

جامعة ميدأوشن



كلية الإدارة

قسم / تخصص إدارة أعمال

تحديات تطبيق الإدارة الرقمية في بيئة العمل في الجهات الحكومية

إعداد الطالب/

حسن احمد أبوشهادة

243001759

إشراف/

د. الفيصل عبد الحميد محمد حسن

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



أهدي هذا العمل إلى والديّ الكريمين، اللذين كانا لي النبراس والداعم الأكبر في حياتي. إلى والدتي  
الحنونة، التي غرست في 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 وشجعتني، سائلاً الله أن يجعل هذا الإنجاز بداية  
لمزيد من النجاحات والتقدم.

# شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

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 جرّاد

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

**الأهداف** تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الرقمية في بيئة العمل داخل الجهات الحكومية، وذلك من خلال دراسة ميدانية على عينة من الموظفين.

**المنهجية** .واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم جمع البيانات بواسطة استبيان مكون من عدة محاور

**النتائج** النتائج إلى أن أبرز التحديات تمثلت في ضعف البنية التحتية، ومقاومة التغيير، وضعف التشريعات والسياسات الداعمة

**التوصيات** وقامت الدراسة بتوصيات لمعالجة هذه التحديات بما يساهم في تحسين جودة الأداء والتحول الرقمي في القطاع الحكومي تحديث السياسات والتشريعات تدريب الموظفين بالتوصيات تطوير البنية التحتية.

## قائمة المحتويات

|                                         |    |
|-----------------------------------------|----|
| بسم الله الرحمن الرحيم .....            | ب  |
| إهداء.....                              | ج  |
| شكرو وتقدير .....                       | د  |
| المستخلص .....                          | هـ |
| قائمة المحتويات .....                   | و  |
| قائمة الجداول .....                     | ي  |
| قائمة الأشكال .....                     | ل  |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة ..... | 1  |
| 1.1 مقدمة: .....                        | 1  |
| 2.1 مشكلة الدراسة: .....                | 4  |
| 3.1 أهمية الدراسة: .....                | 7  |
| 4.1 أهداف الدراسة: .....                | 8  |
| 5.1 تساؤلات الدراسة: .....              | 8  |
| 6.1 فروض الدراسة: .....                 | 9  |
| 7.1 نموذج الدراسة: .....                | 10 |
| 8.1 الدراسات السابقة: .....             | 11 |
| 9.1 المنطلقات النظرية للدراسة: .....    | 24 |
| 10.1 المنهجية وطرق البحث: .....         | 25 |

|                                                  |    |
|--------------------------------------------------|----|
| 11.1 مصادر البيانات تحديات البيئة الرقمية: ..... | 25 |
| 12.1 أدوات الدراسة تحديات البيئة الرقمية: .....  | 26 |
| 13.1 حدود الدراسة تحديات البيئة الرقمية : .....  | 26 |
| الفصل الثاني: الإطار النظري .....                | 27 |
| المبحث الأول: تحديات البيئة الرقمية .....        | 27 |
| 1.1.2 مقدمة: .....                               | 27 |
| 2.1.2 مفهوم تحديات البيئة الرقمية: .....         | 27 |
| 3.1.2 أهمية .....                                | 28 |
| 4.1.2 خصائص: .....                               | 29 |
| 5.1.2: .....                                     | 31 |
| 6.1.2 مكونات : .....                             | 32 |
| 7.1.2 عناصر .....                                | 32 |
| 8.1.2 أبعاد: .....                               | 33 |
| 9.1.2 طرق قياس: .....                            | 39 |
| 10.1.2 التحديات التي تواجه: .....                | 40 |
| المبحث الثاني : تميز الأداء المؤسسي ي: .....     | 42 |
| 1.2.2 مقدمة: .....                               | 42 |
| 2.2.2 مفهوم تمييز الأداء المؤسسي ي: .....        | 42 |
| 3.2.2 ركائز تميز الأداء المؤسسي ي: .....         | 44 |
| 4.2.2 أهمية تميز الأداء المؤسسي ي: .....         | 45 |

