

مدى مساهمة تنمية رأس المال الفكري البشري في تحسين الإبداع في المؤسسة  
- دراسة ميدانية لمجمع نقاوس للمشروبات والمصبرات -

## مدى مساهمة تنمية رأس المال الفكري البشري في تحسين الإبداع في المؤسسة

- دراسة ميدانية لمجمع نقاوس للمشروبات والمصبرات -

د. جمال بن عروس

جامعة باتنة 1

ملخص: تهدف هذه الورقة البحثية إلى تسليط الضوء على أحد أهم المفاهيم الحديثة في تسيير المؤسسات، وهو منهج إدارة المعرفة الذي يركز على تنمية رأس المال الفكري (البشري، الهيكلي، الزبوني)، وذلك وفق عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في الثقافة التنظيمية، والمعرفة الالكترونية والقيادة، حيث سيتم التخصص في تنمية معارف رأس المال البشري كأداة لتحسين مهارات الإبداع لدى المورد البشري للمؤسسة، وذلك من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة نقاوس للمصبرات والمشروبات، ومحاولة تبين مساهمة تنمية رأس المال الفكري البشري في الرفع من مستوى الإبداع لدى مؤسساتنا الوطنية.

abstract: The aim of this The paper is to highlight one of the most modern concepts in the management of institutions , It is an approach Knowledge Management Which focuses on the development of intellectual capital (human, structural, customer), According to knowledge management processes Of organizational culture and Electronic knowledge and leadership, Where they will be specialization In Knowledge development of human capital As a tool to improve the skills of creativity with the human resource of the institution, Where we studied the field for the Foundation NGaws, And try to identify the contribution of the development of human intellectual capital Lifting the level of creativity among our national institutions.

تمهيد :

تعيش بيئة الأعمال في عصرنا الحالي ثورة وانفجار في الإبداع التكنولوجي والمعرفي، وعولمة الأسواق وحدة المنافسة، وهذه التحديات فرضت على المؤسسات انتهاج الأسلوب الإداري الحديث المرتكز أساسا على المعرفة، وهو ما يسمى بإدارة المعرفة التي تتطلب عنصرين رئيسيين من أجل تطبيقها بكفاءة وفعالية وهما: المورد البشري، وقوة إدارة المعلومات؛ اللذان يسندان إلى إدارة الموارد البشرية لذا أصبح من الضروري الاهتمام بالمورد البشري سواء في الاستقطاب، حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التميز التنافسي في مجال الإبداع والمعرفة، أو من حيث التدريب والتكوين والتحفيز واللذان هما من مهام إدارة الموارد البشرية و نظم المعلومات؛

يعد قطاع الصناعة والإنتاج أحد الركائز الهامة للاقتصاد الجزائري، حيث يحتوي على عديد من المؤسسات التي يجب أن ترفع من مستوى أدائها، ومن بين المؤسسات الخاصة بقطاع الإنتاج، المؤسسات المتخصصة في مجال المشروبات التي تتميز بالمنافسة، والتقارب التكنولوجي في وسائل الإنتاج، لذا أصبح من الضروري الاعتماد على مهارات الإبداع لرأس مالها البشري، وذلك من أجل الوصول إلى مستوى عالي الأداء، وتعد مؤسسة نقاوس من بين المؤسسات الرائدة في مجال إنتاج المشروبات والمصبرات.

من خلال ما سبق نتضح لنا الإشكالية الآتية:

ما مدى مساهمة تنمية رأس المال الفكري البشري على تحسين الإبداع في مؤسسة نقاوس ؟ .

1. أهمية البحث: تكمن أهمية البحث في الظاهرة المدروسة على قيمتها العلمية والعملية، ومدى مساهمتها في إثراء المعرفة النظرية والميدانية، بالإضافة إلى أنها تتناول موضوع حساس داخل المؤسسة، وهو الكشف عن مصادر الإبداع فيها من

**مدى مساهمة تنمية رأس المال الفكري البشري في تحسين الإبداع في المؤسسة  
- دراسة ميدانية لمجمع نقاوس للمشروبات والمصبرات -**

خلال اعتماد تنمية معارف أفرادها، والاستثمار في رأس مالها البشري كذلك محاولة تحسيس ميسيري المؤسسات بضرورة الاهتمام بهذا المدخل الحديث في التسيير.

2. منهج الدراسة: لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري الذي حاولنا من خلاله إعطاء بعض التعاريف، وتبيان المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، أما في الجانب الميداني فقد اعتمدنا على المنهج الاستقرائي الذي يمكن الانتقال من المستوى الجزئي إلى المستوى الكلي، حيث أخذنا مؤسسة نقاوس كعينه عن المؤسسات الوطنية، ومن ثم قمنا بتعميم النتيجة على مجموعة المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس المجال.

**3. متغيرات الدراسة.**

المتغير المستقل: تنمية رأس المال الفكري البشري (الثقافة التنظيمية، المعرفة الالكترونية، القيادة والإشراف)  
المتغير التابع: الإبداع.

**4. فرضيات الدراسة.**

لقد تم وضع فرضيتين رئيسيتين للدراسة وهما:

- الفرضية الرئيسية الأولى: اتجاهات المستجوبين ايجابية نحو تبني الثقافة التنظيمية، المعرفة الالكترونية، القيادة والإشراف، في تنمية رأس المال الفكري البشري.

- الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تنمية رأس المال الفكري البشري والإبداع في المؤسسة.

وتندرج تحت الفرضيتين الرئيسيتين مجموعتين من الفرضيات الجزئية التي سوف نقوم باختبارها من خلال دراستنا الميدانية.  
المحور الأول: ماهية رأس المال الفكري.

لقد بدأ الاهتمام برأس المال الفكري بشكل ملحوظ بعد التطور التكنولوجي وانتشار العولمة، حيث سنحاول فيما يلي استعراض أهم الجوانب المتعلقة برأس المال الفكري.

