



جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا

كلية الدراسات العليا

الدور الوسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة بين رأس المال الفكري
والإبداع الإداري بالشركات السودانية

**The mediating Role of Learning Orientation in the Relationship Between
Intellectual Capital and Innovation Managerial in Sudan Companies**

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراة الفلسفة في إدارة الأعمال

إشراف:

أ.د. أحمد إبراهيم أبوسن

إعداد الدارس:

مصعب عبد الله عبد الرحمن حسن

فبراير 2018م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإستهلال

قال الله تعالى :

(...لئن شكرتم لأزيدنكم)

صدق الله العظيم

سورة إبراهيم الآية (6)

الإهداء

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتي بجيوط منسوجة من قلبها

إلى والدتي العزيزة.

إلى من سعى وشقي لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشي من أجل دفعي في

طريق النجاح الذي علمني أن أمرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي

العزيز.

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهج بذكرهم فؤادي إلى أخواني.

مني . . مروة . . مزدلفة . مصطفى . مآب

إلى من سارت معي نحو الحلم أسرتي الصغيرة أسرة الدكتور فيصل

إلى من علموني معنى الإخاء والمحبة زملائي واصدقائي

إلى من امسك بيدي في دروب المعرفة فأرشدني ورباني على حب العلم

والعلماء اساتذتي الأجلاء

أهدي إليهم جميعاً هذا الجهد المتواضع

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على خير معلم سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة وأتم التسليم وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

وبعد،،،،

الحمد لله الذي أعانني بفضلته على إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع ، يا ربُّ لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك ، ومن مقتضيات شكر الله عز وجل شكر كل من مد يد العون والمساعدة للباحث حتى أنجز بفضل الله بحثه ، ففي الحديث الذي رواه أبو داود والترمذي وأحمد والبيهقي وابن حبان: قال الرسول صلى الله عليه وسلم: من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز و جل

اخص بالشكر بعد الله عز و جل نبع المعرفة جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - كلية الدراسات العليا - قسم الدراسات التجارية التي اتاحت لي الفرصة لإخراج هذه الرسالة علي ما هي عليه.

كذلك يسعدني ويشرفني أن أتقدم بوافر الشكر والتقدير إلى أساتذتي الأجلاء الأعلام الذين كان لهم الدور الجلي الواضح في إنجاز هذا العمل، ويشرفني أن أتقدم بوافر الشكر وعظيم التقدير والاحترام إلى العالم الجليل، البروفسير/ احمد إبراهيم ابوسن المشرف علي هذا البحث الذي لم يأل جهدا ولم يبخل بعلمه ووقته وتوجيهاته البناءة التي كان لها الأثر البالغ في خروج هذا العمل إلى النور فجزاه الله عنى خير الجزاء وبارك الله له في علمه وصحته وأهله.

وأقدم بخالص الشكر والتقدير والعرفان للإخوان والزملاء بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ولكل يد امتدت بالعون والمساعدة في إنجاز هذا العمل العلمي المتواضع ، وأخيرا لا أدعى الكمال فالكمال لله وحده ، وحسبي أنني اجتهدت وأخلصت ، فإن أصبت فالفضل من الله وإن أخطأت فمن نفسي ومن الشيطان، وأن آخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين.

هذا وبالله التوفيق

المستخلص

في ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغيير تبرز حاجة الشركات للإبداع الإداري لتستطيع تقدم ما هو جديد عن طريق الاستثمار في الأصول الفكرية وذلك بهدف البقاء والاستمرار والمنافسة والنمو، هدفت هذه الدراسة إلي اختبار الدور الوسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة بين رأس المال الفكري والابداع الادارى بالشركات العاملة داخل ولاية الخرطوم، إتمدت الدراسة على نظرية الموارد و الدراسات السابقة في بناء نموذج الدراسة و الذي من خلاله تم صياغة فرضيات الدراسة. إستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، و كان مجتمع الدراسة هم المديرين بالشركات العاملة في ولاية الخرطوم ، إستخدمت الدراسة عينة غير الإحتمالية الميسرة وكان حجم العينة 300 فرد ، وزعت إليهم الإستبيان ، ردت منها 267 إستبانة بنسبة 89% من من جملة الاستبانات الموزعة ، و لتحليل البيانات و إختبار الفرضيات تم إستخدام أساليب الإحصاء الوصفي (التكرارات ، النسب المئوية ، الإنحرافات و المتوسطات) و أساليب الإحصاء التحليلي (التحليل العاملي الاستكشافي ، التحليل العاملي التوكيدي ، إرتباط بيرسون ، و تحليل المسار) عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) و (AMOS) ، و توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة منها: عدم وجود علاقة بين رأس المال البشري وكل من (إبداع العاملين، الابتكار التسويقي ، مناخ الإبداع) كأبعاد للإبداع الإداري ، بينما هنالك علاقة إحصائية قوية بين رأس المال التنظيمي و (إبداع العاملين ، الابتكار التسويقي، مناخ الإبداع) وتفسر النتيجة أن رأس المال الفكري يؤثر جزئياً علي أبعاد الإبداع الإداري، وكشفت نتائج الدراسة أن التوجه بالتعلم يتوسط جزئياً العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري، وأوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية رأس المال البشري لأهميته في المساهمة في زيادة الإنتاج والإنتاجية في الشركة، وإلزام العاملين بالتعلم المستمر مما يؤثر على رأس المال الفكري وبالتالي تحسين أدائهم بصورة مستمرة ويدفعهم للإبداع في أداء مهامهم، و التنسيق بين الإدارة والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الرأي حول التغيرات.

Abstract

In a rapidly changing environment many changes highlight the need for corporate innovation in order to be able provide new investment in intellectual assets by the goal of survival, continuity competition and growth, this study aimed to test the mediating role of the learning orientation on the relationship between intellectual capital and managerial innovation on companies operating within the Khartoum state. The study relied on resources based view theory (**RBV**) and previous studies in the construction framework, through which the hypotheses were formulated. The study used analytical descriptive approach, the study population was managers of companies operating in Khartoum state, and the study used non-probability sample, the sample size was 300 companies to whom the questionnaire had been distributed of which 267 had responded with 89% of the distributed questionnaires. For the analysis of data and hypotheses testing, descriptive statistical methods was used (frequencies, percentages, deviations,) and analytical statistical methods (Exploratory Factor Analysis, Confirmatory Factor Analysis, Pearson correlation and path analysis) through the statistical package for social science (**SPSS**) and (**AMOS**) program, the study found that a negative relationship between (intellectual human capital and employees innovation, marketing in creative and climate innovation) dimensions for managerial innovation, there is strong relationship between organizational capital and (employees innovation, marketing creative, climate innovation) dimensions for managerial innovation. This result express the intellectual capital is partial mediate on dimensions of managerial innovation, the result revealed that the learning orientation partial mediation relationship between intellectual capital and managerial innovation. The study recommended that important to necessary developing the human capital for contribute to increase the production in the corporation, and commitment employees to sustainable learning so the effect of intellectual capital and with improve performance and pushing in innovation performance, designing between employees and managers in all administration levels for exchanges and discussion in your opinions.

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع	الرقم
أ	الاية	1
ب	الإهداء	2
ج	الشكر والتقدير	3
د	المستخلص	4
هـ	Abstract	5
و	قائمة الموضوعات	6
ط	قائمة الجداول	7
ك	قائمة الأشكال	8
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة		
1	المقدمة	1-1
3	مشكلة وفجوة وتساؤلات البحث	2-1
8	أهداف البحث	3-1
8	أهمية البحث	4-1
9	حدود البحث	5-1
10	التعريفات الإجرائية لمصطلحات البحث	6-1
11	تنظيم البحث	7-1
12	الخلاصة	8-1
الفصل الثاني : الإطار النظري والدراسات السابقة		
المبحث الأول: رأس المال الفكري		
14	مقدمة	1-1-2
15	مفهوم رأس المال الفكري	2-1-2
16	نشأة رأس المال الفكري	3-1-2
17	تعريف رأس المال الفكري	4-1-2
19	اهمية رأس المال الفكري	5-1-2
21	مكونات رأس المال الفكري	6-1-2
27	خصائص رأس المال الفكري	7-1-2
29	إدارة رأس المال الفكري:	8-1-2
30	تنمية وتطوير رأس المال الفكري	9-1-2
32	قياس رأس المال الفكري	10- 1-2
41	بناء رأس المال	11- 1-2
المبحث الثاني : الإبداع الإداري		
45	مفهوم الإبداع	1-2-2
46	أهمية الإبداع	2-2-2
47	تعريفات الإبداع	3-2-2

49	أنواع الإبداع	4-2-2
51	مفهوم الإبداع الإداري	5-2-2
52	تعريف الإبداع الإداري	6-2-2
53	أهمية الإبداع الإداري	7-2-2
54	خصائص الإبداع الإداري	8-2-2
59	القدرات الإبداعية	9-2-2
61	السمات المميزة للشخصية المبدعة	10-2-2
63	مراحل الإبداع الإداري	11-2-2
66	معوقات الإبداع الإداري	12-2-2
71	العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري	13-2-2
المبحث الثالث : التوجه بالتعلم		
85	مفهوم التعلم	1-3-2
86	مفهوم التوجه بالتعلم	2-3-2
87	تعريفات التوجه بالتعلم	3-3-2
88	أهمية التوجه بالتعلم	4-3-2
89	أبعاد التوجه بالتعلم	5-3-2
91	خصائص المنظمة المتعلمة	6-3-2
91	أبعاد المنظمة المتعلم	7-3-2
94	القيمة التنافسية والتعلم	8-3-2
المبحث الرابع : الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة		
95	الدراسات المتعلقة رأس المال الفكري	1-4-2
107	الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري	2-4-2
119	دراسات المتعلقة بالتوجه بالتعلم	3-4-2
125	العلاقة بين رأس المال الفكري و الإبداع الإداري	4-4-2
127	العلاقة بين التوجه بالتعلم و رأس المال الفكري	5-4-2
127	العلاقة بين التوجه بالتعلم و بالإبداع الإداري	6-4-2
128	التوجه بالتعلم كمتغير وسيط	7-4-2
129	الخلاصة	8-4-2
الفصل الثالث : منهجية الدراسة		
131	المقدمة	0-3
131	نظرية الموارد	1-3
135	تفسير النظريات لنموذج الدراسة	2-3
137	نموذج الدراسة	3-3
137	تطوير فرضيات الدراسة	4-3
144	منهجية الدراسة	5-3
144	مجتمع الدراسة	6-3
146	عينة الدراسة	7-3

146	مصادر جمع البيانات	8-3
149	اداة الدراسة	9-3
151	الخلاصة	10-3
الفصل الرابع : تحليل بيانات الدراسة		
153	المقدمة	0-4
153	تنظيف البيانات	1-4
154	البيانات الأساسية	2-4
155	تحليل البيانات الأساسية	3-4
156	التحليل العاملي الاستكشافي	4-4
160	تحليل الاعتمادية	5-4
161	التحليل العاملي التوكيدي	6-4
162	مؤشرات جودة النموذج	7-4
172	نموذج الدراسة المعدل	8-4
174	المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	9-4
175	تحليل الارتباط	10-4
179	اختبار الفرضيات	11-4
223	ملخص نتائج اختبار الفرضيات	12-4
الفصل الخامس : مناقشة النتائج والتوصيات		
230	المقدمة	0-5
230	البيانات الاساسية	1-5
231	مستوى إبعاد رأس المال الفكري بالشركات العاملة بولاية الخرطوم	2-5
232	مستوى الإبداع الإداري بالشركات العاملة بولاية الخرطوم	3-5
232	مستوى التوجه بالتعلم بالشركات العاملة بولاية الخرطوم	4-5
233	العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري	5-5
235	العلاقة بين راس المال الفكري والتوجه بالتعلم	6-5
236	العلاقة بين التوجه بالتعلم والابداع الإداري	7-5
238	الدور الوسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة بين راس المال الفكري والابداع الإداري	8-5
240	مضامين الدراسة النظرية	9-5
241	مضامين الدراسة التطبيقية	10-5
243	التوصيات	11-5
244	محددات الدراسة	12-5
244	مقترحات بحوث مستقبلية	13-5
245	الخاتمة	14-5
246	المصادر والمراجع	15-5

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	يوضح خصائص رأس المال الفكري	(1-2)
37	ملخص لبعض نماذج قياس رأس المال الفكري	(2-2)
49	معاني الإبداع من وجهة نظر بعض الباحثين	(3-2)
148	متغيرات الدراسة وعدد فقرات الاستبانة	(1-3)
149	مقياس ليكرت الخماسي	(2-3)
151	معاملات الثبات لمجالات مقياس الدراس	(3-3)
154	تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة	(1-4)
155	البيانات الأساسية لعينة الدراسة	(2-4)
158	التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج الدراسة	(3-4)
159	التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج الدراسة	(4-4)
160	التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط	(5-4)
161	معامل الإعتماضية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان	(6-4)
165	مؤشرات جودة المطابقة	(7-4)
166	معامل الإعتماضية المركبة لعبارات الإستبيان	(8-4)
168	مؤشرات جودة المطابقة	(9-4)
169	معامل الإعتماضية المركبة لعبارات الإستبيان	(10-4)
171	مؤشرات جودة المطابقة	(11-4)
172	معامل الإعتماضية المركبة لعبارات الإستبيان	(12-4)
174	مؤشرات جودة المطابقة	(13-4)
175	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة	(14-4)
177	تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	(15-4)
182	قيم تحليل المسار بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري	(16-4)
184	قيم تحليل المسار بين رأس المال الفكري والتوجه بالتعلم	(17-4)
186	قيم تحليل المسار بين التوجه بالتعلم والإبداع الإداري	(18-4)
188	تحليل المسار الأثر المباشر للعلاقة بين الالتزام بالتعلم و رأس المال البشري وإبداع العاملين	(19-4)
188	تحليل المسار الأثر غير المباشر للعلاقة بين الالتزام بالتعلم و رأس المال البشري وإبداع العاملين	(20-4)
190	تحليل المسار الأثر المباشر للعلاقة بين الالتزام بالتعلم و رأس المال البشري والابتكار التسويقي	(21-4)
190	تحليل المسار الأثر غير المباشر للعلاقة بين الالتزام بالتعلم و رأس المال البشري والابتكار التسويقي	(22-4)
192	تحليل المسار الأثر المباشر للعلاقة بين الالتزام بالتعلم وراس المال البشري ومناخ الإبداع	(23-4)
192	تحليل المسار الأثر غير المباشر للعلاقة بين الالتزام بالتعلم وراس المال البشري ومناخ الإبداع	(24-4)
194	تحليل المسار الأثر المباشر للعلاقة بين الالتزام بالتعلم ورأس المال التنظيمي وإبداع العاملين	(25-4)
194	تحليل المسار الأثر غير المباشر للعلاقة بين الالتزام بالتعلم ورأس المال التنظيمي وإبداع العاملين	(26-4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	هيكل رأس المال في الشركات	(1-2)
34	بطاقة الدرجات المتوازنة	(2-2)
66	معوقات الإبداع الإداري	(3-2)
83	مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية	(4-2)
135	العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة و إنشاء القيمة	(1-3)
137	يوضح نموذج الدراسة	(2-3)
164	يوضح التحليل العاملي التوكيدي المستقل	(1-4)
167	يوضح التحليل العاملي التوكيدي التابع	(2-4)
170	يوضح التحليل العاملي التوكيدي الوسيط	(3-4)
173	نموذج الدراسة المعدل	(4-4)
176	تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة	(5-4)
181	العلاقة بين رأس المال الفكري والابداع الاداري	(6-4)
182	العلاقة بين رأس المال الفكري والابداع الاداري	(7-4)
185	العلاقة بين التوجه بالتعلم والإبداع الإداري	(8-4)
187	العلاقة بين الالتزام بالتعلم و رأس المال البشري وابداع العاملين	(9-4)
189	العلاقة بين الالتزام بالتعلم و رأس المال البشري والابتكار التسويقي	(10-4)
191	العلاقة بين الالتزام بالتعلم ورأس المال البشري ومناخ الابداع	(11-4)
193	العلاقة بين الالتزام بالتعلم ورأس المال التنظيمي وابداع العاملين	(12-4)
195	العلاقة بين الالتزام بالتعلم ورأس المال التنظيمي والابتكار التسويقي	(12-4)
197	العلاقة بين الالتزام بالتعلم ورأس المال التنظيمي ومناخ الابداع	(13-4)
199	العلاقة بين الرؤية المشتركة ورأس المال البشري وابداع العاملين	(14-4)
201	العلاقة بين الرؤية المشتركة ورأس المال البشري والابتكار التسويقي	(15-4)
203	العلاقة بين الرؤية المشتركة ورأس المال البشري ومناخ الابداع	(16-4)
205	العلاقة بين الرؤية المشتركة ورأس المال التنظيمي وابداع العاملين	(17-4)
207	العلاقة بين الرؤية المشتركة ورأس المال التنظيمي والابتكار التسويقي	(18-4)
209	العلاقة بين الرؤية المشتركة ورأس المال التنظيمي ومناخ الابداع	(19-4)
211	العلاقة بين الانفتاح ورأس المال البشري وابداع العاملين	(20-4)
213	العلاقة بين الانفتاح ورأس المال البشري و الابتكار التسويقي	(21-4)
215	العلاقة بين الانفتاح ورأس المال البشري ومناخ الابداع	(22-4)
217	العلاقة بين الانفتاح ورأس المال التنظيمي وابداع العاملين	(23-4)
219	العلاقة بين الانفتاح ورأس المال التنظيمي والابتكار التسويقي	(24-4)

الفصل الاول

الاطار العام للدراسة

1- 1 المقدمة:

ازداد اهتمام الكتاب والباحثين في مجال الإدارة بموضوع الإبداع الإداري وتناولوه من عدة جوانب وأبعاد باعتباره أحد الخصائص الهامة للمنظمات المعاصرة التي تعمل في ظل التغيير وتحقيق درجات أفضل من الكفاءة والفاعلية لتستطيع الاستمرار والتكيف مع المتغيرات المحيطة ، لذا فإن المنظمات الإدارية تواجه مشكلات وصعوبات كثيرة خصوصاً في إطار بيئة مضطربة تمتاز بمستقبل غير مستقر لا يمكن التنبؤ به مما يستدعي جهوداً وطاقت خاصة وكبيرة من قبل المنظمة والعاملين فيها حتى تتمكن من تجاوز الصعوبات والمشكلات وهنا يأتي دور الإبداع كأحد الوسائل الهامة لتجاوز هذه الصعوبات، الإبداع هو جوهره تغيير و التغيير مطلب حيوي للكثير من المؤسسات الإدارية في ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغيير تبرز حاجة المؤسسة للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جديد ولتتمكن من الاستمرار والبقاء في ظل هذه البيئات الديناميكية ، فالإبداع لا يمكن المؤسسة من الاستمرار فحسب ولكنه يمكنها من المنافسة وتقديم ما هو جديد وبالتالي يمكنها من النمو والازدهار (1)

واصبح مفهوم رأس المال الفكري من اهم المصطلحات الاقتصادية التي أصبحت محل اهتمام الكثير من الاقتصاديين والمحليلين والاستشاريين بأضافة لمستويات الإدارة في المؤسسات وذلك لما له من أهمية تتمثل في الدور الذي يلعبه في تحسين القدرة التنافسية من خلال الافكار الإبداعية والإبتكارات والتطوير في عمليات المؤسسات، حيث اصبح الاستثمار بالاصول الفكرية من أهداف الإدارة الفاعلة التي تسعى للبقاء والاستمرار والمنافسة والنمو. (2)

يعد رأس المال البشري مفتاح الإدارة الاستراتيجية المحدد للتنمية، وعندما تحدث الفجوة بين رأس المال البشري وباقي رؤوس الأموال فلا بد أن ينصب الاهتمام على البشر إعداداً وتدريباً وتعميقاً للخبرة ودعماً للقدرة الإدارية الإبداعية ، وحين يتكامل الإعداد البشري يصبح من السهل زيادة القدرة التنموية في استخدام باقي رؤوس الأموال أفضل استخدام، لذا فإن المؤسسات الناشطة في مجال التنمية تضع أمامها هدفاً استراتيجياً هو

(1) رامي محمود عبانية و رامي إبراهيم الشقراني - درجة ممارسة للإبداع الإداري لدى القادة التربويين- الأردن - مجلة العلوم التربوية والنفسية - 2013

(2) شادي الصرايرة، أكرم النجدوي، اثر رأس المال الفكري علي إدارة الجودة الشاملة ، جاملة البلقاء،الأردن ، ورقة منشورة ، 2012،ص128

تطوير كفايات رأس المال البشري و إن تكوين رأس المال البشري وتنميته ضرورة حضارية تفرضها متطلبات العصر ولا يمكن تصورمجتمع متقدم في إمكاناته الإنتاجية فقيراً في كفاءة رأس المال البشري العائد له أو العكس.فالتالي فأن القدرة علي إيجاد طريقة لقياس الأصول غير الظاهرة للمنظمة تتلاءم مع الطرق المعتمدة في تقييم الأداء يسمح لها من تحديد الناقص وتوجيهها مستقبلاً لبلوغ الأهداف الإستراتيجية ، والرؤية المستقبلية ورسالة المنظمة حيث تمتاز بيئة الشركات بالتغير المستمر بصورة دائمة مما يضع الشركة أمام تحد دائم باتجاه التكيف مع المستجدات في بيئة العمل، وهذا الأمر لا يتم إلا إذا امتلكت هذه الشركات الأطر البشرية المؤهلة وتوفير ثقافة منظمة تمتاز بالإبداع والابتكار⁽¹⁾ ولقد اثبتت الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة إن القوي البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة الإبداع الرئيسية ، وفي هذا البحث سوف نتطرق إلي أبعاد الإبداع الإداري المتمثلة في ابداع العاملين والابتكار ومناخ الإبداع بالاضافة إلي عناصر رأس المال الفكري المتمثل في رأس لمال البشري ، رأس المال التنظيمي، رأس مال العلاقات، وعناصر التوجة بالتعلم المتمثل في الالتزام بالتعلم ، الانفتاح مشاركة الرؤية .

2-1 مشكلة الدراسة:

يعد موضوع الإبداع الإداري وريطة برأس المال الفكري علي مستوي الشركات مفهوماً جديداً نسبياً لم تتم ترجمته بصورة عملية، وبما أن الإبداع هو مهارة مهمة تمكن القادة من مواجهة التحديات المختلفة والمتسارعة وإدارة الأزمات فهو يعمل بضرورة علي رفع كفاءة العاملين وتطوير أداء الوحدات الإدارية فالقدرة علي الإبداع من أهم المتطلبات الواجب توفرها بالعمل الإداري، وتزداد اهمية الإبداع في القطاع الشركات لأنه مبني على الابتكار والتجديد سواء كان من خلال زيادة إبداع العاملين اوالإبداع التسويقي اوتهيئة مناخ الإبداع والعمل الجماعي وتحديد افضل البدائل المطلوبة لدعمه ، وخلص تقرير التنمية الإنسانية العربية للعام (2003) الذي وضعة عدد من الخبراء والباحثين العرب ، إلي وجود قصور في

(1) محمود الروسان -محمود العجلوني - اثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية - مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - 2010

المعرفة ، حيث كانت المعرفة في جميع جهودها مناظراً للبحث ، وأضاف التقرير أنه نظراً لاتساع منظومة المعرفة ومن أجل تحويل الثروة المعرفية إلى رأس مال معرفي ينبغي توظيف القدرات البشرية في بناء مجتمع المعرفة ، وعلي نفس الصعيد وحتى عام (2004) كانت معظم الدراسات حول رأس المال الفكري قد أجريت في بلاد الغرب حيث أنه قد تم إجراء دراسات قليلة جداً في الوطن العربي حول رأس المال الفكري حيث قال (Bontis) لا يوجد تقارير منشورة حول رأس المال الفكري في المنطقة العربية مجتمعة ولاحتي لكل دولة عربية وإضافة (Seleim et. al 2004) في دراستهم التي يعد أولي الدراسات في الوطن العربي حول هذا الموضوع ، وأنه لا توجد دراسات حول رأس المال الفكري علي صعيد المنظمات في الوطن العربي وعقب (Sharabati et. al. 2010) بان مفهوم رأس المال الفكري مفهوم متطور حديثاً وحتى الآن لم يفهم بشكل كامل من قبل المنظمات ⁽¹⁾ ، أما علي صعيد الشركات السودانية فيعترف بعض المراقبين اليوم في السوق بوجود مشكلات تكمن في التحديا والعقبات التي تواجهها الشركات سوا كان ذلك علي الصعيد الإداري أو التقني أو البرمجي أو البشري (التي تعتبر جزء لا يتجزء من رأس المال الفكري) ولكي يتسنى للمديرين بالإدارة الفعالة لرأس المال الفكري عليهم القيام بقياسه من خلال المؤشرات المناسبة أذن هنالك ما يستعدي تحسين وتطوير الإبداع الإداري في الشركات من خلال القياس والتحليل ثم المعالجة من أجل تحقيق الإدارة الفعالة المبدعة لرأس المال الفكري

وبناءً علي ما تقدم وبعد مراجعة أدبيات الدراسة التي تناولت متغيرات الدراسة توصل الباحث الي مجموعة من الفجوات البحثية والتي يمكن عرضها علي النحو التالي :

علي الرقم من أهمية رأس المال الفكري والإبداع الإداري فلا يوجد دراسات سابقة حسب اطلاع الباحث

تناولت التأثير المباشر لرأس المال الفكري علي الإبداع الإداري فقد تناولت دراسة (Mahmoud)

Abdulai Mahmoud 2016 و (عبدالسلام العوامرة 2016) العلاقة التأثيرية بين رأس المال الفكري

وتنمية القدرات الإبداعية وذلك بالتطبيق علي أعضاء هيئة التدريس بكلية العلوم التربوية بالجامعة الأردنية

⁽¹⁾ ناصر الشمري، أثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، دراسة ماجستير غير منشورة ، ص 6-7 ، 2013

واشارت دراسة (عباس جواد و خولة محمد) الي راس المال الفكري في الإبداع التنظيمي وذلك بالتطبيق في جامعة بابل وكذلك اشارة دراسة (محمود الروسان واخرون 2010) الي أثر راس المال الفكري بأبعاد (الاستقطاب ، الصناعة ، التنشيط ، المحافظة ، الإهتمام بالزبائن) في الإبداع وذلك بالتطبيق علي المصارف الاردنية .

بينما تطرقت دراسة (2015 Ruzita &Kaveh) الي أثر الابعاد المتعددة لراس المال الفكري وأثرها علي

الاداء وذلك بالتطبيق علي الشركات الصناعية الغذائية الصغيرة بإيران ، وتناولت دراسة

(Nixon Kamukama ,et.al 2015) تأثير التفاعل بين راس المال الفكري والأداء وذلك في

مؤسسات التمويل الاصغر اليوغندية بينما دراسة (مدوح رفاعي &احمد خير الله) حاولت الكشف

علي إستراتيجية لراس المال الفكري وذلك لتحسين كفاءة الموارد البشرية وذلك بالتطبيق علي جامعة عين

شمس بينما تناولت دراسة (علي الحاج محمد 2014) اثر راس المال الفكري علي تحقيق الجودة الشاملة

والتميز المؤسسي وبالتطبيق في مؤسسة البصرة الخيرية العالمية اما دراسة (عفاف عبدالحميد 2012)

فقد تناولت الرؤية الاستراتيجية لراس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية وذلك بالتطبيق في

شركات الاتصالات المصرية أما دراسة (Abdel-Aziz Ahmad 2010) توصلت الي وجود علاقة

ارتباطية بين راس المال الفكري وأداء الاعمال في قطاع الصناعات الدوائية في الاردن ، وتناولت دراسة

: (العجلة 2009) موضوع الإبداع الإداري وعلاقة بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة

تطبيقية علي وزارات قطاع غزة ،حيث كان أهم ما نتجت عنه الدراسة أن المديرين العاملين بوزارات

قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية اما دراسة (مشعل الحارثي

2012) قد تناولت واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وابرز معوقاته لدي مديري المدارس الثانوية في

محافظة جدة ، سعت دراسة ((C. Sarros et al ,2008)) إلى ربط العلاقة بين القيادة التحويلية

،الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي على مجموعة من مدرء الشركات الخاصة في أستراليا وتناولت

دراسة (2010 Yang & Hsu) تخطيط العمليات التنظيمية ، الثقافة والإبداع

تبين أن غالبية الدراسات السابقة تناولت راس المال الفكري مع متغيرات مختلفة مثل الإبداع ، والإبداع التنظيمي، الإبداع التكنولوجي ، والإبداع التقني ،والجودة الشاملة، والاداء وإدارة المعرفة، والميزة التنافسية ، والثقافة التنظيمية ، إلا أن ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة انها تهتم بدراسة التأثير المباشر لراس المال الفكري علي الإبداع الإداري من هذا المنطلق تظهر الفجوة البحثية لمشكلة الدراسة التي توضح راس المال الفكري واثرة علي الإبداع الإداري وحسب اطلاع الباحث علي الدراسات السابقة لم يجد اي دراسة سابقة درست التأثير المباشر للمتغيرين معا لا في البيئة المحلية ولا علي مستوي البيئة العربية والعالمية .

يعتبر التوجه بالتعلم احد التوجهات الإستراتيجية المهمة التي تساعد في تطوير واكتساب المعارف الجديدة التي يكون لديها القدرة علي التأثير علي السلوك و بالتالي خلق سلوكيات جديدة وخلق قيمة في إطار التنظيم .والتعلم هو واحد من الموارد الرئيسية التي تحدد المزايا التنافسية والتوجه بالتعلم يعني استخدام الشركة للمعرفة التي تساعد علي تحقيق القدرات التنافسية ، و يشير مفهوم التوجه بالتعلم إلي مدي نشاط المؤسسة علي استخدام وخلق المعرفة لتعزيز الميزة التنافسية وقد أظهرت الدراسات أن التوجه بالتعلم يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في أداء الشركات ومن خلال ما سبق ذكره تظهر اهمية التوجه بالتعلم كمتغير وسيط حيث ان الدراسات السابقة حسب إطلاع الباحث قد تجاهلته كمتغير وسيط بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري فقد أثبتت دراسة (Masood, et.al 2013) الي أن التوجه بالتعلم يتوسط العلاقة بين التوجه التسويقي وأداء الشركات الباكستانية ، و أشارت دراسة (دانا عجيلات 2013) الي وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة الذكية علي الإبداع التقني ووجود التوجه بالتعلم متغير وسيط ،وأشارت دراسة (Halit Keskin-) الي أن التوجه بالتعلم يتوسط العلاقة بين التوجه التسويقي والإبداع في الشركات التركية ، واثبتت دراسة (Hong 2013) الي أنه لا يوجد تأثير في العلاقة بين التوجه بالتعلم والاداء في شركات الإتصالات الفيتنامية .

ويهدف تغطية وسد الفجوة البحثية السابقة فقد تم تناول التوجه بالتعلم كمتغير وسيط في تعزيز العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري وذلك نسبة لعدم وجود دراسة تناول هذه العلاقة بصورتها الحالية حسب اطلاع الباحث علي الدراسات السابقة .

وإتضح كذلك ان الدراسات التي تناولت العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري والتوجه بالتعلم ركز معظمها علي دراسة الشركات الصناعية التي تمثل القطاع الاقتصادي الأول والمؤسسات التعليمية كما في دراسة، عبد السلام العوامرة 2016، محمد المحاسنة 2015 وآخرون ، Ruzita & Kaveh، 2015، 2010 Abdel-Aziz Ahmad، 2010 Yang & Hsu دانا عجيات 2013 حيث أهملت تلك الدراسات جانب الشركات الخدمية والتجارية ، التي تمثل القطاع الأساسي والمهم للدول الذي يساعد في دعم الاقتصاد من خلال تقديم خدمات متنوعة وتحقيق أهداف إنمائية وخلق فرص عمل جديدة . مما جعل تلك الشركات تكتسب مكانة كبيرة تستحق الوقوف عليها ودراستها. ومن ما سبق ذكره تظهر الفجوة الثالثة لمشكلة الدراسة حيث يأمل الباحث بتميز هذه الدراسة من خلال تطبيقها في الشركات الصناعية والتجارية والخدمية العاملة داخل ولاية الخرطوم.

- بناء علي ما تقدم فأن الدراسة الحالية تعتبر واحدة من الدراسات التي تهدف الي تغطية الفجوات البحثية وذلك بدراسة دور التوجه بالتعلم علي العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري في الشركات العاملة في داخل ولاية الخرطوم ويمكن التعبير عن مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية :
- 1- ما مستوي الاهتمام برأس المال الفكري الذي يتكون من (رأس المال البشري - رأس المال التنظيمي- رأس مال العلاقات) لدي الشركات العاملة داخل الخرطوم ؟
 - 2- ما مستوي الاهتمام بالإبداع الإداري في الشركات العاملة داخل الخرطوم ؟
 - 3- ما مستوي الاهتمام بالتوجه بالتعلم لدي الشركات العاملة داخل الخرطوم ؟
 - 4- هل هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري في الشركات العاملة داخل الخرطوم ؟
 - 5- ما هو دور التوجه بالتعلم علي العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري لدي الشركات العاملة داخل الخرطوم ؟

3-1 أهداف البحث :

الغرض من هذه الدراسة هو اختبار العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري بالشركات وأثر التوجه

بالتعلم على هذه العلاقة فإن هذه الدراسة تسعى إلى تحقيق الأهداف الآتية :

- 1- اختبار العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري بالشركات
- 2- معرفة مدى اهتمام الشركات السودانية برأس المال الفكري (رأس مال بشري ، رأس المال التنظيمي ، رأس مال العلاقات)
- 3- التعرف على العلاقة بين رأس المال الفكري والتوجه بالتعلم بالشركات .
- 4- التعرف على العلاقة بين التوجه بالتعلم والإبداع الإداري بالشركات.
- 5- توضيح أثر التوجه بالتعلم في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري بالشركات .
- 6- التعرف على مستويات رأس المال الفكري بالشركات .
- 7- التعرف على مستويات الإبداع الإداري بالشركات .
- 8- التعرف على مستويات التوجه بالتعلم بالشركات .

4-1 أهمية الدراسة :

1- الأهمية النظرية

تتمثل الأهمية النظرية للدراسة في التعرف على مفهوم رأس المال الفكري وأثره على الإبداع الإداري في ظل التوجه بالتعلم متوسط بين المتغيرين في الشركات العاملة داخل الخرطوم حيث يأمل هذا البحث في سد الفجوة الحاصلة في موضوع الدراسة إذ لم يجد الباحث دراسات تناولت موضوع هذه الدراسة بصورتها الحالية المساهمة في معرفة أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري في الشركات العاملة داخل الخرطوم وكذلك المساهمة على معرفة ما إذا كان للتوجه بالتعلم دور في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري ، تعد هذه الدراسة ركيزه ونقطة انطلاق لإجراء دراسات مستقبلية حول أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري في ظل وجود التوجه بالتعلم متغير وسيط في الشركات العاملة داخل الخرطوم.

2- الأهمية العملية :

تتمثل الأهمية العملية للدراسة في تزويد وتعريف متخذي القرارات في الإدارات العليا للشركات بمفهوم وأهمية الإبداع الإداري ودوره في تحقيق أهداف الشركات وتميزها في العمل ، لان ممارسة الإبداع الإداري داخل المؤسسات سيسهم في حل معظم المشكلات الإدارية القائمة وأداء المهام بكفاءة عالية ، ودعم إدارة الشركات بالمعارف والقدرات والخبرات اللازمة لممارسة العمليات، كما أنه يمكن أن تسهم هذه الدراسة في شد انتباه المسؤولين في إدارات الشركات السودانية نحو الإهتمام بموضوع الإبداع الإداري وتكريسه وكذلك الاهتمام بالمبدعين ورعايتهم وذلك لمواكبة التطورات وتبني التوجهات الإستراتيجية الخاصة بالتخطيط والهيكل التنظيمي والمهام والانشطة ومهارات الأفراد.

1-5: حدود البحث

لكل دراسة سواء كانت علمية أو نظرية حدود موضوعية وحدود بشرية وحدود مكانية وكذلك حدود زمانية ويمكن توضيحها علي النحو التالي :

- 1- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة في التعرف علي دور التوجة بالتعلم في تفسير العلاقة بين راس المال الفكري والإبداع الإداري في الشركات داخل ولاية الخرطوم.
- 2- الحدود البشرية : ركزت الدراسة علي الإدارة العليا في الشركات داخل ولاية الخرطوم.
- 3- الحدود المكانية : تم تطبيق الدراسة علي الشركات العاملة داخل ولاية الخرطوم .
- 4- الحدود الزمانية تم جمع البيانات المتعلقة بهذه الدراسة خلال الفترة الزمنية التالية (2014--2018)

1-6 : التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

راس المال الفكري Intellectual capital :

من خلال التعريف الإجرائي لرأس المال الفكري حسب تعريف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) بأنه هو القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري فإن أبعاد رأس المال الفكري تتمثل في التالي :

راس المال البشري Human capital

وهي المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً وتتمثل في المهارات، الإبداع، والخبرات... (Bontis, 2001)

راس المال التنظيمي organizational capital

ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات، من خلال الأخذ في الاعتبار التوقعات الجديدة والاعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير، والتي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية والعمليات، والإجراءات (Bontis, 2001)

راس مال العلاقات Relational capital

وهو الذي يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها. (Bontis, 2001)

الإبداع الإداري: innovation Managerial :

الإبداع الإداري هو " الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي الي ايجاد عمليات إدرية وطرق واساليب اكثر كفاءة وفاعلية في انجاز أهداف الشركات والمؤسسات (وفاء العساف 2004)

إبداع العاملين employees innovation:

هو " قدرة عقليه تظهر على مستوى الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة . (هيجان: 1999).

الابتكار التسويقي : Marketing Creative

يقصد به وضع الأفكار الجديده غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية مثل تطوير او تقديم خدمات جديدة في السوق (محمد براق، 2013) .

التوجه بالتعلم learning orientation :

هو عبارة عن جميع الانظمة والأليات والعمليات المستخدمة لتنمية قدرات الافراد وبشكل مستمر للوصول الي أهداف محددة تتعلق بالافراد والمنظمة (Zhang.et. 2004)

الإلتزام بالتعلم : commitment learning :

الإلتزام بالتعلم هو مدي توطيد ثقافة وقيم التعلم داخل الشركة لمساعدتها علي فهم أنشطتها

(Deeghawature, MMDR 2014)

الانفتاح : open mindedness :

يشير الانفتاح العقلي إلي مدي قبول المنظمة للأفكار الجديدة ، أو هو العملية التي تبدأ من خلالها المنظمة

بحذف المعرفة القائمة والافتراضات المتكررة (Abbas Toloie Eshlaghy 2011).

الرؤية المشتركة : shared vision :

تشير الرؤية المشتركة إلي مدي تركيز جميع أعضاء المنظمة علي التعلم الذي يؤدي إلي تعزيز طاقتهم

والتزامهم وانسجامهم في جميع أجزاء التنظيم (Abbas Toloie Eshlaghy 2011).

7-1 تنظيم البحث :

تم تقسيم البحث من الناحية التنظيمية الي خمسة فصول بحيث يحتوي الفصل الاول على الإطار العام

للدراسة : ويشتمل هذا الفصل على المقدمة العامة للدراسة ، مشكلة البحث والفجوات البحثية و أسئلة

البحث ، أهداف البحث ، أهمية البحث ، حدود البحث، مصطلحات البحث ، وتنظيم البحث ، والخلاص

اما الفصل الثاني يحتوي على الإطار النظري: ويشتمل الفصل على مفاهيم متغيرات الدراسة والدراسات

السابقة ، وتم تقسيمه الي اربعة مباحث حيث يشتمل المبحث الاول على راس المال الفكري المفهوم

والتعريف والاهداف والاهمية والتطور التاريخي لراس المال الفكري ، اما المبحث الثاني يحتوي على الإبداع

الإداري المفهوم والتعريف والاهمية. المبحث الثالث يشتمل على التوجة بالتعلم المفهوم والاهمية، والمبحث

الرابع يشتمل على الدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة . اما الفصل الثالث منهجية

الدراسة ويشتمل على نظريات الدراسة ، نموذج الدراسة ، تطوير فرضيات الدراسة منهجية الدراسة

مصادر جمع البيانات ومجتمع وعينة الدراسة ومقاييس الدراسة والأداة ، وقياس صدق المقاييس. والفصل

الرابع من الدراسة فيحتوي على إجراءات الدراسة الميدانية وتحليل البيانات، وقياس ثبات (الأداة) واختبار

فرضيات الدراسة ، اما الفصل الخامس فيحتوي على مناقشة النتائج والتوصيات والمضامين النظرية والتطبيقية للدراسة ومحدداتها والمقترحات بالبحوث المستقبلية .

1-8 الخلاصة :

في هذا الفصل الاول من الدراسة ، تم تناول المقدمة العامة للدراسة وتوضيح المشكلة والفجوات البحثية وصياغة التساؤلات واهداف الدراسة ، كما تم توضيح الأهمية النظرية والعملية للدراسة حدود البحث والتعريفات الاجرائية لمتغيرات الدراسة وتنظيم الدراسة ، اما الفصل الثاني من هذه الدراسة سيتم فيه عرض الاطار النظري وادبيات الدراسة والدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة .

الفصل الثاني

الاطار النظري

المبحث الأول

رأس المال الفكري

2-1-1: مقدمة

أن ثقافة الاعمال التقليدية كانت لسنوات مضت ، سبباً رئيسياً في صعوبة إدراك وفهم الابعاد المختلفة للإقتصاد المعرفي والاصول الفكرية أما اليوم فقد بات تركيز المنظمات علي رأس المال الفكري باعتباره قوه حاسمة تقود إلي النمو الاقتصادي وتحقيق الميزه التنافسية وزيادة الثروات .

أن ذلك التحول الذي طرأ علي الاسس الاقتصادية وثقافة أعمال المجتمعات الإنسانية تبعه الاهتمام

بالاصول الفكرية غير الملموسة في المنظمات الحديثة وعلية فقد اضحت رؤوس الأموال الفكرية في

المنظمات وعالم أعمال اليوم هي اللاعب الرئيسي والمهم المؤدي إلي الربحية المستمرة في المنظمات

والاستدامة في المحافظة علي تحقيق العوائد المالية لرؤوس الاموال المالية وهو ما تسعى إليه كل منظمة

متمثلة في استراتيجية اعمالها ، من خلال سعيها الدائم نحو تحيق الميزه التنافسية علي المستويين المحلي

والعالمي ولن تتحقق تلك الميزة إلا من خلال إدارة جيدة وفعالة لرأس المال الفكري

أن رأس المال الفكري (Intellectual Capital) ويرمز له باختصار (I/C) من المواضيع الحديثة جدا في

الأدب الإداري وهذا ما أكدته المصادر والمراجع التي تناولت الموضوع المذكور بصورة مباشرة و سوف نذكر

في هذا المبحث مفهوم رأس المال الفكري وذلك من خلال تعريفه من مختلف الجهات النظرية والتطور

التاريخي علي مر العصور كما تناول أهميته ومكوناته وخصائصه إلي جانب مرتكزات قياسه وطرق بناءة

والمحافظة علي رأس المال الفكري .

2-1-2: مفهوم رأس المال الفكري :

اتسم الاقتصاد الصناعي باعتماده الكبير علي رأس المال المادي وعلي الآلة في زيادة الإنتاجية وتنافسه المنظمة وعلي اختلافها ، وقد بسط رأس المال المادي القائم علي الآلة سيطرته منذ بداية الثورة الصناعية حتى منتصف القرن العشرين تقريباً مع تطور صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وظهور ثورة المعلومات وتساعد أهمية المعلومات والمعرفة والتحول نحو مجتمع المعرفة وتعظيم دور الموارد البشرية وما يمتلكون من خبرات ومقدرات في الابتكار وتوليد المعرفة الجديدة اخذ مفهوم جديد يشق طريقة بشكل متصاعد هو رأس المال الفكري وشاع استخدامه في العقد الأخير من القرن العشرين ومع بداية القرن الحادي والعشرين بدأ هذا المفهوم يترسخ فنشر عنة كثير من الكتب والمقالات في الدوريات ونظمت حوله مثير من المؤتمرات والندوات وقد أكدت علي تقارير التنمية البشرية في عامي 2003 و2004 وتقرير اللجنة الاقتصادية والاجتماعية الاسكوا عام 2005، وتقرير المعرفة العربي للعام 2009 وغيرها وبات رأس المال الفكري وإدارته وقياسه محل أنظار المنظمات علي اختلافها واهتماماتها.

وقد زادت التطورات والتغيرات السريعة المتلاحقة في بيئة الاعتمال إلي التحول من التركيز علي رأس المال المادي والأصول الملموسة كالأموال والمباني والآلات والاجهزه وغيرها علي اعتبار أنها أهم الأصول في المنظمة ، إلي التركيز علي المعرفة ورأس المال الفكري (الأصول غير الملموسة) وأصبح أكثر الموجودات أهمية ومصدراً لميزتها التنافسية (1)

والمنظمات التي تمتلك مصادر متعددة من الموارد منها الموارد المادية والمالية وتسمي هذه بالأصول الملموسة (tangible Assets) وتتسم بأنها موارد قابلة للتبادل، التقليد والشراء من قبل (2) المنافسين كما هو الحال في التكنولوجيا المتاحة للجميع. أما الصنف الأخر من الموارد فتسمي بالأصول غير الملموسة (Intangible Assets) وتعتبر هذه الموارد من الأصول الإستراتيجية التي تسهم في ميزاتها

(1) عمري همشري ، إدارة المعرفة والطريق إلي التميز الريادي ،، دار صفار للنشر ،عمان ،2013 ،

(2) احمد الفيومي -أثر الاصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة - جامعة الشرق الاوسط الاردن رسالة منشوره - 2010 ص 16

التنافس وتتسم هذه الموارد بالخصائص الأربعة التي يطلق عليها إطار VRIO التي تتجم بدرجة كبيرة مع إطار التحليل القائم علي تميز الأصول الإستراتيجية ويقوم هذا الإطار علي تميز الموارد والأصول الإستراتيجية كأصول ذات قيمة اقتصادية Value، نادرة Rare، غير قابلة للتقليد Inimitable وتشتمل علي الدعم المنظمي Organizational Support ، وتتحدد مقدرة المنظمة بأصولها الكلية المادية وغير المادية وكلما كانت المنظمة ذات أصول كبيرة ومتنوعة كان ذلك مصدرا من مصادر قوتها في السوق عند استخدامها لهذه الأصول بكفاءة.

2-1-3: نشأة رأس المال الفكري:

قد اختلف الباحث حول تحديد الفترة الزمنية التي ظهرت فيها مصطلح رأس المال الفكر منهم من أشار إلي استخدام لأول مرة من قبل كينيث جالبريث (Kenneth Galbraith) عام 1969 حيث كتب رسالة إلي الاقتصادي مايكل كاليش (Michael Kalecki) وأشار فيها إلي امتتان العالم له علي رأس المال الفكري الذي قدمه خلال عدة عقود ، ويشير بعضهم الآخر إلي أن اول ما أطلق مفهوم رأس المال الفكري هو رالف ستاير (Ralph Stayer) مدير شركة جونسون فيلي وذلك في عام 1990 وفي حين قل في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة والموجودات القومية أهم مكونات الثروة القومية واهم موجودات الشركات ، بعدها أصبح رأس المال متمثلاً بالنقد والموجودات الثابتة هو أهم مكونات الشركات والمجتمع وموجوداتها أما الآن فقد حل هذه محل هذه جمعيتها رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكوناته الثروة القومية واغلي موجودات الشركات (1)

(1) احمد الفيومي - أثر الاصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة - جامعة الشرق الاوسط- الاردن - رسالة منشوره - 2010 ص 16

2-1-4: تعريف رأس المال الفكري:

هناك العديد من الدراسات الأكاديمية التي قدمت بعض التعريفات التي تناولت مفهوم رأس المال الفكري من بينها:

- عرف هامل وهين (Hamel & Heen) رأس المال الفكري على إنه هو "الموهبة والمهارات والمعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الآليات التي تجسدها، والممكن استخدامها لخلق الثروة". ويشير هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري هو المعرفة والتي يقصد بها (المهارات، الخبرات، والتعليم المتراكم في العنصر البشري) التي يمكن تحويلها إلى قيمة .

- عرف مينشن (Mention, 2012) رأس المال الفكري هو عبارة عن مجموعة المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا⁽¹⁾.

- عرف "توماس" رأس المال الفكري بأنة الموجودات المعرفية في منظمات الاعمال لتوليد ميزه تنافسه⁽²⁾

- عرف "العنزي وصالح" بأنه مجموعة من العاملين يمتلكون مقدرات عبقرية عناصرها (معرفة، مهارة، خبرة وقيم) يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المنظمة ، وتطوير مساحة ابداعتها بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الأطراف المتعاملة معها ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية⁽³⁾

- يعرف (Stewart) رأس المال الفكري في كتابه المشهور (Intellectual capital: New organization health of رأس المال الفكري: ثروة المنظمات) سنة 1997 على أنه "مادة فكرية، معرفة معلومات ملكية

(1) عفاف عبد الحميد - رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية - جامعة الأزهر - القاهرة - ورقة منشورة - 2012 ص 7
(2) عبد الرحمن هيجان - إستراتيجية التحول من الفئة العامة الي الفئة المتميزة - الرياض - 2012 ص 57
(3) عمر همشري - مرجع سابق ذكره ص 247

فكرية و الخبرة التي يمكن استعمالها لخلق الثروة." فهو رأس المال الحقيقي للمنظمة ويتمثل في المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها داخل المنظمة⁽¹⁾

- كما عرفة (العبادي، 2008) بأنه مجموعة الأفراد العاملين في المنظمة والذين يتمتعون بخبرات ومهارات ومعارف عالية تساهم في إيجاد قيمة مضافة للمنتجات التي يقدمونها مما يعني ازدياد الإنتاجية وتحقيق الربحية العالية وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تتمتع بها المنظمة

عرفه اندرز (Enders) انه موجود معرفي غير ملموس لدية المقدرة على تحويل التقنيات إلى مخرجات بشكل خدمات ومنتجات متميزة وتعد الدليل على نجاح وتميز المنظمات ومناقستها دولياً ومحلياً في الأمد البعيد، وذكر على أنو أي مشروع في المنظمة يستند إلى المعرفة والخبرات التي يتمتع بها الأفراد وليس على التقنيات المستخدمة فيها إذ أن هذه التقنيات تعد ممارسات عملية للمعارف التي يمتلكها الإنسان بكل تخصصاتها، بل أن التقنيات نفسها تعد أهم أنواع المعرفة التي يمتلكها الإنسان الذي يعد الأهم من بين أنشطة المنظمة⁽²⁾

- عرفت (راوية) رأس المال الفكري هو " مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق ، وتشير من خلال هذا التعريف إلى أن رأس المال الفكري يعتبر مصدر لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.⁽³⁾

- كما عرف من وجه نظر مذاهب فكرية أخرى "Zesolt" بأنه احد الموجودات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق والاستراتيجي المعتمدة علي الإبداع والابتكار الذي يعد المفتاح الرئيسي للبقاء في بيئة

الأعمال المتغيرة .

(1) الجبلاني عبو ، سارة بوقسري- تأثير رأس المال الفكري علي أداء أعمال المؤسسات – الملتقي الدولي الثاني -2011 ص98

(2) ناظم جواد – تحليل رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية – جامعة بغداد – ورقة غير منشورة – ص32

(3) راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر، 2005 ، ص 183.

وفي ضوء التعاريف سالفة الذكر، يتضح أن رأس المال الفكري يتمثل في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية، ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق ، والاستراتيجي للمنظمة ، والأنشطة ، والعمليات ، والاستراتيجيات ، بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية (1).

اتساقاً مع ما سبق يمكن إيراد التلخيص الآتي:

أولاً : رأس المال الفكري جزء من الموارد البشرية في المنظمة .

ثانياً : رأس المال الفكري يمثل قدرة عقلية ذات مستوى معرفي عالٍ تمتلكها مجموع محددة من العاملين.

ثالثاً : هناك صعوبة في الاستغناء عنهم أو استبدالهم بغيرهم.

رابعاً : رأس المال الفكري موجودات غير ملموسة تؤثر في الموجودات المادية للمنظمة .

خامساً : رأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة والقيمة السوقية لها.

سادساً : رأس المال الفكري ليس وليد المصادفة ، وإنما يحتاج إلى جهد كبير لبنا وهو ذو كلفة عالية

سابعاً : رأس المال الفكري من أهم الميزات التنافسية التي يمكن أن تمتلكها المنظمة.

2-1-5: أهمية رأس المال الفكري :

تنطلق أهمية رأس المال الفكري ابتداء من أهمية موقع أصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم، إذ ذكرت هاتان الكلمتان في (61) أية موزعة علي (43) سورة كريمة أي بنسبة (38%) من مجموع سور القرآن الكريم البالغ عددها (114) سورة ، وهي نسبة ليست بالقليلة وتشير إلي أهميته الدور الذي يؤديه وحجم المسؤولية الملقاة عليهم إزاء الدين والدنيا ، كما يأتي أهمية رأس المال الفكري من كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين في ظل اقتصاد يطلق عليه (اقتصاد المعرفي) (2)

لأنه يمثل قوة علمية قادرة علي إدخال التعديلات الجوهرية في كل شي في أعمال منظماتهم فضلا عن ابتكاراتهم المتلاحقة ، وتتضح أهمية رأس المال الفكري من أهمية نظم قياسه والتي أصبحت أهم المؤشرات

التي تعكس تطور الفكر الإداري

(1) السعيد ، هاني محمد ، رأس المال الفكري ، انطلاقة إدارية معاصرة ، دار السحاب للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2008 ، ص 21
(2) عادل المفرجي واخرون ، رأس المال الفكري طرق قياسه واساليب المحافظة عليه - المنظمة العربية للانمية الادارية - القاهرة 2003 ص 20

حيث أشار (Stewart) أن رأس المال المعرفي تصعب إدارته عكس رأس المال العيني أو المادى الذي من السهولة إدارته. فالأول لا يمكن الإمساك به أو رؤيته أو تقييمه بأثمان محددة، لذا نجد أن الكثير من المدراء يتجاهلون أهم ممتلكات شركاتهم ، رغم أن عليهم أثبات وجوده ودوره، لأنه السبب الأساس الذي يدفع العملاء ثمنا للحصول عليه متمثلاً في المنتجات والخدمات المقدمة. أما الثاني فأن عملية تقييمه واحتسابه واضحة ودقيقة (1)

وتبرز أهمية رأس المال الفكري في المنظمات اليوم لأنه يمثل العصر الرئيسي الأكثر أهمية في المنظمات واقوي سلاح تنافسي للمنظمات ، وذلك من خلال الموجودات في عقل العاملين ويتمثل في ولاء الزبائن الذين تخدمهم المنظمات ، وفي قيمة العلامة التجارية وبراءات الاختراع ، وأيضا يعتبر رأس المال الفكري استثمارا له عائد مجز على المدى الطويل وحتى يتحقق هذا العائد يجب أن تكون هنالك تضحية أو تكلفة مقدمة للحصول عليه (2)

مما لا شك فيه أن رأس المال الفكري يتمتع بأهمية كبيرة في المنظمات واقتصادات الدول ويمكن بلوره ذلك في الاتي :

- أن رأس المال الفكري هو سلاح المنظمات في عصرنا هذا لان الموجودات الفكرية تعتبر بمثابة القوي الخفية التي تضمن بقاء واستمرارية المنظمات.
- يعتبر رأس المال الفكري أكثر الموجودات قيمة في القرن الواحد والعشرين في ظل اقتصاد المعرفة حيث يمثل قوه علمية قادره علي إدخال التعديلات الجوهرية علي كل شئ في اعمال منظماتهم .
- هو مصدر لتوليد الثروة للمنظمات والافراد من خلال قدرته علي الاختراع.

(1) محمد الحلالمة - رأس المال المعرفي واثرة في اسباب النجاح الاستراتيجي - كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعية - العدد التاسع عشر 2009

(2) صالح الشعباني و سالم العنزي - دور المعلومات الكفلوية لرأس المال الفكري في دعم الميزة التنافسية - مجلة الادارة والاقتصاد - مجلد 46 العدد 95 جامعة الموصل - العراق 2013 ص 75

- يمثل رأس المال الفكري كالمعرفة لدي الموظفين والقدرة العقلية والإبداع بالإضافة إلى قدراتهم المستثمرة علي تطوير تلك العمليات مصدر للقيمة التنافسية . (1)

2-1-6: مكونات رأس المال الفكري:

اختلفت آراء الباحثين والعلماء والباحثين ووجهات نظرهم علي نحو عام حول مكونات رأس المال الفكري وتسمياته ، وذلك مرده إلي اختلاف خلفياتهم الفكرية والتخصصية.وفيما يلي استعراض لأهم تلك التصنيفات.

1- تصنيف (Eustac) ويتفرد Eustac بوجهة نظر مختلفة عن الباحثين عند تصنيف رأس المال الفكري حيث قسمة إلى نوعين من الأصول هما :

- منتجات غير ملموسة: وتشير إلي الأصول غير الملموسة التي يمكن أن تعزز حقوق الملكية ويمكن شراءها وبيعها ، وأيضاً يمكن التامين عليها مثل الرخص والحصص والامتيازات الحكومية، وحقوق التأليف والنشر ، وبراءة الاختراع وهذه العناصر يمكن تحديد قيمة لها علي أساس موضوعي إلي حد ما.

- قدرات تأهيلية غير ملموسة: وتشير إلي العوامل المحددة للميزة التنافسية والتي ترجح منظمة عن غيرها من المنظمات وتتضمن الموارد البشرية والقدرات الهيكلية والسوقية وتتسم هذه الأصول بأنها غير ملموسة بدرجة اكبر بالإضافة إلي صعوبة فصلها عن بقية الأصول وأيضاً صعوبة تحديد قيمتها بالمقارنة مع المنتجات غير الملموسة (2) .

2- تصنيف (راوية حسن) يتكون رأس المال الفكري من عدد من المكونات غير المادية وهي:

- الأصول البشرية : وهي المعرفة والمهارات والإبداع والخبرة فيتكون رأس المال البشري من مزيج من القدرات والمهارات والمعرفة بالإضافة إلي الخبرة السابقة أو المكتسبة من خلال العمل

- الأصول الفكرية : وهي المعلومات والمذكرات المكتوبة والإرشادات والمنشورات وتتكون الأصول الفكرية بمجرد انتقال المعلومات والمعرفة والأفكار والبيانات من الأصول البشرية لتسجيل كتاب وتصبح محددة

(1) اسماء زوي - إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة - الملتقي الدولي الخامس - جامعة الشلق - الجزائر - 2011
(2) راوية حسن - مرجع سابق ذكره - ص 365-366

ومعروفة بوضوح وعندئذ تتعامل المنظمة مع هذه الأصول الفكرية بدلا من التعامل مع الأفراد ومن أمثلة
الأصول الفكرية الخطط والتصميمات الهندسية ، وبرامج الحاسب الآلي .

- **الملكية الفكرية:** وهي براءات الاختراع وحقوق الملكية، وحقوق الطبع، والعلامات التجارية وهي كل ما
يمكن حمايته قانونياً وتعمل المنظمات الرائدة علي امتلاك المزيد من الملكية الفكرية لتحقيق ميزة تنافسية
تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق. وتحاول تنمية محفظة للملكيات الفكرية بها وتسويق هذه
الملكيات بناء علي التخطيط المسبق لكيفية إدارتها واستغلالها .

- **الأصول الهيكلية :** وهي تشمل الثقافة ، والنماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات وقنوات التوزيع.

- **رأس مال العلاقات :** وهو يعكس طبيعة العلاقة التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها أو أي
طرف آخر يساعد في تطوير وتحويل الفكرة إلي منتج أو خدمة، و في كثير من الأحيان ، تقيد المنظمة
من اختياراتها وقدراتها علي زيادة القيمة ، من خلال النظر إلي العناصر الفردية لأغراضها المقصودة فقط
. ولكن الأفضل النظر إلي الصور الكلية كوعاء أكبر من الأصول والذي يمكن نتشارك وبعاد تشغيلها في
مشروعات جديدة.

3- **توماس ستيوارت (Thomas Stewart)** صنف ستيوارت رأس المال الفكري الي ثلاثة مكونات
رئيسية:

- **رأس المال الهيكلية:** هو قدرات المنظمة التنظيمية التي تنظم وتلبي متطلبات الزبائن وتساهم في نقل
المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة في نظم المعلومات ، وبراءة الاختراع
وحقوق النشر والتأليف ، ومدي حماية العلامة التجارية التي تمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها
والتي ترجع بالفائدة للزبون وزيادة رضائه ، وكذلك فائدة المنظمة لزيادة كفاءتها وفعاليتها .

- **رأس المال البشري :** هو المصدر الأساس لتكوين وتشخيص الأفراد الذين يمتلكون المقدرات العقلية
والمهارات والخبرات اللازمة لإيجاد الحلول العملية المناسبة لمتطلبات الزبائن لأنهم مصدر الابتكار
والتجديد في المنظمة .

- رأس مال العلاقات : ويشير إلي العلاقات التي تربط المنظمة بزبائنها ومورديها وتحالفاتها الإستراتيجية.(1)

4- تصنيف (Xera) ويرى Xera إن إطار رأس المال الفكري يتكون من الأنواع التالية :

- رأس المال الداخلي: ويتضمن براء الاختراع ، حقوق الملكية ، حقوق النشر ، العلامات التجارية الأصول المحمولة، فلسفة الإدارة ، ثقافة المنظمة ، إدارة العمليات ، نظم المعلومات ، نظام الانترنت،العلاقات المالية ، والعمليات التكنولوجية . (2)

- رأس المال الخارجي : ويتضمن التعويضات ، حصة السوق ، رضا العمل ، أسماء المنظمات قنوات التوزيع ، اتفاقيات الترخيص ، عقود المفاضلة ، اتفاقيات الامتياز ومعايير الجودة .

- رأس المال البشري: ويتضمن (المعرفة ، التعلم ، المؤهلات ، إشراك الموظفين في لجان اجتماعية، التطوير الوظيفي، روح المبادرة والابتكار والقدرة علي مواجهة التغيرات ، برامج تدريبية، الإنصاف في العرف والخبرة والدين ، قضايا الملكية والإعانة ، النشاط الثقافي ، نشاط الوحدة، عدد العاملين، شكر العاملين ، عروض للموظفين ، خطة استحقاق العاملين ، منفه العاملين، حصة العاملين، حصة الموظفين في الخيارات والخطط ، متوسط خبرة العاملين ، القيمة المضافة من كل عنصر ، القيمة المضافة لكل عامل) مما سبق فهناك شبة اتفاق علي مكونات رأس المال الفكري ، وفقاً للكثير من الباحثين فن تقسيم توماس ستيوارت

(Thomas Stewart) يعد الأكثر شيوعاً في أدبيات البحوث المتناولة حالياً حيث قسمة إلي (رأس

مال بشري، رأس مال هيكلية، رأس مال العلاقات) وانسجاماً مع متطلبات البحث سوف نستعرض

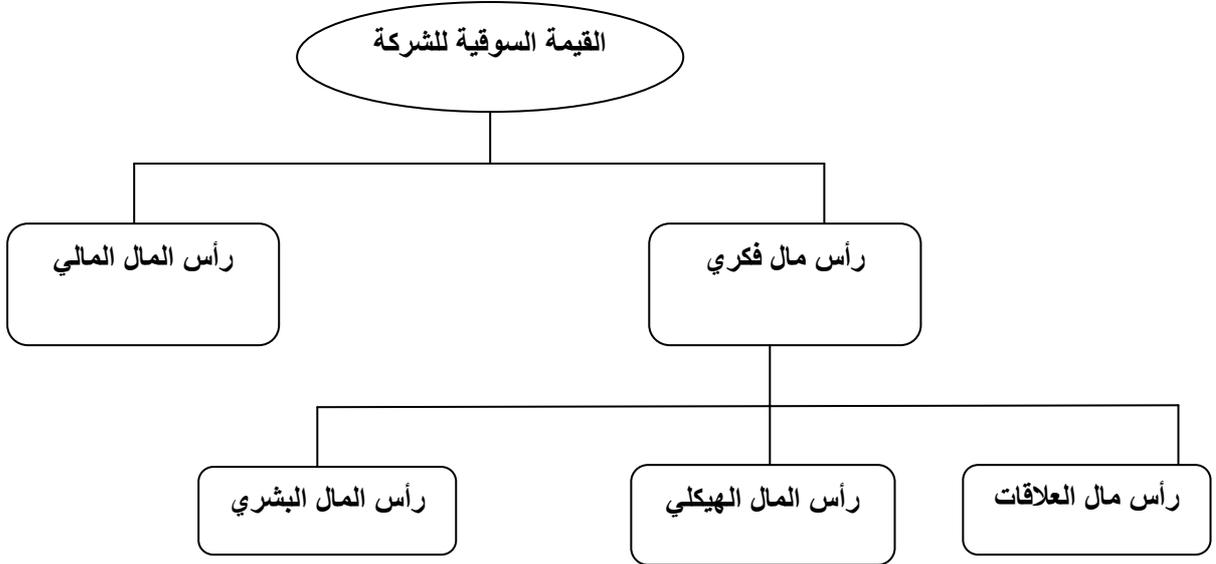
بشي من التفصيل مكونات رأس المال الفكري من وجهة نظر هؤلاء الباحثين

(1) مصطفى رجب شعبان- رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية - رسالة منشورة- الجامعة الإسلامية - غزة- 2011- ص44-46

(2) مباركي فتحي - دور رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة - جامعة محمد خضر - بسكرة - رسالة منشورة - 2015- ص28

شكل (1-2)

هيكل رأس المال في الشركات



المصدر : عاطف طه عبد الرحيم - اثر رأس المال الفكري علي التوجه بالسوق في الشركات المصرية- جامعة مصر للعلوم

التكنولوجيا - 2012 ص 11

ونظرا لكون هذا التقسيم أكثر شيوعا سنتناوله بشيء من التفصيل والإسهاب وكما يلي:

أولا : رأس المال البشري (Human Capital) :

هو ما يمتلكه الأفراد من مهارات وخبرات ومعارف وقدرات والتي تشكل مجتمعة الرصيد المعرفي للأفراد بما يمكنه من الاضطلاع بالمهام والواجبات المختلفة وانجازها علي أكمل وجه ، ويتكون رأس المال البشري من الابتكارات والمهنية الرفيعة والمقدرات الاجتماعية والتفوقيه التي يمتلكها الأفراد ذوي الإمكانيات المتميزة علي شغل الوظائف الإدارية والفنية وتشمل معارف العاملين المتطورة وخبراتهم المتراكمة علي التجارب العلمية ، ومهارتهم الثقافية والفنية فضلاً عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل بهذا فهو يمثل مخزن المعارف والمعلومات والمهارات المدرجة في فكرهم⁽¹⁾

(1) حامد كريم الحمداوي - الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري - مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية - العدد 27 - جامعة الكوفة العراق - 2013 ص 93

كما يشار لة كذلك بأنة أهم مكونات رأس المال الفكري، والعامل الحاسم في النجاحات التي تحقها المنظمات علي اختلافها ، المورد الأهم في إيجاد ميزات التنافسية الإستراتيجية وقيمتها المضافة، و هو أساس لوجود رأس مالها الهيكلية والعلائقية (الزبوني) وتحديد قيمتها وهو العنصر الأهم في الإبداع والابتكار، كما يعد عاملاً مهماً في التنمية . علية فان المنظمات المعاصرة تضع أمامها هدفاً استراتيجياً وهو تطوير كفاءات رأس المال البشري لديها والاستثمار فيه ، إذ يمكن القول أن أثن أنواع رأس المال هو ما يستثمر في البشر لان رأس المال البشري يتمتع بسمعة لا تتوافر في غيره وهي أن منحني إنتاجيته يتصاعد باتجاه منحني خبرته ومهارته نفسها ، أن التحدي الأكبر الذي يواجه منظمات الأعمال اليوم هو مدي قدرتها علي إيجاد رأس المال البشري وبناءة واستثماره وإدارته والمحافظة علية ، لأنه يتمتع بخاصية أخري ، وهي ان المنظمة تحصل علي مساهماته في العمل دون أن تمتلكه . إن الأهمية المتزايدة لرأس المال البشري في المنظمات القائمة علي المعرفة يضعها أمام مسؤوليات وقضايا أساسية أهمها

- استقطاب أفضل المواهب البشرية، وذلك من خلال الاختيار الدقيق لهم وبما يتناسب واحتياجات الوظيفة ووصفها الوظيفي.

