



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ذيان عاشور الجلفنة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

العنوان:

إدارة الامللموسات وأثرها على إبداع الموارد البشرية في منظمات الأعمال

- دراسة ميدانية بمجمع صيدال: فرع قسنطينة وفرع المدينة-

من إعداد:

موساوي عبد القادر

المناقشة بتاريخ 2024/02/15 من طرف اللجنة المكونة من:

رئيسا	جامعة الجلفنة	أستاذ	ضيف احمد
مشرفا ومقررا	جامعة الجلفنة	أستاذ	علتة مــــراد
ممتحنا	جامعة الجلفنة	أستاذ	جوال محمد السعيد
ممتحنا	جامعة الجلفنة	أستاذ	هزرشي طارق
ممتحنا	جامعة الأغواط	أستاذ	خنيش يوسف
ممتحنا	جامعة المسيلة	أستاذ	تمار توفيق

السنة الجامعية: 2024/2023



Ministry of Higher Education and Scientific Research

Ziane Achour University of Djelfa



Faculty of Economic Sciences, Commercial Sciences and Management Sciences

Department Management Sciences

PhD Thesis Third Phase

Division: Management Sciences

Specialty: Human Resources Management

Title:

**The Management Of Intangibles And its Impact On
The Creativity Of Human Resources In Business**

Organizations:

**- A Field Study at SAIDAL Group: Constantine branch
& Mdea branch-**

Prepared by:

MOUSSAOUI Abdelkader

Discussed and publicly approved on 15/02/2024 By the committee composed of:

DIF Ahmed	Full professor	University of Djelfa	President
ALLA Mourad	Full professor	University of Djelfa	Rapporteur
Djoual Mohammed Said	Full professor	University of Djelfa	Examiner
HAZERCHI Tarek	Full professor	University of Djelfa	Examiner
KHENNICHE Youcef	Full professor	University of Laghouat	Examiner
TEMAR Toufik	Full professor	University of M'Sila	Examiner

University Year: 2023/2024



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

العنوان:

إدارة اللاملموسات وأثرها على إبداع الموارد البشرية في منظمات الأعمال

- دراسة ميدانية بمجمع صيدال: فرع قسنطينة وفرع المديتة-

إشراف الأستاذ الدكتور:

علامة مراد

من إعداد:

موساوي عبدالقادر

السنة الجامعية: 2024/2023



كلمة شكر و تقدير

قال رسول الله ﷺ- في حديث " ...و من صنع إليكم معروفاً؛ فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئونه به، فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه" رواه أحمد.

لا نجد الكلمات والعبارات التي توفي بذلك مما قدموه لنا من عمل ولا يسعنا إلا أن نخص بأسمى عبارات الشكر والتقدير، للمشرف الأستاذ الدكتور **علة مراد** الذي تفضل مشكوراً بقبول الإشراف على هذا البحث وحرصه على اكتماله بتصويباته وتوجيهاته التي كانت دوماً تصح لنا المسار وتقودنا نحو المنهجية الصحيحة ما يزيد من العمل حكمة وقيمة؛

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل أساتذة الكلية وإدارتها وأخص بالذكر كل من:

**أ.د. جوال محمد السعيد ؛ أ.د. هزري طارق؛ أ.د. بن عودة مصطفى؛
أ.د. جلاب الزهرة؛ أ.د. بلقرع فاطمة، أ.د. نجات بن يحي؛ أ.د. ضيف أحمد،**

والذين كانوا عوناً لنا في بحثنا هذا، إلى الذين قدموا لنا الأفكار والمعلومات، ربما دون أن يشعروا بدورهم بذلك فلهم منا كل الشكر والتقدير والاحترام؛ وأخص بالذكر كل من :
أ.د. حوحو مصطفى؛ أ.د. سليمان محمد، د. عبدالحميد نعيجات، د. بن سالم آمال.

جزيل الشكر للموظفين والإدارة على مجهوداتهم وتوجيهاتهم؛

كما أقدم شكري وامتناني للمحكمين على نصائحهم وتصويباتهم وتوجيهاتهم؛

عمال وإطارات شركة صيدال فرع المدية وفرع قسنطينة، أخص بالذكر مدير موارد البشرية بلحرش نديم، ومولود بن عبدالسلام بفرع قسنطينة، ويوسف لبوخ ومصطفى بن عيسى بفرع المدية، على ترحيبهم واستقبالهم والتسهيلات التي قدموها من أجل إتمام هذه الدراسة.

كما أشكر جميع الأصدقاء وإخوة الذين لم يبخلوا عنا في مد العون:

أيمن صغيري، أحمد دفي، عمر عبدالجبار، سلماني العمري، سليم عطاوة، بونشادة إلياس؛

كما لا أنسى أن أشكر أعضاء لجنة المناقشة الذين سألنا شرف تقييمهم لهذه الدراسة، كما أسعى جاهداً للاستفادة من مجمل نصائحهم وتوجيهاتهم التي ستثير مسارنا العلمي إن شاء الله.

شكراً لكم جميعاً....

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الى روح الوالدين أبي وأمي.

إلى معلمي وأساتذتي الكرام من الابتدائي إلى الجامعي تقديراً، واحتراماً.

إلى أستاذي المشرف.

إلى الذين عرفت معهم معنى الحياة ونشأنا معا على محبة الآخرين

أخوتي وأخواتي.....

إلى جميع أقاربي.

إلى كل أحبائي وأصدقائي.

سعت هذه الدراسة إلى بيان أثر إدارة الالموسات كونه متغير مستقل من خلال أبعاده (إستقطاب الموارد الالملموسة، صناعة الموارد الالملموسة، تنشيط الموارد الالملموسة، الحفاظ على الموارد الالملموسة، والقياس الموارد الالملموسة)، في إبداع الموارد البشرية كمتغير التابع من خلال أبعاده (دوافع وقضايا شخصية، الابداع الفردي، الابداع الجماعي، والبيئة التنظيمية الداعمة) من وجهة نظر العاملين بالمجمع لصناعة الأدوية "صيدال".

واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، حيث وزعت على عينة قدرها (350) من مجتمع المقدر بـ (3041) عاملاً، وتمت الاستخراج العلاقات السببية وفق برنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار 27، مع استخدام منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية من خلال برنامج (Pls-Smart).

وتوصلت الدراسة بعد تحقق من صلاحية النموذج التصوري بجملة من النتائج تمثلت أهمها في وجود علاقة أثر إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05=\alpha$) لإدارة الالملموسات في إبداع الموارد البشرية.

كما توصلت الدراسة بعد تطبيق الاختبارات الإحصائية لتحقيق من جودة النموذج التصوري بجملة من النتائج تمثلت أهمها في وجود علاقة أثر إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($0.05=\alpha$) لإدارة الالملموسات في إبداع الموارد البشرية.

وخلصت الدراسة بتقديم مجموعة من التوصيات والاقتراحات كانت أبرزها، تبني استراتيجيات التمكين لزيادة الكثافة الإبداعية مع العمل على إشراك القادة والعاملين في عملية هيكلية القرارات لا سيما المتعلقة بموضع عملهم، وتعزيز التجارب كون الإبداع من متطلباته التجريبية.

الكلمات المفتاحية: إدارة الالملموسات، إبداع الموارد البشرية، مجمع صيدال لصناعة الأدوية.

abstract

This study aimed to demonstrate the impact of intangible assets management as an independent variable through its dimensions (attraction of intangible resources, creation of intangible resources, activation of intangible resources, preservation of intangible resources, and measurement of intangible resources), and human resource creativity as a dependent variable through its dimensions (motives and personal issues, individual creativity, collective creativity, and supportive organizational environment) from the perspective of employees in the pharmaceutical industry "Saidal" Group.

The study employed a survey as the main data collection tool, distributed to a sample of (350) individuals from a population estimated at (3041) employees. The study established causal relationships using statistical software (SPSS) version 27, employing Structural Equation Modelling (SEM) through the Smart-PLS software.

The study, after confirming the validity of the theoretical model, obtained several significant results, including a statistically significant positive relationship at a significance level ($\alpha=0.05$) between intangible assets management and human resource creativity. Additionally, statistical tests confirmed the quality of the theoretical model, revealing a positive and statistically significant relationship at a significance level ($\alpha=0.05$) between intangible assets management and human resource creativity.

The study concluded by providing a set of recommendations and suggestions, emphasizing the adoption of empowerment strategies to increase creative density while involving leaders and employees in the decision-making process, especially regarding their work positions, and enhancing experiences, as creativity requires experimentation.

Keywords: Intangible assets management, Human resource creativity, The pharmaceutical industry Saidal Group.

مختصر المحتويات

I	البسمة.....
II	شكر وتقدير.....
III	الإهداء.....
IV	المستخلص باللغة العربية.....
VI	المستخلص باللغة الانجليزية.....
X	مختصر المحتويات.....
XI	فهرس الجداول.....
XVII	فهرس الأشكال.....
XXI	فهرس الملاحق.....
أ - ظ	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة اللاملموسات	
19	المبحث الأول: نحو فهم اللاملموسات: اقتصاد المعرفة
20	المطلب الأول: أساسيات اقتصاد المعرفة
24	المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية للمعرفة
33	المطلب الثالث: مفهوم اقتصاد المعرفة
36	المطلب الرابع: النظريات والمقاربات الاقتصادية المفسرة لاقتصاد المعرفة وموقع اللاملموسات فيها
44	المبحث الثاني: إدارة اللاملموسات
44	المطلب الأول: اللاملموسات
53	المطلب الثاني: إدارة اللاملموسات
60	المطلب الثالث: إدارة المعرفة
68	المطلب الرابع: آليات إدارة الموارد اللاملموسة
73	المبحث الثالث: العرض النظري والمنطلقات الفكرية لرأس المال الفكري
74	المطلب الأول: المفهوم وسياق رأس المال الفكري
84	المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري
85	المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري
110	المطلب الرابع: مخاطر رأس المال الفكري
117	المبحث الرابع: طرق ومؤشرات قياس اللاملموسات في منظمات الأعمال
118	المطلب الأول: مفهوم القياس وأهميته
120	المطلب الثاني: مبررات ومناهج قياس اللاملموسات
125	المطلب الثالث: طرق وأساليب القياس
133	المطلب الرابع: التأثيرات السلبية والمتطلبات لعمليات القياس

الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع الموارد البشرية	
139	المبحث الأول: الأساسيات والمفاهيم النظرية للإبداع
139	المطلب الأول: السياق التاريخي للإبداع والمتغيرات التنظيمية المرتبطة به
144	المطلب الثاني: مفهوم الإبداع
150	المطلب الثالث: النظريات ودوافع الإبداع
163	المطلب الرابع: حجم الإبداع ومراحله
168	المبحث الثاني: الإبداع الفكري
168	المطلب الأول: مفهوم التفكير وأساسياته
176	المطلب الثاني: التفكير الإبداعي
180	المطلب الثالث: مكونات وتقنيات التفكير الإبداعي لتوليد أفكار مبدعة
186	المطلب الرابع: شروط التفكير الإبداعي والصعوبات التي يواجهها
189	المبحث الثالث: الإبداع التنظيمي
189	المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي وأساسياته
193	المطلب الثاني: البيئة التنظيمية الإبداعية ومحدداتها
205	المطلب الثالث: نماذج الإبداع التنظيمي وتأثيرها على ممارسات المنظمة
121	المطلب الرابع: استراتيجيات تعزيز الإبداع التنظيمي
125	المبحث الرابع: الإبداع الفردي والفرق و/أو المجموعة (الموارد البشرية)
225	المطلب الأول: الإبداع الفردي وأساسياته
228	المطلب الثاني: موارد وعوامل الإبداع الفردي ومحدداته
233	المطلب الثالث: الإبداع الجماعي
235	المطلب الرابع: ديناميكية ونماذج الإبداع الجماعي ومعيقاته
الفصل الثالث: دور إدارة اللاملموسة في تحقيق إبداع الموارد البشرية	
245	المبحث الأول: المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي كقاعدة لإدارة الموارد اللاملموسة لتحقيق إبداع الموارد البشرية
245	المطلب الأول: التعلم التنظيمي
255	المطلب الثاني: مداخل التعلم التنظيمي ومستوياته
258	المطلب الثالث: المنظمة المتعلمة
270	المطلب الرابع: ضرورات وأساليب عمل المنظمة المتعلمة
275	المبحث الثاني: التوجه نحو الإبداع من خلال الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري
275	المطلب الأول: الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري كمدخل نحو الإبداع
278	المطلب الثاني: حماية الإبداع
288	المطلب الثالث: خلق القيمة من خلال إدارة الموارد اللاملموسة
295	المطلب الرابع: علاقة إدارة المعرفة بإبداع الموارد البشرية ومظهرها الجديد

305	المبحث الثالث: مساهمة الموارد اللاملموسة في تحقيق التميز المنظمي كأحد عناصر الإبداع
305	المطلب الأول: مفهوم التميز المنظمي
309	المطلب الثاني: ركائز ومميزات التميز المنظمي
312	المطلب الثالث: إدارة اللاملموسات وإدارة المعرفة كبنية تحتية نحو بناء نموذج التميز
316	المطلب الرابع: الموارد اللاملموسة كعنصر أساسي لتميز المنظمات
322	المبحث الرابع: خلق ميزة من خلال الإبداع بفاعلية إدارة اللاملموسات: الميزة التنافسية
322	المطلب الأول: المقاربات النظرية لتفسير وبناء الميزة التنافسية في ظل اكتساب الموارد اللاملموسة
329	المطلب الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية
332	المطلب الثالث: عناصر ومتطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس
333	المطلب الرابع: مساهمة مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
341	المبحث الأول: المكانة الاستمولوجية للدراسة
341	المطلب الأول: الأسس الاستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير
342	المطلب الثاني: بنية الأساسية- التمييز المنهجي
343	المطلب الثالث: نماذج البحث
349	المطلب الرابع: تحديد المقاربة الاستمولوجية لهذه الدراسة
351	المبحث الثاني: صناعة الأدوية بالجزائر
351	المطلب الأول: سوق وصناعة الأدوية بالجزائر
354	المطلب الثاني: تقدم مجمع صيدال
357	المطلب الثالث: بنية وتنظيم مجمع صيدال
365	المطلب الرابع: وظائف وإمكانات المجمع
370	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للدراسة (المنهج والأدوات)
370	المطلب الأول: الأساليب والاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية
371	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
377	المطلب الثالث: تصميم وبنية أداة الدراسة
380	المطلب الرابع: تطبيق أداة الدراسة
387	المبحث الرابع: وصف وتشخيص الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
387	المطلب الأول: فرضيات الدراسة
389	المطلب الثاني: أنموذج الدراسة
390	المطلب الثالث: وصف وتشخيص بيانات العينة
397	المطلب الرابع: دراسة اتجاهات وميولات وجهة نظر العاملين بالشركة محل الدراسة

الفصل الخامس: تحليل الكمي للدراسة	
422	المبحث الأول: مقدمة في النمذجة الهيكلية (PLS-SMART): تقارير ونتائج
422	المطلب الأول: عموميات حول النمذجة الهيكلية
425	المطلب الثاني: أنواع النماذج
427	المطلب الثالث: تقييم النموذج
430	المطلب الرابع: أسباب اختيار نمذجة (PLS-SMART)
431	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات وتحليلها
431	المطلب الأول: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة
434	المطلب الثاني: تقييم أنموذج الدراسة
449	المطلب الثالث: اختبار التأثيرات لمتغيرات الدراسة
452	المطلب الرابع: اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة
462	المبحث الثالث: الأداء والأهمية لمتغيرات الدراسة الحالية
462	المطلب الأول: تحليل خريطة الأداء والأهمية (IPMA) للمتغيرات الرئيسة وأبعاد الدراسة
464	المطلب الثاني: إدارة اللاملموسات الخاضعة لتوقعات المتغيرات الشخصية بشأن إبداع الموارد البشرية
477	خاتمة.....
487	المراجع.....
515	فهرس المحتويات.....
525	الملاحق.....

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
20	تحولات الاقتصاد	الجدول (1.1)
29	إيجابيات وسلبيات المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة	الجدول (2.1)
29	أدوار المعرفة	الجدول (3.1)
44	مصطلحات مرادفة للاملموسات	الجدول (4-1)
46-45	رؤية الباحثين للمصطلحين رأس المال الفكري وموارد الاملموسة	الجدول (5.1)
47	الموارد الملموسة والموارد الاملموسة	الجدول (6.1)
48	مزايا الموارد الملموسة والاملموسة	الجدول (7.1)
50	خصائص الموارد	الجدول (8.1)
60	مهام إدارة الاملموسات	الجدول (9.1)
71	آليات الاستثمار في رأس المال الفكري	الجدول (10.1)
79	مراجعة كرونولوجية الاسهامات الباحثين في راس المال الفكري	الجدول (11.1)
82-81	تعريفات رأس المال الفكري	الجدول (12.1)
87-86	مختلف تصنيفات رأس المال الفكري	الجدول (13.1)
92	اتجاهات تعريفات رأس المال البشري ووجهات النظر	الجدول (14-1)
96	مكونات رأس المال البشري	الجدول (15-1)
106	الفروق الأساسية والاختلافات الجوهرية بين المفاهيم والمكونات رأس المال النفسي	الجدول (16.1)
114	مخاطر مكونات رأس المال الفكري	الجدول (17.1)
123	متطلبات تطبيق المقاربة المبنية على الدخول	الجدول (18.1)
131	خصائص طرق قياس رأس المال الفكري	الجدول (19-1)
142	الفرق بين الإبداع والابتكار	الجدول (1.2)
143	الفرق بين الإبداع والابتكار (تابع)	الجدول (2.2)
149-148	تعريفات الإبداع	الجدول (3-2)
156-155	عينة من نماذج العملية الإبداعية	الجدول (4.2)
160-159	ملخص نظريات الإبداع	الجدول (5.2)
169	اتجاهات مفهوم التفكير	الجدول (6.2)
173	أهم الأسئلة في مجال التفكير الناقد	الجدول (7.2)
175	التفكير المتقارب و المتشعب وفق جيلفورد	الجدول (8.2)
176	العلاقة بين التفكير الإبداعي والناقد حسب باير Beyer (1987)	الجدول (9.2)
192	تعريفات الإبداع	الجدول (10.2)

194	الاختلافات السلوكية للمنظمات التقليدية والمبدعة	الجدول (11.2)
206-205	محطات نموذج التكوينات للإبداع التنظيمي لأمابيل	الجدول (12.2)
221-219	نماذج الواردة في الإبداع التنظيمي	الجدول (13.2)
237	نماذج ومراحل نضج الفرق	الجدول (14.2)
246	المقاربات الثلاث لرواد والباحثين في مجال التعلم التنظيمي	الجدول (1.3)
252	العلاقة بين التعلم الأحادي والتعلم ثنائي الحلقة	الجدول (2.3)
265	الخصائص النموذجية للمنظمات التقليدية والمتعلمة	الجدول (3.3)
266	القواسم المشتركة بين المنظمة المتعلمة والمنظمة المعتمدة على إدارة المعرفة	الجدول (4.3)
279	الفرق بين الأصول الفكرية و المادية	الجدول (5.3)
280	الاتفاقيات الدولية التي ترعى حق المؤلف والحقوق ذات صلة	الجدول (6.3)
281-280	المرجعيات الدولية في الحقوق الملكية الصناعية	الجدول (7.3)
281	المزايا والعيوب الاقتصادية لنظام الملكية الفكرية	الجدول (8.3)
287	مصنفات حقوق الملكية الفكرية	الجدول (9.3)
289	خلق واستخراج القيمة	الجدول (10.3)
313	العلاقة بين نماذج التميز و نماذج اللاملموسات	الجدول (11.3)
316	ملامح التي تميز منهجية التميز المنظمي ومنهجية إدارة الجودة الشاملة	الجدول (12.3)
324	أنواع الموارد والقدرات	الجدول (13.3)
327-326	أهم مقاربات النظرية لبناء الميزة التنافسية	الجدول (14.3)
329	تعريفات بعض الباحثين للميزة التنافسية	الجدول (15.3)
333	متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس	الجدول (16.3)
343	البنية النظرية للبحث	الجدول (1.4)
348	النماذج الإرشادية: البناء النظري للدراسة	الجدول (2.4)
351	أصناف الأدوية المتداولة	الجدول (3.4)
356-355	التطور الكرونولوجي للمجمع الصناعي صيدال	الجدول (4.4)
367	براءات الاختراع الممنوحة للمجمع صيدال بين (2005- 2010)	الجدول (5.4)
371	مستويات الموثوقية لقيم ألفا كرونباخ	الجدول (6.4)
372	توزيعات حجم العمالة لمجمع صيدال مع مستوى التوقعات ونسبها	الجدول (7.4)
373	دراسة توزيع المجمع الأصلي حسب المتغيرات الوظيفية والشخصية	الجدول (8.4)
376	يحدد العينة من مجتمع الدراسة	الجدول (9.4)
377	نقاط الاستجابة حسب سلم ليكرت	الجدول (10.4)
378	المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها	الجدول (11.4)

378	المتوسط المرجح للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها	الجدول (12.4)
381	معاملات الثبات لمحاور أداة القياس للعينة الاستطلاعية	الجدول (13.4)
382	اختبار اعتدالية البيانات	الجدول (14.4)
384	معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور إدارة اللاملموسة مع الدرجة الكلية لكل بعد	الجدول (15.4)
385-384	معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور إبداع الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للمحور	الجدول (16.4)
385	معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد ومتغيرات الدراسة مع الدرجة الكلية للدراسة	الجدول (17.4)
386	معاملات الثبات لمحاور الدراسة والأبعاد باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	الجدول (18.4)
389	مصادر المتغير المستقل: إدارة اللاملموسة	الجدول (19.4)
390	مصادر المتغير التابع للدراسة: إبداع الموارد البشرية	الجدول (20.4)
391	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	الجدول (21.4)
392-391	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	الجدول (22.4)
393-392	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	الجدول (23.4)
394	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	الجدول (24.4)
395	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة	الجدول (25.4)
396	توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي	الجدول (26.4)
398	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء استقطاب الموارد اللاملموسة	الجدول (27.4)
400-399	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء صناعة الموارد اللاملموسة	الجدول (28.4)
402-401	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء تنشيط الموارد اللاملموسة	الجدول (29.4)
404-403	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء المحافظة على الموارد اللاملموسة	الجدول (30.4)
405	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء قياس الموارد اللاملموسة	الجدول (31.4)
407	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة الخاصة بالمحور الأول مرتبة تنازليا	الجدول (32.4)
408	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء دوافع وقضايا شخصية	الجدول (33.4)
410	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء الإبداع الفردي	الجدول (34.4)
413	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء الإبداع الجماعي	الجدول (35.4)
415-414	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعء البيئة التنظيمية الداعمة	الجدول (36.4)
417	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة الخاصة بالمحور الثاني مرتبة تنازليا	الجدول (37.4)
418	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمتغيرات الدراسة	الجدول (38.4)
424	لغة الأساسية المستخدمة في (PLS-SEM)	الجدول (1.5)
425	مقارنة بين (PLS-SEM) ، و (CB-SEM)	الجدول (2.5)
426	مكونات النموذج في (PLS-SEM)	الجدول (3.5)
429-428	خطوات تقييم نموذج القياس الانعكاسي والتكويني في (PLS-SEM)	الجدول (4.5)

432	قيم الارتباط لمعامل (Pearson) بين أبعاد إدارة اللاملموسات منفردة وإبداع الموارد البشرية	الجدول (5.5)
432	قيم الارتباط لمعامل (Pearson) بين إدارة اللاملموسات وأبعاد إبداع الموارد البشرية	الجدول (6.5)
433	قيم الارتباط لمعامل (Pearson) بين أبعاد إدارة اللاملموسات مجتمعة وإبداع الموارد البشرية	الجدول (7.5)
436-435	قيم معاملات التشيع للأبعاد إدارة اللاملموسات	الجدول (8.5)
437-436	قيم معاملات التشيع للأبعاد إبداع الموارد البشرية	الجدول (9.5)
438	قيم ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخلص لأبعاد إدارة اللاملموسات	الجدول (10.5)
439	قيم ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخلص للأبعاد إبداع الموارد البشرية	الجدول (11.5)
440	قيم معاملات التشيع لأبعاد إدارة اللاملموسات	الجدول (12.5)
441	قيم معاملات التشيع لأبعاد إبداع الموارد البشرية	الجدول (13.5)
443-442	مصنوفة التشيعات المتقاطعة حسب مؤشر CL (loadings Cross)	الجدول (14.5)
444	قيم معاملات معيار فرونيل لاركر Fonell and Larker	الجدول (15.5)
445	قيم مصنوفة الارتباطات (HTMT)	الجدول (16.5)
447	قيم مؤشر معامل التحديد (R^2)	الجدول (17.5)
448	مؤشر حجم التأثير (f^2)	الجدول (18.5)
448	مؤشر القدرة/ الأهمية التنبؤية خارج العينة (Q^2)	الجدول (19.5)
449	مؤشر قياس مطابقة النموذج (SRMR)	الجدول (20.5)
450	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة	الجدول (21.5)
450	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة	الجدول (22.5)
455-454	الثبات التركيبي للمتغيرات الشخصية	الجدول (23.5)
456-455	الثبات التركيبي للمتغيرات الوظيفية	الجدول (24.5)
459-458	تحليل متعدد المجموعات للمتغيرات الشخصية	الجدول (25.5)
460-459	تحليل متعدد المجموعات للمتغيرات الوظيفية	الجدول (26.5)
460	نتائج (MGA) بناءً على التقديرات الهيكلية	الجدول (27.5)
462	مصنوفة الأداء والأهمية لمتغيرات وأبعاد الدراسة	الجدول (28.5)
464	مصنوفة الأداء والأهمية للمتغيرات الشخصية	الجدول (29.5)
470-469	مصنوفة الأداء والأهمية للمتغيرات الوظيفية	الجدول (30.5)

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	مستويات التطور المعرفة	الشكل (1.1)
20	محطات اقتصاد	الشكل (2.1)
26	هرم المعرفة	الشكل (3.1)
28	أنواع المعرفة	الشكل (4.1)
30	تصنيفات المعرفة من وجهة نظر المعرفة اللازمة لاتخاذ موقف/إجراء معين	الشكل (5.1)
32	علاقة السياق بالفهم.	الشكل (6.1)
32	مستويات عمق المعرفة	الشكل (7.1)
36	عناصر الهيكلية للاقتصاد المعرفة.	الشكل (8.1)
41	وجهات نظر المختلفة للمعرفة (مقاربات الأولى)	الشكل (9.1)
54	هرمية إدارة الموارد الملموسة واللاملموسة	الشكل (10.1)
58	الإطار الكلي لأهم ممارسات إدارة اللاملموسات.	الشكل (11.1)
59	مخطط عام لإدارة الموارد اللاملموسة	الشكل (12.1)
65	العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة	الشكل (13.1)
66	نموذج (سفيبي، 2001) لتفاعل مكونات اللاملموسة مع عمليات إدارة المعرفة	الشكل (14.1)
72	تطورات الاستثمارات رأس المال الفكري	الشكل (15.1)
73	منحنى تزايد اهتمام الابحاث برأس المال الفكري في الادارة والاعمال(الربع الاول)	الشكل (16.1)
76	مقاربات لفهم رأس المال البشري	الشكل (17.1)
78	تطور إستخدام مفهوم رأس المال	الشكل (18.1)
83	أبعاد مفهوم رأس المال الفكري	الشكل (19.1)
86	تصنيف سكانديا لرأس المال الفكري	الشكل (20.1)
88	المكونات الأساسية والفرعية لرأس المال الفكري	الشكل (21.1)
92	مكونات رأس المال البشري	الشكل (22.1)
100	عناصر رأس المال الهيكلية	الشكل (23.1)
101	عناصر رأس المال العلاقائي	الشكل (24.1)
106	تحديد الفروق بين مكونات رأس المال النفسي	الشكل (25.1)
109	موقع رأس المال النفسي والاجتماعي وتصنيفات رأس المال	الشكل (26.1)
111	حالات المخاطرة	الشكل (27.1)
113	المنظومة التفاعلية لمخاطر رأس المال الفكري و الموارد اللاملموسة	الشكل (28.1)
116	مراحل إدارة مخاطر رأس المال الفكري	الشكل (29.1)

141	الإبداع والابتكار كمدخلات ومخرجات	الشكل (1.2)
163	القوى المترابطة التي تؤثر على دافعية الإبداع	الشكل (2.2)
167	التمثيل البياني للنموذج "والاس" العملية الإبداعية	الشكل (3.2)
172	مستويات التفكير والعمليات المصاحبة لها.	الشكل (4.2)
178	أشكال الطاقة بالمنظمة.	الشكل (5.2)
179	العلاقة بين الإبداع والذكاء	الشكل (6.2)
204	محددات لتأسيس ثقافة الداعمة للإبداع	الشكل (7.2)
207	مكونات الأداء الإبداعي	الشكل (8.2)
209	نموذج أمابيل للإبداع الفردي أو الجماعي	الشكل (9.2)
210	تأثير البيئة التنظيمية على الإبداع	الشكل (10.2)
211	نموذج التكوينات للإبداع التنظيمي حسب "أمابيل"	الشكل (11.2)
213	نموذج الأنظمة للإبداع	الشكل (12.2)
215	النموذج التفاعلي للإبداع التنظيمي	الشكل (13.2)
216	متغيرات نموذج متعدد المستويات لأداء الفريق في المهام التي تتطلب الإبداع	الشكل (14.2)
223	مجالات و مناهج التطوير التنظيمي.	الشكل (15.2)
223	تطور آليات التطوير التنظيمي.	الشكل (16.2)
250	التعلم أحادي الحلقة	الشكل (1.3)
252	التعلم ثنائي الحلقة	الشكل (2.3)
253	التعلم ثلاثي الحلقة	الشكل (3.3)
258	مستويات التعلم التنظيمي	الشكل (4.3)
262	التحول نحو المنظمة المتعلمة	الشكل (5.3)
268	نموذج (Jennex & Olfman، 2002) للعلاقة بين ذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة.	الشكل (6.3)
269	نموذج (Therin François، 2003) للتعلم التنظيمي والإبداع.	الشكل (7.3)
270	تصور الطالب للمنظمة المبدعة.	الشكل (8.3)
271	متطلبات عمل المنظمة المتعلمة	الشكل (9.3)
276	تصنيف الاستثمارات رأس المال الفكري	الشكل (10.3)
282	مكونان من منظور الملكية الفكرية بشأن رأس المال الفكري.	الشكل (11.3)
285	استراتيجيات الملكية الفكرية	الشكل (12.3)
290	مصنوفة القيمة (خلق واستخراج).	الشكل (13.3)
292	التفاعل الديناميكي لمكونات الموارد اللاملموسة لخلق القيمة	الشكل (14.3)

293	مثلث قيمة	الشكل (15.3)
294	مؤشرات التفاعل الموارد الملموسة لتوليد قيمة.	الشكل (16.3)
298	دوامة خلق معرفة. لولب المعرفة.	الشكل (17.3)
309	الركائز الخمس للتميز المنظمي	الشكل (18.3)
317	عناصر القدرات الموارد البشرية الممكنة للأداء المتميز	الشكل (19.3)
328	تحديد الموارد والقدرات لبناء مزايا تنافسية	الشكل (20.3)
334	العلاقة بين رأس المال الفكري و تحقيق الميزة التنافسية	الشكل (21.3)
337	الموقف الاستراتيجي لإدارة اللاملموسات في بناء الميزة التنافسية	الشكل (22.3)
342	البنية الأساسية للبحث	الشكل (1.4)
359	وحدات الإنتاج للمجمع صيدال	الشكل (2.4)
364	الهيكل التنظيمي للمجمع صيدال	الشكل (3.4)
368	مكانة البحث في الصناعة الدوائية مع باقي القطاعات في عينة من البلدان عالم 2010	الشكل (4.4)
373	تطور حجم العمالة لمجمع صيدال الفترة بين(2017-2021)	الشكل (5.4)
374	الخطوات الرئيسية في اختيار العينة	الشكل (6.4)
376	نسب توزيع عينة الدراسة	الشكل (7.4)
376	نسب توزيع عينة الدراسة حسب الوظيفة	الشكل (8.4)
376	نسب توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي	الشكل (9.4)
381	نسب الاستبانات الموزعة والمسترجعة	الشكل (10.4)
382	نسب الاستبانات الصالحة و المستعبدة	الشكل (11.4)
389	أتمودج الدراسة	الشكل (12.4)
391	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	الشكل (13.4)
392	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	الشكل (14.4)
393	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	الشكل (15.4)
395	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	الشكل (16.4)
396	توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل	الشكل (17.4)
397	توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي	الشكل (18.4)
427	أنواع النماذج	الشكل (1.5)
430	خطوات تقييم نموذج الهيكل في (PLS-SEM)	الشكل (2.5)
434	الأنموذج البنائي للدراسة	الشكل (3.5)
449	أنموذج اختبار الفرضية الرئيسية	الشكل (4.5)

451	أتمودج اختبار الفرضيات الفرعية	الشكل (5.5)
453	خطوات إجراء قياس ثبات النماذج المركبة (MICOM)	الشكل (6.5)
463	مصفوفة الأهمية والأداء للمتغيرات الرئيسة للدراسة	الشكل (7.5)
463	مصفوفة الأداء والأهمية لأبعاد إدارة اللاملموسات بشأن إبداع الموارد البشرية	الشكل (8.5)
464	مصفوفة الأهمية والأداء للإناث (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)	الشكل (9.5)
465	مصفوفة الأهمية والأداء للذكور (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)	الشكل (10.5)
465	مصفوفة الأهمية والأداء للفتة العمرية 30 سنة فأقل (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)	الشكل (11.5)
465	مصفوفة الأهمية والأداء للفتة العمرية 31-40 عاما (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)	الشكل (12.5)
466	مصفوفة الأهمية والأداء للفتة العمرية 41-50 عاما (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)	الشكل (13.5)
466	مصفوفة الأهمية والأداء للفتة العمرية 51 فأكثر (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)	الشكل (14.5)
467	مصفوفة الأهمية والأداء لمستوى البكالوريا (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)	الشكل (15.5)
467	مصفوفة الأهمية والأداء لمستوى التقني (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)	الشكل (16.5)
467	مصفوفة الأهمية والأداء لمستوى التقني (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)	الشكل (17.5)
468	مصفوفة الأهمية والأداء للمستوى الثانوي (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)	الشكل (18.5)
468	مصفوفة الأهمية والأداء لمستوى الليسانس (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)	الشكل (19.5)
468	مصفوفة الأهمية والأداء لمستوى الماستر (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)	الشكل (20.5)
469	مصفوفة الأهمية والأداء لمستوى التقني (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)	الشكل (21.5)
469	مصفوفة الأهمية والأداء لمستوى الدراسات العليا (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)	الشكل (22.5)
470	مصفوفة الأهمية والأداء لخبرة أقل من 5 سنوات (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)	الشكل (23.5)
470	مصفوفة الأهمية والأداء لخبرة 6-15 عاما (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)	الشكل (24.5)
471	مصفوفة الأهمية والأداء لخبرة 16-25 عاما (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)	الشكل (25.5)
471	مصفوفة الأهمية والأداء لخبرة 26 فأكثر (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)	الشكل (26.5)
472	مصفوفة الأهمية والأداء للوظائف الإنتاجية (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)	الشكل (27.5)
472	مصفوفة الأهمية والأداء للوظائف الدعم (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)	الشكل (28.5)
472	مصفوفة الأهمية والأداء للوظائف الإدارية (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)	الشكل (29.5)
473	مصفوفة الأهمية والأداء للوظائف مصنفة إطار (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)	الشكل (30.5)
473	مصفوفة الأهمية والأداء لتصنيفات أعوان تحكم (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)	الشكل (31.5)
474	مصفوفة الأهمية والأداء لتصنيفات أعوان تنفيذ (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)	الشكل (32.5)

فہرست الملاحقہ

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
526	إتفاقية إجراء الدراسة الميدانية بالشركة	ملحق رقم (1)
528	قائمة الاساتذة المحكمين	ملحق رقم (2)
529	إستبانة آراء المحكمين	ملحق رقم (3)
537	الاستبانة في شكلها النهائي بلغة العربية	ملحق رقم (4)
543	الاستبانة في شكلها النهائي بلغة الفرنسية	ملحق رقم (5)
549	الجداول الأصلية المستخرجة من برنامج (PLS-SMART)	ملحق رقم (6)

مقدمه

مقدمة:

تهتم منظمات الأعمال في السنوات الأخيرة بالموارد اللاملموسة، وكيفية الحصول على المعرفة واستخدامها، حيث يرجع هذا الاهتمام إلى عدة تغيرات وتطورات أفرزتها بيئة الأعمال نتيجة لعدة عوامل ولعل أبرزها العولمة، انفتاح الأسواق، وشدة المنافسة، التغير والتطور في طموحات الأفراد والتقدم التكنولوجي السريع والتقنيات المتطورة في ظل التحولات الاقتصادية الجديدة، وساهمت هذه الإفرازات بظهور عهد جديد بمتغيرات ومفاهيم جديدة في بيئة الأعمال التنافسية، تلعب فيه اللاملموسات دوراً رئيسياً كمورد مهم ومحرك أساسي فيه.

فمنظمات الأعمال المتنبية لهذا التوجه مجبرة على الاهتمام بإدارة مواردها اللاملموسة لأنها هي التي تستطيع منحها مزايا تنافسية من خلال القدرة على الإبداع والتفوق والتميز من خلال توليد معارف جديدة وتعظيم قيم أصولها المعرفية، والمنظمة التي تدير وتستثمر لاملموساتها لها القدرة على التعامل بكفاءة وفعالية وبالفرص المحيطة في بيئتها، وبمواجهة التحديات والصعوبات التي تعترضها، بشكل أفضل.

فالناظر للواقع اليوم يجد أن إدارة مثل هذه الموارد (اللاملموسة) هو الحجر الأساس والعامل الحاسم في هذا التحول والمفتاح الرئيسي والاستراتيجي التنافسي المسؤول عن الإبداع والتفوق والريادة والتميز، لذلك تسعى أغلب منظمات الأعمال إلى البحث عن آليات وطرق تمكنها من استقطاب الطاقات البشرية الكفوة للاستفادة من المهارات والمعارف والقدرات والخبرات (المعارف الكامنة) وتحويلها إلى قيمة مضافة يتشكل بها المخزون المعرفي وذاكرة المنظمة ما يضمن مكانتها واستمريتها في ظل حدة المنافسة.

وبالتالي فقد أصبح لزاماً التعامل مع الموارد اللاملموسة كموارد استراتيجية يتحتم الحفاظ عليها وتطويرها، والتأكيد على أهميتها ودورها في الأداء والإبداعية في جميع الأنشطة في ظل الثورة المعلوماتية والتكنولوجية والانفتاح العالمي للأسواق على مختلف العلوم والمعارف، وما تنسم به من التطورات العميقة التي أحدثتها تحديات العولمة والاتصالات والتكنولوجيا.

فإدارة الموارد اللاملموسة تمنح المنظمة القدرة على التجديد، والتكيف مع مختلف التغيرات التي تحدث، والقدرة المستمرة على الإبداع والابتكار والتطوير، حيث بإمكان المنظمة أن تتجاوز ما يعرف بندرة الموارد الطبيعية، ومن هنا تظهر أهمية الاستثمار في مثل هذه الموارد.

1. الإشكالية:

إنّ واقع بيئة الأعمال تأثر بدوره بسبب الحركية المتسارعة نتيجة التغيير في المفاهيم والمتغيرات والقواعد الاقتصادية المعروفة، والتي ولدتها ظواهر اقتصادية كالعولمة والانفتاح على الأسواق وتطور حاجيات ورغبات الأفراد والثورة التقنية والتكنولوجية والزيادة الكبيرة في الابتكارات والإبداع، ما خلق بيئة ذات منافسة شديدة في جميع المجالات، ما يتطلب من منظمات الأعمال على مواجهة هذه التغيرات وإلا كان مصيرها الفشل والانسحاب.

ولضمان النجاح يتطلب منها إعطاء أهمية لمواردها اللاملموسة والعمل على إدارة هذه الموارد اللاملموسة بفاعلية وكفاءة من أجل ضمان تفوقها واستمراريتها واكتساب القدرة والمرونة على التكيف ومواجهة التحديات والصعوبات والتغيير في المفاهيم والقواعد التي تتميز بها البيئة التي تعمل فيها.

ولا شك أن الإبداع يعتبر من الآليات الفعالة والحلول الناجعة في بلوغ هذه المواقع وتحقيق مزايا تنافسية، والتغلب على التحديات والصعوبات التي يمكن أن تواجهها منظمات الأعمال، وإن تحقيق الإبداع لا يتم إلا من خلال إدارة فعالة للموارد اللاملموسة ما يُمكن قيادة المنظمة نحو هذه الأهداف وتحقيق قيمة مضافة لها، وهذا ما أكدته أغلب الأبحاث والدراسات التي تناولت الإبداع وتأثير الموارد اللاملموسة، وبهذا أصبحت المنظمات ملزمة باهتمام بمواردها اللاملموسة كونها تؤثر بصورة مباشرة على مخرجات المنظمة كبراءات الاختراع والملكية الفكرية وجودة أدائها بشكل عام، وبالطبع فإن سوق الأدوية في الجزائر يتميز بالمنافسة وخاصة في ظل تواجد مخابر ذات طابع دولي لها من الخبرة ما يكفي، لهذا فالشركة محل الدراسة "صيدال" مطالبة بالتوجه نحو الإبداع والابتكار لضمان موقع تنافسي ومتميز في الأسواق، وهذا من خلال إدارة مواردها اللاملموسة بجميع مكوناتها بدءاً من العنصر الرئيسي، والمتمثل في العنصر البشري.

وتأسيساً على ما تقدم تبرز إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيس الموالي:

"ما تأثير إدارة اللاملموسات على إبداع الموارد البشرية في مجمع صيدال لصناعة الأدوية؟"

ويتفرع التساؤل الرئيسي إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية والمتمثلة في:

1-1. السؤال الفرعي الأول: ما مستوى إدراك متغيرات الدراسة (إدارة اللاملموسات، إبداع الموارد البشرية) في

مجمع صيدال صناعة الأدوية من وجهة نظر العاملين؟

2-1. السؤال الفرعي الثاني: هل ثمة علاقة ارتباط الدالة إحصائياً بين أبعاد إدارة اللاملموسات كمتغير مستقل؛

وبين إبداع الموارد البشرية كمتغير تابع في مجمع صيدال صناعة الأدوية من وجهة نظر العاملين؟

3-1. السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد تأثير دال إحصائياً لإدارة اللاملموسات على إبداع الموارد البشرية في

مجمع صيدال صناعة الأدوية؟

4-1. السؤال الفرعي الرابع: هل توجد فروقات دالة إحصائياً لتأثير إدارة اللاملموسات على إبداع الموارد البشرية

لدى العاملين في مجمع صيدال صناعة الأدوية، تختلف باختلاف البيانات الشخصية والوظيفية؟

2. فرضيات الدراسة:

ومن أجل تقديم إجابة عن إشكالية الدراسة المذكورة آنفاً، تبدأ الدراسة من الإجابات المؤقتة ومفادها:

2-1. الفرضية الرئيسة الأولى: يوجد مستوى إدراك لمتغيرات الدراسة (إدارة اللاملموسات، إبداع الموارد

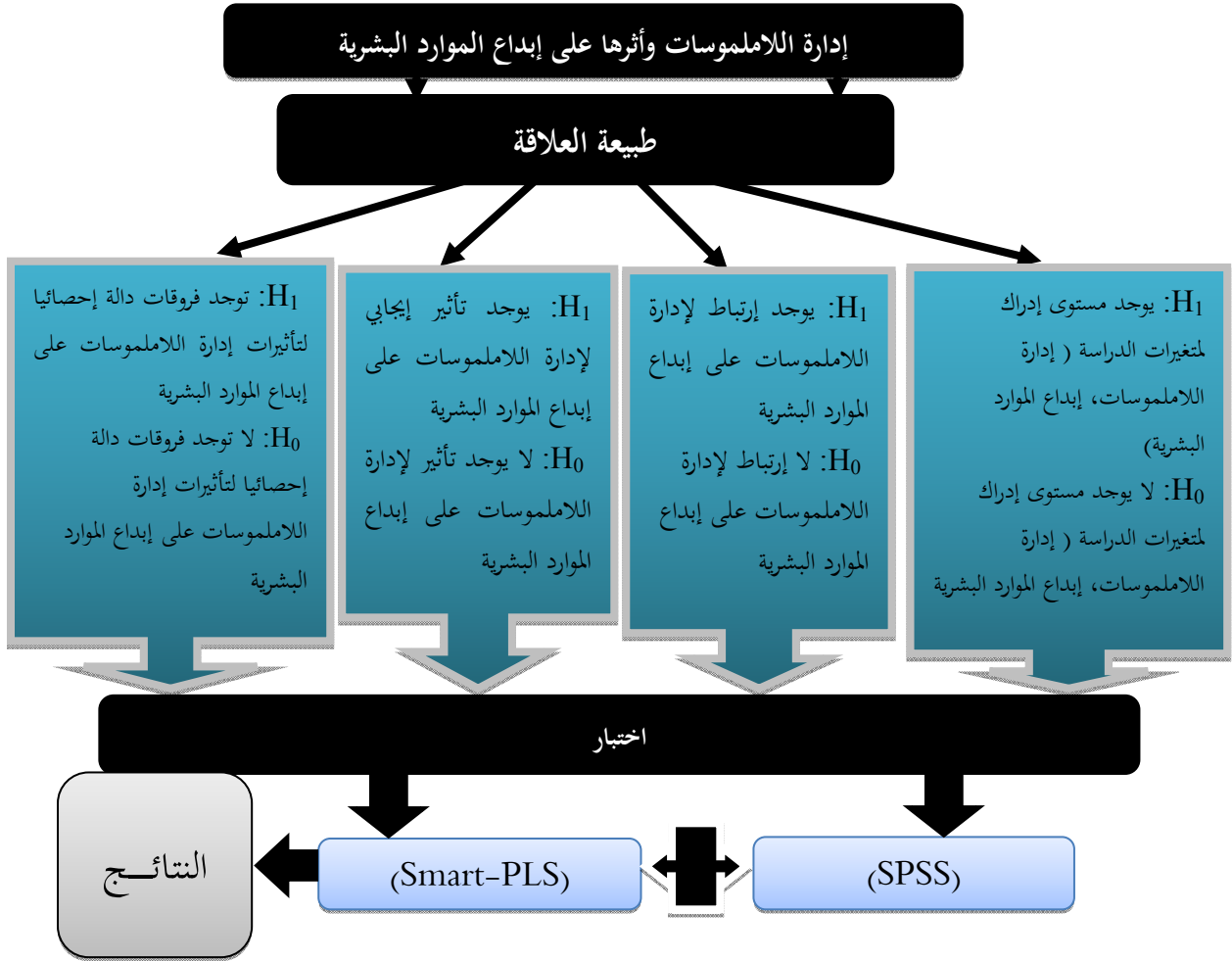
البشرية)، لدى العاملين في مجمع صيدال صناعة الأدوية.

2-2. الفرضية الرئيسة الثانية: "يوجد ارتباط دال إحصائياً لإدارة اللاملموسات على إبداع الموارد البشرية لدى

العاملين في مجمع صيدال صناعة الأدوية".

2-3. الفرضية الرئيسية الثالثة: "يوجد تأثير دال إحصائيا لإدارة اللاملموسات على إبداع الموارد البشرية لدى العاملين في مجمع صيدال صناعة الأدوية".

2-4. الفرضية الرئيسية الرابعة: « لا توجد فروق دالة إحصائيا عن تأثيرات إدارة اللاملموسات على إبداع الموارد البشرية لدى العاملين في مجمع صيدال صناعة الأدوية، تختلف باختلاف البيانات الشخصية والوظيفية؟» وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة أتمودج الفرضيات في الشكل الموالي:



المصدر: من إعداد الطالب

3. أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة التوصل لتحقيق جملة من الأهداف، التي نحاول تحديدها من خلال هذه الدراسة فيما يلي:
- تحاول هذه الدراسة تحليل العلاقة التأثير لإدارة اللاملموسات على إبداع الموارد البشرية من وجهة نظر الأفراد العاملين بمجمع للأدوية "صيدال"؛
 - التعرف على مدى كفاءة منظمات الأعمال في استخدام مواردها اللاملموسة وواقع تأثيرها على إبداع العاملين في الشركات الجزائرية؛
 - محاولة إبراز ممارسات إدارة الموارد اللاملموسة و آليات توجيهها نحو الابداع؛

- مساهمة في بناء نموذج افتراضي باستخدام النمذجة بالمعادلات البنائية باستخدام برنامج (SMART- PLS)؛

- تقديم إجابات عن تساؤلات وفرضيات الدراسة المطروحة؛

4. أهمية الدراسة:

تستند هذه الدراسة بتناولها موضوع إدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية سعيها بالوقوف على مدى توافر الموارد اللاملموسة في المنظمة وتأثيرها على إبداع الموارد البشرية، وهذا لن يتحقق ما لم تتكيف المنظمة في ظل التغيير السريع والمستمر في البيئة التنافسية سواء كانت تنافس على الموارد الداخلية أو الخارجية، ما يجعل المنظمة تواجه تحديات وتغيرات وتطورات في أغلب المجالات، وعليها فهي ملزمة بالاستغلال والاستفادة من جميع الفرص والاستراتيجيات المتاحة من أجل ضمان موقع تنافسي وضمان استمراريتها ونموها.

وبما أن العنصر الحاسم والرئيسي هو إدارة الموارد اللاملموسة التي تمتلكها من أجل الإبداع والابتكار فلا بد لنا من تسليط الضوء من خلال هذه الدراسة على إدارة اللاملموسات باعتبارها العامل الحاسم لمنح المنظمة مزايا تنافسية واستدامتها في ظل المنافسة الشديدة والتقدم الهائل والسريع وقدرته على مواكبة أي مستجدات والتكيف معها، وهذا ما جعله جديرا بالدراسة من حيث المفاهيم والمكونات وطرق قياسها ومناهج إدارتها، وأيضا باعتبار العلاقة بين إدارة اللاملموسات من المفاهيم الحديثة التي عادت إلى الوسط الأكاديمي مما يتطلب الوقوف عليها.

كما تتلخص أهمية الدراسة في بعض العناصر:

- الاهتمام المتزايد بموضوع اللاملموسات، وخاصة الجهود المبذولة في هذا الشأن من الدراسات والأبحاث في آلياتها وطرق تطويرها وغيرها من الجوانب المرتبطة به؛

- يمكن اعتبار الدراسة الراهنة كامتداد للدراسات التي تهتم بموضوع إدارة اللاملموسات باعتبارها أهم مورد ومصدر لقوة المنظمات ومدخلا لتحقيق التفوق والاستمرارية؛

- باعتبارها أهم مداخل وممثلا حقيقيا للقدرات الإبداعية والتنافسية.

5. التعريفات الإجرائية: مفاهيم ومصطلحات الدراسة.

- إدارة اللاملموسات: عبارة عن محصلة التفاعل بين مجموع ما يتمتع به العاملون من معارف ومهارات وخبرات، ورأس المال الهيكلي والذي يتضمن البنية الأساسية والعوامل التنظيمية التي تدعم إنتاجية العاملين، والعلاقات مع البيئة المحيطة بها وتشمل مختلف العلاقات التي تنميها وتطورها المنظمة مع العملاء والموردين بمعنى أشمل مع العناصر الخارجية.

- إبداع الموارد البشرية: قدرة الأفراد على الإتيان وإنشاء أو دمج شيء جديد أو تحسين وتطوير (إعادة تقديم القديم بصورة جديدة)، من خلال تفاعل عدة عوامل عقلية وبيئية واجتماعية وشخصية، تدفع الفرد بالتعامل مع الأشياء المألوفة بطريقة غير مألوفة.

6. المنهج المستخدم في الدراسة:

يعكس المنهج المستخدم مجموعة من الأساليب والخطوات والإجراءات المنظمة التي يتبناها الطالب للإجابة عن أسئلة بحثه وتقديم الأجوبة ويمكنه القيام بترتيب أفكاره وتحليلها للوصول إلى نتائج صادقة وموثوقة يمكن تعميمها، كما يستخدم الطالب أثناءه نماذج وهي ما يصفها الطالب بمسارات التفكير أو بالأحرى المسارات الفلسفية للبحث، وهي توضح الطرق لفحص الظواهر ومحاولة تقديم تفسيرات لها.

فالدراسة الحالية في جانبها النظري تندرج بنيتها النظرية ضمن مقاربات هامة حيث تصنف ضمن نظرية رأس المال البشري فالنظرية تعالج أهم المواضيع المرتبطة بالموارد البشرية وإدارتها من خلال إبراز أثر العامل البشري، بمختلف مكوناته في النجاح والتفوق والإبداع، إذ يمكن للمنظمة الوصول إلى مستويات عالية من النجاح والتطور من خلال الاستثمار في رأس المال البشري ليتحول إلى ثروة بشرية ذات إنتاجية مرتفعة تمارس دورها بفاعلية من خلال التدريب لتعزيز مهارات الفرد ومعارفه، كما أنها تصنف هذه الدراسة أيضا ضمن المقاربة المبنية على الموارد (RBV) والتي ترى بأن خلق القيمة مرتبط بالموارد والكفاءات والمهارات فدورة المنظمة مبني بشكل أفضل في كيفية إدارة واستغلال الموارد المتميزة والنادرة سواء الموارد الملموسة واللاملموسة مما يحقق لها مزايا تنافسية مستدامة، كما تندرج أيضا الدراسة الحالية على المقاربة المبنية على المعارف (KBV)، إذ تحول الاهتمامات من الموارد تدريجيا إلى المعارف وقد ركز هذا التيار على إمكانية وقدرة المنظمة على تحقيق تفوقها ونجاحها اعتمادًا على ما تمتلكه من معارف، كما تصنف الدراسة الحالية في بنيتها النظرية ضمن المقاربة المبنية على المهارات (CBV) إذ ركزت على أهمية الموارد اللاملموسة كقاعدة أساسية نحو التفوق وبناء مزايا تنافسية كما أنها أشارت إلى أهمية التعلم الجماعي في صناعة وبناء المهارات والوقت الطويل نسبيا لبنائها.

أما فيما يخص المكانة الاستمولوجية للدراسة الحالية فهي جمعت النموذجين الوضعي وما بعد الوضعي للإجابة عن الأسئلة والفرضيات بناءً على أسس علمية استنتاجية تعتمد على أساليب إحصائية وأدوات كمية، ومن خلال النموذج يسمح للباحث الميل نحو الذاتية لإبداء آرائه ونظراته للظاهرة المدروسة، فيكون موقف الباحث واقعيًا- موضوعيًا-انتقاديًا، كما أتجه الطالب من خلال هذه الدراسة نحو تبني النموذج البنائي/ التفسيري لتقديم تفسيرات بناءً على ملاحظات وحقائق واقعية بالمؤسسة المبحوثة، والتعرف على التوجهات والتصورات المبحوثة بالنسبة للظاهرة المدروسة، كما أن الدراسة اتجهت أيضا في جزئية منها نحو النموذج البراغماتي: النظرية النقدية، حيث يكون موقف الباحث ذاتيًا في زوايا الدراسة، حيث يبني تفسيراته وتحليلاته للنتائج بناءً على تراكماته المعرفية المرتبطة بالمواضيع المدروسة.

ومن الناحية المنهجية وللإجابة عن إشكالية البحث والتحقق من فرضياته تم الاعتماد على المنهج الوصفي، لكونه من أكثر المناهج استعمالا في الدراسات الإدارية والاجتماعية والإنسانية وهو يتلاءم مع مثل هذه المواضيع، فهو يساعد على تحديد ظاهرة للدراسة، ومن ثم القيام بعملية الوصف الدقيق والتفصيلي للموضوع إما وصفاً كمياً

رقميا أو نوعيا، كما أن الدراسة تحاول قياس العلاقة بين متغيرين معتمدة على أحد فروع المنهج الوصفي والمتمثل في منهج دراسة العلاقات وما يتبعه المنهج السببي المقارن (العلية)، لتحليل العلاقات والفروقات بين المتغيرات.

7. الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع:

توجد العديد من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع اللاملموسات حيث تطرقت إليه من زوايا متعددة، وقد تنوعت هذه الدراسات بين العربية والأجنبية، ونستعرض في هذا الصدد جملة من الدراسات التي تمت الاستفادة منها مع التركيز على أبرز ملاحظاتها وتقديم جوانب الاتفاق والاختلاف التي تعالجها الدراسة الحالية، ولا بد من أن نشير إلى أنه هناك من الدراسات التي تمت الاستفادة منها في بناء هيكلها النظري لهذه الدراسة ومحاولة تحديد المفاهيم والسياقات النظرية للمتغيرات، ومن الدراسات التي تمت الاستفادة منها في تحديد وبنية متغيراتها، ونظرا لعدم تمكن عرض جميعها فإننا نركز على أهم الدراسات السابقة التي كانت تتقارب مع هذه الدراسة، كما أن الدراسات الموالية جاءت في الفترة الزمنية بين 2014 و2021 حيث شملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير إلى تباينها الزمني والمكاني.

أ. الدراسات باللغة العربية:

- دراسة (حامد كاظم متعب الشياوي) وجاءت بعنوان: "إمكانية توظيف اللاملموسات في تحقيق الإبداع المنظمي"، دراسة تحليلية لآراء عينة من أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية مقال منشور في مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد (4) العدد (8)، 2014.

وبينت هذه الدراسة أن التنافس بين المنظمات في العصر الحالي من خلال ما تملكه المنظمات من الموارد اللاملموسة كمصدر لبناء ثروة حقيقية والتدفق الحيوي للقيمة والإنتاج الفكري الإبداعي، وهدفت هذه الدراسة إلى إمكانية توظيف اللاملموسات بإبعادها (المعرفة، الابتكارات، براءة الاختراع، حقوق التأليف والنشر، تكنولوجيا المعلومات) في تحقيق الإبداع المنظمي بأبعاده (القدرة على حل المشكلات، تقبل المخاطرة، تشجيع الإبداع، سعة الاتصالات)، ولغرض إظهار العلاقات والترابطات المنطقية بين متغيرات الدراسة اعتمدت هذه الدراسة في تحليلاتها على برنامج (SPSS) الإصدار (20) مستخدمة أداتين الاستبانة والمقابلة لأجل جمع البيانات والمعلومات، حيث تم توزيعها على عينة والمقدرة بـ(30) وهي ما مثلت ما نسبته (40%) من مجتمع الدراسة الكلي، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى وجود ضعف في تبني كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة القادسية سياسة واضحة بخصوص إدارة المعرفة وتوظيفها بشكل سليم، مع وجود قصور في دعم الابتكارات رغم وجود زيادة في توجه الأساتذة نحو الأنشطة العلمية، كما قدم الباحث جملة من التوصيات تمثلت أهمها في ضرورة توجه اهتمام الكلية نحو مكونات الأصول المعرفية وفق خطة طويلة للتعامل الفعال، وضرورة تبينها لمفهوم الإبداع المنظمي، وامتلاك نظام محفز للإبداع والابتكارات والاستثمار في البحوث والدراسات العلمية.

- دراسة (ححو مصطفى) بعنوان "الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة" دراسة حالة قطاع الاتصالات اللاسلكية بالجزائر (2016) من إعداد الباحث ححو مصطفى،

أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، مدرسة دكتوراه، تسيير الأفراد وحوكمة الشركات، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر.

حيث حاولت هذه الدراسة إبراز الدور الوسيط الذي يلعبه نموذج المنظمات المتعلمة من خلال أبعاده والمتمثلة في (إدارة المعرفة، التعلم التنظيمي، الثقافة التشاركية، والهياكل التنظيمية وممارسات إدارة الموارد البشرية) في تحسين الأداء التنظيمي عن طريق الاستثمار في رأس المال الفكري، كما حاولت هذه الدراسة تقديم نموذج يضم المتعاملين في القطاع اللاسلكي بالجزائر، وأجريت الدراسة الميدانية على مستوى المتعاملين الثلاثة (موييليس، جيزي، وأوريدو)، وطور الباحث الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات، حيث تم توزيعها بأسلوبين على عينة البالغة (142) مشاهدة من مجتمع الدراسة والمقدر بـ (1632)، الأول عن طريق الزيارات الميدانية، أما الأسلوب الثاني فكان عن طريق تصميم استبيان إلكتروني تم إرساله لموظفي هذه المؤسسات، واعتمدت هذه الدراسة على طريقة المعادلات الهيكلية وفقا لمقاربة (PLS-PM)، و(SPSS) الإصدار (22) لتحليل المركبات وتصنيفية نموذج البحث، وخلصت هذه الدراسة إلى وجود أثر إيجابي لمكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلاقي) في بناء المنظمات المتعلمة، وأن هذه الخبرة بأبعادها تساهم في تحسين الأداء التنظيمي بصورة فعالة ما عدا بُعد ممارسات إدارة الموارد البشرية مظهرها التأثير العكسي في ما يتعلق بخلق القيمة، وفي ضوء نتائج هذه الدراسة قدم الباحث مجموعة من التوصيات أبرزها على المؤسسات المبحوثة أن تعمل على تحسين ممارستها برفع مستوى استثماراتها في رأس المال البشري الذي تحوزه ما قد ينعكس على أدائها التنظيمي.

- دراسة (نجاة بن يحيى) بعنوان "تفعيل رأس المال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الإبداع" دراسة حالة في المديرية العامة للاتصالات الجزائر (2018)، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3.

وهدفت هذه الدراسة إلى محاولة معرفة طريقة تفعيل رأس المال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الإبداع بناء على حكم تعاضم استخدام الموارد الفكرية وفقا للظروف التي أجبرت المنظمات على تفعيل الموارد الفكرية للوصول إلى التميز والاستمرارية، وهذا من خلال الحل الاستراتيجي الذي يتمثل في الإبداع تحت ظل غياب إرادة حقيقة لثقافة المنظمة تدعو فيه نحو الإبداع، واعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على عينة والمقدرة بـ(250) عاملا من المجتمع البالغ. (1812) واعتمدت هذه الدراسة على برنامج (SPSS)، وقد بينت أنه هناك اهتمام متوسط لموضوع رأس المال الفكري نظرا لحدثه، ومن بين ما توصلت إليه وجود أثر إيجابي لرأس المال الفكري بأبعاده (الصناعة، التنشيط، الاستقطاب، المحافظة) ووجود أثر إيجابي للثقافة على الإبداع (استشعار المشكل، المرونة، المخاطرة، تشجيع الإبداع)، ما يشير إلى العلاقة الترابطية بين المتغيرين، كما خلصت الباحثة من خلال دراستها إلى جملة من التوصيات والاقتراحات كانت أهمها ضرورة تمكين العاملين واختيار أفضل خيار استراتيجي للقرارات في الوقت المناسب إضافة إلى إدارة الأزمات، والعمل على إقحام الأفراد في المهام الصعبة وتكليفهم لإيجاد الحلول للمشكلات، كما على المنظمة إدراك أهمية هذا الاستثمار وتطوير رأس المال الفكري.

- دراسة (حسيبة جبلي) والموسومة بعنوان: "دور الكفاءات والموارد غير الملموسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة في الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل، الجزائر (2020)، أطروحة دكتوراه علوم تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة الجزائر 3.

واستهدفت هذه الدراسة محاولة تحديد علاقة الكفاءات والموارد غير الملموسة بالميزة التنافسية، وتمثلت بأبعاد المتغير المستقل الأول "الكفاءات" لهذه الدراسة في (توظيف الكفاءات، تحفيز الكفاءات، تكوين الكفاءات، تقييم الكفاءات)، في حين احتوى المتغير المستقل الثاني بأبعاده والمتمثلة في (الموارد البشرية، الموارد الهيكلية، موارد العلاقات) أما المتغير الميزة التنافسية تمثلت مكوناته في: (التكلفة الأقل، جودة المنتج، والاستجابة)، كما استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات حيث تم توزيعها وفق أسلوب العينة غير العشوائية العمدية أو القصدية حيث قدر حجم العينة بـ(70) مشاهدة من المجتمع البالغ (256) عاملاً، واستخدمت الباحثة لاختبار الفرضيات وتحليل البيانات البرنامج الإحصائي (SPSS)، وخلصت الباحثة من خلال دراستها إلى وجود علاقة قوية بين كل من متغيرات الكفاءات وتعزيز الميزة التنافسية، وبين الموارد غير الملموسة وتعزيز الميزة التنافسية، وقدمت الباحثة جملة من التوصيات والاقتراحات تمثلت أهمها في تجديد التركيبة البشرية للمؤسسة، مع إعادة النظر في سياسة التحفيز لإثارة الرغبة وحماس العاملين وربطها بنظام الحوافز، والمحافظة على الكفاءات ودعم الأفكار الجديدة، إضافة إلى تشجيع أنشطة البحث والتطوير.

- دراسة (ناصر جرادات، وعماد الزير) والموسومة بعنوان: "دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع" لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية، مقال منشور في مجلة جامعة الخليل للبحوث، مجلد (15)، العدد (1)، (2020).

وهدفَت الدراسة إلى تعرف الدور الذي يؤديه رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية، من خلال تعرف دور مكونات رأس المال الفكري المتمثلة في (رأس المال الهيكلي، ورأس المال البشري، ورأس المال الاجتماعي، ورأس المال النفسي) في تحقيق الإبداع لدى العاملين من خلال تأثيرها على مكونات الإبداع بأبعاده (التفاصيل، والمرونة، والطلاقة، والأصالة)، واستخدمت هذه الدراسة الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات حيث تم توزيعها على عينة وفق أسلوب عينة عشوائية/ طبقية والمقدرة بـ (713) مبحوثاً من مجتمع أصلي ومتكون من جميع العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية والبالغ (5193) موظفاً، كما اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أهمها أن رأس المال الفكري يكتسي أهمية كبيرة في الجامعات الفلسطينية متمثلاً في مجالاته المتعددة، وخاصة مجال رأس المال النفسي الذي يؤدي الدور الأكبر في تكوين رأس المال الفكري، إضافة إلى ارتفاع مؤشرات الإبداع، كما أوصى الباحثان من خلال دراستهما على ضرورة قيام إدارات الجامعات الفلسطينية بتوجيه طاقاتها نحو تعزيز رأس المال الفكري، وتطوير مكوناته.

ب. الدراسات باللغة الأجنبية:

- دراسة (Rony Germon) والموسومة بعنوان: " *Sécuriser le capital immatériel des petites et moyennes entreprises: vers un outil d'aide à la décision* (2013) أطروحة دكتوراه تخصص: التنمية المستدامة، جامعة تكنولوجيا ترويس (L'universite De Technologie De Troyes-France)، وأجريت هذه الدراسة من خلال مسح على شبكة الإنترنت لعينة من الشركات في منطقة (Champagne-Ardenne) المنتمية لقطاع الإنتاج.

وحاولت هذه الدراسة تنفيذ نموذج يسمح للشركة بتطوير حماية فعالة لرأس مالها غير المادي لاتخاذ قراراتها، حيث تم توضيح هذا النموذج في برنامج مخاطر تقييم رأس المال غير المادي (ICARS)، وكان الغرض من هذه الدراسة تقديم ملاحظات حول الممارسات المتعلقة بإدارة المخاطر على رأس المال غير المادي، ومحاولة قياس نقاط الضعف في الهياكل المؤسسية والشركات الصغيرة والمتوسطة وكذلك التوقعات، مع محاولة لفهم وتحديد العوامل المحددة في إدارة مخاطر رأس المال غير المادي، وأجرت هذه الدراسة استطلاعها في شكل استبيان عبر الإنترنت، حيث تم إرسال الاستبيان بالبريد الإلكتروني إلى 42 شركة، وتوصلت إلى جملة من النتائج كان أهمها أن الشركات الصغيرة والمتوسطة أكثر حساسية للتغيرات في بيئتها من الشركات الكبيرة، حيث تنظيها ووسائلها المالية تجعل رأس مالها غير المادي أكثر عرضة للخطر، وخلصت إلى مجموعة من التوصيات أبرزها وجوب عليها تهيئة الظروف لتطورها ونجاحها من خلال تفعيل الثروات غير المادية، وأيضاً من خلال حمايتها من الشركات المنافسة، لأن الأصول غير الملموسة حاسمة من حيث القدرة التنافسية، وفي السياق نفسه، يعتبر أداء الشركات مشروطاً بتنفيذ استراتيجيات يمكنها توقع التغيرات في بيئتها وكذلك المخاطر على رأس مالها غير المادي، كما أسهمت هذه الدراسة باقتراح نموذج لتحليل المخاطر بشأن رأس المال غير الملموس للشركات الصغيرة والمتوسطة المنتجة من أجل تحسين إدارتها في مواجهة المخاطر التي تؤثر على بيئتها.

- دراسة بعنوان: " *An Investigation of the Effects of Intellectual Capital on Innovations in* " للباحث

(Elsetouhi Ahmed) دراسة كمية للبنوك المصرية، جامعة (University of Plymouth, uk)، (2014)

كان الغرض من هذه الدراسة هو تحليل الآثار المباشرة وغير المباشرة لمكونات رأس المال الفكري (لرأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ورأس مال العملاء) على أنواع مختلفة من الابتكارات عبر رأس المال التنظيمي في قطاع الخدمات، كما حاولت دراسة التفاعل بين الابتكارات، ابتكارات العمليات الابتكارات التنظيمية مع محاولة اختبار دور رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي ورأس مال العملاء في دعم رأس المال التنظيمي، واعتمدت هذه الدراسة على الاستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات حيث تم توزيعها على عينة والمقدرة ب(198) مديراً في البنوك المصرية، وتم تطبيق نمذجة المعادلات الهيكلية باستخدام المربعات الصغرى الجزئية (warp PLS 3.0) لاختبار فرضيات البحث، وأشارت نتائجها إلى ارتباط المنتج والعملية والابتكار التنظيمي بشكل إيجابي برأس المال التنظيمي، كما

توصلت إلى أن لرأس المال الاجتماعي ورأس المال البشري آثار إيجابية مباشرة وغير مباشرة على كل من المنتج والابتكار التنظيمي من خلال رأس المال التنظيمي، وخلصت أيضا إلى أن التأثير الأكثر أهمية لرأس المال الفكري يكمن في ابتكار المنتجات، يليه الابتكار التنظيمي، بينما يكون التأثير الأقل أهمية على ابتكار العمليات، وأوصت هذه الدراسة بالنظر إلى رأس المال الفكري كمحفز لأنواع مختلفة من الابتكارات إذ يجب على البنوك الحفاظ على الروابط الاجتماعية وتعزيزها بين موظفيها لدعم الابتكار وتعزيز تماسك التنظيم غير الرسمي.

- دراسة (Ghadna Sulaiman Saif AL MASKARI) وجاءت بعنوان: " *The Impact Of On Firm Performance Balanced Scorecard Implementation Intellectual Capital And* "، (2017)، أطروحة دكتوراه مدرسة الإدارة، بجامعة برادفورد (University Of Bradford)

كان الهدف الرئيسي من هذه الدراسة هو فحص العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الشركة وما إذا كانت هذه العلاقة مباشرة أو غير مباشرة من خلال استخدام أداة إدارة ميزة تنافسية ورأس المال الفكري للشركة (من خلال تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن والنجاح في استخدام رأس المال الفكري أداة إدارة).

ولأجل تحقيق الهدف قام الباحث بتقسيم الدراسة إلى ثلاثة أطر بحثية الإطار الأول التأثير الوسيط ل ميزة تنافسية على العلاقة بين رأس المال الفكري و أداء الشركة، في حين ركز الإطار الثاني على التأثير الوسيط لتنفيذ بطاقة الأداء المتوازن على العلاقة بين رأس المال الفكري وشركات ميزة تنافسية والأداء، بينما بحث إطار العمل الثالث في التأثير الوسيط لعوامل النجاح ونجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على العلاقة بين مدى تنفيذها والميزة التنافسية وأداء الشركة، واعتمدت هذه الدراسة على أداتين لجمع البيانات والمعلومات الكمية والنوعية، وتم توزيع استبيان على عينة والمقدرة بـ (192) شركة عمانية كما قام الباحث بإجراء (32) مقابلة أيضاً من أجل دعم نتائج المسح بشكل أكبر، إذ قام الباحث بجمع قائمة الشركات التي تستوفي المعايير من وزارة القوى العاملة بناءً على معياران رئيسيان لتحديد حجم الشركة هما معدل دوران المبيعات وعدد الموظفين، وتم تطبيق الأداتين على الشركات الكبيرة (أي تلك التي تضم 500 موظف وأكثر) متعددة الصناعات العاملة في سياق السوق العماني، وهذا باستخدامها نموذج المعادلة الهيكلية (SEM) لتحليل البيانات وأشارت النتائج إلى أن العلاقة بين رأس المال الفكري وأداء الشركة هي علاقة غير مباشرة من خلال تأثير الوساطة على مدى ونجاح تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن وعوامل النجاح وميزة تنافسية.

- دراسة (Muhammad Anwar Rashid, Talat Islam, Rabeea Asif, Zeshan Ahmer) بعنوان:

" *Impact of Authentic Leadership on Employees Creativity and Innovation: Mediating* "

Role of Psychological Capital "، مقال منشور بمجلة (Journal of the Research Society of)

(Pakistan) Volume (56)، Issue (01)، 2019.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على استثمار الدور الوسيط لرأس المال النفسي بين القيادة الحقيقية والابتكار والإبداع، حيث بينت هذه الدراسة على مستوى القطاع المصرفي أهمية ابتكار وإبداع الموظفين حتى يتمكنوا من الحفاظ على قدرتهم التنافسية من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة للعملاء، واعتمدت هذه الدراسة على

الاستبيان الإلكتروني كأداة لجمع البيانات والمعلومات وهذا من خلال عينة والمقدرة ب(276) موظفًا من خلال نماذج جوجل، كما اعتمدت في التحليل الكمي للبيانات والمعلومات وعلى برنامج (SPSS)، و كشفت نتائج هذه الدراسة عن وجود الأثر الإيجابي للقيادة الأصيلة على الإبداع والابتكار، بالإضافة، إلى التأثيرات على رأس المال النفسي لأداء دور الوسيط، كما خلصت بتوصيات أهمها، أنه يمكن إضافة متغيرات أخرى في نموذج رأس المال النفسي مثل أداء الموظف وعواطف الموظفين.

- دراسة بعنوان: " *Managing Innovation And Creativity In Human Resource Management: A Critical Review Of Literature* " للباحثين (Fatima Ali Rashid Al Amiruddin)، مقال منشور بمجلة (Humanities & Social Sciences Reviews)، Vol(7), N°(2)، في سنة (2019).

كان الغرض الرئيسي من هذا المقال المفاهيمي تقديم رؤى حول إدارة الابتكار والإبداع في السياق التنظيمي. حيث قامت هذه الورقة المفاهيمية بطريقة نقدية؛ بتحليل المواضيع الحاسمة لإدارة الإبداع والابتكار ومشاركتها في جانب التنمية لإدارة الموارد البشرية من خلال تسليط الضوء على السيناريوهات المحتملة في دولة الإمارات العربية المتحدة، كما استخدمت هذه الدراسة منهجية تحليل المراجعة، حيث اعتمدت على تحليل الوثيقة أثناء استخدام نهج دراسة مراجعة الأدبيات، ومن خلالها قامت بتحليل العديد من الأدبيات التي اهتمت بمجالات إدارة الابتكار في ضوء موضوع إدارة الابتكار والإبداع في الموارد البشرية والإدارة، وتوصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها

أن الإبداع والابتكار في المنظمة أمران حاسمان لبقاء المؤسسات ونموها، كما خلصت بأن الإبداع والابتكار يعتبران من عناصر الميزة التنافسية للمنظمات، وكانت من توصيات هذه الدراسة على المؤسسات الإبداعية والمبتكرة أن تكون ماهرة في إنشاء واكتساب ونقل المعرفة وتعديل السلوكيات باستخدام هذه الأساليب لتعكس المعرفة والرؤى الجديدة، وترى بأن تحديات استخدام ممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة أو الممارسات المبتكرة داخل النظام البيئي الجديد لإدارة الموارد البشرية يتطلب تمكين رأس المال الاجتماعي من خلال نظام الابتكار، مما يمنح للمنظمة من خلال تكيفها مع هذه التحديات القدرة التنافسية التنظيمية التي تضمن لها الأداء والنمو المستدامين، كما أوصت أيضًا بإعادة تشكيل نظام بيئي مبتكر أكثر تكيفًا لا يتحقق إلا بوجود إرادة القيادة القوية من قبل الإدارة، مؤكدة في اقتراحها أن كلاً من الابتكار والإبداع هما عنصران أساسيان في تشكيل أنشطة إدارة الموارد البشرية الفعالة.

وأفادت هذه الدراسات في العديد من أوجه منها بناء الهيكل العام للدراسة، ومن حيث التعرف على العلاقة بين متغيرات الدراسة وقوة ترابطها، فضلًا عن المفاهيم والبُنى التي تساهم وتعزز في إدارة الموارد اللاملموسة كالمنظمة المتعلمة، التعلم التنظيمي، والتمكين وتأثيراته في ترسيخ ثقافة الإبداع بالمنظمة، إذ بينت البعض منها من خلال نتائجها بأنه لبلوغ مستوى عالٍ من الأداء يتوجب أن تنتقل المنظمة من المنظمة التقليدية إلى المنظمة المتعلمة، كما أفادت بالتعرف على دور الرؤية السلبية بخصوص هذا الموضوع وتتمثل في التعرف على مخاطر الاستثمار في الموارد

اللاملموسة إذ تبين أنه بالرغم من الاهتمام المتزايد بالموارد اللاملموسة بيد أن لها نسبة خطر ، ويجب على المنظمة الأخذ بعين الاعتبار هذه الزاوية، كما أسهمت أيضا الدراسات السابقة في بناء رؤية بشكل أكثر من حيث الجانب الميداني فيما يتعلق باعتماد بعض الدراسات على طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية وهي نفس الطريقة التي تم اعتمادها في الدراسة الحالية.

8. الإسهامات- ما يميز الدراسة الحالية:

- ✓ من خلال استعراض الدراسات السابقة لوحظ أن هناك تقاطعات بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية:
- ✓ من حيث الموضوع: تباين الموضوعات التي تناولتها الدراسات السابقة فيما يخص متغيرات الدراسة.
- ✓ من حيث المنهج: استخدمت غالبية الدراسات السابقة المنهج الوصفي وهو ما يتوافق مع الدراسة الحالية.
- ✓ من حيث الأداة: معظم الدراسات السابقة استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وجمع المعلومات وهو ما يتفق مع الدراسة الحالية.
- ✓ من حيث المكان: اختلاف الأقطار التي أجريت فيها الدراسات السابقة.

8-1. أوجه الاستفادة:

- تجسدت أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة في التالي:
 - ✓ بناء تصور شامل لموضوع الدراسة وملاحظها من خلال تحديد الإطار العام الذي ستنبنى عليه الدراسة الحالية من محاور ومتغيرات الدراسة؛
 - ✓ تشابه الدراسة الحالية مع بعض الدراسات من حيث فلسفة إدارة الموارد اللاملموسة ومحاولتها التعرف على أهمية الطاقات الذهنية وكيفية الاستفادة منها على أقصى قدر ممكن؛
 - ✓ توافق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأداة المعتمدة حيث وفقاً لها تم بناء أداة الدراسة (الاستبانة) وتطويرها لجمع البيانات والاستفادة من المقاييس والعبارات التي تم تطبيقها، وتوضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة؛
 - ✓ تحديد منهج الدراسة الذي سيستخدم في الدراسة الحالية، وكذلك الأدوات الإحصائية المستخدمة؛
 - ✓ مقارنة نتائج الدراسة الحالية بالدراسات السابقة؛
 - ✓ تحديد أهم المصادر والمراجع والمواقع الإلكترونية المرتبطة والتي لها علاقة بموضوع الدراسة التي تعد من الدعائم العلمية التي تساعد في البناء النظري لمحاور الدراسة.
- كما ساهمت الدراسات السابقة في إثراء البحث في العديد من الأفكار نذكر منها:

- عدم وجود مصطلح موحد للموارد اللاملموسة؛
- توصيات الباحثين كنتائج لأبحاثهم على ضرورة الاهتمام بالموارد اللاملموسة باعتبارها العامل الحاسم في سوق المنافسة؛
- الموارد اللاملموسة تتطلب نمطاً إدارياً معقداً، نظراً لارتباطه بالعنصر البشري وهو تركيبة معقدة من السلوكيات والسمات النفسية والتأثيرات الاجتماعية والبيئية التنظيمية؛

- تأييد الباحثين بالإجماع على صعوبة القياس وخير دليل على ذلك تعدد نماذج القياس؛
- التأثير الإيجابي البارز للطاقت الفكرية على الأداء التنظيمي؛

8-2. ما يميز هذه الدراسة:

- تناولت هذه الدراسة ممارسات وأساليب إدارة اللاملموسات حتى تجعل من الفرد (العامل) والمجموعات الإمكانية بأن يكونوا مبدعين (منتجين للأفكار) أو تدفعهم نحو الإبداع؛
- تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث المحاور المستخدمة بالإبداع الفردي والإبداع الجماعي، إلى جانب الدوافع والقضايا الشخصية في بيئة الأعمال باعتبارها العوامل الهامة والحاسمة وقوة أي منظمة، وقد يكون على حد علم الباحث سبقاً من الجانب الموضوعي وآملاً أن يسهم بجزء من الإضافة العلمية؛
- تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من حيث الإطار الزمني والمكاني؛

9. صعوبات الدراسة:

وبما أن أي دراسة أو بحث لا يخلو من الصعوبات فنذكر أهمها:

- ومن الصعوبات التي واجهت الطالب من حيث تحديد أبعاد المتغير في إبداع الموارد البشرية، افتقار الدراسات بل تكاد تكون شحيحة على حد علم الطالب وما أتيح في حدود بحثه حول هذا العنصر متخصص؛
- الوقت الطويل المستغرق في بناء أداة القياس وتطويرها حسب ما تتطلبه البيئة المدروسة وخاصة على مستوى المتغير الثاني إبداع الموارد البشرية، حيث غالبية الدراسات السابقة تناولت هذا المتغير وفق مقياس (TTCT) والمعروفة باختبارات تورانس التفكير الإبداعي (The Torrance Center for Creativity and Talent Development)، في شكل استبيان إلا أنه مقياس يجري وفق توقيت زمني محدد (موقوت) ومبني على اختبارات (لفظية، وشكلية)، وهذا ما يراه الطالب بأنه غير ملائم لمثل هذه الدراسات؛
- صعوبات تتعلق بتوزيع الاستبيان وإجراء المقابلات وهذا يعود للفترة التي تمر بها شركة "صيدال" والإجراءات الصارمة المطبقة حيث تزامنت الدراسة الميدانية بتغييرات في الإدارة العليا للمجمع وزارات متكررة للمسؤولين من الحكومة.

10. هيكل الدراسة:

تعالج هذه الدراسة موضوع إدارة اللاملموسات وأثرها على إبداع الموارد البشرية في منظمات الأعمال وانطلاقاً من الإشكالية المطروحة، وبعد الاطلاع على ما أتيح من دراسات وأبحاث وما أثير من أدبيات، ولتوضيح المراحل التي مرت بها الدراسة تم تقسيم الدراسة إلى قسمين الأول يتضمن ثلاثة فصول ويتعلق بالتأثير النظري، وفي القسم الثاني يندرج ضمنه فصلان كما موضح في الشكل أدناه.

و استهلّت الدراسة في بدايتها بالإطار العام للدراسة متضمناً مقدمة عامة بمكوناتها، من عرض الإشكالية التي تتمحور حولها الدراسة وأسئلتها الفرعية، وفرضياتها ومتغيراتها، إلى أهمية وأهداف الدراسة، والتطرق إلى أسباب

اختيار هذا الموضوع ومحدداته وعرض المنهج المتبع الذي يتناسب لمثل هذه البحوث، إضافة إلى عرض مختصر لأهم الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة، والتعرف على مجالات الاستفادة منها.

وحاولت الدراسة في فصلها الأول تقديم الإطار النظري لإدارة اللاملموسات حيث كانت بدايته باستعراض جوانب اقتصاد المعرفة كمحاولة لتوضيح وإبراز التحولات والاهتمامات والتأثيرات نحو المعرفة والطاقات الذهنية والفكرية وأهم النظريات والمقاربات التي أسهمت في تفسير هذه التحولات، ثم يتلوها استعراض المفاهيم والمنطلقات الفكرية لإدارة اللاملموسات من خلال محاولتها الوقوف على تحديد المصطلح ودوافع اهتمام المنظمات بإدارة اللاملموسات وممارساتها وآليات إدارتها، كما يتناول هذا الفصل أهم مكونات ومؤشرات رأس المال الفكري وطرق قياسه، كأحد أهم مراحل إدارة اللاملموسات.

أما في الفصل الثاني فيستعرض التأطير النظري لإبداع الموارد البشرية بمنظمات الأعمال، وذلك من خلال التطرق للأساسيات والإرهاصات الأولى لمفهوم الإبداع بعرض المفاهيم والمقاربات لفهم الإبداع مع التطرق للرؤى والاعتقادات الخاطئة التي ظلت سائدة حقبة من الزمن، كما تم في نفس الفصل استعراض التفكير الإبداعي وما يحتويه من كفاءات وأساليب في استحداث الأفكار الإبداعية وكذا شروطه وصعوباته، بالإضافة إلى التطرق إلى الإبداع التنظيمي من خلال مفاهيمه ومبادئه وكيفية بناء نظام بيئة إبداعي بالمنظمة محفز لإنتاج الأفكار الجديدة مع استعراض أهم نماذج الإبداع التنظيمي التي تناولتها الدراسات والأبحاث، وصولاً إلى الإبداع الفردي والجماعي بالتعرف على أساسياته ومحدداته والديناميكية التي يقوم عليها.

أما الفصل الثالث نحاول فيه التطرق لأهم الروابط والعلاقات النظرية التي تربط متغيرات الدراسة، حيث ركزت الدراسة الحالية على إبراز هذه الروابط من خلال النتائج ومخرجات هذا الربط ففي بدايتها التطرق إلى المنظمة والتعلم التنظيمي حتى تسمح لها إدارة الموارد بسهولة ولبلوغها المستويات الإبداعية، ويكون بإمكانها خلق قيمة وتعظيمها لتصل بالمنظمة إلى التميز وتحقيق مزايا تنافسية ما يضمن لها النجاح والاستمرارية والنمو.

وفي القسم الثاني يتضمن الإطار التطبيقي بفصله الرابع الإطار المنهجي لدراسة للدراسة الميدانية، كذلك المنهج والأدوات المستخدمة والمفاهيم والطرق الإحصائية،

والفصل الخامس والأخير نتطرق في حيثياته للتحليل الكمي للدراسة من خلال استعراض تطبيق الأدوات المستخدمة في الدراسة إضافة لتشخيص وتحليل البيانات الشخصية والوظيفية، ووصف مستوى الإدراك واختبار الفرضيات، وأخيراً ننهي هذه الدراسة بخاتمة، تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها، مع جملة من التوصيات وتقديم الاقتراحات التي من شأنها أن تعطي مرجعية مفيدة للبحث.

ويمكن إيجاز مخطط الدراسة بصورة عامة في الشكل الموالي:



11. حدود الدراسة:

ومن المسلمات العلمية أن أي بحث علمي مبني على مجموعة من المكونات الرئيسية المترابطة التي يمكنها مجموعها أن تساهم في إعداد بحث علمي شامل ومتكامل، ومن بين هذه المكونات حدود الدراسة، تمثل حدود الباحث بمثابة النطاق الذي يقف عنده الباحث أثناء قيامه بالدراسة، كما يعد التوقف عند حدود الدراسة أمراً أساسياً مطالباً به أي باحث، ولا يمكن تجاوز هذا العنصر، وتمثل حدود الدراسة الحالية في:

11-1. الحدود البشرية

شملت هذه الدراسة جميع العاملين بمجمع صيدال، بتركيز عينة الدراسة على الفروع الكبيرة التي تضم أكبر نسبة من العاملين بهدف الوصول إلى التمثيل الموثوق للمجتمع، فضلاً عن تمثيل هذه لاحتواء الفروع على الطاقات الذهنية للمجمع، ومساهمتها في تحقيق المستويات الإبداعية، ناهيك عن اهتمام الشركة بالإدارة السليمة والفعالة لأجل الوصول بأفرادها إلى هذه المستويات.

11-2. الحدود المكانية

قام الطالب بزيارة أكبر الفروع التابعة لمجمع صيدال، لأجل رفع حجم العينة حتى يكون لها تمثيلاً موثقاً للمجتمع المراد دراسته (المدينة؛ قسنطينة)

3-11. الحدود الزمانية

تم إجراء الدراسة الميدانية بتوزيع استبيان على فروع الشركة المذكورة أعلاه لمجمع صيدال، كما تم جمع مختلف الوثائق اللازمة، وتمت مباشرة التوزيع (منتصف شوال إلى منتصف ذو قعدة) الموافق بداية ماي 2023 إلى غاية (ذو الحجة ومنصف محرم) الموافق نهاية جويلية 2023؛

4-11. الحدود الموضوعية

تم إعداد هذه الدراسة في قسمها النظري بناءً على ما أثير في الأدبيات التي كانت لها صلة بهذا الموضوع، وهذا ما تلخص في مجموعة المصادر والمراجع والمقالات العربية منها والأجنبية، والوثائق والأطاريح، والدراسات والأبحاث الصادرة بخصوص هذا المجال، وبعض المواقع على الشبكة ومحركات البحث، في حين كان التعريف بالمجمع بالاعتماد على الموقع الرسمي للمجمع وما يحتويه من تقارير مجلس الإدارة من البيانات المالية والغير مالية وأهداف ورؤية المجمع بشكل عام، مع استخدام الاستبيان كأداة للوصول إلى أكبر البيانات والمعلومات المتعلقة بتصورات وآراء واعتقادات العاملين حول الموضوع ومدى تبينه في واقع الشركة.

يعتبر الغرض الرئيسي من الدراسة الميدانية محاولة إسقاط الإطار النظري من المفاهيم والنظريات والسياقات لهذه الدراسة على فروع مجمع صيدال، والتعرف على مدى فعالية إدارة المجمع لمواردها اللاملموسة والسير بها نحو تحقيق مستويات إبداعية ما يضمن لها النجاح والتفوق المستدام.

الفصل الأول:

الإطار النظري لإدارة الامموسات

تمهيد:

عرف العصر الحديث الكثير من الأحداث والتغيرات في مجالات عدة وعلى وجه الخصوص الصعيد الاقتصادي ومجال الأعمال، ولعل أبرزها التحول في عوامل الإنتاج من الموارد الملموسة إلى الموارد الاملموسة، وقد كان لهذا الأخير تأثير على طبيعة عمل النظم الإدارية، حيث دفعها إلى تبني نمط جديد يعتمد على البعد المعرفي، لتحديث الإدارة وتطويرها، مما انعكس إيجاباً على نشاطها وأدائها كالسرعة، الوقت، والجهد، واكتساب مزايا تنافسية، كما أدى هذا التغير إلى انفجار موجة المعرفة والتي باتت فيه الركيزة الأساسية والمكون الرئيسي في الاقتصاد الجديد (اقتصاد المعرفة)، وبات الاعتماد على الموارد الاملموسة توجهها حتمياً لمنظمات الأعمال في ظل التغيرات والتطورات التي تشهدها كل المنظمات لما تقدمه من القيم المعرفية.

وزادت "المعرفة" في تحسين مستويات التفكير والأداء للبشر للوصول إلى ماهي عليه الآن، فهي لا تعد مفهوماً جديداً، لكن قوة وحجم تأثيرها كان كبيراً على عدة من المجالات المرتبطة بحياة الأفراد من خلال التقدم والتطور السريع التي أحدثته، حيث شهد العصر تغييراً كبيراً في النمط المعيشي للأشخاص، معبراً عنه "الفين توفلر Alvin Toffler" وزوجته "هايدي توفلر Heidi Toffler" في كتابيهما "حضارة الموجة الثالثة"، وكتاب "الثروة واقتصاد المعرفة" بأنه حضارة الموجة الثالثة كما يسميها المؤلفان التي أعلنت ظهور وبنوع فجر عصر المعرفة وأقول حضارة العصر الصناعي (الآلة).

وأصبحت الموارد الاملموسة في هذا العصر أهم موردٍ من الموارد الاقتصادية، حيث باتت المورد الاستراتيجي الجديد في الحياة الاقتصادية، وبناءً على ما تقدم يتناول هذا الفصل العناصر الموالية:



المبحث الأول: نحو فهم الاملموسات: اقتصاد المعرفة

غير بروز الاقتصاد المعرفي من المفاهيم والقواعد الاقتصادية السائدة في تكوين وخلق الثروة فالاقتصاد القديم (التقليدي) كانت أهم عوامله (الأرض، العمل، رأس المال)، ولكن مع ظهور الاقتصاد المعرفي تغيرت المعطيات وانتقلت القوة والحسم من الموارد الملموسة إلى الموارد الاملموسة القائمة على المعرفة وعلى المهارة والخبرة، وتعد المعرفة فيه المحرك الرئيسي والعامل الحاسم، ما جعلها ذات أهمية كبيرة من قبل المنظمات والدول، ودواعي هذا الاهتمام بالمعرفة يعود ل:¹

☞ تغير في طبيعة السلع، حيث أصبحت أكبر تركيبة فيها المعرفة؛

☞ توجه المنظمات واقتصاديات الدول نحو استخدامات التقنية والتكنولوجية حيث أصبح النمو الاقتصادي من المحركات الأساسية؛

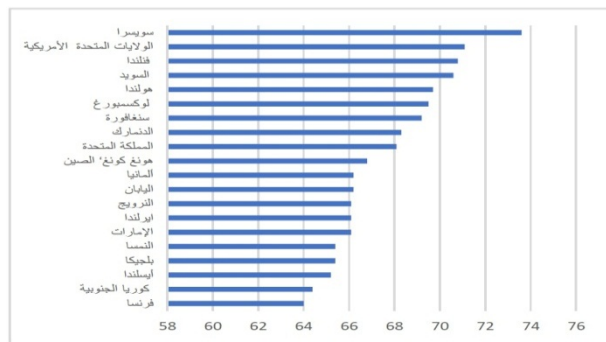
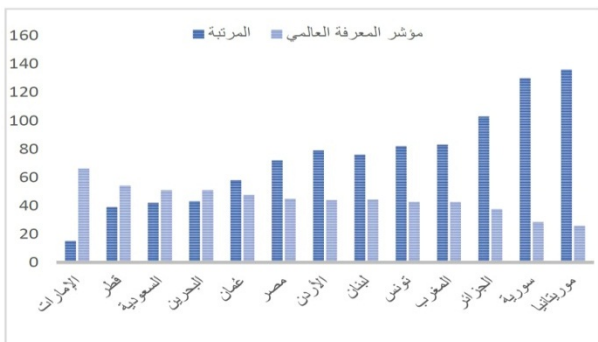
☞ زيادة الطلب على المهارات والكفاءات الفنية العالية؛

☞ زيادة التوجهات نحو الاهتمامات بالموارد الاملموسة؛

☞ تطور شبكات الاتصالات والرقمنة، وساهم بشكل كبير في نشر وتوزيع المعرفة بأقل وقت وجهد وأكثر دقة وعلى نطاق واسع، كما أنه يعد هذا من المؤشرات الأساسية للحكم على الدولة بأنها تنتهج اقتصاداً معرفياً وذلك من خلال مدى مساهمة هذا العنصر في الإنتاج المحلي الإجمالي²

ويمكن إلقاء نظرة على مستويات تطور استخدامات المعرفة وفق نتائج مؤشر "اقتصاد المعرفة السنوي" والصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي في عام 2017 في الشكل الموضح أدناه، حيث شاركت فيه حوالي 138 دولة، كما يسمح هذا المؤشر بإلقاء نظرة على أداء كل الدول من حيث البنى التحتية للمعرفة، معتمداً في المؤشرات على البيانات الصادرة من المنظمات والمثلة في: التعليم قبل الجامعي، التعليم التقني والتدريب المهني، التعليم العالي، البحث والتطوير والابتكار، تقنية المعلومات والاتصالات، الأداء الاقتصادي، البيئات التمكينية.

الشكل رقم (1.1): مستويات تطور المعرفة.



المصدر: سامر بكر، اقتصاد المعرفة، صندوق النقد العربي، العدد (13)، 2021، ص ص: 9.18.

¹ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص 21.

² سامر بكر، اقتصاد المعرفة، صندوق النقد العربي، العدد (13)، 2021، ص 7.

المطلب الأول: اساسيات الاقتصاد المعرفي

الفرع الأول: بروز الاقتصاد المعرفي

مرّ الاقتصاد بثلاث مراحل خلال مسيرته نذكرها بإيجاز في الآتي:¹

- **الاقتصاد الزراعي:** تتميز هذه المرحلة بالبساطة، كما تعد من أوائل المراحل التي عرفت البشرية، وتمثل الزراعة حينها المصدر الأساسي لثروة الإنتاج وتميز بتركيزه على الأرض والموارد الطبيعية كموارد رئيسية، وعلى الجهد العضلي، وعدم وجود تعقيدات في طبيعة الأعمال لأنها لا تتطلب مهارات.
- **الاقتصاد الصناعي:** تشمل بقيام الثورة الصناعية حيث حلت المكننة بدلا من الجهد اليدوي، وذلك من خلال البحوث والتجارب التي جرت حينها، وأدت إلى بروز اكتشافات جديدة ومست جميع مجالات الأنشطة الاقتصادية، كالنقل، المواصلات، الزراعة، التجارة والمصارف إلى غير ذلك، وتميز باعتماده على الآلة في أداء الأعمال، واستخدام العلوم في الأعمال من خلال انتشار الأبحاث والتجارب (المنهج العلمي)، وكانت الإرهاصات الأولى للاهتمام بالمعرفة كعنصر هام في الإنتاجية.
- **اقتصاد المعرفة:** وفيها كان الانتقال الكبير وكان له تأثير كبير على معظم المجالات حيث تغيرت المفاهيم وتغيرت الأدوات والقواعد الاقتصادية إذ تتكون القيمة من الموارد الالملموسة بدلا من الملموسات باعتماده على الثروات المعرفية والفكرية، وفي الجدول الموالي أبرز النقاط لكل مرحلة.

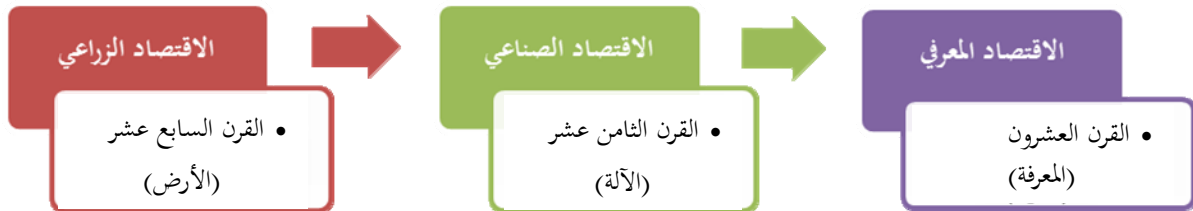
الجدول رقم (1.1): تحولات الاقتصاد.

مجتمع المعلومات	المجتمع الصناعي	المجتمع الزراعي	المورد الأساسي
المعلومة: العمل الذهني	رأس المال، الموارد الطاقوية: العمل الميكانيكي	الأرض والمواد الأولية: العمل اليدوي	النشاط الأساسي
اتصال: مواد جديدة	الإنتاج الصناعي قطاع: الخدمات التقليدية	الإنتاج الزراعي: تحويل المنتجات	التكنولوجية المعتمدة
تكنولوجية المعلومات	بتروكيماويات، ميكانيك: إلكتروميكانيك	التعدين الآلة التجارية	

المصدر: رايس مراد، نحو مجتمع معلومات عربي: نظرة وصفية لواقع الدول العربية، الندوة العلمية الثالثة لمخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير:

التحول لمجتمع المعرفة العربي- مفاهيم وإشكالات، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2015، ص11 ص11.. نقلا عن، Godefray damy nguyen, p03..l'entreprise numérique, édition Economica, Paris, France, 2001

الشكل رقم (2.1): محطات اقتصاد.



المصدر: من إعداد الطالب

¹ رايس مراد، نحو مجتمع معلومات عربي: نظرة وصفية لواقع الدول العربية، الندوة العلمية الثالثة لمخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: التحول لمجتمع المعرفة العربي- مفاهيم وإشكالات، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2015، ص11.

الفرع الثاني: مبررات التحول إلى اقتصاد المعرفة

يرتبط اقتصاد المعرفة بمدى تطور التقنية والتكنولوجيا وإذا كانت الحركة البسيطة التي تميز الاقتصاد القديم من خلال وسائله السكك الحديدية، السيارات، البريد العادي إلى ما هنالك من وسائل، فالاقتصاد المعرفي يتميز بالحركة السريعة من خلال وسائله المطورة كالأقمار الصناعية والبريد الإلكتروني، والمنظمات التي تواجه تحديات في ظل الاقتصاد المعرفي هو كيفية "إدارة الوفرة" التي تزيد قيمتها بالاستخدام، بدلا مما كانت تواجه تحدي "إدارة الندرة" من حيث الموارد (مباني، معدات، يد عاملة)، وتوجد عوامل أدت إلى توجه نحو اقتصاد المعرفة، كالنمو المتسارع للمعرفة التي تعد المركب الرئيسي في هذا الاقتصاد، كما كان لتوسع التخصصات والفروع العلمية دور كبير من خلال اتساع مجالات الأبحاث والتطوير، والعنصر المهم هو التطور التكنولوجي،¹ ويعتمد النجاح الاقتصادي بشكل متزايد على الاستخدام الفعال للموارد الالموسسة مثل المعرفة والمهارات والإمكانات الابتكارية كمورد رئيسي للحصول على مزايا تنافسية²

الفرع الثالث: مظاهر اقتصاد المعرفة:

صاحب اقتصاد المعرفة العديد من المظاهر التي تميز بها عن الاقتصاد القديم الذي كان منتشرا في جميع المجالات، وتمثلت أهم المظاهر في النقاط التالية:

- **ثورة المعلومات:** ساهم التقدم التكنولوجي في تراكم المعرفة وتدويتها ونشرها مما رفع من المخزون المعرفي للمنظمات في ظل الاقتصاد الجديد، وهذا ما عزز من تقليل تكاليف عمليات إدارة المعرفة (التوزيع، والتخزين، والاكْتساب)، ما جعل من المعرفة تأخذ خصائص السلعة، حيث من خلال تخزين المعرفة يضاعف عملية اكتساب المعرفة كما يخفف من أهمية الاستثمارات الإضافية، إضافة إلى تسهيل معاملات السوق من خلال التقنين وبالتالي فهي تلعب دورا هاما باعتباره أداة ربط بين المجالات كما تحد من تشتت المعارف، وكل هذه التطورات سهلت الوصول إلى مخزون المعرفة ورفعت من معدلات النمو الاقتصادية.
- **المنظمات المرنة:** تميز عقد الخمسينات والستينات من القرن الماضي بتطور مذهب التيلوري (الإدارة العلمية)، وبدا ضمور هذه القيادة، تولت قيادة العولمة بعدها أشكالا مرنة في التنظيم، حيث ركزت المنظمات المرنة على زيادة إنتاجية العمالة ورأس المال وتقليل من هدر الموارد من خلال دمج "التفكير"، و"العمل" في كل مستويات عملية، مما قلص طبقات الإدارة الوسطى التي يكون فيها تدفق المعلومات ضعيفا وغير نافع، وتتميز المنظمات المرنة بالعمل الجماعي وأسلوب التناوب حيث تساعد في تجنب التخصص المفرط وتجزئة العمل وهذا من خلال تحديد المسؤوليات والوظائف ذات مهام متعددة، بمعنى عمالا ذوي مهارات متعددة، كما تقوم بدمج كل من المرونة وجودة المنتج العالية ودرجة التخصيص مع السرعة وتقليل تكلفة الإنتاج الضخم، ما جعلها تزيد من مستوى الإنتاجية عن طريق ما يعرف باقتصاديات النطاق التي تعمل على خفض

¹ بن جيمة مريم، *اقتصاد المعرفة ومبررات التحول إليه*، مجلة البشائر، المجلد (1)، العدد (4)، 2018، ص 129.

² Ian Brinkley, *Defining the knowledge economy*, the work foundation, Knowledge economy programme report, 2006, pp :3-23.

التكاليف من خلال توسع أصناف منتجات بدلا من تبني وفورات الحجم وذلك باستغلال جميع الموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة ذات القدرات والمهارات.

- **المعرفة والمهارات والتعلم:** عزز التطور في تقنيات المعلومات والاتصالات من تقليل التكلفة وسهل بصورة كبيرة من تطبيق عمليات إدارة المعرفة (خلق ونقل واكتساب وتخزين) ما أحدث توازنا بين المعرفة الضمنية والمعرفة المقننة نوعا ما في المخزون المعرفي للمنظمة، بمعنى تغطية النقص في نقل المعرفة الضمنية، حيث أتاح للكفاءات والمهارات من الاستخدام السهل للمعلومات وتوفيرها بأقل جهد وأقل تكلفة وسرعة ودقة ما ساهم في استخدامها بكفاءة وزاد من استخدامها، إن المهارات اللازمة من البشر ستكون على نحو متزايد تلك التي تكمل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يعد الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مكملا للاستثمار في الموارد البشرية والمهارات وبما أن الآلة سيطرت في الاقتصاد الصناعي، فالاقتصاد المعرفة تكون تكنولوجيا المعلومات وهي العامل الحاسم للمعرفة المقننة، مما يستلزم العمل في الاقتصاد المعرفي مهارات بشرية (معارف ضمنية) بصورة كبيرة لها من المهارات ما تجعلها متميزة.

- **شبكات الابتكار والمعرفة:** يعد توليد وتطبيق المعرفة ونشرها من البنى التحتية لاقتصاد المعرفة، فنجاح المنظمات يعتمد أيضا على مدى تطبيق هذه العمليات، وفي الواقع اقتصاد المعرفة عبارة عن تسلسل هرمي للشبكات مُساق بسرعة التغيرات وارتفاع معدلات التعلم من خلال وفرة الفرص ومن بنية العلاقات ذات كثافة معرفية وتعلمية وتراكمية، ما يتطلب من التحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة ما يسمح لها التكيف مع مستجدات ومتغيرات في بيئة ومسايرة التطورات التقنية الجديدة واغتنام الفرص ما يدفعها للدخول ضمن هذه الشبكات التي تتميز بأنسجة اجتماعية وتتضمن تفاعلات تسهل من عملية التعلم التفاعلي حيث يتشارك فيه المنتجون والمستخدمون والمبدعون بتبادل الأفكار والمعلومات وتنفيذها.

- **تعلم نظم التنظيم والابتكار:** تسعى المنظمات في اقتصاد المعرفة إلى تقوية روابط وأنسجة التعلم التفاعلي داخليا وخارجيا بين المنظمات ما يساهم في توزيع تكاليف المخاطر المتعلقة بحالات الابتكار والإبداع، وتساعد هذه الأبحاث بالتطوير وبالوصول إلى نتائج جديدة تستطيع المنظمة من تحديد الأنشطة التي تتطلب أداء فرديًا، من الأنشطة التي تتطلب تعاونًا مع المنظمات الأخرى، وأيها تُدعم من الحكومة وبالتالي، فإن الابتكار هو نتيجة تفاعلات عديدة بين الجهات الفاعلة والمؤسسات، والتي تشكل معًا نظامًا للابتكار، فالتدفقات والعلاقات التي تنشأ بين كل من الأوساط الأكاديمية والحكومة والصناعة من أجل تطوير العلوم والتكنولوجيا هي مكونات أنظمة ابتكار وإبداع، وهي بدورها تؤثر على أداء المنظمة المبتكر وبدوره تاليًا يؤثر على الاقتصاد بصفة عامة، وبهذا تبرز فعالية نشر المعرفة للنظام بالوصول إلى المخزون المعرفي في الوقت المناسب وبه يعد أحد محددات للنمو والازدهار.¹

¹ John Houghton , Peter Sheehan, *A Primer on the Knowledge Economy*, CSES Working Paper N°(18), the National Innovation Summit,organised by the Department of Industry Science and Resources, 9/11 February, Melbourne- Australia, 2000, PP:10-13.

- أنظمة الإنتاج: إلغاء قيود ساهم في زيادة المنافسة، حيث وسع نطاق التنافس ولم تعد سيطرة منظمات مهيمنة مقتصرة على بلد واحد، إذ أصبحت المنافسة في جميع الأسواق محلية أو عالمية، ما أنشأ بيئة جديدة تنافسية تعتمد على قدرات تنافسية كبيرة يتوجب عليها التنسيق والتآزر بين جميع الميادين الصناعية والمالية والتكنولوجية والتجارية، ما يوفر مهارات في مناطق مختلفة، ويتم ترشيد الإنتاج على الصعيد العالمي، حيث تجمع منظمات بين عوامل وميزات ومهارات المواقع المختلفة في عملية التنافس في الأسواق العالمية.

- الإستراتيجية والموقع: نمت التجارة بفضل التسارع الصناعي من ناحية ومن ناحية أخرى نمت التجارة بين البلدان التي لها نفس الموارد بنفس العوامل والتماثل، حيث تغيرت التحليلات والمفاهيم التقليدية للتجارة الخارجية ومواقع الإنتاج بتزايد أنماط التجارة وتوسع التخصصات، حيث إنهما لم تعد تتناسب مع قوانين الميزة النسبية، وفي إستراتيجيات التنافسية تغيرت النظرة نحو ميزة النسبية لأي بلد حيث لا ينظر إليها بصورة منفصلة، إذ يتم تحديد مزايا النسبية من خلال أهداف المنظمة كتخفيض في تكاليف الإنتاج، والأسواق الجديدة للمنتجات أو الوصول إلى تقنيات حديثة أو معرفة، وهذا في ظل العولمة وبالتالي المزايا النسبية ومزايا الموقع ارتبطت بالإستراتيجيات العالمية للمنظمات ما يتطلب من دول اهتمام بتطوير مجموعة مترابطة من مزايا وإيجاد مكان مناسب في الاقتصاد العالمي يجذب نوع النشاط الاقتصادي المراد تطويره.¹

- التكتلات المعرفية: من سمات وخصائص الاقتصاد المعرفي التكتلات الجغرافية للمنظمات والشبكات، حيث تتجه المنظمات في بعض الأحيان إلى إجراء عمليات اندماج وتحالفات وخاصة على المستوى التكنولوجي حيث زادت هذه الظواهر في الاقتصاد المعرفي بل أصبح ضروريًا فيه بسبب ارتفاع التكاليف وزيادة التعقيدات وتوسع نطاق التطور التقني والتكنولوجي المتسارع، إذ أضحت نسبة كبيرة من المنظمات تتمركز حول مختلف المناطق والبلدان التي تتوفر فيها مثل هذه الخدمات ذات تكنولوجيا وتقنيات متعددة ومتطورة رغم تحسين القدرات وطرق الاتصال العالمي، إلا أنه زاد الانضمام لمثل هذا النوع باعتباره من الطرق الفعالة من أجل مشاركة المعارف الضمنية (الفهم)، وبهذا زادت أهمية المهارات ونمط الحياة كأحد عوامل مكانية.

وبالتالي تتحدد ركائز الاقتصاد المعرفي حسب دالمان Dahlman وأندرسون Anderson بأربع "ركائز" وهي:²

1. نظام اقتصادي ومنظمي يوفر حوافز من أجل الاستخدام الفعال للمعرفة الموجودة، وخلق معرفة جديدة والنجاح واستدامة الميزة التنافسية؛

2. قدرات بشرية متعلمة وذات مهارة بإمكانها خلق المعرفة واستخدامها؛

3. بنية أساسية ديناميكية للمعلومات من شأنها أن تسهل من عمليات الاتصال الفعال لنشر ومعالجة المعلومات؛

¹ John Houghton, Peter Sheehan, *Op Cit*, P13.

² Van Winden Willem et al, *European Cities in the Knowledge Economy: Towards a Typology*, Urban Studies, vol(44), N°(3), 2007,p 528.

4. مراكز البحث والجامعات ومراكز الفكر والاستشاريين والشركات والمنظمات الأخرى التي يمكنها الاستفادة من المخزون المتزايد من المعرفة العالمية واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات المحلية وخلق معرفة محلية جديدة. لا يمكن دمج المعرفة في الإنتاج إلا من خلال الاستثمار، وغالبًا ما تكون وظيفة الاستثمار هي تنفيذ المعرفة الجديدة في تكنولوجيا الإنتاج¹.

المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية للمعرفة

الفرع الأول: مفهوم المعرفة

يعد أفضل طريق لتعريف المعرفة هو معرفة العلاقة بينها وبين المعلومات والبيانات، إذ تُشير تعاريف البيانات على أنها:

- البيانات ليس لها معنى أو قيمة لأنها بدون سياق وتفسير.
- البيانات هي حقائق أو ملاحظات منفصلة وموضوعية، وهي غير منظمة وغير معالجة، ولا تنقل أي معنى محدد.
- عناصر البيانات هي وصف أولي ومسجل للأشياء والأحداث والأنشطة والمعاملات.
- حسب Jashapara و Choo البيانات قد تكون إشارات، حيث أننا نحصل على بيانات من العالم الخارجي من خلال حواسنا ونحاول فهم هذه الإشارات من خلال تجربتنا.
- البيانات تفتقر إلى المعنى أو القيمة، وتكون غير منظمة وغير معالجة.²
- عرفها دافنبورت Davenport وبروساك Prusak بأنها مجموعة من الحقائق الموضوعية غير مترابطة عن الأحداث، وبالتالي فإنها تصف جزءاً مما حدث، ولا تقدم أحكاماً أو تفسيرات أو قواعد العمل، وبناء عليه فإنها لا تحير عما يجب فعله.
- وعرفها wiig هي ملاحظات غير مفهومة، وحقائق غير مصقولة، تظهر في أشكال مختلفة، قد تكون أرقاماً، أو أحرفاً، أو كلمات، أو إشارات متناظرة، أو صوراً، ودون أي سياق أو تنظيم لها.
- وبالتالي فالبيانات هي مواد وحقائق خام ليس لها معنى، ولا تحمل قيمة³
- وأغلب الباحثين يحددون المعلومات من خلال العلاقة بينها وبين البيانات، إذ ينظر للمعلومات على أنها:⁴
 - المعلومات هي بيانات منسقة ويمكن تعريفها على أنها تمثيل للواقع.
 - المعلومات هي البيانات لكن بعد إضافة قيمة لفهم الموضوع
 - المعلومات هي البيانات التي تم تشكيلها في شكل ذي مغزى ومفيد، قابلة للاستخدام
 - المعلومات هي البيانات التي تم تنظيمها بحيث يكون لها معنى وقيمة للمستفيد.

¹ Keith Smith, *What is the 'Knowledge Economy'? Knowledge Intensity and Distributed Knowledge Bases*, Discussion Paper Series, United Nations University, Institute for New Technologies, The Netherlands, 2002, p9.

² Jennifer Rowley, *The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy*. Journal of Information Science, vol(33), N°(2),2007, PP :170-171.

³ ربحي مصطفى عليان، *اقتصاد المعلومات*، دار الصفاء، عمان، الطبعة 1، 2010، ص95.

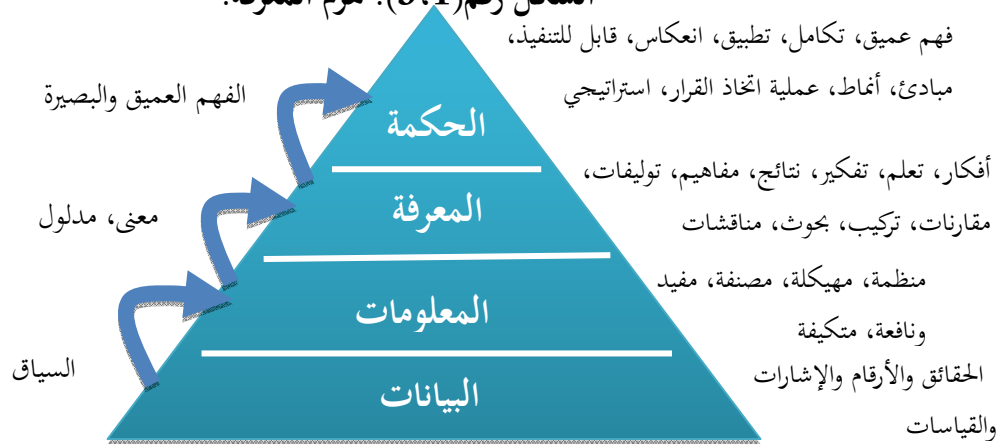
⁴ Jennifer Rowley, *Op Cit*, PP :171-172.

- المعلومات هي البيانات التي تتم معالجتها لغرض ما.
- تحويل البيانات إلى معلومات بعد تحويلها من خلال بعض عمليات التصنيف، والترتيب والفرز والتجميع، وإجراء الحسابات، والاختيار.
- المعلومات هي البيانات التي تم إعطاؤها معنى من خلال السياق.
- المعلومات عبارة عن تجميع للبيانات يجعل اتخاذ القرار أسهل.
- المعلومات هي البيانات التي تتمتع بالمعنى و الملائمة والغرض.
- وينظر غالبية الباحثين والأكاديميين للمعرفة بأنها ضمنية وهي موجود في عقول الأفراد وأذهانهم كما أنها تعتمد على الحدس والخبرات والمهارات والقدرات التفكيرية للإنسان، وتوجد على شكل معلومات ذات معنى وقيمة عن العملاء والأسواق والاتصالات والتقنيات، وهي غير ملموسة ولكنها محسوسة، والإفصاح عنها يؤدي إلى دور هام في تحقيق مزايا تنافسية¹.
- المعرفة هي مزيج من البيانات والمعلومات، التي يضاف إليها آراء الخبراء والمهارات والخبرة، لينتج عنها أصل ثمين يمكن استخدامه للمساعدة في صنع القرار.
- المعرفة هي البيانات و/أو المعلومات التي تم تنظيمها ومعالجتها لنقل الفهم والخبرة والتعلم المتراكم والخبرة لأنها تنطبق على مشكلة أو نشاط حالي.
- المعرفة تبنى على المعلومات المستخرجة من البيانات في حين أن البيانات هي خاصية للأشياء، فإن المعرفة هي خاصية للأشخاص الذين يهيئونهم للتصرف بطريقة معينة.
- بيرلسون وسوندرز المعرفة هي معلومات من العقل البشري وتشمل التفكير والتوليف والسياق: تتكون المعرفة من هذا المزيج من المعلومات والقيم والخبرة والقواعد السياقية، تتضمن المعرفة توليف مصادر متعددة للمعلومات مع مرور الوقت.
- المعرفة هي معلومات تتم معالجتها في عقل الفرد وأن المعرفة هي اعتقاد شخصي مبرر يزيد من قدرة الفرد على اتخاذ إجراءات فعالة.
- المعلومات تصبح معرفة من خلال عملية هيكلية المعتقدات أو تكوين معتقدات مبررة وصحيحة حول العالم.
- يعرف Jashapara المعرفة على أنها "معلومات قابلة للتنفيذ"، ويقترح: أن المعلومات القابلة للتنفيذ تسمح لنا باتخاذ قرارات أفضل وتقديم مدخلات فعالة للحوار والإبداع في المنظمات.
- يقترح عوض وغزيري: أن المعرفة هي فهم بشري لمجال متخصص تم اكتسابه من خلال الدراسة والخبرة، ويمكن النظر إلى المعرفة على أنها فهم للمعلومات بناءً على أهميتها أو ملاءمتها لمجال المشكلة.
- المعرفة هي معلومات مقترنة بالفهم والقدرة؛ إنها تعيش في أذهان الناس.
- احتضان مجال أوسع من المعلومات، وتشمل المعرفة مهارات الإدراك والتدريب والفترة السليمة والخبرة.

¹ سعود جايد مشكور وآخرون، دور إدارة المعرفة في تقييم أداء العاملين للمنظمات الإنتاجية الإنسانية (دراسة تطبيقية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنسانية)، مجلة وارث العلمية، المجلد(3)، عدد خاص، 2021، ص371.

- المعرفة موجودة على طول سلسلة متصلة بين المعرفة الضمنية (اعرف كيف) والمعرفة الصريحة (تعرف ماذا)¹
- تشير المعرفة إلى مزيج من الخبرة والمهارة والمعلومات إضافة إلى القدرات والحدس و التخيل².
- ويرى جيسوب Jessup وفالاتيسش Valatsic أن الحكمة هي معرفة متراكمة، مما يسمح لك بفهم كيفية تطبيق المفاهيم من مجال واحد على مواقف أو مشاكل جديدة.
- عوض وغزيري: أن "الحكمة هي أعلى مستوى من التجريد، مع تبصر رؤية وقدرة على رؤية ما وراء الأفق.
- جاشابارا Jashapara الحكمة هي القدرة على التصرف بشكل نقدي أو عملي في أي موقف معين.
- وهو يقوم على الحكم الأخلاقي المتعلق بنظام معتقدات الفرد³.
- وما يبدو واضحًا، هو أن البيانات والمعلومات والمعرفة والحكمة غالبًا ما يُنظر إليها على أنها عملية "نقطة انطلاق"⁴، بمعنى أنه إذا كان لدى المرء بيانات، فستتبع المعلومات، وإذا كان لدى المرء معلومات، فستظهر المعرفة.

الشكل رقم (1،3): هرم المعرفة.



Karl Thomas Knox, *Constructing an 'information strategy' in Higher Education: perceptions-structure and action*, Nottingham Trent University for the degree of Doctor of Philosophy, 2005 .P52./Antonello Cannas et al, *How can nutrition models increase the production efficiency of sheep and goat operations?*, Animal Frontiers Vol(9), N°(2),2019,p41

- تتضمن المعرفة العديد من الخصائص ولا يسعنا ذكر جميعها، وإنما نذكر أهم السمات التي تميزها:⁵
- التراكمية: حيث تبقى المعرفة صحيحة ومصدر تنافس في الوقت الراهن، لكنها لا تعود كذلك في قادم المراحل، مما يفسر تغير المعرفة، ولكن من خلال إضافة معرفة أخرى جديدة إلى معرفة قديمة؛
- التنظيم: تتسم المعرفة بخاصية التنظيم حيث أن المعرفة الناشئة ترتب بطريقة تسمح للمستفيد الوصول إليها واختيار ما يريد منها؛

¹ Jennifer Rowley, *Op Cit*, PP :172-173.

² انتظار احمد جاسم الشمري ، *إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي*، المجلد العدد(11)، 2006، ص191.

³ Jennifer Rowley, *Op Cit*, p174.

⁴ Karl Thomas Knox, *Constructing an 'information strategy' in Higher Education: perceptions, structure and action*, Nottingham Trent University for the degree of Doctor of Philosophy, 2005 .P52.

⁵ محمد عواد الزيادات، *اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة*، دار صفاء، عمان- الأردن، الطبعة 1، ص20.

- البحث عن الأسباب: التسبب والتعليل يهدفان إلى تلبية رغبة الفرد إلى البحث والتعليل لأي شيء، وكذلك معرفة الظواهر وأسبابها، ما يمكن من التحكم في مختلف العوامل بصورة أفضل؛

- الدقة والتجرد: تعبير عن الحقائق بصورة رياضية؛

- الشمولية واليقين: تفرض الحقيقة نفسها على الكل وذلك بمجرد بروزها، وبالتالي فهي تسمح بنقلها حيث تنشر بين الجميع من ناحية، ومن ناحية أخرى، اليقين يعتمد على الأدلة الدامغة والمقنعة وهذا ما يشير إلى عدم ثبات المعرفة.

الفرع الثاني: أهمية المعرفة

تظهر أهمية المعرفة في القيمة التي تضيفها والدور الذي تلعبه كما الحال في الدور الذي لعبته في تحول المنظمات من الاقتصاد الصناعي إلى الاقتصاد المعرفي الذي تتعدد فيه الموارد الاملموسة بتعدد مرادفاتها سواءً رأس المال الفكري أو الأصول غير المادية أو الأصول الاملموسة والتنافس من خلال المهارات والكفاءات البشرية، وتتلخص أهمية المعرفة في العديد من العناصر منها:¹

- ☞ ساعدت المعرفة في زيادة مرونة منظمات من خلال إعادة بنيتها بتصميمات هيكلية وأشكال تتميز بالمرونة؛
- ☞ ساهمت المعرفة في توجيه جهود المنظمات نحو مستويات أكثر إبداعاً، كما عززت الإبداع والابتكار للعاملين سواءً على المستوى الجماعي أو الفردي؛
- ☞ ساهمت في تنفيذ التغيير الجذري من تحول المنظمات إلى مجتمعات معرفية حيث عززت التكيف مع المستجدات المتسارعة في بيئة الأعمال المنظمة ومواجهة الصعوبات وتحديات والتعقيدات المتزايدة فيها؛
- ☞ منح المنظمة القدرة على الاستفادة من المعرفة بذاتها كسلعة نهائية من خلال بيعها والمتاجرة بها أو استغلالها من أجل تحسين منتج آخر أو خلق منتجات جديدة؛
- ☞ تعزيز القادة والمسؤولين على أداء مهامهم بفعالية وكفاءة وتسهيل إدارتهم للمنظمة؛
- ☞ المعرفة أهم مصدر لخلق القيمة؛
- ☞ المعرفة من المحركات الأساسية التي تعمل على تطوير المنظمة وتنميتها وإعادة تشكيلها من جديد؛
- ☞ المعرفة مصدر للميزة التنافسية وإدامتها.

الفرع الثالث: أنواع وأدوار المعرفة

1- أنواع المعرفة: توجد العديد من تصنيفات المعرفة، ويعتبر تصنيف كل من (Nonaka1994)، (Polanyi1966)، من أشهر التصنيفات تداولاً في الأوساط الأكاديمية حيث صنفها إلى الصريحة والضمنية، حيث تشير المعرفة الصريحة إلى المعرفة الرسمية والمنظمة والتي يمكن ترميزها وكتابتها ونقلها للأخرين²، بينما المعرفة الضمنية فهي تشمل الرؤى، والحدس، والأحاسيس الداخلية، وهي صعبة في التعبير عنها أو صياغتها ومشاركتها ونقلها³، فهي تعد معرفة شخصية

¹ محمد عواد الزيادات، نفس مرجع أعلاه، ص20.

² صلاح الدين الكبسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2005، ص24.

³ إرما يسرا وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص50-51.

ويصعب إضفاء الطابع الرسمي عليها، مما يجعلها صعبة في مشاركتها وصعبة في التواصل مع الآخرين، وتعكس الأفكار الذاتية والحدس في هذه الفئة من المعرفة، والمعرفة الضمنية متجذرة بعمق في أفعال الفرد وخبراته، في المثل العليا أو القيم أو العواطف، وهي في العقل البشري ولا يمكن أن يعبر عنها بسهولة، بينما المعرفة الصريحة بإمكان التعبير عنها بسهولة¹، ويشير بولاني (1967) أن المعرفة الضمنية تعتمد على التفكير والخبرة والحدس والمشاعر ضمن سياق معين وأنها تتكون من بعدين: مكونات معرفية ومكونات تقنية².

➤ **المكون المعرفي (الإدراكي):** يشير إلى النماذج العقلية والخرائط والمعتقدات والنماذج ووجهات النظر للفرد.

➤ **المكون الفني:** يشير إلى المعرفة والمهارات الملموسة التي تنطبق على سياق معين.

وبالتالي فإن المعرفة الضمنية هي معرفة ذاتية أو مكتسبة بالاستقراء أو التعلم، بينما المعرفة الصريحة هي تلك المعرفة التي تأتي من البيانات والمصادر المنظمة والشكل الموالي يوضح صنف المعرفة:³

الشكل رقم (4.1): أنواع المعرفة.



المصدر: علي محمد الخوري، إدارة المعرفة في القطاع العام، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015، ص30، 28.

2.1. إيجابيات وسلبيات المعرفة الضمنية مقابل المعرفة الصريحة: في هذا العنصر لا يقصد بإيجابيات وسلبيات المعرفة لكل نوع، لكن المراد منه هو تقديم مقارنة بين إيجابيات وسلبيات المعرفة الضمنية مقابل المعرفة الصريحة، حيث يعتقد أفراد المنظمة أنها تملك نوعاً محدداً من المعرفة التي يمتلكها القادة والمسؤولون، ونوجز أهم النقاط في الجدول الموالي:

¹ Gottschalk Petter , *Knowledge Management Systems :Value Shop Creation*, Idea Group, USA, 2007, PP :17-18.

² Silvio Popadiuk, Chun Wei Choo, *Innovation and knowledge creation: How are these concepts related?*, Volume(26), Issue(4), 2006, p306.

³ علي محمد الخوري، إدارة المعرفة في القطاع العام، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015، ص28.

الجدول رقم(1،2): إيجابيات وسلبيات المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة.

المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية	
يمكن نقل المعرفة المفصلة (أصول المعرفة الواضحة) على الفور في أي وقت وفي أي مكان عن طريق تقنيات المعلومات.	سهلة نسبيًا وغير مكلفة للبدء	إيجابيات
يمكن نشر المعرفة المكتونة بشكل استباقي للأشخاص الذين يمكنهم استخدام أشكال محددة من المعرفة.	قد يستجيب الموظفون جيدًا للاعتراف بالمعرفة (المطالب بها).	
يمكن مناقشة ومناقشة وتحسين المعرفة التي تم توضيحها.	من المرجح أن تثير الاهتمام في مزيد من عمليات إدارة المعرفة.	
يجعل توضيح المعرفة إمكانية لاكتشاف أوجه القصور المعرفية في المنظمة.	قد تكون المعرفة المهمة المحفوظة بشكل ضمني أقل احتمالية "للتسرب" إلى المنافسين.	
قد يتطلب الأمر قدرًا كبيرًا من الوقت والجهد لمساعدة الأفراد على التعبير عن معرفتهم.	قد لا يكون لدى الأفراد حافة المعرفة التي يدعون امتلاكها.	سلبيات
قد يتعين إعادة تعريف علاقة العمل مع العاملين الأساسيين في مجال المعرفة لتحفيز التعبير المعرفي.	تحتاج ملفات تعريف الأفراد المعرفية إلى تحديث متكرر.	
يجب تشكيل لجان الخبراء لتقييم أصول المعرفة الواضحة.	القدرة على نقل المعرفة المقيدة بنقل الأشخاص، وهو أمر مكلف ويحد من وصول وسرعة نشر المعرفة داخل المنظمة.	
يجب ضمان تطبيق المعرفة الواضحة في جميع أنحاء المنظمة من خلال تبني أفضل الممارسات.	قد تفقد منظمة ما حافة المعرفة الرئيسية إذا غادر الأشخاص الرئيسيون	

David Rooney et al, *Handbook On The Knowledge Economy*, Edward Elgar, Uk, 2005, P197.

2- أدوار المعرفة: هناك العديد من مجالات المعرفة من أجل اتخاذ القرارات والمواقف والإجراءات اللازمة، حيث يمكن تجميع هذه المجالات أو أنواع المعرفة أو تنظيمها وفقًا لأوجه التشابه والاختلاف، ويقدم الجدول الموالي إطاراً من أجل التعرف على أنواع المعرفة من حيث الأدوار من خلال عرض تصنيف يُجمع ضمنه جُلّ أدوار المعرفة من أجل رؤية حول المعرفة اللازمة أثناء العمل أو اتخاذ قرار معين أو إجراء معين أو موقف¹

الجدول رقم(1،3): أدوار المعرفة

وصف الدور	نوع الدور
تمثل المعرفة الفوقية (ما وراء المعرفة)، القدرة على فهم أنواع مختلفة من المعلومات والمعرفة وتوليدها ومدى استيعابها والاستفادة منها وتطبيقها، نظرًا لأن معظم المواقف المعقدة تتضمن الكثير من التخصصات ومستويات المعرفة، وبالتالي فاستخدام (المعرفة حول المعرفة) لا بد من أن يتضمن أيضًا القدرة على الجمع بين مختلف أنواع المعرفة	المعرفة الفوقية (ما وراء المعرفة) Kmeta / Meta-Knowledge
هي معلومات تُعلم من خلال الأسئلة: ماذا؟ ومن؟ ومتى؟ وأين؟ من الموقف؟	المعرفة الوصفية Kdescription
وتشمل دور التعلم الفردي والجماعي والتنظيمي على حد سواء، حيث يركز بتعلم الأفراد من خلال تطور الموقف أو العلمية، ويتمكن من بناء التعلم التنظيمي وفق نتيجة هامة وتصبح المنظمة أكثر مرونة وقادرة على	معرفة التعلم Klearning

¹ David Bennet , Alex Bennet, *The depth of knowledge: surface, shallow or deep?*, VINE: The journal of information and knowledge management systems, Vol(38),N°(4), 2008, PP : 409-410.

التكيف مع التغييرات المستقبلية في البيئة.	
تمثل المعرفة في العمل، القدرة على اتخاذ التدابير والإجراءات التي تحقق النتيجة المرجوة، حيث يتضمن فهم السياق والموقف الذي يتم فيه اتخاذ الإجراء.	معرفة العمل Kaktion
تمثل المعرفة العلمية، المعرفة لبراغماتية، بمعنى الفهم العملي للمواقف وكيف تتغير أو يمكن تغييرها، الكثير من المعرفة الواقعية ضمنية وتجريبية وبديهية.	المعرفة العملية Kpraxis
يتمثل دور المعرفة الاستراتيجية في التأكد من أن الإجراءات المتخذة تأخذ في الاعتبار تأثيرها على المدى الطويل وتتوافق مع استراتيجية المنظمة وهويتها وقيمتها. في حين أن هذا النوع عالي المستوى من المعرفة (والتفكير)، لاحظ أن هذا يشير إلى المعلومات والعمليات والأنماط المستخدمة لتطبيق المعلومات والعمليات والأنماط الأخرى بطريقة استراتيجية.	المعرفة الاستراتيجية Kstrategic
تشمل المعرفة القائمة على الأدلة المعرفة العلمية (البحثية)، المعرفة النظرية والتجريبية وتمثل المفاهيم الأساسية التي تشرح سبب حدوث الأشياء وتلك التي تم التحقق من صحتها من خلال تكرار النتائج التجريبية. تعمل هذه المعرفة كدليل لتحديد التوقعات والإمكانات وتوفر للمستخدم مستوى الثقة.	المعرفة العلمية (البحثية) Kresearch

David Bennet, Alex Bennet, *The depth of knowledge: surface, shallow or deep?*, VINE: The journal of information and knowledge management systems, Vol(38),N°(4), 2008, PP : 409-410

الشكل رقم (5.1): تصنيفات المعرفة من وجهة نظر المعرفة اللازمة لاتخاذ موقف/إجراء معين



المصدر: Alex Bennet et al, *In Cooperation With The Social Sciences And Humanities Research Council Of Canada (Sshrc)*, Mqi Press Knowledge Series, Frost, West Virginia, Usa,2007, p30.

الفرع الرابع: مستويات المعرفة

المقصود بمستويات المعرفة درجة عمقها ومستوى الفهم حيث توجد ثلاثة مستويات للمعرفة والمتمثلة في المعرفة السطحية، والمعرفة الضحلة، وأخيراً المعرفة العميقة كما هو موضح في الشكلان (5.1)؛ (6.1):^{2,1}

☞ **المعرفة السطحية:** عادة ما تكون معلومات المعرفة السطحية محصورة، وهي تمثل الخيارات المرئية من خلال إجابتها عن السؤال بماذا؟، متى؟، أين؟، من؟ وبوضوح، ويتطلب الحد الأدنى من الفهم في هذا المستوى، ويمكن تخزين المعرفة السطحية على شكل معلومات في الكتب وأجهزة الكمبيوتر والعقل/الدماع، وهذا ما يعبر عنه في الحياة اليومية للأشخاص من المحادثات الخفيفة والأوصاف، ويصعب تذكر المعرفة السطحية لأنه سهل نسيانها حيث لا معنى لها في تحسين الاسترجاع؛

☞ **المعرفة الضحلة:** عندما يملك الفرد معلومة ويفهمها ويضيف لها معنى فهنا قد صنع معنى للمعلومة، ويعكس الفهم عندها مستوى معيناً من المعنى المضاف، وعندما يتعلق في المنظمة فهذا ينطوي على مستوى معين من العمل، والمعنى هو شيء ينشئه الفرد من المعلومات المستلمة والمعلومات الداخلية الخاصة به، وهو عملية إنشاء معرفة إجرائية، وبالتالي تتطلب المعرفة السطحية مستوى من الفهم والمعنى بحيث يمكن لصانع المعرفة تحديد تماسك وتكامل المعلومات بطريقة منطقية.

وفي الإطار التنظيمي تظهر المعرفة السطحية (وتتوسع) من خلال التفاعلات حيث ينتقل العاملون عن طريق العمليات وممارسات المنظمة كالمنظمات التي تتبنى استخدام الفرق والمجتمعات فتصبح لها القدرة من تعبئة المعرفة وخلق أفكار جديدة حيث يتفاعل الأفراد في تلك المجموعات.

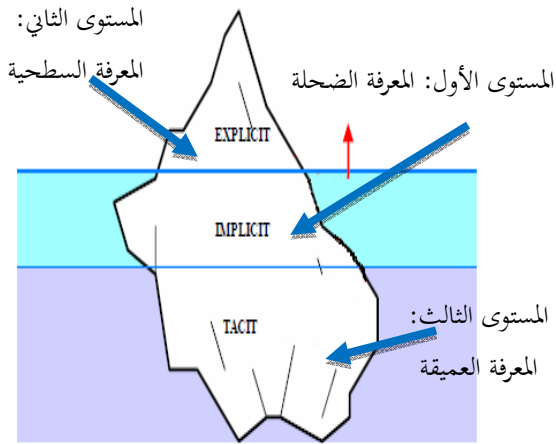
☞ **المعرفة العميقة(الكامنة):** على الفرد أن يطور المعنى والفهم، كما يقوم بالدمج بحيث يكون بإمكانه تغيير الإطار المرجعي الخاص به وذلك بتغيير السياق والموقف، نظرًا لأنه يجب خلق معرفة إجرائية من أجل معرفة متى وكيفية اتخاذ إجراءات فعالة، إن تطوير المعرفة العميقة ليس بالمهمة السهلة، يتوجب اهتمامًا كبيرًا ومستمرًا وتفانيًا في مجال معين من التعلم والمعرفة والعمل.

كما يجب أن يعيش الفرد مع مجال خبرته وأن يركز في نفس الوقت على تفاصيل وسياقات كل تجربة محددة، ويطرح الأسئلة ويقوم بالتحليل إذا ما سارت الأمور على ما يرام، وما الخطأ؟ الذي حدث ولماذا؟، والكشف عن العلاقات والأنماط، والمعرفة العميقة تؤدي إلى جمع المعلومات ذات الصلة ودمجها في أجزاء إلى تكوين مجموعة واسعة من الأنماط للاستفادة منها عند مواجهة موقف جديد أو غير عادي، فإن المعرفة العميقة عادة ما توفر أفضل حل لمشكلة ما.

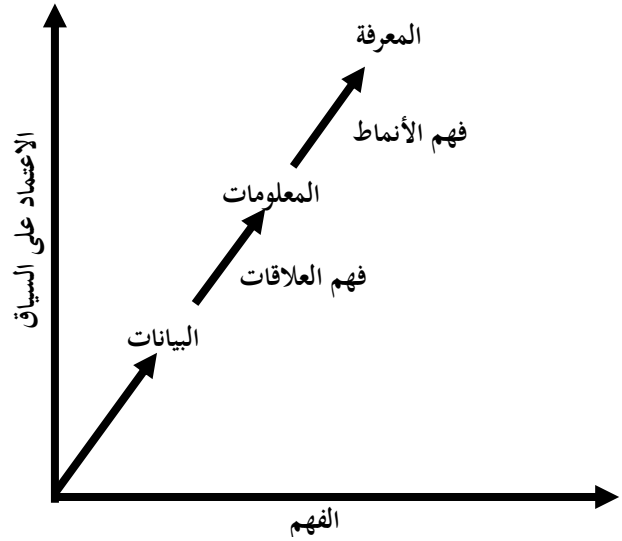
¹ صاحب أسعد ويس الشمري، ما وراء المعرفة وعلاقتها بأسلوب التعلم (السطحي والعميق) دراسة مقارنة، المجلد (10)، العدد (38)، 2014، ص318

² David Bennet & Alex Bennet, *Op Cit*, PP : 408-409.

الشكل رقم (7.1): مستويات عمق المعرفة



الشكل رقم (6.1): علاقة السياق بالفهم.



Rivera Javier et al, *Innovation design and management through technological, competitive, systemic, creative and strategic intelligence (5i)*, The XX ISPIM Conference-The Future of Innovation, 21/24. 6 , Vienna, 2009, p4.

المصدر: Ian Watson, *Applying Knowledge Management: Techniques for Building Corporate Memories*, Morgan Kaufmann, USA, 2003, p7.

الفرع الخامس: مصادر المعرفة

أشار saffady,2000 لمصادر المعرفة بأنه مصدر يجمع المعرفة، وأشار أيضا بأن كلاً من الذكاء والخبرة والتعلم هي محددات المعرفة بالنسبة للأشخاص¹، حيث تكون المنظمة ذاكرتها وقاعدتها المعرفية من خلال هذه المصادر، ويُقسم الباحثون مصادر المعرفة إلى مصدرين:

- **المصادر الداخلية:** المعرفة الداخلية هي موجودة داخل أفراد العاملين بالمنظمة، حيث تشمل خبرة الفرد، الذكريات والمعتقدات والافتراضات، وكلها قد تكون ذات قيمة للمنظمة، بمعنى أن مصدرًا داخليًا يتمثل في المعرفة الضمنية المرتبطة بالأفراد وغالبا ما يكون هذا النوع من المعرفة صعبًا شرحه أو للتواصل وإنما له فوائد كبيرة تعود للمنظمة، وعليها أن تقوم بمسح بيئتها الداخلية من أجل السماح بتنقل المعلومات وتسريبها عبر وحداتها لتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام²، كما أن المعرفة الداخلية هي التي تتكون بناءً على خبرات العاملين، وتصف وزارة التنمية الداخلية البريطانية (DFID)، المعرفة الداخلية بأنها البناء الذي تشكله المنظمة من خلال نشر المعرفة بين العاملين، كما أنه البحث الداخلي والتطوير، وأيضا تتجسد المعرفة الداخلية من خلال التدريب الداخلي³.

¹ محمد عواد الزيادات، مرجع سبق ذكره، ص45.

² Michael J. Marquardt, *Building the Learning Organization mastering the 5 elements for corporate learning*, Davies-Blac, Second Edition, 2002, PP:143-144.

³ Inai Dulliyah Abdullah et al, *Knowledge Sources: Key Factors for an Organization in Creating New Invention and Innovation*, international Journal of Academic Research in Business and Social Sciences Vol(10), N°(11), 2020, p1131.

- **المصادر الخارجية:** لا تقتصر عملية الاكتساب والتقاط المعرفة الجديدة للمنظمات من بيئتها الداخلية ولكن أيضا يتوجب الاستفادة من المصادر الموجودة خارج أسوارها سواء ترابطت معها بمعاملات أو لا تربطها، فالهدف هو التقاط معرفة جيدة بإمكانها أن تصبح مصدر قوة لها، وقد تكون هذه المعارف مثلا في عمليات الاستحواذ من خلال عمليات شراء الآلات والمعدات الجديدة، تعيين عاملين ذوي مهارات، ندوات، تدريب، تراخيص، ويرى أيضا سيماو وفرانكو (2018) أن الموردين والعملاء والمستشارين والمختبرات التجارية يملكون معارف عادة مهمة ومفيدة ولها تأثير على أداء المنظمة مقارنة بالمعرفة المتواجدة على مستوى المنافسين والجامعات والدولة ومعاهد البحث، وبهذا فمن المهم على المنظمة تحديد الأشخاص الذين لديهم شيء يمكنهم تعلمه وما هي فائدة تلك المعرفة الخارجية بالنسبة للمنظمة، كما أشار Aoujil إلى موقع المعرفة الخارجية بأنها تقع داخل الأشخاص الذين لا يعملون داخلها.

وبالتالي أن يكون للمنظمة شبكة ذات فاعلية وكفاءة، تتميز بخصائص غير رسمية وروابط تسمح لها باكتساب والتقاط أكبر قدر من المعرفة والمعلومات التي تقع في الخارج، كما يمكن للمنظمة الحصول على المعرفة الخارجية من خلال الطرق التالية:¹ المقارنة المعيارية للمنظمات الأخرى، المؤتمرات، الاستعانة بالاستشاريين، قراءة الصحف والمجلات والمواد على الإنترنت، التلفزيون، الفيديو والأفلام، رصد الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، جمع البيانات من العملاء والمنافسين والموردين والموارد الأخرى، توظيف موظفين جدد، اندماج، التحالفات، بناء المشاريع المشتركة.

وفي الواقع، لا يمكن لأي منظمة أن تتميز وتتفوق وتنمو وتسير في اتجاه التطور وهي تعتمد على استخدام المعرفة الداخلية فقط فهي ملزمة بالاستكشاف والاتقاط والاستفادة من المعرفة المتأتية من الخارج عوض اعتمادها على مصدر واحد فقط ألا هو المصادر الداخلية، كما أنها تحتاج أيضا إلى التعاون مع المنظمات الأخرى للبقاء على قيد الحياة والقدرة على المنافسة في بيئة تنافسية شديدة.

وتحتاج المنظمة أيضا إلى التعاون مع المنظمات الأخرى للبقاء على قيد الحياة والقدرة على المنافسة في الصناعة وبهذا يستلزم على المنظمة تحديد طريقة الوصول إلى المعرفة الخارجية وإلى أي مدى يتم استعمال الأساليب في الحصول على معرفة بالنسبة لها، ومع ذلك، عندما تقرر الشركات استخدام المعرفة الخارجية، فمن المهم بالنسبة لها تحديد كيفية الوصول إلى المعرفة الخارجية وإلى أي مدى سيتم استخدام طرق مصادر المعرفة الخارجية بالنسبة لهم.²

المطلب الثالث: مفهوم اقتصاد المعرفة

برز مفهوم اقتصاد المعرفة في الأوساط العلمية نهاية الخمسينات وبداية الستينات بفضل أبحاث دراكر Drucker (1994/1959)³، حيث استخدم مصطلح "اقتصاد المعرفة" و"مجتمع المعرفة" في الفصل الثاني عشر من كتابه « The age of Discontinuite »، وفيرتر ماكلوب Fritz Machlup (1962) مشيرا إلى أن اقتصاد المعرفة؛

¹ Michael J. Marquardt, *Op Cit*, PP:144-145.

² Inai Dulliyah Abdullah et all, *Op Cit*, PP :1131-1132.

³ Shahrazad Hadad, *Knowledge Economy: Characteristics And Dimensions*, Management Dynamics in the Knowledge Economy, Vol(5), N°(2), 2017, PP:207-209.

اقتصاد الخدمات، كما أسهم مارك يوري بورات، ومايكل روبين بأبحاثهما النظرية المتكاملة عن اقتصاد المعرفة، إذ سعيا على قياس وتقدير حجم اقتصاد المعرفة كما سميها باقتصاد المعلومات من خلال مؤلفهما في تسعة أجزاء بعنوان «The informaion economy»، مستنتجين الفروقات بين الاقتصاد الجديد وباقي القطاعات التقليدية¹، بضبط دقيق لطبيعة القطاعات الاقتصادية المحتموية في الاقتصاد الجديد، وبعدها إسهامات وأبحاث المفكرين والباحثين، وفي ما يلي أهم تعريفات لاقتصاد المعرفة:

الفرع الأول: تعريف اقتصاد المعرفة:

يعرف فيرتز ماكلوب الاقتصاد الجديد: هو اقتصاد مبني على المعرفة حيث تتجاوز فيه نسبة عمال المعرفة مقارنة بنسبة القطاعات الأخرى، مشيراً إلى خمسة قطاعات اقتصادية رئيسية في ظل الاقتصاد الجديد والمتماثلة في: التعليم؛ البحوث والتنمية؛ الاتصالات؛ آلات المعلومات؛ خدمات المعلومات؛ كما قام في عام (1958) بتقدير جميع قطاعات الاقتصاد المعرفي في الولايات المتحدة من الناتج القومي الإجمالي في هذا الشأن²

ويعرف بورات اقتصاد المعرفة بأنه: اقتصاد إنتاج المعلومات حيث تلعب الدور الرئيسي فيه مقارنة بباقي القطاعات التي تستخدم المواد الخام والطاقة خلال عملياتها، حيث نصر الرئيسي فيه لخلق الناتج كالزراعة والصناعة³.

ويعرف أيضا بأنه: "الإنتاج والخدمات القائمة على الأنشطة المعرفية المكثفة التي تساهم في تسريع وتيرة التقدم التقني والعلمي، فضلاً عن التقدم السريع" وبالتالي، فهو اقتصاد يتم فيه إنشاء المعرفة واكتسابها وتحويلها ونقلها ونشرها واستخدامها بشكل فعال لتعزيز التنمية الاقتصادية⁴.

وتعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية اقتصاد المعرفة بأنه: "الاقتصاد القائم على المعرفة المتميزة والمستندة على إنتاج واستخدام وتوزيع المعارف والمعلومات والاستثمارات ذات التقنية العالية والصناعات ذات التقنية الحديثة وتحقيق مكاسب في الإنتاجية المرتبطة بها"⁵

ومن خلال التعريفات الوارد أعلاه فاقتصاد المعرفة يتمثل في اعتماده على إنتاج معارف جديدة متجسدة في سلع وخدمات ذات كثافة معرفية والتي تخلق قيمة مضافة سواء على مستوى المنظمة أو المجتمع عموماً.

¹ هبة عبدالمنعم، وسفيان قعلول، *اقتصاد المعرفة: ورقة إطارية، دراسات اقتصادية*، صندوق النقد العربي، الإمارات العربية المتحدة، العدد(51)، 2019، ص ص:9-10

² سامر بكر، مرجع سبق ذكره، ص 6.

³ هبة عبدالمنعم، وسفيان قعلول، مرجع سبق ذكره، ص 11.

⁴ Ettore Bolisani, Constantin Bratianu, *The Emergence of Knowledge Management*, In: Emergent Knowledge Strategies, Knowledge Management and Organizational Learning, Springer International, vol(4), 2017, p25.

⁵ هبة عبد المنعم، وسفيان قعلول، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الفرع الثاني: خصائص اقتصاد المعرفة:

- اجتهد المفكرون الاقتصاديون والباحثون من أجل تحديد خصائص وسمات اقتصاد المعرفة وتوضيحها، حيث اتفق غالبيتهم على توفر ثماني سمات أساسية تميز اقتصاد المعرفة:¹
1. الأهمية المتزايدة للمعرفة باعتبارها مدخلاً في الاقتصاد؛
 2. الأهمية المتزايدة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛
 3. الأهمية المتزايدة للمعرفة كنتاج اقتصادي؛
 4. الاستغلال التجاري المتزايد للمعرفة من خلال (حقوق الملكية الفكرية)؛
 5. ارتفاع عدد العاملين في مجال المعرفة؛
 6. التأثير المتزايد للمعرفة في جميع قطاعات الاقتصاد؛
 7. ظهور ممارسات إدارة المعرفة؛
 8. العولمة كقوة دافعة لتوسع اقتصاد المعرفة.

الفرع الثالث: العناصر الهيكلية المكونة لاقتصاد المعرفة

لا يمكن تجاهل الدور الذي لعبه الاقتصاد المعرفي في زيادة النمو الاقتصادي وبالتالي تحسين مستوى الدخل الفردي، فزيادة مستوى التنافسية انعكس على جودة السلع والخدمات المقدمة، وهذا يرجع إلى مساهمة الطاقة الفكرية (المعرفة) في تحسين المستوى الاقتصادي، ولهذا لا بد من زيادة التدعيم نحو هذا التوجه وذلك بالتركيز على عناصره الهيكلية المكونة له، وهناك محاولات عديدة من الباحثين للتحديد، حيث اقترح مايكل أ. بيترز Michael A. Peters ثلاثة أشكال لاقتصاد المعرفة والمتمثلة في:² "اقتصاد التعلم"؛ "الاقتصاد الإبداعي"؛ و"اقتصاد المعرفة المفتوح".

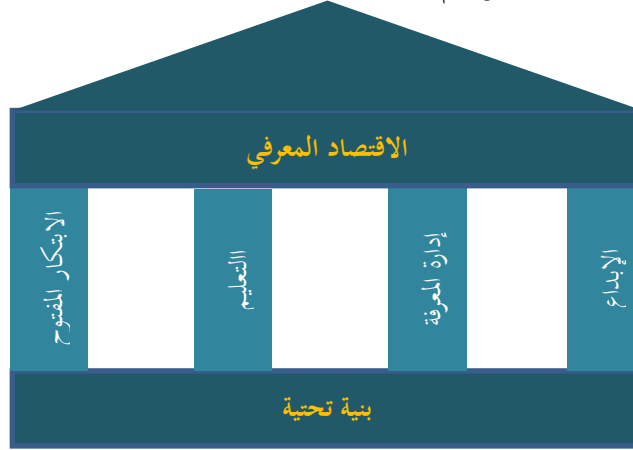
كما قدم أيضا كل من ستيفن وايت Steven White، أنجبا جونا سيكاران Angappa Gunasekaran، جودوين أريجووزو Godwin Ariguzo، نموذجهم المكون من خمسة عناصر رئيسية لاقتصاد المعرفة، إذ استعانوا بنموذج بيترز في انطلاقتهم، حيث تتمثل مكونات الخمسة في:³ بنية تحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛ الابتكار المفتوح؛ التعليم؛ إدارة المعرفة؛ والإبداع، الممثل في النموذج الموالي:

¹ Roberts Joanne , *The global knowledge economy in question*, Critical perspectives on international business, vol(5), N°(4), 2009, p289.

² Peters Michael A, *Three Forms of the Knowledge Economy: Learning-Creativity and Openness*, British Journal of Educational Studies, vol(58), N°(1), 2010,PP: 68–78.

³ Steven White et al, *The structural components of a knowledge based economy*, Int. J. Business Innovation and Research, Vol(7), N°(4), 2013, p510.

الشكل رقم(8.1): العناصر الهيكلية لاقتصاد المعرفة.



Steven White et al, *The structural components of a knowledge based economy*, Int. J. Business Innovation and Research, Vol(7), N°(4), 2013, p510.

كما يرى من الباحثون بأن اقتصاد المعرفة يستند إلى أربعة ركائز أساسية وهي:¹

- الابتكار (البحوث والتطوير): نظام فعال من الروابط التجارية مع المؤسسات الأكاديمية وغيرها من المنظمات التي تستطيع مواكبة ثورة المعرفة المتنامية واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات المحلية؛
- التعليم: وهو من الاحتياجات الأساسية للإنتاجية والتنافسية الاقتصادية، حيث يتعين على الحكومات توفير اليد العاملة الماهرة الإبداعية أو رأس المال البشري القادر على إدماج التكنولوجيات الحديثة في العمل، وتنامي الحاجة إلى دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات فضلا عن المهارات الإبداعية في المناهج التعليمية وبرامج التعلم مدى الحياة؛
- البنية التحتية المبنية على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: التي تسهل نشر وتجهيز المعلومات والمعارف وتكييفها مع الاحتياجات المحلية، لدعم النشاط الاقتصادي وتحفيز المشاريع على إنتاج قيم مضافة عالية؛
- الحاكمية الرشيدة: والتي تقوم على أسس اقتصادية قوية تستطيع توفير كل الأطر القانونية والسياسية التي تهدف إلى جعل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أكثر إتاحة ويسر، وتخفيض التعريفات الجمركية على منتجات التكنولوجيا وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

المطلب الرابع: النظريات والمقاربات الاقتصادية المفسرة لاقتصاد المعرفة وموقع الامموسات فيها

الفرع الأول: النظريات الاقتصادية المفسرة لاقتصاد المعرفة

تسعى نظريات النمو الحديثة لتفسير اقتصاد المعرفة باعتباره مرحلة من مراحل عملية التطور الاقتصادي التي تعول الكثير على الاستثمارات المعرفية غير الملموسة كأحد المراكز الأساسية للنمو الاقتصادي، وتنقسم إلى نظريات النمو الحديثة إلى النظرية النيوكلاسيكية والنظرية التطورية:²

¹ بسام عبد الهادي عفونه، *التعليم المبنى على اقتصاد المعرفة*، دار البداية، عمان، الطبعة 1، 2012، ص21.
² أحمد عبد السلام مختار سليم، *موقع رأس المال الفكري بين نظريات الاقتصاد والإدارة*، مجلة قضايا سياسية، العدد(56)، 2019، ص54.

- النظرية النيوكلاسيكية: وتعرف أيضا بنظرية النمو الجديدة وأحياناً باسم نظريات النمو الداخلي وهي تعتبر بأن المعرفة (التكنولوجية) هي نوعاً من السلعة، وتستخدم نماذج التوازن تلك المستخدمة في رؤية الكلاسيكية لتحليل إنتاج وتبادل واستخدام المعرفة، وتركز النظرية على آليتين رئيسيتين للنمو: ¹ التعلم الإضافي؛ والاستثمارات في البحث والتطوير (الابتكار)، فالأولى دعا إليها لوكاس (Lucas (1988، 1993)^{2,3}، أما الثانية فقد ارتبطت بـ رومر (Romer (1986، 1990)^{4,5}، وتحاول هذه النظرية إبراز دور المعرفة والتكنولوجيا من خلال دمج المعرفة إلى دالة الإنتاج النيوكلاسيكية (التقليدية)، إذ تستخدم مفهوم دالة بتحويل المدخلات إلى مخرجات حيث تركز على تخصيص محدودة الموارد، وتفسر هذه النظرية النمو الحاصل بزيادة مدخلات رأس المال والعمل، بينما الجزء المتبقي وهو الجزء غير المفسر حيث يشكل البواقي يعود إلى التقدم الفني (التكنولوجي) إذ تنظر إلى هذا العامل بأنه متغير خارجي، وهناك من المؤيدين للنظرية يرجعون الجزء غير المفسر إلى الاستثمارات غير الملموسة كالتعليم، وميز رومر نوعين من العمالة في تفسيره للنمو، العمالة غير الماهرة، والعمالة الماهرة، حيث تستخدم لإنتاج المنتجات المادية وتوليد معرفة جديدة تساهم في تخفيض الإنتاجية الحدية لرأس المال المادي⁶، وبهذا فالنظرية تركز على فكرتين أساسيتين هما⁷:

- التغيير المعرفي: هو نتيجة الأنشطة الاقتصادية المتقنة؛
- وجود عوامل خارجية مهمة للمعرفة.

- النظرية التطورية: يشار إلى النظرية التطورية كذلك باسم نظريات النظام (الأنظمة)، وهي تتضمن مجموعة من رؤى جميعها تستمد بنيتها من منطق شومبيتر 1934 Schumpeter، ما يعرف بـ "التدمير الإبداعي" أو "التدمير الخلاق"، وتقوم النظرية على فكرة أنّ الابتكار والتغيرات التكنولوجية والتنظيمية هي محركات ومحفزات رئيسية للنمو الاقتصادي على مدار فترة طويلة⁸، وتفترض أنّ الأسواق تتطور وأن هذه الأسواق بحاجة للابتكار من أجل التأقلم والتكيف مع التغيرات غير الثابتة التي تحدث في البيئة، ويركز أنصار هذه النظرية على أن التقدم التكنولوجي (التغير الفني) هو أحد العوامل الأساسية للنمو الذي لا تحدده العوامل الخارجية إنما هو عامل داخلي، ويرجع أصحاب هذا المذهب بأن التقدم التكنولوجي يعود إلى التراكم المعرفي، حيث يرون أن المعرفة تتضمن رأس المال البشري والهيكلي وبعضاً من رأس المال المادي والتي تحتوي على التقدم التكنولوجي، وترى أنّ

¹ Gabriela L. Sabau, *Know live and let live: Towards a redefinition of the knowledge-based economy - sustainable development nexus*, Ecological Economics, vol(69), N°(6), 2010, p1194.

² Robert E. Lucas Jr, *On the mechanics of economic development*, Journal of Monetary Economics, vol(22), N°(1), 1988, PP: 3-42.

³ Robert E. Lucas, Jr, *Making a Miracle Econometrica*, vol(61), N°(2), 1993, pp: 251-272.

⁴ Romer Paul M, *Increasing Returns and Long-Run Growth*, Journal of Political Economy, vol(94), N°(5), 1986, PP: 1002-1037.

⁵ Romer, Paul M, *Endogenous Technological Change*, Journal of Political Economy, vol(98), N°(5, Part 2), 1990, PP:S71-S102.

⁶ أحمد عبد السلام مختار سليم، مرجع سبق ذكره، ص54.

⁷ Duc Dang , Katsuhiro Umemoto, *Modeling the development toward the knowledge economy: a national capability approach*, Journal Of Knowledge Management, Vol(13), N°(5), 2009, p360.

⁸ Gabriela L. Sabau, *Op Cit*, p1194.

النمو يتحدد وفق عمليات التعلم والابتكارات¹، طور نيلسون ووينتر 1982 نموذجاً يحاكي الحياة التطورية للكائنات الحية، إذ يريان أن المنظمة تمتلك قدرات وهي ممثلة بإجراءات روتينية، وهي ما يشبه "الجينات عند الكائنات الحية، ناهيك أن القدرات متفاوتة، وتفترض أن أعمال المنظمة عبارة عن روتينات، وأثناء القيام بأعمالها (الروتينية) يحدث ابتكار وهذا مُثل بأنه على شكل "طفرة" غير متوقعة، وهذا ما يمنح المنظمة مزياً بأنها مبتكرة،^{2,3} ويرى أنصار هذه النظرية أن أنماط العمل (روتينات) يطلق عليها بالآليات التنظيمية (والمثلة بالكفاءات والقدرات حسب النظرية) وهي موارد تنظيمية أساسية فيها الصريح (قواعد بيروقراطية) ومنها ما هو ضمني (المتثلة في ثقافة المنظمة) وتعرف بالكفاءات (وهي تعمل على حل مشكلات في المنظمة)، وتخضع الكفاءات إلى عمليات تطويرية، ويوصف هذا النموذج بما يسمى "حالة الشركة"، (قواعد التسجيل، خصائص التشغيل، قواعد البحث، قواعد الاستثمار) من خلال حالة مادية للشركة وهي تتكون من مخزون موارد لالموسسة (الآلات، المصانع، المعدات)، والحالة المعلوماتية (المستندات، الذاكرة البشرية...)، وتمثل قواعد ثابتة نسبياً تحكم سلوك المنظمة على مدى قصير (خصائص التشغيل)، بينما مجموعة قواعد تتحكم في نقص أو زيادة مخزون رأس مال المنظمة (هي قواعد الاستثمار)، ومجموعة من القواعد تعمل على تغيير حالة المعرفة (قواعد التسجيل)، والقواعد التي تعمل على تغيير الآليات القديمة بالجديدة وتعديل (قواعد البحث العامة)⁴ ويعد هذا النموذج محفزاً للأعمال التي تدور حول أهمية المعرفة ودورها في المنظمات.

- **نظرية الابتكار (التغيير الفني):** ساهمت مفاهيم الاستثمارات المعرفية (الموارد الالموسسة) بارتباطها بالابتكار (التغيير الفني)، فلا يمكن تجاهل الأنشطة العلمية والتقدم التكنولوجي بأنه ليس عاملاً من عوامل النمو الاقتصادي فهو يعد من مخرجات جهودات المنظمات التي تستجيب للمنبهات الاقتصادية بأبحاثها العلمية والتكنولوجية، إذ يعد الابتكار عاملاً حاسماً في استراتيجية المنظمة وتعتبر أيضاً بمثابة محرك هام ودافع نحو تحسين التنافسية والنمو الاقتصادي، وهذا ما يميز أنصار المذهب النيوكلاسيكي بعدم تضمين الابتكار ضمن نماذجهم، إلا أن غالبيتهم فحصوا عامل التغيير الفني بشكل عام وذلك باستعمال مدخل ثلاثية شومبيتر التي تقسم التغيير الفني إلى ثلاث خطوات متمثلة في: توليد أفكار جديدة (الاختراع)؛ تحويل الأفكار الجديدة إلى منتجات وعرضها في الأسواق (الابتكار)؛ وأخيراً توزيع المنتجات في الأسواق (الانتشار)، وفي العادة اهتمت الدراسات بأنشطة البحوث والتطوير، ويُعد هذا الأخير (البحوث والتطوير) هو مجال أساسي يتيح الاستثمار فيه بهدف الابتكار، هذا مقارنة بباقي الأنشطة حيث يمكن أن تؤدي إلى تحسين العمليات أو منتجات أو تطبيق التكنولوجيا الجديدة، وتقاس المدخلات بكمية الاستثمار في البحوث والتطوير بينما تقاس المخرجات بعدد براءات الاختراع المتحصل عليها، وتعتبر هاتان الخاصتان من أكثر المؤشرات استعمالاً، إلا أن براءات

¹ أحمد عبد السلام مختار سليم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 55-56.

² Gabriela L. Sabau, *Op Cit*, pp: 1194-1195

³ Duc Dang and Katsuhiko Umamoto, *Op Cit*, p360.

⁴ أحمد عبد السلام مختار سليم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 56-57.

الاختراع الممنوحة لا تعكس القيمة الاقتصادية للمعرفة وإنما تعتبر مقياسًا تكنولوجيًا للمعرفة الجديدة، بيد أن هناك دواعي لأجل استخدام حقوق اختراع كمؤشر ثابت للمخرجات ومن هذه الدواعي:

- يصعب تقدير الحقيقي للقيمة الاقتصادية لبراءات الاختراع؛
- طريقة المقارنات التي يستخدمها المؤشر تستند إلى افتراضات غير واقعية؛
- ليس كل الابتكارات يمكنها أن تحصل على براءات الاختراع؛
- وليس كل براءات اختراع هي ابتكار.

وبهذا يرى الباحثون أن أفضل طريقة لقياس مخرجات الابتكار هي القياس المباشر للمخرجات، حيث تركز على القيمة الاقتصادية الفعلية للفكرة، أو لمنتج جديد، أو عن طريق التحسين، وهذا ما يفسر أن التغير الفني هو مجال واسع باحتوائه على مجموعة من الأنشطة (استحواذ التكنولوجيا المتطور، التسويق، تطوير برامج التدريب، التصميمات....) فتعد ابتكارات تراكمية في أصلها بمعنى توليفات جديدة متكونة من أساليب، مما يعني أن التعلم بالمنظمة يكون داخليًا وتراكميًا، وبهذا يؤكد الباحثون بأن التغير الفني (ابتكار) هو عمليات دمج المعارف عن طريق التعلم والاستثمار في الموارد الاملموسة، وقدم في هذا الصدد تورنمين ومولر آيتين تركز عليهما عمليات الابتكار:

- آلية التعلم: تتحدد من خلال التفاعل بين مختلف الوظائف في المنظمة؛
- آلية البحوث: تتحدد وفق بحوث التطوير الداخلية والخارجية على مستوى المنظمة، إضافة إلى البحوث الأساسية ونظام التعليم.¹

وبالتالي فإن عمليات توليد وتعديل ونشر الابتكارات الاقتصادية هو نتائج أنشطة وتفاعلات العديد من مختلف المنظمات، حيث تتولد داخليًا ما نشأ عنه نظام للابتكار²

- نظرية اللولب الثلاثي³: تجمع نظرية اللولب الثلاثي "A Triple Helix" بين مقاربتين ترتبطان بدراسة الابتكار والتي تم تطويرهما خلال التسعينات وهما:

☞ المقاربة الأولى: تعتمد مقارنة أنظمة الابتكار (الوطنية): ومن روادها كل من تشارلز إدكويست⁴ Charles Edquist 1997؛ نيلسون Nelson 1993⁵؛ لوندفال Lundvall 1988.

☞ المقاربة الثانية: وهي ما تعرف بـ "أطروحة الوضع أو النمط 2" الجديد في إنتاج المعرفة العلمية ومن روادها (جيبونز وآخرون Gibbons et al 1994¹؛ نووتني وآخرون Nowotny et al (2001)².

¹ أحمد عبد السلام مختار سليم، مرجع سبق ذكره، ص ص: 50-52.

² Duc Dang , Katsuhiro Umemoto, *op cit*, p360.

³ Wilfred Dolfsma, Luc Soete, *Understanding the Dynamics of a Knowledge Economy*, (Studies in Evolutionary Political Economy Series Editor: Albert Jolink), Edward Elgar Publishing, UK, 2006, pp :59-69.

⁴ Charles Edquist, *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*, Pinter A Cassell imprint, London, 1997, (Science, Technology and the International Political Economy ;Series Editor: John de la Mathe), (Reprinted 2005 by Routledge)

⁵ Richard R. Nelson, *National Innovation Systems: A Comparative Analysis* , Oxford University Press, Oxford University Press, New York, 1993.

حيث تدرج ديناميكيات السوق كمنظور ثالث، وتتضمن النظرية في تعاملها أن هناك ثلاث مركبات رئيسية للاقتصاد القائم على المعرفة "الجامعة"، و"الصناعة"، و"الحكومة"، (إتركوفيتس Etzkowitz، وليديسدورف Leydesdorff، 1995)، هذه الهيئات الثلاثة المبتكرة يمكنها أن تعمل وفق نظام حلزون ثلاثي ضمن شبكة ثنائية الطبقات، طبقة تمثل العلاقات المتعلقة بالمنظمة (الطبقة المنظمة) التي يقيدون فيها سلوك بعضهم البعض، وطبقة أخرى متمثلة في العلاقات الوظيفية (الطبقة الوظيفية) التي يشكلون فيها توقعات بعضهم البعض، ويجب إعادة دمج ثلاث وظائف وإعادة إنتاجها على مستوى الأنظمة (النظام الاجتماعي والنظام الاقتصادي) وتشمل:

1. توليد الثروة في الاقتصاد؛

2. توليد الحدائق عن طريق العلوم والتكنولوجيا المنظمة؛

3. التحكم في هاتين الوظيفتين محلياً للاحتفاظ وإعادة إنتاج النظام (التحكم في الديناميكيات).

وتتفاعل الطبقات وتؤثر على بعضها البعض ضمن هذه الديناميكية المعقدة وفق درجتين من تأثير تفاعل اللوالب الحلزونية، وتتفاعل أيضا الطبقتان مع بعضهما البعض، ومن المتوقع أن تتغذى الطبقات على بعضها البعض، وبالتالي تغيير الأدوار المؤسسية، وبيئات الاختيار، والوظائف التطورية في كل جولة لاحقة.

ويتيح التفاعل من الدرجة الثانية بين هذه التأثيرات والتفاعلات توليد إمكانية تطوير قاعدة معرفية داخلية للنظام، ويعد هذا على أنه تفاعل بين الاستطراذي والمعرفة الضمنية، وهذا التأثير هو ما يفسر اقتصاد المعرفة.

- **نظرية الفجوة المعرفية:** تركز نظرية الفجوة المعرفية على الفروقات القائمة في المجالات التكنولوجية والاقتصادية

بين الدول، بحيث تعتمد من خلال نماذجها كنموذج فجوة التكنولوجيا Abramovitz 1986،

ونموذج فجوة المعرفة التقنية WB 1986، ونموذج الفجوة الرقمية (جان فان ديك Jan van Dijk، كينيث

هاكر Kenneth Hacker 2003)³؛ (Baskanran and Muchie 2006) تبني النظرية افتراضاتها بأن الدول التي

تملك معرفة أقل تكون متأخرة عن تلك الدول التي تتميز بالتقدم التكنولوجي والتطور التقني، ولكن باستطاعتها

التطور عن طريق الاستفادة من التقدم والتطور التي تتمتع به الدول الرائدة في هذه المجالات، وبغية الوصول لهذا

المستوى يتعين عليها تهيئة الظروف وتكثيف الجهود الكبيرة وهي ما أطلق عليها أبراموفيتز (1986) "القدرة

الاستيعابية absorptive capability".^{5,4}

¹ Michael Gibbons, Camille Limoges, Helga Nowotny, Simon Schwartzman, Peter Scott and Martin Trow, *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, SAGE Publications, First published, London, 1994.

² Helga Nowotny, Peter Scott, Michael Gibbons, *Re-Thinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*, Polity Press in association with Blackwell Publishers Company, First published, Cambridge, UK, 2001.

³ Jan van Dijk, Kenneth Hacker, *The Digital Divide as a Complex and Dynamic Phenomenon*, The Information Society, vol(19), N°(4), 2003, pp:315-326.

⁴ Duc Dang and Katsuhiko Umamoto, op cit, pp :360-361.

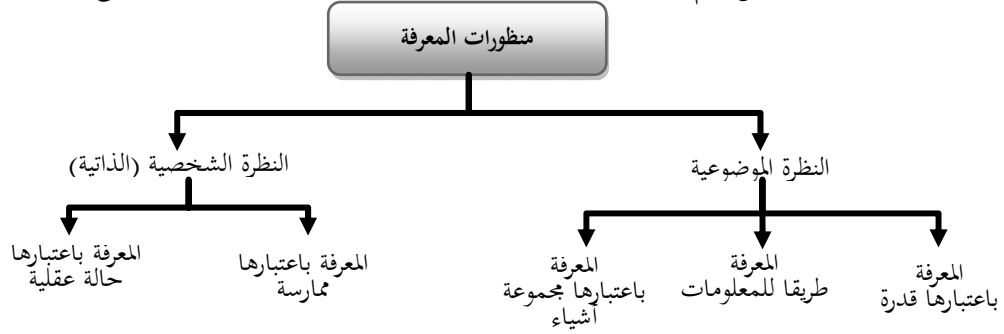
⁵ حوحو مصطفى، *الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة*، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2016، ص ص: 29-30.

الفرع الثاني: المقاربات المتعددة للمعرفة لفهم اقتصاد المعرفة

في الواقع تتباين نظريات اقتصاد المعرفة من حيث الآثار الناتجة ومن حيث الاستنتاج وكذلك من حيث الحجم، ويعود هذا التباين إلى كون النظريات ترى اقتصاد المعرفة من وجهات ورؤى متعددة لطبيعة المعرفة، وتوجد وجهات نظر متعددة واردة في اقتصاد المعرفة:

أ. **المقاربات الأولى:** ينظر للمعرفة إليها برؤية أنها ذاتية وشخصية، كما نظر إليها من ناحية أخرى على أنها موضوعية باعتبارها مساراً للمعلومات، وأنها تعتبر هدفاً أيضاً وقدرة ولكل منها مبرراتها ودلائلها، ونوجز في ما يلي مجمل الرؤى:¹

الشكل رقم (9.1): وجهات النظر المختلفة للمعرفة (المقاربات الأولى)



المصدر: إرما بيسرا، وراجيف سايبيروال، **إدارة المعرفة: النظم والعمليات**، ترجمة: محمد شحاتة وهبي، مراجعة: عبد المحسن بن فالح اللحيد، معهد إدارة العامة، الرياض- السعودية، 2014، ص46.

1. النظرة الشخصية للمعرفة (الذاتية): تتجسد الحقيقة اجتماعياً عبر التفاعلات مع الأفراد وتعتبر المعرفة بأنها

إحرازاً يتأثر كما أنه يؤثر من خلال الممارسات الاجتماعية؛ وبهذا ما يجعل المعرفة لا تكمن في مكان واحد، لأنها مرتبطة بالممارسات الاجتماعية وأيضاً بتجارب الأشخاص ووفقاً لهذا المنظور تعد المعرفة حالة ذهنية أو ممارسة.

1.1. المعرفة باعتبارها حالة ذهنية (عقلية): تعد المعرفة حالة عقلية، وبهذا فإنه ينظر للمعرفة التنظيمية على هذا

المنوال بأنها معتقدات الأشخاص في المنظمة، كما أنّ التجارب والخلفيات تختلف أيضاً حسب الأفراد كما الحال بالنسبة لمعتقداتهم ومعارفهم فهي تختلف باختلافهم أيضاً، وهنا يكون التركيز على تمكين الأفراد من تعزيز معارفهم الشخصية بحيث تستخدم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

1.2. المعرفة باعتبارها ممارسة: تتجه المعرفة للنظرة الذاتية بأنها ملك جماعة ولا نستطيع تجزئتها إلى عناصر

يملكها أفراد تُعتبر المعرفة ذاتية وفقاً لهذا المنظور غير أنها مملوكة لمجموعة، ومن ثم لا يمكن تفتيتها إلى عناصر يملكها أفراد، ويرى شولتز المعرفة Schultze أنها "لا يملكها عامل واحد، ولا توجد في وعاء مملوك لفرد واحد"، والمعرفة وفق هذا المنظور لا تستقر في الفرد بعينه وإنما تكمن في الممارسة، والمعرفة متكونة من معتقدات وبما أن المعتقدات هي في أصل نشاط مجموعة وليس نشاط فرد وحده، إذن هي تبرز في الممارسات التنظيمية والأنشطة وطبقاً لهذه الرؤية فإن المعرفة دائمة التطور وغير محددة.

¹ إرما بيسرا، وراجيف سايبيروال، مرجع سبق ذكره، ص ص: 46-47.

2. **النظرة الموضوعية للمعرفة:** وهذا التصور هو عكس الرؤية الذاتية للمعرفة، إذ تعتبر بأن الحقيقة تنشأ من خلال التصورات البشرية، ويمكن ترتيبها طبقاً للتصنيفات والمفاهيم المنطقية، وبهذا فبالإمكان وضع المعرفة في صورة شيء أو قدرة يستطيع اكتشافها أو تعديلها أو تحسينها عن طريق عدة عوامل مرتبطة بالعنصر البشري، وطبقاً لهذا الاتجاه الموضوعي للمعرفة فإنها تتضمن ثلاثة جوانب محتملة والمتمثلة في:

2.1. **المعرفة باعتبارها مجموعة أشياء:** يرى أنصار هذا الاتجاه أنّ المعرفة عبارة عن شيء وبإمكان التعامل معه وحفظه ونقله، وفي سياق آخر أن المعرفة عبارة عن جملة من المعتقدات المبررة، فهذه الأشياء (أي المعرفة) والتي هي (المعتقدات) تكون في عدة مواضع، ومتنوعة.

2.2. **المعرفة باعتبارها مساراً للمعلومات:** تعتبر المعرفة طريقاً للمعلومات حسب هذا الاتجاه، فهي عبارة عن أداة تسمح بالوصول للمعلومة والاستفادة منها، وهذا يوسع نظرة المعرفة بأنها مجموعة أشياء يمكن الاستفادة منها.

2.3. **المعرفة باعتبارها قدرة:** يجمع هذا الاتجاه بين التصورين السابقين (اعتبار المعرفة مجموعة أشياء) و(طريقاً للمعلومات)، إلا أنه يركز نوعاً ما على طريقة استخدامها للتأثير في الحدث، وهذا ما يؤدي إلى اعتبار هذا الاتجاه للمعرفة بأنها قدرة استراتيجية في البحث عن المزايا التنافسية.¹

ب. **المقاربات الثانية:** وتوجد وجهات نظر حسب أدبيات اقتصاد المعرفة وهي المعرفة كأصل، والمعرفة كعلاقة، والمعرفة باعتبارها قدرة، ومتضمنة^{2,3}:

2.4. **المعرفة كأصول:** تشمل رؤية المعرفة كأصل المكونات الرئيسية لنظرية النمو الجديدة ونظرية فجوة المعرفة، الموارد البشرية والمخططات والتكنولوجيا المضمنة في الآلات والمعدات والمنشآت والإجراءات التكنولوجية لمنظمات الأعمال هي أمثلة على أصول المعرفة المشتركة؛ وبناء عليه فالمعرفة من وجهة النظر هذه هي أحد الأصول التي يمكن نقلها بسهولة من كيان إلى آخر، علاوة على ذلك، المعرفة هي الأصول الأكثر استراتيجية. كلما زاد مخزون المعرفة للاقتصاد، كان وضعه الاقتصادي وميزته التنافسية على الآخرين أقوى، تشمل مهام الاقتصاد الحصول على أصول المعرفة وحمايتها من الاستغلال من قبل الاقتصادات الأخرى، ويمكن لاقتصاد أي بلد أن يزيد مخزون المعرفة لديه من خلال الاستثمار في العلوم والبحث والتطوير (رومر 1990، 1986، لوكاس 1988 كوان وآخرون 2000)، كما يمكن أن يستحوذ على معارف من البلدان الأخرى (رومر 1994، أبراموفيتز 1986؛ دبلو بي 1999)، أصبحت حقوق الملكية الفكرية مشكلة ساخنة في مفهوم المعرفة كأصل لاقتصاد المعرفة بسبب المخاوف بشأن حماية المعرفة.

2.5. **المعرفة كعلاقة:** يرى هذا منظور بأن توليد المعرفة يكون بناءً على المشاركة الجماعية والإجتماعية حيث استمد نظرتة من خلال الروابط الاجتماعية والشبكات الاجتماعية والتفاعلات التي تحدث خلالها داخل النظام

¹ إرما بيسرا، وراجيف سايبيروال، *نفس المرجع مذكور أعلاه*، ص ص: 47-48
² حوحو مصطفى، *مرجع سبق ذكره*، ص ص: 31-32.

³ Duc Dang and Katsuhiko Umemoto, *Op Cit*, pp :361-362.

الاقتصادي، ويرى مؤيدين لهذه المقاربة بأن نظرية نظام الابتكار ونظرية اللولب الثلاثي مرتبطتان بوجهة النظر هذه (المعرفة كعلاقة)، ويرى الباحثون تفاعلاً بين العاملين، وكذا التفاعل بين المنظمات والجامعات والمراكز البحثية والمؤسسات المالية والأسواق، وما إلى ذلك، يولد التفاعل معرفة مبتكرة ومصدراً أساسياً للمعرفة، للابتكار، وهذا ما تؤكد العديد من الدراسات وولكوك Woolcock، (1998)؛ منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، (2001)؛ ويستلوند Westlund، (2006) بأن الإنتاج الاقتصادي يعتمد بشكل أساسي على رأس المال الاجتماعي، ويرى كذلك لوندفال وجونسون (1994) إلى أن التعلم التفاعلي هو عامل أساسي، فالابتكار التكنولوجي يرجع إلى الابتكار الاجتماعي، بمعنى أساس أن التفاعلات الاجتماعية وعلاقات وروابط التفاعلية هي العناصر التي تكون النظام.¹

2.6. المعرفة كقدرة: ويقصد بالمعرفة في هذه المقاربة إلى الكفاءة بمعنى قدرة المنظمات، والقدرة الاجتماعية، وترى هذه المقاربة بأنّ القدرة عبارة عن عملية ديناميكية تحتوي على عدد من الأنشطة والعمليات وهذا ما يفسر قدرة المنظمة في أداء أعمالها، ويضيف كل من نيلسون ووينتر (1982) أن قدرات المنظمة هي قابلة للتطوير من خلال أداء أعمالها التشغيلية والاستثمارية والبحثية، ويرى كل من أبراموفيتز وديفيد (1996)، فيما يتعلق بـ "القدرة الاجتماعية الاستيعابية" أنها تشير إلى القدرة التي تمكنها للوصول بها إلى مستوى التقدم والتطور التكنولوجي والتقني التي وصلت إليه البلدان، حيث يمكن اكتساب هذه القدرات "قدرات مماثلة" من خلال التقليد.²

¹ حوحو مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص: 31-32.

² إرما بيسرا، وراجيف سايبيروال، مرجع سبق ذكره، ص 48.

المبحث الثاني: إدارة الاللموسات

تعد عملية إدارة الاللموسات معقدة نظرا لطبيعة الموارد الاللموسة حيث تخضع لقوانين اقتصادية مختلفة عن القوانين التي تخضع لها باقي الموارد الأخرى المالية واللموسة، وإذا أرادت إدارة المنظمة أن تدرك القدرات والموجودات الذهنية لقوة عمالتها فيجب عليها أن تستعد من أجل تغيير طريقة تعاملها وتفكيرها ذلك لأنها بصدد قياس قيمها الغير مرئية، كما أنها ملزمة بالنظر إلى خبرات عاملها ومعرفتهم الجماعية بأنها مصدرا من مصادر الميزة التنافسية، وفي هذا المبحث نتطرق لمفهوم إدارة الاللموسات وممارستها والمهام الواجب إنجازها أثناء إدارة مواردها.

المطلب الأول: الاللموسات

الفرع الأول: تحديد المصطلح

اختلاف وتباين استعمال مصطلح الاللموسات موجود منذ عدة سنوات في مختلف الأبحاث والدراسات، حيث ظهر تارة بمصطلح الأصول الاللموسة، وتارة برأس المال الفكري، وأيضا بالأصول المادية، رأس المال الغير مادي، ورأس المال المعرفي والأصول المعنوية إلى غير ذلك من المصطلحات، سواء قلت أو كثرت المصطلحات فهي تدل جميعها على عدم اللموسية وارتباطها بالعنصر البشري، كما أنها تتضمن نفس المفهوم والجدول رقم (4.1) يوضح أهم المصطلحات التي تناولها الباحثون تعبيراً عن الموارد الاللموسة.

الجدول رقم (4.1): مصطلحات مرادفة للاللموسات

المصطلح	الوصف
الأصول	يأخذ هذا المصطلح الاتجاه المحاسبي، حيث يستخدمه المحاسبون باعتباره مولدا للقيمة في المستقبل، ومن المفاهيم "الأصل" بالنسبة لمنظور المحاسبي أنه يتسم بقابلية التعرف والتحكم والمراقبة، ويحقق المنافع المستقبلية، غير أن هذه الخصائص كثيرا ما تعجز عن التحكم والسيطرة في جزء كبير من الموارد الاللموسة في حساباتها.
الموارد	واستخدم هذا بالنسبة لمدرء ومسؤولي الإنتاج للتعبير عن استخدام المورد في عملية الإنتاج، حيث لا يكون موردا إلا إذا ساهم على وجه التحديد في الإنتاج.
رأس المال	وهو مشتق من علم الاقتصاد، ويعتبر عاملا من عوامل الإنتاج، إذ يجتمع في هذا المفهوم مع الطرح المرتبط بالموارد.
الاللموسات	مصطلح من منظور محاسبي، ويقصد به الجانب الغير مرئي من المكونات، وتعد الاللموسات أصولا غير مادية حيث تحقق منافع مستقبلية كالبرامج، وبراءات الاختراع، وحقوق النشر، والتراخيص، والامتيازات، والعلاقات مع الموردين أو العملاء وإلى ما هنالك.....
الفكري	مشتق من الموارد البشرية، إذ يسلط الضوء على أهمية العنصر البشري.
غير مادي	مشتق كذلك من الاقتصاد لكنه يختلف عن ما عبر عنه في "رأس المال" حيث ظهر هذا المصطلح نتيجة رؤية عكسية للمصطلح "المادي"، باعتباره يختلف عن العوامل المادية الأخرى (الأرض والموارد الطبيعية وكل عوامل الإنتاج من المصانع والآلات وما إلى ذلك) التي كانت العوامل الأساسية سابقا.

Georges Epinette et al, *Capital immatériel - 7 jours pour comprendre*, paris, 2006, pp :25-26.

وهذا التعدد في التسميات يجعلنا نتساءل كيف لنا أن نميز بين هذه المصطلحات؟ وهل يمكن أن يكون المصطلح موحدا؟ وأيها الأنسب؟، وهل يتوافق بعض التسميات كرأس المال مع الأصول، إلى غير ذلك من التساؤلات التي تدور في ذهن المتتبع ما تؤدي بنا إلى الغموض؟، ومن خلال ما جاء في أدبيات هذا الموضوع فإن هذا الاختلاف نتج من تعدد رؤى واتجاهات الباحثين واختصاصاتهم والزوايا التي أخذوا منها المفهوم، فنجد تسمية

"الأصول" تأخذ رؤية محاسبية، ورأس المال الفكري يأخذ اتجاه إداريا ورأس المال المعرفي يسير في اتجاه المعرفة، كما نجد المصطلحان: رأس المال الفكري وغير الملموسة، هما الأكثر تداولاً في الأدبيات الإدارية في حين مصطلح "غير الملموس" ومصطلح "الفكرية" لا يشيران إلى نفس الشيء، حيث هذا الأخير يعكس أفكار وتفسيرات العاملين، بينما الأول يتضمن معاني أكثر كخبرة وتجربة العاملين ويعدان مورداً أساسياً هاماً كما أنهما غير ملموسين، وفي نفس السياق يمكن أن نأخذ الثقافة التنظيمية، وسمعة المنظمة، والعلامات التجارية¹، ولو أخذنا المصطلحان "رأس المال" و"الأصول" فنجد أن "رأس المال" مشتق من علم الاقتصاد، ويشير بأنه عامل إنتاج، بينما "الأصل" المقصود منه: ما يمكن إظهاره في الميزانية ويعود بالمنفعة وبالتالي يتضمن دلالة محاسبية، والمصطلح "اللامادي" ظهر كصورة عكسية لمصطلح "المادي"، كما أن مصطلح "رأس المال الفكري" يميل لمكون المعرفة ورأس المال البشري والدراية الفنية وأن "الأصول الفكرية" تطورت لتمنح المفهوم وسعاً حيث تشمل الموارد البشرية والقدرات والوسائل الهيكلية²، ويفضل المهتمين أن البديل المناسب هو "الموارد اللاملموسة" أو "غير الملموسة" حيث أنه ليس له اتجاه معين كما الحال بباقي المصطلحات "رأس المال"، "الأصول"، "الفكري" مما لهم من دلالات وقيود^{3,4}، كما يوضح الجدول الموالي بعض آراء الأكاديميين والممارسين لمفهوم اللاملموسات ورأس المال الفكري، وبهذا يعد مصطلح "الموارد اللاملموسة" هو الأوسع والأنسب وهو مستخدم في مسار هذا البحث للإشارة إلى رأس المال المعرفي أو رأس المال الغير مادي أو رأس المال الفكري وغيرها من المصطلحات المرتبطة بهذا المفهوم حسب ما جاء في معظم الأدبيات.

الجدول رقم(5.1): رؤية الباحثين للمصطلحين رأس المال الفكري والموارد اللاملموسة.

الباحث/الهيئة	الموارد اللاملموسة ورأس المال الفكري متادفان	رأس المال الفكري مجموعة فرعية من الموارد اللاملموسة	الموارد اللاملموسة مجموعة فرعية من رأس المال الفكري	رأس مال الفكري قيمة دين وليس قضية موارد
Brooking(1996)	*			
Sveiby(1997)	*			
Edvinsson& malone(1997)				*
Marratel(1999)	*			
OECD(1999)		*		
Stanle&gronwood(2000)			*	
IASB(2001)			*	
Mayo(2001)	*			

¹ سعد العنزي، وحديد سالم الكعبي، دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العاميين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (35)، 2013، ص135.

² Corinne Bessieux-Ollier, Walliser Elisabeth, *Le capital immatériel: État des lieux et perspectives*, Revue française de gestion, 2010, 36(207), 85-92.

³ S. Pike, L. Boldt-Christmas, G. Roos, *Intellectual capital: origin and evolution*, International Journal of Learning and Intellectual Capital, vol(3), N°(3), 2006, pp :233-248.

⁴ Polo Francisca Castilla, *The recent history of intellectual capital: the most significant topics and contexts in its development*, International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation, 2007, 4(4/5), p361.

			*	Lev(2002)
		*		Hussi & ahonen(2002)

المصدر: سعد العنزي، وحميد سالم الكعبي، دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العاميين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (35)، 2013، ص136.

الفرع الثاني: مفهوم الامللموسات

1. موارد المنظمة: تتحدد مقدرة المنظمة بناءً على مجمل ما تملكه من الموارد الملموسة والامللموسة، وكلما زادت هذه الموارد وتعددت كلما كان ذلك مصدراً لقيوتها في السوق عند استخدامها الأمثل لهذه الموارد بكفاءة، كما أنّ كل ما يساهم في أداء المنظمة يعد مورداً¹، ويعد مصطلح الموارد من المصطلحات التي يصادفها المهتمون كثيراً وخاصة في الميدان الاقتصادي إذ تغطي مجالاً واسعاً يصعب حصره، وأشار دافت Daft، للموارد بأنها تمثل "جميع الأصول، والقدرات، والعمليات التنظيمية، وخصائص المنظمة، والمعلومات والمعرفة وما إلى ذلك، من التي تسيطر عليها المنظمة، ما يمكنها من تصميم وتنفيذ استراتيجياتها التي تعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها"²، تعرّف الموارد على أنها الأصول الملموسة وغير الملموسة التي تتحكم بها المنظمة والتي يمكن استخدامها لتصور استراتيجياتها وتنفيذها.

ويرى بيرجر وويرنفلت Birger Wernerfelt أن المقصود من المورد هو أي شيء يمكن اعتباره نقطة قوة أو ضعف للمنظمة سواء كان أصولاً ملموسة أو غير ملموسة حيث يرتبط بالمنظمة بصورة دائمة³، كما تمثل الموارد مدخلات المنظمة التي تستعمل في عمليات الإنتاج، متمثلة برأس المال، جميع العاملين ومهاراتهم، المعدات، المعارف، براءات الاختراع، المواهب، التمويل، وبصورة أشمل تمثل أفراد المجتمع وكل الموارد التنظيمية⁴

2. تصنيفات الموارد: صنف كل من بارني جاي Barney Jay، وهيستري وويليام Hesterly William، موارد المنظمة إلى أربع فئات هي: الموارد المالية والمواد المادية والموارد البشرية والموارد التنظيمية، حيث تمثل الموارد المالية جميع الأموال التي تستخدمها المنظمة لوضع وتنفيذ استراتيجياتها حيث تشمل النقد، الأسهم، السندات، الأرباح، وتشمل الموارد المادية جميع التقنيات المادية التي تستخدمها المنظمة من المباني والمعدات الموقع الجغرافي وإمكانية وصولها إلى المواد الأولية، والتكنولوجيا، الآلات؛ أما الموارد البشرية فتشمل جميع الأفراد، التدريب، الخبرة، والحكم والذكاء والعلاقات والإبداع في المنظمة؛ الموارد التنظيمية تشمل الهيكل

¹ أحمد محمد الفيومي، أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل معايير إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، صص:16-17.

² Jay Barney J.B., *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*, Journal of Management, Vol(17), N° (1), 1991, p101.

³ Birger Wernerfelt , *A resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal, vol(5) , N°(2), 1984, p172.

⁴ سعد العنزي، وحميد سالم الكعبي، مرجع سبق ذكره، ص132.

والتقارير الرسمية، الأنظمة، والعلاقات الرسمية وغير الرسمية سواء الداخلية أو الخارجية؛ ثقافة المنظمة وسمعتها، كما يشير ويوضح ما جاء في الجدول الموالي¹:

الجدول رقم (6.1): الموارد الملموسة والموارد الالملموسة.

الموارد الالملموسة	الموارد الملموسة
الموارد البشرية	الموارد المالية
<ul style="list-style-type: none"> - المعرفة الخفية والضمنية والمشاركة - الثقة والمسؤولية تجاه الآخرين - قدرات الإدارة ومهارات المديرين 	<ul style="list-style-type: none"> - قدرة المنظمة على كسب القرض - قدرة المنظمة على توليد الأموال من مواردها الداخلية
الروتينيات التنظيمية	الموارد التنظيمية
<ul style="list-style-type: none"> - موارد الإبداع - المخاطر - القدرة على الإبداع - القابليات العلمية والبحثية 	<ul style="list-style-type: none"> - نظام التخطيط والهيكل التنظيمي - نظام الرقابة والإشراف والتنسيق
موارد السمعة والشهرة	الموارد المادية
<ul style="list-style-type: none"> - السمعة لدى الزبون - إدراك النوعية، والمعلوية - السمعة لدى المجهزين - العلاقات والتفاعلات المتبادلة المفيدة والداعمة 	<ul style="list-style-type: none"> - موقع المصانع والمعدات والتسهيلات الإنتاجية الأخرى - المواد الخام
	الموارد التكنولوجية
	<ul style="list-style-type: none"> - الموارد التكنولوجية المتاحة - التكنولوجيا، كالاختراعات - الموجودات الثابتة الأخرى المتعلقة بالبحث والتطوير

المصدر: سعد العنزي، وحميد سالم الكعبي، دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العاميين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(35)، 2013، ص133.

وبالتالي يتفق معظم الممارسين والأكاديميين على تقسيم موارد المنظمة إلى صنفين أساسيين، الموارد الملموسة والموارد الالملموسة، حيث يمكن للموارد الملموسة من رؤيتها وقياسها، كما أنها تظهر قيمها في الميزانيات والقوائم المالية، بينما الموارد الالملموسة هي صعبة القياس والتحكم، وهي ترتبط بتاريخ المنظمة وتتراكم مع الوقت، وأيضا هي صعبة للفهم والتقليد بالنسبة للمنظمات المنافسة والجدول الموالي يوضح مقارنة بين مزايا كل من الموارد الملموسة والالملموسة.

¹ Barney Jay, Hesterly William, *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts and Cases Global Edition*, Pearson Education Limited, edition5, 2015, Pp :86-87.

الجدول(7.1): مزايا الموارد الملموسة والالموسية.

مأخذ	مزايا	
<ul style="list-style-type: none"> - أقل مرونة - أقل سيولة - التكلفة الغاطسة - التقادم (مع التطور التكنولوجي) - التحسين المحدود للآلة نفسها - عمر إنتاجي محدود 	<ul style="list-style-type: none"> - الملكية الحصرية للمنظمة - القيمة الدفترية محدودة - قيمة سوقية أقل في الغالب - قيمتان تبادلية واستعملية - الكفاءة الفنية (الآلة الأحدث) 	الموارد الملموسة / الآلة
<ul style="list-style-type: none"> - الملكية للأفراد أولاً والمنظمة ثانياً - قيمة واحدة تبادلية التبادلية عند الاستخدام - النزوح خارج المنظمة - إمكانية الإزدراع لدى المنافسين - صعوبة القياس والإدارة - تكلفة غاطسة أكبر 	<ul style="list-style-type: none"> - المرونة العالية - قيمة سوقية أعلى في الغالب - رافعة عالية - التحسين والتطور اللامحدود - عمر إنتاجي طويل 	الموارد الالموسية / قدرة الأفراد

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة الالموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري، عمان الأردن، 2019، ص ص: 20-21.

وفي تقرير أعدته OCDE أشارت ضمنه إلى أن الموارد الالموسية قد توسع مفهومها، إذ كان ينظر إليها على أنها تتضمن البحث والتطوير وبراءات الاختراع والعلامات التجارية ليتوسع ويشمل الموارد البشرية والقدرات، قواعد البيانات، التكنولوجيا، والعادات، والثقافة، والمفاهيم والعمليات التنظيمية، الشبكات الداخلية والخارجية، ليصل ويشمل سمات اقتصادية أكثر ديناميكية مثل القدرة على إنشاء المعرفة، وحقوق الوصول إلى التقنيات، والقدرة على استغلال المعلومات، وإجراءات التشغيل والعمليات، ومهارات فرق الإدارة لتنفيذ الاستراتيجية، فضلاً عن القدرة على الابتكار¹، وهناك من يرى بأن الموارد الالموسية هي أصول غير مالية حيث يتم الاحتفاظ بها من أجل الاستخدام في إنتاج أو توريد السلع أو الخدمات أو للتأجير للآخرين، أو لأغراض إدارية²

ولتحديد أكثر لجوانب الالموسات نستعرض أهم خصائصها حتى تزيد من بيان وتوضيح مفهومها حيث تتسم الموارد الالموسية بأربعة خصائص وهي ما تعرف بـ (VARIO)، والتي تتوافق بصورة كبيرة مع المقاربة المبنية على الموارد والأصول الاستراتيجية، إذ تنضوي هذه المقاربة على تمييز الموارد والأصول الاستراتيجية كمورد ذات قيمة اقتصادية Value، وندرة Rare، وعدم تقليده Inimitable، والدعم المنظمي Organizational Support³، كما قسم نجم خصائص الموارد الالموسية إلى مجموعتين وتضم:⁴

¹ Actifs intellectuels et création de valeur, Rapport de synthèse , l'OCDE ,2008, pp:9-10.
<https://www.oecd.org/fr/sti/inno/40825836.pdf>

² Chaichan Chareonsuk and Chuvej Chansa-ngavej, *Intangible asset management framework for long-term financial performance*, Industrial Management & Data Systems, vol(108), N°(6), 2008, p814.

³ أحمد محمد الفيومي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

⁴ نجم عبود نجم، إدارة الالموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري، عمان الأردن، 2019، ص ص: 20-21.

☞ **خصائص تزايد القيمة:** هي مرنة في حالة استخدامها في مختلف المواقع والمواقف، وتتراكم من استخدامها وتتولد قيمة منها، وتعد مصدراً للقيمة مستقبلاً، حيث إنها لا تتناقص عوائدها مثل ما هو في بقية الموارد (الملموسة)، وهي دوماً ما تكون ضعف قيم الموارد الملموسة في المنظمات التي تعتمد على المعرفة والمنظمات الرقمية.

☞ **خصائص مرتبطة بتناقص القيمة:** كما هو معلوم أن اللاملموسات صعبة القياس وصعب إدارتها ولهذا فإن معظم تركيبها هي المعرفة الكامنة الموجودة ضمن الأفراد ما عكس صعوبة استغلالها من قبل المنظمة مقارنة بالموارد الملموسة، وبالتالي فالمنظمة لها حدود معينة تقف عندها باستثناء الحماية القانونية فهي لا تستطيع امتلاكها، وهذا ما نراه في محاولات الاتجاه المحاسبي لقياس وإدارة والإفصاح والإبلاغ عن اللاملموسات، وما يؤخذ على هذه الموارد بالنسبة للمنظمات لما تستخدم لإنشاء القيمة أنها قابلة للتسرب ويرجع هذا إلى عدم امتلاكها مقارنة بالموارد الملموسة كالألات والمباني، كما تنقسم اللاملموسات في هذا الشأن إلى ثلاثة أنواع:

1. **عدم ملكية اللاملموسات:** لا تستطيع منظمات الأعمال امتلاك المعرفة الضمنية لأنها موجودة في عقول الأفراد، والعلاقات التي بين العاملين.

2. **الملكية التشريعية:** ومقصود أن المنظمة استطاعت أن تمتلك ما يعكس معارف الأفراد العاملين بالمنظمة من خلال حقوق الملكية الفكرية وحقوق المؤلف، براءات الاختراع وما إلى ذلك من الحقوق الملكية غير أن هذه القيمة المكتسبة يمكن أن تفقدتها بالنظر إلى حدة المنافسة التي تتسم بها بيئة الأعمال غير الثابتة وذات التغير المستمر.

3. **الملكية المالية:** ويظهر هذا النوع بصورة جلية عند عقد الصفقة، حينئذ تتحقق القيمة ولعل المحاسبة التقليدية تحدد هذا المجال وأحسن مثال على ذلك ما يعرف بشهرة المحل، حيث شهرة محل تظهر في اللاملموسات التنافسية.

☞ **العمر الإنتاجي:** بموجب القواعد المحاسبية، عادة للأصل عمر إنتاجي وبالتالي بعد انقضاء هذا التقدير لا يعد له قيمة، وباهتلاكه واستهلاكه يطفأ خلال فترة زمنية معينة، بينما الموارد اللاملموسة لا يمكن إخمادها حيث ينظر إليها وفقاً للمعايير غير الملموسة على أنها تتمتع بحياة لا نهائية، وعلى هذا النحو، لا ينطبق الاستهلاك والإطفاء على الموارد اللاملموسة.

☞ يتأثر نشاط المنظمات فعادة ما يتم الشعور بالموارد اللاملموسة عند غيابها أو فقدانها، وليس عند وجودها حيث تقاس المعايير اللاملموسة وتدار بشكل أساسي عند غياب قيمة اللاملموسات وليس عند وجودها¹

¹ Ken Standfield, **Intangible Management Tools For Solving The Accounting And Management Crisis**, Academic Press An imprint of Elsevier Science , USA, 2002, PP :46-49.

الجدول رقم(8.1): خصائص الموارد

الباحث والسنة	خصائص الموارد
بارني Barney (1991)	القيمة والندرة والإعجاز وعدم الاستبدال
جرانت Grant (1991)	المتانة والشفافية وقابلية النقل والتكرار
كوليس Collis ومونتغمري Montgomery (1995)	الإعجاز ، والمتانة، والملاءمة، وعدم الاستبدال، والتفوق التنافسي
أميت Amit وشوميكر Schoemaker (1993)	التكامل والندرة وقابلية التداول المنخفضة والإعجاز وقابلية الاستبدال المحدودة والملاءمة والمتانة والتداخل مع عوامل الصناعة الاستراتيجية

S. Pike et al, **Intellectual capital: origin and evolution**, International Journal of Learning and Intellectual Capital, vol(3), N°(3), 2006, p237.

الفرع الثالث: أسباب التوجه نحو الاهتمام بالاملموسات

توجهت اهتمامات منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة نحو الاملموسات وهذا ما يتطلب من المهتمين الوقوف مليا وتتبع أسباب الانتقال، حيث قسم الأكاديميون والباحثون هذه الأسباب التي ساهمت في زيادة الاهتمام إلى قسمين من المؤشرات، منها مؤشرات مرتبطة بظواهر على مستوى الاقتصاد الكلي وأخرى مرتبطة بالخصائص الاقتصادية المرتبطة بالموارد الاملموسة بحد ذاتها، ونوجز في ما يلي أهم الأسباب في العناصر الموالية^{1,2,3}:

الموارد الاملموسة كمحرك للميزة التنافسية: تشدد بعض التيارات على أهمية العوامل الداخلية المرتبطة بالمنظمة أكثر من العوامل المحددة للصناعة، حيث إنها تدعم الميزات التنافسية للمنظمة لأنه من خصائصها الندرة ويصعب تقليدها ويصعب استبدالها من خلال موارد أخرى، حيث تعزز الموارد الاملموسة من أداء المنظمة وترفع مستوياتها سواء على المدى الطويل أو على المدى المتوسط، عكس ما تظهره الاستثمارات في الموارد الملموسة من عوائد هامشية متناقصة غالبا بغض النظر عن صعوبة تخزين هذه الموارد الذي يتطلب ذلك وقتا، وبالتالي فإن الموارد الاملموسة تدعم المزايا التنافسية للمنظمة وهذا ما أثبتته العديد من الدراسات أونيوو (2003) Onyeiwu، على عينة من 50 شركة وكانت النتائج مثيرة في حالة بعض أنواع الأصول غير الملموسة، مثل المعرفة التكنولوجية كبراءات الاختراع؛ (Carmeli and Tishler 2004; Gu and Wang 2005) (Denicolai et al. 2014; Srivastava 2014)، إلى غير ذلك من الدراسات⁴

➤ **زيادة التوجه نحو الحماية القانونية لبراءات الاختراع:** وبرز في هذا الصدد دور الولايات المتحدة الأمريكية عام (1982) من خلال تدخل محكمة الاستئناف للدائرة الفيدرالية، مما تمخض عنه صدور تعليمات وقوانين صارمة، وضع أدوات تسعى لمكافحة الاحتكار ببراءات الاختراع، وكانت الانطلاقة التحفيزية في ربوع العالم

¹ ثابتي الحبيب، وبن عبو الحيلالي، **تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة**، كتاب إلكتروني https://drive.google.com/file/d/1saH7KbnmIW8pMwhNt_SF9jNOGz83BkCA/view
² ثابتي الحبيب، **تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة**، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 09/08 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية بجامعة ورقلة، صص:243-239.

³ Matteo Pedrini, **Human capital convergences in intellectual capital and sustainability reports**, Journal of Intellectual Capital, Vol(8), N°(2), 2007, PP :348-349.

⁴ Denicolai Stefano et al , **The impact of intangibles on firm growth**, vol(27), N0(2), 2015, pp :3-4.

للسير في هذا النهج حتى تتماشى وتساير المواقف التي أقرتها سلطات مكافحة الاحتكار، ومع زيادة القواعد التي تحمي حقوق براءات الاختراع انعكس ذلك على زيادة قدرات التفاوض ودعم تطوير الأسواق، وهذا ما أثار التوجه نحو الاهتمام بها، كما ترجع للمالك حق التنازل عن تلك الحقوق أو الاستفادة من استخدامها.

➔ **المنافسة الشديدة وتوجه ومتطلبات الابتكار المستمر:** إن تطور رغبات المستهلكين وأذواقهم وزيادة احتياجاتهم جعل المنظمات تتنافس على إنتاج وتطوير المنتجات والخدمات ومحاولة الظفر بأكثر حصص سوقية ممكنة وحياسة مزايا تنافسية، ولمواجهة هذه البيئة التي تتسم بالمنافسة، فإن ذلك مرهون بقدرة المنظمات على رصد حركات منافسيها والتفاعل معها والسعي لتلبية الرغبات والاحتياجات، وهذا ما يتطلب منها تطوير وتنمية كفاءتها والموارد الضرورية لذلك، والعمل على تقليل، قدر الإمكان، الوقت لإنجاز المهام وتطويرها وإبداع وابتكار طرق جديدة أو خدمات أو منتجات، وهذا ما يدفع المنظمات إلى الاهتمام أكثر بمواردها الاملموسية.

➔ **العولمة والتحديات الأساسية الجديدة:** أدت ظاهرة العولمة إلى خلق شبكات من الروابط بين الجهات الفاعلة بين مختلف أنحاء العالم وذلك عن طريق حزمة متنوعة من التدفقات تتضمن المعلومات والأفكار والمنتجات والخدمات والأفراد¹، وقد تطلب من منظمات الأعمال توفير القدرة على دمج هذه العلاقات والروابط وتنظيمها ضمن استراتيجية عالمية واحدة وبها تكون قد انتقلت نحو استراتيجيات عالمية، من أجل ضمان مسيرتها وتعزيز قدرتها التنافسية ونجاحها.

➔ **توجه نحو الاهتمام بالوضعية المالية للمنظمة:** من مظاهر العولمة التي ولدتها في بيئة الأعمال عمليات الاندماج والاستحواذ والعروض العرضية والاككتابات العامة مما أدى إلى محاولات عديدة من أجل فهم الدوافع والأسباب التي أدت إلى الاختلاف في قيمة السهم عن قيمة حسابات المنظمة التي نشأت بسبب هذه العمليات، وهذه الفجوة بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية تجلّى بتوجيه الاهتمام نحو الاملموسات باعتباره يرفع من القيمة السوقية.

➔ **التغيرات التنظيمية وتحولات الأنظمة:** يتوجب على منظمات الأعمال التكيف مع المستجدات والتغيرات المستمرة في بيئة أعمالها، لمواجهة المخاطر والإفرازات من هذه البيئة المتقلبة، وهذا ما دفع المنظمات إلى مساندة الوقائع والأحداث المتتالية والمتسارعة وذلك من خلال التركيز على تطوير مواردها وفق أساليب حديثة وفعالة، ويمكن أن نميز نوعين من هذه التغيرات والمتمثلة في:

- **التحول إلى اقتصاد المعرفة:** تغيرت المفاهيم وبنية الاقتصاد نتيجة الانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعرفي الذي تشهده السنوات الأخيرة، ما غير الاعتقادات بخصوص خلق الثروة من الموارد الملموسة (المعدات والآلات والمباني) إلى الموارد الاملموسية (المعرفة والخبرات) لما لهذه الأخيرة من قدرة على خلق معرفة جديدة وتحويلها إلى منتج أو خدمة جديدة (إبداع وابتكار) وبالتالي زيادة القيمة السوقية، ما فرض على المنظمات

¹ Zerrin Kılıçarslan, Yasemin Dumrul, *The Impact of Globalization on Economic Growth: Empirical Evidence from the Turkey*, International Journal of Economics and Financial Issues, Vol(8), Issue(5), 2018, p115.

الاهتمام بمواردها الملموسة والاستثمار فيها بصورة أكبر، ومن هنا يكون بإمكانها إنجاز الأعمال التي تزداد تعقيدا.

- **التطورات التقنية والتكنولوجية المتسارعة:** إن التطورات المتسارعة لتقنيات وتكنولوجيات المعلومات والاتصال غير من طبيعة العمل من نمط الإنتاج التقليدي (الندرة) إلى نمط (الوفرة)، ما حتم على منظمات الأعمال استخدام وبصورة كثيفة تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأتمتة أنظمتها، ونتيجة لهذا التأثير على أداء المنظمة أدى ذلك إلى ضمور بعض المهارات القاعدية لصالح المهارات المعرفية والموارد الفكرية.

👉 **التوجه نحو الاهتمام بالموارد البشرية:** لا تقتصر منافسة المنظمات على حيازة حصص سوقية أكثر هذا من جهة وإنما إيجاد سوق تنافسية أكبر من جهة ثانية، تتعلق بالمواهب والقدرات والاحتفاظ بها لأنها تعتبر من أكبر العوامل الحاسمة من أجل ضمان تميزها واستمرارها، وبهذا فاهتمام المنظمات يتركز على الموارد البشرية لأنها العنصر الحاسم والعامل الرئيسي لخلق القيمة¹، وهذا ما يتفق مع مقولة "جواهر لال نهرو"، "لا أرى طريقا أكثر فاعلية لمحاربة الفقر غير طريق استثمار العقول والقدرات المتميزة التي تعمل على خلق التكنولوجيا والتقدم"²

الفرع الرابع: المقاربات النظرية لفهم الامللموسات

إن عدم وجود تعريف متفق عليه في مثل هذه المواضيع يزيد من صعوبة حصر هذه المواضيع على مفهوم موحد نظرا لخصائص وميزات الامللموسات التي يتمتع بها، ما صعب على الأكاديميين والمفكرين ضبط مفهوم واحد متفق عليه، ولكن مع الجهود المبذولة والأهمية التي يوليها لهذه الموارد باعتبارها عاملا حاسما في نجاح المنظمات فقد تنوعت المقاربات التي تحدد المفهوم، وتعد من أهم المقاربات التي تناولها الباحثون والمتمثلة في:³

المقاربة الاقتصادية: تركز هذه المقاربة على الأهمية الاقتصادية لرأس المال الفكري من حيث تزايد الاهتمام بالمعرفة حيث تقدم إدراج المعرفة كعامل في دراسة النمو الاقتصادي واعتبار الامللموسات محركا للابتكار والبحث والتطوير، من خلال مبدأ التعلم عن طريق العمل الذي يزيد الناتج من المهارات الفردية جزئيا بسبب المنتج المبتكر.

مقاربة كل شيء ملموس: أساس هذه المقاربة هو أي شيء في المنظمة يصبح لاملموسا، ومن خلال هذا الاعتقاد الذي يعد بمثابة دعوة للتفكير، وبهذا تعد هذه المقاربة دعوة للتفكير بالعملية الخططية لإنتاج الموارد الملموسة حيث دالة الإنتاج هي الراجعة، أو يمكن اعتبارها عملية مفتوحة من أجل التفاعل والتبادل، والتي تمنح مكانا محتوى وطريقة الإنتاج، وبالتالي ما يؤكد على التحول من صنع الأشياء (الإنتاج) إلى كيفية الإنتاج (الطريقة والمحتوى).

المقاربة التحليلية: تركز هذه المقاربة على تحليل مكونات الامللموسات، حيث حددت (OECD) المجالات التي يمكن الاستثمار فيها ضمن لامللموسات بخمس مجموعات متمثلة في: الاستثمار في التكنولوجيا من خلال البحوث

¹ جميلة قنادزة، *نظام التعليم والتدريب والابتكار والإقتصاد القائم على المعرفة*، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد(2)، العدد(2)، 2016، صص.96-102.

² احمد علي صالح، *إدارة رأس المال البشري: مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار*، دار البيازوري العلمية، الأردن، 2020، صص.34.

³ Marr Bernard, *Perspectives on Intellectual Capital*, Elsevier Butterworth-Heinemann, United States of America, 2005, pp: 28-137.

والتطوير، والتراخيص، براءات الاختراع وكل ما يرتبط بهذا المجال، والاستثمار الثاني المتمثل في استثمارات التمكين وعلى سبيل المثال الموارد البشرية، تنظيم وهيكلية المعلومات، وثالثا تنظيم واستغلال الأسواق من خلال ضبط وتقييم وتنبؤ بمؤشرات الأسواق، إضافة إلى توريدات المنظمة، أما رابعا فتتمثل في البرمجيات بشكل عام، والعنصر الأخير والخامس هو أنظمة المعلومات.

المقاربة الخدمية: ووفقا لهذه المقاربة فإنها تعتمد على تحليل لاملموسات كل أنشطة الخدمات الموردة داخليا أو خارجيا، وتعد مختلف الخدمات نوعا من الأنشطة التي لها علاقة بالعملية الابتكارية ومنحدرة من مجال المعرفة.

المقاربة الاستراتيجية: تركز المقاربة الاستراتيجية على الأهمية الاستراتيجية للموارد اللاملموسة ودورها في تحقيق مزايا التنافسية يفرق الباحثون بين الطبيعة الثابتة والديناميكية لهذه الموارد، وتعد الميزة التنافسية أساس التحليل الديناميكي للقوى التنافسية حسب بورتر Porter بحيث يتمثل نموذج بورتر في: المداخل المبنية على المقدرات الفكرية، والمداخل المبنية على الموارد وتتضمن الموارد اللاملموسة، المداخل المبنية على آليات توليد المعرفة، والمداخل المبنية على الروتينيات التنظيمية.

المقاربة الوظيفية: تعتمد هذه المقاربة على عملية تخصيص الموارد على المستوى الوظيفي، حيث يوجد نوعان من الوظائف والمتمثلة في الأولى وظائف القيمة كوظائف التوزيع، ووظائف الإمدادات، والبحث والتطوير، والاتصالات، وثانيا وظائف الموارد كوظائف الموارد البشرية ووظائف المالية والموارد المعلوماتية.

مقاربة رأس المال الفكري: وظهر في نصف التسعينات في خضم تزايد الاهتمام بالمعرفة وإدارتها، ومكونات رأس المال الفكري حسب ستيفورث المشهورة هي رأس المال البشري، ورأس المال العلائقي، ورأس المال الهيكلي

المطلب الثاني: إدارة اللاملموسات

تغفل العديد من المداخل الاعتراف بجل الموارد اللاملموسة، إذ تركز على جوانب دون الأخرى كتركيزها على المداخل المحاسبية، وقد يعود هذا لتعدد الجوانب التي تتضمنها الموارد اللاملموسة وصعوبة التحكم والسيطرة عليها، في حين نجد الإدارة بشكل عام اعتادت ممارساتها واتخاذ قراراتها بناءً على إدارة الملموسات والموارد المالية، ونجد من المسؤولين ما لهم براعة في إدارة الملموسات، في حين تتباين قدرتهم في مواجهة الصعوبات واتخاذ القرارات الصحيحة في إدارة اللاملموسات، حيث يعود أيضا لارتباطها بالعملية الإدارية¹.

الفرع الأول: الإدارة أم التسيير

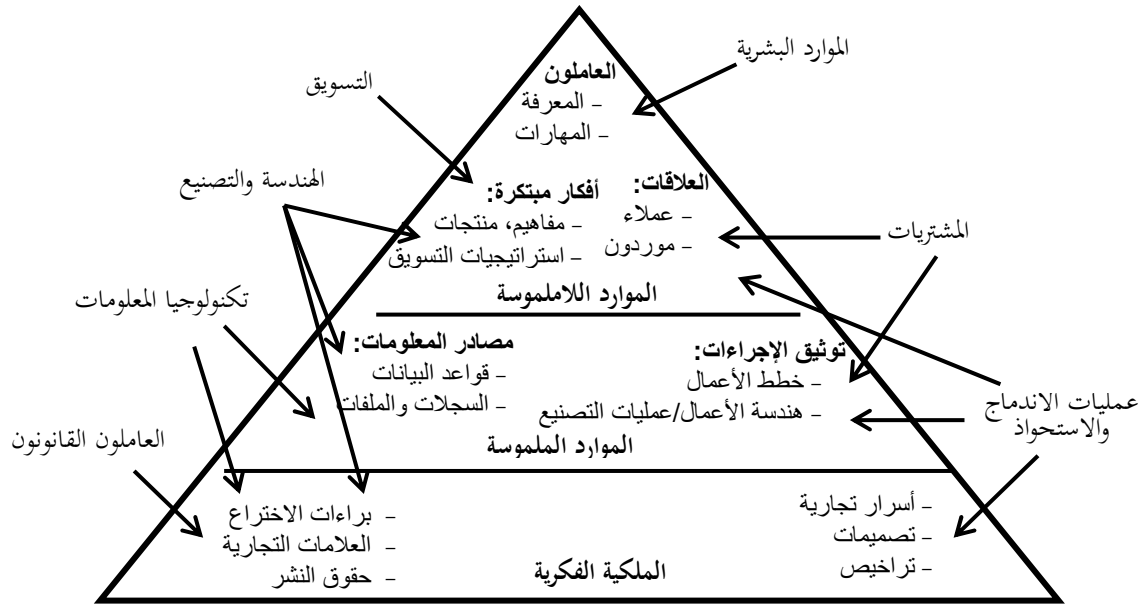
و تتناول عرضا مختصرا لمفهوم الإدارة باعتباره أحد مكونات المفهوم، ومصطلح "الإدارة" ليس له مفهوم متفق عليه فرغم أهميته إلا أنه لا يزال يحتوى على جوانب عديدة في طياته ومفاهيم ومعانٍ متباينة، حيث أنه مفهوم معنوي معقد تتحدد جوانبه وفق الزوايا والأبعاد التي ترتبط بتوجه الباحث كما أنها ترتبط بقناعاته وخبراته الإدارية²، وهذا لا يعني بعدم وجود اجتهادات من قبل المنظرين حيث يمكن صياغته بأنه

¹ نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، مرجع سبق ذكره، ص74.

² جبلي حسبية، دور الكفاءات والموارد غير الملموسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة الجزائر 3، 2019، ص104.

"مجموعة الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفاء والفعال للموارد، وذلك لغرض تحقيق هدف ما أو مجموعة من الأهداف، إذ يشمل هذا المفهوم العمل الإداري بتضمنه مجموعة الأنشطة المتميزة، وهذه الأنشطة يمكن تصنيفها إلى أربعة أقسام هي (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، العمل الإداري يتضمن الاستخدام الكفاء والفعال للموارد التي تتعامل معها المنظمة وهو عمل هادف يسعى لتحقيق هدف محدد أو مجموعة من الأهداف، إن الإدارة ليست تنفيذاً للأعمال، بل إن الأعمال تنفذ بواسطة الآخرين"¹، ويتشارك مع مفهوم الإدارة مصطلح "التسيير"، حيث يرى بعض الباحثين بأن "التسيير" هو مصطلح قديم ويشير بأن تحقيق الأهداف يتم عن طريق القيادة وتوجيه الوسائل البشرية والمادية، أما الإدارة فهي عبارة عن فن التسيير (بمعنى التسيير الناجح)، كما يتداخل في المفهوم المصطلح الحديث "مناجمت" ويشير إلى أهمية الجانب الإنساني والبعد الاجتماعي بالمنظمة²، كما أنه لا يمكن حصر إدارة الاملموسات فقط عما هو شائع بما يعرف بحقوق الملكية الفكرية كبراءات الاختراع والأسرار التجارية والعلامات³، وإلى ما ذلك من العناصر التي تندرج ضمن الحقوق الفكرية وإنما هو أوسع من ذلك ليشمل جميع الموارد التي تملكها المنظمة حيث تتفاعل جميعها من أجل ضمان نجاح المنظمة ويوضح الشكل "هرمية الموارد الاملموسة" الموارد الملموسة والاملموسة والملكية الفكرية التي تتألف منها المنظمات:

الشكل رقم(10.1): هرمية إدارة الموارد الملموسة والاملموسة



Andrew Brown et al, **Managing Intellectual Capital : Sustaining the global competitive edge provided by your IC depends on developing and implementing an integrated business strategy**, Research-Technology Management, vol(48), N°(6), 2005, PP34-35..

¹ ديفيد هاريسون، **الإدارة الاستراتيجية**، ترجمة: علاء الدين ناظوري، دار زهران، 2009، الأردن، ص19.
² جبلي حسبية، **مرجع سبق نكره**، ص104.

³ Andrew Brown et al, **Managing Intellectual Capital : Sustaining the global competitive edge provided by your IC depends on developing and implementing an integrated business strategy**, Research-Technology Management, vol(48), N°(6), 2005, PP34-35.

وبالتالي فإن إدارة الاملموسات هي:

- ☞ إدارة الاملموسات الملكية كبراءات الاختراع وشهرة المحل والأسرار التجارية والتصميمات والعلامات التجارية وحقوق النشر والتأليف.
- ☞ إدارة المعارف والأفكار والخبرات.
- ☞ إنها إدارة رؤية وتصور استراتيجية لتحقيق الأهداف المرجوة وتوليد قيمة مضافة من الموارد المتاحة لدى المنظمة.
- ☞ إنها إدارة تحويل المعرفة إلى قيمة وتحويل الموارد الاملموسة إلى أصل لا ملموس (تحقيق وعد العائد بالمنفعة).
- ☞ إنها إدارة السمات والخصائص وإدارة رأس المال الاجتماعي، المتمثلة في العلاقات الثقة.
- ☞ إنها إدارة رأس المال النفسي من خلال الخصائص النفسية الذاتية للأفراد وكفاءاتهم الذاتية وتنمية تفاعلهم لإنشاء قيمة وتعظيمها.¹
- ☞ إنها إدارة تقوم على تكامل بين الموارد الملموسة والموارد الاملموسة من أجل ضمان النجاح والاستمرارية.
- ☞ إنها إدارة تحويل معرفة ضمنية إلى معرفة ظاهرة لخلفية ذاكرة تنظيمية للمنظمة.

الفرع الثاني: تعريف إدارة الاملموسات

- لا يوجد تعريف متفق عليه من قبل الباحثين والأكاديميين يضبط مصطلح إدارة الاملموسات غير أنه لا يخلو من جهود المنظرين والمختصين، حيث أنه تندرج ضمن ثلاثة اتجاهات:²
- **البعد الاستراتيجي:** "هو عملية متكاملة للتنسيق بين القدرات الإبداعية للعاملين وثقافة المنظمة، وهيكلها الإداري ونظم المعلومات السائدة بما لتحقيق أهداف المنظمة على الأجل الطويل"، يركز هذا المفهوم على المكونات داخل المنظمة من أجل تحقيق الأهداف على أجل الطويل.
 - **بعد يركز على القيمة المضافة:** وتشير إدارة الاملموسات بأنها "استراتيجية النجاح في المستقبل، والتي تبحث عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في الموارد البشرية والاستثمار فيها من أجل استخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى أرباح أو مركز تنافسي أفضل"، ويركز مفهوم القيمة المضافة هذا على الاستثمار في الاملموسات من خلال العمل على إنشاء وخلق قيمة مضافة للمنظمة.
 - **بعد يركز على رأس المال التنظيمي لتدعيم الموارد البشرية:** إنها عملية استراتيجية متكاملة لاكتشاف وتنمية واستثمار الأصول الفكرية والقدرات المعرفية وهيئة البنية التنظيمية والاجتماعية الداعمة لها ولعملية تدفق ونشر المعرفة"، ويهدف هذا المفهوم إلى تحقيق مستوى عالٍ ومتميز في الأداء وذلك من خلال بعدين؛ الكفاءة والفعالية.

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص74.

² العياشي زرزار، وبوشمال عبدالغاني، إدارة رأس المال الفكري وانعكاساته على الأداء الوظيفي، ألفا للوثائق، عمان-الأردن، الطبعة 1، 2020، ص ص: 66-67.

ويعرف معهد المعايير الدولية (IIMSI) إدارة الاملموسات: بأنها عملية تحويل الاملموسات الممكنة والقابلة للوصول إلى نتائج فعلية من خلال إدارة القيمة المالية الفعالة والتسجيل المالي لأصول المعرفة والعلاقات والعواطف ووقت الذروة.¹

كما عرّفت الإدارة غير الملموسة في المعيار الدولي (IIS 1001) على أنها "المفاهيم والمنهجيات والأدوات اللازمة لتحديد شامل، والتصنيف المستمر، والتقييم الموضوعي، والإدارة العلمية، والإبلاغ المالي عن تأثير المعاملات غير الملموسة على الأداء المالي التنظيمي طويل الأجل وقصير الأجل"² وتشير إدارة الاملموسات إلى نشاط إداري يركز على اكتساب وتطوير واستخدام الموارد غير الملموسة في الأعمال التجارية.³

وأنها كذلك العملية المنهجية المتعلقة برؤية الاملموسات وتحديدها وتشغيلها والحفاظة عليها وتطويرها بما ينسجم مع استراتيجية المنظمة في إنشاء القيمة وتحقيق الميزة التنافسية⁴

تمثل إدارة الاملموسات جميع الممارسات الإدارية والمنهجية التي تهدف إلى استخراج القيمة من خلال تطوير وتنمية الموارد الاملموسة حتى تمنحها مزايا تنافسية وأسبقية للمنظمة وتوظيفها وتوجيهها بحيث تتوافق مع استراتيجية منظمة مما تساعد في تحقيق الأهداف.

الفرع الثالث: إدارة الاملموسات ومدى استجابتها للتغيير:

إن إدارة الاملموسات تتطلب توجيه جهود جديدة من أجل تقييم وقياس هذه الموارد ومخرجاتها، ولكن غالبا ما تواجه عدة صعوبات نظرا للسمات والخصائص التي تتضمنها الموارد الاملموسة⁵، ومن أهم هذه التحديات ما يلي:

1. القيادة: إن وصول المنظمات إلى موقع تنافسي يعني أن الإدارة واجهت العديد من المشاكل والصعوبات والكثير من العمل، وبالتالي فهناك قيادة صحيحة لازمت هذا الكيان الاجتماعي للبلوغ به لهذا المستوى التنافسي، فمن النادر أن نجد أي كيان اجتماعي (منظمة) ناجح أو جماعة أو حتى دولة دون قيادة فعالة⁶. فالقيادة تعد جوهر العملية الإدارية وأساسها، كما أنها تعد أهم عناصر العمل الإداري، وهذا قد برزت أهمية هذا العنصر المهم في العديد من المواقف والحالات التي واجهتها المنظمة كالقيام بتطبيق برامج التغيير، إضافة

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص77.

² Ken Standfield, *Intangible Management Tools For Solving The Accounting And Management Crisis*, Academic Press An Elsevier Science Imprint, USA, 2002, p45.

³ Paula Kujansivu; Antti Lönnqvist , *Business process management as a tool for intellectual capital management*, Knowledge and Process Management, Vol(15), N°(3), 2008, p160.

⁴ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص77.

⁵ Anthony Kelly, *The Intellectual Capital of Schools Measuring and Managing Knowledge-Responsibility and Reward: Lessons from the Commercial Sector*, Kluwer Academic Publishers, USA,2004, PP:14-16.

⁶ جوردن جون، قوة القيادة الإيجابية من أجل فرق ومنظمات فعالة، ترجمة: ماهر محروس، مجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2020، ص19.

إلى أنها أكثر الأدوات الفعالة للتوجيه أثناء العمل، حيث برهنت فعاليتها في حل العديد من التعقيدات وتأييد المهام مع تبسيطها، فالمنظمة التي لا تتوفر على قيادة صحيحة وسليمة لا يمكنها النجاح بأي شكل من الأشكال، فعليها إيلاء قيادة المنظمة للأشخاص من تتوفر فيهم خصائص وسمات معينة كما يجب امتلاكهم للقدره والمهاره المتميزه ويؤمنون بأهميه التغيير وإحداثه المناسب وبهذا يتوجب على القاده أن يتمتعوا برؤية واضحة عما يخفيه المستقبل¹

2. **التعلم التنظيمي:** تتمثل إحدى تحديات ومشاكل إدارة الاملموسات في قدرة الإدارة على الاستجابة بسرعة للتغيير، وهو أمر يمكن تحقيقه بسهولة أكبر ضمن ما أطلق عليه سنج (1990) وغارات Garratt (2000) وآخرون "منظمة التعلم"، وحدد سنج في كتابه الذي بعنوان "الانضباط الخامس: فن وممارسة منظمة التعلم"، خمسة تخصصات أو التقنيات المتخصصة التي تدعم فكرة منظمة يتم فيها تبني أنماط التفكير الابتكارية والإبداعية وتشجيع تعلم التعلم، كما أشار إلى أن ما يميز المنظمات المتعلمة عن المنظمات التقليدية المسيطرة هو إتقانها لهذه الأنظمة الأساسية الخمسة: الانضباط في توضيح رسالتها ومستقبلها باستمرار؛ نظام تحدي الافتراضات الراسخة التي تؤثر على طريقة تفكير الناس وتصرفهم؛ الانضباط في تبادل الرؤى وتحفيز الآخرين؛ انضباط التعلم في فرق. ونظام التفكير المنظومي²، كما بدأت العديد من المنظمات اليوم بإدراك أهمية إدارة الاملموسات كجزء حيوي من عملية التعلم ضمن المنظمات المتعلمة، حيث أن مكونات الموارد الاملموسه لديها تكامل قوي لما تكون داخل المنظمة المتعلمة كما أنها تضيف قيمة وترفع من إنتاجيتها وتزداد قوة وحيوية بجميع مكوناتها³.

الفرع الرابع: ممارسات إدارة الاملموسات

تعد إدارة الاملموسات بمثابة رؤية وتصور استراتيجي حيث تضم مختلف المكونات الاملموسه وتعمل وفق سياق تنظيمي معين ويحكمها منطق تطوري من خلال أربع ممارسات مترابطة، لاستكشاف واستغلال الموارد الاملموسه، والمواءمة الاستراتيجية، والإبلاغ والكشف، والقياس⁴ هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، فهي غير ملزمة بالضرورة من إدارة مواردها الاملموسه بنفس الطريقة التي تدير بها الموارد الملموسه، وإنما بإمكانها من خلال نظام مماثل يكون شاملا من أجل وصف وقياس جميع مواردها الاملموسه وتدفعاتها، ويجب أن يكون متكاملًا ومتوافقًا مع استراتيجية المنظمة، ويمكن تحديد استراتيجية خاصة بها، تشمل جميع العوامل والمؤشرات بحيث تتلاءم مع قياس الموارد الاملموسه كما تحدد أشكال وتدفعات مواردها الاملموسه التي تعد ذات أهمية كبرى بالنسبة للمنظمة.

¹ مدحت أبو النصر، *قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة*، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر، الطبعة 1، 2012، ص13.

² Anthony Kelly, *Op Cit*, p15.

³ Durrar Omar Muhammad et al, *The intellectual capital and the learning organization*, International Journal of Public Leadership, vol(14), N°(2), 2018, PP :110-112.

⁴ Ehsan Khavandkar et al, *Leading the Diffusion of Intellectual Capital Management Practices in Science Parks*, Helen Shipton, Pawan Budhwar, Paul Sparrow, Alan Brown, (eds) Human Resource Management, Innovation and Performance, Palgrave Macmillan, 2016, UK, p218.

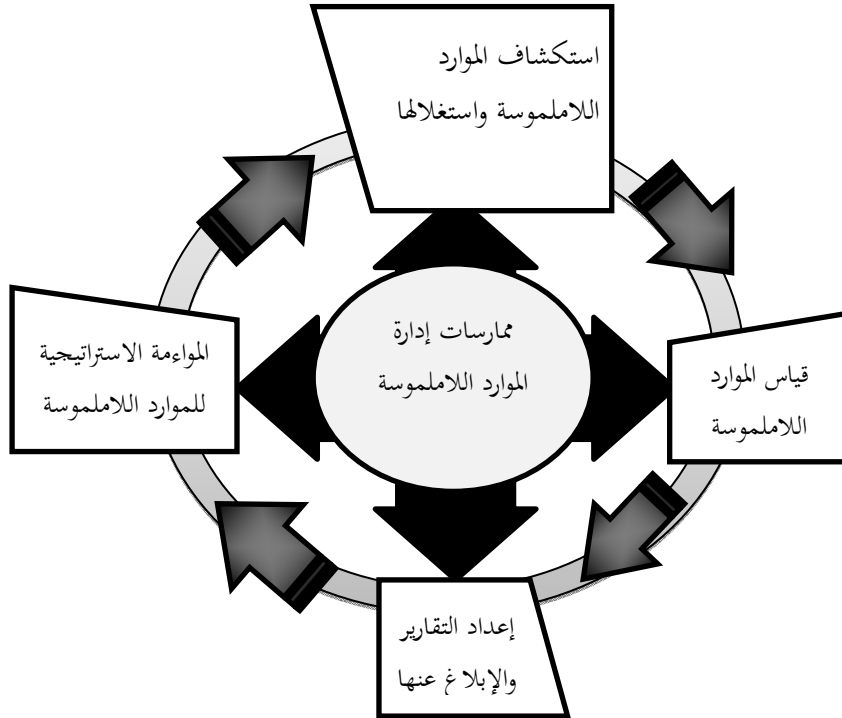
☞ **مرحلة الاستكشاف والاستغلال:** هي تتمثل بقدرات المنظمة اللازمة من أجل الاستخدام الفعال للمكونات الاملموسات، والاستغلال الفعال كذلك لجميع المصادر الخارجية ذات العلاقة بالموارد الاملموسة من أجل إنشاء القيمة.

☞ **مرحلة القياس:** وبخصوص هذه المرحلة فهي تتمثل بممارسات القياس للموارد الاملموسة من خلال المبادرات الإدارية التي تهدف إلى ترجمة القيم الداخلية الكامنة للمنظمة ومن ثم إلى مجموعات من المؤشرات الملموسة والإبلاغ عن العوامل المالية وغير مالية لجعلها مفهومة.

☞ **مرحلة الإبلاغ والإفصاح عن الموارد الاملموسة:** وتتمثل هذه المرحلة بالمبادرات الإدارية التي تهدف إلى سد أوجه عدم تناسق وتلائم المعلومات المشتركة، بين مجموعات المصالح الرئيسية للمنظمات حول القيم الكامنة للموارد الاملموسة، حيث يمكن تصميمها لتلبية احتياجات المعلومات المختلفة.

☞ **مرحلة المواءمة الاستراتيجية:** هي تعكس مجموعة من الممارسات التي من خلالها تفهم المنظمة قيمة مواردها في كلا السياقين: الصناعي والنظام الإيكولوجي، كما تحدد رؤيتها وأهداف إدارة الاملموسات، وربطها بالتركيبة الاستراتيجية العامة للمنظمة.

الشكل رقم(11.1) : الإطار الكلي لأهم ممارسات إدارة الاملموسات.

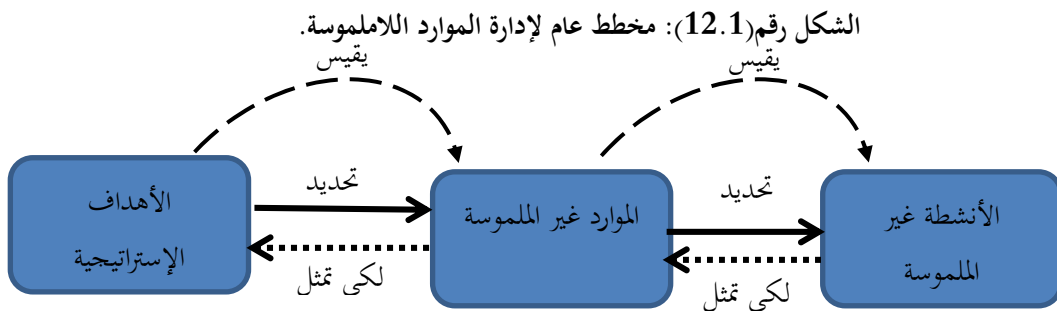


Ehsan Khavandkar et al, *Leading the Diffusion of Intellectual Capital Management Practices in Science Parks*, Helen Shipton et al:(eds) *Human Resource Management, Innovation and Performance*, Palgrave Macmillan, 2016, UK, P217.

واقترح دانيال Daniel نموذجاً يتكون من خمس خطوات يحدد فيه إدارة الاملموسات والمتمثلة في:¹

¹ العياشي زرزار، وبوشمال عبد الغني، *إدارة رأس المال الفكري وانعكاساته على الأداء الوظيفي*، ألفا للوثائق، عمان، الطبعة 1، 2020، ص ص:69-70.

- البدء باستراتيجية تحدد دور المعرفة المستهدفة في العمال، وبيان أهمية الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات؛
 - تقييم استراتيجية المنافسين، والموجودات الفكرية التي يمتلكونها وفهم البيئة التنافسية التي يعيش فيها رأس المال الفكري؛
 - التركيز على الموجودات الفكرية من خلال إجابة عن: ماذا تملك؟؛ وماذا تستخدم؟؛ وإلى أين تعود؟؛
 - تقييم الموجودات الفكرية التي تمتلكها وكيفية تعظيم قيمتها: بهدف تعزيز الموجودات الفكرية للمنظمة أثناء التقييم وإعدادها لتغطية النقص الاستراتيجي ومواجهة التهديدات من أجل استمرارية الميزة التنافسية؛
 - تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية، وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.
- وتتضمن إدارة الموارد الاملموسة الأخذ بالممارسات التالية:¹
- العمل على تطوير مواردها داخليا أو الحصول على موارد جديدة غير ملموسة من البيئة الخارجية؛
 - الحماية والعمل على زيادة القيمة المتولدة منها؛
 - تقييم ومراقبة نتائج النشاطين السابقين كما أنها تدمج منظورا ديناميكيا للنشاطين.
- معرفة الموارد:** ويعد من المتطلبات الأساسية حيث إن عمليات القياس من الطرق الفعالة لمعرفة الموارد غير الملموسة المتاحة للمنظمة، وغالبا ما يكون القياس طريقة جيدة لتسليط الضوء على الموارد غير الملموسة المتاحة للمنظمة.
- تطوير أو اكتساب:** يتدرج هذان العنصران بين السؤال الشهير بين "فعل" و"إنجاز الأشياء"، حيث يصبح البديل الأساسي "تطويرا داخليا" أو "اكتسابا خارجيا"، لأن العديد من الحلول تجعل من الممكن الجمع بين هذه الخيارات (اندماج، الشراكات، والشبكات، وما إلى ذلك) لتحقيق كفاءة أكبر.
- حماية ونمو:** يتزايد الاعتراف بحماية الموارد الاملموسة كعامل أساسي في بناء المزايا التنافسية.
- التقييم والمراقبة** ويعمل هذا الإجراء للوقوف على التعديلات وتصحيح الانحرافات حتى تتحقق النتائج المرجوة وبلوغ الأهداف المسطرة.



Georges Epinette et al, *Capital immatériel-7 jours pour comprendre*, paris, 2006, p43

وقسم كل (kujansuvu & Lonnqrist,2006)، مهام إدارة الاملموسات إلى مهمتين أساسيتين على المنظمة الأخذ بهما، المهمة الأولى تكمن في السيطرة (ضبط رأس المال الفكري)، مقصود منها الفعالية عند المستوى الاستراتيجي الرامي إلى التحقق من الموارد الاملموسة للمنظمة وتحسين الأهداف المترابطة بتلك الموارد، بينما المهمة

¹ Georges Epinette et al, *Op Cit*, pp :42-43.

الثانية تكمن في التطور: حيث تتضمن الفعاليات المتنوعة التي تنفذ عمليا عند المستوى التشغيلي لتحسين الموارد الاملموسة¹، والجدول الموالي يلخص الأفكار الرئيسية لمهام إدارة الاملموسات، وهذا التصنيف لا يعد شاملا وإنما يقدم نظرة استعراضية لمسائل متنوعة ترتبط بإدارة رأس المال الفكري:

الجدول رقم(9.1): مهام إدارة الاملموسات.

