

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال

أثر ممارسة استراتيجيات
رأس المال الفكري في تحقيق تميز الأداء المؤسسي:
الدور الوسيط للإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على
قطاع التعدين بمنطقة طريف

إعداد الطالب/

مصطفى جسن الطالب الشنقيطي

242000726

إشراف/

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



أهدي هذا العمل إلى والديّ الكريمين، اللذين كانا لي النبراس والداعم الأكبر في حياتي. إلى والدتي الحنونة، التي غرست فيّ حب العلم والمعرفة، وإلى والدي العزيز، الذي علمني قوة الإرادة والمثابرة.

إلى زوجتي العزيزة، التي كانت لي الشريك المخلص والداعم في كل مرحلة من مراحل هذه الرحلة، أهدي هذا الإنجاز كتقدير وامتنان لدعمها وصبرها اللامحدود.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم ييخلوا عليّ بعلمهم وتوجيهاتهم. كان لخبرتهم وإرشاداتهم الأثر الكبير في إنجاز هذا العمل.

إلى زملائي وأصدقائي الأعزاء، الذين شاركوني التحديات والنجاحات، أهدي هذا العمل تعبيراً عن شكري وامتناني لكل دعمهم وتشجيعهم.

وأخيراً، أهدي هذا العمل إلى كل من ساهم في دعمي وشجعني، سائلاً الله أن يجعل هذا الإنجاز بداية لمزيد من النجاحات والتقدم.

شُكْرٌ وَتَقَاتُلٌ

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والصلاة والسلام على سيد الخلق محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى والديّ العزيزين، اللذين كانا لي الدعم الأكبر والأساس في كل مراحل حياتي. إن إيمانهما بي ودعمهما المتواصل كانا الدافع وراء هذا الإنجاز.

كما أعبر عن عميق امتناني لزوجتي الغالية، التي كانت لي الشريك والسند في هذه الرحلة. كان لتفهمها ودعمها وصبرها دور كبير في تحقيق هذا العمل.

أشكر أساتذتي الأفاضل، وبالأخص مشرفي الكريم، على توجيهاتهم السديدة وإرشاداتهم القيمة التي ساعدتني على تطوير هذا البحث وإتمامه بنجاح.

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

أود أيضاً أن أشكر زملائي وأصدقائي، الذين كانوا لي خير رفاق وداعمين، وشاركوا معي التحديات والنجاحات. إن دعمهم وتشجيعهم كان لهما الأثر الإيجابي في تجاوز العقبات وتحقيق هذا النجاح.

وفي الختام، أتوجه بالشكر لكل من ساهم بأي شكل في إنجاز هذا العمل، وكل من قدم لي الدعم أو التشجيع. أسأل الله أن يوفقنا جميعاً لما فيه الخير، وأن يجعل هذا العمل نافعاً ومثمراً.

المستخلص

هدفت الدراسة إلى تحليل أثر الاستراتيجيات وأثر رأس المال الفكري في تحقيق تميز الأداء المؤسسي من خلال الدور الوسيط للإبداع التنظيمي لدى العاملين على قطاع التعدين بمنطقة طريف، وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الوظائف الإدارية والإشرافية، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية من (200) مفردة، تم استرجاع (195) استبانة بنسبة بلغت (97%) وجد منها 180 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

أظهرت نتائج التحليل أن هناك تأثيراً للاستراتيجيات ورأس المال الفكري على تميز الأداء المؤسسي، كما وجد أن الاستراتيجيات ورأس المال الفكري لهما تأثير مباشر وغير مباشر على تميز الأداء المؤسسي عبر المتغير الوسيط الإبداع التنظيمي.

توصي الدراسة بالعمل على تعزيز ثقافة الإبداع التنظيمي لضمان تحقيق تميز الأداء المؤسسي، وضرورة إشراك الموظفين في عمليات صنع القرار، وعقد دورات تدريبية مستمرة لتحسين مستوى الإبداع التنظيمي ومعالجة المشكلات التي تواجه المؤسسة بشكل فعال.

الكلمات المفتاحية: رأس المال الفكري، تميز الأداء المؤسسي، الإبداع التنظيمي، قطاع التعدين بمنطقة طريف.

قائمة المحتويات

ب.....	بسم الله الرحمن الرحيم
ج.....	إهداء
د.....	شكر وتقدير
ه.....	المستخلص
و.....	قائمة المحتويات
ي.....	قائمة الجداول
ك.....	قائمة الأشكال
1.....	الفصل الأول: الإطار العام للدراسة
1.....	1.1 مقدمة:
4.....	2.1 مشكلة الدراسة:
6.....	3.1 أهمية الدراسة:
8.....	4.1 أهداف الدراسة:
8.....	5.1 تساؤلات الدراسة:
9.....	6.1 فروض الدراسة:
10.....	7.1 نموذج الدراسة:
11.....	8.1 الدراسات السابقة:
23.....	9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:
24.....	10.1 المنهجية وطرق البحث:
24.....	11.1 مصادر البيانات :
25.....	12.1 أدوات الدراسة:
25.....	13.1 حدود الدراسة :
26.....	الفصل الثاني: الاطار النظري

26.....	المبحث الاول: رأس المال الفكري
26.....	1.1.2 مقدمة:
26.....	2.1.2 مفهوم رأس المال الفكري:
27.....	3.1.2 أهمية رأس المال الفكري:
28.....	4.1.2 خصائص رأس المال الفكري:
29.....	5.1.2 مكونات رأس المال الفكري:
30.....	6.1.2 مكونات رأس المال الفكري :
30.....	7.1.2 عناصر رأس المال الفكري
31.....	8.1.2 أبعاد رأس المال الفكري:
37.....	9.1.2 طرق قياس رأس المال الفكري:
38.....	10.1.2 التحديات التي تواجه رأس المال الفكري:
39.....	المبحث الثاني : تميز الأداء المؤسسي:
39.....	1.2.2 مقدمة:
39.....	2.2.2 مفهوم تمييز الأداء المؤسسي:
41.....	3.2.2 ركائز تمييز الأداء المؤسسي:
42.....	4.2.2 أهمية تمييز الأداء المؤسسي:
43.....	5.2.2 أهداف إدارة تمييز الأداء المؤسسي:
43.....	6.2.2 مبادئ التمييز في الأداء المؤسسي:
44.....	7.2.2 أبعاد التمييز الأداء المؤسسي:
45.....	المبحث الثالث : الإبداع التنظيمي:
45.....	1.3.2 مقدمة:
46.....	2.3.2 مفهوم الإبداع التنظيمي:
47.....	3.3.2 خصائص الإبداع التنظيمي ونظرياته:
50.....	4.3.2 أهمية الإبداع التنظيمي:

50.....	5.3.2 أساليب تنمية الإبداع التنظيمي:
51.....	6.3.2 مكونات الإبداع التنظيمي:
51.....	7.3.2 خصائص المؤسسة المبدعة تنظيمياً:
52.....	8.3.2 معوقات الإبداع التنظيمي:
53.....	9.3.2 استراتيجيات تعزيز الإبداع التنظيمي:
53.....	10.3.2 أدوات ووسائل تعزيز الإبداع التنظيمي:
55.....	الفصل الثالث: المنهجية والتصميم
55.....	1.3 تمهيد:
55.....	2.3 منهج الدراسة:
55.....	3.3 مجتمع الدراسة:
58.....	4.3 إدارة الدراسة
60.....	5.3 ثبات أداة الدراسة:
60.....	6.3 المعالجة الإحصائية
62.....	الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات
62.....	1.4 تمهيد:
62.....	2.4 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:
73.....	3.4 اختبار فرضيات الدراسة
82.....	الفصل الخامس: النتائج والتوصيات
82.....	1.5 النتائج:
84.....	2.5 مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة
86.....	3.5 التوصيات:
88.....	Abstract
89.....	المراجع
89.....	أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الأجنبية:.....91

I.....الملاحق

II.....استمارة استبيان

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع البحث، نأمل
الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة لأغراض البحث، من
II.....خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من وجهة نظركم.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	اسم الجدول
60	الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة
60	الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة
61	الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة
62	الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة
64	الجدول رقم (5) قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل مجال من مجالات الدراسة
66	الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات استراتيجيات رأس المال الفكري
67	الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات استراتيجية رأس المال البشري
68	الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات استراتيجية رأس مال العلاقات
70	الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات استراتيجية رأس المال الهيكلي
71	الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات استراتيجية رأس المال الاجتماعي
72	الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات الأداء المؤسسي
73	الجدول رقم (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات التميز في تقديم الخدمة

74	الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات تميز المرؤوسين
75	الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات تميز العمليات الداخلية
76	الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الابداع التنظيمي
79	الجدول رقم (16) نتائج اختباري معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح به ومعامل الالتواء
80	الجدول رقم (17) نتائج تحليل التباين لاختبار ملائمة نموذج الدراسة
80	الجدول رقم (18) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ابعاد استراتيجيات رأس المال الفكري على تميز الأداء المؤسسي
82	الجدول رقم (19) نتائج تحليل التباين لاختبار ملائمة نموذج الدراسة
82	الجدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ابعاد استراتيجيات رأس المال الفكري على
84	الابداع التنظيمي
85	الجدول رقم (21) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر لاستراتيجية رأس المال الاجتماعي على الابداع التنظيمي
60	الجدول رقم (22) نتائج تحليل المسار لاختبار دلالة أثر توسط الابداع التنظيمي لأثر استراتيجيات رأس المال الفكري في تميز الأداء المؤسسي

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	اسم الشكل
------------	-----------

60	الشكل رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة
61	الشكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة
61	الشكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة
62	الشكل رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

1.1 مقدمة:

بعد الثورة الصناعية شهد العالم نقلة نوعية وتحولات واسعة في مجالات عديدة منها العلمي والتكنولوجي والمعرفي، حيث اعتبر أن المعرفة هي مفتاح المرور لتطوير المجتمعات وتقدمها من خلال الاستثمار في رأس المال البشري وهو أكثر الأصول قيمة في الاقتصاد الجديد، وتعتمد اقتصاد المعرفة على توافر تكنولوجيا المعلومات واستخدام الابتكار والبرمجة، وهذا ما جعل الشركات تتحول إلى اقتصاد المعرفة الذي يعتمد بشكل أساسي على خلق قيمة الشركات من خلال أصولها غير الملموسة، وتزامناً مع التحول نحو اقتصاد المعرفة برزت أهمية رأس المال الفكري كمورد استراتيجي وكأحد أهم الأصول غير المادية للمساهمة في امتلاك ميزة تنافسية بين المؤسسات، وضمن هذا النشاط تحاول التعرف على البعد الاستراتيجي لرأس المال الفكري باعتباره مورداً كامناً مسؤولاً عن خلق القيمة وامتلاك الميزة التنافسية للمؤسسة ويظهر تقييم واقع المؤسسات في الدول النامية في غياب الوعي الكافي لديها بمفاهيم رأس المال وأبعاد المعرفة الكامنة فيه، ودوره في خلق التميز المؤسسي وذلك أن إدراك تلك المفاهيم أصبح أمراً ضرورياً لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في ظل اقتصاد عالمي مبني على المعرفة والكفاءات البشرية . (الشاهين، 2023)

كما يفرض تحسين المزايا التنافسية على المؤسسة ضرورة تحديد رأس مالها الفكري وإتقان الكيفية الملائمة لتحويله إلى أرباح أو إلى وضع استراتيجي تنافسي، وبالتالي يجب أن تبحث المؤسسة عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في مواردها البشرية، منها بهدف خلق وتقديم قيمة إلى العملاء تسمح بتحسين الأرباح وتحقيق المركز الاستراتيجي الأفضل. (حرز الله، 2020)

ويعتبر هيكل الملكية من آليات التميز المؤسسي بجانب مجلس الإدارة، ويختلف مكونات هيكل الملكية من شركة لأخرى، وأن فهم ودراسة هيكل الملكية يسهم في فهم ومعرفة إدارة الشركة وموازنة المصالح بين الأطراف الداخليين والخارجيين وتنظيم العلاقات بينهم، وبالإضافة لذلك فإن للتميز المؤسسي أثر على أداء الشركة وريحيته (Masa'd,2020).

وبعد التحول إلى الاقتصاد القائم على المعرفة واستخدام رأس المال الفكري في خلق قيمة الشركات بدأت الدراسات بالتوجه نحو قياس رأس المال الفكري والذي يعد من المصطلحات المعرفية المستحدثة والمهمة والذي يعبر عن الأصول غير ملموسة مثل المعرفة ومهارات الموظفين والخبرة، كما يعتبر رأس المال الفكري أحد العناصر الأساسية لصنع الثروة الاقتصادية للشركات في ظل اقتصاد المعرفة حيث أصبحت أكثر أهمية في خلق قيمة الشركة من عوامل الإنتاج العادي (Darvishmotevali,2020).

حيث بدأت الشركات عامة وشركات التعدين خاصة في إدراك القدرة على المنافسة ليس فقط من خلال ملكية الأصول الملموسة، ولكن من خلال الابتكار ونظم المعلومات والإدارة التنظيمية ومواردها التنظيمية. (بن حامد، 2018)

ويعد رأس المال الفكري مفتاح الإدارة العليا لتنمية التميز المؤسسي والابداع التنظيمي في منظماتها، وعندما يحدث قصور بين رأس المال البشري وباقي رؤوس الأموال الأخرى في المنظمة، فلا بد أن ينصب اهتمام الإدارة العليا بالعنصر البشري، وذلك دعماً للقدرة والمهارات الإدارية، وحين يتكامل الإعداد البشري يصبح من السهل زيادة القدرة التنموية في استخدام باقي رؤوس الأموال أفضل استخدام، لذا فإن الدولة الناشطة في مجال التنمية تضع أمامها هدفاً استراتيجياً هو تطوير كفايات رأس المال البشري، وكما نعلم أن القدرات والخبرات والمهارات الرأس المال البشري غير متساوية بين الأفراد العاملين؛ فهناك فئة معينة منهم تمتلك المكونات المذكورة بشكل يفوق الآخرين، ويمكنهم ذلك من إنتاج أفكار جديدة تنعكس بشكل إيجابي على المنظمة؛ وهؤلاء يمثلون إلى حد كبير - رأس المال الفكري، والذين تنعكس إمكاناتهم وقدراتهم في كم ونوع مناسب من حالات الإبداع المختلفة في المنظمة. وتمتاز بيئة العمل في قطاع التعدين بالتغير المستمر مما يضع الإدارة أمام تحد دائم باتجاه التكيف مع المستجدات والتغيرات في هذه البيئة، وهذا الأمر لا يتم إلا إذا امتلكت هذه القطاعات والمؤسسات القوى البشرية المؤهلة، وتوفير المناخ التنظيمي الذي يمتاز بالإبداع والابتكار. (Danish,2018)

وعندما تقوم الشركات بالإفصاح عن رأس المال الفكري بالقوائم المالية هذا يؤدي الى زيادة درجة الشفافية في القوائم المالية من أجل زيادة من درجة الاعتماد عليها من قبل المستخدمين الداخليين والخارجيين والمستقبليين لاتخاذ قرارات أدق (جرادات، 2020)

وقد تزايدت الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق التميز المؤسسي، كمساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي، والفاعلية التنظيمية وتلبية حاجات العملاء، والتخلص من الممارسات الإدارية والتقليدية، وتوفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد (Bhuiyan,2020)

ويعتبر التميز المؤسسي أسلوب حياة ونمط فكري، حيث إنه يعد مفهوم متكامل، فالمؤسسات والمنظمات - وخاصة قطاع التعدين - التي تتواجد في هذا العصر تعيش عصر المنافسة في ظل التطورات التكنولوجية الحديثة وهذا يضع المؤسسات في وضع عدم كفاية الأداء العادي في مواجهة تلك التغيرات من أجل الوصول إلى تطلعات أكبر، لذلك فإن التميز المؤسسي مهم في أداء المؤسسات، كما أنه أصبح خياراً مهماً في ظل التغيرات المحيطة، لذا بدأ الاهتمام جلياً في معرفة التميز المؤسسي من أجل التكيف مع البيئات الخارجية من أجل السعي إلى امتلاك المقومات الإدارية لتسهيل عملية مواكبة التطور والتقدم بشكل مميز ومستمر، والاهتمام بالخصائص التنظيمية النادرة والتي تتمتع بها المنظمة في المنافسة والتي تجعلها قادرة على إدارة مواردها من أجل تعزيز التقدم والتطوير في المؤسسة. (حسن، 2018))

والتميز المؤسسي كمفهوم له دلالاته، حيث يدل على زيادة فعاليات المؤسسات ومنافستها وجودتها على مستوى جميع ممارساتها، وقد يعبر عن تميز المؤسسة بالنجاح، فالمؤسسة المتميزة هي المؤسسة الأكثر نجاحاً - تميزاً في أنشطتها التنظيمية والتدريسية والبحثية والخدمية للمجتمع ككل.

ويهدف التميز المؤسسي إلى تحسين نصيب المؤسسة وقطاع التعدين في سوق العمل، وجعل نظام العمل بها أكثر مرونة وتوافقاً مع متطلبات السوق عن طريق استخدام أحدث الأساليب اللازمة للتطوير، وتكامل كل العناصر التي تؤثر في جودة العمليات التنظيمية والإدارية المختلفة، وكذلك تحديد المسؤوليات لكل فرد في المؤسسة، ووضوح أهداف جودة النظام لكافة الأفراد على اختلاف مستوياتهم ووظائفهم، وأن تكون الإدارة العليا على وعي تام بتطبيق سياسة التميز والالتزام بها، والتخطيط الجيد لعمليات التميز المؤسسي (حسن، 2018)

لذا فإن التوجه نحو تحقيق التميز المؤسسي بالمؤسسات وقطاعات التعدين السعودية عامة وقطاع تعدين منطقة الطريف خاصة أصبح ضرورة تفرضها طبيعة التحديات التي

تواجهها وطبيعة عملها في كافة الجوانب وخدمة المجتمع، إضافة إلى رسالتها العالمية، وبالنظر لمفهوم التميز المؤسسي يتضح أن البناء العلمي لتحقيق تميز المؤسسات بصفة عامة، وقطاعات التعدين بصفة خاصة، ينطلق من إحداث نقلة نوعية في طريقة تفكير ينجم عنها تغيير في استجابات المستفيدين منها، وبما يحقق تطوير وتحسين مستمر للأداء المؤسسي (Almutirat,2022)

مما لا شك فيه أن الإبداع التنظيمي من الوسائل التي تسهم في تغيير الثقافة المؤسسية، بحيث تنعكس الأهداف المؤسسية على مستوى التزام العاملين بالمبادئ والقيم، والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة، كما تتمثل أهمية الإبداع التنظيمي في تأثيرها على الخطط المستقبلية للمؤسسة وتجعلها أكثر قدرة على فهم العوامل المؤثرة على الأداء، كالموارد والتسهيلات اللازمة لنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، والتعديلات التي ينبغي أن تطرأ على إجراءات العمل لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية. حيث إن المنظمة التي تمتلك رأس المال الفكري يكون لديها القدرة في المحافظة على مستوى متفوق من المعرفة داخل المنظمة وتدعم الاستخدام العلمي للمعلومات مما يؤدي إلى تعزيز تميز الأداء المؤسسي والقدرة على التكيف مع البيئة المحيطة، من هنا تسعى الدراسة لبيان أثر ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري في ضوء الدور الوسيط للإبداع التنظيمي على تحقيق تميز الأداء المؤسسي في قطاع التعدين.

2.1 مشكلة الدراسة:

تعتبر الصناعة أحد الخيارات الاستراتيجية لتنويع الاقتصاد السعودي؛ فهي محور التنمية وعصب النمو الاقتصادي، كما أن الصناعة في المملكة لم تكن وليدة اللحظة بل بنيت على إرث يمتد لعقود بدءاً من المرحلة التي واكبت اكتشاف النفط، والذي يعد الركيزة الأساسية التي قامت عليها الصناعة الحديثة في المملكة، حيث بدأت عملية التنمية في القطاع الصناعي أولى خطواتها عقب اكتشاف النفط وتصديره بكميات تجارية، بفضل العوائد النفطية ودورها في إمكانية تحسين الأوضاع الاقتصادية وتوجيهها، ومع التطورات الحديثة والتكنولوجية التي شهدتها المملكة في الآونة الأخيرة تعرض القطاع الصناعي عامة وقطاع التعدين خاصة إلى انتشار منافسين حيث أن القطاع الصناعي ينافس القطاع العقاري وينافسه القطاع التجاري كما ينافس قطاع الخدمات، ولذلك فإن أي اقتصاد حريص على أن يكون لديه نمو صناعي يجب أن تكون لديه السياسات التي تمكن هذا القطاع من المنافسة بالمقارنة ببقية القطاعات من الجانب الاستثماري، ومهما نبذل من جهد في التقنيات في نهاية المطاف قد لا تعطي الأثر المطلوب

إذ كان لا يزال هناك قطاعات أخرى تنافس وهذه الحقيقية يجب أخذها في الاعتبار. (التقرير السنوي للصناعة، 1443هـ)

يحظى قطاع التعدين كغيره من القطاعات بدعم واهتمام الدولة، حيث يشكل الركيزة الثالثة للصناعات السعودية ويعمل على توفير الفرص الوظيفية للشباب السعودي، وتحقيق التنمية المتوازنة بين المناطق، وتشكيل مدن جديدة على طراز حديث يواكب المدن الصناعية العالمية، فالانفتاح في المجالات التعدينية وما يرافقه من بنى تحتية وأساسية لهذه المجالات الصناعية يفتح المجال أمام المزيد من الفرص الوظيفية للشباب السعودي، ويؤدي إلى تنويع مصادر الاقتصاد السعودي، ويزيد الناتج المحلي، ويرفع من مستوى الدخل القومي دون الاعتماد على العنصر الأجنبي، ويحقق أهداف رؤية المملكة 2030 في الاستفادة القصوى من الثروات الوطنية. وقد بدأت الأعمال المتعلقة بالتعدين في المملكة في عهد الملك عبدالعزيز رحمه الله، وذلك بالاستفادة من منجمي مهد الذهب وظلم، وقد بدأ نشاط التعدين في الستينات الميلادية من القرن بإصدار نظام خاص الماضي بغرض تنويع اقتصاد المملكة، كما قامت المملكة قبل أكثر من 40 عامًا بالتعدين، ورفعت مستوى الإنفاق على أعمال المسح والتنقيب وفي الوقت الراهن فإن وزارة الصناعة والثروة المعدنية تعمل على التغلب على تحديات تنمية قطاع التعدين، وإيجاد بيئة جاذبة للاستثمارات، والتي تتطلب بطبيعتها شراكة فاعلة بين القطاعين لدور كل طرف؛ ذلك أن القطاع التعدين يحتاج لرؤوس أموال كبيرة الحكومي والخاص، وفهمًا عميقًا ونظرة استثمارية طويلة الأمد. (المؤشر السنوي لقطاع التعدين السعودي، 2022)

ونظرًا للتطورات الحديثة في قطاع التعدين فقد فرضت العديد من التحديات داخل المنظمات، مما استوجب ظهور العديد من المفاهيم الجديدة كالأسواق العالمية وظهور اقتصاد المعرفة ورأس المال الفكري، كما ظهرت الحاجة إلى التميز المؤسسي من خلال تحقيق الابداع التنظيمي. (Almaududi,2021)

كما يكتسب موضوع رأس المال الفكري واستثماره أهمية متزايدة اليوم باعتباره النشاطات أو العمليات التي تساعد على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للأفراد، وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج منتجات جديدة للمؤسسة ذات جودة عالية، ومن ثم توسيع حصتها السوقية من جهة، وتعزيز نقاط قوتها من جهة أخرى، وتكسيبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها لتفادي المنافسة الشديدة. (الجمال، 2021)

كما أن التزايد المستمر باهتمام تحقيق ريادة الأعمال بالمنظمات التعدينية في السنوات الأخيرة، والتغير والتقدم التكنولوجي وظهور العولمة والخصخصة كل ذلك كان سبباً في نمو اقتصاد الدولة ونمو المنظمات وتوسعها، ومع تسارع معدلات التغيير في بيئة الأعمال ازدادت أهمية موضوع رأس المال الفكري بوصفه أحد البدائل التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف مع بيئة التغيير، وذلك لتحقيق تميز الأداء المؤسسي، وهو في نفس الوقت من أصعب التحديات التي تواجهها المنظمة، لأنه يجب عليها أن تركز على الطاقات الفكرية والإبداعية لدى مواردها البشرية، وتعرف بكيفية استثمارها بفاعلية وكفاءة، والمحافظة عليها، لأنه المورد الأعلى في المنظمة، وعندما تعرف المنظمة كيف تزيد من القدرات الإبداعية، ومهارات الموارد البشرية لديها بالتالي تضمن تحقيق التميز المؤسسي، وعلى الرغم من أهمية هذه الموضوع، إلا أنه هناك قصور وضعف في الاهتمام برأس المال الفكري، وأثره في تحقيق التميز المؤسسي في المؤسسات الصناعية عامة وقطاع التعدين بالمملكة خاصة، والتي غالباً ما تتجاهل قياداتها الإدارية أهمية موجوداتها الفكرية، وتركز اهتماماتها فقط حول طرق تطبيقها للأنظمة والتعليمات الخاصة بموجوداتها المادية. (الجمال، 2020)

وقد قام الباحث بإجراء مقابلة مع عدد من العاملين داخل قطاع التعدين بالمملكة العربية السعودية وكان عددهم (75) عامل، وقد قام باستطلاع آرائهم حول أهمية استراتيجيات رأس المال الفكري ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من خلال الإبداع التنظيمي من خلال مجموعة من الأسئلة وانتهت المقابلة إلى وجود غموض حول الموضوع وعدم تناول أي دراسة لموضوع ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: الدور الوسيط للإبداع التنظيمي في قطاع التعدين بمنطقة طريف، مما دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة ومما سبق يمكننا تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على سؤال رئيسي وهو: ما هو أثر ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: الدور الوسيط للإبداع التنظيمي في قطاع التعدين بمنطقة طريف.