**1. تعريف رأس المال الفكري: لقد تعددت التعاريف المتعلقة برأس المال الفكري ومن أهمها<sup>1</sup>:**

- رأس المال الفكري هو نتاج التفاعل بين ثلاثة فئات من الموارد غير الملموسة (الموارد الإنسانية، الموارد التنظيمية الموارد العلائقية؛

- رأس المال الفكري: هو مجموعة من المعارف التي تمثل مصدر للابتكارات والأفكار المدرة للربح، فضلا عن بناء قاعدة فكرية مميزة من خلال توسيع الذكاء وتشجيع الابتكار، والتجديد، والتكامل في العلاقات<sup>2</sup>، يأخذ هذا التعريف منظور الابتكار والتجديد والقدرة على التفكير كأساس لتعريف رأس المال المعرفي؛

- رأس المال الفكري: يتمثل في رأس المال البشري لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها، وهو يعتبر مورد استراتيجي لها كما يعتبر مورد مانحاً للميزة التنافسية لأي مؤسسة حيث يساعدها على الابتكار والتطوير المتواصل للإنتاجية من خلال التفعيل الكامل لطاقتها وقدراتها المختلفة<sup>3</sup>، يعتمد هذا التعريف على الجانب الاستراتيجي والتنافسي لتحديد مفهوم رأس المال المعرفي؛

من خلال ما سبق نجد أن رأس المال الفكري هو ناتج عمليات متتابعة، ومعقدة تحتاج إلى استثمارات وفترات زمنية طويلة لتكوينها، فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق العمل أو البيئة الخارجية فإن المؤسسة تحتاج أيضاً أن تجعل من هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات وتفاعلات بين ما يملكه الأفراد من مهارات

## مدى مساهمة تنمية رأس المال الفكري البشري في تحسين الإبداع في المؤسسة

## - دراسة ميدانية لمجمع نقاوس للمشروبات والمصبرات -

وخبرات ومعارف، والبيئة الأساسية والعوامل التنظيمية المناسبة لكي تصبح معارف فردية وجماعية تستند عليها المؤسسة في صنع وبناء التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة في بناء الإستراتيجية التنافسية.

2. خصائص رأس المال المعرفي وأهميته: يمكن أن نوضح خصائص رأس المال المعرفي من خلال مجموعة من العناصر الآتية:

- يتوزع رأس المال المعرفي على مستوى الإستراتيجية كافة ( الشاملة، الأعمال، الوظيفية ) وبنسب متباينة، بالإضافة إلى إمكانية العمل ضمن الهياكل المرنة؛

- يركز على استخدام الرسمية بشكل منخفض و الابتعاد عن الميل للمركزية؛

- أنه غير ملموس ومن الصعوبة قياسه، كذلك أنه سريع الزوال<sup>4</sup>؛

- امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة، والخبرات المتراكمة<sup>5</sup>؛

- أنه مورد ثمين بالنسبة للمؤسسة، ويتسم بالندرة و لا يمكن تقليده بسهولة<sup>6</sup>.

أما بالنسبة لأهمية رأس المال المعرفي سوف نلخصها في العناصر الآتية:

- تأتي أهمية رأس المال المعرفي من كونه أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين في ظل اقتصاد المعرفة لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال مؤسساتهم<sup>7</sup>؛

- لا يمثل رأس المال المعرفي كمعنى مجرد، و لكنه يعني ما يمتلكه الأفراد من معرفة، ومهارات، ومعلومات، واتجاهات تلعب دورا رئيسيا في إحداث الفرق بين المؤسسات المتميزة<sup>8</sup>؛

- يعتبر رأس المال المعرفي عنصر الإبداع الواجب امتلاكه من قبل المؤسسات للوصول إلى التفوق التنافسي<sup>9</sup>.

- تأسيس المؤسسات الذكية، فالمؤسسات الذكية هي التي تهتم في استثمار العقول الموجود لديها، وتكنولوجيا المعلومات المتوفرة لديها، من خلال نظام قيمى راق يعتمد الشفافية، والإفصاح المعلوماتي<sup>10</sup>.

3. المقارنة بين رأس المال المعرفي و رأس المال المادي: يمكن التمييز بين رأس المال المعرفي و رأس المال المادي من خلال مجموعة من الجوانب سوف نلخصها في الجدول (01) الآتي:

الجدول (01): المقارنة بين رأس المال المعرفي و رأس المال المادي

| البعد            | رأس المال المعرفي                      | رأس المال المادي               |
|------------------|----------------------------------------|--------------------------------|
| المللموسية       | غير ملموس                              | مادي ملموس                     |
| الوظيفة          | يعبر عن عمليات                         | يعبر عن أحداث                  |
| الزمن            | يتوجه نحو المستقبل                     | يرتكز على الماضي               |
| المحتوى          | يعبر عن قيمة                           | يعبر عن تكلفة                  |
| الطبيعة          | غير مالي                               | مالي (نقدي)                    |
| الاستعمال        | يزيد بالاستعمال                        | ينقص و يستهلك                  |
| تشكيلات القيمة   | يرتبط بشبكات القيمة                    | يرتبط بسلسلة القيمة            |
| النوعية / الكمية | نوعي                                   | كمي                            |
| موقع التواجد     | في عقول الأفراد العاملين في المؤسسة    | ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة    |
| الديمومة         | الاستمرارية مع تزايد القدرات الإبداعية | له عمر إنتاجي و يتناقص بالطاقة |

المصدر: سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة، دار المناهج، الأردن، 2007، ص 216.

**مدى مساهمة تنمية رأس المال الفكري البشري في تحسين الإبداع في المؤسسة - دراسة ميدانية لمجمع نقاوس للمشروبات والمصبرات -**

المحور الثاني: أسس تنمية رأس المال الفكري البشري

سوف نستعرض فيما يلي أهم الأسس والمتطلبات لتنمية رأس المال الفكري البشري:

1. مكونات رأس المال الفكري البشري: يمكن توضيح مكونات رأس المال الفكري البشري من:

- رأس المال الفكري البشري: والذي يعبر عنه دائما بالمهارات والمعرفة التي يمتلكها العاملون والمستخدمون بالمؤسسة ويعتبر هذا المكون من أكثر المكونات إشكالية من حيث عمليات القياس بالنسبة للمحاسبين حيث لا يتلاءم مع التكاليف المادية الثابتة والمتغيرة<sup>11</sup>، كما يعبر عنه أهم الأفراد الذين يحملون المعرفة الصريحة، وكذلك الضمنية، وتفسير المعلومات، والدراية الفنية، والتي يمكن تحويلها إلى قيمة<sup>12</sup>.

