، ومن خلال إشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية وكذا الإجتماعية، وترشده إلى سلوك معين ويتجسد هذا في:

- الجوانب المادية كالأجور والمكافآت ومشاركة الأرباح،

- الجوانب المعنوية وتشمل إشعار العاملين بأهميتهم، إشراكهم في الإدارة، منح الألقاب، الكلمة الطيبة، كلمات الشكر والتقدير أمام الزملاء، جائزة أفضل موظف،

- الجوانب الإجتماعية وتضم إحترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي، تعزيز مكانتهم في المجتمع مع تقديم الخدمات الطيبة لهم، توفير السكن، فرص إكمال الدراسات العليا.

\* التصدي للتقادم التنظيمي:

إن التقادم يشير إلى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار، وتخلفه عن مسايرة التطوير والتحديد الحاصل في حقل إختصاصه. في حين أن التصدي للتقادم يعني جميع الإجراءات والوسائل التي تتخذها المؤسسة من أجل تطوير القدرات وكذا خبرات العاملين فيها باستمرار مما يجعلهم قادرين على مواكبة آخر التطورات، كما أن هذا التصدي لا بد أن ينصب في جميع أنواع التقادم التنظيمي ألا وهي:

- تقادم المعرفة الذي يشمل تقادم الخبرات والمهارات الإدارية والفنية،

- تقادم القدرات ويظهر هذا من خلال الجوانب الشخصية للفرد،

- التقادم الثقافي المتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات والعادات الإجتماعية.

\* مواجهة الإحباط التنظيمي:

يعرفه الدباغ على أنه الحالة النفسية التي تنشأ من جراء فشل الفرد في إنجاز أو تحقيق أهداف معينة، بسبب وجود عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها أو السيطرة عليها، وتكمن مظاهر الإحباط التنظيمي فيما يلي:

- مظاهر مادية تشمل العدوان، التدخل الشخصي، تخريب الآلات،

- مظاهر نفسية تضم عدم الرضا، الإستياء، التوتر، القلق والإكتئاب،

- مظاهر تنظيمية تضم الغياب، إرتفاع معدل دوران العمل، إرتفاع نسبة الشكاوي، ضعف الإلتزام والولاء.

<sup>1</sup> دحماني عزيز، مرجع سبق ذكره، ص 60.

\* تقليل فرص الإغتراب التنظيمي:

إن الإغتراب يعبر عن حالة نفسية، إجتماعية تسيطر على الفرد وتجعله غريبا وبعيدا عن نواحي عمله، ويعبر عنه الصائغ كمايلي: بأنه عدم التكيف مع المحيط والبيئة، أو أنه الحالة التي تعبر عن ضعف القدرة على التكيف مع الظروف البيئية الجديدة.

\* تعزيز التميز التنظيمي:

ويقصد به جميع الوسائل والأساليب التي من شأنها زيادة عدد المساهمات الفكرية للعاملين بالمؤسسة من خلال إمتصاص المعرفة المفيدة والأفكار الجديدة المتواجدة بعقولهم عن طريق تشجيع الإبداع والإبتكار، العمل بروح الفريق، إحترام الآراء هذا كله يزيد من رأس المال الفكري مما يمنح المؤسسة سمعة البقاء والإستمرارية.

### المبحث الثاني: قياس رأس المال الفكري

تعد عملية قياس الموجودات الفكرية من الأصول الصعبة، بسبب صعوبة التقدير وتقييم العمل الذهني والمعرفي، وعلى الرغم من ذلك فقد سعت المؤسسات إلى قياس موجوداتها الفكرية لأسباب عدة، وهناك عدة دوافع رئيسية للمدراء لقياس الموجودات الغير ملموسة.

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

إن مصطلح القياس بشكله العام هو عملية جمع المعلومات عن خاصية معينة لتحديد مقدارها، فقد عرف قياس رأس المال الفكري على أنه:<sup>1</sup> مجموعة إجراءات تتبع لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد والحكم على إمكانية قيامه بمهام وأنشطة وظيفية معينة، حيث أن النتائج تتوقف على دقة الأداة المستعملة. وبناء على ما سبق يتضح أن لقياس رأس المال الفكري أهمية كبيرة يمكن توضيحها من خلال النقاط التالية:

- قياس رأس المال الفكري يكشف عن خصائص وقدرات الأفراد العاملين بالمؤسسة، كما أنه يحدد ذوي القدرات الإبداعية والتميزة منهم، ومن ثم يعد أداة تتيح للمدريين إكتشاف وتبني المصدر الثمين المتمثل في رأس المال الفكري، والذي يصعب تقليده من قبل المنافسين،

<sup>1</sup> سعدون حمود جنير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس، مرجع سبق ذكره، ص 71.

- إن قياس رأس المال الفكري يقدم مقاييس كمية وموضوعية للسلوك حيث تستخدم في التنبؤ بسلوك الأفراد في المستقبل وهو ما يعني إمكانية تنبؤ المديرين بالسلوك المطلوب من رأس المال الفكري مستقبلاً، مع تكييفه لصالح المؤسسة بما يساهم في تحقيق التميز عن المنافسين وضمان البقاء في عالم المنافسة كما أنه يعد أداة من الأدوات المحددة لنقاط القوة والضعف في أداء العاملين، بما يساهم في وضع خطط لتنشيط أدائهم وتطوير كفاءاتهم وكذا حماية خبراتهم من التقادم.<sup>1</sup>

كما يمثل أيضاً مؤشراً لتقويم أداء المؤسسة، من خلال تحديد مستوى أدائها بالنسبة للسياسة التي تنتهجها مع رأس المال الفكري، مع بيان مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها الموضوعية حتى يتم تصحيح المسار بسرعة إذا وجد إنحراف.

### المطلب الثاني: مداخل قياس رأس المال الفكري

لقياس رأس المال الفكري وجدت ثلاث مداخل رئيسية وهي: مدخل محاسبة الموارد البشرية، مدخل التعليم التنظيمي، مدخل الملكية الفكرية.

1. مدخل محاسبة الموارد البشرية:

تعرف جمعية المحاسبين الأمريكية الموجودات على أنها: شيء ما يمثل رصيد مدين يرحل إلى المدد المستقبلية التالية في الدفاتر المحاسبية، بوصفه حقاً من حقوق الملكية أو نفقة تمت وترتب عليها حق الملكية أو قيمة تتعلق بالمستقبل. وهي بذلك تشير إلى الخدمات والمنافع المتاحة والقادرة على إشباع الحاجات في المستقبل، وهو ما تؤكد نفس الجمعية على أنها:<sup>2</sup> الوسائل التي تكون لها قيمة وتمتلكها المؤسسة كلياً أو جزئياً، ولها حقوق قانونية ويمكن أن تحولها من نوع آخر في أي وقت شاءت.

مما سبق نستخلص ثلاثة خصائص أساسية ينبغي توفرها في الموارد البشرية لكي تصنف على أنها موجودات وهي:

- أن يكون هناك توقع لمنافع إقتصادية مستقبلية،

- أن تكون المؤسسة التي تثبت الموجودات في كشوفاتها الحق في إستلام أو الإستفادة من المنافع،

<sup>1</sup> عادل حرحوش، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 82-83.

<sup>2</sup> خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2003، ص 310-311.

- إمكانية قياس أو تقدير المنافع المتوقعة.

2. مدخل التعلم التنظيمي:

لقد ركز مدخل محاسبة الموارد البشرية على الأشخاص وتجاهل أثر تفاعل الأفراد في المؤسسة في تنمية معارفهم ومهاراتهم، ويركز هذا المدخل على قياس وتحليل علاقة التعلم مع الكلفة نتيجة إكتساب معرفة أو مهارة معينة، ومن قواعد هذا التحليل إمكانية قياس حجم التكاليف التي يمكن توفيرها نتيجة التعلم، ويبقى السؤال حول كيفية قياس قيمة التعلم الذي لا ينعكس بشكل مباشر على خفض التكاليف، ومع ذلك يبقى هذا المدخل يوفر أداة موضوعية في قياس وتقييم أنواع محددة من المعارف والمهارات.<sup>1</sup>

3. مدخل الملكية الفكرية:

إن هذا المدخل يوضح بأن حقوق الملكية الفكرية تمثل رأس المال الفكري للمؤسسة، وهو ما يبين إن الملكية الفكرية تعني أن أي منتج للعقل البشري يتجسد في شكل أفكار، إختراعات، أسلوب عمل مبتكر، علامة تجارية، أو نظام لعمليات تصنيع بحيث تمتلك قيمة إقتصادية في السوق.

ويتميز هذا المدخل في إستناده مجموعة من القوانين التي تنظم أين وكيف يمكن تسجيل كل نوع من أنواع الملكية الفكرية، وطبقا لهذا المدخل يمكن قياس وتقييم الأنواع التالية من الملكية الفكرية كحقوق الطبع، براءات الإختراع، أسرار العلامة التجارية، وبالرغم من وضوح هذا المدخل إلا أنه يصعب عليه تقييم المعرفة الضمنية التي تعبر عن ثقافة المؤسسة والتي تؤثر تأثيرا واضحا في أدائها ولكن يصعب تجسيدها لأغراض التقييم مع المعرفة الصريحة والتي أمثلها الملكية الفكرية. وهناك فرضية أخرى لقياس رأس المال الفكري وهي أكثر بساطة، تقوم على أساس أن قيمة رأس المال الفكري تساوي الفرق بين القيمة السوقية للمؤسسة والقيمة أصولها المادية المسجلة محاسبيا، وهو ما يبرز وجود قيمة معنوية أو أصول غير مادية غير مسجلة محاسبيا.

<sup>1</sup> محمود العبيدي، مفهوم وأساليب تقييم وتكوين الموجودات المعرفية، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع، جامعة فلوريدا، 15-2005/03/16، ص 05 .

### المطلب الثالث: نماذج قياس رأس المال الفكري

لقد برزت جهود كبيرة في مجال قياس رأس المال الفكري محاولة منها إلى تطوير مقاييس يمكن الركون إليها في القياس على المستوى المؤسسات، إلا أنه لازالت هناك مساحة عدم إتفاق بين الأنظمة المالية والمحاسبية، فيما يتعلق بهذه المقاييس بما يؤثر إستمرارية الحاجة لمزيد من التطوير والتحسين لهذه المقاييس.

وفيما يلي نعرض بعض النتائج القياس:<sup>1</sup>

1. نموذج scandia Navigator:

وهو نموذج يرتبط بشركة التأمين السويدية ( scandia ) والتي تعتبر أولى المؤسسات التي أعدت تقريراً سنوياً لتحليل رأس المال الفكري. وقد ذهب إلى أبعد من ذلك عندما عينت ( Edvinsson ) مديراً لرأس المال الفكري، حيث قام بالإشتراك مع زملاء له بتطوير نموذج رأس المال الفكري من منظور شامل لا يقتصر فقط على المؤشرات المرتبطة برأس المال المالي.

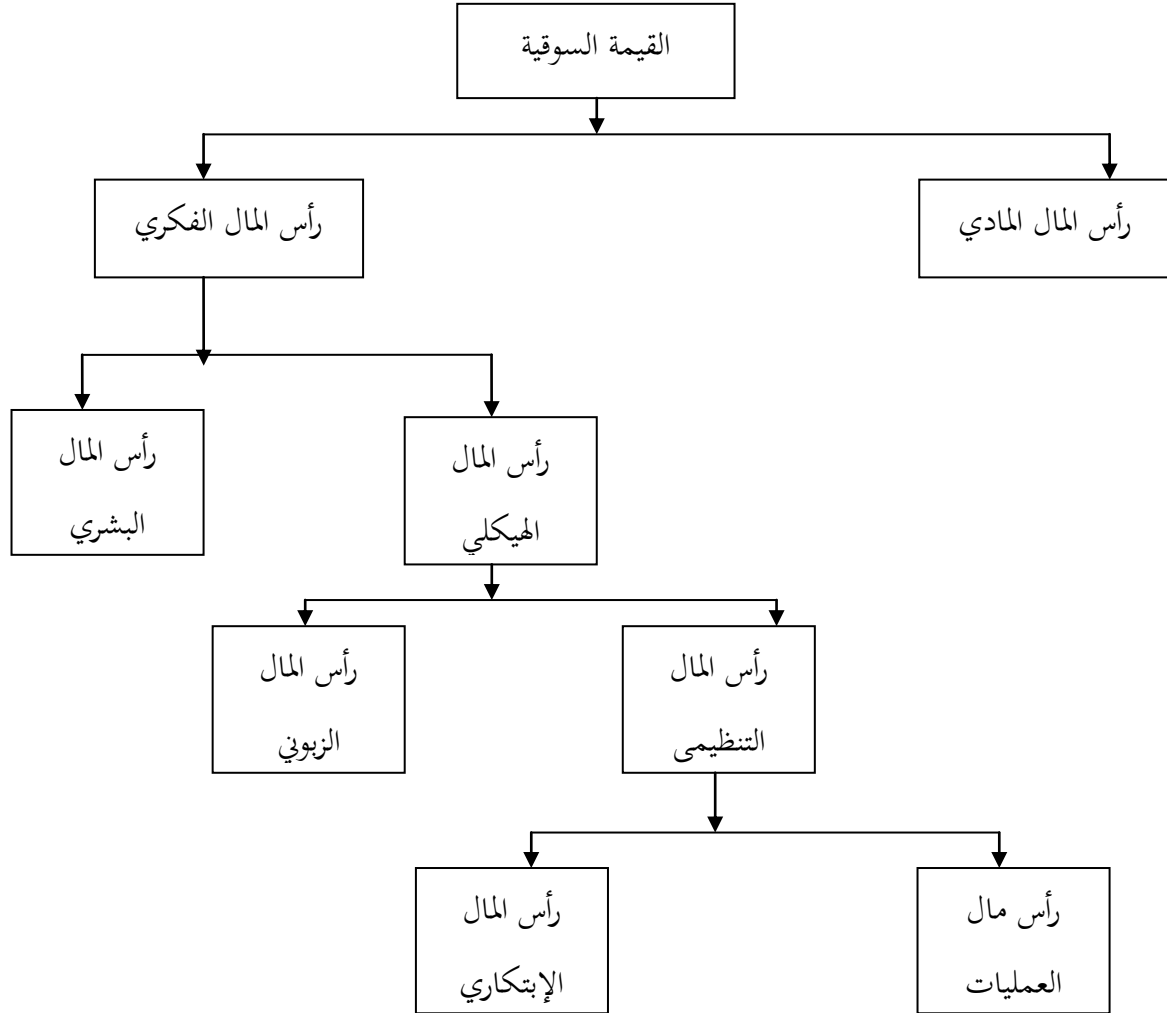
إن رأس المال الفكري من منظور ( Edvinsson ) يعني مضامين المعرفة، الخبرات العلمية، التكنولوجيا التنظيمية، علاقات الزبائن، المهارات المهنية المقدمة والضرورية للمنافسة في السوق. لذلك يرى أن رأس المال الفكري يتكون من رأس المال الإنساني ورأس المال الهيكلي فيه: رأس المال البشري يتضمن المعرفة التنظيمية، المهارات وخبرات العاملين، أما رأس المال الهيكلي فيتكون من عناصر رأس المال التنظيمي ورأس المال الزبوني. مع العلم أن رأس المال التنظيمي يحتوي على رأس المال الإبتكاري ( الحقوق الفكرية والأصول غير الملموسة ) ورأس مال العمليات ( نظم المعلومات، قواعد البيانات )، ورأس المال الزبوني الذي بدوره يتضمن العلاقات التنظيمية مع الموردين الموزعين وأصحاب المصالح.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الهلال الشريني، إدارة رأس المال الفكري وقياس وتنميته، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 22، يوليو 2011، ص 30.