التطوير	السيطرة أو الضبط	البيان
تشغيلي	استراتيجي	مستوى الفحص
تحسين الموجودات والنشاطات في التطبيق العملي	القياس / التقييم والتنظيم توجيه الموجودات والنشاطات	التركيز
كيف يتم الحصول أو تكوين الموجودات غير الملموسة؟ كيف يتم تحسين الموجودات غير الملموسة؟	ما نوع الموجودات غير الملموسة التي تمتلكها المنظمة؟ وما حالة تلك الموجودات؟	الأسئلة الأساسية
زيادة التنافس وتحسين العلاقات بالزبون وحماية الموجودات غير الملموسة... وغيرها	التقييم، الاستثمارات والقياس والتسجيل	المهام الأساسية
النشاطات والفعاليات والأدوات والوسائل الملموسة	الإطار العملي للإدارة ونماذج الإدارة	طرق ووسائل الإدارة

المصدر: أكرم أحمد الطويل والآخرون، رأس المال الفكري وتقانة الايضاء الواسع، دار جرير، عمان، ط1، 2016 ص29.

وأدرج الباحثان(Yongliang Ding & Guanzhong Li 2010)، ثلاثة مستويات تتطلب من إدارة الاملموسات أن تشملها والمتمثلة:²

1. **المستويات الأساسية:** في هذا المستوى، بمقدور إدارة المعرفة أن توفر بنية المعرفة لتوسيع رأس المال الفكري من خلال استيعاب المعرفة الخارجية، ودمج المعرفة الداخلية وتوليد معارف جديدة.
2. **مستويات التوسع:** في هذا المستوى، بمقدور منظمات مهتمة برأس المال الفكري والموارد الاملموسة أن تتحقق من تعزيز القيمة من خلال التوسع، وبالتالي دفع تعزيز قيمة المنظمة ككل.
3. **المستويات الاستراتيجية:** يجب أن تتوافق إدارة رأس المال الفكري وإدارة الموارد الاملموسة للمنظمة مع استراتيجيات التطوير، كما تسمح بإجراء التعديلات عليها.

المطلب الثالث: إدارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة أداة هامة وأساسية من خلال دعمها وتوفيرها لآلية تعمل على تنسيق من أجل تحويل الموارد إلى قدرات، وكان ظهورها بمثابة نظام جديد في حد ذاته، ونظرا لحدائتها النسبية وتعقيدات مفاهيمها لكونها مرتبطة بالمعارف الضمنية والصريحة والتحويلات، فهي لا تزال تُطوّر موطنها النظري، وعلى الرغم من نظرتها للمعرفة كمورد؛ فإدارة المعرفة تمكن أفرادها العاملين من استخراج المزيد من الموارد المتاحة لها³، وأكد "بورستين Burstein وآخرون" (2002)، على ضرورة إدارة المعرفة، حيث تعود هذه لكون الاقتصاد العالمي أصبح أكثر اعتماداً على المعرفة بطبيعته، وهذا ما يدل على حاجة المنظمات بجميع أنواعها وأشكالها لإدارة المعرفة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة،

¹ أكرم أحمد الطويل والآخرون، رأس المال الفكري وتقانة الايضاء الواسع، دار جرير، عمان، ط1، 2016، ص28.

² Yongliang Ding & Guanzhong Li, *Study on the Management of Intellectual Capital*, International Journal of Business and Management, Vol(5), No(2), 2010, p214.

³ Darroch Jenny , *Knowledge management- innovation and firm performance*, Journal of Knowledge Management, vol(9), N°(3),2005, pp:101-102 .

وبالتالي تمكينها من اكتساب القيمة¹، وقد ناقش جينيكس Jennex من خلال ورشة عمل في مؤتمر هاواي الدولي لعام 2006 حول علوم النظام (HICSS) عن أصول إدارة المعرفة وأسباب ظهورها في أواخر التسعينيات، حيث كان هناك التقاء للاتجاهات في منتصف التسعينيات مما أدى في الواقع إلى أن تصبح إدارة المعرفة موضوعًا مهمًا، وترجع هذه الاتجاهات أسباب بروز إدارة المعرفة إلى:²

الاتجاه الأول كان نحو توجه العديد من منظمات الأعمال نحو هندسة العمليات التجارية (BPR) في بداية التسعينيات حيث أثارت العديد من التداعيات من خلال محاولة تبني تغيير العمليات وإعادة هيكلة أعمالها وتقليص عدد العاملين بالمنظمة، وسرعان ما تأثرت المنظمات باكتشافها فقدان المعرفة الأساسية وتراجع ذكائها وابتكاراتها ما دفع المنظمات إلى التفكير بشكل جدي من أجل تحديد وإدارة المعرفة داخليًا بالمنظمة.

وأما **الاتجاه الثاني** فهو يتعلق بالتكنولوجيا حيث شهدت الفترة من منتصف إلى أواخر التسعينيات تطورًا متسارعًا في قدرات الكمبيوتر حيث زادت سرعة المعالجة ومساحة الذاكرة ومازالت في التطور إلى حد الآن، وأصبحت الشبكات (الإنترنت) واقعًا معاشًا ما ساعد كثيرًا وسهل من عمليات الاتصال بالعديد من المنظمات والأفراد، علاوة على ذلك، دفعت مشكلة تاريخ عام 2000 (Y2K)* العديد من المنظمات لاستبدال أجهزة الكمبيوتر القديمة بالنماذج الجديدة مع دمج وتحديث البنى التحتية، التنظيمية، وقد ساهم هذا الاتجاه في التمكين في تطور إدارة المعرفة من خلال تزويد المنظمات بالقدرات التكنولوجية للتنظيم، ما عزز من تطبيق عمليات إدارة المعرفة بفعالية وكفاءة.

الاتجاه الثالث هو الثورة التي ولدتها ضخامة المحتوى والمعلومات والمعرفة حيث تعود إلى التطور المتسارع للإنترنت والشبكات الداخلية ومستودعات البيانات وقواعد البيانات، وهذه الضخامة في الحجم ساهمت بسهولة إتاحة البيانات والمعلومات والمعرفة للقادة وأصحاب القرار على كل المستويات هذا من ناحية، إلا أنه من ناحية أخرى أدى إلى فقدان التحكم والسيطرة المعرفية، مما دفع بالمفكرين إلى التفكير بأن هناك مشكلة لا بد من حلها.

الاتجاه الرابع هو المسائل التنظيمية التي تتناول الحفاظ على قيمة الأعمال وتقليل المخاطر والمسؤولية من خلال إدارة أفضل لرأس المال البشري بصفة خاصة والموارد الاملموسة بشكل عام، وحثية التوجه نحو الاقتصاد المعرفي لمنظمات الأعمال دفع بالعديد من المنظمات إلى زيادة التركيز على المهارات والقدرات التنظيمية والحفاظ على تلك القدرات من خلال الاحتفاظ بالأفراد ذوي القيمة العالية، وهذا ما دفع الإدارة إلى الإدراك بأن معرفة العاملين هي أحد الموارد

¹ Al Saifi, Said Abdullah , *Positioning organisational culture in knowledge management research*, Journal of Knowledge Management, vol(19), N°(2),2015, p1.

²Murray E. Jennex, *Knowledge Management in Modern Organizations*, Idea Group, USA, 2007, pp:7-8.
* (Y2K problem) بالإنجليزية؛ Y السنة و حرف K رمز كلمة khilioi "ألف" اليونانية): في الستينيات والسبعينيات، عندما عمل مهندسو الكمبيوتر على برامج كمبيوتر معقدة، استخدموا رموزًا مكونة من رقمين لتمثيل السنة، على سبيل المثال، بدلاً من كتابة عام "1960"، استخدموا فقط "60"، كان السبب الرئيسي وراء ذلك هو توفير مساحة تخزين حيث كانت مكلفة للغاية، لم يتوقع المبرمجون أن تستمر البرامج حتى نهاية القرن، عندما اقتربت الألفية الجديدة، أدرك خبراء الكمبيوتر أن البرنامج سوف يتعرف على "00" اعتبارًا من عام 1900 بدلاً من عام 2000، وشكل هذا الإدراك خطرًا على العديد من المؤسسات مثل البنوك وشركات التأمين والمستشفيات والدوائر الحكومية التي اعتمدت على أجهزة الكمبيوتر في توفير الوقت والتاريخ الدقيقين.

التنظيمية القيمة؛ وهذا التقاطع في الاتجاهات أدى إلى السلوك الذي لاحظته دافنبورت وبروساك (1998) وظهور إدارة المعرفة كنظام ضروري.

كما تبنت العديد من منظمات الأعمال إدارة المعرفة كجزء من استراتيجيتها لتعزيز من بناء رأس المال البشري (رأس المال الفكري) الذي يعد من أهم المكونات، ونذكر في هذا الصدد إدارة شؤون الموظفين في الدول المتقدمة حيث تأخذ "القيادة وإدارة المعرفة" جزءًا من الإدارة الاستراتيجية للمنظمات الحكومية، ويرى أغلب الأكاديميين والباحثين في هذا الميدان بأنه عند بناء استراتيجية رأس المال البشري (رأس المال الفكري) يشترط أن تتضمن الركائز التي يعتبرونها أساسية والمتمثلة في إدارة الكفاءات، وإدارة الأداء، وإدارة التغيير، وإدارة المعارف، وهذا ما أشار إليه جاي ليبويتز Jay Liebowitz، في كتابه بعنوان "معالجة أزمة رأس المال البشري في الحكومة الاتحادية: منظور إدارة المعرفة، Addressing the Human Capital Crisis in the Federal Government: A Knowledge Management Perspective"¹، إلى أن هذه الهياكل تعتبر البنية الأساسية التي تقوم عليها استراتيجية رأس المال الفكري حيث²:

تعامل إدارة الكفاءات مع المهارات ومجالات المعرفة المطلوبة للقوى العاملة في المنظمة في المستقبل.

تتعلق إدارة الأداء بهيكل التقدير والمكافأة (أنظمة التحفيز) المرتبط بتحقيق مستوى معين من الأداء الوظيفي أو التنظيمي.

تعامل إدارة التغيير، التي غالبًا ما تكون الركيزة التي يتم تجاهلها، مع تحويل المنظمة من حالة التعلم الفردي إلى التعلم الجماعي.

الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة

في الواقع قدمت العديد من التعاريف لإدارة المعرفة وحاول الطالب الأخذ بتعريف واحد والوقوف على جوانبه إلا أن زحم التعريفات وتعدد الزاوية ونظرة الباحثين لهذا المجال زادت من توسعه وتعقيده، ولأجل هذا تم الأخذ بالتعريفات التالية التي تخدم هذه الدراسة وتشمل معظم الجوانب التي تتناولها إدارة المعرفة:

- عرفت إدارة المعرفة بأنها عملية منهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في الشركة³
- كما أن إدارة المعرفة الفعالة تؤدي إلى أداء متميز مثل الإبداع التنظيمي والتشغيلي، وفعالية وجودة المنتجات والخدمات⁴.
- ويرى العديد من الباحثين نوناكا Nonaka وتاكيوتشي Takeuchi (1995)؛ باسترنك Pasternack وفيسيو Viscio (1995)؛ بفيفير Pfeffe وساتون Sutton (1999)؛ راجلز Ruggles وهولتسهاوس Holtshouse

¹ Jay Liebowitz, *Addressing the Human Capital Crisis in the Federal Government: A Knowledge Management Perspective*, Butterworth-Heinemann, USA, 2004, pp:45-107.

² Jay Liebowitz, *Strategic Intelligence: Business Intelligence- Competitive Intelligence, and Knowledge Management*, Auerbach Publication-Taylor & Francis Group, New York, 2006, pp :16-18.

³ نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان، الطبعة 2، 2007، ص91.

⁴ Li Zhang et al, *Knowledge management component in managing human resources for enterprises*, vol(13), N°(4), 2012, p342.

(1999) إدارة المعرفة هي عملية استخدام خطوات دقيقة لاكتساب وتصميم وإدارة وتبادل المعرفة داخل

المنظمة لتحقيق أداء أفضل مثل إعادة العمل المخفض التكلفة والعمل الأسرع واستخدام أفضل الممارسات¹

- كما ركز بعض من المفكرين والباحثين في هذا المجال على أنّ إدارة المعرفة تتضمن إيجاد بيئة مثيرة في المنظمة تسهل عمليات الإبداع ونقل ومشاركة المعرفة، من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية الداعمة، وبدعم من القيادة العليا ذات رؤية الثاقبة، وتحفيز العاملين والعمل على زيادة ولاء الزبون.²

- تركز إدارة المعارف بشكل أكبر على الاحتياجات المعرفية للمنظمة وتقييم القدرات، وكذلك التفاعل بين الاستراتيجية والأصول والعمليات والأنظمة والهياكل والأفراد والفرق والمنظمات المشتركة والمؤسسة نفسها.³

العناصر الرئيسية لإدارة المعرفة: تتطلب إدارة المعرفة وجود تنسق فعال بين مختلف أنشطتها وعناصرها، حيث أدركت أغلب المنظمات أن إدارة المعرفة ينصب تركيزها على ربط الأفراد والعمليات والتكنولوجيا بهدف تحقيق أقصى استفادة من المعرفة وهي ما تمثل عناصر إدارة المعرفة حيث إن:⁴

المعرفة في أصلها عبارة عن معلومات أو مجموعة معلومات متضمنة في شكل نظريات أو عمليات أو أنظمة وهي ما يعبر عنها في صور تحليلات أو أفكار أو نظريات، وهي في الحقيقة عبارة عن مركب معقد، إلا أن اجتهاد المنظرين أبرز جوانبها ومحدداتها بإعطائها مفهوم يعكس بنيتها، رغم تعدد رؤى الباحثين فمنهم من يعتبرها بأنها معلومات تعالج من قبل الأفراد كالأفكار والحقائق والخبرة والقرارات التي تتعلق بالأداء الفردي والجماعي والتنظيمي⁵

كما أنّ المعرفة عبارة عن مزيج مرن من الخبرات والقيم والمعلومات السياقية ورؤى الخبراء التي توفر إطاراً لتقييم التجارب والمعلومات الجديدة وإدماجها⁶، كما تعتبر مورداً هاماً يتيح للأفراد العمل بذكاء، وبالتالي المعرفة من الموارد الاملموسة، حيث يقتصر اكتسابها من خلال عمليات معرفية ديناميكية معقدة ترتبط بالإدراك والتعلم والتواصل والارتباط والتفكير، وهي عادة ما تكون مقرونة بالخبرة والسياق والتفسير والتفكير والمنظور الذي يضيف مستوى جديداً من البصيرة، وهذا ما أكده سيفي برؤيته للمعرفة بأنها القدرة على التصرف بناءً على المعلومات ومنه جعلها ذات قيمة، أما المكون الثاني من إدارة المعرفة هو الأفراد لإدارة المعرفة في جوهرها تدور حول الأفراد، حيث يعدون من أهم المصادر المعرفية المميزات التي يمتازون بها كالتفكير الإبداعي، وقدرتهم على التطوير عن طريق الخبرات والمهارات والمواهب التي يكتسبونها، ما جعلهم مصادر المعرفة القيمة، وعد الأفراد في نفس الوقت مبدعين ومستهلكين للمعرفة من مختلف المصادر، كما أنهم من ناحية أخرى يعدون من مولدي المعرفة، وهذا ما أشار إليه دراكر في أبحاثه (1999)، يحتاج العمال (الأفراد) إلى أن يكونوا قادرين على البحث عن المعرفة، وتجريبها، والتعلم منها، وحتى تعليم

¹ Abubakar Mohammed Abubakar, et al, *Knowledge management, decision-making style and organizational performance*, Journal of Innovation & Knowledge, Vol(4), N°(2), 2019, P3.

² عبدالستار العلي، وآخرون، *المدخل إلى إدارة المعرفة*، دار المسيرة، عمان، الاردن، الطبعة 1، 2006، ص27

³ Jay Liebowit, *op cit*, p17.

⁴ Funmilola Olubunmi Omotayo, *Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature*, Library Philosophy and Practice (e-journal), 2015, pp:3-5

⁵ Sheng Wang, Raymond A. Noe , *Knowledge sharing: A review and directions for future research* , vol(20), N°(2), 2010, p117.

⁶ Gillian Ragsdell, *Managing Knowledge about Knowledge Management: 'Practising What We Teach'*, Innovation in Teaching and Learning in Information and Computer Sciences, vol(8), N°(1), 2009, p22.

الآخرين أثناء ابتكارهم من أجل تعزيز خلق المعرفة الجديدة، وبهذا يعد الأفراد في إدارة المعرفة أمرًا مهمًا للتفوق التنظيمي، والمكون الآخر لإدارة المعرفة يتمثل في العمليات، وهي تعتبر من الأدوات الميكانيكية والمنطقية التي تعمل على توجيهه وكيفية إجراء العمل في المنظمات، قد يتم إجراء العمليات وتنفيذها بواسطة البشر أو الآلات أو مزيج من الاثنين، فلا بد على المنظمة أن تكون قادرة على فهم إجراءات العمل وأساليبه والتخطيط لها حتى تطبق إدارة المعرفة بفعالية، مما يمكنها من وصف المدخلات والمخرجات والموظفين والموارد والعمل الجاري في عملية معينة وبسهولة، وتساعد التحكم في أساليب العمل وتخطيط العمليات في تصوير ما يجري بالفعل في المنظمة وكيف يتم إنجاز المهام، وبهذا يمكن التعبير عن المعرفة الضرورية لإنجاز المهام ويمكن نشر التكنولوجيا اللازمة ومعرفة العنصر البشري من أجل تلبية هذه الاحتياجات بهدف زيادة الفعالية والكفاءة في المنظمة.

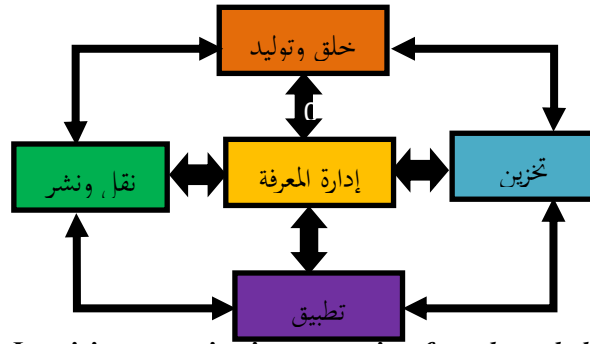
المكون الأخير في إدارة المعرفة هو التكنولوجيا، حيث تعتبر من المتطلبات الهامة في التمكين وفي خطة إدارة المعرفة، وبالنظر إلى التطور التكنولوجي والتقني في تكنولوجيا المعلومات وشبكات الاتصالات الذي أحرزته يلاحظ أنه سهل من عمل إدارة المعرفة والوصول إلى المعارف بفضل الحلول التكنولوجية، كما سهلت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التعاون بين الأفراد وفرق العمل، وسهلت من أنشطة إدارة المعرفة من خلال تقنين المعرفة وزيادة التفاعلات عبر الشبكات بفضل نماذج الاتصال التفاعلية، إضافة إلى تسهيلات التشارك المعرفي بين الأفراد وتزيد من مدى ونطاق مثل هذه التبادلات، وبالتالي فتعد التكنولوجيا مكونًا مهمًا فهي تمثل البنية التحتية لنظام إدارة المعرفة القائم على التكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتعد مبادرة إدارة المعرفة الناجحة التي تأخذ في اعتبارها العوامل التي تمنع رغبة الناس في مشاركة المعرفة، مثل الصراع أو الثقة أو الوقت أو المخاوف بشأن فقدان الطاقة/المكانة.

الفرع الثاني: عمليات إدارة المعرفة

جميع المنظمات على مختلف أشكالها وأحجامها بحاجة إلى إدارة المعرفة نظرا لما تحققه من نقلة نوعية في بيئة الأعمال حيث تكون المعرفة أساسية للأداء التنظيمي، وهذا الانتقال يتطلب استيعاب وتنفيذ مفاهيم وتقنيات إدارة المعرفة، وبهذا فإدارة المعرفة لا تقتصر على إنتاج المعلومات فحسب، بل تشمل أيضًا اكتساب المعرفة عند المصدر، وتوزيع هذه المعرفة وتحليلها، وكذلك نقل المعلومات القائمة على البيانات أو المشتقة منها إلى أولئك الذين هم بحاجة إليها حتى تمكنهم التصرف بها واتخاذ القرارات بناءً عليها، ومن ثم، تتكون إدارة المعرفة من أربع خطوات رئيسية (خلق وتوليد وتمثيل وتخزين، الوصول/الاستخدام/إعادة الاستخدام "تطبيق"، النشر/التحويل)¹

¹ James F. Courtney et al, *Inquiring organizations : moving from knowledge management to wisdom*, Idea Group Publishing, USA, 2005, P278.

الشكل رقم (13.1): العمليات الرئيسية لإدارة المعرفة



James F. Courtney et al, *Inquiring organizations : moving from knowledge management to wisdom*, Idea Group Publishing, USA, 2005, P278.

ويمكن تعريف عمليات إدارة المعرفة بأنها جميع الأنشطة التي يتم إجراؤها بناءً على المعرفة من قبل الإدارة ذات الصلة بشكل فردي وجماعي داخل وخارج المنظمة، كما تشير عمليات إدارة المعرفة إلى جميع الأنشطة الأساسية والفرعية المتعلقة بالمعرفة مع اختلاف طبيعة العمليات من منظمة إلى أخرى¹؛ لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول عدد عمليات إدارة المعرفة، غير أنها تتمثل في أربع عمليات رئيسية:

1. **توليد المعرفة:** تعني خلق المعرفة المطلوبة بالطرق الخاصة بتوليد المعرفة ليصار إلى تخزينها والحفاظ عليها مثل: أوعية المعرفة أو قواعد المعرفة، أو على شكل كتب ودوريات. وإن كفاءة توليد المعرفة تتوقف على قدرة المنظمة وأفرادها على التعلم والاتصال، والمعرفة تكتسب عبر طرائق ثلاث هي: التعلم، والبحث العلمي والتطوير الثقافي.²
2. **تخزين وحفظ المعرفة:** ويقصد بهذه العملية الاحتفاظ بالمعرفة وإمكانية استرجاعها وإدامتها وتنظيمها وتسهيل عملية البحث عنها للوصول إليها واسترجاعها، وتظهر هنا أهمية الذاكرة التنظيمية للمنظمة والتي تحتوي على المعارف المتراكمة المخزنة في قواعدها من معلومات وبيانات، وبنفيذ هذه المرحلة بفاعلية يحسن من آلية الاسترجاع وتوفير الوقت والجهد والدقة³، وهناك نوعان من وحدات الحزن هي:⁴
 - الحزن التعاقبي: يستخدم الشريط المغنط لحزن المعرفة التراكمية.
 - الحزن للوصول المباشر: ويستخدم القرص المغنط إذ يمكن قراءة المخزون فيه ولسنوات طويلة.
3. **تقاسم وتشارك وتحويل المعرفة:** ويقصد بها جميع عمليات التوزيع والمشاركة والتدفق والنقل، حيث تتضمن العديد من الطرق مثل فرق المشروع، وشبكة المعلومات الداخلية والتدريب، كما أنّ عملية توزيع المعرفة تتطلب تحويل المعرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة حتى يسهل نقلها، ويتوجب خلال هذه العملية النظر إلى:⁵

¹ Alharithy Mohammed, *Knowledge Management Process in several organizations: Analytical Study of modeling and several processes*, Procedia Computer Science, N°(65), 2015, p728.

² عمر محمد درّه، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان، حلب، 2008، ص181.

³ عبد السلام محمد الغامدي، أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع، المؤتمر العلمي الدولي العاشر "التحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والانسانية والطبيعية في بيئة متغيرة"، مستودع الاجراءات العالمية، مؤسسة البحوث الامريكية، شبكة المؤتمرات العربية، إسطنبول، 25-26 جويلية 2019، ص:1981.

⁴ عادل مجيد العادلي، وحسين وليد عباس، الاقتصاد في ظل التحولات المعرفية والتكنولوجية، دار عيذاء، عمان، الاردن، الطبعة 1، 2016، ص100.

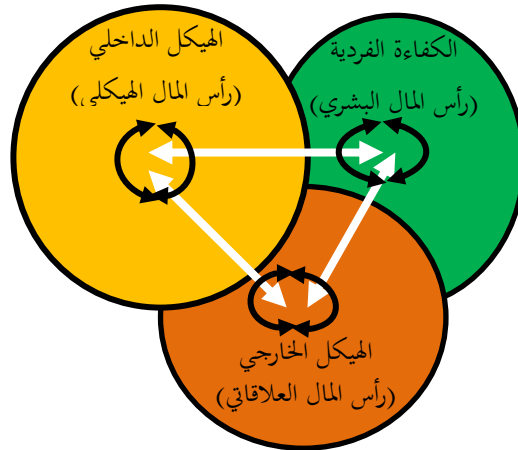
⁵ عادل مجيد العادلي، وحسين وليد عباس، نفس المرجع المذكور أعلاه، ص:99-100.

- التحول من العمل الفردي إلى الجماعي؛
 - اختلاف أسلوب وطبيعة المشاركة تبعاً لنوع المعرفة؛
 - أساليب التدريب والحوار تناسب نشر المعرفة الضمنية، والوثائق والنشرات الداخلية تناسب معرفة الظاهرة.
4. **تطبيق وتنفيذ المعرفة:** إنّ تطبيق المعرفة هو أقصى غاية إدارة المعرفة من خلال جعلها أكثر مواءمة للاستخدام في تنفيذ أنشطة المنظمة؛ حيث يتوجب على المؤسسة أن تقوم بتطبيق فعال للمعرفة من أجل استغلالها والاستفادة منها، وذلك بعد إنشائها وتخزينها وتطوير آليات استرجاعها ونشرها على العاملين، ويرتبط بتطبيق المعرفة مصطلحات كالاستعمال، وإعادة الاستعمال، الاستعادة، والتطبيق.¹

الفرع الثالث: دور إدارة الاملموسات في تفعيل مكونات الاملموسات بعمليات إدارة المعرفة

ميز سيفي (2001) ثلاثة مكونات للموارد الاملموسة تتفاعل فيما بينها من خلال تطبيق منهجية وأساليب من قبل إدارة الاملموسات وهي الموضحة في الشكل رقم (1.11)، حيث يتكون الهيكل الخارجي من العلاقات مع العملاء والموردين وسمعة (صورة) الشركة، يمكن تحويل بعض هذه العلاقات إلى ملكية قانونية مثل العلامات التجارية وأسماء العلامات التجارية، وهو ما يمثل رأس المال العلاقي؛ وتتكون عائلة الهيكل الداخلي من براءات الاختراع والمفاهيم والنماذج وأنظمة الكمبيوتر والأنظمة الإدارية يتم إنشاؤها من قبل العاملين فهي تكون ملك المنظمة، وهو هيكل مستقل جزئياً نوعاً ما عن الأفراد، حيث يهدف تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة ظاهرة وتكوين ذاكرة تنظيمية ويقيم بعضه حتى لو غادر العاملون، وهو ما يمثل رأس المال الهيكلي؛ بينما الكفاءة الفردية تتكون من كفاءة الأفراد العاملين ذوي المهارة والقدرات على المستوى الفردي وذوي الخبرة وأفراد البحث والتطوير وعمال المصانع والمبيعات والتسويق، وهو ما يمثل رأس المال البشري²

الشكل رقم (14.1): نموذج (سفيبي، 2001) لتفاعل المكونات الاملموسة مع عمليات إدارة المعرفة



Sveiby Karl-Erik , *A knowledge-based theory of the firm to guide in strategy formulation*, Journal of Intellectual Capital, vol(2), N°(4), 2001, p347.

1 عبد الله علي بن خلفان الزعابي، *المعرفة الأمنية ودورها في تطوير الابتكار الأمني*، رسالة ماجستير في علوم الشرطة، الأكاديمية العلوم الشرطية، الشارقة، 2019، ص68.

² Petter Gottschalk, *Strategic knowledge management technology* , Idea Group Publishing, USA, 2005, pp :7-8.

ترتبط عمليات كفاءة تحويل ونشر المعرفة بين مختلف المستويات والأفراد بقدرته تمكين الاتصالات بين المستويات الإدارية وأفراد المنظمة، حيث تعمل إدارة الامللموسات على بناء الثقة وتمكين أداء وممارسات فرق العمل والبرامج التعريفية والتدوير الوظيفي وإلى ما ذلك من الطرق والأساليب، ما يتطلب من إدارة الامللموسات تمكين العاملين ومساعدة العملاء على التعرف على المنتجات والخدمات، ومحاولة التخلص من الروتين، وتمكين التناوب على الوظائف مع العملاء، و تثقيف العملاء، مما يسهل تعرف الأفراد على عملية نقل المعارف من وإلى الهيكل الخارجي.

كما أنّ عمليات توزيع ونشر المعرفة من الكفاءة إلى الهيكل الداخلي بتحويل رأس المال البشري (المعرفة الضمنية) إلى رأس المال الهيكلي (المعرفة الظاهرة) بصورة دائمة من خلال إجراءات العمل الموثقة والشبكات الداخلية ومستودعات البيانات، إذ تعمل إدارة الامللموسات عن طريق ممارسات تعتمد من خلالها على الأدوات والنماذج والعمليات والأنظمة بحيث يمكن مشاركتها بسهولة وكفاءة أكبر، ولما تتوفر الإدارة على الكفاءة في نظام ما، فإنه يجب إتاحتها لجميع أفراد المنظمة بحيث تحسن من قدرتهم على التصرف، وذلك بتحسين الأنظمة واستخداماتها وكذا عمليات التعلم القائمة على العمل، والمحاكاة وبيئات التعلم الإلكتروني التفاعلية، ما يساهم في نقل المعرفة، بالإضافة إلى تركيز إدارة الامللموسات على بناء الشركات والتحالفات، وتحسين صورة المنظمة وقيمة العلامة التجارية لمنتجاتها وخدماتها، وتحسين جودة العروض، ما يعزز من نقل معرفة مداخل الهيكل الخارجي من خلال العملاء والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين حتى يحسنوا كفاءتهم.

رأس المال الاجتماعي وعمليات إدارة المعرفة: أشار الباحثون إلى أنه يتم الوصول بسهولة للموارد والمعرفة والقدرة من خلال شبكة اجتماعية، وكذا الموارد المعبأة في الروابط بالشبكة، ويضيف جرانت (1996) بأن رأس المال الاجتماعي يسهل تطوير رأس المال الفكري من خلال التأثير على الظروف اللازمة للتبادل والجمع، كما تسهل الروابط والشبكات الاجتماعية الوصول وبناء قاعدة معرفية قيمة، ويرى الأكاديميون أن طبيعة المعرفة الضمنية تتطلب التعلم التفاعلي لتسهيل عمليات إدارة المعرفة كالتحويل والتوزيع والنقل، والتعلم التفاعلي في أصله هو عملية اجتماعية تتميز بالتعلم المزدوج، والذي يتضمن تجربة (التجربة والخطأ) حيث يمكن للأفراد المشاركين تعديل وتغيير سلوك التعلم والتعرف على الأنماط، كما أنّ التفاعل يتطلب من المشاركين دعم بعضهم البعض بمشاركة فعالة خلال عملية التعلم، وبهذا يتطلب منهم أن يكونوا على اتصال وثيق ويتفاعلوا بشكل متكرر، كلما كان التعلم أكثر غموضاً وتعقيداً، يتطلب من المشاركين أن يتفاعلوا بصورة أكثر من أجل حدوث تبادل ناجح. ومن خلال عملية التفاعل هذه، يمكن لمنظمات الأعمال اكتساب المعرفة الضمنية من خلال المراقبة والتقليد والتفاعل مع المنظمات أو الأفراد الآخرين¹ وبالتالي فتعزيز رأس المال الاجتماعي في المنظمة يؤدي إلى تكوين علاقات قوية داخل المنظمة وخارجها.

¹ Mu Jifeng, Peng Gang, Love Edwin , *Interfirm networks: social capital and knowledge flow*, Journal of Knowledge Management, vol(12), N°(4), 2008, p88.

ويوفر بناء مسار الاتصال نقل وتحويل المعرفة والمعلومات، أثناء عملية النقل يمكن تحديد المعلومات المفيدة والمجمعة والمعرفة الجديدة، وبهذا يتعزز مفهوم إدارة المعارف في المنظمة ويؤدي كل من إدارة المعرفة ورأس المال الاجتماعي إلى تآزر رأس المال الفكري.¹

المطلب الرابع: آليات إدارة الموارد الاملموسة

تشكل صناعة الموارد الفكرية وبنائها صعوبة، وإشكالية معقدة في جميع مراحلها وعملياتها، ويرجع هذا التعقيد لارتباط الآليات بالعديد من العوامل التي يصعب التحكم فيها كالعوامل الاجتماعية والسياسية، إلا أنه قد قدمت بعض الأدبيات التي ساهمت في تحديد الجوانب التي يمكن أن تركز عليها المنظمة خلال هذا البناء والصناعة الفكرية وذلك بتقديمها آليات المتمثلة كالآتي:²

1. **استقطاب رأس المال الفكري:** يجب على المنظمة جذب الطاقات الفطرية ذات المهارة والخبرة للعمل فيها، نظرا لندرة هذه الموارد في سوق العمل وتغير النظرة لهذه الموارد حيث كان ينظر إليها كتكلفة عوضا من أنها عامل النجاح³، وأشار بيسالسي Biesalsi عن أسباب الاهتمام بهذه الآلية بأن توجهات إدارة الموارد البشرية قد تغيرت في ظل التغيرات المستمرة وتداعيات العولمة وزيادة المنافسة، وتوجه نحو العميل، إذ أصبحت تولي اهتماما كبيرا لاستقطاب الموارد الكفؤة، وتيقنها التام بأنه العنصر الحاسم لنجاح أو فشل المنظمة، وتمثل الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب فيما يلي:

أ) **جذب المواهب والكفاءات من سوق العمل:** على المنظمة أن تتابع عملية استقطاب العقول النادرة، بغرض الاستفادة منها كمهارات، وخبرات متقدمة مما يسهم في زيادة رصيدها المعرفي، وبالتالي زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار، وعلى المنظمة وإدارتها متابعة هذا النوع من المواهب والكفاءات لندرتها، بهدف استقطابها كمهارة وكفاءة متقدمة تضيف قيمة للمنظمة بشكل كبير وزيادة من تراكماتها ورصيدها المعرفي، مما ينعكس بصورة سريعة على عمليات الإبداع بصورة مستمرة كالذي قامت به (Motorola)، (IBM)، (Hewlett-Packard) بجذب الأفراد المهرة من الهند وسمي ذلك المشروع بـ "شراء العقول".

ب) **شجرة الكفايات:** يتضمن هذا العنصر مكونين أساسيين هما المكون المعرفي والمكون السلوكي،

- فالمكون المعرفي؛ المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بكفاءة الفرد؛

- أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الفرد أثناء تأدية عمله، والذي يمكن ملاحظته وتقويمه؛

أما شجرة الكفايات فهي إحدى تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية وهي عبارة عن مخطط يوضح

المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة، وكل المعلومات المتعلقة بها.

¹ Mohammad Reza Zare Mirakabad, Yahya Chaghoeue, *knowledge Management, Social capital and Intellectual capital Relationships in Process-Oriented Organizations, Applied mathematics in Engineering, Management and Technology*, vol(2), N°(4), 2014, p301.

² سعد علي العنزي، وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص: 264-273.

³ فلاح زهرة ونوي الحاج، *استراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري*، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 13/14 ديسمبر، 2011، جامعة حسبية بوعلي الشلف-الجزائر، ص: 7.

- ج) مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: تُعتبر المنظمات المتعلمة من أهم مصادر تواجد المواهب والطاقات البشرية والعقول النادرة، من أجل جلبها للمنظمة والاستفادة منهم، وتمثل مخزوننا معرفيا للمعارف والمواهب والكفاءات.
2. صناعة وبناء رأس المال الفكري: ويقصد به تعزيز القدرات والمهارات والخبرات والمواهب والكفاءات البشرية ومحاولة خلق انسجام فكري بينهما مما يساعدهم على تطبيق هذه القدرات في صالح المنظمة ومن بين أهم استراتيجيات صناعة رأس المال الفكري ما يلي:¹
- خريطة المعرفة: تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية.
 - بناء الأنسجة الذكية: عبارة عن فرق عمل تتفاعل وتتعلم وتتبادل الخبرات فيما بينها.
 - القيادة الذكية: إن التعامل مع المواهب والكفاءات النادرة يتطلب قياديين ذوي قدرة كبيرة على التحكم، والقائد الذكي هو الذي يركز على التعلم التنظيمي وقادر على ممارسة أسس التقدير الفعال.
 - المنظمات المقلووبة: تتطلب إدارة الاملموسات مساحة من الحرية في ممارسة العمال وهذا لا يتحقق بوجود هياكل هرمية وإنما بوجود هياكل مسطحة عليها إدارة هذه الموارد بمرونة كبيرة، فالمنظمة يستلزم عليها التخلي عن الهياكل الهرمية، والتي باتت تتناسب مع إدارة هذه الموارد في ظل التعقيدات البيئية والتحديات والصعوبات التي تواجهها المنظمة، وقد تمثل خطرا على استثمار رأس المال الفكري بفقدانها أو عدم مشاركتها مما يعود سلبا على المنظمة ككل.²
 - الأجر والحوافز: تساهم الأجر والحوافز في نواتج الأداء التنظيمي بصورة كبيرة، وتعتبر وسيلة لتلبية رغبات الفرد وحاجاته، كما تعد وسيلة لتعديل سلوك الفرد وتصرفاته داخل المنظمة، وإثارة دافعيته نحو تحقيق مستويات عالية من الأداء والإبداع، وبهذا يحقق هذا العنصر مزايا عديدة أهمها:³
- زيادة نواتج الأداء؛
 - تلبية وسد رغبات العاملين واحتياجاتهم؛
 - إحساس العاملين بروح العدالة بالمنظمة؛
 - تحسين صورة المنظمة.
- التكوين: ويهدف إلى إكساب الموارد البشرية المهارات والمعارف والقدرات التي تساعدهم على أداء مهامهم، فهو نظام يساعد الموارد البشرية على بلوغ مستويات عالية من الأداء ومنه تحقيق الأهداف الاستراتيجية بشكل عام.

¹ فرحاتي لويظة، نور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2016، ص 132-133.

² العياشي زرزار، وبوشمال عبد الغاني، مرجع سبق ذكره، ص 95.

³ العياشي زرزار، وبوشمال عبد الغاني، نفس المرجع المذكور أعلاه، ص 96.

3. تنشيط رأس المال الفكري: مجموع الأساليب المستخدمة من قبل المنظمة لإنعاش عملية الإبداع والابتكار عند العاملين فيها بالاستمرار، وتأخذ أساليب تنشيط رأس المال الفكري كأساليب تنمية وتطوير الأفكار الإبداعية، منها:¹

- تكاليف استخدام طريقة "العصف الذهني" مع العاملين لإثارة القدرة الإبداعية عندهم من أجل توليد أكبر عدد من الأفكار.

- تكاليف تكوين الجماعات الحماسية والتي تمثل مجموعات نشيطة تحب التحدي والإنجازات العالية في العمل.

- تكاليف إقامة نظام لجمع آراء العاملين ومقترحاتهم التطويرية.
- والتمكين والإثراء الوظيفي.

4. المحافظة على رأس المال الفكري: قدرة المنظمة على الاهتمام بالطاقات المعرفية والنجوم اللامعة من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المنظمة²، ومن عوامل المحافظة التي يمكن للمنظمة، تبنيها المتمثلة ب:³

- تنشيط الحافز المادي والاعتباري: مجموع المثبرات التي تدفع الفرد لأداء مهامه بشكل جيد.

- التصدي للتقادم التنظيمي: الإجراءات والوسائل التي تحد من عجز الفرد عن تطوير مهارته وقدراته وخبراته باستمرار.

- مواجهة الإحباط التنظيمي: الحالة النفسية التي يشعر بها الفرد في إنجاز أو تحقيق الأهداف.

- تقليل ضغوط العمل: استجابة ذاتية نتيجة موقف أو تصرف أو حدث يكون عبئا على الفرد، وتؤثر الضغوط على الأداء، فعلى المنظمة التقليل منها.

- تقليل من الاغتراب الوظيفي: حالة نفسية اجتماعية تدل على ضعف قدرة الفرد بعدم تأقلمه مع البيئة والظروف الجديدة.

- تعزيز التميز التنظيمي: جميع الوسائل والطرق والأساليب التي ترفع من المساهمات الفكرية للعاملين من خلال التقاط المعارف المفيدة والأفكار الإبداعية، ومن وسائل قياسه براءات الاختراع، سرعة تدفق الأفكار الإبداعية، عدد البحوث والدراسات.

¹ بندي عبدالله، علة مراد، مرجع سبق ذكره، ص12.

² بندي عبدالله، علة مراد، نفس المرجع المذكور أعلاه، ص12.

³ العياشي زرزار، وبوشمال عبد الغاني، مرجع سبق ذكره، ص ص:101-104..

الجدول رقم (10.1): آليات الاستثمار في رأس المال الفكري.

أوجه الاستثمار	مفهوم للعنصر	المصدر
تكاليف البحث عن الخبرات المتقدمة، تكاليف جذب المهارات التقنية المتقدمة، تكاليف تصميم نظام معلومات يسهل مهمة الجذب والاستقطاب.	قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها.	سما، خالقي المال الفكري
تكاليف تعزيز قدرات الأفراد العاملين. تكاليف برامج تنمية العلاقات الإنسانية في محيط العمل لتقليل المعارضة والمقاومة بين العاملين. تكاليف خلق الأنسجة الفكرية والتي تتمثل في تعاون مجموعة من الأفراد على التعلم المشترك ونشره بين مجموعة المحترفين.	قدرة المنظمة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد للتعاون في حل المشكلات المعقدة.	رأس المال الفكري صناعة
تكاليف استخدام طريقة "العصف الذهني مع العاملين لإثارة القدرة الإبداعية عندهم من أجل توليد أكبر عدد من الأفكار. تكاليف تكوين الجماعات الحماسية والتي تمثل مجموعات نشيطة تحب التحدي والإنجازات العالية في العمل. تكاليف إقامة نظام لجمع آراء العاملين ومقترحاتهم التطويرية.	مجموع الأساليب المستخدمة من قبل المنظمة لإنعاش عملية الإبداع والابتكار عند العاملين فيها باستمرار.	تنشيط رأس المال الفكري
تكاليف التكوين والتطوير المستمرين تكاليف التحفيز المادي والابتكاري تكاليف تقليل فرص الاغتراب التنظيمي.	قدرة المنظمة على الاهتمام بالطاقات المعرفية والنجوم اللامعة من العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المنظمة.	المحافظة على رأس المال الفكري
تكاليف نظام توثيق متطلبات الزبائن تكاليف نظام تقديم الخدمة للزبائن تكاليف منح المزايا الإضافية للزبائن.	مدى اهتمام المنظمة بآراء الزبائن ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار عند تصميم منتجات جديدة وحتى تعديل الموجود منها.	الاهتمام بالزبائن

المصدر: بندي عبدالله، علة مراد، دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13/14 ديسمبر، 2014، جامعة الشلف، ص ص: 11-12.

وقد قسم إدفنسون تطوير واستثمار رأس المال الفكري في خمس خطوات متمثلة في:¹
الخطوة الأولى: ترتبط بمدى تصور الموارد الالامموسة من زاوية كتابة التقارير التي تسمح بتحديد وقياس رأس المال الفكري بالمنظمة.

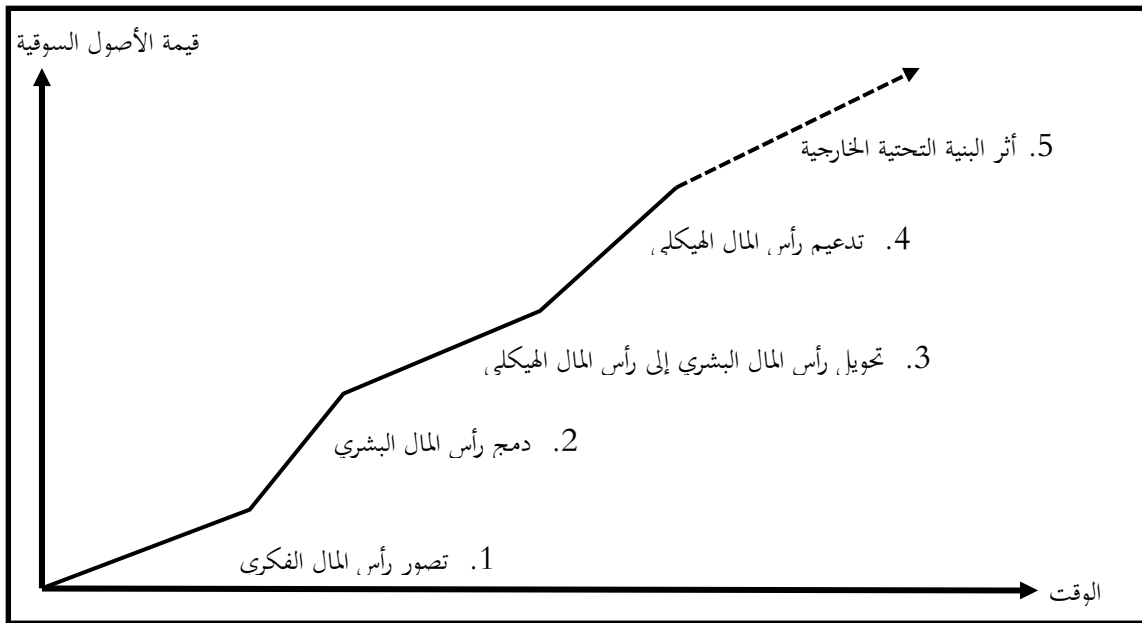
الخطوة الثانية: ويركز هذا الجانب على دمج رأس المال البشري، والذي يصنف غالباً تحت إدارة المعرفة، من خلال عمليات البحث عن المواهب وتنفيذ القواعد التحتية وعمليات ونظام المعلوماتية كأهم العوامل التي تعزز من التبادل ومشاركة المعرفة بين العاملين.

الخطوة الثالثة: ويتم في هذه المرحلة عمليات التحويل من رأس المال البشري (المعارف الضمنية) إلى رأس المال الهيكلية (المعارف المعلنة أو الظاهرة) ما يساهم في توليد قيمة مضافة، وتقوم هذه المرحلة على أساس مقارنة نتائج المرحلة التي قبلها (الثانية)، غير أنها تركز على التقاط المعرفة وتخزينها وتبادلها في الوقت المحدد بالمنظمة.

الخطوة الرابعة: وتتم ضمنها عمليات تدعيم رأس المال الهيكلية بمصادر من خارج المنظمة، وتؤثر عمليات هذه المرحلة بشكل كبير على قيمة رأس المال الفكري من خلال خلق الفرص جديدة لاكتساب معرفة جديدة.

الخطوة الخامسة: وهي أهم مرحلة حيث تهتم ببناء قاعدة ترتكز على التحالفات المعرفية بين المنظمات التي تملك أنواعاً عديدة من رأس المال الهيكلية فضلاً عن قوانين لعمليات الفائدة المشتركة وخلق الثروة.

الشكل رقم(15.1): تطورات الاستثمارات رأس المال الفكري



المصدر: حوحو مصطفى، الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان- الجزائر، 2016، ص164.

ويشير إلى أنه في حالة تطبيق جميع الخطوات بالصورة الصحيحة فيؤدي لا محالة إلى توليد قيمة عن الموارد الالامموسة، فالتطبيق الصحيح لكل خطوة يحقق للمنظمة قيمة سوقية، وخلال تطور هذه الخطوات تزيد قدرة

¹ مصطفى حوحو، مرجع سبق ذكره، ص163.

المنظمة بتوليد قيمة عنه، وهذا ما يشكل تحدياً في قيادة المنظمة للإدارة الاملموسات بتشكيل سياق مناسب لتطبيق هذه الخطوات بالصورة الصحيحة.

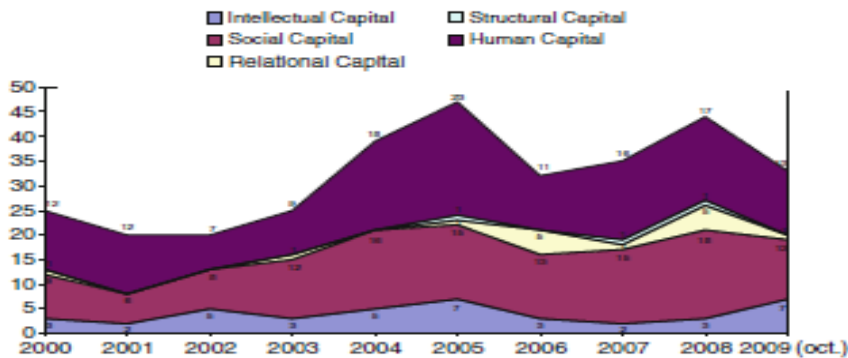
ويمكن معرفة مدى استثمارات المنظمة في رأس المال الفكري من خلال تحقيقها ما يلي:¹

- مقدار إنفاق من قبل المنظمة لأجل صناعة وتطوير الموارد الاملموسة مقارنة بحجم العائد المحقق للمنظمة؛
- مجموع المهارات والقدرات والخبرات المتوفرة ونسبتها إلى العدد الإجمالي من الموارد البشرية داخل المنظمة؛
- معدل الإنفاق على تكنولوجيا المعلومات والبحوث والتطوير؛
- مدى جودة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمة؛
- نسبة شغل الأفراد الذين يملكون قدرات ومهارات ومعارف لمناصب قيادية؛
- معدل دوران رأس المال البشري؛
- متوسط الخبرة المتوفرة لرأس المال البشري.

المبحث الثالث: العرض النظري والمنطلقات الفكرية لرأس المال الفكري

يعتبر مفهوم رأس المال الفكري من الموضوعات التي نالت اهتمامات الممارسين والأكاديميين، حيث برز هذا الاهتمام منذ بداية التسعينات من القرن الفائت، حيث غيرت هذه الأبحاث والدراسات المفهوم التقليدي للربحية ورؤوس الأموال وغيرت القناعات وتلاشي المفاهيم والمعايير الاقتصادية التقليدية التي تعتقد بأن رأس المال المادي هو أهم عوامل التنافس والنجاح والاستمرارية، وأن الفرد لا يؤثر ولا يركز عليه، حيث أصبح العنصر البشري هو الأساس الحقيقي لخلق القيمة وتحقيق العوائد، وتيقنت أغلب منظمات الأعمال أن الاستثمار في الموجودات الصلبة المباني والآلات ليست لها القدرة على تحقيق النجاح، وخاصة أن المنظمات تعمل في بيئات غير مستقرة ذات تنافسية شديدة، وذات متغيرات متعددة، ويبين الشكل الموالي مدى اهتمامات الباحثين من خلال توجه الدراسات والباحثين نحو هذا المفهوم ومحاولة التعرف على جوانبه وحيثياته.

الشكل رقم(16.1): منحنى تزايد اهتمام الأبحاث برأس المال الفكري في الإدارة والأعمال(الربع الأول).



Gregorio Martín-de-Castro, Miriam Delgado-Verde, Pedro López-Sáez, José E. Navas-López, *Towards 'An Intellectual Capital-Based View of the Firm': Origins and Nature*, Journal of Business Ethic, vol(98), N°(4),2011, p650

¹ حسين عجلان حسن، مرجع سبق ذكره، ص14.

وفي هذا المبحث يحاول الطالب عرض أهم المفاهيم لرأس المال الفكري انطلاقاً من تبيان جذوره الأولى التي ساهمت في ظهوره، والوقوف على مكوناته التي تعد من أهم العناصر التي تعول عليها المنظمات في تعزيز موقعها التنافسي، والتعرف على أغلب الطرق والأساليب التي تقيس رأس المال الفكري بمكوناته.

المطلب الأول: المفهوم وسياق رأس المال الفكري

الفرع الأول: التغيير في مصادر خلق الثروة: نظرية رأس المال البشري

تكاد تكون نظرية رأس المال البشري من المسلمات نظراً لاستناد باقي النظريات عليها، ويعد المفكر الاقتصادي الأمريكي "ثيودور شولتز Theodor Chultz" من الأوائل الذين تناولوا هذا الموضوع ووضع أساسيات النظرية بفضل أبحاثه في (1961)¹، وتتبع منابت النظرية حيث يمتد أصولها إلى نظرية تنمية الاقتصاد الكلي، وكما هو معلوم في سنوات الخمسينات كانت عوامل الإنتاج تتمثل في الأرض والعمالة ورأس المال المادي والإدارة (مينسر 1962، بيكر 1993)، وفي مطلع الستينات واجه الاقتصاديون صعوبة كبيرة في تفسير نمو الاقتصاد الأمريكي بناءً على عوامل الإنتاج هذه (شولتز 1961)، وكانت أعمال كل من بيكر (1964) وشولتز (1961) ومينسر (1974) أولى من تحدت الافتراضات القائمة حينذاك بأن نمو رأس المال المادي عامل مهم وأساسي لتحقيق النجاح الاقتصادي، كما أكد (لوكاس 1990) أيضاً بأن الفرضية الأساسية وراء نظرية رأس المال البشري هي أن قدرات التعلم لدى الأفراد لها قيمة مماثلة مع الموارد الأخرى المشاركة في إنتاج السلع والخدمات.²

و مرَّ رأس المال البشري بعدة مراحل في تطوره حيث لا بد من الإشارة أن المنظمات في الماضي تقيس كفاءتها من خلال النتائج المالية التي تحققها، وبعد ذلك تغير الحال حيث أصبحت تقاس درجة جودة القدرات والأصول المعرفية القادرة على إحداث التطوير والتغيير بصورة مبدعة ولهذا نبين أهم المحطات التي ساهمت في بروزه³:

المرحلة الأولى: خلال المدرسة الكلاسيكية في نهاية القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر أشار "آدم سميث" إلى أهمية تمويل التعليم للعنصر البشري من قبل السلطة حيث يرجع ذلك بالمنفعة للفرد والمجتمع.

المرحلة الثانية: في المدرسة النيوكلاسيكية منتصف القرن 19 تم الربط بين التعليم والإنتاجية والنمو الاقتصادي وبعض النتائج للاهتمام بالموارد البشري عن طريق القياس الكمي لعمليات رأس المال البشري.

المرحلة الثالثة: في هذه المرحلة برز أول مفهوم لرأس المال البشري سنة 1961 على يد الاقتصادي الأمريكي "ثيودور شولتز Theodor Chultz" حيث عرفه بأنه: "يجب على الأفراد أن يحصلوا على الخبرات والمعارف المفيدة، ولكن من غير الواضح أن هذه المعارف والخبرات هي في الحقيقة شكل من أشكال رأس المال.

¹ حدو محمد، رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي دراسة قياسية-حالة الجزائر (1970-2012)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية-تحليل اقتصادي وتقنيات كمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2014، ص12.

² Edward Houghton, *Human capital theory: assessing the evidence for the value and importance of people to organisational success*, Technical report, CIPD, 2017, p12.

³ أحلام عنصر، الاقتصاد المعرفي ورسملة المورد البشري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، 2018، ص:16-17.

وفي 1965 قام غاري بيكر Gary Beker " بالتعمق في هذا المصطلح حيث حصل على جائزة نوبل في الاقتصاد بسبب تطويره لنظرية رأس المال البشري⁵، كما ساهم في نشر النظرية واستعمالها العملي 1980 بعض الباحثين أمثال "فلام هولتز Flam Holtz" و"لاسي Lacy" ولحق بهما "ليباك lipak" و"سنيل Snil"⁶، ويعتبر أن الانفاق على التعليم والتدريب من قبل الأفراد والمنظمات استثماراً، شأنه شأن الاستثمار في رأس المال المادي، كما أن نظرية الاستثمار البشري (لغاري بيكر) لم تتشكل وتوضح إلا باتجاهات "شولتز"، حيث لم تلق اتجاهات "شولتز" في تقديم الأفراد كأصول، رغم أن الفضل يعود له في انتشار فكرة تقييم الأفراد كأصول بشرية، لكن هذه النظرية لم تلق قبولا، وقد ظهرت عدة محاولات في تلك الفترة تسعى إلى:¹

✓ شد الانتباه إلى أهمية هذا العنصر؛

✓ تحديد ماهية العنصر البشري.

وقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية هي:²

✓ يمكن تفسير النمو الاقتصادي بالزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري؛

✓ يمكن تحقيق العدالة في الدخل من زيادة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي البشري؛

✓ لا يمكن تفسير الاختلاف في إيرادات الأفراد باختلاف استثمارهم في مالمهم البشري.

ولعبت أفكار بيكر دورًا مهمًا في تطوير الموظف، حيث ساهمت في تغذية نظرية رأس المال البشري كون فكرة أن معرفة الموظفين ومهاراتهم يمكن تطويرها من خلال الاستثمار في التعليم أو التدريب، أي التعلم ويقول بيكر (1964) إن الاستثمارات في التعليم والتدريب إجمالاً سوف تحسن من الإنتاجية؛ ومع ذلك، فإن نوع التدريب هو الذي يحدد من سيدفع مقابل التدريب، أي الموظف أو الشركة.³

وعندما نسقط نظرية رأس المال البشري في سياق المنظمات، فإنها تشير إلى أن الأفراد الذين يستثمرون في التعليم والتدريب سيزيدون من مستوى مهاراتهم ويكونون أكثر إنتاجية من أولئك الأقل مهارة، وبالتالي يمكنهم تبرير أرباح أعلى كنتيجة لاستثمارهم في رأس المال البشري⁴

الفرع الثاني: مقاربات لفهم رأس المال البشري:

تعدد وجهات النظر حول تحديد وفهم رأس المال البشري، تبيين من حيث المبدأ أن هناك اتجاهين لفهم وتحديد رأس مال البشري، نهج الاقتصاد الجزئي ونهج الاقتصاد الكلي، أما في رأي الاقتصاد الجزئي فإنه توجد طريقتان أساسيتان هما وجهة نظر الإدارة ووجهة نظر اقتصاديات الأعمال، وأن هذه الأخيرة تعتبر رأس المال البشري عاملاً من عوامل الإنتاج إلى جانب (الأرض، العمل، رأس المال، والتنظيم) في حين ترى وجهة النظر الإدارية أن رأس المال البشري هو

¹ مقدم نصر الدين علي العاني، أثر الحوافز والتدريب في تنمية رأس المال البشري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، العراق، 2016، ص35.

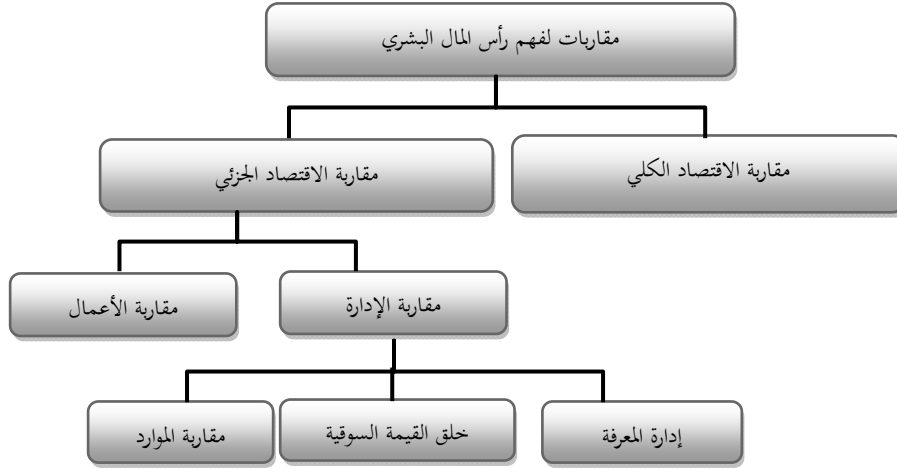
² مزيان حمزة، تنافسية رأس المال البشري العربي-دراسة مقارنة بين دول اتحاد المغرب العربي، اطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف-الجزائر، 2016، ص89.

³ Edward Houghton, *Op Cit*, pp :12-13

⁴ Edward Houghton, *Ibid*, p12.

مورد أو أصل تجاري يمثل جزءًا من القيمة السوقية للشركة، ويرى نهج الاقتصاد الكلي أن رأس المال البشري هو أحد عوامل الإنتاج، على التوالي ومصدر من مصادر النمو الاقتصادي، والشكل التالي يوضح ذلك:¹

الشكل رقم (17.1): مقاربات لفهم رأس المال البشري.



Alzbeta Kucharcikova, *Human Capital(Difinitions And Approaches*, International Scientific Journal Human Ressources Management And Ergonomics, Vol(5), N°(2),2011,PP :60-70.

أولاً: مقارنة الاقتصاد الجزئي

أ) **مقاربة الأعمال:** ترى هذه المقاربة أن رأس المال البشري هو أحد عوامل الإنتاج، حيث تعتبره تكلفة، والعمل البشري في منظورها ينقسم إلى نوعين: جانب كمي وجانب نوعي.

ب) **مقاربة الإدارة:** تعتبر هذه المقاربة بأن رأس المال البشري هو أحد أصول المنظمة غير الملموسة والذي يشكل أحد مكونات رأس المال الفكري والقيمة السوقية للمنظمة، وذلك حسب اختلاف الباحثين والمفكرين في كيفية خلق القيمة، وهي بدورها تنقسم إلى ثلاث مقاربات هي على التوالي:²

1. **مقاربة الموارد:** تعتبر أن للموارد البشرية في المنظمة أهمية حاسمة في إدارة الأعمال، وأن الأفراد يشكلون المورد الأكثر قيمة في المؤسسة.

2. **خلق القيمة السوقية:** إن ديناميكية البيئة الخارجية والأسواق الجديدة تجبر المنظمات على الحفاظ على قدرتها وتفوقها، ولكي يتم هذا يجب على المنظمة تقديم منتجات إبداعية للعملاء مما يساعدها في خلق هذه القيمة، ويعتبر رأس المال البشري من أهم الموارد الأساسية لخلق الميزة التنافسية وأحسن مثال على ذلك شركة سكانديا Scandia تعتبر أول شركة تقيس الأصول الفكرية عن طريق خلق القيمة.

3. **إدارة المعرفة:** كان (P.Drucker 1993) أول من توقع تقلص رأس المال مقارنة مع رأس المال المعرفي أو البشري الذي يزداد اعتبارًا وتشمينًا بالنسبة للمنظمة من حيث امتلاكه فهو يملك الإبداع والمهارة والتفوق والتميز

¹ Alzbeta Kucharcikova, *Human Capital: Difinitions And Approaches*, International Scientific Journal Human Ressources Management And Ergonomics, University of Zilina, Zlovakia, Vol(5), N°2,2011,PP60-70.

² Alzbeta Kucharcikova, *Op Cit*, pp :60-70.

والاستمرارية، وقد أكد (1995 Nonaka & Takeuchi) أن إدارة المعرفة تتطلب ضرورة توليد معارف جديدة ونشرها والاستفادة منها بطريقة تخدم مصالح المنظمة وتحقق أهدافها من أجل تحسين ميزتها التنافسية، ويعتبر رأس المال البشري هو مجموع المعارف والمهارات والقدرات والمواهب ومصدر ابتكار الجزء الأهم والعنصر الأساسي في إدارة المعرفة.

ثانيا: مقارنة الاقتصاد الكلي لرأس المال البشري

يعد النمو الاقتصادي أحد الأهداف الرئيسية للسياسات الاقتصادية للحكومات الحالية، بالتالي فهو يعتبر مجال واسع النطاق مما يتطلب استخدام عوامل الإنتاج بصورة مكثفة وهذا يدفع إلى زيادة كمية هذه العوامل والانتقال من أهمية هذه العوامل إلى أهمية المعارف وقد لعب فيه الإنسان دورا مهما، فظهور المكنانة أثناء الثورة الصناعية نتيجة لمساهمة الفرد في هذا الانتقال ومع التقدم التكنولوجي وادخال الابتكارات التكنولوجية زادت أهمية رأس المال البشري في النمو الاقتصادي العام حيث وجب التكيف مع المهارات والمعارف الجديدة.

الفرع الثالث: الخلفية والسياق لرأس المال الفكري

تعتبر كلمة " رأس المال " من المصطلحات الاقتصادية، ويعود أول استخدام لكلمة " رأس المال " إلى القرن السابع عشر، باعتباره صفة يعبر عنها للمال الأصلي للتاجر أو تعبر عن المخزون الرئيسي¹، وهذا ما نوه إليه إيرنج فيشر Irving Fisher في نظريته رأس المال «طبيعة رأس المال والدخل» عام 1906، حيث أشار إلى أن مخزون الثروة الموجود في لحظة أو فترة من الزمن يدعى " رأس المال"، والتدفق (الخدمات) خلال مدة من الزمن يسمى "الدخل" وأضاف أيضا بأن جميع أنواع المخزون يمكن أن تكون " رأس المال" عندما تقدم خدمات (أي تزيد من الدخل) سواء كان الظاهر منها أو الصريح، البشر نفسه²، وفي 1669 تكلم وليام بيتي William Petty عن "رؤوس الأموال الهولندية في شركة الهند الشرقية" من خلال كتابه "الحساب السياسي"، كما تداولت كلمة " رأس المال" عند التجارين للدلالة على قيمة مبلغ المقرض أو المحتفظ للإقراض "أصل الدين"³، ثم تم استخدام الكلمة كمصدر للثروة والربح، وظهرت أيضا استعمالات أخرى للدلالة على ثروة الفرد وقيمتها وأيضاً استعملت بمعنى "القيم المتراكمة" من قبل تيرجو ثم توالى استعمالات واستخدامات كلمة " رأس المال" من قبل اقتصاديي الصناعة كدلالتها على المباني والآلات التي تستخدم كرأس المال الثابت، كما ظهر أيضا رأس المال العامل للإشارة إلى السلع والخدمات وتحويلها إلى منتجات وظهور رأس المال المتداول من قبل سميث وريكاردو وفصله رأس المال المتداول عن رأس المال الثابت وكذلك ماركس بمعنى أي منتج جديد يؤدي إلى زيادة القيمة الاقتصادية أو فائض الإنتاج⁴، وبهذا فمصطلح " رأس المال "

¹ تامر البطرأوي، *أبحاث في الاقتصاد السياسي: النظرية الاقتصادية الكلية - عرض ومناقشة*، دار بيبول، الإسكندرية- مصر، الطبعة 1، 2017، ص 140.

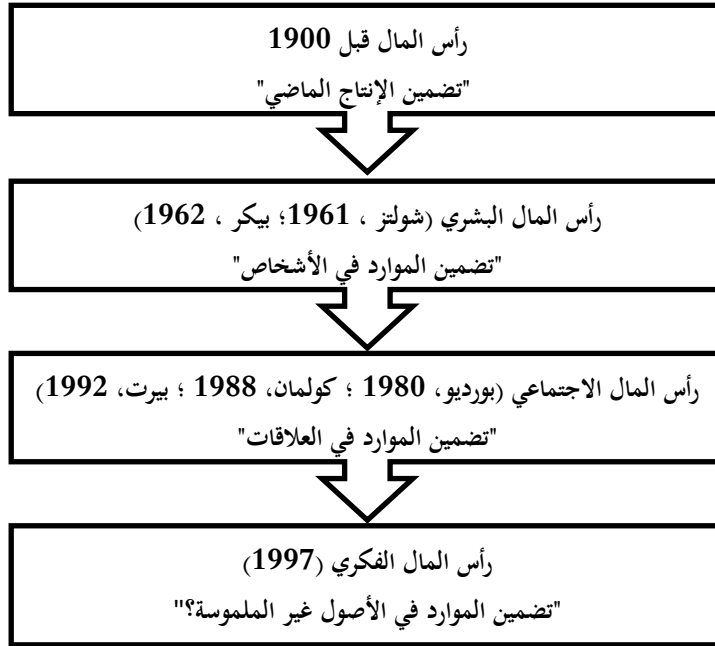
² رياض بن صوشة، *الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة في منظمات الأعمال*، مجلة الحقوق وعلوم الإنسانية-دراسات الاقتصادية، المجلد(7)، العدد(2)، ص141.

³ تامر البطرأوي، *مرجع سبق ذكره*، ص 140.

⁴ Alison Dean & Martin Kretschmer, *Can Ideas Be Capital? Factors of Production in the Postindustrial Economy: A Review and Critique*, The Academy of Management Review, Vol(32), N°(2), 2007, pp. 573-594.

تطور بدوره من اقتصار استعماله في حدود العمل المتجسد في الآلات ليتسع بعد ذلك ليمس الموارد المعنوية والفكرية التي تخلق قيمة اقتصادية والشكل الموالي يوضح أهم تطور لمفهوم " رأس المال ":

الشكل رقم(18.1): تطور استخدام مفهوم " رأس المال "



Alison Dean and Martin Kretschmer, *Can Ideas Be Capital? Factors of Production in the Postindustrial Economy: A Review and Critique*, The Academy of Management Review, Vol(32), N°(2), 2007, p581

وفي ما تقدم أعلاه قدمنا نظرة عامة عن التطور والمحطات التي تدرج بها مفهوم " رأس المال "، كما أنه ليس بالضرورة مناقشة للأفكار التي تعرض لها المصطلح في فكر الاقتصاديين ولم يتم طرح كامل للموضوع الواسع والمتشابه والمعقد، ولم نطرحه على أساس تفسير لنظرية " رأس المال "، وإنما قدمنا مفهوم " رأس المال " من أجل النظر في بعض خصائص كلمة " رأس المال "، ومحاولة تبيان وتوضيح الدور الذي لعبه المفهوم. ويعد موضوع رأس المال الفكري من المنظور التاريخي عنصراً هاماً من أجل تعزيز فهم السياق الذي يُنظر فيه إلى رأس المال الفكري على أن موضوع الأعمال الرئيسي لافت لاهتمامات الممارسين والأكاديميين كما هو عليه اليوم وفي هذا الصدد يقدم الجدول مسارات لأهم مساهمات في تحديد مفهوم وقياس وتقرير رأس المال الفكري

الجدول رقم(11.1): مراجعة كرونولوجية لإسهامات الباحثين في رأس المال الفكري

إسهامات	الفترة
المفهوم العام للقيمة غير الملموسة غالباً ما يسمى "حسن النية" مجلس مبادئ المحاسبة (1970)؛ مجلس معايير المحاسبة(1997)؛ لجنة معايير المحاسبة الدولية (1998)؛ الاتحاد الدولي للمحاسبين (1998)؛ بوث (1998) ، ورأس المال الفكري يعتبر كجزء من هذه السمعة الحسنة .	أوائل الثمانينات
تريسيخ "عصر المعلومات" واتساع الفجوة بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية بشكل ملحوظ للعديد من المنظمات	منتصف الثمانينات
محاولات مبكرة من قبل الاستشاريين الممارسين لإنشاء بيانات/حسابات تقيس رأس المال الفكري Sveiby 1988.	أواخر الثمانينات
مبادرات لقياس أسهم رأس المال الفكري للشركة والإبلاغ عنها بشكل منهجي إلى الأطراف الخارجية (مثل سيليمي 1999 Celemi؛ شركة سكانديا للتأمين 1998؛ التحالف السويدي للصناعات الخدمية، 1995) في عام 1990، عينت Skandia AFS ليف إدفينسون "مديراً لرأس المال الفكري" ، هذه هي المرة الأولى التي يرتفع فيها دور إدارة رأس المال الفكري إلى مرتبة رسمية، و يقدم كابلان ونورتون مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (1992) تم تطوير بطاقة قياس الأداء حول فرضية أن "ما تقيسه هو ما تحصل عليه"	أوائل التسعينيات
قدم نوناكا Nonaka و تاكوشي Takeuchi (1995) عملهما حول "الشركة التي تخلق المعرفة" على الرغم من أن الكتاب يركز على "المعرفة" ، إلا أن التمييز بين المعرفة ورأس المال الفكري جيد بما يكفي لجعله وثيق الصلة بأولئك الذين يركزون تمامًا على رأس المال الفكري، وقد تم إطلاق أداة محاكاة Tango الخاصة بـ Celemi's في عام 1994. Tango هو أول منتج يتم تسويقه على نطاق واسع لتمكين التعليم التنفيذي من أهمية الأصول غير الملموسة أيضًا في عام 1994، تم إصدار ملحق لتقرير سكانديا السنوي يركز على تقديم تقييم لمخزون الشركة من رأس المال الفكري. إنشاء "تصور رأس المال الفكري" مما أدى إلى إهتمام كبير من قبل المنظمات التي تسعى إلى اتباع خطى سكانديا (إدفينسون1997).	منتصف التسعينيات
حركة أخرى في عام 1995 عندما استخدم Celemi "تدقيق المعرفة" لتقديم تقييم مفصل لحالة رأس المال الفكري. يقوم رواد حركة رأس المال الفكري بنشر الكتب الأكثر مبيعاً حول هذا الموضوع (كابلان ونورتون 1996)؛ (إدفينسون ومالون1997)؛ (سفيي1997)، حيث يركز عمل إدفينسون ومالون، خصوصاً إلى حد كبير على عملية و"كيف" قياس رأس المال الفكري.	منتصف التسعينيات
يصبح رأس المال الفكري موضوعاً شائعاً لدى الباحثين والمؤتمرات الأكاديمية وأوراق العمل والمنشورات الأخرى التي تجد جمهوراً يبدأ عدد متزايد من المشاريع الكبيرة (مثل مشروع ميريتوم ؛ الدنماركية ؛ ستوكهولم) والتي تهدف جزئياً إلى إدخال بعض الدقة الأكاديمية في البحث في رأس المال الفكري في عام 1999 ، عقدت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ندوة دولية في أمستردام حول رأس المال الفكري (منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية ، 1999 ؛ 2000)	أواخر التسعينيات

Guthrie James, *The management: measurement and the reporting of intellectual capital*, Journal of Intellectual Capital, vol(2), n°(1), 2001, pp :29-31.

كما قدم الباحثون بعض الإسهامات التي ساهمت في تطوير التفكير المرتبط برأس المال الفكري:^{2,1}

☞ 1980: نشر هيرويوكي إيتامي "تعبئة الأصول غير المرئية في اليابان."

☞ 1986: نشر كارل إريك سفيي The Know-How Company عن كيفية إدارة الأصول غير الملموسة.

¹ Jay Chatzkel, *Intellectual Capital: Innovation 01.06*, Wiley company, 2002, pp :20-21.

² أكرم أحمد الطويل وآخرون، *رأس المال الفكري وتقانة الايصاء الواسع*، دار الجرير، عمان-الأردن، الطبعة1، 2016، صص:17-21.

- ☞ 1987: نشر ديفيد تيس ورقته البحثية عن استخلاص القيمة من الابتكار.
- ☞ 1988: سفيبي ينشر التقرير السنوي الجديد مقدماً " رأس المال المعرفي".
- ☞ 1989: ينشر Sveiby الميزانية العمومية غير المرئية.
- ☞ 1990: نشر ستيوارت أول مقال بعنوان " Brainpower " في Fortune
- ☞ 1991 عين سكانديا ليف إدفينسون ليكون أول مدير شركة لرأس المال الفكري، وأول وظيفة لرأس المال الفكري.
- ☞ 1993: أسس Hubert Saint-Onge من البنك الكندي للصناعة والتجارة مفهوم رأس مال العميل.
- ☞ 1994: الاجتماع الأول لمجموعة مطاحن فالي (التجمع)
- ☞ 1994: كتب توماس ستيوارت مقالة " رأس المال الفكري " لـ Fortune.
- ☞ 1995: أول تقرير تكميلي عام لسكانديا عن رأس المال الفكري.
- ☞ 1996: ندوة المجلس الأعلى للتعليم حول قياس رأس المال الفكري والأصول غير الملموسة.
- ☞ 1997: أسس باروخ ليف مشروع البحث غير الملموس في جامعة نيويورك.
- صدر عدد من الكتب التأسيسية: سفيبي (الثروة التنظيمية الجديدة)؛ ستيوارت (رأس المال الفكري)؛ إدفينسون ومالون (رأس المال الفكري)؛ معهد بروكينغز (رأس المال الفكري)
- ☞ 1998: نشر كتاب باتريك سوليفان: الاستفادة من رأس المال الفكري.
- ☞ 2000: ينشر معهد بروكينغز تقرير الثروة غير المرئية، تقرير فريق عمل بروكينغز حول فهم المصادر غير الملموسة للقيمة؛
- تأسيس منتدى إدارة المعرفة من قبل Henley Management college UK
- الطبعة الأولى من مجلة رأس المال الفكري
- ☞ 2002: الإدارة الاستراتيجية لرأس المال الفكري والمعرفة المنظمة لـ chun wei choo & Nick Bontis
- ☞ 2003: الابتكار العظيم: تسخير رأس المال الفكري للفائدة المشتركة المدعومة لـ Debra M. Amido
- رأس المال الفكري في سياسة القرن الحادي والعشرين لـ Seymour W. Itzkoff
- ☞ 2004: عوائد رأس المال الفكري باعتباره محركاً لقيمة المساهمين (Oliver Petyer Pfil)
- العمل المعرفة شركات المعرفة (Mats Alvesson)
- ☞ 2005: وجهات نظر حول رأس المال الفكري (Bernard Marr)
- رأس المال الفكري للمجتمعات: الشعوب والمناطق والمدن (Ahmed Bounfour & Leif Edvinsson).

الفرع الرابع: مفهوم رأس المال الفكري

وُجد بناء " رأس المال الفكري " في البحوث الإدارية منذ عدة سنوات ومع ذلك، فإن المصطلحات المختلفة المستخدمة في مختلف التخصصات والتصنيفات المختلفة لنفس التراكيبات زادت ووسعت مجال رأس المال الفكري

لتعميم ومقارنة التطبيق والبحث في هذا المجال، وحتى الآن لا يوجد مصطلح أو تعريف متفق عليه بشكل عام للبناء ومفهوم "رأس المال الفكري"، حيث لكل باحث منظوره وافترضاته المختلفة، وكل تعريف (سواء أكان صريحاً أم لا) مرتبط بأدوار محددة لرأس المال الفكري، ونوجز في الجدول الموالي أهم التعريفات لرواد رأس المال الفكري.

الجدول رقم(12.1): تعريفات رأس المال الفكري.

التعريف	الباحث
هو شكل من أشكال المعرفة والعقل ونشاط قوة الدماغ الذي يخلق القيمة. ¹	غالبريث Galbraith (1969)
التي تصف التعاون الدولي على أنه القيمة الاقتصادية لفتنيتين من الأصول غير الملموسة للشركة: رأس المال التنظيمي (الميكلي)، ورأس المال البشري.	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (1999) OECD
يملك أعضاء الشركة القدرات الذهنية ومهاراتهم التي تحولت إلى براءات اختراع، العلامات التجارية. ²	روز Roos، روز Roos، دراغونيتي Dragonetti، وإدفينسون Edvinsson (1997)
مكوب المعرفة، الخبرة التطبيقية، التكنولوجيا التنظيمية، علاقات العملاء والمهارات المهنية التي تزود "سكانديا" بميزة تنافسية في السوق.	إدفينسون Edvinsson ومالون Malone (1997) سوليفان Sullivan ، (2000)
يعتبر رأس المال الفكري تجميعاً لكل المعارف والمعلومات ورأس المال الفكري والخبرة التي تمكن أي مؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية وخلق ثروة. ³	أشار كونغ Kong (2010)
رأس المال الفكري هو الملكية التي تتعلق بمعرفة وخبرة الموظفين وثقة العملاء في المنظمة والمنتجات والعلامات التجارية وأنظمة المعلومات وإدارة براءات الاختراع.	بوزورا Bozbura وبسكيزي Beskese (2007)
هو القدرة على توليد إيرادات مستقبلية من خلال ابتكار أشياء جديدة من خلال رأس المال البشري والخبرة في الرؤى وإمكانات موظفي المنظمة.	بور Burt وجيراردي Girardi ، (2002)
هو مجموع الأصول المخفية للمنظمة التي لم يتم تسجيلها في ميزانيتها وهو أهم مصدر للميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، إضافة إلى أنه مورد غير نقدي وغير مادي تتحكم فيه المنظمة كلياً أو جزئياً ويشارك في إنشاء القيمة التنظيمية.	بينغ وآخرون Peng et al ، (2007)
هو ما يمكن أن تستخدمه المنظمة لتعزيز ميزتها التنافسية في السوق، بما في ذلك المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات الأخرى، إنه أصل غير ملموس ويمكن أن يخلق قيمة للمنظمة يمكن أن تنعكس عليها، إنها الإيرادات النهائية في البيانات المالية، ولكن لا يمكن الإشارة إليها كبند محاسبي في البيانات المالية.	لو وآخرون Lu et al (2010)
هو المورد القادم من معرفة الفرد وخبرته وقدرته والذي يمكن نقله من قدرة المنظمة على ابتكار وإدارة تغييرات البنية التحتية ومن العلاقة بين أصحاب المصلحة والعملاء.	لي Lee (2010)
رأس المال الفكري هو المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح.	بيكر Baker (2008)
أرأس المال الفكري هو الكفاءة الأساسية للمنظمة.	أندريسن Andriessen (2004)

¹ Obeidat Bader Yousef et al, **The impact of intellectual capital on innovation via the mediating role of knowledge management: a structural equation modelling approach**, International Journal of Knowledge Management Studies, vol(8), N°(3/4),2017,p276.

² Dina Khalid Al-Jinini et al, **Intellectual capital, entrepreneurial orientation and technical innovation in small and medium-sized enterprises**, Knowledge and Process Management,2019, p3

³ Obeidat Bader Yousef et al, op cit,p276.

يتكون رأس المال الفكري من الأصول التي تم إنشاؤها من خلال أنشطة فكرية تتراوح بين اكتساب وتعلم المعرفة والاختراعات الجديدة لإقامة علاقات قيمة.	مونتكين وآخرون Montequin et al (2006) تاي Tai وتشن Chen، (2009)
يعرف من خلال التركيز على مستوى التحليل (فرد أو منظمة)، وإدراك قيمة الوقت (القيمة الحالية أو المستقبلية)، والحياد (بيانات الإدخال أو الإخراج).	كيم Kumar وكومار Kumar (2009)
هو مادة خام غير ملموسة يمكن استخدامها لإنتاج أصول ذات قيمة أعلى.	كلاين Klein وبروساك Prusak (1994)
المعرفة المادية والمعلومات والملكية الفكرية والخبرة التي تستخدم لتكوين الثروة.	ستيوارت Stewart (1997)
رأس المال الفكري هو المعرفة الجماعية المضمنة في الأفراد العاملين بالمنظمة.	ستيوارت Stewart (1997)؛ بونتييس وتشو Bontis & Choo (2002)، كونغ Kong (2008)
يُعرّف برأس المال الفكري كمورد أساسي تحتاج المنظمة إلى تطويره من أجل اكتساب ميزة تنافسية مستدامة.	تشين Chen (2008)؛ كونغ Kong بريور Prior (2008)؛ شيوما Lerro وليرو Lerro (2008)
مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية (معرفة، مهارة، خبرة، قيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين أداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة إبداعها، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيراً.	العنزي وصالح (2009)

المصدر: سعد علي العنزي، وأحمد علي صالح، *إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*، دار اليازوري، عمان،

الأردن، 2009، ص171؛ Pavinee Na Srito et al, *The Importance of Intellectual Capital affecting on Firm's Net Profit*, Asian Journal of Social Science and Management Technology, Vol(2), N°(6), 2020, pp:42-43; Li-Chang Hsu; Chao-Hung Wang, *Clarifying the Effect of Intellectual Capital on Performance: The Mediating Role of Dynamic Capability*, British Journal of Management, vol(23), N°(2), 2012, p 4 ; Leif Edvinsson, *The Intellectual Capital of Nations*, (David Bennet, Alex Bennet , Clyde W. Holsapple (eds.) :International Handbooks on Information Systems 1, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2004, pp153-154.

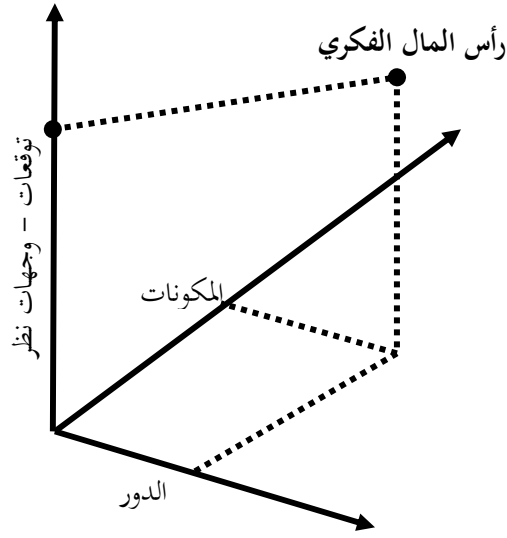
كما هو واضح من التعاريف الواردة من رواد ومفكرين بأن جميعها تتضمن العناصر التالية لتحديد مفهوم رأس المال الفكري والمتمثلة في النقاط الموالية:¹

- مهارات الموظفين ومعرفتهم؛
- الثقافة التنظيمية؛
- العلاقات مع أصحاب المصلحة؛
- الصورة التنظيمية والسمعة؛
- البنية التحتية التكنولوجية (مثل قواعد البيانات وأنظمة المعلومات وما إلى ذلك)؛
- حقوق الملكية الفكرية (مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية وما إلى ذلك)؛
- الممارسات والروتين.

ولفهم أكثر لموضوع رأس المال الفكري وتحديد جوانب مفهومه يجب أن أخذ ثلاثة اعتبارات تساهم في بناء المفهوم:

¹ Bernard Marr, Moustaghfir Karim , *Defining intellectual capital: a three-dimensional approach*, Management Decision, vol(4), N°(9), 2005, p1119.

الشكل رقم (19.1): أبعاد مفهوم رأس المال الفكري



Bernard Marr, Moustaghfir Karim , *Defining intellectual capital: a three-dimensional approach*, Management Decision, vol(4), N°(9), 2005, p1123.

والهدف من رأس المال الفكري هو تحسين قيمة الشركة من خلال توليد القدرات ومن تحديد الموارد المعلوماتية للشركة والتقاطها والاستفادة منها، وهذا يشمل كلاً من خلق القيمة واستخراج القيمة¹، وينظر لرأس المال الفكري على أنه:²

- المعرفة التنظيمية وصناعة المعرفة؛
 - القدرة على تطبيق المهارات في أصعب الحالات؛
 - المعرفة المكتسبة من خلال التدريب والخبرة؛
 - النظام المستخدم لفهم الحالات والتأثيرات؛
 - المعرفة متمثلة في كيفية إدارة الأعمال؛
 - المعرفة المستخدمة لتجنب المآزق؛
 - المعرفة المتمثلة في كيفية إيجاد المعلومات وكيفية الحصول عليها.
- وبهذا، يتبين أنّ رأس المال الفكري يعتبر:
- رأس المال الفكري هو مورد غير ملموس؛
 - يعتبر عامل حاسم لنجاح المنظمة، وأنه يمثل قدرات وخبرات وكفاءات المنظمة؛
 - يمثل معرفة ضمنية ومعرفة صريحة في وقت واحد؛
 - له القدرة على منح المنظمة مزايا تنافسية مستدامة؛

¹ Asogwa Ogochukwu Sheila, *Ewans Chukwuma, Effects of Intellectual Capital on Firm Sustainability: A Comparative Study of Plastic Manufacturing Firms In Abia State- Nigeria*, Journal of Business and Management, vol(22), N°(9), 2020, p3

² عدوكة لخضر وآخرون، منظور رأس المال الفكري وطرق قياسه، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد (3)، العدد (01)، 2019، ص227.

- له القدرة على خلق قيمة من خلال إدارة فعالة لمكوناته؛
 - مصدر لتكوين الثروة عن طريق الاستثمار فيه.
- ويمكن أن نعرف رأس المال الفكري بأنه:

هو جميع الموارد الاملموسة التي تمتلكها المنظمة من معارف ومهارات وخبرات وقدرات عقلية وإبداعية وتنظيمية يمكن تطويرها والاستفادة منها، باعتبارها عاملا حاسما في منح المنظمة مزايا تنافسية نظرا لخصائصه الفريدة التي يتمتع بها، كما يعد مصدرا من مصادر خلق الثروة وتوليد القيمة،

المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري

الفرع الأول: أهمية رأس المال الفكري:

تزايدت أهمية المعرفة في السنوات الأخيرة مما أدى إلى بروز رأس المال الفكري خلال هذه الفترة من التغيير مع زيادة سرعة نشر المعلومات، ولفت مفهوم رأس المال الفكري الانتباه إلى أهمية الأصول غير الملموسة التي تلعب دورًا مهمًا في إدارة الأعمال القائمة على المعرفة والقدرة التنافسية، النقطة الأكثر أهمية التي أثارها رأس المال الفكري هي أن المعرفة تعد عاملا حاسما جديد للإنتاج وتؤدي إلى تحولات جديدة، لهذا يتوجب على المنظمات أن تعرف ما هو رأس المال الفكري وكيف يتم الحصول عليه وتطويره والحفاظ عليه لزيادة عوائد طويلة الأجل واكتساب مزايا تنافسية وإحداث فرق وتحسين الأداء، وتتلخص أيضا الأهمية في بعض النقاط الهامة الموالية:¹

☞ **الأهمية الاجتماعية والاقتصادية لرأس المال الفكري:** تعد المعلومة أهم عنصر تجاري أساسي سواء في حياتنا اليومية أو بالنسبة لمنظمات الأعمال، نظرا للمساحة التي تمنحها لاكتساب مزايا تنافسية من خلال استخدامها، وهذا في ظل ثورة المعلومات والتطور التكنولوجي المتسارع، حيث تركز منظمات الأعمال على الموارد الاملموسة من أجل النمو والتطور والتفوق المستدام، فالاستثمار في الموارد الاملموسة يتوقع أن يخلق قيمة ويحقق إيرادات كبيرة أكثر من الاستثمار في الموارد الملموسة، ومن السمات المميزة لمنظمات الأعمال التي لديها نسبة كبيرة من الموارد الاملموسة اعتمادها على العاملين في مجال المعرفة (عمال المعرفة)، وإدارة الاملموسات من أجل إضافة قيمة إلى منتجاتهم وعلاقاتهم.

☞ **أهمية رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال:** يمكن أن تحقق المنظمات أرباحا من خلال زيادة مبيعاتها وإتاوات التراخيص، والعوائد من المشاريع المشتركة، كالبيع الآجل... إلخ، وتظهر هنا أهمية رأس المال العلائقي الذي يعد من المكونات الرئيسة لرأس المال الفكري، والذي يتضمن توجيه العملاء وتطوير العلاقات الجيدة، وبصورة أعم يتجلى تأثير رأس المال الفكري على نجاح الأعمال، والنجاح هو التزام المنظمة بالبقاء، وفي السياق نفسه تبرز القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري كأحد المصادر الهامة في توليد الثروة، والبناء الاقتصادي في الوقت الراهن يفرض على منظمات الأعمال الاعتماد على الأصول غير الملموسة وتداولها مع تطور التكنولوجيا

¹ Issam A. Ghazzawi et al, **Readings In Management**, vol(13), N°(9781732127562), Art(1), University of South Florida M3 Center Publishing, 2020, pp : 257-259.

كالدكاء الاصطناعي) والعمولة في المنافسة، حيث لا يمكن للمنظمات التي تسعى لتحقيق الابداع والابتكار من أن تكون قادرة على الاستمرار في ظل هذه المتغيرات لذلك يجب على منظمات الأعمال فهم رأس المال الفكري وأهميته واستخدامه للتنافس مع المنافسين.

☞ **الأهمية الاستراتيجية لرأس المال الفكري:** تتمتع بعض المنظمات من خلال أرباحها ببعض المزايا منها الحصص السوقية، القيادة، معايير فعالة، سمعة، علامة تجارية، ويعد رأس المال الفكري مهما في المنظمات القائمة على المعرفة وتزايد أهميته في مختلف أنواع المنظمات الأخرى، فالمنظمة يجب أن تفهم أصولها الفكرية بشكل جيد، وإدارتها بفعالية إذا أرادت دخول المنافسة والتفوق في ظل بيئة شديدة التنافس، حيث بإمكان أي عمل أن يكون عامل الحاسم ويمنح المنظمة ميزة تنافسية وهذا عن طريق التعلم كيفية إدارة رأس المال الفكري، وانطلاقا من تحويل كل رؤوس الأموال البشرية ورؤوس أموال العلاقات إلى رأس المال الهيكلي من أجل المنافسة والاستفادة من السوق والنجاح، فالمنظمة لها رسالتها ورؤيتها وقيمتها وفلسفتها وهدفها ومبدأها المعتمد من قبل العاملين بمحاولة تعزيز معرفة ومهارات العاملين، وتعيين فلسفة المشاركة، وتعزيز روح الفريق بين العاملين¹

ووفقا لهذا تظهر أدوار رأس المال الفكري المحددة على أنها تكتيكية أو استراتيجية، فورية أو طويلة الأجل، وموجهة داخليا أو خارجيا، فضلا على الأخرى التي يجب أن يلعبها رأس المال الفكري في المنظمة التي لديها قرار محدد فيما يتعلق بما ترغب فيه لتحقيقه في المستقبل، ومثل هذه القرارات تسهل تحديد كيفية استخدام رأس المال الفكري، والأصول الاستراتيجية الأخرى، لتحقيق النتائج المرغوب فيها.

المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري

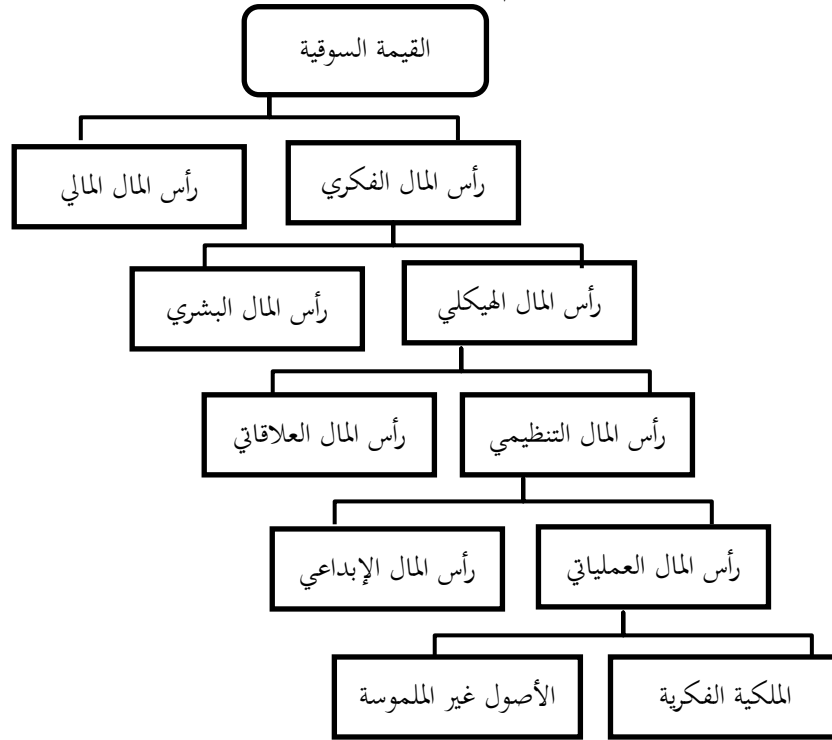
تباينت آراء المفكرين ودراسات الباحثين لتحديد مكونات رأس المال الفكري، حيث تباينت من مركبين كما هو في تقسيم شركة سكانديا Skandia الشكل (19.1)، التي تعتبر من أوائل المنظمات التي أبلغت عن "الأصول غير الملموسة" كأصول تجارية كما أنها استبدلت مصطلح رأس المال الفكري في ملحق تقريرها السنوي عوضا عن المصطلح ذي التوجه المحاسبي وهو "الأصول غير الملموسة"²، تم تقديم أول تقرير سنوي متوازن من قبل سكانديا في عام 1994، غير أنها كانت وثيقة داخلية فقط ولم يتم نشرها إلى الخارج إلا خلال عام 1995، حيث قررت سكانديا مشاركة هذه المعلومات وتطبيق نهجها على سكانديا بأكملها وتم نشر الوثيقة الأولى في ماي 1995، تحت عنوان "تصور رأس المال الفكري"، ويعد المفكر ليف أدفينسون Leif Edvinsson من طور نموذج هذه المنظمة³، إلى خمسة مركبات، ويميل أغلب الباحثين إلى الأخذ بتقسيم ستورات (Stewart)، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي أو الزبائني، والجدول (12.1) يوضح مختلف تصنيفات رأس المال الفكري.

¹ Issam A. Ghazzawi et al, *Ipid* : 257-259.

² Hong Pew Tan et al, *The evolving research on intellectual capital*, Journal of Intellectual Capital, Vol(9), N°(4), 2008, pp :586-587

³ Leif Edvinsson, *Developing Intellectual Capital at Skandia*, Long Range Planning, Vol(30), N°(3), 1997, pp :369-370.

الشكل رقم (20.1): تصنيف سكانديا لرأس المال الفكري.



Leif Edvinsson, *Developing Intellectual Capital at Skandia*, Long Range Planning, Vol(30), N°(3), 1997, p369.

الجدول رقم(13.1): مختلف تصنيفات رأس المال الفكري

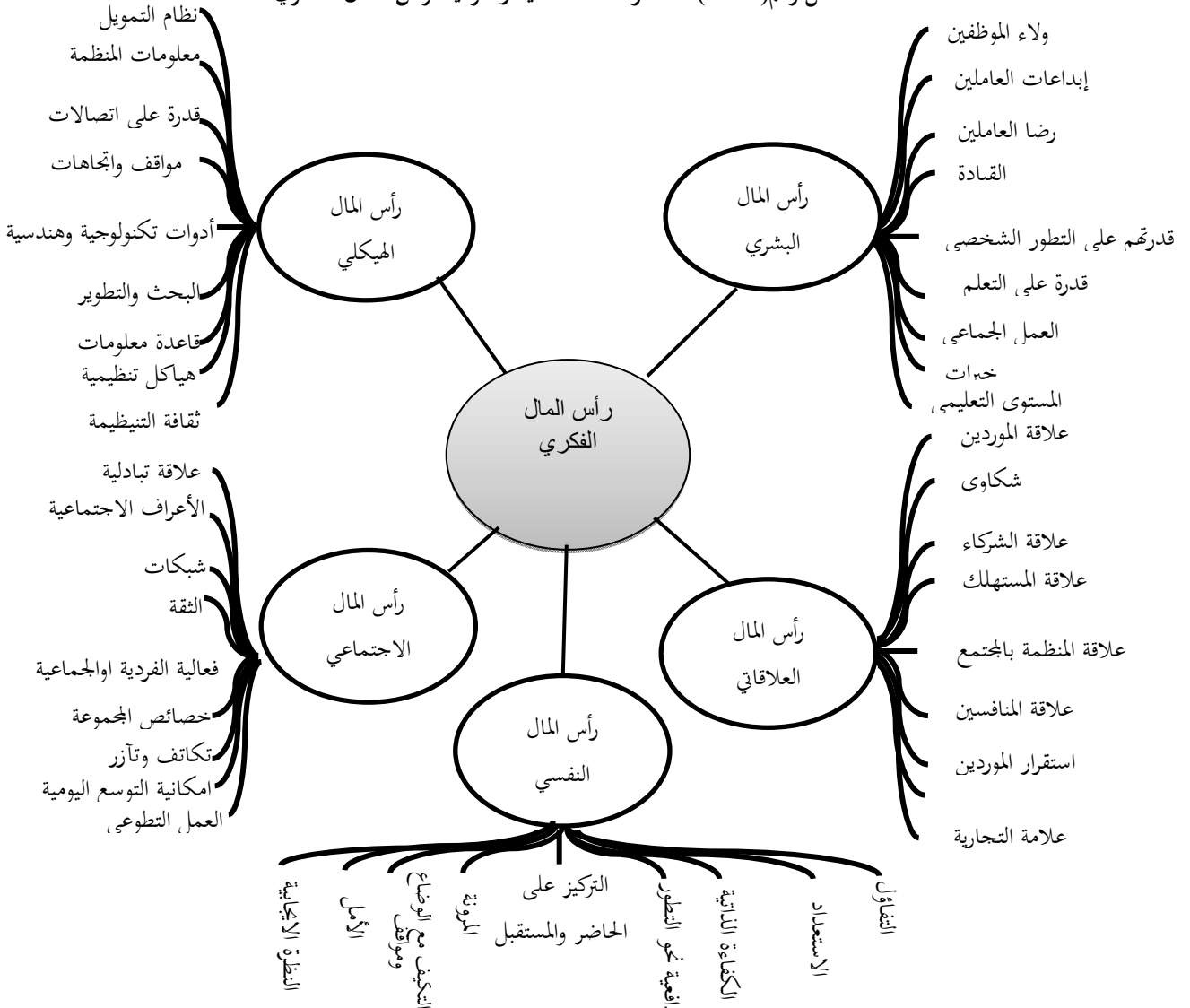
التصنيفات	تسمية المصطلح	الباحثون
تكاليف البحث والتطوير، المشاريع، الامتيازات، براءات الاختراع، التراخيص، العلامات التجارية، الحقوق المماثلة، اتفاقيات الإيجار والحقوق المماثلة، والشهرة.	القيم اللامادية	ريدوفيزينج راديت Redovisnings Radet (1995)
تكاليف التطوير والامتيازات وبراءات الاختراع والتراخيص والعلامات التجارية والحقوق المماثلة والشهرة.	القيم اللامادية	LBK (1996)
أصول السوق، الأصول البشرية، الملكية الفكرية الأصول وأصول البنية التحتية.	رأس المال الفكري	بروكينغ(1997) Brooking
رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي ورأس مال العملاء.	رأس المال الفكري	أديفينسون Edvinsson (1997)
رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي.	رأس المال الفكري والأصول اللاملموسة	إدفينسون ومالون(1997) Edvinsson & Malone
رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي.	الموارد الفكرية	روس ورووس Roos & Roos(1997)
رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي.	رأس المال الفكري	سكانديا لخدمات التأمين(1997) Skandia Insurance Services

الهيكل الداخلي والهيكل الخارجي وكفاءة الموظفين.	القيم الاملمادية	سفبي Sveiby (1997)
رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العملاء.	رأس المال الفكري	ستيوارت Stewart (1998)
البحث والتطوير والامتيازات وبراءات الاختراع والتراخيص والعلامات التجارية وما شابه ذلك من الحقوق والأصول والضرائب المدفوعة مسبقاً والنوايا.	القيم الاملمادية	ريدوفيسنج راديت Redovisnings Radet (1998)
رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي.	الموارد غير الملموسة رأس المال الفكري كفئة فرعية	بونتيس وآخرون Bontis et al (1999)
رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي.	الاملموسات	كان شيبانو وآخرون Canˆibano et al (2000)
الإبداع والمعرفة وهوية الأفراد.	الملكية الفكرية	جرانستراند Granstrand (1999)
المواهب والمهارات والمعرفة الضمنية الأولية وعمليات الإدارة والتكنولوجيا والمعرفة الصريحة والقيم والمعايير الجماعية.	الاملموسات	أندريسن وتيسن Andriessen & Tiessen(2000)
رأس المال البشري والأصول الفكرية التي تشمل الملكية الفكرية.	رأس المال الفكري	هاريسون وسوليفان Harrison & Sullivan (2000)
السمعة، المعرفة (كيف)، الهيكل التنظيمي.	الموارد غير الملموسة	ميشاليسين وآخرون Michalisin et al (2000)
الإعلان وتكنولوجيا المعلومات والنفقات والموارد البشرية الممارسات.	الأصول غير الملموسة	جو وليف Gu and Lev (2001)
الاستراتيجية والسلوك المؤثر والمصادقة الخارجية.	أصول المعرفة	مار وآخرون Marr et al (2003)

Kwee Keong Choong, *Intellectual capital: definitions categorization and reporting models*, Journal of Intellectual Capital, Vol(9), N°(4), 2008, pp :618-619.

ومن خلال البحث في أدبيات الإدارة والبحوث والدراسات والدوريات التي تعرضت لفهم تركيبة رأس المال الفكري فإنه اتفق على أن يتكون من المكونات الرئيسية والفرعية الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم(21.1): المكونات الأساسية والفرعية لرأس المال الفكري.



Mostafa A. Ali, et al, *Intellectual Capital and Innovation Performance: Systematic Literature Review*, Risks vol(9), N°(9), 2021, p10(بتصرف).

الفرع الأول: رأس المال البشري

الحديث عن مفهوم رأس المال البشري ليس بجديد حيث يعتبر تجديدا لفكر قديم؛ ويتركب رأس المال البشري من مزيج كلمتي الإنسان (البشر)، ورأس المال، إذ يثير هذا المزيج نقاشا علميا ويفتح مجالا للدراسة حول العلاقة بين العاملين والنجاح الاقتصادي والعوائد وأرقام الأرباح الاقتصادية.

والناظر إلى تاريخ المصطلح يتبين أنه تم استخدامه بشكل أعمق قليلاً، حيث يلاحظ هذا الارتباط وهو بالضبط الذي يقع في المركز وهو المحور الرئيسي، ويتم تفسيره من خلال استخدام الأساليب والنماذج كالتالي حصل بموجبها العالمان الاقتصاديان على جوائز العالمية "ثيودور شولتز Theodor Chultz"، ثم جي إس بيكر G. S. Becker، في بداية التسعينيات بفضل نماذجه التعليمية والاقتصادية.¹

¹ Raimund Birri, *Human Capital Management Ein praxiserprobter Ansatz mit strategischer Ausrichtung*, Gabler Verlag, Germany, 1st edition, 2011, pp:15-16.

كما قادنا دوره وأهميته إلى ضرورة الغوص في الأدبيات التاريخية التي تناولته ف "أفلاطون" حين تكلم عن عدم التجانس بين الناس وسلط الضوء على الواقع بأن الأفراد يختلفون من حيث الأعراف والأصول، كما اقترح " نظرية العبودية الطبيعية والتي تسمى أيضاً بالنظرية الأرستقراطية مدعياً أن البشر ليسوا متساوين لا من الناحية الجسدية ولا من الناحية الفكرية، ومن يقود ومن يتبع هو محدد من الطبيعة.

وبعد سنوات ادعى "داروين" أن التنوع بين البشر طبيعي وأن البقاء للأصلح، وذهب "فيفر" إلى حد القول بأن الأضعف يتم إقصاؤه في النضال من أجل الوجود.¹

ومن خلال آراء الفلاسفة والعلماء القدامى الذين اتفقوا على أن الاختلافات بين البشر تتحكم فيها العوامل الخارجية وتعتبر من مؤثرات السلوك الإنساني في تكوينه، كالمؤثرات في تكوين الشخصية، والاتجاهات والقيم، كما اتفقوا على أن القيمة العملية للإنسان متساوية. ويوجد تقييم شخصي كامن فيما يتعلق بدرجة الرضا والرفاهية.

☞ 1690 ويليام بيتي "Bety William" أول من بحث في مسألة قياس رأس المال البشري في المشاكل المالية، حيث اعتبر أن رأس المال البشري يتناسب مع الدخل المتولد من اليد العاملة واعتبر أن الربح هو العامل الدائم لمخزون رأس المال البشري.

☞ 1776 " آدم سميث Adam Smith" أشار في كتابه ثروة الأمم إلى أن العمل البشري هو مصدر القيمة، وأوضح أن المهارة الفائقة للعامل تعطي عائداً يغطي تكاليف إعدادها، كما اقترح أن هناك تجانسا بين الإنسان والآلة ومن الخطأ إعطاء قيمة للآلة دون العامل، وأن الدخل الكلي للدولة هو نتيجة كل الموارد البشرية والمادية، وهو ما اتفق عليه جلّ العلماء إلى أن الدور الكبير يرجع إلى آدم سميث في قياس رأس المال البشري.

☞ 1853 "ويليام فار William Far" اعتمد على أفكار بيتي "Bety" حيث اعتبر أن العائد من الأفراد يختلف حسب دورة الحياة²

☞ 1883 ارنست أنجل "Ernest Angel" قدم نظرية مختلفة حيث حدد قيمة الشخص بالاعتماد على تكلفة إنتاجه إذ اختار نظرية تكلفة الإنتاج كوحدة قياس.

☞ 1890 "ألفريد مارشال Alfred Marchal" حيث أكد هذا الاقتصادي على الاستثمار في البشر بقوله: "إن أثنى ضروب رأس المال البشري، هو ما يستثمر في البشر". (العنزي وصالح، 2008، صفحة 137)

☞ 1906 إيرفينغ فيشر Irving Ficher" يشهد ظهور الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري المعاصرة لما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام. (العنزي و صالح، 2008، صفحة 137)

☞ 1930 "فار، ودبلن، و لوتكا Far,Dablen&Loutka" أحرزا تقدما في تقنيات قياس رأس المال البشري في النصف الأول من القرن العشرين من خلال استخدام نظرية تكلفة الإنتاج ونظرية الربح المتوقع.

¹ أحلام عنصر، *الاقتصاد المعرفي ورسملة المورد البشري*، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة-1، 2018، ص15.

² B. F. Kiker, *The Historical Roots of the Concept of Human Capital*, The Historical Roots of the Concept of Human Capital, Vol. 74, No. 5, 1966, p482.

1920 "جورجيو مورتارا Georgio Mortara" قام بحساب التكلفة المتكبدة لتشكيل الفرد إلى سن معينة وكذلك تغيرات الدخل الفردي المستقبلي المتوقع لكل الشعب الإيطالي.

1958 تقدم أول نموذج من قبل مينسر لقياس العائد على التعليم وهو ما يعرف بـ "دالة الكسب المنسرية"، والتي تفترض بأن طول فترة التعليم أو التدريب هي المصدر الأساسي للتفاوت في دخول العمال وأن التدريب يزيد في إنتاجية العامل والنمو القومي، إلا أن التدريب يتطلب تأجيلا للدخل لفترة مستقبلية.¹

1. مفهوم رأس المال البشري

كان أول استخدام رسمي لمصطلح "رأس المال البشري" في الاقتصاد هو من قبل إيرفينغ فيشر Irving Fisher، عام 1897، حيث استشهد به بمصطلح "رأس المال الحي" مقابل "رأس المال الميت"^{2,3}، ثم تم تبنيه بعد ذلك من قبل العديد من الأكاديميين، ولكنه لم يستخدم بصورة جادة في لغة الاقتصاديين إلا في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي، وشاع بعد ذلك مصطلح "رأس المال البشري" بعد نشر مقال لـ جاكوب مينسر Jacob Mincer في مجلة الاقتصاد السياسي لعام 1958 بعنوان "الاستثمار في رأس المال البشري وتوزيع الدخل الشخصي"⁴

وهناك من يعتقد أن مفهوم "رأس المال البشري" برز كأول مرة بصفة رسمية من قبل الاقتصادي الأمريكي "والش، ج. Walsh, J. R."⁵، وأنتقد كثيرا هذا المصطلح وطريقة تحليله لأنهم اعتقدوا أنه يعامل الناس مثل العبيد أو الآلات⁶، ويشير رأس المال البشري إلى مخزون المعرفة والخبرة والقدرة، التي يمتلكها الفرد⁷، كما يرى Becker 1964 أن رأس المال البشري يدل على المهارات والمعرفة التي يكتسبها الأفراد من خلال الاستثمارات في التعليم والتدريب أثناء العمل وأنواع أخرى من الخبرة⁸.

وترى منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD بأن رأس المال البشري يمثل مجموعة المعارف والمهارات والكفاءات والسمات الأخرى المتجسدة في الأفراد التي لها صلة بالنشاط الاقتصادي.⁹

¹ تامر البطاروي، أبحاث في الاقتصاد السياسي- النظرية الاقتصادية الكلية عرض ومناقشة، دار بيبول، الإسكندرية-مصر، الطبعة 1، 2017، ص183.

² J. S. Nicholson, *The Living Capital of the United Kingdom*, The Economic Journal, Vol. 1, No. 1, 1891, pp : 95-107

³ Claudia Goldin , *Human Capital*, Springer Berlin Heidelberg, handbook of cliometrics, 2016, p :1-3

⁴ Claudia Goldin ,pid, p :1-3.

⁵ Wenchen Guo et al, *International Conference on Solid State Devices and Materials Science*, An Empirical Research on the Correlation between Human Capital and Career Success of Knowledge Workers in Enterprise, Physics Procedia, N°25, 2012, p717

⁶ Becker Gary, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, The National Bureau of Economic Research , The University of Chicago Press, 3rd Edition, 1993, p16.

⁷ Wenchen Guo et All, *Op Cit*, p717.

⁸ Eissa Alrumaithi et All, *The Role of Employee's Human Capital and the Work Environment on the Creation of Organizational Spin-Offs: Evidence from Spain*, International Studies in Entrepreneurship-The Role of Employee's Human Capital and the Work Environment on the Creation of Organizational Spin-Offs: Evidence from Spain, Springer International Publishing Switzerland, 2015, p61.

⁹ Organisation For Economic Co-Operation And Development « OECD », *Human Capital Investment An nternational Comparison*, Centre For Educational Research And Innovation, p9.

وهناك ما يشير إلى رأس المال البشري على أنه تركيبة معقدة من المعارف والمهارات والقدرات متفاعلة فيما بينها والقابلة لتوظيفها أثناء العمل، والتي تعكس الحالة الصحية والجسمانية للأفراد، وتتأثر بعدة عوامل كالدافعية والرضا والولاء والالتزام، وتمثل الحالة الصحية بشقيها النفسي والجسدي مزيجاً من المشاعر والإدراكات والدافعية أساسها تقدير الذات واحترامها، والعلاقات الاجتماعية مُعبّرة بالعقود الاجتماعية، كما تعكس القدرات سلوك الأفراد بصورة كبيرة انطلاقاً من العمل واتصالاته.

وكلاهما يؤثر على الفرد وأدائه، فالحالة الصحية تؤثر بشكل سلبي وتنقص من إبداعه وفعاليته، كما أن مجموعة العوامل الأخرى والمتشكلة من الرضا والإدراك والدافعية تؤثر بدورها في التزامهم وتوظيف كامل قدراتهم أثناء العمل واستغلال فرص النمو والتعلم والتطور.¹

وبالتالي تعددت التعاريف والمفاهيم المرتبطة بهذا المصطلح الوارد في أدبيات الفكر السلوكي والإداري. ومن بين هذه المفاهيم نذكر:

هو المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون مثل المهارات والخبرات والابتكارات وعمليات التحسين والتطوير من خلال قدرات العاملين وإبداعاتهم واتجاهاتهم.²

وامتد محتوى مفهوم رأس المال البشري من خلال تعريف Fitz-enz بأنه "مجموعة المعارف والصفات التي يأتي بها الأفراد إلى المنظمة كالذكاء والطاقة والحماس من أجل العمل والقدرة على التعلم والإبداع والتحفيز والقدرة على التعاون".³

وهناك من يلخص مفهوم رأس المال البشري في شكل معادلة حيث يتكون رأس المال البشري من ثلاثة مكونات متكاملة تتأثر في ما بينها وهي المعارف والمهارات والخبرات، ويتشكل رأس المال البشري ويتراكم من خلال تفاعل وتراكم هذه المكونات في ما بينها، ومن خلال هذه الرؤية فإن مفهوم رأس المال البشري أعمق بكثير من اعتباره مجموعة من الأجزاء، ويمكن وضع مكونات رأس المال البشري وفق المعادلة الموالية:⁴

رأس المال البشري = رصيد متراكم (المعارف + المهارات + الخبرات) + أفضلية تجميع (المكونات السابقة

ممتزجة ومتفاعلة فيما بينها)

$$HC=SF(K+C+E)+ PA(K+C+E)$$

SE: الرصيد المتراكم؛ K: المعارف؛ C: الكفاءات؛ E: الخبرات؛ PA: تجميع المفضل

¹ مزريق عاشور وبوقسري صارة، أثر رأس المال البشري على أداء المؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد (21)، 2019، ص19.

² حسون محمد، وموفق خزعل، أثر استثمار رأس المال الفكري على رضا العملاء في المصارف الإسلامية في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الخامس، 2014، ص130.

³ Helmut Kruppke et All, *Human Capital Management Personnel processes: manage successfully*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2006, p18.

⁴ سعاد عبوده، قياس رأس المال البشري -قياس ما لا يمكن قياسه-، مجلة دراسات، المجلد (16)، العدد(1)، 2019، ص113.

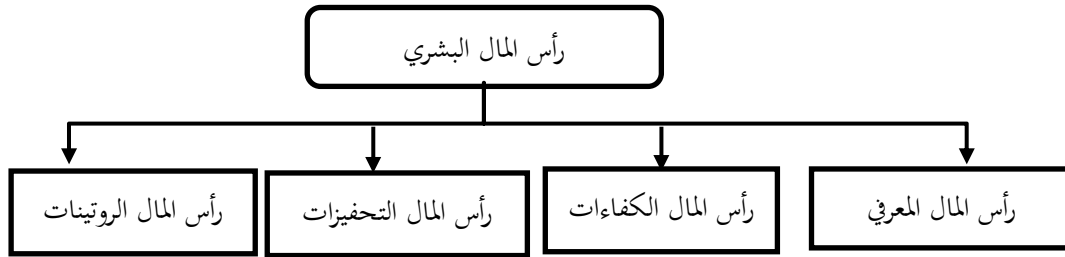
وصنفت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) اجتهادات الباحثين في تحديد مفهوم رأس المال البشري، على أنه مبني وفق ثلاث وجهات نظر يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:¹

الجدول رقم(14.1): اتجاهات تعريفات رأس المال البشري ووجهات النظر

المؤلف	تعريف	منظور
Beach 2009, Schultz 1961	المعرفة والمهارات المتضمنة في الفرد.	الصفات الفردية
Rastogi 2002	المعرفة والكفاءة والموقف والسلوك جزء لا يتجزأ من الفرد	
Garavan et al 2001 ، Youndt2004	المعرفة والمهارات والتعليم والقدرات	
De la Fuente & Ciccone 2002, as cited in Alan et al 2008	تطوير المعارف والمهارات من خلال التعليم الإلزامي والمهني	التعليم والتراكم
Romer 1990	المصدر الأساسي للإنتاجية الاقتصادية	الإنتاجية / التوجه الإنتاج
Rosen 1999	استثمار يقوم به الناس في أنفسهم لزيادة إنتاجيتهم	
Frank & Bernanke 2007	مزيج من العوامل مثل التعليم والخبرة والتدريب والذكاء والطاقة وعادات العمل والجدارة بالثقة والمبادرة التي تؤثر على قيمة الناتج الحدي للعامل	
Sheffrin 2003	رصيد المهارات والمعرفة المتجسدة في القدرة على أداء العمل لإنتاج قيمة اقتصادية	
Rodriguez and Loomis 2007	المعرفة والمهارات والكفاءات والسمات لدى الأفراد التي تسهل خلق الرفاهية الشخصية والاجتماعية والاقتصادية	

المصدر: Edward Houghton, **Human capital analytics and reporting: exploring theory and evidence**, Research report, C.I.P.D, 2017, p8

ومن خلال الجدول يتبين أن هناك فروقا دقيقة بين التعريفات الرئيسية حول مفهوم رأس المال البشري، ولكن أغلب المفكرين يعترفون بأن مفهوم رأس المال البشري يتجه نحو مجموع المعارف والمهارات والخبرات التي يمتلكها. الشكل رقم(22.1): مكونات رأس المال البشري.



Annick Kong, **DSI et Capital- Immatériel Maturité Et Mise En Oeuvre**, CIGREF, 2006, p68.

2. خصائص رأس المال البشري:

يعد رأس المال البشري فريداً، مما يعود هذا إلى مجموعة الخصائص التي يتصف بها وما تجعله يتميز عن أي رأس مال آخر، حيث تحتاجه المنظمات من أجل تطوير نفسها، ولبلوغ أهدافها، وتنمية الإبداع وضمان الاستمرارية، وتتلخص هذه الخصائص في:

¹ Edward Houghton, **Human capital analytics and reporting: exploring theory and evidence**, Research report, C.I.P.D, 2017, p8.

- **عدم قابلية التداول لرأس المال البشري:** يتجسد رأس المال البشري في مجموع المهارات والمعارف والقدرات سواء كانت هذه الأخيرة فطرية أو مكتسبة طالما أن البشر يظلون سلماً غير قابلة للتداول (لا عبودية)، إذ لا يوجد سوق يسمح بتبادل أصول رأس المال البشري.¹
- **المرونة:** يتميز رأس المال البشري عن باقي رؤوس الأموال بالمرونة والقدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة التي يعملون فيها، وقد تكون المرونة ذات التغير المتكرر ويمكن أن تصل لفترات طويلة من التغير بسبب عدم ثبات البيئة، كما أن المنظمة بحاجة إلى القدرات التي تتكيف مع طريقة وأسلوب وطريقة عمل القادة والمسؤولين وقد تحتوي المنظمة على ثقافات متعددة.²
- أنّ رأس المال البشري قابل للتوسيع وأنه ذاتي التوليد حيث يرتبط ارتباطاً وثيقاً بإمكانية زيادة المخزون المعرفي للأفراد، كما أن من خصائصه قدرته أي المالك الأصلي لهذه المعارف توزيع معرفته على الآخرين.³
- كما تشير الأدبيات الإدارية والسلوكية إلى وجود خصائص ترتبط بالجانب الشخصي لرأس المال البشري منها:⁴
 - **الاستعداد والميل إلى المخاطرة:** أحيانا ما يواجه الأفراد أثناء العمل العديد من المواقف والحالات التي يكتنفها بعض الغموض مما يتطلب اتخاذ تصرف سريع، وعادة ما تكون هذه الأعمال جديدة وتحمل نوعاً من المخاطرة تنطلق من الشجاعة والمبادرة المبنية على اغتنام الفرص وتحمل المخاطرة.
 - **الرغبة في تحقيق النجاح:** تختلف درجة الرغبة في النجاح من فرد لآخر، حيث يعمل الفرد بالمثابرة على تحقيقها انطلاقاً من درجة كفاءته التي يتميز بها.
 - **الثقة بالنفس:** وتعد من مميزات الكفاءات الريادية حيث تتحلى بالثقة والقدرة على مواجهة التحديات، ما يدل على امتلاك الفرد الجوانب الإدراكية والنفسية الإيجابية ما تساعده على أن يكون أكثر تفاعلاً وإيجابية بتوقع نتائج إيجابية.
 - **الالتزام:** وهي من سمات رأس المال البشري حيث يعمل على تخطيط للأعمال والأنشطة وتنظيم لها من خلال الاستمرار بالتركيز على تحقيق الأهداف.
 - **منهجي ونظمي:** يتميز رأس المال البشري بالقدرة على التحليل والربط بين المتغيرات البيئية كما أن لديه القدرة على تنظيمها وترتيبها.

¹ Mireille Laroche ET ALL, *On the Concept and Dimensions of Human Capital in a Knowledge-Based Economy Context*, University of Toronto Press Canadian Public Policy- Analyse De Politique, Vol (25), No (1), 1999, p89.

² Filip NISTOR, Catalin POPA, *Distinctive Characteristics Of Human Capital In Shipping*, Mircea cel Batran” Naval Academy Scientific Bulletin, Vol(17), N(1), Published by “Mircea cel Batran” Naval Academy Press, Constanta, Romania,2014,p12.

³ Kwon, Dae-Bong, *Human capital and its measurement*, The 3rd OECD World Forum on “Statistics, Knowledge and Policy” Charting Progress, Building Visions, Improving Life Busan, Korea 27-30 Oct, 2009, p15.

⁴ عبيدي مكي خالد، وعبواج مختار، مرجع سبق ذكره، ص710-711.

3. عناصر رأس المال البشري:

يعتبر رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة اليوم أكثر الجوانب غير الملموسة للأصول البشرية حيث تبين أن لرأس المال البشري القدرة على تجميع المعارف ومشاركتها واعتباره موردًا يمكن أن يخلق ميزة تنافسية مستدامة لمنظمات الأسواق العالمية، حيث يوصي العديد من منظري الإدارة بأنه يجب على كل منظمة تطوير قاعدة رأس المال البشري لديها من أجل الحفاظ على مزاياها التنافسية¹.

ويتكون رأس المال البشري من بعدين هامين:^{3,2}

☞ **المكون الفطري:** والذي يعبر عن الاستعدادات الجسمية والعقلية الفطرية التي نشأت مع الفرد منذ ولادته.

☞ **المكون المكتسب:** وهو المكون الأهم في رأس المال البشري حيث يعبر عن مجمل المعارف، والكفاءات، المؤهلات، القدرات الجسمانية، الخبرات والتجارب المكتسبة، والتي يبدأ باكتسابها من نشأته الأولى إلى مماته، وبالتالي فعملية الاكتساب تكون على مدار حياته وتتطور من خلال المراحل التي مر بها:

- مراحل الطفولة، العائلة، المراكز المخصصة للأطفال؛
- المراحل التي تلقى فيها تعليمه ابتداءً من تعليمه الابتدائي إلى الجامعي؛
- التدريبات التي تلقاها في العمل؛
- علاقاته الاجتماعية وحياته اليومية التي يعيشها.

وتشير أغلب أدبيات الإدارة إلى أن رأس المال البشري يتكون من أربعة مكونات تساهم في بناءه تتمثل في:

(1) **المعارف:** يتفق جل المفكرين في بيئة الأعمال على أن المعرفة هي حجر الزاوية للميزة التنافسية، فهي عنصر الاختلاف بين المنظمات وتعتبر نتاج المعلومات المستخرجة من قاعدة أخرى كبيرة من البيانات المختلفة، فهي عبارة عن نتاج عمليات التجميع، التسجيل، المعالجة، التفسير، التحليل، والترجمة، وتجسيد الكمية الكبيرة من المعلومات الموجودة⁴، وبالتالي فهي كل المعلومات والخبرات والمهارات التي يستحضرها ويستخدمها الأفراد بغية أداء أعمالهم بإتقان أو لاتخاذ القرارات التي تكون صحيحة وصائبة⁵، وتتضمن المعرفة العديد من الأنماط المختلفة حيث تم تصنيفها إلى فردية واجتماعية، سببية وشرطية وعلائقية وبراجماتية، مجسدة ومشفرة وإجرائية⁶

¹ Sulaiman Olusegun Atiku, *Human Capital Formation for the Fourth Industrial Revolution*, IGI Global, United States of America, 2020, pp :77-78.

² عطا الله الشرعة، وغالب محمد سنجدق، *إدارة الموارد البشرية-الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة*، الدار المنهجية، عمان-الأردن، الطبعة 1، 2015، ص362.

³ ابن زايد سارة، *دور رأس المال البشري في دعم عناصر رأس المال الفكري*، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد 47، 2016، ص92.

⁴ ميلود تومي، *إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية*، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد خبضر، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005، ص 21.

⁵ سمراء كحلات، *تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية*، رسالة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009، ص13

⁶ إرما يسرا وآخرون، *إدارة المعرفة: النظم والعمليات*، ترجمة: محمد شحاتة وهيبين وعبد المحسن بن فالح اللحيد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2014، ص49.

(2) **المهارات:** ترتبط المهارات ببعدين رئيسيين، بعد يرتبط بالأفراد أنفسهم وبعد آخر يتعلق بالعمل من جهة ثانية، وبالتالي فهي تتحدد بجملة من الاعتبارات، اعتبارات تنظيمية وفردية واجتماعية وبمعنى آخر (دراية الفعل: التعلم، ما وراء المعرفة)، (القدرة على الفعل من خلال الوسط المهني، شبكة الكفاءات، والوسائل)، (الرغبة في الفعل من خلال الثقة، الصورة الذاتية، الاعتراف، والحس)¹، وتعرف المهارة بأنها المعرفة والخبرة اللازمة لإجراء مهمة محددة أو وظيفة، وتشكل المهارات من خلال التعليم والتدريب والخبرة الوظيفية إضافة إلى المرافقة لتقنية التكنولوجيا في العمل²، وبالتالي فالمهارة عبارة عن تنظيم ذهني معقد يتعلق بالفرد بذاته، ويستخدمها الفرد لإيجاد حل مشكل معين في موقف معين غير متكرر، كما تعبر عن الاستطاعات، والمعارف العلمية والعملية المكتسبة، والتي تتطور خلال مسيرته ضمن عملية تعلم ديناميكية، وتراكمية ترابطية.³

وتصنف المهارات إلى: 5.4.

☞ **المهارات الفنية:** مجموع المهارات الواجب توافرها لدى المسيرين في المستويات التنظيمية الدنيا؛

☞ **المهارات السلوكية:** تتعلق بالمستوى الأعلى الموالي مما يتطلب مستوى مهارات تتميز بالقدرة على التواصل وفهم مواقف الآخرين؛

☞ **المهارات الفكرية:** ترتبط بالإدارة العليا، وتمثل في تلك المهارات المتعلقة بالقدرة على الرؤية الشاملة والتعامل بعمق مع تملك الحكمة.

وحدد فاشيون وفاشيون (Fasion&Fasion,1998) خمس مهارات للتفكير وهي:⁶ مهارة التحليل، مهارة الاستقراء، مهارة الاستدلال، مهارة الاستنتاج ، وأخيراً مهارة التقييم. كما يوجد نوعان من المهارات مرتبطان بالاستراتيجية وهما:

☞ **المهارات الأساسية:** وهي المهارات الداخلية والتي من خلالها تتميز المنظمة في تطبيقها بصورة أفضل من منافسيها؛

☞ **المهارات التمييزية:** وهي مهارات تتعلق بالمواقف التسييرية، حيث تشكل مجموع الخصائص التي تساعد على تمييز الأفراد ذوي الأداء العالي وذوي القدرة على حل المشكلات، والتفكير المجرد، والناقد.

¹ اسماعيل حجازي، ومعاليم سعاد، تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص ص: 90-91..

² يعرب عدنان السعيد، وهديل سعدون معارج، قياس استجابة رأس المال البشري للاستثمار في عناصره، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (100)، المجلد (23)، 2017، ص 242.

³ اسماعيل حجازي، مرجع سبق ذكره ص 83.

⁴ أسماء زدوري، أهمية مكونات رأس المال البشري في تحقيق جودة إدارة الموارد البشرية بالبنوك الإسلامية، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد (24)، العدد(03)، 2018، ص 182.

⁵ اسماعيل حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 94-95.

⁶ توفيق مرعي، محمد بكر نوفل، مستوى مهارات التفكير الناقد لدى طلبة كلية العلوم التربوية الجامعية (الأونروا)، المنارة، المجلد (13)، العدد (4)، 2007، ص ص: 293-294.

3) القدرات: يختلف المصطلحان Capability، و Capacity في تحديد مفهوم القدرة فيشير المصطلح الأول للقدرة على المهارات والمعارف والاتجاهات الفردية للأفراد أو المجموعات وقدرتهم على القيام بالمسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقهم، أما المصطلح الثاني للقدرة فهو أوسع من المفهوم الأول ويشير إلى مدى اتساق المهارات الفردية للأفراد مع تحقيق أهداف المنظمة، ومدى توافر المواد المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، ومدى توافر الإطار المناسب لنمو القدرات¹، والجدول الموالي يوضح أغلب المكونات التي تناوّلها الرواد والباحثون:

جدول رقم (15.1): مكونات رأس المال البشري.

المكونات	الباحثون	تعليمية	تقنية	إبداعية	معرفة	مهارة	اتجاهات	إبداع	قيادة
Nine e Haller, 2014	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Santos-Rodrigues et all, 2013	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Bueno et all, 2011	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Huang e Wu, 2010	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Chen, Shih e Yang, 2009	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Subramaniam e Youndt, 2005	*	*	*	*	*	*	*	*	*
O'Sullivan e Stankosky, 2004	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Friedman, Hatch, Walker, 2000	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Bontis, 1999	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Davenport, 1999	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Edvinsson e Malone, 1998	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Sveiby, 1998	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Stewart, 1998	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Becker, 1964	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Mincer, 1962	*	*	*	*	*	*	*	*	*
Schultz, 1961	*	*	*	*	*	*	*	*	*

Juarez Domingos Frasson et all, *A Human Capital Measurement scale, Journal of Intellectual Capital*, vol(18), n°(2), 2017, 316–329.

4. تزايد الاهتمام برأس المال البشري:

يعتبر رأس المال البشري ذو أهمية كبيرة بالنسبة لمنظمات الأعمال وذلك لكونه مصدرا للإبداع والابتكار والتجديد الاستراتيجي، وأصبحت كل المنظمات تدرك بأن أعظم أصولها تكمن في قوة عمالتها، وهذا ما يؤكد إدراك Drucker أن رأس المال الحقيقي لأية منظمة، يتمثل في رأس المال البشري وذلك مهما كان حجمها أو موقعها، أو نوع نشاطها²، وتتمثل أهمية رأس المال البشري في ما يلي:

¹ الباجوري أيمن أمين، *الإطار المفاهيمي لبناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية*، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد (16)، العدد(3)، 2015، ص149.
² سملاي يحضيه، *التسيير الاستراتيجي لرأس المال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية*، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد (6)، الجزائر، 2004، ص98.

- ترجع أهميته نظرا لارتباطه بشكل مباشر بالميزة التنافسية للمنظمة، حيث أنّ تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب امتلاك المنظمة رأس مال بشري بحيث لا يمكن تقليده أو استبداله.¹
- يعد رأس المال البشري من أهم المكونات الرئيسية لرأس المال الفكري للمنظمة، حيث يمثل المهارات والخبرات والقدرات والمعارف التي تحوزها المنظمة، والتي من خلالها تستطيع المنظمة إنتاج الأفكار الإبداعية أو تطوير القديمة وبها تعزز موقعها في البيئة التنافسية وزيادة حصصها السوقية.²
- يعتبر رأس المال البشري المورد الوحيد القادر على التطور من خلال التعلم والتدريب كما أنه قادر على إحداث التغيير والتجديد والابتكار، وتوفير الاتجاه الإبداعي، ما يضمن للمنظمة استمراريتها وتفوقها إذا ما تم تحفيزه بالشكل الصحيح.³
- يعتبر توجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن نحو الاقتصاد المعرفي والذي يقوم على التكنولوجيا الحديثة والتقنيات المتطورة والذي بدوره يعد من مزايا التنافسية للمنظمة، كما تقوم التكنولوجيا والتقنية الحديثة على العنصر البشري وبالتالي فاستغلال التقنية الحديثة والاستفادة منها يتطلب عنصر بشر يحسن استيعابها وحتى تطويرها.⁴

الفرع الثاني: رأس المال الهيكلي:

- زاد اهتمام منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة برأس المال الهيكلي، ويعود هذا الاهتمام إلى القدرة التي يمنحها للمنظمة حتى تكون قادرة على المنافسة في بيئة الأعمال، كما يعتبر أحد العناصر الأساسية ذات روابط قوية مع بقية مكونات رأس المال الفكري، ويعتبر مصدراً للمعرفة حتى يصبح هدفا يعمل على دفع المنظمة إلى بلوغ غايتها ورسالتها وقيمتها وتحقيق أهدافها وبالتالي فهو يمثل الجزء الداخلي لإدارة المنظمة، كالثقافة التنظيمية وتاريخ الأعمال إلى ما ذلك من المكونات⁵، حيث أنّ الثقافة التنظيمية الإيجابية بالمنظمة تكون داعمة مما تسمح للأفراد بتجربة الأشياء والفشل والتعلم والمحاولة مرة أخرى، وهذا ما يميز قوة رأس المال الهيكلي للمنظمة، فالثقافة التي تعاقب على الفشل سيكون نجاحها ضئيلاً، وتكون غير قادرة على المنافسة ومهددة بالزوال⁶
- وإذا كان رأس المال المالي يمثل الوجود المادي للمنظمة وقيمتها الدفترية، فإن رأس المال الفكري هو صانع القيمة السوقية للمنظمة وهو الأكثر تأثيراً لتمييز المنظمة، في حين يصنع رأس المال الهيكلي معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المنظمة.⁷

¹ Machael Armstrong, *Human Resource management practice*, kogan page, London & Philadelphia, 11th edition, 2009, pp :68-69.

² سملاي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص98.

³ Machael Armstrong, *Op.cit*, p67.

⁴ إيمان محمد إبراهيم علي، دور رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي: دراسة حالة بعض الدول العربية، مجلة دراسات، المجلد (22)، العدد(1)، 2021، ص37.

⁵ Luminita Maria Gogan et al, *Structural capital - A proposed measurement model*, Procedia Economics and Finance, N°23, 2015, p1141.

⁶ Nick Bontis, *Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital Framing and Advancing the State of the Field*, (The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge), Oxford University Press, New York, 2002.p632.

⁷ أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، الطبعة 1، 2018، ص104،

ويعتبر الطالب بأن رأس المال الهيكلية بمثابة الإرث للمنظمة، الذي يمكن أن يتركه رأس المال البشري بعد مغادرته المنظمة أو فقدانه (موته)، كما يساهم في تشكيل وبناء الذاكرة التنظيمية للمنظمة.

كما يلعب رأس المال الهيكلية دورا مهما بقدرته على تحريك وتطوير المبادرات التي تتضمن المفاهيم والأفكار الجديدة والأدوات المتكيفة مع التغيير كالعلاقات والثقافة والنماذج التنظيمية¹

ورأس المال الهيكلية يعبر عن المعرفة الصريحة التي تشكلها العمليات الداخلية التي تتم من خلال النشر والتواصل وإدارة المعرفة العلمية والتقنية بالمنظمة، والمتجسدة بتكامل كل من الجانب التنظيمي المتمثل في تفاعل البيئة التشغيلية المشتقة من التفاعل بين البحث والإدارة والتنظيم والتكنولوجيا والثقافة؛ والجانب التكنولوجي المتمثل في براءات الاختراع والتراخيص والبرمجيات وقواعد البيانات وما إلى ذلك.^{2,3}

ويرى البعض بأن رأس المال الهيكلية يمثل الذكاء التنافسي من خلال تركيبة أنظمة المعلومات للمنظمة، وبراءات الاختراع، السياسات والإجراءات والعمليات التي تنتج عن المنتجات أو الأنظمة مع مرور الوقت.⁴

وتتلخص أهمية رأس المال الهيكلية في مجموعة عناصر أهمها:⁵

- أنه يمثل البنية المعرفية للمنظمة وهو نتاج لفكر مواردها البشرية حيث يعكس إبداعها؛
- يدر نواتج مالية في المدى القصير؛
- يعتبر المخزون المعرفي للمنظمة التي تحتفظ به؛
- يعتبر أداة من الأدوات التي تكتسبها المنظمة لبناء مزاياها التنافسية على مدى الطويل.

كما يمثل رأس المال الهيكلية تلك العناصر والأصول التي تميزه عن رأس المال البشري بالمنظمة، غير أنه يتم توليده وتطويره بواسطة رأس المال البشري، وبالتالي فهو يمثل المعرفة التي تمتلكها المنظمة، وتستخدم المنظمة رأس مالها الهيكلية في خلق القيمة وزيادة المزايا التنافسية⁶، في الواقع بدون رأس المال الهيكلية، سيكون رأس المال الفكري مجرد رأس مال بشري، ويمثلها الطالب في المعادلة الموالية:

رأس المال الفكري - رأس المال الهيكلية = رأس المال البشري

¹ بوفاس الشريف، وبوخضرة مريم، رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة: آليات بنائه وطرق قياسه، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 2، 2017، ص 279.

² فاطنة بلقرع، وبن يحي نجا، العلاقة المتبادلة بين إدارة الجودة الشاملة ورأس المال الفكري، مجلة المنتدى والابحاث الاقتصادية، المجلد 2، العدد 2018، ص 140.

³ Yolanda ramirez corcoles, *intellectual capital mangement and reporting in european higher educaion institutions*, intangible capital, vol9, N°1,2013, p5.

⁴ Abdul Rahim et all, *Structural Capital and Its Effect on Organizational Performance: A Case Study of Telekom Malaysia Berhad (TM) Headquarters*, IEEE Colloquium On Humanities, Science And Engineering, Dec 5/6, 2011, p746.

⁵ نجا بن يحي، تفعيل رأس المال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الإبداع، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2018، ص 28.

⁶ Aymen Raheem Abdulaali, *The Impact Of Intellectual Capital On Business Organization*, Academy of Accounting and Financial Studies Journal, Vol 22, Iss 6, 2018, p4.

والمقصود من خلال هذه المعادلة ليست التحويلات الرياضية المستنبطة من المعادلة المتعارف عليها بأن رأس المال الفكري يساوي مجموع رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، وإنما تعكس ما ينبني عليها من مفاهيم ومكونات.

وهذا قد أضاف المهتمون أيضا في مفهوم رأس المال الهيكلي أنه بإمكان الفرد أن يتمتع بمستوى عالٍ من الذكاء، ولكن إذا كان لدى المنظمة أنظمة وإجراءات غير سليمة، فإن رأس المال الفكري الإجمالي لن يصل إلى أقصى إدائه، كما يساعد مفهوم رأس المال الهيكلي على قياس رأس المال الفكري وتطويره في المنظمة، لأنه هو الرابط الحاسم الذي يسمح بقياس رأس المال الفكري على المستوى التنظيمي¹، وبالتالي فرأس المال الهيكلي هو التجسيد والتمكين والبنية التحتية الداعمة لرأس المال البشري²، وينقسم رأس المال الهيكلي إلى فئتين ديناميكية وثابتة حيث تشمل الفئة الديناميكية الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي وعمل فرق العمل وشبكات الابتكار، لأن طبيعة عملها وتكوينها تتغير بطريقة ديناميكية حيث أنها تعتمد وتتأثر بصفات الأفراد داخل المجموعة، بينما تشمل الفئة الثابتة البيانات والسياسات والإجراءات وما إلى ذلك، والتي يتم تدوينها وتسجيلها، وبالتالي يمكن اعتباره "الجانب الملموس" لرأس المال الهيكلي لأنه يمكن الوصول إليه بطريقة ملموسة.^{3,4}

كما أن هناك من يرى بأنه ينقسم إلى مجموعة من المؤشرات والمتمثلة في:⁵

- الثقافة العامة: مدى توافق العاملين مع رؤية المنظمة.
 - الهيكل التنظيمي: وضوح العلاقات بين المسؤولية والسلطة.
 - التعلم التنظيمي: تكوين وبناء مخزون تعليمي للمنظمة بالإضافة إلى شبكات معلوماتية للاستفادة منها جميعا.
 - العمليات: تمثل مدة الأنشطة والأعمال المنجزة وكفاءة العمليات التشغيلية، إضافة إلى مستوى جودة المنتجات.
 - نظام المعلومات: إتاحة المعلومات والبيانات وتوزيع المعرفة اللازمة لإنجاز وإتمام الأعمال والأنشطة، كما يساعد في عملية تبادل المعلومات والتنسيق بين الأفراد بالمنظمة.
- وينقسم رأس المال الهيكلي أو ما يعرف أحيانا في الأوساط الأكاديمية "برأس المال الهيكلي الداخلي" إلى قسمين كل منها يتضمن مجموعة من المكونات:⁶
- رأس المال المنظمي: ويعكس سمعة المنظمة وتاريخها، شكلها القانوني، ثقافتها، وفلسفتها الإدارية، هيكلها التنظيمي، اسمها وعلامتها التجارية، رأس مالها الإبداعي والمعبر عنها ببراءات الاختراع، حقوق الملكية الفكرية، وباقي الأصول المعرفية غير الملموسة.

¹ Nick Bontis, *Op Cit*, p632.

² Jay Chatzkel, *Intellectual Capital: Innovation 01.06*, Wiley company, 2002, p P10.

³ E.Carson et al, *Intellectual capital: Mapping employee and work group attributes*, Journal of Intellectual Capital, vol5, N°3, 2004, p

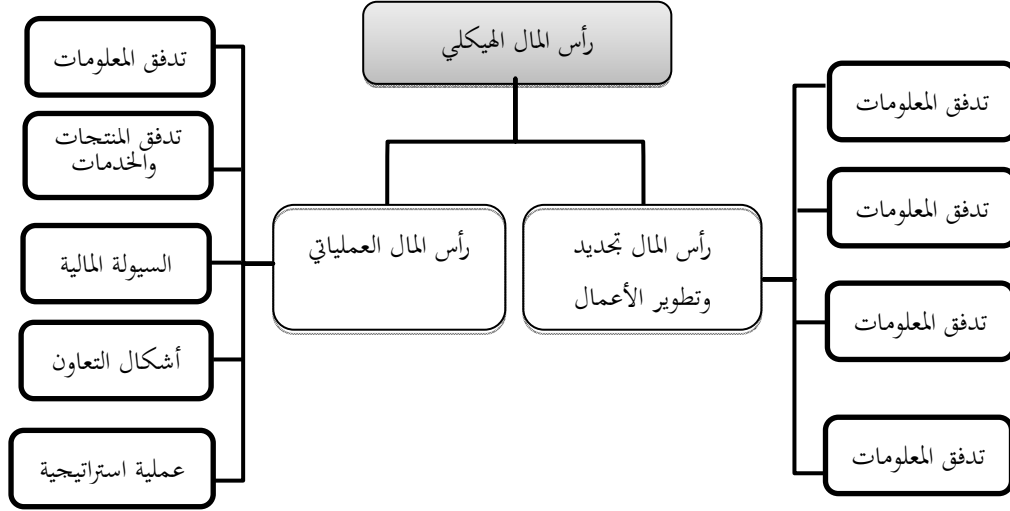
⁴ Luminita Maria Gogan et al, *Op Cit*, p1141.

⁵ ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2017، ص26.

⁶ عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة1، 2013، ص260.

- رأس المال العملياتي: ويمثل البنية الأساسية والمتمثلة في نوع التكنولوجيا المستخدمة وشبكة المعلومات التي تعمل على توفير وإتاحة ومشاركة المعلومات والبيانات، إضافة إلى استراتيجيات المنظمة وإجراءاتها وتعاونها وشراكتها مع المنظمات الأخرى المتجسدة في اتفاقياتها، وتدفق عملياتها، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (23.1): عناصر رأس المال الهيكلية.



Georges EpINETTE et al, *Capital immatériel - 7 jours pour comprendre*, paris, 2006, p32

الفرع الثالث: رأس المال العلاقتي:

يعكس رأس المال العلاقتي إمكانية وقدرة المنظمة على التفاعل مع مكونات بيئة أعمالها الخارجية وقدرتها على توليد قيمة من هذه المكونات ومن أصحاب المصلحة، ويقوم مفهوم رأس المال العلاقتي على فكرة أن المنظمة ليست معزولة وإنما هي عبارة عن أنظمة تعتمد بشكل كبير على علاقاتها مع بيئتها¹، حيث يحتاج القادة والمديرون إلى إدراك أن المنظمة لا يمكنها العمل لاعتقاد بأنها تستطيع أن تكتفي ذاتياً من عملها، بل عليها الاستفادة من المعارف الموجودة ضمن شبكة العملاء والموردين من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر فعالية²، وبالتالي فإن القيمة المضافة التي تتأتى من رأس المال العلاقتي هي ناتجة عن جميع علاقات العملاء والموردين والمساهمين وأصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين³، وكذلك جمعيات الصناعية والهيئات التنظيمية الحكومية⁴.

وتشير بعض أدبيات الإدارة الاستراتيجية إلى أن رأس المال العلاقتي ورأس المال الاجتماعي يتشابهان كثيراً في بعض المحطات كتفاعل مع أصحاب المصالح، وكذلك في الثقة التي يمكنها أن تتطور بين الأفراد العاملين بالمنظمة، وهما يعتبران أهم العناصر من أجل توليد قيمة لا ملموسة⁵.

¹ Ali Akbar Ahmadi et al, *The Survey Of Relationship Between Intellectual Capital(Ic) And Organizational Performance (Op) Within The National Iranian South Oil Company*, International Journal of Arts and Entrepreneurship, Vol.1, Issue 3, 2013, pp :2-3

² Jay Chatzkel, *Op Cit*, p11.

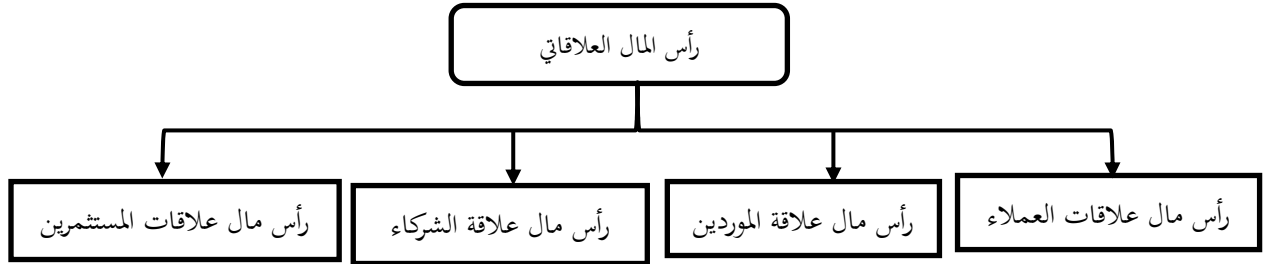
³ Ali Akbar et al, *Op Cit*, pp :2-3.

⁴ Jay Chatzkel, *Op Cit*, pp :77-78.

⁵ Attilio Mucelli, Carlo Marinoni, *Relational Capital and Open Innovation: Two Cases of Successful Italian Companies*, Journal of Modern Accounting and Auditing, Vol(7), N°(5), 2011, pp : 478-479.

ويُعرف رأس المال العلائقي بأنه علاقات الارتباط التنظيمية مع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، من العملاء والموظفين والموردين والجمعيات الصناعية وأصحاب المصلحة وشركاء التحالف الاستراتيجي.

الشكل رقم (24.1): عناصر رأس المال العلائقي.



Georges Epinette et al, *Capital immatériel – 7 jours pour comprendre*, paris, 2006, p33.

وتوجد رؤية قد تكون ضيقة نوعاً ما، من قبل الباحثين بأنه يوجد فرق بين مصطلحين: رأس المال العلائقي ورأس المال العملاء اللذان يمثلان أحد مكونات رأس المال الفكري بصفة متبادلة (يحملان نفس المعنى) في الأوساط الأكاديمية والإدارية، إشارة إلى أن مصطلح رأس المال العميل حسب بونتيس (1999) يمثل المعرفة الموجودة في قنوات التسويق وعلاقات العملاء التي تطورها المنظمة، من خلال مسار إدارة الأعمال، وهو مكون حسب نموذج سكانديا (1996) إلى أربعة مؤشرات والمتمثلة في رأس مال العميل، وقاعدة العملاء، وعلاقات العملاء وإمكانات العملاء، حيث يمثل رأس مال العميل القيمة الحالية لمجموعة علاقات الشركة مع العملاء، بينما تشير قاعدة العملاء إلى حجم وهيكل عملاء المنظمة، ويرى بأن علاقات العملاء بإمكان تصورهما عن طريق مؤشرات تسمح هذه الأخيرة بقياس عدد العلاقات وطبيعة هذه العلاقات ومدتها ودورها في عملية خلق القيمة وأنظمة دعم العملاء وتقدير القيمة، وأخيراً إمكانات العملاء هي من أجل بناء شبكة من الشركاء وتحتاج المنظمة لتطويرها، ويتأثر التفاعل الناجح بين المنظمة وعملائها بتطور المستخدم لأدوات تكنولوجيا المعلومات، ما تساهم هذه المواقف إلى أنواع جديدة من العلاقات، لذا إمكانات العملاء تعتبر "رأس المال في الانتظار".

أما بالنسبة لرأس المال العلائقي، ووفق رؤيتهم أنّ المنظمات تستبدل مصطلح رأس مال العميل بمصطلح رأس المال العلائقي، إلا أنه يعتبر أوسع لا يشمل فقط قيمة العلاقات مع العملاء ولكن أيضاً قيمة العلاقات مع المساهمين والحكومات وشركاء التحالفات الاستراتيجية وما إلى ذلك، إذ يتكون رأس المال العلائقي من علاقات الشركاء الخارجيين: علاقات العملاء والموردين والمنافسين وشركاء التحالف ومعاهد البحث ومعرفة قنوات السوق وفهم تأثير الجمعيات الحكومية أو الصناعية والشبكات الخارجية الأخرى المرتبطة بسلسلة القيمة التنظيمية.¹

الفرع الرابع: رأس المال النفسي:

تعتبر إسهامات إبراهيم ماسلو Abraham Maslow (1954) من الأول في إرساء جذور مفاهيم رأس المال النفسي من خلال كتابه "الدافعية والشخصية" وذلك منذ ما يقارب خمسين عاماً، حيث تطرق إلى أهم المفاهيم

¹ Patricia Ordóñez de Pablos, *Measuring and reporting on relational and social capital: empirical evidences*, The Fourth European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities (OLKC), April 13/15, Barcelona, Spain, 2003, pp :1-15.

المرتبطة برأس المال النفسي كالنمو، التضحية، الحب، التفاؤل، العفوية، الشجاعة، القبول، الرضا، التواضع، اللطف وتحقيق الإمكانيات¹، كما أكد أغلب الاقتصاديين والأكاديميين أن الفضل في بروز هذا المفهوم يرجع إلى علم الاقتصاد، وعلم الاجتماع، وخصوصاً علم النفس على يد العالمين روزنبرغ Rosenberg، و بروكنر² Brockner، والعالمان في علم الاقتصاد كل من قولد سميث GoldSmith وداريتي Darity وفيوم Veum (1997)، معتبرين أن رأس المال النفسي يشير إلى بعض السمات التي يمكن أن تؤثر على إنتاجية الفرد وهاته السمات بإمكانها كذلك أن تؤثر على الشخصية الفرد مما تعكس هذه السمات والصفات على الفرد وتقديره لذاته أو مشاعر احترام الذات التي تهيمن على دوافعه ومواقفه تجاه العمل.³

ولابد من الإشارة إلى أن بزوغ مصطلح رأس المال النفسي بصورة أكثر وضوحاً كان في أواخر التسعينات من القرن العشرين، حين اقترحه العالم النفسي الأمريكي مارتن سيليجمان Seligman Martin (الرئيس السابق للجمعية النفسية الأمريكية APA في 1998)، في كتابه المعنون: "السعادة الحقيقية" "Authentic Happiness" والصادر في 2002 بصفة رسمية مستنداً إلى آراء وأفكار كل من علم النفس الإيجابي والسلوك التنظيمي الإيجابي، نظراً إلى أنه بإمكان جلب العوامل النفسية التي تؤدي إلى السلوك الإيجابي للفرد في رأس المال، كما يجب على المنظمة إيلاء الاهتمام للدراسات والأبحاث المتعلقة برأس المال النفسي التي بدورها توجه الفرد للسلوك الإيجابي، كما يمكن قياسها وتطويرها وتدار بفعالية لتحقيق أداء متميز⁴

1. مفهوم وأهمية رأس المال النفسي:

باعتبار أن الموارد البشرية هي أهم مورد في الاقتصاد المبني على المعرفة ما دفع المفكرون إلى الالتفات للموارد غير الملموسة التي تكتسبها المنظمات، حيث عُرضَ مفهوم مصطلح رأس المال النفسي من بين المفاهيم الأساسية لسلوك الأفراد داخل المنظمات الذي يساهم في تميز المنظمات ونجاحها، وبهذا الصدد وردت عدة تعاريف منها:

يُعرف بأنه مجموعة من الموارد الشخصية التي تساهم في تحقيق مجموعة كبيرة من السلوكيات الإيجابية⁵

هو حالة تطور ونمو نفسية إيجابية للفرد⁶ وتتميز من خلال:

- امتلاك الثقة لتولي وبذل الجهد اللازم للنجاح في المهام الصعبة؛

- العمل حول النجاح الآن وفي المستقبل؛

¹ Thomas. A. Wright, *Positive organizational behavior: an idea whose time has truly come*, Journal of Organizational Behavior, 2003, Vol(24), No(4), p437.

² Gu Jia-junk,(2011), *Research on a PCI model-based reform in college students' entrepreneurship education*, School of Business Administration, Zhejiang Gongshang University, Zhe Jiang Hangzhou, China, p1361

³ Goldsmith arthurh et al, *The Impact of Psychological and Human Capital On Wages*, Economic Inquiry, Vol(XXXV), N°(35), 1997,p :815-821

⁴ Gu Jia-junk, *OP,Cit*,, p1361.

⁵ Suzanne J. Peterson,et al, *Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach*, Personnel Psychology, vol(64), N°(2), 2011, p 428.

⁶ Luthans Fred, et al, *Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction*, Personnel Psychology, vol(60), N°(3), 2007, pp: 541-572.

- المثابرة على الأهداف، وإعادة توجيه المسارات إلى الأهداف من أجل النجاح؛
- قدرة الفرد على مواجهة المشاكل والضغوطات، وقدرته على إعادة توازنه لتحقيق الأهداف.
- كما عُرِّفَ بأنه تقدير الفرد الإيجابي لظروفه وإمكانيته في النجاح على أساس الجهد والمثابرة.¹
- كما يمكن لسّمات الفرد الشخصية من أن تجعل الفرد يعمل بفعالية وتطوير أدائه وتحسينه وزيادة إنتاجيته من خلال اتجاهاته النفسية²، ويرى chan رأس المال النفسي بأنه يمثل الموارد والإمكانات النفسية الإيجابية للفرد والمتأثرة من خلال التجربة التي تمثل عنصرًا أساسيًا لتطوير رأس المال النفسي، وخبراته التي تعمل على تعزيز الأمل والقدرة باجتياز العقبات والصعوبات.³
- ومن خلال ما تقدم يتبين أن لرأس المال النفسي مجموعة من الخصائص التي يتميز بها تتجلى في الآتي:
- يعتبر رأس المال النفسي قابلاً للقياس⁴، وذلك عن طريق تقديم الاستبيان كأداة للقياس المعتمدة في دراسة Lutahns et al في سنة 2007 بتضمينها 24 مؤشرا موضوع عن ذلك، وفي سنة 2012 قام كذلك بيتر د. هارمز Peter D. Harms و فريد لوثانس Fred Luthans، باستخدام المقاييس الضمنية من أجل قياس رأس المال النفسي حيث كان أشهر من أستخدم هذه المقاييس الضمنية كلاً من هنري موراي Henry Murray وديفيد ماكلياند David McClelland في استخدام هذه المقاييس مثل اختبار الإدراك الموضوعي الشهير (TAT) في أبحاثهم حول التحفيز⁵، وفي سنة 2013 قام كل من آرون ماكينني Aaron Kenny، وشورت جيريمي Jeremy Short، وتايج باين Tyge Payne بقياس رأس المال النفسي عن طريق تحليل النص وذلك بمساعدة الكمبيوتر من أجل تطوير تصورات رأس المال النفسي على المستوى التنظيمي⁶.
- قابل للتطوير أي يمكن تنميته وتطويره وذلك من خلال مكوناته الأساسية التي تلعب دوراً مهماً في تكوين رأس المال النفسي⁷، كتنمية الثقة في النفس بالنسبة للعاملين بإكسابهم خبرات ومهارات من خلال التدريب والتعلم والتحفيز النفسي حيث ينمي لديهم الأمل في تحقيق أهداف المنظمة.
- يتحدد معنى رأس المال النفسي من خلال أبعاده الأربعة التي تعمل وفق ديناميكية مع بعضها البعض ليتحدد ويتكون معنى رأس المال النفسي بغية إعطاء منافع أكثر من ذلك وهي مجتمعة فهو يعتبر متعدد الأبعاد¹.

¹ Gooty et al. OP.Cit. p353-367.

² Nayanika Singh, & Aadi Garg, *Psychological Capital and Wel- Being among Teachers A study on Gender Differences*, Indian Journal of Applied Research, Vol(4), Issue(11), 2014, p 426.

³ Adrian Y.L. Chan, *Reflecting On Experience For Leadership Development*, Theses Degree of Doctor of Philosophy, Major: Interdepartmental Area of Business (Management), The Graduate College at the University of Nebraska, 2010, pp :26-27.

⁴ Carolyn M. Youssef, & Fred Luthans, *An Integrated Model of Psychological Capital in the Workplace*, Edited by : Nicola Garcea, Susan Harrington, P. Alex Linley, Oxford Handbook of Positive Psychology and Work , 2009, p14.

⁵ Peter D. Harms, Fred Luthans, *Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital*, Journal of Organizational Behavior, Vol(33), N°(4), 2012, p 589.

⁶ Jeremy C. Short et al, *Using computer aid-ed text analysis to elevate constructs: An illustration using psychological capital*, Organizational Research Methods, vol(16), N°(1), 2013 p153.

⁷ Fred Luthans, Carolyn M. Youssef, *Op Cit*, pp :143-160.

- يعتبر من أهم مفاتيح تحسين الأداء من خلال المجموعة الصحيحة من الأدوات النفسية والفكرية، وهذا ما أثبتته عدة دراسات بأن له علاقة إيجابية مع الأداء في حالة ما تم تنميته والاهتمام به فهو يعد من محددات الأداء^{3,2}

2. العناصر الأساسية لرأس المال النفسي:

- الكفاءة الذاتية/الثقة: وهي تمثل المكون الأول من رأس المال النفسي وهي كذلك الفعالية الذاتية⁴ تم طرح مفهوم الكفاءة الذاتية لأول مرة من قبل باندورا Bandura Albert (1977) ضمن نظرية التعلم الاجتماعي والتي أعيدت تسميتها بالنظرية الإدراكية الاجتماعية (المعرفة الاجتماعية) في عام 1986،⁵ "إطارًا نظريًا تكامليًا للشرح والتنبؤ بالتغيرات النفسية التي تحققت بواسطة طرق العلاج المختلفة"⁶ وحسب هذه النظرية فالكفاءة الذاتية قدرة الفرد وبذل الجهود لإنجاز العمل وأداء المهام الصعبة بنجاح، وإيمان الفرد بإمكانياته وقدراته الذاتية وإيمانه بالنفس (ثقتة) على تجميع معارفه ومهاراته وموارده المعرفية لتحقيق النتائج التي المرغوب فيها.⁷

وتُعرّف الكفاءة الذاتية على أنها "قناعات (أو ثقة) الفرد بذاته أو قدراته على شحذ الحافز والموارد المعرفية ومسارات العمل اللازمة لتحقيق النجاح؛ كما أنها اقتناع الفرد (أو ثقته) بقدراته على شحذ الحافز والموارد المعرفية ومسارات العمل اللازمة لتنفيذ مهمة محددة بنجاح في سياق معين.⁸

كما أكدت العديد من الدراسات أن الكفاءة الذاتية يمكن أن تكون حاسمة في توفير الجهد والمثابرة في تحقيق الأهداف، وربطها بحالة تحفيزية إيجابية في العمل.⁹

- التفاوض: يمر الفرد في حياته اليومية ولا سيما في العمل بعدة مواقف تؤثر فيه بصورة متباينة قد تكون سلبية حيث تستقطب أفكاره السلبية، كما قد تستقطب أفكاره الإيجابية وبالتالي فإن التفاوض يوصف بأنه النظرة الإيجابية والتوقعات الإيجابية والجيدة، أو بعبارة أخرى المتفائلون هم أولئك الذين يتوقعون أفضل النتائج؛¹⁰ ويُعرّف التفاوض بأنه "امتلاك الثقة الكافية لتقديم جهود إضافية واستثنائية للنجاح في أداء المهام، وغالبًا ما تتسم تلك المهام

¹ Fred luthans et all, *Op Cit*, PP : 541-572.

² Newman Alexander et al , *Psychologic-al capital: A review and synthesis*, Journal of Organizational Behavior, N°35, 2014, pp: 120-138.

³ Ardichvil Alexandre, *Invited reaction: Meta-analysis of the impact of psychological capital on employee attitudes*, behaviors, and performance. Human Resource Development Quarterly, vol(22), N°(2), 2011, pp: 153-156.

⁴ Yomna M. Sameer, *OP. Cit*, P81.

⁵ Kristen Zulkosky, *Self-Efficacy: A Concept Analysis*, Nursing Forum Vol 44, No. 2, (2009), PP93-102.

⁶ C. Eastman and J. S. Marzillier. *Theoretical and Methodological Difficulties in Bandura's Self-Efficacy Theor*, Cognitive Therapy and Research, Vol. 8, No. 3, 1984, pp. 213-229

⁷ Albert Bandura, *On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited*, Journal of Management, Vol. 38 No. 1, 2012. p12

⁸ Fred Luthans, et al, *The Mediating Role of sychological Capital in the Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship*, Journal of Organizational Behavior, vol(29), N°(2), 2008, pp: 222-223.

⁹ Chiara Consiglio et al, *What makes employees engaged with their work? The role of self-efficacy and employee's perceptions of social context over time*, Career Development International, vol(21), N°(2), 2016, pp : 2-3

¹⁰ Fred Luthans and Carolyn M. Youssef-Morgan, *OP Cit*.p342

بالتحدي، وبالتالي يعتبر التفكير النفسي الإيجابي الذي تؤثر فيه المعرفة والمهارات¹، والتفاؤل نظير التشاؤم؛ والمتفائلون يفسرون الأحداث السيئة على أنها أحداث مؤقتة ومحددة وجيدة على أنها ليست دائمة وعامة؛ في حين أن المتشائمون يفعلون العكس²، كما يوصف التفاؤل بأنه ليس فقط توقع نتائج ناجحة، ولكن أيضاً تجاوز المشكلات بثقة عالية وقدرات شخصية³؛ يكون الأفراد متفائلين إذا فسروا الأحداث الإيجابية على أنها داخلية ودائمة، في حين أنهم يرون الأحداث السلبية خارجية ومؤقتة، بمعنى آخر يشير التفاؤل إلى إيمان الأفراد بقدراتهم على تحسين الموقف.⁴

- **الأمل:** يرى سنايدر(2000) أن الأمل هو الإرادة للنجاح بالتنسيق مع القدرة على إدراك وتوضيح ومتابعة طريق النجاح⁵، ويتضمن الأمل ثلاثة اتجاهات رئيسية هي القوة، المسار، والهدف؛ إذ يتمثل اتجاه القوة في القدرة والإرادة لتحقيق نتيجة مرجوة، فهي تعتبر محفزاً لتحقيق الهدف، أما المسار فهوي الطريق البديل الذي يتم الاعتماد عليه في حالة مواجهة العقابيل والصعوبات من أجل بلوغ الهدف، ويخضع تحديده إلى تخطيط الموقف وتوقع للأحداث السيئة التي يمكن أن تعترض سبيل الفرد في الوصول إلى الهدف وتعتبر كإجراء استباقي لتحقيق الهدف المرغوب⁶

- **المرونة:** تمثل المرونة الطاقة النفسية الايجابية لدى العامل والتي تمكنه من سرعة العودة إلى حالته الطبيعية إبان تعرضه لمشكلة أو انتكاسة معينة داخل بيئة العمل⁷، فهي قدرة الفرد على الرجوع إلى حالة التوازن وانطلاقه نحو تحقيق الهدف، والسمة الأساسية للمرونة هي القدرة على "الرجوع" من الإخفاقات أو التغييرات الرئيسية، كما تشير الدراسات إلى أن الشخص الذي يتمتع بمرونة قوية يميل إلى إدراك المشكلات والصعوبات بشكل أكثر إيجابية⁸؛ ووضع كل من Rostiana & Lihadja (2016)، ثلاث صفات تميز الأفراد المرنين وهي أولاً قبول الواقع، ثانياً الإيمان العميق استناداً إلى أن الحياة قيمة ذات معنى ومغزى، وأخيراً مهارة غير عادية نحو التكيف والارتجال وإدارة التغييرات في الحياة، والشكل يوضح عناصر رأس المال النفسي:

¹ تمارا زقوت، وممدوح الرفاعي، **رأس المال النفسي كمنظور حديث في تحقيق الالتزام التنظيمي**، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارت وإدارة الفرص، المجلد (2)، العدد 5، 2020، ص32.

² Alex Scrimshire, Chris Welter, *The missing capital: The case for sychological capital in entrepreneurship research*, Journal of Business Venturing Insights, vol(16), e00267, 2021 p2.

³ Mahlagha Darvishmotevalia, Faizan Al, *Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital*, International Journal of Hospitality Management Vol 87, 2020, p2.

⁴ Fred Luthans et al, *Psychological Capital And Beyond*, Oxford University Press, United States of America, 2015, p118.

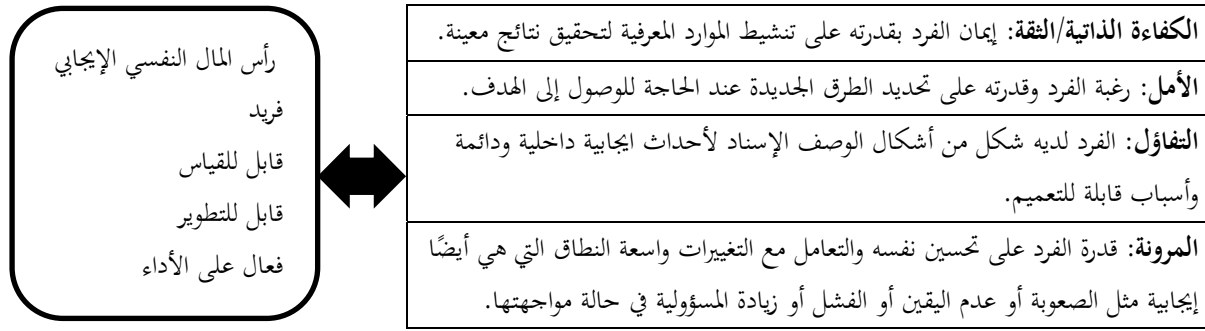
⁵ Alex Scrimshire & Chris Welter, *Op Cit*, p2.

⁶ عمار فتحي موسى اسماعيل، **دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية**، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، مجلد (58) العدد2، 2012، ص7-8.

⁷ مصطفى محمد الكرداوي، **أثر الانطمار الوظيفي في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الشعور بالاحتقان التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الحكومي في محافظة الدقهلية**، دورية الادارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، مجلد (53)، العدد (3)، 2013، ص7.

⁸ Ji Won You, *The relationship among college students' psychological capital, learning empowerment, and engagement*, Learning and Individual Differences, Vol 49, 2016, Pp : 17-24.

الشكل رقم (25.1): تحديد الفروق بين مكونات رأس المال النفسي:



Fred Luthans & Carolyn M. Youssef, Human, *Social and Now Positive Psychological Capital Management: Investing in People for Competitive Advantage*, Organizational Dynamics, 33 (2), 2004, p15.

رغم الخصائص التي يتمتع بها رأس المال النفسي والمذكورة آنفاً من حيث تحديده من خلال عناصره الأربعة مما يتضح أن هناك درجة كبيرة من التداخل والترايط ضمن التركيبات مصطلح رأس المال النفسي وذلك في نطاق التعاريف الموجودة في أدبيات السلوك التنظيمي¹، والجدول الموالي يوضح أهم الاختلافات:

الجدول رقم (16.1): الفروق الأساسية والاختلافات الجوهرية بين المفاهيم والمكونات لرأس المال النفسي

المساهمة	التوجه	البعد
رفع التحدي واستعداد له وبذل الجهود من أجل تحقيق الأهداف (نتيجة اعتقاد العائد المتوقع من هذا الاستثمار)	التركيز على الحاضر والمستقبل	الكفاءة الذاتية /الثقة
الرغبة في تحقيق الأهداف فضلاً عن التخطيط والعمل على تطبيق الاستراتيجية من أجل تحقيق الأهداف	التركيز على المستقبل	الأمل
إنشاء حواجز بين المؤثرات السلبية (الأحداث الغير المرغوبة) والتوقعات الإيجابية المستقبلية والاستفادة من الأحداث الإيجابية والمرغوبة	التركيز على المستقبل	التفاؤل
تجاوز الأحداث والضغوطات السابقة والحالية	التركيز من الماضي إلى الحاضر	المرونة

Liam F. Page & Ross Donohue, *Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration Of The Construct*, Department Of Management, MONASH University Business And Economic, Working Paper, 51/04,2004, P6.

يتبين من الجدول أن هناك ترابطاً وتداخلاً كبيراً بين مفاهيم أبعاد رأس المال النفسي، غير أن كلاً منها له ما يميزه من خلال الدعم الذي يقدمه، فالثقة والأمل مثلاً كلاهما متقاربان حيث يتعلقان بالموارد الداخلية التي تمكن الأفراد من الوصول إلى الهدف، فالأمل مرتبط بالمستقبل (الأهداف القصيرة وطويلة المدى والتخطيط)، وفي المقابل تشير الثقة إلى التحدي الذي يرفعه الفرد أثناء الأداء أو في المستقبل، إضافة إلى أن الأمل يعتبر الدافع الداخلي بحيث تمثل الأهداف والرغبة في تحقيقها محفزاً يحرك دوافعه نحو الوصول إليها، في حين أن الثقة تعتبر بمثابة الاستعداد لمواجهة الصعوبات والتحديات، وقد يكون الشخص المتفائل واثقاً من أن النتيجة إيجابية، دون ضرورة أن يكون مصدرًا

¹ Liam F. Page & Ross Donohue, *Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration Of The Construct*, Department Of Management, Monash University Business And Economic, Working Paper, 51/04,2004, P5.

داخليا، كما تمثل الثقة الرغبة في التصرف عند مواجهة التحديات، فالتفاؤل يتعلق بوضوح المستقبل، وعند التطرق إلى المرونة في ما يخص السعي لإيجاد أو تحديد معنى للأحداث، تتجلى الروابط لكل من الأمل والتفاؤل من خلال التكيف والتعامل مع تلك التحديات والصعوبات وتجاوزها باستمرار نحو تحقيق الهدف.

ومن هذه الفروقات يتجلى للناظر الخاصة التي يتميز بها مصطلح رأس المال النفسي من خلال أبعاده ومكوناته الأربعة في بناء مفهومه حيث تضيف كل منها قيمة فريدة للمقياس كما تعتبر امتداداً للمقاييس الأخرى رأس المال التقليدي والبشري والاجتماعي إضافة إلى تطوير لقيمة المنظمة ككل¹.

الفرع الخامس: رأس المال الاجتماعي

أثار رأس المال الاجتماعي اهتماماً ملحوظاً من الأكاديميين والباحثين حيث مس هذا الاهتمام جل التخصصات كعلم الاجتماع، والاقتصاد، والتمويل، والعلوم السياسية، والعلوم السلوكية، وإدارة الموارد البشرية، والنظرية التنظيمية، ساعين في الحصول على إجابات لمجموعة عن الأسئلة الخاصة بهم، ويعود هذا الاهتمام المتزايد إلى الوعي المتزايد بحقيقة أنّ العلاقات المتبادلة بين الموارد البشرية هي ضرورية في العمل ونقل المعارف، ونُسب أول استخدام لمصطلح رأس المال الاجتماعي في الأوساط الأكاديمية من قبل حنيفان Hanifan عام 1916² قائلاً "أنا لا أشير إلى العقارات أو الممتلكات الشخصية أو الأموال النقدية الباردة، بل أشير إلى تلك الأشياء في الحياة التي تميل إلى جعل هذه الأشياء الملموسة ذات أهمية في الحياة اليومية للناس، وهي: حسن النية، الزمالة، التعاطف المتبادل والاتصال الاجتماعي بين مجموعة من الأفراد والأسر التي تشكل وحدة اجتماعية، المجتمع الريفي، ومركزه المنطقي هو المدرسة"³، وارتبط تطور هذا المفهوم بثلاثة مفكرين رئيسيين هم جيمس كولمان James Coleman، روبرت بوتنام Robert Putnam، بيير بورديو Pierre Bourdieu، حيث يرى كولمان أنّ رأس المال الاجتماعي يتواجد في العلاقات الاجتماعية بين الأشخاص ويسمح بالحصول على المعلومات والمنافع، وأنّ رأس المال الاجتماعي يدل على الموارد التي تتولد من العلاقات وهذا حسب رأي بورديو، أمّا بوتنام فيشير إلى أنّ قيمة رأس المال الاجتماعي هي في الشبكات الاجتماعية حيث أنها تساهم في زيادة إنتاجية الأفراد والجماعات على حد سواء⁴ حيث يرى أنّ رأس المال الاجتماعي يؤثر في القدرة الإنتاجية للأفراد والجماعات مثل ما يؤثر رأس المال المادي (الآلات)، ورأس المال البشري (التعليم والتدريب) على زيادة الإنتاجية، ويكون تأثيره من خلال الشبكات والعلاقات الاجتماعية⁵، يمثل أيضا حصة المنظمة من الارتباطات الفاعلة بين العاملين فيما بينهم والفهم المتبادل في النظم المشتركة التي تربطهم، والسلوكيات

¹ Liam F. Page & Ross Donohue. *Ipid*, P6.

² Lindon J. Robison, et al, *Social Capital and Poverty Reduction: Toward a Mature Paradigm*, Department of Agricultural Economics MICHIGAN STATE UNIVERSITY East Lansing, MI Agricultural Economics Report N° (614), 2002 ; p4.

³ L. J. Hanifan, *The Rural School Community Center*, The Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol (67). 1916, p130.

⁴ سمير محمد حواله، هند سيد أحمد الشوبجي، رأس المال الاجتماعي بالتعليم: مقوماته ومعوقاته- دراسة تحليلية، مجلة العلوم التربوية، المجلد(2)، العدد(3)، 2014، ص ص: 510-512.

⁵ David J. Manyerere, *Social Capital: A Neglected Resource to create Viable and Sustainable Youth Economic Groups in Urban Tanzania*, Journal of Education and Practice, Vol(7), No(3), 2016, p137

التي تلزم أعضاء الشبكات وفرق العمل على النشاط التعاوني الممكن للغاية¹. كما يعرف بأنه مجموعة من المعتقدات والقيم التي تحث على التعاون بين أعضاء المجتمع²، ويتضمن رأس المال الاجتماعي الثقة وشبكة العلاقات الشخصية القائمة بين الأفراد بحيث تنعكس على نجاح وتطور المنظمة³.

وينظر الباحثون إلى رأس المال الاجتماعي بصورة إيجابية حيث يعتبرونه موردا تنظيميا له نتائج إيجابية وله فوائد مختلفة تنشأ منه وهذا ما أكده كل من أدلر Adler وكون Kwon (2002)؛ سانديفور Sandefur ولومان Laumann's (1998)، ثلاث مزايا رئيسية لرأس المال الاجتماعي: (1) يسهل الوصول إلى مصادر أوسع للمعلومات، (2) يوفر السيطرة والنفوذ، (3) وأنه يوفر فوائد تضامنية من الثقة⁴، وأضاف أيضا كوكا Koka وبريسكوت Prescott (2002)، بأن رأس المال الاجتماعي ينتج ثلاث مزايا وهي تنوع المعلومات في شكل حجم المعلومات وتنوع المعلومات وثراء المعلومات.

1. عناصر رأس المال الاجتماعي:

أجريت العديد من الدراسات والأبحاث من أجل تحديد عناصر ومكونات رأس المال الاجتماعي ومنها التي كانت بإشراف البنك الدولي تحت عنوان "مسح مقياس مستويات المعيشة والدخل والإنفاق"، حيث قسمت رأس المال الاجتماعي إلى ستة مكونات وتضم الجماعات والشبكات، الثقة، الفعل الجمعي والتعاون، المعلومات والاتصال، الاندماج والتماسك الاجتماعي، والتمكين والفعل السياسي⁵، وتتمثل أهم عناصر رأس المال الاجتماعي التي اتفق عليها أغلب المفكرين والباحثين في:

☞ **الثقة:** تتميز الثقة بصعوبة التقليد ولا يمكن إبدالها ولا حتى إحلالها فهي تعتبر موردا نادرا حسب خصائص الموارد المذكورة آنفا، ونظرا لتركيبها التنافسية الغامضة صعب إدراكها من قبل المنافسين، وهي تساهم في تحقيق مزايا التنافسية، وتكتسي أهمية بالغة لتفوق منظمات الأعمال ومن حيث المزايا تخفض التكاليف وتحسن من مخرجات العمليات مثل تحسين الخدمة وتحسين الأداء ككل، وتمثل الثقة القدرة على توقع تصرفات وسلوكيات الأفراد ببعضهم البعض بناءً على الثقة المتبادلة بينهم⁶.

☞ **الفعل الجماعي (التعاون):** يعكس التعاون مظهرًا من مظاهر التفاعل الاجتماعي حيث يقصد به قابلية الفرد وقدرته على العمل مع الآخرين، وهذا السلوك الإيجابي ينتج عنه الحد من الصراعات التي تحدث داخل

¹ سعد العنزي، و حميد على أحمد الملا، *إطار المفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي*، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(21)، العدد(24)، 2015، ص16.

² Luigi Guiso, et al, *Alfred Marshall Lecture Social Capital As Good Culture*, Journal of the European Economic Association, 2008, p296.

³ ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، *إدارة المعرفة*، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2011، ص264.

⁴ Patricia Ordóñez de Pablos, *Op Cit*, p6.

⁵ إسعاف حمد، *رأس المال الاجتماعي: مقاربة تنموية*، مجلة جامعة دمشق، المجلد(31)، العدد(3)، 2015، ص147.

⁶ سعد العنزي، وحميد على أحمد الملا، *مرجع سبق نكره*، ص21.

المنظمات، وفي وجود هذه البيئة السليمة يسمح للمنظمة امتلاك ضوابط ومعايير أساسها التعاون؛ تمنح لها ميزة تنافسية قوية ومستدامة¹

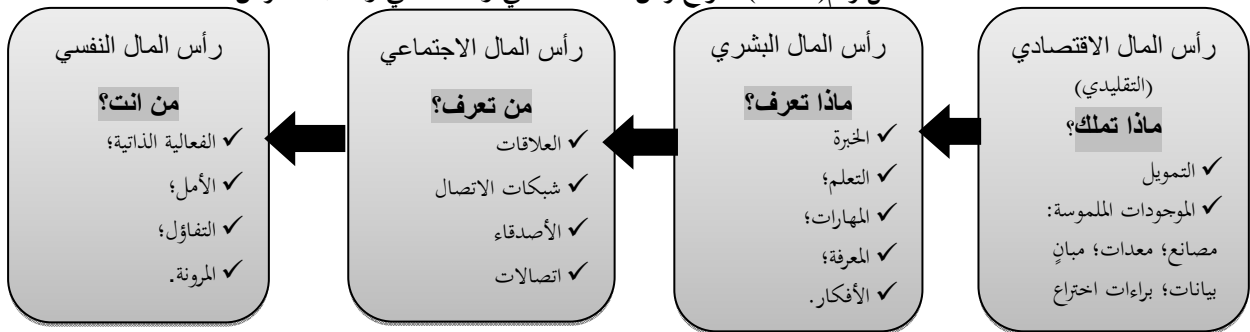
☞ **الاندماج والتماسك الاجتماعي:** وذلك من خلال تحديد طبيعة الفروقات والانقسامات وتحديد الآليات والطرق التي يمكن بواسطتها السيطرة عليه².

☞ **فرق العمل والشبكات:** ويقصد به مدى قدرة الأفراد على تكوين الروابط ومشاركة الأفراد في أشكال مختلفة بالمنظمة، من خلال التعاون والتنسيق الرسمي وغير الرسمي، ما ينعكس من هذا التفاعل على تحسين ظروف العمل وتحسين مستوى أداء الفرد والمنظمة، وتعد الشبكات في رأس المال الاجتماعي أحد المكونات الأساسية التي تسمح بالوصول إلى المعلومات والموارد، كما تسهل أيضا الشبكات تدفق المعلومات³.

رأس المال النفسي والاجتماعي ورؤوس الأموال الأخرى:

تعتبر فلسفة "من أنت؟" من أهم الأسئلة المطروحة في ميدان اتجاهات الأفراد وسلوكياتهم، وهذا ما يجب عنه رأس المال النفسي من خلال تركيزه على الخصائص والسمات النفسية للأفراد، مما أكسبه اهتماما متزايدا من قبل الدارسين والمهتمين في حقول العلوم الإدارية والسلوكية نظراً لتأثيره الكبير على أداء الأفراد وإنتاجيتهم، كما يرجع هذا الاهتمام والانجذاب بعدد النتائج الإيجابية للدراسات التي حققها بتنميته وتطويره للمورد البشري في المنظمة بعد الإهمال الذي طاله مقارنة برأس المال الاقتصادي الذي يجيب على السؤال "ماذا تملك؟" والذي يعبر عن الأشياء الملموسة، وشكّل رأس المال النفسي أيضا جانبا مهماً من رأس المال البشري الذي هو كذلك يجيب على السؤال "ماذا تعرف؟" عن طريق القدرات والمهارات الفردية والخبرات، ويأخذ كذلك جزءاً مهماً من رأس المال الاجتماعي والمتمثل في العلاقات بين الأفراد وطرق الاتصال والشبكات التي يبينها العاملون مع بعضهم البعض في المنظمة، والشكل الموالي يوضح هذه التصنيفات:

الشكل رقم (26.1): موقع رأس المال النفسي والاجتماعي وتصنيفات رأس المال



المصدر: Fred Luthans & ALL, Positive psychological capital: Beyond human and social capital:

Business Horizons, Vol (47), N° (1), 2004, P46.

¹ بلال كامل عودة، دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في بغداد)، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (6)، العدد (11)، 2014، ص ص:259-260.

² إسعاف حمد، مرجع سبق ذكره، ص 149.

³ مديحة بخوش، دور رأس المال الاجتماعي في تعزيز أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على مستوى عدد من المنظمات بولاية تبسة، مجلة الباحث، المجلد (18)، العدد (1)، 2018، ص ص:326-327.

المطلب الرابع: مخاطر رأس المال الفكري

كلنا نتذكر قصة سيدنا يوسف عليه السلام مع ملك مصر، إذ رأى الملك في منامه رؤيا أن هناك سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وأخر يابسات، ففسّر يوسف عليه السلام هذه الرؤيا كما ورد في القرآن الكريم (سورة سيدنا يوسف) وأعلم الملك أنه ثمة خطر مُحدق بالبلاد؛ ووجود عدد من اللاعبين الاحتياطيين في فريق كرة القدم يمثل حالة الطوارئ في حالة حدوث إصابة لاعب ما، إلى غير ذلك من الأمثلة.

والغرض من القصتين السابقتين الإشارة إلى أن المخاطر موجودة في بيئتنا بشكل أو بآخر، فالمنظمة أيضا هي معرضة لمخاطر وهذا ما أشارت بعض الدراسات إلى أهمية إدارة المخاطر إذ إنها لا تنشط في بيئة وحدها بل تتواجد في بيئة ديناميكية غير مستقرة ومتغيرة، وتعمل في وسط يتسم بعدم اليقين وخاصة أنها تضم عمليات التنبؤ والتوقع، وبالتالي فهي معرضة لمخاطر مختلفة تواجهها، فالمخاطر تشكل تهديدا للمنظمة¹، وقد تكون هذه المخاطر داخلية أو خارجية، ولعل من بين هذه الدراسات دراسة كوبي وآخرين (Kupi et al 2008) حيث أجرى مقابلات لخبراء في سبع منظمات تنشط في مجالي التصنيع والخدمات من أجل جمع البيانات حول إدارة مخاطر التدقيق الداخلي في هذه المنظمات، معتمدين في دراستهم على ثلاثة أنواع مختلفة من المخاطر المتعلقة بالأصول غير الملموسة: مخاطر رأس المال البشري، ومخاطر رأس المال الهيكلي، ومخاطر رأس المال العلائقي، وكانت النتائج أن مخاطر رأس المال البشري يُنظر إليها على أنها الأكثر أهمية، كالدوران غير المرغوب فيه، وفقدان الموظفين الرئيسيين، والفشل في التوظيف، وما إلى ذلك، وخطر آخر مهم هو فقدان السمعة²، وفي الواقع لا يمكن تجنب المخاطر، وإنما محاولة التقليل من تأثيراتها السلبية وضرورة اتخاذ خطوات لتوقع حدوث المخاطر من خلال القياس والتقييم، وهي ما تعرف بإدارة المخاطر³، وللتعرف على هذا الموضوع لا بد من الإشارة إلى مفهوم المخاطرة وكيفية تحليلها وتقييمها والخطوات الواجب الأخذ بها من أجل التقليل من تأثيراتها السلبية⁴، وتعرف المخاطر في أبسط معانيها بأنها حدث أو وضع غير مؤكد في المستقبل (قد يحدث أو لا يحدث)، وفي حالة تحقق الحدث يؤثر على أهداف المشروع أو المنظمة، وتأثيره إما أن يكون تأثيراً إيجابياً أو سلبياً، والشكل الموالي يوضح هذا المفهوم:

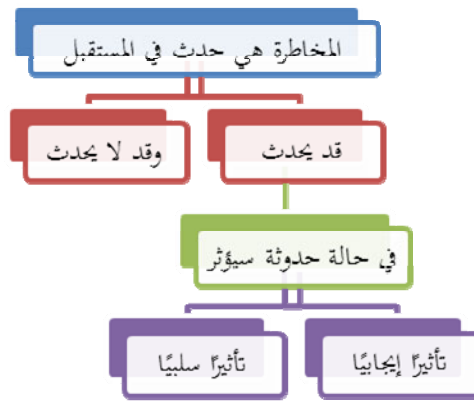
¹ أندرو سمارت، وجيمس كريلمان، إدارة الأداء على أساس المخاطر: الدمج بين الاستراتيجية وإدارة المخاطر، ترجمة فيصل البواردي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2017، ص241.

² Durst Susanne, *Innovation and intellectual capital (risk) management in small and medium-sized enterprises*, International Journal of Transitions and Innovation Systems, vol(2), N°(3/4), 2012, p236.

³ Nolita Yeni Siregar, Tiara Amelia Safitri, *Pengaruh Pengungkapan Enterprise Risk Management, Intellectual Capital, Corporate Social Responsibility*, Dan Sustainability Report Terhadap Nilai Perusahaan, Jurnal Bisnis Darmajaya, Vol(5), N°(2), 2019, p59.

⁴ سالم سالمين حميدان، المنظور المعاصر لإدارة المخاطر: مفهوم المخاطرة، المؤتمر العلمي الأكاديمي الدولي التاسع بعنوان "الاتجاهات المعاصرة في العلوم الاجتماعية، الانسانية، والطبيعية"، يومي: 18/17 جويلية، اسطنبول، تركيا، 2018، ص1017

الشكل رقم (27.1): حالات المخاطرة



المصدر: موقع المستقل: <https://blog.mostaql.com/risk-management/>، شوهد، بتاريخ: 2022/07/03، الساعة 17.30.

وتتقاطع المشكلة مع مفهوم المخاطر، حيث تحمل المخاطر مفهوم المشكلة في حالة حدوث حدث سيء وتحققه، بمعنى أن المشكلة ليست مخاطرة حيث المشكلة تعد حدثاً سيئاً تحقق فعلاً، أما المخاطرة فهي تحمل اتجاهين، أي وضع غير مؤكد في المستقبل قد يحدث أو لا يحدث، وفي حالة تحقق الحدث من المحتمل أن يؤثر بالسلب وتحمل هنا المخاطر مفهوم المشكلة (حدث سيء حدث بالفعل)، أو يحتمل هذا الحدث أن يؤثر بالإيجاب ليكون فرصة.

الفرع الأول: المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري

تتعدد المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري نظراً لسماته وخصائصه الالموسسة، حيث ربط الباحثون المخاطر المتعلقة برأس المال الفكري والموارد الالموسسة بمخاطر مالية أو غير مالية ويمكن أن تسبب أضراراً بطرق مختلفة مثل¹:

- استقالة العاملين الأساسيين في مجال المعرفة؛
- فقدان سمعة العمل بسبب ممارسات الموظفين السيئة أو ضعف مراقبة الجودة؛
- سرقة بيانات المنظمة؛ أو إتلاف البيانات الرئيسية التي لم يتم دعمها؛
- التعدي على الملكية الفكرية.

وينظر صالح، الندوي، والعززي (2007)، (2009)، إلى المخاطر التي يتعرض لها رأس المال الفكري بأنها تحتمل أن تكون كالاتي²:

1. مخاطرة تقادم رأس المال الفكري: مخاطر تقادم رأس المال الفكري: يشير إلى عدم قدرة الفرد من تطوير خبراته ومهاراته باستمرار، فضلاً عن مواكبة التطورات والتكيف مع التحديثات التي تحدث في مجال خبرته، لأسباب شخصية أو تنظيمية أو بيئية، ويتطلب خطر التقادم هذا ثلاثة اتجاهات: (1) تقادم المعرفة: ويشمل تقادم المعارف والمهارات الإدارية والفنية والمهنية التي عفا عليها الزمن؛ (2) الزمن: ينشأ إثر تأثير الجوانب الشخصية الفردية، (3) الزوال الثقافي: يتشكل بتأثير القيم والمعتقدات والعادات الاجتماعية.

¹ Jolanta Jurczak, *Intellectual Capital Risk Management for Knowledge-Based Organizations*, In: Raczkowski, K. (eds) Risk Management in Public Administration, Palgrave Macmillan, 2017, p263

² أحمد علي صالح، عبد العزيز بدر الندوي، إدارة مخاطر رأس المال الفكري: ضرورة أم خيار لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، يومي: 17/16 أفريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الاردنية الخاصة، عمان، 2007، ص ص: 17-13.

2. مخاطرة إحباط رأس المال الفكري: تشير إلى عدم القدرة على تلبية احتياجات معينة في أي سلوك للفرد، مما يؤدي إلى مشاعر لا يمكن تجنبها أو إخفاؤها، مما يتسبب في اليأس، وخطر الإحباط وله تأثير كبير عندما يفشل رأس المال الفكري في تحقيق أفكار معينة بسبب الصعوبات التي لا يمكن التحكم فيها ومواجهتها، وتنقسم هذه المخاطر إلى ثلاثة اتجاهات وهي: النفسية (وتشمل عدم الرضا والاستياء والتوتر والقلق وسوء التكيف والانطواء والاكتئاب)، المادية (تشمل الهجمات والتدخل المادي وتخريب أجهزة والمعدات)، ومخاطر التنظيمية (غيابات، معدل دوران العمل مرتفع، التذمر).

3. مخاطر اغتراب رأس المال الفكري: يعكس اغتراب شعور الموظف بالغربة في المنظمة التي يعمل بها، ويأتي نتيجة لسوء التفاعل الاجتماعي بينه وبين كل من المنظمة بملكيتها ومحيط العمل بها ونمط الإشراف الذي تتبعه، وبين زملاء العمل والجمهور متلقي الخدمة، فيشعر الموظف بأن المنظمة لم تعد مكانا مناسباً له، مما يؤدي إلى انخفاض انتمائه وولائه لها، فينعكس شعوره هذا سلبياً على تركيزه وقدراته والتزامه وبالتالي أدائه الوظيفي¹، وبالتالي غير قادر على التكيف مع بيئته أو ظروفه أو وضع حياته، ومثل هذه المخاطر تؤثر على رأس المال الفكري، من خلال سعيهم إلى اكتشاف أو ابتكار مبادئ ووجهات نظر جديدة تتعارض غالباً مع المعايير السائدة في المنظمة، مما يتطلب المحافظة عليه والاستثمار فيه.

4. مخاطرة محدودية البحث عن التميز المنظمي: يرتبط هذا الخطر بنقاط الضعف والقيود التي تواجه المنظمات في سعيها للتميز، خاصة في المجالات التي تشجع وتزيد المساهمات الفكرية في رأس المال الفكري لعملها، لذلك لا تزال المعرفة مخزنة في أذهانهم، وهذا الجانب يعرضهم لتقادم، أو مغادرة إلى منظمات منافسة هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى، تقلل من توازن رأس المال الفكري فيحد من الإبداع ويضعف قوة المنظمة، وهذا الخطر له أربعة اتجاهات وهي: مخاطرة قتل الابتكار الجديد، مخاطرة ضعف تحفيز المقترحات، مخاطرة تشجيع الأعمال الروتينية أكثر من الإبداعية، وأخيراً مخاطرة ضعف الثقة.

5. مخاطرة ضعف الحافز المادي والاعتباري: تمثل مخاطر المؤثرات الخارجية كمنبهات لرأس المال الفكري، وفي حالة ضعف الحافز تقل دافعية الإنجاز والإقبال على أداء الأعمال المنوطة إليه ويتعثر إنجاز المهام بسبب عدم إشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية والاجتماعية مما يعكس قدرة رأس المال الفكري في التنظيم وضعف القدرة، وتتضمن ثلاثة جوانب: الجوانب المادية (تشمل الأجور والمكافآت والمشاركة بالأرباح والحوافز الإبداعية)، الجوانب المعنوية (وتشمل إشعار رأس المال الفكري بأهميته ومكانته بإشراكه في الإدارة وتحفيز العاملين معنويًا ومادياً)، الجوانب الاجتماعية (تتجسد في احترام رأس المال الفكري أيًا كان موقعهم وتعزيز مكانتهم)

فمخاطر رأس المال الفكري عبارة عن منظومة ترابطية تفاعلية، بحيث إن تحقق حدث منها ينسحب على باقي المخاطر لتتحقق كلياً أو جزئياً.

¹ طارق هزرشى، أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات في ولاية الجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد (8)، العدد (1)، 2017، ص28.

الشكل رقم (28.1): المنظومة التفاعلية لمخاطر رأس المال الفكري والموارد الاملموسة.



المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان، 2009، ص454. و أحمد علي صالح، عبد العزيز بدر النداوي، إدارة مخاطر رأس المال الفكري: ضرورة أم خيار لمنظمات الأعمال، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، يومي: 17/16 أفريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الاردنية الخاصة، عمان، 2007، ص 16.

الجدول رقم (17.1): مخاطر مكونات رأس المال الفكري

<p>(مخاطر الاستثمار في التدريبات، وإحضار المؤهلات والكفاءات) فقدان الكفاءات والخبرة (مما يؤدي إلى تكرار الأخطاء والقرارات الخاطئة) مخاطر فقدان المعرفة الناشئة عن مغادرة الموظف. مخاطر أمن المعلومات التي يمكن للموظفين الوصول إليها (خطر تسرب الأمان)، وخطر إدارة عليا عديمة الخبرة.</p>	<p>مخاطر رأس المال البشري</p> <p>الوقت والضغط، التثبيط مخاطر فجوة الكفاءة (كفاءات منخفضة للغاية أو غير مناسبة) تركيز المعرفة على عدد قليل من الأفراد. وجود عاجز/فائض في رأس المال البشري في التنظيم وفقاً لتخطيط الموارد البشرية، وخطر حدوث خطأ بشري. مخاطر فائض كفاءات (فائض الموظفين المؤهلين) مطابق للمخاطر المرتبطة بعملية التوظيف والاختيار.</p>
<p>معدل دوران مرتفع للعملاء والمقاولين والموردين إنشاء رأس مال علائقي غير مناسب (الصورة، العلامة التجارية، السمعة، الولاء، المهمة، الرؤية، الأهداف) خطر التشكيل غير الصحيح لسياسة التسويق</p>	<p>مخاطر رأس المال العلائقي</p> <p>انخفاض جودة المنتجات والخدمات: تقليل رضا العملاء الاستهانة أو عدم النظر في المنافع المتعلقة بالعلاقات مع مختلف أصحاب المصلحة، وتدني مستوى الالتزام والثقة من جانب المقاولين والموردين المخاطر المتعلقة بالتحالفات الاستراتيجية مخاطر الافتقار إلى عمليات السوق، كالعامل التسويقي، والحملات الإعلانية، والأداء التقافي</p>
<p>تطوير غير كاف للمنتجات، والشكوك المتعلقة بعمليات تطوير المنتج. قلة الابتكارات وبراءات الاختراع والنشر المخاطر المتعلقة بالملكية الفكرية. خطر حدوث أوجه قصور أو نقص أو فائض في الأساليب والتقنيات وأساليب الإدارة.</p>	<p>مخاطر رأس المال الهيكلي</p> <p>المعرفة غير الموثقة عدم تطوير قاعدة المعرفة التنظيمية واعتمادها على تكنولوجيات قديمة هيكل تنظيمي غير مرن، مخاطر حدوث أوجه قصور أو نقص أو فائض في تكنولوجيا خطر التطبيق غير الصحيح للعمليات في المنظمة والافتقار إلى الشفافية ثقافة تنظيمية غير ملائمة، وتأثيرتها على العمليات مخاطر وجود قصور/نقص/فائض في الأنظمة إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة.</p>
<p>بيئة غير ملائمة للتعلم انعكاساته السلبية على فرق العمل الصراع التنظيمي خطر ضعف مهارات الاتصال</p>	<p>مخاطر رأس المال الاجتماعي</p> <p>الصمت التنظيمي الاغتراب الوظيفي سمعة المنظمة سيئة تأثيره على العلامات التجارية عدم المشاركة ما يؤثر على نقل المعرفة</p>
<p>عدم الإصرار على تحقيق الأهداف</p>	<p>مخاطر رأس المال النفسي</p> <p>العزلة الاحترق النفسي ضيق الأفق وارتفاع مشاعر مقاومة التغيير عدم القدرة على مجابهة التحديات والصعوبات الانسحاب من الأعمال والأنشطة الاحباط النفسي</p>

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على: Julia Brunold, Susanne Durst, *Intellectual capital risks and job rotation*, Journal of Intellectual Capital, Vol(13), N°(2), 2012, p192; Jolanta Jurczak, *Intellectual Capital Risk Management for Knowledge-Based Organizations*, In: Raczkowski, K. (eds) Risk Management in Public Administration, Palgrave Macmillan, 2017, pp:264-265

الفرع الثاني: إدارة مخاطر رأس المال الفكري

تعتبر إدارة المخاطر بصفة عامة من الأساليب الفعالة التي تستخدمها المنظمة لكي تكون في جاهزية لمواجهة الظروف والتغيرات الداخلية والخارجية على حد سواء والتي يمكن أن تشكل تأثيراً سلبياً على نشاطها، وتكون سريعة الاستجابة لاغتنام الفرص المتكونة في بيئتها، وإدارة المخاطر تعد بمثابة الواقي من الصدمات للمنظمة، فهو يخفف من الصدمة (الحدث) من قوتها (آثارها السلبية)، لكي تضمن السير الحسن لأدائها ومركزها، فلوصول إلى أداء متميز يتطلب من المنظمة إدارة فعالة تمارس أنشطتها وأعمالها بفاعلية وكفاءة، بحيث يكون لديها القدرة على التكيف مع المستجدات والظروف الخارجية المؤثرة على أدائها، والقدرة على تجنب التأثيرات السلبية، وسرعة الاستجابة لاغتنام الفرص.

وتجدر الإشارة إلى أنه ازداد الاهتمام بإدارة المخاطر بزيادة ممارسات الاحتيال والتعدييات مما أثر بشكل كبير على منظمات الأعمال ومنها ما تسبب في انهيارها رغم الثقل الكبير للمنظمات العالمية في الأسواق مثل إنرون* ، Enron ، وورلدكوم* Worldcom ، وتايكو* Tyc ، وبالتالي استجابت الأسواق والمنظمات بإجراء جملة من الضوابط كالحوكمة والتدقيق الصارم، حيث يعتقد أنها تساعد في إدارة المخاطر بشكل أكثر فاعلية، إلا أن البعض يرى عكس ذلك حيث تزيد من الأعباء الكبيرة للتقارير المالية، وتبقى هذه مجرد رؤى واعتقاد، فالمنظمة الناجحة هي التي تمارس إدارتها في جميع المستويات وفي كافة الظروف ما دام أنها تنشط في بيئة تتميز ببعدهم اليقين وعدم الثبات في ظل المنافسة الشديدة¹

ويختلف الباحثون في ترتيب وخطوات إدارة مخاطر رأس المال الفكري والموارد الالموسسة إلا أنهم يدرجون نفس الممارسات والإجراءات في محتواها وتمثل في:^{2,3}

* شركة إنرون هي شركة أمريكية للطاقة والسلع والخدمات مقرها هيوستن، تكساس، تأسست في عام (1985) كدمج بين هيوستن ناتشورال جاس وإنترنورث، قبل إفلاسها في 3 ديسمبر 2001، كانت إنرون توظف ما يقرب من (29000) موظف وكانت شركة رئيسية للكهرباء والغاز الطبيعي والاتصالات ولب الورق والورق، بإيرادات تقارب 101 دولار مليار خلال عام 200، صنفت مجلة "Fortune إنرون" الشركة الأمريكية الأكثر ابتكاراً لسنة سنوات متتالية، وفي نهاية عام 2001، تم الكشف عن أن الحالة المالية التي أبلغت عنها المنظمة إنرون قد تم الحفاظ عليها من خلال عملية احتيال محاسبية مؤسسية ومنهجية وخلاقة

* بعد سبعة أشهر من إفلاس "إنرون"، كانت فضيحة محاسبية أخرى، وهي شركة "وورلد كوم" أعلنت إفلاسها في جويلية 2002، بعد أن كانت ثاني أكبر شركة للاتصالات بعد (AT&T) وبدأ الغش المحاسبي عام 1999، كما أن الشركة استطاعت أن تخرج من الإفلاس لتصبح "MCI" وبديون بلغت خمسة مليارات دولار، إلا أن إدارة الشركة لم تنتج، ففي العام 2005 تم إصدار أحكام قضائية في حق مسيرها

* شركة إيرلندية متخصصة في صناعة أنظمة الأمان وأنظمة مكافحة الحريق. تأسست الشركة في عام (1960)، وفي عام (2016) اندماج شركة جونسون كترولز مع تايكو، في (2002) انكشاف عمليات الاحتيال والسرقة هذه في شكل مبيعات وهمية بإصدار وثائق مزورة لها، والقروض الغير معتمدة والممارسات المالية الغير قانونية الأخرى

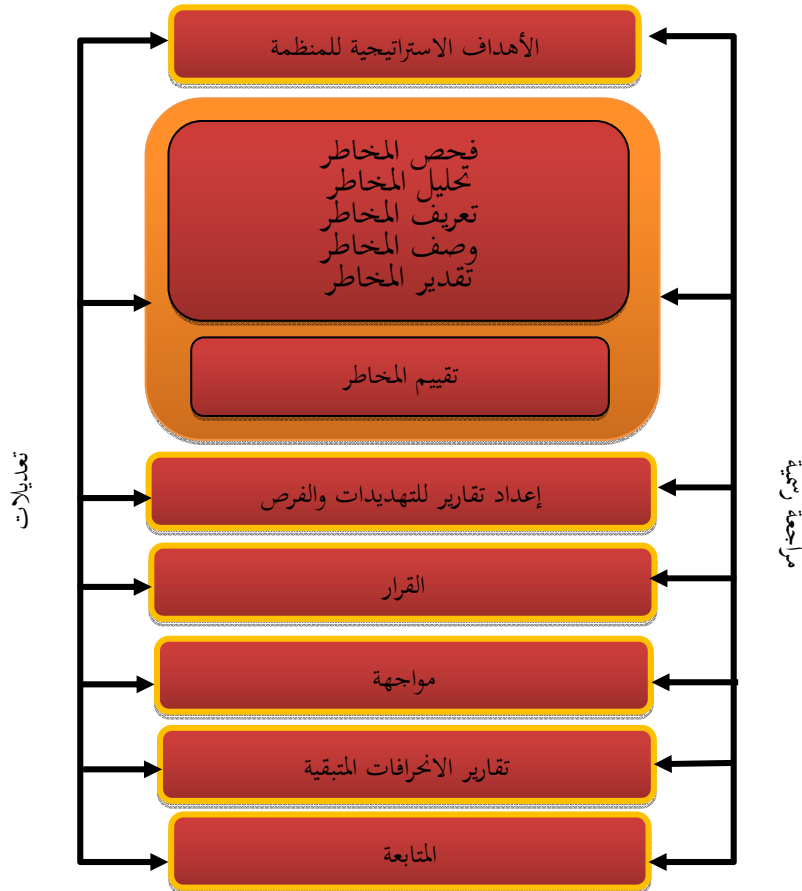
¹ Tobias Sa'illebrant, et al, *Peder Hofman-Bang, Managing risk with intellectual capital statements, Management Decision*, vol(45), N°(9), 2007, p1471.

² Paul Sanghera, *Planning Quality and Risk Management*, PMP in Depth, Apress Berkeley CA, 2019, p266.

³ Marr Bernard, *Impacting future value: How to manage your intellectual capital*, Published by: The Society of Management Accountants (CMA), the American Institute of Certified Public Accountants(AICPA) , The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), Canada, pp:26-27

- تتم خلالها عمليات تحديد المخاطر وتوثيقها والتي قد تشكل خطراً، وكذلك مصادر المخاطر الكلية، ويمكن أن تستعين المنظمة بإعداد خريطة تتضمن تأثيرات مناطق المخاطر المحتملة على بعضها البعض، ومن المعلوم أنها لا تستطيع تحديد جميع المخاطر المحتملة لكل عنصر ولكن تنمو هذه الخريطة وتزداد مناطق المخاطر المحتملة مع مرور الوقت، وتكون قابلة لحذف بعض عناصر غير مهمة.
- عملية تستخدم لتقدير الاحتمالية الإجمالية لحدوث المخاطر، وكذلك تأثيرها، وتحديد أولوياتها وفقاً لمزيد من التحليل، عن طريق إنشاء وصف سردي قصير لنوع الخطر.
- يتم تقييم العواقب المحتملة والتأثير المحتمل لهذا الخطر.
- عملية تستخدم لإعداد خطة الاستجابة للمخاطر من أجل زيادة التأثير الإيجابي وتقليل الأثر السلبي للمخاطر على المشروع.
- تتأكد العملية من تنفيذ الردود ومن أن جميع استجابات المخاطر المخطط لها يتم تنفيذها كما كان مخططاً لها.
- تُستخدم هذه العملية لتتبع المخاطر المحددة، وتحديد المخاطر الجديدة، وتنفيذ وتقييم الأنشطة اللاحقة لتخفيف المخاطر، وتقييم فعالية عمليات إدارة المخاطر، وتعيين المسؤولية (الملكية) لإدارة كل خطر محدد.

الشكل رقم (29.1): مراحل إدارة مخاطر رأس المال الفكري



المصدر: إدارة معيار الخطر، ترجمة: الجمعية المصرية لإدارة الأخطار (ERMA)، ص 4.

وتجدر الإشارة إلى أن الشاهد من قصة سيدنا يوسف عليه السلام وملك مصر، يوضح الاستراتيجية المستخدمة (بترك الحنطة في سنبله لكي يمكن الاحتفاظ بها لمدة أطول، إضافة إلى طريقة التخزين والتوزيع في السنوات الأولى من القحط) من قبل النبي يوسف عليه السلام، كانت وفق تحليل المخاطر وتقييمها، من خلال احتمالية تحققها وتأثيراتها التي تنتج عن حدوثها، وما هي الحلول لتجنبها وتخفيف تأثيراتها السلبية قدر الإمكان، غير أن استراتيجيته عليه السلام كانت أكبر من ذلك، حيث حول الوضع (الحدوث الفعلي للحدث السيء) من مشكلة إلى فرصة.

وبالتالي تبرز أهمية الإدارة الفعالة من خلال الاستشعار والتنبؤ بالوقائع قبل حدوثها، وتبرز كفاءتها في التحكم وتجنب تأثيراتها ولما لا بتحويلها إلى فرصة تضيف قيمة للمنظمة ولمختلف الأطراف التي لها علاقة بالمنظمة.

المبحث الرابع: طرق ومؤشرات قياس الاملموسات في منظمات الأعمال

كتب لورد كيلفن وما يعرف بـ "William Thomson, 1st Baron Kelvin" لأزيد من قرن أنه في الغالب عندما يمكنك قياس ما تتحدث عنه، والتعبير عنه بالأرقام، فأنت تعرف شيئاً عنه، ولكن عندما لا تستطيع قياسه، ولا تستطيع التعبير عنه بالأرقام، فإن معرفتك عنه تكون قليلة وغير مرضية؛¹ فالمحاولات الأولى لقياس المعرفة والموارد البشرية والتدريب والتعلم وجدت في بداية الستينيات لنظرية رأس المال البشري²، ومؤخراً انتشرت محاولات قياس رأس المال الفكري، كما صُعب تحديد مفهوم واحد لرأس المال الفكري، لذا فإن قياسه بطريقة بسيطة يمثل أيضاً مشكلة صعبة³، ويرى موريتسين Mouritsen (2009)، أنه لما تملك المنظمة نظام تحكم إداري فعالاً يمكنه أن يدعم ويسهل تطوير رأس المال الفكري لتحقيق كامل إمكانات الأصول غير الملموسة⁴، وحتى يكون النظام فعالاً وتستطيع المنظمة التحكم في عناصره وبالتالي إدارته بفاعلية، يجب أن يكون بإمكانها قياسه وهذا ما أشار إليه الباحثون من خلال "ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته".

وتساعد عمليات قياس وتقييم رأس المال الفكري على ربط المعرفة بالأداء وتحديد أدوار وتأثيرات رأس المال الفكري (الاملموسات) من بلوغ الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال مقاييس القدرة التنافسية، ابتكار الأعمال، تطور المنظمة، الحصة السوقية، الريادة في الصناعة، والعوائد⁵، كما يمكن أن تساعد عمليات قياس وتقييم رأس المال الفكري في تحديد نقاط القوة والضعف الهيكلية⁶.

¹ John Bailey, *Inventive Geniuses Who Changed the World: Fifty-Three Great British Scientists and Engineers and Five Centuries of Innovation*, Springer, uk, 2021, p301.

² Antti Lönnqvist , Paula Mettänen, *Criteria of Sound Intellectual Capital Measures*, In Proceedings of the 2nd International Workshop on Performance Measurement "Performance Measurement for Increased Competitiveness", 06/ / 07 June, 2002, University of Hanover, Germany, pp :149-150.

³ Krušinskas Rytis, Bruneckienė Jurgita, *Measurement of intellectual capital of Lithuanian cities by a composite index*, Journal of Business Economics and Management, vol(16), N°(3), 2015, p532.

⁴ Asiaei Kaveh, et al, *Chase RoryL, Intellectual capital and performance measurement systems in Iran*, Journal of Intellectual Capital, Vol(19), N°(2), 2018, p1.

⁵ نعيمة يحيى، نجوى حرنان، *طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال*، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد(13)، 2015، ص155.

⁶ Giustina Secundo, et al, *Managing intellectual capital through a collective intelligence approach: An integrated framework for universities*, Journal of Intellectual Capital, Vol(17), N°(2), p299

المطلب الأول: مفهوم القياس وأهميته

الفرع الأول: تعريف القياس

تردد لفظ القياس في العديد من التصريفات اللغوية، ويقصد بالقياس في اللغة قياس الشيء بغيره وعلى غيره وإليه؛ وورد تعريف القياس في قاموس ويبستر بعدة مفاهيم كالتعرف على مدى الشيء أو طاقته أو أبعاده من خلال معيار؛ و يعتقد ساكس (SAX)، بأن القياس عبارة عن إعطاء أرقام لصفات وخصائص الأشخاص والأحداث والأشياء والظواهر وفقاً لصيغ أو قوانين سلوكية محددة جيداً، وأشار كل من مهرنس mehrens، ليمان lehmann، بأنه وصف الصفات والخصائص بصورة كمية سواء تم ذلك عن طريق الاختبار، أو تم عن طريق الملاحظة أو المقاييس الترتيبية أو غير ذلك، مما يؤدي إلى وصف كمي للظاهرة أو الخاصية التي يتم قياسها¹؛ ويرى الفرجي وصالح بأن "العملية التي بواسطتها نحصل على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهرة من سمة معينة، وتتوقف دقة نتائج القياس على دقة الأداة المستعملة"².

وبالتالي فعملية القياس هي عملية جمع المعلومات ورصدها من خلال استخدام منهجيات وأدوات قياس تتصف بفاعلية وكفاءة حتى تعطي نتائج دقيقة.

الفرع الثاني: أهمية قياس الاملموسات

يقال في الأوساط الأكاديمية بأنه "ما يتم إخضاعه للقياس بالطريقة السليمة، يزداد احتمال أدائه بطريقة سليمة"، وتعتبر عمليات القياس من أهم المسارات التي تستطيع المنظمة التحكم ومنه إدارته وتحديد العوامل الأساسية التي تساعد على تحقيق الأهداف، كما تبرز أهمية القياس انطلاقاً من ضرورة تطوير المعايير والمقاييس التي توظف في حساب قيمة المبادرات المعرفية لإقناع الإدارة والمالكين بدوافع وأسباب الاهتمام بها والإنفاق عليها وبهذا تظهر أهمية عمليات القياس بالنسبة لمنظمات الأعمال³، والقياس يعد الوسيلة الصحيحة التي من خلالها تحدد المنظمة ما تقوم به من إجراءات وتعديلات حالية والتوقع عن طريقها بمستقبل المنظمة، وبناءً على هذا تتجسد أهمية القياس في:

- أن عملية قياس رأس المال الفكري تسمح بالحكم على كفاءة وفاعلية الاستثمارات التي خصصت له.
- وتبرز أهمية القياس بصورة أكبر في تحديد القيمة الحقيقية للمنظمة باعتبارها تمثل الجزء الأكبر في الفرق بين القيمة السوقية والدفترية للمنظمة⁴.
- جعل قائمة المركز المالي أكثر صدقاً للثروة الحقيقية للوحدة المعرفية فالنماذج الحديثة لرأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة لا تقيسها الأساليب الحسابية التقليدية مثل قياس رأس المال البشري والزبائني وغيرها، ومن

¹ عبد الرحمن بن سليمان الطريري، *القياس النفسي والتربوي: نظريته-أسسه-تطبيقاته*، مكتبة الرشد، الرياض، الطبعة 2، 2014، ص ص: 4-5.

² عادل حرشوش الفرجي، أحمد علي صالح، *رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه*، المنظمة العربية للتنمية، 2003، مصر، ص 82.

³ سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، *مرجع سبق ذكره*، ص 274.

⁴ هاني محمد السعيد، *رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة*، دار السحب، القاهرة، الطبعة 1، 2008، ص 39.

- جانب آخر فإن الأساليب الحديثة لقياس رأس المال البشري تركز على قياس قيمة الوحدة اعتماداً على الحاضر والمستقبل بينما تركز الأساليب التقليدية على الماضي فقط.
- أن الأساليب المحاسبية التقليدية غير كافية لبناء التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، ويجري استخدام مقاييس رأس المال الفكري لتكون أداة تكميلية تساعد الإدارة على إدارة رأس المال الفكري، وتجري عملية القياس باعتماد على تقويم نقاط القوة والضعف في رأس المال الفكري وفي ضوء عملية المقارنة المرجعية¹
 - جعل بيان المركز المالي أكثر تمثيلاً فعلياً للثروة الحقيقية للوحدات المعرفية، حيث يمكن لنماذج رأس المال الفكري الحديثة قياس العديد من المكونات التي لا تستطيع طرق المحاسبة التقليدية القيام بها، مثل قياس رأس المال البشري ورأس المال للعملاء؛
 - إن النماذج الحديثة المتواجدة لرأس المال الفكري قادرة على قياس مكونات كثيرة لا تقيسها الأساليب المحاسبية التقليدية، كقياس رأس المال البشري، الابتكاري، رضا الزبون وغيرها؛
 - إن الأساليب المحاسبية التقليدية تركز على الحقائق المادية فقط وتتركز على الكميات، بينما مقاييس رأس المال الفكري تعتمد على الحقائق غير المادية وتتركز على النوعية²؛
 - كما تتجسد أيضاً أهمية القياس في:³
 - تكشف مقاييس رأس المال الفكري عن خصائص وقدرات الأفراد العاملين في المنظمة؛
 - توفر مقاييس رأس المال الفكري مقاييس سلوكية كمية وموضوعية تُستخدم للتنبؤ بسلوك الفرد في المستقبل؛
 - هي إحدى أدوات تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الموظف، والمساعدة في وضع خطط لتفعيل أدائهم وتطوير كفاءاتهم، فضلاً عن حماية خبراتهم من التقادم؛
 - قياس رأس المال الفكري هو مؤشر لتقييم الأداء التنظيمي؛
 - طرق المحاسبة التقليدية غير قادرة على قياس وتقدير قيمة رأس المال الفكري الذي يشكل جزءاً كبيراً من أصولها؛
 - تركز الأساليب الحديثة الحالية لقياس رأس المال الفكري على قياس قيمة الشركة أو المنظمة من حيث المستقبل، بينما تركز طرق المحاسبة التقليدية على الماضي فقط؛
 - تعكس أساليب المحاسبة التقليدية نتائج المعاملات السابقة والتدفقات النقدية الفعلية، بينما تركز مقاييس رأس المال الفكري على خلق القيمة؛
 - استخدام مقاييس رأس المال الفكري كأداة تكميلية تساعد الإدارة في بناء التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

¹ مصطفى حوجو، مرجع سبق ذكره، ص55.

² ثائر صبري كاظم الغبان، *المناهج العلمية لقياس رأس المال البشري في ظل محاسبة رأس المال الفكري والاجراءات المقترحة لتطبيق الوحدات المعرفية*، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد(2)، العدد(8)، 2009، صص:7-8.

³ عدوكة لخضر وآخرون، *منظور رأس المال الفكري و طرق قياسه*، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد(3)، العدد(1)، 2019، صص:232.

المطلب الثاني: مبررات ومناهج قياس الالموسات:

تعد عمليات القياس والتقويم من الإجراءات الحيوية والأساسية، ولا يمكن أن تستغني عنه إدارة منظمات الأعمال والقادة ومتخذي القرار نظرا لمساهمة في تحقيق الأهداف المرجوة، كما يعمل على تحسين المخرجات وفق تحسينات وتعديلات وتوجيهها نحو المرغوب، وفي هذه المرحلة، يمكن طرح سؤال مهم للغاية، وهو: لماذا يجب على الشركات تقييم أو قياس رأس مالها الفكري؟؛ رشح أندريسن Andriessen ستة أسباب على المنظمة لكي تقيس مواردها الالموسية:¹

أ. ما يتم قياسه يتم إدارته؛

ب. لتحسين إدارة الموارد غير الملموسة؛

ج. لرصد الآثار الناجمة عن الإجراءات؛

د. لترجمة استراتيجية المنظمة إلى عمل؛

هـ. لتقييم مسارات العمل الممكنة؛

و. لتعزيز إدارة المنظمة ككل.

كما رشح كل من برنارد مار Bernard Marr ودينا جراي Dina Gray وآندي نيلى Andy Neely (2003)، عن خمسة أسباب رئيسية تجعل منظمات الأعمال تقدر رأس مالها الفكري، كما هو معروض أدناه:²

أ. لمساعدة المنظمات في صياغة استراتيجيتها؛

ب. لتقييم تنفيذ الاستراتيجية؛

ج. للمساعدة في قرارات التنويع والتوسع؛

د. لاستخدامها كأساس للتعويض؛

هـ. لإبلاغ التدابير لأصحاب المصلحة الخارجيين.

كما أشار أيضا مار وآخرون (2003) مقترحا بأن المنظمات يجب أن تقيس رأس المال الفكري الخاص بها

لثلاثة أسباب رئيسية:³

- استراتيجية؛

- التأثير على السلوك؛

- المصادقة الخارجية.

مبررات تتعلق بالاستراتيجية: أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث بأن رأس المال الفكري مصدر للميزة التنافسية مما جعل منظمات الأعمال تعتمد عليه بصورة كبيرة، ولتنافسية المنظمات في ظل اقتصاد المعرفة ظهرت مفاهيم

¹ Andriessen Daniel, *IC valuation and measurement: classifying the state of the art*, Journal of Intellectual Capital, 2004, vol(5), N°2, pp :232-233.

² Bernard Marr, et al, *Why do firms measure their intellectual capital?*, Journal of Intellectual Capital, 2003, vol4, N°4, p442.

³ Bontis Nick, et al, *Extended VAIC model: measuring intellectual capital components*, Journal of Intellectual Capital, vol(8), N°(4), 2007, pp : 597- 599.

جديدة فرضت توافرها في هذه البيئة التنافسية مما توجب على المنظمة اكتسابها "كعمال المعرفة" التي تشغل وظائف فنية، كما يتطلب هذا المحيط شديد التنافس في المنظمة وعليها أن تهيم محيطها الداخلي حتى تستوعب وتستقطب رأس المال الفكري أي أن تكون ذات خصائص منظمات التعلم، فالمنافسة لا تقتصر على المنظمات الكبيرة في بيئة الأعمال، فتحتوي أيضا على المنظمات الصغيرة التي تسعى جاهدة إلى زيادة حصصها السوقية من خلال تقديم منتجات وخدمات مبتكرة عالية الجودة، وبالتالي يتعلق الأمر برأس المال الفكري للمنظمة وهو الذي يحدد بشكل متزايد مركزها التنافسي.

وقسم تيس وآخرون (1997) الدوافع الاستراتيجية لأجل أداء أفضل لمنظمات الأعمال لثلاثة نماذج مختلفة¹:

- استخدام نماذج استراتيجية تشجع على استغلال قوة السوق من خلال تحليل القوى التنافسية، بتحليل السوق ومعرفة نقاط القوة والضعف للمنافسين الجدد والمحتملين، ومعرفة طبيعة التفاعل بينهم (المنافسين)؛
- استخدام نماذج الاستراتيجية المبنية على الكفاءة عن طريق التنبؤ المنظور القائم على الموارد؛
- وتبني منهجيات القدرات الديناميكية التطورية.

التأثير على السلوك: أكد الباحثون والأكاديميون لمنظمات الأعمال أن الاعتماد على عمليات القياس والتقييم المالي لا تكون نتائجها طويلة المدى، ومن جهة أخرى أشارت الدراسات إلى أن القياسات الغير المالية تعتبر أفضل الطرق التي تعطي توقعات ونتائج لأداء طويل الأجل، وبالتالي يتطلب من المنظمة اعتمادها وتوجيه المديرين وتركيز باستخدامها على الجوانب طويلة الأجل لقراراتهم، وأكد كل من جونسون وكابلان أنه:

- لا يمكن للإيرادات المالية (القياسات المالية) المفصح عنها من إظهار انخفاض قيمة المنظمة عندما تستنفد مخزونها من الموارد غير الملموسة.
- لقد ظهر التركيز المفرط الأخير على تحقيق أداء ربح عالٍ طويل الأجل فقط عندما أصبح هذا الأداء مؤشراً أقل فاعلية للتغييرات في المركز التنافسي طويل الأجل للمنظمة.
- ذكر كابلان ونورتون أن "الاصطدام بين القوة التي لا تقاوم لبناء قدرات تنافسية بعيدة المدى والشيء الثابت لنموذج المحاسبة المالية ذات التكلفة التاريخية" قد خلق الحاجة إلى نظام جديد لقياس الأداء، الذي يتضمن مقاييس الأداء غير المالي.
- أفاد تقرير كابلان ونورتون أن "الاصطدام بين القوى التي لا تقاوم من أجل بناء قدرات تنافسية بعيدة المدى، وثابت في هذه المقاييس بأن نماذج المحاسبة المالية ذات التكلفة التاريخية" قد خلق حاجة لأنظمة جديدة لقياس الأداء تتضمن مقاييس للأداء غير المالي.

المصادقة الخارجية (مع أصحاب المصلحة): تتزايد أهمية القياس والافصاح والإبلاغ عن رأس المال الفكري بالنسبة لمنظمات الأعمال مما سيؤثر على سياسات رأس المال الفكري، وهناك العديد من النظريات التي تؤكد على أهمية القياس والإبلاغ والافصاح في القوائم المالية، ومن أشهر النظريات: النظرية الشرعية ونظرية أصحاب المصلحة.

¹ David J. Teece, et al, *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic management journal, vol(18), N°(7), 1997, pp: 511-515.

- وفقاً للنظرية الشرعية " legitimacy theory "، تتواجد منظمات بموجب عقد اجتماعي صريح أو ضمني، وهي تعمل في نظام اجتماعي منسق حيث تتمتع فيه المنظمات بالشرعية عندما تتوافق أنشطتها مع أهداف أو توقعات ذلك النظام الاجتماعي ووفق هذا السياق تتسبب التغييرات في نظام القيم المتواجد في النظام الاجتماعي إلى تغييرات في القيمة في المنظمات بطرق اجتماعية، واستناداً إلى النظرية الشرعية، تقوم المنظمة بتقديم تقرير طوعي عن الأنشطة إذا أدركت الإدارة أن الأنشطة المعينة كانت متوقعة من قبل المجتمعات التي توجد فيها المنظمات، حيث تتطلب العمليات التنظيمية من المسؤولين التأكد من أن منظماتهم تعمل وفقاً لتوقعات المجتمع، وبالتالي تُنسب إلى حالة كونها "شرعية" ويُنظر إليها على أنها جزء من نظام اجتماعي أوسع¹، وتزداد احتمالية قيام الشركات بالإبلاغ عن رأس المال الفكري إذا كانت بحاجة إلى القيام بذلك على وجه التحديد، حيث إنها قد لا تضيف الشرعية على وضعها من خلال الإبلاغ عن الأصول الملموسة المعترف بها كرمز لنجاح المنظمات التقليدي.

- نظرية أصحاب المصلحة "Stakeholder Theory": وهي أكثر شيوعاً وهي مستنبطة من الأدبيات الاجتماعية والبيئية والتي تبرر قيام المنظمات بالإبلاغ والإفصاح عن رأس المال الفكري في قوائمها السنوية، ويعرف فريمان Freeman أصحاب المصلحة بأنهم "أي مجموعة أو فرد يتأثر أو يمكن أن يؤثر على تحقيق أهداف المنظمة"؛ وبجسب أنصار هذه النظرية، فإنه يتطلب من القادة والمسؤولين الإداريين صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة من أجل إرضاء تلك المجموعات التي لها مصلحة في الأعمال التجارية، حيث يجب على المنظمات أن تؤكد على خلق القيمة لأصحاب المصلحة، أي التوجيه بشأن الإدارة لأصحاب المصلحة²، وتمثل المهمة الرئيسية في هذه العملية في إدارة ودمج علاقات ومصالح المساهمين والموظفين والعملاء والموردين والمجتمعات والمجموعات الأخرى بطريقة تضمن نجاح المنظمة على المدى الطويل.

الفرع الأول: المقاربات المنهجية لقياس اللاملموسات

المقاربة المبينة على الدخل: يتم تقييم بيانات الدخل اللاملموسات وتقديرها باستخدام طرق التدفقات النقدية المخصومة (DCF)، مثل صافي القيمة الحالية (NPV)، والتي تتعلق بالفوائد المتوقعة للعائدات المستقبلية على هذه الأصول، وهناك ثلاث خطوات أساسية للقياس العملي للاملموسات:

أ. تحديد الأصل الذي يحدث منه تدفق العائد الاقتصادي المستقبلي المتوقع؛

ب. تقدير التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة بمرور الوقت؛

ج. تعيين مقياس مناسب للمخاطر على التدفقات النقدية المستقبلية المتوقعة باستخدام نموذج تسعير

الأصول الرأسمالية (CAPM) أو نظرية تسعير التحكيم (APT) أو الأساليب المالية الأخرى.

¹ Deegan Craig Michael, *Legitimacy theory: Despite its enduring popularity and contribution, time is right for a necessary makeover*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol(32), N°(8), 2019, pp. 2315-2316.

² Donizete Beck, Jose Storopoli, *Cities through the lens of Stakeholder Theory: A literature review*, Cities, Vol(118), (103377), 2021, p3.

وتهدف المقاربة المبنية على الدخل إلى تحديد وقياس المنافع المستقبلية المنسوبة إلى الأصل من حيث القيمة الحالية بناءً على المنافع الاقتصادية المستقبلية المستمدة من ملكية الأصل، والطريقة الرئيسية للدخل هي "الإعفاء من حقوق الملكية" و"الربح الزائد"، ويعتمد إعفاء حقوق الملكية على تقدير السعر الذي ستدفعه المنظمة لاستخدام الأصل الالموس دون امتلاكه، أو على وفورات التكلفة الناتجة عن عدم الاضطرار إلى دفع الإتاوات، وتخضع طريقة الربح الزائد على فكرة أن قيمة الأصول غير الملموسة هي القيمة الحالية للأرباح التي تحققها، مطروحًا منها العائد المعقول على الأصول الأخرى التي تساهم أيضًا في تدفق الدخل، ولتطبيق هذا المدخل يشترط توافر مجموعة من المتطلبات تم تضمينها في الجدول الموالي:

الجدول رقم(18.1): متطلبات تطبيق المقاربة المبنية على الدخل.

الدخل	متطلبات الإسقاط
الدخل	وفق هذا العامل لهذه المقاربة أنها تعتمد على توقع الدخل الاقتصادي أي بمعنى التنبؤ باستخدام طريقة معينة بالمستقبل، وبالتالي يتضمن مستوى من عدم اليقين كما يميل إلى الذاتية أثناء التوقع، وتخضع أغلب الاستنتاجات والتحليلات بمستوى معقول من اليقين
مسار الدخل	تعتبر الدخول الناتجة عن المنظمة ليس جميعها مصدره المتولد من الموارد، فرأس المال الشبكي أيضا يساهم في الدخل المتولد، فالأساس هو طريقة تخصيص الدخل الإجمالي للمنظمة للمكونات المكونة لمشروع الأعمال، بما في ذلك جميع الموارد الملموسة وغير الملموسة، والمقصود بأنه يشترط في هذا التعديل عائدا عادلا يعكس استثمار جميع الموارد التي استخدمت لإنتاج الدخل الاقتصادي، وخصوصا الاستثمارات في الأصول المادية ورأس المال الشبكي
الدخل	يمكن أن يُعزى الدخل الاقتصادي المتبقي بعد مسار تعديلات الدخل إلى الموارد غير الملموسة لمشروع الأعمال. لكن المشكلة بكيفية تخصيص هذا الدخل بين (حزم) متنوعة من الموارد غير الملموسة، إذ يجب أن يأخذ هذا التخصيص في اعتباره تأزر الموارد غير الملموسة المجمعة داخل الشركة.
تقدير العمر المفيد	من الأهمية بمكان في أي تحليل لنهج الدخل تقدير العمر الإنتاجي المتبقي للموارد غير الملموسة. يشار إلى هذا أيضًا بفترة التنبؤ (كوبلاند وآخرون، 1990)، أو فترة الإسقاط (Reilly and Schweih، 1999) أو مدة التدفق النقدي (Smith and Parr، 1994). هناك ما لا يقل عن ثماني طرق مختلفة للنظر في العمر الإنتاجي المتبقي للموارد غير الملموسة: (1) "الحياة الاقتصادية، اعتمادا على القدرة على توفير معدل عائد عادل؛ (2) الحياة الوظيفية، اعتماداً على القدرة على الاستمرار في الأداء؛ (3) الحياة التكنولوجية، اعتمادا على التغيرات في التكنولوجيا؛ (4) مدة القانونية؛ (5) الحياة التعاقدية، (6) الحياة القضائية نتيجة حكم قضائي؛ (7) الحياة الجسدية، (8) الحياة التحليلية، كنتيجة لتحليل الموارد غير الملموسة المماثلة (Reilly and Schweih، 1999)
رسملة الدخل	للوصول إلى القيمة الحالية للدخل المستقبلي، يتم تقسيم الدخل الاقتصادي الناتج عن الموضوع غير الملموس على معدل عائد مناسب، يعكس معدل الخصم هذا: معدل النمو المتوقع لتدفق الدخل الناتج عن الموضوع غير الملموس؛ تكلفة رأس المال المناسب للاستثمار في موضوع غير ملموس؛ تعويض عن التضخم؛ درجة المخاطر المرتبطة بالاستثمار في الأشياء غير الملموسة غالبًا ما يكون نهج الدخل هو البديل الأفضل مقارنةً بنهج التكلفة والسوق ولكنه يتطلب افتراضات بشأن توقع الدخل، وتوجيه الدخل، وتخصيص الدخل، وتقدير العمر الإنتاجي، ورسملة الدخل، ووفقًا لنظرية الخيارات، تكمن مشكلة نهج الدخل في أنه يفترض أنه لا يمكن تأجيل قرار الاستثمار، تخلق إمكانية التأجيل مصدرين إضافيين للقيمة (Luerman:1998a): 1. إذا تمكنا من الدفع لاحقًا، فيمكننا كسب القيمة الزمنية للنقود على حساب النفقات المؤجلة. 2. أثناء الانتظار، يمكن أن يتغير العالم وقد ترتفع قيمة الاستثمار (أو تنخفض).

المصدر من إعداد الطالب بالاستناد على: Daniel Andriessen, *Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, 2002, pp :93-95.

1. **المقاربة المبنية على الأسواق:** ويطلق على هذه المقاربة أيضًا "مقارنة المبيعات"، حيث تقدّر هذه المقاربة القيمة العادلة للأصل غير الملموس من خلال مقارنته بالمبيعات الفعلية لأصول مماثلة في السوق، وتفترض هذه المقاربة أساسًا بأنه بإمكان تقييم الأصول غير الملموسة من خلال مراقبة معاملات الأصول المماثلة في السوق، وكلما زادت الأصول غير المتجانسة، زادت صعوبة هذه المقاربة، وبحسب هذه المقاربة لا يمكن بيع الأصول غير الملموسة مثل العلامات التجارية بشكل منفصل عن الأصول التجارية الأخرى، لذلك من الصعب ملاحظة الأسعار المعيارية المدفوعة للمبيعات المباشرة لأصول مماثلة، لأن مثل هذه المعاملات نادرة وهي نادرًا ما يتم الكشف عن التفاصيل كاملة، وهذه المقاربة قابلة للمقارنة لأن بعض الأصول غير الملموسة ليس لها أسواق نشطة، العديد من الأصول غير الملموسة، القيمة فريدة بطبيعتها، وما لم تكن هناك معاملة لهذه الأصول المحددة قيد الدراسة، قد لا تكون طرق مقارنة الأسعار مفيدة للتقييم. لذلك، قد يكون من الصعب تطبيق هذه الطريقة في الممارسة العملية.

2. **المقاربة المبنية على التكلفة:** وفقا لهذه المقاربة، تقييم الاملموسات بناءً على "تكلفة إنشاء" (تكلفة التطوير) أو "تكلفة إعادة إنشاء" (تكلفة الاستبدال) نوع مماثل من الأصول غير الملموسة، مع جاذبية المستهلك المماثلة أو المنفعة التجارية المكافئة، ويؤخذ في الاعتبار بحسب هذه المقاربة تكلفة الدفتر (المبلغ عنه في البيانات المالية التقليدية) أو تكلفة الاستبدال، وبالنسبة للأصول غير الملموسة كالعلامات التجارية، وترتبط هذه التكاليف أساساً بالتسمية والبحث وتصميم المنتج والتعبئة والتصميم والإعلان وتكاليف الترويج وتكنولوجيا المعلومات (قد تشمل التكاليف تكاليف التطوير والتنفيذ)، وبالنسبة لرأس المال البشري، (القوة العاملة بحسب هذه المقاربة)، فإنها تشمل تكاليف التوظيف والتدريب، وتعد المقاربة المبنية على التكلفة من الأساليب الأساسية لتقييم الأصول غير الملموسة، والطرق الأكثر شيوعاً في هذا النهج هي طريقة تكلفة الاستنساخ وطريقة تكلفة الاستبدال، وبالتالي وفق هذه المقاربة فإنها توفر للأصول الاملموسة التي ليس لها سوق نشط، معياراً مفيداً للتقييم¹.

ووفق هذا المدخل يتحدد السعر الجديد بناءً على القيمة الاقتصادية للخدمة والتي من الممكن توفيرها من قبل المورد خلال حياته، وهذا ما فسر اعتماد هذا المدخل على المبادئ الاقتصادية للإحلال وتوازن السعر، إلا أنه توجد بعض السلبيات تتضمن هذا المدخل، حيث لا يعتبر هذا المدخل في الغالب مؤشراً جيداً للقيمة، فالقيمة وفق هذا المدخل لا تنعكس نتيجة عدة عوامل من بينها:²

- مقدار الفوائد المرتبطة بالموارد؛
- اتجاه المنافع الاقتصادية (زيادة أو تناقص)؛
- المدة التي سيتم خلالها التمتع بالمزايا الاقتصادية؛

¹ Pankaj M. Madhani , *Intangible Assets: Value Drivers for Competitive Advantage*, G. N. Gregoriou et al.(eds.), Best Practices in Management Accounting, Macmillan Publishers, 2012, pp156-157.

² Daniel Andriessen, *Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, 2002, p92.

- المخاطر المرتبطة بتلقي الفوائد الاقتصادية المتوقعة علاوة على ذلك، يجب تحديد جميع أشكال التقادم ذات الصلة للمورد الخاضع، وتحديد كميتها، وطرحها من تكلفة المورد لتقدير القيمة.

المطلب الثالث: طرق وأساليب القياس

تخدم طرق قياس الموارد الاملموسة، أي رأس المال الفكري مصالح المنظمة، فزيادة قيمة المنظمة لمواردها الاملموسة التي لا تظهر في ميزانيتها يعني عدم توافر المعلومات الكافية لدى متخذي القرارات وهذا ما تفسره الفجوات الكبيرة الموجودة بين قيمة أصولها الملموسة التي تظهر في ميزانيتها وقيمة سوقية لأوراقها المالية، وهي ما تعرف "بنسبة السوق الدفترية" حيث تطورت هذه النسبة بشكل كبير وخصوصا لدى منظمات الخدمات والتي تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة وتستثمر هذه الخيرة مبالغ كبيرة من المال في الأصول غير الملموسة: البحث والتطوير والعلامات التجارية، ونتيجة لهذا اجتهد الباحثون والأكاديميون على إيجاد وتطوير طرق جديدة لقياس رأس المال الفكري من أجل تدعيم وتكميل للميزانية العمومية التقليدية، الذي من شأنه أن يعطي نظرة عامة أكثر واقعية على قيمة المنظمة.¹

الفرع الأول: طرق قياس الاملموسات

أدى الاهتمام بإدارة الاملموسات إلى تطوير طرق مختلفة للتقييم والقياس، وهناك عدة طرق للقياس يمكن استخدامها لتقييم هذه الموارد، وفقاً لـ (Luthy (1998) and Williams (2000)، يمكن تقسيم جميع الطرق إلى أربع فئات رئيسية وفقاً للتركيز ومستوى الكشف² والمتمثلة في:³

1. طرق رأس المال الفكري المباشر (DIC): تقدير قيمة الأصول غير الملموسة بالدولار من خلال تحديد مكوناتها المختلفة، بمجرد تحديد هذه المكونات، يمكن تقييمها مباشرة، إما بشكل فردي أو كعامل مجمع.
2. طرق رسملة السوق (MCM): حساب الفرق بين القيمة السوقية للشركة وحقوق المساهمين كقيمة لرأس مالها الفكري أو الأصول غير الملموسة.
3. طرق العائد على الأصول (ROA): يتم تقسيم متوسط أرباح الشركة قبل الضرائب لفترة زمنية على متوسط الأصول الملموسة للشركة، والنتيجة هي عائد على الأصول للشركة يتم مقارنته بعد ذلك بمتوسط الصناعة، ثم يتم ضرب الفرق في متوسط الأصول الملموسة للشركة لحساب متوسط الدخل السنوي من الأصول غير الملموسة، ويقسمه الأرباح فوق المتوسط على متوسط تكلفة رأس مال الشركة أو سعر الفائدة، يمكن للمرء أن يشق تقديراً لقيمة الأصول غير الملموسة أو رأس المال الفكري.
4. طرق بطاقة قياس الأداء (SC): يتم تحديد المكونات المختلفة للأصول غير الملموسة أو رأس المال الفكري، وكذا الإنشاء والمؤشرات والأرقام القياسية والإبلاغ عنها في بطاقات قياس الأداء أو رسوم بيانية، طرق بطاقة

¹ Dragomir Sundać, Irena Fatur Krmpotić, *Measurement and management of intellectual capital*, Tourism and hospitality management, Vol(15), N°(2), 2009, pp:282-283.

² Stephanie Kalynka Rocha Silveira, et al, *Intangible Asset Evaluation Approaches: A Literature Review*, Revista Catarinense Da Ciencia Contabil, v(16), N°(47), 2017, pp :12-13.

³ Karl-Erik Sveiby, *Methods for Measuring Intangible Assets*, 2001, updated 2010, https://www.sveiby.com/files/pdf/1537275071_methods-intangibleassets.pdf, p3

قياس الأداء تشبه طرق رأس المال الفكري المباشر، وتوقع عدم إجراء تقدير لقيمة الأصول غير الملموسة بالدولار، قد يتم إنتاج مؤشر مركب أو لا يتم إنتاجه.