رأس المال الفكري البشري = رأس المال الثروة الفكرية + رأس مال الإبداع<sup>13</sup>.

2. متطلبات رأس المال الفكري البشري: يتطلب بناء رأس المال الفكري البشري مجموعة من الشروط والظروف المتمثلة في<sup>14</sup>:

- إنشاء محيط وإطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص بتكنولوجيا المعلومات وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة؛

- يجب توفر جامعات ومراكز بحث رائدة مرتبطة بالقطاعات الاقتصادية الخورية؛

- التركيز على العناصر الجوهرية لرأس المال المعرفي للمؤسسة؛

- التركيز على حسن إدارة المورد المعرفي الموجود أصلا لدى المؤسسة.

3. آليات بناء رأس المال الفكري البشري: توجد آليتان لبناء رأس المال المعرفي هما: آلية الاستقطاب، وآلية الصناعة وذلك كما يلي<sup>15</sup>:

3-1. استقطاب رأس المال الفكري: ينبغي أن تكون هناك استراتيجيات واضحة كأساس لاستقطاب القدرات العقلية، ويكون ذلك كما يلي:

- شراء العقول من سوق العمل: يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول لغرض جذبها واستقطابها كمهارات؛

- شجرة الكفايات: هي إحدى تقنيات إدارة الموارد البشرية، وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمؤسسة؛

- مراجعة مؤسسات المعرفة والتعلم: تركز هذه الإستراتيجية على أن المؤسسات التعليمية (مدارس، جامعات) تعد مصدرا مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم.

3-2. صناعة رأس المال الفكري: يمثل ضرورة صناعة رأس المال الفكري أمرا في غاية الأهمية لأنه يمثل مصدرا للميزة التنظيمية، التي تمثل تراكم إمكانيات مؤسسة ما؛ لابتكار المعرفة والمشاركة فيها ما يتطلب استخدام طرائق واستراتيجيات فاعلة نذكر منها ما يلي:

- خريطة المعرفة: وتتركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، وعلى هذا الأساس فان المؤسسة ترسم خريطة المعرفة لتعرف على محفظة المعرفة فيها؛

## مدى مساهمة تنمية رأس المال الفكري البشري في تحسين الإبداع في المؤسسة

## - دراسة ميدانية لمجمع نقاوس للمشروبات والمصبرات -

- بناء الأنسجة الفكرية: وتشمل تشكيل فريق يشبه نسيج العنكبوت يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعضها البعض؛

- القيادة الذكية: وتعني مدير ذكي يركز على التعلم المنظمي، قادر على ممارسة أسس التقدير الفعال بما في ذلك الاستمرار، الفورية، الإمتاع، التقدير.

4. طرق تنشيط رأس المال المعرفي: يلعب رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دوراً هاماً في نجاح المؤسسة، حيث أنه يميز المؤسسات التي يمكنها تقديم منتجات جديدة، وبشكل أفضل مع تقديم ابتكارات لمنتجاتها، وخدماتها بمعدلات سريعة، لذا يجب المحافظة عليه لأنه يشكل ما يلي<sup>16</sup>:

- ميزة تنافسية: تبحث المؤسسة اليوم عن ميزة تنافسية تميز السلع، والخدمات التي تنتجها عن غيرها؛

- ثروة كبيرة: يعد رأس المال الفكري ثروة كبيرة بالنسبة للمؤسسات، وتأتي هذه الثروة من مصادر متعددة؛ كما أنه لا بد من تنشيط رأس المال الفكري، وتطويره للحصول على المساهمات الابتكارية، والإبداعية المتميزة، ولبلوغ ذلك هناك عدد من الطرق نذكر منها<sup>17</sup>:

- عصف الأفكار: تعتمد على تكوين مجموعة بحدود (5-10) أفراد، يكون أحد الأفراد قادراً على الإثارة والإبداع، وخلق الجو المناسب وبعين رئيس الجلسة، تتبع الخطوات التالية (توضيح المشكلة/كيفية العمل والسلوك/تنقية الأفكار) وتستغرق ما بين 15-60 دقيقة؛

- حلقات السيطرة النوعية: تمثل مجموعة من العاملين في اختصاصات متشابهة يعملون طواعية ويلتقون بمحض إرادتهم ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات العمل وإيجاد الحلول المناسبة؛

- الإدارة على المكشوف: وهو منهج حديث في الإدارة وطريقة جديدة للتفكير من خلال استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد.

- الجماعات الحماسية: مجموعات صغيرة من الأفراد تكون نشيطة، وتحب الانجازات العالية في العمل والمخاطرة والمغامرة والمهام الصعبة<sup>18</sup>.

المحور الثالث: أثر تنمية رأس المال الفكري البشري على الإبداع

سوف نستعرض في هذا المحور أهم المفاهيم المرتبطة بالإبداع وأثر تنمية رأس المال الفكري البشري على تنشيط مهارات الإبداع في المؤسسة.

1. مفهوم الإبداع: لقد تعددت و اختلفت التعاريف المتعلقة بالإبداع وهذا نظراً لان كل تعريف يركز على جانب معين، وسوف نحاول فيما يلي عرض أهمها:

- الإبداع هو الخروج عن التفكير، والمعرفة التقليدية مما قد ينتج عنه اكتشاف أفكار أو نظريات أو اختراعات أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وإمكانات المنظمة، وبما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات، وتحسين إنتاجيتها وتطوير مستوى أدائها وأداء العاملين بها<sup>19</sup>، إن هذا التعريف يركز على الجانب الإداري من الإبداع؛

- الإبداع هو التعبير عن الابتكار، والتجديد و الذي يقف على العكس من الإبداع والتقليد، فهو نتاج العقل البشري، هذا التعريف يركز على الجانب البشري؛

**مدى مساهمة تنمية رأس المال الفكري البشري في تحسين الإبداع في المؤسسة**  
**- دراسة ميدانية لمجمع نقاوس للمشروبات والمصبرات -**

- الإبداع هو تطوير فكرة كونت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج، أو الوسيلة، أو النظام، أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمنظمة، إن هذا التعريف أكثر شمولاً بحيث يهتم بجميع جوانب الإبداع في المؤسسة<sup>20</sup>.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الإبداع المعرفي يختص به المورد البشري الذي يقوم بتوليد أفكار جديدة، وتحويلها إلى ابتكار، ومع استخدام الوسيلة سوف تتحول إلى إبداع.