- إغناء رأس المال البشري وتنميته وذلك من خلال برامج تحفيز التدريب والتعلم وتقاسم المعرفة ونشرها وتوزيعها داخل المنظمة ، وربط الحوافز المادية والمعنوية بالتقييم الدوري لرأس المال البشري.⁽¹⁾

المحافظة علي أفضل العاملين ، عن طريق إرساء برامج التمكين الإداري ، والأساليب الإدارية القائمة علي الثقة ، وإيجاد الارتباط والثوق بين رسالة المنظمة وقيمتها من جهة وقيم العاملين من جهة أخري، وتباع نمط الإدارة الاستشارية لا نمط الإدارة الآمرة.

- إيجاد بيئة لتعلم ، وذلك بعقد المحاضرات والندوات الداخلية وإشراك العاملين بها ، بالمؤتمرات الخارجية والدورات التدريبية وتشجيع تبادل الآراء والأفكار بينهم حول العمل ومشكلاته وحلوله المقترحة .

(1) عمر احمد همشري ، مرجع سبق ذكره ، ص 262

ثانياً : رأس المال الهيكلي (Structural Capital) :

إذا كان رأس المال المالي هو الذي يصنع الوجود المالي للشركة ما وقيمتها في القيود المحاسبية، وإذا كان رأس المال الفكري هو الذي يصنع القيمة السوقية في السوق وهو الأكثر تأثيراً في صنع مكانة وسمعة الشركة. فإن رأس المال الهيكلي يصنع معرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها في هياكل وإجراءات الشركة ، فهو كل القيم التي تبقى في الشركة عندما تنظفي الأضواء فيها في آخر يوم عمل ويشرح (Mcelroy) ذلك بالقول : أن رأس المال الهيكلي يمثل كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنة يبقى في الشركة عندما يترك الأفراد شركتهم ويذهبون إلي بيوتهم ، لان رأس المال الهيكلي بوصفة المعرفة الصريحة المرمنة ، فأنة يمثل ما ينضج من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلي قواعد بيانات ، إجراءات وأدلة عمل وبرامج تظل في الشركة (1)

وتظل الملاحظة الأهم علي رأس المال الهيكلي هو أنه أكثر صلابة في الرصيد التنظيمي الأقل ديناميكية ، في حين يكون الأفراد (رأس المال البشري) الأكثر نعومة في التدفق التنظيمي والأكثر حيوية في إنشاء القيمة والمساهمة في تحقيق أهداف الشركة.

ثالثاً : رأس مال العلاقات : (Relational Capital)

يعد رأس المال العلاقات المكون الثالث من مكونات رأس المال الفكري ويطلق عليه عدة تسميات وهي رأس المال الخارجي (External Capital) ورأس المال الزبائني (Customer Capital) وعليه فان رأس المال هذا يكون خارج المنظمة علي خلاف النوعين السابقين (رأس المال الهيكلي والبشري) واللذان يكونان داخل المنظمة ، وأن للمنظمة سيطرة مباشرة عليهما ، بينما سيطرة المنظمة علي رأس المال العلائقي غالباً ما تكون غير مباشرة . يعرف رأس المال العلاقات او رأس المال الزبوني بأنة القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء ، الموردین المعول عليهم ، والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة جزاء علاقاتها المتميزة بها ، ويعرف أيضا بانه قيمة علاقات المنظمة مع الزبائن الذين تتعامل معهم

(1) راوية حسن - مرجع سابق ذكرة ص 65

المتمثل برضا الزبون وولائه ، ومدى الاحتفاظ به من خلال الاهتمام بمقترحاته ومعالجة الشكاوي المقدمة منة وتلبية رغباته واحتياجاته بالسرعة الممكنة ومشاركته في أعمالها وصفقاتها ومدى جسور التعاون معه وأيضا بأنة علاقات المنظمة مع الأطراف الخارجية المعنية ، والتي تشمل الزبائن والمجهزين والمنافسين وأسواق الأسهم والحكومة وهذه الأطراف لا يمكن للمنظمة أن تسيطر عليها أو تأثر فيها عن طريق اتفاقيات التعاون .

مما سبق يتبين ان رأس المال العلاقات أو الخارجي للمنظمة يتضمن ما يلي : (1)

سياساتها الخارجية ، وحصتها السوقية ، وصورتها الخارجية وسمعتها ، ورضا الزبون ، وولائه ودرجة الاحتفاظ به ، والمنظمات ذات النشاط المماثل وتلك المنافسة ، والموردين وقنوات التسويق وكفاءتها والاتفاقيات والعقود والتراخيص علي اختلافها ومعايير الجودة .

2-1-7: خصائص رأس المال الفكري

لقد اتفق عدد من الباحثين علي إجمال مجموعة الخصائص التي يتسم بها رأس المال الفكري وهي كالآتي:

1- الخصائص التنظيمية: وترتبط بالبيئة التنظيمية والتي تتضمن: تواجد رأس المال الفكري في جميع

المستويات التنظيمية، المرونة التي تساعد علي التجديد المستمر من خلال الأفراد، احتواء التنظيم للعلاقات غير الرسمية، البعد عن المركزية الإدارية.

2- الخصائص المهنية : وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم وتتضمن : امتلاك العديد من

المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم ، التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية ، التدريب الاثرائي .

3- الخصائص الشخصية والسلوكية : وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي ، وتتضمن الميل إلي تحمل

المخاطرة والإقدام علي الأعمال والأنشطة المجهولة وحب العمل في ظل حالات عدم التأكد ، الاستفادة من خبرات الآخرين (الانفتاح علي الخبرة) ، المبادرة بتقديم أفكار ومقترحات بناءة ، الحسم وعدم التردد في

(1) عمر احمد همشري ، مرجع سبق ذكره، ص 265-267

إصدار القرارات ، القدرة علي التخمين وحسن البصيرة ، الاستغلالية في الفكر و العمل ، المثابرة في العمل ، والثقة العالية بالنفس .⁽¹⁾

تتميز خصائص رأس الفكري بالاتي : بانه غير مادي وغير ملموس، يتواجد في عقول الأفراد العاملين في المنظمة ، قيمته متزايدة بالابتكار من خلال استخدام العمل المعرفي ، يهدف إلي خلق الثروة ، ليس له عمر مع تزايد في القدرات الإبداعية .⁽²⁾

جدول رقم (1-2) يوضح خصائص رأس المال الفكري

م	الخصائص	الصفات	الممارسات
1	التنظيمية	المستوي الاستراتيجي	يتوزع رأس المال الفكري علي مستويات الإستراتيجية كافة (الشاملة ، الأعمال ، الوظيفة ، التشغيلية) وينسب متباينة .
		نوعية الهيكل	يميل رأس الفكري للعمل ضمن الهياكل المرنة
		الرسمية	يركز رأس المال الفكري علي استخدام الرسمية بشكل منخفض جداً
		المركزية	يبتعد رأس المال الفكري عن الميل صوب المركزية الإدارية بشكل كبير
		المناح التنظيمي	يعمل رأس المال الفكري بكفاءة في التنظيمات التي يسودها المناخ غير الرسمي
2	المهنية	المهارة	يتميز رأس المال الفكري بمهارة عالية ومتنوعة
			يتميز رأس المال الفكري بالمبادأة والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكاريه والتي تكون قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان
		الخبرة	يتصف رأس المال الفكري بخبرات متقدمة .
3	السلوكية	المخاطرة	يميل رأس المال الفكري علي تحمل المخاطرة في العمل بدرجة كبيرة
		اللاتأكد	يحبذ رأس المال الفكري بالتعامل مع الموضوعات التي تتسم باللاتأكد
		المبادرة	يبادر رأس المال الفكري بتقديم الأفكار والمقترحات البناءة
		الحسم	حُسم رأس المال الفكري القرارات بدون تردد إلى حد كبير
		الذكاء	تُسم رأس المال الفكري بمستوى ذكاء متوسط فما فوق
		الحدس	يبيدي رأس المال الفكري قدرة على الحدس والتبصر
		الانفتاح علي الخبرة	يستفدُ رأس المال الفكري من خبرات الآخرين
		المثابرة	يتميز رأس المال الفكري بمثابرة عالية في العمل
		الثقة بالنفس	تُمتع رأس المال الفكري بثقة عالية بالنفس
		الاستقلالية	يحبُ رأس المال الفكري الاستقلالية ف الفكر والعمل
		روح المرح	- يحس رأس المال الفكري الدعابة والسخرية - يفهم النكات و يستمتع بها أكثر من غيره

المصدر : عبد الكريم احمد حسين الديلمي ، تنمية رأس المال الفكري وأثره في صياغة إستراتيجية منظمات الأعمال ، جامعة عدن ، اليمن ، 2014 ، ص 40

(1) الهلالي الشر بيني الهلالي ، إدارة رأس المال الفكري وقياسه كجزء من إدارة المعرفة – مجلة بحوث التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، 2011 ، ص 24
(2) محمد عواد الزياد ، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2008 ، ص 22

2-1-8 إدارة رأس المال الفكري:

يقدم العديد من الكتاب والباحثين مبادئ أساسية لإدارة رأس المال الفكري بصورة فاعلة ومنهم الذي يشخص المبادئ الآتية لهذه الغرض : (ميرخان ، Stewart)

1- الإفادة قدر الإمكان من أفكار وأعمال رأس المال الفكري لصالح المنظمة لإقامة العلاقات الودية مع مستخدميها وزبائنهم ومجهزيها وعلى المدى الطويل .

2- توفير الموارد الضرورية التي تساعد في بناء شبكة معلومات داخلية ، وتعزيز فرق العمل وجماعات الانجذاب وأية إشكال أخرى للتعلم ، وكذلك السماح لهم باستخدام كل ما يمنحهم المزيد من المهارات والمعلومات والمعارف في اهتماماتهم .

3- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري ، والسماح لهم بطرح ما يشاءون من أفكار ودون تردد وهذا سر نجاح الإدارة في استثمار والمحافظة على رأس المال الفكري في المنظمة وإتاحة الفرصة لبث روح المبادرة الابتكارية من خلال الممارسة الإدارية التي ترعى الأفكار المبدعة والنيرة .

4- توجيه تيار المعلومات إلى المواقع الذي بحاجة إليها فعلا ، وهذا يمثل احد مبادئ الإدارة الفعالة لإدارة رأس المال الفكري وبالكمية المنطقية وعند الضرورة ، لان زيادتها عن الحد المطلوب قد يؤدي إلى عدم التميز بينها من حيث الأهمية .

5- ضرورة إتمام هيكل رأس المال الفكري ، وذلك بحزب المعلومات داخل نظام كفاء بحث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة واستخدامها للأغراض التي تعد ضرورية.

أما دانيال (Daniel) فقد قدم أنموذجاً يتألف من خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري وهي

كالآتي :

1- البدء بالإستراتيجية : تحديد دور المعرفة في العمل ، وبيان أهمية الإستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات

(1) .

(1) مصطفى رجب علي شعبان ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية - دراسة منشورة - الجامعة الإسلامية - غزة -2011-ص 55-57

2- تقييم استراتيجيات المنافسين ، والموجودات الفكرية التي يمتلكونها وفهم البيئة التنافسية التي يعيش فيها رأس المال الفكري .

3- فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية.

4- تقييم الموجودات الفكرية التي تمتلكها وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها : أن هذه الخطوة موجهة لتعزيز الموجودات الفكرية التي تمتلكها المنظمة أثناء التقييم وتحديد الموجودات الفكرية المطلوبة لملئ الثغرات الإستراتيجية ومواجهة التهديدات من أجل إدامة الميزة التنافسية .

5- تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية ، وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها .

تأسيساً لما تقدم ، يمكن التأكيد علي إن إدارة رأس المال الفكري إدارة فاعلة يعد السبيل الأساس للتكيف مع التغيرات البيئية السريعة لانتزاع موطئ القدم في عالم العولمة ومنظمات متعددة الجنسيات لأنه هو الذي يحمل المعرفة والأفكار المبدعة ويقدم المنتجات الجديدة والأساليب الجديدة للأعمال ، وهنا الحكمة ليست بامتلاك رأس المال الفكري وإنما تكمن في كيفية تحويل المعارف والأفكار التي يقدمها إلي حيز التنفيذ ، وهو الخطوة الأهم التي تتطلب إدارة كفوة تعرف كيف تترجم ذلك إلي واقع عملي ومفتاح نجاح المنظمة وسر بنائها.

2-1-9 : تنمية وتطوير رأس المال الفكري :

فقد أكد (Brown) علي أهمية استثمار رأس المال الفكري يقول " أن رأس المال الفكري غير المستمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج "

وفي نفس الوقت السياق يؤكد (الطالباني) أن تطوير رأس المال الفكري علي مستوى المنظمة يعد مسألة ضرورية ، وذلك لان المهارات والخبرات المطلوبة لبقاء المنظمة واستمرارها وقيامها بأدوارها المختلفة قد تغيرت عما كانت علي في السابق ، فالمنظمات الحالية والمستقبلية تواجه تحديات وتعقيدات وتغيرات ومشكلات لم تكن موجودة من قبل ، وأن المنظمات الناجحة يجب أن توظف أكبر⁽¹⁾

(1) عبد الكريم احمد حسين، تنمية رأس المال الفكري وأثره في صياغة إستراتيجية منظمات الأعمال، جامعة عدن، اليمن، 2014، ص 59-60

قدر ممكن من طقتها الفردية والجماعية ، وذلك من اجل إيجاد الأفكار والحلول الابتكاريه التي تساعد علي التكيف مع متطلبات واحتياجات التغير والظروف التي تعيش بها ، لذا فإن الأمر يستلزم من المنظمات الحريصة التميز والتفوق أن تسعى لتطوير وتأهيل أفرادها بحيث يكونوا من المبدعين ، ويتم ذلك من خلال التقدم الدائم للحوافز المادية والمعنوية ، وتحسين ظروف ووسائل العمل ، إذ أن الفرد المكبوت الذي لا تشعر بأهميته وقيمه في العمل لا يمكن أن يكون مبدعاً مما ينعكس سلبياً علي تحقيق أهداف المنظمة والأمر يتطلب أيضا ايجاد مناخ صحي يشجع العاملين علي البحث عن كل ما هو جديد وينمي الحوار الديمقراطي بين العاملين ويعلمهم مهارات الإصغاء والاستماع ، ويمكن القول أن المنظمات الناجحة هي القادرة علي إدخال التجديد من خلال احتضان المتميزين والحد من مقاومة التغير والمعارضة في المنظمة ويرى (العنزي) أنه يمكن تطوير رأس المال الفكري بالتزام الأمور التالية:

1- استقطاب الأفضل من الموارد البشرية الماهرة .

2- التشييط المكثف لتطوير الأفراد مبكراً

3- غريلة من لا يضيفون شئ للمنظمة ودعم من يضيف التميز لها .

4- تقليل أوجه الاستثمار في الأعمال التي لا تتطلب مهارة .

5- اعتماد التقنيات الحديثة في صناعة رأس المال الفكري .

وأيضا يمكن تنمية رأس المال الفكري في المنظمات من خلال ما يلي :

1- التعرف المستمر علي المعرفة الكامنة لدي الأفراد والعمل علي تنميتها بالتدريب والتوجيه والتحفيز والتمكين

2- استخلاص المعرفة الكمنه وتحويلها إلي أصول فكرية معلنة ومملوكة للمنظمة .

3- توثيق كافة العمليات الفكرية التي تتم في المنظمة مثل التخطيط ، التصميم، التغيير، التطوير وتأكيد

حقوقها فيما يتحصل عليه الأفراد من معرفة بسبب مشاركتهم في هذه العمليات.

4- تحويل رأس المال الفكري إلي قيمة سوقية من خلال الاختراع والابتكار

5- الاهتمام بالموارد البشرية عالية القيمة المضافة التي تفيد الزبائن ، وتحويل الأصول الفكرية إلي ملكية

فكرية تحفظ حقوق المنظمة.

1-1-10: قياس رأس المال الفكري :

إن رأس المال الفكري عندما يتم قياسه فإنه يمكن التحكم علي كفاءة وفاعلية الاستثمارات المخصصة له كما أن القاعدة المتعارف عليها تقتضي بأن يمكن قياسه يمكن إدارته .

الطريقة الأولى : توبين (Tobin's) :

حيث تعتمد هذه الطريقة علي مؤشر القيمة السوقية إلي تكلفة الإحلال كما يتضح مما يلي :

$$\text{القيمة السوقية إلي تكلفة الإحلال} = \text{القيمة السوقية للمنظمة}$$

تكلفة الإحلال لأصول المنظمة

فأن كان الناتج اكبر من واحد صحيح فهذا مؤشر علي تحقيق المنظمة لأرباح نتيجة استثماراتها في رأس المال الفكري وتساهم هذه المعادلة في قياس مدي كفاءة وفاعلية السياسات الإدارية المطبقة في المنظمة من خلال تحديد مقدار التغير في هذه النسبة من سنة لأخرى. إلا أن الانتقاد الموجه لهذه الطريقة أنها تساهم في قياس رأس المال الفكري لكنها لا تقدم مؤشراً واضحاً لقياس وتقييم الأصول الفكرية.

الطريقة الثانية : القيمة السوقية والقيمة الدفترية للشركة :

يستخدم هذه النموذج الصيغة التالية : رأس المال الفكري = القيمة السوقية - القيمة الدفترية

فإذا كان سعر سهم الشركة عند الاكتتاب مثلاً 5 دنانير وقيمة الخالية في السوق هي 10 دنانير فإن قيمة

رأس المال الفكري = 10 - 5 = 5 من أهم الاعتراضات علي هذه الطريقة ما يلي :

- إن بعض الشركات لا تتعامل مع الأسواق العامة أو أسواق الأوراق المالية وبالتالي ليس لها قيمة سوقية وليس من السهل تحديد رأسمالها الفكري.

- أن استخدام أسعار الأسهم في السوق المالية كأس لحساب القيمة السوقية لتحديد رأس مالها الفكري ليس عملياً بسبب تذبذب أسعار الأسهم صعوداً أو هبوطاً. (1)

(1) محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر، مصر، 2011، ص 246

- إذا كانت قيمة رأس المال الفكري تمثل القيمة السوقية والدفترية فماذا يتوجب علي الشركة أن تعمل في ظل هذه المعلومات.

- أن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية لا يمكن أن تعزي لرأس المال الفكري فقط بل هنالك العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تولد هذا الفرق

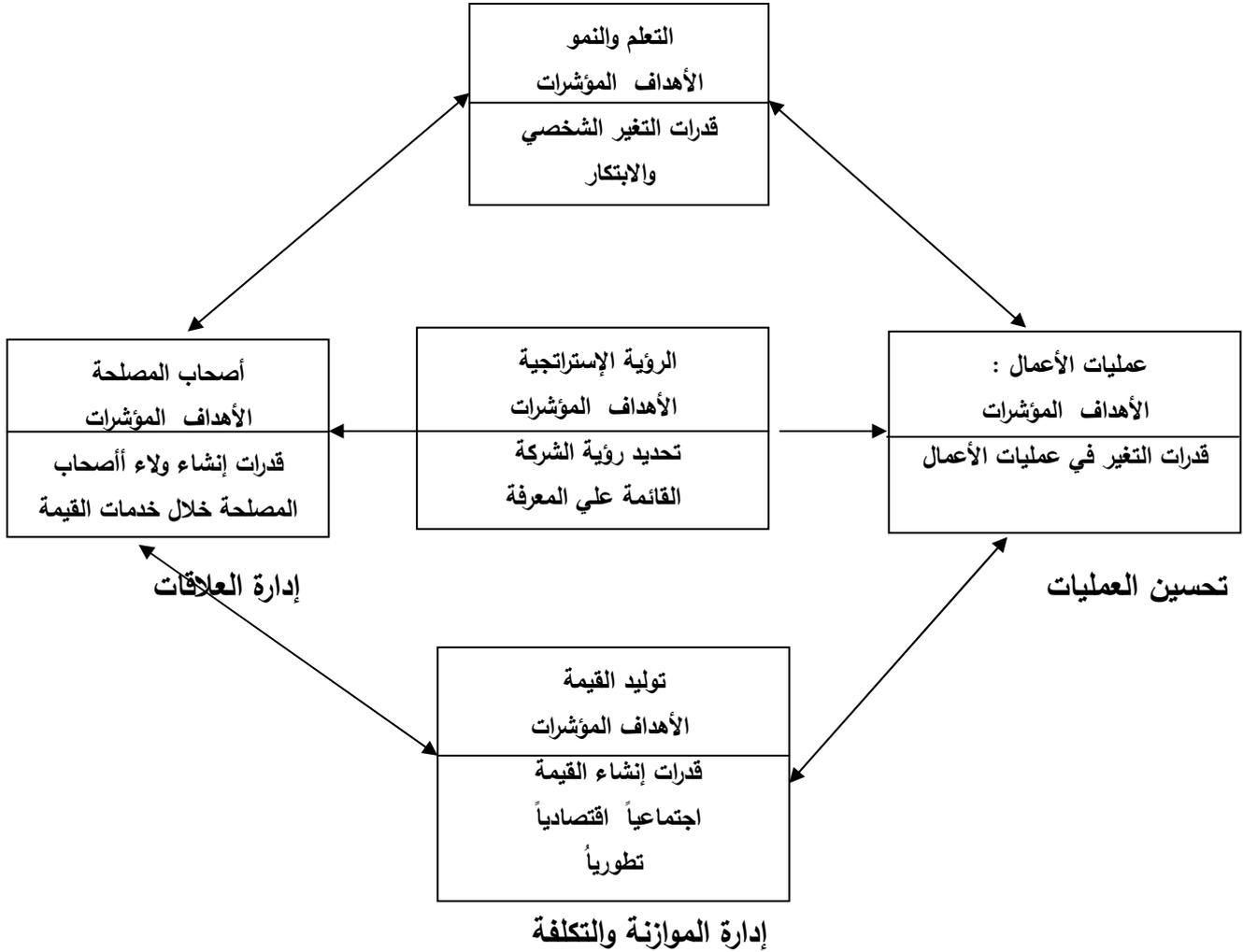
الطريقة الثالثة: بطاقة الدرجات المتوازنة :

لقد طور هذا النموذج (Kaplan & Norton) ليتقدم نظره شمولية إستراتيجية لتقييم الأنشطة ذات العلاقة بتوليد القيمة الملموسة واللاملموسة. ويتكون هذا النموذج من أربعة مفاهيم هي توليد القيمة ، عمليات الأعمال ، أصحاب المصلحة (ذوي العلاقة بالشركة وعملها) التعلم والنمو ، أن هذه الطريقة معنية بقياس الأصول غير الملموسة و رأس المال الفكري وهذا يفرض تغير رؤية النظام المحاسبي لكي يستوعب ذلك و الشكل التالي يوضح ذلك⁽¹⁾

⁽¹⁾ نجم عيود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الوارق للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2008 ، ص 311-312

شكل (2-2) بطاقة الدرجات المتوازنة

إدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات، الوارق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008م،

ص 314

أن هذه النتائج استخدمت لتحديد مختلف توافقات المخرجات، العمليات والمدخلات ليتم اختبار أكثر المعايير والمقاييس ملائمة. مما يساعد علي تحديد هذه المعايير بطريقة أدق وأفضل بالنسبة لكل منظور من المنظورات الأربعة. والواقع أن كل منظمة لأبدي أن تعمل بنفس الطريقة من أجل قياس وتقييم رأس المال الفكري وأصولها المعرفية بالاعتماد علي خصوصية أعمالها ومدخلاتها وعملياتها ونتائجها⁽¹⁾

(1) نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 234

وتنزل ملاحظة هامة فيها يتعلق بهذه الطريقة وهي أنها معنية بقياس الأصول غير الملموسة ورأس المال الفكري . وهذا يجب أن يتكامل مع رؤية جديدة للنظام المحاسبي لكي لا تتحول الطريقة الي أداء جديدة للرقابة في وقت مطلوب فيه تخفيف الرقابة

وتعتمد فكرة البطاقة علي وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وأعمالها وذلك بمراعاة الاعتبارات التالية:

- **البعد الزمني** : حيث تركز العملية علي ثلاثة ابعاد زمنية هي الأمس واليوم والغد
- **البعد غير المالي** : حيث يتم مراقبة الجوانب المالية و غير المالية الرئيسية للمنظمة.
- **البعد الاستراتيجي** : حيث تهتم عمليات قياس الأداء بربط الضبط التشغيلي قصير المدى برؤية المنظمة واستراتيجيتها طويلة المدى .
- **البعد البيئي** : حيث تهتم عمليات قياس الأداء بالجوانب الداخلية والخارجية عند القيام بتطبيق المقاييس ويتضمن كل محور من محاور هذه البطاقة عدة عناصر تحددتها المنظمة في ضوء ظروفها الداخلية والخارجية وتشمل :
- **الأهداف** : يقصد بها النتائج التي تسعى المنظمة إلي تحقيقها ، وتتوزع تلك الأهداف علي محاور البطاقة وتحظي بنفس الأهمية الإستراتيجية ، وتتسم بعدة خصائص منها : أن تكون محدد وقابلة للتحقيق والقياس ومحددة بوقت زمني لانجازها مثل : " زيادة مستوي رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم بنسبة 20% بنهاية العام الحالي .
- **المبادرات** : وتشير إلي الأعمال التنفيذية التي يتوقف عليها تحقيق الهدف مثل : " زيادة إمكاني تقديم الخدمة للعملاء " .
- **المقاييس أو المؤشرات** : وتمثل في المقياس الذي يحدد ما تم إنجازه من الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفاً ، مثل مؤشرات رضا العملاء (مسح ميداني) .⁽¹⁾

(1) الهاللي الشربيني الهاللي ، مرجع سابق ذكره ، ص 35-36

- **المستهدفات :** ويقصد بها مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف عن الهدف المقرر تحقيقه مع الاستعانة ببعض النسب المئوية أو الأشكال البيانية التي توضح الصورة مباشرة . وتعد بطاقة الأداء المتوازن أداة مهمة للإحاطة بوضع المنظمة وتحقيق ديناميكيتها وتعظيم الاستفادة من مواردها المادية والبشرية من خلال ما تتضمنه من مقاييس توجه الجهود نحو تحقيق أهدافها ورؤيتها .

الطريقة الرابعة : القيمة الاقتصادية المضافة .

يعد هذا النموذج الذي قدمه (Thomas Stewart) عام 1997 من النماذج التي لا تقيس القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري علي نحو مباشر ، وإنما يؤكد علي ضرورة أخذه بعين الاعتبار إذا كان ذلك سيؤدي إلي زيادة القيمة الاقتصادية المضافة للمنظمة ، وهو في الأساس أداة تحليلية وقياسية لفهم الاتجاه المالي الرئيسي للمنظمة وتقييمه و ، وأيضاً مقياساً يربط بين الأداء والتخطيط المالي ويتم احتساب القيمة الاقتصادية المضافة من خلال المعادلة التالية :

القيمة المضافة = صافي المبيعات - نفقات التشغيل (العمليات) - الضرائب - الرسوم الرأسمالية. من الواضح أن هذه المعادلة لا تشير صراحة إلي الأصول غير الملموسة ، عليه فإن النموذج يشير إلي أن التغيرات الحاصلة في القيمة الاقتصادية المضافة للمنظمة تقدم مؤشراً فيما إذا كان رأس المال الفكري للمنظمة منتجاً أم لا وبمعني آخر فإنه يشير علي نحو غير مباشر إلي معدل إنتاجية رأس المال الفكري في المنظمة (1)

خامساً: طريقة قياس رأس المال الفكري المباشرة :

وتعد من أدق الطرق واليات قياس رأس المال الفكري ، فهي تستند إلي قياس رأس المال الفكري بتشخيص المكونات المختلفة له ، وحالما تحدد هذه المكونات بدقة يمكن تقييمها مباشرة ، أن هذا النموذج يركز علي مكونات الأصول السوق مثل رضا الزبون وولائه ، براءة الاختراع ، الأصول التقنية مثل المعرفة، الأصول البشرية مثل التعلم والتدريب و الأصول الهيكلية مثل نظم المعلومات ، وعندما تقاس هذه المكونات من خلال توجيه الأسئلة إلي المنظمة المراد قياس رأس مالها الفكري ، يكون بالإمكان التعرف علي قيمة رأس مالها الفكري . (2)

(1) عمر احمد همشري ، مرجع سبق ذكره ص 281

(2) صلاح مهدي الكواز ، إشكالية تكيف المبادئ والمفاهيم المحاسبية للقياس والإفصاح عن رأس المال المعرفي والحلول المقترحة ، رسالة منشوره - مجلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق ، 2013 ص 91 .

جدول رقم (2-2) ملخص لبعض نماذج قياس رأس المال الفكري

رقم	عنوان النموذج	الكاتب	السنة	نوع النموذج	الفحوى الفكري للنموذج	مؤشرات النموذج وصيغته
1	ذكاء رأس المال الفكري	Fitz	1994	وصفي	اختيار مجموعة من المؤشرات المتعلقة برأس الفكري وتطبيقها علي مجموعة من الأفراد لتحديد مستوي ذكائهم .	- معلومات عن السوق - معلومات عن المواد - معلومات عن الملكية الفكرية
2	بطاقة الدرجات الموزونة	Kaplan & Norton	1996	وصفي	تحقيق التوازن بين المقاييس الخارجية للمالكين والزبائن، والمقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الحاسمة والإبداع والتعلم	- منظور التعلم والنمو - المنظور الداخلي - منظور الزبون - المنظور المالي
3	براءات الاختراع	Bontis	1996	وصفي	حساب عامل التكنولوجيا بالاعتماد علي براءات الاختراع التي طورت من قبل رأس المال الفكري للشركة	- عدد براءات الاختراع - كلفة براءات الاختراع - عائد براءات الاختراع
4	انسيابية المعرفة لمكونات رأس المال الفكري	Petrash	1996	وصفي	تناسب المعرفة بين مكونات رأس المال الفكري بشكل هرم مقلوب ابتداء من رأس المال البشري ، ثم التنظيمي لينعكس تأثيرها علي الزبائن	- رأس مال بشري - رأس مال تنظيمي - رأس مال زبائني
5	كلفة محاسبة الموارد البشرية	Johnsson	1996	كمي	حساب الأثر الخفي علي الكلف المرتبطة بالموارد البشرية	- مساهمة الموجودات البشرية - نفقات الرواتب والأجور
6	ملاح سكانديا	Edvinsson & Malone	1997	وصفي	تقرير شامل لتقسيم رأس المال الفكري إلي أربع أصناف (رأس المال البشري ، الهيكلي ، الزبائني ، التنظيمي)	- التركيز علي المقدرات الجوهرية - التركيز علي الزبون - التركيز علي العملية - التركيز علي الإبداع
7	مراقبة الموجودات	Sveiby	1997	وصفي	تحديد الموجودات غير الملموسة بثلاث أنواع (المقدرات المميزة للأفراد ، الهياكل الخارجية ، الهياكل الداخلية)	- النمو - إعادة الإبداع - الكفاءة - الاستقرار
8	مؤشر رأس المال الفكري	Roose et at	1997	وصفي	مراقبة التغير الذي يتحقق في رأس المال الفكري بالاستناد علي علاقة الارتباط بين التغيرات التي تحصل في رأس المال الفكري والتي	- رأس مال العلاقات - رأس المال البشري - رأس مال البني التحتية

9	توين	Stewart	1997	كمي	طريقة لوصف الفرق ما بين الموجودات المادية للشركة وقيمتها السوقية ، ويمثل (q) فجوة القيمة بين الاثنين ، فمثلاً في حالة أن يكون $q=10$ فإن القيمة السوقية تكون اعلي بعشرة أضعاف من قيمة الموجودات المدية	- رأس مال الإبداع
10	القيمة السوقية الدفترية	Stewart	1997	كمي	إن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية تمثل إسهامات رأس المال الفكري ، وتعد القيمة السوقية القيمة الحقيقية للشركة	قيمة رأس المال الفكري = القيمة السوقية - القيمة الدفترية
11	قيمة الموجودات غير الملموسة	Stewart	1997	وصفي	مخطط يشبه محطة رادار لاستكشاف ملامح رأس المال الفكري	- رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال الزبائني
12	معامل القيمة المضافة لرأس المال	Pulic	1997	وصفي	تحديد ادوار رأس المال الفكري في خلق القيمة وكيفية استخدامها بكفاءة	- رأس المال المستخدم (رأس المال البشري) - رأس المال الهيكلي
13	منهجية التقييم الشامل	Me Pherson	1998	وصفي	تحديد القيمة الشاملة الكلية من خلال العلاقة بين قيمة الشركة ورأس المال الفكري والمقاييس النقدية	- القيمة الجوهرية التي تمثل الفاعلية الداخلية للشركة - فاعلية دور الشركة - الدور التنافسي للشركة
14	محاسبة التنبؤ بالمستقبل	Nash	1998	كمي	حساب التدفقات المخططة المخصومة في بداية مدة زمنية ونهايتها ، وان الفرق بينهما يمثل القيمة المضافة لتلك المدة	- القيمة المستقبلية = قيمة التدفقات المخصومة في بداية المدة - قيمة التدفقات المخصومة في نهاية المدة
15	قيمة السوق التي يحددها المستثمر	Standfield	1998	كمي	تحديد القيمة الحقيقية للشركة من القيمة السوقية لإسهامها والتي تتجم عن أربعة مؤشرات هي : القيمة الحقيقية للشركة TV ورأس المال الفكري المدرك RIC ورأس المال الفكري المعروض للتداول ICF والميزة التنافسية المستدامة SCA	$TV=TC+RIC+ICE+SCA$ إيرادات رأس مال المعرفة =

الإيرادات الاعتيادية ÷ الإيرادات المتوقعة للموجودات الدفترية	حساب إيرادات رأس مال المعرفة	كمي	1999	Lev	إيرادات رأس مال المعرفة	16
- المهارات والمعرفة الضمنية - القيم والمعايير الجماعية - التكنولوجيا والمعرفة الصريحة - العمليات الرئيسية وعمليات الإدارة	تقدير رأس المال الفكري بالاستناد إلى المقدرات الجوهرية	وصفي	2000	Andricssen & Tiessen	تقدير القيمة	17
- رأس المال البشري - الموجودات الفكرية - الملكية الفكرية	طريقة منهجية لتقدير قيمة الملكية الفكرية الفردية	وصفي	2000	Sullivan	تقييم الموجودات الفكرية	18
- التدفقات النقدية المخططة	دراسة تأثير الأحداث السابقة علي الأنشطة المخططة	كمي	2000	Anderson & Mclean	خلق القيمة الكلية	19
- الموجودات الفكرية - المهارات - نشاطات توسيع الموارد - نشاطات التعليم المنظمي ورضا العاملين	هناك مسويين اثنين لتحديد قيمة رأس المال الفكري هما (الموارد والاستثمارات اللاملموسة)	وصفي	2000	Canibano	الموارد والاستثمارات اللاملموسة	20
- رأس مال البشري - رأس المال الاجتماعي - رأس المال الهيكلي	إن تكوين قيمة السوق تأتي من تأثيرات مالية وفكرية ، وان التأثيرات الفكرية (رأس المال الفكري) تكون أكبر في تحقيق الميزة التنافسية ، والجديد في هذا النموذج هو اعتبار رأس المال الاجتماعي جزء من رأس المال الفكري	وصفي	2001	McElroy	خارطة رأس المال الفكري	21
- إدارة الملكية الفكرية - الموجودات الفكرية - خلق قيمة رأس المال الفكري - إدارة خلق رأس المال الفكري - استخراج قيمة رأس المال الفكري - إدارة قيمة رأس المال	إن المعرفة والمهارات والخبرات هي الموجودات الأكثر أهمية في المنظمة	وصفي	2002	الجمعية الكندية للمحاسبين القانونيين	روابط المصنوفة	22

الفكري - إدارة IC الاستراتيجي						
$Pv=B1v(p1)+....+Bnv(pn)$ حيث Pv قيمة المحفظة n عدد المشاريع B1....Bn متغيرات القرارات (القدرة الفكرية) V(p1)....(pn) قيمة كل مشروع	إن الاعتماد علي المؤشرات المالية فقط في اختيار المشاريع أصبح غير ذي جدوى إن لم تقترن بالمؤشرات الفكرية ، لان المعرفة قوة ، ويتطلب اعتماد هذا النموذج استخدام الحاسوب	كمي	2002	Daniel & Noordhuis	البرمجة الخطية	23
رأس المال الفكري ينشر تأثيره علي : - الأسرار التجارية - حقوق الطبع - العلامات التجارية - براءات الاختراع	إن حقوق الملكية الفكرية تمثل الوسيلة التي لا غني عنها لحماية الابتكار ، وان نتاجها هو جهود رأس المال الفكري الذي تمثل الملكية الفكرية جزء منه	وصفي	2002	Hulesy	حقوق الملكية	24
- تكنولوجيا المعلومات - عمليات التحول - القيم - الثقافة التنظيمية - الخبرة الشخصية	تشمل بنية صانع المعرفة مجموعة من الخصائص والمهارات والمهمات ، التي تمكنه من جمع المعلومات ومعالجتها بشكل يستخلص منها قيمة تضيف منفعة لأعمال الشركة	وصفي	2004	Awad & Ghaziri	بنية صانع المعرفة	25

المصدر : العنزي ، سعد علي و صالح ، احمد علي ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار اليازوري العلمية للنشر

والتوزيع ، عمان - الأردن ، 2009 ، ص 277 - 284. علي ضوء معطيات الجدول (2-2) يستخلص الآتي :

1. أخذت المقاييس اتجاهين (وصفي) و(كمي) وقد بلغ عدد النماذج الوصفية (17) من أصل (26) تشكل

نسبة (65%) وهي نسبة عالية تقارب الثلثين ، مقابل (9) نماذج كمية وتشكل نسبة (35%).

2. استحوذت النماذج الوصفية علي النسبة الأكبر بسبب خصائص المعرفة البشرية التي تتصف بكونها غير

مادية ولا ملموسة ، ومن ثم تكون غير قابلة للقياس المباشر ، لأنها غير متوافقة مع بنود المعاملات المالية

والمحاسبية اليومية التي يتم تضمينها في التقارير المالية والمحاسبية .

3. ألزمت النماذج المطروحة الباحثين والدارسين ومديري المنظمات بمراجعة افتراضها وتحليل محتواها

الفكري من اجل اختيار النموذج الملائم الذي يتوافق مع افتراضات الدراسة أو المنظمة .

2-1-11: بناء رأس المال :

يبحث هذا الفرع في محاولة تشخيص آليات بناء رأس المال الفكري والذي يتفق مجموعة من الباحثين علي انه يتمثل في آليتين وهما آلية الاستقطاب والية الصناعة .

- استقطاب رأس المال الفكري :

يكشف (Biesalsi) أن من أسباب الاهتمام باستقطاب رأس المال الفكري بقولة في ظل الاتجاهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية ، والتوجه نحو خدمة الزبون ، التنافسية الشديدة ، أخذت معظم المنظمات توالي اهتماماً بالغاً لموضوع استقطاب رأس المال المورد الكفؤه لاسيما بعد تنامي إدراكهم بحقيقة تغير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلي التوجه نحو عامل النجاح⁽¹⁾

ويشار الي عملية استقطاب رأس المال الفكري بأنها "التدفق في اختيار العناصر المرشحة لشغل تسهم في بناء وتنمية وتوظيف قدرات المنظمة الإبداعية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة وتحديد مواصفاتها وخصائص الأفراد المستهدفين بعناية ويمكن حصر أهم الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها في هذا الصدد من خلال : (2)

- شراء العقول من سوق العمل :

يمثل رأس المال الفكري ميزه تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة ودعامة أساسية في ازدهارها وتطويرها ولذلك يتطلب من إدارة الموارد البشرية او لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول البراقة والنادرة لغرض حزبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الإبداع والابتكار مما يدعم كذلك تعلم المنظمة باستمرار ويعزز مخزونها الفكري .

(1) سعد العنزي واحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص264

(2) أسماء زدوري ، مرجع سابق ذكره

- **شجرة الكفايات :** أن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما : المكون المعرفي والمكون السلوكي
- أما المكون المعرفي فيتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص
- وأما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص في أثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته
- وتقويمه وأما شجرة الكفايات ، فتعد احد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية وتمثل مخطط يوضح
- المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمنظمة فضلاً عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح
- من الأفراد المطلوبين ، وتسهيل هذه الإستراتيجية استخدام أسواق الموارد البشرية لرأس المال الفكري عن
- طريق شبكة الحواسيب والتي توفر ما يلي : حضور الموارد البشرية في الشبكة ، عرض
- الأنشطة المتميزة للموارد البشرية في الشبكة ، إمكانية المحادثة والتراسل بين المتقدم والمنظمة ، إمكانية
- المنظمة في تحديد الأشخاص الملائمين بسرعة .
- **مراجعة منظمات المعرفة والتعلم :**
- **تركز رؤية هذه الإستراتيجية علي المنظمات التعليمية (مدارس ، معاهد ، كليات ، جامعات) تعد**
- مصدرهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم ، وعلي هذا الأساس يري البعض أن زيادة هذه المنظمات تعدي**
- من أولويات الإدارة العليا ، ويطلب التركيز علي الاستقطاب من الجامعات سنة بعد أخرى بدلا من التعيين**
- من منظمات أخرى . (1)**
- **صناعة رأس المال الفكري :** تمثل مسألة رأس المال الفكري أمرا في غاية الأهمية ، وتأتي هذه الحقيقة من
- نتائج بعض الدراسات الميدانية والتي أكدت ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدر للميزة
- التنظيمية ، والتي تمثل تراكم إمكانية منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها بما يجعلها تتفوق علي
- المنظمات المنافسة في السوق . وتتطلب هذه العملية استخدام طرائق فاعلة للربط بين أدوات العمل
- والأنظمة المبتكرة ، والتصاميم التنظيمية الملائمة ، ففي السابق استخدمت المنظمات(2)

(1) سعد العنزي واحمد علي صالح ، مرجع سابق ذكره ، ص265-266

(2) رياض بن صوشة ونادية خريف ، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ، الملتقى الدولي الخامس ، الجزائر

الكبيرة أساليب كثيرة في صنع الأفراد الذين يكونون في إدارة رأس المال الفكري . وفيما يلي استعراض لبعض الاستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري

- **خريطة المعرفة** : وهي خارطة فعلية تحدد مكامن المعرفة التي توجد في المنظمة ، وتعرف خريطة المعرفة علي أنها : تقدم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية الي تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية ، من ثم تركز علي نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها ومع من ؟ وأين يمكن أن نجدها ؟ وعلي هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف علي محفظة المعرفة فيها ومستوي الفجوة بداخلها. وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية علي أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط وإنما غير قابلة للعبير عنها أيضا في الغالب إذ أننا نعرف عادة أكثر مما يمكن أن نتحدث عليه، أن المعرفة الضمنية هي رؤوس الأفراد . لهذا فإن منظمات المعرفة ستحصل علي عائد أكثر بكثير في عملية استثمار وقتها في أوعية المعرفة ، وبناء خرائط المعرفة التي توصف المسارات المؤدية إلي المعرفة في المنظمة وسهولة الوصول إليها.

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

- **القيادة الذكية** : يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الأذكاء رأس المال الفكري إلي قيادة ذكية لان المدير الذكي يركز اهتمامه علي التعلم التنظيمي ، ويكون مساعدا للتعلم أكثر مما يكون مشرفا ومعلما وأكثر مما

معطيا للأوامر، وفضلا عما تقدم فإن المدير الذكي هو القادر علي ممارسة أسس التقدير الفعال والمتمثل

فيما يلي :

- **الاستمرارية** : لا ينتظر أداء متميز حتى يشيد بموظفيه ، بل يقوم بالتقدير لأنة يعرف أن التقدير يدفع إلي

التفوق والتفوق يؤدي إلى مزيد من التقدير .

- **الفورية** : تقديره فوري لأنة يعلم أن التقدير المتأخر يؤثر

- **الإمتاع**: يجعل التقدير ممتعاً وصعب النسيان

- **الشمولية**: يشجع مديرو الأقسام علي تقدير عاملهم ويقدر الصغير قبل الكبير

- **الدستور** : التقدير لديه دستور وجزء من الثقافة التنظيمية

المبحث الثاني

الإبداع الإداري

2-2-1: مفهوم الإبداع :

الإبداع لغة من (بدع) بدع الشيء أو ابتدعه أي انشأه علي غير مثال سابق . يعتبر الإبداع من الامور الهامة بالنسبة لجميع المنظمات التي تسعى الي تحقيق الازدهار في ظل بيئات مضطربة (متغيرة) وهذا وقد ازدادت أهمية الإبداع الاداري عند المنظمات في ظل التطوير الهائل وزيادة حدة المنافسة . (1)

والبديع :يعني المتحدث العجيب ،وابدعت الشيء اخترعته لاعلي مثال والبديع من اسماء الله تعالي لابداعة الاشياء وإحداثه إياها وهو البديع الاول قبل كل شي كما قال سبحانه و تعالي (بديع السوات والارض) فهو سبحانه وتعالى الخالق المخترع لا عن مثال سابق. والإبداع يعد نشاطاً ذهنياً وسلوكياً واساسياً من سلوكيات الانسان ويمكن لكل شخص ان يكون مبدعاً فالإبداع هو جزء من نسيج كل الفكر البشري، كما ان الذكاء ليس هو الإبداع بالتالي فإنهما نوعان مختلفان من انواع النشاط العقلي للانسان(2).

فالتفكير الإبداعي هو ذلك النوع من التفكير الذي يتسم بحساسية فائقة لإدراك المشكلات وقدرة كبيرة علي تحليلها وتقييمها وإدراك نواحي النقص والقصور فيها كما يملك صاحب هذا النوع من التفكير قدره كبيرة علي انتاج الأفكار التي تتسم بالتميز والتفرد والجد ، كما يتميز بالسهولة في انتاج عدد كبير من الافكار في وقت قصير وبالمرونة في التحويل من فكرة الي اخري ويتسم صاحب هذا النوع من التفكير بقدره كبيره علي التخيل والتصور وإنشاء والتركيب والبناء وإيجاد علاقات جديدة وتفسيرات متميزه لفهم الواقع والتعبير عنه والتغيير عنه وتغييره الي الافضل ، وتكون نتائجها خلاقة وليست روتينية أو نمطية، فالإبداع جهد نظامي رشيد (3)

(1) فدوي مفلح ، نورا حريز ، ادارت الذات نحو النجاح والإبداع ، دار البداية ، ص13

(2) القرآن الكريم سوره البقرة اية (117)

(3) لطيف محمد عبدالله علي ، التفكير الإبداعي لدي المديرين وعلاقتة بحل المشكلات الإدارية ، دار اليازوي ، عمان ، ص17-18

متصل بالإدراك الحسي في نفس الوقت الذي يرتبط بالتصورات والصياغات الجديدة ، أن الذي يراه المبدع ويفهمه لابد أن يخضع للتحليل المنطقي لهذا فإن الحدث لا يكفي ، بل قد يكون ضاراً إذا قصدت مجرد الشعور ان الإبداع يستوجب الاختيار والتجريب والتقويم وفق ادراك الفرص التي يتيحها التغيير. (1)

مما تقدم نلاحظ أن ظاهرة الإبداع عملية مركبة تمر بثلاثة مراحل هي :

- الاحساس بان هنالك مشكلة تستوجب الحل.

- القدرة علي التفكير الإبداعي وفق تصورات جديدة بهدف ابتكار الحل الملائم للمشكلة من بين الإمكانيات الكثيرة الحل .

- أن يوضع الحل الذي تم اختياره موضع التنفيذ للثبيت من جدواه وفعاليتها .

وعلي مستوي المنظمة فأن عملية الإبداع الاداري تكون شاملة ويجب ان ينظر إليها علي انها تحدث داخل وخارج المنظمة ، حيث أنه يمكن تطوير الإبداع في البيئة الخارجية للمنظمة من خلال تنمية النشاطات المهنية وانشاء المؤسسات التعليمية التي تدعم الإبداع ، اما داخل المنظمة فيمكن تطوير الإبداع من خلال نشر وتعميم الافكار الإبداعية عن طريق الاتصال الفعال .

2-2-2 : أهمية الإبداع :

تواجه المنظمات المعاصرة العديد من التحديات والصعوبات الناجمة عن البيئة المضطربة والمعقدة والتي تنتشط في اطارها ، ولمواجهة هذه لمشكلات والصعوبات بكفاءة وفعالية ، فأن الأمر يستدعي جهوداً وقدرات ابداعية عالية حتي تتمكن المنظمات من ضمان بقائها واستمراريتها وحتى نموها. لقد اصبح الإبداع ميزة تنافسية بالغة الأهمية خصوصاً في ظل التحولات السريعة والمتلاحقة التي تفرضها ظاهرة العولمة ومارفقتها من انفجار في التكنولوجيا المعلوماتية و الاتصالات ، وعولمة لاسواق(2).

(1) بشير الخضرا ، حنان الطاهر ، وآخرون ، السلوك التنظيمي ، الشركة العربية المتحدة ، جامعة القدس المفتوحة ص369

(2) ابو هزه محمد ، مرزوقي رفيق ، القيادة الادارية وعلاقتها بالإبداع الاداري ، ورقة منشورة ، بدون تاريخ ، ص 7-8

وتغيير في اذواق المستهلكين وأصبح نجاح المنظمات يقاس بما تمتلكه من افكار جديدة ومدى قدرتها علي تجسيد الافكار علي ارض الواقع ، لا بما تمتلكه كم موارد مادية .

وقد اكد الكثير من الكتاب والباحثين علي حاجة المنظمات للابداع ، باعتبارها مورداً هاماً للمنظمة يجب حسن إدارتها بل حتي تنمية وتطويرها لاهميتها فقد استجابت المنظمات وبطريقة مختلفة من الاهتمام والعناية ، وذلك بتبنيها استراتيجيات وسياسات شاملة تشجع السلوك والتفكير الإبداعي ، فقد قام البعض بإنشاء وحدات متخصصة لتطوير الإبداع مثل وحدات البحث والتطوير ، واخري انفتحت مبالغ باهظة للاهتمام بالموهب المبدعة .. الخ .

اما فيما يتعلق بمنظمات السودانية علي اختلاف اشكلها ، فهية في حاجة ماسة للابداع وفي شتي المجالات لتحقيق التقدم والتنمية ، وبالتالي وجب عليها التأكيد علي أهمية الأفكار الإبداعية وتهيئة البيئة المناسبة لزراعة ثقافة الإبداع علي مستوي الافراد والجماعات ، وإزالة كل العقبات التي تحول دون تقديم الافكار الجديدة للارتقاء بمستوي ادائها

2-2-3: تعريفات الإبداع:

وقد حرص الباحث علي استعراض العديد من التعريفات التي تمثل معظم وجهات الباحثين والكتاب عن الإبداع: يعرف الإبداع في المعجم الوسيط من خلاصة الاتي بدعة بدعاً انشائة علي غير مثال سابق، والإبداع عند الفلاسفة ايجاد الشئ من العدم ويتكيز بالخروج من اساليب القدماء باستحداث اساليب جديدة أي ان لفظ الابدع يطلق علي الفكرة الجديده أو المنتج الجديد أو الخدمة المميزة او الفعل أو العمل المبتكر المتمز في مجاله وتقره العقول الإنسانية السليمة لجمالة وبهائة وتسعد به المشاعر والقلوب السوية لما فيه من تفوق واضح ومن جديد مسبوق (المعجم الوسيط 1972 : 42) ، وايضاً يعرف الإبداع في معجم المصطلحات الإدارية بأنه يتمثل في مقدرات الإنسان علي إعادة صياغة خبرات سابقة للوصول الي تصورات مستقبلية حديثة لم تكن معروفة من قبل (1)

(1) لطيف محمد عبدالله علي مرجع سبق ذكره 19-20

اما لابداع في اللغة الانجليزية فهو يعني (innovate) أي احداث أو ايجاد شي جديد وقد عرف الإبداع بأنة تطبيق فكره طورت داخل أو من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج ، الوسيلة ، النظام ، العملية ، السياسة ، او برامج الخدمات المهم بشرط ان تكون هذه الفكرة جديده عن تطبيقها وعرفت المنظمة الامركية للتدريب والتطوير الإبداع " عملية انتاج افكار أو اشياء حقيقية أو خيالية ووضعها في طريق جديدة ومفيدة "

ويعرف خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك) الإبداع بانه

- عملية ينتج عنها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله علي أنه مفيد
- أنه عملية التفكير الذي يتميز بالانحراف بعيدا علي الاتجاه الاصلي السائد، محطماً القالب فيصير معرضاً للخبرة ، ويسمح لشي ما بأن يؤدي الي شي اخر .
- انه ممارسة القدرة علي حل المشكلات بطريقة اصيلة ومفيدة

يعرف Richard Daft الإبداع علي انه القدرة علي جمع او اشتراك المعلومات بطريق تؤدي افكار

جديدة، او هو التوصل الي حل في خلاف او مشكلة ما ، او فكرة جديده ،أو هو عملية نسبية تقع بين

مرحلة المحاكاة والتطوير الي مرحلة الابتكار الاصيل ، وهي عملية تتضمن النظر الي الظاهرة والاشياء

والمشكلات بمنظور وعلاقات جديده غير مألوفة يتفاعل فيها (1)

(1) فدوي مفلح ، نورا حريز ، مرجع سبق ذكره ص13

جدول رقم (2-3)

معاني الإبداع من وجهة نظر بعض الباحثين

أسماء الباحثين	تعريف الإبداع
سمبسون (1922)	المبادأة التي يبديها الفرد في قدراته على التخلص من السياق العادي للتفكير و إتباع نمط جديد من التفكير
روجرز (1954)	قدرة الفرد على تجنب الروتين العادي أو الطرق التقليدية في التفكير مع إنتاج جديد و أصيل أو غير شائع يمكن تنفيذه أو تحقيقه.
شتاين فيري(1960)	هو إنتاج جديد مقبول و نافع يحقق رضا مجموعة كبيرة في فترة معينة من الزمن
تورانس(1972)	عملية إدراك الثغرات و الاختلال في المعلومات و العناصر المفقودة و عدم الاتساق الذي لا يوجد له حل معلوم، ثم البحث عن الثغرات و اختيار الفروض و الربط بين النتائج و إجراء التعديلات و إعادة الاختبار لهذه الفروض، ثم نشر النتائج و تبادلها.
أوسكاندرو روشكا تايلور	هو النشاط الفردي أو الجماعي الذي يقود إلى إنتاج يتصف بالأصالة و القيمة، و الجدة و الفائدة من أجل المجتمع. سياق ذكي لحصيلة إنتاج أفكار جديدة و في نفس الوقت ملائمة

2-2-4: أنواع الإبداع :

هنالك مجالات وأنواع عديدة من الإبداع الإداري يمكن تمييزها وفقاً للمعايير المختلفة وعديدة فلإبداع مجالات مختلفة فقد يكون إدارياً أو فنياً أو علمياً أو ادبياً أو قد يكون الإبداع الإداري متمثلاً في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو في إيجاد سلعة صناعية جديدة أو سلعة استهلاكية تشبع بعض حاجات الناس أو تغيير شكل السلعة أو الخدمة المقدمة أو طريقة أو مواعيد تقديمها أو تنوع استخدامها ، أو قد يكون الإبداع بالتوصل الي طريقة يقرب فيها الإداري أو المشرف بين مرؤسية ويدفعهم الي العمل بروح الفريق الواحد وبالتضامن مع الهدف المنشود أو زيادة تعاون الافراد بعضهم مع بعض

وقد ميز بعض الباحثين الإبداع بين نوعين من الإبداع هما : الإبداع الفني ، والإبداع الإداري . أما فيما يتعلق بالإبداع الفني فإنه يشمل تغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة وكل ما يتعلق بنشاطها والعناصر الجديدة في العمليات التي تؤدي لي تطوير منتجات وخدمات جيدة أما الإبداع الإداري فإنه يتضمن الإجراءات والأدوار ، والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل (الوظيفة) بالإضافة الي النشاطات الإبداعية التي تهدف الي تحسين العلاقات بين الافراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول الي تحقيق الاهداف المعنية بها المنظمة .

وتظهر العلاقة بين العلاقة بين هذين النوعين من الإبداع الإداري والإبداع الفني من خلال ما قدمه "إيفان" (Evan) في دراسة حول مفهوم التخلف التنظيمي " في اشارة الي أن الإبداع الإداري يسبق غالباً ما يأتي ماخراً عن الإبداع الفني أي ان الإبداع الفني يسبق الإبداع التنظيمي ، وفي دراسات اخري تدعم مفهوم التخلف التنظيمي أوضحت هذه الدراسات أن المكتبات العامة في امريكا تتبنى الإبداعات الفنية بشكل اسرع من تبنيها للإبداعات الإدارية ، وان كان كل منهما قد يقود الي الاخر⁽¹⁾

، وقد ذكر "دامنبور" (damanpor) و دافت (Daft) أن الإبداع الإداري يحدث في نطاق النظام الاجتماعي في حين يحدث الإبداع الفني في مجال النشاط الاساسي للمنظمة وأن كلاهما يهتم بالاسلوب أو الطريقة اللذين ينظم بهم العمل ، بالإضافة الي جانب الاهتمام بطبيعة التفاعل بين الافراد وعلاقتهم ببعضهم البعض ، وفي الدراسة التي قام بها "دامنبور" (Damanpor) وتوصل الي نوع ثالث من الإبداع اطلق عليه مصطلح الإبداع المساند (Ancillary) وهو الإبداع المتصل بعلاقاته بالمنظمة والبيئة التي تعمل بها ، حيث يتجاوز هذا الإبداع النشاط أو الانشطة الرئيسية للمنظمة ويضيف أن الإبداع الفني ينظر إليه أكثر فاعلية من الإبداع المساند و الإبداع الإداري وذلك عن الرغم من الاداء التنظيمي يرتبط ارتباطاً قوياً بالإبداع الإداري أكثر من ارتباطه بالإبداع الفني، ولاحظ "نيلكن" (Nelkin) ان المظمات غالباً ماتنظر بانبهار وتلهف الي تحقيق الإبداع التقني الذي هوي جزء من الإبداع الفني ، حيث تتصور خطأ ان

(1) حاتم رضا ، الإبداع الإداري وعلاقة بالإداء الوظيفي ، اكااديمية نايف العربية للعلوم الامنية ، دراسة ماجستير غير منشورة 2003،ص 31-33

التغييرات التقنية سوف تؤدي الى حل مشكلاتها التنظيمية مما يشير الى وجود فجوة تنظيمية ناتجة من التفاوت بين الإبداع الفني و الإبداع الإداري (حيث أصبحت الممارسات والاساليب والنظم الإدارية والتنظيمية مختلفة كثيراً عن الجوانب الفنية ، وتبدو أهمية الإبداع الإداري في انه يساعد المنظمة في العمل بصورة افضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي) .

كما انه يؤدي الى تسهيل وتيسير العمليات الابدعية والتي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وايجاد الحلول الإبداعية لمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية والى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية وبساعدها علي التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها وايجاد اكتشافات ومقترحات وافكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة . الامر الذي ينجم عن ذلك بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي يقدمها.

2-2-5: مفهوم الإبداع الإداري:

ينطلق الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة .وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته ، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية و من جهة ثانية يواجه الباحثين مشكلة أخرى حول موضوع الإبداع الإداري وهي تعدد المصطلحات المرادفة له مثل الابتكار والاختراع والعبقرية والذكاء إلى درجة يصعب معها اختيار التعريف المناسب له⁽¹⁾

(1) توفيق عطية العجلة – الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي – الجامعة الاسلامي بغزه- فلسطين رسالة ماجستير منشوره - 2009 ص 13

وعلى الرغم من غياب الإجماع على تعريف محدد للإبداع الإداري فإن ذلك لا يعد غريباً حسب ما يراه (عبد الحميد) حيث يقول إن محاولة الوصول إلى إجماع على تعريف محدد لهذا المصطلح ربما يتعارض مع فكرة الإبداع ذاتها). ويشير قاموس (ويبستر) إلى الإبداع الإداري على أنه "الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع". ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله). كما يرى (دركر) أن الإبداع الإداري مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً.

وبناء على ذلك عرف الإبداع الإداري بأنه "تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والإمكانات، علماً بأن التغيير هو الذي يتيح دائماً الفرص لتحقيق الجديد فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية

2-2-6: تعريف الإبداع الإداري

الإبداع الإداري هو " الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تقضي الي ايجاد عمليات إديرية وطرق واساليب اكثر كفاءة وفاعلية في انجاز أهداف الشركات والمؤسسات ، أو هو "قدرة الفرد علي استخدام إمكانياتة الذهنية أو العقلية والاستفادة من الإمكانيات و الموارد المتوفرة أو الممكنة لتقديم اداة أو وسيلة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للمنظمة وأعضائها وعمالئها (1)

هو جميع العمليات التي يمارسها الفرد داخل المنظمة وتتسم بالأصالة والطلاقة والمرونة والمخاطرة والقدرة علي التحليل والخروج عن المألوف سواء للفرد أو المنظمة التي يعمل بها والحساسية للمشكلات التي تنتج عن التعامل مع البيئة(2)

الإبداع الإداري " : هو التفكير بعيداً عن السياقات التقليدية مع استحضار كل أشكال المغامرة من تبني عمليات التغيير ودعمه بما يحقق تحولات إبداعية في بيئة المنظمات وعملياتها فضلا عن مخرجاتها إلى

(1) وفاء العساف ، واقع الإبداع ومعوقاته ، جامعة الملك سعود ، 200 رسالة ماجستير منشورة ، 2004 ص 8
(2) مشعل الحارثي ، واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وابرز معوقاته، جامعة ام الري ، رسالة ماجستير منشورة ، 2012 ص6

بيئتها" و عرفة (جواد) كذلك بأنه " عملية عقلية للفرد تتميز بالحساسية للمواقف والأصالة والمرونة تجاهها، واتجاه الحالات والمشكلات التي تجابه الفرد أو المنظمة، وبشكل متفرد غير مألوف⁽¹⁾

ويري بعض الباحثين الإداريين بأن الإبداع الإداري عبارة عن (المبادرة والتي يبدئها الموظف أو المدير بقدرة علي الخروج عن التسلسل العادي أو التقليدي في التفكير). ويتم هذا التغيير النوعي من خلال العملية التي يصبح عندها الموظف حساسا للمشكلات والنواقص والمتغيرات في المعرفة والعناصر المفقودة وعندما يتوجه التفكير الإبداعي نحو متطلبات الحياة العملية الإدارية وخصوصاً في مجال الاعمال وعالية فأنة عملية الإبداع تعني (عملية القفز والتحول من القديم الي الحديث الذي يتسبب في إحلال طريقة واسلوب أو إجراء جديد بدلاً من الطريقة او الاسلوب القديم)⁽²⁾

ويشار الي الإبداع الإداري أنه (السلوك الانساني الذي يؤدي الي التغيير في نتائج الموارد المستخدمة في الشركات والدوائر والمؤسسات ويتصف بالخبرة والأصالة والقيمة والفائدة الاجتماعية).

2-2-7: أهمية الإبداع الإداري :

يمكن إجمال الإيجابيات التي توفرها ظاهرة الإبداع في التنظيمات على النحو التالي:

أ - القدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة، مما يجعل التنظيم في وضع مستقر إذ يكون لديه الاستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

ب - تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم والفرد.

ج- المساهمة في تنمية القدرات الفكرية والعقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في اختبار تلك القدرات.

د- الاستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق استخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة.

هـ - القدرة على إحداث التوازن بين البرامج الإنمائية المختلفة والإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.⁽³⁾

(1) ايمن عوده المعاني ، وعبدالحكيم عقلة ، التمكين الإداري في ابداع العاملين ، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال ، ورقة منشوره ، 2009 ، ص 236
(2) بلال السكارنة ، الإبداع الإداري ، دار المسيرة ، عمان ، 2011 ، ص 18-19
(3) توفيق عطية العجلة - مرجع سيث ذكره ، ص 15

و- حسن استغلال الموارد البشرية والاستفادة من قدراتهم عن طريق إتاحة الفرصة لها في البحث عن الجديد في مجال العمل والتحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتفق مع التغيرات المحيطة .

2-2-8: خصائص الإبداع الإداري

اهتم الباحثون بالتعرف علي خصائص الإبداع الإداري نظرا لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي الي تنمية وتطوير القدرات والعمليات لابداعية ، والوقوف علي مدي ملائمتها وفعاليتها وتوظيف الإبداع الإداري في مختلف المجالات والأنشطة ، سواء علي مستوي الأفراد او الجماعات او المنظمات ومن هنا اشارة (عساف) الي ابرز خصائص الإبداع علي النحو التالي :⁽¹⁾

- الإبداع ظاهرة فردية وجماعية :

لم يتفق العلماء والباحثون علي رأي موحد حول ماهية ظاهرة الإبداع ، م حيث كونها ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) ام انها ظاهرة جماعية (نتاج جهود جماعية) وقد اعتمد "عساف" علي ذلك براء عدد من العلماء والباحثين ، امثال "تيلور ووشكا ولوبون " ووصل أن الإبداع قد تتم ممارستها عن طريق الجماعات والمنظمات وانه ليس حكر علي الأفراد بحيث انه ليس عملية فردية بالضرورة ، باعتبار أن الإبداع الجماعي المؤسسي متاحا وممكنا اكثر من السابق من خلال توفير الإمكانيات والتطور الهائل في المنظمات في وقتنا الحاضر ومن

يري "عساف" بأن الافكار الإبداعية تكون في البداية نبوغ أو فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاسفاده منها من إنجاز حضاري معين ، عن طريق متابعة هذه الافكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي والمؤسسي خاصة أن الكثير من الاعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدي افراد مجهولين لانها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة

(1) عثمان الجعبري، دور الإبداع الإداري الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ماجستير منشورة، فلسطين ، جامعة الخليل ، 2009 ص 21-22

- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد:

يؤكد "العساف" بأن الإبداع ليس مقتصرًا علي الاخصائيين والخبراء والعلماء، فالإنسان العاقل إنسان مبدع ، حيث تنطوي شخصيته علي عناصر إبداعية بغض النظر عما إذا كان يعني هذا العناصر أم لايعيها ، وهذه العناصر الإبداعية تختلف من شخص الي اخر حيث الفطرة التي فطر الله عليها خلقه حيث الظروف البيئية التي يعيش فيها وسطها ويتعامل معها الفرد.