|    |                                             |
|----|---------------------------------------------|
| 46 | 5.2.2 أهداف إدارة تميز الأداء المؤسس ي:     |
| 46 | 6.2.2 مبادئ التميز في الأداء المؤسس ي:      |
| 47 | 7.2.2 أبعاد التميز الأداء المؤسس ي:         |
| 49 | المبحث الثالث : الإبداع التنظيمي:           |
| 49 | 1.3.2 مقدمة:                                |
| 49 | 2.3.2 مفهوم الإبداع التنظيمي:               |
| 51 | 3.3.2 خصائص الإبداع التنظيمي ونظرياته:      |
| 53 | 4.3.2 أهمية الإبداع التنظيمي:               |
| 53 | 5.3.2 أساليب تنمية الإبداع التنظيمي:        |
| 54 | 6.3.2 مكونات الإبداع التنظيمي:              |
| 54 | 7.3.2 خصائص المؤسسة المبدعة تنظيمي ا:       |
| 55 | 8.3.2 معوقات الإبداع التنظيمي:              |
| 56 | 9.3.2 استراتيجيات تعزيز الإبداع التنظيمي:   |
| 57 | 10.3.2 أدوات ووسائل تعزيز الإبداع التنظيمي: |
| 59 | الفصل الثالث: المنهجية والتصميم             |
| 59 | 1.3 تمهيد:                                  |
| 59 | 2.3 منهج الدراسة:                           |
| 59 | 3.3 مجتمع الدراسة:                          |
| 63 | 4.3 إدارة الدراسة                           |
| 64 | 5.3 ثبات أداة الدراسة:                      |

|    |                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 65 | 6.3 المعالجة الإحصائية .....                                                                                                                                                                                                        |
| 66 | الفصل الرابع: تحليل البيانات واختبار الفرضيات .....                                                                                                                                                                                 |
| 66 | 1.4 تمهيد: .....                                                                                                                                                                                                                    |
| 66 | 2.4 النتائج الوصفية لمتغيرات الدراسة: .....                                                                                                                                                                                         |
| 78 | 3.4 اختبار فرضيات الدراسة .....                                                                                                                                                                                                     |
| 87 | الفصل الخامس: النتائج والتوصيات .....                                                                                                                                                                                               |
| 87 | 1.5 النتائج: .....                                                                                                                                                                                                                  |
| 89 | 2.5 مناقشة النتائج المتعلقة باختبار فرضيات الدراسة .....                                                                                                                                                                            |
| 91 | 3.5 التوصيات: .....                                                                                                                                                                                                                 |
| 93 | Abstract .....                                                                                                                                                                                                                      |
| 94 | المراجع .....                                                                                                                                                                                                                       |
| 94 | أ أو لا: المراجع العربية .....                                                                                                                                                                                                      |
| 96 | ثاني ا: المراجع الأجنبية: .....                                                                                                                                                                                                     |
| I  | الملاحق .....                                                                                                                                                                                                                       |
| II | استمارة استبيان .....                                                                                                                                                                                                               |
|    | ونظرًا 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. |
| II | .....                                                                                                                                                                                                                               |

## 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 (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 المرووسين           |
| 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 (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

١,١ مقدمة:

شهد العالم تطوراً سريعاً في مجال التكنولوجيا الرقمية، مما أدى إلى ظهور مفهوم الإدارة الرقمية كأحد أدوات تحسين الأداء وزيادة الكفاءة في المؤسسات، لا سيما في الجهات الحكومية التي تواجه تحديات متزايدة في بيئة العمل.

بين الأطراف الداخليين والخارجيين وتنظيم العلاقات بينهم، وبالإضافة لذلك فإن للتميز المؤسسي أثر على أداء الجهات الحكومية وريحيته (Masa'd, 2020).