ويضاف أحيانا طريقة خامسة:

5. تأخذ أنظمة القياس المناسبة (MS) كل شيء ذي قيمة في الشركة أو عنها وتقسّمها إلى سمات يمكن قياسها، يتم تضمينها في نظام قياس، وعادة ما يكون تسلسلا هرميا موحدًا، ويتم استخدام البيانات الحقيقية لإنتاج حسابات موثوقة للقيمة، ويمكن دمجها مع البيانات المالية لتوفير القيمة للحصول على المال والمخرجات ذات الصلة.¹

كما يوجد تقسيم آخر، حيث قسمت إلى مجموعتين:²

- طرق التقييم المسبق: تُستخدم هذه الطرق لتحديد وجود رأس المال الفكري ويتم تطبيقها عادة بشكل أساسي على المنظمات المدرجة، وتستفيد منظمات أكثر من هذه الطرق أثناء عمليات الدمج والاستحواذ، ويمكن للمنظمات أيضًا استخدام نتيجة هذه القياسات لزيادة القيمة السوقية.

- طرق التقييم المستدامة: يمكن استخدام هذه الأساليب بمجرد اتخاذ قرار إدارة رأس المال الفكري (إدارة الالموسات)، حيث تهدف إدارة الالموسات إلى تقييم أصول المعرفة ومراقبتها والاستفادة منها، ولا يمكن تطبيق طرق القياس هذه إلا بالاشتراك مع المديرين التنفيذيين، لتعريف ومتابعة المؤشرات، وهذه الطرق لها تأثير إيجابي في العلاقات مع الهيكل الخارجي ومن ثم تصبح أداة قياس للأداء.

كما صنف "نجي لو" وآخرون طرق القياس إلى:³

- منظور التسيير الداخلي: المنظمات التي لديها فهم عميق لدور المعرفة في أنشطتها تعتبر المعرفة كأصل، تركز التدابير الداخلية الأكثر شيوعًا لرأس المال الفكري على الموازنة والتدريب والموارد البشرية.

الإجراءات الداخلية الأربعة الأكثر شيوعًا للقياس هي: محاسبة الموارد البشرية؛ مراقبة الأصول غير الملموسة؛

Skandia Navigator؛ وبطاقة الأداء المتوازنة؛

- منظور التسيير الخارجي: تفسر الاختلافات بين القيم السوقية والقيم الدفترية غير المرئية في الأسواق المالية للمنظمة إلى تأثيرات الموارد الالموسة في أداء المنظمة، وأتاحت النماذج المتطورة للقياس والإفصاح عن إمكانية إجراء مقارنات بين المنظمات في نفس الصناعة من خلال الإفصاح عن رأس مالها الفكري وبالتالي يمكن أن تكتسب المنظمة ميزة تنافسية بفضل الصورة الدقيقة التي تعطيها عن أصولها ويمكن أيضا أن تكون محل جذب لرأس المال الاستثماري بسهولة وحتى ارتفاع سهمها، وتعد الأساليب القيم من السوق إلى الدفتر، وتوبين "Q"، والقيمة غير الملموسة المحسوبة من أكثر الأساليب استخداما وفق هذا المنظور، وللإشارة

¹ Göran Roos, et al, *Managing Intellectual Capital in Practice*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2006, p248.

² Müge İşeri, Gülgün Kayakutlu, *Economic Value Added by Intellectual Retailers in a Developing Country, Review of Social, Economic & Business Studies*, Vol(3), N°(4), 2007, pp: 87-88

³ Nghi Luu, et al, *Invisible Value: The Case For Measuring And Reporting Intellectual Capital*, ISR New Economy, Issues Paper, N°(1), 2001, pp: 9,11.

أنه يتم استخدام أحيانا تقنية جديدة نسبياً، وهي الخيارات الحقيقية، بشكل متزايد في الصناعات كثيفة البحث كصناعات الأدوية وتكنولوجيا المعلومات.

والملاحظ من كل هذه التصنيفات وتعددتها بأن جميعها يهدف من أجل أن تمارس إدارة الموارد الالموسية مهامها بصورة فعالة من خلال التركيز على الموارد الالموسية، وذلك بتطويرها وتنميتها حتى تمنح تولد قيمة للمنظمة فضلاً على تميزها وتفوقها وضمان استمراريتها وباكتساب هذه الموارد تعطيها الأفضلية والأسبقية في بيئة تنافسية، كما أن قياس والإبلاغ عنها يعني القدرة على تحسين إدارتها واتخاذ القرارات وتخلق فرص عمل مهمة.

الفرع الثاني: أساليب قياس وتقييم

1. طرق العائد على الأصول (ROA):

أ. القيمة الاقتصادية المضافة (EVA): ستيوارت **Stewart** (1997)، محسوبة من خلال تعديل الربح المعلن عنه مع الرسوم المتعلقة بالأصول غير الملموسة، توفر التغييرات في القيمة الاقتصادية المضافة مؤشراً على ما إذا كان رأس المال الفكري للشركة منتجاً أم لا.

ب. محاسبة تكاليف الموارد البشرية (HRCA): جوهانسون **Johansson** (1997)، لحساب التأثير الخفي للتكاليف المتعلقة بالموارد البشرية والتي تقلل أرباح الشركة، ويقاس رأس المال الفكري بحساب مساهمة الأصول البشرية التي تحتفظ بها الشركة مقسومة على نفقات الرواتب المرشحة.

ج. القيمة المحسوبة غير الملموسة (CIV): ستيوارت (1997) لوثي **Luthy** (1998)، لحساب العائد الزائد على الأصول الثابتة، ثم يستخدم شكله كأساس لتحديد نسبة العائد المنسوب إلى الأصول الالموسية، فالافتراض الأساسي وراء هذا الأسلوب أن الاستثمار في رأس المال المادي لا يمكن أن يؤدي إلا إلى متوسط العائد السائد في الصناعة؛ أي شيء يتجاوز متوسط العائد يفسره تطبيق رأس المال الفكري، بعبارة أخرى أن الجزء من أرباح المنظمة الذي يتجاوز متوسط الأرباح في قطاع تلك المنظمة متأت من رأس المال الفكري، وتتكون من سبع خطوات¹.

د. أرباح رأس المال المعرفي (KCE): ليف **Lev** (1999)، يتم احتساب أرباح رأس المال المعرفي كجزء من الأرباح العادية بالإضافة إلى الأرباح المتوقعة المنسوبة إلى الأصول الدفترية.

هـ. معامل القيمة المضافة الفكري (VAIC): بوليك (1997)، ويقاس مقدار وكيفية كفاءة رأس المال الفكري ورأس المال المستخدم في خلق القيمة بناءً على العلاقة مع ثلاثة مكونات رئيسية: رأس المال المستخدم ورأس المال البشري ورأس المال الهيكلي.

و. المحاسبة من أجل المستقبل (AFTF): ناش **Nash** (1998)، نظام التخفيضات النقدية المخصومة المتوقعة؛ الفرق بين قيمة **AFTF** في نهاية الفترة وبدايتها هو القيمة المضافة خلال الفترة.

¹ Samuli Aho, et al, *A critical assessment of Stewart's CIV method*, Measuring Business Excellence, Vol(15), N°(4), 2011, p29.

2. طرق رسملة السوق (MCM)

أ. توبين "q" (Tobin's q): ستيوارت (1997)، تقيس هذه النسبة العلاقة بين القيمة السوقية للشركة وقيمة استبدالها (أي تكلفة استبدال أصولها)، وتمثل "q" نسبة قيمة سوق الأوراق المالية المنظمة مقسومة على تكلفة استبدال أصولها، توفر التغييرات في "q" بديلاً لقياس الأداء الفعال أو عدم قياس رأس المال الفكري للمنظمة، فإذا بلغت قيمة المنظمة السوقية (100) مليون دولار أمريكي وقيمتها الدفترية (25) مليون دولار سيكون لها معدل توبين في الربع (4.00) تم تطوير هذه النسبة بواسطة الاقتصادي جيمس توبين الحائز على جائزة نوبل¹

ب. القيمة السوقية المخصصة للمستثمر (IAMV): ستانديلد Standfield (1998)، تعتبر القيمة الحقيقية للشركة هي القيمة السوقية للأسهم وتقسيمها إلى رأس المال الملموس + (رأس المال الفكري المحقق + تآكل رأس المال الفكري + SCA) (ميزة تنافسية مستدامة).

ج. القيمة السوقية للدفتر: ستيوارت (1997) لوثي Luthy (1998)، تعتبر قيمة رأس المال الفكري الفرق بين القيمة السوقية لأسهم الشركة والقيمة الدفترية للشركة.

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{القيمة السوقية للمنظمة} - \text{القيمة الدفترية}$$

3. طرق رأس المال الفكري المباشر (DICM)

أ. وسيط تكنولوجيا Broker Technology: بروكينغ Brooking (1996)، يتم تقييم قيمة رأس المال الفكري للشركة بناءً على التحليل التشخيصي لإجابة الشركة على عشرين سؤالاً تغطي أربعة مكونات رئيسية لرأس المال الفكري: أصول السوق، والأصول التي تركز على الإنسان، وأصول الملكية الفكرية، وأصول البنية التحتية، أساس تطوير طريقة Technology Broker هو أن القيمة السوقية للشركة هي نتيجة إضافة الأصول الملموسة لرأس المال الفكري.

ب. براءات الاختراع المرجحة الاقتباس Citation Weighted Patents: بونتيس Bontis (1996)، يُحسب عامل التكنولوجيا بناءً على براءات الاختراع التي طورتها الشركة، حيث يتم قياس رأس المال الفكري وأدائه بناءً على تأثير جهود تطوير البحث على سلسلة من المؤشرات، مثل عدد براءات الاختراع وتكلفة براءات الاختراع إلى معدل دوران المبيعات، التي تصف براءات اختراع الشركة.

ج. مستكشف القيمة: أندريسن Andriessen وتيسن Tiessen (2000): منهجية المحاسبة التي اقترحتها KMPG لحساب وتخصيص القيمة إلى 5 أنواع من الأصول غير الملموسة:

1. الأصول والأوقاف؛

2. المهارات والمعرفة الضمنية؛

¹ Bontis Nick, *Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models*, Management Decision, vol(36), N°(2), 1998, p64.

3. القيم والمعايير الجماعية؛

4. التكنولوجيا والمعرفة الصريحة؛

5. العمليات الأولية والإدارية.

د. تقييم الأصول الفكرية: سوليفان (2000)، منهجية تقدير قيمة الملكية الفكرية.

هـ. إجمالي خلق القيمة (TVC): أندرسون وماكلين (2000)، مشروع بدأه المعهد الكندي للمحاسبين القانونيين، ويستخدم TVC النقد المنخفض المتوقع المخصوم لإعادة فحص كيفية تأثير الأحداث على الأنشطة المخطط لها.

4. طرق بطاقة قياس الأداء (SC)

أ. ذكاء رأس المال البشري: فيتز-إنز Fitz-Enz (1994)، يتم جمع مجموعات من مؤشرات رأس المال البشري ومقارنتها بقاعدة البيانات، على غرار HRCA.

ب. سكانديا نافيجيتور: إدفينسون Edvinsson ومالون Malone (1997)، مثل ادفينسون النموذج في شكل منزل، حيث التركيز المالي هو السقف، تركيز العميل وعملية التركيز هي الجدران، والتركيز البشري هو روح المنزل، التركيز على التجديد والتطوير هو المنصة.¹

ويتم قياس رأس المال الفكري من خلال تحليل ما يصل إلى 164 مقياسًا (91 قائمًا على أساس فكري و73 مقياسًا تقليديًا) تغطي المكونات التالية: المالية؛ العميل؛ العملية؛ التجديد والتطوير؛ الإنسان.

الفكرة هي أن رأس المال الفكري يتكون من إضافة رأس المال الهيكلي إلى رأس المال البشري، ويتكون رأس المال الهيكلي أيضًا من: رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي؛ ويتكون هذا الأخير من رأس مال الابتكار، ورأس المال العملي.

ج. لوحة نتائج سلسلة القيمة: ليف (2002)، مصفوفة من المؤشرات غير المالية مرتبة في ثلاث فئات حسب دورة التنمية: الاكتشاف والتعلم والتنفيذ والتسويق.

- مراقبة الأصول غير الملموسة: سفيبي (1997)، تختار الإدارة المؤشرات، بناءً على الأهداف الاستراتيجية للشركة، لقياس أربعة جوانب لخلق قيمة من الأصول غير الملموسة، من خلال: النمو؛ التجديد؛ الاستخدام/الكفاءة؛ الحد من المخاطر/الاستقرار.

ويتكون مراقب الأصول غير الملموسة من عرض رسمي للعديد من المؤشرات ذات الصلة لقياس الأصول وفقًا لاستراتيجية الشركة، تشكل هذه المؤشرات الأساس لإنشاء وتطوير المنظمة باستراتيجية تركز على المعرفة، يمكن دمجها في نظم المعلومات الإدارية، والهدف هو تمثيل الأصول غير الملموسة من وجهات نظر مختلفة: النمو والتجديد والكفاءة والاستقرار.

¹ Edvinsson Leif, *Developing intellectual capital at skandia*, Long Range Planning, International Journal of Strategic Management, vol(30), N°(3), 1997,p371

د. ملاح رأس المال الفكري ومؤشر رأس المال الفكري (IC Index): روس وآخرون Roos and others (1997)، ينقسم رأس المال الفكري إلى 3 مجالات: البشرية والعلائقية والتنظيمية بالإضافة إلى الموارد المادية والنقدية التقليدية، وهي أيضا بدورها مقسمة، ويتم إنتاج العديد من المخططات سهلة الاستخدام بما في ذلك الملاح، وهو رسم تخطيطي مفاهيمي لكيفية عمل الشركة في شروط رأس المال الفكري، ويتم تحديد المؤشرات بناءً على الموارد الرئيسية وتحولات الموارد في الملاح، والغرض من هذه الطريقة هو مساعدة المديرين على تصور النمو من خلال قياس رأس المال الفكري، بالنسبة لمبدعي الطريقة، تختلف أهمية المقاييس المحددة من شركة إلى أخرى، ويقترحون أربع فئات عالية المستوى كأساس للمناقشة في الحالات الفردية، ويتم تشكيل تطوير التدابير ضمن هذه الفئات من خلال عملية من ثلاث مراحل:

1. مراجعة نقدية للمؤشرات الموجودة

2. تطوير المؤشرات التي تمثل أدنى المستويات بين مختلف فئات رأس المال الفكري

3. تطوير تسلسل هرمي لمؤشرات رأس المال الفكري

يجب تجميع جميع المؤشرات في مؤشر واحد يمكن استخدامه لإجراء مقارنة مع مرور الوقت لنفس الوحدة أو حتى المقارنة مع وحدات الأعمال الأخرى، العامل الحاسم للتطبيق الناجح للأسلوب هو عملية إنشاء خدمات رأس المال الفكري، وهذه هي النقطة التي تكمن فيها تجربة خدمات رأس المال الفكري، ومساعدة الشركات على إنشاء مؤشر رأس المال الفكري الخاص بها.

هـ. مؤشر خلق القيمة: إتنر وآخرون (2000)، محركات القيمة مستمدة من مسح شامل للأدبيات والإحصاءات المتقدمة، ويتم ترجيح المقاييس ودمجها لإعطاء مؤشر خلق القيمة، تتم مقارنة المؤشر ودمجه مع البيانات المالية.

و. بطاقة الأداء المتوازن: كابلان ونورتون Kaplan and Norton (1992)¹، يتم قياس أداء المنظمة من خلال المؤشرات التي تغطي أربعة محاور رئيسية: المنظور المالي؛ منظور العميل؛ منظور العملية الداخلية؛ منظور التعلم، وتستند المؤشرات على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والغرض الرئيسي منه هو ترجمة مهمة المنظمة واستراتيجيتها إلى تدابير شاملة قادرة على إعطاء معلومات عن نظام الإدارة، وتستخدم بطاقة الأداء نوعين مختلفين من المؤشرات:

- القيادة: هذه المؤشرات تحدد النتيجة.

- المخرجات: هذه المؤشرات هي المسؤولة عن إظهار النتائج

وتشير بطاقة الأداء المتوازن إلى أهمية الأهداف المالية من خلال تضمين محركات الأداء لهذه الأهداف المالية.

كما تحاول تصور الموارد الاملموسة للنمو المستقبلي؛ وتعد أحد ركائز بطاقة الأداء المتوازن هو الافتراض بأن الاستثمار وإدارة الموارد الاملموسة أكثر حسماً من الاستثمار وإدارة الموارد الملموسة.

¹ Robert S. Kaplan, David P. Norton , *The Balanced Scorecard : Measures that Drive Performance*, Harvarad Busniess Review, January- February Iss ,1992, pp:71-73.

كما أن كل طريقة لها خصائص تميزها عن باقي أو تدفع المنظمة نحو اتباع وتطبيق أسلوب معين، والجدول الموالي يوضح أهم خصائص الأساليب المذكورة أعلاه:¹

الجدول رقم (19.1): خصائص طرق قياس رأس المال الفكري

<p>طرق العائد على الأصول (ROA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - تتميز بعنصر الصرامة حيث أنها تعتمد على الإجراءات المالية التي، إن لم تكن مثالية، فهي قابلة للتدقيق. - يحاولون إجراء تقييمات حقيقية، تبدو مفيدة في العديد من المواقف إذ يمكنهم إجراء مقارنات بين المنظمات في نفس الصناعة. - ومع ذلك، فإنهم يقدمون تفاصيل قليلة جدًا لإجراء مقارنة كافية. - تعتبر الطرق حساسة جدًا لافتراضات أسعار الفائدة. - باستثناء VIAC، فهذه وسيلة لشرح الميزة المالية وعزوا التغييرات فيها إلى الكفاءة في نشر موارد رأس المال الفكري. - تتجنب المقارنة المباشرة مع قيم السوق ولكنها ترتبط ببعض العوامل التي يستخدمها صناع السوق في تقييماتهم للمنظمات
<p>طرق رسكلة السوق</p>	<ul style="list-style-type: none"> - تتميز أيضًا بعنصر الصرامة من حيث أنها تعتمد على أشكال مالية يمكن تدقيقها، إن لم تكن مثالية. - تحاول إجراء تقييمات حقيقية وتبدو مفيدة في العديد من المواقف إذ يمكن إجراء مقارنات بين المنظمات في نفس الصناعة. - لكن، يقدمون تفاصيل قليلة جدًا لإجراء مقارنة كافية.
<p>طرق رأس المال الفكري المباشر (DICM)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - تهدف طرق رأس المال الفكري المباشر إلى أن تكون شاملة وتوفر الإمكانيات. - لإنشاء صورة أكثر شمولاً لصحة المنظمة من المقاييس المالية. - الأساليب الأكثر تفصيلاً ويمكن تطبيقها بسهولة في أي مستوى من مستويات المنظمة. - تقيس موارد رأس المال الفكري من الأسفل إلى الأعلى، وبالتالي يمكن أن تكون أسرع وأكثر دقة من مقاييس ROA و MCM فيما يتعلق بالموارد. - لا تحتاج إلى قياسها من الناحية المالية، فهي مفيدة للمنظمات الأعمال والمنظمات الغير الربحية وللأغراض البيئية والاجتماعية. - من عيوبها أنه لا يمكن ربطها بالنتائج المالية بسهولة.
<p>طرق بطاقة قياس الأداء (SC)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - توفر طرق SC إمكانية إنشاء صورة أكثر شمولاً لصحة المنظمة من المقاييس المالية، ويمكن تطبيقها بسهولة على أي مستوى من مستويات المنظمة. - كما يقومون بقياس موارد رأس المال الفكري من الأسفل إلى الأعلى. - مفيدة جدًا للمنظمات غير الاحترافية و وحدات الأعمال والوكالات الحكومية وللأغراض البيئية والاجتماعية. - من عيوبها أن المؤشرات سياقية يمكن أن تختلف معاني تعريفات الموارد بين كل منظمة وكل غرض، مما يجعل المقارنات صعبة. - لا يمكن ربطها بسهولة بالنتائج المالية.

Jurczak Jolanta, et al, **Intellectual capital measurement methods**, Economics and organization of enterprise, vol(1), N°(1), 2008, pp:40-43.

ويبدو أنه قد أثيرت العديد من نماذج والأساليب القياس للمنظمات ويعود هذا الزخم إلى اهتمام الباحثين والدارسين بالقياس وتقييم الموارد الاملموسة للمنظمات، ومن خلال النماذج الواردة أعلاه منها ما ركزت بصورة أساسية على المنظور المالي وغضت النظر عن المعرفة، ومنها ما كانت نظرتها شاملة إلا أنها تحتاج إلى حكم ذاتي (شخصي) لأجل المقارنات الموضوعية، وهذا ما أكده كلود بالتازارد Claude Balthazard، أحد كبار المستشارين

¹ Jurczak Jolanta, et al, **Intellectual capital measurement methods**, Economics and organization of enterprise, vol(1), N°(1), 2008, pp:40-43..

في CIBC: أنّ أغلب القياسات تتضمن درجة من الذاتية إما في اشتقاقها أو في تفسيرها، ولكن من الأحسن أن يكون لديك مقياس تقريبي للشئ الصحيح بدلاً من قياس دقيق للشئ الخطأ.¹

وبناء على ما تقدم يتجلى أنه لا يوجد نموذج متفق عليه ومقبول بشكل عام لقياس الموارد الاملموسة تعتمد المنظمات، غير أنه من الطرق الأكثر انتشاراً هي الغير مالية من خلال حجم الاستخدام أو لتضمينها أغلب المؤشرات وهي: بطاقة الأداء المتوازن، Skandia Navigator ومراقب الأصول غير الملموسة.

وبحسب اعتقاد الطالب وضمن حدود بحثه وإطلاعه أنّ جميع الأساليب وطرق القياس الموجودة أغفلت عن مكونين هامين ضمن رأس المال الفكري (رأس النفسي، ورأس المال الاجتماعي)، رغم أنه أثبتت الدراسات والبحوث على فاعليتهما في تكوين وتوليد القيمة إلا أنّ جميع الأساليب تفتقر المؤشرات لقياسهما، فمكون رأس المال النفسي بأبعاده (الكفاءة الذاتية أو الثقة، المرونة، الأمل والتفاؤل) يساهم في توليد المعارف الضمنية من خلال أبعاده التي ترتبط بتطوير الفرد وتقويته نفسياً على المقاومة ويطور وينمي طرق تحفيز الذات ما يجعله مقبلاً على بناء وتكوين معارف كامنة، بينما رأس المال الاجتماعي بأبعاده (المشاركة، والتعاون، والشبكات) له دور فعال في عمليات نقل المعرفة من الضمنية إلى الظاهرة حيث أثبت في أكثر من موقع على عمليات النقل والتحويل وهذا من خلال الترابطات الاجتماعية التي يبنها، والعلاقات غير الرسمية التي تساهم بصورة كبيرة في هذا النوع من تحويل نقل المعرفة من الضمنية إلى الظاهرة وهو ما تسعى إليه المنظمات، وأثبتت ارتباطه ارتباطاً إيجابياً بالميزة التنافسية للمنظمة ولهذا كما يرى الطالب بأن الطرق والأساليب المعتمدة رغم تعددها إلا أنّها لا تتضمن قياسات لهذين المكونين.

ولا شك أن القياسات ستأخذ في الاعتبار الدوافع المادية والدوافع الفكرية للاستجابة للطلب المتزايد على المساءلة من قبل المساهمين، ويمكننا تلخيص فوائد قياس رأس المال الفكري في أربع نقاط:²

- الاتجاه الاستراتيجي: يمكن لحلول العينة الصغيرة نقل تعريف الأداء إلى ما وراء المصطلحات المالية، سيؤدي ذلك إلى تحديد اتجاه استراتيجي واضح بالإضافة إلى اكتساب التزام الإدارة التنفيذية.
- إدارة الاستثمارات: بمساعدة حساب الفوائد المالية والفكرية للاستثمارات، سيتم تقييم مناهج جديدة للعائدات.
- رؤية أفضل للمستقبل: يمكن تحويل الأصول الفكرية اليوم إلى عائدات الغد من خلال الابتكار، القياس سيعطي رؤية أفضل للضروريات لمستقبل الشركة.
- ميزة تنافسية: سيوفر أفضل وضع ممكن لإدارة رأس المال الفكري، وسيتمكن سد الفجوات من إدراك الاحتفاظ بالدماغ، والصورة الاجتماعية؛ القيمة المضافة من خلال الاستثمارات التكنولوجية المتوافقة مع علاقات العملاء.

¹ Anthony Wall, et al, *Intellectual Capital: Measuring the Immeasurable?*, CIMA Publishing-Elsevier, 2003, p54.

² Müge İşeri, Gülgün Kayakutlu, *Economic Value Added by Intellectual Retailers in a Developing Country*, Review of Social, Economic & Business Studies, Vol(3), N°(4), 2007, pp:86-87.

المطلب الرابع: التأثيرات السلبية والمتطلبات لعمليات القياس

الفرع الأول: التأثيرات السلبية لعمليات القياس

من المتفق عليه أن قياس اللاملموسات صعب جدا وخاصة في بعض المؤشرات التي تعد من العوامل الحاسمة التي يتميز بها ومنها تبني المنظمة عليها مزاياها التنافسية على المدى الطويل بتطويرها والاستثمار فيها، ومن خلال هذه الصعوبة فمن البديهي أن تنتج تأثيرات سلبية أثناء أو بعد عمليات القياس، فأثناء عمليات القياس تظهر بيانات كثيرة من العاملين الذين يحاولون مراقبة أنفسهم مما تؤثر على الأداء الذي تحاول المنظمة قياسه وبالتالي تتأثر النتائج والصورة الحقيقية على العنصر المراد قياسه.

كما أنه هناك قضية مهمة في عمليات القياس وهي قضية الوقت الذي يعتبر من أهم العوامل في مثل هذه العمليات ونتائجها المنتظرة في اتخاذ القرار، حيث يضع الوقت من خلال تشتيت انتباه العاملين عن مهامهم الفعلية الأساسية فيكونون عرضة لعدم الدقة (كثرة الأخطاء الحقيقية) أو محاولة حماية ذاتيتهم (من خلال محاولة إظهار الصورة غير الحقيقية مما تعزز عمليات القياس بارتفاع مستوى أدائهم غير الحقيقي).

كما لا بد من إشارة إلى بعض المقاييس التي تعتمد في بناء نتائجها على استقصاءات أو الإجابة عن الأسئلة سواء على مستوى الهيكل الخارجي (عملاء، موردين،...) أو على مستوى الهيكل الداخلي (العاملون)، وذلك بعدم الرغبة في الإجابة عن الأسئلة حول ما أثر في قراراتهم الشرائية من المنظمات المنافسة، وقد يؤثر ذلك على سلوك الشراء في المستقبل وهذا ما يفسره الباحثون بأن المستقضي وصل إلى مرحلة متطورة من التعب الاستقصائي وبالتالي تؤثر مباشرة على نتائج القياس، ومن أهم النقاط المثارة في التأثيرات السلبية لعمليات القياس والتي تشكل خطرا وهي بمجرد اختيار التدايير، فالعوامل المرتبطة بهذا القياس سيركز عليها العاملون، باعتقادهم أن المكافآت المستقبلية ستعتمد على التدايير المختارة وحدها مما سيؤثر على طرق القياس ونتائجها، واكتشفوا أيضا أن الاهتمام بالقياس على التركيز على جوانب معينة يمكن أن يؤدي إلى تجاهل عوامل أكثر وذات أهمية أكثر.

ورغم أن هذه التأثيرات قد تحدث إلا أن أغلب المنظمات تعلم بأن حل مكاسب الموارد اللاملموسة ورأس المال الفكري هي مستقبلية، إلا أن القياسات تميل إلى مراقبة وتقييم النتائج تكون قصيرة الأجل، وعادة ما تقارن بين عام وآخر، ومع ذلك، يؤكد الباحثون أن عمليات التنبؤ والقياس والتقييم لرأس المال الفكري والموارد اللاملموسة ضرورية.¹ وهذا ما صرح به "ليف"، في مقابلة مع برنحوت (2001)، أن الحقيقة بوجود صعوبات في تقييم الموارد اللاملموسة لا ينبغي أن تُستخدم كذريعة لتجاهلها تماما.

الفرع الثاني: متطلبات القياس

تعدد طرق وأساليب القياس يجعل أمام المنظمة عدة خيارات متاحة من الطرق والأساليب، كما يضعها، في حيرة من الأمر إن صح التعبير، في اختيار النموذج الأنسب، حيث تقوم بقياس وإعطاء صورة حقيقية عن ما هو مراد

¹ Anthony Wall et all, *Op Cit*, Pp :53-56

قياسه، وهذا ما أشار إليه سيفي بأنه لا توجد طريقة واحدة يمكن أن تفي بجميع الأغراض، إذ يجب على المرء (أو المنظمة) أن يختار الطريقة حسب الغرض والموقف والجمهور¹.

فلذا يتوجب على المنظمة التركيز على الموارد الاملموسة التي لا تظهر في الميزانية وهذا ما يتطلب منها لأجل القياس والاختيار ما يلي:²

- تحديد قيمة كل مورد من الموارد الفكرية ويعتمد هذا على خبرات إدارة المنظمة ومدى قدرتها المتجسدة في أنشطتها وأعمالها.

- تحديد الأهمية النسبية لكل مورد من الموارد ويتحدد من خلال مستويات اعتماد المنظمة على المعرفة باعتبارها موردا مهما، غير أن الكثافة المعرفية تختلف حسب نوع المنظمات ما يعكس أهمية الموارد الاملموسة حسب نوع المنظمات ما يعنى مستوى اعتمادها على المعرفة.

- السيطرة على المشاكل التي تعيق تقديرات القيمة الفعلية للموارد وتداخلها مع بقية الموارد، واقترح دانييل أندرسن (D. Anderiessen)، ست حالات هامة يتطلب معالجتها لأجل قياس وتقييم الاملموسات وهي:

1. مشكلة التحديد: المشكلة المتعلقة بتصنيف أنواع الموارد الفكرية التي تبرز قيمتها وأهميتها في أعمال الشركة وتميزها.

2. مشكلة إسقاط أو توقع الدخل: المشكلة المتعلقة بالدخل المتوقع الناجم عن الموارد الفكرية وما يرتبط بها من عدم تأكد وأبعاد ذاتية.

3. مشكلة قمع الدخل: وهذه المشكلة ترتبط بمدى التداخل بين الموارد الملموسة وغير الملموسة التي تؤثر في تحقيق الأرباح ونتائج الأعمال وتأثيرات ناتجة عن صعوبة الفصل بينهما.

4. مشكلة تخصيص الدخل: وهذه المشكلة لها علاقة مع سابقتها، حيث أثناء إجراء التعديلات على سابقتها تؤدي إلى الحاجة لمعالجة مشكلة تخصيص الدخل للموارد المختلفة ومنها الموارد الفكرية.

5. مشكلة تقدير عمر الموارد: في تحليل الدخل فإن تقدير العمر المتبقي للموارد الاملموسة ومنها الموارد الفكرية ضرورية في هذا المجال.

6. مشكلة رسملة الدخل: بهدف احتساب القيمة الحالية للدخل على المدى الطويل؛ لابد من تقسيم الدخل المتوقع من المورد الفكري على معدل خصم ملائم.

كما أشار ستوارت إلى ثلاثة متطلبات رئيسية واجب توافرها في طرق وأساليب القياس:³

- يتطلب من الطرق أن تتصف بالسهولة والبساطة، وإعطاء الأهمية لقياس الأداء الكلي للمنظمة؛

¹ Karl-Erik Sveiby, Methods for Measuring Intangible Assets, *Op Cit*, p4

² نجم عبود نجم، إدارة الاملموسات: قياس ما لا يقاس، مرجع سبق ذكره، ص ص: 216-217.

³ فاطمة على الربايعة، مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال: نموذج مقترح للقياس والتطبيق، مجلة النهضة، مجلد (13)، العدد(1)، 2012، ص19.

- التركيز أثناء القياس على المهم والاستراتيجي في أعمال المنظمة ويكون على المدى الطويل؛
- التركيز في القياسات على العوامل التي تولد قيمة، أي العمال والمتعلقة برأس المال الفكري والموارد الاملموسة.

- وأدرج لين Lynn (1998) أيضا مجموعة من المعايير الواجب توافرها في أي نموذج قياس والمتمثلة في الآتي:¹
- أن يكون النموذج مرناً بالدرجة الكافية حتى يستطيع التكيف مع مختلف أشكال الهياكل التنظيمية والثقافات؛
 - أن يوفر الإجراءات والتدابير اللازمة لتتبع النمو والابتكار ونقل المعرفة بطريقة ديناميكية؛
 - أن يوفر طريقة سهلة للوصول إلى المعلومات بأقل تكلفة وأقل جهد؛
 - استخدام تدابير واضحة ومرتبطة باحتياجات الأداء المميز للمنظمة؛
 - اقتراح وكلاء وبدائل حيثما أمكن للبيانات التي تساهم في القرارات؛
 - زيادة الروابط من نماذج العوائد المالية التقليدية (مثل العائد على الاستثمار والعائد على حقوق الملكية والعائد على الأسهم والأرباح)؛
 - مؤازرة الإدارة العليا وتأييدها وتشجيع جميع أعضاء المنظمة على المشاركة، لضمان الالتزام التنظيمي.
- ويُضاف أيضا أنه يتوجب على المنظمات الأخذ بثلاثة عوامل من المفترض توفرها في المقاييس بحيث تشمل من خلال تقديراتها التحليل الاستراتيجي وتحليل البيانات المالية وتوقع التطور المستقبلي.²

¹ Anthony Wall et al, *Op Cit*, pp :55-56.

² Maryam Valizadeh Morady, *Intellectual capital measuring methods*, Journal of Natural and Social Sciences, vol(2), N° (3s), 2013, p755.

خلاصة:

أسفرت التحولات في بيئة الأعمال من الاقتصاد الميكانيكي إلى الاقتصاد المعرفي إلى التغيير في المفاهيم والسياقات حيث أصبح يعتمد هذا الأخير على إدارة الموارد الاملموسة من خلال تركيزها على رأس المال الفكري والإبداع والابتكار والإنتاج الفكري والمعلوماتية البحث والتطوير، وبناء على هذا لا بد على منظمات الأعمال إدراك أهمية إدارة الموارد الاملموسة

وقد توصل الباحث من خلال ما تطرق إليه في مجمل ما استعرض في هذا الفصل النقاط الموالية:

☞ تزايد اهتمام منظمات الأعمال بامتلاك القدرات الفكرية وتأكيداتها وأنها العامل الحاسم في دخول المنافسة والنجاح؛

☞ توجه نحو المكونين رأس المال النفسي والاجتماعي ومدى مساهمتهما الفعالة في تنمية القدرات الفكرية ورفع مستويات الكفاءة؛

☞ النظرة الجديدة في مجال الموارد البشرية الاهتمام بالجوانب الإيجابية بدلا من التركيز على سلبيات الأفراد العاملين والتي تساهم وتعزز من تعظيم الاستفادة من قدرات العاملين وخبراتهم؛

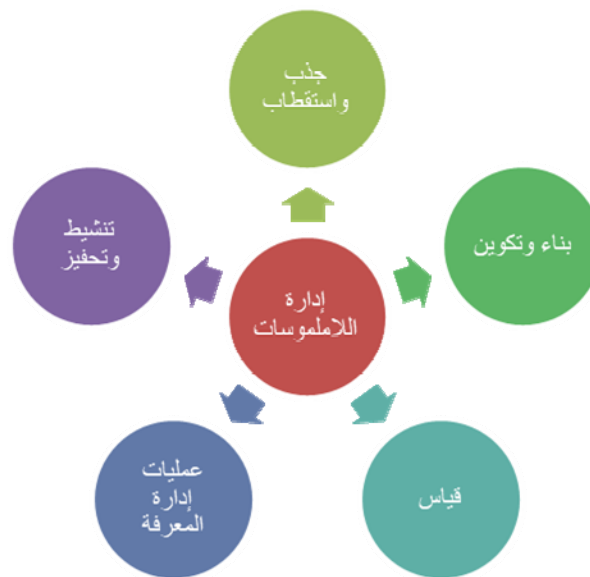
☞ يعتبر رأس المال البشري أكثر الموارد الاملموسة اعترافا مقارنة بباقي الموارد

☞ تعدد طرق قياس الموارد الاملموسة واختلافها؛

☞ أن كل منظمة تختار الطريقة التي تناسبها لقياس الموارد الاملموسة وذلك حسب البيئة التنافسية والمنافسين سواء الجدد أو المحتملين بدخولهم للأسواق؛

☞ يؤيد أغلب الباحثين صعوبة قياس الموارد الاملموسة.

وبالتالي فالمتغير "إدارة الاملموسات" في هذه الإدارة يتمركز حول مجموعة من المحاور، ويمكن أن نوضحها في الشكل الموالي:



الفصل الثاني:

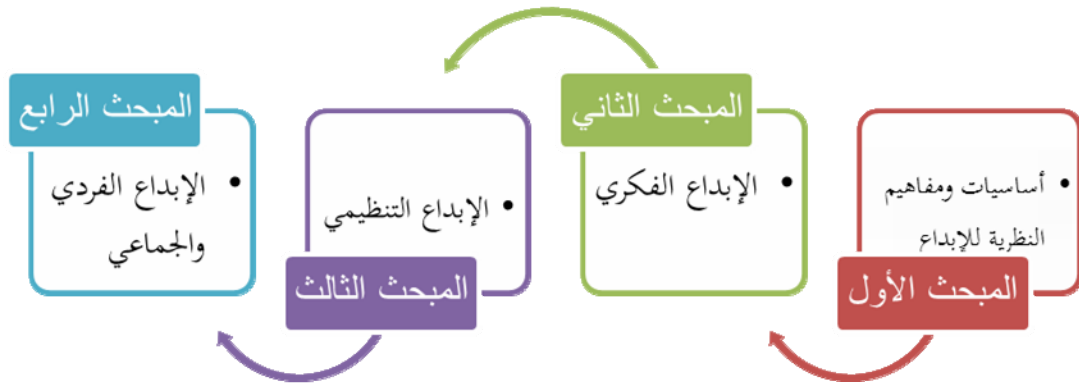
الإطار النظري لإبداع الموارد

البشرية

تمهيد:

من يحقق الإبداع فهو يملك القوة، قوة في التفوق والتميز، قوة في المعرفة، قوة في التقدم وضمان الاستمرارية. وبالنظر إلى التعقيدات في بيئة الأعمال زاد اهتمام المنظمات بالموارد البشرية المبدعة، أو إعدادها وتطويرها لتصبح قادرة على توليد أفكار إبداعية، فالمنظمة مضطرة إلى التفكير والتصرف بشكل مختلف. ويتأثر مستوى إبداع منظمات الأعمال باختيار الأفراد الذين يتميزون بخصائص تميزهم عن الأفراد العاديين من حيث التفكير، والمهارات والقدرات. وقد ينتج الإبداع من فرد، بتوصله إلى فكرة إبداعية أو حل لمشكلة ما، وقد يتحقق من خلال دمج العديد من المواهب والخصائص الشخصية، فحل مشكلة معينة مثلا يتطلب النظر إليها من زوايا متعددة. ومن هنا تبرز أهمية العمل ضمن مجموعات أو ضمن فريق بهدف تحقيق نتائج إبداعية، فالفريق أو المجموعة من أساسياته تنوع المهارات، حتى تضمن المجموعة أو الفريق تحقيق مستويات عليا من الأبداع وإنتاج أفكار إبداعية جديدة ومفيدة، يصعب على الفرد الوصول إليها في حالة ما إذا كان يعمل وحده. وفي هذا الفصل نتطرق إلى إبداع الموارد البشرية داخل منظمات الأعمال من خلال عرض أربعة مباحث مفصلة في الشكل الموالي:

عندما نواجه اضطرابات في هذه العادات والروتين، فإننا مضطرون للتفكير والتصرف بشكل مختلف



المبحث الأول: أساسيات ومفاهيم النظرية للإبداع

تحتتم على منظمات الأعمال من تكييف أعمالها وأنشطتها بالعمل في ظروف غير ثابتة وتتسم بالتعقيد والمخاطرة، ما دفعها إلى مواجهة تحديات ما بكفاءة وفعالية، ولعل أفضل طرق للمواجهة هي الاهتمام بالإبداع الناتج من مواردها البشرية وتطوير أفكارهم وإيجاد حلول إبداعية للمشكلات التي من شأنها أن تمنح الأسبقية للمنظمة في البيئة المعقدة.

والإبداع يعد من المفاهيم التي نالت أهمية كبيرة على الصعيدين الفردي والتنظيمي، منها الدور الذي يلعبه الإبداع في استراتيجيات وحياتة التنظيمات وخاصة في بداية القرن الحادي والعشرين، كاشتداد المنافسة، وضمان النمو والاستمرارية.

وأخذ الإبداع على المستوى الفردي حيزا كبيرا من الدراسات والأبحاث في علم النفس وهذا ما أشار إليه جو بايك كيو وآخرون Joo Baek-Kyoo, et al، في دراسته (2013) مشيرا إلى أنه تمت دراسة الإبداع في علم النفس على المستوى الفردي، بينما تمت دراسة الابتكار في الاقتصاد والإدارة على المستوى التنظيمي¹، وهذا ما نحاول التطرق إليه في هذا المبحث من خلال استعراض السياق التاريخي للإبداع والمصطلحات المرتبطة به، إلى جانب المفاهيم النظرية الواردة.

المطلب الأول: السياق التاريخي للإبداع والمتغيرات التنظيمية المرتبطة به

الفرع الأول: الخلفية التاريخية

يدين الإبداع بشكل عام بجذوره الفكرية إلى قدر كبير من الأبحاث التي أجريت في المقام الأول في علم النفس، حيث تعود أول دراسة علمية للإبداع إلى عام 1869 على الأقل، عندما نشر فرانسيس جالتون Francis Galton كتابه "عبقرية وراثية"، من خلال تقديمه لسلاسل عائلية واسعة من المبدعين والقادة والرياضيين البارزين، حيث كان يأمل في إظهار أن العبقرية هي وراثية ولم تصنع ويعتبر أن "الموهبة الطبيعية" أهم عامل للإنجاز الإبداعي²، ويؤكد بأن الذين يتمتعون بقدرة طبيعية استثنائية سيحققون التميز في أي شيء يخططون له، في حين أن أولئك الذين يفتقرون إلى القدرة الطبيعية محكوم عليهم بعدم التميز، ومع ذلك لم يقتنع جميع العلماء بطرحه، وجاء النقد الأول من عالم النبات الفرنسي البارز ألفونس دي كاندول Alphonse de Candolle، والذي يؤكد على تأثير البيئة في الإبداع المتميز ويؤكد كذلك بأن فرانسيس جالتون تغاضى عن الدور المهم للبيئة في تحديد مظهر العبقرية الإبداعية، ولإثبات وجهة نظره جمع كمية هائلة من البيانات التي توثق تأثيرات البيئية المختلفة، مع التركيز بشكل خاص على الإبداع المتميز في العلوم. ونُشرت نتائج كاندول في كتابه عام 1873.

¹ Joo Baek-Kyoo, et al, *Creativity and human resource development: An integrative literature review and a conceptual framework for future research*, Human Resource Development Review, vol(12), N°(4), 2013, p394.

² Bernard A. Nijstad & Eric F. Rietzschel & Wolfgang Stroebe, *Four Principles of Group creativity*, creativity and innovation in organizational teams.in Leigh L. Thompson & Hoon-Seok Choi. lawrence erlbaum associates, publishers.Mahwah, New Jersey London, 2006, p 61.

وفي عام 1874 جاءت استجابة جالتون كاعترا ف منه بأن العبقرية الإبداعية لم تكن نتاجا حصرياً للجينات الوراثية وذلك في كتابه المعنون "رجال العلوم الإنجليز: طبيعتهم وتغذيتهم" English Men of Science: Their Nature and Nurture¹، وتوالت العديد من الأبحاث بعد ذلك التي تؤكد أن الإبداع يمكن تنميته وتطويره من خلال التدريب والممارسة مع الأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية للأفراد بعدم تماثل النتائج.

الفرع الثاني: الإبداع والمصطلحات التنظيمية

يعد تداخل المصطلحات في العلوم الإدارية من التعقيدات التي تميز هذا المجال، والإبداع كظاهرة إنسانية هي متعددة الأوجه وأكثر تعقيداً، ومن بين المصطلحات التي يتداخل مفهومها مع مفهوم الإبداع نجد الابتكار الذي يعتبر من أكثر المصطلحات تداخلاً في البنية المفاهيمية، وكذلك الاختراع، الاكتشاف والتجديد، التميز، والتطوير، ونعرض فيما يلي أكثر المصطلحات تداخلاً وأما الباقي فنستعرضها في خلال العرض النظري:

1. **الإبداع والابتكار:** يعد الإبداع والابتكار أساسيان في جميع الميادين، ومصطلح الابتكار من المصطلحات الأكثر تداخلاً والأكثر تناولاً مع الإبداع، حيث أخذ هذا الترابط حيزاً لا بأس به من الأبحاث والدراسات التي تناولت الإبداع، حيث لا تخلو أغلب الدراسات عن الإبداع أو الابتكار إلا وأخذ أحدهما حيزاً فيها، ونتيجة لهذا الترابط والتداخل والتعقيد للمفهوم ظهرت رؤى متعددة تتبنى عدة أوجه؛ منها ما يرى أن الإبداع والابتكار مصطلحان مترادفان، وأن العملية الإبداعية تقع في قلب الابتكار وغالباً ما يتم استخدام الكلمات بالتبادل²، ومثل (الصيرفي) هذا الترادف من خلال المعادلة الموالية³: الإبداع=الابتكار=الخلق= نجاح يتحقق في ظل قيود معينة، وهناك من الباحثين والمهتمين من ميّز بين المفهومين من خلال زوايا معينة وبنى عليها اختلافاً بين المصطلحين رغم ارتباطهما وتكاملهما، حيث أشير إلى العلاقة بين الإبداع والابتكار على أنها علاقة تكاملية (Cook 2000)، فالمنظمة المبدعة تسهم مدخلاتها والمتمثلة في (الأفكار، العاملين، والتمويل) في توليد أفكار غير مألوفة تعتبر مخرجاتها والمتمثلة في شكل إبداعات، والنمو في عوائد الاستثمار يؤدي إلى الابتكار من خلال التحسين المستمر في الإنتاج وبالتالي تحقيق عائد مادي⁴، حيث يحتوي الابتكار على فكرة المخرجات، أو الإنتاج الفعلي أو القيام بشيء مختلف، أو إحداث شيء ما أو تنفيذ شيء جديد، والإبداع هو عملية نشطة تشارك بالضرورة في الابتكار⁵.

¹ Simonton, D. K, **Creative cultures, nations, and civilizations: Strategies and results**, In Paul. B. Paulus & Bernard. A. Nijstad (Eds), Group creativity: Innovation through collaboration, New York: Oxford University Press, 2003, pp :305-306.

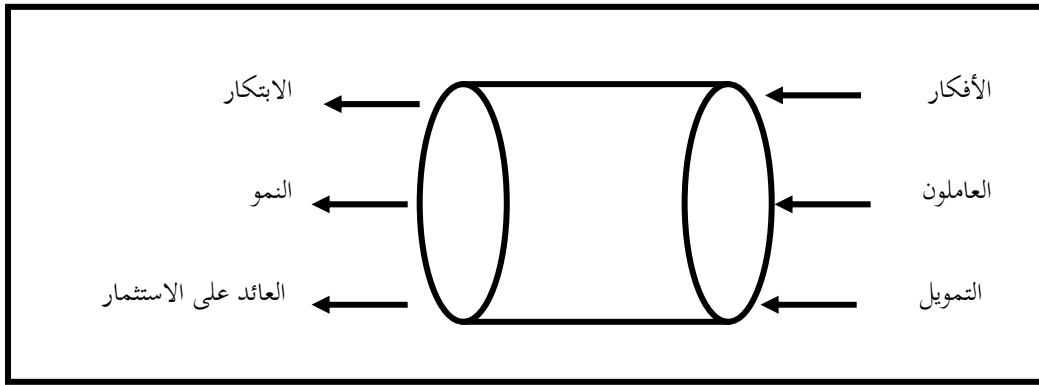
² Maulina Rini, **Innovation and Creativity as Capital in the Creative Economy Sector**, International Conference on Business, Economic, Social Science, and Humanities–Humanities and Social Sciences Track (ICOBEST-HSS 2019), Atlantis Press, 2020, p119.

³ محمد عبد الفتاح الصيرفي، **الإدارة الرائدة**، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص: 11-12.

⁴ عاكف لطفي خصاونة، **إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص36

⁵ Maulina Rini, **Op Cit**, p119.

الشكل رقم (1.2): الإبداع والابتكار كمدخلات ومخرجات:



المصدر: بلال خلف سكارنة، الإبداع الإداري، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص27.

واتجاه آخر يسير في اعتقاد أن العلاقة بين مفهوم الإبداع والابتكار هي علاقة مكملية إلا أن مفهوم الإبداع يختلف عن مفهوم الابتكار وهذا ما أشار إليه (كليديسدال جريج 2006 Clydesdale Greg) أنه يمكن أن تكون هناك حاجة إلى التمييز بين فعل الإبداع وفعل الابتكار، حيث يعتقد أن الإبداع قد يكون مدفوعاً بدافع داخلي فالأشخاص أكثر إبداعاً عندما يمتلكون دوافع ذاتية، في حين أن الابتكار قد يكون مدفوعاً بدافع خارجي والحاجة إلى تجاوز المعايير السابقة¹، و (Amabile) ترى أن الابتكار عبارة على عمليات تنفيذية ناجحة منبثقة من أفكار إبداعية²، واعتقد Mark A. Runco بأن الإبداع يرتبط بالذكاء والابتكار والخيال والبصيرة والصحة ولكنه يختلف عنها، كما شبهه أيضاً إلى حد ما بالقدرة على التكيف، وهذان الشئان مرتبطان إلا أنه لكل مفهومه³، ويضيف أيضاً بأن الإبداع أحياناً يعبر عن الذات، ولا يتضمن منتجاً ملموساً، بالرغم من أن الإبداع يمكن أن يؤدي إلى منتج، وقد لا يؤدي إلى ذلك⁴، ويرى (Cummings) بأن الإبداع يأتي بأشياء جديدة لم تكن موجودة من قبل، في حين الابتكار يعمل على قبولية أو تشكيل تلك الأشياء لتصبح ملموسة كالسلع والخدمات إلى ما هنالك⁵، كما ذهب في نفس الاتجاه نجم عبود (2003) حيث يعتبر أن الإبداع هو التوصل إلى حل لمشكلة ما أو التوصل إلى فكرة جديدة، بينما الابتكار هو التطبيق الخلاق أو المناسب لهذه الفكرة أو الحل لمشكلة في الواقع⁶، ويمكن التعبير عن

¹ Clydesdale Greg, *Creativity and Competition: The Beatles*, Creativity Research Journal, vol(18), N°(2),2006, p :129 , 136.

² عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص36.

³ Mark A. Runco, *Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice*, Elsevier Academic Press, USA, 2006,p8(x)

⁴ Mark A. Runco, pid, p380.

⁵ عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص37.

⁶ نجم عبود نجم، *ادارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة*، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، الطبعة الاولى،

العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية: الابتكار = الإبداع + التطبيق¹، وبنى أوجيه Auger (2009) اختلافاته لهذين المفهومين بناءً، على أربع نقاط على النحو التالي:²

- الغرض (الهدف): ميز العديد من الدارسين (1954 rogres؛ 1990 staw؛ 1986 van de ven؛ amabile & 1990 al؛ 1993 Woodman & al)، بأن هناك مرحلتين يتشكل منهما الابتكار (البدء والتنفيذ)، حيث يتوافق الإبداع مع المرحلة الأولى وهي عملية البدء، حيث يتم فيها إدراك المشكلات، وجمع المعلومات، وتعبئة الموارد المؤدية إلى اختيار الأفكار، بينما يمثل الابتكار مرحلة التنفيذ الواسع للأفكار ونشرها؛
- مكان الظهور: الابتكار يعمل في بيئة اجتماعية، في حين مستوى ظهور الإبداع على عدد قليل من الأفراد بمعنى الإبداع يعتمد ظهوره على الأفراد أو المجموعات الصغيرة، ويتم إنتاج الابتكار بواسطة المنظمة، التي يعتمد نجاحها على عوامل داخلية وخارجية مثل الموارد الداخلية، والتسلسل الهرمي، والمكانة التنافسية.
- الممثلون: يتمتع المبدعون (صانعو الأفكار) ببناء المفاهيم، وتحديد طرق جديدة ومختلفة ومتنوعة للقيام بالأشياء، كما يتميز أحياناً بالعمل الفردي، في حين المبتكرون يتميزون بالميل نحو التنفيذ والتطبيق وارتباطهم أكثر بالبيئة الاجتماعية، كما أضاف Ford 1996 يرتبط الإبداع الفردي بذكاء المجال والتخصص، في حين أن الابتكار يستدعي ذكاء اجتماعياً للسياق؛
- العلاقة بالربحية الاقتصادية: ويرى أوجيه Auger في هذا الصدد بأن العلاقة بالربحية الاقتصادية تسمح بتمييز أفضل بين المفهومين، حيث يُظهر عمل (Amabile 1988، 1990) أن الشخصيات الإبداعية ليست مرتبطة جداً بالبحث عن الكسب، كما أن الإبداع هو عملية معرفية بينما الابتكار هو عملية اجتماعية، فهو مدفوع بدافع داخلي قوي بدلاً من الدافع الخارجي للابتكارات، إضافة إلى ذلك، يظل توليد الأفكار الإبداعية هو المادة الخام لتنفيذ الابتكارات الناجحة داخل المنظمة.

الجدول رقم (1.2): الفرق بين الإبداع والابتكار

الإبداع	الابتكار
الإبداع فكري أكاديمي أكثر منه تنفيذي	الابتكار تنفيذي أكثر منه أكاديمي
الإبداع هو المثير للابتكار	الابتكار هو استجابة للمبدعين
الإبداع هو صناعة فكرة	الابتكار ترويج وتنفيذ للفكرة
الشخص المبدع مصدر للأفكار أي صانعها	المبتكر مستثمر للفكرة، مدعمها، منمياها ومنفذها
الشخص المبدع يركز على الفكرة دون اعتبار للمؤثرات الأخرى	

¹ Kilani Sonia, Lahouel Samia, *Adopting Green Innovation Concept in Economic Institutions*, European Journal of Business and Innovation Research, Vol(9), No(4), 2021, p2.

² Hanaa Benchrifia, *Innovation, c'est quoi au juste?*, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME), Vol(2), Issue(5),2021, Pp :541-542.

الجدول رقم(2.2): الفرق بين الإبداع والابتكار- تابع

الإبداع	الابتكار	
الأسلوب	فردى	جماعى
طريقة العمل	جماعية	فردية
العملية	متقطعة وفورية	متواصلة وطويلة.
التأثير	محتمل، غير قابل للقياس	قابل للقياس، أكيد
أسلوب التفكير	متباين	متقارب
شكل التجمع	العصف الذهنى	تسيير المشروع
دور المؤطر	العمل على التفكير	العمل على التطبيق

المصدر: لشهب الصادق، دور الابتكار في تنمية الميزة التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية في الشركة المدنية للهندسة بتقوت، رسالة ماجستير في علوم التسيير: الإدارة الاستراتيجية والذكاء الاقتصادي، جامعة أبي بكر لقائد، تلمسان، الجزائر، 2015، ص4.

وبهذا يبرز أن الإبداع ينطلق من التفكير والخيال الواسع فهو يتم في مستوى العقل، بينما الابتكار يتجسد في تطبيق هذه الأفكار، في حين يتقاطعان في سمة مشتركة أصبحت جديدة وبهذا يمكن:

أن تمثل الإبداع على أنه المعرفة الضمنية بينما الابتكار يمثل المعرفة الظاهرة أو الصريحة.

2. الإبداع مقابل الاختراع: المقصود بالإبداع أنه يعني إنتاج أشياء جديدة حتى وإن كانت مكوناتها موجودة من قبل، ويجب أن يكون الإنتاج الجديد موجوداً، سواء كان مادياً أو فكرياً، بمعنى ينطوي على الأصالة وهي تمثل أحد مكونات الإبداع، وبدون ذلك لا ينطبق عليه معنى إبداع، في حين أن الاختراع يعتبر أحد جوانب الإبداع، حيث يعرف بأنه توليد أفكار مركبة جديدة أو دمج وسائل جديدة لتحقيق غاية معينة.

ووفقاً لهذا المعنى يظهر مفهوم الاختراع عكسياً مع مفهوم الاكتشاف إذ يشير إلى أشياء أو أفكار موجودة لكنها غير معروفة، على سبيل المثال اكتشاف أمريكا وراديو من قبل "كولومبوس" و"ماري كوري" على التوالي فقارة أمريكا والراديوم موجودان ولكنهما اكتشفا فقط¹، كما أشار روبنز وكولتر إلى أن الاختراع مرتبط بالتكنولوجيا والتقنية بحيث يكون لها أثر على المنظمات، وفي زاوية أخرى ذهب فكر ماري ديور إلى أن الابتكار هو التطبيق التجاري للاختراع ومثل وفق المعادلة التالية: الابتكار = الاختراع + التطبيق التجاري²

¹ جريدة العرب الاقتصادية، مقال منشور بجريدة العرب الاقتصادية، ما الفرق بين الإبداع والاختراع، (2009/05/01)، عبر الموقع: https://www.aleqt.com/2009/05/01/article_96827.htm ، شوهد بتاريخ: 2022/08/06، الساعة: 19.30.

² Saouli Ali, Sebaa Fatma Zahra, *Innovation As A Mechanism For Developing Islamic Financial Products*, Vol(7), N°(3), 2022, pp141-142.

المطلب الثاني: مفهوم الإبداع

الفرع الأول: الاعتقادات الخاطئة للإبداع

قبل أن أتطرق إلى مفهوم الإبداع لابد من تسليط الضوء على أكثر الاعتقادات الخاطئة المنتشرة¹ التي كانت تلازم الإبداع كمفهوم نتيجة لعدة اعتبارات توصل إليها الباحثون، حيث ظل مفهومه يتأرجح بين عدة رؤى ضعفها الأكاديميين لضعف سندها وافتقارها للأسس العلمية للبحث، كما يعتقد الباحثون أن سبب هذا التشويه إن صح التعبير عدم وجود تعريف موحد بعناية للإبداع، من خلال تحليلهم العديد من الدراسات على مدار ثلاث سنوات، وهذا ما استدلوها من خلال إشاراتهم إلى الاتساع الكبير للتعريفات الموجودة كروبلي Cropley (1999)²، باركهورست Parkhurst (1999)³، كما يحمل الباحثون جزءًا من المسؤولية للمنظرين والمتخصصين في مجال الإبداع بأنهم سبب ظهور وانتشار هذه المفاهيم الخاطئة، إلا أنهم يرون بأن دراسات الإبداع تتحرك نحو اتجاه واحد، حيث تم تطوير العديد من الإسهامات للإبداع (راثوندي Rathunde 1999)، في مجالات علم النفس المعرفي والاجتماعي والتعليمي⁴ ما يساعد على التغلب وتصحيح المفاهيم، وفي ما يلي نسلط الضوء على أشهر الاعتقادات الخاطئة التي كانت سائدة حول مفهوم الإبداع:

- **الاعتقاد الأول:** بأن المبدعين يولدون بهذه الخاصية أو يتوارثونها، وساد هذا الاعتقاد لفترة طويلة، ويعتقد كل من (ستيرنبرغ Stemberg، ولوبارت Lubart)⁵، أن سبب هذا الاعتقاد يعود إلى غموض الإبداع بحد ذاته الذي استشهد به.
- **الاعتقاد الثاني:** بأن الإبداع يعكس الجوانب السلبية لعلم النفس والمجتمعات، حيث ارتبطت هذه الصورة النمطية للإبداع بالأشخاص المنعزلين والمنطوين أو الذين لهم جوانب مظلمة، وأشار إيزاكسن Isaksen بأن هذا الاعتقاد الخاطئ سار بعيدا واصفين هذه الصورة النمطية بالاعتقاد أنه "يجب أن تكون مجنونًا أو غريبًا أو عصائياً أو على الأقل غير عادي"، وهناك من يرى بأن للإبداع علاقة بالجنون (روزين وآخرون، 2013)⁶ لكي تعتبر مبدعًا، كما انتشرت الأبحاث حول علاقة الإبداع باستهلاك المخدرات والإجرام والأمراض العقلية، حيث يفترض الكثير وجود صلة قوية بين هذه السلوكيات والظروف المنحرفة والإبداع

¹ Norbert M. Seel, *Creative Mind: Myths and Facts*, Elias G. Carayannis (ed.), Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation, and Entrepreneurship, Publisher Springer, New York, 2013, pp: 322-323

² Arthur J. Cropley(2011), *Definitions of creativity*, In M. A. Runco & S. R. Pritzker (Eds.), Encyclopedia of creativity, CA: Academic Press, San Diego, 1999, pp. 511-524.

³ Howard b. Parkhurst , *Confusion, Lack of Consensus, and the Definition of Creativity as a Construct*, The Journal of Creative Behavior, vol(33), N°(1),1999, pp :2-4.

⁴ Jonathan A. Plucker, Ronald A. Beghetto, Gayle T. Dow, *Why Isn't Creativity More Important to Educational Psychologists? Potentials, Pitfalls, and Future Directions in Creativity Research*, Educational Psychologist, vol(39), N°(2), 2004, pp: 83—87.

⁵ Robert J. Sternberg, Todd I. Lubart, *The concept of creativity: Prospects and paradigms*, In R. J. Sternberg (Ed.), Handbook of creativity, Cambridge University Press, Cambridge University Press,1998, pp: 5-6.

⁶ Rosen David H.; et al, *Madness and creativity*, Carolyn and Ernest Fay series in analytical psychology no. 18.,Texas A & M University Press, 2013.

(بروير Brower، 1999¹، لودفيج Ludwig 1996²، كما قدمت بعض الدراسات دليلاً يشير إلى أنّ المعلمين ينظرون للمبدعين على أنهم مثيرون للمشاكل وغير ملتزمين، غير أنه تفتقر هذه الدراسات إلى تقديم دليل قاطع على العلاقات القوية والقابلة للتعميم وهذا ما أشار إليه (بلاك و دانا 1998)³، (واديل Waddell 1998)⁴، وأضاف إيزاكسن أيضاً أنه "لا يوجد دليل واضح يشير إلى أنه لكي يكون الشخص مبدعاً، يجب أن يكون الشخص أيضاً عصائياً أو مضطرباً نفسياً".

- **الاعتقاد الثالث:** الإبداع هو بنية غامضة وناعمة، حيث ساق بعض علماء النفس إلى التفكير في الإبداع على أنه "علم نفس ناعم"، إلا أنّ الأدلة التي تدعم هذه الصورة النمطية ضعيفة للغاية، حيث تشير الأبحاث بقوة إلى أن الإبداع ليس بنية "غامضة" أو "ناعمة"، كدراسات (سميث Smith، وارد Ward، فينكي Finke، 1995)⁵، حيث تضمنت موضوعات محددة جيداً تتناول الإبداع بطريقة جادة.
- **الاعتقاد الرابع:** يرى أنه لا يتم تعزيز الإبداع إلا ضمن المجموعات أما في الإبداعات الفردية فالأعمال لا ترتقي لتصبح إبداعاً، ويظهر هذا الاعتقاد بصورة خاصة في ميادين الأعمال، إذ بنوا افتراضاتهم على أن تكون الأنشطة الإبداعية الجماعية أكثر إنتاجية من الجهود الفردية ومن بين هذه الدراسات التي دعمت هذا الاعتقاد (روبنسون Robinson وستيرن Stern، 1997)⁶، ثم توالى الدراسات التي تتضمن تنبئاً من إغفال دور الفرد داخل المجموع أو المنظمة.

الفرع الثاني: مقاربات النظرية لفهم الإبداع

يظهر من خلال السياق التاريخي لمفهوم الإبداع أن الظاهرة ليست بالجديدة وإنما مرتبطة بظهور الإنسان بغض النظر عن الإبداع الإلهي "سبحانه وتعالى متعال عن خلقه في جميع صفاتهم" ومظاهر الإعجاز، خلق الشيء من لا شيء، وخاصية الإبداع كرممها الله الإنسان وفردده بها عن باقي خلقه، ورغم هذا الاهتمام المتجدد بالإبداع، اجتهد الباحثون والمنظرون من أجل تحديد بنية الإبداع ومفهومه، إلا أنه لا زال المعنى يخلو على اتفاق يلقي الإجماع عليه وبالتالي افتقروا إلى اتفاق حول ماهيته وكيف ينبغي تعريفه، وبهذا فهو قابل لمزيد من الدراسات والأبحاث لا سيما الفصل بين الزخم الكبير من المصطلحات والمعاني المرتبطة به، وما يمكن ملاحظته من هذا الجهد الفكري المقاربات النظرية لدراسة الإبداع وخاصة على مستوى العلوم النفسية وهي:

¹ Brower Richard, *Dangerous Minds: Eminently Creative People Who Spent Time in Jail*, Creativity Research Journal, vol(12), N°(1), 1999, pp: 3-13.

² Arnold M. Ludwig, *The Price of Greatness: Resolving the Creativity and Madness Controversy*, the Guilford press, New York, 1996.

³ Jonathan A. Plucker, Robert Q. Dana, *Creativity of undergraduates with and without family history of alcohol and other drug problems*, Addictive Behaviors, vol(23), N°(5), 1998, pp:711-714.

⁴ Charlotte Waddell, *Creativity and Mental Illness: Is There a Link?*, The Canadian Journal of Psychiatry, vol(43), N°2, 1998, pp:166-172.

⁵ Steven M. Smith, Thomas B. Ward, *The creative cognition approach*, Steven M. Smith, Thomas B. Ward, and Ronald A. Finke(Eds), MIT Press, 1995.

⁶ Ian G. Robinson, Sam Stern, *Corporate creativity: how innovation and improvement actually happen*, Berrett-Koehler Publishers, san francisco, 1997.

المقاربات المبنية على الشخصية: استند مؤيدو هذه المقاربة على ضوء الخصائص التي يتميز بها المبدعون واتجاهاتهم وتولد لديهم الرغبة والدافع الإبداعي، وهي التي تفسر الإبداع، ومن أصحاب هذا الاتجاه "إيملي" (1983)، إذ ركز على مجموعة من الخصال الشخصية المتعلقة بالإبداع كالميول نحو الخروج عن الرتابة وتغيير النمط، تقدير الأفكار الجديدة ومرونة التفكير، وأشار أيضا ستيرنبرغ Sternberg ولوبارت Lubart إلى مجموعة من الخصائص الشخصية المرتبطة بصورة كبيرة مع الإبداع كالأستقلالية والمرونة والقدرة على التحمل والمخاطرة، والثقة بالنفس، والطلاقة الفكرية¹، ويشير "هولمز" في هذا المنحى إلى أن الإبداع هو محصلة تكوين متجانس ومتناسق لمجموعة من العوامل المعرفية كالمزاجية والقيم (القدرات العقلية المعرفية) حيث تعد الأرضية اللامعرفية التي توفر المناخ الإبداعي والتي تلعب دور القيادة في العملية الإبداعية²، ويعتقد جيلفورد الذي يعد من أكبر رواد هذا الاتجاه بأن كل الأشخاص لديهم قدرات ابتكارية كامنة ولكن هناك فروق فردية بينهم³، ويضيف (فرنهام Furnham، 2008) بأن كل شخص فريد وفي هذا يكرس علم النفس لأجل دراسة الفروقات الفردية والسمات كالقدرات المعرفية والشخصية والدوافع والقيم ومفهوم الذات التي تنتج هذا التفرد⁴، فمنهم من لديه قدرة ابتكارية عالية، ومنهم من لديه قدرة منخفضة، كما اهتم تورانس بالشخص المبدع وكذا مكونات الإبداع، إضافة إلى اهتمامه في ما يتعلق بالاختلافات بين المبدعين مشيرا في رؤيته إلى أن الإبداع إحساس بالمشكلات والعمل على إيجاد حلول للمشكلة⁵.

المقاربة المبنية على العمليات الإنتاجية: وفي هذا الصدد تناول جيلفورد بأن الإبداع عبارة عن عملية تسمح للفرد بالإتيان بشيء جديد ونافع للوجود، فهو صادر من خلال التفاعل بين الفرد وخبراته وبالتالي فالإبداع يعبر عن نفسه في شكل منتج جديد أو فكرة جديدة بالخروج عن المؤلف سواء كانت فكرة أو اكتشافا أو اختراعا وكلها تتسم بالأصالة والحداثة⁶، فأصحاب هذه الرؤية يرون أن الإنتاج الإبداعي يتوجب أن يكون أصيلا وأكثر واقعية، وبعيدا عن التقليد كما يشترط أن تصمد منفعته لفترة طويلة من الزمن⁷، ويضيف برنهارت من أجل تحسين النواتج الإبداعية يجب أن يكون نافعا وذو قيمة ويتحقق هذا بالتزامن مع الأصالة والجددة مع الإبداع مؤكدا أن الجدة والأصالة في الفكرة لا يضمنان أهميته وصحته، وفي الواقع هناك جدل بين الباحثين من حيث معايير الناتج الإبداعي حيث أشير

¹ أسامة خيرى، *إدارة الإبداع والابتكارات*، دار الراجية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2012، ص41

² إيمان محمد منصور، *إدارة الابتكار: الابتكار نحو التغيير*، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019، ص31.

³ أحمد سحنون، *دور الإبداع الإداري في تنمية غدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية-دراسة حالة وزارة التكوين والتعليم المهنيين*، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية علوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2005، ص16.

⁴ Mark Batey, David J. Hughes, *Individual Difference correlates of self-perceptions of creativity (Chapter 11)*, Maciej Karwowski & James C. Kaufman (Eds.), *The Creative Self: How our beliefs, self-efficacy, mindset, and identity impact our creativity*, Academic Press, London, Uk, 2017, pp:186-188.

⁵ أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص42.

⁶ إيمان محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص30.

⁷ أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص44.

للإبداع الذي يُنظر إليه على أنه بناء ثنائي وفق الخاصيتين أي أصلية أو غير متوقعة هو إبداع تقليدي يميز المنتجات الإبداعية على أنها جديدة، يعتبر بحث الإبداع المعاصر أن الجودة والمنفعة هما سمتان محددتان للبناء¹. وانتقدت هذه المقاربة حيث إنها لا تسمح بالتعبير بصورة مباشرة عن المؤدية إلى شخصية المبدع، وفي الواقع من المسلم به طرح المنتجات الإبداعية من قبل أشخاص مبدعين، وهكذا تخبرنا دراسات المنتجات عن الأشخاص المبدعين للغاية ولكن لا تخبرنا عن الأشخاص الذين لديهم إمكانات إبداعية لم تتحقق بعد².

مقاربة تركز على البيئة والمحيط الخارجي: يعتقد أصحاب هذا الاتجاه بأن البيئة أو المناخ وطبيعة الموقف التي تحتوي الشخص هي التي تشكل السلوك الإبداعي للأفراد وإسهاماتهم، كما تحفز هذه المقاربة الأفراد على الخيال والغموض، وتشجعهم على الخوض في الأحداث التي تتميز بعدم التأكد وبالتالي قد تكون المخاطرة فيها ذات نسبة كبيرة أو العكس ويرون بأن البيئة الغير محفزة والسلبية من أكبر معيقات الإبداع³، ويرى كل من مارتييز Martins وتيربلانش Terblanche (2003) أن البيئة والمناخ تتعلق بالدعم الذي تقدمه المنظمات لعاملها بهدف أداء عملهم بطريقة إبداعية⁴، إذ يعد السياق الاجتماعي والمناخ بمختلف المستويات من المؤثرات الرئيسية في سلوكيات الأشخاص، فهي تعمل على دفع الأشخاص من خلال الاستشارات والمنبهات والمؤثرات نحو إجراء العديد من العمليات العقلية انطلاقاً من التذكر والبناء المعرفي بالتفكير البسيط إلى غاية عمليات عقلية قد تكون معقدة كالتحليل والتركيب وصولاً للإبداع⁵، وأشار كذلك بصورة أكثر دقة للبيئة من خلال الدور المهم للمكافأة والاعتراف بإبداع الموظفين ودرجة المرونة التنظيمية التي تتكيف باستمرار مع التغيير والموارد الكافية لذلك ومنح العاملين المساحة الكافية لحل المشكلات بطرق مختلفة⁶

الفرع الثالث: تعريف الإبداع

وكما ورد آنفاً بأن الإبداع كظاهرة برزت دراسته العلمية في مجال علم النفس، ولهذا من أجل الإحاطة بالمفهوم لا بد من أن ننطلق من التعريفات التي برز فيها المفهوم إلى أن نصل إلى الإسقاطات المفاهيمية للمصطلح في العلوم الإدارية بمعنى الإبداع لدى المنظمات، وهذا ما أشارت إليه الدراسات إلى أنه تركيبة معقد ومتعدد الأوجه والأبعاد⁷،

¹ Kharkhurin Anatoliy V, *Creativity.4in1: Four-Criterion Construct of Creativity*, Creativity Research Journal, vol(26), N°(3), 2014, pp: 338-339

² Kozbelt Aaron, Beghetto Ronald A, Runco Mark A, *Theories of creativity*, In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds.), The Cambridge handbook of creativity, Cambridge University Press, 2010, pp:24-25.

³ أسامة خيرى، مرجع سبق ذكره، ص43.

⁴ Mohammed Aboramadan, et al, *Examining the effects of environmentally-specific servant leadership on green work outcomes among hotel employees: the mediating role of climate for green creativity*, Journal of Hospitality Marketing & Management, Vol(30), Issue(8), 2021, p935.

⁵ إيمان محمد منصور، مرجع سبق ذكره، ص31.

⁶ Soonhee Kim & Gyunsoo Yoon, *An Innovation-Driven Culture in Local Government: Do Senior Manager's Transformational Leadership and the Climate for Creativity Matter?*, Public Personnel Management, vol(44), N°(2), 2015, pp: 7-8.

⁷ Eric F. Rietzschel, et al, *what are we talking about, when we talk about creativity? Group creativity as a multifaceted*, multistage phenomenon, reativity in Groups Research on Managing Groups and Teams, Vol(12), 2009, p5.

الفصل الثاني: إبداع الموارد البشرية

وهذا ما يدل عليه من خلال ارتباطه بالعديد من المصطلحات والمتغيرات التنظيمية وصعوبة الفصل بينها زاد المفهوم تعقيدا، وذا ما أشار إليه بريديون Predebon (2005) وكوفمان Kaufman وباير Baer (2012) في هذا الصدد أنه لا يمكن ضبط طريقة لتصور الإبداع بشكل صحيح في تعريف واحد، ويرجع هذا لكون الموضوع واسعاً ويحمل معاني عديدة¹، إلا أنه لا يخلو من اجتهادات المنظرين في تحديد مفهومه، ونعرض في ما يلي أهم التعاريف في الجدول الموالي:

الجدول رقم (3.2): تعريفات الإبداع

التعريف	الباحث
هو العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول أو ذو فائدة أو مرضى لدى مجموعة من الناس.	شتاين stein (1975)
الإبداع من الجوانب النفسية يتمثل في قدرة الفرد على إنتاج أفكار وأفعال أو معارف بحيث تكون جديدة وغير مألوفة للآخرين، وقد يكون نشاطا خياليا وإنتاجيا، أو أنه صورة جديدة لخبرات قديمة أو ربط علاقات سابقة بمواقف جديدة، وكله يجب أن يكون بهدف معين ويأخذ طابعا علميا أو فنيا أو أدبيا أو غيره.	تعريف مارلوك. 1978 (Marlok)
تجسيد فكر في شكل سلوك خارجي بثلاث خصائص: الطلاقة والمرونة والأصالة.	جيلفورد Guilford (1967)
سلسلة من التدفقات، بما في ذلك تحديد المشكلة، والمضاربة، وبناء الافتراضات والخلق، وتبادل الأفكار مع الآخرين.	تورانس Torrance (1988)
يحدث الأداء الإبداعي في تفاعل 6 قدرات فكرية، معرفية، وأساليب تفكير، وشخصية، وتحفيز، وعناصر بيئية.	ستيرنبرغ Sternberg ولوبارت Lubart (1996)
القدرة على إنتاج أشياء جديدة من عناصر قديمة، وهذه القدرة تتسم بالطلاقة والمرونة والأصالة، وأن الفرد المبدع هو الفرد القادر على التفكير الذي يمكنه اكتشاف المشكلات والمواقف الغامضة ومن إعادة صياغة عناصر الخبرة في أنماط جديدة تتميز بالحدثة بالنسبة للفرد نفسه وللمجتمع الذي يعيش فيه وهذه القدرة يمكن التدرّب عليها وتنميتها.	محمود منسي (2000)
الإبداع ظاهرة ذهنية متقدمة، يعالج فيها الفرد الأشياء والمواقف والخبرات والمشكلات بطريقة فريدة أو غير مألوفة أو بوضع مجموعة حلول سابقة والخروج بحل جديد.	القطامي (2001)
نشاط عقلي مركب وهادف توجهه رغبة قوية في البحث عن الحلول أو التوصل إلى نواتج أصيلة لم تكن معروفة سابقا.	فتحي حروان (2002)
يتألف من نوعين من الإبداع: النفسي (ف) والتاريخي (ح). يتضمن إبداع P ابتكار فكرة مدهشة وقيمة تكون جديدة على الشخص الذي ابتكرها؛ تكون الفكرة إبداعية على شكل حرف H إذا لم يمتلكها أحد من قبل وظهرت لأول مرة في تاريخ البشرية.	بودن Boden (2004)
الإبداع هو التفاعل بين الكفاءة والعملية والبيئة التي ينتج من خلالها فرد أو مجموعة منتجاً ملموساً يكون جديداً ومفيداً كما هو محدد في سياق اجتماعي	جوناثان Jonathan، بيغيتو Beghetto، جايل Gayle (2004)
أوضح من خلال نظرية الملاهي حيث الإبداع ينسج كلا من المجال العام والعوامل الخاصة بمجال	باير Bayer وكوفمان Kaufmann

¹ Pinheiro, et al, *Técnicas de criatividade como meio facilitador do processo criativo nas organizações*, Revista Interamericana de Comunicação Midiática, vol(15), N°(30), 2016, p4

دعم الأداء الإبداعي بهيكل هرمي.	(2005)
تم شرحه من خلال نماذج أربعة C للإبداع: يتضمن mini-C أي اكتساب التعلم؛ Little-C هي حل المشكلات اليومية والتعبير الإبداعي Pro-C. هي أفكار إبداعية يعرضها خبراء محترفون في مكان احتراقي؛ يحدث Big-C عندما يُعتبر الإبداع رائعًا في مجال معين.	سيكسزنتيمهاليي Csikszentmihalyi (1999)، كوفمان Kaufman وبيغيتو Biggetto (2009)، سيمونتون Simonton (2010)
ظهرت المجموعة حيث تحدث عمليات التدفق والتعاون والارتجال. عندما يتم الوصول إلى مزمنة المجموعة، فإنه يصبح من الصعب التمييز بين المساهمة الفردية لكل شخص، لأن "الكل أكبر من الفرد القطع".	سوير Sawyer (2017)
عملية اتباع الإشارات لتكوين رؤى تغير وجهات نظرنا، والتي يمكننا استخدامها مع الحرف لتشكيل الاختراعات والتنوير.	كرونين Cronin ولوينشتاين Lowenstein (2018)
عملية توليد الفكرة أو حل المشكلات والفكرة الفعلية أو الحل هو وظيفة خبرة الشخص ومهارات التفكير الإبداعي والتحفيز.	امابيل amabel (2018)

المصدر: سالم عبدالله سعيد الفاخري، سيكولوجية الإبداع، مركز الكتاب الأكاديمي، الطبعة 1، 2018، ص ص: 20-22. Patricia Alves-Oliveira; et al; **Creativity Landscapes: Systematic Review Spanning 70 Years of Creativity Interventions for Children**, The Journal of Creative Behavior, Vol(56), Issue(1), 2021, p3./ Jonathan A. Plucker, Ronald A. Beghetto, Gayle T. Dow, **Why Isn't Creativity More Important to Educational Psychologists? Potentials, Pitfalls, and Future Directions in Creativity, Research**, Educational Psychologist, vol(39), N°(2), 2004, p90.

قطع الإبداع من خلال الدراسات وأبحاث العلوم النفسية شوطاً طويلاً، إلا أنه لا يزال تلازمه تحديات تحوم حول مفهومه ويعود هذا نظراً للتعقيدات والصعوبات المستمرة التي صعبت تنفيذ الممارسات الجيدة التي من شأنها أن تضبط المصطلح، إلا أن ضبط المصطلح في المجال الإداري مشكلة نظراً لكون أن أغلب المفاهيم تربط بين عدة من المجالات النفسية والاجتماعي والاقتصادي وخير دليل على ذلك الإبداع الذي نحن في مرحلة دراسته، وهذا ما أشار إليه في مناقشة لأكثر من 20 باحثاً ببيان يمثل خطوطاً متنوعة في أبحاث الإبداع، مؤكداً أن بحث الإبداع معقد في جوهره، وخاصة عندما يتعلق الأمر باستخدام الاختبارات والأدوات المماثلة الأخرى، مضيفين أنه إذا كانت إحدى الدراسات تقيس جانباً من جوانب الإبداع (مثل التفكير المتشعب أو المعتقدات الذاتية الإبداعية)، فيجب تصنيفها على هذا النحو وعدم مساواتها بـ "الإبداع في حد ذاته"، حتى لو تم استدلال هذا المفهوم كمرجع أكبر، معترفين بأنه دائماً يتم تحديد وقياس الإبداع من داخل نموذج ونظام معين دون إهمال حقيقة وجود نماذج أخرى ووجهات نظر أخرى هامة¹، إلا أنه يمكن تقديم تعريفنا بناء على المفاهيم الواردة أعلاه

يعد الإبداع تركيبة مرنة ومعقدة تتداخل فيه عدة عوامل تساهم في بنائه وفق عمليات عقلية تعكس الطاقة الذهنية للفرد، كالشخصية والموقف والبيئة والإدراك والدافع والاستعدادات الخاصة إلى غير ذلك من العوامل النفسية والاجتماعية

¹ Vlad Petre Glaveanu, et al, **Advancing Creativity Theory and Research: A Socio-cultural Manifesto**, The Journal of Creative Behavior, Vol(54), Iss(3), 2019, pp:743-744.

المطلب الثالث: نظريات ودوافع الإبداع

الفرع الأول: النظريات المكونة للإبداع

تسعى النظريات إلى تحديد البنية الأساسية للإبداع، حيث خضعت معظمها للتطور المستمر وبنيت أفكارها ونماذجها وفق أفكار ورؤى متعددة ساهمت في تفسير العملية الإبداعية ويعد إطار عمل "Four P" الذي اقترحه رودس (1961) كأحد أسس البحث الإبداعي من خلال تمحيصه وتحليله للأدبيات الموجودة لمعرفة كيفية دراسة الإبداع، حيث قام بتجميعها في أربع فئات أساسية، والتي تُعرف باسم الفئات الأربع: الشخص، والمنتج، والعملية، والبيئة، وتمثل "4 P" أربعة أسئلة محتملة:¹

ما هو نوع الشخص المبدع؟

من الذي يعتبر مبدعاً؟

كيف نصنع؟

كيف تشكل البيئة الإبداع؟

وكانت دراسات آرون كوزبيلت Aaron Kozbelt ورونالد أ. بيغيتو Ronald A. Beghetto ومارك أ. رونكو Mark A. Runco (2010) تتمحور بشكل أساسي حول نظريات المساهمة في تفسير الإبداع²، ومن خلال مناقشتهم معظم النظريات السائدة لعدة عقود وكانت محل استشهاد كبير من قبل الباحثين والأكاديميين على عدة مستويات من التحليل، والمنهجيات حيث تم تصنيف معظم النظريات في عشر فئات، وذلك من أجل تقديم "صورة كبيرة" (وليست شاملة) بمعنى لمحة عامة عن كل نوع، ونستعرض عشر فئات من النظريات كالآتي:

النظريات التنموية: النظريات التنموية للإبداع هي من بين أكثر النظريات العملية³، فهي لا تساعد على فهم جذور الإبداع من خلال اقتراح الخلفية للأفراد المبدعين، وإنما تسعى إلى كيفية بناء وتصميم البيئات بحيث تتحقق الإمكانيات الإبداعية، وتركز هذه النظرية على الشخص والمكان والجوانب المحتملة للإبداع، وهي محصورة بين مستويين (mini-c) و(Pro-c) وما يشار هنا في هذا الاتجاه إلى أن المنتجات في الحقيقة لا تشكل المحور الرئيس لها غير أنها لا تزال تلعب دوراً مهماً وغالباً ما يكون ضمناً والسبب في هذا يعود إلى كون النظرية التطورية تتضمن مساراً يركز أكثر على الذاتية للإبداع (mini-c) ويتطور للوصول إلى أشكال أكثر واقعية ونمواً للتعبير الإبداعي، وتحللت أيضاً هذه النظرية تجارياً عدة من خلال فحص الحياة والخلفيات الأسرية للأفراد المبدعين والبارزين من خلال أبحاث (Goertzel & Goertzel, 1976)، وهذا ما كان قد بحث فيه جالتون (1869) حيث أسهب وأطنب عن العبقرية

¹ James C. Kaufman, Robert J. Sternberg, *The Cambridge Handbook of Creativity*, Cambridge Handbooks in Psychology, Cambridge University Press, (2 ed), united kingdom, 2019, p28.

² Aaron Kozbelt, et al, *Theories of Creativity*, James C. Kaufman, Robert J. Sternberg(eds), The Cambridge Handbook of Creativity (Cambridge Handbooks in Psychology), Series: Cambridge handbooks in psychology, Cambridge University Press, USA, 2010, pp: 25-40

³ Burkšaitienė Nijolė, *How can university learning environment contribute to students' creativity? Lithuanian students' perspective*, Creativity studies, Vol(11) Iss(1), 2018, p163.

الوراثية، وأثبتت البحوث فائدتها المجرأة حول البنى الأسرية في بناء نظريات الإبداع، كما تعززت نظريات الإبداع لمثل هذه الدراسات التي أخذت في الاعتبار العمليات المعرفية والتحفيز والتأثير والشخصية.

النظريات السيكومترية (القياس النفسي): تهتم نظريات السيكومترية بالقياس النفسي، حيث لا تبني مفهومها من أجل وصف الخلفية التنموية أو أنماط التفكير أو السمات أو دوافعها، فهذه النظرية تركز بشكل رئيسي على مدى مصداقية وموثوقية صحة التقييم، كما أنها لا تعتمد على نموذج واحد للإبداع ولا ترتبط بأي إطار نظري معين كالإطار المعرفي أو الاجتماعي أو السريري إلى ما ذلك، فهي تمثل صلاحية دقة القياس، من خلال السؤال التعريفي لهاته النظريات، "هل تقيس ما تنوي قياسه؟" ترتبط إحدى فئات الصلاحية بالمعيار، والتي تتضمن الصلاحية التنبؤية والصلاحية التمييزية، وتشير الصلاحية التنبؤية إلى مدى تقدم مقياس للإبداع بمعلومات حول بعض معايير السلوك الإبداعي الحقيقي، بينما الصلاحية التمييزية تشير إلى الدرجة التي يختلف فيها مقياس الإبداع عن المؤشرات الأخرى للمواهب غير الإبداعية، مثل الذكاء التقليدي، وذكاء الذكاء، والتفكير المتقارب... إلخ، دعمت عدة من الدراسات الأساسية ودعمت الصلاحية التمييزية مختلف اختبارات الإبداع، إلا أن العلاقة الدقيقة تخضع لمستوى قدرة الأفراد الذين يتم اختبارهم، وبيئة الاختبار، والاختبارات التي يتم إجراؤها، وبهذا فمستوى القدرة يمثل المستوى الأول ويعرف بنظرية العتبة، بينما بيئة الاختبار تشير إلى أن البيئات المتساهلة تسمح بتفكير أصلي أكثر تبايناً من بيئات الاختبار النموذجية، واخيراً اختبارات الإبداع المستخدمة لتقييم الصلاحية التمييزية.

النظريات الاقتصادية: تعد من نظريات الإبداع الحديثة وبنيتها مستقاة بصورة أكبر من الاقتصاد وهذا ما يوحي إليه من خلال تسميتها، وأضافت منظورا مفيدا في الأوساط الأكاديمية ولدى المهتمين لاهتمامها بالعمليات والتأثيرات على المستوى الكلي، كما ترى فكرة أن الإبداع هو مورد¹ وتعد فرضياتها قابلة للاختبار حول الجهود الإبداعية، ومن أشهر نظرياتها نظرية الاستثمار في الإبداع لـ ستيرنبرغ Sternberg ولوبارت Lubart، (1991، 1995)، وتركز نظريات الإبداع الاقتصادية على "الشراء بسعر منخفض والبيع بسعر مرتفع"، ويعكس الشراء المنخفض الذي بمثابة متابعة الأفكار غير المعروفة أو التي لا تحظى بالاهتمام ولكنها تنطوي على إمكانات النمو، بينما البيع المنخفض فيشير إلى أنه غالبا ما يتم تقديم أفكار لأول مرة فهي تلقى مقاومة، عندها فالأشخاص المبدعون يستمرون في مواجهة هذه المقاومة وفي النهاية يبيع بسعر مرتفع، لينتقل بعدها لفكرة جديدة تحظى بالانتشار والقبول²، وبهذا ترى النظرية أن الإبداع عملية مكونة من جزأين، جزء مرتبط بعملية الشراء بسعر منخفض عن طريق الاستثمار في أفكار غير عادية، والجزء الآخر متعلق بعملية البيع بسعر مرتفع عن طريق إقناع الآخرين بقيمة أو فائدة هذه الأفكار الجديدة، وبهذا تقتضي هذه العملية التفكير الإبداعي والمثابرة³.

¹ Mark A. Runco, et al, *How much creative potential is expressed at work?*, Journal of Creativity, vol(32), Iss(1), 2022, p1

² Robert J. Sternberg, *The Nature of Creativity*, Elena L. Grigorenko & James C. Kaufman (eds): The Essential Sternberg: Essays on Intelligence, Psychology, and Education, Springer Publishing Company, New York, 2009, pp:103-104.

³ Rojas Joanne P, Tyler Kenneth M, *Measuring the Creative Process: A Psychometric Examination of Creative Ideation and Grit*, Creativity Research Journal, vol(30), N°(1), 2018, p 29.

نظريات المرحلة والعملية المكونة: تم الاقتراح ضمن هذا التصنيف للعديد من نماذج العملية الإبداعية التي تسعى لفهم بنية وطبيعة العملية الإبداعية من حيث المراحل، فهي تتعامل إما مع "العملية الإبداعية من حيث المراحل، والتي يمكن أن تكون متتالية أو متكررة، أو العمليات المعرفية التكوينية الأساسية"، ويشير لها بأنها تحتوي على نوعين من "نظريات المرحلة" التي تصف العملية الإبداعية، و"النظريات التكوينية" التي تتعامل مع الصفات (مثل سمات الشخصية ومهارات التفكير والتأثيرات) التي تفضي إلى الإبداع، ونالت نظريات المرحلة التي تصف العملية الإبداعية اهتماما كبيرا من قبل المفكرين والباحثين مطلع الدراسات والأبحاث التي تتمحور حول الإبداع، ونجد الإرهاصات الأولى لنظريات المرحلة للإبداع في دراسات جيلفورد (1959) Guilford وبييسر (1976) Beiser، وتعد نظريات والاس (1926) Wallas، واحدة من أكثر نظريات المرحلة شهرة واستمرارية، ويتراوح الحجم الإبداعي لهذه الفئات من النظريات من الإبداع المصغر إلى الإبداع الكبير، وقد ظهرت النماذج الأكثر حداثة باحتمالية التكرار كالنموذج الذي قدمه سوير (2012)، حيث يمكن للفرد أن يتنقل عبر المراحل عدة مرات، في مجموعات مختلفة، نتيجة للانتقاد الذي وجه لنظرية والاس بفقدانها للخطية فمثلا قد يحاول الفرد التحقق من فكرة ولكنه يجدها مناسبة جزئياً فقط، ويعود إلى مرحلة الإعداد ويبدأ من جديد¹، وقارن سوير في نموذج من خلال مناقشته لعدة دراسات ونماذج منها حل المشكلات الإبداعية (CPS)، والمؤهلات والمناهج الدراسية (QCA)، دورة IDEAL، علماء الإبداع، وخبراء الصناعة ك Synectics بواسطة Arthur D. Little، واقترح سوير Sawyer عمليته المكونة من ثماني مراحل من خلال إضافة إلى نموذج والاس (المكون من خمس مراحل) مرحلة في البداية "للعثور على المشكلة" وبتقسيم مرحلة الإعداد إلى "اكتساب المعرفة" و"جمع المعلومات ذات الصلة" ومرحلة البصيرة إلى "توليد الأفكار" و"الجمع بين الأفكار"

وكذلك نموذج أمبيال Amabile's الذي يعد من النماذج الحديثة والمكون من مستويين للعملية الإبداعية وهو يختلف أيضا عن نموذج والاس بتضمين الطبقة الثانية التي تعترف بتأثير المعرفة والمعلومات، الإجرائية والواقعية، وتأثير الدافع الداخلي والخارجي، حيث اشتمل نموذج Amabile's (1991) على ثلاثة جوانب: المهارات ذات الصلة بالمجال (على سبيل المثال، المعرفة بالمجال، والمهارات التقنية)، والمهارات ذات الصلة بالإبداع (على سبيل المثال، الأسلوب المعرفي المناسب، ومعرفة الاستدلال لتوليد أفكار جديدة)، ودوافع المهام (على سبيل المثال، المواقف تجاه مهام محددة، وتصورات الفرد الدوافع)، فالأول من هذه الجوانب يعتمد بشكل كبير على القدرات الفطرية والمهارات، بينما يعتمد الثاني على التدريب والخبرة، والثالث يتمثل في وظيفة الدافع الجوهرية (التحفيز الداخلي)، وغياب القيود الخارجية، وقدرة الفرد على تقليل الآثار المنهكة للقيود.²

¹ Deckert Carsten, *Tensions in creativity-using the value square to model individual creativity*, Report Cologne Business School, Publisher: Cologne Business School, CBD Working Paper Series, Köln, Vol(2), 2015, p4. file:///C:/Users/hello/Downloads/WP_Tensions_16102015v01-2.pdf

² Aaron Kozbelt, et al, *Theories of Creativity*, In: Kaufman, J.C. and Sternberg, R.J., (Eds), Cambridge Handbook of Creativity, Cambridge University Press, New York, 2010, pp: 30-31.

النظريات المعرفية: تتضمن فئات النظريات المعرفية للإبداع الإنجازات أو العروض الإبداعية التي لا تتأتى دون المرور بعملية الإدراك، كما يصعب أيضا تصور الأشخاص المبدعين دون افتراض امتلاكهم للقدرات المعرفية، إلا أن الباحثين قد أشاروا بعدم صحة وجوب هذه الافتراضات أي أن الإبداع يأتي عن طريق الإدراك وأن الأشخاص المبدعين لديهم قدرة معرفية خاصة، إلا أنهم يقرون بوجود بعض الدلائل على أن الاختلافات في الإدراك يمكن أن تلعب دورًا رئيسيًا في الإبداع؛ وهذا ما تؤكدته النظريات المعرفية للإبداع حيث تؤكد على العملية الإبداعية وعلى الشخص، فالعملية هنا للتأكيد على دور الآليات المعرفية كأساس للفكر الإبداعي؛ والشخص كذلك، عند النظر في الفروق الفردية في مثل هذه الآليات، وتزخر هذه الفئة من النظريات المعرفية بالتنوع، حيث بعضها يركز على القدرات كالانتباه أو الذاكرة، وبعضها يركز على الفروق الفردية كتلك المدرجة بمهام التفكير المتشعب، كما يركز بعضها أيضا على العمليات الواعية مثل ما يعرف بالتكنيكات، وآخر يركز إلى عمليات ما قبل الوعي أو الضمنية أو غير المقصودة.

كما أشار الباحثون في هذا المجال إلى أن النظريات المعرفية للإبداع التي تتضمن في بعض افتراضاتها أن الإبداع هو نوع من حل المشكلات¹، في حين يشمل الآخر العمليات المعرفية وبهذا يرون بأنه لا يصح الجزم بأن هذا الاتجاه مستقل نسبيا عن نظريات حل المشكلات مثل اكتشاف المشكلات، وهذا ما تؤكدته إحدى الرؤى بالنظريات المعرفية أن الرؤى الإبداعية يمكن أن تنتج من العمليات الترابطية، وخير دليل رائد النظرية الترابطية ميدناك (Mednick 1962) مشيرا كلما زاد البعد المتبادل بين عناصر المجموعة الجديدة، زادت إبداع العملية أو الحل²، وكيفية ربط الأفكار معا بتسلسل وكيف يميل الشركاء البعيدون إلى أن يكونوا أصليين، مما يجعل تشكيل الارتباطات بين الأفكار لعدة أسباب³

النظريات القائمة على الخبرة وحل المشكلات: من المعلوم في أوساط الأكاديميين والمهتمين بالمجال الإداري والسلوكي أن معظم نظريات الإبداع مأخوذة بشكل أساسي من علم النفس المعرفي وبصورة رئيسية تلك المركزة على عمليات حل المشكلات ومعرفة الخبراء، إذ تركز هذه الرؤية على الشخص المبدع والعملية الإبداعية، فالشخص المبدع تراه يعتمد على خبراته الخاصة وتعتبرها هذه النظريات كشرط أساسي لإنجازات إبداعية كبيرة، وترى أيضا ليسينسكايت (Lescinskaite 2020) أن التركيز على طبيعة "الشخص" الإبداعي يوجب الأخذ بعين الاعتبار العادات الفكرية الأكثر عمومية كالانفتاح، ومستويات التفكير، والاستقلالية، والخبرة، والسلوك الاستكشافي... إلخ⁴؛ بينما العملية تؤكد على أن المفاهيم النفسية المعرفية كتمثيلات المشكلات والبحث التجريبي تفسر كيفية إيجاد حلول إبداعية، ومن بين هذه الرؤى التي تعتمد على نهج الإدراك الإبداعي وجهة نظرها حول حل المشكلات/الخبرة فهي تعتقد أن الفكر الإبداعي يتولد من العمليات المعرفية الدنيوية، على الرغم من أن النظريات القائمة على الخبرة غالبًا ما تركز على (Big-C) للإبداع، إلا أن نهج الإدراك الإبداعي يتناول بشكل نموذجي القليل

¹ Mark A. Runco, *Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice*, Publisher: Academic Press, USA, Second Edition, 2014, p15.

² Mednick Sarnoff, *The associative basis of the creative process*, Psychological review, vol(69), N°(3), 1962, p221.

³ Aaron Kozbelt, et al, op cit, pp: 31-32

⁴ Lescinskaite Irma, *Creation as a condition for personal expression and individuation*, SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. Proceedings of the International Scientific Conference. Vol(5), Rezekne Academy of Technologies, May 22th -23th, 2020, p179.

من الإبداع، وأشار سيمون Simon (1989) في هذه المقاربة إلى أن المشاكل غير المعرفة غالباً ما يمكن تقسيمها إلى مجموعة من المشاكل المحددة جيداً، بحيث يمكن حلها بعد ذلك بطرق مألوفة، علاوة على ذلك، يمكن للمرء أن يبحث ليس فقط عن حل لمشكلة ما، ولكن أيضاً عن طريقة لصياغة المشكلة أو تمثيلها، وأكد كل من إريكسون Ericsson وشارنس Charness (1994)، أن الخبرة تؤثر بشكل عميق على الأداء والإدراك، وخاصة في إبداعات ذات مستويات كبيرة (Big-C)، إذ يتذكر الخبراء الأنماط ذات الصلة بالجمال بشكل أفضل باعتبارهم أكثر مهارة في إنشاء تمثيلات جادة وفعالة للمشكلات، وغالباً ما ينخرطون في التفكير المتقدم والفعال¹.

نظريات إيجاد المشكلات في الإبداع: أكد كل من أينشتاين Einstein وإنفيلد Infeld (1938) على الدور الهام لـ "اكتشاف المشكلات" بالقول: إن صياغة المشكلة غالباً ما تكون أكثر أهمية من حلها، والتي قد تكون مجرد مسألة مهارات رياضية أو تجريبية²، وأشار رينكو Runco (1994) بخصوص فئات هذا النهج "اكتشاف المشكلات"، رأي مؤثر آخر للإبداع هو بمثابة رد فعل ضد تطبيق أفكار حل المشكلات التقليدية على الإبداع، وعلى عكس وجهة نظر حل المشكلات، يرون فئات نهج اكتشاف المشكلات أن نهج حل المشكلات التقليدية غير كاف لتفسير طريقة إدراك الأشخاص المبدعين للمشكلة الموجودة أولاً، وأيضاً لعدم معرفة طريقة تحفيزهم على تقديم تجاربهم الذاتية بصورة استباقية لفهم المشكلة³، وهذه العملية تعد أساسية تقريباً في جميع النماذج الإبداعية، كما هي موضحة في الجدول رقم (4.2)، ولابد من الإشارة إلى مختلف التسميات التي تداولت في الأدبيات بخصوص فكرة عملية العثور على المشكلة حيث منذ الستينات تم استخدام العديد من المصطلحات بما في ذلك اكتشاف المشكلة، وصياغة المشكلة، وتحديد المشكلة، وبناء المشكلة، وطرح المشكلة، وبعد مسح للعديد من المؤلفات العلمية لأكثر من (199) عملاً إلا أنه قد لا يعكس هذا الكم من المقالات حول اكتشاف أو إيجاد المشكلة ضمن الأدبيات الكاملة لهذا الموضوع، وتوصلت نتائج المسح إلى عدم إصدار حكم نهائي بمعنى عدم وجود إجابة واضحة ضمنية من الأدبيات حول اكتشاف المشكلة والتعريفات التي تمت مراجعتها فيما يتعلق بالاختلافات المحتملة بين مختلف عمليات اكتشاف المشكلة إلا أن غالبية الباحثين استخدموا مصطلح اكتشاف المشكلة، في حين بعضهم فضلوا استخدام مصطلحات كطرح المشكلة وكانوا مقتصرين على بعض مجالات الرياضيات والعلوم تحديداً⁴.

¹ Aaron Kozbelt, et al, **Op Cit**, pp: 33-34.

² Ahmed M. Abdulla, Bonnie Cramond, **The Creative Problem Finding Hierarchy: A Suggested Model for Understanding Problem Finding**, Creativity: Theories-Research-Applications, Vol(5), Iss(2), 2018, p198.

³ Aaron Kozbelt, et al, op cit, pp:34-35

⁴ Ahmed M. Abdulla, Bonnie Cramond, **Op Cit**, pp:200-204

الجدول رقم (4.2): عينة من نماذج العملية الإبداعية.

المؤلف	إيجاد مشكلة	التفكير / التقييم	تطبيق
ديوي Dewey (1910)	إدراك صعوبة تحديد أو تحديد المشكلة	اقترح الحلول الممكنة تفصيل الآثار المترتبة على هذه الحلول	اختبار صلاحية الحلول
والاس Wallas (1926)	تحضير وإعداد	إضاءة	تحقق
أوزبورن (1953)	توجيه تحضير	التحليلات جيل الفرضيات تركيب	تحقق
ميريفيلد Merrifield وجيلفورد Guilford وكريستensen Christensen وفريك Frick (1962)	التحضير أو التعرف على المشكلة	التحليل، أو تطوير الإلمام بالإمكانات الظرفية ومتطلبات الهدف إنتاج أو توليد حل مؤقت لسد الفجوة إلى الدول المستهدفة	التحقق وإعادة التطبيق
بارنز Parnes (1967)	إيجاد الحقيقة إيجاد مشكلة إيجاد الفكرة	إيجاد الحل	اكتشاف القبول
نيويل Newell وسيمون Simon (1972)	ترجمة المدخلات أو إنشاء بيان المشكلة	التمثيل الداخلي، أو ترميز المحفزات في الذاكرة اختيار طريقة حل المشكلات	تطبيق طريقة حل المشكلات
مانسفيلد Mansfield (1980)	اختيار المشكلة	وضع قيود أو استخدام مجموعات عقلية واعية وغير واعية لوضع حدود لطبيعة المشكلة تغيير القيود أو تغيير القيود الأصلية التي ثبت لاحقاً أنها غير صحيحة	التحقق والتفصيل حل المشكلة
برانسفورد Bransford وستاين Stein (1984)	التحديد والتعرف على المشكلة والفرص	تحديد أهداف بديلة اكتشاف الاستراتيجيات الممكنة	توقع وتصرف شاهد وتعلم
سيلفرمان Silverman (1985)	التحديد والتعرف على المشكلة	الحصول على المعلومات المتعلقة بمياكل مشكلة مماثلة الحصول على المعلومات المتعلقة بحلول المشاكل المماثلة نقل المعرفة التناظرية تحول المعرفة التناظرية	تطبيق حل المشكلة
فان جوندي Van Gundy (1987)	الهدف تقصي الحقائق اكتشاف المشكلة	البحث عن الأفكار إيجاد الحل	تقصي القبول
مومفورد Mumford وموبلي Uhlman وأولمان Mobley	التحديد والتعرف على المشكلة	جمع المعلومات	تخطيط التنفيذ

	اختيار المفهوم التركيبية المفاهيمية توليد الأفكار تقييم الفكرة		ورايتير بالمون ReiterPalmon ودواريس (1991) Doares
حصيلة	توليد الاستجابة التحقق من الاستجابة	تحديد المشكلة أو المهمة	امابيل (1996) Amabile
اكتشاف القبول	توليد الأفكار التحضير للعمل	الهدف ايجاد الحقيقة اكتشاف المشكلة	إيزاكسن Isaksen ودورفال Dorval وتريفينجر (2000) Treffinger
تطبيق	التصور التحسين	تقصي المشكلة وتقصي الحقائق تعريف المشكلة وإيجاد الفكرة	باسادور Basadur وباسادور (2011)

Ahmed M. Abdulla, Bonnie Cramond, *The Creative Problem Finding Hierarchy: A Suggested Model for Understanding Problem Finding*, Creativity: Theories-Research-Applications, Vol(5), Iss(2), 2018, :pp198-199.

- النظريات التطورية للإبداع:** النظريات التطورية للإبداع هي من بين أكثر النظريات العملية، وهي مستمدة من علم الأحياء التطوري وتهدف إلى فهم طبيعة العبقرية والسمعة والإنجازات الكبرى¹، اقترحت النظريات التطورية للإبداع أن العملية الإبداعية تشبه التطور الدارويني: حيث يتم إنشاء الأفكار المبتكرة بناءً على الأفكار المبكرة واختبارها مع أحدث الظروف²، ولعل الأشهر في هذا النهج الأقوى لنظرية الإبداع الأكثر شمولاً بشكل عام هو الدارويني (كانت تُعرف سابقاً باسم "فرصة التكوين")، نموذج دين كيث سيمونتون Dean Keith Simonton، (1984، 1988، 1997، 1999، 2003، 2004)، وبدرجات متفاوتة، يغطي نموذج سيمونتون Simonton جميع جوانب الإبداع:
- **الشخص والإمكانات:** في تحديد الخصوصيات الشخصية والتنموية المرتبطة بتحقيق الإمكانيات الإبداعية الأولية في الإنجازات الإبداعية الفعلية؛
 - **العملية:** في وضع نموذج من خطوتين من التفكير والتفصيل، حيث تلعب مجموعات الصدفة من الأفكار الدور الأساسي والذي يصعب السيطرة على تعقيداته؛
 - **المنتج:** في ملاحظة التقييمات الأولية غير الموثوقة في بعض الأحيان مقابل الأحكام المستقرة طويلة الأجل للقطع الأثرية الإبداعية؛
 - **المكان:** في تحديد العوامل الاجتماعية التي تؤدي إلى الإبداع المتميز؛
 - **والإقناع:** في التأكيد على الكيفية التي تؤسس بها الديناميكيات الاجتماعية أحكام النتائج الإبداعية.

¹ Burkšaitienė Nijolė, *How can university learning environment contribute to students' creativity? Lithuanian students' perspective*, Creativity studies, Vol(11) Iss(1), 2018, p163.

² Human-Computer Interaction Theory, *Methods and Tools Thematic Area*, the 23rd HCI International Conference: Human-Computer Interaction Theory, Methods and Tools Thematic Area, Part I, July 24–29, Part I (LNCS, volume 12762), Springer, Cham, 2021, pp:174-175.

تهدف وجهة نظر سيمونتون الداروينية، أكثر من أي نظرية إبداع أخرى، إلى فهم طبيعة العبقرية والسمعة والإنجازات الكبرى، و أساس نموذج سيمونتون الدارويني هو عملية عقلية من مرحلتين، تتضمن التوليد والاحتفاظ الانتقائي وتطوير الأفكار¹

النظريات النموذجية (النمطية) للإبداع: تسعى النظريات النمطية النموذجية للإبداع إلى فهم الفروق الفردية في شخصيات المبدعين، وأساليب العمل، والمسارات المهنية، وما إلى ذلك² فهي تصنف الأشخاص المبدعين الذين يختلفون بطرق منهجية وتحاول وضع نماذج للمبدعين، ويركز الباحثون في هذا النهج على التصنيف الحديث لجالينسون ديفيد^{3,4} Galenson David W (2001، 2006)، حيث عمل نموذجه على إيجاد علاقة بين نظريتين القائمة على المشكلة/الخبرة والرؤية الداروينية والربط بينهما، مشيراً إلى أن هناك نوعين أساسيين من المبدعين: التجريبيون ذوو الدوافع الجمالية (التجريب المحفز جمالياً)، أو "الباحثون"، والمبدعون المفاهيميون، أو "المكتشفون" (التنفيذ المفاهيمي)⁵، ويلازم نموذج جوانب من جميع الشخصيات، في كل حالة تؤكد على الاختلافات الفردية، كما ركزت نظرية جالينسون على الإبداع (Big-C)، على الرغم من أن النظريات النمطية الأخرى تشمل مستويات أخرى من الحجم أيضاً، وأشار جالينسون إلى أن الأشخاص المبدعون الذين قدموا إنتاجات إبداعية تجريبية (من خلال التكرار) لهم دوافع ذاتية نحو المعايير الجمالية بهدف تقديم تصورات من خلال البصر (النظر)، ويبدأون عادةً دون فكرة واضحة عن أهدافهم ويقومون بإنجازاتهم من خلال عملية تجريبية من التجربة والخطأ، فهم يغيرون تدريجياً معالجته في عدة عمليات تجريبية، وبالتالي فغالباً ما يتجنبون العمل التحضيري، والعمل على قراراتهم، وتتسم أفكارهم بعدم الوضوح وأهدافهم غير دقيقة، لذا فإن إجراءاتهم مؤقتة وتدرجية، وبمرور الوقت، يُظهر هؤلاء المبدعون استمرارية كبيرة في تطورهم الأسلوبي، ويميلون إلى التحسن بشكل مطرد مع تقدم العمر، حيث يبنى الأشخاص المبدعون التجريبيون مهاراتهم تدريجياً على مدار حياتهم المهنية، ويحسنون عملهم ببطء على مدى فترات طويلة، وهم معروفون في النهاية بمجموعة من الأعمال ذات الجودة المتساوية إلى حد ما، بدلاً من الإنجازات الفردية البارزة، ويعود هذا إلى طريقتهم حيث تعتمد على كثافة كبيرة من المعارف التقنية المتخصصة والمهارات الإدراكية التي تتطلب مدة كبيرة من أجل اكتسابها، وهذا ما جعلهم يرون أن التعلم هدفه أكثر أهمية من إنجاز الأعمال مما يميزهم بعدم تقديم إنجازات متميزة في وقت مبكر من حياتهم؛ في حين يظهر المبدعون المفاهيميون، أو "المكتشفون" بوضوح أهدافهم في البداية، ويقومون أحياناً بأعمال تحضيرية، وعادة ما يعملون بكفاءة عالية ويمكنهم أن يقرروا بسهولة متى تنتهي الأعمال، ويمكن عادةً تحديد أهدافهم لعمل معين بدقة قبل إنتاجه، إما كصورة مرغوبة أو كعملية مرغوبة للعمل، وغالباً ما يقدمون مساهمة جديدة بالملاحظة في وقت مبكر جداً من حياتهم المهنية جمع جالينسون من خلال أعماله بالاعتماد

¹ Aaron Kozbelt, et al, *op cit*, pp:35-36.

² Burkšaitienė Nijolė, *Op Cit*, p163.

³ Galenson David W, *Painting outside the lines : patterns of creativity in modern art*, Harvard University Press, 2001.

⁴ Galenson David W, *Old masters and young geniuses : the two life cycles of artistic creativity*, Publisher: Princeton University Press, Oxford, london, 2006.

⁵ Galenson David W, *op cit*, pp:(xii-xv)

على الرسامين والنحاتين ومديري الأفلام والروائيين والشعراء والمهندسين المعماريين وغيرهم، على أدلة ومعلومات مرتبطة بالاختلاف في المسارات المهنية بأساليب العمل التي يستخدمها المبدعون، كما توافقت نتائج الباحثين أمثال كوزبيلت¹ Kozbelt (2008)، كوزبيلت Kozbelt و درميشيفا Durmysheva (2007).^{2,3}

النظريات النموذجية (النمطية) للإبداع: في الواقع لا يوجد نهج واحد للنظم، بل مجموعة من المناهج ووجهات النظر المنهجية المختلفة، لكل منها أسس تاريخية ونظرية مختلفة⁴، وتداول مصطلحين للنظريات النموذجية بونجي (2004) "النظامية" و"النهج النظامي" لإعطاء تمثيل للمناهج المعاصرة على سبيل المثال لا الحصر، نظرية الأنظمة الديناميكية غير الخطية، نظرية النظم الديناميكية، نظرية النظم الذاتية (ذاتية التنظيم)، ونظرية التعقيد ويعتقد بعض الباحثين أنها تعد من أهم النظريات في هذا النهج، على الرغم من حداثة هذه النظريات إلا أنها تشترك في المبادئ الأساسية التي أعيدت صياغتها بشكل كبير من نظرية الأنظمة العامة⁵، ومن أشهر النظريات في هذا النهج هي نظرية الأنظمة المتطورة من قبل جرور Gruber ووالاس Wallace (1999)، نموذج أنظمة للإبداع من قبل Csikszentmihalyi (1988، 1999) حيث ابتكروا نهج الأنظمة المتطورة للإبداع، وتم تطبيقها بشكل أساسي من أجل فهم السمات الفريدة للأشخاص المبدعين، وركز نهج الأنظمة المتطورة لدى Gruber على ثلاثة أنظمة متفاعلة تشكل في تفاعلها الفعل الإبداعي، أي المعرفة والغرض والتأثير الذي يعد في الأساس نهجًا معرفيًا⁶، أي على وصف ديناميكيات الإبداع ضمن سياق اجتماعي وثقافي، بينما يركز الأخير على تطوير المهنة الفردية للمبدع⁷، ويتناول هذا النهج جميع أحجام (P)، إلا أن هناك تأكيدات مختلفة في هذا الشأن، ويعتبر نهج الأنظمة المتطورة هو في الأساس وصف لما يفعله المبدعون، وينصب تركيزها على العمليات الديناميكية والتنموية التي تتم بطرق وسياقات معقدة، على فترات زمنية مختلفة للغاية.

كما كان التركيز الرئيسي على إبراز الإبداع كظاهرة تحدث في سياق أنظمة متعددة، وبالتالي تتضمن شبكة من التفاعلات⁸، وتشير نظريات هذا النهج إلى أنه "من الأفضل عدم تصور الإبداع ككيان واحد، بل ينشأ من نظام معقد به مكونات فرعية متفاعلة، وكلها يجب أن تؤخذ في الاعتبار من أجل فهم ثري وهادف وفعال للإبداع"⁹،

¹ Kozbelt Aaron, *Longitudinal Hit Ratios of Classical Composers: Reconciling "Darwinian" and Expertise Acquisition Perspectives on Lifespan Creativity*, Psychology of Aesthetics- Creativity- and the Arts, Vol(2), N°(4), 2008, p221.

² Aaron Kozbelt, et al, op cit, pp:37-38.

³ Kozbelt Aaron & Durmysheva Yana, *Lifespan Creativity in a Non-Western Artistic Tradition: A Study of Japanese Ukiyo-e Printmakers*, The International Journal of Aging and Human Development, vol(65), N°(1), 2007, pp:23,49-45.

⁴ Petro Poutanen, *Creativity as seen through the complex systems perspective*, Interdisciplinary Studies Journal, Vol(2), N°(3), 2013, p209.

⁵ Gary Gute, *Systems Theories and Approaches*, Encyclopedia of Creativity, 3rd edition, Vol(2), 2020, p523

⁶ Alfonso Montuori, *Op Cit*, p 416.

⁷ Petro Poutanen, op cit, p211.

⁸ Alfonso Montuori, *The Systems Approach to Creativity*, In: Runco MA, and Pritzker SR (eds.), Encyclopedia of Creativity, Second Edition, vol(2), Academic Press, San Diego, 2011, p414

⁹ Aaron Kozbelt, et al, *op cit*, p38.

فالنظام يحتوي على عدة أنواع من الكيانات المكونة من أجزاء، والعلاقات المتبادلة بين الأجزاء، والعلاقات بين الأجزاء والكل، وبالتالي يمكن أن يكون النظام مفتوحًا، أي أنه يحتوي على بيئة يقيم فيها ويتبادل معها بعض المواد الأخرى. وقد تكون مغلقة، وفي هذه الحالة تخضع ديناميكيتها بشكل أساسي لعملياتها الداخلية، تؤكد هذه الأساليب الجديدة على التحليل بقدر ما تؤكد على التوليف¹، وتم تطبيق هذه الأساليب الحديثة في العديد من المجالات في علوم اللغات والتعليم، والدراسات الثقافية، والعلوم النفسية والإنسانية والاجتماعية، والاقتصادية، وعلم البيئة، وعلم الأعصاب، والتاريخ، والدراسات التنظيمية، والاقتصاد السياسي والهندسة والكمبيوتر والرياضيات والتنمية البشرية والفن.

الجدول رقم (5.2): ملخص نظريات الإبداع

نقطة	التوكيد الأساسي	المفاهيم الرئيسية	التركيز على ستة P.	مستويات المقدار	الأبحاث والدراسات
تطوري	يتطور الإبداع بمرور الوقت (من القدرة إلى الإنجاز)؛ بوساطة تفاعل الشخص والبيئة.	المكان وهياكل الأسرة دور اللعب؛ الدعم أثناء التحولات عملية طويلة؛ التأثيرات متعددة المتغيرات.	الشخص والمكان والإمكانات والمنتج.	Mini-c إلى Pro-c	هيلسون (1999) سوبوتنيك وأرنولد (1996) ألبرت ورونكو (1989)
سيكولوجي	يمكن قياس الإبداع والموثوقية بشكل صحيح؛ تمييزه عن التركيبات ذات الصلة (IQ) وتسلط الضوء على طبيعته الخاصة بالمجال.	قياس موثوق وصالح حدود الصلاحية التمييزية خصوصية المجال.	المنتج في المقام الأول.	من Little-c إلى Big-C	جيلفورد (1968) والاش وكوجان (1965)
الاقتصادية	يتأثر التفكير الإبداعي والسلوك الإبداعي "بقوى السوق" وتحليلات التكلفة والعائد.	تأثير عوامل المستوى الكلي المنظور النفسي الاقتصادي أسواق الإبداع؛ قرارات الاستثمار.	الشخص، والمكان، والمنتج، والإقناع.	من Little-c إلى Big-C	روبنسون ورونكو (1995، 1992) فلوريدا (2002) ستيرنبرغ ولوبارت (1995، 1992)
المرحلة والعملية المكونة	يمر التعبير الإبداعي من خلال سلسلة من المراحل/ المكونات؛ يمكن أن تحتوي العملية على عناصر خطية وعودية.	مراحل التحضير الحضارة والبصيرة التحقق والتقييم آليات المكون	المعالجة في المقام الأول.	من Mini-c إلى Big-C	والاس (1926) رونكو وتشاند (1995) أمايل (1999)
المعرفية	عمليات التفكير الفكري أساسية للأشخاص المبدعين والإنجازات.	تفكير متشعب/ متقارب التركيبية المفاهيمية وتوسع التفكير المجازي، الصور عمليات ما وراء المعرفية.	الشخص والعملية	من Little-c إلى Big-C	ميدنيك (1962) جيلفورد (1968) فينك، وارد، وميث (1992)

¹ Petro Poutanen, op cit, pp: 209-210.

حل المشكلات وفق الخبرة	تنتج الحلول الإبداعية للمشكلات غير المحددة من عملية عقلانية تعتمد على العمليات المعرفية وخبرات المجال.	مشاكل غير واضحة المعالم النهج المعرفي الحسابي النهج القائمة على الخبرة تمثيل المشكلة والاستدلال.	الشخص والعملية والمنتج	من Little-c إلى Big-C	إريكسون (1999) سيمون (1981) ، ويسبرغ (1989) ، (1999 ، 2006)
إيجاد مشكلة	ينخرط المبدعون بشكل استباقي في عملية ذاتية واستكشافية لتحديد المشكلات التي يتعين حلها.	العمليات الإبداعية الذاتية السلوكيات الاستكشافية اكتشاف على الإنترنت.	العملية والشخص والإمكانات	بشكل أساسي Mini-c	جيتزير و سيكسز ينتميهالي (1976) رونكو (1994)
تطوري (الداروينية)	ينتج الإبداع البارز عن العمليات الشبيهة بالتطور للجيل الأعمى والاحتفاظ الانتقائي.	فرصة التكوين؛ للأفكار؛ الاحتفاظ الانتقائي بالأفكار؛ قاعدة احتمالات متساوية؛ الحكم الاجتماعي والفرصة.	الشخص والعملية والمكان والمنتج	في المقام الأول Big-C	كامبل (1960) سيمونتون (1988) ، 1997)
نمطي	يختلف المبدعون وفقاً للاختلافات الفردية الرئيسية، والتي ترتبط بالعوامل على المستوى الكلي والجزئي ويمكن تصنيفها عبر الأنماط.	الفروقات الفردية؛ فئات المبدعين؛ الباحثون مقابل المكتشفون؛ دمج مستويات متعددة من التحليل.	شخص أساسي ولكن أيضاً العملية، والمنتج، والمكان.	من Little-c إلى Big-C	جالينسون (2001) ، كوزيلت (2006) ، (2008 ج)
الأنظمة	ينتج الإبداع عن نظام معقد من العوامل المتفاعلة والمتداخلة.	الأنظمة المتطورة؛ شبكة الشركات؛ المجال والميدان حراس البوابة؛ الإبداع التعاوني الفوضى والتعقيد.	تباين التركيز عبر جميع P's.	من Little-c إلى Big-C	جروبر (1981) يكسز ينتميهالي (1988) ، أ) سوير (2006)

Aaron Kozbelt, et al, *Theories of Creativity*, James C. Kaufman, Robert J. Sternberg(eds), The Cambridge Handbook of Creativity (Cambridge Handbooks in Psychology), Series: Cambridge handbooks in psychology, Cambridge University Press, USA, 2010, pp: 27,28.

الفرع الثاني: الدافعية الإبداعية

يتفق العلماء والمفكرون على أن الإبداع ظاهرة متعددة الأوجه تتطلب العديد من الأساليب لفهمها، فالعديد من العوامل الفردية والظرفية والاجتماعية والثقافية تعمل معاً لتحديد احتمالية وحجم النتيجة الإبداعية¹، ولعل الدافعية من أبرز العوامل المحددة في هذه الظاهرة المعقدة، فالدافع حين يكون قويا يحدد التوجيه التحفيزي الحد الفاصل بين ما نحن قادرين على القيام به وما سنفعله بالفعل في أي موقف معين.²

¹ Ward thomas b, Yuliya Kolomyts, *Cognition And Creativity*, The Cambridge Handbook Of Creativity, james c. Kaufman, robert j. Sternberg (eds), The Cambridge Handbook Of Creativity, Cambridge University Press, New York, Usa, 2010, p 93.

² Hennessey, B. A., *Motivation and creativity*, In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds.), The Cambridge handbook of creativity, Cambridge University Press, United Kingdom, Second Edition, 2019, p274.

وأشارت نتائج كالجوانيديس (2021) في ورقته بمراجعة النطاق للقطاع العام حول أثر الدافعية لدى الموظفين على الأداء التنظيمي بأن الدافعية أيضا جانب معقد وديناميكي وخاصة عندما يتعلق ذلك بالإدارة العامة أو المنظمات، وهذا ما يفسره العدد الكبير للنظريات التي حاولت وصف وتفسير هذه التعقيدات كنظريات المحتوى ونظريات العمليات.

وأضاف أيضا أن دافع الموظف يتقاطع عبر العديد من التخصصات مثل الإدارة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية وعلم الاجتماع والاقتصاد، من بين أمور أخرى، وهذا يفسر سبب ميله إلى أن يكون معقدًا للغاية وواسع النطاق في التحليل خاصة فيما يتعلق بتأثيره على الأداء التنظيمي¹، فالأشخاص الذين لديهم دوافع ذاتية هم أكثر عرضة للمخاطرة واستكشاف حلول للأسئلة أو المشكلات التي تمثل لهم مستوى مناسبًا من الصعوبة والتحدي.²

والدافعية تستند إلى جهدين؛ الجسمي والعقلي للأشخاص المبدعين، فهم يتميزون بدافعية قوية وطاقة عالية على المثابرة في العمل وميل واسع للاطلاع يظهر في الرغبة بالمعرفة والتجميع في حين الميل للاطلاع يكون بشكل خاص (بستمولوجيا) (معرفيا) حيث يعمل كقوة دافعية في النشاط المعرفي للفرد ويعزز عبر النجاح بهذه المعرفة³

وترى أمايبيل أن الدافعية الإبداعية تتخذ شكلين أما الدافع الجوهري فمدفوع بالاهتمام العميق والمشاركة في العمل، عن طريق الفضول، والمتعة، أو الإحساس الشخصي بالتحدي⁴، فهو ينطلق من هدف مرسوم عند الشخص يظهر فيه الرغبة في البحث والمعرفة والشعور بالسعادة في اكتشاف الوقائع وإظهار الأفكار الجديدة، فهذه الدوافع هي إحساس من الفرد المبدع بحاجته إلى التحرر من الأفكار الشائعة والإحساس بالاستقلالية والتخلص من الأفكار القديمة، وتوجيه الأفكار نحو تقديم الحلول الجديدة والنادرة⁵.

بينما الدافع الخارجي فهو الدافع وراء الرغبة في تحقيق هدف ما بعيدًا عن العمل نفسه مثل تحقيق مكافأة موعودة أو الوفاء بموعد نهائي أو الفوز بمسابقة⁶، حيث تستمد مصادرها من الظروف الخارجية لعملية الإبداع مثل الرغبة في الحصول على لقب أو على إنجاز معين أو مكانة اجتماعية⁷. وتضيف أيضا بأن الدافعية تحدد ما سوف يقوم به الفرد بالفعل وتسهم الدافعية في الإبداع على¹:

¹ Kalogiannidis S, *Impact of employee motivation on organizational performance : A scoping review paper for public sector*, The Strategic Journal of Business & Change Management, vol(8), N°(3), 2021, p993.

² Hennessey, B. A., op cit, pp:376-377

³ إلكسندر روشكا، *الإبداع العام والخاص*، الترجمة: غسان عبد الحي أبو فخر، دار الإحصاء العلمي، دمشق، سوريا، الطبعة 1، 2016، ص79.

⁴ Amabile Teresa M, *Creativity and innovation in organizations*, Vol(5), not(9-396-239), Boston: Harvard Business School, 1996, p7

⁵ خالد بن محمد الرابعي، *التفكير الإبداعي والمتغيرات النفسية والاجتماعية لدى الطلبة الموهوبين*، مركز دبيونو لتعليم التفكير، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص86.

⁶ Amabile Teresa M, *Creativity and innovation in organizations*, Vol(5), not(9-396-239), Boston: Harvard Business School, 1996, p7

⁷ خالد بن محمد الرابعي، *مرجع سبق ذكره*، ص86.

- إظهار مستوى عال من الميل صوب مهمة ما؛
 - اختزال التأثيرات البيئية من مؤثرات اجتماعية وتشجيع الحافز؛
 - إبراز القدرة الشخصية في إدراك العوامل المحيطة والتحكم فيها وتنظيم التعامل مع المحددات المحيطة.
- هذا وقد أظهرت العديد من الدراسات أن الدافعية الداخلية ذات أثر قوي وفعال وأكثر ملائمة في الإنتاجات الإبداعية من الدافع الخارجي ما يفسر أن العنصر الأساسي لعملية الإبداع هو الدافعية الداخلية، فبدون دافع جوهري لن يقوم الفرد بأداء النشاط على الإطلاق، أو سيفعل ذلك بطريقة ترضي ببساطة الأهداف الخارجية²، وبالتالي يعد بمثابة مثير فعال للعمليات الإبداعية، وهذا من خلال الحاجات الاجتماعية المتطابقة مع الحاجات الشخصية³ على سبيل المثال، أشار سيمون Simon (1967) إلى أن الدافع الجوهري يعمل كعنصر تحكم في الانتباه⁴. كما يعتبر التحفيز من أهم مكونات الإبداع نظرا إلى:⁵
- قد يكون من الأسهل التأثير بطريقة مباشرة لأن الدافع الداخلي / الخارجي يخضع بشدة للتأثيرات الاجتماعية الدقيقة، لا يمكن لأي قدر من المهارة في المجال أو في أساليب التفكير الإبداعي أن يعوض عن نقص الحافز الداخلي لأداء نشاط ما.
- فالدافع قد يعكس الشدة والاتجاه والإصرار، حيث الشدة تربط بالمحاولات والاستمرارية ورفع التحدي في المواصلة وتعد الشدة من أهم العوامل التي يركز عليها بدرجة كبيرة إلا أن الشدة لما تكون عالية قد لا تؤدي إلى الأداء الجيد، وبهذا يجب الأخذ بعين الاعتبار نوعية الجهد وقوته، فالجهد الموجه نحو تحقيق المراد الوصول إليه (أهداف المنظمة) فهو الجهد المرغوب، كما أن الإصرار يعد من المقاييس الهامة فهو يمثل مدى محافظة الفرد على مستوى جهده واستمراريته لإنجاز الأهداف وتحقيقها⁶، و في عام (2010) أشار هينيسي Hennessey وأمايل Amabile، إلى أن الإبداع ينشأ من شبكة معقدة من القوى المترابطة التي تعمل على مستويات متعددة لا يمكن تشكيلها وفهمها إلا من خلال تحقيق تخصصات متعددة كما هي موضحة في الشكل الموالي:

¹ حبيب رحيمة رويح، *الدافعية الإبداعية لدى مدرسي ومدرسات علم الاحياء في المرحلة الإعدادية*، المؤتمر الدولي العلمي للعلوم التربوية والنفسية: بالتربية والاستقرار النفسي نرتقي لغد أفضل، (يومي 30/29 جانفي، 2020، في جامعة صلاح الدين- اربيل)، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية. مجلد (24)، العدد (5)، 2020، ص 110

² Amabile Teresa M, *Creativity and innovation in organizations*, op cit, p7.

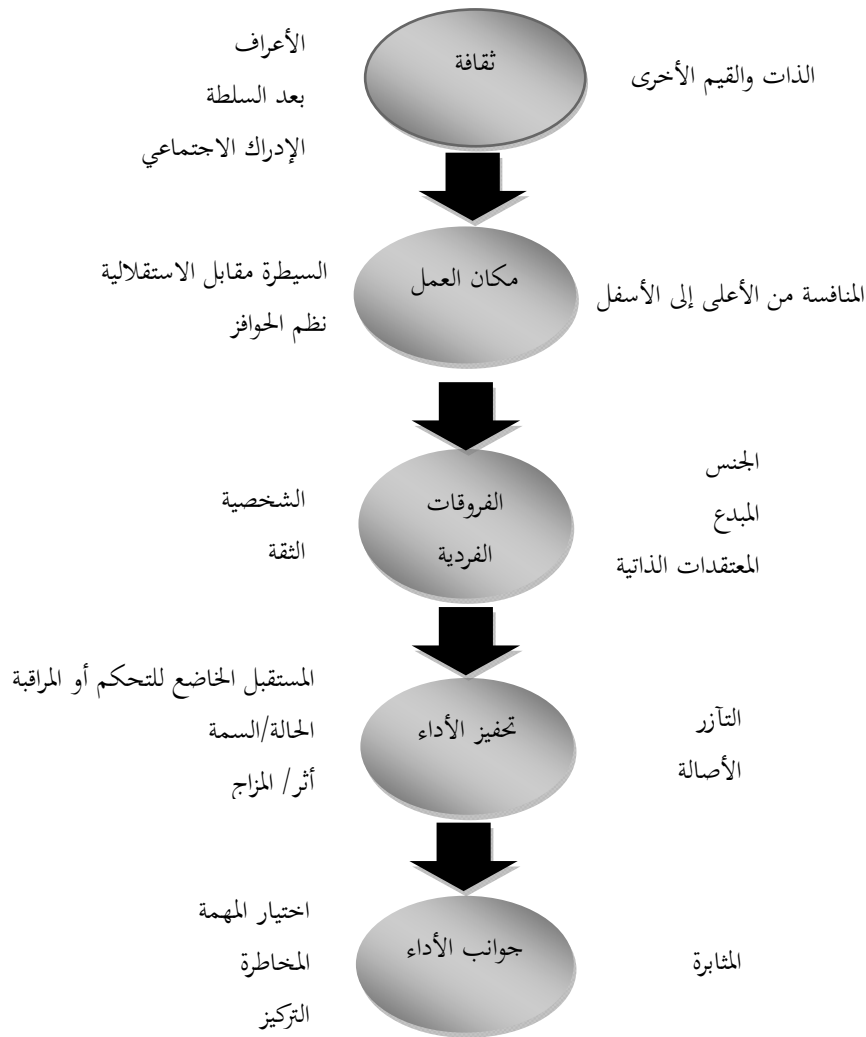
³ خالد بن محمد الرباعي، مرجع سبق ذكره، ص 86.

⁴ Li Hua; et al , *A motivational-cognitive model of creativity and the role of autonomy*, Journal of Business Research, vol(92),2018, p180.

⁵ Amabile Teresa M, *Creativity and innovation in organizations* , op cit, p7.

⁶ إيهاب عيسى المصري، وطارق عبد الرؤوف عامر، *السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة*، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة 1، 2014، ص 181.

الشكل رقم (2.2): القوى المترابطة التي تؤثر على دافعية الإبداع



Hennessey, B. A., *Motivation and creativity*, In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds.), The Cambridge handbook of creativity, Cambridge University Press, United Kingdom, Second Edition, 2019, p388

المطلب الرابع: حجم الإبداع ومراحله

الفرع الأول: حجم الإبداع

يحتوي نموذج لكوفايمان Kaufman وبيغيتو Beghetto (2009) على أربع فئات حجمية من الإبداع (4C)¹، وهذا النموذج تم استخدامه لدى غالبية الباحثين في تصنيفات وأنواع وإلى ما ذلك، كما تم استخدامه عند مقارنة نظريات الإبداع كإبراز أوجه التشابه والاختلاف في تركيز ومجال نظريات الإبداع، فمن المفيد أيضاً التمييز بين مستويات الحجم الإبداعي الأصغر (غالبًا ما تكون أكثر ذاتية) مقابل الإبداع C الأكبر (الأكثر موضوعية) في الواقع كان التمييز الأكثر شيوعًا مقتصرًا على ثنائية (Big C) الإبداع البارز والكبير للإشارة للتعبير الإبداعي و (Mini-c) مشيرًا إلى إبداع الحياة اليومية والخبرات والتعبيرات التي يمكن لأي شخص الوصول إليها، ومع ذلك يمكن أن تفتقر

¹ Carol A. Mullen, *Creative Synthesis: Combining the 4C and Systems Models of Creativity*, Carol A. Mullen(eds), Creativity Under Duress in Education?: Resistive Theories' Practices' and Actions, Series: Creativity Theory and Action in Education, Vol(3), Publisher: Springer International Publishing, Switzerland, 2019, pp:8-10.

الثنائيتين إلى الفروق الدقيقة، حيث يمكن أن تكون شاملة للغاية في بعض الحالات وليست شاملة بدرجة كافية في حالات أخرى، حيث تساعد فئة (mini-c) على التمييز بين الأشكال الذاتية والموضوعية للإبداع الصغير (Mini-c)، في حين يمنح (Pro-c) مجالاً للمبدعين الذين هم ذوي مستوى احترافي الذين لم يصلوا بعد (أو قد لا يصلون أبداً) إلى مكانة عالية لكنهم يتجاوزون كثيراً الإبداع الصغير (المبدعين الصغار) في المعرفة والتحفيز والأداء¹. وقد يعود أيضاً استخدام هذه الفئات الأربع نافعاً في النظر في الاتجاهات المستقبلية والروابط المحتملة بالإضافة إلى تسليط الضوء على حدود النظرية وقيودها ومع ذلك، فإن استخدام الفئات لتصنيف الظواهر الإبداعية (بغض النظر عن مدى دقتها أو مرونتها) يكون دائماً محدوداً وقد يحجب طبيعة الإبداع بقدر ما يوضحها، وعليه نحاول في هذا العنصر التعرف على أحجام فئات:

- "Mini-c" هي تجارب جديدة وذات مغزى شخصي؛
- "Little-c" هي حل المشكلات اليومية في العمل والحياة؛
- "Pro-C" ينتمي إلى المحترفين المبدعين (غير المشهورين)؛
- "Big-C" هو إبداع حجم كبير مخصص للأعمال الشهيرة.

حجم الإبداع الشخصي (Mini-c): هو أكثر المستويات تواضعاً، وتركز هذه الفئة الحجمية بصورة أساسية على الجوانب الداخلية وسمات الفرد كنظرية الإبداع الشخصي رينكو Runco (2004)²، ويؤكد على الجانب الذاتي والاستبطاني للإبداع، ويظهر الطريقة ذات المغزى الشخصي التي ينمو بها الأفراد، ويميز أيضاً شتاين (1953) Stein في هذا المنحى بين الأطر المرجعية الداخلية والخارجية التي يمكن استخدامها عند تحديد الإبداع³، "التعبيرية" تايلور Taylor (1959)، و"التطورية" كوهن Cohen (1989)⁴، فهو يشير إلى التفسير الجديد والهادف شخصياً للتجارب أو الخبرات والأفعال والأحداث⁵، وهو الإبداع المتأصل في عملية التعلم⁶. و أكد الباحثون على هذه الفئة الحجمية بأنها تؤدي إلى التطور الإيجابي، الذي يعزز من إمكانية التفكير، وهو يعكس السؤال "ماذا لو؟" في مختلف المواقف كما يعزز من دافعية الأفراد لاستكشاف هويتهم الفردية، وتنمية

¹ Aaron Kozbelt, et al, *Theories of Creativity*, in: James C. et al (Eds.), The Cambridge Handbook of Creativity, Cambridge University Press, New York, First ed, 2010, pp:23-24.

² Mark A. Runco, *Everyone has creative potential*, In Robert J. Sternberg, et al (Eds.), Creativity: From potential to realization, American Psychological Association, Washington, 2004, pp:28-29.

³ Runco Mark A.; Jaeger Garrett J., *The Standard Definition of Creativity*, Creativity Research Journal, vol(24), N°(1), 2012, pp:94-95

⁴ Helfand Max, et al, *The Four-C Model of Creativity: Culture and Context*, In: Glăveanu, V. (eds) The Palgrave Handbook of Creativity and Culture Research, Palgrave Studies in Creativity and Culture, Palgrave Macmillan, London, 2016, pp:19-18

⁵ Merrotsy Peter, *A Note on Big-C Creativity and Little-c Creativity*, Creativity Research Journal, vol(25), N°(4), 2013, p474.

⁶ Ana Luisa Ilha Villanova; Miguel Pina e Cunha, *Everyday Creativity: A Systematic Literature Review*, The Journal of Creative Behavior, Vol(55), Iss(3),2020, pp:673-674.

كفاءتهم، وتعزيز مواهبهم¹، كما يحفز المعرفة الجديدة والبصيرة الذاتية مما تسهل للأفراد حل المشكلات اليومية التي تمكن الأفراد من تحديد مساراتهم المستقبلية، والتكيف بمرونة مع البيئات المتغيرة باستمرار².

حجم (Little-c): ويرتبط هذا الشكل بحل المشكلات اليومية التي يوجهها الأفراد المبدعون في حياتهم اليومية أو في أماكن عملهم، مما يتوجب عليهم حل هذه المشكلات، حيث غالباً ما يتفاعلون مع المشكلات دون توقعها، ما يتطلب قدرة إبداعية أكبر، وفي الواقع يواجه الشخص العديد من المشاكل على مختلف أنواعها في حياته اليومية في مختلف المواقع وهذه المشاكل، معظمها غير واضح، ما يدفع الفرد استخدام نماذج ذهنية و طرح العديد من الآراء السائدة والتوقعات والتحديات إلى موقف المشكلة، مما يجعل مفهوم المشكلة معقداً ومدفوعاً بالسياق، وكذلك مفتوح النهاية ومتعدد الأوجه، وعندما نتخذ الاستدلالات والقرارات ونصل إلى حل أو قرار أو حكم، قد نكون على درجة عالية من الإبداع في حل المشكلات³

الإبداع الاحترافي (Pro-C): قدمه كوفمان وبيغيتو عام 2009 كأحد عناصر من نموذجهما كأربعة سي (أو 4 سي) للإبداع وتتعرف هذه الفئة الحجمية بالإبداع المتميز، وتحتوي مساهماته من تكرار أو تحسين المنتجات الموجودة سابقاً إلى "التجديد"، في محاولة "نقل المجال إلى نقطة بداية جديدة (لم يتم الوصول إليها بعد) ثم التقدم من هناك، ومثل هذه المساهمات الفريدة قد تنشئ تخصصاً في اتجاه جديد أو تغييره بأكمله، ويتميز المبدعون المحترفون بقدرتهم على تقديم حلول جديدة ممكنة للمشاكل، وأساليب هجومية جديدة، مما يجعل أعمالهم تميل إلى الحداثة والأصالة في توضيح أن الاختراقات الصغيرة قد تؤدي إلى اختراقات إبداعية على مستويات معترف بها، إضافة إلى ذلك ميولهم للمخاطرة حيث يعيدون تكوين هياكل المعرفة، وهو ما أشار إليه سيكسزنتيمهاليي Csikszentmihalyi (1996) إلى أنه القواعد والإجراءات (المعرفة الرمزية) لحقل أو مجال⁴.

الإبداع الكبير "Big-C": يتميز حجم الأعمال في هذه الفئة بالشهرة الكبيرة وقدرته على تغيير المجتمعات بفضل الإنجازات الإبداعية التي توصلوا إليها، كما أن أعمالهم تحظى بموافقة اجتماعية واسعة النطاق، أو حلول للمشاكل المجتمعية، أو الأعمال المهمة حيث يتم الاستشهاد بها في كثير من الأحيان كأمثلة⁵، وهذا قد أشار ديوي (1934) أنه عندما يصبح العمل الفني كبيراً من خلال "بلوغ الوضع الكلاسيكي، فإنه ينزل بطريقة ما عن الظروف البشرية التي نشأ في ظلها وعن العواقب البشرية التي يولدها في تجربة الحياة الفعلية"⁶ ويعترف المفكرون والدارسون الذين

¹ Richards Ruth, *Everyday creativity: Process and way of life—Four key issues*, In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds.), *Op Cit*, pp: 189-194.

² Ana Luisa Ilha Villanova; Miguel Pina e Cunha, *Op Cit*, pp:673-674

³ Carol A. Mullen, *Dynamic Creativity: Influential Theory, Public Discourse, and Generative Possibility*, In: Ronald A. Beghetto, Giovanni Emanuele Corazza (eds), *Dynamic Perspectives on Creativity: New Directions for Theory Research and Practice in Education- Creativity Theory and Action in Education*, vol(4), Springer International Publishing, Switzerland, 2019, p148.

⁴ Carol A. Mullen, *Creative Synthesis: Combining the 4C and Systems Models of Creativity*, op cit, p 9.

⁵ Yue Fan, et al, *Open-Ended Tasks Promote Creativity in Minecraft*, *Educational Technology & Society*, vol(25), N°(2), 2022, p107.

⁶ Carol A. Mullen, *Op Cit*, p149.

يعتمدون على نموذج الإبداع C4 أن الإنجازات التي تكون غير عادية، فهي البارزة والمتأتية من اختراقات الإبداع الكبير (Big-C) وبدورها آتية من عدد كبير من الإنجازات الإبداعية الصغيرة (Mini-c).

الفرع الثاني: مراحل العملية الإبداعية

تمر العملية الإبداعية على عدة خطوات، بدءاً من تجميع المعلومات عن طريق التعلم أو الملاحظة وكذا من الخبرة التي يمتلكها الأشخاص التي تشترط وجود العديد من العناصر، منها الشخص والموقف، لتتفاعل مع بعضها بعضاً وتكون مخرجاتها في فكرة إبداعية، وتعرف العملية الإبداعية بأنها سلسلة من الخطوات التي تؤدي إلى إنتاج معين، إذ تضيف كل خطوة قيمة إضافية للخطوة التي تسبقها، تُعرف العملية الإبداعية بأنها مجموعة من الخطوات المتتابعة المؤدية إلى عمل معين، وتعد كل خطوة نقطة بداية الخطوة الموالية لما تمنحها من قيمة إضافية لكل خطوة، وهي أيضاً سلسلة نشاطات تسعى لتحقيق هدف ما، كما مجموعة تغييرات متتابعة تأخذ شكلاً معيناً¹، وطور الباحثون الأكاديميون والممارسون العديد من النماذج لوصف مراحل العملية الإبداعية، كالنموذج المزدوج للإبداع²، جيلفورد Guilford (1956)، نموذج شنق Hang وأيكن Aiken (1970)؛ نموذج زلتمان Zaltman وآخرون (1973)؛³ إلى ما ذلك من النماذج، إلا أن معظم الباحثين يؤيدون نموذج جراهام والاس (1926)، الذي يتضمن أربع مراحل للعملية الإبداعية نظراً لشموليته وقربه من الواقع وهذا ما أكدته أيضاً هيجان⁴، حيث قدم نموذج بناءً على نظريات وحسابات هيلمهولتز Helmholtz وبوينكير Poincare⁵، من خلال اقتراح التعلم المعزز أو التعلم المعزز للمراحل الأربع للعملية الإبداعية، وتمثل هذه المراحل في:

- **مرحلة الإعداد:** تحسس المشكلة وتحديد أهدافها أو الحاجة أو الرغبة، وتجمع المعلومات المطلوبة للحل والتصرف أو رد الفعل كالاستجابة لأجل تحليلها وتفسيرها، ويضعون المعايير للتحقق من قبول الحل، وفي خضم هذه المرحلة يستطيع الأشخاص المبدعون استخدام العديد من طرق التفكير لأجل تطوير الفكرة الإبداعية من خلال مختلف وجهات النظر، إلا أنها غالباً ما تثير التفكير المعتاد، بدلاً من التفكير الإبداعي والجديد⁶. ويمكن أن يكون تحديد المشكلة بدقة عملية متعددة الخطوات حيث تجمع المواد ذات الصلة، وتتعاون مع الآخرين، وتجميع

¹ زين العابدين درويش وآخرون، *سيكولوجية الإبداع: أسس نظرية وتطبيقات مؤسسية*، جامعة القاهرة، كلية التجارة، الطبعة 1، 2017، ص 70.

² Kleinmintz Oded M, et al, *The twofold model of creativity: the neural underpinnings of the generation and evaluation of creative ideas*, Current Opinion in Behavioral Sciences, vol(27), 2019, pp :131-138.

³ غراز الطاهر، *دور الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات عرض تحليلي*، مجلة الراصد العلمي، المجلد (8)، العدد (1)، 2021، ص ص. 159-160.

⁴ عبد السلام بن شايع الفحطاني، *سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري*، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2016، ص 75.

⁵ Eugene Sadler-Smith, *Wallas' Four-Stage Model of the Creative Process: More Than Meets the Eye?*, Creativity Research Journal, vol(27), N°(4), 2015, p345.

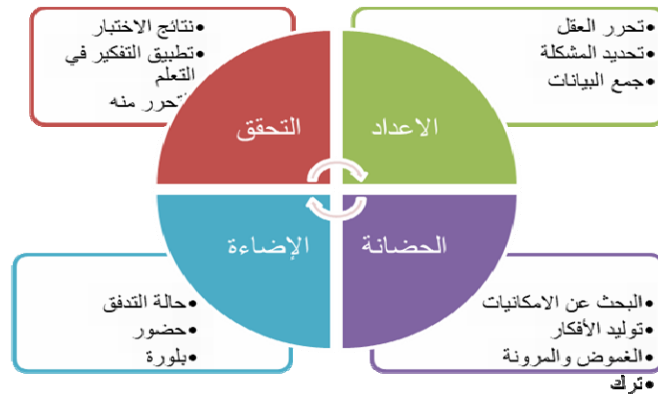
⁶ Tatsuya Daikoku et al, *Importance of environmental settings for the temporal dynamics of creativity*, Thinking Skills and Creativity, Vol(41), 2021, pp : 2-3.

التجارب والخبرات السابقة، للمشاركة في جلسات العصف الذهني، وأي شيء يمكن أن يساعدك على فهم الآثار والتلميحات الأخرى¹، لأنه في العادة تتميز الأفكار بالغموض في هذه المرحلة.

- **مرحلة الحضانة:** وهي أيضا مرحلة التبصر أو اختصار التفاعل أو الكمون، وهي مرحلة اللاوعي في عملية الإبداع التي ستظهر في المرحلة الموالية، وتصنفها كويستلر بأنها لحظة البصيرة والتي تعتبر بشكل عام سمة كلاسيكية لشخص مبدع، وتعد أدق مراحل الإبداع لأنه يتم فيها عمليات التفاعل والترابط، وهنا يكون العقل مستقلا ومتحررا بتراجع عن المشكلة ومنحه مجالا يفكر ويعمل عليها وهي أيضا مرحلة تتم فيها تفاعل العوامل الشعورية واللاشعورية في شخصية الأفراد ويمكن أن تستمر فترة الحضانة لدقائق وأسابيع وحتى سنوات.²
- **مرحلة الإضاءة:** وهي مرحلة الإلهام والإشراق، تتولد الأفكار الجديدة التي مصدرها العقل كاستجابة إبداعية مؤدية إلى حل للمشكلة، وعادة تتميز هذه المرحلة بتدفق كبير وعال من الرؤى في وقت زمني قصير، إلا أن الفكرة الإبداعية تظهر فجأة في هذه المرحلة، كما أن المرحلة بين الحضانة والإضاءة تنطوي على تسليم معرفي كبير جداً³، وتتجسد ضمنها حالات الإبداع الذاتي وهو ما يمثل العامل الفيصل بين الإنجاز أي الباحث والأفراد المبدعين، حيث المرحتان الأوليان بإمكان أي باحث أن يمر بهما، في حين مرحلة الإشراق خاصة بالأشخاص المبدعين⁴
- **مرحلة التحقق:** وهي مرحلة التنفيذ والتجريب ومرحلة الاختبار هذه تمثل آخر مرحلة في هذا النموذج حيث يعمل الفرد على إنجاز بعض الأنشطة من أجل إثبات ما إذا كان ما ظهر في الإضاءة يحقق المتطلبات والمعايير والرغبات والمقاييس المحددة سابقا⁴⁵ في مرحلة الإعداد، فهذه المرحلة تمثل الجانب العملي للتفكير أو بالأحرى للفكرة الإبداعية.

ويمكن تلخيص ما عرض أعلاه في التمثيل البياني الموالي:

الشكل رقم (3.2): التمثيل البياني لنموذج "والاس" العملية الإبداعية



المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة.

¹ Tan Oon Seng, *Flourishing creativity: education in an age of wonder*, Asia Pacific Education Review, vol(16), N°(2), 2015, pp: 162-163.

² عبد السلام بن شايح القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص76.

³ Tan Oon Seng, *Op Cit*, p163.

⁴ عبد السلام بن شايح القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص77.

المبحث الثاني: الإبداع الفكري

كرمّ الله تعالى جلّ جلاله الإنسان وفضله بهذه الميزة الفريدة عن سائر الجمادات والعجموات، بل أمره بها، حيث حثه على التفكير السليم في العديد من المواضيع في محكم تنزيله منها (آل عمران: 190-191)، (الحشر: 21)؛ (الرعد: 3)؛ (الروم: 21)، إلى ما ذلك من الآيات الكريمة، وبهذا يظهر للناظر أهمية العقل والتفكير، ويمثل التفكير العامل الرئيسي في خلق الإبداع حيث يعتبر الإبداع نتاج الفكر لهدف معين.

وقبل الخوض في الحديث عن التفكير دعونا نتفق على أن منهج التفكير وأسلوبه يختلف من شخص إلى آخر، ويرجع هذا إلى الفروقات الفردية التي تميز الأشخاص، حيث تتأثر بالعديد من العوامل كعامل الوراثة؛ العمر، النوع الاجتماعي، الحالة الصحية للفرد، مستوى التعليم والتدريب، الخبرات والتجارب المتراكمة عبر السنين، الظروف البيئية المحيطة بنشأة الإنسان وتربيته¹

المطلب الأول: مفهوم التفكير وأساسياته

الفرع الأول: مفهوم التفكير

يشير التفكير إلى العديد من الأشكال السلوكية وتصرفات الإنسان، وأنواع مختلفة من المواقف²، ويمارس الأفراد التفكير على مدى حياتهم وفي جميع الأوقات سواء إراديا أو لا إراديا، ويعد مفهوم التفكير معقدا وغامضا نظرا لأنه يتم في مستوى العقل وتتداخل فيه العديد من العوامل فضلا عن عدم رؤيته، وهذا ما أشير إليه بأن التفكير مفهوم معقد يتألف من ثلاثة عناصر تتمثل في: العمليات المعرفية المعقدة، وعلى رأسها حل المشكلات، والأقل تعقيدا كالفهم والتطبيق بالإضافة إلى معرفة خاصة بمحتوى المادة أو الموضوع، مع توفر الاستعدادات والعوامل الشخصية المختلفة، ولاسيما الاتجاهات والميول³، ويوضح الجدول الموالي أهم رؤى واتجاهات الباحثين حول مفهوم التفكير:

¹ محمد الصيرفي، *الحل الابتكاري للمشكلات*، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، مصر، 2007، ص ص: 155-156.

² عامر إبراهيم علوان، *تربية الدماغ البشري وتعليم التفكير*، دار صفاء، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2011، ص 86.

³ جودت احمد سعادة، *تدريس مهارات التفكير: مع منات الأمثلة التطبيقية*، دار الشروق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 40.

الجدول رقم (6.2): اتجاهات مفهوم التفكير.

التجاه	الباحث	المفهوم
التفكير عمليات ونشاط معرفي	طه (1993) مايرز (2001) جونسون وريتز (2004) بورتيلو، بستورين (2006) العتوم وخورن (2007) حاتم (2011)	نظام معرفي يقوم على استعمال الرموز التي تعكس العمليات العقلية الداخلية أو بالتعبير المباشر عنها أو بالتعبير الرمزي، ومادة التفكير الأساسية هي المعاني والمفاهيم والمدرجات. نظام معرفي بما يحتويه من استقبال وإرسال للمعلومات والأفكار والذي يستعملها في بعض الأوقات بحكمة وأحيانا بحماقة في بعض الأوقات. المعرفة، التنظيم، الفعالية. استعمال المعرفة لتحقيق بعض أنواع الأهداف. نشاط معرفي يعمل على إعطاء المثيرات البيئية معنى ودلالة من خلال البنية المعرفية لتساعد الفرد على التكيف والتلاؤم مع الظروف البيئية. هو عملية منظمة تهدف إلى اكتساب الفرد معرفة ما.
التفكير نشاط / عمليات عقلية	أتكينسون وآخرون (1987) بورات وركسه (2005)	نشاط عقلي يشمل مدى واسعاً من النشاطات العقلية الأخرى ويحدث عند محاولة حل المشكلات وفي التخطيط للمستقبل. هو سلسلة من النشاطات العقلية غير المرئية التي يقوم بها الدماغ عندما يتعرض لمثير يتم استقباله عن طريق واحد أو أكثر من الحواس الخمسة. عملية عقلية داخلية تبدأ باستعمال المعلومات كمدخلات لدمجها مع المعلومات السابقة واكتساب معارف جديدة عملية تستهدف التعامل مع مجموعة من المعطيات بقصد الوصول إلى حل أو قرار.
التفكير سلوك		مظهر من مظاهر النشاط مثله في ذلك مثل أي نشاط سلوكي آخر يمارسه الكائن الحي في موقف ما عملية سيكولوجية تعنى بصورة أساسية بالسلوك في موقف وفي مشكلة. سلوك رمزي لأن التفكير يتناول ما يرمز إلى الأشياء الكائنة في البيئة فيعطيها مدلولات خاصة. التفكير أعقد أنواع السلوك الإنساني، ويأتي في مرتبة متقدمة من مستويات النشاط العقلي وتنتج الدماغ بكل ما فيه من تعقيد، ويتألف من ثلاثة عناصر في العمليات المعرفية المعقدة، وعلى رأسها حل المشاكل، والأقل تعقيداً كالفهم والتطبيق، فضلاً عن المعرفة الخاصة لمحتوى المادة أو الموضوع.
التفكير خبرة ومهارة	نيكرسون (1985) ديونو (2001)	مهارة لتوظيف الذكاء باتجاه يخدم الغاية. إمعان النظر في مظاهر الخبرة الماضية داخلياً. سلسلة من الأفكار أو عملية استشارة فكرة أو أفكار ذات طبيعة رمزية ويجفزه عادة وجود مشكلة وينتهي باستنتاج أو استقراء. التقصي المدروس للخبرة من أجل غرض ما قد يكون ذلك هو الفهم أو اتخاذ القرار أو التخطيط أو حل المشكلات أو الحكم على الأشياء أو القيام بعمل ما. الوظيفة الذهنية التي يضع بها الفرد المعنى مستخلصاً إياه من الخبرة
عملية فهم وإدراك	قطامي وقطامي (2000) حرير (2008)	قدرة الفرد الذاتية على التعامل مع ما يُعطى له أو يُطلب منه أداؤه، إذ لا يصل كل ما يُعطى إليه كمسلمات، بل عليه أن ينتظر ويكون له رأي شخصي مستندا إلى إثباتات ذاتية مقنعة بقبول أو رفض هذا الأمر. عملية واعية يقوم بها الفرد عن وعي وإدراك ولا تتم بمعزل عن البيئة المحيطة.

المصدر: فضيلة سلمان داود، وآخرون، التفكير الاستراتيجي: التخطيط والسيناريو، كتبنا

ويبدو من التعاريف الواردة في الجدول أعلاه أنه لا يوجد مفهوم متفق عليه حول التفكير وهذا يعود إلى تعقيد الموضوع بذاته إضافة إلى زوايا وتوجهات الباحثين وفلسفاتهم، وبهذا

فالتفكير هو عبارة عن مجموعة من الأشكال والأنشطة الإدراكية والعمليات الذهنية يقوم بها الشخص على مستوى العقل بصورة دقيقة ومنتظمة مما تساعده على التصرف بفعالية، نتيجة المثيرات والعوامل الخارجية التي يستقبلها الفرد عبر حواسه ليتم تحليلها وانتقاؤها من أجل تلبية رغباته واحتياجاته وتقديم حلول للمشكلات كنتاج التفكير.

يتميز التفكير بالعديد من الخصائص منها:¹

- التفكير سلوك هادف، حيث يصدر لتحقيق هدف معين أو لأجل تحقيق رغبة أو تلبية حاجة.
- التفكير قابل للتطور ويزداد تعقيدا كل ما زادت خبرات الفرد وتراكت تجاربه؛
- يرتبط التفكير الفعال بمدى توفر وتدفق للمعلومات، واستخدامه بالأساليب والاستراتيجيات الناجحة والصحيحة من أجل التوجيه نحو تحقيق الهدف المراد؛
- تزداد فعالية التفكير عن طريق التدريب والتمرن، حيث يمكن تطويره لبلوغ مستويات عليا؛
- تتداخل في العملية أو نشاط التفكير العديد من العناصر منها ما هو مرتبط بالزمان بمعنى فترة التفكير، ومنها الموقف أو المناسبة، والموضوع الذي لأجله تدور عملية التفكير؛
- يتم التفكير وفق أصناف ومستويات متعددة وذلك حسب الخصوصية منها ما هو لفظي، أو مكاني، إلى ما ذلك من أشكال.

الفرع الثاني: مستويات التفكير وأنواعه

تباينت آراء ووجهات نظر الباحثين والدارسين حول تصنيف مستويات التفكير، نظرا لتعدد وغموض عملية بذاتها، وهذا ما أكده ستيرنبرغ Sternberg (1995) أن تفكير الفرد يتكون من مستويات مختلفة² وقد قسم الكثير من الباحثين مستويات التفكير إلى مستويين هما:³

التفكير من المستوى الأدنى الأساسي: يتطلب هذا المستوى مهارات متنوعة أهمها المعرفة من خلال كيفية اكتسابها واسترجاعها عن طريق التذكر، فضلا عن الملاحظة وإجراء لمقارنات وعلمييات التصنيف وهذه المهارات تشترط كحد أدنى توافرها وإتقانها حتى يستطيع الانتقال لأجل مواجهة باقي المستويات بفعالية.

¹ صلاح عبد السلام سعد محمد، من التفكير الساذج إلى التفكير الإبداعي: دراسة في أنماط التفكير، مجلة كليات التربية، العدد (13)، 2019، ص415.

² Anjali Rana, et al, *Thinking styles: A portrayal of an Individual's persona*, Integrated Journal Of Social Sciences, vol(9), N°(1), 2022, P8.

³ أسماء فوزي التميمي، مهارات التفكير العليا: (التفكير الإبداعي، التفكير الناقد)، مركز دبيونو لتعليم التفكير، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص ص: 27-28.

التفكير من المستوى الأعلى أو المركب: ويعرف بالتفكير الشامل أو المحيط، و يتضمن خمسة أنواع حسب ما جاء في معظم أدبيات علم النفس والاجتماع والإدارة والمتمثلة في (التفكير الناقد، والتفكير الإبداعي، والتفكير ما فوق المعرفي، وحل المشكلات واتخاذ القرار)، كما أنه يوجد تصنيف آخر للتفكير حيث صنفت إلى ثلاثة مستويات والمتمثلة في:¹

- **المستوى الحسي:** يعتمد على أشياء أو موضوعات شائعة أمام الحواس ومؤثرة فيها بمعنى أنه يستند على الإدراك الحسي.

- **التفكير الصوري:** وهو ما نقصد به الاستعانة بالصورة الحسية المختلفة

- **التفكير المجرد:** وهو تفكير يعتمد المعاني المجردة وما يقابلها من ألفاظ أو أرقام لا على ذواتها المادية المجسمة أو صورها الذهنية.

وأضاف (أحمد، 1973)، مستوى رابعا هو **مستوى التفكير بالقواعد والمبادئ:** ويقصد به قدرة الفرد على التفكير في كثير من الأمور والمشكلات التي تواجهه، وذلك عن طريق إدراكه للعلاقات وربط بعضها ببعض²، في حين صنف جاكو بسون (Jack bison)، التفكير إلى ثلاثة مستويات:

- **العمليات المعرفية الأساسية:** وتشمل الملاحظة والمقارنة والاستنتاج والأعمام والاستقراء وفرض الفروض والاستدلال.

- **العمليات المعرفية العليا:** وتشمل حل المشكلات وإصدار الأحكام والتفكير الناقد والتفكير الإبداعي.

- **ما وراء العمليات المعرفية:** أي وعي المتعلم بعملياته العقلية وتحكمه فيها.

وبهذا تظهر خصائص مستويات التفكير في العناصر الموالية:³

- يحدث التفكير لتحقيق هدف معين وفق أنماط مختلفة.

- أن التفكير يتضمن العديد من المستويات يعود الاختلاف حسب الصعوبة والتعقيد؛

- التفكير يتطور من خلال زيادة خبرات وتجارب الفرد.

- يمكن أن تتضمن المستويات المتدرجة أنماطاً أخرى من التفكير.

- أنها تتفق مع مفهوم التفكير وأنواعه وهدفه واستراتيجيات تعلمه؛

- يمكن ربط العمليات المعرفية بعضها ببعض مثل الملاحظة والاستنتاج وعقدتها ونقدتها وحل المشكلات؛

- لا بد من إتقان المهارات الأساسية قبل الانتقال إلى التفكير المركب.

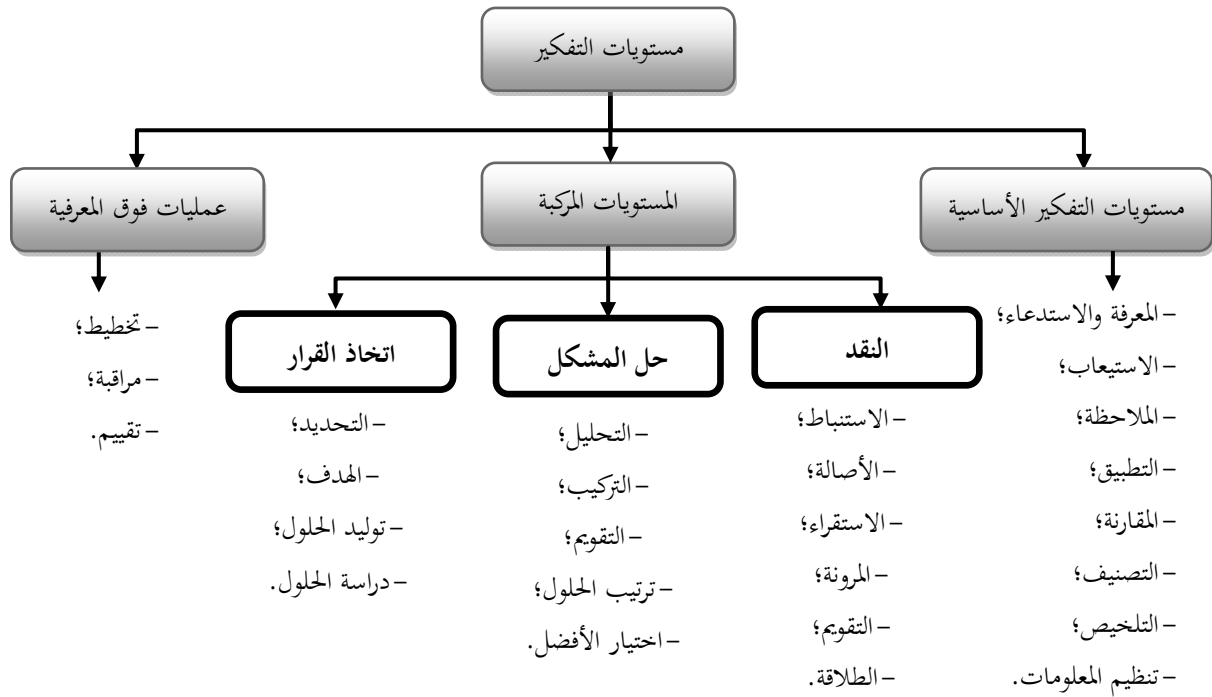
- تخضع فعالية التفكير ومدى توافر المعلومات ومدى استخدام الفرد الطرق والعمليات الصائبة والصحيحة.

¹ نبيهه صالح السامراتي، عثمان علي أميمن، **مقدمة في علم النفس**، دار الزهران، عمان الأردن، 2011، ص 167.

² أسماء فوزي التميمي، **مرجع سبق نكره**، ص 27.

³ أسماء فوزي التميمي، **نفس مرجع المنكور أعلاه**، ص ص: 28-29.

الشكل رقم (4.2): مستويات التفكير والعمليات المصاحبة لها.



المصدر: أسماء فوزي التميمي، مهارات التفكير العليا: (التفكير الإبداعي، التفكير الناقد)، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016، ص 28.

الفرع الثالث: أنواع التفكير

يعد التفكير عبارة عن مجموعة من الأنشطة الذهنية التي تتدفق من منطقة إلى منطقة من خلال ذاكرة الفرد نتيجة لعدة عوامل، وهناك سبعة أنواع رئيسية للتفكير وهي:¹

التفكير العلمي: وهو التفكير المنظم الذي يمارسه الفرد في واقع حياته اليومية والعملية أو في علاقته مع البيئة التي تحيط به ويمارس نشاطاته فيها.

ويستند هذا النوع من التفكير قواعد علمية وفق السبب والمسبب إذ لا يعتمد في تفسيراته بالصدفة أو الاتفاق وإنما مهمته البحث عن أسباب الظواهر الطبيعية في المجالات الطبيعية نفسها ولا يعترف بما لم يخضع للملاحظة أو التجريب²

التفكير المنطقي: وهو التفكير الذي يمارس من أجل إيجاد مبررات نتيجة عمل معين أو الحصول على الدلائل التي تؤكد وجهة نظر معينة سواءً إيجابياً أو سلبياً، ويشير نوريس Norris وإنيس Ennis (1989) مفهوم "التفكير المنطقي" إلى التفكير الذي يعتمد على أسباب مقبولة للوصول إلى استنتاجات منطقية في المعتقدات أو الأفعال³.

¹ عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2010، ص ص: 115-116.

² عبد المنعم عبدالعزيز المليجي، أساليب التفكير، دار الكتب المصرية، مصر، 2019، ص 114.

³ Boisvert Jacques, *Pensée critique: définition, illustration et applications*, Revue québécoise de psychologie, Vol(36), N°(1), 2015, p7.

التفكير الناقد: يعرف (1985) Ennis التفكير النقدي بأنه "الفكر العقلاني التأملي الموجه نحو اتخاذ قرار بشأن ما يجب تصديقه أو فعله"، حيث تؤكد عبارة "نحو اتخاذ قرار بشأن ما يجب تصديقه أو فعله" على أن التفكير النقدي يمكن أن يقيم العبارات (ما نؤمن به) والأفعال (ما نفعله)¹، وهو أيضا التفكير الذي يعتمد على تحري الدقة من خلال متابعة الموضوعات ومناقشتها بهدف التقويم واستخلاص النتائج بأسلوب سليم ومنطقي مع مراعاة الموضوعية العملية²، والتفكير النقدي وفقاً ل Scriven and Paul هو العملية الذهنية النشطة والإدراك الدقيق والتحليل والتركيب والتقييم للمعلومات التي تم جمعها أو المستمدة من الملاحظة أو الخبرة أو التفكير أو الاستدلال أو الاتصال المؤدي إلى الاقتناع بالعمل³، ويرى المفكرون أن هذا النوع من التفكير مهم بالنسبة للأفراد للوصول إلى المستوى العالي من التفكير ومنه إلى الإنجازات الإبداعية مروراً بالتفكير الإبداعي، ويعد من العناصر المهمة في التدريب، وهذا تم في كتابات جاك لاليرتي (Jacques Laliberté) حيث كتب: "الأشخاص الذين يُظهرون التفكير النقدي، من حيث المبدأ، أنهم أكثر استعداداً للتطور المستمر، ليس فقط على المستوى المعرفي، ولكن أيضاً على الصعيد العاطفي والمهني والاجتماعي"⁴

الجدول رقم (7.2): أهم الأسئلة في مجال التفكير الناقد.

ماذا تعرف؟	ماذا كنت تتوقع؟
ما الأسئلة التي بإمكانك طرحها؟	ماذا تعني؟
ما الدليل؟	ما المعايير؟

المصدر: روبرت دياني، التفكير الناقد والتفكير الإبداعي: دليل مختصر للمعلمين، ترجمة داود سليمان القرنة، العبيكان، الرياض، 2016، ص18.

التفكير الإبداعي: وهو ما يتم التطرق إليه في هذا المبحث ويمكن الإشارة إلى أنه التفكير الذي يخرج فيه الفرد بتفكيره خارج الصندوق أو خروجه عن القواعد التقليدية، ويهدف هذا النوع من التفكير إلى تطوير رؤى وطرق جديدة ومنظورات حديثة، وهو النظر إلى الأشياء كما لو أنه يمكن أن تكون أشياء أخرى، وهو تفكير يتجه نحو الإبداع ويستند على الأسئلة مثل (ماذا لو؟؛ ولم لا؟؛ وكيف؟؛ وإلا كيف؟ وهو متجذر في المفاهيم التي تراعي البدائل، والاحتمالات، وطرائق التخيل الأخرى، وأداء أفعال معينة.⁵

التفكير التوفيقى: وهو التفكير المتوازن الذي يعتمد على مرونة الفرد وعدم الجمود من حيث قبول أفكار الآخرين ومحاولته لخلق نوع من النتائج والانسجام ما بين أفكاره وأفكار الآخرين.

¹ Boisvert Jacques, *Op Cit*, p7.

² عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص ص: 115-116.

³ Ioanna V. Papathanasiou, et al, *Critical Thinking: The Development of an Essential Skill for Nursing Students*, PROFESSIONAL PAPER / ACTA INFORM MED, vol(22), N°(4), 2014, p 283.

⁴ Jacques Boisvert, *D'évelopper la pensée critique au collégial*, Pédagogie collégiale, Vol(10), N°(2), 1996, p.33

⁵ روبرت دياني، التفكير الناقد والتفكير الإبداعي: دليل مختصر للمعلمين، ترجمة داود سليمان القرنة، العبيكان، الرياض، 2016، ص59.

التفكير الخرافي: وهو التفكير الذي يهدف إلى فهمه لغاية تحصيل المفكر من استخدامه وتقليل مناسبات وظروف حدوثه.

التفكير التسلسلي: وهو التفكير الذي يهدف من عرضه إلى فهمه بهدف تحصيل المفكر من استخدامه لأن انتشار وشيوع مثل هذا النوع من التفكير يقتل التلقائية والنقد والإبداع.

التفكير المجرد: وهذا النوع يشمل القدرة على ربط الأشياء التي تبدو للإنسان أنها عشوائية مع بعضها البعض، بالإضافة إلى إنشاء الروابط التي من الصعب على الناس الآخرين رؤيتها.

ولا بد أن ينتبه الناس ممن يمتلكون مهارة التفكير المجرد للمعاني الخفية وراء هذه الأمور التي في الغالب ما تربطهم بأمور أو بأحداث أو بتجارب أخرى، ويمكن للمفكرين المجردين في العادة أن يلاحظوا الأشياء على سبيل المثال: الاحتمالات أو النظريات.

التفكير التقاربي: يتضمن هذا النمط من التفكير عملية الجمع بين عدد محدود من الأفكار أو وجهات النظر أو مشكلات كيفما كان نوعها لإيجاد حل، حيث يستهدف الفرد (المفكر المتقارب) الاحتمالات، وعادة تكون حلولاً وهي استجابات وحيدة ومحددة¹، وبهذا التفكير التقاربي يقوم الفرد بإجراء مقاربات بين الاحتمالات والخيارات المتاحة المؤدية للجواب الصائب والصحيح، فهو يتطلب توجيه استجابة واحدة من عدد من البدائل الممكنة² كما أنه يعتمد على السرعة والدقة والمنطق والقدرة على التعرف بسرعة على أفضل حل صحيح لمشكلة محددة بوضوح³

التفكير التحليلي: هذا النوع من التفكير يدور صوب فحص أجزاء الدليل، ويشمل البحث عن قرب في تلك الأجزاء، وفي الغالب ما لا يكون المفكر التحليلي راضياً كفاية عن البيانات التي توجد بمتناول اليد.

الأمر الذي يدفعه من أجل البحث عن أمثلة كثيرة مرتبطة بنفس المجال، ويقوم الشخص الذي يفكر بهذا التفكير بالمقارنة ما بين الأجزاء المتنوعة في الكثير من الأمثلة أو دراسات الحالة، ونشير هنا لأن تطوير مهارات التفكير التأملي يساهم بتطوير مهارات التفكير التحليلي.

التفكير المتشعب: وهذا النوع من التفكير يستند على استكشاف وتقديم عدد من الحلول والاستجابات، بهدف تقديم حل فعال، ويظهر الفرد في هذا النمط نشاطاً عقلياً إبداعياً بارزاً بتقديمه حلولاً متنوعة تتسم بالجدّة والأصالة، حيث يوسع تفكيره خارج الصندوق لإيجاد حلاً وبهذا فالتفكير المتشعب، يعكس عدداً كبيراً وواسعاً ومتنوعاً للأفكار الجديدة⁴، ويساعد على توليد العديد من الحلول الممكنة لمشكلة أو لغز غالباً ما يكون محمداً بشكل غامض⁵.

¹ سالم عبدالله سعيد الفاخري، مرجع سبق ذكره، ص31.

² Robert A Cortes, et al, *Re-examining prominent measures of divergent and convergent creativity*, Current Opinion in Behavioral Sciences, vol(27), 2019, p90.

³ Shen, Wangbing; Hommel, Bernhard; Yuan, Yuan; Chang, Liu; Zhang, Wei, *Risk-Taking and Creativity: Convergent, but Not Divergent Thinking Is Better in Low-Risk Takers*, Creativity Research Journal, vol(30), N°(2), 2018, pp: 224–226.

⁴ Robert A Cortes, et al, *Op Cit*, p90.

⁵ Shen, Wangbing, et al, *Op Cit*, pp: 224–226.

ولإشارة إلى أن التفكير المتقارب أحد الأفكار المنتجة التي حددها عالم النفس بول جيلفورد Guilford (1950) جنباً إلى جنب مع التفكير المتشعب في دراسته السيكومترية للذكاء البشري من خلال إعلان خطابه الافتتاحي في المؤتمر السنوي لجمعية علماء النفس الأمريكية (1950)، والذي قدم فيه نموذجاً عن بنية العقل الإنساني، والذي فرق من خلاله بين نوعين من التفكير: التفكير التقاربي، وهو ما تقيسه اختبارات الذكاء التقليدية، والتفكير التباعدي، وهو ما تقيسه اختبارات التفكير الإبداعي، وكان ذلك بداية الانطلاقة الجديدة نحو بحوث في التفكير الإبداعي، وأكد جيلفورد من خلال أبحاثه أن جوهر التفكير الإبداعي هو التفكير التباعدي أو المتشعب؛ ثم قام هو ومساعدوه (تورانس وآخرون) بتحليل عميق للتفكير المتشعب¹، وبهذا ركز كل من جيلفورد وتورانس في جزء كبير منه على التمارين المخصصة لتعزيز التفكير المتشعب، وتقديم استجابات متعددة لموجه واحد أو مشكلة واحدة².

الجدول رقم (8.2): التفكير المتقارب والمتشعب وفق جيلفورد.

التفكير المتقارب	التفكير المتشعب
يمكن أن تكون الإجابة منظمة بدقة وشيكة	مشكلة فضفاضة وواسعة، أو فهم غير كامل لها على مستوى الوكيل
قيود قليلة	قيود كثيرة
بحث واسع	البحث الضيق
معايير النجاح غامضة ومتساهلة (تنوع الإجهاد والكمية)	معايير أكثر حدة وصارمة ومتطلبية

Ana-Maria Oltețeanu, *Cognition and the Creative Machine: Cognitive AI for Creative Problem Solving*, Springer International Publishing, 2020, p12.

وتظهر العلاقة الارتباطية بين التفكير الإبداعي والتفكير النقدي؛ حيث الأول يتضمن التفكير المتشعب أو التباعدي أو المتباين أو المتمايز فهو يحاول إنشاء شيء جديد، تم من خلال انتهاك المبادئ المقبولة، في حين التفكير النقدي يتضمن التفكير المتقارب وهو يسعى إلى تقييم القيمة أو الصلاحية في شيء موجود، كما أن التفكير الإبداعي يتم من خلال انتهاك المبادئ المقبولة، بينما التفكير النقدي يتم من خلال تطبيق المبادئ المقبولة، على الرغم من أن التفكير الإبداعي والنقدي قد يكونان وجهين مختلفين لعملة واحدة، إلا أنهما غير متطابقين.

ويعتبر التفكيران أساسين على حد سواء للأفراد العاملين، وعبرت كرين (1983) عن أهميتهما عندما كتبت: "عندما يفشل التفكير، يحفظك الخيال! عندما يفشل الحدس، يخلصك العقل!"³، والجدول الموالي يوضح أهم النقاط الرئيسية الرابطة بينهما في مقارنة بسيطة:

¹ Kekang He, *A Theory of Creative Thinking: Construction and Verification of the Dual Circulation Model*, Springer, 2017, p30.

² Jonathan A. Plucker, Ronald A. Beghetto, Gayle T. Dow, *Why Isn't Creativity More Important to Educational Psychologists? Potentials, Pitfalls, and Future Directions in Creativity Research*, Educational Psychologist, vol(39), N°(2), 2004, pp: 84-85.

³ Baker Matt, et al, *Relationships between critical and creative thinking*, Journal of Southern Agricultural Education Research, vol(51), N°(1), 2001, p173.

الجدول رقم (9.2): العلاقة بين التفكير الإبداعي والناقد حسب باير Beyer (1987).

التفكير الناقد	التفكير الإبداعي
تفكير متقارب	تفكير متشعب
يعمل على تقييم مصداقية أمور موجودة	يتصف بالأصالة
يقبل المبادئ الموجودة ولا يعمل على تغييرها	عادة ما ينتهك مبادئ موجودة ومقبولة
يتحدد بالقواعد المنطقية ويمكن التنبؤ بنتائجه	لا يتحدد بالقواعد المنطقية ولا يمكن التنبؤ بنتائجه
يتطلبان وجود مجموعة من الميول والاستعدادات لدى الفرد	
يستخدمان أنواع التفكير العليا كحلّ المشكلات واتخاذ القرارات وصياغة المفاهيم	

المصدر: فضيلة سلمان داود وآخرون، التفكير الاستراتيجي: التخطيط والسيناريو، دار كتبنا، مصر، د.سنة، ص138.

<https://en.calameo.com/read/006584932e1a1569e1dde>

المطلب الثاني: التفكير الإبداعي

كما هو معلوم فالإبداع حالة ذهنية بشرية تهدف لإنتاج أفكار جديدة أو تطويرها أو تحسين طرق ووسائل؛ حيث هذا التصرف يتسم بالجددة والأصالة ويحقق منفعة، كما يمكنه أن يحقق المفاجأة والقبول، وهذا النتاج بدايته التفكير الإبداعي، حيث يمثل أحد أنماط التفكير سألقة الذكر لذا يجب رعايته وتطوير قدراته من خلال مهاراته وقدراته وفق أساليب وطرق فعالة، وهكذا أصبحت مهارات التفكير الإبداعي من العوامل الحاسمة لنجاح الفرد والمنظمة على حد سواء، وفي الواقع أن الأفراد يمارسون الإبداع بشكل يومي وذلك بدءاً من خياراتهم في إعداد أطباق الأكل والوجبات إلى إيجاد حلا مبتكر لمشكلة ما أو الإتيان بشيء جديد، ولو أردنا أن نعرف المزيد عن التفكير الإبداعي وكذا عناصره، سيلزمنا أولاً أن نحدد ونوضح مفهومه ثم نطرح التساؤلات على أنفسنا هل يمكن تطويره وتنميته لبلوغ تفكير إبداعي خلاق؟ ماهي الطرق والأساليب والأدوات اللازمة لذلك؟ كيف نعرف ونخرج القدرات الإبداعية الكامنة؟ إلى ما ذلك من التساؤلات التي تدور في ذهنيات المنظمة.

الفرع الأول: مفهوم التفكير الإبداعي

تنتج الحلول الابتكارية للمواقف والمشكلات انطلاقاً من عمليات التفكير الإبداعي من خلال تفاعل عدة عوامل شخصية ونفسية واجتماعية وأخرى مرتبطة بالبيئة، وبهذا، فمفهوم التفكير الإبداعي يستند على العديد من الركائز والأساسيات في بناء مفهومه كإدراك المشكلة وتحديدتها والبحث عن الحلول المناسبة لها وإجراء التعديلات اللازمة في سبيل الوصول إلى أفضل النتائج بطرق غير تقليدية ومبتكرة.

فالدراسات والأبحاث في هذا الموضوع من شأنها أن تساهم في التعرف على الأفراد الذين لهم قدرات وإمكانات إبداعية حتى إيلائهم أهمية ورعاية وتشجيعهم وتحفيزهم في مراحل مبكرة، نظراً للفوائد والمكتسبات التي يحققونها.

وكما يمكن أن تظهر أهمية التفكير في منظمات الأعمال من خلال:¹

- الفكر الإبداعي الذي يؤدي إلى التجديد، والتجديد يقود إلى التميز والتقدم؛
- الناس والمنظمات وحتى الدول يمكن أن نصنفهم ضمن قسمين؛ قسم متقدم وسائر في ركب التطور، وهؤلاء المبدعون، وقسم وقف وقنع ورضي بما عنده، وهؤلاء هم الأتباع المقلدون، فالمنظمة تبغي أن تكون ضمن الفئة الأولى لمواجهة أي تغييرات تطرأ في البيئة الخارجية؛
- حاجة المنظمة الدائمة إلى التطور وتحسين الأداء ورفع الكفاءة ليكون لديها القدرة على المنافسة، ولا شك أن الأفكار والحلول الإبداعية تساهم في ذلك بأكبر نصيب في إيجاد الحلول المناسبة؛
- تجدد المشكلات الإدارية باستمرار وتنوعها يجعل الحاجة ماسة إلى التفكير الإبداعي لطرح أفكار جديدة لحل تلك المشاكل بطريقة مبتكرة فعالة.

ويرى فيرتهامر Wertheimer (1945) أن التفكير الإبداعي يتضمن تحطيم معرفتنا وإعادة هيكلتها من أجل اكتساب رؤية جديدة في طبيعتها.²

واعتبر ميدنيك Mednick (1962)، أن التفكير الإبداعي يتكون قبل كل شيء من تكوين مجموعات جديدة من العناصر، فكلما كانت العناصر المدججة بعيدة عن بعضها البعض، كانت النتيجة أكثر إبداعاً.³ ولطفي خصاونة يشير إلى أن الإبداع "هو القدرة على الإتيان بطرق وأساليب وأفكار وسلوكيات جديدة لم يأت بها شخص آخر، في حين أن التفكير الإبداعي نتاج العمليات أو الممارسات الذهنية التي يحققها الإنسان بشكل متميز عن الآخر كأن يأتي بأفكار أو حلول أو طرق أو أساليب أو سلوكيات جديدة لا مثيل لها"⁴

الفرع الثاني: ما يتطلبه التفكير الإبداعي

يقترح عالم النفس المجري الأمريكي Csikszentmihalyi أن المبدعين يميلون إلى امتلاك مجموعة متنوعة من السمات التي تساهم في تفكيرهم الإبداعي، تتضمن بعض هذه السمات الرئيسية ما يلي:⁵

أولاً) الطاقة: وتتمثل في القوة المؤثرة والحركة والفاعلة في جسد البشر، حيث يميل المبدعون إلى امتلاك قدر كبير من الطاقة الجسدية والذهنية فضلاً على قضائهم قدراً كبيراً من الوقت في التفكير، وتم تمييز ثلاثة أنواع من الطاقة: الطاقة الفردية وطاقة الفريق (الجماعية) والطاقة التنظيمية (المتعلقة بالمنظمة)، ونوجز كلا منها كالآتي:¹

¹ بهاء زكي محمد، وخالد عبدالله ابراهيم، *التفكير الإبداعي في اتخاذ القرارات*، دار امجد، عمان، الاردن، الطبعة 2، 2018، ص174.

² Tony Proctor, *Absolute Essentials of Creative Thinking and Problem Solving*, Routledge, New York, USA 2021, p2.

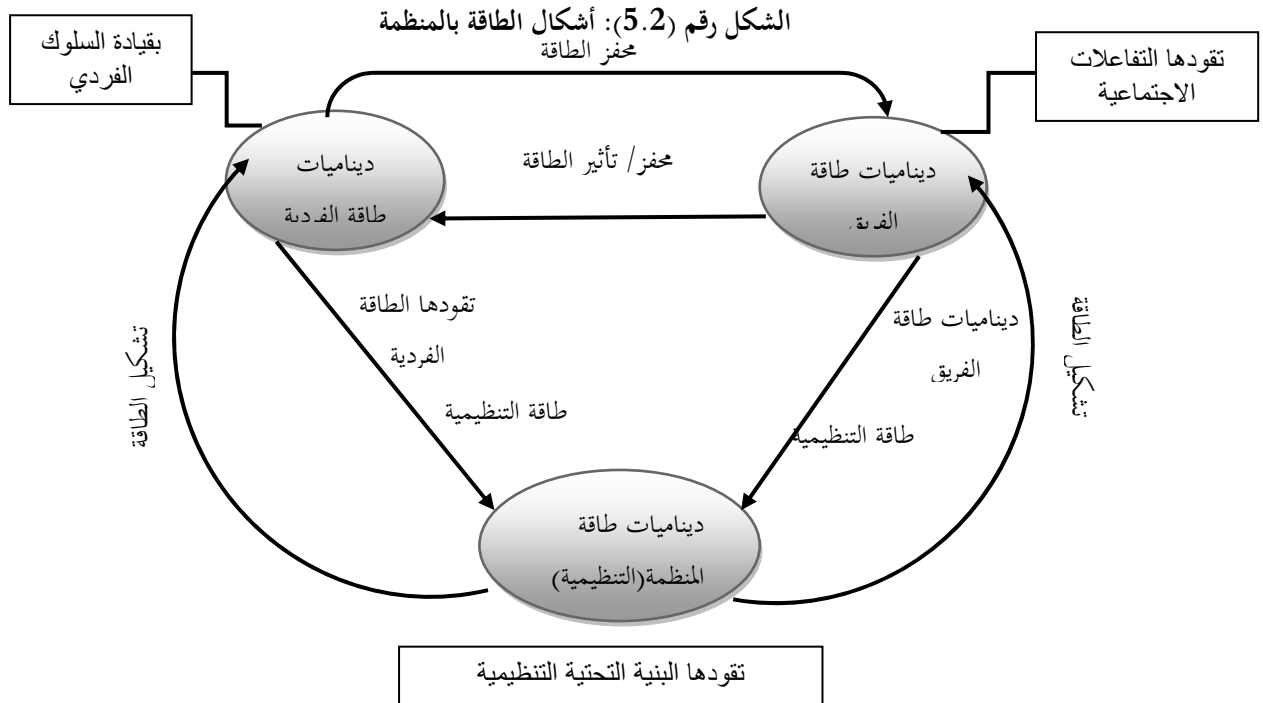
³ Jalal Moubarak, *La pédagogie de Célestin Freinet dans le développement des compétences de la pensée critique et créative et dans l'acquisition de connaissances chez les élèves en Syrie*, Thèse docteur, Discipline: Sciences humaines et sociales, Université d'Aix-Marseille, France, 2017, p112

⁴ عاكف لطفي خصاونة، *مرجع سبق نكره*، ص 110.

⁵ <http://srividyaгурugubilly.blogspot.com/2019/02/psychology-of-teaching-and-learning.html> ، شوهده

بتاريخ: 2022/09/13، الساعة: 06.30.

- **الطاقة الفردية:** وتتمثل في القوة المؤثرة والحركة والفاعلة، وهي مزيج متآزر من ثلاثة أنواع أساسية للقوة البشرية والمتمثلة في الطاقة الجسدية، الطاقة العاطفية، والطاقة المعرفية، حيث الطاقة الجسدية تعبر عن حالة وظروف الجسم وهذه الطاقة هي المسؤولة عن القيام بالحركة الجسدية التي تساعد الفرد على تحقيق ما يريد من مختلف الأشكال الحركية، تركز الطاقة العاطفية على القيم والغرائز الداخلية، بينما تركز الطاقة المعرفية على المشاعر الفطرية والاهتمامات الحياتية، والتي تتشابك بطريقة ما مع الشخصية.
- **طاقة الفريق (الجماعة):** ترتبط الطاقة الجماعية بطاقة أعضاء الفريق ككل، إلا إنها ليست مطابقة لمجموع طاقة الأفراد وإنما هي نتيجة مركبة للطاقة الفردية مضاف لها طاقة الفريق ككل (الطاقة الجماعية) بتكبيتها النظامية والقوة الناتجة من خلال آليات تآزرية لكل أعضاء الفريق وتولد من خلال التفاعلات الاجتماعية، تتأثر الطاقة في العلاقة بثلاثة أبعاد متعامدة وهي العاطفة، أي مستوى العلاقة الحميمة بين شخصين أو أكثر في التفاعل؛ الإدراك، أي قرار المشاركة في التفاعل؛ والدافع، أي الأسباب التي أدت إلى المشاركة في التفاعل.
- **الطاقة التنظيمية المنتجة:** ترتبط الطاقة التنظيمية بتأثير المشترك بمجموع طاقات جميع الموظفين، بالإضافة إلى مجموع طاقة الشبكة الاجتماعية التي تم إنشاؤها داخل الفرق وفيما بينها، والطاقة الناشئة الناتجة عن التكامل التآزري والجمع بين جميع الأشكال الأخرى من الطاقة، فهي تعد نتيجة اجتماعية مرتبطة بالطاقة الفردية والجماعية من خلال آليات التجميع، كما تمثل القوة والحيوية والقدرة على أداء المهام والدفع نحو إنجاز وتنفيذ الأنشطة.

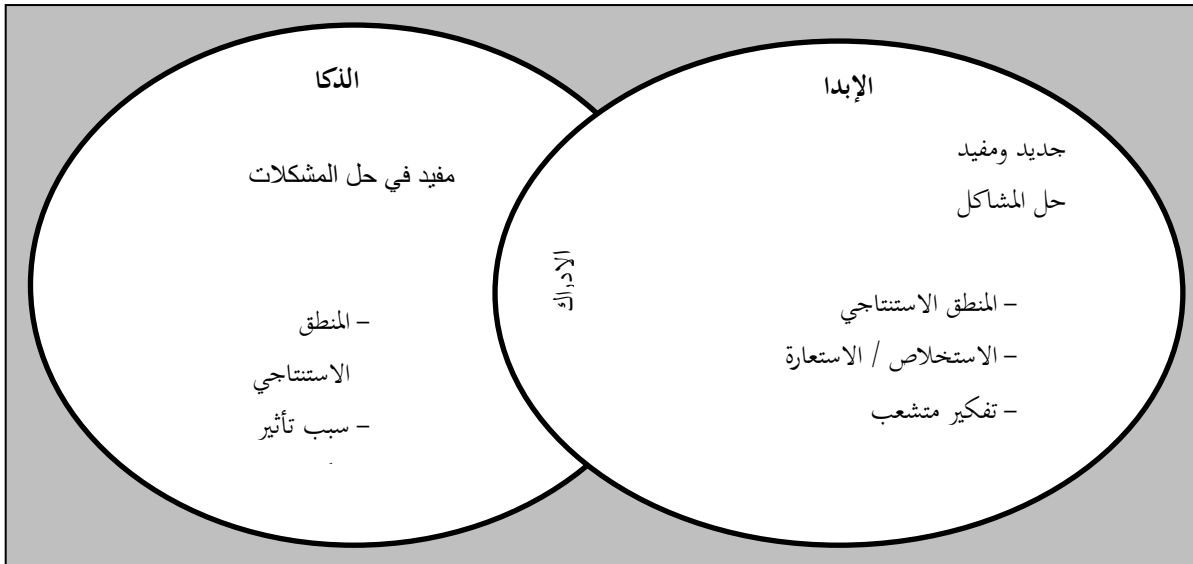


G. Schiuma, S. Mason, M. Kennerley, *Assessing energy within organisations*, Measuring Business Excellence, vol(11), N°(3), 2007,p75..

¹ G. Schiuma, S. Mason, M. Kennerley, *Assessing energy within organisations*, Measuring Business Excellence, vol(11), N°(3), 2007,p70.

ثانياً) القدرات العقلية البشرية (الذكاء): ويعد الذكاء من أهم المفاهيم الرئيسية التي لازمت الإبداع والتفكير الإبداعي، حيث كان من الاعتقادات السائدة والمنتشرة حول الإبداع أن الأشخاص الأذكى هم الوحيدون الذين بإمكانهم الإبداع كما تم الإشارة إليها في المبحث الأول، ونالت العلاقة بين الإبداع والذكاء اهتمامات الباحثين لفترة طويلة، ولا زال وجود عدم إجماع بينهم لحد الآن، ونالت أبحاث جيلفورد (1967) باعتبارها أولى الدراسات تطور تصنيفاً للقدرات البشرية (هيكل الفكر، SOI) حيث أبرز فيه التفكير الإبداعي كركن أساسي من الأداء الفكري، مضيفاً أن الذكاء التقليدي لا يقيس القدرات الإبداعية بصورة كاملة، وأن الأفراد المبدعين يمتلكون قدرات تفكير متباينة بما في ذلك إنتاج الفكرة والطلاقة والمرونة والأصالة، كما أكدت العديد من الأبحاث والدراسات ذلك، حيث أكدت أن الشخص شديد الذكاء ليس بالضرورة مبدعاً من بينها تورانس (1977)؛ فرنهام وبختيار (2008)؛ فرنهام وتشامورو بريموزيك (2006)،¹ إلا أن بعض الدراسات ترى أن الذكاء شرط ضروري ولا بد من توفره لدى الفرد كحد أدنى حيث دراسة لجودوين Goodwin وموران Moran (1990)، كل مبدع ذكي وليس كل ذكي مبدعاً وهذا يعني أن الذكاء شرط ضروري للإبداع، كما يعني هذا أن الفرد المبدع لا بد أن يتصف بحد أدنى معروف من الذكاء حتى يكون مبدعاً²، وترجم هذا النظرية العتبية لـ لويس تيرمان التي امتدت أبحاثه نحو 58 عاماً (1928-1986)، ويشير هذا الذكاء إلى القدرة على التفكير بشكل استنتاجي أو استقرائي، والتفكير المجرد، واستخدام المقارنات، وتوليف المعلومات، وتطبيقها على مجالات جديدة³

الشكل رقم (6.2): العلاقة بين الإبداع والذكاء



المصدر: <https://www.teenagerstartups.com/blog/nikita-rai-75/are-creativity-and-intelligence-related>

¹ Jonathan A. Plucker, et al, *creativity and Intelligence*, In: Goldstein, S., Princiotta, D., Naglieri, J. (eds) Handbook of Intelligence, Springer, New York, 2015, pp: 283-287

² خالد بن محمد الربيعي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

³ Neubauer Aljoscha C., Martskvishvili Khatuna, *Creativity and intelligence: A link to different levels of human needs hierarchy?*, Heliyon, vol(4), N°(5), 2018, p2.

الانضباط: من ميزات المبدعين المثابرة والانضباط في العمل لأجل تحقيق الهدف وقد لاحظ Csikszentmihalyi ، أن الإبداع يتطلب منظورًا جديدًا مقترنًا بالانضباط، هذا وأشار جيم كولينز (Jim Collins) في كتابه بعنوان من جيد إلى عظيم " Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't " بأن جورج راثمان George Rathmann مؤسس شركة التكنولوجيا الحيوية (Amgen) سنة 1980 أدرك بأنه على المنظمات أن تتجنب البيروقراطية والتسلسل الهرمي وعليها خلق ثقافة الانضباط بدلًا منها؛ ولما تمزج المنظمة القوتين التكميليتين معًا "ثقافة الانضباط" مع "أخلاقيات ريادة الأعمال" تحقق أداءً عاليًا ومتفوقًا ونتائج مستدامة، حيث ثقافة الانضباط ترتبط بالمسؤولية التي يمكن أن يحملها الأشخاص تجاه المنظمة ككل والجماعة (فريق العمل) وحتى أنفسهم، في حين تعبر أخلاقيات ريادة الأعمال مدى استقلالية الأعمال والرؤية المستقبلية والفرص والإمكانيات التي يتم استخدامها¹ وكان الفضل لـ جيم كولينز بتطوير مفهوم "ثقافة الانضباط" في نفس الكتاب مبرزا فيه الأفراد المضطربين الذين لهم الإمكانيات والقدرات على تحقيق إنجازات عظيمة من خلال قدرتهم على التفكير بطريقة منضبطة وكيفية اتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحقيق النتيجة المرجوة، ويضيف أن الأفراد ذوي التفكير المنضبط تتميز أعمالهم دوماً بانضباط ويتمتعون بقدر من المسؤولية ويرى نفس الكاتب أن هذا العامل هو الأساسي في العظمة، وبه فالأشخاص يحملون قدرا من المسؤولية رغم عدم توكيل مهام لهم واقترح ذات الكاتب مصفوفة تعرف بـ " The Good-to-Great Matrix of Creative Discipline"².

المطلب الثالث: مكونات وتقنيات التفكير الإبداعي لتوليد أفكار مبدعة

الفرع الأول: مكونات التفكير الإبداعي

- تم تصنيف مكونات التفكير الإبداعي إلى ثلاث فئات حسب ترتيب حدوثها في عملية الإبداع والمتمثلة في:³
- مكونات تشير إلى منطقة القدرات المعرفية: وتشمل الإحساس بالمشكلات، وإعادة التنظيم والتجديد؛
 - مكونات تشير إلى منطقة القدرات الإنتاجية: وتشمل الطلاقة، والأصالة، والمرونة، وتعد هذه العناصر من أهم عناصر التفكير الإبداعي؛
 - مكونات تشير إلى منطقة القدرات التقييمية: وتشمل عامل التقييم وفروعه.
- وقسم أيضا الشعراي (2009) مكونات التفكير الإبداعي إلى المكونات الرئيسية والقانونية والمتمثلة في الطلاقة، المرونة، والأصالة، ومكونات أخرى ثانوية والمتمثلة في الحساسية للمشكلات، الاستنباط أو إدراك التفاصيل، القبول، والاحتفاظ في نفس الاتجاه بمعنى الثبات.⁴

¹ Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, Random House-Business Books, 2001, pp :121-122.

² Jim Collins, *Ibid*, pp:122-127.

³ بهاء زكي الدين، وخالد عبدالله إبراهيم، التفكير الإبداعي في اتخاذ القرارات، دار أمجد، عمان، الأردن، 2017، ص ص: 175-174

⁴ ربي ناصر المصري الشعراي، الإبداع في التربية المدرسية في التعليم الأساسي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2009، ص34.

إلا أن معظم الباحثين يتفوقون وبالإجماع على هاته المكونات المذكورة كمكونات التفكير الإبداعي، وستتطرق إليها بشيء من التفصيل:

الطلاقة: هي القدرة على توليد عدد من الأفكار وإيجاد الحلول الممكنة¹، وهي تمثل حجم تدفق أكبر عدد ممكن من الأفكار الملائمة لموقف معين خلال فترة زمنية قصيرة نسبياً، وذلك إذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير²، فهي تعكس الجانب الكمي³، وتتضمن الطلاقة عدة أنواع من خلال التحليل العملي للقدرات العقلية والمتمثلة في⁴:

- **طلاقة الألفاظ:** تتعلق بسرعة الفرد في توليد الكلمات في نسق جديد.
- **طلاقة النداعي:** تشير إلى إنتاج أكبر عدد ممكن من الكلمات ذوات الدالة الواحدة؛
- **الطلاقة الفكرية:** إنتاج عدد كبير من الأفكار في زمن محدد؛
- **طلاقة الأشكال:** تعني تقديم إضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.
- **الأصالة:** الميل إلى إنتاج أفكار مختلفة عن تلك التي لدى معظم الأشخاص الآخرين⁶، وتمثل طابعا فريداً من نوعه في التفكير⁷، كما أنها القدرة على توليد أفكار جديدة غير مألوفة أو حل المشكلات بطريقة جديدة، ما يشير إلى عدم تكرار الأفكار الموجودة، ما تعكس اعتمادها على قيمة الأفكار ونوعيتها وجديتها⁸، والتميز في التفكير والندرة والقدرة على نفاذ إلى ما وراء المباشر والمألوف من الأفكار⁹
- **المرونة:** القدرة على إنتاج أفكار متنوعة¹⁰، كما تشير إلى قدرة الفرد على تغيير مسار تفكيره بتغيير الموقف وتمثل المرونة الجانب النوعي للإبداع¹¹، ولها صورتين¹²:

¹ Aini A. N., et al, **Creative thinking level of visual-spatial students on geometry HOTS problems**, Journal of Physics: Conference Series. Vol(1465),N°(1), IOP Publishing, 2020, p2.

² محمد الصيرفي، **الحل الابتكاري للمشكلات**، مرجع سبق ذكره، ص169.

³ عبدالله حسن مسلم، **الإبداع والابتكار الإداري: في التنظيم والتنسيق**، دار المعترف، عمان، الأردن، الطبعة1، 2010، ص92.

⁴ بهاء زكي محمد، وخالد عبدالله ابراهيم، **مرجع سبق ذكره**، ص ص: 176-175.

⁵ محسن علي عطية، **التفكير: أنواعه ومهاراته واستراتيجيات تعلمه**، دار صفاء، الطبعة الولي، 2015، ص216.

⁶ Chaomei Chen, **Turning Points: The Nature of Creativity**, Springer-Higher Education Press, 2011, P26

⁷ Aini A. N., et al, **Op Cit**, p2.

⁸ راضي عبد الله علي، وعلاء ناصر داود، **تأثير التفكير الإبداعي في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية في جامعة البصرة**، دراسات ادارية، المجلد (14)، العدد(29)، 2021، ص35.

⁹ خالد بن محمد الرابعي، **مرجع سبق ذكره**، ص71.

¹⁰ Aini A. N., et al, **Op Cit**, p2.

¹¹ زينة جبار غني الأسدي، **اثر استراتيجيات ترشيح الأفكار في تنمية التفكير الإبداعي والتحصيل المعرفي في مادة القياس والتقويم**، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، المجلد (13)، العدد(53)، 2021، ص87.

¹² محسن علي عطية، **مرجع سبق ذكره**، ص216.

- المرونة التلقائية: وتشير إلى قدرة الفرد على توليد عدد كبير من الأفكار المختلفة لأجل مواجهة مشكلة طارئة؛
- المرونة التكيفية: تشير إلى قدرة الفرد على تغيير مسار تفكيره لإيجاد حل صحيح وسليم.
- إحساس بالمشكلة: وهي قدرة الفرد على إدراك الثغرات أو مواطن الضعف في الموقف المثير، بمعنى أنها القدرة على اكتشاف المشكلات والمصاعب واكتشاف النقص في المعلومات، وحيث أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في البحث عن حل لها ومن ثم إضافة معرفة جديدة أو إدخال تحسينات على معارف أو منتجات موجودة ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة الأشياء المحيرة وغير العادية في محيط الفرد وإعادة استخدامها¹

الفرع الثاني: تقنيات تطوير التفكير الإبداعي في استحداث أفكار مبدعة

هناك أساليب متنوعة تتعلق بتطوير وتنمية التفكير الإبداعي حيث تساعد على اكتساب مهارات التفكير التي من شأنها تعزيز غزارة وإنتاج الفكر الإبداعي للأفراد و الجماعات (فرق العمل)، وقسمها الباحثون والدارسون في هذا المجال إلى أسلوبين، المجموعة الأولى مرتبطة بأساليب التطوير الفردية، والمجموعة الثانية تتعلق بأساليب التطوير الجماعية² وأهمها متمثلة في:

1. أساليب التدريب الفردية: وهي أساليب تمارس من قبل فرد واحد، بمعنى أكثر وضوحاً يمارسها الفرد بنفسه، وهي بدورها أيضاً متنوعة من أهمها:
 2. أسلوب العكس: هو أسلوب يبحث في بناء متناقضات الأفكار حيث يبني الشخص افتراضاته معاكسة للواقع أو المشكلة التي يراد حلها بعكس السؤال ويستخدم هذا الأسلوب لتطوير السلع والخدمات، وبالنسبة للفرد فإنه يمكنه من الفهم ويطور قدراته في بناء افتراضات وتوسيع طاقاته الذهنية من خلال الخيال وبناء الصور الذهنية. فمثلاً في حالة ما أرادت المنظمة تحسين الطريقة التي يستجيب بها مستقبليها للعملاء فإنه يطرح السؤال الموالي:
 - " كيف يمكن ان نقلل من رضى العملاء؟" وحسب هذا الأسلوب فبالإمكان إعطاء العناصر الموالية:
 - عدم الرد على مكالمات العملاء بسرعة؛ عدم منح العملاء الوقت الكافي، الإغلاق قبل أن ينهي العملاء كلامهم..... وإلى ما ذلك من اقتراحات³.
 3. أسلوب لعب الأدوار: وهو ما يطلق عليه أيضاً تمثيل الأدوار فيه يختار الفرد شخصية معينة في موقع أو مهمة معينة ويتمصها ويمثل دورها، في هذا الأسلوب يتدرب الفرد على البحث والقراءة الناقدية، وينمي قدراته على التواصل مع الآخرين والتعبير عن آرائه في ظل ما يتاح له من هامش الحرية والتعبير عن الرأي والانطباعات الشخصية عن الدور وما يمكن تأشير به بشأن الشخصية التي مثل دورها، فضلاً عن بناء ثقة الفرد بنفسه وشعوره بقدرته على الأداء والتواصل مع الآخرين⁴.

¹ خالد بن محمد الرابعي، مرجع سبق ذكره، ص72.

² محسن علي عطية، مرجع سبق ذكره، ص 245.

³ معتز عبد القادر عساف، التميز في تنمية المهارات الإبداعية، موسوعة التميز الإداري، الجزء الخامس، اتحاد المصارف العربية، عمان، 2008، ص67.

⁴ فاطمة أحمد الخزاعلة، تنمية مهارات التفكير، دار أمجد، عمان، الأردن، 2015، ص97.

4. أسلوب القوائم: يقوم هذا الأسلوب على إعداد قوائم تتضمن مطالبة الفرد بإجراء تعديلات في موضوع معين أو فكرة معينة أو شكل ما ليستجيب مع مضمون الطلب وقد يخص التعديل المطلوب المضمون أو الشكل أو اللون أو الرائحة أو غيرها.

5. أسلوب التحليل الظاهري أو الشكلي: بموجب هذا الأسلوب يوضع الفرد أمام مشكلة ما يراد منه تقديم حل إبداعي لها فيقوم بتحديد المشكلة وأبعادها وتحليلها إلى عناصرها الرئيسية، ثم تحليل العناصر الرئيسية إلى عناصرها الفرعية أو الثانوية، ثم إيجاد العلاقات المتداخلة بين العناصر الكلية فالوصول إلى نواتج جديدة غير مسبقة حول المشكلة؛ لذا فإن هذا الأسلوب يرمي إلى تدريب الفرد على إيجاد حلول إبداعية للمشاكل التي تواجهه.¹

6. أساليب التدريب الجماعية: يزخر هذا الأسلوب بالعديد من طرق وكيفيات واستراتيجيات تدريب المجموعات والفرق، وهنا لا بد أن نتطرق إلى أهم الأساليب المنتشرة:

أ. العصف الذهني: يعد من أهم أساليب التطوير الجماعية، ويعود فضل هذه الطريقة إلى أوزبورن (A.F.OSBORN)، عام 1938، حيث طورها في كتابه "Applied Imagination"، كانت طبعته الأولى عام 1957²، ويستخدم هذا الأسلوب لتوليد الأفكار الراديكالية الغريبة وغير المتوقعة، كما أنه يعد أسلوباً متميزاً لتطوير حلول متعددة ومبدعة للمشاكل، ويركز على مشكلة محددة ومن ثم يتم السعي نحو الوصول إلى مجموعة كبيرة من الحلول الغريبة لها ويمثل أحد أساليب التفكير الجانبي، كما يساعد على التخلص من نمط التفكير المعتاد والنظر إلى الأمور بشكل مختلف، ويشجع على التفكير بطريقة مختلفة واستكشاف العديد من البدائل والخيارات التي يمكن تطبيقها في هذه المواقف والحالات، فكلما زادت الخيارات التي تتبادر إلى ذهنك، تزداد إمكانية التقاط وإيجاد الأفكار الإبداعية³، ويرتبط بنجاح هذا العصف الذهني بمدى تحقق أربع نقاط رئيسية والمتمثلة في:⁴

- تأجيل تقييم الأفكار: حيث يتم تأخير الحكم والتقييم أو النقد لأية فكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.

- عدم وضع قيود على التفكير: يجب أن تمنح للفرد الحرية التامة والاستقلالية في التفكير خلال الجلسة حتى يكون هناك تدفق أفكار كبير ويندفع بخياله وأحلامه، فإذا شعر الفرد بالقيود فذلك يمنع من الانطلاق في التفكير؛

- كمية الأفكار هي المهمة وليس نوع الأفكار: فالهدف زيادة عدد الأفكار فكلما زادت الأفكار كان ذلك أفضل لاستخلاص الأفكار الأصيلة؛

¹ محسن علي عطية، مرجع سبق ذكره، ص 246.

² ألكسندر روشكا، الإبداع العام والخاص، ترجمة: غسان عبد الحي أبو فخر، دار الإصدار العلمي، دمشق، سوريا، الطبعة 1، 2016، ص 194.

³ Ola W A Gafour, Walid Gafour, *Creative Thinking skills-A Review article*, Journal of Education and E-Learning, N°(4), 2021, p9.

⁴ مدحت أبو النصر، التفكير الإبداعي والابتكاري: طريقك إلى التميز والنجاح، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة 1، 2012، ص 108.

- البناء على أفكار الآخرين وتطويرها: فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

ولنجاح عملية العصف الذهني يتطلب تحقق العناصر الآتية:

- وضوح المشكلة لدى المشاركين وقائد الجلسة قبل البدء فيها؛
- وضوح مبادئ وقواعد العمل والالتزام بها من قبل الجميع، بحيث يأخذ كل مشارك دوره في طرح الأفكار دون نقد من أحد؛
- خبرات قائد الجلسة (النشاط) ومدى إيمانه بقيمة العصف الذهني أحد الاتجاهات المعرفية في حفز الإبداع وتوليد الأفكار.¹

وفقاً لهذه الطريقة، يختار المدير المشكلة المراد حلها ويقوم بطرحها في الاجتماع، ولا بد أن تكون المشكلة المطروحة مهمة لتبرير مشاركة الآخرين، كما يجب على المدير أو القائد أن يكون ذو ذهنية واسعة ويمتلك القدرة على قيادة الاجتماع ويظهر بدوره اهتماماته ويبدى فعالية بمشاركته في تقديم الرؤى والأفكار كما يظهر تمتعه وتقبله أفكار الآخرين ويتراوح الأعضاء المشاركون من 6 إلى 16 شخصاً، إلا أنه يفضل أن يكون تعداد المجموعة 12 شخصاً كعدد مثالي، كما يجب أن تكون المستويات التي يشغلها الأعضاء متقاربة، إلا أنه لا يؤخذ كثيراً بهذا العنصر في المنظمات ذات الحجم الصغير على أساس أنه هناك تعارف بين الجميع. كما يفضل في العصف الذهني إقحام شخصين أو ثلاثة لا تكون لهم معلومات مسبقة عن المشكلة المراد حلها حتى لا تعيق التفاصيل عن مساعدة الآخرين على رؤية المشكلة والحلول المقترحة من منظور جديد كما لا يجوز السماح للمراقبين في الحضور.

ويجب أن يشارك جميع الأعضاء بإسهاماتهم خلال الاجتماع، كما يجب تقديم دعوات اجتماع للأعضاء قبل الاجتماع بيومين على الأقل، كما تكتب الأفكار في أوراق وتعلق أمام الجميع، ثم يتم بعدها استدعاء ثلاثة أفراد لأجل عملية تقييم الأفكار، حيث يجتمع بعد جلسة العصف الذهني بيوم أو بيومين حتى يمكن جمع الأفكار، وبعد تقييم واختيار الأفكار يجب توزيع كل الأفكار مطبوعة بعد وضع الأفكار التي تم اختيارها.²

ب. أسلوب القبعات الست: يرتبط اتخاذ القرار في منظمات الأعمال على كفاءة الإدارة العليا من قادة أو مسؤولين أو مدراء وقدراتهم على التحليل الجيد وتوقع نتائج ومخرجات تطبيق القرار، وسواء تم اتخاذ القرار أو تأخيره فهو مكلف في تلك الحالات، وبهذا اقترح المفكر إدوارد دي بونو (Edward De Bono) طريقة من التفكير الجانبي يعرف باسم "قبعات التفكير الست" لأجل القيام بتحليلات لأي موقف أو مشكلة يمكن استخدامها في المشاكل والمسائل التنظيمية³، وقد استخدم هذا الأسلوب في شركات عالمية عديدة منها شركة (IBM) والتي

¹ منال أحمد البارودي، *العصف الذهني وفن صناعة الأفكار*، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة 1، 2015، ص40.

² مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص109.

³ Aithal. P. S., Shailashree V. T. & P. M. Suresh Kumar, *Factors & elemental analysis of six thinking hats technique using abcd framework*, International Journal of Advanced Trends in Engineering and Technology (IJATET), Vol(1), Iss(1), 2016, pp :85-86.

تضم 40000 والتي تضم 40000 مدير في فروعها عبر مختلف دول العالم، وأيضاً شركة (NTT) اليابانية والتي يعمل بها 35000 موظف بمدن اليابان، وغيرها من الشركات، حيث استخدمت هذه الشركات طريقة القبعات الست بتدريب مديريها على كيفية تشجيع ورعاية الأفكار الجديدة، وخلق بيئة ومناسباتها.¹ ويقوم هذا الأسلوب بناء على لون القبعات المختلفة، حيث تستخدم كلمة "القبعة" للدلالة على الدور الذي يأخذه في عملية التفكير²، وفي ما يلي أدوار القبعات حسب ألوانها:³

- **القبعة البيضاء** جمع المعلومات والاحصائيات والتقارير والرسومات التوضيحية والأشكال المجردة إلى ما ذلك مع استبعاد جميع العوامل والأدوار التي تتضمنها باقي ألوان القبعات، فهي بمثابة التعبير عن الحقائق والأرقام الموضوعية، فهو يعتبر فكرة محايدة وموضوعية؛
- **القبعة الحمراء**: ترمز إلى الحث على التعبير عن العواطف والأحاسيس وأيضاً الحدس والبديهة، دون الحاجة إلى شرحها أو تبريرها وتهدف إلى إبراز المشاعر الكامنة المحتملة وجعلها قابلة للملاحظة من قبل الجميع؛
- **القبعة السوداء**: هي ذات نظرة تشاؤمية حيث ترمز للبحث عن سلبيات الأمور وتركز على المخاوف، والحذر، وما هو الخطأ، وما لا يصلح، وما الذي لن ينجح مع تعليل عدم توقع نجاح الاقتراحات المقدمة؛
- **القبعة الصفراء**: ترمز للتفاؤل والتفكير البناء وكيفية وضع الأفكار موضع التنفيذ والبحث عن الإيجابيات والفرص المتوقعة، والتقييم الإيجابي لها، وتعتبر القبعة الصفراء من ضرورات الإبداع؛
- **القبعة الخضراء**: ترمز للإبداع وتوليد الأفكار الجديدة وخيارات وبدائل جديدة، فهي تدور حول الإبداع والطاقة، مع هذه القبعة نحاول تعديل الأفكار المقترحة وتحسينها من أجل المضي قدماً؛
- **القبعة الزرقاء**: تهدف إلى محاولة توجيه الفكر وتنظيمه والتحكم في العملية، وخلالها تتوقف المناقشات واستعادة التركيز، هذه الطريقة ضرورية للعمل الجماعي لأنها تعزز التفكير الفردي مع الجماعة من خلال العقلانية، وتوجيه المشاعر بحيث لا تتداخل مع التحليل وتسمح بالإبداع.

واستعمال هذا الأسلوب في سلسلة واحدة تلو الأخرى يسمح للشخص تفحص المشكلة بدقة، إضافة إلى الدور الذي تلعبه من تقليل الحيرة والمحافظة على التفكير في الطريق الصحيح وتوضيح محور التفكير ويكون هناك فهم شامل للمشكلة مما يساعد في إدارة الوقت بأقصى قدر من الفاعلية، وهي تساعد على تنظيم تدفق الأفكار للحصول على كم أكبر من المدخلات ما يساهم في تحقيق أفضل نتيجة كمنخرجات لهذا النمط⁴

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص116.

² إدوارد دي بونو، **قبعات التفكير الست**، ترجمة شريف محسن، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة 5، 2008، ص21.

³ Mariño Carmen Arocha, **Six hats to think**, Infodir- Revista de Información para la Dirección en Salud vol(15), N°(29), 2019, pp:152-153.

⁴ صلاح عبدالقادر النعيمي، وغيداء مهدي الهلالي، **تأثير استراتيجية قبعات التفكير الست في تحسين مهارات التفكير الإبداعي**، مجلة الاقتصاد والعلوم اإدارية، المجلد(25)، العدد(111)، 2019، ص6.

ج. أسلوب دلفي: يقوم هذا الأسلوب على أساس اختيار أحد الأفراد كمنسق، بشرط أن يكون على دراية كبيرة بكيفية تطبيق هذا الأسلوب، كذلك يتم اختيار مجموعة من الخبراء في الموضوع أو الفكرة المطروحة للتقييم. يقوم المنسق باستلام إجابات الخبراء منفردة ويفرغها في جداول أو أشكال بيانية تبين مدى الاتفاق أو الاختلاف في آراء الخبراء الذين لا يعرفون بعضهم البعض، حيث يكون اتصالم بالمنسق فقط. وبعد ذلك يقوم المنسق بإعداد ملخص النتائج التي توصل إليها الخبراء الآخرون ويرسله إلى كل خبير، ويسأله عما إذا كان لا يزال متمسكاً بوجهة نظره تجاه الفكرة أو المشكلة الموضوعية أم لا؟ وهل هناك تعديلات أو تغييرات يود إدخالها على رأيه السابق أم لا..؟، ويكرر المنسق هذه العملية عدة مرات إلى أن يصل إلى درجة من الثبات النسبي في الإجابات، فيبدأ في استخدام الإجابات في الوصول إلى حل المشكلة المعروضة أو تقييم الفكرة المطروحة، ويمكن تلخيص الأهداف التي تسعى طريقة دلفاي إلى تحقيقها فيما يلي:

أ - تحديد أو تنمية عدد من البرامج البديلة والممكنة.

ب - الكشف عن الافتراضات الأساسية أو المعلومات التي تؤدي إلى أحكام مختلفة.

ج - الكشف عن المعلومات التي تؤدي إلى إجماع أو اتفاق الجماعة.

د - ربط النتائج التي تم التوصل إليها بشأن الموضوع بمدى واسع من فروع المعرفة.

هـ - تعليم أفراد الجماعة المستحبة كيفية التعمق والتفاعل مع النواحي المختلفة للموضوع المطروح¹.

إضافة إلى أسلوبين يشجعان على الإبداع والتفكير الجماعي، فضلا عن أنه توجد أساليب عديدة ومتنوعة لهذا الغرض²:

- **حلقات الجودة:** بحيث يتم اجتماع مجموعة من العمال المتطوعين لمعالجة مشكلة ما ويوصوا باتخاذ الإجراءات المناسبة لحلها.

- **إدارة الجودة الشاملة:** وهي عبارة عن فلسفة إدارية تهتم بتحسين المنتج باستمرار من خلال فحص الإجراءات التنظيمية ليكون الهدف الأساسي إرضاء المستهلك وليصبح جميع الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة مسؤولين عن تحقيقه.

المطلب الرابع: شروط التفكير الإبداعي والصعوبات التي يواجهها

الفرع الأول: شروط التفكير الإبداعي

يحتاج الفرد والمنظمات إلى التفكير الإبداعي في الحياة والعمل في الوقت الحديث، وهو يعتبر منهجا لتحليل الأفكار وإيجاد حلول للمشاكل من خلال مهاراته المستخدمة والأساليب المعتمدة، حيث بإمكان تحسين وتطوير

¹ مدحت أبو النصر، مرجع سبق ذكره، ص 115.

² طلال نصير نجم، العزوي، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب/البلدية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير، يومي: 18-19/05/2011، ص 12.

تلك المهارات المستخدمة عبر مختلف التقنيات والممارسات، وبناء على هذا، فالتكفير الإبداعي يتطلب توافر عدة عوامل حتى يحقق النواتج المراد الوصول إليها، ويمكن عرض أهم العوامل المشروطة في العناصر الموالية:

- **الاهتمام والإثارة:** يعد هذا كأهم عامل وأولها، حيث لا يمكن أن يمكن للفرد ممارسة عمليات التفكير الإبداعي دون وجود ميول واهتمام نحو الموضوع، وإحساسه بنزعة التحدي التي تعمل على تحفيزه وإثارة دافعيته للتفكير لإيجاد حل لمشكلة ما أو لتغيير الوضع.

- **وجود الهدف:** يعتبر الهدف أمراً ضرورياً وأساسياً في عمليات التفكير فالهدف يعد الموجه لمسار التفكير ويشكل النقطة الرئيسة وهو الذي يسعى الفرد لتحقيقه كما أنه العامل الذي تبني عليه عمليات التفكير، وهو يحدد معالمه وأبعاده؛

- **توافر المعرفة:** من العوامل اللازمة لعمليات التفكير الإبداعي التي يجب على الفرد أن يمتلكها؛ توافر المعرفة الكافية حول الموضوع، فالمعرفة المسبقة التي يمتلكها الفرد عن الموضوع تساعد كثيراً في تدفق الأفكار وتطويرها؛ تنظيم المعلومات وتصنيفها وتأطيرها في أطر معرفية تمكن الفرد من تحليلها وموازنتها وإدراك ما بينها من علاقات، ومتشابهات ومختلفات ووضع إطار عام للمشكلة، واستيعابها وتحديد أبعاده بدقة مما يمكنه من استنتاج أهمية كل عنصر فيها بعد تصنيفها في ضوء مقاييس محددة؛

- استراتيجية التفكير ووضع الخطط والبدائل المتعددة وتقييمها وترتيبها حسب سلم أفضليتها وأهميتها للوصول إلى الحل وتحقيق الهدف الذي يسعى إليه المفكر الناقد؛

- اختيار البديل الأنسب والخطة الأنسب من بين ما تم اقتراحه بعد حذف البدائل غير السليمة أو غير الفعالة؛

- إعادة صياغة الموضوع وتقييم الوضع في ضوء المعلومات التي توافرت واستخلاص معنى جديد له في ضوء المعلومات المستجدة للتأكد من سلامة سير التفكير بالاتجاه الصحيح نحو الهدف؛

- المراقبة ومتابعة تنفيذ استراتيجية التفكير وخطواتها ونتائجها على طريق الوصول إلى الهدف المنشود الذي قد يأتي فجأة كلفحة إلهام أو ومضة ذهن؛

الخيال الإبداعي: يعد توفر الخيال الإبداعي لدى الفرد من بين الشروط المهمة للتفكير الإبداعي بوصف التصور أو التخيل الذهني ركناً أساسياً من أركان التفكير الإبداعي، فعن طريق التصور المبدع يملأ الفراغ الفكري بنواتج ذات فائدة كبيرة للفرد؛

- قبول النقد والاعتراف بالخطأ شرط من الشروط؛

- اختيار المكان والزمان الملائمين لمواصلة عملية التفكير الإبداعي وتنظيم بيئة التفكير وتوافر الوسائل المساعدة من أدوات وتجهيزات يحتاجها المفكر، مع الأخذ بعين الاعتبار نفسية وذهنية المفكر، من قبل الأفكار الجانبية والتفكير في مواضيع أخرى.

- محاربة الملل والتعب¹

¹ محسن علي عطية، مرجع سبق ذكره، ص ص: 231-235.

الفرع الثاني: صعوبات الفكر الإبداعي

هناك العديد من العوامل التي تعيق التفكير الأفراد بشكل سليم إلا انه نذكر اهم العناصر التي تداولتها الأدبيات بشكل عام وهي متمثلة في:

الاختيار المقيد: الأفراد الذين يقومون بمهمات محددة ومقيدة بشروط معينة أقل إبداعاً من الأشخاص الذين يقومون باختيار المهام وبالكيفية المناسبة؛

المكافأة: الأفراد الذين يقومون بمهمات مقابل مكافأة أقل إبداعاً من الأفراد الذين يقومون بمهمات دون مقابل بسبب الدافع الذاتي؛

المراقبة والإشراف: الأفراد الذين يشعرون أنهم موضع مراقبة أقل إبداعاً من الأفراد الذين لا يشعرون بذلك.

المنافسة: الأفراد الذين يشعرون بتهديد مباشر بوجود منافسة لهم من قبل الآخرين عادة يكونوا أقل إبداعاً من الأفراد الذين لا يعبرون إلا للمنافسة؛

التقويم المتوقع: الأفراد الذين يركزون على كيفية تقويم إنتاجهم يكون مستوى إبداعهم أدنى من الأفراد الذين لا يعيرون بالا لذلك، والأفراد الذين يهتمون بالعوامل الخارجية التي تؤثر في أداء المهام التي يقومون بها هم أقل إبداعاً من أولئك الذين يهتمون بالعوامل الداخلية التي في تلك المهام؛

ضعف الإمكانيات المادية: قلة الوسائل الضرورية لعمليات الإبداع والتفكير والظروف المهيأة لذلك؛

قوة الإدارة وفعاليتها: فالإدارة الفاشلة تعتبر عقبة أمام المبدعين¹.

¹ أسامة خيرى، *إدارة الإبداع والابتكارات*، دار الراية، عمان، الأردن، 2012، ص ص: 135-135.

المبحث الثالث: الإبداع التنظيمي

أشارت معظم الأدبيات الواردة في الإبداع بأنه لا يوجد اتفاق حول موقع الإبداع ، بمعنى يمكن أن يكون في عملية أو منتج أو شخص، كما يمكنه أن يبرز الإبداع من تغيير طفيف إلى إمكانية بروزه ضمن تغيير كلي، فهو يمكن أن يتجسد في فكرة جديدة أو حل لمشكلات، وينظر إليه على أنه عملية عقلية تنتج مفاهيم أو أفكارا جديدة ومفيدة، وقد تكون علاقات إبداعية بين الأفكار أو المفاهيم الموجودة، كما أنه يمكن أن يتضمن مبدئين هما "اكتشاف المشكلات" و "حل المشكلات وبالتالي يُنظر إليه من خلال العديد من الأشكال المتنوعة، على أنه قدرة عقلية، وأنه عملية وأنه تصرف وسلوك بشري، يمكن تقسيم الإبداع إلى ثلاثة أنواع وهي: إنشاء شيء جديد، والجمع بين الأشياء معًا ، وتحسين الأشياء أو تغييرها (ميكداشي، 1999)¹

المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي وأساسياته

الفرع الأول: التحول في التركيز نحو الإبداع التنظيمي

تزايد تعقيدات البيئة ومتطلباتها، اشتداد المنافسة والتغير المتسارع دفعت المنظمات إلى التفكير في مسارات جديدة وحاسمة تضمن الأداء على المدى الطويل، ويعد الإبداع عنصراً حيوياً يضمن لها نتائج ونقاط الوصول ورغبة في النمو ومواكبة المنافسين والتكيف مع احتياجات ومتطلبات وتعقيدات بيئة الأعمال² ويمكن لمنظمات الأعمال أن تكون مبدعة داخلياً، عن طريق انتهاج تقنيات موفرة للتكلفة، أو عن طريق تطبيق إجراءات محاسبية جديدة، أو يمكنها أن تجد أو تطور تقنيات جديدة للبحث والتطوير، إلا أن تأثير كل هذا يكون ضعيفاً أمام المحيط الخارجي الذي يتضمن عدة عوامل للتفوق فالتأثير الكبير على الربحية والحصة السوقية غالباً ما يتولد من الإبداع الخارجي أو الاستجابات السريعة للقوانين الجديدة أو التغيرات الجذرية في الأسواق، فالإبداع الداخلي رغم ضرورة وجوده وأساسية تحقيقه، إلا أنه لا يعتبر عاملاً حاسماً يضمن تفوق ونجاح المنظمة على المستوى الخارجي، فالإبداع الداخلي وحده يمكنه أن يصبح معزولاً.

كما ظل اعتقاد سائداً لدى العديد من المنظمات لأجل رفع قدراتها التي تمكنها من الاستجابة السريعة للتغيرات في البيئة الخارجية أنه عليها زيادة الإبداع الفردي وتحديد وإزالة القيود عن الإبداع الفردي، كما كانت معظم اهتمامات المفكرين والدارسين في مواضيع الإبداع محصورة في السمات الفردية وتركيزهم عليها، ما قلل اهتمامهم بالإبداع كالمكونات الاجتماعية والتنظيمية، ومثال على ذلك مقال في مجلة "Technology Review" عام 1993 حيث استطلع مجموعة واسعة من مستشاري الإبداع، ركز جميعهم تقريباً على تقنيات تعزيز الإبداع الفردي، هذا من جهة ومن الجهة الأخرى يبرز الإبداع التنظيمي الذي يركز على العمليات الإبداعية الاجتماعية والجماعية على حد سواء، كما يعتبر من العوامل الحاسمة في نجاح المنظمات في المستقبل لا سيما في الصناعات ذات بيئات العمل المعقدة

¹ Al-Ababneh, Mukhles M, *The concept of creativity: definitions and theories*, International Journal of Tourism & Hotel Business Management , vol(2), N°(1), 2020, p 246,247.

² Marja Klijn, Welko Tomic, *A review of creativity within organizations from a psychological perspective*, Journal of Management Development, Vol(29), No(4), 2010, pp: 322-323

والمغيرة، وبهذا فتنفيذ الأفكار الإبداعية الجماعية منها أو الفردية هو سمة لمنظمات بأكملها، وليس للأفراد، لأن المنظمة الكاملة هي التي يجب أن تستثمر في تطوير وتصنيع وتسويق منتج جديد¹.

وهذا ما أكد عليه الباحثون أنه لا يمكن شرح الإبداع التنظيمي استنادًا فقط على نهج فردي بحت، فالإبداع التنظيمي يحتاج إلى دراسة العمل الجماعي والتعاون، والهياكل التنظيمية الشاملة والثقافة، والعوامل السياقية مثل السوق والمناخ التنظيمي، حيث أن الإبداع التنظيمي يحدث في النظم الاجتماعية المعقدة².

وحدد وودمان وآخرون (1993) وجود ثلاثة مدخلات رئيسية لبناء فعالية إبداعية في المنظمات:

- خصائص الأفراد العاملين في المنظمة فيما يتعلق بطريقة تفكيرهم، وخبرتهم في المجال ذي الصلة؛ وشخصيتهم؛

- خصائص الفرق المتعلقة بتكوينها وطريقة تفاعلها، والمهمة التي يعملون عليها؛ ونهج حل المشكلات الذي يستخدمونه؛

- خصائص المنظمة المتعلقة بثقافتها وطريقة تنظيمها وتزويدها بالموارد³؛

وهذا ما نتطرق إليه بقليل من التفصيل في قادم المباحث

الفرع الثاني: مفهوم الإبداع التنظيمي

يتفق الجميع على تعقيدات مفهوم الإبداع وغموضه، وهذا ما التمس به الباحثون عند محاولتهم الخوض بتحديد هذا المفهوم، ويزداد الأمر تعقيدا عند إسقاط مفاهيمه على المنظمة للخروج بتعريف شامل ومقبول للإبداع التنظيمي، فمثلا عند مناقشة الإبداع الموارد البشرية (الأفراد والجماعات أو فرق العمل)، فإننا نتحدث غالبا عن العمليات العقلية وكذلك عن الأفكار التي دون شك مصدرها الفرد أو المجموعة، وهذا لا ينطبق كثيرا على المنظمة كونها ليست كيانات عقلانية مثل الفرد أو المجموعة، هذا وقد تعددت اهتمامات ومواضيع الأبحاث والدراسات ذات مجال الإبداع التنظيمي، حيث قسمت إلى أربع مجموعات⁴:

- **المجموعة الأولى:** اهتمت الأبحاث هنا بطرق وأنماط انتشار الإبداع من خلال نشر وذيوع ابتكارات عبر الزمان والمكان؛

- **المجموعة الثانية:** اهتمت بدراسة العوامل المؤثرة في الإبداع كالعوامل التنظيمية، أو بيئية، أو محددات فردية؛

¹ Mihaly Csikszentmihalyi, Keith Sawyer, *Shifting the focus from individual to organizational creativity*, in The systems model of creativity, Mihaly Csikszentmihalyi(eds), Springer Dordrecht, 2014, p67.

² Keith Sawyer, *Explaining Creativity: The Science Of Human innovation*, Oxford University Press, New York, Second edition, 2016, p249.

³ Philip Dennett, *The Creative Organization*, in Rouxelle de Villiers(eds), The Handbook of Creativity & Innovation in Business A Comprehensive Toolkit of Theory and Practice for Developing Creative Thinking Skills, Springer , Singapore, 2022, p323.

⁴ طارق عطية عبد الرحمن، *إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية*، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2017، ص90.

- المجموعة الثالثة: ركزت هذه الأبحاث على عمليات الإبداع من خلال توليد أفكار جديدة واختيار الأفضل منها، وبشكل أكثر تحديداً اتجهت نحو تحديد مراحل العمليات الإبداعية والنتائج المترتبة منها؛

- المجموعة الرابعة: اتجهت هذه الأبحاث نحو الاهتمام بفوائد الإبداع ومنافعه، مركزة على الفوائد المترتبة عليه لكل من أصحاب المصلحة سواء الداخليين أو الخارجيين.

وقد أشار وودمان بأن استكشاف الإبداع التنظيمي يعمل على ربط الأدبيات المتنوعة وتقاليد البحث، وخصوصاً الدراسات السلوكية للإبداع الفردي والدراسات التنظيمية حول الابتكار، حيث أشار واست وفار (1990) في هذا الصدد يمكن فهم الإبداع التنظيمي بين جمع هذه التيارات البحثية بالحكمة، كما أضاف براون وهارينغتون أنه لفهم الإبداع التنظيمي بالضرورة لابد من فهم، العملية الإبداعية، المنتج الإبداعي، الشخص المبدع (فرد ومجموعة)، الموقف الإبداعي، الطريقة التي يتفاعل بها كل عنصر من هذه المكونات مع الآخرين¹ وهذا قد وردت في الأدبيات أنه لأجل إعطاء حُكم لحل أو فكرة ما بأنها إبداعية لابد أن يتوفر فيهما شرطان أساسيان: الحدثة والفائدة، في حين يكتفي بعض الدارسين بأن عناصر الجودة أو الأصالة تكفي لاعتبارها إبداعية، في حين أن الإبداع التنظيمي أو الإبداع في سياق العمل في منظورها أن الحدثة وحدها غير كافية وليست شرطاً كافياً إذ يجب أن تكون الأفكار نافعة كذلك²، وهذا الاتجاه ما يذهب إليه الطالب حيث إن الأفكار حتى ولو كان محكوم عليها بأنها فكرة إبداعية فإنها غير كافية بالنسبة للمنظمة ما دامت لم تنفذ أو تطبق وكانت مفيدة، وكلنا نعلم بأن الهدف الأول لكل منظمات الأعمال هو تحقيق الربح والاستمرارية والبقاء من أجل تحقيق عوائد مالية، ولا بد من فكرة أو حل أن يساهم أو يعزز تحقيق هذه الأهداف، ويمكن أن نوضح أكثر فمثلاً لو كانت مؤسسة جامعية فبإمكاننا أن نكتفي بأن شخصية مبدعة تنتج أفكاراً وحلولاً إبداعية لأنه في هذا النوع من المؤسسات (الجامعة) هدفها مخرجات أفراد مبدعين، في المقابل المنظمة هدفها تحقيق أرباح وتفوق وتميز وهذا لا يكون دون تنفيذ وتطبيق أفكار أو إيجاد حلول إبداعية تتميز بالجدة والمنفعة، وأشار كل من زهو Zhou وجورج George (2003) للفكرة الجديدة التي ليس لها قيمة محتملة بأنها فكرة غير عادية، ولكنها ليست إبداعية، والجدول الموالي يضم أهم التعريفات للإبداع التنظيمي:

¹ Richard w. Woodman, et al, *Toward a Theory Of Organizational Creativity, Academy of Management Review*, vol(8), N°(2), 1993, pp :293-294.

² Joo Baek-Kyoo, et al, *Creativity and human resource development: An integrative literature review and a conceptual framework for future research*, Human Resource Development Review, vol(12), N°(4), 2013, p391.

الجدول رقم (10.2): تعريفات الإبداع.

المؤلفون	تعريف
فورد (Ford)، (1995)	حكم ذاتي خاص بالسياق على حداثة وقيمة نتيجة سلوك الفرد أو السلوك الجماعي
وودمان (Woodman)، (1995)	إنشاء منتج أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية جديدة ذات قيمة ومفيدة من قبل أفراد يعملون ضمن منظمة اجتماعية معقدة
امابيل (Amabile)، (1996)	جودة المنتجات أو الردود التي تم الحكم عليها على أنها إبداعية من قبل المراقبين المناسبين، و... العملية التي يتم من خلالها إنتاج شيء يتم الحكم عليه
سيكسزنتيمهاليي (Csikszentmihalyi)، (1996)	أي فعل أو فكرة أو منتج يغير مجالاً موجوداً، أو يحول مجالاً موجوداً إلى مجال جديد". يتكون المجال من مجموعة من القواعد والإجراءات الرمزية.
جو بايك كيو وآخرون (Joo Baek-Kyoo, et al)، (2013)	تطوير الأفكار حول المنتجات والخدمات والممارسات والعمليات والإجراءات التي يتم الحكم عليها على أنها (أ) أصلية وجديدة، و(ب) مناسبة وربما مفيدة
الجعري (2008)	عملية تؤدي إلى ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة غير مسبقة على مستوى المنظمة، يتم تبنيتها من قبل العاملين ومدعمة بقرار من الإدارة العليا للمنظمة، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة العمل أو العمليات أو مخرجات المنظمة

المصدر: Joo Baek-Kyoo, et al, *Creativity and human resource development: An integrative literature review and a conceptual framework for future research*, Human Resource Development Review, vol(12), N°(4), 2013, p394.

طارق عطية عبد الرحمن، إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2017، ص92.

كما وصف أيضا كينق King ، وادرسون Anderson الإبداع التنظيمي بأنه أكثر تعقيدا وجديدا، حيث أنه لا يعتمد فقط على الأفراد وإنما بالإضافة إليهم على الهياكل التي تنظمهم، والممارسات المشتركة التي ينخرطون فيها معاً وبالتالي لا يمكن أن تكون المنظمة مبدعة بتعيينها واستقطابها المزيد من الأفراد المبدعين، وهذا ما تقوم به العديد من المنظمات فمثلا تقوم المنظمات الأمريكية الناجحة، مثل Southwest Airlines و Wal-Mart و Procter & Gamble ، بتوظيف أشخاص عاديين من جامعات متوسطي المستوى بدلاً من أفضل الطلاب من كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد¹، وفي نفس الاتجاه أكد سيكسزنتيمهاليي Csikszentmihalyi ، وسوير Sawyer (2014)، على أن الرؤى الإبداعية للموظفين ضرورية، إلا أنها عامل ثانوي نسبياً في الإبداع بشكل العام بالنسبة للمنظمات، حيث لا يوجد نقص في الأفكار الجيدة، معتقدان أن المشكلة تكمن في إنشاء نظام لإدارة البحث والتطوير.²

¹ Keith Sawyer, *Explaining Creativity: The Science Of Human innovation*, Oxford University Press, New York, Second edition, 2016, p257.

² Mihaly Csikszentmihalyi, Keith Sawyer, *Shifting the focus from individual to organizational creativity*, in The systems model of creativity, Mihaly Csikszentmihalyi(eds), Springer Dordrecht, 2014, p67.