- الإبداع كشخصية يرتبط بالعوامل الموروثة كما يمكن تنميته وتطويره :

يؤيد "العساف" أن العوامل الوراثية لها تأثيرها الكبير في تنمية الاستعدادات الإبداعية وهذا لا يحول بدوره دون أن تتدخل العوامل التربوية بالتالي فأن درجة نمو الإبداع تزداد كلما زادت درجة التوافق بين العوامل الوراثية والعوامل التربوية ، وعلي الرغم من أن العامل الوراثي لة تأثير وارتباط علي الإبداع إلا أن التطور الذي حدث في ما يسمى بالهندسة الوراثية جعل من الممكن جزئياً السيطرة و التأثيرعلي الصفات الوراثية حيث اجريت تجارب حديثة علي ما يسمى بالتنبيه الإلكتروني للمخ (Electrical Stimulation of brain)، ويعتمد علي فكرة أن أجزاء المخ لها وظائف متعددة فهناك جزء مسؤول عن الالم ، واخر مسؤول عن التفكير والإبداع وانه بتشيط الكهرباء المخية في جزء أو إضعافها في جزء فإنه يمكن التأثير علي مشاعر الالم والسرور والإبداع

وفي عرض خصائص الإبداع نجد "كامبل" (Campbell) يأخذ طريقا آخر حيث يربط خصائص الإبداع

بالعملية الإبداعية لدي الفرد حيث يري أن هذه العملية تمر بثلاثة مراحل⁽¹⁾ هي :

البحث عن حل المشكلة ثم طرح العديد من الافكار أو الحلول ، ثم التوصل بعد ذلك الي الحل الملائم

وهذه العملية في راي "كامبل" تتسم بعدة خصائص اهمها :

1- الدفع الداخلي لحل المشكلات أو التغيير .

2- إدراك النتائج السيئة المترتبة علي عدم حل المشكلة أو التغيير.

(1) حاتم رضا ، مرجع سبق ذكره، ص 39-40

3- البحث عن أفضل الحلول لتغيير الوضع الرهن.

4- إمكانية الوصول الي الحل بطريقة المصادفة .

5- ضرورة تبني منهج المحاولة والخطأ في حالة عدم الوصول الي الحل الملائم .

6- اكتشاف الحل والاندھاش لبساطة هذا الحل وعدم التوصل إليه منذ المحاولة الاولي

وفيما يتعلق بخصائص الإبداع باعتبار أهميتها في إمكانية توظيف هذا الإبداع من قبل المنظمة أو عدم ذلك

فقد توصل كل من "زالتمان ، دنكن ، هلبك " الي تحديد هذه الخصائص فيما يلي :

أ- **التكلفة** : أن أي مؤسسة عند رغبتها في تبني أو رعاية الإبداع فأنها تبحث التكلفة الاجتماعية والاقتصادية للشئ والتطورات التي من المحتمل حدوثها للأفراد والجماعات داخل المنظمة سواء في مراكزهم الوظيفية او المنفعة التي يمكن انتعود عليهم نتيجة هذا الإبداع ، اما التكلفة الاقتصادية فأنها تتضمن تكاليف تبني الإبداع الي جانب المحافظة عليه .

ب- **العائد** : الإبداع لابد أن ياتي بفوائد يظهر أثرها إما بزيادة العائد أو تحسين الخدمة ، كلما أدي الي زيادة احتمال تبني هذا الشئ المبدع ، وهذه الخاصية تتسم بها القطاعات التجارية ، وبصعب التحقق منها في القطاعات الحكومية لا إذا تم تقدير هذا العائد علي اساس الخدمة المقدمة للجمهور خاصة في القطاعات الخدمية .

ج- **الكفاءة** : تتبني المنظمات الاشياء الإبداعية الاكثر كفاءة مقارنة بالإبداعات الاخرى مما يساعد علي قبولها وتفضيلها علي الوضع الراهن .

د- **درجة الاتساق** : تشير هذه الخاصية الي المنظمات التي تتبني وتستخدم الإبداعات المنسجمة مع التوجهات الحالية والتطلعات المستقبلية هي بالتالي تفضل الإبداعات المتدرجة علي مراحل بدلا من الحادة الشديدة التطرف

هـ- **درجة المخاطر وعدم التأكد** : وتتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تحرص علي تبني الإبداعات التي تتطوي علي درجة اقل مخاطره وعدم التأكد ، حيث يؤدي ذلك الي زيادة احتمال تبني الشئ الذي تم ابداعه

(1)

(1) عنان الجعبري . مرجع سبق ذكره ص 24--27

و-درجة التعقيد: تتضمن هذه الخاصية أن المنظمات تتبنى الإبداعات المرنة والتي تتسم بمقدرتها علي التكيف والبعد عن التعقيد ، أي أنه كلما قلت درجة التعقيد زادت إمكانية تبني الشيء الذي تم إبداعه.

ز- السمعة العلمية : تسعى الكثير من المنظمات الي تبني الإبداع الذي يتمثل مردوده في تطوير وتحسين السمعة العلمية للمؤسسة ، فإذا تأكد للادارة العليا في المنظمة هذا الامر فإن إمكانية تبني ورعاية هذا الإبداع تكون بدرجة عالية .

ح- مصدر الإبداع : تفضل المنظمات الأفكار الإبداعية التي تأتي من داخل المنظمة . وعلي ذلك فإن إمكانية تبني الإبداع الداخلي أعلى من تبني الإبداع من خارج المنظمة .

ط-توقيت الإبداع : تعتمد المنظمات في قبولها للإبداعات علي التوقيت المناسب لظهورها ومدي علاقتها بعملياتها الراهنة والمستقبلية .

ي- إمكانية العودة الي الوضع السابق : تحرص المنظمات علي الاهتمام برعاية وتبني الإبداعات التي تؤمن خط العودة الي الوضع السابق ، أي مرحلة ما قبل تطبيق الإبداع وذلك في حالة عدم الاستفادة من الإبداع بدرجة كافية أو في حالة عدم الاستفادة من الإبداع بدرجة كافية أو في حالة الفشل في تطبيق ذلك الإبداع.

ك- المشاركة : تتعلق المشاركة باتجاهات وسلوك الافراد نحو الشيء المبدع ، حيث يرتبط نجاح تطبيق الإبداع في المنظمات علي مدي مشاركة الأفراد العاملين في القرار المتعلق بالإبداع ، الامر الذي يؤدي الي زيادة احتمال تبني وتطبيق الشيء المبدع والالتزام العالي من جميع الأفراد للاشياء المبدعة .

ل- التفاعل الاجتماعي : ويعتمد علي الدرجة التي يوفرها الإبداع في تدعيم التفاعل الاجتماعي فيما بين اعضاء المنظمة ، فأن ذلك سيؤدي الي احتمالية قبوله وتطبيقه ، اما إذا كان الإبداع سيقود الي خلق صراع بين الافراد والجماعات في المنظمة فأن ذلك سيكون مبررا في رفض الإبداع الاداري.

م- حجم تأثير الإبداع : تراعي المنظمات في عملية قبولها للإبداع ارفضها لة شمولية الفائدة من الإبداع ومدى قبوله علي مستوي الافراد والجماعات ، أي أن الإبداع ذو التأثير والقبول المحدود لن يلقي الاهتمام من قبل المنظمة.

ن- سهولة بساطة الإجراءات : تعتمد علي درجة بساطة وسهولة الاجراءات التي تمر بها عملية الموافقة علي الإبداع ، حيث تمثل عاملا مشجعا علي قبول الإبداع وتطبيقه ، وعلي العكس من ذلك إذا كانت هذه الإجراءات معقدة وطويلة وتتسم بالبيروقراطية العالية ، فإن ذلك يحول دون قبول الإبداع وتبنيها وإحجام لأفراد والجماعات عن تقديم افكارهم الإبداعية لمؤسساتهم.

س- مرونة الإبداع : تفضل المنظمات الإبداعية التي تتسم بالمرونة ، والقدرة علي التكيف والتعديل وذلك وفقاً لظروف المنظمة.

ع- التحفيز علي الإبداع : تشير هذه الخاصية إلي أن بعض الإبداعات تتمتع بالتحفيز نحو خلق المزيد من الأفكار الإبداعية إثرائها مما يجعلها اكثر كفاءة مقارنة بغيرها من الإبداعات ، مما يقود علي تبنيها وتطبيقها علي نطاق واسع في المنظمة .

من خلال استعراض خصائص الإبداع فأنه لا يمكن فصل الإبداع باي حال من الاحوال عن واقع وظروف المنظمة وبيئتها ، وبالتالي فإن التوافق بين الإبداع والخصائص البيئية للمنظمة امر اساسي لقبول أو رفض الإبداع.

2-2-9: القدرات الإبداعية:

القدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي، والتي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ومن أهمها ما يلي:

أ- الأصالة: وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة وهي إنتاج غير المألوف وبعيد المدى ، ويتفق عدد من الباحثين على أن الأصالة هي " القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي أنه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة أصالتها" والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية : (1)

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة).

- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة).

- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكاً جديداً للأصالة.

ب- الطلاقة : الطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار، تفوق المتوسط العام، في غضون فترة زمنية محددة، ويقال إن الطلاقة بنك القدرة الإبداعية . (لذا فمن المرجح أن يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير، وتتحدد الطلاقة في حدود كمية مقيسة بعدد الاستجابات وسرعة صدورها. يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة :

طلاقة اللفظ : أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد.

طلاقة التداعي : أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

طلاقة الأفكار : وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد.

طلاقة التعبير : أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفاً معيناً.

طلاقة الأشكال : تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.

(1) فلاق و بن نافلة (2010) دراسة بعنوان، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية ص9-11

ج- المرونة : وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة أو بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفاً أو وجهة نظر معينة، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها ، كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا وقد قسم المرونة إلى نوعين:

- المرونة التلقائية : وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائياً لا تنتمي لفئة أو أصل واحد . كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف . فيعطي الشخص عدداً من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع . وهذا يميزها عن الطلاقة بأنواعها، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط.

- المرونة التكيفية : وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر إلى حل مشكلة معينة ، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقلياً ، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم.

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

هـ- قبول المخاطرة : هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة. كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك ، وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرين الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها.

و- التحليل والربط : التحليل هو القدرة على تفكيك المركبات إلى عناصرها الأولية، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض . وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى مشكلة إلا إذا كان معقداً مؤلفاً من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعة ومن ثم تتحلل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد. أما الربط فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة ، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة

2-2-10: السمات المميزة للشخصية المبدعة:

تتمثل الملامح والخصائص الأساسية لسمات الشخصية المبدعة في الآتي

-الثقة بالنفس والقدرة على تنفيذ ما يريد.

-المرونة في أداء العمل.

-المثابرة وعدم الاستسلام بسهولة.

-التمسك بالرأي إلى أبعد حد ممكن. (1)

(1) توفيق عطية العجلة - الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي - الجامعة الإسلامي بغزة- فلسطين رسالة ماجستير منشوره - 2009 ص25-26

- التماسك إزاء ما يواجهه من مشكلات.
- الميل نحو إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة.
- كراهية الأعمال التي تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة.
- الاهتمام بما يحتمل الشك وبيعث على التنبؤ.
- القدرة العالية على تحمل المسؤوليات.
- الأخذ بزمام المبادرة دائماً.
- القدرة على فهم دوافع الآخرين.
- القدرة على تنظيم العمل.
- سعة الأفق.
- كثرة التساؤل عما يدور حوله.
- تعدد الميول والاهتمامات.
- عدم التعصب.
- التوازن الانفعالي.
- عدم التكيف بسهولة مع الجماعة.
- القدرة على التحليل والاستدلال.
- التوقف أحياناً عن حل المشكلات لالتقاط الأنفاس.
- تقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة للآخرين.
- إنجاز الأعمال بطرق ابتكاريه.
- تعرض أفكاره للتجاهل من الزملاء في بعض الأحيان.
- الرغبة في التفوق الأكاديمي.
- التساؤل المستمر عن تطبيقات النظريات والمبادئ.

-معاونة الآخرين بتزويدهم بأفكار جديدة تساعدهم في حل المشكلات.

-تفضيل التنافس على التعاون.

-إدراك الأشياء بطريقة تختلف عن إدراك الآخرين لها.

-الربط بين الخبرات السابقة واللاحقة.

-التمعن في الأفكار الجديدة.

-التساؤل في مواجهة أوامر رؤسائه.

-مقاومة تدخل الآخرين في شئونه.

-امتلاك درجة عالية من الذكاء .

2-2-11: مراحل الإبداع الإداري:

اختلف العلماء في تحديد مراحل الإبداع كما اختلفوا في تعريف الإبداع ويذكر كل من Wallas and Marksberry أن عملية الإبداع تمر بمراحل متنوعة تتكون خلالها الفكرة الإبداعية كما يؤكدان بأنه قد ينتقل الفرد المبدع من المرحلة الأولى إلى المرحلة الأخيرة في أثناء تكون الفكرة الإبداعية دون المرور ببقية المراحل . وفيما يلي بعض نماذج مراحل العملية الإبداعية:

▪ نموذج ويست: Whest

أ/ مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع : تدرك الجماعة الحاجة إلى الإبداع حين يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع والأداء الحالي وبالتالي فإن التفكير الإبداعي يحدث كاستجابة لهذه الفجوة . أو حينما تدرك المنظمة أو الجماعة أهمية بعض الإبداعات كمطلب أساسي لاستمرار وبقاء المنظمة.

ب/ مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية : وتحضن هذه المرحلة الاقتراحات الإبداعية لآخرين الذين يمثلون جماعة العمل وذلك بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن⁽¹⁾

⁽¹⁾ جبر، عبد الرحمن الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة ، تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة،، دراسة ماجستير غير منشورة-الجامعة الإسلام في غزة، 2012 ، ، ص18-23.

ولاشك أن لهذه المرحلة أهميتها في تفعيل العملية الإبداعية من خلال قبول الأفكار الإبداعية التي تسهم في حل المشكلة أو تقود إلى توليد أفكار إضافية أو رفض تلك الأفكار وبالتالي فقد العملية الإبداعية جزء من وجودها

ج/ مرحلة التطبيق : يتم في هذه المرحلة تبني و توظيف الأفكار الإبداعية المرغوبة ومن المتوقع في هذه المرحلة إجراء بعض التعديلات على الأفكار لتمكينها من التطبيق بنجاح.

د/ مرحلة الثبات : وهي المرحلة التي يصبح فيها العمل الإبداعي أو الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المنظمة حيث يرتبط بثقافة ومعايير إجراءات الرقابة في المنظمة .

▪ نموذج والاس: Wallas

أ/ مرحلة الإعداد (التحضير): وتتضمن جمع المعلومات المرتبطة بالمشكلة كما تتضمن تحديد المشكلة وفهم عناصرها .و تتضمن محاولات لحل المشكلة وقد يفيد ذلك في فهم المشكلة بشكل أفضل والتعرف على جزئيات المشكلة والعلاقات التي تربط هذه الجزئيات.

ب/ مرحلة الاحتضان (الكمون): يكون الشخص المبدع في هذه المرحلة خاملاً ولا يظهر أي نشاط فكري يذكر وفيها يستوعب العقل كل المعلومات التي لها علاقة بالمشكلة ويتخلص من الأفكار والمعلومات التي ليس لها علاقة كما يكون الخيال نشيطاً في هذه المرحلة.ويكون الفرد المبدع قلقاً ومتوتراً ويصاحب هذه المرحلة توترات نفسية وتقلبات مزاجية. وتشير خبرات الأشخاص المبدعين أن انجازاتهم الإبداعية تحدث خلال الأوقات التي يتركز وعيهم على موضوع آخر أو عندما يكاد الإحباط أن يسيطر عليهم.

ج/ مرحلة الإلهام (الإشراق): وهي المرحلة التي تتولد فيها الأفكار الجديدة التي تقود إلى حل المشكلة وعادة تأتي الأفكار إلى الفرد بشكل متتابع ومستمر وكأنه يوجد فرد آخر يلقنه تلك الأفكار.

د/ مرحلة التحقق :وهي المرحلة التي يتم فيها تجريب واختبار الفكرة الجديدة التي توصل إليها المبدع . ويفضل أن يجرب كل مبدع فكرته قبل أن يعلنها وان يتأكد من صحتها كما على الشخص المبدع أن يتوقع

النقد من الآخرين، وألا يستبعد ظهور ما بنقض فكرته أو نظريته في زمن ما وفي مكان ما .إن مرحلة التحقق تفيد الشخص المبدع في التعرف على مواطن الضعف والقصور في فكرته أو نظريته الجديدة.

▪ نموذج شتاين: Stein

أ/ مرحلة تكوين الفرضيات :ويقوم الفرد المبدع باقتراح حلول وتكوين أفكار جديدة.

ب/ مرحلة اختبار الفرضيات :وفيما يقوم المبدع باستخدام الأساليب والوسائل والأدوات المتاحة بفحص الفرضية أو الفكرة للتأكد من صحة الفرضيات أو الأفكار.

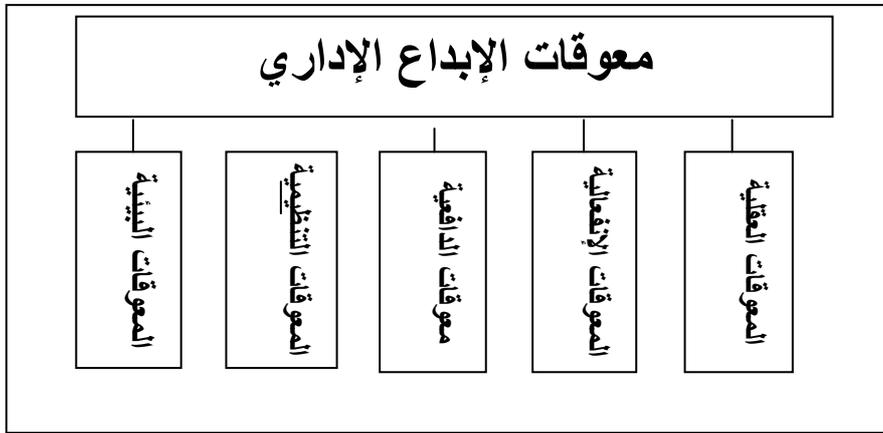
ج/ مرحلة الوصول إلى النتائج : يتأكد الفرد المبدع في هذه المرحلة من صحة إحدى الفرضيات ويقوم بتعميمها وعرضها على الآخرين وفائدتها وذلك لمعرفة مدى فائدتها وقبولها من الآخرين .

ولابد من الإشارة إلى أن بعض الباحثين يرى أن أي تصنيف لمراحل العملية الإبداعية يعتبر غير دقيق وذلك لأن الإبداع لا يسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومتتالية كما يبدو من التصنيفات بل هو عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات . ولا يلغي ذلك أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضا خاصة على مستوى عمليات الإبداع الجماعي .فالباحث عندما ينظم طريقة بحثه في صورة مراحل محدودة لا يكون مخطئاً، بل يمثل ذلك مطلباً مهماً لعمليات البحث العلمي . فالإبداع قد يتحقق من خلال العمليات المنظمة إلا أن العمليات المنظمة لا تحقق الإبداع بالضرورة ولا بد لحدوث الإبداع من أن تعبر الشخصية الذاتية في عقل الإنسان عن نفسها ذات مرة و أن يكون الشخص المعني واعياً لذلك وقادراً على التشبث به بوعيه الظاهر والعمل على تحقيقه .

2-2-12: معوقات الإبداع الإداري:

- يواجه الإبداع أثناء ممارسته للعمليات المختلفة العديد من المعوقات الإنسانية والإدارية والتنظيمية .
- وتحتاج معالجة الآثار الناتجة عن تلك المعوقات تحديد وتشخيص المعوقات بدقة دون التضحية بموهبة الإبداع لان كبت الحاجات الإبداعية قد ينتج عنه صراع نفسي يؤدي إلى التوتر النفسي لدى الشخص .
- ولقد أصبح الإبداع الإداري مطلباً رئيسياً لنجاح المنظمات المعاصرة حتى يمكنها التغلب على المشكلات التي تواجهها خصوصا في ظل التحديات والتغيرات المتسارعة التي تتسم بها بيئة المنظمات المختلفة . إلا أن بعض المنظمات لم تتمكن من الاستفادة من إمكانيات موظفيها وقدراتهم الإبداعية لوجود بعض العوائق والتي تحول دون تمكين الموظفين المبدعين من القيام بأعمالهم بحرية وتقديم ما لديهم من أفكار إبداعية جديدة مما يقود إلى انجاز الأعمال بشكل أفضل مما هو متبع ومما يساعد على حل المشكلات بشكل فعال وإيجابي ويمكن تصنيف معوقات الإبداع إلى خمس مجموعات رئيسية كما هو موضح في الشكل .

الشكل (2-3) معوقات الإبداع الإداري



المصدر: جبر، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي، كلية الدراسات العليا - الجامعة الإسلامية، غزة 2010، ص 22.

أ/ المعوقات العقلية :

يتضمن التفكير الإبداعي العديد من العمليات العقلية كالإدراك والتذكر والتخيل ولكن كثيراً ما يتعرض إدراك الشخص للناس والأشياء من حوله لبعض المشكلات مثل:

- خطأ الإدراك : حيث يتم رؤية صفة في الشخص أو الشيء ليست موجودة فيه فعلاً.

- خداع الإدراك : حيث يتم تخيل شيء لا وجود له.

- ضيق الإدراك : حيث نرى الأشياء بشكل ناقص ولا يتم إدراك كل أبعادها.

ومن جانب آخر تتأثر قدرة الفرد على الإبداع بضعف قدراته على التذكر والتخيل من حيث اتساع المدى وانحصار التفكير في حدود ثابتة لا يستطيع الفرد الخروج عنها.

ب/ المعوقات الانفعالية:

يحتاج الإنتاج الإبداعي بجانب القدرات العقلية إلى توفر عدد من العوامل الانفعالية مثل :الثقة بالنفس والاكتفاء الذاتي والميل إلى المخاطرة والاستقلال في التفكير . والإبداع قوة دافعة تدفع الفرد إلى تنويع سلوكه حتى يحقق الهدف من الانفعال ويخفض من حدة التوتر النفسي الذي يسببه الانفعال، إن المعوقات الانفعالية تتدخل في الحرية والتي من خلالها نستكشف ونتحكم بالأفكار أو بقدرتنا على تكوين المفاهيم بطلاقة ومرونة وقد تمنعنا من أن ننشر أفكارنا والتي قد تلاقى القبول .وفيما يلي قائمة ببعض المعوقات الانفعالية:

-الخوف من ارتكاب الأخطاء أو الفشل.

-عدم القدرة على تحمل الغموض وتسامى الرغبات الجامحة للأمان.

-الميل لتفضيل تقييم الأفكار بدلا من توليدها .

-عدم القدرة على الراحة والطمأنينة والانغماس بها.

-قلة التحدي.

-الحماس الزائد والرغبة السريعة في النجاح.

-انخفاض القدرة على التخيل والرغبة بها أصلاً .

-عدم القدرة على التمييز بين الواقع والوهم .

ج/ معوقات الدافعية:

يتأثر الإبداع بمجموعة من العوامل التي تعمل على تحريك وتوجيه الطاقة النفسية للفرد نحو ما يقوم به من عمل وهي التي تدفع المبدع إلى السيطرة على ما لديه من معلومات ومهددات في المجال الذي يبحث عنده وتدفعه أيضاً إلى التفكير اكتشاف ما قد يوجد في هذا المجال من أوجه قصور ومن ثم التفكير في الجديد والتعبير عنه بشكل فعال .ولقد أثبتت الأبحاث أن توصل الفرد للجديد يتطلب رغبة حقيقية من جانبه تدفعه للتوصل إليه ولا بد أن يكون الفرد مدفوعاً للدرجة التي تجعله يبذل الجهد الإيجابي المحقق للإبداع ويؤدي عدم تشجيع الفرد وتحفيزه بطريقة الملائمة وعدم حصوله على احترام وتقدير الآخرين ومساندتهم إلى إعاقة الإبداع ومن ناحية أخرى إذا كان الجزاء الذي يقدم مقابل الفكرة الجديدة لا يناسب الجهد.

د/المعوقات التنظيمية :

تعتبر المعوقات التنظيمية من أهم المعوقات التي تواجه الإبداع بصورة عامة والإبداع الإداري بصورة خاصة .ويمكن تناول المعوقات التنظيمية في النقاط التالية:

- سيادة نمط إداري تقليدي : يؤدي التنظيم الذي يسمح للرؤساء بتركيز السلطة في أيديهم ولا يسمح للعاملين في مناقشة أوضاع العمل والمساهمة في رسم خطته، والذي تحدد اللوائح والتعليمات فيه ادوار العاملين بشكل مفصل ودقيق إلى عدم تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار بل ويجعلهم يتهربون من المسؤولية خوفاً من الفشل والعقاب.

- سوء الصحة التنظيمية : تظهر سوء الصحة التنظيمية واضحة في الجهاز الإداري الذي يعاني من الأعراض التالية:

- عدم الاستقرار التنظيمي : تتعرض الوحدات التنظيمية في الجهاز الإداري إلى تغيرات مستمرة في أوضاعها وارتباطاتها التنظيمية مما يؤثر سلباً على فعاليتها ويترتب عليه اضطراب في العلاقات التنظيمية وفي توزيع الاختصاصات مما يؤثر بشكل سلبي على الإبداع.

- الازدواجية والتكرار في الاختصاصات : تعتبر مشكلة ازدواج وتكرار الاختصاصات بين أجزاء الجهاز الإداري من أهم العيوب التي يترتب عليها زيادة الإحساس بمشكلات الروتين الإداري وتحديد المسؤولية مما يحد ويعيق من الإبداع الإداري.

- تضخم الهيكل التنظيمي : ينتج التضخم في الهياكل التنظيمية بسبب تغييب الأنشطة المتكاملة وتقسيمها إلى عدد من القطاعات والإدارات المركزية .وذلك لخلق فرص للترقية واستحداث درجات تستوعب العمالة الحالية والمستقبلية مما يؤدي إلى سيادة نمط اداري تقليدي وزيادة البيروقراطية وهي من ألد أعداء الإبداع الإداري.

- عدم الاهتمام بإعداد الدليل التنظيمي للوحدات الإدارية : كثيراً ما تهتم الوحدات المختلفة بإصدار القرار التنظيمي دون أن يلحق بها بيان بالاختصاصات الرئيسية لكل وحدة تنظيمية. وان وجدت هذه الاختصاصات الرئيسية فإنها تتحدد بشكل عموميات ولا توضح واجبات ومسؤوليات الأفراد مما يؤدي إلى تنازع على السلطة وبالتالي حدوث خلل في نظام الاتصالات وانعدام روح الفريق مما يؤثر سلباً على الإبداع الإداري داخل الوحدات الإدارية.

- إضعاف القوى الحافزة لإبداع في العمل : اثبت الكثير من الدراسات أن العوامل التي تؤدي إلى إضعاف القوى الحافزة للإبداع في العمل هي:

- انخفاض إحساس الفرد بأهميته وشعوره بأنه لا قيمة له وان العمل الذي يؤديه غير ذي قيمة وان أي شخص آخر يستطيع القيام به بالإضافة إلى عدم توفر نظام عادل ومناسب للحوافز والمكافآت.

- وجود الشكوى العامة مصحوبة بروح اللامبالاة في المستويات الإدارية المختلفة من أحوال المنظمة وجمودها وتعدد إجراءاتها مع عدم اهتمام العاملين بالانجاز وافتقارهم للتعاون وروح الفريق وذلك نتيجة لغياب ديمقراطية اتخاذ القرار.

- التخوف من تحمل المسؤولية :عندما يعين بعض الموظفين القدامى من أنصار التمسك باللوائح والتعليمات في بعض المراكز القيادية فإنهم لا يعتمدون على تشجيع مرؤوسيهـم من الموظفين الشباب للتفكير بطريقة خلاقة مما يضطر هؤلاء الموظفين إلى التراجع أمام جمود الرؤساء الذين يتمسكون بحرفية القواعد والروتين خوفاً من تحمل المسؤولية ورغبة في إلقائها على الغير.

- الميل لقصر التفكير الإبداعي على المشاكل المعقدة بالرغم أن المشاكل البسيطة تمثل الجزء الأكبر من المشاكل التي تواجه المنظمة بصورة عامة بالإضافة إلى أن حل تلك المشاكل بصورة إبداعية يعطى نتائج مذهلة.

- إن مجرد اقتناع الشخص القائم بالعمل بأن الطريقة المثلى هي في الواقع عقبة كبيرة أمام الإبداع فانه يفضل عدم الإقدام على التجديد والتأكيد على ما هو قائم.

- سوء نظام الاتصالات وعدم تدفق وانسياب المعلومات :إن من ابرز المشكلات التي تعوق المنظمة عن تنمية القدرات الإبداعية تتمثل في صعوبة وتعطيل نقل الأفكار والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة. ولا يعتبر وجود بعض الاختلافات بين المستويات الإدارية المختلفة أو داخل المستوى الإداري الواحد بالشيء الخطير، بل على العكس تعتبر ظاهرة صحية طالما تم الاعتراف بوجودها وتم العمل على تحقيق قدر من الاتفاق على المبادئ والوسائل وذلك عن طريق فتح نوع من الحوار المثمر والخلق. ويتمثل الخطر في محاولة إخفاء هذه الاختلافات وتصور انه لا يوجد أي منها ثم تطفو تلك الاختلافات على السطح مما ينعكس على سلوك الموظفين في كافة المستويات الإدارية. فالهدف الأساسي من الاتصالات الإدارية أن تصبح الفروق على مستوى السلوك اقل ما يمكن وذلك عن طريق تسوية تلك الفروقات الموجودة عن طريق الاتصال الفعال وتبادل المعلومات والحوار والمناقشة.

ه/المعوقات البيئية:

تلعب الظروف البيئية دوراً كبيراً في تشجيع الإبداع أو الحد منه . فإذا كانت البيئة التي يعيشها الفرد بيئة سمحة مرنة تحترم حرية الفرد في التفكير والتعبير عن النفس ولا يتم التسرع في إصدار الأحكام على من يفكر ويعبر عن فكرة، وإذا كانت البيئة تسمح بالتفكير الحر الذي يعتبر بحق البداية للإبداع، وإذا كانت البيئة تعطى للفكرة والرأي الناتج فرصة للتجريب حتى وان بدأ على الفكرة خروج عن المؤلف فإنها بحق تعتبر بيئة تساعد على الإبداع . أما إذا كانت الظروف الثقافية وخاصة العادات والتقاليد تضغط على من يفكر ويقسو على من يحدد عما تراه الجماعة وما تتوقعه من الفرد فإن الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعها منه الآخرون وبالتالي تجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخرين.

2-2-12: العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري:

يمكن تقسيم العوامل التي تساعد على تنمية العملية الإبداعية إلى قسمين رئيسيين:

أ- العوامل الداخلية:

يتعرض الموظف عند أدائه لعمله لكثير من المنبهات التي تؤثر على العملية الإدارية فالفرد يقضي ثلث وقته داخل التنظيم، ويتعامل مع عدد من المتغيرات التي يتأثر بها وتتأثر به وهذه المتغيرات قد تكون إيجابية تساهم في دفع الفرد إلى الإبداع والتطوير وقد تكون عاملاً مثبطاً للإبداع داخل التنظيم. وهذه المنبهات تتفاوت من أن تكون هيكلية ذات علاقة بأنظمة وقواعد وإجراءات العمل أو تكون غير هيكلية أي

مصدرها العلاقات الإنسانية القائمة بين الأفراد وزملائهم في العمل وأهم هذه العوامل هي: (1)

(1) بسام العنزي ، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ، جامعة الملك سعود ، دراسة ماجستير منشوره ، 2002 ، ص 38--42

- بيئة العمل:

تعتبر بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية حيث نجد أن الفلسفة الجيدة التي تنتهجها الإدارة في التعامل مع العاملين والنظرة الإيجابية من قبل الإدارة نحوهم تؤدي إلى بناء علاقات جيدة بين الإدارة والعاملين، وهذا يؤدي إلى درجة جيدة من الاستقرار الوظيفي ما يؤدي إلى المزيد من البذل والعطاء من قبل العاملين ما يؤدي بالتالي إلى خلق وإطلاق القدرات الإبداعية لديهم كما أن تبسيط إجراءات العمل وقتل الجمود والروتين سيؤديان أيضاً إلى هذه النتيجة.

كما أن دور البيئة التنظيمية ودور الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية قد تؤدي إلى تفوق أو تدهور المنظمة. وهناك بعض الركائز التي تؤدي إلى تفوق البيئة التنظيمية مثل: (1)

- الاستقلالية وروح المغامرة والإبداع.

- متابعة الأفراد داخل التنظيم باحترام وتقدير.

- تبسيط المستويات الإدارية.

- خلق بيئة تنظيمية تتسم بالمرونة.

وهذه الركائز عندما تسود في البيئة التنظيمية فإنها تمارس دوراً مؤثراً على نشاطات وإنجازات التنظيم وإذكاء روح الإبداع بين أفرادها بشكل قد يفوق المواد المالية والتقنية المتاحة.

- جماعة العمل:

إن التعامل اليومي بين العاملين والعلاقات التي تنشأ بينهم نتيجة هذا التعامل لها تأثير كبير على خلق بيئة إبداعية؛ فإذا كان التعامل بينهم يقوم على أساس المحبة والمودة والتعاون فإن هذا يفسح المجال لخلق بيئة تنظيمية إبداعية والعكس صحيح. وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يحاول توفير هذه البيئة من خلال خلق التعاون البناء المثمر بين العاملين.

(1) بسام العنزي ، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري ، جامعة الملك سعود ، دراسة ماجستير منشوره ، 2002 ، ص 38--42

- الاتصالات الإدارية:

تؤثر قنوات الاتصال التي يتم عن طريقها نقل المعلومات والبيانات وكذلك نوعية المعلومات وكميتها على تنمية قدرات العاملين على التفكير والإبداع.

كما أن الاتصالات المباشرة بين الرئيس والمرؤوسين في مناقشة أمور العمل لها دور مؤثر على الإبداع. وحتى تكون قنوات الاتصال عاملاً مساعداً في تنمية الفكر الإبداعي فلا بد من توفر مجموعة من المعايير أهمها ما يلي:

- ضرورة اكتمال المعلومات بين المرسل والمرسل إليه.

- يجب أن تكون المعلومات المرسلة إلى المرسل إليه بالحجم المناسب الأمر الذي يمكنه من الاستفادة منها وفقاً لإمكاناته وقدراته.

- الوقت الذي ترسل فيه تلك المعلومات يجب أن يكون متمشياً مع الأحداث أي أن المعلومات

- يجب أن ترسل في وقت حدوثها وليس بعد مضي الوقت بفترة طويلة حتى لا تفقد تلك المعلومات أهميتها.

- اتخاذ القرارات:

العملية التي يتم بها اتخاذ القرارات داخل التنظيم لها أثر في تنمية الإبداع لدى المرؤوسين؛ فالطريقة التي يتم بها صنع القرار ودرجة الرضا الذي يحققه القرار للعاملين ودرجة مشاركتهم في صنعه، جميعها عوامل تساعد على خلق بيئة إبداعية تتيح للعاملين استخدام قدراتهم الإبداعية من ناحية، وكذلك تدعيم فاعلية القرار من ناحية أخرى .

ب- العوامل الخارجية:

قد يتعرض الفرد لمؤثرات من خارج بيئة العمل تؤثر على القدرات الإبداعية لديه وبالتالي فإن توفر القدرات الإبداعية واستغلالها لا يقتصر فقط على دور التنظيم وإنما هناك جماعات أخرى تشاركه؛ فالفرد تحيط به العديد من المؤثرات الخارجية التي تتحكم وتتصرف في سلوكه وأهمها:

- الأسرة:

تعتبر الأسرة التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته من أهم المؤثرات الخارجية؛ فهي التي تغرس فيه مجموعة من القيم والعادات والتقاليد التي تعتبر الميزة لسلوكه. فالفرد سلوكه داخل العمل هو انعكاس صادق لسلوكه وتصرفاته داخل المنزل ونجاح التنظيمات في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين لديها إنما يعود جزء منه إلى نجاح الأسرة في تنمية هؤلاء الأفراد لتلك الأدوار داخل العمل أو التنظيم.

- التعليم:

للمعملية التعليمية دور مؤثر على حياة الفرد العملية؛ فالمعملية التعليمية تتكون من عدد من العناصر تتمثل في: الكتاب، الأستاذ، الطالب، الأهداف، السياسات التعليمية وهذه العناصر مجتمعة لا بد أن تتكامل مع بعضها بشكل إيجابي حتى تساهم في بروز شخصية متكاملة.

فالتعليم الذي يعتمد على أساليب التعلّم الحديث في نقل المعلومات للتلاميذ ويتيح لهم فرصة التعبير عن آرائهم والبعد عن أسلوب التلقين في نقل المعلومات، والأخذ بعين الاعتبار الفروق الفردية بينهم، والكتاب الذي يعتمد على التحليل والاستنتاج في سرد معلوماته سيكون تعليماً مثمراً وستكون نتائجه ذات مردود على الفرد فليس التعليم بقياس عدد المتخرجين الذين لديهم القدرة على القراءة والكتابة فهذه مهنة التعليم في الماضي، أما تعليم اليوم فلا بد أن يقوم على بناء الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد على مواجهة تحديات العصر.

- وسائل الإعلام:

لوسائل الإعلام باختلاف أنواعها سواء كانت المسموعة أو المقروءة أو المرئية دور مهم في خلق بيئة ابتكارية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته. ويمكن قياس مدى تعدد جوانب وأوجه الإبداع وكثافته في أي مجتمع عبر تقدم وسائل الإعلام المختلفة واهتماماتها بالتطور والإبداع، ومدى تقديمها لبرامج واقعية وطموحة لاستكشاف وتوجيه وتبني المواهب ومدى حرية الفرد في التعبير عن آرائه من خلال هذه الوسائل المختلفة فحرية إبداء الرأي تقود إلى التفكير والإبداع. كما أن وسائل الإعلام المختلفة تتيح للفرد تلقي المعلومات من عدة مصادر ويكون أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات ما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية.

- الممارسات الإدارية التي تؤثر في الإبداع :

أ- **التحدي:** عن طريق تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة والتي تتصل بخبراته ومهاراته وذلك يؤدي الي توقد شعلة الإبداع لدية ، كما أن التسكين في المكان غير المناسب يؤدي الي الاحباط والشعور بالتهديد .

ب- **الحرية :** تتمثل الحرية في اعطاء الموظف الفرصة لكي يقرر بنفسه كيف ينفذ المهمة المسندة إليه. فذلك ينمي الحافز الذاتي وحاسة الملكية لديه ، وفي الوقع نجد بعض المديرين يغيرون الأهداف باستمرار او انهم يفشلون في تحديد الاهداف واخرين يمنحون الحرية بالاسم فقط ويدعون أن الموظفين ليس لديهم المقدرة علي التوصل لحلول إبداعية .

ج- **الموارد :** اهم موردين يؤثران علي الإبداع هما : الوقت والمال ، وتوزيعهما يجب أن يكون بعناية فائقة لإطلاق شرارة الإبداع عندالجميع ، وعلي العكس فإن توزيعهما بشكل غير عادل يؤدي الي تثبيط الهمم كما أن مساحة المكان الذي يعمل فيه الموظف كلما كانت واسعة كلما حركت الخيال المبدع اكثر .

د- **ملاح فريق العمل :** كلما كان فريق العمل متالفا ومتكاملا كلما ادي ذلك إلي مزيد من صقل مهارات

التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال :

- الرغبة الاكيدة للعضو في تحقيق اهداف الفريق .

- مبادره كل عضو الي مساعدة الاخرين وخاصة في الظروف الصعبة .

- ضرورة تعرف كل عضو علي المعلومات المتخصصة التي يحضرها الاعضاء الاخرين للنقاش.

ه- **تشجيع المشرفين** : حيث أن معظم المديرين دائماً مشغولون ، وتحت ضغوط النتائج يفوتهم تشجيع

المجهودات المبدعة الناجحة وغير الناجحة ، فلا بد من تحفيز الدافع الذاتي حتي يتبني الموظف المهمة

ويحرص عليها ويبدع فيها والمؤسسات الناجحة نادراً ما تربط بين الإبداع وبين مكافآت مالية محددة

والمفترض أن يقابل المدير أو المشرف الأفكار الإبداعية بعقل متفتح وليس بالنقد أو بتأخير الرد أو باظهار

رد فعل يحطم الإبداع

و- **دعم المنظمة** : إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع ، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة

المنظمة الذين عليهم أن يضعوا نظاماً أو قيماً مؤكدة لتقدير المجهودات الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع

هو قمة الاولويات ، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون هي القيم التي ترعي

الإبداع (1)

- **المتغيرات التنظيمية الباعثة علي الإبداع الإداري** :

تلعب المتغيرات التنظيمية دوراً هاماً في تهيئة المناخ المناسب للإبداع ، حيث أن المتغيرات التنظيمية الباعثة

علي الإبداع الإداري متعددة الأبعاد والجوانب وهي :

(1) رامي عابنة ، رامي الشقران ، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدي القادة التربويين ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، 2013 ص474

أ- البناء التنظيمي :

لكل منظمة بناء تنظيمي ، يوضح تقسيم النشاطات و الاعمال والواجبات والأقسام والإدارات وتستلزم عملية البناء التنظيمي ، تحديد اهداف المنظمة ، ثم تحديد أوجة النشاطات المختلفة في العمل المطلوب، وتحديد الوظائف في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية ، وتحديد الوظائف في كل عملية ، مع تحديد واجبات كل وظيفة ، والمؤهلات المطلوبة في شغلها ، وتعيين الافراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة ومنحهم السلطات اللازمة ، لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة علي عواتقهم ، وتحديد العلاقة بينهم ، مع توفير التسهيلات والإمكانيات الخاصة بالعمل ويتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه، ووضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة. بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم ، والمتمثل في درجة جيدة للاستقلالية والحرية الذاتية في اتخاذ القرارات ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد، مع الشفافية والصراحة في النقد، والنقد الذاتي البناء.

وتكمن أهمية البناء التنظيمي، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهودالعاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها، مسبقاً. وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفرادومن خلاله يتم التوحيد، أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في المنظمة ، ومن هذا المنطلق فان التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تتناسب فيها الاتصالات بسلاسة، وتشجيع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص اكبر للإبداع والابتكار عن طريق تطوير وتنمية الأفراد ، حيث يتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية واستقلالية في اتخاذ القرارات مما يشجع على التنافس.⁽¹⁾

(1) توفيق عطية العجلة ، مرجع سبق ذكره ص 32-34

ب- أنظمة وإجراءات العمل:

تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة

المؤسسة لتحقيق أهداف محددة وتتكون أنظمة العمل من :

- السياسات: هي القرارات والأحكام الشمولية التي تعتمد عليها الإدارة العليا في المؤسسة،

ودرج على تسميتها (اللوائح) ويتم الاستناد إليها وفي إطارها يتم وضع واعتماد قواعد وأساليب وإجراءات

العمل لكل نشاط.

- القواعد والأساليب: هي أسس ومبادئ ثابتة تتعلق بنشاط محدد وتتبع من السياسات، وتطبق على

الإجراءات وهي معايير عملية وتنفيذية تحدد كيفية التصرف في تطبيق:

- الإجراءات: تمثل إجراءات العمل سلسلة من المهام المرتبطة ببعضها والمرتبة وفقاً لتتابع حدوثها و التي

تمثل في مجموعها الأسلوب المحدد لأداء العمل، وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع

لدى العاملين إذا ما اتسمت باليسر والبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد

العمل ، وفي المقابل فإن البيئة التنظيمية إذا ما اعتمدت على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية

والحرفية في تنفيذ قواعد العمل خشية تحمل مسؤولية الخروج عن تلك القواعد ، فسوف يكون ذلك كله عقبة

في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين ، الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهب هؤلاء

العاملين وقدراتهم الخلاقة في تأدية أعمالهم، وربما ينسى كثير من أصحاب القرار في المنظمات أن

أنظمة وقوانين ،وتعليمات العمل ما هي إلا وسائل لتحقيق أهداف المنظمة وليس غاية بحد ذاتها، مما

يجعلهم يركزون على التشدد في مراقبة المسائل الشكلية ، دون النظر لمدى مساهمتها في تحقيق الهدف

المرجو منها. فمثلاً قد يكون المعيار في كثير من المنظمات لتقييم الموظف هو مدى انضباطه وانتظامه

في الدوام الرسمي حضوراً ومغادرة. ورغم أن هذا المعيار أو العنصر له أهميته إلا أن مجرد الالتزام

بمواعيد الدوام الرسمية لا يؤدي إلى نتائج جيدة ، فقد يأتي الموظف في الموعد المحدد ويكمل دوامه الرسمي دون أداء عمل يذكر.

وفي مقابل ذلك قد نجد بعض المنظمات لا تفرط في التركيز والتشدد في توضيح الأنظمة والقواعد والإجراءات اللازمة لسير العمل ،مما يفتح المجال أمام الأفراد لتطوير قواعد وإجراءات خاصة بهم تعكس في مجملها تعودهم على أداء الأعمال، وبمرور الوقت تصبح هذه القواعد مؤثرة بنفس تأثير القواعد والإجراءات المكتوبة ، مما يكون له اثر ايجابي على علاقة المرؤوسين بالرؤساء وتقوية الدافعية لأداء العمل بصورة إبداعية، وعلى العكس من ذلك تماما عندما يجبر العاملين على الخضوع لتلك الأنظمة و القواعد و الإجراءات، ويصبح الالتزام الحرفي بها غاية بدلاً من كونه وسيلة مما يؤدي إلى وجود أثر سلبي على علاقة المرؤوسين بالرؤساء وضعف الدافعية للأداء الإبداعي.

ج- الاتصالات:

تقوم العمليات الإدارية على تبادل البيانات والمعلومات داخل المنظمات، ومن ناحية أخرى فإن المدير كقائد في عمله يحتاج لكي يحقق أهداف المنظمة إلى التوجيه، وكذلك يحتاج إلى أن يفهم العاملين معه ويوجه سلوكهم بشكل يضمن عدم تعارض هذا السلوك مع الأهداف التنظيمية، كما تلعب الاتصالات الإدارية دوراً هاماً داخل الإدارات، فهي تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخلها، فكلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات كلما زادت كفاءة العمل

وإذا كان الاتصال هاماً في حياة الفرد العادي فإنه لا يقل أهمية في حياة المنظمات صغيرها و كبيرها،إن معظم مشكلاتنا اليوم كما يقول (عبد الباقي) ليست في عالم الأشياء و لكن في عالم الأشخاص و إن أكبر فشل للإنسان كان و ما يزال هو عدم القدرة على التعاون مع الآخرين و فهمهم أي الإخفاق في عملية الاتصال.

لذا يعتبر الأكاديميون أن الاتصالات هي الغراء الاجتماعي الذي يستخدم لتحقيق التماسك بين أجزاء المنظمة وتحسين مستواها. ، أن الاتصالات الإدارية لها أهمية خاصة بالنسبة للمديرين تتمثل في الاعتبارات التالية:

- أنها تشغل جزء كبير من أعمال المديرين اليومية.
- تتوقف القدرة على تحقيق وإنجاز الأهداف الخاصة بأية منظمة على كفاءة الاتصالات التي يقوم بها المديرين إضافة إلى الإمكانيات المتاحة.
- الاتصالات تؤدي إلى ممارسة السلطة وتنظيم سير العمل بالمنظمات.
- يعد الاتصال وسيلة هامة لتوحيد الجهود المختلفة في المنظمة وإحداث تغيير في سلوك العاملين وتوطيد العلاقة بينهم وبين المنظمة .
- يلعب الاتصال دورا بارزا في إيجاد الثقة والاحترام والتفاهم المتبادل وتوثيق العلاقات بين المستويات المختلفة في المنظمة.
- إن للاتصالات تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية ، فهم يفضلون الرؤساء الذين يستمعون لما يريدون قوله، ويشجعونهم على إبداء مقترحاتهم.

د- نمط القيادة:

تشكل القيادة محورا مهماً ترتكز عليه مختلف النشاطات في المنظمات العامة والخاصة على حد سواء فالقيادة الحكيمة والواعية أمراً لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة نحو تحقيق الأهداف والغايات المرجوة

مستويات الإبداع :

هنالك عدة مستويات من الإبداع تتمثل في الآتي :

أ- الإبداع علي المستوي الفردي : هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل احد الأفراد بحيث يكون لدي العاملين إبداعية خلاقة لتطوير العمل من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء والموهبة أو مكتسبة كحل المشكلات ، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتميئتها .

ب- الإبداع علي مستوي الجماعات :و هو الإبداع الذي يتم تقديمه من قبل الجماعات حيث تتعاون جماعات محددة في العمل فيما بينها لتطبيق الافكار التي يحملونها ، والمساهمة في التغيير نحو الافضل من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرائق عمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة ، وابداع الجماعة في العادة يكون اكبر من المجموع الفردي لإبداع أفرادها . ويتمتع الإبداع علي مستوي الجماعة بالخصائص الآتية :

- الجماعات المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً ابداعية افضل .
- الجماعات شديدة التنوع تنتج حلولاً افضل.
- الجماعات المتماسكة اكثر استعداداً ونشاطاً للعمل من الجماعات الأقل تماسكاً.
- الجماعات منسجمة الأفراد اكثر ميلاً للإبداع.
- الجماعات حديثة التكوين تميل الي الإبداع ، اكثر من الجماعات القديمة .
- يزداد الإبداع مع ازدياد اعضاء الجماعة . (1)

ج- الإبداع علي مستوي المنظمة : هو الإبداع الشامل المتكامل علي مستوي المنظمة بحيث يصبغها ويجعلها ذات علامة فارقة متميزة في ذاتها عن غيرها ، فهي منظمات متميزة في مستوي أدائها وعملها وغالباً مايكون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الاخرى.(2)

(1) فايز النجار ، نازم ملكاوي . نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد الثاني ، ورقة منشورة ، 2010 ، ص 264-265

(2) طارق الجعبري ، دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي ، بحث ماجستير غير منشور ، جامعه القدس ، 2008 ، ص15

- مبادئ الإبداع الإداري:

• حتى تتميز المنظمة يجب أن تواكب التطورات التكنولوجية ، كحدثة الآليات والتقنيات والأجهزة العلمية وإبدال اليد العاملة بالحاسوب وتحويل نظام الاتصالات والعلاقات من الرسائل إلى الانترنت ، فلا بد أن تتصف المؤسسة ببعض المواصفات والمبادئ هي :

- الإبداع الهادف والمنظم يبدأ ، بتحليل الفرص فهو يبحث عن مصادر الفرص الإبداعية ، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر تختلف من مجال إلى آخر، ومن وقت إلى آخر إلا انه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منظم.

- يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكل، وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم فالأبداع له جانبين جانب مفاهيمي وآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يحددون طريقة تحليلية بما يجب أن يكون عليها الإبداع ، للاستفادة من الفرصة ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم و تلبية حاجياتهم .⁽¹⁾

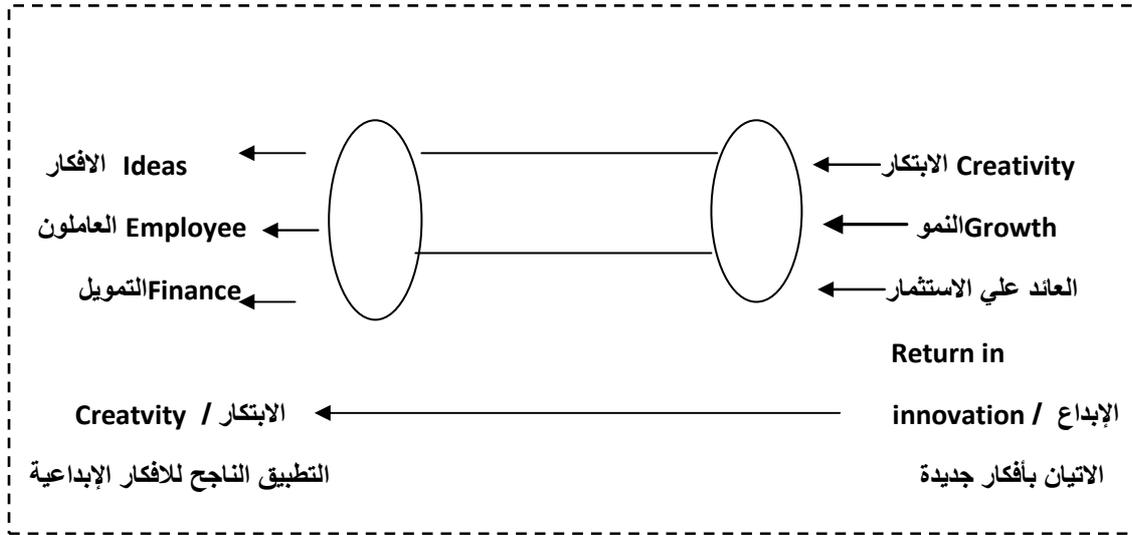
- الإبداع والمصطلحات الاخرى المرادفة:

أ- الإبداع و الابتكار

حيث يرى البعض أن الإبداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما أو فكرة جديدة في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها اذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بالتنفيذ أو التحويل من الفكرة إلى المنتج و باختصار فإن الابتكار هو عملية إنتاج شيء جديد له قيمة أي أن الإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى.

⁽¹⁾ نور الدين تاوريريت ، منظومة القيم وعلاقتها بالإبداع الإداري ، جامعة محمد خيضر -بسكرة ، ورقة منشورة ، بدون تاريخ ، ص8

شكل رقم (2 - 4) مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية



المصدر : عاكف خضاونة ، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الاعمال ص36

من وجهة نظر (امبالي Amabile) فإن العلاقة بين الإبداع والابتكار هي علاقة مكملية لبعضها بعضاً ولكن الإبداع شيء والابتكار شيء آخر ، حيث ان الإبداع هو عملية عقلية خلاقية تأتي بأفكار مفيدة ، جديدة غير مألوفة من قبل الفرد او المجموعة الذين يعملون سوياً ، بينما الابتكار ناشئ ومبني علي الافكار المبدعة التي تعتبر الركيزة والاساس في العملية الابتكارية.

اما الباحثان (وانغ ، احمد) فقد عرفا الإبداع علي انه عملية التفكير الذهنية والضمنية لخارجية عن الانماط التقليدية التي تعمل علي إيجاد أفكار جديدة ذات اصالة وقيمة عالية وتعتبر المرحلة الاولي لعملية التحسين المستمر ، بينما اعتبروا الابتكار التطبيق لتلك الأفكار والحلول في الواقع التنظيمي حتي تنتهي بمخرجات المستفيدين .

اما (ريزنبرج Rosenberg) فقد عرف الإبداع في كتابه قاموس الإدارة والاعمال بأنة عبارة عن افعال الإنسان التي ينتج عنها افكار اصيلة جديدة تؤدي الي تحقيق نتائج فريدة أما الابتكار فهو النشاط الذي يؤدي الي تطبيق الافكار الإبداعية الي انجاز عملي .

وفي قاموس معجم اللغة العربية المعاصرة اعتبر أن الإبداع يحمل عدة معني تعود الي نفس المعني وهي الابتكار ، والاصالة ، والانجاز الفريد ، والتشكيل الجديد، والشئ العجيب ، التفرد والحدائة.

من خلال ما سبق يتضح من التداخل والعلاقات ما بين الإبداع والابتكار وكثير من الدراسات والابحاث لم تميز بين مصطلحي الإبداع والابتكار وقد تم استخدامهما كمصطلجين مترادفين . اما أولئك الذين ينظرون الي المصطلحين باوجة مختلفة علي أن الإبداع مرحلة تسبق الابتكار ويعتبرون أن الإبداع هو عملية توليد وايجاد الافكار وغير المؤلفه أما الابتكار فهو العملية التي يكون فيها التركيزموجهاً نحو التطبيق العملي لما ياتي به الإبداع من أفكار وراء وطرق واساليب بمعني عملية الابتكار هي عملية تكميلية للإبداع .

- مصادر الإبداع :

أن الإبداع المنظم يعني مراقبة سبعة مصادر لفرص الإبداع وهذه المصادر هي :

- أ- النجاح غير المتوقع ، الفشل غير المتوقع ، الاحداث الخارجية لفرص الإبداع غير المتوقعة .
- ب- عدم انسجام الواقع الفعلي مع ما هو مفترض أو مايجب أن يكون عليه الحال .
- ج- الإبداع الناجم عن الحاجة الي تغيير في العملية .
- د- التغيير في بنية قطاع العمل أو بنية السوق .
- هـ- التغيير في العوامل الديموغرافية .
- و- التغيير في الإدراك ، الامزجة ، والعاني .
- ز- المعرفة الجديدة⁽¹⁾

(1) محمود العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر، الاردن، 2004، ص391-398

المبحث الثالث

التوجه بالتعلم

2-3-1 : مفهوم التعلم :

مما لا شك فيه أن للتعلم تأثير واضح و وصف وتشخيص للسلوك التنظيمي وبالتالي فإن من الصعوبة عدم وجود شخص أو منظمة لا تتأثر بعملية التعلم فمن خلال عملية التعلم تقوم المنظمة بخلق سلوكيات محددة ومطلوبة لدي الأفراد العاملين فيها.

أختلف علماء النفس في آرائهم وتوجهاتهم حول عملية التعلم فمنهم من يقول أن عملية التعلم ناتجة عن استنتاجات الأفراد لما يتعرضون له من مثيرات بيئية سواء كانت داخلية أو خارجية (علماء السلوك) . ومنهم أيضا من يقول أن عملية التعلم ما هي لنتائج إدراكية عقلية في غاية الصعوبة والتعقيد يتم فيها تحليل المعلومات (علماء الإدراك العقلي) يلعب التعلم دور حيويًا في تحديد سلوك الأفراد العاملين في مواقف معينة من خلال التجارب والخبرات التي قام الأفراد باكتسابها وكونت لديهم قدرًا كبيرًا من المعرفة السلوكية ، إذ تفيدنا عملية التعلم في فهم السلوك الإنساني .

يعرف التعلم بأنه كل العمليات المسمرة الهادفة وغير الهادفة لاكتساب الأفراد المعرفة والمعلومات يعرف (Fleet) وآخرون التعلم : عبارة عن خبرة مباشرة أو غير مباشرة تؤدي الي تغيير نسبي دائم في لسلوك و سلوك محتمل ، يعرف (Hellrigel) وآخرون التعلم " عبارة عن تغيير نسبي دائم في تكرار حدوث سلوك معين للفرد ضمن بيئة العمل . (1)

يعرف (Hunsaker & Cook) التعلم : عبارة عن توفير قدرات جديدة تغيير في أنماط الاستجابات السلوكية للمثيرات في العالم من حولنا" ، وعرف (Gordon) التعلم بأنه عملية الحصول علي المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات.

(1) محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر ، 2005 ، ص139-140

يعرف (Oids & Papalia) التعلم بأنه عبارة عن تغيير نسبي دائم في السلوك ينعكس حصول الفرد علي المعرفة والفهم أو المهارات التي يمكن قياسها بعد مروره بتجربة مثل الدراسة أو التدريب أو الممارسة .
مما تقدم يمكن تعريف التعلم بأنه عبارة عن جميع العمليات المستمرة التي تهدف إلي اكتساب الفرد المعارف والمهارات من خلال تعرضه لتجارب حياتية لإحداث تغيير نسبي دائم في سلوكه. اشتملت التعاريف علي مجموعة من الخصائص والصفات التي تصف عملية التعلم نوردها فيما يلي:

- أن التعلم ناتج عن اكتساب المعارف والمهارات
- أن تغيير سلوك الفرد هو نتاج عملية التعلم
- تشترط عملية التعلم أن يكون هنالك عملية تغيير نسبي ومستمر في السلوك
- تستدل علي حدوث عملية التعلم من خلال التغيير في السلوك
- التعلم ناتج عن التجارب والخبرات التي مارسها الفرد أثناء حياته.

2-3-2 : مفهوم التوجه بالتعلم :

بدأت مفاهيم التعلم خلال العقد الثامن والتاسع من القرن العشرين تتجه نحو الإشارة إلى استخدام المعرفة في الوصول إلى نجاحات مستقبلية . حيث لوحظ أن التعلم يمثل عملية اكتساب المعلومات ومعالجتها من قبل أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تفاعلاتهم مع البيئة بهدف زيادة قدراتهم على فهم الواقع ومعرفة نتائج تصرفاتهم⁽¹⁾.

التوجه بالتعلم هو واحد من التوجهات الإستراتيجية المهمة إذ يعتبر أنه تطوير واكتساب معارف جديدة يكون لديها القدرة علي التأثير علي السلوك و يؤدي ذلك التأثير إلي خلق سلوكيات جديدة وخلق قيمة في إطار التنظيم، والتعلم هو واحد من الموارد الرئيسية التي تحدد المزايا التنافسية والتوجه بالتعلم يعني⁽²⁾.

(1)Argote ،L & ،MironSpektor·E .Organizational learning :From experience to knowledge .Organization science 2011 .1123

(2) Deegahawature, MMDR THE EFFECTS OF LEARNING ORIENTATION ON IMPLEMENTATION OF INBOUND OPEN INNOVATION IN LOW & MEDIUM-LOW TECHNOLOGY FIRM· International Journal of Economics, Commerce and Management ·2014·5

استخدام الشركة للمعرفة التي تساعد علي تحقيق القدرات التنافسية وأيضاً يعمل علي خلق منظمة توليدية بدلا عن من المنظمات التكيفيه

يشير مفهوم التوجه بالتعلم إلي مدي نشاط المؤسسة علي استخدام وخلق المعرفة لتعزيز الميزة التنافسية والتوجه بالتعلم يشمل جميع أنشطة المنظمة لخلق المعرفة وتطبيقها في الإنتاج والأنشطة التجارية وذلك لتعزيز الميزة التنافسية. والشركات التي تخلق وتشجع بيئة العمل في جميع أنحاء الشركة يجد المنافسين صعوبة في تقليدها من جانب التوجه بالتعلم بالتحديد لان تبادل المعرفة يحدث داخل الشركة وقد أظهرت دراسات أن بالتوجه بالتعلم يسهم بشكل مباشر أو غير مباشر في أداء الشركات مع ذلك فإننا نجد عدد قليل من الشركات علي استعداد في الاستثمار في التعلم التنظيمي لتحسين المزايا التنافسية (1)

2-3-3 : تعريفات التوجه بالتعلم :

عرف (Wang 2008) التوجه التعليمي علي أنه تلك القيم الراسخة في الشركة التي تؤثر في النهج المتبع في الحصول علي المعلومات ، وعرفة أيضا بأنة مدي إلتزام الشركة للتعلم والرؤية المشتركة والانفتاح وتبادل المعرفة داخل المنظمة.(2)

عرف (Cavusgil, Huber& Sinkula, Baker) وآخرون التوجه بالتعلم إلي انه نشاط علي مستوي المؤسسة لخلق واستخدام المعرفة لتعزيز الميزة التنافسية والتوجه بالتعلم يشمل جميع أنشطة المنظمة لخلق المعرفة وتطبيقها في الإنتاج والأنشطة التجارية لتعزيز المزايا التنافسية .

هو ايضا عبارة عن عملية نقل الأفراد لمعلومات السوق والمعرفة التنظيمية واستخدامها من قبل جميع الإدارة لأداء متفوق، وأيضا هو عملية الحصول علي المعلومات وتوزيعها عن العملاء وتقلبات السوق.

وعرف (Farrell) التوجه بالتعلم علي أنه أساس يستند للميزة التنافسية وعلي المؤسسات أن تعطي أولوية لتوجه التعليمي في إدارة الممارسات ، والتوجه بالتعلم مهم لتطوير التقنيات الجديدة والتكنولوجيا بحث يمكن

(1) Hoang Cuu Long ،'The Relationship Among Learning Orientation, Market Orientation، Entrepreneurial Orientation, and Firm Performance' University of Economics Ho Chi Minh City, Vietnam،2013،39 - 40

(2) Nybakk، ،'Learning orientation, innovativeness and financial performance in traditional manufacturing firms' International Journal of Innovation Management،2012، 4

المنظمة من خلق أفضل الخدمات والمنتجات من منافسيها ، وعرف (Sinkula, Baker, &)

(Noordewier) التوجه بالتعلم انه شدة تفاعل المنظمة مع البيئة الداخلية والخارجية .(1)

ومما سبق يمكن القول بأن التوجه بالتعلم عبارة عن عملية التعلم المستخدمة في المنظمة، أي التعامل مع

السؤال عن كيفية تعلم الأفراد داخل المنظمة وما الذي يحصل نتيجة تفاعل الأفراد المستمر مع بعضهم

البعض خلال عملية التعلم، وينتج عن ذلك اكتسابهم للخبرات والمهارات على المدى البعيد.

2-3-4 أهمية التوجه بالتعلم :

قد أوجز باكر وسنكولا (Sinkula & Baker2002) مجموعة من المبررات الرئيسية للتوجه بالتعلم

والمتمثلة في الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج من رأس المال المادي إلى رأس المال الفكري، وكذلك ارتفاع

حدة المنافسة في بيئة الأعمال الدولية وسرعة التغيير في البيئة المحيطة والتطور الفكري في وصف

المعرفة كمصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، بالإضافة إلى التطورات التقنية الهائلة وبخاصة في مجال

تكنولوجيا المعلومات، التي عملت على خلق أنظمة جديدة للإنتاج تتطلب من العاملين بأن يكونوا متعلمين

ولديهم مهارات معرفية كفؤة وقادرين على التكيف.

ومن ناحية أخرى وضع ري وآخرون (Rhee.et al 2009) عدة أسباب ومبررات شجعت المنظمات إلى

التوجه بالتعلم والتي يمكن عرضها في النقاط التالية

1. الانفجار المعرفي: فثورة المعلومات وعصر الالكترونيات المدعم بالعقول المتزايدة الذكاء ساعدت على

الانفجار المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف كل ثلاث أو أربع

سنوات.

2. التغيير التقني: إذ شهد العالم طفرات هائلة والتواصل المباشر من خلال شبكات المعلومات، وترتب (2)

(1) Masood Ul Hassan & Saif Ullah Qureshi ، MARKET ORIENTATION, LEARNING ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: EVIDENCE FROM BANKING INDUSTRY OF PAKISTAN ،2013،946

(2) Baker ،W & ،Sinkula ،J .Market orientation ،learning orientation and product innovation :delving into the organization's black box .Journal of market focused management ،2002،23

على ذلك أن العالم يعيش اليوم عصر المعلومات والمعرفة ، وأبرز ذلك تقنيات وأساليب جديدة في التعلم و ذلك من خلال بنوك المعلومات ومراكز البحوث، وساعد ذلك علي سهولة الحصول على المعلومات والوصول إلى المعرفة.

3. التنافس: إذ أن أبرز التغيرات التي شهدتها هي نشأة التجمعات الاقتصادية، وظهور الشركات متعددة الجنسيات، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وتحولها من المنافسة المحلية إلى المنافسة الدولية، من أجل البحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الأسواق، وهذا يتطلب السبق في توليد المعارف وتسويقها.