3.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في تناولها إحدى الموضوعات الحيوية في العصر الحديث حيث تناولت موضوع أثر ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: الدور الوسيط للإبداع التنظيمي في قطاع التعدين بمنطقة طريف، والتي لم تتم دراستها بشكل كاف لذلك، من المؤمل أن تكون الدراسة الحالية مجلة علمية حديثة، وتكون

هدفاً للباحثين لإجراء الدراسات المتعلقة بنوع الدراسات الحالية، كما تكمن أهمية الدراسات في معالجتها للمبادئ الأساسية للتميز المؤسسي، وتساهم بشكل كبير في حل مشاكل رأس المال الفكري والابداع التنظيمي داخل قطاع التعدين بالمملكة العربية السعودية.

وتنقسم أهمية الدراسة إلى نوعين على النحو التالي:

❖ الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة العلمية في أنها تساهم في توضيح الأطر النظرية لجميع المتغيرات التي تناولتها الدراسة من جهة، وفي تفصيل كيفية قياس تلك المتغيرات من جهة أخرى، وتنبع أهميتها مما يلي: تلقي الدراسة الضوء على مفاهيم التميز المؤسسي ورأس المال الفكري والابداع التنظيمي في السعودية بهذه المواضيع على وجه الخصوص، يقدم توصيات تتعلق بتفعيل ممارسات واستراتيجيات رأس المال الفكري والابداع التنظيمي داخل قطاع التعدين بالمملكة العربية السعودية.

❖ الأهمية العملية:

تنبثق الأهمية العملية في دراسة ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: الدور الوسيط للإبداع التنظيمي في قطاع التعدين بمنطقة طريف.

4.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيسي في هذه الدراسة في التعرف على أثر ممارسات استراتيجيات رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس مال العلاقات- رأس المال الهيكلي- رأس المال الاجتماعي) في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (تميز تقديم الخدمة- تميز المرؤوسين- تميز العمليات الداخلية) في توسط الإبداع التنظيمي في قطاع التعدين بالطريف، وتنبثق من الهدف الرئيسي مجموعة من الأهداف الفرعية تتمثل في:

- ❖ التعرف على تأثير رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في توسط الإبداع التنظيمي في قطاع التعدين بالطريف.
- ❖ ايضاح تأثير الإبداع التنظيمي على رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في قطاع التعدين بالطريف.
- ❖ معرفة مدى تأثير الإبداع التنظيمي على تحقيق التميز المؤسسي في قطاع التعدين بالطريف..
- ❖ تقديم مجموعة من التوصيات العملية لتعزيز أثر ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي الدور الوسيط للإبداع التنظيمي في قطاع التعدين بالطريف.

5.1 تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيسي: ما أثر لممارسات استراتيجيات رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس مال العلاقات- رأس المال الهيكلي- رأس المال الاجتماعي) في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (تميز تقديم الخدمة- تميز المرؤوسين- تميز العمليات الداخلية) في توسط الإبداع التنظيمي في قطاع التعدين بالطريف؟

وينبثق عن السؤال الرئيسي مجموعة من الأسئلة الفرعية تتمثل فيما يلي:

- ❖ **السؤال الفرعي الأول:** كيف يمكن تقييم تأثير ممارسات استراتيجيات رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس مال العلاقات- رأس المال الهيكلي- رأس المال الاجتماعي) في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده مجتمعه في توسط الابداع التنظيمي في قطاع التعدين بالطريف؟
- ❖ **السؤال الفرعي الثاني:** كيف يمكن تحليل الابداع التنظيمي كدور وسيط في العلاقة بين ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري وتحقيق التميز المؤسسي في قطاع التعدين بطريف؟
- ❖ **السؤال الفرعي الثالث:** هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (تميز تقديم الخدمة- تميز المرؤوسين- تميز العمليات الداخلية) في توسط الابداع التنظيمي في قطاع التعدين بالطريف؟
- ❖ **السؤال الفرعي الرابع:** ما هي التوصيات العملية التي يمكن اتخاذها لتعزيز ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي بتوسط الابداع التنظيمي؟
- ❖ **السؤال الرئيسي الثاني:** ما هو مدى تأثير رأس المال الفكري على الابداع التنظيمي في قطاع التعدين بطريف؟
- ❖ **السؤال الرئيسي الثالث:** ما مدى تأثير الابداع التنظيمي على تحقيق تميز الأداء المؤسسي في قطاع التعدين بطريف؟

6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد أعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

- ❖ **الفرضية الرئيسية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) ($\alpha \leq$) لممارسات استراتيجيات رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس مال العلاقات- رأس المال الهيكلي- رأس المال الاجتماعي) في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده (تميز تقديم الخدمة- تميز المرؤوسين- تميز العمليات الداخلية) في توسط الابداع التنظيمي في قطاع التعدين بالطريف.
- ❖ **ويتفرع من الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية تتمثل فيما يلي:**

- ❖ **الفرضية الفرعية الأولى:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) $(\alpha \leq)$ لرأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده مجتمعه في توسط الابداع التنظيمي في قطاع التعدين بالطريف.
- ❖ **الفرضية الفرعية الثانية:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) $(\alpha \leq)$ لرأس مال العلاقات في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده مجتمعه في توسط الابداع التنظيمي في قطاع التعدين بالطريف.
- ❖ **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) $(\alpha \leq)$ لرأس المال الهيكلي في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده مجتمعه في توسط الابداع التنظيمي في قطاع التعدين بالطريف.
- ❖ **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) $(\alpha \leq)$ لرأس المال الاجتماعي في تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده مجتمعه في توسط الابداع التنظيمي في قطاع التعدين بالطريف.
- ❖ **الفرضية الرئيسية الثانية:** : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) $(\alpha \leq)$ لرأس المال الفكري بأبعاده على الابداع التنظيمي في قطاع التعدين بطريف.
- ❖ **الفرضية الرئيسية الثالثة:** : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية (0.05) $(\alpha \leq)$ للإبداع التنظيمي على تحقيق تميز الأداء المؤسسي في قطاع التعدين بطريف.

7.1 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: الدور الوسيط للإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع التعدين بمنطقة طريف.

- ❖ المتغير المستقل: رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس مال العلاقات- رأس المال الهيكلي- رأس المال الاجتماعي)
- ❖ المتغير التابع: تميز الأداء المؤسسي بأبعاده (تميز تقديم الخدمة- تميز المرووسين- تميز العمليات الداخلية)
- ❖ المتغير الوسيط: الابداع التنظيمي.
- ❖ بالاعتماد على دراسة (ALderei,2022) ، (على ، 2021) ، (رشيد ، 2019)

8.1 الدراسات السابقة:

1. دراسة (البدرى، 2017)، بعنوان أثر رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الأعمال:

دراسة ميدانية على العاملين بمستشفى الجلاء- بنغازي.

❖ هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر رأس المال الفكري في تحقيق ريادة الأعمال بمستشفى الجلاء بمدينة بنغازي.

❖ منهج الدراسة: كما اتبع الباحثين المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كوسيلة الجمع البيانات اللازمة.

❖ مجتمع الدراسة: العاملين بمستشفى الجلاء بمدينة بنغازي.

❖ عينة الدراسة: وقد تمثل مجتمع الدراسة من جميع الأطباء العاملين، والذي بلغ عددهم (248) طبيباً، اختيرت منهم عينة عشوائية بسيطة.

❖ متغيرات الدراسة : المتغير المستقل رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال التنظيمي- رأس مال العلاقات)، المتغير التابع يتمثل في ريادة الأعمال.

❖ نتائج الدراسة: وتم التوصل إلى العديد من النتائج يمكن إيجازها فيما يلي بينت الدراسة أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين رأس المال الفكري وريادة الأعمال، وأن إدارة المستشفى تعاني من عدم توفر الإمكانيات وقلة المخصصات المالية لقطاع الصحة والمراكز الطبية، إضافة إلى الحاجة لتوفير مناخ تنظيمي للإدارة المستشفى فضلاً عن الحاجة لاقتناء لتكنولوجيا الحديثة العلاجية والتشخيصية منها.

❖ توصيات الدراسة: وأخيراً طرحت الدراسة مجموعة من التوصيات التي قد تسهم في تنمية رأس المال الفكري وتفعيل دوره في تحقيق ريادة الأعمال بمستشفى الجلاء بمدينة بنغازي.

2. دراسة (الحبيشي، 2020)، بعنوان رأس المال الفكري: مدخل استراتيجي لتحقيق جودة التعليم العالي.

❖ هدف الدراسة: هدف البحث الحالي إلى معرفة دور رأس المال الفكري في تحقيق جودة التعليم العالي ، حيث تعد مؤسسات التعليم العالي من أهم المؤسسات التربوية التي لها الأثر في تطور المجتمع وتقدمه لذلك أصبح تطويرها أمراً ضرورياً، فتحسين جودة التعليم أصبح هدفاً أساسياً تسعى إليه كل المجتمعات من أجل تحسين السياسات التعليمية الحالية.

- ❖ منهج الدراسة: استخدم المنهج الوصفي الاستقرائي بغرض دراسة أثر رأس المال الفكري في تحقيق الجودة في المؤسسات التعليمية.
 - ❖ مجتمع الدراسة: مجموعة العاملين في مؤسسات التعليم العالي.
 - ❖ فرضيات الدراسة: المتغير المستقل يتمثل في رأس المال الفكري بأبعاده البشري ، الهيكلية (الزبائنية) ، المتغير التابع يتمثل في جودة التعليم العالي بأبعاده (المهارات والاحتراف- الاتجاهات والسلوك- سهولة الحصول على الخدمة- الموثوقية- الاستجابة).
 - ❖ نتائج الدراسة: وتوصل البحث عالمية. إلى العديد من الاستنتاجات أهمها ضرورة اهتمام مؤسسات التعليم العالي برأس المال الفكري وإدارته وتنميته هو أعظم مدخل لضمان الجودة، كما أن رأس المال الفكري يمثل مورداً حقيقياً وأكثر فاعلية من رأس المال المادي ، وأن القرارات المتعلقة برأس المال الفكري هي قرارات استراتيجية باعتبارها وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة إن إحداث تغيير فكري وسلوكي في مؤسسات التعليم العالي لا يتأتى إلا من خلال نخبة من ذوي القدرات الابتكارية والابداعية الخلاقة ويعد رأس المال الفكري أحد الاستراتيجيات والأساليب التي تسعى إلى تحقيق تطور نوعي في التعليم والارتقاء به إلى مستويات.
 - ❖ توصيات الدراسة: اعتماداً على ما توصل إليه البحث الحالي من استنتاجات يوصى بالآتي: المحافظة على رأس المال الفكري باعتباره ثروة ذات قيمة تمتلكها المؤسسات لأنها تسهم في زيادة قيمتها السوقية. العمل على استقطاب وتنمية وتنشيط رأس المال الفكري ودعم استمراريته وتجده على مؤسسات التعليم العالي الاهتمام بتنمية عنصر رأس المال الفكري حيث يمثل مورداً يحقق أرباحاً استراتيجية ذات مدى طويل مقارنة برأس المال المادي الاهتمام بالدراسات والبحوث المتعلقة برأس المال الفكري حتى يتسنى المؤسسات التعليم العالي التعرف على كيفية استثماره بالصورة التي تسهم في تحقيق جودتها . على المؤسسات بصفة عامة والتربوية بصفة خاصة محل الدراسة العمل على الاهتمام برأس المال الفكري لدوره المهم في تحقيق الميزة التنافسية لها.
3. دراسة (الرقب، 2022)، بعنوان استراتيجيات إدارة المواهب القيادية مدخلا لتعزيز رأس المال الفكري: دراسة تطبيقية على القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية
- ❖ هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة ممارسة إدارة المواهب القيادية، كمدخل لتعزيز رأس المال الفكري، لدى القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس فيها.

❖ **منهج الدراسة:** ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وأداتين تم إعدادهما والتأكد من صدقهما وثباتهما.

❖ **مجتمع الدراسة:** القيادات الأكاديمية وأعضاء هيئة التدريس بالجامعة الأردنية

❖ **عينة الدراسة:** وتكونت عينة الدراسة من (268) عضواً من أعضاء هيئة التدريس في الجامعة الأردنية.

❖ **متغيرات الدراسة:** المتغير المستقل ويتمثل في إدارة المواهب القيادية بأبعاده (استقطاب المواهب، تطوير المواهب، الاحتفاظ بالمواهب، إدارة أداء المواهب، التعاقب القيادي)، والمتغير التابع يتمثل في رأس المال الفكري بأبعاده (وهيكل رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي).

❖ **نتائج الدراسة:** وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن القيادات الأكاديمية بالجامعة الأردنية تمارس إدارة المواهب القيادية ورأس المال الفكري بدرجة مرتفعة. كما وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة ممارسة القيادات الأكاديمية لإدارة المواهب القيادية ورأس المال الفكري، حيث فسر متغير رأس المال الفكري لبعد رأس المال البشري بالاشتراك مع رأس المال الهيكلي (53%) من تباين إدارة المواهب القيادية، وعليه يمكن التنبؤ بدرجة إدارة المواهب القيادية من أبعاد رأس المال الفكري، كما وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة إدارة المواهب القيادية تعزى لمتغيري (التخصص الأكاديمي والرتبة الأكاديمية)، في حين وجدت فروق لدرجة ممارسة رأس المال الفكري، تعزى لمتغير الرتبة الأكاديمية، لبعدي رأس المال الهيكلي و رأس المال العلائقي، ولصالح رتبة الأستاذ.

❖ **توصيات الدراسة:** وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاهتمام بمدخلي إدارة المواهب القيادية ورأس المال الفكري في الجامعة الأردنية.

4. دراسة (الزغبى، 2020)، بعنوان أثر استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمات الذكية:

الدور الوسيط لرأس المال الفكري في مؤسسة حمد الطبية في دولة قطر

❖ **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة التعرف إلى أثر استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمات الذكية في مؤسسة حمد الطبية في قطر: الدور الوسيط لرأس المال الفكري.

❖ **منهج الدراسة:** استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استبانة تم تطويرها كأداة رئيسة لجمع البيانات، ولقد تم توزيع (240) استبانة، استرجع منها (201) استبانة صالحة للتحليل، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب

الإحصائية، مثل المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الانحدار، وتحليل المسار لتحليل بيانات الدراسة.

❖ **مجتمع الدراسة:** اعتمدت الدراسة استراتيجية المعاينة، وذلك عن طريق اختيار عينة ملائمة من مجتمع الدراسة.

❖ **عينة الدراسة:** وتكونت الفئات المستهدفة من المديرين في الإدارة العليا والإدارة الوسطى في المؤسسة.

❖ **متغيرات الدراسة:** تمثل متغير الدراسة المستقل في لاستراتيجيات إدارة المواهب (استراتيجية استقطاب المواهب، واستراتيجية تطوير المواهب، واستراتيجية التخطيط الإحلال للمواهب، واستراتيجية الاحتفاظ بالمواهب)، في حين يتمثل المتغير التابع في المنظمات الذكية بأبعادها (دائرة الموارد- فهم البيئة- تحقيق الأهداف المنظمة)، والمتغير الوسيط يتمثل في رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس المال الهيكلي- رأس المال العقلاني).

❖ **نتائج الدراسة:** أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستويات متوسطة لاستراتيجيات إدارة المواهب، وأن مستويات أبعاد المنظمات الذكية كانت متوسطة لبعدي فهم البيئة وتحقيق الأهداف المنظمة، بينما كان مستوى إدارة الموارد مرتفعاً، وأن هناك مستويات مرتفعة لأبعاد رأس المال الفكري. أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها في المنظمات الذكية في مؤسسة حمد الطبية، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة المواهب بأبعادها مجتمعة في رأس المال الفكري، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري في المنظمات الذكية، وأن هناك أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات المواهب بدلالة أبعادها مجتمعة في المنظمات الذكية من خلال رأس المال الفكري في مؤسسة حمد الطبية.

❖ **توصيات الدراسة:** في ضوء النتائج اقترح الباحث مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساعد مؤسسة حمد الطبية على رفع مستوى التطبيق لأبعاد استراتيجيات إدارة المواهب، والمنظمات الذكية، ورأس المال الفكري، وتحقيق التوازن بين أبعادها. حيث أوصى الباحث بضرورة استمرار مؤسسة حمد بوضع خطط منهجية، والعمل على تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب، وذلك لتعزيز وضمان الاستمرارية والتطور لمكونات رأس المال الفكري لديها، والحرص على وجود وتطبيق أبعاد المنظمات الذكية بصورة شمولية وبشكل دائم، مع ضمان الاستمرارية في تطبيقها للحصول على

ميزة تنافسية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية والتنظيمية، ومن ثم قيادة القطاع الصحي على المستوى المحلي والإقليمي.

5. دراسة (عبد الحليم، 2019)، بعنوان قياس أثر الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري على جودة التقارير المالية وقيمة الشركة: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية

❖ هدف الدراسة: يهدف هذا البحث إلى اكتشاف مدى إفصاح الشركات السعودية عن رأس المال الفكري، وقياس أثر هذا الإفصاح المحاسبي على جودة التقارير المالية وقيمة الشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية السعودية.

❖ منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة في قياس الإفصاح عن رأس المال الفكري على بناء مؤشر يتكون من (40) عنصراً، كما تم استخدام مقياس مجمع لجودة التقارير المالية يركز على ثلاث منهجيات مختلفة هي: الاستحقاقات الاختيارية المعدلة بالأداء، والتحفيز المحاسبي، وعدم تماثل المعلومات، كما تم استخدام مقياسين لقياس قيمة الشركة وهما: مقياس (Tobin's Q) كمقياس يعتمد على البيانات السوقية، ومقياس (ROA) كمقياس يعتمد على البيانات المحاسبية.

❖ مجتمع الدراسة: وتعتمد الدراسة التطبيقية على أسلوب تحليل المحتوى Content Analysis في فحص التقارير السنوية

❖ عينة الدراسة: لعينة مكونة من (129) شركة من الشركات المسجلة في البورصة السعودية خلال عامي 2017، و2018م.

❖ متغيرات الدراسة: المتغير المستقل يتمثل في الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري، ويتمثل المتغير التابع في جودة التقارير المالية وقيمة الشركة.

❖ نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى انخفاض مستوى الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري في الشركات السعودية المسجلة خلال فترة الدراسة، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري وكل من جودة التقارير المالية وقيمة الشركة.

❖ توصيات الدراسة: واستناداً لهذه النتائج توصي الدراسة بأهمية زيادة وعي الشركات السعودية بالإفصاح عن عناصر رأس المال الفكري، وضرورة تبني هيئة سوق المال السعودية إضافة مادة إلى لائحة حوكمة الشركات خاصة بالتقرير والإفصاح عن عناصر رأس المال الفكري، وإلزام الشركات بإصدار تقرير محاسبي عن مدى إفصاح الشركة عن رأس المال الفكري، وكذلك تبني الممارسات الجيدة للحوكمة لما لها من

تأثير إيجابي على الإفصاح عن رأس المال الفكري وجودة التقارير المالية وقيمة الشركة. الأصالة والإضافة: يعد البحث من أوائل الدراسات التي تناولت أثر الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري على جودة التقارير المالية وقيمة الشركة في بيئة الأعمال العربية بصفة عامة وبيئة الأعمال السعودية بصفة خاصة، وذلك في ظل تبني المملكة العربية السعودية لتطبيق معايير المحاسبة الدولية، كما يمكن القول أن هذه الدراسة تسهم في الأدب المحاسبي من خلال تحليل العلاقة بين الإفصاح عن رأس المال الفكري وجودة التقارير المالية وقيمة الشركة بشكل متكامل، وقياس أثر هذه العلاقة في بيئة الأعمال السعودية.

6. دراسة (الشاهين، 2023)، بعنوان أثر ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: الدور الوسيط للإبداع التنظيمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.

❖ هدف الدراسة: هدفت الدراسة الى قياس أثر ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري في تحقيق تميز الاداء المؤسسي من خلال الدور الوسيط للإبداع التنظيمي لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.

❖ منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي التحليلي وهو من منهج يقوم على توظيف مجموعة من الادوات البحثية والاساليب الرياضية التي تساعد في جمع وتحليل وتنظيم البيانات وعرضها إحصائياً، ولكونه من أكثر المناهج ملائمة لموضوع الدراسة المتعلق بقياس أثر ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري على تحقيق تميز الاداء المؤسسي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.

❖ مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الوظائف القيادية والإشرافية في الدائرة

❖ عينة الدراسة: مجموعة الموظفين والبالغ عددهم (333) موظف وموظفة، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت (200) مشارك تم توزيع الاستبانة عليهم واستعيدت منها (195) بنسبة بلغت (97%) وجد منها 180 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

❖ متغيرات الدراسة: المتغير المستقل رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس مال العلاقات- رأس المال الهيكلي- رأس المال الاجتماعي)، والمتغير التابع تميز الأداء المؤسسي بأبعاده (تميز تقديم الخدمة- تميز المرؤوسين- تميز العمليات الداخلية)، والمتغير الوسيط الإبداع التنظيمي.

❖ **نتائج الدراسة:** أشارت نتائج التحليل إلى وجود أثر الاستراتيجيات رأس المال الفكري على تميز الاداء المؤسسي. كما وجد أثر الاستراتيجيات رأس المال الفكري على الابداع التنظيمي، وأشارت النتائج الى وجود أثر للمتغير الوسيط الابداع التنظيمي على تميز الاداء المؤسسي. حيث وجد أثر مباشر وغير مباشر لممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري على تميز الاداء المؤسسي بوجود الابداع التنظيمي كمتغير وسيط، كما أن مستوى الأداء المؤسسي واستراتيجيات رأس المال الفكري كان بدرجة متوسطة في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، أما مستوى الابداع التنظيمي كان مرتفعاً.

❖ **توصيات الدراسة:** في ضوء نتائج الدراسة فأنها توصي بالعمل على تعزيز الخبرة العملية التي يمتلكها موظفوا الدائرة وذلك لتقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل كون ذلك يعزز مستوى التميز المؤسسي على مستوى المرؤوسين، وأهمية أن تسود ثقافة المشاركة بالمعرفة والخبرة بين الموظفين في الدائرة، ويتم ذلك من خلال عقد دورات تدريبية تعزز التشارك المعرفي وضرورة قيام الدائرة بإدخال تحسينات مستمرة على نظام الخدمات المقدمة للمراجعين بما يسهم في حل كثير من المشاكل التي تواجه الموظفين، واستحداث قسم متخصص بتنمية رأسمال الفكري في الدائرة.

7. دراسة (الدغمي، 2019)، بعنوان التمكين الإداري في التميز المؤسسي

❖ **هدف الدراسة:** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في التميز المؤسسي.

❖ **منهج الدراسة:** وقد اعتمدت الباحثة على أسلوب الحصر الشامل، وقد استخدمت الاستبانة وسيلة للحصول على البيانات. تم توزيع الاستبانة على العاملين في الوزارة بمختلف مستوياتهم الإدارية، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (110) استبانات، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (106) استبانات، وقد استخدم عدداً من الأساليب الإحصائية منها: الأساليب الوصفية، ومعاملات الارتباط، واختبار الانحدار الخطي المتعدد.

❖ **مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في وزارة الشباب في محافظة الزرقاء.

- ❖ **متغيرات الدراسة:** وتضمنت الدراسة عناصر المتغير المستقل، والمتمثلة بمتغيرات التمكين الإداري (تفويض الصلاحيات، والتحفيز، والتدريب، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال الفعال)، وتضمنت المتغير التابع متمثلاً بالتميز المؤسسي.
- ❖ **نتائج الدراسة:** توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثلاثة متغيرات للتمكين الإداري، والمتمثلة: بـ (تفويض الصلاحيات، والتدريب، والاتصال الفعال) في التميز المؤسسي في وزارة الشباب في الأردن، بينما باقي المتغيرات الأخرى لم تؤثر في التميز المؤسسي.
- ❖ **توصيات الدراسة:** وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجهات ذات العلاقة في وزارة الشباب بتعزيز متغيرات التمكين الإداري والمتمثلة: بـ (تفويض الصلاحيات، والتدريب، والاتصال الفعال)؛ نظراً لأنها الأكثر تأثيراً في التميز المؤسسي في وزارة الشباب، وضرورة الاهتمام بمتغير التحفيز نظراً لحصوله على المرتبة الأخيرة في التأثير في التميز المؤسسي.

8. دراسة (عباس، 2022)، بعنوان التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة.

- ❖ **هدف الدراسة:** هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة في جمهورية مصر العربية.
- ❖ **منهج الدراسة:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.
- ❖ **مجتمع الدراسة:** العاملين في مدارس التربية الخاصة بمصر.
- ❖ **عينة الدراسة:** بتطبيقها على عينة مكونة من (600) من معلمي ومديري مدارس التربية الخاصة.
- ❖ **نتائج الدراسة:** وتوصلت الدراسة إلى إن درجة توفر متطلبات تطبيق معايير التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة جاءت بدرجة ضعيفة لجميع محاور الاستبانة (الإدارة المؤسسية المتميزة، إدارة العمليات، إدارة المستفيدين، إدارة الموارد البشرية، التعليم والتعلم، إدارة العلاقات والموارد، إدارة العلاقات والموارد، المعلم المتميز، نتائج الأداء)، كما توصلت الدراسة إلى المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق التميز المؤسسي بمدارس التربية الخاصة في مصر وهي: توفير بيئة مدرسية فاعلة ومتميزة وذات جودة عالية، وتوفير قوانين محفزة، ونشر ثقافة الجودة والتميز المؤسسي، وجود هيكل تنظيمي مرن وقيادة داعمة للتميز المؤسسي.
- ❖ **توصيات الدراسة:** وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة التنظيم الإداري لمدارس التربية الخاصة للوصول إلى التميز المؤسسي ومواجهة التغييرات المحدثة من توجه

العالم كامل بعد جائحة (COVID-19) إلى التعلم عن بعد، والمنصات التعليمية، والعمل على توفير برامج مطورة لتنمية مصادر التمويل وتنوعها بمدارس التربية الخاصة.