وبعد التحول إلى الحوكمة القائمة على المعرفة واستخدام التقنية الرقمية في خلق قيمة في الجهات الحكومية بدأت الدراسات بالتوجه نحو قياس البيئة الرقمية والذي يعد من المصطلحات المعرفية المستحدثة والمهمة والذي يعبر عن الأصول غير ملموسة مثل المعرفة ومهارات الموظفين والخبرة، كما يعتبر التحول الرقمي أحد العناصر الأساسية لبيئة عمل أكثر إيجابية الاقتصادية المعرفة حيث أصبحت أكثر أهمية في الجهات الحكومية حيث بدأت الجهات الحكومية في إدراك القدرة على المنافسة ولكن من خلال الابتكار ونظم المعلومات والإدارة التنظيمية ومواردها التنظيمية (بن حامد، 2018).

وبعد التحول الرقمي 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 للقدرات 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 القوية البشرية المؤهلة، وتوفير المناخ التنظيمي الذي يمتاز بالابتداع والابتكار. (Danish,2018)

وقد تزايدت الحاجة إلى التوجه نحو تطبيق التميز المؤسسي، كمساهمة في تحقيق النجاح التنظيمي، والفاعلية التنظيمية وتلبية حاجات

العلاء، 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 والتدريبية 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 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 بنجم 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 بالقيم، 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:

تواجه الجهات الحكومية العديد من التحديات التي تعيق تطبيق الإدارة الرقمية بشكل فعال، ومنها ضعف البنية التحتية، مقاومة التغيير، ضعف التدريب، وضعف اللوائح التنظيمية

تعتبر التحول الرقمي أحد الخيارات الاستراتيجية لنجاح العمل؛ الصناعة في المملكة لم تكن وليدة اللحظة بل بنيت على

ويحقق أهداف رؤية المملكة 2030 في الاستفادة القصوى من الحكومة والتغير الرقمي. وقد

ظهرت الدراسة التحليلية لاستراتيجيات التحول الرقمي في المملكة العربية السعودية، الدور المحوري لهيئة الحكومة الرقمية من أجل تمكين الجهات الحكومية المختلفة من تحقيق مستهدفات التحول الرقمي وتبني الحلول المبتكرة.

وتقدم الهيئة في هذا الإطار مجموعة من الخدمات الاستشارية تتضمن مراجعة استراتيجيات التحول الرقمي والتأكد من مواءمتها مع أهداف التحول الرقمي الوطنية والتي تمت الاستفادة منها كأصول للخروج بهذه الدراسة.

في عالم يشهد تحولات رقمية سريعة، تهدف المملكة العربية السعودية إلى أن تكون في طليعة الدول الرائدة في مجال التحول الرقمي. وفي هذا السياق، تقدم الدراسة البحثية الصادرة عن هيئة الحكومة الرقمية نظرة إلى الجهود التي تبذلها الجهات الحكومية في هذا الإطار في المملكة وتستعرض نقاط التحسين الرئيسية، والأهداف الاستراتيجية، والعناصر المشتركة في مبادرات التحول الرقمي، بشكل يوفر رؤية شاملة حول مسار رحلة التحول الرقمي لحكومة المملكة ويقدم توصيات حول سبل المضي قدماً.

## 2. المنهجية وطريقة البحث

### 2.1. المنهجية:

تم تحليل كل من استراتيجيات التحول الرقمي في إطار ثلاثة أبعاد رئيسية: نقاط التحسين، والأهداف الاستراتيجية، ومبادرات التحول الرقمي. تم اختيار هذه الأبعاد نظراً لتوفيرها منظوراً شاملاً حول المجالات الرئيسية التي تستوجب المعالجة والتركيز الاستراتيجي لدى الجهات، وهي عناصر أساسية لتحقيق مستهدفات رؤية ٢٠٣٠. من ثم جرى تقسيم هذه الأبعاد الثلاثة إلى مجموعة شاملة من الفئات الرئيسية والفرعية، بناءً على عناصر أساسية مشتركة للتوجيه الاستراتيجي، والأسلوب، وطرق التجميع. توفر هذه المنهجية فهماً واضحاً للتحديات الرئيسية والأولويات والتوجهات لدى الجهات الحكومية. في ما يلي المزيد من المعطيات حول هذه الأبعاد:

نقاط التحسين: تشمل الفجوات، ونقاط التحسين، والتحديات.

الأهداف الاستراتيجية: تشمل الأهداف الاستراتيجية للتحول الرقمي ومدى مواءمتها مع الاستراتيجية الوطنية للحكومة الرقمية والأهداف المؤسسية.