الفرع الثالث: مبادئ الإبداع التنظيمي:

أطلق Drucker (1985) على مبادئ الإبداع التنظيمي من خلال مجموعة من الأعمال والمهام سماه باسم (The Do's)، أطلق عليها اسم (The Don't's)، وقسم هذه المهام إلى مجموعة من أعمال على المنظمة القيام بها، والثاني مجموعة أعمال على المنظمة تجنبها، أما ممارسات التي يجب على المنظمات القيام بها تتمثل في: ¹، ²

- يبدأ الابتكار الهادف والمنهجي بتحليل الفرص: يبدأ الأمر بالتفكير من خلال مصادر الفرص الإبداعية والابتكارية، في مختلف المناطق، سيكون لمختلف المصادر أهمية مختلفة وفي أوقات مختلفة، ويجب على المنظمة تحليل جميع مصادر الفرص الإبداعية بشكل منهجي ودراستها على أساس منظم؛
- الإبداع المفاهيمي والإدراكي: تتمثل في المهام الأخرى فالإبداع هو الخروج لمقابلة الأشخاص ومحاولة الاستماع لهم والاستفسار منهم، فالمبدعون يحاولون تجريب، بشكل تحليلي، ما يجب أن يكون عليه الإبداع لاستغلال الفرص، للنظر إلى التوقعات والقيم واحتياجات العملاء والمستخدمين، حتى يتمكن من إدراك النهج الذي لن يتناسب مع توقعات أو عادات الأشخاص الذين اتبعوه؛ ولكي يكون الابتكار فعالاً، يجب أن يكون بسيطاً وأن يكون مركزاً وموجهاً نحو تطبيق محدد وواضح ومصمم.
- الإبداعات الفعالة تبدأ صغيرة: عادة الإبداع الفعال تكون بدايته صغيرة بحيث لا يتطلب الأموال والأفراد وغيرهما من المصادر، حيث المبدعون يحاولون القيام بشيء واحد محدد؛
- يهدف الإبداع الناجح إلى القيادة: في الواقع لا يمكن لأحد أن يتنبأ بما إذا كان نهاية الإبداع عملاً تجارياً كبيراً أو إنجازاً متواضعاً، ولكن إذا ما كان الإبداع يهدف إلى القيادة منذ البداية، فمن غير المرجح أن يكون إبداعياً بدرجة كافية، وبالتالي من غير المحتمل أن يكون قادراً على تأسيس نفسه. وتتمثل الأعمال التي على المنظمات تجنبها في: ³
- لا أن تكون ذكياً: فلا يجب الإفراط في التفكير ومحاولة إظهار الذكاء بأسلوب يصعب على الأفراد العاديين التعامل معه؛
- ولا محاولة عمل عدة أشياء في وقت واحد بهدف التنويع؛
- لا تحاول الابتداء للمستقبل، ركز على الإبداع للحاضر، قد يكون للإبداع تأثير بعيد المدى.

المطلب الثاني: البيئة التنظيمية الإبداعية ومحدداتها

الفرع الأول: البيئة التنظيمية الإبداعية الإبداعية ظاهرة معقدة، ويعكس تعقيده، تداخل العديد من العوامل في تكوينه وتنميته، وتزداد تعقيداً فعالية العوامل في تحفيز وتنشيط الإبداع في ظروف معينة، ولا تكون في حالات أخرى،

¹ Drucker Peter, *Innovation and entrepreneurship*, Routledge, 2014, pp: 134-136

² نجم العزاوي، وطلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية جامعة، العدد(33)، 2012، ص:46-47.

³ Drucker Peter, *Op Cit*, pp: 136-138

وبهذا ساهمت العديد من الأبحاث والدراسات في تحديد العديد من العوامل التي تساهم في وصف وتصوير شامل للبيئة التنظيمية الداعمة للإبداع ومشجعة له.

ومنظمات الأعمال في هذا الوقت وعلى اختلاف أحجامها وأنواعها مطالبة بأن تملك قدرات عالية من المبادرة والإبداع، وفهم الصحيح وذو عمق لأجل معالجة المشكلات وتقديم حلولها، واعتمادها لقاعدة معرفية وعلمية كفوءة تتلاءم مع التطورات التقنية ومواكبة الحداثة التكنولوجية والاتصالات، وتحاول تبني التغيير الفعال والناجح والإسهام في إحداثه، ويوضح الجدول الموالي أهم الركائز بين سلوك المنظمات التي تعمل على تحفيز وتشجيع الإبداع، وسلوك المنظمات التقليدية، وتمثل العوامل والمكونات التنظيمية للبيئة الإبداعية التي تشجع وتحفز أو تمنع الإبداع وروحه، من خلال بيئة تنظيمية داعمة للإبداع ومشجعة له، فضلا عن روح الفريق والجماعة، ومدى الدعم التنظيمي للمستويات التنظيمية العليا والقيادية ومدى تشجيعها للعاملين على إنتاج أفكار إبداعية، عن طريق بناء فرق عمل ومجموعات متناسقة، متماسكة لتقديم حلول للمشكلات التي تكون بحاجة إلى توجه إبداعي، وتحفيز نفسي للأفراد لرفع التحديات أو إيجاد مهام جديدة.

الجدول رقم (11.2): الاختلافات السلوكية للمنظمات التقليدية والمبدعة

التعامل مع الآخرين	طبيعة المسؤول	التوجه العام	الخصائص سلوك المنظمات
الرقابة والتحكم والسيطرة التخطيط والبرمجة	الرئيس محدد بمركز ومكانة وظيفية	القواعد والإجراءات التعليمات التوجيهية الأوامر المقيدة النظرية الجزئية	السلوك التقليدي للمنظمات
الثقة والانفتاح والانطلاق المرونة والسيناريوهات	المُرشد والمراقب من يملك أفكارًا إبداعية مهما كان موقعه	العلاء ورغباتهم الرؤية الآراء ووجهات النظر النظرة الشاملة المتكاملة	السلوك الإبداعي للمنظمات

المصدر: عزة جلال مصطفى نمر وآخرون، *إدارة الأصول الفكرية: منظور استراتيجي*، دار النشر للجامعات، القاهرة، مصر، 2014، ص127.

وتشير البيئة التنظيمية الداعمة للإبداع إلى التصور السائد بين العاملين بأن بيئة العمل تدعم الإبداع، حيث أكدت الأدبيات أن الإبداع الفردي والجماعي يتأثر ببيئة العمل التنظيمية، وتتضمن البيئة التنظيمية الإبداعية عوامل محفزة وعوامل معيقة، حيث تتمثل العوامل المحفزة في التشجيع التنظيمي، والتشجيع الإشرافي، ودعم مجموعة العمل، والموارد الضرورية واللازمة لأداء العمليات، والعمل الصعب الذي يتضمن التحديات، والحرية، في حين تتمثل العقبات في العوائق التنظيمية وضغط العمل، فالبيئة التنظيمية الإبداعية تعد عاملاً أساسياً في تسهيل إبداع المنظمات، وله تأثيرات قوية على الإبداع والابتكار¹، وأكد سيكسزنتيمهالبي على دور البيئة التنظيمية بالنسبة للإبداع بأنه ليس من

¹ Hua Zhang , et al, *Creativity at work: exploring role identity, organizational climate and creative team mindset*, Current psychology, vol(41), 2020, p3995.

المنطقي أن نقول: إن الخطوة المفيدة كانت نتيجة لشخص معين بمفرده، دون مراعاة الظروف البيئية¹، ويمكن تصور بيئة العمل على أنها مجموع العوامل الاجتماعية والسياقية التي تؤثر على حياة الأشخاص الموجودين داخل المنظمات² البيئة التنظيمية الإبداعية وهي سمة من سمات الدعم التنظيمي المتصور من قبل أعضائه ويشجع الناس على توليد أفكار جديدة تمكن المنظمة من النمو وزيادة كفاءتها³، وللبيئة التنظيمية دور كبير في العمليات التنظيمية إذ تعمل على تغيير البيئة التقليدية وتحويلها إلى بيئة ديناميكية وفعالة⁴.

وأشار إيكفال (1991) إلى أن البيئة تمثل مجموعة الأنماط المرصودة والمتكررة للسلوك والمواقف والمشاعر التي تميز الحياة في المنظمة، ومثل بيئة العمل على أنها تصور لمجموع العوامل الاجتماعية والسياقية التي تؤثر على حياة الأشخاص الموجودين داخل المنظمات، ومفهوم البيئة التنظيمية مفهوم واسع وشامل، ولا يخلو عن وجود مصطلحات متداخلة معه، فعادة ما يُستخدم بالتبادل مع الثقافة التنظيمية والبيئة، إلا أن إيكفال (1991) ميز بين المفهومين الأخيرين حيث عرف البيئة التنظيمية على أنها الأنماط المرصودة والمتكررة للسلوك والمواقف والمشاعر التي تميز الحياة في المنظمة، في حين اعتقد أن الثقافة تعكس الأسس الأعمق للمنظمة وتشمل القيم والمعتقدات والافتراضات الراسخة، كالتاريخ والتقاليد والرموز والطقوس.

وفقاً لهذا التمييز، توفر الثقافة الأساس الأعمق لأنماط السلوك التي يمكن ملاحظتها ووصفها وتغييرها بسهولة أكبر هذه الأنماط من السلوك المرصود تؤسس البيئة الداخلية للمنظمة، وبالتالي البيئة هي ما تعكس خبرة أفراد المنظمة، بينما تعكس الثقافة ما تقدره المنظمة⁵، وبالتالي فالبيئة التنظيمية تعكس المناخ النفسي والتفاعل الاجتماعي السائد بين الأفراد والمجموعات، فضلاً عن التنبؤات السلوكية لمختلف المواقف.

الفرع الثاني: بناء نظام بيئة إبداعية دافعة للإبداع

من متطلبات الإبداع التنظيمي توفر نظام بيئي داخل المنظمة بحيث يحفز العاملين ويشجعهم ويساعدهم على توليد وإنتاج أفكار جديدة إبداعية، وهذا النظام يتكون من ثلاثة مكونات رئيسية الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، والبيئة التي يعمل فيها العاملون، والإبداع الفردي⁶.

¹ Csikszentmihalyi Mihaly, *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*, HarperPerennial, New York 39, 1997, p1.

² Scott G. Isaksen, *Managing for Innovation: Examination of a Climate-Centric Model for Organizational Creativity*, Kindai Management Review, Vol(1), 2013, p42.

³ Naowakhoaksorn Panissara, et al, *Knowledge Management Capability and Innovativeness of Public Organizations: Examining the Moderating Roles of Social Capital and Creative Organizational Climate*, Suranaree Journal of Social Science, vol(16), N°(1), 2022, p113.

⁴ هادي عبد الوهاب الأبرو، و غسان عبد الجليل حميد، *أثر القيادة الخادمة في السلوك الإبداعي _ المناخ التنظيمي متغيراً وسيطاً*، مجلة الدراسات الإدارية، المجلد(14)، العدد(29)، 2021، ص58.

⁵ Scott g Isaksen, *Managing for innovation: An examination of a climatecentric model for organizational creativity*, Kindai Management Review, vol(1), 2013, pp:42-43.

⁶ Philip Dennett, *The Creative Organization*, in Rouxelle de Villiers(Edi), *The Handbook of Creativity & Innovation in Business A Comprehensive Toolkit of Theory and Practice for Developing Creative Thinking Skills*, Springer , Singapore, p2022,p319

ونلقي نظرة على الطرق التي يمكن من خلالها تقليل المخاطر الكامنة وخلق بيئة حيث يمكن للتفكير بشكل مختلف أن ينتج عنه نتائج إيجابية، من أجل بناء منظمة إبداعية، يجب على الإدارة مراعاة الأسئلة السبع التالية:¹

1. هل بيئة العمل تساعد على التفكير الإبداعي؟ يعد مكان العمل من الأدوات المشجعة على الإبداع، فبناء بيئة تنظيمية إبداعية يساعد الموارد البشرية على تطوير أفكارهم وتوليد أفكار جديدة، كما تساهم البيئة المحفزة بتحسين الأداء بصورة مستمرة وخفض التكاليف، والرفع من كفاءة الموارد البشرية وجودتها وزيادة فاعليتها، كما تستقطب البيئة التنظيمية المحفزة المواهب والكفاءات إذ يميلون إلى العمل في منظمات تساعد على تبني أفكارهم والأفكار الإبداعية غالباً ما تتولد من خلال التفاعلات العشوائية، ولما تكون بيئة العمل غير مناسبة فيصعب حدوث ذلك فمثلاً لما لا تتفاعل المستويات الإدارية للمنظمة مع باقي المستويات الدنيا فتكون نظرتهما بهذا الشكل محدودة لكامل المنظمة²

2. هل الثقافة السائدة بالمنظمة مشجعة للأفراد على التفكير؟ وتشير الثقافة عادة إلى الطريقة التي تؤدي بها الأشياء، وفي الواقع لبناء ثقافة داخل المنظمة تدعم الإبداع يستغرق وقتاً طويلاً ومثابرة وصبراً لتأسيسها³، ويعتقد العديد من الباحثين، هامل (2000) وكيلي (2001)، وكريندورف (2008)، أن المنظمات التي نجحت في تأسيس ثقافة داعمة للإبداع والابتكار تجتهد حلولاً إبداعية لحواجز الابتكار، وللإجراءات التي تعاقب تمكين المبتكرين، وتضع حدوداً له، وتتسامح مع المخاطر، وتخلق الهياكل التي تسهل الابتكار⁴، والثقافة تتكون من من الأعلى إلى الأسفل، فإذا كانت المنظمة "تريد الإبداع والابتكار" لكنها تعاقبك عندما يحدث خطأ ما، فمن غير المحتمل أن تحاول مرة أخرى.

3. ما مدى مشاركة الموظفين؟ تعتبر دراسة كان (Kahn)، (1990)، من أولى الأبحاث والدراسات التي تناولت مشاركة الفرد بالعمل حيث يعد كان من رواد هذا الموضوع بنظريته في "المشاركة الشخصية"، وبنى اعتقاداته في أبحاثه على أنه يمكن للأشخاص استخدام درجات متفاوتة من ذواتهم جسدياً ومعرفياً، وعاطفياً، في أداء دور العمل، والتي لها آثار على عملهم وخيراتهم⁵ وعرف كان المشاركة الشخصية على أنها "التوظيف المتزامن والتعبير عن الذات المفضلة" للشخص في سلوكيات المهام التي تعزز الروابط بالعمل وبالآخرين، وبالحضور الشخصي (الجسدي، والمعرفي، والعاطفي)، والعروض النشطة وكاملة الأدوار⁶، كما تعرف مشاركة العامل بأنه العمل الذاتي والسلوكي والعاطفي أثناء القيام بعمله وأداء مهامه، كما عده (زيغامي وآخرون، 2009) بأنه شغف

¹ Philip Dennett, *Op Cit*, p320.

² Philip Dennett, *Ipid*, p321.

³ Cherylene de Jager , Rouxelle de Villiers, *A Climate for Creative Endeavours*, in Rouxelle de Villiers(eds), *The Handbook of Creativity & Innovation in Business A Comprehensive Toolkit of Theory and Practice for Developing Creative Thinking Skills*, Springer , Singapore, 2022, p340.

⁴ Cherylene de Jager, et all, *Developing creative and innovative thinking and problem-solving skills in a financial services organisation*, SA Journal of Human Resource Management, vol(11), N°(1), 2013, p3.

⁵ Kahn William A, *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*, Academy of management journal vol(33), N°(4), 1990, p692.

⁶ Kahn William A, *Ipid*, p700.

العمل¹، ويراه أيضا براد شوك وآخرون، Brad Shuck, et al (2017) بأنه "حالة نفسية إيجابية ونشطة مرتبطة بالعمل يتم تفعيلها من خلال الحفاظ على الإدراك وكثافته وتوجيهه، فهو الطاقة العاطفية والسلوكية"²، كما تعد مشاركة العامل من أساليب التعلم أما الإجراءات وأسلوب العمل والتدريب فهي طريقة من الطرق التي تساعد على الفهم، فشغف الفرد العامل بما يفعله، من المرجح أن يكون مهتمًا بتعلم كل ما يمكنه فعله وتحسين ما يفعله، ولكن إذا كان الفرد عازفًا عن المشاركة والتعبير عن أفكاره المبدعة للمديرين أو القادة أو الإدارة العليا، فلا يمكن التعرف على قدرته الإبداعية والاستفادة منها، وأشارت بعض الدراسات إلى أن عزوف مشاركة الأفراد بالمنظمة نقص التدريب، وعدم وضوح الأهداف التنظيمية، ونقص الاعتراف، ومحدودية فرص التطوير، والإدارة التفصيلية.³

4. مدى توافر الثقة بالنفس لدى الموارد البشرية بالمنظمة؟ يتميز الشخص المبدع بالثقة النفسية، وهذا ما يتطلبه الإبداع، فإذا لم يثق الفرد في إمكانياته وقدراته يقل التزامه بما يفعله وتقل مبادرته نحو تجربة أشياء واكتشافها، والفرد بطبيعة الحال يعمل ضمن فرق عمل أو مجموعة في المنظمة، فبعضهم يعتمد على نفسه بدرجة كبيرة في حين يحتاج التشجيع البعض الآخر، فبيئة العمل تساعد هنا من خلال وجود هياكل دعم مناسبة.
5. ما مدى التسامح بين الأفراد؟ إن التسامح مفهوم يؤثر على البيئة التنظيمية بصورة إيجابية، ويؤثر إيجابًا كذلك على الجوانب النفسية للأفراد العاملين، ويدعم التسامح العلاقات بين الأفراد وأشكال التفاعل بين مختلف الجماعات التي تعيش أو تعمل في مجتمع أو بيئة واحدة،⁴ فالقادة والمديرون بحاجة إلى تقبل الفشل إذا ما أرادوا من العاملين تجريب واكتشاف أشياء جديدة، كما أن الأفراد العاملين بحاجة إلى أن يكونوا متسامحين مع بعضهم البعض، فالرفض وعدم التقبل هو الموقف الأكثر شيوعًا في المجموعات وهو أحد الأسباب التي تجعل الأفراد قادرين في كثير من الأحيان على الخروج بأفكار أفضل بأنفسهم مما لو كانوا في بيئة الفريق.
6. طريقة إدارة المنظمة؟ يعكس هذا السؤال الطريقة التي يتم بها قياس أداء القادة والمديرين، وفي الواقع هذا المجال صعب، فمثلا حين يتعلق القياس بالمبيعات والأرباح، وهنا يستبعد احتمال قيام القادة والمديرين بتشجيع الإبداع نظرا للتكاليف قصيرة الأجل وخطر الفشل، فأحيانا لا يملك المديرون إطار عمل للعمل، وأحيانًا يجدون أن القيام بشيء ما بمفردهم أسهل من التفويض، وكل هذا يشير إلى الحاجة إلى تدريب مخصص ومحدد وموجه وأيضًا إلى هياكل دعم للمسؤولين.

¹ Omar M.A. Ababneh, et al , *Employee engagement: development of a new measure*, International Journal of Human Resources Development and Management, vol(19), N°(2), 2019, pp : 106-107.

² Brad Shuck, et al , *Definitional and Conceptual Muddling: Identifying the Positionality of Employee Engagement and Defining the Construct*, Human Resource Development Review, vol(16), N°(3), 2017, p269.

³ Philip Dennett, *Op Cit*, p321

⁴ فاطمة عبدالرحيم النوايسة، التسامح وعلاقته بعوامل الشخصية الكبرى لدى مراجعي المحاكم النظامية في محافظة

7. التحديات التي يوجهها الأفراد في العمل؟ عادة يجب على المبدعين أن يواجهوا ويتعرضوا للتحدي في العمل، فإذا خلا العمل من الصعوبات تجدد الفرد يميل إلى عدم التفاعل والانغلاق على نفسه من جهة ومن جهة أخرى إذا كان العمل صعبا جدا فسوف يؤدي إلى القلق خوفا من الفشل، ولأجل بناء بيئة تنظيمية إبداعية، فيتوجب على المنظمة تصميم عمل واسع وفسيح ولكنه ليس مستحيلا فضلا عن التفكير في طرق تحفيز وتشجيع العاملين.

تميل منظمات الأعمال بما فيها الأفراد وفرق العمل والمجموعات إلى إنتاج وتوليد أفكار إبداعية جديدة ومفيدة، وهي تعد اللبنة الأساسية للإبداع في المنظمات والقاعدة الفكرية لخدماتها ومنتجاتها المقدمة للأسواق بحيث تمنحها أولوية في الريادة والتميز، إلا أنه أحيانا يصعب على المنظمات الاستفادة من أفكار قد تكون إبداعية وتحويلها إلى منتجات أو خدمات أو عمليات فعليا، قد يتسبب في ضعف أداء عمالها الأكثر إبداعًا، وفي هذا السياق قدم الباحثان "توماس تشامورو بريموزيك"، و"ريس أختار" ثمانية توجيهات في شكل توصيات لرفع مستويات أدائهم والاستفادة من العاملين المبدعين:¹

- **التعيين في الأدوار الصحيحة:** يتحسن أداء الأفراد بشكل عام لم المنظمة تستطيع تحقيق أقصى قدر من التوافق بين ميولهم السلوكية الطبيعية والدور الذي يقومون به، وهذا ما يفسر تفوق الفرد في بعض الأدوار وإخفاقه في أدوار أخرى

وعليه فالمنظمة ملزمة بتعيين الأفراد في مهام تكون ذات مغزى وذات علاقة وصله بهم حتى تساعد العاملين على قيام بمحاولات لتحقيق الإبداع.

- **بناء فريق منسجم:** تتحقق النتائج عادة لما يكون الفريق متناسقا ومنسجما يجمع بين قدرة واهتمامات الأفراد المتنوعة، حيث يمكن توقع حدوث أشياء جيدة، مثل فوائد التنوع المعرف، بغية ترجمة الأفكار الإبداعية إلى ابتكارات فعلية.

- **مكافأة الإبداع:** يعد التحفيز على إبداع الأفكار الجديدة، والتفكير خارج الصندوق وتكريس بعض الطاقات البشرية لتحسين العمليات والمنتجات والخدمات، عاملا محفزا، وبدوره قد يشجع الأفراد الذين ليسوا مبدعين للقيام بمحاولات بصورة مختلفة والمساهمة في الإبداع.

- **تقبل ومحاولة فهم التصرفات والسلوكيات الغريبة والصادرة عن الأفراد:** قد يظهر المبدعون على أنهم مختلفون أو غريبو الأطوار، وغالبًا ما يتخصصون في جعل الأشياء البسيطة معقدة، ومع ذلك ، فإن هذه الاتجاهات غير المطابقة والفردية توفر أيضًا بعض المكونات الأولية للإبداع، فمن المحتمل ان تواجه المنظمة أفرادًا يتميزون بتحدياتهم للأعراف والتقاليد القائمة ويشككون في الأوضاع الراهنة وعدم تقبلها، فقد تكون هذه الشخصيات دافعة أكثر لحدوث الإبداعات.

¹ Tomas Chamorro Premuzic, Reece Akhtar, *Developing employees: Motivating Your Most Creative Employees*, Harvard Business Review Home, 12/11/2018, <https://hbr.org/2018/11/motivating-your-most-creative-employees>. 09.30 شوهه بتاريخ 2022/12/08، الساعة:

- احتواء التحديات في العمل: هذا وقد أشارت بعض البيانات إلى أن 46% من العاملين بالولايات المتحدة الأمريكية يعتبرون أنفسهم مؤهلين أكثر من اللازم لشغل وظائفهم وأداء مهامهم، فمن الضروري دفع العاملين إلى أعلى المستويات في الأداء.
- استخدام المقدار المناسب من الضغط: يقال أحياناً بأن "الضرورة هي أم الاختراع"، عند توافر قدر مناسب من الضغط يساهم في تعزيز الإبداع، وقد أشارت أدلة علمية إلى النتائج الإيجابية وإبداع الفرد المحقق حين ممارسة بعض الضغط، وعند وجود قدر مثالي من الضغوط لتعزيز الإبداع¹، ومن أنصار هذا الاتجاه ميغلن (Megline)، حيث يعتبر الضغط بمثابة مثير يدفع الفرد ليستجيب للتحديات ويحقق إنجازات إبداعية تعكس تفوقه ونجاحاته وقدراته الكامنة وترفع من إنتاجيته²، إلا أن العديد من الدراسات تُظهر أن العمل في بيئات شديدة الضغط يمكن أن يضر بمستويات الأداء ويقلل بدوره من إنتاجيته، وبالتالي يجب على المنظمة الحصول على هذا التوازن بشكل صحيح والحث على قدر معتدل (مثالي) من الضغط عن طريق تحديد حدود الموارد أولاً والمخرجات المتوقعة، ثم توصيل دعمهم للعملية الإبداعية بوضوح.
- تعزيز التنوع المعرفي: عند ما تريد المنظمة بتعيين عاملين جدد، فالأخذ بمدى ملائمتهم لثقافة المنظمة غالباً ما يكون عاملاً مهماً، حيث أبرزت الدلائل أن العاملين الذين يتوافق ملفهم الشخصي ومهاراتهم مع ثقافة المنظمة ورسالتها يكونون أكثر تحفيزاً وإنتاجية، في حين إذا كانت المنظمات تسعى إلى الإبداع فيتوجب عليها تعزيز التنوع المعرفي بين أفرادها ومجموعتها وفرقها، فعلى الرؤساء والمشرفين بناء فرق يمتلك أعضاؤها ملامح نفسية متوافقة، لكنها مختلفة بشكل كبير، هذا لأن الفرق المتنوعة معرفياً من المرجح أن تنظر إلى المشكلات بشكل مختلف وتنتج قرارات أفضل.
- إثارة مشاعر الأمان والثقة والتعاون بين الأفراد (التواضع): يستلزم من القادة أن يكونوا متواضعين، إذا ما أرادوا بناء فرق إبداعية، هذا وقد وجدت دراسة حديثة أن تواضع القائد مؤثر رئيسي للإنتاج الإبداعي للفريق، حيث إنه يثير مشاعر الأمان والثقة والتعاون بين أعضاء الفريق، ولأجل هذا فهم بحاجة إلى أن يكونوا صريحين من خلال الاعتراف بأخطائهم وقبولهم، وإظهار التقدير، ومنح الفضل عند الاقتضاء. فإن الواقع هو أن تحويل الأفكار الإبداعية إلى واقع حقيقي أمر صعب ويتطلب قيادة عظيمة، وهناك أدلة كافية لمساعدة القادة على تطوير استراتيجية فعالة ليس فقط لإدارة موظفيهم المبدعين، ولكن أيضاً للاستفادة منهم.

¹ عائشة عبد الله المحجوب جمال، ضغوط العمل وتأثيرها على جودة الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية، المجلة العلمية لكلية التجارة (جامعة أسيوط)، المجلد (39)، العدد (66)، 2019، ص 157

² بن طالب سامية، العلاقة بين ضغوط العمل و أداء العاملين في المنظمة، أبعاد اقتصادية، المجلد (8)، العدد (1)، 2018، ص 297.

الفرع الثالث: المحددات التنظيمية المفعلة للبيئة الإبداعية

نتناول في هذا العنصر الاعتبارات حول محددات بناء بيئة تنظيمية داعمة للإبداع، حيث يتفق معظم الباحثين على أن بيئة المنظمة تلعب دورًا حاسمًا في تعزيز الإبداع، وهي ليست عملية تلقائية، بل يجب متابعتها بنشاط إنشائها بشكل بناء من قبل القادة والمديرين في المنظمات.

الثقافة والسلوكيات والقيم والمعايير والرؤية والرسالة: أشارت بعض الأدبيات إلى أن لرؤية المنظمة ورسالتها¹ والمعايير التي تحدد ما هو صواب وما هو الخطأ، وما هو مهم والأهم وغير المهم إطلاقًا²، يستدل منها على السلوك أو التصرف بالمنظمة، والقيم المتمثلة في الأفكار والأفعال والمشاعر التي تحظى بالتقدير والتي تتطلب تعزيزها، فغالبًا ما تتعامل الثقافة مع القيم الجماعية³، والتصرفات والسلوكيات المقبولة، والأهداف الاستراتيجية بأن مجملها يحدد الثقافة التنظيمية بالمنظمة، وهي تحدد هوية نظام المنظمة.

يرى (De Jager and Muller (2020) أن الثقافة التنظيمية يمكن أن تكون مستوحاة من⁴:

- عرض الحالات وقصص النجاح، بما في ذلك الأشخاص المعروفون ووحدات الأعمال المعروفة؛
- استعراض النماذج الأولية الجديدة أو المقترحة لاختبارها على أو مع العاملين؛
- التدريب عبر مختلف التخصصات ووحدات الأعمال؛
- تعزيز الموقف الجماعي "دعونا نحلها" عوض انتظار إخبار الرئيس بما يجب القيام به؛
- تشجيع الطاقة الإبداعية على كل مستوى من مستويات المنظمة؛
- رسم خرائط لشبكات الإبداع غير الرسمية داخل المنظمة؛
- رعاية واحتضان "الخارجين عن القانون" أو المبدعين؛
- معرفة سبب خرق الأشخاص داخل المنظمة للقواعد؛

كما يجب على القادة والمديرين والمشرفين تشجيع السلوكيات التنظيمية المرغوبة، وتنمية الثقة بين الأفراد والحصول على التزامهم العاطفي، ومكافأة الأفكار الإبداعية ليس فقط من خلال تقديم الحوافز المادية أو غيرها، ولكن من خلال تطوير تلك الأفكار، وإنشاء نماذج أولية، والحصول على تعليقات من المستخدمين الفعليين، ويوضح الشكل الموالي أن الثقافة تحدها السلوكيات والقيم والمعايير التي توجه الرؤية والرسالة، حيث إنه في المستوى الأول يوجد

¹ عبدالله محمد عبدالله المليحان، دور الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وعلى سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في شركة كهرباء الدوادمي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (10)، العدد(4)، 2019، ص 547.

² عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى، عيم مليلة، الجزائر، 2012، ص 121.

³ جوزيف جي جبرا، وأوبي. دوفيد، الثقافة الإدارية في السياق عالمي، ترجمة: مشيب بن عايض القحطاني، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2011، ص 47.

⁴ Cherylene de Jager and Rouxelle de Villiers, *A Climate for Creative Endeavours*, op cit, pp: 340-341.

مجالان رئيسيان: المحددات التنظيمية والمحددات الفردية لفهم الشروط والمحددات، وتتضمن هذه المحددات كلا من الاستراتيجية، والهيكل، وسلوك القيادة، والفريق، وآليات الدعم، والمخاطرة، والتعلم والصراع، والقدرة التنافسية. المحددات التنظيمية:

- الاستراتيجية: يجب على المنظمات تصميم استراتيجية تخلق بيئة تنظيمية إبداعية داعمة ومفعلة للتفكير الإبداعي وتساعد على إيجاد حلول للمشكلات، وأن تكون أيضا مرنة وفي نفس الوقت تتضمن توجيهات المنظمة بشكل كافٍ لتحقيق الأهداف الاستراتيجية¹، وربط سكوت إيزكسن "Scott g Isaksen" (2013) الاستراتيجية والمهمة بأنها تعكس ما الذي ستفعله المنظمة وبه كيف ستحقق أهدافها، فالمهمة تشير إلى الغرض الأساسي للمنظمة، صراحة أو ضمنا، في حين تحدد الاستراتيجية كيف سيتم تحقيق هذا الغرض، فيوفر هذا العامل الرؤية التي تريدها المنظمة في المستقبل، فهو يؤثر على التصورات للذين يتخذون المبادرات ويركزون على التنفيذ²
- الهيكل والحجم: يعكس هذا العنصر الطريقة التي يتم بها ترتيب الأفراد والوظائف، كما أنه يتعامل مع مستويات المسؤولية وسلطة اتخاذ القرار وعلاقات إعداد التقارير الرسمية مع الآخرين في المنظمة، حيث يوضح مجالات وطبيعة المهام والأعمال، وأنواع الروابط وقنوات الاتصال بين كافة المستويات، ويوضح توزيع السلطة والمسؤوليات، ومصادر اتخاذ القرار ومصادر صدور الأوامر، وتقييم معدلات الأداء ومستوياته³، وتصمم الهياكل لتنفيذ المهام واستراتيجيات المنظمة بصورة فعالة، فهو يؤثر على استخدام السلطة في اتخاذ القرارات ونطاق المشاركة، وبه يخلق مسارات لتدفق المعلومات ويوجه الافتراضات التي يتخذها الأفراد فيما يخص العلاقات والتفاعلات⁴
- القيادة والإدارة: يمثل السلوك القيادي في سياق الإبداع مجمل الإجراءات الصادرة من القادة التي تهدف إلى الجوانب التحويلية للمنظمة، وتبرز أعمال القيادة عندما يتم حل المشكلات الاستراتيجية، أو اتخاذ القرارات، أو يؤدي تبادل المعلومات إلى اتخاذ إجراءات، وهذا السلوك من القيادة يتمتع بالرؤية الشاملة والواسعة للأفراد في المنظمة كما له تأثير على البيئة خاصة في أوقات التغيير، وإيجاد أفضل الممارسات وأفضل الأساليب والأنظمة والإجراءات للاستفادة من الموارد الإبداعية لدعم الأهداف التنظيمية، ويؤثر سلوك القيادة بصورة كبيرة على تصورات الأفراد حول البيئة من خلال اتخاذهم للقرارات المباشرة وكيف ينظر الآخرون إلى سلوكهم ويلاحظونه.

¹ Cherylene de Jager and Rouxelle de Villiers, *A Climate for Creative Endeavours*, op cit, p 343.

² Scott g Isaksen, *Managing for innovation: An examination of a climatecentric model for organizational creativity*, Kindai Management Review, vol(1), 2013, pp: 47-48.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، *مهارات إعداد الهياكل التنظيمية*، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2013، ص27.

⁴ Scott g Isaksen, *Managing for innovation: An examination of a climatecentric model for organizational creativity*, Kindai Management Review, vol(1), 2013, pp: 47-48.

وتلعب القيادة والإدارة دورًا مهمًا في مساعدة الفرق من الاستفادة من تنوع وجهات النظر عندما يديرون تفاعلات الفريق بشكل فعال، ومن أهم هذه الأدوار نذكر:

- يسهل القادة والمديرون الإبداع عندما يشجعون على تبادل المعلومات، وينشئون بيئة تتسم بالأمان النفسي والثقة حيث يشعر أعضاء الفريق بالأمان في تقديم الأفكار والحلول، ويقدمون الدعم للإبداع، ويشجعون ويحفزون التفاعل والتعاون والمشاركة؛
- يؤثر القادة على إبداع الفريق من خلال إدارة العلاقة بين فريقهم والبيئة خارج الفريق من خلال ضمان الموارد الكافية والتعاون مع المصادر الخارجية؛
- يعزز القادة الإبداع الفردي والجماعي من خلال العمل كأبطال للابتكار والدعوة بنشاط للموارد لدعم الأفكار المبتكرة؛
- على الرغم من أن قيادة الأفراد والفرق للإبداع تطرح العديد من التحديات، فإن القادة التنظيميين اليوم هم أيضًا عنصر حاسم في التأثير على النتائج الإبداعية والمبتكرة وتعزيزها.¹
- الفرق: من الأهمية أن يتم تجميع الفرق المناسبة عندما ترغب المنظمات في الإبداع على النحو الأمثل، ويتطلب الفريق الإبداعي، الثقة ومعرفة الأعضاء ببعضهم البعض والتعاون والالتزام المشترك بنفس الأهداف من أجل مساعدتهم على توليد وإنتاج الأفكار الجديدة وذات القيمة على النحو الأمثل، وعلى المنظمات مراعاة المتطلبات عند العمل مع الفرق:

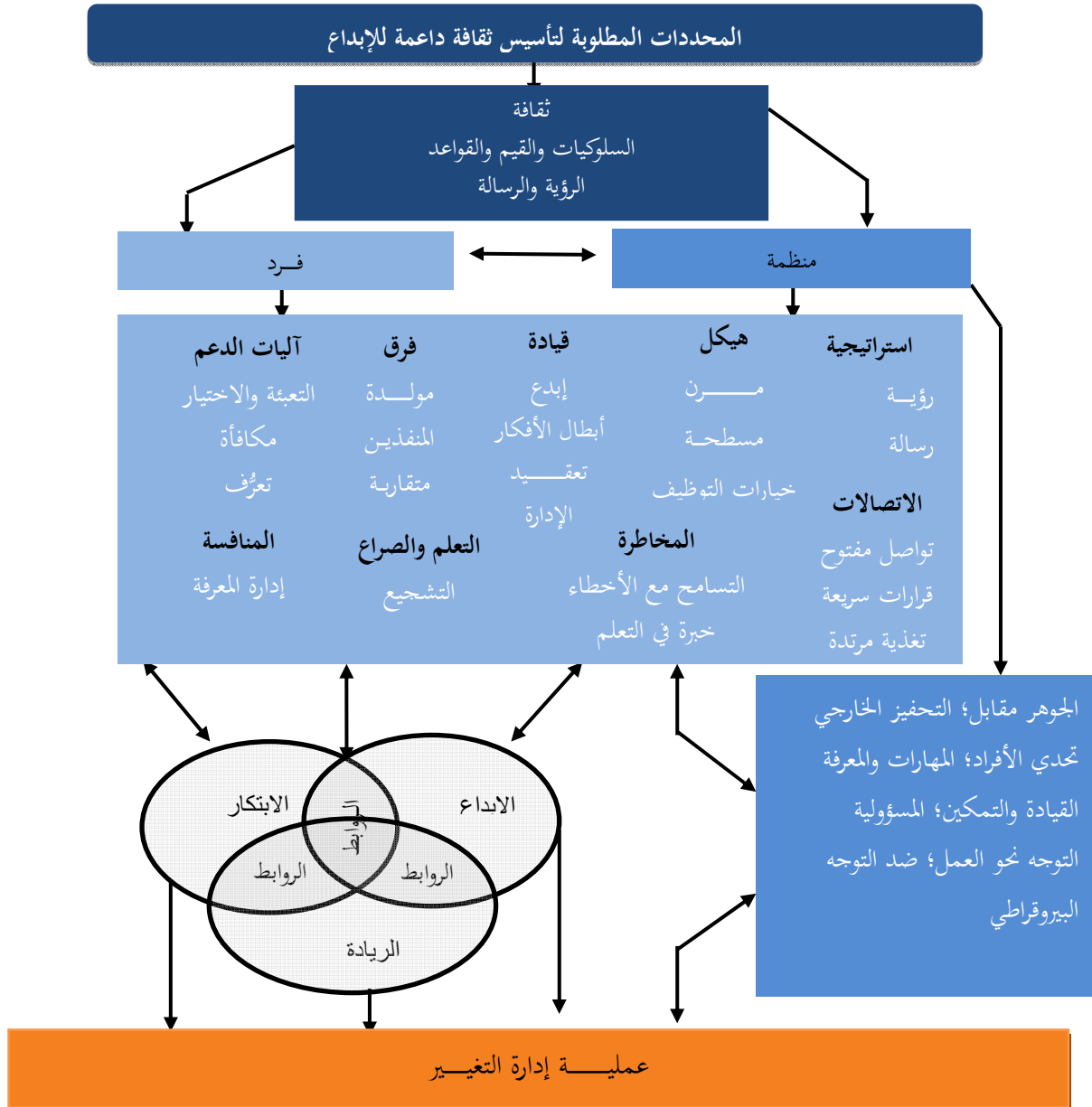
- ✓ التأكد من امتلاك أعضاء الفريق المهارات ذات الصلة بالمجال؛
- ✓ من المهم التأكد من أن بعض أعضاء الفريق لديهم المهارات ذات الصلة بالمجال؛
- ✓ ينبغي تقييم المعرفة السابقة، ومعالجة الفجوات المعرفية؛
- ✓ ضرورة إدراك المنظمة والفرق أن التكنولوجيا لم تعد كافية، فالأفراد بحاجة إلى اكتساب مهارات الأعمال الفنية والمهارات الشخصية أيضًا؛
- ✓ تقديم الدعم اللازم من الأعلى والأسفل؛
- ✓ يحتاج الأفراد إلى التشجيع على مواصلة العمل الإبداعي وتحسينه، حيث إن هناك من الأنشطة التي تتطلب الكثير من الممارسة والتكرار والتشجيع؛
- ✓ في مرحلة ما، يلزم التحول من الإبداع الفردي والابتكار إلى ملكية الفريق؛
- ✓ تحتاج الفرق متعددة التخصصات والمتنوعة إلى التعاون من خلال الاستفادة المثلى من التجارب المتنوعة، ووجهات النظر المثيرة للجدل، مما يساعد هذا الفرق بأن تكون قادرة على تقديم وتنفيذ أفكارها الإبداعية.

¹ Ryan P. Royston and Roni Reiter-Palmon, *Leadership and Creativity What Leaders Can Do to Facilitate Creativity in Organizations*, in Jonathan Plucker(eds), *Creativity and Innovation: Theory, Research, and Practice*, Routledge, New York, Second edition ,2022, pp:305-306.

- آليات الدعم: تعكس السلوكيات التي يستخدمها القادة والمديرون لإدارة الأعمال بهدف الحفاظ على استقرار المنظمة ونظامها من خلال التنسيق والتواصل والتحكم والتخطيط لاستخدام الموارد البشرية والمالية والمادية، وتم إعداد العديد من الآليات لأجل مساعدة المنظمات لإنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية، وتشير ممارسات الدعم بمعالجتها العديد من المناطق الأكثر غموضاً حيث تشمل هذه: دعم العمل الجماعي متعدد الوظائف، تحديد أهداف للابتكار واضحة، وتحديد الموارد لدعم التغيير والابتكار، وتوفير الوصول إلى موارد المعلومات وإدارتها، ونوع من المراقبة التي تدير التوازن بين الحاجة إلى الاستقلالية وتقديم المشورة والمدخلات التوجيهية.¹
- الاتصال: يحتاج الأفراد المبدعين إلى تحسين قدراتهم ومهاراتهم وتطويرها بشكل مستمر، ويرتبط هذا الأخير بمدى توافر المعلومات من قبل الأفراد ذوي خبرات وأكثر دراية بالعمل وجوانبه، هذا وقد أدركت منظمات الأعمال أهمية، وضرورة تشجيع تبادل المعارف والأفكار بطلاقة، من خلال الاتصال الفعال بين الأفراد وتأثيره الإيجابي على تعزيز الإبداع، وسياسة التواصل التي تمتد من التواصل المفتوح بين الأفراد، إلى التواصل داخل الفريق وبين الإدارات التي تزرع ثقافة داعمة وتساعد على رعاية واكتساب وجهات نظر بديلة مختلفة عبر حدود التخصصات ووحدات الأعمال، وهو أمر ضروري لإنشاء ثقافة وبيئة تنظيمية داعمة للإبداع.
- المخاطرة: أغلب الأفراد يتعلمون من خلال التجربة والخطأ أو بتوظيف المعلومات والمعرفة التي اكتسبها من الآخرين، وقد تحمل التجربة نسبة من المخاطرة، وهي سلوكيات مرتبطة بالإبداع، والبيئة التي تتضمن الكثير من الضوابط التي تصبح مانعة للمخاطرة ومنه الإبداع، فمن الأفضل أن يدرك الأفراد المساحة التي يمكنهم من خلالها التصرف بطريقة مُمكنة وتحديدها، وفهم المخاطر يحدد بوضوح الأولويات والمساحة المسموح بها للإجراءات المبتكرة، فمن المهم أن يتم الوصول إلى توازن في الدرجة التي يسمح فيها بالمخاطرة، في حين يجب أن يكون هناك فهم مشترك للمخاطر.
- التعلم: وقد أكد العديد من الباحثين بمن فيهم بيرفيز أحمد، وشيريلين دي جاغر، وأنطون مولر، وغاري هامل، وبروس نوسباوم، وتوم كيلبي على أن الثقافة التنظيمية التي تدعم توجيه التعلم المستمر يجب أن تشجع الإبداع والحفاظ على المعرفة والمهارات، ورفع مستوى التفكير الإبداعي، ما يساعد على إنشاء ثقافة التعلم والحفاظ عليها.
- القدرة التنافسية: تشير الأبحاث التي أجراها الباحثون شيريلين دي جاغر وأنطون مولر وجاري هامل وتوم كيلبي وبروس نوسباوم إلى أن الأقسام الأكثر إبداعاً في أي منظمة تحظى بالتنافسية، وتشكل جانباً مهماً من ثقافتها، وعند إنشاء ثقافة تنافسية، يجب على القادة والمديرين الوصول إلى المعرفة الداخلية والخارجية، وتشجيع مناقشة الأفكار، وخلق بيئة يؤدي فيها الصراع البناء إلى تدفق المعلومات، ودعم المشاريع القائمة على تدفق المعلومات، وإدارة اختيار التصميم التنظيمي بفعالية

¹ Scott g Isaksen, *Managing for innovation: An examination of a climatecentric model for organizational creativity*, Kindai Management Review, vol(1), 2013, pp:47-48.

الشكل رقم(7.2): المحددات لتأسيس ثقافة الداعمة للإبداع



Cherylene de Jager and Rouxelle de Villiers, *A Climate for Creative Endeavours*, in Rouxelle de Villiers(Edi), *The Handbook of Creativity & Innovation in Business A Comprehensive Toolkit of Theory and Practice for Developing Creative Thinking Skills*, Springer, Singapore, 2022, P342.

وركزت المحددات أعلاه في الغالب على ما هو مطلوب من قبل المنظمة لتأسيس ثقافة داعمة للتفكير الإبداعي والمبتكر ومهارات حل المشكلات، المناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية، أسلوب القيادة، الموارد والمهارة، الهيكل والأنظمة هي خمسة عوامل تؤثر على الإبداع التنظيمي¹.

¹ Constantine Andriopoulos, *Determinants of organisational creativity: a literature review*, Management Decision, 39(10), 2001, p 834.

المطلب الثالث: نماذج الإبداع التنظيمي وتأثيرها على ممارسات المنظمة

يجب على منظمات الأعمال تشجيع الإبداع إذا ما أرادت ضمان مكانة متميزة في بيئة الأعمال، بل وأضحى من الممارسات الضرورية والأساسية التي تسعى إلى تحقيقها، وتعاضمت أهمية الإبداع داخل المنظمات خصوصاً في ظل التغيرات والتعقيدات الناتجة وحاجة منظمات الأعمال إلى تجنب مخاطر الاندثار والزوال، وتبنت منظمات الإبداع خلال نصف الثمانينات، وساهمت العديد من أبحاث أمايل (Amabile, 1988, 1993, 2016) وودمان Woodman وشوينفيلدت (Schoenfeldt, 1989, 1993)، وسوير Sawyer (1993)، وغيرهم من المفكرين والباحثين في زيادة الاهتمام بالإبداع بالمنظمات نتيجة لمحاولتهم تقديم نماذج، ويرجع الهدف من الإبداع داخل المنظمات في محاولة إيجاد تمثيلات ناجحة تساعد المنظمات في تحقيقه في حالة ما إذا تبنت أحد هاته النماذج، ولا يخفى الدور الذي لعبه علم النفس في محاولاته لتفسير الإبداع إلا أنه كان ينصب على الفرد انطلاقاً من سماته وشخصيته والفروقات الفردية للأفراد.

الفرع الأول: نماذج الإبداع التنظيمي

نموذج أمايل: قدمت تيرزا أمايل (Amabile Teresa) نموذجاً يفسر الإبداع في السياق التنظيمي الذي يقوم على تحليل المكونات الإبداعية مركزاً على الإبداع الفردي بناء على البيئة الملائمة، يعرف بـ "نموذج التكوينات"، النموذج المقدم للإبداع والابتكار في المنظمات المنشورة في الأبحاث في السلوك التنظيمي في عام (1988)¹، حيث كانت بداية محاولاتها منذ 1983، وتم اقتراحه عام (1988) كأول نموذج نموذجاً تكوينياً للإبداع والابتكار في المنظمات، حيث تم الاستشهاد به إلى الآن ما يقرب من 4000 مرة.

1996، 1988، الجدول (12.2)، وفي 2016 تمت مراجعته بشكل أكبر، وركزت المراجعات على العمليات النفسية على المستوى الفردي، وتسهيل الضوء على تأثيرات بيئة العمل التنظيمية على تلك العمليات².

الجدول رقم (12.2): محطات نموذج التكوينات للإبداع التنظيمي لـ أمايل

السنة	مراحل النشاط في العملية	الطبيعة الاجتماعية للعملية	الديناميكية في العملية الإبداعية
(أمايل Amabile, 1983)	تقدم مرحلة جديدة: "عرض المهام". إدخال مرحلة جديدة: "النتيجة". إدخال مكونات الإنتاج الإبداعي: "المهارات ذات الصلة بالمجال؛ المهارات ذات الصلة بالإبداع؛ تحفيز المهام"	تنظير كيفية مساهمة العوامل الاجتماعية في مختلف مراحل العملية الإبداعية	تقدم دورة التغذية الراجعة: يمكن أن تؤثر نتيجة العملية على دافع المهمة

¹ Amabile, Teresa M, *A model of creativity and innovation in organizations*, Research in organizational behavior, vol(10), N°(1), 1988, pp:123-167.

² Amabile, Teresa M., Michael G. Pratt, *The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning*, Research in organizational behavior, N°(36), 2016, pp :157-158.

مشيرة إلى أنها ليست عملية متسلسلة بصرامة	بما في ذلك "البيئة الاجتماعية" في الشكل تغيير تسمية "المهارات ذات الصلة بالإبداع" إلى "العمليات ذات الصلة بالإبداع"	تغيير اسم المرحلة 1 من "عرض تقديمي للمهمة" إلى "تحديد المشكلة أو المهمة"	(أمايل Amabile ، 1996)
	تغيير تسمية "التحقق من الاستجابة" إلى "التحقق من صحة الاستجابة والاتصال"	تغيير تعريف الدافع الداخلي والخارجي. بما في ذلك الدوافع الخارجية التأزيرية وغير المتأزرة التي تراجع بشكل كبير الدافع الجوهرية الأصلي، المبدأ	
تقدم مبدأ التقدم، أي العملية لا تنتهي في مواجهة نجاح الفشل مناقشة العلاقة بين الابتكار والإبداع	تصوير بيئة العمل هو نظام مفتوح عرضة لقوى اجتماعية وثقافية أوسع، الاعتراف بأن إبداع الفريق ليس مجرد تجميع لإبداع الأفراد	الاعتراف بدور العمل المهادف	أمايل Amabile برات Pratt 2016

Fisher, C.M., et al, *A Winding Road: Teresa Amabile and Creative Process Research*, In: المصدر: Reiter-Palmon, et al (eds) *Creativity at Work*, Palgrave Studies in Creativity and Innovation in Organizations, Palgrave Macmillan, Cham, 2020, pp:37-38.

وتضمن دراسة إجراء مقابلات من ثلاث دراسات مقسمة على ثلاث مجموعات سكانية متباينة، حيث أجريت مقابلات مع 120 من علماء البحث والتطوير في أكثر من 20 مركزًا مختلفًا والمجموعة الثانية أجريت مع 16 من موظفي التسويق والتطوير في البنوك، والمجموعة الأخيرة أجريت مع 25 من موظفي التسويق والمبيعات في إحدى خطوط السكك الحديدية الرئيسية، فقد طلب منهم وصف حدث إبداعي وحدث غير إبداعي.¹ ويعتقد كل من "أمايل" و"برات" أن نموذج التكوينات هو أقدم نظرية للإبداع والابتكار في المنظمات، ويريان أنه النموذج الوحيد الذي يشكل الإطار المفاهيمي الرئيسي لأبحاث الإبداع إذ يقدم وصفا شاملا لكل من عملية الإبداع الفردي وعملية الابتكار التنظيمي، وكذلك الطرق التي يرتبط بها الاثنان من خلال التأثير المتبادل. وتبنى افتراضات "أمايل" و"برات" من خلال نموذج أن الإبداع والابتكار على المستويين الفردي والتنظيمي متماثلان فكلاهما ينتج شيئًا جديدًا، وأتاحت تحليلات هذه المقابلات إبراز ثلاثة عناصر ضرورية للإبداع الفردي وهي: المهارات المتعلقة بالمجال المعني؛ المهارات المتعلقة بالإبداع؛ والدافع الجوهرية² كما تمت مراجعة النموذج وقُدمت فيه أربع بنيات جديدة، متمثلة في: الشعور بالتقدم في تطوير الأفكار الإبداعية؛ جدوى العمل لمن يقومون به؛ تأثيرات؛ الدافع التأزيري الخارجي،³ والمكونات الثلاثة على المستوى التنظيمي مماثلة لتلك الموجودة على المستوى الفردي، وكل العناصر مكون فردي وهي مستقرة نسبيًا قابلة للتطور من خلال الأساليب ومختلف طرق التدريب،

¹ Amabile, Teresa M, *Op Cit*, pp:127-128.

² Amabile, Teresa M, *Op Cit*, pp:129-135.

³ Amabile, Teresa M., Michael G. Pratt, *The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress*, making meaning, Research in organizational behavior, N°(36), 2016, p157.

المكون الأول: ويشمل المهارات المتعلقة بالمجال المعني كما مثلته أيضا بالخبرة وأشار للخبيرة أنها هي الأساس لجميع الأعمال الإبداعية¹ وأشارت لهذا المكون بأنه يتضمن ذاكرة للمعرفة الواقعية، والكفاءة التقنية، والمواهب الخاصة في مجال العمل المستهدف، وتتوافق هذه المجموعة مع "أنماط التفكير الموجودة"، فخبيرة الفرد تتضمن موهبة الفرد الفطرية في التخيل والتفكير في المشكلات العلمية المعقدة بالإضافة إلى استشعار المشكلات المهمة في هذا المجال ومعرفته الواقعية، يمكن النظر إلى هذا المكون على أنه مجموعة من المسارات المعرفية التي يمكن اتباعها لحل مشكلة معينة أو القيام بمهمة معينة²، وإنه "الأساس"، "المادة الخام" للإبداع، وهذا ما مثلته خلال مراجعة نموذجها في (2016).

الشكل رقم (8.2): مكونات الأداء الإبداعي



Teresa M. Amabile, *The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol(45), N^o(2), 1983, P362.

المكون الثاني: يشمل هذا المكون المهارات ذات الصلة بالإبداع، أسلوباً معرفياً يتميز بإمكانية فهم التعقيدات والقدرة على تقديم حلول للمشكلات ووجهات النظر والرؤى الجديدة، واستكشاف مسارات معرفية وفكرية جديدة، وكيفية أداء الأعمال والمهام بطريقة تعزز المثابرة نحو تحقيق الهدف، كما يتضمن هذا المكون معرفة بالاستدلال لتوليد أفكار جديدة، ترتبط المهارات ذات الصلة بالإبداع بالخصائص الشخصية، كما ترتبط بالانضباط الذاتي، والمثابرة في مواجهة الإحباط، والاستقلال وغياب التوافق في التفكير إلى ما ذلك، كما تتعلق المهارات ذات الصلة بالإبداع بالتدريب، إضافة إلى الخبرة في تكوين الأفكار، والتي يمكن للفرد من خلالها وضع استراتيجياته الخاصة للإبداع.

كما هو معروف أن المنظمات تتواجد في بيئة معقدة وهذا التعقيد يعكس مواجهتها للمشكلات وكذا الفرص التي تتاح لها، كما تعتبر العمليات أو المهارات الإبداع الفردية الذي تعمل فيه على دمج المواد الخام بطرق جديدة وتعد

¹ Amabile, Teresa M, *Creativity and innovation in organizations*, Vol(5), Boston: Harvard Business School, 1996, p5.

² Teresa M. Amabile, *The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol(45), No(2), 1983, Pp :363-364.

العمليات مرتبطة بالإبداع وهي ما تعرف بمهارات التفكير الإبداعي وتشمل: الأساليب المعرفية، والأساليب الإدراكية، ومهارات التفكير التي تؤدي إلى اتخاذ وجهات نظر جديدة حول المشكلات، والتمحور بين الأفكار المختلفة، والتفكير على نطاق واسع، وإنشاء ارتباطات غير عادية؛ والعمليات الشخصية، والسمات، والخصائص التي تقود الفرد إلى المخاطرة وتجنب المطابقة، وأنماط عمل مستمرة وحيوية¹.

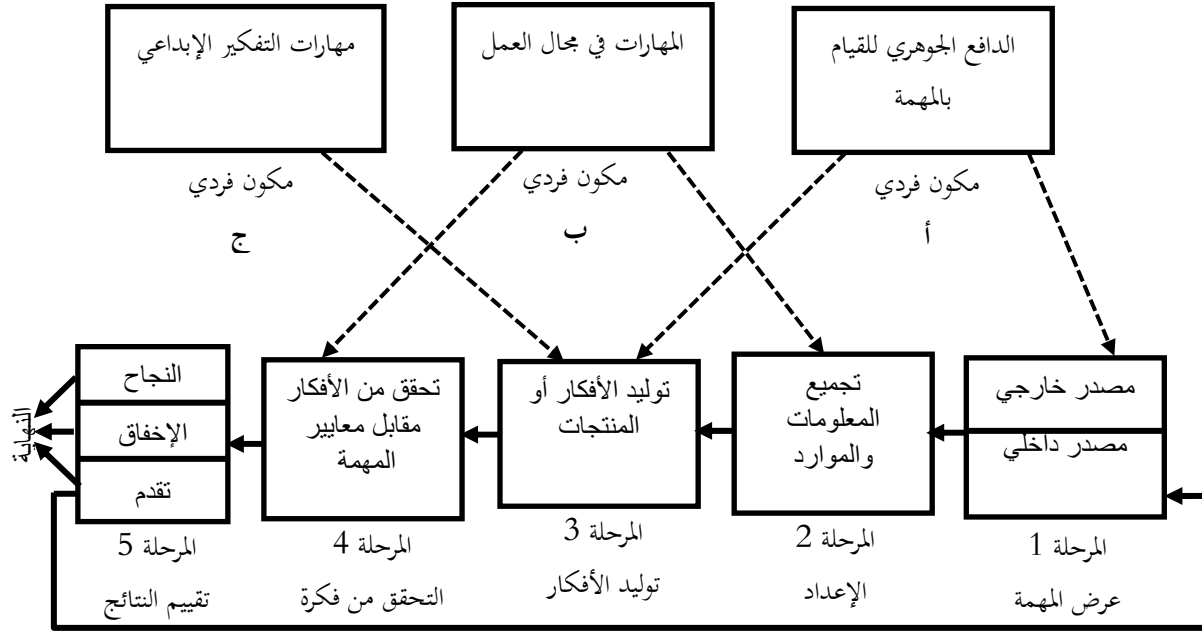
المكون الثالث: أشارت امابيل لأهمية المهارة إذ تحدد ما يمكن للشخص، القيام به في مجال معين من جهة، ومن جهة أخرى عامل التحفيز لا يقل أهمية إذ يحدد عنصر التحفيز ما سيفعله هذا الشخص بالفعل بمعنى طريقة إدراكه لأسباب قيامه بالعمل، ويمكن أن يتخذ الدافع شكلين: الدافع الداخلي أو الجوهري وهو مدفوع بالاهتمام العميق والمشاركة في العمل، عن طريق الفضول، والمتعة، أو الإحساس الشخصي بالتحدي، الدافع الخارجي وهو الدافع وراء الرغبة في تحقيق هدف ما بعيداً عن العمل نفسه مثل تحقيق مكافأة موعودة أو الوفاء بموعد نهائي أو الفوز بمسابقة، وتباينت عدد من الدراسات حول درجة الأهمية لكلا الدافعين، حيث يشير البعض إلى أولوية الدافع الجوهري بأنه أكثر ملائمة للإبداع من الدافع الخارجي في المقام الأول، إلا أنه وفق هذا النموذج تعتقد امابيل أن الدافع الداخلي والخارجي لنفس المهمة قد يتلاءمان. وللأغراض العملية في منظمات الأعمال، توجد طريقتان تفسر خلالهما أن التحفيز يعتبر أهم مكونات الإبداع الثلاثة: أولاً) سهولة التأثير بصورة مباشرة، حيث الدافعان (الداخلي والخارجي) يخضعان بشدة للتأثيرات الاجتماعية والدقيقة؛ ثانياً) أنه من زاوية أخرى لا يمكن تعويض انعدام الفرد لجوهر الدافع لأداء عمل أو نشاط بمهارة في مجال معين أو في أنماط التفكير الإبداعي، فبدون دافع داخلي لن يؤدي الفرد أي مهام، وإذا قام بنشاط يكون بطريقة ترضي الأهداف الخارجية، كما تعتقد "امابيل" في رؤيتها للإبداع التنظيمي وفي اتجاه موازي لهذا الطرح أنه يمكن إلى حد ما أن تُعوض المهارات ذات الصلة بالمجال أو المهارات ذات الصلة بالإبداع في حالة توافر درجة عالية من الحافز الداخلي، حيث بإمكان الفرد الذي يتميز بدوافع داخلية أن يستمد المهارات من مجالات أخرى، أو يبذل جهداً كبيراً لاكتساب المهارات اللازمة في المجال المستهدف فدافع العمل أو المهام يحدث للفرد الفرق بين ما سيقوم به حيث يعتمد على مستوياته من المهارات ذات الصلة بالمجال والمهارات ذات الصلة بالإبداع، وما سيفعله حيث الدافع وراء مهمته هو الذي يحدد إلى أي مدى سيشرك بشكل كامل مهاراته ذات الصلة بالمجال والمهارات ذات الصلة بالإبداع في خدمة الأداء الإبداعي، وضمن نموذج المكونات، يتضمن دافع المهمة عنصريين: الموقف الأساسي للشخص تجاه المهمة، وتصورات الشخص عن أسبابه أو أسبابها للقيام بالمهمة.

ودافع المهمة ضمن هذا النموذج يحتوي على عاملين، العامل الأول الموقف الأساسي للشخص تجاه المهمة، والعامل الثاني تصوراته لأسباب قيامه للعمل، وأشارت كذلك إلى إمكانية التأثير القوي لبيئة العمل على الإبداع وفقاً لهذا النموذج وهذا تأثير يكون على مستوى دوافع الفرد، ومن المؤكد أن المنظمة التي توفر فرصاً للتدريب وتوفر تقنيات التفكير الإبداعي بشكل متكرر فمكون الخبرة أو المهارات ذات صلة بالمجال وكذا مكون المهارات ذات صلة بالإبداع يتأثران بصورة كبيرة، أما الدافع وراء المهام فيمكن أن يتأثر بشدة لحظة بلحظة بالقيود والعوامل التمكينية في بيئة

¹ Amabile, Teresa M., Michael G. Pratt, *Op Cit*, pp :160-161.

العمل، وتقتزح النظرية التكوينية أن الإبداع يحدث على الأرجح عندما تتداخل مهارات الأشخاص مع أقوى اهتماماتهم الجوهرية - أعمق شغفهم - وأن الإبداع سيكون أعلى، وكلما ارتفع مستوى كل مكون من المكونات الثلاثة^{1,2,3}

الشكل رقم (9.2): نموذج امابيل للإبداع الفردي أو الجماعي



المصدر: Amabile, Teresa M, *A model of creativity and innovation in organizations*, Research in organizational behavior, vol(10), N°(1), 1988, p138

تأثير عوامل البيئة التنظيمية على الإبداع: وصف نموذج التكوينات التأثيرات التنظيمية على الإبداع الفردي والجماعي، حيث إن دمج عناصر الإبداع الفردي في بيئة العمل التنظيمية، تؤثر على التوجه العام للمنظمة نحو الابتكار، ومثلت المكونات التنظيمية التي تعد العناصر الأساسية للابتكار الشامل، وتعتبرها من ميزات المنظمة، ومجموعها الذي يشكل مناخ عمل المنظمة، وهي العناصر اللازمة للأفراد والفرق لتحقيق الأعمال الإبداعية، حيث تؤثر هذه المكونات التنظيمية على الإبداع الفردي والجماعي والممثل بالسهم الصلب، والإبداع الفردي والجماعي بدوره يعد مصدر الابتكار للمنظمة، وتشير من خلال النموذج أن البيئة تؤثر على جميع المكونات من خلال التأثير على التحفيز والتصنيف إلا أن جميع العوامل داخل المنظمة مهمة وضرورية للإبداع⁴

الموارد: يتضمن مكون الموارد كل ما هو متاح وتحت تصرف المنظمة لأجل مساعدة وتسهيل إنجازات الأعمال والأنشطة الموجهة نحو الإبداع والابتكار، ويشمل مجموعة واسعة من العناصر: الوقت اللازم لإنتاج أعمال جديدة،

¹ Teresa M. Amabile, *Op Cit*, Pp :362-364.

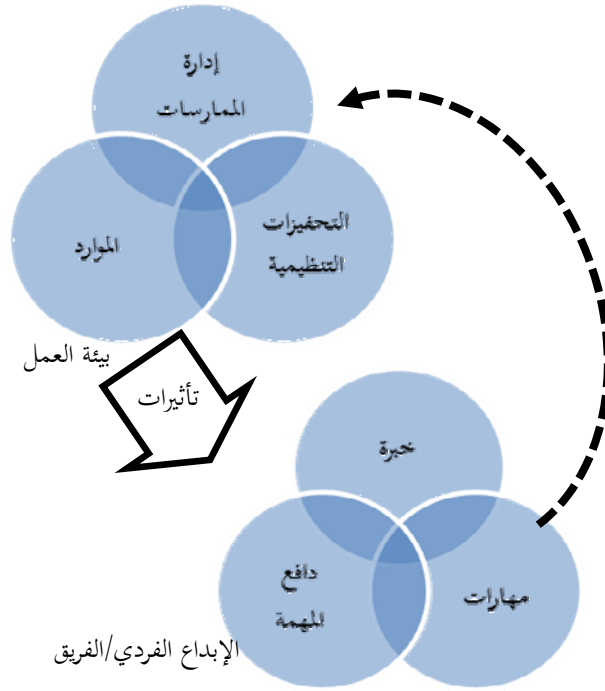
² Amabile, Teresa M., Michael G. Pratt, *Op Cit*, pp :160-161

³ Amabile, Teresa M, *Op Cit*, pp:131-135.

⁴ Amabile, Teresa M, *Creativity and innovation in organizations*, Vol(5), Boston: Harvard Business School, 1996, p5.

أفراد خبراء ومبدعين، موارد مالية ومادية، تكنولوجيا وأنظمة العمليات تسهل من أداء الأعمال، توفر معلومات من خلال المخزون المعرفي للمنظمة، برامج تدريبية فعالة في مختلف المجالات¹

الشكل رقم (10.2): تأثير البيئة التنظيمية على الإبداع

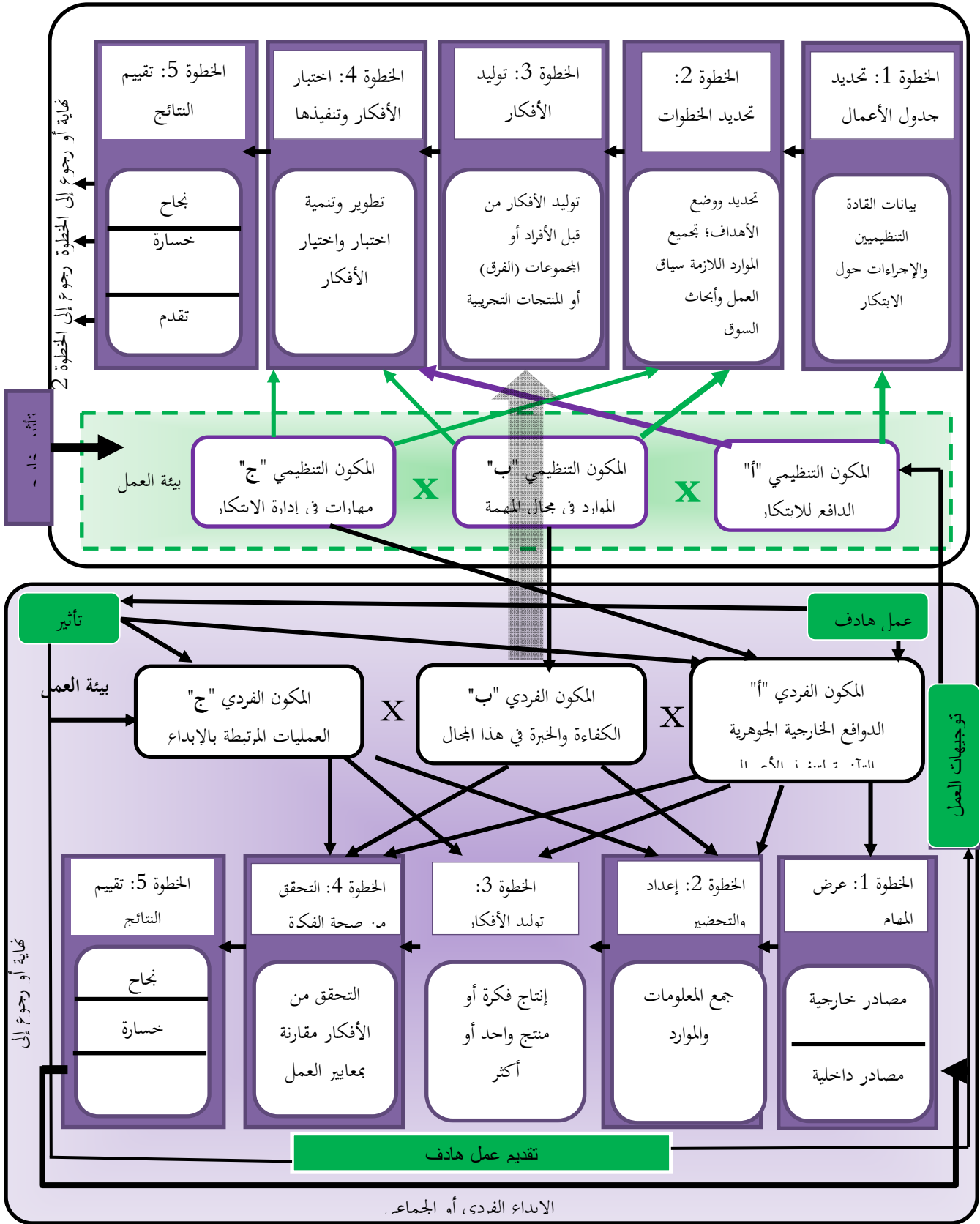


Amabile, Teresa M, *Creativity and innovation in organizations*. Vol(5), Boston: Harvard Business School, 1996, p9

ممارسات الإدارة: يتضمن هذا المكون جميع المستويات والأقسام الإدارية بالمنظمة، ويؤكد على أن تدعيم وتوجيه الإبداع التنظيمي يكون من الإدارة العليا، حيث يتم تعزيزه من خلال منح مساحة من الحرية أو الاستقلالية في إدارة عمل الفرد، وهذا ما ذهبت إليه بعض الأبحاث منها امابيل Amabile وجريسكيفيتش Gryskiewicz (1987)، بأهمية توافق الأفراد بشكل مناسب لمهام العمل، على أساس كل المهارات والاهتمامات، لتنمية الشعور بالتحدي الإيجابي في العمل وتشير الممارسات الإدارية للإبداع بالقدرة على تكوين مجموعات وفرق عمل فعالة، حيث تتميز بمهارات متنوعة، وتحتوي أفرادًا يثقون ويتواصلون جيدًا مع بعضهم البعض، ويكون التنافس الإيجابي بطرق بناءة بينهم في الأفكار، ويدعمون بعضهم البعض، وملتزمون بالعمل الذي يقومون به.

¹ Amabile, Teresa M, *Ipid*, p10.

الشكل رقم (11.2): نموذج التكوينات للإبداع التنظيمي حسب "أمابيل"



Amabile, Teresa M., Michael G. Pratt, *The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning*, Research in organizational behavior, N°(36), 2016, p165.

يظهر الإبداع التنظيمي حسب كينق King وادرسون Anderson أكثر تعقيداً وجديداً، حيث أنه لا يعتمد فقط على الأفراد وإنما بالإضافة إليهم على الهياكل التي تنظمهم، والممارسات المشتركة التي ينخرطون فيها معاً، وبالتالي لا يمكن أن تكون المنظمة مبدعة بتعيينها واستقطابها المزيد من الأفراد المبدعين، وهذا ما تقوم به العديد من المنظمات فمثلاً تقوم المنظمات الأمريكية الناجحة، مثل Southwest Airlines و Wal-Mart و Procter & Gamble ، بتوظيف أشخاص عاديين من جامعات متوسطة المستوى بدلاً من أفضل الطلاب من كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد¹.

قدمت تيريزا امابيل من خلال نموذجها الأسس المفاهيمية للإبداع التنظيمي، ثم توالى بعدها جهود الباحثين في هذا المجال حيث تنوعت وتعددت اتجاهاتهم بصورة أكثر عمقا ونورد في ما يلي أشهر نموذجين في الإبداع التنظيمي على مستويين الجماعي والفردى، ثم نعطي لمحة مختصرة حول تأثيرات نماذج الإبداع التنظيمي على الممارسات التنظيمية.

نموذج الأنظمة للإبداع: قدم سيكسزنتيمهالي Csikszentmihalyi، في سنوات (1988)، (1996)، (1999)، نموذجاً يعرف بـ "نهج الأنظمة"، حيث عالج ضمنه التفاعل القائم بين الفرد في مجال المعرفة والحقل، وأشار إلى أن الإبداع ينظر إليه تقليدياً على أنه عملية عقلية، وفق هذا الأساس ركزت غالبية الأبحاث النفسية السابقة حول الإبداع على عمليات التفكير والعواطف ودوافع الأفراد الذين ينتجون الجودة: "الشخصية الإبداعية"، وأضاف بأنه يجب أن يعرف الإبداع على أنه يتعلق بنظام يتضمن العوامل الفردية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر على العملية الإبداعية وتساعد على تكوين نتيجة إبداعية²، وبه اقترح "نهج الأنظمة" من حيث إنه لا يمكن ملاحظة الإبداع إلا في العلاقات والتأثيرات المتبادلة لنظام يتكون من ثلاثة عناصر رئيسية، وتنقسم هذه التأثيرات إلى:³

المجال، ويتكون من المعلومات، ومجموعة من القواعد والإجراءات الرمزية والتعليمات الخاصة بالعمل، فهو عبارة عن نظام رمزي للقواعد والإجراءات التي تحدد الإجراءات المسموح بها داخل حدوده، مثل ما هو محدد خلال قيم ورموز الثقافة ويشكلها المجتمع (حيث يجب على المرء أن يعمل داخل مجال)، لفعل أي شيء إبداعي، وبالتالي يصف هذا المكون كل مجال عالماً صغيراً منعزلاً يستطيع فيه الشخص التفكير والتصرف بوضوح وتركيز، ويعتقد أن وجود مجال أفضل دليل على الإبداع البشري، ويعتقد أيضاً أن مصدر الدوافع الجوهرية للأفراد شعورهم بالعواطف والسعادة أي عاطفة نحو أداء العمل، وكل هذا لا تستطيع المنظمة السيطرة عليه في حين أنه مهم جداً بالنسبة لإدارة الموارد البشرية والمنظمة بشكل عام، والمكون الثاني الحقل، ويشمل جميع الأفراد الذين يعملون كحراس للمجال، ويقررون ما إذا

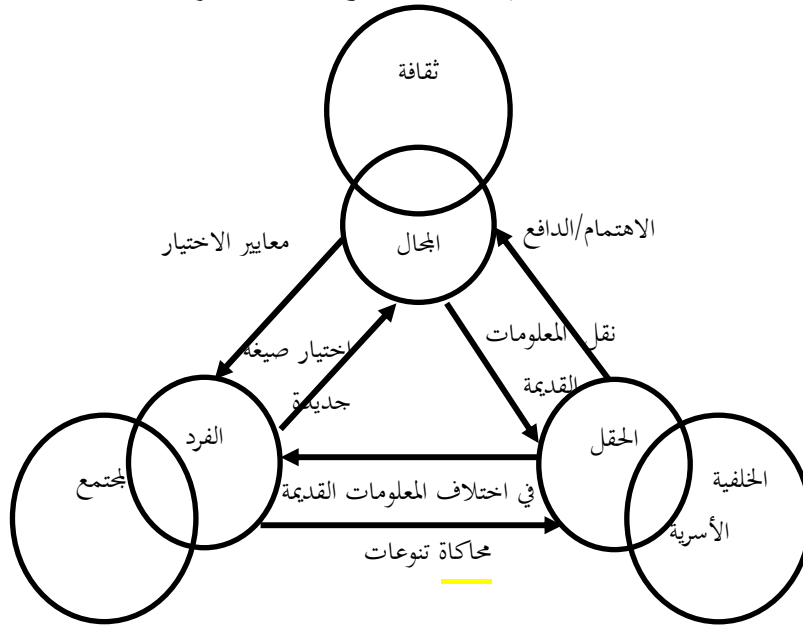
¹ Keith Sawyer, *Explaining Creativity: The Science Of Human innovation*, Oxford University Press, New York, Second edition, 2016, p257.

² Mihaly Csikszentmihalyi, Keith Sawyer, *Shifting the focus from individual to organizational creativity*, in *The systems model of creativity*, Mihaly Csikszentmihalyi(eds), Springer, Dordrecht, 2014, p68.

³ Abuhamdeh Sami, Csikszentmihalyi Mihaly, *The Artistic Personality: A Systems Perspective*, In: *The Systems Model of Creativity*, Mihaly Csikszentmihalyi(eds), Springer ,Dordrecht, 2014, pp: 228-229.

كان يمكن إضافة وقبول فكرة أو منتج جديد إلى المجال، وأخيراً الفرد، وهو المكون الأخير للنظام الذي يستخدم رموز مجال معين، ويخرج بفكرة جديدة أو يرى نمطاً جديداً، حيث أفكاره أو أفعاله تغير مجالاً، أو تنشئ مجالاً جديداً. وأشار للحقل بأنه ضروري لتحديد قيمة فكرة جديدة، ويضيف بأنه يمكن أن تؤثر الحقول على معدل الإبداع من خلال ثلاث طرق، الطريقة الأولى هي إما أن تكون تفاعلياً أو استباقياً، الطريقة الثانية هي طريقة تفضيل الأفكار الجديدة، حيث بعض الحقول لا تسمح للعناصر الجديدة بالدخول للمجال حيث أنهم يختارون فقط ما يعتبرونه الأفضل، وأخيراً، يمكن للحقول أن تشجع التجديد في حالة ارتباطها القوي ببقية النظام الاجتماعي، وتكون لها القدرة على توجيه الدعم إلى مجالها الخاص¹، ويعتقد أيضاً سيكسزنتيمهاليي بأن الإبداع هو نتاج لتفاعل يحدث لثلاثة أنظمة فرعية: الفرد الذي يمتص المعلومات من الثقافة ويغيرها بطريقة يتم اختيارها من قبل مجال حراس البوابة ذي الصلة لإدراجها في المجال، ومن هنا ستكون الجودة في متناول الجيل التالي، كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (12.2): نموذج الأنظمة للإبداع



Mihaly Csikszentmihalyi, Keith Sawyer, *Shifting the focus from individual to organizational creativity*, in The systems model of creativity, Mihaly Csikszentmihalyi(eds), Springer, Dordrecht, 2014, p166.

ويُشبهه سيكسزنتيمهاليي نموذجاً لنموذج التطور القائم على الانتقاء الطبيعي، حيث يرى أن الاختلاف الذي يكون على المستوى الفردي للتطور البيولوجي يتوافق مع الإسهامات الفردية في الإبداع؛ الاختيار هو مساهمة المجال، والإرسال هو مساهمة المجال في العملية الإبداعية، ومن خلال العمل ضمن إطار ثقافي محدد، يميل الفرد إلى الاختلاف بما هو معروف، وفي حالة الحكم على التغيير بأنه ذو قيمة من قبل المجال، فسيتم دمجها في الحقل، وبالتالي توفير إطار ثقافي جديد للجيل القادم من الأشخاص، وبهذا يمكن النظر إلى الإبداع على أنه حالة خاصة للتطور حسب نموذج نهج الأنظمة.

¹ Csikszentmihalyi Mihaly, *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*, HarperPerennial, New York 39, 1997, p3.

ويعتقد أن الفرد لكي يكون مبدعًا ، يجب أن يتكيف التنوع مع بيئته الاجتماعية، ويجب أن يكون قادرًا على المرور عبر الزمن، حيث أشار إلى أنه لا يمكن فهم الإبداع من خلال النظر فقط إلى الأشخاص الذين يبدو أنهم يحققون ذلك، تحتاج الأفكار الإبداعية إلى جمهور متقبل لتسجيلها وتنفيذها، وبدون تقييم أشخاص خارجيين أكفاء، لا يمكن الحكم ما إذا كانت ادعاءات شخص مبدع ذاتيًا صحيحة¹، ويرى بأن الأشخاص المبدعين متماثلون في بعض الجوانب إلا أنهم يختلفون في طرقهم، وأيضًا فإن الفرد الذي ينتج عملاً إبداعياً بطريقة الخاصة فهو يختلف عن الآخر²

النموذج التفاعلي: اقترح وودمان Woodman وشوينفيلدت Schoenfeldt (1989، 1990) نموذجًا تفاعليًا للسلوك الإبداعي يتعلق بالأفراد.

ويريان بأن الإبداع نتاج معقد صادر عن تصرفات وسلوكيات الأفراد في مواقف معينة، حيث أن المواقف تتأثر بالعديد من العوامل السياقية والاجتماعية فيما بينها والتي بدورها إما أن تساعد على الإبداع أو أن تكون حاجزاً يمنع الإنجازات الإبداعية، فالفرد يتأثر بمختلف الظروف التي هي نتاج مختلف التأثيرات السابقة، ما يؤثر كل فرد من قدراته المعرفية والسمات أو الميولات غير المعرفية التي يحملها، فالفرد مرتبط بالجوانب المعرفية (المعرفة، والمهارات المعرفية، والأساليب/ التفضيلات المعرفية) وغير المعرفية (مثل الشخصية) بالسلوك الإبداعي، والإبداع الفردي وفق النموذج التفاعلي هو تفاعل معقد للظروف السابقة (تاريخ التعزيز السابق، متغيرات السيرة الذاتية)، الأسلوب والقدرة المعرفية (التفكير المتشعب، الطلاقة الفكرية)، عوامل الشخصية (احترام الذات، موضع التحكم)، المعرفة ذات الصلة، والتحفيز، والتأثيرات الاجتماعية كالمكافآت الاجتماعية، والتأثيرات السياقية (البيئة المادية، وقيود المهام والوقت).

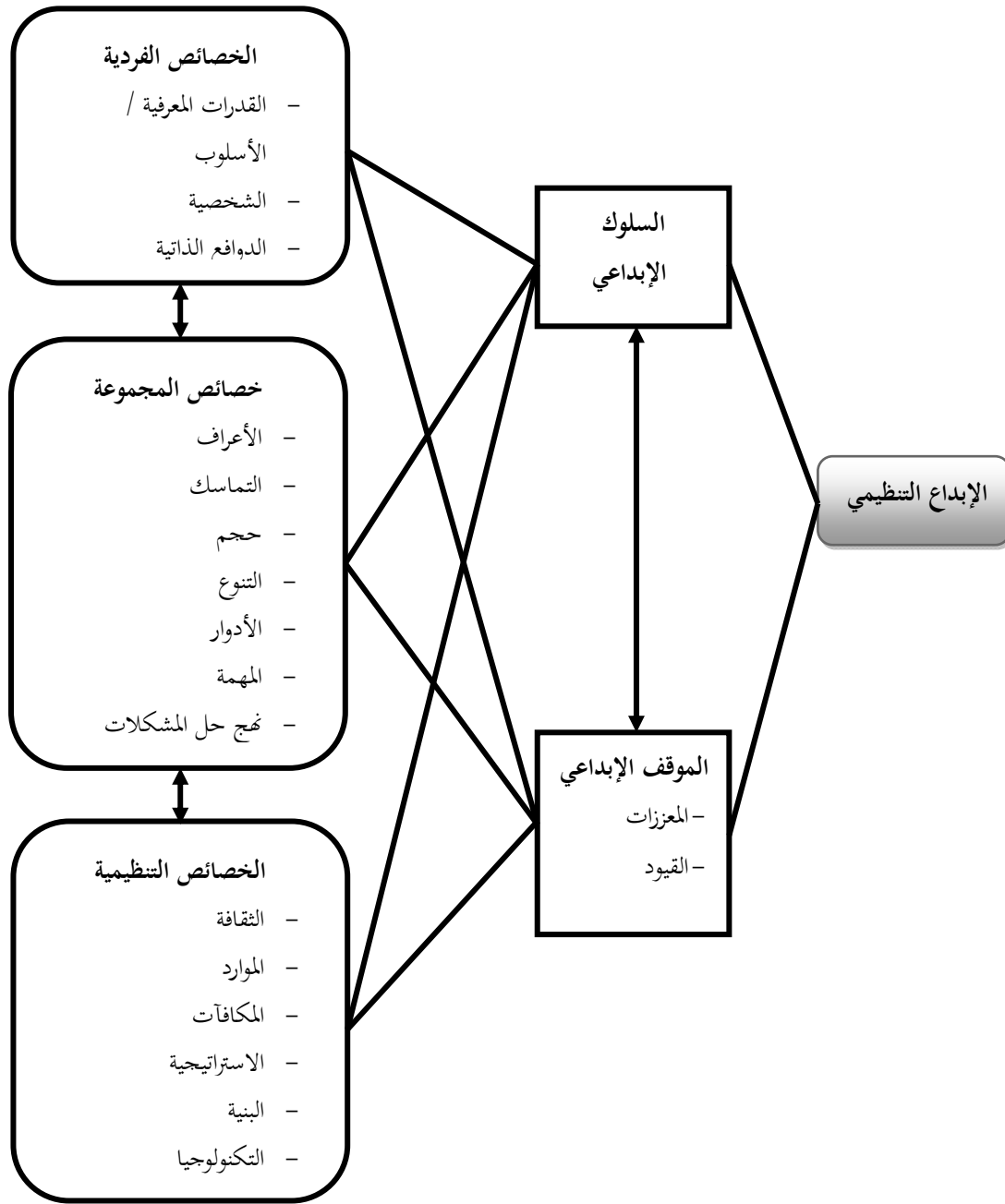
والإبداع التنظيمي وفقاً للنموذج التفاعلي، هو وظيفة من المخرجات للفتتين المكونتين؛ والتأثيرات السياقية التنظيمية والعوامل البيئية، كالهياكل التنظيمية، المناخ، ثقافة المنظمة، التكنولوجيا المستخدمة، الموارد، نظام المكافآت، واستراتيجية المنظمة، والبيئة الخارجية، كما يعتمد إبداع المنظمة على الإبداع الجماعي أو الفرق التي بدورها تعتمد على الإبداع الفردي من خلال التفاعلات مع بعضهم ويتأثر بخصائص المجموعة (الحجم والتماسك والأداء)؛ عمليات المجموعة (مثل استراتيجيات حل المشكلات وعمليات المعلومات الاجتماعية)؛ والتأثيرات السياقية (حجم التنظيم، وخصائص مهمة المجموعة).³

¹ Csikszentmihalyi Mihaly, *Op Cit*, p1.

² Csikszentmihalyi Mihaly, *Ipid*, p8.

³ Woodman Richard W., et al, *Toward a theory of organizational creativity*, Academy of management review, vol(18), N°(2), 1993, pp: 293-321.

الشكل رقم (13.2): النموذج التفاعلي للإبداع التنظيمي



Woodman Richard W., et al, *Toward a theory of organizational creativity*, Academy of management review, vol(18), N°(2), 1993, p294.

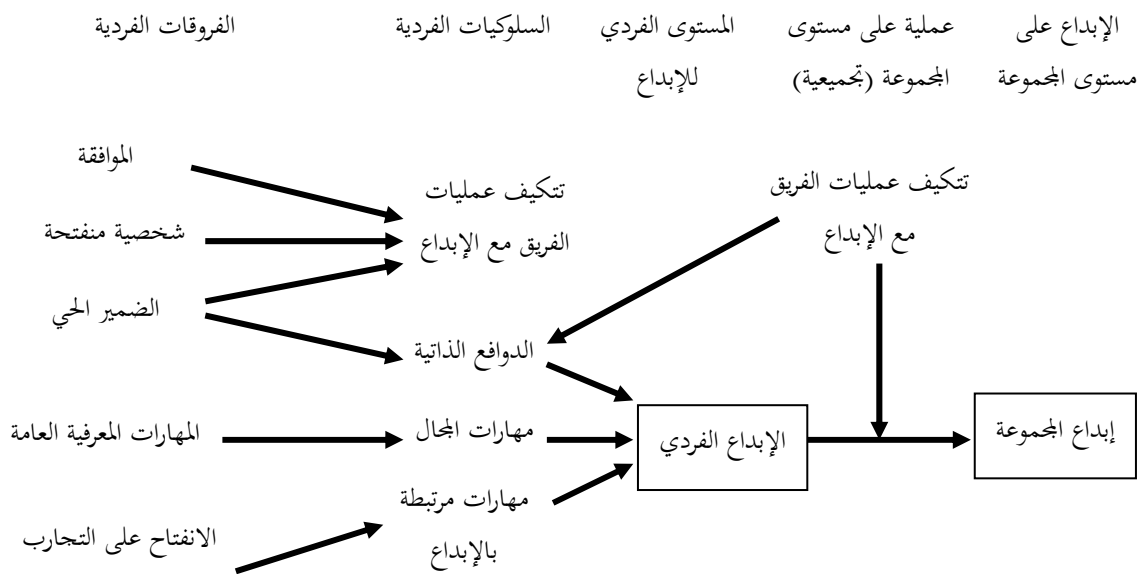
وبهذا قام النموذج بالجمع بين عناصر الشخصية ووجهات نظر علم النفس المعرفي والاجتماعي حول الإبداع، حيث وفرّ إطاراً استكشافياً بشيء من التفصيل لعدد من العوامل ذات الأهمية في شرح الفروق الفردية في السلوك الإبداعي، ويؤدي هذا الجمع بين تفسيرات علم النفس الشخصي والمعرفي والاجتماعي للفروق الفردية في السلوك الإبداعي إلى تحسين قدرتنا على فهم الأشخاص والعمليات والمنتجات الإبداعية¹.

¹ Woodman, Richard W., and Lyle F. Schoenfeldt, *Individual differences in creativity*, In: Glover, J.A., Ronning, R.R., Reynolds, C.R. (eds), *Handbook of Creativity, Perspectives on Individual Differences*, Springer, Boston, MA, 1989, p77,80.

وبهذا يختلف نموذج التكوينات (اماييل)، عن النموذج التفاعلي بدمجه لعناصر المجموعة في نموذج واحد بحيث تتفاعل مع بعضها البعض، إلا أنّ أصحاب النموذج التفاعلي استخدموا العناصر التحفيزية الفردية، ويستخدم Woodman و Griffin و Sawyer على وجه الخصوص عوامل التحفيز الفردي (الدافع الذاتي، ومعرفة المجال وثقافة الكفاءة للابتكار) وبعض العوامل التنظيمية المشتركة مع عوامل Amabile (الموارد والاستراتيجية).

نموذج تاجار Taggar متعدد المستويات: تكللت أبحاث سيمون تاجار Simon Taggar (2002) بتقديم نموذج يعرف بنموذج "متعدد المستويات"، حيث بنى دراسته على (480) من طلاب الأعمال الجامعيين في دورة السلوك التنظيمي/ إدارة الموارد البشرية بالجامعة الكندية، تم توزيعهم على (94) مجموعة يتراوح حجمها بين (10-84) فرداً، كما تم إخضاعها لـ 13 مهمة مفتوحة ومختلفة، كما بنى سيمون تاجار الأسس المفاهيمية لنموذجه بناءً على نموذج التكوينات لـ "أمايل" (1983، 1996)، كما اعتمد نموذج متعدد المستويات في متغيراته بدمج خمسة عوامل من "نموذج العوامل الخمسة" لـ (غوستا Gosta وماكغراي، McGrae، 1992)، والمتمثلة في (الضمير والانفتاح على التجربة والقبول والانبساط والاستقرار العاطفي)؛ و"القدرة المعرفية العامة" لـ (ري Ree وجاريتا Garretta، 1992)، باعتبار أن القدرة المعرفية العامة تسبب الدافع للمهمة والمهارات ذات الصلة بالمجال والعمليات ذات الصلة بالإبداع، وبين تاجار من خلال نموذجه بأن هذه العوامل لها تأثير على الإبداع الفردي والجماعي¹

الشكل رقم (14.2): متغيرات نموذج متعدد المستويات لأداء الفريق في المهام التي تتطلب الإبداع



Taggar Simon, *Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model*, Academy of management Journal vol(45), N°(2), 2002, p316. 315-330.

تحليلات على المستوى الفردي: يساهم الوعي والانتباه والانفتاح على الخبرة والمهارات المعرفية العامة الدافع ومهارات المجال والمهارات المرتبطة بالإبداع بتعزيز:

¹ Taggar, Simon, *Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model*, Academy of management Journal vol(45), N°(2), 2002, pp: 315,316,319.

ربط الضمير بصورة إيجابية بالدوافع الجوهرية: فالأفراد الواعون الذين يملكون دوافع جوهرية، ويشاركون في العمل والمهام، والمغامرون، والجادون، والمجتهدون، المنظمون، والنشيطون، قد يحفزون أنفسهم على القيام بالعمل ويولون اهتمامًا أقل بالموافقة الاجتماعية والمكافآت المادية مقارنة بالأفراد ذوي الضمير المنخفض؛

حفظ المعلومات واستخدامها: يعمل الأفراد الذين يتميزون بمستوى عالٍ من المهارات المعرفية حسب ما تتطلبه الوظيفة من المعرفة والمهارات والتقنيات اللازمة للعمل (ري Ree وإيرلز Earles، 1996)، وهؤلاء الأفراد هم أفضل في تخزين المعلومات واستخدامها وتوظيفها؛

اكتساب المهارات في المجال بسرعة: يتكيف الأفراد بشكل أفضل مع المواقف الجديدة من خلال التعلم بسرعة وفعالية باستخدام معرفتهم القديمة (هانتر Hunter، 1986) وبالتالي يكتسبون المهارات في المجال بشكل قياسي وسريع؛

الانفتاح على التجارب يسهل التفكير المتشعب والمهارات المتعلقة بالإبداع: الأشخاص المنفتحون على التجريب فهم مبدعون ومنفتحون على وجهات نظر مختلفة ومتسامحون مع الغموض، وبالتالي الانفتاح على التجارب يساعد الفرد على التفكير المتشعب والمهارات المتعلقة بالإبداع¹

تحليلات على مستوى المجموعة: يعزز الانبساط والضمير والموافقة "العمليات التي تتكيف مع إبداع الفريق"، والتي يتم تعريفها على أنها مجموعة من السلوكيات من ثلاثة أواخر: سلوكيات التنظيم والتنسيق (تقديم التغذية الراجعة وتنظيم وتنسيق المدخلات)، والسلوكيات التحفيزية (تحفيز أعضاء المجموعة من خلال رفع أهدافهم)، وسلوكيات التفكير (تقدير ومراعاة الأفكار والاحتياجات ووجهات النظر المختلفة).

وشرح تاجار العلاقة بين هذه السلوكيات والسمات الشخصية من نموذج العوامل الخمسة على النحو التالي:

- يميل الأشخاص الواعون إلى التحفيز الذاتي والتركيز على إنجاز المهمة، حيث يساعد وجودهم داخل الفريق على نشر هذه المواقف؛
- كما أن الأفراد المنفتحين بطبيعتهم هم أفراد اجتماعيون، كما يتمتعون بدرجة عالية من الحماسة بالإضافة إلى أنهم حيويون ومتفائلون؛
- كما أن هذه العلاقة تحفز تبادل المعلومات وتساهم أيضا في تحفيز المجموعة؛
- يميل الأشخاص ذوو الشخصية اللطيفة إلى إلهام الثقة، وأن يكونوا صريحين، وإيثاريين، ومتواضعين، كما أنهم متعاونون بسهولة مع باقي أعضاء الفريق.

هذه الصفات تعزز تبادل المعلومات، وتكامل وجهات النظر المختلفة، وسلوك حل النزاعات، كما تتمثل إحدى المساهمات الرئيسية لنموذج تاجار Taggar في التأكيد على دور العمليات التكيفية في إبداع الفريق، ولا يكفي جمع المبدعين معًا لجعل الفريق مبدعًا، كما يتطلب بيئة اجتماعية تسمح لكل عضو بإدراك إمكاناته.

¹ Taggar, Simon, *Ipid*, pp: 315-330.

وهكذا يبدو أن الإبداع هو تقاطع المعرفة بالمجال، والمهارات المتعلقة بالإبداع، والدافع الجوهري، والعوامل الاجتماعية مثل تحديد الأهداف، وحل المشكلات، وتكامل أفكار كل فرد، علاوة على ذلك، يسمح نموذج تاجار Tajjar بتحديد المواقف التي تفضل الإبداع الجماعي: التوافق والانفتاح والضمير والانفتاح على التجربة.¹

الفرع الثاني: انعكاس نماذج الإبداع التنظيمي على ممارسات منظمات الأعمال

لعلم النفس تاريخ طويل مع الأبحاث ودراسات الإبداع ، وكان جل تركيزه متوجها نحو الفروق الفردية في الشخصية والقدرات المعرفية وطرق حل المشكلات، ومع التقدم في هذه الأبحاث والدراسات الإبداعية من خلال الإسهامات النظرية والتجريبية نُظر إلى الإبداع على أنه يتم على مستوى عقل الإنسان بصورة طبيعية، وبالتالي فالإبداع عبارة عن وظيفة تتم على مستوى الفرد من خلال دمج وتفاعل ثلاثة عناصر أساسية متمثلة في، الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي والتحفيز، وبالنظر إلى هذه العناصر المتفق عليها من طرف أغلب الباحثين فهل يمكن لمنظمات الأعمال وإدارتها من التأثير على العناصر الثلاثة؟ هذا وقد تم تقديم إجابات لهذا السؤال من خلال النماذج المقدمة من قبل المفكرين بالإيجاب بحيث يمكن التأثير على هذه العناصر للأفضل وللأسوأ من خلال الممارسات والظروف في مكان العمل²، ومن خلال التأثير على سلوكيات الأفراد من خلال العوامل والمتغيرات التنظيمية أيضاً. كما يظهر من خلال النماذج المقدمة ومن خلال الدراسات والأبحاث أنه بإمكان المنظمات أن تحدد الفرصة الإبداعية من خلال السمات والخصائص التي يحملها الأفراد، حيث أن الانطلاقة الأولى وبدائيات الإبداع أو الفكرة الإبداعية تكون من الفرد.

كما ساهمت نماذج الإبداع التنظيمي في تقديم معايير ومقاييس متعددة للمنظمات بإمكانها الاعتماد عليها سواء كانت المقاييس المتعلقة بالبيئة الإبداعية والاجتماعية والثقافية كنموذج أمبيل و سيسز لينكههاي أو المعايير المتعلقة بالسمات والخصائص الشخصية كالتى تم اعتمادها في نموذج "تاجار"، لتحديد الأفراد في عمليات الإبداع، وعليه تتعرف المنظمة على الأفراد ذوي القدرات الإبداعية القادرين على توليد وإنتاج أفكار مناسبة وذات جودة وأصالة ومقبولة ذات قيمة والقادرين على منحها الفرصة الإبداعية، كما ساهمت في تمثيلها لكيفيات التركيز على الدوافع الجوهريّة للفرد وميوله نحو الإبداع، والقدرة المعرفية ذات الصلة بالموضوع فضلا عن المهارات المطلوبة للعمليات الإبداعية.

¹ Taggar, Simon, *Op Cit* 2, pp: 315-330.

² Beheshtifar Malikeh, and Fateme-Begom Kamani-Fard, *Organizational creativity: A substantial factor to growth*, International journal of academic research in business and social sciences, vol(3), N°(3), 2013, pp : 98-99

الجدول رقم (13.2): النماذج الواردة في الإبداع التنظيمي

تشوانغ . لي مين، (2007)	تم استخدام منهجية البحث القائم على نظرية العملية لتحليل خصائص عملية الابتكار لتحقيق فهم أفضل لكيفية ولماذا ظهرت الابتكارات وتطورها ونماؤها وإنائها. تم استخدام نموذج عملية المرحلة للتحقيق في عمليات الابتكار التنظيمي والعوامل التي تؤثر على العمليات. وقسم نموذج "عملية الابتكار التنظيمي" إلى خمسة مراحل مستنبطة من التعديلات على نموذج التكوينات
روبرت درازين، وأخرون (1999)	قدم نموذجًا ديناميكيًا متعدد المستويات (داخل الشخصية، بين الذات، والجماعية) موجهًا للعملية يتضمن 5 مراحل رئيسية، كما تم التأكيد خلال هذا النموذج على أن الانخراط في العملية الإبداعية يختلف باختلاف المستويات، وتم ذكر الثقافة والمناخ مرة واحدة لكن المفهوم الرئيسي هو السياق ¹ .
إيكفال (1983)	مباينة البيئة الخارجية (الثقافة، النظم السياسية، التشريعات، الأسواق) عن النموذج التنظيمي الذي تضمن 9 متغيرات سابقة فردية وتنظيمية تؤثر على المناخ التنظيمي كبنية متداخلة. تؤثر العوامل على العمليات التنظيمية والنفسية والأداء الفردي والتنظيمي.
ماري آن جلين (1996)	في هذه المقالة، يُنظر إلى الابتكار التنظيمي حسب هذا النموذج على أنه معرفي بشكل أساسي، ويتم تطوير مفهوم الذكاء التنظيمي وربطه بالابتكار، ويتم تصور الذكاءات الفردية والتنظيمية على أنها متشابهة وظيفيًا (أي، على أنها معالجة معلومات هادفة تمكن من التكيف مع المتطلبات البيئية)؛ ويعتقد بأن الذكاء التنظيمي هو نتيجة اجتماعية ويرتبط بالذكاء الفردي من خلال آليات التجميع، والانتقال عبر المستويات، والتوزيع، كما تم اقتراح إطار مفاهيمي يربط أنواع ومستويات الذكاء، التي تديرها العوامل السياقية، بمرحلتين من عملية الابتكار التنظيمي: البدء والتنفيذ ² .
هانتر، وكوشينبير ي (2011)	يعتقد من خلال هذا النموذج بأن القادة يشكلون القوى الدافعة والأساسية لزيادة الإنتاج الابتكاري، وبهذا تم تصور الإبداع والابتكار على أنهما سلسلة من العمليات المترابطة التي تمتد على مستويات متعددة من التحليل (الفرد والفريق والمنظمة) ³ .
فورد كامرن (1996)	نموذج متعدد المستويات يحدد كيفية حدوث العمل الإبداعي الفردي من خلال دمج الأوصاف النفسية والاجتماعية للإبداع والتوافق لتقدم نظرية العمل الإبداعي الفردي ضمن الإعدادات التنظيمية المكونة من مجموعة متشابكة وتنظيمية، ويتحقق العمل الإبداعي من صناعة المعنى للأهداف التي تؤثر على التقبل والقدرة على المعتقدات والعواطف، بالإضافة إلى المعرفة المرتبطة بالجمال، وقدرات التفكير الإبداعي والسلوكية التي تؤدي إلى عمل إبداعي على الفعل المعتاد، كما أن العمل الإبداعي الفردي يتفاعل مع أربعة مجالات اجتماعية، وأربعة حقول، كما أن هذا النموذج يخلو من عنصر الثقافة أو المناخ ⁴
سكوت إيزاكسن (2013)	قدم الباحث في دراسته نموذجًا تكامليًا بديلاً، حيث تم فحص قدرته كمرحلة أولية على حساب التأثيرات ذات الصلة على المناخ من أجل الإبداع داخل بيئة العمل، مركزًا على فهم العوامل السابقة التي تؤثر على مناخ الإبداع، والتي بدورها تؤثر على النتائج مثل الابتكار التنظيمي والإنتاجية، بإجراء تمييزات أكثر دقة بين التركيبات ذات الصلة، وهذا من خلال إجراء تحليل المحتوى على أكثر من 6000 عبارة مستمدة من 948 مشاركًا من خمس منظمات، وتوفر النتائج دعمًا للعناصر الموجودة ولكنها اقترحت أيضًا إضافة مساحة مادية ⁵ .
سكوت إيزاكسن وأخرون	تم تقديم هذا النموذج بناء على نتائج دراستين تم إجراؤهما لفحص قدرة استبيان التوقعات الظرفية (SOQ) على تمييز المناخات التي تشجع أو تثبط الإبداع والقدرة على بدء التغيير، حيث تم تحديد مناخ الإبداع والتغيير، ويتم إنشاء سياق استخدام المقياس في

¹ Robert Drazin, et al , *Multilevel Theorizing About Creativity In Organizations: A Sensemaking Perspective*, Academy of Management Review, vol(24), N°(2), 1999, pp: 286–307.

² Mary Ann Glynn, *Innovative Genius: A Framework For Relating Individual And Organizational Intelligences To Innovation*, Academy of Management Review, vol(21), N°(4), 1996, pp: 1081–1111.

³ Hunter Samuel T, and Lily Cushenbery, *Leading for innovation: Direct and indirect influences*, Advances in Developing Human Resources, vol(13), N°(3), 2011, pp: 248-265.

⁴ Ford Cameron M, *A theory of individual creative action in multiple social domains*, Academy of Management review, vol(21), N°(4), 1996, pp: 1112-1142.

⁵ Scott g Isaksen, *Managing for innovation: An examination of a climatecentric model for organizational creativity*, Kindai Management Review, vol(1) ,2013, pp:41-58.

<p>الإعدادات التنظيمية من خلال تطوير نموذج للتغيير التنظيمي. واستنبط هذا النموذج من خلال التعديل على نموذج بيرك وليتوي (1992)، ونموذج ايكفال (1983)¹</p>	<p>(2001)</p>
<p>ناقش هذا النموذج العلاقة بين الإبداع والابتكار والثقافة في السياق التنظيمي، وتم وصف وتحديد من خلال هذا النموذج لمحددات الثقافة التنظيمية التي تؤثر على الإبداع والابتكار، واستند هذا النموذج في بنائه على نظرية الأنظمة المفتوحة وعمل "شاين"، وتمثلت محددات الثقافة التنظيمية وفق هذا النموذج هي الاستراتيجية والهيكل وآليات الدعم والسلوك الذي يشجع على الابتكار والتواصل المفتوح، وتمت مناقشة كل محدد على الإبداع والابتكار، مستخلصاً بأن القيم والمعايير والمعتقدات يمكنها أن تكون داعمة أو مانعة للإبداع والابتكار وهذا من خلال على كيفية تأثيرها على السلوك الفردي والجماعي.²</p>	<p>مارتينز وتيربلانش (2003)</p>
<p>قدم نموذجاً ديناميكياً متعدد المستويات ومتعدد التخصصات يتضمن ثلاثة عوامل فردية وستة عوامل جماعية وخصائص مهمة اثنان، بالإضافة إلى خمسة عوامل دعم وستة عوامل تنظيمية وخمسة مطالب خارجية تؤثر على الإبداع التنظيمي والابتكار؛ على المستوى الفردي والجماعي، يتم التركيز على الإبداع على مستوى الصناعة، يتم التركيز على الابتكار على المستوى التنظيمي، الإبداع والابتكار مطلوبان، كما لم يتم تعريف المناخ والثقافة ولا يتم التمييز بينهما، ويتم تضمين المصطلحات: مناخ الفريق والثقافة التنظيمية والسياق في النموذج.^{3, 4}</p>	<p>أوشي ديردي ؛ باكلي فينيان (2007)</p>
<p>قدم هذا النموذج فحصاً من المساهمات المستقلة والمشاركة للخصائص الشخصية المتعلقة بالإبداع، وثلاث خصائص مرتبطة بالسياق التنظيمي، التعقيد الوظيفي، والإشراف الداعم، والتحكم في الإشراف من خلال ثلاثة مؤشرات للأداء الإبداعي للموظفين: الإفصاح عن براءات الاختراع، والمساهمات في الأنظمة، والإشراف على درجات الإبداع، على الرغم من التركيز على عدد قليل من العوامل السياقية، لم يتم تقديم تعريفات أو اختلافات للمناخ أو الثقافة.⁵</p>	<p>جريج أولدام، أن كومينغز (1996)</p>
<p>قدم هذا النموذج كيفية ارتباط إبداع بيئة العمل بالعوامل الاجتماعية والمتمثلة في التصورات الثقافية التنظيمية، ومشاركة الموظفين، ومشاركة المعرفة، والعدالة الإجرائية، وتم بناء هذا النموذج في تحليلاته على مستوى الفرد.⁶</p>	<p>شيبيرز، بيرج (2007)</p>
<p>تم بناء هذا النموذج من خلال دمج لأبحاث الابتكار لتطوير واختبار نموذج للسلوك الفردي المبتكر، حيث يرى السلوك الابتكاري الفردي نتيجة لأربعة أنظمة متفاعلة: فرد وقائد ومجموعة عمل ومناخ للابتكار، وركز النموذج في تحليلاته على الفرد بتفاعل العوامل الأربعة، وأن القيادة وأسلوب حل المشكلات الفردي وعلاقات مجموعة العمل تؤثر على السلوك الابتكاري بشكل مباشر وغير مباشر من خلال تأثيرها على تصورات مناخ الابتكار.⁷</p>	<p>سكوت وريجينالد (1994)</p>
<p>تم بناء نموذج من خلال تصورات لتأثيرات الثقافة التنظيمية والمناخ على الإبداع الفردي، حيث يرى أن الثقافة والمناخ عبارة عن بنات متميزة تعمل على مستويات مختلفة من المعنى إلا أنهما مترابطان بشكل وثيق، ويرى أن الثقافة تشكل من المعتقدات والقيم</p>	<p>تيسلوك وأخرون (1997)</p>

¹ Isaksen Scott G., et al. *Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire*, Creativity research journal, vol(13), N°(2), 2001, pp: 171-184.

² Martins E.C. and Terblanche F, *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*, European Journal of Innovation Management, Vol(6), N°(1), 2003, pp. 64-74.

³ Isaksen Scott G, and Göran Ekvall, *Readings and Resources on Climate for Creativity: An Annotated Bibliography*, 2nd ed, 2015, p67

⁴ O'Shea Deirdre; Buckley Finian, *Towards an integrative model of creativity and innovation in organisations: A psychological perspective*, The Irish Journal of Psychology, vol(28), N°(3-4), 2007, pp: 101-128

⁵ Oldham Greg R., Anne Cummings, *Employee creativity: Personal and contextual factors at work*, Academy of management journal, vol(39), N°(3), 1996, pp: 607-634.

⁶ Schepers Paul, and Peter T. Van Den Berg, *Social factors of work-environment creativity*, Journal of business and psychology, vol(21), N°(3), 2007, pp:407-428.

⁷ Scott Susanne G, and Reginald A. Bruce, *Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace*, Academy of management journal, vol(37), N°(3), 1994, pp: 580-607.

<p>التي تحتفظ بها الإدارة والتي يتم توصيلها للموظفين، في حين أن المعتقدات والقيم تميز ثقافة الإبداع في الهياكل التنظيمية والممارسات والسياسات، وبدورها، توجه هذه الهياكل والممارسات والسياسات الإبداع الفردي وتشكله من خلال خلق مناخ يوصل أهداف المنظمة فيما يتعلق بالإبداع ووسائل تحقيق تلك الأهداف¹</p>	
<p>ركز هذا النموذج على الإبداع في مجموعات العمل، وناقش ضمنه تأثير خصائص المهمة، والقدرات ونطاق المعرفة للمجموعة، والمتطلبات الخارجية، وآليات التكامل وتماسك المجموعة، كما أنه يعتقد أن إدراك وجود تهديد أو عدم يقين أو مطالب عالية يعيق الإبداع، ولكنه يعزز الابتكار، ويعد تنوع المعرفة والمهارات مؤشراً قوياً على الابتكار، ولكن تكامل المجموعة والمهارات ضرورية²</p>	<p>ويست (2002)</p>

المصدر : من إعداد الطالب بالاستناد إلى:

Isaksen Scott G, and Göran Ekvall, *Readings and Resources on Climate for Creativity: An Annotated Bibliography*, 2nd ed, 2015, pp :66-69
/ والدراسات الواردة أعلاه

المطلب الرابع: استراتيجيات تعزيز الإبداع التنظيمي

تعتبر الاستراتيجية بمثابة المرشد والموجه العام لفعالية المنظمة وأنشطتها، فيجب على المنظمات ملائمة استراتيجياتها مع أعمالها وأنشطتها حتى تحقق أهدافها بالتوظيف الأمثل للموارد فمن الضروري أن تتبنى استراتيجية للإبداع تتناسب مع التغييرات السريعة كالتطورات في التقنية، والتغير في تركيبة الأسواق بسبب التقدم التكنولوجي إلى ما ذلك، وتعمل استراتيجية منظمة الأعمال للوصول إلى الأفضل والأكثر، في حين أن استراتيجية الإبداع تعمل للإيجاد الجديد والمختلف والمميز، وانتهجت العديد من منظمات الأعمال محاولة لتطبيقها نظراً للأهمية التي أبرزتها من خلال التجارب والممارسات العملية لكبرى المنظمات³

ويمكن أن تعرف استراتيجيات الإبداع على أنها بمثابة السياسات التنظيمية التي تصمم لعملية الترويج الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة⁴، كما أنها تعمل على رفع وزيادة احتمالية النجاح لمختلف المواقف⁵، إن استراتيجيات تعزيز الإبداع ضرورة وليست خياراً لمعظم المنظمات المهتمة بالاستجابة لتطوير التكنولوجيا؛ وبيئة متغيرة؛ وتغيير الهياكل أو الاستراتيجيات التنظيمية؛ والتغلب على المنافسين الذين يحسنون منتجاتهم وعملياتهم وخدماتهم؛ وتطور رغبات العملاء؛ وبصور أكبر لتطور المجتمعات التي تتأثر بشكل متزايد بالقضايا العالمية والتنوع⁶، وهناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن للمنظمة أن تتبناها والمتمثلة بـ:

¹ Tesluk, Paul E., et al, *Influences of organizational culture and climate on individual creativity*, The journal of creative behavior vol(31), N°(1), 1997, pp: 27-41.

² Michael A. West, *Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups*, vol(51), N°(3), 2002, pp: 355-387.

³ أراذن حاتم خضير العبيدي، أحمد محمد فهمي سعيد البنزجي، *الإدارة الاستراتيجية: مدخل في استراتيجية الإبداع التنظيمي ومكوناتها*، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، بغداد، الطبعة 1، 2021، ص190.

⁴ زيد منير عبودي، *الإدارة الاستراتيجية*، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2006، ص132.

⁵ أراذن حاتم خضير العبيدي، أحمد محمد فهمي سعيد البنزجي، *مرجع سبق ذكره*، ص191.

⁶ Toby Marshall Egan, *Factors Influencing Individual Creativity in the Workplace: An Examination of Quantitative Empirical Research*, Advances in Developing Human Resources, vol(7), N°(2), 2005, p161.

1. التطوير التنظيمي: يقصد بالتطوير التنظيمي مجموعة من الطرق أو الأساليب المستوحاة من العلوم السلوكية بشكل عام والتي تعمل على زيادة قدرة المنظمة لتزيد من فاعليتها وعلى تقبل التغيير¹، وتركز استراتيجية التطوير التنظيمي على مجالين، المجال الذي هو مستهدف من خلال عمليات التطوير والمجال الآخر يتعلق بالتحليل، مع تحقيق الانسجام والتفاعل والمواءمة بينهما، كما هو موضح في الشكل رقم (2.1)²

كما تعمل استراتيجية التطوير على تطوير الأفراد من خلال التدريب، ويدفع المنظمة على تقبل الإبداع كميّار تنظيمي لأجل ضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع، كما يساعد التطوير التنظيمي على زيادة الوعي نحو الاهتمام بالمصالح وأيضاً صياغة أهداف تكون شاملة وعامة.³

آليات التطوير التنظيمي: تتضمن استراتيجية التطوير التنظيمي العديد من التقنيات والآليات، وهي بدورها تطورت على مدار السنوات، مما أكسبها عدة خصائص حيث يمكن أن تستخدم بصورة محدودة وفردية (آلية واحدة)، أو أكثر من طريقة (آليات متعددة)، وذلك حسب الأهداف المراد تحقيقها عبر آليات استراتيجية التطوير التنظيمي. والمقصود بها الأساليب والطرق والآليات والتقنيات والمراحل المتعلقة بعمليات التطوير التنظيمي، والتي تساعد منفذي التطوير التنظيمي على إحداث التغيير الإيجابي لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجهها المنظمة في أعمالها والتعرف على الفرص واقتناصها للبلوغ بالمنظمة أقصى مستويات التميز⁴

2. التخصص الوظيفي: وهو تصميم المنظمة لوحدات للقيام بأعمال وأنشطة أكثر تخصصاً، فلترويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية تناسب مختلف المراحل من العملية الإبداعية كإنشاء وحدات البحث والتطوير، وتعتبر استراتيجية التخصص الوظيفي من أكثر الاستراتيجيات استخداماً من قبل المنظمات التي ترغب بالوصول إلى الإبداع، وأكدت نظرية التكوين الإداري أنه كلما زاد تخصص العامل ارتفعت بالتالي مهارته ومن ثم ترفع الكفاية الإنتاجية للنظام الإنتاجي كله⁵

¹ زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص 133.

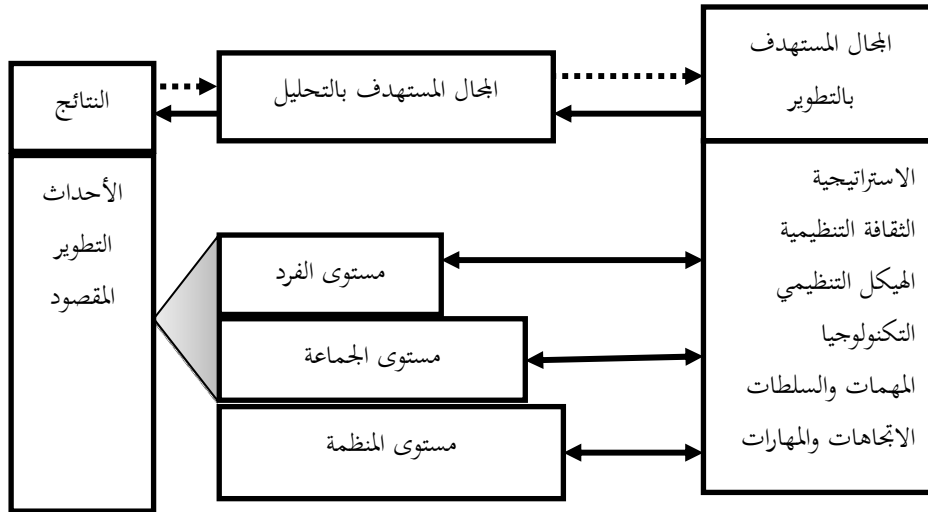
² طاهر محسن منصور الغالبي، أحمد علي صالح، *التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي*، دار وائل، الطبعة 1، 2010، ص 314.

³ زيد منير عبودي، *الإدارة الاستراتيجية*، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2006، ص 133.

⁴ طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص 356.

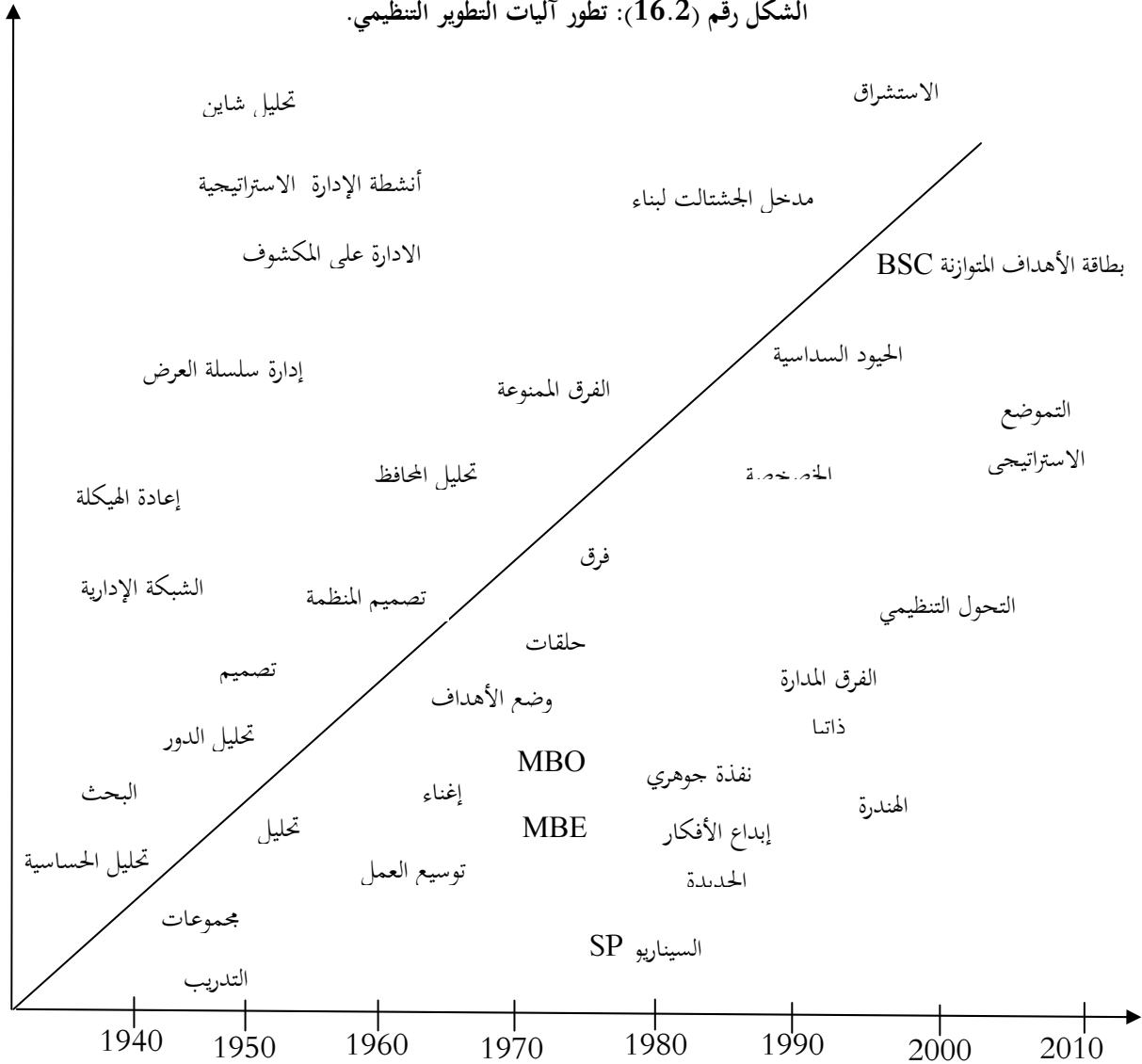
⁵ سيفور الزهراء، *التخصص الوظيفي: المحددات والدلالات*، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (12)، العدد (2)،

الشكل رقم (15.2): مجالات مناهج التطوير التنظيمي.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي، دار وائل، الطبعة 1، 2010، ص 314.

الشكل رقم (16.2): تطور آليات التطوير التنظيمي.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي، دار وائل، الطبعة 1، 2010، ص 320.

3 الدورية: تعد الدورية أحد أساليب وتقنيات التطوير الوظيفي والتغيير التنظيمي ومن الأساليب الإدارية الحديثة التي تمارس لإتاحة الفرصة لأكثر عدد من العاملين في ممارسة أكثر من عمل منظم سواء في الأعمال الفنية أو الإدارية أو في مجال الإشراف أو الإدارة أو القيادة.

والاستراتيجية الدورية يعني تحريك الفرد من الإدارة العليا (من وظيفته الحالية)، للعمل في بيئة تشغيلية مشابهة (إلى وظيفة أخرى)، وقد تكون هذه الحركة أفقياً في ذات المستوى الوظيفي للحصول على مهارات تتطلبها المهام والوظيفة الحالية، أو رأسياً للحصول على مهارات يتطلبها التطور الوظيفي¹.

كما أنها تعني القدرة على استخدام أشكال تنظيمية متغيرة أو ليست ثابتة²

وتقتضي الاستراتيجية الدورية تعريض العامل لخبرات وظيفية متعددة، من خلال نقله المؤقت من وظيفة إلى أخرى، والقاعدة هنا هي توفير علم كامل للعامل عن كل شيء له علاقة بالأداء الجيد لأعمالهم وأنشطتهم.

وتعتبر الدورية استراتيجية ذكية للاستثمار والاستفادة من الموارد البشرية في مستوياتها كافة، وذلك للقضاء على البيروقراطية والروتين والرتابة التي تولدها الوظائف التي يمكث فيها أصحابها فترة طويلة مثل الوظائف الإشرافية والإدارية والقيادية، لأنه كلما طالت فترة القائد أو المدير أو المشرف في وظيفته تولدت البيروقراطية والروتين والتكرار والملل وانعكس ذلك على عمل الموظفين أو العاملين، ومنه يؤثر على تفكيره فتقل إنتاجيته وإبداعه.

وذلك لكي تكشف الاستراتيجية عن مزايا وقدرات وإبداعات العاملين، وتتيح فرصة لهم للتعبير عن قدراتهم ومواهبهم وكوأنهم خلال أدائهم للمهام والأعمال، وتكشف للإدارة والقيادة الفروق الفردية بين مواردها البشرية³.

ومن بين الأمثلة على هذه الاستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة التي بموجبه يتم تجميع مجموعة من العاملين والمتخصصين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عقب الانتهاء من المشروع يتم على إثره تحريك الأفراد للعمل في المشاريع الأخرى⁴.

¹ ميسون عبدالله احمد، أثر تدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد3، جامعة الموصل، ص:301

² زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص:134.

³ بن سالم آمال، تحليل دور المستقبل الوظيفي في تخفيض معدل البطالة، الملتقى الدولي حول: استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 16/15 نوفمبر 2011، ص:13

⁴ زيد منير عبودي، مرجع سبق ذكره، ص:134.

المبحث الرابع: الإبداع الفردي والفرق و/أو المجموعة (الموارد البشرية)

من الخلفية، يقدر المرء أن الإبداع هو الكفاءة الأساسية في أي منظمة، وفي ممارسات الموارد البشرية الناجحة، يعتبر الإبداع مهمًا لأنه يؤدي إلى إنشاء منتجات أو قيم أو إجراءات أو خدمات جديدة ومفيدة. يمكن الإشارة إلى عنصرين لإبداع الموارد البشرية أو الإبداع التنظيمي هما الإبداع الفردي والإبداع الجماعي¹ لذلك عند التفكير في إبداع الموارد البشرية، من المهم تقييم ومناقشة مفهومي الإبداع الفردي والجماعي. ويمكن مراجعة العديد من الدراسات السابقة وأشكال أخرى من الأدب لتعزيز فهم مفاهيم الإبداع الفردي والجماعي، وبالتالي، فإن القسم الحالي ملتزم بتقييم ومراجعة الأدبيات ذات الصلة بالموضوع لتعزيز المعرفة بما تمت دراسته وكتابته في إبداع الموارد البشرية، وتحت كل قسم فرعي للإبداع الفردي والجماعي، نحاول مراجعة وتقييم المفاهيم المرتبطة بهذا الإطار.

المطلب الأول: الإبداع الفردي وأساسياته

الفرع الأول: مفهوم الإبداع الفردي

كانت الأبحاث النفسية التي دار فكرها حول الإبداع تميل إلى التركيز على الأفراد والعوامل داخل الفرد²، مشيرين إلى أن الإبداع من منظور الشخصية (الخصائص الفردية) هي مؤشر مهم في تطوير الأفكار أو المخرجات الإبداعية³، وهذا الاهتمام بالإبداع الفردي تم تحقيقه من خلال عدد كبير في هذه الحقول الفرعية النفسية. إذ كان الغرض من هذه الدراسات في البداية هو فهم ووصف الخصائص والسمات المميزة للأشخاص الذين يُعتقد أنهم مبدعون، ونظرًا لأن السمات لا تزال موضوعًا مهمًا للدراسة فيما يتعلق بالإبداع، فقد أجريت العديد من الدراسات حول هذا الموضوع وأنتجت العديد من السمات المرتبطة بالإبداع. حيث قدم Barron and Harrington (1981) عددًا كبيرًا منها: الحساسية للمشاكل، التقييم العالي للصفات الجمالية، الاهتمامات الواسعة، الميل نحو التعقيد، الطاقة العالية، استقلالية الحكم، الاستقلالية، الحدس، الثقة بالنفس، المرح، الحس الذاتي الإبداعي، والقدرة على استيعاب سمات معاكسة أو متضاربة على ما يبدو في مفهوم الذات، كما أضاف آخرون الفضول، والمثابرة، والتفكير السببي، والصدق الفكري (كما ورد في راييس، 2006)، والتوجيه الذاتي، والتحفيز، والإنجاز (رايس، 2006)، والتفاني في العمل (هايز، 1989)، وموقع داخلي للسيطرة (وودمان) وشوينفيلدت، 1989، وهذه السمات كلها مرتبطة بشكل إيجابي بالإبداع⁴

¹ Hughes, D. J., et al, *Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations*, The Leadership Quarterly, vol(29), N°(5), 2018, pp: 1-88.
https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10871/32289/LQ%20final%20version%20R2_2018.02.14.pdf?squence=3

² Andrew Pirola-Merlo, and Leon Mann, *The relationship between individual creativity and team creativity: aggregating across people and time*, Journal of Organizational Behavior, N°(25), 2004, pp : 236-237.

³ Egan T. M., *Factors Influencing Individual Creativity in the Workplace: An Examination of Quantitative Empirical Research*, Advances in Developing Human Resources, vol(7), N°(2), 2005, pp:164-166.

⁴ Marja Klijin, Welko Tomic, *A review of creativity within organizations from a psychological perspective*, Journal of Management Development, Vol(29), No(4), 2010, p 32.9

وقمت دراسة الإبداع في علم النفس على المستوى الفردي، بينما تمت دراسة الابتكار في الاقتصاد والإدارة على المستوى التنظيمي¹.

هذا وقد أظهرت العديد من الأبحاث الدلائل الكبيرة على أن الإبداع الفردي يمكن أن يساهم بصورة كبيرة في الفعالية والبقاء وتنفيذ الأفكار الإبداعية، وأضافت أيضا أنه عندما يُظهر الأفراد إبداعاتهم في العمل يدفع ذلك إنتاج أفكار جديدة ومفيدة حول المنتجات أو الممارسات أو الخدمات أو الإجراءات التنظيمية، بمعنى أنه بوجود هذه الأفكار الإبداعية يزيد من احتمالية أن يقوم الموظفون الآخرون بتطبيق الأفكار في عملهم، ومواصلة تطوير الأفكار، ثم نقلها إلى أفراد آخرين في المنظمة لاستخدامهم وتطويرهم، إن استخدام الأفكار الإبداعية وتطويرها هو الذي يسمح للمنظمة بالتكيف مع ظروف السوق المتغيرة، والاستجابة للفرص، وبالتالي، التكيف والنمو والمنافسة²

وقد أوضح ستيرنبرغ (Sternberg) ولوبارت (Lubart) (1999)، الإبداع الفردي في مجال العمل مشيرين إلى أن العاملين المبدعين يتمتعون بخصائص فريدة تمكنهم على تمييز أنفسهم عن بقية زملائهم في العمل، من خلال ممارسة الاستقلالية والثقة والاستعداد لتحمل المخاطر، ما تساهم في تعزيز مرونتهم أكثر، وما يجعل هؤلاء الأفراد منفتحين حول خوض التجارب الجديدة ويكونون أكثر قابلية للتكيف، وبهذا أكثر قدرة على تحقيق أداء فردي أعلى³ وبه يشرح التصور الأنسب والأساسي للإبداع الفردي بأنه يتعلق بممارسة واستخدام عقل الفرد من أجل تطوير فكرة أو منتج أو حتى خدمة أصلية، ومن ثم فهو يتناقض إن صح التعبير مع إبداع الفريق أو المجموعة الذي يؤكد على الجمع بين العقول المختلفة وإلزامها بعملية توليد أفكار أو خدمات أو عمليات أو منتجات جديدة⁴

وفي كثير من الأحيان، عند التفكير في العمليات التنظيمية، ينشأ الإبداع الفردي عندما يشارك العاملون أو أصحاب المصلحة الآخرين في جلسات العصف الذهني أو يُتركون لصياغة حلول وتقديمها والتي من شأنها أن تحقق قيمة أعلى للمنظمات وليس للأشخاص فقط، لذلك يحدث أيضًا عندما يتم تمكين الأفراد للأخذ بمساحة خاصة والتوجيه للتفكير بشكل إبداعي وبالتالي اقتراح أفكار إبداعية للمنظمات⁵.

وتستمد المنظمات فوائد مباشرة من الإبداع الفردي حيث أن دافع العاملين للإبداع يمكن أن يأتي من الدوافع الخارجية، حيث أشارت بعض الأدبيات إلى أن الدافع الخارجي غائب تماما في العديد من الدراسات، وربما لأن بعض المقاربات تشير إلى أن استخدام المكافآت لتعزيز الدافع الخارجي يمكن أن يقلل من الدافع الداخلي، بينما كانت نتائج بعض الدراسات مثلا (Chang et al, 2015) ترى المكافآت من المرجح أن تعزز الدافع الداخلي عندما تقترن

¹ Joo Baik-Kyoo, et al, *Creativity and human resource development: An integrative literature review and a conceptual framework for future research*, Human Resource Development Review, vol(12), N°(4), 2013, p394.

² Christina E. Shalley et al, *The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?*, Journal of Management, vol(30), N°(6), 2004, pp :933-934.

³ Neuza Ribeiro, et al, *How authentic leadership promotes individual performance: mediating role of organizational citizenship behavior and creativity*, International Journal of Productivity and Performance Management, vol(67), N(9), 2018, p11.

⁴ Taylor, I. A., *A retrospective view of creativity investigation*, In Perspectives in creativity, Routledge, 2007, pp : 1-36.

⁵ Taylor, I. A., *Ipid*, pp : 1-36.

بالاستقلالية والمشاركة، وبالتالي الدوافع الخارجية تعزز عمليات الإبداع في العمل، ودراسات هنكر Henker ، وسوننتاغ Sonnentag، وأنغر Unger (2015)، تبين أن تركيز ترقية العاملين تعزز الدوافع نحو الإبداع، وبالتالي الدوافع الخارجية تعزز عمليات الإبداع في العمل¹، ومع ذلك، حتى عندما تشجع السياسات التنظيمية الداخلية الإبداع الفردي على سبيل المثال من خلال رموز التقدير، فإن المستفيد الرئيسي من تبني ابداعات الأفراد هو المنظمة ككل أو صاحب العمل.

وأشير للإبداع الفردي بأنه "قدرة الشخص على التفكير فيما وراء ما هو واضح وإنتاج شيء جديد ومناسب"²، كما يرى بأنه صفة للفرد القادر على استخدام خياله والصفات السلوكية الأخرى لتحقيق أهداف مهمة³، أو توليد أفكار جديدة ومفيدة⁴

الفرع الثاني: سمات الأشخاص المبدعين:

أسهمت عدد كبير من الأبحاث والدراسات في محاولة لتحديد السمات الشخصية التي يتمتع بها الفرد المبدع، وما يميزه عن الفرد العادي، والتي يمكنها أن تبني عليها المنظمات في اكتشافها في أوقات مبكرة، وكانت هذه الإسهامات في طرح العديد من الخصائص والصفات على حقل العلوم النفسية والاجتماعية والإدارة، ونظرا لهذا التنوع فيمكن الأخذ بخصائص لـ عبدالفتاح وهي على خمس مجموعات أساسية:⁵

- مجموعة الصفات والقدرات والمهارات التي تتصف بالمرونة والتجديد في التفكير وعدم التعصب في الرأي والبعد عن المسلمات أو التحمس لفكرة دون سواها؛
- مجموعة صفات الطاقات الدافعة والقدرات الكامنة والطلاقة الإبداعية في التعبير والتفكير في آن واحد، وهو ما يأتي من خلال الإحساس بالمشكلات وتفهم أبعادها بشكل أكثر عمقا من الآخرين ؛
- مجموعة الصفات الشخصية التي تتصف بقدر كبير من الثقة بالنفس والقدرة على المواجهة والخروج عن المألوف حتى لو أدى ذلك إلى إثارة الآخرين وانتقاداتهم؛
- مجموعة صفات الأصالة والعزيمة والإصرار على التجديد وتحدي الجهول والقدرة على التفكير المنطقي وتحليل وتفسير الظواهر والوصول إلى استنتاجات متعددة ومتنوعة؛
- مجموعة الصفات العقلية ومنها التمتع بدرجة مناسبة من الذكاء ومحاولة تحقيق التميز في كل ما يقوم به الشخص المبدع.

¹ Hughes, D. J., et al, *Op cit*, pp: 20-21.

² Al-Ababneh, Mukhles M, *The concept of creativity: definitions and theories*, International Journal of Tourism & Hotel Business Management , vol(2), N°(1), 2020, p 246.

³ Alina BETLEJ, *Creative Spaces Where Cultures Meet: Between Theory And Practice*, Politeja, vol(5), N°(74), 2021, p147.

⁴ Zhou, J., & Shalley, C. E., *Research on employee creativity: A critical review and directions for future research*, Research in Personnel and Human Resources Management, N°(22), 2003, pp : 165–218.

⁵ حليلو نبيل، الإبداع الإداري كميزة للمنظمة المعاصرة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد(12)، 2015، ص ص: 102-103.

كما قدم ايجانوفيك Oganovic مجموعة من الخصائص المرتبة بذهنية الرد المبدع وشخصيته، نكتفي بذكر بعض منها:¹

- الفهم اللفظي والقدرة على تحديد الألفاظ؛
- القدرة على الإدراك بتنظيم الأفكار وربطها؛
- القدرة على التصور من خلال تكوين نماذج ذهنية؛
- سرعة في إنتاج وتوليد الأفكار الجديدة، وسرعة في إيجاد الحلول للمشكلات؛
- التفكير غير التقليدي، من خلال جرأته في الخروج عن المألوف بتفكيره.

المطلب الثاني: موارد وعوامل الإبداع الفردي ومحدداته

الفرع الأول: عوامل الإبداع الفردي:

تشير الدراسات السابقة إلى أنه لا يمكن أبدًا فهم إبداع المنظمات بشكل فعال دون مراعاة تأثير الأشخاص لأنهم يشكلون محرك الإبداع، لذلك، لكي تنجح المؤسسات في الابتكار، فإنها تتطلب أشخاصًا يتمتعون بدوافع عالية ومبدعين²، وفي الواقع هناك العديد من العوامل التي يعتمد عليها الإبداع الفردي في مكان العمل، الأهم هو عامل التحفيز والحالات المزاجية الأساسية، في حين أن الدافع والحالة المزاجية للموظفين الفرديين يمكن أن تعتمد إلى حد كبير على عوامل خاصة بالشخص، وأكدت العديد من الأبحاث على أن العوامل التنظيمية مثل بيئة العمل تلعب دورًا مهمًا³، وبالتالي مع الحالة المزاجية المستقرة والعوامل التنظيمية الجيدة، يحقق العاملون إبداعًا متزايدًا ويزداد لديهم الحافز للانخراط والمشاركة في أنشطة مبدعة ومبتكرة.

وتلتزم المنظمات الناجحة والمبدعة بتحفيز الأفراد على الانخراط والمشاركة الفعالة في الأنشطة الإبداعية والابتكارية ومن بين الأساليب الأخرى التي أثبتت جدواها والتي يتم من خلالها تسخير الإبداع الفردي، المكافأة العادلة، ومكافأة الإبداع، وخلق بيئات مواتية⁴، وفي ما يتعلق بعامل البيئة، فإن أمثلة Google و Apple توفر بيئة عمل ملائمة ومشجعة وبأجواء جيدة إذ كان لها تأثير مباشر على مستوى الدافع للإبداع الفردي، وعززت من إنشاء وتوليد كميات كبيرة من القيم وتبادلها⁵، لذلك، من أجل بلوغ الإبداع الفردي أقصى حد من المستويات، يجب على المنظمات أن تسعى جاهدة لخلق أفضل البيئات المادية والفسولوجية للعاملين.

¹ إلكسندر روشكا، مرجع سبق ذكره، ص ص: 213-214.

² Dong, Y., et al, *Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership*, Journal of organizational behavior, vol(38), N°(3),2017.pp:439-458.

³ Dong, Y., et al, *Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership*, Journal of organizational behavior, vol(38), N°(3),2017.pp:439-458.

⁴ Zixiang Ma, et al, *Why do high-performance human resource practices matter for team creativity? The mediating role of collective efficacy and knowledge sharing*, Asia Pacific Journal of Management, vol(34), N°(3), 2017, pp : 565-586.

⁵ Gatautis R, *The rise of the platforms: Business model innovation perspectives*, Engineering Economics, vol(28), N°(5), 2017, pp :585-591.

وهناك عامل آخر لا يقل أهمية عن بقية العوامل بل كانت أولى الدراسات والأبحاث قد تركزت حوله بمحاولة تحديد جوانب الظاهرة الإبداعية لدى الأفراد، والذي يتعلق بالخصائص والصفات الشخصية. يُقدم العاملون في منظمة ما نطاقًا واسعًا من التنوع وفقًا لخصائص الشخصية مع ارتباط البعض بمستوى متزايد من الإبداع والابتكار¹، على سبيل المثال، عند التركيز على الاستقلالية، يُظهر بعض العاملين ميلًا إلى الاستقلالية، وبالتالي يتحدون التوافق وقد تم تفسيره على أنه شخصية مثالية للإبداع. كما يُظهر أشخاص آخرون مستوى عالٍ من إتقان سمة معينة أو متخصصون في مجالات معينة، لذلك، عند تقديمها مع العوامل البيئية المناسبة، فمن المرجح أن تثبت أنها مبدعة للغاية. ويعد توجه منظمات الأعمال نحو اقتصاد المعرفة يدل على أن عددًا متزايدًا من الوظائف يعتمد على الإبداع الفردي والمبادرة الشخصية، والحاجة المتزايدة للتقاط المعرفة والأفكار الجديدة والإبداعية، ما دفع بالمنظمات إلى مزيد من التعاون ودمج النظم البيئية لأجل التفوق والتميز، مما يشكل تحديًا جذريًا لحدود المنظمات²، لذلك، عند تقديمها مع العوامل البيئية المناسبة، فمن المرجح أن تثبت أنها مبدعة للغاية، يمكن الإشارة إلى مثال في حالة Steve Wozniak و Steve Jobs الذين كرسا براعتهم في معرفة الكمبيوتر لدفع أفكار إبداعية مثل صنع نظام تشغيل Apple الذي أثر بشكل كبير على التجارة الحديثة.

الثقة بالنفس هي أيضًا سمة فريدة لدى الأفراد المبدعين للغاية والتي تعمل على تشجيعهم على متابعة طريق الإبداع حتى عندما لا يقدرهم أحد؛ وتعتبر الخصائص الشخصية الأخرى مثل الانطوائية التي تمكن الأفراد من الانخراط في التفكير العميق ومتابعة الحدس الخاص مهمة للإبداع الفردي في مكان العمل³، بشكل عام، هناك عوامل مختلفة تحدد قدرة ومستوى الإبداع الفردي المسجل على المستوى التنظيمي.

الفرع الثاني: موارد الإبداع الفردي

لتطوير واستغلال الإبداع الفردي بشكل فعال، تعتبر الموارد ضرورة أساسية لتحقيق النتائج المرغوبة، هذا وقد وثقت الدراسات السابقة والأدبيات الأخرى رؤى متعددة حول الموارد التي تعتبر حاسمة للإبداع الفردي في مكان العمل⁴، والمتمثل أهمها في:

المورد الأول: الذي غالبًا ما يتم تجاهله للإبداع والابتكار: **الوقت**، وكما لاحظنا، عندما لا يتم تخصيص الوقت للتفكير المتعمق وتقييم الأفكار الإبداعية للفرد، فسيتم إعاقة تحقيق العملية الإبداعية، كما أن بعض المنظمات

¹ Ma Z., et al, *Why do high-performance human resource practices matter for team creativity? The mediating role of collective efficacy and knowledge sharing*, Asia Pacific Journal of Management, vol(34), N°(3), 2017, pp : 565-586.

² Boutillier Sophie, et al, *Collaborative spaces promoting creativity and innovation*, Journal of Innovation Economics Management, vol(31), N°(1), 2020, p4.

³ Boutillier Sophie, et al, *Ipid*, pp: 1-9.

⁴ Aggarwal I., & Woolley A. W, *Team creativity, cognition, and cognitive style diversity*, Management Science, vol(65), N°(4),2019, pp: 1586-1599.

تستثمر الوقت وتخصص للمفكرين المبدعين وقتًا لطرح الأفكار وعلى المستوى الفردي، يُسمح لهم بقضاء الوقت في ساحات المختبر والتجريب¹، نتيجة الجهد يعتبر إدارة الوقت موردا هاما في عمليات الإبداع.

المورد الثاني: الذي لا يقل أهمية عن الإبداع الفردي هو عامل الأشخاص؛ وعلى المستوى التنظيمي، من الجدير تقدير أن الأشخاص المختلفين لديهم كفاءات متفاوتة²، لذلك، من المهم أن يتعاون المخترعون الفرديون مع أشخاص آخرين يمكن أن يؤدي تفردهم وإسهاماتهم إلى تحسين الفكرة الأصلية من قبل شخص ما، ويقدم الأفراد موردًا فريدًا حيث سيتم انتقاد العملية الإبداعية وتحسينها من قبل زملائهم البشر، كما يقدمون مزيجًا فريدًا من المعرفة والكفاءات الفكرية والشخصيات والدوافع التي تعمل جميعها على دفع العملية الإبداعية التي يتبناها مبتكر فردي³ إلا أنه في كثير من الأحيان، يتم ملاحظة أهمية مورد الأشخاص في مرحلة نقد الفكرة حيث يتم عندئذٍ اقتراح وتطوير فكرة مبتكرة، والموضوعات الفردية لمراجعة الأقران والنقد، ومن خلال الأشخاص يتم تطوير الأفكار الإبداعية وصقلها.

المورد الثالث: الدافع هو مورد مهم آخر يتم من خلاله تسخير الإبداع الفردي في المنظمات، يتعلق بالعاطفة الذاتية للتقدم في النشاط الإبداعي، وأثبتت أغلب الدراسات والأبحاث أنه عندما يسجل الأفراد الرغبة في الانخراط في الأنشطة الإبداعية، ويكونون بدون عاطفة، يصبح من المستحيل التقدم أو يكون لهم ميول نحو توليد أفكار إبداعية⁴، وغالبًا ما يكون الدافع محركًا داخليًا بينما في أوقات أخرى، يمكن تشغيله من الخارج، ويبرز الأفراد المتحمسون للغاية في إبداعهم وإنتاج الأفكار، وعلى النقيض من ذلك، فإن الأفراد الذين يعانون من مستويات منخفضة من الدوافع الذاتية سيواجهون صعوبة في دفعهم بواسطة محفزات خارجية للانخراط في أفكار مبتكرة⁵، ومع ذلك، عندما يتلقى الفرد الدافع بالفعل دافعًا خارجيًا، يعمل المورد على تعزيز مستوى الإبداع ومن ثم الرغبة، ومن ثم يتم تشجيع المديرين وقادة الفريق ليعملوا على تعزيز الروح المعنوية الفردية أو الدافع نحو الإبداع والذي يمكن أن يكون من خلال المكافآت ومطابقة الكفاءة الفردية مع الموارد المتاحة على المستوى التنظيمي.

المورد الرابع: للإبداع هو المعرفة وهناك جانبان لتكون على دراية بأي موضوع أو مجال، عادة ما تتولد الأفكار والسلوكيات الإبداعية، جزئيًا، من شيء عرفه المرء بالفعل من المعرفة أو الخبرة السابقة، ومن ناحية أخرى، قد يؤدي كونك على دراية كبيرة بموضوع أو مجال معين إلى إبداع الفرد الذي قد يستوعبه بطريقة معينة في رؤية الأشياء التي يميل إلى عدم التفكير فيها بطرق جديدة⁶

¹ Aggarwal I., & Woolley A. W, *Ipid*, pp: 1586-1599.

² Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E, *The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation*, Frontiers in psychology, N°10, 2019, p137.

³ Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E, *Ipid*, p137.

⁴ Zhu Y. Q., Gardner, D. G, & Chen, H. G, *Relationships between work team climate, individual motivation, and creativity*, Journal of Management, vol(44), N°(5), 2018, pp: 2094-2115.

⁵ Zhu Y. Q., Gardner, D. G, & Chen, H. G, *Ipid*, pp: 2094-2115.

⁶ Zhang Li-fang , Sternberg Robert J, *Revisiting the Investment Theory of Creativity*, Creativity Research Journal, vol(23), N°(3), 2011, p230.

الفرع الثالث: محددات الإبداع الفردي

تمامًا كما تم تقديره بالفعل، يعتمد الإبداع الفردي في المنظمات على عوامل مختلفة تعتبر عوامل تمكين، ومع ذلك، هناك عوامل متعددة تعمل على الحد من الإبداع الفردي.

حيث أظهرت الدراسات التي ناقشت المحددات التي تؤثر على الإبداع الفردي، كمقدار الخبرة، وتشكل أحد محددات الإبداع على مستوى الفرد، وتؤثر الخبرة على الإبداع بصورة بارزة، كما أشارت إلى أن المتطلبات الأساسية للإبداع أن تكون خبيرًا وتخضع لعملية تعلم مستمرة حتى يمكن أن تحقق مستويات من الإبداع، وبالمثل، أشار جاردنر (1993) إلى ما يعرف بـ"قاعدة العشر سنوات"، والتي تنص على أن الفنانين العظماء لا يقدمون أعمالهم العظيمة إلا بعد 10 سنوات من التعلم والتدريب¹، فالإبداع في أي مجال يتطلب خبرة في المجال المطروح².

إلى جانب عدد سنوات الخبرة الإدارية، على سبيل المثال، تم اقتراح أن العمر مرتبط بالإبداع، ويبدو أن مختلف المساهمات الإبداعية تحدث في مستويات عمرية معينة³.

وارتبط الذكاء أيضًا بالإبداع في بداية عشرينيات القرن الماضي (سبيرمان، 1923) ولوحظ أيضًا أن الذكاء عامل ضروري ولكنه ليس عاملاً كافيًا للإبداع، وهذا قد استنتجه ستيرنبرغ وأوهارا (2000) من دراسة مراجعة للذكاء والإبداع أن الإبداع مرتبط بشكل ضعيف بالذكاء، بمعنى أن الإبداع لا يتطلب مستويات عالية من الذكاء⁴ وهذا ما بينته بعض الأبحاث أن الذكاء والخبرة هما المكونان الضروريان للقدرة على الإبداع والقدرة على إنتاج أفكار أو منتجات جديدة ومفيدة، وأكدت ذلك من خلال تقديمها معادلة تُبرز خلالها أهمية العنصرين (الإبداع = الذكاء × الخبرة)⁵، وغالبًا ما يرتبط الذكاء أيضًا بالتفكير المتشعب، وهي عملية معرفية يولد فيها الفرد العديد من الاستجابات الفريدة والإبداعية لسؤال أو مشكلة واحدة، في المقابل، يرتبط التفكير المتقارب بمقاربة منهجية لإيجاد إجابة واحدة صحيحة لمشكلة ما⁶، إلا أن الأفراد الأكثر فعالية يطبقون كلا الأسلوبين في التفكير، وهناك محد آخر مهم وهو ما تمت الإشارة إليه في مواقع متعددة من هذه الدراسة نظرا لارتباطاته الوثيقة بمختلف المتغيرات هو تأثير الدافع على الإبداع الفردي، ويقودنا هذا إلى إشارة للدافع الداخلي والخارجي الذي تباينت في تأثيراته العديد من الدراسات.

ومن محور آخر، فإن جانب السياق التنظيمي تشكل ضمنها بعض المحددات، أولها وأهمها عامل الدور القيادي. تعمل القيادة كعامل تمكين وعائق، عندما لا تكون متوازنة، يمكن للقيادة أن تمارس الضغط على العاملين

¹ Clydesdale Greg, *Creativity and Competition: The Beatles*. *Creativity Research Journal*, vol(18), N°(2), 2006, p 130.

² Claire Stevenson et al, *A Minimal Theory of Creative Ability*, *Journal of Intelligence*, vol(9), N°(9), 2021, pp: 3-4.

³ Marja Klijn, Welko Tomic, *Op Cit*, pp:329-330.

⁴ Marja Klijn, Welko Tomic, *Ipid*, pp:329-330.

⁵ Claire Stevenson et al, , *Op Cit*, pp: 11-12.

⁶ Marja Klijn, Welko Tomic, , *Op Cit*, pp:329-330.

الفرديين وهذا من شأنه أن ينتج عنه تأثير تثبيط الحافز تجاه الإبداع والابتكار، ومع ذلك، عند تطبيقها بشكل مناسب، فإن القيادة الفعالة ستشجع تنمية المواهب، وتعزز التعلم، وتعزز القدرات التكيفية من قبل العاملين¹، عندما تنتج القيادة من ناحية أخرى التوتر فإنها تؤدي إلى النزاعات، ويتم تسجيل انخفاض رضا العاملين، ومنه عدم توليد أفكار مبدعة. التأثير هو بالتالي عائق للإبداع الفردي.

العامل الثاني الذي يمكن أن يشكل أحد محددات الإبداع الفردي داخل المنظمات يتعلق بالثقافة التنظيمية. من الأبعاد الثقافية لهوفستد، يمكن استخلاص دروس رائعة حول كيفية تأثير الثقافة السائدة في المنظمة على العاملين من خلال التحفيز، لذلك يمكن أن تتحدى المعايير الحالية الإبداع الفردي والتأثير العام الناتج هو الإبداع والابتكار المحدود، ووفقًا لهوفستد، فإن الثقافات التنظيمية التي تعتبر جماعية تنتج التأثير غير المرغوب فيه لخلق الإبداع على المستوى الفردي²، علاوة على ذلك، عندما يتم الفهم من قبل العاملين على تبني تجنب عدم اليقين أو عدم التسامح مع الغموض، فمن المرجح أن تثبط الثقافة الأفكار التي تتجاوز المعايير والاتفاقيات³، ومن أفكار جوران إيكفال، تنتج أجواء العمل بيئة مواتية أو مقيدة للإبداع الفردي.

لذلك، وفقًا لإيكفال، تنشأ حدود الإبداع الفردي من البيئات الصعبة، والافتقار إلى الحرية، وهيمنة النزاعات، ونقص الدعم للأفكار الجديدة، وثقافة المخاطرة الضعيفة، وغياب المناقشات والعصف الذهني، وتؤدي الثقة والانفتاح⁴، كما أنه من المهم أيضًا تقدير القيود المفروضة على الإبداع الفردي الذي ينشأ من عدم وجود إيجابية من قبل العاملين حيث تعمل المشاعر السلبية كعوائق أمام قدرة الأفراد على الانخراط والمشاركة بشكل إبداعي؛ يجب أن تكون بيئة العمل التي يشارك فيها الأفراد في الإبداع مصممة لتشجيع الإيجابية وتعزيز المشاعر الإيجابية⁵ يتحمل الأقران وقادة الفريق وفرق الإدارة التنظيمية المسؤولية عن تعزيز المشاعر الإيجابية لدى الموظفين وبالتالي تشجيع الإبداع، وعندما يفشلون في المسؤولية، تخلق عوائق للإبداع من المشاعر السلبية التي يتم إنشاؤها في الأفراد. وبالتالي، فإن مناقشة العوامل التي تعمل على الحد من الإبداع الفردي في المنظمات تشير إلى العديد من القضايا التي تتقاطع مع العوامل الخاصة بالفرد والعوامل البيئية، عند تقدير ذلك، فإن الجهود المبذولة في المنظمات التي ترغب في تعزيز ثقافة الإبداع ستوجه دائمًا نحو تمكين الأفراد وتقدير الجهود الإبداعية.

¹ Hughes, D. J., et al, *Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations*, *The Leadership Quarterly*, vol(29), N°(5), 2018, pp: 549-569.

² Zeyada, M, *Organizational culture and its impact on organizational citizenship behavior*, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, vol(8), N°(3), 2018, pp: 418-429.

³ Felipe C. M., et al, *Impact of organizational culture values on organizational agility*, *Sustainability*, vol(9), N°(12), 2017, 2354.

⁴ Alias A. H., et al, *Building Organizational Resilience via Creative Climate: A Literature Review*, *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, vol(4), N°(3), 2019, pp: 76-84.

⁵ Alias A. H., et al, *Building Organizational Resilience via Creative Climate: A Literature Review*, *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, vol(4), N°(3), 2019, pp: 76-84.

المطلب الثالث: إبداع الجماعي

الفرع الأول: مفهوم الإبداع الجماعي

يقول بنجامين فرانكلين Benjamin Franklin "إذا كان الجميع يفكرون بالطريقة نفسها؛ فذلك يعني أن لا أحد يفكر مطلقاً"¹.

وكان الإبداع الجماعي مرفوضاً لمدة طويلة، وغير واضح مفهومه ويرجع هذا إلى أن الإبداع يكون على مستوى الفرد وليس المجموعة، ونشر غوستاف لوبون كتابه "علم نفس الجموع" "Psychologie des fouls"، في القرن الماضي، وفرق ضمنه الذهنيتين الفردية والجماعية، مشيراً إلى أن المجموعة تتغلب على القدرات الفردية المتميزة حيث ذكر "إن المكتسبات الفردية تدمج في إطار الجمع وتزول معها الشخصية الخاصة لكل واحد"، كما نوه على أهمية انتساب الفرد وانتمائه للمجموعة، وأن شخصية المجموعة تتغلب على شخصية الفرد².

ويُعد إحدى الطرق التي يتم من خلالها توليد الأفكار الإبداعية والابتكارات داخل المنظمات وهي من خلال ما يسمى بمفهوم الإبداع الجماعي، وينطوي على الجمع بين الأشخاص الذين يقومون بالعصف الذهني ولديهم الحرية في المساهمة من خلال الاقتراحات في الأفكار والمفاهيم وبالتالي الخروج بابتكار أو قرار إبداعي، هذا وقد أشارت الأدبيات إلى أنه تلعب العمليات الإبداعية الجماعية مع المنظمة دوراً حاسماً في تعزيز الإبداع، والأهم من ذلك، أن مفهوم المجموعة يشجع العاملين على التعاون وتعزيز الإبداع أثناء العمل معاً³.

ومن ثم فهو يتناقض مع الإبداع الفردي الذي مبدؤه يتعلق بالجهود الفردية التي يبذلها العاملون في المنظمة لتعزيز الإبداع، ومن الجدير بالذكر أنه من أجل تحقيق الإبداع الجماعي، يجب إنشاء سمات مختلفة للمجموعة. والأفراد المبدعون لا يتميزون كثيراً بسمات مفردة، بل بقدرتهم على العمل من خلال مجموعة كاملة من الخصائص البشرية⁴.

وتحدد بنية الجماعة من خلال عدة عوامل من أهمها:⁵

- عوامل تتعلق بخصائص الجماعة كالحجم والنوع الاجتماعي، والعمر... إلى ما ذلك؛
- عوامل ترتبط بالمحددات التنظيمية المتعلقة بأعضاء المجموعة كمواقعهم وأدوارهم والأعراف السائدة للتفاعل فيما بينهم أو ما يعرف ببنية الجماعة؛
- عوامل تتعلق بأسلوب العلاقات التفاعلية داخل المجموعة، ومدى انعكاساتها وترابطها وتوافقها.

¹ Anthony Walsh, *Taboo Issues in Social Science: Questioning Conventional Wisdom*, Vernon Press, 2020, p27.

² إلكسندر روشكا، *الإبداع العام والخاص*، ترجمة: غسان عبد الحي أبو فخر، دار الإحصاء، دمشق، سوريا، طبعة 1، 2016، ص137.

³ Sawyer K, *Group genius: The creative power of collaboration*, Basic books, 2017,

⁴ Mihaly Csikszentmihalyi, *The Systems Model of Creativity*, Springer Dordrecht Heidelberg, New York, 2014, p170.

⁵ أيمن عامر وآخرون، *مرجع سبق نكره*، ص73.

وفي الحقيقة كانت آراء العلماء والمفكرين حول الإبداع الجماعي بين متفق ورافض للمفهوم، فنجد كاريل Carlyle وريفيز Revesz وآخرون، يميل إلى الإبداع الفردي ويأخذ دليله بأن الاكتشافات في الوقت الماضي والحالي والنتاج الإبداعي في الواقع ارتبطت بفرد فقط، كما كان سميث P.Smith، منظم الاجتماع قد شكك هو أيضا في عمليات إبداع المجموعة من خلال كتابه "الإبداع"، أضاف إلى ذلك تايلور I.A.Taylor، علم النفس مشيرا إلى أن الأساليب المجموعة لا تحقق إنجازات إبداعية عالية، حيث نادرا من تحقق المجموعة ترابطات عميقة بمعنى عمودية، كما أخذ نفس اتجاه آرنولد J.F.Arnold، صاحب "الإبداع الهندسي"، وأيضا تبنى نفس الأفكار المهندس باس S.Bass، مختص بمشاكل النشر، مستدلاً بعدم ذكر أي إنجاز إبداعي في تاريخ العلم المنسوب للمجموعة، وليبوتيه L.Leboutet، الذي أعتقد بأن إبداع المجموعة هو نتاج الفرد في نهايته، ومن جهة ثانية بدأت تتجلى أهمية الإنجازات الإبداعية للمجموعة وقدرتها على تحقيق المستويات العليا، حيث أكدت في نصها الوارد في المجلة الكاثوليكية بميلانو، (علم النفس والنيورولوجيا والطب النفسي، الكراس-1-1965) على أهمية تحقيق إنجازات المجموعة، وفي كتاب "الإبداع في الصناعة لمؤلفه ويتفيلد P.R.Whitfield، مستدلا بالإنجاز الإبداعي لخمسة مبدعين بريطانيين، مستخلصا بأن "وراء كل مكتشف، مجموعة من الأفراد تدفعه للنجاح في العمل"، كما طرح اختراع ترنيسستور الذي كان تحولاً في المجال الإلكتروني وكان نتيجة العمل الجماعي¹

الفرع الثاني: خصائص المجموعات الإبداعية:

هناك إجماع على أنه لا ينطبق على كل المجموعات تعريف الإبداع، فمن خلال هذا الفهم، تميز الميزات المختلفة، المجموعات الإبداعية عن الأشكال الأخرى للفرق. في المنظمات، تشترك المجموعات الإبداعية في خصائص معينة مثل ثقافة الابتكار، والشعور بالاستماع العميق، والتعاون من قبل أعضاء الفريق، والتوجيه نحو الهدف² من سمات الثقافة الإبداعية، تشير الأبحاث إلى أنه لا أحد من الفاعلين داخل المجموعة يطور مفهوماً مطوراً بالكامل، ومع ذلك، من خلال نقاشات وتبادل المعارف والمساهمات من قبل الأعضاء الآخرين، تظهر الصورة الأكبر، ومن ثم فإن الفرضية تشير إلى ضرورة أن تتحدى الثقافة وتساهم في نمو الأفكار في سياقات المجموعة³ لن يفوز الأعضاء مسؤولية الإبداع لأفراد آخرين، ولكن على العكس من ذلك، سيكون كل عضو على استعداد للمشاركة في توليد الأفكار الإبداعية وتنميتها، وبالتالي، يجب إنشاء ثقافة الابتكار لأي مجموعة تتمثل مسؤوليتها في تعزيز الأفكار الإبداعية.

من الخصائص المهمة الأخرى للمجموعات الإبداعية الشعور بالاستماع العميق.

كسمة مهمة للتواصل، يتيح الاستماع للمشاركين في جلسة جماعية الانتباه إلى آراء الآخرين دون انقطاع، لذلك، يصبح من المهم أن يستثمر قادة المجموعة في عناصر السيطرة للتأكد من أن بعض الأعضاء لا يهيمنون بينما لا يملك

¹ إلكسندر روشكا، مرجع سبق ذكره، ص ص: 137-139.

² Sawyer K, *Group genius: The creative power of collaboration*, Basic books, 2017,

³ Sawyer K, *Ipid*,

الآخرون وقتًا متساويًا للمشاركة، ومن خلال الاستماع، يتم تمكين أعضاء المجموعة للتداول بشأن الأفكار والاقتراحات الصادرة من نقطة فهم¹.

وتشير النظرية إلى أنه بدون الاستماع إلى كل عضو، فإن فعالية المجموعات في تطوير الأفكار والأفكار الإبداعية ستعاق إلى حد كبير، علاوة على ذلك، من خلال خصائص الاستماع الفعال والعميق لأعضاء المجموعة تتحقق خاصية التعاون، وقد ثبت أيضًا أن التعاون هو سمة مهمة يتم من خلالها تمييز المجموعات الإبداعية عن التشكيلات الأخرى²، مع الأهداف والغايات المحددة مسبقًا، يعد التعاون في فرق أمرًا ضروريًا، فمن خلال التعاون الفعال، يتم تقديم اقتراحات جديدة للأفكار لدعم الاقتراحات المماثلة أو ذات الصلة، وبالتالي، من خلال التعاون الاستراتيجي من قبل أعضاء المجموعة، يتم تحقيق نتيجة العمليات الإبداعية في المجموعات.

لذلك، تعمل الخصائص المختلفة للمجموعات الإبداعية على مقارنة عملها مع المجموعات الفردية وغير الإبداعية.

المطلب الرابع: ديناميكية ونماذج الإبداع الجماعي ومعيقاته

الفرع الأول: ديناميكية الإبداع الجماعي

تتم في أي مجموعة العديد من العمليات الناتجة من تفاعلات الأفراد مع بعضهم البعض، وتخضع هذه التفاعلات للعديد من العوامل التي يمكن أن تعود منها إلى الفروق الفردية بين أعضاء المجموعة، وهذا اتفق الباحثون على أربعة مبادئ تحدد تفاعلات وديناميكية المجموعة الإبداعية، وتتمثل في:³

- **المبدأ الأول-القدرة الإبداعية:** وهذا المبدأ مستمد من أعمال إيفان شتاينر (1972)، حيث ميز بين

الأداء المحتمل والفعلي للمجموعة، مشيرًا إلى الأداء المحتمل للمجموعة الذي يتحدد بعاملين: موارد أعضاء المجموعة وخصائص المهمة، فإذا امتلك أعضاء المجموعة الموارد اللازمة لأداء المهمة، فستكون الإنتاجية المحتملة عالية، وقد لا تتحقق قدرات المجموعة بسبب مشاكل في العملية فمثلا قد لا يتم تحفيز أعضاء المجموعة على الأداء في أفضل مستوياتهم؛ كفقدان الحافز لأحد الأعضاء وهو من لديه الحل الصحيح لكنه غير متحمس لمشاركة الآخرين به ، أو قد لا يتم دمج المساهمات الفردية بالطريقة المثلى بمعنى فقدان التنسيق؛ على سبيل المثال، لا يتعرف أعضاء المجموعة الآخرون على الحل الصحيح واتخاذ قرار بشأن حل خاطئ.

ووفق هذا المبدأ يرى قدرة المجموعة على الإبداع هي وظيفة موارد أعضاء المجموعة (المعرفة والمهارات والقدرات) جنبًا إلى جنب مع متطلبات مهمة المجموعة، وفي هذا السياق وضحت "أماييل" كما تم الإشارة إليه سابقًا بأنه هناك نوعان من الموارد لتحقيق مستويات إبداعية: مهارات المجال ومهارات الإبداع، حيث تشمل مهارات المجال المعرفة الواقعية والمهارات التقنية والمواهب الخاصة في مجال معين، في حين تشمل المهارات المتعلقة بالإبداع الأسلوب المعرفي، ومعرفة الاستدلال الإبداعي، وأسلوب العمل، وفي هذا السياق أشارت "أماييل" لكي يكون الفرد مبدعًا يجب أن

¹ Moreland, R. L., et al, *Creating the ideal group: Composition effects at work*, In Understanding group behavior, (pp. 11-35). Psychology Press, 2018, pp:11-35.

² Moreland, R. L., et al, *Ipid*, pp:11-35.

³ Bernard A. Nijstad et al, *Four Principles of Group Creativity*, In Creativity And Innovation In Organizational Teams, Leigh L. Thompson, Kellogg School of Management(eds), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah-New Jersey, 2006, pp:165-174.

يتمتع بمهارات المجال (لا يمكن للمرء أن يكون مبدعاً في الرياضيات دون معرفة ذلك المجال) ومهارات الإبداع (يحتاج المرء إلى مهارات إبداعية للتوصل إلى شيء جديد في مجال معين).

وبالتالي حين تتمتع المجموعة بالمستوى المناسب من هذه المهارات، فقد يصبح المجموعة قدرات عالية للإبداع، والعكس صحيح فلن تكون المجموعة ككل مبدعة بغض النظر عن مدى فعالية عملها.

وفي هذا المنوال، موارد المجموعة ككل أكبر من موارد أي فرد داخل المجموعة، فعندما يكون لدى أعضاء مجموعة معلومات لا يمتلكها الآخرون، أو لديهم مهارات وقدرات تكمل مهارات وقدرات الأعضاء الآخرين، تكون إمكانات المجموعة أعلى، وإذا كان لأعضاء المجموعة المعرفة والمهارات والقدرات نفسها، فلن يضيف التعاون قيمة كبيرة، فمن الواضح أن التنوع يجب أن يكون مرتبطاً بالمهمة، سيزيد من الإمكانيات الإبداعية فقط عندما يرتبط بالتنوع في المعرفة أو المهارات أو القدرات ذات الصلة بالمهام.

- **المبدأ الثاني - التعاون والمشاركة الفعالة:** لكي تكون المجموعات مبدعة وتستفيد من إمكانات أعضائها، من الضروري أن يتناقل أعضاء المجموعة أفكارهم وتفضيلاتهم وحلولهم ومعرفتهم، فبدون التبادل للمعلومات والأفكار لن تتحقق قدرات المجموعات، ولتحقيق مستويات عالية من الإبداع الجماعي، يحتاج أعضاء المجموعات المتنوعة إلى مشاركة أفكارهم ومعلوماتهم، وتبادل وجهات النظر مع الأعضاء الآخرين، ويعد التعاون أمراً مرغوباً فيه في الإبداع الجماعي لأنه يوفر الوقت والموارد، ويؤدي إلى نتائج أعلى في الابتكار مقارنة بالإبداع الفردي. تحتل الثقافة مرتبة عالية بين العوامل المساعدة على الإبداع الجماعي، حيث تشرح القيم المشتركة والمعايير السائدة داخل المنظمة، وتعزيز الثقافة المبتكرة والإبداعية، أثبتت المنظمات أنها تعمل على تعزيز ثقافة التسامح مع الفشل، لا سيما في ديناميكيات المجموعة¹.

وبالتالي يجب أن يكون أعضاء المجموعة على استعداد لمشاركة أفكارهم مع الأعضاء الآخرين حتى عندما يشغلون مناصب أقل مرتبة، حيث يواجه الأعضاء خطر السخرية والرفض، فمثلاً عندما ينضم أعضاء جدد للمجموعة فإنهم يعزفون عن المشاركة خشيتهم من أن أفكارهم لا تؤخذ على محمل الجد، إلا أنه عادة ما تكون لهم آثار مفيدة على الإبداع الجماعي من خلال طريقة معالجتهم للمشكلات.

ويتناقض التعاون مع المنافسة حيث بدلاً من تنافس أعضاء المجموعة في تطوير أفكار جديدة، يمكنهم التعاون في العمل كوحدة ومن ثم تقديم أفضل أعضاء الفريق. من البحث، يؤدي التعاون الجماعي داخل المنظمات إلى مستويات أعلى من الإبداع حيث يتواصل الأعضاء ويساهمون بجزء في تبادل المعرفة².

- **المبدأ الثالث - الوصول:** ينص مبدأ إمكانية الوصول على أن المعلومات التي يشاركها الآخرون، يجب أن يتم الاهتمام بها، تجعل المعلومات ذات الصلة أكثر سهولة في الذاكرة، ووفق هذا السياق حتى لو قام أعضاء المجموعة بمشاركة معلوماتهم بشكل فعال، فيجب معالجة المعلومات من قبل الأعضاء الآخرين قبل أن يكون لها أي تأثير على إبداع المجموعة، حيث إذا تم الاهتمام بالمعلومات، فيمكن أن يكون لها تأثيرات مختلفة.

¹ Sawyer K, *Group genius: The creative power of collaboration*, Basic books, 2017.

² Sawyer K, *Ipid*, 2017,

قد تكون المعرفة متاحة، مما يعني أنه يتم تخزينها في الذاكرة، ولكن لا يمكن الوصول إلى كل المعرفة بشكل متساوٍ، وبهذا فإن زيادة إمكانية الوصول إلى بعض الأفكار أو المعارف الأخرى قد تؤدي إلى تأثيرات التوافق أو التوحيد المعرفي.

- **المبدأ الرابع- التقارب الفعال:** يتضمن إبداع المجموعة عمليات متباينة ومتقاربة، وتوليد الأفكار عملية متباينة، حيث يتوجب على الأفراد بتوليد العديد من الأفكار قبل أن ينتج المرء عددًا من الحلول عالية الجودة، وعند توقف الفرد من إنتاج الأفكار يبدأ حينها في اختيار الحلول المناسبة، وهي عملية متقاربة، حيث يجب التوصل إلى اتفاق حول الأفكار التي يجب مواصلة متابعتها، وينص مبدأ التقارب الفعال على أن المجموعات ستكون مبدعة فقط عندما تتقارب في النهاية بأفضل أفكارها.

الفرع الثاني: نماذج ومراحل تطوير المجموعات و/أو الفرق:

توجد العديد من النماذج التي تم بناءها ووفق تصورات الباحثين توضح مراحل نمو وتطور الفريق منذ تكوينه لمواجهة المشكلة وإيجاد الحلول أو إنجاز المهام إلى انتهائه من المهام وتقديم الحلول، تباينت المراحل المحددة من قبل الباحثين بين أربع مراحل إلى خمس، بداية تتفق غالبيتها على التكوين والتوجيه، والمجموعات الإبداعية تتجاوز المرحلتين الأولى والثانية بسرعة¹، والجدول الموالي يوضح أهم النماذج المتداولة في نضج وتطور الفرق:

الجدول رقم (14.2): نماذج ومراحل نضج الفرق.

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة	المرحلة الخامسة (مرحلة المكافأة)	المراحل نماذج
قبول	الاتصال واتخاذ القرارات	تضامن المجموعة	التحكم في المجموعة	-	Bass & Ryterband
توجيه	الصراعات	التوافق	إنهاء	-	Tubb
التهديب	لماذا نحن هنا؟	مرحلة القوة	مرحلة التعاون	مرحلة Esprit de Corps	Cog
السلوكيات الحالات المطلوبة.	السلوكيات والحالات الناشئة	نتائج العمل الجماعي	-	-	Homan
فريق مبتدئ	الفريق الاستكشافي	تحت الدمج	فريق ناضج	-	Woodcock
توجيه	الصراع	الظهور	تقوية	-	Fisher
مجموعة غير ناضجة	مجموعة مجزأة	مجموعة المشاركة	فريق فعال	فريق متأزر	Jones
تشكيل	الاقتحام والصراع	التوحيد والتوافق	الأداء	التراجع	Tuckman
التبعية/الإدماج	تبعية / صراع	الثقة / الهيكل	العمل/ الإنتاجية	-	Wheelan

Sebastian Vaida, Dan Erban, *Group Development Stages: A Brief Comparative Analysis Of Various Models*, Studia Universitatis Babeş-Bolyai, Psychologia-Paedagogia, vol(66), N°(1), 2021, p106.

¹ أيمن عامر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص ص: 80-82.

النموذج الأول طوره باس Bass، ورايترباند Ryterband (1979)، وهو نموذج من أربع مراحل (القبول والتواصل واتخاذ القرار، والتضامن الجماعي، والتحكم الجماعي)، ركز النموذج بشكل أكبر على مرونة الفريق وعلى العلاقات الشخصية بين أعضاء الفريق أكثر من التركيز على العمليات الخاصة بالمهام فقط، كما أنه قدم شرح الفريق الذي تم تطويره جيدًا باعتباره الفريق الذي يزيد الدعم والإنصاف إلى أقصى حد على درجات الأداء.

نموذج توب Tubbs (1978) وهو نموذج خطي من أربع مراحل (التوجيه، والصراعات، والإجماع، والإغلاق) قدم أسلوبًا جيدًا لتطوير المجموعة، وركز النموذج خلال مراحل على تقييم مرونة القيادة وأعضاء الفريق، بالإضافة إلى تتبع السياق التفصيلي للفريق، بدءًا من السياق التنظيمي إلى التقنيات المستخدمة والعديد من المتغيرات المتعلقة بالنظام، كما حاول نموذج توب Tubbs التأكيد على الحاجة إلى المرونة داخل المجموعة والحاجة إلى الإغلاق والتغذية الراجعة. نموذج "سلم التروس"، شاربيه Cogs Charrier (1972)، وهو نموذج خطي من خمس مراحل مرحلة التهذيب، لماذا نحن هنا؟، مرحلة القوة، ومرحلة التعاون، ومرحلة Esprit de Corps، يهتم هذا النموذج بصفة أكثر بتأثير أداء العمليات والمراحل المختلفة التي تؤدي إلى المنتج النهائي، ويعتبر أحد النماذج القليلة التي تتضمن مرحلة التميز، ويعتقد من خلال هذا النموذج بأنه إذا تطورت المجموعة بالكامل، فيمكنها الوصول إلى مرحلة عالية الأداء حيث يمكن الوصول إلى إغلاق مثالي.

نموذج هومان Homan (1950)، تم التطوير لتحديد الطرق لأجل تنمية المجموعة من خلال ثلاث مراحل (مطلوب، حالات، وسلوكيات؛ نتائج الإجراءات الجماعية) يعتمد هذا النموذج على الاستقرار والمراحل التطويرية ويحاول شرح تطور الفرق عبر التأثيرات المتبادلة بين المتغيرات السياقية، وهذا من خلال تركيزه على الاعتماد على العوامل السياقية والأنظمة الداخلية والخارجية، بدلاً من رؤية شاملة كاملة لتطوير الفريق.

نموذج اقتصره وودكوك Woodcock (1979) وهو نموذج تطوير من أربع مراحل (فريق مبتدئ، الفريق الاستكشافي، فريق التوحيد، الفريق الناضج) الذي يشترك في تشابه كبير مع نموذج تاكمان Tuckmans في التكرار الأول، ويحاول مراقبة المراحل باعتبارها علاقة اجتماعية أكثر من النماذج الأخرى ويجمع بين المرونة الاجتماعية والتشغيلية مع الأداء كطريقة لتقييم المرحلة الحالية للمجموعة.

نموذج فيشر Fisher، واقترح أربع مراحل (التوجيه، والصراع، والظهور، والتعزيز)، والذي يستخدم نمجًا مختلطًا يمكن اعتباره أرضية وسطية بين نموذجي توب Tubb ونموذج تاكمان Tuckman، وقدم بُعدًا اجتماعيًا لجميع المراحل، وتمييزًا واضحًا بين المراحل التي تتمحور حول الأداء والمتمحور حول المجتمع، بالإضافة إلى مرحلة تعزيز موجزة تتوصل إليها بالجهود التي تبذلها المجموعات.¹

نموذج جونز Jones، وقدم هذا النموذج خمس مراحل، بما في ذلك مرحلة إضافية تتمحور حول التميز (مجموعة غير ناضجة، مجموعة مجزأة، مجموعة المشاركة، الفريق الفعال وتعاون الفريق)، وركز هذا النموذج أكثر على العلاقات الشخصية والاجتماعية، ويعلن عن ثلاث مراحل تركز على إيجاد التوازن داخل الفريق وأخرى لقياس الالتزام والأداء.

¹ Sebastian Vaida, Dan Erban, *Group Development Stages: A Brief Comparative Analysis Of Various Models*, Studia Universitatis Babes-Bolyai, Psychologia-Paedagogia, vol(66), N°(1), 2021, pp : 107-108.

نموذج تاكمان Tuckmans، ويعتبر من أشهر النماذج ومكون من خمسة مراحل لنضج الفريق (التشكيل، والعصف، والتوحيد والتوافق، والأداء، والإنهاء)، و يتضمن مراحل محددة بوضوح، والتي تشير إلى كل من الأداء والتقييم الاجتماعي للفرق والطبيعة الدورية للفرق، عضوية وقريبة من الحقائق التنظيمية.

نموذج ويلان Wheelans، وهو نموذج من أربع مراحل (التبعية/الشمول، التبعية المضادة/الصراع، الثقة/الهيكل، العمل/الإنتاجية) الذي يجمع بين أساليب القيادة وبنية أكثر تقليدية تشبه تاكمان Tuckman لتقييم التماسك وتطوير المجموعة¹.

وتشير الأدبيات إلى أن المنظمات المبدعة لا تفضل نموذجًا عن آخر، فيتم الاختيار وتخضع لعدد من المعايير كالتجارب والتجارب التي يملكها القائد وحاجيات الفريق، فضلًا عن الموارد المتاحة سواء كانت مالية أو محددة بالوقت.

الفرع الثالث: عوائق الإبداع الجماعي

هناك العديد من العوامل التي تعيق العمل الجماعي فتشكل أحد القيود في تحدي عملية إبداع المجموعة. الأهم من ذلك، أن الافتقار إلى الاتجاه والأهداف الواضحة لأنشطة المجموعة من شأنه أن يفسر واحدة من أهم العوائق لعمليات الإبداع المرغوبة في المجموعات، فبدون اتجاه وهدف واضح، يصبح من الصعب على الأعضاء المساهمة بشكل كبير في العمليات الإبداعية، وينشأ وضوح الاتجاه من القيادة الجيدة والالتزام بالأفراد الذين يشاركون في العملية الإبداعية داخل المجموعة، ومع التوجيه، تحدد المجموعات بوضوح نقاط البدء والنهاية وبالتالي التداول مع وضع الصورة الكبيرة في الاعتبار، وقد تكون أيضًا مسؤولية المنظمات وفرق الإدارة لتقديم مجموعات داخلية مع أهداف محددة بوضوح من شأنها أن توجه المشاركة الإبداعية²

يعتبر العامل الثاني الذي يعمل على إعاقة إبداع المجموعة عدم كفاية الموارد، مع الأبحاث التي تشير إلى أن العملية الإبداعية تتطلب الكثير من الموارد، فإن الحجة القائلة بأن الإبداع يعوقه نقص الموارد أو عدم كفاية³ في العالم المتغير، يمكن تصور الموارد على أنها مالية وتكنولوجية وإنسانية، لذلك، عند النظر في بيئة تمكين لإبداع المجموعة، يصبح من المهم أن تستثمر المنظمات بشكل استراتيجي في أشكال مختلفة من الموارد التي تعتبر فعالة لثقافة الإبداع⁴، مرة أخرى وعلى قدم المساواة كعامل فريد يعيق إبداع المجموعة، يتم ذكر الوقت؛ عند مناقشة كيفية مشاركة المجموعات في العملية الإبداعية، يعمل الوقت كمورد، فبدون تخصيص الوقت الكافي الذي يجتمع به أعضاء المجموعة وتفكيرهم، يتم إعاقة عملية الإبداع⁵.

¹ Sebastian Vaida, Dan Erban, *Group Development Stages: A Brief Comparative Analysis Of Various Models*, Studia Universitatis Babeş-Bolyai, Psychologia-Paedagogia, vol(66), N°(1), 2021, pp : 107-108.

² Aggarwal I., & Woolley A. W, *Team creativity, cognition, and cognitive style diversity*, Management Science, vol(65), N°(4),2019, pp: 1586-1599.

³ Kwan L. Y. Y, et al, Culture, *creativity, and innovation*, Journal of Cross-Cultural Psychology, vol(49), N°(2), 2018,pp:165-170.

⁴ Kwan L. Y. Y, et al, Culture, *Op Cit*, pp:165-170.

⁵ Benson, J, *Working more creatively with groups*, Routledge, 2018.

سيحتاج الأعضاء إلى وقت بعيد عن المهام العادية للمشاركة بشكل خلاق مثل المناقشات والمداولات، علاوة على ذلك، عند تقديم اقتراحات للأفكار، يعد وقت المتابعة والتقدم في المفاهيم إلزامياً¹، وبالتالي، يوضح البحث أن الوقت بمثابة عائق استراتيجي لإبداع المجموعة، خاصة عند إخفاق.

كما تم اتفاق على الدافع السلبي بين أعضاء المجموعة في تحدي الإبداع في الفرق، يستخدم الدافع عند الأحذ بعين الاعتبار المشاعر الداخلية الإيجابية للأفراد²، وعند النظر في كيفية تأثير الدافع الذاتي والجماعي على إبداع الفريق، تظهر الدراسات السابقة أن المشاعر السلبية التي تؤويها الأفراد تنتج نتيجة تبعية في العلاقات الشخصية.

وعندما تتأثر العلاقات بين أعضاء المجموعة سلبيًا، يتم تسجيل التأثير الكلي في الأولويات التي خرجت عن مسارها، والنتيجة هي تعطيل عمليات الإبداع، لذا يجب على المنظمات أن تستثمر بشكل استراتيجي نحو الدافع الفردي والمجموعة، مثل المكافآت والترقيات مثل هذا العمل لتقليل الطاقة السلبية والقضاء عليها والتي كان لها تأثير سلبي مثبت على إعاقة الإبداع³

وأخيرًا وعلى نفس القدر من الأهمية في تحديد العوامل التي تعيق إبداع المجموعة هي مسألة الاتصال، حيث تعد مشاركة المعلومات جزءًا مهمًا من العملية الإبداعية، لذلك، عندما يتم إعاقة التواصل بين أعضاء المجموعة وأصحاب المصلحة الآخرين وخاصة من خلال البيروقراطية، يتم التعطيل في عملية الإبداع⁴، ومن ثم يتم تشجيع المنظمات على تقييم وضمان سهولة الاتصال على جميع المستويات كما هو الحال عند التعطيل، سيتم تعطيل تبادل المعلومات وسيكون لها عواقب مباشرة على عملية إبداع المجموعة.

وقسم باولوس Paulus (2000) من خلال دراسته لمراجعة العديد من الدراسات بأن هناك مجموعتين من العوامل التي تعيق الإبداع في المجموعات، والمتمثلة في مجموعة عوامل تعد من المثبطات الاجتماعية، وأخرى تشكل المتدخلات المعرفية، أما الموانع الاجتماعية: فهي القلق الاجتماعي، والتسكع الاجتماعي، والوهم بالإنتاجية، والمقارنة التنافسية؛ في حين تشمل المتدخلات المعرفية: منع الإنتاج، والسلوكيات ليست لها صلة بالمهام، والحمل المعرفي.

حدد باولوس أيضًا العوامل التي تؤدي إلى إبداع عالٍ في المجموعات، مجمعة في محفزات اجتماعية ومعرفية، واشتملت المحفزات المعرفية على الارتباطات الجديدة: التمهيد، والانتباه، والصراعات، وعدم التجانس والتكامل لأعضاء المجموعة، وأسلوب التفكير المتباين، واحتضان الأفكار، وكانت المحفزات الاجتماعية هي المنافسة والمساءلة والمقارنة التصاعديّة والأهداف، بالإضافة إلى توقعات الإبداع المدركة بشكل إيجابي من قبل زملائه الموظفين والشعور الذاتي بالإبداع يعزز أيضًا إبداع المجموعة⁵.

يبدو أن دعم القيادة والقيادة الإبداعية والتعاون لها تأثير إيجابي على العمل الإبداعي (Woodman et al. 1993)؛ حدد ويلكينز ولندن (2006) البيئة الملائمة عمومًا للنتائج الإبداعية على أنها المناخ الذي يتضمن توجيه

¹ Benson, J, *Ipid*.

² Zhu Y. Q., Gardner, D. G, & Chen, H. G, *Relationships between work team climate, individual motivation, and creativity*, Journal of Management, vol(44), N°(5), 2018, pp: 2094-2115.

³ Zhu Y. Q., Gardner, D. G, & Chen, H. G, *Op Cit*, pp: 2094-2115.

⁴ Harris, T. E, & Sherblom, J. C, *Small group and team communication*, Waveland Press, 2018,

⁵ Marja Klijjn, Welko Tomic, *Op Cit*, p.323

التعلم، والسلامة النفسية، والإفصاح عن الذات، إلى جانب العوامل الخاصة بمناخ المجموعة، وودمان وآخرون. (1993) خلص من دراسة أدبية إلى أن النتيجة الإبداعية قد تكون أعلى عندما يكون هيكل المجموعة عضوياً وعندما يتكون من أفراد ينتمون إلى مجالات أو خلفيات وظيفية متنوعة، يضيف هؤلاء الباحثون توافر الموارد، وحجم المجموعة، وأنماط الاتصال، والمعايير، والأدوار، واستراتيجيات حل المشكلات، وعملية المعلومات الاجتماعية إلى قائمة وسطاء المجموعة للإبداع.¹

هذا ويتأثر إبداع الجماعة حسب سميث Smith (1991) بالعوامل التالية:²

- الرؤية: حيث تزداد فرص تحقيق الإبداع لدى الجماعة لما يتشارك أفرادها مجموعة قيم، وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف المجموعة.
- المشاركة الآمنة: تساهم البيئة الداعمة للإبداع الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم كما تعزز وتشجع الدوافع الفردية نحو التجربة والمشاركة وبالتالي تعزز الإبداع الناجح.
- الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديثها بشكل مستمر.
- دعم ومؤازرة الإبداع: حتى يتحقق الإبداع، يجب توفير المساندة والدعم لعملية التغيير، ويمكن أن يتأتى هذا الدعم من زملاء الجماعة أو المنظمة.
- جنس الجماعة: الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الجماعة أحادية الجنس.
- تنوع الجماعة: يزداد إبداع الجماعة بوجود تنوع في الشخصيات والمهارات.
- تماسك الجماعة: الجماعة المتماسكة أكثر استعداداً وحماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- انسجام الجماعة: الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً إلى الإبداع من الجماعة التي تفتقر للانسجام.
- عمر الجماعة: الجماعة الحديثة التكوين أكثر ميلاً إلى الإبداع، حيث تكون النزعة نحو تقديم حلول للمشكلات أو إيجاد شيء جديد.
- حجم الجماعة: يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة.

¹ Marja Klijjn, Welko Tomic, *Ipid*, p.323

² الأستاذ الدكتور نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (33)، 2012، ص ص: 49-50

خلاصة:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل يتبين أن أغلب الباحثين يؤيدون بإجماع أن الإبداع هو عنصر من عناصر النجاح والتفوق، فهو يتيح لمنظمات الأعمال أن تتصدر المنافسة في الأسواق، وخير دليل المنظمات الرائدة في التكنولوجيا المعلوماتية حيث إنها تشجع وباستمرار الإبداع والابتكار والتطوير والتشجيع على الإنتاج الفكري. وقد أظهرت أدبيات الإدارة بعد قطعها شوطا كبيرا في تغيير الذهنية الخاطئة عن الإبداع، وأنه لا يقتصر فقط على الفرد الموهوب والذكي، وإنما بإمكان أي فرد بمختلف مستواه الوظيفي بالمنظمة أن يتميز بهذه الصفة، لكن على المنظمة أن تقوم باكتشافها أو بالأحرى تطويرها وتنميتها من خلال توفير بيئة مناسبة وعوامل تحفيزية حتى تقود الفرد أو الجماعة إلى تحقيق الإنجازات وتقديم حلول للمشكلات التي توجهها في العمل.

إلا أنه ومن خلال ما تم التطرق إليه تبين وجود اختلاف واضح بين من هو مؤيد للإبداع الجماعي ومن رافض لوجوده، وفي الحقيقة حسب رأي الباحث بأن مستوى الإبداع الفردي لا يختلف فيه، والإبداع الجماعي الذي هو محل الجدل أنهما يؤثران على بعضهما البعض، فعند تشجيع الإبداع الجماعي ترتفع روح التعاون والتي بدورها تنمي رأس المال الاجتماعي الذي يسهل في نقل المعارف الضمنية بين الأفراد ولا تتطور روح التعاون إلا ضمن العمل الجماعي.

وبالتالي تمحور إبداع الموارد البشرية حول:



الفصل الثالث:

دور إدارة الالموسات في تحقيق

إبداع الموارء البشرية

تمهيد:

يُعد الاهتمام بالاستثمار وإدارة الموارد الاملموسة وكذا تطويرها من الركائز التي تعول عليها منظمات الأعمال كونها تعتبر من أهم الموارد الاقتصادية في منظور الاقتصادات، بل تتعدى أهميتها أهمية باقي رؤوس الأموال في توليد وتعظيم القيمة، وإنشاء مصادر تنافسية مستدامة، ما يعكس قدراتها وإمكاناتها على الاستمرارية في التنافس في ظل بيئة ديناميكية متغيرة

وفي هذا السياق تعتبر المعرفة من أهم العناصر المكونة للموارد الاملموسة، وهي متجذرة ومرتبطة برأس المال البشري كأحد المكونات الرئيسة لرأس المال الفكري، وحتى يكون فعالا يجب توفير بيئة تنظيمية مناسبة تسمح له بالتطور، ويتحقق هذا في نموذج المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي حتى يحقق إنتاجات وأفكار إبداعية جديدة وتنافسية يمكنها أن تضيف قيمة للمنتجات وخدمات المنظمة وتعزز من موقعها التنافسي.

ويمكن أن نتناول بشيء من التفصيل العلاقة بين إدارة الموارد الاملموسة وإبداع الموارد البشرية في هذا الفصل التي تتحقق في شكل نتائج ومخرجات من هذه الارتباطات



المبحث الأول: المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي كقاعدة لإدارة الموارد الاملموسة لتحقيق إبداع الموارد البشرية

إن موضوع موارد الاملموسات وإدارتها والمنظمة المتعلمة من المواضيع الإدارية المعاصرة الحديثة، كما أن المفهومين الاملموسات والمنظمة المتعلمة يرتبطان ارتباطاً قوياً وبالعلاقة متكاملة، ولا يمكن الحديث عن تطوير موارد الاملموسات واستثمارها دون الحديث عن المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي، حيث كلا المفهومين يتفق على المعرفة وإدارتها، فالمنظمة المتعلمة منظمة مبدعة من خلال التعلم من الخبرات والمشاكل التي تواجهها، وهي تسعى إلى تطوير مواردها البشرية لأجل إنتاج الأفكار المبدعة، وتوليد المعارف من خلال منحها الأفراد والتميز.

كما أنه لا يمكن للقادة والمديرين أن يحققوا الإبداع من خلال إدارة مواردهم الاملموسة تحت توجه ومظلة منظمة تقليدية، لا تدرك قوة مواردها الاملموسة، ويمكن أن تجد صعوبة في قياسها وإدارتها وحتى تطويرها، وبهذا نحاول في هذا المبحث إبراز هذا الأدوار، انطلاقاً من مفهوم المنظمة المتعلمة.

المطلب الأول: التعلم التنظيمي

الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي

التعلم التنظيمي هو أحد المصطلحات الحديثة التي ظهرت في أدبيات الإدارة، فقد كانت صياغته لأول مرة في نظريات السلوك التنظيمي في مجال العلوم الإدارية، (سيرت Cyert ومارس March، 1963)؛ (مارس March وسيمون Simon، 1958)، وتناولت هذه المساهمات المبكرة في موضوع التعلم التنظيمي معالجة المعلومات واتخاذ القرار في المنظمات، حيث كان غرضها مساعدة المنظمات التعلم على التكيف مع التغييرات المستمرة في البيئة وتقديم التقنيات الإدارية اللازمة¹.

وورد ظهور التعلم التنظيمي عند بعض الباحثين أول مرة عام (1974) في كتاب (organizational Learning) للمؤلفين (Chris Argyris)، (Donald A. Schon) في محاولات عديدة لضبط مفهومه، وهذا من خلال طرحهم سؤالاً يتعلق بمدى وجوب تعلم المنظمات، "هل يجب على المنظمات أن تتعلم؟"، وتوالت بعد ذلك إسهامات وجهود الباحثين لأجل ضبط وتعريف التعلم في المنظمات، وتحديد جوانبه والتعرف على أبعاده².

ويعد التعلم التنظيمي من المصادر الرئيسة والهامة في تحقيق الإبداع وتطوير معارف الموارد البشرية وتعزيز خبراتهم وقدراتهم مما يضمن للمنظمة التفوق المستدام والنمو والاستمرارية، كما يشكل أهم العمليات التي تعتمد عليها المنظمات للوصول إلى المستويات الإبداعية التي تريدها، ما يعكس مستوى الأفراد والمجموعات والفرق، ويرتبط نجاح التعلم التنظيمي بمدى فعالية ونجاح المستويات الفردية والفرق والمستويات التنظيمية.

¹ Ulrik Brandi, Bente Elkjaer, *Organizational Learning Viewed from a Social Learning Perspective*, in *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Mark Easterby-Smith, Marjorie A. Lyles (eds), John Wiley & Sons, Second Edition, 2012, p26.

² محمد طاهر الخلف، ومصطفى يوسف، *إدارة المنظمات المتعلمة (الذكية)*، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017،

ويمكن تصنيف التعريفات التي قدمها الباحثون وفقاً لوجهات نظرهم، إلى ثلاث مقاربات حول التعلم التنظيمي، والجدول الموالي يلخص بعض الباحثين حسب وجهات نظرهم للتعلم التنظيمي.

الجدول رقم (1.3): المقاربات الثلاث للرواد والباحثين في مجال التعلم التنظيمي

مقاربة التفاعلات الاجتماعية	مقاربة معالجة المعلومات	مقاربة الأنظمة أو السلوكيات
سنجى (1990)	دنكان ووايس (1979)	أرجريس وشون (1978)
براون ودوجويد (1991)	دافت وويك (1984)	هيدبرج (1981)
كوك ويانو (1993)	فيول ولايلز (1985)	ليفيت ومارس (1988)
كيم (1993)	ستاتا (1989)	دي جيوس (1988)
اليوم (1994)	أرغوت وإيبل (1990)	بيدلر وآخرون. (1991)
كروسان وآخرون. (1999)	هوبر (1991)	لي وآخرون. (1992)
كافاليري وفرون (1996)	مارس (1991)	ميلز وفريزين (1992)
ريشتر (1998)	غارفين (1993)	ماركوارت (1996)
غيراردي وآخرون. (1998)	أولريش وتود (1993)	ميلر (1996)
فيشر ووايت (2000)	ليفينثال ومارس (1993)	تشين وماه (2000)
فوكس (2000)	سلاتر ونارفر (1995)	شواندت وماروارت (2000)
لاهتينماركي وآخرون (2001)	دييلا ونيفيس (1998)	باولوسكي (2001)
بيريندز وآخرون. (2002)	ديكسون (1999)	وانغ (2002)
أكغون وآخرون (2003)	تمبلتون وآخرون. (2002)	
بوجنريدر (2002)	إليس وشيلبيرج (2003)	
بوجنريدر ونوتيبوم (2004)	جنيوالي وستيوارت (2003)	
	تبيينز وسوهي (2003)	
	جيريز - جوميز وآخرون (2005)	
	جيانغ وتشاو (2006)	
	جيانغ وتشاو (2006)	

Yu Haibo, *Organizational Learning in China: Building a Multilevel Approach*, China Perspectives, Routledge, New York, 2021, P2.

1. مقارنة الأنظمة والسلوكيات: رأى الباحثون في هذه المقاربة التعلم التنظيمي من منظور السلوك التنظيمي،

وأشار رواد هذا الاتجاه أرجريس Argyris، وشون Schön إلى أن التعلم التنظيمي هو العملية التي يكتشف من خلالها أعضاء المنظمة الأخطاء والانحرافات، وتصحيحهما¹، وتعتبر هذه الرؤية من الآليات الرئيسة لمراقبة الجودة²، كما أنها تتضمن عملية تراكم المعرفة ونشرها والاحتفاظ بها، كما ينظر إليه أيضا على أنه تغيير مستمر

¹ Yu Haibo, *Organizational Learning in China: Building a Multilevel Approach*, China Perspectives, Routledge, New York, 2021, Pp:2-3

² Catherine L Wang, Pervaiz K. Ahmed, *A review of the concept of organisational learning*, Management Research Centre, 2002,p12

نسبيًا في السلوك المحتمل للفرد نتيجة لخبرات الفرد¹، ويذهب هيدبرج Hedberg في نفس الاتجاه باعتقاده أن التعلم التنظيمي ينشأ من التفاعلات التكيفية والتشغيلية بين المنظمة وبيئتها، وبالتالي فأصحاب هذه المقاربة يصورون التعلم التنظيمي على أنه منظور منهجي وسلوكي².

2. منظور معالجة المعلومات: يتعامل أنصار هذه المقاربة مع التعلم التنظيمي من منظور معالجة المعلومات التنظيمية.

واعتقد "هوبر" "Huber" (1991) أنه إذا تعلمت المنظمة من خلال معالجة المعلومات، فإن نطاق سلوكياتها المحتملة يتغير، وتتعلم المنظمة ما إذا كانت أي من وحداتها قد اكتسبت المعرفة التي يحتمل أن تكون مفيدة لها، وقسم عملية التعلم التنظيمي في نموذجه إلى ثلاث مراحل توليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها، ويستشهد بهذه المراحل الثلاث على نطاق واسع من قبل العديد من الباحثين لدراسة التعلم التنظيمي، حيث ناقش "هوبر" التعلم التنظيمي باعتباره معالجة المنظمة للمعلومات وعملية لتوليد المعرفة وتوزيعها وتطبيقها، وحدد من خلال نظريته معالجة المعرفة على المستوى الفردي والجماعي والتنظيمي، وبالتالي تسهيل الفحص المتعمق لمعالجة المعرفة داخل المنظمة، إلا أن هذه الرؤية هي إلى حد ما على إدارة المعرفة، وضمّ التعلم التنظيمي إليها³.

3. مقارنة التفاعل الاجتماعي: ركز أصحاب هذه المقاربة على التعلم التنظيمي من منظور التفاعل بين الأفراد في المنظمة.

وأشار بيتر سينج Peter Senge (1990)، لمنظمات التعلم إلى أنها المنظمات التي يعمل فيها الأشخاص باستمرار على توسيع قدراتهم لتحقيق النتائج التي يرغبون فيها حقًا، حيث يتم رعاية أنماط تفكير جديدة وموسعة، ويتم إطلاق الطموح الجماعي، وكذلك يتعلم الأفراد باستمرار رؤية الكل معًا⁴، وفي سياق التفاعل الاجتماعي اعتمد كوك Cook ويانوف Yanow (1993) على منظور ثقافي يكون فيه التعلم التنظيمي عملية استكشاف وممارسة جماعية رسمية أو غير رسمية بين الأعضاء في المنظمة، حيث ركزوا على التعلم الجماعي الذي يقوم به العديد من الأفراد مع بعضهم البعض بالمنظمة، وصورت هذه الواجهة العلاقة بين الأفراد في إطار التعلم التنظيمي كعمليات استكشاف جماعية على كل مستويات المنظمة، والتركيز على الأفراد موضوع نشاط التعلم، إلا أن هذه الرؤية تتجاهل علمية التعلم على مستوى المنظمة والإخفاق في استكشاف عمليات تدفق المعرفة في التعلم التنظيمي⁵.

ومن خلال المناظير الثلاثة يتبين أنها تناولت التعلم التنظيمي من زوايا مختلفة، إذ يركز التعلم التنظيمي على التعلم والممارسة الجماعية والفردية وهي التي تعزز قدراته وتطور مهارته وتنمي خبرته وهذه المكونات تشكل المنظمة

¹ ASAWO, Soye P., *Understanding Work Behaviour Through The Lense Of The Component Technologies Of Organizational Learning*, Nigerian Journal of Management Sciences, Vol(22), N°(1), 2021, p209.

² Yu Haibo, *Op Cit*, 2021, P3.

³ Yu Haibo, *Ipid*, 2021, P3.

⁴ Senge Peter, Peter Senge and *the learning organization*, Rcuperado de 451, 1990, p2. https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as_sdt=0%2C5&q=Senge+%281990%29%2C+a+learning+org+anization&btnG=

⁵ Yu Haibo, *Op Cit*, 2021, Pp3-4.

رأس المال البشري من خلال تعزيز المعارف الضمنية لديه وتحقيق به مسارها نحو الإبداع، والتعلم الجماعي الذي يركز عليه التعلم التنظيمي كأحد عملياته وهو ما تبني به المنظمة رأس المال الاجتماعي كثقة متبادلة ومشاركة فعالة، والتعلم التنظيمي له هدفان مهمان هما القدرة الاستيعابية وفعالية نقل المعرفة¹، وفي السياق نفسه أشارت بعض الأدبيات إلى المتطلبات الأساسية الواجب توافرها حتى يكون نظاما إبداعيا فعالا ومؤثرا²:

- قيادة الزبائن وجذب الطلب
- رأس مال الاجتماعي
- التحفيز الإبداع
- استقطاب المواهب وجذب أفراد ذوي المهارات، والخبرات
- توفر نظام للملكية الفكرية ونظام لبراءات الاختراع
- طرق تجميع البيانات
- سياسات التعويضات وتقليل عدم المساواة والاهتمام بالتكاليف البيئية
- بيئة إيجابية للمنظمين والتخلص من الروتين وإزالة العوائق
- التفاعل الملائم والمناسب بين عالم الأعمال ومختلف مصادر المعرفة.

الفرع الثاني: أنماط التعلم - حلقات التعلم

وردت حلقات التعلم في مختلف الدراسات بعدة مسميات كأنواع، أنماط التعلم، كما أشارت العديد من الدراسات والأبحاث إلى وجود أكثر من تصنيف اعتمده الباحثون والمهتمون، إذ وردت هذه التصنيفات من خلال استخدام مصطلحات مختلفة: التعلم أحادي الحلقة والتعلم ذو الحلقة المزدوجة (أرجريس Argyris وشون Schön، 1974)؛ المستوى الأدنى والمستوى العالي (فيول Fiol ولايلز Lyles، 1985)؛ التعلم في الدرجة الأولى والتعلم في الدرجة الثانية (آرثر Arthur، وأيمن سميث Aiman-Smith، 2001)؛ الاستغلال والاستكشاف (ليفينثال Levinthal ومارس March، 1993)، (مارس March، 1991)؛ تدريجي وجذري (مينر Miner وميزياس Mezias، 1996)؛ والتعلم التكويني والتوليدي (سينج Senge، 1990)³، وتساعد أشكال التعلم الثلاثة على

¹Rianawati Andri, et al, *The Effect of IT Use on Organizational Performance in Terms of Organizational Learning in the Healthcare Industry*, Wiga: Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi, vol(12), N°(2), 2022, p210.

² محمد نائف محمود، *الاقتصاد المعرفي*، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2014، ص ص: 118-

³ Tosey Paul, et al, *The origins and conceptualizations of "triple-loop" learning: A critical review*, Management learning, vol(43), N°(3), 2012,p1.

توليد أفكار إبداعية ذات قيمة وجودية¹، وقبل التطرق إلى أنماط التعلم نستعرض "نظرية التصرف" التي بنى عليها ارجريس وشون دراستهما:

- **نظرية التصرف:** يعد المفكران (Mac Gregor)، و"رانس لكارث (Rensis Likert)، من أكثر الرواد المعاصرين الذين أسهموا في دراسة "نظرية التصرف"، ويعتقدان أنه يمكن للمسير أن يرفع مردودية عماله، في حالة ما إذا كان يعلم تصرف عماله، كما يمكنه معرفة الكفاءات والأفراد ذوي القدرات وكذا حوافزهم، إذ ينظم المنظمة وفق طريقة تسمح بإشباع حاجياتهم وتحقيق المنظمة للنتائج المرجوة، هذا وقد أكدت نتائج الدراسات، أنه في حالة توفير الظروف تغيير مردودية العاملين، وبالتالي ومن خلال هاته النظرية، فالهدف هو بلوغ " أفضل شروط العمل"، حتي يمكن بتحسين ورفع أكبر قدر ممكن من مردودية العاملين، وبهذا بينت هذه الدراسات والأبحاث وبوضوح أن تصرف الفرد يلعب دورا هاما في زيادة ورفع نسبة الإنتاج، ووفق هذه المقاربة يتوجب إيلاء الأهمية لأعضاء المنظمة وليس للمسير نفسه.²

فسر ارجريس وشون (1974،1996) تصرفات الأفراد بناءً على "نظرية التصرف" وحسب وجهة نظرهما، الأفراد يصممون الإجراءات بحيث تكون فعالة وتحقق النتائج المنتظرة، وبما أن العقل البشري محدود في معالجة المعلومات فيستخدم البشر نظريات التصرف لتحديد ما يجب القيام به، وهناك نوعان من نظرية التصرف: "النظرية المعلنة" و"نظرية الاستخدام"، حيث يتم ذكر "النظرية المعلنة" لشرح أو تبرير ما نقوله ونفعله، في حين، "نظرية الاستخدام" هي التي تحكم أفعالنا في الواقع، وغالبًا ما تكون النظريتان متناقضتين، وغالبًا أيضا ما نكون غير مدركين لهذه الحقيقة، وتبرز النظرية المعلنة من خلال سؤال الأفراد عن سبب قيامهم بما يفعلونه، وفي المقابل تكون نظرية الاستخدام عادة ضمنية؛ وبالتالي، لا يمكن استنتاجها إلا من أنماط السلوك التي يمكن ملاحظتها؛ ويميز أرجريس وشون بين النظريتين بمثابة الفرق بين المعرفة الضمنية والظاهرة للأداء الماهر.³

وتتكون نظرية التصرف من القيم الحاكمة واستراتيجيات العمل ونتائجها، ما يحدد مجال القيم (أو المتغيرات) التي تحكم كيفية تصميم الإجراءات للتأثير المقصود، ومن ثم نصمم إجراءات لإرضاء هذه القيم الحاكمة، لتحقيق أهدافنا الأساسية مع الحفاظ على المتغيرات الحاكمة الأخرى (مثل القلق والجهد) في نطاقات مقبولة.⁴

1. **التعلم أحادي الحلقة-اتباع القواعد:** يشير إلى نمط واحد من التعلم، ويعتبر هذا النمط كأداة للتعلم، حيث يهدف إلى تعديل استراتيجية التصرف، والتعديلات البسيطة والقصيرة الأجل في أساليب العمل (التي تحدث

¹ Fatima Ali Rashid Al-Thehli, Amiruddin Ahamat, *Managing Innovation And Creativity In Human Resource Management: A Critical Review Of Literature*, Humanities & Social Sciences Reviews vol(7), N°(2), 2019, p22.

² حوحو مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص: 97-98.

³ Kevin m. Clark, *Double-Loop Learning and Productive Reasoning: Chris Argyris's Contributions to a Framework for Lifelong Learning and Inquiry*, Midwest Social Sciences Journal, Vol(24), Iss(1), 2021,(Art.6), pp :1-3.

⁴ Kevin m. Clark, *Double-Loop Learning and Productive Reasoning: Chris Argyris's Contributions to a Framework for Lifelong Learning and Inquiry*, Midwest Social Sciences Journal, Vol(24), Iss(1), 2021,(Art.6), pp :1-3.

الفصل الثالث: دور إدارة الاملوسات في تحقيق إبداع الموارد البشرية

بناء على قواعد موجودة)، دون تغيير في نظرية الاستخدام بالمنظمة، فهو تعلم لأجل التحسين دون تأثير على نماذج التفكير¹، كما أنه يهتم بالبحث عن الحلول الفورية لل صعوبات والعراقيل التي تعتبر سببا لحدوث المشكلات التنظيمية، ويسعى إلى الحفاظ على تقدم المنظمة واستقرارها، وينتج عنه تعديلا في السلوكيات، حيث يتعلم الأفراد بالمنظمة من خلال ممارستهم للأنشطة وتجاربهم، وما ينتج عليه من مخرجات ونتائج، ومن خلال التغذية العكسية لتلك المخرجات ينعكس مدى شعورهم برضا نحو القرارات والتصرفات التي أصدروها وبالتالي تكرار السلوكيات أو شعورهم بعدم الرضا، وبهذا فهم يقومون بإعادة النظر في التصرفات ومن ثم تعديل سلوكهم²، بمعنى أن الأفراد والفرق أو الجماعات والمنظمات يغيرون سلوكياتهم وتصرفاتهم حسب النتائج المرغوبة وما هو محقق، كما يطرح هذا الشكل السؤال "هل نفع الأشياء بشكل صحيح؟"³، ويوضح الشكل رقم (1.3)، أن عمليات التعلم تتمثل في سعي المنظمة إلى تحقيق مستويات معرفية معينة، على سبيل المثال تحقيق رضا العملاء تحت معدل محدد مقابل الخدمات المقدمة، وفي الحالة هذه تقيس مستوى رضا العملاء بعد تقديمها للخدمة وحصص نتائج القياس ومقارنتها مع النتيجة المرغوبة أو المراد تحقيقها، وتعد عمليات التعرف والمقارنة بالنتائج المرجوة بمثابة تغذية عكسية تحدث خلالها المقارنات، وعملية التعلم يشار إليها بأنها تمثل المستوى الأول للتعلم⁴.

الشكل رقم (1.3): التعلم أحادي الحلقة



علي محمد الخوري وآخرون، *التعلم المؤسسي: الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين*، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2015، ص42.

¹ محمد طاهر الخلف، ومصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص ص: 49-50.

² بلال خلف السكارنة، *التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الاعمال دراسة ميدانية على شركات التامين في الاردن*، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية جامعة، العدد 40، 2014، ص131.

³ Flood Robert L., Norma RA Romm, *A systemic approach to processes of power in learning organizations: part I-literature-theory and methodology of triple loop learning*, The learning organization, vol(25), N°(4), 2018, p262.

⁴ علي محمد الخوري وآخرون، *التعلم المؤسسي: الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين*، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2015، ص42.

2. **التعلم ثنائي الحلقة-تغيير القواعد:** أحياناً لا تصل المنظمة إلى النتيجة المرغوبة من رضا العملاء من خلال تصحيح الإجراءات، بمعنى آخر رغم القيام بالإجراءات المحددة، إلا أن رضا العملاء لا يزال متدنياً، وهنا تتجاوز التساؤل الذي نظرحه عن "مدى قيامنا بما حددناه بصورة صحيحة؟"، وإنما نظرح التساؤل عن "صحة الافتراضات التي وضعناها حول تلبية احتياجات المتعاملين؟"، بمعنى "هل نقوم بالأشياء الصحيحة؟"¹، فهو عكس النمط الأول (أحادي الحلقة)، وهذا النمط هو ما يميز المنظمة المتعلمة²، وتعلم ثلاثي الحلقة يستلزم تطوير عمليات ومنهجيات جديدة تجعل إعادة الصياغة ممكنة ويعرف أيضا "بتعلم التعلم"³، إذ يتطلب تغيير القيم المتعلقة بـ"نظرية الاستخدام" بالمنظمة، وتغيير كذلك في استراتيجيات وطرق العمل ونماذج التفكير وأطر التفسير⁴، وهنا تتبنى المنظمة عمليات التعلم ثنائي الحلقة وعلى المستوى الثاني، ويتناول هذا المستوى بالدراسة الافتراضات والاعتقادات التي قامت عليها عملية تحديد الإجراءات التي قامت بها بصورة صحيحة⁵، ويعتبر هذا الشكل مهماً، حيث يبحث عن القيم الكامنة وراء الأنشطة التنظيمية بحيث يمكن الانعكاس عليها، وجعلها أكثر وضوحاً وإعادة النظر فيها. بهذه الطريقة، يشارك الأفراد في بناء مستقبل مرغوب فيه يتجاوز طريقة العمل الحالية⁶، والتعلم ذو الحلقة المزدوجة ينتج عنه تغيير في نظرية الاستخدام، حيث يتم تغيير القيم والاستراتيجيات والافتراضات التي تحكم العمل لخلق بيئة أكثر كفاءة⁷، لأنه لا يعتمد على المعرفة المتوفرة حالياً بالمنظمة، وإنما يوجد لتوليد وإنشاء المعرفة الجديدة، وخلق مصادر للمزايا التنافسية للمنظمة المتعلمة⁸، ويراها هندريك (2000) "أنه يتجاوز السياسات وقواعد العمل المحددة والافتراضات التي تقوم عليها الخطط الحالية بهدف تطوير استراتيجيات جديدة، أو إجراء تعديلات جوهرية في المنظمة وإعادة نشاطها في إطار توفير القدرات والمهارات بهدف تحقيق التفوق الاستراتيجي والتنافي الذي تسعى للوصول إليه"⁹، ويعد مهم جداً لتحقيق التفوق وخصوصاً في برامج التغيير السريعة، وأشار المفكرون إلى بعض المسميات لهذا الشكل منها مستوى التعليم الأعلى (fiol and lyles)، والتعلم التوليدي أو التعلم لكي تتوسع مقدرات المنظمة (senge1990)، والتعلم الاستراتيجي (Mason1993)¹⁰.

¹ Flood Robert L., Norma RA Romm, **Op Cit**, p262.

² Yvon Pesqueux, **Les normes et l'apprentissage organisationnel**, HAL open science, 2007, p17.
https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/509682/filename/TexteYPour_Mondher.pdf

³ Flood Robert L., Norma RA Romm, **Op Cit**, pp :262-263

⁴ محمد طاهر الخلف، ومصطفى يوسف، **مرجع سبق ذكره**، ص50.

⁵ علي محمد الخوري وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص43.

⁶ Flood Robert L., Norma RA Romm, **Op Cit**, p262.

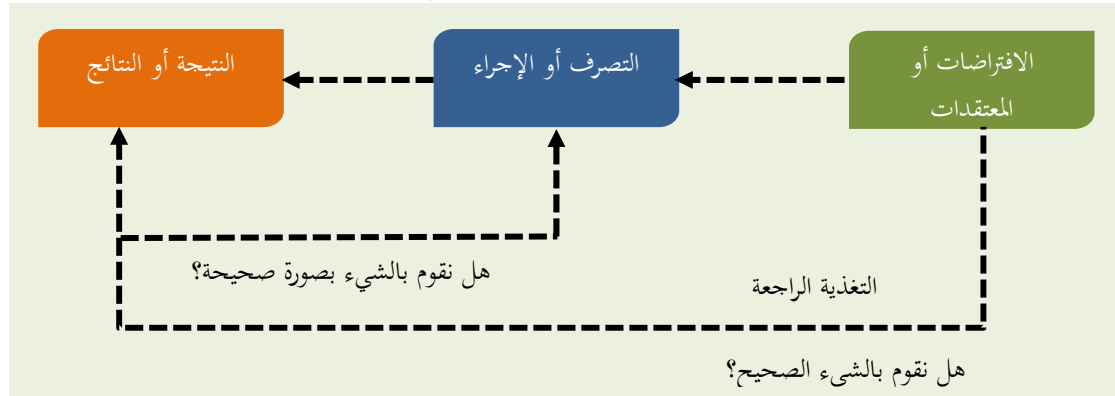
⁷ Chuah, K.B., Law, K.M.Y., **What Is Organizational Learning?**, In: Law, K., Chuah, K. (eds), Project Action Learning (PAL) Guidebook: Practical Learning in Organizations, Springer, Cham, 2020, p10

⁸ محمد طاهر الخلف، ومصطفى يوسف، **مرجع سبق ذكره**، ص50.

⁹ بلال خلف السكارنه، **مرجع سبق ذكره**، ص131.

¹⁰ Binkkour, Mohamed, And Hafida Ait Abderrahman, **L'effet de l'innovation sur l'apprentissage organisationnel: essai de modélisation**, Moroccan Journal of Business Studies, vol(1), N°(2), 2018, p4.

الشكل رقم (2.3): التعلم ثنائي الحلقة



علي محمد الخوري وآخرون، **التعلم المؤسسي: الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2015، ص43.

الجدول رقم (2.3): العلاقة بين التعلم الأحادي والتعلم ثنائي الحلقة:

الخصائص والصفات	التعلم الأحادي	التعلم ثنائي الحلقة
- يحدث من خلال التكرار والروتين - سياق مفهوم جيد - يحدث على جميع المستويات في المنظمات	- تحدث من خلال استخدام الرؤى غير الروتينية - سياق غامض - تحدث في الغالب في المستويات العليا	
- النتائج السلوكية	- البصائر والوعي الجماعي	
- موجودة - تحسين	- جديدة - مصدر ميزة تنافسية	
- مأسسة القواعد الرسمية - التعديلات في نظم الإدارة - مهارات حل المشاكل	- مهام جديدة وتعريفات جديدة للاتجاه - وضع جدول الأعمال - مهارات تحديد المشكلة - تطوير الأساطير والقصص والثقافة	
- تشغيلي - يحافظ ويدعم الوضع الحالي	- إستراتيجي - يدفع إلى التغيير	

Maximilian von Zedtwitz, **Organizational learning through post-project reviews in R&D**, R&D Management, vol(32), N°(3), 2002, p257 (بتصرف).

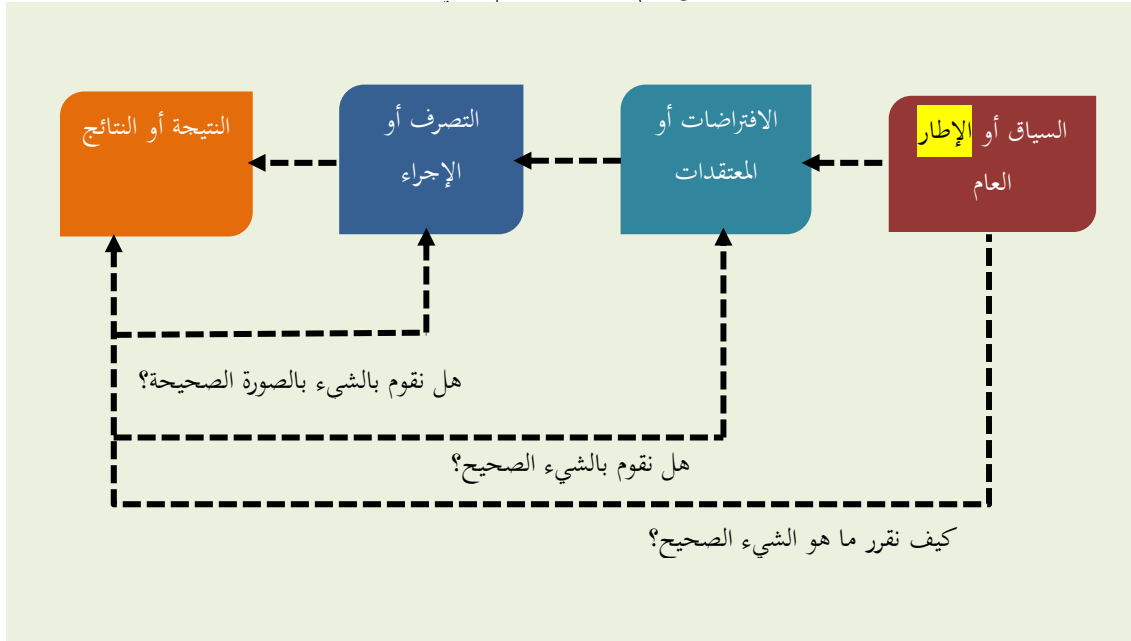
والتعلم أحادي الحلقة يتم فيه تعديل السلوكيات لتصحيح الأخطاء والانحرافات بالاستناد على معايير وسياسيات وممارسات، والتعلم الثنائي الحلقة يتم خلاله تغيير هذه المعايير والسياسيات والتطبيقات بينما التعلم ثلاثي الحلقة يتم تغيير المحتوى والأسس التنظيمية¹، ومن الباحثين من يرى بأن الأنماط الثلاثة متكاملة وهذا من خلال النموذج (يو رولاندند Yeo Roland، 2002) على كل مستوى من مستويات التعلم (الفرد، الجماعة، المنظمة) أن يتم

¹ محمد طاهر الخلف، ومصطفى يوسف، مرجع سبق ذكره، ص52.

النمط، بمعنى على مستوى الفرد أن يتم التعلم أحادي الحلقة، وعلى مستوى الفرق والمجموعات أن يتم التعلم ثنائي الحلقة، وثنائي الحلقة على مستوى المنظمة¹.

3. التعلم ثلاثي الحلقة - التعلم عن التعلم: ويشكل التعلم ثلاثي الحلقة مستوى آخر من التحليل، هو مستوى الإطار العام أو السياق العام والاستراتيجيات التي ترتبط بعمليات تقديم الخدمة للمتعاملين، ويكون هذا الشكل عند حالة عدم قدرة التعلم أحادي الحلقة وثنائي الحلقة من تحديد ما يجب القيام به في هذا المجال، وهذا ما يتطلب وجود شكل آخر من التفكير والمتمثل بالتفكير النظمي، حيث يحتوي على التحليل والاستنتاج، وتبرز ضمنه ترابطات مجموعة من الأنظمة ضمن منظومة كبرى (تعلم ثلاثي الحلقة)، ويقوم هذا النمط بالتعرف على الأسباب الحقيقية للمشكلة وتأثيراتها، وكذا العوامل التي ساهمت في حدوثها، فقد يكمن السبب في تصرف أو إجراء تم اتخاذه في إحدى مراحل حل المشكلة الظاهرية التي حاولنا علاجها وتولدت عنه مشكلة جديدة.

الشكل رقم (3.3): التعلم ثلاثي الحلقة



المصدر: علي محمد الخوري وآخرون، *التعلم المؤسسي: الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين*، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2015، ص45.

الفرع الثالث: حدود التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة

ربما يبدو للمتأمل التطابق وتداخل أحياناً بين مفاهيم التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة، وكذا التبادل بينهما في العمليات والأهداف الأساسية، ويتمثل أحد الاختلافات الأساسية بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة في أنه حيث يكون فهم طبيعة المعرفة كأصل أو سهم، حيث يركز التعلم التنظيمي في المقام الأول على العمليات التي تتغير أو

¹ Yeo Roland, *Learning within organisations: linking the theoretical and empirical perspectives*, Journal of Workplace Learning, vol(14), N°(3), 2002, pp: 119–120.

تندفق المعرفة من خلالها¹، كما تشير إدارة المعرفة إلى بناء مفاهيمي يركز بشكل أساسي على محتوى المعرفة، بينما يستلزم التعلم التنظيمي جميع جوانب البيانات والمعلومات والمعرفة²، ويعتقد ليرمانس (2002) بأن المنظمة المتعلمة تركز على عمليات التعلم، بينما إدارة المعرفة تركز على مخرجات عمليات التعلم، حيث أن هدف إدارة المعرفة هو خلق قيمة تنظيمية متزايدة للمنظمة ككل، كما أنها تشمل اكتساب ونقل الخبرة بين أفراد بالمنظمة من خلال الطريقة المناسبة والمركزة وذات صلة، فهي تجسد العمليات الحيوية في المنظمة المتعلمة، كما أنها تتيح التعلم الفردي الذي يساهم بعد ذلك في عمليات التعلم التنظيمي، حيث إنها تشمل اكتساب ونقل الخبرة بين أفراد بالمنظمة من خلال الطريقة المناسبة والمركزة وذات صلة، وتؤكد المناهج البنائية للمعرفة أن المعرفة تُبنى بالتفاعل³، ولكي يحدث التعلم التنظيمي يتطلب من المنظمة آليات تتعلق بتوزيع وتطبيق المعرفة في المنظمة ككل وتوفيرها في جميع المستويات التنظيمية لأجل تحقيق التميز⁴، وتؤكد إدارة المعرفة على أهمية المعرفة الضمنية التي تحتويها العمليات التنظيمية وتأسيس الخبرة والاستفادة منها، لذلك، فإن عمليات إدارة المعرفة ستعمل على الجسر لدمج واستيعاب وتشغيل التعلم الفردي في المعرفة التنظيمية، كنتيجة الانتقال من الذاكرة الفردية إلى الذاكرة الجماعية، بينما يهدف التعلم التنظيمي إلى تأييد اكتساب ونشر مجموعة واسعة من المعلومات والمعرفة العامة التي قد تؤثر على الفرص المستقبلية للمنظمة، مما يدفع الأداء التنظيمي نحو المدى الطويل، وهناك اتفاق متزايد في أدبيات المنظمة المتعلمة أنه لكي يحدث التعلم، يجب أن تحدث تغييرات في الإدراك و/أو السلوك⁵، كما أنه يمثل نظام المنظمة بأكملها، النظام الذي يتضمن النظام الفرعي الذي تشمله إدارة المعرفة، ومن ثم، باعتبارها بناء مفاهيمي، تشير إلى نطاق أكثر تعقيداً من إدارة المعرفة، حيث أنها تركز على تشجيع وتنفيذ ثقافة التعلم وتطوير الهياكل الداعمة لعمليات التعلم، وبالتالي، تتكون المنظمة المتعلمة من نظام، حيث يطور العاملين كفاءاتهم والمهارات من أجل تحقيق النتائج المرجوة، ومنه نمو أنماط سلوك جديدة، وتعلم أيضاً كيفية توليد المعرفة الجديدة والحصول عليها دون توقف، ودفع المنظمة إلى مسار التحسين المستمر.

وبهذا يرى Garvin (1993) أن المنظمة المتعلمة تتكون من بنية تنظيمية ماهرة في عملية توليد المعرفة وتحقيقها ونقلها وتحولها، وبالتالي تعديل السلوك لتعكس باستمرار المعرفة الجديدة ودمجها، مما يدفع المنظمة إلى تحقيق النجاح على المدى الطويل والمستدام، كما أنها تعتبر نظام يطور الموظفون فيه كفاءاتهم والمهارات من أجل تحقيق النتائج المرغوبة، وبالتالي ازدهار أنماط سلوك جديدة، وتعلم كيفية توليد المعرفة الجديدة والحصول عليها دون توقف،

¹ Dusya Vera, et al, *A Framework for Integrating Organizational Learning- Knowledge-Capabilities- and Absorptive Capacity*, In: Handbook Of Organizational Learning And Knowledge Management, Mark Easterby-Smith, Marjorie A. Lyles (Eds), John Wiley & Sons, United Kingdom, Second Edition, 2011, p161.

² Diana Fernandes, Carolina Feliciano Machado, *The Misconception Between Organizational Learning and Knowledge Management*, In: *Knowledge Management and Learning Organizations*, C. Machado and J. Paulo Davim (eds.), Springer, Switzerland, 2021, pp:137-164

³ Dusya Vera, et al, *Op Cit*, p162.

⁴ خليفة محمد بلخير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة اقتصاد الجديد، المجلد (1)، العدد (14)، 2016، ص181.

⁵ Dusya Vera, et al, *Op Cit*, p161.

ودفع المنظمة إلى مسار التحسين المستمر¹، وبالتالي، عندما يتم استبدال مفهوم المعرفة الثابتة بالمعرفة الديناميكية ويتحول جدول الأعمال من إدارة أصول المعرفة إلى دراسة العمليات المرتبطة بالمعرفة، مثل الإنشاء والاحتفاظ والنقل، فهناك فرصة قوية لتوحيد الرؤى في كل من التعلم التنظيمي ومجتمعات المعرفة التنظيمية، أمّا عند دراستها من منظور بنائي اجتماعي، فيشارك التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة في الاعتراف بأن التعلم والمعرفة يقعان في الممارسة².

وفي الواقع ما يعنيه تبادل المعرفة بالنسبة لفرد ما، قد يكون اكتساب المعرفة (التعلم) لمجموعة أو ما يمكن أن يكون خلق المعرفة (التعلم) بالنسبة لأحد الأفراد الوصول إلى المعرفة لمجموعة، بالإضافة إلى ذلك، عندما تتم، مثلاً، مناقشة عملية نقل المعرفة على مستوى المجموعة، فإن ما يُنظر إليه على أنه نقل للمعرفة الحالية في نظر المرسل قد يُنظر إليه على أنه اكتساب معرفة جديدة من قبل المتلقي³، وهذا قد أدرج دوسيا فيرا (Dusya Vera) (2021)، عاملاً آخر يتداخل مع التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة وهو "القدرات الديناميكية" مع "القدرة الاستيعابية"، وهي ما تنطرق إليها في قادم البحث، ويظهر بأن إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي يشمّلان على العديد من العمليات المتداخلة، مما يتطلب تركيز الأبحاث والدراسات على هذين المجالين لتوضيح وإبراز التبادل والمقارنة والاختلافات والترابطات على مختلف المستويات من التحليل.

المطلب الثاني: مداخل التعلم التنظيمي ومستوياته

الفرع الأول: مداخل التعلم التنظيمي

تمارس المنظمات المتعلمة التعلم لأجل تطوير رأس المال البشري وتطوير المواهب وتنمية الكفاءات، حيث زاد الاهتمام بعمليات التعلم في المنظمات لقدرته على توليد وخلق المعرفة القيمة ونشرها لتعزيز الإبداع والابتكار⁴، يوجد بشكل عام ثلاثة مداخل لأجل دراسة وفهم التعلم التنظيمي، والمتمثلة في⁵:

- **المدخل المعياري:** يركز بصورة عامة على دراسة المنظمات التعليمية، ويعتقد هذا المدخل أن المنظمة تتعلم في ظل ظروف معينة فقط، وحاول أنصار هذا المدخل ومن أشهرهم سنج (Senge) (1990) مشيرين إلى محاولة استكشاف خصائص معينة يجب أن تمتلكها منظمة التعلم، مع تركيزها على وضع المنظمة في المستقبل.
- **مدخل التطوير:** يؤكد هذا المدخل على أن المراحل المختلفة للتطوير التنظيمي تحدد التغيير المستمر في أسلوب التعلم التنظيمي، وأن التعلم التنظيمي يعتمد على تاريخ المنظمة، حيث يؤكد ويركز رواد ومنظرو هذا المدخل في هذا النهج على التغييرات في أنماط التعلم التنظيمي ويولون اهتماماً كبيراً لتاريخ المنظمة.
- **مدخل القدرات:** يركز هذا المدخل على كيفية تعلم المنظمات وما تتعلمه مع اهتمام خاص بالوضع الحالي للمنظمة.

¹ Diana Fernandes, Carolina Feliciano Machado *Op Cit*, pp:137-.164

² Dusya Vera, et al, *Op Cit*, p163.

³ Dusya Vera, et al, *Ipid*, p164.

⁴ Soh Wan Geok, Mohamad Bin Bilal Ali, *Bibliometric Analysis of Learning Organization*, Journal of Contemporary Issues in Business and Government, Vol(27), N°(1), 2021, p759.

⁵ Yu Haibo, *Op Cit*, Pp:4-5.

الفرع الثاني: مستويات التعلم التنظيمي في ظل المنظمة المبدعة

من المهام الأساسية التي تقوم عليها المنظمة المتعلمة هي تحويل التعلم الفردي إلى التعلم التنظيمي عن طريق إدارة المعرفة وإتاحة المعرفة من خلال عمليات إدارة المعرفة، ولكن ديناميكيات التعلم التنظيمي أكثر تعقيداً من الأفراد¹، ويكون التعلم التنظيمي متعدد المستويات، حيث يحدث على مستوى الفرد والمستوى التنظيمي إضافة إلى أنه لا يحدث على هذه المستويات بمعزل عن غيرها، بدلاً من ذلك، يحدث ذلك كعملية مستمرة تتضمن مشاركة المعرفة²

وقد أشارت أدبيات الإدارة إلى أنّ المنظمة تتعلم على ثلاثة مستويات: بشكل فردي، من خلال العاملين لديها؛ وبشكل جماعي، من خلال فرقها والجماعات؛ ومنظمي على المستوى التنظيمي³، ويمكن أنّ تمنح هذه الانتقالات فرصاً جديدة لفهم العلاقات بين المعرفة والتنظيم من جهة، وبين العمل التنظيمي والتفكير التنظيمي من جهة أخرى⁴، والتعلم بشكل عام هو الذي يحدث فرقا وتغيرا في سلوك الفرد، في مسار العمل الذي يختاره في المستقبل، في موافقه وشخصيته⁵، ويعتبر التفاعل بين الكيانات (أفراد، مجموعات أو فرق، منظمات، إلخ)، أي مصدر ومتلقي نقل المعلومات، هو ما يحدد مدى فعالية نقل المعرفة⁶، وهذا ما أكده غيراردي Gherardi ونيكوليني Nicolini (2003) أن التعلم التنظيمي " مجاز يشمل المفهومين، التعلم والتنظيم، ويسمح باستكشاف المنظمة كما لو أنّها موضوع يتعلم ويعالج المعلومات ويعكس الخبرة، ولديه المعرفة والمهارات والخبرة"، وبناء القيادة وعمليات التعلم التنظيمي على مستويات مختلفة من التحليل⁷

- **على المستوى الفردي:** هو التعلم الذي يقوم به ويكتسبه الفرد بنفسه، وهذا باختلاف قدرات التعلم بين الأفراد وذلك حسب الفروق الفردية، ويشير التعلم على المستوى الفردي إلى الكفاءة الفردية والقدرة والحافز للقيام بالمهام المطلوبة⁸، ويتم التعلم من خلال الحدس وتفسير الإجراءات والأحداث في المنظمة، حيث يمكن

¹ Tarliman Robi Mantik, et al, *VUCA Transformational Leadership Towards Indonesian Micro and SMEs: Mediating Role of Organizational Learning and Dynamic Capabilities*, ITALIENISCH, vol(12), N(2),2022, p106.

² ASAWO Soye P, *Understanding Work Behaviour Through The Lense Of The Component Technologies Of Organizational Learning*, Nigerian Journal of Management Sciences, vol(22), N°(1), 2021, pp:214-215

³ Steffen Soulejman Janus, *Becoming a knowledge-sharing organization: A handbook for scaling up solutions through knowledge capturing and sharing*, World Bank Publications, Washington, USA, 2016, p93. https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25320/9781464809439.pdf?sequence=2&source=post_page.

⁴ Tarliman Robi Mantik, et al, *Op Cit*, p106.

⁵ Donald Ropes, Jürg Thölke, *Communities of Practice: Finally a Link Between Individual and Organizational Learning in Management Development Programs*, The Proceedings of the 2nd European Conference on Intellectual Capital, ISCTE Lisbon University Institute and Polytechnic Institute of Leiria, Lisbon, Portugal, 29/30 March 2010, p506.

⁶ Rianawati Andri, et al, *Op Cit*, p210.

⁷ Tarliman Robi Mantik, et al, *Op Cit*, p106.

⁸ Chuah, K.B., Law, K.M.Y., *Op Cit*, p11

أن يؤدي ذلك إلى مزيد من الإجراءات، مثل إجراءات تصحيح المسار في حالة عدم الأداء، ويرى إيريس Illeris (2002) أن نتيجة التعلم الفردي تحسين القدرة على التفكير¹

- **على مستوى المجموعة:** "في هذا المستوى من التعلم يحاول الفرد التعلم وحل المشاكل من خلال قوة الأفراد الآخرين بهدف استبدال الأدوار الحالية والهياكل والأنظمة داخل المنظمة، من أجل إعادة هيكلة قاعدتها المعرفية عن طريق إدراك جديد للبيئة وفهمها، وهذا النوع من الحلول والأنشطة الخاصة بالتعلم والتي تخص الفريق هي عادة غير روتينية، وتكون أكثر تعقيدا من المستوى الفردي"²، فهو ديناميكيات المجموعة وتطوير الفهم المشترك³، كما يمنح التعلم ضمن مجموعة أو فريق يمنح القدرة وإمكانية التكيف مع الظروف المتغيرة، واكتشاف طرق جديدة لتحقيق أهداف الفريق، وتحسين الممارسات وتطويرها وكذا العمليات باستمرار تؤدي إلى اكتشاف طرق جديدة وأفضل لتحقيق أهداف الفريق، مما يؤدي في النهاية إلى بناء فريق متماسك ومتوازن يحقق مستويات عالية من الأداء⁴، ويتطلب التعلم الجماعي عمليات تعلم جماعي تآزرية مكثفة (للتحقق من المعرفة المتبادلة وتطويرها) وظروف التعلم الجماعي التآزري (المواقف الإيجابية تجاه العمل الجماعي والعلاقات بين الموظفين الموجهة نحو الثقة والانفتاح والاحترام المتبادل والتعاون)⁵

- **على المستوى التنظيمي:** يشير التعلم على مستوى المنظمة إلى الموازنة بين مستودعات التعلم غير البشرية بما في ذلك الأنظمة والهياكل والاستراتيجية والإجراءات والثقافة، في ضوء البيئة التنافسية⁶، والمنظمة بوصفها كيانا يمكن أن تتعلم من خلال التجارب السابقة أو عن طريق المنظمات من خلال المعرفة المشتركة، ونقل التقنية والحصول على المعلومات عن بيئة الأعمال⁷. في هذا المستوى، يصبح التعلم جزءًا لا يتجزأ من المنظمة.

¹ Donald Ropes, Jürg Thölke, *Op Cit*, p506.

² حسين وليد حسين وآخرون، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى ابعاد ادارة المعرفة، مجلة جامعة بابل، المجلد (24)، العدد (6)، 2016، ص1691.

³ Chuah, K.B., Law, K.M.Y., *Op Cit* 0, p11

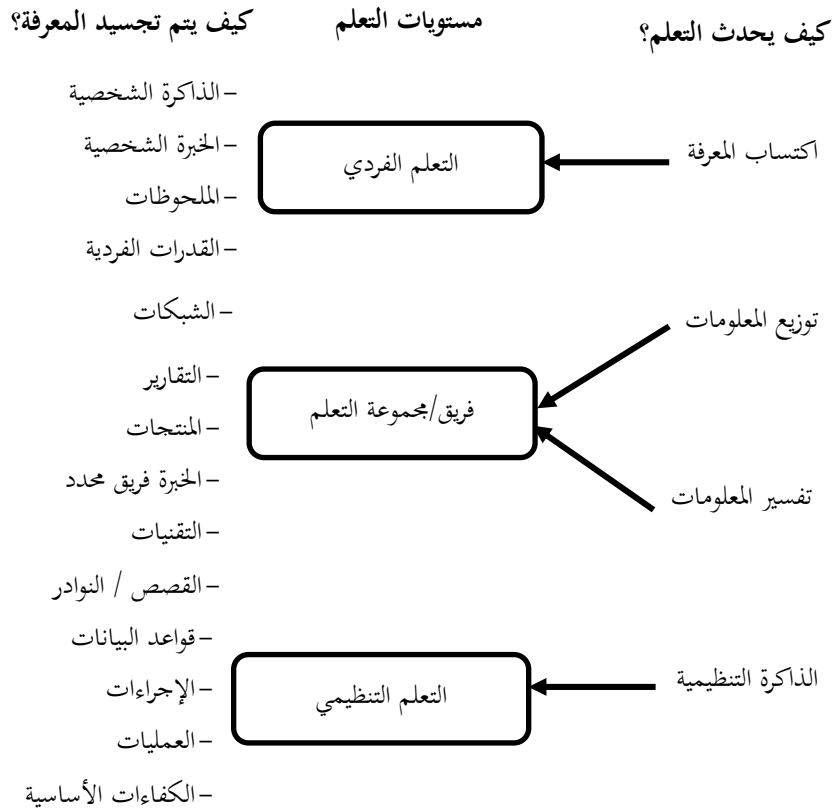
⁴ Gabriel Mrisha, et al, *Effect of Learning Organization Culture on Organizational Performance Among Logistics Firms in Mombasa County*, Journal of Human Resource Management, vol(5), N°(2), 2017, pp :33-34.

⁵ Zgrzywa-Ziemak, Anna, *The relationship between organizational learning and sustainable performance: an empirical examination*, Journal of Workplace Learning, Vol(33),N°(3), 2020, p162.

⁶ Chuah, K.B., Law, K.M.Y., *Op Cit*, p11

⁷ حسين وليد حسين وآخرون، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى ابعاد ادارة المعرفة، مجلة جامعة بابل، المجلد (24)، العدد (6)، 2016، ص1691.