9. دراسة (العوضي، 2020)، بعنوان دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي:

دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الدولية الكويتية

❖ هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية.

❖ منهج الدراسة: استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل بناء تأصيل علمي نظري في دراسته الموضوع أبعاد دور إدارة المعرفة في التميز المؤسسي بالشركات الدولية، كما أن منهجية البحث تعتمد على إجراء دراسة ميدانية من خلال عينة عشوائية، حيث يعتمد البحث الميداني على استخدام أداة قياس تتمثل في تطوير استبانة تتضمن عدد من الأبعاد هي إدارة المعرفة التنظيمية، إدارة المعرفة الوظيفية البشرية، إدارة معرفة العملاء التميز المؤسسي.

❖ مجتمع الدراسة: يتمثل مجتمع البحث في العاملين بالشركات الدولية الكويتية.

❖ عينة الدراسة: وتم تحديد حجم العينة من خلال استخدام الباحثان المعادلة حساب العينة بمعلومية حجم المجتمع ، من خلال رجوعه إلى بيانات الإدارة المركزية للإحصاء وكذلك بيانات غرفة تجارة وصناعة الكويت، وبيانات وزارة التجارة الكويتية، حيث تم تحديد حجم العينة ب 220 مفردة

❖ متغيرات الدراسة: وركزت على إدارة المعرفة التنظيمية، إدارة المعرفة البشرية الوظيفية، إدارة معرفة العملاء كمتغيرات مستقلة، التميز المؤسسي متغير تابع.

❖ نتائج الدراسة: جاءت النتائج لتثبت عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) وجود دور وتأثير بين إدارة المعرفة التنظيمية والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، كما اتضح وجود علاقة ارتباط ودور لإدارة المعرفة البشرية الوظيفية والتميز المؤسسي بالشركات الدولية الكويتية، علاقة ارتباط ودور لإدارة معرفة العملاء بالشركات الدولية الكويتية، وذلك عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$).

❖ توصيات الدراسة: من أهم ما اقترحته الدراسة ضرورة وضع خطة تدريبية فعالة لنشر ثقافة إدارة المعرفة والتميز المؤسسي على كافة مستويات الشركات من الناحية التنظيمية والناحية البشرية، وضع خطة استراتيجية متكاملة لإدارة المعرفة تشتمل على أبعاد المعرفة التنظيمية والمعرفة البشرية والمعرفة المتعلقة بالعملاء، مع تحديد

الأهداف المرحلية والخطط التنفيذية التي تستطيع الشركات الدولية أن تعزز من ممارستها في مجالات إدارة المعرفة، تفعيل الدور القيادي لدعم إجراءات إدارة المعرفة والتميز المؤسسي، وتوفير بيئة مناسبة لتفعيل إمكانات ونتائج التميز المؤسسي.

10.دراسة (على،2019)، بعنوان دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة

حالة على شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول -ميدور

- ❖ هدف الدراسة: هدف البحث إلى الكشف عن دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي، بالقيام بدراسة حالة على شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول "ميدور".
- ❖ منهج الدراسة: واعتمد البحث على المنهج الوصفي لتحقيق هدفه. وجاءت أدوات البحث متمثلة في مقاييس القيادة الأخلاقية، ومقاييس التميز المؤسسي، واستمارة استقصاء.
- ❖ مجتمع الدراسة: مجموعة من العاملين في شركة ميدور في الشرق الأوسط لتكرير البترول.
- ❖ عينة الدراسة: وطبقت الأدوات على (385) مفردة من العاملين بشركة الشرق الأوسط لتكرير البترول (ميدور).
- ❖ متغيرات الدراسة: الكمتغير المستقل القيادة الأخلاقية، المتغير التابع تحقيق التميز المؤسسي.
- ❖ نتائج الدراسة: وخلص البحث بمجموعة من النتائج منها، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية الأربعة (الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية الوظائف النمطية)، وجاءت هذه الفروق لصالح الإدارة العليا، وذلك بالنسبة لمتغير التوجه الأخلاقي كأحد متغيرات سلوكيات القيادة الأخلاقية وهذا ما أظهره الوسط الحسابي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية الأربعة (الإدارة العليا، والغدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية الوظائف النمطية)، وجاءت هذه الفروق لصالح الإدارة العليا، وذلك بالنسبة لبعد الاتصالات المفتوحة والصريحة مع القائد كأحد أبعاد المنظمات الأثرية لدى العاملين وهذا ما أظهره الوسط الحسابي.
- ❖ توصيات الدراسة: وقد أوصى البحث بأنه من الضروري على الإدارة العليا مركز المعلومات الاعتماد على نظام الاتصالات المفتوحة، بفتح قنوات اتصالات بين الإدارة العليا والمرووسين بالهيئة لتقديم المقترحات والشكاوى.

الدراسات الأجنبية:

11.دراسة (Alderei, Mansor and Hussein, 2022)

Conceptual Framework of the Enhancing Intellectual Capital for Employee Creativity Through Knowledge Sharing within Abu Dhabi Police in UAE

هدفت الدراسة لبيان العلاقة بين رأس المال الفكري رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي، ورأس المال الاجتماعي وإبداع الموظفين من خلال تبادل المعرفة في شرطة أبو ظبي في الإمارات العربية المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري يحفز القدرات الإبداعية للموظفين وأن رأس المال الفكري أمر بالغ الأهمية لضباط الشرطة، وتقتصر الدراسة أنه على المسؤولين مراقبة مستوى أبداع الموظفين وأن يضعوا علاوة مادية ومعنوية لتحفيز الموظفين المبدعين.

12.دراسة (Almaududi, et al, 2021)

Intellectual Capital and Work Behavior on Business ,Performance

هدفت الدراسة إلى دراسة كيفية تأثير رأس المال الفكري، وسلوك العمل المبتكر على أداء الأعمال في الشركات الصغيرة والمتوسطة، وتم استخدام الأساليب الكمية القائمة على نمذجة المعادلات الهيكلية وتباين المربعات الصغرى الجزئية، تم اختيار المشاركين من الشركات الصغيرة والمتوسطة في جاكرتا إندونيسيا، وأظهرت نتائج الدراسة أن رأس المال الفكري وسلوك العمل الإبداعي لهما تأثير إيجابي وهام على أداء الأعمال، ويمكن للشركات الصغيرة والمتوسطة استخدام رأس المال الفكري لتحقيق الأداء المتوقع، وكأداة لتقييم الأداء لتطوير الموظفين الذين سيكونون قادرين على تلبية احتياجات الشركات الصغيرة والمتوسطة في المستقبل.

13. دراسة (Masih, 2020)

Human Capital And Economic Growth In Developing Countries

قياس العلاقة بين رأس المال البشري والنمو الاقتصادي في البلدان النامية.

هدفت الدراسة لقياس العلاقة بين رأس المال البشري والنمو الاقتصادي في البلدان النامية، وخلصت نتائج الدراسة إلى أن التنمية البشرية في المؤسسات لها تأثير إيجابي كبير

على النمو الاقتصادي، وأن الاستثمار المتزايد في التنمية البشرية في 76 ضل وجود مؤسسات ضعيفة وغير فعالة مما يؤثر سلباً على النمو الاقتصادي، لان هذه المؤسسات تسعى إلى تحقيق الارباح وتقديم أنشطة غير المنتجة اجتماعياً.

14.دراسة (Abo Naser, 2018) On Achieving Institutional Excellence
In Palestine Technical College
المؤسسي في كلية فلسطين التقنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإعلان الإلكتروني على التميز المؤسسي في كلية فلسطين التقنية في دير البلح، وخلصت الدراسة إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية بين الإعلان الإلكتروني والمتمثل في نوع الإعلان، خصائص الإعلان مدة الإعلان، طبيعة المواقع والتميز المؤسسي المتمثل في: (جودة الخدمة التميز القيادي في كلية فلسطين التقنية.

15.دراسة (Alzuod, et al, 2017)

Intellectual capital innovative performance, and the modified impact of entrepreneurial orientation among small and medium-sized .companies in Jordan
رأس المال الفكري والأداء المبتكر
والأثر المعدل للتوجه الريادي بين الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأردن.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على رأس المال الفكري والأداء المبتكر والأثر المعدل للتوجه الريادي بين الشركات الصغيرة والمتوسطة في الأردن، وهدفت إلى التحقق من أثر الدور المعدل للتوجه الريادي في العلاقة فيما بين رأس المال الفكري والأداء الابتكاري في الشركات الأردنية الصغيرة ومتوسطة الحجم، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية لمكونات رأس المال الفكري (رأس المال البشري، رأس المال العلاقتي مع الأداء الابتكاري وإلى وجود اثر للتوجه الريادي في العلاقة ما بين رأس المال البشري والأداء الابتكاري.

The Impact of Intellectual Capital on Organizational Innovation in the Telecommunications Sector in Lahore, Pakistan

تأثير رأس المال الفكري على الابداع التنظيمي في قطاع الاتصالات في لاهور
باكستان .

هدفت الدراسة إلى بيان تأثير رأس المال الفكري على الابداع التنظيمي من خلال الابتكار التقني في قطاع الاتصالات وظهرت نتائج الدراسة التأثير الكبير الرأس المال الفكري على الابداع التنظيمي من خلال الدور الوسيط للابتكار التقني وتساعد هذه الدراسة المنظمات على تطوير رأس مالها الفكري الذي يجلب الابداع في المؤسسات من خلال توفير منتجات وخدمات جديدة وفقاً للطلب المتغير في السوق.

9.1 المنطلقات النظرية للدراسة:

1. رأس المال الفكري:

❖ تعريف رأس المال الفكري إجرائيا : رأس المال الفكري يمثل المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد في المنظمة والتي تسهم في تحقيق أهدافها. يشمل هذا النوع من رأس المال عدة مكونات مثل رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي.

2. تميز الأداء المؤسسي:

❖ تميز الأداء المؤسسي إجرائيا : يقاس تميز الأداء المؤسسي بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية. يتضمن ذلك الأداء المالي وغير المالي مثل رضا العملاء، جودة المنتجات والخدمات، والابتكار.

3. الإبداع التنظيمي:

❖ **تعريف الإبداع التنظيمي إجرائياً:** الإبداع التنظيمي يشير إلى القدرة على تطوير أفكار جديدة ومفيدة وتحويلها إلى منتجات أو عمليات جديدة. يعتبر الإبداع محورياً أساسياً لتحسين الأداء المؤسسي في بيئة تنافسية.

10.1 المنهجية وطرق البحث:

نظراً لطبيعة الدراسة التي تهدف إلى التعرف أثر ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: الدور الوسيط للإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع التعدين بمنطقة طريف، وعلى هذا الأساس تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي الذي يعمل على توضيح متغيرات الدراسة ، مع استخدام المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية لأنه يعمل على التحليل والربط بين النتائج التي توصل إليها و يعمل على تفسيرها ثم إصدار الأحكام المناسبة .

11.1 مصادر البيانات :

اعتمدت الدراسة على المصادر التالية في جمع البيانات والمعلومات:

❖ **المصادر الثانوية:** قام الباحث بالرجوع إلى الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والأدبيات والتقارير والأبحاث والدراسات السابقة التي تتناول موضوع الدراسة والبحث في مواقع الإنترنت المختلفة لتقديم الإطار النظري المتعلق بهذه الدراسة.

❖ **المصادر الأولية:** قام الباحث بإعداد استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات مباشرة من أفراد العينة، حيث تكونت من عدد من الفقرات بهدف التعرف أثر ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: الدور الوسيط للإبداع التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع التعدين بمنطقة طريف.

12.1 أدوات الدراسة:

تم العمل على الاستبانة للتناسب مع متغيرات الدراسة من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، حيث تكونت من قسمين رئيسيين هما:

- ❖ **القسم الأول:** وهو الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من المشاريع الريادية الصغيرة والمتوسطة بالمملكة العربية السعودية والمتمثلة ب: النوع الاجتماعي، والعمر، والمؤهل العلمي، والوضع المهني.
- ❖ **القسم الثاني:** اشتمل القسم الثاني على الفقرات والأبعاد التي تقيس متغيرات الدراسة المستقل وقد اعتمد الباحث على دراسة ((ALderei,2022)) والتابع وقد اعتمد الباحث على دراسة (على، 2021) والوسيط واعتمد الباحث على دراسة (رشيد وحמיד، 2019).

13.1 حدود الدراسة :

- ❖ **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على التعرف أثر ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس مال العلاقات- رأس المال الهيكلي- رأس المال الاجتماعي) في تحقيق تميز الأداء المؤسسي بأبعاده (تميز تقديم الخدمة- تميز المروسين- تميز العمليات الداخلية): الدور الوسيط للإبداع التنظيمي .
- ❖ **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على الشركات العاملة في قطاع التعدين بطريف.
- ❖ **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على العاملين في الشركات العاملة في قطاع التعدين.
- ❖ **الحدود الزمنية:** اقتصرت الدراسة على عام 2024.

الفصل الثاني: الاطار النظري

المبحث الاول: رأس المال الفكري

1.1.2 مقدمة:

يعد رأس المال الفكري رأس مال غير ملموس، يتمثل في الخبرة، والإدارة المعرفية، والأصول غير الملموسة، والموارد البشرية، والتي تستخدم في خلق وزيادة قيمة المنظمة، والمعرفة الاقتصادية التي تساعد المنظمات في الاعتماد على رأس المال الفكري في تحقيق أهدافها.

2.1.2 مفهوم رأس المال الفكري:

عرف (Gogan et al., 2016) رأس المال الفكري بأنه "جميع الموارد غير المادية المتاحة للشركات، والتي من الممكن أن تؤدي إلى فوائد مستقبلية، وإضافة ميزة تنافسية في السوق".

بينما عرفه (Xu and Liu, 2020) على أنه "الموارد القائمة على أساس المعرفة، والتي تضيف قيمة وتحقق ميزة تنافسية للمنظمة".

كما يعرف رأس المال الفكري التنظيمي على أنه تلك الإجراءات والأداء التنظيمي والخبرة والمعرفة التنظيمية والمؤسسية المتراكمة لدى التنظيم المؤسسي، والتي تمتلكها المؤسسة وتعمل من خلالها على تحسين الأداء المؤسسي وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها (Uddin et al., 2020).

يعرف (Sardo, Serrasqueiro, and Alves, 2018) رأس المال الفكري بأنه "محصلة المخزون غير الملموس لدى المنظمة، مما تمتلكه من موارد بشرية، وهياكل تنظيمية، وقدرات ابتكارية متنوعة وخبرات بشرية، بالإضافة إلى علاقات قوية مع العملاء والمتعاونين والمستفيدين من خدماتها". وترى الباحثة أن رأس المال الفكري هو مجموعة من المهارات والمعارف المتوفرة في المنظمة، والتي تتيح لها التمتع بمعرفة وخبرة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة تتميز من خلال الاستجابة لمتطلبات العملاء والفرص التي تتيحها التكنولوجيا وتوظيفها في تحسين المعارف والمهارات لدى العاملين.

3.1.2 أهمية رأس المال الفكري:

تكمن أهمية رأس المال الفكري في عدة أبعاد يمكن توضيحها من خلال ما يلي :

(Sardo, Serrasqueiro, and Alves, 2018)

1. يعد رأس المال الفكري المحرك الرئيسي لنمو المنظمات المعاصرة، فاستغلاله بطرق مثلى يؤدي إلى انخفاض مساهمة الأصول العينية والمالية كعامل مهم في إنتاج السلع والخدمات.
2. تركز المنظمات المعاصرة بشكل كبير على كمية المعرفة والمعلومات والقدرات البشرية التي تتوافر لديها، أكثر من تركيزها على ما تمتلكه من أصول عينية ومالية، كون رأس المال الفكري هو العنصر الأساسي في نجاح المنظمات وازدهارها وتميزها عن منافسيها.
3. تزداد قيمة عناصر رأس المال الفكري مع مرور الوقت، نتيجة لتراكم الخبرات والمعلومات التي تمتلكها المنظمة، على عكس معظم الأصول العينية والمالية التي يتم استهلاكها.
4. يعد رأس المال الفكري من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، حيث إن استراتيجية التميز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال النتاجات الفكرية والمتمثلة في الإبداع، وتقديم منتجات جديدة، وما يتعلق بالبحث والتطوير.

وأشار (Lacuzzi, Massaro, and Garlatti, 2020) إلى أن رأس المال الفكري يساهم في تحديد الوضع الاستراتيجي للمنظمة، من خلال توفير فهم أفضل لكيفية تخصيص الموارد في المنظمة، ويمكن المنظمة من تعزيز أدائها من خلال توفير معلومات مفيدة لأصحاب المصالح في المنظمة.

كما أشار (Huang, Tayles, and Luther, 2020) إلى زيادة أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الاستدامة للمنظمات، حيث إن الاستدامة طويلة الأجل للمنظمة تتطلب التركيز على استمرارية الإنتاج بطريقة جيدة أكثر من الحصول على ربح مادي سريع ومؤقت.

يعد رأس المال الفكري عديم الفائدة إذا لم يكن موظفاً لمعظم الخبرات والمهارات والمعلومات التي لدى الأفراد في معرفة ذهنية غير ملموسة وغير متاحة لمتخذي القرار، لذا وجب على المنظمات الاهتمام بالقدرات الوظيفية الذهنية ومنح الموظفين الفرصة للمشاركة

في الأفكار. فنجاح المنظمات يعتمد على كيفية إدارتها لرأس المال الفكري بحكمة، وتؤدي إدارة الأصول الفكرية بحكمة وعقلانية إلى تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة الأرباح.

ومما سبق يرى الباحث أن رأس المال الفكري يمثل مؤشر تقييم أداء المنظمة من خلال تحديد السياسات التي تشجعها على تحقيق أهدافها الموضوعية، بالإضافة إلى إمكانية تصحيح المسار الوظيفي بشكل سريع في حال وجد انحراف في عمليات المنظمة، بالإضافة إلى دور رأس المال الفكري في تحسين أداء العاملين وتحسين جودة الأنشطة الإدارية في المنظمة.

4.1.2 خصائص رأس المال الفكري:

يمكن إيجاز هذه الخصائص بالنقاط الآتية (دروزة، 2020):

1. **الخصائص الظاهرية الشكلية لرأس المال الفكري:** تشتمل على ما هو غير ملموس أو غير مرئي؛ إذ لا يمكن رؤية رأس المال الفكري وإحساسه أو تقديره محاسبياً بقيم محددة بسهولة، إضافة إلى صعوبة وضع معايير خاصة بقياسه، لذا يمكن اعتباره من الأصول غير الملموسة والفكرية المملوكة من قبل المنظمة، لما يتسم به من مهارات وخبرات متراكمة ومعلومات متوفرة لدى المنظمة حول العملاء أو الموردين وغيرهم من أصحاب المصالح وعليه فإن رأس المال الفكري يعتبر معرفة ذهنية غير مادية وغير موثقة ومسجلة لصانعي ومتخذي القرارات، وبالتالي فإنه يفتقر بطبيعة الحال إلى معايير واضحة ودقيقة لقياس حركته داخل المنظمات.

2. **الخصائص الشخصية والسلوكية لرأس المال الفكري:** ترتبط بالخصائص العامة للموارد البشرية، والتي تشمل ميل الأفراد العاملين إلى تحمل المخاطرة، وحب المغامرة من خلال إقدامهم على أعمال مبتكرة ومجهولة النتائج، والعمل بدافعية في ظل حالات عدم التأكد في البيئة المعقدة، إضافة إلى مدى استيعاب الأفراد من خبرات وتجارب الآخرين وحب المبادرة، وتقديم المقترحات والأفكار الجديدة البناءة، والقدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة والتمتع بالحكمة والتخمين والحدس والبصيرة والاستشراف والاستقلالية في الأفكار والأعمال والتصميم والمثابرة في العمل، وأخيراً الثقة المطلقة والعالية بالنفس (Benevene, et la , 2019)

تعد عملية إدارة رأس المال الفكري في المنظمات من أبرز المواضيع التي بات علماء ومختصي الإدارة يتناولونها، وتشغل أفكار القادة في الإدارات العليا للمنظمات يعود ذلك إلى أن أغلب الموجودات والأصول الفكرية لا تحبذ السيطرة، الأمر الذي يؤكد وجود إدارات قوية متمكنة وتتمتع بالرشد والحكمة تعمل على ضمان رأس المال الفكري والاستثمار به (Benevene,et la, 2019)

يمكن حصر مبادئ الإدارة الفاعلة في خمسة مبادئ جوهرية وأساسية على النحو التالي :

1. التوجه نحو الاستفادة المثلى من الأفكار والأعمال الخاصة برأس المال الفكري في المنظمة، ويتم ذلك من خلال إيجاد علاقات ودية وتناغمية مع الزبائن والعاملين على حد سواء.
2. إتاحة الموارد اللازمة للعاملين في المنظمة لمساعدتهم على بناء وتشكيل شبكة علاقات داخلية فيما بينهم.
3. عدم التركيز والمبالغة في إدارة رأس المال الفكري، وإتاحة المجال للابتكار والذي يعد محددًا رئيسيًا للمنظمات الناجحة.
4. التوجه نحو بناء هيكل خاص لجمع البيانات، وسهولة الوصول إليها وقت الحاجة.
5. رفد رأس المال الفكري بالمعلومات التي تسهم في زيادة فاعلية وكفاءة هيكله.

من هنا، فإن العاملين المتميزين في المنظمة هم من يقومون بتقديم أفكار ومقترحات مبتكرة لإدارتهم، ويمارسون الوظائف الاستراتيجية كالخبراء والاختصاصيين وغيرهم، ولا بد أن توفر المنظمة تحالفات وعلاقات استراتيجية مع العملاء بحيث تسعى إلى وجود اتصالات مفتوحة عبر مختلف القنوات تضمن لها تدفق المعلومات من خلالها، وتوفر لهم المعرفة حول احتياجاتهم وطموحاتهم وتوقعاتهم ومقترحاتهم (Benevene, et la, and, 2019)

5.1.2 مكونات رأس المال الفكري:

ترتبط مكونات رأس المال الفكري مع بعضها ارتباطاً وثيقاً، وتعتمد على بعضها البعض بشكل كبير فالاستثمار في أحدها لا يعني نجاح المنظمة، لأن التداخل والترابط والاعتماد فيما بين هذه المكونات يعكس مدى قيمة الاستثمار الجيد للقرارات القيادية، لذلك، على المنظمة الناجحة والقادة الاستراتيجيين الاستثمار في كافة مكونات رأس المال الفكري لأنها تشكل سلسلة حلقات متصلة مع بعضها البعض، وتعتمد على التفاعل فيما بينها لإطلاق

الطاقات الإبداعية والابتكارية للأفراد الموهوبين في المنظمة لتحقيق القيمة المضافة وزيادة الحصة السوقية والنمو السريع، وأوردت الأدبيات السابقة من الأبحاث والدراسات الخاصة في مجال رأس المال الفكري عدة مؤشرات خاصة لقياس رأس المال في المنظمات، ومن أبرزها (Chandran, Kweh, and Lu, 2018):

1. **الثقافة العامة للمنظمة:** حيث لا بد من أن تتطابق ثقافة العاملين مع توجهات المنظمة ورؤيتها على نحو يحقق الاندماج والتناغم.
2. **المعلومات والبيانات التنظيمية:** إذ إن جودة البيانات والمعلومات ودقتها تعكس مدى قوة المنظمة في عملياتها واتخاذ القرارات الصائبة.
3. **المهارات والمعرفة:** من خلال وجود كفاءات بشرية مدربة، متعلمة ومطلعة على كل ما هو جديد في مجال العمل والمهنة.
4. **الإبداع والابتكار:** والتي تمثل الركيزة الأساسية في تنمية وتطوير رأس المال الفكري في المنظمة.
5. **العلاقات العامة والاتصالات:** حيث تساهم العلاقات الجيدة والتواصل الفعال في تحقيق أهداف المنظمة وإشباع احتياجات العملاء وأصحاب المصالح.

6.1.2 مكونات رأس المال الفكري :

- ❖ **الثقافة العامة للمنظمة:** حيث لا بد من أن تتطابق ثقافة العاملين مع توجهات المنظمة ورؤيتها على نحو يحقق الاندماج والتناغم.
- ❖ **المعلومات والبيانات التنظيمية:** إذ إن جودة البيانات والمعلومات ودقتها تعكس مدى قوة المنظمة في عملياتها واتخاذ القرارات الصائبة.
- ❖ **المهارات والمعرفة:** من خلال وجود كفاءات بشرية مدربة، متعلمة ومطلعة على كل ما هو جديد في مجال العمل والمهنة.
- ❖ **الإبداع والابتكار:** والتي تمثل الركيزة الأساسية في تنمية وتطوير رأس المال الفكري في المنظمة.
- ❖ **العلاقات العامة والاتصالات:** حيث تساهم العلاقات الجيدة والتواصل الفعال في تحقيق أهداف المنظمة وإشباع احتياجات العملاء وأصحاب المصالح.

7.1.2 عناصر رأس المال الفكري

تتكون عناصر رأس المال الفكري من ثلاثة عناصر رئيسية وهي (Sardo, Serrasqueiro, and Alves, 2018):

1. رأس المال البشري: يشمل المعرفة والمهارات والخبرات التي يمتلكها الموظفون في المنظمة، يعتبر رأس المال البشري المصدر الرئيسي للإبداع والابتكار والتحسين المستمر في الأداء، ويعتمد بشكل كبير على التدريب والتطوير المستمر للموظفين لزيادة معرفتهم ومهاراتهم.
2. رأس المال الهيكلي: يشمل جميع الأنظمة والعمليات والبنى التحتية التي تستخدمها المنظمة لدعم الموظفين في أداء وظائفهم. يتضمن رأس المال الهيكلي قواعد البيانات، وأنظمة الإدارة، وبرامج الحاسوب، والملكية الفكرية مثل براءات الاختراع والعلامات التجارية، يلعب رأس المال الهيكلي دوراً مهماً في الحفاظ على المعرفة داخل المنظمة وضمان استمراريتها.
3. رأس المال العلائقي: يشمل جميع العلاقات التي تربط المنظمة بالجهات الخارجية مثل العملاء، والموردين، والشركاء، والمستثمرين، تعتبر هذه العلاقات مهمة لبناء الثقة والولاء، وتحقيق ميزة تنافسية من خلال فهم احتياجات العملاء وتلبية توقعاتهم.