<sup>2</sup> سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص 75.

ويمكن توضيح كل هذا في الشكل التالي:

الشكل رقم ( 1 - 3 ): نموذج Scandia Navigtor



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 78.

2. نموذج (BSC) Balanced score card:

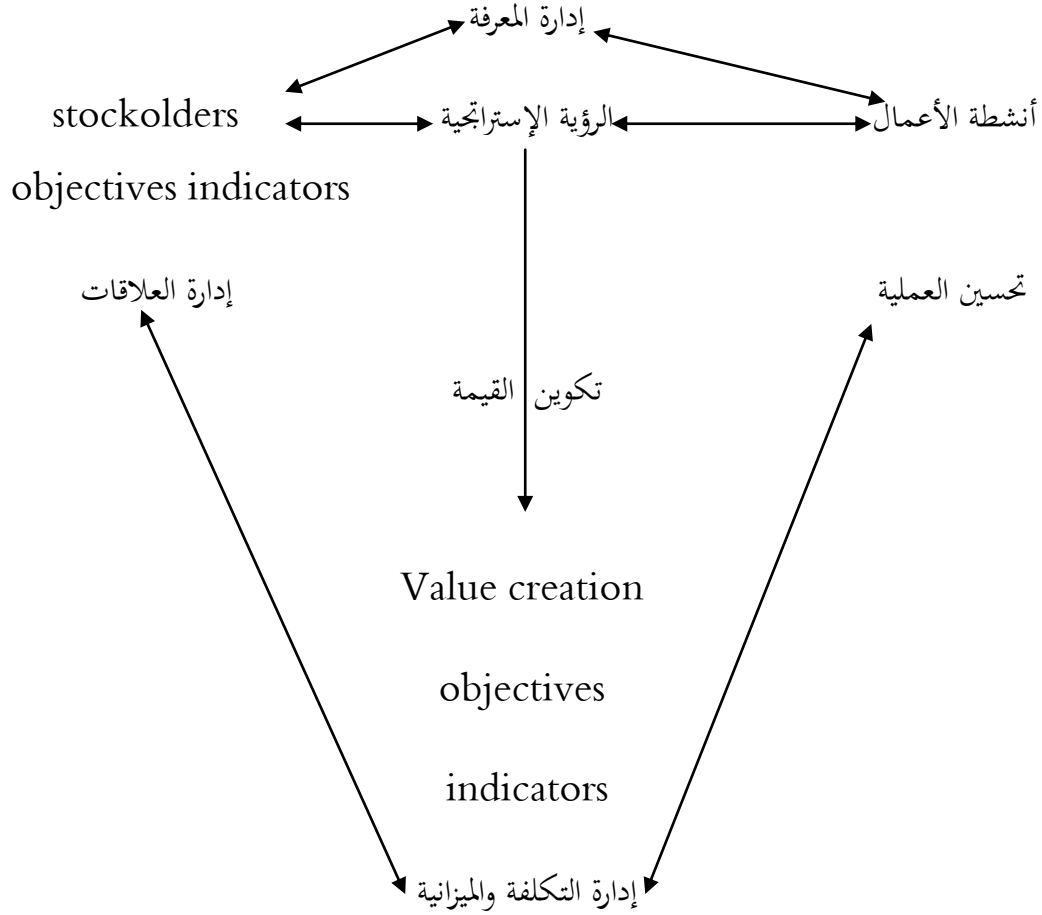
ويعرف أيضا بنموذج ( Kaplan et Norton ) والذي يهدف إلى تحقيق توازن بين المنظور المحاسبي التقليدي غير الملموسة والنماذج القياسة الأخرى لتقييم رأس المال الفكري، ويضيف النموذج مكونات جديدة أهمها متغيرات الابتكار والتعلم، تحسين نشاط الأعمال، علاقات الزبائن وتكوين القيمة في ضوء المؤشرات المالية وغير المالية. علاوة على ذلك يمكن القول أن ما يميزه هذا النموذج عن غيره من نماذج تقييم وقياس رأس المال الفكري هو أنه يقدم رؤية شمولية 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 إنجازاتهم الحالية فقط.

هذا يعني أن نموذج ( BSC ) يحاول أن يربط عملية رأس المال الفكري برسالة المؤسسة وإستراتيجيتها وذلك من خلال ترجمة الرؤية الإستراتيجية إلى خدمة شاملة ومتنوعة من مؤشرات الأداء.

بمعنى آخر يحاول النموذج تحقيق التوازن ما بين تقييم وقياس المتغيرات الخارجية المرتبطة بأصحاب المصلحة والزبائن وقياس المتغيرات الداخلية ذات العلاقة بأنشطة الأعمال الجوهرية.

وذلك موضح في الشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-4): نموذج BSC لتقييم وقياس الرأس المال الفكري



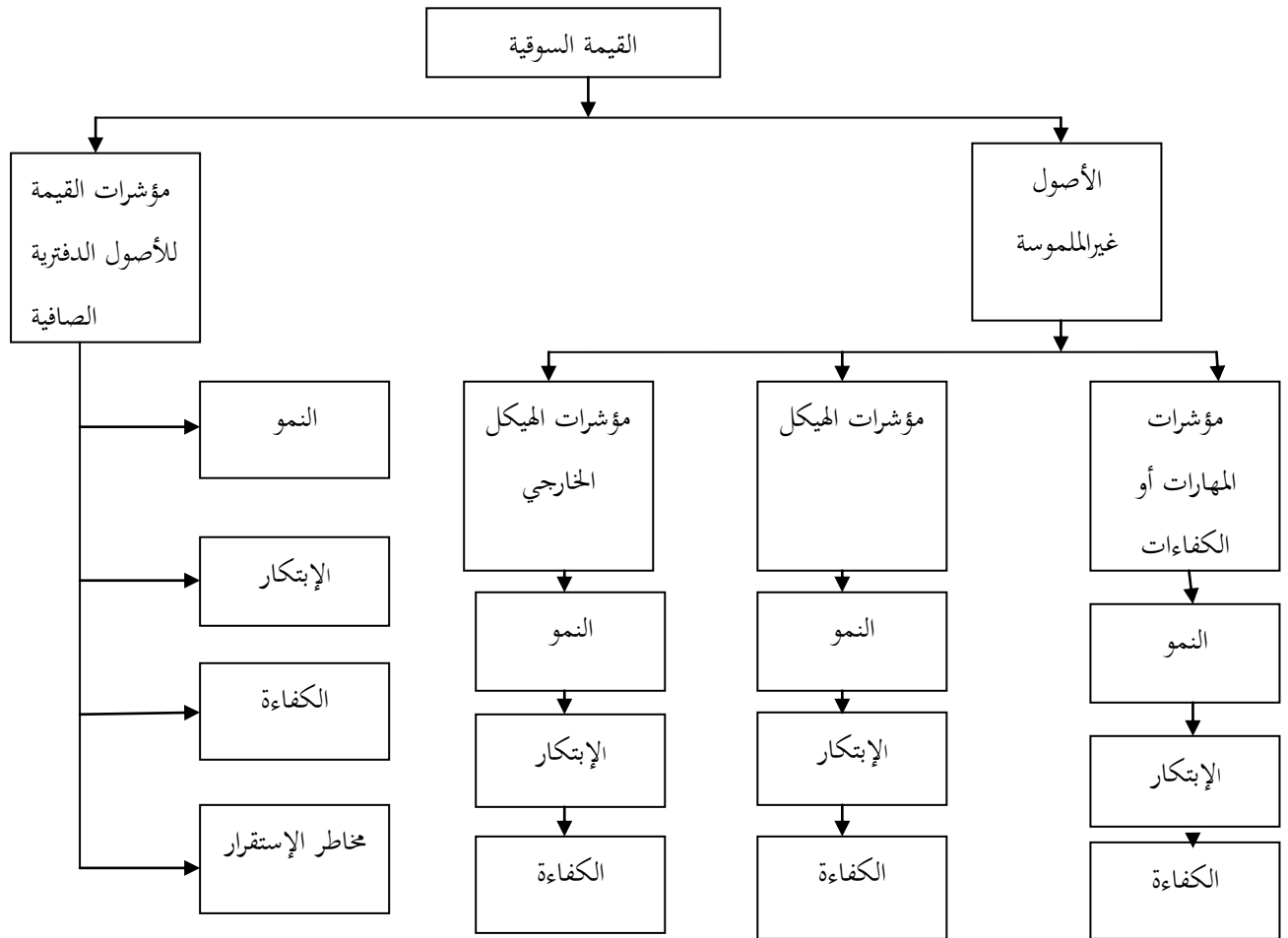
المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 80.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 74.

3. نموذج sveiby:

يعرف بمراقب الأصول غير ملموسة الذي قدمه Korl Eriksveiby هذا النموذج له هدف عملي أكثر منه نظري لفتح نوافذ قليلة للمدربين وذلك من أجل المباشرة باختيار مفاهيم رأس المال الفكري والأصول غير نقدي لقياس الأصول غير الملموسة في المؤسسة في ضوء أربعة معايير أساسية هي النمو، الابتكار، الكفاءة، الإستمرار.<sup>1</sup> ويقوم النموذج على مقابلة الأصول الملموسة بالأصول غير الملموسة لإستخراج القيمة السوقية والأصول غير الملموسة تتكون من ثلاثة مكونات أساسية هي: الكفاءات أو المهارات المحورية، الهيكل الداخلي، والهيكل الخارجي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم ( 1-5 ): نموذج sveiby



المصدر: سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 77

<sup>1</sup> سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 171 - 174.

إن المهارات والكفاءات المحورية ( الجوهرية ) للأفراد يمثل أصل من الأصول، أو هي المورد الإستراتيجي المؤثر تأثيراً مباشراً في تشكيل الأصول الأخرى وفي إنتاج قيمتها.<sup>1</sup>

أما الهيكل الداخلي فيتكون من نطاق أوسع من المفاهيم، النماذج والنظم الإدارية التي يقوم بتكوينها وإدارتها العاملين ولكنها مع غيرها من مكونات الهيكل الداخلي الأخرى تعتبر ملكاً للمؤسسة وبالتالي تبقى موجودة حتى مع مغادرة العاملين المؤسسة بصفة مؤقتة أو دائمة.

وفي حين الهيكل الخارجي في النموذج يتضمن كل عمليات المؤسسة مع الزبائن، الموردين، وشركاء الأعمال، كما يشمل على عناصر رمزية أخرى مثل: الإسم التجاري، العلامة التجارية، السمعة، الشهرة، الصورة الذهنية للزبائن عن المؤسسة.

ويمكن التعبير عن نموذج sveiby بالمعدلات التالية:

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

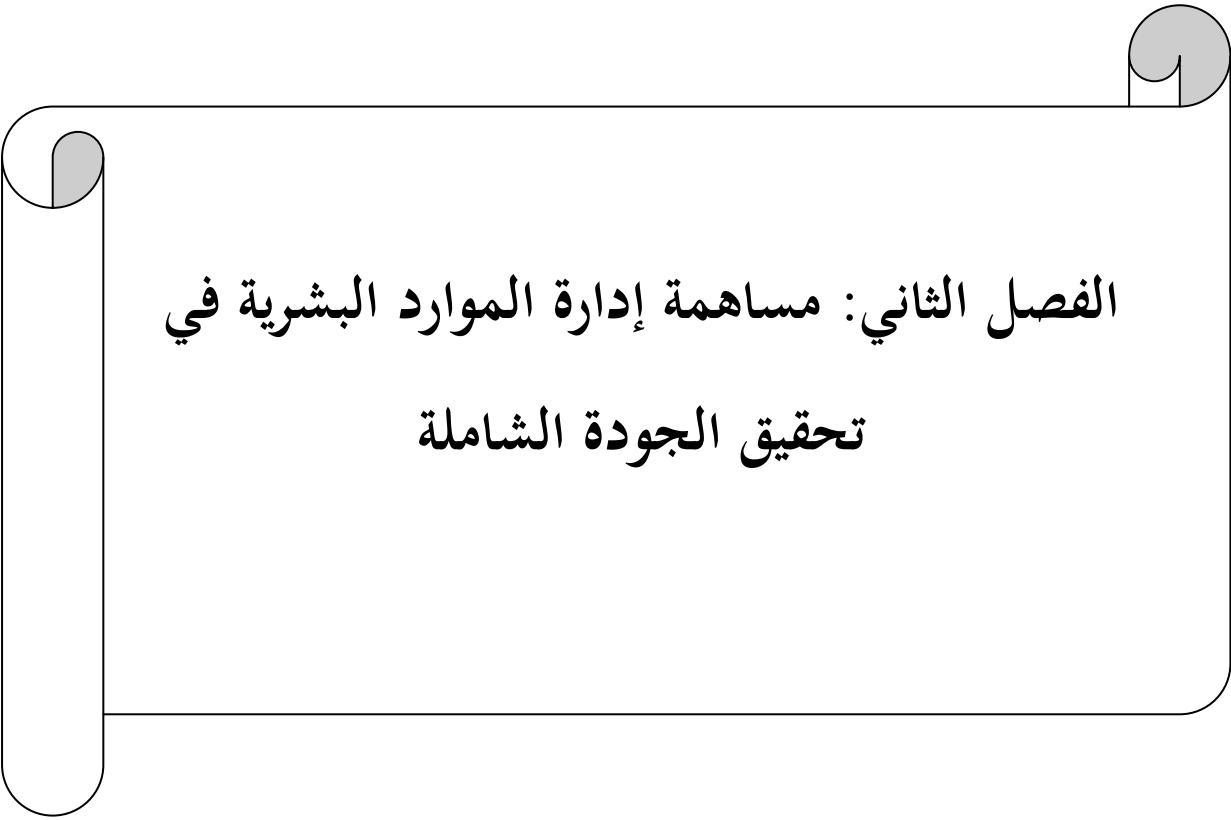
قيمة الأصول غير الملموسة = الكفاءة الفردية + الهيكل الداخلي + الهيكل الخارجي.

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 77.

## خلاصة الفصل

من خلال التعرف على الإطار النظري لرأس المال الفكري تبين أنه يعبر بصورة أساسية عن الأصول المعرفية والأصول غير المادية للمؤسسة، وقد توصلنا إلى أن رأس المال البشري هو أهم المكونات الفرعية لرأس المال الفكري، ويعد أساسا مهما لمكونات رأس المال الفكري الأخرى ورأس المال البشري يتعلق بالتفكير بصورة أساسية كما يركز على المعرفة والمهارات التي يتمتع بها أفراد المؤسسة وخصائصهم وسماتهم الشخصية.