الشكل رقم (4.3): مستويات التعلم التنظيمي



Maximilian von Zedtwitz, *Organizational learning through post-project reviews in R&D*, R&D Management, vol(32), N°(3), 2002, p257

المطلب الثالث: المنظمة المتعلمة

الفرع الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة

إن العمل في بيئة ديناميكية ومتغيرة باستمرار ومعقدة يتطلب من منظمات الأعمال أن تبني مفهوم الأنظمة المتعلمة إذا ما أرادت التطور والاستمرارية، والمنظمة المتعلمة عبارة عن نموذج تنظيمي يتضمن أفرادًا يسعون إلى التعلم لأجل تنمية وتطوير مهاراتهم وقدراتهم والتكيف مع المتغيرات من أجل تعديل سلوكياتهم وتصرفاتهم حتى تضمن المنظمة البقاء والاستمرارية ومواجهة التحديات، كما تساعد المنظمة المتعلمة مواردها البشرية على تمكينهم من التعلم وتحفيزهم وتشجيعهم على التعاون، ورفع قدراتهم على التكيف الدائم مع البيئة¹

ويجمع مفهوم المنظمة المتعلمة بين العديد من التخصصات، التنظيم والتعليم والإدارة وعلم الاجتماع، ما جعل الوقوف على التعريف أمرًا معقدًا، إلا أنه لم تخلُ جهود الباحثين والمفكرين في محاولة لشرحها، وقد أظهرت مختلف الأدبيات، بالعديد من التمايز في استخدامات المصطلح، فنجد أحياناً، "منظمة المتعلم"، أو "منظمة المتعلمين" أو "المنظمة التي تتعلم"²، و"المنظمة العارفة" و"المنظمة المفكرة"¹

¹ زياد طارق الجبوري، تأثير رأس المال البشري والمعرفي في بناء المنظمات المتعلمة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (51)، 2022، ص82.

² Albayrak Gülçag et al, *The Importance of the Learning Organization in Construction Industry*, International Journal of Engineering and Technology, vol(10), N°(6), 2018, p501

ويتفق مؤخرا العديد من الباحثين على أن منظمة التعلم هي المعرفة التنظيمية التي يمكن تغييرها كدالة للتجربة، وهذا بعد أن كانت نظرتهم بأنها تغيير في الإدراك أو في السلوك²، حيث تشمل المعرفة التنظيمية كلاً من المعرفة النظرية والإجرائية أو الروتين والافتراضات.

والمنظمة المتعلمة تعتبر نتيجة لإدارة المعرفة، فالمنظمة المتعلمة هي "نهج مستمر من الأفراد موجه نحو الإبداع والبيئة التعليمية المتقدمة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التنظيمية والانتفاع الحقيقي للمعرفة من الأعلى إلى الأسفل لتبسيط تنسيق الأهداف الفردية مع الأهداف التنظيمية"³، حيث صور نوناكا وتاكاشي (1995) العلاقة بين التعلم الفردي والتنظيمي بمثابة دوامة من خلق المعرفة، وأضاف أيضا بأنه يمكن للمنظمات أن تتحول إلى منظمات متعلمة وباستمرار من خلال تمكين وإدارة عمليات تحويل المعرفة الديناميكية بين الفرد والمنظمة، وبين المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة⁴، إذا كان يُنظر إلى التعلم التنظيمي على أنه دورة تعلم مستمرة، فلا يمكن لأي منظمة أن تصل إلى نقطة زمنية فحينها ستعلن عن نفسها "منظمة متعلمة"⁵

هذا وأكد كل من، ليو Liu ولي LI، على أن نظام التعلم بالمنظمة المتعلمة يجب أن يركز على المشاركة، والتعلم المتبادل بين الأعضاء التنظيميين، وجمع بنشاط المعلومات الداخلية والخارجية، والتعلم التعاوني مع الموردین والعملاء، وخلق القيمة، واكتساب مزايا تنافسية⁶

ووصف سنج Senge (1990) منظمة التعلم أنها "مكان" يوسع فيه الأشخاص باستمرار قدرتهم على تحقيق النتائج التي يرغبون فيها حقًا، حيث يتم توسيع أنماط التفكير ورعايتها، وحيث يتم إطلاق الطموح الجماعي، وحيث يتعلم الأفراد باستمرار كيفية التعلم معاً⁷.

وأشير لمنظمة التعلم على أنها "منظمة تعزز التعلم المستمر وتكيف باستمرار مع البيئة المتغيرة"، وقام واتكينز ومارسيك (1993) بعدها بتوسيع هذا التعريف وذكر أن "منظمة التعلم هي منظمة تتعلم باستمرار وتتحول نفسها"⁸.

¹ عمر أحمد همشري، *إدارة المعرفة: الطريق إلى التميز والريادة*، دار الاصفاء، عمان، الطبعة 1، 2013، ص398.

² Albayrak Gülçağ et al, *Op cit*, pp :501-502.

³ مريم ابراهيم حمود الكرعواوي، مهند حميد ياسر العطو، *التحقق من العلاقة بين قابليات إدارة المعرفة والمنظمات المتعلمة*، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد(8)، العدد(31)، 2014، ص257.

⁴ Sabine Seufert, Andreas Seufert, *Towards the continuously learning organization through knowledge networking-case Swiss Re Group*, Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences, Maui, Hawaii, 4/7.Jan, 2000, p1.

⁵ Gorelick Carol, *Organizational learning vs the learning organization: a conversation with a practitioner*, The Learning Organization, vol(12), N°(4), 2005, p384.

⁶ Albayrak Gülçağ et al, *Op cit*, pp :501-502.

⁷ Mark Easterby-Smith, Marjorie A. Lyles, *Handbook of Organizational Learning And Knowledge Management*, John Wiley & Sons, United Kingdom, 2011, p155.

⁸ Parul Malik, Pooja Garg, *Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience*, The International Journal of Human Resource Management vol(31), N°(8), 2020, pp: 4-5.

وقد أشارت بعض الأدبيات أنه لما تبلى المنظمة المتعلمة مستويات كبيرة من المهارات والمعارف وتكون غزيرة الأفكار يكون لها القدرة على الاستغناء عن الإدارة الإشرافية (أو ما يعرف بالإدارة الوسطى)، وبالتالي تصبح بهذا المنطلق منظمة رشيقة حيث تستند بتنفيذ أنشطتها وأعمالها على فرق العمل وتكون هذه الخيرة المسؤولة عن سير مهام المنظمة وأدائها¹

ومن الباحثين من ربطها بالفكر الاستراتيجي مشيرا إلى أنها المنظمة التي يجري دعمها باستراتيجيات منحنى التعلم ولديها القدرة على التكيف مع التغير البيئي من خلال امتلاكها تركيبة من النظم وعمليات التعلم التنظيمي المتشابكة التي تدعم كفاءتها للحفاظ على مزاياها التنافسية وضمان موقعها في المستقبل².

ومن الباحثين من ربطها بالفكر الاستراتيجي حيث يرى بأن الكيان التنظيمي (منظمة) الذي يعمل على تطوير استراتيجياته وخططه وهياكله وآليات أداء أنشطته وأعماله هو منظمة متعلمة، تسعى إلى أن تتكيف مع المتغيرات غير المستقرة في بيئة أعمالها ومواجهة التحديات والصعوبات من خلال التوجه نحو عمليات التعلم التنظيمي والمستمر، وتشجيع الموارد البشرية على تطوير أنفسهم ذاتيا، ومشاركة ونقل المعرفة والخبرات داخل المنظمة وخارجها، وتشجيع أيضا التعلم الجماعي، واستخدام التقنيات التعلم وتساعد على انتقال وتبادل المعرفة، حتى تحقق أهدافها بنجاح³ وأوضحت مارثا جيفارت Martha Gephart، أن جوهر المنظمات المتعلمة يتلخص في مجموعة من العناصر، والمتمثلة في⁴:

- التعلم المستمر على مستوى الأنظمة: يشارك الأفراد ما تعلموه بطرق تمكن المنظمة من التعلم عن طريق نقل المعرفة عبرها ودمج التعلم في الإجراءات والإجراءات التنظيمية.
- توليد المعرفة ومشاركتها: يتم التركيز على توليد وخلق المعرفة واكتسابها والتقاطها ونقلها بسرعة، وإتاحتها بصورة سهلة حتى يتمكن الأفراد الذين يحتاجونها من الوصول إليها واستخدامها في الوقت المناسب.
- التفكير النقدي والنظمي: يتم تشجيع الأفراد على التفكير بطرق جديدة واستخدام مهارات التفكير الإنتاجي بشكل منهجي من أجل رؤية الروابط وحلقات التغذية الراجعة، وبشكل حاسم من أجل تحديد الافتراضات.
- ثقافة التعلم: يتم مكافأة التعلم والإبداع ودعمهما وتعزيزهما من خلال أنظمة الأداء المختلفة من أعلى إلى أسفل.
- روح المرونة والتجريب: منح مساحة للأفراد بحرية المخاطرة والتجربة والابتكار واستكشاف أفكار جديدة وإنشاء عمليات ومنتجات عمل جديدة.

¹ افراح رحيم عيدان، وعموده عبيد حسين، دور المعرفة الضمنية في تعزيز بناء المنظمة المتعلمة-دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة الواحة للمشروبات الغازية في بابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (8)، العدد (32)، 2019، ص136.

² عراق عبيد عمير، تأثير تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (11)، العدد (22)، 2019، ص225.

³ صلاح النعيمي، عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (31)، 2012، ص175

⁴ Jay Liebowitz, *Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer*, CRC Press, Florida, 1st Edition, 2000, pp:31-32.

- الارتكاز على الأفراد: توفر المنظمة المتعلمة بيئة داعمة لتطوير وتنمية الفرد، وتساهم حتى في بناء مجتمع يرفع ويقيم رفاهية الأشخاص.

وتتطلب المنظمات المتعلمة موارد بشرية (رأس مال بشري) القابل للتطوير والتعلم، والقادر على التكيف مع متغيرات البيئة المعقدة،¹ هذا ونظرا للخصائص التي يتمتع بها في استجابته ومرونته، فضلا عن كونه مصدرا للمعرفة ذات قيمة ومصدرا للتفوق، وقدرته على إكسابها مزايا تنافسية من خلال الأفكار الإبداعية التي ينتجها في حالة ما إذا توافرت له الرعاية التنظيمية من دعم ومناخ ملائم.

وللمنظمة المتعلمة مجموعة من السمات الرئيسية تتميز بها، من أهمها:²

- **التعلم المستمر والتحسينات:** يتشارك الموظفون التعلم مع بعضهم البعض ويستخدمون الوظيفة كأساس للتقدم وخلق المعرفة؛

- **توليد المعرفة وتبادلها:** يتم تطوير الأنظمة لإنشاء المعرفة والتقاطها ومشاركتها؛

- **ثقافة التعلم:** يتم مكافأة التعلم وتعزيزه ودعمه من قبل المديرين وأهداف الشركة؛

- **تشجيع المرونة والتجريب:** يتمتع الموظفون بحرية تحمل المخاطر والابتكار واستكشاف أفكار جديدة وتجربة عمليات جديدة وتطوير منتجات وخدمات جديدة؛

- **تثمين العاملين:** يركز النظام والبيئة على ضمان تطوير رفاهية كل موظف.

الفرع الثاني: التغيير: الانتقال والتحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة

حظيت المنظمة المتعلمة باهتمام كبير من الباحثين والأكاديميين والممارسين، وهذا من خلال الدراسات والأبحاث التي تناولت قضاياها، وشمل هذا الاهتمام التحول نحو المنظمة المتعلمة وما يمكن أن تحققه من نجاح وتفوق ومستويات عليا من الأداء ومزايا تنافسية من خلال التغييرات التي تحدثها على مستوياتها وهيكلها ومواردها البشرية.

والتحول هو بمثابة تنفيذ عمليات التغيير التنظيمي، حيث يتفق العلماء مثل درو Drew وسميث Smith،

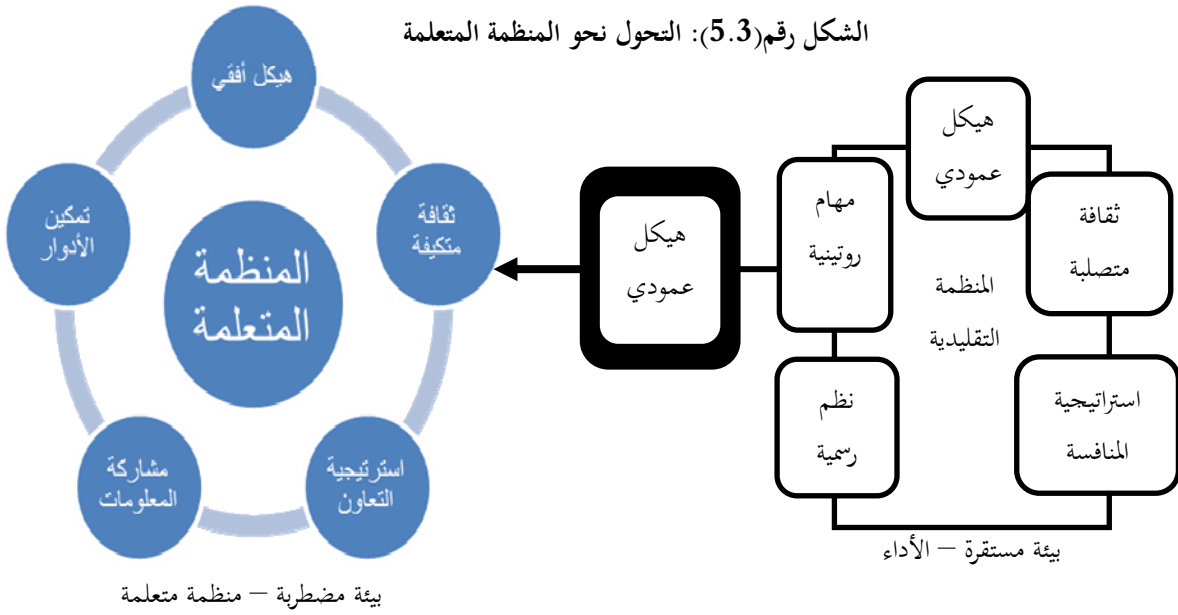
وغارفين Garvin، وإدموندسون Edmondson على أن مفاهيم المنظمة المتعلمة تحتاج إلى تضمين التغيير، لأن المنظمة التي تتعلم وتغير يمكنها التكيف مع نفسها من خلال تطبيق المعرفة الجديدة بشكل مناسب للإجراءات، إذ إن الاستعداد التنظيمي للتغيير مطلوب للبقاء والازدهار في بيئة أعمال سريعة التغير.³

¹ زياد طارق الجبوري، تأثير رأس المال البشري والمعرفي في بناء المنظمات المتعلمة-دراسة استطلاعية وتحليلية لأراء عينة من أساتذة كلية الإدارة والاقتصاد-الجامعة المستنصرية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (51)، ص83.

² Vilmante Kumpikaite, *Human resource development in learning organization*, Journal of Business Economics and Management, vol(9), N°(1),2008, p26.

³ Yuraporn Sudharatna, & Laubie Li, *Learning Organization Characteristics Contributed to its Readiness-to-Change:A Study of the Thai Mobile Phone Service Industry*, Managing Global Transitions, vol(2), N°(2),2004, p168.

الشكل رقم (5.3): التحول نحو المنظمة المتعلمة



المصدر: عبد الستار وآخرون، *المدخل إلى إدارة المعرفة*، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 335.

والحديث عن التغيير التنظيمي يقودنا بالنظر إلى التغييرات التي قد تحدث في مختلف المستويات بالمنظمة، فمنها قد يحدث التغيير على مستوى الفردي حيث يتعلم الفرد مهارات جديدة، أو يطورون أو يستحدثون أساليباً جديدة في العمل من خلال التدريب أو التوجيه والإشراف الوظيفيين في حين قد يحدث أيضاً التغيير على مستوى الفرق والمجموعات، حيث يطورون أو يستحدثون مع بعضهم البعض أساليباً جديدة في العمل ويحددون أهدافهم وغاياتهم، كما أنهم قد يتعلمون طرقاً مستحدثة في معالجة الصراعات، وقد يتعلمون كيفية زيادة ورفع فعالية الفريق لأجل إيجاد حلول للمشكلات التي قد تواجهها المنظمة، بينما على مستوى المنظمة فيكون التغيير من خلال تطوير العمليات واستراتيجيات جديدة، وتطوير رؤية المنظمة لمستقبل جديد ومرغوب فيه، وقد يحدث التغيير في مستويات أخرى بين المنظمات كالاندماج والحيازة¹

في الواقع، التغيير والتعلم وجهان لعملة واحدة، مما يعني أن الإبداع يستلزم المعرفة إما (بشكل رئيسي) كشرط مسبق أو كسبب لمشاكل جديدة، نظرية أو عملية، تتطلب مهارات ومعارف جديدة من أجل حلها².

وللتغيير تأثير مباشر على الأفراد، سواء من حيث دوافعهم و/أو مشاركتهم، أو من حيث تكييف مهاراتهم، إذ يجب تطويرها وتعديلها ونقلها لتلبية أهداف التغيير الجاري تنفيذه، كما أن التغيير يأتي لزراعة العادات والقيم والثقافة والاستراتيجيات والهياكل وكذلك الأفراد أنفسهم في هوياتهم المهنية والشخصية، رغم الدور الأساسي الذي تلعبه وظيفة الموارد البشرية في التفكير والنجاح في التغيير التنظيمي ودعم التحويلات المختلفة³، هذا وقد أشارت بعض

¹ دونالد أندرسون، *تطوير المنظمات: عملية إدارة التغيير التنظيمي*، ترجمة: منصور بن عبد العزيز، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية 2018، ص ص: 118-119.

² Carayannis, Elias G, et al, *Epidemiology of Innovation: Concepts and Constructs*, Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship, Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship, Cham: Springer International Publishing, 2020, p4

³ Zouhair El Arhlabi, *L'essor du capital humain par le changement organisationnel et la motivation The development of human capital through organisational change and motivation*, International

الأدبيات إلى أن المنظمات التي تنتهج التغيير وفق مسارين إما أن يكون التحسين في الأوضاع الحالية بإجراء التطوير التنظيمي، أو التركيز على تغييرات جوهرية في مكونات بإجراء التحويل التنظيمي، وبهذا يبرز للناظر وجود مركزين بهدف التغيير، التطوير التنظيمي، والتحويل التنظيمي، وأشارت إلى أن التطوير التنظيمي هو شكل من أشكال التغيير التنظيمي ويعتبر مدخلا سلوكيا لمنهجية التغيير في قيم العاملين ومعتقداتهم واتجاهاتهم ومدركاتهم وقدراتهم وتصرفاتهم، سواء على مستوى الفرد أو المجموعة، وفي ممارساتهم لأدوارهم ومهامهم التنظيمية، بمعنى آخر، فإن التطوير التنظيمي إجراء يهدف إلى تحسين وتطوير ما تقوم به المنظمة بالفعل الآن، أي تحسين الوضع الحالي القائم، أما التحويل التنظيمي فهو تغييرات جوهرية وكبيرة لأجل التوافق مع تغييرات كبرى ناتجة بسبب ظروف خارج نطاق المنظمة (حدوث تغيير في الأسواق، وصدور تشريعات جديدة)، وإما داخل المنظمة (مثل زيادة قوة العمل وتنوعها، أو تغيير نسق المعلومات، أو التواصل داخل المنظمة أو تغيير في قوانين العمل كالتحول إلى الاقتصاد الحر أو الخصخصة)¹.

والتغيير في أبسط معانيه هو انتقال المنظمة من وضع إلى وضع أو من حالة إلى حالة أفضل بهدف تحقيق نتيجة معينة من هذا الانتقال، ويكون هذا الانتقال وفق رؤية على ما تكون عليه المنظمة في المستقبل، بمعنى أنه يتم التغيير باستشراف المستقبل (إدارة التغيير التنظيمي المخطط)، ويعتبر من أصعب أشكال التغيير إلا أن مخرجاته تعود بالفائدة، وتمثل صعوبة هذا النوع في الحاجة إلى المتابعة والمراجعة المستمرة للمؤثرات المحيطة؛ الإدارية والاقتصادية والاجتماعية، واللوائح والنظم، والإجراءات، وأساليب العمل... الخ، والعمل على تقييمها بصورة مستمرة ومحاولة الخروج بالتنبؤات المستقبلية التي تتطلب إجراء التعديلات على عناصر التنظيم للتكيف والتأقلم مع المستقبل المتوقع². ويتم ذلك بهدف³:

☞ ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع التغييرات والأوضاع الجديدة في البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم، وذلك بغرض إحداث توافق وتناغم بين التنظيم والظروف البيئية المتغيرة التي تعمل في إطارها.

☞ استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات الأخرى، وتوفر له بالتالي مميزات نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

وبهذا يتبين أن المنظمة المتعلمة هي منظمة تكون دوماً في حالة استعداد للتغيير بحيث تحافظ على استدامة التغيير حتى تواكب مستجدات ومسايرة التغييرات والتكيف معها، كما أنها تكون دوماً في تعلم مستمر، وتمكنها من إدارة التغيير بشكل فعال، والمنظمة التي تتمتع بدرجة عالية من الاستعداد للتغيير يجب أن تتصف:⁴

¹ معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي: الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية- الجزء الأول، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2014، ص ص: 23-25.

² الحديثي هدى بنت عبدالله، وهفاء بنت محمد المطيري، قيادة التغيير: مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2019، ص ص: 58.

³ معتز سيد عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص: 23-24.

⁴ Yuraporn Sudharatna, & Laubie Li, *Op Cit*, pp :164-168.

- يجب أن تتعرف على بيئة الأعمال: تحتاج المنظمة إلى التطلع إلى المستقبل من أجل فهم والتنبؤ بالتغيرات المحتملة في التكنولوجيا والاقتصاد والتركيبة السكانية ونمط الحياة والسياسات العامة.
- يتم إعادة تصنيف القيادة باعتبارها تأثيراً مهماً على الاستعداد للتغيير: يجب على القادة قيادة وتحفيز المبادرات الاستراتيجية لمنظمتهم.
- الثقافة التنظيمية: التي تنظر إلى التغيير على أنه الممارسة العادية والمستمرة لتوسيع القدرات التنظيمية هي سمات مهمة أخرى من سمات الاستعداد للتغيير.
- ممارسات الإدارة: يتم ملاحظة ممارسات الإدارة باعتبارها جانباً من جوانب الاستعداد للتغيير حيث سيكون لها تأثير على التغيير التنظيمي.
- تطابق المهارات (الموظف مع الوظيفة): تعد مطابقة المهارات والوظيفة أمراً حيويًا كقائمة مرجعية لمهارات الموظفين وكفاءاتهم، بحيث يمكن التأكد من أن الموظف سيفعل ذلك، ولديه القدرة على التكيف مع المواقف المتغيرة.
- المكافأة: يتم الاعتراف بالمكافأة والتقدير كعامل نجاح رئيس لتطبيق التغيير، حيث أن الأشخاص على استعداد للتغيير إذا كان هذا التغيير مفيداً لهم بشكل مباشر.
- الهيكل التنظيمي الملائم: هيكل تنظيمي يدعم الأعضاء لأداء عملهم، حتى يتمكنون من التكيف مع المواقف الجديدة، وأكدت الأدبيات على أهميته من خلال العلاقة التالية، الهيكل التنظيمي الجيد = التعلم الجيد؛ والتعلم الجيد = أداء أفضل.¹

الفرع الثالث: الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة

تختلف المنظمات المتعلمة عن المنظمات التقليدية في معظم الخصائص، فنجدها تختلف حتى في طبيعة الموارد البشرية، حيث يتحقق الإبداع في المنظمات المبدعة بصورة مستمرة نتيجة غزارة الأفكار الإبداعية الناتجة من التعلم التنظيمي والبيئة الداعمة، وفرق برودترك (Brodtrick 1998) بينهما من حيث رؤيتهما للتغيير إذ المنظمة التقليدية تعالج التعلم والتغيير كمشروع له نهاية معينة بهدف تحويل المنظمة من حالة مستقرة إلى حالة أخرى، وهذه الرؤية تعتقد أن البيئة ثابتة وفي الواقع أنها متغيرة، بينما منظمة التعلم تنفذ التغيير برؤيته كفرصة للتطوير، مدركة بأنه عملية مستمرة² وقدم الباحثون مجموعة من الاختلافات الرئيسية بينهما والموضحة في الجدول الموالي:

¹ Shih-Wei Hsu, and Peter Lamb, *Still in search of learning organization? Towards a radical account of The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, The Learning Organization, Vol(27), N°(1), 2020, p34.

² مخلوفي عبد السلام، وشريفي مسعودة، *المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21: جينرال إكتريك نموذجاً*، مجلة الحقيقة، العدد (32)، 2015 ص ص:83-84.

الجدول رقم (3.3): الخصائص النموذجية للمنظمات التقليدية والمتعلمة

الخصائص	المنظمة التقليدية	المنظمة المتعلمة
القيمة العامة	الخدمة	التحديد التنظيمي التميز والخبرة
أسلوب الإدارة	مراقبة	المساعدة والتدريب
الاستراتيجية	نحج من أعلى إلى أسفل خارطة الطريق	التشاور مع الجميع خطة التعلم
هيكل	التسلسل الهرمي	هيكل مسطح الشبكات الديناميكية
خصائص الموظفين	الأفراد الذين يعرفون المعرفة قوة	الأفراد الذين يتعلمون يتم التسامح مع الأخطاء كجزء لا يتجزأ من التعلم
مهارات استثنائية للموظفين	التعلم القابل للتطبيق	التعلم التوليدي
نظام التقييم	مقاييس الأداء المالي	مقاييس الأداء المالي وغير المالي
فرق	مجموعات العمل في الأقسام الوظيفية المنفصلة	فرق متعددة المهام
الموارد	مادية	رأس المال الفكري والمعرفة
المسؤولية عن الإبداع	المسؤولون	الجميع

Albayrak Gülçağ et al, *The Importance of the Learning Organization in Construction Industry*, International Journal of Engineering and Technology, vol(10), N°(6), 2018, p50.2

Hitt, William D, *The learning organization: some reflections on organizational renewal*, Leadership & Organization Development Journal, vol (16), N° (8) 1995, p19.

Pham Huyen K, Educamp: *The Path to Becoming a Learning Organization of FPT Education*, the 4th International Conference on Distance Education and Learning, 24/27 may, 2019, Shanghai, China, pp:78-79.

ضيف سعيدة، القيادة التحويلية ودورها في تفعيل إدارة المعرفة لبناء منظمات التعلم، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير،

تخصص إدارة المنظمات، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2020، ص ص: 236-237

والسؤال الذي يتبادر إلى الذهن هو هل تستطيع المنظمة الكلاسيكية التحول إلى منظمة متعلمة؟ ويكون هذا بتحديد متطلبات وضرورات عمل المنظمة المتعلمة، وفي حالة توفير هذه المتطلبات وبناء بنية تحتية تستطيع أن تنتقل لتصبح منظمة متعلمة، وقبل التعرف على هذه الضرورات دعونا نلقي نظرة موجزة على العلاقات والترابطات التي تعد هامة بين التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة والإبداع وإدارة المعرفة، وهذا قد تطرقنا إلى بعض النقاط الرئيسية التي تشكل الحدود بين التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة.

الفرع الرابع: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة والإبداع وإدارة المعرفة

يعتبر الإبداع من مخرجات التعلم التنظيمي، والإبداع يتحقق على مستوى الفرد أو على مستوى الجماعة (الفرق)، أو على مستوى المنظمة (الإبداع التنظيمي)، وقد تأتي الأفكار الإبداعية من معرفة جديدة أو دمج من المعارف الحالية أو المتوفرة باستخدام قدرات توافقية لتحقيق الإبداع كما أن الإبداع التنظيمي قد يكون نتاج التحول

الفصل الثالث: دور إدارة الالموسسات في تحقيق إبداع الموارد البشرية

التنظيمي¹، التعلم هو أساس التطوير المهني والنمو المستمر لرأس المال البشري الذي تدفع المنظمات من خلاله المزيد من الإبداع والابتكار ومستويات أعلى من الخدمة وهوامش ربح أكبر².

وتساهم عمليات التعلم التنظيمي في تطوير معارف المنظمة المتعلمة، وتؤثر هذه الخبرة على السلوك والتصورات، كما يعتقد أن عمليات التعلم التنظيمي تشمل عمليات إدارة المعرفة من اكتساب المعرفة وتوزيعها وتفسيرها كما يتضمن أيضا ذاكرة المنظمة³، ويلاحظ أردن (2006) Ardern أن إدارة المعرفة تشكل عاملا أساسيا وهاما لتكون أكثر تنافسية، كما تسعى إلى الحصول بأفضل الطرق على معرفة موظفيها، ويرى سوان وآخرون (1999) أن أساسيات "علاقة واضحة" بين المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة من خلال تعريف إدارة المعرفة على أنها عبارة عن "عملية أو ممارسة لإنشاء المعرفة واكتسابها والتقاطها ومشاركتها واستخدامها، أينما كانت، لتعزيز التعلم والأداء في المؤسسات، والجدول رقم (4.3) يوضح الأنظمة والبنية التحتية المتشابهة بين المنظمة المتعلمة والمنظمات التي تعتمد على إدارة المعرفة؛ كما أن المنظمة المتعلمة وإدارة المعرفة متشابكتان ومتداخلتان بشكل لا ينفصم⁴.

الجدول رقم (4.3): القواسم المشتركة بين المنظمة المتعلمة والمنظمة المعتمدة على إدارة المعرفة.

المنظمة المتعلمة	المنظمة المعرفية
توفر ثقافة التعلم	توفر بيئة منظمة التعلم
لديها رؤية مشتركة وثقافة المشاركة	تتمتع بثقافة قوية للمشاركة والإبداع
توفر التعلم الجماعي	توفر العمل الجماعي
وجود عمليات الإدارة الرئيسية	عملية إدارة المعرفة موجودة
توافر أدوات وتقنيات التعلم	توافر تقنيات وأدوات إدارة المعارف
تطبيق التفكير النظمي أو النهج الشمولي	مستودع المعرفة (الذاكرة التنظيمية)
التمكن الشخصي	خبرة المكتبة
نماذج ذهنية	رسم خرائط المعرفة
استراتيجية منظمة التعلم	خطة استراتيجية لإدارة المعرفة
التعلم المستمر	التحديث المنتظم للمعرفة
تحفيز البنية التحتية التحفيزية	شراكة النظام المفتوح

Priti Jain, and Stephen Mutula, *Libraries as learning organisations: implications for knowledge management*, Library Hi Tech News, N°(8), 2008, p11.

¹ Therin François, *Organizational learning and innovation in high-tech small firms*, In : 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 06/09 January, Big Island, Hawaii, vol(5),2003, pp :2-3.

² Michael J. Marquardt, *Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning-2nd edition*, Davies-Black Publishing, Palo Alto-United States of America, Second Edition, 2022, pp:20-21.

³ Karasneh Abed Al-Fatah A, *Reinforcing innovation through knowledge management: Mediating role of organizational learning*, Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management vol(14), 2019, pp : 238-239.

⁴ Priti Jain, and Stephen Mutula, *Libraries as learning organisations: implications for knowledge management*, Library Hi Tech News, N°(8), 2008, p11.

وفي نحو متواصل رأى دراكر Druker أن المنظمة المتعلمة هي منظمة مبدعة، بإدراكها محتوى الإبداع وديناميكيته، وإدراكها أيضا لاستراتيجيات الإبداع بغرض بلوغ مستوياته، وأن الإبداع كذلك يختلف عن الأغراض الإدارية الأخرى حيث أنه يتطلب مقاييس معينة لمعرفة مدى تحقق أهدافه، وإدراكها أيضا بأن الإبداع يتطلب هياكل تنظيمية مرنة ما يساعد على تحقيقه من خلال رأس مالها البشري وما يحتويه من كفاءات ومواهب والمتمثل بالموارد البشرية بشكل عام في المنظمة¹

وقد أشار هوبر Huber (1991)، وكروسان وآخرون Crossan et al (1999)، إلى التعلم التنظيمي على أنه عملية ديناميكية تستند على المعرفة، ما يعكس الانتقال بين مختلف مستويات العمل، وكذا الانتقال من مستوى الفرد إلى مستوى المجموعة (الفرق)، ثم إلى المستوى التنظيمي والعودة مرة أخرى، وتنشأ هذه العمليات من اكتساب المعرفة وتبادلها وتكاملها من قبل الأفراد حتى يتم بناء مجموعة تتكون من المعرفة الجماعية المضمنة في العمليات التنظيمية والثقافة، وهذه المعرفة تخزن في ما يعرف بـ "الذاكرة التنظيمية"²

كما أطلق سايمون اسم "رسملة المعرفة" بدلا من "الذاكرة التنظيمية" ووصفها بأنها تمكن من إعادة استخدام المعرفة ذات الصلة، المخزنة والمصممة مسبقا لمجال معين من أجل أداء مهام جديدة³، ويمكن تعريف ذاكرة المنظمة على أنها "الوسيلة التي يتم من خلالها جلب المعرفة من الماضي للتأثير على الأنشطة الحالية، مما يؤدي إلى مستويات أعلى أو أقل من الفعالية التنظيمية"⁴، فهي تساهم في زيادة الفعالية التنظيمية بتحسين الأداء وإضافة قيمة للمنظمة، وأشار لينر Lehner (2004)، إلى أنها "نظام قادر على تخزين الأحداث المتصورة أو المختبرة أو الحية التي تتجاوز فترة حدوثها الفعلي وإعادةها في وقت لاحق، بمعنى آخر، كنظام بهذه القدرة"⁵، سابقا تم تصور الذاكرة على أنها تخزين الذاكرة التنظيمية، بينما تم التعامل مع الذاكرة التنظيمية مؤخرا كنظام⁶، وقد أشار كل من ساندو Sandoe وأولفمان Olfman (1992)، وموريسون Morrison (1997) للذاكرة التنظيمية بأنها تأخذ شكلين وكل شكل يتضمن وظيفة: وظيفة التمثيل ووظيفة التفسير، حيث تمثل وظيفة التمثيل الحقائق فقط (أو المعرفة أو الخبرة) لسياق أو موقف معين، بينما تعزز وظيفة التفسير التكيف والتعلم من خلال توفير أطر مرجعية أو إجراءات أو إرشادات أو وسيلة لتجميع المعلومات السابقة لتطبيقها على المواقف الجديدة⁷، ويضيف هاكار Hakar ودلشاد Dilshad

¹ حوحو مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 127.

² Pilar Jerez-Gómez; et al, *Organizational learning capability: a proposal of measurement*, Journal of Business Research, Vol(58), N°(6), 2005, p716

³ Yasemin Sen, *Corporate Memory System: Key for Experienced Based Management*, in: Knowledge Management and Learning Organizations, Carolina Machado, J. Paulo Davim (Eds), Springer, Switzerland, 2021, p86.

⁴ Onyeizugbe Chinedu Uzochukwu, Okoroji Nnadozie Uchenna, *Organizational Memory and Employee Performance in Federal Parastatals in Enugu State of Nigeria*, International Journal of Public Policy and Administration Research, Conscientia Beam, vol(6), N°(2), 2019, p93

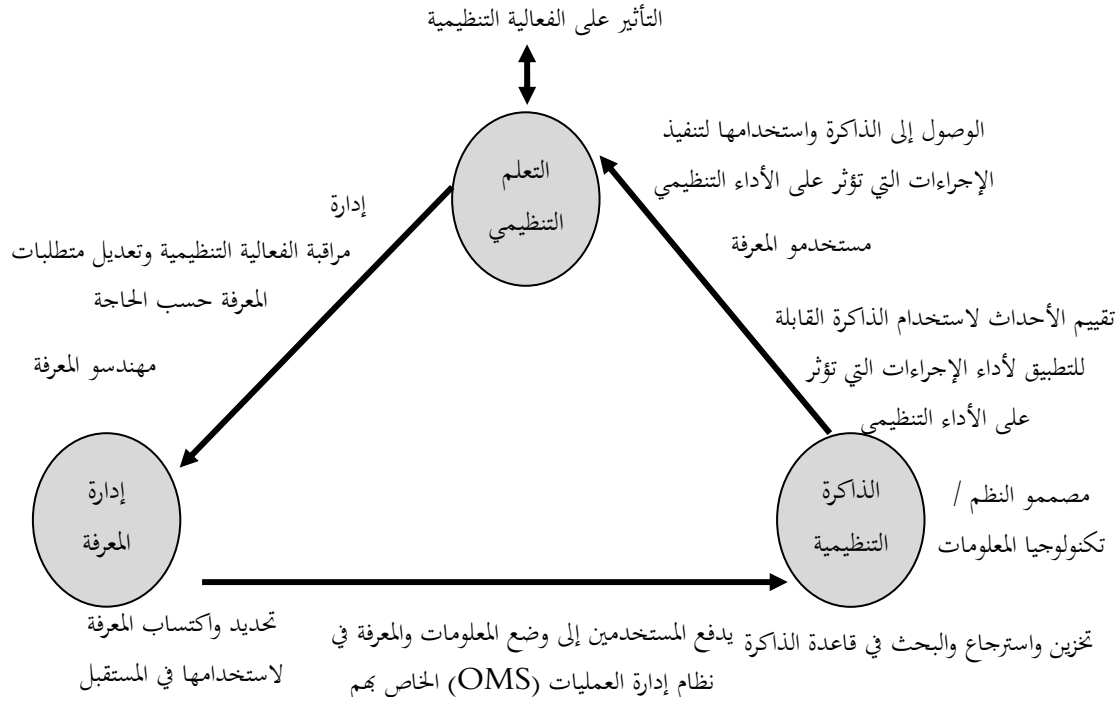
⁵ Yasemin Sen, *Op Cit*, pp:86-87.

⁶ Yasemin Sen, *Ipid*, p87.

⁷ Shonubi Akeem Olalekan, et al, *The Nexus Between Organizational Memory And Organizational Performance: A Study Of Kresta Laurel Company In Lagos State - Nigeria*, Nigerian Journal of Management Sciences, Vol(22), N°(2), 2021, p3.

(2021) أن الذاكرة التنظيمية قائمة على هدفين رئيسيين لدمج المعلومات في جميع أنحاء المنظمة والسيطرة على الأنشطة الحالية لمنع تكرار الأخطاء السابقة¹، كما مثل أرجيس وشون الذاكرة التنظيمية على أنها خريطة ماضي المنظمة، أما لهيدبرج اعتقد أنها تشكل الهياكل المعرفية لمعالجة المعلومات، نظرية العمل للمؤسسة بأكملها²، والشكل الموالي يوضح علاقة الذاكرة مع إدارة المعرفة والمنظمة المتعلمة.

الشكل رقم (6.3): نموذج (Jennex & Olfman، 2002) للعلاقة بين الذاكرة التنظيمية والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة.



Murray E. Jennex, *What is Knowledge Management?*, In: Knowledge Management in Modern Organizations, Murray E. Jennex (editor), Idea Group, United States of America, 2007, p5.

هذا وقد أشارت الأدبيات التي تناولت التعلم التنظيمي إلى دمج المعرفة الجديدة أو مزج المعرفة الحالية بأساليب مختلفة، وبالتالي فالتعلم التنظيمي يؤدي إلى الحدثة ومنه إلى الإبداع والابتكار، وبهذا يمكن أن تصبح منظمة التعلم منظمة مبدعة، كما تؤدي منظمة التعلم الناجحة إلى القدرة على الإبداع والابتكار، وهاته القدرة تمثل قدرة المنظمة على تبني أفكار جديدة أو عمليات أو منتجات جديدة بنجاح³، وكانت دراسة يونغ Yang (2007)، الذي بحث عن مدى تأثير مشاركة المعرفة والتعلم التنظيمي على الفعالية التنظيمية مشيراً إلى أن تبادل المعرفة يسهل ويعزز من تحويل المعرفة الفردية الجماعية إلى المعرفة التنظيمية، مما يؤدي إلى التطور وتنمية التعلم التنظيمي ومنه زيادة الفعالية التنظيمية⁴، وكلما كانت عمليات التعلم التنظيمي فعالة وناجحة، زادت من قدرات التطوير الإبداعية والابتكارية

¹ Hakar Zaki Mohammed , Dilshad Yousif Shekh Omer, *Testing The Relationship Between Organizationalmemory And Organizational Agility.A Case Study Of Duhok Private Banks*, Journal of Business and Social Science Review Issue: Vol(2),N°(4), 2021, p46.

² Yasemin Sen, *Op Cit*, p86.

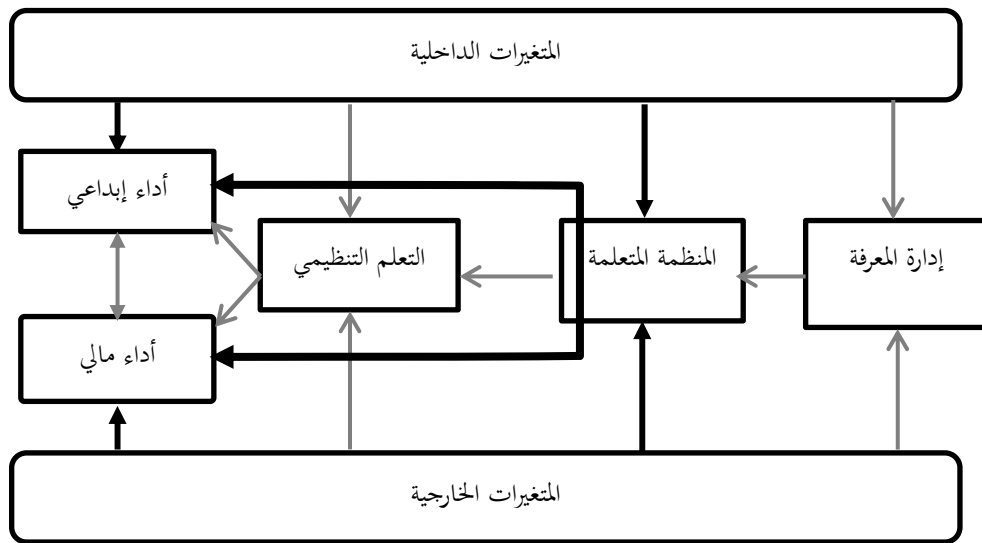
³ Therin François, *Op Cit*, pp :2-3.

⁴ Karasneh Abed Al-Fatah A, *Op Cit*, pp : 238-239.

الفصل الثالث: دور إدارة الاملموسات في تحقيق إبداع الموارد البشرية

المنتجات أو العلميات، ولا بد من الإشارة إلى أن التعلم التنظيمي ليس مرتبطاً بالضرورة بنجاح الإبداع والابتكار، الإبداع والابتكار ونجاحهما مختلفان¹، والمنظمة عموماً تساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في تطوير عمل الأفراد ورفع قدراتهم الفردية؛ أما التعلم فيشير إلى الوظيفة البشرية التي يؤديها الفرد أثناء عمله² وتبين عمليات التعلم التنظيمي أن تشكيل المعرفة من توليدها واكتسابها مع توزيعها ودمجها بالمنظمة مورد استراتيجي رئيسي، ما يعني أن التعلم التنظيمي له طبيعة جماعية تفوق التعلم الفردي للأفراد، وهذه العمليات المعرفية تدل على وجود تغييرات داخلية ثابتة قد تحدث على المستوى المعرفي أو السلوكي، وكل هذه التغييرات الداخلية تؤدي بدورها إلى عملية تحسين مستمر تسمح بالحفاظ على الإجراءات التنظيمية وتحسينها ويمكنها أن تذهب إلى أبعد من ذلك بتحقيق مزايا تنافسية مبنية على مختلف قدرات التعلم للمنظمة³.

الشكل رقم (7.3): نموذج (Therin François, 2003) للتعلم التنظيمي والإبداع.



Therin François, *Organizational learning and innovation in high-tech small firms*, In : 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 06/09 January, Big Island, Hawaii, vol(5),2003, p3.

ومن خلال ما سبق فالمنظمة المتعلمة هي منظمة ذات بنية حديثة، تشكلت نتيجة العوامل والتغيرات في بيئة الأعمال، من التقدم التكنولوجي، والتحديات، وتحول الاهتمام من الموارد المادية إلى الموارد الاملموسة، والاهتمام برأس المال البشري ودفعه نحو الإبداع والابتكار من خلال تطويره وتعليمه وتوفير متطلبات الإبداع والتي تتجسد في المنظمة المتعلمة، وهذا الكيان الاجتماعي المتميز يختلف عن البنية التقليدية في جميع المفاهيم، في بناء استراتيجية، أو في صياغة الرؤية وحتى في اتخاذ القرار وصناعته، والشكل الموالي يبرز الخصائص حسب تصور الطالب بناء على الدراسات التي عاجلت هذا المجال.

¹ Therin François, *Op Cit*, p3.

² Mohammed S. Ahmed et al, *Role of Knowledge Management Processes in Enhancing the Building of the Learning Organization: Field Study in Kut Textile Factory*, Al-Kut University College Journal, 2022, vol(5), Issue Special, Towards Modern Trends and Advanced Management in Building a Contemporary Economic System, 2022, p703.

³ Pilar Jerez-Gómez; et al, *Organizational learning capability: a proposal of measurement*, Journal of Business Research, Vol(58), N°(6), 2005, p716

الشكل رقم (8.3): تصور الطالب المنظمة المبدعة.



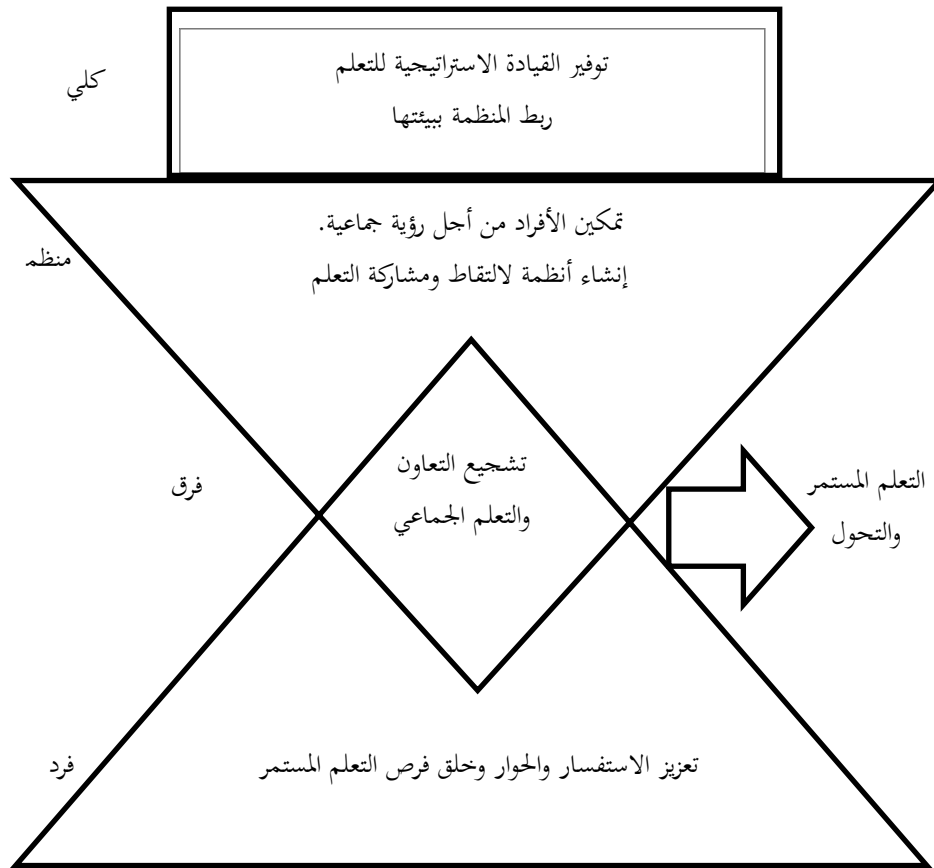
المطلب الرابع: ضرورات وأساليب عمل المنظمة المتعلمة

الفرع الأول: ضرورات عمل المنظمة المتعلمة

يعتقد واتكينز ومارسيك أن المنظمة المتعلمة في حقيقتها هي منظمة تعتمد على التعلم المستمر لتكون لها القدرة على تغيير وتحويل نفسها والتحسين المستمر، ومن الناحية العملية تشير إلى مجموعة من الأفراد يتوافقون، مع الرؤية المشتركة، حيث يعملون على مسح وتفسير بيئتهم الديناميكية التي يعملون فيها، ويستعملونها لأجل إبداع وابتكار أفكار إبداعية وتنفيذها، وحددوا مجموعة من المتطلبات اللازمة للعمل والتي تميز منظمات الأعمال التي ترغب بالتحول إلى منظمة متعلمة، وتم دمج هاته المتطلبات في نموذج التعلم وفق تصوراتهم والموضح في الشكل رقم (3.1)، ومن خلال النموذج يؤكدون على أهمية التعلم المستمر بالمنظمة ككل، والاستفادة من المعرفة من خلال توظيفها، والتي تساهم في الرفع من مستويات الأداء وزيادة قيمتها، وتقييمها من خلال الموارد الامللموسة (رأس المال الفكري)، ويبيّن النموذج فكرته على أن التعلم يساعد الأفراد على توليد وإدارة المعارف التي تساهم وتعزز في بناء الموارد غير الملموسة للمنظمة بمرور الوقت، ويتميز النموذج بتأكيد على أن التعلم بصورة مستمرة لا يقتصر على الأفراد فقط، وإنما على مستوى المجموعات والفرق وعلى مستوى المنظمة كذلك، ويعكس هذا المستوى الأخير كفاءة الكيان كنظام متكامل للتعلم.¹

¹ Dima Jamali, et al, *The learning organization: tracking progress in a developing country A comparative analysis using the DLOQ*, The Learning Organization, Vol(16), N°(2), 2009, pp: 108-111.

الشكل رقم (9.3): متطلبات عمل المنظمة المتعلمة



Dima Jamali, et al, *The learning organization: tracking progress in a developing country A comparative analysis using the DLOQ*, The Learning Organization, Vol(16), N°(2), 2009, p110.

الفرع الثاني: الأساليب المستخدمة لبناء منظمة مبدعة في ظل إدارة الاملموسات وتوجيه الموارد البشرية نحو الإبداع.

يتم تصنيف هذه التخصصات الخمسة إلى مجموعتين وفقاً لتركيزها على الأفراد أو المجموعات، المجموعة الأولى تشمل: الإتقان الشخصي والنموذج العقلي والتفكير المنطقي الذي يركز على الممارسات والسلوكيات الفردية، أما المجموعة الثانية فتشمل الرؤية المشتركة والتعلم الجماعي، فالتخصصات لخلق وجهات نظر مشتركة وفريق التعلم فهي تختلف عن المبادئ الثلاثة الأخرى لأن هؤلاء الثلاثة موجودون بشكل طبيعي في الطبيعة البشرية¹.

- الإتقان والتحكم الشخصي - ذهنية استمرارية التعلم: وهو أول مكون، فالمنظمة المتعلمة تتطلب ذهنية التفكير على المستوى الفردي²، وأشار سنج (1990) إلى أنه لا يمكنها أن تكون منظمة متعلمة (مبدعة) ما لم يبدأ

¹ Fallah Mohammad Ali, *A Consideration of Operation Rate of Learning Organization Model (LO Model) of Senge in education system of Iran Case study: Vocational High Schools in Kashan- Iran*, Research Journal of Recent Sciences, Vol,(3), N°(4), 2014, Pp :104-105.

² Pham Huyen K, *Educamp: The Path to Becoming a Learning Organization of FPT Education*, the 4th International Conference on Distance Education and Learning, 24/27 may, 2019, Shanghai, China, p79.

عاملوها وأفرادها في التعلم، والتعلم في أهدافه يطور القدرات الفردية والشخصية للموارد البشرية على المستويين الفردي أو الجماعي وتمكينهم من تحقيق التفوق وضمان النجاح من خلال توليدهم للأفكار الإبداعية، والقدرات والكفاءات الفردية والشخصية تعني أن تكون فعالاً، وأن يكون لك موقف إبداعي تجاه عملك وحتى حياتك، وأن تكون إيجابياً داخل وخارج المنظمة¹، فيجب على الأفراد أن يدركوا ويقدرُوا مدى أهمية النمو المستمر، ويتم التركيز من خلال هذا المكون على المهارات العملية والمعرفة التي يمكنهم تطبيقها في البيئات الواقعية، كما يجب على الأفراد أيضاً عرض الالتزام والتفاني في الأهداف الشخصية، وكذلك أهداف التعلم على مستوى الشركة²، ويتطلب بناء بيئة تعليمية ملائمة، تمكن الموارد البشرية للمنظمة من العمل كفريق بطريقة تنظيمية ديناميكية تتوافق مع الأهداف والغايات التنظيمية المسطرة³

- **الرؤية المشتركة- قيادة التفكير الأمامي:** إن فكرة الرؤية المشتركة، هي الركيزة لممارسات المنظمة المبدعة المتعلمة، وهي مجموعة من الممارسات التي تدعم الخطوات التي يجب اتخاذها نحو المستقبل داخل المنظمات⁴، كما أن هذا المكون يعمل على البحث عن المديرين وقادة التفكير المتقدمين، حيث تكون بداية الحماس والتفاني من الأعلى، ومن الضروري التزام المديرين والمشرفين والمديرين بالعملية وأن تكون لديهم "رؤية مشتركة"، حيث يتم إنشاء الرؤية المشتركة والبصيرة فقط من خلال الوعي بأهداف المنظمة والتوافق بين الرؤى الفردية وتطوير هذه الرؤى، نحو الغرض العام، ويعتقد سنج أن العمل ورد الفعل مع الأشخاص يشكّلان رؤية مشتركة⁵، والرؤى لا يمكن إملأؤها لأنها تبدأ دائماً بالرؤى الشخصية للموظفين الأفراد، الذين قد لا يتفوقون مع رؤية القائد، وما تحتاجه المنظمة رؤية حقيقية تثير الالتزام للتعاون والتفاعل، ولديها القدرة على ربط المنظمة ببعضها البعض⁶، وفي هذا السياق، يصبح تعزيز الشعور بالانتماء للمبادئ والموظفين الذين يوجهون لممارسات داخل المنظمة وخلق موضوع مستقبلي مشترك جزءاً من ركيزة الرؤية المشتركة⁷، كما يجب على القادة تحدي الافتراضات، وتشجيع التفكير الذاتي، ومنح العاملين (المتعلمين) مساحة لارتكاب الأخطاء، فالأخطاء تبني خبرتهم، فالتجربة والخبرة كلتاها تشكلان بدايات للإبداع بعد ذلك، ويجب أيضاً مناقشة الأساليب البديلة حتى لا يكرروا نفس الأخطاء في المستقبل⁸.

¹ Reza Najafbagy, and Homa Doroudi, *Model Of Learning Organization In Broadcasting Organization Of Islamic Republic Of Iran*, Azerbaijan Focus Journal Of International Affairs, vol(10), N°(1), 2014,p27.

² Pham Huyen K, *Op Cit*, p79.

³ ÖNALAN Gökhan Oruç, et al., *Effects Of Learning Organization Practices On Education Sector And Approaches Of Teachers To Applications: Istanbul Case*, Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi(ASEAD), vol(8), N°(2), 2021, p2.

⁴ ÖNALAN Gökhan Oruç, et al., *Ipid*, p3.

⁵ Reza Najafbagy, and Homa Doroudi, *Op Cit*,p27.

⁶ Pratima Mahapatra, Ajit Kumar Kar, *From Organizational Learning to the Learning Organization: A Paradigm Shift*, International journal of advance research and innovative ideas in education, vol(2), Issu(6), 2016.p1174.

⁷ ÖNALAN Gökhan Oruç, et al., *Op Cit*, p3.

⁸ Pham Huyen K, *Op Cit*, p79.

- **النماذج الذهنية- غرفة للإبداع وللابتكار:** تحدد النماذج العقلية والذهنية كيفية تفكير الشخص وتصرفه، وتركز هذه النماذج لإثراء العالم الداخلي لكل فرد في النظام، على الرغم من أن الأفراد دائماً لا يتصرفون وفقاً لنماذجهم العقلية، إلا أن سلوكياتهم تستند على صورة ذهنية، والنماذج الذهنية من خلالها يبنون وظائفهم عليها.¹ وفي هذا السياق، يجب أن نبحت عن إجابات لسؤال: كيف يجب أن تشكل القرارات الشخصية والأفعال الشخصية؟ (بليسيس وآخرون، 1999) لهذا السبب، يتم التعبير عن النماذج العقلية أيضاً كنظام من القيم التي تشكل المواقف الاجتماعية وتكسر التحيزات من خلال توجيه الخيارات والسلوكيات الفردية والاجتماعية بنفس الطريقة²، وفي المنظمة المتعلمة، النماذج الذهنية هي نظام الاعتبار والمناقشة والحوار والدراسة، ومع هذا الانضباط، يحاول الناس الوصول إلى بعض من الاتفاق حول النماذج العقلية المناسبة والواقعية³، هذه سمة منظمات التعلم وهي في الواقع ذات شقين:⁴

- **الشق الأول:** يجب أن يكون متعلمو (العاملون) المنظمات قادرين على التقييم وتقييم إدراكهم الحالي من خلال التفكير الذاتي، وهذا يتيح لهم تحدي الحد من المعتقدات التي تقف في طريق التقدم، وكل فرد قادر على رؤية كيف يتناسب مع الصورة الكبيرة، وكيف يمكن أن يخدم؛

- **الشق الثاني:** يجب تشجيع العاملين على التجارب واختبار النظريات والمناهج الجديدة، حيث تعتبر المخاطر جزء من المعادلة، لأنها تتيح للأفراد التعلم من أخطائهم ما يمكنهم من التطور والتحسين باستمرار.

- **تعلم الفريق- مشاركة المعرفة:** التعاون هو المفتاح في المنظمة المتعلمة أو المبدعة يقول سنج في هذا السياق: إن العالم مليء بالموهوبين، ولكن من المهم أن يعرفوا كيفية العمل والعمل معاً، كما يعتقد بأن التعلم الجماعي يتضمن عنصرين مهمين، الأول، الحوار، والثاني الممارسة، ويعتبر التعلم الجماعي أمراً بالغ الأهمية لأن الفريق، وليس الأفراد، هم الوحدة الأساسية في عمليات التعلم التنظيمي ضمن التنظيم الحديث⁵، كما يشير التعلم الجماعي إلى الانضباط في رفع معدل الذكاء الجماعي لمجموعة ما والاستفادة من المعرفة والرؤى الأكبر للجماعة، وهذا يعني الحوار والتغلب على الأنماط الدفاعية التي تعيق التعلم الجماعي⁶، والعمل الجماعي بدوره يتطور ضمن نظام التعلم، يجب أن يكون كل عضو في المجموعة على دراية بأهداف التعلم والنتائج المرجوة، ثم العمل كفريق واحد لحل المشكلات لتحقيق أهدافهم، ويتطلب هذا المكون البنية التحتية لإدارة المعرفة، إذ يستفيد الجميع من خبرة

¹ Reza Najafbagy, and Homa Doroudi, *Op Cit*, pp :27-28

² ÖNALAN Gökhan Oruç, et al., *Op Cit*, pp :2-3.

³ Reza Najafbagy, and Homa Doroudi, *Op Cit*, pp :27-28

⁴ Pham Huyen K, *Op Cit*, p79.

⁵ Reza Najafbagy, and Homa Doroudi, *Op Cit*, p28.

⁶ Raffaella Di Schiena, et al, *Relationship between Leadership and Characteristics of Learning Organizations in Deployed Military Units: An Exploratory Study*, Administrative Sciences, vol(3), N°(3), 2013, p145.

ومجموعات المهارات في المجموعة¹، بهدف إنشاء تراكم أكبر للمواهب من خلال جمع مواهب الأفراد داخل المنظمة وتطوير القدرات وأنماط التفكير المترابطة للمجموعات داخل المنظمة².

- نظام التفكير أو التفكير النظمي أو المنهجي - ثقافة التعلم التعاوني: التفكير المنظومي هو طريقة شاملة، وإنه إطار يركز على فهم العلاقات الداخلية للظواهر³، ويتم استخدام فكرة النظام، لتشكيل السلوكيات التنظيمية ولتغطية الحوارات وعمليات التفكير اللازمة لفهم وتعريف العلاقات المتبادلة ومجموعات الضغط، ويساعد التفكير النظمي، القادة والمديرين والعاملين على تفسير كيفية تغيير الأنظمة في عملية أكثر فاعلية والعمل في انسجام مع العمليات البيئية⁴، وله القدرة على رؤية الصورة الكبيرة والتمييز بين الأنماط بدلاً من تصور التغيير كأحداث منعزلة⁵، وفي هذا يتم دعم المنظمة المتعلمة الناجحة من خلال ثقافة التعلم التعاوني، حيث ثقافات التعلم التعاوني تتطور وتنمو أيضاً من خلال اختلاف وجهات النظر، ويجب على العاملين احترام وتكريم أفكار زملائهم، حتى تكون هناك مساحة للإبداع والابتكار⁶، ويحتاج التفكير المنظومي إلى التخصصات الأربعة الأخرى لتمكين منظمة التعلم من أن تتحقق.

يجب أن يكون هناك نقلة نوعية - من كوننا غير متصلين إلى مترابطين إلى الكل، ومن عدم إلقاء اللوم في مشاكلنا على شيء خارجي إلى إدراك أن الطريقة التي نعمل بها، وأفعالنا، يمكن أن تخلق مشاكل⁷.

¹ Pham Huyen K, *Op Cit*, p79.

² ÖNALAN Gökhan Oruç, et al., *Op Cit*, p3.

³ Reza Najafbagy, and Homa Doroudi, *Op Cit*, p28.

⁴ ÖNALAN Gökhan Oruç, et al., *Op Cit*, p3.

⁵ Pratima Mahapatra, Ajit Kumar Kar, *Op Cit*, p1174.

⁶ Pham Huyen K, *Op Cit*, p79.

⁷ Pratima Mahapatra, Ajit Kumar Kar, *Op Cit*, pp: 1174.

المبحث الثاني: التوجه نحو الإبداع من خلال الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري

يتكون رأس المال الفكري لمنظمات الأعمال من مصادر القيمة غير المادية المتعلقة بقدرات الموظفين وموارد المنظمات وطريقة العمل والعلاقات مع أصحاب المصلحة.

ويتأثر نجاح المنظمة بشكل عام بمدى قدرة المنظمة على الاستفادة من مصادرها الالموسسة، وبالتالي يبرز جلياً أن مكونات رأس المال الفكري تؤثر على إنتاجية المنظمة ككل وربحيتها، فرفع من مستوى كفاءتها وتطوير ممارسات إدارة المعرفة ومن ثم تحسين الإنتاجية وتحسين الأنظمة يحقق مستويات عليا من الأداء والإبداع، وبالتالي، يعد الاستثمار في رأس المال الفكري توجهاً هاماً لأي منظمة بل يعد أمراً ضرورياً، فمن الصعب أن نرى أي منظمة يمكن أن تظل قادرة على المنافسة على المدى الطويل دون الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري.

المطلب الأول: الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري كمدخل نحو الإبداع

الفرع الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري

الاستثمار إما أن يتم بشكل مباشر من قبل الفرد أو المنظمة عند القيام بمشروع يعتمد على تجميع الموارد واستخدامها من خلال نظم وآليات وأدوات (تكنولوجيا) تنفيذاً لفكرة يجب أن تكون واعدة وصولاً إلى تحقيق نتائج تكون قيمتها أعلى كثيراً من قيمة الموارد والجهد المبذولة في تحقيقها¹

وحدد كل من أوانو Awano وفرانكلين Franklin وهاسكل Haskel وكاستريناكي Kastrinaki (2010)

استثمارات رأس المال الفكري في ست فئات:

التدريب الممول من صاحب العمل، والبرمجيات، والبحث والتطوير، والسمعة والعلامات التجارية، والتصميم، وتطوير العمليات التجارية، ووصفت الاستثمارات بأنها أنشطة غير ملموسة (مفهوم ديناميكي) وهي تعني تخصيص الموارد بهدف:²

- التطوير داخلياً أو الحصول على موارد جديدة غير ملموسة؛
- زيادة قيمة الموجود منها؛
- تقييم ورصد نتائج النشاطين السابقين.

والاستثمار هو بمثابة الانفاق في الحاضر على الأفراد وفي المجالات التي تساعد على تنمية وتطوير مهاراتهم وكفاءتهم وقدراتهم وسلوكياتهم لتكون قادرة مستقبلاً على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وتساعد في مواجهة التغيرات والتحديات³، والاستثمار في رأس المال الفكري لا يعني الاستثمار في الأدوات والتجهيزات التقنية

¹ محمد كمال مصطفى، أربعة محاور لزيادة فاعلية الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ص ص: 18-19.

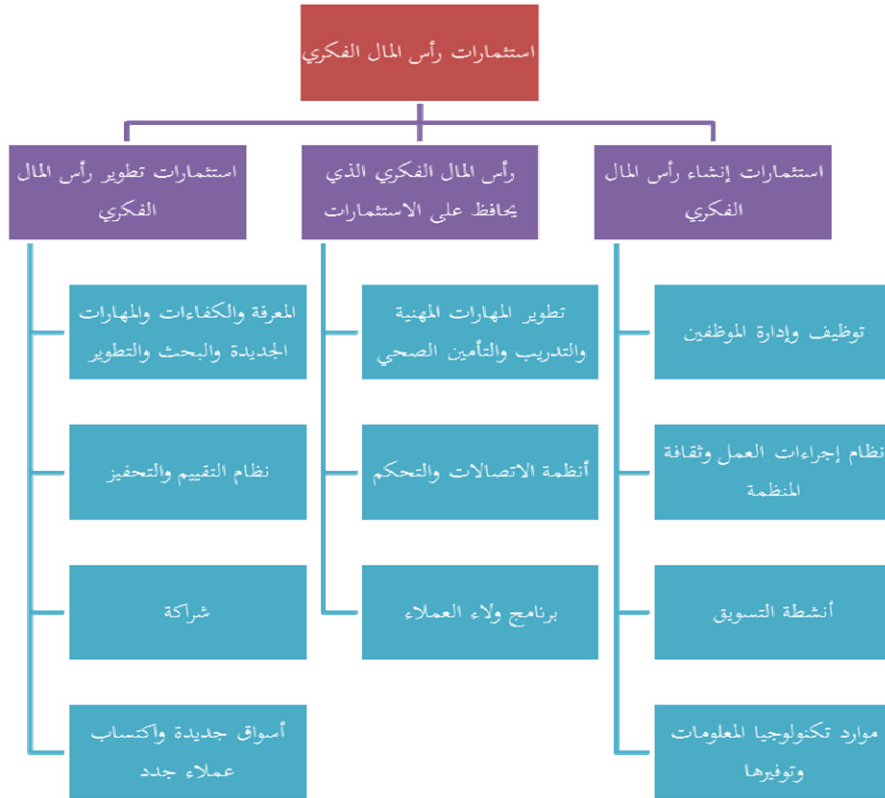
² Oksana Lentjushenkova, Inga Lapina, *The Classification Of The Intellectual Capital Investments Of An Enterprise*, 19th International Scientific Conference; Economics and Management, ICEM 23/25 April 2014, Riga, Latvia, P56.

³ فوزية قديد، الاستثمار في رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، مجلد(27)، العدد(1)، 2012، ص352.

والتكنولوجية، وبالتالي زيادة غير متناسبة للقيمة السوقية، وإنما الاستثمار في رأس المال الفكري وهو أسلوب وطريقة لتحقيق مستويات عالية من الأداء وتأدية المهام والأعمال للمنظمة ككل وهو كذلك أسلوب يرتبط بمدى الاستثمار في رأس المال الفكري¹.

وأشارت بعض الأدبيات إلى أنه يمكن تقسيم الاستثمارات إلى ثلاث مجموعات رئيسة على أساس الوقت والمجالات الوظيفية المختلفة، خصائص المنظمة، هذه المجموعات الاستثمارية هي: إنشاء الاستثمارات، والاستثمارات التنموية، والمحافظة على الاستثمارات، والموضحة في الشكل الموالي².

الشكل رقم(10.3): تصنيف استثمارات رأس المال الفكري



Oksana Lentjushenkova, Inga Lapina, *The classification of the intellectual capital investments of an enterprise*, 19th International Scientific Conference; Economics and Management, ICEM 23/25 April 2014, Riga, Latvia, P56.

وجعل اتخاذ قرار الاستثمار على المؤسسة صياغة هدفها وتقييم كمية الموارد اللازمة بما فيه الكفاية، على سبيل المثال، لا يمكن للمنظمة تطوير أنشطة البحث والتطوير، إذا لم يكن لديها موظفون ومعدات، مما يعني أنه يجب عليهم إنشاء رأس مال فكري أولي لمزيد من التطوير أو القيام باستثمارات في إنشاء رأس المال الفكري، وإذا كان لدى المنظمات عاملون مؤهلون، فعليهم التفكير في مستوى مؤهلاتهم والاحتفاظ به، ومهارات ومعارف العامل على مستوى معين أو القيام بالاستثمارات المحافظة، هذا الاستثمار ضروري لتوفير القدرة التنافسية للمؤسسات أيضاً،

¹ بندي عبدالله، علة مراد، دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 13/14 ديسمبر، 2014، جامعة الشلف، ص22.

² Oksana Lentjushenkova, Inga Lapina, *Op Cit*, P56.

واعتماداً على هدف المنظمة وعلى مقدار توافر رأس المال الفكري للمنظمة وجودته، فإنه يمكن للمنظمة اتخاذ قرار الاستثمار، يوفر التصنيف معلومات حول نوع الاستثمارات اللازمة لتحقيق الهدف في مواقف مختلفة، إذ إن استخدام منظمة تصنيف استثمارات رأس المال الفكري يمكن أن تزيد من كفاءة الاستثمارات يجعلها في وقت محدد وفي الأشياء المناسبة.¹

والاستثمار في رأس المال الفكري تكون بدايته في صناعته وبنائه بالمنظمة والاهتمام به، وبنائه يتطلب ما يأتي²:

- بناء بيئة وإطار معرفي من خلال إعداد بنية تحتية مناسبة على صعيد تكنولوجيا المعلومات ومراجعة الإجراءات والقوانين المعمول بها لتأخذ أبعاداً تهتم بمتطلبات بناء القدرات المعرفية؛
- التركيز على العناصر الأساسية كبناء رأس مال فكري خاص بالمنظمة ذاتها ومحاوله تميزه، حيث تختلف الموارء الفكرية بين المنظمات وهذا الأمر ضروري لكي لا تتشتت الجهود وتتبعثر الموارء؛
- التركيز على حسن إدارة الاملموسات المتوفرة حالياً بالمنظمة قبل توجيه الجهود في اقتناء موارء لاملموسة إضافية جديدة قد لا تقوى المنظمة على احتوائها والاستفادة منها فالبداية الصحيحة دوماً تكون مهمة في إدارة الموارء الاملموسة؛
- تطوير قدرة تشخيص هوية الموارء الاملموسة والحقيقية، وهذا بالاعتقاد أن الإدارة العليا والوحدات القريبة منها تمتلك مورداً معرفياً نادراً، ما يشكل إحباطاً لدى رأس المال البشري.
- بذل جهود كبيرة لخلق المعرفة الذاتية، أو تكوين رأس المال المعرفي من خلال توجيه الجهود لتوليد معرفة ذاتية مما يساعد المنظمة على بناء وصناعة رأس المال الفكري.

الفرع الثاني: إدارة المعرفة كبنية تحتية لتحديد مكان وكيفية الاستثمار

تواجه منظمات الأعمال مشكلات في عمليات تحديد المكان والكيفية التي تستثمر فيها رغم توجيه الجهود نحوها إلا أنها تظل غير منضبطة نسبياً، مما يؤدي إلى عوائد لا ترتقي إلى مستوى الجهود والاستثمار في رأس المال الفكري إضافة إلى هدر في الموارء، وهذا ما أظهرته الأبحاث والدراسات في هذا المجال بأن القادة والمديرين غالباً ما يستثمرون في تكنولوجيا المعلومات آملين في تحقيق المستويات الإبداعية بالمنظمة، ويتشارك أفراد المنظمة المعارف لبناء رأس المال الهيكلي لكن نتيجة للعديد من قواعد البيانات التي لا يستخدمها أحد، ناهيك عن شراء أو استقطاب المنظمة للمواهب الجديدة إلا أنها قد لا تتوافق مع الثقافة التنظيمية السائدة بالمنظمة، وبهذا تم تحديد مجموعة من المبادئ يمكن للمنظمة التركيز عليها لأجل إتباع منهجية تجنبها الأخطاء وتساعد في تقرير كيفية الاستثمار في إدارة المعرفة:³

¹ Oksana Lentjushenkova, Inga Lapina, **The classification of the intellectual capital investments of an enterprise**, 19th International Scientific Conference; Economics and Management, ICEM 23/25 April 2014, Riga, Latvia, P56.

² حسين عجلان حسن، **الاستثمار في رأس المال المعرفي بين وحدة القياس وإشكالية التكوين**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(18)، 2008، ص: 10-11.

³ Seemann Patricia et al, **Building Intangible Assets: A Strategic Framework for Investing in Intellectual**, Knowledge management: Classic and contemporary works, vol(85),2002, pp: 9-12.

- فهم العمليات الأساسية وتحديد محركات العمل الرئيسة: عندما تقرر المنظمة التركيز على عملية تطوير المنتج أو الخدمة، وتحديدًا تحسين جودة المنتج أو الخدمة الجديدة وتقليل الوقت اللازم للتسويق، تدرك المنظمة بهذا أن جودة المنتج ووقت التطوير كانا محركين رئيسين لتحقيق عوائد مالية على المدى الطويل، لذلك يجب أن تركز جهود إدارة المعرفة في هذا المجال، ويعد تحديد العمليات الأساسية ومحركات الأعمال شرطًا أساسيًا لتحديد الأماكن التي يمكنها أن تدر مكاسب كبيرة من خلال الاستفادة من المعرفة.

- التركيز على المعرفة التي ستدعم اتخاذ القرارات الرسمية وغير الرسمية الحاسمة: تدرك المنظمات جيدًا بأن إدارة المعرفة وتوثيقها للمعرفة المستخدمة هي عامل حاسم في عمليات تطوير المنتجات والخدمات، وبالتالي، تكون إدارة المنظمة قد ركزت على القرارات التي تم اتخاذها خلال العمليات لإنشاء وتحديد أنواع المعرفة اللازمة لتحسين عملية صنع القرار على طول مسار تحديد قرارات نتائج الأعمال، لذا فإن فهم الأنواع الرئيسة للقرارات والدور الذي يمكن أن تلعبه المعرفة أمر ضروري.

- تعقيد القرارات سيحدد تركيز استثمارات رأس المال الفكري: تتخذ العديد من القرارات بصورة مستقلة وتتطلب فقط التنسيق مع الآخرين والتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، وفي القرارات المستقلة يجب التركيز على تطوير رأس المال الهيكلية، كأنظمة الاتصالات والمستودعات المعرفية، كما تظهر أيضًا أهمية تكامل رأس المال الاجتماعي والبشري حيث تركز استثماراتها على الاستثمار في رأس المال الهيكلية الذي يحظى بأولوية أقل، فيجب على المنظمة أن تركز جهودها على تكامل المكونات، فدرجة التكامل المطلوبة في صنع القرار ليست متنسقة في المنظمة، لذا يجب تقييم احتياجات إدارة المعرفة لمختلف المستويات بالمنظمة.

- تحديد أنواع القرارات لأدوات وتقنيات إدارة المعرفة المطلوبة: إذا كان التكامل المعزز أساسيًا لتحسين أداء الأعمال، فيجب أن تدعم الآليات والأدوات والمشاريع اللازمة تطوير جميع مكونات رأس المال الفكري، وبشكل خاص يعد خلق الفرص للتعاون وبناء الثقة خطوة مهمة في بناء رأس المال الاجتماعي وزيادة جودة المعرفة على مستوى المجموعة، ومع ذلك، إذا فالعمل يحتاج إلى زيادة الفكر نحو رأس المال عبر الكيانات التي ستظل متميزة (تحالفات، مبانٍ مصانع...إلى غير ذلك)، ويجب مضاعفة الجهود وإضافة المزيد من الموارد لتطوير رأس المال الهيكلية من خلال آليات كخراطيم المعرفة وقواعد المعرفة والتجارب السابقة التي مرت عليها المنظمة.

المطلب الثاني: حماية الإبداع

تزداد جهود الأفراد في محاولة دفع عجلة الإنتاج بجميع صورها من أجل إحراز نسبة من النمو والتقدم، كما أن الإنتاج يشكل المادي دوراً مهماً يأتي الإنتاج الفكري بالمقابل حيث يلعب دوراً رئيسياً وحاسماً في تحقيق مستويات عليا من الرفاهية والنمو، وتتميز الإنتاجات المادية بسهولة القياس والثبات النسبي وهذا ما سهل عمل الإدارة المالية والمحاسبية والتحكم فيها، ومع توجه المنظمات نحو الإنتاجات الفكرية والمعرفية أدركت الإدارة صعوبات القياس والتحكم وصعوبة تقييمه لكون الإنتاجات الاملموسة مرتبطة بالأفراد وهي موجودة في عقولهم وعلاقاتهم والجدول الموالي يبين أهم الفروقات والخصائص:

الجدول رقم (5.3): الفرق بين الأصول الفكرية والمادية

الخصائص	الأصول المادية	الأصول الفكرية
الأشكال	الأرض، المباني، الآلات والمعدات	براءات الاختراع، العلامات، الثقة
السمة	أشياء صلبة وملموسة	مكونات ناعمة غير ملموسة
القيمة	ذات قيمة محددة وسهلة التحويل إلى أموال سائلة	ليست ذات قيمة محددة وصعبة التحويل إلى قيمة
العلاقة بالأفراد	مستقلة ومنفصلة عن الأفراد	صعبة الفصل عن الأفراد
الإدارة	إدارة أصول مادية (محاسبية، مالية)	إدارة الأصول الفكرية (إدارة المعرفة)
الاستثناء	تقادم الآلات والمواد	البراءة والعلامة تظهران في حسابات الشركة.

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار البازوري، عمان، الأردن، 2019، ص262.

تشير الملكية الفكرية إلى "إبداعات العقل من اختراعات ومصنفات أدبية وفنية وتصاميم وشعارات وأسماء وصور مستخدمة في التجارة، والملكية الفكرية محمية قانوناً بحقوق منها مثلاً البراءات وحق المؤلف والعلامات التجارية التي تمكن الأشخاص من كسب الاعتراف أو فائدة مالية من ابتكارهم أو اختراعهم، ويرمي نظام الملكية الفكرية، من خلال إرساء توازن سليم بين مصالح المبتكرين ومصالح الجمهور العام، إلى إتاحة بيئة تساعد على ازدهار الإبداع والابتكار"¹، وتتفرع حقوق الملكية الفكرية وفقاً للتقسيم التقليدي إلى قسمين رئيسيين، الملكية الصناعية ومن صورها (براءات الاختراع، نماذج المنفعة، الرسوم والنماذج الصناعية، علامات تجارية، أسماء تجارية، مؤشرات جغرافية) والملكية الأدبية والفنية وتتضمن حقوق المؤلف وما يرتبط به من هيئات إذاعية، حقوق ذات صلة بحق المؤلف إلى غير ذلك.

الفرع الأول: الطبيعة القانونية للملكية الفكرية والمرجعيات الدولية لحمايتها: يشار إلى الملكية الفكرية من الناحية القانونية IPR (حقوق الملكية الفكرية)، وتنقسم تقليدياً إلى قسمين، الملكية الصناعية وحقوق النشر، تعتبر المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويبو) هي السلطة الدولية الفاصلة في مواضيع الملكية الفكرية، وتركز حقوق الملكية الفكرية على الطبيعة القانونية وهي بمثابة الحصن الحامي للملكية الفكرية وتعرف بأنها الملكية الفكرية غير الملموسة التي ينشئها الأفراد أو المنظمات والتي تكون خاضعة لحماية قوانين الأسرار؛ حق المؤلف؛ براءات الاختراع²، ويهدف قانون الحق الفكري إلى غايتين:³

1- حماية الحق الفكري.

2- إسهام هذه الحماية في تحقيق تنمية المجتمع الاقتصادية والتقنية.

وكانت البنية القانونية للملكية الفكرية من خلال عدة اتفاقات دولية في هذا الشأن صادرة عن منظمة التجارة العالمية (WTO)، الجدولان (10.1)، (11.1)، ولعل أهم تطور سُجِّل على المستوى الدولي في مجال الملكية الفكرية هو

¹ المنظمة العالمية للملكية الفكرية، الموقع: <https://www.wipo.int/about-ip/ar> ، شوهد يوم 2022/06/13، الساعة:

12.50

² نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، مرجع سبق ذكره، ص263.

³ هشام علي بن علي، دور المجلس الاتحادي للمصنفات الأدبية والفنية في حماية حق المؤلف، المنظمة العالمية للملكية الفكرية، حلقة الويبو الوطنية التدريبية حول الملكية الفكرية لفائدة الدبلوماسيين، يومي 21/20 مارس 2007، صنعاء، اليمن، رمز الوثيقة: WIPO/IP/DIPL/SAA/07/7، ص3.

الفصل الثالث: دور إدارة اللاملموسات في تحقيق إبداع الموارد البشرية

الاتفاق الذي تم التوصل إليه أثناء دورة "أوروغواي" بمراكش سنة 1994 وهو الاتفاق المعروف باسم اتفاق TRIPS "تريس" أي اتفاق الجوانب التجارية من حقوق الملكية الفكرية وجاء في شكل ملحق بالاتفاقية المنشئة للمنظمة العالمية للتجارة، OMC،¹ وحددت المجالات الموالية:² حقوق النشر والحقوق ذات الصلة بها؛ العلامات التجارية؛ نماذج وتصميمات صناعية؛ براءات الاختراع؛ تصاميم داخلية (طبوغرافيا) للدوائر مكتملة.

المرجعيات الدولية لرعاية حقوق الملكية الفكرية:

الجدول رقم (6.3): الاتفاقيات الدولية التي تعري حق المؤلف والحقوق ذات الصلة.

الاتفاقية	مكان وتاريخ التوقيع	
حق المؤلف	اتفاقية لحماية المصنفات الأدبية والفنية	برن/9 سبتمبر 1886، وصيغة باريس/24 جويلية 1971
	الاتفاقية العالمية لحقوق المؤلف	جنيف/سبتمبر 1925، صيغة باريس/24 جويلية 1971
	اتفاقية التسجيل الدولي للمصنفات السمعية والبصرية	جنيف/18 أبريل 1989
	اتفاقية فناني الأداء ومنتجي التسجيلات الصوتية والهيئات الإذاعية	مدريد/23 ديسمبر 1979
	اتفاقية تبادلي الأزواج الضريبي على عائدات حقوق المؤلف	جنيف/20 ديسمبر 1996
الحقوق ذات الصلة	اتفاقية حماية فناني الأداء ومنتجي التسجيلات الصوتية والهيئات الإذاعية	روما/196
	اتفاقية لحماية منتجي التسجيلات الصوتية ضد النسخ غير المشروع	جنيف/29 أكتوبر 1970
	اتفاقية توزيع الإشارات حاملة البرامج عبر التوايح الصناعية	بروكسل/1974
	اتفاقية الويبو (WIPO) في الأداء والتسجيل الصوتي (الفونوجرامات)	جنيف/20 ديسمبر 1996

المصدر: اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، التطورات في تشريعات حماية حقوق الملكية الفكرية في الدول العربية، الأمم المتحدة، نيويورك، 2005، رمز الوثيقة: (E/ESCWA/GRID/2005/8)، ص3.

الجدول رقم (7.3): المرجعيات الدولية في الحقوق الملكية الصناعية.

الاتفاقية	مكان وتاريخ التوقيع	
براءات الاختراع	اتفاقية حماية الملكية الصناعية	باريس/1883
	اتفاقية التصنيف الدولي لبراءات الاختراع	ستراسبورغ/1971، وعدلت في 1979
	اتفاقية الاعتراف الدولي بإيداع الكائنات الدقيقة نظام براءات الاختراع	بودابست/1977، وعدلت في 1980
	اتفاقية التعاون الدولي للبراءات	واشنطن/1970، وعدلت في (1979 و1984)
	اتفاقية قانون البراءات	واشنطن/1970
العلامة التجارية	اتفاقية التسجيل الدولي للعلامات التجارية والبروتوكول الملحق لها	مدريد/1891، وعدلت في 1979
	اتفاقية التصنيف الدولي للبضائع والخدمات	نيس/1957، وعدلت في 1979
	اتفاقية التصنيف الدولي للعناصر المميزة للعلامات	فيينا/1973، وعدلت في 1985
	اتفاقية قانون العلامات التجارية	جنيف/1993
اتفاقية الإبداع الدولي للنماذج الصناعية	لاهاي/1925، عدلت (1979)، بروتوكول/جنيف 1975	

¹ محمد الأمين بن الزين، قواعد حماية الملكية الفكرية على ضوء التشريع والاتفاقيات الدولية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد (1)، العدد (1)، ص ص: 89-90.

² نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، مرجع سبق ذكره، ص264.

الاتفاقية	التاريخ
اتفاقية إنشاء التصنيف الدولي للنماذج الصناعية	لوكارنو 1968 ن وعدلت في 1979
اتفاقية التسجيل الدولي للرسوم والنماذج الصناعية	صيغة جنيف لاتفاقية لاهاي 1999
اتفاقية تجريم البيانات المضللة بشأن منشأ البضائع	مدريد 1891، صيغة ستوكهولم 1967
اتفاقية حماية دلالات المصدر والتسجيل الدولي لها	لشبونة 1958 وعدلت في 1979
الاتفاقية الدولية لحماية أصناف النباتات الجديدة	في 1961، وعدلت في 1991
اتفاقية حماية شعار الأولمي	نيروبي 1981

المصدر: اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، التطورات في تشريعات حماية حقوق الملكية الفكرية في الدول العربية، الأمم المتحدة، نيويورك، 2005، رمز الوثيقة: (E/ESCWA/GRID/2005/8)، ص ص: 10-11

الفرع الثاني: الملكية الفكرية والاقتصاد

تتضمن الملكية الفكرية مزايا كما تتضمن بعض السلبيات، وهذا ما يراه الأكاديميون والمفكرون، في حين يرى شومبيتر (1934) الذي هو من رواد الابتكار، بأنّ الغرض الأساسي من براءات الاختراع للمنظمات الابتكارية هو تحقيق قوة احتكار مؤقتة، حيث يتم عن طريقة توليد حوافز للاختراعات والتقدم التقني، مما يؤدي إلى النمو الاقتصادي وخلق ثروة اقتصادية، ويؤكد أن البراءات تعزز الابتكار وفق منظور الاقتصاد الكلي، ويوجد اعتقاد من جهة ثانية أنّ براءات الاختراع تعطل الابتكار بجعل الوصول إلى المعرفة أمراً صعباً، إلا أنه عموماً يرى أغلب الباحثين أن براءات الاختراع لها تأثير إيجابي على المنافسة ويتجلى هذا بالنسبة للمنظمات الصغيرة والجديدة على الأسواق لمنحها فرصة لكسب منافذ للأسواق من خلال استخدام براءات الاختراع الخاصة بها، لإثبات نفسها ضد الشركات الكبرى، وإقناع المستثمرين الماليين¹، والجدول الموالي يلخص المزايا والعيوب الاقتصادية لنظام الملكية الفكرية:

الجدول رقم (8.3): المزايا والعيوب الاقتصادية لنظام الملكية الفكرية

مجال التأثير	مزايا	سلبيات
ابتكار	حافز على نشاط البحث والتطوير من خلال مكافأة.	ارتفاع تكاليف المعاملات للابتكارات اللاحقة.
منافسة	تقليل حواجز الدخول خاصة للمنظمات الصغيرة والجديدة.	الاحتكارات المؤقتة، في الشبكات التي غالباً ما يكون لها تأثير طويل الأجل.
انتشار المعرفة	الكشف عن المعلومات التقنية.	عدم الأمان فيما إذا كانت المعرفة المنشورة متاحة للظروف المعقولة وما هي المعلومات المنشورة.

المصدر: Oliver Gassmann, et al, **Patent Management: Protecting Intellectual Property and Innovation**, Series: Management for Professionals, Springer International Publishing, 2021, p8.

الفرع الثالث: الملكية الفكرية ومفهوم رأس المال الفكري:

يرى وبإجماع الأكاديميين والإداريين بأنه لا يوجد تعريف واحد متفق عليه لمصطلح رأس المال الفكري، حيث تتعدد التعاريف وتختلف حسب وجهة النظر والزوايا التي عاجلها الباحثون وجميعها صحيحة، وتشمل وجهات النظر

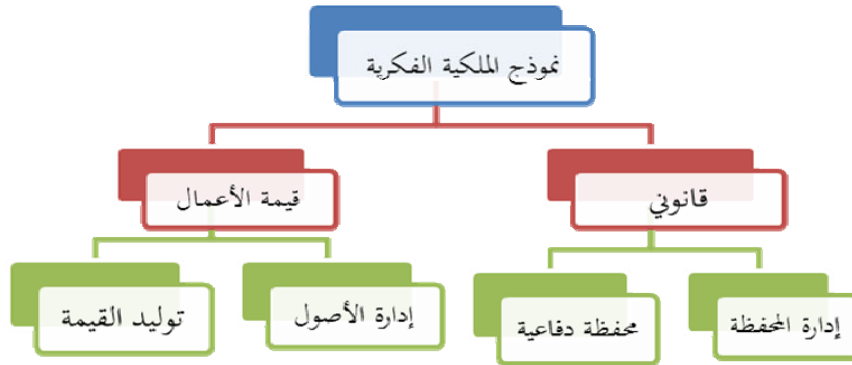
¹ Oliver Gassmann et al, **Patent Management: Protecting Intellectual Property and Innovation**, Series: Management for Professionals, Springer International Publishing, 2021, pp :7-8.

العديدة التي نشأت منها تعاريف رأس المال الفكري من منظور المعرفة، ومنظور الابتكار، ووجهة نظر الملكية الفكرية، ومنظور القياس المالي وإعداد التقارير، ولعل أشهر تعريف، نذكره حيث عرّفوا رأس المال الفكري على أنه "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح"، وفي هذا السياق حددوا أهم مكونين لرأس المال الفكري هما "المعرفة الضمنية" و"المعرفة المقننة"، المعرفة المقننة التي تحمل مواصفات الملكية الفكرية¹

وتعرف الملكية الفكرية في هذا السياق بأنها "مجموعة المعلومات والمعارف والعلاقات وخبرات المنظمة الخاصة التي تساهم في تحقيق قدراتها الجوهرية الداخلية (الاستغلال الكفوء لمواردها الداخلية) والخارجية (القدرة التنافسية في السوق) والتي يمكن تحويلها إلى رأس المال الفكري"²، و يبرز خلال هذا التعريف النقاط التالية:

- ويتضمن التصنيفات التقليدية لحقوق الملكية الفكرية (كأسرار التجارية، براءات الاختراع، العلامة التجارية، حق المؤلف) والمحقة من قبل المنظمة وهي تصنيفات محمية قانوناً؛
- يتضمن المعارف والخبرات وباقي العلاقات (أنواع الملكية الفكرية الجديدة) والتي تؤثر على أعمال وأنشطة المنظمة غير أنها غير خاضعة لقيودها المحاسبية وخارج حساباتها المالية؛
- مساهمة كافة مكونات الملكية الفكرية في تكوين وتطوير الكفاءات الأساسية الداخلية (الكفاءة) والخارجية (الفعالية) للشركة.

الشكل رقم (11.3): مكونات من منظور الملكية الفكرية بشأن رأس المال الفكري.



المصدر: Patrick H. Sullivan, Sr., *An Intellectual Property Perspective on Intellectual Capital*, edited by Bernard Marr: Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management, Measurement, and Reporting, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005, p138

الفرع الرابع: الاستراتيجيات والملكية الفكرية: يعد بناء الاستراتيجيات من العوامل الضرورية واللازمة حتى تستطيع المنظمة الاستثمارية ومواجهة التحديات والتغيرات ولا سيما الاستخدام الاستراتيجي للملكية الفكرية كأحد العوامل التي تعول عليها المنظمات لفهم الممارسات والإجراءات والعمليات وما يمكنها من التحكم وإدارة قدراتها واستغلال مواردها حتى تساهم في اتخاذ القرارات وتحديد مصير مختلف الجهات التي لها ارتباط بالنقاط المستهدفة

¹ Patrick H. Sullivan, Sr., *An Intellectual Property Perspective on Intellectual Capital*, edited by Bernard Marr: Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management, Measurement, and Reporting, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005, pp:138-137

² نجم عبود نجم، إدارة الالموسسات: إدارة ما لا يقاس، مرجع سبق ذكره، ص ص: 263-264.

كالسوق والتكنولوجيا إلى غير ذلك، وتصف استراتيجية الملكية الفكرية طريقة وكيفية استخدام منظمات الأعمال للملكية الفكرية لإنشاء ميزات التنافسية أو الدفاع عنها أو الحفاظ عليها أو تعزيزها، وبهذه الصورة تدخل استراتيجية الملكية الفكرية في بناء وصياغة الاستراتيجية العامة للمنظمات، بمعنى إعطاء اعتبار خاص للتحركات الاستراتيجية الرئيسية الخاصة بالسياق التي يمكن أن تفعلها المنظمات مع المحافظة على الملكية الفكرية الخاصة بها¹ فاستراتيجية الملكية الفكرية هي أيضا رؤية بعيدة المدى (تصور لما تكون عليه في المستقبل) من أجل إعداد قدرات ومهارات على المستوى الداخلي والخارجي من خلال مكونات ومصادر الملكية الفكرية حتى تحقق الأصول عالية الكفاءة لتحقيق مكاسبها واستدامتها للتفوق، وبهذا فالمنظمة تصنع وعيها طويل المدى بشأن الانتماءات الفكرية ومواردها (الأشخاص ذوو المهارات وخبراتهم الخاصة) وما تقدمه من (براءات الاختراع وحقوق النشر والأسرار والتقنيات البديلة والابتكارات وما إلى ذلك) من أجل بناء مهاراتها الداخلية الأساسية (الكفاءة في استغلال مواردها وعملياتها لحماية أصولها الفكرية في المنظمة)، وخارجها (فعالية تفوق المنظمة داخل السوق وتعزيز التدابير لحماية هذا التفوق على منافسيها).²

فهي خطة لاستخدام أصولها الفكرية كأصول رأسمالية مهمة من شأنها أن تدر إيرادات، وتقلل من المخاطر أو التعرض للدعاوى القضائية، بالإضافة إلى بناء قيمة طويلة الأجل للمنظمة في حالة حدوث البيع أو الاندماج، مثل أي استراتيجية، إنها خطة لتحقيق هدف نهاية اللعبة.³

وفي هذا السياق، تم تصور استراتيجية الملكية الفكرية على أنها مجموعة من المهام والإجراءات التي تنفذها منظمات الأعمال على مدار دورة حياة الملكية الفكرية من أجل زيادة القيمة الكامنة في الملكية الفكرية واستخدامها بشكل استراتيجي ضد المنافسين.⁴

وتتضمن استراتيجية الملكية الفكرية ثلاثة اتجاهات وفق الاستراتيجية العامة للمنظمة فيما أشار إليه وارياتان V.K. Narayanan، والمتمثلة في الاستراتيجية القانونية؛ والاستراتيجية القائمة على أنشطة سوق المنتج، والاستراتيجية القائمة على الابتكار والتحسينات المستمرة، أما الأولى فهي التي طبقتها شركة انتل (Intel) حين أقامت دعوة على شركة (NEC) في حق النشر المتعلق بالرمز المصغر خلال مدة (1986) و(1989) ومارست الحق القانوني ضدها، وبالتالي فهي استراتيجية تعتمد بشكل رئيس على القوة التي تمنحها لها السلطة التشريعية (القانونية) وممارسة إجراءات الحماية والدعاوى القضائية في حالة تعد على حق من الحقوق الممنوحة لها لحماية ملكيتها الفكرية.

¹ Appio Francesco Paolo et al, *Visualizing the structure and bridges of the intellectual property management and strategy literature: a document co-citation analysis*, Scientometrics, vol(101), N°(1), 2014, p625.

² نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، مرجع سبق ذكره، ص 271.

³ Anne H. Chasser, Jennifer C. Wolfe, *Brand Rewired: Connecting Branding-Creativity- and Intellectual Property Strategy*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010, p122.

⁴ Appio Francesco Paolo et al, op cit, p624

وتعتمد الاستراتيجية القائمة على أنشطة سوق المنتج بالحفاظ على موقعها التنافسي وبالحفاظ على ملكيتها الفكرية وحمايتها من التقليد من قبل الآخرين ويتم هذا من خلال نظام التراخيص الذي يعمل على توفير الحماية للملكية، وتبني المنظمة الاستراتيجية في هذا السياق من خلال تضمين مواصفات تكون صعبة التقليد (تكنولوجيا عميقة)، في المنتجات ومكلفة حتى تصعب على المنافسين تقليدها، وتبني المنظمة الاستراتيجية القائمة على الابتكار والتحسينات المستمرة بدفع المنظمة نحو الإبداع والابتكار حتى تكون في المستويات الأولى في الأسواق والمنتجات ما يجعلها في الريادة ببراءات الاختراع، وقد تنتهج مسار التحسينات المستمرة للمنتجات والعمليات والخدمات ما يجعلها دوماً في التجديد ويمنعها من التقادم والتقليد¹، وتتضمن استراتيجية الملكية الفكرية بعض المجالات الرئيسية التي سيتم دمجها في الاستراتيجية والمتمثلة في²:

- **البحث عن المنتجات والخدمات الجديدة وتطويرها:** نظراً لأن المنتجات والخدمات يتم تطويرها من قبل قسم البحث والتطوير، فإن استراتيجية الملكية الفكرية الفعالة هي التي تعمل على تقييم مدى توافق المنتجات أو الخدمات الجديدة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتخطيطها طويل الأمد، ومشاركة قيمة براءات الاختراع أو الأسرار التجارية لتوليد الإيرادات أو اختراق الأسواق وزيادة حصصها، أو القيمة المضافة، أو الإفصاح عن مخاطر الشركة، ومع زيادة التكلفة العالمية لحماية براءات الاختراع والأصول الفكرية بشكل كبير، ارتفعت نسبة استخدام ما يعرف بالهندسة العكسية نتيجة سهولتها، كما ارتفع أيضاً التملك غير المشروع لنفس التكنولوجيا، وهذا ما يتطلب من استراتيجي الملكية الفكرية أن يوازن بين فعالية تكلفة البحث عن براءات اختراع على نطاق عالمي مقابل طرق أخرى لحماية المنتجات والخدمات الجديدة، وقد يؤدي عدم القيام بذلك إلى إهدار مبالغ كبيرة في السعي وراء شيء قد يكون في نهاية المطاف ذا قيمة محدودة، مما جعل العديد من منظمات الأعمال تعي بأنها تملك محفظة براءات اختراع كبيرة غير مستخدمة، ونتيجة لذلك فهي تنفق ميزانيات كبيرة للحفاظ على براءات الاختراع التي لا عائد لها.

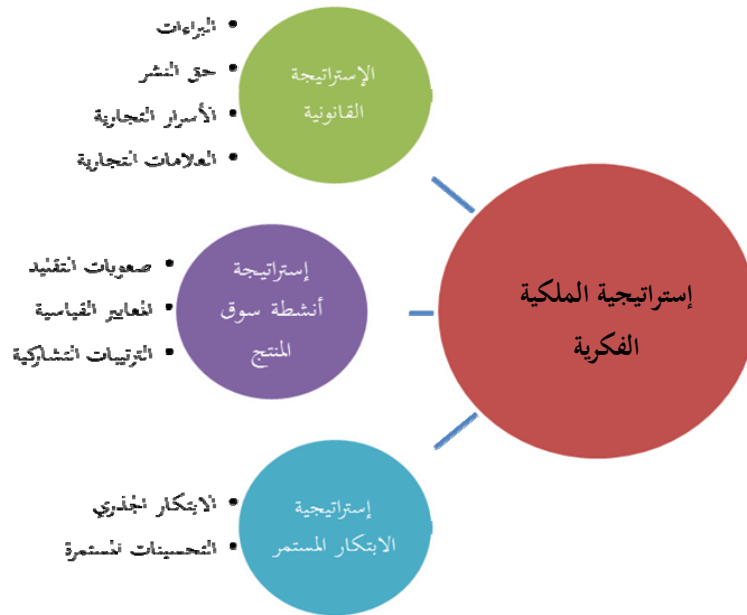
- **العلامات التجارية والتسويق:** قد تكون قيمة العلامات التجارية التي يولدها العديد من المنظمات أقوى وأكثر ديمومة من أي براءات اختراع من التي في محفظتها، كما يمكن أن تدوم العلامة التجارية القوية مع عمر المنظمة كما بإمكانها أن تنمو مع العملاء ذوي ولاء لها، وسيكشف البحث السريع في قاعدة بيانات عن أعداد كبيرة للعلامات التجارية التي لا تتضمن أي قيمة تجارية أو ملكية علامة تجارية، مما يقلل من قيمة ما يمكن أن يصبح علامة تجارية قوية، ما يتطلب من المسوقين وخبراء العلامات التجارية النظر في إمكانية حماية العلامات التجارية التي ينشئونها بدلاً من إجراء عملية بحث "تصفية" للتأكد من عدم استخدام أي شخص آخر للعلامة التجارية، كما يجب تقييم ما تقدمه استراتيجية الملكية الفكرية الفعالة للعلامة التجارية القوية ويمكن أن تضيف قيمة إلى أهداف الشركة النهائية.

¹ نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، مرجع سبق ذكره، ص ص: 271-274.

² Anne H. Chasser, Jennifer C. Wolfe, *Op Cit*, p122-123.

- **إدارة المخاطر:** تظل إدارة المخاطر جزءًا مهمًا من استراتيجية الملكية الفكرية، ونظرًا لأن التقاضي أصبح أكثر شيوعًا ولا يزال التقاضي بشأن الملكية الفكرية أعلى تكلفة في الأعمال التجارية، ويجب على منظمات الأعمال تقييم ما إذا كانت قد تتعدا حقوق الآخرين واتخاذ إجراءات استباقية بدلاً من إجراءات رد الفعل لتجنب هذه الدعاوى القضائية، يمكن أن يساعد إشراك أفرادها القانونيين الذين يفهمون استراتيجية الملكية الفكرية في وقت مبكر من العملية في تجنب هذه الدعاوى القضائية المكلفة، وغالبًا ما يأتي الأفراد القانونيون بعد عملية التطوير أي عندما يشارك خبراء الموضوع بالفعل في أفكارهم، ما يحد من قدرة القانونيين على إضافة قيمة أو تقديم رؤية هامة، حتى تسمح بتقليل النتيجة النهائية للشركة في إنشاء الأصول الفكرية.
- **توليد الدخل:** يعد توليد عوائد للمنظمة في البدايات من أهم عمليات تقييم قدرة الأصول الفكرية، والأهم من ذلك، يجب تقييم قدرة الأصول الفكرية على توليد إيرادات للشركة في البداية، ويمكن أن تكون الأصول الفكرية مصدرًا مهمًا سواء كان بإمكانها أن تؤدي إلى مبيعات مباشرة إلى المستهلك، أو تخلق تمايزًا في السوق لزيادة العوائد، أو تخلق فرصًا للتعاون مع الآخرين في سلسلة التوريد من خلال المشاريع المشتركة أو ترخيص¹.
- **تحسين التقييم:** ارتفع تقييم الأصول الفكرية بصورة كبيرة خلال العقد الماضي، فعندما يتم تقسيم خط الإنتاج أو بيعه أو دمج شركة مع أخرى، يصبح تقييم الأصول الفكرية جزءًا مهمًا من العناية الواجبة والتقييم الشامل، وإذا كانت كيفية تقييم عملية إنشاء الملكية الفكرية في النهاية، فإن احتمالات إنشاء محفظة قيمة من الملكية الفكرية تزداد أضعافًا مضاعفة، وهذا يشمل النظر في تأثير التخفيف وانتهاك، ووضع خطة لمكافحة التأثيرات السلبية.

الشكل رقم (12.3): استراتيجيات الملكية الفكرية



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2019، ص274.

¹ Anne H. Chasser, Jennifer C. Wolfe, op cit, p122-123.

الفرع الخامس: فوائد حماية الملكية الفكرية

- تتضمن حماية الملكية الفكرية العديد من المبررات في صورة فوائد ومزايا تترتب منها، نذكر منها:¹
- تعتبر أداة لتحفيز وتشجيع المبدعين والمبتكرين: يظل الإبداع الفكري هو الحافز الأساسي لتقدم الإنسان ورفاهه، لذلك للحفاظ على زخم الدافع الإبداعي، من الضروري إيجاد حوافز للمبدعين والمبتكرين للحفاظ على إبداعاتهم ومواهبهم المبتكرة، ويتحقق هذا الهدف من خلال حماية الملكية الفكرية التي تضمن المكافآت المادية للإبداع الفكري.
 - تفعيل التقنيات والصناعات الجديدة: يمكن أن تحفز حماية الملكية الفكرية الابتكار في التقنيات والصناعات الجديدة، حيث تشجع الحماية القانونية لهذه التقنيات والصناعات الجديدة الاستثمار في البحوث الجديدة التي تؤدي إلى ابتكارات جديدة، وقد يختار المبدعون والمبتكرون من المنظمات عدم تطوير تقنيات أو صناعات جديدة إذا لم يتم حماية العوائد المتوقعة، وإذا كان القانون لا يوفر الحماية للإبداع أو التكنولوجيا الناتجة، فما الهدف من استثمار الجهد والوقت؟ إذا كان للآخرين حرية إعادة إنتاج مثل هذه الإبداعات دون وسائل قانونية، فما هو الحافز للإبداع؟
 - زيادة الاستثمار الأجنبي: قد تفكر المنظمات الأجنبية التي تسعى للاستثمار خارج بلدها الأصلي بالعمل في العديد من الأماكن والبلدان عبر أجزاء مختلفة من العالم، حيث يمكن لهذه المنظمات إنشاء مرافق بحثية أو مصانع، وتساهم هذه المنظمات بشكل طبيعي في البلدان أو المناطق التي يتم فيها إنشاء مراكزها أو مصانعها من خلال خلق فرص العمل بذات الدولة وتشجيع الاستثمار المباشر في مراكز البحث المحلية، ومع ذلك، تميل المنظمات ذات التقنيات الجديدة إلى عدم الاستثمار في البلدان التي لا توفر لها حماية كافية للملكية الفكرية، حيث إن العمل بدون حماية قانونية مناسبة للملكية الفكرية من المرجح أن يعرض الاستثمار والأعمال التجارية بأكملها للخطر.
 - تعزيز من نقل التكنولوجيا: تتمثل إحدى فوائد حماية الملكية الفكرية في أنها تسهل أيضًا عملية نقل التكنولوجيا من خلال إنشاء مراكز لنشر المعلومات عن التطورات التكنولوجية للجمهور، يتضح هذا في براءات الاختراع، حيث يتم نشر تفاصيل الاختراع المحمي ببراءة في قاعدة بيانات متاحة للجمهور، على سبيل المثال يمكن لأي كيميائي في أي بلد أن يرى مكونات دواء حاصل على براءة اختراع، أو لأي مهندس يمكنه أن يتعلم تركيب الآلات الجديدة، لم تعد المعرفة تقتصر على عدد قليل من المهنيين، بل أصبحت متاحة للجميع للتعلم والاستفادة منها، إن نقل التكنولوجيا بهذه الطريقة يشجع الاستثمار في مراكز البحوث والمنشآت الصناعية في مختلف المناطق والبلدان التي تستخدم التكنولوجيا.

¹ أمير حاتم خوري، أساسيات الملكية الفكرية: لجميع الكتاب الأساس الفوائد المصاحبة، سلسلة أنت والملكية الفكرية للملكية الفكرية، منشورات مكتب براءات الاختراع والعلامات التجارية للولايات المتحدة، 2005، ص ص: 28-40.

الفصل الثالث: دور إدارة الاملموسات في تحقيق إبداع الموارد البشرية

- عائدات تجارة الملكية الفكرية: إضافة إلى ما تقدم يجوز للملكي الملكية الفكرية استخدامها لفائدتهم، كما يمكن أيضاً تداول إبداعات الملكية الفكرية، مما يؤدي إلى فوائد مالية إضافية تعود إلى أصحابها، وبشكل عام، يتم تداول الملكية الفكرية في ثلاثة أشكال: المبيعات والترخيص والامتياز.¹

الجدول رقم (9.3): مصنفات حقوق الملكية الفكرية

الحقوق التقليدية للملكية الفكرية	
الأسرار التجارية	الأسرار التجارية بشأن معلومات سرية يجوز بيعها أو الترخيص باستخدامها. ويعتبر اقتناء الغير غير المصرح به لهذه المعلومات السرية أو استخدامها أو الكشف عنها بأسلوب ينافي الممارسات التجارية النزيهة من الممارسات الجائرة بل وانتهاك لحماية السر التجاري.
براءات الاختراع	البراءة حق استثنائي يُمنح في اختراع ما. وبشكل عام، تكفل البراءة لصاحبها حق البت في إمكانية أو كيفية استخدام الآخرين للاختراع. ومقابل هذا الحق، يتيح صاحب البراءة للجمهور المعلومات التقنية عن الاختراع في وثيقة البراءة المنشورة.
العلامات التجارية	العلامة التجارية إشارة تميز سلعة أو خدمات شركة عن سلع أو خدمات سائر الشركات. ويعود أصل العلامة التجارية إلى العصور القديمة حيث كان الحرفيون يضعون توقيعاتهم أو "علاماتهم" على منتجاتهم.
حق النشر	يمنح حق النشر لصاحب العمل الإبداعي ويحظر أي شكل من أشكال مثل النسخ أو الطباعة أو التسجيل أو التعديل بموجب هذا الحق، وهذه الحقوق لا تغطي الأفكار.
الحقوق الملكية الفكرية الرقمية	
البرمجيات	تطبيقات الأجهزة المحمولة هي منتجات متعددة الطبقات بميزات مختلفة ويمكن حمايتها من خلال حقوق الملكية الفكرية، كما أن البرمجيات الحاسوبية وغيرها من البرمجيات مثل التطبيقات المحمولة (مثل واتس آب وكاندي كراش) محمية بوصفها مصنفات أدبية في إطار حق المؤلف، وعليه، فإنها تُمنح الحماية تلقائياً لدى إصدارها وليس من الإلزامي تسجيلها رسمياً. أما في بعض البلدان، فقد تختلف إجراءات التسجيل الطوعي للبرمجيات عن تسجيل المصنفات الإبداعية الأخرى.
قواعد البيانات الإلكترونية	تمثل مجموعة من الأعمال والبيانات والموارد الأخرى التي ترتب بطريقة منهجية ونظامية قابلة للوصول إليها بوسائل إلكترونية أو غيرها على أن تكون أصيلة، وتمنح لها حق حماية الملكية كونها طريقة جديدة لمعالجة وظائف معينة تم توصل إليها بقدرات عالية وهي تتمتع بحق النشر ما يحميها من عمليات النسخ والاستغلال (مثل قاعدة البيانات Database Right)
موقع الويب	تتمتع عادة المصنفات المنشورة على الإنترنت، سواء على صفحة شبكية أم على منصة تواصل اجتماعي، بالحماية بموجب حق المؤلف و/أو الحقوق ذات الصلة؛ فيتعين عليك عامةً أن تحصل على إذن صاحب الحق قبل استخدام مصنفه. (مثل موقع أمازون حاز على براءة اختراع بنقرة واحدة).
نموذج الأعمال	وهو التصميم الاستراتيجي لكيفية سعي المنظمات لتحقيق الأرباح من استراتيجيتها وعملياتها وأنشطتها، إذ يركز على طريقة العمل في الاقتصاد الرقمي (مثل نموذج Domino's Pizza) حيث يركز على المنافسة مع بقية مطاعم البيتزا التقليدية (Pizza Hut) من خلال اعتماده على التفاعل مع طلبات زبائن عبر هاتف، قرارات الشراء تتم في جميع الأوقات، السرعة، وتحليل قاعدة بيانات التسويق مستمرة؛ ونموذج (Dell Computer) اعتماده على طريقة البيع للمستهلك النهائي مباشرة؛ ونماذج المزادات الإلكترونية.

المصدر: Richard A. Spinello, *Intellectual property rights*, Library Hi Tech, vol(25), N°(1), 2007, p14؛ نجم عبود نجم، *إدارة الاملموسات: إدارة ما لا يقاس*، دار اليازوري، عمان الأردن، 2019، ص ص: 283-295؛ مواقع المنظمة

العالمية للملكية الفكرية: <https://www.wipo.int/about-ip/ar>;

https://www.wipo.int/ip-outreach/ar/ipday/2016/ip_digital.html

¹ أمير حاتم خوري، *نفس المرجع المذكور أعلاه*، ص 40.

المطلب الثالث: خلق القيمة من خلال إدارة الموارد اللاملموسة

أصبح أمراً متفق عليه ومحسوماً ولا يختلف فيه اثنان في أن الاستفادة من المعارف واستغلالها، عامل حاسم في تحقيق مستويات عليا من الإبداع والأداء المتميز ومنه ميزة تنافسية مستدامة، وللوصول إلى هذا المبتغى يجب على المنظمة إنشاء وخلق قيمة من مختلف المكونات والمتغيرات والعوامل، وتعد الموارد اللاملموسة من المصادر الرئيسة لتوليد قيمة للمنظمة وتعظيمها، ويمكن خلق قيمة من هذه الموارد وفق ديناميكية تفاعلية تستجيب بسرعة للمتغيرات والعوامل غير المستقرة وتوجيهها نحو تحقيق المستويات العالية من الأداء والإبداع، وتوجيهه يتم بوجود بنية تحتية من إدارة المعرفة وأنظمة التكنولوجيا والتقنية المستحدثة التي تساهم في عمليات إعادة توجيه المهارات والتعلم التنظيمي إلى غير ذلك وتكسيبها المرونة والاستجابة السريعة.

الفرع الأول: القيمة بين النشأة والمفهوم.

إن موضوع القيمة أخذ اختلافاً كبيراً بين علماء الاقتصاد، ونظراً لنسبته المكانية والزمانية، تستم القيمة تاريخياً من "النظرية الوحدوية" والتي تركز على طرق توفيق الموارد المتاحة للمنظمة لاستخدامها في جميع العمليات مع الاهتمام بمفهوم الندرة¹ وقدم cappelletti et khouatra (2002) أربعة مداخل لتحديد مفهوم القيمة، المدخل القياسي، والفلسفي، والاجتماعي والاقتصادي²

وأخذ مفهوم القيمة في الجانب اللغوي تشعبات عديدة وزوايا مختلفة، فنجد القيمة المالية التي كانت متداولة في الأوساط الفكرية وتشير إلى الاستحقاق المالي من خلال المبادلة لشيء أو منتجات، خدمات أو عائد ما يعكس القيمة المالية والقيمة الناتجة عن المقايضة، كما تعكس هذه الرؤية جانب المنفعة الناتجة عن شيء متبادل، ومن بعد المحاسبي هناك اتجاه، قيمة المنظمة الأولى وهي القيمة الدفترية، حيث تشير إلى القيمة التاريخية لأصول المنظمة، وهي تظهر في سجلات المنظمة، ولا تتغير القيمة الدفترية للمنظمة في الأسواق بسبب نجاح أو عدمه، وتأخذ هذه الرؤية مقارنة الرصيد أو الموارد، أما الثانية فهي القيمة السوقية، والدالة على قيمة المنظمة في السوق.

ويرى الاقتصاد أن القيمة تتضمن بعدين، القيمة الاستعمالية وقيمة التبادل، فالأولى تدل على قيمة السلعة المتشكلة من استعمالها، أو استهلاكها، في حين الثانية تدل على سعر السلعة أو الاستحقاق النقدي عند تبادلها أو مقايضتها، ولا بد من أن نشير إلى رؤية اقتصاد المعرفة للقيمة، حيث يركز على بعدين، البعد الأول يدل على عدم وجود فرق بين قيمة التبادل وقيمة الاستعمال للمعرفة، وفي البعد الآخر يشير إلى القيمة المعرفية المقدمة والمتجسدة في المنتج النهائي أو الخدمة، والقيمة من منظور الإدارة، هي من جانبين، الأول يشير إلى الكفاءة عن طريق إنجاز العملية، والجانب الآخر يشير إلى انتقال أعمال منظمة من مجال إلى مجال عن طريق نقل قدراتها وخبراتها من ميدان إلى آخر³، وتقع عملية خلق القيمة في صميم التفكير المتكامل وخلق القيمة¹.

¹ بوديسة محمد، وعشوي نصر الدين، رأس المال البشري وإشكالية خلق القيمة في المؤسسة: مقاربة فكرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد(4)، العدد(1)، 2018، ص91.

² بوديسة محمد، وعشوي نصر الدين، نفس المرجع المذكور أعلاه، ص91.

³ نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: قياس ما لا يقاس، مرجع سبق ذكره، صص:306-309.

الفرع الثاني: أدوار إدارة الاملموسات في توليد القيمة:

- قسم سوليفان Sullivan، (2000) أدوار إدارة الاملموسات إلى ركنين، ركن يهتم بخلق القيمة وتوليدها، والركن الثاني يهتم باستخراج القيمة، ثم يأتي شكل القيمة نتيجة جهد الموارد الاملموسة للمنظمة:²
- **خلق القيمة:** يتعلق خلق القيمة بتوليد معرفة جديدة ومحاولة تنفيذها على الواقع أو تحويلها إلى ابتكار ذي قيمة تجارية يعود بالنفع للمنظمة، ومن هنا تأتي أهمية رأس المال البشري، وتتعلق أنشطة خلق القيمة بالابتكار، وأشكال التنظيم الجديدة، وقيم وثقافة المنظمة، والعلاقات بين الأفراد ومع المجموعة، وأنظمة المعلومات المشتركة.
 - **استخراج القيمة:** واستخراج القيمة يتطلب تحويل القيمة التي تم توليدها إلى شكل مفيد للمنظمة، ومنه تحويل الفكرة الإبداعية إلى ابتكار (تنفيذ) وبالتالي يتحول الابتكار إلى تدفق نقدي أو إلى شكل من أشكال الموقف الاستراتيجي، وترتبط إجراءات استخراج القيمة من الموارد الاملموسة بالأنشطة والإجراءات وعمليات صنع القرار والمعلومات، فتكون منظمة وفقاً لمعنى مشترك، وتبنى أنشطة استخراج القيمة على الأساليب والأدبيات الاقتصادية والقانونية والمالية والمحاسبية.

الجدول رقم (10.3): خلق واستخراج القيمة

استخراج القيمة	خلق القيمة	الهدف
تحسين الابتكار المؤسسي من أجل تعظيم الربح و/ أو تحسين الوضع الاستراتيجي	زيادة معرفة الموظف لخلق أو تحسين الابتكارات للتسويق	
الأصول الفكرية	رأس المال البشري	مكونات الموارد الاملموسة
<ul style="list-style-type: none"> - التعريف / القياس - المراقبة العملية - التعاون - توليد الأصول الفكرية والحفاظ عليها - تقدير القدرة التنافسية - التنفيذ - التحويل إلى ربح 	<ul style="list-style-type: none"> - خلق المعرفة - مشاركة المعرفة - التعلم - الديناميات التنظيمية - تكنولوجيا المعلومات 	الأنشطة
<ul style="list-style-type: none"> - الاقتصاد - المالية - الصحيح - الإستراتيجية 	<ul style="list-style-type: none"> - علم النفس - التربية - علم الاجتماع - الدين 	الدعامات المفاهيمية

Mhedhbi Imen, *Capital immatériel : interaction et création de valeur- Cas d'entreprises tunisiennes*, thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2010,P68.

¹ International Federation of Accountants, *Understanding Value Creation*, 2020, p7. https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Understanding-Value-Creation_0.pdf

² Mhedhbi Imen, *Capital immatériel : interaction et création de valeur- Cas d'entreprises tunisiennes*, thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2010,P68.

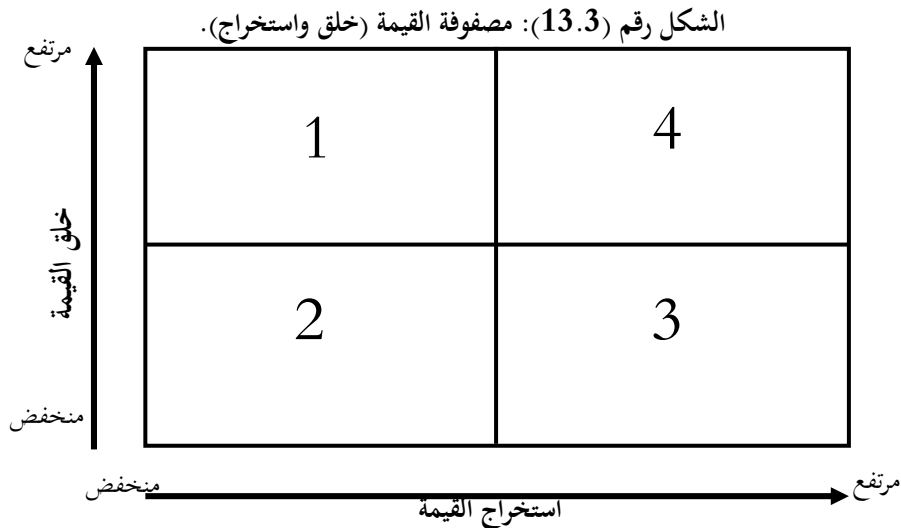
ويجب على المنظمة المبدعة أن تركز على عمليات خلق القيمة واستخراج القيمة، حيث يُفهم الأول على أنه تعبئة الموارد (العمالة، ورأس المال، والبحوث، والموارد الاملموسية) للإنتاج، أو بشكل أفضل تكوين السلع أو الخدمات والأخيرة على أنها مكاسب نقدية محققة من التجارة في السلع والخدمات الحالية¹ وبهذا تسعى المنظمة المبدعة لتوليد معارف جديدة إبداعية وتُنفذ في الواقع، ومنه تحقق ابتكارات جديدة وبالتالي تحويلها إلى قيمة، وهناك العديد من القيم داخل المنظمة يمكن توليدها واستخراجها حسب الهدف المرجو من ذلك من مواردها الاملموسية، وبهذا التعدد يجب أن تحدد نوع القيمة التي تأمل المنظمة في تحقيقها من مواردها الاملموسية، وقدم سوليفان في هذا الشأن مصفوفة يمكن أن تعتمد المنظمة في تحديد القيمة المتولدة والمستخرجة من موارد المنظمة الاملموسية، كما تحاول إيجاد توازن بين جميع الأنشطة المستخدمة لخلق واستخراج القيمة وإنفاق المزيد من الوقت والطاقة والموارد في خلق واستخراج القيمة.

الفرع الثالث: مصفوفة القيمة

تستخدم المنظمات هذه المصفوفة في غالبية الأوقات عند تقييم الاملموسات وتستند بنية المصفوفة وفق إدارة الموارد الاملموسية لأجل خلق قيمة من خلال هذه الموارد تكون نافعة ومفيدة للمنظمة، الشكل رقم (6.3).

أ. خلق القيمة:

- المربع الأول والمربع الرابع - (أنشطة وإجراءات خلق القيمة مرتفع): المنظمات لديها تدفق كبير في الأفكار الإبداعية ومحاولة تنفيذها (الابتكارات)، فعلى المنظمات في هذا المنحى أن تقوم بتحديد الفكرة الإبداعية التي ستستثمر فيها وتطورها، واختيار الفكرة يكون وفق المنفعة والاستفادة والقيمة العائدة منها في ظل هذا التدفق الكبير للأفكار الإبداعية.



Mhedhbi Imen, *Capital immatériel : interaction et création de valeur- Cas d'entreprises tunisiennes*, thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2010, p70.

¹ Llewellyn Sue; et al, *Public value and pricing in English hospitals: Value creation or value extraction?*, Critical Perspectives on Accounting, vol(85), 2020, p2.

- المربع الثاني والمربع الثالث (أنشطة وإجراءات خلق القيمة منخفض): في هذه الحالة على المنظمة تحفيز العاملين على تطوير وتوليد أفكار جديدة وخدمات ومنتجات جديدة.

وقد تتجه المنظمة نحو شراء تراخيص من الخارج أو شراء عقول فكرية ومواهب تتسم بمهارات وقدرات فردية عالية ب. استخراج القيمة:

- المربع الثالث والمربع الرابع (أنشطة وإجراءات استخراج القيمة مرتفع): في هذا الجانب تملك المنظمة تقنيات هامة لأجل استخدامها في عمليات استخراج القيمة، وبالتالي المنظمة قد كونت مجموعة متعددة من الأساليب لاستخدامها في عمليات استخراج القيمة، كالتحالفات الاستراتيجية وأبحاث التراخيص والمشاريع المشتركة... إلى ما ذلك من الأساليب المستخدمة.

- المربع الأول والمربع الثاني (أنشطة وإجراءات استخراج القيمة منخفض): في هذه الحالة تعمل المنظمة على الاستثمار بصورة قليلة في موارءها البشرية لاستخراج القيمة، كما تسعى المنظمة هنا إلى المزيد من القيمة في الملكية الفكرية، فضلا عن البحث عن الإبداعات والابتكارات، يجب على القادة والمديرين السعي للحصول على تراخيص من المشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية وما إلى ذلك¹، والنتائج المتحققة عند تحليل مواقع المنظمة من المصنوفة فيكون مايلي:²

- المربع رقم (1) خلق القيمة مرتفع واستخراج القيمة منخفض: توجه المنظمة غالبية استثماراتها نحو عمليات توليد وخلق المعارف وأنظمتها، إلا أنها لا تملك الطريقة الصحيحة لإدارة هذه الأنظمة لاستخراج القيمة، لذلك يتوجب على المنظمة تحديد الممارسات والتقنيات والأساليب التي تساعد المنظمة على استخراج القيمة من موارءها الاملموسة.

- المربع رقم (2) خلق القيمة منخفض واستخراج القيمة منخفض: المنظمة لم تعمل على تطوير العمليات والأنظمة المعرفية أو تحويل المعارف إلى قيمة، فيجب هنا على المنظمة أن تنشر الثقافة داخل المنظمة ويعيها العاملون حول كيفية خلق القيمة.

- المربع رقم (3) خلق القيمة منخفض واستخراج القيمة مرتفع: المنظمة كانت موفقة في خلق بيئة ملائمة لأنشطة وإجراءات استخراج القيمة، إلا أنها لم تكن ناجحة في خلق البيئة الملائمة لتوليد معارف جديدة، لذلك على المنظمة استخدام بعض التقنيات المقارنة كالمقارنة المرجعية لأجل مقارنة نفسها بالمنظمات الأخرى.

- المربع رقم (4) خلق القيمة مرتفع واستخراج القيمة مرتفع: ويعتبر هذا الموقع أحسنها وأفضلها وعلى المنظمة هنا أن تكون قادرة على الحفاظ على هذا المستوى ويعدّ من أصعب التحديات التي تواجهها في هذه المراحل.

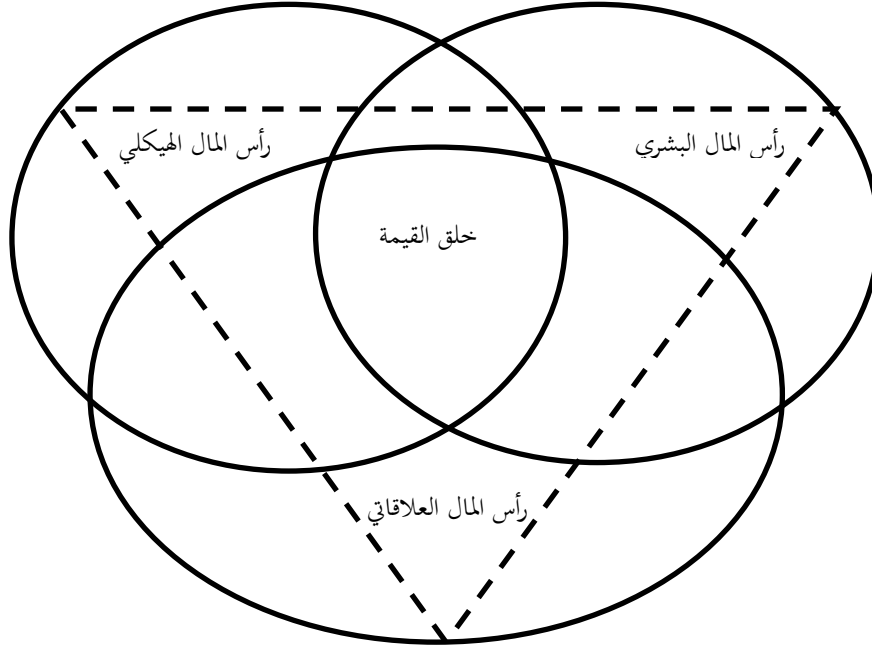
¹ Mhedhbi Imen, *Capital immatériel : interaction et création de valeur- Cas d'entreprises tunisiennes*, thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2010, p70.

² Mhedhbi Imen, *IPid*, p71.

الفرع الرابع: التفاعل الديناميكي لمكونات الموارد الاملموسة (رأس المال الفكري) لتعظيم القيمة

تعد الموارد الاملموسة من العناصر التي تعتمد عليها المنظمة في التوجه نحو الإبداع والابتكار، والضامن لها التميز والاستمرارية، وتتفاعل هذه الموارد وفق ديناميكية تسمح لها بخلق قيمة تمنحها للمنظمة، وتتفاعل المكونات كما هو موضح في الشكل الموالي:

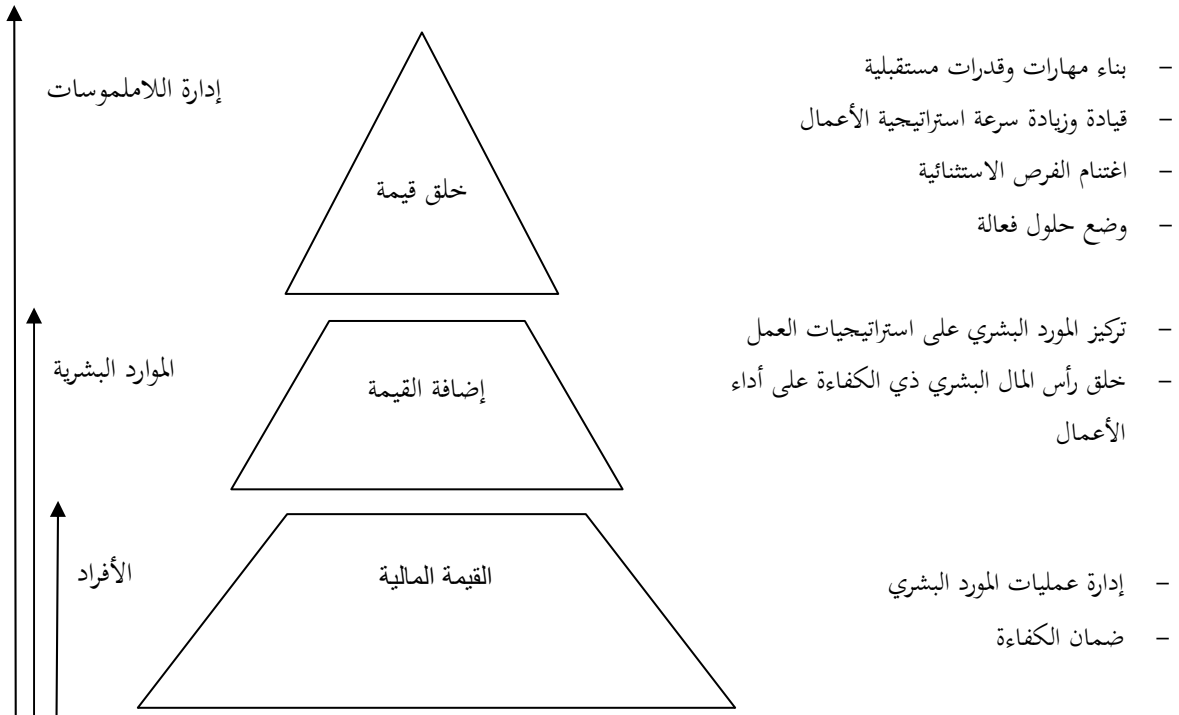
الشكل رقم (14.3): التفاعل الديناميكي لمكونات الموارد الاملموسة لخلق القيمة



Hong Pew Tan et al, *The evolving research on intellectual capital*, Journal of Intellectual Capital, vol(9), N°(4), 2008, p587.

ورأس المال البشري يمثل المعارف الضمنية التي تتواجد في عقول الأفراد، ويمثل القدرات والمهارات والخبرات ليجعلها تتفاعل وفق ديناميكية لينتج عنها الإبداع، كما أنه يتضمن أساليب الإدارة والقيادة، في حين يمثل رأس المال الهيكلي عمليات استخدام مكونات رأس المال البشري والعمل على الاستفادة منها على المستويين الداخلي والخارجي لإدارة الاملموسات من مهامها تحويل ونقل مكونات رأس المال البشري إلى رأس المال الهيكلي، لذلك على المنظمة أن تملك بنية تحتية تتضمن قاعدة بيانات وشبكات وأنظمة أو بمعنى آخر ذاكرة تنظيمية، ومن خلال هذا يتبين أن رأس المال البشري هو ما يبني رأس المال الهيكلي، وتطوير رأس المال الهيكلي يبني على رأس المال البشري، وكلما زاد ثراء رأس المال الهيكلي للمنظمة، زاد ثراء رأس مالها البشري، لذا فهي علاقة تبادلية تعمل على تطوير كلاهما، ويمثل رأس المال الهيكلي بمثابة الدعم أو البنية التحتية التي توفرها الشركة لرأس المال البشري، كما يساهم في تعزيز البيئة التي تحفز رأس المال البشري على توليد أفكار إبداعية ومعارف جديدة، ورأس المال البشري بدون رأس مال هيكلي لا يمكن أن يحقق قيمة.

الشكل رقم (15.3): مثلث قيمة



Ingham J, *Strategic Human Capital Management: Creating Value Through People*, Elsevier Ltd , UK, First edition, 2007, p175.(بتصرف)

فقيمة المعرفة الناتجة من العاملين تكون ملكاً للمنظمة، عندما تحولها إلى رأس المال الهيكلي، والمنظمة تسعى جاهدة لخلق وتوليد القيمة، فرأس المال البشري يشكل المكون الحاسم لهذه العملية (خلق القيمة)، والعمل هو الذي يستلم خلق القيمة.

ومن خلال رأس المال البشري، تعمل المنظمة على الإبداع مما يمنحها التميز والاختلاف عن منافسيها وما يمتلكونه، وبالتالي ستكون جذابة للعملاء والعقول الفكرية ذوي المهارات والقدرات العالية لتوظيفها، كما يعتبر رأس المال العلائقي أصعب مكون في التطوير نظراً لتواجده خارج المنظمة، فهو يمثل المعرفة المضمنة في علاقات المنظمة الخارجية، والفرق الظاهر بين رأس المال الهيكلي والبشري هو أن الأول يمكن أن تمتلكه المنظمة، في حين أن الثاني لا يمكن امتلاكه حيث أنه مفهوم مرن يرتبط بالأفراد الذين يمتلكون المعرفة.

وبالتالي فالقيمة تنتج من خلال التفاعل الديناميكي للموارء الاملموسة، وأي مكون لا يمكنه العمل بمفرده فيجب أن يتفاعل مع بقية المكونات ضمن بيئة تنظيمية، مما تتولد قيمة مفيدة للمنظمة، والشكل الموالي يوضح مجموعة مؤشرات خلال التفاعل بين مكونات الموارء الاملموسة.¹

¹ Ingham J, *Strategic Human Capital Management: Creating Value Through People*, Elsevier Ltd , UK, First edition, 2007, p174-176.

الشكل رقم (16.3): مؤشرات تفاعل الموارد الملموسة لتوليد قيمة.



Bounfour Ahmed, Takayuki Sumita , *Intellectual assets based management for innovation*, Journal of Intellectual Capital, vol(9), N°(2), 2008, p217.

المطلب الرابع: علاقة إدارة المعرفة بإبداع الموارد البشرية ومظهرها الجديد

الفرع الأول: صناع المعرفة (عمال المعرفة):

تباينت مفاهيم الباحثين في مفهومهم لعمال المعرفة حيث منهم من يراهم بأنهم الذين يستخدمون تكنولوجيا المعلومات لإجراء الأعمال وهذا ما يؤثر على الكفاءة والإنتاجية، ومنهم من يراهم من الذين منحوا قيمة إضافية للمنتج أو الخدمة المقدمة من قبل المنظمة وهذا من خلال تطبيقهم للمعرفة التي يمتلكونها، ورأي آخر يراهم من الأفراد الذين يفكرون كثيرا لإنتاج القيمة¹، وقد قسمت مفاهيم عمال المعرفة إلى ثلاث مقاربات:²

- المقاربة الأولى: عمال المعرفة بناءً على المهنة

إن أكثر التعاريف تداولاً لعمال المعرفة في هذه المقاربة بأن عمال المعرفة يرتبطون بمجموعة من المهن والمتعلقة بتكنولوجيا المعلومات أو صناعات التكنولوجيا العالية، ومن رواد هذا النهج تشوي Choi فارني Varney، دوف Dove، نوميكس Nomikos، بنتلي، جانز وكولكيت ونو، واثنو Wuthnow وشروم Shrum، وغيرهم

- المقاربة الثانية: عمال المعرفة كالخصائص والسمات الفردية

عرف الباحثون عمال المعرفة في هذه المقاربة من حيث الخصائص الفردية بدلاً من خصائص الوظيفة. فنجد على سبيل المثال كل من تامبوك Tampoc وبروفي Brophy بأن عمال المعرفة هم ما يساهمون به في المنظمة نتيجة للسمات الشخصية مثل الإبداع والابتكار، كما أكد هاريس Harris وفينينج Vining على دور عمال المعرفة في إضافة قيمة إلى المنتجات والخدمات، هذا وقد أشار هاريجان Harrigan ودالميا Dalmia لعمال المعرفة بأنهم الأفراد الذين يضيفون قيمة للموارد غير الملموسة، وركزت هذه المقاربة على المساهمات الفردية، فتوليد قيمة ما أو أن تكون مبدعا يعتبر من الخصائص الفردية الدالة لعمال المعرفة عوضاً عن شغل وظيفة في منصب معين.

- المقاربة الثالثة: عمال المعرفة بناءً على الأنشطة الفردية

وتشير هذه المقاربة إلى توازن الأنشطة الفردية "التفكير" و "العمل"، وهذا ما ذهب إليه دراكر Drucker مشيراً لعمال المعرفة بأنهم الأفراد الذين يشتغلون برؤوسهم بمعنى من يفكرون كثيراً أثناء أداء عملهم، وتركز هذه المقاربة على أن ما يقوم به عمال المعرفة فعلياً خلال ممارستهم لإنشاء الأفكار، وهم الأفراد الذين يعملون بالمعلومات لصنع القرارات، وبهذا يرى الباحثون أن هذه المقاربة تتمتع بميزة محاولة التركيز على السلوك لتحديد العمل المعرفي، كما حصروا عمال المعرفة في من يستخدمون قدراتهم الفكرية لإنجاز مهامهم.

¹ عبدالستار العلي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص:3353-354.

² Kelloway, E. Kelvin, and Julian Barling, *Knowledge work as organizational behavior*, International journal of management reviews, vol(2), N°(3), 2000, pp:6-9.

الفرع الثاني: توليد المعرفة

عمليات إنشاء المعرفة بالمنظمة هي عملية حلزونية تبدأ على المستوى الفردي وتنتقل إلى الأعلى من خلال توسيع مجتمعات التفاعل (المجموعة)، والتي تعبر الحدود القطاعية والإدارية والشعبية والتنظيمية¹ حدد (1994) Nonaka أربعة أنماط مختلفة من التفاعل بين المعرفة الضمنية والصريحة لأجل توليد معرفة جديدة ذات قيمة، واستمد نوناكا أفكار "تحويل المعرفة" من خلال تطوير نموذج أندرسون Anderson "ACT" (1983) الذي تم تطويره في علم النفس المعرفي، حيث قسم أندرسون المعرفة إلى "معرفة صريحة" (معرفة فعلية) ويتم التعبير عنها في شكل اقتراح، و"معرفة إجرائية" (معرفة منهجية) تُستخدم في الأنشطة، وتقترب المعرفة الفعلية من المعرفة الصريحة والمعرفة المنهجية إلى المعرفة الضمنية²، وأكد أندرسون أن المعرفة الصريحة يجب أن تتحول إلى معرفة إجرائية من أجل تطوير المهارات المعرفية، وهي ما تتوافق مع معرفة ذلك الشيء "موجود" ومعرفة "كيف" يعمل³، وفقاً لذلك، فإن خلق المعرفة ذات القيمة هو تفاعل مستمر وديناميكي بين المعرفة الضمنية والصريحة⁴، ونتيجة لهذه التفاعلات تم تمييز أربعة أنواع أساسية من تحويل المعرفة، حيث نراجع أدناه، بإيجاز عمليات التحويل هذه:

- **التنشئة الاجتماعية أو المشاركة المعرفية:** من المعرفة الضمنية إلى معرفة ضمنية جديدة، توصف التنشئة الاجتماعية بأنها عملية تبادل الخبرات، ينتج عنها معرفة ضمنية مثل النماذج الفكرية والمهارات التقنية المشتركة⁵. يجب أن يكون الأفراد مستعدين لمشاركة وتبادل المعرفة داخلياً في المنظمة وخارجياً مع الموردين والعملاء وأصحاب المصلحة، كما لا بد من أن ندرك أن التبادل المتكرر والمكثف للمعرفة الضمنية والصريحة بين المنظمات يعتمد على مدى توفر شبكات فعالة بين المنظمات، والتي ميزت الأعمال، وقد أكد نوناكا (1991) أن مفتاح عملية تبادل المعرفة هو الالتزام الشخصي وإحساس الموظفين بالهوية مع المنظمة ورسالتها⁶، وهذا يعني أن عمليات تحويل المعرفة الضمنية تتم من خلال التفاعل بين الأفراد، حيث يمكن للفرد اكتساب المعرفة الضمنية بدون لغة، وإنما يتعلم الأفراد من خلال الملاحظة والتقليد والممارسة، وتعتبر الخبرة مفتاح اكتساب المعرفة الضمنية في بيئة العمل، وعمليات تكوين المعرفة الضمنية من خلال الخبرة المشتركة تعرف بـ "التنشئة الاجتماعية"، وترتبط عمليات التنشئة الاجتماعية بنظريات الثقافة التنظيمية⁷.

¹ Nonaka Ikujiro; Takeuchi Hirotaka, *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*, Oxford University Press, 1995, pp:56-95.

² Ikujiro Nonaka et al, *Organizational Knowledge Creation Theory: A First Comprehensive Test*, International Business Review, vol(3), N°(4), 1994, pp :337-351

³ Ikujiro Nonaka et al, *IPid*, pp :337-351

⁴ Kovács Akörvas et al, Knowledge Creation From The Perspective Of The Supply Chain- The Role Of Ict1, Society and Economy , vol(41), N°(3), 2019, pp: 316-317.

⁵ Kovács Akörvas et al, *Op Cit*, pp: 316-317.

⁶ Martin Glisby, Nigel Holden, *Contextual constraints in knowledge management theory: the cultural embeddedness of Nonaka's knowledge-creating company*, Knowledge and Process management, vol(10), N°(1), 2003, p30.

⁷ Ikujiro Nonaka et al, *Organizational knowledge creation theory: A first comprehensive test*, vol(3), N°(4), 1994, pp :337-351

- الإخراج والإظهار المعرفي: التحويل من المعرفة الضمنية إلى المعرفة الصريحة، هو عملية إنشاء المعرفة التي تحول المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة وتظهر على شكل استعارات وقياسات ومفاهيم وفرضيات ونماذج حتى تكون مفهومة وقابلة للتحديد، والطريقة الأكثر استخدامًا لصياغة المفهوم هي الجمع بين الاستقراء والاستنتاج، وبهذا المعنى، غالبًا ما يؤدي الإخراج إلى إنشاء استعارات و/أو مقارنات¹
- التجميع أو الدمج المعرفي: من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة ذات قيمة، يشمل الدمج توليف الأشكال المختلفة للمعرفة الصريحة، فهي عملية بناء نظام معرفة من المفاهيم²، وتتم عمليات تحويل المعرفة والتوليد في الشكل الثاني من نموذج "نونাকা" من خلال استخدام العمليات الاجتماعية للجمع بين مجموعات مختلفة من المعرفة الصريحة التي يمتلكها الأفراد، حيث يتبادل ويتشارك الأفراد المعرفة ويجمعونها من خلال آليات التبادل كالاتتماعات والمحادثات وغيرها من الأساليب ليتم تجسيدها بالمنظمة، إذ تؤدي إعادة تكوين المعلومات الموجودة من خلال فرز المعرفة الواضحة وإضافتها وتصنيفها إلى معرفة جديدة لتسهيل استخدامها من قبل العاملين واستعمالها في تقديم منتجات أو خدمات جديدة أو تبادلها، ويشار إلى أن هذه العملية لإنشاء معرفة صريحة من المعرفة الصريحة باسم "الجمع"، وعمليات الدمج أو المزج المعرفي المتجذر في معالجة المعلومات والاستيعاب الذي يرتبط بالتعلم التنظيمي.³
- التطبيع الداخلي أو التضمين الداخلي: من المعرفة الصريحة إلى الضمنية؛ هي عملية إدخال أو عملية التحويل من الصريحة إلى الضمنية لتدعيم المخزون المعرفي لعاملتي المنظمة أو إضافتها لتشكيل وبناء ذاكرة الأفراد، من خلال ما يعرف بالاستقراء والاستيعاب والاستنباط والذي يشبه المفهوم التقليدي "للتعلم"⁴، ويمكن للمنظمة أن تظهرها من خلال التعلم العملي أو التعلم بالممارسة الذي يؤدي إلى الاستيعاب⁵، ليستفيد منها العاملون ومن خبرات الآخرين أيضا.

¹ Kovács Akórvas et al *Op Cit*,pp: 316-317.

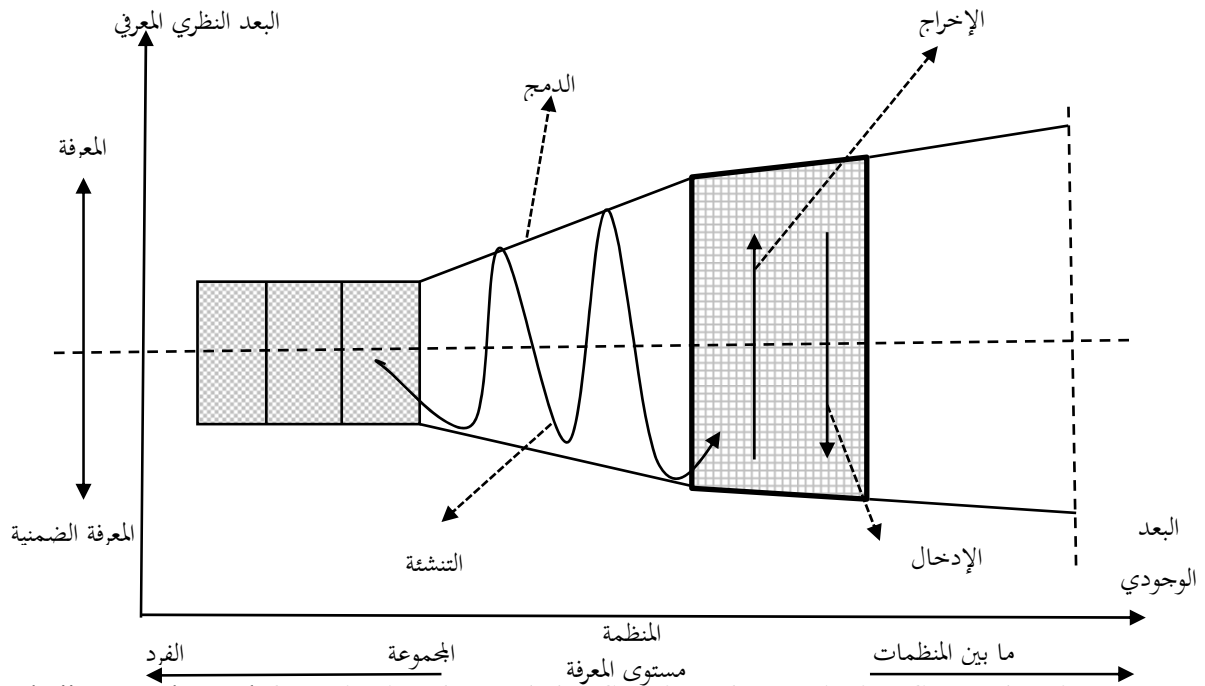
² Kovács Akórvas et al, *IPid*,pp: 316-317.

³ Ikujiro Nonaka et al, *Op Cit*, pp :337-351

⁴ Ikujiro Nonaka et al *IPid*, pp :337-351

⁵ Kovács Akórvas et al *Op Cit*,pp: 316-317.

الشكل رقم (17.3): دوامة خلق المعرفة - لولب المعرفة.



Ikujiro Nonaka et al, *Organizational Knowledge Creation Theory: A First Comprehensive Test*, International Business Review, vol(3), N°(4), 1994, p342.

ويظهر نموذج نوناكا وتاكيوشي بوجود بعدين لتتولد خلالهما المعرفة الجيدة، وهما البعد المعرفي إذ يركز على إنشاء المعرفة بالمنظمة، وعلى شكلها هل هي ضمنية أم صريحة، في حين أن البعد الآخر هو البعد الوجودي حيث يركز هذا البعد على طبيعة المعرفة في علاقتها مع الظواهر الموجودة.

وتتكرر هذه العمليات التحويلية الأربع بشكل دوري في المنظمات خلال خلق وتوليد المعرفة الجديدة، وهذه العمليات الأربع ليست خطوات دورية ولكنها حركة حلزونية تصاعدية وتفاعلية، يتم دمج المعرفة التنظيمية الحالية مع معلومات جديدة في سياق معين لإنشاء معرفة جديدة يمكن استخدامها على المستوى الفردي أو الجماعي، والشكل الموالي يوضح مجموع العمليات، بهذه الطريقة التي يتم فيها توسيع معرفة العاملين، أو بمعنى أبسط يتعلمون.

الفرع الثالث: المعرفة والكفاءات

إن الهدف من توفير بيئة مناسبة وهيكل أفقية وإدارة فعالة بتحقيق مستويات عليا من الإبداع وبناء موارد لالموسسة يمكن للمنظمة أن تعول عليها وتتوفر فيه خصائص الموارد (كما تم ذكرها)، ولا تقتصر على إنشاء معارف جديدة وإنما تعمل على توزيعها ونقلها واستخدامها لأجل توليد أفكار إبداعية وتنفيذها، في حين أن توليد أفكار إبداعية جديدة يقتصر على العديد من العوامل كخبرات العاملين، فالمنظمة تعمل على توفير الهياكل المادية، والاجتماعية المتجسدة في بناء العلاقات بين الأفراد وتبادل الثقة بينهم والتعاون وتخصيص الموارد بحيث يمكن تطوير المعرفة إلى كفاءات، وتكوين ونشر الكفاءات والمعرفة تحقق المنظمة المزايا التنافسية والتفوق المستدام، إلا أنه في الوقت الحالي المزايا التنافسية لا تكتسب من مواقع المنظمة في الأسواق، وإنما تكتسب من خلال الموارد الالموسسة التي

يصعب تقليدها ويصعب اتباع الأسلوب الذي طورت به المنظمة هاته الكفاءات، وبهذا فتعد المعرفة والكيفية وفهم طبيعة المعرفة والكفاءة أمر بالغ الأهمية للطبيعة الاستراتيجية لهاته الموارد، المعرفة والكفاءة¹.

ولتصبح للمنظمة القدرة على التنافس فيوجد طريق أساسي وهو من خلال إنشاء المعرفة وتحديثها واستخدامها بشكل فعال، ولتحقيق النجاح فهي بحاجة إلى دمج المعرفة من أجل تحقيق النجاح، فالمنظمات تحتاج إلى جمع ودمج المعرفة من مصادر متعددة للتغلب على العقبات التقنية والتشغيلية، فبدون معرفة جديدة أو تحديثها ودمجها مع منظمات المعرفة الحالية لا يمكن تحقيق النجاح، ويمثل تحديث المعرفة ودمجها من خلال آليات تحويل المعرفة العالية داخل الأقسام والوحدات التنظيمية والمصادر الخارجية بحيث تنتج أداءً أفضل، ويظهر النقل الداخلي للمعرفة من خلال التحولات من القاعدة الخارجية إلى القاعدة الداخلية، وأثناء دمج المعرفة الداخلية، ومن المهم أن يشارك العاملون ذوو القدرات المختلفة خبراتهم مع بعضهم البعض وتمكينهم من العمل نحو أهداف تنظيمية مشتركة من وجهات نظر مختلفة، إذ سيخلق هذا تآزرًا بين أداء الموظف من خلال مشاركته الخبرات الفردية للتفاعل وتبادل الملاحظات مما سيؤدي هذا التفاعل بين الموظفين إلى إنشاء معرفة محولة ومن خلال المشاركة الفعالة ستحقق المنظمات أهدافها المحددة مسبقًا.

ويجب توفير بيئة في المنظمة من أجل نقل وتوزيع كامل وسهل للمعرفة بين الأفراد، إذ ستستفيد المنظمة من هذا التبادل الفردي للمعرفة، عندما يتم استخدامه في تطوير القدرات لتقليل الحواجز الداخلية للمشاركة والتعلم، مما ستطور هذه القدرات إلى عمليات وهيكل من أجل التدفق السلس واستخدام المعرفة في المنظمة².

الفرع الرابع: رأس المال الفكري والاتجاهات التنظيمية المساهمة في الإبداع

يعد توجه منظمات الأعمال نحو الاهتمام برأس المال الفكري نتيجة لديناميكية البيئة وتفاعلها، مما دفع المنظمات نحو التركيز على العديد من المتغيرات التنظيمية كعوامل تؤثر وتتأثر بمكونات رأس المال الفكري، ومن أهمها: ³

- علاقة رأس المال الفكري بالتفكير الاستراتيجي: يعد التفكير الاستراتيجي أهم عوامل الإدارة الاستراتيجية، كما أنه يعتبر أحد عناصر الميزة التنافسية والتي هي بدورها أحد عناصر الإبداع في المنظمات. إضافة إلى أنه يرتبط ارتباط وثيقاً برأس المال الفكري، فعمليات التفكير الاستراتيجي تتم عند من يمتلكون القدرات والمهارات والقادرون على إضافة قيمة من خلال التفكير، كما يمثل المفكرون استراتيجياً إحدى البنى لمكونات رأس المال الفكري، وهذا ما يبرزه الدور الكبير للمفكرين الاستراتيجيين في المحافظة عليه وكيفيات بنائه

¹ David J. Teece, *Knowledge and Competence as Strategic Assets*, In: *Handbook on Knowledge Management I: Knowledge*, Series: International Handbooks on Information Systems 1, Matters, David Bennet, Alex Bennet (auth), Professor Clyde W. Holsapple (eds), Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2004, p137.

² Bhatti Waheed Akbar, and Arshad Zaheer, *The role of intellectual capital in creating and adding value to organizational performance: A conceptual analysis*, Electronic Journal of Knowledge Management, vol(12), N°(3), 2014, p190.

³ سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص ص: 402-415.

وتحقيقه للقيمة على المدى البعيد، وتنشيطه ليعزز التميز التنظيمي وتحقيق مستويات عليا من الإبداع، كما يبرز دوره في التصدي للتقدم وفرص الاغتراب التنظيمي.

- **علاقة رأس المال الفكري بإعادة الهندسة:** يسعى رأس المال الفكري إلى التجديد والاندفاع نحو التغيير والتحدي والمجازفة، والابتعاد عن الروتين وبناء الأسس والتعليمات بنفسه، وجميعها تعزز من تطبيق منهجيات إعادة الهندسة كما يسهم في نجاحها بكفاءة فعالة.

- **علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة:** تتطلب فلسفة إدارة الجودة الشاملة تغييرا على المستوى الفكري والسلوكي بالمنظمة، ويمكن تبني وإحداث هذه الفلسفات من خلال القدرات الفكرية والإبداعية الخلاقة، والتي بإمكانها إنتاج أفكار جديدة أو تطويرها، كما يتجسد دور رأس المال الفكري في قدرته على فهم وتصحيح الأخطاء من خلال المهارات والقدرات التي يتمتع بها، مما يساهم في تحقيق العمل الجماعي وتعزيز العمل بروح الفريق الواحد.

الفرع الخامس: المظهر الجديد في إبداع الموارد البشرية والإدارة: الذكاء الاصطناعي

تشهد بيئة الأعمال اليوم تطورات تقنية كبيرة أدت إلى نقلة نوعية، قد تغير جوهر المفاهيم وبنيات الأعمال، وتعيد تشكيل مظهر الأعمال من العمليات والمنتجات والخدمات وطريقة إدارة المنظمات وهذا من خلال استخدام قدرات وإمكانات الذكاء الاصطناعي الذي يعد بمثابة الثورة الرابعة، حيث أكدت معظم الاتجاهات الاقتصادية في القرن الحادي والعشرين على القيمة التي يمكن أن يقدمها الذكاء الاصطناعي لمنظمات الأعمال، وقد يطلق عليها اسم المنظمات الذكية وهي الجيل الجديد القائم على استخدام تطبيقات الذكاء الاصطناعي.

ويمكن أن توفر التطورات الحديثة في الذكاء الاصطناعي أسسًا جديدة تساهم بشكل كبير في ممارسات الإدارة، باعتبار أن أدوات الذكاء الاصطناعي تعتمد على محاكاة البشر من خلال أساليب مختلفة، بما في ذلك التعلم العميق والشبكات العصبية والخوارزميات والتعلم الآلي، وتكمن الإمكانيات المركزية للذكاء الاصطناعي في سرعة تخزين البيانات وقوة المعالجة، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر دقة وفعالية¹.

وفي الواقع ظهور الذكاء الاصطناعي وفهمه يستلزم منا الاعتراف بالطبيعة المزدوجة التي يكتسبها، حيث أنه من جهة قدم فرصا لا يمكن حصرها ولعل أهمها على مستوى غزارة المعرفة، في حين قدم أيضًا تحديات زادت من تعقيد بيئة الأعمال كالتالي فرضها على مستوى حقوق الملكية الفكرية حيث قدم تصميمات وأشكالاً جديدة قد لا تنطبق مفاهيمها التقليدية لحقوق الملكية وأهلية الحصول على براءة الاختراع على هذه الحدود التكنولوجية المتقدمة²

¹ Radonjić Aleksandar; et al, Artificial intelligence and HRM: HR managers' perspective on decisiveness and challenges, European Management Journal, 2022, pp : 1-10. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0263237322000883>

² ECHEFAJ Fatima Ezzahra, *The Role of Intellectual Property Rights in Fostering Innovation in the Age of Artificial Intelligence Le rôle des droits de propriété intellectuelle dans la promotion de l'innovation à l'ère de l'intelligence artificielle*, Revue Internationale du Chercheur, vol(4), N°(3), 2023, pp: 1098-1112.

كما أنه منح الأفراد والمجموعات القوة والإمكانية لزيادة الإنتاجية والإبداع على جميع المستويات التنظيمية ويسهل من إمكانية تتبع النتائج، كما سهل على الشركات تحقيق أهدافها في العديد من المجالات وعزز من ربحيتها، مما يمنحها مساحة لتصبح أكثر قدرة على المنافسة، وتقليل النفقات، وتشديد الأمن، وتقديم البيانات بشكل مستمر¹

1. دور الذكاء الاصطناعي في إدارة الموارد البشرية:

1.1- تقليل العبء الإداري: في الشركات، يجب على الموارد البشرية أن تلعب أدوارًا متعددة المهام حيث تحاول شركات التكنولوجيا والذكاء الاصطناعي تقليل عبء العمل، ذلك أن عبء المهام الإدارية غالبًا ما يقع على عاتق الموارد البشرية فمن المتوقع بشكل متزايد أن يساهم الذكاء الاصطناعي في توفير حلول للمشاكل ويساعد على زيادة كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة، حيث يساعد على تخفيف العبء الإداري على متخصصي الموارد البشرية ومساعدتهم على اتخاذ القرارات بناءً على أنماط البيانات، بالتالي تخفيف وتحرير موظفي الموارد البشرية للقيام بمسؤوليات ومهام ذات معنى أكبر والتي تهم حقًا أداء المنظمة².

2.1- الحد من التمييز: حيث يتم الترويج للذكاء الاصطناعي كأداة لمنع التمييز وتعزيز التنوع من خلال الحد من المحسوبة اللاواعية، مما يساعد على زيادة الشفافية في مكان العمل، حيث يمكن استخدام تطبيقاته لتحليل الأوصاف شاغل الوظيفة لاكتشاف التحيز العرقي أو اللغة التي قد تثبط عزيمة المتقدمين من ذوي المهارات والقدرات.

زيادة الكفاءة: تسمح تطبيقات الذكاء الاصطناعي من تقليل تكرار الموظفين في مكان العمل، ومن خلال تنفيذ الروبوتات مختلف مهام لزيادة الكفاءة في مكان العمل، كما تتضمن المهمة الروبوتية جمع البيانات وحفظ التقارير ونسخ البيانات وتحديد البيانات المطلوبة من البيانات المتاحة والمعالجة وجمع البيانات لأنظمة الموارد البشرية والمرتبات.

3.1- إثراء التعلم في مكان العمل: تملك التطبيقات والتكنولوجيا الرقمية القدرة على القيام بالعديد من المهام ، يمكن أن تكون قادرة على إدارة تحليل البيانات وتقديم تعليقات في الوقت الفعلي أثناء التدريب، وتغيير مسار الإجراءات بناءً على التقدم والاستجابات التي حصلت عليها الصناعات، ولاستغلال الجيد للوقت، استخدمت الشركات (Microsoft) حوالي 365 من أدوات الذكاء الاصطناعي تساعد الموظفين على العمل وزيادة الكفاءة في مكان العمل مثل (Engazify) لتقديم التعليقات، و(Obie and Niles) لمشاركة المعرفة، (Wade & Wendy) للتقدم الوظيفي، و(Duolingo) متخصص في مجال التعلم³.

4.1- نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) القائم على الذكاء الاصطناعي: كما هو معلوم يعتبر جمع البيانات في الموارد البشرية أمرًا ضروريًا وأمرًا حيويًا لاستخدام البيانات بشكل صحيح لتحصيل المنفعة، وتوفر

¹ Taherdoost Hamed; Madanchian Mitra, *Artificial Intelligence and Knowledge Management: Impacts Benefits and Implementation*, Computers, vol(12), N°(4), 202, pp :1-18.

² Ra Rathi , *Artificial Intelligence And The Future Of Hr Practices*, International Journal of Applied Research, vol(4), N°(6), 2018, pp :113-116.

³ Vivek V. Yawalkar, *A Study of Artificial Intelligence and its role in Human Resource Management*, International Journal of Research and Analytical Reviews (IJRAR), vol(6), N°(1), 2019, pp :20-24.

تطبيقات الذكاء الاصطناعي حوسبة المهام المعقدة مثل جمع المعلومات من عدة نقاط اتصال مهما كان حجمها، وفصل الموظفين ومشاكل الموارد البشرية في ملفات تعريف وفرق تدريب.

نظرًا لأن جمع البيانات أمر حيوي في الموارد البشرية لاستخدام البيانات على أكمل وجه، يمكن لبرنامج الذكاء الاصطناعي حوسبة المهام المعقدة مثل جمع المعلومات من عدة نقاط اتصال، وفصل الموظفين ومشاكل الموارد البشرية في ملفات تعريف وفرق تدريب.

تشمل فوائد الذكاء الاصطناعي للموارد البشرية ما يلي:

- تعزيز قدرات من خلال جمع البيانات وتوزيعها .
- زيادة مهارات الموظفين لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة في المهام التي تتطلب قدرات التدريبية وخبرات .
- القيام بالإحصائيات بناءً على احتياجات مختلف أصحاب المصلحة .
- إدارة سير العمل من خلال الأتمتة والتنظيم والمواقف المشروطة.

5.1- تقدير الروح المعنوية في مكان العمل: يتم التكيف مع الذكاء الاصطناعي/التعلم الآلي، عبر تحديد أنماط الأداء بمرور الوقت حتى يستفيد إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر، لتحديد الجنس وقياس السلوك النفسي والعاطفي للموظفين على نطاق يتراوح من الحزن الشديد إلى البهجة، تسمح هذه التقنيات الروبوتية التعرف على الوجوه القادرة على القيام بالمهام، ومن خلال البيانات التي تجمعها هذه التقنيات، يمكن للمؤسسات تطوير روابط أوثق مع القوى العاملة لديها من خلال الاستفادة من الرؤى الناتجة لمنح الموظفين القوة حتى يتمكنوا من تحديد إمكاناتهم الحقيقية¹.

2. التطبيقات المحتملة للذكاء الاصطناعي في إدارة المعرفة

يتزايد الاهتمام باستخدام أنظمة الذكاء الاصطناعي في منظمات الأعمال لتحسين الكفاءة التشغيلية وخلق قيمة مضافة حيث اعتمدت العديد من المنظمات في استراتيجياتها كجزء من برامج البحث والتطوير حيث يمكن للإمكانات الذكاء الاصطناعي تقديم مساعدة وتسهيل في اكتشاف رؤى وحلول قد تكون شاملة وفعالة، فهو أثر على جميع المجالات وممارسات الإدارية في بيئة الأعمال، و لعل أكثر ممارسات تظهر فيه آثار أنظمة الذكاء الاصطناعي هو ميدان إدارة المعرفة، وهو ما نسلط الضوء عليه في هذه النظرة الخاطفة في محاولة مناقشة الآثار المحتملة لأنظمة الذكاء الاصطناعي لإدارة المعرفة².

1.2- خلق المعرفة: تعتبر عملية توليد المعرفة بمثابة خلق معرفة جديدة أو تطوير أفكار وحلول، كما أنها غالباً ما تتشكل من خلال إعادة تشكيل وإعادة تجميع المعرفة الأساسية الموجودة بالفعل، مما يكسبها مرونة أكثر وسرعة التكيف مع مختلف المواقف الجديدة، كما أن من مهام إدارة المعرفة اكتساب المعرفة من مصادر خارجية،

¹ Ra Rathi , *Artificial Intelligence And The Future Of Hr Practices*, International Journal of Applied Research, vol(4), N°(6), 2018, pp :113-116.

² Jarrahi Mohammad Hossein, et al, *Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI* , Business Horizons, vol(66), N°(1), 2023, pp : 87-99.

وبالتالي تتجسد إمكانات الذكاء الاصطناعي للتعلم العميق في خلق المعرفة في قدرته التنبؤية في مواقف مثل التنبؤ باحتمالات المبيعات.

كما يمكن للذكاء الاصطناعي للتعلم العميق اكتشاف أنماط في مجموعات البيانات المتاحة التي لم تكن معروفة من قبل المنظمة، على سبيل المثال، يمكن أن يساعد الذكاء الاصطناعي في إثارة أسئلة جديدة وتطوير مجموعات جديدة من المعرفة التقريرية في مجالات محددة من خلال ربط المتغيرات بطرق جديدة، وهذا من خلال القدرات التحليلية للتعلم الذاتي وميزات التعرف على الأنماط، والتي تسمح للشركات بإتاحة البيانات الضخمة بطرق وتدفقات غير مسبقة، كما تمنح إمكانات الذكاء الاصطناعي الشركات بالمثل في العثور على اتصالات ورؤى غير معروفة وغير متوقعة من مجموعات البيانات التي تحتوي على التفاعلات مع العملاء كنصوص المكالمات، وتبادلات البريد الإلكتروني، وأنظمة الدردشة المؤسسية، والمناقشات على مواقع الشبكات الاجتماعية، والسجلات في قواعد بيانات إدارة علاقات العملاء (CRM)

2.2- تخزين المعرفة واسترجاعها: من وظائف الأساسية إدارة المعرفة بناء ذاكرة تنظيمية للمنظمة، وهي تشكل خبرات المكتسبة للمنظمة، وتتعبق موارد المعرفة المولدة والمكتسبة، وتعد استراتيجيات التخزين والاسترجاع الفعالة إحدى الآليات الأساسية للحفاظ على الذاكرة التنظيمية، وتعتمد هذه العملية على استخلاص المعرفة وإظهارها وتسجيلها بشكل منهجي حتى تكون قابلة للاستخدامات المستقبلية، وهذا يتم غالباً من خلال تنفيذ مستودعات المعرفة، وتظهر فوائد وأهمية الذكاء الاصطناعي في عمليات تعزيز تخزين واسترجاع المعرفة الصريحة بصورة واضحة، وعليه فالتعلم العميق كأحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي له علاقة تأسيسية بالبيانات الضخمة، و تأتي قدرات خوارزميات التعلم الذاتي القائمة على البيانات بفتحها إمكانيات جديدة لجمع وتصنيف وتنظيم وتخزين واسترجاع البيانات الضخمة التي يتم إنشاؤها في الشركات، بما في ذلك البيانات التي كانت تعتبر في السابق غير عملية ويصعب تحليلها، حيث يمكن للذكاء الاصطناعي البحث عن المواضيع ذات الصلة بمسائل جديدة وتنظيمها وتلخيصها، علاوة على ذلك، يملك القدرة من خلال تطبيقاته تحليلات متعددة للمحتوى والتواصل، وإنشاء ملخصات، والتأكد من الموضوعات ذات الصلة (للمشاكل الناشئة)، وعزل المعرفة الخاصة والسرية، وتقديم رؤى قابلة لإعادة الاستخدام قابلة للتطبيق على الفور في المواقف الجديدة، وبهذا يعزز الذكاء الاصطناعي للتعلم العميق من ممارسات إدارة المعرفة أو الاتصالات المتكررة للأفراد أو الفرق ويقدم حلولاً فردية¹.

وعليه يمكن أن يؤدي هذا الناتج إلى زيادة إنتاجية العديد من العاملين في مجال المعرفة، الذين يقضون وقتاً طويلاً في استرداد أجزاء وأجزاء من المستندات وجداول البيانات المختلفة أو التبديل بين المجلدات في ممارسات العمل اليومية.

3.2- مشاركة المعرفة: تعتبر توزيع المعرفة من العمليات الأساسية في إدارة المعرفة، وممارسات وإجراءات عبر أنحاء المنظمة تتطلب توافر معرفة بل تعد شرطاً أساسياً لتطبيقها بفعالية في حل المشكلات وصنع القرار، إلا أنه أحياناً

¹ Jarrahi Mohammad Hossein, et al, Ipid, pp : 87-99.

تواجه عادة هذه العملية العديد من الحواجز والعراقيل الوظيفية، قد تكون حواجز تتعلق بالزمن أو تتعلق بالمكان أو الموقع ولهذا تقتصر بعض المنظمات إلى أن تكون عمليات التبادل المعرفي محليًا ومجزئًا، في حين ساهمت إمكانيات الذكاء الاصطناعي في كسر هذه الحواجز التنظيمية بطريقتين، تتمثل طريقة الأولى بالجمع بين الأشخاص الذين يعملون على نفس المواضيع والقضايا ولكن تفصلهم حدود أو مناطق جغرافية مختلفة، والطريقة الثانية من خلال إنشاء أنظمة تنسيق أكثر ترابطًا، مما يعطي القادة والمسؤولين شعورًا أفضل من القيود المعرفة، وعلى سبيل المثال، تعمل أنظمة إدارة المعرفة الذكية التي تستخدمها منظمة (MITREda) البحثية الممولة اتحاديًا في الولايات المتحدة على تجميع المعرفة المتعلقة بمكان تواجد العمال، وأوقات نشاطهم، وما يفعلونه لربط الأشخاص الذين يعملون في مشاريع مماثلة أو مشكلات فنية بشكل استباقي، وفي السياق نفسه يعد الاستخدام الأساسي لتطبيقات الذكاء الاصطناعي بخصوص عملية التبادل المعرفة بمساهمته في الذكاء التعاوني، وهو أمر لا يمكن تحقيقه بواسطة أنظمة قواعد البيانات التقليدية، كما تعزز تطبيقاته في تحفيز التفكير الإبداعي، ويمكنه إنشاء ذاكرة مشتركة بين مختلف أعضاء الفريق، ويمكنه تسهيل ذلك ردود الفعل ومراجعة اختلافات، وعليه يعزز في تطوير قدرات الإبداع الجماعي، وخاصة ان التحديات الرئيسية التي تواجه هذه العملية محاولتها لتجاوز العقابيل لأجل ربط الأشخاص المختلفين بالممارسات والمعرفة التي يحتاجون إليها، وتطبيقات الذكاء الاصطناعي عاجلت هذه المشكلة من خلال اكتشاف الروابط الضعيفة وتعزيزها، وبالتالي ساهمت في تسهيل التعلم الجماعي .

4.2- تطبيق المعرفة: يشير تطبيق المعرفة إلى وضع المعرفة موضع التنفيذ بعد استرجاعها أو مشاركتها، وغالبًا ما يتضمن ذلك إعادة تجميع موارد المعرفة المتاحة على سبيل المثال، مجموعة من أفضل الممارسات، وتنفيذ المعرفة غالبًا ما تتعلق بعمليات الإبداع و الابتكار، ليس فقط على عملية تطوير الأفكار وتحسينها، وساهمت أنظمة الذكاء الاصطناعي من تسهيل عمليات تنفيذ المعرفة من خلال توفير السرعة للوصول و فعالية أكثر إلى موارد المعرفة، فالوصول إلى المعرفة الصحيحة للعاملين في الخطوط الأمامية في الوقت الفعلي يعد قوة إدارية تحسب للمنظمة، وكذلك عن طريق تدوين وأتمتة الإجراءات الروتينية التي تساعد العاملين على تطبيق ودمج المعرفة المتخصصة، حيث يمكن لأنظمة الذكاء الاصطناعي أيضًا أن توفر واجهات أكثر تفاعلية وبديهية يمكنها التحدث مع العاملين في مجال المعرفة أو مناقشتهم باستخدام لغة، ويمكن لهذه الطرق الطبيعية والبشرية للتفاعل مع آليات الاسترجاع أن تسهل تطبيق المعرفة، وهذا استخدمت شركة ريسول (Repsol)، وهي شركة عالمية للطاقة والمرافق العامة، الذكاء الاصطناعي لتقليص خمسة ملايين سناريو لإنتاج النفط الخام ومئة مليون نقطة بيانات يوميًا إلى مجموعة يمكن التحكم فيها ويمكن لمهندسيها تقييمها بعد ذلك، وإمكانية الوصول إلى هذه المعرفة السياقية في الوقت الفعلي والمناسب لمهندسيها ساهمت على تحقيق تخفيض بنسبة (40%) إلى (50%) في وقتًا غير منتج عبر ثلاثين موقعًا للحفر¹.

¹ Jarrahi Mohammad Hossein, et al, Ipid, p99.

المبحث الثالث: مساهمة الموارد الاملموسة في تحقيق التميز المنظمي كأحد عناصر الإبداع

المنظمات المبدعة هي منظمات متميزة وهذا التميز يعكس جهود المنظمة لأجل تحقيق أهدافها وتحويل رسالتها ورؤيتها إلى واقع، والأداء المتميز أضحي حتمية لا مفر منها لمنظمات الأعمال نتيجة للتطورات المشهودة في بيئة الأعمال وكما متفق عليه فالأداء يعكس القدرات التي تملكها المنظمة لتحقيق النتائج المرجوة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد، كما يعكس جهود العاملين لتحقيق مستويات عليا من الأداء، ويمنح الأداء المتميز للمنظمة التفرد وتحقيق مستويات عليا في استخدام الموارد من خلال المواهب والكفاءات التي علمت على تطويرها، كما يمنحها فرصة توليد أفكار إبداعية وابتكارية.

ويعد مفهوم التميز التنظيمي من المصطلحات الحديثة الذي يولي اهتماماً بالعنصر البشري عن طريق تحفيز الدافعية الداخلية، وإطلاق الطاقة الكامنة في الفرد لإنجاز الأعمال التي تتطلب الحضور الذهني والتركيز العقلي العالي عن طريق تحفيز الدافعية الداخلية والذهنية والتركيز العقلي العالي، مما يوفر القدرة على الإبداع والابتكار في مختلف المجالات الإدارية والتنظيمية والتقنية، إن ممارسات الأنشطة وعمليات الإدارة وإنجاز المهام في ظل بيئة ديناميكية شديدة التغير يتطلب من المنظمة تركيز جهودها حول العلاقة بين الموارد البشرية والمنظمة، بهدف تحقيق النجاح والتفوق والتميز باعتباره الوسيلة والمسار الصحيح والسريع لمواجهة التعقيدات والمتغيرات في بيئة الأعمال غير المستقرة، ما يجعلها تمتلك القدرة على التنافس وما يمنحها الانسجام مع محيطها، وإعداد بيئة تنظيمية ملائمة تعزز من تشارك المعارف وتبادل المعلومات لأجل ضمان موقع تنافسي مستدام وتحقيق التميز¹

المطلب الأول: مفهوم التميز المنظمي

الفرع الأول: مفهوم الأداء التميز

يمثل التميز أحد قطبي المصطلح ومكوناته، والتميز يعكس مدى الاختلاف نحو الأفضل، ومصطلح التميز أخذ عدة مقاربات، منها التميز بالأداء بشقيه التميز على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة، فعلى مستوى الفرد فيشير إلى التميز الذي يتعدى المقاييس الموضوعية، وتقدمها نحو الأحسن كما ونوعاً، والإبداع بتقديم الأداء والإتيان بالجديد، أما على مستوى المنظمة فيعني التميز من خلال القيادة، ومن خلال فرق العمل، ومن خلال الاستراتيجيات التنظيمية²، كما يعني بأنه التفوق والوصول إلى وضعية جيدة³

¹ علك حافظ عبد الناصر وآخرون، دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز المنظمي، مجلة دنانير، العدد(16)، 2019، ص211.

² عادل محمد عبدالله، استراتيجية التمكين المتسلسل: مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري، دار اليازوري العلمية، 2018 عمان، الأردن، ص129.

³ حواطي وردة، دروم أحمد، السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي، مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال، المجلد(6)، العدد(03)، 2020، ص169.

ويعتبر التميز المنظمي أحد المفاهيم والمداخل الإدارية الحديثة التي تداولته الأبحاث والدراسات، واهتمت به المنظمات كونه منهجية فكرية وفلسفة إدارية تتبناها المنظمات المبدعة في محاولة منها بتحويل رؤيتها وغايتها واستراتيجيتها إلى واقع عملي ما يعزز ويسهم في تحقيق مستويات إبداعية في ظل بيئة ديناميكية ذات تنافس شديد¹ ويقصد بالتميز المنظمي أنه بلوغ المنظمة مستوى عالٍ إذ تصبح متفردة ومتفوقة في أدائها وقدرتها بطرح منتج أو خدمة تتسم بكفاءة وفاعلية مما يفوق احتياجات وتوقعات المتعاملين والمستفيد من الخدمة أو المنتج، وهذا عن طريق آليات وأساليب عمل تضمن التحسين في جميع جوانب الأداء²، هذا ويتضمن التميز بعدين هامين ومتكاملين، حيث لا يتحقق أحدهما إلا بتحقيق البعد الثاني:³

البعد الأول: أن الغاية الحقيقية للمنظمة هي السعي إلى تحقيق التميز.

البعد الثاني: وهو كل ما يصدر عن المنظمة من أعمال وممارسات وقرارات وما تعتمد الأنظمة والفعاليات والاستراتيجيات ويجب أن يكون مختلفا ومتميزا.

وأشار Anonymous (2016) إلى التميز التنظيمي بأنه الجهود المستمرة لتكوين إطار داخلي للمعايير والعمليات ويهدف إلى إشراك العاملين وتشجيعهم وتحفيزهم على تقديم المنتجات والخدمات التي تلي متطلبات العملاء ضمن توقعات العمل⁴.

وقد أشار القريوتي (200) إلى الأداء المتميز بأنه التركيز على النواتج الإبداعية باعتباره أحد مداخل الإبداع إذ يعكس الجدارة والقدرة على تحقيق مستويات عالية من الأداء⁵

والتميز هو الإبداعات والابتكارات حيث يمثل الإتيان بما هو متميز عن المعتاد، فهو يكون طبقة سوقية عن طريق استجابته للرغبات والحاجيات من خلال الإبداع⁶

كما يشير التميز المنظمي إلى الاستخدام الأمثل لجميع الموارد بما فيها الموارد البشرية والمادية والمالية، والمعلومات والمعرفة وفرص السوق، من أجل تحقيق أقصى قدر من النتائج المالية أو الميزانية⁷.

¹ سحر عباس حسين، علاء عبدالرزاق ضيدان، تأثير إعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد(17)، العدد(69)، 2021، ص174.

² صلاح الدين عبدالحميد عبدالطلب، انعكاسات تطبيق نظرية التميز على مرفق الشرطة، إدارة مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2011، ص58.

³ سعدون حمود جثير الربيعاوي، ياسين ضير عباس الدوري، دور التميز المنظمي في المنظمات العراقية، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، المجلد(1)، العدد(61)، 2021، ص205.

⁴ Mohamed Mona Saeed, et al, *Effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within Healthcare Sector In The UAE*, Journal of Engineering and Applied Sciences, vol(13), N°(15), 2018, p6200.

⁵ علي عبد الأمير عبدالحسين كمنونة، الاملوسات ودورها في تحقيق الأداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة- دراسة ميدانية في كلية جامعة كربلاء، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، 2013، ص68.

⁶ سعدون حمود جثير الربيعاوي، ياسين ضير عباس الدوري، مرجع سبق ذكره، ص205.

⁷ Marrewijk Marcel Van et al, *A phase-wise development approach to business excellence: Towards an innovative, stakeholder-oriented assessment tool for organizational excellence and CSR*, Journal of Business Ethics, vol(55), N°(2), 2004, p90.

والتميز المنظمي يدفع إلى تطوير وتعزيز أنظمة وعمليات إدارة المنظمة من أجل تحسين الأداء وخلق قيمة لأصحاب المصلحة¹، وبتعظيم قدراتها وإمكاناتها المادية والتجارية والاجتماعية والفكرية.

ويرى (إبراهيم، 2001) أن المفهوم الإيجابي الواسع للتميز ينبغي أن يقوم على مدخلين أساسيين هما:²

1- مدخل تعددي للقيم: وهذا يسعى إلى طلب مختلف الأنماط من التميز والتي بإمكان الأفراد إدراكها.

2- مدخل فلسفة الإنجاز الذاتي للمنظمة: ويستمد هذا المدخل من القيم التي تؤمن بها المنظمة.

الفرع الثاني: اهتمام منظمات الأعمال بالتميز

يعود اهتمام المنظمات بالتميز نظرا للبيئة الديناميكية وغير المستقرة وتميزها بالمنافسة الشديدة التي تعمل فيها والتوجه نحو التميز يعتبر بمثابة الإجابة عن التساؤل الذي يمكن أن يتبادر إلى أذهان الكثيرين وهو "لماذا المنظمات تسعى دوماً؟"³، كما أشارت بعض الأدبيات إلى أن السبب الرئيس الذي يجعل منظمات الأعمال تتجه نحو التميز يعود إلى عاملين، والمتمثلان في:⁴

انخفاض مستوى أداء المنظمة: وهذا يعود إلى مجموعة من العوامل التي جعلت من أداء المنظمة ككل ينخفض، وتتمثل أهم المسببات في الآتي:

- عدم الاهتمام بتطبيق الإجراءات والنظم الموضوعة رغم تحقيقها النتائج المرجوة؛
- غموض الأسس والمقاييس التي تقوم على أساس التفضيل بين مختلف البدائل المقترحة والقرارات المتخذة؛
- الاعتماد على الوظائف التقليدية كأساس لتنظيم العمل وتقسيم التخصصات، مما يشكل تباعدا في الكيانات مع بعضها البعض، ويصعب التنسيق والتكامل بين مختلف الأنشطة؛
- التركيز على الأوضاع الحالية وانعدام تصور ورؤية بعيدة المدى؛
- عدم اهتمام بالوقت مع أنه يعتبر موردا أساسيا، ما ينتج عنه إهدار الفرص، وعدم ترشيد الجهود؛
- نقص إدراك المنظمة بأهمية الكفاءات والقدرات، وانعدام تنظيم الجهود باعتبارها أحد العناصر الأساسية لبناء القدرات التنافسية؛
- غياب الاهتمام اللازم بالتعامل مع المتغيرات الخارجية المتعددة والفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.

انخفاض مستويات الموارد البشرية: تلعب الموارد البشرية دورا حاسما في تسيير وإدارة المنظمة، وأي نقص أو ضعف على مستوى الموارد البشرية يشكل خطرا على استمرارية المنظمة وعدم القدرة على الاستثمار والاستفادة من طاقاتهم وقدراتهم الإبداعية، ويتلخص هذا الضعف في مجموعة من العناصر أهمها:

¹ Flevy Lasrado, *Achieving Organizational Excellence A Quality Management Program for Culturally Diverse Organizations*, Springer International Publishing AG, Switzerland, 2018, p3.

² الخلف محمد طاهر، يوسف مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص: 205-206.

³ سعدون حمود جثير الربيعاوي، ياسين: ضير عباس الدوري، دور التميز المنظمي في المنظمات العراقية، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، المجلد(1)، العدد(61)، 2021، ص 205.

⁴ سامح عامر، التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2013، ص ص: 12-14.

- انعدام أنظمة المساءلة والمحاسبة؛
 - ضعف في عمليات التوجيه الصحيح وتدريب الأفراد بالمنظمة على تطوير وتنمية ذواتهم؛
 - انخفاض مستويات التنفيذ وضعف في كفاءة الأداء لبرامج التطوير؛
 - عجز الأساليب والآليات المستخدمة في تدعيم الأفراد بالمعلومات عن مستويات أدائهم؛
 - انعدام التوجيه والوعي لدى الأفراد بالمنظمة على خدمة العملاء؛
 - الخلط والتداخل الذي يقع غالباً بين مصالح المنظمة والمصالح الشخصية لدى الأفراد بالمنظمة.
- وبالتالي فلا بد من القول إن المنظمات المتميزة يجب أن تكون منظمات متفاعلة، فالمنظمة المتفاعلة هي المنظمة التي تمتلك القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الخارجية التي تتسم بسرعة التحول والتطور، وذلك من خلال ما يلي:¹

- فحوص مستمر لنمو أو تراجع المنظمة والفرص المحيطة بها؛
- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي تواجهها؛
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة؛
- زيادة حماس ومقدرة أفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وفي انضباطهم الذاتي؛
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه؛
- زيادة قدرة المنظمة في الحفاظ على أصالة الصفات المميزة للأفراد والجماعات والإدارات والعمل وإنتاج المنظمة؛
- بناء مناخ محابٍ للتغيير والتطوير والإبداع.

الفرع الثالث: أهمية التميز المنظمي

وتتضح أهمية التميز المنظمي من خلال الآتي²:-

- يساعد على تطوير رأس المال البشري والارتقاء بمبادئه الأساسية عن طريق بناء الكفاءات والمقدرات الشخصية والعلاقات بين العاملين والتعلم لتسهيل عمل الجماعة؛
- تحسين المشاركة وتكوين ثقافة تركز بقوة على العملاء؛
- يساعد على ربط ممارسات إدارة الموارد البشرية ببعضها البعض والعمل على الاستمرار في تطوير الموارد البشرية؛
- يساعد على تحقيق التنمية المستدامة للمنظمة؛
- تحسين الأداء وتشخيص نقاط القوة في المنظمة وتحسين القدرة التنافسية لها؛
- يعد عاملاً لتعزيز عمل المنظمة وفعاليتها ويجعلها منظمة مبتكرة تحقق رسالتها من خلال فاعلية القيادة.

¹ الحديثي هدى بنت عبدالله، وهيفاء بنت محمد المطيري، مرجع سبق ذكره، ص 57.

² نايف علي عاصي، القيادة التعاونية ودورها في تحقيق التميز المنظمي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، مجلد (13)، العدد (2)، 2021، ص 9.

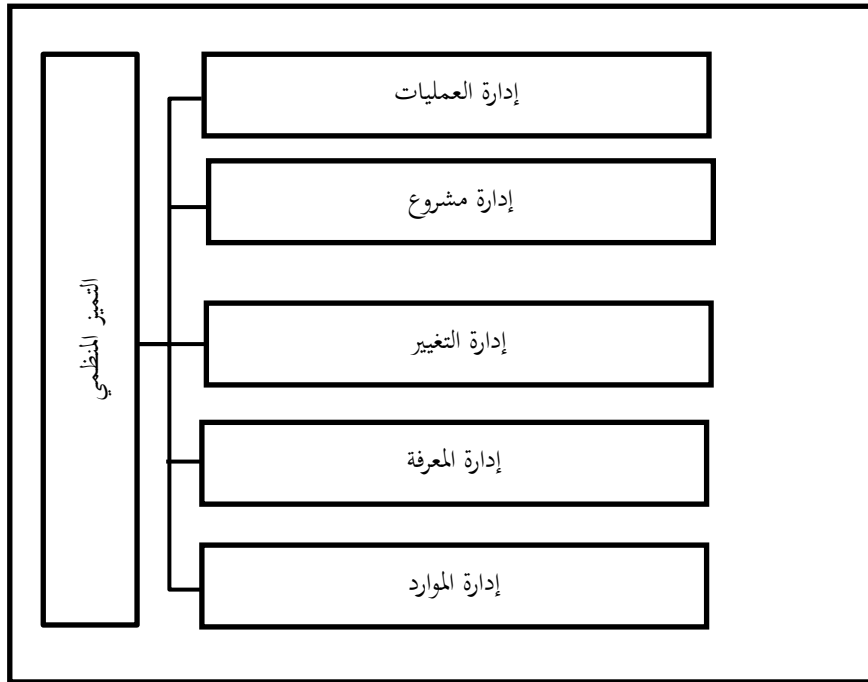
والتميز المنظمي في الواقع مرهون بمدى اهتمام المنظمة بالموارد البشري وتطويره وتمكينه، باعتباره المكون الرئيس لجميع العمليات ومحورها الأساسي، والاهتمام بهم يعتبر المسار الصحيح والسريع لتحقيق الأهداف المرغوب بها، فالمنظمة المتميزة يبدأ حرصها بالاهتمام بهذه الموارد البشرية من خلال الهياكل التنظيمية المناسبة وتوصيف وظائفها وإعداد بيئة عمل جذابة بتمكينهم وإشراكهم في القرارات وتعزيز ولائهم وتشجيعهم وتحفيزهم لتقديم أفكار جديدة ومستويات عالية من الأداء، بحيث تولد بداخلهم طاقة إيجابية تدفعهم نحو الإبداع وتطوير أنفسهم¹

المطلب الثاني: ركائز ومميزات التميز المنظمي

الفرع الأول: الركائز الخمس للتميز المنظمي

عبر هارينجتون Harrington (2017) من خلال كتابه الصادر في (2017) الذي يحمل عنوان "الركائز الخمس للتميز المؤسسي"، أن هناك خمسة عناصر فقط تحتاجها المنظمة في إدارتها حتى يمكنها ضمان التفوق والنجاح، وأطلق على هذه العناصر الخمسة بـ "الركائز الخمس للتميز المؤسسي"، ويجب إدارة هذه الركائز في وقت واحد، وتؤكد المنظمة فشلها في حالة تركيزها على عنصر واحد أو اثنين، وهي إدارة العمليات؛ إدارة مشروع؛ إدارة التغيير؛ إدارة المعرفة وإدارة الموارد²، ومن خلال الإدارة الفعالة لهذه العناصر الرئيسة الخمسة والاستفادة من ترابطاتها وتكاملاتها، يمكن للمنظمة إحداث تحول إيجابي كبير داخليا.

الشكل رقم (18.3): الركائز الخمس للتميز المنظمي



Asikhia Olalekun U et al, *Effective Management Decision Making and Organisational Excellence: A Theoretical Review*, The International Journal of Business & Management, vol(9), N°(1), 2021.p146

¹ نايف علي عاصي، ومروى محمد عبدالمحسن، تأثير الذكاء الاستراتيجي في تميز الأداء المنظمي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد(12)ن العدد(2)، 2020، ص321.

² Asikhia Olalekun U et al, *Effective Management Decision Making and Organisational Excellence: A Theoretical Review*, The International Journal of Business & Management, vol(9), N°(1), 2021.p146.

إدارة العمليات: "إذا لم تتحكم في عملياتك، فإن مخرجاتها تكون مسألة حظ فقط"، يعتبر مفهوم إدارة العملية ليس جديدًا فهو أساس منهجية التحسين، والعملية عبارة عن ممارسات روتينية كما أنها عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة التي تأخذ مدخلات وتضيف قيمة إليها وتنتج مخرجات.

وهناك طريقتان أساسيتان لإدارة العمليات: الأولى طريقة على المستوى الجزئي الموجه إلى إدارة العمليات داخل فريق عمل أو فردي، أما الثانية فهي على المستوى الكلي حيث تعتبر الموجه إلى إدارة العمليات التي تتدفق عبر الإدارات و/ أو الوظائف داخل المنظمة، ويرى بأنه على المنظمة استخدام كليهما، وتركز الطريقة الأولى القياسات الرئيسية التي يشارك فيها الموظفون، وصولاً إلى مستويات عالية، وتعد هذه الطريقة الأكثر استخدامًا ، كما أنها تستند على الاعتقاد بأن العامل، الذي يقوم بالمهمة، لديه أفضل فهم للوظيفة، وعلى هذا النحو، فهي أفضل وضع لتحسين العملية، ويتم التوجيه وفق هذه الطريقة إلى كيفية تفاعل الأشخاص، الذين يعملون في فريق عمل أو في قسم واحد، مع بعضهم البعض، وعملائهم، ومورديهم للقيام بالمهام الموكلة إلى المجموعة، إنه طريقة تجمع مجموعة من الأشخاص في فريق متماسك بإحكام، وتكمن ميزة هذه الطريقة في أنه يضع مجموعة من المقاييس ومعايير الأداء التي تسمح لفريق العمل لأن يقوم بتركيز جهود التحسين المستمر على المشكلات الحقيقية التي لها تأثير إيجابي على الأداء الكلي، إلا أن عيبه يكمن في توجيهه إلى العمليات الفرعية ما يؤدي إلى تحسين ثانوي ضمن العملية الشاملة.¹

إدارة مشروع: إذا كانت العمليات تحدد كيف نعمل، فإن المشاريع هي الوسيلة التي نحسن بها عملياتنا، والمقصود بالمشروع هنا أنه مسعى مؤقت يتم القيام به لإنشاء منتج أو خدمة فريدة، في حين يقصد بإدارة المشروع بأنها تطبيق المعرفة والمهارات والأدوات والتكنولوجيا على أنشطة المشروع من أجل تلبية أو تجاوز احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة، تعد جودة عملية إدارة المشاريع في المنظمة مفتاحًا لنجاحها في الاقتصاد القائم على المعرفة، ويحتاج المسؤولون إلى مهارة وتدريب وقيادة فعالة تتعلق على وجه التحديد بإدارة المشروع، كما تحتاج المنظمة بشكل عام إلى إدارة محفظتها من المشاريع، واختيار المشاريع التي ستنجح والتي تحقق أكبر عائد على الاستثمارات.

إدارة التغيير: التغيير أمر لا مفر منه، ويجب على المنظمة احتضانه وخاصة أنها في بيئة مليئة بالتحديات، إذا كانت المنظمة ستتغير، يجب أن تكون الإدارة العليا هي أول من يفعل ذلك، وبشكل عام يتكون نظام إدارة التغيير من ثلاثة عناصر متميزة:

- تحديد ما سيتم تغييره؛
- تحديد كيفية التغيير؛
- إحداث التغيير؛

معظم المؤسسات لا تفهم نظام إدارة التغيير الشامل ولا تتبعه.

¹ James Harrington, *The Five Pillars Of Organizational Excellence*, Pakistan's 9th International Convention on Quality Improvement , 14/15, November 2005 – Karachi, Pakistan, pp :6-10.

يتطلب نظام إدارة التغيير الفعال أن تتراجع المنظمة وتحدد ما سيتم تغييره، والغاية هنا من التغيير ليس زيادة رضا العملاء أو تدريب الأشخاص، وإنما محركات العمل الرئيسة التي تحتاج للتغيير، وكيف يجب تغييرها؟ وهذا يتطلب أن يكون لدى المنظمة فهم ممتاز لماهية محركات أعمالها وكيفية عملها، ثم يجب على المنظمة أن تحدد بالضبط كيف تريد تغيير هذه المحركات خلال فترة زمنية محددة، وبمجرد أن تحدد المنظمة ما تريد تغييره، عندها يمكنها تحديد كيفية التغيير¹ إدارة المعرفة: كما هو متفق عليه المعرفة هي مفتاح النجاح التنظيمي وخاصة في الوقت الحالي، فالمنظمة تواجه أحياناً زخماً كبيراً من المعلومات لدرجة أنه ليس لديها الوقت لاستيعابها كلها، وأن معظم معارف المنظمة لا تزال غير موثقة؛ فهي تقع في أذهان وخبرات العاملين الذين يقومون بهذه المهمة، كما قد تُفقد هذه المعرفة من الذاكرة التنظيمية لما يغادر العامل المهمة، لذا يجب تصميم نظام إدارة المعرفة حول القدرات والكفاءات الأساسية للمنظمة. تواجه المنظمة تحدياً كبيراً في ما يخص تنفيذ إدارة المعرفة وهو نقل المعرفة التي يحتفظ بها الأفراد، بما في ذلك العمليات والمعرفة السلوكية، إلى معرفة ظاهرة يمكن مشاركتها بسهولة داخل المنظمة، والتحدي الأكبر الذي تواجهه هو تغيير ثقافة المنظمة من ثقافة اكتناز المعرفة إلى ثقافة مشاركة المعرفة، والمعيار الحقيقي للنجاح في إدارة المعرفة هو عدد العاملين الذين ينتجون أفكاراً وينفذونها من شبكات المعرفة، كما تجلب هذه الشبكات أحدث الأفكار و/أو أفضل الممارسات إلى مكان العمل.

إدارة الموارد: لا يمكن الوصول لغيات أو تحقيق الأهداف المسطرة دون موارد، فهي تعتبر جوهر الأعمال، وهدرها يجعل المنظمة غير قادرة على المنافسة، وإدارة الموارد بشكل عام هي جميع الموارد والأصول المتاحة للمنظمة بما فيها المادية والمالية والبشرية وتعتبر هذه الأخيرة أهم الموارد والأصول المتاحة للمنظمة، والإدارة الفعالة لجميع الموارد تعد من أكثر الأنشطة التنظيمية أهمية وتعقيداً، و لكن كيف للمنظمة أن تجمع كل هذه الأنشطة المختلفة وأساليب التحسين معاً وترتيبها حسب الأولوية؟ وبهذا فعلى المنظمة أن تتبنى منهجية كاملة ومتكاملة للتخطيط الاستراتيجي الذي يعد من أساسيات التميز المنظمي، وتتضمن خطة العمل الاستراتيجية الاتجاهات والتوقعات والإجراءات، وإدارة الموارد تتطلب الفعالية في التخطيط والتنسيق وإعداد التقارير والتحسين المستمر لتحقيق عمل متميز في إدارة الموارد.

الفرع الثاني: مميزات التميز المنظمي

تتمتع المنظمات التي تحقق تميزاً، بمجموعة من الخصائص المهمة، (Grote,2001):²

- 1- قبول الأعمال الصعبة، إذ إن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز المؤسسي، حيث فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات، وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر.
- 2- توفر القيادة الكفؤة، إذ إن القيادة تعمل كقدوة، ولها دور بارز في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- 3- تحمل المصاعب، فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمات، إذ إن ارتكاب الأخطاء، وتحمل المنظمة للأزمات ومواجهتها، يساهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها.

¹ James Harrington, *OP Cit*, pp :13-15.

² الخلف محمد طاهر، يوسف مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص205.

4- الخبرات البعيدة عن العمل، إن المنظمات المتميزة تتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص، لاكتساب التميز في الأداء.

5- برامج التدريب، إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز في الأداء تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم تعلمه مباشرة من الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات.

6- الدقة : ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها، من خلال اختيار أفضل الأساليب لتأدية المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

المطلب الثالث: إدارة الاملموسات وإدارة المعرفة كبنية تحتية نحو بناء نموذج التميز

الفرع الأول: إدارة الاملموسات وإدارة المعرفة كبنية تحتية نحو بناء نموذج التميز

يتوجب على منظمات الأعمال الاعتماد على نماذج متكاملة للإدارة نظرا للتعقيدات المتزايدة والديناميكية التي تعمل فيها، والنماذج التي تعمل وفق الدمج بين إدارة المعرفة والتميز لأجل تحقيق النجاح والتفوق وضمان الاستمرارية من خلال إكساب المنظمة مزايا تنافسية ما تعد كأحد عناصر الإبداع الناتجة عن الموارد البشرية التي تملكها المنظمة، كما تعتبر إدارة الاملموسات ومناهج التميز المنظمي حلقة فعالة لأجل التحسين المستمر والتطوير التنظيمي، وإدارة المعرفة في مجال التميز عامل ضروري لأجل جودة منتجاتها وممارستها بفعالية.

ويرى ليم وآخرون (1999) بأن استراتيجية التميز تعتمد على الموارد الاملموسة للمنظمات للحفاظ على تنافسية منتجاتها أو خدماتها، وهذا ما أكده منظرو إدارة التميز، بأن اكتساب المهارات وتطويرها سيصنع استراتيجية تميز ناجحة، والمكونات التي تعظم في قيمة المنظمة عديدة، من أهمها رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقي¹

وإدارة المعرفة في هذا السياق تسعى إلى خلق مزايا تنافسية مستدامة من خلال منظمة متعلمة والتعلم التنظيمي المستمر والذي من خلاله تتولد معارف جديدة ومتنوعة يمكن منحها طابع الرسمي فتستغل المنظمة، كما أن البيئة التنظيمية فضلا عن الثقافة التنظيمية التي تدعم الأفكار الجديدة والاستكشاف ضرورية لتطوير المعرفة، فعند اتخاذ القرار الصحيح يكون أساسه تطوير المعرفة من خلال التعلم التنظيمي والإبداع، كما تزيد من تعظيم القيمة لأصحاب المصلحة، وفي الواقع فإن التميز المنظمي وإدارة المعرفة وإدارة الموارد الاملموسة ليس بالموضوع الجديد، ففي عام (1997) تم دراسة قياس الأداء للبحث عن أفضل ممارسات في إدارة المعرفة من قبل المنظمة الأوروبية لإدارة الجودة، بالشراكة مع المركز الأمريكي للإنتاجية والجودة، وكان محور الدراسة يركز على الأسئلة كعوامل تمكين إدارة المعرفة، وإدارة المعرفة كاستراتيجية عمل، ونقل المعرفة وأفضل الممارسات، والمعرفة التي تركز على العملاء، وإدارة الأصول

¹ Martín-Castilla Juan Ignacio, et Rodríguez-Ruiz Óscar, *EFQM model: knowledge governance and*

الفكرية، والإبداع والابتكار وخلق المعرفة، وقد حدد في نفس المنوال (2006) Ruzevicius أربعة مجالات بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة تتشارك فيها:¹

- أهداف مماثلة ؛
- المجالات التي تحظى باهتمام خاص؛
- موقف المنظمات فيما يتعلق بالإدارة؛
- الفوائد والنواتج المالية الناتجة من الأنظمة.

ومن وجهة النظر هذه، من الممكن تحديد الروابط الرئيسة بين نماذج الاملموسات ونماذج التميز من خلال ما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (11.3): العلاقة بين نماذج التميز ونماذج الاملموسات

نماذج التميز	نماذج الاملموسات	
تحسين القدرة التنافسية والإنتاجية من خلال التركيز على العملاء	زيادة الإنتاجية مع خلال الاملموسات	الهدف
يعتمد التحسين المستمر على توليد المعرفة ونشرها وتطبيقها	المعرفة هي أكثر مورد قيمة للمنظمات	الطريقة العامة
تعتمد على معايير محددة مسبقاً	المؤشرات غير المالية	طريقة القياس

Martín-Castilla Juan Ignacio, et Rodríguez-Ruiz Óscar, *EFQM model: knowledge governance and competitive advantage*, Journal of Intellectual Capital, vol(9), N°(1), p134.

وقد ميز ليم وآخرون. (1999) أربع نقاط تسمح لإدارة المعرفة بأن تصبح جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية التميز وهي التقاط، ومشاركة، وقياس المعرفة، وعملية التعلم وهي ما تتوافق مع فلسفة التميز والتحسين المستمر والذي يُعد من الآليات التي تعزز الإبداع لدى الأفراد وتطوير أنفسهم، وبالتالي، تظهر المعرفة بمثابة حلقة وصل تربط بين التميز وإدارة الاملموسات.

هذا وقد أشارت الأدبيات إلى أن التميز المنظمي يعتبر أيضاً أحد الأساليب لتطوير المعرفة بالمنظمة بصورة أفضل، ويمكن اعتباره بمثابة عملية تكون فيها المعرفة هي المدخل الرئيس والاملموسات كمنتجات ونواتج رئيسة²، وبهذا المعنى ، يمكن النظر إلى نموذج التميز بمثابة إطار عمل يمكن من خلاله تبني مبادئ وممارسات إدارة المعرفة كممارسة إدارية جيدة.

¹ Martín-Castilla Juan Ignacio, et Rodríguez-Ruiz Óscar, *Ipid*, p134.

² Moballeggi Mostafa, Golnessa Galyani Moghaddam, *Knowledge management and TQM: An integrated approach to management*, GITAM Journal of Management, vol(6), N°(1), 2008, pp:8-9.

الفرع الثاني: إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز

تعد إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي الموارد الاملموسة موارد داخلية هامة لأي منظمة وهي قدرات داخلية يمكنها أن تعزز من تحسين الأداء في المنظمة واكتساب مزايا تنافسية على المنافسين.¹

فمنظمات الأعمال تسعى جاهدة إلى زيادة وتعظيم قيمة أداؤها، إلا أن القيمة لا تعتبر خيارا ولكنها سياسة ضرورية لتحسين أداء المنظمة وزيادة رضا العملاء، وبهذا أخذت المنظمات بعمليات البحث عن أفضل الممارسات والطرق لتحقيق التميز، وكانت من بين هذه الاستراتيجيات والأساليب إدارة الجودة الشاملة، وتعد إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي على حد سواء موارد لاملموسة داخلية هامة لأي منظمة كما أنها تمثل قدرات داخلية يمكنها أن تعزز من تحسين الأداء في المنظمة واكتساب مزايا تنافسية في بيئة معقدة.²

ويعتبر غالبية الباحثين إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة لتحسين جودة المنتجات والخدمات ويمكنها أن تزيد من رضا العملاء، هذا وقد ورد في العديد من الأدبيات دور إدارة الجودة الشاملة وأبعادها، مثل القيادة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية والتركيز على العملاء والتحسين المستمر والقياس والمعلومات وتحليلها، والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وتحسين أداؤها، كما تساعد إدارة الجودة الشاملة مختلف أنواع المنظمات على التعامل مع التغيرات السريعة في بيئة الأعمال.

وأشار كل من سانتوس فيجاندي Santos-Vijande ()، وألفاريز غونزاليس Alvarez-Gonzales (2007)، وفنغ وآخرون Feng et al (2006)، إلى أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يساعد المنظمات في تطوير القدرة على الإبداع والابتكار وتلبية رغبات العملاء واحتياجاتهم وتوقعها، كما أثبت الباحثون سيت وآخرون Sit et al (2009) في نفس السياق تطبيق برامج إدارة الجودة الشاملة بأنها تحسن من العمل الجماعي وأخلاقيات الموظفين، وكذلك سلوكهم في العمل³، ورغم ذلك، يتم طرح العديد من التساؤلات حول العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتميز التنظيمي، وكيف يمكن أن تؤثر ويكملان بعضها البعض لتوليد قيمة وإنتاج أفكار إبداعية وبلوغ مستويات عالية من الأداء والكفاءة .

يمتاز التميز المنظمي بالعديد من المبادئ الرئيسة، مثل التركيز على الأداء ورضا العملاء، والقيادة والأولويات المحددة، وإدارة العمليات والحقائق، وتطوير العاملين ومشاركتهم، التعلم والابتكار والتحسين المستمر والإبداع والمسؤولية الاجتماعية، التعاون التجاري⁴.

¹ Al-Dhaafri Hassan Saleh, Mohammed Saleh Alosani, *Impact of total quality management, organisational excellence and entrepreneurial orientation on organisational performance: empirical evidence from the public sector in UAE*, Benchmarking: An International Journal, vol(27), N°(9), 2020, pp :1-2.

² Al-Dhaafri Hassan Saleh, Mohammed Saleh Alosani, *Ipid*, pp :1-2.

³ Tsiotras George D et al, *Enabling quality in the tourism industry: An evaluation of business excellence in Greek hotels*, Global Business and Organizational Excellence, vol(35), N°(3), 2016, p7.

⁴ Firouzeh Javaheri Houshi, Mohammad Taleghani, *Codification of Business/Industrial Strategies by EFQM Model of Organizational Excellence*, Mediterranean Journal of Social Sciences, vol(7), N°(2),S1, 2016, p513.

وهو بناء وتنفيذ استراتيجيات لرفع مستويات الأداء بما يتناسب مع المنظمة وبيئتها، والحفاظ على عملية تنفيذ هذه الخطط ومراجعتها وفقاً لأساليب وأدوات إدارة الجودة الشاملة والتحسين المستمر والتعلم التنظيمي، كما أكدوا على أن التميز المنظمي يعكس الرؤية ويوجه الجهود التنظيمية اللازمة للإنتاج الإبداعي والابتكاري مما يولد قيمة للعملاء والمنظمات.

كما يعتبر أيضاً بمثابة المنهجية التي تعمل على التوجيه الاستراتيجي واتخاذ القرارات وتنفيذ الأعمال، ويعكس التميز المنظمي مدى استعداد المنظمة للمشاركة في الإبداع والابتكار واستعدادها لمواجهة تحديات تطوير وتقديم منتجات أو خدمات جديدة وغير متوقعة في الأسواق الجديدة.¹

إلا أن التميز المنظمي استمد مبادئه من مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكما هو معروف أن التميز المنظمي هو الذي يتجاوز أو يلي توقعات مختلف أصحاب المصالح من خلال مستويات أداء عالية واستثنائية.

والتميز المنظمي بحد ذاته يعتبر بمثابة أداة استراتيجية تساعد المنظمات على تحقيق وتحسين الأداء وبلوغ الأهداف المرجوة وتوليد أفكار إبداعية ومنه اكتساب مزايا تنافسية، كما يعتبر أداة تستخدمه المنظمة لتقييم الأداء واستكشاف الفرص للتحسين واكتساب موقع تنافسي في الأسواق، كما يسمح التميز المنظمي توفير مناخ مستقر، ويساعد القادة والمديرين على التعرف بشكل أفضل على منظماتهم أكثر من الأداء التنظيمي.

وقد أشارت الهيئة الأوروبية لإدارة الجودة ووكالات الاستشارات في الإدارة المعرفية للانتقال من إدارة الجودة الشاملة إلى التميز، والتي بناءً عليها استخدم مفهوم "التميز" كونه يتضمن بعض المتطلبات على المسؤولين والقادة تحقيقها، والمتمثلة في الميل نحو الأداء والسلوك، وتوجه نحو التركيز بشكل كامل على العملاء، الإبداع والابتكار والالتزام والإنتاجية الأفراد وكذا المساهمة والمشاركة²

ولا يمكن إسناد فشل إدارة الجودة الشاملة في المنظمة إلى المنهجية بذاتها أو إلى بنية المفهوم، إنما تعود للطريقة والأسلوب الذي قدم من خلاله للمنظمة، والطريقة المستخدمة من قبل القادة والمديرين، وضعف المتغيرات التي تساهم في التطبيق الصحيح والسليم للمفهوم كالاتصال، وفرق العمل والمجموعات، البنية التحتية، التدريب والتطوير، والقياس. وتعتبر إدارة الجودة الشاملة والتميز مفهومي مترادفين، إلا أن التميز المنظمي يتفوق على إدارة الجودة الشاملة، حيث ينفرد بتلبية جميع رغبات واحتياجات العملاء والعاملين بالمنظمة على حد سواء، وبهذا يبرز التميز المنظمي على أنه أفضل مستوى من إدارة الجودة الشاملة، كما أن التميز بمثابة امتداد والتطور لمنهجية إدارة الجودة الشاملة، ويمكن توضيح أهم الفروقات بينهما في الجدول الموالي³

¹ Al-Dhaafri Hassan Saleh, Mohammed Saleh Alosani, *Op Cit*, pp :1-2.

² شريف محمد يوسف، دور إدارة الموارد البشرية في دعم المنظمات للبقاء والاستمرار عن طريق التميز الإداري، مكتبة جزيرة الورد، مصر، 2017، 68.

³ شريف محمد يوسف، نفس المرجع المذكور اعلاه، 68.

الجدول رقم (12.3): الملامح التي تميز منهجية التميز المنظمي ومنهجية إدارة الجودة الشاملة

أوجه الاختلاف	إدارة الجودة الشاملة	إدارة التميز
الفلسفة	تشكل فلسفة إدارة الجودة الشاملة مزيدا من الأفراد وتقنيات الجودة تركز على الهيكل الفرعي للثقافة والقيمة والتحسين المستمر في جودة المنتج.	تشكل فلسفة إدارة التميز تحفيز ومساعدة المنظمات للمشاركة في تحسين الأنشطة التي تقود إلى التميز في إشباع رغبات الأفراد والتأثير على المجتمع ونتائج الأداء.
المبادئ	التوجه إلى العميل والقيادة والأفراد ومنهج العملية ومنهج نظام الإدارة والتحسين المستمر وصنع القرار.	التوجه إلى العميل والقيادة ووحدة الهدف وإدارة العمليات وتطوير الأفراد والتعلم المستمر والابتكار والتحسين.
الأداء	التحسين المستمر للمنظمات وإشباع رغبات العملاء وتطوير العاملين.	بالإضافة إلى التحسين المستمر وإشباع رغبات العميل تقوم على النتائج (نتائج العميل ونتائج الأفراد ونتائج المجتمع ونتائج الأداء)
المشكلة	تعتبر شكلا مفهوما وفلسفيا ومنظورا قويا لا يمكن نشره بسهولة داخل الشركات.	يحتاج التميز إلى الاهتمام بشكل أكبر لأساسيات التوجه بالجودة ومن ثم الارتقاء بمستوى المنظمات.

المصدر: شريف محمد يوسف، دور إدارة الموارد البشرية في دعم المنظمات للبقاء والاستمرار عن طريق التميز الإداري، مكتبة جزيرة الورد، مصر، 2017، 69.

المطلب الرابع: الموارد الاملموسة كعنصر أساسي لتمييز المنظمات

الفرع الأول: قدرات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز

يعد إدراك المنظمة بتطوير المهارات والقدرات من بين الركائز الأساسية لتحقيق التميز المنظمي من خلال الاهتمام بها، ولا يمكن لأي منظمة من تحقيق الإبداع والتميز دون امتلاكها لهذه الطاقات البشرية الكامنة، كما يمكن للمنظمة من خلال التميز اكتشاف المهارات والقدرات التي تمتلكها، ما يجب الاهتمام بها والعمل على تطويرها وتنميتها حتى تمنحها مزايا تنافسية مستدامة، وتأخذ المهارات والقدرات شكل إمكانات وطاقات تمنح للمنظمة حين توظيفها الأسبقية والتفوق والنجاح، وتعكس القدرات والإمكانات المبنية على الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي يتمتع بها العاملون¹

وتركز قدرات الموارد البشرية على عدة زوايا، حيث تركز على الجانب السلوكي إذ تمثل قدرتهم على تحقيق النتائج المرجوة عن طريق سلوك الموارد البشرية داخل المنظمة، وهو السلوك المرغوب من قبل المنظمة، ويعكس هذا السلوك مدى التضحيات التي تقدمها الموارد البشرية للمنظمة وكذا الأمانة ومدى ثقتهم بأنفسهم، كما تعكس القدرات والإمكانات التي يتمتعون بها من المهارات الفكرية والمعرفية العالية، وهذه القدرة تؤهلهم على توظيف هاته الخصائص الفريدة في إنجاز أعمالهم، وتمنحهم تجاوز حدود وتوقعات المنظمة ومعاييرها، وقد نميز ثلاثة أبعاد يمكنها الحكم على القدرات وإمكانات المورد البشري:²

¹ محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار ابن النفيس، الأردن، الطبعة الأولى، 2020، ص36.
² غني دحام تناي الزبيدي، وحسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري: الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار عبيد، عمان، الأردن، 2003، ص73.

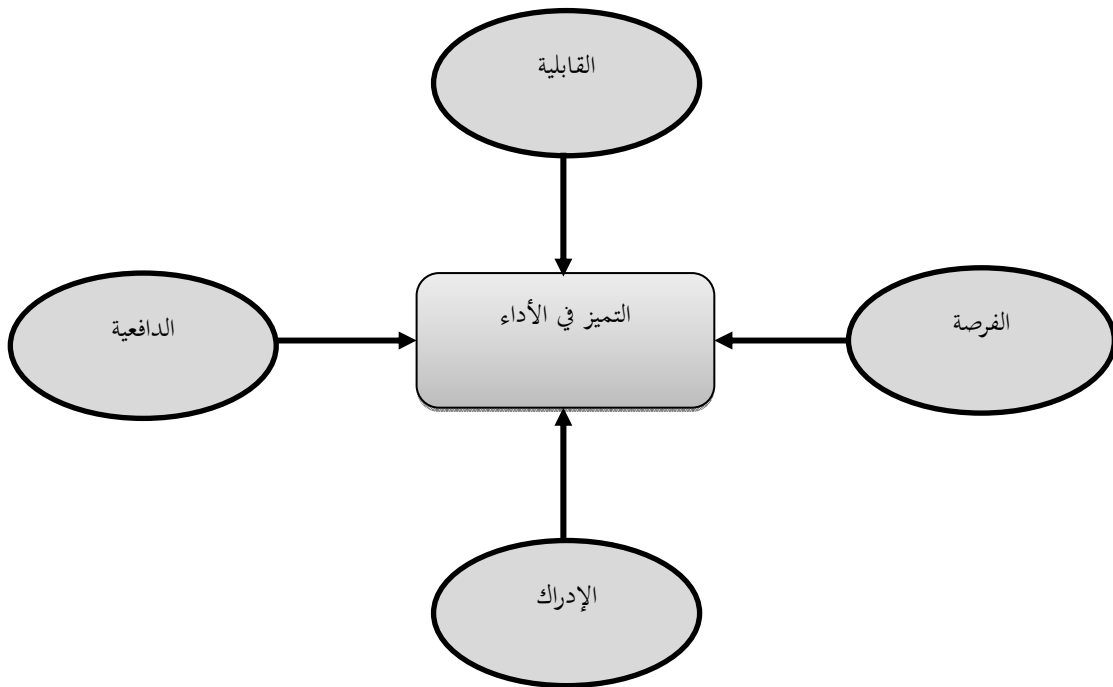
كمية الجهد المبذول: تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها المورد البشري في العمل خلال مدة زمنية معينة.

نوعية الجهد: تشير إلى مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة وفق المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء وتقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء أيضا.

نمط الأداء: المقصود به الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل، أي بمعنى آخر الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل.

ولكي تتمكن المنظمة من تطوير الموارد البشرية وامتلاكها للقدرات والإمكانات التي تسمح لها ببلوغ مستويات عالية من الأداء المتميز يجب أن تتمكن مواردها بالقابلية والقدرة على إنجاز المهام وممارسة الأنشطة كتمتعها بمستويات الذكاء والرغبة والدافع والشكل المولي يوضح ذلك:

الشكل رقم (19.3): عناصر قدرات الموارد البشرية الممكنة للأداء المتميز



المصدر: غني دحام تناي الزبيدي، وحسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري: الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار عبيد، عمان، الأردن، 2003، ص73.

وتتصف قدرات ومهارات المورد البشري القادر على إحداث التميز بمجموعة من الخصائص أهمها:¹

- **ملاءمة العمل:** تعتبر ملائمة المورد البشري لما تتطلبه الوظيفة من العوامل الحرجة التي تعزز نجاح المنظمة وتُحقق تميز مواردها البشرية، ويكون هذا من خلال فاعلية نظام التقييم المستخدم وقدرته على سلامة نتائجه

¹ عبدالكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الأداء: منظور التميز المؤسسي، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2009، ص ص: 67-69.

التقييمية للقدرات وتيقنها من شغلها للوظائف المطابقة، ولا يقتصر هذا على وجود نظام التقييم الجيد ولكن من تفاني الجهود بدءا من الإدارة العليا حتى المشرفين، ولتطبيق إجراءات وأساليب التقييم يستلزم توفر عدة عوامل كالدراسة الجيدة للأهداف الموضوعية، وتوحيد المعايير لأجل قياس مدى تحقيق الأهداف؛ وتمتع الفرد أو الفريق أو المجموعة بالقدرات والمهارات التي تمكنهم من تحقيق الأهداف.

- **تطوير واستخراج قدرات الموارد البشرية:** إن الأداء المتميز لا يقتصر فقط على توافق قدرات الفرد مع متطلبات الوظيفة، وإنما يذهب إلى أكثر من ذلك، كوجود امتلاك نظام يتضمن الكيفيات والطرق التي يمكنها توليد واستخراج أكبر قدر من الطاقات من الموارد البشرية، بحيث تجعله يصمم على بلوغ الأهداف بشكل مستمر.

- **الموارد البشرية ذات المرونة وقدرتها على التكيف:** وكما متفق عليه فإن المنظمات في الوقت الحالي تتواجد في بيئة غير مستقرة وديناميكية، وهذا ما يشترط بعض الصفات التي لا بد من توافرها في العنصر البشري وتؤهله للعمل في ظل هذه البيئة المتغيرة، وحين تملك الموارد البشرية القدرة على التغير والتأقلم والتكيف مع تبدلات الظروف الاقتصادية والتنظيمية فإنه يترتب عليها إعادة هيكلة المنظمة، والتغييرات في حجم المنظمة أو التعديل في المهام والمسؤوليات.

- **موارد بشرية لها قدرة على الإنتاج:** تسعى منظمات الأعمال جاهدة إلى إيجاد الطرق والأساليب التي تمكنها من الاستفادة من جميع مواردها قدر الإمكان، وخاصة عندما تريد المنظمة الرفع من مستوى إنتاجيتها، واجتياز العتبة التي تصادفها إدارة المنظمة في الطرق والكيفيات التي تمكنها من رفع مستوى الإنتاجية في ظل القدرات البشرية المتاحة والتي تمكنها من بلوغ المستويات المطلوبة، ويمكن بلوغ هذا بالتركيز بصورة أساسية.

الفرع الثاني: مكونات رأس المال الفكري ودورها في تطوير المنتجات الجديدة

إن تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة هو في قلب الأداء المتميز والمستدام للمنظمة المبدعة¹، وينطلق تطوير المنتجات أو الخدمات الجديدة من عمليات البحث عن الأفكار²، التي تنشأ من القدرات المميزة، وتُحقق القدرة المميزة للمنظمة في الإبداعات والابتكارات وتنشئ فعالية إدارية وكفاءة تشغيلية بصورة تجعلها متفوقة على منافسيها، كما يمكنها أن تعظم من القيمة والفائدة لأصحاب المصالح ولعملائها وتتعلق القدرة المتميزة مباشرة برأس المال الفكري مما يعني أنه كلما زاد رأس المال الفكري للمنظمة، كانت القدرة والكفاءة الفريدة أكثر تميزًا، وبالتالي، كلما زادت الكفاءة المميزة للمنظمة، زادت نسبة تحقيق أداء تطوير منتج جديد بشكل أفضل، وبهذا يمكننا اعتبار الكفاءة المميزة للمنظمة نتيجة لرأس المال الفكري داخل المنظمة، ومن ثم، عندما تملك المنظمة المزيد من رأس المال الفكري، فإنها

¹ Subramanian Annapoornima M., Vareska van de Vrande, *The role of intellectual capital in new product development: Can it become a liability?*, Journal of Operations Management, vol(65), N°(6), 2019, pp: 517-518.

² بلقشوة جلول، *أهمية تطوير المنتجات الجديدة*، مجلة المؤسسة، المجلد(12)، العدد(2)ن 2013، ص 97.

ستخلق أداء تطوير منتج جديد أفضل، بمعنى أبسط، عندما تملك المنظمة المزيد من رأس المال الفكري، سيكون لديها المزيد من الكفاءة المبدعة والمبتكرة القادرة على زيادة أداء تطوير منتجاتها الجديدة، بشكل أسرع¹.

- رأس المال البشري ودوره في تطوير المنتجات الجديدة: تخلق الثروة من رأس المال البشري، وبهذا فالمنظمة التي تملك موارد بشرية ذات كفاءة ومهارة عالية تتمتع بأداء عال في تطوير المنتجات الجديدة لأن قوتها العاملة يمكن أن تجلب المهارات والقدرات تكون العامل الحاسم، ويساهم القادة والمديرون ذوو الدراية والرؤية بمنظمتهم السريعة لمتطلبات السوق في ظل الظروف شديدة الاضطراب، وبهذا تكتسب القدرة في قيادة السوق وزيادة حصصها في الأسواق، ويعتبر تراكم المهارات والقدرات في المنظمة زيادة بمستوى أداء العمل الجماعي وكلما كانت جودة العاملين أفضل، كلما ارتفع الأداء الإبداعي والابتكار²

- رأس المال العلاقتي ودوره في تطوير المنتجات الجديدة: يشير رأس المال العلاقتي إلى العلاقات الخارجية للمنظمة بما فيها أصحاب المصلحة والعملاء والموردين، وأشارت بعض الأدبيات على أن أصحاب المصلحة غالبا ما يزودون المنظمة بموارد مهمة، فمثلا يساهم العملاء بتوفير دخل للمنظمة في حين يساهم الموردون بتوفير المواد الخام بينما الموزعون فلهم القدرة على توفير قنوات التوزيع لبيع وتقديم المنتجات، فعلى المنظمة أن تحاول تلبية رغبات أصحاب المصالح وفهم الاحتياجات والتوقعات والعمل عليها لتحسين أداء تطوير منتجاتهم الجديدة، هذا وقد أكدت غالبية النظريات والأبحاث على أن تعاون العملاء له قيمة كبيرة في تحقيق الإبداع والابتكار ومنه النجاح الاقتصادي، وقد تأتي مزايا هذا التعاون في صورة أفكار منتج جديد تعمل على تحسين كفاءة تطوير المنتج وحتى تقليل وقت إطلاق منتج جديد، كما أكدت أيضا أن مشاركة العملاء في المراحل الأولى من تطوير المنتجات الجديدة هي عنصر أساسي لنجاح المنتج الجديد³، وأشارت بعض الدراسات في الولايات المتحدة إلى أن فشل المنتجات الجديدة تتراوح نسبته من (20%) إلى (90%)، وأرجعوا أسباب هذا التفاوت أن نسبة كبيرة من المنتجات الفاشلة ليس دائما منتجات فعلية وإنما كثافة الأفكار الناتجة من العوامل الخارجية والأفكار الناتجة من العوامل الخارجية هي متواجدة على مستوى رأس المال العلاقتي المتجسدة في خصائص المنتج⁴، وخير دليل على هذا لما طرحت شركة "Google" منتجها في السوق "Google Glass" حيث أنها كانت من أفضل منتجات Google ثم أعلنت نفس شركة عن إيقاف إصدارها

¹ Chen Yu-Shan et al, *The Influence of Intellectual Capital on New Product Development Performance—The Manufacturing Companies of Taiwan as an Example*, Total Quality Management & Business Excellence, vol(17), N°(10), 2006, p1327.

² Ya-Hui Hsu; Wenchang Fang, *Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability*, Technological Forecasting & Social Change, vol(76), N°(5), 2009, p668.

³ Ya-Hui Hsu; Wenchang Fang, *Op Cit*, p668.

⁴ وفاء التميمي، أثر التراكم المعرفي في نجاح تطوير المنتجات الجديدة، العدد(21)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2009، ص ص:30-31.

بعد مدة¹، وكذلك نظام "Windows Phone" وهو نظام تشغيل الهواتف الذكية من شركة مايكروسوفت microsoft رغم أنه كان مليئا بالمزايا²، وكل هذه الأمثلة دلالة على فشل المنتجات التي غيبت رغبة العملاء واحتياجاتهم، فالأمر الذي يمكن استخلاصه أن نجاح المنتج لا يتعلّق فقط بجودته ودقة خصائصه وكفاءته، وإنما يأخذ أبعاداً، أهمها مراعاة توقعات العملاء من خلال تجسيد أفكارهم في منتجات³، إضافة إلى توجهات أخرى متعددة حتى يمكن تحقيق التوازن فيها، وتتجذر الإهتمام بالأفكار العملاء في أعمال دراكر Drucker's (1954)، ولا تزال بارزة في الأعمال الحديثة، بما في ذلك كوهلي Kohli وجاورسكي Jaworski (1990)، ونارفر Narver وسلاتر Slater (1990)، وروكيرت Ruekert (1992)، وجريفين Griffin (1990)، وهاوزر Hauser (1993)⁴.

- رأس المال الهيكلي ودوره في تطوير المنتجات الجديدة: يتضمن رأس المال الهيكلي العمليات والابتكارات للمنظمة، وأشار إدينسون Edvinsson ومالون Malone إلى أن العمليات تدعم العاملين وتحسن من إنتاجية المنظمة ككل، والحفاظ في نفس الوقت على طلبات العمل للسلع وجودة المنتج، والمنظمات المبدعة والمتعلمة تعمل على تحسين كفاءة إدارة المعرفة وتبني ثقافة المشاركة والتواصل، مما يؤثر بشكل إيجابي على أداء المنتج الجديد، وقد أكدت الدراسات التحريية على أن رأس المال الهيكلي يؤثر على بقاء الأعمال الجديدة ونموها، ويعزز من القدرة الإبداعية والابتكارية للعاملين والقدرة التنافسية على المدى الطويل من خلال البحث والتطوير الذي يعد أهم عناصره، وهذا ما أظهره عبودي Aboody وليف Lev من خلال دراستهما التي أجريت على تسع وثمانين شركة كيميائية من 1980 إلى 1999 بأن دولاراً واحداً يُنفق على البحث والتطوير ينتج ربحاً قدره دولارين بعد عشر سنوات⁵.

وترى بعض الأبحاث والدراسات بوجود عدة عوامل رئيسة لأجل ضمان نجاح تطوير المنتجات الجديدة، وصدورها بخصائص إبداعية جديدة، وفي الأساس، هناك خمسة عوامل رئيسة ناجحة⁶،

1. تعتمد المنتجات الجديدة على التصميم الموجه للعملاء؛
2. يمكن للمنظمة أن تحدد بشكل أفضل الأسواق المستهدفة، والمكانة، والقيمة السوقية، ومفهوم المنتج، والوظائف، والمواصفات قبل تطوير المنتج الفعلي؛

¹ عبر الموقع الرسمي لشركة Google ، <https://support.google.com/glass-enterprise/customer/answer/13417888>، شوهد بتاريخ: 2023/01/06، الساعة 20.30.

² عبر الموقع الرسمي لشركة مايكروسوفت microsoft ، <https://support.microsoft.com/en-us/windows/windows-phone-8-1-end-of-support-faq-7f1ef0aa-0aaf-0747-3724-5c44456778a3>، شوهد بتاريخ: 2023/01/06، الساعة 20.30.

³ Jean-Jacques Lambin, Chantal de Moerloose, Marketing stratégique et opérationnel : Du marketing à l'orientation-marché, Publisher Dunod, 7 édition, 2008, pp :23-24.

⁴ Anderson Eric et al, Harbingers of failure, Journal of Marketing Research, 2015, vol(52), N°(5), 2014, pp :2-3. file:///C:/Users/hello/Downloads/SSRN-id2420600.pdf

⁵ Aboody David, Baruch Lev, *Information asymmetry- R&D- and insider gains*, The journal of Finance, vol(55), N°(6), 2000, pp:2747-2766.

⁶ Chen Yu-Shan et al, *Op Cit*, pp: 1326-1327.

3. يقوم القادة والمديرون بتمكين العاملين بشكل كبير لتنفيذ الأفكار الإبداعية الجديدة والابتكار وتحفيز التعاون بين الإدارات لتطوير منتج جديد؛

4. أن يكون لدى المنظمة كفاءة إبداعية وابتكارية كافية؛

5. يتمتع العاملون بتفانٍ عالي المستوى لمراقبة الجودة والعمليات التجارية.

وتندرج هذه العوامل المذكورة آنفاً ضمن ركنين، ركن يتعلق بالتكامل الاستراتيجي، والآخر يتعلق بالمعلومات، حيث تندرج العوامل الرئيسة الناجحة للجانب الاستراتيجي، إذ تسعى المنظمة لتحسين جودة الخدمة، من خلال البيع والإعلان والدعم الفني، إلخ؛ كما يكون لدى القادة والمديرون التخطيط الجيد للتسويق والتسويق؛ كما يجب على الإدارة العليا تقديم الدعم الكامل؛ ويمكن للمنظمة توقع التوقيت المناسب لتسويق المنتجات الجديدة. في حين تندرج العوامل الرئيسة الناجحة لجوانب تكامل المعلومات على أنه يوجد إجراء قياسي داخل المنظمة لمعرفة العملاء المستهدفين بدقة؛ وبإمكان المنظمة عادة تحليل شكاوى وآراء العملاء؛ ومراقبة وتحليل مستوى القبول والرضا عن تلك المنتجات.

وفي الأخير يعد تطوير منتج جديد ناجح مجالاً إدارياً مهماً لمنظمات الأعمال، وسيكون أداء تطوير المنتجات الجديدة ناجحاً، إذا استفادت المنظمة من المعلومات في الأسواق لفهم الرغبات والاحتياجات بمعنى آخر ما يريده العملاء، ثم بناء استراتيجيات تتوافق مع احتياجات ورغبات العملاء، علاوة على ذلك، إذا كانت المنظمة على استعداد للاستثمار في هذا المجال وبإمكان الإدارة العليا للمنظمة دعم مواردها البشرية بشكل كامل لتحقيق تطوير منتج جديد من خلال إنتاج وخلق أفكار جديدة، فإن أداء تطوير المنتجات الجديدة سيكون ناجحاً ويحقق النتائج المرجوة، كما تلعب البيئة التنظيمية والثقافة داخل المنظمة دوراً حاسماً لإبداع المنتجات بالمنظمة وابتكارها وتتضمن العوامل التي تساهم في إعداد بيئة ثقافة تنظيمية محفزة لإبداع المنتجات في المنظمة كفاءة العاملين والقادة والمديرين ذوي الخبرة والموارد الكافية.

المبحث الرابع: خلق ميزة من خلال الإبداع بفاعلية إدارة الاملموسات: الميزة التنافسية

في ظل اقتصاد المعرفة وتميزه بالتعقيد والتنافس الشديد، نظرا لارتباطه بالمعرفة وبالطاقات البشرية وما تنتجه من أفكار جديدة وإبداعية، يظهر رأس المال الفكري كقوة دافعة ومحور أساسي لتوليد قيمة الأعمال، والطريقة الوحيدة لخلق ميزة تنافسية هي من خلال إدارة الموارد الاملموسة بالمنظمة¹.

ويعتقد ستايلز | وكولفيساشانا Kulvisaechna (2004) أن زيادة الاستثمار وإدارة الموارد الاملموسة، هي الإجابة على التحديات التنافسية²، هذا وقد حددت (TTY Biopharm Company) وهي شركة متخصصة في صناعة الأدوية مقرها تايوان، خمسة عوامل رئيسة للدور الفعال لإدارة الاملموسات في بناء مزايا تنافسية وتعزيزها في تحقيق استراتيجيات المنظمة³:

1. تشغيل استراتيجيات المنظمة؛
2. تجنيد وتدريب الأشخاص المناسبين؛
3. الإدارة الفعالة؛
4. أن تصبح الشريك المفضل للتحالفات الاستراتيجية؛
5. تقليل الوقت للوصول إلى أعلى المبيعات.

هذا وقد أشارت العديد من الأدبيات حول كيفية تأثير الاملموسات على القيمة الإجمالية للمنظمة، فترى كابريتا Cabrita (2007) أن الاملموسات تخلق قيمة إجمالية بتوليدها معرفة جديدة، والقيمة يتم توليدها من خلال تمكين تدفق المعرفة داخل المنظمة، ويتم تحويل إعادة تكوين المعرفة إلى قيمة في شكل رأس مال هيكلية وبشري وعلائقية، لذلك، فإن القيمة الإجمالية للمنظمة هي مجموع رأس مالها المالي وإمكانات مواردها الاملموسة، ويتم خلق القيمة نتيجة لإدارة إستراتيجية فعالة وسليمة للمكونات الاملموسة، والعلاقة بين هذه المكونات وتفاعلاتها وتركيباتها المتوازنة تسمح للمنظمة بتوليد قيمة⁴.

المطلب الأول: المقاربات النظرية لتفسير وبناء الميزة التنافسية في ظل اكتساب الموارد الاملموسة

الفرع الأول: المقاربات النظرية لبناء الميزة التنافسية

هناك عدد من المقاربات المتقدمة لشرح ما يؤثر على الموقف التنافسي للمنظمة، المقاربة القائمة على الموارد (RBV) وروادها (Wernefelte,1984)،(Bareny,1986) غير أن هذه المقاربة تعتبر امتدادا لأعمال (Edith Penrose)، المقاربة المبنية على المعارف (KBV)، من روادها (Spender & grantet al)،، والمقاربة المبنية على

¹ Anne Wu, *The Integration Between Balanced Scorecard And Intellectual Capital*, Journal of Intellectual Capital, Vol(6),N°(2),2005, p267.

² Nixon Kamukama, et al, *Competitive advantage: mediator of intellectual capital and performance*, Journal of Intellectual Capital, vol(12), N°(1), 2011, p153.

³ Ming-Chin Chen, *Intellectual capital and competitive advantages: the case of TTY Biopharm Company*, Journal of Business Chemistry, Vol(1), N°(1), 2004, pp: 16-17.

⁴ Laoufir Zineb, El Ghazali M'barka, *Capital intellectuel et création de Valeur Totale: Une Lecture Conceptuelle Des Travaux Precurseurs*, Alternatives Managériales Economiques, vol(3), N°(4), 2021, pp :110-112.

المهارات (CBV) ومن روادها (Hamel & Prahalad, 1990)، والمقاربة المبنية على القدرات والكفاءات الديناميكية (DC) من روادها (Teece & al, 1997)، كل هذه النظريات توفر حساباً مفصلاً للقدرّة التنافسية المستدامة.

المقاربة القائمة على الموارد (RBV): مقارنة الموارد والميزة التنافسية للمنظمات والمتولدة من خلال إدارة الالموسات، حيث إن فكرة الموجودات الفكرية يمكن أن تشكل مورداً استراتيجياً قادراً على توفير ميزة تنافسية للمنظمة وهي في صميم وجهة النظر القائمة على الموارد، ووفقاً لهذه المقاربة تعتبر المنظمة مكاناً لتراكم الموارد (الملموسة وغير الملموسة) وتؤكد أن الموارد النادرة، التي يصعب تقليدها واستبدالها، يمكن أن تخلق قيمة وميزة تنافسية للمنظمات¹، علاوة على ذلك، تم توسيع هذا المفهوم في شكل الكفاءة الأساسية، حيث حدد براهالاد وهامل (1990) أن جذور المزايا التنافسية مرتبطة بتطوير التعلم الجماعي لتنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج تيارات متعددة من التكنولوجيا، مؤكداً على أن تطوير الموارد غير الملموسة يؤدي إلى أداء أفضل في البيئة المتغيرة والتنافسية²، ويجب أن يستوفي المورد معايير "VRIN" من أجل توفير ميزة تنافسية وأداء مستدام، حيث تشير هذه المعايير إلى:³

1- **القيمة (V):** تعتبر الموارد ذات قيمة إذا كانت توفر قيمة استراتيجية للمنظمة، كما توفر الموارد قيمة إذا كانت تساعد المنظمات في استغلال فرص السوق أو تساعد في تقليل تهديدات السوق، وتكون ميزة للمورد إذا لم يضيف أو يعزز قيمة المنظمة؛

2- **نادرة (R):** يجب أن يكون من الصعب العثور على الموارد بين المنافسين الحاليين والمحتملين للشركة. ومن ثم يجب أن تكون الموارد نادرة أو فريدة لتقديم مزايا تنافسية، ولا يمكن للموارد أن توفر مزايا تنافسية في حالة امتلاك هذه الموارد لباقي المنظمات، حيث لا يمكنها تصميم وتنفيذ استراتيجية عمل فريدة بالمقارنة مع المنافسين الآخرين؛

3- **صعبة التقليد (I):** صعوبة التقليد تعني أن نسخ الموارد أو تقليدها لن يكون ممكناً، يمكن أن تكون هناك محاولات بالتقليد، إلا أن المنظمات تواجه العديد من الصعوبات في الحصول على الموارد، والعلاقة الغامضة بين القدرة والميزة التنافسية أو تعقيد الموارد، ويمكن أن تكون الموارد أساساً لميزة تنافسية مستدامة فقط إذا لم تتمكن المنظمات التي لا تمتلك هذه الموارد من الحصول عليها؛

4- **غير قابل للاستبدال (N):** عدم قابلية استبدال الموارد يعني أنه لا يمكن استبدال الموارد بمورد بديل آخر، هنا، لا يمكن للمنافس تحقيق نفس الأداء من خلال استبدال الموارد بموارد بديلة أخرى.

¹ Toe Siessima Djibril et al, *L'implication et la valorisation du capital humain comme facteur de Competitivite dans les banques: vers une mesure du capital humain specifique*, HAL Open Science, 2019, pp :3-4.

² Neetu Yadav et al, *Revisiting performance measurement and management: deriving linkages with strategic management theories*, Int. J. Business Performance Management, Vol(15), N°(2), 2014, p94

³ MADHANI, Pankaj M, *Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview*, in: Resource based view: concepts and practices, Pankaj Madhani(Ed), 2010, p5

الجدول رقم (13.3): أنواع الموارد والقدرات.

الموارد والقدرات غير الملموسة		الموارد والقدرات الملموسة	
أمثلة		أمثلة	
المواهب الإدارية؟ الثقافة التنظيمية.	البشرية	القدرة على توليد الأموال الداخلية. القدرة على زيادة نصيب الفرد من الخارج.	المالية
قدرات البحث وتطوير الإبداع والابتكار لمنتجات عملية وخدمات جديدة. القدرات على الإبداع والابتكار والتغيير التنظيمي	الإبداع والابتكار	موقع المصانع والآلات والمكاتب ومواقعها الجغرافية. الوصول إلى المواد الخام وقنوات التوزيع	الفيزيائية
تصورات حول جودة المنتج وقوة تحمله وموثوقيته بين العملاء. العلامة التجارية الناجحة للمنتج وتحديد المواقع مع قاعدة عملاء راضية ومخلصة. السمعة كصاحب عمل جيد. السمعة كمواطن مسؤول اجتماعيًا.	السمعة	حيازة براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق التأليف والنشر والأسرار التجارية. التخطيط الرسمي وأنظمة القيادة والتحكم. نظم معلومات إدارية متكاملة.	التكنولوجية التنظيمية

MADHANI, Pankaj M, *Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview*, in:
Resource based view: concepts and practices, Pankaj Mad
hani(Ed), 2010, p9

ووفق هذه المقاربة تحدد ندرة المعرفة كأحد الموارد الاستراتيجية من خلال أربعة عوامل تحد من المحاكاة التامة لها وهي:¹

- ✓ أن تكوّن الضمنية (غير ظاهرة)؛
- ✓ أن تتضمن قدرا من التعقيد؛
- ✓ أن تتضمن الخبرة السابقة؛
- ✓ أن تكون قدرا من الخصوصية.