2. مستويات الإبداع: توجد مستويات عديدة للإبداع في المنظمة، وسوف نقتصر فيما يلي على الجانب الوظيفي<sup>21</sup>:

2-1. الإبداع على المستوى الفردي: بحيث يكون لدى الأفراد دافعية إبداعية لتطوير العمل، وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعون بها كالذكاء، والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشكلات مثلاً.

2-2. الإبداع على مستوى الجماعات: تكون هناك جماعات محددة في العمل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، وتغيير الشيء نحو الأفضل.

2-3. الإبداع على مستوى المنظمات: فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها، وعملها، وغالباً ما يكون عمل هذه المنظمات نموذجياً ومثالياً للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي.

3. أثر الثقافة التنظيمية، المعرفة الالكترونية، القيادة والإشراف، على الإبداع: سوف نتناول في هذا العنصر تبيان علاقة كل من المعرفة التنظيمية، والمعرفة الالكترونية، والقيادة المتمثلة في الإشراف والتمكين على تحسين الإبداع في المؤسسة.

3-1. أثر الثقافة التنظيمية على تحسين الإبداع في المؤسسة: إن المنظمة المتعلمة التي تعتمد التعلم التنظيمي تساهم بشكل فعال في إيجاد وبناء رأس المال المعرفي، وبمختلف أنواعه، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

3-1-1. تعريف الثقافة التنظيمية: وهي مجموعة القيم، والمعتقدات الموجودة داخل المنظمة، والتي تسود بين العاملين مثل طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض، وتوقعات كل فرد من الآخر، ومن المنظمة، وكيفية تفسيرهم لتصرفات الآخرين، ويتطلب تطبيق إدارة المعرفة في أية منظمة أن تكون القيم الثقافية السائدة ملائمة ومتوافقة مع مبدأ الاستمرار في التعلم وإدارة المعرفة، وأن تكون الثقافة التنظيمية مشجعة لروح الفريق في العمل<sup>22</sup>.

3-1-2. مساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين الإبداع المعرفي: يمكن أن تساهم الثقافة التنظيمية للمنظمة التي تنتهج أسلوب إدارة المعرفة في تنمية رأس مالها الفكري البشري في تنشيط الإبداع المعرفي من خلال الاعتبارات الآتية<sup>23</sup>:

- أن تضع تصوراتها المستقبلية بتعاون من المبدعين؛

- وضع نماذج لتطوير المنظمة، والتي تنقلها من واقعها إلى مرحلة الطموح والتطور؛

- أن ترافق خطواتها التطويرية معززات للسلوك المتطور وأن يحس العاملون بالنتائج الإيجابية لإبداعاتهم، وأفكارهم، وسلوكياتهم المتجددة؛

- توفر قنوات الاتصالات المفتوحة التي تسمح بنقل المعلومات المرتدة والسماح لكل المستويات بتوصيل ما لديها من أفكار أو تحفظات.

بالإضافة إلى ما سبق فإنه يمكن للثقافة التنظيمية ومن خلال مفهوم العصف الذهني أن يساهم في تحسين مقدرة العاملين الإبداعية.

**مدى مساهمة تنمية رأس المال الفكري البشري في تحسين الإبداع في المؤسسة - دراسة ميدانية لمجمع نقاوس للمشروبات والمصبرات -**

2-3. أثر المعرفة الالكترونية على تحسين الإبداع في المؤسسة: تعد المعرفة الالكترونية من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المنظمات من أجل تنمية مهارات ومعارف المورد البشري المتوفر لديها.

3-2-1. مفهوم المعرفة الالكترونية: لقد تعددت تعريفات المعرفة الالكترونية ومن أهمها<sup>24</sup>:

- المعرفة الالكترونية هي التمكين من الوصول الأوسع للمعلومات والمعرفة والخبراء، وتحقيق كفاءة أفضل من إعادة استخدام المعرفة، والمضمون الحاليين لإنشاء المضمون الجديد؛

- المعرفة الالكترونية هي المعرفة التي تدور وتداول، وتعالج على الشبكة الداخلية أو الخارجية أو العامة.

من خلال هذين التعريفين يمكن أن نستنتج أن المعرفة الالكترونية هي المعرفة التي يتم تداولها عبر الشبكات بفعل خصائص التداول، وهي مستندة إلى بنية تحتية فعالة و ثقافة قائمة على التقاسم على نطاق واسع داخل المؤسسة و خارجها.

3-2-2. أثر المعرفة الالكترونية على تنمية الإبداع التقني: يمكن أن نورد دور المعرفة الالكترونية في رفع الإبداع التقني في المؤسسة كما يلي:

- الذكاء الصناعي: يعد الذكاء الصناعي وتطبيقاته الأداة التي تقود نظم إدارة المعرفة، وتوظيفها في المؤسسة كثيفة المعرفة، وذلك لحل المشاكل التنظيمية؛

- نظم دعم القرار: وهي نظم معتمدة على الحاسوب تزود المديرين بالمعلومات الضرورية، والتفاعلية أثناء عملية اتخاذ القرار، وتستخدم هذه التكنولوجيا نماذج التحليل وقواعد البيانات خاصة؛

- الإبداع في نظم التكنولوجيا الخبيرة المستندة إلى القواعد المعرفية: وهي نظم معتمدة على المعرفة وتقوم على خبرة المستشار في عملية حل المشكلات؛

- تحسين نظم استنباط المعرفة: تعمل هذه النظم على تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة مصرح بها وذلك وفق المعادلة الآتية: اكتساب المعرفة = المعرفة المستنبطة + تمثيل المعرفة.

3-3. أثر القيادة على تحسين الإبداع في المؤسسة: تعد القيادة، والتي من مداخلها الإشراف، وترك المجال لتمكين العاملين أثر على تحفيزهم نحو نشر ثقافة الإبداع.

3-3-1. تعريف القيادة والإشراف: لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالقيادة والإشراف من أهمها:

- القيادة هي النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الأفراد وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف معين.