منذ أن أطلق تومستوات عام 1997 مصطلح رأس المال الفكري، ولحد الآن لا يوجد إتفاق بين الباحثين حول مفهوم محدد لرأس المال الفكري، ولكنهم متفقون على نقطة جوهرية في تعريفهم لرأس المال الفكري تتمثل في أن هذا المورد يرتبط بشكل أساسي بالمعرفة التي من الممكن أن تؤدي إلى خلق القيمة كما يلاحظ ثلاثة عناصر مرتبطة إرتباطا وثيقا بكل التعاريف هي: أنه مورد غير ملموس، وأنه المعرفة الخالقة للقيمة، وأخيرا يعكس تأثيرات الخبرات المتراكمة. ولقد تزايد الإهتمام برأس المال الفكري في الفترة الأخيرة مما أدى إلى ظهور العديد من الدراسات التي تبحث في كيفية استثماره والمحافظة عليه لغرض تحسين قدرة المؤسسات على المنافسة ولما له من أثر الإبداع والتميز في شتى مجالات الأعمال.



الفصل الثاني: مساهمة إدارة الموارد البشرية في  
تحقيق الجودة الشاملة

## مقدمة الفصل

لقد أصبحت حاجة المؤسسات للإبداع مطلباً ملحا ومهما خاصة بالنسبة لتلك المؤسسات التي تسعى إلى التميز في الأداء، والمحافظة على استمراريتها في بيئة تنافسية إذ تواجهها تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب من الإدارة العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المؤسسة بالأسلوب الناجح، نظرا للتغير والمحدد في بيئة العمل. مما يوجب على الإدارة العليا توفير فرص الإبداع والتجديد والتحديث في أساليب العمل، وذلك بالتركيز على العنصر البشري الذي يعتبر جوهر العملية الإبداعية، عن طريق تهيئة البيئة الإدارية المناسبة.

وفي هذا الفصل سوف نحاول توضيح الإطار النظري لإبداع التنظيمي، من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات الإبداع التنظيمي،

المبحث الثاني: معوقات الإبداع التنظيمي وأساليب تنميته والعلاقة بين الرأس المال الفكري والإبداع التنظيمي.

## المبحث الأول: أساسيات حول الإبداع التنظيمي

يعد الإبداع التنظيمي من المواضيع المهمة في الوقت الحاضر، فهو ظاهرة قديمة ظهر منذ الخليقة وتطور مع مراحل الحياة الإنسانية، فقد ولد من أحضان الطبيعة قبل أن يولد من المختبرات وأقسام البحوث، فالإبداع عملية متعددة الجوانب تتفاعل فيها متغيرات عديدة وهي ليست حدثاً طارئاً أو محفزاً، لا يستند إلى أرضية تمده بسبل البقاء والاستمرارية وإنما يلجأ إليه الإنسان لغرض التكيف مع الظروف الجديدة والملائمة معها من أجل البقاء والنمو.

## المطلب الأول: الإطار العام لإبداع التنظيمي

## 1. مفهوم الإبداع التنظيمي وخصائصه

## \* مفهوم الإبداع التنظيمي:

يعتبر الإبداع التنظيمي من أحد الموضوعات المهمة والمنتشرة في ميادين علم الإدارة بشكل خاص، وفي العلوم الأخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع بشكل عام، وعلى الرغم من أنه يعتبر من الظواهر المعقدة بسبب تعدد أشكاله وتنوع الطرق وأساليب تحقيقه وإنجازه وكثرة العوامل التي يتأثر بها، وكذلك بسبب تعدد العلوم والمجالات العلمية التي تناولته الدراسات والأبحاث، وهذا ما أكده الكثير من الباحثين في هذا المجال على أنه من الصعب وضع مفهوم نظري مجرد لإبداع:

عرفه " Haga " : على أنه الممارسة أو العملية التي ينبثق عنها إحداث فكرة جديدة، أو سلوك أو منح أو خدمة أو تكنولوجيا أو تكنولوجيا أو أي ممارسة إدارية جديدة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات.<sup>1</sup>

وعرفه " Robbins " : بأنه فكرة جديدة يتم تنفيذها من أجل تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المؤسسات من إحداث تحسينات تقود إلى خلق شيء ذي قيمة وإحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تشمل هذه التحسينات على بعض الجوانب مثل: الإنتاج والهياكل التنظيمية، والطرق الجديدة في التكنولوجيا، والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين والأنظمة الإدارية.

كما عرفه " Daft " الإبداع التنظيمي بأنه عملية التنبؤ التي تتم لفكرة أو سلوك جديد على واقع أو قطاع العمل أو السوق أو المؤسسة أو البيئة العامة لها.

<sup>1</sup> عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع المنظمي والإبتكار في المؤسسات، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2011، ص

ويقصد به خلق قيمة أو إنتاج فكرة جديدة مفيدة سواء كانت تتعلق بإنتاج سلعة أو خدمة، أو تتعلق بالوسائل والإجراءات والعمليات، أو تتعلق بالإستراتيجيات والسياسات والبرامج التنظيمية، وذلك من قبل الأفراد يعملون معاني نظام إجتماعي معقد.<sup>1</sup>

كما عرفه " أيوب ": على أنه القدرة على خلق وإيجاد أشياء جديدة لم تكن موجودة، وقد تكون أفكار أو حلول أو خدمات أو منتجات أو طرق أو أساليب عمل يستفاد منها في المؤسسة.

كم عرف بأنه: واحدة من العمليات الإنسانية لحل المشكلات وبالتالي فهو إستعداد يتوافر لكل إنسان، وهو استعداد كامن يمكن للبيئة التي ينشأ فيها الفرد أن تنميته، وهناك تعريف آخر للإبداع التنظيمي بأنه قدرة الفرد على الإنتاج إنتاجاً أثنى بأكبر قدر من الطاقة الفكرية، والمرونة التلقائية والإحاطة بالتداعيات البعيدة كاستجابة لمشكلة أو موقف مثير.<sup>2</sup>

#### \* خصائص الإبداع التنظيمي:

إهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظراً لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية، وبما أن الإبداع التنظيمي يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة فإنه يمكن تحديد خصائصه بما يلي:

- الإبداع ظاهرة فردية ( ننتاج جهود فردية ) وجماعية ( نتائج جهود جماعية )، فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الإستفادة منها، عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي والمنظمي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة،

- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها،

- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره،

- الإبداع هو مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال إستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع،

<sup>1</sup> أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص 39.

<sup>2</sup> مرير علي، أثر إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، تخصص إدارة وتسيير مؤسسات، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017، ص 27.

- يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة،
- هيكل الإبداع الإداري يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي فالتفاعل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الزيادة في عملهم،
- يلعب رواد الإدارة العليا دورا حاسما في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع.

## 2. عناصر الإبداع التنظيمي وأنواعه:

### \* عناصر الإبداع التنظيمي:

تعددت تصنيفات الكتاب والعلماء لعناصر الإبداع، وأفضل تصنيف هو ما قدمه ( غيلفورد ) ومعاونوه للعناصر المختلفة المكونة لإبداع المتمثلة في الطلاقة والمرونة والأصالة والتوسيع والكم والكيف، وفي ما يلي شرح لهذه العوامل:<sup>1</sup>

#### 1- عنصر الطاقة:

إن الطلاقة تقاس وتحدد بعدد وكمية ما يعطي الشخص من نوع معين من المعلومات في وحدة زمنية معينة، وقد وجد أنه في الإختيارات الكلامية وحدها توجد ثلاثة عوامل متميزة للطلاقة وهي الطلاقة الفكرية، وجل هذا النوع من الطلاقة مرتبط بالقدرة العقلية للشخص كالقدرة على التخيل والتشبه والإستنباط وسعة الإدراك والحس، والطلاقة الترابطية وتعنى بعملية إكمال العلاقات وذلك تميزا لها عن النوع السابق من الطلاقة التعبيرية والتي لها علاقة بسهولة بناء الجمل،

#### 2- عنصر المرونة:

أما المرونة في التفكير فتعني تغييرا من نوع معين ورؤية المشكلة من زوايا مختلفة والتغيير في المعنى أو التفسير أو الإستعمال أو فهم المهنة أو إستراتيجية العمل أو تغييرا في اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيرا جديدا للهدف،

#### 3- عنصر الأصالة:

وتعني إنتاج ما هو غير مألوف وما هو بعيد المدى، وما هو جديد وغير عادي، وما هو ذكي وحاذف من الإستجابات،

<sup>1</sup> عادل بن موسى، تأثير الإبداع الإداري على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر في العلوم الإقتصادية، جامعة ورقة، الجزائر، 2012-2013، ص 5-6.

4- الحساسية للمشكلات:

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف، ولا شك أن إكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها. ولا شك أن الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم للإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها، وبالتالي فإن الإحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق،

5- عنصر الكم والكيف:

إن فرضية تقول إن الكمية تولد الكيفية حيث أنه إذا كان الشخص ينتج عددا أكبر من الأفكار فإنه لا بد أن ينتج هذه الأفكار بنوعية جيدة وفي الوقت محدد، في حين أن هناك فرضية أخرى تقول بأنه إذا صرف الإنسان وقته في إعطاء عدد كبير من الأفكار فإن الأفكار الجيدة بينها ستكون قليلة.

\* أنواع الإبداع التنظيمي:

يمكن أن يأخذ الإبداع التنظيمي صورا مختلفة إلا أن أكثرها شيوعا في هذا الإطار هي:

- إبتكار فكرة جديدة أو منتج جديد أو أسلوب وطريقة جديدة،
  - التجميع لأفكار ومعلومات وأساليب غير مرتبطة وتحويلها إلى فطرة جديدة،
  - التوسع بإستخدام فكرة جديدة في مجالات جديدة، والإقتباس أو المحاكاة أو تقليد تجارب الآخرين.
- وقد قسم الإبداع التنظيمي إلى 05 أنواع هي:

1. الإبداع التعبيري:

ويقصد به الطريقة التقليدية التي يتميز بها شخص عن الآخر في إتقانه لعمل شيء أو ممارسة أو إحتراف مهنة أو فن معين،

2. الإبداع الفني:

وهو الذي يمثل الجانب الجمالي الذي يطرأ أو يضاف إلى المنتجات أو الخدمة كالمظهر العام والزينة التي توضع على المنتج أو إضافة تصميم أو ديكور مختلف يتميز به المكان الذي يقدم خدمة ما،

3. الإبداع المركب:

وهو الذي يعتمد على مجتمع غير عادي بين الأشياء، مثل أن يتم تجميع لأفكار مختلفة ويتم وضعها ودمجها في قالب واحد من أجل أن يتم التواصل والإتيان بمعلومة جديدة،

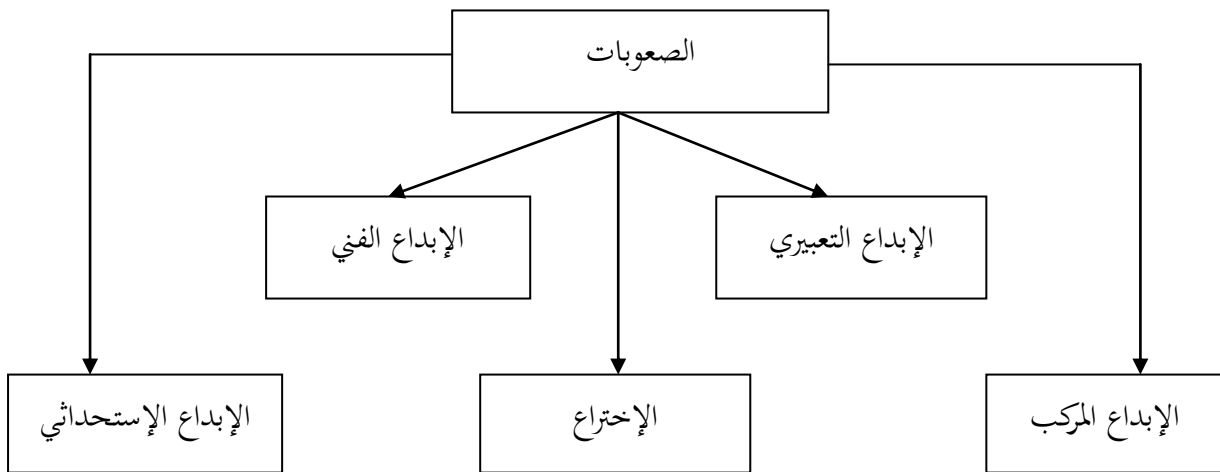
4. الإختراع:

وهو الذي يتم من خلاله إستحداث شيء جديد لأول مرة، ولكن كون عناصره والأجزاء المكونة منه موجودة من قبل، ولكن تتم إضافة أو إدخال بعض التعديلات عليها من أجل أن تعطي مظهرها جديدا وتقوم بأداء مهمة مميزة مثل إختراع الكمبيوتر،

5. الإبداع الإستحدثي:

ويتمثل هذا النوع من الإبداع في عملية استخدام لشيء موجود على أرض الواقع، ولكن يتم تطبيقه في مجالات جديدة، مثل أن تتم عملية تطوير وتحسين على نظريات أو مبادئ أو أسس وضعها العلماء السابقون.<sup>1</sup> ويمكن تلخيص هذه الأنواع في الشكل التالي:

الشكل رقم ( 2-1 ): أنواع الإبداع التنظيمي



المصدر: عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>1</sup> عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 54.

وتضمن الموضوع العديد من التصنيفات لتحديد أنواع وصور الإبداع، وليس من المستغرب أن نجد ذلك، إذ أنه من الممكن بوضوح استخدام هذه التصنيفات كدرجات الجدة والمخاطرة. كما يمكن جمع الإبداعات في جدول فقد تطرق الباحثين لها، فهناك من إتفق في ذكرها إجمالاً أو جزئياً وهناك من اختلف في ذلك. والجدول الموالي يبين الباحثين والنقاط المتفق عليها.

الجدول رقم ( 2-1 ): أنواع الإبداع التنظيمي والباحث الذي ذكرها

الباحث	أنواع الإبداعات
- إتلين 1986 - تشمان 1890 - كنيث 1967	- إبداعات المنتج - إبداعات عملية - إبداعات الهيكل التنظيمي - إبداعات الناس
- كنيث 1967 - سيمون ومارش 1963	- إبداعات مبرمجة وغير مبرمجة - إبداعات فيضانات ومعاونة
- كروسمان 1971	- إبداعات أداءية - إبداعات غاية
- شوماكر وروجرس 1971	- إبداعات بقرارات فردية - إبداعات بقرارات جماعية
- تشمان 1980	- إبداعات تركيبية - إبداعات تزايدية - إبداعات غير مستمرة
- إفون وبلاك 1967 - دافت 1978	- إبداعات تكنولوجية - إبداعات إدارية - إبداعات القيمة

المصدر: طارق عبد الحميد السامرائي، إتجاهات جديدة لإدارات والقيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص86.