المقاربة المبنية على المعارف (KBV): برزت المقاربة المبنية على المعرفة بعد ملاحظات أليشين Alchian وديمستس Demsetz (1972) حيث أن الإنتاج الفعال مع الموارد غير المتجانسة يعود في معرفة الأداء الإنتاجي النسبي لهذه الموارد بشكل أكثر دقة، وتعتمد هذه المقاربة على خلق المعرفة ودمجها وتوزيعها، حيث ترى بأن القدرة على خلق القيمة لا تعتمد على الموارد المادية أو المالية بقدر ما تعتمد على مجموعة من القدرات القائمة على المعرفة غير الملموسة، وتعتقد بأن النجاح التنافسي تحكمه قدرة المنظمات على تطوير أصول جديدة قائمة على المعرفة تخلق كفاءات أساسية، وبهذا فتعتبر المعرفة من أهم المدخلات الحاسمة في إنتاج هذه المقاربة بل مصدرها الأساسي، ووفق وجهة النظر هذه، تم دمج الموارد البشرية والاجتماعية والتنظيمية في تحليل القدرات بجانب الموارد الاقتصادية والتقنية²، وتعتبر هذه المقاربة أن المعرفة أهم مورد للمنظمة التي لها خصائصها الاستراتيجية وأثار مهمة على إنشاء ميزة تنافسية

¹ أحمد عبدالسلام، مرجع سبق ذكره، ص 61.

² Theriou, Nikolaos G et al, *A Theoretical Framework Contrasting the Resource-Based Perspective and the Knowledge-Based View*, European Research Studies, Vol(XII), Issue(3), 2009, pp :179-180.

والحفاظ عليها وتنفيذ الاستراتيجية من خلال الهياكل وأنظمة الإدارة، كما أن الدافع الرئيس للمقاربة المبنية على المعارف هو الاعتراف بالدور المتزايد للمعرفة في الاقتصاد ما بعد الصناعة¹، وقدمت المقاربة المبنية على المعرفة للمنظمة باعتبارها الميزة التنافسية المحتملة على أنها القدرة التوليفية للمنظمة على تجميع وتطبيق المعرفة الحالية والمكتسبة، وتركز هذه المقاربة على توليف المعرفة لخلق إمكانات جديدة للاستفادة من فرص السوق، كما ترى بعض الأدبيات بأنها مرتبطة بمفهوم القدرة الاستيعابية، فهي تشير إلى قدرة المنظمة على تقييم واستيعاب وتطبيق المعرفة الجديدة والاستفادة منها من أجل اكتسابها والحفاظ عليها، وقد أشار زهرة وجورج (2002) إلى أن القدرة الاستيعابية هي قدرة ديناميكية تؤثر على قدرة المنظمة من خلال خلق وتوزيع المعرفة الأساسية لبناء القدرات التنظيمية الأخرى (مثل التسويق والتوزيع والإنتاج)²، وقدمت هذه المقاربة منظورا جديدا من أجل محاولة فهم المنطق من الوجود التنظيمي، حيث عكست نظرتها بأن المنظمة إنتاج وتكامل في المعرفة، من خلال افتراضها أن المدخلات المخرجة للإنتاج والمصدر الأساسي للقيمة هو المعرفة، ففي الواقع الفعلي تعتمد الإنتاجية على عنصر بشري للمنظمة، وحتى الآلات نفسها عبارة عن أجسام وهياكل من المعرفة وبالتالي فإن المعرفة هي المكون الرئيس والحاسم والعمل داخل المنظمة أساسه توليد معرفة جديدة واستخدامها والاستفادة منها³.

المقاربة المبنية على المهارات (CBV): اقترح يادونغ لو وجون تشايلد هذه النظرية في عام 2015 في مقال بعنوان "وجهة نظر قائمة على التكوين لنمو المنظمة"، نُشر في مجلة الإدارة والتنظيم، وتم تطوير هذه المقاربة لتناسب بشكل أفضل المنظمات الصغيرة⁴.

وفقًا للمقاربة المبنية على المهارات، يمكن للمنظمات أن تتطور وتنمو دون مساعدة التكنولوجيا الأساسية أو مزايا الموارد أو القوة السوقية، حيث ركزت هذه المقاربة على كيفية قيام المنظمات العادية ذات الموارد المشتركة (موارد غير قابلة للتقليد، وغير خاصة، وغير مكلفة يمكن تداولها والحصول عليها من وعبر المنظمات الشريكة) قد تحقق نموًا فائقًا للأعمال من خلال الاستخدام الفعال والإبداعي للموارد المتاحة والقدرات المكونة المتميزة لتعزيز سرعة الخدمة ونسبة القيمة لعدد العملاء، والمقصود بالمنظمات العادية هنا بالمنظمات التي تعاني من نقص حاد في الموارد ويتكون نموها من ثلاث مراحل: البقاء، واللاحق بالركب، والمنافسة، ففي مرحلة البقاء، تتجنب المنظمة العادية عمومًا المنافسة المباشرة مع الشركات الغنية بالموارد من خلال محاولة التمييز عن طريق كسب العملاء وتراكم الموارد، وبعد أن تضمن المنظمة البقاء، تدخل المنظمة العادية في مرحلة اللاحق بالركب، والتي يتعين عليها خلالها اللاحق بمنظمات قوية من

¹ Grant, Robert M, *Knowledge Based View*, Wiley encyclopedia of management II, 2015.

² Yadong Luo, John Child, *A Composition-Based View of Firm Growth*, Management and Organization Review, vol(11), N°(3), 2015, pp :382-383.

³ أحمد عبدالسلام مختار سليم، موقع رأس المال الفكري بين نظريات الاقتصاد والإدارة، مجلة قضايا سياسية، العدد(56)، 2019، ص62.

⁴ Tehseen, Shehnaz, et al, *Composition-based view of the firm as a promising approach to studying small businesses*, Production, N°(29), 2019, p7

الفصل الثالث: دور إدارة الالموسسات في تحقيق إبداع الموارد البشرية

حيث مركز السوق وامتلاك الموارد باستخدام استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التمايز، وأخيراً، في المرحلة المنافسة، يجب على المنظمة العادية أن تكتسب الاحترام داخل الصناعة من خلال الابتكارات الجذرية والمتزايدة¹.

المقاربة المبنية على القدرات والكفاءات الديناميكية (DC): نظرية القدرات الديناميكية (DCT) ، والتي تركز على تطوير الموارد والتجديد، وفقاً لـ Teece و (1997) Pisan and Shuen ، تمكن نظرية القدرات الديناميكية المنظمات من دمج الكفاءات الداخلية والخارجية، وإعادة تكوينها، لمعالجة البيئات المتغيرة بسرعة، كما تحاول هذه النظرية توفير نظرة ثاقبة على كيفية تسهيل القدرات الديناميكية، بتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الاستجابة بسرعة للتغيرات البيئية الخارجية والداخلية، وترى أن قدرة المنظمة على التغيير تعتمد على قدرتها على مسح البيئة، وتقييم الأسواق، وإنجاز إعادة التكوين والتحول قبل المنافسة²

وقام كل من شويرميكر (1992)، بارهول وهامل (1990)، وتيس وآخرون. (1997) بتحليل ثلاث قدرات ديناميكية ضرورية لنجاح المنظمة:³

1. يحتاج الموظفون إلى القدرة على التعلم بسرعة وبناء أصول استراتيجية.
2. يجب دمج الأصول الإستراتيجية الجديدة التي تم تنزيلها من قبل الكاثوليك الأسترالي مثل المعرفة والتكنولوجيا وتراجع العملاء، داخل المنظمة.
3. يجب تحويل الأصول الاستراتيجية الحالية أو إعادة تشكيلها.

الجدول رقم (14.3): أهم المقاربات النظرية لبناء الميزة التناسبية

التيارات	الرواد	الخصائص الرئيسية	الأبعاد الأساسية المعتمد عليها	دور التسيير
المقاربة المبنية على الموارد (RBV)	Penrose E Wernerfelt Diericks Barney J.B. Grant Arregle et Quélin...	اهتم ب: الموارد بشكل عام: حيث لم يميزوا بين مختلف أنواع الموارد (عكس المقاربة المبنية على المعارف حيث تركز على المعرفة). هذا التيار هو أصل تطور الإطار المفاهيمي للمقاربة	كل أنواع الموارد خصائص الموارد إدامة المزايا	التحديد وتسيير الموارد الاستراتيجية
المقاربة المبنية على المعارف (KBV)	Grant Spender Kogut et Zander Conner et Prahalad	ركز هؤلاء الرواد على مورد جزئي: هو المعرفة. اهتموا بالمعرفة كعامل أساسي لنجاح المنظمة. هذا التيار ركز على نظريات التعلم، على عمليات الخلق، التطوير، رسملة عوامل المنظمة.	المعرفة. التعلم. تسيير وخلق المعارف.	تسيير التعلم في المنظمة

¹ Tehseen, Shehnaz, et al, *Composition-based view of the firm as a promising approach to studying small businesses*, Production, N°(29), 2019, p7

² Kamukama Nixon, *Tumwine Sulait, Intellectual capital and competitive advantage in Uganda's microfinance industry*, African Journal of Economic and Management Studies, vol(8), N°(4), 2017, pp :3-4.

³ Kamukama Nixon, Tumwine Sulait, *IPid*, pp :3-4.

تسيير المهارات في المنظمة	الموارء الاملموسة. المهارات. النوايا. الحركات. تطورات المحيط	ركز هؤلاء الرواء على التسيير الإستراتيجي للمهارات تبعاً للتطورات المحيطة	Hamel et Prahald Stalk Evans et Shulman Sanchez et Heene.....	المقاربة المبنية على المهارات (CBV)
تسيير المهارات والقدرات في المنظمة	الموارء الاملموسة الروتينات التنظيمية القدرات	يركز هذا التيار على الموارء والمهارات وتطورها تبعاً للمحيط. هي تفكير ديناميكي لمواجهة التغيرات التكنولوجية، الإبداع، قدرة التنبئ، وهي ضرورية للمنظمة التي ترغب في الاستمرار والنجاح.	Teece Pisano et Shuen Nelson et W inter	القدرات الديناميكية (DC)

4. المصدر: صبرينة ترغيني، دور التفكير الاستراتيجي في تفعيل القدرات الإبداعية للمؤسسة، اطروحة دكتوراه في تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص: 77-78.

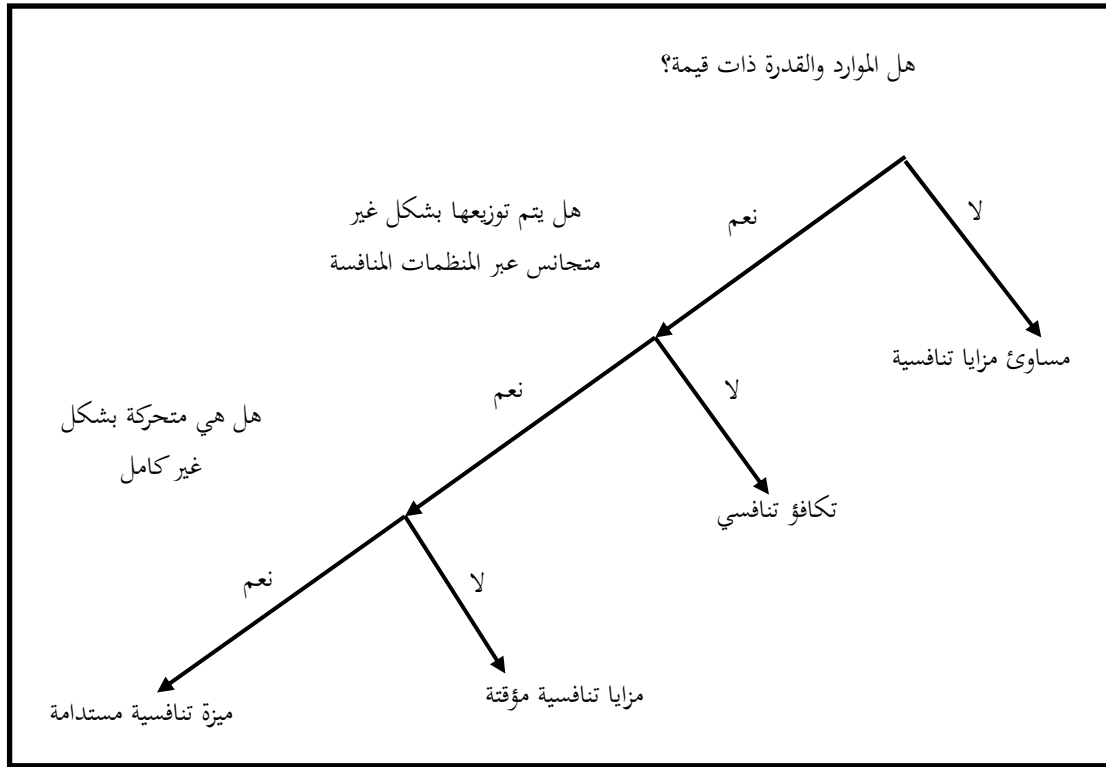
الفرع الثاني: إمكانية الموارء والقدرات لبناء مزايا تنافسية

ساهمت المقاربة المبنية على الموارء في تحديد الأساس الذي من خلاله تعمل موارء وقدرات الشركة كمصادر للميزة التنافسية المستدامة، واعتبرت الموارء والقدرات هي الدعائم الأساسية لأي مصدر من مصادر المزايا وتعرف بالموارء القيمة الأصول الاستراتيجية، كما أكدت هذه المقاربة أن ملكية الأصول الاستراتيجية والتحكم فيها تحدد المنظمات التي تحقق عوائد كبيرة ويكسبها ميزة تنافسية، ولتحديد تأثير الموارء والقدرات لاكتساب مزايا تنافسية يجب التأكيد على ثلاثة أسئلة رئيسة حول هذه الموارء والقدرات والمتمثلة في: ¹

1. هل الموارء أو القدرات ذات قيمة؟
2. هل يتم توزيعها بشكل غير متجانس عبر المنظمات المتنافسة؟
3. هل هي متحركة بشكل غير كامل؟

¹ Madhani, Pankaj M, *Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview, in: Resource based view: concepts and practices*, Pankaj Madhani(Ed), 2010, p10.

الشكل رقم (20.3): تحديد الموارد والقدرات لبناء مزايا تنافسية



Madhani, Pankaj M, *Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview*, in: Resource based view: concepts and practices, Pankaj Madhani(Ed), 2010, p10.

حيث يتم تأكيد قيمة الموارد بالنسبة للسؤال الأول من خلال طريقتين:¹

1. إذا تم استخدام مورد لتخفيض تكاليف المنظمة، فيمكن اعتباره ذا قيمة (مورد منخفضة التكلفة).
2. إذا تم استخدام مورد لزيادة إيرادات المنظمة، فيمكن اعتباره ذا قيمة (مورد متباينة).

وبهذا يمكن استخدام الموارد القيمة لتنفيذ استراتيجيات جديدة لتحسين الكفاءة والفعالية، وتحسين رضا العملاء، أو تخفيض التكلفة، ويكون المورد ذا قيمة إذا عزز من تحسن أداء المنظمة مقارنة بمنافسيها. وإذا استوفى المورد السؤال الأول، يتم الانتقال إلى السؤال الثاني، ويتعلق هذا السؤال بتوزيع الموارد، إذا ما كان المورد ذا قيمة متاحًا، فإذا كان المورد متوفرًا لدى جميع المنظمات، فإنه يعني إمكانية الحصول على تكافؤ تنافسي، مما يسمح للمنظمة بالحصول على نفس الموارد مثل منافسيها، وإذا لم تكن الموارد متاحة (موزعة بشكل غير متجانس)، فقد تكون الموارد مصدرًا للمزايا التنافسية، بمعنى عدم تجانس الموارد يعني أن المنظمات لديها قدرات متباينة، وبهذا يمكن للمنظمات ذات الموارد الهامشية أن تتوقع تكافؤ تنافسي، في حين أن المنظمات ذات الموارد المتفوقة تتوقع كسب مزايا تنافسية، ويعود تباين الموارد في المنظمات إلى عدة عوامل أهمها: الوقت الذي تدخل فيه المنظمة للسوق، اختلاف في المعرفة، والمنتجات وأساليب التعلم، بالإضافة إلى القرارات التي يتم اتخاذها مع مرور الوقت، بينما السؤال الثالث يقيس مدى قدرة المنظمة لاكتساب المزايا التنافسية من مورد معين، حيث يتم تحقيق ذلك من خلال قابلية التنقل أو

¹ Madhani, Pankaj M, *Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview*, in: *Resource based view: concepts and practices*, Pankaj Madhani(Ed), 2010, pp :8-12.

الفصل الثالث: دور إدارة الالموسسات في تحقيق إبداع الموارد البشرية

عدم تقليد المورد، ويتم تحقيق ذلك من خلال التشكيك في قابلية النقل أو عدم تقليد المورد، وتعود هذه الطبيعة المؤقتة إلى الميزة لأن المورد، بسبب طبيعته المتنقلة، يمكن أن يتغير، فالميزة التنافسية المستمرة حسب "بارني" هي ميزة غير قابلة للتكرار، بمعنى لن يتم التنافس عليها أو تكرارها بسهولة من خلال جهود الآخرين، وبالتالي لا يمكن تحقيق ميزة تنافسية مستدامة إلا عندما تكون الموارد استراتيجية وقيمة، وموزعة بشكل غير متجانس ومتنقلة بشكل غير كامل، ويجب على المنظمات الحفاظ على الميزة حتى ولو واجهت صدمات¹

المطلب الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية

الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

الجدول رقم (15.3): تعريفات بعض الباحثين للميزة التنافسية

الباحث	التعريف	التوجه أو التركيز
Evans(1993)	القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون	قيمة الزبون
M.Porter(1993)	عملية إبداع تساهم في اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين	قيمة الإبداع والاكتشاف
Macmalland & (2000) Tampo	هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في المنافسة ميدان منافستها مع الآخرين	المنافسة
علي السلمي(2001)	المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم، ومنافع المورد للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون	المورد
نبيل مرسي خليل(2001)	ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لاستراتيجية معينة	الاستراتيجية
سملاي يحضية (2007)	هدف استراتيجي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من خلال الهدف الاستراتيجي الأداء المتميز لمواردها الداخلية	الهدف الاستراتيجي
فرحات غول(2009)	الميزة التنافسية هي قدرة المؤسسة على أداء أعمالها التفوق بالشكل الذي يصعب على منافسيها تقليده	التفوق

المصدر: بن حمين بوجمعة، رأس المال الفكري كآلية لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد (05)، العدد (8)، 2016، ص 86.

واستراتيجية التنافس تتحدد بثلاثة مكونات رئيسية:²

- طريقة التنافس: وهي الاستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة للوصول إلى ميزة تنافسية في السوق وتحدد وفق استراتيجية السعر والمنتج والترويج والتوزيع؛
- حلبة التنافس: وبقصد بها السوق المستهدفة والمنافسين للمنظمة؛
- أساس التنافس: يشمل جميع ممتلكات المنظمة ومقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة على المدى الطويل.

¹ Madhani, Pankaj M, *IPID*, pp :8-12.

² كمال رزيق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 57.

الفرع الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية

- تساهم أربعة عوامل في بناء ميزة تنافسية والحفاظ عليها، والمتمثلة في الكفاءة والجودة والتحديث واستجابة المستهلك، وجميع هذه العوامل هي نتاج القدرات وإمكانات المورد البشري التي تمكن المنظمة من تمييز عروضها وتقليل هياكل التكلفة، وبالتالي خلق المزيد من القيمة المتصورة للمحيط الخارجي للمنظمة، وتتمثل العوامل في:¹
- **الكفاءة:** تنعكس الكفاءة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بعدد المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة، وكلما كانت المنظمة أكثر كفاءة، قل عدد المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات، ومع ذلك، يتطلب تحقيق الكفاءات التزامًا واسعًا على المستوى التنظيمي والقدرة على تحقيق تعاون وثيق بين مختلف الوظائف؛
 - **الجودة:** تشير الجودة إلى القيمة التي تسعى منظمة للحصول عليها، وفي الواقع هو المطلوب للمنظمات الراغبة في الاستمرار ضمن منافسة لإنتاج منتجات عالية الجودة، وتقوى السمعة بالجودة مما يعطي المنظمات فرصة لفرض أسعارها، وسلامة عملية الإنتاج ودعم العمل الخالي من العيوب وزيادة الكفاءة وبالتالي تقليل التكاليف لتحقيق الجودة من خلال استخدام التقنيات الحديثة بالإضافة إلى إدارة أفضل وتدريب جيد لتحسين العمليات.
 - **التحديث:** إنها عملية تحديد منتج، وهناك نوعان رئيسيان: تعريف المنتج وتحديد العملية فبالنسبة لتحديث العمليات، بما في ذلك تطوير عمليات أو إنتاج منتج جديد، يمكن القول إن تحديد المنتجات والعمليات هو أهم أساس هيكلي للميزة التنافسية.
 - **الاستجابة للمستهلك:** تهدف كل وكالة إلى تحقيق الاستجابة للمستهلكين، ومن أجل القيام بذلك، يجب أن تكون قادرة على أداء مهمة وتحديد وتلبية احتياجات عملائها بشكل أفضل من منافسيها، على سبيل المثال، تحقيق جودة عالية وقدرات تعريف فائقة، مما يمكنها من الاستجابة بشكل متميز للمستهلكين فهذه العوامل تعتبر أسس بناء للميزة التنافسية، كما أنه توجد علاقة بين العوامل الأربعة، فكل عامل له تأثير على الآخر فمثلا الجودة يمكن أن تؤدي إلى الكفاءة، كما أن التحديث يمكن أن يدعم الكفاءة والجودة والاستجابة للمستهلكين.

الفرع الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية

- تحاول المنظمات دوماً أن تكتسب مزايا تنافسية على المدى الطويل أو أكبر وقت ممكن، لهذا يجب اشتقاق الاستراتيجيات طويلة المدى من جهود المنظمة للبحث عن ميزة تنافسية بناءً على إحدى الاستراتيجيات الثلاث، وهي قيادة التكلفة المنخفضة، وإنشاء وتسويق منتجات فريدة ومتميزة لمجموعات متنوعة من العملاء من خلال التمايز، وخلق جاذبية خاصة لمجموعة واحدة أو أكثر من العملاء أو المشترين الصناعيين من خلال التركيز على التكلفة أو التمايز، وكما تم تأكيده من خلال الأدبيات بأنه لا يمكن تحقيق الميزة التنافسية إلا إذا كانت لدى المنظمة موارد ذات قيمة ونادرة وغير كاملة التقليد وليست بديلة.

¹ سليمان عائشة، قوبع خيرة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة، دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد(21)، 2017، ص ص:160-161.

كما أشير أيضا باعتبار الخطة الاستراتيجية هي أيضا مورد قيم لأنه من خلال التخطيط الاستراتيجي، يمكن للمنظمة تحليل الفرص والتهديدات من بيئتها الخارجية والتفاعل معها لصالح كفاءة وفعالية المنظمة، وتحقق المنظمة ميزة تنافسية إذا واجهت المنافسة، وذلك من خلال استجابتها بزيادة قدراتها، والتي بدورها سيكون لها تأثير على تحسين أدائها حتى تتمكن من المنافسة¹.

1. **استراتيجية قيادة التكلفة:** تدور قيادة التكلفة حول خفض التكلفة، وبناء الجودة في التشغيل وإنتاج السلع بأقل تكلفة، وحددت قيادة التكلفة على أنها الطريقة التي تفرض بها المنظمات سعرًا منخفضًا لمنتجاتها مقارنة مع منافسيها، يعتقد غاكوييا Gakuya ومبوغوا Mbugua (2018) أن قيادة التكلفة هي صورة العلامة التجارية المتوقعة للمنظمة مع الإشارة إلى أرخص السلع أو المنتجات أو سلع معينة ولكن بأفضل قيمة، كما توصف قيادة التكلفة من على أنها إنشاء تكلفة منخفضة للعمليات داخل مكانة متخصصة، وتجذب قيادة التكلفة انتباه العملاء تجاه منتجات الشركة بأقل الآثار المالية، كما تم الإشارة إليها أحيانا على أنها منتجات تسويقية عالية الفعالية في اكتساب حصة في السوق²، ويعتقد كل من تريسي Treacy وباكوس Bakos، هيكسيتال Hicksetal بأنها تتأثر بالتالي³:

- **الكفاءة الداخلية:** وتشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة من الداخل؛
 - **الكفاءة التنظيمية المتبادلة:** التي يقصد بها التكاليف التي تتحملها المنظمة من خلال تعاملها مع المنظمات الخارجية الأخرى وكيفية استخدام الشبكات العالمية في تخفيض كلف الاتصالات الداخلية والخارجية.
2. **استراتيجية التركيز:** وهي من الاستراتيجيات المعروفة كثيرا في ميدان التسويق، ويقصد بها تركيز الجهود لخدمة جزء من القطاع أو السوق، أي العينة المستهدفة من قبل المنظمة، بحيث يصبح الأداء أكثر فاعلية وكفاءة إذا ما قورن الأمر بالتوجه إلى السوق ككل.
3. **استراتيجية التميز:** المقصود بها تمييز المنتج عن باقي المنتجات المنافسة بطريقة أو بأخرى، سواء جودة عالية، تكنولوجيا رائدة، خدمات متميزة ولا يكون لهذه الجودة المبدولة وزنا في التميز ما لم يكن هناك تقدير من قبل العميل للقيمة التي ستضيفها له خاصة إذا ما تعددت الاستخدامات للمنتج⁴.

¹ Pratama Febby Candra et al, *Creating Competitive Advantage In Management Strategies For Rice Mills*, Journal Aplikasi Manajemen, vol(17), N°(2), 2019, p296.

² Nigeria Egwakhe, et al, *Business Strategies and Competitive Advantage: Evidence from Flour Mill Companies in Lagos State*, Journal of Economics and Behavioral Studies, vol(12), N°(2), 2020, p18.

³ يوسف حجيم الطائي، عبير محمد حسون كرامشة، *التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية*، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد (1)، العدد (19)، 2010، ص

⁴ عتيقة حرايرية، *الميزة التنافسية*، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد (3)، العدد (2)، 2015، ص94.

المطلب الثالث: عناصر ومتطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس

الفرع الأول: المجالات التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية أحد عناصر الإبداع بالمنظمة، فالحاجة إلى التميز في ظل بيئة تتسم بالتعقيد يدفع المنظمة إلى زيادة جهودها وتوجيه مواردها نحو تحقيق الإبداع، فكل فكرة إبداعية هي تميز ظروف تنافسية، والمنافسة بدورها تعتبر دافعا نحو الإبداع، وبهذا يتوجب على المنظمة تطوير مواردها أو إيجاد موارد جديدة مبدعة تحقق لها مزايا تنافسية، كما يجب أن تكون على دراية بنقاط ضعفها وقوتها، ويمكن أن تتعرف بوضعيتها من خلال العديد من المؤشرات التي تعكس مدى قوتها، وهذا ما يتطلب منها تبني المسار الذي يهيئ مواردها البشرية من قادتها ومسؤوليها وعاملها على التنفيذ بشكل فعال للاستراتيجية المختارة، وخاصة أن البيئة المعقدة تتميز بالتنافس في مجالات متمثلة:¹

- **التنافس من خلال الوقت:** تتميز المنافسة في هذا المجال من خلال الطريقة التي يمكنها تقليص مدة إنتاج المنتج وتقديمه إلى تسليمه في الوقت المطلوب أو أقل من ذلك دون تأخير، أو الالتزام بالتوقيت الذي يرغبه العميل؛
 - **التنافس من خلال الجودة:** يجب على المنظمات أن تأخذ زمام المبادرة لتحسين جودة منتجاتها، وليس فقط مواجهة الجودة التي يفرضها المنافسون، فيتطلب منها وباستمرار تطوير مستوى الجودة والسعي لتقليل العيوب، باعتبارها أداة تحقق رضا العملاء، فضلا على أنها وسيلة تحقق نجاحا للمنظمة؛
 - **التنافس من خلال المرونة:** ويرتبط هذا المجال من المنافسة بمدى سرعة استجابة المنظمة للتغيرات في توقعات ورغبات العملاء واقدرتها على التغيير بما يناسب تلك الرغبات والتوقعات؛
 - **التنافس من خلال التمييز:** كما تم استعراض التميز سابقا على أن المنظمة تتنافس عندما تبدو متميزة على المنافسين من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة، وهذا ما يعكس قدرتها على توفير منتجات أو خدمات جديدة ومنفردة، ذات جودة عالية ومواصفات متميزة، بمعنى قدرتها على حيازة خصائص فريدة تجعل العملاء يرتبطون بها؛
 - **المنافسة من خلال الأسعار:** تعتبر المنافسة من خلال السعر أكثر شيوعا وأسهل أنواع المنافسة، إذا يجب على المنظمة توخي الحذر في اعتمادها على هذه الميزة وذلك لأن منافسيها لهم القدرة على تخفيض السعر إلى الحد الذي لا يمكن أن يكون باستطاعة المنظمة عليه.
 - **المنافسة من خلال التنويع:** القدرة على التنويع تكسب المنظمة التكيف مع رغبات واحتياجات العملاء، مما يجب عليها أن تكون لها القدرة على التشكيل السريع وخاصة مع تطور رغبات وأذواق العملاء.
- وتتلخص متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس في الجدول الموضح أدناه:

¹ أثمار ظاهر حبيب، علي فرحان عبدالله الفكيكي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الغاري للاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (17)، عدد خاص، 2021، ص: 180-183.

الجدول رقم (16.3) : متطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس

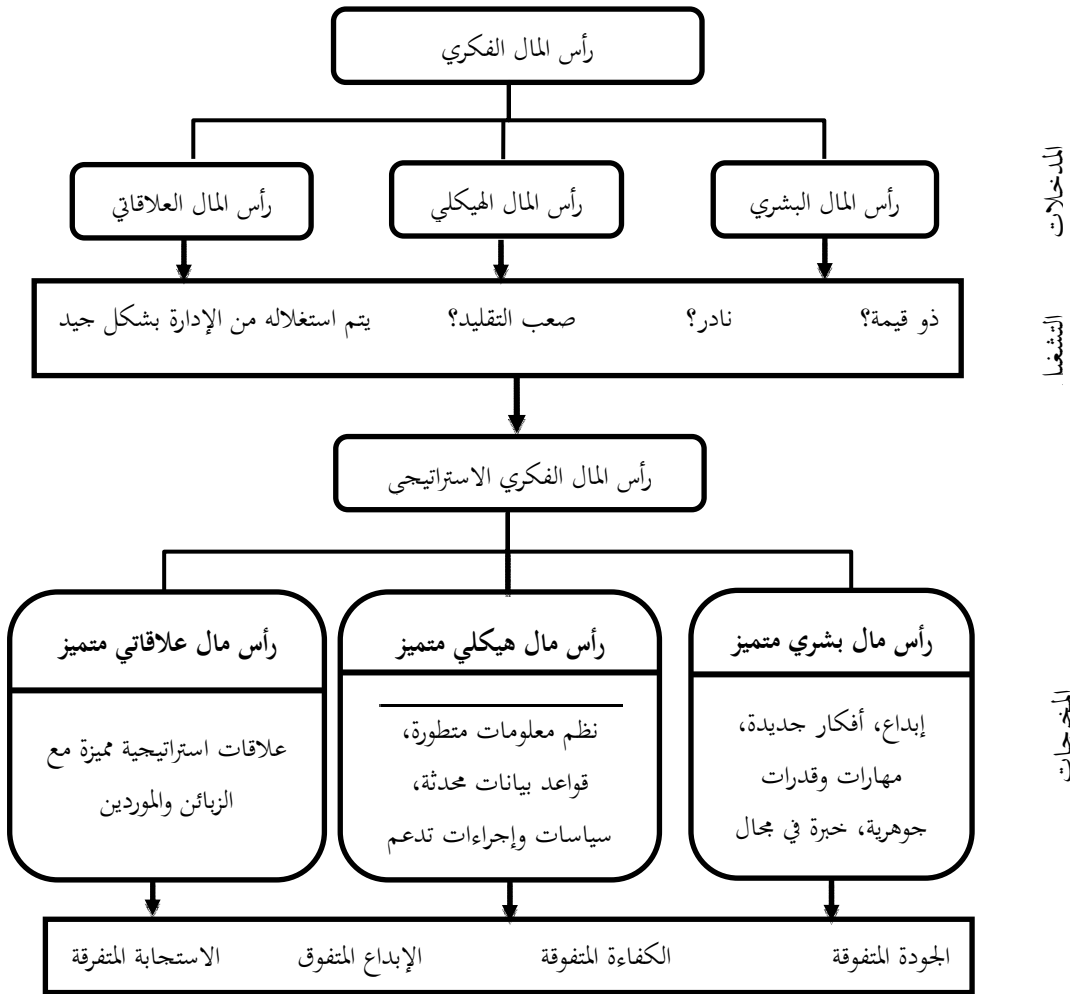
المتطلبات التنظيمية	متطلبات المهارات والموارد	الاستراتيجيات التنافسية
<ul style="list-style-type: none"> - رقابة محكمة على التكاليف. - تقارير رقابية منظمة ودورية. - حوافز مبنية على تحقيق الأهداف. 	<ul style="list-style-type: none"> - مصادر متعددة للحصول على الأموال وإمكانيات متاحة للحصول عليها. - مهارات خاصة بالعملية التصنيعية. - إشراف محكم على العمالة. - منافذ توزيع منخفضة التكاليف. 	قيادة التكلفة
<ul style="list-style-type: none"> - تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير. - معايير وحوافز نوعية بدلا من المعايير والحوافز الكمية. - القدرة على جذب المهارات العالية والكفاءات المبدعة. 	<ul style="list-style-type: none"> - قدرات تسويقية عالية. - قدرات عالية في مجال البحوث. - شهرة متميزة في مجال الجودة والتكنولوجيا. - النزعة نحو الإبداع. - تعاون قوي مع قنوات التوزيع. 	التميز
<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه، موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد. 	<ul style="list-style-type: none"> - مزيج من المتطلبات الموضحة أعلاه، موجهة مباشرة لتحقيق الهدف الاستراتيجي المحدد. 	التركيز

المصدر: عتيقة حرايرية، *الميزة التنافسية*، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد (3)، العدد (2)، 2015، ص96.

المطلب الرابع: مساهمة مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية

يلعب رأس المال الفكري دورا حاسما في المنظمات من خلال خلقه قيمة تنافسية تعزز من نجاح المنظمة وضمان تفوقها واستمرارها في بيئة العمال في ظل حدة المنافسة وتغيرات جديدة، وذلك في جعل الأصول غير المادية تساهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال مساهمة مكونات رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلاقتي، وذلك من خلال:

الشكل رقم (21.3): العلاقة بين رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة، اطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص: تنظيم موارد البشرية، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2016، ص ص 226-227.

- رأس المال البشري والميزة التنافسية: كما هو المعروف أن امتلاك منظمات الأعمال للموارد المادية والتكنولوجية والمالية لا يحقق لها مستويات عالية من الأداء ومزايا تنافسية مستدامة رغم تطلب وجودها، وإنما يعتمد على امتلاك المهارات والقدرات الفكرية لتفعيل واستخدام هذه الموارد بالشكل الأمثل، كما أنها تظهر في الأداء ويمكن كذلك تطويرها، فالمهارات الفكرية هي الوحيدة القادرة على إكساب المنظمة ميزة تنافسية من خلال أفكار وابتكارات وإبداعات¹، ويرى "كاتز" أن الإدارة الفعالة لهذا المورد الاملموس يرتكز على ثلاث مهارات إنسانية، فنية وإنسانية وفكرية، حيث:²

¹ الزهرة بريش، دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كايل بسكرة، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محم خيضر، بسكرة، 2013، ص ص: 69-70.

² توماس وهيلين، دافيد هينجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد موسى، وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1990، ص ص: 52-53.

- تربط المهارات الفنية بالعمل الذي يؤدي والتعامل مع الأشياء، وإنها تتضمن مقدرة الفرد على استخدام التكنولوجيا لتأدية وإنجاز الأنشطة والمهام التنظيمية؛
- ترتبط المهارات الإنسانية بكيفية أداء عمل ما والتعامل مع الأفراد، إذ إنها تتضمن مقدرة الفرد على التعامل مع الأفراد لأجل تحقيق الأهداف المرجوة؛
- ترتبط المهارات الفكرية بالسؤال: لماذا يتم عمل شيء ما؟ وبالقدرة على رؤية المنظمة كوحدة متكاملة، حيث تتضمن قدرة الفرد على فهم التعقيدات في المنظمة عندما تتأثر بيئتها وتؤثر فيها.
- **دور رأس المال الهيكلي في تحقيق ميزة تنافسية:** يمثل رأس المال الهيكلي جميع الموجودات في المنظمة عند تقييد العنصر البشري، ولكي تحقق المنظمة مزايا تنافسية وزيادة من قيمتها السوقية، فيتطلب منها أن تركز جهودها على العمليات التطويرية بشكل مستمر على هذا المكون، حيث يعتبر هذا المكون من ناحية حصره أسهل وأدق مقارنة بتحديد قيمة العنصر البشري، كما يشكل الدعامة لأنشطة رأس المال البشري، ويمكن أن تحصل المنظمة على رأس مال هيكلي متميز من خلال¹:
- تطوير وتشجيع قدرات الإبداع والمشاركة لدى الأفراد ونشر المعرفة بغرض الرفع من إنتاجيتهم في مختلف المجالات؛
- توسيع نطاق الأنشطة وتطوير البنى التحتية وتكييفها بما تقتضيه متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، واستخدام تكنولوجيا حديثة؛
- تبني هيكل تنظيمي مناسباً، يشجع الأفراد مهما كانت مواقعهم التنظيمية على البذل أكثر واستغلال كل المعارف الظاهرة منها والضمنية استغلالاً أمثلاً.
- وعليه فتميز رأس المال الهيكلي يساهم في تحسين العمليات التشغيلية الهادفة إلى تحقيق أحد استراتيجيات الميزة التنافسية بشكل (استراتيجية التكلفة المنخفضة) والاستفادة بأقصى قدر من الطاقة البشرية والموجودات المادية والإدارية، وإمكانية الاستفادة من هذا المورد في تحسين تدفق الإنتاج، واستخدام المورد بالشكل الأمثل.
- **رأس المال العلاقتي والميزة التنافسية:** يشير رأس المال العلاقتي إلى درجة ارتباط الأطراف الداخليين (عاملين) والخارجيين (موردين، عملاء، أصحاب مصالح) وترابطهم علاقة بالمنظمة، إذ إن الأسواق تمثل أحد المواقع المستهدفة من قبل المنظمات ويعتبر الانطلاقة والوصول للمنظمات لأجل زيادة الحصص السوقية ومنه زيادة نسبة العملاء وضممان ولائهم، وبهذا الغرض تسعى المنظمات جاهدة إلى تحقيقها ولا يتحقق إلا من خلال أبحاث السوق والممارسات التسويقية الجادة والفعالة، حيث أن الحصص السوقية تعتبر من مؤشرات قياس ربحية المنظمة وتعكس قوة مزاياها التنافسية وتفوقها.

¹ بن حمين بوجمعة، رأس المال الفكري كألية لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد (05)، العدد (8)، 2016، ص86.

ويعد نجاح الاستثمارات المتميزة للمنظمة وحمايتها، واستغلال أصولها اعتمادها على نجاح استراتيجية الأعمال الجديدة، التي تمنح للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة، وترتكز استراتيجية العمل الجديدة على أربعة قرارات مترابطة، يرتبط كل منها بشكل أساسي بطبيعة هذه الموارد الالموسسة، والمتمثلة في:¹

1. **استهداف العملاء:** تحدد المنظمة فئة معينة من العملاء، نظرًا لأن العملاء في غالبية الأسواق يختلفون في تفضيلاتهم واستعدادهم، ووفق ذلك تحدد موقعًا استراتيجيًا عندما ترغب في التنافس، وبناءً عليه تحدد خصائص المنتج ووفقًا لتطلعات هؤلاء العملاء، وبهذا تختار المنظمة مواقع استراتيجية مختلفة لجذب عملائها المستهدفين، وهو ما عبر عليه بورتير Porter، (1980، 1985) بـ "اختيار" الموقع الاستراتيجي الذي يعتبر المرجع الذي تعتمد عليه المنظمة في جذب العملاء، ويكون وفق ثلاثة مواقف استراتيجية عامة (قيادة التكلفة والتمايز والتركيز) وهو ما تم التطرق إليه مسبقًا، ويجب أن يكون أي موقف استراتيجي مدعومًا بنوع من الموارد المتميزة إذا كانت تسعى إلى اكتساب مزايا تنافسية، فإذا تبنت المنظمة استراتيجية "قيادة التكلفة"، فإن الطريق الوحيد الذي يمكنها من التفوق على منافسيها هو إذا كانت تملك بعض الموارد الفريدة والمتميزة (النادرة) التي تمكنها من تحقيق تكاليف أقل مقارنة بباقي المنظمات، فمن الواجب امتلاكها بعض الموارد التي تميز منتجها عن باقي منتجات منافسيها، وبالتالي، فإن فهم الموارد المتميزة يساهم في تحديد فئة العملاء بسهولة، وما يمكن أن تقوم به المنظمة لأجل الاستثمارات الخاصة.

2. **استثمارات في صفقة العميل:** وضع الاستثمارات قيد التطوير بالموازاة مع الاستثمارات الرئيسية التي حدّتها المنظمة وذلك من أجل تعزيز موقعها الاستراتيجي، قد يتطلب جذب فئة معينة من العملاء تركيز استثمارات في الموارد الالموسسة كالتى ترتبط بالسمعة أو العلاقاتية على سبيل الذكر لا الحصر العلامة التجارية، سمعة المنظمة في تقديم منتجات ذي خصائص عالية، إلى غير ذلك، والأهم من ذلك، أن بعضًا من هذه الاستثمارات تصعب على المنظمات المنافسة في استخدام هذه الموارد بسهولة لتحقيق مزايا تنافسية، وتهدف عموماً هذه الاستثمارات إلى جلب العديد من العملاء بما يساهم في تحسين صورة المنظمة وتعزيز موقعها التنافسي، وخلق حواجز أمام دخول المنافسين المحتملين؛

3. **الاستثمارات في تكنولوجيا تكلفة الإنتاج:** من حيث تركيز الاستثمارات في المجال التكنولوجي والتي تهدف إلى التحسين المستمر للمنتجات، إذ إنها تنعكس في جميع المعارف المتضمنة في تصميم وإنتاج المنتج، وهو ما يسمح بتخفيض تكاليف الإنتاج، حيث أن تحقيق تطلعات الزبائن يستوجب قدرًا عاليًا من التكنولوجيا والتركيز على الأصول غير الملموسة، وبالتالي فإن الاستثمار في هذا المجال يعتبر مصدرًا رئيسًا لتعزيز تنافسية المنظمة؛ واختيار التكنولوجيا له تأثيران استراتيجيان، يتمثل الأول، في أنه قد يتطلب مجموعة ميزات المنتج للعملاء المستهدفين الاستثمارات في التكنولوجيا الخاصة، والتي تشمل على سبيل المثال لا الحصر المعرفة

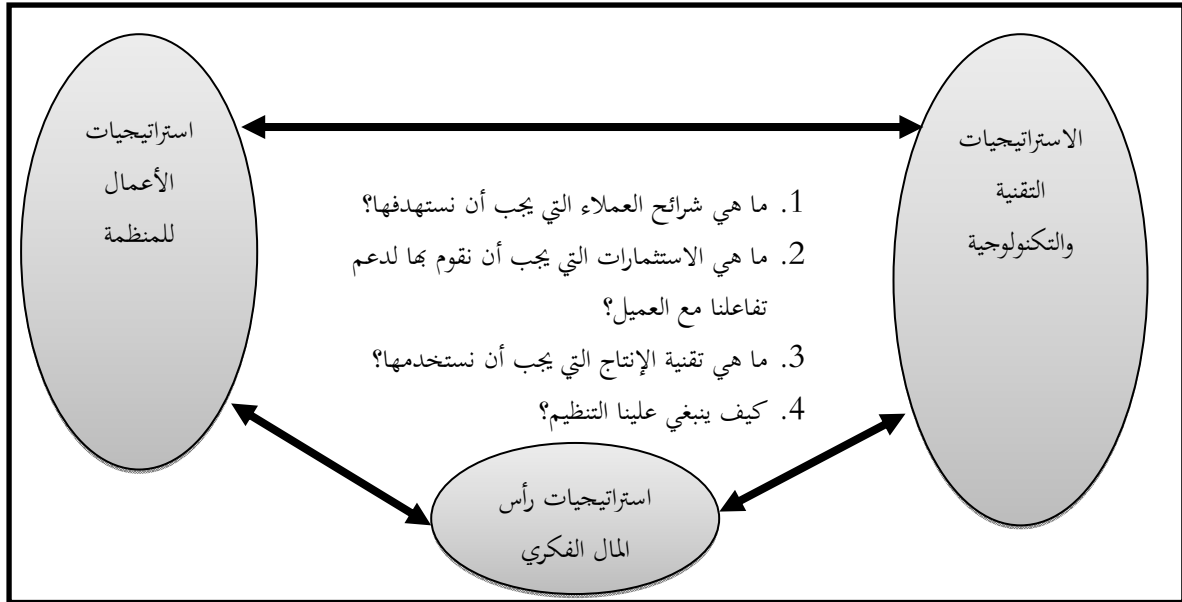
¹ حوحو مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص: 176-177.

الفصل الثالث: دور إدارة الاملموسات في تحقيق إبداع الموارد البشرية

والملكية الفكرية والأصول البشرية والأصول المادية، وتوفر هذه الاستثمارات مصادر أساسية للمنافسة عن طريق توفير إما حواجز للدخول أو الأصول القابلة للاستبدال لضمان حرية التصميم؛ أما التأثير الاستراتيجي الثاني فيتمثل في أنه قد يتطلب اختيار التقنية الأقل تكلفة للإنتاج، والتي تعتمد على المنتج وكميات الإنتاج المرجوة، ويعد تحديد التقنيات البديلة ومدى خصوصية كل تقنية فإنها أحد التحديات الرئيسة لتطبيق تقييم التأثير الاجتماعي¹؛

4. اختيار الشكل التنظيمي: تؤثر الاستثمارات في الاستراتيجيات من خلال تأثيرها على اختيار الشكل التنظيمي، حيث يدور اختيار الشكل التنظيمي حول اختيار الملكية، فيجب على المنظمة اتباع أسلوب إداري فعال من أجل تعظيم العائد، ويدخل في ذلك تحديد الاستراتيجية اللازمة لإدارة رأس المال الفكري بما في ذلك حماية الاستثمارات التي تخلق من ورائها المنظمة عوائد اقتصادية لأنها المصدر الرئيس لاكتساب الميزة التنافسية.

الشكل (22.3): الموقف الاستراتيجي لإدارة الاملموسات في بناء الميزة التنافسية



Nickerson, Jack A.; Silverman, Brian S, *Intellectual Capital Management Strategy: The Foundation of Successful New Business Generation*, Journal of Knowledge Management, vol(1), N°(4), 1997, p322.

¹ Nickerson, Jack A.; Silverman, Brian S, *Intellectual Capital Management Strategy: The Foundation of Successful New Business Generation*, Journal of Knowledge Management, vol(1), N°(4), 1997, p323.

خلاصة:

- يتطلب من المنظمة تركيز جهودها وتوجيه جميع مواردها لأجل تحقيق مستويات إبداعية من خلال إنتاج أفكار جديدة أو تطويرها، وإنشاء وتعظيم قيمة ذات منفعة، وبما أن العصر السائد أساسه المعرفة، لذا تتفق جميع الدراسات والأبحاث على أن إدارة الموارد الاملموسة والاهتمام بها يعتبر الطريق الصحيح، وبرزت هذه التوجهات الحديثة نتجت العديد من النماذج التسييرية التي تبنتها منظمات الأعمال بهدف تمكينها من إدارة هذه الموارد، وتربح المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي كأساسين وبنية تحتية لا بد من تبنيتها لتصبح أكثر اكتمالا لإدارة الاملموسات، وأحد العناصر لاكتساب مزايا تنافسية مستدامة، وتوفيرها بيئة تنظيمية إبداعية تسهم في إعداد موارد نادرة وتعزز من تكيفها ومرونتها مع التعقيدات في محيطها، ويمكن أن نذكر أهم النتائج المتوصل إليها تصورنا في العلاقة الرابطة بين إدارة الاملموسات وإبداع الموارد البشرية، حيث تنعكس مخرجاتها التأثيرية للمتغيرين وليس في إيجاد الفكرة الإبداعية:
- أكد معظم الباحثين والمهتمين أن الموارد الاملموسة هي أهم مصادر مزايا التنافسية في الاقتصاد المعرفي، حيث تحقيق التميز لا يمكن إلا عن طريق الموارد الاملموسة وتطويرها وتحفيزها على إنتاج أفكار إبداعية نافعة وقابلة للتطبيق، ويترجم كل هذا في إبداع الموارد البشرية؛
 - تلعب إدارة الاملموسات دورًا كبيرًا في خلق القوة الاقتصادية وتحويل الموارد الاملموسة إلى مصادر ميزة تنافسية مستدامة، وهذا من خلال توفير بيئة تنظيمية محفزة، وتنمية الدوافع الداخلية للأفراد، والاهتمام بالجوانب النفسية للأفراد القادرة على إحداث التغيير، وتقديم الدعم للقدرات البشرية على اكتشاف مواقع ضعفهم بغية التغلب عليها؛ واستثمار المنظمة في أنظمة البحث والتطوير؛
 - تسعى جميع المنظمات إلى تحقيق مستويات إبداعية تميزها عن منافسيها، إلا أنه وحسب الأدبيات لا يزال مفهوم الإبداع مُلتبسًا، فهناك دراسات ركزت على البيئة، ومنها ما ركزت على الفرد وعلى قدرته، إلى غير ذلك من تباين في آراء الباحثين؛ وبما أن هذه الدراسة حاولت التعرف على تحقيق إبداع الموارد البشرية من خلال إدارة الاملموسات، فإن الميزة التنافسية وتوليد القيمة يعتبران من أهم مخرجاتها في ظل احتواء منظمة تتبنى التعلم التنظيمي مما يسهم في تعزيز خبرات وبناء ذاكرة تنظيمية خاصة بالمنظمة.



وبعد ما تم عرض وتقديم المحاور الثلاثة للدراسة وفق ما أتيج في حدود معرفة الطالب، يسمح الآن ببناء نموذج للدراسة، الذي نحاول استعراض طريقة بنائه وإسقاطه على أرض الواقع بالمؤسسة محل الدراسة في الجزء الثاني من هذه الدراسة، والممثلة في الدراسة الميدانية.

الفصل الرابع:

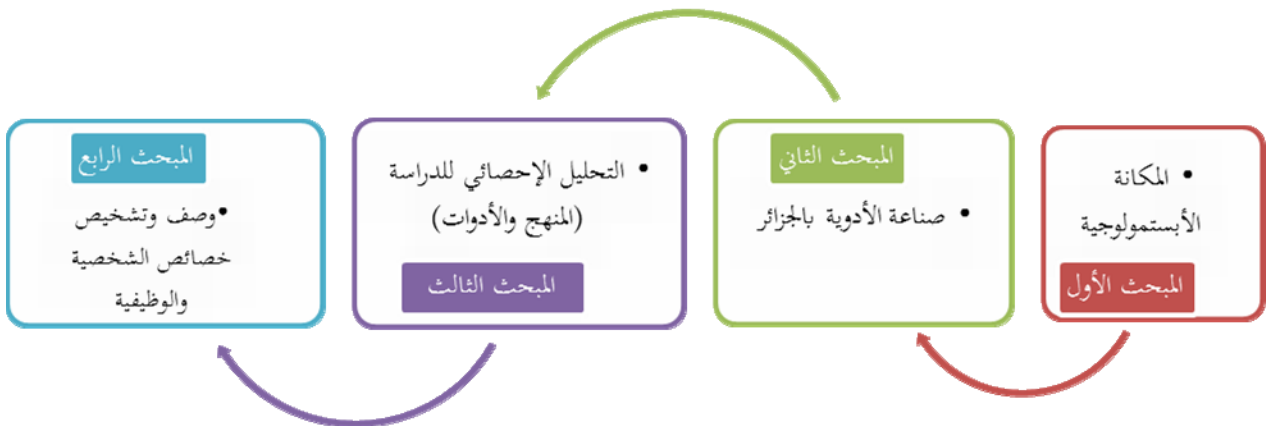
الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

غيرت التحولات التي شهدتها بيئة الأعمال نحو اقتصاد المعرفة المفاهيم والبنى والاهتمامات، إذ شهدت تطورا معرفيا هاما ومعقدا، مما أجبر منظمات الأعمال التركيز على الموارد اللاملموسة، وتوجيهها نحو الإبداع وإنتاج الأفكار، وكما هو الحال حاولت هذه الدراسة تسليط الضوء على الأهمية والكيفية للمنظمات من إدارة الموارد اللاملموسة لتصبح ذات كثافة إبداعية.

وكما تم التطرق إليه في سابق الفصول فإن المنظمات تسعى إلى إكساب أفرادها المهارات والخبرات وبناء نظام اجتماعي يساهم في نقل المعارف من خلال التفاعل بين الأفراد، وتوفير بيئة مناسبة تعزز وتدعم الوصول إلى أعلى المستويات، وعليه فإن منظمات الأعمال هي ملزمة بتغيير نظرتها وتوفير الإرادة للتركيز على طاقاتها الفكرية ومواردها المعرفية لضمان نجاحها واستمراريتها وتفوقها المستدام.

ويتضح أن المنظمات الجزائرية ليست بمنأى عن هذا التوجه كونها تسعى لتطوير قدراتها وتوسيع مواقعها التنافسية لتحسين وزيادة قدراتها الإنتاجية، ولا سيما المتخصصة في الصناعات الدوائية، حيث يتميز هذا النوع من النشاط بالمنافسة الشديدة كونه من الصناعات الاستراتيجية والحساسة عبر العالم وبما أنه يتعلق بحياة الفرد وصحته فاستهلاكه لا يرتبط بالمرونات السعرية أو الدخلية، حيث يتميز بالكثافة المعرفية والإبداعية، وهذا من أهم الدوافع التي بها تحاول هذه الدراسة أن تكون أفضل نموذج باعتمادها على العينات المجسدة لها ومحاولتها إسقاط المفاهيم النظرية وتطبيقها على أرض الواقع، كما نستعرض في هذا الفصل النماذج الأستيمولوجية المعتمدة في علوم التسيير، ومنه محاولة تحديد مكانة الأستيمولوجية لموضع دراستنا (إدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية)، ثم نتبعها بتقديم لمحة عامة عن الشركة محل الدراسة (صيدال) وهي مختصة في صناعة الأدوية الجنيسة، ونورد في مضمون الفصل أساسيات حول المنهجية الإحصائية لاختبار الفرضيات (SMART- PLS)، وختاماً نصل إلى المنهجية المعتمدة في هذه الدراسة بتحديد مجتمع وعينة الدراسة مع طريقة إعداد وتوزيع الاستبيان.



المبحث الأول: المكانة الأبيستولوجية للدراسة

بات من الضروري الاهتمام بالتفكير الأبيستولوجي عند إجراء الأبحاث في جميع المجالات، لإعطاء الشكل المنهجي والقبول على الأعمال العلمية والنتائج المستخلصة منه، وبهذا على الباحثين والأكاديميين عند تقديم أبحاثهم لا سيما المهتمين والمتخصصين في علوم التسيير تحديد مكانة هذه البحوث أبيستولوجيا ومعرفة الطريقة التي تم بها التفكير تجاه الموضوع المدروس، فالمكانة الأبيستولوجية للدراسة تمثل ما يمكن الباحث من طرح إشكالية الموضوع المختار والأسئلة المناسبة، وتحديد ما يريده الباحث من نتائج عند بلوغه نهاية الدراسة، لذلك فالمكانة الأبيستولوجية للدراسة لا تقل أهمية عن باقي مكونات الدراسة من متغيرات الدراسة أو أدوات جمع البيانات أو أي عنصر مرتبط بالدراسة.

وسنحاول في هذا المبحث تحديد الدراسة المنهجية لهاته الدراسة قبل الإجابة عن الإشكالية والتساؤلات، انطلاقاً من تبيان التموقع الأبيستولوجي والتوجه الانطولوجي للدراسة ما يتيح لنا تفسير الإطار المنهجي، فضلاً عن تحديد الروابط بين متغيرات الدراسة الحالية وبه يمكن بناء معرفة تتعلق بموضوع البحث ومنحها بعداً تراكمياً.

المطلب الأول: الأسس الأبيستولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير

الفرع الأول: مفهوم الأبيستولوجيا

الأبيستولوجيا هي كلمة مركبة من مقطعين (Epistemo) وأصل الكلمة مشتق من كلمة إغريقية تشير إلى المعرفة، في حين أن المقطع الثاني "Episteme" يشير إلى التعلم بصورة عامة، وبالتالي عند تركيب الكلمتين نجد "علم المعرفة"، وأبيستولوجيا أو "نظرية المعرفة"، ونظرية المعرفة هي دراسة فلسفية لطبيعة وأصل ونطاق المعرفة، حيث ناقش علماء المعرفة الكلاسيكيون والمعاصرون مما تتكون المعرفة (على سبيل المثال، الإيمان الحقيقي المبرر)؛ وما تقوم عليه المعرفة (على سبيل المثال، التجربة الحسي و/ أو السبب الخالص)؛ ومدى معرفتنا (على سبيل المثال، الحقائق الموضوعية والمستقلة عن المتصور وكذلك الحقائق الذاتية التي تعتمد على المتصور)¹، بمعنى أشمل كيف نصل للمعرفة؟ وماهي القيمة الناتجة منها؟²

وتهتم الأبيستولوجيا بالبحث عن مصادر المعرفة وأدواتها أو الكيفية التي يتم بها اكتسابنا للمعرفة³

وذهب لالاند بأن "الأبيستولوجيا هي الدراسة النقدية لمبادئ العلوم وفروضها ونتائجها بغرض تحديد أصلها المنطقي وبيان قيمتها وحصيلتها الموضوعية"⁴

¹ Moser Paul K, "Epistemology" Philosophy of meaning, knowledge and value in the twentieth century, Routledge, 2012, p.1

² خيرة عبد العزيز، الأبيستولوجيا التكوينية: أنموذج التطبيق المنهج في العلوم الإنسانية، التعليمية، المجلد (5)، العدد (15)، 2018، ص96.

³ الترتوري محمد عوض، محمد عوض، الاتجاهات الأبيستولوجية السائدة لدى طلبة السنة الأولى المشتركة في جامعة الملك سعود، مجلة كلية التربية، الجزء (1)، العدد (182)، 2019، ص 116.

⁴ رافد قاسم هاشم، أبيستولوجيا المعرفة عند غاستون باشلار، مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، مجلد (03)، العدد (1)، 2013، ص187.

والأبستمولوجيا هي "دراسة نقدية لمبادئ العلوم وفروضها ونتائجها بغرض تحديد أصلها المنطقي وبيان قيمتها وحصيلتها الموضوعية"، كما يضيف في هذا السياق بأن الإنسان يبني معارفة في محيطه عن طريق نشاطه العلمي والمعرفي، أما لفحص عملية البناء فنفسها¹

المطلب الثاني: البنية الأساسية- التمييز المنهجي

تعتبر طرق إجراء البحوث لا سيما البحوث في علوم التسيير عمليات مركبة ومعقدة ومتعددة الجوانب، حيث تختلف أساليب البحث وأهدافه والافتراضات الرئيسية مختلفة جذريا من حالة إلى حالة، ويبرز هذا التنوع من خلال المعايير التي توجه البحث وكذا المبادئ لممارسة مثل هذه البحوث، وكما هو متفق عليه فأكثر البحوث ممارسة في علوم التسيير هي البحوث الكمية والبحوث النوعية.

بمعنى أن تعدد المعايير التي توجه البحوث، التنوع الأنطولوجي أي "الكياني" والتنوع الأبستمولوجي بالمعنى "المعرفي" الذي تبنى عليه منهجية البحوث الموجه للبحث ذاته²، ويؤثر هذان سالف الذكر أي التنوع الأبستمولوجي والتنوع الأنطولوجي في منهجية البحوث الذي من شأنه أن يوجه تبني تصميمات البحث وأساليبه وأدواته وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (1.4): البنية الأساسية للبحث



المصدر: سوتيريوس سارتناكوس، البحث الاجتماعي، ترجمة: شحدة فارغ، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، الطبعة 1، 2017، ص 100.

وأشير إلى أن الأنطولوجيا تهتم بدراسة جوهر وأنواع الأشياء وبنيتها، كما تمثل مجموعة من المفاهيم ضمن مجال محدد والعلاقات التي تربط بين هذه المفاهيم وخصائصها ووظائفها وأسسها ومحدداتها، ويعود فضل ظهورها إلى الفيلسوف الألماني جاكوب لوهارت (Jacob Lohard) حيث أشار إليها خلال أعماله لأول مرة عام (1606)، ولا بد هنا من الإشارة إلى الفرق بين المفهومين أي إلى الفرق بين الأبستمولوجيا والأنطولوجيا، ويكمن الاختلاف

¹ عبد الله ثاني محمد النذير، أبستمولوجيا علوم الإعلام والاتصال، منشورات دار الأديب، القاهرة، الطبعة 2017، ص 1، ص 13-14.

² سوتيريوس سارتناكوس، البحث الاجتماعي، ترجمة: شحدة فارغ، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، الطبعة 1، 2017، ص 99-100.

الأساسي بين المصطلحين في أن الأول يهتم بالأساس العام لذلك الواقع، بما في ذلك الأساليب المختلفة لاكتساب المعرفة، وطبيعة المعرفة نفسها وإمكانيتها ونطاقها، في حين الثاني ينصب اهتمامه على طبيعة الواقع وتحديد أنواع الأشياء الموجودة بالفعل، بمعنى أبسط أن الأبتمولوجيا تدور حول كيفية اكتشاف الحقائق بينما الأنطولوجيا تدور حول ما هو صحيح¹

ما يعني أن الأبتمولوجيا تُعلم المنهجيات بطبيعة المعرفة أو بما يُعدُّ حقيقةً وبالمصادر التي تلتبس فيها المعرفة (كيف يمكننا معرفة الواقع؟)، أما الأنطولوجيا تُعلم المنهجيات بطبيعة الواقع أي تحدد "ما" يفترض بالبحث أن يدرسه (ما هو الواقع؟)، فمنهجية البحث تسعى إلى إعداد تصميمات البحث المستخدم من قبل الباحث، وتبرز لهم حقول تركيز بحوثهم، وطريقة تعرف المعرفة واستنباطها²، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (4.1): البنية النظرية للبحث

الأساس	الحقل
الأنطولوجيا	طبيعة الموضوع تسأل: ماهي طبيعة الواقع؟ هل هي طبيعة موضوعية؛ أم مبنية، أم ذاتية؟
الأبتمولوجيا	طبيعة المعرفة تسأل: كيف نعرف ما نعرفه؟ ما هي الطريقة التي نعرف بها الواقع؟
المنهجية	طبيعة تصميم البحث وطرقه تسأل: كيف نتحصل على المعرفة بالعالم؟
البحث	تنفيذ تصاميم البحث

المصدر: سوتيربيوس سارتناكوس، *البحث الاجتماعي*، ترجمة: شحدة فارغ، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، الطبعة 1، 2017، ص 101.

المطلب الثالث: نماذج البحث

يوصف البحث عادة على أنه تحقيق منهجي أو استفسار يتم بموجبه جمع البيانات وتحليلها وتفسيرها بطريقة ما في محاولة لفهم ظاهرة معينة لوصفها أو التنبؤ بها أو التحكم فيها أو لتمكين الأفراد في مثل هذه السياقات، ولا شك أن، الطبيعة الدقيقة لتعريف البحث تتأثر بالإطار النظري للباحث، كما أن الإطار النظري كما هو معلوم يؤثر بدوره على طريقة دراسة المعرفة وتفسيرها.

ويعد اختيار أو تبني النموذج بمثابة تحديد الغرض والدافع والتوقعات من البحث، فبدونه، لا يكون أساس للاختيارات اللاحقة فيما يتعلق بالمنهجية أو الأساليب أو الأدبيات أو تصميم البحث³.

¹ (Harvard business review)، المفاهيم الإدارية، عبر المواقع: <https://hbrarabic.com/> المفاهيم-الإدارية-أنطولوجيا/، شوهد بتاريخ: 2023/03/03، الساعة: 15.15

² سوتيربيوس سارتناكوس، *مرجع سبق نكره*، ص ص: 100-101.

³ Mackenzie Noella, Sally Knipe, *Research dilemmas: Paradigms- methods and methodology*, Issues in educational research, vol(16), N°(2), 2006, pp :2-3.

الفرع الأول: تعريف نموذج البحث

يزخر مصطلح "النموذج" باستخدام واسع على جميع المجالات والعلوم، فهو يوضح أي شيء يشير إلى البنية المادية لموضوع ما على شكل مجموعة مجردة من الأفكار فهو يمثل "مجموعة من المقترحات أو الفرضيات التي توضح الكيفية التي ندرك بها العالم، وهو يشتمل على رؤية للعالم، وطريقة لتحليل التعقيد في العالم الواقعي، وهو يرشد الباحث بشكل عام إلى: ما هو مهم؛ وما هو مشروع؛ وما هو معقول"¹

كما عُرف مصطلح "النموذج" من قبل بوجدان Bogdan وبيكلن Biklen (1998) على أنه تركيبة واسعة من الافتراضات أو المفاهيم أو المقترحات التي تترايط بشكل منطقي وتوجه التفكير والبحث² وحسب قاموس أكسفورد يرى أن مصطلح النموذج صورة مصغرة تعكس الصورة الحقيقية، أو شيء يمثل نوعاً ما حقيقة معينة³

يمكن تعريف النماذج على أنها مجموعات من التصورات والمعتقدات التي توفر الأطر النظرية لغرض وإجراء البحث وتعلق هذه المعتقدات بكل من الاهتمامات الأنطولوجية (المتعلقة بطبيعة الواقع أو الواقع) والقضايا المعرفية (المتعلقة بما يمكن معرفته عن الواقع / الحقائق).⁴

وأشار كوهين Cohen ومانيون Manion (1994) إلى أن النموذج يصف الغرض أو الدافع الفلسفي لإجراء دراسة⁵.

وأما على مستوى الدراسات والبحوث في حقل الإدارة، فيعرف النموذج بأنه "مجموعة من المفاهيم المترابطة مثل النظرية، ولكنها لا تجسد بالضرورة النظرية بشكل تام، فهو يرشد البحث حول ماهية الأشياء التي يتم قياسها، وطبيعة العلاقات الإحصائية المقبولة التي يمكن النظر إليها"⁶.

فالنموذج يقوم دوره بتنظيم أساليب التفكير والملاحظة وتوجيه وهيكلة عمليات البحث وتحديد معالمه، وبالتالي فإدراك الواقع الصحيح لتوليد المعرفة يختلف حسب النموذج الأبيستمولوجي الذي يتبناه الباحث في بحثه، وبهذا تبرز أهمية وضرة معرفة المكانة الأبيستمولوجية لأي دراسة، مع الأخذ في الحسبان أن أي بحث تضيف نتائجه قيمة قد تستخدم في الدراسات والأبحاث القادمة.

وفي سياق نموذج البحث أكدت العديد من الأدبيات المهمة بهذه الموضوع، وهو ما تم الإشارة إليه على أن أي نموذج بحث يرتكز على ثلاث بُنى من الفرضيات الأنطولوجية، الأبيستمولوجيا والمنهجية، أي ما يتم إدراكه من

¹ سوتيريوس سارتناكوس، مرجع سبق ذكره، ص 102.

² Mackenzie Noella, Sally Knipe, *Op Cit*, p3.

³ سعد علي حمود العنزي، عامر علي حسين العطوي، *نماذج البحث في إدارة الأعمال*، مؤتمر مؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد السادس، جامعة كربلاء، 2011، صص:5-6، عبر الرابط:

https://www.researchgate.net/profile/Amer-Al-Atwi/publication/300013942nmadhj_albtht_fy_adart_alamal/links/57081da008aed09e916d240f/nmadhj-albtht-fy-adart-alamal.pdf

⁴ Corry Margarita et al, *The redundancy of positivism as a paradigm for nursing research*, Nursing Philosophy, vol(20), N°(1): (e12230), 2019, p3.

⁵ Mackenzie Noella, *Op Cit*, p3.

⁶ سعد علي حمود العنزي، عامر علي حسين العطوي، مرجع سبق ذكره، ص 6.

الدراسة؟ من خلال الفرضيات الأنطولوجية، أما من ناحية أخرى ففرضيات الأبيستمولوجيا يدور تساؤلها عن طبيعة العلاقة بين الباحث وما يمكن أن يتوصل إليه من خلال دراسته (بجته)؟ نوع المعرفة المراد استخلاصها من البحث؟، أما في جانب الفرضيات المنهجية فتفسر الأسلوب أو المسار الذي انتهجه صاحب البحث لإعداد المعرفة¹؟

الفرع الثاني: أنواع نماذج البحث

وشهدت البحوث في علوم التسيير بغض النظر عن باقي العلوم الاجتماعية، والتي لاقت اعترافاً رسمياً منذ تصنيف (Comte) للعلوم المشهور، شهدت غياب الأبيستمولوجيا الخاصة بها، إذ يرى أن هذا السبب يعود لحداثة هذا العلم أو ضعف قوة الأصول المعرفية حيث يستمد مرجعيته من البناءات المعرفية للعلوم الأخرى، وهذا ما أكدته مارتينيت Martinet (1990)، أن علوم التسيير تواجه مشكلة أبيستمولوجية وهذا لا يعود لجديتها فقط، لأنها كذلك استطلت بما يعرف "باراديم الموضوعية" "Objective Paradigm"، وبهذا فهي تسعى دوماً لإثبات مشروعيتها مجالها ومكانتها من المعرفة²، فالباحث في ميدان علوم التسيير أمام أربعة مواقف محددة بأنواع نماذج البحث، وما سنتناوله بشكل موجز حتى تتكون صورة عامة فيما يخص التموذج الأبيستمولوجي للدراسة.

1. **النموذج الوضعي:** "الرؤية من الخارج"، "النموذج الإيجابي" ويُعرف كذلك باسم "المنهج العلمي" أو "البحث العلمي" أو التحريبي، أو "أبيستمولوجيا الملاحظة" وهو يستند على الفلسفة العقلانية والتجريبية التي نشأت مع أرسطو وفرانسيس بيكون وجون لوك وأوغست كونت وإيمانويل كانط³، ويركز هذا النموذج في بنائه على فرضيتين رئيسيتين، الفرضية الأنطولوجية والفرضية المحدودية، إذ تشير الأولى إلى أن المعرفة التي تشكل تدريجياً العلم هي معرفة الحقيقة، بينما الفرضية الثانية تتأسس على نوع من التحديد الداخلي بالمعرفة القابلة للتعرف⁴، والهدف من تبني هذا الموقف إثبات أو رفض الفرضيات في ضوء إتباع المنهج العلمي، التحليل الإحصائي، وتعميم النتائج والتجربة، ومن المفترض أن يؤدي استخدام النموذج الوضعي أو الإيجابي إبقاء البحث خالياً من قيم ومشاعر وذاتية وسياسات وأيديولوجية صاحب البحث، وهذا بالضبط ما يعرف بالوضعى وهو السائد والأكثر انتشاراً، ويعود الفضل لهذه الفلسفة الوضعية للفيلسوف سبق ذكره Auguste comte، وغالباً ما يعد الأكثر استخداماً والأكثر سيطرة في علوم المنظمة وهذا يعود لواقعته، ويقوم على مجموعة أفكار وتصورات ومفاهيم، أهمها:⁵

¹ مصطفى حوحر، مرجع سبق ذكره، ص 187.

* (تصنيف Comte) للعلوم: نسبة لـ أوغست كونت عالم وفيلسوف اجتماعي فرنسي Auguste Comte، وهو مؤسس المذهب الوضعي الذي له علاقة بالمعرفة البشرية والعلوم (حسب اعتقاده أن المعرفة أساسها الخبرة والملاحظة)، وقدم أشهر التصنيفات وأكثرها اعتماداً وتداولاً، كما أعطى لعلم الاجتماع الاسم الذي يعرف به الآن.

² عبد المليك مزهوده، مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر بباتنة، الجزائر، ص: 162-163.

³ Mackenzie Noella, Sally Knipe *Op Cit*, pp :3-4

⁴ عبد المليك مزهوده، مرجع سبق ذكره، ص 163.

⁵ ديلة فاتح، الأسس الفكرية والابستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (23)، 2011، ص 341.

- المعرفة هي وصف للواقع: والهدف هو محاولة الفهم والشرح أو الوصف؛
 - من مسلماته عدم قابلية التغيير بين السلوك: تحييد الظروف والتي حسب هذا النموذج تعتبر كمشوش على الموضوع، بمعنى أن الواقع "ثابت والمعرفة موجودة بذاتها ومهمة الباحث اكتشاف القوانين التي تحكمها، فالملاحظ أن (الباحث) مستقل عن موضع الظاهرة /البحث، المجتمع محل الدراسة أو المنظمة يمكن أن تعد مثل هياكل مشكلة من تركيبات وأجزاء قابلة للملاحظة وقابلة للقياس، ولها علاقات محددة وقابلة للتوقع بينها، والأفراد ليسوا إلا نتاجا لقوى المحيط الخارجي، بمعنى أن تصرفاتهم مملأة من طرف قوانين عامة لهذا المحيط والتحدي يكمن في اكتشاف هذه القوانين"¹
 - حيادية التحليل كشرط أساسي لإنتاج العلم الموضوعي: نظرا لاعتماد هذا النموذج على العقلانية والمنطق لإنتاج المعارف، رافضا المعرفة المتأتية من الخبرات والحدس؛
 - واقعية فرضيات هذا النموذج: حسب هذا النموذج فإن الفرضيات تكون مطلقة، قابلة لتأكيد صحتها أو رفضها، من خلال الاعتماد على منهج علمي تجريبي ذي منطق استنتاجي، والقيمة العلمية تتوقف على مدى قابلية التحقق.
- وهذا ما يهدف إليه الوضعيون إلى اختبار نظرية أو وصف تجرية من خلال الملاحظة والقياس من أجل التنبؤ بالقوى التي تحيط بنا والتحكم فيها.
2. النموذج ما بعد الوضعي للبحث: يتبنى هذا النموذج مبدأ التعددية المنهجية، ويفترض أن الطريقة التي سيتم تطبيقها في بحث معين يجب أن يتم اختيارها بناءً على سؤال البحث الذي يتم تناوله، ويعتقد أنصار هذا المنهج أمثال كروني Crotty (1998) أنه و"بغض النظر عن مدى التزام العالم بأبحاث المنهج العلمي، فإن نتائج البحث ليست موضوعية تمامًا، وليست مؤكدة بلا شك"، يُعرف هذا الاتجاه بالتجريبية المنطقية أو ما بعد الوضعية أو فوق الإيجابي؛ يصف شكلاً أقل صرامة من الوضعية، كما يرون أيضا أن هناك حقيقة مستقلة عن تفكيرنا يمكن دراستها من خلال المنهج العلمي، ومع ذلك تأخذ واقعتهم النقدية بإدراك الملاحظات التي قد تحدث الخطأ، وبإمكان تعديل النظريات، والملاحظات تتأثر بانحياز المراقب ونظرتهم، وخير مثال على ذلك قد يلاحظ شخصان نفس الحدث ويفهمانه بشكل مختلف، بناءً على تجاربهما ومعتقداتهما، إلا أنه يمكن تحقيق الموضوعية من خلال استخدام مقاييس وملاحظات متعددة واعتماد على البيانات والطرق ووجهات النظر المختلفة ما يعرف بـ (تثليث البيانات) للحصول على فهم أوضح لما يحدث في الواقع.²
- ويرى أوليري O'Leary (2004) أن النموذج ما بعد الوضعي يتوافق بشكل ما مع النموذج البنائي، حيث يرى أصحاب هذا المنهج العالم على أنه غامض ومتغير ومتعدد في حقائقه، ويضيف بأنه بديهي وشامل واستقرائي

¹ دبله فاتح، نفس المرجع المذكور أعلاه، ص 341.

² Hadiya Habib, *Positivism and Post-positivistic Approaches to Research*, Purakala (UGC Care Journal), vol(31), N°(17), 2020, pp :1002-1003.

واستكشافي مع النتائج ذات الطبيعة النوعية¹، وأشار هدية حبيب Hadiya Habib (2020) إلى الخصائص التي يتميز بها نموذج ما بعد الوضعية والمتمثلة في²:

- البحث أوسع من كونه متخصصاً - الكثير من الأشياء المختلفة مؤهلة كبحت؛
- لا يمكن الفصل بين النظرية والتطبيق، لا يمكننا تجاهل النظرية من أجل "الحقائق فقط"؛
- وأشار شراتز Schratz ووكر Walker (1995) إلى دوافع الباحثين واعتبارها والالتزام بها فهي مركزية وحاسمة للمشروع؛

- وأضاف أيضا فكرة أن البحث معني فقط بالتقنيات الصحيحة لجمع المعلومات وتصنيفها هي فكرة غير كافية. ويتمشى النموذج الوضعي وما بعد الوضعي بشكل أكثر شيوعاً مع الأساليب الكمية لجمع البيانات وتحليلها.

3. النموذج (البراغماتي) العملي - النظرية النقدية: يركز البراغماتيون على التجربة كتفاعل مستمر للمعتقدات والعمل، إذ من خلال هذا التوجه تطرح أسئلة عن (أي الأغراض التي نسعى إليها)، فضلا عن الطريقة التي يتم بها اكتساب المعرفة بمعنى (أي الإجراءات التي نستخدمها)³، ويتضمن هذا النموذج ثلاثة فروع، النموذج ما بعد البنائي "le post-structuralisme"، النموذج ما بعد الحديث "post-modernisme"، والنموذج الهجين "paradigme hybride"⁴، لا يلتزم هذا النموذج بأي نظام فلسفي أو واقع، ويهدف هذه النموذج إلى إثبات أن البراغماتية تقدم فلسفة متماسكة تتجاوز بكثير "ما يصلح"⁵، حيث يركز أنصار هذا الاتجاه على "ماذا" و"كيف" مشكلة البحث، وفي الحقيقة أن البراغماتيين هم الأوائل الذين من رفضوا الفكرة العلمية القائلة بأن البحوث الاجتماعية بإمكانها الوصول إلى الحقيقة من خلال طريقة علمية واحدة، وهذا ما يتناقض مع مبدأ هذا النموذج، حيث يُنظر إلى البراغماتية على أنها النموذج الذي يوفر الإطار الفلسفي الأساسي لبحوث الأساليب المتعددة والمختلطة، وبالتالي يضع النموذج البراغماتي "مشكلة البحث" كنقطة مركزية ويطبق جميع المناهج لفهم المشكلة، ويتم اختيار طرق جمع البيانات وتحليلها على أنها تلك التي من المرجح أن تقدم رؤى حول السؤال دون ولاء فلسفي لأي نموذج بديل⁶

4. النموذج البنائي / التفسيري: الرؤية من الخارج/ وأبستمولوجيا الفعل، هناك من الدراسات والأبحاث ما تفرق بينها حيث تصنف نموذجين التفسيري والبنائي على أنهما منفصلان كلا منهما على حدة⁷، وانبثق النموذج التفسيري/البنائي من فلسفة إدموند هوسرل Edmund Husserl's الفينومينولوجيا * Phenomenology وما

¹ Mackenzie Noella, Sally Knipe, *OP Cit*, p4

² Hadiya Habib, *OP Cit*, p1003.

³ Morgan David L, *OP Cit*, pp: 1045-1053.

⁴ حوحو مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص188.

⁵ Morgan David L, *Pragmatism as a paradigm for social research*, Qualitative inquiry, vol(20), N°(8), 2014, pp: 1045-1053.

⁶ Mackenzie Noella, Sally Knipe, *OP Cit*, p5

⁷ دبله فاتح، مرجع سبق ذكره، ص342.

* ظهر مع بداية القرن العشرين، على يد الفيلسوف الألماني "ادموند هوسرل" (1859-1938) وطرح فيه نظريته الجديدة للفلسفة والعلوم، فأحدث من خلالها تغييرا جذريا في الفكر الغربي، عن طريق استحداث منهج جديد؛ تخضع مبادئه لأسس

يُعرف بـ (علم الظواهر)، ودراسة ويلهلم ديلثي Wilhelm Dilthey's وبعض من الفلاسفة الألمان لأجل محاولة الفهم التفسيري والمعروف بـ "التفسير".

ويسعى النموذج البحث هذا عن فهم "عالم التجربة الإنسانية" إشارة إلى أن "الواقع مبني اجتماعياً"، ويكون الباحث مدركاً لتأثير البحث بذاته على خلفيته وخبراته الخاصة، وفي هذا السياق فالباحثون وفق هذا النموذج لا تكون انطلاقتهم عادةً نظرية وإنما يولدون أو يطورون بشكل استقرائي نظرية أو نمطاً من المعاني طوال عملية البحث¹، وهكذا يتم تفاعل الباحث مع موضوع بحثه ويتم إنتاج المعرفة من خلال اكتشافها، لأن العالم تركيبية معقدة من العناصر والمعرفة تتولد من هذه التركيبية المعقدة، ومن خلال المعاني المقدمة للواقع، ومن ثم يبنى الباحث صياغته وتصويراته، وفي هذا الموقف يعتمد الباحث على الأساليب الكيفية لأجل الوصول إلى المعرفة²، ومن المرجح أن يعتمد الباحث بصفة أكبر في هذا النموذج على طرق جمع البيانات النوعية وتحليلها أو دمج للأساليب الكمية والنوعية (الطرق المختلطة)، إذ يستخدم البيانات الكمية بطريقة تدعم أو توسع البيانات النوعية وتعمق الوصف بشكل فعال³، والبعض يرى أن هذه النماذج الأنسب في علوم التسيير إذ تمنح للباحث فرصة التدخل المباشر في الميدان ومحاولة تحويله⁴.

الجدول رقم (4.2): النماذج الإرشادية: البناء النظري للدراسة.

النموذج البنائي	النظرية النقدية	النموذج فوق الإيجابي	النموذج الإيجابي	النموذج خصائص النموذج
نسبي/تجريبي	واقعي/تاريخي الواقع الافتراضي يتشكل وفق مجموعة عناصر تتضح مع الوقت	واقعي/انتقادي الواقع "الحقيقي" يمكن فهمه بشكل غير كامل (ناقص) واحتمالي	واقعي الواقع "الحقيقي" يمكن فهمه	الأنطولوجيا
تعاملية وذاتية الباحث والهدف من بحثه وهما مرتبطتان بشكل تفاعلي	الذاتية	موضوعي/ ازدواجي معدل ربما تكون النتائج صحيحة	ازدواجي - موضوعي النتائج الحقيقية	الأبستمولوجيا
تفسيرية/جدلية	حوارية/جدلية	تجريبية/تعديلية	تجريبية؟	المنهجية
تصميم ثابت مرن	تصميم ثابت مرن	تصميم ثابت مرن	تصميم ثابت	البحث

Guba Egon.G, Lincoln Yvonna S, *Competing paradigms in qualitative research*, In: Denzin N.K, Lincoln Y.S (Eds), Handbook of Qualitative Research, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks, سوتيربوس سارتناكوس، *البحث الاجتماعي*، ترجمة: شحادة فارح، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، الطبعة 1، // 1994, p109. 2017، ص102. (بتصرف).

علامة دقيقة بعيدا عن التبعية المنهجية للعلوم الطبيعية المعتادة، ويعد وسيلة لتطبيق النقد الكامل للمعرفة العلمية الطبيعية، عن طريق إعادة النظر في مبادئها ومناهجها ونتائجها.

¹ Mackenzie Noella, Sally Knipe, *OP Cit*, p4

² هاشمي عباسية، أثر قياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، قسم علوم التسيير، 2019، ص222.

³ Mackenzie Noella, Sally Knipe, *OP Cit*, p4

⁴ عبد المليك مزهوده، مرجع سبق ذكره، ص164.

المطلب الرابع: تحديد المقاربة الأبتسمولوجية لهذه الدراسة.

حاول الباحث في هذه الطرح لأهم نماذج الأبتسمولوجية، تحديد المسار الصحيح والمنهجي لهذه الدراسة، إلا أنه وبطبيعة الحال فقد أقرت العديد من الأبحاث التي أولت اهتمامًا كبيرًا بأبتسمولوجيا البحث في علوم التسيير بعدم وجود النموذج النمطي الذي يتخذ الباحث فيه قرارا باختياره لنموذج البحث الذي يوجه الدراسة لإجراء البحوث. فبمجرد أن يضع الباحث في اعتباره موضوعًا بصدد دراسته، يتوجب عليه أن يفكر في الطريقة التي ينطلق بها للتحقيق في حيثيات الدراسة المراد بحثها وتحديد المعايير التي من خلالها يشكل الباحث إشكالياتها ويحدد استفساراتها، من خلال انتهاز الطريقة التي يفكر بها الباحث في المشكلة وكيف يمكن دراستها، بحيث تكون النتائج ذات مصداقية للباحث ذاته وللمهتمين بمجاله، ومتفق على أن لكل باحث نظريته ورؤيته حول ما يشكل الحقيقة والمعرفة، حيث توجد مناقشات وأفكار وآراء في مجال البحث خلال مرحلة ما قبل النموذج لأجل استخدام الأساليب المناسبة والأفكار التي لها صلة ومرتبطة بالإشكالية وحول الحلول القياسية.¹

وفي سياق أساليب المقارنة في مجال علوم التسيير هناك إجماع عام بين الباحثين على النماذج سالفة الذكر بفلسفتها حسب كورنتين كورشود (2003)، إلا أنه في الواقع لا تثبت هذه النماذج في الأبحاث والدراسات وهذا ما تحقق من أخذ عينة من رسائل وأطاريح في مجال علوم التسيير حيث انتهجت بعضها النموذج البنائي، وفي الأخير وبحصولها على النتائج للتحقق من فرضياتها أو من عدمها تجدها عن طريق النموذج الوضعي، وهذا ما يقودنا إلى أن وضوح وجلاء المسار الأبتسمولوجي أمر صعب التحقيق في ظل محاولات لإثبات المكانة الأبتسمولوجية لأي دراسة.

وفي ضوء الدراسة الحالية "إدارة اللاملموسات وأثرها على إبداع الموارد البشرية في منظمات الأعمال" فهي ليست بموضوع مُتَنَائِي عن المواضيع الأخرى نظرا لصفة خارجة عن معارفنا ومكتسباتنا ولعل من بينها اعتبار العديد من الدراسات "الإبداع" كأحد أبعاد الموارد اللاملموسة أو بالأحرى مكونات رأس المال البشري، كما تعتبر محاولة الباحث في تبيان الفصل (الاختلاف) بين الإبداع الفردي والإبداع الجماعي الذي تعارضت فيه العديد من الأبحاث والدراسات بين الرافض والمؤيد ساهم بشكل أو بآخر في هذه الاستقلالية، بيد أن الدراسة حاولت وصف وإبراز الظاهرة من خلال اكتشاف النظريات والأسس التي تحكم العلاقة بين المتغيرات، وبالتالي فتبرز مهام الباحث في مثل هذه الدراسات بالإظهار والكيفيات التي تؤثر بها إدارة اللاملموسات حتى يتحقق إبداع الموارد البشرية كمرحلة أولية ومن ثم قياسها، ويعمل على تبيان العلاقات السببية انطلاقا من النظريات التي تثري المتغيرات والأبحاث والدراسات التي ساهمت في دراسة الروابط والمكونات المتغيرة، وتسمح لمثل هذه الدراسة بدمج النماذج التالية مع بعضها والمتمثلة:²

حاولت الدراسة من خلال النموذجين **الوضعي وما بعد الوضعي** إيجاد تأثيرات بين المتغيرات "إدارة اللاملموسات على إبداع الموارد البشرية" أو علاقة السبب والنتيجة، اختبار الفرضيات بحكم أنه يعتمد على

¹ Hadiya Habib, *OP Cit*, pp: 1000-1001.

² حوحو مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 190.

الأساليب الكمية والإحصائية في اختبار الفرضيات وفق أسس علمية استنتاجية، ويكون موقف الباحث هنا واقعياً وموضوعياً في معالجته للظاهرة المدروسة، كما تمنح للباحث في مثل هذه الدراسات مساحة لإبداء آرائه ونظراته بخصوص الموضوع الذي هو بصدد دراسته بمعنى أن يميل موقفه إلى الواقعي-الانتقادي، من خلال استخدامه للأساليب الإحصائية والكمية وما تقوده إلى الوصول للنتائج ومن ثم طرح استنتاجاته وأفكاره، وهو ما تتبناه فلسفة النموذج ما بعد الوضعي أو فوق الإيجابي؛ فتم السعي بهذه الدراسة من خلال تبني النموذج البنائي/ التفسيري، بمحاولة بناء إطار تفسيري للظاهرة مبني وفق ملاحظات وحقائق ميدانية في المؤسسة محل الدراسة، ومحاولة التعرف على تصورات وتوجهات وبراهين للأفراد المبحوثين في تشكيل الظاهرة.

كما أن الدراسة تلامس أيضاً النموذج البراغماتي: النظرية النقدية، حيث يكون موقف الباحث ذاتياً في زوايا الدراسة، حيث يكون الباحث تفسيرات وتأويلات للنتائج نتيجة تراكمه المعرفي المتعلق بالموضوع وهو ما يؤثر بشكل أو بآخر على تفسيراته للنتائج المتوصل إليها.

المبحث الثاني: صناعة الأدوية بالجزائر

تعد الصناعات الدوائية من الصناعات الاستراتيجية والصناعات الحساسة، وتتميز بالكثافة المعرفية، كما تتطلب إلى جانب المهارات إمكانيات بشرية وتكنولوجية حديثة، حيث تعمل على ابتكار الأدوية الجديدة ويكون لها حق الملكية الفكرية، ما يمكنها من اكتساب ميزة تنافسية.

وشهدت الصناعة الصيدلانية في الجزائر تطوراً ملحوظاً، حيث فرضت نفسها كإحدى ركائز الأنظمة الصحية من خلال المتعاملين الاقتصاديين الذي يبلغ عددهم 141 متعاملاً موزعين عبر 196 موقعا للإنتاج، وتعتبر من بين المواد الأنجع في إفريقيا، بتلبيتها أفضل معايير الجودة، خاصة ما يتمثل في صنع الأدوية المتطورة بيولوجيا. والأدوية الجنيسة، وهي التي تمتلك نفس التركيبة والكمية للدواء المرجعي (الأصلي) مع تحقيق نفس الوظيفة العلاجية ويعمل القطاع الصيدلاني في الجزائر اليوم على تحقيق 70 بالمئة من الاحتياجات الوطنية¹

المطلب الأول: سوق وصناعة الأدوية بالجزائر

الفرع الأول: الصناعة الدوائية

صناعة الأدوية هي القطاع الاقتصادي الذي يجمع بين أنشطة البحث وتصنيع وتسويق الأدوية للاستخدام البشري أو الحيواني، وتتميز بأفاق نمو قوية وتدويل كبير، تهيمن عليها مجموعات ذات بعد عالمي ومع ذلك، لا ينبغي اعتبار الدواء منتجاً استهلاكياً "كلاسيكياً"².

الجدول (3.4): أصناف الأدوية المتداولة.

أدوية بوصفة طبية	أدوية بوصفة طبية	شروط البيع
		حقوق الملكية
الأدوية الحرة (OTC)	الأدوية الأصلية	الأدوية المحمية (براءة الاختراع)
	الأدوية الجنيسة	الأدوية غير المحمية (براءة الاختراع)

بن معمر وسيلة، سيرورة البحث والتطوير في الصناعة الصيدلانية: دراسة حالة شركة تأكيد الدوائية كنموذج للابتكار المفتوح، مجلة

مبلاف للبحوث والدراسات، مجلد (4)، العدد (1)، 2018، ص733.

وصل حجم التداول في سوق الأدوية العالمية في عام 2021 إلى ما يزيد عن 1,291 مليار دولار بزيادة تزيد عن 6.8 ٪ مقارنة بعام 2020، واحتلت ضمنه سوق أمريكا الشمالية كأكبر حصة بنسبة 47.2٪ من المبيعات العالمية، متقدماً بفارق كبير عن السوق الأوروبية، التي تحقق حصة سوقية تبلغ 24.5٪، وحازت الصين من حصص السوق ما نسبته 9.7٪، بينما تمثل باقي البلدان في مناطق آسيا والمحيط الهادئ ما نسبته 13.2٪، ست شركات أمريكية من بين أكبر عشر شركات أدوية عالمية في عام 2021، ولا يزال علم الأورام هو المجال العلاجي الرائد من حيث الحصة السوقية، تليها أمراض المناعة الذاتية³

¹الموقع جريدة المستثمر: <https://almostathmir.dz/>، شوهده بتاريخ 2023/10/05، الاسعة: 13.00.

² Romain Deguil, *Mapping entre un référentiel d'exigences et un modèle de maturité : application à l'industrie pharmaceutique*, Thèse Doctorat, l'Institut National Polytechnique de Toulouse, spécialité : Systèmes Industriels, L'université De Toulouse, 2008, p9

³ Les Entreprises du médicament , *Bilan économique Edition 2022*, p46.

الفرع الثاني: دورة حياة الدواء وتنظيمها

تخضع الأدوية لقواعد صارمة للغاية، حيث يعد هذا المجال من أكثر المنتجات الاستهلاكية تنظيمًا، إن لم تكن أكثرها تنظيمًا، ويحظى مساره باهتمام كبير وحرص شديد في جميع مراحل وجوده بدايةً من تطوره في البحث إلى تصريح التسويق إلى التسويق تحت المراقبة والمعلومات المقدمة عنه، وحتى الانسحاب منها، وهذا بسبب ارتباطه بصحة وحياة الشخص، وهناك العديد من اللوائح التي تحكم جميع مراحل حياته، حيث لا يمكن طرح الأدوية في السوق دون الحصول على إذن مسبق بعلامة (CE)، تفاديا لحدوث أي نتائج سلبية أو طارئ قد يؤدي أضرارًا ونتائج سلبية تعرض حياة الشخص للخطر والموت، وتقع المسؤولية في الجزائر على عاتق السلطات الصحية، على تطبيق هذه اللوائح (المواد 175، 176، 178، 204 و 205 توضح شروط تسويق الأدوية)

ويتم فحص الجزيئات التي ستكون موضوع طلب براءة الاختراع والتي ستتحجج في اجتياز جميع مراحل الاختبارات والتجارب السريرية، وبالتالي فالمسار من الابتكار إلى المريض طويل ومعقد ومكلف قد يصل أو يتجاوز اثني عشر عاما في المتوسط.

وتتيح براءة الاختراع، الضرورية لتمويل البحث، بحماية الابتكار لمدة عشرين عامًا، يمكن تمديد هذه المدة أقصاها خمس سنوات بشهادة الحماية التكميلية، وتبدأ براءة الاختراع بمجرد تحديد الجزيء.

ما يخضع هذا بعد ذلك لسلسلة من الاختبارات قبل السريرية والسريرية التي تمتد على مدى عشر سنوات، وتتيح المراحل الرئيسية لمراحل الاختبار والتطوير التحقق من فعالية الجزيء ومعرفة أي آثار جانبية، وبالتالي يتم استبعاد العديد من الأدوية المرشحة لأنها لا تمثل نسبة مخاطر / فائدة إيجابية.

الدراسات قبل السريرية والتجارب السريرية البشرية هما مرحلتان علميتان أجرتهما الشركة لتطوير الدواء، يتم الإعلان عن هذه الدراسات للمؤسسات الصحية المختصة، والتي ستتحكم في نجاعة الدواء وسلامته.¹

الفرع الثالث: تطور الصناعة الدوائية بالجزائر

تطورت الصناعة الدوائية تطورا ملحوظا بالجزائر، وهذا يعود لإرادة الدولة بالنهوض بهذا القطاع الاستراتيجي ومرت الصناعة الدوائية بالجزائر عبر عدة حقبات تداولت عليها الأحداث والعقبات، حيث تمثلت أهم المراحل في الآتي:

- **مرحلة ما قبل الاستقلال:** تم إنشاء صيدلية مركزية من قبل المستعمر الفرنسي في أول مستشفى عسكري تم تركيبه في ثكنة عسكرية تركية سابقة، يمكن اعتباره أول مركز لصناعة الدواء في الأراضي بالجزائر على يد المستعمر، يقتصر التصنيع على مستحضرات الجالينيك، والأعشاب، وتربية العلق الذي يمد المتربوليس، وفي بداية القرن العشرين، تم صناعة نوع من الأقرص، والأمبولات تحت الجلد، وبعض المستحضرات من قبل الصيدلية المركزية، حيث كانت تُستورد معظم الأدوية من فرنسا، وفي عام 1930 تم إنشاء مخازن الصحة العامة،

وفي عام 1933 تم تحويلها إلى صيدلية الإمدادات المركزية (PCA) التي كانت مسؤولة عن توفير الأدوية والمعدات الصحية التقنية.

واستقرت صيدلية الجيش المركزي في الجزائر العاصمة، وأعادتها الدولة الجزائرية في عام 1962¹

- **فترة الاحتكار (1962-1990):** في هذه المدة كان قطاع الأدوية خاضعا للسلطة كباقي القطاعات، حيث تميزت بالإدارة المباشرة للقطاع من قبل الإدارة الصحية، من خلال هيمنة إدارة الصيدلة المركزية الجزائرية (PCA) لهذا القطاع، إذ كانت المسؤولة بصفة شبه كلية عن تسيير سوق الأدوية في مراحل الإنتاج والاستيراد والتوزيع بالجملة، كما قامت في هذه الفترة ببدء حملة الإصلاحات في مطلع الثمانينات لأجل إعادة هيكلة القطاع العام الصناعي، وهدفت سياسة إعادة هيكلة الشركات العضوية إلى فصل وظائف التسويق والإنتاج وإضفاء الطابع الإقليمي على وظائف التسويق، وبهذا أعيدت هيكلة الصيدلة المركزية الجزائرية لتنشأ ثلاث مؤسسات أسندت لها مسؤولية تزويد المستشفيات وقطاع الصيدلة العام والخاص بالكامل للمؤسسة الوطنية لإنتاج الأدوية (ENPP) في أبريل 1982 وتحولت بعدها إلى شركة اقتصادية عامة شركة مساهمة، شركة إنتاج الأدوية " EPE / SPA SAIDAL"²، كما تميزت هذه الفترة بالجهود التي قامت بها الدولة الجزائرية لأجل تطبيق مخطط يسعى إلى تنمية وتحديث قطاع إنتاج الدواء بإيفاد عدد معتبر من الصيادلة الصناعيين لتكوينهم في أوروبا، كما سهرت على إنجاز مشاريع جديدة ذات طابع صناعي، لعل أهمها إنجاز مشروع معهد باستور L' Institut Pasteur الذي كان قيد الإنجاز حتى بداية التسعينات.

- **بعد 1990: استقلالية قطاع الأدوية:** كانت التغييرات في البنية التشريعية وصدور قوانين أثرت في هذا المجال بصورة إيجابية من خلال تحرير التجارة الخارجية وإلغاء الاحتكار إضافة إلى اعتماد قانون جديد لترقية الاستثمار كما أنه ساهم في تطوير قطاع الأدوية وسمح بتدخل أوسع للاستثمار الخاص في قطاع الصحة بشكل عام وفي قطاع الأدوية بشكل خاص، وسمح بتثبيت التجار الأجانب في أنشطة اقتصادية معينة، بما فيها قطاع الأدوية، ورافقت هذه الخطوات التي تم تقديمها مع هذه القوانين بفتح السوق مقابل الالتزام بالتصنيع المحلي، ما سمح بإنشاء العديد من الشركات بموجب القانون الجزائري، وعقد شراكات مع مختبرات الأدوية الأجنبية³، وكان لقانون النقد والقرض بمفهومه الوكلاء (المتعاملون الخواص) مقابل تراخيص الاستيراد هم ملزمون بإنجاز وحدات إنتاجية محلية في غضون سنتين ومنح سنة 1991 لمؤسسة (LPA) المخبر الصيدلاني كأول اعتماد في هذا الشأن، وفي 1992 تم إصدار "رخصة استغلال لمؤسسة إنتاج وتوزيع المنتجات الصيدلانية" وتعتبر كأخر قيد يعرقل القطاع الخاص في إنتاج الأدوية، وبهذا تم تحرير الصناعات الدوائية من أي قيود تعرقل وتمنع المستثمرين من دخول هذا الميدان سواء محليين أو أجانب⁴

¹ André FROGERAIS, *Histoire de l'Industrie Pharmaceutique en Algérie*, hal.science, 2019, pp:1-17.

² Ziani Lila, *L'industrie du Médicament en Algérie: Etat des lieux et Contraintes*, Revue Abaad Iktissadia, Vol(11), N°(1),2021, pp: 422-423.

³ Ziani Lila, *L'industrie du Médicament en Algérie: Etat des lieux et Contraintes*, Revue Abaad Iktissadia, Vol(11), N°(1),2021, pp: 423-425.

⁴ صبيرنة ترغيمي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 136-137.

ويمكن القول بأن الصناعة الدوائية بالجزائر مرت بثلاثة تغييرات:

✓ تأسيس وتطوير الصيدلية المركزية الجزائرية (PCA)؛

✓ إعادة هيكلة هذه المؤسسة؛

✓ رفع القيود وإلغاء الاحتكار العمومي للمنتجات الصيدلانية.

المطلب الثاني: تقديم مجمع صيدال

يعتبر المجمع الصناعي صيدال من أكبر الشركات لإنتاج وصناعة الأدوية في الجزائر وإفريقيا، كما يعتبر صيدال أول مخبر صيدلاني ينتج الأدوية الجنيسة في الجزائر وهذا بفضل الاستراتيجيات والسياسات التي أنتهجت لأجل النمو والتطور منذ بداية نشاطه إلى هذا اليوم.

وتأسس المجمع لأجل تلبية الحاجة في إقامة صناعة صيدلانية محلية تملك القدرة على توفير الأدوية، وحاليا شركة صيدال منظمة بصورة مجمع صناعي متخصص في تطوير وإنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري، وهذا ما نحن بصددده في هذا المبحث من خلال التعريف بنشأته ورؤيته وأهم وظائفه ومهامه والأهداف التي يعمل على تحقيقها ودراسة بنيته التنظيمية.

الفرع الأول: تعريف ونشأة

التسمية الاجتماعية: يعتبر صيدال أول مخبر صيدلاني قوم على إنتاج الأدوية الجنيسة في الجزائر، بعد الإصلاح الهيكلي للمؤسسات العمومية الاقتصادية تأسس المجمع صيدال سنة 1982، بهدف بناء صناعة صيدلانية محلية تعمل على توفير الأدوية للمواطنين، "صيدال" كشركة ذات أسهم برأسمال 2.500.000.000 دينار جزائري منظمة بصورة مجمع صناعي متخصص في إنتاج وتطوير وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري.

تم تسميتها المؤسسة العمومية الاقتصادية، شركة ذات أسهم "المجمع الصناعي صيدال" (سجل التوثيق رقم 085/97/N)، ومسجلة بالسجل التجاري لولاية المدية تحت رقم 82 B0002،¹ وتم إدراج رأسمالها في البورصة سنة 1999، أي ما نسبته المقدرة بـ 20% من رأس مال المجمع للمستثمرين والمؤسسات.²

1. صيدال: بين نشأة وتطور

يتدرج مجمع صيدال عبر العديد من المحطات الزمنية للوصول إلى ما هو عليه، التي غيرت من بنيته التنظيمية والقانونية، ونوجز أهم محطاته التاريخية وتطوره الكرونولوجي عبر السنوات في الجدول الموالي:

¹ حدادو نبيلة، ممارسة المسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الجزائرية-مجمع صيدال-، المجلة الجزائرية للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد (08)، العدد (02)، 2020، ص489.

² المصدر: الموقع الرسمي لبورصة الجزائر، الشركات المدرجة، صيدال، تاريخ الإطلاع: 2020/12/05، https://www.sgbv.dz/ar/?page=details_societe&id_soc=28

الجدول رقم (4.4): التطور الكرونولوجي للمجمع الصناعي صيدال

السنة	الوصف
1963	قبل إيجاد صيدال، أنشئت الصيدلية المركزية بحكم قرار 10 أبريل 1963، وكانت تهتم بشكل أكبر بطريقة متزايدة بالوظائف التي ترتبط بمجال الأدوية.
1969	تأسست الصيدلية المركزية الجزائرية Pharmacie Centrale Algérien (PCA) بأمر رئاسي، كانت هيكلها المتمثلة في بعض من المخازن العمومية المهترئة لتخزين الأدوية والمتبقية من الفترة الاستعمارية، مدمرا أي شكل من أشكال الصناعة الصيدلانية في الجزائر، وفي نفس السنة أوكلت إليها في غضون نشأتها احتكار الاستيراد للمواد الصيدلانية والأدوات الصحية والوسائل العلمية وباقي الأدوات اللازمة للطب البشري والبيطري (الحيواني)، إضافة إلى التمويل والتوزيع للأدوية والمنتجات الكيميائية ومستلزمات المستشفيات.
1982	تحول الصيدلية المركزية الجزائرية إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ENPP، وفق مرسوم 1982/161، والصادر بتاريخ أبريل 1982، حينها كانت وصايتها تحت وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية والبتروكيماوية باسم "صيدال".
1989	التحول: من خلال تطبيق سياسة استقلالية المؤسسات تم على أثرها الانتقال من مؤسسة اقتصادية عمومية ذات تسيير ذاتي إلى مؤسسة وطنية اقتصادية تتميز باستقلالية التسيير، بناءً على قانون استقلالية التسيير وبهدف تبني الإصلاحات الاقتصادية التي من شأنها السماح للشركات بتسيير وضعيتها وتجاوز الصعوبات والعراقيل التي عرقلت سيرها، حيث تجسّد هذه الفكرة في إصدار قانون توجيهي للمؤسسات الوطنية بصدور مرسوم 88-01 بتاريخ 12 جانفي 1988، وأصبحت صيدال بذلك شركة ذات أسهم (SPA).
1993	إضفاء التغييرات والتعديلات على القانون الأساسي للشركة، حيث تمخضت عنها منح إذن بالمشاركة في جميع العمليات الصناعية أو التجارية التي من شأنها أن تكون ذات علاقة مع موضوعها الاجتماعي من خلال إنشاء مؤسسات جديدة أو فروع تابعة، كما تم في نفس السنة تكفل الدولة بديون وجميع الخسائر التي تكبدتها الشركة بناءً على الإصلاحات المالية المقررة للمؤسسات القطاع العام.
1996	من شهر فيفري أصبحت المؤسسة بموجب إعادة الهيكلة الصناعية تحت وصاية الشركة القابضة (Holding) العمومية كيمياء وصيدلة.
1997	وفي غضون هذا العام خضعت المؤسسة إلى برنامج إعادة الهيكلة الصناعية والذي تم بموجبه تقييم المؤسسة بتشخيصها داخليا وخارجيا، إذ تحولت في 02 فيفري 1998 إلى "المجمع الصناعي صيدال" بقرار من الجمعية العامة غير العادية (AGEX)، وأسند له مهمة إنتاج المضادات الحيوية وبقي مقره الاجتماعي (بالمدينة) كما أخذ المجمع في النمو والتطور بزيادة في الإنتاج وتحقيق أرقام معتبرة في المبيعات.
1998	تطوير الهدف الاجتماعي للمجمع الصناعي صيدال، وهذا بالتوجه نحو إجراء البحوث الأساسية المتعلقة بالطب البشري والبيطري؛

1999	من شهر مارس تم طرح مجموعة أسهم تحت تصرف المساهمين في مجمع صيدال للبيع في بورصة الجزائر للقيم المنقولة بعرض قيمته (20%) من رأس المال الاجتماعي، حيث قدرت قيمة السهم الواحد بـ (800دج) وهي أول تسعيرة لأسهم المجمع، وبقيمة اسمية البالغة (250دج) أي ما يعادل (500 مليون دج) وهي موزعة على (2000000 سهم)، في فترة الاكتتاب بداية [من 15 فيفري 1999 إلى غاية 15 مارس 1999]، وتزامن من نفس السنة إنشاء المركز التجاري لتوزيع الأدوية للشرق بباتنة.
2002	افتتاح وحدة إنتاج في باتنة تابعة لفرع بيوتيك (Biotic)، مكلفة بصناعة التحاميل (Suppositoires)؛
2003	فوز المجمع الصناعي صيدال بالجائزة وحصوله على شهادة الجودة الأيزو، على المستوى الوطني خلال اليوم الثاني للتقييس والمنظم من قبل وزارة الصحة.
2005	في شهر أبريل إنشاء مصنع جديد لصناعة الأنسولين في قسنطينة تابع لفرع فارما Farma؛
2006	اختيار المجمع الصناعي صيدال مع مؤسسات أخرى من مجموع 145 مؤسسة بغرض خوصصتها وفتح رأس مال لها.
2009	رفع صيدال من حصتها في رأسمال سوميدال إلى حدود 59% .
2010	قامت بشراء 20% من شركة إبيرال، كما رفعت من حصتها في رأسمال شركة "تافكو" من 38,75% إلى 44,51%.
2011	رفعت صيدال حصتها في رأسمال إبيرال إلى حدود 60%.
2014	من شهر مارس، تم دمج فروع مجمع صيدال (انتيبيوتيكال، فارمال، بيوتيك) بطريقة الامتصاص.

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على العديد من الدراسات ووثائق المجمع

الفرع الثاني: مهام وأهداف مجمع صيدال

1. مهام مجمع صيدال

تسعى الدولة من خلال بناء بنية تحتية محلية لصناعة الأدوية إلى تحسين حياة المرضى أولاً وقبل كل شيء، وهذا بتوفير فصيلة متنوعة وغنية من الأدوية ذات جودة عالية، تساهم في تعزيز ووفرة العلاجات، من خلال تبني سياسة تتوافق مع مستويات وأطراف المجتمع ككل، كما تساهم هذه السياسة في تحقيق الاستقلالية الصحية والسيطرة والتحكم في تكلفتها، مما يساهم بشكل مباشر في تطوير الصناعة الدوائية والتي تعد حالياً من أهم القطاعات الاستراتيجية، حيث تعتبر تلبية رغبات المرضى وتوفير لهم الرعاية الصحية من المنهجيات الاستراتيجية التي تساعد على تخفيض الواردات وتطوير المنتج المحلي بالانفتاح على الأسواق العالمية، كما تتجسد المهام التي يقوم بها المجمع في العناصر الهامة الموالية:¹

- إنتاج الأدوية ذات الاستعمال البشري، إضافة إلى المواد الأولية المختلفة المستخدمة في الإنتاج الصيدلاني.
- التسويق للمنتجات الصيدلانية خاصة التي ينتجها المجمع عن طريق مختلف الوحدات التجارية التي يمتلكها.
- الاستيراد والتصدير لكل ما يتعلق بالمواد الصيدلانية والكيميائية سواء على شكل مواد أولية أو منتجات نصف مصنعة أو تامة الصنع.
- البحث والتطوير في المجال الطبي وصناعة المستحضرات الدوائية.
- العمل على تلبية احتياجات السوق الوطني للأدوية بمختلف ما يحتاجه، سواء بإنتاج الأدوية الجنيسة أو باستيرادها.

¹ ياسر مرزوقي، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية -دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2019، ص 197.

- المساهمة الفعالة في تحقيق السياسة الدوائية الوطنية والراقية بغية تحقيق الأمن الدوائي الوطني، ومواكبة التطورات التكنولوجية المستخدمة في العمليات الإنتاجية بالاعتماد على الكفاءات والخبرات البشرية التي تجسد ذلك.
- وضع الجودة والفعالية كأولوية بالنسبة لمجمع صيدال لتعزيز ثقة الزبون في المنتجات الصيدلانية المحلية وخاصة الأدوية الجنيسة.
- ترقية استهلاك الأدوية الجنيسة وتقديم مزيد من الإجراءات والجهود الإعلامية التي من شأنها حث وتشجيع الأطباء على تفضيل ووصف هذا النوع من الأدوية.

2. أهداف مجمع صيدال

- إن المهمة الأساسية لمجمع صيدال كممثل للصحة تحسن حياة المرضى من خلال تقديم مجموعة غنية ومتنوعة من الأدوية العالية الجودة وذلك بالمساهمة في تحسين وفرة العلاجات عن طريق تبني سياسة تسعيرية تناسب أطبافاً واسعة من المجتمع.
- مرافقة سياسة الصحة العمومية بهدف تحقيق الاستقلالية الصحية والتحكم في تكاليف الصحة.
- المساهمة في تحقيق أهداف الحكومة من أجل تطوير الصناعة الصيدلانية الوطنية التي تمثل اليوم قطاعاً استراتيجياً يساهم في التنوع الاقتصادي المنتظر.
- تلبية احتياجات المرضى وهي جزء من منهجية استراتيجية بغرض تقليل الواردات والانفتاح على الأسواق الخارجية.
- توفير الأدوية العالية الجودة.
- تحسين التكفل بالمرضى وجودة العلاجات من خلال:
 - ◀ نشاطات الوقاية (حملات التوعية)
 - ◀ المساهمة في تكوين مهنيي الصحة
 - ◀ الالتزام مع جمعيات المرضى في نشاطات التربية العلاجية الهادفة إلى تحسين نوعية حياة المرضى فالجمع حالياً يقوم بإنتاج أكثر من 200 نوع من الأدوية في 20 قسماً علاجياً مختلفاً، كما إن لقاح فيروس كورونا COVID19 (SINOVAC) يصنع الآن في الجزائر.

المطلب الثالث: بنية وتنظيم مجمع صيدال

الفرع الأول: بنية المجمع الصناعي صيدال

تتركب علاقات المجمع مع فروع العلاقات الوظيفية (انظر الهيكل التنظيمي)، حيث تتميز جميع فروعها بالاستقلالية المالية والبنية التنظيمية والإدارية بمعنى التسيير اللامركزي، مما يشير إلى أن هذه الفروع مستقلة بمجالسها الإدارية، فهي تملك هياكل خاصة بها كمديرية الموارد البشرية، ومديرية الإنتاج، ومديرية المالية والجودة، والمراقبة إلى غير ذلك من الهياكل والوحدات التنظيمية، فيقتصر دور المجمع هنا على التوجيه وإصدار التعليمات إلى الفروع لأجل تنفيذ الخطط لتحقيق الاستراتيجية العامة، والسعي نحو تحقيق الأهداف الإنتاجية للمجمع، والمصادقة على البيانات

والتقارير والقوائم المتعلقة بسير المجمع، ويحتوي المجمع الصناعي (صيدال) في بنيتها التنظيمية خمسة أقسام موضحة في الهيكل التنظيمي، ويملك المجمع شركتين فرعيتين وهما:¹

فرع سوميديال (Filiale Somédial) : مقرها في واد السمار بالمنطقة الصناعية، حيث يملك المجمع الصناعي صيدال منها ما نسبته 59% ، ونسبة (36.45%) يملكها المجمع الصيدلاني الأوروبي، و(4.55%) يملكها وفيناليب، ويضم هذا الفرع ثلاثة أقسام:

- قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية،

- قسم لصناعة السوائل (شراب ومحاليل عن طريق الفم)

- قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة (كبسولات وأقراص).

فرع إيبيرال (Filiale Iberal): هو شركة ذات أسهم، مبنية وفق شراكة بين مجمع صيدال بنسبة (40%)، وحلفار "الإمارات العربية المتحدة" ما نسبته (40%)، بالإضافة إلى المؤسسة الجزائرية "فلاش" والمتخصصة في المواد الغذائية بنسبة (20%)، ويهدف المشروع الصناعي إيبيرال إلى تحقيق ما يلي:

- صناعة الأدوية الجنيصة (حقن وأشكال جافة)

- تغليف الأدوية (الأشكال الصلبة)

- توفير خدمة التغليف ومراقبة الجودة بناء على طلب المنتجين المحليين.

كما يحتوي المجمع على ثلاث وحدات إنتاجية وهي:

1. فرع أنتيبايوتيكال Antibiotical: مقره بولاية المدية، تم إنجازه في سنة 1987، ويوظف نحو 1397 عاملاً،

ويضم المركب وحدتين لإنتاج المضادات الحيوية على شكل منتجات تامة الصنع، المنتج الأول ويتمثل في

منتجات بينيسيلينية (Pénicilliniques)، أما المنتج الثاني هو منتجات غير بينيسيلينية (Non

Pénicilliniques)، كما يضم أيضا المركب وحدة لإنتاج المواد الأولية الخليطة (VRAC)،

كما أنه تحصل على شهادة الجودة ISO 9002 سنة 1994، و ISO 9001 في سنة 2000 من قبل

الجمعية الفرنسية للتدقيق والجودة (AFAQ)، بطاقة إنتاجه تصل إلى 750 طنًا من المواد الأولية، كما يحتوي

المركب على وحدة خاصة بإنتاج مواد التعبئة والتغليف (مطبعة)، ويضم كذلك مخبرًا للمراقبة النوعية للأدوية.

2. فرع بيوتيك Biotic: مقره بالحراش في الجزائر العاصمة وهو من أهم الفروع بحجم عمالة قوامها 1027

عاملاً، وتم إنجازه في سنة 1984، ويحتوي على أربعة مصانع إنتاجية، والمتمثلة في:

- مصنع جسر قسنطينة: وله طاقة إنتاج تقدر بـ 18 مليون وحدة بيع (U.V)، وأنجز في سنة 1985، ويضم

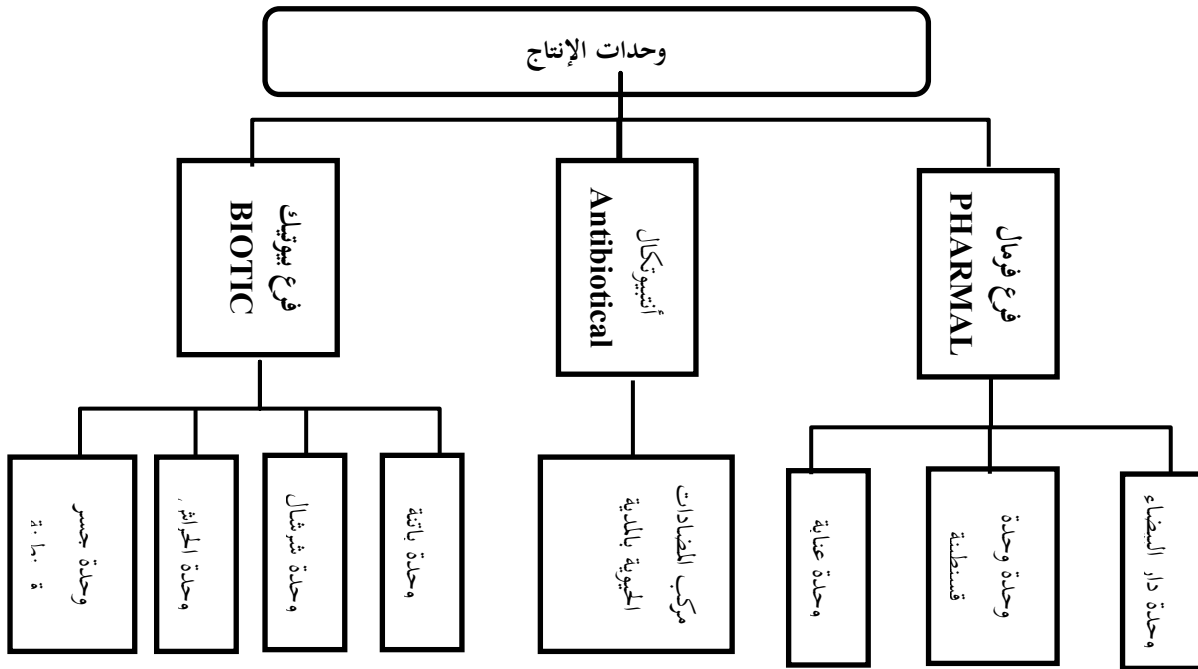
هذا المصنع مخبرًا لأجل مراقبة النوعية، ويضم ورشتين مختلفتين للإنتاج بصنفتين مختلفتين من الأدوية؛

- مصنع الحراش: ويضم أربع وحدات إنتاجية، حيث تقدر طاقته الإنتاجية بحوالي 20 مليون وحدة بيع

(U.V)، وأنجز في سنة 1984 من قبل الصيدلية المركزية الجزائرية (P.C.A)؛

¹ <https://ecomedefot.blogspot.com/2015/08/Saidal-complex-.html>

- مصنع شرشال: أُنجز في سنة 1986، ويضم ثلاث وحدات إنتاجية مختلفة؛
 - مصنع باتنة: وهو متخصص في إنتاج التحاميل (des Suppositoires).
 - ويحرص فرع البيوتيك بشكل عام على إنتاج مجموعة متنوعة وغنية من مختلف الأصناف الدوائية كالأقراص المعلبة، المحاليل المكثفة، المضغوطات، القنينات الزجاجية، حقن، المشروبات Sirops، ومعجون الأسنان.
 - 3. فرع فرمال PHARMAL: يعتبر من أهم الفروع الإنتاجية، وتبلغ حجم عمالته حوالي 881 عاملاً، كما يضم مخبراً لأجل مراقبة النوعية ويحتوي على ثلاثة مصانع فرعية وتقع:
 - مصنع الدار البيضاء: يقع في المنطقة الصناعية للعاصمة، يملك طاقة إنتاجية تقدر بـ 40 مليون وحدة بيع (U.V).
 - مصنع قسنطينة: وله طاقة إنتاجية تقدر بـ 50 مليون وحدة بيع سنوياً، ويضم ورشتين إنتاجيتين.
 - مصنع عنابة: وله طاقة إنتاج تفوق 07 ملايين وحدة بيع.
 - مصنع جديد لإنتاج الأنسولين: ومقره قسنطينة طاقته الإنتاجية تبلغ 3.5 ملايين وحدة بيع سنوياً.
- الشكل رقم (2.4): وحدات الإنتاج لمجمع صيدال



أ. مراكز التوزيع ومواقع الإنتاج للمجمع الصناعي صيدال:

تحرص هذه المراكز على توزيع منتجات صيدال عبر كافة التراب الوطني، وبهذا عمل مجمع صيدال على تسخير جميع الوسائل اللوجيستية والقدرات البشرية، الحيوية والمتخصصة حتى يضمن الوصول لجميع منتجاته، ويضم المجمع ثلاثة مراكز للتوزيع متوزعة على أنحاء التراب الوطني، والمتمثلة في الوحدات التجارية في كل من وسط، شرق وغرب البلاد، وهي:

- وحدة التوزيع - وسط (U.C.C): تم إنشاؤها سنة 1996، وتعتبر أول وحدة توزيع للمجمع، وتهدف إلى تسويق وتوزيع جميع المنتجات التي ينتجها المجمع انطلاقاً من نقطة بيع واحدة، وتقوم بالقياس والتنبؤ بالطلب وتحليل المنافسة، فضلاً عن الإشراف على التسويق والتوزيع لجميع المنتجات التي ينتجها مجمع صيدال، ومن خلال الأرقام المسجلة والمحفزة تم إنجاز وحدتين إضافيتين الأولى بباتنة والثانية في وهران.

- مركز توزيع - شرق (U.C.B): وهي الوحدة التجارية بشرق البلاد تم إنجازها في سنة 1999 ومقرها في باتنة، وتسهر على تسويق منتجات صيدال في الجهة الشرقية للتراب الوطني.

- مركز توزيع - غرب (U.C.O): وهي الوحدة التجارية للغرب، تأسست في سنة 2000 ومقرها مدينة وهران، تسهر على توزيع منتجات المجمع في المنطقة الغربية للبلاد.

وتتعامل هذه الوحدات التجارية مع المؤسسات التالية:

- الشركة الوطنية لتوزيع الأدوية بالجملة وشبه الجملة & Entreprise Nationale De Distribution Gros & Demi Gros De Medicaments, Spa (DIGROMED)، سنة التأسيس: 1997.

- الشركة الوطنية لتوزيع الأدوية بالتجزئة Entreprise Nationale De Distribution De Medicaments Au Detail, SPA (ENDIMED)، سنة التأسيس: 1997/09/24؛

- الصيدلية المركزية للمستشفيات Pharmacie Centrale des Hôpitaux (PCH)، هدفها الأساسي تزويد المستشفيات بالمنتجات الصيدلانية، تأسست وفق المرسوم التنفيذي رقم 94-293 الصادر في 25 سبتمبر 1994 بشأن إنشاء وتنظيم وتشغيل صيدلية المستشفى المركزي¹

- تجار الجملة الخواص الموزعون عبر مختلف التراب الوطني.

- القطاع العسكري.

- المستشفيات.

وتعمل جميع هذه الوحدات التوزيعية الثلاث بالتنسيق فيما بينها وفق استراتيجية موحدة للمجمع تسمح برفع نسب رقم الأعمال.

ب. مواقع الإنتاج للمجمع الصناعي صيدال:

يحرص مجمع صيدال، على تطوير منشآته وإجراء أنشطته وعملياته الإنتاجية بالامتثال الصارم للممارسات التصنيعية لإنتاج منتجات ذات جودة ونوعية، وتمتلك صيدال حالياً ثمانية (08) مواقع إنتاج موزعة عبر مناطق معينة من البلاد، حيث يبلغ متوسط الإنتاج السنوي لهذه المصانع 140 مليون وحدة بيع، ومن بين هذه المصانع، تم استلام ثلاث وحدات متخصصة في إطار مخطط تطوير المجمع، وبنيت هذه المصانع وفقاً لمعايير الصناعة الدوائية

¹ <http://www.pch.dz/missions>، شوهده بتاريخ 2023/03/21، الساعة 19.30.

الدولية، تقع هذه المصانع، في الحراش (الأشكال الجافة) وشرشال وقسنطينة 2 (شراب)، وتتنوع مواقع الإنتاج لصيدال كآلاتي:

- **مصنع المدية:** متخصص في إنتاج المضادات الحيوية البنيسيلينية وغير البنيسيلينية، كما يضم ورشتين خاصتين (بالتكيب الجزئي) لإنتاج الأدوية التي يتم تناولها عن طريق الفم وعن طريق الحقن، ووحدة لإنتاج الاختصاصات الصيدلانية.

- **مصنع دار البيضاء:** يقع في المنطقة الصناعية بالجزائر العاصمة، ويُنتج هذا المصنع تشكيلة واسعة من الأدوية في مختلف الأشكال شراب، محلول، مراهم، أقراص.

- **مصنع جسر قسنطينة:** يحتوي هذا المصنع على مخبر مراقبة الجودة ويضم قسمين منفصلين:

- قسم صناعة الأدوية على مختلف الأشكال (التحاميل، أمبولات وأقراص).

- قسم إنتاج المحاليل المكثفة (أكياس وزجاجات) وهو مزود بتكنولوجيا حديثة متخصصة في إنتاج المحاليل.

- **مصنع الحراش:** يتكون من ثلاث ورشات إنتاج: شراب، محاليل، مراهم، أقراص.

- **مصنع شرشال:** يتكون من ثلاث ورشات لإنتاج الشراب، الأشكال الجافة (أقراص، كيس مسحوق، كبسولات).

- **مصنع قسنطينة:** يتوفر على ورشتين مختصتين في إنتاج الشراب. ومصنع آخر بقسنطينة خاص بإنتاج الأنسولين، ومتخصص في إنتاج الأنسولين البشري من ثلاثة أنواع (السرّيع، القاعدي والمركب 25، على شكل قارورات).

- **مصنع عنابة:** متخصص في تصنيع الأشكال الصلبة.

- **مصنع باتنة:** متخصص في إنتاج التحاميل.

ج. الشراكات والعلاقات الخارجية لمجمع صيدال:

ينال مجمع صيدال أهمية بالغة من قبل العديد من الأسواق العالمية والعربية، حيث أصبح هذا المجال يستقطب اهتمام الأجنبي لإقامة عقود شراكة إلى جانب التسهيلات والالتزامات التي يمنحها قانون الاستثمار بالجزائر، مع رغبة ومدى إدراك المجمع بالدور المناط إليه في تطوير القطاع الصيدلاني وتحقيق استراتيجية الأدوية الجديدة التي تجسدها السلطات العمومية، وإدراكه بأهمية سرعة التكيف مع متطلبات واحتياجات السوق المحلي من خلال تنويع وإثراء المنتجات، وبهذا فإن تحديث وتطوير المنتجات وتوسيعها أمر أساسي بل مطلب رئيسي لا بد منه في ظل هذا التوجه ويكون من خلال نقل الخبرات والمهارات والتكنولوجيا المتطورة المستخدمة من قبل المتعاملين الدوليين مما يعزز من انفتاح المجمع على التعاون مع العملاء الوطنيين والدوليين ومشاركتهم الرؤية فيما يتعلق بعلاقات الشراكة القائمة على الاحترام المتبادل والتكامل والاستمرارية، وهذا ما قام به المجمع من إبرام العديد من الشراكات والتعاقدات مع عدة مخابر وطنية وأجنبية من أهمها:¹

¹ الموقع الرسمي لمجمع صيدال:

- صندوق صيدال الوطني للاستثمار (ص.و.إ): اختتمت هذه الشراكة في عام 2012 بإنشاء شركة صيدال- شمال إفريقيا للتصنيع الجديدة، وهي مشروع مشترك بين صيدال (85٪) وصندوق الاستثمار القومي (15٪)، ستكون SNM مسؤولة عن إنشاء وحدة متخصصة في تطوير وتصنيع وتسويق المنتجات المضادة للسرطان.
- نوفو نورديسك Novo Nordisk: أبرمت الشراكة الصناعية مع نوفو نورديسك في 21 أبريل 2012 لإنتاج الأنسولين من مجموعة نوفو نورديسك في قسنطينة (الجزائر)، وتستند هذه الشراكة ذات القيمة المضافة العالية على نقل كبير للتكنولوجيا والمهارات من شركة نوفو نورديسك، الشركة الرائدة عالميًا في علاج مرض السكري، إلى مجموعة صيدال، وستكون معايير الجودة في هذا المصنع مطابقة لتلك الخاصة بمصانع نوفو نورديسك حول العالم.
- فايزر الأمريكية PFIZER : ركزت الشراكة التي تم إبرامها بين مجموعة صيدال وشركة فايزر فارم الجزائر في 21 مايو 1997 ، على إنشاء شركة (PSM) PFIZER SAIDAL MANUFACTURING المشتركة في سبتمبر 1998 لتصنيع وتعبئة منتجات صيدلانية وكيميائية محددة، تعود ملكيتها لشركة فايزر، الشركة المشتركة بين صيدال (30٪) وفايزر (70٪) الكائنة في الجزائر العاصمة، تعمل منذ 2003.
- سانوفي SANOFI: أدت الشراكة التي أبرمت في عام 1996 بين مجموعة صيدال والشركة الفرنسية "سانوفي أفينيس" إلى إنشاء (WPS) WINTHROP PHARMA SAIDAL في سبتمبر 1999، هذه الشركة المشتركة، التي تمتلك مجموعة صيدال رأس مالها بنسبة (30٪) ونسبة (70٪) وتعود ملكيتها لشركة سانوفي، وتهدف الشركة إلى تحضير وتصنيع وتشكيل وتسويق التخصصات الصيدلانية للاستخدام البشري في الجزائر، يقع مصنع (WPS) في الجزائر العاصمة، وهو قيد الإنتاج منذ عام 2001.
- أكديما (جامعة الدول العربية) - سبيماكو (المملكة العربية السعودية) و JPM (الأردن): أدت هذه الشراكة، التي أبرمت في عام 1999، إلى إنشاء شركة تاسيلي العربية للأدوية (تافكو) لبناء مصنع للأشكال الصلبة في رغبة، وتملك شركة صيدال ما نسبته (44.51٪) 44.51، ونسبة (28.98٪) تعود لشركة أكديما، أما سبيماكو و JPM تملكان ما نسبته (21.97٪)، (4.54٪) على التوالي، وهو هذه الشراكة القائمة منذ عام 2015.

الفرع الثاني: تنظيم مجمع صيدال

عمل مجمع صيدال على اعتماد هياكل تنظيمية مرنة تستجيب للتغيرات والتطورات الحاصلة على المستوى الاقتصادي العالمي وكذا الوطني، خاصة بعد انتهاج الجزائر اقتصاد السوق، وعليه فقد اعتمد المجمع هيكلًا تنظيميًا سنة 1997 وتم تعديله سنة 1998، وبعد إضافة الوحدات الجديدة للمجمع، تم اعتماد هيكل تنظيمي جديد سنة 1999، وهو آخر هيكل تنظيمي للمجمع يظهر في المخطط التالي رقم (5-1):

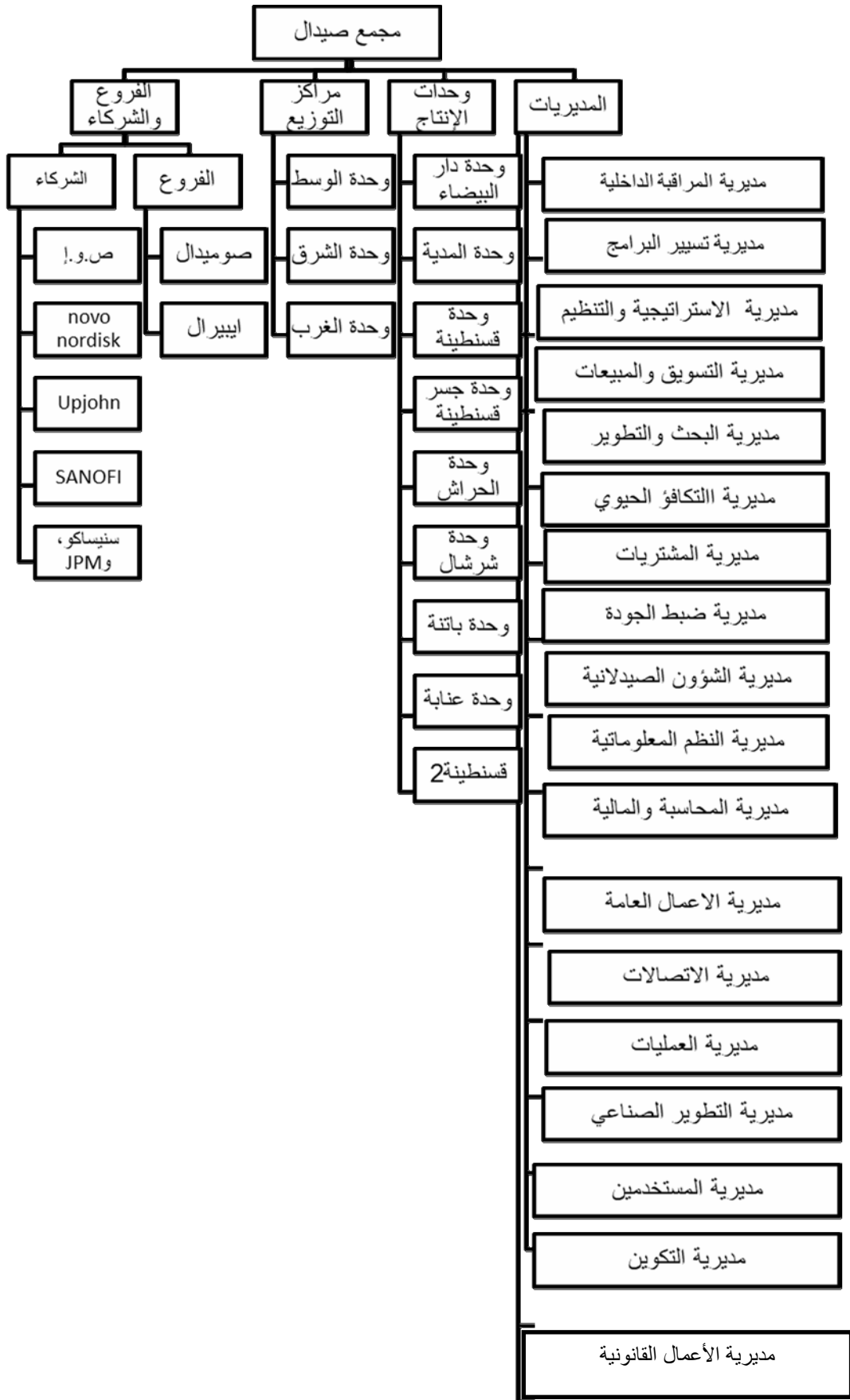
علاقة هرمية.

علاقة وظيفية.

من خلال المخطط يتبين أن هناك نوعين من العلاقات الموجودة في المجمع وهي: علاقة وظيفية وعلاقة هرمية. **العلاقة الوظيفية:** تتمثل في ارتباط كل من الرئيس: المدير العام، والأمين العام ومختلف الفروع، حيث تم صياغة كل الوحدات الإنتاجية المتشابهة في فرع واحد، وذلك قصد التنظيم والرفع من الأداء في العملية الإنتاجية لضمان اتساع خط المنتجات.

العلاقة الهرمية: هذه العلاقة تربط كلا من الرئيس المدير العام والأمين العام ومختلف المديريات الفرعية والوحدات التجارية ومخبر البحث والتطوير، ويظهر لنا الهيكل التنظيمي وجود ثلاثة فروع إنتاجية (لكل فرع هيكل تنظيمي فرعي خاص به)، إضافة إلى خمس مديريات والوحدة التجارية للوسط ومركز البحث والتطوير، وتتمثل المديريات فيما يلي:

الشكل رقم (4. 3) الخارطة التنظيمية لمجمع صيدال



المطلب الرابع: وظائف وإمكانات المجمع

الفرع الأول: وظائف المجمع

- **البحث والتطوير:** يقع مركز البحث والتطوير في قلب الأنشطة، ويسمح هذا الهيكل، الذي تتمثل مهمته في توفير الدعم التكنولوجي لوحداث الإنتاج، بتطوير أدوية جنيصة جديدة قبل الشروع في تصنيعها، ويتم حاليا تجهيز مركز البحث والتطوير الذي تم انشاؤه في المنطقة الصناعية لسيدى عبد الله بمختبرات ومعدات بحث متطورة، وأنشئ هذا المخبر سنة 1975 من طرف الصيدلية المركزية الجزائرية (P.C.A)، وبعد إعادة هيكلتها وإنشاء المؤسسة الوطنية للمنتجات الصيدلانية (Saïdal)، تم تحويل المخبر إلى "وحدة للبحث في الأدوية والتقنيات الصيدلانية" (URMTP)، وذلك بموجب قرار وزاري صادر في 13 سبتمبر 1987، وبعد انتهاج الجزائر لاقتصاد السوق بداية التسعينيات، وظهور المنافسة الأجنبية والمحلية في السوق بفعل سياسة التحرير الاقتصادي، ثم تحويل هذه الوحدة إلى مركز للبحث والتطوير (C.R.D)، بقرار من المدير العام للمجمع صدر في 27 جويلية 1999، ويهدف المركز إلى تحقيق ما يلي:
 - تشكيل الأدوية الجنيصة للاستجابة إلى احتياجات الصحة العمومية.
 - التكامل بين المواد الأولية المحلية ومنتجات الصناعة الوطنية.
 - تنمية وتطوير تقنيات الإنتاج وأساليب المراقبة من أجل ضمان نوعية جيدة للمنتج الصيدلاني الوطني.
 - المتابعة الدائمة للأدوية المنتجة من طرف مجمع صيدال، وتقديم المعلومات العلمية والاقتصادية الخاصة بها.
 - المساهمة في تطوير الصيدلة (Pharmacopée) الوطنية.
 - المساهمة في تكوين إطارات الصيدلة الجزائرية والاستفادة منهم.
- وقد تحصل المخبر سنة 2000 على شهادة (ISO 9001) من طرف مخبر (AFAQ AFNOR) للجودة الشاملة، وذلك في مجال تقديم وتشكيل وتطوير الأدوية الجنيصة، وكل ما يرتبط بها من تحاليل مخبرية كيميائية وميكروبيولوجية وغيرها، إضافة إلى تطوير المستحضرات النباتية والمنتجات الصيدلانية.
- **الإنتاج:** يحرص مجمع صيدال، على تطوير منشآته وإجراء أنشطته وعملياته الإنتاجية بالامتثال الصارم للممارسات التصنيعية لإنتاج منتجات ذات جودة ونوعية، وتمتلك صيدال حالياً ثمانية (08) مواقع إنتاج موزعة عبر مناطق معينة من البلاد، حيث يبلغ متوسط الإنتاج السنوي لهذه المصانع 140 مليون وحدة بيع، ومن بين هذه المصانع، تم استلام ثلاث وحدات متخصصة في إطار مخطط تطوير المجمع، وبنيت هذه المصانع وفقاً لمعايير الصناعة الدوائية الدولية، تقع هذه المصانع، في الحراش (الأشكال الجافة) وشرشال وقسنطينة 2 (شراب).
- **موقع الحراش 2:** مصنع الحراش الجديد هو الأول الذي تم استلامه في إطار مخطط التنمية 2010/2014. يتربع الموقع على مساحة تزيد على 39000 متر مربع، وهو متخصص في إنتاج الأشكال

الجافة (أفراس وكبسولات). تم تصميم هذا المصنع وفقاً لممارسات التصنيع الجيدة، ويتضمن هذا المصنع أربعة خطوط تعبئة بطاقة إنتاجية تبلغ 55 مليون وحدة بيع سنوياً، ودخل حيز الإنتاج في عام 2018.

- **التسويق:** تتكون شبكة توزيع المجمع من ثلاثة (03) مراكز جهوية تقع في البليدة وباتنة ووهران لضمان توزيع منتجاتنا على حوالي 130 تاجرًا للحملة الذين يقومون بدورهم بتسويق منتجات صيدال في جميع أنحاء التراب الوطني.

- **التكافؤ الحيوي:** تم إدخال نشاط جديد من خلال إنشاء أول مركز في الجزائر متخصص في دراسات التكافؤ الحيوي، ويحتوي هذا الهيكل الجديد على عيادة ومختبرات تضم جميع المرافق والمعدات اللازمة لإجراء دراسات التكافؤ الحيوي، وفقاً للمتطلبات التنظيمية الحالية، حيث تكون له القدرة على تقديم الخدمات لجميع المتعاملين في القطاع.

وتتمثل المهمة الرئيسة لهذا الهيكل الرائد في إجراء دراسات التكافؤ الحيوي إثبات التكافؤ بين الأدوية الجنيسة، موضوع هذه الدراسات، والأدوية الأصلية من حيث الفعالية والأمان، حيث قبل الشروع في إنتاج دواء، يجب على حامل رخصة التسويق أن يثبت علمياً أن نتوجه مكافئ حيويًا للدواء الأصلي، ويتم إثبات هذا التكافؤ الحيوي من خلال التجارب السريرية التي تهدف إلى مقارنة آثار الدواء الجنيس والدواء الأصلي بعد إعطائه لأشخاص أصحاء، والطريقة الوحيدة المستخدمة في هذه العمليات لإثبات التكافؤ الحيوي بين منتوجين هي أخذ عينات دم من متطوع أخذ الدواء الأصلي، ثم إجراء نفس العملية باستعمال الدواء الجنيس (أو العكس) ثم تغيير جرعات المواد الفعالة بمرور الوقت، يجب القيام بهذه الدراسات التي يتم إجراؤها على متطوعين أصحاء من قبل مراكز أو مواقع الأبحاث المتوافقة مع المعايير التنظيمية الدولية.

كما يمكنه تقديم العديد من الخدمات، مثل دراسات التوافر الحيوي، التكوين العملي والنظري، والخبرة والدعم في مجال البحوث الطبية الحيوية.

الفرع الثاني: الموارد البشرية- الإبداع والابتكار في السوق الجزائرية للأدوية

يسبب نقص الوعي وعدم الدراية بنظام براءات الاختراع وأساليب حماية الأفكار إلى عزوف الأفراد عن تقديم مقترحاتهم وانخفاض معدلات ومستويات إيداع البراءات وهذا ما واجهته صيدال حيث كان أول إيداع لبراءة اختراع في سنة 2005، وإلى غاية أفريل تم تسجيل على مستوى المعهد الوطني الجزائري للملكية الصناعية (INAPI)، والذي تم إنشاؤه في إطار إعادة هيكلة المعهد الجزائري للمواصفات والملكية الصناعية الأصل، تم وضعه تحت إشراف وزارة الصناعة والمتوسطة وتشجيع الاستثمار، كمؤسسة عامة ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) بموجب المرسوم التنفيذي رقم 98 - 69 صادر في 21 فيفري 1998، كون براءات الاختراع تعد من أهم مؤشرات لقياس الكثافة الإبداعية بالمنظمات.

وبعد اهتمام المتزايد من قبل الشركة بأهمية الحصول على براءات الاختراع تكللت ثمرة جهود بالتعاون الذي بدأ مع مختبرات البحوث الأجنبية بخصوص تطوير أشكال القابلة للانحلال وكذلك المنتجات القائمة على الأعشاب الطبيعية، وعلى المستوى الداخلي، قام مركز البحث والتطوير بتطوير عمليات جديدة، منها:¹

- ☞ تطوير عملية لتصنيع معلق الأموكسيسيلين عن طريق استبدال الأسبارتام بالسكروز.
- ☞ تطوير عملية لتصنيع الأقراص تحت اللسان على أساس البوبرينورفين.
- ☞ تركيبة محلول الإماعة باستخدام الضخ (بخاخ).

وهذا أتاحت استراتيجية الابتكار التي اعتمدها مجمع صيدال من خلال مركز البحث والتطوير تم الحصول على 15 براءة اختراع من المعهد الوطني للملكية الصناعية (INAPI) خلال الأعوام 2005-2010، كما تم الظفر بجائزة أفضل اختراع لعام 2007 عن مصفوفة التفكك السريع والممنوحة من قبل المنظمة العالمية للملكية الفكرية (الويو)، والجدول الموالي يوضح براءات الاختراع المتحصل عليها من قبل المجمع صيدال بين (2005-2010).

الجدول رقم(5.4): براءات الاختراع الممنوحة للمجمع صيدال بين (2005-2010).

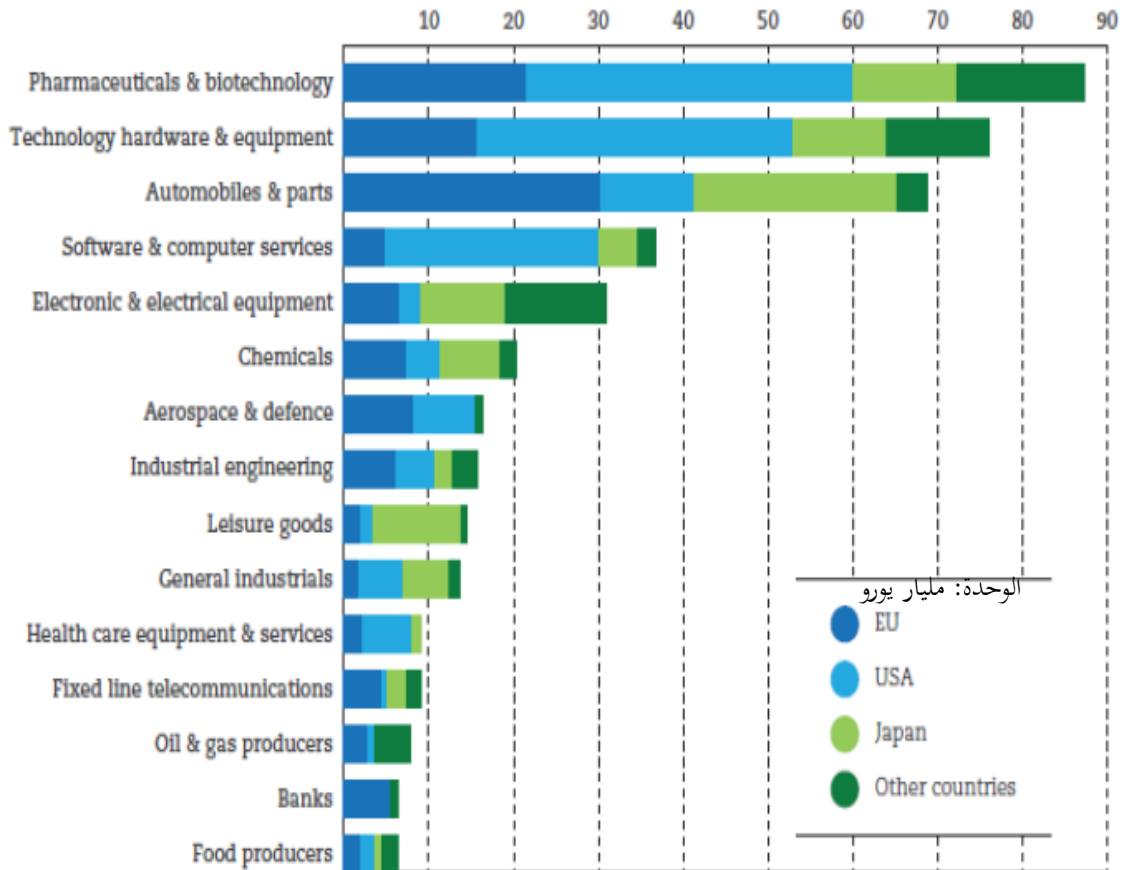
محتوى التطوير	تاريخ الحصول	تاريخ الإيداع في (INAPI)	عنوان براءة الاختراع
طور بشراكة مع أجاناب	2006	2005/04/10	تركيبة قرص قابل للانحلال على أساس حمض أسيتيل الساليسيليك المغلف
	2006	2005/04/10	تركيبة قابل للانحلال على أساس الباراسيتامول المغلف
داخلي	2006	2005/04/10	تركيبة مسحوق لمعلق الأموكسيسيلين ثلاثي الهيدرات عن طريق استبدال الأسبارتام بالسكروز
	2006	2005/04/10	تركيبة محلول الإماعة باستخدام الضخ (بخاخ)
	2007	2005/11/20	تركيبة مصفوفة سريعة الاضمحلال (Saidaburst)
طور بشراكة مع أجاناب	2008	2007/05/30	تركيبة قرص قابل للانحلال على أساس ايوبروفين مغلف
	2008	2007/08/05	تركيبة مساعدة لعلاج مرض السكري بالأعشاب
	2008	2007/08/05	تصنيع كبسولة التخسيس بالأعشاب
	2008	2007/08/05	صنع كريم وقائي (veinoprotectrice) بالأعشاب
	2008	2007/08/05	صنع كبسولات بالأعشاب مساعدة لعلاج ارتفاع الكوليسترول في الدم.
طور بشراكة مع أجاناب	2008	2007/08	تصنيع كبسولات مساعدة لعلاج ارتفاع ضغط الدم بالأعشاب.
	2008	2007/08	تركيبة لتصنيع أقراص قابلة للانحلال على أساس الأوندانسيترين.
	2008	2007/08	تركيبة لتصنيع كبسولات منشطة الجنسية بالأعشاب
	2008	2007/12	تركيبة لتصنيع أقراص قابلة للانحلال على أساس الأولانزابين.
	2010	2008/03	تركيبة لتصنيع أقراص تحت اللسان على أساس البوبرينورفين

Rapport sectoriel N°1, *L'industrie pharmaceutique-Etat des lieux, enjeux et tendances , lourdes ...dans le monde et en Algérie*, Document de travail n° 21/DGIEEP/11, 2011, p26.

¹ Rapport sectoriel N°1, *L'industrie pharmaceutique-Etat des lieux, enjeux et tendances , lourdes ...dans le monde et en Algérie*, Document de travail n° 21/DGIEEP/11, 2011, p25.

وتجسد الصناعة الدوائية كثافة معرفية وأفكارًا إبداعية ابتكارية كنتاج لتراكمات البحوث والتجارب، كما يتجسد فيها التطور التكنولوجي العالي وقد دعا Keith Maskus من خلال دراسته عام 1993 بأنه يتوجب حماية أفكار هذا الشكل من الصناعة عن طريق براءات الاختراع وأخضع أسبابه إلى سهولة تقليد مثل هذه المنتجات¹، وهي تحمل الرقم 145 ف(SITC)^{2*}

الشكل رقم (4.4): مكانة البحث في الصناعة الدوائية مع باقي القطاعات في عينة من البلدان عام 2010.



المصدر: ليلي شيخة، أثر الالتزام بحماية براءات الاختراع على صناعة الأدوية والحصول عليها- دراسة مقارنة بين الأردن والجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد دولي، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016، 66.

¹ ليلي شيخة، أثر الالتزام بحماية براءات الاختراع على صناعة الأدوية والحصول عليها- دراسة مقارنة بين الأردن والجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقتصاد دولي، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2016، 65.
* التصنيف القياسي للتجارة الدولية The Standard International Trade Classification (SITC) هو طريقة معيارية لتصنيف السلع المستخدمة في إحصاءات الواردات والصادرات.

- وفي الواقع هناك العديد من الأسباب التي ساهمت من نقص الإبداع والابتكار على مستوى الأفراد والجماعات في مجال الأدوية بالجزائر بشكل عام كانت بدايتها من الأنشطة البحث والتطوير باعتبارها مؤشرا نوعيًا وكميًا لنشاط البحث والتطوير، كما يعكس جهود الباحثين ويظل وسيلة لتعزيز الابتكارات، ويمكن إيجازها في العناصر الموالية:¹
- أهم عنصر ما يتعلق بأنشطة البحث التطوير، حيث يلاحظ الغياب شبه الكلي للمؤسسات سواء العامة أو الخاصة عن الإجراءات البحثية وأنشطته باعتبارها جوهر أي تطور صناعي، وهذا ما قد يفسر مدى نقص الابتكارات التكنولوجية؛
 - عدم تطوير سياسة وطنية حقيقية للابتكار تضع الجهات الفاعلة المختلفة في حالة تفاعل؛ وليست مشكلة البحث في الجزائر كما يعتقد البعض في تخصيص الموارد (البشرية والمادية والمالية)؛
 - نقص الإرادة الجماعية في مجال البحث بالجزائر، وروح العمل الجماعي والتواصل بين الباحثين، والعلاقات بين الجامعات والمراكز البحثية، إضافة إلى نقص العلاقات الارتباطية بين مراكز البحث والصناعة، وبين الهياكل الرسمية والباحثين؛
 - عدم تضمين غالبية المؤسسات لهيكل البحث والتطوير، رغم أنه توجد كيانات أخرى في شكل مختبر، مركز، مكتب تصميم، إلى غير ذلك، لكن تتعلق أنشطتها الرئيسة بأداء اختبارات المطابقة ومراقبة الجودة، وأحياناً تكون هي مصدر النشاط الذي يؤدي إلى تعديلات أو تحسينات.

¹ Mohamed Wadie Zerhouni, L. Asma El Alami El Fellousse, *Vers Un Marche Maghrebien Du Medicament (Algérie, Libye, Maroc, Mauritanie, Tunisie)*, Institut D Prosepective Economice Du Monde Méditerranée(IPEMED), Construire La Méditerranée, 2015, pp:31-32.

المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للدراسة (المنهج والأدوات)

تتوقف عمليات اختيار الأدوات لجمع البيانات على العديد من العوامل كتحكم السؤال وفرضياته في عمليات الاختيار، ولا يخلو بحث أو دراسة من هذه الأدوات، إلا أن بعضاً منها قد يتناسب في مواقف وبحوث معينة، في حين قد لا تتناسب تلك الأداة في أبحاث أخرى، ويعبر هذا التنوع في أدوات عن جمع البيانات وهو في المقام الأول يخدم الباحث العلمي في مسار بحثه، فوظيفة الباحث من استخدام هذه الأدوات هو استخلاص الحقائق العلمية وتحديدتها للوصول إلى نتائج صحيحة موثوقة ومن ثمة تعميمها.

المطلب الأول: الأساليب والاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية

الفرع الأول: الأساليب الإحصائية الوصفية المستخدمة في الدراسة الحالية

وتهدف إلى وصف وتحليل البيانات كميًا باستخدام الأساليب الإحصائية البسيطة أهمها الجداول والمخططات البيانية، التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي المرجح (الموزون) والانحراف المعياري؛ مما يتيح للباحث تفسير البيانات بصورة منظمة وفهم المتغيرات واستنباط النماذج والخصائص الأساسية للبيانات، ولهذا عدة مقاييس أهمها:

- الجداول والرسومات (الدوائر النسبية، المدرجات التكرارية) البيانية: بغرض تبويب البيانات لتسهيل عمليات التحليل للباحث والتعرف على خصائص العينة وتحليلها
- التكرارات والنسب المئوية: وتستخدم في عرض نتائج الصفات الشخصية والوظيفية للعينة المبحوثة.
- المتوسط الحسابي (Mean):
- المتوسط الحسابي المرجح (الموزون)، (Weighted Mean):
- الانحراف المعياري (Standard déviation): ويعد من أهم الاختبارات الإحصائية وأكثرها استخداماً في قياس التشتت في استجابات أفراد الدراسة نظراً لدقته وقابليته للعمليات الجبرية، ويأخذ رمزين: في حالة العينة ب(S) وفي حالة المجتمع ب(σ)، وقيمه تتراوح بين الصفر والواحد، كلما اقتربت قيمه نحو الصفر فيدل ذلك على تركيز إجابات المستجوبين وعليه عدم تشتتها، وإذا اقتربت قيمه أو فاقت الواحد يعني هناك تشتت في إجابات العينة المبحوثة، كما تتيح قيمه أيضاً في ترتيب العبارات أو البنود لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينهما.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية الاستدلالية المستخدمة في الدراسة الحالية

يعني تطبيق الأساليب والاختبارات الإحصائية لتحليل وتفسير للاستدلال على نتائج من خلال التحليلات والتفسيرات واستخلاص الاستنتاجات من عينة محددة للتوصل إلى قرارات تخص مجموع المجتمع الإحصائي، وبالتالي فالأساليب الإحصائية الاستدلالية ونتائجها تتعامل مع التعميم والتنبؤ والتقدير¹

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج (SPSS)، دار

- معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha (α)): ويستخدم لقياس موثوقية الاتساق الداخلي ويسمى أيضاً بـ "الثبات Reliability" للأداة المستخدمة في العمل البحثي، وبشكل شائع في العلوم الاجتماعية والسلوكية والتعليمية¹، وتعتبر الموثوقية بمثابة مجال يوضح إلى أي مدى يمكن الوثوق بأداة القياس والاعتماد عليها²، وعادةً ما يتم التعبير عن قيمة معامل ألفا كرونباخ كرقم يتراوح بين الصفر والواحد، وتعني قيمة الصفر عدم وجود اتساق في القياس بينما تشير قيمة الواحد إلى الاتساق التام في القياس، حيث يتراوح النطاق المقبول بين (0.70 - 0.90) أو أعلى حسب نوع البحث³

الجدول رقم (6.4): مستويات الموثوقية لقيم ألفا كرونباخ

تقدير الثبات أو الاتساق الداخلي	فئات التصنيف (α)
الدراسة تتمتع بثبات ضعيف (إعادة النظر في أداة الدراسة)	أقل من (0.6)
الدراسة تتمتع بثبات مقبول	بين (0.6 - 0.7)
الدراسة تتمتع بثبات جيد	بين (0.7 - 0.8)
الدراسة تتمتع بثبات ممتاز	أكبر من (0.8)

المصدر: مصطفى بن عودة، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة يحيى فارس المدينة، الجزائر، 2016، ص 18

يمكن أن يختلف النطاق المقبول لاختبار ألفا من موثوقية كرونباخ اعتماداً على مجال الدراسة والسياق المحدد للبحث، ومع ذلك، هناك بعض الإرشادات الشائعة الاستخدام لتفسير معامل ألفا كرونباخ⁴،

معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient): والذي يستخدم لقياس درجة واتجاه العلاقة الخطية بين متغيرين كميين، علماً أن الحصول على قيم صغيرة (قريبة من الصفر)، لهذا المعامل لا يعني وجود علاقة بين المتغيرين وإنما قد توجد علاقة من الدرجة الثانية (ارتباط غير خطي)

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

ويعرف مجتمع البحث على أنه مجموعة منتهية أو غير منتهية من العناصر المحددة مسبقاً تجمعها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث والتقصي⁵.

¹ Bonniga Ravinder, AB Saraswathi, *Literature Review Of Cronbachalphacoefficient And Mcdonald's Omega Coefficient*, European Journal of Molecular & Clinical Medicine, vol(7), N°(06), 2020, p2943.

² Kristian Wahyudi, *The Effect Of Service Recovery Justice Perceived Satisfaction And Impact On Relationship Quality, And Purchase Intention At Pt Indotruck Utama As One Of Volvo Trucks Indonesia's Dealer*, Business and Entrepreneurial Review, Vol(16), N°(1), 2016, p83.

³ Adeniran Adetayo Olaniyi, *Application of Likert scale's type and Cronbach's alpha analysis in an airport perception study*, Scholar Journal of Applied Sciences and Research, vol(2), N°(4), 2019, pp:1-5.

⁴ إبراهيم محمد العلي، أسس التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات - الجزء الثاني، كلية الاقتصاد جامعة تشرين سورية، 2020، ص 92.

⁵ مورييس أنجرس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ترجمة: بوزيد صحرابي وكمال بوشرف وسعيد سبعون، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة - الجزائر، 2006، ص 298.

وانطلاقاً من هذا التعريف لمجتمع الدراسة يمكن القول إن مجتمع البحث يتكون من جميع المفردات التي تشكل مشكلة الدراسة، وقد يختلف عددهم أو حجمهم حسب هدفها ودرجة دقتها، وبالنسبة لدراستنا هذه يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مجمع صيدال للأدوية والبالغ إجمالي العاملين (3094) عاملاً، وذلك على اختلاف مستوياتهم التنظيمية.

وتم اتخاذ قرار اختيار هذه المجمع "صيدال" لتلائم طبيعة نشاطها ألا وهي صناعة الأدوية مع موضوع الدراسة، من المعروف عن هذا المجمع براءات الاختراع، إضافة إلى تميز الصناعة الدوائية بكثافة معرفية، كما يحاول المجمع العمل على تطوير موارده البشرية من خلال الإدارة الحكيمة للموارد اللاملموسة، ومحاولة جذبه لأفضل الطاقات الذهنية والقدرات، ويعمل بدوره على تطوير تلك الموارد المتميزة لتصل إلى المستويات الإبداعية وبهذا يمكن بمختصر القول التأكيد على سعي مجمع صيدال دوماً نحو توجّه للإدارة السليمة للموارد اللاملموسة، فضلاً عن طبيعة نشاط المجمع بأنه يتطلب إدارة فعالة تعمل باستمرار للحفاظ على موقعها التنافسي من خلال جودة منتجاتها، ولا يكون ذلك إلا بتحقيق الإبداع، وهذا ما أكدّه جان بيير غارنييه Jean-Pierre GARNIER، الرئيس التنفيذي لشركة جلاكسو سميث كلاين GlaxoSmithKline حين قال: "إنها صناعة ستعيش أو تموت، اعتماداً في قدرتها على الإبداع والابتكار"،¹ سواء على المستوى الفردي كخلق أفكار جديدة أو إبداع جماعي وخاصة في ظل انفتاح الحكومة الجزائرية وتوجهها لتطوير هذا القطاع بصفة خاصة وتحقيق استراتيجية الأدوية الجديدة في نهجها.

الجدول رقم (7.4): توزيعات حجم العمالة لمجمع صيدال مع مستوى التوقعات ونسبها.

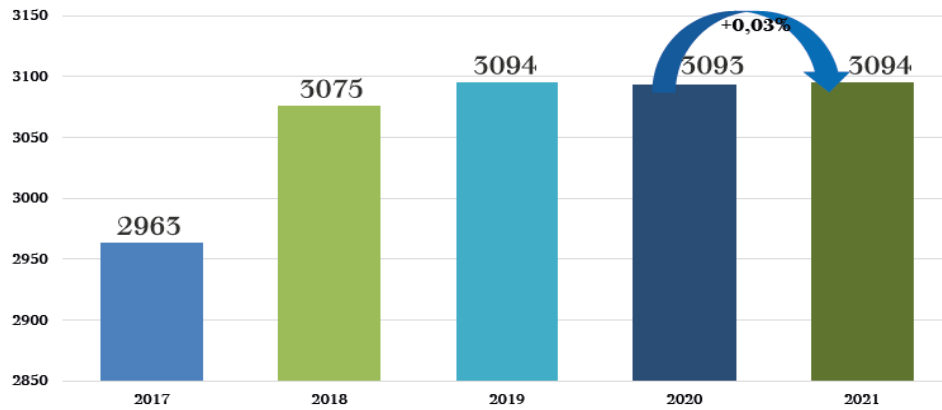
معدل التحقق	توقعات 2021	نسبة التغير 2021/2020		حجم العمالة		التعيين
		(%)	العدد	2021/12/31	2020/12/31	
97,57%	3117	0,03%	1+	3094	3093	صيدال
99,03%	103	-1,92%	2-	102	104	صوميدال
75,76%	33	0,00%	0	25	25	ايبيرال
97,40%	3307	- 0,03%	1	3221	3222	المجموع الإجمالي

Source: Groupe Sidal, Rapport 2021 du Conseil D'administration, P49.

ومن خلال الجدول الموضح أعلاه نلاحظ أن مجمع صيدال سجل زيادة مقدرة ب (01) عامل واحد مقارنة بالسنة التي قبلها، ومن خلال التقرير فإن مجلس إدارة المجمع قام على تحقيق ميزانية التوظيف بنسبة (97,37%) وبلغ معدل الدوران عام 2021 (5,45%)، وهذا يدل على سعي المجمع لتحسين الظروف والبيئة التنظيمية للعاملين،

¹ Rappor rapport sectoriel (n°1) l'industrie pharmaceutique etat des lieux, enjeux et tendances Lourdes ... Dans Le Monde Et En Algerie, Serie : Rapports Sectoriels (Document de travail n° 21/DGIEEP/11), 2011, p2.

الشكل رقم (5.4): تطور حجم العمالة لمجمع صيدال في الفترة بين (2017-2021).



Source: Groupe Saidal, Rapport 2021 du Conseil D'administration, P31.

ويوضح الجدول الموالي توزيع المجتمع حسب (العمر، النوع الاجتماعي، الخبرة، القسم، الدرجة الوظيفية)

الجدول رقم (8.4): دراسة توزيع المجتمع الأصلي حسب المتغيرات الوظيفية والشخصية

توزيع أفراد المجتمع حسب الخبرة			توزيع أفراد المجتمع حسب القسم		
النسبة (%)	العدد	السنوات	النسبة (%)	العدد	القسم
19,07%	590	أقل من 6 سنوات	27,11%	839	إنتاجي
35,62%	1102	من 7-15 سنة	51,63%	1597	إداري
45,31%	1402	أكثر من 15 سنة	21,26%	658	دعم
100%	3094	المجموع الكلي	100%	3094	المجموع الكلي
توزيع أفراد المجتمع حسب الدرجة الوظيفية			توزيع أفراد المجتمع حسب العمر		
النسبة (%)	العدد	السنوات	النسبة (%)	العدد	الفئة
40%	1247	إطار	8%	251	30 فأقل
			24%	743	من 31-40 سنة
29%	902	عون تحكم	40%	1231	من 41-50 سنة
31%	945	عون تنفيذ	28%	869	51 سنة فأكثر
100%	3094	المجموع الكلي	100%	3094	المجموع الكلي
توزيع أفراد المجتمع حسب النوع الاجتماعي					
النسبة (%)	العدد	النوع			
67,51%	2089	ذكور			
32,49%	1005	إناث			
100%	3094	المجموع الكلي			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على Rapport 2021 du Conseil D'administration

الفرع الثاني: عينة الدراسة

يعتبر اختيار العينة الانطلاقة الصحيحة للباحث في دراسته لكي توصله بلا شك إلى نتائج صادقة وموثقة ومفيدة، وتكون دراسته مكتملة وفق أسس منهجية سليمة، وتعتبر العينة وإظهار خصائصها التي تميزها من أهم

العوامل التي تؤثر على الدراسة حتى تحقق متطلبات التمثيل بصفة صحيحة للمجتمع البحثي حتى يتمكن الباحث من تعميم نتائجه المتوصل إليها، وهذا كون التعميم هو مسعى لأي دراسة وغرضها الأخير.

وتشير العينة بصورة عامة إلى "مجموعة من الوحدات أو المفردات والمستخرجة من المجتمع الأصلي البحثي الواحد، والتي تتوفر على تلك المتغيرات التي يريد الباحث أن يدرسها، وقد تضم العينة وحدة معاينة واحدة، وكل وحدات المعاينة أو أي عدد بينهما"¹ ويمكن تحديد ست خطوات لاختيار عينة الدراسة والمتمثلة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (6.4): الخطوات الرئيسية في اختيار العينة



المصدر: جوبي دانييل، أساسيات اختيار العينة في البحوث العلمية: مبادئ توجيهية عملية للإجراء اختيارات العينة البحثية،

ترجمة: طارق عطية عبد الرحمان، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2015، ص: 34-36.

وبالرجوع إلى الدراسة الحالية وبهدف الزيادة من احتمالية خروج الدراسة بنتائج ذات قيمة والوصول إلى بيانات موثوقة وصادقة يمكن تعميم نتائجها، فإنه تم اختيار تصميم العينة غير الاحتمالية وهذا يعود للعديد من النقاط التي يتميز بها إطار المعاينة للعينة غير الاحتمالية وتتوافق مع تصميمات الدراسة الحالية، ولعل من أهم نقاط في اختيارنا:

- حساسية الشركة نظرا لطبيعة نشاطها المتعلق بصناعة الأدوية وهو مرتبط مباشرة بصحة الأشخاص مما يتطلب الحرص والحراسة الشديدة من دخول أي شخص مهما كان إلا بلباس خاص؛
- عدم إمكانية زيارة بعض الأماكن بالشركة نظرا لارتباطها بأسرار مهنية للمجمع؛
- تجانس المجتمع؛
- تصلح للبحوث الاستطلاعية؛
- الحاجة لاتخاذ القرارات السريعة؛

¹ سعد الحاج بن جخدل، العينة والمعاينة: مقدمة منهجية قصيرة جدا، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، 2019، ص: 14.

- الحاجة لدراسة عناصر معينة من المجتمع المستهدف؛
- صعوبة الوصول إلى عناصر المجتمع وتحديد موقعهم؛
- المجتمع منتشر جغرافيا بصورة كبيرة؛
- محدودية الوقت؛
- أهمية استخدام أساليب عملية سهلة؛

الفرع الثالث: تحديد حجم عينة الدراسة

يمثل مجتمع البحث لهذه الدراسة جميع العاملين بمجمع صيدال (رؤساء ومرؤوسين) والذين يبلغ عددهم (3094) عاملاً.

ونظرا لصعوبة إخضاع كل العاملين للدراسة بسبب الإمكانات المادية والوقت والمتطلبات المشروطة من قبل الشركة؛ حيث أن دراسة المجتمع ككل تستغرق وقتا كبيرا وتتطلب بذل مجهودات كبيرة، فإنه سيتم تحديد حجم العينة وفقا لمعادلة هيربرت أركن Herbert Arkin حسب الصيغة الموالية:²¹

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$$

حيث:

N: حجم المجتمع، والمقدر في هاته الدراسة الحالية ب(3094) عاملاً.

n: حجم العينة المراد حسابه

P: قيمة احتمالية تتراوح بين الصفر(0) والواحد (1) وتأخذ قيمة 0.50 أينما وجدت لتثبيت الشروط ولأنه لا

نعرف تقدير P ومعظم الأحيان لا يكون متاحًا لذلك نأخذ القيمة العظمى وهي $P(1-P) = 0.25$

SE: قيمة الخطأ المسموح به وهو مثبت هنا عند مستوى 0.05

t: الدرجة المعيارية وتساوي 1.96 عند معامل الثقة 0.95 (المستخرجة من الجدول الثقة)

وعند تعويض المتغيرات السابقة نحصل على:

$$n = \frac{0.25}{(0.05 \div 1.96) + [0.25 \div 3094]} \cong 341$$

ومنه بلغ حجم العينة المثلة للمجتمع الأصلي 341

أي أن العينة ستوزع تناسبيا أي اختيار عينة تمثيلية، ونوعية العينة ستكون عينة طبقية تناسبية عشوائية السحب أي سنقسم المجتمع على أسس وظيفية ويتم سحب المفردات عشوائيا لا على التعيين.

¹ أيوب رقاني، الأساليب الإحصائية في تقدير أحجام العينات في علوم الإعلام والاتصال، مجلة المعيار، المجلد (26)، العدد (64)، 2022، ص1094.

² شكيب بشماني، دراسة تحليلية مقارنة للصيغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، المجلد (63)، العدد (5)، 2014، ص: 85-100.

ويمكن توزيع حجم العينة كالتالي:

- عدد الإطارات هو 1247 إطاراً بصيдал ومنه: $n1 = \frac{N1}{N} n = \frac{1247}{3094} \times 341 \cong 137$

- عدد أعوان التحكم هو 902 بصيдал ومنه: $n2 = \frac{N1}{N} n = \frac{902}{3094} \times 341 \cong 100$

- عدد أعوان التنفيذ هو 945 بصيдал ومنه: $n3 = \frac{N1}{N} n = \frac{945}{3094} \times 341 \cong 104$

عدد العاملين بالوظائف الإدارية هو 1597 ومنه: $n1 = \frac{N1}{N} n = \frac{1579}{3094} \times 341 \cong 175$

عدد العاملين بوظائف الإنتاج هو 839 ومنه: $n1 = \frac{N1}{N} n = \frac{839}{3094} \times 341 \cong 93$

عدد العاملين بوظائف الدعم هو 658 ومنه: $n1 = \frac{N1}{N} n = \frac{658}{3094} \times 341 \cong 73$

وقد كانت النتائج التي تحدد حجم العينة من كل وظيفة من وظائف الشركة كالتالي:

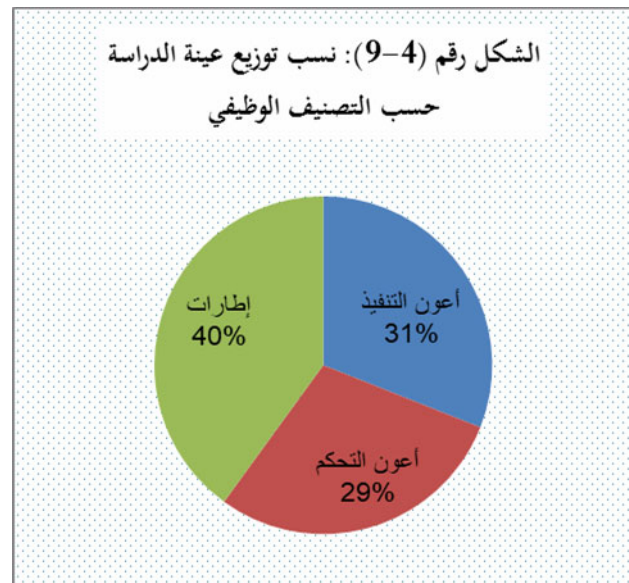
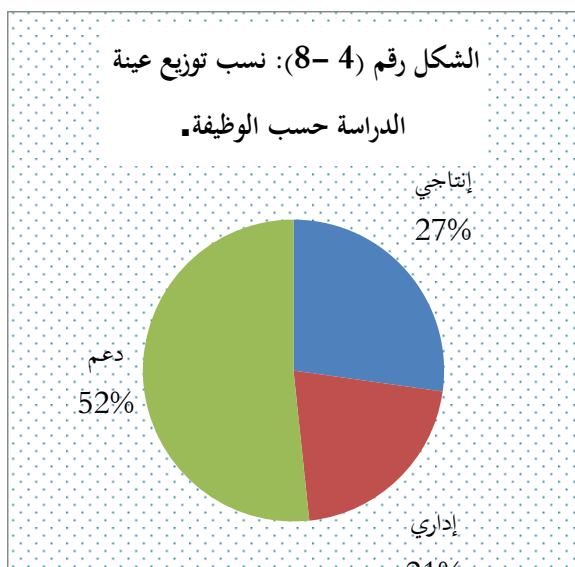
الجدول رقم (9.4): يحدد العينة من مجتمع الدراسة.

التصنيف الوظيفي	إطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع	العينة
الإنتاجي	75	363	401	839	93
الإداري	360	159	139	658	175
الدعم	812	380	405	1597	73
المجموع	1247	902	954	3094	341
العينة	137	100	104		

المصدر: من إعداد الطالب

والشكل الموالي يوضح نسب توزيع العينة حسب الوظيفة:

الشكل رقم (7-4): نسب توزيع عينة الدراسة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات (Excel)

المطلب الثالث: تصميم وبنية أداة الدراسة

الفرع الأول: تصميم أداة الدراسة

ومؤكد فيه أن الأبحاث العلمية والدراسات الأكاديمية في مجملها وعلى الرغم من تنوعها تحتاج إلى أداة تتماشى مع طبيعة الباحث وموضوع بحثه ومنهجه العلمي بحيث يطبق ضوابطه على الدراسة والذي هو في صدد تقديم إجابات صادقة وواقعية عن تساؤلات بحثه المطروحة، وفي السياق نفسه ومن أجل الوصول إلى البيانات وتجميعها لهذه الدراسة تم تطوير الاستبيان، باعتباره أنسب أداة لجمع البيانات بسهولة بغية الوصول إلى معتقدات الأفراد واتجاهاتهم وميولاتهم.

ويعد الاستبيان أداة لجمع البيانات بحيث يُطرح على مجموعة من الأفراد نفس الأسئلة لمحاولة التعرف على خصائصهم وصفاتهم أو آرائهم.¹

وبناءً على الدراسة النظرية ومن خلال الاطلاع في حدود علم الباحث لما توفر من الأدبيات تم تطوير الاستبيان من أجل قياس تأثير إدارة اللاملموسات في إبداع الموارد البشرية، ولأجل هذا الغرض تم استخدام سلم ليكرت L'Échelle de Likert الخماسي، كما يلي:

الجدول رقم(10.4): نقاط الاستجابة حسب سلم ليكرت

5	4	3	2	1
دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبداً

المصدر: أبو زيد محمد خير سليم، التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS، دار جرير، عمان- الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص27.

حيث تم عرض الصورة المبدئية للاستبيان للتحكيم من قبل أساتذة مختصين في المجال ولهم رصيد معرفي وإنتاج علمي وعملي في مثل هذه المواضيع، كما قام الباحث باستبعاد الفقرات التي لم تحظ على الاتفاق بين الأساتذة المحكمين، وتم إجراء التصويبات اللازمة الموصى بها إلى أن أصبح ب (71) عبارة في صورته النهائية (الملحق رقم 02) حيث قسمت كالآتي:

وانطلاقاً من الأوزان الموضحة في الجدول (10-4) ولحساب طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا)، تم حساب المدى و طول كل فئة:

✓ حساب المدى: هو أبسط قياس للتغايرية، ويمثل الفرق بين أكبر وأصغر قيمة بين مجموعة القيم.

حيث: المدى = القيمة الكبرى - القيمة الصغرى

$$1-5=4$$

✓ طول الفئة: نتحصل عليها بالطريقة التالية:

طول الفئة = المدى / عدد الفئات

$$\text{طول الفئة} = 5 \div 4 = 0.8$$

¹ Zina O'Leary, *The Essential Guide to Doing Your Research Project*, SAGE Publications Ltd, 3RD Edition, 2017, p476.

ثم نقوم بإضافة طول الفئة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد، ونستمر في الإضافة حتى الوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (11.4): المتوسطات المرجحة والاتجاه الموافق لها.

الاتجاه	المتوسط المرجح
أبدًا	(1.79-1)
نادرًا	(2.59-1.8)
أحيانًا	(3.39-2.6)
غالبًا	(4.19-3.4)
دائمًا	(5-4.2)

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام **Spss**، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، 2008، ص: 541. من الجدول رقم (11.4)، يمكننا أن نستنتج بأن تحديد الاتجاه العام نحو كل فقرة من فقرات الدراسة يكون وفقاً للآلية التالية:

- ✓ إذا كان المتوسط المرجح بين (1-1.79): يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيه هو **أبدًا**.
- ✓ إذا كان المتوسط المرجح بين (1.8-2.59): يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيه هو **نادرًا**.
- ✓ إذا كان المتوسط المرجح بين (2.6-3.39): يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيه هو **أحيانًا**.
- ✓ إذا كان المتوسط المرجح بين (3.4-4.19): يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيه هو **غالبًا**.
- ✓ إذا كان المتوسط المرجح بين (4.2-5): يعني أن الاتجاه العام نحو تأييد ما جاء فيه هو **دائمًا**.

أما بالنسبة لتقدير مستوى كل متغير أو بعد (المتغير عبارة عن مجموعة من الأبعاد، والبعد عبارة عن مجموعة من الفقرات)، فإننا نحتاج إلى مقياس خاص يحدد درجة مستوى كل متغير، وفي هذا الصدد تؤكد العديد من الدراسات على المقياس الثلاثي الذي يضم ثلاثة مستويات للتصنيف وهي: مرتفع، ومتوسط، ومنخفض.

ولتحديد القيم الموافقة لها يتم اللجوء إلى:

- حساب المدى كما وضحناه سابقا (4 = 1-5).
- نقوم بقسمته على عدد فئات المقياس (مرتفع، متوسط، منخفض) للحصول على طول الفئة (3=4÷3=1.33).
- نقوم بإضافة طول فئة إلى أقل قيمة في المقياس وهي الواحد، ونستمر في الإضافة للوصول إلى أعلى قيمة في المقياس وهي العدد خمسة، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (12.4): المتوسط المرجح للأبعاد والمتغيرات والمستويات الموافقة لها.

المستوى	المتوسط المرجح
منخفض	(1-2.33)
متوسط	(2.34-3.67)
مرتفع	(3.68-5)

المصدر: مصطفى بن عودة، تأثير أبعاد الثقافة التنظيمية على محددات سلوك المواطنة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بجي فارس-المدية، الجزائر، 2016، ص: 190.

من خلال الجدول (12.4)، يمكننا أن نستنتج مستوى الأبعاد والمتغيرات في هذه الدراسة والذي سيكون وفقاً للآلية التالية:

- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (3.67 - 5)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون مرتفعاً؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (3.66 - 2.34)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون متوسطاً؛
- إذا كان المتوسط الحسابي المرجح للبعد أو المتغير يتراوح ما بين (2.33 - 1)، فهذا يعني أن مستواه العام يميل لأن يكون منخفضاً.

الفرع الثاني: بناء أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات المراد جمعها وعلى المنهج المستخدم لهذه الدراسة، خلصنا أن الأداة المناسبة لتحقيق أهداف البحث هي الاستبانة، وذلك لعدم توفر المعلومات المرتبطة بموضوع البحث وكذلك صعوبة الحصول عليها باستخدام الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، الملاحظة... الخ، كما تم إخضاع أداة الدراسة (الاستبانة) للأسس العلمية في البناء واختبارات الصدق والثبات بمراحل عدة حتى نتأكد من قدرتها وصلاحياتها على تحقيق الهدف، وبناءً على الدراسة النظرية المقدمة ومن خلال الاطلاع في حدود ما أُتيح من الأدبيات حول الموضوع من الكتب والمجلات والدراسات والبحوث والملتقيات والمؤتمرات والدراسات العلمية السابقة ذات العلاقة، واستشارة المتخصصين وذلك في حدود علم الطالب وبغية الإجابة على إشكالية وتساؤلات الدراسة قمنا بتصميم الاستبانة في شكلها الأخير كالاتي:

1) الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية

اشتملت على البيانات الأولية للمتغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكانت هذه المتغيرات هي: (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى الدراسي، الخبرة، طبيعة الوظيفة، التصنيف الوظيفي).

2) الجزء الثاني: محاور أداة الدراسة

اشتملت على محورين رئيسيين، وتكونت من (71) عبارة موجهة إلى أفراد عينة الدراسة موزعة كما يلي:

✓ المحور الأول: إدارة الالامموسات: يتعلق هذا المحور بإدارة الالامموسات بالممارسات التي تنتهجها شركة صيدال، ومن أجل تحديد آرائهم نحو هذه الممارسات تم تحديد أبعاد هذا المتغير كما بيناه سابقاً والذي تضمن خمسة أبعاد، وتضمن هذا المحور (34) عبارة مقسمة على النحو التالي:

- استقطاب الموارد الالامموسة: تم تخصيص لهذا البعد ست عبارات: (6.5.4.3.2.1).
- صناعة الموارد الالامموسة: تم تخصيص لهذا البعد سبع عبارات: (13.12.11.10.09.08.07).
- تنشيط الموارد الالامموسة: تم تخصيص لهذا البعد سبع عبارات: (20.19.18.17.16.15.14).
- المحافظة على الموارد الالامموسة: تم تخصيص لهذا البعد خمس عبارات (25.24.23.22.21).
- قياس الموارد الالامموسة: تم تخصيص لهذا البعد تسع عبارات: (32.31.30.29.28.27.26. 34.33)

✓ المحور الثاني: إبداع الموارد البشرية

يتعلق هذا المحور بإبداع الموارد البشرية لدى مجمع صيدال لصناعة الأدوية، حيث شمل هذا المتغير (37) عبارة ابتداءً من العبارة رقم (35) إلى العبارة (71)، كما تضمن أربعة أبعاد مقسمة على النحو التالي:

■ **دوافع وقضايا شخصية:** تم تخصيص لهذا البعد تسع عبارات: (43.42.41.40.39.38.37.36.35).

■ **الإبداع الفردي:** تم تخصيص لهذا البعد اثنتي عشرة عبارة: (55.54.53.52.51.50.49.48.47.46.45.44).

■ **الإبداع الجماعي:** تم تخصيص لهذا البعد سبع عبارات: (62.61.60.59.58.57.56).

■ **البيئة التنظيمية الداعمة:** تم تخصيص لهذا البعد تسع عبارات: (71.70.69.68.67.66.65.64.63).

ويقابل كل عبارة من عبارات المحاور قائمة تحمل العبارات التالية: (أبدأ؛ نادرًا؛ أحيانًا؛ غالبًا؛ دائمًا، مع إعطاء كل عبارة درجة للمعالجة الإحصائية، وتم الاعتماد على شكل استبيان مغلق في إعداد محاور الاستبانة الذي يحدد الاستجابة المحتملة لكل سؤال.

وتم القيام بالتحليلات الإحصائية للبيانات وفق طريقة النمذجة بالمعادلات البنائية عن طريق المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) من خلال استخدام برنامج (SMART-PLS) الإصدار الرابع، والبرنامج الإحصائي (SPSS) الإصدار سبعة وعشرون (27)

المطلب الرابع: تطبيق أداة الدراسة

تمت في هذه المرحلة بعض الخطوات التي تتعلق بأداة الدراسة وضبط فقراتها وتوزيعها نوضحها كالآتي:

- تأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة) عن طريق التحكيم من طرف أساتذة متخصصين* كما تم إجراء التعديلات من حذف وتغييرات لازمة بناءً على تصويباتهم وملاحظاتهم للوصول إلى شكلها النهائي (ملحق رقم 04)، و باللغة الفرنسية (ملحق رقم 05).

- إعادة عرض نموذج الاستبانة النهائي على الأستاذ المشرف، الذي أعطى الموافقة بالبدء بتوزيع الاستبانة على العينة؛

- تم الاتصال المباشر بالمجمع صيدال (فرعي قسنطينة؛ فرع المدية) محل الدراسة وذلك لعرض فكرة الموضوع من أجل الحصول على الموافقة الأولية لتوزيع الاستبانة داخلها؛

- إجراء مقابلة مباشرة مع مدير الموارد البشرية ورؤساء المصالح، قُدم خلالها موضوع الدراسة والهدف منها بتقديم الشروحات والتوضيحات؛

تسليم نموذج من أداة الدراسة للتحكيم المهني من قبل متخصصين لدى مجمع، للتعرف على مدى توافق موضوع الدراسة وأدائها مع ممارسات المجمع والبيئة التنظيمية له، كما تم على إثرها منح الموافقة للقيام بالدراسة الميدانية؛

- تم البدء بتطبيق الدراسة الميدانية ابتداءً من تاريخ 01 جوان 2023، حيث تم البدء بتوزيع استبيان بالمؤسسة على أفراد معينين في الشركة محل الدراسة، مع تقديم الشروحات والتوضيحات إن اقتضى ذلك؛

* انظر الملحق رقم (03).

تم جمع استبيانات بعد ذلك وتنقيحها، للتعرف على سلامتها وصلاحياتها لإجراء الاختبارات الإحصائية عليها، للتأكد من صلاحية الأداة تم توزيع (45) استبانة كعينة استطلاعية وبعد استرجعها تم استخراج معامل الثبات ألفا كرونباخ وأظهرت النتائج ما هو موضح في الجدول أدناه:

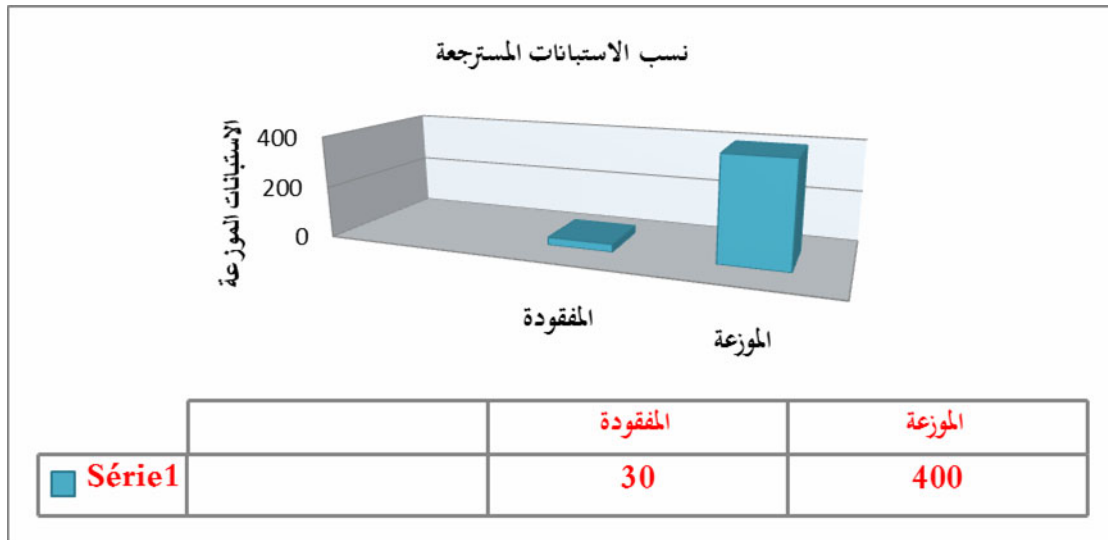
الجدول رقم (13.4): معاملات الثبات لمحاوَر أداة القياس لعينة الاستطلاعية.

المتغير	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرونباخ
المتغير المستقل: إدارة اللاملموسات	(34) عبارة	0.9
المتغير التابع: إبداع الموارد البشرية	(37) عبارة	0.9
المجموع الإجمالي للعبارة	(71) عبارة	0.9

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات (SPSS).

والشكل الآتي يوضح النتائج الخاصة بعملية تفحص الاستثمارات الموزعة والمسترجعة:

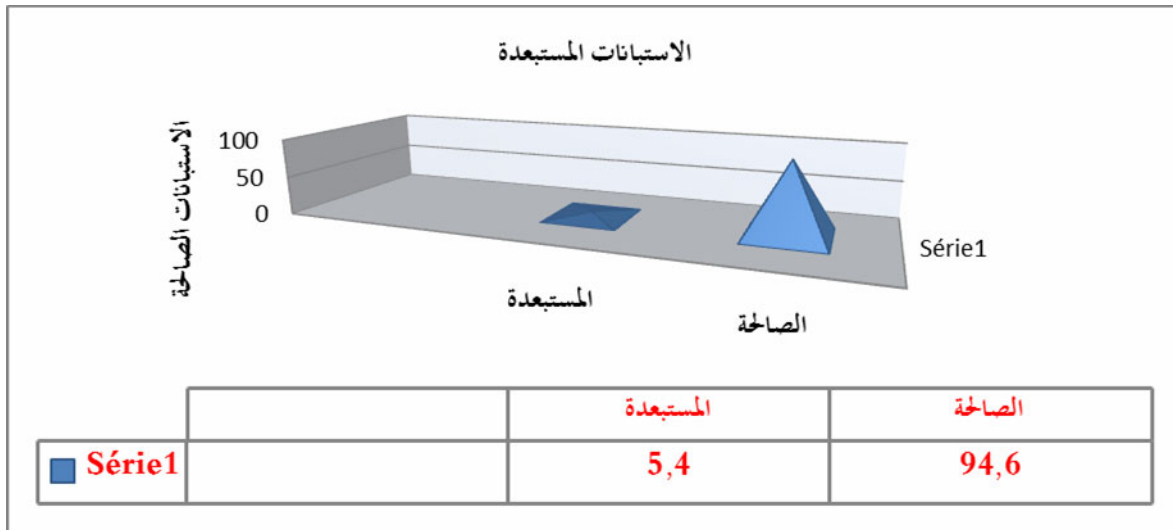
الشكل رقم (4-10): نسب الاستبيانات الموزعة والمسترجعة



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Excel).

ومن خلال الشكل الموضح أعلاه يتضح أن عدد الاستبيانات المسترجعة بلغت (370) ما نسبته (93%) استبانة من أصل (400) استبانة موزعة، ويرجع ذلك لصعوبة الوصول لعدد أكبر من العاملين حيث يعود لطبيعة عمل ووظائف الأفراد إذ تتطلب صرامة في الأمن الصحي نظراً لحساسية واستراتيجية المنتجات التي تعمل عليها الشركة. مفقودة (7%) الموزعة (93%)

الشكل رقم (4-11): نسب الاستبانات الصالحة والمستبعدة.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات (Excel).

ومن خلال الشكل الموضح أعلاه تبين أن نسبة الاستبانات الصالحة كانت عالية مقارنة مع المستبعدة من التحليل حيث بلغت ما نسبته (94,6%)، أما نسبة الاستبانات المستبعدة فكانت نسبتها قليلة حيث قدرت بـ(5,4%)، ويرجع سبب ذلك وكذلك يفسر حرص وجدية المستجوبين في الإجابة عن فقرات الاستبيان، ليصبح إجمالي عدد الاستمارات الصالحة هو (350) استمارة ليتم تفريغ محتواها في برنامج SPSS الإصدار (27).

الفرع الأول: اختبار اعتدالية البيانات

الهدف من هذا الاختبار هو اختيار استخدام الأساليب المعلمية أو اللامعلمية، وقد تم الاعتماد على برنامج (SPSS v25) لإنجاز اختبار اعتدالية بيانات الدراسة والنتائج ملخصة في الجدول التالي:

الجدول رقم (14.4): اختبار اعتدالية البيانات.

اختبار Kolmogorov-Smirnov لاختبار الفرضية			
العينة المسحوبة من المجتمع تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي			فرضية العدم
العينة المسحوبة من المجتمع لا تتبع بياناتها التوزيع الطبيعي			الفرضية البديلة
القرار	قيمة P-Value	إحصائية الاختبار	المتغير
يتبع التوزيع الطبيعي	0.072	0.108	إدارة اللاملموسات
يتبع التوزيع الطبيعي	0.200	0.081	إبداع الموارد البشرية
يتبع التوزيع الطبيعي	0.200	0.068	الأخطاء

المصدر: إعداد الباحث بناءً على مخرجات (spss).

يوضح الجدول أعلاه أنّ القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع متغيرات الدراسة وكذلك البواقي كانت أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وعليه نقبل الفرض العدم القائل بطبيعية البيانات، ونرفض الفرض البديل القائل بعدم طبيعية البيانات، وعليه فإن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي، ومنه يمكن استعمال الأساليب الإحصائية المعلمية.

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

تشكل أداة الدراسة أهم الأدوات التي ينطلق منها الباحث لجمع البيانات والمعلومات، وموثوقية النتائج تخضع دوماً إلى مجموعة من المعايير ترتبط بشكل كبير بالأدوات المختارة من قبل الباحث لأجل القياس، ومن أهم العوامل الواجب توافرها في أداة القياس لصدق والثبات، حيث يعتبر الصدق من أهم وأكثر الخصائص السيكمترية أهمية، والذي يؤكد مدى قياس أداة ما يراد قياسه، بينما الثبات يؤكد على مدى الدقة والاستقرار والاتساق في نتائج القياس، إذ إن صلاحية الثبات تدل على مدى ثبات الأداة لقياس ما أعدت من أجله¹، وبالتالي بشكل مبسط أن الصدق يشير إلى قدرة الأداة على القياس المطلوب في حين أن ثبات قدرة الأداة على القياس مطلوب مهما كانت الظروف، كما تم التأكد من صدق صحة الأداة وفق الآتي:

أ. الصدق الظاهري:

أعيدت المراجعة الأولية في بناء أداة القياس (الاستبيان) من قبل الأستاذ المشرف، هذه المرحلة تلتها خطوة أخرى تمثلت بعرض أداة الدراسة على مجموعة من أساتذة محكمين متخصصين ولهم اهتمامات بحثية في هذا الميدان من مختلف الجامعات بغية إبداء آرائهم وتضمينها خبراتهم العلمية والعملية ومقترحاتهم من خلال بيان مدى صلاحية الفقرات؛ من حذف أو إضافة أو تعديل لتصل إلى الشكل المناسب، ومدى ملائمة الفقرة للمتغير الرئيس الذي تنطوي تحته، كما تم عرضها على متخصصين في علم النفس وبرمجة لقاء معهم لتوضيح وتقديم الشرح اللازم حيث أنها تتضمن مسائل لها مدخلا في علم النفس (كما هو مرفق في الملحق رقم 03 قائمة الأساتذة المحكمين)، كما تم الأخذ بالتوجيهات والتعديلات والتصويبات المقترحة من قبلهم حيث تكلفت بإعداد استبانة في شكلها النهائي (كما هو مرفق في الملحق رقم 04 و 05).

ب. الصدق البنائي للأداة:

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، تم توزيع الاستبانة على عينة الدراسة داخل صيدال محل الدراسة، وللتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بإجراء اختبار لقياس الاتساق الداخلي والصدق البنائي، ومن أجل التعرف على الاتساق الداخلي للأداة تم حساب معاملات الارتباط بين درجة العبارة والبعد الذي تنتمي إليه.

1. الاتساق الداخلي لعبارات الاستبانة:

تم حساب الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان على عينة الدراسة والبالغ عددهم (350) مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابع له كما يلي:

- الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد المحور الأول: إدارة اللاملموسات.

ولمعرفة الاتساق الداخلي لفقرات أداة القياس للدراسة الحالية يتم حساب معاملات الارتباط بين كل بعد وكل العبارات التي تنتمي إليه، وأظهرت النتائج ما يلي:

¹ بشتة حنان، بوعموشة نعيم، *الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية*، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، المجلد(03)، العدد(2)، 2020، ص ص:117-133.

الجدول رقم (15.4): معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور إدارة اللاملموسات مع الدرجة الكلية لكل بعد.

قياس الموارد اللاملموسة		المحافظة على الموارد اللاملموسة		تنشيط الموارد اللاملموسة		صناعة الموارد اللاملموسة		استقطاب الموارد اللاملموسة			
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة		
0.772**	33	0.779**	26	0.794**	21	0.659**	14	0.808**	07	0.686**	01
0.701**	34	0.842**	27	0.778**	22	0.735**	15	0.844**	08	0.822**	02
		0.771**	28	0.809**	23	0.695**	16	0.833**	09	0.851**	03
		0.785**	29	0.760**	24	0.798**	17	0.715**	10	0.809**	04
		0.802**	30	0.809**	25	0.741**	18	0.865**	11	0.674**	05
		0.831**	31			0.796**	19	0.817**	12	0.794**	06
		0.819**	32			0.687**	20	0.859**	13		
**دالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.01)											

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS).

يتضح من الجدول (4-15)، أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد التابعة له والخاص بمحور إدارة اللاملموسات موجبة، وتراوحت بين (0.859)، في حدها الأعلى أمام العبارة (13)، وبين (0.674)، في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (05)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوي يساوي (0.01)، وبناءً على النتائج الموضحة في الجدول أعلاه أشارت إلى وجود ارتباط داخلي بين فقرات محور إدارة اللاملموسات لأداة الدراسة، وهذا ما يؤكد وجود ارتباط داخلي قوي بين جميع فقرات أداة الدراسة، بالتالي نستنتج أن أداة الدراسة تتمتع باتساق داخلي فيما يخص محور إدارة اللاملموسات، وتعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

- الاتساق الداخلي لعبارة المحور الثاني: إبداع الموارد البشرية

الجدول رقم (16.4): معاملات الارتباط بين درجات عبارات محور إبداع الموارد البشرية مع الدرجة الكلية للمحور.

البيئة التنظيمية الداعمة		الإبداع الجماعي		الإبداع الفردي				دوافع وقضايا شخصية	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
0.739**	63	0.698**	56	0.509**	50	0.696**	44	0.655**	35
0.719**	64	0.701**	57	0.606**	51	0.674**	45	0.708**	36
0.689**	65	0.572**	58	0.700**	52	0.686**	46	0.587**	37
0.705**	66	0.681**	59	0.719**	53	0.661**	47	0.674**	38
0.514**	67	0.666**	60	0.655**	54	0.661**	48	0.775**	39

0.686**	68	0.688**	61	0.569**	55	0.496**	49	0.716**	40
0.714**	69	0.591**	62					0.692**	41
0.620**	70							0.724**	42
0.690**	71							0.631**	43
**دالة إحصائية عند مستوى معنوي (0.01)									

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS).

يتضح من الجدول (4-16)، أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور التابعة له والخاص بمحور إبداع الموارد البشرية موجبة، حيث تراوحت بين (0.739)، في حدها الأعلى أمام الفقرة (63)، وبين (0.514)، في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (67)، وأن جميع العبارات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوي يساوي (0.01)، وبذلك تعتبر صادقة لما أعدت لقياسه فيما يرتبط بهذا المحور.

بناءً على هذه النتائج التي توصلنا إليها والتي تؤكد على أن هناك ارتباط داخلي بين عبارات محور إبداع الموارد البشرية لأداة الدراسة، وبهذا نستنتج أن أداة الدراسة تتمتع باتساق داخلي فيما يخص محور إبداع الموارد البشرية، وبذلك تعتبر صادقة لما أعدت لقياسه فيما يتعلق بهذا المحور.

وبناءً على لنتائج المتوصل إليها من خلال الجدولين والذين يؤكدان على أن هناك ارتباط داخلي قوي بين جميع فقرات أداة الدراسة، فإننا نستنتج أن أداة الدراسة تتمتع باتساق داخلي قوي، إذن تعتبر صادقة لما وضعت لقياسه.

2. الصدق البنائي لأبعاد ومتغيرات الدراسة

بعد التأكد من الاتساق الداخلي للاستبانة بعد ذلك يتم اختبار الصدق البنائي للاستبانة حيث يتم حساب معامل ارتباط بين درجة كل الأبعاد ومتغيرات الدراسة مع الدرجة الكلية لجميع عبارات كل المحاور وقد أظهرت النتائج الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (17.4): معاملات الارتباط بين درجات الأبعاد ومتغيرات الدراسة مع الدرجة الكلية للدراسة.

الرقم	أبعاد ومحاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل الارتباط	المستوى المعنوي
1	استقطاب الموارد اللاملموسة	06	0.788**	0.01
2	صناعة الموارد اللاملموسة	07	0.834**	0.01
3	تنشيط الموارد اللاملموسة	07	0.828**	0.01
4	المحافظة على الموارد اللاملموسة	05	0.811**	0.01
5	قياس الموارد اللاملموسة	09	0.891**	0.01
	إدارة اللاملموسات	34	0.939**	0.01
1	دوافع وقضايا شخصية	9	0.597**	0.01
2	الإبداع الفردي	12	0.790**	0.01
3	الإبداع الجماعي	7	0.752**	0.01
4	البيئة التنظيمية الداعمة	9	0.734**	0.01
	إبداع الموارد البشرية	37	0.914**	0.01

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS).

يتضح من الجدول (4-17)، أن معاملات الارتباط بين درجة أبعاد المحور الأول مع الدرجة الكلية لجميع فقرات محاور الدراسة موجبة وتراوحت بين (0.788)، في حدها الأدنى أمام بعد استقطاب الموارد اللاملموسة وبين (0.891)، في حدها الأعلى أمام بعد قياس الموارد اللاملموسة وأن جميع الأبعاد كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوي يساوي (0.01)، كما يتضح من نفس الجدول، أن معامل الارتباط للمتغير المستقل إدارة اللاملموسات بلغ (0.939)، وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوي يساوي (0.01).

كما أظهرت النتائج لمعاملات الارتباط لأبعاد المتغير الثاني إبداع الموارد البشرية التي جاءت جميعها موجبة حيث تراوحت بين (0.597)، في حدها الأدنى أمام بعد دوافع وقضايا شخصية وبين (0.790)، في حدها الأعلى أمام بعد الإبداع الفردي وأن جميع الأبعاد كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوي يساوي (0.01).

ويتضح أيضاً من نفس الجدول (3-10)، أن معاملات الارتباط بين درجة محاور الدراسة مع الدرجة الكلية لجميع فقرات محاور الدراسة موجبة وتراوحت بين (0.939)، للمتغير المستقل إدارة اللاملموسات و(0.914)، للمتغير التابع إبداع الموارد البشرية، وأن جميع المتغيرات كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوي يساوي (0.01). وبناء على هذه النتائج التي توصلنا إليها من خلال الجدول ما يؤكد على أن هناك ارتباط داخلي قوي بين جميع فقرات أداة الدراسة، فإننا نستنتج أن أداة الدراسة تتمتع بصدق بنائي قوي.

الفرع الثالث: ثبات أداة القياس الخاصة بالدراسة

من أجل معرفة مدى ثبات أداة الدراسة قمنا باستخدام معامل ألفا كرونباخ لتقدير معامل الثبات الذي يعد من أشهر الطرق للدلالة على تقدير الثبات، حيث سنقوم بحسابه لأداة الدراسة ككل، والأبعاد المشكلة لها، والجدول الموالي يوضح قيم معامل الثبات للمقياس:

الجدول (4. 18): معاملات الثبات لمحاور الدراسة والأبعاد باستخدام طريقة ألفا كرونباخ.

الرقم	أبعاد ومحاور الدراسة	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	استقطاب الموارد اللاملموسة	(6) عبارة	0.864
2	صناعة الموارد اللاملموسة	(7) عبارة	0.919
3	تنشيط الموارد اللاملموسة	(7) عبارة	0.815
4	المحافظة على الموارد اللاملموسة	(5) عبارة	0.842
5	قياس الموارد اللاملموسة	(9) عبارة	0.924
	المحور الأول: إدارة اللاملموسات	(34) عبارة	0.950
1	دوافع وقضايا شخصية	(9) عبارة	0.852
2	الإبداع الفردي	(12) عبارة	0.863
3	الإبداع الجماعي	(7) عبارة	0.747
4	البيئة التنظيمية الداعمة	(9) عبارة	0.811
	المحور الثاني: إبداع الموارد البشرية	(37) عبارة	0.916
	الدراسة ككل	(71) عبارة	0.950

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss)

يتضح من خلال الجدول (18.4) أنّ معاملات ثبات الدراسة لكل بعد من أبعاد إدارة اللاملموسات تراوحت بين (0.815)، في حدها الأدنى أمام بعد تنشيط الموارد اللاملموسة و(0.924) في حدها الأعلى أمام بعد قياس الموارد اللاملموسة، بالنسبة للمحور الأول وهي قيم جيدة؛ كما يتضح من نفس الجدول أنّ معامل الثبات المتغير الأول لإدارة اللاملموسات كانت قيمته (0.950) وهي قيمة عالية تعكس الثبات الجيد للأداة؛ في حين أخذت قيم معامل الثبات بالنسبة للمحور الثاني الخاص بإبداع الموارد البشرية ما قيمته (0.916)، هي أيضا قيمة ممتازة ومنه ثبات جيد، أما بالنسبة لمعامل ثبات الدراسة ككل بلغت قيمته (0.950)، وبالتالي استبانة الدراسة تتمتع بثبات ممتاز سواء على المستوى الجزئي أو الكلي ويوجد اتساق داخلي بين عبارات ومتغيرات الدراسة ما فسرتة إجابات الأفراد، مما يدل على أن أداة القياس التي أعدت للقياس ثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق.

المبحث الرابع: وصف وتشخيص الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

المطلب الأول: فرضيات الدراسة

عرضنا في ما تم تقديمه في إشكالية الدراسة في المقدمة العامة حيث تقوم على التساؤل الرئيس ومفاده:

"ما تأثيرات إدارة اللاملموسات على إبداع الموارد البشرية لدى العاملين بمجمع صيدال؟"

ومن أجل تقديم إجابة عن إشكالية الدراسة المذكورة أنفا، تبدأ الدراسة من الإجابات المؤقتة الموالية:

فرضية رئيسية ومفادها: «يوجد تأثير دال إحصائيا لإدارة اللاملموسات على إبداع الموارد البشرية لدى الأفراد

العاملين بالمؤسسة محل الدراسة».

حيث تنطلق الدراسة من الإجابات المؤقتة والمتمثلة في ثلاث فرضيات فرعية تم صياغتها اعتماداً على التساؤلات

الفرعية، وتتفرع كل فرضية إلى مجموعة من الفرضيات الجزئية ومفادها:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد مستوى إدراك لمتغيرات الدراسة (إدارة اللاملموسات، إبداع الموارد البشرية)، لدى

العاملين بالمؤسسة محل الدراسة.

الفرضية الرئيسية الثانية: توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$),

بين إدارة اللاملموسات بأبعاده (استقطاب الموارد اللاملموسة، صناعة الموارد اللاملموسة، تنشيط الموارد

اللاملموسة، المحافظة الموارد اللاملموسة، قياس الموارد اللاملموسة)، وإبداع الموارد البشرية بمجمع صيدال وتتفرع

هذه الفرضية إلى فرضيتين:

✓ توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة اللاملموسات بأبعاده

(استقطاب الموارد اللاملموسة، صناعة الموارد اللاملموسة، تنشيط الموارد اللاملموسة، المحافظة على الموارد

اللاملموسة، قياس الموارد اللاملموسة) منفردة، وإبداع الموارد البشرية

✓ توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي ($\alpha \leq 0.05$) بين إدارة اللاملموسات

بأبعاده (استقطاب الموارد اللاملموسة، صناعة الموارد اللاملموسة، تنشيط الموارد اللاملموسة، المحافظة الموارد

اللاملموسة، قياس الموارد اللاملموسة) مجتمعة وإبداع الموارد البشرية.

الفرضية الفرعية الثالثة: "يوجد تأثير دال إحصائيا لإدارة اللاملموسات على إبداع الموارد البشرية لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة".

وتتفرع بدورها إلى الفرضيات الجزئية الموالية:

☞ يوجد تأثير دال إحصائيا لبعدها استقطاب الموارد اللاملموسة على إبداع الموارد البشرية لدى مؤسسة محل الدراسة؟

☞ يوجد تأثير دال إحصائيا لبعدها صناعة الموارد اللاملموسة على إبداع الموارد البشرية لدى مؤسسة محل الدراسة؟

☞ يوجد تأثير دال إحصائيا لبعدها تنشيط الموارد اللاملموسة على إبداع الموارد البشرية لدى مؤسسة محل الدراسة؟

☞ يوجد تأثير دال إحصائيا لبعدها محافظة الموارد اللاملموسة على إبداع الموارد البشرية لدى مؤسسة محل الدراسة؟

☞ يوجد تأثير دال إحصائيا لبعدها قياس الموارد اللاملموسة على إبداع الموارد البشرية لدى مؤسسة محل الدراسة؟.

الفرضية الفرعية الرابعة: «لا توجد فروقات دالة إحصائية لتأثيرات إدارة اللاملموسات على إبداع الموارد البشرية لدى الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة، تختلف باختلاف البيانات الشخصية والوظيفية؟»
وتتفرع بدورها إلى الفرضيات الجزئية الموالية:

☞ لا توجد فروقات دالة إحصائية لتأثيرات إدارة اللاملموسات على إبداع الموارد البشرية لدى الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة، تختلف باختلاف النوع الاجتماعي؟

☞ لا توجد فروقات دالة إحصائية لتأثيرات إدارة اللاملموسات على إبداع الموارد البشرية لدى الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة، تختلف باختلاف العمر؟

☞ لا توجد فروقات دالة إحصائية لتأثيرات إدارة اللاملموسات على إبداع الموارد البشرية لدى الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة، تختلف باختلاف الخبرة؟

☞ لا توجد فروقات دالة إحصائية لتأثيرات إدارة اللاملموسات على إبداع الموارد البشرية لدى الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة، تختلف باختلاف طبيعة الوظيفة؟

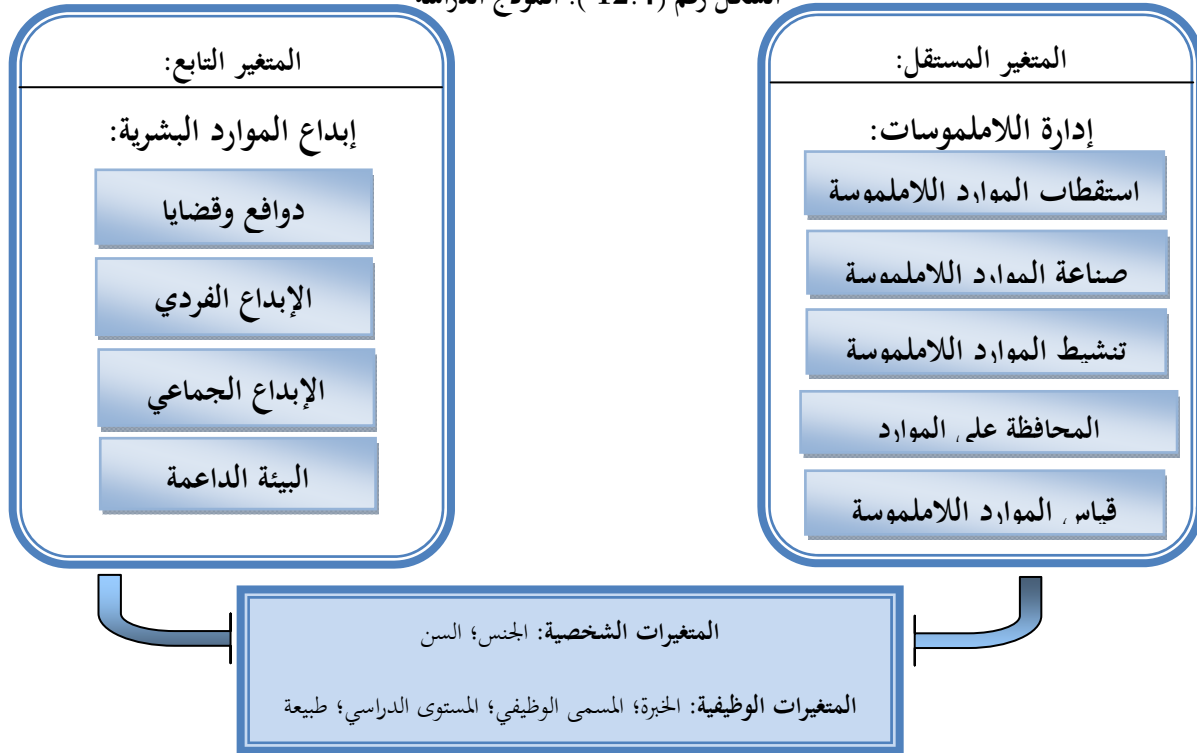
☞ لا توجد فروقات دالة إحصائية لتأثيرات إدارة اللاملموسات على إبداع الموارد البشرية لدى الأفراد العاملين في المؤسسة محل الدراسة، تختلف باختلاف التصنيف الوظيفي؟.

وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة أتمودج الفرضيات في الشكل الموالي:

المطلب الثاني: أنموذج الدراسة

وأنموذج الدراسة هو عبارة عن التمثيل الرياضي أو البياني من خلال مخطط يوضح ارتباطات متغيرات الدراسة مع بعضها البعض، ويتمثل الأنموذج في الدراسة الحالية في الشكل الموضح أدناه، وتم الاعتماد في هذه الدراسة على الأنموذج الافتراضي، فقد تم بناء هذا النموذج وفق تصور الطالب بخصوص هذا الموضوع بناء على الدراسات السابقة والنماذج النظرية العالمية.

الشكل رقم (12.4): أنموذج الدراسة



المصدر: وفق تصورات الباحث بناءً على دراسات سابقة

والجدول الموالي يوضح المصادر التي تم الاعتماد عليها في بناء تصورات الباحث للأنموذج:

الجدول رقم (19.4): مصادر المتغير المستقل: إدارة الاملموسات

المصدر	البعد
عباس حسين جواد، خولة عبد الحميد محمد، أثر رأس المال الفكري في إبداع المنظمة، دراسة تحليلية في جامعة بابل، مجلة أهل البيت عليهم السلام العدد (4)، 2006.	استقطاب الموارد الاملموسة
أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة (رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق المؤسسي، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد (6)، 2009.	صناعة الموارد الاملموسة
محمد عبدالوهاب العزاوي، أثر أبعاد رأس المال الفكري في السلوك الإبداعي للعاملين، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد (64)، 2013.	تنشيط الموارد الاملموسة
هاشمي عباسية، أثر قياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019.	المحافظة على الموارد الاملموسة
	قياس الموارد الاملموسة

المصدر: من إعداد الطالب.

الجدول رقم (20.4): مصادر المتغير التابع للدراسة: إبداع الموارد البشرية

المصدر	البعد
<p>النموذج الأوروبي للإبداع والابتكار، عبر الموقع: http://icreate-project.eu/index.php?t=81</p> <p>نموذج: John E. Ettlie; Robert D. O'Keefe (1882) من خلال دراسة: Pamela Tierney, Steven M. Farmer, George B. Graen, An Examination Of Leadership And Employee Creativity: The Relevance Of Traits And Relationships, personnel psychology, vol. (52), n° (3), 1999.</p>	<p>دوافع ومسائل متعلقة بالشخصية</p>
<p>النموذج الأوروبي للإبداع والابتكار، عبر الموقع: http://icreate-project.eu/index.php?t=81</p>	<p>الإبداع الفردي الإبداع الجماعي</p>
<p>النموذج التكويني لـ "أمايل": Teresa M. Amabile (1983، 1988، 1989، 1996، 1999) Teresa M. Amabile, Regina Conti, Heather Coon, Jeffrey Lazenby and Michael Herron, <i>Assessing the Work Environment for Creativity</i>, The Academy of Management Journal, vol(39), N°(5), 1996, pp: 1154–1184. نموذج "إيكفال": Ekvall Göran, <i>Organizational climate for creativity and innovation</i>, European Journal of Work and Organizational Psychology, vol(5), N°(1), 1996, pp:105–123. من خلال دراسة: Katharine E. Leigh, <i>Issertation Organizational Creativity: The Relationship Between Creativity, Values, And Performance In Architectural Practice</i>, These Doctor of Philosophy, Colorado State University, Fort Collins, Colorado, 2011.</p>	<p>البيئة التنظيمية الداعمة</p>

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثالث: وصف وتشخيص بيانات العينة

في هذا المطلب يتم عرض النتائج مع تحليلها وتفسيرها، وذلك لمعرفة مستوى تبني شركة صيدال، لمفهوم ممارسات إدارة اللاملموسات لأجل توجيه وتمكين مواردها البشرية من تحقيق مستويات إبداعية، كما نعتمد في دراستنا على نتائج المعالجات الإحصائية بعد تفرغ بيانات الاستبانات وتحليلها باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS)، وللتعرف أكثر على جوانب موضوع الدراسة يتطلب عرضاً تفصيلياً لأهم الخصائص التي يتميز بها المستجوبون في عينة الدراسة حيث يتم عرض النتائج المتوصل إليها، انطلاقاً من بعدين: الخصائص الشخصية، والخصائص الوظيفية لعينة الدراسة، النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة، طبيعة الوظيفة، التصنيف الوظيفي وبعد تفرغ الاستمارات توصلنا إلى النتائج الآتية:

1- توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي

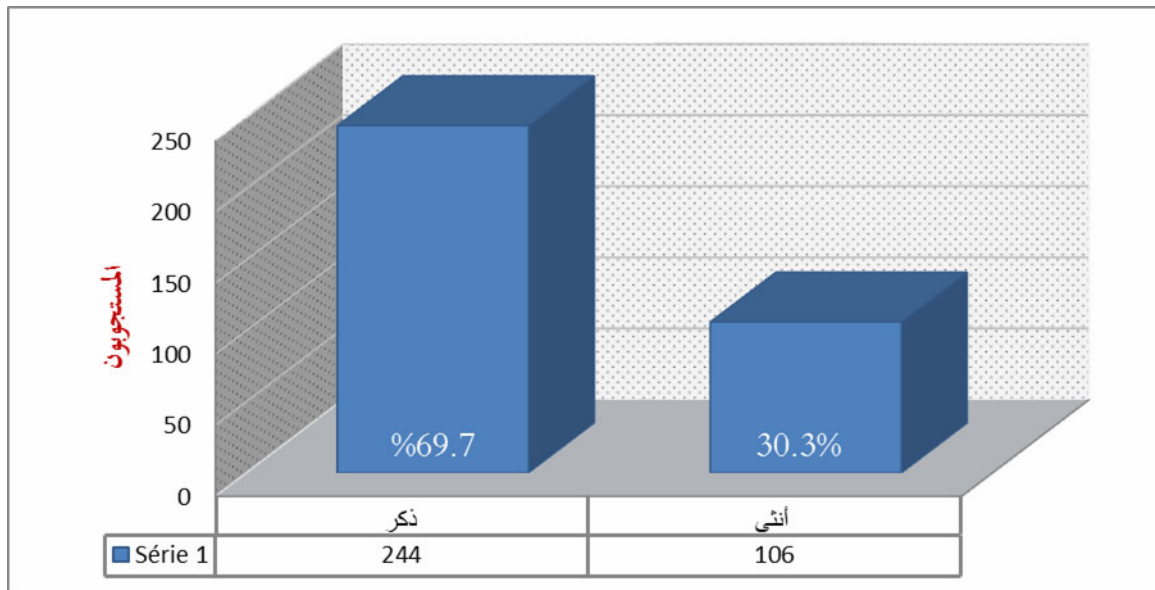
يمثل الجدول والشكل التاليين تلخيصاً للنتائج المتوصل إليها بخصوص توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي. الجدول (21.4): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
69.7%	244	ذكر
30.3%	106	أنثى
100%	350	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

من خلال الجدول (4-21) يتضح أن أغلب عينة دراسة ذكور وتمثل في ما نسبته (69.7%)، في حين أن نسبة الإناث بلغت (30.3%)؛ ما يلاحظ من خلال النسب الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة الإناث تمثل نصف نسبة الذكور تقريباً، ما يدل على أن الشركة تستقطب كلا النوعين الاجتماعيين في شغل الوظائف، غير أنها تعتبر نسبة مقبولة إذا ما قارناها بنوعية العمل، إذ يتوافق ذلك مع النوع الاجتماعي وهو الانثى، كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة في الشكل الموالي:

الشكل (13.4): توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي.



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Spss) و(Excel).

2- توزيع عينة الدراسة حسب العمر

الجدول (22.4): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
19.1%	67	أقل من 30 سنة
37.1%	130	من 31 إلى 40 سنة
25.7%	90	من 41 إلى 50 سنة

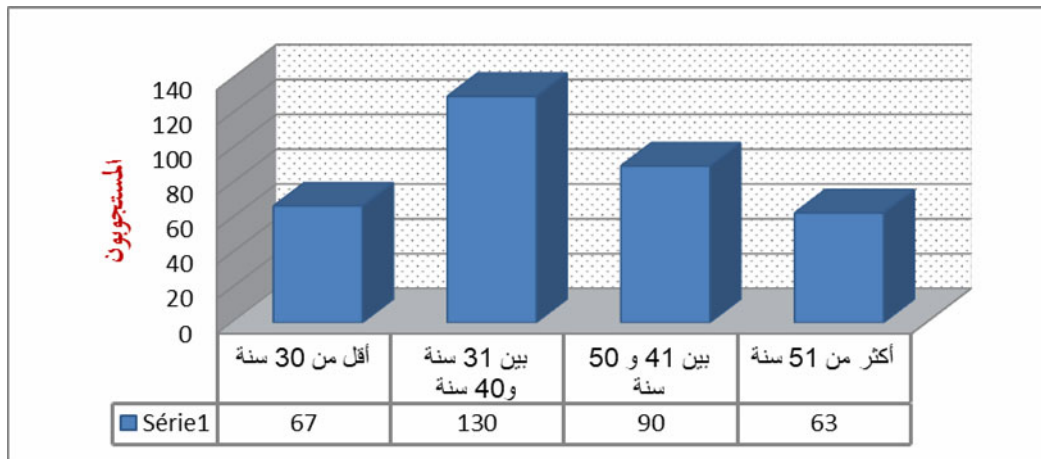
18%	63	أكثر من 51 سنة
% 100	350	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS).

يتضح من خلال الجدول (4-22)، أن الفئة العمرية (من 31 سنة إلى 40 سنة) هي الغالبة في عينة الدراسة بنسبة (37.1%)، تليها الفئة العمرية (ما بين 41 إلى 50 سنة) إذ بلغت نسبتها (25.7%)، تليها الفئة العمرية (أقل من 30 سنة)، بنسبة مئوية بلغت (19.1%)، بينما نجد الفئة العمرية (من 51 سنة فأكثر)، هي الأخيرة حيث تمثلت بنسبة (6.5%)

وعموماً يمكن القول بأنه في حدود (65%) من المستخدمين من عينة الدراسة لا يتجاوز سنهم (40 سنة)، كما أن ما نسبتهم تقريباً (82%) منهم من لا يتجاوز سنه (50 سنة)، وهذا ما يفسر أن شركة صيدال تعتمد على الكفاءات الداخلية وتتم بها وتعمل على المحافظة عليها كما تسعى لاستقطاب القدرات الشبابية الجديدة، من خلال توظيف هذه الشريحة من المجتمع استناداً على لقدرات التي تتمتع بها والطاقات التي تستطيع أن تقدمها لمواجهة التحديات والمستجدات، إضافة إلى أن مسارههم الوظيفي لا يزال ممتداً إلى سنوات قادمة مما يدل على اكتسابهم خبرة ومهارة في حالة بقائهم في الشركة ومن هنا فهم بحاجة أكثر إلى إدارة صحيحة حتى تستفيد الشركة منهم بالشكل الأمثل.

كما يمكننا تمثيل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب العمر من خلال الشكل التالي:
الشكل (4-14): توزيع عينة الدراسة حسب العمر.



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Spss) و(Excel)

3- توزيع العينة حسب المستوى الدراسي:

الجدول رقم (4.23): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
16.6%	58	ثانوي
7.1%	25	تقني
23.7%	83	تقني سامي
7.7%	27	بكالوريا
14%	49	ليسانس
15.7%	55	ماستر

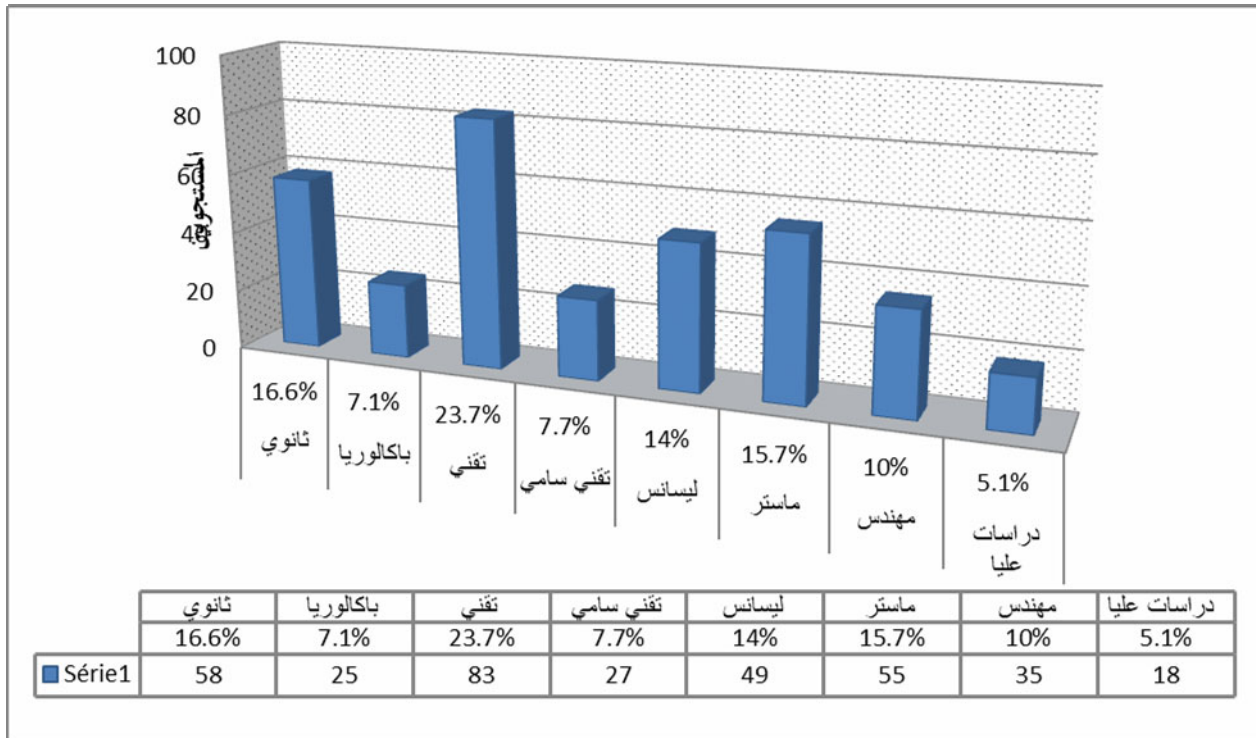
10%	35	مهندس
5.1%	18	دراسات عليا (دكتوراه؛ ماجستير)
100%	350	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بناءً على مخرجات (SPSS).

يتضح من خلال الجدول (4-23)، أن المؤهل العلمي الغالب على أفراد عينة الدراسة هو المستوى التقني والتقني السامي حيث بلغت نسبة حاملها في عينة الدراسة (23.7%)، ثم تليها شهادة التقني بنسبة (7.1%)، أما المؤهلات الجامعية (ليسانس، ماستر ومهندس) فقد بلغت نسبتهم (14%)، (15.7%)، (10%) على الترتيب، كما سجلت مستويات الأقل من الثانوي ما نسبته (16.6%) في حين سجلت مستويات الدراسات العليا (ماجستير ودكتوراه) القيمة المتدنية في عينة الدراسة حيث بلغت نسبتهم (5.1%).

وما يمكن قوله أن المستجوبين بمستوى حاملي الشهادات الجامعية بمختلف فروعها ومستوياتها يشكلون ما نسبته (45%)، حيث يشكلون النسبة الغالبة في عينة الدراسة، في حين أن المستويات التقنية يشكلون ما نسبته (31%) تقريبا، وما يمكن ملاحظته أن حاملي الشهادات الجامعية تمثل نسبة مرتفعة وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة التي تتطلب مهارات وقدرات على إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليهم، وهو ما يساعد الشركة بشكل عام على فهم وإدراك متطلبات العمل، كما أن العمل أيضاً في صيدال معقد نوعاً ما ويتطلب كذلك تخصصات متنوعة ومهارات متعددة، إلا أنه عموماً يمكن القول أن الشركة بحاجة إلى التنوع في المستويات والمؤهلات التعليمية المتخصصة وغير المتخصصة لشغل مختلف الوظائف على المستويات العليا والوسطى والتنفيذية حتى يمكنها أداء مهامها، والشكل الموالي يبين النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

الشكل رقم (4-15): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي.



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Spss) و(Excel).

4- توزيع العينة حسب الخبرة:

يمثل الجدول الموالي النتائج المتوصل إليها المتعلقة بتوزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (24.4): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
19.1%	67	5 سنوات فأقل
34%	119	بين 6 و 15 سنة
32%	112	بين 16 و 25 سنة
14.9%	52	أكثر من 26 سنة
%100	350	المجموع

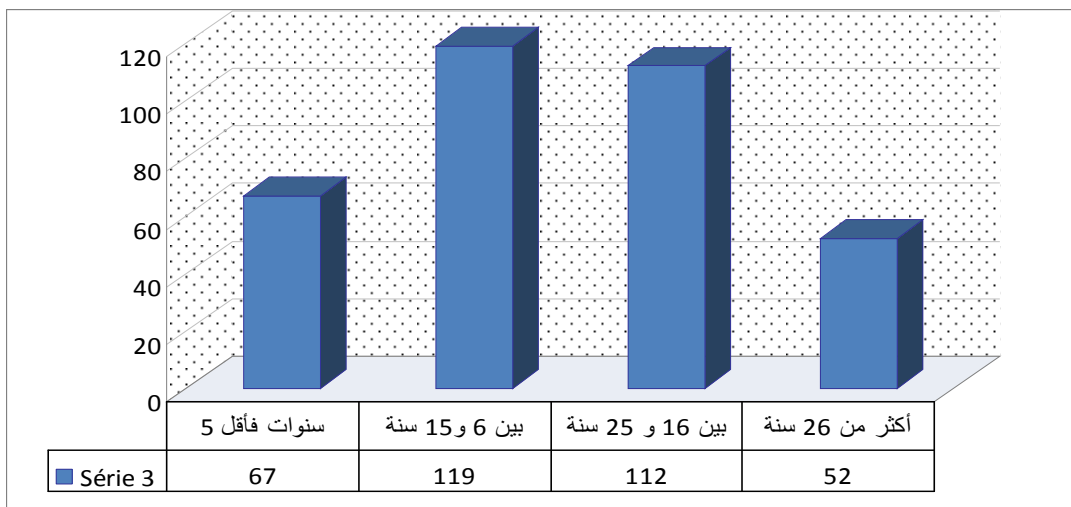
المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول (4-24)، أن فئة الخبرة الأكثر انتشاراً بين أفراد عينة الدراسة هي (بين 6 و 15 سنة)، بنسبة بلغت (34%)، تليها الفئة والمحصورة بين (16 و 25 سنة) بنسبة بلغت (32%)، وتلتها فئة ذات خبرات (5 سنوات فأقل) بنسبة بلغت (19.1%) في حين أن من أخذت المرتبة الأخيرة الفئة التي تتجاوز خبراتها (أكثر من 26 سنة)، بنسبة بلغت (14.9%).

و ما يمكن ملاحظته على أفراد هذه العينة هو الفئة (بين 6 و 15 سنة) سجلت أعلى نسبة مئوية من خبرات العاملين في عينة الدراسة ما يفسر تمتعهم بمستوى لا بأس به ومساهمهم الوظيفي مفتوح أمامهم لتطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم، كما تعكس تصدر هذه الفئة لعينة الدراسة امتلاكها الخبرة ما يسمح لهم بامتلاك تفاصيل العمل والمعرفة المرتبطة به لإنجاز العمل بكفاءة وفعالية، كما سجل أكثر من (30%) لدى الفئة المحصورة بين (16 و 25 سنة) إذ تمثل المهارات والكفاءات ذات مستوى عالٍ من الخبرة القادرة على القيادة والتوجيه وإنجاز المهام بجودة عالية، كما سجلت الفئة (أقل من 5 سنوات) وهم حديثو التوظيف مما يشير أن الشركة تسعى إلى توظيف الطاقات الجديدة فيكون أمامها مستقبل وظيفي ممتد عبر سنوات ويحتاجون إلى اكتساب المزيد من الخبرة للمساهمة في تحقيق أهداف الشركة وعموماً يمكن القول أن أفراد العينة يتمتعون بقدر من الخبرة وهذا يدل على أنهم على دراية ومعرفة بطبيعة العمل مما يدفعهم إلى تقديم إجابات صحيحة حول واقع عملهم بما يخدم موضوع الدراسة.

ويمكن توضيح توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (4-16): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Spss) و(Excel).

5- توزيع العينة حسب طبيعة الوظيفة:

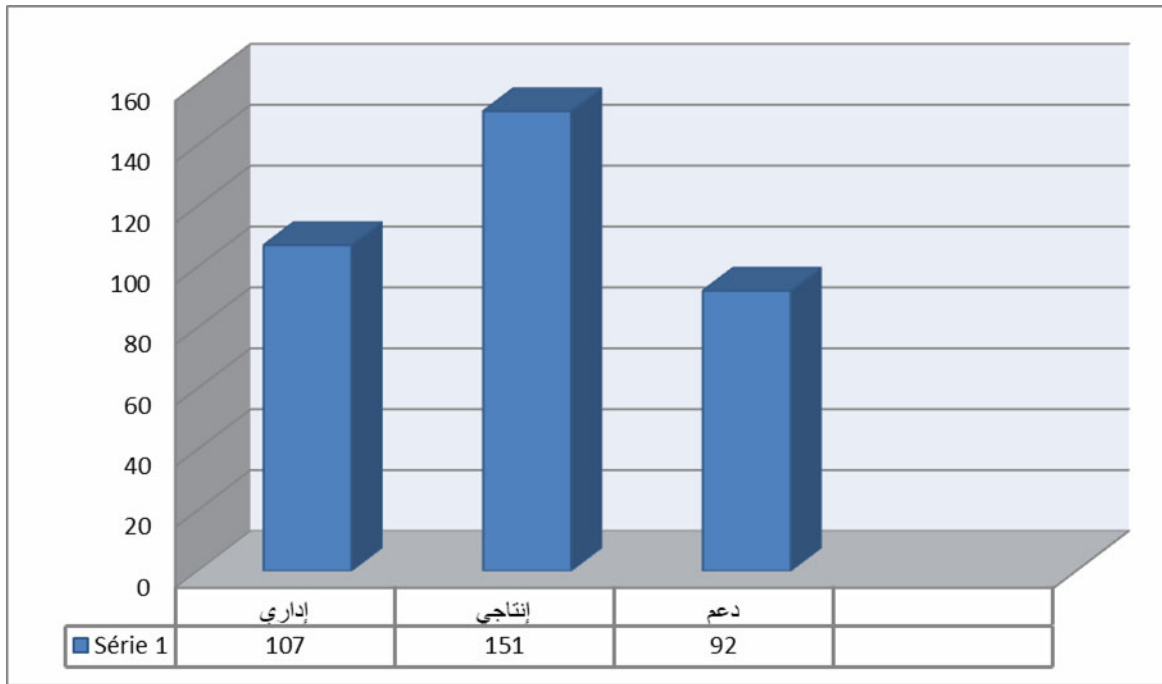
يمثل الجدول الموالي النتائج المتوصل إليها المتعلقة بتوزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة:
الجدول رقم (4.25): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
30.6%	107	إداري
43.1%	151	إنتاجي
26.3%	92	دعم
% 100	350	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من الجدول رقم (4-25) بأن أعلى نسبة في طبيعة الوظيفة كانت للوظائف الإنتاجية حيث بلغت (43.1%)، ثم تلتها الوظائف الإدارية حيث حققت ما نسبته (30.6%)، ثم تأتي بعدها وظائف الدعم حيث حققت ما نسبته (26.3%) من عينة الدراسة. وهذا يشير إلى أن غالبية العينة كانت في الوظائف الإنتاجية وهي تتوافق مع طبيعة نشاط الشركة وتخصصها وهي إنتاج الأدوية، والشكل الموالي يمثل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل:

الشكل رقم (4-17): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة العمل.



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Spss) و(Excel).

6- توزيع العينة حسب التصنيف الوظيفي:

يمثل الجدول الموالي النتائج المتوصل إليها المتعلقة بتوزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي:

الجدول (4.26): توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي.

النسبة المئوية	التكرار	البيان
53.4%	187	إطار
30.3%	106	عون تحكم
16.3%	57	عون تنفيذ
100%	350	المجموع

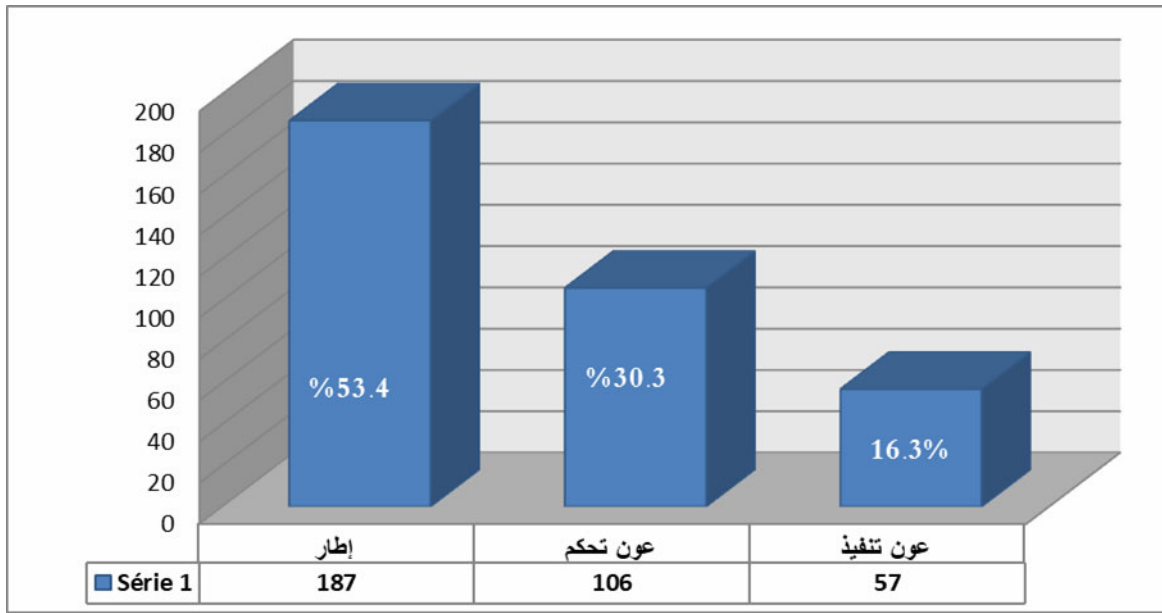
المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول (4-26)، أن التصنيف الوظيفي للإطارات كان الغالب على العاملين من عينة الدراسة إذ بلغت نسبتهم (53.4%) يليهم أعوان التحكم في المرتبة الثانية بنسبة (30.3%)، وتلتها في المرتبة الثالثة أعوان التنفيذ ما نسبتهم (16.3%).

والملاحظ من النتائج بأن العينة متقاربة مع المجتمع ماعدا أعوان التنفيذ التي حققت نسبة أدنى مقارنة بالمجتمع ويعزى ذلك على حد علم الباحث إلى تزامن التوزيع مع فترات العطل حيث جرت إجراءات التوزيع في شهري (حوان، وجويلية)، إضافة إلى الإجراءات الصارمة والتغييرات على مستوى الهياكل التنظيمية للشركة، إلا أن النسبة المحققة للفئة لا تؤثر على القرارات والنتائج المتوصل إليها، وبالتالي يمكن الحكم على عينة الدراسة أنها تتمتع بقدر من التمثيل ومنه إمكانية الوصول إلى إجابات تكون مقارنة لطبيعة وواقع عمل الشركة.

والشكل الموالي يمثل النتائج السابقة حول توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي:

الشكل رقم (4-18): توزيع عينة الدراسة حسب التصنيف الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات (Spss) و(Excel).

المطلب الرابع: دراسة اتجاهات وميولات وجهة نظر العاملين بالشركة محل الدراسة

نحاول في هذا العنصر تشخيص ووصف مستوى إدراك متغيرات الدراسة من خلال محاولة تقديم تصور شامل وإعطاء صورة عامة لاتجاهات وميولات إجابات عينة الدراسة للأبعاد والمتغيرات المعتمدة في الدراسة الحالية، وذلك من خلال متغير إدارة الالاملموسات وأبعاده (استقطاب الموارد الالاملموسة، صناعة الموارد الالاملموسة، تنشيط الموارد الالاملموسة، المحافظة على الموارد الالاملموسة، قياس الموارد الالاملموسة)، وتقدير مستوى إدراك متغير المحور الثاني للدراسة إبداع الموارد البشرية وأبعاده (دوافع وقضايا شخصية، الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي، البيئة التنظيمية الداعمة)، وذلك بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحديد مستويات الموافقة لكل بعد من الأبعاد وهذا ما نوضحه من خلال التحليلات الآتية:

أولاً: مستوى إدراك أبعاد إدارة الالاملموسات لدى العاملين في الشركة محل الدراسة.