- الإشراف هو تقوية العلاقات الشخصية بين الأفراد وبين رؤسائهم، حتى يمكن تحقيق الأهداف البيعية للمؤسسة، كما تعتبر عملية الإشراف وظيفة فنية وإدارية تشمل الأنشطة الآتية: التأكد من فعالية النشاط الإداري، التأكد من فعالية الأنشطة الفنية وقدرة ومهارة القائمين عليها، التوجيه الفني المتواصل للأفراد من خلال المشرفين الإداريين والمشرفين الفنيين.

3-3-2. أثر الإشراف و القيادة على تحسين الإبداع الإداري في المؤسسة: تساهم الإدارة في خلق الحافز لدى الأفراد من خلال أساليب الإشراف والقيادة وذلك بمنح الفرص للمشاركة في القرارات، والمداولة والاستشارة، وعموما يمكن للقيادة والإشراف المساهمة في تنمية، وتحسين الإبداع الإداري من خلال<sup>25</sup>:

- الاتجاه نحو تطوير قدرات وطاقات المنظمة التنافسية من خلال تطوير أنماط القيادات الإدارية المتاحة لها بما يتلاءم مع مبادئ إدارة المعرفة؛

## مدى مساهمة تنمية رأس المال الفكري البشري في تحسين الإبداع في المؤسسة

## - دراسة ميدانية لمجمع نقاوس للمشروبات والمصبرات -

- إدراك القادة لاستراتيجيات المنظمة، وسياساتها والفلسفة الإدارية العامة التي تعتمد عليها في إدارة مواردها لتحقيق أهدافها؛
- فهم واستيعاب مجموعات الاستراتيجيات الوظيفية المختلفة وتبين أدوارهم كعناصر فاعلة في تحقيقها؛
- إدراك المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، واستيعاب مدلولاتها بالنسبة للعمل القيادي في مختلف مواقع المنظمة؛
- متابعة وتفهم المتغيرات الحاصلة في المنظمة وفي المناخ المحيط بها، واستيعاب معانيها بالنسبة لخطط وبرامج المنظمة وفرص تحقيقها؛
- تهيئة الفرص لمشاركة القادة في عمليات التنمية الذاتية، وتشجيعهم على طرق أبواب المعرفة من داخل المنظمة وخارجها، وتيسير فرص التعليم لهم ؛
- تصميم مسارات التقدم الوظيفي للقادة الإداريين.
- تمر عملية تنمية القدرات الإبداعية للقيادات الإدارية بمراحل ثلاثة هي<sup>26</sup>:
- تحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القدرات والخبرات القيادية للمديرين بالمنظمة؛
- تحليل الطاقات القيادية المتاحة، والمتوقعة لفريق القيادة الإدارية بالمنظمة؛
- تصميم السياسات والخطط الملائمة لسد الفجوة بين المستويات المطلوبة من الخبرات والقدرات القيادية، وبين المستويات الفعلية المتاحة.
- المحور الرابع : علاقة تنمية رأس المال الفكري على الإبداع في مجمع نقاوس.
- بعد الاستعراض النظري لموضوع تنمية رأس المال الفكري البشري، وأهم المفاهيم المتعلقة بها ومدى مساهمتها في تحسين الإبداع، سنحاول في هذا الجزء الميداني معرفة مدى تطبيق مبادئ تنمية رأس المال الفكري البشري في تحسين الإبداع في مجمع نقاوس.
- 1. تقديم عام لمجمع نقاوس: يعتبر القطاع الصناعي من أهم القطاعات التي تهتم به الدولة والذي يتكون من عدة مجالات، ومن بين هذه المجالات، مجال الصناعات الغذائية، والتي تتركز في عدة مناطق من الوطن، ومن بينها " مجمع نقاوس للمشروبات والمصبرات"، والتي أنشئت شمالي شرقي مدينة نقاوس ولاية باتنة على بعد 2 كم من مقر الدائرة، على الطريق الوطني رقم 78 الرابط بين ولاية باتنة ودائرة نقاوس، و تربع على مساحة إجمالية قدرها 6 هكتار، منها 19000م2 مساحة مغطاة تتوزع كما يلي:
- 1200 م2 للإدارة، 1800م2 المصالح العامة، 5000م2 للمصالح الإنتاجية، 9700م2 للمصالح البيع، التخزين، 900م2 للملحقات، والباقي غير مغطاة وتقدر بـ 5525م2 حيث أن 3/1 من هذه المساحة خضراء.
- تعتبر وحدة نقاوس من بين أهم الوحدات التي كانت تتضمنها المؤسسة الوطنية للعصير والمصبرات الغذائية، حيث كانت وحدة اقتصاديات عمومية متخصصة في إنتاج العصير، المصبرات ثم تمت خصوصتها وذلك حسب اللائحة 13 للدورة 64 بتاريخ 4 أبريل 2006. تم إعلان قرار البيع وفي 2007/02/17 أصبحت شركة خاصة، و تم بيع أسهمها بقيمة 51 مليار سنتيم " لترافل" ليصبح الشريك الرئيسي في المؤسسة، وقد تحصلت المؤسسة على شهادة ISO في أبريل 2005 و هي الآن تتمتع بامتيازاتها.
- كما تستغل المؤسسة 575 عاملا مئبنا، و 15 عامل موسمي مصنفين كما يلي<sup>27</sup>:

## مدى مساهمة تنمية رأس المال الفكري البشري في تحسين الإبداع في المؤسسة

- دراسة ميدانية لمجمع نقاوس للمشروبات والمصبرات -

جدول رقم (02) : يمثل تصنيف العمال في وحدة نقاوس.

| تصنيف العمال      |     | المجموع الكلي للعمال |
|-------------------|-----|----------------------|
|                   |     | الدائمين             |
|                   |     | المتعاقدين           |
| الإطارات          | 65  | 2                    |
| العمال الإداريين  | 65  | 7                    |
| العمال التنفيذيين | 390 | 126                  |
| المجموع           | 575 | 156                  |

المصدر: وثائق المؤسسة

وتتميز أيضا بتنوع منتجاتها حيث تتعدى 17 نوع، كما تعتبر أكبر وحدة إنتاج هذه الأنواع على المستوى الوطني، قدرتها الإنتاجية هي كما يلي:

- معالجة المشمش 6000 طن سنويا، كوثر المشمش 12300 طن سنويا، معالجة مركز الفواكه 1200 طن سنويا، مربى المشمش الجزأ 684 طن سنويا، مشمش معقودة 502 طن سنويا، مياه ثمرية 30300 طن سنويا.