4. التغيير الاجتماعي: حيث أن التغيير الاقتصادي والثقافي تركا آثاراً واضحة في التغيرات الاجتماعية والسياسية انعكست على طموح الأفراد والجماعات، وتغير القيم والأذواق. وبدأ المستهلكون يبحثون عن السلع والخدمات ذات النوعية الجيدة والسعر المناسب والسرعة في التوصيل والصيانة. أما العاملون فقد تزايدت توقعاتهم وطموحاتهم ومطالبهم نحو بيئة عمل هادئة وأمنة، ونحو مشاركة فاعلة وتعويضات مجزية أثناء الخدمة وعند انتهائها، مقابل تعهدهم بالولاء والالتزام للمهن والمنظمات التي يعملون فيها. وهذا يستلزم استمرار تعلمهم ومواكبتهم في عالم المعرفة والمهارة والسلوك.⁽¹⁾

2-3-4 : ابعاد التوجه بالتعلم :

1- الالتزام بالتعلم :

الالتزام بالتعلم هو مدي توطيد ثقافة وقيم التعلم داخل الشركة لمساعدتها علي فهم أنشطتها، والتوجه بالتعلم هو غاية الشركات المتوجهة لتشجيع المعارف الجديدة التي تكون خارج نطاق تركيز الموظفين⁽²⁾

(1) احمد موسى فرح الله ، دور التوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات مدخل هندسة العمليات والأداء التشغيلي – دراسته غير منشورة- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا – 2017- ص70-71

(2) Deegahawature, MMDR ، مرجع سابق ذكره ، ص6 .

وايضا الالتزام بالتعلم هو عبارة عن المبالغ المستحقة التي تدفعها المنظمة من اجل تعزيز بيئة التعلم داخل المنظمة ، وأن الالتزام بالتعلم داخل الشركة يعتبر استثمار مهم وضروري للمحافظة علي المنظمة لذلك فإن أكثر المنظمات تنظر إلي التعلم كقيمة ووجود المعرفة والقدرة علي فهمها يساعد المنظمة للوصول إلي عملياتها والتتبؤ بحاجات العملاء والمنظمات غير الملتزمة بالتعلم تفقد فرصها في السوق وذلك لعدم قدرة تلك الشركات علي مواكبة الابتكار واستخدام التكنولوجيا ، والمنظمات الملتزمة بالتعلم تكون مقدرتها علي الإبداع عالية بالمقارنة مع منافسيها من المنظمات الأخرى. (1)

2- الانفتاح :

يشير الانفتاح العقلي إلي مدي قبول المنظمة للأفكار الجديدة ، أو هو العملية التي تبدأ من خلالها المنظمة بحذف المعرفة القائمة والافتراضات المتكررة .

3- الرؤية المشتركة :

تشير الرؤية المشتركة إلي مدي تركيز جميع أعضاء المنظمة علي التعلم الذي يؤدي إلي تعزيز طاقتهم والالتزامهم وانسجامهم في جميع أجزاء التنظيم ، وتساعد الرؤية المشتركة علي زيادة و تحسين نوعية التعلم ويكون تعلم الأفراد داخل المنظمة بلا معني عند فقدان الرؤية المشتركة التي تساعد علي أداء الأفكار الإبداعية. وتنسيق التعلم في اتجاه مشترك يساعد المنظمة علي تنسيق المصالح المختلفة بين الأفراد فيما بينهم ، والشركات التي ليس لديها رؤية مشتركة تنعدم فيها الأفكار المتعددة فالتالي يكون ليس هنالك نتائج حاسمة في وجهات النظر المتبادلة فيما بينهم ، أن وجود رؤية مشتركة يساعد المنظمة علي زيادة سرعة الاستجابة إلي المشكلات التي تحدث أثناء العمل ومن ناحية أخرى غياب التوجه في حد ذاته يقلل من التحفيز للتعلم .

(1)Abbas Toloie Eshlaghy ، Learning Orientation, Innovation and Performance:Evidence European Journal of Social Sciences – Volume 19, Number1، 2011، p 115

2-3-5 : خصائص المنظمة المتعلمة :

هنالك العديد من الخصائص التي تساهم في تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات التقليدية مثل التعلم المستمر ونشر المعرفة وتبادل التجارب والخبرات ، والعمل علي رفع مستوى أداء المنظمة وقدرتها علي مواجهة التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية بما يضمن لها تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية وقد تباينت الآراء حول الخصائص التي تميزت بها المنظمة المتعلمة منها ما ذكره (Cook & Others) حيث ذكر مجموعة من الخصائص والمميزات أهمها :

- 1- وجود خطة إستراتيجية واضحة ومحددة للتعلم المستمر في المنظمة .
- 2- توفير بيئة عمل آمنة تعمل علي تشجيع المشاركة والكشف عن الأخطاء.
- 3- تشجيع وإثارة طاقات الإبداع والابتكار لدي العاملين .
- 4- التطلع للتغيير وتوقعه والاستعداد له من خلال وضع رؤية مستقبلية مشتركة .
- 5- الاتسام بدرجة عالية من المرونة في التعامل مع البيئة .
- 6- ربط التعلم بالعمل .
- 7- وضع نظام لتبادل المعلومات والأفكار والمعرفة بين الأفراد.⁽¹⁾

2-3-6 : أبعاد المنظمة المتعلم :

هنالك الكثير من الأبعاد المتعلقة بالمنظمة المتعلمة طرحت من قبل الكتاب وقد اختلفوا هؤلاء في تسميتها وفيما يلي نستعرض منها:

- 1- الإيمان بتعلم: ويعتبر هذا البعد عن مدي الإيمان بقيمة التعلم التنظيمي وذلك من خلال توفير رؤية مشتركة حول أهمية التعلم وأهميته القراءة عن المنظمة المتعلمة ، وإيمان الإدارة العليا بأن راغبات العاملين هم خبراء في مجالهم وترقيتهم بناء علي معارفهم المخصصة .⁽²⁾

⁽¹⁾ سعود الذياب ، مدي توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2014 ، ص 16-17
⁽²⁾ مباركي فتحي وآخرون ، دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة ، دراسة منشورة ، جامعة محمد خضر ، بسكرة ، الجزائر ص22-23

2- **تكامل مصادر التعلم** : ويشير هذا البعد إلى اهتمام المنظمة المتعلمة بالتعلم من المصادر المختلفة كالعاملين فيها ، المنافسين ، والموردين والزبائن ، وخبرائها المتقاعدين والخبراء الخارجيين الآخرين .

3- **التشارك المعرفي** : ويعني مدي اهتمام المنظمة بتشجيع التشارك في المعرفة، مابين الدوائر المختلفة ومدي توفير قاعدة بيانات حول مهارات العاملين ومعارفهم، ومدي إبلاء هذه العملية بالاهتمام الكافي عند تقييم الأداء .

4- **التفكير التنظيمي** : ويتعلق بمدي تبني المنظمة منهجاً فكرياً شاملاً ومتكاملاً ومنفتحاً علي التغيرات والمتطلبات الداخلية والخارجية للمنظمة ، وسواء ما يتعلق بعلاقة الوظيفة بباقي العمل في المنظمة ، أو تبني الأفكار الجديدة المفيدة للزبائن وإعطاء العاملين الفرصة لمناقشة معني ومضمون أعمالهم ، وكذلك إفساح المجال لتجربة مداخل مختلفة لحل المشكلات التنظيمية .

5- **بناء ذاكرة تنظيمية**: أي ضرورة اهتمام المنظمة بتوثيق خبرات العاملين ونجاتهم وأخطائهم وكذلك التركيز علي توفير البنية التحتية اللازمة لنظم المعلومات

6- **ترجمة التعلم إلى واقع**: ويعني هذا البعد مدي استفادة المنظمة من التعلم التنظيمي في الواقع العلمي من خلال إطلاق المنتجات الجديدة بسرعة ، تجنب تكرار الأخطاء .

2-3-7 : القيمة التنافسية والتعلم:

إن تحقيق القيمة أو الميزة التنافسية يكمن في قدرة الشركة على التفوق على المنافسين في احد مجالات الأداء الاستراتيجي ويعتمد ذلك بشكل أساسي على معدل التعلم الذي يحقق خفضاً ملموساً في كلف الإنتاج ويشكل ميزة تنافسية في قيادة التكلفة ، كذلك يتحقق من خلال الابتكار وإدخال الأساليب الجديدة في الإنتاج والخدمات التي لن تتحقق الا بوجود موجة جديدة من التعلم ليشكلا تفاعلاً جديلاً يفضي إلى رافعة

حلزونية في اتجاه تزايد القيمة أو الميزة التنافسية، وهناك شروط تمثل القاعدة الأساسية لتوليد القيمة

التنافسية وأهمها :

1- التعلم المستمر .

2- التعلم مسؤولية الجميع .

3- تيسير مصادر التعلم والحصول على المعرفة والخبرات داخل وخارج المنظمة .

4- ثقافة التعلم التكيفية المستجيبة للتغيرات البيئية التي تتسم بالانفتاح وتحفيز التقاسم والشفافية وتقبل الفشل .

5- منهجية تحويل التعلم إلى قيمة .

6- اقامة معايير لقياس ومتابعة التعلم باستمرار .⁽¹⁾

إن إشاعة وتعميم منهج التعلم خلال العمل يعني انفتاح المنظمة وشفافية الاتصال وتبادل المعلومات

والمعارف بين العاملين وبين المستويات التنظيمية عموماً ، مما يعني تجاوز هذه الاطر البيروقراطية وتحول

التركيبية الهرمية التقليدية نحو تركيبة دائرية متقاربة المستويات التنظيمية تلغي الحواجز القديمة المتعارف

عليها والتي كانت تحجب التنافذ والتفاعل العفوي، وتسعى لتطوير العاملين وسلوكهم التنظيمي الوظيفي، وهو

ذو دلالة واضحة على أهمية هذه المنظمات الجديدة التي أثبتت جدارتها على الصعيد التشغيلي والعملياتي

والإستراتيجي ، و منظمات التعلم قدمت المثال على تفوق المدخل النظامي **Systematic** هذا المدخل الذي

⁽¹⁾ احمد كردي ، المنظمة المتعلمة ، ورقة منشوره ، www.kenanaonline.com

يبنى على مبدأ التداؤبية **Synergic** وان الجميع جزء من نظام متفاعل ديناميكي مفتوح على البيئة الخارجية وان الحصيلة الكلية هي اكبر من مجموع الأجزاء جبريا ، ضرورة إعادة النظر في البرامج التربوية بما يتناسب وأهمية التعلم الذاتي منها ذهنيا مستقلا في التفكير وبخاصة خلال العمل ، تشجيع البحوث الفردية للعاملين ووضع نظام للمكافآت و محفزات خاصة للمتفوقين والمبتكرين ، تشجيع التعليم المستمر و والتعلم الذاتي ومكافأة المتميزين ، تجهيز المنظمات بتقنيات حاسوبية واتصالات متقدمة و بشبكات معلوماتية متطورة تسجيل وتوثيق الخبرات المتحققة للمنظمة في سجلات وقواعد بيانات وحفظها وإتاحتها للعاملين لأغراض الإفادة والبحث والتطوير والابتكار ، التوجه نحو بناء فرق العمل الادھوقراطية الشبكية **Adhocracy** بهدف الانفتاح وتقبل وجهات النظر المختلفة ، وتمازج الخبرات ، ولامركزية القرارات .

المبحث الرابع

الدراسات السابقة

2-4-1 الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري:

تعددت الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري في المنشآت المختلفة ، وفي هذه الدراسة سوف نستعرض بعض منها:

دراسة (عبدا لسلام العوامرة 2016) بعنوان العلاقة التأثيرية بين رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية: هدفت الدراسة إلي قياس مستوى تأثير أبعاد رأس المال الفكري علي القدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية وبينت نتائج الدراسة وجود تأثير دال إحصائيا عند مستوى دلالة $a \leq 0.05$ لأبعاد رأس المال الفكري علي القدرات الإبداعية وتبين من نتائج الدراسة تحليل الانحدار المتعدد وجود تأثير لأبعاد الفكري (الاستقطاب ، الصناعة ، التنشيط ، و المحافظة علي رأس المال الفكري.) و أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو رأس المال الفكري تعزي إلي اختلاف سنوات الخبرة في الجامعة و أوصت الدراسة بالعمل علي تبني استراتيجيات محددة وواضحة لتطبيق أبعاد رأس المال الفكري في كلية العلوم التربوية في الجامعات الأردنية .إجراء مسوحات دورية في كلية العلوم التربوية في الجامعات الأردنية من خلال الوسائل المعروفة من خلال المقابلات الشخصية والاستبيانات لمعرفة مستوى رأس المال الفكري والقدرات الإبداعية لأعضاء هيئة التدريس .(1)

(1) عبد الرحمن العوامرة ، العلاقة التأثيرية بين رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية ، المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي ، الجامعة الأردنية ، 2016

دراسة (Roberto Lima Ruas at al 2016) بعنوان الدور الوسيط للقدرات الاستيعابية علي العلاقة

بين رأس المال الفكري والإبداع : هدفت هذه الدراسة إلي تحليل العلاقة بين القدرات الاستيعابية ورأس المال

الفكري واثبات أن القدرات الاستيعابية يمكن أن تعزز العلاقة بين رأس المال الفكري والإمكانيات الإبداعية

واستخدمت الدراسة المنهج الاستكشافي الوصفي وذلك بالتطبيق علي أحد شركات تصنيع الأوراق والكرتون

في البرازيل وأثبتت نتائج الدراسة أن العلاقة بين رأس المال الفكري والقدرات الاستيعابية هي المحرك للإبداع

في الشركة ، إن العلاقة بين رأس المال الفكري و الإبداع تكون قوية في ظل وجود القدرات الاستيعابية

متغير وسيط .(1)

دراسة (2015 Ruzita &Kaveh) بعنوان الأبعاد المتعددة لرأس المال الفكري وأثرها علي الأداء

التنظيمي: هدفت هذه الورقة إلي اكتشاف رأس المال الفكري من منظور متعدد الأبعاد وعلاقتها بالأداء

التنظيمي ، أظهرت الدراسة أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تطوير الإنسان وبناء ثقة في جميع

مكونات رأس المال الفكري وتشمل (رأس المال العلائقي ،رأس المال الهيكلي ، ورأس المال البشري ، ورأس

المال الاجتماعي)، بالإضافة إلي أن النتائج أظهرت بأن الاستثمار في الإنسان يحقق تحسين في الأداء

التنظيمي ، وأوصت الدراسة باستخدام نفس نموذج الدراسة لكن في شركات ذو ثقافة وبيئة وموطن

مختلف.(2)

(1) Roberto Lima Ruas at al- Redefining the Relationship between Intellectual Capital and Innovation: The Mediating Role of Absorptive Capacity-Brazilian Administration Review- vol.13- 2016

(2) Kaveh Asiaei& Ruzita Jusoh ، A multidimensional view of intellectual capital: the impact on

دراسة (محمد المحاسنة 2015) بعنوان اثر رأس المال الفكري في أداء الأعمال: هدفت هذه الدراسة إلى قياس وتحليل أثر رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي في أداء الأعمال بأبعاده (الإبداعية، التشغيلية، التفاعل الاجتماعي) من وجهة نظر المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية. ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم وتطوير استبانته وتم حصر جميع مفردات المجتمع المتمثلة في المديرين في مستويات الإدارة العليا والوسطى، ومن بين حوالي 180 مديرا في هذه المنظمات، تم الوصول إلى 95 منهم بنسبة 52.7% من مجموع المجتمع، وتم استعادة (89) استبانته بنسبة 93% من الاستبيانات الموزعة، وبعد تدقيق صلاحية الاستبيانات للتحليل تم استخدام (83) استبانته لإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات بنسبة 96.7%، ثم تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية المعيارية وتحليل الانحدار المتعدد وتوصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: أن مستوى رأس المال البشري والاجتماعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية كان مرتفعا وكان هنالك تباين بسيط في آراء المستجيبين حول أهمية أبعادهما وخلصت الدراسة إلى أن رأس المال البشري والاجتماعي لهما أهمية مرتفعة، وكان رأس المال الاجتماعي له الأثر الأكبر، يليه رأس المال البشري كما خلصت الدراسة إلى أن الأثر الأكبر في أداء الأعمال بالبعد الاجتماعي يليه الإبداعي وأخيراً التشغيلي.⁽¹⁾

دراسة (ممدوح رفاعي & احمد خير الله 2015) بعنوان اثر تطبيق إستراتيجية رأس المال الفكري علي تحسين كفاءة الموارد البشرية : عالج هذا البحث قضية إدارة رأس المال الفكري وعلاقتها بالقدرات التنافسية للجامعات الحكومية والمتمثلة في تحسين كفاءة الموارد البشرية حيث سعت هذه الدراسة للتعرف

على الأبعاد والجوانب المختلفة لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق البقاء والنمو لمنظمات التعليم الحديثة القائمة علي المعرفة والتكنولوجيا والعمل (2)

على التوصل إلي إطار مقترح لإدارة وتنمية الأصول الفكرية المتاحة لها بما يساهم في تنمية القدرات الفكرية والإبداعية للعنصر البشري بهذه المنظمات، كما أن هذه الدراسة اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى أهدافها المحددة، وقد بُني هذا المنهج علي الجمع بين الدراسة النظرية والدراسة الميدانية، وقد أتضح أنه توجد علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات الفرعية المستقلة والتي تمثل أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال العلاقتي)، والمتغير التابع المتمثل في مستوى أداء الموارد البشرية في جامعة عين شمس، وعند دراسة العلاقة التآثرية بين المتغيرات المستقلة التي تمثل الأبعاد المختلفة لرأس المال الفكري (رأس المال البشري -رأس المال الهيكلي رأس المال العلاقتي)، والمتغير التابع المتمثل في مستوى أداء الموارد البشرية بالمنظمة، وجد أن المتغير المستقلين الأول والثالث هما الأكثر تأثيراً على المتغير التابع، أما المتغير الثاني المتمثل في رأس المال الهيكلي فوجد أن تأثيره غير معنوي على تحسين كفاءة الموارد البشرية في جامعة عين شمس وبالتالي بالجامعات الحكومية .

دراسة (مباركي فتحي 2015) بعنوان دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة: هدفت الدراسة إلي إبراز مفهوم كل من إدارة رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة كمفاهيم حديثة ثم الكشف نظريا عن الدور التدعيمي الذي يلعبه كل من الأبعاد المعتمدة في إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة والمتمثلة في كل من إدارة رأس المال البشري وإدارة رأس المال الهيكلي وإدارة رأس مال العملاء ، وأيضا هدفت الدراسة إلي التعرف بالمتطلبات الأساسية والمرتكزات التي تساعد في تكوين ملامح المنظمة المتعلمة ، من خلال الاختبارات الإحصائية للفرضية الأولى وجد دور معنوي لإدارة رأس المال البشري في بناء المنظمة المتعلمة محل الدراسة أي أن المنظمة محل الدراسة تعني أهمية إدارة رأس المال البشري

(2) ممدوح رفاعي ، احمد خير الله ، اثر تطبيق إستراتيجية رأس المال الفكري علي تحسين كفاءة الموارد البشرية ، جامعة عين شمس ،الفاهرة ،ورقة منشورة ، مجلة الباحث ، عدد 15، 2015

وتعمل علي إدارته عن طريق محاولة تشجيع الأفراد العاملين علي التعلم المستمر من جهة ومن جهة أخرى السعي إلي استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية والحفاظ عليها⁽¹⁾

أما بالنسبة لاختبار الفرضية الفرعية الثانية والتي أقرت بوجود دور معنوي لإدارة رأس المال الهيكلي في بناء المنظمة المتعلمة وذلك لان المركز محل تشجيع الإبداع والابتكار وتجسيد البحوث علي أساس الحصول علي براءة الاختراع، أما فيما يتعلق بالفرضية الثالثة فقد أكدت الاختبارات الإحصائية علي وجود دور معنوي لإدارة رأس مال العملاء في بناء المنظمة المتعلمة ويفسر وجود هذا الدور بتشارك المنظمة مع منظمات أخرى في العمل علي تحقيق بعض الانجازات المهمة علي ضوء النتائج والتحليلات والتفسيرات نستطيع وبالنظر إلي العلاقة المفسرة من خلال الاختصارات الإحصائية بين مختلف الأبعاد المكونة لرأس المال الفكري ومستوي تبني المركز لمتطلبات بناء المنظمة المتعلمة نستطيع استخلاص أن لإدارة رأس المال الفكري دور في بناء المنظمة المتعلمة .

دراسة (Nixon Kamukama et.al 2015) بعنوان Intellectual capital and performance

testing interaction Effects : هدفت هذه الورقة إلي التعرف تأثير التفاعل بين رأس المال الفكري وعناصره وكيف يؤثر علي الأداء المالي في مؤسسات التمويل الأصغر إليوغدية وهدفت الورقة أيضا إلي استكشاف مزيج مناسب لعناصر رأس المال الفكري الذي يعتبر مصدر لخلق القيمة وبالتالي ينعكس في أداء مؤسسات التمويل الأصغر وكانت أهم نتائج الدراسة أن تأثير رأس المال البشري في الأداء يعتمد علي رأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات وأشارت نتائج الدراسة إلي انه يوجد علاقة ايجابية بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلاقات والأداء المالي في مجال شركات التمويل الأصغر وبشكل عام تشير نتائج الدراسة أن جميع عناصر رأس المال الفكري (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، ورأس العلاقات) تؤثر بشكل كبير علي الأداء المالي لشركات التمويل الأصغر في أوغندا⁽¹⁾

⁽¹⁾ مباركي فتحي - دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة - جامعة محمد خبضر - الجزائر - رسالة ماجستير غير منشورة - 2015

(1) Nixon Kamukama & Augustine Ahiauzu & Joseph M. Ntayi- Intellectual capital and performance testing interaction Effects- Emerald Group Publishing Limited- 2015

دراسة (Hardee Chahal and Purnima Bakshi 2015) بعنوان Examining

intellectual capital and competitive advantage relationship Role of innovation

and organizational learning هدفت هذه الورقة إلي دراسة تأثير رأس المال الفكري علي الميزة

التنافسية في القطاع المصرفي في ظل وجود الإبداع كمتغير وسيط والتعلم التنظيمي كمتغير معدل وكانت

اهم ما توصلت إلي نتائج الدراسة أن رأس المال الفكري له تأثير مباشر وإيجابي علي الميزة التنافسية

تحققت الدراسة أيضا أن الإبداع يوسط توسط تمام العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية وان التعلم

التنظيمي له اثر مطلق علي هذه العلاقة ، إن المكون الثاني لرأس المال الفكري (العلائقي) يساعد في

تعزيز قدرات تفاعلية وتعاونية بين الموظفين علي سبيل المثال عند تكون العلاقة بين العملاء والموظفين

فعالة وجيدة فإنها يمكن التعامل بكفاءة وفهم احتياجات العملاء وتقديم منتجات وخدمات وفقاً لذلك وبالتالي

خلق وتقديم قيمة تنافسية وحددت الدراسة ان البنوك التي تحافظ علي رأس المال العلائقي يمكنها علي

التعرف علي ردود فعل العملاء لمنتجاتها ، وأخيرا كما حددت الدراسة إن المصارف التي تشجع الموظفين

علي القدرة الإبداعية من خلال ثقافة الإبداع وتكنولوجيا المعلومات يمكن أن تساعد علي بناء رأس المال

الهيكلية في قيمة البنوك وهذه الثقافة الإبداعية تتم من خلال المزيد من التعلم و تشجيع الموظفين علي

مشاركة وطرح الأفكار والحلول الايجابية في العمل التي تساعد في تصميم سياسات مبدعة تجعل المنظمة

متفوقة في البيئة التنافسية المتغيرة. (1)

دراسة (علي الحاج محمد 2014) بعنوان رأس المال الفكري وأثره علي تحقيق الجودة الشاملة والتميز

المؤسسي : تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي يتطلع به رأس المال الفكري في المنظمة ويعمل علي

تنظيم قيمة المؤسسة ويسهم في تحقيق حالات الإبداع وتعزيزها التي تقضي إلي تحقيق الجودة والتميز

المؤسسي ويبين نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين المحافظة علي رأس المال البشري (2) وتطويره

(1) Hardee Chahal and Purnima Bakshi- Examining intellectual capital- and competitive advantage relationship Role of innovation and organizational learning- -Emerald Group Publishing Limited 2015

(2) علي الحاج محمد - رأس المال الفكري وأثره علي تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - رسالة دكتوراه دراسة منشورة ، 2014

في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي ، هنالك صعوبة في قياس دور رأس المال البشري في المؤسسة في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي وذلك لأنه يرتبط بموجودات غير ملموسة التي تتمثل في (الخبرات والمهارات والمعارف الخ)، وجود قدرة كبيرة لفهم متطلبات العملاء بصورة واضحة وتلبيتها وذلك لوجود أدوات قياس موثقة توضح رضاء العملاء ونظام فعال لشكاوي العملاء يستجيب لكل تلك الشكاوي، وكان أهم توصيات الدراسة هي: أن الشركات والمؤسسات عليها تحديد رأس مالها الفكري ومكوناته المتمثلة في (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلية ، رأس مال العملاء) علي أساس سنوي، زيادة الاهتمام برأس المال الفكري وذلك لكونه مصدر إستراتيجي للشركات المعاصرة والاهتمام بتعيين الأفراد ذوي المواهب والمهارات والمعرفة.

دراسة (العنزي & الكعبي 2013) بعنوان دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العاميين حيث هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدى احتضان البيئة العراقية لهذا المفهوم وإمكانية تطبيقية في ميدان دراسة متخصص فنياً إلا وهي مكاتب المفتشين العاميين و أهم ما توصلت إليه الدراسة : أن مفهوم الموارد غير الملموسة ورأس المال الفكري هما الأكثر شيوعاً واستعمالاً في الفكر الإداري بشكل خاص ، وإن الكثير من الباحثين يتعاملون مع هذين المفهومين كمرادفين ، ولا يمنع ذلك وجود آخرين يحملون وجهات نظر مختلفة بسبب خصائص الموارد غير الملموسة من حيث ندرتها وقيمتها العالية وعدم القابلية علي تقليدها يمكن عدها مورداً استراتيجياً للمنظمة ، عدم الاتفاق علي تحديد تصنيف الأصول غير الملموسة وهذا يدل علي عدم وجود تصنيف معين يحظى بالقبول من قبل جميع المهتمين والمفكرين ، أن مفهوم الموارد غير الملموسة هو مفهوم دائم التجديد ، بسبب البيئة سريعة التغير المحيطة بجميع أجزاء المنظمة ، يقاس رأس المال البشري في مكاتب المفتشين المهنيين العاميين بامتلاك الموظفين للخبرة العملية ، وتوافر الإبداع والذكاء الميداني ، ويقاس رأس المال التنظيمي في مكاتب المفتشين العاميين إذا ما استخدمت المعلومات والخبرات المتوافرة بطريقة ناجحة وكان أهم ما أوصت به الدراسة :⁽¹⁾ تعليم الإداريين

(1) سعد العنزي - حميد الكعبي - دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العاميين - مجلة كلية بغداد للعلوم والاقتصاد - 2013

بمختلف المستويات في مكاتب المفتشين العامين علي أهمية المشاركة في إدارة وقياس الموارد غير الملموسة وربطها بعوامل النجاح للمكاتب المذكورة من خلال وضع برامج تدريبه متطورة ، ضرورة المحافظة علي الموارد غير الملموسة في مكاتب المفتشين العامين لأنها تسهم في تدعيم وتحسين أداء المكاتب وتطويرها نحو الأفضل وذلك من خلال اعتماد أساليب إدارية متطورة وقدرات جوهرية لتحديد المهارات والمعارف الضمنية لدي العاملين فيها.

دراسة (ناصر الشمري 2013) بعنوان اثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية هدفت هذه الدراسة إلي فحص مدي تأثير رأس المال الفكري في أداء الأعمال لشركات الاتصالات الكويتية في ضوء البيئة الخارجية للأعمال من خلال معرفة تصورات وأراء المديرين ، واحتمالية استخدامهم لمؤشرات رأس المال الفكري لرفع مستويات الأداء في شركات الاتصالات الكويتية وتعتبر دراسة سببية وقد اعتمدت منهجية تحليلية ، حيث أنها قاست أثر المتغير المستقل رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلية ورأس مال العلاقات) في أداء الأعمال لشركات الاتصالات في دولة الكويت وكنتيجة وجدت الدراسة بأن هنالك علاقة قوية وايجابية بين رأس المال الفكري وأداء الأعمال لشركات الاتصالات الكويتية حيث باستطاعة المديرين إدارة رأس المال الفكري في تلك الشركات م اجل رفع مستوي الأداء في شركاتهم علي المدى البعيد ، كما أظهرت الدراسة أن التأثير الأكبر كان للمكون الأول لرأس المال الفكري الا هو : رأس مال العلاقات ويلية رأس المال البشري ثم رأس المال الهيكلية وأظهرت النتائج أيضا وجود علاقة قوية ومؤثرة بين مكونات رأس المال الفكري الثلاثة مع بعضها البعض وقد أوصت الدراسة بالمزيد من الاهتمام برأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة ، من اجل إدارته بشكل ناجح وفعال وبما أن النتائج أظهرت أن الأثر الأكبر كان لرأس المال العلاقات ويلييه رأس المال البشري ، فان الشركة عينة البحث تحتاج لبذل المزيد من الجهود لتحسين وتطوير رأس المال الهيكلية ، من اجل رفع مستوياته وبالتالي رفع مستويات الأداء في تلك الشركات. (1)

(1) ناصر الشمري – اثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات – جامعة الشرق الاوسط – دراسة منشورة - 2013

دراسة (Mariya ، Elena ، Anna 2012) بعنوان نموذج نقل وتقييم رأس المال الفكري: الهدف من الدراسة وهو إيجاد نموذج تطوير وتحليل لرأس المال الفكري للشركات ، توصلت الورقة إلي أن رأس المال الفكري لديه ردود أفعال مع القيم الإدارية ، وعمليات تقييم العاملين لديها رد فعل مباشر مع أداء المنظمات بإضافة إلي بناء وتطوير نموذج متطور واستخدامه في تحليل رأس المال الفكري وتوصلت الورقة أيضا إلي أن تقييم رأس المال الفكري من حيث المدخلات والمخرجات وفر نظرة شاملة للموارد الفكرية والاستثمارية ، وتوصلت نتائج الدراسة أيضا إلي أن نموذج تقييم ونقل رأس المال الفكري يعتبر أداء لاتخاذ القرارات الاستثمارية (1)

دراسة (عفاف عبد الحميد 2012) بعنوان رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: يهدف هذا البحث إلي التعرف على مدى توافر رأس المال الفكري ومدى الاهتمام به في شركات الاتصالات، والتعرف على دوره في تنمية القدرات الإبداعية في هذه الشركات ومن ثم تحقيق قيمة مضافة وتحقيق الميزة التنافسية لها، وذلك من خلال محاولة تفسير علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري بأبعاده المختلفة وبين الميزة التنافسية بالشركة محل الدراسة ،أهم ما توصلت إليه الدراسة هو إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة، وتميز المنظمات بصفة خاصة، أن القيمة الحقيقية للمنظمات تعتمد على ما تمتلكه من رأس مال فكري، والذي يتمثل في مخزون المعرفة لدى العاملين والتي يمكن تحويلها إلى قيمة أوضحت النتائج أن أبعاد رأس المال الفكري (التنشيط، والمحافظة، والاهتمام) تميزت بانها ذات تأثير إيجابي في تحقيق الميزة التنافسية لدى الشركة محل الدراسة، في حين لم تظهر هذه العلاقة الإيجابية في بعدي (الاستقطاب والصناعة) (2)

دراسة (شادي الصراصرة وأكرم النجداوي 2012) بعنوان اثر رأس المال الفكري علي إدارة الجودة الشاملة:استهدفت هذه الدراسة التعرف علي رأس المال الفكري علي إدارة الجودة الشاملة ، وهي دراسة ميدانية علي الشركات الدوائية المدرجة في سوق عمان المالي وأهم نتائج التي توصلت لها الدراسة ان رأس

(1) Mariya Anatolievna Molodchik, Elena Anatolievna Shakina, Anna Andreevna ، Intellectual Capital Transformation Evaluating Model ، Emerald Group Publishing Limited ، 2012

(2) عفاف عبدالحميد - رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية- جامعة الأزهر، - بحث غير منشور ، 2012

المال الفكري يعتبر من أهم الأصول غير الملموسة التي تساهم بشكل كبير في توليد إيرادات المنظمة ، وبأنة يوجد تأثير لمكوناته (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي و ، رأس المال الزبوني) علي إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية ، كما تبين وجود تأثير معنوي لرأس المال البشري بشكل ملحوظ علي إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية ، وبأنة يوجد تأثير معنوي لرأس المال الهيكلي علي إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية إلا أن هذا التأثير لم يكن معنوياً عند دراسة تأثير مكونات رأس المال الفكري وهذا يوضح أن الاهتمام برأس المال الهيكلي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة هو اقل اهتمام بالنوعين الأخرين ، وقت تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة قيام الشركات بتتمية أصولها غير الملموسة وضرورة الاهتمام بدراسة السوق والتغير في حاجات الزبائن ، ضرورة العمل علي إنشاء نظم معلومات تهدف إلي تسهيل عملية إدارة العلاقات مع العملاء لتتبع حاجات العملاء وقياس الإشباع وحفظ الولاء والحصول علي الميزة التنافسية في السوق. (1)

دراسة (2010 Abdel-Aziz Ahmad) بعنوان اثر رأس المال الفكري في أداء الأعمال في قطاع

الصناعات الدوائية في الاردن ، والغرض من الدراسة هو اختبار العلاقة بين رأس المال الفكري (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي و ، رأس المال العلائقي) علي أداء الأعمال داخل القطاعات الصناعية الدوائية في الأردن ، وتوصلت الدراسة إلي أن هنالك علاقة ارتباط مابين رأس المال الفكري وأداء الأعمال ، وأيضاً توصلت الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين أبعاد رأس المال الفكري ، وثبتت الدراسة أن رأس المال الفكري له تأثير إيجابي علي الإبداع والابتكار والتعلم والتعليم و المهارات والخبرة ، وان رأس المال الهيكلي له تأثير إيجابي علي النظام والبرامج والبحوث والتطوير وتأثير سلبي علي حقوق الملكية وأيضاً توصلت الدراسة إلي أن الشركات التي تستخدم رأس المال الفكري بشكل فعال يؤثر إيجابي علي أداء أعمالها . (2)

دراسة (الفيومي 2010) بعنوان اثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة والخاصة هدفت هذه الدراسة إلي الكشف عن الأصول غير الملموسة (رأس المال البشري ، ورأس المال التنظيمي ، ورأس المال العلائقي ، ورأس المال المعلوماتي) في تحقيق الميزة التنافسية

(1) شادي الصرايرة – اكرم النجاوي- اثر رأس المال الفكري علي إدارة الجودة الشاملة – جامعة البلقاء-الاردن – ورقة منشورة- 2012

(2)Abdel- Aziz Ahmad، Intellectual capital and business performance in the pharmaceutical sector of Jordan، Emerald Group Publishing Limited،2010

في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانته شملت (71) فقرة وذلك لجمع المعلومات الاولية من عينة الدراسة ، وكانت أهم نتائج الدراسة : وجود أثر ذي دلالة معنوية للأصول غير الملموسة بمكوناتها المختلفة رأس المال البشري ، ورأس المال التنظيمي ، ورأس مال العلاقاتي ، ورأس المال المعلوماتي علي معايير إدارة الجودة الشاملة عند مستوي دلالة (0.05) ، وجود اثر ذي دلالة معنوية لمعايير إداره الجوده الشاملة علي تحقيق الميزه التنافسية (التميز وسرعة الاستجابة) في الجامعات الرسمية والخاصة عند مسوي دلالة (0,05) ، واهم ما أوصت به الدراسة : الاهتمام برأس المال التنظيمي ورأس المال العلاقتي في الجامعات الخاصة ورأس المال العلاقتي في الجامعات الرسمية لما لهما من أهمية في تحسين أداء الجامعات وتميزها علي لمدي البعيد، إجراء دراسة لتشخيص فاعلية الأصول غير الملموسة في الجامعات الاردنية الرسمية والخاصة.(1)

دراسة (لطيف عطية 2008) بعنوان رأس المال الفكري وإدارة المعرفة والعلاقة والأثر سعت هذه الدراسة إلي تحديد اثر رأس المال الفكري في إدارة المعرفة لعينة من المصارف الحكومية في محافظة الديوانية وتحديد مستوي فاعلية متغيرات إدارة المعرفة ومتغيرات رأس المال الفكري في المصارف المبحوثة والتعرف علي طبيعة رأس المال رأس المال الفكري في بيئة المصارف محل الدراسة حيث خلصت نتائج الدراسة إلي أن هنالك اهتمام كبير من قبل المصارف عينة البحث بالعاملين الذين يمتلكون المعرفة من اجل تحقيق الأداء المتميز ، تشير النتائج التي تم التوصل إليها إلي ن إدارة المصارف عينة الدراسة تحرص علي مساهمة العاملين في برامج متنوعة من التدريب لاكتسابهم مهارات معينة في مجال عملهم ، واهم ما أوصت به الدراسة بإعطاء أولوية في التخصصات التعليمية والتدريبية التي يتم التأهيل عليها للنوعيات التي أثبتت جدواها في عملية التوظيف ، تشجيع التعاون مع المنظمات الدولية والإقليمية المتخصصة في الاستفادة من إمكاناتها وخبراتها في تصميم وتنفيذ(2)، برامج متطورة للتدريب تتواكب مع المستجدات العالمية ،يوصي

(1) احمد الفيومي -أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة - جامعة الشرق الأوسط- الأردن رسالة ماجستير منشوره - 2010

(2) لطف عطية - رأس المال الفكري وإدارة المعرفة - ورقة منشورة - مجلة القادسية للعلوم الإدارية - جامعة القادسية - مجلد 1- عدد 1- 2008

الباحث بإجراء تقييم دوري للمعرفة لدى الأفراد كلا علي انفراد وربط نتائج التقييم بنظام الحوافز والمكافآت والترقية ، ضرورة وضع إستراتيجية تتضمن تحديد احتياجات المصرف من رأس المال الفكري من العاملين ذوي الكفاءة العالية مع ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار الخبرة من لديهم عمل متميز

❖ دراسة (عباس جواد & خولة محمد ، بدون تاريخ) بعنوان اثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي

وتسعي هذه الدراسة إلي تحديد طبيعة رأس المال الفكري في الجامعات المبحوثة ، وتزويد الإدارة العليا في الجامعات المبحوثة بتصور عملي يمكن من خلاله تطوير الأساليب الإدارية المعتمدة من قبلها لتطوير خبرات ومهارات وإمكانيات العاملين فيها وتعزيز الإبداع المنظمي وبما يحقق ما تصبوا إليه في المجالات العلمية والتربوية ، أظهرت نتائج البحث ضعف اهتمام إدارة الجامعات بجذب الأفراد المتميزين واستقطابهم للعمل فيها ، حيث احتل هذا العنصر المرتبة الأخيرة مما يعني أن إدارة الجامعة تميل كثيرا لصناعة رأس مالها الفكري من داخل المنظمة وتنشيطه والمحافظة عليه ليأتي بعد ذلك اثر رصيدها من خلال تغذيتها بعناصر من خارج المنظمة ، كشفت النتائج الإحصائية أن رأس المال الفكري له اثر ذو دلالة إحصائية في الإبداع المنظمي تفاوت ترتيب القوة التأثيرية لعناصر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي وفقا لقيمة التفسير (R2) وقيم المعامل المعياري للانحدار وأن أكثر العناصر تأثيرا في الإبداع المنظمي هما (التنشيط والاهتمام بالزيائن).⁽¹⁾

⁽¹⁾ عباس جواد ، خولة محمد، اثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي ، جامعة بابل ، ورقة بحثية منشور ، بدون تاريخ

2-4-2 الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

تتعدد الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري في المنشآت المختلفة ، في هذه الدراسة سوف نستعرض بعض منها:

دراسة (عنايه & الشقران 2013) بعنوان درجة ممارسة الإبداع الإداري لدي القادة التربويين في مديان التربية والتعليم في محافظة إربد، هدفت الدراسة إلي الكشف عن درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديان التربية والتعليم من وجهة نظرهم ومعرفة أثر متغيرات الدراسة (الخبرة العلمية المديرية – المسمي الوظيفي) علي الإبداع الإداري، وكان أهم ما توصلت له : درجة ممارسة الإبداع الإداري من قبل القادة التربويين في مديان التربية والتعليم في محافظه اربد جاء بدرجة متوسطة وأوصت الدراسة: بوضع خطة مستقبلية مبنية علي معايير واضحة للكشف عن المبدعين من القادة وتدريبهم لتوفير قيادات إدارية مؤهلة قادرة علي استثمار طاقاتها الإبداعية في تطوير الأداء داخل العمل تشجيع القادة التربويين علي تجريب أساليب العمل الجديدة وإبراز الأفكار الخلاقة واستغلالها في العمل ، الاستمرارية في برامج التطوير التروي والتدريب علي أساليب القيادة الإدارية الحديثة ، عقد الدورات التدريبية من أجل رفع مستوي الممارسات الإبداعية لديهم (1)

دراسة (عاطف عوض 2013) بعنوان اثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي: هدفت الدراسة إلي معرفة واقع الإبداع الإداري في مؤسسات الاتصالات الخلوية (Alpha & MTC & Touch) في لبنان وأثره في التطوير التنظيمي علي مستوي الأفراد والجماعة والتنظيم ضمن هذه المؤسسات ، ولتحقيق هذا الهدف أعدت استبانته وزعت علي (425) فرداً من العاملين في هذه المؤسسات واسترجع منها (385) استبانته صالحة للتحليل ، بينت نتائج الدراسة أن المؤسسات (2) (عينة الدراسة) تطبق عناصر وجوانب الإبداع الإداري بدرجة جيدة مما يؤثر ايجابياً في التطوير التنظيمي علي المستويات جميعها ، استنتج الباحث أن أنواع الإبداع الإداري ومنها الإبداع بمؤسسات الاتصالات تتلخص بالإبداع المبرمج وغير المبرمج ، والإبداع القائم علي أساس الوسائل والغايات ، الإبداع المتعلق بدرجة الجدة والحدثة ،

(1) رامي محمود عنايه ورامي إبراهيم الشقراني – درجة ممارسة للإبداع الإداري لدي القاده التربويين- الأردن – مجلة العلوم التربوية والنفسية - 2013
(2) عاطف عوض – اثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي – مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - 2013

كذلك الإبداع الفردي والإبداع الجماعي بهذه المؤسسات توصل الباحث أن حاجة المنظمات للإبداع ومنها مؤسسات الاتصالات الخليوي في لبنان ضرورية نظراً لبيئة المنافسة التي تعمل بها هذه المؤسسات خلصت الدراسة إلى الاهتمام بالإبداع الإداري ورعايته وتطويره باستمرار وكانت أهم توصيات الدراسة : استقطاب المبدعين بالعمل بقطاع الاتصالات وتغذية الإدارات المختلفة بهؤلاء المبدعين ،عدم التردد بتطبيق الأساليب الجديدة وتحمل المخاطر بالعمل خوفاً من الإخفاقات لما لهذا الأمر أهمية بالغة في الإبداع .

دراسة (مشعل الحارثي 2012) بعنوان واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وابرز معوقاته لدي مديري المدارس الثانوية في محافظة جدة: هدفت الدراسة إلى التعرف علي واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري لدي مدير المدارس الثانوية من وجه نظر المديرين والوكلاء وكذلك التعرف علي المعوقات التنظيمية والمعوقات الشخصية والمعوقات الثقافية والاجتماعية للإبداع لدي مديري المدارس الثانوية ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي حيث قام بإجراء دراسته علي جميع أفراد مجتمع الدراسة المتمثل في مديري ووكلاء المدارس الثانوية الحكومية في محافظة جدة حيث بلغ عدد العينة (298) مفردة توصلت نتائج الدراسة إلي أن المستوي الإجمالي لعناصر الإبداع كان متوسطة حيث بلغ الإجمالي لها (3.09) وان المستوي الإجمالي لمعوقات الإبداع الإداري كان بدرجة كبيرة حيث بلغ المتوسط (3.57) ، كان تطبيق مهارتي الطلاقة والمرونة بدرجة كبيره بنما مهارتي الحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف بدرجة منخفضة وبقية المهارات بدرجة متوسطة ، أوصت الدراسة : نشر الوعي بأهمية تحقيق الإبداع الإداري وإبراز دوره في تسهيل إجراء العمل الإداري ومهام وأعمال مديري المدارس ، أهمية تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية بمحافظة جده في التغلب علي المعوقات التنظيمية للإبداع الإداري.(1)

(1) مشعل بن مبارك الحارثي - واقع تطبيق عناصر الإبداع الإداري وابرز معوقاته - جامعة ام القرى - المملكة العربية السعودية - رسالة منشوره - 2012

دراسة (جبر، 2012) بعنوان : الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي (دراسة تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة) :هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري وأثره على مستوى الأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس في وكالة الغوث الدولية ، تكون مجتمع الدراسة من (208) مدير مدرسة وأستخدم الباحث المسح الشامل لكل مفردات مجتمع الدراسة حيث تم توزيع (30) استبانة كعينة أولية ومن ثم تم توزيع الباقي (178) استبانة على المبحوثين . وقد تم توزيع الإستبانة على مدرء المدارس وتم استرداد (138) استبانة بنسبة استرداد % 77.5 ، توصل البحث إلى أن مستوى الإبداع الإداري لدى مدرء المدارس يعتبر مرتفعا كما اثبت النتائج وجود علاقة طردية بين مستوى الإبداع الإداري وبين الأداء الوظيفي لدى مدرء المدارس وبينت النتائج وجود بعض أوجه القصور في مقومات الإبداع الإداري لدى برنامج التعليم في وكالة الغوث الدولية. أوصت الدراسة بضرورة تحديث نظام اختيار مدرء المدارس بحيث تتضمن تلك النظم مقاييس للقدرات والسمات الإبداعية لدى المتقدمين لوظيفة مدير مدرسة وضرورة تطوير نظام تقييم الأداء الوظيفي لمدرء المدارس بحيث يكون الإبداع الإداري احد عناصره المهمة وربط نظام التقييم بعملية التدريب.(1)

دراسة (الأخضر 2011) بعنوان : دور الإبداع في اكتساب ميزه تنافسية دراسة حالة مؤسسة (EGTT) مركب حمام ربي (سعيدة) نموذجا : تهدف هذه الدراسة إلى أبرز أهمية الإبداع الإداري أو دوره في اكتساب المؤسسة ميزه تنافسية ، فقد أصبحت المؤسسات الحديثة علي دراية تامة بأنة لا سبيل لها للتقدم والوصول إلي الريادة دون انتهاج طريق الإبداع ، وتهيئة البيئة الإبداعية للأفراد ، يركز البحث علي دراسة تطبيقية متمثلة في نموذج كانو لرضاء الزبون ، ونتجت الدراسة: إذا ما تبنت المؤسسة الإبداع و اعتبرته جوهره أنشطتها ، فإن ضبط سلوكية يعتبر أمر حيوي لنجاح التنظيم ونمو المؤسسات، يعد الإبداع أفضل وسيلة لتحقيق مكانة جيدة في السوق مقارنة مع المنافس وأمثل أداءه لضمان صورته جيدة للمؤسسة ومنتجاتها ، بناً علي النتائج السابقة أوصت الدراسة: بمحاولة معرفة العوامل التي تعيق الإبداع الإداري وتلك التي تنمية والاستفادة منها كتغذية عكسية للمؤسسة وجعله كتقافة عامة لها ، محاولة المؤسسة خلق المزيد من الأفكار الإبداعية الجديدة والعمل علي المحافظة عليها عن طريق اللجوء إلي هيئات مختصة في الحافظة علي براءة الاقتراح والملكية الفكرية(2).

(1) جبر، عبد الرحمن ، الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة ، تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة- الجامعة الإسلام في غزة - بحث غير منشورة -2012.

(2) خراز الأخضر - دور الإبداع في اكتساب المؤسسة ميزه تنافسية - جامعة أبي بكر بلقايد - الجزائر - رسالة ماجستير غير منشورة-2011

دراسة (فايز النجار & نازم ملكاوي 2010) بعنوان نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية : هدفت الدراسة إلي معرفه تأثير نظم المعلومات بأنواعها المختلفة في مستويات الإبداع دراسة ميدانية في شركات التأمين الأردنية في حين تمثلت مستويات الإبداع الإداري في الإبداع علي مستوي الفردي ، الإبداع علي مستوي الجماعات ، الإبداع علي مستوي المنظمات وقد شكلت عينة الدراسة (14) شركة تأمين تتمثل في (50%) من مجتمع الدراسة والبالغة عددهم (28) شركة تأمين مدرجة في شركة بورصة عمان سوق الأوراق المالية وتوصلت الدراسة إلي الاستنتاجات التالية : تبين أن مستويات الإبداع جميعها في شركات التأمين الأردنية قد تأثرت بأنواع نظم المعلومات المختلفة وعلية نقبل وجود تأثير ذي دلالة إحصائية عندي مستوي منوية ($p \leq 0.01$) لنظم المعلومات المختلفة في مستويات الإبداع في شركات التأمين الأردنية، قدمت الدراسة عدد من التوصيات أهمها : تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين في شركه التأمين الأردنية لتشجيع العاملين علي الإبداع في العمل ، مع ضرورة تبني استراتيجيات لرعاية المبدعين ، ترسيخ القناعة لدي الإدارة العليا في شركة التأمين الأردنية ، بضرورة الاهتمام بالنظم التي تحقق الإبداع عي مستوي المنظمة ولاسيما الإستراتيجية منها والعمل علي تحقيق التكامل بين الإبداع علي المستوي الفردي والإبداع علي الجماعات لضمان الوصول إلي الإبداع علي مستوي المنظمة⁽¹⁾

دراسة: (محمود الروسان & محمود العجلوني 2010) بعنوان أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية :هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدي الاهتمام الذي تولية المصارف الأردنية لموضوع رأس المال الفكري وذلك من حيث عملية الصناعة الاستقطاب، المحافظة الاهتمام بالزبائن وعلاقة ذلك بالقدرة الإبداعية لدي العاملين بالمصارف ، وتوصلت الدراسة إلي أن الاهتمام برأس المال الفكري ما زال بحدود متواضعة ، وان هنالك تأثير إيجابياً لرأس المال الفكري مع القدرات الإبداعية⁽²⁾

(1) فايز النجار - نازم ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع- مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - 2010
(2) محمود الروسان -محمود العجلوني - أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية - مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - 2010

أوضحت الدراسة أن أبعاد رأس المال الفكري (الصناعة ، التنشيط و المحافظة) تميزت بإيجابية أثرها في تنمية القدرات الإبداعية لدي الأفراد العاملين في المصارف الأردنية وكانت أهم توصيات الدراسة بضرورة الاهتمام بالموجودات المعرفية والتوسع في الدراسات والبحوث المتعلقة بها بالشكل الذي يمكن من استثمار تلك الموجودات استثماراً يسهم في تعظيم الموجودات المادية وإعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب بعداً استراتيجياً يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي.

دراسة (فلاق و بن نافلة،2010) بعنوان: أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange) هدف الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التمكين الإداري في إبداع الموظفين، تكونت عينة الدراسة من (82) مفردة من الهيئة الإدارية في شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، وقد تم اختبار الدراسة باستخدام تحليل الانحدار المتعدد، وتحليل التباين الأحادي. وأشارت النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون، كما أشارت النتائج أيضاً إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى لمدة الخدمة والمسمى الوظيفي. وخلصت الدراسة إلى العديد من التوصيات أهمها: العمل على نشر ثقافة التمكين الإداري لدى الموظفين في مجموعة الاتصالات الأردنية، وإعادة النظر في الرواتب والحوافز، ووضع برامج ترقية بعيداً عن المحسوبية⁽¹⁾

دراسة (2010 Yang & Hsu) بعنوان: تخطيط العمليات التنظيمية، الثقافة والإبداع: هدفت هذه الدراسة إلى اكتشاف العلاقة بين تخطيط العمليات التنظيمية والثقافة والإبداع على أساس الدراسات السابقة ، وتم تكوين نموذج لثلاثة أنواع من تخطيط العمليات (الهيكلي، تقنية المعلومات والتخطيط الإستراتيجي، والثقافة التكيفية ذو التأثير الإيجابي التي لها أثر في تسهيل عملية إنتاج الإبداع، تم توزيع 175 استبيان للشركات التكنولوجية المتطورة في تايوان، أوضحت النتائج أن هنالك تأثير إيجابي للتخطيط الهيكلي والإستراتيجي على الثقافة ولكن تخطيط تقنية المعلومات لم تظهر نفس الأثر ، وبينت الدراسة أيضاً أن الثقافة التكيفية لها تأثير مباشر على عملية الإبداع وبالتالي تأثر على بصورة غير مباشرة على عملية إنتاج الإبداع من خلال عملية الإبداع.⁽²⁾

⁽¹⁾ فلاق و بن نافلة ، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange). ورقة منشورة-2010

⁽²⁾ Yang & Hsu - Organizational process alignment, culture and Innovation - African Journal of Business Management -2010

دراسة (عنان الجعبري 2009) بعنوان دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية دراسة تطبيقية علي شركة كهرباء الخليل : هدفت الدراسة إلي التعرف علي دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية استخدام الباحث المنهج الوظيفي التحليلي من خلال المسح الاجتماعي وتوصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أهمها : مستوى الإبداع لدي موظفي شركة كهرباء الخليل كان كبير جدا ، أن مدي استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعزيزه كانت بدرجة متوسطة ، وكان أهم ما أوصت به الدراسة : التأكيد علي الإدارة العليا في شركة الخليل العمل علي تفعيل ودعم لأساليب التي تحقق الإبداع الإداري وتعزيزه من خلال إتاحة الفرصة للموظفين للمشاركة في التخطيط والرقابة ووضع الأهداف وتنفيذها، زيادة تفعيل مشاركة المرؤوسين في طرح أفكارهم البناء في شركة الخليل لما له من نتائج ايجابية علي الأداء الإبداعي. (1)

تناولت دراسة: (العجلة 2009) موضوع الإبداع الإداري وعلاقة بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام دراسة تطبيقية علي وزارات قطاع غزة : هدفت الدراسة إلي معرفة واقع الإبداع الإداري بأداء المديرين العاملين بوزارات غزة ، اعتمدت الدراسة علي المنهج الوصفي، وقد تم تصميم استبانته الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة ، وتم توزيعها علي عينة الدراسة علي أساس طبقي ، تم تحليل (305) استبانته وذلك بنسبة (82%) من حجم الأصلي ، كان أهم ما نتجت عنة الدراسة أن المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية ، وأن المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي وكانت أهم توصيات الدراسة : إنشاء إدارة خاصة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) ، العمل علي إتباع اللامركزية وتفويض السلطة و مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار ، وضع إستراتيجية مبنية علي معايير دقيقة للكشف عن المبدعين و الموهوبين . (2)

(1) عنان الجعبري - دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي - جامعة الخليل - فلسطين - رسالة ماجستير غير منشوره - 2009
(2) توفيق عطية العجلة - الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي - الجامعة الاسلامي بغزه - فلسطين رسالة ماجستير غير منشوره - 2009

دراسة (طارق الجعبري 2008) بعنوان: دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين : هدفت الدراسة إلي التعرف علي دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين ، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي لمناسبته لمشكلة واستخدم الإستبانة كأداة بحث رئيسية ، وتم توزيعها علي عينة عشوائية مكونة من (115) مدير منظمة أهلية او من ينوب عنهم من أصل (471) أهلية مجموع مجتمع الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج أهمها : معظم مديري المنظمات الأهلية يدركون مفهوم جيداً وواضحاً حول الإبداع المؤسسي وأهميته ، يتمثل منهج تعزيز الثقة لدي الموظفين في قدراتهم، ومنح الحوافز المعنوية والمادية ،الأهمية الأكبر في تعزيز توجه العاملين نحو الإبداع نحو الإبداع المؤسسي، تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين من أهم الأساليب المشجعة علي الإبداع المؤسسي ، وخلصت الدراسة إلي توصيات أهمها إجراء دراسات أخرى حول الإبداع المؤسسي، و إيلا الإبداع المؤسسي حقه في مجال التعليم الجامعي والتعليم المدرسي. وأيضاً عقد دورات تدريبية في موضوع الإبداع (1).

❖ دراسة (عبد الرحمن، 2008) بعنوان : واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر، هدفت الدراسة إلى تبيان أهمية الإبداع ومكانته في مواجهة التحديات والصعوبات التي تعترض المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر :وقد تم إختيار عينة مكونة من (10) مؤسسات تعمل في مجال إنتاج منتجات عديدة مثل : اللبن والجبن ،المشروبات الغازية ،المفروشات ،صحن الغلال...الخ، توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: هنالك إهتمام من الدولة بسن القوانين التي تدعم ترقية الأداء بالمؤسسات المتوسطة والصغيرة ،وإن العديد من وكالات دعم الشباب تسعى للإستفادة من (2).

(1) طارق الجعبري ، دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي ، جامعه القدس- فلسطين- رسالة غير منشوره ، 2008
(2) عبد الرحمن، بن عنتر ، واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، رسالة منشوره 2008

مشاريع التطوير الأوربية ومشاريع الأمم المتحدة للتنمية ، وأن الإبداعات الذاتية يتم تمويلها عن طريق البنوك. وأوصت الدراسة بتوصيات عديدة أهمها : ضرورة تخصيص الحكومة لنسبة من الميزانية لتشجيع الإبداع في المؤسسات المتوسطة والصغيرة ،بالإضافة إلى التدريب على الابتكار وتحفيز المبدعين

❖ دراسة (C. Sarros et al ,2008) بعنوان : بناء مناخ للإبداع من خلال القيادة التحويلية والثقافة

التنظيمية : سعت هذه الدراسة إلى ربط العلاقة بين القيادة التحويلية ،الثقافة التنظيمية والإبداع التنظيمي على مجموعة من مدراء الشركات الخاصة في أستراليا: وتم توزيع 1158 استبيان لكشف العلاقة بين القيادة التحويلية ومناخ الإبداع التنظيمي ومعرفة مدى دعم الثقافة التنظيمية للأداء التنظيمي والتنافسية ، ساهمت هذه الدراسة في كشف العلاقة بين القيادة والسلوك التنظيمي ، ودلت نتائج الدراسة على ضرورة ربط القيادة التحويلية بالثقافة التنظيمية من خلال عمليات وضع الرؤية الإستراتيجية أو على الأقل من خلال وضع توقعات الأداء المرتفع وتوفير الدعم الفردي للعاملين.(1)

❖ دراسة (معرج & عبدا لرزاق 2006) بعنوان الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الجزائري دراسة

ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية: حيث هدفت الدراسة إلي التعرف علي أداء المدربين في القطاع الحكومي الجزائري علي مدى توفير محفزات الإبداع (الأنماط الإدارية - قلة الموارد المالية - القوانين والأنظمة) ، توصلت نتائج الدراسة أن توفر محفزات الإبداع للمدربين في القطاع الصناعي لمنطقة غرداية بدرجة متوسطة، وتوصلت الدراسة إلي وجود معوقات تحول دون الإبداع المدربين في القطاع الصناعي في منطقة غرداية بدرجة متوسطة، وأوصت الدراسة بتوجيه الجهود للتقليل من المحسوبة واعتماد نظام الجدارة لما للمحسوبة من آثار سلبية علي إبداع العاملين ، الاهتمام بالظروف التنظيمية مقبل الإداريين ، توجيه جهود الإداريين لدعم الإبداع والاعتراف بالجهود الإبداعية.(2)

(1) C.Sarros et al(2008), Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture, Journal of Leadership & Organizational Studies, Volume 15 Number 2,November

(2) هواري معرج - خليل عبدا لرزاق - الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الجزائري - مجلة العلوم الإدارية وعلوم التسير 2006

❖ دراسة (الشنطي، 2006) بعنوان : أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية على أداء الموارد البشرية، وتقييم المناخ التنظيمي بهذه الوزارات وكذلك التعرف على مستوى أداء الموارد البشرية. تم تصميم استبانة لاستطلاع عينة الدراسة والمكونة من الموظفين العاملين بوظائف إشرافية بوزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة والتي بلغ عددها (620) موظف، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها: توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية، وجود أثر إيجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية وأن هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، أيضاً أظهرت الدراسة وجود خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار، وأوصت الدراسة بالاهتمام بالهيكل الإداري للوزارات بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية مما يساهم في تحسين مستوى الأداء وتحقيق أهداف الوزارات والعمل على تحسين طرق اتخاذ القرار علي أن يتم إشراك العاملين في هذه العملية، أيضاً أوصت الدراسة بضرورة التوجه نحو اللامركزية والعمل على تفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا بما يحقق أهداف الوزارات ويوجد معايير تضمن سلامة التطبيق. (1)

❖ دراسة : (وفاء العساف 2004) بعنوان واقع الإبداع ومعوقاته لدي مدري المدارس بمدينة الرياض ، هدفت الدراسة التعرف علي الإبداع الإداري لدي مديرات المدارس بمدينة الرياض ومعوقات التي تحد من الإبداع الإداري ، وكذلك التعرف علي المقترحات التي تسهم في تطوير مستوى الإبداع الإداري لدي مديرات المدارس كان أهم ما نتجت عنه الدراسة : غياب المستويات الإبداعية المرتفعة لدي مديرات المدارس حيث كان مستوى الإبداع 60% منهن عند المعدل ، أيضاً أظهرت الدراسة أن معوقات الإبداع الإداري تحد من قدره مديرات المدارس علي الإبداع بدرجة متوسطة حيث تحد المعوقات الذاتية مقدره(2). مديرات المدارس

(1) الشنطي ، محمود(2006) ، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية-دراسة ميدانية علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة
(2) وفاء العساف - واقع الإبداع ومعوقاته لدي مديرات المدارس بمدينة الرياض - جامعة الملك سعود - رسالة غير منشورة 2004

علي الإبداع الإداري بدرجة قليلة ، بنما تحد المعوقات التنظيمية من قدراتهن علي الإبداع الإداري بدرجة كبيرة ، و أوصت الدراسة : الاهتمام بإعداد الأدوات التي يمكن استخدامها في اختيار مديرات المدارس ، بحيث تتضمن مقاييس القدرات الإبداعية والقيادية ، العناية بتوفير الإمكانيات المادية التي يتطلبه التجديد والابتكار ، التأكيد علي المشرفات الإداريين تبني نظام إشرافي يسمح لمديرات المدارس بإطلاق طاقتهن الإبداعية

❖ دراسة (رضا 2003) بعنوان الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي دراسة تطبيقية علي الأجهزة الأمنية

بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة : هدفت الدراسة إلي التعرف علي مستوي الإبداع الإداري لدي العاملين علي الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة والتعرف علي واقع الأداء الوظيفي للعاملين ، توصلت الدراسة أن غالبية أفراد مجتمع الدراسة بالأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز يعتمدون علي قدراتهم التحليلية والمعلوماتية المتاحة لديهم لكشف علي المخالفات والمهربات ، أيضا استفادة أفراد مجتمع الدراسة بمطار جده من الانتقادات التي توجه إليهم ، يحرص رجال الأمن بالمطار علي تقديم الاقتراحات والأفكار الجديدة في مجال عملهم ، يوجد تكافؤ بين المسؤولية والسلطة الممنوحة لرجال الأمن بالمطار ولديهم نظام معلوماتي متكامل يساعد علي تأدية عمل رجال الأمن ، واهم ما أوصت به الدراسة : التأكيد علي الأجهزة الأمنية بتشجيع المبدعين وتحفيزهم وإيجاد نظام فعال للحوافز إيجاد نظام اتصال فعال يتضمن ضرورة التنسيق بين الأجهزة الأمنية والأجهزة الأمنية الأخر ، زيادة تفعيل مشاركة المرؤوسين في طرح آرائهم وأفكارهم البناءة لما له من نتائج ايجابية علي الأداء الإبداعي والابتكاري للعاملين. (1)

(1) حاتم رضا - الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي - أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية - رسالة ماجستير غير منشورة- 2003

❖ دراسة (عادل الشقحاء 2003) بعنوان علاقة الأنماط القيادية بمستوي الإبداع الإداري دراسة مسحية علي العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض : هدفت الدراسة علي التعرف علي أنماط القيادة السائدة في المديرية العامة للجوازات بالرياض، وتحديد الإبداع الإداري لدي العاملين في المديرية ، وتحديد العلاقة بين الأنماط القيادية للقادة ومستوي الإبداع الإداري للعاملين ، توصلت الدراسة إلي : تمارس في المديرية العامة للجوازات النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى يليه النمط المتسلط ويليه النمط الحر ، وكل هذه الأنماط تمارس بدرجة متوسطة عالية نسبياً في الديمقراطي وقليلة نسبياً في كل من النمط الحر والنمط المتسلط ، تمارس عناصر الإبداع الإداري بصوره متوسطة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، شملت الدراسة علي عدد من التوصيات أهمها :ضرورة تخلص المؤسسات السعودية عامة و الأمنية خاصة من أساليب القيادة التسلطية ومن الروتين والبيروقراطية وإفساح المجال أمام المرؤوسين في المشاركة في اتخاذ القرارات ، والاعتراف بقدراتهم في تحقيق أهداف المنظمة ضرورة الاهتمام بالإبداع الإداري في لمنظمات وذلك من خلال تنمية مهارات الموظفين في عناصر الإبداع ولاسيما في مجال الطلاقة والمرونة والأصالة والمخاطرة والقدرة علي التحليل والحساسية للمشكلات والخروج عن المألوف. (1)

❖ دراسة (إبراهيم، بدون تاريخ) بعنوان: إدارة الإبداع وتحديات العولمة (منظور نفسي-سلوكي) ، تركز هذه

الدراسة على نقاط رئيسة ترتبط بتنمية مفاهيم إدارية جديدة تتناسب مع العولمة بما في ذلك التركيز على دور العلوم النفسية والسلوكية في تنمية الإبداع والابتكار في المؤسسات الإنتاجية والاجتماعية والعلمية. وقد تطلب ذلك الاستناد على منهج دراسة نماذج من البحوث والإستراتيجيات الإدارية التي لجأت لها المؤسسات الكبرى في العالم لتحقيق أهدافها الإبداع وقدراتها على الابتكار والتجديد مثل " مايكروسوفت " و " فيوجي و ثري إم (3M)، وهيويلت -باكارد (Hewelt Packard)، وإنثويت (Intuit) ، و كانون Cannon ، إل جور (W. L Gore) ، و أي بي إم (IBM) ومن خلال ذلك أمكن التعرف على مفهوم الإدارة الإبداعية ، والخصائص المطلوبة في النظم الإدارية لتحقيق مناخ إبداعي، بالتركيز على نظم العلاقات الاجتماعية في داخل المؤسسات الاجتماعية، ونظم التوظيف التي تتبعها، وما تتبناه من مفاهيم وتصورات إدارية خاطئة عن الإبداع والابتكار. ثم أخيراً قدمت هذه الدراسة توصياتها بشأن تنمية التوجهات الإبداعية إدارياً. (2)

(1) عادل الشقحاء-علاقة الأنماط القيادية بمستوي الإبداع الإداري-أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية -رسالة غير منشورة- 2003
(2) إبراهيم، عبد الستار - إدارة الإبداع وتحديات العولمة (من منظور نفسي-سلوكي) - بدون تاريخ

دراسة (نصر الدين و الزين ،بدون تاريخ) بعنوان: الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال: قامت هذه الدراسة على مدى الإعتماد على اليقظة التكنولوجية في المؤسسات الجزائرية، حيث تم توزيع استبيان على 160مؤسسة اقتصادية تنتمي إلى ثمانية فروع وهي: الصناعة الغذائية ، كيمياء وصيدلة ، البناء والنجارة ، الميكانيكا ، إلكترونيات وكهرباء ، صيانة وخدمات صناعات حديدية وتعددين ، وخلصت الدراسة إلى إن المؤسسات مهما كان نشاطها أو حجمها، تمارس أعمالها في ظل بيئة أعمال تتميز بالمنافسة الشديدة والتغير المستمر في الظروف المحيطة بها، وبخاصة تغير ظروف السوق وحاجات ورغبات الزبائن ومن ثمة تتجلى ضرورة توجيه الاهتمام نحو عملية الإبداع كونه يمكن من التكيف والبقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة والنظر إلى الإبداع كبعد إستراتيجي لا غنى عنه حتى تستطيع المنظمة امتلاك ميزة تنافسية ذات درجة عالية تؤهلها للمنافسة والصمود أمام التحديات الآنية والمستقبلية⁽¹⁾.