يتم في هذا العنصر تقديم تصور عام للأفراد المستجوبين حول متغير إدارة الالاملموسات، ومحاولة تقديم صورة عن كل عبارة من عبارات هذا المحور بناء على إجابات المستجوبين، ولتقدير مستوى إدارة الالاملموسات يتم حساب معاملات الاختلاف والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحديد مستويات الموافقة لكل عبارة لهذا المحور، حيث يتكون هذا المحور من (34) عبارة موزعة على النحو الذي توضحه الجداول الآتية:

1- بعد استقطاب الموارد الالاملموسة:

يتكون هذا البعد من ست عبارات موزعة في الاستبانة على الترتيب التالي: (6.5.4.3.2.1)

الجدول رقم (27.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعث استقطاب الموارد اللاملموسة.

البيانات العام	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد استقطاب الموارد اللاملموسة	
أحياناً	3	44,10%	1.396	3.165	x11 تبحث شركة صيدال عن أفراد ذوي خبرات ومهارات فنية وتقنية لجذبهم للعمل عندها.
أحياناً	1	39,16%	1.319	3.368	x12 تعتمد إدارة صيدال على سياسة واضحة في توظيف الأفراد المتميزين.
أحياناً	5	45,25%	1.369	3.025	x13 تقدم إدارة صيدال التسهيلات اللازمة لتعيين المبدعين فيها.
أحياناً	4	44,38%	1.348	3.037	x14 تمتلك إدارة صيدال نظام معلومات يسهل جذب ذوي الخبرات والمهارات.
نادراً	6	54,83%	1.413	2.577	x15 تعتبر الرواتب والأجور بشركة صيدال مغرية ومحفزة للعمل من ذوي الكفاءات والخبرات بما.
أحياناً	2	40,74%	1.319	3.237	x16 تعتمد إدارة صيدال على أفراد ذوي الخبرات والمهارات لشغل الوظائف المهمة.
متوسط	//	34,22%	1.050	3.068	المستوى العام

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

أظهرت النتائج الموضحة في الجدول (27.4)، أن اتجاه إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة ببعث استقطاب الموارد اللاملموسة جاءت بمستوى متوسط، وذلك بمعامل اختلاف ما نسبته (34,22%) وبمتوسط حسابي قدره (3.068)، وانحراف معياري قدره (1.050)، إذ يمكن تفسيرها على أن الأفراد المستجوبين يرون إدارة صيدال تهتم باستقطاب الموارد اللاملموسة وجذبهم بمستوى متوسط حيث أن شركة صيدال لا تمارس عمليات وإجراءات البحث وجذب مهارات وكفاءات بمستوى متوسط ويمكن أن يعود هذا إلى العديد من الأسباب التي قد تكون لعدم دراية الشركة بمستوى جودة القوى العاملة ويرتبط هذا بعنصر القياس، كما يمكن أن ترجع إلى العوامل التنظيمية والمرتبطة بمدى الجهود المبذولة ونشاطات صيدال في مجال استقطاب الموارد اللاملموسة، بدايتها من الإعلانات المؤثرة حتى يمكن أن يعرف المتقدم بطبيعة الوظائف المراد شغلها، كما تلعب معايير النظام المعمول بها داخل الشركة غير الواضحة بالقدر الكافي وهذا ما تفسره، مما قد يكون مصدراً من مصادر عدم اهتمام المهارات اتجاه الشركة محل الدراسة، وعليه فالنتائج الواردة في الجدول أعلاه أبرزت ترتيب الفقرات على النحو التالي:

- العبارة الأولى (x11) وتحمل رقم (1) في الاستبانة، جاءت في المرتبة الثالثة من حيث قيمة معامل الاختلاف بنسبة (44,10%) والمتوسط الحسابي البالغ (3.165)، بانحراف معياري قدره (1.396)، إذ أشارت نسبها لاتجاه أفراد عينة الدراسة بأنهم يرون أن شركة صيدال تسعى للبحث عن أفراد ذوي خبرات ومهارات للعمل عندها.

- العبارة الثانية (x12) وتحمل رقم (2) في الاستبانة، جاءت في المرتبة الأولى من حيث نسبة معامل الاختلاف إذ سجلت (39,16%)، وبمتوسط حسابي ما قيمته (3.368) بانحراف معياري قدره (1.319)، حيث أشار أفراد العينة المستجوبة إلى أن إدارة صيدال أحياناً فقط تكون سياستها واضحة في عمليات التوظيف للأفراد المتميزين.
- العبارة الثالثة من (x13) الجدول وتحمل رقم (3) في الاستبانة، جاءت في المرتبة الخامسة حيث كان معامل الاختلاف ما نسبته (45,25%) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات (3.025)، بانحراف معياري بلغ (1.369)، وأشارت هذه النتائج إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة لأفراد عينة الدراسة، حيث كان تصورهم أحياناً تقوم إدارة صيدال بتقديم التسهيلات المطلوبة لأجل توظيف المبدعين.
- العبارة الرابعة (x14) من الجدول تحمل رقم (4) في الاستبانة، والتي تنص على " تمتلك إدارة صيدال نظام معلومات يسهل جذب ذوي الخبرات والمهارات"، جاءت في المرتبة الرابعة من حيث معامل الاختلاف إذ بلغت نسبته (44,38%) قيمة المتوسط الحسابي المرجح للإجابات والتي بلغت (3.037)، بانحراف معياري قدره (1.348)، ويشير ذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة، إذ يرون أن نظام المعلومات يساعد إدارة الشركة في استقطاب ذوي الخبرات والمهارات.
- العبارة الخامسة (x15) من الجدول تحمل رقم (5) في الاستبانة، والتي تنص على " تعتبر الرواتب والأجور بشركة صيدال مغرية ومحفزة لعمل ذوي الكفاءات والخبرات بها"، جاءت في المرتبة السادسة من حيث نسبة معامل الاختلاف (54,83%) بالمتوسط الحسابي والبالغة قيمته (2.577)، بانحراف معياري قدره (1.413)، مشيرة نتائجه إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.
- العبارة السادسة (x16) من الجدول تحمل رقم (6) في الاستبانة، والتي تنص على " تعتمد إدارة صيدال على أفراد ذوي الخبرات والمهارات لشغل الوظائف المهمة"، جاءت في المرتبة الثانية من حيث نسبة معامل الاختلاف وبلغت نسبته (40,74%) وكانت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات والتي بلغت (3.237)، بانحراف معياري قدره (1.319)، ويشير ذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

2- بعد صناعة الموارد اللاملموسة: يتكون هذا البعد من سبع عبارات على الترتيب:

(13.12.11.10.09.08.07).

الجدول رقم (28.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد صناعة الموارد اللاملموسة.

الاتجاه العام	الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد صناعة الموارد اللاملموسة
أحياناً	1	43,70%	1.341	3.068	x21 تسعى إدارة صيدال إلى تعزيز القدرات الذهنية للعاملين.
أحياناً	3	45,94%	1.331	2.897	x22 تسمح إدارة صيدال بمناقشة آراء وأفكار ومقترحات العاملين المتعلقة بتطوير أساليب العمل.

x23	تمنح إدارة صيدال فرصاً كافية للعاملين لمناقشة المشاكل المرتبطة بالعمل.	2.985	1.327	44,45%	2	أحياناً
x24	تقوم إدارة صيدال برسكلة العاملين فيها خارج البلاد للاطلاع على المستجدات العلمية الحديثة في مجال الاختصاص.	2.700	1.254	46,44%	5	أحياناً
x25	تشجع إدارة صيدال باستمرار المنافسة البناءة بين العاملين ذوي القدرات الإبداعية والمتميزين.	2.788	1.348	48,35%	7	أحياناً
x26	تسعى إدارة صيدال إلى تطوير العلاقات الإنسانية بين العاملين.	2.882	1.326	46,00%	4	أحياناً
x27	تشجع إدارة صيدال الحوار المباشر مع العاملين لأجل توليد وخلق أفكار إبداعية.	2.905	1.381	47,53%	6	أحياناً
المستوى العام		2.889	1.092	37,79%	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (28.4) يتضح أن المستوى العام لبعده صناعة الموارد اللاملموسة لإجابات أفراد عينة الدراسة جاء بمستوى متوسط، بمعامل اختلاف نسبته (37,79%) وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.889)، وانحراف معياري قدره (1.092)، مما يشير إلى وجود تجانس في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد، وتعكس هذه النتيجة المتوسطة قدرة إدارة صيدال وسعيها على تطوير قدرات وإمكانيات عاملها، وخلق روح التعاون الجماعي ومشاركة الخبرات في حل المشكلات من خلال التدريب والممارسة وزيادة التفاعل بين الأفراد داخل الشركة، وإتاحة فرص التعاون لتعزيز وبناء العلاقات في محيط العمل.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يبرز ترتيب الفقرات على النحو التالي:

- العبارة الأولى (x21) من الجدول تحمل رقم (7) في الاستبانة والتي تنص على "تسعى إدارة صيدال إلى تعزيز القدرات الذهنية للعاملين"، وقد جاءت في المرتبة الأولى حيث حقق معامل الاختلاف ما نسبته (43,70%) مشيراً إلى تجانس في إجابات عينة الدراسة وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات (3.068)، بانحراف معياري قدره (1.341)، ويشير ذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.
- العبارة الثانية (x22) من الجدول تحمل رقم (8) في الاستبانة، والتي تنص على "تسمح إدارة صيدال بمناقشة آراء وأفكار ومقترحات العاملين المتعلقة بتطوير أساليب العمل"، جاءت في المرتبة الثالثة من حيث معامل الاختلاف إذ حققت ما نسبته (45,94%) مشيراً إلى تجانس حسب إجابات المستجوبين بمتوسط حسابي للإجابات والبالغ (2.897)، بانحراف معياري قدره (1.331)، محققة درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.
- العبارة الثالثة (x23) من الجدول تحمل رقم (9) في الاستبانة، والتي تنص على "تمنح إدارة صيدال فرصاً كافية للعاملين لمناقشة المشاكل المرتبطة بالعمل"، جاءت في المرتبة الثانية من حيث معامل الاختلاف إذ كانت نسبته (44,45%) مشيراً إلى أكثر العبارات تجانسا للمستجوبين بالنسبة لهذا البعد بمتوسط حسابي للإجابات البالغ

(2.985)، وانحراف معياري قدره (1.327)، مما يشير إلى سعي إدارة الشركة محل الدراسة إلى فتح باب أمام العاملين لطرح المشاكل التي يوجهونها في العمل مما يساعد على التعرف أكثر بأساليب العمل وتطويرها.

■ العبارة الرابعة (x24) من الجدول تحمل رقم (10) في الاستبانة، والتي تنص على "تقوم إدارة صيدال برسكلة العاملين فيها خارج البلاد للاطلاع على المستجدات العلمية الحديثة في مجال الاختصاص"، جاءت في المرتبة الخامسة من حيث نسبة معامل الاختلاف حيث بلغت نسبته (46,44%) وكانت قيمة المتوسط الحسابي للمستجوبين (2.700)، بانحراف معياري قدره (1.254)، وأشارت بذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

■ العبارة الخامسة (x25) من الجدول تحمل رقم (11) في الاستبانة، والتي تنص على "تشجع إدارة صيدال باستمرار المنافسة البناءة بين العاملين ذوي القدرات الإبداعية والتميزين"، جاءت في المرتبة السابعة من حيث معامل الاختلاف إذ كانت نسبته (48,35%) مشيراً إلى تجانس منخفض للمستجوبين بمتوسط حسابي للإجابات البالغ (2.788)، وانحراف معياري قدره (1.348)، مما يشير إلى أن تصورات المستجوبين بدرجة متوسطة لهذه العبارة.

■ العبارة السادسة (x26) من الجدول تحمل رقم (12) في الاستبانة والتي تنص على "تسعى إدارة صيدال إلى تطوير العلاقات الإنسانية بين العاملين"، جاءت في المرتبة الرابعة حيث حقق معامل الاختلاف ما نسبته (46,00%) مشيراً لتجانس في الإجابات كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات (2.882)، بانحراف معياري قدره (1.326)، وأشارت نتائج أفراد المستجوبين إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

■ العبارة السابعة (x71) من الجدول تحمل رقم (13) في الاستبانة والتي تنص على "تشجع إدارة صيدال الحوار المباشر مع العاملين لأجل توليد وخلق أفكار إبداعية"، جاءت في المرتبة السادسة من حيث معامل الاختلاف محققة ما نسبته (47,53%) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات (2.905)، بانحراف معياري قدره (1.381)، فالتائج مشيرة بذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل المستجوبين.

3- تنشيط الموارد الالاملموسة:

يتكون هذا البعد من سبع عبارات موزعة وفق الترتيب التالي: (20.19.18.17.16.15.14).

الجدول رقم (29.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعث تنشيط الموارد الالاملموسة.

الاتجاه العام	الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد تنشيط الموارد الالاملموسة
أحياناً	7	85,31%	2.620	3.071	x31 تحاول إدارة صيدال إشراك جميع العاملين في دورات تخصصية تتناسب وطبيعة الأعمال والأنشطة التي يقومون بها.
نادراً	5	57,04%	1.349	2.365	x32 تشجع إدارة صيدال مشاركة العاملين في نقاشات بناءة.
نادراً	6	60,57%	1.632	2.694	x33 تثير إدارة صيدال الحماس في الجماعات التي تتسم بالتحدي والإنجازات العالية في العمل.

x34	تسعى إدارة صيدال إلى بناء فرق عمل في أداء المهمات الصعبة	2.985	1.238	41,47%	2	أحياناً
x35	تحث إدارة صيدال على العمل والبحث الجاد عن كل ما هو جديد.	3.017	1.259	41,73%	4	أحياناً
x36	تكلف إدارة صيدال العاملين بالمهام والأعمال الصعبة والجديدة بغرض تحسين مهاراتهم.	3.025	1.260	41,65%	3	أحياناً
x37	توفر إدارة صيدال المعدات التكنولوجية والتقنيات الحديثة للعاملين.	3.308	1.322	39,96%	1	غالباً
المستوى العام		2.924	1.098	37,55%	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (29.4)، يتضح أن المستوى العام لبعث تنشيط الموارد الالاملموسة لأفراد عينة الدراسة جاء بمستوى **متوسط** وذلك بمتوسط حسابي قدره (2.924)، وانحراف معياري قدره (1.098)، ومعامل اختلاف ما نسبته (37,55%) دالاً على تجانس في إجابات الأفراد المستجوبين حول هذا البعد، النتائج مشيرة حول تصورات العينة بسعي إدارة صيدال للقيام بالإجراءات والطرق لاستخدامها من أجل تحقيق مستويات إبداعية لدى العاملين بشكل مستمر، ولزيادة تدفق وتوليد أفكار جديدة، بالتنشيط والتبادل والمشاركة المعرفية، ويعزز ويثير حماس الأفراد والفرق لتحقيق الإنجازات العالية ما يساهم في إعداد فرق عمل لإنجاز المهمات وتنسم بالتحدي والأعمال الصعبة والجديدة التي من شأنها أن تساهم في تحسين قدرات العاملين.

وبناءً على النتائج الواردة في الجدول أعلاه تترتب الفقرات على النحو التالي:

■ العبارة الأولى (x31) من الجدول تحمل رقم (14) في الاستبانة والتي تنص على "تحاول إدارة صيدال إشراك جميع العاملين في دورات تخصصية تتناسب وطبيعة الأعمال والأنشطة التي يقومون بها"، جاءت في المرتبة السابعة من حيث معامل الاختلاف الذي بلغت نسبته (85,31%)، مما وضحت قيم هذه العبارة على وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما ورد في هذا البعد وذلك وفقاً للنسبة المرتفعة لمعامل الاختلاف الظاهرة في هذه العبارة، وهو ما يراه المستجوبون بصورة متباينة بأن جهود إدارة صيدال ضعيفة لإشراك العاملين في دورات خاصة تتوافق مع طبيعة أعمالهم، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات (3.071)، بانحراف معياري قدره (2.620)، النتائج مشيرة بذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

■ العبارة الثانية (x32) من الجدول وتحمل رقم (15) في الاستبانة والتي تنص على "تشجع إدارة صيدال مشاركة العاملين في نقاشات بناءة" حيث جاءت في المرتبة الخامسة بمعامل الاختلاف بنسبة (57,04%) وبالمتوسط الحسابي للإجابات والبالغ (2.365)، بانحراف معياري قدره (1.349)، حيث كانت النتائج بدرجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

■ العبارة الثالثة (x33) من الجدول وتحمل رقم (16) في الاستبانة والتي تنص على "تثير إدارة صيدال الحماس في الجماعات التي تنسم بالتحدي والإنجازات العالية في العمل"، وقد جاءت في المرتبة السادسة من حيث معامل الاختلاف قدره (60,57%) وهي نسبة مرتفعة نوعاً ما، إذ تشير إلى عدم تجانس قليل في إجابات المستجوبين،

حيث تختلف تصورات المستجوبين حول إدارة صيدال إذ يرون أن اهتمامها أقل بإثارة الحماس والرغبة في الفرق والمجموعات، والذي بدوره يعمل على تنشيط وتحفيز الإنجازات ورفع التحديات في العمل، وبلغ المتوسط الحسابي للإجابات (2.694)، وبانحراف معياري قدره (1.632)، كما أشارت النتائج إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

■ العبارة الرابعة (x34) من الجدول وتحمل رقم (17) في الاستبانة والتي تنص على "تسعى إدارة صيدال إلى بناء فرق عمل في أداء المهام الصعبة"، وهي جاءت في المرتبة الثانية من حيث معامل الاختلاف المقدر ب(41,47%) وبقيمة المتوسط الحسابي للإجابات بلغت (2.985)، وبانحراف معياري قدره (1.238)، وهو يشير إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

■ العبارة الخامسة (x35) من الجدول التي تحمل رقم (18) في الاستبانة وهي تنص على "تحت إدارة صيدال على العمل والبحث الجاد عن كل ما هو جديد"، وقد جاءت في المرتبة الرابعة من حيث معامل الاختلاف بنسبة (41,73%) وبمتوسط حسابي للإجابات البالغ (3.017)، وبانحراف معياري قدره (1.259)، وأشارت بذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

■ العبارة السادسة (x36) من الجدول تحمل رقم (19) في الاستبانة والتي تنص على "تكلف إدارة صيدال العاملين بالمهام والأعمال الصعبة والجديدة بغرض تحسين مهاراتهم"، حيث جاءت في المرتبة الثالثة من حيث معامل الاختلاف بنسبة قدرها (41,65%)، وبقيمة المتوسط الحسابي للإجابات بلغت (3.025)، كما قدر الانحراف المعياري ب(1.260)، ويشير ذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

■ العبارة السابعة (x37) من الجدول والتي تحمل رقم (20) في الاستبانة تنص على "توفر إدارة صيدال المعدات التكنولوجية والتقنيات الحديثة للعاملين"، وقد جاءت في المرتبة الأولى من حيث معامل الاختلاف قدرت نسبته ب(39,96%)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات ب(3.308)، أما الانحراف المعياري فقدر ب(1.322)، مما أشار ذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

4- المحافظة على الموارد اللاملموسة:

يتكون هذا البعد من خمس عبارات موزعة على الترتيب التالي: (25.24.23.22.21).

الجدول رقم (30.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد المحافظة على الموارد اللاملموسة.

الاتجاه العام	الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد المحافظة على الموارد اللاملموسة
أحياناً	1	41,41%	1.298	3.134	تسعى إدارة صيدال في بناء وتكوين علاقات حسنة وإيجابية مع العاملين.
أحياناً	4	50,83%	1.403	2.760	تمنح إدارة صيدال المحفزات المادية والمعنوية للمواهب وأصحاب الابتكارات والإبداعات.

x43	تتعامل إدارة صيدال مع العاملين على أساس الثقة.	3.162	1.362	43,07%	2	أحياناً
x44	تحافظ إدارة صيدال على المكانة الاجتماعية والوظيفية لأصحاب القدرات الإبداعية.	3.005	1.807	60,13%	5	أحياناً
x45	يتم تقييم العاملين في شركة صيدال على أساس ما يبذلونه من جهد علمي وعملي.	2.851	1.430	50,15%	3	أحياناً
المستوى العام		2.982	1.151	38,59%	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-30)، يتضح أن المستوى العام لبعده المحافظة على الموارد اللاملموسة لأفراد عينة الدراسة جاء متوسطاً وذلك بمعامل اختلاف قدر بنسبة (38,59%) وكما بلغ المتوسط الحسابي المرجح ما قيمته (2.982)، وانحراف معياري قدره (1.151)، بمعامل اختلاف البالغ (38.59%) مما يشير إلى وجود تجانس في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد، وتدل هذه النتيجة على حد علم الطالب على أن إدارة صيدال تقوم بتدابير وإجراءات تتضمن الاعتناء والمحافظة على المهارات والطاقات الفكرية والذهنية الذين يمتلكون القدرة على خلق أفكار جديدة أو تطويرها، وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يبرز ترتيب الفقرات على النحو التالي:

■ العبارة الأولى (x41) من الجدول التي تحمل رقم (21) في الاستبانة والتي تنص على "تسعى إدارة صيدال في بناء وتكوين علاقات حسنة وإيجابية مع العاملين"، حيث جاءت في المرتبة الأولى من حيث معامل الاختلاف بنسبة قدرها (41,41%) وبمتوسط حسابي للإجابات بلغت قيمته (3.134)، وبانحراف معياري قدره (1.298)، مما أشار ذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

■ العبارة الثانية (x42) من الجدول تحمل رقم (22) في الاستبانة والتي تنص على "تمنح إدارة صيدال المحفزات المادية والمعنوية للمواهب وأصحاب الابتكارات والإبداعات"، جاءت في المرتبة الرابعة بمعامل اختلاف قدرت نسبته بـ (50,83%)، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات (2.760)، وقدر الانحراف المعياري بـ (1.403)، فأشير بذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

■ العبارة الثالثة (x43) من الجدول والتي تحمل رقم (23) في الاستبانة فهي تنص على "تتعامل إدارة صيدال مع العاملين على أساس الثقة"، إذ جاءت في المرتبة الثانية بنسبة معامل اختلاف قدره بـ (43,07%) وبقيمة المتوسط الحسابي للإجابات التي بلغت (3.162)، وبانحراف معياري قدره (1.362)، النتائج مشيرة بذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

■ العبارة الرابعة (x44) من الجدول تحمل رقم (24) في الاستبانة والتي تنص على "تحافظ إدارة صيدال على المكانة الاجتماعية والوظيفية لأصحاب القدرات الإبداعية"، جاءت في المرتبة الخامسة من حيث معامل الاختلاف المقدره نسبته بـ (60,13%)، وهي نسبة معتدلة نوعاً ما، حيث تشير إلى وجود تجانس متوسط في إجابات المستجوبين، والتي تظهر في اختلافات تصورات البعض منهم إذ يرون أن إدارة صيدال تبدي اهتماماً متوسطاً للمحافظة على

أصحاب المهارات ذوي الإمكانيات الإبداعية ومكانتهم الاجتماعية والوظيفية، إذ بلغت قيمته بالمتوسط الحسابي للإجابات (3.005)، وانحراف معياري قدره (1.807)، مما دلت قيم هذه العبارة على تباين في تصورات وآراء المستجوبين حول هذه العبارة، وهذا ما أشارت إليه الدرجة المتوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

■ العبارة الخامسة (x45) من الجدول والتي تحمل رقم (25) في الاستبانة وقد نصت على "يتم تقييم العاملين في شركة صيدال على أساس ما يبذلونه من جهد علمي وعملي"، وقد جاءت في المرتبة الثالثة بمعامل الاختلاف الذي قدرت نسبته ب(50,15%)، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات (2.851)، وقدر الانحراف المعياري ب(1.430)، مما جعل النتائج بذلك تشير إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

5- قياس الموارد اللاملموسة:

يتكون هذا البعد من تسع عبارات موزعة وفق الترتيب التالي: (34.33.32.31.30.29.28.27.26)

الجدول رقم (31.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد قياس الموارد اللاملموسة.

الاتجاه العام	الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد قياس الموارد اللاملموسة
أحياناً	3	43,27%	1.309	3.025	x51 تتهم إدارة صيدال بتخزين المعارف والمعلومات والأفكار التي يمتلكها العاملون بخصوص العمل.
أحياناً	5	44,20%	1.307	2.957	x52 تقوم إدارة صيدال دوماً بقياس قيمة المعلومات والمعارف المخزنة.
أحياناً	1	42,64%	1.317	3.088	x53 تدرك إدارة صيدال جيداً أهمية مهارات العاملين وقدراتهم.
أحياناً	8	47,32%	1.387	2.931	x54 تعتبر براءات الاختراع لدى العاملين كمؤشر لقوة كفاءاتهم.
أحياناً	7	46,79%	1.357	2.900	x55 تخصص إدارة صيدال النزاعات بين العاملين لمعرفة نوعية العلاقات بينهم.
أحياناً	9	48,85%	1.362	2.788	x56 تقيس إدارة صيدال باستمرار مهارات وقدرات العاملين بها.
أحياناً	6	44,51%	1.352	3.037	x57 تعتقد إدارة صيدال أن المصاريف الممنوحة تزيد من فعالية أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
أحياناً	2	42,82%	1.336	3.120	x58 تقوم إدارة صيدال دوماً بمراجعة وتحديث قواعد بياناتها.
أحياناً	4	43,91%	1.469	3.345	x59 تحتاج إدارة صيدال إلى قياس استثماراتها لتطوير أساليب وطرق العمل
متوسط	//	35,35%	1.068	3.021	المستوى العام

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-31)، يتضح أن المستوى العام لبعد قياس الموارد اللاملموسة لأفراد عينة الدراسة متوسط، وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.021)، وانحراف معياري قدره (1.068)، ومعامل الاختلاف ما نسبته (35,35%) مما يشير إلى وجود تباين قليل في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد، وتدل هذه النتيجة على حد علم الطالب على أن صيدال تسعى دوماً إلى تقييم ومتابعة موجوداتها الفكرية بصورة دورية، وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يبرز ترتيب الفقرات على النحو التالي:

- العبارة الأولى (x51) من الجدول تحمل رقم (26) في الاستبانة والتي تنص على " تهتم إدارة صيدال بتخزين المعارف والمعلومات والأفكار التي يمتلكها العاملون بخصوص العمل"، وهي جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة معامل الاختلاف قدر ب(43,27%) وقيمة المتوسط الحسابي للإجابات التي بلغت (3.025)، بينما قدر الانحراف المعياري ب(1.309)، وهو ما يشير إلى درجة منخفضة من الموافقة على هذه العبارة.
- العبارة الثانية (x52) من الجدول تحمل رقم (27) في الاستبانة والتي تنص على "تقوم إدارة صيدال دوما بقياس قيمة المعلومات والمعارف المخزنة"، قد جاءت في المرتبة الخامسة بمعامل الاختلاف قدرت نسبته ب(44,20%)، وبالمتوسط الحسابي للإجابات الذي بلغت قيمته (2.957)، أما الانحراف المعياري فقدر ب(1.307)، وعليه فإن النتائج أشارت إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.
- العبارة الثالثة (x53) من الجدول التي تحمل رقم (28) في الاستبانة فهي تنص على "تدرك إدارة صيدال جيدا أهمية مهارات العاملين وقدراتهم"، حيث جاءت في المرتبة الأولى بنسبة معامل الاختلاف قدرها (42,64%)، ومتوسط حسابي للإجابات بلغت قيمته (3.088)، وبانحراف معياري قدره (1.317)، مما يشير ذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.
- العبارة الرابعة (x54) من الجدول تحمل رقم (29) في الاستبانة والتي تنص على "تعتبر براءات الاختراع لدى العاملين كمؤشر لقوة كفاءاتهم"، فقد جاءت في المرتبة الثامنة، و قدرت نسبة معامل الاختلاف ب(47,32%) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات (2.931)، بينما قدر الانحراف المعياري ب(1.387)، مشيرة بذلك النتائج إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.
- العبارة الخامسة (x55) من الجدول تحمل رقم (30) في الاستبانة وهي التي تنص على "تخصي إدارة صيدال النزاعات بين العاملين لمعرفة نوعية العلاقات بينهم"، وجاءت في المرتبة السابعة بنسبة معامل الاختلاف قدرها (46,79%)، ومتوسط حسابي للإجابات قيمته (2.900)، فيما قدر الانحراف المعياري ب(1.357)، وعليه أشارت النتائج بذلك على هذه العبارة بدرجة متوسطة من الموافقة.
- العبارة السادسة (x56) من الجدول تحمل رقم (31) في الاستبانة والتي تنص على "تقيس إدارة صيدال باستمرار مهارات وقدرات العاملين بها"، حيث جاءت في المرتبة التاسعة بمعامل الاختلاف الذي قدرت نسبته ب(48,85%) وقيمة المتوسط الحسابي للإجابات والتي بلغت (2.788)، إضافة إلى انحراف معياري قدره (1.362)، مما أشار كل ذلك إلى درجة مرتفعة من الموافقة على هذه العبارة.
- العبارة السابعة (x57) من الجدول تحمل رقم (32) في الاستبانة والتي تنص على "تعتقد إدارة صيدال أن المصاريف الممنوحة تزيد من فعالية أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال"، حيث جاءت في المرتبة السادسة من حيث معامل الاختلاف بنسبة قدرها (44,51%)، وبالمتوسط الحسابي للإجابات بلغت قيمته (3.037)، وبالانحراف المعياري الذي قدر ب(1.352)، مشيرا بذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

■ العبارة الثامنة (x58) من الجدول تحمل رقم (33) في الاستبانة والتي تنص على "تقوم إدارة صيدال دوما بمراجعة وتحديث قواعد بياناتها"، وهي جاءت في المرتبة الثانية بنسبة معامل الاختلاف المقدرة بـ(42,82%)، وبقيمة المتوسط الحسابي للإجابات والتي بلغت (3.120)، وبانحراف معياري قدره (1.336)، فأشارت النتائج على إثر ذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

■ العبارة التاسعة (x59) من الجدول تحمل رقم (34) في الاستبانة والتي تنص على "تحتاج إدارة صيدال إلى قياس استثماراتها لتطوير أساليب وطرق العمل"، حيث جاءت في المرتبة الرابعة من حيث معامل الاختلاف بنسبة قدرها (43,91%)، وبالمتوسط الحسابي المرجح للإجابات بقيمة بلغت (3.345)، وبانحراف معياري قدره (1.469)، وذلك ما أشار إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

الجدول رقم (32.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة الخاصة بالمحور الأول مرتبة تنازليا.

الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إدارة اللاملموسات
متوسط	34,22%	1.050	3.068	استقطاب الموارد اللاملموسة
متوسط	35,35%	1.068	3.021	قياس الموارد اللاملموسة
متوسط	38,59%	1.151	2.982	المحافظة على الموارد اللاملموسة
متوسط	37,55%	1.098	2.924	تنشيط الموارد اللاملموسة
متوسط	37,79%	1.092	2.889	صناعة الموارد اللاملموسة
متوسط	32,56%	0.969	2.976	المحور بشكل عام

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-32)، أن مستوى إدارة اللاملموسات كان متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (0.976)، بانحراف معياري قدره (0.969)، بمعدل اختلاف البالغ (32.56%) مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المتغير.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-31)، يمكن ترتيب الأبعاد المشكّلة لمحور إدارة اللاملموسات تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على قيم معامل الاختلاف والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جاء بعد استقطاب الموارد اللاملموسة في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى متوسط، حيث بلغت نسبة معامل الاختلاف (34,22%)، وبالمتوسط الحسابي المرجح له قدرت قيمته بـ(3.068)، وانحراف معياري قدره (1.050)، يليه بعد قياس الموارد اللاملموسة في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى متوسط، إذ بلغت نسبة معامل الاختلاف (35,35%)، وبالمتوسط الحسابي المرجح له الذي بلغت قيمته (3.021)، بينما قدر الانحراف المعياري بـ(1.068)، يليه بعد المحافظة على الموارد اللاملموسة والذي جاء في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى متوسط، حيث بلغت نسبة معامل الاختلاف (38,59%)، وبلغ

المتوسط الحسابي المرجح له (2.982)، وانحراف معياري قدره (1.151)، يليه بعد تنشيط الموارد اللاملموسة في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى متوسط، بمعامل الاختلاف المقدره نسبته ب(37,55%)، وبالمتوسط الحسابي المرجح له بقيمة بلغت (2.924)، وانحراف معياري قدره (1.098)، ثم يليه مباشرة بعد صناعة الموارد اللاملموسة والذي جاء في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى متوسط، بنسبة معامل الاختلاف والتي بلغت (37,79%)، وبالمتوسط الحسابي المرجح له بقيمة قدرها (2.889)، وقدر الانحراف المعياري ب(1.092).

ثانيا: مستوى إدراك أبعاد إبداع الموارد البشرية لدى العاملين في الشركة محل الدراسة.

يتم في هذا العنصر تقديم تصور عام للأفراد المستجوبين حول إبداع الموارد البشرية، وكذا إعطاء صورة عن كل عبارة من عبارات هذا المحور، ولتقدير مستوى إبداع الموارد البشرية يتم حساب معاملات الاختلاف والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وكذا تحديد مستويات الموافقة لكل عبارة في هذا المحور، حيث يتكون هذا المحور من (37) عبارات موزعة على النحو الذي توضحه الجداول الآتية:

دوافع وقضايا شخصية:

يتكون هذا البعد من تسع عبارات على الترتيب التالي: (43.42.41.40.39.38.37.36.35).

الجدول رقم (33.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد دوافع وقضايا شخصية.

الاتجاه العام	ترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد دوافع وقضايا شخصية
أحياناً	9	49,48%	1.480	2.991	y11 لا يتباني الخوف عند مواجهة التحديات في العمل.
غالباً	5	34,48%	1.267	3.674	y12 أثق بأني قادر على أداء العديد من المهام المختلفة بشكل مبدع.
أحياناً	8	43,45%	1.374	3.162	y13 أحب المخاطرة في العمل.
غالباً	6	36,84%	1.322	3.588	y14 لا أتأثر بالأخزين بسهولة.
غالباً	3	32,04%	1.204	3.757	y15 تحقيق الجديد في العمل مهم بالنسبة لي.
غالباً	2	30,59%	1.173	3.834	y16 لدي القدرة على فهم كيفية الاستفادة من موقف أو وضع معين.
غالباً	1	29,99%	1.133	3.777	y17 أنا شخص متعدد الاستخدامات ويمكنني بسهولة العثور عن حلول مبتكرة بغض النظر عن مجال العمل.
غالباً	4	32,42%	1.245	3.840	y18 أستمتع عند إيجاد حلول لمشاكل معقدة.
غالباً	7	41,07%	1.575	3.834	y19 أستمتع بإنشاء إجراءات جديدة لمهام العمل.
متوسط	//	24,70%	0.891	3.606	المستوى العام

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-33)، يتضح أن المستوى العام لبعد دوافع وقضايا شخصية لأفراد عينة الدراسة جاء متوسطاً وذلك بمعامل اختلاف قدر بنسبة (24,70%) وبلغ المتوسط الحسابي المرجح ما قيمته

(3.606)، وانحراف معياري قدره (0.891)، مما يشير إلى وجود تجانس في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد، وتدل هذه النتيجة على حد علم الطالب على أن الإبداع يرتبط بمدى رغبة الفرد في تحقيق الإنجازات وفعل الأشياء أو الإتيان بالجديد، وهذا من خلال القوة الداخلية التي تحركه (الدافع) وتدفعه نحو القيام بالأشياء، كما تساهم السمات والخصائص المرتبطة بشخصية الفرد بذاته في تحقيق الإبداع، وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يبرز ترتيب الفقرات على النحو التالي:

■ العبارة الأولى (y11) من الجدول التي تحمل رقم (35) في الاستبانة والتي تنص على "لا يبتأني الخوف عند مواجهة التحديات في العمل"، فهي جاءت في المرتبة التاسعة من حيث معامل الاختلاف بنسبة قدرها (49,48%) وبمتوسط حسابي للإجابات بلغت قيمته (2.991)، وانحراف معياري قدره (1.480)، وعليه أشارت النتائج في هذه العبارة بدرجة متوسطة من الموافقة.

■ العبارة الثانية (y12) من الجدول تحمل رقم (36) في الاستبانة والتي تنص على "أثق بأبي قادر على أداء العديد من المهام المختلفة بشكل مبدع"، وهي جاءت في المرتبة الخامسة بمعامل الاختلاف الذي قدرت نسبته بـ(34,48%)، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات (3.674)، وقدر الانحراف المعياري بـ(1.267)، فأشير بتلك النتائج إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

■ العبارة الثالثة (y13) من الجدول والتي تحمل رقم (37) في الاستبانة فهي تنص على "أحب المخاطرة في العمل"، إذ جاءت في المرتبة الثامنة بنسبة معامل الاختلاف قدرت بـ(43,45%) وبقيمة المتوسط الحسابي للإجابات التي بلغت (3.162)، وانحراف معياري قدره (1.374)، فالنتائج مشيرة بذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

■ العبارة الرابعة (y14) من الجدول تحمل رقم (38) في الاستبانة والتي تنص على "لا أتأثر بالآخرين بسهولة"، فهي جاءت في المرتبة السادسة من حيث معامل الاختلاف المقدرة نسبته بـ(36,84%)، وبالمتوسط الحسابي للإجابات الذي بلغت قيمته (3.588)، وانحراف معياري قدره (1.322)، وهو ما أشير إليه في هذه العبارة بدرجة متوسطة من الموافقة.

■ العبارة الخامسة (y15) من الجدول والتي تحمل رقم (39) في الاستبانة نصت على "تحقيق الجديد في العمل مهم بالنسبة لي"، وقد جاءت في المرتبة الثالثة بمعامل الاختلاف الذي قدرت نسبته بـ(32,04%)، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات (3.757)، وقدر الانحراف المعياري بـ(1.204)، مما جعل النتائج بذلك تشير إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

■ العبارة السادسة (y16) من الجدول تحمل رقم (40) في الاستبانة والتي تنص على "لدي القدرة على فهم كيفية الاستفادة من موقف أو وضع معين"، فهي جاءت في المرتبة الثانية، وقدرت نسبة معامل الاختلاف بـ(30,59%) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات بـ(3.834)، بينما قدر الانحراف المعياري بـ(1.173)، مشيرة النتائج بذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

- العبارة السابعة (y17) من الجدول تحمل رقم (41) في الاستبانة وهي التي تنص على "أنا شخص متعدد الاستخدامات ويمكنني بسهولة العثور عن حلول مبتكرة بغض النظر عن مجال العمل"، وجاءت في المرتبة الأولى بنسبة معامل الاختلاف قدرها (29,99%)، ومتوسط حسابي للإجابات قيمته (3.777)، فيما قدر الانحراف المعياري بـ(1.133)، وبذلك كانت النتائج تشير إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.
- العبارة الثامنة (y18) من الجدول تحمل رقم (41) في الاستبانة والتي تنص على "أستمتع عند إيجاد حلول لمشاكل معقدة"، حيث جاءت في المرتبة الرابعة بمعامل الاختلاف الذي قدرته نسبته بـ(32,42%) وبقيمة المتوسط الحسابي للإجابات والتي بلغت (3.840)، إضافة إلى انحراف معياري قدره (1.245)، مما أشارت النتائج بذلك إلى هذه العبارة بدرجة متوسطة من الموافقة
- العبارة التاسعة (y19) من الجدول تحمل رقم (42) في الاستبانة والتي تنص على "أستمتع بإنشاء إجراءات جديدة لمهام العمل"، حيث جاءت في المرتبة السابعة من حيث معامل الاختلاف بنسبة قدرها (41,07%)، وبالمتوسط الحسابي للإجابات بلغت قيمته (3.834)، وبالانحراف المعياري الذي قدر بـ(1.575)، مشيراً بذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

1. الإبداع الفردي:

يتكون هذا البعد من اثني عشرة عبارة على الترتيب التالي: (55.54.53.52.51.50.49.48.47.46.45.44).

الجدول رقم (34.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد الإبداع الفردي.

العبارة	الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد الإبداع الفردي
y21	1	30,30%	1.194	3.940	أهتم بعملتي وأجده مجزيًا
y22	3	31,62%	1.208	3.820	تجاري السابقة تجعلني أكثر إبداعًا في مكان العمل.
y23	6	34,43%	1.215	3.528	آراء زملائي في العمل لها تأثير إيجابي على إبداعي الفردي
y24	2	30,65%	1.142	3.725	مهارات تواصلتي الشخصية تحسن مستواي في مكان العمل.
y25	8	37,85%	1.357	3.585	أشعر بالفخر والالتزام بالعمل في شركة صيدال.
y26	11	39,30%	1.473	3.748	أنا راضٍ عن راتي في العمل.
y27	9	38,92%	1.271	3.265	ضغط الوقت يثبط من إنتاجي الفكري وإبداعي الفردي في العمل.
y28	7	37,78%	1.289	3.411	لا أفقد التركيز على عملي الحقيقي ولا يتشتت انتباهي حين أجدّ المشاكل
y29	4	31,89%	1.193	3.740	أثق بأني قادر على تطوير أفكار إبداعية لحل المشاكل.
y210	5	33,21%	1.224	3.685	أتمسك لتنفيذ الحلول والأفكار في العمل
y211	10	39,76%	1.319	3.317	أرى الشكاوى والاختلافات فرصًا وليست مشكلات.
y212	12	42,84%	1.339	3.125	ألتزم باتباع الإجراءات بدقة وفقًا للقواعد.
	//	23,00%	0.803	3.491	المستوى العام

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات . (spss)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-34)، يتضح أن المستوى العام لبعد الإبداع الفردي لأفراد عينة الدراسة جاء متوسطاً وذلك بمعامل اختلاف قدر بنسبة (23,00%) وكما بلغ متوسط الحساب المرجح ما قيمته (3.491)، وانحراف معياري قدره (0.803)، مما يشير إلى وجود تجانس في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد، وتدلل هذه النتيجة على حد علم الطالب بأن الأفراد لهم القدرة على التفكير، ولهم القدرة والقابلية على إنتاج وتوليد أفكار جديدة ومناسبة ومفيدة، وبإمكانهم استخدام خيالهم، وبملاك التصرفات التي تسمح لهم بتحقيق أهداف مهمة، وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يبرز ترتيب الفقرات على النحو التالي:

- العبارة الأولى (y21) من الجدول تحمل رقم (44) في الاستبانة والتي تنص على "أهتم بعملتي وأجده مجزياً"، وهي جاءت في المرتبة الأولى بنسبة معامل الاختلاف قدرت بـ(30,30%) وبقيمة المتوسط الحسابي للإجابات بلغت (3.940)، بينما قدر الانحراف المعياري بـ(1.194)، وأشارت النتائج في هذه العبارة بدرجة متوسطة من الموافقة.
- العبارة الثانية (y22) من الجدول تحمل رقم (45) في الاستبانة والتي تنص على "تجاري السابقة تجعلني أكثر إبداعاً في مكان العمل"، قد جاءت في المرتبة الثالثة بمعامل الاختلاف قدرت نسبته بـ(31,62%)، وبالمتوسط الحسابي للإجابات الذي بلغت قيمته (3.820)، أما الانحراف المعياري فقدر بـ(1.208)، وعليه فإن النتائج أشارت إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.
- العبارة الثالثة (y23) من الجدول التي تحمل رقم (46) في الاستبانة وهي تنص على "آراء زملائي في العمل لها تأثير إيجابي على إبداعي الفردي"، حيث جاءت في المرتبة السادسة بنسبة معامل الاختلاف قدرها (34,43%)، ومتوسط حسابي للإجابات بلغت قيمته (3.528)، وانحراف معياري قدره (1.215)، مما يشير ذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.
- العبارة الرابعة (y24) من الجدول تحمل رقم (47) في الاستبانة والتي تنص على "مهارات تواصلتي الشخصية تحسن مستواي في مكان العمل"، جاءت في المرتبة الثانية من حيث معامل الاختلاف (30,65%) بالمتوسط الحسابي للإجابات والبالغ قيمته (3.725)، بانحراف معياري قدره (1.142)، مشيرة بذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.
- العبارة الخامسة (y25) من الجدول وتحمل رقم (48) في الاستبانة والتي تنص على "أشعر بالفخر والالتزام بالعمل في شركة صيدال" حيث جاءت في المرتبة الثامنة بمعامل الاختلاف بنسبة (37,85%) وبالمتوسط الحسابي للإجابات والبالغ (3.585)، بانحراف معياري قدره (1.357)، حيث كانت النتائج بدرجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.
- العبارة السادسة (y26) من الجدول وتحمل رقم (49) في الاستبانة والتي تنص على "أنا راضٍ عن راتي في العمل"، وقد جاءت في المرتبة الحادية عشرة من حيث معامل الاختلاف الذي قدر بـ(39,30%)، وبلغ المتوسط الحسابي للإجابات (3.748)، وانحراف معياري قدره (1.473)، كما أشارت النتائج إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

- العبارة السابعة (y27) من الجدول تحمل رقم (50) في الاستبانة، والتي تنص على "ضغط الوقت يشبط من إنتاجي الفكري وإبداعي الفردي في العمل"، جاءت في المرتبة التاسعة من حيث معامل الاختلاف إذ حققت ما نسبته (38,92%) بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات (3.265)، وقدر الانحراف المعياري ب(1.271)، محققة درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.
- العبارة الثامنة (y28) من الجدول تحمل رقم (51) في الاستبانة، والتي تنص على "لا أفقد التركيز على عملي الحقيقي ولا يتشتت انتباهي حين أجدّ"، جاءت في المرتبة السابعة من حيث معامل الاختلاف إذ كانت نسبته (37,78%) وبمتوسط حسابي للإجابات البالغ (3.411)، بانحراف معياري قدره (1.289)، أشارت النتائج بذلك في هذه العبارة بدرجة متوسطة من الموافقة.
- العبارة التاسعة (y29) من الجدول تحمل رقم (52) في الاستبانة، والتي تنص على "أثق بأني قادر على تطوير أفكار إبداعية لحل المشاكل"، جاءت في المرتبة الرابعة من حيث نسبة معامل الاختلاف حيث بلغت نسبته (31,89%) وكانت قيمة المتوسط الحسابي للمستجوبين (3.740)، بانحراف معياري قدره (1.193)، وأشارت بذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.
- العبارة العاشرة (y210) من الجدول تحمل رقم (53) في الاستبانة والتي تنص على "أتمسك لتنفيذ الحلول والأفكار في العمل"، حيث جاءت في المرتبة الخامسة من حيث معامل الاختلاف بنسبة قدرها (33,21%)، وبالمتوسط الحسابي للإجابات الذي بلغت قيمته (3.685)، وبالانحراف المعياري الذي قدر ب(1.224)، مشيراً بذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.
- العبارة الحادية عشرة (y2.11) من الجدول تحمل رقم (54) في الاستبانة والتي تنص على "أرى الشكاوى والاختلافات فرصاً وليست مشكلات"، وهي جاءت في المرتبة العاشرة بنسبة معامل الاختلاف المقدرة ب(39,76%)، وبقيمة المتوسط الحسابي للإجابات والتي بلغت (3.317)، وبانحراف معياري قدره (1.319)، فأشارت النتائج على إثر ذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.
- العبارة الثانية عشرة (y2.12) من الجدول تحمل رقم (55) في الاستبانة والتي تنص على "أجنب اتباع الإجراءات بدقة وفقاً للقواعد"، حيث جاءت في المرتبة الثانية عشرة من حيث معامل الاختلاف بنسبة قدرها (42,84%)، وبالمتوسط الحسابي المرجح للإجابات بقيمة بلغت (3.125)، وبانحراف معياري قدره (1.339)، وعليه أشارت النتائج على هذه العبارة بدرجة متوسطة من الموافقة.

2. الإبداع الجماعي:

يتكون هذا البعد من سبع عبارات على الترتيب التالي: (62.61.60.59.58.57.56).

الجدول رقم (35.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعده الإبداع الجماعي.

الاتجاه العام	المرتب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد الإبداع الجماعي
غالباً	5	37,57%	1.315	3.500	y31 لدي تواصل (ثقة وانفتاح) متكرر ومفتوح مع إدارة صيدال والمشرفين.
غالباً	1	33,39%	1.205	3.608	y32 عندما يسعى فريقي لحل مشكلة ما نولد العديد من الأفكار قبل اختيار واحدة أو اثنتين.
أحياناً	3	36,12%	1.227	3.397	y33 هناك القليل من الصراعات بين أعضاء الفريق في العمل.
غالباً	4	36,78%	1.343	3.651	y34 أعبر بحرية عن أفكارني أمام أعضاء الفريق.
أحياناً	6	43,87%	1.380	3.145	y35 وجود المنافس يزيد من تصميم أعضاء الفريق.
أحياناً	7	78,16%	2.635	3.371	y36 أفضل العمل مع الآخرين ضمن جهود جماعية بدلاً من العمل الفردي.
غالباً	2	33,78%	1.328	3.931	y37 تستخدم إدارة صيدال أساليب التفكير بأنواعها لإثارة القدرات الإبداعية
متوسط	//	29,21%	0.985	3.372	المستوى العام

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-35)، يتضح أن المستوى العام لبعده الإبداع الجماعي لأفراد عينة الدراسة جاء متوسطاً وذلك بمعامل اختلاف قدر بنسبة (29,21%) وكما بلغ متوسط حسابي مرجح ما قيمته (3.372)، وانحراف معياري قدره (0.985)، مما يشير إلى وجود تجانس في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد، وتدل هذه النتيجة على حد علم الطالب على أن المجموعة أو الجماعة تساعد على تطوير الأفكار من خلال التفاعلات فيما بينها بتبادل الأفكار والآراء والخبرات، وانطلاقاً من نتائج الواردة في الجدول أعلاه يبرز ترتيب الفقرات على النحو التالي:

- العبارة الأولى (y31) من الجدول تحمل رقم (56) في الاستبانة والتي تنص على "لدي تواصل (ثقة وانفتاح) متكرر ومفتوح مع إدارة صيدال والمشرفين"، حيث جاءت في المرتبة الخامسة من حيث معامل الاختلاف بنسبة قدرها (37,57%)، وبالمتوسط الحسابي المرجح للإجابات بقيمة بلغت (3.500)، وبانحراف معياري قدره (1.315)، وعليه أشارت النتائج على هذه العبارة بدرجة متوسطة من الموافقة.
- العبارة الثانية (y32) من الجدول تحمل رقم (57) في الاستبانة، والتي تنص على "عندما يسعى فريقي لحل مشكلة ما نولد العديد من الأفكار قبل اختيار واحدة أو اثنتين" جاءت في المرتبة الأولى من حيث نسبة معامل الاختلاف إذ سجلت (33,39%)، وبمتوسط حسابي ما قيمته (3.608) بانحراف معياري قدره (1.205)، مشيرة النتائج على هذه العبارة بدرجة متوسطة من الموافقة.
- العبارة الثالثة (y33) من الجدول تحمل رقم (58) في الاستبانة والتي تنص على "هناك القليل من الصراعات بين أعضاء الفريق في العمل"، جاءت في المرتبة الثالثة حيث حقق معامل الاختلاف ما نسبته (36,12%)، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات (3.397)، بانحراف معياري قدره (1.227)، وأشارت نتائج الأفراد المستجوبين إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

- العبارة الرابعة (y341) من الجدول تحمل رقم (59) في الاستبانة والتي تنص على "أعبر بجزية عن أفكارى أمام أعضاء الفريق"، جاءت في المرتبة الرابعة من حيث معامل الاختلاف محققة ما نسبته (36,78%) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات (3.651)، بانحراف معياري قدره (1.343)، مشيرة النتائج بذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل المستجوبين.
- العبارة الخامسة (y35) من الجدول والتي تحمل رقم (60) في الاستبانة ونصت على "وجود المنافس يزيد من تصميم أعضاء الفريق"، وقد جاءت في المرتبة السادسة بمعامل الاختلاف الذي قدرت نسبته بـ(43,87%)، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات (3.145)، وقدر الانحراف المعياري بـ(1.380)، مما جعل النتائج بذلك تشير إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.
- العبارة السادسة (y36) من الجدول تحمل رقم (61) في الاستبانة والتي تنص على "أفضل العمل مع الآخرين ضمن جهود جماعية بدلاً من العمل الفردي"، فهي جاءت في المرتبة السابعة، وقدرت نسبة معامل الاختلاف بـ(78,16%) وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات (3.371)، بينما قدر الانحراف المعياري بـ(2.635)، وعليه فإن قيم هذه العبارة دلت على وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه العبارة، وهو ما أشار إليه معامل الاختلاف إذ جاء بنسبة مرتفعة نسبياً مما يفسر اختلافات المستجوبين حول تفضيلهم للعمل الجماعي على العمل بمفردهم.
- العبارة السابعة (y37) من الجدول تحمل رقم (62) في الاستبانة، والتي تنص على "تستخدم إدارة صيدال أساليب التفكير بأنواعها لإثارة القدرات الإبداعية"، جاءت في المرتبة الثانية من حيث معامل الاختلاف إذ حققت ما نسبته (33,78%)، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات (3.931)، وقدر الانحراف المعياري بـ(1.328)، محققة درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

3. البيئة التنظيمية الداعمة:

يتكون هذا البعد من تسع عبارات على الترتيب التالي: (63.64.65.66.67.68.69.70.71).

الجدول رقم (36.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لبعد البيئة التنظيمية الداعمة.

الاتجاه العام	الترتيب	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عبارات بعد البيئة التنظيمية الداعمة
أحياناً	8	88,34%	2.607	2.951	y41 تدعم إدارة صيدال العاملين على التعبير عن أفكارهم.
أحياناً	6	43,80%	1.304	2.977	y42 تشجع إدارة صيدال العاملين على مناقشة وتبادل الأفكار والمعارف دون تعرض للنقد.
أحياناً	1	40,98%	1.287	3.140	y43 يحدد العاملون الأساليب والإجراءات المستخدمة التي يعتقدون أنها الأنسب في مواجهة موقف معين.
أحياناً	9	89,95%	2.894	3.217	y44 الوصول إلى الموارد (معلومات، تسهيلات، مرافق) في شركة صيدال يتم بسهولة.
أحياناً	7	79,86%	2.562	3.208	y45 توفر إدارة صيدال جميع الموارد اللازمة للعاملين لتنفيذ أو خلق الحلول.

y46	تتيح إدارة صيدال لعمالها فرصاً للقيام بالمهام الصعبة.	3.114	1.308	42,00%	2	أحياناً
y47	تدعم إدارة صيدال العاملين لديها على التعلم باستمرار.	3.165	1.373	43,38%	4	أحياناً
y48	تشجع إدارة صيدال العاملين على المخاطرة لتقدم أعمال جديدة.	3.085	1.342	43,50%	5	أحياناً
y49	تعمل إدارة صيدال بشكل مستمر على تطوير فرق العمل والعاملين لتعزيز العمل الإبداعي.	3.234	1.396	43,16%	3	أحياناً
المستوى العام		3.121	1.197	38,35%	//	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS).

من خلال النتائج الموضحة في الجدول (4-36)، يتضح أن المستوى العام لبعد البيئة التنظيمية الداعمة لأفراد عينة الدراسة جاء متوسطاً وذلك بمعامل اختلاف قدر بنسبة (38,35%) وكما بلغ متوسط حسابي مرجح ما قيمته (3.121)، وانحراف معياري قدره (1.197)، مما يشير إلى وجود تجانس قليل في إجابات أفراد العينة حول هذا البعد، وتدلل هذه النتيجة على حد علم الطالب على أن سلوك ومواقف ومشاعر الأفراد العاملين تتأثر بالعوامل الاجتماعية والتنظيمية وبالعمل عليها كأحد المسارات يتم تحفيز وتشجيع الأفراد على تحقيق مستويات عالية وتوليد أفكار جديدة، وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول أعلاه يبرز ترتيب الفقرات على النحو التالي:

- العبارة الأولى (y41) من الجدول تحمل رقم (63) في الاستبانة والتي تنص على "تدعم إدارة صيدال العاملين على التعبير عن أفكارهم"، جاءت في المرتبة الثامنة من حيث معامل الاختلاف محققة ما نسبته (88,34%)، فأظهرت بذلك هذه النسبة المرتفعة وجود تباين في آراء وتصورات المستجوبين حول دعم إدارة صيدال على حرية تعبير العاملين عن آرائهم وأفكارهم، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات (2.951)، وقدّر الانحراف المعياري بـ(2.607)، مشيرة النتائج بذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل المستجوبين.
- العبارة الثانية (y42) من الجدول والتي تحمل رقم (64) في الاستبانة ونصت على "تشجع إدارة صيدال العاملين على مناقشة وتبادل الأفكار والمعارف دون تعرض للنقد"، وقد جاءت في المرتبة السادسة بمعامل الاختلاف قدّرت نسبته بـ(43,80%)، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات (2.977)، وقدّر الانحراف المعياري بـ(1.304)، مما جعل النتائج بذلك تشير إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.
- العبارة الثالثة (y43) من الجدول التي تحمل رقم (65) في الاستبانة والتي تنص على "يحدد العاملون الأساليب والإجراءات المستخدمة التي يعتقدون أنها الأنسب في مواجهة موقف معين"، فجاءت في المرتبة الأولى من حيث معامل الاختلاف بنسبة قدرها (40,98%) وبمتوسط حسابي للإجابات بلغت قيمته (3.140)، وبانحراف معياري قدر بـ(1.287)، وعليه أشارت النتائج على هذه العبارة بدرجة متوسطة من الموافقة.
- العبارة الرابعة (y44) من الجدول تحمل رقم (66) في الاستبانة والتي تنص على "الوصول إلى الموارد (معلومات، تسهيلات، مرافق) في شركة صيدال يتم بسهولة"، وجاءت في المرتبة التاسعة بمعامل الاختلاف قدّرت نسبته بـ(89,95%)، مما دلت قيم هذه العبارة على وجود تباين في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما

جاء في هذه العبارة، وذلك بناءً على النسبة المرتفعة لمعامل الاختلاف في هذه العبارة وهو ما يفسر اختلاف آراء المستجوبين حول مدى السهولة في الوصول إلى المعلومات والمرافق والحصول عليها في نطاق العمل ومدى توافرها بالشركة محل الدراسة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات (3.217)، وقدّر الانحراف المعياري بـ(2.894)، فأشارت النتائج بذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

■ العبارة الخامسة (y45) من الجدول تحمل رقم (67) في الاستبانة والتي تنص على "توفر إدارة صيدال جميع الموارد اللازمة للعاملين لتنفيذ أو خلق الحلول"، جاءت في المرتبة السابعة من حيث معامل الاختلاف محققة ما نسبته (79,86%)، فأشارت قيم هذه العبارة بذلك إلى وجود تباين في إجابات عينة الدراسة حول ما ورد في هذا المتغير، وهو ما دلت عليه النسبة المرتفعة لمعامل الاختلاف الظاهرة في هذه العبارة، وقد بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات (3.208)، بانحراف معياري قدره (2.562)، مشيرة النتائج بذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة من قبل المستجوبين.

■ العبارة السادسة (y46) من الجدول تحمل رقم (68) في الاستبانة والتي تنص على "تتيح إدارة صيدال لعاملها فرصًا للقيام بالمهام الصعبة"، فجاءت في المرتبة الثانية من حيث معامل الاختلاف المقدرة نسبته بـ(42,00%)، وبالمتوسط الحسابي للإجابات الذي بلغت قيمته (3.114)، وانحراف معياري قدره (1.308)، وهو ما أشير في هذه العبارة بدرجة متوسطة من الموافقة.

■ العبارة السابعة (y47) من الجدول والتي تحمل رقم (69) في الاستبانة ونصت على "تدعم إدارة صيدال العاملين لديها على التعلم باستمرار"، وقد جاءت في المرتبة الرابعة بمعامل الاختلاف قدرت نسبته بـ(43,38%)، بينما بلغت قيمة المتوسط الحسابي للإجابات (3.165)، وقدّر الانحراف المعياري بـ(1.373)، مما جعل النتائج بذلك تشير إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

■ العبارة الثامنة (y48) من الجدول تحمل رقم (70) في الاستبانة والتي تنص على "تشجع إدارة صيدال العاملين على المخاطرة لتقديم أعمال جديدة"، حيث جاءت في المرتبة الخامسة بمعامل الاختلاف الذي قدرت نسبته بـ(43,50%) وبقيمة المتوسط الحسابي للإجابات والتي بلغت (3.085)، إضافة إلى انحراف معياري قدره (1.342)، مما أشارت النتائج بذلك على هذه العبارة بدرجة متوسطة من الموافقة.

■ العبارة التاسعة (y49) من الجدول تحمل رقم (71) في الاستبانة والتي تنص على "تعمل إدارة صيدال بشكل مستمر على تطوير فرق العمل والعاملين لتعزيز العمل الإبداعي"، حيث جاءت في المرتبة الثالثة من حيث معامل الاختلاف بنسبة قدرها (43,16%)، وبالمتوسط الحسابي للإجابات بلغت قيمته (3.234)، وبالانحراف المعياري الذي قدر بـ(1.396)، مشيرة بذلك إلى درجة متوسطة من الموافقة على هذه العبارة.

الجدول رقم (37.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة الخاصة بالمحور الثاني مرتبة تنازلياً.

الاتجاه	معامل الاختلاف	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	إبداع الموارد البشرية
متوسط	24,70%	0.891	3.606	البعد الأول: دوافع وقضايا شخصية
متوسط	23,00%	0.803	3.491	البعد الثاني: الإبداع الفردي
متوسط	29,21%	0.985	3.372	البعد الثالث: الإبداع الجماعي
متوسط	38,35%	1.197	3.121	البعد الرابع: البيئة التنظيمية الداعمة
متوسط	22,13%	0.754	3.406	المحور بشكل عام (إبداع الموارد البشرية)

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-37)، أن مستوى إبداع الموارد البشرية كان متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي العام المرجح لهذا البعد إذ بلغ (3.406)، بانحراف معياري قدره (0.754)، و معامل اختلاف البالغ (22.13%) مما يدل على وجود تجانس في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في هذا المتغير.

وانطلاقاً من النتائج الواردة في الجدول رقم (4-36)، يمكن ترتيب الأبعاد المشكلة لمحور إبداع الموارد البشرية تنازلياً من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءً على قيم معامل الاختلاف والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بإجابات أفراد عينة الدراسة كما يلي:

جاء بُعد الإبداع الفردي في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى متوسط، حيث بلغت نسبة معامل الاختلاف (23,00%)، والمتوسط الحسابي المرجح له قدرت قيمته بـ(3.491)، وانحراف معياري قدره (0.803)، يليه بُعد دوافع وقضايا شخصية في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى متوسط، إذ بلغت نسبة معامل الاختلاف (24,70%)، وبالمتوسط الحسابي المرجح لها الذي بلغت قيمته (3.606)، بينما قدر الانحراف المعياري بـ(0.891)، تلاه بعد ذلك بُعد الإبداع الجماعي والذي جاء في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى متوسط، حيث بلغت نسبة معامل الاختلاف (29,21%)، وبلغ المتوسط الحسابي المرجح له (3.372)، وبانحراف معياري قدره (0.985)، ويليه أخيراً بُعد البيئة التنظيمية الداعمة في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليه من طرف أفراد عينة الدراسة، بمستوى متوسط، بمعامل الاختلاف المقدره نسبته بـ(38,35%) ، والمتوسط الحسابي المرجح له بقيمة بلغت (3.121)، وبانحراف معياري قدره (1.197).

ثالثاً: مستوى إدراك محاور الدراسة ككل

الجدول رقم (38.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستويات الموافقة لمتغيرات الدراسة.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
إدارة اللاملموسات	2.976	0.969	32,56%	متوسط
إبداع الموارد البشرية	3.406	0.754	22,13%	متوسط
الدراسة ككل	3.201	0.795	24,83%	متوسط

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (spss).

يتضح من خلال الجدول رقم (4-38)، أن مستوى إدارة اللاملموسات ومستوى إبداع الموارد البشرية جاءا بدرجة متوسطة لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي المرجح لهذين البعدين إذ بلغا (2.976)، (3.406)، بانحراف معياري قدره (0.969)، (0.754) على التوالي مما يدل على وجود تباين قليل في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء حول هذين المتغيرين، أما المستوى العام للدراسة ككل، فقد كان أيضاً متوسطاً، وذلك بناءً على المتوسط الحسابي العام المرجح حيث بلغ (3.201)، بانحراف معياري قدره (0.795)، مما يدل على وجود تباين قليل في إجابات أفراد العينة حول متغيري الدراسة.

واستناداً على النتائج التي تم التوصل إليها فإن هناك مبرراً لقبول الفرضية الرئيسية الأولى والتي مفادها: «يوجد مستوى إدراك متوسط لمتغيرات الدراسة (إدارة اللاملموسات، إبداع الموارد البشرية)، لدى العاملين في شركة صيدال»، والذي تعكسه المستويات المتوسطة للمتغيرات والدراسة ككل.

قدم في هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة حيث تم خلاله محاولة التعرف على أهم النماذج المعتمدة في بحوث علوم التسيير عن طريق الأبتمولوجيا والأنطولوجيا للبحوث، بهدف معرفة المكانة الأبتمولوجية للدراسة الحالية حيث جمعت بين النموذج فوق الإيجابي كما لامست النموذج النقدي.

كما حاولت الدراسة تقديم لمحة عن الصناعة الدوائية على مستويين: المستوى الدولي والمستوى المحلي، حيث تمركزت حيثيات هذا النشاط على مجمع صيدال للصناعة الدوائية بالجزائر باعتبارها تمثل المجتمع المراد دراسته، وأنها تعتبر الأنسب لإجراء هذه الدراسة وإسقاط الجوانب النظرية على واقع الشركة.

هذا وتعتبر الصناعات الدوائية من الصناعات التي تتطلب كثافة معرفية وإبداعية وبالتالي فهي تتطلب مهارات وقدرات وطاقات بشرية متمكنة، ورغم الالتفاتة والاهتمام المتزايد من قبل الحكومة نحو هذا القطاع لأجل تطويره إلا أنه لا يزال هناك العديد من التحديات التي تتطلب من المجمع مواجهتها لضمان موقع هام في ظل التنافس الشديد في هذا النشاط.

كما تم العرض في هذا الفصل كمدخل للبرنامج المستخدم في التحليل الإحصائي نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) وأهم دواعي اختيار البرنامج، وفي الأخير تم عرض طريقة بناء أداة الدراسة المعتمدة وعينة الدراسة لإجراء الدراسة القياسية لاختبار الفرضيات وهذا ما سنتناوله في الفصل الموالي.

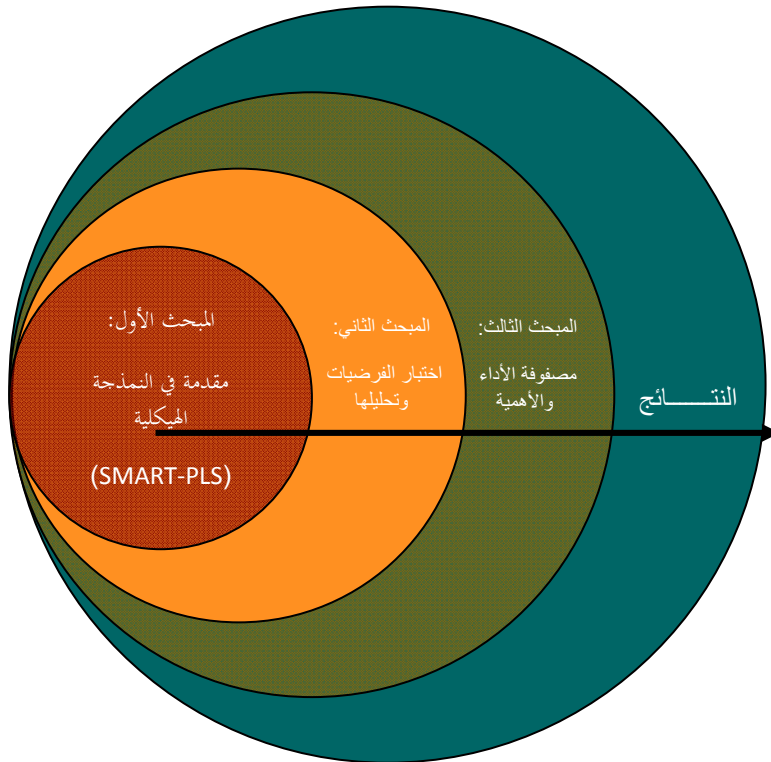
الفصل الخامس: تحليل الكمي للدراسة

تمهيد:

تصب البحوث العلمية الأكاديمية عادة في البحوث النظرية أو الميدانية، أو النوعين معاً، وعليه يجب على الباحث انتقاء الدراسة الميدانية التي تتناسب مع الإشكالية المراد دراستها، وفق منهجية بحثية وإجراءات علمية حيث من خلالها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي ومنه التوصل إلى نتائج صادقة وموثقة يمكن تعميمها، ويتم تفسيرها في ضوء أدبيات البحث والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وبالتالي يحقق البحث الأهداف التي يسعى إليها.

وتحقيقاً لأهداف الدراسة في محاولة ملامسة واقع تأثيرات إدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية بمنظمات الأعمال من خلال إسقاط الجانب النظري على شركة صيدال لصناعة الأدوية بغية التعرف أكثر على حيثيات الموضوع أكثر في بيئة الأعمال في المؤسسة الجزائرية، نحاول إجراء دراسة قياسية انطلاقاً من تحليل البيانات المجمعة عن طريق الاستبيان، وتطبيق القياسات والاختبارات الإحصائية على نموذج الدراسة بناء على تلك البيانات وفق برامج إحصائية معتمدة (SPSS)، (PLS-SEM)، ومن ثم إصدار الأحكام حول فرضيات الدراسة.

وعلى هذا الطرح والترتيب، فإن هذا الفصل يتضمن دراسات المباحث الموالية:



المبحث الأول: مقدمة في النمذجة الهيكلية (PLS-SMART): تقارير ونتائج

اتبعت العديد من الدراسات والأبحاث، بصفة أكثر شيوعاً وانتشاراً من سياقات البحث اعتمادها على منهجية، نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)، لاسيما في بحوث رأس المال الفكري وإدارته، إدارة المعرفة، الإبداع، الأداء، الإدارة، إلى غير ذلك من السياقات البحثية.

ونمذجة المعادلات البنائية هي تقنيات إحصائية من الجيل الثاني تم تطويرها لتحليل العلاقات التبادلية بين المتغيرات المتعددة في نموذج ما، حيث يمكن التعبير عن العلاقات بين المتغيرات في سلسلة من معادلات الانحدار الفردية والمتعددة، وتستخدم تقنية نمذجة المعادلات الهيكلية مجموعة من البنات الكمية مع الافتراضات المترابطة والسببية في النموذج، ص2 يونغ.

المطلب الأول: عموميات حول النمذجة الهيكلية

إن الهدف من اعتماد نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية محاولة فحص البنية أو النموذج الافتراضي المقترح لنظام الظاهرة المدروسة حسب تصورات الباحث بناءً على الأدبيات النظرية في هذا الموضوع وإبراز العلاقات فيما بينها أو بينها وبين بقية الظواهر.

الفرع الأول: مفاهيم ومصطلحات حول نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى

المتغيرات الكامنة/ بنى (Constructs): وهي المتغيرات غير المشاهدة فلا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر، وهي افتراضية، والتي يستدل عليها من خلال مؤشرات مقاسة أو عبارات يتم بناؤها لأجل قياسها من خلال اختبارات واستبيانات وغير ذلك من أدوات جمع البيانات، وهي تمثل في دراستنا الحالية كلا من:

الإدارة اللاملموسة: متغير كامن نستدل عليه في الدراسة من خلال خمسة أبعاد أو محاور والمتمثلة في استقطاب الموارد اللاملموسة، صناعة الموارد اللاملموسة، تنشيط الموارد اللاملموسة، الاحتفاظ بالموارد اللاملموسة، وقياس الموارد اللاملموسة، ويستدل على ذلك من خلال المتغيرات الكامنة (أبعاده): استقطاب الموارد اللاملموسة، صناعة الموارد اللاملموسة، تنشيط الموارد اللاملموسة، المحافظة على الموارد اللاملموسة، وقياس الموارد اللاملموسة؛

إبداع الموارد البشرية: متغير كامن يستدل عليه من خلال أربعة مؤشرات مقاسة ودوافع وقضايا شخصية، الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي، البيئة التنظيمية الداعمة

المتغيرات الظاهرة (المشاهدة) Manifest Variables :

وهي مجموعة المتغيرات التي يمكن قياسها ويستدل بها على البنية أو المتغيرات الكامنة، وهي المثلة بالفقرات أو العبارات المشككة للقياس، وتعرف بالمتغيرات المشاهدة أو المقاسة أو الملاحظة أو الظاهرة (Observed) (Measurable)

المتغيرات الداخلية: وهي المتغيرات المتأثرة بغيرها داخل النموذج وهي المتغيرات التابعة والوسيلة إن وجدت¹
معامل المسار: معامل انحدار معياري (بيتا)، يوضح التأثير المباشر لمتغير مستقل على متغير تابع في نموذج المسار.
نماذج المسار: وهي عبارة عن رسوم بيانية توضح المتغيرات المستقلة والمتوسطة والتابعة، كما تُستخدم لعرض الفرضيات والعلاقات المتغيرة بصرياً والتي يتم فحصها عند التطبيق،² يوضح السهم أحادي الرأس سبب المتغير المستقل والمتوسط والتابع، إذ يُظهر السهم ذو الرأسين التباين المشترك بين المتغيرين.
شروط الاضطراب: تسمى مصطلحات الخطأ المتبقية أيضاً مصطلحات الاضطراب. وتعكس مصطلحات الاضطراب التباين غير المبرر وخطأ القياس.

التأثير المباشر وغير المباشر: نموذج المسار له نوعان من التأثيرات؛ الأول هو التأثير المباشر، والثاني هو التأثير غير المباشر، عندما يكون للمتغير الخارجي سهم موجه نحو المتغير التابع، يقال إنه التأثير المباشر، عندما يكون للمتغير الخارجي تأثير على المتغير التابع، من خلال المتغير الخارجي الآخر، يقال إنه تأثير غير مباشر، لمعرفة التأثير الكلي للمتغير الخارجي، علينا إضافة التأثير المباشر وغير المباشر، قد لا يكون لمتغير واحد تأثير مباشر، ولكن قد يكون له تأثير غير مباشر أيضاً.³

خطأ القياس: ترتبط مصطلحات الخطأ بالتركيبات (الذاتية) والمتغيرات المقاسة (الانعكاسية) بواسطة - الأسهم أحادية الرأس، ويمثل خطأ القياس التباين غير المفسر عند تقدير نماذج المسار (أي الفرق بين قيمة توقع النموذج في العينة والقيمة الملحوظة لمتغير جلي أو كامن)، وهو مرتبط بتلك المؤشرات التي تشير علاقاتها من البناء إلى المؤشرات (أي المؤشرات المقاسة بشكل انعكاسي).⁴

¹ عبدالله صحراوي، عبد الحكيم بوصلب، **النمذجة البنائية (SEM) ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية-نموذج البناء العاملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية**، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد (3)، العدد(2)، 2016، ص ص:68-70.



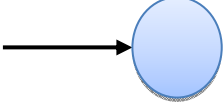
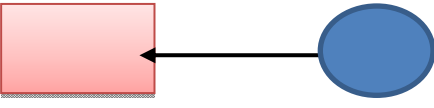
² Joseph F. Hair Jr. et Al, **Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R -A Workbook** , Springer, Cham, Switzerland, 2021.p4

³ الموقع: <https://www.statisticssolutions.com/free-resources/directory-of-statistical-solutions> Statistics

[/analyses/path-analysis](https://www.statisticssolutions.com/free-resources/directory-of-statistical-solutions)، شوهد بتاريخ:2023/06/23، الساعة 23.30.

⁴ أحمد دفي، **القيادة التحولية وتأثيراتها في تعزيز سلوكيات المواطنة التنظيمية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، جامعة عمار تلجبي، الأغواط، ص 144.

الجدول رقم (1.5): اللغة الأساسية المستخدمة في (PLS-SEM)

الرمز	التعريف
	متغير كامن
	متغير القياس
	تأثير متغير واحد على آخر
	متغير كامن مستقل
	المتغير الكامن التابع
	متغير الوساطة
	نموذج خارجي انعكاسي
	نموذج خارجي تكويني

www.statisme.com

الفرع الثاني: النمذجة بالتغاير المشترك (CB-SEM) ونمذجة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)

أكد العديد من الباحثين ومن بينهم جوريسكوج Jöreskog وولد Wold (1982)؛ وويلابي Willaby وآخرون (2015) الذين يُنسب لهم الفضل في تطوير نمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على التغاير المشترك (CB-SEM) ونمذجة المعادلات الهيكلية القائمة على المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) على أنه لا يجب النظر إلى الطريقتين على أنهما منافسة، وإنما ينبغي النظر إليهما على أساس مكملين لبعضهما بعضاً¹، فالتقنية الأولى تستخدم لتأكيد النظريات أو رفضها، بينما التقنية الثانية تستخدم بشكل أساسي في البحوث الاستكشافية وتطوير النظريات، وتقوم نمذجة المربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) على تحليل انحدار المربعات الصغرى العادية (OLS) بهدف تقليل الخطأ (التباين المتبقي) في المتغيرات الهدف (التابعة)²، والجدول الموالي يوضح أهم الاختلافات بين النوعين:

¹ Amanda E. Legate, et al, *PLS-SEM: Prediction-oriented solutions for HRD researchers*, Human Resource Development Quarterly, vol(34), N°(1), 2023, p6.

2 أحمد دفي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

الجدول رقم (2.5): مقارنة بين (PLS-SEM) و (CB-SEM)

المعايير	(CB-SEM)	(PLS-SEM)
أهداف البحث	موجه نحو المعلمة	موجه نحو التنبؤ
الطريقة	على أساس التغيرات	على أساس التباين
افتراض البيانات	التوزيعات الطبيعية	لا يتطلب التوزيع الطبيعي
الحد الأدنى لحجم العينة	200	بين 30 إلى 100
نموذج القياس	بنيات عاكسة بشكل رئيسي	بنيات عاكسة بشكل رئيسي
حجم التعقيد	أقل من 100 مؤشر	100 بنية و 1000 مؤشر
القيمة المقدرة البارامترية	موحدة أو غير موحد	موحدة
المشاركة	اختبار النظرية	تطوير النظرية
جودة المقاييس	كثير	واحد (GOF)

Li, Wu, et al, *Investigating regional and generational heterogeneity in low-carbon travel behavior intention based on a PLS-SEM approach*, Sustainability, vol(13), N°(6): 3492, 2021, p18.

المطلب الثاني: أنواع النماذج

يتطلب في منهجية النمذجة الهيكلية وضع تصور لنموذج القياس، الذي يعبر عن طرق قياس المكونات أو المركبات عبر مجموعة من المؤشرات، حيث تتضمن هذه المنهجية نوعين رئيسيين من النماذج، نموذج قياس عاكس؛ ونموذج قياس تكويني؛ كما يمكن أن يكونا في نفس النموذج معاً ويمكن عرض مفهومهما في العناصر التالية:¹

الفرع الأول: النموذج الانعكاسي

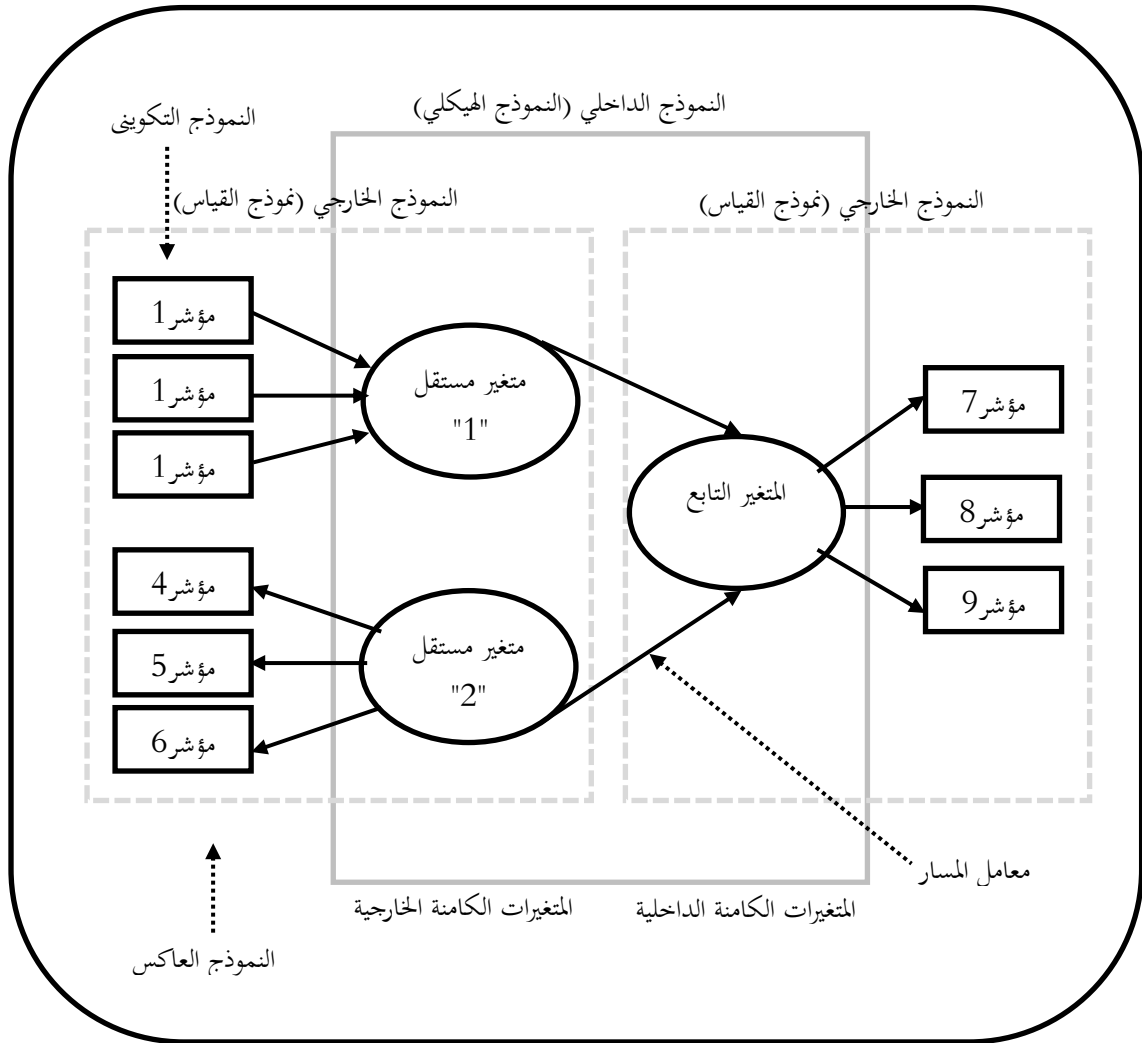
ويتكون النموذج الانعكاسي من مجموعة متغيرات كامنة ومجموعة من العبارات أو المؤشرات تعكس مفهوم المتغير وتكون الأسهم باتجاه المؤشرات، ويفترض أن تعكس جميع المؤشرات نفس المركبة أو البنية، وأن أي عنصر أو أي مؤشر من هذه المؤشرات يمكن حذفه بشكل عام دون أن يتغير مفهوم المتغيرات الكامنة أو المركبة طالما أن المركبة تملك الموثوقية الكافية ولكون أن للمؤشرات ارتباطاً عالياً مع بعضها البعض $1/78-77$ * $2/29$

الفرع الثاني: النموذج التكويني

أما في النماذج التكوينية فتكون المؤشرات هي التي تشكل المتغير الكامن أو البنية عبر تركيبات خطية، وفي هذا السياق تمثل المؤشرات جانبا محددًا من مجال المتغير الكامن وإذا أخذت بمجموعها فإن جميع العناصر تشكل المفهوم ومعنى المتغير الكامن الكلي، بمعنى أن أي حذف لأي مؤشر من شأنه أن يغير مفهوم طبيعة المتغير الكامن ومعناه فهو يعتبر عكس النموذج الانعكاسي الذي لا يتأثر به معنى المتغير عند الحذف.

1 جوزيف ف.هار وأخرون، ترجمة محمد بلخامسة-الجزء الثاني، *نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)*- الجزء الثاني، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2022، ص ص: 28-31.

الجدول رقم (3.5): مكونات النموذج في (PLS-SEM).



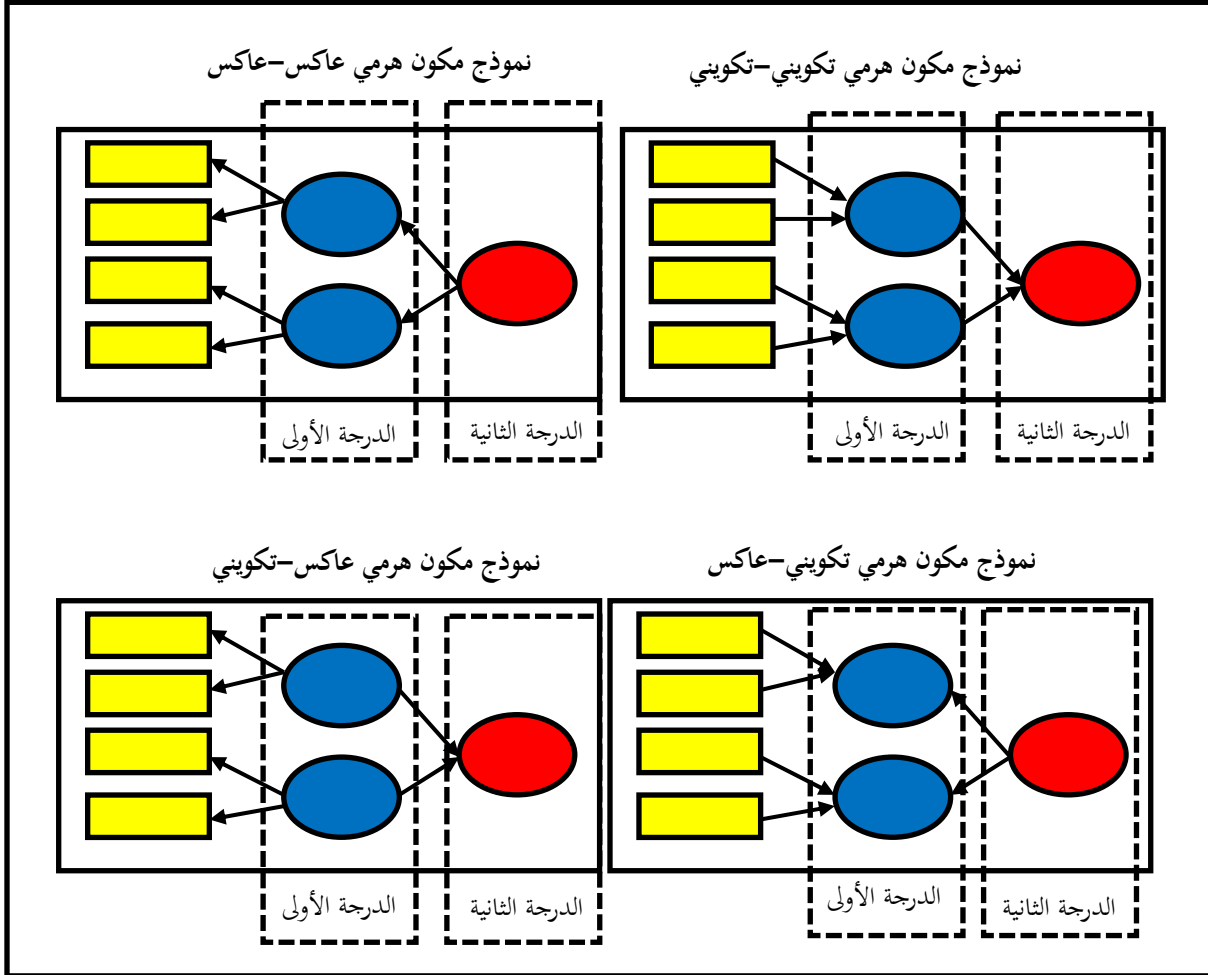
Ken Kwong-Kay Wong, *Seneca College Mastering Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) with Smart PLS in 38 Hours*, iUniverse, 2019, p29.

الفرع الثالث: النماذج الهرمية

هي نماذج أكثر تعقيدا عوض عن نماذج الدرجة الأولى، التي تأخذ بعين الاعتبار طبقة واحدة من المركبات، حيث تتطلب اختبارات هياكل ذات ترتيب يحتوي على مستويين، بمعنى يتم بناء نماذج تكون على المستوى العالي (الدرجة الثانية) ويطلق عليه في نمذجة (PLS-SEM) باسم نماذج المكونات الهرمية (hierarchical components models) وهي في الحقيقة تتكون من النوعين السابقين إذ تحتوي على مكونين أو بنيتين، مكون ذو ترتيب أعلى (HOC) يحمل المفهوم ذا الترتيب الأعلى (بين مركبات من المستوى الثاني ومركبات من الدرجة الأولى)، ومكونات ذات ترتيب أدنى (LOCs) التي تتضمن الأجزاء الفرعية للمفهوم ذي الترتيب الأعلى (بين مركبات ومؤشرات) وتأخذ النماذج الهرمية أربعة أشكال وقد تناولتها دراسات سابقة والمستخدم في تطبيقات نمذجة المعادلات الهيكلية إما تكويني-تكويني، أو عاكس-عاكس، أو تكويني-عاكس، أو عاكس-تكويني.

وهناك ثلاثة أسباب رئيسية لاستخدام الباحثين هذه الأنواع من النماذج الهرمية: حيث يمكن للباحثين من خلال هذه الأنواع من النماذج تقليل عدد العلاقات في النموذج الهيكلي، مما يجعل النموذج سهل الفهم، ويشمل السبب الثاني في التقليل من مشكلات التداخل الخطي للنموذج والزيادة من المصادقية التمايزية، ويعود السبب الثالث لإثبات القيمة النوعية لهذه النماذج أيضا إذ أظهرت المؤشرات التكوينية مستويات عالية من التداخل الخطي.¹

الشكل رقم (1.5): أنواع النماذج



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: تقييم النموذج

تعتبر نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية منهجية إحصائية لتحليل البيانات متعدد المتغيرات ولتحديد وشرح العلاقات بين مجموعة من المتغيرات، تعمل وفق الأساليب والمنهج الإحصائية للقيام بالتحليلات للمتغيرات في وقت واحد، وتعتمد هذه المنهجية الإحصائية التحليلية إما لاستكشاف نظرية أو إثباتها (توكيدها)، حيث النمذجة الاستكشافية تعتمد على تطوير النظرية في حين النمذجة التوكيدية تعتمد على الإثبات أو التأكيد على رفضها، ومن ثم تقدير العلاقات بين المتغيرات المستقلة والتابعة، حيث يمكن للباحث التحقق من النماذج المبنية

¹ جوزيف ف. هار وآخرون، ترجمة محمد بلخامسة-الجزء الثاني، *نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)- الجزء الأول*، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2021، ص ص: 360-363.

وإصدار حكما عليها، وللوصول إلى حكم قائم على منهجية علمية يتوجب على الباحث اتباع مجموعة من الإجراءات الإحصائية حسب كل نموذج، والجدول الموالي يوضح الخطوات والمراحل المتبعة:

الفرع الأول: تقييم النموذج القياسي

ويعبر عبر المراحل الموالية:

الجدول رقم (4.5): خطوات تقييم نموذج القياس الانعكاسي والتكويني في (PLS-SEM).

المعيار القبول	المؤشرات	المرحلة	النموذج
أكبر من (0,70)	تشيعات المؤشر Indicator loadings	موثوقية المؤشرات Indicator reliability	نموذج القياس الانعكاسي
تتراوح بين 0.6 و 0.9	كرونباخ ألفا Cronbach Alpha(a)	موثوقية الاتساق الداخلي Internal consistency reliability	
	الموثوقية المركبة Compostion reliability (rho.c)		
	الموثوقية المركبة Compostion reliability (rho.a)		
أكبر من (0,5)	متوسط التباين المستخرج Average variance Extracted (AVE)	الصدق التقاربي (Convergent Validity)	
قيم معاملات الارتباط الممثلة للبعد هي أكبر قيم مقارنة بالأبعاد الأخرى	مصفوفة التشيعات المتقاطعة Cross-loadings	الصدق التمييزي (Discriminan validity)	
	معيار فرونيل لاركر Fonell and Larke		
بين 0.85 إلى 0.90 CL(%95)	مصفوفة الارتباطات (HTMT) Heterotrait-monotrait		
المثالي بين (0.80-0.70)	تحليل التكرار (Redundancy analysis)	الصدق التقاربي (Convergent Validity)	نموذج القياس التكويني
أقل من 3	عامل تضخم الفروق (VIF) Variance inflation factor	تقييم العلاقة الخطية المتعددة (Assess for multicollinearity)	
CI %95	مؤشر الأوزان الخارجية (Indicator outer weights)	حجم وأهمية المؤشرات Size and significance of (indicators)	
أقل من 0.50	مؤشر التحميلات الخارجية (Indicator outer loadings)	المساهمة المطلقة للمؤشرات Absolute contribution of (indicators)	

أقل من 3	عامل تضخم الفروق (VIF) Variance inflation factor	تقييم العلاقة الخطية المتعددة (Assess for multicollinearity)	نموذج القياس الهيكلي
أقرب إلى 1 / = أقوى؛ CI :95	معاملات المسار المعيارية (β) (Standardized path coefficients)	حجم وأهمية معاملات المسار Size and significance of path) (coefficients	
أقل من 0.25 (ضعيف)؛ [0.75-0.50] معتدل؛ أكبر من 0.75 (قوي)	المتغيرات الداخلية (R ²) Endogenous variables	القدرة التنبؤية داخل العينة In-sample predictive ability (R ²)	
[0.15-0.02] صغير؛ [0.35-0.15] متوسط؛ أكبر من 0.35 (قوي)	حجم الأثر أو التأثير (f ²) Effect size	حجم تأثير القدرة التنبؤية Effect size of predictive ability	
أخطاء التنبؤ أقل من نموذج خطي النموذج المثالي (المعياري)	توقع جذر متوسط الخطأ التربيعي (Q ²) توقع جذر متوسط الخطأ التربيعي (RMSE)	القدرة التنبؤية خارج العينة (قياس مطابقة) Out-of-sample predictive ability	

المصدر: Hair Joseph F, et al, *When to use and how to report the results of PLS-SEM*, European business review, vol(31), N°(1),2019, pp: 15-16.

Amanda E. Legate, et al, *PLS-SEM: Prediction-oriented solutions for HRD researchers*, Human Resource Development Quarterly, vol(34), N°(1), 2023, p10.

ولابد من الإشارة إلى أن الباحث يركز على النموذج الانعكاسي كونه يمثل الدراسة الحالية، حيث تشير موثوقية المؤشرات إلى أنه يجب أن تتجاوز تشبعات المؤشرات ما نسبته (70%)، ثم نتأكد بعد ذلك من موثوقية الاتساق الداخلي من خلال الاختبارات الثلاثة كرونباخ ألفا، وعن طريق الموثوقية المركبة (rho.c)، و (rho.c)، وبعد التأكد من موثوقية الاتساق الداخلي نتقل للمرحلة الموالية والتمثلة في الصدق التقاربي أو الصلاحية التقاربية وهذا بحساب متوسط التباين المستخرج (AVE) والذي يجب أن يكون أكبر من (0,5)، والمرحلة الأخيرة من تقييم نموذج القياس الانعكاسي هي الصدق التمييزي أو الصلاحية التمييزية ونتأكد منه عن طريق ثلاثة اختبارات مصفوفة التشبعات المتقاطعة مصفوفة الارتباطات معيار فرونيل لاركر .

الفرع الثاني: تقييم النموذج الهيكلي (البنائي)

وهو يشكل المرحلة الثانية من التقييم من خلال طريقة نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM) ولا يمكن إجراء هذه المرحلة دون المرور بتقييم النموذج القياسي إذ تعتبر مراحل تسلسلية، وتتم وفق العديد من الإجراءات وتتمثل في:

الشكل رقم (2.5): خطوات تقييم النموذج الهيكلي في (PLS-SEM).



المصدر: جوزيف ف. هار وآخرون، *نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى (PLS-SEM)*، ترجمة: زكريا بلخامسة، الجزء (1)، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن الطبعة الأولى، 2021، ص 153.

المطلب الرابع: أسباب اختيار نمذجة (PLS-SMART)

- إن الهدف من اعتماد نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية محاولة فحص البنية أو النموذج الافتراضي المقترح لنظام الظاهرة المدروسة حسب تصورات الباحث بناءً على الأدبيات النظرية في هذا الموضوع وإبراز العلاقات فيما بينها أو بينها وبين بقية الظواهر، ويعود تفضيل الطالب هذه الطريقة إلى العناصر الموالية:
- يفضل الباحث هذه الطريقة لأنها تقدر الاعتماد المتعدد والمترايط في تحليل واحد؛
 - له القدرة على القيام بعمليات الحساب حتى وإن مثل البنية مؤشر واحد؛
 - عدم اشتراطه اعتدالية البيانات ففي باقي البرامج؛ منها ما يشترط على الباحث القيام بين الاختبارات البارامترية والاختبارات اللابارامترية الذي قد يؤثر على تعميم النتائج؛
 - يقبل عدد صغير من العينة إذ يشتغل بالحد الأدنى في حدود 30 إلى 33 مفردة مما يساعد على القيام بالدراسة فعند تنقية النموذج بحذف عدد من المفردات لا يؤثر ذلك على النموذج؛

المبحث الثاني: اختبار الفرضيات وتحليلها

نتطرق في هذا المبحث إلى العلاقات الارتباطية والتأثيرية بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية، وذلك لغرض اختبار الفرضيات المتعلقة بعلاقات الارتباط، كما يهدف إلى قياس أثر المتغيرات الرئيسة والفرعية المستقلة في المتغير المعتمد، فضلا عن التعرف على الفروق والاختلافات بين متغيرات الدراسة على مستوى صيدال لذلك سنتطرق بشكل تفصيلي إلى العناصر الآتية:

المطلب الأول: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة

يتم تحديد علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة الرئيسة والفرعية باستعمال الأساليب الإحصائية التحليلية المتمثلة بمعامل ارتباط (Pearson)، والذي يتوافق مع الاختبارات المعلمية، وذلك لغرض اختبار الفرضية الرئيسة الثانية، حيث تضمنت الفرضية الرئيسة الثانية ما يلي:

✓ « توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد إدارة اللاملموسات (استقطاب الموارد اللاملموسة، صناعة الموارد اللاملموسة، تنشيط الموارد اللاملموسة، المحافظة على الموارد اللاملموسة، قياس الموارد اللاملموسة)، وإبداع الموارد البشرية، لدى العاملين في صيدال»، وتتفرع هذه الفرضية إلى فرضيتين فرعيتين:

◀ الفرضية الفرعية الأولى: «توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد إدارة اللاملموسات (استقطاب الموارد اللاملموسة، صناعة الموارد اللاملموسة، تنشيط الموارد اللاملموسة، المحافظة على الموارد اللاملموسة، قياس الموارد اللاملموسة) منفردة، وإبداع الموارد البشرية، لدى العاملين في صيدال».

◀ الفرضية الفرعية الثانية: «توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد إدارة اللاملموسات (استقطاب الموارد اللاملموسة، صناعة الموارد اللاملموسة، تنشيط الموارد اللاملموسة، المحافظة على الموارد اللاملموسة، قياس الموارد اللاملموسة) مجتمعة، وإبداع الموارد البشرية، لدى العاملين في صيدال».

أ. اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

والتي تنص على: «توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد إدارة اللاملموسات (استقطاب الموارد اللاملموسة، صناعة الموارد اللاملموسة، تنشيط الموارد اللاملموسة، المحافظة على الموارد اللاملموسة، قياس الموارد اللاملموسة) منفردة، وإبداع الموارد البشرية، لدى العاملين في صيدال».

ولتحديد علاقات الارتباط بين أبعاد إدارة اللاملموسات منفردة وإبداع الموارد البشرية لا بد من حساب معاملات الارتباط (Pearson)، وذلك للتعرف أولا على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات الفرعية، وتحديد مدى تجاذبها وتقاربها من تباعدها، ومن ثم بيان دقة اختيار هذه المكونات وانتمائها لمجتمع واحد.

والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (5-5): قيم الارتباط لمعامل (Pearson) بين أبعاد إدارة اللاملموسات منفردة وإبداع الموارد البشرية.

Sig	إبداع الموارد البشرية	أبعاد إدارة اللاملموسات (منفردة)
0.001	0.604**	استقطاب الموارد اللاملموسة
0.001	0.604**	صناعة الموارد اللاملموسة
0.001	0.647**	تنشيط الموارد اللاملموسة
0.001	0.591**	المحافظة على الموارد اللاملموسة
0.001	0.715**	قياس الموارد اللاملموسة
(**) الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).		

ملحق رقم (06)

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS).

يتضح من خلال الجدول (5-5)، أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية منفردة دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين جميع أبعاد إدارة اللاملموسات منفردة مع إبداع الموارد البشرية، وهذا ما يؤكد قوة المقياس المعتمد في الدراسة بحكم درجة الاتساق والترابط بين متغيرات الدراسة.

ومن حيث ترتيب درجة ارتباط كل بعد من أبعاد إدارة اللاملموسات مع إبداع الموارد البشرية، فقد جاء بعد قياس الموارد اللاملموسة في المرتبة الأولى بمعامل ارتباط قدره (0.715)، يليه بعد تنشيط الموارد اللاملموسة في المرتبة الثانية بمعامل ارتباط قدره (0.647)، يليه كلاً من بعد استقطاب الموارد اللاملموسة، وبعد صناعة الموارد اللاملموسة في نفس الترتيب بمعامل ارتباط قدره (0.604)، و(0.604) على التوالي يليها بعد ذلك بعد المحافظة على الموارد اللاملموسة في المرتبة الرابعة بمعامل ارتباط قدره (0.591).

الجدول رقم (5-6): قيم الارتباط لمعامل (Pearson) بين إدارة اللاملموسات وأبعاد إبداع الموارد البشرية.

Sig	إدارة اللاملموسات	أبعاد إبداع الموارد البشرية
0.001	0.383**	دوافع وقضايا شخصية
0.001	0.616**	الإبداع الفردي
0.001	0.575**	الإبداع الجماعي
0.001	0.656**	البيئة التنظيمية الداعمة
(**) الارتباط ذو دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).		

ملحق رقم (06)

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS).

يتضح من خلال الجدول (5-6)، أن جميع معاملات الارتباط بين أبعاد إدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية منفردة كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين جميع أبعاد إبداع الموارد البشرية، وهذا ما يؤكد قوة المقياس المعتمد في الدراسة بحكم درجة الاتساق والترابط بين متغيرات الدراسة، ومن حيث ترتيب درجة ارتباط كل بعد من إدارة اللاملموسات مع أبعاد إبداع الموارد البشرية، فقد جاء بعد البيئة التنظيمية الداعمة في المرتبة الأولى بمعامل ارتباط قدره (0.656)، يليه بعد الإبداع الفردي في المرتبة

الثانية بمعامل ارتباط قدره (0.616)، يليه بعد ذلك بُعد الإبداع الجماعي في المرتبة الثالثة بمعامل ارتباط قدره (0.575)، يليه أخيراً بُعد الدوافع وقضايا شخصية في المرتبة الرابعة بمعامل ارتباط قدره (0.383).

كما يعني أن هناك مبرراً لقبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية، إذ أظهرت جميع النتائج وجود علاقات ارتباط موجبة بين (متوسطة وقوية وقوية جداً)، لأبعاد إدارة الامللموسات منفردة وإبداع الموارد البشرية.

ب. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

والتي تنص على «توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد إدارة الامللموسات (استقطاب الموارد الامللموسة، صناعة الموارد الامللموسة، تنشيط الموارد الامللموسة، المحافظة على الموارد الامللموسة، قياس الموارد الامللموسة) **مجتمعة**، وإبداع الموارد البشرية، لدى العاملين في صيدال».

ولتحديد علاقات الارتباط بين أبعاد إدارة الامللموسات **مجتمعة** وإبداع الموارد البشرية لا بد من حساب معامل ارتباط ل (Pearson)، وذلك للتعرف على طبيعة الارتباطات فيما بين المتغيرات الرئيسية:

الجدول رقم (5-7): قيم الارتباط لمعامل (Pearson) بين أبعاد إدارة الامللموسات **مجتمعة** وإبداع الموارد البشرية.

Sig	إبداع الموارد البشرية	المتغير
0.001	0.719**	إدارة الامللموسات
(**) الارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى ($\alpha = 0.05$).		

ملحق رقم (06)

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (SPSS)

يتضح من خلال الجدول رقم (5-7)، أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل (إدارة الامللموسات)، والمتغير التابع (إبداع الموارد البشرية)، كان دالاً إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، إذ بلغ معامل الارتباط بينهما (0.719)، وهو معامل ارتباط قوي مما يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين أبعاد إدارة الامللموسات **مجتمعة** وإبداع الموارد البشرية، وهذا ما يؤكد قوة المقياس المعتمد في الدراسة، بحكم درجة الاتساق والارتباط بين متغيراته.

كما يعني أن هناك مبرراً لقبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية، إذ أظهرت النتيجة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية لأبعاد إدارة الامللموسات **مجتمعة** وإبداع الموارد البشرية.

❖ مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية الثانية:

✓ أظهرت أبعاد إدارة الامللموسات منفردة علاقات معنوية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مع إبداع الموارد البشرية، وكانت كلها ارتباطات معنوية موجبة.

✓ أظهرت أبعاد إدارة الامللموسات **مجتمعة** علاقة معنوية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، مع إبداع الموارد البشرية، وكانت كلها ارتباطات معنوية موجبة.

واستناداً إلى النتائج المتحصل عليها فإن هناك مبرراً لقبول الفرضية الرئيسية الثانية والتي مفادها: «توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد إدارة اللاملموسات (استقطاب الموارد اللاملموسة، صناعة الموارد اللاملموسة، تنشيط الموارد اللاملموسة، المحافظة على الموارد اللاملموسة، قياس الموارد اللاملموسة)، وإبداع الموارد البشرية، لدى العاملين في صيدال».

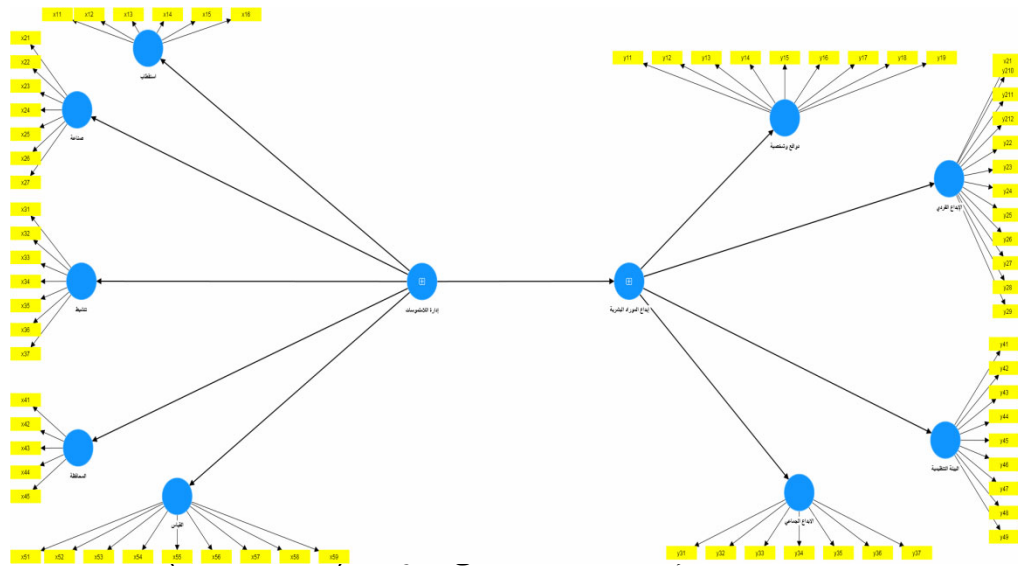
المطلب الثاني: تقييم أنموذج الدراسة

استخدمت هذه الدراسة (SmartPLS 4) لتحليل القياسات والنماذج الهيكلية عن طريق (algorithms)، و (bootstrapping) للانحدار الجزئي الأصغر مربع (PLS)، ويتضمن تقييم أنموذج الدراسة عادةً المعايير التالية التي سيتم تقييمها للتأكد من مدى ملاءمة النموذج.

الفرع الأول: أنموذج البنائي للدراسة

بناءً على الأبحاث والدراسات السابقة التي أسهمت في هذا الموضوع ومن خلالها تم بناء أنموذج وفق تصورات الطالب لعرض العلاقات والتأثيرات التي يفترض وجودها بين المتغيرات التي تفسر الظاهرة المراد وصفها بالصورة التي تجعلها مفهومة ومحاولة التمكين للتعرف على المعايير التي تسهم في تقديم حلول للمشكلة وتحسين الأنموذج حتى تكون له القدرة على التنبؤ بالظروف المستقبلية انطلاقاً من المعطيات الحالية، حيث تم بناء الأنموذج البنائي التصوري للدراسة الحالية باستخدام منهجية النمذجة بالمعادلات الهيكلية (PLS-Smat) الإصدار الرابع، حسب منهجية المؤشرات المتكررة repeated indicator approach، من المستوى الثاني Higher-order construct (HOC)، أو ما يعرف بالانماذج الهرمية Hierarchical Component Models (HCMs)، والشكل الموالي يوضح الأنموذج:

الشكل رقم (3.5): الأنموذج البنائي للدراسة



الفرع الثاني: تقييم أنموذج القياس

لأجل تقييم أنموذج القياس وتعزيز صلاحية الأنموذج بتحسينه، ووفقاً لهذا يتم تحسين وتعزيز صلاحيته عبر مرحلتين: الصلاحية المتقاربة والصلاحية التمييزية ويتم تقييمهما معاً حيث تساعدان الباحث على إنشاء صلاحية

البناء أو لإثبات الصلاحية ولا تكفي أي منهما بمفردها، عند تحقق كلا الشرطين (الصلاحية المتقاربة والمتباينة)، يمكن للباحث إصدار قرار على أن الاختبارات أظهرت دليلاً على صحة البناء، ومن خلال هذا، فالصلاحية المتقاربة تركز على أوجه التشابه، في حين أن الصلاحية التمييزية تركز على الاختلافات....¹

1- موثوقية المؤشرات: من خلال تشبعات المؤشر Indicator loadings أو Factor loadings/ outer loadings

حيث يجب أن تكون القيم أو المؤشرات أكبر من (0.70) والتي تحقق تشبعاً ضعيفاً أقل من القيمة التي يتم حذفها وتجدر الإشارة هنا أثناء عمليات الحذف يجب أن نبدأ بالأقل تشبعاً وهكذا إلى أن تكون جميع المؤشرات ضمن النطاق المسموح، إذ يمكن أن تتحسن بعض المعاملات ضعيفة التشبع للنموذج، وما يوضحه الجدولان أدناه أن معظم القيم جاءت ضمن النطاق المقبول، إلا أن بعض العبارات جاءت ضمن النطاق (0.4)، و(0.7) حيث نحتفظ بها وهذا حسب هار وبلاك، بابين وأندرسون (2019) إن المقياس يمكن الاعتماد عليه عندما تكون عوامل التحميل (FL) أعلى من (0.05)، حيث احتوت جميع مقاييس الدراسة على عوامل التحميل الأعلى من 0.5 (الجدول 5.24)، وهذا بعد حذف المؤشرات التي كانت معاملاتها أقل من عتبة (0.5) من النموذج من أجل تحسين ملاءمة النموذج²، وذلك حتى نتأكد من تأثيرها من عدمه على مؤشر الموثوقية المركبة Compostion reliability، (rho.C)، و (rho.a) ومتوسط التباين المستخرج Average variance Extracted (AVE)، بغرض الاحتفاظ بأكبر عدد من العبارات والتي قد لا تؤثر على بنية النموذج، والجدولان يوضحان جميع قيم معاملات التشبع لعبارات أداة القياس المستخدمة:

الجدول رقم (8.5): قيم معاملات التشبع للأبعاد لإدارة اللاملموسات

المتغير	البعد	القيمة	معامل التشبع	القرار	القيمة	معامل التشبع	القرار
إدارة اللاملموسات	استقطاب الموارد اللاملموسة	x11	0,660	تحفظ	x14	0,815	تحفظ
		x12	0,821	تحفظ	x15	0,671	تحفظ
		x13	0,863	تحفظ	x16	0,803	تحفظ
إدارة اللاملموسات	صناعة الموارد اللاملموسة	x21	0,808	تحفظ	x25	0,868	تحفظ
		x22	0,845	تحفظ	x26	0,819	تحفظ
		x23	0,836	تحفظ	x27	0,860	تحفظ
		x24	0,702	تحفظ			
إدارة اللاملموسات	تنشيط الموارد	x31	0,486	تحفظ	x35	0,820	تحفظ
		x32	0,751	تحفظ	x36	0,845	تحفظ

¹ أحمد دفي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 185-186.

² Joseph F. Hair, William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E Anderson, *Multivariate Data Analysis*, Publisher: Cengage Learning, 2019.

تحفظ	0,729	x37	تحفظ	0,684	x33	اللاملموسة
			تحفظ	0,835	x34	
			تحفظ	0,831	x41	المحافظة على الموارد اللاملموسة
			تحفظ	0,783	x42	
			تحفظ	0,835	x43	
			تحفظ	0,696	x44	
			تحفظ	0,808	x45	
تحفظ	0,836	x56	تحفظ	0,786	x51	قياس الموارد اللاملموسة
تحفظ	0,817	x57	تحفظ	0,851	x52	
تحفظ	0,769	x58	تحفظ	0,774	x53	
تحفظ	0,678	x59	تحفظ	0,785	x54	
			تحفظ	0,804	x55	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (PLS-Smart) ملحق رقم (06)

والجدول الموالي يبين معاملات التشيع للمتغير التابع إبداع الموارد البشرية حيث كانت غالبيتها أكبر من (0.5) ما عدا العبارة (y26) جاءت ضمن المجال (0.4)، (0.7) حيث نتأكد من عدم تأثيرها على الوثوقية المركبة، وجميع قيم المعاملات موضحة أدناه:

الجدول رقم (9.5): قيم معاملات التشيع للأبعاد إبداع الموارد البشرية.

المتغير	البعد	القرار	معامل التشيع	القرار	معامل التشيع	
إبداع الموارد البشرية	دوافع وقضايا شخصية	y11	0,626	تحفظ	y16	0,753
		y12	0,716	تحفظ	y17	0,711
		y13	0,562	تحفظ	y18	0,740
		y14	0,669	تحفظ	y19	0,591
		y15	0,795	تحفظ		
الإبداع الفردي		y21	0,726	تحفظ	y27	0,705
		y22	0,705	تحفظ	y28	0,692
		y23	0,692	تحفظ	y29	0,676
		y24	0,676	تحفظ	y210	0,752
		y25	0,653	تحفظ	y211	0,661

تحفظ	0,551	y212	تحفظ	0,432	y26	الإبداع الجماعي
تحفظ	0,673	y35	تحفظ	0,763	y31	
تحفظ	0,504	y36	تحفظ	0,771	y32	
تحفظ	0,597	y37	تحفظ	0,584	y33	
			تحفظ	0,747	y34	
تحفظ	0,781	y46	تحفظ	0,533	y41	البيئة التنظيمية الداعمة
تحفظ	0,823	y47	تحفظ	0,786	y42	
تحفظ	0,762	y48	تحفظ	0,762	y43	
تحفظ	0,771	y49	تحفظ	0,475	y44	
			تحذف	0,431	y45	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (PLS-Smart) ملحق رقم (06)

أ. الصدق التقاربي (Convergent Validity):

ويشير الصدق أو الصلاحية التقاربية إلى مدى ارتباط المؤشرات بشكل إيجابي مع المقاييس البديلة لنفس البنية، تركز الصلاحية المتقاربة على أوجه التشابه، وهي عكس الصلاحية التمييزية التي تركز على الاختلافات، حيث توضح ما إذا كان الاختبارات اللذين يجب أن يكونا مرتبطين بشكل كبير ببعضهما البعض مرتبطين بالفعل، هي مدى ارتباط المؤشرات بشكل إيجابي مع المقاييس البديلة لنفس البنية، ولتحديد الصلاحية المتقاربة يجب تحقق مجموعة من الاختبارات، حيث تم تحقق منهم في الدراسة الحالية في الآتي:

2- موثوقية الاتساق الداخلي (Internal consistency reliability) والصدق التقاربي (Convergent

Validity):

وتشير إلى العلاقات بين بعد ما والعبارات المنتمية لذلك البعد فهي تقيس مدى ارتباط العبارات أو الفقرات التي تقيس نفس التركيبة.

- كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha(a)
- الموثوقية المركبة (rho.c) Compostion reliability
- الموثوقية المركبة (rho.a) Compostion reliability
- متوسط التباين المستخرج (Average variance Extracted (AVE)

الجدول رقم (10.5): قيم ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخلص لأبعاد إدارة اللاملموسات

متوسط التباين المستخلص Average variance extracted AVE	الموثوقية المركبة composite Reliability				ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha		المتغيرات	
	(rho_c)		(rho_a)					
	العبارات قبل وبعد الحذف	العبارات قبل وبعد الحذف	العبارات قبل وبعد الحذف	العبارات قبل وبعد الحذف	العبارات قبل وبعد الحذف	العبارات قبل وبعد الحذف		
بعد	قبل	بعد	قبل	بعد	قبل	بعد	قبل	
0,602	0.602	0,900	0.900	0,878	0.878	0,865	0.865	استقطاب الموارد اللاملموسة
0,675	0.675	0,935	0.935	0,923	0.923	0,919	0.919	صناعة الموارد اللاملموسة
0,555	0.555	0,895	0.895	0,880	0.880	0,861	0.861	تنشيط الموارد اللاملموسة
0,628	0.628	0,894	0.894	0,858	0.858	0,851	0.851	المحافظة على الموارد اللاملموسة
0,625	0.625	0,937	0.937	0,927	0.927	0,924	0.924	قياس الموارد اللاملموسة
0.802	0.499	0.876	0.971	0.876	0.971	0.801	0.960	إدارة اللاملموسات*

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (PLS-Smart) ملحق رقم (06)

عتبة موثوقية هذا المقياس هي أكبر من (0.7) لكل مقياس، وبين الجدول أعلاه بأن جميع القيم لمؤشرات ألفا كرونباخ، والموثوقية المركبة، ومتوسط التباين المستخلص، استوفت تقديرات نموذج الدراسة هذه المعايير بشكل جيد للغاية لجميع بنيات الدراسة، حيث جاءت ضمن النطاق المقبول لكل منهما للمتغير المستقل إدارة اللاملموسات، وتجاوزت جميع قيم ألفا كرونباخ العتبة (0.7) مما يعكس تمتع الفقرات بالثبات، ويرى جارسون Garson أنه بسبب مشكلة التقليل من تقدير ألفا كرونباخ، هناك حاجة إلى تقدير أكبر للموثوقية الحقيقية¹، حيث حقق نموذج الدراسة القيم المقبولة للموثوقية المركبة ل (CR)، للمتغير إدارة اللاملموسات من الجدول نفسه تجاوزها العتبة (0.8) مشيراً إلى درجة ترابط العبارات بقدرتها على قياس الأبعاد المدرجة ضمنها وبالتالي فهي قيم مقبولة تعكس موثوقية أداة وصلاحيّة الأتموزج التصوري للدراسة الحالية، وأشارت النتائج في نفس الجدول لقيم المؤشر متوسط التباين المستخلص تجاوزت عتبة (0.5) لجميع أبعاد المتغير المستقل ما يعكس قدرتها على تفسير تباين العبارات المكونة لها.

* تم حساب قيم "إدارة اللاملموسات" لكون القيم الصادرة من البرنامج بخصوص هذا المتغير من الدرجة الثانية تكون غير موثوقة حسب المعادلات الواردة في الملحق رقم (5)، ص 235.

¹ Garson, G. D, *Testing Statistical Assumption*, Blue Book series. Statistical Associates Publishing, 2012, from: www.statisticalassociates.com/assumptions.pdf

الجدول رقم (11.5): قيم ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخلص للأبعاد إبداع الموارد البشرية

متوسط التباين المستخلص Average variance extracted AVE	الموثوقية المركبة composite Reliability				ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha		المتغيرات	
	(rho_c)		(rho_a)					
	العبارة قبل وبعد الحذف		العبارة قبل وبعد الحذف		العبارة قبل وبعد الحذف			
بعد	قبل	بعد	قبل	بعد	قبل	بعد	قبل	
0,529	0,474	0,886	0,889	0,857	0,866	0,849	0,859	دوافع وقضايا شخصية
0,523	0,414	0,897	0,892	0,870	0,876	0,869	0,867	الإبداع الفردي
0,533	0,449	0,850	0,848	0,786	0,808	0,778	0,790	الإبداع الجماعي
0,525	0,484	0,896	0,890	0,891	0,894	0,869	0,861	البيئة التنظيمية الداعمة
0,666	0,346	0,829	0,940	0,945	0,940	0,801	0,921	إبداع الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (PLS-Smart) ملحق رقم (06)

يبين الجدول أعلاه بأن جميع القيم لمؤشرات ألفا كرونباخ، والموثوقية المركبة، ومتوسط التباين المستخلص جاءت ضمن النطاق المقبول لكل منهما للمتغير التابع لإبداع الموارد البشرية وهذا بعد القياسات المتكررة لأجل محاولة تحسين النموذج، وكانت العبارات المحذوفة تشكل عدم توازن في قيم الموثوقية المركبة مصفوفة التشبعات المتقاطعة (Cross loadings) حيث حذفت العبارات، (Y26)، (Y27)، (Y36)، (Y212)، (Y33)، (Y13) وبهذا أظهرت المؤشرات قيم ألفا كرونباخ والموثوقية المركبة ومتوسط التباين المستخلص لأبعاد إبداع الموارد البشرية ضمن المجال المسموح وكانت مقبولة إحصائياً.

3- تقييم العلاقة الخطية المتعددة (Assess for multicollinearity):

لضمان جودة وموثوقية النموذج الهيكلي، تم فحص قيم (VIF) لتقييم وجود العلاقة الخطية المتداخلة المرضية بين المسار أو العلاقة (ariance inflation factor)، حيث يمكن أن تشير قيم (VIF) المفرطة إلى مشكلات العلاقة الخطية المتداخلة¹، ويدعم المؤشر (VIF) صلاحية وصحة النموذج، حيث يجب ألا تتجاوز القيم عتبة (0.3)، وقد أظهرت نتائج هذا المؤشر متغيرات الدراسة الحالية في الجدولين المواليين:

¹ Ned Kock, *Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach*, International Journal of e-Collaboration (ijec), vol(11), N°(4), 2015, pp :1-10.

الجدول رقم (12.5): قيم معاملات التشبع لأبعاد إدارة الاملموسات

المتغير	البعد	العبرة	VIF	العبرة	VIF
إدارة الاملموسات	استقطاب الموارد الاملموسة	x12	1,893	x15	2,542
		x13	2,696	x16	1,737
		x14	3,199	//	2,382
	صناعة الموارد الاملموسة	x21	3,066	x25	2,950
		x22	2,743	x26	2,487
		x23	2,613	x27	3,090
		x24	1,677	//	//
	تنشيط الموارد الاملموسة	x31	1,640	x35	3,092
		x32	2,451	x36	3,456
		x33	1,550	x37	2,392
		x34	3,240	///	///
	المحافظة على الموارد الاملموسة	x41	2,329	x43	2,358
		x42	1,770	x44	1,517
		x42	2,499	x45	2,901
	قياس الموارد الاملموسة	x51	2,252	x56	3,121
		x52	3,180	x57	2,625
		x53	2,742	x58	2,716
		x54	2,533	x59	1,711
		x55	2,326	////	///

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (PLS-Smart) ملحق رقم (06)

الجدول رقم (13.5): قيم معاملات التشعب لأبعاد إبداع الموارد البشرية.

المصدر	العبارة	VIF	العبارة	VIF		
إبداع الموارد البشرية	دوافع وقضايا شخصية	y12	1,497	y17	1,746	
		y14	1,423	y18	1,923	
		y15	2,043	y19	1,544	
		y16	2,318	///	///	
	الإبداع الفردي		y21	1,998	y25	1,508
			y22	2,018	y29	2,043
			y23	1,965	y210	2,438
			y24	1,811	y211	1,847
	الإبداع الجماعي		y31	2,071	y35	1,338
			y32	2,199	y37	1,286
			y34	2,040	///	///
	البيئة التنظيمية الداعمة		y42	2,679	y47	2,463
		y43	2,042	y48	2,297	
		y44	1,255	y49	2,042	
		y46	2,316	///	///	

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (PLS-Smart) ملحق رقم (06)

يلاحظ من خلال الجدولين أعلاه أن جميع قيم (VIF) التي تم الحصول عليها لمتغيرات الدراسة كانت ضمن النطاق المقبول وهي خالية من مشكلات العلاقة الخطية المتداخلة، مما يعكس صحة وصلاحيّة النموذج الخارجي، وهذا ما يؤكد أن النموذج لم يتأثر بتشويش المسار أو العلاقة الخطية المتداخلة، مما يشير إلى مستوى الجودة الخاص به، ويساهم غياب التشويش المسار والعلاقة الخطية المتداخلة بشكل كبير في جودة النموذج وموثوقيته.

ب. الصدق التمييزي (Discriminan validity): يتم تعريفها على أنها الدرجة التي يختلف بها بنية كامنة معينة مع المتغيرات الكامنة الأخرى في أي نموذج قياس معين¹، وهذا يعني أنه يقيس فقط البناء الذي من المفترض أن يقيسه، وليس المركبات الأخرى، وخلصت هذه الدراسة إلى أن (HTMT) القائم على الصلاحية التمييزية، ومصفوفة التشعبات المتقاطعة حسب مؤشر (CL)، وقيم معاملات معيار فرونيل

¹ DUARTE, Paulo Alexandre O.; RAPOSO, Mário Lino B, *A PLS model to study brand preference: An application to the mobile phone market*, In : Vincenzo Esposito Vinzi et al, Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications, Springer Berlin Heidelberg , 2010, pp : 449-485.

لازكر (Fonell and Larker) كانت وفقاً للمعايير المطلوبة، كما أنه لا يمكن استخدام المكونات ذات الترتيب الأعلى في القضايا التمييزية¹، لذلك يجب أن تُظهر المكونات ذات الترتيب الأعلى صلاحية تمييزية مع جميع مكونات المحتوى ذات الترتيب الواحد و/أو مكونات ذات الترتيب الأعلى الأخرى في النموذج، باستثناء مكونات المحتوى ذات الترتيب الواحد الخاصة بها.

1. مصفوفة التشعبات المتقاطعة (CL) Cross-loadings

الجدول رقم (14.5): مصفوفة التشعبات المتقاطعة حسب مؤشر (CL) Cross loadings

الأبعاد العبارات	استقطاب الموارد اللاملموسة	صناعة الموارد اللاملموسة	تنشيط الموارد اللاملموسة	المحافظة على الموارد اللاملموسة	قياس الموارد اللاملموسة	دوافع وقضايا شخصية	الإبداع الفردى	الإبداع الجماعى	البيئة التنظيمية الداعمة
x11	0,660	0,392	0,473	0,369	0,406	0,459	0,462	0,476	0,353
x12	0,821	0,580	0,560	0,533	0,547	0,326	0,389	0,433	0,502
x13	0,863	0,677	0,622	0,671	0,631	0,261	0,329	0,391	0,553
x14	0,815	0,646	0,556	0,574	0,551	0,265	0,368	0,382	0,487
x15	0,671	0,601	0,424	0,529	0,454	0,078	0,168	0,207	0,443
x16	0,803	0,617	0,550	0,604	0,571	0,330	0,367	0,385	0,499
x21	0,691	0,808	0,677	0,634	0,609	0,212	0,336	0,397	0,543
x22	0,655	0,845	0,624	0,661	0,606	0,203	0,354	0,416	0,562
x23	0,601	0,836	0,640	0,704	0,675	0,252	0,370	0,471	0,586
x24	0,560	0,702	0,498	0,483	0,489	0,142	0,194	0,257	0,442
x25	0,643	0,868	0,680	0,684	0,709	0,227	0,389	0,468	0,604
x26	0,627	0,819	0,650	0,659	0,693	0,240	0,382	0,488	0,630
x27	0,610	0,860	0,656	0,680	0,732	0,201	0,373	0,467	0,612
x31	0,232	0,386	0,486	0,319	0,384	0,192	0,245	0,267	0,292
x32	0,565	0,588	0,751	0,545	0,539	0,308	0,443	0,483	0,475
x33	0,426	0,508	0,684	0,490	0,510	0,172	0,268	0,363	0,465
x34	0,555	0,617	0,835	0,572	0,639	0,348	0,427	0,494	0,556
x35	0,620	0,662	0,820	0,643	0,670	0,318	0,398	0,440	0,582
x36	0,587	0,643	0,845	0,653	0,648	0,346	0,462	0,489	0,558
x37	0,506	0,575	0,729	0,563	0,588	0,310	0,382	0,436	0,482
x41	0,580	0,690	0,713	0,831	0,704	0,318	0,408	0,515	0,618
x42	0,538	0,646	0,553	0,783	0,644	0,101	0,209	0,333	0,542
x43	0,611	0,655	0,628	0,835	0,681	0,268	0,428	0,483	0,619
x44	0,502	0,474	0,475	0,696	0,525	0,129	0,250	0,315	0,460
x45	0,593	0,632	0,537	0,808	0,700	0,172	0,287	0,380	0,555

¹ Kocyigit Orhan, RINGLE Christian M, *The impact of brand confusion on sustainable brand satisfaction and private label proneness: A subtle decay of brand equity*, Journal of Brand Management, N°(19), 2011, pp : 195-212.

0,589	0,502	0,396	0,244	0,786	0,699	0,647	0,643	0,587	x51
0,610	0,494	0,383	0,284	0,851	0,733	0,691	0,663	0,591	x52
0,566	0,516	0,394	0,304	0,774	0,686	0,569	0,601	0,542	x53
0,616	0,453	0,335	0,211	0,785	0,644	0,599	0,632	0,503	x54
0,539	0,473	0,373	0,270	0,804	0,623	0,641	0,616	0,517	x55
0,588	0,463	0,420	0,286	0,836	0,672	0,640	0,678	0,592	x56
0,633	0,510	0,447	0,347	0,817	0,664	0,605	0,655	0,569	x57
0,569	0,524	0,420	0,393	0,769	0,623	0,608	0,593	0,524	x58
0,497	0,528	0,442	0,399	0,678	0,509	0,477	0,522	0,433	x59
0,227	0,475	0,573	0,693	0,255	0,165	0,272	0,173	0,282	y12
0,183	0,403	0,443	0,655	0,250	0,162	0,197	0,155	0,226	y14
0,213	0,473	0,584	0,811	0,299	0,217	0,324	0,205	0,289	y15
0,274	0,477	0,542	0,787	0,347	0,239	0,362	0,242	0,288	y16
0,154	0,366	0,496	0,749	0,250	0,147	0,278	0,173	0,242	y17
0,216	0,421	0,556	0,767	0,297	0,226	0,326	0,224	0,275	y18
0,167	0,370	0,392	0,603	0,226	0,125	0,192	0,126	0,231	y19
0,266	0,518	0,770	0,604	0,350	0,280	0,347	0,273	0,359	y21
0,281	0,573	0,788	0,592	0,354	0,271	0,393	0,271	0,320	y210
0,406	0,565	0,645	0,437	0,431	0,337	0,371	0,362	0,299	y211
0,219	0,505	0,769	0,593	0,315	0,243	0,331	0,235	0,300	y22
0,308	0,467	0,709	0,409	0,356	0,306	0,346	0,342	0,296	y23
0,228	0,414	0,716	0,481	0,279	0,200	0,317	0,250	0,268	y24
0,416	0,478	0,664	0,384	0,457	0,416	0,463	0,445	0,407	y25
0,307	0,467	0,712	0,584	0,382	0,292	0,393	0,274	0,309	y29
0,444	0,789	0,559	0,457	0,478	0,430	0,455	0,413	0,397	y31
0,393	0,778	0,552	0,516	0,433	0,320	0,426	0,316	0,276	y32
0,405	0,782	0,577	0,471	0,423	0,320	0,375	0,326	0,295	y34
0,293	0,671	0,459	0,443	0,369	0,273	0,307	0,259	0,263	y35
0,658	0,614	0,357	0,246	0,593	0,564	0,556	0,611	0,563	y37
0,785	0,550	0,336	0,227	0,622	0,640	0,565	0,602	0,552	y42
0,763	0,509	0,337	0,256	0,556	0,507	0,478	0,489	0,413	y43
0,410	0,228	0,101	0,025	0,210	0,201	0,208	0,195	0,181	y44
0,791	0,448	0,393	0,306	0,584	0,534	0,567	0,524	0,452	y46
0,839	0,487	0,370	0,216	0,629	0,609	0,545	0,627	0,549	y47
0,786	0,383	0,278	0,209	0,552	0,533	0,484	0,514	0,471	y48
0,779	0,443	0,289	0,164	0,565	0,575	0,539	0,575	0,509	y49

ملحق رقم (06)

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (PLS-Smart)

أشارت قيم مصفوفة التشبعات المتقاطعة (CL) الموضحة في الجدول أعلاه إلى مدى ارتباط العبارة بالبعد المنسوب إليها، حيث يتحقق مؤشر Cross loadings إذا كانت قيم معاملات الارتباط للعبارة المندرجة في البعد المفروض تحمل أكبر قيم إذا ما قارناها بعبارة باقي الأبعاد، وبهذه النتائج نجد أن كل العبارات المشكلة للمركبة أو البعد المنسوب إليها هي بالفعل تقيس تلك المركبة نفسها بمعنى أن كل بعد يمثل نفسه.

2. معيار فرونيل لاركر Fonell and Larker

الجدول رقم (15.5): قيم معاملات معيار فرونيل لاركر Fonell and Larker

الأبعاد	استقطاب الموارد اللاملموسة	الإبداع الجماعي	الإبداع الفردي	البيئة التنظيمية الداعمة	المحافظة على الموارد اللاملموسة	تنشيط الموارد اللاملموسة	دوافع وقضايا شخصية	صناعة الموارد اللاملموسة	قياس الموارد اللاملموسة
استقطاب الموارد اللاملموسة	0,776								
الإبداع الجماعي	0,485	0,730							
الإبداع الفردي	0,443	0,692	0,723						
البيئة التنظيمية الداعمة	0,615	0,596	0,419	0,748					
المحافظة على الموارد اللاملموسة	0,702	0,521	0,407	0,706	0,827				
تنشيط الموارد اللاملموسة	0,697	0,576	0,509	0,665	0,738	0,784			
دوافع وقضايا شخصية	0,363	0,590	0,711	0,285	0,264	0,387	0,727		
صناعة الموارد اللاملموسة	0,763	0,521	0,422	0,695	0,794	0,767	0,259	0,821	
قياس الموارد اللاملموسة	0,686	0,625	0,505	0,733	0,825	0,767	0,381	0,790	0,790

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (PLS-Smart) ملحق رقم (06)

بعد القياسات المتكررة لأجل تحقيق شرط هذا المعيار وبعد حذف العبارتين (X31)، و(X44)، تم تحقيق شرط هذا المعيار اللازم، حيث أظهرت جميع معاملات الارتباط الموضحة في الجدول أعلاه لمصفوفة معيار فرونيل لا تكرر أنها حققت أكبر قيمة لكل بعد مع البعد نفسه وبالتالي يتبين أن كل بعد مستقل عن باقي الأبعاد يمثل نفسه إداً.

3. مصفوفة الارتباطات (HTMT) Heterotrait-monotrait ratio

الجدول رقم (16.5): قيم مصفوفة الارتباطات (HTMT).

قياس الموارد اللاملموسة	صناعة الموارد اللاملموسة	دوافع وقضايا شخصية	تنشيط الموارد اللاملموسة	المحافظة على الموارد اللاملموسة	البيئة التنظيمية الداعمة	الإبداع الفردي	الإبداع الجماعي	استقطاب الموارد اللاملموسة	الأبعاد
									استقطاب الموارد اللاملموسة
								0,608	الإبداع الجماعي
							0,835	0,518	الإبداع الفردي
						0,472	0,728	0,695	البيئة التنظيمية الداعمة
					0,809	0,472	0,647	0,813	المحافظة على الموارد اللاملموسة
				0,854	0,752	0,583	0,706	0,798	تنشيط الموارد اللاملموسة
			0,440	0,303	0,316	0,819	0,720	0,432	دوافع وقضايا شخصية
		0,288	0,853	0,898	0,762	0,471	0,620	0,851	صناعة الموارد اللاملموسة
	0,830	0,440	0,829	0,889	0,768	0,562	0,710	0,741	قياس الموارد اللاملموسة

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (PLS-Smart) ملحق رقم (06)

من خلال الجدول (16.5)، يلاحظ أن جميع قيم المعاملات (HTMT) أقل من مستوى العتبة (0.9)، وذلك بعد حذف العبارات (X59)، (X52)، (X51)، (X53)، و(X54) من البعد الخامس، وعليه بناءً على النتائج المستخرجة يمكن الحكم بأن أبعاد الدراسة الحالية تتضمن صدقاً تمييزياً لنموذج القياس المفترض.

أثبتت جميع النتائج الموضحة في الجداول أعلاه أن جميع المؤشرات والمعايير المحددة لتقييم النموذج القياسي للدراسة الحالية، أن النموذج الافتراضي لهذه الدراسة له صحة تقاربية وتمييزية عالية؛ حيث كانت القيم جميعها ضمن النطاق المقبول وهذا بعد القياسات المتكررة وإجراءات حذف إن استدعى الأمر للزيادة من صلاحية المحتوى وتحسين النموذج، وهذا ما يبرر جودة النموذج المقترح للقياس، وبعد تحسين النموذج القياس يتم في الخطوات الموالية تقييم النموذج الهيكلي لأجل اختبار الفرضيات، وهذا عبر مجموعة من القياسات والمعايير التي يجب تحققها، والمتمثلة في:

الفرع الثالث: تقييم النموذج الهيكلي للدراسة

يوضح النموذج الهيكلي العلاقة بين البنات والنظريات والأدبيات ذات الصلة حيث كان لهذه الدراسة فرضيات التأثيرات المباشرة التي تم اختبارها في برنامج (PLS-Smart4) وتشكل تقييم النموذج الهيكلي للمرحلة الثانية وتم خلالها استخدام منهجية النمذجة على مرحلتين، ففي المرحلة الأولى تم تحليل (HOC) مقابل (HOC) لمتغيرات الدراسة (إدارة اللاملموسات، وإبداع الموارد البشرية) ثم في المرحلة الثانية، قامت هذه الدراسة بتحليل مسارات (LOC) نموذج في إدارة اللاملموسات و (HOC) من إبداع الموارد البشرية¹ ولا يمكن إجراء هذه المرحلة دون المرور بتقييم النموذج القياسي إذ تعتبر مراحل تسلسلية، وتتم وفق العديد من الإجراءات وتتمثل في:

- تقييم العلاقة الخطية المتعددة Assess for multicollinearity:

وهو اختبار إحصائي يحدد وجود مشكلة التعددية الخطية من عدمها بحساب عامل تضخم الفروق Variance inflation factor (VIF) وتعتبر الخطوة الأولى في تقييم النموذج الهيكلي، وتم توضيح نتائجها في الجدول السابق تحت رقم (13.5)، إذ أظهر أن جميع قيم معاملات التضخم تقع في النطاق المسموح وهي أقل من (3%) وعلى أقصى تقدير لا تتجاوز (5%).

- القدرة التنبؤية داخل العينة In-sample predictive ability/power (R^2):

ومن أجل تقييم الدقة التنبؤية للنموذج الهيكلي، تم تقييم معامل التحديد (R^2)، الذي يقيس (R^2) الارتباط التربيعي بين القيم المتوقعة (القيم المتنبأ بها) والفعالية للبنات الداخلية المحددة، كما يقدم تقديراً لنسبة التباين في المتغيرات الداخلية Endogenous variables، التي يمكن تفسيرها بالمتغيرات الخارجية، وتشير قيم (R^2) في النموذج الهيكلي إلى الدرجة التي تساهم بها المتغيرات الخارجية بشكل جماعي في التباين في المتغيرات الداخلية، إضافة أيضاً إلى أنه تشير القيم (R^2) الأعلى إلى وجود تأثير أقوى للمتغيرات الخارجية على التراكيبات الداخلية، وتراوح قيمته من (0) إلى (1)، وكلما اقتربت قيمته من الواحد دلت على مستويات عالية من الدقة التنبؤية والعكس صحيح، غير أنه يصعب تقديره، إذ وضع المنظرون شبه قاعدة عامة لنطاق قبوله إذ يمكن أن تقع قيمة معامل التحديد ضمن المجال أو خارجه فيمكن تحديد محك قبولها إذا جاءت القيمة أقل من 0.25 (ضعيف)؛ (0.50-0.75) معتدل؛ أكبر من 0.75 (قوي)، وبشكل عام، يعتمد مستوى (R^2) المتوقع بشدة على

¹ Sarstedt Marko, et al, *How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM*, Australasian marketing journal, vol(27), N°(3), 2019, pp:197-211.

سياق ومجال الدراسة، ويتم تقديره من خلال مربع الارتباط بين القيم الفعلية للمتغيرات الداخلية وبين القيم المتنبأ بها، والجدول أدناه يظهر معامل التحديد للدراسة الحالية:

الجدول رقم (17.5): قيم مؤشر معامل التحديد (R^2).

القرار	قيمة R-square	المتغيرات
مقبول	0,468	إبداع الموارد البشرية (HOC to HOC)
مقبول	0,602	إبداع الموارد البشرية (LOC to HOC)

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (PLS-Smart) ملحق رقم (06)

وهذه الدراسة بالذات، أوضحت لإدارة اللاملموسات تبايناً بنسبة (46.8%) في إبداع الموارد البشرية، على مستوى الدرجة الثانية للنموذج (HOC)، والذي يعتبر معتدلاً، (Cohen, 1988)، وبالمثل، أوضحت الأبعاد (استقطاب الموارد اللاملموسة، صناعة الموارد اللاملموسة، تنشيط الموارد اللاملموسة، الحفاظ على الموارد اللاملموسة، قياس الموارد اللاملموسة) بشكل مشترك تبايناً بنسبة (60.2%) في إبداع الموارد البشرية، على المستوى الأول من نموذج (LOC)، والذي يعتبر أيضاً معتدلاً.

تشير معامل التحديد (R^2) إلى النسبة المئوية للتباين في التراكيبات الداخلية التي يمكن حسابها بواسطة التراكيبات الخارجية، كما تشير قيمة معامل التحديد (R^2) الأعلى إلى أهمية تنبؤية أكبر للنموذج، مما يشير إلى أن المتغيرات الخارجية تلعب دوراً مهماً في شرح الاختلافات في المتغيرات الداخلية والتنبؤ بها.

- حجم تأثير القدرة التنبؤية Effect size of predictive ability:

وهذا بتطبيق مقياس ما يعرف بحجم الأثر أو التأثير Effect size (f^2)، ويستخدم لقياس التغيرات في R^2 في محاولة لفهم ما إذا كان لكل بناء كامن مستقل محدد وبنية كامنة تابعة تأثير عملي أم لا¹، وهذا عند حذف متغير كامن خارجي (بعد أو متغير مستقل) من النموذج وهذا لأجل التقييم ما إذا كان للمتغير المحذوف تأثير كبير على المتغيرات الكامنة الداخلية (بعد أو متغير تابع) وهو ما يعرف بحجم الأثر، ويولي المراجعون والباحثون أهمية متزايدة لهذا المقياس، ويحسب وفق المعادلة الموالية²:

$$f^2 = \frac{R^2_{included} - R^2_{excluded}}{1 - R^2_{include}}$$

حيث تشير ($R^2_{included}$) ($R^2_{excluded}$) إلى قيم (R-square) عندما يتم إضافة متغير كامن خارجي محدد أو إخرجه من النموذج، ويخضع هذا المقياس لقاعدة عامة لأجل قيمه للتقييم حيث إذا سجلت قيمة في المجال المحصور بين (0.02-0.15) يكون التأثير صغيراً، وضمن المجال (0.15-0.35) يكون متوسطاً، وتأثير عالٍ أكبر من 0.35 (قوي)، والجدول الموالي يوضح حجم التأثير لهذا النموذج للدراسة:

¹ Hassan Rahnaward Ghulami, & al, *Partial Least Squares Modelling Of Attitudes Of Students Towards Learning Statistics* (Pemodelan Kuasa Dua Terkecil Separa Sikap Pelajar Terhadap Pembelajaran Statistik), Journal of Quality Measurement and Analysis (JQMA), vol(10), N°(1), 2014, p13.

² جوزيف هار وآخرون، *نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية-الجزء 1*، ترجمة: زكريا بلخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2021، صص: 266-267.

الجدول رقم (18.5): مؤشر حجم التأثير (f^2)

القرار	قيمة f-square	المتغيرات
تأثير مرتفع	0,879	حجم تأثير إدارة اللاملموسات في إبداع الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (PLS-Smart) ملحق رقم (06)

أظهرت قيمة (f^2) حجم تأثير إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية حيث بلغت قيمة (f^2) (0,780)، وهي تقع ضمن مستويات مرتفعة من التأثير وبالتالي تدل على وجود حجم تأثير عالٍ لإدارة اللاملموسات في إبداع الموارد البشرية.

القدرة التنبؤية خارج العينة - قياس مطابقة (Q^2):

تم تطوير اختبار (Q^2) لغرض قياس القدرة والأهمية التنبؤية للمتغيرات الداخلية، ويمثل (Q^2) مقياساً لمدى إعادة بناء القيم المرصودة بواسطة النموذج وتقديرات المعلمات الخاصة به، وتعتبر النماذج الهيكلية التي يكون (Q^2) أكبر من الصفر لها أهمية تنبؤية¹، وبهذا تظهر أهمية هذا المؤشر إذ يعد أمرًا مهمًا لأنه يتحقق إذا ما كانت نقاط بيانات المؤشرات في نموذج القياس الانعكاسي للبناء الداخلي يمكن التنبؤ بها بدقة²، وبالتالي يجب أن يكون النموذج الهيكلي قادرًا على التنبؤ بمؤشرات المتغيرات الكامنة الداخلية.

الجدول رقم (19.5): مؤشر القدرة/ الأهمية التنبؤية خارج العينة (Q^2)

القرار	قيمة (Q^2)	المتغير
مقبول	0.879	إبداع الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (PLS-Smart) ملحق رقم (06)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يُظهر قيمة (Q^2) حيث بلغت قيمة المتغير في إبداع الموارد البشرية (0,879) وهي قيمة تفوق الصفر وعليه يمكننا الحكم من الاعتماد على المتغير المستقل (إدارة اللاملموسات) في التنبؤ بالمتغير التابع (إبداع الموارد البشرية).

تقييم مؤشر مطابقة النموذج:

بناءً على قيم هذا المؤشر يُقيم النموذج البنائي، وإصدار الحكم على هذا النموذج ويكون حسب قيم أو مجال تقاس وفقها القيم والنتائج المستخرجة التي تحددها معايير تنبؤية للنموذج، وبالتالي فالقيم وتقديرات النموذج للدراسة الحالية موضحة في الجدول أدناه:

¹ Hassan Rahnaward Ghulami, & al, *Partial Least Squares Modelling Of Attitudes Of Students Towards Learning Statistics* (Pemodelan Kuasa Dua Terkecil Separa Sikap Pelajar Terhadap Pembelajaran Statistik), Journal of Quality Measurement and Analysis(JQMA), vol(10), N°(1),2014, p13.

² Wong, Ken Kwong-Kay, *Mediation analysis, categorical moderation analysis- and higher-order constructs modeling in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): A B2B Example using SmartPLS*, Marketing Bulletin , vol(26),N°(1), 2016, p16.

الجدول (20.5): مؤشر قياس مطابقة النموذج (SRMR)

القرار	القيمة		المؤشر
	تقدير النموذج		
	Estimated model	Saturated model	
مقبول	0,114	0,105	SRMR
مقبول	131,873	112,427	d_uls

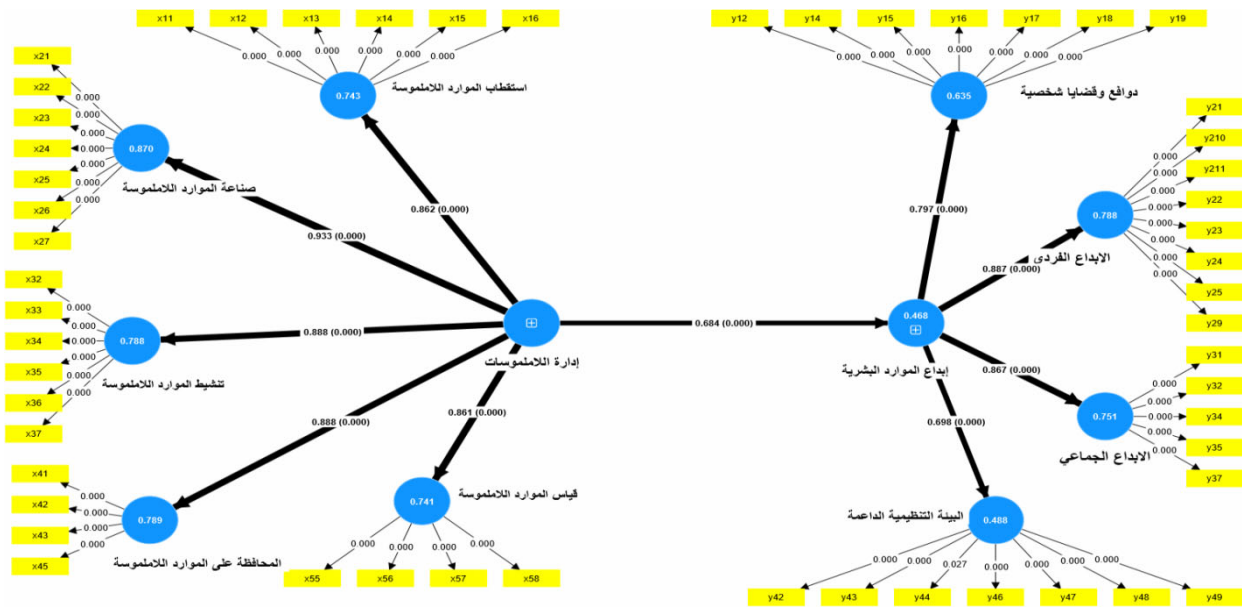
المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (PLS-Smart) ملحق رقم (06)

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه والتي تظهر القيمة التقديرية للنموذج (SRMR) حيث بلغت (0,105) بالنسبة للنموذج الهيكلي وهي قيمة تساوي القيمة المعتمدة 0.10 مما يشير إلى ملائمة النموذج التصوري للدراسة الحالية.

المطلب الثالث: اختبار التأثيرات لمتغيرات الدراسة

الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

الشكل رقم (4.5): نموذج اختبار الفرضية الرئيسة



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (PLS-Smart) ملحق رقم (06)

الجدول رقم (21.5): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة.

القرار	مستوى المعنوية P-Values	قيمة (T)	الانحراف المعياري	معامل الانحدار	تأثير المتغير
قبول الفرضية	0,000	22.898	0.030	0.684	إدارة اللاملموسات --< إبداع الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (PLS-Smart) ملحق رقم (06)

أظهرت نتائج الجدول رقم (21.5) مع الشكل رقم (5.3) اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة للدراسة الحالية، حيث جاءت القيمة الاحتمالية لعلاقة إدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية، أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، مما يبرر قبول الفرضية الرئيسية الثالثة.

الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية

الجدول (22.5): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة

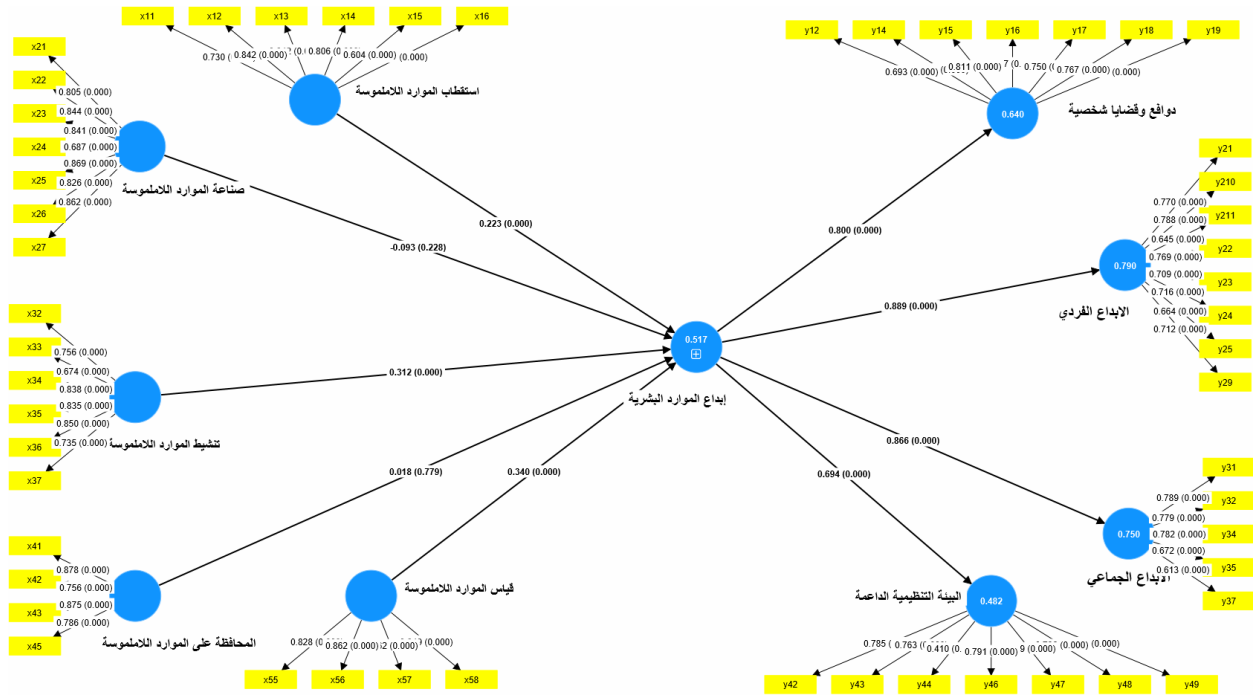
القرار	مستوى المعنوية P-Values	قيمة (T)	الانحراف المعياري	معامل الانحدار	تأثيرات المتغيرات
قبول الفرضية	0,000	3,930	0,057	0.223	استقطاب الموارد اللاملموسة --< إبداع الموارد البشرية
رفض الفرضية	0,228	1,207	0,077	-0.093	صناعة الموارد اللاملموسة --< إبداع الموارد البشرية
قبول الفرضية	0,000	4,203	0,074	0.312	تنشيط الموارد اللاملموسة --< إبداع الموارد البشرية
رفض الفرضية	0,779	0,281	0,064	0.018	المحافظة على الموارد اللاملموسة --< إبداع الموارد البشرية
قبول الفرضية	0,000	5,212	0,065	0.340	قياس الموارد اللاملموسة --< إبداع الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (PLS-Smart) ملحق رقم (06)

أظهرت نتائج الجدول رقم (22.5) مع الشكل رقم (5.3) اختبار الفرضيات الفرعية للدراسة الحالية، حيث جاءت القيمة الاحتمالية لعلاقة بُعد صناعة الموارد اللاملموسة وإبداع الموارد البشرية، وعلاقة بُعد المحافظة على الموارد اللاملموسة المسجلة أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، مما يعني رفض الفرضيتين الفرعيتين وقبول الفرضية البديلة بعدم وجود أثر دال إحصائياً للبعدين عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$).

كما أشارت النتائج من نفس الجدول والشكل الموضحين أعلاه إلى أن علاقة بُعد استقطاب الموارد اللاملموسة وإبداع الموارد البشرية، وعلاقة بُعد تنشيط الموارد اللاملموسة وإبداع الموارد البشرية، وعلاقة بُعد قياس الموارد اللاملموسة وإبداع الموارد البشرية، كانت دالة إحصائياً حيث جاءت جميع القيم الاحتمالية للأبعاد الثلاث أقل من مستوى المعنوية المفروض (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي تأكيد بقبول الفرضية البديلة على وجود أثر دال إحصائياً لأبعاد استقطاب الموارد اللاملموسة، تنشيط الموارد اللاملموسة، وبُعد قياس الموارد اللاملموسة في إبداع الموارد البشرية التنظيمية لدى الأفراد العاملين بشركة صيدال.

الشكل رقم (5.5): نموذج اختبار الفرضيات الفرعية



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (PLS-Smart) ملحق رقم (06)

الفرع الثالث: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة الفرعية

- قبول الفرضية الرئيسية الثالثة والتي تنص على أنه «يوجد تأثير دال إحصائياً لإدارة اللاملموسات على

إبداع الموارد البشرية لدى الأفراد العاملين بشركة صيدال عند مستوى المعنوية $\alpha = 0.05$ »؛

العلاقة بين الإبداع والإدارة علاقة متكاملة ومتراصة ومرتبطة مع بعضها البعض، كون الإبداع يحتاج بالضرورة إلى إدارة فاعلة يمكنها تحقيقه، وهي المسؤولة عن تحقيق الأهداف ورؤية المنظمة بأعلى قدرٍ من الإشباع، وتكامل المفهومين يشكّل المسار الذي تتبعه المنظمة من أجل تحقيق تطلعاتها وآمالها وهذا ما فسرتة العلاقات الارتباطية والتأثيرية الايجابية لمتغيرات الدراسة الحالية، وكلاهما يتوقف على أهمية المورد البشري فنجد الإدارة تتطلب أفراداً لهم قدرة على التسيير، كما تتوقف عمليات الإبداع على الموارد البشرية، إلا أن للوصول إلى مستويات الإبداع يجب على الشركة أن توجه اهتماماتها نحو الاستثمار الجيد والتسيير السليم لهذه الموارد وهي ما تتوافق مع ما توصلت إليه دراسة (عبدي مكي خالد وعيواج مختار) بأن الإدارة والاستثمار في اللاملموسات يسهم في الوصول إلى الإبداع، وهذا من خلال التأثير على مهارات وإمكانات مختلف الموارد البشرية بإعطائهم حرية التعبير عن أفكارهم وتمكينهم وإتاحة الفرص لجميع العاملين ومن ثم الاستفادة من أفضلها وتوظيفها في مواقع تتوافق مع طبيعتها وتحديد معارفها وبناء كفاءات تكون قادرة على التقدم أو التسيير لتصبح قابلة للاستثمار، وركزت العديد من الدراسات في هذا الدور الأساسي الذي يمكن أن تتميز به إدارة الشركة بالاستفادة من قدراتها وإمكاناتها الكامنة فيجب أن تُكسب نفسها إدارة ذاتها وهذا الأمر يعد من العناصر الحاسمة لبلوغ المستويات الإبداعية، وهو ما يتفق مع دراسة (الهاللي الشربيني الهاللي) أن قياس الموارد اللاملموسة وإدارتها وتطويرها من أهم الموارد في تحقيق كفاءة المنظمة وزيادة خبرتها التنافسية.

وفي السياق نفسه أظهرت دراسة (العنزي) أن الاهتمام بإدارة الموارد غير الملموسة من المسائل المهمة كونها تعتبر المعرفة التي يمكن أن تتحول لتكون منافع استراتيجية للمنظمات، والمحافظة على الموارد غير الملموسة، وإدامتها من المسلمات الأساسية للمنظمات الهادفة للربح والكفاءة المستدامة، وتعظيم وتعزيز الأداء المنظمي لها، واكتساب مزايا وقدرات تنافسية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضيات الفرعية:

- قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الثالثة والتي تنص على أنه «يوجد أثر دال إحصائيا لبعدها استقطاب الموارد اللاملموسة في إبداع الموارد البشرية لدى العاملين بشركة صيدال عند مستوى المعنوية 0.05 $\alpha =$ »
- رفض الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنه «يوجد أثر دال إحصائيا لبعدها صناعة الموارد اللاملموسة في إبداع الموارد البشرية لدى العاملين بشركة صيدال عند مستوى المعنوية 0.05 $\alpha =$ »؛
- قبول الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه «يوجد أثر دال إحصائيا لبعدها تنشيط الموارد اللاملموسة في إبداع الموارد البشرية لدى العاملين بشركة صيدال عند مستوى المعنوية 0.05 $\alpha =$ »؛
- رفض الفرضية الفرعية الرابعة والتي تنص على أنه «يوجد أثر دال إحصائيا لبعدها المحافظة على الموارد اللاملموسة في إبداع الموارد البشرية لدى العاملين بشركة صيدال عند مستوى المعنوية 0.05 $\alpha =$ »؛
- قبول الفرضية الفرعية الخامسة والتي تنص على أنه «يوجد أثر دال إحصائيا لبعدها قياس الموارد اللاملموسة في إبداع الموارد البشرية لدى العاملين بشركة صيدال عند مستوى المعنوية 0.05 $\alpha =$ ».

المطلب الرابع: اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة

نستعرض في هذا العنصر تحليل واختبار الفروقات للمتغيرات الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر والمستوى التعليمي)، والمتغيرات الوظيفية (المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة الوظيفة، والتصنيف الوظيفي) (إدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية)، حيث تكون عبر مرحلتين وتحقق المرحلة الثانية التحليل المتعدد للمجموعات (Multi-Group Analyses) هو مقرون باستيفاء شروط المرحلة الأولى بثبات القياس، وهو ما نستعرضه في هذا الاختبار.

الفرع الأول: ثبات القياس (MICOMs)

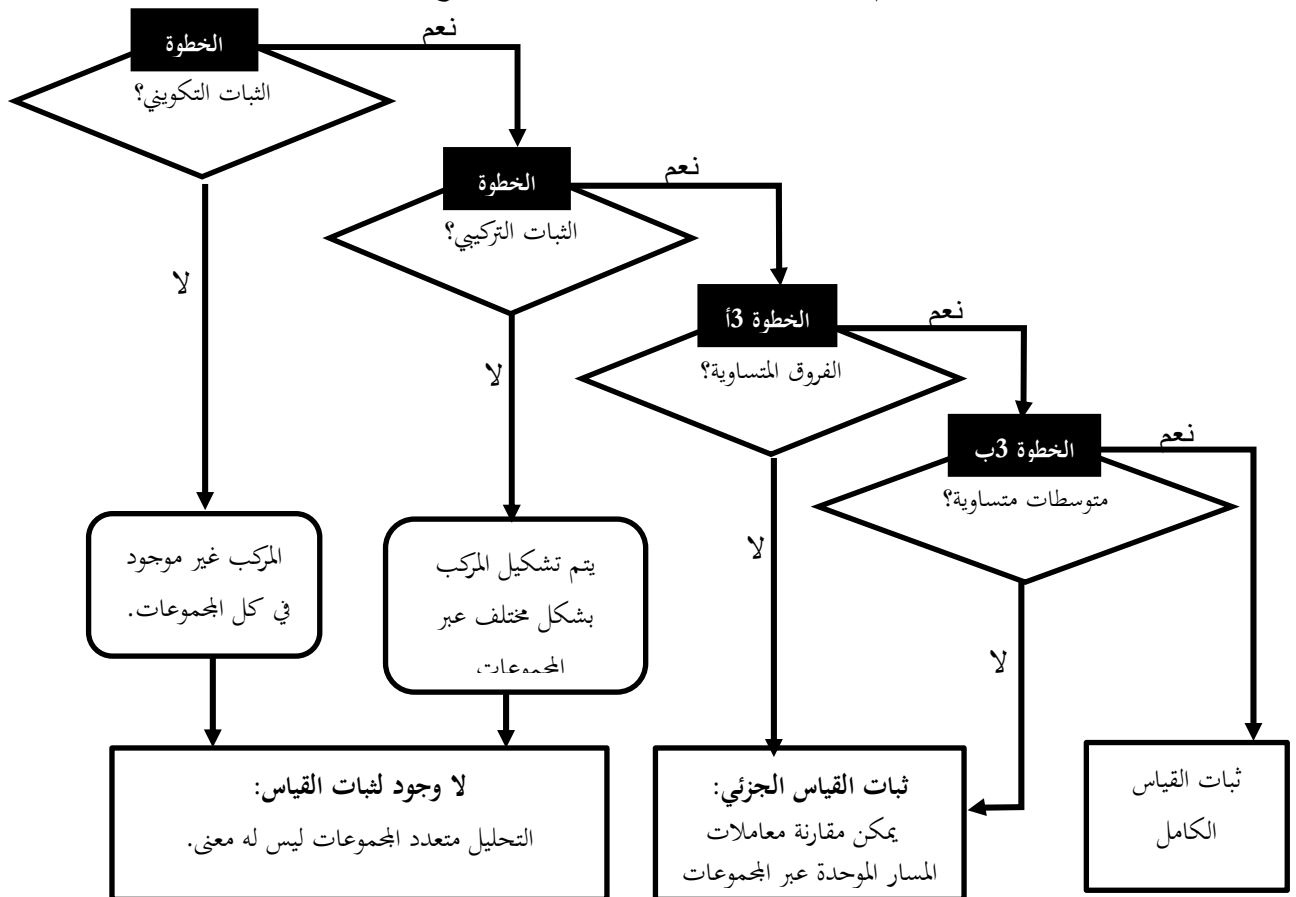
كما هو معلوم تقوم العلاقات في نمذجة المسار على أن المتغيرات الخارجية تفسر المتغيرات الكامنة الداخلية دون أي تأثيرات ممنهجة على المتغيرات الأخرى، وكثير من الأحيان يكون هذا الطرح غير صحيح، قد يكون أفراد العينة مختلفين في تصوراتهم وتقييماتهم للمتغيرات الكامنة وهذا ما يؤكد عدم تحقق هذا الافتراض ونظرا لكون تركيبة البنيات غير متجانسة، توجهت اهتمامات الباحثين بتحديد هذه الفروقات ومحاولة فهمها، ويعود هذا الاهتمام لكون عدم التجانس يؤثر على موثوقية النتائج ومصداقيتها ويقلل من قوة الاختبارات الإحصائية، والتأثير على دقة المقدرين، ويوفر نتائج مضللة، وبالتالي فأى استنتاجات حول العلاقات النموذجية مشكوك فيها، ولا سيما في منهجية (PLS-

(smart)، وبهذا فالمقارنات متعددة المجموعات كالتالي تتضمنها الدراسة الحالية (للمتغيرات الشخصية والوظيفية) إنشاء ثبات القياس لضمان صحة النتائج والاستنتاجات.

وبالتالي قبل إجراء أي تحليل متعدد المجموعات، من الضروري أولاً إنشاء ثبات القياس من أجل القضاء على أخطاء القياس وحماية صحة النتائج.

ويمكن تحقيق ذلك باستخدام إجراء "قياس ثبات النماذج المركبة" ويختصر بـ (MICOM) وهو مقترح من قبل الباحثين هينسلر Henseler، رينجل Ringle، وسارستيدت Sarstedt، (2016)، ويتكون إجراء (MICOM) من ثلاث خطوات يجب إكمالها بالتسلسل؛ الخطوة الأولى هي اختبار "الثبات التكويني"، يليه "الثبات التركيبي" واختبار "المتوسطات والتباينات المركبة"، ويجب إنشاء كل من الثبات التكويني والثبات التركيبي قبل تشغيل أي تحليل متعدد المجموعات، وبمجرد تحديد هذين الثباتين، يمكن التحقق من تساوي المتوسطات المركبة والتباينات، إذا كانت متساوية، يتم إنشاء ثبات القياس الكامل، وهذا يعني أنه يمكن إجراء تحليل متعدد المجموعات كما يمكن تجميع البيانات، والشكل الموالي يوضح مراحل إنشاء ثبات القياس:

الشكل رقم (6.5): خطوات إجراء قياس ثبات النماذج المركبة. (MICOM)



وبخلاف ذلك، يتم إنشاء ثبات القياس الجزئي، مما يعني أنه لا يزال من الممكن إجراء تحليل متعدد المجموعات ولكن تجميع البيانات غير ممكن¹، وتماشياً مع الإرشادات المذكورة أعلاه، تم إنشاء الثبات التكويني كخطوة أولى من إجراء (MICOM) من خلال التأكد من أن (1) نماذج مسار PLS، و(2) معالجة البيانات، و(3) إعدادات الخوارزمية لجميع المجموعات الشخصية والوظيفية كانت متماثلة تماماً .

واختبار تحليل متعدد المجموعات (MGA) يتطلب تحقيق (الخطوة 1)؛ (الخطوة 2)، إذا لم تتحقق هاتان الخطوتان (عدم ثبات القياس)، فستكون نتائج واختلافات (MGA) غير صالحة (خروج وعدم تطبيق)²، والجدول الموالي يوضح قيم الخطوة الثانية والثالثة للمتغيرات الشخصية والوظيفية للدراسة الحالية بعد تحقق الخطوة (1):

الجدول رقم(23.5): الثبات التركيبي للمتغيرات الشخصية

القيم الاحتمالية للتباين Permutation p-value	Variance التباين	القيم الاحتمالية للمتوسطات Permutation p-value	Mean المتوسطات	القيم الاحتمالية للثبات التركيبي Permutation p-value	Correlation الارتباط	
ذكر مقابل أنثى						
0.767	-0.042	0.008	0.318	0.298	0.999	إبداع الموارد البشرية
0.575	0.074	0.011	0.288	0.127	1.000	إدارة اللاملموسات
أقل من 30 عاما مقابل 31-40 عاما						
0.097	0.300	0.140	-0.223	0.636	0.999	إبداع الموارد البشرية
0.743	-0.061	0.677	-0.060	0.458	1.000	إدارة اللاملموسات
أقل من 30 عاما مقابل 41-50 عاما						
0.731	0.073	0.632	-0.089	0.954	0.999	إبداع الموارد البشرية
0.098	-0.286	0.941	-0.015	0.034	1.000	إدارة اللاملموسات
أقل من 30 عاما مقابل 51 سنة فأكثر						
0.966	-0.013	0.861	-0.034	0.780	0.998	إبداع الموارد البشرية
0.441	-0.189	0.211	0.261	0.268	0.999	إدارة اللاملموسات
40-31 سنة مقابل 41-50 سنة						
0.171	-0.237	0.344	0.140	0.430	0.998	إبداع الموارد البشرية
0.114	-0.225	0.784	0.038	0.737	1.000	إدارة اللاملموسات
40-31 عاما مقابل أكثر من 51 سنة						
0.196	-0.312	0.304	0.178	0.933	0.999	إبداع الموارد البشرية
0.499	-0.124	0.044	0.324	0.242	1.000	إدارة اللاملموسات
50-41 سنة مقابل أكثر من 51 سنة						

¹ Hult et al , *Data equivalence in cross-cultural international business research: Assessment and guidelines*, Journal of International Business Studies, vol(39), N°(6), 2008, pp: 1027-1044.

² Joseph F. Hair, Jr, et al, *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, SAGE, Third Edition, 2022, pp:294-296.

0.703	-0.079	0.844	0.036	0.493	0.998	إبداع الموارد البشرية
0.551	0.102	0.101	0.268	0.049	1.000	إدارة اللاملموسات
ثانوي فأقل مقابل ليسانس						
0.503	0.135	0.686	0.086	0.941	0.999	إبداع الموارد البشرية
0.079	0.369	0.328	-0.206	0.604	1.000	إدارة اللاملموسات
ثانوي فأقل مقابل ماستر						
0.024	0.555	0.178	-0.277	0.146	0.985	إبداع الموارد البشرية
0.169	0.289	0.976	0.005	0.567	1.000	إدارة اللاملموسات
ثانوي فأقل مقابل تقني سامي						
0.134	0.391	0.024	-0.417	0.056	0.992	إبداع الموارد البشرية
0.323	0.197	0.020	-0.441	0.115	0.999	إدارة اللاملموسات
ليسانس مقابل ماستر						
0.067	0.410	0.059	-0.384	0.038	0.983	إبداع الموارد البشرية
0.706	-0.080	0.253	0.230	0.285	0.999	إدارة اللاملموسات
ليسانس مقابل تقني سامي						
0.356	-0.239	0.009	0.518	0.024	0.991	إبداع الموارد البشرية
0.435	0.172	0.192	0.265	0.074	0.999	إدارة اللاملموسات
ماستر مقابل تقني سامي						
0.583	0.151	0.271	0.213	0.773	0.998	إبداع الموارد البشرية
0.652	0.097	0.013	0.472	0.057	0.999	إدارة اللاملموسات

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات (PLS) ملحق رقم (06)

الجدول رقم (24.5): الثبات التركيبي للمتغيرات الوظيفية

القيم الاحتمالية للتباين Permutation p-value	Variance التباين	القيم الاحتمالية للمتوسطات Permutation p-value	المتوسطات Mean	القيم الاحتمالية للثبات التركيبي Permutation p-value	Correlation الارتباط	
أقل من 5 سنوات مقابل 6-15 سنة خبرة						
0.036	0.383	0.163	-0.216	0.088	0.997	إبداع الموارد البشرية
0.511	-0.107	0.332	0.149	0.003	0.999	إدارة اللاملموسات
أقل من 5 سنوات مقابل 16-25 سنة خبرة						
0.310	0.182	0.374	-0.143	0.127	0.996	إبداع الموارد البشرية
0.083	-0.281	0.469	0.110	0.000	0.999	إدارة اللاملموسات
أقل من 5 سنوات مقابل أكثر من 26 سنة خبرة						
0.973	0.007	0.541	-0.113	0.873	0.999	إبداع الموارد البشرية
0.226	-0.260	0.106	0.315	0.002	0.999	إدارة اللاملموسات
15-6 سنة مقابل 16-25 سنة خبرة						

0.151	-0.219	0.577	0.081	0.309	0.998	إبداع الموارد البشرية
0.210	-0.166	0.804	-0.033	0.134	1.000	إدارة اللاملموسات
6-15 سنة مقابل أكثر من 26 سنة خبرة						
0.063	-0.380	0.528	0.105	0.277	0.998	إبداع الموارد البشرية
0.406	-0.150	0.327	0.166	0.983	1.000	إدارة اللاملموسات
16-25 سنة خبرة مقابل أكثر من 26 سنة خبرة						
0.428	-0.161	0.837	0.032	0.201	0.996	إبداع الموارد البشرية
0.897	0.022	0.262	0.188	0.572	1.000	إدارة اللاملموسات
إنتاجي مقابل دعم						
0.915	-0.015	0.231	0.160	0.496	0.999	إبداع الموارد البشرية
0.100	-0.222	0.106	0.211	0.608	1.000	إدارة اللاملموسات
إنتاجي مقابل إداري						
0.704	0.061	0.790	-0.032	0.327	0.999	إبداع الموارد البشرية
0.986	0.002	0.243	-0.152	0.327	1.000	إدارة اللاملموسات
دعم مقابل إداري						
0.622	0.072	0.157	-0.188	0.245	0.998	إبداع الموارد البشرية
0.114	0.222	0.014	-0.350	0.677	1.000	إدارة اللاملموسات
إطار مقابل عون تحكم						
0.927	-0.015	0.865	-0.021	0.583	0.999	إبداع الموارد البشرية
0.050	0.250	0.002	-0.374	0.095	1.000	إدارة اللاملموسات
إطار مقابل عون تنفيذ						
0.124	-0.311	0.834	0.035	0.788	0.999	إبداع الموارد البشرية
0.768	0.046	0.280	-0.161	0.053	1.000	إدارة اللاملموسات
عون تحكم مقابل عون تنفيذ						
0.143	-0.291	0.717	0.057	0.239	0.998	إبداع الموارد البشرية
0.305	-0.202	0.191	0.217	0.314	1.000	إدارة اللاملموسات

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات (PLS) ملحق رقم (06)

- النوع الاجتماعي (الجنس): أظهرت النتائج الموضحة في الجدول بأن القيم الاحتمالية للثبات التكويني للجنس كان ثباتاً بشكل كامل من إدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية حيث جاءت جميعها أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، إضافة إلى الارتباطات الأصلية لبنيات الدراسة لهذه التركيبات التي لم تكن مختلفة بشكل كبير عن 1. كما أظهر الجدول نفسه نتائج القيم الاحتمالية للمتوسطات المركبة لإدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية حيث جاءت جميعها أقل من مستوى المعنوية المتوقع (0.05) وقدرت على التوالي بـ (p=0.008)، (p=0.011) وبالتالي هناك بعض الاختلافات المهمة في القيم المتوسطة المركبة لإدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية وهكذا، تم إثبات ثبات القياس الجزئي، لأن القيم المتوسطة المركبة لم تكن متساوية.

- **العمر:** أظهرت النتائج الموضحة في الجدول أن القيم الاحتمالية للثبات التكويني للعمر كان ثباتاً جزئياً من إدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية حيث كانت غالبية القيم الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ماعدا الفئة (30 عامًا مقابل 41-50 عامًا) حيث قدرت القيمة الاحتمالية وبالباغة ($p = 0.034$)، والفئة (41-50 سنة مقابل 51 سنة) حيث بلغت قيمتها الاحتمالية ($p = 0.049$).

كما أظهر نفس الجدول نتائج الارتباطات الأصلية لبنيات الدراسة حيث لم تكن مختلفة بشكل كبير عن 1؛ ومن الجدول نفسه يمكن أيضاً ملاحظة أن القيمة الاحتمالية للتباين كانت جميعها أكبر من مستوى المعنوية المفروض (0.05) باستثناء مجموعة 31-40 عاما مقابل أكثر من 51 سنة، حيث قدرت قيمتها ب ($p=0.044$)، وعليه يوجد مبرر لعدم وجود اختلافات في المتوسط المركب وقيم التباين لإدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية، وبالتالي، تم إنشاء ثبات القياس شبه الكامل بشكل عام.

- **المستوى التعليمي:** أظهرت النتائج الموضحة في الجدول أن القيم الاحتمالية للثبات التكويني للمستوى التعليمي كان ثباتاً جزئياً من إدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية حيث كانت غالبية القيم الاحتمالية أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ماعدا الفئة (ليسانس مقابل ماستر) حيث بلغت القيمة الاحتمالية للثبات التركيبي ($p=0.024$) وفئة (ليسانس مقابل تقني سامي) ($p=0.038$)، في حين جاءت غالبية الارتباطات الأصلية لبنيات الدراسة لم تكن مختلفة بشكل كبير عن 1؛ ويمكن أيضاً الملاحظة من نفس الجدول أن القيم الاحتمالية للتباين كانت جميعها أكبر من (0.05) باستثناء الثانوي مقابل تقني سامي ($p = 0.020$) وماستر مقابل تقني سامي ($p = 0.013$)، وبالتالي يمكن القول إلى حد كبير بعدم وجود اختلافات في المتوسط المركب وقيم التباين لإدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية، وعليه، تم إنشاء ثبات القياس شبه الكامل بشكل عام، بالنسبة للفئات العمرية الأخرى، لم يتم تشغيل (MICOM) نظراً لأن حجم العينة لم يكن كافياً.

- **الخبرة:** أظهرت النتائج الموضحة في الجدول أن القيم الاحتمالية للثبات التكويني للخبرة كان ثباتاً جزئياً من إدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية حيث جاءت غالبيتها أكبر من مستوى المعنوية (0.05) ماعدا الفئة أقل من 5 سنوات مقابل 6-15 سنة، والفئة أقل من 5 سنوات مقابل 16-25 سنة خبرة، إذ جاءت القيم الاحتمالية لكل منهما على التوالي والمقدرة ب ($p = 0.003$)، ($p = 0.003$).

كما أظهر نفس الجدول نتائج الارتباطات الأصلية لبنيات الدراسة حيث لم تكن مختلفة بشكل كبير عن 1؛ إضافة إلى ذلك يمكن الملاحظة من الجدول نفسه أن القيم الاحتمالية للمتوسطات جاءت جميعها أكبر من (0.05)، في حين جاءت غالبية القيم الاحتمالية للتباين أكبر من (0.05) باستثناء الفئة أقل من 5 سنوات مقابل 6-15 سنة خبرة كانت قيمتها الاحتمالية أقل من مستوى المعنوية و قدرت ب ($p = 0.036$)، وبناء عليه يوجد مبرر بعدم وجود اختلافات في المتوسط المركب وقيم التباين لإدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية، وبالتالي، تم إنشاء ثبات القياس شبه الكامل.

- طبيعة الوظيفة: مرة أخرى، تم تأسيس الثبات التركيبي لطبيعة الوظيفة بشكل كامل حيث أن جميع القيم الاحتمالية للثبات التكويني (p) إدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، كما أظهر الجدول أيضا جميع الارتباطات الأصلية لبنيات الدراسة لم تكن مختلفة بشكل كبير عن 1.

يمكن أيضاً ملاحظة أن غالبية قيم التقليل المتوسطة كانت أكبر من (0.05) باستثناء الدعم مقابل الإدارة حيث بلغت قيمته الاحتمالية (p=0.014)، إلا أن جميع القيم الاحتمالية للتباين تجاوزت مستوى المعنوية (0.05)، وبالتالي يمكن قبول إلى حد كبير بعدم وجود اختلافات في المتوسطات المركبة وقيم التباين إدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية، وعليه، تم إنشاء ثبات القياس شبه الكامل بشكل عام.

- التصنيف الوظيفي: وأخيراً، تم تأسيس الثبات التركيبي للتصنيف الوظيفي بشكل كامل آخذاً بالاعتبار جميع عمليات التقليل الخاصة بإدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية حيث جاءت جميع القيم أكبر من مستوى المعنوية (0.05)، إضافة إلى أن جميع الارتباطات الأصلية لبنيات الدراسة لم تكن مختلفة بشكل كبير عن 1.

كما يمكن أيضاً ملاحظة أن غالبية قيم التقليل للمتوسطات أكبر من مستوى المعنوية باستثناء إطار مقابل عون تحكم إذ قدرت القيمة الاحتمالية له (p=0.02)، لكن جميع القيم الاحتمالية للتباين جاءت أكبر من مستوى (0.05)، وبالتالي يوجد مبرر لعدم وجود اختلافات في المتوسط المركب وقيم التباين لإدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية، وعليه تم إنشاء ثبات القياس شبه الكامل بشكل عام.

الفرع الثاني: تحليل متعدد المجموعات

بعد إثبات ثبات القياس، تم تحليل معاملات المسار لإجراء التحليل متعدد المجموعات لاختبار الفرضيات المبنية على الاختلافات.

الجدول رقم (25.5) تحليل متعدد المجموعات للمتغيرات الشخصية.

القيم الاحتمالية	Original Diffeence	Estimate		إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية
		أنثى	ذكر	
0.571	0.035	0.672	0.707	النوع الاجتماعي (الجنس)
		أقل من 30 عاما	31-40 عاما	العمر
0.491	0.066	0.692	0.626	
		أقل من 30 عاما	41-50 سنة	
0.248	-0.110	0.736	0.626	
		أقل من 30 عاما	أكثر من 51 عاما	
0.065	-0.148	0.774	0.626	
		أقل من 30 عاما	41-50 سنة	
0.558	-0.044	0.736	0.692	
		أقل من 30 عاما	أكثر من 51 عاما	

0.253	-0.082	0.774	0.692	المستوى التعليمي
		أكثر من 51 عاما	50-31 عاما	
0.586	-0.038	0.774	0.736	
		ليسانس	ثانوي فأقل	
0.465	0.095	0.621	0.716	
		ماستر	ثانوي فأقل	
0.922	0.011	0.705	0.716	
		تقني سامي	ثانوي فأقل	
0.393	-0.064	0.779	0.716	
		ماستر	ليسانس	
0.607	-0.084	0.705	0.621	
		تقني سامي	ليسانس	
0.099	0.158	0.621	0.779	
		تقني سامي	ماستر	
0.347	0.074	0.705	0.779	

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات (Smart-PLS) ملحق رقم (06)

الجدول رقم (26.5) تحليل متعدد المجموعات للمتغيرات الوظيفية.

القيم الاحتمالية	Original Diffeence	Estimate		إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية
		أقل من 5 سنوات	15-6 سنة	
0.819	-0.023	0.703	0.680	الخبرة
		سنة 16-25	أقل من 5 سنوات	
0.397	-0.070	0.750	0.680	
		أكثر من 26 سنة	أقل من 5 سنوات	
0.596	-0.054	0.734	0.680	
		سنة 25-16	سنة 15-6	
0.492	-0.047	0.750	0.703	
		أكثر من 26 سنة	سنة 6-15	
0.681	-0.031	0.734	0.703	
		أكثر من 26 سنة	سنة 25-16	
0.841	0.016	0.734	0.750	طبيعة الوظيفة
		الدعم	إنتاجي	
0.969	0.003	0.698	0.701	
		إداري	إنتاجي	
0.805	-0.016	0.717	0.701	

		إداري	دعم	التصنيف الوظيفي
0.807	-0.018	0.717	0.698	
		عون تحكم	إطار	
0.606	-0.035	0.731	0.696	
		عون تنفيذ	إطار	
0.559	-0.046	0.742	0.696	
		عون تنفيذ	عون تحكم	
0.908	-0.011	0.742	0.731	

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات (Smart-PLS) ملحق رقم (06)

الفرع الثالث: تحليل المجموعات المتعددة - بناءً على تقدير المسار الهيكلي

وفقاً للممارسات والإجراءات القياسية، يتطلب التشغيل إجراء تحليل متعدد المجموعات (MGA) وذلك بعد إنشاء الثوابت التكوينية والتركيبية (MICOM) جنباً إلى جنب مع اختبار "المتوسطات والتباينات المركبة"¹، إذا لم يتم تحديد هذه الثوابت بعد (MICOM)، فيجب على الباحثين تحليل المجموعات بشكل منفصل بدلاً من تشغيل (MGA) القياسي.

اتبعت هذه الدراسة نفس الإرشادات، نظراً لعدم كفاية حجم العينة (MICOM) وتعذر تشغيل (MGA) ضمن أحد الفئات للمتغير الوظيفي "المستوى الدراسي"، وبالتالي تم اختيار (MGA) بناءً على المسارات الهيكلية للتحقق من تأثير كل من مستويات، البكالوريا والتقني والمهندس والدراسات العليا (ماجستير؛ دكتوراه)، على العلاقة بين إدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية، وتم خلال هذا الإجراء استخدام المتغيرات الكامنة فقط بغرض التقليل من عدد العناصر في النموذج (انظر الشكل 4)، بحيث يتم استيفاء متطلبات حجم العينة، وكانت النتائج الموضحة في الجدول رقم (5.3) الموالي:

الجدول رقم (27.5): نتائج (MGA) بناءً على التقديرات الهيكلية

القرار	(R ²)	(F ²)	مستوى المعنوية P-Values	قيمة (T)	معاملات الانحدار	إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد الشرية
قبول الفرضية	0.553	1.239	0.000	37.304	0.744	الإجمالي
قبول الفرضية	0.522	1.091	0.000	7.219	0.722	بكالوريا
قبول الفرضية	0.658	1.927	0.000	17.231	0.811	تقني
قبول الفرضية	0.707	2.414	0.000	23.699	0.841	مهندس
قبول الفرضية	0.475	0.905	0.000	6.646	0.689	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الطالب حسب مخرجات (Smart-PLS) ملحق رقم (06)

¹ Hult, G. T. M., et al, *Data equivalence in cross-cultural international business research: Assessment and guidelines*, Journal of International Business Studies, vol(39), N°(6), 2008, pp : 1027-1044.

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن جميع القيم الاحتمالية للفئات جاءت أقل من المستوى المعنوي المفروض (0.05) وبالتالي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الإدارة غير الملموسة على إبداع الموارد البشرية بين العاملين في المنظمة المدروسة باختلاف المستوى التعليمي.

وبناءً على ما سبق فقد أظهرت النتائج أن تأثير إدارة اللاملموسات على إبداع الموارد البشرية لم يكن مختلفاً عبر الجنس والعمر والمستوى التعليمي والخبرة وطبيعة الوظيفة والتصنيف الوظيفي، كون جميع القيم الاحتمالية جاءت أكبر من مستوى المعنوية (0.05) الجدول رقم (5.41)، والقيم الاحتمالية لمسارات الفئات (تقني، مهندس، دراسات عليا) كانت أقل من مستوى المعنوية (0.05) الجدول رقم (5.42)، حيث لم يُظهر أي من العوامل الشخصية والوظيفية أي اختلاف على المستوى الكلي أو الفردي.

وبناءً عليه يوجد مبرر بقبول الفرضية الرئيسة الرابعة بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في أثر الإدارة غير الملموسة على إبداع الموارد البشرية بين العاملين في المنظمة المدروسة، وتختلف باختلاف البيانات الشخصية والوظيفية. **قبول الفرضية الرئيسة الرابعة والتي تنص على أنه:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لآراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (إدارة اللاملموسات، إبداع الموارد البشرية) تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة الوظيفة، التصنيف الوظيفي)، لدى العاملين في مجمع صيدال.

الفرع الرابع: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الرابعة

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى أن:

- **تقبل بالفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الرابعة** والتي تنص على عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية ($\alpha \leq 0.05$)، حول آراء المستجوبين تجاه متغيرات الدراسة (إدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية)، تعزى للعوامل الشخصية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى الدراسي)، لدى العاملين بشركة صيدال؛ أظهرت نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية أن:

- **تقبل بالفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الرابعة** والتي تنص بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء المستجوبين تجاه متغير الدراسة (إدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية)، تعزى للعوامل الوظيفية (الخبرة، طبيعة الوظيفة، التصنيف الوظيفي)، لدى العاملين بشركة صيدال؛

المبحث الثالث: الأداء والأهمية لمتغيرات الدراسة الحالية

تعد خريطة الأداء والأهمية، أو خريطة أداء التأثير أو تحليل خريطة الأولويات، بمثابة التقييم النقدي في نمذجة (PLS-SEM) والذي يسمح لنا باكتساب المزيد من الأفكار عن نموذج المسار، في حين تظهر تقديرات المسار أهمية المتغيرات، فإن خريطة الأداء والأهمية سوف تظهر أداء تلك المتغيرات ومؤشراتهما. وتُقدَّر خريطة الأداء والأهمية التأثير الإجمالي (أي الأهمية) ومتوسط قيمة درجة متغير التوقع أو قيمة المؤشر (أي الأداء) باستخدام رسم بياني، أي خريطة الأهمية والأداء¹ تحدد الخريطة العوامل أو المجالات ذات الأولوية العالية التي تتطلب اهتمام الإدارة.

المطلب الأول: تحليل خريطة الأداء والأهمية (IPMA) للمتغيرات الرئيسة وأبعاد الدراسة

الفرع الأول: إدارة اللاملموسات بشأن إبداع الموارد البشرية

الجدول رقم (28.5): مصفوفة الأداء والأهمية لمتغيرات وأبعاد الدراسة

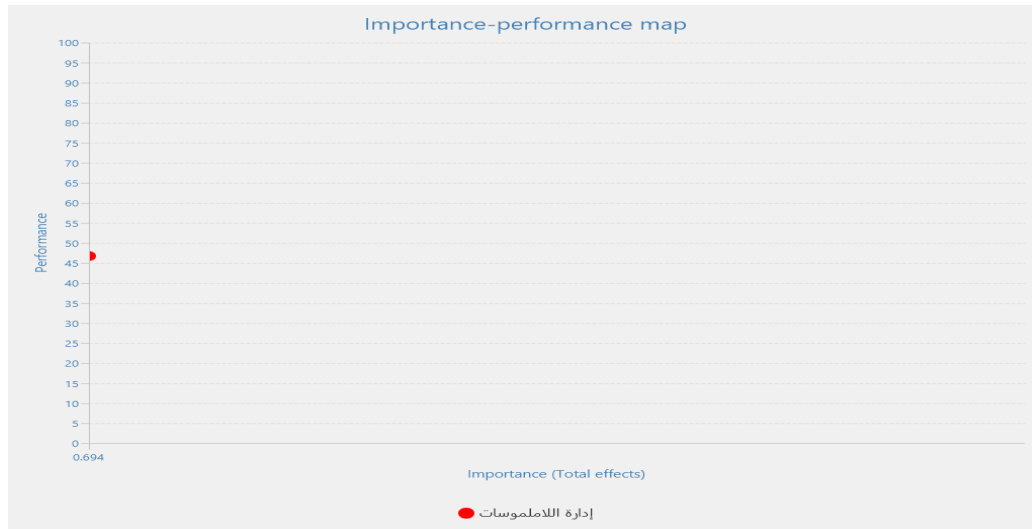
إبداع الموارد البشرية		المتنبئ
قيمة المؤشر – الأداء Performance – Index Value	التأثيرات الإجمالية – الأهمية Importance – Total Effects	
48.816	0.703	إدارة اللاملموسات
أبعاد إدارة اللاملموسات		
44.500	0.312	تنشيط الموارد اللاملموسة
52.880	0.223	استقطاب الموارد اللاملموسة
47.416	-0.093	صناعة الموارد اللاملموسة
49.202	0.340	قياس الموارد اللاملموسة
50.346	-0.093	الحفاظ على الموارد اللاملموسة
52.658	0.717	إداري

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS) ملحق رقم (06)

كما هو مبين في الجدول رقم (28.5) أظهرت النتائج أن المتغير المستقل إدارة اللاملموسات كان مؤشراً هاماً بالنسبة للمتغير التابع إبداع الموارد البشرية كما كان أدائه ملحوظاً أيضاً، ولأجل التقييم البصري تم توضيحه حسب الشكل الموالي:

¹ G. David Garson, *Partial Least Squares. Regression and Structural Equation Models*, Publisher: Statistical Publishing Associates, 2016

الشكل رقم (7.5): مصفوفة الأهمية والأداء للمتغيرات الرئيسة للدراسة

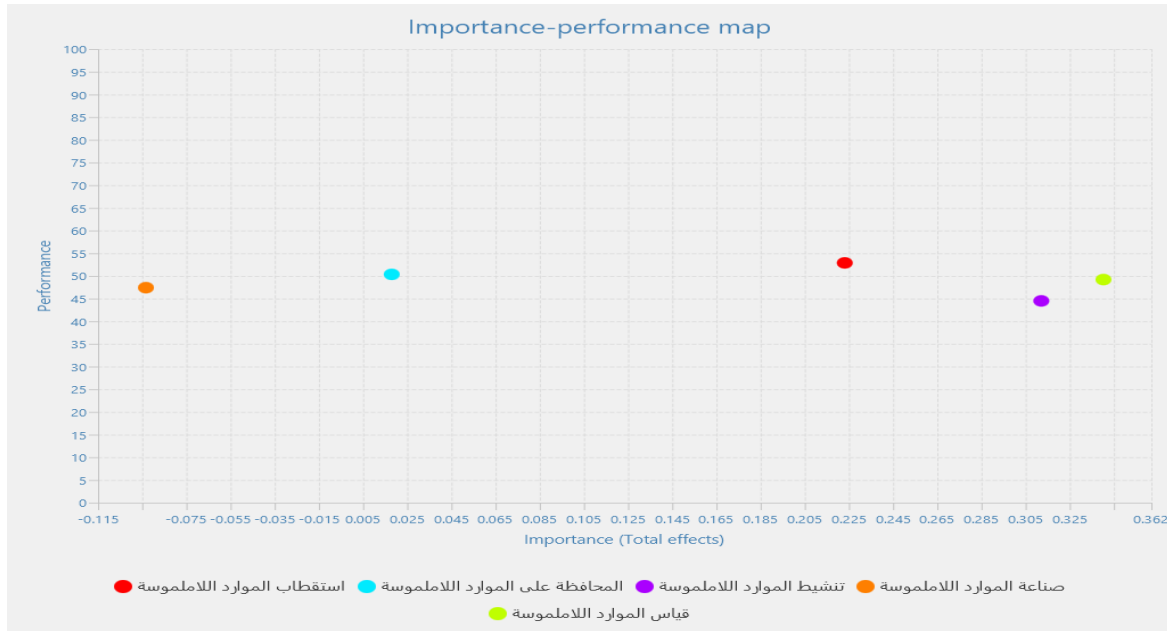


المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS) ملحق رقم (06)

الفرع الثاني: أبعاد إدارة اللاملموسات بشأن إبداع الموارد البشرية

كما هو موضح في الجدول رقم (5.4) أن الحفاظ على الموارد اللاملموسة كان العامل الأكثر أهمية في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية بمؤشر أداء جيد أيضاً حيث بلغ نسبة (50.346)، في حين كان تنشيط الموارد اللاملموسة هو العامل الأضعف فيما يتعلق بأهميته، انظر الصورة رقم (6) للتقييم البصري.

الشكل (5 . 8) مصفوفة الأداء والأهمية لأبعاد إدارة اللاملموسات بشأن إبداع الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS) ملحق رقم (06)

المطلب الثاني: إدارة اللاملموسات الخاضعة لتوقعات المتغيرات الشخصية بشأن إبداع الموارد البشرية

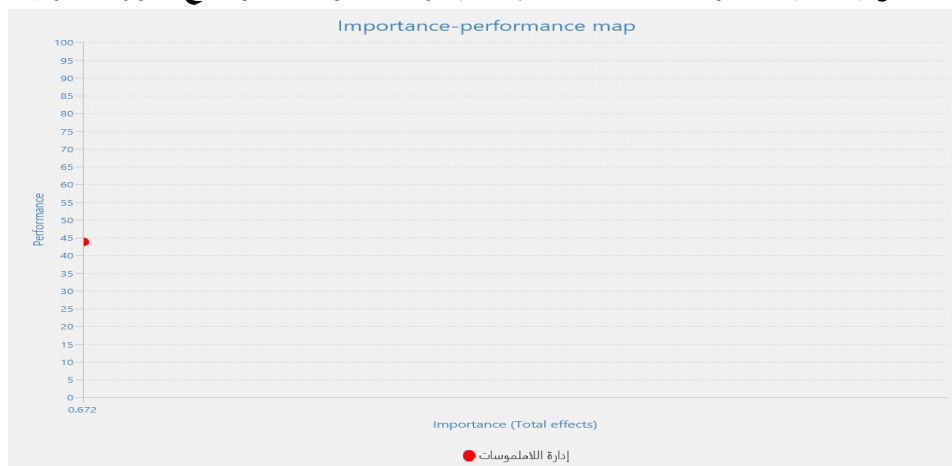
الجدول رقم (29.5): مصفوفة الأداء والأهمية للمتغيرات الشخصية

إبداع الموارد البشرية		المتنبئ
قيمة المؤشر – الأداء Performance – Index Value	التأثيرات الإجمالية – الأهمية Importance – Total Effects	
النوع الاجتماعي		
43.785	0.672	أنثى
51.031	0.707	ذكر
العمر		
49.495	0.626	أقل من 30 سنة
50.744	0.692	من 13 - 40 سنة
49.722	0.736	من 41 - 50 سنة
42.777	0.774	أكثر من 51 سنة
المستوى الدراسي		
51.543	0.722	A-Levels
51.840	0.811	تقني
56.588	0.751	تقني سامي
45.066	0.692	ثانوي فأقل
50.823	0.625	ليسانس
46.044	0.666	ماستر
40.099	0.841	مهندس
39.611	0.689	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS) ملحق رقم (06)

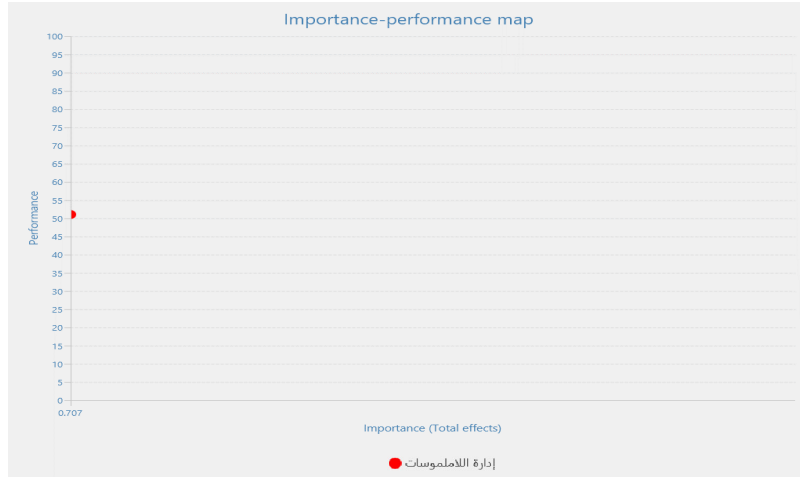
كما هو مبين في الجدول أعلاه رقم (29.5) أن الذكر كان العامل المهم في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية بمؤشر أداء جيد أيضاً حيث بلغ نسبة (51.031) بالمقارنة مع العامل الأنثوي الذي بلغت نسبته (43.785)، انظر الشكل 7 و 8 للتقييم البصري.

الشكل (5 . 9): مصفوفة الأهمية والأداء للإناث (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS) ملحق رقم (06)

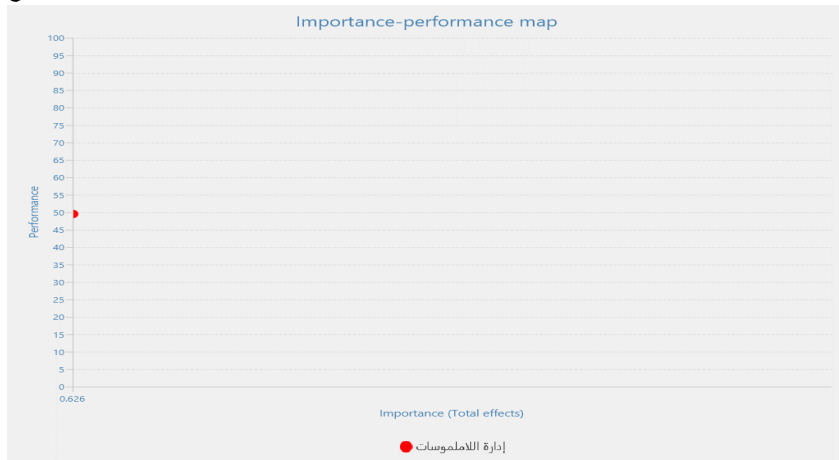
الشكل (10.5): مصفوفة الأهمية والأداء للذكور (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS) ملحق رقم (06)

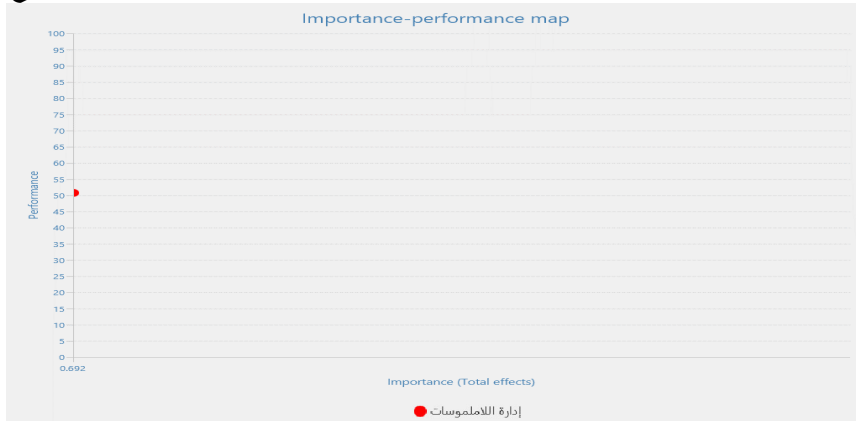
كما وضح نفس الجدول أعلاه بخصوص الفئات العمرية، حيث أظهرت نتائج الفئة العمرية أكثر من 51 سنة أنها العامل المهم في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية مع مؤشر أداء مقبولاً، في حين أن الفئة العمرية الأقل من 30 سنة كانت أضعف السنوات العمرية للتنبؤ بإبداع الموارد البشرية حيث سجلت أقل معامل تنبؤ بقيمة (0.626)، والأشكال رقم (9)، (10)، (11)، (12) توضح التقييم البصري.

الشكل (5-11): مصفوفة الأهمية والأداء للفئة العمرية 30 سنة فأقل (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)



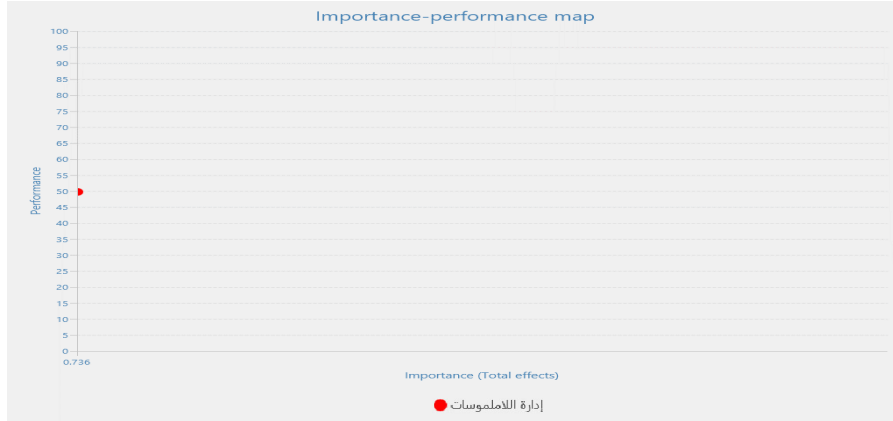
المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS) ملحق رقم (06)

الشكل (5-12): مصفوفة الأهمية والأداء للفئة العمرية 31-40 عاما (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)



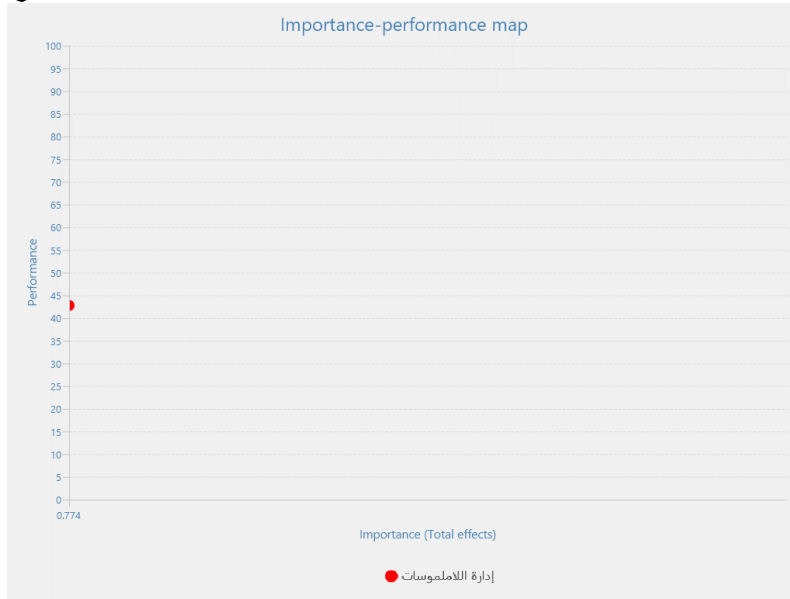
المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS) ملحق رقم (06)

الشكل (5 - 13): مصفوفة الأهمية والأداء للفئة العمرية 41-50 عاما (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS) ملحق رقم (06)

الشكل (5 - 14): مصفوفة الأهمية والأداء للفئة العمرية 51 فأكثر (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)

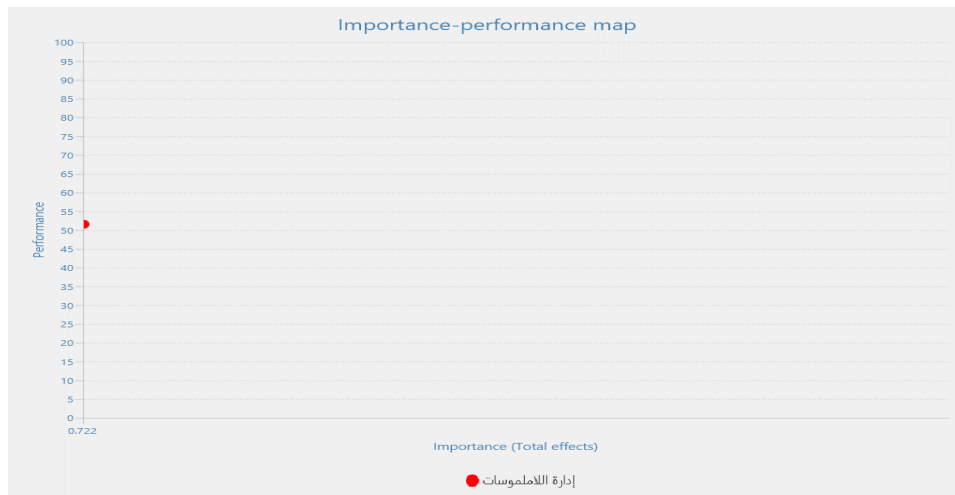


المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS) ملحق رقم (06)

إدارة اللاملموسات الخاضعة لتوقعات فئات المستوى التعليمي بشأن إبداع الموارد البشرية:

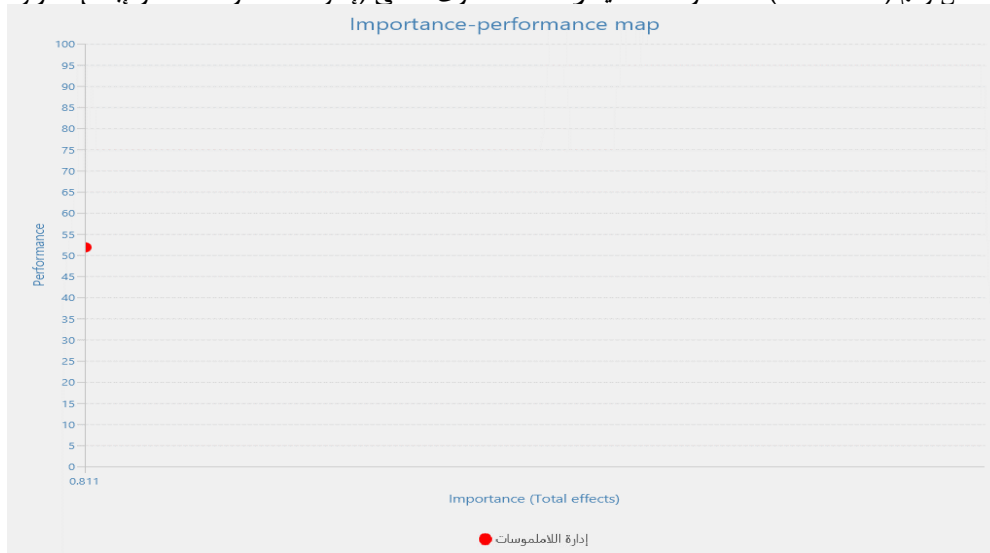
وكما هو مبين في الجدول أعلاه رقم (3.5)، حيث يظهر نتائج مستوى المهندس الذي هو العامل الأكثر أهمية في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية حيث بلغت قيمته (0.841) محققاً أعلى قيمة مع مؤشر أداء معتدل أيضاً والبالغ نسبته (40.099)، بينما كانت فئة حاملي درجة الليسانس الأضعف كمؤهل تعليمي للتنبؤ بإبداع الموارد البشرية وبلغت قيمته (0.625) وهي أقل معامل مقارنة بباقي المستويات، وللتقييم البصري انظر الأشكال 13، 14، 15، 16، 17، 18، 19 و 20 .

الشكل رقم (5 - 15): مصفوفة الأهمية والأداء لمستوى الكالوريا (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)



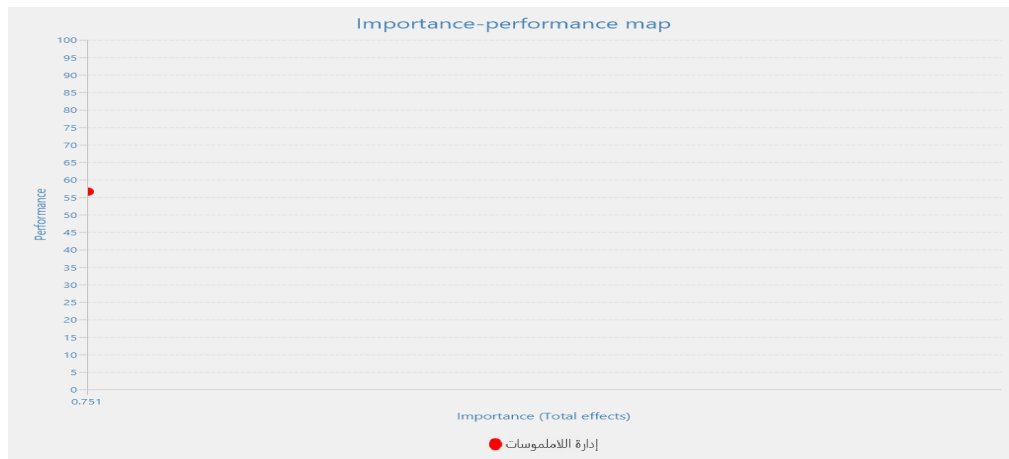
المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS) ملحق رقم (06)

الشكل رقم (5 - 16): مصفوفة الأهمية والأداء لمستوى التقني (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)



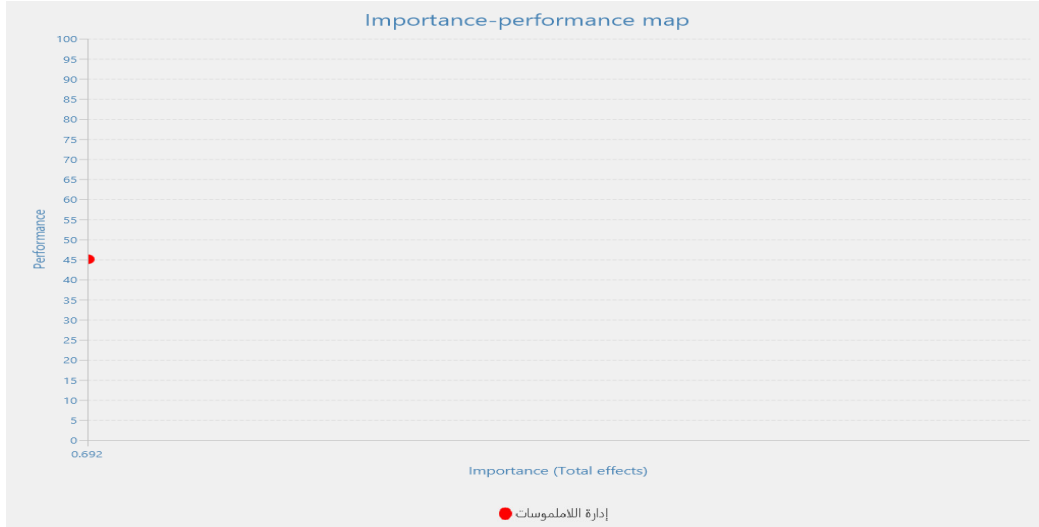
المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS) ملحق رقم (06)

الشكل رقم (5 - 17): مصفوفة الأهمية والأداء لمستوى التقني (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)



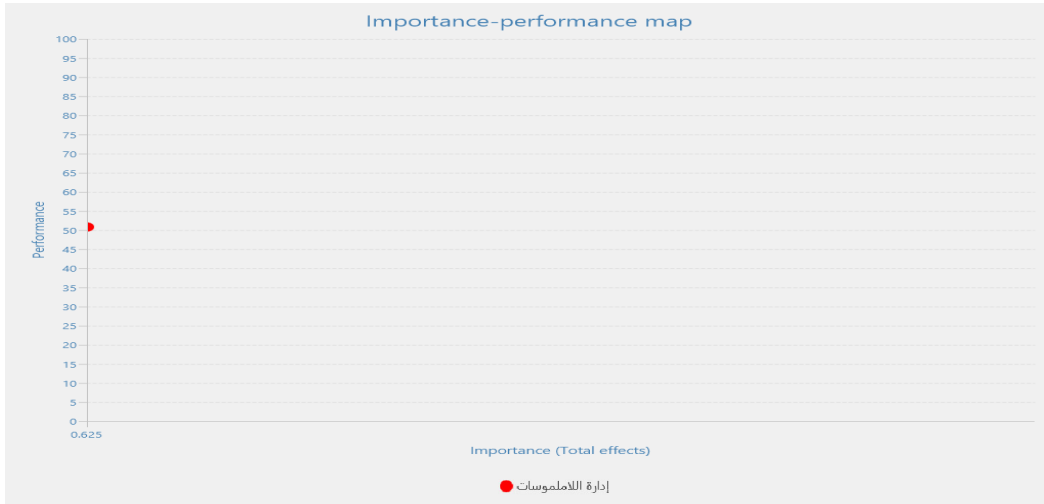
المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS) ملحق رقم (06)

الشكل رقم (5-18): مصفوفة الأهمية والأداء للمستوى الثانوي (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)



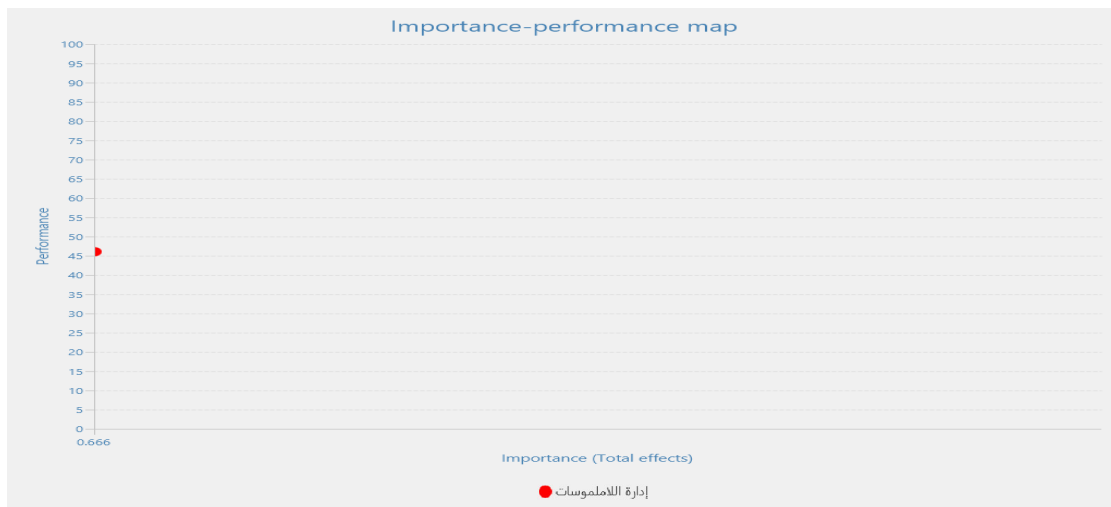
المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS)

الشكل رقم (5-19): مصفوفة الأهمية والأداء لمستوى الليسانس (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)



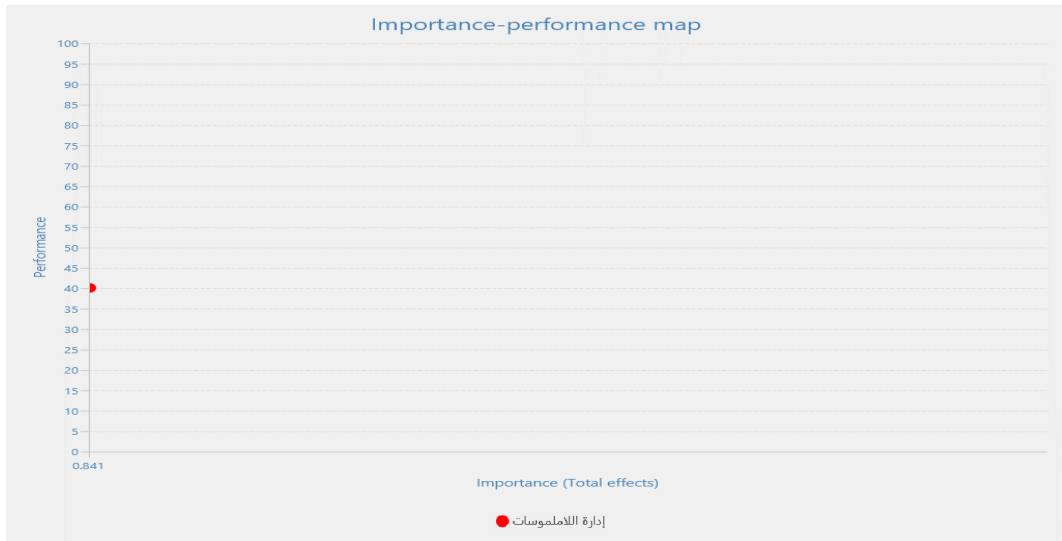
المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS) ملحق رقم (06)

الشكل رقم (5-20) مصفوفة الأهمية والأداء لمستوى الماستر (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)



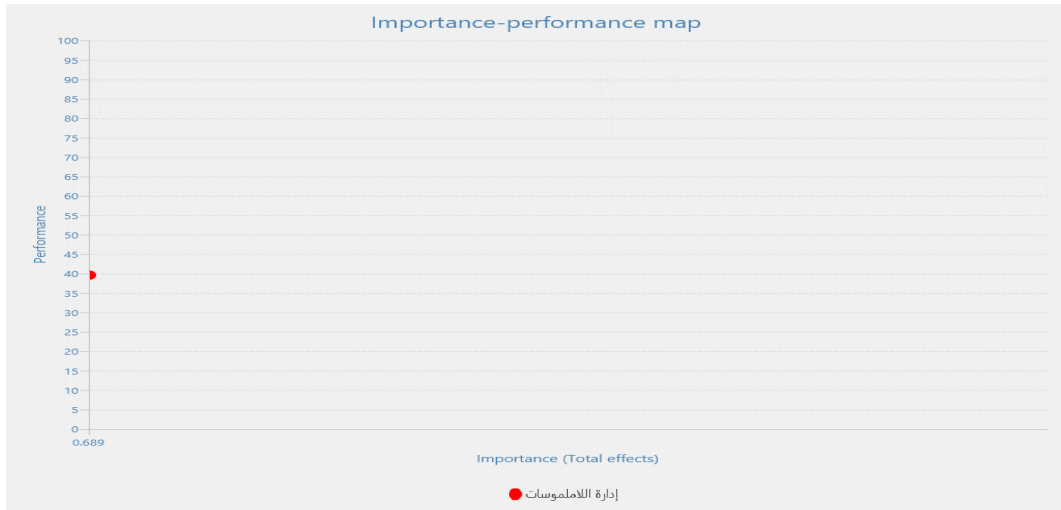
المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS) ملحق رقم (06)

الشكل رقم (5 - 21): مصفوفة الأهمية والأداء لمستوى التقني (إدارة الاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS) ملحق رقم (06)

الشكل رقم (5 - 22): مصفوفة الأهمية والأداء لمستوى الدراسات العليا (إدارة الاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS) ملحق رقم (06)

الجدول رقم (30.5): مصفوفة الأهمية والأهمية للمتغيرات الوظيفية

إبداع الموارد البشرية		المتنبئ
قيمة المؤشر - الأداء Performance - Index Value	التأثيرات الإجمالية - الأهمية Importance - Total Effects	
<i>الخبرة</i>		
52.073	0.680	5 سنوات فأقل
48.529	0.703	من 6-15 سنة
49.185	0.750	من 16-25 سنة
44.298	0.734	26 سنة فأكثر
<i>طبيعة الوظيفة</i>		

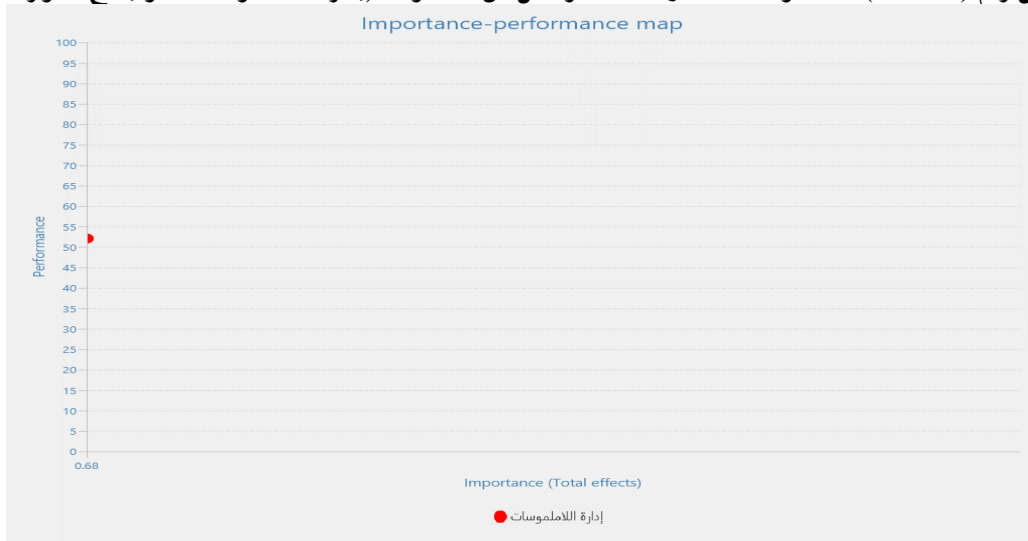
إنتاجي	0.701	49.143
الدعم	0.698	43.869
إداري	0.717	52.658
التصنيف الوظيفي		
إطار	0.696	45.294
عون تحكم	0.731	54.667
عون تنفيذ	0.742	49.707

المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS) ملحق رقم (06)

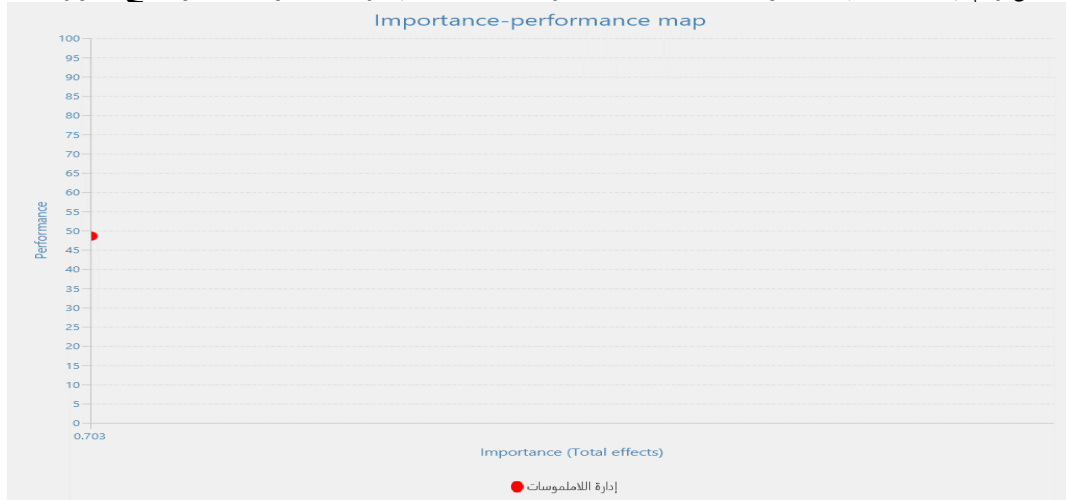
إدارة اللاملموسات وفق توقعات فئات الخبرة بشأن إبداع الموارد البشرية:

كما هو موضح في الجدول رقم (30.5) حيث أظهر عامل مستويات الخبرة من 16 إلى 25 عاماً الأكثر أهمية في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية حيث بلغت قيمته (0.750) مع مؤشر أداء جيد أيضاً المقدر (49.185)، في حين كانت فئة الخبرة التي هي أقل من 5 سنوات هي الأضعف تجريبية وظيفية للتنبؤ بإبداع الموارد البشرية بمعامل قدر بـ(0.680) وللتقييم البصري تم إدراج الأشكال الموالية 21 و22 و23 و24.

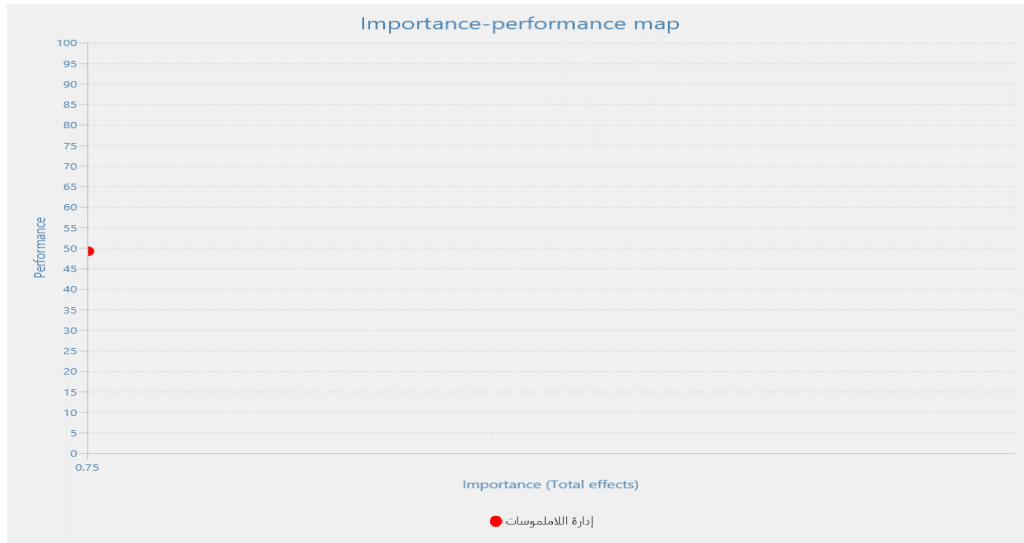
الشكل رقم (5 - 23): مصفوفة الأهمية والأداء لخبرة أقل من 5 سنوات (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)



الشكل رقم (5 - 24): مصفوفة الأهمية والأداء لخبرة 6-15 عاماً (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)

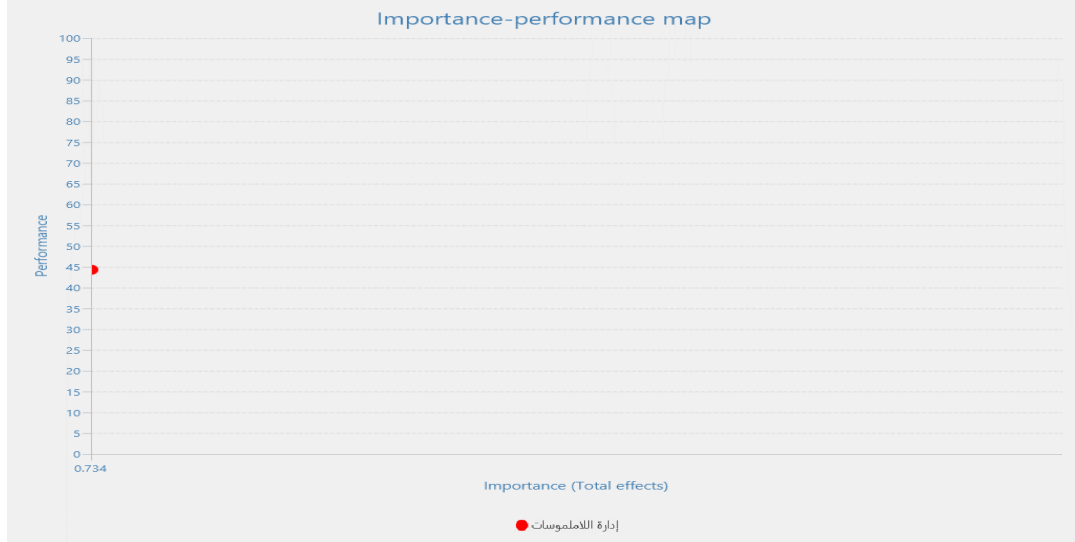


الشكل رقم (5 - 25): مصفوفة الأهمية والأداء لخبرة 16-25 عاما (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS)

الشكل رقم (5-26): مصفوفة الأهمية والأداء لخبرة 26 فأكثر (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)

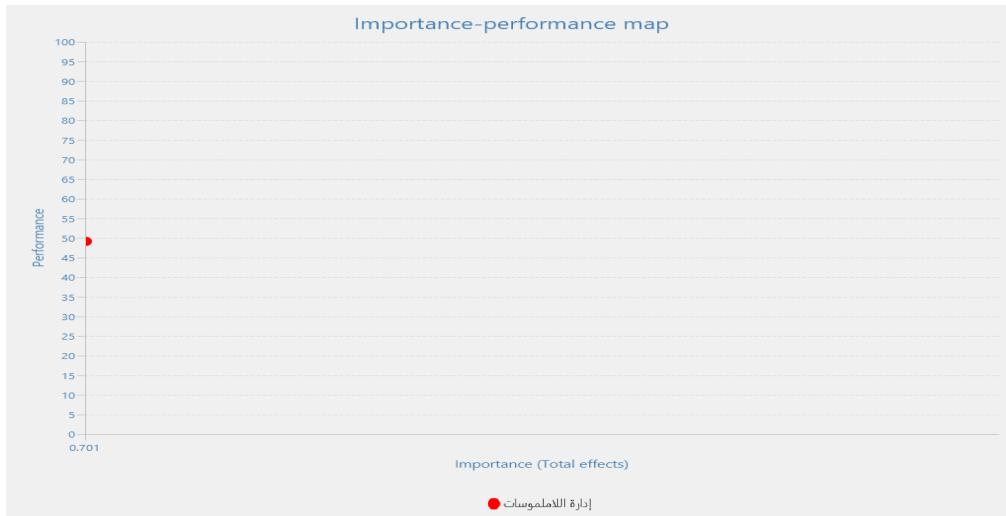


المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS)

إدارة اللاملموسات وفق توقعات طبيعة العمل بشأن إبداع الموارد البشرية:

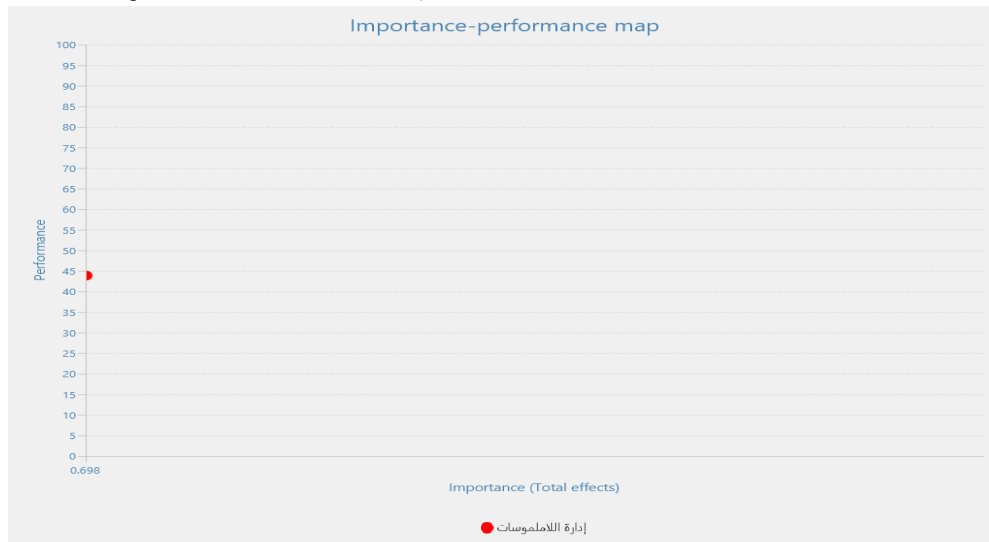
وكما هو مبين في الجدول أعلاه ذي الرقم (30.5)، حيث أظهر أن الوظائف ذات الطبيعة الإدارية كانت هي العامل الأكثر أهمية في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية حيث قدر بـ(0.717) مع مؤشر أداء جيد أيضاً وبلغ (52.658)، في حين أظهرت النتائج للوظائف ذات طابع الدعم أنها أضعف بخصوص التنبؤات بإبداع الموارد البشرية حيث قدر معاملته بـ(0.698) مع مؤشر أداء قدر بـ(43.869) وسجل قيمة مقارنة بباقي الوظائف، الأشكال (25)، (26)، (27)، للتقييم البصري.

الشكل (5-27) مصفوفة الأهمية والأداء للوظائف الإنتاجية (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)



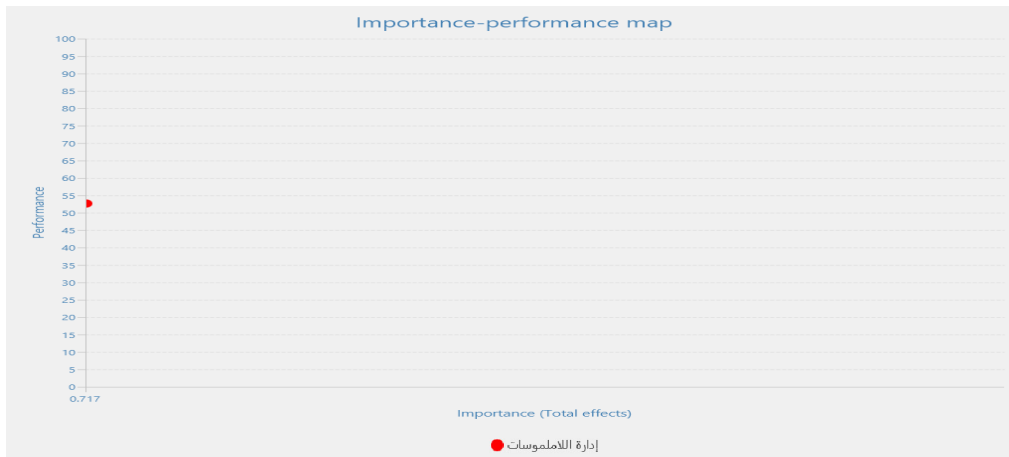
المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS)

الشكل (5-28): مصفوفة الأهمية والأداء لوظائف الدعم (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS)

الشكل (5-29): مصفوفة الأهمية والأداء للوظائف الإدارية (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)

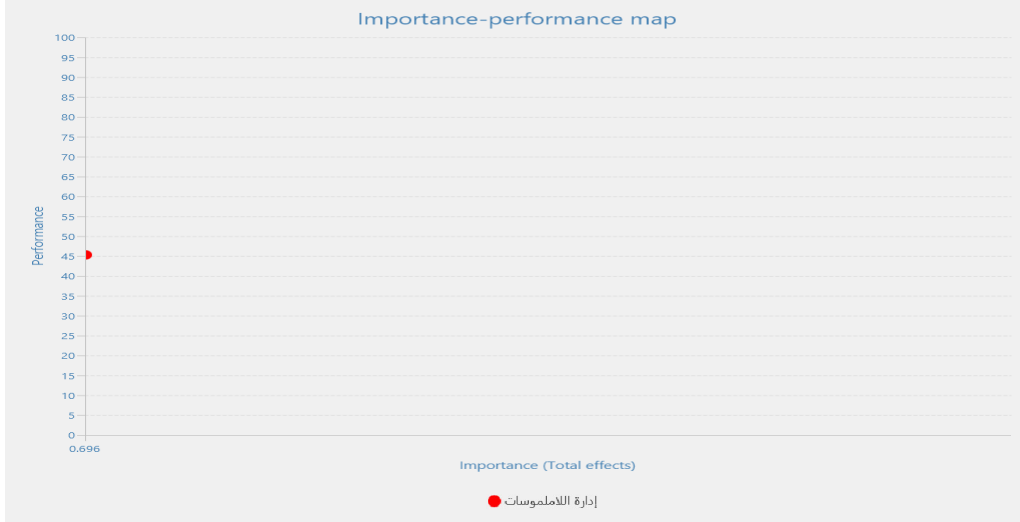


المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS)

إدارة الالاموسات وفق توقعات تصنيفات الوظائف بشأن إبداع الموارد البشرية:

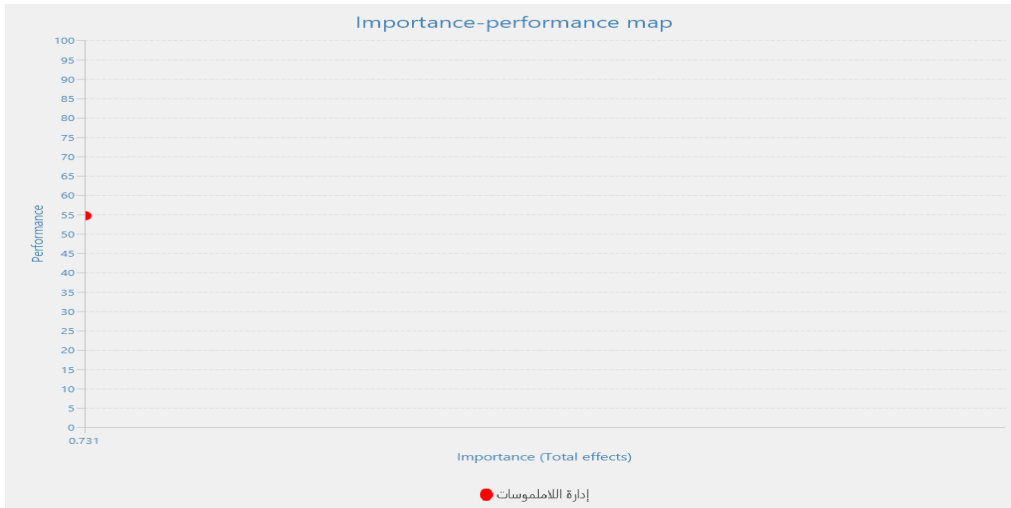
وضح الجدول ذو الرقم (30.5) أن الوظائف المصنفة على أنها تنفيذية تضمنت العامل الأكثر أهمية في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية حيث قدر ب(0.742) مع مؤشر أداء مقبولا جدا وبلغ (49.707)، في حين أن الوظائف ذات تصنيف إطار كانت الأضعف في التنبؤ بإبداع الموارد البشرية حيث قدر ب(0.696) وهو أقل معاملا مقارنة بباقي التصنيفات، والأشكال (28)، (29)، (30)، توضح التقييم.

الشكل (5 - 30): مصفوفة الأهمية والأداء للوظائف المصنفة إطار (إدارة الالاموسات نحو إبداع الموارد البشرية)



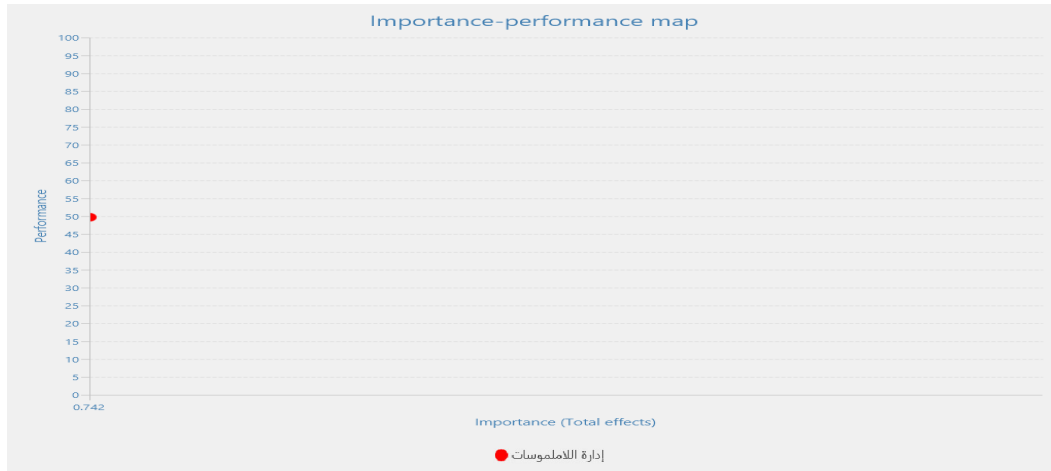
المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS)

الشكل (5 - 31): مصفوفة الأهمية والأداء لتصنيفات أعوان تحكم (إدارة الالاموسات نحو إبداع الموارد البشرية)



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS)

الشكل (5 - 32): مصفوفة الأهمية والأداء لتصنيفات أعوان تنفيذ (إدارة اللاملموسات نحو إبداع الموارد البشرية)



المصدر: من إعداد الطالب بناءً على مخرجات (Smart-PLS)

أستعرض في هذا الفصل أهم نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها ومناقشتها، حيث حاولنا معرفة واقع تأثير إدارة اللاملموسات في إبداع الموارد البشرية في شركة صيدال، وأظهرت النتائج ما يلي:

■ بين مستوى الإدراك أن:

★ حيث خلصنا إلى أن مستوى إدراك إدارة اللاملموسات بأبعاده كان متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المستوى المتوسط لأغلب أبعادها (استقطاب الموارد اللاملموسة، صناعة الموارد اللاملموسة، تنشيط الموارد اللاملموسة، المحافظة على الموارد اللاملموسة، قياس الموارد اللاملموسة).