- فواكه أخرى معقود 200 طن سنويا، مشمش المشروبات 282 طن سنويا.

2. تصميم قائمة الاستقصاء: تم اعتماد الاستبيان المصدر الأساسي لجمع البيانات من عينة الدراسة حيث تضمن الأجزاء التالية :

الجزء الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية للمبحوثين من حيث الجنس، السن، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الإداري.

الجزء الثاني: و يتعلق هذا الجزء بمحاولة التعرف على مساهمات تنمية رأس المال الفكري البشري من خلال الثقافة التنظيمية، المعرفة الالكترونية، القيادة والإشراف، في تحسين الإبداع في مجمع نقاوس - باتنة-، حيث تضمن الاستبيان (34) فقرة على مقياس سلم ليكرت الخماسي، وهي (موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما)، وتمثل تلك الفقرات ثلاث محاور لمعرفة مساهمات تنمية رأس المال الفكري البشري في تحسين الإبداع في مجمع نقاوس و ذلك كما يلي:

◀ توجد مساهمة للثقافة التنظيمية على تحسين الإبداع في المؤسسة؛

◀ توجد مساهمة للمعرفة الالكترونية على تحسين الإبداع في المؤسسة؛

◀ توجد مساهمة القيادة والإشراف على تحسين الإبداع في المؤسسة؛

للحصول على النتائج الدقيقة، إذ كانت عملية إدخال إجابات أفراد العينة عن فقرات الاستبانة على وفق مقياس ليكرت. وبالاكتفاء على معامل كرونباخ (ألفا) للأداة ككل، حيث يظهر قيمة معامل كرونباخ الكلي (0.83) مما يعني ثبات الأداة.

1-2. مجتمع البحث واختيار العينة : يتمثل مجتمع البحث في مجموع العمال الدائمين والمقدر عددهم 575 عاملا، أما بالنسبة لعينة البحث فقد تم الاختيار لأسلوب العينة القصدية، لملاءمتها موضوع البحث، حيث تمثلت في الإطارات بالإضافة الى العمال الإداريين والمقدر مجموعهم 130 عامل تم توزيع عدد الاستثمارات بعددهم، حيث تم اعتماد 85 استثمارا، واستبعاد 45 نظرا لعدم صلاحيتها.

مدى مساهمة تنمية رأس المال الفكري البشري في تحسين الإبداع في المؤسسة  
- دراسة ميدانية لمجمع نقاوس للمشروبات والمصبرات -

2-2. الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل: تم تحليل البيانات الأولية للدراسة باستخدام برنامج التحليل المسمى (SPSS) الإصدار 20 وذلك كما يلي :

- استخراج التكرارات والنسب المئوية للمتغيرات الشخصية و بيان تأثيرها على استجابات الأفراد؛
  - قياس المتوسطات والانحرافات المعيارية للإجابات المشار إليها بالاستبانة تبعا لأفراد العينة؛
  - تم إيجاد قيمة معامل الارتباط لبيرسون (R) للتأكد من وجود علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية، المعرفة الالكترونية، القيادة والإشراف، والإبداع في المؤسسة.
3. الوصف الإحصائي للخصائص الشخصية لعينة الدراسة :

الجدول (03): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| المستوى الدراسي | التكرار | النسبة المئوية % |
|-----------------|---------|------------------|
| ثانوي           | 02      | 2.4              |
| جامعي           | 83      | 97.6             |
| المجموع         | 85      | %100             |

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على spss

يمثل الجدول (03) توزيع المستوى الدراسي بالنسبة للعاملين حيث كانت أعلى نسبة للمستوى الجامعي بنسبة 97.6%، وهذا يدل على الكفاءة العلمية للعمال والمدراء في المجمع.

الجدول (04): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

| سنوات الخبرة | التكرار | النسبة المئوية % |
|--------------|---------|------------------|
| أقل من 5     | 40      | 47.1             |
| من 5-10      | 25      | 29.4             |
| أكثر من 10   | 20      | 23.5             |
| المجموع      | 85      | %100             |

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على spss

يمثل الجدول (04) توزيع العينة حسب الخبرة و يظهر أن أعلى نسبة هي الأقل من 5 سنوات والباقي موزع على ذوى الخبرة المتوسطة، والطويلة وهذا راجع إلى توسع المجمع وسياسة التوظيف التي تعتمد على أساس الشهادات.

4. التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة.

4-1. التحليل الوصفي لإجابات عينة الدراسة حول تنمية رأس المال الفكري البشري:

يمكن اختبار صحة الفرضية الرئيسية الأولى من خلال الجدول (05) الآتي:

الجدول (05): الوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة بخصوص رأس المال الفكري (الثقافة التنظيمية، المعرفة الالكترونية، القيادة والإشراف)، والإبداع.

| الرقم | عبارات المتغير المستقل | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | التقييم |
|-------|------------------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|-----------------|-------------------|---------|
| 01    | الثقافة التنظيمية      | تكرار      | 66    | 19    | 0         | 0              | 0               |                   | موافق   |

مدى مساهمة تنمية رأس المال الفكري البشري في تحسين الإبداع في المؤسسة  
- دراسة ميدانية لمجمع نقاوس للمشروبات والمصبرات -

|    |                                  |       |      |      |      |      |      |   |      |               |
|----|----------------------------------|-------|------|------|------|------|------|---|------|---------------|
|    |                                  |       |      |      |      | 22.4 | 77.6 | % |      |               |
| 02 | المعرفة الالكترونية              | تكرار | 38   | 47   | 0    | 0    | 0    | 0 | 0.21 | بشدة          |
|    |                                  | %     | 44.7 | 55.3 | 0    | 0    | 0    | 0 | 0.44 | موافق<br>بشدة |
| 03 | القيادة و الاشراف                | تكرار | 52   | 33   | 0    | 0    | 0    | 0 | 0.36 | موافق<br>بشدة |
|    |                                  | %     | 61.1 | 38.8 | 0    | 0    | 0    | 0 | 0.44 | موافق<br>بشدة |
| 04 | تنمية راس المال الفكري<br>البشري | تكرار | 46   | 39   | 0    | 0    | 0    | 0 | 0.23 | موافق<br>بشدة |
|    |                                  | %     | 54.2 | 45.8 | 0    | 0    | 0    | 0 | 0.23 | موافق<br>بشدة |
| 5  | تحسين الابداع                    | تكرار | 07   | 64   | 14   | 0    | 0    | 0 | 0.38 | موافق         |
|    |                                  | %     | 8.2  | 75.3 | 16.5 | 0    | 0    | 0 | 0.38 | موافق         |