(1) نصر الدين و الزين ، الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال، جامعة-سعد دحلب ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، البلدية - الجزائر - (بدون تاريخ).

دراسات المتعلقة بالتوجه بالتعلم :

دراسة (فطيمة بريطل 2016) بعنوان أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري:

هدفت الدراسة إلي توضيح أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري وذلك من خلال الدور الذي تلعبه مستويات التعلم التنظيمي أو من خلال الأثر الناتج عن مساندتها في تكوين رأس المال الفكري بالتطبيق علي مؤسسة سونا طراك، حيث تم قياس التعلم التنظيمي من خلال مستوياته الثلاثة متمثلة في التعلم الفردي ، والتعلم الجماعي ، والتعلم علي مستوى المنظمة ، أما رأس المال الفكري فقد تم قياسه من خلال ثلاثة أبعاد هي (رأس المال البشري ، ورأس المال الهيكلية ، رأس المال الزبوني) وخلصت الدراسة إلي أن المؤسسة تهتم بالتعلم التنظيمي بمختلف مستوياتها حيث جاءت علاقة الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية ، وأيضا وجود أثر ذو دلالة معنوية لمستويات التعلم التنظيمي علي مختلف مكونات رأس المال الفكري وتوصلت النتائج إلي احتياج مكونات رأس المال الفكري في تكوينها إلي مستوي معين من التعلم التنظيمي أكثر من آخر حيث نجد أن التعلم الجماعي أكثر المستويات تكرارا في مختلف المكونات ، يليه التعلم علي مستوى المنظمة في المرتبة الثانية والتعلم الفردي في المرتبة الثالثة ، وكانت أهم توصيات الدراسة هي ضرورة اهتمام المؤسسة بالتعلم التنظيمي لما له من أهمية كبيرة في تكوين رأس المال الفكري والحفاظ علي مخزونها المعرفي. (1)

دراسة (مقراش فوزية 2015) بعنوان أثر الإدارة بالذكاءات علي التوجه الاستراتيجي للمؤسسة : هدفت هذه الدراسة إلي اختبار اثر الإدارة بالذكاءات علي التوجه الاستراتيجي لشركات الخطوط الجوية الجزائرية حيث كانت أبعاد الإدارة بالذكاءات تتمثل في (الذكاء الاستراتيجي ، الذكاء التنافسي ،الذكاء العاطفي) بينما أبعاد التوجه الاستراتيجي تمثلت في (التوجه نحو العملاء ، التوجه نحو التنافس ، التوجه نحو التعلم التوجه نحو الإبداع) (2).

(1) فطيمة بريطل ، أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري ، جامعة محمد خضير ، بسكرة - الجزائر ، رسالة دكتوراه غير منشورة - 2016
(2) مقراش فوزية ، أثر الإدارة بالذكاءات علي التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ، جامعة محمد خضير ، بسكرة - الجزائر ، رسالة دكتوراه غير منشورة - 2015

توصلت نتائج الدراسة الي شركة الخطوط الجوية الجزائرية تمتلك إدارة بالذكاءات وتوجه استراتيجي مرتفعين كما أن للإدارة بالذكاءات أثر ايجابي علي التوجه الاستراتيجي ،توصلت نتائج الدراسة إلي أن الوعي الاجتماعي لا يؤثر علي التوجه نحو التعلم بشركة الخطوط الجوية الجزائرية ويمكن تفسير ذلك بأنه ينظر إلي التوجه نحو التعلم كأمر شخصي من قبل الموظفين ، أي أن كل موظف يسعى لصقل معارفه وتصحيح أخطائه دون أن يشارك أي طرف ذلك. وتوصلت النتائج إلي أن المهارة الاجتماعية لا تؤثر علي التوجه نحو التعلم بشركة الخطوط الجوية الجزائرية يمكن تفسير ذلك بأنه توجد حلقة مفقودة بالتوجه نحو التعلم بهذه الشركة وبأنه مبني علي أسس غير سليمة ، إذ يفقد لعنصر مهم وهو التعاون بين أفراد الشركة والتشارك في المعرفة فيما بينهم عن طريق تبادل الأفكار، كما أن النتيجة دليل علي غياب الثقة المتبادلة بين أفراد الشركة وكانت أهم توصيات الدراسة ايضاً أن علي الشركة تقسيم المنافسين وفق مجموعات حسب تشابهها في نقاط القوة والضعف وكذلك الفرص والمهددات التي تشكلها الشركة، علي الشركة تغيير وجهة نظرها حول الذكاء التكنولوجي واستخدام التكنولوجيا في توجهاتها الإستراتيجية.

دراسة (Nancy Vargas & Begona Lloria 2014) بعنوان علاقة رأس المال الفكري والأداء التنظيمي والتعلم والتمكين كمتغير وسيط : تهدف هذه الدراسة إلي إيجاد العلاقة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي من خلال وجود التعلم والتمكين كمتغيرات وسيطة وذلك بالتطبيق علي الشركات الاسبانية العامة في مجال التكنولوجيا تم تطبيق الدراسة علي (236) شركة عاملة في مجال التكنولوجيا في اسبانية حيث كانت أهم نتائج الدراسة هي وجد علاقة وثيقة بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء التنظيمي للشركات التكنولوجية الاسبانية من خلال وجود التعلم والتمكين كمتغيرات وسيطة (1).

(1) Nancy Vargas & Begona Lloria, Dynamizing intellectual capital through enablers and learning flows, Industrial Management & DataSystem, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 114 No. 1, 2014

دراسة (2013 Hoang Cuu Long) بعنوان العلاقة بين التوجه بالتعلم والتوجه التسويقي والتوجه نحو

تنظيم المشاريع علي أداء شركات الاتصالات الفيتنامية :

هدفت هذه الورقة إلي دراسة العلاقة بين التوجه التعليمي والتوجه السوقي والتوجه نحو تنظيم المشاريع وكيف يؤثر ذلك علي أداء شركات الاتصالات الفيتنامية، وكانت أهم نتائج الدراسة هي: وجود علاقة إحصائية بين متغيرات الدراسة التوجه بالتعلم والتوجه التسويقي والتوجه نحو المشاريع ، التوجه التسويقي والتوجه نحو المشاريع لهم اثر ايجابي علي أداء الشركات واثبت نتائج الدراسة أيضا أن العلاقة بين التوجه بالتعلم والأداء في شركات الاتصالات الفيتنامية لم يؤثر تأثير إحصائي كبير ولكن كان تأثير التوجه بالتعلم مباشر ومهم علي التوجه التسويقي ، وأشارت نتائج الدراسة أن المديرين التنفيذيين وأصحاب شركات الاتصالات في الفيتنام تعترف بأهمية (التوجه التعليمي ، التوجه التسويقي ، التوجه نحو تنظيم المشاريع) وذلك لتحسين قدرة الشركات علي المنافسة . (1)

دراسة (Rashida Hassan et al 2013) بعنوان التوجه التسويقي والتوجه بالتعلم والأداء التنظيمي:

تبحث هذه الورقة العلاقة بين التوجه التسويقي والتوجه بالتعلم والأداء التنظيمي في القطاع المصرفي بباكستان وقم تجميع البيانات من خلال استبانته تم توزيعها علي 300 مدير مصرف في أربعة من كبرى في باكستان وأظهرت نتائج الدراسة أن التوجه التسويقي له أثر ايجابي علي الأداء التنظيمي ، واثبت الدراسة بأن المصارف المتوجة نحو السوق تعطي أولوية لرضاء عملائها والمحافظة عليهم وذلك عن طريق تقديم خدمات ومنتجات ذات جودة عالية ، وتوصلت نتائج الدراسة أيضا إلي أن التوجه نحو السوق يساهم بطريقة إيجابية في أداء البنك بنسبة تباين 28% من التباين الكلي لأداء البنك ، شملت النتائج أيضا أن التوجه بالتعلم ضروري للمنظمة من أجل الميزة التنافسية وذلك من خلال التحسين المستمر في المنتجات والخدمات وخلصت الدراسة إلي أن الأولوية للمؤسسات في هذه الفترة هو تعزيز الالتزام بالتعلم من خلال رؤية مشتركة في جميع المستويات الإدارية وإلزام جميع العاملين لتحقيق أهداف الشركة ، كما اثبت نتائج الدراسة أن التوجه بالتعلم يتوسط بالكامل العلاقة بين التوجه التسويقي وأداء البنوك . (2)

(1) Hoang Cuu Long ,The Relationship Among Learning Orientation, Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Firm Performance of Vietnam Marketing Communications Firms, Philippine Management Review Vol.23,37,46,2013

(2) Rashida Hassan et al ،MARKET ORIENTATION, LEARNING ORIENTATION AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: EVIDENCE FROM BANKING INDUSTRY OF PAKISTAN ، Sci.Int(Lahore),25(4),945-956-2013 ISSN 1013-5316; CODEN:SINTE 8

دراسة (دانا عجيات 2013) بعنوان أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم علي الإبداع التقني دراسة تطبيقية علي شركات البرمجة والتصميم والتطوير في الأردن : هدفت الدراسة إلي بيان أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم علي الإبداع التقني وقد تكون مجتمع الدراسة من شركات البرمجة والتصميم والتطوير بالأردن ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي السببي وبعد إجراء عملية التحليل لبيانات الدراسة وفرضياتها توصلت الدراسة إلي عدد من النتائج أبرزها : وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية (بلوغ الغايات ، فهم البيئة ، مناقلة الموارد بناء الذكاء الجماعي) علي التوجه بالتعلم ، ووجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالتعلم علي الإبداع التقني ، وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة الذكية علي الإبداع التقني بوجود التوجه بالتعلم متغير وسيط و أوصت الدراسة باعتماد عناصر التوجه بالتعلم وترجمتها عملياً علي ارض الواقع في الشركات محل الدراسة بما يحقق لها نتائج ايجابية تتعلق بثقافة الجودة علي مختلف المستويات الإدارية . (1)

دراسة (2012 Nybakk) بعنوان التوجه بالتعلم والإبداع التكنولوجي في الأداء المالي لشركات التصنيع التقليدية : هدفت هذه إلي التعرف علي علاقة التوجه بالتعلم والإبداع التكنولوجي علي الأداء المالي لشركات صناعة الأخشاب في النرويج ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستقصائي وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين التنفيذيين لشركات صناعة الأخشاب في النرويج ، وكانت أهم ما أظهرته نتائج الدراسة هو أن التوجه بالتعلم يؤثر تأثير ايجابي علي الإبداع في شركات الصناعية الخشبية بالنرويج بالإضافة إلي ذلك اثبت النتائج أن الإبداع يتوسط العلاقة بين التوجه بالتعلم والأداء المالي ، وأوجدت النتائج بان الإبداع لديه علاقة ايجابية مستقلة تؤثر علي الأداء المالي وأشارت نتائج الدراسة إلي أن التوجه بالتعلم مهم بنسبة للشركات وذلك لزيادة القدرات الإبداعية والأداء المالي لتلك الشركاء. (2)

(1) دانا عجيات ، أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم علي الإبداع التقني ، جامعة الشرق الأوسط – الاردن ، رسالة ماجستير غير منشوره - 2013

(2) Nybakk, . Learning orientation, innovativeness and financial performance in traditional manufacturing firms: a higher-order structural equation model. International Journal of Innovation Management 2012- 16(5): 28 pp.

دراسة (Halit Keskin-2006) بعنوان التوجه السوقي والتوجه بالتعلم والقدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: الغرض من هذه الدراسة اختبار العلاقات المرتبطة بين التوجه السوقي والتوجه بالتعلم و الإبداع في الشركات الأعمال التجارية المتوسطة الحجم في تركيا وكشفت النتائج أن الإبداع في الشركة يؤثر ايجابياً علي أداء ، وان التوجه بالتعلم في الشركة يؤثر ايجابياً علي الإبداع ، أن التوجه التسويقي يؤثر بشكل ايجابي علي التوجه بالتعلم في الشركات ، أن التوجه بالتعلم يتوسط العلاقة التوجه التسويقي والإبداع في الشركات⁽¹⁾

دراسة (Hsin-Ju Tsai &Tien-Shang Lee - 2005) بعنوان اثر نمط عمليات الأعمال التجارية علي التوجه التسويقي والتوجه بالتعلم والإبداع : حيث هدفت هذه الورقة إلي التعرف علي العلاقة التبادلية بين التوجه التسويقي والتوجه التعليمي والإبداع وأثرة في نمط عمليات الأعمال التجارية والتعرف اثر تركيبات البحوث علي أداء الأعمال و قد تم اختيار شركات التصنيع والخدمات في تايوان كعينة للدراسة واقترحنت نتائج الفرضيات H1-H3 ان هنالك علاقة ايجابية بين التوجه التسويقي و التوجه التعليمي والإبداع وتشير النتائج إلي وجود ارتباط قوي مع بعضهم البعض ، واقترحنت الفرضيات H4-H6 أن التوجه التسويقي والتوجه التعليمي والإبداع يؤثر بشكل كبير علي أداء الأعمال واقترحنت نتائج الفرضية H7-H9 أن الشركات ستحقق مستويات اعلي في التوجه التسويقي والتوجه بالتعلم والإبداع وأداء الأعمال عندما يتم تشغيلها في ظل وضع العملية التجارية المناسب الذي يقوم علي التشارك وتبادل أسلوب الإدارة التعاونية و تضمنت الاستنتاجات أيضا أن التوجه التسويقي يولد ويوفر المعلومات الاستجابة والاستنتاجين التي يتم ربطها مع مستويات التوجه التعليمي والإبداع التنظيمي في مجال الأعمال.⁽²⁾

(1) Halit Keskin, -Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs-European Journal of Innovation Management-2006

(2) Tien-Shang Lee Hsin -Ju Tsai-"The effects of business operation mode on market orientation learning orientation and innovativeness", Industrial Management- European Journal of Innovation Management- 2005

دراسة (Yushan Zhao et al 2002) بعنوان التوجه بالتعلم والإبداع وأداء الشركات : هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أهمية التوجه بالتعلم والقدرات الإبداعية في الشركات الصناعية الأمريكية ، وقد استهدفت الدراسة عينة من مدراء الشركات التكنولوجية ، الصناعية ، والصناعات التحويلية و الخدمية وشركات الكيماويات ، وشركات الأدوات والحواسيب وشركات تجهيز البيانات الهندسية والخدمات الإدارية ، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الإبداع في عملية التعلم يساعد علي استيعاب وتنفيذ الأفكار والمنتجات والعمليات الجديدة . أن المناخ الايجابي للتعلم يساعد الشركات في تطوير منتجاتها و علي المديرين مساعدة وتشجيع الموظفين علي التكامل الوظيفي وإتاحة فرص للتعلم من خارج المنظمة ومشاركة المعرفة الداخلية الحالية للمنظمة وذلك لتطوير مهارات جديدة ، واثبت نتائج الدراسة أن للتوجه بالتعلم تأثير مباشر علي أداء الشركات ، وتوصلت النتائج أيضا إلي أن تسهيل التعلم يساعد الشركة إلي توليد المهارات والموارد المطلوبة لأداء متميز ، وتشير نتائج الدراسة إلي أن التوجه بالتعلم والتوجه الإبداعي يجعل المنظمة متميزة ، وتؤيد الدراسة إلي أن التوجه بالتعلم يعتبر مدخلات للشركة والتوجه الإبداعي للشركة يعتبر نتائج ومخرجات للتوجه بالتعلم في المستقبل (1) .

(1) Yushan Zha et al، Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance، Industrial Marketing Management 31 (2002) 515 –524

- العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري والتوجه بالتعلم :

هدفت هذه الدراسة إلي التعرف علي الدور الوسيط للتوجه بالتعلم علي العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري في الشركات السودانية العاملة في ولاية الخرطوم وتحقيق اهداف الدراسة تم لاطلاع علي العديد من الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة من ثم ربطها بالعلاقات مابين متغيرات الدراسة التي تم تناولها في النقاط التالية :

2-4-4 العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري :

أن المجتمعات المتقدمة لم تحرز تقدماً الا بفضل اعتمادها علي المفكرين والمبدعين واصحاب العقول المنتجة واصبحت قوة الدولة تعتمد علي مدي امتلاكها ناصية العلم والمعرفة فحققت بعض المجتمعات تقدماً كبيراً اذ انها استفادت من طاقات وقدرات أبنائها الخلاقة وهذا ما دفع الباحثين والمختصين قياس تقدم المجتمعات بعدد علماءها ومفكرها ودرجة التراكم العلمي والمعرفي الناتج لديها مما كان نقطة لانطلاق أو ظهور مفهوم جديد هو رأس المال الفكري (**intellectual capital**) في عصرنا الحالي، وقد اتجهت الكثير من الدراسات والابحاث إلي اظهار العلاقة الترابطية والسببية بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري ولكن أغلب هذه الدراسات والابحاث انصرفت نحو التاثير النظري والوصفي لهذه الدراسة ولتأكيد هذه العلاقة الترابطية بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري ، ويشير ((**M. Ntayi et al 2015**) و (**Ruzita &Kaveh 2015**) أن الثقافة التنظيمية واستكشاف مزيج مناسب لعناصر رأس المال الفكري تلعب دور في تطوير الانسان وبناء الثقة بالتالي ينعكس ذلك علي تحسين الاداء .

وقد توصلت دراسة (عبانية والشقراتي 2013) التي طبقت علي القادة التريوين بمحافظة اربت بأن درجة ممارسة الإبداع الإداري لدي القادة التريوين جاء متوسط بالاضافة إلي دراسة (عاطف عوض 2013) التي طبقت علي شركات الاتصالات الخلوية في لبنان حيث توصلت إلي أن الإبداع الإداري يؤثر ايجابيا علي التطور التنظيمي ،كما اشارت دراسة (جبير 2012) بالتطبيق علي مدرء المدارس في وكالة الغوث الدولية إلي وجود علاقة طردية بين الإبداع الإداري والاداء الوظيفي ، توصلت دراسة (شادي الصراصرة

وأكرم النجداوي (2012) بالتطبيق علي الشركات الدوائية المدرجة في سوق عمان المالي وأهم نتائج التي توصلت لها الدراسة ان رأس المال الفكري يعتبر من أهم الأصول غير الملموسة التي تساهم بشكل كبير في توليد إيرادات المنظمة ، وبأنة يوجد تأثير لمكوناته (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني) علي إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية، وناقشت دراسة (عفاف عبد الحميد 2012) مدي توفر رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في شركات الاتصالات وتوصلت إلي إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة، وتميز المنظمات بصفة خاصة.، توصلت دراسة (C. Sarros et al 2008) الي ضرورة ربط القيادة التحويلية بالثقافة التنظيمية من خلال عمليات وضع الرؤية الإستراتيجية أو على الأقل من خلال وضع توقعات الأداء المرتفع وتوفير الدعم الفردي للعاملين ، وأفادت دراسة (Abdel-Aziz Ahmad 2010) التي طبقت علي قطاعات الصناعات الدوائية في الأردن توصلت نتائج الي هنالك علاقة ارتباط ما بين رأس الفكري وأداء الأعمال ، و هنالك علاقة إيجابية بين أبعاد رأس المال الفكري وثبتت الدراسة أن رأس المال الفكري له تأثير ايجابي علي الإبداع والابتكار والتعلم والتعليم و المهارات والخبرة

وتناولت دراسة (محمود الروسان & محمود العجلوني 2010) أثر رأس المال الفكري في الإبداع ذلك بالتطبيق علي المصارف الأردنية اشارت نتائج الدراسة الي هنالك تأثير إيجابياً لرأس المال الفكري مع القدرات الإبداعية. أما دراسة (عباس حواد & وخولة محمد، بدون تاريخ) بعنوان أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي حيث كشفت النتائج الدراسة إلي أن رأس المال الفكري له أثر ذو دلالة إحصائية في الإبداع المنظمي .

2-4-5 العلاقة بين التوجه بالتعلم و رأس المال الفكري:

اشار الكاتبان(العنزي وصالح 2009)إلي أن رأس المال الفكري يمثل حالة خاصة لرأس المال البشري بدليل أنه يتكون أما نتيجة للتعلم الرسمي أو معلومات مستقاة من التدريب ، وهذا اكدة (Quinn ,et al 1996) في اشارة إلي دور التدريب في صقل مهارات ومعارف رأس المال الفكري في المنظمات لجعلة موكب لأخر التطورات العالمية وانعكاسة علي القدرات الإبداعية والابتكارية لانتاج كل ماهو جديد لصالح المنظمة فبدون التدريب والذي يعد أحد وسائل التعلم يصبح رأس المال الفكري لاي منظمة أداء تعويق لايعبير وابداع لعدم قدرته علي مواكبة المعارف والتطورات المتسارعة.

وقد اثبت (Moghad,et al 2013) وجود علاقة بين رأس المال الفكري والقدرة علي التعلم وبينت النتائج أن كل من رأس المال البشري والهيكلي له علاقة كبيرة في القدرة علي التعلم الا أن النتائج الاحصائية أوضحت عدم وجود علاقة بين رأس المال العلاقتي والقدرة علي التعلم في المنظمات المبحوثة ، وحاولت دراسة (Vargas 2014) أن تربط بين راس المال الفكري بأداء التنظيمي من خلال متغيرات وسيطة أهمها التمكين والتعلم وأثبتت النتائج وجود علاقة وثيقة بين رأس المال الفكري وتحسين الاداء من خلال التعلم والتمكين كمتغيرات وسيطة ، وان دراسة (مباركي فتحي 2015) هدفت الدراسة إلي أبراز مفهوم كل من إدارة رأس المال الفكري والمنظمة المتعلمة كمفاهيم حديثة توصلت إلي إلي وجود اثر ذو دلالة معنوية لإدارة رأس المال الفكري وبناء المنظمة المتعلمة ، وناقشت دراسة (فطيمة بريطل2016) أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري و توصلت إلي وجود أثر ذو دلالة معنوية لمستويات التعلم التنظيمي علي مختلف مكونات رأس المال الفكري.

2-4-6 العلاقة بين التوجه بالتعلم و بالإبداع الإداري :

وفي سياق اخر اكد (Sivadas & Dwyer 2000) أن الإبداعات تتطلب متعلمين يتشاركون في التعليم وهذه مهمة يطور بها القادة من خلالها مواقفهم وطرائقهم الذهنية الخاصة وتشجيع العاملين بأن يفعلو الشي ذاتة من خلال تغيير خرائطهم الإدراكية وتشجيع المواقف التي تتبني الأطر التعليمية المعاصرة

وعدم التمسك بالاطر القديمة ولاسيما إذا تم الاخذ بعين الاعتبار قدرة المنافسين علي التعلم السريع والذهنية المفتوحة ، فقد اشارت دراسة (مقراش فوزية 2015) إلي الوعي الاجتماعي لا يؤثر علي التوجه نحو التعلم بشركة الخطوط الجوية الجزائرية ويمكن تفسير ذلك بأنه ينظر إلي التوجه نحو التعلم كأمر شخصي من قبل الموظفين ، أي أن كل موظف يسعى لصقل معارفه وتصحيح أخطائه دون أن يشارك أي طرف ذلك اثبتت دراسة (2013 Hoang Cuu Long) أن العلاقة بين التوجه بالتعلم والأداء في شركات الاتصالات الفيتنامية لم يؤثر تأثير إحصائي كبير ولكن كان تأثير التوجه بالتعلم مباشر ومهم علي التوجه التسويقي واثارت دراسة (Rashida Hassan et al 2013) بالتطبيق علي المصارف الباكستانية إلي أن التوجه بالتعلم ضروري للمنظمة من أجل الميزة التنافسية وذلك من خلال التحسين المستمر في المنتجات والخدمات وخلصت الدراسة إلي أن الأولوية للمؤسسات في هذه الفترة هو تعزيز الالتزام بالتعلم من خلال رؤية مشتركة في جميع المستويات الإدارية والزام جميع العاملين لتحقيق أهداف الشركة ، كما اثبت نتائج الدراسة أن التوجه بالتعلم يتوسط بالكامل العلاقة بين التوجه التسويقي وأداء البنوك. ،وتوصلت دراسة (2012 Nybakk) التي طبقت علي شركات التصنيع التقليدية في النرويج واتفقت معها دراسة (Tien- Hsin-Ju Tsai & Shang Lee - 2005) التي طبقت علي شركات والتصنيع والخدمات في تايوان ودراسة (Yushan Zhao et al 2002) التي طبقت بالشركات الصناعية الامريكية إلي أن التوجه بالتعلم يؤثر تأثير ايجابي علي الإبداع.

3 التوجه بالتعلم كمتغير وسيط :

بعد الاطلاع علي الدراسات السابقة التي تناولت التوجه بالتعلم كمتغير وسيط في علاقة مع مجموعة من المتغيرات فقد اشارت دراسة (Purnima Bakshi & Hardee Chahal 2015) إلي تأثير رأس المال الفكري علي الميزة التنافسية في القطاع المصرفي في ظل وجود الإبداع كمتغير وسيط والتعلم التنظيمي كمتغير معدل وكان اهم ما توصلت إلي نتائج الدراسة أن رأس المال الفكري له تأثير مباشر

وإيجابي علي الميزة التنافسية و أن الإبداع يوسط توسط تمام العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية وان التعلم التنظيمي له اثر مطلق علي هذه العلاقة

اما دراسة (Halit Keskin-2006) التي تم إجراؤها في شركات الأعمال التجارية المتوسطة الحجم في تركيا التي هدفت إلي التعرف علي علاقات التوجه السوقي والتوجه بالتعلم و الإبداع فقد اشارت إلي أن التوجه بالتعلم يتوسط العلاقة التوجه التسويقي والإبداع في الشركات التركية.

بينما دراسة (دانا عجيات 2013) التي طبقت علي من شركات البرمجة والتصميم والتطوير بالأردن والتي هدفت إلي توضيح أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم علي الإبداع التقني و اشارت إلي التوجه بالتعلم يتوسط العلاقة بين خصائص المنظمة الذكية و الإبداع التقني.

2-4-8 الخلاصة :

يتكون الفصل الثاني (الإطار النظري) من اربعة مباحث مختلفة ، في المبحث الأول أُلقت الدراسة الضوء على الموضوعات المتعلقة براس المال الفكري . و المبحث الثاني إستعرضت الدراسة فيه الموضوعات المتعلقة بالإبداع الإداري ، حيث تناول المبحث الثالث التوجه بالتعلم وتتنطق الدراسة في المبحث الرابع علي الدراسات السابقة لمتغيرات الدراسة و، العلاقة بين متغيرات الدراسة .اما في الفصل التالي سوف تلقى الدراسة الضوء على منهجية الدراسة .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

3- 0 مقدمه:

بعد تحديد المشكلة والأهداف التي تسعى الدراسة إلى تحقيقها ، وتنمية الإطار النظري وعرض الأدبيات السابقة . يتناول هذا الفصل من الدراسة المنهجية المتبعة لبلوغ تلك الأهداف ، وسيتم فيه التطرق إلى النظريات التي اعتمدت عليها الدراسة في تفسير النموذج ، حيث اشتمل على نظرية الموارد ، وتم بناء النموذج اعتماداً على الأدبيات السابقة ، وتطوير الفرضيات ، كما تم تناول منهج ومجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات ، بالإضافة إلى قياس المتغيرات واختبار صدق ودقة أداة الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل .

3-1 نظرية الدراسة:

أن غالبية البحوث في مجال الإدارة تركز علي توضيح الفروقات الجوهرية في الأداء فيما بين منظمات الأعمال ، الأمر الذي يشير إلي تباين واختلاف في أداء المنظمات وأن هذا التباين يرتكز في الكثير من جوانبه علي الميزة التي تحققها منظمة الأعمال وتتفوق فيها علي منافسيها، والتي يصعب علي المنظمات تقليدها في معظم الأحيان ، لاسيما إذا بنيت استناداً علي موارد المنظمة متفردة في مقدراتها الفكرية أو توجهاتها التعليمية أو إبداعها المتجدد والمستمر في منتجاتها وخدماتها بما يهيئ الفرصة أمام المنظمات للعمل وتحقيق مستويات أداء متميز

من هذا المنطلق ظهرت مجموعة من النظريات التي تدعم دور الموارد والمهارات في تحقيق الميزة التنافسية أهمها نظرية الموارد والكفاءات (RBV)

لقد ظهرت نظرية الموارد في الثمانينات من القرن العشرين من خلال أعمال ويرنير فيلت (Wernerfelet) الذي طرح رؤية إستراتيجية مختلفة عن نموذج بورتر (Porter) الذي كان ينظر إلى المؤسسة على أنها مجموعة من النشاطات المرتبطة في شكل سلسلة قيم، حيث اعتبرت نظرية الموارد والمهارات المؤسسة

على أنها مجموعة فريدة من الموارد المادية وغير المادية أو حافظة للمهارات المتميزة التي تساهم بشكل أساسي في إتمام المنتجات وتمييزها، وبالتالي فإنه يمكن اعتبار هذا النموذج مدخلاً مكملاً للمؤسسة في سلسلة القيم، ومن هذا المنطلق فإن الأداء يرتبط ارتباطاً جوهرياً بهذه الموارد والمهارات وكيفية استغلالها بشكل أفضل مما يحقق التحسين في الأداء.

كما وتتمثل المبادئ الأساسية لنظرية الموارد في امتلاك المنظمة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين، وتكمن تلك الأسس في مجموعة من النقاط أهمها:

قلة الموارد في المؤسسة ليس مانعاً بالضرورة أن تتفرد في السوق، كما أن وفرة الموارد لا يضمن النجاح الأكيد. يمكن اعتبار المؤسسة كحافظة للموارد (التقنية، المادية، والبشرية) وفي نفس الوقت كحافظة للمنتجات أو أجزاء إستراتيجية مركزة على عينة السوق. اختلاف وتباين المؤسسات فيما بينها لا يتعلق فقط بدرجة اختراق السوق، ولكن بكيفية مزج الكميات والنوعيات من الموارد المتاحة.

الاستغلال الأمثل للموارد (الاستغلال الذكي)، والذي يؤدي بالمحصلة الى زيادة الحصص المنتجة.

ويشير سملاي وبلالي (2004) بأن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع يأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط وبالأحرى من مواردها . وتضيف وسيلة (2012) إلى أن المحدد الأقوى لربحية المؤسسة ليس هو هيكل الصناعة بل الأمر يتعلق بقدرة المؤسسة على حسن استغلال مواردها الداخلية وكفاءتها الإستراتيجية، مما يجعل الاهتمام ينصب إلى تبني نظرية الموارد. ويعتبر مصطلح الموارد من بين أكثر المصطلحات تداولاً إذ يغطي مجالاً واسعاً يصعب حصره بدقة بحيث يعتبر كل ما يساهم في نشاط المؤسسة يمكن إدراجه ضمن مواردها، وقد أشارة (Wernerfelet) أن موارد المؤسسة تتمثل في الموارد المادية وغير مادية، هذه الموارد المعقدة التي تعتبر صعبة البناء أو الاكتساب هي التي تحدد إمكانية التميز وتحسين الأداء، وعلى أساس هذا التعريف يمكن تقسيم الموارد بمختلف أشكالها إلى نوعين:

أ- موارد مادية: وتتمثل في (تجهيزات الإنتاج، المباني، رأس المال، ... الخ)

ب. موارد غير مادية: هي موارد غير مرئية مما يصعب جمعها، ويمكن إيجازها في النقاط التالية:

الجودة : وهي تشيير إلى قدرة المنتج أو الخدمة على تلبية حاجات العميل، وكلما كان التوافق بين توقعاته وخصائص المنتج كلما كان الاتجاه ايجابي في تعزيز المكانة التنافسية للمنظمة.

التكنولوجيا: تعني جملة التطورات في المجال التكنولوجي والتحكم فيها.

المعلومات: تعتبر المعلومات إحدى الموارد الإستراتيجية لأي منظمة، وقاعدة اتخاذ معظم قراراتها.

المعرفة: تشمل المعلومات التقنية والعلمية المتحصل عليها من خلال البرامج التعليمية في الجامعات والمعاهد والمدارس العليا.

المهارات: إن الموارد بما فيها المعارف تصبح قدرات عندما تتناسق وتترابط وتتداخل فيما بينها في محتوى الأنشطة، كما أن تراكم تلك القدرات يتولد عنها مهارات خاصة بالمنظمة، وتنقسم إلى قسمين أساسيين وهما المهارات الفردية: تتمثل في الخصائص التي يتميز بها كل فرد في المنظمة وهي تختلف حسب مناصب العمل، أما المهارات الجماعية وتتمثل في المهارات والمعرفة الناتجة من الاحتكاك الحاصل بين منفذي الأنشطة وهي تسمح بإنشاء موارد جديدة للمنظمة من خلال التطوير والتجديد بفضل المعرفة المتفاعلة فيما بينها.

ويشير كويلين(2000) إلى أن الموارد غير المادية تلعب دوراً أساسياً في تنافسية المؤسسات

وتحقيق التميز في الأداء، فهذه الموارد لا يمكن نسخها أو تقليدها، وهي نتاج سنوات من الخبرة وتعلم

المؤسسة، ولكي تعمل تلك الموارد على تحقيق مستوى أفضل للأداء يجب أن تتميز بمجموعة من

الخصائص والتي يمكن ايجازها في النقاط التالية:

القيمة : المورد بإمكانه أن يزيد من قيمة المنتج في نظر الزبون حيث يسمح استغلال الفرص ونقل

المخاطر نتيجة لمرونته، حيث أن القيمة تكمن في مرونة المنتج وقدرته على تطوير أنواع مختلفة من

المنتجات.

الندرة: المورد يجب أن يكون نادراً ويصعب على المنافسين الحصول عليه (مثل شهرة العلامة) مما يجعل هذا الأخير محتكراً من طرف مؤسسة واحدة أو عدد من المؤسسات.

عدم قابلية التقليد: يصعب على المؤسسات المنافسة تقليد هذه الموارد نظراً لدقة ميزاته مثل (ثقافة المنظمة، شهرة العلامة التجارية (والخاصية الضمنية لها مثل) مهارات لأفراد بحيث لا يمكن تقليد ممارسات الأفراد في العمليات الإنتاجية).

عدم قابلية الإحلال: المورد لا يمكن تعويضه بآخر حيث لكل مورد قيمته وخصائصه إضافة إلى هذه الميزات نجد أن الموارد التي تقوم على هذه المقاربة يجب أن تتميز أيضاً.

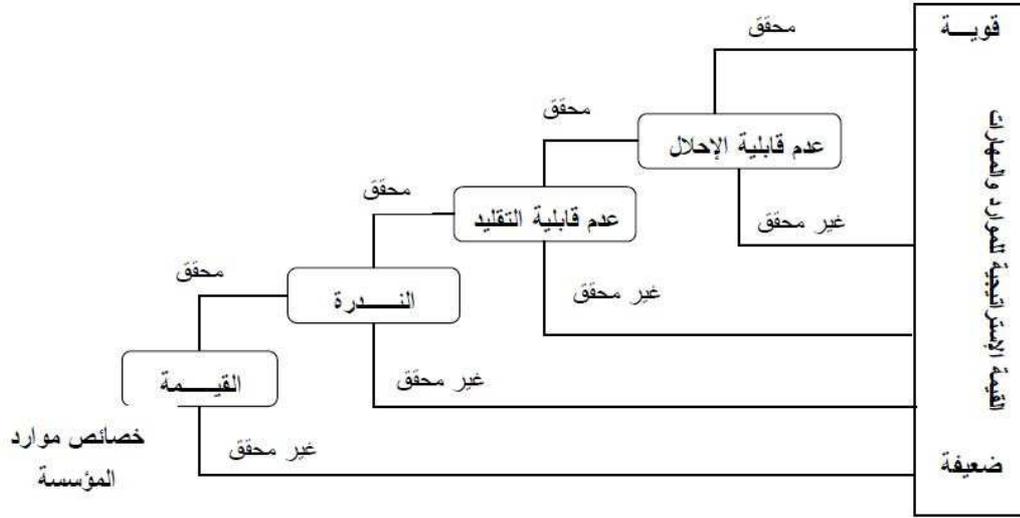
عدم قابلية الحركة: ترتبط هذه الخاصية بأخرى سابقة وهي الندرة، إذ أن ندرة الموارد وعدم توفرها في متناول المنافسين يصعب الحصول عليها أو حركتها وقد يكون أيضاً بسبب ارتفاع أسعار الحصول عليها.

قابلية الدوام: يعتمد استمرار الميزة التنافسية لمدة أطول على معدل استنفاد الموارد أو تقادم بعضها بما في ذلك المهارات بسبب تزايد معدلات التغير التكنولوجي مثلاً، مما يؤدي إلى قصر المدى الزمني للانتفاع

بمعظم هذه الموارد التي تبنى على أساسها الميزة التنافسية يجب أن تكون نسبياً مستمرة.

الشكل رقم (3-1)

العلاقة بين خصائص موارد المؤسسة و إنشاء القيمة



المصدر: (حاتم القراري، 2013 م)

فان فلسفة نظرية الموارد تكمن في أن الميزة التنافسية واستمراريتها يرتكز على مزج موارد المؤسسة (تقنية مادية بشرية) واستغلالها استغلال ذكي بحيث تميزها عن مثيلاتها في الصناعة او الخدمة ، وان الاعتماد على الموارد الغير ملموسة بالشركة يخلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها وامتلاكها للغير .

2-3 تفسير النظريات لنموذج الدراسة:

أستند تكوين النموذج على نظرية المنشأة القائمة على الموارد Resource Based View ، التي برزت في منتصف الثمانينات من القرن الماضي كتيار نافذ في الإدارة الإستراتيجية ، وترتكز هذه النظرية على الجوانب الداخلية للمؤسسة في تفسيرها لمصادر الميزة التنافسية أكثر من تركيزها على البيئة الخارجية، وتعزى التباين في مستويات الأداء الإداري للاختلافات الموجودة بينها من حيث الموارد والإمكانات المتوفرة (Hunt & Morgan, 1996) ، كما إن الفكرة الأساسية لنظرية الموارد تكمن في امتلاك المنظمة لموارد ومهارات متميزة تكون بمثابة عوائق أمام المنافسين حيث لا يمكن تقليدها أو مواجهتها (Prahalad & Hamel)

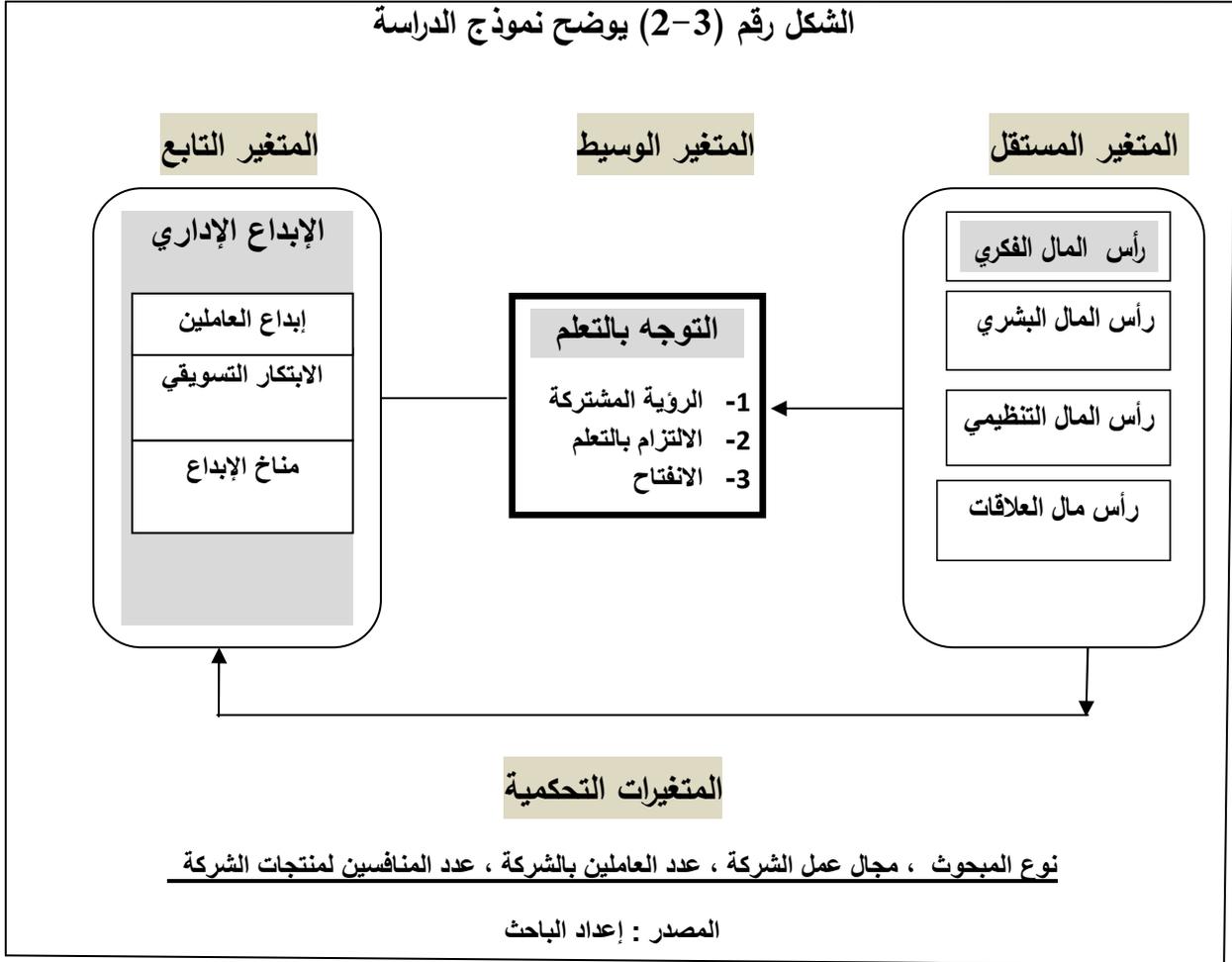
حيث يعتبر الإبداع الإداري مورد داخلي هام وأساسي يكسب المنظمة ميزة تنافسية تساعد على الاستمرار والبقاء ، كذلك يعتبر رأس المال الفكري موجود معرفي غير ملموس لدية المقدرة على تحويل التقنيات إلى مخرجات بشكل خدمات ومنتجات متميزة وتعد الدليل على نجاح وتميز المنظمات ومناقستها دولياً ومحلياً في الأمد البعيد، وذلك على أن أي مشروع في المنظمة يستند إلى المعرفة والخبرات التي يتمتع بها الأفراد وليس على التقنيات المستخدمة فيها إضافة إلي أن مدخل الموارد لا يهتم بتنمية الموارد الحالية فقط بل يعمل علي تنمية قاعدة موارد للمؤسسة مستقبلاً ويتم ذلك من خلال إحلال وتجديد الاستثمارات للمحافظة علي الموارد وبالتالي تبني توجهات استراتيجيه (توجه بالتعلم) بشأن الموارد ا قد تشكل أساس لتحسين أداء رأس المال الفكري في الحاضر والمستقبل

3-3 نموذج الدراسة

استند تكوين نموذج الدراسة إلى النظريات الموضحة أعلاه، بالإضافة إلى البحث في الدراسات السابقة

وما فيها من فجوات بحثية، ومن خلال ذلك تم التوصل الى نموذج الدراسة الموضح في الشكل(2-3)

الشكل رقم (3-2) يوضح نموذج الدراسة



4-3 تطوير فرضيات الدراسة :

أولا العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري :

كشفت دراسة (Abdel-Aziz Ahmad 2010) أن هنالك علاقة إيجابية بين أبعاد رأس المال الفكري وثبتت الدراسة أن رأس المال الفكري له تأثير ايجابي علي الإبداع والابتكار والتعلم والتعليم والمهارات والخبره ، وتوصلت دراسة (M. Ntayi et al 2015) و (Ruzita & Kaveh 2015) أن الثقافة التنظيمية واستكشاف مزيج مناسب لعناصر رأس المال الفكري تلعب دور في تطوير الإنسان وبناء الثقة بالتالي ينعكس ذلك علي تحسين الأداء، كما أشارت دراسة (جبير 2012) بالتطبيق علي مدرء المدارس في وكالة الغوث الدولية إلي وجود علاقة طردية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي. وتناولت دراسة (محمود الروسان & محمود العجلوني 2010) أثر رأس المال الفكري في الإبداع ذلك بالتطبيق علي المصارف

الأردنية أشارت نتائج الدراسة إلي هنالك تأثير إيجابياً لرأس المال الفكري علي القدرات الإبداعية، أما دراسة (عباس جواد & وخولة محمد، بدون تاريخ) كشفت نتائج الدراسة أن رأس المال الفكري له أثر ذو دلالة إحصائية في الإبداع المنظمي، ومن هنا يمكن استنتاج الفرضية الرئيسية الأولى

1- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري في الشركات السودانية دخل ولاية الخرطوم ، وتتفرع منها الفرضيات التالية

1-1 توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) بين ابعاد رأس المال الفكري وإبداع العاملين للشركات العاملة داخل ولاية الخرطوم.

2-1 توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) بين ابعاد رأس المال الفكري والابتكار التسويقي للشركات العاملة داخل ولاية الخرطوم.

3-1 توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) بين ابعاد رأس المال الفكري و مناخ الإبداع للشركات العاملة داخل ولاية الخرطوم.

ثانياً : العلاقة بين رأس المال الفكري والتوجه بالتعلم

أشار الكاتبان(العنزي وصالح 2009)إلي أن رأس المال الفكري يمثل حالة خاصة لرأس المال البشري بدليل أنه يتكون أما نتيجة للتعلم الرسمي أو معلومات مستقاة من التدريب ، وهذا أكده (Quinn ,et al 1996) في إشارة إلي دور التدريب في صقل مهارات ومعارف رأس المال الفكري في المنظمات لجعله موكب لأخر التطورات العالمية وانعكاسه علي القدرات الإبداعية و الابتكاريه لإنتاج كل ما هو جديد لصالح المنظمة فبدون التدريب والذي يعد أحد وسائل التعلم يصبح رأس المال الفكري لأي منظمة أداء تعوق المنظمة علي مواكبة المعارف والتطورات المتسارعة ، وقد اثبت (Moghadam,et al 2013) وجود علاقة بين رأس المال الفكري والقدرة علي التعلم، وناقشت دراسة (فطيمة بريطل2016) أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري و توصلت إلي وجود أثر ذو دلالة معنوية لمستويات التعلم التنظيمي علي مختلف مكونات رأس المال الفكري من خلال ما سبق يمكن صياغة الفرضية الثانية

2- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين رأس المال الفكري والتوجه بالتعلم في الشركات السودانية دخل ولاية الخرطوم ، وتتفرع منها الفرضيات التالية

2-1 توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ابعاد رأس المال الفكري والرؤية المشتركة للشركات العاملة داخل ولاية الخرطوم.

2-2 توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ابعاد رأس المال الفكري والالتزام بالتعلم للشركات العاملة داخل ولاية الخرطوم.

2-3 توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين ابعاد رأس المال الفكري والانفتاح للشركات العاملة داخل ولاية الخرطوم.

ثالثاً : العلاقة بين التوجه بالتعلم والإبداع الإداري:

أشارت دراسة (**Rashida Hassan et al 2013**) بالتطبيق علي المصارف الباكستانية إلي أن التوجه بالتعلم ضروري للمنظمة من أجل الميزة التنافسية وذلك من خلال التحسين المستمر في المنتجات والخدمات ، وتوصلت دراسة (**Nybakk-2012**) التي طبقت علي شركات التصنيع التقليدية في النرويج واتفقت معها دراسة (**Hsin-Ju Tsai &Tien-Shang Lee - 2005**) التي طبقت علي شركات التصنيع والخدمات في تايوان ودراسة (**Yushan Zhao et al 2002**) التي طبقت بالشركات الصناعية الأمريكية إلي أن التوجه بالتعلم يؤثر تأثير ايجابي علي الإبداع و من هنا يمكن صياغة الفرضية الثالثة.

3- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين ابعاد التوجه بالتعلم والإبداع الإداري في الشركات السودانية دخل ولاية الخرطوم ، وتتفرع منها الفرضيات التالية

3-1 توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لابعاد التوجه بالتعلم علي إبداع العاملين في الشركات العاملة داخل ولاية الخرطوم.

3-5 توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لابعاد التوجه بالتعلم علي الابتكار التسويقي في الشركات العاملة داخل ولاية الخرطوم.

3-6 توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوي ($\alpha \leq 0.05$) لابعد التوجه بالتعلم علي مناخ الإبداع في الشركات العاملة داخل ولاية الخرطوم.

رابعاً : الدور الوسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري :

أشارت دراسة (Masood Ul Hassan et al) إلي أن التوجه بالتعلم ضروري للمنظمة من أجل الميزة التنافسية وذلك من خلال التحسين المستمر في المنتجات والخدمات كما اثبت نتائج الدراسة أن التوجه بالتعلم يتوسط بالكامل العلاقة بين التوجه التسويقي وأداء البنوك وأضافت دراسة (Halit Keskin-2006) إلي أن التوجه بالتعلم يتوسط العلاقة بين التوجه التسويقي والإبداع في الشركات التركية بينما دراسة (دانا عجيات 2013) أشارت إلي أن التوجه بالتعلم يتوسط العلاقة بين خصائص المنظمة الذكية و الإبداع التقني.

من خلال استعراض الباحث للدراسات السابقة نجد أن هنالك العديد من الدراسات التي استخدمت التوجه بالتعلم كمتغير وسيط مع أبعاد مختلفة (مستقل ، تابع) مع البحث المستمر لم يتوصل الباحث لوجود أي دراسة تناولت الأثر الوسيط للتوجه بالتعلم علي العلاقة بين رأس المال الفكري علي الإبداع الإداري وهذا ما دفع الباحث للقيام بهذه الدراسة ومن يمكن استنتاج الفرضية الرابعة .

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإبعاد رأس المال الفكري (رأس مال بشري، رأس مال تنظيمي ، رأس مال العلاقات)علي الإبداع الإداري(إبداع العاملين ، الابتكار التسويقي ،مناخ الإبداع) في الشركات العاملة داخل ولاية الخرطوم بوجود إبعاد التوجه بالتعلم (الرؤية المشتركة ، الالتزام بالتعلم ، الانفتاح) كمتغير وسيط ويثبت من هذه الفرض الفرعية التالية :

4-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع الإداري علي رأس المال الفكري بوجود الرؤية المشتركة كمتغير وسيط في الشركات السودانية وتتفرع منها الفروض التالية:

4-1-1 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوي دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال البشري علي إبداع العاملين بوجود الرؤية المشتركة كمتغير وسيط .

2-1-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال التنظيمي علي إبداع العاملين بوجود الرؤية المشتركة كمتغير وسيط .

3-1-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس مال العلاقات علي إبداع العاملين بوجود الرؤية المشتركة كمتغير وسيط .

4-1-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال البشري علي الابتكار التسويقي بوجود الرؤية المشتركة كمتغير وسيط .

5-1-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال التنظيمي علي الابتكار التسويقي بوجود الرؤية المشتركة كمتغير وسيط .

6-1-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس مال العلاقات علي الابتكار التسويقي بوجود الرؤية المشتركة كمتغير وسيط .

7-1-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال البشري علي مناخ الإبداع بوجود الرؤية المشتركة كمتغير وسيط .

8-1-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال التنظيمي علي مناخ الإبداع بوجود الرؤية المشتركة كمتغير وسيط .

9-1-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس مال العلاقات علي مناخ الإبداع بوجود الرؤية المشتركة كمتغير وسيط .

2-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع الإداري علي رأس المال الفكري بوجود الالتزام بالتعلم كمتغير وسيط في الشركات السودانية وتتفرع منها الفروض التالية:

1-2-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال البشري علي إبداع العاملين بوجود الالتزام بالتعلم كمتغير وسيط .

2-2-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال التنظيمي علي إبداع العاملين بوجود الالتزام بالتعلم كمتغير وسيط .

3-2-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس مال العلاقات علي إبداع العاملين بوجود الالتزام بالتعلم كمتغير وسيط .

4-2-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال البشري علي الابتكار التسويقي بوجود الالتزام بالتعلم كمتغير وسيط .

5-2-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال التنظيمي علي الابتكار التسويقي بوجود الالتزام بالتعلم كمتغير وسيط .

6-2-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس مال العلاقات علي الابتكار التسويقي بوجود الالتزام بالتعلم كمتغير وسيط .

7-2-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال البشري علي مناخ الإبداع بوجود الالتزام بالتعلم كمتغير وسيط .

8-2-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال التنظيمي علي مناخ الإبداع بوجود الالتزام بالتعلم كمتغير وسيط .

9-2-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس مال العلاقات علي مناخ الإبداع بوجود الالتزام بالتعلم كمتغير وسيط .

3-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع الإداري علي رأس المال الفكري بوجود الانفتاح كمتغير وسيط في الشركات السودانية وتتفرع منها الفروض التالية:

1-3-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال البشري علي إبداع العاملين بوجود الانفتاح كمتغير وسيط .

2-3-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال التنظيمي علي إبداع العاملين بوجود الانفتاح كمتغير وسيط .

3-3-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس مال العلاقات علي إبداع العاملين بوجود الانفتاح كمتغير وسيط .

4-3-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال البشري علي الابتكار التسويقي بوجود الانفتاح كمتغير وسيط .

5-3-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال التنظيمي علي الابتكار التسويقي بوجود الانفتاح كمتغير وسيط .

6-3-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس مال العلاقات علي الابتكار التسويقي بوجود الانفتاح كمتغير وسيط.

7-3-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال البشري علي مناخ الإبداع بوجود الانفتاح كمتغير وسيط .

8-3-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس المال التنظيمي علي مناخ الإبداع بوجود الانفتاح كمتغير وسيط.

9-3-4 يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لرأس مال العلاقات علي مناخ الإبداع بوجود الانفتاح كمتغير وسيط .

3-5 منهجية الدراسة :

يعرف المنهج على انه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة بقصد اكتشافه للحقيقة ، ويعرف أيضا بأنه فن التنظيم الصحيح لسلسلة الأفكار العديدة ، اما من اجل الكشف عن الحقيقة او البرهنة عليها وكون كل ظاهرة أو مشكلة محل الدراسة تتميز بصفات وخصائص خاصة تميزها عن غيرها ويجب أن تكون لكل دراسة منهجاً خاصاً يتوافق مع طبيعة المعطيات والمتغيرات المتعلقة بها . فالدراسة بطبيعتها قد تكون استكشافية أو وصفية أو أنها أجريت لاختبار صحة الفروض وتعتمد طبيعة الدراسة سواء كانت استكشافية أو وصفية أو لاختبار صحة الفروض على مدى تطور المعلومات الموجودة في ذلك المجال (سيكاران ، 2006) . ووفقاً لموضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب إذ يهدف إلى فهم الظاهرة وخصائصها والعوامل المؤثرة فيها ، كما انه يشتمل على جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها ، ومحاولة تفسيرها وتحليلها من اجل استخلاص النتائج والتحكم فيها وأيضاً التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة .

3-6 مجتمع الدراسة :

يقصد بمجتمع الدراسة بأنه جميع الأفراد أو الأشخاص أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث يتكون مجتمع الدراسة من عينة من الشركات السودانية العاملة داخل ولاية الخرطوم.

أولاً : الشركات الصناعية العاملة بولاية الخرطوم :

يمكن تقسيم القطاع الصناعي بالسودان إلى القطاعات الفرعية التالية :

الصناعات الغذائية ، صناعة الغزل والنسيج ، الصناعات الجلدية ، الصناعات الكيماوية والداوية ، صناعة الزيوت والصابون ، الصناعات الهندسية ، صناعة مواد البناء والحراريات ، وصناعة مواد التعبئة والتغليف والطباعة ، ويعتبر قطاع الصناعات الغذائية القطاع الرئيسي من جملة القطاعات الصناعية في البلاد لما له من أهمية في توفير الغذاء وارتباطه بقطاع الزراعة الذي يمثل حجر الزاوية في القطاع الاقتصادي السوداني ، كما تمثل الجلود رقماً اقتصادياً هاماً في الصادرات القطاعية ، تزايد أرقام الجلود بتزايد الثروة

الحيوانية التي تقدر بـ 125 مليون رأس. تتميز الجلود السودانية بالجودة لما تتميز به من متانة راجعة إلى تكوينها النسيجي والليفي كما تمتاز على مثيلاتها من دول العالم بكبر مساحتها (موقع وزارة الصناعة السودانية ، 2017م).

ثانياً : الشركات الخدمية العاملة بولاية الخرطوم :

يعد قطاع الخدمات ركيزة أساسية للاقتصاد الوطني ، كما انه يلعب دوراً هاماً في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، إذ تعددت الاستثمارات في هذا القطاع وحقت فوائد ومزايا عديدة للمجتمع ، كونها تشكل عنصراً من عناصر النشاط الاقتصادي وتسهم بشكل فاعل في حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة . ويعد القطاع الخدمي من بين قطاعات الاقتصاد السوداني الذي شهدت تطورات نوعية خلال العقدين الماضيين مقارنة بالقطاعات الأخرى .

ويشتمل القطاع الخدمي على عدد من الشركات التي تعمل في مجال تقديم الخدمات والتي يمكن حصرها في الآتي .

شركات الاتصالات ، الفنادق وشركات السياحة ، شركات الخدمات المالية (المصارف) شركات التأمين شركات الطيران ومؤسسات التعليم والصحة ... الخ (مجلة النيل الابيض للدراسات والبحوث ، العدد الثالث . 2014م) .

ثالثاً : الشركات التجارية العاملة بولاية الخرطوم :

الشركات التجارية هي التي يكون غرضها القيام بالأعمال التجارية ، وتنقسم إلى شركات أشخاص وشركات أموال ، وشركات ذات طبيعة مختلطة . وان شركات الأشخاص هي التي تقوم على الاعتبار الشخصي وتتكون من عدد قليل من الأشخاص . أما شركات الاموال فهي تقوم على الاعتبار المالي ولا يكون هنالك اثر لشخصية العميل . وتمثل شركات الاستيراد والتصدير أهم الشركات التجارية العاملة بولاية الخرطوم .

7-3 عينة الدراسة :

العينة التي أجريت عليها الدراسة تم اختيار مفرداتها عن طريق أسلوب العينة غير الاحتمالية (الميسرة) وذلك لتناسب هذا الأسلوب مع طبيعة ومجتمع الدراسة ، حيث تم توزيع عدد 300 استبانة بواقع استبانة لكل شركة يجيب عليها المدير العام للشركة المبحوثة أو من ينوب عنه .

8-3 مصادر جمع البيانات :

اعتمدت هذه الدراسة على مصدرين أساسيين للحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق بتحقيق أهداف الدراسة وهما .

1. المصادر الثانوية : بشكل أساسي يتعلق هذا النوع من المصادر بكافة المجالات والمواقع الالكترونية والمقالات والكتب والأدبيات السابقة .

2. المصادر الأولية : اعتمدت هذه الدراسة على وسيله الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة ، وتعرف الاستبانة بأنها (أداة من أدوات البحث تتألف من مجموعة من المفردات مصحوبة بجميع الإجابات الممكنة عنها، أو بفرغ للإجابة عندما تتطلب إجابة مكتوبة، وعلى الفرد أن يحدد ما يراه أو ينطبق عليه فيها، أو يعتقد أنه الإجابة الصحيحة على كل مفردة من المفردات، أو أن يكتب في الفراغ المحدد ما يعتقد أو يراه أو يشعر به تجاه ما تقيسه هذه المفردات هذا وجاء اعتماد الباحث على الاستبانة لمزاياها المتعددة المتمثلة في الآتي:

1- إمكانية تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.

2- قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.

3- سهولة وضع الأسئلة وترسي ألفاظها وعباراتها.

4- توفير وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.

وتحقيقاً للغرض السابق للاستبانة تم تصميم استمارة البحث و تهدف إلي قياس رأي مجتمع الدراسة حول موضوع البحث (الدور الوسيط للتوجه بالتعلم علي العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري) وتتكون الاستمارة من جزئين :

الجزء الأول يستخدم في جمع البيانات عن الشركات والمتمثلة في نوع المبحوث ، مجال عمل الشركة عمر الشركة ، عدد العاملين بالشركة ، عدد المنافسين لمنتجات الشركة .

أما الجزء الثاني فهو عبارة عن مقاييس يهدف إلي التعرف علي الدور الوسيط للتوجه بالتعلم علي العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري في الشركات السودانية العاملة داخل ولاية الخرطوم وقد احتوي هذا الجزء علي مجموعة من الفقرات بلغ عددها (45) **فقرة والجدول (3-1)**

جدول رقم (1-3)

متغيرات الدراسة وعدد فقرات الاستبانة

المصدر	عدد الفقرات	المجال	المحور
Abdel-Aziz Ahmad Sharabati. et al 2010 علي الحاج علي محمد 2014	6	رأس المال البشري	راس المال الفكري
Abdel-Aziz Ahmad Sharabati. et al 2010 علي الحاج علي محمد 2014	6	رأس المال التنظيمي	
Abdel-Aziz Ahmad Sharabati. et al 2010 علي الحاج علي محمد 2014	6	رأس مال العملاء	
البيساني النابلسي 2014	6	إبداع العاملين	الإبداع الإداري
البيساني النابلسي 2014	4	الابتكار التسويقي	
توفيق العجلة 2009	5	مناخ الإبداع	
Abbas Toloie Eshlaghy 2011	4	الرؤية المشتركة	التوجه بالتعلم
Masood Hassan واخرون 2013	4	الالتزام بالتعلم	
Abbas Toloie Eshlaghy 2011	4	الانفتاح	

المصدر : اعداد الدارس

وعند وضع هذا الاستبيان تم الأخذ بعين الاعتبار وضع أسئلة تغطي كافة جوانب الدراسة النظرية وتلبي جميع المتطلبات والمتغيرات ذات التأثير علي فرضيات الدراسة ، مع مراعاة أن تكون معظم الأسئلة واضحة وذات نهايات مغلقة لسهولة وسرعة الإجابة عليها وسهولة تحليلها، وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي المكون من خمس درجات لتحديد أهمية كل فقرة من فقرات الاستبيان ، وذلك لقياس استجابات المبحوثين لفقرات الاستبيان حسب الجدول التالي

جدول رقم (3-2) مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر : اعداد الدارس

3- 9 أداة الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أداة الدراسة (الاستبيان) اعتمادا على المقاييس التي تم تناولها سابقا في هذا الفصل . وللتأكد من صلاحية الأداة تم استخدام كل من اختبارات الصدق والثبات وذلك على النحو التالي :

صدق أداة الدراسة :

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس أنها قدرة الأداء علي قياس ما صممت من أجله وبناء علي نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى علي تقييم مدي ملائمة المقاييس المستخدمة في قياس عبارات الدراسة باستخدام اختبارات الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوما "معينا" تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس إبعاد أخرى وتتميز هذه الاختبارات بقدرتها علي توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدي انطباق البيانات للنموذج

الذي تم الكشف عنه واستعاد إي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناء علي استجابة مفردات عينة الدراسة فيما يلي يعرض الباحث نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة :

1- اختبار صدق المحتوي :

تم إجراء اختبار صدق المحتوي لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم التي قد ترجع إما إلي اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلي أخرى. وبداية تم عرض عبارات المقاييس علي عدد(5) من المحكمين المختصين في الدراسة وأسماء المحكمين في الملحق رقم (3) وذلك للاسترشاد بأرائهم في مدي مناسبة فقرات الاستبيان للهدف مها وقد تم الاستجابة لآراء المحكمين من إضافة وحذف أو تعديل لبعض الفقرات ، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية (انظر الملحق رقم 1)

2- ثبات أداة الدراسة :

يقصد بثبات أداة الدراسة الاستبانة (أن تعطي هذه الاستبانة نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى أن ثبات الاستبانة يعني الاستقرار في نتائج الاستبانة وعدم تغييرها بشكل كبير فيما لو تم إعادة توزيعها على الأفراد عدة مرات خلال فترات زمنية معينة.وقد تم التحقق من ثبات استبانة الدراسة من خلال معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) لقياس ثبات كل مجال من مجالات المقياس على حدة، بالإضافة إلى حساب ثبات المقياس ككل، كما وتتراوح قيمة معامل ألفا كرونباخ بين (0-1) وكلما اقتربت من الواحد دلت على وجود ثبات عال وكلما اقتربت من الصفر دلت على عدم وجود ثبات، ويبين الجدول رقم(3-3) معاملات الثبات لمجالات مقياس الدراسة:

الجدول (3-3) معاملات الثبات لمجالات مقياس الدراسة

العبارة	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
رأس المال التنظيمي	4	.742
رأس المال البشري	2	.688
مناخ الإبداع	2	.804
الابتكار التسويقي	3	.690
إبداع العاملين	2	.673
الالتزام بالتعلم	2	.888
الرؤية المشتركة	2	.565
الانفتاح	2	.648

المصدر : اعداد الدارس

3-10 الخلاصة :

في هذا الفصل من الدراسة تم تناول نظريات الدراسة وتفسيرها للنموذج ، كما تم عرض نموذج الدراسة وتطوير الفرضيات ، ومنهجية الدراسة ، ومجتمع وعينة الدراسة ومصادر جمع البيانات ، وقياس المتغيرات واختبار دقة وثبات الأداة. أما الفصل الرابع من هذه الدراسة سيتم فيه عرض تحليل بيانات الدراسة واختبار الفرضيات .

الفصل الرابع
الدراسة الميدانية

عرض وتحليل البيانات

0-4 مقدمة:

في هذا المبحث يستعرض البحث الاجراءات الاولية قبل تحليل البيانات(تنظيف البيانات) ،معدل إستجابة أفراد العينة ، تحليل البيانات الأساسية في عينة الدراسة ، التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي التوكيدي الإعتمادية ، المتوسطات والانحراف المعياري ، الإرتباط بالإضافة إلى معرفة علاقة التأثير بين المتغيرات عن طريق تحليل المسار .