### 3. أهمية الإبداع التنظيمي ودوافعه وإستراتيجياته:

#### \* أهمية الإبداع التنظيمي:

إن أهمية الإبداع التنظيمي تظهر في المجالات الآتية:<sup>1</sup>

- يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة، وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين،
  - يساهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو حلول المشكلات، والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم العادية،
  - يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية،
  - يعد مهارة حياتية يمارسها الفرد يوميا، ويمكن تطويرها من خلال عملية التعلم والتدريب،
  - يساهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير النتائج الإبداعية، والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل،
  - يسهم في تطوير أساليب التعلم وأنماطه تصبح أكثر فاعلية،
  - يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه،
  - يؤدي إلى الإنفتاح على الأفكار الجديدة، والإستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات،
  - يحفز على الميل إلى التعاون مع الآخرين لإكتشاف الأفكار.
- ويمكن كذلك إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع التنظيمي على النحو التالي:
- 1- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المؤسسة والفرد،
  - 2- الإستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة،
  - 3- القدرة على إحداث التوازن بين الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة،
  - 4- حسن إستغلال الموارد البشرية والإستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

<sup>1</sup> محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الرمال للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص 307-308.

\* دوافع الإبداع التنظيمي:

- تتمثل دوافع الإبداع التنظيمي فيما يلي:
- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية،
- الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة قيمة،
- الحصول على رضا النفس والذات،
- الحصول الثناء والسمعة الحسنة،
- الحصول على مكافآت مالية،
- الرغبة في خدمة الوطن،
- الحصول على مرتبة علمية مرموقة،
- الحصول على وظيفة
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.

\* إستراتيجيات الإبداع التنظيمي:

هناك العديد من إستراتيجيات الإبداع التنظيمي التي يمكن أن تتبناها المؤسسة، ويقصد بها السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية، وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المؤسسة، ومن هذه الإستراتيجيات ما يلي:<sup>1</sup>

أ- التطوير التنظيمي:

إن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المؤسسة لتقبل الإبداع بوصفه معياراً تنظيمياً أساسياً، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع، ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المؤسسة لضمان الإلتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع، ويمكن أن تستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالإهتمامات والمصالح ولصياغة أهداف عامة شاملة،

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان، 2016، ص 393-394.

ب- التخصص الوظيفي:

وهو قيام المؤسسة بتصميم وحدات للقيام بالأنشطة المتخصصة، فالترويج لإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة لمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المؤسسات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبياً ولا تكون جذرية، وهي الأكثر شيوعاً من بين إستراتيجيات الإبداع التنظيمي،

ج- الدورية:

ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة وغير متغيرة، ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقاً له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع، ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى. والتعيين الدوري لموظفين الجدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تمتلك إمكانية إبداعية غير عادية، والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل المشكلة نفسها أو المشكلات المتشابهة،

د- نموذج الإدارة بالأهداف:

تعرف الإدارة بالأهداف ( MBO ) على أنها محاولة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال زيادة إلتزام العاملين ومشاركتهم الفعلية في تحقيق أهدافها ونشاطاتها، ويركز نظام الإدارة بالأهداف على الرؤساء والمرؤوسين، وذلك لأن الإنسان هو الذي يقوم بالعمل على مختلف المستويات، حيث يزود النظام المدربين ( الرؤساء ) بالمعلومات عن الموظفين ( المرؤوسين ) وطريقة أدائهم، وذلك بشكل دوري ومستمر، ومن خلال تحديد الفرد لأهداف يصبح الرئيس في موقف أفضل لتقويم أداء المرؤوسين، كما يساعد النظام المدراء على إتخاذ القرارات بشكل صحيح من خلال قاعدة معلومات سليمة تتعلق بالترقية ودفع التعويضات، ومن خلا تركيز النظام على التحفيز الفردي، فإن ذلك يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء والإنجاز، ويتم قياس هذا الأداء عن طريق ربطه بالنتائج، وهكذا تتوفر الفرصة للإبداع والإبتكار.

### المطلب الثاني: مستويات الإبداع التنظيمي

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من الإبداع التنظيمي في المؤسسات، وهي:<sup>1</sup>

1. الإبداع على مستوى الفرد:

وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية، لقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة، وتناول الكثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعياً إلى تحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة عن غيرها من الشخصيات، كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يميز بها، والتي لا تتوافر في الشخص المبدع،

ومن بين خصائص الفرد المبدع والتي تكون عادة فطرية نذكر:

أ- الشخصية: يحب الفرد المبدع روح المخاطرة، وهو مستقل ومثابر وعالي الدافعية، ومنفتح على الآراء الجديدة، وقادر على التسامح، ولديه إحساس كبير بالفكاهة،

ب- العادات الإجتماعية: الإنسان المبدع ليس منطوياً على نفسه، بل إنه يميل إلى التفاعل، وتبادل الآراء مع الآخرين،

ج- المعرفة: حيث يبذل الفرد وقتاً كبيراً لإتقان عمله،

د- الذكاء: الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء، ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء،

هـ- الطفولة: طفولته إتسمت بالتنوع، ومن المؤلف أن يكون قد واجه إضطرابات عائلية وأوضاع إقتصادية صعبة،

و- التعليم: وهو يؤكد على أن المنطق يعيق الإبداع.

<sup>1</sup> محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 309.

2. الإبداع على مستوى الجماعة:

وهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة ( قسم أو إدارة أو لجنة ... )، واعتمادا على خاصية التداوب فإن إبداع الجماعة يفوق كثيرا مجموع الإبداعات الفردية لأعضاء، وذلك نتيجة التفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض وغيرها والتحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات وتتطلب تطوير جماعات العمل المبدعة، هذا ويتأثر إبداع الجماعة كما ونوعا بالعوامل الرئيسية التالية:

- الإلتزام بالتميز والأداء: فالإلتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح لأفراد بتقييم إجراءات العمل وتحديدتها بشكل مستمر،

- الرؤية: حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة حيث يشاطر أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة،

- دعم ومؤازرة الإبداع: فحتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم اللازم لعملية التغيير، ويمكن أن يأتي هذا الدعم من قبل زملاء الجماعة أو المؤسسة،

- المشاركة الآمنة: إن البيئة والمناخ اللذين يشجعان الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، بحيث تعزز الإبداع الناجح.

كذلك توصلت الدراسات إلى العوامل التالية التي تؤثر في إبداع الجماعة:

- إنسجام الجماعة: حيث أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلا للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها إنسجام،

- حجم الجماعة: يزداد حجم الجماعة مع إزداد حجم أعضاء المجموعة، حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات،

- جنس الجماعة: حيث أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس، تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس،

- تنوع الجماعة: حيث أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل، وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة،

- تماسك الجماعة: حيث أن الجماعة المتماسكة أكثر استعدادا أو حماسا ونشاطا للعمل من الجماعة الأقل تماسكا،

- عمر الجماعة: فالجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.

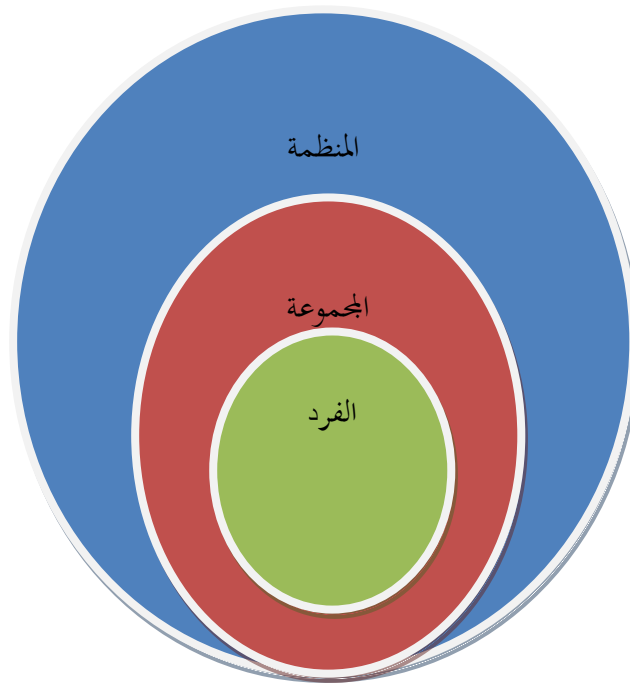
3. الإبداع على مستوى المؤسسة:

حيث لا بد من التأكيد مرة أخرى على أن الإبداع في المعاصرة، على اختلاف أنواعها، لم يعد مسألة تزف أو شيئاً كمالياً، وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى لها عنه إذا ما أرادت البقاء والإزدهار وعليها أن تجعل الإبداع أسلوب عملها وممارستها اليومية، ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية التي إقترحها الكاتب " هارود لافيت ":

- ضرورة إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق،
- ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية، ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها.

والشكل التالي يوضح مستويات الإبداع التنظيمي:

الشكل ( 2-2 ) : مستويات الإبداع التنظيمي



المصدر: محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 14

### المطلب الثالث: مراحل الإبداع التنظيمي

تتضمن عملية الإبداع التنظيمي المراحل الخمس التالية:<sup>1</sup>

#### 1- مرحلة الإثبات / التحقق Verification:

وتعني إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفطرة أو تعديلها أو تجربتها، أي أن الشيء الإبداعي المقدم من الفرد والمتضمن ( فكر، سلوك، إستجابة ) يخضع للإختبار بهدف التأكد من صحته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيق كفكر جديد،

#### 2- الشروق / الإلهام Illumination:

حيث أنه بينما يبحث الفرد عن المعلومات فإنه يعمل أيضا على ربطها وإيجاد العلاقات فيما بين الأشياء، حيث يظهر الفكر الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تنيه الفرد المبدع، مما يجعله في حالة إكتشاف بعد إتمام عملية الإبداع، حيث يتحرك تدريجيا ليحرك حالة اليقظة والانتباه عند الفرد المبدع كي يستطيع تقديم شيء بعد مرحلو النضوج،

#### 3- الإحتضان Incubation:

وهنا ينخرط الفرد في أعماله اليومية بينما يحول ذهنه في البحث عن المعلومات، أي هي مرحلة تفاعل المعلومات والبيانات في العقل المبدع، ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات،

#### 4- التركيز Concentration:

وفي هذه المرحلة يركز الفرد إهتمامه وجهوده وتفكيره على المشكلة ،

#### 5- الإعداد Preperation:

وتتضمن المدة التي يقضيها الفرد في التعلم والقراءة والتدريب في العمل، وحضور المؤتمرات والندوات وغيرها، وذلك ليتمكن الفرد من الإحاطة بكافة أبعاد المشكلة والإحساس بها.

<sup>1</sup> محمد يوسف القاضي، مرجع سبق ذكره، ص306-307.

### المبحث الثاني: معوقات الإبداع التنظيمي وأساليب تنميته

أشار " حريم " في 2010 إلى أن الإبداع ليس بالتنبؤ السهل تطبيقه فهناك عوامل تحد من الإبداع التنظيمي في المؤسسات تسمى المعوقات، ويمكن تقسيمها إلى معوقات شخصية أو فردية ومعوقات من قبل المدير، ومعوقات تنظيمية وأخيرا معوقات ثقافية وإجتماعية وإقتصادية.

### المطلب الأول: معوقات الإبداع التنظيمي

يمكن تصنيف العوامل والقوى التي تقف أمام الإبداع التنظيمي وتطويره إلى عوامل فردية، ومن قبل المدير، وإلى عوامل تنظيمية وثقافية وإجتماعية وإقتصادية.

وسنناقش هذه المعوقات كما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. المعوقات الشخصية أو الفردية:

ومن أهم المعوقات الفردية لإبداع التنظيمي ما يلي:

- المحاولة الدائمة لإستخدام المنطق حيث أن المنطق هو مفتاح الوصول إلى الأفكار الإبداعية،
- البحث بإستمرار عن الجواب الصحيح،
- تجنب الغموض،
- الخوف من الفشل،
- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص، والإكتفاء بدراسة مشكلات قسمه أو تخصصه،
- الخوف من تحمل المسؤولية،
- إعتقاد الفرد بأنه ليس مبدع،
- إنخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعد، مرجع سبق ذكره، ص 394-397.

## 2. المعوقات من قبل المدير:

إن ممارسات المدير غير السليمة قد تشمل الإبداع التنظيمي، ويشير "كاتنار" إلى القواعد الآتية التي تشمل الإبداع التنظيمي:

- النظر إلى الأفكار الجديدة الصادرة من المستويات الدنيا بنوع من الشك لأنها جديدة ولأنها صادرة من المستويات الأدنى،

- إصرار المدير على أن العاملين الذين يحتاجون لموافقته يجب أن يمروا عبر مستويات إدارية أخرى للحصول على توافيقهم،

- النقد بجرية، والإمتناع عن المديح وإشعار العاملين بأنه يمكن فصلهم من العمل في أي وقت،

- الطلب من الإدارات والأفراد أن يتحدى وينتقد كل منهم الآخر،

- النظر إلى معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامات فشل، وعدم تشجيع الأفراد على إطلاعهم على المشكلات التي تواجههم في العمل

- السيطرة على كل شيء بعناية، والتأكد من قيام الأفراد بتعداد أي شيء يمكن تعديده تكررًا،

- إتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم والتغيير بسرية، وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة،

- التأكد من وجود مبررات كافية لطلب أي معلومات من جهة أخرى، والتأكد من أن هذه المعلومات لا تعطى المدير بجرية.

## 3. المعوقات التنظيمية:

أما المعوقات التنظيمية التي تقف عائقًا أمام الإبداع فهي كثيرة، وقد صنفت كالاتي:

- الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات،

- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم وبالعاملين،

- المناخ التنظيمي الغير صحي،

- تطبيق هيكل تنظيمي غير سليم،

- عدم توافر حرية الرأي والإجتهد والتصرف والحكم،

- عدم توافر دعم ومساندة الإدارة للمبادرة، وإختيار الأفكار والحلول الجديدة،

- تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال.

#### 4. المعوقات الثقافية والاجتماعية والإقتصادية:

قد تقف القيم والعادات والتقاليد والاتجاهات السائدة في المجتمع والضغط الاجتماعي، عائقا يحول دون تنمية تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، كما أن بعض المؤسسات والسياسات قد لا تشجع على الإبداع، وكذلك فإن الأوضاع الإقتصادية والسياسية هي الأخرى قد لا تكون عاملا مسيرا ومساعدًا في تعزيز الإبداع والتنمية.