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على spss

يلاحظ من الجدول (05) أن عينة الدراسة لعمال مؤسسة نقاوس لديهم اتجاهات ايجابية حول مساهمة الثقافة التنظيمية، والمعرفة الالكترونية، الاشراف والقيادة في تنمية رأس المال الفكري البشري، حيث بلغ الوسط الحسابي العام 4.38 وهي درجة مرتفعة مع انحراف معياري صغير قدر بـ 0.23، ومن هنا نستطيع أن نبين صحة الفرضية الرئيسية الأولى، والتي تنص على أن اتجاهات المستجوبين ايجابية نحو مساهمة الثقافة التنظيمية، والمعرفة الالكترونية والإشراف، والقيادة في تنمية رأس المال الفكري البشري في المؤسسة.

#### 2-4. اختبار علاقة الارتباط بين رأس المال الفكري البشري والإبداع.

إن الفرضية الرئيسية الثانية تنص: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تنمية رأس المال الفكري البشري والإبداع، والتي تندرج ضمنها ثلاث فرضيات فرعية بعدد متغيرات تنمية رأس المال الفكري البشري.

- توضح الجداول (6، 7، 8، 9) معامل الارتباط بين كل عنصر من عناصر تنمية رأس المال الفكري البشري، والإبداع، حيث تم حساب معامل بيرسون (Pearson) لمعالجة هذه الفرضيات؛ فمن خلال بيانات الجدول (06) نلاحظ أن معامل بيرسون مساو لـ 0.518، عند درجة معنوية مساوية لـ 0.000 وهي أقل من 0.05. ويدل ذلك على أن علاقة الارتباط موجبة ومتوسطة بين المتغيرين، وبالتالي نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) ونقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) والتي تنص على أنه توجد علاقة ارتباط بين تنمية رأس المال الفكري البشري والإبداع في المؤسسة.

الجدول رقم 06: معامل الارتباط بين تنمية رأس المال الفكري البشري والإبداع

| الابداع | تنمية راس المال الفكري<br>البشري |                        |
|---------|----------------------------------|------------------------|
| ,518    | 1                                | Pearson<br>Correlation |
| 0,000   |                                  | Sig. (2-tailed)        |
| 85      | 85                               | N                      |

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على spss

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية والإبداع من خلال الجدول رقم (07) يتضح أن معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية والإبداع تساوي 0.300. وبالتالي، فإن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع هي علاقة طردية (موجبة) إلا أنها متوسطة لأنها تقع في المجال (0.3-0.5). في حين

## مدى مساهمة تنمية رأس المال الفكري البشري في تحسين الإبداع في المؤسسة

## - دراسة ميدانية لمجمع نقاوس للمشروبات والمصبرات -

بلغ مستوى المعنوية المحسوب (Sig) 0,003، وهو أقل من 0.05 مما يعني قبول الفرضية البديلة والتي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباط بين الثقافة التنظيمية و الإبداع.

الجدول (07): معامل الارتباط بين الثقافة التنظيمية و الابداع

| الابداع             | الثقافة التنظيمية |       |
|---------------------|-------------------|-------|
| Pearson Correlation | 1                 | 0,300 |
| Sig. (2-tailed)     |                   | 0,003 |
| N                   | 85                | 85    |

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على spss

- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المعرفة الالكترونية والإبداع.

تبين بيانات الجدول (08) أن معامل الارتباط بين المعرفة الالكترونية والابداع يساوي 0.510. وعليه فإن العلاقة بين المعرفة الالكترونية والإبداع، هي علاقة موجبة ومتوسطة، أما قيمة Sig فقد بلغت 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وهذا يعني قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه لا توجد علاقة ارتباط بين المعرفة الالكترونية والإبداع.

الجدول (08): معامل الارتباط بين المعرفة الالكترونية و الابداع

| الابداع             | المعرفة الالكترونية |       |
|---------------------|---------------------|-------|
| Pearson Correlation | 1                   | 0,510 |
| Sig. (2-tailed)     |                     | 0,000 |
| N                   | 85                  | 85    |

المصدر : من اعداد الباحث اعتمادا على spss

- الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين القيادة والإشراف وبين الإبداع.

يشير الجدول رقم (09) أن معامل الارتباط بين القيادة والإشراف، وبين الإبداع قد بلغ 0.508، وهي علاقة طردية (موجبة) متوسطة، وقد بلغت قيمة Sig الاحتمالية 0.002 وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد 0.05، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة ارتباط بين القيادة والإشراف وبين الإبداع.

الجدول (09): معامل الارتباط بين القيادة والإشراف و بين الإبداع

| الإبداع             | القيادة و الاشراف |       |
|---------------------|-------------------|-------|
| Pearson Correlation | 1                 | 0,508 |
| Sig. (2-tailed)     |                   | 0,002 |
| N                   | 85                | 85    |

المصدر : من إعداد الباحث اعتمادا على spss

مدى مساهمة تنمية رأس المال الفكري البشري في تحسين الإبداع في المؤسسة  
- دراسة ميدانية لمجمع نقاوس للمشروبات والمصبرات -

## 5. نتائج الدراسة

من خلال ما سبق يمكن أن نستنتج مجموعة من العناصر أهمها :

- إن رأس المال الفكري البشري هو أحد أهم عوامل نجاح المؤسسات الحديثة وهذا في ظل المنافسة الحادة والتقارب التكنولوجي، إذ يجب اعتماده و تطويره من خلال مجموعة من المداخل المتعلقة بإدارة المعرفة في المؤسسة الحديثة، والتي تنطلق من ضرورة نشر الثقافة التنظيمية للمؤسسة، والرفع من مستوى الوعي لدى الانفراد وتكثيف الدورات التدريبية، وتبني التعلم التنظيمي، والمعرفة الالكترونية وتغيير نمط الإشراف والرقابة بما يتلاءم وتبني المفهوم الحديث لإدارة المؤسسات.