8.1.2 أبعاد رأس المال الفكري:

يتم تحديد أبعاد رأس المال الفكري كما يلي:

❖ رأس المال البشري :

رأس المال البشري هو المصدر الرئيسي للابتكار والتجديد في المنظمة، ويعبر عن الرصيد المعرفي للموارد البشرية. ويعد رأس المال البشري أكثر أبعاد رأس المال الفكري أهمية، إذ يمثل مجموع المعارف والمهارات والقدرات التي يملكها المورد البشري في المنظمة؛ فهو مصدر الابتكار الرئيسي في المنظمة. ويمثل رأس المال البشري رصيد العاملين في المنظمة ويعبر عنه من خلال الجهود والأنشطة الفردية للعاملين ، كما يعد بأنه جميع المهارات والقدرات والخبرات التي تمتلكها الموارد البشرية، إضافة إلى امتلاكهم لأنماط إيجابية في المنظمة. (Valencia, 2018)

يتميز رأس المال البشري بمجموعة من الخصائص التي تميزه عن سائر عناصر الإنتاج، ومنها:

- لا يمكن فصل رأس المال البشري عن مالكه.
- ليس منتجاً فقط للسلع والخدمات، بل يستهلكها أيضاً.
- إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي التقنية، بل تشمل البواعث والمواقع والحوافز الفردية الذاتية والخارجية معاً.
- يتطور رأس المال البشري باستخدامه والخبرة في مجال العمل، أو عن طريق التدريب والتعليم بكافة أنواعه.
- يحتاج رأس المال البشري للتجديد بشكل مستمر.
- يشابه رأس المال المادي في كونه استثماراً. (Valencia, 2018)

يمتلك رأس المال البشري العديد من القدرات الفردية التي تسهم بدورها في إنتاج الأفكار الجديدة الإبداعية ذات البعد التطويري، والتي يمكن لها أن تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المشابهة الأخرى. يعتبر رأس المال البشري من أكثر الموجودات قيمة في ظل اقتصاد المعرفة لما يلعبه من دور جوهري قادر على إدخال التعديلات المميزة على أعمال المنظمات. يمثل رأس المال البشري العامل الأكثر أهمية في معادلة الموجودات اللاملموسة كونه يمثل السلاح الاستراتيجي التنافسي المسؤول عن الإبداع والابتكار وتطوير الأفكار والمنتجات، لذلك تسعى المنظمات المنافسة لجذبه واستقطابه، في محاولة الاستفادة من خبراته ومهاراته ومعارفه المتميزة. وأصبحت مسألة اهتمام المنظمات بالموجودات اللاملموسة مسألة في غاية الأهمية، كون هذه الموجودات تمثل حجر الأساس في ضمان استدامة الميزة التنافسية للمنظمات والمحافظة على مواقعها التنافسية وارتقائها نحو التميز (الشمري، 2019).

❖ رأس المال الهيكلي

يعرف رأس المال الهيكلي بأنه البنية الداعمة لرأس المال البشري والتي تمكنه من القيام بالمهام المنوطة به. (Uddin, M., Muttakin, M. B., & Khan, A. (2020)). كما يعرف بأنه العمليات الروتينية اليومية التي تشهدها المنظمة، وبناء وتطوير الهياكل اللازمة التي تدعم جهود رأس المال البشري المبذولة بما يعود بالنفع على المنظمة ككل. يُعرّف أيضاً بأنه مزيج تراكمي من السياسات والهياكل والسلوكيات التي تضاف إلى الموارد الفكرية

الأخرى الكامنة، مما يمكن المنظمة من الحفاظ على ميزتها التنافسية على المدى البعيد (Hasbi, Jaelani, and Sopian, 2020).

يتكون رأس المال الهيكلي من الأصول مثل نظم المعلومات والإجراءات وقواعد البيانات، ويمكن تصنيفه إلى ثقافة الشركة، والهيكل التنظيمي، والتعلم المنظم، ونظم المعلومات المتوافرة في المنظمة. في المنظمات ذات رأس المال الهيكلي، يمكن صنع ظروف مناسبة للاستفادة من رأس المال البشري، مما يتيح له استخدام أقصى إمكاناته لتحقيق أهداف الشركة وزيادة رأس مال العلاقات. إذا كان نظام تقييم الأداء مصمماً وثقافة الشركة تشجع الموظفين، فإنه يتم صنع أفكار جديدة لتحسين الأداء. (Khalique, Shaan, and Isa, 2019).

يشكل رأس المال الهيكلي مصدراً هاماً لتعزيز المعرفة لدى العاملين في المنظمة، حيث تكون قادرة على تلبية متطلبات السوق من خلال معرفتها وإيجاد الحلول الفعالة والكفوءة لها. يمكن القول إنه من ممتلكات أصول المنظمة، لأنها تمثل استراتيجياتها في مواجهة متطلبات العمل. وبما أنها من ممتلكات الشركة، فإنه بالإمكان إعادة إنتاجها (هيكلتها) ومشاركتها مع الشركات الأخرى. تتمثل في الشركة نظام العمل والبرامج والبرمجيات وقواعد البيانات والعمليات ونماذج الأعمال التجارية والبحث والتطوير وحقوق الملكية الفكرية مثل براءات الاختراع وحقوق التأليف والنشر والعلاقات التجارية (الشمري, 2019).

يعتبر رأس المال الهيكلي البنية الأساسية للمنظمة والعمليات التنظيمية المستخدمة للحصول على المنتجات. (Gogan et al., 2016) فهو يشير إلى أصول المنظمة غير الملموسة مثل: الكفاءة والفعالية، الثقافة، المعرفة، الاستراتيجيات، الإجراءات، وبراءات الاختراع، ونظم المعلومات، والشبكات. (Uddin, M., Muttakin, M. B., & Khan, 2020).

ولرأس المال الهيكلي استراتيجيات تتضمن هياكل ذات نظم وإجراءات وقواعد تعتمد المنظمة للتعبير عن مدى قدرتها على الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل بشكل سريع وإيجابي. (Hejazi, Ghanbari, and Alipour, 2018) يعد رأس المال الهيكلي أداة إدارية للتعبير عن العمليات التي تتم داخل المنظمة، إضافة إلى تمثيله للتطبيقات الخاصة بالبنية التحتية للمنظمات والتي تدعم بدورها عملياتها المختلفة من خلال أنظمة المعلومات والبرمجيات والإجراءات المختلفة. (Kong, 2017).

تتمثل تركيبة رأس المال الهيكلي في تلبية رغبات البيئة المحيطة للتوصل إلى تفكير يمكنه دعم الإمكانيات التنظيمية، مما يعزز من رسوخها لتلبية متطلبات الأسواق بشكل يشمل الأعمال الروتينية في المنظمة والقوانين والأنظمة السائدة فيها. (Nor and Nor, 2017)

وأن الممارسات الإدارية المعتمدة على تعزيز رأس المال الهيكلي يمكن أن تسهم بشكل كبير في مواجهة المنظمة للتحديات الداخلية والمخاطر المرتبطة بالأنظمة والبنية التحتية، ودعم الإنتاجية والاستثمار والاستغلال الأمثل للفرص المتاحة (Nkechi, Mwingi, and Shukla, 2016). تتلخص وجهات النظر التي تناولت مكونات رأس المال الهيكلي بأربع وجهات رئيسية هي كالآتي: (Radhakrishnan and Peter, 2016)

1. رأس المال الهيكلي المتجسد في الأفراد:

- يتكون من المعلومات والمهارات التي يمتلكها الأفراد، وبناء عليها يتم توزيع مهام العمل وتنسيقها، كما يتم على أساسها تكوين هياكل فرق العمل.
- دعم رأس المال البشري في المنظمة من خلال برامج التدريب، على اعتبار أن رأس المال الهيكلي يمثل المعرفة الصريحة التي ترفع العامل من أدنى درجة في الهرم الوظيفي لأعلى درجة.
- يمثل رأس المال البشري المتجسد في الموهبة المملوكة لوحدات الإنتاج في المنظمة.

2. رأس المال الهيكلي المتجسد في الثقافة التنظيمية:

- يتعلق برؤية المنظمة والتزاماتها وقيمتها وأعرافها، حيث يمثل التناسب بين قيم وأعراف المنظمة، وتمسك العاملين بها في الحاضر والمستقبل.
- يظهر في مدى التزام المنظمة بالرؤية والقيم، وأثر ذلك في التمسك بأصولها المادية والمعنوية.

3. رأس المال الهيكلي المتجسد في نظم المعلومات:

- يتعلق بنظم المعلومات المتعلقة بعمليات المنظمة والمولدة داخلها والمملوكة لها، والتي تحفظ في العمليات وقواعد البيانات.
- رأس المال الهيكلي لا يتأثر بتغير المديرين أو العاملين سواء على مستوى رأس الهرم التنظيمي أو أثناء، وإنما يتم تناقلها بينهم عبر الأجيال.

4. رأس المال الهيكلي المتجسد في العمليات والممارسات والهياكل التنظيمية:

- يتعلق بالنظم الإدارية أو المعلومات المؤسسية التي تعمل على التوفيق بين رأس المال البشري ورأس المال المادي في نظام معين لحلق منتجات تلبي حاجات السوق.
- مكون رئيسي من عوامل الإنتاج غير الملموسة التي تمكن من التفاعل والدمج بين الموارد الملموسة وغير الملموسة.

❖ رأس مال العلاقات

يعد رأس مال العلاقات أحد عناصر رأس المال الفكري، ويقوم على الشراكة والتحالفات والعلاقات مع مختلف الأطراف المرتبطة بالمنظمة. وبهذا فإن رأس مال العلاقات هو مجموع الموارد المتراكمة في المنظمة من خلال شبكة السفرة من العلاقات داخل المنظمة وخارجها، حيث يتكون رأس مال العلاقات من المكونات الآتية: (Mohtar, Safura, and Abbas, 2015)

1. العلاقة مع الشرائح المختلفة من العملاء الذين يطلبون المنتج والتي تشكل الأعمال الأساسية للمنظمة.
2. العلاقة مع الموردين المختلفين لتوفير الموارد الأساسية في المنظمة.
3. العلاقة مع المساهمين والمستثمرين والحلفاء في اتفاقيات التعاون التي تحتفظ بها المنظمة بمستوى معين من الاستمرارية مع المنظمات الأخرى.
4. العلاقة مع المنافسين في نفس المجال وكذلك في المنظمات ذات الصلة.
5. العلاقة مع مؤسسات تحسين الجودة بهدف تحسين عملياتها ومنتجاتها وخدماتها وإدارة المنظمة بأكملها.

انتقلت المنظمات في نهاية القرن العشرين إلى إحداث تأثيرات في مجال قدرتها على الاستمرار في عملياتها، كالنمو، وصعوبة الحصول على الموارد والمواد الخام، الأمر الذي دفع هذه المنظمات إلى التركيز على أصولها غير الملموسة مثل رأس المال العلائقي والهيكلية والبشري للوصول إلى التفوق والتميز التنافسي (Byun, Raffiee, and Ganco, 2019).

ظهر مفهوم رأس مال العلاقات كأحد الأصول غير الملموسة في المنظمات، لتضمنه بعض المتغيرات التي لا يمكن التنبؤ بها وغير القابلة للقياس والتي لا يمكن أن تكون متشابهة

وموحدة لجميع الموارد البشرية العاملة فيها، ومن هذه المتغيرات الثقة والأهداف والمصالح والخبرات التي يمكن لها زيادة قيمة الزيادة المنظمة (Hatane, Angeline, Wedlysiage, and Saputra, 2018).

وعليه فإن رأس مال العلاقات في المنظمات هو مستوى التفاعل الوثيق على المستوى الرسمي بين عدة أطراف تتمثل في الموارد البشرية، والتي تؤدي بدورها إلى تحسن ملحوظ في الأداء، مما قد يزيد في قدرات المنظمات للوصول إلى النجاح المنشود. تكمن أهمية رأس المال العلائقي في المنظمات في عدة جوانب، من أبرزها (Mom, Van Neerijnen, Reinmoeller, and Verwaal, 2015):

1. تحقيق حالة من التوازن في المنظمات، مما يزيد من قدرتها على اكتساب مهارات التعلم التنظيمي من خلال التفاعل الوثيق بين أفراد المنظمة الواحدة.
2. يساعد رأس مال العلاقات المنظمات في تحديد المسارات المتبعة من قبلها في بيئة الأعمال إزاء سعيها نحو التفوق التنافسي المنشود.
3. يمكن رأس مال العلاقات الإدارات العليا في المنظمات من اكتساب الفرص الخارجية لأعمالهم على مستوى العالم.

إن رأس مال العلاقات هو مكون لرأس المال الفكري، ويعرف بأنه رأس مال العملاء، ويعتمد على اعتبار أن المنظمات ليست أنظمة معزولة، وإنما لها ارتباطات مع العملاء والموردين وأصحاب المصلحة، وكل من تربطه علاقة بالمنظمة (Alkhateeb, Yao, Cheng, and Shaban, 2016).

بناء على ما ذكر، فإن رأس مال العلاقات يعتمد على عدة مصادر داخلية وخارجية، ويؤثر ويتأثر بها، من خلال تطوير شبكة العلاقات. تتمثل عناصر رأس مال العلاقات في العلامات التجارية، والzebائن، وولاء العميل، وقنوات التوزيع، والتعاون التجاري، واتفاقيات الترخيص، واتفاقيات الامتياز، وقنوات الابتكار (Masa'd, M., & Aljawarneh, N. (2020).

يظهر رأس مال العلاقات على شكل علاقات الأفراد والشركات مع الأطراف المتعاملة معها، ويشمل العلاقات مع العملاء والموردين والموزعين وشركاء الأعمال وغيرهم. يمثل رأس المال العلائقي نقطة التماس في المنظمة مع الأطراف الخارجية، حيث يلعب رأس المال

العلائقي دورا مهما في تحسين أداء المنظمات، حيث أظهرت الدراسات أن المنظمات التي تمتلك مستويات مرتفعة من رأس المال العلائقي تحقق أداء متميزا مقارنة بغيرها (Choudhury and Khanna, 2015).

تتضح أهميته من خلال دوره في تكوين شبكة واسعة من العلاقات التي يمكن أن تسهم في نمو المنظمة على المدى البعيد، كما أنه يساعد في خلق بيئة داعمة للتعليم التنظيمي والابتكار من خلال التفاعل المستمر بين العاملين وأصحاب المصلحة. بالإضافة إلى ذلك، يسهم رأس مال العلاقات في بناء سمعة قوية للمنظمة ويعزز من قدرتها على جذب واستبقاء العملاء والموردين والمستثمرين، مما ينعكس إيجابا على أدائها المالي والتشغيلي (Zaborek and Mazur, 2019).

9.1.2 طرق قياس رأس المال الفكري:

تتعدد طرق قياس رأس المال الفكري في المنظمات، ومن أبرز هذه الطرق (Sardo, Serrasqueiro, and Alves, 2018):

1. **طريقة بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)**: تتيح هذه الطريقة قياس أداء المنظمة من خلال أربعة أبعاد رئيسية: الأداء المالي، ورضا العملاء، وعمليات الأعمال الداخلية، والتعلم والنمو، تساعد هذه الطريقة في تقييم رأس المال الفكري من خلال مؤشرات الأداء المرتبطة بكل بعد.
2. **طريقة القيمة السوقية المضافة (Market Value Added)**: تعتمد هذه الطريقة على مقارنة القيمة السوقية للمنظمة بقيمة أصولها الملموسة إذا كانت القيمة السوقية أكبر من قيمة الأصول الملموسة، فإن الفرق يعزى إلى رأس المال الفكري.
3. **طريقة القيمة الاقتصادية المضافة (Economic Value Added)**: تستخدم هذه الطريقة لتقييم أداء المنظمة من خلال قياس الربحية الزائدة عن تكلفة رأس المال المستثمر تعكس القيمة الاقتصادية المضافة القدرة على توليد أرباح إضافية من خلال رأس المال الفكري.
4. **طريقة مؤشر رأس المال الفكري (Intellectual Capital Index)**: تعتمد هذه الطريقة على قياس رأس المال الفكري من خلال مجموعة من المؤشرات النوعية

والكمية التي تعكس أداء المنظمة في مجالات رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي.

10.1.2 التحديات التي تواجه رأس المال الفكري:

يواجه رأس المال الفكري عدة تحديات تعيق تحقيق أقصى استفادة منه، ومن أبرز هذه التحديات (Chandran, Kweh, and Lu, 2018):

1. **صعوبة القياس:** يعتبر قياس رأس المال الفكري تحدياً كبيراً نظراً لكونه غير ملموس وصعب التقدير بقيم محددة، يعتمد تقييم رأس المال الفكري على مؤشرات نوعية وكمية قد تكون غير دقيقة أو متغيرة.
2. **الحفاظ على المعرفة:** يعد الحفاظ على المعرفة داخل المنظمة تحدياً كبيراً، خاصة في ظل التنقل المستمر للموظفين وفقدان الخبرات، تحتاج المنظمات إلى بناء نظم إدارة المعرفة لضمان توثيق المعرفة ونقلها بين الأفراد والأقسام.
3. **الاستثمار في التدريب والتطوير:** يعتبر الاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين أمراً ضرورياً لتحقيق الاستفادة القصوى من رأس المال البشري، تواجه المنظمات تحديات في تخصيص الموارد والوقت اللازمين لتحقيق التدريب الفعال والمستمر.
4. **إدارة التغيير:** تتطلب إدارة رأس المال الفكري التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة التنظيمية والتكنولوجية، يواجه القادة تحديات في تحفيز الموظفين على التكيف مع التغيير وتبني الابتكارات الجديدة.
5. **الحفاظ على العلاقات:** تتطلب إدارة رأس المال العلائقي بناء علاقات قوية ومستدامة مع العملاء والموردين والشركاء، تواجه المنظمات تحديات في تحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة والمحافظة على الولاء والثقة.

المبحث الثاني : تميز الأداء المؤسسي:

1.2.2 مقدمة:

إن التميز المؤسسي أصبح محور اهتمام الباحثين في عصر الاقتصاد المعرفي ورأس المال الفكري وظهور نماذج أعمال لتمييز الأداء؛ حيث ازدادت الصعوبة في تحقيق التميز ضمن الأطر والمفاهيم التقليدية لتحقيقه، بات يعتمد بشكل أساسي على ما تملكه المؤسسة من مهارات وابتكارات يملكها الأفراد، ليكونوا قادرين على نقل المؤسسة من العمل الروتيني لتحقيق التميز إذا ما تم تمكينهم (Buqais, Aldulaini, Karabsheh, and Abdeldayein, 2018).

2.2.2 مفهوم تمييز الأداء المؤسسي:

التميز المؤسسي هو أسلوب إداري حديث للتقييم الذاتي يستخدم في القطاعين الخاص والعام على حد سواء، وذلك لمساعدة الإدارة العليا في تحديد نقاط الضعف والقوة والتركيز على نقاط القوة ومجالات التحسين من أجل تحقيق التميز المستدام، يُعتبر التميز المؤسسي من الاتجاهات الحديثة التي تؤثر إيجابياً على مستوى أداء المنظمات، حيث يساعد تحسين الأداء المؤسسي على تحسين قدرة المنظمة على تقديم منتجات متميزة، وزيادة حصتها في السوق ومقدار الأرباح التي يمكن تحقيقها مقارنة بالمنظمات المنافسة لها. (Nafei, 2016)

إن المنظمات التي لديها مفهوم واضح لتحقيق الاستراتيجية تكون قادرة على تحقيق أهدافها، أما المنظمات التي لا تطبق الاستراتيجية الصحيحة فإن فرصتها في البقاء والاستمرارية تكون ضعيفة، لذلك، فإن نموذج تميز المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة هو إطار عمل غير نمطي تم تطويره من خلال المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وصُمم لمساعدة المنظمات في توجيهها لتصبح أكثر رشاقة وناصية، يساهم فهم آلية عمل نموذج التميز الأوروبي في مساعدة الباحثين على التخطيط الاستراتيجي الناجح، وبالتالي تحقيق التميز المؤسسي من خلال الدورات التدريبية المعدة من قبل المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة، وتطبيق أفضل الممارسات والمنهجيات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، ووضع الخطط الاستراتيجية وفق معايير الجودة، وتحليل وتقييم استراتيجية المنظمة وفقاً لمعايير الجودة،

وصياغة استراتيجية وخطط تتوافق مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية وجودة الأداء (Jaroslav et al., 2018).

يشير مفهوم تميز الأداء المؤسسي إلى الارتقاء بالخدمات أو المنتجات إلى مستوى يضاهي الأفضل في الأنظمة المماثلة بالخارج ضمن توجه إداري قادر على المنافسة وتحقيق التميز في جميع مجالات المؤسسة، بما يحقق تفوقاً وارتقاءً إدارياً ووظيفياً في المؤسسة من خلال النمو والتحسين والتطوير المستمر في جميع الجوانب التنظيمية داخل المؤسسة، وتنسيق الأعمال والأنشطة والجهود لتحقيق أهداف المؤسسة (علوان وكاظم، 2019).

كما يعرف التميز المؤسسي على أنه حالة من الإبداع التنظيمي والتفوق التنظيمي للوصول إلى أعلى مستويات الأداء من جميع الوظائف التي تمارسها المؤسسة لتتفوق في إنجازاتها على ما يحققه المنافسون لإرضاء المستفيدين وجميع الأطراف المتعاملة مع المؤسسة (حسن، 2018).

ويتم التعبير عن التميز المؤسسي من خلال الجهود الداخلية المستمرة لبناء إطار من المعايير والعمليات التفاعلية، وتحفيز الأفراد لتقديم خدمات أو منتجات تلبي متطلبات العملاء ضمن توقعات المنظمة. (Jaroslav et al., 2018)

ويشير الربيعي (2020) إلى أن التميز هو مجموعة من الخصائص التنظيمية الفريدة التي تتمتع بها المؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، وتجعلها قادرة على إدارة مواردها بشكل إيجابي لتعزيز مركزها التنافسي، وهو أداة عملية لمساعدة المؤسسات على إنشاء نظام إدارة مناسب من خلال قياس مكانها على طريق التميز وتحديد الفجوات وتقديم الحلول (Masa'd, M., & Aljawarneh, N. (2020).

التميز إطار شامل يتطلب الاهتمام خلال عملية التنفيذ وبعدها كونه نموذجاً شاملاً يمكن تطبيق معاييرها في أقسام المؤسسة لتحسين أدائها، دراسات أخرى أوضحت أن التميز المؤسسي يتركز في الابتكار في جوانب ومقومات أساسية في بناء المنظمات العامة مثل القيادة، الاستراتيجية، العمليات، الموارد البشرية، والتفوق في مجالات عمل المؤسسة عن الآخرين

التميز المؤسسي يهتم بالاستمرارية في التفوق وتجديد وتطوير مظاهر التطور والابتكار المؤسسي، ومواجهة المنافسين بشكل مختلف وغير متوقع، ويشمل تحسين الأداء التنظيمي للوحدات الإدارية وتطوير مخرجاتها وفق أحدث المعايير التنافسية، علاوة على تحقيق التميز في دور الموارد البشرية وأداء الأفراد. (Dols et al., 2018)

3.2.2 ركائز تميز الأداء المؤسسي:

تشكل المفاهيم الرئيسية للتميز والتي يطلق عليها "The fundamental concepts of Excellence" الركيزة الأساسية لنماذج التميز. تمتاز هذه المفاهيم بالمرونة، فهي ليست شاملة أو ثابتة، وتختلف من منظمة لأخرى ومن نموذج تميز لآخر حسب حاجة المنظمة للتطوير والتحسين (R., & Saputra, A. (2018)

1. القيادة وثبات الغاية: تمثل سلوك القيادة الأساس في دعم كافة أساليب ومنهجيات التميز، إذ يتم توضيح ثوابت وقيم وأهداف المنظمة من خلال سلوك القيادة وتشجيعها لموظفيها للسعي نحو التميز.
2. التميز الموجه للعملاء: يعتبر العميل هو الحكم بتميز المنظمة من خلال تحقيق احتياجاته من الخدمات والمنتجات بما يفوق حتى توقعاته، والتميز الموجه للعميل هو أفضل وسيلة لتحقيق ولاء العميل والاحتفاظ به.
3. التوجه الاستراتيجي: تؤكد جميع منهجيات التميز أهمية التوجه الاستراتيجي لتنفيذ خطط التطوير الاستراتيجي وتحقيق التنسيق والتكامل الاستراتيجي في المنظمة.
4. التعلم والتحسين المستمر: إن قيام المنظمات بتحفيز التعلم والتحسين يساهم في توفير بيئة خصبة للإبداع من خلال تطبيق المشاركة الفعلية للمعرفة.
5. التركيز على الأفراد: الموظفون مكون أساسي في أي منظمة، ويسهم تميز الموظفين في تفعيل منهجية التمكين، وكل ذلك بدعم من ثقافة المنظمة.
6. تطوير الشراكات: تؤكد حاجة المنظمة إلى وجود شراكات استراتيجية ذات منفعة طويلة الأجل مع مجموعة من الشركاء الخارجيين، مما يحقق نجاح الشراكة على المدى الطويل.
7. الإدارة بالحقائق: تقوم إدارة العمليات في المنظمة على أساس حقائق فعلية، حيث تتم عملية تحسين العمليات بناءً على التغذية الراجعة من العميل ومن العمليات ذاتها.
8. توجيه النتائج: يتم توجيه النتائج من خلال تحقيق التوازن بين احتياجات جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين، وهو جزء جوهري ومحوري لوضع الاستراتيجيات الناجحة.