1-4 تنظيف البيانات Cleaning data:

1- البيانات المفقودة Missing data

إن فقدان العديد من البيانات اي تركها دون اجابة من قبل المبحوث تولد العديد من المشكلات اي انها تمثل في بعض الاحيان تحيز المستجيب تجاه السؤال المحدد او نسيان المستجيب لذلك السؤال والقاعدة العامة في التعامل مع البيانات المفقودة هي ان لا تنزيد عن 10% من حجم الاسئلة فاذا زادت عن ذلك يجب التخلص من الاستبيان نهائيا باعتباره غير صالح للتحليل وعليه يتم استخدام طريقة المتوسط للتعامل معها اذا قلت عن الحد المقبول يتم حذفها .

2- الإجابات المتماثلة : Unengaged responses

إن إعطاء المستجيب إجابة واحدة لكل فقرات الاستبيان قد يعني ذلك عدم اهتمام المستجيب لتلك الاسئلة وخاصة اذا كانت هنالك اسئلة عكسية في الاستبيان اذا يستحيل اعطاءها نفس الاجابة لذلك يجب ان يكون هنالك تشتت في اجابة المستجيبين اي ان لا يكون هنالك تجانس تام لتلك الاجابات ويتم التعرف على هذا من خلال احتساب الانحراف المعياري للاجابات فاذا كان هنالك انحراف معياري عالي يعني ان هنالك تشتت في الاجابات والعكس صحيح وعليه اي استبيان يقل الانحراف معياري عن 5. يجب حذفها .

3- معدل إستجابات العينة

تم جمع البيانات من الميدان عن طريق الإستبانة الموجه لعينة من عينة من الشركات السودانية، حيث تم توزيع 300 إستبانة ، تمكن الدارس من الحصول على (267) إستبانة من جملة الإستبانات الموزعة بنسبة (89%) ولم تسترد (33) إستبانة ومن ثم عمل تنظيف للبيانات وعليه تم اعداد ملخص لكل عمليات تنظيف البيانات وكذلك معدل الاستجابة كما في الجدول (1-4).

الجدول (1-4) تنظيف البيانات ونسبة الاستجابة

م	البيان	الاستجابة
1.	مجموع الاستبانات الموزعة للمستجيبين	300
2.	مجموع الاستبانة التي تم ارجاعها	267
3.	الاستبانات التي لم تسترد	33
4.	الاسنبيانات غير الصالحة نسبة لبياناتها المفقودة	37
5.	الاسنبيانات غير الصالحة نسبة لاجاباتها المتشابه	12
6.	عدد الاسبانات الصالحة للتحليل	218
7.	نسبة الاستجابة	%89

المصدر : إعدد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

4-2 البيانات الاساسية :

احتوت البيانات الأساسية علي أربع عناصر هي النوع :مجال عمل الشركة : عدد العاملين بالشركة : المنافسين لمنتجات الشركة.

فيما يتعلق بالنوع نجد إن نسبة 55.7% من أفراد العينة هم ذكور وهي النسبة الأكبر بينما نسبة الإناث فهي 44.3% من حجم العينة، أما فيما يتعلق بمجال عمل الشركة فنجد أن نسبة 43.1% من الشركات تعمل في المجال الصناعي بينما نسبة 26.5% من الشركات تعمل في المجال الخدمي وان نسبة 30.4%

من الشركات تعمل في المجال التجاري، أما فيما يتعلق بعدد العاملين بالشركة فنجد أن نسبة 38.7% من العاملين بالشركة اقل من 50 عامل، نسبة 27.3% من العاملين بالشركة من 50 عامل إلى 150 عامل ونسبة 34.0% من العاملين بالشركة أكثر من 150 عامل ، فيما يتعلق بعدد المنافسين لمنتجات الشركة نجد أن نسبة 41.1% اقل من 10 منافس وان نسبة 29.2% المنافسة عندها من 10 إلى 20 منافس أن نسبة 28.9% المنافسة فيها من 20 إلى 30 منافس وان نسبة 0.8% من المنافسين للشركة أكثر من 30 منافس.

3-4 تحليل البيانات الأساسية :

احتوت البيانات الأساسية علي أربع عناصر هي النوع :العمر :مجال عمل الشركة : عدد العاملين

بالشركة : المنافسين لمنتجات الشركة:

جدول رقم (4-2) البيانات الأساسية لعينة الدراسة

النسبة	العدد	البيان	العامل الديموغرافي
55.7%	141	ذكر	النوع
44.3%	112	أنثى	
43.1%	109	صناعي	مجال عمل الشركة
26.5%	67	خدمي	
30.4%	77	تجاري	
38.7%	98	اقل من 50 عامل	عدد العاملين بالشركة
27.3%	69	من 50 إلى 150 عامل	
34.0%	86	أكثر من 150 عامل	
41.1%	104	اقل من 10 منافس	عدد المنافسين لمنتجات الشركة
29.2%	74	من 10 إلى 20 منافس	
28.9%	73	من 20 إلى 30 منافس	
0.8%	2	أكثر من 30 منافس	

المصدر : اعدد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

4-4 التحليل العاملي الاستكشافي: Exploratory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع في الحالات التي تكون فيها العلاقات بين المتغيرات والعوامل الكامنة غير معروفة وبالتالي فإن التحليل العاملي يهدف إلى اكتشاف العوامل التي تصف إليها المتغيرات ولإختبار الاختلافات بين العبارات التي تقيس كل متغير من متغيرات الدراسة ، حيث تقوم عملية التحليل العاملي بتوزيع عبارات الإستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير على حسب إنحرافها عن الوسط الحسابي وتكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل الواحد أقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الأخرى (زغلول ، 2003 : 178) ، ويؤدي التحليل العاملي إلى تقليل حجم البيانات وتلخيصها والإقلال من المتغيرات العديدة إلى عدد ضئيل من العوامل مستنداً في ذلك إلى معامل الارتباط بين متغير وغيره من المتغيرات الأخرى(سامي ، 2009 : 43) ، حيث تستند غربة متغيرات الدراسة بواسطة التحليل العاملي على عدد من الافتراضات (Hair *et al* , 2010) كشرط لقبول نتائجها وهي :

1/ وجود عدد كافي من الارتباطات ذات دلالة إحصائية في مصفوفة الدوران.

2/ ألا تقل قيمة (KMO) عن 60% لتتناسب العينة.

3/ ألا تقل قيمة إختبار (Bartlett's Test of Sphericity) عن الواحد.

4/ أن تكون قيمة الإشتراكات الأولية (Communities) للبند أكثر من 50%.

5/ ألا يقل تشبع العامل عن 50%، مع مراعاة عدم وجود قيم متقاطعة تزيد عن 50% في العوامل

الأخرى.

6/ ألا تقل قيم الجذور الكامنة (Eigen values) عن الواحد.

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي

للمنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي استخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح

الجدول (2-4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد

الكلي للعبارات 12 عبارة) .

الجدول (3-4) التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج الدراسة (حجم العينة: 218)

	1	2	3	4
إن جدارة الموظفين ومؤهلاتهم في الشركة تتناسب مع المستوي الذي تتطلبه مهامهم .		.542		
أن الشركة تحصل علي أفضل المخرجات من موظفيها عندما يتعاملون معا كفريق واحد		.878		
أن الموظفون راضون عن سياسة الإبداع لتوليد الأفكار في الشركة		.779		
تحافظ الشركة علي الخبرات المتراكمة من اجل تطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر			.861	
تحرص المؤسسة علي خلق مواءمة بين أهدافها وأهداف الموظفين			.821	
الأنظمة والإجراءات التنظيمية في المؤسسة تدعم الإبداع	.550			
ثقافة الشركة تساعد للموظفين في انجاز مهامهم .	.641			
أن الشركة تطور وتعيد تنظيم نفسها بشكل مستمر بما يتناسب مع البحث والتطوير	.534			
تتابع الشركة التغيرات المستمرة في رغبات العملاء في تقديم الخدمات.	.907			
تقوم الشركة بتقديم خدمة متكاملة لعملائه بحيث لا يحتاجون إلي غيرها من الشركات ذات الصلة .	.805			
إن معظم العملاء موالون للشركة و راضون عنها بصفة عامة				.728
أن الشركة تركز وتستفيد من رغبات وحاجات عملائها عن طريق بذل جهود مستمرة لإرضائهم .				.785

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع :

تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي لنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (2-4) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 15 عبارة) .

الجدول (4-4) التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج الدراسة (حجم العينة: 218)

	1	2	3
يتمتع العاملون بالمهارة في النقاش والحوار مع العملاء.			.796
لدى العاملون القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.			.897
لدى العاملون القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.		.773	
يساعد العاملون بالشركة في تقديم المشورة للعملاء.		.904	
يساعد العاملون بالشركة في حل مشاكل العملاء.		.511	
يملك العاملون بالشركة مهارات الحوار مع العملاء.	.816		
يشعر العاملون بتشجيع المشرفين لهم على العمل المبتكر.	.980		

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي للنموذج حيث تم إعطاء كل عبارة من العبارات التي أستخدمت لقياس كل متغيرات الاستبانة، ويوضح الجدول (4-2) نتائج عملية التحليل العاملي الاستكشافي للدراسة المكون من عدد من العبارات (العدد الكلي للعبارات 12 عبارة) .

الجدول (4-5) التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط (حجم العينة: 218)

	1	2	3
في الشركة كل العاملون ملتزمون بتحقيق الأهداف .		.889	
العاملون في الشركة يعتبرون أنفسهم شركاء في رسم اتجاه الشركة.		.794	
في الشركة يعتبر التعلم ضروري وأساسي لضمان البقاء التنظيمي	.763		
في الشركة ينظر لتعلم العاملين باعتباره استثمار وليس مجرد صرف إضافي	.822		
تهتم الشركة بتشجيع العاملين علي الابتكار			.840
تتحكم الشركة في جودة قراراتها وأنشطتها التي تتخذ باستمرار			.843

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

4-5 تحليل الاعتمادية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي، إذا كانت قيم معامل ألفا كرو نباخ أقرب إلي (1) يعتبر الاتساق الداخلي للمتغيرات كبير، و لاتخاذ قرار بشأن قيمة الفا كرو نباخ المطلوبة يتوقف ذلك على الغرض من البحث ففي المراحل الأولى من البحوث الأساسية تشير (Nunnally,1967) إلى أن المصدقية من 0.50-0.60 تكفي وأن زيادة المصدقية لا أكثر من 0.80 وربما تكون إسراف، أما (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 ومع ذلك، يعتبر ألفا كرو نباخ من 0.50 فما فوق مقبولة أيضاً في الأدب. (Bowling, 2009) ، ، والجدول رقم (4-9) يوضح نتائج اختبار الفا كرو نباخ (Cronbach's alpha) بعد اجراء التحليل العاملي

الجدول (4-6) معامل الاعتمادية ألفا كرونباخ لعبارات الإستبيان (حجم العينة: 218)

نوع المتغير	المتغيرات	عدد العبارات	Cronbach's alpha
	رأس المال التنظيمي	4	.742
المتغير المستقل	رأس المال البشري	2	.688
	مناخ الإبداع	2	.804
المتغير التابع	الابتكار التسويقي	3	.690
	إبداع العاملين	2	.673
	الالتزام بالتعلم	2	.888
المتغير الوسيط	الرؤية المشتركة	2	.565
	الانفتاح	2	.648

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

6-4 التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis

يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل بهذا المجال . تم استخدام المصفوفة التي تتضمن هذه الارتباطات الجزئية في اختبار النموذج وذلك باستخدام برنامج (AMOS 23) analysis of moment structure.

4-7 مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة، ونذكر منها:

1- النسبة بين قيم χ^2 ودرجات الحرية DF The relative chi-square

وهي عبارة عن قيمة مربع كاي المحسوبة من النموذج مقسومة على درجات الحرية، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 5 تدل على قبول النموذج، ولكن إذا كانت أقل من 2 تدل على أن النموذج المقترح مطابق تماماً للنموذج المفترض لبيانات العينة

2- مؤشر حسن المطابقة (GFI) Goodness of Fit Index

يقيس هذا المؤشر مقدار التباين في المصفوفة المحللة، عن طريق النموذج موضوع الدراسة وهو بذلك يناظر مربع معامل الارتباط المتعدد في تحليل الانحدار المتعدد أو معامل التحديد وتتراوح قيمته بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، وكلما كانت هذه القيمة أكبر من 0.9 دل ذلك على جودة النموذج، وإذا كانت قيمته 1 دل ذلك على التطابق التام بين النموذج المقترح والنموذج المفترض (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

3- مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي:

Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)

وهو من أهم مؤشرات جودة المطابقة وإذا ساوت قيمته 0.05 فأقل دل ذلك على أن النموذج يطابق تماماً البيانات، وإذا كانت القيمة محصورة بين 0.05 و 0.08 دل ذلك على أن النموذج يطابق بدرجة كبيرة بيانات العينة أما إذا زادت قيمته عن 0.08 فيتم رفض النموذج. (James Lattin and Others, 2002)

2002 & George A. Marcoulides and Irimi Moustaki

4- مؤشر المطابقة المعياري (NFI) Normed Fit Index

تتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

5- مؤشر المطابقة المقارن (CFI) Comparative Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell 1996)

6- مؤشر المطابقة المتزايد (IFI) Incremental Fit Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (0,1) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

7- مؤشر توكر لويس (TLI) Tucker-Lewis Index

وتتراوح قيمة هذا المؤشر بين (1,0) وتشير القيمة المرتفعة بين هذا المدى إلى تطابق أفضل للنموذج مع بيانات العينة، حيث أن (Joseph F. Hair, JR. and Others 1995)

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير المستقل : تم استخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في

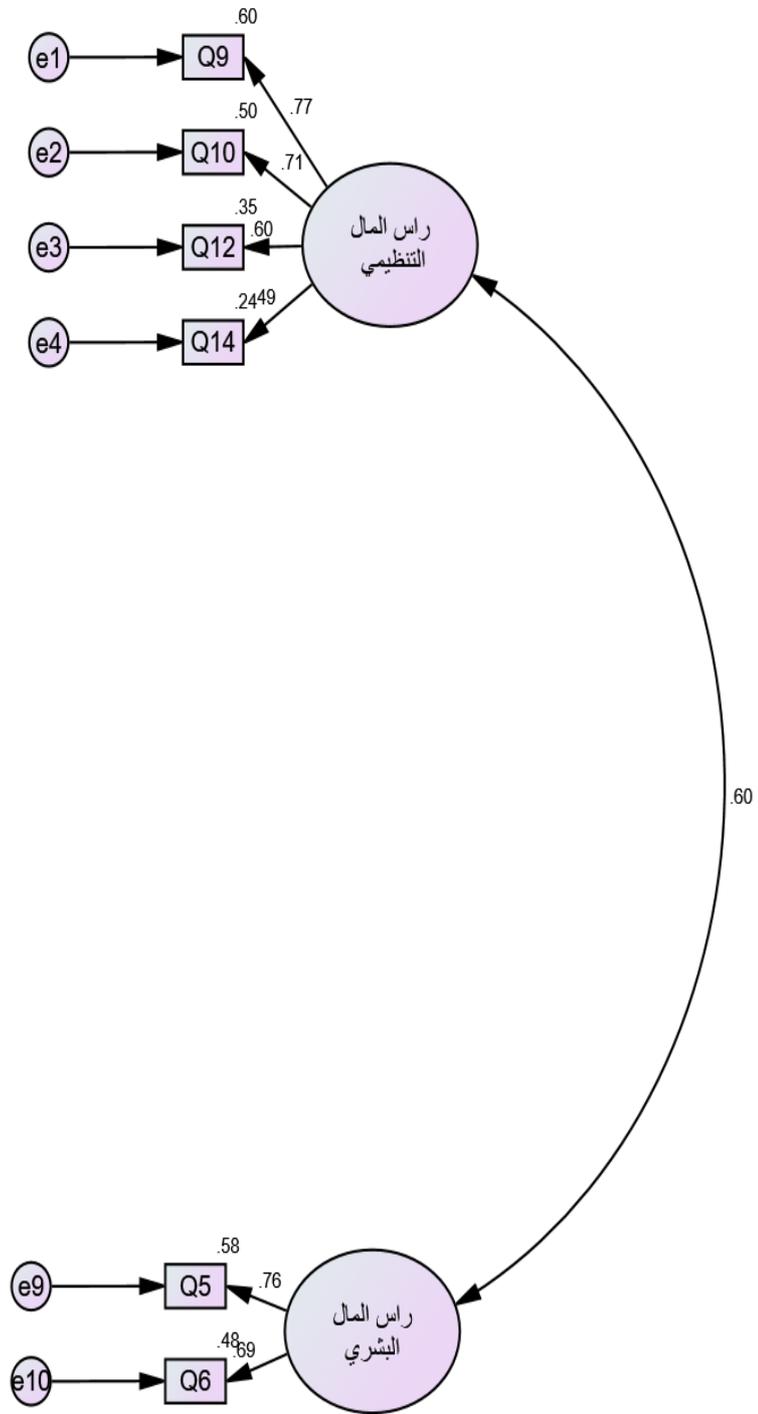
إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود

أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم

قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل

بهذا المجال. الشكل رقم (4-1) يوضح التحليل العاملي التوكيدي.

شكل (1-4) التحليل العاملي التوكيدي



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

جودة النموذج البنائي المقترح:

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التغيرات للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تنتج العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة ، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات أو رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة .

الجدول (4-7) مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	16.925	--	--
DF	8	--	--
CMIN/DF	2.116	Between 1 and 3	Excellent
CFI	0.975	>0.95	Excellent
SRMR	0.044	<0.08	Excellent
RMSEA	0.067	<0.06	Acceptable
PClose	0.232	>0.05	Excellent

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

تحليل الاعتمادية والصلاحية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة (ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE،MSV، MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

الجدول (4-8) معامل الإعتماذية المركبة لعبارات الإستبيان (حجم العينة :218)

	CR	AVE	MaxR(H)	رأس المال التنظيمي	رأس المال البشري
رأس المال التنظيمي	0.742	0.425	0.771		0.728
رأس المال البشري	0.692	0.530	0.697	0.598	

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير التابع : تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في

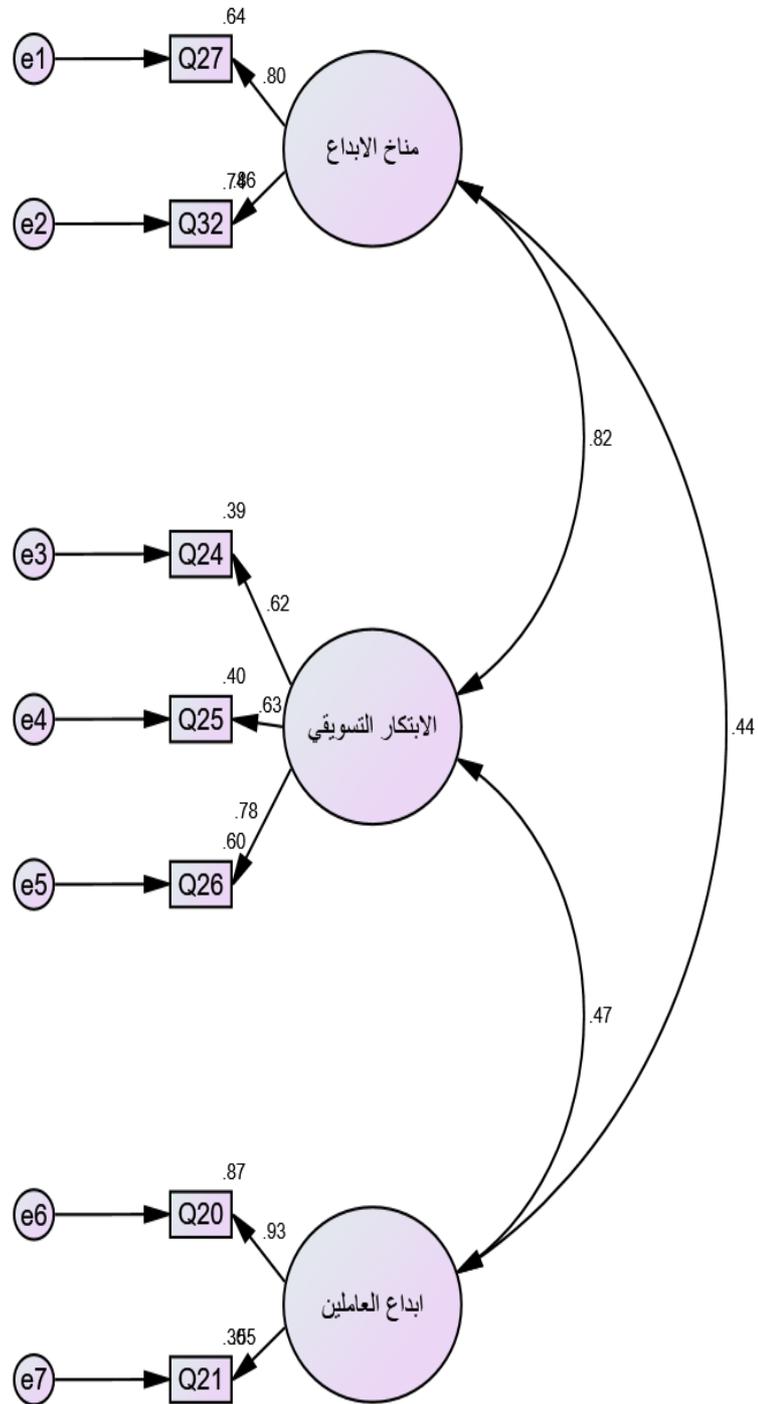
إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود

أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم

قدرة نموذج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل

بهذا المجال.

الشكل (2-4) يوضح التحليل العائلي التوكيدي



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الجدول (4-9) مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	92.878	--	--
DF	11	--	--
CMIN/DF	8.443	Between 1 and 3	Terrible
CFI	0.872	>0.95	Need More DF
SRMR	0.063	<0.08	Excellent
RMSEA	0.172	<0.06	Terrible
PClose	0.000	>0.05	Terrible

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

تحليل الاعتمادية والصلاحية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة

(ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن

قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل

من (AVE،MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل

العالمي التوكيدي .

الجدول (4-10) معامل الإعتماذية المركبة لعبارات الإستبيان (حجم العينة :218)

	CR	AVE	MSV	ASV	مناخ الإبداع	الابتكار التسويقي	إبداع العاملين
مناخ الإبداع	0.750	0.464	0.677	0.450	0.681		
الابتكار التسويقي	0.913	0.693	0.677	0.436	0.823	0.833	
إبداع العاملين	0.728	0.582	0.223	0.209	0.472	0.442	0.763

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

التحليل العاملي التوكيدي للمتغير الوسيط : تم إستخدام حزمة برنامج التحليل الاحصائي (AMOS) في

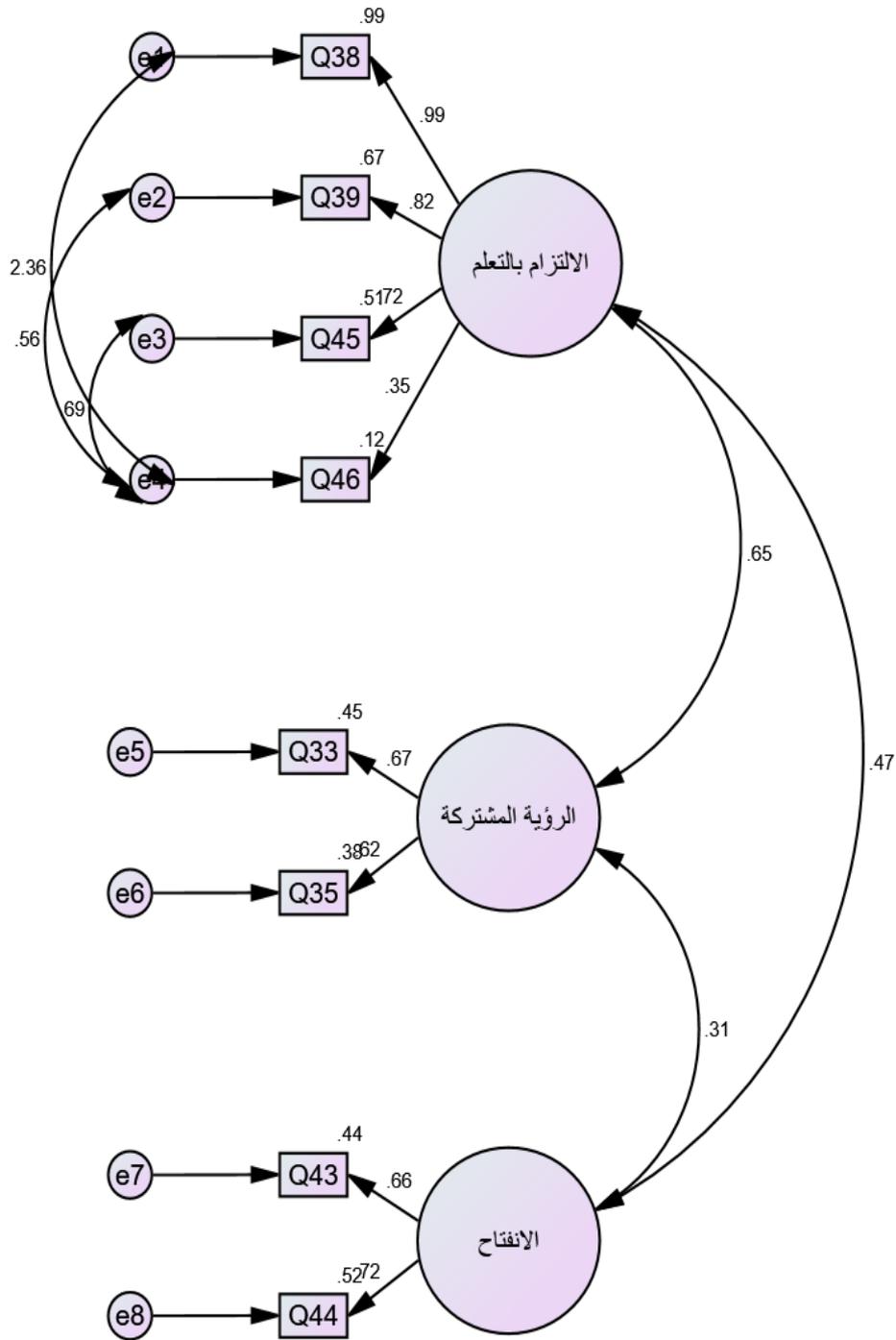
إجراء عملية التحليل العاملي التوكيدي للنموذج يستخدم هذا النوع لأجل اختبار الفرضيات المتعلقة بوجود

أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات والعوامل الكامنة كما يستخدم التحليل العاملي التوكيدي كذلك في تقييم

قدرة نودج العوامل على التعبير عن مجموعة البيانات الفعلية وكذلك في المقارنة بين عدة نماذج للعوامل

بهذا المجال.

شكل (3-4) يوضح التحليل العائلي التوكيدي



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الجدول (4-11) مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	51.046	--	--
DF	14	--	--
CMIN/DF	3.646	Between 1 and 3	Terrible
CFI	0.959	>0.95	Need More DF
SRMR	0.075	<0.08	Excellent
RMSEA	0.102	<0.06	Terrible
PClose	0.002	>0.05	Terrible

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

تحليل الاعتمادية والصلاحية :

يستخدم تحليل الاتساق للعثور على الاتساق الداخلي للبيانات ويتراوح من (0 إلى 1)، تم احتساب قيمة ألفا كرو نباخ) للعثور على اتساق البيانات الداخلي واستنادا على اقتراح (Hair et al, 2010) اقترح أن قيمة ألفا كرو نباخ يجب أن تكون أكثر من 0.70 عن طريق (CR) الموثوقية المركبة وكذلك احتساب كل من (AVE،MSV, MaxR(H)) للتأكد من صلاحية النموذج والجدول التالي يوضح الفا بعد التحليل العاملي التوكيدي .

الجدول (4-12) معامل الإعتماذية المركبة لعبارات الإستبيان (حجم العينة : 218)

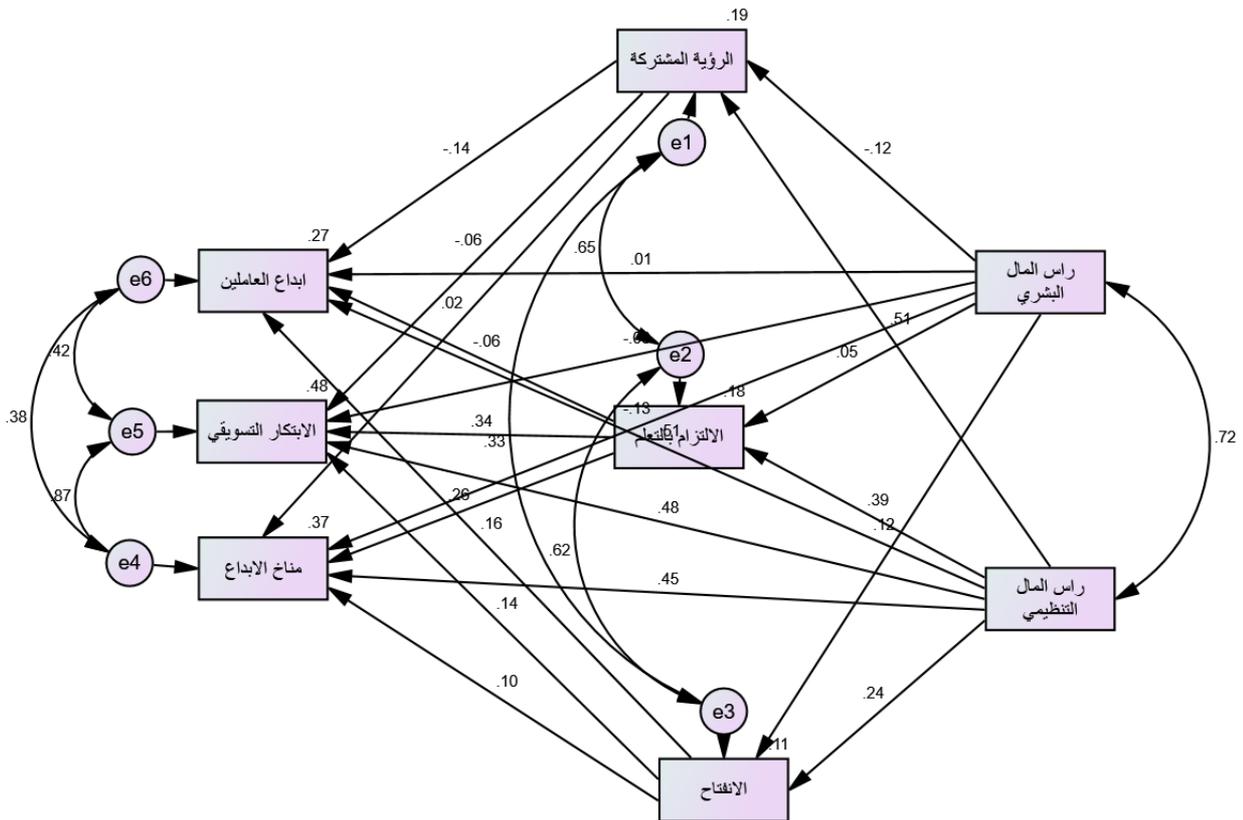
	CR	AVE	MSV	ASV	الالتزام بالتعلم	الرؤية المشتركة	الانفتاح
الالتزام بالتعلم	0.612	0.417	0.424	0.260	0.646		
الرؤية المشتركة	0.888	0.572	0.424	0.321	0.651	0.756	
الانفتاح	0.748	0.482	0.218	0.157	0.310	0.467	0.694

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

4-8 نموذج الدراسة المعدل

بعد اجراء التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي للمتغيرات الدراسة يتم الاعتماد على النتائج التي يسفر عنها التحليل اذا ما كان نموذج الدراسة يستند على نظرية قوية عادة ما يطابق الواقع اما في حالة عدم الاعتماد على نظرية فانه عادة ما يتم تعديل النموذج حتي يطابق الواقع وكذلك الاعتماد على مقياس الفا كرو نباخ للاتساق الداخلي للبيانات اذا قلت نتيجة التحليل المحسوبة عن القيمة المعتمد فانه يتم استبعاد البعد تماما والشكل التالي يوضح نموذج الدراسة المعدل

شكل (4-4) نموذج الدراسة المعدل



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

مؤشرات جودة النموذج :

في ضوء افتراض التطابق بين مصفوفة التباير للمتغيرات الداخلة في التحليل والمصفوفة المفترضة من قبل النموذج تتيح العديد من المؤشرات الدالة على جودة هذه المطابقة ، والتي يتم قبول النموذج المفترض للبيانات او رفضه في ضوءها والتي تعرف بمؤشرات جودة المطابقة .

جدول (4-13) مؤشرات جودة المطابقة

Measure	Estimate	Threshold	Interpretation
CMIN	-----	Threshold	Interpretation
DF	0	--	--
CMIN/DF	0	--	--
CFI	1.000	Between 1 and 3	Excellent
SRMR	0000.	>0.95	Excellent
RMSEA	.433	<0.08	Excellent
PClose	.000	<0.06	Acceptable

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

9-4 المتوسطات والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة:

الجدول (4-13) أدناه يبين المتوسطات والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة فنجد ان الانحراف المعياري لجميع المتغيرات أقرب إلى الواحد وهذا يدل على التجانس بين إجابات أفراد العينة عن جميع عبارات المتغيرات .

الجدول (4-14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات الدراسة

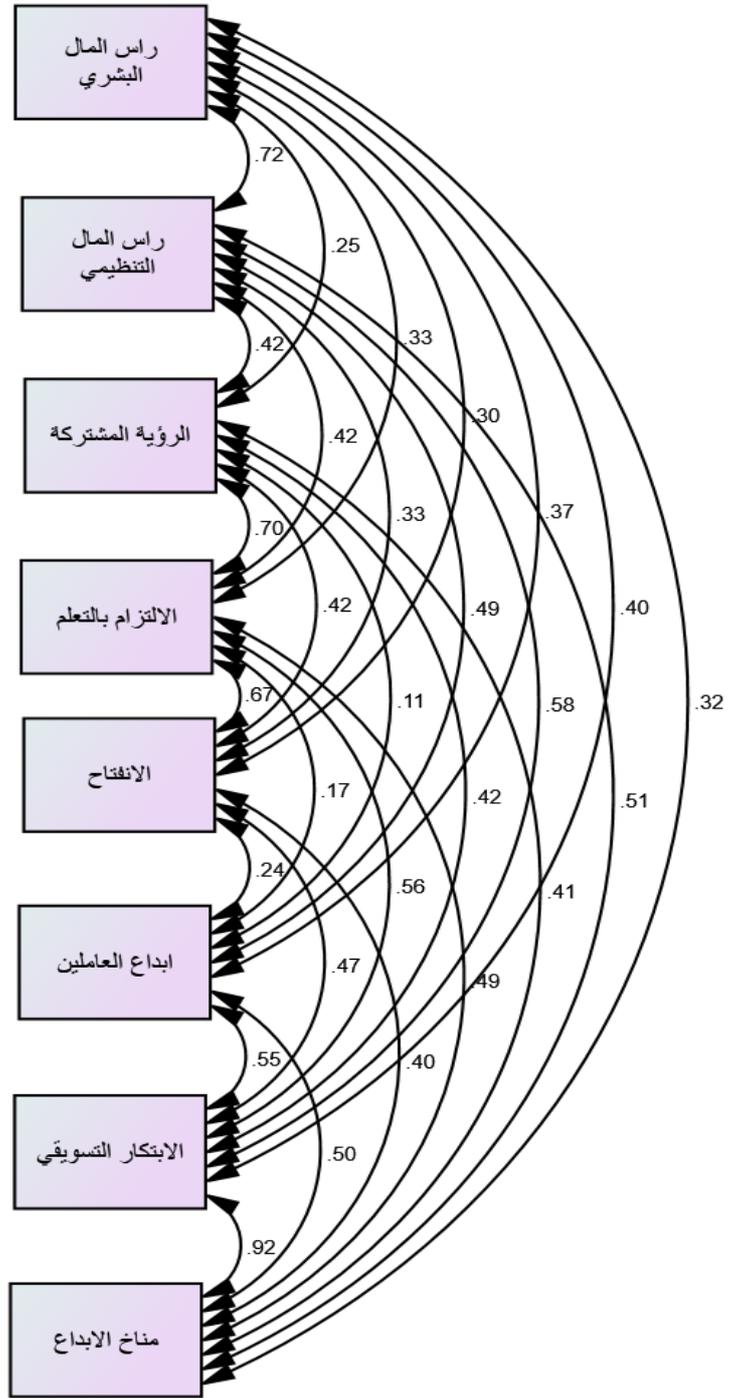
المتغير	نوع المتغير	Std. Deviation	Mean	الأهمية النسبية
رأس المال البشري	مستقل	.58123	3.2104	64%
رأس المال التنظيمي	مستقل	.69527	3.9874	79%
إبداع العاملين	تابع	.84723	3.9967	79%
الابتكار التسويقي	تابع	.66130	4.7808	97%
مناخ الإبداع	تابع	.52906	4.0314	81%
الانفتاح	وسيط	.42492	2.8619	57%
الرؤية المشتركة	وسيط	.37839	2.3604	47%
الالتزام بالتعلم	وسيط	.63027	4.2604	85%

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

10-4 تحليل الارتباط (Person Correlation):

تم استخدام تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة بهدف التعرف على العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والوسيط، فكلما كانت درجة الارتباط قريبة من الواحد الصحيح فإن ذلك يعني أن الارتباط قوياً بين المتغيرين وكلما قلت درجة الارتباط عن الواحد الصحيح كلما ضعفت العلاقة بين المتغيرين وقد تكون العلاقة طردية أو عكسية، وبشكل عام تعتبر العلاقة ضعيفة إذا كانت قيمة معامل الارتباط اقل من (0.30) ويمكن اعتبارها متوسطة اذا تراوحت قيمة معامل الارتباط بين (0.30 - 0.70) (اما اذا كانت قيمة الارتباط أكثر من (0.70) تعتبر العلاقة قوية بين المتغيرين .

الشكل (4-5) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة



المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الجدول (4-15) تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة

	Estimate
الرؤية المشتركة <--> الالتزام بالتعلم	.704
الانفتاح <--> الالتزام بالتعلم	.671
مناخ الإبداع <--> الالتزام بالتعلم	.492
الابتكار التسويقي <--> الالتزام بالتعلم	.565
ابداع العاملين <--> الالتزام بالتعلم	.175
راس المال البشري <--> الالتزام بالتعلم	.329
راس المال لتنظيمي <--> الالتزام بالتعلم	.424
الانفتاح <--> الرؤية المشتركة	.416
مناخ الإبداع <--> الرؤية المشتركة	.408
الابتكار التسويقي <--> الرؤية المشتركة	.416
ابداع العاملين <--> الرؤية المشتركة	.107
راس المال البشري <--> الرؤية المشتركة	.248
راس المال لتنظيمي <--> الرؤية المشتركة	.425
مناخ الإبداع <--> الانفتاح	.396
الابتكار التسويقي <--> الانفتاح	.474
ابداع العاملين <--> الانفتاح	.239
راس المال البشري <--> الانفتاح	.296

	Estimate
راس المال لتنظيمي <--> الانفتاح	.328
الابتكار التسويقي <--> مناخ الإبداع	.917
ابداع العاملين <--> مناخ الإبداع	.503
راس المال البشري <--> مناخ الإبداع	.318
راس المال لتنظيمي <--> مناخ الإبداع	.512
ابداع العاملين <--> الابتكار التسويقي	.546
راس المال البشري <--> الابتكار التسويقي	.403
راس المال لتنظيمي <--> الابتكار التسويقي	.583
راس المال البشري <--> ابداع العاملين	.375
راس المال لتنظيمي <--> ابداع العاملين	.489
راس المال لتنظيمي <--> راس المال البشري	.722

المصدر : إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

Structural Equation Modeling [SEM] نمذجة المعادلة البنائية

أعتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبمعنى أوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات. وبالتحديد استخدام أسلوب تحليل المسار، لما يتمتع به هذا الأسلوب من عدة مزايا، تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث، وفيما يلي عرض مختصر لهذا الأسلوب ومبررات استخدامه:

تحليل المسار Path Analysis

وهو أحد أساليب نمذجة المعادلة البنائية، والتي تعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة، ومتغير أو أكثر من المتغيرات التابعة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة بهدف تحديد اهم المؤشرات او العوامل التي يكون لها تأثير على المتغير أو المتغيرات التابعة، حيث أن نمذجة المعادلة البنائية تجمع بين اسلوب تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العاملي (Barbara G. Tabachnick and Linda S. Fidell, 1996)

ويستخدم تحليل المسار فيما يماثل الأغراض التي يستخدم فيها تحليل الانحدار المتعدد، حيث أن تحليل المسار يعتبر امتداداً لتحليل الإنحدار المتعدد، ولكن تحليل المسار، أكثر فعالية حيث أنه يضع في الحسبان نمذجة التفاعلات بين المتغيرات ، The Modeling of Interactions وعدم الخطية Nonlinearities وأخطاء القياس، والارتباط الخطي المزدوج Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة

(Jeonghoon ,2002)

كما يختلف تحليل المسار عن تحليل الانحدار المتعدد فيما يلي:

1- أنه نموذج لاختبار علاقات معينة، بين مجموعة متغيرات، وليس للكشف عن العلاقات السببية بين

هذه المتغيرات.

2- يفترض العلاقات الخطية البسيطة بين كل زوج من المتغيرات.

3- إن المتغير التابع يمكن أن يتحول إلى متغير مستقل بالنسبة لمتغير تابع آخر.

4- يمكن أن يكون في النموذج متغيرات وسيطة بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة

5- تسهيل علاقات التأثير بين المتغيرات بغض النظر عن كونها متغيرات تابعة او متغيرات مستقلة

،والتي تمثل بسهم ثنائي الاتجاه في الشكل البياني للنموذج .

6- يعد نموذج تحليل المسار وسيلة، لتلخيص ظاهرة معينة ووضعها في شكل نموذج مترابط، لتفسير

العلاقات بين متغيرات هذه الظاهرة، مما يتطلب من الباحث، تفسير السببية، واتصال المتغيرات

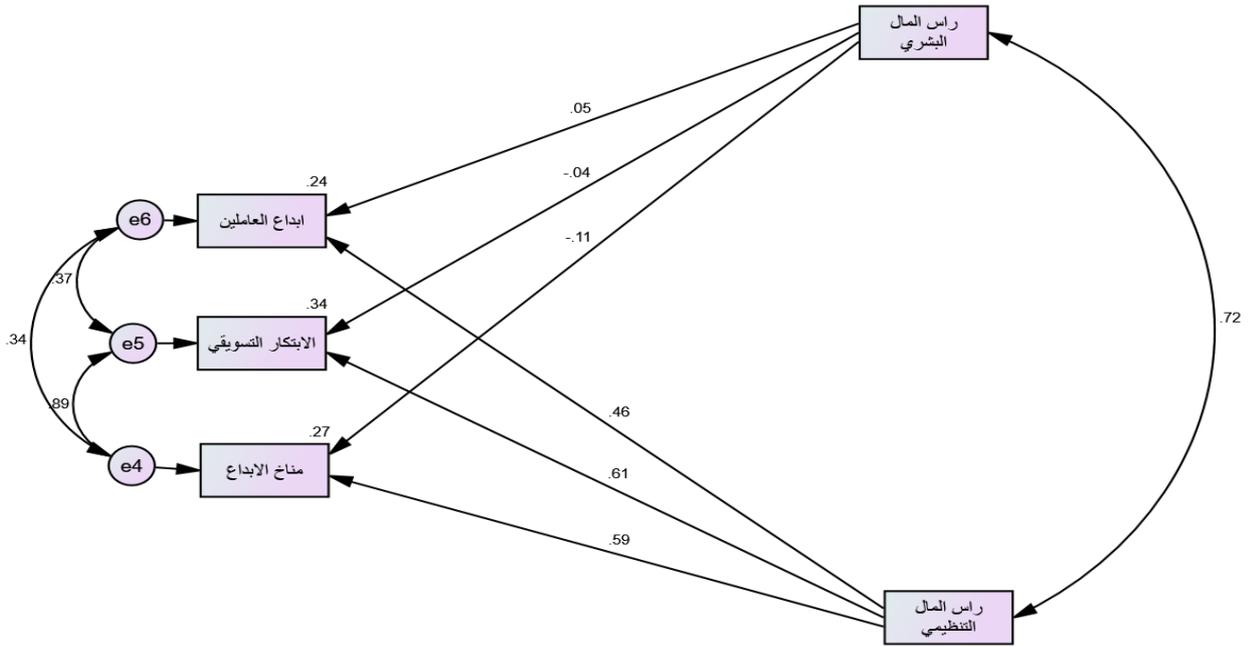
ببعضها البعض والتي تسمى بالمسارات.

7- معاملات المسارات في النموذج تكون معيارية

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ايجابية بين راس المال الفكري والإبداع الاداري

الشكل (4-6) العلاقة بين راس المال الفكري والإبداع الاداري



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار .

ومن خلال الجدول ادناه تم التوصل إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري وإبداع العاملين حيث بلغ مستوي المعنوية (0.570) ، بينما هنالك علاقة إحصائية بين رأس المال التنظيمي ومناخ الإبداع حيث بلغ مستوي المعنوية (***) ، كما انه لا يوجد علاقة إحصائية بين رأس المال البشري والابتكار التسويقي و بلغ مستوي المعنوية (0.607)، وأيضا عدم وجود علاقة إحصائية بين رأس المال البشري ومناخ الإبداع ذلك عند مستوي معنوية (0.167) بينما هناك علاقة إيجابية قوية بين رأس المال التنظيمي وإبداع العاملين حيث بلغ مستوي المعنوية (***) كما أنه توجد علاقة إحصائية بين رأس المال التنظيمي والابتكار التسويقي عند مستوي معنوية (***) .

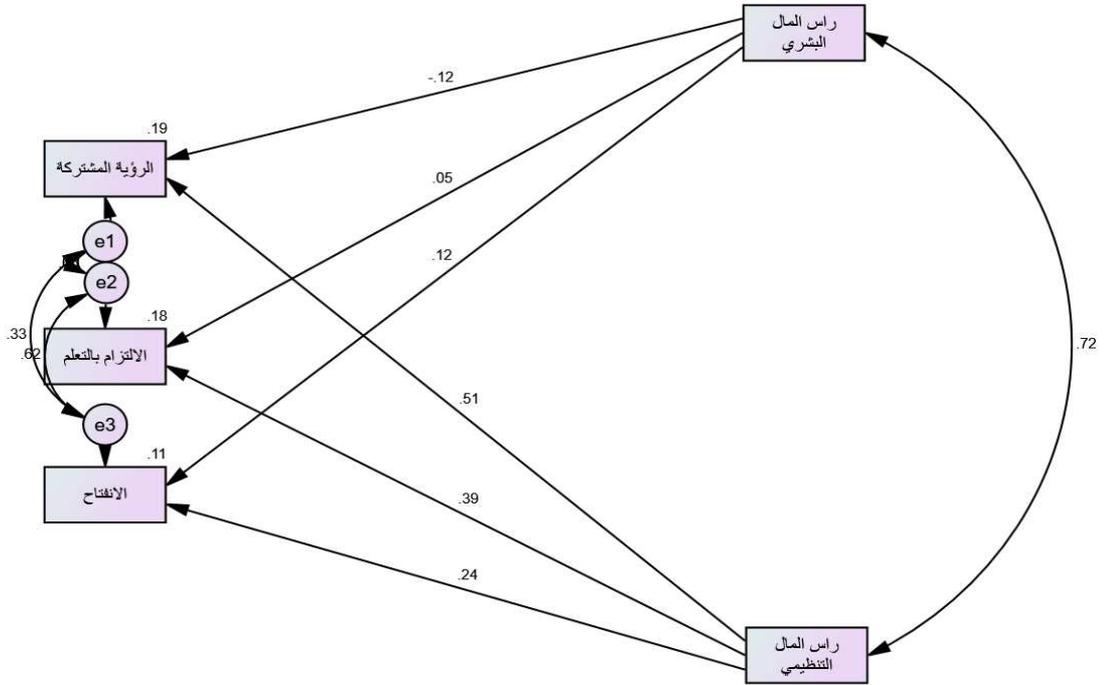
الجدول (4-16) قيم تحليل المسار بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
أبداع العاملين <--- رأس المال البشري	.066	.116	.569	.570	par_2
مناخ الإبداع <--- رأس المال لتنظيمي	.449	.059	7.571	***	par_3
الابتكار التسويقي <--- رأس المال البشري	-.043	.084	-.515	.607	par_4
مناخ الإبداع <--- رأس المال البشري	-.098	.071	-1.382	.167	par_5
إبداع العاملين <--- رأس المال لتنظيمي	.556	.097	5.746	***	par_6
الابتكار التسويقي <--- رأس المال لتنظيمي	.581	.070	8.261	***	par_7

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ايجابية بين رأس المال الفكري والتوجه بالتعلم
الشكل (4-7) العلاقة بين رأس المال الفكري والتوجه بالتعلم



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي يوضح قيم تحليل المسار، وتوصلت النتائج إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والرؤية المشتركة حيث بلغ مستوي المعنوية (.136) بينما هنالك علاقة إحصائية بين رأس المال التنظيمي والرؤية المشتركة حيث بلغ مستوي

المعنوية (***) كما انه لا يوجد علاقة إحصائية بين رأس المال البشري والالتزام بالتعلم حيث بلغ مستوى المعنوية (0.565)، في حين أن هناك علاقة إيجابية بين رأس المال التنظيمي والالتزام بالتعلم حيث بلغ مستوى المعنوية (***) وتبين وجد علاقة إحصائية بين رأس المال التنظيمي والانفتاح وذلك عند مستوى معنوية (0.005)، وأيضا عدم وجود علاقة إحصائية بين رأس المال البشري والانفتاح عند مستوى معنوية (0.152).

الجدول (4-17) قيم تحليل المسار بين رأس المال الفكري والتوجه بالتعلم

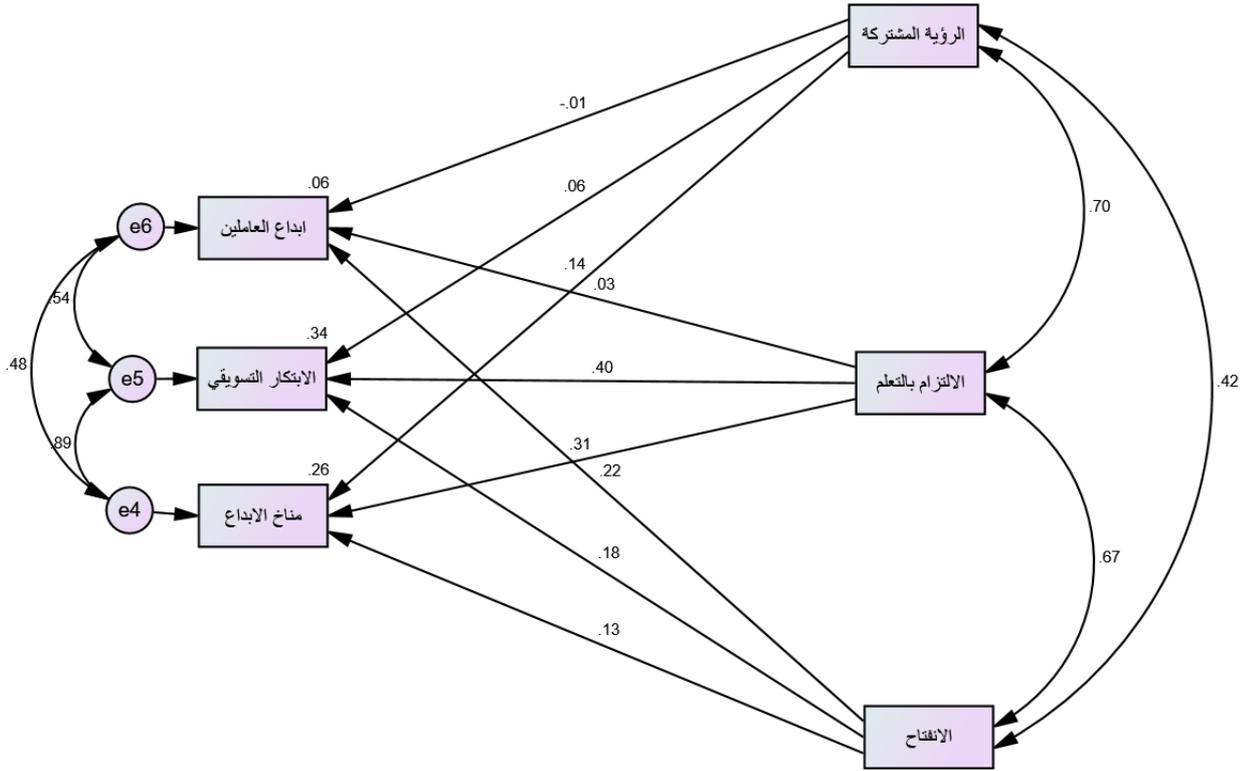
	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
رأس المال البشري <--- الرؤية المشتركة	-.080	.053	-1.492	.136	par_2
رأس المال التنظيمي <--- الرؤية المشتركة	.279	.045	6.254	***	par_3
رأس المال البشري <--- الالتزام بالتعلم	.051	.089	.575	.565	par_4
رأس المال التنظيمي <--- الالتزام بالتعلم	.353	.075	4.726	***	par_5
رأس المال التنظيمي <--- الانفتاح	.147	.052	2.799	.005	par_6
رأس المال البشري <--- الانفتاح	.090	.063	1.431	.152	par_7

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الفرضية الرئيسية :

توجد علاقة ايجابية بين التوجه بالتعلم والإبداع الإداري

الشكل (4-8) العلاقة بين التوجه بالتعلم والإبداع الإداري



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، ومن خلال الجدول التالي تم التوصل إلى أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين والرؤية المشتركة و إبداع العاملين حيث بلغ مستوي المعنوية (0.933) ، وكذلك عدم

وجود علاقة إحصائية بين والرؤية المشتركة و الابتكار التسويقي حيث بلغ مستوي المعنوية(0.428). وايضاً عدم وجود علاقة إحصائية بين الرؤية المشتركة ومناخ الإبداع حيث بلغ مستوي المعنوية (0.074)، وعدم وجود علاقة إحصائية بين والالتزام بالتعلم وإبداع العاملين حيث كان مستوي المعنوية (0.764). في حين أن هناك علاقة إيجابية بين الالتزام بالتعلم و الابتكار التسويقي حيث بلغ مستوي المعنوية (***) كما أنه توجد علاقة إحصائية بين الالتزام بالتعلم ومناخ الإبداع عند مستوي معنوية (0.001)، وأيضاً هنالك علاقة إحصائية بين الانفتاح وإبداع العاملين عند مستوي معنوية (0.008) وكذلك يوجد علاقة إحصائية بين الانفتاح والابتكار التسويقي حيث بلغ مستوي المعنوية (0.011)، في حين أنه لا يوجد علاقة إحصائية بين الانفتاح ومناخ الإبداع حيث بلغ مستوي المعنوية(0.071).

الجدول (4-18) قيم تحليل المسار بين التوجه بالتعلم والإبداع الإداري

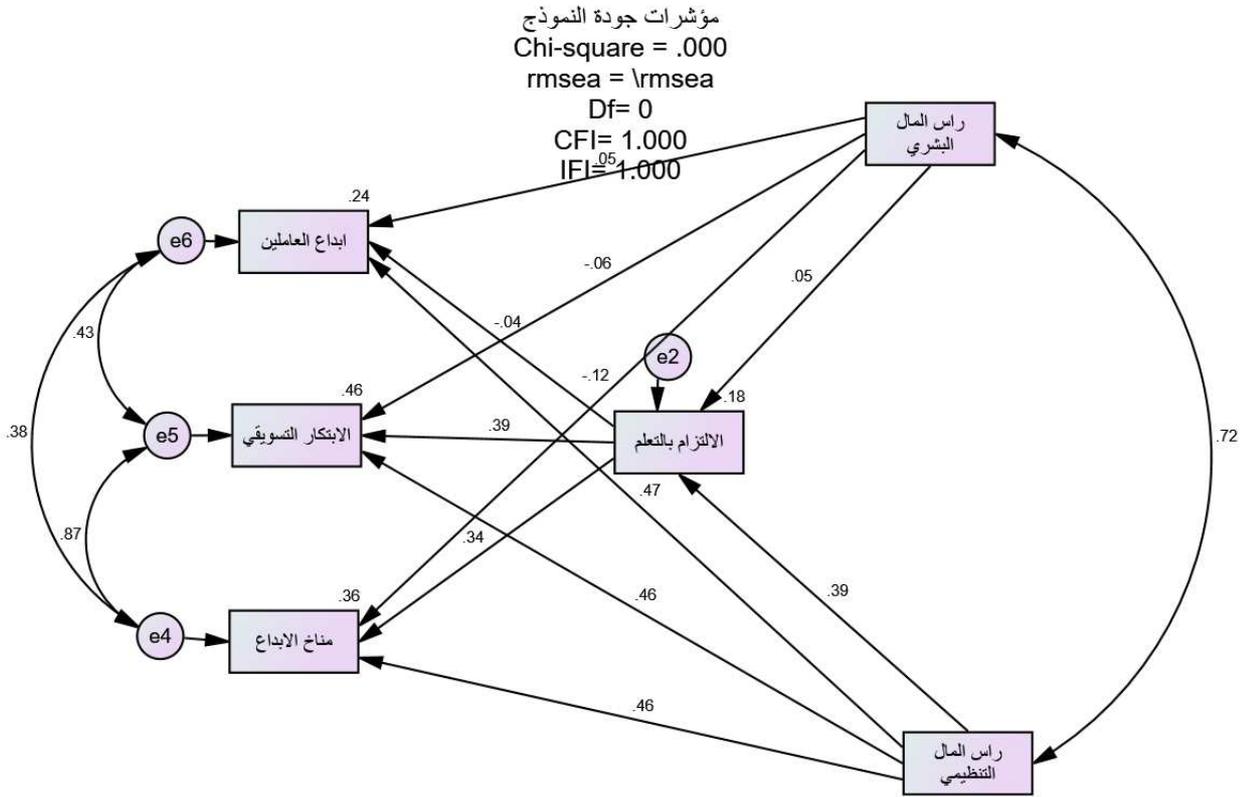
		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
ابداع العاملين	<--- الرؤية المشتركة	-.016	.194	-.084	.933	par_1
الابتكار التسويقي	<--- الرؤية المشتركة	.101	.127	.792	.428	par_2
مناخ الإبداع	<--- الرؤية المشتركة	.192	.107	1.789	.074	par_3
ابداع العاملين	<--- الالتزام بالتعلم	.043	.143	.300	.764	par_4
الابتكار التسويقي	<--- الالتزام بالتعلم	.425	.093	4.547	***	par_5
مناخ الإبداع	<--- الالتزام بالتعلم	.257	.079	3.256	.001	par_6
ابداع العاملين	<--- الانفتاح	.440	.165	2.660	.008	par_7
الابتكار التسويقي	<--- الانفتاح	.277	.108	2.554	.011	par_8
مناخ الإبداع	<--- الانفتاح	.165	.092	1.804	.071	par_9

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط للالتزام بالتعلم علي العلاقة بين راس المال الفكري والإبداع الإداري

الشكل (4-9) العلاقة بين الالتزام بالتعلم و راس المال البشري وابداع العاملين



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم يوضح تحليل المسار .

جدول رقم (4-19) تحليل المسار الأثر المباشر

	ESTIMATE	S.E.	C.R.	P	LABEL
راس المال البشري <--- الالتزام بالتعلم	.051	.089	.575	.565	A
الالتزام بالتعلم <--- ابداع العاملين	-.054	.081	-.668	.504	B

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (.05) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

جدول رقم (4-20) تحليل المسار الاثر غير المباشر

PARAMETER	ESTIMATE	LOWER	UPPER	P
A x B	-.003	-.033	.005	.457

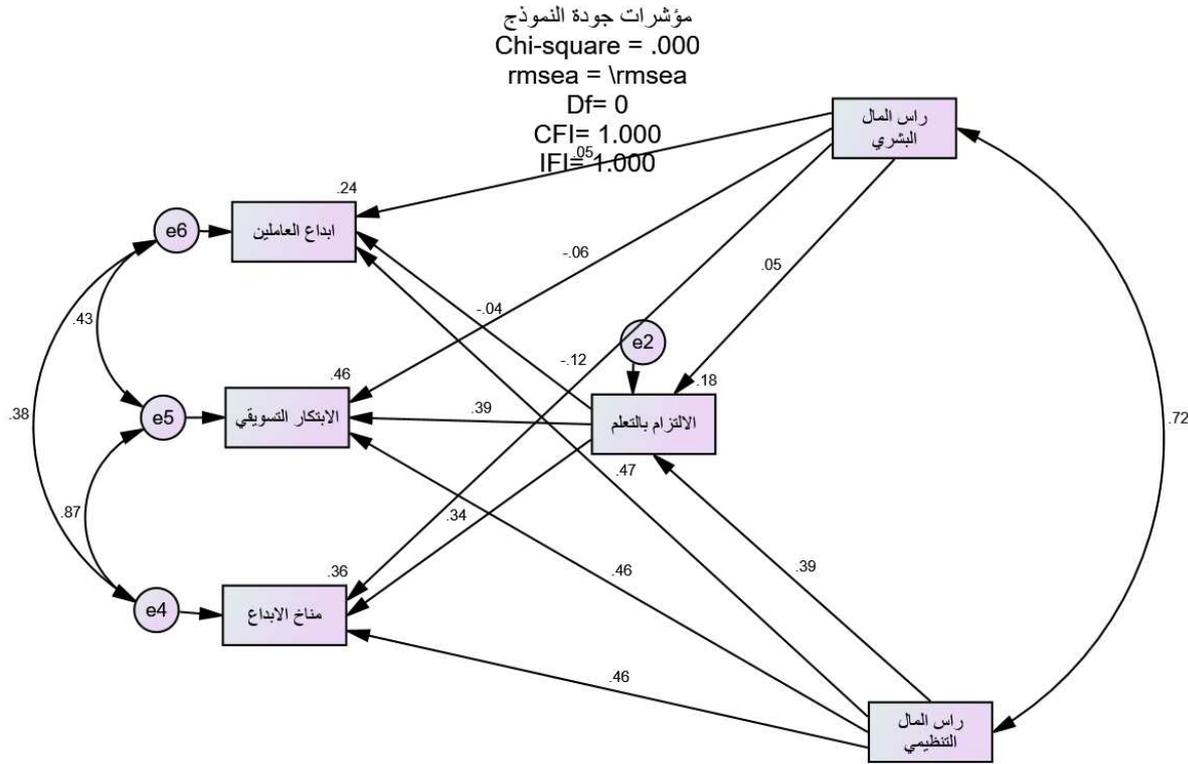
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-19) الاثر المباشر، عدم وجود دلالة إحصائية عند مستوي معنوية (.565) بين رأس المال البشري والالتزام بالتعلم ، وبين المسار من الالتزام بالتعلم وإبداع العاملين عدم وجود علاقة إحصائية بين الالتزام بالتعلم وإبداع العاملين عند مستوي معنوية (.504). اما الاثر غير المباشر يساوي (-.003) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.457) مما سبق يتضح أن الالتزام بالتعلم لايتوسط العلاقة بين رأس المال البشري وإبداع العاملين

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط للالتزام بالتعلم علي العلاقة بين راس المال الفكري والإبداع الإداري

الشكل (4-10) العلاقة بين الالتزام بالتعلم و راس المال البشري والابتكار التسويقي



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4-21) تحليل المسار الأثر المباشر

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الالتزام بالتعلم <--- رأس المال البشري	.051	.089	.575	.565	A
الابتكار التسويقي <--- الالتزام بالتعلم	.408	.053	7.635	***	B

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (.05) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

جدول رقم (4-22) تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.021	-.043	.080	.596

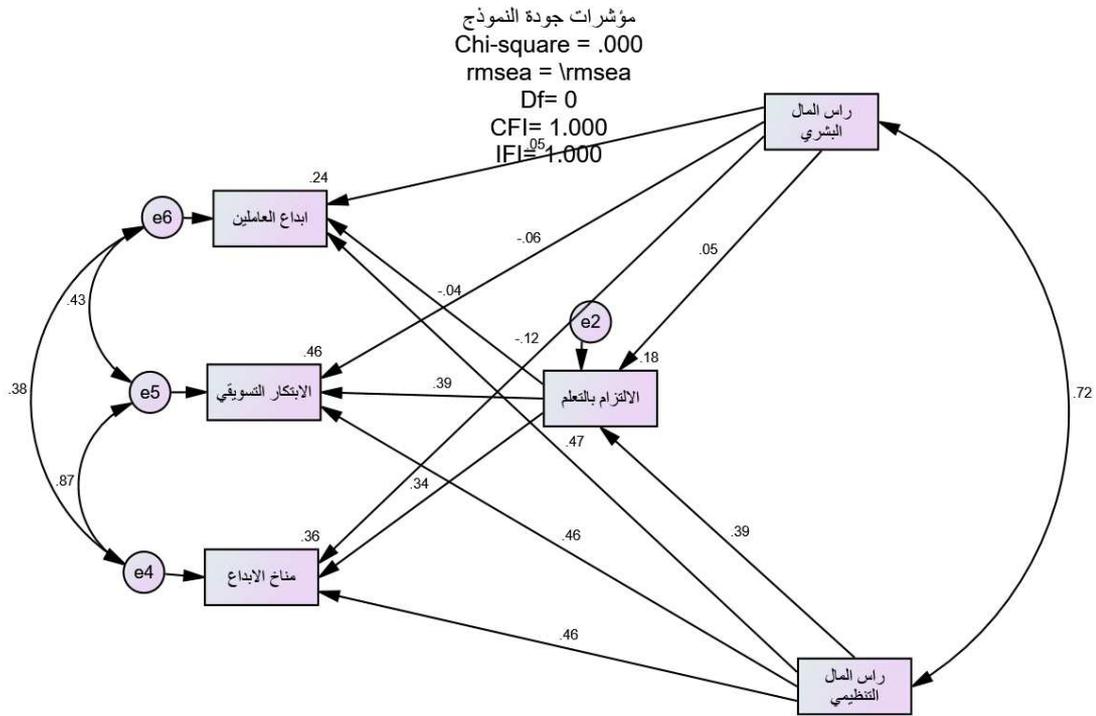
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-21) الاثر المباشر، عدم وجود دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والالتزام بالتعلم عند مستوي معنوية (.565) ، ووضح المسار من الإلتزام بالتعلم الي إبتكار التسويقي وجود علاقة إحصائية قوية عند مستوي معنوية (***) . اما الاثر غير المباشر يساوي (.021) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.596) مما سبق يتضح أن الإلتزام بالتعلم لايتوسط العلاقة بين رأس المال البشري و الإبتكار التسويقي

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط للالتزام بالتعلم علي العلاقة بين راس المال الفكري والإبداع الإداري

الشكل (4-11) العلاقة بين الالتزام بالتعلم وراس المال البشري ومناخ الإبداع



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4-23) تحليل المسار الأثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الالتزام بالتعلم	<---	راس المال البشري	.051	.089	.575	.565	A
مناخ الإبداع	<---	الالتزام بالتعلم	.284	.047	6.093	***	B

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (.05) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

جدول رقم (4-24) تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.015	-.030	.055	.572

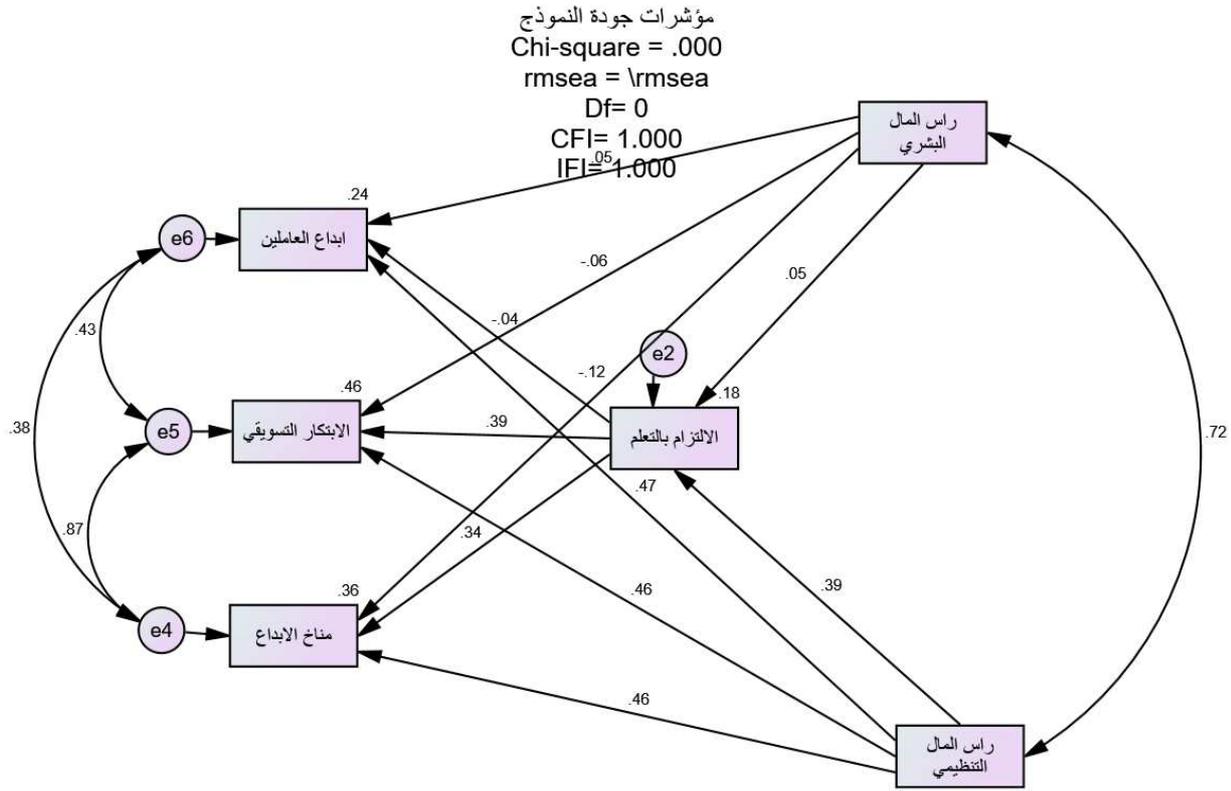
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-22) الاثر المباشر، عدم وجود دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والالتزام بالتعلم عند مستوي معنوية (.565) ، واوضح المسار من الإلتزام بالتعلم الي مناخ الإبداع وجود علاقة إحصائية قوية عند مستوي معنوية (***) . اما الاثر غير المباشر يساوي (.015) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.572) مما سبق يتضح أن الإلتزام بالتعلم لايتوسط العلاقة بين رأس المال البشري و مناخ الإبداع.