#### المطلب الثاني: أساليب تنمية الإبداع التنظيمي

هناك العديد من العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع التنظيمي، أهمها:<sup>1</sup>

- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين،
- تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الأفكار والخبرات الجديدة،
- توفير أعمال مثيرة لإهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي لهم،
- السماح للعاملين بأوقات كافية للراحة والإسترخاء بعد الأعمال،
- دعم سبل الإتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل،
- الترحيب بالأفكار والآراء التباينة،
- مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا،
- الإهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين مما يسهم في تعميق ولائهم للمؤسسة،
- تعزيز التوجه نحو المغامرة في تبني الأفكار وغموضها وإتاحة الفرصة أمام العاملين لتجربتها،
- تشجيع الحوارات العلمية عن طريق عقد المؤتمرات والندوات وجلسات العصف الذهني وحلقات المناقشة، مما يؤدي إلى تنمية الأفكار وإثراء البدائل، وعلى العموم يمكن حصر أهم أساليب تنمية الإبداع التنظيمي في الآتي:

#### 1. أسلوب العصف الذهني:

العصف الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل، ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة، ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار، وإطلاق الأفكار أو حل المشكلات الإبداعية.

<sup>1</sup> حمود خيضر كاضم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 2014.

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:

- تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار،
- عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الإنطلاق في التفكير،
- التركيز على كمية الأفكار وليست نوعية الأفكار، فكلمات زاد عدد الأفكار كلما كان أفضل لتوليد أفكار أصلية،
- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن للفرد إستعمال أفكار الآخرين كأساس لإكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

2. أسلوب دلفي:

وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم ووجهات نظرهم. ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث.

3. أسلوب المجموعة الإسمية:<sup>1</sup>

يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشكلات، ويستخدم لفظ " الجماعات الإسمية " للدلالة على إستقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات. ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء المجموعة بتقييم الأفكار عند توليدها، وأن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء المجموعة فرصة لإلتقاء وجهها لوجه دون وضع أية قيود على حرية الفرد أو الإلتزام بمعايير المجموعة في المناقشة. فإن هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتمادا على المجموعة بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء المجموعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط.

<sup>1</sup> حمود خيضر كاظم، مرجع سبق ذكره، ص 215.

## المطلب الثالث: العلاقة بين الرأس المال الفكري والإبداع التنظيمي

إن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها واستمراريتها لابد لها أن تقف عند حد الكفاءة الإنتاجية، بل يجب أن تبحث عن عنصر الابتكار والإختراع والإبداع المتجدد في تقديم خدمات متميزة وكفاءة للزبائن.

لذلك يعتبر رأس المال الفكري عنصر الإبداع الواجب إمتلاكه من قبل المؤسسات للوصول إلى التفوق المؤسسي، فنستطيع هنا أن نبين أن المقصود بالإبداع هو إيجاد طرق وأساليب جديدة في التفكير والتعلم تغير على نحو أساسي عمليات المؤسسة ومخرجاتها وهذا ما بينه الباحثين بأن الإبداع هو كيفية التفكير بعيدا عن السياقات التقليدية مع إستحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المؤسسات وعملياتها فضلا عن مخرجاتها إلى بيئتها.

إن إعتقاد الإبداع من قبل المؤسسة يعد من المفاهيم الأساسية التي تؤدي دورا إيجابيا على مستوى نشاطات المؤسسة واستمراريتها وبقائها لاسيما في الوقت الحاضر ولكي نصل إلى التفوق المؤسسي لابد لأي مؤسسة أن تكون مبدعة في كيفية تنشيط وإستقطاب الرأس المال الفكري فيها لأنه يعتبر أهم العوامل المؤثرة في بلوغها الإبداع والتفوق وكي توصل إلى ذلك الشيء لابد لها من عمل ما يلي:

- تفاعل كل عنصر الخبرة المعرفية والفكرية، ومهارات التفكير الخلاق والدوافع الداخلية والخارجية للمؤسسات،
- نشر التفكير الإبداعي في كل مستويات المؤسسة،
- التحديد والأصالة لغرس رأس المال الفكري في عقود الموظفين والعاملين داخل المؤسسة، لذلك يرى الباحثون أهمية الرأس المال الفكري بإعتباره مصدرا مهما لربحية المؤسسات تفرضه طبيعة ما بين المؤسسات. فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي المؤسسي في الإقتصاد العالمي المبني على المعرفة. فكل الإبداعات المؤسسية تبدأ بأفكار وأن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل إلتزاما كبيرا للإدارات العليا في المؤسسات فهي تتطلب منها وقتا وجهدا، وموارد مادية ومالية بل قد يتعدى الأمر إلى قيامها بإعادة تنظيم وهندسة جديدة لمختلف الأنشطة والعمليات، لذلك يظهر جليا للباحثين أن الإستثمار في الأصول الفكرية تظهر أهميته من خلال:

- تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية للمؤسسات وزيادة ربحيتها،
- تحسين العلاقات مع العملاء والموردين من خلال تقديم خدمات ومنتجات متميزة يساعدها هذا على التفوق والإبداع المؤسسي على مختلف الأصعدة.

- وباعتبار أن الآليات الرئيسية لبناء الرأس المال الفكري تتمحور فيما يلي:
- إستقطاب الرأس المال الفكري حيث يركز في البحث عن الخبرات وجذب المهارات التقنية العالية، وذلك بإعتماد المؤسسات على نظام معلومات متكامل يسهل هذه المهنة، ذ
  - صناعة الرأس المال الفكري حيث يركز على استخدام المؤسسات وتقليل معارضتها مع ضرورة بناء الإنسجام الفكري فيما بينها،
  - تنشيط الرأس المال الفكري وهذا يركز على استخدام المؤسسات آليات معينة كعصف الأفكار مع الكفاءات البشرية، وتشجيع الجماعات الحماسية في تلك المؤسسات مع ضرورة الأخذ بعين الإعتبار آراء العاملين وأفكارهم.
  - المحافظة على الرأس المال الفكري ويكون ذلك بالإستثمار في تدريب العاملين والتطوير المستمر لهم والقيام بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين في تلك المؤسسات.
- يؤثر الرأس المال الهيكلي تأثيرا كبيرا في الإبداع التنظيمي وعلى أنشطة المؤسسات لأن الإدارة الفاعلة تتخلى عن الهياكل التنظيمية التقليدية والتي لم تعد تصلح لمواجهة تحديات ومتطلبات 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 المؤسسات، فالثقافة التنظيمية هي التي ترسم سياسة المؤسسة فيعتبر كل موظف عما بداخله من خلال المعتقدات والأفكار والقيم التي اكسبها من تلك الثقافة، فيظهر ذلك في حل المشكلات والتعامل مع القرارات وتحقيق الأهداف بطرق أكثر إبداعية ، وحتى تصبح بيئة المؤسسة بيئة إبداعية، يجب على الإدارات أن تقتنع بأن العاملين بإمكانهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً للمشاكل التي تواجههم، بل ويجب إعادة النظر في بعض القواعد التي تعيق عملية الإبداع لدى الأفراد العاملين بما تحتويه من قيم وقواعد ومعايير وأنماط السلوك التي يشترك فيها العاملين في المؤسسة.
- كما يرى " فلويد " أن القيام بأي عملية إبداعية يجب أن تتوافر لدى المؤسسات المعرفة في مجالات مختلفة كي تتمكن من إتخاذ القرار في تحقيق الإبداع من خلال صناعة السلع الإستثمارية المنافسة التي تمكنها من تحقيق قبولها في السوق وانتشارها وزيادة مبيعاتها والطلب عليها، وإرضاء زبائنها.

حيث تتمثل المعرفة في الجوانب التالية:

أ- المعرفة بالسوق:

والتي تتمثل بضرورة المعرفة بالطلب المتوقع والمحتمل على المنتجات في السوق، وأن المنتجات المتطورة لا تتناسب فقط مع الطلب عليها، وإنما يجب أن تتناسب أيضا مع التكاليف المحققة وإمكانية الإستمرارية في السوق وسهولة تقديمها، وصيانتها من دون أي تعقيدات،

ب- المعرفة بالسلعة أو المنتج:

تتمثل هذه المعرفة بضرورة المعرفة الشاملة بمواصفات وخصائص السلعة أو المنتج واستمرارية التحسين عليه بما يتناسب مع رغبات المستهلكين،

ج- المعرفة بالعملية والإنتاج:

تتمثل هذه المعرفة بالعمليات الفنية والإدارية للمنتجات والسلع في بيئة أو أماكن التصنيع، بالإضافة إلى ضرورة المعرفة بمجالات تنظيم البنية الأساسية للعملية الإنتاجية، بما يتضمن الطلبات من المنتجات والتوريد والرقابة على العمليات والشحن وغيرها،

د- المعرفة بتطوير السلع والعمليات:

تتمثل بضرورة الإلمام بالعمليات الإنتاجية وكيفية ضبطها وكيفية الرقابة عليها بما يتناسب مع حاجات ورغبات المستهلكين والمصدرين والموزعين وغيرهم من أصحاب المصالح والمتفاعلين في السوق،

هـ- المعرفة في مجال العمليات الجديدة وتصميم السلع:

تتمثل في مجال تطوير وتصميم العمليات الإنتاج للسلع والمنتجات وكيفية اختيار مستلزمات التصنيع ونوعية المعدات والآلات اللازمة وكيفية ترتيبها بالإضافة إلى ضرورة المعرفة بعمليات الإمداد والتوريد والرقابة على الإنتاج، وكذلك العمليات الخاصة بالتخزين والتغليف والتعبئة،

و- المعرفة بمتابعة توفير الخدمة والصيانة:

تتمثل بكيفية متابعة توفير العناية الصحية بالمنتجات ومعدات التصنيع بما يتلاءم مع البيئة المحيطة، وبما يكفل استمرارية وديمومة الإنتاج بالمستوى المطلوب.

وأن عملية الوصول إلى تحقيق الإبداع في المؤسسات لم يتحقق عفويا أو من خلال الصدفة، بل لابد من خلال وجود مصادر سواء من داخل المؤسسة أو خارجها، تسهم في إيجاد وخلق الأفكار الإبداعية، ومن تلك المصادر مثلا العاملون وخاصة الذين يكونون على علاقة مباشرة مع الزبائن أو الجمهور، وذلك نظرا لبحثهم المستمر عن الأفضل، وحثهم على تطوير وتحسين السلع والخدمات المقدمة لهم، والموردون وذلك لعلاقتهم المباشرة بين المستهلك والمنتج، ووسطاء التسويق وذلك لعلاقتهم وترابطهم بالمصنعين والموزعين.

بالإضافة إلى مصادر أخرى كمراكز البحث والدراسات والجامعات ومكاتب الاستشارات والمجلات والكتب والمواقع الإلكترونية وغيرها.

## خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري لإبداع التنظيمي حيث تبين بأنه المظلة الرئيسية التي تحث على تفعيل قدرات المؤسسة من خلا أنشطتها المختلفة للوصول إلى حالة التميز وتقديم ما هو جديد وبشكل مستمر، وإن جهود الإبداع تتجسد بتوجيه برامج وعمليات المؤسسة.

حيث تناولنا فيه مبحثين أساسيين، حيث تناولنا في المبحث الأول أساسيات حول الإبداع التنظيمي ويحتوي على مفهوم الإبداع التنظيمي حيث إختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد لإبداع وتطرقنا إلى أنواعه وأهميته وإستراتيجيات الإبداع التنظيمي، وكذلك مستوياته ومراحله.

أما المبحث الثاني تناولنا فيه معوقات الإبداع التنظيمي وأساليب تنميته وكذلك العلاقة بين الرأس المال الفكري والإبداع التنظيمي.

## الفصل الثالث: دراسة حالة بلدية خير الدين

مستغانم

## مقدمة الفصل

بعد إستعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول الرأس المال الفكري ومساهمته في الإبداع التنظيمي للمؤسسة.

سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية لبلدية خير الدين، وهذا لمعرفة ما مدى مساهمة الرأس المال الفكري في تحقيق الإبداع التنظيمي على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العاملين بالمؤسسة، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال تحليل الإستمارة ( المقابلة ) والقيام بتحليلها.

## المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة - بلدية خير الدين -

تعتبر البلدية النواة الأساسية للتنمية المحلية بإعتبارها قريبة من المواطن، حيث تهتم بتسيير شؤون الأشخاص القاطنين بها، وتحسين وضعيتهم الاجتماعية والإقتصادية وتعمل على تحسين المحيط الذين يعيشون فيه. فالسكان يعيشون ويعانون يوميا من مشاكل شتى كالعمل والسكن ونقص المرافق الصحية، لذا حولت الدولة للبلدية عدة سلطات وذلك بإتباع نظام اللامركزية وذلك لمعالجة المشاكل والتقليل منها. ذلك أن الإهتمام بتنمية البلدية يعتبر من ضروريات من أجل رفع المستوى المعيشي للسكان.

## المطلب الأول: التعريف بالبلدية - خير الدين -

عرف المشرع البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم 08/90 المتعلق بقانون البلدية على أن البلدية هي " الجماعة الإقليمية الأساسية التي تتمتع بالشخصية المعنوية والإستقلال المالي "، وعرفها قانون البلدية لسنة 24/67 : " هي الجماعة الإقليمية السياسية والإدارية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية الأساسية "، ولا شك أن هذا التعريف يبرز الدور المثير للبلدية ومهامها المتنوعة. وعرفها المشرع في مشروع تعديل قانون البلدية في المادة الأولى منه بأن: " البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة وتحديث بموجب قانون ".

إن التقسيم الإداري الجديد في الجزائر يتضمن 48 ولاية تحتوي كل ولاية على مجموعة من البلديات ويوجد حاليا حوالي 1541 بلدية أغلبيتها موجودة في الجزء الشمالي. أما فيما يتعلق ببلدية خير الدين مكان إجراء التبرص فقد أنشئت سنة 1951 وكانت تسمى بـ TONIN اسم بربري مشتق من كلمة آبار المياه، ولكن في سنة 1963 سميت بخير الدين نسبة إلى أحد الزعماء المثقفين والسياسيين والثوريين، كان مسئولا على المنطقة إبان الثورة التحريرية وإسمه الحقيقي بومدين محمد المولود بسيدي خطاب ولاية غليزان.

أما بالنسبة لموقعها فهي تقع على بعد 10 كلم عن مقر الولاية، وتتربع على مساحة 454 كلم<sup>2</sup> وعلى إرتفاع عن مستوى سطح البحر بـ 178.13 م يبلغ عدد سكانها 27251 نسمة حسب إحصائيات 2012 موزعين على 22 دوار يحدها من الشمال بلدية مستغانم، ومن الجنوب والغرب بلدية صيادة، ومن الشرق بلدية عين تادلس وبودينار.

### المطلب الثاني: دور بلدية خير الدين وهيئاتها

#### \* أدوار البلدية:

#### أ- الدور الاجتماعي:

ويتمثل فيما يلي:

- تبادر البلدية بكل عمل أو إجراء من شأنه التكفل بالفئات الاجتماعية المحرومة ومساعدتها لا سيما في مجالات الصحة والشغل والسكن،
- مكافحة التلوث وحماية البيئة،
- توزيع المياه الصالحة للشرب وصرف ومعالجة المياه القذرة والنفايات،
- تشجيع النقل العمومي،
- تشجيع المشاركة بأسهم لإنشاء المؤسسات أو الشركات البناء العقارية،
- تساعد على ترقية برامج السكن أو تشارك فيها،
- إنجاز مراكز صحية وقاعات علاج وصيانتها،
- نظافة الأغذية والأماكن والمؤسسات التي تستقبل الجمهور،
- تتكفل البلدية بإنشاء وتوسيع وصيانة المساحات الخضراء.