9. المسؤولية الاجتماعية: المسؤولية تجاه المجتمع هي عنصر جوهري في كافة مناهج التميز، حيث ينعكس السلوك الأخلاقي والمواطنة الصالحة على المدى الطويل في منفعة المنظمة.

4.2.2 أهمية تميز الأداء المؤسسي:

يمكن تحديد أهمية التميز المؤسسي فيما يلي (داود، 2020):

1. توجيه الجهود نحو تحقيق الكفاءة والدقة والأهداف المنشودة.
2. تسهيل الاتصال بين جميع الأفراد في المؤسسة على كافة المستويات الإدارية.
3. تحسين قدرة المؤسسة على إدارة عملياتها ومواردها بما يتناسب مع احتياجات المستفيدين.
4. تحقيق الولاء والرضا الوظيفي لدى العاملين ودفعهم لبذل كل الجهود والطاقات.
5. توفير القيادة والعاملين الأكفاء، والعمل على تميز المؤسسة باكتسابها ثقافة تنظيمية مختلفة عن الآخرين.
6. تحقيق معدلات التغيير والتكيف مع أي مستجدات لتحقيق المنافسة غير المحدودة.
7. ومما سبق يرى الباحث أن أهمية التميز في المؤسسات تكمن في توحيد جهود العاملين وتشكيل فرق العمل، وتبني نظام اتصال يربط جميع مستويات المؤسسة، وضمان تحديث السياسات والإجراءات للوصول للتميز المؤسسي.

5.2.2 أهداف إدارة تميز الأداء المؤسسي:

هناك عدة أهداف للتميز المؤسسي والتي تسهم بشكل كبير في تحقيق إدارة التميز في المؤسسات، ومن أهمها ما يلي ((M. B., & Khan, A. (2020):

1. الاهتمام بالعملاء في جميع أعمال المؤسسة.
2. السعي إلى التطوير والإبداع في العمل لتحسين وضع المؤسسة محلياً ودولياً.
3. تنمية الأفراد في المؤسسة، والعمل على مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
4. العمل على تحقيق عوائد أصحاب المصالح، وتنمية العلاقات واستثمارها في تطوير المؤسسة.

6.2.2 مبادئ التميز في الأداء المؤسسي:

إن تحقيق تميز الأداء المؤسسي لا يمكن أن يحدث بمحض الصدفة أو من خلال تطبيق نظريات علمية مجردة، بل يتعلق بإنجازات ملموسة تحققها المنظمة، ومدى ملائمة ذلك مع احتياجات وتوقعات المتعاملين لضمان استدامة التميز في المستقبل. يمكن تلخيص هذه المبادئ على النحو التالي (محمد، 2020):

1. **التركيز على النتائج:** يعني التميز التركيز على تحقيق النتائج التي تهتم المتعاملين مع المنظمة، فالمنظمات المتميزة تتصف بالمرونة وسرعة التكيف والاستجابة لمتطلبات المتعاملين معها.
2. **التركيز على المتعاملين:** يجب أن تسعى المنظمة لمعرفة وتحقيق احتياجات وتوقعات المتعاملين معها، وتشمل المتعاملين، موظفيها، وكلاء البيع، الشركاء، المستثمرين، المجتمع المحلي والمجتمع ككل، وعليها الالتزام بتلبية متطلبات جميع هذه الأطراف.
3. **القيادة الإبداعية والقُدوة الحسنة:** يعتمد التميز على القيادة التي تتسم بالرؤية المستقبلية والإبداعية والقادرة على تحقيق التميز، وذلك من خلال تحفيز العاملين وزيادة ولائهم للعمل من جانب آخر، يجب أن يكون القادة قدوة حسنة للعاملين في الالتزام بالقيم الأخلاقية والنزاهة في العمل، الأمر الذي يؤثر إيجاباً على التزام العاملين بسلوكيات وقيم المنظمة.

4. **الإدارة الفاعلة بالعمليات:** تسعى المنظمات إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك من خلال الاهتمام بالعمليات والأنشطة الداخلية والخارجية، وتحقيق نتائج متميزة وذات قيمة مضافة للمتعاملين.
5. **التطوير المستمر لعمليات التعلم والإبداع:** تسعى المنظمة إلى تحقيق التميز من خلال التعلم المستمر والمشاركة الفعالة للمعرفة من خلال تطبيق منهجية التحسين المستمر في العمليات والإجراءات والمخرجات.
6. **التطوير والتمكين:** تسعى المنظمة إلى تعزيز وتطوير قدرات العاملين من خلال تطبيق أفضل الممارسات، وتوفير بيئة عمل محفزة تدعم الابتكار والتميز في العمل.
7. **التوجه الاستراتيجي:** يعتبر التوجه الاستراتيجي أحد أهم مبادئ التميز، حيث تسعى المنظمة إلى تطبيق استراتيجية واضحة تحقق أهدافها على المدى البعيد، وذلك من خلال التفاعل الإيجابي مع البيئة الداخلية والخارجية.

7.2.2 أبعاد التميز الأداء المؤسسي:

يُعتبر الأداء المؤسسي المتميز من أهم عوامل النجاح والاستدامة لأي منظمة، ويتمحور حول عدة أبعاد رئيسية تشمل تميز تقديم الخدمة، تميز الموظفين، وتميز العمليات الداخلية، تساهم هذه الأبعاد بشكل متكامل في تحسين جودة الأداء، تعزيز رضا العملاء، ورفع الكفاءة التشغيلية، وتتمثل أهم هذه الأبعاد فيما يلي:

تميز تقديم الخدمة، يُعد ركيزة أساسية في بناء سمعة المؤسسة وتعزيز علاقاتها مع العملاء، يتمحور هذا البعد حول قدرة المؤسسة على تقديم خدمات عالية الجودة تلبي توقعات واحتياجات العملاء بشكل مستمر، لتحقيق التميز في تقديم الخدمة، يجب على المؤسسات تبني نهجًا يركز على العميل، مما يعني فهم احتياجاته وتقديم حلول مخصصة تناسب تلك الاحتياجات، يشمل ذلك أيضًا تحسين تجربة العميل من خلال توفير خدمات ما بعد البيع الفعالة، والاستجابة السريعة للشكاوى والاستفسارات، وضمان توافر الدعم المستمر للمؤسسات التي تتميز في تقديم الخدمة تعزز من رضا العملاء، مما يؤدي إلى زيادة ولائهم وتكرار تعاملاتهم مع المؤسسة، وبالتالي تحقيق نمو مستدام في الأعمال.

تميز الموظفين، وهو عامل حاسم في تحقيق الأداء المؤسسي المتميز الموظفون هم القلب النابض لأي مؤسسة، ويمثلون العنصر البشري الذي يترجم الاستراتيجيات والخطط إلى

واقع ملموس، لتحقيق التميز في هذا البُعد، يجب على المؤسسات الاستثمار في تطوير مهارات موظفيها من خلال التدريب المستمر والتعلم، بالإضافة إلى ذلك، من المهم خلق بيئة عمل محفزة تشجع على الإبداع والمبادرة، وتعزز من الرضا الوظيفي، القيادة الفعالة تلعب دورًا جوهريًا في هذا السياق، حيث أن القادة الملهمين قادرون على تحفيز فرق العمل، وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، تميز الموظفين ينعكس بشكل مباشر على جودة الخدمات المقدمة، وكفاءة العمليات، ورضا العملاء.

تميز العمليات الداخلية، يشمل تحسين كافة العمليات والأنشطة التي تساهم في تقديم الخدمات والمنتجات للعملاء، يتطلب تحقيق التميز في هذا البُعد اعتماد منهجيات إدارة الجودة الشاملة وتطبيق أفضل الممارسات في إدارة العمليات. تقنيات التحسين المستمر مثل Lean و Six Sigma تساهم في تقليل الهدر، وزيادة الكفاءة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، الرقمنة والتحول الرقمي أيضًا يلعبان دورًا كبيرًا في تعزيز تميز العمليات الداخلية، من خلال تحسين تدفق المعلومات، وتسريع العمليات، وتقديم بيانات دقيقة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، التميز في العمليات الداخلية يمكن المؤسسات من تقديم خدمات ذات جودة عالية بكفاءة وفعالية، مما يعزز من قدرتها على المنافسة في السوق.

ومما سبق يرى الباحث أن تميز الأداء المؤسسي يعتمد على تكامل وتفاعل هذه الأبعاد الثلاثة: تميز تقديم الخدمة، تميز الموظفين، وتميز العمليات الداخلية، المؤسسات التي تنجح في تحقيق التميز في هذه الأبعاد تضمن لنفسها موقعًا رياديًا في السوق، وتحقيق رضا العملاء، وزيادة ولاءهم، هذا التميز لا يعزز فقط من استدامة المؤسسة ونموها، بل يساهم أيضًا في بناء سمعة قوية وعلاقات طويلة الأمد مع كافة الأطراف المعنية، من خلال التركيز المستمر على التحسين والابتكار، يمكن للمؤسسات أن تحقق تميزًا مستدامًا في أدائها المؤسسي.

المبحث الثالث : الإبداع التنظيمي:

1.3.2 مقدمة:

عملية تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسة لا تقل أهمية عن الإبداع التنظيمي ذاته، لذا، يجب على المؤسسة أن تبحث عن وسائل مختلفة لتنمية هذا الإبداع، خصوصًا في ما يتعلق

بالموارد البشرية باعتبارها المحور الرئيس في عمل المؤسسات، لتفعيل هذا المورد، يجب توفير الظروف الملائمة من خلال تحسين وتطوير العمل في المؤسسات.

يُعد الإبداع التنظيمي ضرورة ملحة للمؤسسات. نتيجة لذلك، ينبغي على المؤسسة البحث عن طرق مختلفة لتعزيز الإبداع التنظيمي عبر تهيئة الظروف المناسبة، وتعزيز العمل وتوسيعه، والتركيز على الموارد البشرية باعتبارها العنصر الأساس لعمل المؤسسة، ويعتبر الإبداع التنظيمي عملية ديناميكية تتضمن تفكيراً متعدد الأبعاد وغير تقليدي يساهم في النمو والقدرة على التفكير الإبداعي، وفقاً لتصورات جديدة تهدف إلى ابتكار طرق لتحسين الكفاءة التنظيمية. (Abu Mostafa et al. 2021)

2.3.2 مفهوم الإبداع التنظيمي:

لا يزال مفهوم الإبداع في مجال الإدارة غامضاً. حيث إن تعريف الإبداع الذي يقبله العديد من العلماء هو توليد أفكار جديدة، قيمة، وقابلة للتنفيذ. ويجب أن تكون الجدى وتنفيذ الأفكار الإبداعية متمشية مع الرؤية التنظيمية والقيم والمعايير والأنظمة والرموز والافتراضات والعادات. (Mnisri and Wasleleski, 2020).

وصف (Mikalef and Gupta, 2021) الإبداع التنظيمي بأنه الدرجة التي تكون فيها المؤسسة قادرة على توليد أفكار أو منتجات جديدة. وتم تعريفه سابقاً بأنه إنشاء منتج جديد مفيد أو خدمة أو فكرة أو إجراء أو عملية بواسطة أفراد يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد. (Darvishmotevali, Altinay and Koseoglu, 2020).

وعُرف الإبداع التنظيمي بأنه مجموعة الاستعدادات، القدرات، والخصائص الشخصية التي يتم توظيفها لتحسس المشكلات، وتحديد مواطن الضعف ونقص المعلومات، من خلال توظيف القدرات الفكرية والعقلية التي تتميز بأعلى مستوى من الأصالة والطلاقة والمرونة والحساسية للمشكلات، والتي بدورها تؤدي إلى إنشاء علاقات وأفكار وأساليب عمل جديدة داخل بيئة المؤسسة (قناشي ومحامي، 2018).

وعرفه (Al-Maksousi, A. H. (2020) باعتباره ميزة تنافسية تؤدي إلى حل مشكلات العملاء بشكل أكثر فاعلية وأداء تنظيمي أعلى.

يُعد الإبداع التنظيمي من أكثر مجالات البحث تطورًا، ووسيلة رئيسية للتطوير التنظيمي، وأساس للبقاء في السوق والنجاح المبتكر. تواجه المنظمات الحاجة إلى إنشاء أفكار جديدة ومفيدة باستمرار تتعلق بالمنتجات والخدمات والعمليات والممارسات الإدارية، بالإضافة إلى الاستراتيجيات التنافسية.

وهنا تبرز أهمية الدعم الفعال للحصول على موارد المعلومات المختلفة وجمعها وتخزينها وتحليلها وكذلك اكتشاف المعرفة الجديدة ونشرها السريع لزيادة عمليات الإبداع (Porck et al., 2020).

يمثل الإبداع التنظيمي انعكاسًا مباشرًا لثقافة المؤسسة، حيث تبرز تلك الثقافة حرية الفكر وتقبل العمل الإبداعي وتشجعه وتدعمه ماليًا. سيرتفع مستوى إبداع العاملين في المؤسسة وفقًا لذلك، يُعرف الإبداع التنظيمي بأنه عملية تفكير فردية تجمع المعرفة الرائعة مع العمل الإبداعي، وتمس مختلف مجالات الحياة وتتعامل مع الواقع. الإبداع هو نتيجة رد فعل ذاتي أو موضوعي، ويمثل الإبداع التنظيمي مزيجًا من القدرات التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة قابلة للتطبيق تهدف إلى حل مشكلة، أو تطوير نظام قائم، أو إيجاد مفهوم عملي أو طريقة تنفيذ الأعمال. (Al-Maksousi, 2020)

تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية الإبداع التنظيمي هو الانحراف عن التفكير والمعرفة التقليديين، مما ينتج عنه اكتشاف أفكار، نظريات، اختراعات، أو أساليب عمل جديدة ومتطورة ومقبولة ومناسبة لظروف وقدرات المؤسسة. يساعد هذا على التكيف والتفاعل مع جميع التكيفات، تحسين الإنتاجية، وتطوير مستوى أداء الموظفين (Masa'd and Aljawarneh, 2020).

ومما سبق يرى أن اعتماد الإبداع من قبل المنظمات يعتبر من المفاهيم الأساسية التي تلعب دورًا إيجابيًا على مستوى نشاط وحياة المنظمة واستمراريتها، خاصة في الوقت الحاضر حيث التنافس الشديد بين المنظمات مما يؤكد على ضرورة تنمية العنصر البشري، وإيلاء الاهتمام الكبير باعتبار الإنسان جوهر العملية الإبداعية.

3.3.2 خصائص الإبداع التنظيمي ونظرياته:

1. خصائص الإبداع التنظيمي:

يقسم الإبداع التنظيمي كونه ظاهرة جماعية وفردية تعتمد على التفكير المتعمق عند البحث عن حلول للمشكلات، يعد ظاهرة إنسانية بشكل عام وليس ظاهرة خاصة لطرف معين، ويرتبط الإبداع التنظيمي بالعوامل الموروثة مع قابليتها للتغيير والتبديل، كما يتصل بشكل مباشر مع الإدراك الحسي والتصورات الجديدة، غالبًا ما تبدأ الإبداعات بأفكار صغيرة، إلا أن محصلتها تحقق التميز للمنظمة من خلال إشباع رغبات وحاجات معينة (شعيب والنجار، 2020).

وأضافت دراسة (Abu Mostafa et al., 2021) أن خصائص الإبداع التنظيمي تتمثل في كونه ظاهرة إنسانية موجودة عند جميع الموظفين، ولكن بدرجات متفاوتة، ولا تقتصر على أصحاب المواهب أو الذكاء العالي، الإبداع هو ظاهرة معقدة تتحكم فيها عوامل كثيرة، وقد ظهرت نظريات كثيرة تحاول فهمها وتفسيرها.

2. نظريات الإبداع التنظيمي:

يصنف إسماعيل (2020) النظريات المفسرة للإبداع الإداري كآلاتي:

1. التفسيرات المرتبطة بالطبيعة: تتمثل بنظرية أفلاطون الذي يؤكد على عدم وجود إبداع شخصي، وإنما الإبداع ينتج عن قوة خارجية إلهية تسمى الإلهام، وكذلك نظرية جالتون التي عرفت الإبداع بأنه قدرات واستعدادات وراثية، ونظرية فرويد التي فسرت الإبداع من منظور نفسي يحدث نتيجة الصراع في اللاشعور بين الأنا والأن الأعلى.
2. التفسيرات المرتبطة بالشخصية المبدعة: تركز التفسيرات على بعض السمات الشخصية للأفراد. تشمل هذه التفسيرات عدة نظريات منها نظرية تورانس التي أكدت على أن الإبداع هو حساسية الفرد العالية للمشكلات ومواجهتها، ونظرية تيلر التي ركزت على التخيل والتصور كأداتين للذاكرة المتحررة في الزمان والوقت.
3. التفسيرات المرتبطة بالعملية الإبداعية: تؤكد التفسيرات على أنه يمكن اكتساب مهارة الإبداع كأى مهارة أخرى، ويمكن تلميتها بالتعلم والتدريب. تشمل هذه التفسيرات عدة نظريات منها نظرية والاس التي أكدت على أن الإبداع يمر بمراحل متسلسلة تبدأ بالإعداد ثم الكمون والإشراق والتحقق، ونظرية جوردان التي تمثلت بما يسمى نموذج تألف الشتات، أي جعل المؤلف غريبًا والغريب مألوفًا.

4. التفسيرات المرتبطة بالبيئة الإبداعية: بينت التفسيرات أن الإبداع يعتمد على الموقف والبيئة. البيئة التي تشجع الفرد على الخيال ومواجهة الغموض وتفسير الأحداث تنمي القدرات الإبداعية بشكل كبير. من هذه النظريات نظرية سكرن التي أكدت على وجود تفاعل ما بين العوامل الوراثية والبيئة في الإبداع.
5. التفسيرات المرتبطة بالإنتاج الإبداعي: تتمثل التفسيرات بربط العوامل الشخصية والانفعالية بالعوامل الاجتماعية. من هذه النظريات نظرية ستير تبيرغ التي بينت بأن الإبداع هو نتيجة عوامل وعناصر مترابطة تتمثل بالقدرات العقلية والعوامل الذاتية ونمط التعلم والدافعية والاتجاهات والبيئة.

4.3.2 أهمية الإبداع التنظيمي:

تظهر الحاجة إلى الإبداع التنظيمي نتيجة الظروف التي تفرضها التغيرات في بيئة المنظمة مثل التغيرات التكنولوجية أو نتيجة التفاوت بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب فيه أو توفر معلومات حول أسلوب أفضل للعمل. تحاول المنظمة سد أو تقليص الفجوة من خلال الإبداع، مما يعزز علاقة التفاعل بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها وإيجاد الحلول لمشاكلها الداخلية والخارجية. بالإضافة إلى قدرة المنظمة على مواكبة المستجدات والتحديات من خلال الاعتماد على كفاءتها وقدرة أفرادها في التفكير والتخطيط والتحليل والتنفيذ (Muzzio and Junior, 2018).

يحمل الإبداع التنظيمي الكثير من الإيجابيات التي تعود بالفائدة على المنظمة والعاملين، منها: الاستجابة للمتغيرات البيئية بما يؤمن استمرارية عملها، واستعدادها لمواجهة هذه التغيرات دون أي تأثير على سير العمليات التنظيمية، تحسين جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها الشركة أو المؤسسة، تنمية وتطوير القدرات العقلية والفكرية للموظفين، استغلال الموارد البشرية بشكل سليم، والسعي نحو التحديث المستمر لأنظمة العمل بما يتوافق مع التكيفات البيئية (الجرنسي وريحي، 2017).

يُعد الإبداع التنظيمي واحدًا من الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق الأهداف المتعددة والتي منها: تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة، والتكيف مع التغيرات المحيطة بالعمل، ورفع مستوى العمل وتحقيق أعلى كفاءة وفاعلية، تحسين الاتصال، وخلق تنسيق ورقابة داخلية فعالة، وتطوير الهيكل التنظيمي، وتحسين عمليات اتخاذ القرارات، ودعم عمليات التخطيط، وتبسيط وتسهيل الإجراءات والمعاملات داخل المؤسسة، ودعم التنافسية وتحقيق الريادة (Maliky, 2020).

5.3.2 أساليب تنمية الإبداع التنظيمي:

لتنمية الإبداع التنظيمي، يجب تشجيع الأفراد على تقديم أفكارهم واحترامها، وإيجاد طرق اتصال فعالة بينهم لتبادل الأفكار والنقاش بحرية، تقديم الدعم المعنوي والمالي للمبدعين، ورعاية المشاريع الإبداعية، ومنح الفرص للمبادرات والتسامح مع نتائج الفشل. كما يجب تعزيز الارتباط بالمؤسسات الاجتماعية واعتماد فرق العمل كاستراتيجية رئيسية، وزيادة

التواصل الفعال بين العاملين داخل المؤسسة، وتوفير التدريب المستمر وتوفير التسهيلات اللازمة للإبداع، والتحديث المستمر للأنظمة والقوانين.(Asbari et al, 2021)

6.3.2 مكونات الإبداع التنظيمي:

يرتبط الإبداع التنظيمي بالخروج بأفكار جديدة ومختلفة، ويتكون من عدة مكونات أهمها: (بن حامد، 2018)

1. المهارات المرتبطة بالتفكير الإبداعي: تشمل الطلاقة، الأصالة، المرونة، الحساسية للمشكلة، والإفاضة. هذه المهارات تمكن الفرد من إيجاد حلول إبداعية للمشكلات التنظيمية.
2. الخبرة: تلعب الخبرة دورًا هامًا في اتخاذ القرارات وحل المشكلات بطرق إبداعية.
3. الدافعية: مستوى الرغبة في الإبداع والسعي نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

7.3.2 خصائص المؤسسة المبدعة تنظيمياً:

تُعد المؤسسة المبدعة تلك التي توفر بيئة تتيح للموظفين الخروج بأفكار جديدة وتحسين جودة السلع والخدمات، والقدرة على المنافسة في السوق وتحسين الكفاءة والإنتاجية على المستوى الفردي والمؤسسي. (Farhang, Abkenari and Fadaee, 2018)

تتسم المؤسسات المبدعة بالعديد من الخصائص التي تعزز من قدرتها على الابتكار والإبداع في بيئتها التنظيمية. وتشمل هذه الخصائص: (بن حامد، 2018)

1. تشجيع الثقافة الإبداعية: حيث تسعى المؤسسات إلى خلق ثقافة تنظيمية تشجع على الإبداع وتدعم التفكير الابتكاري بين موظفيها.
2. المرونة التنظيمية: تتسم هذه المؤسسات بمرونتها في التعامل مع التغيرات البيئية والتكيف معها بسرعة وكفاءة.
3. التركيز على تطوير الموارد البشرية: تعتبر تنمية مهارات ومعارف الموظفين من الأولويات الأساسية، حيث تقدم لهم فرص التدريب المستمر والتطوير المهني.
4. دعم القيادة: يتميز القادة في المؤسسات المبدعة بقدرتهم على تشجيع الإبداع وتوفير الدعم اللازم لتنفيذ الأفكار الجديدة.

5. **البيئة التشاركية:** تتيح المؤسسات المبدعة بيئة عمل تعزز التعاون والمشاركة بين الموظفين وتشجع على تبادل الأفكار والمعرفة.
6. **التفكير الاستراتيجي:** تعتمد هذه المؤسسات على التخطيط الاستراتيجي الذي يأخذ في الاعتبار الابتكار كعنصر أساسي لتحقيق الأهداف المستقبلية.
7. **الاهتمام بالتكنولوجيا:** تستثمر المؤسسات المبدعة في التكنولوجيا الحديثة وتستخدمها لتحسين عملياتها وتقديم منتجات وخدمات مبتكرة.
8. **إدارة التغيير بفاعلية:** تتبنى هذه المؤسسات منهجيات فعالة لإدارة التغيير وتقديم الدعم للموظفين أثناء فترات التحول.

8.3.2 معوقات الإبداع التنظيمي:

على الرغم من أهمية الإبداع التنظيمي وفوائده، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي يمكن أن تعيق تحقيقه في المؤسسات. تشمل هذه المعوقات: (جرادات، 2020)

1. **الجمود التنظيمي:** وجود هياكل تنظيمية تقليدية صارمة تعوق تبني الأفكار الجديدة وتثبط من روح الإبداع.
2. **الخوف من الفشل:** يساهم الخوف من الفشل في تقليل حماس الموظفين لتجربة الأفكار الجديدة، مما يحد من فرص الابتكار.
3. **نقص الموارد:** قلة الموارد المالية أو البشرية يمكن أن تعيق تنفيذ المشاريع الإبداعية.
4. **المقاومة للتغيير:** تواجه المؤسسات غالبًا مقاومة من الموظفين للتغيرات التنظيمية الجديدة، مما يعوق عملية الابتكار.
5. **ضعف التواصل:** يعتبر ضعف قنوات الاتصال بين الإدارة والموظفين من العوامل التي تقلل من تبادل الأفكار والمعلومات.
6. **عدم تقدير الإبداع:** قلة التقدير والتشجيع من قبل الإدارة لأفكار الموظفين المبدعين يمكن أن يؤدي إلى إحباطهم وعدم حماسهم للمساهمة بأفكار جديدة.
7. **الروتين والإجراءات البيروقراطية:** التعقيدات الروتينية والإجراءات البيروقراطية تزيد من الوقت والجهد المطلوب لتنفيذ الأفكار الجديدة.

تجاوز هذه المعوقات يتطلب من المؤسسات العمل على تعزيز بيئة داعمة للإبداع من خلال التغيير في الهياكل التنظيمية، وتقديم الدعم والتشجيع للموظفين، وتوفير الموارد اللازمة، وتعزيز قنوات الاتصال الفعالة. (إسماعيل، م. (2020).

9.3.2 استراتيجيات تعزيز الإبداع التنظيمي:

لتعزيز الإبداع داخل المؤسسات، يمكن اتباع مجموعة من الاستراتيجيات الفعالة التي تساعد على خلق بيئة محفزة للإبداع وتدعم الأفكار المبتكرة. ومن هذه الاستراتيجيات: (Farhang, Abkenari and Fadaee, 2018).