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط للالتزام بالتعلم علي العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري

الشكل (4-12) العلاقة بين الالتزام بالتعلم ورأس المال التنظيمي وإبداع العاملين



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4-25) تحليل المسار الأثر المباشر

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الالتزام بالتعلم <--- راس المال التنظيمي	.353	.075	4.726	***	A
ابداع العاملين <--- الالتزام بالتعلم	-.054	.081	-.668	.504	B

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الى استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.05) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-26) تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.019	-.076	.028	.448

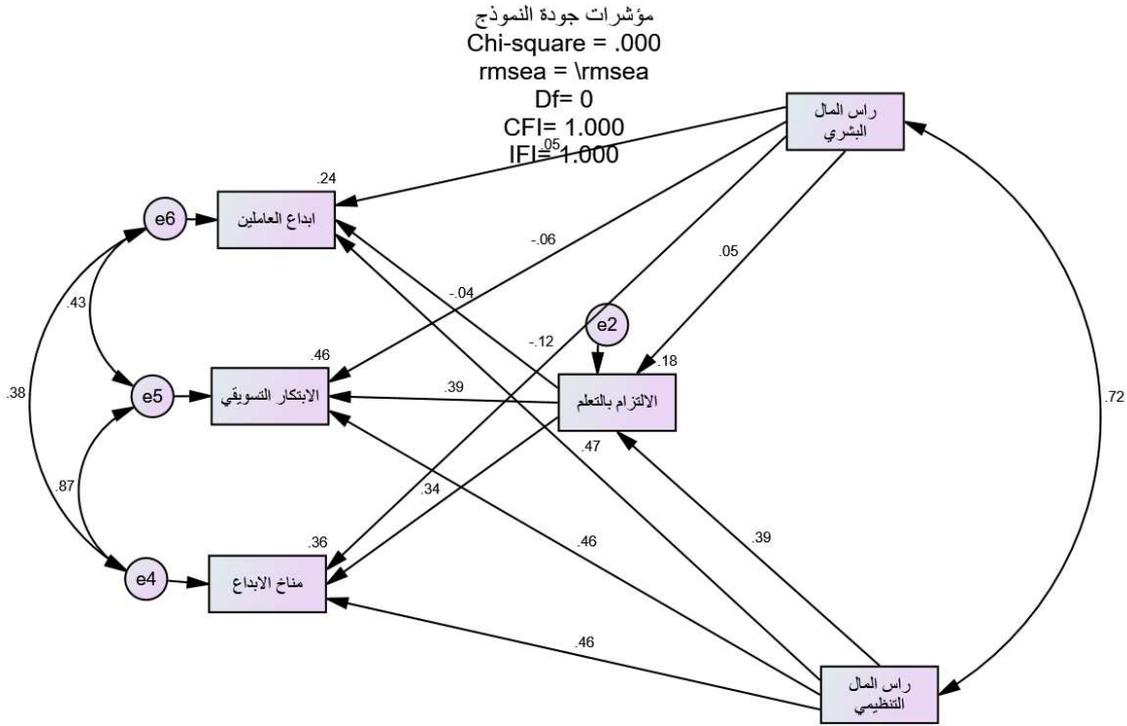
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-25) الأثر المباشر، وجود علاقة إحصائية قوية بين رأس المال التنظيمي والالتزام بالتعلم عند مستوى معنوية (***) ، ووضح المسار من الإلتزام بالتعلم الي إبداع العاملين عدم وجود علاقة إحصائية عند مستوى معنوية (.504). اما الأثر غير المباشر يساوي (-.019) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.448). مما سبق يتضح أن الإلتزام بالتعلم لا يتوسط العلاقة بين رأس المال التنظيمي و إبداع العاملين .

الفرضية الرئيسية:

الدور الوسيط للالتزام بالتعلم علي العلاقة بين راس المال الفكري والإبداع الإداري

الشكل (4-12) العلاقة بين الالتزام بالتعلم وراس المال التنظيمي والابتكار التسويقي



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4-27) تحليل المسار الأثر المباشر

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الالتزام بالتعلم <--- راس المال التنظيمي	.353	.075	4.726	***	A
الابتكار التسويقي <--- الالتزام بالتعلم	.408	.053	7.635	***	B

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.05) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

جدول رقم (4-28) تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.144	.082	.214	.001

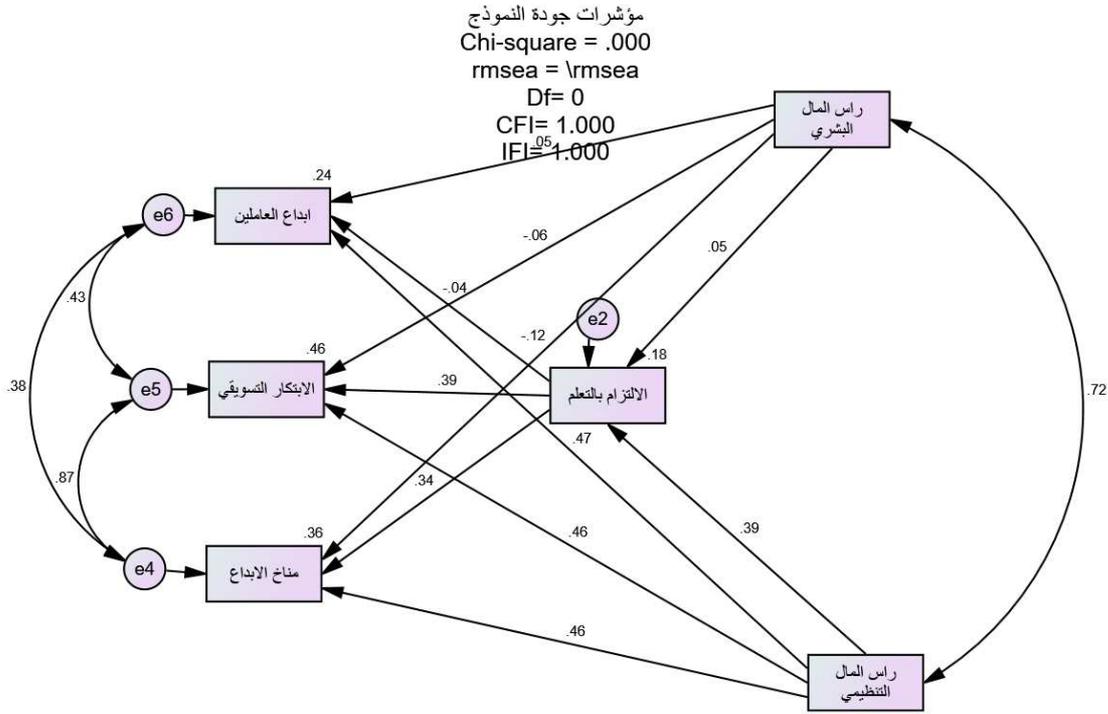
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-27) الاثر المباشر، وجود علاقة إحصائية قوية بين رأس المال التنظيمي والالتزام بالتعلم عند مستوي معنوية (***) ، ووضح المسار من الإلتزام بالتعلم الي الإبتكار التسويقي وجود علاقة إحصائية قوية ايضاً عند مستوي معنوية (***) . اما الاثر غير المباشر يساوي (.144) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.001) مما سبق يتضح أن الإلتزام بالتعلم يتوسط العلاقة بين رأس المال التنظيمي و الإبتكار التسويقي .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط للالتزام بالتعلم علي العلاقة بين راس المال الفكري والإبداع الإداري

الشكل (4-13) العلاقة بين الالتزام بالتعلم وراس المال التنظيمي ومناخ الإبداع



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4-29) تحليل المسار الأثر المباشر

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الالتزام بالتعلم	راس المال التنظيمي <---	.353	.075	4.726	***	A
مناخ الإبداع	الالتزام بالتعلم <---	.284	.047	6.093	***	B

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.05) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

جدول رقم (4-30) تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.100	.056	.158	.001

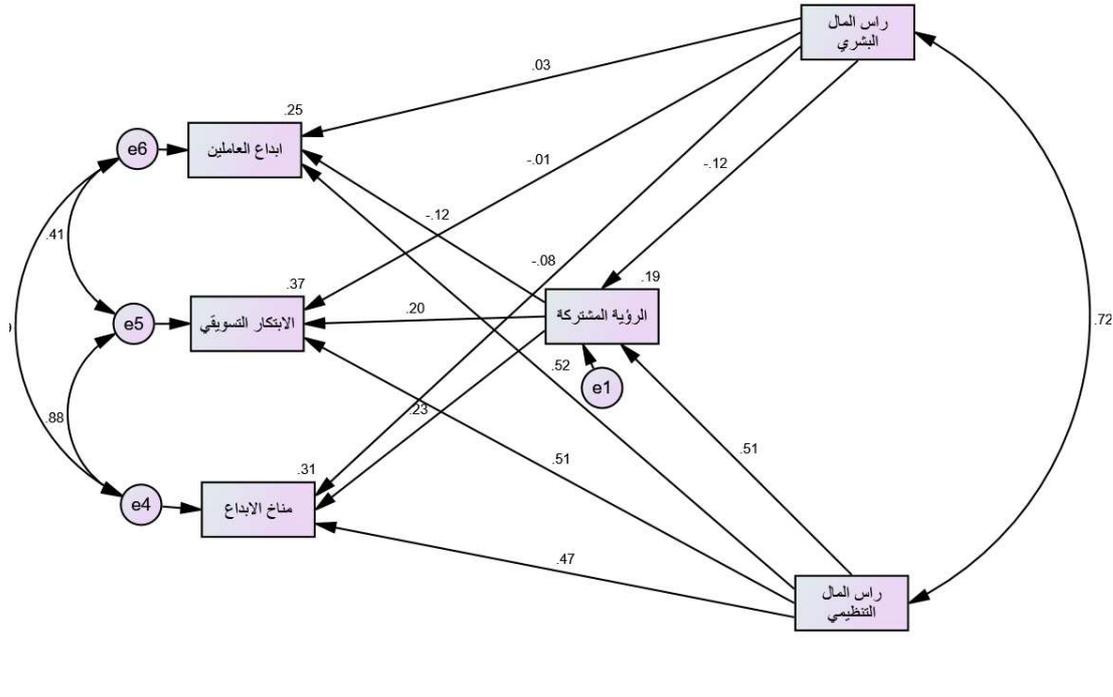
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-29) الاثر المباشر، وجود علاقة إحصائية قوية بين رأس المال التنظيمي والالتزام بالتعلم عند مستوي معنوية (***) ، ووضح المسار من الإلتزام بالتعلم الي مناخ الإبداع وجود علاقة إحصائية قوية ايضاً عند مستوي معنوية (***) . اما الاثر غير المباشر يساوي (.100) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.001) مما سبق يتضح أن الإلتزام بالتعلم يتوسط العلاقة بين رأس المال التنظيمي و مناخ الإبداع .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط للرؤية المشتركة علي العلاقة بين راس المال الفكري والإبداع الإداري

الشكل (4-14) العلاقة بين الرؤية المشتركة وراس المال البشري وابداع العاملين



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4-31) تحليل المسار الأثر المباشر

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
راس المال البشري <--- الرؤية المشتركة	-.080	.053	-1.492	.136	A
الرؤية المشتركة <--- ابداع العاملين	-.270	.135	-1.995	.046	B

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.05) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

جدول رقم (4-32) تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.022	.001	.076	.082

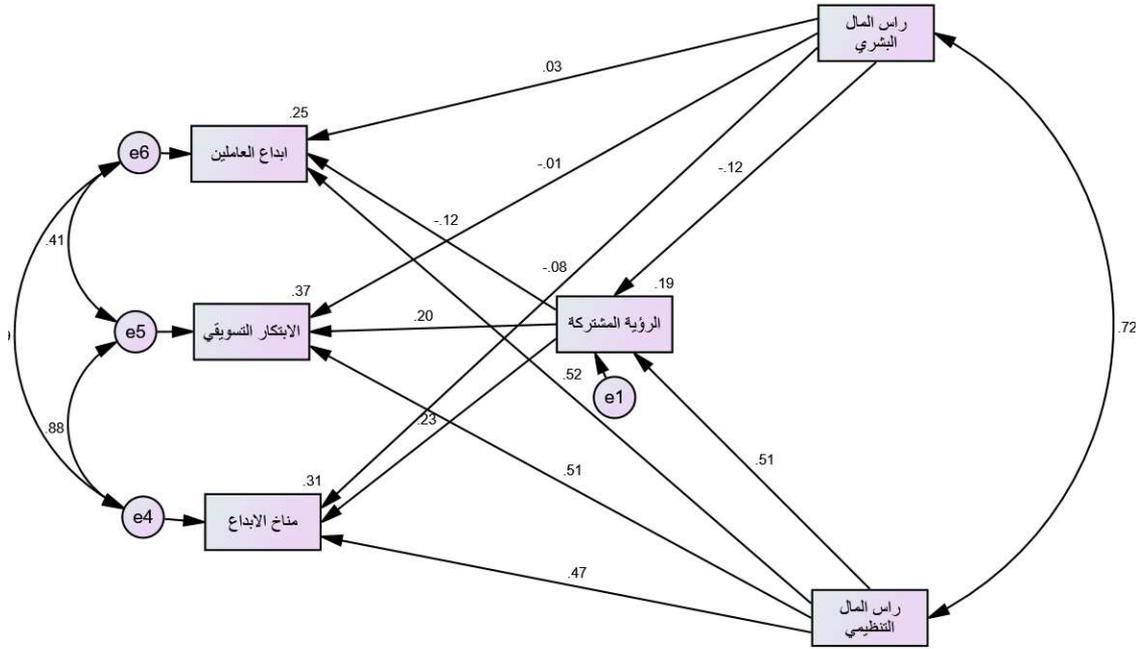
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-31) الاثر المباشر، عدم وجود علاقة إحصائية بين رأس المال البشري والرؤية المشتركة عند مستوي معنوية (.136) ، ووضح المسار من الرؤية المشتركة الي ابداع العاملين وجود علاقة إحصائية عند مستوي معنوية (.046). اما الاثر غير المباشر يساوي (.022) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.082) مما سبق يتضح أن الرؤية المشتركة لا تتوسط العلاقة بين رأس المال البشري و ابداع العاملين .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط للرؤية المشتركة علي العلاقة بين راس المال الفكري والإبداع الإداري

الشكل (4-15) العلاقة بين الرؤية المشتركة وراس المال البشري والابتكار التسويقي



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4-33) تحليل المسار الأثر المباشر

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الرؤية المشتركة <--- راس المال البشري	-.080	.053	-1.492	.136	A
الابتكار التسويقي <--- الرؤية المشتركة	.358	.097	3.708	***	B

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.05) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

جدول رقم (4-34) تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.029	-.074	-.004	.060

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-33) الاثر المباشر، عدم وجود علاقة إحصائية بين رأس المال البشري والرؤية المشتركة عند مستوى معنوية (.136)، ووضح المسار من الرؤية المشتركة الي الإبتكار التسويقي وجود علاقة إحصائية قوية عند مستوى معنوية (***) . اما الاثر غير المباشر يساوي (-.029) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.060) مما سبق يتضح أن الرؤية المشتركة لا تتوسط العلاقة بين رأس المال البشري و الإبتكار التسويقي .

جدول رقم (4-35) تحليل المسار الأثر المباشر

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الرؤية المشتركة <--- راس المال البشري	-.080	.053	-1.492	.136	A
الرؤية المشتركة <--- مناخ الإبداع	.317	.081	3.905	***	B

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.05) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-36) تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.025	-.066	-.004	.059

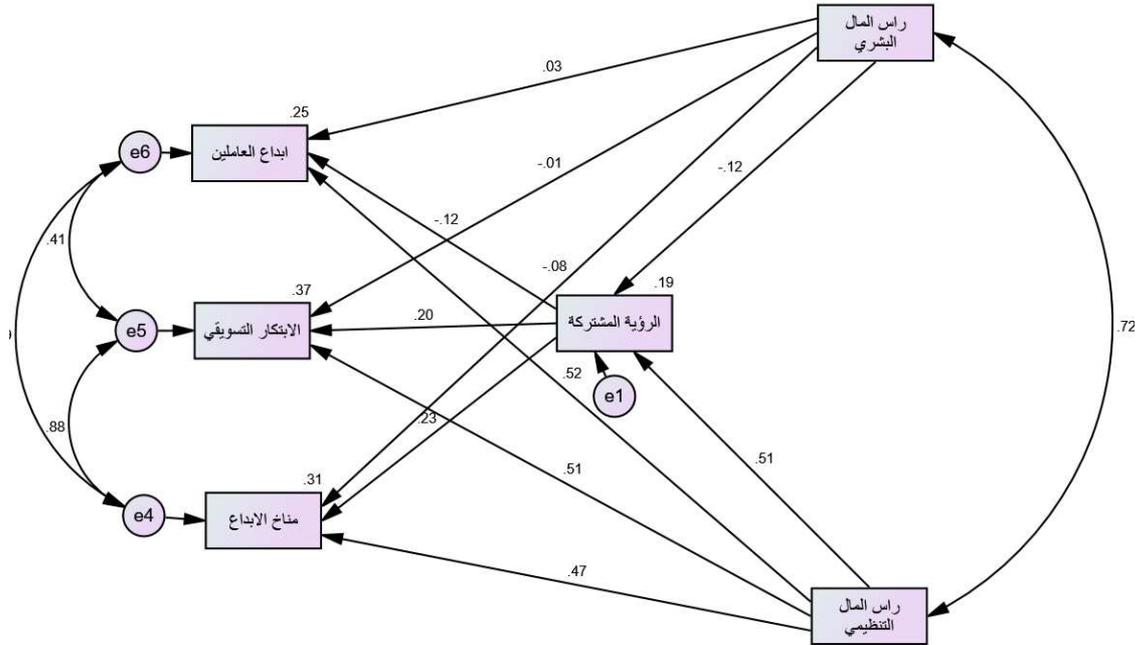
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-35) الأثر المباشر، عدم وجود علاقة إحصائية بين رأس المال البشري والرؤية المشتركة عند مستوى معنوية (.136) ، ووضح المسار من الرؤية المشتركة الي مناخ الإبداع وجود علاقة إحصائية قوية عند مستوى معنوية (***) . اما الأثر غير المباشر يساوي (-.025) وهو غير دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.059) مما سبق يتضح أن الرؤية المشتركة لا تتوسط العلاقة بين رأس المال البشري و مناخ الإبداع .

الفرضية الرئيسية:

الدور الوسيط للرؤية المشتركة علي العلاقة بين راس المال الفكري والإبداع الإداري

الشكل (4-17) العلاقة بين الرؤية المشتركة ورأس المال التنظيمي وإبداع العاملين



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4-37) تحليل المسار الأثر المباشر

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الرؤية المشتركة <--- راس المال التنظيمي	.279	.045	6.254	***	A
ابداع العاملين <--- الرؤية المشتركة	-.270	.135	-1.995	.046	B

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.05) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوى المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

جدول رقم (4-38) تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	-.075	-.159	-.013	.047

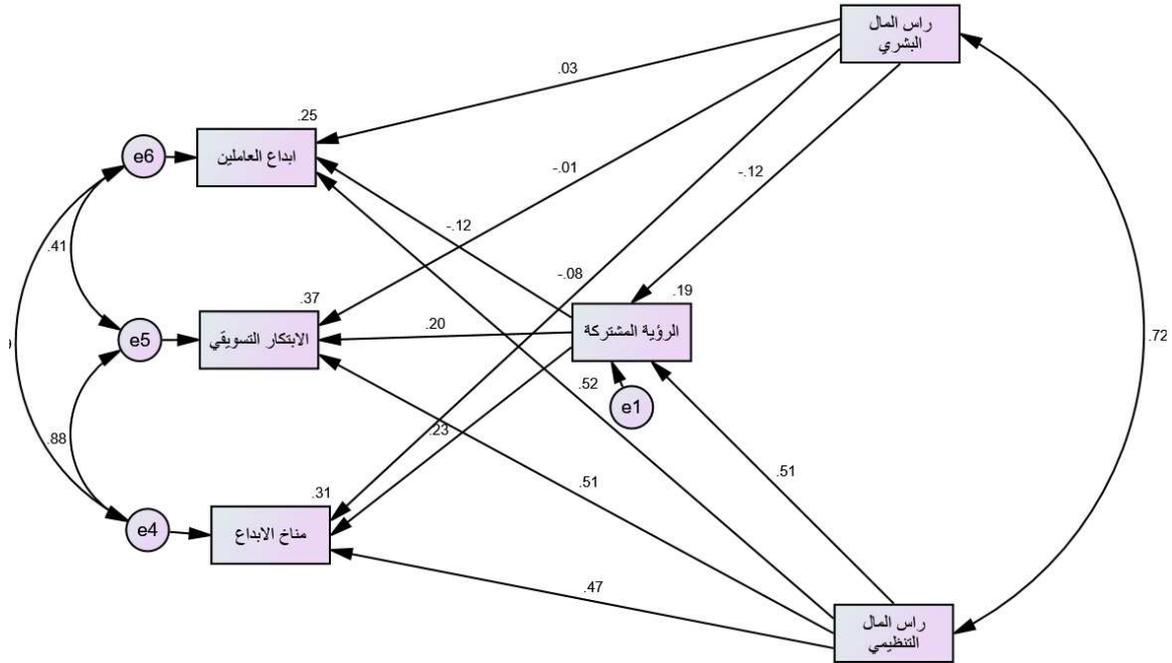
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-37) الاثر المباشر، وجود علاقة إحصائية بين رأس المال التنظيمي والرؤية المشتركة عند مستوى معنوية (***) ، واوضح المسار من الرؤية المشتركة الي إبداع العاملين وجود علاقة إحصائية عند مستوى معنوية (.046). اما الاثر غير المباشر يساوي (-.075) وهو دال إحصائياً عند مستوى معنوية (.047) مما سبق يتضح أن الرؤية المشتركة تتوسط العلاقة بين رأس المال التنظيمي و إبداع العاملين .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط للرؤية المشتركة علي العلاقة بين راس المال الفكري والإبداع الإداري

الشكل (4-18) العلاقة بين الرؤية المشتركة وراس المال التنظيمي والابتكار التسويقي



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4-39) تحليل المسار الأثر المباشر

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
رأس المال التنظيمي <--- الرؤية المشتركة	.279	.045	6.254	***	A
الرؤية المشتركة <--- الابتكار التسويقي	.358	.097	3.708	***	B

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.,05) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-40) تحليل المسار الأثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.100	.056	.158	.000

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-39) الأثر المباشر، وجود علاقة إحصائية بين رأس المال التنظيمي والرؤية المشتركة عند مستوي معنوية (***) ، ووضح المسار من الرؤية المشتركة الي الابتكار التسويقي وجود علاقة إحصائية عند مستوي معنوية (***) . اما الأثر غير المباشر يساوي (.100) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.000) مما سبق يتضح أن الرؤية المشتركة تتوسط العلاقة بين رأس المال التنظيمي و الابتكار التسويقي.

جدول رقم (4-41) تحليل المسار الأثر المباشر

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
راس المال التنظيمي <--- الرؤية المشتركة	.279	.045	6.254	***	A
الرؤية المشتركة <--- مناخ الإبداع	.317	.081	3.905	***	B

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (0,05) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

جدول رقم (4-42) تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.089	.050	.139	.000

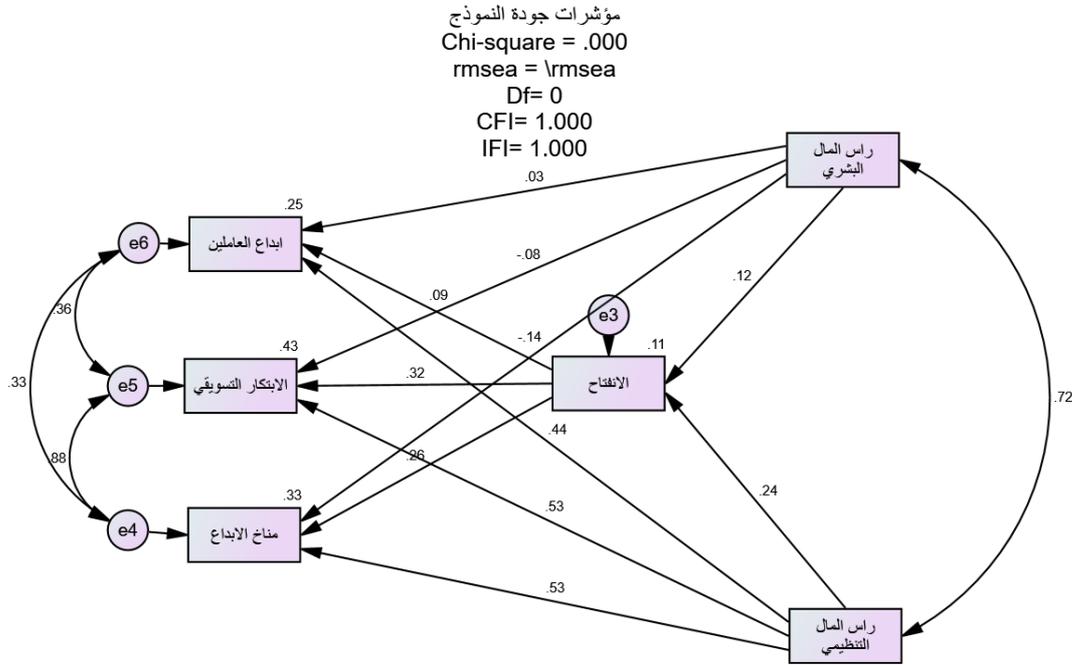
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-41) الاثر المباشر، وجود علاقة إحصائية بين رأس المال التنظيمي والرؤية المشتركة عند مستوي معنوية (***) ، واوضح المسار من الرؤية المشتركة الي مناخ الإبداع وجود علاقة إحصائية عند مستوي معنوية (***) . اما الاثر غير المباشر يساوي (0.089) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.000) مما سبق يتضح أن الرؤية المشتركة تتوسط العلاقة بين رأس المال التنظيمي و مناخ الإبداع .

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط للانفتاح علي العلاقة بين راس المال الفكري والإبداع الإداري

الشكل (4-20) العلاقة بين الانفتاح ورأس المال البشري وإبداع العاملين



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4-43) تحليل المسار الأثر المباشر

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الانفتاح	<---	راس المال البشري	.090	.063	1.431	.152	A
ابداع العاملين	<---	الانفتاح	.171	.116	1.477	.140	B

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (05,.) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

جدول رقم (4-44) تحليل المسار الاثر غير المباشر

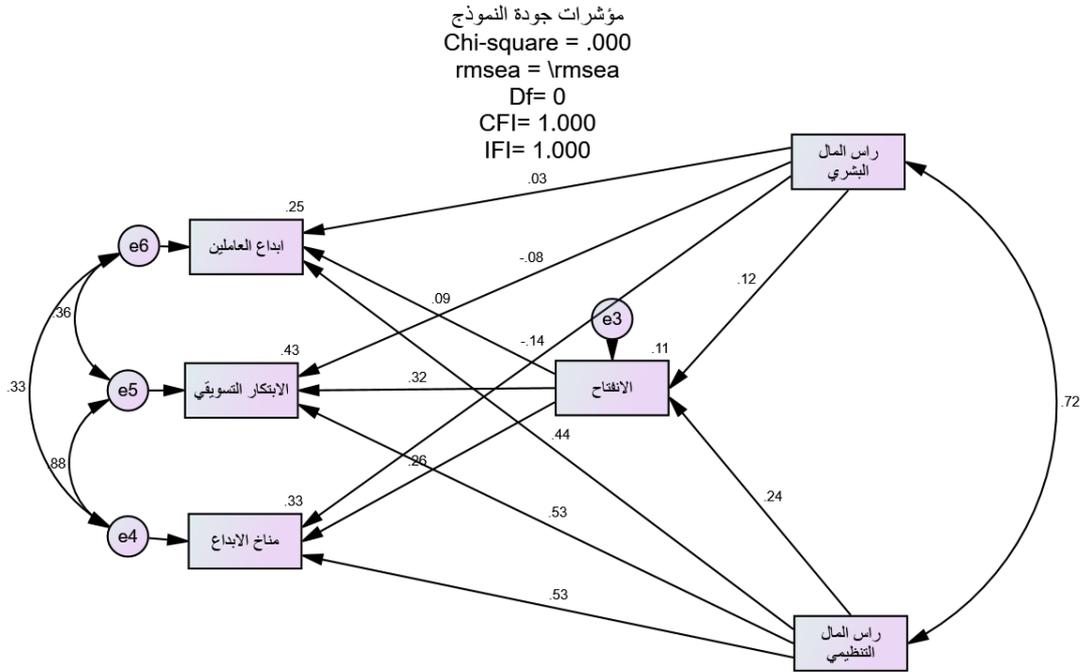
Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.015	-.003	.060	.207

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (43-4) الاثر المباشر، عدم وجود علاقة إحصائية بين رأس المال البشري والإنفتاح عند مستوي معنوية (05,.) ، واوضح المسار من الإنفتاح الي إبداع العاملين عدم وجود علاقة إحصائية عند مستوي معنوية (05,.) . اما الاثر غير المباشر يساوي (015,.) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (207,.) مما سبق يتضح أن الإنفتاح لا يتوسط العلاقة بين رأس المال البشري و إبداع العاملين .

الدور الوسيط للانفتاح علي العلاقة بين راس المال الفكري والإبداع الإداري

الشكل (4-21) العلاقة بين الانفتاح وراس المال البشري و الابتكار التسويقي



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4-45) تحليل المسار الأثر المباشر

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الانفتاح <--- راس المال البشري	.090	.063	1.431	.152	A
الانفتاح <--- الابتكار التسويقي	.500	.079	6.369	***	B

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (.05) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

جدول رقم (4-46) تحليل المسار الاثر غير المباشر

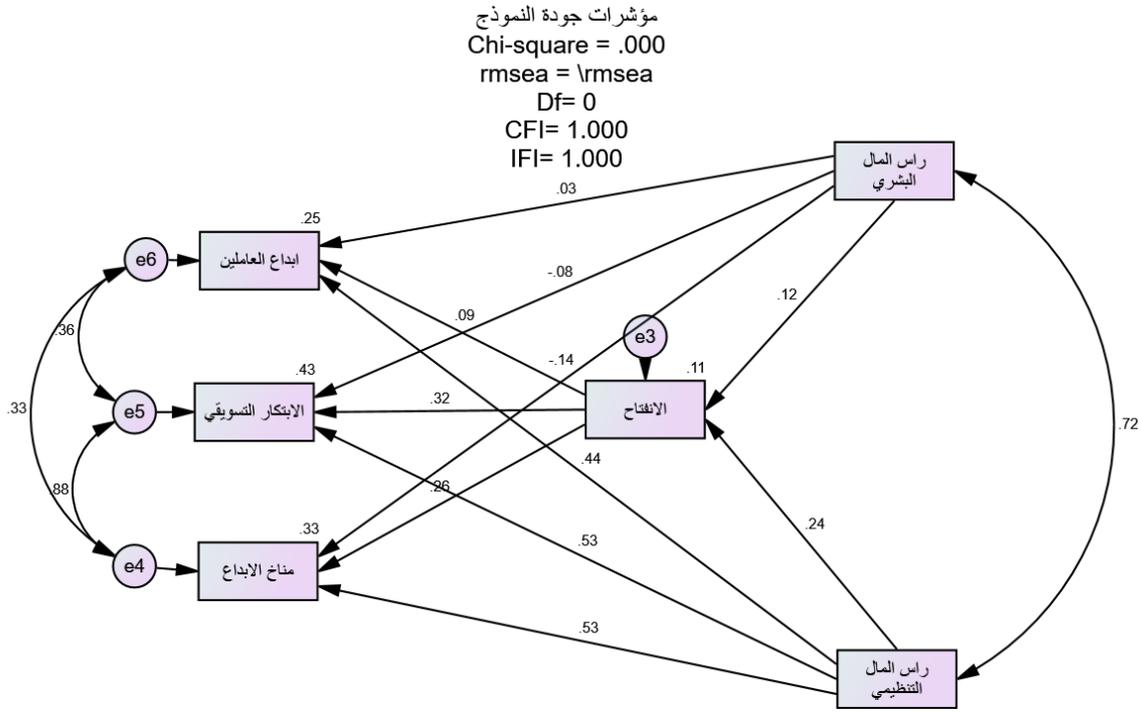
Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.045	-.007	.096	.151

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-45) الاثر المباشر، عدم وجود علاقة إحصائية بين رأس المال البشري والإنفتاح عند مستوي معنوية (.152) ، و اوضح المسار من الإنفتاح الي الابتكار التسويقي وجود علاقة إحصائية عند مستوي معنوية (***) . اما الاثر غير المباشر يساوي (.045) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.151) مما سبق يتضح أن الإنفتاح لا يتوسط العلاقة بين رأس المال البشري و الابتكار التسويقي.

الدور الوسيط للانفتاح علي العلاقة بين راس المال الفكري والإبداع الإداري

الشكل (4-22) العلاقة بين الانفتاح وراس المال البشري ومناخ الإبداع



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4-47) تحليل المسار الأثر المباشر

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الانفتاح <--- راس المال البشري	.090	.063	1.431	.152	A
الانفتاح <--- مناخ الإبداع	.329	.068	4.818	***	B

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

ولمعرفة الأثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (.05) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الأثر غير المباشر.

جدول رقم (4-48) تحليل المسار الأثر غير المباشر

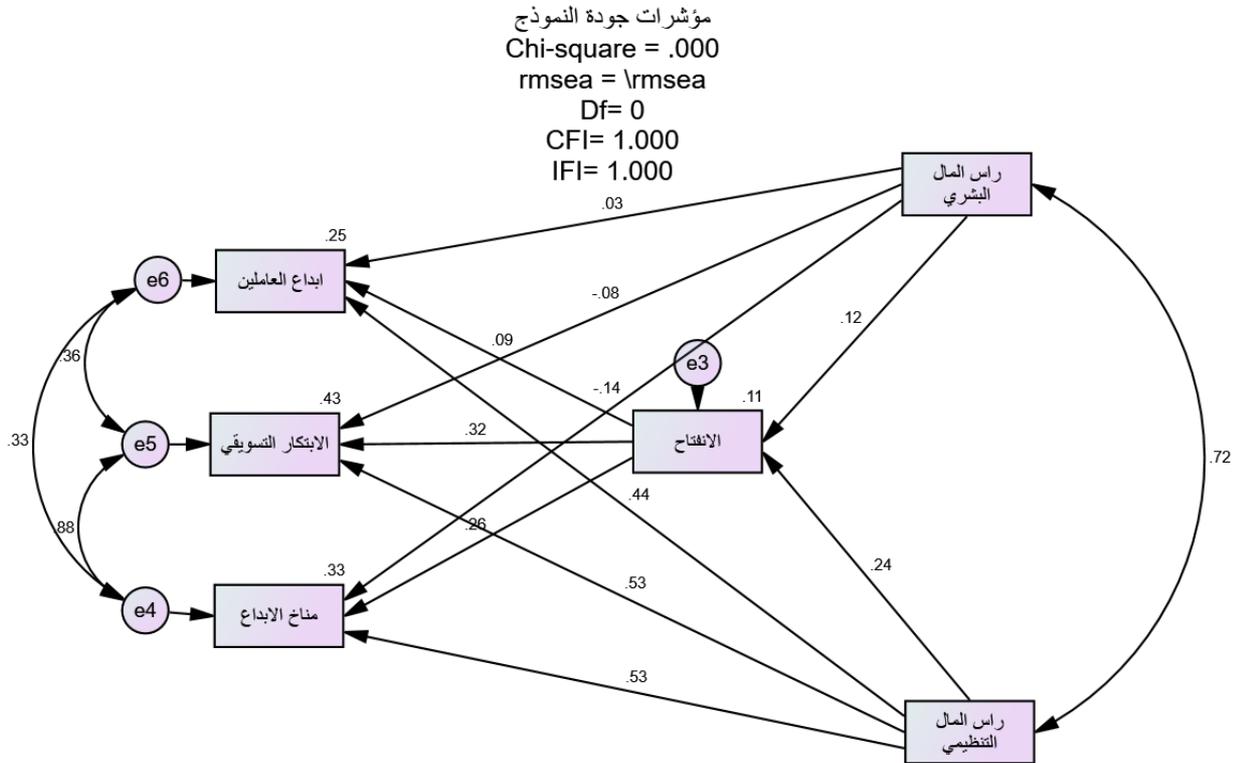
Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.029	-.003	.065	.131

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-47) الأثر المباشر، عدم وجود علاقة إحصائية بين رأس المال البشري والإنفتاح عند مستوي معنوية (.152)، ووضح المسار من الإنفتاح الي مناخ الإبداع وجود علاقة إحصائية عند مستوي معنوية (***) . اما الأثر غير المباشر يساوي (.029) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.131) مما سبق يتضح أن الإنفتاح لا يتوسط العلاقة بين رأس المال البشري و مناخ الإبداع .

الدور الوسيط للانفتاح علي العلاقة بين راس المال الفكري والإبداع الإداري

الشكل (4-23) العلاقة بين الانفتاح وراس المال التنظيمي وابداع العاملين



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام اسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4-49) تحليل المسار الأثر المباشر

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الانفتاح <--- راس المال التنظيمي	.147	.052	2.799	.005	A
الانفتاح <--- ابداع العاملين	.171	.116	1.477	.140	B

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (.05) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

جدول رقم (4-50) تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.025	.000	.073	.103

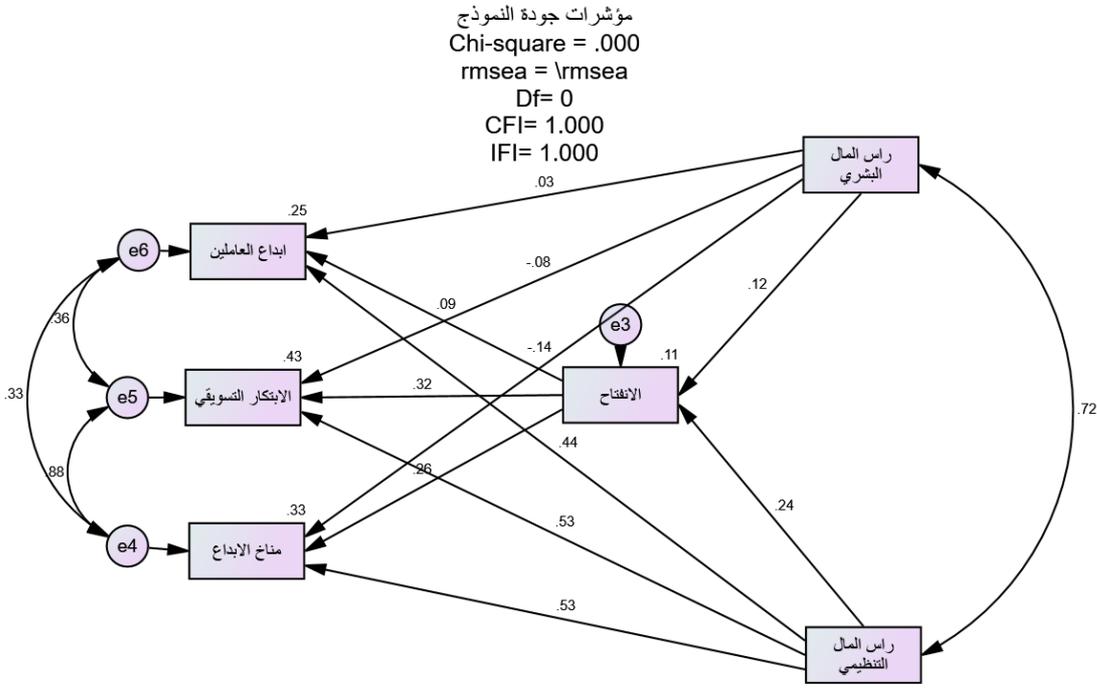
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-49) الاثر المباشر، وجود علاقة إحصائية بين رأس المال التنظيمي والانفتاح عند مستوي معنوية (.005) ، و اوضح المسار من الإنفتاح الي ابداع العاملين عدم وجود علاقة إحصائية عند مستوي معنوية (.140). اما الاثر غير المباشر يساوي (.025) وهو غير دال إحصائياً عند مستوي معنوية (.103) مما سبق يتضح أن الإنفتاح لا يتوسط العلاقة بين رأس المال التنظيمي و ابداع العاملين.

الفرضية الرئيسية :

الدور الوسيط للانفتاح علي العلاقة بين راس المال الفكري والإبداع الإداري

الشكل (4-24) العلاقة بين الانفتاح وراس المال التنظيمي والابتكار التسويقي



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4-51) تحليل المسار الأثر المباشر

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الانفتاح <--- رأس المال التنظيمي	.147	.052	2.799	.005	A
الانفتاح <--- الابتكار التسويقي	.500	.079	6.369	***	B

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (0.05) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

جدول رقم (4-52) تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.073	.027	.125	.012

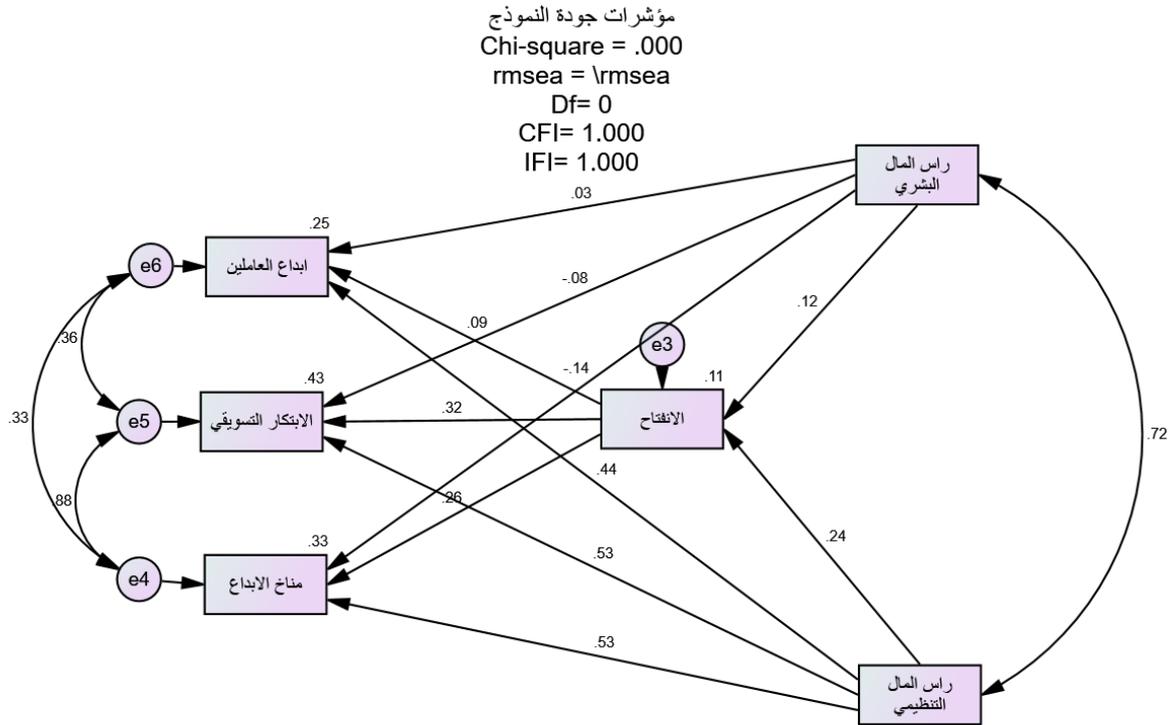
المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-51) الاثر المباشر، وجود علاقة إحصائية بين رأس المال التنظيمي والإنتفاع عند مستوي معنوية (0.005) ، ووضح المسار من الإنتفاع الي الإبتكار التسويقي وجود علاقة إحصائية قوية عند مستوي معنوية (***) . اما الاثر غير المباشر يساوي (0.073) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (0.012) مما سبق يتضح أن الإنتفاع يتوسط العلاقة بين رأس المال التنظيمي و الإبتكار التسويقي.

الفرضية الرئيسية:

الدور الوسيط للانفتاح علي العلاقة بين راس المال الفكري والإبداع الإداري

الشكل (4-25) العلاقة بين الانفتاح وراس المال التنظيمي ومناخ الإبداع



المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

لغرض التعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات اعتمد البحث على نمذجة المعادلة البنائية وفيها تم استخدام أسلوب تحليل المسار والذي يعني بدراسة وتحليل العلاقات بين متغير أو أكثر من المتغيرات المستقلة سواء كانت هذه المتغيرات مستمرة أو متقطعة ، وقد تم الاعتماد على مستوى الدلالة (0.05) للحكم على مدى معنوية التأثير، حيث تم مقارنة مستوى المعنوية المحتسب مع قيمة مستوى الدلالة المعتمد، وتعد التأثيرات ذات دلالة إحصائية إذا كانت قيمة مستوى الدلالة المحتسب أصغر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) والعكس صحيح ، والجدول التالي قيم تحليل المسار.

جدول رقم (4-53) تحليل المسار الأثر المباشر

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
الانفتاح <--- راس المال التنظيمي	.147	.052	2.799	.005	A
الانفتاح <--- مناخ الإبداع	.329	.068	4.818	***	B

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

ولمعرفة الاثر غير المباشر قام (James Gaskin 2016) بتطوير (Parameter A*B) والذي يهدف الي استخلاص الاثر غير المباشر من خلال ضرب الاثر المباشر في الاثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوى الدلالة (05,.) فاذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة والجدول التالي يوضح قيم تحليل الاثر غير المباشر.

جدول رقم (4-54) تحليل المسار الاثر غير المباشر

Parameter	Estimate	Lower	Upper	P
A x B	.048	.018	.086	.010

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

اوضح تحليل هذه الفرضية من خلال الجدول رقم (4-53) الاثر المباشر، وجود علاقة إحصائية بين رأس المال التنظيمي والإنفتاح عند مستوي معنوية (005,.) ، واوضح المسار من الإنفتاح الي مناخ الإبداع وجود علاقة إحصائية قوية عند مستوي معنوية (***) . اما الاثر غير المباشر يساوي (048,.) وهو دال إحصائياً عند مستوي معنوية (010,.) مما سبق يتضح أن الإنفتاح يتوسط العلاقة بين رأس المال التنظيمي و مناخ الإبداع .

4-12 ملخص اختبار نتائج الفرضيات :

من خلال إجراءات عملية التحليل الإحصائي لاختبار فرضيات الدراسة باستخدام أسلوب تحليل المسار ونمذجة المعادلة البنائية وأسلوب (Parameter) لمعرفة الأثر المباشر عن طريق A و B ، وطريقة (James Gaskin 2016) الذي قام بتطوير (Parameter A*B) بهدف استخلاص الأثر غير المباشر من خلال ضرب الأثر المباشر في الأثر غير المباشرة ويتم الاعتماد على مستوي الدلالة (0.05) فإذا كانت قيم الدالة المحتسب اقل من مستوي المعنوية المعتمد فانه يتم قبول الفرضية البديلة . عليه تم التوصل إلى مجموعة النتائج تم تلخيصها بالجدول كما موضح أدنا

جدول رقم (4-55)

ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الاولى والفرضيات الفرعية

التعليق	p	C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية	الفرضية
دعم جزئي					توجد علاقة بين راس المال الفكري والإبداع الاداري	
غير مدعومة	.570	.569	.116	.066	توجد علاقة بين راس المال البشري وابداع العاملين	
غير مدعومة	.607	-.515	.084	-.043	توجد علاقة بين راس المال البشري والابتكار التسويقي	
غير مدعومة	.167	-1.382	.071	-.098	توجد علاقة بين راس المال البشري ومناخ الإبداع	
مدعومة	***	7.571	.059	.449	توجد علاقة بين راس المال التنظيمي ومناخ الإبداع	
مدعومة	***	5.746	.097	.556	توجد علاقة بين راس المال التنظيمي وابداع العاملين	
مدعومة	***	8.261	.070	.581	توجد علاقة بين راس المال التنظيمي والابتكار التسويقي	

المصدر :إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

جدول رقم (4-56)

ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثانية والفرضيات الفرعية

التعليق	p	C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية	الفرضية
دعم جزئي					توجد علاقة بين راس المال الفكري والتوجه بالتعلم	
غير مدعومة	.136	-1.492	.053	-.080	توجد علاقة بين راس المال البشري والرؤية المشتركة	
غير مدعومة	.565	.575	.089	.051	توجد علاقة بين راس المال البشري والالتزام بالتعلم	
غير مدعومة	.152	1.431	.063	.090	توجد علاقة بين راس المال البشري والانفتاح	
مدعومة	***	6.254	.045	.279	توجد علاقة بين راس المال التنظيمي والرؤية المشتركة	
مدعومة	***	4.726	.075	.353	توجد علاقة بين راس المال التنظيمي والالتزام بالتعلم	
مدعومة	.005	2.799	.052	.147	توجد علاقة بين راس المال التنظيمي والانفتاح	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

جدول رقم (4-57)

ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة والفرضيات الفرعية

التعليق	p	C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية	الفرضية
دعم جزئي					توجد علاقة بين التوجه بالتعلم والإبداع الإداري	
غير مدعومة	.933	-.084	.194	-.016	توجد علاقة بين الرؤية المشتركة وابداع العاملين	
غير مدعومة	.428	.792	.127	.101	توجد علاقة بين الرؤية المشتركة والابتكار التسويقي	
غير مدعومة	.074	1.789	.107	.192	توجد علاقة بين الرؤية المشتركة ومناخ الإبداع	
غير مدعومة	.764	.300	.143	.043	توجد علاقة بين الالتزام بالتعلم وابداع العاملين	
مدعومة	***	4.547	.093	.425	توجد علاقة بين الالتزام بالتعلم والابتكار التسويقي	
مدعومة	.001	3.256	.079	.257	توجد علاقة بين الالتزام بالتعلم ومناخ الإبداع	
مدعومة	.008	2.660	.165	.440	توجد علاقة بين الانفتاح وابداع العاملين	
مدعومة	.011	2.554	.108	.277	توجد علاقة بين الانفتاح والابتكار التسويقي	
غير مدعومة	.071	1.804	.092	.165	توجد علاقة بين الانفتاح ومناخ الإبداع	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

جدول رقم (4-58)

ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية

التعليق	حجم التأثير		C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية	الفرضية
	غير مباشر	مباشر					
توسط جزئي	p	p	يتوسط الالتزام بالتعلم العلاقة بين راس المال الفكري والإبداع الإداري				
لا توسط	.457	.565	.575	.089	.051	راس المال البشري والالتزام بالتعلم	
		.504	-.668	.081	-.054	الالتزام بالتعلم وابداع العاملين	
لا توسط	.596	.565	.575	.089	.051	راس المال البشري والالتزام بالتعلم	
		***	7.635	.053	.408	الالتزام بالتعلم والابتكار التسويقي	
لا توسط	.572	.565	.575	.089	.051	راس المال البشري والالتزام بالتعلم	
		***	6.093	.047	.284	الالتزام بالتعلم ومناخ الإبداع	
لا توسط	.448	***	4.726	.075	.353	راس المال التنظيمي والالتزام بالتعلم	
		.504	-.668	.081	-.054	الالتزام بالتعلم وابداع العاملين	
توسط	.001	***	4.726	.075	.353	راس المال التنظيمي والالتزام بالتعلم	
		***	7.635	.053	.408	الالتزام بالتعلم والابتكار التسويقي	
توسط	.001	***	4.726	.075	.353	راس المال التنظيمي والالتزام بالتعلم	
		***	6.093	.047	.284	الالتزام بالتعلم ومناخ الإبداع	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

جدول رقم (4-59)

ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الخامسة والفرضيات الفرعية

التعليق	حجم التأثير		C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية	الفرضية
	غير مباشر	مباشر					
توسط جزئي	p	p	تتوسط الرؤية المشتركة العلاقة بين راس المال الفكري والإبداع الاداري				
لا توسط	.082	.136	-1.492	.053	-.080	راس المال البشري والرؤية المشتركة	
		.046	-1.995	.135	-.270	الرؤية المشتركة وابداع العاملين	
لا توسط	.060	.136	-1.492	.053	-.080	راس المال البشري والرؤية المشتركة	
		***	3.708	.097	.358	الرؤية المشتركة والابتكار التسويقي	
لا توسط	.059	.136	-1.492	.053	-.080	راس المال البشري والرؤية المشتركة	
		***	3.905	.081	.317	الرؤية المشتركة ومناخ الإبداع	
توسط	.047	***	6.254	.045	.279	راس المال التنظيمي والرؤية المشتركة	
		.046	-1.995	.135	-.270	الرؤية المشتركة وابداع العاملين	
توسط	.000	***	6.254	.045	.279	راس المال التنظيمي والرؤية المشتركة	
		***	3.708	.097	.358	الرؤية المشتركة والابتكار التسويقي	
توسط	.000	***	6.254	.045	.279	راس المال التنظيمي والرؤية المشتركة	
		***	3.905	.081	.317	الرؤية المشتركة ومناخ الإبداع	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

جدول رقم (4-60)

ملخص نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة والفرضيات الفرعية

التعليق	حجم التأثير		C.R	S.E	Estimate	نص الفرضية	الفرضية
	غير مباشر	مباشر					
توسط جزئي	p	p	يتوسط الانفتاح العلاقة بين راس المال الفكري والإبداع الاداري				
لا توسط	.207	.152	1.431	.063	.090	راس المال البشري والانفتاح	
		.140	1.477	.116	.171	الانفتاح وابداع العاملين	
لا توسط	.151	.152	1.431	.063	.090	راس المال البشري والانفتاح	
		***	6.369	.079	.500	الانفتاح والابتكار التسويقي	
لا توسط	.131	.152	1.431	.063	.090	راس المال البشري والانفتاح	
		***	4.818	.068	.329	الانفتاح ومناخ الإبداع	
لا توسط	.103	.005	2.799	.052	.147	راس المال التنظيمي والانفتاح	
		.140	1.477	.116	.171	الانفتاح وابداع العاملين	
توسط	.012	.005	2.799	.052	.147	راس المال التنظيمي والانفتاح	
		***	6.369	.079	.500	الانفتاح والابتكار التسويقي	
توسط	.010	.005	2.799	.052	.147	راس المال التنظيمي والانفتاح	
		***	4.818	.068	.329	الانفتاح ومناخ الإبداع	

المصدر: إعداد الدارس من بيانات الدراسة الميدانية (2017)

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

5-0 المقدمة :

في هذا الفصل سوف تم مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة من واقع الدراسة الميدانية والتي تم جمعها بواسطة الاستبانة والتي تمثل الأداة الرئيسية التي اعتمدت عليها الدراسة في جمع البيانات من مجتمع الدراسة المتمثل في عينة من الشركات العاملة داخل ولاية الخرطوم ، ومن خلال المنهجية والخطوات التي اتبعت لبلوغ أهداف هذه الدراسة ، وما اشتملت عليه الدراسة من أدبيات للدراسات السابقة حول العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري واثرت التوجه بالتعلم على هذه العلاقة ، ومن واقع النتائج التي توصلت إليها الدراسة سيتم تقديم عدد من التوصيات والمقترحات والتي تساعد الإدارات العليا بالشركات من المساهمة الفعالة في تحقيق أفضل أداء إبداعي داخل بيئة العمل و الاستفادة من الموارد الفكرية المتاحة للشركات لمواجهة التحديات ، وأخيرا سيتم عرض أوجه القصور والمحددات التي واجهت الدراسة . والتوصية بمقترحات بحوث مستقبلية.

5-1 البيانات الأساسية :

احتوت البيانات الأساسية على أربع عناصر هي النوع : مجال عمل الشركة : عدد العاملين بالشركة : المنافسين لمنتجات الشركة فيما يتعلق بالنوع نجد إن نسبة 55.7% من أفراد العينة هم ذكور وهي النسبة الأكبر بينما نسبة الإناث فهي 44.3% من حجم العينة، أما فيما يتعلق بمجال عمل الشركة فنجد أن نسبة 43.1% من الشركات تعمل في المجال الصناعي بينما نسبة 26.5% من الشركات تعمل في المجال الخدمي وان نسبة 30.4% من الشركات تعمل في المجال التجاري، أما فيما يتعلق بعدد العاملين بالشركة فنجد أن نسبة 38.7% من العاملين بالشركة اقل من 50 عامل، ونسبة 27.3% من العاملين بالشركة من 50 عامل إلي 150 عامل ونسبة 34.0% من العاملين بالشركة أكثر من 150 عامل ، فيما يتعلق بعدد المنافسين لمنتجات الشركة نجد أن نسبة 41.1% اقل من 10 منافس وان نسبة 29.2% المنافسة عندها

من 10 إلى 20 منافس، أن نسبة 28.9% المنافسة فيها من 20 إلى 30 منافس وان نسبة 8.8% من المنافسين للشركة أكثر من 30 منافس، بينت نتائج التحليل عدم وجود أي تأثير إحصائي للمتغيرات التحكمية علي كل من المتغير المستقل (رأس المال الفكري) و المتغير التابع (الإبداع الإداري) و المتغير الوسيط (التوجه بالتعلم) .

مناقشة النتائج :

5-2 مستوى إبعاد رأس المال الفكري بالشركات العاملة بولاية الخرطوم :

تم اجراء التحليل العاملي الاستكشافي لمتغيرات الدراسة بهدف اكتشاف العوامل التي تصف تلك المتغيرات ، ولاختبار الاختلاف بين العبارات التي تقيس كل متغير من المتغيرات ، حيث تم توزيع عبارات الاستبانة على متغيرات معيارية يتم فرضها وتوزع عليها العبارات التي تقيس كل متغير حسب انحرافها المعياري عن الوسط الحسابي ، بحيث تكون العلاقة بين المتغيرات داخل العامل اقوى من العلاقة مع المتغيرات في العوامل الاخرى . وتم استخدام حزمة برنامج التحليل الإحصائي (spss) في إجراء عملية التحليل العاملي الاستكشافي حيث تم التحليل لكل متغير على حده ، فقد أظهرت نتائج التحليل العاملي للمتغير المستقل رأس المال الفكري الذي اندمجت أبعاده في بعدين (رأس المال البشري ، و رأس المال التنظيمي) حيث تم دمج البعد الثالث (رأس مال العلاقات) داخل البعدين السابقين حيث اتفقت هذه النتائج مع دراسة (مومي شافية 2015، محمد فلاق وآخرون 2011) حيث احتوت الدرستان علي بعدين لرأس المال الفكري هما (رأس الهيكلية و رأس المال التنظيمي) ، و اختلفت نتائج هذا التحليل مع دراسة (Ruzita & Kaveh 2015 ، ممدوح رفاعي & احمد خير الله 2015) اللذان أشارت نتائج دراستهم إلي أن أبعاد رأس المال الفكري هي (رأس المال البشري ، رأس المال التنظيمي، رأس مال العلاقات) .

5-3 مستوى الإبداع الإداري بالشركات العاملة بولاية الخرطوم :

تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير التابع حيث أكدت نتائج التحليل العاملي الاستكشافي أن مستوى الإبداع الإداري في الشركات السودانية يتمثل في (مناخ الإبداع ، والابتكار التسويقي ، وابداع العاملين) وهذا يعني وجود قدرات لدى افراد الشركة على استخدام إمكانياته الذهنية و العقلية والاستفادة من الإمكانيات والموارد المتوفرة و الممكنة لتقديم أداة أو فكرة أو منتج جديد نافع ومفيد للشركة وأعضائها وعملائها، وتشير نتائج الدراسة الي وجود تنمية للقدرات الفكرية والعقلية للعاملين في الشركة عن طريق إتاحة الفرصة ، وتهيئة المناخ الجيد لهم استناداً على الأدبيات التي تناولت الإبداع الإداري وفان الابعاد السابقة تقيس مستوى الإبداع الإداري . كما في دراسة (البيساني النابلسي 2014) .

5-4 مستوى التوجه بالتعلم بالشركات العاملة بولاية الخرطوم :

بعد إجراء العاملي الاستكشافي للمتغير المستقل (رأس المال الفكري) والمتغير التابع(الإبداع الإداري) تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي للمتغير الوسيط (التوجه بالتعلم) حيث أكدت نتائج التحليل أن مستويات التوجه بالتعلم في الشركات السودانية تتمثل في (الالتزام بالتعلم ، والرؤية المشتركة ، الانفتاح) ويطابق هذا المفهوم مع دراسه (وآخرون 2013 Masood Hassan ، 2011، Abbas Toloie Eshlaghy)، وهذا دليل لاهمية التوجه بالتعلم لدى الشركات السودانية العاملة داخل ولاية الخرطوم كأحد متغيرات التوجه الاستراتيجي وذلك لتطوير عمليات الشركة وتحسين ادائها بما يضمن تحقيق اهدافها وذلك من خلال قيام إدارة الشركات بإشراك موظفيها في وضع الخطط الاستراتيجية وذلك للاستفادة من خبراتهم وقدراتهم المهنية والعلمية في تحقيق اهداف الشركة .

مناقشة اختبار الفرضيات :

اعتمدت الدراسة في عملية التحليل الاحصائي للبيانات على اسلوب معادلة النمذجة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة ، وبمعنى اوسع تُمثل نماذج المعادلة البنائية ترجمات لسلسلة من علاقات السبب والنتيجة المفترضة بين مجموعة من المتغيرات ، وبالتحديد اسلوب تحليل المسار لما يتمتع به هذا الاسلوب من عدة مزايا تتناسب مع طبيعة الدراسة في هذا البحث ، وفيما يلي مناقشة للنتائج التي توصلت اليها الدراسة .

5-5 العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري

أظهرت نتائج الدراسة من واقع تحليل البيانات عدم وجود علاقة بين رأس المال البشري وإبداع العاملين وهذا يدل علي أن رأس المال البشري الذي يتمثل في ما يمتلكه الأفراد من مهارات وخبرات ومعارف وقدرات والتي تشكل مجتمعة الرصيد المعرفي للأفراد لا يؤثر على إبداع العاملين في تقديم الخدمات أو المنتجات التي تقدمها الشركات محل الدراسة وهذه النتيجة تختلف مع دراسة (العوامرة 2016) والتي توصلت إلى وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوي دلالة (0.05) لإبعاد رأس المال الفكري علي القدرات الإبداعية وأيضاً توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباط بين رأس المال البشري والابتكار التسويقي، كما أظهرت النتائج عدم وجود علاقة بين رأس المال البشري و مناخ الإبداع واختلفت النتائج السابقة مع دراسة (Ruzita & Kaveh 2015) التي أظهرت نتائجها أن الاستثمار في الإنسان يحقق تحسين في الأداء التنظيمي. واختلفت الدراسة مع دراسة (علي الحاج 2014) التي توصلت نتائجها إلي وجود علاقة ارتباط قوية بين المحافظة على رأس المال البشري وتطويره في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي. وانفتت دراسة (Mir Dost 2016) التي توصلت الي أن رأس المال البشري لا يؤثر علي الإبداع .

كما بينت نتائج الدراسة على انه توجد علاقة ذات تأثير معنوي بين رأس المال التنظيمي ومناخ الإبداع عند مستوى معنوية (***). وانه توجد علاقة مباشرة بين رأس المال التنظيمي وإبداع العاملين وذلك عند مستوى معنوية (***). وانه توجد علاقة مباشرة بين رأس المال التنظيمي والابتكار التسويقي وذلك

عند مستوى معنوية (***) وهذه النتيجة اتفقت مع دراسة (Mir Dost 2016) و (علي الحاج 2014) التي أشارت إلي وجود علاقة ايجابية بين رأس المال التنظيمي والإبداع ، بمعنى أن الاهتمام برأس المال التنظيمي ينعكس إيجابياً في تحقيق الجودة الشاملة والإبداع والتميز بالمؤسسة.