#### ب- الدور الاقتصادي:

ويتمثل فيما يلي:

- تطور الأنشطة الاقتصادية التي تتماشى مع طاقاتها ومخططاتها التنموية،
- يمكن للبلدية أن تشغل مباشرة مصالح عمومية في شكل إستغلال مباشر للإيرادات والنفقات الخاصة بالإستغلال المباشر في ميزانية البلدية وهذا طبقا لقواعد المحاسبة العمومية،
- حصيلة الموارد الجبائية والرسوم،
- مداخيل ممتلكاتها،
- الإعانات،
- إشتراط الموافقة القبلية للمجلس الشعبي البلدي على إنشاء أي مشروع على تراب البلدية، يتضمن مخطط مخاطر من شأنها الإضرار بالبيئة،
- الإقتراضات وهي المستولة على هذه الإيرادات،

- إبراز الصفقات الخاصة بالأشغال والخدمات والتوريد للبلدية والمؤسسات العمومية للبلدية ذات الطابع الإداري طبقا للتشريع والتنظيم الخاصين بالصفقات،
- تراعي الدولة في تقديم إعانات للبلدية،
- التفاوت في مداخل البلديات،
- النقص في تغطية النفقات،
- الأهداف الرامية إلى تلبية الإحتياجات المتناسبة مع المهام المنوطة للبلدية.

#### د- الدور السياسي:

- ويتمثل فيما يلي:
- إعادة نشر القوانين والتنظيمات الخاصة بالأمن وتذكير المواطنين وإحترامها، في إطار التعبير عن الديمقراطية وتمثل قاعدة اللامركزية ومكان مشاركة المواطنين في تسيير الشؤون العمومية.

#### هـ- الدور الثقافي:

- ويتمثل فيما يلي:
- إنجاز وصيانة المؤسسات التعليمية،
- تشجيع النقل المدرسي،
- محاربة الأمية،
- مساعدة وصيانة كل الهياكل والأجهزة المتعلقة بالشباب والثقافة والرياضة والترفيهية،
- إنجاز وصيانة المراكز الثقافية المتواجدة عبر تراب البلدية،
- صيانة المساجد والمدارس القرآنية الموجودة بالبلدية والعمل على الحفاظ على ممتلكاتها الدينية.

\* هيئات البلدية:

للبلدية هيئتان هما:

1. المجلس الشعبي البلدي:

يعد هذا المجلس هيئة أساسية في تسيير وإدارة البلدية كجماعة إدارية لا مركزية إقليمية. يتشكل المجلس الشعبي البلدي من مجموعة من المنتخبين يتم إختبارهم من قبل سكان البلدية وفق الإقتراع العام السري والمباشر وذلك لمدة 5 سنوات، ويختلف عدد أعضاء المجلس من بلدية إلى أخرى حسب التعداد السكاني للبلدية وفق الجدول التالي:

الجدول رقم ( 3-1 ): عدد الأعضاء والسكان للمجلس الشعبي البلدي

عدد السكان	عدد الأعضاء
يقبل عن 10000 نسمة	08
بين 10000 – 20000 نسمة	09
بين 20001 – 50000 نسمة	11
بين 50001 – 100000 نسمة	15
بين 100001 – 200000 نسمة	23
أكثر 200000 نسمة	33

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على وثائق المؤسسة

ويركز النظام الانتخابي البلدي على جملة القواعد القانونية تتمثل في الناخب والمنتخب والعملية الانتخابية.

\* الناخب: بالرجوع إلى المادة 05 من قانون الانتخابات بالأمر رقم 97/07 نجد أنها تنص على ما يلي: " يعد ناخبا كل جزائري وجزائرية بلغ 18 سنة كاملة يوم الإقتراع وكان متمتعا بحقوقه المدنية والسياسية ولا يوجد في حالة من حالات فقدان الأهلية المحددة في التشريع المعمول به. ومنه تمتع الناخب بالجنسية الجزائرية وبلغ ثمانية عشر سنة والتمتع بالحقوق السياسية والمدنية بالإضافة إلى التسجيل بالقائمة الانتخابية،

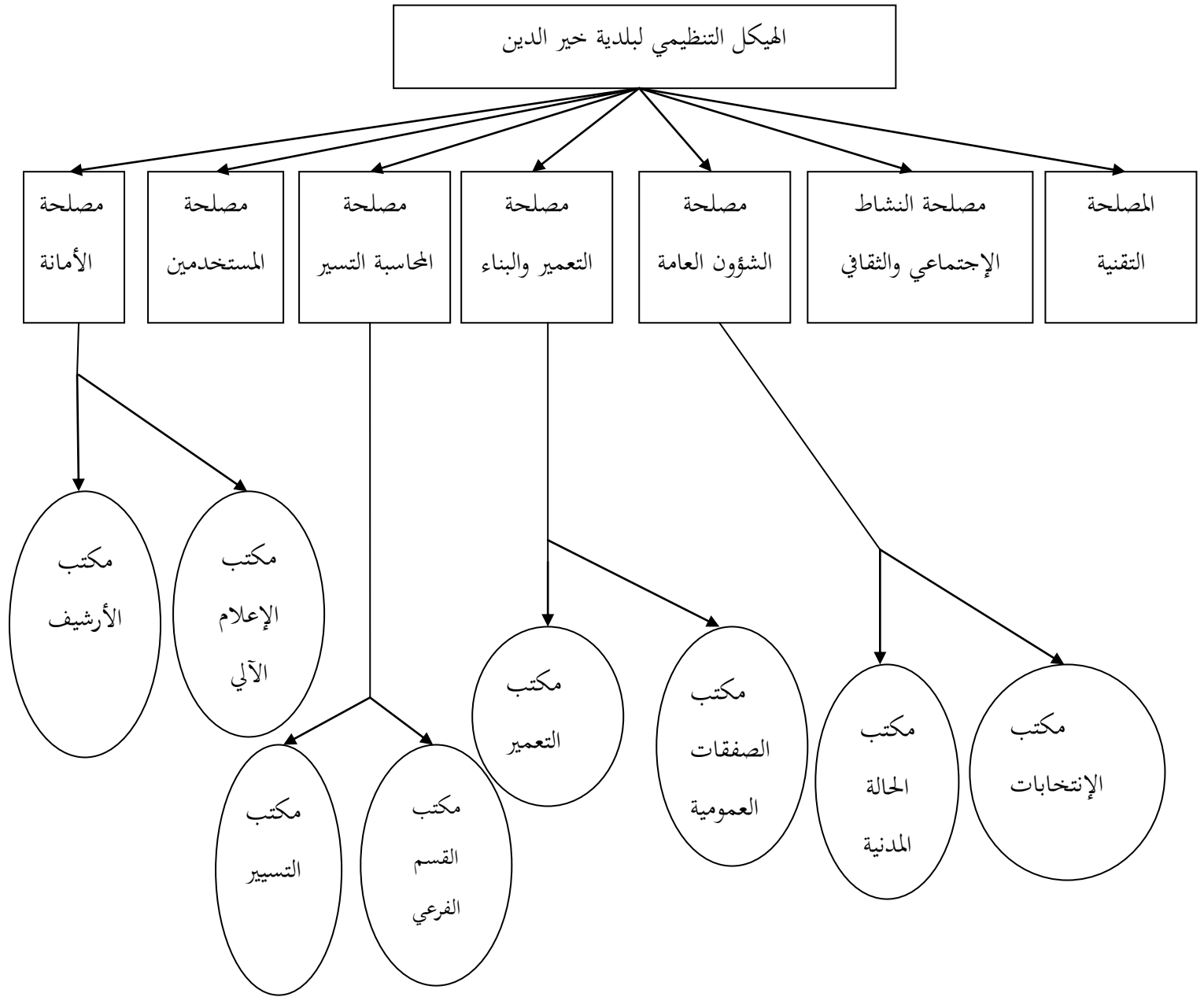
\* المنتخب ( المترشح ): يتكون المجلس الشعبي البلدي من عدد من الأعضاء يتراوح بين 08 و33 منتخبا بلديا حسب التعداد السكاني للبلدية يتم إنتخابهم لمدة خمس سنوات، تمدد وجوبا لدى تطبيق المواد 90 و93 و96 من الدستور، كما تشير المادة 75 من قانون الانتخابات بطريقة الأغلبية النسبية حيث توزع المقاعد حسب الأصوات التي تحصلت عليه كل قائمة مع تطبيق قاعدة الباقي والمعامل الانتخابي، ولرئيس المجلس الشعبي البلدي عدة صلاحيات منها بصفته ممثل للدولة ومنها ممثل البلدية.

2. رئيس المجلس الشعبي البلدي:

لقد نظم القانون 08/90 المتعلق بالبلدية عملية تعيين رئيس المجلس الشعبي البلدي حيث نصت المادة 48 منه: " يعين أعضاء القائمة التي نالت أغلبية المقاعد عضو من بينهم رئيسا للمجلس الشعبي البلدي، ويتم تنصيب في مدة لا تتعدى 8 أيام بعد الإعلان عن نتائج الإقتراع ".

وقد أصدرت تعليمة جديدة وهي في حالة تساوي المقاعد فإنه يأخذ القائمة التي حصلت على غالبية الأصوات، وفي حالة تساوي عدد الأصوات ترجح القائمة التي تحصل على أكبر عدد ممكن من النساء المنتخبات.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية خير الدين



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على الوثائق المقدمة من المؤسسة

## المبحث الثاني: مساهمة الرأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي للمؤسسة

لقد تزايد الإهتمام بشكل كبير برأس المال الفكري وذلك لدوره الفعال في ضمان وبقاء المؤسسات وتحقيق النمو والتطور فيها، حيث أصبح الرأس المال الفكري من أهم العوامل التي تساهم في تحقيق النجاح والتميز التنافسي للمؤسسات حالياً ومستقبلاً، حيث تشهد المؤسسات منافسة شديدة بسبب تلاحق الإبداعات والإبتكارات والتكنولوجيا المنظورة.

## المطلب الأول: الرأس المال الفكري في البلدية

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في بلدية خير الدين بمستغانم، حاولنا التعرف أكثر على رأس المال الفكري على أرض الواقع، وهو الذي يمثل مجموعة الخبرات والقدرات والمهارات والكفاءات التي يمتلكها مجموعة الأفراد في المؤسسة، ومجموعة أفراد مبدعة ومبتكرة لكل ما هو متميز بالنسبة للمؤسسة، هذه الأخيرة عليها أن تعمل على توظيف هذه المهارات من أجل زيادة الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية لها، لأنه بمثابة السلاح التنافسي والذي يضمن البقاء والإستمرارية .

حيث أن الرأس المال الفكري غير ملموس ويصعب قياسه، وسريع الزوال والفقدان ويتجسد في أشخاص لديهم الإستعداد لحمله وله تأثير كبير على المؤسسة. ومن بين الآليات الرئيسية لبناء الرأس المال الفكري والتي تعتمد عليها أي مؤسسة والتي تتمثل في الإستقطاب والصناعة وتنشيط رأس المال الفكري والمحافظة عليه نذكر ما يلي:

أ- إستقطاب الرأس المال الفكري:

حيث يركز في البحث في البحث عن الخبرات المتقدمة وجذب المهارات التقنية العالية، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها وإستقطابها كمهارات تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي والذي ينعكس في زيادة الإبداع والإبتكار بإستمرار،

ب- صناعة الرأس المال الفكري:

وهي قدرة المؤسسة على زيادة رصيدها المعرفي بإستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد، للتعاون في حل المشكلات المعقدة،

ج- تنشيط الرأس المال الفكري:

ويقصد بها مجموعة الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسة لإنعاش عملية الإبداع والابتكار لدى العاملين فيها باستمرار، وتركز على إستخدام آليات معينة كعصف الأفكار من الكفاءات البشرية وتشجيع الجماعات الحماسية في تلك المؤسسات مع ضرورة الأخذ بعين الإعتبار آراء العاملين وأفكارهم،

د- المحافظة على الرأس المال الفكري:

ويكون ذلك بالإستثمار في تدريب العاملين والتطوير المستمر لهم والقيام بالتحفيز المادي والمعنوي للعاملين في تلك المؤسسات ويتجسد ذلك في:

- الجوانب المادية كالأجور والمكافآت ومشاركة الأرباح،

- الجوانب المعنوية وتشمل إشعار العاملين بأهميتهم، كلمات الشكر والتقدير أمام الزملاء، جائزة لأفضل موظف،

- الجوانب الإجتماعية وتضم إحترام العاملين أيا كان موقعهم الوظيفي، توفير السكن لهم، مع تقديم فرص إكمال الدراسات العليا،

كما يتطلب بناء الرأس المال الفكري مجموعة من الشروط والظروف الملائمة والتي تشمل ما يلي:

أ. إنشاء أقطاب صناعية على مستوى المؤسسات، وتكون قادرة ماديا وبشريا على الإستفادة من المعرفة المتاحة،  
ب. إنشاء محيط وإطار معرفي من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات لكي تأخذ بعين الإعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية،

ج. ضرورة التعاون بين الجامعة ومحيط الأعمال ومراكز البحث من أجل تكوين المعرفة والإستفادة منها،

د. على المؤسسة أن تركز على العناصر الجوهرية المتمثلة في رأسمالها الفكري وأن أصولها الفكرية ومكوناتها المعرفية تختلف عن تلك التي عند غيرها من المؤسسات لذلك عليها أن تدرك كيفية إستثمارها بشكل جيد،

هـ. على المؤسسة أن تحسن إدارة مواردها المعرفية الموجودة أصلا عندها، وعدم تضييع الوقت في البحث عن موارد جديدة.