1. **تشجيع التفكير النقدي والإبداعي:** من خلال تقديم برامج تدريبية وورش عمل تهدف إلى تنمية مهارات التفكير النقدي والإبداعي لدى الموظفين.
2. **تحفيز الموظفين:** توفير أنظمة حوافز ومكافآت تشجع الموظفين على تقديم الأفكار الجديدة والمبتكرة.
3. **تخصيص وقت للإبداع:** تخصيص وقت محدد ضمن الجدول اليومي أو الأسبوعي للموظفين للعمل على أفكار ومشاريع إبداعية دون قيود.
4. **إدارة المعرفة:** إنشاء أنظمة لإدارة المعرفة تسهل تبادل المعلومات والخبرات بين الموظفين، مما يعزز من فرص الإبداع.
5. **تعزيز ثقافة المخاطرة المحسوبة:** تشجيع الموظفين على تجربة أفكار جديدة دون خوف من الفشل، وتقديم الدعم لهم في حال حدوث أخطاء.
6. **استخدام التكنولوجيا:** استغلال التكنولوجيا الحديثة لتسهيل عمليات الإبداع والتعاون بين الفرق المختلفة.
7. **بيئة العمل المرنة:** توفير بيئة عمل مرنة تساعد الموظفين على الشعور بالراحة والإبداع، مثل تصميم مساحات عمل مفتوحة ومريحة.
8. **القيادة الداعمة:** تأهيل القادة ليكونوا داعمين للإبداع من خلال تبني أساليب قيادة تحفز على الابتكار وتقديم التغذية الراجعة البناءة.
9. **التعاون والشراكات:** تعزيز التعاون بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة وأيضاً مع مؤسسات أخرى لتحقيق تبادل الأفكار والخبرات.

10.3.2 أدوات ووسائل تعزيز الإبداع التنظيمي:

لتحقيق الإبداع التنظيمي، يمكن استخدام مجموعة من الأدوات والوسائل التي تساعد على تحفيز الإبداع وتسهيل تطبيق الأفكار المبتكرة. ومن هذه الأدوات: (الجمل، 2020)

1. **العصف الذهني**: جلسات العصف الذهني الجماعية تساهم في توليد أفكار جديدة ومبتكرة من خلال التفاعل وتبادل الأفكار بين الأفراد.
2. **خرائط التفكير**: استخدام خرائط التفكير والتصوير البياني لتنظيم الأفكار وتوضيح العلاقات بينها.
3. **نماذج المحاكاة**: تطوير نماذج محاكاة للأفكار الجديدة لاختبارها وتحليل مدى قابليتها للتطبيق قبل تنفيذها فعلياً.
4. **صناديق الاقتراحات**: إنشاء صناديق اقتراحات فعلية أو إلكترونية حيث يمكن للموظفين تقديم أفكارهم وتحسيناتهم.
5. **فرق العمل المتنوعة**: تشكيل فرق عمل متنوعة من مختلف الأقسام والتخصصات لتبادل الأفكار والخبرات وتوليد حلول إبداعية للمشكلات.
6. **التدريب على الإبداع**: تقديم برامج تدريبية متخصصة في تطوير مهارات الإبداع والتفكير الابتكاري لدى الموظفين.
7. **تحليل الابتكارات السابقة**: دراسة وتحليل الابتكارات السابقة داخل المؤسسة وخارجها لاستخلاص الدروس المستفادة وتطبيقها في المشاريع الجديدة. (شعيب، س.، و النجار، م. (2020)

الفصل الثالث: المنهجية والتصميم

1.3 تمهيد:

يتناول هذا الفصل منهج الدراسة والطرق والإجراءات التي تم اتباعها، من حيث نوع وطبيعة الدراسة، بالإضافة إلى توضيح مجتمع الدراسة وعينتها وطريقة اختيارها، وأداة الدراسة، وكيفية اختبار الثبات والصدق فيها، والأساليب الإحصائية التي تم استخدامها بغرض اختبار فرضيات الدراسة والإجابة عن أسئلتها، وكما يلي:

2.3 منهج الدراسة:

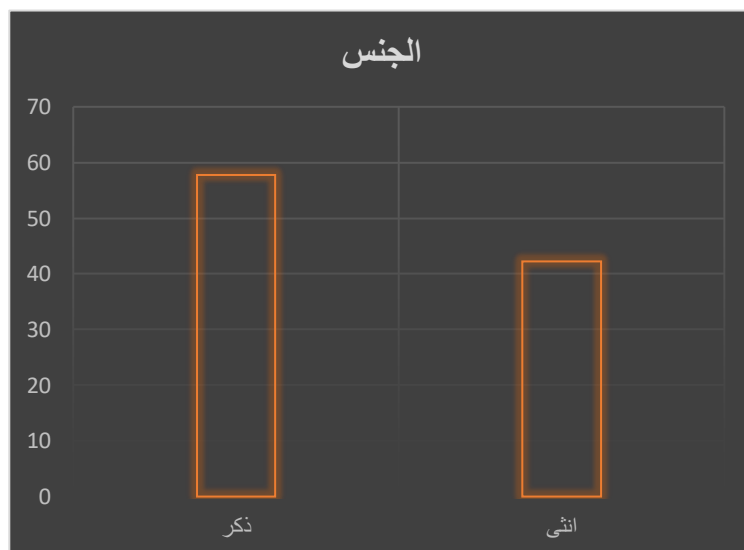
اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي التحليلي وهو من منهج يقوم على توظيف مجموعة من الأدوات البحثية والأساليب الرياضية التي تساعد في جمع وتحليل وتنظيم البيانات وعرضها إحصائياً، ولكونه من أكثر المناهج ملائمة لموضوع الدراسة المتعلق بقياس أثر ممارسة استراتيجيات رأس المال افكري على تحقيق تميز الأداء المؤسسي في قطاع التعدين بمنطقة طريف.

3.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين في الوظائف القيادية والإشرافية في قطاع التعدين بمنطقة طريف، واعتمدت الدراسة على استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية لاختيار العدد المناسب من مجتمع الدراسة، والتي بلغت (220) مشارك من بين الموظفين في الوظائف القياسية والإشرافية ، حيث تم توزيع الاستبانة عليهم باليد وجمعها واستعادتها باليد، وكان عدد الاستبانات التي استعيدت (195) بنسبة بلغت (97%) وقد وجد (180) استبانة صالحة للتحليل الاحصائي، والجدول التالي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة:

الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

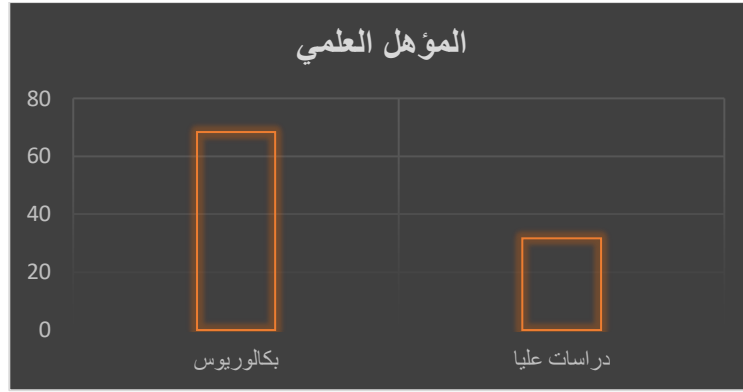
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	ذكر	104	57.8
	انثى	76	42.2
المجموع		180	%100



الشكل رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

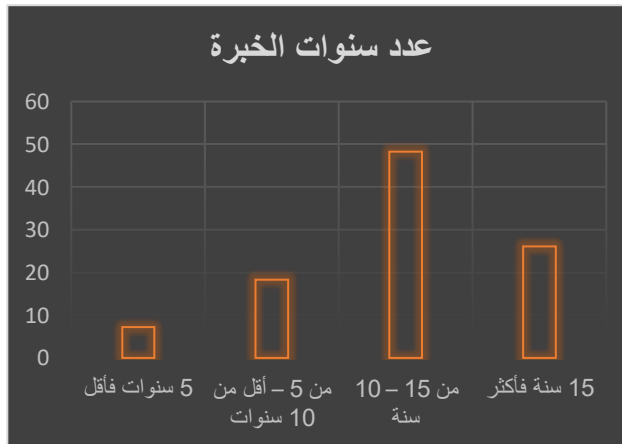
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
المؤهل العلمي	بكالوريوس	123	68.3
	دراسات عليا	57	31.7
المجموع		180	%100



الشكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

الجدول رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

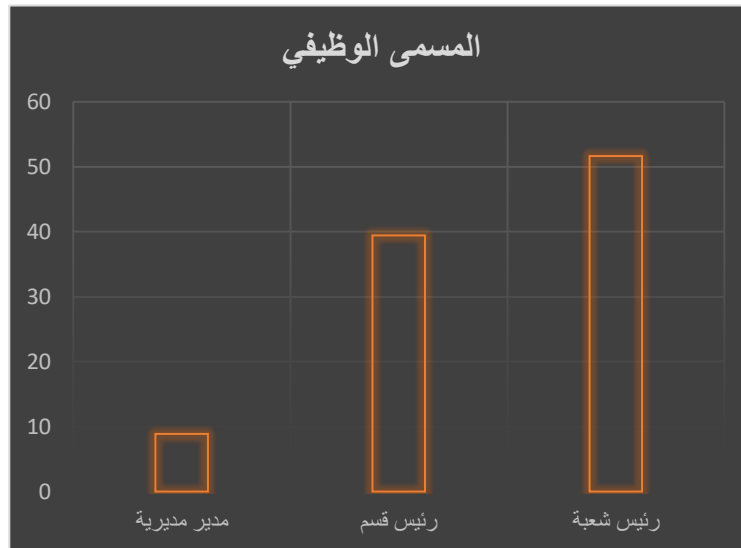
المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
عدد سنوات الخبرة	5 سنوات فأقل	13	7.2
	من 5 – أقل من 10 سنوات	33	18.3
	من 10 – 15 سنة	87	48.3
	15 سنة فأكثر	47	26.1
المجموع		180	%100



الشكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

الجدول رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
المسمى الوظيفي	مدير مديرية	16	8.9
	رئيس قسم	71	39.4
	رئيس شعبة	93	51.7
المجموع		180	%100



الشكل رقم (4) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخصائص العامة

يلاحظ من الجدول أن نسبة التمثيل للجنس كانت متقاربة إذ بلغ نسبة الذكور (57.8%) من عينة الدراسة فيما بلغت الاناث (42.2%) من العينة، فيما مثل حملة درجة البكالوريوس النسبة الأعلى من عينة الدراسة بنسبة بلغت (68.3%) ومثل حملة درجة دراسات عليا (31.7%)، أما بالنسبة لعدد سنوات الخبرة في عينة الدراسة فقد مثلت الفئة (من 10 – 15 سنة) النسبة الأعلى بنسبة بلغت (48.3%)، فيما تلتها الفئة (15 سنة فأكثر) بنسبة (26.1%) وتلتها فئة (5 سنوات فأقل) بنسبة (7.2%) وكانت أقل نسبة تمثيل للفئة (من 5 – أقل من 10 سنوات) بنسبة تمثيل بلغت (18.3%)، فيما بلغت النسبة الأعلى لحملة مسمى وظيفي رئيس شعبة بنسبة بلغت (51.7%) وتلتها فئة رئيس قسم بنسبة (39.4%) وكان أقل نسبة تمثيل للمسمى مدير مديرية بنسبة (8.9%).

4.3 إدارة الدراسة

تم تطوير استبانة، بالاعتماد على مقاييس معتمدة في دراسات سابقة، وتكونت أداة الدراسة مما يلي:

الجزء الأول: تضمن الخصائص الشخصية والوظيفية والتي تكونت من (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي).

الجزء الثاني: شمل على فقرات لقياس المتغير المستقل وهي استراتيجيات رأس المال الفكري وفقرات لقياس المتغير التابع تميز الأداء المؤسسي كما يلي:

- **المتغير المستقل:** استراتيجيات رأس المال الفكري وتكون من (20) فقرة من خلال الأبعاد التالية:
- البعد الأول: استراتيجية رأس المال البشري، وتقيسها الفقرات من (1 – 5).
- البعد الثاني: استراتيجية رأس مال العلاقات، وتقيسها الفقرات من (6 – 10).
- البعد الثالث: استراتيجية رأس المال الهيكلي، وتقيسها الفقرات من (11 – 15).
- البعد الرابع: استراتيجية رأس المال الاجتماعي، وتقيسها الفقرات من (16 – 20).
- **المتغير التابع:** تميز الأداء المؤسسي وتكون من (15) فقرة من خلال الأبعاد التالية:
- البعد الأول: التميز في تقديم الخدمة، وتقيسها الفقرات من (21 – 25).
- البعد الثاني: تميز المرووسين، وتقيسها الفقرات من (26 – 30).
- البعد الثالث: تميز العمليات الداخلية، وتقيسها الفقرات من (31 – 35).
- **الجزء الثالث:** شمل على فقرات لقياس المتغير الوسيط وهو الابداع التنظيمي وتقيسها الفقرات من (36 – 46).

ولتفسير المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل فقرة من فقرات المقياس؛ تم استخدام المعيار الإحصائي الآتي:

المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
من 1.00 – أقل من 2.33	منخفضة
من 2.34 – أقل من 3.66	متوسطة
من 3.67 – 5.00	مرتفعة

$$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{أكبر قيمة} - \text{أصغر قيمة}}{\text{عدد الفئات}}$$

5.3 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده من جهة، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (5) التالي:

الجدول رقم (5) قيمة معامل الثبات (الاتساق الداخلي) لكل مجال من مجالات الدراسة

معامل الثبات	المتغير المستقل
0.949	استراتيجيات رأس المال الفكري وتقيسها الفقرات (1 – 20)
0.930	تميز الأداء المؤسسي وتقيسها الفقرات (21 – 35)
0.819	الابداع التنظيمي وتقيسها الفقرات (36 – 46)
0.965	جميع فقرات الاستبيان

حيث أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة جاءت مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات لكافة فقرات أداة الدراسة (الفا = 0.965) وهي نسبة ثبات عالية لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

6.3 المعالجة الإحصائية

بغرض الإجابة على أسئلة الدراسة، واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام الرزمة الإحصائية: (SPSS Statistical Package For Social Sciences) وبرنامج اموس (Amos) في التحليل، من خلال استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتماداً على النسب المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب أبعاد الدراسة حسب أهميتها النسبية بالاعتماد على متوسطاتها الحسابية.

2. تحليل الانحدار المتعدد (Multi Regression Analysis) لاختبار تأثير المتغيرات المستقلة مجتمعة في المتغير التابع.
3. تحليل الانحدار البسيط (Simple Regression Analysis) لاختبار تأثير كل متغير من المتغيرات المستقلة في المتغير التابع.
4. تحليل المسار (Pathe Analysis).
5. اختبار معامل تقييم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.
6. اختبار (Skew ness) للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.
7. اختبار الفاكرونباخ لاختبار ثبات أداة الدراسة.

الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات

1.4 تمهيد:

يتناول الفصل عرض نتائج الدراسة وإجابات أفراد العينة على فقرات استبانة الدراسة كما يلي:

2.4 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة:

تم استخراج النتائج الوصفية لإجابات عينة الدراسة باستراتيجيات رأس المال الفكري وتبين من خلال التحليل ما يلي:

النتائج المتعلقة باستراتيجيات رأس المال الفكري

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد استراتيجيات رأس المال الفكري:

الجدول رقم (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات استراتيجيات رأس المال الفكري

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	استراتيجية رأس المال البشري	3.82	0.59	1	مرتفعة
2	استراتيجية رأس مال العلاقات	3.58	0.74	3	متوسطة
3	استراتيجية رأس المال الهيكلي	3.49	0.82	4	متوسطة
4	استراتيجية رأس المال الاجتماعي	3.67	0.75	2	مرتفعة
المتوسط الكلي لأبعاد استراتيجية رأس المال الفكري		3.64		---	متوسطة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (6) وجود درجة متوسطة لاستراتيجيات رأس المال الفكري، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.64)، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين

(3.49 – 3.82)، وعلى مستوى مجالات المتغير جاء مجال استراتيجية رأس المال البشري في الدرجة الأولى بمتوسط حسابي (3.82)، وأقلها كان مجال استراتيجية رأس المال الهيكلي في الدرجة الرابعة والأخيرة بمتوسط (3.49).

وفيما يلي النتائج على مستوى فقرات كل مجال:

1. استراتيجية رأس المال البشري

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات استراتيجية رأس المال البشري.

الجدول رقم (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات استراتيجية رأس المال البشري

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يتوفر لدى موظفي القطاع المهارات الكافية لأداء مهامهم على أفضل وجه.	4.07	0.73	1	مرتفعة
2	يعمل القطاع على تحديث المعارف اللازمة لدى الموظفون لإنجاز الأعمال المتعلقة بالخدمات التي يقدمها القطاع.	3.74	0.73	4	مرتفعة
3	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها موظفوا القطاع في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.	3.69	0.78	5	مرتفعة
4	يقوم القطاع بإلحاق الموظفين بدورات تعليمية وتدريبية لتحقيق	3.79	0.86	3	مرتفعة

				التطوير المستمر لإنجاز الأعمال بفاعلية.	
مرتفعة	2	0.83	3.79	يحرص موظفوا القطاع على إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.	5
مرتفعة	--		3.82	الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (7) أن جميع فقرات استراتيجية رأس المال البشري جاء بمستوى مرتفع وبلغ 3.82، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.68 – 4.07)، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على "يتوفر لدى موظفي القطاع المهارات الكافية لأداء مهامهم على أفضل وجه" بمتوسط حسابي (4.07) وبانحراف معياري (0.73)، فيما جاءت الفقرة رقم (3) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.69) وبانحراف معياري (0.78) والتي تنص على "تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها موظفوا القطاع في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل".

2. استراتيجية رأس مال العلاقات

الجدول رقم (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات استراتيجية رأس مال العلاقات

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يقوم القطاع بإجراء دراسات استطلاعية باستمرار للتعرف على احتياجات ورغبات الموظفين ومتلقي الخدمة من خلال برمجيات نظم المعلومات.	3.10	1.02	5	متوسطة
2	يقوم القطاع ببناء علاقات متميزة من الأطراف الخارجية ذات العلاقة الوثيقة بعملها.	3.49	0.91	4	متوسطة

مرتفعة	1	0.93	3.81	يقوم القطاع بإنجاز الكثير من أعمالها من خلال التحالفات والتعاون مع المؤسسات الأخرى (شركاء الخدمة).	3
مرتفعة	3	0.95	3.72	يخصص القطاع وقتًا كافيًا لحل المشاكل التي تواجه متلقي الخدمة.	4
مرتفعة	2	1.01	3.79	يستخدم القطاع باستمرار أنظمة معلومات حديثة لخدمة المراجعين وتعمل على تحديثها باستمرار.	5
متوسطة	---	0.74	3.58	الدرجة الكلية	

يشير الجدول رقم (8) إلى أن المتوسط الكلي لفقرات هذا البعد كان 3.58 وهو مستوى متوسط لاستراتيجية رأس المال العلاقات، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.10 – 3.81)، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (3) والتي تنص على "يقوم القطاع بإنجاز الكثير من أعمالها من خلال التحالفات والتعاون مع المؤسسات الأخرى (شركاء الخدمة)" بمتوسط حسابي (3.81) وبانحراف معياري (0.93)، فيما جاءت الفقرة رقم (1) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.10) وبانحراف معياري (1.02) والتي تنص على "يقوم القطاع بإجراء دراسات استطلاعية باستمرار للتعرف على احتياجات ورغبات الموظفين ومتلقي الخدمة من خلال برمجيات نظم المعلومات".

3.3. استراتيجية رأس المال الهيكلي

الجدول رقم (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة
على كل فقرة من فقرات استراتيجية رأس المال الهيكلي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تحرص ال على التطوير المستمر للعمليات الإدارية سعياً وراء تحقيق الأداء المتميز.	3.73	0.86	1	مرتفعة
2	يسعى القطاع إلى تبني هيكل تنظيمي مرن.	3.62	1.04	2	متوسطة
3	يوفر القطاع البنى التحتية الملائمة لتسهيل قيام الموظفين بالأعمال الموكلة إليهم.	3.49	0.97	3	متوسطة
4	تسهل الإجراءات التنظيمية في القطاع قيام الموظفين بالأعمال الموكلة إليهم.	3.23	1.06	5	متوسطة
5	يحرص القطاع على إدامة التواصل بين المستويات التنظيمية بسهولة.	3.38	1.05	4	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.49		---	متوسطة

يتضح من الجدول (9) أن المتوسط الكلي لفقرات استراتيجية رأس المال الهيكلي كان بمعدل (3.49) وهو مستوى متوسط لممارسة هذه الاستراتيجية، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.23 – 3.73)، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (1) والتي تنص على "يحرص القطاع على التطوير المستمر للعمليات الإدارية سعياً وراء تحقيق الأداء المتميز" بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.86)، فيما جاءت الفقرة رقم (4) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (1.06) وتنص على "تسهل الإجراءات التنظيمية في القيام الموظفين بالأعمال الموكلة إليهم".

4. استراتيجية رأس المال الاجتماعي

الجدول رقم (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات استراتيجية رأس المال الاجتماعي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يقدم الموظفون الدعم والعون لبعضهم البعض في ال دون انتظار أي مقابل.	3.76	0.91	2	مرتفعة
2	يتمتع الموظفون في القطاع بحرية مشاركة آرائهم وأفكارهم مع الإدارة العليا.	3.58	0.89	3	متوسطة
3	يحرص القطاع على تعزيز مستوى عالٍ من الثقة بين الموظفين والإدارة.	3.58	0.95	4	متوسطة
4	يحرص القطاع على تعزيز الرقابة الذاتية على الموظفين في تأدية مهامهم وأعمالهم بدل من الرقابة المباشرة.	3.92	0.86	1	مرتفعة
5	تسود ثقافة المشاركة بالمعرفة والخبرة بين الموظفين في القطاع	3.51	1.01	5	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.67	0.75	---	مرتفعة

يتضح من الجدول (10) أن المتوسط الكلي لفقرات رأس المال الاجتماعي كان بمعدل 3.67 وهو مستوى مرتفع لممارسة هذه الاستراتيجية، أن فقرتان من فقرات استراتيجيات جاءت بدرجة موافقة مرتفعة وثلاث فقرات بدرجة موافقة متوسطة وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.51 – 3.92)، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (4) والتي تنص على " يحرص القطاع على تعزيز الرقابة الذاتية على الموظفين في تأدية مهامهم وأعمالهم بدل من الرقابة المباشرة" بمتوسط حسابي (3.75) وبانحراف معياري (0.91)، فيما جاءت الفقرة رقم (5)

في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.06) وتنص على "تسود ثقافة المشاركة بالمعرفة والخبرة بين الموظفين في القطاع".

النتائج المتعلقة بالأداء المؤسسي

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات الأداء المؤسسي

الجدول رقم (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على مجالات الأداء المؤسسي

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	التميز في تقديم الخدمة	3.45	0.96	3	متوسطة
2	تميز المرؤوسين	3.47	0.82	2	متوسطة
3	تميز العمليات الداخلية	3.61	1.01	1	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.51		---	متوسطة

يلاحظ من بيانات الجدول رقم (11) أن مستوى الأداء المؤسسي كان بدرجة متوسطة في قطاع التعدين بمنطقة طريف، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي (3.51)، وتراوح المتوسطات الحسابية ما بين (3.45 – 3.61)، وعلى مستوى مجالات المتغير جاء مجال تميز العمليات الداخلية في الدرجة الأولى بمتوسط حسابي (3.61)، فيما جاء مجال التميز في تقديم الخدمة في الدرجة الثالثة والأخيرة بمتوسط (3.45).

1. التميز في تقديم الخدمة

الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات التميز في تقديم الخدمة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	تخضع خدمات القطاع التي يتم تقديمها لمتلقي الخدمة لعمليات رقابية وتحسين مستمر.	3.41	1.15	3	متوسطة
2	يستخدم القطاع التقنيات المتطورة والملائمة لتقديم الخدمات بشكل يلبي احتياجات متلقي الخدمة.	3.60	1.03	2	متوسطة
3	يعمل القطاع على تقديم خدماتها لمتلقي الخدمة بالسرعة الممكنة مع مراعاة الدقة المطلوبة.	3.62	1.02	1	متوسطة
4	يحرص القطاع على متابعة شكاوى واقتراحات متلقي الخدمة والاستجابة السريعة لحلها.	3.40	1.15	4	متوسطة
5	يعمل القطاع على جمع ومشاركة المعلومات لتطوير الأفكار الجيدة في تقديم الخدمات المتميزة.	3.22	1.16	5	متوسطة.
	الدرجة الكلية	3.45		---	متوسطة

يتضح من الجدول (12) أن جميع فقرات التميز في تقديم الخدمة جاءت بمستوى متوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.22 – 3.62)، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (3) والتي تنص على "يعمل القطاع على تقديم خدماتها لمتلقي الخدمة بالسرعة الممكنة مع مراعاة الدقة المطلوبة" بمتوسط حسابي (3.62) وانحراف معياري (1.02)، فيما جاءت الفقرة رقم (5) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.22) وانحراف معياري (1.16) وتنص على "تعمل القطاع على جمع ومشاركة المعلومات لتطوير الأفكار الجيدة في تقديم الخدمات المتميزة".