★ كما خلصنا إلى أن مستوى إدراك إبداع الموارد البشرية كان متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المتوسط الحسابي لهذا المتغير؛

★ كما خلصنا إلى أن مستوى الإدراك متغيرات الدراسة ككل (إدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية)، كان متوسطاً لدى أفراد عينة الدراسة، وهذا ما يعكسه المستوى المتوسط للدراسة ككل.

أما فيما يخص علاقات الارتباط والتأثير واختبار الفروق بين متغيرات الدراسة فقد خلصنا إلى أنه:

■ بينت علاقات الارتباط أنه:

★ توجد علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، بين أبعاد إدارة اللاملموسات (استقطاب الموارد اللاملموسة، صناعة الموارد اللاملموسة، تنشيط الموارد اللاملموسة، المحافظة على الموارد اللاملموسة، قياس الموارد اللاملموسة)، وإبداع الموارد البشرية لدى العاملين في شركة صيدال، إذ أظهرت جميع العلاقات بينهم على المستوى العام أو على مستوى الأبعاد الفرعية معاملات ارتباط معنوية موجبة.

■ بينت علاقات التأثير أنه:

- « توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، لأبعاد إدارة اللاملموسات (استقطاب الموارد اللاملموسة، تنشيط الموارد اللاملموسة، قياس الموارد اللاملموسة) على إبداع الموارد البشرية في شركة صيدال».
- لا توجد علاقة تأثير موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، للبعدين إدارة اللاملموسات (صناعة الموارد اللاملموسة، المحافظة على الموارد اللاملموسة)، على إبداع الموارد البشرية في شركة صيدال».

■ تبين من اختبار الفروقات بين متغيرات الدراسة أنه:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء المستجوبين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، اتجاه متغيرات الدراسة (إدارة اللاملموسات، إبداع الموارد البشرية)، تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة الوظيفة، التصنيف الوظيفي)، في شركة صيدال.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء المستجوبين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، اتجاه متغير الدراسة (إدارة اللاملموسات)، تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة الوظيفة، التصنيف الوظيفي)، في شركة صيدال.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول آراء المستجوبين عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$)، اتجاه متغير الدراسة (إبداع الموارد البشرية)، تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة الوظيفة، التصنيف الوظيفي)، في شركة صيدال.

خلاصة:

عُرض في هذا الفصل الجزء الميداني لهذه الدراسة والمتمثل في التحليلات الكمية لفرضيات الدراسة بهدف تقديم إجابات للأسئلة، ومحاولة توضيح صورة متغيرات الدراسة وكان هذا بالاستعانة بالبرامج الإحصائية (SPSS) الإصدار (27)، ومذجته بالمعادلات الهيكلية بالمربعات الصغرى الجزئية باستخدام برنامج (Smart-PLS) الإصدار 4. وفيما يتعلق بمستوى متغيرات الدراسة (إدارة اللاملموسة، وإبداع الموارد البشرية) فقد جاءت بدرجة متوسطة كما أظهرت نتائج المتوسطات الحسابية المرجحة لهما، ودلت جميع المؤشرات على جودة النموذج القياسي الانعكاسي والنموذج الهيكلية وكان هذا بعد القياسات المتكررة لأجل تحسين النموذج وضمان مصداقية العبارات وأبعاد الدراسة. كما حاولت الدراسة القياسية تقديم إجابات لفرضيات الدراسة من خلال نتائج اختبارات النموذج القياسي الانعكاسي والنموذج الهيكلية توصلت فيها إلى قبول كلي للفرضيات الرئيسية ما عدا الفرضية الرئيسية الرابعة المتعلقة بالفروقات والفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثالثة، حيث أظهرت نتائج التحليلات والقياسات لبعدي صناعة الموارد اللاملموسة والمحافظة على الموارد اللاملموسة بأنهما لا يؤثران على الإبداع بالمؤسسة محل الدراسة، وهذا ما ينعكس على إدارة الموارد اللاملموسة ككل وبناء على نتائج الدراسة الميدانية يمكن القول أن شركة صيدال رغم فاعليتها وكفاءتها وسعيها لتطبيق إدارة سليمة يجب عليها التركيز على هذين الجانبين خصوصا، فمثل هذه القدرات معرضة للفقدان ولذلك فهي ملزمة ببناء مهارات وقدرات تعمل على تحقيق أهدافها واستراتيجيتها من خلال البلوغ بها إلى مستويات إبداعية لكي تصبح موردا صعبا وغير قابل للتقليد، كما تم التوصل إلى جملة من النتائج نستعرضها في الخاتمة.

خاتمة

تواجه منظمات الأعمال في الوقت الراهن العديد من التحديات في بيئة غير مستقرة وتتسم بعدم الثبات وظهور المستمر للمتغيرات جديدة، فالتغير والتطور يعتبر ضرورة حتمية على منظمات الأعمال على اختلافها، ولأن التغير يكاد يكون الحقيقة الوحيدة الثابتة في الوقت الراهن، وجب على المنظمات على اختلافها أن تتغير وتتطور، فوجب عليها أن تتهيأ وتستعد لمواجهة هذه التحديات كالمنافسة الشديدة، مستويات الابداع العالية، سرعة الاستجابة، الرقمنة، والدكاء الاصطناعي المنتشر مؤخراً، وحتى تكون على قدر كافي من المرونة ولها القدرة على تكيف مع الاحتياجات الجديدة وتضمن استمراريتها ونجاحها.

ويعود مدى استعداد المنظمة والمهام الجديدة التي تؤديها على أساس تقديمها للمعرفة لجعلها أكثر فعالية وجاهزية، وهنا يأتي دور الإدارة الذي يمكن أن تلعبه في استقطاب الموارد والكفاءات البشرية المتميزة وذوي مهارات العالية وذلك لتحقيق أهدافها بالقدر الكافي وتحقيق مستويات إبداعية تضمن لها مواقع تنافسية، والمعرفة هي متجسدة في هذه الموارد والكفاءات البشرية المتميزة وهو ما يعرف برأس المال البشري، ومع توفير بعض العوامل التي تساعد على صنع وبناء هذا المورد، من خلال تطويره وتدريبه لزيادة وصقل معارفه وتراكمها تنطلق من اكتساب معرفة وتوليد معارف جديدة حتى تتكون لديه خبرات ومهارات تمنح له القدرة على الإبداع ويمح للمنظمة قيمة بتحويل المعرفة الى قيمة مضافة تتجسد في شكل ابتكارات جديدة واختراعات تحميهم ببراءات اختراع، فصناعة الموارد اللاملموسة تعتبر طريقاً للأبداع والابتكار لتصل في نهاية إلى التميز والتفوق والاستمرارية

كما أن المعرفة تتولد بفضل الأفراد وتُتملَّك من جانبهم؛ وهي تكمن في رأس المال البشري للمنظمة، وتحويل المعرفة الضمنية (رأس المال البشري) إلى المعرفة ظاهرة (رأس مال هيكلية) هي إحدى الممارسات الرئيسة للإدارة هذه الموارد اللاملموسة.

وما يزيد من سرعة صناعة وبناء الموارد اللاملموسة هو زيادة الاهتمام وخصوصاً أن المنظمة تتعامل مع تركيبة معقدة من الانفعالات والسلوكيات النفسية والاجتماعية والتي لا يمكن تجاهل تأثيراتها على العمل وتحقيق الإنجازات، تعتبر إدارة الموارد اللاملموسة من أصعب أنواع الإدارات التي تواجهها أي منظمة من العديد من الجوانب، لعل أهمها صعوبة القياس فمن البديهي القول بأن ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته ولا يمكن تطويره وتحسينه، ويعود أصل هذا المبدأ إلى فهم احتياجات نظام للتغذية العكسية، حيث تتجسد التغذية العكسية في ممارسات الإدارة أثناء عمليات القياس ومدى تحقيق المطلوب، ولا تعد إدارة اللاملموسات بمعزل عن هذه الفكرة فنتاج التغذية العكسية لعمليات القياس مدى الاستفادة المنظمة من مواردها اللاملموسة وبغض النظر عن المنهجية المستخدمة من قبل المنظمة لأجل القياس.

وعمليات القياس هي منهجية ضرورية غير أنها تتميز بالصعوبة مقارنة بنظام القياس المحاسب والكمالي الذي تحدده العملة النقدية كوحدة قياس وكون صعوبته لارتباطها بقياس المعارف، وتدفق الأفكار، إلا أنه بشكل عام لا توجد منهجية موحدة تتبعها منظمات في عمليات القياس، فكل يستخدم نماذج بناء على وضعيته واحتياجاته وتوافقها مع المنظمة

وقد انطلقت فكرة الدراسة من منطلقات استقر عليها الطالب، وفي مقدمتها كون أن نجاح منظمات الأعمال واستمراريتها في الظروف المعاصرة هو مقرون بمدى امتلاك إمكانيات والقدرات والطاقات الفكرية حتى تكون مبدعة، وضرورة التكيف مع تعقيدات والتغير الدائم، وحالات عدم التأكد في ظل كثافة التدفق المعرفي والمستمر، وللوصول إلى هذه المستويات تنطلق بدايتها من الإدارة السليمة وممارسة الصحيحة والكفاءة للموارد المعرفية واللاملموسة وتوفير بيئة ملائمة تدعم الابداع والأفكار الجديدة والتجربة والتعلم باستمرار حتى تكون لها القدرة من الاستفادة من خبراتها، حيث لا يجتمعان المفاهيم التقليدية للمنظمة مع المتغيرات المستجدات والظروف الجديدة وإدارة اللاملموسات تعزز قدرة المنظمة اكتساب وتوليد معارف جديدة التي تطمح من ورائها زيادة كفاءة أفرادها وتطوير ذاتها وتحسين قدراتها التنظيمية.

وتنضح معالم الاشكالية في كون أن جميع منظمات الأعمال تسعى جاهدة لدفع مواردها البشرية للوصول إلى مستويات عليا من الإبداع، ولكن في ظل بيئة غير مستقرة ومتغيرة والتحديات، لا يمكن إلا من خلال إدارة السليمة وممارسة الصحيحة وتسيير الفعال للموارد اللاملموسة التي تملكها، وعليه فإن إشكالية الدراسة الحالية جاءت لتجيب عن التساؤل التالي: "كيف يمكن للمنظمة أن تدير مواردها اللاملموسة وتوجيهها حتى تكون مبدعة في شركة صيدال.

وقد اشتملت الدراسة على بعدين، تمثل البعد الأول في شق النظري وضمّ ثلاثة فصول، أما الثاني الميداني حيث وضعت الفرضيات تشير إلى العلاقات والاثار بين متغيرات الدراسة ومدى توجه هذه المنظمات إلى إدارة اللاملموسات وهل لهذه المنظمات أساليب وممارسات لبناء وتوجيه العاملين فيها لتحقيق مستويات إبداعية، وتم غختيا شركة صيدال لإختبار مدى صحة الفرضيات واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي من خلال أدوات وبرامج إحصائية (SPSS) الإصدار 27، (PLS-Smart) الإصدار 4؛

استهدف الجانب النظري من الدراسة الكتابات والأدبيات التي تناولت إدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية بمفهومها الواسعين مستهدفةً التركيز على أهم المفاهيم والمتغيرات المرتبطة بإدارة اللاملموسات، وأهم الممارسات الإدارية التي تسعى المنظمة إلى تطبيقها حتى تصل بمواردها البشرية إلى مستويات إبداعية، حيث تم التطرق في الفصل الأول من الدراسة إلى اقتصاد المعرفة باعتباره أولى الإرهاصات نحو التحول بزيادة الاهتمام بالموارد اللاملموسة مع إضافة بتقدم المفاهيم النظرية المتعلقة بهذه الموارد وأهم نماذج وطرق وأساليب قياسه؛

كما تناولت الدراسة في فصلها الثاني موضوع إبداع الموارد البشرية انطلاقاً من مفهومه في علم النفس كأحد المجالات التي ظهرت فيها الأبحاث والدراسات حوله مع تبيان المعتقدات الخاطئة التي ظلت سائدة لفترة من الزمن بخصوص الابداع، كما ركز هذا الفصل على أهم عناصر المرتبطة بالابداع والمتعلقة بالمسائل والقضايا الشخصية من سمات وخصائص الفرد بذاته والتفكير الابداعي، لينتقل بعد ذلك إلى الابداع الفردي والابداع الجماعي كونهما يعكسان قدرة الموارد البشرية بالمنظمة؛

وناقش الفصل الثالث مخرجات تفاعل إدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية حيث تلتبس المنظمة من خلال هذا التفاعل اكتساب مزايا تنافسية على مدى البعيد وتحقيق قيمة مضافة مستدامة، مع توفير البيئة التنظيمية المناسبة والمتمثلة في شكل المنظمة وبنائها التنظيمية؛

وتم تقديم في الفصل الرابع الاطار المنهجي للدراسة الحالية ليتضمن التعرف بالشركة والمتمثلة في شركة صيدال لصناعة الأدوية (فرعي قسنطينة لإنتاج النسلين 1 و2؛ وفرع المدية لإنتاج المضادات الحيوية) ومسارات التفكير التي ينتهجها الباحث أثناء بناء وتحليل المشكلة مراد الإجابة عليها؛

وأخيرا في الفصل الخامس سعت الدراسة إلى تقديم إجابات عن فرضيات الدراسة من خلال تصميم نموذج تصوري تم وضعه قيد الاختبار والتحليل لتأكد من مصداقيته وصلاحيته لتأكد من موثوقية التي يمكن ان يقدمها للإجابة عن الفرضيات.

توج مسار هذه الدراسة بجملة توزعت على النتائج المتعلقة بالجانب النظري والتطبيقي والمقترحات وآفاق الدراسة وكانت أبرزها النتائج المتعلقة بالجانب النظري والتطبيقي في العناصر الموالية:

نتائج الدراسة الجانب النظري:

☞ يعتمد اقتصاد المعرفة على قوى عاملة متخصصة ذات مهارات وقدرات عالية، كما يركز على الإنتاج المعرفي من خلال الموارد اللاملموسة، حيث تُبنى أصوله من المعرفة الفنية والإبداع والمعلومات والذكاء، حيث تجسد هذا الأخير في فقرة نوعية تكاد تشكل ثورة علمية جديدة بمحاولته محاكاة العقل البشري؛

☞ تعد الموارد اللاملموسة أهم موارد بالنسبة للمنظمات، وهي المصدر الرئيسي في تكوين الثروة وعامل الحاسم الذي يمكن أن تلعب عليه المنظمات في التفوق والنجاح؛

☞ تنمية وتطوير رأس المال الاجتماعي يسهل انتقال معرفة الضمنية إلى المعرفة الظاهرة من خلال إسهاماته في زيادة التفاعلات الإيجابية ويعزز الروابط والعلاقات بين الأفراد ما يساعد في تطبيق وتنفيذ إدارة المعرفة وتطبيق عمليات إدارة المعرفة من توليد وانتقال ومشاركة ومنه بناء وتكوين رأس المال الهيكلي؛

☞ التركيز على الجوانب الفردية للأفراد والمتجسدة في رأس المال النفسي له تأثير كبير لدفع الأفراد نحو الإبداع؛

☞ تعكس رأس المال البشري المعارف الضمنية في حين يمثل رأس المال الهيكلي المعرفة الظاهرة، وهذا الغنتقال من المعرفة الضمنية الظاهرة مدى كفاءة وفاعلية الإدارة؛

☞ يعد الابداع المسار الوحيد للمنظمات لضمان موقع تنافسي في الأسواق وضمان بقائها على المدى البعيد؛

☞ يعكس الابداع المعرفة الضمنية لرأس المال البشري بينما مرادفه الابتكار يعكس المعرفة الظاهرة؛

☞ لا يقتصر الابداع على مستوى معين أو تعليم أو شهادات عليا وإنما يتعلق بمدى اكتساب الخبرات والتجارب ومحاولة الفرد على تفكير بطريقة أخرى؛

نتائج الدراسة التطبيقية الميدانية:

من أجل الإلمام بصورة أكبر بموضوع الدراسة، تم إسقاط الموضوع على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية على مستوى الشركات وتم اختيار مجمع صيدال كونها أكثر شركات تتناسب بنيتها وهيكلها مع الموضوع، وتتوزع هذه الشركة على العديد من الفروع عبر مختلف التراب الوطني، وكل فرع منها مكلف بصناعة أنواع من الأدوية، وبعد القيام بالدراسة التطبيقية وتحليلات الإحصائية حول هذه الشركة، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نوجزها في النقاط الموالية:

نتائج المتعلقة بمكان الدراسة:

✓ يعتبر مجمع "صيدال" أول مخبر يقوم بصناعة وإنتاج الأدوية الجينية في الجزائر، تأسس سنة 1982، للمحاولة بناء صناعة دوائية قادرة على تغطية احتياجات الأفراد من الأدوية، وتتوزع صيدال على شكل مجمع صناعي متخصص متخصص في تطوير وإنتاج وتسويق المنتجات الصيدلانية الموجهة للاستهلاك البشري؛

✓ تعد صيدال شركة عمومية تسعى إلى مساهمة في تطوير الصناعة الصيدلانية والتنوع الاقتصادي حيث تعتبر من صناعات الاستراتيجية كما يعد من أكبر شركات في صناعة الأدوية بالجزائر وتسمى إلى تقديم تشكيلة متنوعة من الأدوية الجينية لتساهم في تحسين ووفرة العلاجات من خلال تبني نظام تسعيري مناسب يتوافق مع شرائح ومختلف مستويات المجتمع؛

✓ شكل بعد الاستقطاب الموارد اللاملموسة أهمية في شركة صيدال لأجل بتحقيق مستويات إبداعية وهو ما يعكس تأثير جذب الطاقات والقدرات والكفاءات بالشركة وضرورة التركيز منذ بداية الاختيار في حالات التعيين؛

✓ شكلت إجراءات وممارسات صيدال ضعفا في الحفاظ على المهارات و الكفاءات الداخلية للمؤسسة و هذا ما فسرت النتائج بعدم وجود تأثير في إجابات المستجوبين.

✓ من خلال ما تم ملاحظته من خلال الدراسة الميدانية بالشركة صيدال يمكن قول بأن الشركة لا تركز كثيرا على قياس الموارد اللاملموسة وخاصة من حيث مخرجات التدريب ودورات والمتابعة المستجندات بخصوص التطوير وصقل المواهب حيث ينصب تركيزها بصورة أكبر على رفع من القدرة الإنتاجية وتوسيع رقعتها عبر التراب الوطني مع ضعف في وعي الإدارة بأهمية الجوانب النفسية والاجتماعية رغم أنهما بإمكانهم إعطاء ففزة نوعية في جودة الأداء وتقديم أفكار جديدة، وهو ما قد يشير على أن الدورات والبرامج التدريبية تركز على النواحي التقنية؛

✓ ما تم ملاحظته هو أن إنتاج الدوائي بصيدال مبني غالبته على صناعة الأدوية الجينية مما يعني إنتاج يكون وفق تراخيص الممنوحة من قبل صاحب الملكية أو المخابر ما يعكس ضعف تركيز الشركة في إنتاج دواء خاص بها يكون ذو جودة عالية، وعليه يتوجب من مجمع التركيز على منتجات الأصلية للمجمع وتطويرها؛

✓ نقص الملحوظ في عدد براءات الاختراع بالشركة صيدال رغم اعتبارها من مؤشرات الرئيسية للإبداع الموارد البشرية ومدى قدرات وإمكانيات الأفراد العاملين كما يعتبر من مكونات الهامة في رأس المال الهيكلي، ما يتطلب على مجمع التركيز على نقص لتعزيز ذاكرتها التنظيمية؛

✓ هناك ضعف على مستوى صيدال من حيث صناعة و بناء مواردها اللاملموسة، حيث يمكن القول بوجود إعادة النظر في البرامج التدريبية المتعلقة بتطوير الأفراد؛

✓ هناك ضعف على مستوى الشركة من حيث توليد أفكار جديدة وضعف في عمليات إدارة المعرفة كتوليد واكتساب ويمكن يعود إلى نظام المعمول به وهو إنتاج الأدوية الجنيسة، كما يلاحظ ضعف في التنسيق وتوافق بين مجموعات ما يصعب تبني فكرة العمل الجماعي ويصعب من تطبيق أساليب التفكير الابداعي، رغم محاولات شركة صيدال في تطبيق ممارسات إدارة المعرفة إلا أن جهودها تبقى محدودة.

نتائج متعلقة بتحليل متغيرات الدراسة:

✓ تبين من خلال وصف وتشخيص البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة على معرفة النسب وتوزيعات الممثلة للعينة، حيث تشكل ما نسبته (30%) من حجم العينة إناث ، وسجلت الفئة العمرية المحصورة بين 31 إلى 40 سنة أعلى نسبة مقارنة بباقي الفئات حيث بلغت (37.1%)، كما جاءت خبرات العاملين في المرتبة الأولى للذين يملكون خبرة بين 6 و 15 سنة مسجلة نسبة مئوية بلغت (34%)، كما تتنوع شركة صيدال على مختلف المستويات الدراسية والتعليمية ما تتناسب وحجم هيكلها وبنيتها، وجميع مؤشرات لها دلالة إيجابية تمكن إدارة صيدال على تحقيق استراتيجيتها ورؤيتها؛

✓ تبين من خلال دراسة تصورات واتجاهات على وجود مستوى إدراك متوسط لمتغير المستقل إدارة اللاملموسات ومستوى إدراك متوسط لمتغير التابع إبداع الموارد البشرية من قبل الأفراد العاملين من خلال قياس إجاباتهم المقدمة بناء على أداة المعتمدة في الدراسة الحالية؛

✓ أكدت قياسات المتكررة للبيانات على صلاحية الأنموذج الافتراضي المقترح سواء على مستوى النموذج القياس الانعكاسي وعلى مستوى النموذج القياس الهيكلي حيث كانت جميعها مقبولة، وهذا حسب مؤشرات وموثوقة أدلة الصديق التقاربي ومؤشرات أدلة صديق التمايزي، ومؤشرات جودة الأنموذج (R^2)، (F^2)، (Q^2)، (q^2)؛

قبول الفرضية الرئيسية الثانية ورفض الفرضية البديلة: والتي تنص على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، بين أبعاد إدارة اللاملموسات (إستقطاب الموارد اللاملموسة، صناعة الموارد اللاملموسة، تنشيط الموارد اللاملموسة، المحافظة على الموارد اللاملموسة، قياس الموارد اللاملموسة)، وإبداع الموارد البشرية لدى العاملين في شركة صيدال «.

وقد كانت نتائج الفرضيات الفرعية الواردة عنها كالتالي:

✓ قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية: «والتي نصت على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، بين أبعاد إدارة اللاملموسات (استقطاب الموارد اللاملموسة، صناعة الموارد اللاملموسة، تنشيط الموارد اللاملموسة، المحافظة على الموارد اللاملموسة، قياس الموارد اللاملموسة) منفردة، وإبداع الموارد البشرية، لدى العاملين في صيدال».

✓ قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية: والتي تنص على وجود ارتباط موجبة ذات دل إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، بين أبعاد إدارة اللاملموسات (إستقطاب الموارد اللاملموسة، صناعة الموارد اللاملموسة، تنشيط الموارد اللاملموسة، المحافظة على الموارد اللاملموسة، قياس الموارد اللاملموسة) **مجتمعة**، وإبداع الموارد البشرية، لدى العاملين في صيدال».

قبول الفرضية الرئيسية الثالثة ورفض الفرضية البديلة: والتي تنص على وجود أثر دال إحصائياً لإدارة اللاملموسات في إبداع الموارد البشرية لدى الأفراد في شركة صيدال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وقد كانت نتائج الفرضيات الفرعية الواردة عنها كالتالي:

✓ يوجد تأثير دال إحصائياً لأبعاد إدارة اللاملموسات (إستقطاب الموارد اللاملموسة، تنشيط الموارد اللاملموسة، قياس الموارد اللاملموسة) في إبداع الموارد البشرية لدى الأفراد العاملين في شركة صيدال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، مما يعني قبول الفرضيات الفرعية الأولى؛ الثالثة؛ والخامسة ورفض الفرضيات البديلة؛

✓ يوجد تأثير دال إحصائياً لأبعاد إدارة اللاملموسات (صناعة الموارد اللاملموسة، المحافظة على الموارد اللاملموسة) في إبداع الموارد البشرية لدى الأفراد العاملين في شركة صيدال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، مما يعني رفض الفرضية الفرعية الثانية والرابعة وقبول فرضيتان البديلة؛

رفض الفرضية الرئيسية الرابعة: والتي تنص على عدم وجود فروقات دالة إحصائياً اتجاه متغيرات الدراسة (إدارة اللاملموسات، إبداع الموارد البشرية)، تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة الوظيفة، التصنيف الوظيفي)، لدى الأفراد العاملين في شركة صيدال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$)، وقد كانت نتائج الفرضيات الفرعية الواردة عنها كالتالي:

✓ رفض الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الرابعة: والتي تنص على عدم وجود فروقات دالة إحصائياً اتجاه متغيرات الدراسة (إدارة اللاملموسات، إبداع الموارد البشرية)، تعزى للعوامل الشخصية (النوع الاجتماعي)، لدى الأفراد العاملين في شركة صيدال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

✓ رفض الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الرابعة: والتي تنص على عدم وجود فروقات دالة إحصائياً اتجاه متغيرات الدراسة (إدارة اللاملموسات)، تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة الوظيفة، التصنيف الوظيفي)، لدى الأفراد العاملين في شركة صيدال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

✓ قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الرابعة: والتي تنص على عدم وجود فروقات دالة إحصائية اتجاه متغيرات الدراسة (إبداع الموارد البشرية)، تعزى للعوامل الشخصية والوظيفية (العمر، المستوى التعليمي، الخبرة، طبيعة الوظيفة، التصنيف الوظيفي)، لدى الأفراد العاملين في شركة صيدال عند مستوى معنوية ($\alpha=0.05$).

التوصيات :

في ضوء الجانب التطبيقي للدراسة، ونتائج التي أسفر عنها، تم تخصيص مساحة مفتوحة للمستجوبين حتى يتمكنوا إبداء ملاحظاتهم ورأيهم بخصوص الدراسة، من شأنها تساهم في تكوين صورة أكبر حول الاقتراحات والتوصيات، كما تعزز هذه الأخيرة التوصيات واقتراحات الدراسة من توسيع التقارب بين الشركة والعامل وتساعد الشركة بالتركيز على هذه العناصر حتى تمارس إدارة فعالة وصحيحة تحقق الهدف وعليه يُتقدم بالتوصيات التالية:

- ✓ إتاحة قدر من الحرية، للعاملين الذي يكفل لهم تقديم أفكارهم وإبداء آراءهم، ومنحهم فرصاً أوسع في مجال تخصصاتهم وميولهم واهتماماتهم و مؤهلاتهم؛
- ✓ وضع أساليب حديثة للتعرف على قدرات وإمكانات العاملين ومن ثم التركيز عليها ومحاولة تطويرها يمكنها تمنح للشركة الأفضلية والأسبقية؛
- ✓ تمكين العاملين من خلال تبني استراتيجيات التمكين بإشراك العاملين في عمليات اتخاذ القرارات من شأنها أن تشعر العاملين بأهميتهم وان العاملين يشكلون أولويات شركة صيدال؛
- ✓ ترسيخ مبدأ المشاركة الجماعية (تنمية رأس المال الاجتماعي وتطويره)، مما يعزز من الإبداع الجماعي وإنتاج الأفكار ويساعد على المشاركة المعرفية ونقل الخبرات؛
- ✓ على إدارة تبني أنظمة الحوار لتشجيع مساهمات الفردية والجماعية وتقديم الأفكار جديدة والحلول ولا سيما إعادة النظر في أنظمة الحوار المعنوية والمادية كونها تجدها صممت لتركز على نتائج الأداء الفردي وتحييدها وخلوها من نتائج المشاركة الجماعية والتعاون الجماعي؛
- ✓ تقديم الدعم المادي والمعنوي المستمر وتقديم مميزات وفوائد جذابة من شأنه يعزز شعور العاملين بالاهتمام ومحاولة الشركة للحفاظ عليهم؛
- ✓ تبني خطط فعالة وبعيدة المدى من أجل الحفاظ على كفاءات داخل الشركة؛
- ✓ ضرورة تشخيص الأفراد ذوي مهارات والقدرات بالشركة صيدال ومحاولة الإهتمام بهم والتركيز على تطويرهم؛
- ✓ تشجيع الأفراد المبدعين وتقديم لهم الرعاية اللازمة لتحقيق جذب الكفاءات وفي نفس الوقت تجنب مغادرتها؛
- ✓ إعداد استراتيجيات فعالة لأجل التدريب والتطوير من شأنها تنمي رأس المال البشري في الشركة؛
- ✓ إعادة النظر في سياسات وممارسات الإدارية المتعلقة بعمليات الحفاظ على القدرات وطاقات الفكرية بالشركة؛

- ✓ توفير بيئة داعمة تعزز من رفع وزيادة الكثافة الابداعية وتكون محفزة للسلوكيات والتصرفات الإيجابية؛
- ✓ تطبيق أساليب التفكير الابداعي ومنهجيتها بصورة التي تراها مناسبة تتلاءم مع خصوصيات الشركة وأفرادها، مما ينمي العديد من العوامل وقضاء على التصرفات السلوكيات السلبية على مدى البعيد والقصير؛
- ✓ إعادة النظر في سياسات إدارة الموارد البشرية في مجالات والتدريب والتحفيز بحيث تخدم توجهات الإبداعية؛
- ✓ مراعاة وجود الخبرات المناسبة في كل مستوى من مستويات أو الأقسام بشركة صيدال عند إجراء ممارسات إدارية؛
- ✓ تبني منهجية قياس الموارد اللاملموسة التي تراها مناسبة، وفي ضوء نتائج القياس تحدد ما قد يتطلبه من إجراءات جديدة كاستقطاب أو تنشيط؛
- ✓ استخدام أكثر من مدخل في عمليات القياس والتقييم.

آفاق ومقترحات:

- اقتصرت الدراسة الحالية على دراسة تأثيرات وممارسات إدارة اللاملموسات في إبداع الموارد البشرية بمنظمات الأعمال، ومع هذه الإشكالية تطرقت الدراسة الحالية إلى موضوع واسع ومترايط وبه الكثير من التعقيدات ، بجانب ذلك أنها تمثل جوهر مجال إدارة الموارد البشرية، كون متغيرين يمثلان الركنين الأساسيين لأي منظمة، كما أنه من المعترف به إلى حد كبير أن الإدارة والتوجيه السليم للموارد اللاملموسة هو شرط أساسي لتحقيق النجاح، وأن التراكمات المعرفية واستخدام رأس المال البشري الذي يمثل محور الرئيس يعكس مدى فعالية إدارة الشركة.
- كما حاولت الدراسة الحالية فهم ممارسات وتأثيرات إدارة اللاملموسات وإبداع الموارد البشرية، ومع ذلك لا زالت العلاقات الارتباطية والتأثيرات بحاجة إلى الكثير من الاستيفاء والتدقيق والإيضاح من قبل الباحثين، ولذلك تظهر العديد من الأبحاث والدراسات في نفس السياق البحثي قد تساهم بشكل أو آخر الإلمام بالمفاهيم ذات صلة بالموضوع، حيث يمكن اقتراح دراسات ترتبط بإشكاليات مستقبلية، منها:
- ◀ محاولة دراسة كل متغير على حدا نظر لارتباطهما بعوامل عديدة مؤثرة؛
 - ◀ محاولة إخضاع كل محور من محاور الدراسة على مقياس بأكمله لمنح مساحة أكبر للوصول إلى نتائج أكثر دقة نتيجة تداخل العديد من العوامل والمؤثرات؛
 - ◀ إجراء دراسة تربط بين استراتيجيات التمكين كوسيط في العلاقة بين إدارة اللاملموسات والابداع التنظيمي؛
 - ◀ تضمين متغير الذكاء الاصطناعي كمتغير وسيط في زيادة الكثافة الابداعية؛
 - ◀ البيئة التنظيمية الداعمة كمتغير وسيط في العلاقة بين إدارة اللاملموسات والابداع الجماعي؛
 - ◀ تأثيرات الابداع الجماعي على الابداع الفردي في تحقيق التميز التنظيمي؛
 - ◀ إجراء دراسة حول رأس المال النفسي وعلاقته في الابداع الفردي؛
 - ◀ إجراء دراسة حول رأس المال الاجتماعي وعلاقته في الابداع الجماعي؛

وهكذا لكل بداية نهاية، وخير العمل ما حسن آخره والحمد لله على توفيقه بإتمام هذا العمل رغم ما فيه من القصور راجيا من الله تسديد ما تركته من جوانبه، وتكميل ما نقص من أطرافه. ولا شك أن أي باحث يحاول أن يُخرُج بحثه، وهو على أحسن ما يريد أو يُقاربه، وقال السيد القاضي الفاضل عبد الرحيم البيساني للعماد الأصفهاني . معتذرا عن كلام استدركه عليه: «إنه قد وقع لي شيء، وما أدري أوقع لك أم لا، وما أنا أخيرك به: وذلك أنني رأيت أنه لا يكتب إنسان كتابه في يومه إلا قال في عهده: لو عُيِّر هذا لكان أحسن، ولو زيد هذا لكان يستحسن، ولو قُدِّم هذا لكان أفضل، ولو ترك هذا لكان أجمل، وهذا من أعظم العبر، وهو دليل على استيلاء النقص على جملة البشر»

وما كان في هذا البحث من خطأ ونقص، فمَنِّي ومن الشيطان، وما كان فيه من صواب، فمن توفيق ربي الرحمن. وأختر دعواي أن الحمد لله رب العالمين.

قائمة المراجع

المصادر والمراجع المعتمدة في الدراسة الحالية

□ أولاً: باللغة العربية

أ) الكتب:

1. إبراهيم محمد العلي، أسس التحليل الإحصائي متعدد المتغيرات - الجزء الثاني، كلية الاقتصاد جامعة تشرين سورية، 2020.
2. احمد علي صالح، إدارة رأس المال البشري: مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الأزمات، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2020.
3. أحمد محمد عثمان آدم، دور إدارة المعرفة والأصول الفكرية في تحقيق المنفعة الاقتصادية للمكتبات الجامعية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، الطبعة 1، 2018.
4. إدوارد دي بونو، قبعات التفكير الست، ترجمة شريف محسن، نضمة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، الطبعة 5، 2008.
5. أرادن حاتم خضير العبيدي، أحمد محمد فهمي سعيد البرنجي، الإدارة الاستراتيجية: مدخل في استراتيجية الابداع التنظيمي ومكوناتها، دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية والعلوم الأخرى، بغداد، الطبعة 1، 2021.
6. إرما يسرا وآخرون، إدارة المعرفة: النظم والعمليات، ترجمة: محمد شحاتة وهبين وعبد المحسن بن فالح اللحيد، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2014.
7. أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 1، 2012.
8. أسماء فوزي التميمي، مهارات التفكير العليا: (التفكير الإبداعي، التفكير الناقد)، مركز ديونو لتعليم التفكير، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
9. اسماعيل حجازي، ومعاليم سعاد، تيسير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
10. أكرم أحمد الطويل والآخرون، رأس المال الفكري وثقافة الإيضاء الواسع، دار جرير، عمان، ط1، 2016.
11. ألكسندر روشكا، الإبداع العام والخاص، ترجمة: غسان عبد الحي أبو فخر، دار الإعصار العلمي، دمشق، سوريا، الطبعة 1، 2016.
12. أمير حاتم خوري، أساسيات الملكية الفكرية: للجمع الكتاب الأساس الفوائد المصاحبة، سلسلة أنت والملكية الفكرية للملكية الفكرية، منشورات مكتب براءات الاختراع والعلامات التجارية للولايات المتحدة، 2005.
13. أمير حاتم خوري، أساسيات الملكية الفكرية: للجمع الكتاب الأساس الفوائد المصاحبة، سلسلة أنت والملكية الفكرية للملكية الفكرية، منشورات مكتب براءات الاختراع والعلامات التجارية للولايات المتحدة، 2005.
14. أندرو سمات، وجيمس كريلمان، إدارة الأداء على أساس المخاطر: الدمج بين الاستراتيجية وإدارة المخاطر، ترجمة فيصل البواردي، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2017.
15. إيمان محمد منصور، إدارة الابتكار: الابتكار نحو التغيير، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2019.
16. إيهاب عيسى المصري، وطارق عبد الرؤوف عامر، السلوك التنظيمي وسلوك المنظمة، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الطبعة 1، 2014.
17. بسام عبد الهادي عفوته، التعليم المبني على اقتصاد المعرفة، دار البداية، عمان، الطبعة 1، 2012.
18. بهاء زكي الدين، وخالد عبدالله ابراهيم، التفكير الإبداعي في اتخاذ القرارات، دار أجد، عمان، الأردن، 2017.
19. بهاء زكي محمد، وخالد عبدالله ابراهيم، التفكير الإبداعي في اتخاذ القرارات، دار اجد، عمان، الاردن، الطبعة 2، 2018.
20. تامر البطراوي، أبحاث في الاقتصاد السياسي: النظرية الاقتصادية الكلية - عرض ومناقشة، دار بيبول، الإسكندرية-مصر، الطبعة 1، 2017.
21. توماس وهيلين، دافيد هينجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد موسى، وزهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 1990.
22. جودت احمد سعادة، تدريس مهارات التفكير: مع مئات الأمثلة التطبيقية، دار الشروق، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
23. جوردن جون، قوة القيادة الإيجابية من أجل فرق ومنظمات فعالة، ترجمة: ماهر محروس، مجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، 2020.

24. جوزيف جي جبرا، وأوبي. دوفيد، *الثقافة الإدارية في السياق علمي*، ترجمة: مشبب بن عايض القحطاني، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2011.
25. جوزيف ف. هار وآخرون، ترجمة محمد بلخامسة-الجزء الثاني، *نمذجة المعادلات الهيكلية بالمرعات الصغرى الجزئية (PLS SEM)* - الجزء الثاني، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2022.
26. جوزيف هار وآخرون، *نمذجة المعادلات الهيكلية بالمرعات الصغرى الجزئية-الجزء 1*، ترجمة: زكريا بلخامسة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2021.
27. الحديثي هدى بنت عبدالله، وهيفاء بنت محمد المطيري، قيادة التغيير: مدى توافر قدرات قيادة التغيير لدى المديرين في المنظمات الحكومية السعودية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2019.
28. خالد بن محمد الرابعي، التفكير الإبداعي والمتغيرات النفسية والاجتماعية لدى الطلبة الموهوبين، مركز ديونو لتعليم التفكير، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
29. دونالد أندرسون، *تطوير المنظمات: عملية إدارة التغيير التنظيمي*، ترجمة: منصور بن عبد العزيز، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية 2018.
30. ديفيد هاريسون، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة: علاء الدين ناظوري، دار زهران، الأردن، 2009.
31. ربحي مصطفى عليان، اقتصاد المعلومات، دار الصفاء، عمان، الطبعة 1، 2010.
32. ربي ناصر المصري الشعراي، الإبداع في التربية المدرسية في التعليم الأساسي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2009.
33. روبرت دياني، التفكير الناقد والتفكير الإبداعي: دليل مختصر للمعلمين، ترجمة داود سليمان القرنة، العبيكان، الرياض، 2016.
34. زيد منير عبودي، الإدارة الاستراتيجية، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2006.
35. زين العابدين درويش وآخرون، سيكولوجية الإبداع: أسس نظرية وتطبيقات مؤسسية، جامعة القاهرة، كلية التجارة، الطبعة 1، 2017.
36. سامح عامر، التميز الإداري في القرن الحادي والعشرين، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2013.
37. سعد الحاج بن جخدل، العينة والمعاينة: مقدمة منهجية قصيرة جدا، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، 2019.
38. سوتيريوس سارتناكوس، البحث الاجتماعي، ترجمة: شحادة فارح، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، الطبعة 1، 2017.
39. شريف محمد يوسف، دور إدارة الموارد البشرية في دعم المنظمات للبقاء والاستمرار عن طريق التميز الإداري، مكتبة جزيرة الورد، مصر، 2017.
40. صلاح الدين الكبيسي، إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2005.
41. صلاح الدين عبدالحاميد عبدالمطلب، انعكاسات تطبيق نظرية التميز على مرفق الشرطة، إدارة مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2011.
42. طارق عطية عبد الرحمن، إدارة المعرفة كمدخل لتعزيز الإبداع التنظيمي في الأجهزة الحكومية، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية، 2017.
43. طاهر محسن منصور الغالي، أحمد علي صالح، التطوير التنظيمي: مدخل تحليلي، دار وائل، الطبعة 1، 2010.
44. عادل حرحوش المفرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2003.
45. عادل مجيد العادلي، وحسين وليد عباس، *الاقتصاد في ظل التحولات المعرفية والتكنولوجية*، دار عباء، عمان، الاردن، الطبعة 1، 2016.
46. عادل محمد عبدالله، *استراتيجية التمكين المتسلسل: مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري*، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2018.
47. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى، 2011.
48. عامر إبراهيم علوان، تربية الدماغ البشري وتعليم التفكير، دار صفاء، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2011.
49. عباس سمير، الثقافة التنظيمية واستراتيجيات التغيير في المنظمات، دار الهدى، عيم مليلة، الجزائر، 2012.

50. عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب الإحصاء للعلوم الاقتصادية وإدارة الأعمال مع استخدام برنامج (SPSS)، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2009.
51. عبد الرحمن بن سليمان الطريري، القياس النفسي والتربوي: نظريته-أسسه-تطبيقاته، مكتبة الرشد، الرياض، الطبعة 2، 2014.
52. عبد السلام بن شايع القحطاني، سلوك المواطنة التنظيمية وعلاقته بالإبداع الإداري، دار الكتاب الجامعي، الطبعة الأولى، الرياض، السعودية، 2016.
53. عبد الله ثاني محمد النذير، أبستمولوجيا علوم الإعلام والاتصال، منشورات دار الأديب، القاهرة، الطبعة 1، 2017.
54. عبد المنعم عبدالعزيز المليجي، أساليب التفكير، دار الكتب المصرية، مصر، 2019.
55. عبدالستار العلي، وآخرون، المدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة، عمان، الاردن، الطبعة 1، 2006.
56. عبدالكريم أبو الفتوح درويش، إدارة الأداء: منظور التميز المؤسسي، مركز بحوث الشرطة، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2009.
57. عبد الله حسن مسلم، الإبداع والابتكار الإداري: في التنظيم والتنسيق، دار المعزز، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2010.
58. عطا الله الشرعة، وغالب محمد سنحوق، إدارة الموارد البشرية-الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية، عمان، الطبعة 1، 2015.
59. علي محمد الخوري وآخرون، التعلم المؤسسي: الطريق إلى المنافسة والتطور في القرن الحادي والعشرين، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، مصر، 2015.
60. علي محمد الخوري، إدارة المعرفة في القطاع العام، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015.
61. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة 1، 2013.
62. عمر محمد دزه، العدالة التنظيمية وعلاقتها ببعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، دار الرضوان، حلب، 2008.
63. العياشي زرزار، وبوشمال عبدالغاني، إدارة رأس المال الفكري وانعكاساته على الأداء الوظيفي، ألفا للوثائق، عمان-الأردن، الطبعة 1، 2020.
64. غني دحام تناي الزبيدي، وحسين وليد حسين عباس، المقدرات الجوهرية للمورد البشري: الاتجاه المعاصر لتنافسية الأعمال، دار عبيد، عمان، الأردن، 2003.
65. فاطمة أحمد الخزايلة، تنمية مهارات التفكير، دار أمجد، عمان، الأردن، 2015.
66. محسن علي عطية، التفكير: أنواعه ومهاراته واستراتيجيات تعلمه، دار صفاء، الطبعة الأولى، 2015.
67. محمد الصيرفي، الحل الابتكاري للمشكلات، سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية، الاسكندرية، مصر، 2007.
68. محمد داود، إدارة التميز والإبداع الإداري، دار ابن النفيس، الأردن، الطبعة الأولى، 2020.
69. محمد طاهر الخلف، ومصطفى يوسف، إدارة المنظمات المتعلمة(الذكية)، ألفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، 2017.
70. محمد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، عمان-الأردن، الطبعة 1.
71. محمد كمال مصطفى، أربعة محاور لزيادة فاعلية الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة.
72. محمد نائف محمود، الاقتصاد المعرفي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2014.
73. محمود عبد الفتاح رضوان، مهارات إعداد الهياكل التنظيمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، الطبعة الأولى، 2013.
74. مدحت أبو النصر، التفكير الإبداعي والابتكاري: طريقك إلى التميز والنجاح، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة 1، 2012.
75. مدحت أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة-مصر، الطبعة 1، 2012.
76. معتز سيد عبد الله، إدارة التغيير التنظيمي: الأسس النظرية والمهارات والتطبيقات العملية- الجزء الأول، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 2014.
77. معتز عبد القادر عساف، التميز في تنمية المهارات الإبداعية، موسوعة التميز الإداري، الجزء الخامس، اتحاد المصارف العربية، عمان، 2008.
78. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003.

79. منال أحمد البارودي، العصف الذهني وفن صناعة الأفكار، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة 1، 2015.
80. موريس أنجريس، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية، ترجمة: بوزيد صحراوي وكمال بوشرف وسعيد سبعون، دار القصة للنشر والتوزيع، الجزائر العاصمة . الجزائر، 2006.
81. ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة 1، 2011.
82. نبيهه صالح السامراقي، عثمان علي أمين، مقدمة في علم النفس، دار الزهران، عمان الأردن، 2011.
83. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2003.
84. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات: إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري، عمان الأردن، 2019.
85. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة: المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، مؤسسة الوراق، عمان-الأردن، الطبعة الثانية، 2007.
86. هاني محمد السعيد، رأس المال الفكري: انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحب، القاهرة، الطبعة 1، 2008.

ب) المجالات:

87. ابن زايد سارة، دور رأس المال البشري في دعم عناصر رأس المال الفكري، مجلة الاقتصاد الإسلامي العالمية، العدد 47، 2016.
88. آثار ظاهر حبيب، علي فرحان عبدالله الفكيكي، دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الغاري للاقتصاد والعلوم الإدارية، المجلد (17)، عدد خاص، 2021.
89. الأستاذ الدكتور نجم العزاوي، طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد (33)، 2012.
90. إسعاف حمد، رأس المال الاجتماعي: مقارنة تنموية، مجلة جامعة دمشق، المجلد (31)، العدد (3)، 2015.
91. أسماء زدوري، أهمية مكونات رأس المال البشري في تحقيق جودة إدارة الموارد البشرية بالبنوك الإسلامية، مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون، المجلد (24)، العدد (03)، 2018.
92. افراح رحيم عيدان، وعموده عبيد حسين، دور المعرفة الضمنية في تعزيز بناء المنظمة المتعلمة-دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة الواحة للمشروبات الغازية في بابل، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد (8)، العدد (32)، 2019.
93. انتظار احمد جاسم الشمري ، إدارة المعرفة ودورها في تعزيز عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، المجلد العدد (11)، 2006.
94. إيمان محمد إبراهيم علي، دور رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي: دراسة حالة بعض الدول العربية، مجلة دراسات، المجلد (22)، العدد (1)، 2021.
95. أيوب زفاني، الأساليب الإحصائية في تقدير أحجام العينات في علوم الإعلام والاتصال، مجلة المعيار، المجلد (26)، العدد (64)، 2022.
96. الباجوري أيمن أمين، الإطار المفاهيمي لبناء القدرات المؤسسية للوحدات المحلية، مجلة كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، المجلد (16)، العدد (3)، 2015.
97. بشتة حنان، بوعموشة نعيم، الصدق والثبات في البحوث الاجتماعية، مجلة دراسات في علوم الانسان والمجتمع، المجلد (03)، العدد (2)، 2020.
98. بلال خلف السكارنه، التعلم التنظيمي ودوره في تحقيق التحسين المستمر في منظمات الاعمال دراسة ميدانية على شركات التامين في الاردن، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية جامعة، العدد 40، 2014.
99. بلال كامل عودة، دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة تطبيقية على عينة من المصارف التجارية في بغداد)، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (6)، العدد (11)، 2014.
100. بلقشوة جلول، أهمية تطوير المنتجات الجديدة، مجلة المؤسسة، المجلد (12)، العدد (2)، 2013.
101. بن حيمه مريم، اقتصاد المعرفة ومبررات التحول إليه، مجلة البشائر، المجلد (1)، العدد (4)، 2018، 2018.
102. بن حيمين بوجمعة، رأس المال الفكري كألية لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة التنظيم والعمل، المجلد (05)، العدد (8)، 2016.
103. بن طالب سامية، العلاقة بين ضغوط العمل و أداء العاملين في المنظمة، أبعاد اقتصادية، المجلد (8)، العدد (1)، 2018.
104. بوديسة محمد، وعشوي نصر الدين، رأس المال البشري وإشكالية خلق القيمة في المؤسسة: مقارنة فكرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد (4)، العدد (1)، 2018.

105. بوفاس الشريف، وبوخضرة مريم، رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة: آليات بنائه وطرق قياسه، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد2، 2017.
106. الترتوري محمد عوض، محمد عوض، الاتجاهات الأستمولوجية السائدة لدى طلبة السنة الأولى المشتركة في جامعة الملك سعود، مجلة كلية التربية، الجزء (1)، العدد (182)، 2019.
107. تمارا زقوت، وممدوح الرفاعي، رأس المال النفسي كمنظور حديث في تحقيق الالتزام التنظيمي، مجلة الدراسات الاستراتيجية للكوارث وإدارة الفرص، المجلد (2)، العدد 5، 2020.
108. توفيق مرعي، محمد بكر نوفل، مستوى مهارات التفكير الناقد لدى طلبة كلية العلوم التربوية الجامعية (الأونروا)، المنارة، المجلد (13)، العدد (4)، 2007.
109. ثائر صبري كاظم الغبان، المناهج العلمية لقياس رأس المال البشري في ظل محاسبة رأس المال الفكري والاجراءات المقترحة لتطبيق الوحدات المعرفية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد(2)، العدد(8)، 2009.
110. جميلة قنادزة، نظام التعليم والتدريب والإبتكار والإقتصاد القائم على المعرفة، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد(2)، العدد(2)، 2016.
111. حبيب رحيمة رويح، الدافعية الابداعية لدى مدرسي ومدرسات علم الاحياء في المرحلة الإعدادية، المؤتمر الدولي العلمي للعلوم التربوية والنفسية: بالتربية والاستقرار النفسي نرتقي لغد أفضل، (يومي 30/29 جانفي، 2020، في جامعة صلاح الدين- اربيل)، مجلة زانكو للعلوم الإنسانية. مجلد (24)، العدد (5)، 2020.
112. حسون محمد، وموفق خزعل، أثر استثمار رأس المال الفكري على رضا العملاء في المصارف الإسلامية في العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الخاص بالمؤتمر العلمي الخامس، 2014.
113. حسين عجلان حسن، الاستثمار في رأس المال المعرفي بين وحدة القياس وإشكالية التكوين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد(18)، 2008.
114. حسين وليد حسين وآخرون، تفعيل عمليات التعلم التنظيمي بالاستناد إلى ابعاد ادارة المعرفة، مجلة جامعة بابل، المجلد (24)، العدد (6)، 2016.
115. حليلو نبيل، الإبداع الإداري كميزة للمنظمة المعاصرة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد(12)، 2015.
116. حواطي وردة، دروم أحمد، السلوك الإبداعي ومساهمته في دعم متطلبات التميز المؤسسي، مجلة الريادة الاقتصادية الأعمال، المجلد(6)، العدد(03)، 2020.
117. خليدة محمد بلكبير، تحقيق التميز التنظيمي من خلال المنظمة المتعلمة، مجلة اقتصاد الجديد، المجلد (1)، العدد(14)، 2016.
118. خيرة عبد العزيز، الأستمولوجيا التكوينية: نموذج التطبيق المنهج في العلوم الإنسانية، التعليمية، المجلد (5)، العدد (15)، 2018.
119. دبله فاتح، الأسس الفكرية والابستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير، مجلة العلوم الإنسانية، العدد (23)، 2011.
120. راضي عبد الله علي، وعلاء ناصر داود، تأثير التفكير الابداعي في تحقيق التميز التنظيمي دراسة استطلاعية في جامعة البصرة، دراسات ادارية، المجلد (14)، العدد(29)، 2021.
121. رافد قاسم هاشم، أبستمولوجيا المعرفة عند غاستون باشلار، مجلة مركز بابل للدراسات الإنسانية، مجلد (03)، العدد (1)، 2013.
122. رياض بن صوشة، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة في منظمات الأعمال، مجلة الحقوق وعلوم الإنسانية-دراسات الاقتصادية، المجلد(7)، العدد(2)
123. زياد طارق الجبوري، تأثير رأس المال البشري والمعرفي في بناء المنظمات المتعلمة، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد (51)، 2022.
124. زينة جبار غني الأسدي، اثر استراتيجية ترشيح الافكار في تنمية التفكير الابداعي والتحصيل المعرفي في مادة القياس والتقييم، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، المجلد (13)، العدد(53)، 2021.
125. سامر بكر، اقتصاد المعرفة، صندوق النقد العربي، العدد (13)، 2021.
126. سحر عباس حسين، علاء عبدالرزاق ضيدان، تأثير إعادة هندسة العمليات في التميز المنظمي، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد(17)، العدد(69)، 2021.
127. سعاد عبوده، قياس رأس المال البشري -قياس ما لا يمكن قياسه-، مجلة دراسات، المجلد (16)، العدد(1)، 2019.

128. سعد العنزي، و حميد على أحمد الملا، إطار المفاهيمي للعلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(21)، العدد(24)، 2015.
129. سعد العنزي، وحميد سالم الكعبي، دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (35)، 2013.
130. سعدون حمود جثير الربيعاوي، ياسين: ضير عباس الدوري، دور التميز المنظمي في المنظمات العراقية، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، المجلد(1)، العدد(61)، 2021.
131. سعود جايد مشكور وآخرون، دور إدارة المعرفة في تقييم أداء العاملين للمنظمات الإنتاجية الإنشائية (دراسة تطبيقية في شركة المنصور العامة للمقاولات الإنشائية)، مجلة وارث العلمية، المجلد(3)، عدد خاص، 2021.
132. سليمان عائشة، قوبع خيرة، دور تسيير الموارد في تحقيق الميزة التنافسية عامل الكفاءات في المؤسسة، دراسة حالة بالمطاحن الكبرى للظهرة مستغانم، مجلة رماح للبحوث والدراسات، العدد(21)، 2017.
133. سملاي يحضيه، التسيير الاستراتيجي لرأس الدال الفكري والميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد (6)، الجزائر، 2004.
134. سمير محمد حواله، هند سيد أحمد الشوبجي، رأس المال الاجتماعي بالتعليم: مقوماته ومعوقاته- دراسة تحليلية، مجلة العلوم التربوية، المجلد(2)، العدد(3)، 2014.
135. سيفور الزهراء، التخصص الوظيفي: المحددات والدلالات، مجلة البحوث والدراسات الإنسانية، المجلد (12)، العدد (2)، 2018.
136. شكيب بشماني، دراسة تحليلية مقارنة للصبغ المستخدمة في حساب حجم العينة العشوائية، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية (سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية)، المجلد (63)، العدد (5)، 2014.
137. صاحب أسعد ويس الشمري، ما وراء المعرفة وعلاقتها بأسلوب التعلم (السطحي والعميق) دراسة مقارنة، المجلد (10)، العدد (38)، 2014.
138. صلاح النعيمي، عمليات إدارة المعرفة في بناء المنظمة المتعلمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد (31)، 2012.
139. صلاح عبد السلام سعد محمد، من التفكير الساذج إلى التفكير الإبداعي: دراسة في أنماط التفكير، مجلة كليات التربية، العدد (13)، 2019.
140. صلاح عبدالقادر النعيمي، وغيداء مهدي الهلالي، تأثير استراتيجية قبعات التفكير الست في تحسين مهارات التفكير الإبداعي، مجلة الاقتصاد والعلوم اfdارية، المجلد(25)، العدد(111)، 2019.
141. طارق هزرشي، أبعاد المناخ التنظيمي وعلاقته بمستوى الاغتراب الوظيفي من وجهة نظر العاملين بالمستشفيات في ولاية الجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد (8)، العدد (1)، 2017.
142. عائشة عبد الله المحجوب جمال، ضغوط العمل وتأثيرها على جودة الأداء الوظيفي: دراسة تحليلية، المجلة العلمية لكلية التجارة(جامعة أسيوط)، المجلد(39)، العدد(66)، 2019.
143. عبدالله صحراوي، عبد الحكيم بوصلب، النمذجة البنائية (SEM) ومعالجة صدق المقاييس في البحوث النفسية والتربوية-نموذج البناء العملي لعلاقات كفاءات التسيير الإداري بالمؤسسة التعليمية، مجلة العلوم النفسية والتربوية، المجلد (3)، العدد(2)، 2016.
144. عبدالله محمد عبدالله المليحان، دور الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي وعلى سلوك المواطنة التنظيمية: دراسة ميدانية على العاملين في شركة كهرباء الدوادمي، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، المجلد (10)، العدد(4)، 2019.
145. عتيقة حرارية، الميزة التنافسية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد (3)، العدد (2)، 2015.
146. عدوكة لخضر وآخرون، منظور رأس المال الفكري و طرق قياسه، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، المجلد(3)، العدد(1)، 2019.
147. عراك عبود عمير، تأثير تحليل فجوة الأداء الاستراتيجي في إمكانية التحول إلى المنظمة المتعلمة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد (11)، العدد (22)، 2019.
148. علك حافظ عبد الناصر وآخرون، دور استراتيجية التكامل وأثرها في تحقيق التميز المنظمي، مجلة دنانير، العدد(16)، 2019.
149. عمار فتحى موسى اسماعيل، دور رأس المال النفسي في بناء البراعة التنظيمية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، مجلد (58)، 2012.

150. غراز الطاهر، دور الإبداع الإداري في تحسين أداء الموارد البشرية بالمنظمات عرض تحليلي، مجلة الراصد العلمي، المجلد (8)، العدد (1)، 2021.
151. فاطمة عبدالرحيم النوايسة، التسامح وعلاقته بعوامل الشخصية الكبرى لدى مراجعي المحاكم النظامية في محافظة الكرك، مجلة كلية التربية، الجزء(2)، العدد(186)، 2020.
152. فاطمة على الربابعة، مستويات رأس المال الفكري في منظمات الأعمال: نموذج مقترح للقياس والتطبيق، مجلية النهضة، مجلد (13)، العدد(1)، 2012.
153. فاطمة بلقرع، وبن يحي نجا، العلاقة المتبادلة بين إدارة الجودة الشاملة ورأس المال الفكري، مجلة المنتدى والابحاث الاقتصادية، المجلد 2، العدد، 2018.
154. فوزية قديد، الاستثمار في رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية-دراسات اقتصادية، مجلد(27)، العدد(1)، 2012.
155. محمد الأمين بن الزين، قواعد حماية الملكية الفكرية على ضوء التشريع والاتفاقيات الدولية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد (1)، العدد (1).
156. مخلوف عبد السلام، وشريف مسعودة، المنظمة المتعلمة في مواجهة تحديات القرن 21: جينرال إلكتروك نموذجاً، مجلة الحقيقة، العدد (32)،
157. مديحة بنجوش، دور رأس المال الاجتماعي في تعزيز أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على مستوى عدد من المنظمات بولاية تبسة، مجلة الباحث، المجلد (18)، العدد (1)، 2018.
158. مريم ابراهيم حمود الكرعوي، مهند حميد ياسر العطو، التحقق من العلاقة بين قابليات إدارة المعرفة والمنظمات المتعلمة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد(8)، العدد(31)، 2014.
159. مزريق عاشور وبوقسري صارة، أثر رأس المال البشري على أداء المؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد (21)، 2019.
160. مصطفى محمد الكردوي، أثر الانطمار الوظيفي في العلاقة بين رأس المال النفسي ومستوى الشعور بالاحتقان التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الحكومي في محافظة الدقهلية، دورية الادارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، مجلد (53)، العدد (3)، 2013.
161. ميسون عبدالله احمد، أثر تدوير الوظيفي للمديرين في تطوير وتنمية الموارد البشرية، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد3، جامعة الموصل.
162. نايف علي عاصي، القيادة التعاونية ودورها في تحقيق التميز المنظمي، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، مجلد(13)، العدد(2)، 2021.
163. نايف علي عاصي، ومروى محمد عبدالمحسن، تأثير الذكاء الاستراتيجي في تميز الأداء المنظمي، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والإدارية والمالية، المجلد(12)، العدد(2)، 2020.
164. نجم العزاوي، وطلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية جامعة، العدد(33)، 2012.
165. نعيمة بجاوي، نجوى حرنان، طرق ومؤشرات قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، العدد(13)، 2015.
166. هادي عبد الوهاب الابرو، و غسان عبد الجليل حميد، أثر القيادة الخادمة في السلوك الابداعي _المناخ التنظيمي متغيرا وسيطا، مجلة الدراسات الإدارية، المجلد(14)، العدد(29)، 2021.
167. هبة عبدالمنعم، وسفيان قعلول، اقتصاد المعرفة: ورقة إطارية، دراسات اقتصادية، صندوق النقد العربي، الإمارات العربية المتحدة، العدد(51)، 2019.
168. يعرب عدنان السعيد، وهديل سعدون معارج، قياس استجابة رأس المال البشري للاستثمار في عناصره، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد (100)، المجلد (23)، 2017.
169. يوسف حجيم الطائي، عبير محمد حسون كرامشة، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد (1)، العدد (19)، 2010.

□ ثانيا. المراجع باللغة الاجبية:

أ) الكتب وكتب الجماعية:

170. Aaron Kozbelt, et al, *Theories of Creativity*, James C. Kaufman, Robert J. Sternberg(eds), The Cambridge Handbook of Creativity (Cambridge Handbooks in Psychology), Series: Cambridge handbooks in psychology, Cambridge University Press, USA, 2010.
171. Abuhamedeh Sami, Csikszentmihalyi Mihaly, *The Artistic Personality: A Systems Perspective*, In: *The Systems Model of Creativity*, Mihaly Csikszentmihalyi(eds), Springer ,Dordrecht, 2014.
172. Alan G. Robinson, Sam Stern, **Corporate creativity: how innovation and improvement actually happen**, Berrett-Koehler Publishers, san Francisco, 1998.
173. Alfonso Montuori, *The Systems Approach to Creativity*, In: Runco MA, and Pritzker SR (eds.),Encyclopedia of Creativity, Second Edition, vol(2),Academic Press, San Diego, 2011.
174. Amabile, Teresa M, *Creativity and innovation in organizations*, Vol(5), Boston: Harvard Business School, 1996.
175. Anne H. Chasser, Jennifer C. Wolfe, Brand Rewired: Connecting Branding-Creativity- and Intellectual Property Strategy, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, 2010.
176. Anthony Kelly, *The Intellectual Capital of Schools Measuring and Managing Knowledge-Responsibility and Reward: Lessons from the Commercial Sector*, Kluwer Academic Publishers, USA, 2004.
177. Anthony Wall, et al, *Intellectual Capital: Measuring the Immeasurable?* ,CIMA Publishing-Elsevier, 2003.
178. Anthony Walsh, *Taboo Issues in Social Science: Questioning Conventional Wisdom*, Vernon Press, 2020.
179. Arnold M. Ludwig, *The Price of Greatness: Resolving the Creativity and Madness Controversy*, the Guilford press, New York, 1996.
180. Arthur J. Cropley(2011), *Definitions of creativity*, In M. A. Runco & S. R. Pritzker (Eds.), Encyclopedia of creativity, CA: Academic Press, San Diego, 1999.
181. Barney Jay, Hesterly William, *Strategic Management and Competitive Advantage Concepts and Cases Global Edition*, Pearson Education Limited, edition5, 2015.
182. Becker Gary, *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, The National Bureau of Economic Research , The University of Chicago Press, 3rd Edition, 1993.
183. Benson, J, *Working more creatively with groups*, Routledge, 2018.
184. Bernard A. Nijstad & Eric F. Rietzschel & Wolfgang Stroebe, *Four Principles of Group creativity*, creativity and innovation in organizational teams.in Leigh L. Thompson & Hoon-Seok Choi. lawrence erlbaum associates, publishers.Mahwah, New Jersey London, 2006.
185. Bernard A. Nijstad et al, *Four Principles of Group Creativity*, In Creativity And Innovation In Organizational Teams, Leigh L. Thompson, Kellogg School of Management(eds), Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah-New Jersey, 2006.
186. Carayannis, Elias G, et al, Epidemiology of Innovation: Concepts and Constructs, Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship, Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation and Entrepreneurship, Cham: Springer International Publishing, 2020.
187. Carol A. Mullen, *Creative Synthesis: Combining the 4C and Systems Models of Creativity*,Carol A. Mullen(eds), Creativity Under Duress in Education?: Resistive Theories' Practices' and Actions, Series: Creativity Theory and Action in Education,Vol(3),Publisher: Springer International Publishing, Switzerland, 2019.
188. Carol A. Mullen, *Dynamic Creativity: Influential Theory, Public Discourse, and Generative Possibility*, In: Ronald A. Beghetto, Giovanni Emanuele Corazza (eds), Dynamic Perspectives on Creativity:New Directions for Theory Research and Practice in Education- Creativity Theory and Action in Education, vol(4), Springer International Publishing, Switzerland, 2019
189. Carolyn M. Youssef, & Fred Luthans, *An Integrated Model of Psychological Capital in the Workplace*, Edited by : Nicola Garcea, Susan Harrington, P. Alex Linley, Oxford Handbook of Positive Psychology and Work , 2009.
190. Chaomei Chen, *Turning Points: The Nature of Creativity*, Springer-Higher Education Press, 2011.
191. Charles Edquist, *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organizations*, Pinter A Cassell imprint, London,1997, (Science, Technology and the International Political Economy ;Series Editor: John de la Mathe), (Reprinted 2005 by Routledge).
192. Cherylene de Jager , Rouxelle de Villiers, *A Climate for Creative Endeavours*, in Rouxelle de Villiers(eds), *The Handbook of Creativity & Innovation in Business A Comprehensive Toolkit of Theory and Practice for Developing Creative Thinking Skills*, Springer , Singapore, 2022.

193. Chuah, K.B., Law, K.M.Y., What Is Organizational Learning?, In: Law, K., Chuah, K. (eds) ,Project Action Learning (PAL) Guidebook: Practical Learning in Organizations, Springer, Cham, 2020.
194. Csikszentmihalyi Mihaly, *Creativity: Flow and the psychology of discovery and invention*, HarperPerennial, New York 39, 1997.
195. Daniel Andriessen, *Making Sense of Intellectual Capital: Designing a Method for the Valuation of Intangibles*, Elsevier Butterworth-Heinemann, Oxford, UK, 2002.
196. David J. Teece, *Knowledge and Competence as Strategic Assets*, In: *Handbook on Knowledge Management 1: Knowledge*, Series: International Handbooks on Information Systems 1, Matters, David Bennet, Alex Bennet (auth), Professor Clyde W. Holsapple (eds), Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2004.
197. Diana Fernandes, Carolina Feliciano Machado, The Misconception Between Organizational Learning and Knowledge Management, In: Knowledge Management and Learning Organizations, C. Machado and J. Paulo Davim (eds.), Springer, Switzerland, 2021.
198. Dina Khalid Al Jinini et al, Intellectual capital, **entrepreneurial orientation and technical innovation in small and medium-sized enterprises**, Knowledge and Process Management, 2019.
199. Drucker Peter, *Innovation and entrepreneurship*, Routledge, 2014.
200. DUARTE, Paulo Alexandre O.; RAPOSO, Mário Lino B, *A PLS model to study brand preference: An application to the mobile phone market*, In : Vincenzo Esposito Vinzi et al, Handbook of partial least squares: Concepts, methods and applications, Springer Berlin Heidelberg , 2010.
201. Dusya Vera, et al, A Framework for Integrating Organizational Learning- Knowledge-Capabilities-and Absorptive Capacity, In: Handbook Of Organizational Learning And Knowledge Management, Mark Easterby-Smith, Marjorie A. Lyles (Edes), John Wiley & Sons, United Kingdom, Second Edition, 2011.
202. Ehsan Khavandkar et al, *Leading the Diffusion of Intellectual Capital Management Practices in Science Parks* , Helen Shipton, Pawan Budhwar, Paul Sparrow, Alan Brown, (eds) Human Resource Management, Innovation and Performance, Palgrave Macmillan, 2016, UK.
203. Eissa Alrumaithi et All, *The Role of Employee's Human Capital and the Work Environment on the Creation of Organizational Spin-Offs: Evidence from Spain*, International Studies in Entrepreneurship- The Role of Employee's Human Capital and the Work Environment on the Creation of Organizational Spin-Offs: Evidence from Spain, Springer International Publishing Switzerland, 2015.
204. Ettore Bolisani, Constantin Bratianu, *The Emergence of Knowledge Management*, In: Emergent Knowledge Strategies, Knowledge Management and Organizational Learning, Springer International, vol(4), 2017.
205. Fischer, C., Malycha, C. P., & Schafmann, E, *The influence of intrinsic motivation and synergistic extrinsic motivators on creativity and innovation*, Frontiers in psychology, N°10, 2019.
206. Flevy Lasrado, Achieving *Organizational Excellence A Quality Management Program for Culturally Diverse Organizations*, Springer International Publishing AG, Switzerland, 2018.
207. Fred Luthans et al, *Psychological Capital And Beyond*, Oxford University Press, United States of America, 2015.
208. G. David Garson, *Partial Least Squares. Regression and Structural Equation Models*, Publisher: Statistical Publishing Associates, 2016.
209. Galenson David W, *Old masters and young geniuses : the two life cycles of artistic creativity*, Publisher: Princeton University Press, Oxford, london, 2006.
210. Galenson David W, *Painting outside the lines : patterns of creativity in modern art*, Harvard University Press, 2001.
211. Garson, G. D, *Testing Statistical Assumption*, Blue Book series. Statistical Associates Publishing, 2012, from: www.statisticalassociates.com/assumptions.pdf
212. Gary Gute, *Systems Theories and Approaches*, Encyclopedia of Creativity, 3rd edition, Vol(2), 2020.
213. Göran Roos, et al, *Managing Intellectual Capital in Practice*, Butterworth-Heinemann, Oxford, 2006.
214. Gottschalk Petter , *Knowledge Management Systems :Value Shop Creation*, Idea Group, USA, 2007.
215. Gu Jia-junk, *Research on a PCI model-based reform in college students' entrepreneurship education*, School of Business Administration, Zhejiang Gongshang University, Zhe Jiang Hangzhou, China, 2011.
216. Harris, T. E, & Sherblom, J. C, *Small group and team communication*, Waveland Press, 2018.

217. Helfand Max, et al, *The Four-C Model of Creativity: Culture and Context*, In: Glăveanu, V. (eds) The Palgrave Handbook of Creativity and Culture Research, Palgrave Studies in Creativity and Culture, Palgrave Macmillan, London, 2016.
218. Helga Nowotny, Peter Scott, Michael Gibbons, *Re-Thinking Science: Knowledge and the Public in an Age of Uncertainty*, Polity Press in association with Blackwell Publishers Company, First published, Cambridge, UK, 2001.
219. Helmut Kruppke et All, *Human Capital Management Personnel processes: manage successfully*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg, 2006.
220. Hennessey, B. A., *Motivation and creativity*, In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds.), The Cambridge handbook of creativity, Cambridge University Press, United Kingdom, Second Edition, 2019.
221. Isaksen Scott G, and Göran Ekvall, *Readings and Resources on Climate for Creativity: An Annotated Bibliography*, 2nd ed, 2015.
222. James C. Kaufman, Robert J. Sternberg, *The Cambridge Handbook of Creativity*, Cambridge Handbooks in Psychology, Cambridge University Press, (2 ed), united kingdom, 2019.
223. James F. Courtney et al, *Inquiring organizations : moving from knowledge management to wisdom*, Idea Group Publishing, USA, 2005.
224. Jay Chatzkel, *Intellectual Capital: Innovation 01.06*, Wiley company, Vol(11) de Express Exec, 2002.
225. Jay Liebowitz, *Addressing the Human Capital Crisis in the Federal Government: A Knowledge Management Perspective*, Butterworth-Heinemann, USA, 2004.
226. Jay Liebowitz, *Building Organizational Intelligence: A Knowledge Management Primer*, CRC Press, Florida, 1st Edition, 2000.
227. Jay Liebowitz, *Strategic Intelligence: Business Intelligence- Competitive Intelligence*, and Knowledge Management, Auerbach Publication-Taylor & Francis Group, New York, 2006.
228. Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*, Random House-Business Books, 2001.
229. John Bailey, *Inventive Geniuses Who Changed the World: Fifty-Three Great British Scientists and Engineers and Five Centuries of Innovation*, Springer, uk, 2021.
230. Jolanta Jurczak, *Intellectual Capital Risk Management for Knowledge-Based Organizations*, In: Raczkowski, K. (eds) Risk Management in Public Administration, Palgrave Macmillan, 2017.
231. Jonathan A. Plucker, et al, *creativity and Intelligence*, In: Goldstein, S., Princiotta, D., Naglieri, J. (eds) Handbook of Intelligence, Springer, New York, 2015.
232. Joseph F. Hair Jr. et Al, *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using R -A Workbook*, Springer, Cham, Switzerland, 2021.
233. Joseph F. Hair, William C. Black, Barry J. Babin, Rolph E Anderson, *Multivariate Data Analysis*, Publisher: Cengage Learning, 2019.
234. Karl Thomas Knox, *Constructing an 'information strategy' in Higher Education: perceptions, structure and action*, Nottingham Trent University for the degree of Doctor of Philosophy, 2005.
235. Keith Sawyer, *Explaining Creativity: The Science Of Human innovation*, Oxford University Press, New York, Second edition, 2016.
236. Keith Smith, *What is the 'Knowledge Economy'? Knowledge Intensity and Distributed Knowledge Bases*, Discussion Paper Series, United Nations University, Institute for New Technologies, The Netherlands, 2002.
237. Kekang He, *A Theory of Creative Thinking: Construction and Verification of the Dual Circulation Model*, Springer, 2017.
238. Ken Standfield, *Intangible Management Tools For Solving The Accounting And Management Crisis*, Academic Press An imprint of Elsevier Science, USA, 2002.
239. Kozbelt Aaron, Beghetto Ronald A, Runco Mark A, *Theories of creativity*, In J. C. Kaufman & R. J. Sternberg (Eds.), The Cambridge handbook of creativity, Cambridge University Press, 2010.
240. Les Entreprises du médicament , *l'industrie du médicament en France : faits et chiffres 2009*, Edition 2010.
241. Luminita Maria Gogan et al, *Structural capital - A proposed measurement model*, Procedia Economics and Finance, N°23, 2015.
242. Machael Armstrong, *Human Resource management practice*, kogan page, London & Philadelphia, 11th edition, 2009.
243. Madhani, Pankaj M, *Resource based view (RBV) of competitive advantage: an overview*, in: Resource based view: concepts and practices, Pankaj Madhani(Ed), 2010.
244. Mark A. Runco, *Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice*, Elsevier Academic Press, USA, 2006.
245. Mark A. Runco, *Creativity: Theories and Themes: Research, Development, and Practice*, Publisher: Academic Press, USA, Second Edition, 2014.

246. Mark A. Runco, *Everyone has creative potential*, In Robert J. Sternberg, et al (Eds.), Creativity: From potential to realization, American Psychological Association, Washington, 2004.
247. Mark Batey, David J. Hughes, *Individual Difference correlates of self-perceptions of creativity*, Maciej Karwowski & James C. Kaufman (Eds.), The Creative Self: How our beliefs, self-efficacy, mindset, and identity impact our creativity, Academic Press, London, Uk ,2017.
248. Mark Easterby-Smith, Marjorie A. Lyles, Handbook of Organizational Learning And Knowledge Management, John Wiley & Sons, United Kingdom, 2011.
249. Marr Bernard, *Perspectives on Intellectual Capital*, Elsevier Butterworth-Heinemann, United States of America, 2005.
250. Marr Bernard, *Impacting future value: How to manage your intellectual capital*, Published by: The Society of Management Accountants (CMA), the American Institute of Certified Public Accountants(AICPA) , The Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), Canada
251. Michael Gibbons, Camille Limoges, Helga Nowotny, Simon Schwartzman, Peter Scott and Martin Trow, *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*, SAGE Publications, First published, London, 1994.
252. Michael J. Marquardt, *Building the Learning Organization mastering the 5 elements for corporate learning*, Davies-Blac, Second Edition, 2002.
253. Michael J. Marquardt, Building the Learning Organization: Mastering the 5 Elements for Corporate Learning-2nd edition, Davies-Black Publishing, Palo Alto-United States of America, Second Edition, 2022.
254. Mihaly Csikszentmihalyi, Keith Sawyer, *Shifting the focus from individual to organizational creativity*, in The systems model of creativity, Mihaly Csikszentmihalyi(eds), Springer Dordrecht, 2014.
255. Mihaly Csikszentmihalyi, *The Systems Model of Creativity*, Springer Dordrecht Heidelberg, New York, 2014.
256. Moreland, R. L., et al, *Creating the ideal group: Composition effects at work*, In Understanding group behavior, Psychology Press, 2018.
257. Moser Paul K, *"Epistemology" Philosophy of meaning, knowledge and value in the twentieth century*, Routledge, 2012.
258. Murray E. Jennex, *Knowledge Management in Modern Organizations*, Idea Group, USA, 2007.
259. Nick Bontis, *Managing Organizational Knowledge by Diagnosing Intellectual Capital Framing and Advancing the State of the Field*, (The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge), Oxford University Press, New York, 2002.
260. Nonaka Ikujiro; Takeuchi Hirotaka, The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation, Oxford University Press, 1995.
261. Norbert M. Seel, *Creative Mind: Myths and Facts*, Elias G. Carayannis (ed.), Encyclopedia of Creativity, Invention, Innovation, and Entrepreneurship, Publisher Springer, New York, 2013.
262. Oliver Gassmann et al, *Patent Management: Protecting Intellectual Property and Innovation*, Series: Management for Professionals, Springer International Publishing, 2021.
263. Organisation For Economic Co-Operation And Development « OECD », *Human Capital Investment An nternational Comparison*, Centre For Educational Research And Innovation
264. Pankaj M. Madhani , *Intangible Assets: Value Drivers for Competitive Advantage*, G. N. Gregoriou et al.(eds.), Best Practices in Management Accounting, Macmillan Publishers, 2012.
265. Patrick H. Sullivan, Sr., *An Intellectual Property Perspective on Intellectual Capital*, edited by Bernard Marr: Perspectives on Intellectual Capital: Multidisciplinary Insights into Management, Measurement, and Reporting, Elsevier Butterworth-Heinemann, USA, 2005.
266. Paul Sanghera, *Planning Quality and Risk Management*, PMP in Depth, Apress Berkeley CA, 2019.
267. Paul. B. Paulus & Bernard. A. Nijstad (Eds), Group creativity: Innovation through collaboration, New York: Oxford University Press, 2003
268. Petter Gottschalk, *Strategic knowledge management technology* , Idea Group Publishing, USA, 2005.
269. Philip Dennett, *The Creative Organization*, in Rouxelle de Villiers(eds), The Handbook of Creativity & Innovation in Business A Comprehensive Toolkit of Theory and Practice for Developing Creative Thinking Skills, Springer , Singapore, 2022.
270. Raimund Birri, *Human Capital Management Ein praxiserprobter Ansatz mit strategischer Ausrichtung*, Gabler Verlag, Germany, 1st edition, 2011
271. Richard R. Nelson, *National Innovation Systems: A Comparative Analysis* , Oxford University Press, Oxford University Press, New York, 1993.
272. Richards Ruth, Everyday creativity: Process and way of life—Four key issues, In Carol A. Mullen, Dynamic Creativity: Influential Theory, Public Discourse, and Generative Possibility, In: Ronald A. Beghetto, Giovanni Emanuele Corazza (eds), Dynamic Perspectives on

- Creativity: New Directions for Theory Research and Practice in Education- Creativity Theory and Action in Education, vol(4), Springer International Publishing, Switzerland, 2019.
273. Robert J. Sternberg, *The Nature of Creativity*, Elena L. Grigorenko & James C. Kaufman (eds): The Essential Sternberg: Essays on Intelligence, Psychology, and Education, Springer Publishing Company, New York, 2009.
274. Robert J. Sternberg, Todd I. Lubart, *The concept of creativity: Prospects and paradigms*, In R. J. Sternberg (Ed.), Handbook of creativity, Cambridge University Press, 1998
275. Rosen David H.; et al, *Madness and creativity*, Carolyn and Ernest Fay series in analytical psychology no. 18., Texas A & M University Press, 2013.
276. Ryan P. Royston and Roni Reiter-Palmon, *Leadership and Creativity What Leaders Can Do to Facilitate Creativity in Organizations*, in Jonathan Plucker(eds), *Creativity and Innovation: Theory, Research, and Practice*, Routledge, New York, Second edition ,2022
277. Sawyer K, *Group genius: The creative power of collaboration*, Basic books, 2017.
278. Simonton, D. K, *Creative cultures, nations, and civilizations: Strategies and results*, In : P.B Paulus & B.A. Nijisted (Eds), Group creativity: innovation through collaboration, Oxford University Press, 2003.
279. Steffen Soulejman Janus, *Becoming a knowledge-sharing organization: A handbook for scaling up solutions through knowledge capturing and sharing*, World Bank Publications, Washington, USA, 2016.
280. Steven M. Smith, Thomas B. Ward, *The creative cognition approach*, Steven M. Smith, Thomas B. Ward, and Ronald A. Finke(Eds), MIT Press, 1995.
281. Sulaiman Olusegun Atiku, *Human Capital Formation for the Fourth Industrial Revolution*, IGI Global, United States of America, 2020
282. Taylor, I. A., *A retrospective view of creativity investigation*, In Perspectives in creativity, Routledge, 2007
283. Tony Proctor, *Absolute Essentials of Creative Thinking and Problem Solving*, Routledge, New York, USA 2021
284. Ulrik Brandi, Bente Elkjaer, *Organizational Learning Viewed from a Social Learning Perspective*, in *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, Mark Easterby-Smith, Marjorie A. Lylesl (eds), John Wiley & Sons, Second Edition, 2012
285. Ward thomas b, Yuliya Kolomyts, *Cognition And Creativity*, The Cambridge Handbook Of Creativity, james c. Kaufman, robert j. Sternberg (eds), The Cambridge Handbook Of Creativity, Cambridge University Press, New York, Usa, 2010
286. Wilfred Dolfsma, Luc Soete, *Understanding the Dynamics of a Knowledge Economy*, (Studies in Evolutionary Political Economy Series Editor: Albert Jolink), Edward Elgar Publishing, UK, 2006.
287. Woodman, Richard W., and Lyle F. Schoenfeldt, *Individual differences in creativity*, In: Glover, J.A., Ronning, R.R., Reynolds, C.R. (eds), Handbook of Creativity, *Perspectives on Individual Differences*, Springer, Boston, MA, 1989.
288. Yasemin Sen, *Corporate Memory System: Key for Experienced Based Management*, in: Knowledge Management and Learning Organizations, Carolina Machado, J. Paulo Davim (Eds), Springer, Switzerland, 2021.
289. Yu Haibo, *Organizational Learning in China: Building a Multilevel Approach*, China Perspectives, Routledge, New York, 2021.
290. Zina O'Leary, *The Essential Guide to Doing Your Research Project*, SAGE Publications Ltd, 3RD Edition, 2017.

(ب) المجالات:

291. Aboody David, Baruch Lev, *Information asymmetry- R&D- and insider gains*, The journal of Finance, vol(55), N°(6), 2000.
292. Abubakar Mohammed Abubakar, et al, *Knowledge management, decision-making style and organizational performance*, Journal of Innovation & Knowledge, Vol(4), N°(2), 2019.
293. Adeniran Adetayo Olaniyi, *Application of Likert scale's type and Cronbach's alpha analysis in an airport perception study*, *Scholar Journal of Applied Sciences and Research* , vol(2), N°(4), 2019.
294. Aggarwal I., & Woolley A. W, *Team creativity, cognition, and cognitive style diversity*, Management Science, vol(65), N°(4), 2019.
295. Ahmed M. Abdulla, Bonnie Cramond, *The Creative Problem Finding Hierarchy: A Suggested Model for Understanding Problem Finding*, Creativity: Theories-Research-Applications, Vol(5), Iss(2), 2018.
296. Aini A. N., et al, *Creative thinking level of visual-spatial students on geometry HOTS problems*, Journal of Physics: Conference Series. Vol(1465), N°(1), IOP Publishing, 2020.

297. Aithal. P. S., Shailashree V. T. & P. M. Suresh Kumar, *Factors & elemental analysis of six thinking hats technique using abcd framework*, International Journal of Advanced Trends in Engineering and Technology (IJATET), Vol(1), Issue(1), 2016.
298. Al Saifi, Said Abdullah , *Positioning organisational culture in knowledge management research*, Journal of Knowledge Management, vol(19), N°(2),2015.
299. Al-Ababneh, Mukhles M, *The concept of creativity: definitions and theories*, International Journal of Tourism & Hotel Business Management , vol(2), N°(1), 2020.
300. Albayrak Gülçağ et al, *The Importance of the Learning Organization in Construction Industry*, International Journal of Engineering and Technology, vol(10), N°(6), 2018.
301. Albert Bandura, *On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited*, Journal of Management, Vol.(38) , N°(1), 2012.
302. Al-Dhaafri Hassan Saleh, Mohammed Saleh Alosani, *Impact of total quality management, organisational excellence and entrepreneurial orientation on organisational performance: empirical evidence from the public sector in UAE*, Benchmarking: An International Journal, vol(27), N°(9), 2020.
303. Alex Scrimshire, Chris Welter, *The missing capital: The case for sychological capital in entrepreneurship research*, Journal of Business Venturing Insights, vol(16), (e00267), 2021.
304. Alharithy Mohammed, *Knowledge Management Process in several organizations: Analytical Study of modeling and several processes*, Procedia Computer Science, N°(65), 2015.
305. Ali Akbar Ahmadi et al, *The Survey Of Relationship Between Intellectual Capital(Ic) And Organizational Performance (Op) Within The National Iranian South Oil Company*, International Journal of Arts and Entrepreneurship, Vol.(1), Issue (3), 2013.
306. Alias A. H., et al, *Building Organizational Resilience via Creative Climate: A Literature Review*, Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH), vol(4), N°(3), 2019.
307. Alina BETLEJ, *Creative Spaces Where Cultures Meet: Between Theory And Practice*, Politeja, vol(5), N°(74), 2021.
308. Alison Dean & Martin Kretschmer, *Can Ideas Be Capital? Factors of Production in the Postindustrial Economy: A Review and Critique*, The Academy of Management Review, Vol(32), N°(2), 2007.
309. Alzbeta Kucharcikova, *Human Capital: Difinitions And Approaches*, International Scientific Journal Human Ressources Management And Ergonomics, University of Zilina, Zlovakia, Vol(5), N°(2), 2011.
310. Amabile, Teresa M, *A model of creativity and innovation in organizations*, Research in organizational behavior, vol(10), N°(1), 1988.
311. Amabile, Teresa M., Michael G. Pratt, *The dynamic componential model of creativity and innovation in organizations: Making progress, making meaning*, Research in organizational behavior, N°(36), 2016.
312. Amanda E. Legate, et al, *PLS-SEM: Prediction-oriented solutions for HRD researchers*, Human Resource Development Quarterly, vol(34), N°(1), 2023.
313. Ana Luisa Ilha Villanova; Miguel Pina e Cunha, *Everyday Creativity: A Systematic Literature Review*, The Journal of Creative Behavior, Vol(55), Issue(3),2020.
314. Andrew Brown et al, *Managing Intellectual Capital : Sustaining the global competitive edge provided by your IC depends on developing and implementing an integrated business strategy*, Research-Technology Management, vol(48), N°(6), 2005.
315. Andrew Pirola-Merlo, and Leon Mann, *The relationship between individual creativity and team creativity: aggregating across people and time*, Journal of Organizational Behavior, N°(25), 2004.
316. Andriessen Daniel, *IC valuation and measurement: classifying the state of the art*, Journal of Intellectual Capital, vol(5), N°(2) ,2004.
317. Anjali Rana, et al, *Thinking styles: A portrayal of an Individual's persona*, Integrated Journal Of Social Sciences, vol(9), N°(1), 2022.
318. Anne Wu, *The Integration Between Balanced Scorecard And Intellectual Capital*, Journal of Intellectual Capital, Vol(6),N°(2),2005.
319. Appio Francesco Paolo et al, *Visualizing the structure and bridges of the intellectual property management and strategy literature: a document co-citation analysis*, Scientometrics, vol(101), N°(1), 2014.
320. Ardichvil Alexandre, *Invited reaction: Meta-analysis of the impact of psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance*. Human Resource Development Quarterly, vol(22), N°(2), 2011.
321. ASAWO Soye P, *Understanding Work Behaviour Through The Lense Of The Component Technologies Of Organizational Learning*, Nigerian Journal of Management Sciences, vol(22), N°(1), 2021.

322. ASAWO, Soye P., *Understanding Work Behaviour Through The Lense Of The Component Technologies Of Organizational Learning*, Nigerian Journal of Management Sciences, Vol(22), N°(1), 2021.
323. Asiaei Kaveh, et al, *Chase RoryL, Intellectual capital and performance measurement systems in Iran*, Journal of Intellectual Capital, Vol(19), N°(2), 2018.
324. Asikhia Olalekun U et al, *Effective Management Decision Making and Organisational Excellence: A Theoretical Review*, The International Journal of Business & Management, vol(9), N°(1), 2021.
325. Asogwa Ogochukwu Sheila, *Ewans Chukwuma, Effects of Intellectual Capital on Firm Sustainability:A Comparative Study of Plastic Manufacturing Firms In Abia State- Nigeria*, Journal of Business and Management,vol(22), N°(9), 2020.
326. Attilio Mucelli, Carlo Marinoni, *Relational Capital and Open Innovation: Two Cases of Successful Italian Companies*, Journal of Modern Accounting and Auditing, Vol(7), N°(5), 2011.
327. Aymen Raheem Abdulaali, *The Impact Of Intellectual Capital On Business Organization*, Academy of Accounting and Financial Studies Journal, Vol (22), Iss (6), 2018.
328. B. F. Kiker, *The Historical Roots of the Concept of Human Capital*, The Historical Roots of the Concept of Human Capital, Vol(74), N(5), 1966.
329. Baker Matt, et al, *Relationships between critical and creative thinking*, Journal of Southern Agricultural Education Research, vol(51), N°(1), 2001.
330. Beheshtifar Malikeh, and Fateme-Begom Kamani-Fard, *Organizational creativity: A substantial factor to growth*, International journal of academic research in business and social sciences, vol(3), N°(3), 2013.
331. Bernard Marr, et al, *Why do firms measure their intellectual capital?*, Journal of Intellectual Capital, vol(4), N°(4),2003.
332. Bernard Marr, Moustaghfir Karim , *Defining intellectual capital: a three-dimensional approach*, Management Decision, vol(4), N°(9), 2005
333. Bhatti Waheed Akbar, and Arshad Zaheer, *The role of intellectual capital in creating and adding value to organizational performance: A conceptual analysis*, Electronic Journal of Knowledge Management, vol(12), N°(3), 2014.
334. Binkkour, Mohamed, And Hafida Ait Abderrahman, *L'effet de l'innovation sur l'apprentissage organisationnel: essai de modélisation*, Moroccan Journal of Business Studies, vol(1), N°(2),2018.
335. Birger Wernerfelt , *A resource-based view of the firm*, Strategic Management Journal, vol(5) , N°(2), 1984.
336. Boisvert Jacques, *Pensée critique: définition, illustration et applications*, Revue québécoise de psychologie, Vol(36), N°(1), 2015.
337. Bonniga Ravinder, AB Saraswathi, *Literature Review Of Cronbachalphacoefficient And Mcdonald's Omega Coefficient*, European Journal of Molecular & Clinical Medicine, vol(7), N°(06), 2020.
338. Bontis Nick, et al, *Extended VAIC model: measuring intellectual capital components*, Journal of Intellectual Capital, vol(8), N°(4), 2007.
339. Bontis Nick, *Intellectual capital: an exploratory study that develops measures and models*, Management Decision, vol(36), N°(2), 1998.
340. Boutillier Sophie, et al, *Collaborative spaces promoting creativity and innovation*, Journal of Innovation Economics Management, vol(31), N°(1), 2020.
341. Brad Shuck, et al , *Definitional and Conceptual Muddling: Identifying the Positionality of Employee Engagement and Defining the Construct*, Human Resource Development Review, vol(16), N°(3), 2017.
342. Brower Richard, *Dangerous Minds: Eminently Creative People Who Spent Time in Jail*, Creativity Research Journal, vol(12), N°(1), 1999.
343. Burkšaitienė Nijolė, *How can university learning environment contribute to students' creativity? Lithuanian students' perspective*, Creativity studies, Vol(11) , Iss(1), 2018.
344. C. Eastman and J. S. Marzillier. *Theoretical and Methodological Difficulties in Bandura's Self-Efficacy Theor*, Cognitive Therapy and Research, Vol. (8), No.(3), 1984.
345. Catherine L Wang, Pervaiz K. Ahmed, *A review of the concept of organisational learning*, Management Research Centre, N°(WP004/02) ,2002.
346. Chaichan Chareonsuk and Chuvej Chansa-ngavej, *Intangible asset management framework for long-term financial performance*, Industrial Management & Data Systems, vol(108), N°(6), 2008.
347. Charlotte Waddell, *Creativity and Mental Illness: Is There a Link?*, The Canadian Journal of Psychiatry, vol(43), N°(2), 1998.

348. Chen Yu-Shan et al, *The Influence of Intellectual Capital on New Product Development Performance—The Manufacturing Companies of Taiwan as an Example*, Total Quality Management & Business Excellence, vol(17), N°(10), 2006.
349. Cherylene de Jager, et al, *Developing creative and innovative thinking and problem-solving skills in a financial services organisation*, SA Journal of Human Resource Management, vol(11), N°(1), 2013.
350. Chiara Consiglio et al, *What makes employees engaged with their work? The role of self-efficacy and employee's perceptions of social context over time*, Career Development International, vol(21), N°(2), 2016.
351. Christina E. Shalley et al, *The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?*, Journal of Management, vol(30), N°(6), 2004.
352. Claire Stevenson et al, *A Minimal Theory of Creative Ability*, Journal of Intelligence, vol(9), N°(9), 2021.
353. Claudia Goldin , *Human Capital*, Springer Berlin Heidelberg, handbook of cliometrics, 2016
354. Clydesdale Greg, *Creativity and Competition: The Beatles. Creativity Research Journal*, vol(18), N°(2), 2006.
355. Constantine Andriopoulos, *Determinants of organisational creativity: a literature review*, Management Decision, vol(36), N°(10), 2001.
356. Corinne Bessieux-Ollier, Walliser Elisabeth, *Le capital immatériel: État des lieux et perspectives*, Revue française de gestion, vol(36), N°(207), 2010.
357. Corry Margarita et al, *The redundancy of positivism as a paradigm for nursing research*, Nursing Philosophy, vol(20), N°(1) : (e12230), 2019.
358. Cristiano max pereira Pinheiro, et al, *Técnicas de criatividade como meio facilitador do processo criativo nas organizaçoes, comunicaçõ e industria criativa*, vol(15), N°(30), 2016.
359. Darroch Jenny , *Knowledge management- innovation and firm performance*, Journal of Knowledge Management, vol(9), N°(3),2005.
360. David Bennet , Alex Bennet, *The depth of knowledge: surface,shallow or deep?*, VINE: The journal of information and knowledge management systems, Vol(38),N°(4), 2008.
361. David J. Manyerere, *Social Capital: A Neglected Resource to create Viable and Sustainable Youth Economic Groups in Urban Tanzania*, Journal of Education and Practice, Vol(7), N°(3), 2016.
362. David J. Teece, et al, *Dynamic capabilities and strategic management*, Strategic management journal, vol(18), N°(7), 1997.
363. Deegan Craig Michael, *Legitimacy theory: Despite its enduring popularity and contribution, time is right for a necessary makeover*, Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol(32), N°(8), 2019.
364. Denicolai Stefano et al , *The impact of intangibles on firm growth*, vol(27), N°(2), 2015.
365. Dima Jamali, et al, *The learning organization: tracking progress in a developing country A comparative analysis using the DLOQ*, The Learning Organization, Vol(16), N°(2), 2009.
366. do processo criativo nas organizações, Revista Interamericana de Comunicação Midiática, vol(15), N°(30), 2016.
367. do processo criativo nas organizações, Revista Interamericana de Comunicação Midiática, vol(15), N°(30), 2016.
368. Dong, Y., et al, *Enhancing employee creativity via individual skill development and team knowledge sharing: Influences of dual-focused transformational leadership*, Journal of organizational behavior, vol(38), N°(3),2017.
369. Donizete Beck, Jose Storopoli, *Cities through the lens of Stakeholder Theory: A literature review*, Cities,Vol(118), (103377), 2021.
370. Dragomir Sundać, Irena Fatur Krmpotić, *Measurement and management of intellectual capital*, Tourism and hospitality management, Vol(15), N°(2), 2009.
371. Duc Dang , Katsuhiko Umemoto, *Modeling the development toward the knowledge economy: a national capability approach*, Journal Of Knowledge Management, Vol(13), N°(5), 2009.
372. Durrah Omar Muhammad et al, *The intellectual capital and the learning organization*, International Journal of Public Leadership, vol(14), N°(2), 2018.
373. Durst Susanne, *Innovation and intellectual capital (risk) management in small and medium-sized enterprises*, International Journal of Transitions and Innovation Systems, vol(2), N°(3/4), 2012.
374. E.Carson et al, *Intellectual capital: Mapping employee and work group attributes*, Journal of Intellectual Capital, vol5, N°3, 2004.
375. Edvinsson Leif, *Developing intellectual capital at skandia*, Long Range Planning, International Journal of Strategic Management, vol(30), N°(3), 1997.

376. *EFQM Model of Organizational Excellence*, Mediterranean Journal of Social Sciences, vol(7), N°(2),S1, 2016.
377. Egan T. M., *Factors Influencing Individual Creativity in the Workplace: An Examination of Quantitative Empirical Research*, Advances in Developing Human Resources, vol(7), N°(2), 2005.
378. Eric F. Rietzschel, et al, *what are we talking about, when we talk about creativity? Group creativity as a multifaceted*, multistage phenomenon, reativity in Groups Research on Managing Groups and Teams, Vol(12), 2009.
379. Eugene Sadler-Smith ,*Wallas' Four-Stage Model of the Creative Process: More Than Meets the Eye?*, Creativity Research Journal, vol(27), N°(4), 2015.
380. Fallah Mohammad Ali, *A Consideration of Operation Rate of Learning Organization Model (LO Model) of Senge in education system of Iran Case study: Vocational High Schools in Kashan- Iran*, Research Journal of Recent Sciences, Vol.(3), N°(4), 2014.
381. Fatima Ali Rashid Al-Thehli, Amiruddin Ahamat,*Managing Innovation And Creativity In Human Resource Management: A Critical Review Of Literature*, Humanities & Social Sciences Reviews vol(7), N°(2), 2019.
382. Felipe C. M., et al, *Impact of organizational culture values on organizational agility*, Sustainability, vol(9), N°(12), 2017.
383. Filip NISTOR, Catalin POPA, *Distinctive Characteristics Of Human Capital In Shipping*, Mircea cel Batran” Naval Academy Scientific Bulletin, Vol(17), N(1), Published by “Mircea cel Batran” Naval Academy Press, Constanta, Romania,2014.
384. Firouzeh Javaheri Houshi, Mohmmamad Taleghani, *Codification Of Business/Industrial Strategies By EFQM Model Of Organizatonl Excellence*, Mediterranean Journal Of Social Sciences, vol(7), N°(2S1), 2016.
385. Flood Robert L., Norma RA Romm, *A systemic approach to processes of power in learning organizations: part I-literature-theory and methodology of triple loop learning*, The learning organization, vol(25), N°(4), 2018.
386. Ford Cameron M, *A theory of individual creative action in multiple social domains*, Academy of Management review, vol(21), N°(4),1996.
387. Fred Luthans, et al, *The Mediating Role of sychological Capital in the Supportive Organizational Climate-Employee Performance Relationship*, Journal of Organizational Behavior, vol(29), N°(2), 2008.
388. Funmilola Olubunmi Omotayo, Knowledge Management as an important tool in Organisational Management: A Review of Literature, Library Philosophy and Practice (e-journal), 2015.
389. G. Schiuma, S. Mason, M. Kennerley, *Assessing energy within organisations*, Measuring Business Excellence, vol(11), N°(3), 2007.
390. Gabriel Mrisha, et al, *Effect of Learning Organization Culture on Organizational Performance Among Logistics Firms in Mombasa County*, Journal of Human Resource Management, vol(5), N°(2), 2017.
391. Gabriela L. Sabau, *Know live and let live: Towards a redefinition of the knowledge-based economy - sustainable development nexus*, Ecological Economics, vol(69), N°(6), 2010.
392. Gatautis R, *The rise of the platforms: Business model innovation perspectives*, Engineering Economics, vol(28), N°(5), 2017.
393. Gillian Ragsdell, *Managing Knowledge about Knowledge Management: ‘Practising What We Teach’*, Innovation in Teaching and Learning in Information and Computer Sciences, vol(8), N°(1), 2009.
394. Giustina Secundo, et al, *Managing intellectual capital through a collective intelligence approach: An integrated framework for universities*, Journal of Intellectual Capital, Vol(17), N°(2), 2016.
395. Goldsmith arthurh et al, *The Impact of Psychological and Human Capital On Wages*, Economic Inquiry, Vol(XXXV), N°(35), 1997.
396. Gorelick Carol, *Organizational learning vs the learning organization: a conversation with a practitioner*, The Learning Organization, vol(12), N°(4), 2005.
397. Hadiya Habib, *Positivism and Post-positivistic Approaches to Research*, Purakala (UGC Care Journal), vol(31), N°(17), 2020.
398. Hakar Zaki Mohammed , Dilshad Yousif Shekh Omer, *Testing The Relationship Between Organizationalmemory And Organizational Agility.A Case Study Of Duhok Private Banks*, Journal of Business and Social Science Review
399. Hanaa Benchrifa, *Innovation, c'est quoi au juste?*, International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics (IJAFAME), Vol(2), Issue(5),2021.
400. Hassan Rahnaward Ghulami, & al, *Partial Least Squares Modelling Of Attitudes Of Students Towards Learning Statistics* (Pemodelan Kuasa Dua Terkecil Separa Sikap Pelajar Terhadap

- Pembelajaran Statistik), Journal of Quality Measurement and Analysis(JQMA), vol(10), N°(1),2014.
401. Hassan Rahnoward Ghulami, & al, ***Partial Least Squares Modelling Of Attitudes Of Students Towards Learning Statistics*** (Pemodelan Kuasa Dua Terkecil Separa Sikap Pelajar Terhadap Pembelajaran Statistik), Journal of Quality Measurement and Analysis(JQMA), vol(10), N°(1),2014.
402. Hong Pew Tan et al, ***The evolving research on intellectual capital***, Journal of Intellectual Capital, Vol(9), N°(4), 2008.
403. Howard b. Parkhurst , ***Confusion, Lack of Consensus, and the Definition of Creativity as a Construct***, The Journal of Creative Behavior, vol(33), N°(1),1999.
404. Hua Zhang , et al, ***Creativity at work: exploring role identity, organizational climate and creative team mindset***, Current psychology, vol(41), 2020.
405. Hughes, D. J., et al, ***Leadership, creativity, and innovation: A critical review and practical recommendations***, The Leadership Quarterly, vol(29), N°(5), 2018.
406. Hult et al , ***Data equivalence in cross-cultural international business research: Assessment and guidelines***, Journal of International Business Studies, vol(39), N°(6), 2008.
407. Hult, G. T. M., et al, ***Data equivalence in cross-cultural international business research: Assessment and guidelines***, Journal of International Business Studies, vol(39), N°(6), 2008.
408. Ikujiro Nonaka et al, ***Organizational knowledge creation theory:A first comprehensive test***,vol(3), N°(4), 1994.
409. Ikujiro Nonaka et al,***Organizational Knowledge Creation Theory: A First Comprehensive Test***, International Business Review, vol(3), N°(4), 1994.
410. Inai Dulliyah Abdullah et al, ***Knowledge Sources: Key Factors for an Organization in Creating New Invention and Innovation***, international Journal of Academic Research in Business and Social Sciences Vol(10), N°(11), 2020.
411. Ioanna V. Papathanasiou, et al, ***Critical Thinking: The Development of an Essential Skill for Nursing Students***, PROFESSIONAL PAPER / ACTA INFORM MED, vol(22), N°(4), 2014.
412. Isaksen Scott G., et al. ***Perceptions of the best and worst climates for creativity: Preliminary validation evidence for the situational outlook questionnaire***, Creativity research journal, vol(13), N°(2), 2001.
413. J. S. Nicholson, ***The Living Capital of the United Kingdom***, The Economic Journal, Vol. 1, No. 1, 1891 Issue: Vol(2),N°(4), 2021.
414. Jacques Boisvert, ***D'évelopper la pensée critique au collégial***, Pédagogie collégiale, Vol(10), N°(2), 1996.
415. Jan van Dijk, Kenneth Hacker, ***The Digital Divide as a Complex and Dynamic Phenomenon***, The Information Society, vol(19), N°(4), 2003.
416. Jay Barney J.B., ***Firm Resources and Sustained Competitive Advantage***, Journal of Management, Vol(17), N° (1), 1991.
417. Jennifer Rowley, ***The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy***. Journal of Information Science, vol(33), N°(2),2007.
418. Jeremy C. Short et al, ***Using computer aid-ed text analysis to elevate constructs: An illustration using psychological capital***, Organizational Research Methods, vol(16), N°(1), 2013.
419. Ji Won You, ***The relationship among college students' psychological capital, learning empowerment***, and engagement, Learning and Individual Differences, Vol (49), 2016.
420. Jonathan A. Plucker, Robert Q. Dana, ***Creativity of undergraduates with and without family history of alcohol and other drug problems*** , Addictive Behaviors, vol(23), N°(5), 1998.
421. Jonathan A. Plucker, Ronald A. Beghetto, Gayle T. Dow, ***Why Isn't Creativity More Important to Educational Psychologists? Potentials, Pitfalls, and Future Directions in Creativity Research***, Educational Psychologist, vol(39), N°(2), 2004.
422. Joo Baek-Kyoo, et al, ***Creativity and human resource development: An integrative literature review and a conceptual framework for future research***, Human Resource Development Review, vol(12), N°(4), 2013.
423. Jurczak Jolanta, et al, ***Intellectual capital measurement methods***, Economics and organization of enterprise, vol(1), N°(1), 2008.
424. Kahn William A, ***Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work***, Academy of management journal vol(33), N°(4), 1990.
425. Kalogiannidis S, ***Impact of employee motivation on organizational performance : A scoping review paper for public sector***, The Strategic Journal of Business & Change Management, vol(8), N°(3), 2021.
426. Kamukama Nixon, ***Tumwine Sulait, Intellectual capital and competitive advantage in Uganda's microfinance industry***, African Journal of Economic and Management Studies, vol(8), N°(4), 2017.

427. Karasneh Abed Al-Fatah A, **Reinforcing innovation through knowledge management: Mediating role of organizational learning**, Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management vol(14), 2019.
428. Kelloway, E. Kelvin, and Julian Barling, **Knowledge work as organizational behavior**, International journal of management reviews, vol(2), N°(3), 2000.
429. Kevin m. Clark, **Double-Loop Learning and Productive Reasoning: Chris Argyris's Contributions to a Framework for Lifelong Learning and Inquiry**, Midwest Social Sciences Journal, Vol(24), Iss(1), 2021,(Art.6).
430. Kharkhurin Anatoliy V, **Creativity.4in1: Four-Criterion Construct of Creativity**, Creativity Research Journal, vol(26), N°(3), 2014.
431. Kilani Sonia, Lahouel Samia, **Adopting Green Innovation Concept in Economic Institutions**, European Journal of Business and Innovation Research, Vol(9), No(4), 2021.
432. Kleinmintz Oded M, et al, **The twofold model of creativity: the neural underpinnings of the generation and evaluation of creative ideas**, Current Opinion in Behavioral Sciences, vol(27), 2019.
433. Kocyigit Orhan, RINGLE Christian M, **The impact of brand confusion on sustainable brand satisfaction and private label proneness: A subtle decay of brand equity**, Journal of Brand Management, N°(19), 2011.
434. Kovács Akórvas et al, **Knowledge Creation From The Perspective Of The Supply Chain- The Role Of Ict1, Society and Economy** , vol(41), N°(3), 2019.
435. Kozbelt Aaron & Durmysheva Yana, **Lifespan Creativity in a Non-Western Artistic Tradition: A Study of Japanese Ukiyo-e Printmakers**, The International Journal of Aging and Human Development, vol(65), N°(1), 2007.
436. Kozbelt Aaron, **Longitudinal Hit Ratios of Classical Composers: Reconciling "Darwinian" and Expertise Acquisition Perspectives on Lifespan Creativity**, Psychology of Aesthetics-Creativity- and the Arts, Vol(2), N°(4), 2008.
437. Kristen Žulkosky, **Self-Efficacy: A Concept Analysis**, Nursing Forum Vol (44), N° (2), 2009.
438. Kristian Wahyudi, **The Effect Of Service Recovery Justice Perceived Satisfaction And Impact On Relationship Quality, And Purchase Intention At Pt Indotruck Utama As One Of Volvo Trucks Indonesia's Dealer**, Business and Entrepreneurial Review, Vol(16), N°(1), 2016.
439. Krušinskis Rytis, Bruneckienė Jurgita, **Measurement of intellectual capital of Lithuanian cities by a composite index**, Journal of Business Economics and Management, vol(16), N°(3), 2015.
440. Kwan L. Y. Y, et al, **Culture, creativity, and innovation**, Journal of Cross-Cultural Psychology, vol(49), N°(2), 2018.
441. L. J. Hanifan, **The Rural School Community Center**, The Annals of the American Academy of Political and Social Science, Vol (67) , N°(1), 1916.
442. Laoufir Zineb, El Ghazali M'barka, **Capital intellectuel et création de Valeur Totale: Une Lecture Conceptuelle Des Travaux Precurseurs**, Alternatives Managériales Economiques, vol(3), N°(4), 2021.
443. Leif Edvinsson, **Developing Intellectual Capital at Skandia**, Long Range Planning, Vol(30), N°(3), 1997.
444. Li Hua; et al , **A motivational–cognitive model of creativity and the role of autonomy**, Journal of Business Research, vol(92),2018.
445. Li Zhang et al, **Knowledge management component in managing human resources for enterprises**, vol(13), N°(4), 2012.
446. Llewellyn Sue; et al, **Public value and pricing in English hospitals: Value creation or value extraction?**,Critical Perspectives on Accounting, vol(85), 2020.
447. **Luigi Guiso, et al**, Social Capital As Good Culture, **Journal of the European Economic Association**, , vol(6), Iss(2-3), 2008.
448. **Luthans Fred**, et al, **Psychological capital: Measurement and relationship with performance and job satisfaction**, Personnel Psychology, vol(60), N°(3), 2007.
449. Ma Z., et al, **Why do high-performance human resource practices matter for team creativity? The mediating role of collective efficacy and knowledge sharing**, Asia Pacific Journal of Management, vol(34), N°(3), 2017.
450. Mackenzie Noella, Sally Knipe, **Research dilemmas: Paradigms- methods and methodology**, Issues in educational research, vol(16), N°(2), 2006.
451. Mahlagha Darvishmotevalia, Faizan Al, **Job insecurity, subjective well-being and job performance: The moderating role of psychological capital**, International Journal of Hospitality Management Vol (87), 2020.
452. Mariño Carmen Arocha, **Six hats to think**, Infodir- Revista de Información para la Dirección en Salud vol(15), N°(29), 2019.

453. Marja Klijn, Welko Tomic, *A review of creativity within organizations from a psychological perspective*, Journal of Management Development, Vol(29), No(4), 2010.
454. Mark A. Runco, et al, *How much creative potential is expressed at work?*, Journal of Creativity, vol(32), Iss(1), 2022.
455. Marrewijk Marcel Van et al, *A phase-wise development approach to business excellence: Towards an innovative, stakeholder-oriented assessment tool for organizational excellence and CSR*, Journal of Business Ethics, vol(55), N°(2), 2004.
456. Martin Glisby, Nigel Holden, *Contextual constraints in knowledge management theory: the cultural embeddedness of Nonaka's knowledge-creating company*, Knowledge and Process management, vol(10), N°(1), 2003.
457. Martín Castilla Juan Ignacio, et Rodríguez Ruiz Óscar, *EFQM model: knowledge governance and competitive advantage*, Journal of Intellectual Capital, vol(9), N°(1), 2008.
458. Martins E.C. and Terblanche F, *Building organisational culture that stimulates creativity and innovation*, European Journal of Innovation Management, Vol(6), N°(1), 2003.
459. Mary Ann Glynn, *Innovative Genius: A Framework For Relating Individual And Organizational Intelligences To Innovation*, Academy of Management Review, vol(21), N°(4), 1996.
460. Maryam Valizadeh Morady, *Intellectual capital measuring methods*, Journal of Natural and Social Sciences, vol(2), N° (3s), 2013.
461. Matteo Pedrini, *Human capital convergences in intellectual capital and sustainability reports*, Journal of Intellectual Capital, Vol(8), N°(2), 2007.
462. Mednick Sarnoff, *The associative basis of the creative process*, Psychological review, vol(69), N°(3), 1962.
463. Merrotsy Peter, *A Note on Big-C Creativity and Little-c Creativity*, Creativity Research Journal, vol(25), N°(4), 2013.
464. Michael A. West, *Sparkling Fountains or Stagnant Ponds: An Integrative Model of Creativity and Innovation Implementation in Work Groups*, vol(51), N°(3), 2002.
465. Ming-Chin Chen, *Intellectual capital and competitive advantages: the case of TTY Biopharm Company*, Journal of Business Chemistry, Vol(1), N°(1), 2004.
466. Mireille Laroche ET ALL, *On the Concept and Dimensions of Human Capital in a Knowledge-Based Economy Context*, University of Toronto Press Canadian Public Policy- Analyse De Politique, Vol (25), No (1), 1999.
467. Moballeggi Mostafa, Golnessa Galyani Moghaddam, *Knowledge management and TQM: An integrated approach to management*, GITAM Journal of Management, vol(6), N°(1), 2008.
468. Mohamed Mona Saeed, et al, *Effect of organizational excellence and employee performance on organizational productivity within Healthcare Sector In The UAE*, Journal of Engineering and Applied Sciences, vol(13), N°(15), 2018.
469. Mohammad Reza Zare Mirakabad, Yahya Chaghooee, *knowledge Management, Social capital and Intellectual capital Relationships in Process-Oriented Organizations, Applied mathematics in Engineering*, Management and Technology, vol(2), N°(4), 2014.
470. Mohammed Aboramadan, et al, *Examining the effects of environmentally-specific servant leadership on green work outcomes among hotel employees: the mediating role of climate for green creativity*, Journal of Hospitality Marketing & Management, Vol(30), Iss (8), 2021.
471. Mohammed S. Ahmed et al, *Role of Knowledge Management Processes in Enhancing the Building of the Learning Organization: Field Study in Kut Textile Factory*, Al-Kut University College Journal, vol(5), Issue Special, Towards Modern Trends and Advanced Management in Building a Contemporary Economic System, 2022.
472. Morgan David L, *Pragmatism as a paradigm for social research*, Qualitative inquiry, vol(20), N°(8), 2014.
473. Mu Jifeng, Peng Gang, Love Edwin , *Interfirm networks: social capital and knowledge flow*, Journal of Knowledge Management, vol(12), N°(4), 2008.
474. Müge İşeri, Gülgün Kayakutlu, *Economic Value Added by Intellectual Retailers in a Developing Country*, Review of Social, Economic & Business Studies, Vol(3), N°(4), 2007.
475. Naowakhoaksorn Panissara, et al, *Knowledge Management Capability and Innovativeness of Public Organizations: Examining the Moderating Roles of Social Capital and Creative Organizational Climate*, Suranaree Journal of Social Science, vol(16), N°(1), 2022.
476. Nayanika Singh, & Aadi Garg, *Psychological Capital and Wel-Being among Teachers A study on Gender Differences*, Indian Journal of Applied Research, Vol(4), Issue(11), 2014.
477. Ned Kock, *Common method bias in PLS-SEM: A full collinearity assessment approach*, International Journal of e-Collaboration (ijec), vol(11), N°(4), 2015.

478. Neetu Yadav et al, *Revisiting performance measurement and management: deriving linkages with strategic management theories*, Int. J. Business Performance Management, Vol(15), N°(2), 2014.
479. Neubauer Aljoscha C., Martskvishvili Khatuna, *Creativity and intelligence: A link to different levels of human needs hierarchy?*, Heliyon, vol(4), N°(5), 2018.
480. Neuza Ribeiro, et al, *How authentic leadership promotes individual performance: mediating role of organizational citizenship behavior and creativity*, International Journal of Productivity and Performance Management, vol(67), N(9), 2018.
481. Newman Alexander et al, *Psychologic-al capital: A review and synthesis*, Journal of Organizational Behavior, N°(35), 2014.
482. Nghi Luu, et al, *Invisible Value: The Case For Measuring And Reporting Intellectual Capital*, ISR New Economy, Issues Paper, N°(1), 2001.
483. Nickerson, Jack A.; Silverman, Brian S, *Intellectual Capital Management Strategy: The Foundation of Successful New Business Generation*, Journal of Knowledge Management, vol(1), N°(4), 1997.
484. Nigeria Egwakhe, et al, *Business Strategies and Competitive Advantage: Evidence from Flour Mill Companies in Lagos State*, Journal of Economics and Behavioral Studies, vol(12), N°(2), 2020.
485. Nixon Kamukama, et al, *Competitive advantage: mediator of intellectual capital and performance*, Journal of Intellectual Capital, vol(12), N°(1), 2011.
486. Nolita Yeni Siregar, Tiara Amelia Safitri, *Pengaruh Pengungkapan Enterprise Risk Management, Intellectual Capital, Corporate Social Responsibility, Dan Sustainability Report Terhadap Nilai Perusahaan*, Jurnal Bisnis Darmajaya, Vol(5), N°(2), 2019.
487. O'Shea Deirdre; Buckley Finian, *Towards an integrative model of creativity and innovation in organisations: A psychological perspective*, The Irish Journal of Psychology, vol(28), N°(3-4), 2007.
488. Obeidat Bader Yousef et al, *The impact of intellectual capital on innovation via the mediating role of knowledge management: a structural equation modelling approach*, International Journal of Knowledge Management Studies, vol(8), N°(3/4), 2017.
489. Ola W A Gafour, Walid Gafour, *Creative Thinking skills—A Review article*, Journal of Education and E-Learning, N°(4), 2021.
490. Oldham Greg R., Anne Cummings, *Employee creativity: Personal and contextual factors at work*, Academy of management journal, vol(39), N°(3), 1996.
491. Omar M.A. Ababneh, et al, *Employee engagement: development of a new measure*, International Journal of Human Resources Development and Management, vol(19), N°(2), 2019.
492. ÖNALAN Gökhan Oruç, et al., *Effects Of Learning Organization Practices On Education Sector And Approaches Of Teachers To Applications: Istanbul Case*, Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi(ASEAD), vol(8), N°(2), 2021.
493. Onyeizugbe Chinedu Uzochukwu, Okoroji Nnadozie Uchenna, *Organizational Memory and Employee Performance in Federal Parastatals in Enugu State of Nigeria*, International Journal of Public Policy and Administration Research, Conscientia Beam, vol(6), N°(2), 2019.
494. Parul Malik, Pooja Garg, *Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience*, The International Journal of Human Resource Management vol(31), N°(8), 2020.
495. Paula Kujansivu; Antti Lönnqvist, *Business process management as a tool for intellectual capital management*, Knowledge and Process Management, Vol(15), N°(3), 2008.
496. Peter D. Harms, Fred Luthans, *Measuring implicit psychological constructs in organizational behavior: An example using psychological capital*, Journal of Organizational Behavior, Vol(33), N°(4), 2012.
497. Peters Michael A, *Three Forms of the Knowledge Economy: Learning-Creativity and Openness*, British Journal of Educational Studies, vol(58), N°(1), 2010.
498. Petro Poutanen, *Creativity as seen through the complex systems perspective*, Interdisciplinary Studies Journal, Vol(2), N°(3), 2013.
499. Pilar Jerez-Gómez; et al, *Organizational learning capability: a proposal of measurement*, Journal of Business Research, Vol(58), N°(6), 2005.
500. Polo Francisca Castilla, *The recent history of intellectual capital: the most significant topics and contexts in its development*, International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation, vol(4), N°(5), 2007.
501. Pratama Febby Candra et al, *Creating Competitive Advantage In Management Strategies For Rice Mills*, Journal Aplikasi Manajemen, vol(17), N°(2), 2019.

502. Pratima Mahapatra, Ajit Kumar Kar, *From Organizational Learning to the Learning Organization: A Paradigm Shift*, International journal of advance research and innovative ideas in education, vol(2), Issu(6), 2016.
503. Priti Jain, Stephen Mutula, *Libraries as learning organisations: implications for knowledge management*, Library Hi Tech News, vol(25), N°(8), 2008.
504. Raffaella Di Schiena, et al, *Relationship between Leadership and Characteristics of Learning Organizations in Deployed Military Units: An Exploratory Study*, Administrative Sciences, vol(3), N°(3), 2013.
505. Reza Najafbagy, and Homa Doroudi, *Model Of Learning Organization In Broadcasting Organization Of Islamic Republic Of Iran*, Azerbaijan Focus Journal Of International Affairs, vol(10), N°(1), 2014.
506. ¹Rianawati Andri, et al, *The Effect of IT Use on Organizational Performance in Terms of Organizational Learning in the Healthcare Industry*, Wiga: Jurnal Penelitian Ilmu Ekonomi, vol(12), N°(2), 2022.
507. Richard w. Woodman, et al, *Toward a Theory Of Organizational Creativity*, *Academy of Management Review*, vol(8), N°(2), 1993.
508. Robert A Cortes, et al, *Re-examining prominent measures of divergent and convergent creativity*, Current Opinion in Behavioral Sciences, vol(27), 2019.
509. Robert Drazin, et al, *Multilevel Theorizing About Creativity In Organizations: A Sensemaking Perspective*, *Academy of Management Review*, vol(24), N°(2), 1999.
510. Robert E. Lucas Jr, *On the mechanics of economic development*, Journal of Monetary Economics, vol(22), N°(1), 1988.
511. Robert E. Lucas, Jr, *Making a Miracle*, *Econometrica*, vol(61), N°(2), 1993.
512. Robert S. Kaplan, David P. Norton, *The Balanced Scorecard : Measures that Drive Performance*, Harvarad Busniess Review, vol(70), N°(1), 1992.
513. Roberts Joanne, *The global knowledge economy in question*, Critical perspectives on international business, vol(5), N°(4), 2009.
514. Rojas Joanne P, Tyler Kenneth M, *Measuring the Creative Process: A Psychometric Examination of Creative Ideation and Grit*, Creativity Research Journal, vol(30), N°(1), 2018.
515. Romer Paul M, *Increasing Returns and Long-Run Growth*, Journal of Political Economy, vol(94), N°(5), 1986.
516. Romer, Paul M, *Endogenous Technological Change*, Journal of Political Economy, vol(98), N°(5), Part 2), 1990.
517. Runco Mark A.; Jaeger Garrett J., *The Standard Definition of Creativity*, Creativity Research Journal, vol(24), N°(1), 2012.
518. S. Pike, L. Boldt-Christmas, G. Roos, *Intellectual capital: origin and evolution*, International Journal of Learning and Intellectual Capital, vol(3), N°(3), 2006.
519. Samuli Aho, et al, *A critical assessment of Stewart's CIV method*, Measuring Business Excellence, Vol(15), N°(4), 2011.
520. Saouli Ali, Sebaa Fatma Zahra, *Innovation As A Mechanism For Developing Islamic Financial Products*, Vol(7), N°(3), 2022.
521. Sarstedt Marko, et al, *How to specify, estimate, and validate higher-order constructs in PLS-SEM*, Australasian marketing journal, vol(27), N°(3), 2019.
522. Schepers Paul, and Peter T. Van Den Berg, *Social factors of work-environment creativity*, Journal of business and psychology, vol(21), N°(3), 2007.
523. Scott G. Isaksen, *Managing for Innovation: An Examination of a Climate-Centric Model for Organizational Creativity*, Kindai Management Review, Vol(1), 2013.
524. Scott Susanne G, and Reginald A. Bruce, *Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace*, Academy of management journal, vol(37), N°(3), 1994.
525. Sebastian Vaida, Dan Erban, *Group Development Stages: A Brief Comparative Analysis Of Various Models*, Studia Universitatis Babeş-Bolyai, Psychologia-Paedagogia, vol(66), N°(1), 2021.
526. Seemann Patricia et al, *Building Intangible Assets: A Strategic Framework for Investing in Intellectual*, Knowledge management: Classic and contemporary works, vol(85), 2002.
527. Shahrazad Hadad, *Knowledge Economy: Characteristics And Dimensions*, Management Dynamics in the Knowledge Economy, Vol(5), N°(2), 2017.
528. Shen, Wangbing; Hommel, Bernhard; Yuan, Yuan; Chang, Liu; Zhang, Wei, *Risk-Taking and Creativity: Convergent, but Not Divergent Thinking Is Better in Low-Risk Takers*, Creativity Research Journal, vol(30), N°(2), 2018.
529. Sheng Wang, Raymond A. Noe, *Knowledge sharing: A review and directions for future research*, vol(20), N°(2), 2010.

530. Shih-Wei Hsu, and Peter Lamb, *Still in search of learning organization? Towards a radical account of The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, The Learning Organization, Vol(27), N°(1), 2020.
531. Shonubi Akeem Olalekan, et al, *The Nexus Between Organizational Memory And Organizational Performance: A Study Of Kresta Laurel Company In Lagos State - Nigeria*, Nigerian Journal of Management Sciences, Vol(22), N°(2), 2021.
532. Silvio Popadiuk, Chun Wei Choo, *Innovation and knowledge creation: How are these concepts related?*, Volume(26), Issue(4), 2006.
533. Soh Wan Geok, Mohamad Bin Bilal Ali, *Bibliometric Analysis of Learning Organization*, Journal of Contemporary Issues in Business and Government, Vol(27), N°(1), 2021.
534. Soonhee Kim & Gyunsoo Yoon, *An Innovation-Driven Culture in Local Government: Do Senior Manager's Transformational Leadership and the Climate for Creativity Matter?*, Public Personnel Management, vol(44), N°(2), 2015.
535. Stephanie Kalyinka Rocha Silveira, et al, *Intangible Asset Evaluation Approaches: A Literature Review*, Revista Catarinense Da Ciencia Contabil, v(16), N°(47), 2017.
536. Steven White et al, *The structural components of a knowledge based economy*, Int. J. Business Innovation and Research, Vol(7), N°(4), 2013.
537. Subramanian Annapoornima M., Vareska van de Vrande, *The role of intellectual capital in new product development: Can it become a liability?*, Journal of Operations Management, vol(65), N°(6), 2019.
538. Suzanne J. Peterson, et al, *Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach*, Personnel Psychology, vol(64), N°(2), 2011.
539. Taggar, Simon, *Individual creativity and group ability to utilize individual creative resources: A multilevel model*, Academy of management Journal vol(45), N°(2), 2002.
540. Tan Oon Seng, *Flourishing creativity: education in an age of wonder*, Asia Pacific Education Review, vol(16), N°(2), 2015.
541. Tarliman Robi Mantik, et al, *VUCA Transformational Leadership Towards Indonesian Micro and SMEs: Mediating Role of Organizational Learning and Dynamic Capabilities*, ITALIENISCH, vol(12), N(2), 2022..
542. Tatsuya Daikoku et al, *Importance of environmental settings for the temporal dynamics of creativity*, Thinking Skills and Creativity, Vol(41), 2021.
543. Tehseen, Shehnaz, et al, *Composition-based view of the firm as a promising approach to studying small businesses*, Production, N°(29), 2019.
544. Teresa M. Amabile, *The Social Psychology of Creativity: A Componential Conceptualization*, Journal of Personality and Social Psychology, Vol(45), No(2), 1983.
545. Tesluk, Paul E., et al, *Influences of organizational culture and climate on individual creativity*, The journal of creative behavior vol(31), N°(1), 1997.
546. Theriou, Nikolaos G et al, *A Theoretical Framework Contrasting the Resource-Based Perspective and the Knowledge-Based View*, European Research Studies, Vol(XII), Issue(3), 2009.
547. Thomas. A. Wright, *Positive organizational behavior: an idea whose time has truly come*, Journal of Organizational Behavior, Vol(24), No(4), 2003.
548. Tobias Sa l'lebrant, et al, *Peder Hofman-Bang, Managing risk with intellectual capital statements*, Management Decision, vol(45), N°(9), 2007.
549. Toby Marshall Egan, *Factors Influencing Individual Creativity in the Workplace: An Examination of Quantitative Empirical Research*, Advances in Developing Human Resources, vol(7), N°(2), 2005.
550. Toe Siessima Djibril et al, *L'implication et la valorisation du capital humain comme facteur de Competitivite dans les banques: vers une mesure du capital humain specifique*, HAL Open Science, 2019.
551. Tosey Paul, et al, *The origins and conceptualizations of "triple-loop" learning: A critical review*, Management learning, vol(43), N°(3), 2012.
552. Tsiotras George D et al, *Enabling quality in the tourism industry: An evaluation of business excellence in Greek hotels*, Global Business and Organizational Excellence, vol(35), N°(3), 2016.
553. Van Winden Willem et al, *European Cities in the Knowledge Economy: Towards a Typology*, Urban Studies, vol(44), N°(3), 2007.
554. Vilmante Kumpikaite, *Human resource development in learning organization*, Journal of Business Economics and Management, vol(9), N°(1), 2008.
555. Vlad Petre Glaveanu, et al, *Advancing Creativity Theory and Research: A Socio-cultural Manifesto*, The Journal of Creative Behavior, Vol(54), Iss(3), 2019.

556. Wong, Ken Kwong-Kay, *Mediation analysis, categorical moderation analysis- and higher-order constructs modeling in Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM): A B2B Example using SmartPLS*, Marketing Bulletin , vol(26),N°(1), 2016.
557. Woodman Richard W., et al, *Toward a theory of organizational creativity*, Academy of management review, vol(18), N°(2), 1993.
558. Yadong Luo, John Child, *A Composition-Based View of Firm Growth*, Management and Organization Review, vol(11), N°(3), 2015.
559. Ya-Hui Hsu; Wenchang Fang, *Intellectual capital and new product development performance: The mediating role of organizational learning capability*, Technological Forecasting & Social Change, vol(76), N°(5), 2009.
560. Yeo Roland, *Learning within organisations: linking the theoretical and empirical perspectives*, Journal of Workplace Learning, vol(14), N°(3), 2002.
561. Yolanda ramirez corcoles, *intellectual capital mangement and reporting in european higher educaion institutions*, intangible capital, vol(9), N°(1),2013.
562. Yongliang Ding & Guanzhong Li, *Study on the Management of Intellectual Capital*, International Journal of Business and Management, Vol(5), No(2), 2010.
563. Yue Fan, et al, *Open-Ended Tasks Promote Creativity in Minecraft*, Educational Technology & Society, vol(25), N°(2), 2022.
564. Yuraporn Sudharatna, & Laubie Li, *Learning Organization Characteristics Contributed to its Readiness-to-Change:A Study of the Thai Mobile Phone Service Industry*, Managing Global Transitions, vol(2), N°(2),2004.
565. Zerrin Kılıçarslan, Yasemin Dumrul, *The Impact of Globalization on Economic Growth: Empirical Evidence from the Turkey*, International Journal of Economics and Financial Issues, Vol(8), Issue(5), 2018.
566. Zeyada, M, *Organizational culture and its impact on organizational citizenship behavior*, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, vol(8), N°(3), 2018.
567. Zgrzywa-Ziemak, Anna, *The relationship between organizational learning and sustainable performance: an empirical examination*, Journal of Workplace Learning, Vol(33),N°(3), 2020.
568. Zhang Li-fang , Sternberg Robert J, *Revisiting the Investment Theory of Creativity*, Creativity Research Journal, vol(23), N°(3), 2011.
569. Zhou, J., & Shalley, C. E., *Research on employee creativity: A critical review and directions for future research*, Research in Personnel and Human Resources Management, N°(22), 2003.
570. Zhu Y. Q., Gardner, D. G, & Chen, H. G, *Relationships between work team climate, individual motivation, and creativity*, Journal of Management, vol(44), N°(5), 2018.
571. Ziani Lila, *L'industrie du Médicament en Algérie: Etat des lieux et Contraintes*, Revue Abaad Iktissadia, Vol(11), N°(1),2021.
572. Zixiang Ma, et al, *Why do high-performance human resource practices matter for team creativity? The mediating role of collective efficacy and knowledge sharing*, Asia Pacific Journal of Management, vol(34), N°(3), 2017.
573. Zouhair El Arhlabi, *L'essor du capital humain par le changement organisationnel et la motivation The development of human capital through organisational change and motivation*, International Journal of Accounting- Finance- Auditing- Management and Economics(IJAFAME), Vol(2), Iss(4), 2021.

□ رسائل و الأطروحات العلمية:

574. أحلام عنصر، *الاقتصاد المعرفي ورسملة المورد البشري*، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، شعبة تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة1، 2018.
575. أحمد محمد الفيومي، *أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل معايير إدارة الجودة الشاملة*، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.
576. محمد سحنون، *دور الإبداع الإداري في تنمية غدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية-دراسة حالة وزارة التكوين والتعليم المهنيين*، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية علوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 2005.
577. جبلي حسيبة، *دور الكفاءات والموارد غير الملموسة في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية*، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة الجزائر3، 2019.

578. حدو محمد، رأس المال البشري وأثره على النمو الاقتصادي دراسة قياسية-حالة الجزائر (1970-2012)، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية-تحليل اقتصادي وتقنيات كمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2014 .
579. حوحو مصطفى، الاستثمار في رأس المال الفكري كأداة لتطوير أداء المنظمات المتعلمة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان-الجزائر، 2016.
580. الزهرة بريش، دور رأس المال الفكري في تحقيق ميزة التنافسية للمؤسسة - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2013.
581. سمراء كحلات، تمكين المعرفة في المنظمة الجزائرية، رسالة ماجستير في علم المكتبات، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009.
582. عبد الله علي بن خلفان الزعابي، المعرفة الأمنية ودورها في تطوير الابتكار الأمني، رسالة ماجستير في علوم الشرطة، الأكاديمية العلوم الشرطة، الشارقة، 2019.
583. عبد المليك مزهوده، مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الاستراتيجي دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر بياتنة، الجزائر، 2007.
584. علي عبد الأمير عبدالحسين كمونة، اللاملموسات ودورها في تحقيق الأداء المتميز باستخدام بطاقة الدرجات الموزونة-دراسة ميدانية في كلية جامعة كربلاء، رسالة ماجستير علوم في إدارة الأعمال، جامعة كربلاء، 2013.
585. فرحاتي لويذة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2016.
586. مزيان حمزة، تنافسية رأس المال البشري العربي-دراسة مقارنة بين دول اتحاد المغرب العربي، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف-الجزائر، 2016.
587. مقدم نصر الدين علي العاني، أثر الحوافز والتدريب في تنمية رأس المال البشري، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال، جامعة آل البيت، العراق، 2016.
588. ميسون علي عبد الهادي، رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، جامعة الأقصى، غزة، 2017.
589. نجاة بن يحيى، تفعيل رأس المال الفكري من خلال ترسيخ ثقافة الإبداع، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2018.
590. هاشمي عباسية، أثر قياس رأس المال الفكري في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، قسم علوم التسيير، 2019.
591. Adrian Y.L. Chan, *Reflecting On Experience For Leadership Development*, Theses Degree of Doctor of Philosophy, Major: Interdepartmental Area of Business (Management), The Graduate College at the University of Nebraska, 2010.
592. Jalal Moubarak, *La pédagogie de Célestin Freinet dans le développement des compétences de la pensée critique et créative et dans l'acquisition de connaissances chez les élèves en Syrie*, Thèse docteur, Discipline: Sciences humaines et sociales, Université d'Aix-Marseille, France, 2017.
593. Mhedhbi Imen, *Capital immatériel : interaction et création de valeur- Cas d'entreprises tunisiennes*, thèse de doctorat en Sciences de gestion, Université Jean Moulin Lyon 3, 2010.
594. Romain Deguil, *Mapping entre un référentiel d'exigences et un modèle de maturité : application à l'industrie pharmaceutique*, Thèse Doctorat, l'Institut National Polytechnique de Toulouse, spécialité : Systèmes Industriels, L'université De Toulouse, 2008.

□ المؤتمرات والملتقيات العلمية:

595. أحمد علي صالح، عبد العزيز بدر النداوي، *إدارة مخاطر رأس المال الفكري: ضرورة أم خيار لمنظمات الأعمال*، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، يومي: 17/16 أفريل، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الاردنية الخاصة، عمان، 2007.
596. بن سالم آمال، *تحليل دور المستقبل الوظيفي في تخفيض معدل البطالة*، الملتقى الدولي حول: استراتيجية الحكومة في القضاء على البطالة وتحقيق التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، يومي 16/15 نوفمبر 2011.
597. بندي عبدالله، علة مراد، *دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة*، ملتقى دولي حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، يومي 14/13 ديسمبر، 2014، جامعة الشلف.
598. ثابتي الحبيب، *تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة*، المؤتمر العلمي الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، يومي 09/08 مارس 2005، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية بجامعة ورقلة.
599. رايس مراد، *نحو مجتمع معلومات عربي: نظرة وصفية لواقع الدول العربية*، الندوة العلمية الثالثة لمخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير: التحول لمجتمع المعرفة العربي- مفاهيم وإشكالات، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، 2015.
600. سالم سالمين حيدان، *المنظور المعاصر لإدارة المخاطر: مفهوم المخاطرة*، المؤتمر العلمي الأكاديمي الدولي التاسع بعنوان "الاتجاهات المعاصرة في العلوم الاجتماعية، الانسانية، والطبيعية"، يومي: 18/17 جويلية، اسطنبول، تركيا، 2018.
601. سعد علي حمود العنزي، عامر علي حسين العطوي، *نماذج البحث في إدارة الأعمال*، مؤتمر مؤتمر كلية الإدارة والاقتصاد السادس، جامعة كربلاء، 2011، ص ص: 5-6، عبر الرابط:
602. طلال نصير نجم، العزاوي، *أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية*، الملتقى الدولي بعنوان: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب/البيدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، يومي: 18-19/05/2011.
603. عبد السلام محمد الغامدي، *أهمية علاقة إدارة المعرفة بإدارة المشاريع: تكامل العمليات ونجاح المشروع*، المؤتمر العلمي الدولي العاشر "التحديات الجيوفيزيائية والاجتماعية والانسانية والطبيعية في بيئة متغيرة"، مستودع الاجراءات العالمية، مؤسسة البحوث الامريكية، شبكة المؤتمرات العربية، إسطنبول، 25-26 جويلية 2019.
604. فلاح زهرة ونوي الحاج، *استراتيجيات وخطوات تأهيل رأس المال الفكري*، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، يومي 14/13 ديسمبر، 2011، جامعة حسبية بوعلي الشلف-الجزائر.
605. ميلود تومي، *إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية*، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.
606. هشام علي بن علي، *دور المجلس الاتحادي للمصنفات الأدبية والفنية في حماية حق المؤلف*، المنظمة العالمية للملكية الفكرية، حلقة الويبو الوطنية التدريبية حول الملكية الفكرية لفائدة الدبلوماسيين، يومي 21/20 مارس 2007، صنعاء، اليمن، رمز الوثيقة: WIPO/IP/DIPL/SAA/07/7
607. Abdul Rahim et all, *Structural Capital and Its Effect on Organizational Performance: A Case Study of Telekom Malaysia Berhad (TM) Headquarters*, IEEE Colloquium On Humanities, Science And Engineering, Dec 5/6, 2011.
608. Antti Lönnqvist , Paula Mettänen, *Criteria of Sound Intellectual Capital Measures*, In Proceedings of the 2nd International Workshop on Performance Measurement "Performance Measurement for Increased Competitiveness", 06/ / 07 June, 2002, University of Hanover, Germany.
609. Donald Ropes, Jürg Thölke, *Communities of Practice: Finally a Link Between Individual and Organizational Learning in Management Development Programs*, The Proceedings of the 2nd European Conference on Intellectual Capital, ISCTE Lisbon University Institute and Polytechnic Institute of Leiria, Lisbon, Portugal, 29/30 March 2010.
610. GUO, Wenchen; XIAO, Hongjun; YANG, Xi. *An Empirical Research on the Correlation between Human Capital and Career Success of Knowledge Workers in Enterprise*, Physics Procedia, N°25, International Conference on Solid State Devices and Materials Science, 1/2 April, 2012, Macao..

611. https://www.researchgate.net/profile/Amer-Al-Atwi/publication/300013942nmadhj_albhth_fy_adart_alamal/links/57081da008aed09e916d240f/nmadhj-albhth-fy-adart-alamal.pdf
612. Human-Computer Interaction Theory, *Methods and Tools Thematic Area*, the 23rd HCI International Conference: Human-Computer Interaction Theory, Methods and Tools Thematic Area, Part I, July 24–29, Part I (LNCS, volume 12762), Springer, Cham, 2021.
613. James Harrington, *The Five Pillars Of Organizational Excellence*, Pakistan's 9th International Convention on Quality Improvement, 14/15, November 2005 – Karachi, Pakistan.
614. John Houghton, Peter Sheehan, *A Primer on the Knowledge Economy*, CSES Working Paper N°(18), the National Innovation Summit, organised by the Department of Industry Science and Resources, 9/11 February, Melbourne- Australia, 2000.
615. Kwon, Dae-Bong, *Human capital and its measurement*, The 3rd OECD World Forum on "Statistics, Knowledge and Policy" Charting Progress, Building Visions, Improving Life Busan, Korea 27-30 Oct, 2009.
616. Lescinskaite Irma, *Creation as a condition for personal expression and individuation*, SOCIETY. INTEGRATION. EDUCATION. Proceedings of the International Scientific Conference. Vol(5), Rezekne Academy of Technologies, May 22th -23th, 2020.
617. Maulina Rini, *Innovation and Creativity as Capital in the Creative Economy Sector*, International Conference on Business, Economic, Social Science, and Humanities–Humanities and Social Sciences Track (ICOBEST-HSS 2019), Atlantis Press, 2020.
618. Oksana Lentjushenkova, Inga Lapina, *The Classification Of The Intellectual Capital Investments Of An Enterprise*, 19th International Scientific Conference; Economics and Management, ICEM 23/25 April 2014, Riga, Latvia.
619. Patricia Ordóñez de Pablos, *Measuring and reporting on relational and social capital: empirical evidences*, The Fourth European Conference on Organizational Knowledge, Learning, and Capabilities (OLKC), April 13/15, Barcelona, Spain, 2003.
620. Pham Huyen K, *Educamp: The Path to Becoming a Learning Organization of FPT Education*, the 4th International Conference on Distance Education and Learning, 24/27 may, 2019, Shanghai, China.
621. Sabine Seufert, Andreas Seufert, *Towards the continuously learning organization through knowledge networking-case Swiss Re Group*, Proceedings of the 33rd Hawaii International Conference on System Sciences, Maui, Hawaii, 4/7. Jan, 2000.
622. Therin François, *Organizational learning and innovation in high-tech small firms*, In : 36th Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 06/09 January, Big Island, Hawaii, vol(5), 2003.

□ مطبوعات وتقارير

623. *Actifs intellectuels et création de valeur*, Rapport de synthèse, l'OCDE, 2008.
624. André FROGERAIS, *Histoire de l'Industrie Pharmaceutique en Algérie*, hal.science, 2019.
625. Edward Houghton, *Human capital theory: assessing the evidence for the value and importance of people to organisational success*, Technical report, CIPD, 2017.
626. Grant, Robert M, Knowledge Based View, Wiley encyclopedia of management II, 2015.
627. Ian Brinkley, *Defining the knowledge economy*, the work foundation, Knowledge economy programme report, 2006.
628. Issam A. Ghazzawi et al, *Readings In Management*, vol(13), N°(9781732127562), Art(1), University of South Florida M3 Center Publishing, 2020.
629. Liam F. Page & Ross Donohue, *Positive Psychological Capital: A Preliminary Exploration Of The Construct*, Department Of Management, Monash University Business And Economic, Working Paper, 51/04, 2004.
630. Lindon J. Robison, et al, *Social Capital and Poverty Reduction: Toward a Mature Paradigm*, Department of Agricultural Economics Michigan State University East Lansing, MI Agricultural Economics Report N° (614), 2002.
631. Mohamed Wadie Zerhouni, L. Asma El Alami El Fellousse, Vers Un Marche Maghrebin Du Medicament (Algérie, Libye, Maroc, Mauritanie, Tunisie), Institut D Prosepective Economice Du Monde Méditerranée (IPEMED), Construire La Méditerranée, 2015.
632. Rappor rapport sectoriel (n°1) l'industrie pharmaceutique etat des lieux, enjeux et tendances Lourdes Dans Le Monde Et En Algerie, Serie : Rapports Sectoriels (Document de travail n° 21/DGIEEP/11), 2011.
633. Yvon Pesqueux, Les normes et l'apprentissage organisationnel, HAL open science, version(1), 2007.

□ المواقع الإلكترونية:

634. موقع Google، <https://support.google.com/glass-enterprise/customer/answer/13417888>
635. موقع Microsoft، <https://support.microsoft.com/en-us/windows/windows-phone-8-1-end-of-support-faq-7f1ef0aa-0aaf-0747-3724-5c44456778a3>
636. لمنظمة العالمية للملكية الفكرية، الموقع: <https://www.wipo.int/about-ip/ar>.
637. جريدة العرب الاقتصادية، مقال منشور بجريدة العرب الاقتصادية، *ما الفرق بين الإبداع والاختراع*، (2009/05/01)، عبر الموقع: https://www.aleqt.com/2009/05/01/article_96827.htm
638. ثابتي الحبيب، وبن عبو الجيلالي، *تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: دعائم النجاح الأساسية لمؤسسات الألفية الثالثة*، كتاب إلكتروني https://drive.google.com/file/d/1saH7KBnmIW8pMwhNt_SF9jNOGz83BkCA/view
639. Tomas Chamorro Premuzic, Reece Akhtar, *Developing employees: Motivating Your Most Creative Employees*, Harvard Business Review Home, 12/11/2018, <https://hbr.org/2018/11/motivating-your-most-creative-employees>.
640. <https://www.oecd.org/fr/sti/inno/40825836.pdf>
641. https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10871/32289/LQ%20final%20version%20R2_2018.02.14.pdf?sequence=3.
642. https://hal.archives-ouvertes.fr/file/index/docid/509682/filename/TexteYPpour_Mondher.pdf
643. <http://srividyaagurugubilly.blogspot.com/2019/02/psychology-of-teaching-and-learning.html>
644. Senge Peter, Peter Senge and *the learning organization*, Recuperado de 451, 1990, https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as_sdt=0%2C5&q=Senge+%281990%29%2C+a+learning+organization&btnG=
645. Karl-Erik Sveiby, *Methods for Measuring Intangible Assets*, 2001, updated 2010, https://www.sveiby.com/files/pdf/1537275071_methods-intangibleassets.pdf
646. Deckert Carsten, Tensions in creativity-using the value square to model individual creativity, Report Cologne Business School, Publisher: Cologne Business School, CBD Working Paper Series, Köln, Vol(2), 2015. file:///C:/Users/hello/Downloads/WP_Tensions_16102015v01-2.pdf
647. international Federation of Accountants, Understanding Value Creation, 2020, https://www.ifac.org/system/files/publications/files/Understanding-Value-Creation_0.pdf
648. وزارة الصناعة الصيدلانية عبر الموقع: <https://www.industrie.gov.dz/fr/saidal>
649. الموقع جريدة المستثمر: <https://almostathmir.dz>
650. Les Entreprises du médicament, *Bilan économique Edition 2022*
651. https://www.selsabil.com/2017/12/2017_89.html
652. <https://ecomedit.com/2015/08/Saidal-complex-.html>
653. الموقع الرسمي لمجمع صيدال: <https://www.saidalgroup.dz>
654. (Harvard business review)، المفاهيم الإدارية، عبر المواقع: <https://hbrarabic.com/> المفاهيم الإدارية-أنطولوجيا/
655. Statistics solutions: <https://www.statisticssolutions.com/free-resources/directory-of-statistical-analyses/path-analysis/>

فهرس المحتويات

I	البسمة.....
II	شكر وتقدير.....
III	الإهداء.....
IV	المستخلص باللغة العربية.....
VI	المستخلص باللغة الانجليزية.....
X	مختصر المحتويات.....
XI	فهرس الجداول.....
XVII	فهرس الأشكال.....
XXI	فهرس الملاحق.....
أ - ظ	مقدمة.....
الفصل الأول: الإطار النظري لإدارة اللاملموسات	
18	تمهيد.....
19	المبحث الأول: نحو فهم اللاملموسات: اقتصاد المعرفة
20	المطلب الأول: أساسيات اقتصاد المعرفة
20	الفرع الأول: بروز الاقتصاد المعرفي
21	الفرع الثاني: مبررات التحول إلى اقتصاد المعرفة
21	الفرع الثالث: مظاهر اقتصاد المعرفة:
24	المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية للمعرفة
24	الفرع الأول: مفهوم المعرفة
27	الفرع الثاني: أهمية المعرفة
27	الفرع الثالث: أنواع وأدوار المعرفة
31	الفرع الرابع: مستويات المعرفة
32	الفرع الخامس: مصادر المعرفة
33	المطلب الثالث: مفهوم اقتصاد المعرفة
34	الفرع الأول: تعريف اقتصاد المعرفة
35	الفرع الثاني: خصائص اقتصاد المعرفة
35	الفرع الثالث: العناصر الهيكلية المكونة لاقتصاد المعرفة
36	المطلب الرابع: النظريات والمقاربات الاقتصادية المفسرة لاقتصاد المعرفة وموقع اللاملموسات فيها
36	الفرع الأول: النظريات الاقتصادية المفسرة لاقتصاد المعرفة
41	الفرع الثاني: المقاربات المتعددة للمعرفة لفهم اقتصاد المعرفة

44	المبحث الثاني: إدارة اللاملموسات
44	المطلب الأول: اللاملموسات
44	الفرع الأول: تحديد المصطلح
46	الفرع الثاني: مفهوم اللاملموسات
50	الفرع الثالث: أسباب التوجه نحو الاهتمام باللاملموسات
52	الفرع الرابع: المقاربات النظرية لفهم اللاملموسات
53	المطلب الثاني: إدارة اللاملموسات
53	الفرع الأول: الإدارة أم التسيير
55	الفرع الثاني: تعريف إدارة اللاملموسات
56	الفرع الثالث: إدارة اللاملموسات ومدى استجابتها للتغيير
57	الفرع الرابع: ممارسات إدارة اللاملموسات
60	المطلب الثالث: إدارة المعرفة
62	الفرع الأول: تعريف إدارة المعرفة
64	الفرع الثاني: عمليات إدارة المعرفة
66	الفرع الثالث: دور إدارة اللاملموسات في تفعيل مكونات اللاملموسات بعمليات إدارة المعرفة
68	المطلب الرابع: آليات إدارة الموارد اللاملموسة
73	المبحث الثالث: العرض النظري والمنطلقات الفكرية لرأس المال الفكري
74	المطلب الأول: المفهوم وسياق رأس المال الفكري
74	الفرع الأول: التغيير في مصادر خلق الثروة: نظرية رأس المال البشري
75	الفرع الثاني: مقاربات لفهم رأس المال البشري
77	الفرع الثالث: الخلفية والسياق لرأس المال الفكري
80	الفرع الرابع: مفهوم رأس المال الفكري
84	المطلب الثاني: أهمية رأس المال الفكري
84	الفرع الأول: أهمية رأس المال الفكري
85	المطلب الثالث: مكونات رأس المال الفكري
88	الفرع الأول: رأس المال البشري
97	الفرع الثاني: رأس المال الهيكلي
100	الفرع الثالث: رأس المال العلاقائي
101	الفرع الرابع: رأس المال النفسي
107	الفرع الخامس: رأس المال الاجتماعي
110	المطلب الرابع: مخاطر رأس المال الفكري
111	الفرع الأول: المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري

115	الفرع الثاني: إدارة مخاطر رأس المال الفكري
117	المبحث الرابع: طرق ومؤشرات قياس اللاملموسات في منظمات الأعمال
118	المطلب الأول: مفهوم القياس وأهميته
118	الفرع الأول: تعريف القياس
118	الفرع الثاني: أهمية قياس اللاملموسات
120	المطلب الثاني: مبررات ومناهج قياس اللاملموسات
122	الفرع الأول: المقاربات المنهجية لقياس اللاملموسات
125	المطلب الثالث: طرق وأساليب القياس
125	الفرع الأول: طرق قياس اللاملموسات
127	الفرع الثاني: أساليب قياس وتقييم
133	المطلب الرابع: التأثيرات السلبية والمتطلبات لعمليات القياس
133	الفرع الأول: التأثيرات السلبية لعمليات القياس
133	الفرع الثاني: متطلبات القياس
136	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار النظري لإبداع الموارد البشرية	
138	تمهيد
139	المبحث الأول: الأساسيات والمفاهيم النظرية للإبداع
139	المطلب الأول: السياق التاريخي للإبداع والمتغيرات التنظيمية المرتبطة به
139	الفرع الأول: الخلفية التاريخية
140	الفرع الثاني: الإبداع والمصطلحات التنظيمية
144	المطلب الثاني: مفهوم الإبداع
144	الفرع الأول: الاعتقادات الخاطئة للإبداع
145	الفرع الثاني: المقاربات النظرية لفهم الإبداع
147	الفرع الثالث: تعريف الإبداع
150	المطلب الثالث: النظريات ودوافع الإبداع
150	الفرع الأول: النظريات المكونة للإبداع
160	الفرع الثاني: الدافعية الإبداعية
163	المطلب الرابع: حجم الإبداع ومراحل
163	الفرع الأول: حجم الإبداع
166	الفرع الثاني: مراحل العملية الإبداعية
168	المبحث الثاني: الإبداع الفكري
168	المطلب الأول: مفهوم التفكير وأساسياته
168	الفرع الأول: مفهوم التفكير.

170	الفرع الثاني: مستويات التفكير و أنواعه
172	الفرع الثالث: أنواع التفكير
176	المطلب الثاني: التفكير الإبداعي
176	الفرع الأول: مفهوم التفكير الإبداعي
177	الفرع الثاني: ما يتطلبه التفكير الإبداعي
180	المطلب الثالث: مكونات وتقنيات التفكير الإبداعي لتوليد أفكار مبدعة
180	الفرع الأول: مكونات التفكير الإبداعي
182	الفرع الثاني: تقنيات تطوير التفكير الإبداعي في استحداث أفكار مبدعة
186	المطلب الرابع: شروط التفكير الإبداعي والصعوبات التي يواجهها
186	الفرع الأول: شروط التفكير الإبداعي
188	الفرع الثاني: صعوبات الفكر الإبداعي
189	المبحث الثالث: الإبداع التنظيمي
189	المطلب الأول: مفهوم الإبداع التنظيمي وأساسياته
189	الفرع الأول: التحول في التركيز نحو الإبداع التنظيمي
190	الفرع الثاني: مفهوم الإبداع التنظيمي
193	الفرع الثالث: مبادئ الإبداع التنظيمي
193	المطلب الثاني: البيئة التنظيمية الإبداعية ومحدداتها
193	الفرع الأول: البيئة التنظيمية الإبداعية
195	الفرع الثاني: بناء نظام بيئة إبداعية دافعة للإبداع
200	الفرع الثالث: المحددات التنظيمية المفعلة للبيئة الإبداعية
205	المطلب الثالث: نماذج الإبداع التنظيمي وتأثيرها على ممارسات المنظمة
205	الفرع الأول: نماذج الإبداع التنظيمي
218	الفرع الثاني: انعكاس نماذج الإبداع التنظيمي على ممارسات منظمات الأعمال
221	المطلب الرابع: استراتيجيات تعزيز الإبداع التنظيمي
225	المبحث الرابع: الإبداع الفردي والفرق و/أو المجموعة (الموارد البشرية)
225	المطلب الأول: الإبداع الفردي وأساسياته
225	الفرع الأول: مفهوم الإبداع الفردي
227	الفرع الثاني: سمات الأشخاص المبدعين
228	المطلب الثاني: موارد وعوامل الإبداع الفردي ومحدداته
228	الفرع الأول: عوامل الإبداع الفردي
229	الفرع الثاني: موارد الإبداع الفردي
231	الفرع الثالث: محددات الإبداع الفردي
233	المطلب الثالث: الإبداع الجماعي

233	الفرع الأول: مفهوم الإبداع الجماعي
234	الفرع الثاني: خصائص المجموعات الإبداعية
235	المطلب الرابع: ديناميكية ونماذج الإبداع الجماعي ومعيقاته
235	الفرع الأول: ديناميكية الإبداع الجماعي
237	الفرع الثاني: نماذج ومراحل تطوير المجموعات و/أو الفرق
239	الفرع الثالث: عوائق الإبداع الجماعي
242	خلاصة
الفصل الثالث: دور إدارة اللاملموسات في تحقيق إبداع الموارد البشرية	
244	تمهيد
245	المبحث الأول: المنظمة المتعلمة والتعلم التنظيمي كقاعدة لإدارة الموارد اللاملموسة لتحقيق إبداع الموارد البشرية
245	المطلب الأول: التعلم التنظيمي
245	الفرع الأول: مفهوم التعلم التنظيمي
248	الفرع الثاني: أنماط التعلم - حلقات التعلم
253	الفرع الثالث: حدود التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة
255	المطلب الثاني: مداخل التعلم التنظيمي ومستوياته
255	الفرع الأول: مداخل التعلم التنظيمي
256	الفرع الثاني: مستويات التعلم التنظيمي في ظل المنظمة المبدعة
258	المطلب الثالث: المنظمة المتعلمة
258	الفرع الأول: مفهوم المنظمة المتعلمة
261	الفرع الثاني: التغيير: الانتقال والتحول من منظمة تقليدية إلى منظمة متعلمة
264	الفرع الثالث: الفرق بين المنظمة التقليدية والمنظمة المتعلمة
265	الفرع الرابع: التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة والإبداع وإدارة المعرفة
270	المطلب الرابع: ضرورات وأساليب عمل المنظمة المتعلمة
270	الفرع الأول: ضرورات عمل المنظمة المتعلمة
271	الفرع الثاني: الأساليب المستخدمة لبناء منظمة مبدعة في ظل إدارة اللاملموسات وتوجيه الموارد البشرية نحو الإبداع
275	المبحث الثاني: التوجه نحو الإبداع من خلال الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري
275	المطلب الأول: الاستثمار في مكونات رأس المال الفكري كمدخل نحو الإبداع
275	الفرع الأول: مفهوم الاستثمار في رأس المال الفكري
277	الفرع الثاني: إدارة المعرفة كبنية تحتية لتحديد مكان وكيفية الاستثمار
278	المطلب الثاني: حماية الإبداع
279	الفرع الأول: الطبيعة القانونية للملكية الفكرية والمرجعيات الدولية لحمايتها
281	الفرع الثاني: الملكية الفكرية والاقتصاد
281	الفرع الثالث: الملكية الفكرية ومفهوم رأس المال الفكري

282	الفرع الرابع: الاستراتيجيات والملكية الفكرية
286	الفرع الخامس: فوائد حماية الملكية الفكرية
288	المطلب الثالث: خلق القيمة من خلال إدارة الموارد اللاملموسة
288	الفرع الأول: القيمة بين النشأة والمفهوم
289	الفرع الثاني: أدوار إدارة اللاملموسات في توليد القيمة
290	الفرع الثالث: مصفوفة القيمة
292	الفرع الرابع: التفاعل الديناميكي لمكونات الموارد اللاملموسة (رأس المال الفكري) لتعظيم القيمة
295	المطلب الرابع: علاقة إدارة المعرفة بإبداع الموارد البشرية ومظهرها الجديد
295	الفرع الأول: صناعات المعرفة (عمال المعرفة)
296	الفرع الثاني: توليد المعرفة
298	الفرع الثالث: المعرفة والكفاءات
299	الفرع الرابع: رأس المال الفكري والاتجاهات التنظيمية المساهمة في الإبداع
300	الفرع الخامس: المظهر الجديد في إبداع الموارد البشرية والإدارة: الذكاء الاصطناعي
305	المبحث الثالث: مساهمة الموارد اللاملموسة في تحقيق التميز المنظمي كأحد عناصر الإبداع
305	المطلب الأول: مفهوم التميز المنظمي
305	الفرع الأول: مفهوم الأداء التميز
307	الفرع الثاني: اهتمام منظمات الأعمال بالتميز
308	الفرع الثالث: أهمية التميز المنظمي
309	المطلب الثاني: ركائز ومميزات التميز المنظمي
309	الفرع الأول: الركائز الخمس للتميز المنظمي
311	الفرع الثاني: مميزات التميز المنظمي
312	المطلب الثالث: إدارة اللاملموسات وإدارة المعرفة كبنية تحتية نحو بناء نموذج التميز
312	الفرع الأول: إدارة اللاملموسات وإدارة المعرفة كبنية تحتية نحو بناء نموذج التميز
314	الفرع الثاني: إدارة الجودة الشاملة وإدارة التميز
316	المطلب الرابع: الموارد اللاملموسة كعنصر أساسي لتميز المنظمات
316	الفرع الأول: قدرات الموارد البشرية ودورها في تحقيق التميز
318	الفرع الثاني: مكونات رأس المال الفكري ودورها في تطوير المنتجات الجديدة
322	المبحث الرابع: خلق ميزة من خلال الإبداع بفاعلية إدارة اللاملموسات: الميزة التنافسية
322	المطلب الأول: المقاربات النظرية لتفسير وبناء الميزة التنافسية في ظل اكتساب الموارد اللاملموسة
322	الفرع الأول: المقاربات النظرية لبناء الميزة التنافسية
327	الفرع الثاني: إمكانية الموارد والقدرات لبناء مزايا تنافسية
329	المطلب الثاني: أساسيات حول الميزة التنافسية
329	الفرع الأول: مفهوم الميزة التنافسية

330	الفرع الثاني: الأسس العامة لبناء الميزة التنافسية
330	الفرع الثالث: استراتيجيات الميزة التنافسية
332	المطلب الثالث: عناصر ومتطلبات الاستراتيجيات العامة للتنافس
332	الفرع الأول: المجالات التنافسية
333	المطلب الرابع: مساهمة مكونات رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية
338	خلاصة
الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة	
340	تمهيد
341	المبحث الأول: المكانة الاستمولوجية للدراسة
341	المطلب الأول: الأسس الاستمولوجية لمنهجية البحث العلمي في علوم التسيير
341	الفرع الأول: مفهوم الاستمولوجيا
342	المطلب الثاني: بنية الأساسية- التمييز المنهجي
343	المطلب الثالث: نماذج البحث
344	الفرع الأول: تعريف نموذج البحث
345	الفرع الثاني: أنواع نماذج البحث
349	المطلب الرابع: تحديد المقاربة الاستمولوجية لهذه الدراسة
351	المبحث الثاني: صناعة الأدوية بالجزائر
351	المطلب الأول: سوق وصناعة الأدوية بالجزائر
351	الفرع الأول: الصناعة الدوائية
352	الفرع الثاني: دورة حياة الدواء وتنظيمها
352	الفرع الثالث: تطور الصناعة الدوائية بالجزائر
354	المطلب الثاني: تقديم مجمع صيدال
354	الفرع الأول: تعريف ونشأة
356	الفرع الثاني: مهام و أهداف مجمع صيدال
357	المطلب الثالث: بنية وتنظيم مجمع صيدال
357	الفرع الأول: بنية المجمع الصناعي صيدال
362	الفرع الثاني: تنظيم مجمع صيدال
365	المطلب الرابع: وظائف وإمكانات المجمع
365	الفرع الأول: وظائف المجمع
366	الفرع الثاني: الموارد البشرية والإبداع والابتكار في السوق الجزائرية للأدوية
370	المبحث الثالث: التحليل الإحصائي للدراسة (المنهج والأدوات)
370	المطلب الأول: الأساليب والاختبارات الإحصائية المستخدمة في الدراسة الحالية
370	الفرع الأول: الأساليب الإحصائية الوصفية المستخدمة في الدراسة الحالية

370	الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية الاستدلالية المستخدمة في الدراسة الحالية
371	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
371	الفرع الأول: مجتمع الدراسة
373	الفرع الثاني: عينة الدراسة
375	الفرع الثالث: تحديد حجم عينة الدراسة
377	المطلب الثالث: تصميم وبنية أداة الدراسة
377	الفرع الأول: تصميم أداة الدراسة
379	الفرع الثاني: بناء أداة الدراسة
380	المطلب الرابع: تطبيق أداة الدراسة
382	الفرع الأول: اختبار اعتدالية البيانات
383	الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة
386	الفرع الثالث: ثبات أداة القياس الخاصة بالدراسة
387	المبحث الرابع: وصف وتشخيص الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة
387	المطلب الأول: فرضيات الدراسة
389	المطلب الثاني: أنموذج الدراسة
390	المطلب الثالث: وصف وتشخيص بيانات العينة
397	المطلب الرابع: دراسة اتجاهات وميولات وجهة نظر العاملين بالشركة محل الدراسة
419	خلاصة
الفصل الخامس: تحليل الكمي للدراسة	
421	تمهيد
422	المبحث الأول: مقدمة في النمذجة الهيكلية (PLS-SMART): تقارير ونتائج
422	المطلب الأول: عموميات حول النمذجة الهيكلية
422	الفرع الأول: مفاهيم ومصطلحات حول نمذجة المعادلات الهيكلية بالمربعات الجزئية الصغرى
424	الفرع الثاني: النمذجة بالتغاير المشترك (CB-SEM) ونمذجة المرابعات الصغرى الجزئية (PLS-SEM)
425	المطلب الثاني: أنواع النماذج
425	الفرع الأول: النموذج الانعكاسي
425	الفرع الثاني: النموذج التكويني
426	الفرع الثالث: النماذج الهرمية
427	المطلب الثالث: تقييم النموذج
428	الفرع الأول: تقييم نموذج القياسي
429	الفرع الثاني: تقييم نموذج الهيكلية (النائي)
430	المطلب الرابع: أسباب اختيار نمذجة (PLS-SMART)

431	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات وتحليلها
431	المطلب الأول: اختبار علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة
434	المطلب الثاني: تقييم نموذج الدراسة
434	الفرع الأول: نموذج البنائي للدراسة
434	الفرع الثاني: تقييم نموذج القياس
446	الفرع الثالث: تقييم النموذج الهيكلي للدراسة
449	المطلب الثالث: اختبار التأثير لمتغيرات الدراسة
449	الفرع الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة
450	الفرع الثاني: اختبار الفرضيات الفرعية
451	الفرع الثالث: مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الرئيسية الثالثة الفرعية
452	المطلب الرابع: اختبار الفروق بين متغيرات الدراسة
452	الفرع الأول: ثبات القياس (MICOMs)
458	الفرع الثاني: تحليل متعدد المجموعات
460	الفرع الثالث: تحليل المجموعات المتعددة- بناءً على تقدير المسار الهيكلي
461	الفرع الرابع: مناقشة نتائج الفرضية الرئيسة الرابعة
462	المبحث الثالث: الأداء والأهمية لمتغيرات الدراسة الحالية
462	المطلب الأول: تحليل خريطة الأداء والأهمية (IPMA) للمتغيرات الرئيسة وأبعاد الدراسة
462	الفرع الأول: إدارة اللاملموسات بشأن إبداع الموارد البشرية
463	الفرع الثاني: أبعاد إدارة اللاملموسات بشأن إبداع الموارد البشرية
464	المطلب الثاني: إدارة اللاملموسات الخاضعة لتوقعات المتغيرات الشخصية بشأن إبداع الموارد البشرية
476	خلاصة
477	خاتمة
487	المراجع
515	فهرس المحتويات
525	الملاحق

الملاحق



جامعة الجلفة
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الجلفة في:

إلى السيد:

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

في إطار نيل شهادة دكتوراه نرجوا من سيادتكم تسهيل مهمة للطالب دكتوراه المذكور أدناه لدى
مصالح مؤسستكم في إطار ما تسمح به القوانين الداخلية الخاصة بكم.

اللقب	الاسم	الصفة	ملاحظات
موساوي	عبدالقادر	طالب دكتوراه	/

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

رئيس القسم

الأستاذ المشرف

نيابة فنانيس
مكلف بالتدريس والتعليم في التخرج
قسم علوم التسيير
جامعة الجلفة - الجزائر

السيد فنانيس
أستاذ التعليم العالي بكلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة الجلفة - الجزائر

الموافقة
Mr TITRI Abderrahmane
Directeur des Ressources Humaines P/I
Site de Production Médéa
Groupe Industriel SAIDAL



جامعة الجلفة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الجلفة في:

إلى السيد: **مدير موقع إنتاج هندسة**
"X"

الموضوع: طلب تسهيل مهمة

في إطار نيل شهادة دكتوراه نرجوا من سيادتكم تسهيل مهمة للطلاب دكتوراه المذكور أدناه لدى
مصالح مؤسستكم في إطار ما تسمح به القوانين الداخلية الخاصة بكم.

اللقب	الاسم	الصفة	ملاحظات
موساوي	عبدالقادر	طالب دكتوراه	/

تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

رئيس القسم

الأستاذ المشرف

جامعة زيان عاشور بالجزائر
نائب رئيس قسم علوم التسيير
نيابة، قائم بواجباته
علوم التسيير
شهادة

مدير موقع: **مدير موقع**
استاذ التعليم العالي بكلية العلوم
الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة الجلفة - الجزائر

الموافقة
Avis favorable
Sous Directeur Administration
BENLAÏRECHE Nazim

قائمة الاساتذة المحكمين للاستبيان

الرقم	الإسم واللقب	التخصص	الدرجة العلمية/المنصب	مقر العمل
01	الأستاذ الدكتور محمد سعيد جوال	إدارة الأعمال والتسويق	أستاذ التعليم العالي	جامعة زيان عاشور/ الجلفة
02	الأستاذ الدكتور حسين يريقي	إدارة الأعمال والتسويق	أستاذ التعليم العالي	فارس يحيى / المدينة
03	الأستاذ الدكتور حوحو مصطفى	إدارة الموارد البشرية	أستاذ التعليم العالي	أبي بكر بلقايد/ تلمسان
04	الدكتور نعيجات عبد الحميد	إدارة الأعمال	أستاذ محاضر صنف "أ"	جامعة عمار ثليجي/ الأغواط
05	الدكتور صيد كمال	علم النفس	أستاذ محاضر صنف "أ"	جامعة خيضر/ بسكرة
06	بلحشر نلسم	مدير	الموارد البشرية	صيدال/ فرع قسنطينة(1)
07	بن عبدالسلام مولود	رئيس مصلحة	المنتوجات النهائية	صيدال / فرع قسنطينة(1)
08	لبوخ يوسف	رئيس مصلحة	الأجور	صيدال / فرع المدينة
09	مصطفى	رئيس مصلحة	التكوين	صيدال / فرع المدينة

المصدر: من اعداد الطالب.

إستبانة آراء المحكمين

عنوان المذكرة :

إدارة اللاملموسات وأثرها على إبداع الموارد البشرية في منظمات الأعمال
- دراسة ميدانية بمجمع الصناعي صيدال -

بيانات عن المُحكّم:

Name of the referee..... اسم المحكم
Place of work (University / institution):..... الجهة التي يعمل بها (جامعة/ مؤسسة)
The academic Rank..... الدرجة العلمية:
General Specialization..... التخصص العام:
Specific Specialization..... التخصص الدقيق

بيانات عن الباحث:

Name اسم الطالب :
General Specialization. علوم التسيير لتخصص العام :
Specific Specialization تسيير الموارد البشرية لتخصص الدقيق :
E-mail; abdelkadermoussaoui28gmail.com لبريد الإلكتروني :
Phone + (0)773115990 لهاتف

جامعة زيان عاشور - الجلفة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير
إستبانة آراء المحكمين

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

سيدي :

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول " إدارة اللاملموسات وأثرها في إبداع الموارد البشرية بمنظمات الأعمال " في مجمع صيدال، وذلك من أجل الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تسيير موارد البشرية، وبعد الاطلاع على العديد من الأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع تم صياغة أسئلة الاستبيان، علما أن الدراسة تشمل متغيرين هما: إدارة اللاملموسات، بأبعادها والمتكونة من (استقطاب الموارد اللاملموسة، صناعة الموارد اللاملموسة، وتنشيط الموارد اللاملموسة، والمحافظة على الموارد اللاملموسة، قياس الموارد اللاملموسة)، وإبداع الموارد البشرية بأبعادها والمتمثلة في (قضايا شخصية، الإبداع الفردي، الإبداع الجماعي، الدوافع الجوهرية، والبيئة الداعمة للإبداع).

ونظراً لما عرفتم به من خبرة علمية ودراسة أكاديمية في هذا المجال، يسرني أن أضع بين يديكم هذه الاستبانة لإبداء آرائكم وتضمينها خبراتكم ومقترحاتكم وذلك من خلال:

✍ بيان مدى صلاحية الفقرات.

✍ حذف أو إضافة أو تعديل الفقرات إلى الشكل المناسب.

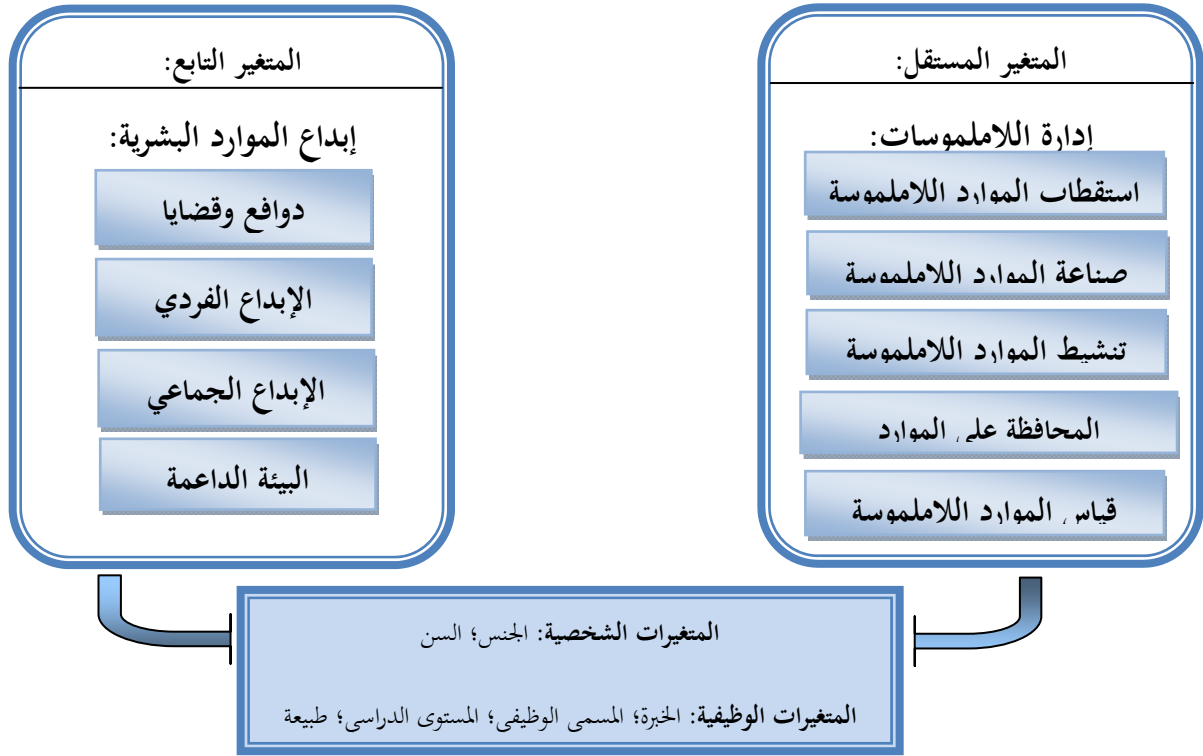
✍ ملائمة الفقرة للمتغير الرئيس الذي تنطوي تحته.

علما أن المقياس المستخدم هو مقياس ليكرت الخماسي:

5	4	3	2	1
دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	ابدا

وفي الختام تقبلوا فائق الاحترام والشكر والتقدير

أنموذج الدراسة :



الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

الجنس	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
السن	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
مستوى الدراسي	ثانوي فأقل <input type="checkbox"/>	تقني <input type="checkbox"/>
	ليسانس <input type="checkbox"/>	ماستر <input type="checkbox"/>
الخبرة	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
الدرجة الوظيفية	إطار <input type="checkbox"/>	عون تحكم <input type="checkbox"/>
القسم	إداري <input type="checkbox"/>	إنتاجي <input type="checkbox"/>
	دعم <input type="checkbox"/>	عون تنفيذ <input type="checkbox"/>

الجزء الثاني : الاسئلة المتعلقة بأبعاد الدراسة

المتغير المستقل : إدارة اللاملموسات

عبارة عن محصلة التفاعل بين مجموع ما يتمتع به العاملون من معارف ومهارات وخبرات، ورأس المال الهيكلي والذي يتضمن البنية الأساسية والعوامل التنظيمية التي تدعم إنتاجية العاملين، والعلاقات مع البيئة المحيطة بها وتشمل مختلف العلاقات التي تنميها وتطورها المنظمة مع العملاء والموردين بمعنى أشمل مع عناصر الخارجية.

الرقم	العبارة	وضوح العبارة		ملاءمة العبارة للبعد		التعديل المناسب
		لا	نعم	لا	نعم	
أبعاد إدارة اللاملموسات:						
البعد الأول : إستقطاب موارد اللاملموسة						
يعكس قدرة المنظمة من حيث أساليب وطرق جذب العاملين الأكفاء ذوي الخبرات والمهارات عن طريق إجراءات وطرق صحيحة من شأنها أن تساعد في عملية الاستقطاب والاختيار والبحث على أفراد متميزين أصحاب مهارات وكفاءات تمكنهم من تحقيق مستويات عالية من الإبداع						
01	تبحث شركة صيدال عن أفراد ذوي خبرات ومهارات فنية وتقنية لجذبهم للعمل عندها.					
02	تعتمد إدارة صيدال على سياسة واضحة في توظيف الأفراد المتميزين.					
03	تقدم إدارة صيدال التسهيلات اللازمة لتعيين المبدعين فيها.					
04	تمتلك إدارة صيدال نظام معلومات يسهل جذب ذوي الخبرات والمهارات.					
05	تعتبر الرواتب والأجور بشركة صيدال مغرية ومحفزة لعمل ذوي الكفاءات والخبرات بها					
06	تعتمد إدارة صيدال على أفراد ذوي الخبرات والمهارات لشغل الوظائف المهمة.					
البعد الثاني : صناعة موارد اللاملموسة						
يعكس قدرة المنظمة على تطوير قدرات وإمكانيات العاملين، وخلق روح التعاون الجماعي ومشاركة الخبرات في حل المشكلات عن طريق التعليم والتدريب والممارسة وزيادة التفاعل بين الأفراد بالمنظمة، وإتاحة فرص التعاون الجماعي بالإضافة إلى تعزيز بناء العلاقات في محيط العمل						
01	تسعى إدارة صيدال إلى تعزيز القدرات الذهنية للعاملين.					
02	تسمح إدارة صيدال بمناقشة آراء وأفكار ومقترحات العاملين المتعلقة بتطوير أساليب العمل.					
03	تمنح إدارة صيدال فرصًا كافية للعاملين لمناقشة المشاكل المرتبطة بالعمل.					
04	تقوم إدارة صيدال برسكلة العاملين فيها خارج البلاد للاطلاع على المستجدات العلمية الحديثة في مجال الاختصاص.					

05	تشجع إدارة صيدال باستمرار المنافسة البناءة بين العاملين ذوي القدرات الإبداعية والمتميزين.				
06	تسعى إدارة صيدال إلى تطوير العلاقات الإنسانية بين العاملين.				
07	تشجع إدارة صيدال الحوار المباشر مع العاملين لأجل توليد وخلق أفكار إبداعية.				

البعد الثالث : تنشيط صناعة موارد اللاملموسة

جملة من الإجراءات والطرق تستخدمها المنظمة بغية تحقيق مستويات إبداعية لدى العاملين بشكل مستمر، وزيادة تدفق وتوليد أفكار جديدة ، من خلال التنشيط والتبادل والمشاركة المعرفية، بحيث يتم ذلك بتوفير جو ملائم يساهم في حل المشكلات وتوليد أفكار جديدة، كما يعزز من العمل الجماعي أو الفرق كأساس التعلم والتطوير

01	تحاول إدارة صيدال إشراك جميع العاملين في دورات تخصصية تناسب وطبيعة الأعمال والأنشطة التي يقومون بها.				
02	تشجع إدارة صيدال مشاركة العاملين في نقاشات بناءة.				
03	تثير إدارة صيدال الحماس في الجماعات التي تتسم بالتحدي والانجازات العالية في العمل.				
04	تسعى إدارة صيدال إلى بناء فرق عمل في أداء المهمات الصعبة				
05	تحث إدارة صيدال على العمل والبحث الجاد عن كل ما هو جديد.				
06	تكلف إدارة صيدال العاملين بالمهام والأعمال الصعبة والجديدة بغرض تحسين مهاراتهم.				
	توفر إدارة صيدال المعدات التكنولوجية والتقنيات الحديثة للعاملين.				

البعد الرابع: المحافظة على موارد اللاملموسة

مجموعة من التدابير التي تهدف إلى الاعتناء والمحافظة على الطاقات والقدرات الذهنية بالمنظمة، والقادرين على خلق أفكار جديدة أو تطويرها

01	تسعى إدارة صيدال ببناء وتكوين علاقات حسنة وإيجابية مع العاملين.				
02	تمنح إدارة صيدال المحفزات المادية والمعنوية للمواهب وأصحاب الابتكارات والإبداعات.				
03	تتعامل إدارة صيدال مع العاملين على أساس الثقة.				
04	تحافظ إدارة صيدال على المكانة الاجتماعية والوظيفية لأصحاب القدرات الإبداعية.				
05	يتم تقييم العاملين في شركة صيدال على أساس ما يبذلونه من جهد علمي وعملي.				

البعد الخامس: قياس موارد اللاملموسة

هي مجموعة من الطرق والمقاربات التي تعبر بشكل كمي أو وصفي عن مختلف مكونات اللاملموسات من خلال ترجمتها إلى أرقام وفق طرق والأساليب مختلفة سواء كانت هذه القيم نقدية أو غير نقدية

01	تُحتم إدارة صيدال بتخزين المعارف والمعلومات والأفكار التي يمتلكها العاملين بخصوص العمل				
02	تقوم إدارة صيدال دوما بقياس قيمة المعلومات والمعارف المخزنة				

03	تدرك إدارة صيدال جيدا أهمية مهارات العاملين وقدراتهم				
04	تعتبر براءات الاختراع لدى العاملين كمؤشر لقوة كفاءاتهم				
05	تحصي إدارة صيدال النزاعات بين العاملين لمعرفة نوعية العلاقات بينهم				
06	تقيس إدارة صيدال باستمرار مهارات وقدرات العاملين بما				
07	تعتقد إدارة صيدال أن المصاريف الممنوحة تزيد من فعالية أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.				
08	تقوم إدارة صيدال دوما بمراجعة وتحديث قواعد بياناتها .				
09	تحتاج إدارة صيدال إلى قياس استثماراتها لتطوير أساليب وطرق العمل فيها.				

المتغير التابع : إبداع الموارد البشرية

قدرة الأفراد على الإتيان وإنشاء أو دمج شيء جديد أو تحسين وتطوير (إعادة تقديم القلم بصورة جديدة)، من خلال تفاعل عدّة عوامل عقلية وبيئية واجتماعية وشخصية، تدفع الفرد بالتعامل مع الأشياء المألوفة بطريقة غير مألوفة

الرقم	العبارة	وضوح العبارة		ملاءمة العبارة للبعد		التعديل المناسب
		نعم	لا	نعم	لا	
أبعاد إبداع الموارد البشرية						
البعد الأول: قضايا الشخصية						
ترتبط مسائل الشخصية بسمات وخصائص المتعلقة بشخصية الفرد بذاته						
01	لا ينتابني الخوف عند مواجهة التحديات في العمل.					
02	أثق بأني قادر على أداء العديد من المهام المختلفة بشكل مبدع					
03	أحب المخاطرة في العمل.					
04	لا أتأثر بالأحزين بسهولة					
05	تحقيق الجديد في العمل مهم بالنسبة لي.					
06	لدي القدرة على فهم كيفية الاستفادة من موقف أو وضع معين.					
07	أنا شخص متعدد الاستخدامات ويمكنني بسهولة العثور عن حلول مبتكرة بغض النظر عن مجال العمل.					
البعد الثاني: الابداع الفردي						
قدرة الفرد على التفكير فيما وراء ما هو واضح وإنتاج شيء جديد ومناسب، وقدرته على استخدام خياله وصفاته السلوكية لتحقيق أهداف مهمة، تمكنه من توليد أفكار جديدة ومفيد						
01	أهتم بعملتي وأجده مجزٍ					
02	تجاري السابقة تجعلني أكثر إبداعًا في مكان العمل.					

03	آراء زملائي في العمل لها تأثير إيجابي على إبداعي الفردي				
04	مهارات تواصلية الشخصية تحسن مستواي في مكان العمل.				
05	أشعر بالفخر والالتزام بالعمل في شركتي صيدال.				
06	أنا راضٍ عن راتي في العمل.				
07	ضغط الوقت يثبط من إنتاجي الفكري وإبداعي الفردي في العمل.				
08	لا أفقد التركيز على عملي الحقيقي ولا يتشتت انتباهي حين أجد المشاكل والقضايا الجانبية.				
09	أثق بأني قادر على تطوير أفكار إبداعية لحل المشاكل.				
10	أتمسك لتنفيذ الحلول وأفكار في العمل				
11	أرى الشكاوى والاختلافات فرص وليس مشكلات.				
12	أجنب اتباع الإجراءات بدقة وفقاً للقواعد.				

البعد الثالث: الابداع الجماعي/الفرق

المستويات العالية من العمل وغزارة الأفكار وتوليدها الذي يتم تحقيقها من قبل الجماعة أو المجموعة أو الفريق، نتيجة تفاعل أفراد الجماعة فيما بينهم، من خلال تبادل الأفكار والآراء والخبرات

01	لدي تواصل (ثقة وانفتاح) متكرر ومفتوح مع إدارة صيدال والمشرفين وزملائي في العمل				
02	عندما يسعى فريقى لحل مشكلة ما نولد العديد من الأفكار قبل اختيار واحدة أو اثنتين.				
03	هناك القليل من الصراعات بين أعضاء الفريق في العمل.				
04	أعبر بحرية عن أفكاري أمام أعضاء الفريق.				
05	وجود منافس يزيد من تصميم أعضاء الفريق.				
06	أفضل العمل مع الآخرين ضمن جهود جماعية بدلاً من العمل الفردي.				
07	تستخدم إدارة صيدال أنواع أساليب التفكير لإثارة القدرات الإبداعية.				

البعد الرابع: البيئة التنظيمية الداعمة

تصور لمجموع العوامل الاجتماعية والسياسية التي تؤثر على سلوك والمواقف والمشاعر الأفراد الموجودين داخل المنظمات، وكما تساهم وتحفز الأفراد على تحقيق مستويات عالية وإتيان بأفكار جديدة

01	تدعم إدارة صيدال العاملين على التعبير عن أفكارهم.				
02	تشجع إدارة صيدال العاملين على مناقشة وتبادل الأفكار والمعارف دون تعرض للنقد.				
03	يحدد العاملون الأساليب والاجراءات المستخدمة التي يعتقدون أنها الأنسب في مواجهة موقف معين.				
04	الوصول إلى الموارد (معلومات، تسهيلات، مرافق) في شركة صيدال يتم بسهولة				
05	توفر إدارة صيدال جميع الموارد اللازمة للعاملين لتنفيذ أو خلق الحلول				
06	تتيح إدارة صيدال لعاملها فرصاً للقيام بالمهام الصعبة.				



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة زيان عاشور بالجلفة-الجزائر-

الموضوع: استبيان

السادة المحترمون: عمال مجمع الصناعي صيدال؛؛

يسرني أن أضع بين أيديكم هذه الاستبانة، التي تهدف إلى جمع المعلومات الميدانية اللازمة، للبحث الذي أقوم بإعداده بعنوان:

إدارة اللاملموسات وأثرها على إبداع الموارد البشرية في منظمات الأعمال

- دراسة ميدانية بمجمع صيدال-

واعتبارا من كونكم جزء مهما من مجتمع البحث، فاني أرجو منكم التفضل والتكرم بالإجابة على كامل أسئلة الاستبانة بما يحاكي الواقع العملي، حتى يتسنى لنا اقتراح التوصيات الملائمة كمحصلة لمخرجات البحث.

شاكرا ومقدرا كرم التجاوب، ومؤكدا في سياقها أن مجمل ما سيرد في الاستبانة ما هو إلا دراسة علمية، ولن يستخدم إلا في إطار البحث العلمي، و لا يطلب منكم ذكر اسمائكم ولا ألقابكم، ولأي استفسار يرجى منكم الاتصال بالباحث عن طريق المعلومات الواردة أدناه.

لكم منا خالص التقدير والامتنان لحسن تعاونكم،،،

لأية استفسارات، يرجى الاتصال بنا عبر المعلومات الواردة أدناه:

☎ : +213 (0)7 73 11 59 90

✉ : abdelkadermoussaoui28@gmail.com

الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية

- من فضلك أحي الموظف / العامل ضع اشارة (X) امام الخيار المناسب

النوع الاجتماعي:

ذكر

العمر:

30 سنة فأقل بين 41 و 50 سنة

بين 31 و 40 سنة أكثر من 51 سنة

المستوى الدراسي:

ثانوي فأقل ليسانس
 تقني ماجستير، دكتوراه، ..
 تقني سامي ماستر
 بكالوريا مهندس
 دراسات عليا دراسات عليا

الخبرة:

5 سنوات فأقل بين 16 و 25 سنة

بين 6 و 15 سنة أكثر من 26 سنة

طبيعة الوظيفة:

إنتاجي إداري

الدعم

التصنيف الوظيفي:

إطار

عون تحكم

عون تنفيذ

الجزء الثاني: فقرات الاستبانة

يرجى منك سيدي التكرم وقراءة العبارات الآتية بدقة، مع وضع علامة (X) في إحدى خانات الإجابة المتاحة أمام كل عبارة (أبدأ، نادراً، أحياناً، غالباً، دائماً)، مع التأكيد على أن كل إجابة تتطلب منك إلا خيار واحد فقط، لذلك ندعوك ونرجوك سيدي التركيز لأن ذلك سيعطي مصداقية أكبر لنتائج البحث.

الرقم	العبارة	أبدأ	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً
01	تبحث شركة صيدال عن أفراد ذوي خبرات ومهارات فنية وتقنية لجذبهم للعمل عندها.					
02	تعتمد إدارة صيدال على سياسة واضحة في توظيف الأفراد المتميزين.					
03	تقدم إدارة صيدال التسهيلات اللازمة لتعيين المبدعين فيها.					
04	تمتلك إدارة صيدال نظام معلومات يسهل جذب ذوي الخبرات والمهارات.					
05	تعتبر الرواتب والأجور بشركة صيدال مغرية ومحفزة لعمل ذوي الكفاءات والخبرات بها.					
06	تعتمد إدارة صيدال على أفراد ذوي الخبرات والمهارات لشغل الوظائف المهمة.					
07	تسعى إدارة صيدال إلى تعزيز القدرات الذهنية للعاملين.					
08	تسمح إدارة صيدال بمناقشة آراء وأفكار ومقترحات العاملين المتعلقة بتطوير أساليب العمل.					
09	تمنح إدارة صيدال فرصاً كافية للعاملين لمناقشة المشاكل المرتبطة بالعمل.					
10	تقوم إدارة صيدال برسكلة العاملين فيها خارج البلاد للاطلاع على المستجدات العلمية الحديثة في مجال الاختصاص.					
11	تشجع إدارة صيدال باستمرار المنافسة البناءة بين العاملين ذوي القدرات الإبداعية والمتميزين.					
12	تسعى إدارة صيدال إلى تطوير العلاقات الإنسانية بين العاملين.					
13	تشجع إدارة صيدال الحوار المباشر مع العاملين لأجل توليد وخلق أفكار إبداعية.					
14	تحاول إدارة صيدال إشراك جميع العاملين في دورات تخصصية تناسب وطبيعة الأعمال والأنشطة التي يقومون بها.					
15	تشجع إدارة صيدال مشاركة العاملين في نقاشات بناءة.					

إدارة الالموسسات

					تثير إدارة صيدال الحماس في الجماعات التي تتسم بالتحدي والانجازات العالية في العمل.	16
					تسعى إدارة صيدال إلى بناء فرق عمل في أداء المهمات الصعبة	17
					تحت إدارة صيدال على العمل والبحث الجاد عن كل ما هو جديد.	18
					تكلف إدارة صيدال العاملين بالمهام والأعمال الصعبة والجديدة بغرض تحسين مهاراتهم.	19
					توفر إدارة صيدال المعدات التكنولوجية والتقنيات الحديثة للعاملين.	20
					تسعى إدارة صيدال ببناء وتكوين علاقات حسنة وإيجابية مع العاملين.	21
					تمنح إدارة صيدال المحفزات المادية والمعنوية للمواهب وأصحاب الابتكارات والابداعات.	22
					تتعامل إدارة صيدال مع العاملين على أساس الثقة.	23
					تحافظ إدارة صيدال على المكانة الاجتماعية والوظيفية لأصحاب القدرات الابداعية.	24
					يتم تقييم العاملين في شركة صيدال على أساس ما يبذلونه من جهد علمي وعملي.	25
					تهتم إدارة صيدال بتخزين المعارف والمعلومات والأفكار التي يمتلكها العاملين بخصوص العمل.	26
					تقوم إدارة صيدال دوما بقياس قيمة المعلومات والمعارف المخزنة	27
					تدرك إدارة صيدال جيدا أهمية مهارات العاملين وقدراتهم.	28
					تعتبر براءات الاختراع لدى العاملين كمؤشر لقوة كفاءتها	29
					تحصي إدارة صيدال النزاعات بين العاملين لمعرفة نوعية العلاقات بينهم.	30
					تقيس إدارة صيدال باستمرار مهارات وقدرات العاملين بها	31
					تعتقد إدارة صيدال أن المصاريف الممنوحة تزيد من فعالية أنظمة تكنولوجيا المعلومات والاتصال.	32
					تقوم إدارة صيدال دوما بمراجعة وتحديث قواعد بياناتها.	33
					تحتاج إدارة صيدال إلى قياس استثماراتها لتطوير أساليب وطرق العمل فيها.	34

دائمًا	غالبًا	أحيانًا	نادرًا	أبدًا	العبارة	
					لا يتتابني الخوف عند مواجهة التحديات في العمل.	35
					أثق بأني قادر على أداء العديد من المهام المختلفة بشكل مبدع	36
					أحب المخاطرة في العمل.	37
					لا أتأثر بالأخرين بسهولة	38
					تحقيق الجديد في العمل مهم بالنسبة لي.	39
					لدي القدرة على فهم كيفية الاستفادة من موقف أو وضع معين.	40
					أنا شخص متعدد الاستخدامات ويمكنني بسهولة العثور عن حلول مبتكرة بغض النظر عن مجال العمل.	41
					أستمتع عند إيجاد حلول لمشاكل معقدة	42
					أستمتع بإنشاء إجراءات جديدة لمهام العمل.	43
					أهتم بعملتي وأجده مجزٍ	44
					تجاري السابقة تجعلني أكثر إبداعًا في مكان العمل.	45
					آراء زملائي في العمل لها تأثير إيجابي على إبداعي الفردي	46
					مهارات تواصلتي الشخصية تحسن مستواي في مكان العمل.	47
					أشعر بالفخر والالتزام بالعمل في شركتي صيدال.	48
					أنا راضٍ عن راتي في العمل.	49
					ضغط الوقت يثبط من إنتاجي الفكري وإبداعي الفردي في العمل.	50
					لا أفقد التركيز على عملي الحقيقي ولا يتشتت انتباهي حين أجد المشاكل والقضايا الجانبية.	51
					أثق بأني قادر على تطوير أفكار إبداعية لحل المشاكل.	52
					أتمسك لتنفيذ الحلول وأفكار في العمل	53
					أرى الشكاوى والاختلافات فرص وليس مشكلات.	54
					أتجنب اتباع الإجراءات بدقة وفقًا للقواعد.	55
					لدي تواصل (ثقة وانفتاح) متكرر ومفتوح مع إدارة صيدال والمشرفين وزملائي في العمل	56
					عندما يسعى فريقتي لحل مشكلة ما نولد العديد من الأفكار قبل اختيار واحدة أو اثنتين.	57
					هناك القليل من الصراعات بين أعضاء الفريق في العمل.	58
					أعبر بحرية عن أفكاري أمام أعضاء الفريق.	59

					وجود منافس يزيد من تصميم أعضاء الفريق.	60
					أفضل العمل مع الآخرين ضمن جهود جماعية بدلاً من العمل الفردي.	61
					تستخدم إدارة صيدال أنواع أساليب التفكير لإثارة القدرات الإبداعية.	62
					تدعم إدارة صيدال العاملين على التعبير عن أفكارهم.	63
					تشجع إدارة صيدال العاملين على مناقشة وتبادل الأفكار والمعارف دون تعرض للنقد.	64
					يحدد العاملون الأساليب والاجراءات المستخدمة التي يعتقدون أنها الأنسب في مواجهة موقف معين.	65
					الوصول إلى الموارد (معلومات، تسهيلات، مرافق) في شركة صيدال يتم بسهولة	66
					توفر إدارة صيدال جميع الموارد اللازمة للعاملين لتنفيذ أو خلق الحلول	67
					تتيح إدارة صيدال لعاملها فرصاً للقيام بالمهام الصعبة.	68
					تدعم إدارة صيدال العاملين لديها على التعلم باستمرار.	69
					تشجع إدارة صيدال العاملين على المخاطرة لتقديم أعمال جديدة	70
					تعمل إدارة صيدال بشكل مستمر على تطوير فرق العمل والعاملين لتعزيز العمل الإبداعي.	71

ملاحظات يمكن إضافتها:

وشكراً جزيلاً



République algérienne démocratique et populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Ziane Achour à Djelfa - Algérie -

Objet : Questionnaire d'étude doctorale

Chères Mesdames, Chers Messieurs, chers employeurs du complexe industriel SAIDAL,

C'est avec plaisir que nous vous remettons ce questionnaire, qui vise à recueillir les informations de terrain nécessaires, pour finir la recherche doctorale pratique que nous préparons sous le titre :

La gestion de l'immatériel et son impact sur la créativité des ressources humaines dans les organisations d'entreprise.

- Une étude de terrain au Complexe industriel SAIDAL -

Votre participation est essentielle pour le succès et la qualité de cette étude.

Ainsi, nous vous prions de bien vouloir répondre à ce questionnaire de manière fidèle et en adéquation avec votre réalité pratique, afin que nous puissions proposer des recommandations appropriées à la suite des résultats de la recherche.

La protection de vos données est garantie et les informations seront traitées de manière vos réponses sera uniquement utilisée dans le cadre de cette confidentielle. L'intégralité de recherche.

Il ne vous sera pas demandé de mentionner vos noms ou relatives identités.

Pour toute demande de renseignements, veuillez nous contacter via les informations fournies ci-dessous :

☎: +213(0) 773 115 990

✉: abdelkadermoussaoui28@gmail.com

En vous remerciant de votre précieuse collaboration, nous vous prions de croire Chères Mesdames, Chers Messieurs, à l'assurance de notre parfaite considération.

Première partie : Renseignements personnels et renseignements fonctionnels

Merci de bien vouloir mettre une croix devant l'option appropriée :

Genre :

Homme

Femme

Age :

30 ans ou moins

Entre 41 et 50 ans

Entre 31 et 40 ans

Plus de 51 ans

Niveau de qualification :

Secondaire ou moins

Licence

Technicien

Master

Technicien supérieur

Ingénieur

Bac

Etude supérieur
(magister, doctorat)

Expérience :

5 ans et moins

Entre 16 et 25 ans

Entre 6 et 15 ans

Plus de 26 ans

Type d'activité :

Production

Administration

Soutien

Groupe socioprofessionnel :

Cadre

Maîtrise

Exécution

Deuxième partie :

Lisez attentivement chacune des affirmations suivantes et indiquez d'une croix (×) la réponse qui vous semble la plus appropriée en vous servant de l'échelle de fréquence suivante : toujours, souvent, parfois, rarement et jamais.

Une seule croix par affirmation.

Nous vous invitons à bien vous concentrer car cela donnera une plus grande crédibilité à la recherche.

	N°	Expressions	jamais	rarement	parfois	souvent	Toujours
Gestion des immatériels	01	La société SAIDAL recherche des individus experts, compétants techniquement, et talentueux pour les attirer et les recruter au sein de son équipe.					
	02	L'administration de SAIDAL s'appuie sur une politique claire d'embauche des individus créatifs.					
	03	L'administration de SAIDAL accorde des privilèges aux employés créatifs.					
	04	L'administration de SAIDAL dispose d'un système d'information qui facilite l'attraction des individus experts et compétants.					
	05	La société SAIDAL paie des salaires attractifs, motivants aux employés qualifiés et expérimentés					
	06	L'administration de SAIDAL engage du personnel expert et compétant dans des postes importants.					
	07	L'administration de SAIDAL cherche à améliorer les capacités mentales de ses employés.					
	08	L'administration SAIDAL permet de discuter des opinions, des idées et des suggestions liées à l'évolution des méthodes de travail avec ses employés.					
	09	L'administration SAIDAL offre suffisamment d'opportunités aux travailleurs pour discuter des problèmes liés au travail.					
	10	L'administration SAIDAL développe et forme ses employés à l'étranger pour suivre les récents développements scientifiques dans le domaine de la spécialisation.					
	11	L'administration SAIDAL encourage constamment la concurrence constructive entre les travailleurs créatifs et innovateurs.					
	12	L'administration SAIDAL vise à développer les relations humaines entre les employés.					
	13	L'administration SAIDAL encourage le dialogue direct avec les employés afin de générer et d'inventer des idées créatives.					
	14	L'administration SAIDAL essaie d'impliquer tous les employés dans des cours spécialisés adaptés à la nature de l'entreprise et des activités qu'ils exercent.					
	15	L'administration SAIDAL encourage les employés à participer, à discuter, et à partager des idées					

		constructives.					
16		L'administration SAIDAL motive les groupes de travail qui ont un haut taux de réalisation et d'activités.					
17		L'administration SAIDAL vise à constituer des équipes pour effectuer des tâches difficiles.					
18		L'administration SAIDAL soutient les recherches sérieuses, la création et l'innovation au travail.					
19		L'administration SAIDAL offre des tâches et des nouvelles actions challengeantes aux travailleurs afin d'améliorer leurs compétences.					
20		Le département des ventes d'équipements fournit une technologie et des techniques modernes aux travailleurs.					
21		L'administration SAIDAL vise à construire et à établir de bonnes relations positives avec ses employés.					
22		L'administration SAIDAL récompense ses employés innovateurs et créatifs matériellement et moralement.					
23		L'administration SAIDAL traite ses employés sur la base de la confiance.					
24		L'administration SAIDAL maintient le statut social et fonctionnel de ses employés créatifs.					
25		Les employés de SAIDAL sont évalués à la mesure de leurs efforts scientifiques et pratiques.					
26		L'administration SAIDAL s'intéresse à stocker les connaissances, les informations et les idées des employés concernant le travail.					
27		L'administration SAIDAL mesure de façon-permanente la valeur des informations et des connaissances stockées.					
28		L'administration SAIDAL est bien consciente de l'importance des compétences et des capacités des employés.					
29		L'administration SAIDAL considère les brevets de ses employés comme un indicateur de sa force.					
30		L'administration SAIDAL prend en considération les conflits entre ses employés afin de connaître la nature des relations entre eux.					
31		L'administration SAIDAL mesure en permanence les compétences et les capacités de ses employés.					
32		L'administration SAIDAL exprime que les frais dépensés au système de technologie de l'information et de la communication développent son efficacité.					
33		L'administration SAIDAL révisé et met à jour en permanence ses bases de données.					
34		L'administration SAIDAL a besoin de mesurer ses investissements pour y développer les méthodes et les systèmes de travail.					

		Expressions	jamais	rarement	parfois	souvent	Toujours
Créativité des ressources humaines	35	Je n'ai pas peur face aux défis de travail.					
	36	Je suis convaincu(e) que je peux effectuer de nombreuses tâches différentes de manière créative.					
	37	J'aime prendre des risques en affaires.					
	38	Je ne suis pas facilement influencé(e) par les autres					
	39	Il est important pour moi d'apporter une nouvelle création au travail.					
	40	J'ai la capacité de prendre avantage d'une situation ou d'une situation particulière.					
	41	Je suis une personne polyvalente et je peux facilement trouver des solutions innovantes peu importe le domaine de travail.					
	42	J'aime trouver des solutions à des problèmes complexes.					
	43	J'aime créer de nouvelles routines pour les tâches de travail.					
	44	Je me soucie de mon travail et je le trouve gratifiant.					
	45	Mes expériences passées me rendent plus créatif (ives) dans le milieu du travail.					
	46	Les opinions de mes collègues ont un impact positif sur ma créativité individuelle.					
	47	Mes compétences en communication interpersonnelle améliorent ma performance au travail.					
	48	Je me sens fier(e) et engagé(e) pour mon entreprise SAIDAL.					
	49	Je suis satisfait(e) de mon salaire ² .					
	50	La pression relative de temps freine ma productivité intellectuelle et ma créativité individuelle au travail.					
	51	Je ne perds pas la concentration dans le travail quand je rencontre des problèmes dans ou en dehors de mon lieu de travail.					
	52	Je suis convaincu(e) que je peux développer des idées créatives pour résoudre des problèmes.					
	53	Je suis ravi(e) de mettre en œuvre des solutions et des idées au travail.					
	54	Je considère les plaintes et les différences comme des opportunités, pas comme des problèmes.					
	55	J'évite de suivre les procédures strictement selon les règles.					
	56	J'ai une communication fréquente et ouverte (confiance et ouverture) avec l'administration, les superviseurs et les collègues de SAIDAL.					
	57	Lorsque mon équipe essaie de résoudre un problème, nous générons de nombreuses idées avant d'en choisir une ou deux.					

58	Il y a peu de conflits entre les membres de l'équipe au travail.					
59	J'exprime librement mes pensées devant les membres de l'équipe.					
60	La présence d'un compétiteur augmente la volonté des membres de l'équipe.					
61	Je préfère travailler avec les autres dans un effort de groupe plutôt qu'individuellement.					
62	L'administration SAIDAL utilise différents types de méthodes de pensée pour stimuler la créativité.					
63	L'administration SAIDAL aide les employés à exprimer leurs idées.					
64	L'administration SAIDAL encourage les employés à discuter et à échanger des idées et des connaissances sans être critiqués.					
65	Les employés déterminent les méthodes et les procédures utilisées qu'ils jugent les plus appropriées pour faire face à une situation particulière.					
66	L'accès aux ressources (informations, matérielles, installations, etc.) à SAIDAL est facile.					
67	L'administration SAIDAL fournit toutes les ressources nécessaires aux travailleurs pour mettre en œuvre ou créer des solutions.					
68	L'administration SAIDAL offre à ses employés la possibilité d'effectuer des tâches difficiles.					
69	L'administration SAIDAL renforce ses employés par l'apprentissage continu.					
70	L'administration SAIDAL encourage les employés à prendre des risques pour découvrir de nouvelles affaires.					
71	L'administration SAIDAL travaille continuellement à développer les équipes de travail et les employés pour renforcer le travail créatif.					

Notes ou suggestions pouvant être ajoutées :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Nos sincères sentiments de respect, merci infiniment ...

جداول تقييم النموذج القياسي
قيم معامل التثبع (Factor Loading)

Outer loadings

الابعاد المقترحة	ادارة الاموريات	استقطاب الموارد الاملموسة	الابعاد الجماعى	الابعاد الفردى	البنية التنظيمية الداعمة	محافظة على الموارد الاملموسة	تنشيط الموارد الاملموسة	دوافع وقتيايا شخصية	مداعة الموارد الاملموسة	قيم الموارد الاملموسة
	0,503	0,660								
		0,821								
	0,667									
		0,863								
	0,759									
	0,689									
		0,815								
	0,586									
		0,671								
	0,690									
		0,803								
	0,760									
									0,808	
	0,756									0,845
										0,836
	0,775									0,702
										0,868
	0,610									
										0,819
	0,806									
	0,776									0,860
	0,799									
							0,486			
	0,409									
	0,662									
							0,751			
							0,684			
	0,583									
							0,835			
	0,718									
	0,759									
							0,820			
							0,845			
	0,749									
	0,660									
						0,831	0,729			
	0,780									
	0,700									
						0,783				
	0,753									
						0,835				
						0,696				
	0,585									
	0,725									
						0,808				
										0,786
	0,758									0,851
	0,798									0,774
	0,718									0,785
										0,804
	0,720									
	0,730									0,836
	0,777									
										0,817
	0,753									0,769
	0,709									0,678
	0,601									
										0,693
										0,655
	0,512									
										0,811
	0,637									
										0,787
	0,636									
										0,749
	0,540									
	0,601									
										0,767
										0,603
	0,464									
	0,673									
						0,770				
	0,694									0,787
						0,645				
	0,635									
	0,650									
						0,769				
						0,709				
	0,597									
	0,582									
						0,717				
						0,665				
	0,612									
	0,645									
						0,711				
						0,789				
	0,677									
						0,777				
	0,672									
						0,782				
	0,676									
						0,671				
	0,560									
						0,616				
	0,574									
	0,291									0,545
										0,789
	0,584									
	0,572									0,761
	0,256									0,485
										0,775
	0,597									
	0,589									0,828
										0,764
	0,507									
										0,771
	0,516									

جدول قيم ألفا كرونباخ، الموثوقية المركبة، ومتوسط التباين المستخلص (قبل الحذف)

Construct reliability and validity	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
إبداع الموارد البشرية	0,933	0,940	0,940	0,305
إدارة اللاملموسات	0,969	0,971	0,971	0,499
استقطاب الموارد اللاملموسة	0,865	0,878	0,900	0,602
الإبداع الجماعي	0,790	0,808	0,848	0,449
الإبداع الفردي	0,867	0,876	0,892	0,414
البيئة التنظيمية الداعمة	0,861	0,894	0,890	0,484
المحافظة على الموارد اللاملموسة	0,851	0,858	0,894	0,628
تنشيط الموارد اللاملموسة	0,861	0,880	0,895	0,555
دوافع وقضايا شخصية	0,859	0,866	0,889	0,474
صناعة الموارد اللاملموسة	0,919	0,923	0,935	0,675
قياس الموارد اللاملموسة	0,924	0,927	0,937	0,625

جدول قيم ألفا كرونباخ، الموثوقية المركبة، ومتوسط التباين المستخلص (قبل الحذف)

Construct reliability and validity	Cronbach's alpha	Composite reliability (rho_a)	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)
إبداع الموارد البشرية	0,926	0,932	0,934	0,343
إدارة اللاملموسات	0,969	0,971	0,971	0,499
استقطاب الموارد اللاملموسة	0,865	0,878	0,900	0,602
الإبداع الجماعي	0,778	0,786	0,850	0,533
الإبداع الفردي	0,869	0,870	0,897	0,523
البيئة التنظيمية الداعمة	0,869	0,891	0,896	0,525
المحافظة على الموارد اللاملموسة	0,851	0,858	0,894	0,628
تنشيط الموارد اللاملموسة	0,861	0,880	0,895	0,555
دوافع وقضايا شخصية	0,849	0,857	0,886	0,529
صناعة الموارد اللاملموسة	0,919	0,923	0,935	0,675
قياس الموارد اللاملموسة	0,924	0,927	0,937	0,625

Similarly, Cronbach's α is given by

$$\text{Cronbach's } \alpha = \frac{M \cdot \bar{r}}{(1 + (M - 1) \cdot \bar{r})}, \quad (4)$$

$$\rho_A := (\hat{w}' \hat{w})^2 \cdot \frac{\hat{w}'(S - \text{diag}(S))\hat{w}}{\hat{w}'(\hat{w}\hat{w}' - \text{diag}(\hat{w}\hat{w}'))\hat{w}}$$

Similarly, Cronbach's α is given by

$$\text{Cronbach's } \alpha = \frac{M \cdot \bar{r}}{(1 + (M - 1) \cdot \bar{r})},$$

عامل تضخم الفروق (VIF) قبل الحذف

عامل تضخم الفروق (VIF): بعد الحذف.

Collinearity statistics	
	VIF
x11	2,441
x11	1,893
x12	2,385
x12	2,696
x13	2,525
x13	3,199
x14	2,542
x14	2,039
x15	2,226
x15	1,737
x16	2,382
x16	1,943
x21	3,066
x21	2,339
x22	3,260
x22	2,743
x23	3,204
x23	2,613
x24	1,954
x24	1,677
x25	2,950
x25	3,607
x26	3,055
x26	2,487
x27	3,829
x27	3,090
x31	1,258
x31	1,640
x32	2,451
x32	1,767
x33	1,550
x33	1,724
x34	2,622
x34	3,240
x35	3,092
x35	2,401
x36	2,679
x36	3,456
x37	2,392
x37	1,848
x41	2,329
x41	3,703
x42	2,499
x42	1,770
x43	2,936
x43	2,358
x44	1,517
x44	1,781
x45	2,901
x45	1,921
x51	2,252
x51	3,030
x52	3,180
x52	4,063
x53	2,742
x53	2,191
x54	2,533
x54	2,276
x55	2,326
x55	2,666
x56	3,121
x56	2,780
x57	3,012
x57	2,625
x58	2,229
x58	2,716
x59	1,711
x59	2,025

y12	1,932
y12	1,497
y14	1,423
y14	1,568
y15	2,043
y15	2,312
y16	2,045
y16	2,326
y17	1,746
y17	1,906
y18	2,089
y18	1,923
y19	1,394
y19	1,544
y21	2,311
y21	1,998
y210	2,455
y210	2,215
y211	1,558
y211	1,848
y22	2,493
y22	2,018
y23	1,770
y23	1,971
y24	1,831
y24	1,740
y25	1,508
y25	1,847
y29	2,043
y29	1,733
y31	1,720
y31	2,072
y32	1,837
y32	2,204
y34	1,683
y34	2,047
y35	1,338
y35	1,583
y37	1,286
y37	2,454
y41	5,151
y41	5,778
y42	2,038
y42	2,685
y43	2,067
y43	1,863
y44	5,317
y44	4,772
y46	2,089
y46	2,355
y47	2,716
y47	2,463
y48	2,301
y48	2,503
y49	2,053
y49	2,166

	VIF
x11	1,893
x11	2,441
x12	2,696
x12	2,385
x13	3,199
x13	2,525
x14	2,542
x14	2,039
x15	1,737
x15	2,226
x16	2,382
x16	1,943
x21	3,066
x21	2,339
x22	2,743
x22	3,260
x23	2,613
x23	3,204
x24	1,677
x24	1,954
x25	2,950
x25	3,607
x26	2,487
x26	3,055
x27	3,090
x27	3,829
x31	1,640
x31	1,258
x32	2,451
x32	1,767
x33	1,550
x33	1,724
x34	3,240
x34	2,622
x35	3,092
x35	2,401
x36	3,456
x36	2,679
x37	2,392
x37	1,848
x41	2,329
x41	3,703
x42	1,770
x42	2,499
x43	2,358
x43	2,936
x44	1,517
x44	1,781
x45	2,901
x45	1,921
x51	2,252
x51	3,030
x52	3,180
x52	4,063
x53	2,742
x53	2,191
x54	2,533
x54	2,276
x55	2,326
x55	2,666
x56	3,121
x56	2,780
x57	2,625
x57	3,012
x58	2,716
x58	2,229
x59	1,711
x59	2,025

y12	1,497
y12	1,931
y14	1,423
y14	1,567
y15	2,043
y15	2,288
y16	2,318
y16	2,045
y17	1,746
y17	1,880
y18	1,923
y18	2,089
y19	1,544
y19	1,394
y21	1,998
y21	2,309
y210	2,438
y210	2,215
y211	1,847
y211	1,558
y22	2,018
y22	2,487
y23	1,965
y23	1,770
y24	1,811
y24	1,740
y25	1,508
y25	1,839
y29	2,043
y29	1,733
y31	2,071
y31	1,720
y32	2,199
y32	1,837
y34	2,040
y34	1,683
y35	1,338
y35	1,576
y37	1,286
y37	2,316
y42	2,679
y42	1,964
y43	2,042
y43	1,840
y44	1,255
y44	1,188
y46	2,316
y46	2,042
y47	2,463
y47	2,716
y48	2,297
y48	2,503
y49	2,042
y49	2,161

الملحق (06): الجداول الأولية المستخرجة من البرنامج (PLS-Smart)

مصنوفة التبعيات المتقاطعة حسب مؤشر Cross loadings (CL)

Cross loadings	قياس الموارد البشرية	قياس الموارد اللاملموسة	قياس الموارد الشخصية	قياس الموارد التنظيمية	قياس الموارد الجماعية	قياس الموارد الفردية	قياس البيئة التنظيمية	قياس الموارد اللاملموسة	قياس الموارد الشخصية	قياس الموارد التنظيمية	قياس الموارد الجماعية	قياس الموارد الفردية
x11	0.537	0.503	0.660	0.476	0.462	0.353	0.369	0.473	0.459	0.392	0.406	0.406
x12	0.537	0.503	0.660	0.476	0.462	0.353	0.369	0.473	0.459	0.392	0.406	0.406
x13	0.506	0.662	0.821	0.433	0.389	0.502	0.333	0.560	0.326	0.580	0.547	0.547
x14	0.506	0.662	0.821	0.433	0.389	0.502	0.333	0.560	0.326	0.580	0.547	0.547
x15	0.470	0.759	0.863	0.391	0.329	0.553	0.671	0.622	0.261	0.677	0.631	0.631
x16	0.470	0.759	0.863	0.391	0.329	0.553	0.671	0.622	0.261	0.677	0.631	0.631
x17	0.463	0.689	0.815	0.382	0.368	0.487	0.574	0.556	0.265	0.646	0.551	0.551
x18	0.463	0.689	0.815	0.382	0.368	0.487	0.574	0.556	0.265	0.646	0.551	0.551
x19	0.276	0.586	0.671	0.207	0.188	0.443	0.529	0.424	0.278	0.601	0.454	0.454
x20	0.276	0.586	0.671	0.207	0.188	0.443	0.529	0.424	0.278	0.601	0.454	0.454
x21	0.486	0.690	0.803	0.385	0.367	0.499	0.604	0.550	0.330	0.617	0.571	0.571
x22	0.486	0.690	0.803	0.385	0.367	0.499	0.604	0.550	0.330	0.617	0.571	0.571
x23	0.760	0.691	0.397	0.336	0.543	0.634	0.677	0.212	0.808	0.609	0.609	0.609
x24	0.760	0.691	0.397	0.336	0.543	0.634	0.677	0.212	0.808	0.609	0.609	0.609
x25	0.421	0.756	0.655	0.416	0.354	0.562	0.661	0.624	0.203	0.845	0.606	0.606
x26	0.421	0.756	0.655	0.416	0.354	0.562	0.661	0.624	0.203	0.845	0.606	0.606
x27	0.513	0.775	0.601	0.471	0.370	0.586	0.704	0.640	0.252	0.836	0.675	0.675
x28	0.513	0.775	0.601	0.471	0.370	0.586	0.704	0.640	0.252	0.836	0.675	0.675
x29	0.316	0.610	0.560	0.257	0.194	0.442	0.483	0.498	0.142	0.702	0.489	0.489
x30	0.316	0.610	0.560	0.257	0.194	0.442	0.483	0.498	0.142	0.702	0.489	0.489
x31	0.517	0.806	0.643	0.468	0.389	0.604	0.684	0.680	0.227	0.868	0.709	0.709
x32	0.517	0.806	0.643	0.468	0.389	0.604	0.684	0.680	0.227	0.868	0.709	0.709
x33	0.532	0.776	0.627	0.488	0.382	0.630	0.659	0.650	0.240	0.819	0.693	0.693
x34	0.532	0.776	0.627	0.488	0.382	0.630	0.659	0.650	0.240	0.819	0.693	0.693
x35	0.506	0.799	0.610	0.467	0.373	0.612	0.680	0.656	0.201	0.860	0.732	0.732
x36	0.506	0.799	0.610	0.467	0.373	0.612	0.680	0.656	0.201	0.860	0.732	0.732
x37	0.406	0.409	0.432	0.267	0.246	0.292	0.319	0.486	0.192	0.486	0.384	0.384
x38	0.406	0.409	0.432	0.267	0.246	0.292	0.319	0.486	0.192	0.486	0.384	0.384
x39	0.525	0.662	0.565	0.483	0.443	0.475	0.545	0.751	0.308	0.588	0.539	0.539
x40	0.525	0.662	0.565	0.483	0.443	0.475	0.545	0.751	0.308	0.588	0.539	0.539
x41	0.386	0.583	0.426	0.363	0.268	0.465	0.490	0.684	0.172	0.508	0.510	0.510
x42	0.386	0.583	0.426	0.363	0.268	0.465	0.490	0.684	0.172	0.508	0.510	0.510
x43	0.558	0.718	0.555	0.454	0.427	0.556	0.722	0.845	0.348	0.617	0.639	0.639
x44	0.558	0.718	0.555	0.454	0.427	0.556	0.722	0.845	0.348	0.617	0.639	0.639
x45	0.533	0.759	0.620	0.440	0.398	0.582	0.643	0.820	0.318	0.662	0.670	0.670
x46	0.533	0.759	0.620	0.440	0.398	0.582	0.643	0.820	0.318	0.662	0.670	0.670
x47	0.570	0.749	0.587	0.489	0.462	0.588	0.653	0.845	0.346	0.643	0.648	0.648
x48	0.570	0.749	0.587	0.489	0.462	0.588	0.653	0.845	0.346	0.643	0.648	0.648
x49	0.493	0.664	0.506	0.456	0.382	0.482	0.563	0.729	0.310	0.575	0.588	0.588
x50	0.493	0.664	0.506	0.456	0.382	0.482	0.563	0.729	0.310	0.575	0.588	0.588
x51	0.567	0.780	0.580	0.515	0.408	0.618	0.831	0.713	0.318	0.690	0.704	0.704
x52	0.567	0.780	0.580	0.515	0.408	0.618	0.831	0.713	0.318	0.690	0.704	0.704
x53	0.360	0.700	0.333	0.209	0.542	0.783	0.553	0.101	0.646	0.644	0.644	0.644
x54	0.360	0.700	0.333	0.209	0.542	0.783	0.553	0.101	0.646	0.644	0.644	0.644
x55	0.552	0.753	0.611	0.483	0.428	0.619	0.825	0.628	0.288	0.684	0.684	0.684
x56	0.552	0.753	0.611	0.483	0.428	0.619	0.825	0.628	0.288	0.684	0.684	0.684
x57	0.354	0.585	0.502	0.315	0.250	0.460	0.696	0.475	0.129	0.474	0.528	0.528
x58	0.354	0.585	0.502	0.315	0.250	0.460	0.696	0.475	0.129	0.474	0.528	0.528
x59	0.425	0.725	0.593	0.380	0.287	0.555	0.808	0.537	0.172	0.632	0.700	0.700
x60	0.425	0.725	0.593	0.380	0.287	0.555	0.808	0.537	0.172	0.632	0.700	0.700
x61	0.528	0.658	0.587	0.456	0.396	0.599	0.699	0.647	0.244	0.643	0.786	0.786
x62	0.528	0.658	0.587	0.456	0.396	0.599	0.699	0.647	0.244	0.643	0.786	0.786
x63	0.540	0.798	0.591	0.494	0.383	0.610	0.733	0.691	0.284	0.663	0.851	0.851
x64	0.540	0.798	0.591	0.494	0.383	0.610	0.733	0.691	0.284	0.663	0.851	0.851
x65	0.491	0.718	0.542	0.416	0.346	0.588	0.686	0.804	0.304	0.621	0.761	0.761
x66	0.491	0.718	0.542	0.416	0.346	0.588	0.686	0.804	0.304	0.621	0.761	0.761
x67	0.491	0.718	0.542	0.416	0.346	0.588	0.686	0.804	0.304	0.621	0.761	0.761
x68	0.491	0.718	0.542	0.416	0.346	0.588	0.686	0.804	0.304	0.621	0.761	0.761
x69	0.505	0.730	0.517	0.473	0.373	0.539	0.623	0.641	0.270	0.616	0.804	0.804
x70	0.505	0.730	0.517	0.473	0.373	0.539	0.623	0.641	0.270	0.616	0.804	0.804
x71	0.440	0.727	0.473	0.373	0.323	0.539	0.623	0.641	0.270	0.616	0.804	0.804
x72	0.440	0.727	0.473	0.373	0.323	0.539	0.623	0.641	0.270	0.616	0.804	0.804
x73	0.540	0.727	0.473	0.373	0.323	0.539	0.623	0.641	0.270	0.616	0.804	0.804
x74	0.540	0.727	0.473	0.373	0.323	0.539	0.623	0.641	0.270	0.616	0.804	0.804
x75	0.540	0.727	0.473	0.373	0.323	0.539	0.623	0.641	0.270	0.616	0.804	0.804
x76	0.540	0.727	0.473	0.373	0.323	0.539	0.623	0.641	0.270	0.616	0.804	0.804
x77	0.593	0.773	0.569	0.463	0.420	0.588	0.672	0.640	0.286	0.678	0.836	0.836
x78	0.593	0.773	0.569	0.463	0.420	0.588	0.672	0.640	0.286	0.678	0.836	0.836
x79	0.593	0.773	0.569	0.463	0.420	0.588	0.672	0.640	0.286	0.678	0.836	0.836
x80	0.593	0.773	0.569	0.463	0.420	0.588	0.672	0.640	0.286	0.678	0.836	0.836
x81	0.593	0.773	0.569	0.463	0.420	0.588	0.672	0.640	0.286	0.678	0.836	0.836
x82	0.593	0.773	0.569	0.463	0.420	0.588	0.672	0.640	0.286	0.678	0.836	0.836
x83	0.593	0.773	0.569	0.463	0.420	0.588	0.672	0.640	0.286	0.678	0.836	0.836
x84	0.593	0.773	0.569	0.463	0.420	0.588	0.672	0.640	0.286	0.678	0.836	0.836
x85	0.593	0.773	0.569	0.463	0.420	0.588	0.672	0.640	0.286	0.678	0.836	0.836
x86	0.593	0.773	0.569	0.463	0.420	0.588	0.672	0.640	0.286	0.678	0.836	0.836
x87	0.593	0.773	0.569	0.463	0.420	0.588	0.672	0.640	0.286	0.678	0.836	0.836
x88	0.593	0.773	0.569	0.463	0.420	0.588	0.672	0.640	0.286	0.678	0.836	0.836
x89	0.593	0.773	0.569	0.463	0.420	0.588	0.672	0.640	0.286	0.678	0.836	0.836
x90	0.593	0.773	0.569	0.463	0.420	0.588	0.672	0.640	0.286	0.678	0.836	0.836
x91	0.593	0.773	0.569	0.463	0.420	0.588	0.672	0.640	0.286	0.678	0.836	0.836
x92	0.593	0.773	0.569	0.463	0.420	0.588	0.672	0.640	0.286	0.678	0.836	0.836
x93	0.593	0.773	0.569	0.463	0.420	0.588	0.672	0.640	0.286	0.678	0.836	0.836
x94	0.593	0.773	0.569	0.463	0.420	0.588	0.672	0.640	0.286	0.678	0.836	0.836
x95	0.593	0.773	0.569	0.463	0.420	0.588	0.672	0.640	0.286	0.678	0.836	0.836
x96	0.593	0.773	0.569	0.463	0.420	0.588	0.672	0.640	0.286	0.678	0.836	0.836
x97	0.593	0.773	0.569	0.463	0.420	0.588	0.672	0.640	0.286	0.678	0.836	0.836
x98	0.593	0.773	0.569	0.463	0.420	0.588	0.672	0.640	0.286	0.678	0.836	0.836
x99	0.593	0.773	0.569	0.463	0.420	0.588	0.672	0.640	0.286	0.678	0.836	0.836
x100	0.593	0.773	0.569	0.463	0.420	0.588	0.672	0.640	0.286	0.678	0.836	0.836

قم معاملات معيار فرونييل لاركر (Fornell and Larker)

Fornell-Larcker criterion	قياس الموارد البشرية	قياس الموارد اللاملموسة	قياس الموارد الشخصية	قياس الموارد التنظيمية	قياس الموارد الجماعية	قياس الموارد الفردية	قياس البيئة التنظيمية
---------------------------	----------------------	-------------------------	----------------------	------------------------	-----------------------	----------------------	-----------------------

الملحق (06): الجداول الأولية المستخرجة من البرنامج (PLS-Smart)

Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) - Matrix							
	قياس الموارد اللاملموسة	دوافع وقضايا شخصية	تنشيط الموارد المحافظة على البيئة التنظيمية	الإبداع الفردي	الإبداع الجماعي	استقطاب الموارد اللاملموسة	إبداع الموارد البشرية
قياس الموارد اللاملموسة	0,723						
دوافع وقضايا شخصية	0,661	0,947					
تنشيط الموارد المحافظة على البيئة التنظيمية	1,013	0,703	0,608				
الإبداع الفردي	0,980	0,558	0,518	0,835			
الإبداع الجماعي	0,781	0,810	0,695	0,728	0,472		
استقطاب الموارد اللاملموسة	0,650	0,980	0,813	0,647	0,472	0,809	
إبداع الموارد البشرية	0,724	0,968	0,798	0,706	0,583	0,752	0,854
دوافع وقضايا شخصية	0,899	0,405	0,432	0,720	0,819	0,316	0,303
تنشيط الموارد المحافظة على البيئة التنظيمية	0,624	0,988	0,851	0,620	0,471	0,762	0,898
صناعة الموارد اللاملموسة	0,624	0,988	0,851	0,620	0,471	0,762	0,898
قياس الموارد اللاملموسة	0,723	0,934	0,741	0,710	0,562	0,768	0,889
دوافع وقضايا شخصية		0,440	0,440	0,829	0,440	0,440	0,830
تنشيط الموارد المحافظة على البيئة التنظيمية			0,440	0,829	0,440	0,440	0,830
الإبداع الفردي				0,440	0,829	0,440	0,830
الإبداع الجماعي					0,440	0,829	0,830
استقطاب الموارد اللاملموسة						0,440	0,830
إبداع الموارد البشرية							0,440

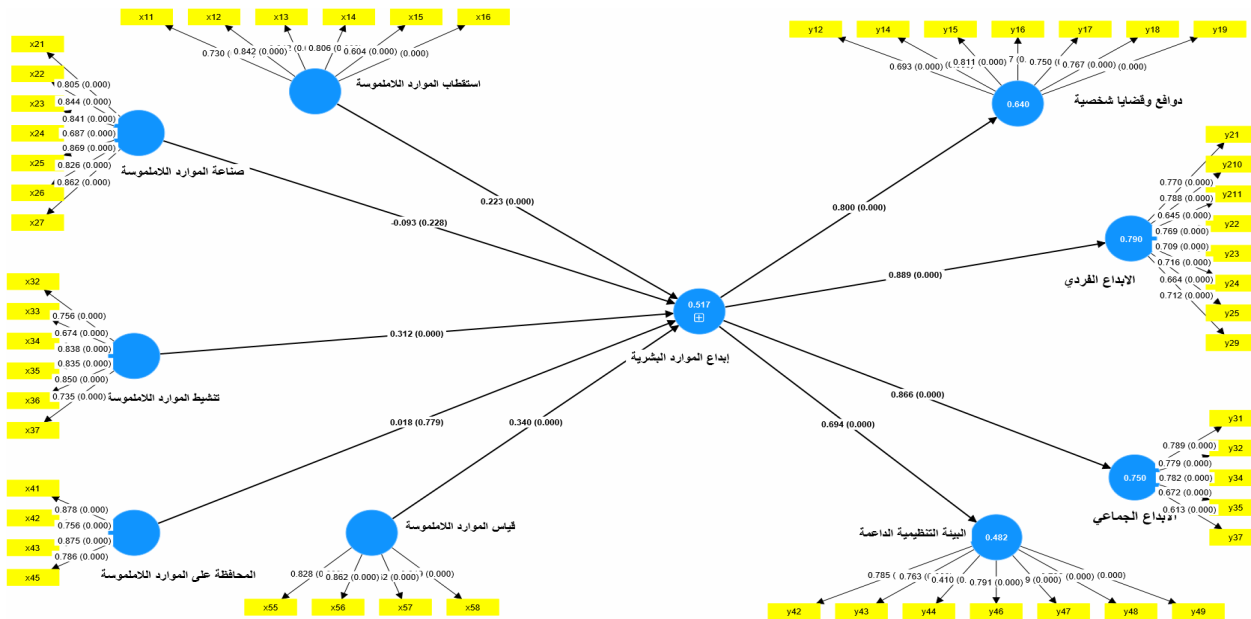
قيمة مؤشر معامل التحديد (R^2)

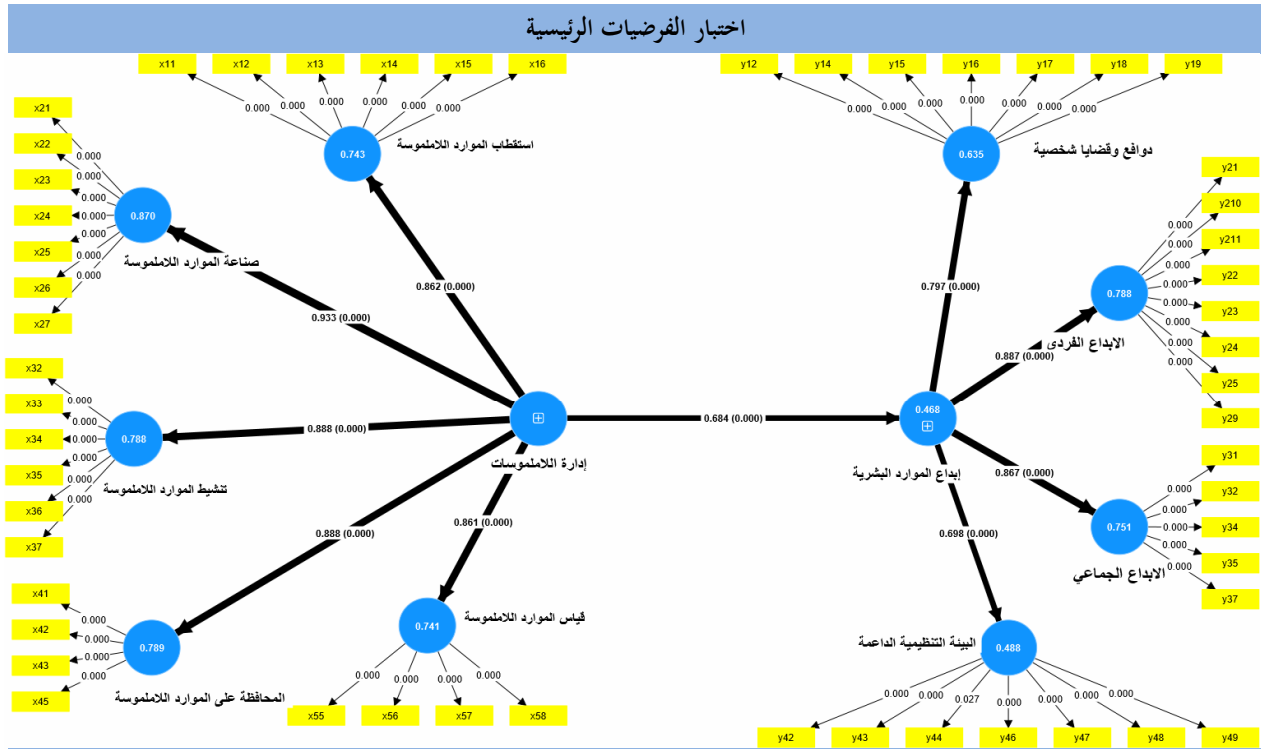
R-square

	R-square	R-square adjusted
إبداع الموارد البشرية	0,468	0,466
استقطاب الموارد اللاملموسة	0,743	0,742
الإبداع الجماعي	0,751	0,750
الإبداع الفردي	0,788	0,787
البيئة التنظيمية الداعمة	0,488	0,486
المحافظة على الموارد اللاملموسة	0,789	0,788
تنشيط الموارد اللاملموسة	0,788	0,788
دوافع وقضايا شخصية	0,635	0,634
صناعة الموارد اللاملموسة	0,870	0,870
قياس الموارد اللاملموسة	0,741	0,741

اختبار الفرضيات الفرعية

Path coefficients					
Mean, STDEV, T values, p values					
	Original sample (O)	Sample mean (M)	Standard deviation (STDEV)	T statistics (O /STDEV)	P values
إبداع الموارد البشرية -> الإبداع الجماعي	0,866	0,866	0,015	58,994	0,000
إبداع الموارد البشرية -> الإبداع الفردي	0,889	0,888	0,014	65,396	0,000
إبداع الموارد البشرية -> البيئة التنظيمية الداعمة	0,694	0,702	0,040	17,485	0,000
إبداع الموارد البشرية -> دوافع وقضايا شخصية	0,800	0,800	0,027	30,178	0,000
استقطاب الموارد اللاملموسة -> إبداع الموارد البشرية	0,223	0,217	0,057	3,930	0,000
المحافظة على الموارد اللاملموسة -> إبداع الموارد البشرية	0,018	0,019	0,064	0,281	0,779
تنشيط الموارد اللاملموسة -> إبداع الموارد البشرية	0,312	0,327	0,074	4,203	0,000
صناعة الموارد اللاملموسة -> إبداع الموارد البشرية	-0,093	-0,094	0,077	1,207	0,228
قياس الموارد اللاملموسة -> إبداع الموارد البشرية	0,340	0,335	0,065	5,212	0,000





قيم الأوزان الخارجية لخريطة الأداء والأهمية

Matrix	Outer weights							
	إبداع الموارد اللامموساة	استقطاب الموارد اللامموساة	الإبداع الجماعي	الإبداع الفردي	البيئة التنظيمية الداعمة	تنشيط الموارد اللامموساة	دوافع وقضايا شخصية	قياس الموارد اللامموساة
x11		0,252						
x12		0,236						
x13		0,219						
x14		0,216						
x15		0,128						
x16		0,227						
x21								0,167
x22								0,172
x23								0,187
x24								0,185
x25								0,189
x26								0,194
x27								0,185
x32						0,218		
x33						0,159		
x34						0,231		
x35						0,221		
x36						0,236		
x37						0,204		
x41						0,358		
x42						0,226		
x43						0,348		
x45						0,268		
x55								0,267
x56								0,286
x57								0,314
x58								0,308
y12	0,062							
y14	0,052						0,207	
y15	0,066						0,176	
y16	0,066						0,218	
y17	0,056						0,217	
y18	0,062						0,186	
y19	0,048						0,206	
y21	0,069						0,160	
y210				0,183				
y210	0,072			0,189				
y211	0,066			0,172				
y22	0,066			0,178				
y23	0,061							
y24	0,059			0,161				
y25	0,064			0,158				
y29	0,067			0,165				
y31	0,073			0,176				
y32	0,071		0,294					
y32	0,071		0,292					
y34	0,071		0,292					
y35	0,060		0,243					
y37	0,064		0,244					
y42	0,064				0,211			
y43	0,061				0,207			
y44	0,024				0,083			
y46	0,065				0,218			
y47	0,064				0,214			
y48	0,056				0,185			
y49	0,057				0,186			

مصفوفة الأداء والأهمية لدراسة الحالية

Construct total effects for [إبداع الموارد البشرية]

	إبداع الموارد البشرية
استقطاب الموارد اللاملموسة	0,223
المحافظة على الموارد اللاملموسة	0,018
تنشيط الموارد اللاملموسة	0,312
صناعة الموارد اللاملموسة	-0,093
قياس الموارد اللاملموسة	0,340

Construct performances for [إبداع الموارد البشرية]

	Performance
استقطاب الموارد اللاملموسة	52,880
المحافظة على الموارد اللاملموسة	50,346
تنشيط الموارد اللاملموسة	44,500
صناعة الموارد اللاملموسة	47,416
قياس الموارد اللاملموسة	49,202

LV performance	Performance
	LV performance
إبداع الموارد البشرية	61,276
استقطاب الموارد اللاملموسة	52,880
الإبداع الجماعي	59,925
الإبداع الفردي	66,949
البيئة التنظيمية الداعمة	51,437
المحافظة على الموارد اللاملموسة	50,346
تنشيط الموارد اللاملموسة	44,500
دوافع وقضايا شخصية	63,632
صناعة الموارد اللاملموسة	47,416
قياس الموارد اللاملموسة	49,202

خريطة الأداء والأهمية لعبارات الدراسة

Importance-performance map [إبداع الموارد البشرية] (Indicators)	Indicator total effects for [إبداع الموارد البشرية]
	إبداع الموارد البشرية
x11	0,056
x12	0,053
x13	0,049
x14	0,048
x15	0,029
x16	0,051
x21	-0,016
x22	-0,016
x23	-0,017
x24	-0,011
x25	-0,018
x26	-0,018
x27	-0,017
x32	0,068
x33	0,050
x34	0,072
x35	0,069
x36	0,074
x37	0,064
x41	0,006
x42	0,004
x43	0,006
x45	0,005
x55	0,091
x56	0,097
x57	0,107
x58	0,105

Indicator performances for [إبداع الموارد البشرية]	MV performance
	MV performance
x11	54,143
x12	59,214
x13	50,643
x14	50,929
x15	39,429
x16	55,929
x21	51,714
x22	47,429
x23	49,643
x24	42,500
x25	44,714
x26	47,071
x27	47,643
x32	34,143
x33	8,471
x34	49,643
x35	50,429
x36	50,643
x37	57,714
x41	53,357
x42	44,000
x43	54,071
x45	46,286
x55	47,500
x56	44,714
x57	50,929
x58	53,000

Model fit

Fit summary

	Saturated model	Estimated model
SRMR	0,105	0,114
d_ ULS	112,427	131,873
d_ G	n/a	n/a
Chi-square	infinite	infinite
NFI	n/a	n/a