ومن خلال النتائج السابقة حول تأثير رأس المال الفكري بإبعاده (رأس المال البشري ، رأس المال التنظيمي) علي الإبداع الإداري اثبت النتائج أن هنالك علاقة إحصائية جزئية حيث اتفقت الدراسة مع العديد من الدراسات والأدبيات السابقة حيث أشارت (Mir Dost 2016) الي أن هناك علاقة تأثير جزئية بين رأس المال الفكري والإبداع ، وأثبتت دراسة (Ruzita &Kaveh 2015) أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تطوير الإنسان وبناء ثقة في جميع مكونات رأس المال الفكري وتشمل (رأس مال العلاقات رأس المال الهيكلية ، ورأس المال البشري) ، كما توصلت دراسة (ممدوح رفاعي & احمد خير الله 2015) الي وجود علاقة إيجابية قوية بين أبعاد رأس المال الفكري و مستوى أداء الموارد البشرية، وأكدت دراسة (Nixon Kamukama 2015) إلي أنه يوجد علاقة ايجابية بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ورأس المال العلاقات والأداء المالي في الشركات ، وأكدت دراسة (بن عيشي بشير 2011) إلي وجود علاقة بين رأس المال الفكري والجودة الشاملة بالمؤسسات الصناعية .

ويشكل عام اظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية جزئية بين ابعاد راس المال الفكر (راس المال البشري ، راس المال التنظيمي ،) مع الإبداع الإداري بأبعاده (مناخ الإبداع ، الابتكار التسويقي ، إبداع العاملين) .اي ان راس المال الفكري يؤثر تأثير جزئي على الإبداع الإداري للشركات التي تقدم الخدمات والمنتجات ، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة (مومي شافية 2015) التي توصلت الي أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية لراس المال الفكري علي التفكير الاستراتيجي، بينت دراسة (محمود الروسان و محمود العجلوني 2010) أن أبعاد رأس المال الفكري تأثر علي القدرات الإبداعية لدي الأفراد العاملين في المصارف الأردنية واتفقت هذه الدراسة ايضاً مع دراسة (زكريا مطلق الدوري 2011) التي اشارت الي وجود علاقة جزئية بين راس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية ، ودراسة (اسامة عبدالمنعم و عبدالوهاب المطارنة 2009) التي اثبتت وجود علاقة ارتباط بين عناصر راس المال الفكري والإبداع والتفوق المؤسسي .

5-6 العلاقة بين رأس المال الفكري والتوجه بالتعلم :

توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود اثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والرؤية المشتركة عند مستوى دلالة (0.136)، وكذلك اثبت النتائج عدم وجود علاقة إحصائية بين رأس المال البشري والالتزام بالتعلم حيث مستوي الدلالة (0.565). وتفسر هذه النتيجة عدم وجود ثقافة وقيم للتعلم داخل الشركات موضع الدراسة و ذلك لمساعدتها علي فهم أنشطتها، والشركات غير الملتزمة بالتعلم تفقد فرصها في السوق وذلك لعدم قدرة رأس مالها البشري علي مواكبة الابتكار واستخدام التكنولوجيا ، والشركات الملتزمة بالتعلم يكون رأس مالها البشري لدية مقدرات إبداعية عالية بالمقارنة مع منافسيها وأشارت نتائج الدراسة أيضا عدم وجود علاقة بين رأس المال البشري والانفتاح حيث بلغت مسوي الدلالة الإحصائية (0.152). وتشير هذه النتيجة قلة قبول رأس المال البشري داخل الشركات للأفكار الجديدة التي تبدأ من خلالها المنظمة بحذف المعرفة القائمة والافتراضات المتكررة مواكبة التطورات الحديثة .

كما أظهرت نتائج الدراسة من واقع التحليل الإحصائي المستخدم لبيانات الدراسة انه يوجد علاقة بين رأس المال التنظيمي و الرؤية المشتركة حيث بلغ مستوي الدلالة الإحصائية (***)، إذ يتميز رأس المال التنظيمي للشركات بالمرونة التي تساعد علي التجديد المستمر ومشاركة التعلم في المنظمة، وأثبتت النتائج أيضا و وجود علاقة بين رأس المال التنظيمي و الالتزام بالتعلم حيث بلغ مستوي الدلالة الإحصائية (***) وهذه النتيجة تشير الى انه كلما كانت الشركات ذات التزام نحو التعلم اثر هذه الالتزام علي رأس مالها التنظيمي ، وأشارت نتائج التحليل ايضا الي وجود علاقة بين رأس المال التنظيمي و الانفتاح حيث بلغ مستوي الدلالة الإحصائية (0.05)، ان مشاركة رؤي الموظفين وتمكينهم من إبداء ارائهم ، واكتسابهم المعارف الجديدة ، وتنمية الروح الإبداعية لديهم ، وايجاد إدارة تعمل علي توفير الدعم المعنوي والمادي، وتهيئة التصورات المستقبلية الواضحة لاهداف الشركة، كل ذلك بدوره سيرفع من مستوي انفتاح رأس المال التنظيمي للشركات، وهذا مؤشر الى ان الشركات التي تهتم وتتفاعل مع التعلم تخلق افكار ابداعية جديدة وسط جمهورها وهذا بدوره يؤدي زيادة الحصة السوقية والربحية والبقاء في السوق.

من خلال ما تم عرضه سابقا يشير الباحث وجود علاقة إحصائية لإبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري ، رأس المال التنظيمي) علي (الرؤية المشتركة ، والالتزام بالتعلم ، الانفتاح) التي تمثل أبعاد التوجه بالتعلم جاءت هذه النتيجة متوافقة مع دراسة (فطيمة بربطل 2016) التي أثبتت وجود أثر ذو دلالة معنوية لمستويات التعلم التنظيمي علي مختلف مكونات رأس المال الفكري ودراسة (Moghadam,et al 2013) التي اثبت وجود علاقة بين رأس المال الفكري والقدرة علي التعلم، واختلفت الدراسة مع دراسة(واخرون 2011 A Ivaro Lopez) التي توصلت الي هنالك ارتباط مباشر بين راس المال البشري والتعلم، يرجع الباحث هذا الاتفاق للثقافة العالية للشركات براس المال التنظيمي والمحولات المستمرة التي تقوم بها الشركات لتوظيف إمكانياتها المادية ، والتنظيمية والتكنولوجية إضافة الي موردها البشري من اجل استمرارية التوجه بالتعلم بأسلوب متناسق ومتلائم مع التغيرات التي تشهدها البيئة الداخلية والخارجية وخصوصاً في ظل التحديات البيئية الكبيرة .

5-7 العلاقة بين التوجه بالتعلم والإبداع الإداري .

توصلت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة بين الرؤية المشتركة وإبداع العاملين ، الابتكار التسويقي ، إذ تتعلق الرؤية المشاركة باتجاهات وسلوك الأفراد نحو الشيء المبدع ، حيث يرتبط نجاح تطبيق الإبداع في الشركات علي مدي مشاركة الأفراد العاملين في القرار المتعلق بالإبداع ، الأمر الذي يؤدي إلي زيادة احتمال تبني وتطبيق الشيء المبدع والالتزام العالي من جميع الأفراد للأشياء المبدعة .، ولكن النتائج السابقة تشير إلي انه لا يتم مشاركة العاملين للرؤية بالتالي يقلل ذلك من عملية تحفزهم داخل المنظمة و على ابتكارهم للطرق الجديدة التي تساعدهم علي أداء المهام والأعمال التي توكل إليهم أو تطوير الطريقة القديمة المتعارف عليها بما يساهم في سرعة تقديم الخدمات والمنتجات للعملاء ، توصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطيه بين الرؤية المشتركة و مناخ الإبداع إذ يتمثل مناخ الإبداع في بيئة العمل اليومية وما يواجهه الفرد من مؤثرات ذات أثر على العملية الإبداعية كما أن دور البيئة التنظيمية ودور الأعراف والتقاليد والممارسات اليومية قد تؤدي إلى تفوق أو تدهور الشركات ، وتفسر هذه النتيجة أن الشركات عند

إعداد بيئتها التنظيمية المستقبلية لا تراعي مشاركة العاملين بأفكارهم وأرائهم التي تساعد علي إعداد مناخ إبداعي يساعد علي نقل الأفكار والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة.

وأوجدت الدراسة أيضا عدم وجود علاقة ارتباط بين الالتزام بالتعلم وإبداع العاملين ، وهذا يؤكد أن تعلم العاملين داخل الشركات موضع الدراسة لا يبنني علي الفكر المبدع والعقلية الناضجة التي تساعد علي مواجهة تحديات العصر، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه قوية بين الالتزام بالتعلم والابتكار التسويقي ، وهذه دليل كافي بأن الشركات تضع الأفكار الجديدة غير التقليدية موضع التطبيق الفعلي في الممارسات التسويقية ، وان الشركات تعمل علي تعلم وممارسة الابتكار التسويقي باستمرار، لذلك فإن أكثر المنظمات تنظر إلي التعلم كقيمة ووجود المعرفة والقدرة علي فهمها يساعد المنظمة للوصول إلي عملياتها والتنبؤ بحاجات العملاء والشركات غير الملتزمة بالتعلم تفقد فرصها في السوق وذلك لعدم قدرة تلك الشركات علي مواكبة الابتكار واستخدام التكنولوجيا ، والمنظمات الملتزمة بالتعلم تكون مقدرتها علي الابتكار عالية بالمقارنة مع منافسيها من المنظمات الأخرى .

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين الالتزام بالتعلم ومناخ الإبداع وهذا يؤكد قدرة العاملين علي الالتزام الحقيقي نحو التعلم بحيث ينظر العاملون إلى مستقبل المنظمة وأهدافها برؤية متشابهة ناجحة مما يؤدي الى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول إلي مناخ إبداعي مستقبلي يساعد علي تحقيق الأهداف المرجوة . كما اثبتت الدراسة أنه لا يوجد علاقة إحصائية بين الانفتاح ومناخ الإبداع بينما هنالك علاقة تأثير إحصائي للانفتاح علي كل من (إبداع العاملين ، والابتكار التسويقي) وتفسر هذه النتيجة بأن العاملين في الشركات يتوفر لديهم فكر إبداعي متفتح ومتجدد يساعد علي قبول الأفكار الجديدة وإخراج تلك الأفكار في شكل منتجات وخدمات جديدة وابتكار طرق تسويقيه جديدة ومتميزة لتسويق تلك الخدمات والمنتجات وذلك بشكل مختلف ومتميز عن الشركات المنافسة لهم .

من خلال ما تم عرضه سابقا يشير الباحث وجود علاقة إحصائية لإبعاد التوجه بالتعلم (الرؤية المشتركة ، والالتزام بالتعلم ، الانفتاح) علي (إبداع العاملين ، الابتكار التسويقي ، مناخ الإبداع) التي تمثل أبعاد

الإبداع الإداري ، وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع الدراسات السابقة مثل دراسة (وآخرون 2016 Mahmoud Abdulai Mahmoud) التي أشارت إلي أن التوجه بالتعلم له تأثير علي الإبداع و (دانا عجيات 2013) و (Erlend Nybakk 2012) و (Mika Westerlund, Risto Rajala,) و (2010) و (Hsin-Ju Tsai et al 2005)، (Felix T. Mavondo وآخرون 2005) التي اشارت إلي ضرورة الالتزام وقناعة الإدارة العليا في المنظمة بالعمل علي تبني برامج التوجه بالتعلم في المنظمة من اجل تحسين الوضع الإبداعي للشركات وبالتالي ينعكس ذلك علي الوضع التنافسي لتلك الشركات .

5-8 الدور الوسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة بين راس المال الفكري والإبداع الإداري :

لقد قام الباحث بمجموعة من النقاط بعد إجراء التحليل الإحصائي وذلك من اجل التحقق من أن التوجه بالتعلم بأبعاد (الرؤية المشتركة ، والالتزام بالتعلم ، الانفتاح) يلعب الدور الوسيط في العلاقة بين راس المال الفكري والإبداع الإداري وذلك في الشركات السودانية العاملة داخل ولاية الخرطوم ويمكن عرضها في النقاط التالية: للتعرف على معنوية التأثير بين المتغيرات أتمد الباحث في عملية التحليل الإحصائي للبيانات على أسلوب نمذجة المعادلة البنائية وهو نمط مفترض للعلاقات الخطية المباشرة وغير المباشرة بين مجموعة من المتغيرات الكامنة والمشاهدة

وبينت النتائج بان الالتزام بالتعلم يتوسط العلاقة بين راس المال الفكري (راس المال البشري ، راس المال التنظيمي) والإبداع الإداري (إبداع العاملين والابتكار التسويقي ، ومناخ الإبداع) حيث كانت هذه النتيجة مدعومة جزئياً حيث أن الإلتزام بالتعلم لا يتوسط العلاقة بين راس المال البشري والإبداع الإداري (إبداع العاملين ، والابتكار التسويقي ، ومناخ الإبداع) ، وكذلك بين نتائج التحليل ان الإلتزام بالتعلم لا يوسط العلاقة بين راس التنظيمي وإبداع العاملين ، وبينما يتوسط الإلتزام بالتعلم العلاقة بشكل كلي بين كل من راس المال التنظيمي و(الابتكار التسويقي ومناخ الإبداع) للإبداع الإداري ، وايضا توصلت نتائج الدراسة الى ان الرؤية المشتركة لا تتوسط العلاقة بين راس المال البشري وكل من (إبداع العاملين ، الابتكار التسويقي ، مناخ الإبداع) وهذا يعني ان مشاركة رؤية العاملين في أنشطة الشركة لا يساعد على تطوير

او خلق ابتكارات تسويقية جديدة لخدمات ومنتجات الشركات بالطرق الحديثة المميزة ، بينما توصلت الدراسة الي ان الرؤية المشتركة تتوسط العلاقة بين رأس المال التنظيمي وكل من (ابداع العاملين الابتكار التسويقي ، مناخ الإبداع) داخل الشركات ، وتشير النتيجة الي ان الإبداع في أنشطة الشركات المختلفة يؤثر ايجابا على رأس المال التنظيمي للشركة وان الرؤية المشتركة للعاملين تعزز العلاقة بين رأس المال التنظيمي و كل من (ابداع العاملين ، الابتكار التسويقي ، مناخ الإبداع) .

وبينت نتائج الدراسة ان الانفتاح يتوسط العلاقة بين رأس المال الفكري (رأس المال البشري ،رأس المال التنظيمي) والإبداع الإداري (ابداع العاملين ، الابتكار التسويقي ، مناخ الإبداع) حيث كانت هذه النتيجة مدعومة جزئيا ، حيث بينت النتائج عدم وجود توسط في العلاقة بين رأس المال البشري والانفتاح و(ابداع العاملين ، الابتكار التسويقي ، مناخ الإبداع) ، وايضاً بينت النتائج ان الانفتاح لايتوسط العلاقة بين رأس المال التنظيمي وابداع العاملين ، بينما يتوسط الانفتاح العلاقة بين رأس المال التنظيمي و(الابتكار التسويقي ، مناخ الإبداع)، من خلال علي ما تم عرضة سابقا يشير الباحث إلي أن التوجه بالتعلم بأبعاده (الرؤية المشتركة ، والالتزام بالتعلم ، الانفتاح) يتوسط العلاقة بين رأس المال الفكري (رأس المال البشري ورأس المال التنظيمي) والإبداع الإداري (إبداع العاملين ، الابتكار التسويقي ، مناخ الإبداع) وكانت التوسط توسط جزئي اتفقت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة مثل دراسة (Hui-Ying Zhang & Shuang Lv 2015) التي أشارت إلي أن هنالك توسط لمعدلات التعلم علي العلاقة بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي والإبداع التكنولوجي ،وبينت دراسة (2014 Begona Lloria & Nancy Vargas) وجود علاقة وثيقة بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء التنظيمي للشركات التكنولوجية الاسبانية من خلال وجود التعلم والتمكين كمتغيرات وسيطة ، وكذلك أثبتت دراسة (Masood UI Hassan et al 2013) أن التوجه بالتعلم يتوسط العلاقة بين التوجه التسويقي وأداء البنوك.

5-9 مضامين الدراسة النظرية :

تطرقت هذه الدراسة علي العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري داخل الشركات العاملة في ولاية الخرطوم واثرت التوجه بالتعلم كمتغير وسيط علي هذه العلاقة، إذ يعتبر التوجه بالتعلم من اهم التوجهات الإستراتيجية المهمة التي تساهم في تطوير واكتساب معارف جديدة يكون لديها القدرة علي التأثير علي السلوك و يؤدي ذلك التأثير إلي خلق سلوكيات جديدة وبناء قيم في إطار التنظيم، كما يعتبر التعلم احد المكونات الرئيسية للموارد التي تحدد المزايا التنافسية، وتكمن الإسهامات النظرية للدراسة من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة في إثراء أدبيات البحث العلمي بالكشف عن مجموعة من العلاقات بين متغيرات الدراسة حيث تم التوصل الي أن التوجه بالتعلم يتوسط العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري توسط جزئي وهذا ما أشارت إليه نظرية الموارد والتي أكدت أن توجه الشركة بالموارد التي تمتلكها الشركة والتي يصعب الحصول عليها أو تقليدها تؤدي إلى سلوك أو ممارسة ومن ثم يقود ذلك إلى ابداع إداري وتميز منتجات الشركة عن غيرها من المنافسين وستظل في مقدمة منافسيها لفترة من الزمن، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود علاقات ايجابية بين رأس المال البشري وأبعاد الإبداع الإداري (إبداع العاملين ، الابتكار التسويقي ومناخ الإبداع) في الشركات وهذا ما أكدت النظرية بأن موارد المؤسسة لا تأثر مباشر علي الميزة التنافسية حسب فلسفة نظرية الموارد ، كما توصلت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير مباشر لرأس المال التنظيمي علي أبعاد الإبداع الإداري (إبداع العاملين ، الابتكار التسويقي ، مناخ الإبداع) في الشركات وأوضحنا الدراسة أن هنالك علاقات ايجابية بين ابعاد التوجه بالتعلم (الالتزام بالتعلم ، الانفتاح) وأبعاد الإبداع الإداري (الابتكار التسويقي ، ومناخ الإبداع) إذ يعتبر التوجه بالتعلم نشاط يظهر علي مستوي المؤسسة لخلق واستخدام المعرفة لتعزيز الميزة التنافسية، كما أن التوجه بالتعلم يشمل جميع أنشطه المنظمة المستخدمة لخلق المعرفة وتطبيقها في الإنتاج والأنشطة التجارية لتعزيز المزايا التنافسية ، و النتائج السابقة الذكر تؤكد أن الاهتمام بالتوجه بالتعلم يساعد في عملية الإبداع بالتالي تقوية المركز التنافسي للشركة أظهرت نتائج التحليل عدم وجود تأثير ايجابي للرؤية المشتركة علي كل من (إبداع العاملين الابتكار

التسويقي ، مناخ الإبداع) كأبعاد للإبداع الإداري ويعزى هذا إلى اختلاف ثقافة الشركات . كما قامت هذه الدراسة باختبار الدور الوسيط للرؤية المشتركة في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع والإداري حيث كانت هذه النتيجة مدعومة جزئياً ، وتمثل الرؤية المشتركة في الالتزام الحقيقي من العاملين نحو الرؤية المؤسسية بحيث ينظر العاملون إلى مستقبل المنظمة وأهدافها برؤية متشابهة ناجحة مما يؤدي إلى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول للمستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجو، وكذلك تعمل علي تزويد الأفراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية. كما تعتبر هذه الدراسة إسهاماً علمياً للمكتبات السودانية حيث أسهمت في إثراء ادبيات البحث العلمي بالكشف عن مجموعة من العلاقات ، وأيضاً تعد هذه الدراسة ركيزة ونقطة انطلاق لإجراء دراسات مستقبلية حول اثر رأس المال الفكري علي الإبداع الإداري في ظل وجود التوجه بالتعلم متغير وسيط في الشركات العاملة داخل الخرطوم.

4-10 مضامين الدراسة التطبيقية :

اثبت نتائج هذه الدراسة أهمية رأس المال الفكري لمتخذي القرارات ودوره في تعزيز القدرات الإبداعية للشركة كما أشارت نتائج الدراسة عدم وجود علاقة ايجابية بين رأس المال البشري وكل من أبعاد الإبداع الإداري (إبداع العاملين ، الابتكار التسويقي ، مناخ الإبداع)، بينما زيادة الاهتمام برأس المال التنظيمي يساهم في تلبية متطلبات الزبائن و نقل المعرفة وتعزيزها وابتكار طرق تسويقيه جديدة مختلفة تميز الشركة عن منافسيها في السوق، كما يجب الاهتمام بتنمية رأس المال البشري لأهميته في المساهمة في زيادة الإنتاج و الإنتاجية في الشركة ، حيث أن تطبيق هذا المفهوم يؤدي إلي توفير وسائل عمل جديدة من شأنها زيادة إبداع العاملين داخل الشركات وبالتالي ينعكس ذلك علي مستوي الأداء العام للشركات و قبول

الشركات للأفكار الجديدة و تشجع العاملين علي الابتكار والإبداع هو دليل ومؤشر علي الإدارة الحديثة والمنفتحة ، وان تكثيف أنشطة رأس المال الفكري داخل الشركات يعتبر مصدر لتحقيق الميزة التنافسية التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق ، ويجب العمل على إلزام العاملين بالتعلم المستمر مما يؤثر على رأس المال الفكري وبالتالي تحسين أدائهم بصورة مستمرة ويدفعهم للإبداع في أداء مهامهم كما إن الاستجابة لمتطلبات ورغبات رأس المال البشري تعزز من مقدرة الشركات على خلق الميزة التنافسية بينت الدراسة أهمية وضرورة الدور الذي تلعبه الإدارات العليا بالشركات في دعم الإبداع الإداري والتوجه بالتعلم داخل الشركة باعتبارهم من أهم الموارد الإستراتيجية للشركة ، وأن مشاركة العاملين في جميع مراحل اتخاذ القرارات وصنعها أمر مهم في جميع المستويات الإدارية والتنظيمية للشركة و تشجيع هذه الثقافة ينمي قدرات العاملين ويساعد في الإبداع وهذا ما دعمته نتائج الدراسة بوجود علاقة ايجابية قوية بين رأس المال التنظيمي و الرؤية المشتركة ، ضرورة العمل على إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى (بنك الأفكار) بحيث يكون مسئولة عن دعم وتشجيع المبدعين والمتميزين، وتبني الأفكار الجديدة التي تدعم العمل بالشركة ، اوضحت الدراسة أهمية التوجه بالتعلم بالنسبة للشركات السودانية وكذلك أهمية راس المال الفكري في دعم الإبداع الإداري داخل الشركات ، كما اتضح من خلال الدراسات السابقة أن تطبيق التوجه بالتعلم ليس مرتبط بالشركات الدول الكبرى فقط ولكنه مطبق حتى في الدول النامية.

5-11 التوصيات :

بناء على النتائج السابقة التي توصل إليها الباحث من خلال الدراسة الميدانية والتحليل الإحصائي والتي

كشفت أن هنالك دور وسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري ولتحقيق

مزيد من النجاح في رأس المال الفكري وربطه بالإبداع الإداري يمكن صياغة مجموعة من التوصيات :

1. أن مفهوم رأس المال الفكري هو مفهوم دائم التجديد بسبب البيئة سريعة التغير المحيطة بالمجتمع

ككل وبالتالي بالشركات ، لذلك فأنه لا يزال في مرحلة النمو والتطور ، لذلك يجب زيادة الاهتمام به.

2. على الشركات بصفة عامة والشركة محل الدراسة بصفة خاصة العمل على الاهتمام برأس المال

الفكري لدوره الهام في زيادة الإبداع .

3. التنسيق بين الإدارة والعاملين في كافة المستويات الإدارية للمناقشة وتبادل الرأي حول التغيرات وبما

يقود إلي خلق مناخ من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين ويشجع ذلك المشاركة بين العاملين في

اتخاذ القرارات .

4. تهيئة مناخ ملائم مما يؤثر على رضائهم وبالتالي تحسين أدائهم بصورة مستمرة ويدفعهم للإبداع في

أداء مهامهم .

5. ضرورة مواكبة وتعلم التطورات الحديثة الداعمة لرأس المال الفكري والتي تهدف إلي تحسين الأداء

الإبداعي.

6. التشجيع على الإبداع بصورة عامة والذي يعتبر من احد الأركان الأساسية لخلق الميزة أو المزايا

التنافسية في المدى الطويل .

7. ضرورة إدراك الإدارة العليا لأهمية التوجه بالتعلم والعمل علي ربطة بالتطورات التكنولوجية الحديثة في

بيئة الصناعة .

5-12 محددات الدراسة :

- 1- انحصرت الدراسة على عينة من الشركات التجارية والصناعية والخدمية العاملة بولاية الخرطوم .
- 2- تم تناول التوجه بالتعلم كمتغير وسيط لدراسة تأثيره على العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري ، قد يكون هنالك متغيرات اخرى تتوسط هذه العلاقة او متغيرات معدلة تعدل العلاقة لم تتطرق اليها الدراسة .
- 3- تم جمع البيانات خلال فترة زمنية قصيرة .
- 4- تم استخدام الإستبانة لجمع بيانات العينة وهي أداة تعاني من العديد من أوجه القصور المتعلقة بتردد المنظمات في إعطاء الإجابات أو قد تحتاج بعض الأسئلة إلى توضيح أو إزالة الغموض عنها (سيكاران ، 2006).

5-13 مقترحات بحوث مستقبلية :

- بناء على النتائج التي توصلت اليها الدراسة فان الدارس يقترح عدد من الدراسات المستقبلية ، والمرتبطة بمتغيرات الدراسة الحالية والتي يمكن اجراؤها كما يلي :
1. اثر رأس المال الفكري علي التوجه الاستراتيجي في الشركات السودانية في ظل وجود الإبداع
 2. اثر رأس المال الفكري علي الإبداع التكنولوجي في ظل وجود التوجه بالتعلم متغير وسيط وذلك بالتطبيق على مؤسسات أخرى.
 3. تطبيق نفس متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة مع متغيرات وسيطة اخرى لدراسة مدى تأثيرها على العلاقة بينها.

5-14 الخاتمة :

اهتم هذا الفصل بمناقشة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة من خلال نتائج التحليل للدراسة وتناول الموضوعات التالية : نتائج الدراسة البيانات الأساسية ، مستوى الاهتمام برأس المال الفكري مستوى الاهتمام بالإبداع الإداري ، مستوى التوجه بالتعلم ، العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري والدور الوسيط للتوجه بالتعلم في العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري ، ومضامين الدراسة النظرية والتطبيقية ،التوصيات ، ومحددات الدراسة ،الدراسات المستقبلية والخاتمة.

5-15 المصادر والمراجع :

القرآن الكريم.

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- احمد موسى فرح الله ، دور التوجه الاستراتيجي في تفسير العلاقة بين توافر متطلبات مدخل هندسة العمليات والأداء التشغيلي - دراسة غير منشورة- جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا - 2017
- احمد الفيومي -أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة - جامعة الشرق الأوسط- الأردن بحث غير منشوره 2010
- احمد كردي ، المنظمة المتعلمة ، ورقة منشوره ، www.kenanaonline.com
- أسماء زوي -إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة - الملتقى الدولي الخامس - جامعة الشلق - الجزائر - 2011
- الجيلاني عبو ، سارة بوقسري- تأثير رأس المال الفكري علي أداء أعمال المؤسسات - الملتقى الدولي الثاني -2011
- السعيد ، هاني محمد ، رأس المال الفكري ، انطلاقة إدارية معاصرة ، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2008
- السكارنة ، بلال أخلاقيات العمل . عمان ، دار الميسرة للنشر والتوزيع : 2016م .
- الهلالي الشر بيني الهلالي ، إدارة رأس المال الفكري وقياسه كجزء من إدارة المعرفة - مجلة بحوث التربية النوعية ، جامعة المنصورة ، 2011
- أيمن عوده المعاني ، وعبد الحكيم عقلة ، التمكين الإداري في إبداع العاملين ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، ورقة منشوره، 2009

- بشير الخضرا ، حنان الظاهر ، وآخرون ، السلوك التنظيمي ، الشركة العربية المتحدة ، جامعة القدس المفتوحة
- بلال السكارنة ، الإبداع الإداري ، دار المسيرة ، عمان ، 2011
- جبر ، عبد الرحمن الإبداع الإداري وأثره على الأداء الوظيفي - دراسة ، تطبيقية على مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بقطاع غزة،، دراسة ماجستير منشورة- جامعة الإسلام في غزة، 2012
- حاتم رضا ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، دراسة ماجستير بحث غير منشورة 2013
- حامد كريم الحمداوي - الريادة كمدخل لمنظمات الأعمال المعاصرة في ظل تبني مفهوم رأس المال الفكري - مجلة الغزي للعلوم الاقتصادية والإدارية - العدد 27 - جامعة الكوفة العراق - 2013
- رامي عبابنة ، رامي الشقران ، درجة ممارسة الإبداع الإداري لدي القادة التربويين ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، 2013
- راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2005
- سعد العنزي واحمد علي صالح ، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009
- سعود الذياب ، مدي توافر متطلبات المنظمة المتعلمة ومجالات تطبيقها ، جامعة نايف للعلوم الأمنية الرياض ، 2014
- سيكارن، أوما سيكارن، ترجمة، إسماعيل علي بسيوني، طرق البحث في الإدارة، مدخل لبناء المهارات البحثية، الرياض، دار المريخ للنشر، 2006.
- صلاح مهدي الكواز ، إشكالية تكيف المبادئ والمفاهيم المحاسبية للقياس والإفصاح عن رأس المال المعرفي والحلول المقترحة ، رسالة منشوره - مجلة الإدارة والاقتصاد ، جامعة كربلاء ، العراق ، 2013

- طارق الجعبري ، دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي ، بحث ماجستير غير منشور جامعه القدس ، 2008
- عادل المفرجي واخرون ، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - القاهرة 2003
- عاكف خضاونة ، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال
- عبد الرحمن هيجان - إستراتيجية التحول من الفئة العامة الي الفئة المتميزة - الرياض - 2012
- عبد الكريم احمد حسين، تنمية رأس المال الفكري وأثره في صياغة إستراتيجية منظمات الأعمال جامعة عدن، اليمن ، 2014،
- عثمان الجعبري ، دور الإبداع الإداري الوظيفي في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة ماجستير منشورة فلسطين ، جامعة الخليل ، 2009
- عفاف عبد الحميد - رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية - جامعة الأزهر - القاهرة - ورقة غير منشورة - 2012
- عمري همشري ، إدارة المعرفة والطريق إلي التميز الريادي ،، دار صفار للنشر ، عمان ، 2013
- فايز النجار ، نازم ملكاوي . نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد الثاني ، ورقة منشورة ، 2010
- فدوي مفلح ، نورا حريز ، ادارت الذات نحو النجاح والإبداع ، دار البداية
- لطيف محمد عبد الله علي ، التفكير الإبداعي لدي المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية ، دار اليازوي ، عمان
- محمد المحاسنة ، اثر رأس المال الفكري في أداء الأعمال ، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، جامعة مؤتة ، عمان الأردن ، ورقة منشورة ، مجلة العلوم الإدارية ، المجلد 42 ، العدد 1 ، 2015

- محمد براق ، الاتجاهات الحديثة والابتكار والتسويقي في مجال الخدمات المصرفية ، الجزائر المدرسة العليا التجارية ، 2013
- محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر، مصر 2011
- محمود العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل للنشر، الأردن، 2004
- مقراش فوزية ، أثر الإدارة بالذكاءات علي التوجه الاستراتيجي للمؤسسة ، جامعة محمد خضير بسكرة - الجزائر ، رسالة دكتوراه غير منشورة - 2015 محمود الروسان -محمود العجلوني - اثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية - مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية - 2010
- ناظم جواد - تحليل رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية -جامعة بغداد - ورقة غير منشورة
- نجم ، عبود ، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال . الأردن ، الوراق للنشر والتوزيع : 2006 .
- نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات ، الوراق للنشر والتوزيع ، عمان الأردن ، 2008

ثانياً: المراجع باللغة الإنجليزية:

- Abbas Toloie Eshlaghy ، Learning Orientation, Innovation and Performance:Evidence European Journal of Social Sciences، – 2011
- Argote ،L & ،MironSpektor·E .Organizaonal learning :From experience to knowledge . Organiza on science 2011
- Baker ،W & ،Sinkula ،J .Market orientation ،learning orientation and product innovation :delving into the organization's black box .Journal of market focused management ،2002
- C.Sarros et al(2008), Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture, Journal of Leadership & Organizational Studies, 2008

- Deegahawature, Mmdr the Effects of Learning Orientation on Implementation of Inbound Open Innovation in Low & Medium–Low Technology Firm, International Journal of Economics, Commerce and Management ,2014
- Halit Keskin, -Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs-European Journal of Innovation Management-2006
- Hardee Chahal and Purnima Bakshi- Examining intellectual capital- and competitive advantage relationship Role of innovation and organizational learning- Emerald Group Publishing Limited 2015
- Hoang Cuu Long ‘The Relationship Among Learning Orientation, Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Firm Performance of Vietnam Marketing Communications Firms, Philippine Management ,2013
- Hoang Cuu Long ‘The Relationship Among Learning Orientation, Market Orientation, Entrepreneurial Orientation, and Firm Performance, University of Economics Ho Chi Minh City, Vietnam,2013
- Kaveh Asiaei & Ruzita Jusoh ‘ multidimensional view of intellectual capital: the impact on organizational performance, Emerald Group Publishing Limited,2015
- Mariya Anatolievna Molodchik, Elena Anatolievna Shakina, Anna Andreevna ‘ Intellectual Capital Transformation Evaluating Model ‘ ‘ Emerald Group Publishing Limited ‘ 2012
- Masood Ul Hassan& Saif Ullah Qureshi ‘Market Orientation, Learning Orientation and Organizational Performance: Evidence from Banking Industry of Pakistan ‘2013
- Nancy Vargas & Begona Lloria, Dynamizing intellectual capital through enablers and learning flows, Industrial Management & Data System, Emerald Group Publishing Limited, 2014
- Nixon Kamukama& Augustine Ahiauzu&Joseph M. Ntayi- Intellectual capital and performance testing interaction Effects- Emerald Group Publishing Limited- 2015
- Nybakk, ‘Learning orientation, innovativeness and financial performance in traditional manufacturing firms, International Journal of Innovation Management,2012
- Nybakk, . Learning orientation, innovativeness and financial performance in traditional manufacturing firms: a higher-order structural equation model. International Journal of Innovation Management 2012
- Rashida Hassan et al ‘Market Orientation, Learning Orientation and Organizational Performance: Evidence From Banking Industry of Pakistan ‘ Sci.Int(Lahore)2013

- Roberto Lima Ruas et al- Redefining the Relationship between Intellectual Capital and Innovation: The Mediating Role of Absorptive Capacity-Brazilian Administration – 2016
- Tien-Shang Lee Hsin -Ju Tsai-"The effects of business operation mode on market orientation learning orientation and innovativeness", Industrial Management- European Journal of Innovation Management- 2005
- Yang & Hsu - Organizational process alignment, culture and Innovation - African Journal of Business Management -2010
- Yushan Zha et al· Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance· Industrial Marketing Management 2002

الملاحق

القسم الأول:-المعلومات الشخصية والمهنية

الرجاء وضع علامة (✓) أمام العبارة التي تراها مناسبة

1 - النوع:

ذكر انثي

2- مجال عمل الشركة

صناعي تجاري
 خدمي

3- عمر الشركة :

أقل من 5 سنوات.
 من 5 سنوات إلى 15 سنوات.
 أكثر من 15 سنة.

4- عدد العاملين بالشركة :

أقل من 50 عامل .
 من 50 إلى 150 عامل.
 أكثر من 150 عامل .

5- عدد المنافسين لمنتجات الشركة :

أقل من 10 منافسين.
 من 10 إلى 20 منافس.
 من 21 إلى 30 منافس.
 أكثر من 30 منافس.

القسم الثاني : رأس المال الفكري

المستجيب الكريم هذه الأسئلة تتعلق بقياس رأس المال الفكري : ويتكون رأس المال البشري ، رأس

المال التنظيمي ، رأس مال العلاقات نرجو كريم تفضلكم بالإجابة حسب ما ترونه مناسباً .

ضع علامة (✓) في المكان المناسب للإجابة التي تري بأنها تتوافق مع رأيك.

رأس المال البشري :

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1-	إن جدارة الموظفين ومؤهلاتهم في الشركة تتناسب مع المستوي الذي تتطلبه مهامهم .					
2-	أن الشركة تحصل علي أفضل المخرجات من موظفيها عندما يتعاملون معا كفريق واحد					
3-	تقوم الشركة بتنفيذ برامج تدريبه مستمرة لجميع الموظفين .					
4	أن الموظفون راضون عن سياسة الإبداع لتوليد الأفكار في الشركة					
5-	تحافظ الشركة علي الخبرات المتراكمة من اجل تطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر					
6-	تحرص المؤسسة علي خلق موازنة بين أهدافها وأهداف الموظفين					

رأس المال التنظيمي

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1-	تسعي الشركة الي بناء ثقافة تنظيميه إيجابية تتيح الإبداع					
2-	الهيكل التنظيمي للشركة يسمح بتبادل المعلومات					
3-	الأنظمة والإجراءات التنظيمية في المؤسسة تدعم الإبداع					
4-	ثقافة الشركة تساعد للموظفين في انجاز مهامهم .					
5-	تتبنى الشركة آخر التطورات التقنية في مجال نشاطها					
6	أن الشركة تطور وتعيد تنظيم نفسها بشكل مستمر بما يتناسب مع البحث والتطوير					

رأس المال العلاقات

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1-	تتابع الشركة شكاوي العملاء باستمرار .					
2-	تتابع الشركة التغييرات المستمرة في رغبات العملاء في تقديم الخدمات.					
3-	تقوم الشركة بتقديم خدمة متكاملة لعملائه بحيث لا يحتاجون إلي غيرها من الشركات ذات الصلة .					
4-	إن معظم العملاء موالون للشركة و راضون عنها بصفة عامة					
5-	أن الشركة تركز وتستفيد من رغبات وحاجات عملائها عن طريق بذل جهود مستمرة لإرضائهم .					
6-	لا تتردد الشركة في تبني إحداث أي تغيير مطلوب لصالح العملاء .					

القسم الثالث : الإبداع الإداري

المستجيب الكريم هذه الأسئلة تتعلق بقياس الإبداع الإداري: إبداع العاملين، الابتكار التسويقي، ومناخ الإبداع داخل شركتكم العامر، نرجو كريم تفضلكم بالإجابة حسب ما ترونه مناسباً.
ضع علامة (✓) في المكان المناسب للإجابة التي تري بأنها تتوافق مع رأيك

- إبداع العاملين:

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1-	ينجز العاملون ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.					
2-	يتمتع العاملون بالمهارة في النقاش والحوار مع العملاء.					
3-	لدى العاملون القدرة على اقتراح الحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
4-	لدى العاملون القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.					
5-	لدى العاملون القدرة على المبادرة وتبني الأفكار الجديدة والبحث عن الحلول لمشكلات العمل					
6-	لدى العاملون القدرة على رؤية الأشياء من زوايا مختلفة.					

- الابتكار التسويقي

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1-	يساعد العاملون بالشركة في تقديم المشورة للعملاء.					
2-	يساعد العاملون بالشركة في حل مشاكل العملاء.					
3-	يمتلك العاملون بالشركة مهارات الحوار مع العملاء.					
4-	تقوم الشركة بتبسيط إجراءات المعاملات.					

- مناخ الإبداع

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1-	يتوافق الهيكل التنظيمي في الشركة مع طبيعة ومهام عمل الشركة					
2-	لا يوجد تداخل في الاختصاصات بين الوحدات التنظيمية المختلفة بالشركة					
3-	يشارك العاملون في وضع الخطط العامة للشركة .					
4-	يشعر العاملون بتشجيع المشرفين لهم على العمل المبتكر.					
5-	يتم مكافئة المبدعين من العاملين.					

القسم الرابع : التوجه التعليمي :

المستجيب الكريم هذه الأسئلة تتعلق بقياس التوجه التعليمي : الرؤية المشتركة ، الالتزام بالتعلم الانفتاح داخل شركتكم العامر، نرجو كريم تفضلكم بالإجابة حسب ما ترونه مناسباً .

ضع علامة (✓) في المكان المناسب للإجابة التي تري بأنها تتوافق مع رأيك

- الرؤية المشتركة:

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1-	في الشركة كل العاملون ملتزمون بتحقيق الأهداف .					
2-	يوجد في الشركة أهداف عامة يسعى الجميع لتحقيقها .					
3-	العاملون في الشركة يعتبرون أنفسهم شركاء في رسم اتجاه الشركة.					
4-	في الشركة هنالك اتفاق تام في الرؤية التنظيمية في جميع المستويات والوظائف والأقسام .					

- الالتزام بالتعلم

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1-	القيم الأساسية للشركة تشمل التعلم كمفتاح أساسي للتحسين والتطوير					
2-	في الشركة يعتبر التعلم ضروري وأساسي لضمان البقاء التنظيمي					
3-	في الشركة ينظر لتعلم العاملين باعتباره استثمار وليس مجرد صرف إضافي					
4-	الإدارة في الشركة توافق علي أن قدرة المنظمة علي التعلم هو أساس ميزاتها التنافسية					

- الانفتاح

م	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1-	الموظفون في هذا الشركة يدركون أن السبيل الوحيد لكسب السوق هو أن يكون السوق محور بحثهم وتساؤلاتهم المستمرة					
2-	تعمل الشركة باسمرار و بشكل جماعي حول تفسير المعلومات الخاصة بالعملاء					
3-	تهتم الشركة بتشجيع العاملين علي الابتكار					
4-	تتحكم الشركة في جودة قراراتها وأنشطتها التي تتخذ باسمرار					

مصادر مكونات عبارة الاستبانة

المصدر	عدد الفقرات	المكونات (الأبعاد)	المحور (المتغير)	الرقم
Abdel-Aziz Ahmad Sharabati and Shawqi Naji Jawad 2010 علي الحاج علي محمد 2014	6	رأس المال البشري	رأس المال الفكري	1
Abdel-Aziz Ahmad Sharabati and Shawqi Naji Jawad 2010 علي الحاج علي محمد 2014	6	رأس المال التنظيمي		
Abdel-Aziz Ahmad Sharabati and Shawqi Naji Jawad 2010 علي الحاج علي محمد 2014	6	رأس مال العملاء		
البيساني النابلسي 2014	6	مناخ الإبداع	الإبداع الإداري	2
البيساني النابلسي 2014	4	الابتكار التسويقي		
توفيق عطية العجلة 2009	6	إبداع العاملين		
Abbas Toloie Eshlaghy 2011	4	الرؤية المشتركة	التوجه التعليمي	3
Masood Hassan واخرون 2013	4	الالتزام بالتعلم		
Abbas Toloie Eshlaghy 2011	4	الانفتاح		

ملحق رقم (2)

ملخص الدراسات السابقة المتعلقة برأس المال الفكري

المؤلف	الدراسة	مكان إجراء الدراسة	أهم نتائج الدراسة	مقترحات للبحوث المستقبلية
عبد السلام العوامرة 2016	العلاقة التآثيرية بين رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية	أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية - الجامعة الأردنية	- وجود تأثير دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ لابعاد رأس المال الفكري علي القدرات الإبداعية - وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً في اتجاهات أعضاء هيئة التدريس نحو رأس المال الفكري تعزي إلي اختلاف سنوات الخبرة في الجامعة	////////////////////
2015 Ruzita &Kaveh	A multidimensional view of intellectual capital: the impact on organizational performance	الصناعات الغذائية الصغيرة في إيران	- أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تطوير الإنسان وبناء ثقة في جميع مكونات رأس المال الفكري وتشمل (رأس المال العلائقي ،رأس المال الهيكلية ، ورأس المال البشري ، ورأس المال الاجتماعي) - النتائج أظهرت بأن الاستثمار في الإنسان يحقق تحسين في الأداء التنظيمي	اثر الثقة والثقافة التنظيمية علي رأس المال الفكري
2015 حواجرة & المحاسنة	اثر رأس المال الفكري (البشري والاجتماعي) في أداء الاعمال	شركات الأدوية صناعة الأردنية	- كان اهم النتائج ان رأس المال البشري والاجتماعي في شركات صناعة الأدوية الأردنية كان مرتفعا - وكان هنالك تباين بسيط في آراء المستجيبين حول أهمية أبعادهما وجاء ترتيبهما من حيث الأهمية : رأس المال الاجتماعي وأخير رأس المال البشري	////////////////////
ممنح رفاعي & احمد خير الله 2015	تطبيق إستراتيجية رأس المال الفكري علي تحسين كفاءة الموارد البشرية	دراسة ميدانية علي جامعة عين شمس	- قد أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين المتغيرات الفرعية المستقلة والتي تمثل أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري - رأس المال الهيكلية- رأس المال العلائقية)، والمتغير التابع المتمثل في مستوى أداء الموارد البشرية في جامعة عين شمس .	- تأثير استخدام رأس المال البشري في تنمية الابتكار التنظيمي لدي الموارد البشرية
2015 مباركي فحفي	دور إدارة رأس المال الفكري في بناء المنظمة المتعلمة	مركز البحوث العلمي والتقني للمناطق الجافة ببيسكرة	- أن المفاهيم الثلاثة الابتكار والنشر والإستدامة هي مفاهيم متكاملة وليست منفصلة ، - كونت الدراسة نموذج للمفاهيم الثلاثة (الابتكار ، النشر ، الإستدامة).	- أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الإبداع التنظيمي في شركات البرمجيات. - نموذج مقترح للعلاقة بين بطاقة الأداء المتوازن وإدارة الجودة الشاملة.

<p>استخدام نفس المتغير في بيئة أخرى</p>	<p>أشارت نتائج الدراسة إلي أنه يوجد علاقة ايجابية بين رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية ورأس المال العلاقات والأداء المالي في مجال شركات التمويل الأصغر وبشكل عام تشير نتائج الدراسة أن جميع عناصر رأس المال الفكري (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلية ، ورأس العلاقات) تؤثر بشكل كبير علي الأداء المالي لشركات التمويل الأصغر في أوغندا</p>	<p>مؤسسات التمويل الأصغر اليوغندية</p>	<p>تأثير التفاعل بين رأس المال الفكري والأداء</p>	<p>Nixon Kamukama &Augustine Ahiauzu&Joseph M. Nayi</p>
<p>استخدام نفس المتغير بتطبيق علي المصارف الأجنبية والمصارف العامة</p>	<p>اهم ما توصلت إلي نتائج الدراسة أن رأس المال الفكري له تأثير مباشر وايجابي علي الميزة التنافسية و تحققت الدراسة أيضا أن الإبداع يوسط توسط تمام العلاقة بين رأس المال الفكري والميزة التنافسية وان التعلم التنظيمي له اثر مطلق علي هذه العلاقة.</p>	<p>المصارف الخاصة العاملة في شمال الهند (جامو)</p>	<p>اثر رأس المال الفكري علي الميزة التنافسية في ظل القطاع المصرفي في ظل وجود الإبداع كمتغير وسيط والتعلم التنظيمي كمتغير معدل</p>	<p>Hardee Chahal and Purnima Bakshi</p>
<p>رأس المال الفكري وأثره في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسات العامة.</p>	<p>- بينت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين المحافظة علي رأس المال البشري وتطوره في تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي</p>	<p>مؤسسة البصر الخيرية العالمية _كلية مكة التقنية لطب العيون</p>	<p>رأس المال الفكري وأثره علي تحقيق الجودة الشاملة والتميز المؤسسي</p>	<p>علي الحاج محمد 2014</p>
<p>////////////////////</p>	<p>- أهم ما توصلت إليه الدراسة : أن مفهوم الموارد غير الملموسة ورأس المال الفكري هما الأكثر شيوعاً واستعمالاً في الفكر الإداري بشكل خاص . - وإن الكثير من الباحثين يتعاملون مع هذين المفهومين كمرادفين ، ولا يمنع ذلك وجود آخرين يحملون وجهات نظر مختلفة ، بسبب خصائص الموارد غير الملموسة من حيث ندرتها وقيمتها العالية وعدم القابلية علي تقليدها يمكن عدها مورداً استراتيجياً للمنظمة</p>	<p>الوزارات العراقية</p>	<p>دور الموارد غير الملموسة في تعزيز أداء مكاتب المفتشين العاميين</p>	<p>العززي & الكعبي 2013</p>

ناصر الشمري 2013	اثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الاتصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية	شركات الاتصالات في دولة الكويت	<p>- وجدت نتائج الدراسة بأن هنالك علاقة قوية وإيجابية بين رأس المال الفكري وأداء الأعمال لشركات الاتصالات الكويتية حيث باستطاعة المديرين إدارة رأس المال الفكري في تلك الشركات م أجل رفع مستوي الأداء في شركاتهم علي المدى البعيد</p> <p>- كما أظهرت الدراسة أن التأثير الأكبر كان للمكون الأول لرأس المال الفكري إلا هو رأس مال العلاقات و يليه رأس المال البشري ثم رأس المال الهيكلية وأظهرت النتائج أيضا وجود علاقة قوية ومؤثرة بين مكونات رأس المال الفكري الثلاثة مع بعضها البعض</p>	- اثر رأس المال الفكري علي أداء الأعمال
عفاف عبد الحميد 2012	رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية	شركات الاتصالات المصرية	<p>- أهم ما توصلت إليه الدراسة هو إن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة، وتميز المنظمات بصفة خاصة</p> <p>- أن القيمة الحقيقية للمنظمات تعتمد على ما تمتلكه من رأس مال فكري، والذي يتمثل في مخزون المعرفة لدى العاملين والتي يمكن تحويلها إلى قيمة.</p>	////////////////////////////////////
شادي الصلحوة وأكرم النجاوي 2012	اثر رأس المال الفكري علي إدارة الجودة الشاملة	دراسة ميدانية علي الشركات الدوائية وغير الدوائية المساهمة العامة المدرجة في سوق عمان المالي	<p>- وجد تأثير لمكوناته (رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلية ورأس المال الزبوني) علي إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية.</p> <p>- كما تبين وجود تأثير معنوي لرأس المال البشري بشكل ملحوظ علي إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية ، وبأنه يوجد تأثير معنوي لرأس المال الهيكلية علي إدارة الجودة الشاملة في الشركات الصناعية الدوائية وغير الدوائية إلا أن هذا التأثير لم يكن معنوياً عند دراسة تأثير مكونات رأس المال الفكري.</p>	////////////////////////////////////

Abdel-Aziz Ahmad 2010	اثر رأس المال الفكري في أداء الأعمال	قطاع الصناعات الدوائية في الأردن	- وجود علاقة ارتباط ما بين رأس الفكري وأداء الأعمال - وثبتت الدراسة أن رأس المال الفكري له تأثير ايجابي علي الإبداع والابتكار والتعلم والتعليم و المهارات والخبرة ، وان رأس المال الهيكلي له تأثير ايجابي علي النظام والبرامج والبحوث والتطوير وتأثير سلبي علي حقوق الملكية
القيومي 2010	اثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة	الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة	- وجود أثر ذي دلالة معنوية للأصول غير الملموسة بمكوناتها المختلفة رأس المال البشري ، ورأس المال التنظيمي ، ورأس لمال العلاقتي ورأس المال المعلوماتي علي معايير إدارة الجودة الشاملة. - وجود اثر ذي دلالة معنوية لمعايير إداره الجوده الشاملة علي تحقيق الميزه التنافسية (التميز وسرعة الاستجابة) في الجامعات الرسمية والخاصة.
لطيف عطية 2008	رأس المال الفكري وإدارة المعرفة العلاقة والأثر	دراسة عينة من المصارف الحكومية في محافظة الديوانية	- خلصت نتائج الدراسة إلي أن هنالك اهتمام كبير م قبل المصارف عينة البحث بالعاملين الذين يمتلكون المعرفة من اجل تحقيق الأداء المتميز . - تشير النتائج التي تم التوصل إليها إلي ن إدارة المصارف عينة الدراسة تحرص علي مساهمة العاملين في برامج متنوعة من التدريب لاكتسابهم مهارات معينة في مجال عملهم.
عباس جواد & خولة محمد ، بدون تاريخ	اثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي	دراسة تحليلية في جامعة بابل	- أظهرت نتائج البحث ضعف اهتمام إدارة الجامعات بجذب الأفراد المتميزين واستقطابهم للعمل فيها. - تفاوت ترتيب القوة التأثيرية لعناصر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي وفقا لقيمة التفسير (R2) وقيم المعامل المعياري للانحدار وأن أكثر العناصر تأثيرا في الإبداع المنظمي هما (التنشيط والاهتمام بالزيائن).

(المصدر :إعداد الباحث من الدراسات السابقة)

<p>- علاقة التمكين الإداري بإبداع العاملين.</p>	<p>- وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به الموظفون.</p> <p>- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات الموظفين نحو مفهوم التمكين الإداري تعزى إلى مدة الخدمة والمسمى الوظيفي.</p>	<p>- شركة مجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)</p>	<p>- أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين</p>	<p>2010 فلاح و بن ناقلة</p>
<p>- أثر الموجودات المعرفية والفكرية علي تعظيم الموجودات المالية</p>	<p>- وتوصلت الدراسة إلي أن الاهتمام برأس المال الفكري ما زال بحدود متواضعة .</p> <p>- أوضحت الدراسة أن أبعاد رأس المال الفكري (الصناعة، التنشيط و المحافظة) تميزت بإيجابية أثرها في تنمية القدرات الإبداعية لدي الأفراد العاملين في المصارف الأردنية .</p>	<p>- المصارف الأردنية</p>	<p>- أثر رأس المال الفكري في الإبداع</p>	<p>محمود الروسان & محمود المحطوني 2010</p>
<p>- أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع في الشركات التكنولوجية .</p> <p>- دور الجامعات في دعم الإبداع التكنولوجي للشركات الصغيرة والمتوسطة.</p>	<p>- هنالك تأثير إيجابي للتخطيط الهيكلي والإستراتيجي على الثقافة ولكن تخطيط تقنية المعلومات لم تظهر نفس الأثر .</p> <p>- أن الثقافة الكيفية لها تأثير مباشر على عملية الإبداع وبالتالي تأثر على بصورة غير مباشرة على عملية إنتاج الإبداع.</p>	<p>- الشركات التكنولوجية المتطورة في تايوان</p>	<p>- Organizational process alignment, culture and Innovation</p>	<p>Yang & Hsu 2010</p>
<p>- دور الولاء التنظيمي في تحسين الإبداع الإداري .</p>	<p>- مستوي الإبداع لدي موظفي شركة كهرباء الخليل كان كبير جدا.</p> <p>- أن مدي استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه كانت بدرجة متوسطة .</p>	<p>- شركة كهرباء الخليل</p>	<p>- دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي</p>	<p>2009 عنان الجعوري</p>
<p>- دور الصفات الشخصية في تعزيز الإبداع الإداري.</p>	<p>- أن المديرين بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة .</p>	<p>- دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة</p>	<p>- الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام</p>	<p>العجلة 2009</p>
<p>- الإبداع المؤسسي في شركات الاتصالات في السودان</p>	<p>- معظم مديري المنظمات الأهلية يدركون مفهوم جيداً وواضحاً حول الإبداع المؤسسي وأهميته.</p> <p>- يتمثل منهج تعزيز الثقة لدي الموظفين في قدراتهم، ومنح الحوافز المعنوية والمادية، الأهمية الأكبر في تعزيز توجه العاملين نحو الإبداع نحو الإبداع المؤسسي، تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين من أهم الأساليب المشجعة علي الإبداع المؤسسي.</p>	<p>- المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية</p>	<p>- دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية</p>	<p>2008 طارق الجعوري</p>

<p>- الإبداع في المشروعات الصغيرة والمتوسطة بمشروع الاستخدام وتشغيل الخرجين بالسودان.</p>	<p>- هنالك اهتمام من الدولة بسن القوانين التي تدعم ترقية الأداء بالمؤسسات المتوسطة والصغيرة . - إن العديد من وكالات دعم الشباب تسعى للإستفادة من مشاريع التطوير الأوربية ومشاريع الأمم المتحدة للتنمية. - ضرورة تخصيص الحكومة لنسبة من الميزانية لتشجيع الإبداع في المؤسسات المتوسطة والصغيرة .</p>	<p>- المؤسسات المتوسطة والصغيرة في الجزائر</p>	<p>- واقع الإبداع في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</p>	<p>2008 عبد الرحمن</p>
<p>- دور القيادة التحولية في ترسيخ الثقافة داخل الشركات . - العلاقة بين القيادة التحولية والثقافة التنظيمية في بناء مناخ للإبداع.</p>	<p>- ضرورة ربط القيادة التحولية بالثقافة التنظيمية من خلال عمليات وضع الرؤية الإستراتيجية أو على الأقل من خلال وضع توقعات الأداء المرتفع وتوفير مناخ يساعد على الإبداع .</p>	<p>مدراء الشركات في أستراليا</p>	<p>Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture, Journal of Leadership & Organizational Studies</p>	<p>Sarros et al 2008</p>
<p>////////////////////</p>	<p>- توصلت نتائج الدراسة أن توفر محفزات الإبداع للمدربين في القطاع الصناعي لمنطقة غرداية بدرجة متوسطة - وتوصلت الدراسة إلى وجود معوقات تحول دون الإبداع المدربين في القطاع الصناعي في منطقة غرداية بدرجة متوسطة</p>	<p>- مدبري المنظمات الصناعية بغرداية</p>	<p>- الإبداع الإداري في القطاع الحكومي الجزائري دراسة ميدانية حول صفات ومعوقات ومحفزات الإبداع بالمنطقة الصناعية بغرداية</p>	<p>هوازي معرج هليل عبد الرزاق 2006</p>
<p>- أثر المناخ التنظيمي على جودة القرارات الإدارية.</p>	<p>- أن توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات إيجابية يؤثر على أداء الموارد البشرية - وجود خلل في الهيكل التنظيمي للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار .</p>	<p>- علي وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة</p>	<p>- أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية</p>	<p>2006 اللتنطي</p>

<p>وفاة الحساف 2004</p>	<p>واقع الإبداع ومعوقاته لدي مدري المدارس بمدينة الرياض</p>	<p>مدري المدارس بمدينة الرياض</p>	<p>أظهرت الدراسة أن معوقات الإبداع الإداري تحد من قدره مديرات المدارس علي الإبداع بدرجة متوسطة حيث تحد المعوقات الذاتية مقدره مديرات المدارس علي الإبداع الإداري بدرجة قليلة ، بنما تحد المعوقات التنظيمية من قدراتهن علي الإبداع الإداري بدرجة كبيرة</p>	<p>- أساليب تنمية الإبداع الإداري لدي مديرات المدارس - أثر المتغيرات التنظيمية علي الإبداع الإداري لدي مديرات المدارس</p>
<p>عائل الشفاه 2003</p>	<p>علاقة الأنماط القيادية بمستوي الإبداع الإداري</p>	<p>دراسة مسحية علي العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض</p>	<p>تمارس في المديرية العامة للجوازات النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى يليه النمط المتسلط ويليه النمط الحر ، وكل هذه الأنماط تمارس بدرجة متوسطة عالية نسبياً في الديمقراطي وقليلة نسبياً في كل من النمط الحر والنمط المتسلط تمارس عناصر الإبداع الإداري بصورة متوسطة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض</p>	<p>- أثر الخصائص الشخصية علي الإبداع الإداري في المنظمات الأمنية - دراسة فعالية البرامج التدريبية في إتباع أنماط قيادية فعالة وتنمية مهارات القيادات الإدارية بالأجهزة الأمنية.</p>
<p>إبراهيم / بدون تاريخ</p>	<p>إدارة الإبداع وتحديات العولمة (منظور نفسي - سلوكي)</p>	<p>المؤسسات العالمية الكبيرة</p>	<p>-الإمكان التعرف على مفهوم الإدارة الإبداعية والخصائص المطلوبة في النظم الإدارية لتحقيق مناخ إبداعي بالتركيز على نظم العلاقات الاجتماعية في داخل المؤسسات الاجتماعية، ونظم التوظيف .</p>	<p>دور العلوم السلوكية في تنمية مهارات الإبداع والإبتكار .</p>
<p>نصر الدين و الزين / بدون تاريخ</p>	<p>الإبداع كمدخل لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة في منظمات الأعمال</p>	<p>المؤسسات الجزائرية</p>	<p>- الإبداع يمكن المؤسسات من التكيف والبقاء والاستمرار في ظل الظروف البيئية المتغيرة. - الإبداع بعد إستراتيجي لا غنى عنه حتى تستطيع المنظمة أملاك ميزة تنافسية ذات درجة عالية تؤهلها للمنافسة والصمود أمام التحديات الآتية والمستقبلية.</p>	<p>أهمية الإبداع التنظيمي كميزة تنافسية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.</p>

(المصدر: إعداد الباحث من الدراسات السابقة)

ملخص الدراسات السابقة المتعلقة بالتوجه بالتعلم

المؤلف	الدراسة	مكان إجراء الدراسة	أهم نتائج الدراسة
2016 - فطيمة بربط	أهمية التعلم التنظيمي في تكوين رأس المال الفكري	- بالتطبيق علي مؤسسة سونا طراك في الجزائر	- توصلت النتائج إلي أن المؤسسة تهتم بالتعلم التنظيمي بمختلف مستوياتها حيث جاءت علاقة الارتباط موجبة وذات دلالة إحصائية ، - أيضا وجودا أثر ذو دلالة معنوية لمستويات التعلم التنظيمي علي مختلف مكونات رأس المال الفكري.
2015 - معزاش فزينة	الإدارة بالذكاءات علي التوجه الاستراتيجي للمؤسسة	- بالتطبيق علي شركات الخطوط الجوية الجزائرية	- توصلت نتائج الدراسة الي شركة الخطوط الجوية الجزائرية تمتلك إدارة بالذكاءات وتوجه استراتيجي مرتفعين. - توصلت النتائج إلي أن الوعي الاجتماعي لا يؤثر علي التوجه نحو التعلم بشركة الخطوط الجوية الجزائرية ويمكن تفسير ذلك بأنه ينظر إلي التوجه نحو التعلم كأمر شخصي من قبل الموظفين.
2014 Begona Lloria & Nancy Vargas	علاقة رأس المال الفكري والأداء التنظيمي والتعلم والتمكين كمتغيرات وسيطة	- بالتطبيق علي الشركات الاسبانية العامة في مجال التكنولوجيا	- توصلت نتائج الدراسة إلي وجود علاقة وثيقة بين رأس المال الفكري وتحسين الأداء التنظيمي للشركات التكنولوجية الاسبانية من خلال وجود التعلم والتمكين كمتغيرات وسيطة
2013 Hoang Cuu Long	- العلاقة بين التوجه بالتعلم والتوجه التسويقي والتوجه نحو تنظيم المشاريع علي أداء شركات	- بالتطبيق علي شركات الاتصالات الفيتنامية	- إحصائية بين متغيرات الدراسة التوجه بالتعلم والتوجه التسويقي والتوجه نحو المشاريع لهم اثر ايجابي علي أداء الشركات - وأثبت نتائج الدراسة أيضا أن العلاقة بين التوجه بالتعلم والأداء في شركات الاتصالات الفيتنامية لم يؤثر تأثير إحصائي كبير ولكن كان تأثر التوجه بالتعلم مباشر ومهم علي التوجه التسويقي .

<p>Masood Ul Hassan et al -</p>	<p>- التوجه التسويقي والتوجه بالتعلم والأداء التنظيمي</p>	<p>- بالتطبيق علي القطاع المصرفي الباكستاني</p>	<p>- وأظهرت نتائج الدراسة أن التوجه التسويقي له أثر ايجابي علي الأداء التنظيمي - شملت النتائج أيضا أن التوجه بالتعلم ضروري للمنظمة من أجل الميزة التنافسية وذلك من خلال التحسين المستمر في المنتجات والخدمات. - كما اثبت نتائج الدراسة أن التوجه بالتعلم يتوسط بالكامل العلاقة بين التوجه التسويقي وأداء البنوك</p>
<p>2013 عجيلات - دانا</p>	<p>- أثر المنظمة الذكية والتوجه بالتعلم علي الإبداع التقني</p>	<p>- بالتطبيق علي شركات البرمجة والتصميم والتطوير في الأردن</p>	<p>- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المنظمة الذكية (بلوغ الغايات ، فهم البيئة ، مناقلة الموارد ، بناء الذكاء الجماعي) علي التوجه بالتعلم. - وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتوجه بالتعلم علي الإبداع التقني. - وجود تأثير ذي دلالة معنوية لخصائص المنظمة الذكية علي الإبداع التقني بوجود التوجه بالتعلم متغير وسيط .</p>
<p>2012 Erlend Nybakk -</p>	<p>بعنوان التوجه بالتعلم والإبداع التكنولوجي في الأداء المالي لشركات التصنيع التقليدية</p>	<p>بالتطبيق علي شركات صناعة الأخشاب النرويجية</p>	<p>- أن التوجه بالتعلم يؤثر تأثير إيجابي علي الإبداع في شركات الصناعية الخشبية بالنرويج - اثبتت النتائج أن الإبداع يتوسط العلاقة بين التوجه بالتعلم والأداء المالي - أوجدت النتائج بان الإبداع لديه علاقة ايجابية مستقلة تؤثر علي الأداء المالي</p>
<p>Halit Keskin-2006 -</p>	<p>التوجه السوقي والتوجه بالتعلم والقدرات الإبداعية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة</p>	<p>بالتطبيق علي شركات الأعمال التجارية المتوسطة الحجم في تركيا</p>	<p>- توصلت نتائج الدراسة إلي ان التوجه بالتعلم في الشركة يؤثر ايجابياً علي الإبداع . - وأن التوجه التسويقي يؤثر بشك ايجابي علي التوجه بالتعلم في الشركات . - وأن التوجه بالتعلم يتوسط العلاقة بين التوجه التسويقي والإبداع في الشركات.</p>
<p>Hsin-Ju Tsai et al 2005</p>	<p>اثر نمط عمليات الأعمال التجارية علي التوجه التسويقي والتوجه بالتعلم والإبداع</p>	<p>- بالتطبيق علي شركات التصنيع والخدمات في تايوان</p>	<p>- اثبتت النتائج أن هنالك علاقة ايجابية بين التوجه التسويقي و التوجه بالتعلم والإبداع وتشير النتائج إلي وجود ارتباط قوي مع بعضهم البعض . - أن التوجه التسويقي والتوجه بالتعلم والإبداع يؤثر بشكل كبير علي أداء الأعمال .</p>

<p>- أشارت نتائج الدراسة إلي أن الإبداع في عملية التعلم يساعد علي استيعاب وتنفيذ الأفكار والمنتجات والعمليات الجديدة</p> <p>- وتشير نتائج الدراسة إلي أن التوجه بالتعلم والتوجه الإبداعي يجعل المنظمة متميزة</p>	<p>بالنطبق في الشركات الصناعية الأمريكية</p>	<p>التوجه بالتعلم والإبداع وأداء الشركات</p>	<p>Roger Calantonea et al</p>
--	--	--	-------------------------------

(المصدر: إعداد الباحث من الدراسات السابقة)

ملحق رقم (3)
قائمة المحكمين

الاسم	الجامعة
أ.د. ميرغي عبدالعال حمود عبدالرحمن	جامعة الخرطوم
أ.د/ عبدالعزيز عبدالرحيم سليمان	جامعة النيلين
د/ صديق بلل ابراهيم بلل	جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا
د/ ابوبكر محمد احمد ابراهيم	استاد مساعد جامعة نيالا
د/ نصر الدي اسحق تاقيبو	أستاذ متعاون جامعة زالنجي