2. تميز المروسين

الجدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات تميز المرؤوسين

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يتمتع الموظفون في القطاع بالمهارات التي تمكنهم من تحدي الأدوار الجديدة في وظائفهم.	3.34	0.99	4	متوسطة
2	يحرص القطاع على رفع كفاءة الموظفين للقيام بالمهام الوظيفية المناطة بهم.	3.26	1.15	5	متوسطة
3	يملك القطاع موظفين لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالهم بالاعتماد على خبراتهم وكفاءاتهم.	3.60	1.00	2	متوسطة
4	يحرص القطاع على اكساب الموظفين المعرفة بهدف تعزيز التميز في انجاز مهامهم.	3.51	1.00	3	متوسطة
5	يملك القطاع موظفين ذوي مؤهلات علمية تساهم في تحقيق أهدافها.	3.64	1.19	1	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.47		---	متوسطة

يتضح من الجدول (13) أن مستوى تميز المرؤوسين جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (3.47)، وتراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.26 – 3.64)، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (5) والتي تنص على "يملك القطاع موظفين ذوي مؤهلات علمية تساهم في تحقيق أهدافها" بمتوسط حسابي (3.64) وانحراف معياري (1.19)، فيما جاءت الفقرة رقم (2) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (1.15) وتنص على "يحرص القطاع على رفع كفاءة الموظفين للقيام بالمهام الوظيفية المناطة بهم".

3. تميز العمليات الداخلية

الجدول رقم (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات تميز العمليات الداخلية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يقوم القطاع بإدخال التحسينات المستمرة على نظام الخدمات المقدمة مما يقلل نسبة الخطأ فيه.	3.61	1.15	4	متوسطة
2	يراعي القطاع التكامل بين العمليات في جميع المستويات الإدارية.	3.70	1.25	2	مرتفعة
3	يمتلك القطاع القدرات التكنولوجية والإدارية والمالية اللازمة لتقديم خدماتها بالشكل الأفضل.	3.66	1.19	3	متوسطة
4	يوازن القطاع بين السرعة والدقة في إدارة عملياتها الداخلية.	3.21	0.98	5	متوسطة
5	يتبنى القطاع معايير ضبط الجودة والتميز في إدارة عملياتها الداخلية.	3.84	1.12	1	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.61		---	متوسطة

يتضح من الجدول (14) أن تميز العمليات الداخلية جاء بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط العام لفقرات هذا البعد (3.61)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.21 – 3.84)، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (5) والتي تنص على "تمتلك يتبنى القطاع معايير ضبط الجودة والتميز في إدارة عملياتها الداخلية" بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.12)، فيما جاءت الفقرة رقم (4) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.21) وانحراف معياري (0.98) وتنص على "يوازن القطاع بين السرعة والدقة في إدارة عملياتها الداخلية".

النتائج المتعلقة بالإبداع التنظيمي

يبين الجدول التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الابداع التنظيمي

الجدول رقم (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لتقديرات أفراد العينة على كل فقرة من فقرات الابداع التنظيمي

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	يعتبر القطاع الإبداع التنظيمي عملية مقصودة مخطط لها للاستجابة للمتغيرات البيئية.	4.17	1.06	2	مرتفعة
2	يقوم القطاع بإعادة تنظيم للأقسام والوحدات الوظيفية من فترة لأخرى لزيادة مستوى الابداع فيها.	3.90	1.22	6	مرتفعة
3	يملك القطاع القدرة على تحويل الأفكار الإبداعية إلى خدمات متميزة لمتلقي الخدمة.	4.03	1.14	4	مرتفعة
4	يربط القطاع الترقيات والترقيات الوظيفية بتعزيز القدرات الإبداعية للعاملين.	3.93	1.24	5	مرتفعة
5	ينظر القطاع للفشل على أنه تجربة تسبق النجاح.	3.38	1.22	11	متوسطة
6	يعمم القطاع الأفكار الإبداعية الجديدة والبناء التي يقدمها الموظفون فيها.	4.12	1.11	3	مرتفعة
7	يكافئ القطاع الموظفون الذين يقدمون أفكار إبداعية ماديًا	3.61	1.10	8	متوسطة
8	يشجع القطاع على تجريب الأفكار الجديدة قبل الحكم عليها	3.59	1.31	9	متوسطة

9	يشجع القطاع الموظفين على المساهمة في وضع الخطط المستقبلية للتغيير والتطوير.	3.89	1.20	7	مرتفعة
10	يوفر القطاع بيئة عمل صحية ومناسبة وخالية من الصراعات وضغوط العمل.	3.57	1.11	10	متوسطة
11	تعتبر القطاع الابداع التنظيمي عملية مقصودة مخطط لها للاستجابة للمتغيرات البيئية	4.26	0.95	1	مرتفعة
	الدرجة الكلية	3.86		---	مرتفعة

يتضح من الجدول (15) وجود مستوى مرتفع لمتغير الابداع التنظيمي حيث بلغ المتوسط الكلي (3.86)، وتراوح المتوسطات الحسابية بين (3.38 – 4.26)، حيث كان أعلاها للفقرة رقم (11) والتي تنص على " يشجع القطاع الابداع التنظيمي عملية مقصودة مخطط لها للاستجابة للمتغيرات البيئية" بمتوسط حسابي (4.26) وبانحراف معياري (0.95)، فيما جاءت الفقرة رقم (5) في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (3.38) وانحراف معياري (1.22) وتنص على "تنظر القطاع للفشل على أنه تجربة تسبق النجاح".

3.4 اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار فرضية الدراسة الأولى تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد ولاختبار الفرضيات الفرعية المنبثقة منها تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط، ولاستخدام تحليل الانحدار الخطي يجب توافر شرطين، وهما عدم وجود ارتباط بين المتغيرات المستقلة، والآخر هو اتباع بيانات المتغير المستقل للتوزيع الطبيعي، لذلك تم اجراء اختبارات معامل تضخم التباين والتباين المسموح به، ومعامل الالتواء وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

– تم التأكد من عدم وجود ارتباط متعدد عال (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (Variance Inflation (VIF Factor واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من المتغيرات المستقلة مع

مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح (Tolerance) أكبر من (0.05).

– تم التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، فإذا كانت قيمة معامل الالتواء تقع بين (-3 و 3) فذلك يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الجدول رقم (16) نتائج اختباري معامل تضخم التباين ومعامل التباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغير	الابعاد	التباين المسموح Tolerance	معامل تضخم التباين VIF	معامل الالتواء Skewness
استراتيجيات رأس المال الفكري / المستقل	استراتيجية رأس المال البشري	0.308	3.251	-0.397
	استراتيجية رأس مال العلاقات	0.158	6.321	-0.481
	استراتيجية رأس المال الهيكلي	0.210	4.769	-0.179
	استراتيجية رأس المال الاجتماعي	0.272	3.680	-0.288
	الابداع التنظيمي	0.408	2.450	-0.388

يُلاحظ من الجدول (16) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) أقل من القيمة (10)، بينما قيم اختبار معامل التباين المسموح به (Tolerance) أكبر من القيمة (0.05) وبالتالي يمكن القول أنه لا توجد مشكلة ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة، وهذا يعزز إمكانية استخدامها في النموذج، وتراوحت قيم معامل الالتواء بين (-0.481) و (-0.179) وهي قيم تقترب من الصفر وتشير إلى أن البيانات تتوزع توزيع طبيعي.

1. اختبار الفرضية الأولى:

Ho 1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات رأس المال الفكري بأبعادها (استراتيجية رأس المال البشري واستراتيجية رأس مال العلاقات واستراتيجية رأس المال

الهيكلية واستراتيجية رأس المال الاجتماعي) على تميز الأداء المؤسسي في قطاع التعدين بمنطقة طريف.

الجدو رقم (17) نتائج تحليل التباين لاختبار ملائمة نموذج الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الانحدار	79.175	4	19.794	109.101	*0.000
البواقي	31.750	175	0.181		
الكلية	110.925	179			

* قيمة (ف) ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج تحليل التباين إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ استراتيجيات رأس المال الفكري في تميز الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (109.101) وبدلالة إحصائية (0.000).

الجدول رقم (18) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ابعاد استراتيجيات رأس المال الفكري على تميز الأداء المؤسسي

المتغير المستقل (استراتيجيات رأس المال الفكري)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعايير Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة T
استراتيجية رأس المال البشري	0.845	0.714	0.144	0.106	1.471	0.143
استراتيجية رأس مال العلاقات			0.021	0.020	0.196	0.845
استراتيجية رأس المال الهيكلية			0.372	0.387	4.535	*0.000

استراتيجية رأس المال الاجتماعي			0.415	0.397	5.280	*0.000
--------------------------------	--	--	-------	-------	-------	--------

* التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير دال إحصائيًا لكل من (استراتيجية رأس المال الهيكلي، استراتيجية رأس المال الاجتماعي) في تميز الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (4.535، 5.280) وبدلالة إحصائية (0.000، 0.000). كما وتشير القيمة التفسيرية إلى أن (71.4%) من التباين في تميز الأداء المؤسسي يعود إلى استراتيجيات رأس المال الفكري، فيما لم تظهر نتائج التحليل وجود تأثير دال إحصائيًا لكل من (استراتيجية رأس المال البشري، استراتيجية رأس مال العلاقات) على تميز الأداء المؤسسي حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (1.471، 0.196) وبدلالات إحصائية (0.143، 0.845). بناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية من فرضية الدراسة الأولى وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

Ha1: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات رأس المال الفكري بأبعادها (استراتيجية رأس المال البشري واستراتيجية رأس مال العلاقات واستراتيجية رأس المال الهيكلي واستراتيجية رأس المال الاجتماعي) على تميز الأداء المؤسسي في قطاع التعدين بمنطقة طريف.

2. اختبار الفرضية الثانية:

Ho2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات رأس المال الفكري بأبعادها (استراتيجية رأس المال البشري واستراتيجية رأس مال العلاقات واستراتيجية رأس المال الهيكلي واستراتيجية رأس المال الاجتماعي) على الابداع التنظيمي في قطاع التعدين بمنطقة طريف.

الجدول (19) نتائج تحليل التباين لاختبار ملائمة نموذج الدراسة

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
الانحدار	50.354	4	12.589	63.440	*0.000
البواقي	34.726	175	0.198		
الكلية	85.080	179			

* قيمة (ف) ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج تحليل التباين إلى وجود أثر ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ استراتيجيات رأس المال الفكري في الابداع التنظيمي، حيث بلغت قيمة (ف) المحسوبة (63.440) وبدلالة إحصائية (0.000).

الجدول رقم (20) نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر ابعاد استراتيجيات رأس المال الفكري على الابداع التنظيمي

المتغير المستقل (استراتيجيات رأس المال الفكري)	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل الانحدار B	معامل الانحدار المعايير Beta	قيمة (T) المحسوبة	مستوى الدلالة T
استراتيجية رأس المال البشري	0.769	0.592	2000.	0.168	1.956	0.052
استراتيجية رأس مال العلاقات			0.272	0.293	2.458	*0.015
استراتيجية رأس المال الهيكلية			0.301	0.357	3.504	*0.001
استراتيجية رأس المال الاجتماعي			0.280	0.306	3.408	*0.001

* التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير نتائج تحليل الانحدار المتعدد إلى وجود تأثير دال احصائيًا لكل من (استراتيجية رأس مال العلاقات واستراتيجية رأس المال الهيكلي واستراتيجية رأس المال الاجتماعي في الإبداع التنظيمي، حيث بلغت قيم (ت) المحسوبة (2.458، 3.504، 3.408) وبدلالة إحصائية (0.015، 0.001، 0.001). كما وتشير القيمة التفسيرية إلى أن (59.2%) من التباين في الإبداع التنظيمي يعود إلى استراتيجيات رأس المال الفكري. فيما لم تظهر نتائج التحليل وجود تأثير دال احصائيًا لاستراتيجية رأس المال البشري على الإبداع التنظيمي حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (1.956) وبدلالات إحصائية (0.052).

وبناء على ما سبق ترفض الفرضية الصفرية من فرضية الدراسة الثانية وتقبل الفرضية البديلة التي تص على:

Ha2: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات رأس المال الفكري بأبعادها (استراتيجية رأس المال البشري واستراتيجية رأس مال العلاقات واستراتيجية رأس المال الهيكلي واستراتيجية رأس المال الاجتماعي) على الإبداع التنظيمي في قطاع التعدين بمنطقة طريف.

3. اختبار الفرضية الثالثة:

Ho3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع التنظيمي في تميز الأداء المؤسسي لدى العاملين في قطاع التعدين بمنطقة طريف.

الجدول رقم (21) نتائج تحليل الانحدار البسيط لاختبار أثر لاستراتيجية رأس المال الاجتماعي على الابداع التنظيمي

مستوى الدلالة T	قيمة (T) المحسوبة	معامل الانحدار المعايير Beta	معامل الانحدار B	معامل التحديد R ²	معامل الارتباط R	الفرضية
*0.000	14.919	0.745	0.851	0.556	0.745	الفرضية الثالثة Ho3

* التأثير ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

تشير نتائج تحليل الانحدار إلى وجود تأثير دال إحصائيًا للإبداع التنظيمي في تميز الأداء المؤسسي، حيث بلغت قيمة (ت) المحسوبة (14.919) وبدلالة إحصائية (0.000). كما وتشير قيمة معامل التحديد (R^2) إلى أن (55.6%) من التباين في تميز الأداء المؤسسي يعود إلى الابداع التنظيمي، وبناء على ما سبق ترفض الفرضية الثالثة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

Ha3: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) للإبداع التنظيمي في تميز الأداء المؤسسي لدى العاملين في قطاع التعدين بمنطقة طريف

4. اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

Ho4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجيات رأس المال الفكري في تميز الأداء المؤسسي في ضوء الابداع التنظيمي كمتغير وسيط لدى العاملين في قطاع التعدين بمنطقة طريف.

الجدول رقم (22) نتائج تحليل المسار لاختبار دلالة أثر توسط الابداع التنظيمي لأثر استراتيجيات رأس المال الفكري في تميز الأداء المؤسسي

نوع الأثر	المتغير	حجم الأثر (معامل الانحدار)
التأثير المباشر	إدارة استراتيجيات المال الفكري – تميز الأداء المؤسسي	0.503
	إدارة استراتيجيات المال الفكري – الابداع التنظيمي	0.844
	الابداع التنظيمي – تميز الأداء المؤسسي	0.467
التأثير غير المباشر	إدارة استراتيجيات المال الفكري – الابداع التنظيمي – تميز الأداء المؤسسي	0.394
التأثير الكلي	إدارة استراتيجيات المال الفكري – تميز الأداء المؤسسي	0.897
	إدارة استراتيجيات المال الفكري – الابداع التنظيمي	0.844
	الابداع التنظيمي – تميز الأداء المؤسسي	0.467

يلاحظ من نتائج تحليل المسار وجود تأثير مباشر لاستراتيجيات رأس المال الفكري على تميز الأداء المؤسسي (0.503)، كما يوجد تأثير لاستراتيجيات رأس المال الفكري على الابداع التنظيمي (0.844)، كما يوجد تأثير للمتغير الوسيط (الابداع التنظيمي) على المتغير التابع (تميز الأداء المؤسسي) بمقدار (0.467).

وفيما يتعلق بالتأثير غير المباشر لإدارة استراتيجيات المال الفكري على تميز الأداء المؤسسي بوجود الابداع التنظيمي كمتغير وسيط بقيمة (0.394)، ليلعب معامل التأثير الكلي (0.897)، مما يشير إلى أن الابداع التنظيمي يعزز الأثر الإيجابي لاستراتيجيات المال الفكري في تحقيق تميز الأداء المؤسسي بقيمة (0.394).

وبناء عليه ترفض الفرضية الرابعة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

Ha4: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ لاستراتيجيات رأس المال الفكري في تميز الأداء المؤسسي في ضوء الابداع التنظيمي كمتغير وسيط لدى العاملين في قطاع التعدين بمنطقة طريف.

الفصل الخامس: النتائج والتوصيات

1.5 النتائج:

مناقشة النتائج المتعلقة بالبيانات الوصفية لمتغيرات الدراسة

1. بينت الدراسة وجود درجة متوسطة لممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري في قطاع التعدين بمنطقة طريف، وعلى مستوى أبعاد المتغير جاء بعد استراتيجية رأس المال البشري في الدرجة الأولى، ثم جاء بعد استراتيجية رأس مال العلاقات، فيما جاء بعد استراتيجية رأس المال الهيكلي في الدرجة الرابعة والأخيرة، وقد يعزي مستوى الممارسة المتوسطة لاستراتيجيات رأس المال الفكري في ال إلى عدم وجود قسم متخصص بتنمية رأس المال الفكري. وتتفق نتائج الدراسة مع دراسة (حرز الله وأبو لبدة، 2020) التي بينت أن واقع رأس المال الفكري في جامعة القدس جاء بدرجة متوسطة، وتختلف هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة (العوفي والجبر، 2022) التي توصلت إلى أن مستوى تنمية رأس المال الفكري للقادة الأكاديميين جاء بدرجة مرتفعة.
2. أما النتائج المتعلقة بأبعاد استراتيجيات رأس مال الفكري فقد جاءت كما يلي:

- أ. تبين أن بعد تطبيق استراتيجية المال البشري كان بمستوى مرتفع، وقد يعزي ذلك إلى أن ال بالمهارات اللازمة لأداء مهام العمل وحرصهم على إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة، وامتلاكهم الخبرة العملية التي تساعدهم في حل المشكلات التي تواجههم في العمل، وسعي ال إلى التطوير المستمر لمهارات الموظفين عن طريق الدورات التدريبية وتحديث معارفهم لإنجاز الأعمال بفاعلية.
- كذلك جاء رأس المال الاجتماعي بمستوى مرتفع، ويعزي ذلك إلى طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة سواء بين الإدارة والعاملين أو بين العاملين أنفسهم مما زاد من التعاون بين الموظفين وعزز الثقة فيما بينهم وجعلهم يقدمون الدعم والمساعدة لبعضهم البعض في ال، وقيام ال بتعزيز الرقابة الذاتية على الموظفين مما يعكس مستوى التعاون بين الموظفين وال الذي تعزز من خلال تمتع الموظفون في ال بحرية مشاركة آرائهم وأفكارهم مع الإدارة العليا.

- ب. فيما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لكل من استراتيجية رأسمال العلاقات ورأس المال الهيكلي، وقد يعزي ذلك إلى كون قطاع التعدين بمنطقة طريف

تقوم بفرض ضرائب على المكلفين وبالتالي لن يكون هنالك علاقة ودية بين الموظفين والمواطنين، أما بنسبة لسبب توسط رأس المال الهيكلي فقد يعزي ذلك إلى تعقيد نظام العمل في ال وتوسع عملياتها بشكل مستمر، ووجود حجم كبير من العمل، مما يؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي مما ينعكس على توفير البنية التحتية اللازمة للعاملين للقيام بعملهم ونظام الاتصالات والإجراءات التنظيمية.

ج. أشارت النتائج أن مستوى تميز الأداء المؤسسي ل قطاع التعدين بمنطقة طريف كان بدرجة متوسطة، وقد يعزي ذلك إلى واقع القدرات التكنولوجية والمالية والاجرائية المتوافرة في ال مما قد ينعكس بشكل سلبي مستوى تميز الأداء المؤسسي، كما وقد يعود ذلك إلى أن ضعف إدراك القيادات الأشرافية في ال لأهمية أن تكون العمليات الداخلية على درجة عالية من الاتقان والتشابكية لأهميتها في ضمان نجاح ال في تحقيق أهدافها نظراً لطبيعة العمليات الإدارية التي يقوم بها الموظفين، .

أما النتائج المتعلقة بأبعاد التميز في الأداء المؤسسي فقد جاءت كما يلي:

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى متوسط لكل من تطبيق بعد التميز في تقديم الخدمة، وقد يعزي ذلك إلى أن مستوى التمييز في تقديم الخدمة في قطاع التعدين بمنطقة طريف لا تعمل على تقديم الخدمات بالمستوى الذي يصل إلى مستوى توقعاتهم والخطط التي تضعها ال لتحقيق التميز في تقديم الخدمات للمتلقين والذي قد يعود إلى حجم العمل في ال وتطبيق بعد تميز المرؤوسين في ال، مما يشير إلى وجود ضعف في مستوى تميز المرؤوسين في ال ويظهر ذلك من خلال قدرات الموظفين على تحقيق أهداف ال وحل مشاكل العمل، واكتساب المعرفة اللازمة لتحقيق التميز في العمل والقيام بالأعمال الجديدة، وبالتالي فإن قدرات المرؤوسين على تحقيق التميز في الأداء في قطاع التعدين بمنطقة طريف، وتطبيق بعد العمليات الداخلية، وقد يعزي ذلك إلى ارتباط تميز العمليات الداخلية في ال بضبط الجودة والتميز والتكامل بين عمليات الإدارة، حيث أن ذلك يساعد في تحقيق أهداف ال كونها من الدوائر الحكومية التي تعمل على تطوير عملياتها والحرص على تسريع الإجراءات الإدارية مما يربط إجراء العمل على الموظفين.

أما النتائج المتعلقة بالإبداع التنظيمي فقد جاءت كما يلي

بينت النتائج أن مستوى الإبداع التنظيمي في قطاع التعدين بمنطقة طريف جاء بمستوى مرتفع ويعزي ذلك إلى اهتمام ال بتعريف الموظفين بالأفكار الإبداعية الجديدة والبناء والقدرة على تحويل الأفكار الإبداعية إلى خدمات متميزة لمتلقي الخدمة، وربط ال الترقيات الوظيفية بالقدرات الإبداعية للعاملين في وضع الخطط المستقبلية للتغيير والتطوير، ويقوم ال بدعم الإبداع من خلال مكافأة الموظفين القادرين على تقديم تجريب الأفكار الجديدة قبل الحكم عليها وتعمل ال على بيئة عمل صحية ومناسبة وخالية من الصراعات وضغوط العمل.

2.5 مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة

1- أظهرت النتائج وجود أثر دال احصائيًا لممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري في تميز الأداء المؤسسي، وقد يعزي ذلك إلى أن ممارسة استراتيجية رأس المال الهيكلي والاجتماعي تؤثر بشكل كبير على تميز الأداء المؤسسي في ال كون هذه الاستراتيجيات ترتبط بإجراءات العمل وتصميم الهيكل التنظيمي والتي تسهم في تمكين العاملين من القيام بعملهم ويرتبط ذلك بوجود ثقافة تنظيمية داعمة ويتطلب ذلك وجود تعاون وتشارك في القيم بين الموظفين والإدارة في ال، وقد يعزي ذلك إلى مستوى اهتمام الإدارة في ال بتعزيز المهارات والمعارف التي يمتلكها العاملين وتطوير الفرص التدريبية للموظفين لإكسابهم القدرات اللازمة التي تنعكس على الأداء المتميز للموارد البشرية والتي كان لها تأثير مباشر على تميز الأداء المؤسسي والذي يرتبط إلى حد كبير بأداء الموارد البشرية التي تتمتع بسلوك إيجابي تجاه العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الجمال، 2021) والتي بينت وجود ارتباط قوي ودال إحصائيًا بين مكونات رأس المال البشري جميعها وبين تحقيق التميز المؤسسي.

2- فيما لم تظهر الدراسة وجود تأثير دال احصائيًا لكل من (استراتيجية رأس المال البشري، استراتيجية رأس مال العلاقات) على تميز الأداء المؤسسي، ويمكن تفسير ذلك بضعف الثقة بين الإدارة والعاملين في ال بما ينعكس بشكل سلبي على التفاهم بين الموظفين والذي يتطلب نظام اتصالات فعال بين العاملين بما يسهم في توفير المعلومات في الوقت المناسب، وهو ما ينعكس بشكل مباشر على أداء الوحدات والأقسام في ال والذي سيكون له تأثير على تميز الأداء المؤسسي لل، وقد يعزي ذلك إلى ضعف التصميم الهيكلي مما

يؤثر في توزيع المهام وتنسيقها بين الموظفين والأقسام والحدات الإدارية مما يؤثر على وضع قواعد وإجراءات ثابتة للعمل الإداري.

3- بينت الدراسة وجود تأثير لاستراتيجية رأس المال الفكري على الابداع التنظيمي، وقد يعود ذلك إلى أن استراتيجية رأس المال الفكري تعمل على تطوير مهارات وقدرات الموظفين على انجاز أعمالهم بطريقة إدارية متميزة من خلال الاستثمار لخبرات الموظفين ومعارفهم وتحفيزهم على التشارك المعرفي مما ينمي قدراتهم الإبداعية، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود تأثير لاستراتيجية رأس مال العلاقات على الابداع التنظيمي، وقد يعزى ذلك إلى أهمية استراتيجية رأس مال العلاقات بين الموظفين أنفسهم وبين الموظفين والإدارة وبين الموظفين والعملاء مما ينعكس بشكل إيجابي على الموظفين ويزيد من قدراتهم الإبداعية، وبينت الدراسة وجود تأثير لاستراتيجية رأس المال الهيكلي على الابداع التنظيمي، وقد يعزى ذلك لكون رأس المال الهيكلي يهتم بشكل مباشر بالعمليات الإدارية وتنظيمها وتبسيط إجراءاتها وتصميم الهيكل التنظيمي الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على أداء الموظفين وتهيئة البيئة الملائمة للإبداع الإداري، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير لاستراتيجية رأس المال الاجتماعي على الابداع التنظيمي، وهذا يشير إلى مستوى مشاركة العاملين في قطاع التعدين بمنطقة طريف في عمليات اتخاذ القرار، وتحسين وتطوير العمليات الإدارية في القطاع ، والمحافظة على مواردها، والتعاون مع الزملاء في العمل، والحفاظ على صورة القطاع ومكانتها، ومستوى القيم التي يلتزم بها الموظفين في القطاع حيث يشعر الموظفون بالاعتزاز والفخر لانتماهم للشركة، ويدرك الموظفون أن القيم والتقاليد الاجتماعية تلعب دورًا إيجابيًا في تطوير العمل، وحرص الموظفين على استغلال الوقت للعمل والشعور بالرضا عن الأعمال التي تقوم بها الموظفين، وينعكس ذلك من خلال مستوى الثقة التنظيمي السائد في الشركة سواء على مستوى العاملين أو على مستوى الإدارة والعاملين، حيث يثق الموظفون بزملائهم في زملائهم، وبمساعدة زملائهم في أمور العمل وحل المشكلات الخاصة وصياغة المقترحات المنفذة، الأمر الذي ينعكس على قدرتهم على الابداع.