ما يمكن التوصل إليه مما سبق أن عملية بناء وتكوين الرأس المال الفكري في المؤسسة هو نتاج العمليات متتابعة ومعقدة تحتاج إلى إستثمارات ووقت زمني طويل لتكوينها، وأن الخصائص التي يكتسبها رأس المال الفكري دون غيره أعطته أهمية بالغة ومكانة مهمة في أي عملية يكون الهدف منها بناء قاعدة لرأس المال الفكري وتجسيدها في المؤسسة، لذا يجب الحفاظ عليه وكيفية إستغلاله،

ومن أسباب المحافظة على الرأس المال الفكري نعرض ما يلي:

1- ميزة تنافسية:

تبحث المؤسسات عن ميزة تنافسية ويعد الرأس المال الفكري أحد المكونات الأساسية لهذه الميزة، حيث يعزز أداء المؤسسة ويجعلها قادرة على الإستجابة لبيئة المنافسة دائمة التغيير، ونظرا لأهمية الأفراد كميزة تنافسية، يجب التعرف على شخصياتهم، ودوافعهم وإتجاهاتهم وطموحاتهم، من أجل معرفة طريقة تحفيزهم، والمحافظة عليهم وإستخراج أقصى ما لديهم من طاقات لخدمة المؤسسة،

2- ثروة كبيرة:

يجب الحفاظ على رأس المال الفكري لأنه ثروة، وتأتي هذه الثروة من مصادر متعددة، أولها أن الإنسان في الثمانين من عمره لا يفقد أكثر من ثلاثة من المائة من قدراته الدماغية، وهذا يعني أن 97 من المائة من القدرة الدماغية ستبقى حيوية فعالة وهذا الإنسان عادي فكيف الحال لرأس المال الفكري يبقى مستثمرا لهذه القدرة في هذا العمر؟ أليس ثروة حقا؟ أما المصر الثاني لكونهم ثروة هو قدرتهم على تسجيل براءات الإختراع التي تشكل قيمتها مبالغ خيالية،

3- نفقات عالية:

يمثل الحصول على رأس المال البشري وتنميته، تكلفة عالية تتحملها المؤسسة والتي تنفق في جوانب عديدة منها: الإختيار، التعيين .... وعندما تحرص المؤسسة على المحافظة على قدرات رأس المال الفكري لديها، تضمن عدم تقادم معارف الأفراد ومواكبتهم الإبتكارات المتسارعة،

4- عامل بقاء:

يمثل رأس المال الفكري والمحافظة عليه عاملا مهما لبقاء المؤسسة وإستمراريتها، لأنه يمثل الفئة الممتازة التي تكونت لديها الخبرة العلمية والعملية المتراكمة،

5- تكلفة الإستشارة:

تتطلب عملية جعل المؤسسة متعلمة، إنفاق تكلفة كبيرة لأغراض الإستشارة التي تقدمها المؤسسات ومكاتب متخصصة في هذا المجال، ويعد ذلك أجل أسباب المحافظة على رأس المال الفكري.

مما سبق يمكن أن نستنتج أن المؤسسة تحافظ على رأس مالها الفكري لأنه ميزة تنافسية لها، ويمثل ثروة كبيرة لها تسهم في زيادة قيمتها، وهو سلاحها لإدامة بقائها.

ويمثل الإبداع التنظيمي في المؤسسات العنصر المهم في زيادة الأداء للعاملين وذلك بمشاركة العاملين في صنع القرار وحل المشاكل اليومية وفتح مجالات للتداول والنقاش وإبداء الرأي يهدف الوصول إلى النتائج أفضل في العملية الإنتاجية للمؤسسة.

### المطلب الثاني: الإبداع التنظيمي في البلدية

الإبداع التنظيمي هو عملية تتضمن النظر إلى الظواهر والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة يتفاعل فيها الفرد وبيئة المؤسسة والبيئة العامة، ويقوم الفرد أو الجماعة أو المؤسسة بالبحث والإستقصاء والربط بين الأشياء مما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل ذو قيمة المجتمع.

والإبداع في المؤسسات يقوم على ممارسة العمل بفكر وأساليب مختلفة أكثر إيجابية في إطار مناخ وبيئة عمل إيجابية ومواتية للأفراد وجماعات العمل كل في مجال عمله للتوليد المستمر للأفكار الجديدة والأداء المتميز، أو الحلول البناءة للمشكلات المتوقعة داخل المؤسسة أو خارجها، وذلك بالخروج عن تلك المجالات والتجاوزات التقليدية في الفكر والعمل، وذلك سعياً لزيادة الكفاءة الداخلية والخارجية للمؤسسة ونموها وبقائها وزيادة قدراتها التنافسية.

ولظاهرة الإبداع التنظيمي أهمية بالغة تظهر في النقاط التالية:

- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على المؤسسة والفرد،
- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرص لهم في إختيار تلك القدرات،
- الإستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق إستخدام أساليب عملية تتواءم مع التطورات الحديثة،
- القدرة على إحداث التوازن بين الإنمائية المختلفة والإمكانات المادية والبشرية المتاحة،
- حسن إستغلال الموارد البشرية والإستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرص لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة.

ولالإبداع التنظيمي دوافع تتمثل في ما يلي:

- الحصول على رضا النفس والذات،
- الحصول على الشكر والشهرة والسمعة،
- الحصول على مكافآت مالية،

- الحصول على وظيفة متميزة ومرموقة،  
 - الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة ومحاولة إيجاد حلولها.  
 \* يجب أن تتوفر في المؤسسة كل الموارد اللازمة لأداء العمل بطريقة جيدة، كما تمكن موارد المؤسسة من إستغلال كل أفكار العامل في عمله، وتشجيع الموارد البشرية في المؤسسة من تحسين القدرات الإبداعية وتبادل المهارات المختلفة مع الزملاء في العمل، وفي بعض الأحيان تدفع مشاكل العمل لإبتكار طرق عمل جديدة، كما أن المضغوط المتعددة في العمل ترفع من روح المبادرة لدى العامل وتجعله يقدم أفضل عمل للمؤسسة.  
 وعلى الرغم من توفر أساليب مختلفة لزيادة الأداء لدى العاملين كالرفع من الأجور والتحفيزات وغيرها إلا أنه أثبت الإبداع التنظيمي نجاعته في رفع قدرة العاملين وأدائهم بشكل مختلف عن الجوانب المادية التقليدية.

### المطلب الثالث: تحليل نتائج المقابلة

يتعرض هذا المطلب إلى تحليل إجابات العمال إتجاه أسئلة المقابلة فيما يتعلق بأجزائها الرئيسية والتي تشمل مساهمة الرأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي للمؤسسة.  
 ويتطلب هذا المطلب 12 سؤال من المقابلة، وستتناول فيما يلي تحليل الإجابات المتعلقة بهذه المقابلة.  
 س1: ما مستوى إهتمام مؤسستكم برأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة؟  
 من نتائج المقابلة يتبين أن أغلبية العمال يرون أن لرأس المال الفكري ثلاثة أبعاد وهي رأس المال البشري، الرأس المال الهيكلي، رأس مال الزبوني، كل هذه الأبعاد ذات صلة ببعضها البعض، فيما يلي سيتم عرض هذه الأبعاد:  
 أ- رأس المال الفكري:

هو أن تكون مؤهلات الموظفين في المؤسسة تتناسب مع الوظائف المناطة بهم، بحيث تحصل المؤسسة على أفضل المخرجات عندما يعمل الموظفون كفريقا واحدا، هنا تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لجميع الموظفين بشكل مستمر بطرح أفكار وآراء جديدة يقومون بمناقشتها في الإجتماعات .  
 نلاحظ من خلال إجابات بعض العمال أن رأس المال الفكري لا يمكن إمتلاكه أو التعاقد معه وذلك لكونه مخيرا في البقاء أو المغادرة وله الخيار الكامل بالعودة في اليوم التالي للمؤسسة. وهذا ما يدل على الإهتمام الواضح للمؤسسة برأس المال البشري وسعي المؤسسة إلى جلب موظفين ذوي مؤهلات علمية تتناسب مع وظائف المؤسسة وتعمل أيضا إلى دفع رأس المال البشري بإتجاه تعزيز السلوك الإبداعي،

ب- رأس المال الهيكلية:

هو أن يكون لدى المؤسسة نظام حوافز ومكافآت متطور جدا، ويركز على الأداء الوظيفي، وتكون ثقافة المؤسسة مساعدة ومريحة للموظفين في مجال أعمالهم.

ونلاحظ من خلال إجابات بعض العمال على المؤسسة أن تتابع وتتبني آخر التطورات العلمية والتقنية في مجال التكنولوجيا الحديثة، وتدعم تخصص ميزانية كافية ومناسبة للبحث والتطوير في مجال الإبداع التنظيمي، وتدعم الأفكار الجديدة التي تمكن تسجيلها كبراءة الاختراع. وهذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بتوفير نظام حوافز وبرامج تدريبية تسعى من خلالها إلى تدعيم الإبداع لدى العاملين بالمؤسسة.

يعد رأس المال الهيكلية المساعد الرئيسي لرأس المال البشري في توليد القيمة والمعرفة وتحويلها إلى أصول فكرية.

ج- رأس المال الزبوني:

يجب أن يكون لدى المؤسسة بيانات كاملة نسبيا حول الزبائن وتعمل على تحديثها باستمرار، بحيث تخصص وقتا كافيا لحل مشاكل الزبائن وتقوم بتفعيل نظام معلومات لتقديم خدمة للزبون ومنح مزايا إضافية له.

وهذا ما يدل على أن الإطارات العاملة بالمؤسسة تسود بينهم العلاقات غير الرسمية بدرجة مرتفعة، كما أن التعليمات والإجراءات والقواعد الخاصة بهم واضحة تماما.

تسعى المؤسسة إلى كسب ولاء الزبائن عن طريق التعرف على رغباتهم وإهتماماتهم وإشعارهم بالأهمية وتوثيق علاقتها معهم ومنح الزبائن الدائمين معاملة تفضيلية ومزايا من شأنها تحسين رغبة المؤسسة.

س2: هل يقاس الرأس المال الفكري في مؤسستكم؟

من نتائج المقابلة تبين أن المؤسسة تهتم بقياس رأس المال الفكري، وذلك لأنه يكشف عن خصائص وقدرات الأفراد ذوي القدرات الإبداعية والتميزة منهم، وهو أداة تتيح لمدرسين إكتشاف وتبني المصدر الثمين المتمثل في الرأس المال الفكري.

س3: ما هي الآليات التي تعتمد مؤسستكم في إستقطاب رأس المال الفكري؟

يجيب أغلبية العمال أنهم عند القيام بإستقطاب رأس المال الفكري يعتمدون على شراء العقول من سوق العمل وذلك من طرف إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة بمتابعة العقول النادرة والبراقة لغرض جذبها وإستقطابها كمهارات تستفيد منها المؤسسة، وتقوم كذلك بمراجعة مؤسسات المعرفة والتعليم والتي تعد مصدر مهم لإكتشاف المواهب وإستقطابها.

وعلى هذا الأساس أن زيادة هذه المؤسسات يعد من أولويات الإدارة العليا، وغالبا ما يتم الإعتماد على الجمعيات والنقابات المهنية بتوفير فرص العمل المناسبة لمنتسبيها من خلال قيامها بتنظيم برامج تدريبية وتطويرية في بعض التخصصات التي تطلبها المؤسسات لذا فإنها تساهم بتوفير فرص الحصول على العمل وتزويد المؤسسات ذات الحاجة بالإختصاصات المتوفرة لدى منتسبيها مما يعزز دورها في تقديم الخدمات التشغيلية أو التدريبية أو التأهيلية لأعضائها العاملين، وإن هذه الحالات غالبا ما تتوفر بشكل واسع النطاق في العديد من الأقطار المختلفة. وهناك أيضا الإستقطاب الإلكتروني ويتميز هذا المصدر بسرعة الحصول على طلبات التوظيف، وسهولة فرز وإستبعاد المرشحين غير المؤهلين لشغل الوظائف.

س4: هل تؤثر الأجور والحوافز على رضا الفرد في عمله؟

يجيب أغلبية العمال أن الأجور تلعب دورا هاما في تحديد الكثير من نواتج الأداء التنظيمي بإعتبارها وسيلة إشباع الفرد لحاجاته الأساسية، فهي تؤثر على رضا الفرد في عمله وأيضا على رغبة الفرد في الأداء . كما أن الحوافز هي بمثابة المقابل للعمل المتميز وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي أو ربما وفقا للمعايير أخرى تشير إلى إستحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر، كما يحقق النظام الجيد للحوافز نتائج مفيدة من أهمها:

- إشباع حاجات وإحتياجات العاملين،

- زيادة نواتج العمل،

- إستقطاب وجذب العاملين إلى المؤسسة،

تحسين صورة المؤسسة أمام المجتمع.

س5: هل تعتقد أن الإدارة العليا في مؤسستكم لديها الرغبة في تطبيق القيادة الذكية؟

من نتائج المقابلة تبين أن المؤسسة غير مهتمة وغير راغبة في تطبيق القيادة الذكية وحسب رأيهم فإن المؤسسة لو كان لديها الرغبة الكافية بتطبيق القيادة الذكية فإنها تستعمل بشكل جدي أسس التقدير الفعال ومن أهمها:

- الإستمرار: من خلال القيام بتقدير الأداء المتفوق وهذا يؤدي إلى مزيد من التقدير،

- الفورية: فالتقدير الفوري والآني يأتي بالنتائج الإيجابية على عكس التقدير المتأخر،

- الإمتاع: جعل التقدير ممتعا وصعب نسيانه وجعله جزء من دستور ثقافة المؤسسة،

- الشمول: تشجيع مدير الأقسام من أجل تقدير العمال.

س6: ما هي المخاطر المحتملة التي يتعرض لها الرأس المال الفكري؟

أجاب أغلبية العمال أن المخاطر التي يتعرض لها رأس المال الفكري هي كالاتي:

- مخاطرة تقادم رأس المال الفكري، وتأخذ مخاطرة هذا التقادم ثلاثة إتجاهات وهي:

\* تقادم المعرفة،

\* تقادم القدرات،

\* التقادم الثقافي.

- مخاطر إحباط رأس المال الفكري، وتأخذ هذه المخاطر ثلاثة إتجاهات وهي:

\* إتجاهات نفسية مثل التوتر والفتش والإنطواء،

\* إتجاهات مادية وتضم العدوان والتدخل الشخصي،

\* إتجاهات تنظيمية تتمثل في ضعف الإنتماء والولاء.

- مخاطرة ضعف الحافز المادي والإعتباري، وتأخذ ثلاثة إتجاهات وهي:

\* الجوانب المادية من الأجور والمكافآت،

\* الجوانب المعنوية مثل منح الأوسمة والألقاب،

\* الجوانب الإجتماعية مثل تعزيز المكانة.

س7: ما مستوى إهتمام مؤسستكم بالإبداع التنظيمي؟

يجيب أغلبية العمال أن أبعاد الإبداع التنظيمي تتمثل في حل المشكلات وإتخاذ القرارات والتي تكمن في محاولة

اكتشاف المشاكل بهدف حلها وأن يكون العمل مع فرق مكلفة بهدف حل المشاكل المعقدة، كما يتمكن من

إتخاذ قرار حاسم خلال فترة قياسية نسبيا ويستطيع إتخاذ قرارات مهمة في حالة ندرة المعلومات المتاحة، هذا ما

يدل على أن قدرة العمال على حل المشاكل وإتخاذ القرارات يتم بصورة مرتفعة.

كذلك روح المجازفة حيث تخصص المؤسسة الأموال الكافية لتنفيذ ومتابعة أفكار تسم بمخاطرة عالية، هذا ما يدل

على أن الإطارات في المؤسسة لا يريدون توسيع دائرة عملهم من خلال إستعراض أفكار ذات مخاطرة وإنما

الإكتفاء بما لديهم من أفكار تحقق المطلوب.

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين مرتفع حيث يتمتعون بسلوك إبداعي

يتصف بالرغبة في حل المشاكل وطرح الأفكار الجديدة، والتي من شأنها أن تتطور وتحسن المؤسسة.