- لقد أفضت المعالجة الإحصائية للبيانات، والتي تمت عن طريق برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إلى ما يلي:

بالنسبة للفرضية الرئيسية الأولى:

إن النتائج الإحصائية تفيد بأن اتجاهات عمال وإطارات مؤسسة نقاوس نحو تنمية رأس المال الفكري البشري ايجابية، وبناء على ذلك يمكن القول أن مستوى الإدراك والوعي بضرورة تبني مفهوم إدارة المعرفة في المؤسسة أصبح أمرا واقعا وملموسا في عدد من الإجراءات والعمليات التي تعمل بها المؤسسة في إطار سعيها لممارسة الإدارة الحديثة.

بالنسبة للفرضية الرئيسية الثانية: وتذهب الفرضية الثانية إلى محاولة إيجاد علاقة الارتباط بين تنمية رأس المال الفكري البشري وتحسين الإبداع في المؤسسة التي توضح مدى ودرجة تبني المؤسسة لمبادئ تسيير رأس المال البشري وفقا لمنظور إدارة المعرفة من أجل تحسين الإبداع لديها؛ ومع أن النتائج أشارت إلى وجود هذه العلاقة، التي تصف علاقة الارتباط بين تنمية رأس المال الفكري البشري والإبداع، ولكن العلاقة بالرغم من أنها موجبة فهي متوسطة نوعا ما.

- وبناء على النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة، يكون بالإمكان تقديم بعض المقترحات، والتوصيات التي قد تخفف من السلبيات المسجلة، والتي تتمثل فيما يلي:

- على مؤسسة تبني مفهوم إدارة المعرفة في إستراتيجياتها ونشر الوعي من خلال الثقافة التنظيمية، وإعطاء فكرة عن مزايا الاهتمام بتنمية معارف عمالها وإطاراتها؛

- يجب على المؤسسة السعي إلى التركيز على تصميم نظام تحفيزي فعال متعلق بالإبداع داخل المؤسسة بجميع مستوياته،

- ضرورة تبني مفهوم التمكين لدى العاملين من خلال تفعيل القيادة والإشراف.

قائمة الهوامش والمراجع

<sup>1</sup> عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 14، بتصرف.

<sup>2</sup> ليث سعد عبد الله، دور الموارد البشرية في بناء منظمة متعلمة مستجيبة، المؤتمر الدولي لإدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، ص 93.

<sup>3</sup> Peter drunker, knowledge worker productivity the biggest challenge, California management accounting, vol 41, N 02, 1999, p 448.

<sup>4</sup> Pubravka Sinaic, Nina Poloski Vokic, human Resources Management And Marketing Concepts, University of Zagreb, Croatia, 2007, p 51.

- <sup>5</sup> أيمن عادل عبد الفتاح، دور رأس المال الفكري في دعم المزايا التنافسية المستدامة، المؤتمر الدولي في تطوير رأس المال البشري، وزارة الأوقاف و الشؤون الإسلامية، الكويت، 2010، بدون ترقيم.
- <sup>6</sup> Bollinger A, Robert S, managing organizational knowledge strategic asset, journal of knowledge management , vol 5 , N 01, 2001, p 10.
- <sup>7</sup> Peter drucker , op cit ,p 75.
- <sup>8</sup> اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، دار ايتراك للطباعة، مصر، 2003، ص 174-175، بتصرف.
- <sup>9</sup> أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، رأس المال الفكري وأثره على الإبداع والتفوق التنافسي في الشركات الصناعية الدوائية الأردنية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 6، الأردن، 2009، ص 97.
- <sup>10</sup> Johanne bruet et autres, gestion du marketing, édition Gaétan Morin, 5<sup>ème</sup> edition, Paris, 2010, p 159.
- <sup>11</sup> بن ثامر كلثوم، فراحتية العيد، الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال في الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، 2011، بدون ترقيم.
- <sup>12</sup> أسامة عبد المنعم، عبد الوهاب المطارنة، مرجع سابق، ص 182.
- <sup>13</sup> Youndt mark, the influence of intellectual capital on the type of innovative capabilities , academy of management journal ,vol 48 ,N 03 ,2004 , p 456.
- <sup>14</sup> صالح مهدي السامرائي، طاهر محسن الغالي، رأس المال المعرفي الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، المؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2004، ص 12.
- <sup>15</sup> Peter drucker, op cit, p 468.
- <sup>16</sup> عادل حرحوش المبرجي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 125.
- <sup>17</sup> نفس المرجع السابق، ص 13، بتصرف.
- <sup>18</sup> هاشم نمله، إدارة المعرفة مدخل للإبداع التنظيمي في الجامعات المصرية، مستقبل التربية العربية، مجلد 11، العدد 38، 2005، ص 213.
- <sup>19</sup> Edvinsson L, Developing intellectual capital, Long range planning, vol 30 N03, 1997, pp 369-373.
- <sup>20</sup> كامل محمد يوسف الحواجرة، أثر استراتيجيات المعرفة التنظيمية في بلورة الإبداع الإداري، ملتقى دولي بعنوان: إدارة و قياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة البليدة (الجزائر)، يومي 13 و 14 ماي 2008، ص 07.
- <sup>21</sup> حريم حسين، إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، مصر، 2000، ص 303.
- <sup>22</sup> Mention A., Intellectual Capital Innovation and Performance: A Systematic Review of the Literature", Business and Economic Research. Vol 2, No 1, 2012.
- <sup>23</sup> بسام بن مناور العتري، الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري دراسة استطلاعية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير إدارة عامة، جامعة الملك فيصل، السعودية، 2008، ص 47.
- <sup>24</sup> Seliem A, Ashour A, & Bontis, N, Human Capital and Organizational Performance: A Study of Egyptian Soft Ware Companies, Management Decision, Vol., 45, No., 4, 2007.
- <sup>25</sup> نجم عبود نجم، القيادة الإدارية في القرن الواحد و العشرون، دار صفاء للنشر و التوزيع، الأردن، 2011، ص 19.
- <sup>26</sup> Olivier Mier, dico du manager 500 clé pur comprendre et agir, éd dunod, paris, 2009, p115.
- <sup>27</sup> وثائق المؤسسة