4- بينت الدراسة وجود تأثير للإبداع التنظيمي في تميز الأداء المؤسسي، وقد يعزى ذلك إلى أن الحرص على تطوير العمليات الإدارية وعمليات التطوير الهادفة إلى الوصول لأفكار جديدة وإبداعات يمكن الاستفادة منها بشكل يحسن الأداء ويزيد من الإنتاجية. والابداع هو الإجابة في اتقان عمل ما، وتمامه بشكل كامل مع الاتيان بشيء جديد. وليس

الابداع تحسين أداء عمل ما بمهارة عالية فحسب، بل الإسهام في التطوير نحو الأفضل، وإضافة شيء جديد بعد أداء العمل بالمهارة اللازمة.

5- تشير نتائج تحليل المسار إلى وجود تأثير مباشر وغير مباشر لاستراتيجيات رأس المال الفكري على تميز الأداء المؤسسي، كما يوجد تأثير لاستراتيجيات رأس المال الفكري على الابداع التنظيمي، كما ويوجد تأثير للمتغير الوسيط (الابداع التنظيمي) على المتغير التابع (تميز الأداء المؤسسي)، وفيما يتعلق بالتأثير غير المباشر لإدارة استراتيجيات المال الفكري على تميز الأداء المؤسسي بوجود الابداع التنظيمي كمتغير وسيط، مما يشير إلى وجود أثر لاستراتيجيات رأس المال الفكري في تميز الأداء المؤسسي في ضوء الابداع التنظيمي كمتغير وسيط لدى العاملين في قطاع التعدين بمنطقة طريف.

3.5 التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة فأنها توصي بما يلي:

- ❖ ضرورة قيام القطاع بإجراء دراسات استطلاعية للتعرف على احتياجات ورغبات الموظفين ومتلقي الخدمة بهدف العمل على تحقيق تميز الأداء المؤسسي من خلال الاهتمام بآراء متلقي الخدمة واقتراحاتهم وحل المشاكل التي تواجههم، والاهتمام بالتغذية الراجعة.
- ❖ العمل على تسهيل الإجراءات التنظيمية في القطاع لضمان التميز في قيام الموظفين بالأعمال الموكلة إليهم بكفاءة، ويتم ذلك من خلال تبسيط وشفافية إجراءات العمل بالنسبة للموظف ومتلقي الخدمة، والابتعاد عن الازدواجية والالتزام بالتسلسل في إجراءات العمل بما يتوافق مع إجراءات الحوصل على الخدمة.
- ❖ أهمية أن تسود ثقافة المشاركة بالمعرفة والخبرة بين الموظفين في القطاع ، ويتم ذلك من خلال عقد دورات تدريبية تعزز التشارك المعرفي وفرق العمل، والحلقات النقاشية، ومشاركتهم في صنع القرار واستحداث قسم متخصص لتنمية رأس المال الفكري في ال.
- ❖ قيام القطاع بتصميم قاعدة بيانات يتم فيها جمع ومشاركة المعلومات لتطوير الأفكار الجيدة في تقديم الخدمات المتميزة.
- ❖ تعزيز دور القطاع في رفع كفاءة الموظفين للقيام بالمهام الوظيفية المناطة بهم، ويتم ذلك من خلال تحفيز الموظفين بشكل يعزز قدراتهم على تطوير أساليب العمل لرفع كفاءة أدائهم.

- ❖ ضرورة قيام القطاع بإدخال تحسينات مستمرة على نظام الخدمات المقدمة للمراجعين بما يسهم في حل كثير من المشاكل التي تواجه الموظفين.
- ❖ أهمية الموازنة بين السرعة والدقة في إدارة عمليات القطاع الداخلية، من خلال وضع معايير تنظم وتقيس سرعة الإنجاز من خلال توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة العمليات في القطاع.
- ❖ قيام القطاع بتوفير بيئة عمل صحية ومناسبة وخالية من الصراعات وضغوط العمل لتحقيق مستويات عالية من الابداع لدى الموظفين، من خلال الثقافة التنظيمية التي تعزز العلاقات بين الموظفين.

Abstract

The study aimed to analyze the impact of strategies and intellectual capital on achieving institutional performance excellence through the mediating role of organizational creativity among employees in the mining sector in the Tarif region. The study population consisted of all employees in administrative and supervisory positions, and a proportional stratified random sample of 200 individuals was selected. Out of the distributed questionnaires, 195 were retrieved, with a response rate of 97%, and 180 valid questionnaires were analyzed statistically.

The results of the analysis showed that strategies and intellectual capital have a direct and indirect impact on institutional performance excellence through the mediating variable of organizational creativity.

The study recommends enhancing the culture of organizational creativity to ensure institutional performance excellence, involving employees in decision-making processes, and conducting continuous training courses to improve the level of organizational creativity and effectively address the challenges facing the institution.

Keywords: intellectual capital, institutional performance excellence, organizational creativity, mining sector in the Tarif region.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- 1- أبو مصطفى، س.، المطيري، ع.، و العتيبي، هـ. (2021). "تنمية الإبداع التنظيمي في المؤسسات".
- 2- إسماعيل، م. (2020). "نظريات الإبداع الإداري: تفسيرات متنوعة".
- 3- بن حامد، عبد الغني، (2018)، دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء التنظيمي المتميز للمنظمات، مجلة آفاق للدراسات والبحوث، ع 1 ، مج 1.
- 4- بوداود، فطيمة الزهراء، زاوي، أسماء، و شتوح، دلال. (2020). أثر الاستثمار في رأس المال الفكري على تميز الأداء. أبحاث اقتصادية معاصرة، مج 3، ع 2 ، 190 - 206. "
- 5- التقرير السنوي لوزارة الصناعة والثروة المعدنية، المملكة العربية السعودية، العام المالي 1443/1444هـ..
- 6- جرادات، ناصر محمد سعود، و الزير، عماد داود. (2020). دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية العاملة في الضفة الغربية. مجلة جامعة الخليل للبحوث - العلوم الإنسانية، مج 15، ع 1 ، 1 - 35.
- 7- الجرنسي، أ.، و ريحي، ك. (2017). "الإبداع التنظيمي: الاستجابة للتغيرات البيئية وتحسين جودة المنتجات.
- 8- الجمل، سمير سليمان، و عمران، ميساء. (2021). رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا. المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، مج 4، ع 1 ، 262 - 282.
- 9- الجمل، سمير و عمران، ميساء - (2020) رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا بفلسطين"
- 10- الجمل، سمير و عمران، ميساء (2020)، رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا بفلسطين، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات ، ع 4، مج 1. 262
- 11- حجازي، محمود و طنبور رامز - (2018) دور الابداع الاداري في التميز التنظيمي للوزارات الفلسطينية في المحافظات الشمالية"

- 12- حرز الله أحمد وأبو لبدة صابرين" - (2020) أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس
- 13- حرز الله، أحمد وأبو لبدة، صابرين، (2020)، أثر رأس المال الفكري في تحقيق التميز المؤسسي في جامعة القدس، مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ع1، مج2.
- 14- حسن ، مروان، (2018)، سلوك المواطنة التنظيمية وأثره في تحقيق التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة آسيا سيل مجلة الدنانير، ع2.
- 15- الدغمي، هيفاء راشد،(2019)، التمكين الإداري في التميز المؤسسي، (رسالة ماجستير)، جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الأردن.
- 16- الزغبى، محمد موسى حمدالله،(2020)، أثر استراتيجيات إدارة المواهب في المنظمات الذكية: الدور الوسيط لرأس المال الفكري في مؤسسة حمد الطبية في دولة قطر، (رسالة دكتوراه)، كلية الدراسات الاسلامية، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، الأردن.
- 17- الشاهين، أماني عبد الله سالم،(2023)، أثر ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: الدور الوسيط للابداع التنظيمي في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية، (رسالة دكتوراه)، جامعة مؤتة، كلية الدراسات العليا، الأردن.
- 18- الشاحدة هالة" - (2022) أثر رأس المال الفكري في السمعة المنظمة الدور المعدل لتكنولوجيا المعلومات في الفنادق في الأردن"
- 19- شعيب، س.، و النجار، م. (2020). "خصائص الإبداع التنظيمي وأبعاده الإنسانية".
- 20- عباس، أمال العرباوي،(2022)، التميز المؤسسي بمؤسسات التربية الخاصة، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، ع40، مصر.
- 21- عبد الحليم، أحمد حامد محمود،(2019)، قياس أثر الإفصاح المحاسبي عن رأس المال الفكري على جودة التقارير المالية وقيمة الشركة: دراسة تطبيقية على الشركات السعودية، مجلة المحاسبة والمراجعة، جامعة بني سويف، كلية التجارة، ع2 ، مصر.
- 22- عبدالرزاق، نور قصي. (2020). دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع التقني: دراسة ميدانية في شركة آسيا سيل للاتصالات النقال. المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، ع16 ، 97 - 116.

- 23- عدلان، محمد حسن الطيب، و إسماعيل، زكي مكي. (2019). دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بالتطبيق على مجموعة جياذ الصناعية (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة النيلين، الخرطوم.
- 24- على، هشام فوزي عباس، (2019)، دور القيادة الأخلاقية في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة على شركة الشرق الأوسط لتكرير البترول -ميدور، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، جامعة قناة السويس، كلية التجارة بالإسماعلية، مج10، ع1، مصر.
- 25- العوضي، فايزة خير الله، (2020)، دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة تطبيقية على عينة من الشركات الدولية الكويتية، مجلة الأندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الأندلس للعلوم والتقنية، ع31.
- 26- العوفي، عواطف علي السيف، و الجبر، عروب عبدالرحمن عبدالله. (2022). الإبداع الإداري للقيادة الأكاديميين ودوره في تنمية رأس المال الفكري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بجامعة القصيم. مجلة كلية التربية، مج38، ع1، 225 - 289.
- 27- قناشي، س.، و حمامي، ع. (2018). "الإبداع التنظيمي: السمات والقدرات الشخصية في بيئة العمل".
- 28- المؤشر الاقتصادي لقطاع التعدين في المملكة العربية السعودية، (2022)، مرصد قطاع دعم الأعمال، غرفة الرياض.

ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1- Abo Naser, S. (2018). Eadvertising And Its Impact On Achieving Institutional Excellence In Palestine Technical College, International Journal Of Academic Management Science Research, 3 (9), 1-25.
- 2- Abu Mostafa, Y., Salama, A., Abu Amuna, Y., & Aqel, A. (2021). The Role Of Strategic Leadership In Activating Time Management Strategies To Enhance Administrative Creativity Skills, International Journal Of Academic Management Science Research (Ijamsr), 5 (3), 36-48.

- 3- Alderei, H., Mansor, M., & Hussein, S. (2022). Conceptual Framework Of The Enhancing Intellectual Capital For Employee Creativity Through Knowledge Sharing Within Abu Dhabi Police In Uae, *Journal Of Positive School Psychology*, 6 (3), 4723-4736.
- 4- Aljamal, S. (2018). The Practice Of Transformational Management And Its Role In Achieving Institutional Excellence From The Point Of View, *Journal Of Total Quality Management And Business Excellence*, 16 (8), 25-44.
- 5- Al-Maksousi, A. (2020). Accounting Control And Review Standards To Achieve Innovation For Administrative Creativity. *Elementary Education Online*, 19(3), 2280-2289.
- 6- Al-Maksousi, A. H. (2020). Organizational Creativity: New Concepts And Practical Applications.
- 7- Al-Maliky, A. (2020). Leadership Behavior And Its Relationship To The Administrative Creativity Of Training Leaders From The Perspective Of Educational Supervisors And Specialists In The Province Of Baghdad. *Leadership*, 7(1), 43-51.
- 8- Almaududi, A., Widayani, A., Rachmawati, I., Latifah, N., & Suherlan, S. (2021). The Effect of Intellectual Capital and Work Behavior on Business Performance, *Almaududi Ausat*, 24 (3), 50-75.
- 9- Almutirat, H. (2022). The Impact Of Intellectual Capital In Organizational Innovation: Case Study At Kuwait Petroleum Corporation (Kpc), *Review Of Economics And Political Science*, 7 (1), 34-55.
- 10- Asbari, M., Dwiyanto, B., & Purwanto, A. (2021). Enhancing Organizational Creativity: Effective Strategies And Techniques.
- 11- Benevene, P., Kong, E., Lucchesi, M., & Cortini, M. (2019). Intellectual Capital Management In Non-Profit Organizations:

- Empirical Evidence From A Case Study. *Journal Of Intellectual Capital*, 20(1), 165-183.
- 12- Bhuiyan, F., Baird, K., & Munir, R. (2020). The Association Between Organisational Culture, Csr Practices And Organisational Performance In An Emerging Economy, *Meditari Accountancy Research*, 28 (6), 977-1011.
 - 13- Byun, H., Raffiee, J., & Ganco, M. (2019). Intellectual Capital And Firm Performance: An Empirical Analysis. *Strategic Management Journal*, 40(4), 789-815.
 - 14- Chandran, V. G. R., Kweh, Q. L., & Lu, W. M. (2018). Intellectual Capital And Innovation In Malaysian High-Tech Firms: An Analysis Based On Panel Data. *Asia-Pacific Journal Of Business Administration*, 10(2-3), 165-176.
 - 15- Danish, R. (2018). Impact of intellectual capital on organizational creativity through technical innovation in telecom sector sizes, *Journal of Statistics*, 23 (2), 3-17.
 - 16- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. (2020). The Link Between Environmental Uncertainty, Organizational Agility, And Organizational Creativity In The Hotel Industry, *International Journal Of Hospitality Management*, 87(2), 102-499.
 - 17- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Koseoglu, M. A. (2020). Creating Organizational Creativity: A Multidimensional Perspective.
 - 18- Dols, J., et al. (2018). Sustaining Excellence Through Continuous Improvement And Innovation.
 - 19- Farhang, M., Abkenari, A., & Fadaee, M. (2018). Organizational Creativity: Characteristics And Factors Influencing Innovation.

- 20- Gogan, L. M., Duran, D. C., & Draghici, A. (2016). Intellectual Capital Management - A Perspective For Company's Competitiveness. *Procedia Economics and Finance*, 39, 272-279.
- 21- Hasbi, I., Jaelani, A. K., & Sopian, D. (2020). The Impact Of Intellectual Capital On Firm Performance In Indonesia: A Study Of Manufacturing Companies. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia*, 24(1), 87-99.
- 22- Hatane, S. E., Angeline, F., Wedlysiage, R., & Saputra, A. (2018). Intellectual Capital And Organizational Performance: A Case Study Of Indonesian SMEs. *Asia-Pacific Journal Of Business Administration*, 10(2-3), 189-212.
- 23- Huang, C., Tayles, M., & Luther, R. (2020). Intellectual Capital And Performance In SMEs: The Role Of Managerial Accounting Practices. *Journal Of Small Business Management*, 58(3), 345-365.
- 24- Jaroslav, K., et al. (2018). The European Quality Management Framework And Its Role In Enhancing Institutional Excellence.
- 25- Kong, E. (2017). Intellectual Capital And Strategic Human Resource Management In Social Enterprises. *Journal Of Intellectual Capital*, 18(3), 578-589.
- 26- Lacuzzi, F., Massaro, M., & Garlatti, A. (2020). Intellectual Capital Disclosure And Firms' Performance In The EU: An Empirical Analysis. *Journal Of Intellectual Capital*, 21(3), 409-434.
- 27- Maliky, S. (2020). Organizational Creativity: Achieving Organizational Goals And Enhancing Efficiency.
- 28- Masa'd, F., & Aljawarneh, N. (2020). Administrative Creativity And Job Performance: An Empirical Study At Jadara University. *International Journal Of Psychosocial Rehabilitation*, 1 (24), 20-42.
- 29- Masa'd, M., & Aljawarneh, N. (2020). Organizational Creativity: Deviating From Conventional Thinking.

- 30- Mikalef, P., & Gupta, M. (2021). Organizational Creativity: Capabilities And Processes For Innovation.
- 31- Mnisri, K., & Wasleleski, K. (2020). Organizational Creativity: Generating New, Valuable, And Practical Ideas.
- 32- Muzzio, L. M., & Junior, M. F. (2018). Organizational Creativity: Meeting Environmental Changes And Improving Organizational Performance.
- 33- Nafei, W. (2016). The Role Of Organizational Agility In Enhancing Organizational Excellence. *Journal Of Business Research*, 69(5), 1762-1770.
- 34- Nor, L. M., & Nor, S. M. (2017). Intellectual Capital And Firm Performance: A Study Of The Malaysian Public Sector. *International Journal Of Economics And Management*, 11(S3), 763-785.
- 35- Porck, J. P., Matta, F. K., Hollenbeck, J. R., Oh, K., Lanaj, K., & Lee, S. M. (2020). Effective Support For Organizational Creativity: Resources, Knowledge, And Rapid Knowledge Sharing.
- 36- Sardo, F., Serrasqueiro, Z., & Alves, H. (2018). On The Relationship Between Intellectual Capital And Financial Performance: A Panel Data Analysis On SME Hotels. *International Journal Of Hospitality Management*, 75, 67-74.
- 37- Suarez, B., et al. (2017). Innovation As A Key Component Of Institutional Excellence.
- 38- Uddin, M., Muttakin, M. B., & Khan, A. (2020). Intellectual Capital And Firm Performance In Developing Countries: Evidence From Bangladesh. *Asian Business & Management*, 19(3), 1-24.
- 39- Valencia, R. A. (2018). Human Capital As A Key Driver Of Innovation Among Small And Medium-Sized Enterprises In Latin

America. Journal Of Small Business And Enterprise Development, 25(2), 231-248.

- 40- Xu, J., & Liu, F. (2020). The Impact Of Intellectual Capital On Firm Performance: A Modified And Extended VAIC Model. Journal Of Competitiveness, 12(1), 161-176.

الملاحق

استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أخي الكريم / أختي الكريمة

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحثين بإجراء دراسة حول قياس أثر ممارسة استراتيجيات رأس المال
الفكري في تحقيق تميز الأداء المؤسسي: الدور الوسيط للإبداع التنظيمي
دراسة تطبيقية على قطاع التعدين بمنطقة طريف

ونظراً لما لديكم من المعرفة العلمية والخبرة العملية ذات الصلة بموضوع
البحث، نأمل الحصول منكم على العون والمساعدة في توفير المعلومات المناسبة
لأغراض البحث، من خلال التكرم بإبداء رأيكم بالتأشير على الإجابة المناسبة من
وجهة نظركم.

وأتقدم لحضراتكم بجزيل الشكر والتقدير للمساهمة في جهدكم في تعبئة هذا
الاستبيان علماً أن جميع البيانات التي سيتم الحصول عليها منكم ستعامل بسرية
تامة، ولن تستخدم لغير أغراض هذا البحث، وسوف أزودكم بنتائج هذه الدراسة
حال اكتمالها إن شاء الله.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- النوع الاجتماعي ☐ ذكر ☐ أنثى
- 2- سنوات الخبرة ☐ 5 سنوات فأقل ☐ من 5 – أقل من 10 سنوات ☐ من 10 – 15 سنة ☐ 15 سنة فأكثر
- 3- المؤهل العلمي ☐ دراسات عليا ☐ بكالوريوس
- 4- المسمى الوظيفي ☐ مدير مديرية ☐ رئيس شعبة ☐ رئيس قسم

ثانيا محاور الاستبيان

➤ المحور الأول: استراتيجيات رأس المال الفكري، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
استراتيجية رأس المال البشري					
يتوفر لدى موظفي القطاع المهارات الكافية لأداء مهامهم على أفضل وجه.					
يعمل القطاع على تحديث المعارف اللازمة لدى الموظفون لإنجاز الأعمال المتعلقة بالخدمات التي يقدمها القطاع.					
تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها موظفوا القطاع في تقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل.					
يقوم القطاع بإلحاق الموظفين بدورات تعليمية وتدريبية لتحقيق التطوير المستمر لإنجاز الأعمال بفاعلية.					
يحرص موظفوا القطاع على إنجاز الأعمال بطريقة صحيحة.					
استراتيجية رأس مال العلاقات					
يقوم القطاع بإجراء دراسات استطلاعية باستمرار للتعرف على احتياجات ورغبات الموظفين ومتلقي الخدمة من خلال برمجيات نظم المعلومات.					

					يقوم القطاع ببناء علاقات متميزة من الأطراف الخارجية ذات العلاقة الوثيقة بعملها.
					يقوم القطاع بإنجاز الكثير من أعمالها من خلال التحالفات والتعاون مع المؤسسات الأخرى (شركاء الخدمة).
					يخصص القطاع وقتًا كافيًا لحل المشاكل التي تواجه متلقي الخدمة.
					يستخدم القطاع باستمرار أنظمة معلومات حديثة لخدمة المراجعين وتعمل على تحديثها باستمرار.
استراتيجية رأس المال الهيكلي					
					تحرص ال على التطوير المستمر للعمليات الإدارية سعيًا وراء تحقيق الأداء المتميز.
					يسعى القطاع إلى تبني هيكل تنظيمي مرن.
					يوفر القطاع البنى التحتية الملائمة لتسهيل قيام الموظفين بالأعمال الموكلة إليهم.
					تسهل الإجراءات التنظيمية في القطاع قيام الموظفين بالأعمال الموكلة إليهم.
					يحرص القطاع على إدانة التواصل بين المستويات التنظيمية بسهولة.
استراتيجية رأس المال الاجتماعي					
					يقدم الموظفون الدعم والعون لبعضهم البعض في ال دون انتظار أي مقابل.

					يتمتع الموظفون في القطاع بحرية مشاركة آرائهم وأفكارهم مع الإدارة العليا.
					يحرص القطاع على تعزيز مستوى عالٍ من الثقة بين الموظفين والإدارة.
					يحرص القطاع على تعزيز الرقابة الذاتية على الموظفين في تأدية مهامهم وأعمالهم بدل من الرقابة المباشرة.
					تسود ثقافة المشاركة بالمعرفة والخبرة بين الموظفين في القطاع

➤ المحور الثاني: تميز الأداء المؤسسي ، ضع إشارة (√) في المربع المناسب لاختيارك:

معارض بشدة	معارض	محايد	أوافق	أوافق بشدة	البعد
التميز في تقديم الخدمة					
					تخضع خدمات القطاع التي يتم تقديمها لمتلقي الخدمة لعمليات رقابية وتحسين مستمر.
					يستخدم القطاع التقنيات المتطورة والملائمة لتقديم الخدمات بشكل يلبي احتياجات متلقي الخدمة.
					يعمل القطاع على تقديم خدماتها لمتلقي الخدمة بالسرعة الممكنة مع مراعاة الدقة المطلوبة.
					يحرص القطاع على متابعة شكاوى واقتراحات متلقي الخدمة والاستجابة السريعة لحلها.
					يعمل القطاع على جمع ومشاركة المعلومات لتطوير الأفكار الجيدة في تقديم الخدمات المتميزة.
تميز الموظفين					
					يتمتع الموظفون في القطاع بالمهارات التي تمكنهم من تحدي الأدوار الجديدة في وظائفهم.
					يحرص القطاع على رفع كفاءة الموظفين للقيام بالمهام الوظيفية المناطة بهم.

					يمتلك القطاع موظفين لديهم القدرة على حل المشاكل المرتبطة بأعمالهم بالاعتماد على خبراتهم وكفاءاتهم.
					يحرص القطاع على اكساب الموظفين المعرفة بهدف تعزيز التميز في انجاز مهامهم.
					يمتلك القطاع موظفين ذوي مؤهلات علمية تساهم في تحقيق أهدافها.
تميز العمليات الداخلية					
					يقوم القطاع بإدخال التحسينات المستمرة على نظام الخدمات المقدمة مما يقلل نسبة الخطأ فيه.
					يراعي القطاع التكامل بين العمليات في جميع المستويات الإدارية.
					يمتلك القطاع القدرات التكنولوجية والإدارية والمالية اللازمة لتقديم خدماتها بالشكل الأفضل.
					يوازن القطاع بين السرعة والدقة في إدارة عملياتها الداخلية.
					يتبنى القطاع معايير ضبط الجودة والتميز في إدارة عملياتها الداخلية.

➤ المحور الثالث: الابداع التنظيمي، ضع إشارة (✓) في المربع المناسب لاختيارك:

المبعد	أوافق بشدة	أوافق	محايد	معارض	معارض بشدة
يعتبر القطاع الإبداع التنظيمي عملية مقصودة مخطط لها للاستجابة للمتغيرات البيئية.					
يقوم القطاع بإعادة تنظيم للأقسام والوحدات الوظيفية من فترة لأخرى لزيادة مستوى الابداع فيها.					
يمتلك القطاع القدرة على تحويل الأفكار الإبداعية إلى خدمات متميزة لمتلقي الخدمة.					
يربط القطاع الترقيات والترقيات الوظيفية بتعزيز القدرات الإبداعية للعاملين.					
ينظر القطاع للفشل على أنه تجربة تسبق النجاح.					
يعمم القطاع الأفكار الإبداعية الجديدة والبناءة التي يقدمها الموظفون فيها.					
يكافئ القطاع الموظفون الذين يقدمون أفكار إبداعية ماديًا					
يشجع القطاع على تجريب الأفكار الجديدة قبل الحكم عليها					

					يشجع القطاع الموظفين على المساهمة في وضع الخطط المستقبلية للتغيير والتطوير.
					يوفر القطاع بيئة عمل صحية ومناسبة وخالية من الصراعات وضغوط العمل.
					تعتبر القطاع الابداع التنظيمي عملية مقصودة مخطط لها للاستجابة للمتغيرات البيئية

مع خالص التقدير والاحترام

Mid-Ocean University

College of Management

Department of Business

Administration



**The Impact of Practicing Intellectual
Capital Strategies on Achieving
Excellence in Institutional Performance:
The Mediating Role of Organizational
Creativity: An Applied Study on the
Mining Sector in the Tarif Region**

Preparation:

Mustafa Hassan Al-Shangiti

242000726

Supervision/

2024