س8: هل ضغوط العمل تؤثر على الإبداع التنظيمي؟

يجيب أغلبية العمال أن الضغوط التي يواجهونها في العمل ترتفع من روح المبادرة لديهم بحيث أن مشاكل العمل تدفعهم لإبتكار طرق عمل جديدة وأفضل عمل يخلق لديهم تحدي لتقدم أداء أفضل فيما بينهم، بينما الأقلية منهم يقولون العكس.

س9: هل يتق العمال في القائمين على الإبداع التنظيمي في المؤسسة؟

يؤكد غالبية العمال أنهم يتقون في القائمين على الإبداع التنظيمي بالمؤسسة من حيث قدراتهم ومؤهلاتهم العلمية وكذا خبراتهم، بينما الأقلية منهم يؤكدون العكس.

س10: ما هي أخطر العوائق التي تؤثر على عمليات الإبداع التنظيمي في المؤسسة؟

يجيب أغلبية العمال أن أخطر العوائق التي تؤثر على عمليات الإبداع التنظيمي هي:

- قلة الوقت المخصص لمشاريع الإبداع التنظيمي،
- قلة الموارد المالية وهي أهم العوائق الإقتصادية التي تواجه عملية الإبداع التنظيمي،
- المردود المنخفض المتوقع من الإبداع التنظيمي،
- قلة التنسيق بين الأقسام المختلفة،
- قلة الدعم المقدم من الإدارة العليا لمشاريع الإبداع والمبدعين،
- نقص المعلومات المتاحة عن التطور التكنولوجي في القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.

س11: ما هي العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع التنظيمي؟

من نتائج المقابلة يتبين أن أغلبية العمال يرون أن العوامل التي تساعد على تنمية وتشجيع الإبداع التنظيمي أن يكون هناك:

- بيئة ملائمة لدعم الفكر الإبداعي للعاملين،
- تشجيع العاملين بشكل مستمر لكي يكونوا منفتحين على الخبرات والأفكار الجديدة،
- توفير للعاملين أماكن وأوقات كافية للراحة بعد الأعمال،
- السماح للعاملين بإستخدام أفكارهم وتجاربهم،
- كيفية التعامل مع الأخطاء وإستغلال الفرصة للتعلم والتدريب،
- مكافأة السلوك الإبداعي وتحفيزه ماديا ومعنويا.

س12: هل يركز التطوير التنظيمي على الأفراد في مؤسساتكم؟

يرى أغلبية العمال أن التطوير التنظيمي بالمؤسسة يركز على الأفراد ويعتبر إستراتيجية ملائمة للترويج لإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المؤسسة، كما يرسخ في المؤسسة لضمان الإلتزام المستمر والقدرة على تقبل الإبداع التنظيمي وترويج، ومن الأمثلة على الطرق وجمع البيانات في التطوير التنظيمي هو تشخيص المؤسسة وتطوير الفريق.

تعرفنا من هذا الفصل على نشأة وتطوير بلدية خير الدين وكذا الهيكل التنظيمي الذي تسير وفقه، ولقد إعتمدنا في إنجاز هذا العمل على تحليل نتائج الإستمارة ( المقابلة )، التي قمنا بتوزيعها على مجموعة من اعمال بالبلدية، والتي تحتوي على محورين أساسيين هما الرأس المال الفكري والإبداع التنظيمي، حيث أشارت دراسة مساهمة الرأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي على مدى الإهتمام برأس المال الفكري وحسن إستغلاله والمحافظة عليه، وكذلك الإبداع التنظيمي ومستوى الإهتمام به وأهم العوامل التي تساعد على تنميته وتشجيعه، وأخطر العوائق التي تؤثر عليه.



# الخاتمة العامة

لقد أصبحت المعرفة المتوافرة في المؤسسة ميزة تنافسية لها تميزها عن غيرها من المؤسسات، وتتمثل المعرفة في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات، معرفة مخزنة، تقنيات مختلفة، ونتيجة لذلك فإن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي تقوم بإستقطاب وإختيار وتطوير وتنمية الأفراد العاملين بها، والذين يمكنهم قيادة هذه المؤسسات كما أن المؤسسات الناجحة هي المؤسسات التي تهتم بعملائها وحاجاتهم ورغباتهم، وتستغل فرص التقنيات المختلفة الموجودة بالبيئة المحيطة بها، ولذلك فإن التحدي الرئيسي أمام المؤسسات اليوم هو التأكد من توافر الأفراد المميزين وتدريبهم وتطويرهم وتنمية مهاراتهم، كما أن التطورات والتغيرات في البيئة أدت إلى التحول من التركيز على الأموال بإعتبارها أهم الأصول في المؤسسة إلى أن المعرفة هي أهم وأعظم المدخلات لنجاح المؤسسة.

كما يلعب الراس المال الفكري بعناصره المختلفة دورا هاما في نجاح المؤسسات في الوقت الحاضر، حيث أنه يميز المؤسسات التي يمكنها تقديم أشياء جديدة، وبشكل أفضل مع تقديم إبتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة، ويمثل الإبداع التنظيمي العنصر المهم في زيادة أداء العاملين وذلك بمشاركتهم في صنع القرار وحل المشكلات اليومية وفتح مجالات التفاوض والنقاش وإبداء الرأي بهدف الوصول إلى نتائج أفضل للمؤسسة، ومساهمة رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي أصبح أمرا في غاية الأهمية، لما له من أثر إيجابي لبقاء وإستمرارية المؤسسات وتحقيق أهدافها. ومن بين الأساليب الناجحة لترقية هذه المؤسسات هي الإهتمام برأس المال الفكري والمحافظة عليه وحسن إستغلاله ليصبح مصدر قوة لها عن طريق أساليب مبتكرة ومتميزة تجعل هذه المؤسسات القوة اللازمة لتحسين أدائها مع متطلبات التغيير والتجديد والإبداع، ولا يتحقق الإبداع التنظيمي في المؤسسات عفويا أو من خلال الصدفة، بل لابد من خلال وجود مصادر سواءا من داخل المؤسسة أو خارجها، ومن تلك المصادر مثلا العاملون وخاصة الذين يكونون على علاقة مباشرة مع الجمهور والزبائن، بالإضافة إلى مصادر أخرى كمراكز البحث والدراسات والجامعات والمواقع الإلكترونية وغيرها.

حيث تمثلت إشكالية البحث في مساهمة رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي داخل المؤسسة، وتم قياس وتحليل هذا التأثير على بلدية خير الدين، وبالتالي فإن هذه الدراسة جاءت لتحاول معرفة الأثر الناجم عن مدى فعالية ومساهمة رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي.

### 1. إختبار فرضيات البحث:

إعتمدنا في هذه الدراسة على ثلاثة فرضيات، وبعد معالجة الموضوع كانت نتائج إختبارها كالتالي:

الفرضية الأولى: حول إعتبار الرأس المال الفكري مجموعة من المهارات المتوفرة في المؤسسة، والتي تتمتع بمعرفة واسعة تجعله قادرا على جعل المؤسسة متميزة من خلال الإستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا، إن الرأس المال الفكري يكسب المؤسسة الكفاءات والمهارات المطلوبة التي تمنحها أداء متميز، وتزداد مهارات رأس المال الفكري بالتدريب والتطوير وتنمية العاملين والذي يعطيه دافعية أكبر للتحسين المستمر، وهذا ما يساهم ويحقق الإبداع التنظيمي، ويثبت صحة الفرضية الأولى.

الفرضية الثانية خاصة بالإبداع التنظيمي وهو تلك الأفكار والسلوكيات الجديدة التي تتبناها المؤسسة سواء كانت منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا أو ممارسات إدارية جديدة، بحيث يعتمد على سرعة تبني المؤسسة لأكثر من نوع واحد من تلك الأنواع، غن الإبداع التنظيمي هو المظلة الرئيسية التي تحث على تفعيل قدرات المؤسسة من خلال أنشطتها المختلفة للوصول إلى حالة التميز والتقديم كل ما هو جديد بشكل مستمر، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

الفرضية الثالثة يعتبر رأس المال الفكري عنصر الإبداع التنظيمي الواجب امتلاكه من قبل المؤسسات للوصول إلى التفوق والنمو والبقاء، يقوم رأس المال الفكري بتقديم كل ما تحتاجه المؤسسة باعتباره عنصر فعال يساهم في الإبداع التنظيمي، ويعتبر رأس المال الفكري القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة وهذا ما يمكنه من تقديم إسهامات فكرية تزيد من ربحية المؤسسة وتساهم في تحقيق مستوى أداء عالي مقارنة بالمؤسسات الأخرى، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

### 2. النتائج:

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الإقتصادي بصفة عامة ونجاح المؤسسات بصفة خاصة،
- القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات إستراتيجية لأنها أداة لتحقيق أهداف المؤسسة،

- رأس المال الفكري يحظى بإهتمام المؤسسات نظرا لدوره المهم في خلق الثروة لها وهناك تركيز على عملية قاسه وإدارته كما أنه يتكون من مستويات متعددة تتمثل في رأس المال البشري والهيكلية والزبوني، وكل مؤسسة تختار ما يلائمها من نماذج وأساليب قياس إدارة رأس المال الفكري،
- تخصيص إتمادات مادية كافية لإبداع التنظيمي والتطوير وتنمية وعي الأفراد بأهميته، وكذلك تدعيم مبادرة الأفراد نحو التجديد المستمر،
- تبين من نتائج البحث أن هناك علاقة إرتباطية بين الرأس المال الفكري والإبداع التنظيمي،
- من خلال دراستنا لبلدية خير الدين، إتضح لنا أن المؤسسة تولي أهمية كبرى لإهتمام برأس المال الفكري وإستغلاله والمحافظة عليه لكي يسهم في الإبداع التنظيمي.

### 3. التوصيات:

- بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة، نقدم توصيات يمكن الإستفادة منها في الدراسات العلمية أو على مساهمة الرأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي في المؤسسة، ومن أهم التوصيات التي يمكن تقديمها:
- يجب على المؤسسة إعتبار مواردها الداخلية وكفاءتها الإستراتيجية ممثلة في القدرات والمهارات والمعرفة، بسبب إمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها، خاصة الموارد البشرية والكفاءات الفردية بسبب قدرتها على خلق القيمة،
- إستقطاب الموارد والكفاءات النادرة والفريدة والتميزة والإحتفاظ بها، ولا بد من توفير بيئة تحفز على الإبداع والتجديد،
- لتحقيق الفاعلية والكفاءة من إستخدام الرأس المال الفكري ينبغي على المؤسسات أن تقوم بإعادة هيكلة موجوداتها الفكرية، بحيث توضع المعلومات بشكل يمكنها من الوصول إليها في وقت الحاجة فقط بدلا من نشرها على الجميع وفي كل مكان،
- وضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن المبدعين والموهوبين والعمل على تدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة على إستثمار طاقاتها الإبداعية.

#### 4. أفاق الدراسة:

هذه الدراسة لا تخلو من النقائص، ونظرا لإتساع الموضوع من جانب آخر، فيمكن التوسع في دراسة بعض جزئياته، وإقتراحنا إعتقاد أفاق في المواضيع التالية:

- واقع إدارة رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية،
- أثر رأس المال الفكري على الإبداع التنظيمي،
- دور الإبداع التكنولوجي في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين،
- السلوك التنظيمي ودوره في تفعيل الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### - المراجع باللغة العربية:

#### أ. الكتب:

- أسامة خيرى، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الـراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.
- حمود خيضر كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
- خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2003.
- سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة الرأس المال الفكري في مؤسسات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007.
- سعدون حمود جثير الريعاي، حسين وليد حسين عباس، الرأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
- طارق عبد الحميد السامرائي، إتجاهات جديدة للإدارات والقيادات التعليمية في رعاية الإبداع التربوي، دار الإبتكار للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.
- عادل حرحوش المفرجي، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع المنظمي والابتكار في المؤسسات، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
- ماجد عبد المهدي، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، عمان، 2016.
- محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الرمال للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
- هاني محمد السعيد، الرأس المال الفكري إنطلاقة إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008.

ب. المذكرات والأطروحات:

- دحماني عزيز، مساهمة الإنفاق على الرأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، 2014-2015.

- محجوبي أسامة، أثر الإبداع التنظيمي على أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: تسيير إستراتيجي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013-2014.

- مرير علي، أثر إدارة المواهب على الإبداع التنظيمي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016-2017.

ج. منشورات الملتقيات الدولية والوطنية:

- أيت مختار عمر، حمدي معمر، طرق قياسه ونماذج الرأس المال الفكري، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 13-14 ديسمبر 2011.

- زدوري أسماء، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة شلف، 13-14 ديسمبر 2011.

- فلاح الزهرة، نوري الحاج، إستراتيجيات وخطوات تأهيل الرأس المال الفكري، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة الجزائر، 20 ديسمبر 2012.

- محمود العبيدي، مفهوم وأساليب تقييم وتكوين الموجودات المعرفية، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع، جامعة فلوريدا، 15-16 جانفي 2005.

د. منشورات المجالات:

- حسين ليث سعد الله، رأس المال الفكري وتأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية، جامعة الموصل، كلية الإدارة والإقتصاد، 2009.

- الهلال الشريبي الهلالي، إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 22، يوليو 2011.

## الملخص بالعربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على إتجاهات الإطارات العاملين في بلدية خير الدين نحو مستوى رأس المال الفكري السائد والتعرف أيضا على مستوى الإبداع التنظيمي السائد لديهم، هذا بالإضافة إلى معرفة أثر رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة في الإبداع التنظيمي لدى الإطارات العاملين.

ولخصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن مستوى إهتمام المؤسسة برأس المال الفكري بأبعاده المختلفة كان كبيرا ومرتفعاً، كما كان مستوى الإبداع التنظيمي لدى العاملين بنفس المؤسسة بمستوى مرتفع أيضاً. كما توصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: على المؤسسة القيام بعمل وتنفيذ برامج تدريبية مستمرة لجميع الموظفين وترسخ النهج الصحيح بين العمال، وعلى المؤسسة أيضاً أن تخصص الأموال الكافية لتنفيذ ومتابعة الأفكار التي تتسم بالمخاطرة العالية، وتشجيع العاملين على العمل ضمن فرق العمل التي تسودها روح المخاطرة.

## Abstract:

This study aimed to identify the trends in the tire workers municipality khier eddine about the intellectual level of prevailing has also indentify the level prevailing organizationel greativity they have, this added to the knowledge of the impact of the varions dimensions of intellectual capital in the organizational creati vity of tire workers.

This study concluded that a number of the most important : that the level of the enterprise interest brass intellectual capital its various dimeni sions was high, as was the organizational level among workres in the same institution at a high level.

The study found many of the recommendations, including : the aalmashaaction implementation and ongoig training programs for all

staff and the consolidation of the democratic approach between workers. And also on the foundation to allocate sufficient funds for the implementation of and follow-up ideas that are high and risk of encouraging workers to work in teams in a spirit of risk.