مبادرات التحول الرقمي: تشمل المبادرات المندرجة ضمن استراتيجية التحول الرقمي الخاصة بالجهة ومجالات تركيزها.

وكمراجع ثانوي، تمّت مراجعة إحصائيات أخرى تشمل عدد المشاريع ومؤشرات الأداء الرئيسية المتعلقة بالأهداف الاستراتيجية، إضافةً إلى عمليات التقييم السابقة التي أجرتها هيئة الحكومة الرقمية لاستراتيجيات التحول الرقمي هذه .

### جمع البيانات

تم جمع المعلومات من ٣١ استراتيجية تحول رقمي تعتمد على جهات حكومية في المملكة، وكان التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية: نقاط التحسين، والأهداف الاستراتيجية، ومبادرات التحول الرقمي. جرى بعد ذلك استخراج المعلومات اللازمة وتخزينها في قاعدة بيانات مركزية حيث تخضع لإجراءات صارمة بشكل يحرص على دقة هذه البيانات، وصلتها بالموضوع، واكتمالها.

### تحليل البيانات

يتم النظر بشكل ممنهج في البيانات المجمّعة باستخدام تحليل البيانات الكميّ وتصور البيانات عبر لوحات معلومات متعددة، وذلك من أجل الكشف عن الأنماط والتوجهات والمعطيات المهمة المتعلقة بجهود التحول الرقمي التي تبذلها الجهات الحكومية .

### تصنيف النتائج

بعد مراجعة البيانات من جوانب مختلفة تشمل الجانب الاستراتيجي، والتشغيلي، والبيانات، والتقنية، والقوى العاملة، والاستدامة، تمّ تصنيف النتائج إلى فئات رئيسية وفرعية متباينة. وتمكّن عملية التصنيف هذه من تشكيل صورة واضحة لاستراتيجيات التحول الرقمي، وتحديد المحاور المشتركة، والتحديات، ومجالات التركيز، ومكان التحسين.

### التحقق من صحة النتائج

يتم التحقق باستمرار من صحة النتائج التي تتوصّل إليها الدراسة بما يضمن الدقة والموثوقية. وفي هذا الصدد، يتم إجراء عملية تحقق ذاتي صارمة وعدد من عمليات المراجعة حرصاً على الاتساق والدقة، بما يشمل التحقق من المواءمة الصحيحة لجميع البيانات العددية، كما تتم مراجعة الخطوات السابقة عند اللزوم.

تمّ تطبيق هذه الخطوات على كل بُعد في إطار ٣١ استراتيجية تحول رقمي معتمدة عبر ٨ قطاعات حكومية في الفترة الممتدة من العام ٢٠٢٢ إلى ٢٠٢٤، مما نتج عنه الأرقام الرئيسية التالية:

506 نقاط تحسين

235 هدفاً استراتيجياً

490 مبادرة تحول رقمي

2.2 أبعاد الدراسة:

يغطي إطار التصنيف هذا جميع الأبعاد التي تم تحليلها في هذه الدراسة بما يشمل النظر في ٥٠٦ نقاط تحسين، و٢٣٥ هدفاً استراتيجياً، و ٤٩٠ مبادرة تحول رقمي. يمكن عبر التحليل المفصّل لنقاط البيانات المتنوعة هذه، الحصول على معطيات قيّمة في ما يتعلق بالتحديات المتعددة الأوجه، والأهداف، والخطوات المتخذة في رحلة التحول الرقمي نجم عن التحليل الأولي للبيانات، وضع مجموعة شاملة من الفئات الرئيسية والفرعية تغطي نطاقاً واسعاً من جوانب التحول الرقمي:

الاستراتيجية والتنظيم:

التوجه الاستراتيجي والسياسات ذات الصلة

الهيكل التنظيمي والنموذج التشغيلي

نموذج الأعمال والمنظومة (الشراكات)

قنوات التفاعل ورضا المستفيد:

المنتجات والخدمات والمنصات الرقمي

تجربة العميل

التميز المؤسسي:

الكفاءة والتميز التشغيلي

إدارة المخاطر واستمرارية الأعمال

إدارة الأداء

إدارة وتكامل البيانات:

إدارة البيانات وحوكمتها

خصوصية البيانات وحمايتها (الأمن السيرانبي)

التوافقية الرقمية

التقنية والبنية التحتية:

النظم الرئيسية

تحديث البنية التحتية

التقنيات الناشئة والابتكار

القوى العاملة وتنمية المهارات:

تنمية المهارات التقنية/الدورات التعليمية

استقطاب المواهب

إدارة المعرفة وتعزيز التوعية

الحكومة البيئية والاجتماعية والمؤسسية:

البيئة والاستدامة

المسؤولية الاجتماعية

يحدد نظام التصنيف إطار عمل واضحاً لتحليل استراتيجيات التحول الرقمي، ويغطي مجالات رئيسية بدءاً من الاستراتيجية ووصولاً إلى الاستدامة. توفر هذه المنهجية معطيات قيّمة حول مواهبة الاستراتيجيات، وتعزيز كفاءة الإجراءات، والاستفادة من التقنيات، وضمان مسؤوليات الحكومة. كما تحدد مسار التحليل والتوصيات التي تقدّمها الدراسة. ■

ونظرا للتطورات الحديثة في قطاع التعدين فقد فرضت العديد من التحديات داخل المنظمات، مما استوجب ظهور العديد من المفاهيم الجديد 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، وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى، ونكسبها 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 التغير في بيئة الأعمال ازدادت أهمية موضوع رأس المال الفكري بوصفه أحد البدائل التي تلجأ إليها المنظمة للتكيف مع بيئة التغير، 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 تجاهل فياداتها 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) عاملاً، وقد قام باستطلاع آرائهم حول أهمية استراتيجيات رأس المال الفكري ودورها في تحقيق التميز المؤسسي من خلال الابداع 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 كافٍ 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.

ونقسم 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 المؤسس ي: الدور الوسيط للإبداع التنظيمي في قطاع التعدين بمنطقة طريف.

### 4.1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس ي 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 المؤسس ي بأبعاده (تميز تقديم الخدمة- تميز المرؤوسين- تميز العمليات الداخلية) في توسط الابداع التنظيمي في قطاع التعدين بالطريف، وتنبثق من الهدف الرئيس ي مجموعة من الاهداف الفرعية تتمثل في:

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

### 5.1 تساؤلات الدراسة:

تتمثل مشكلة الدراسة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

السؤال الرئيس ي: ما أثر لممارسات استراتيجيات رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس مال العلاقات- رأس المال الهيكلي- رأس المال الاجتماعي) في تحقيق التميز المؤسس ي بأبعاده (تميز تقديم

الخدمة- تميز المرؤوسين- تميز العمليات الداخلية) في توسط الابداع التنظيمي في قطاع التعدين بالطريف؟

وينبثق عن السؤال الرئيس ي 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 المؤسس ي 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 المؤسس ي في قطاع التعدين بطريف؟
- ❖ السؤال الفرعي الثالث: هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري بأبعاده في تحقيق التميز المؤسس ي 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 المؤسس ي بتوسط الابداع التنظيمي؟
- ❖ السؤال الرئيس ي الثاني: ما هو مدى تأثير رأس المال الفكري على الابداع التنظيمي في قطاع التعدين بطريف؟
- ❖ السؤال الرئيس ي الثالث: ما مدى تأثير الابداع التنظيمي على تحقيق تميز الأداء المؤسس ي في قطاع التعدين بطريف؟

## 6.1 فروض الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة فقد اعتمد على مجموعة من الفرضيات الآتية:

- ❖ الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لممارسات استراتيجيات رأس المال الفكري بأبعاده (رأس المال البشري- رأس مال العلاقات- رأس المال الهيكلي-

رأس المال الاجتماعي) في تحقيق التميز المؤسس ي 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 ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال البشري في تحقيق التميز المؤسس ي بأبعاده مجتمعه في توسط الابداع التنظيمي في قطاع التعدين بالطريف.

❖ الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس مال العلاقات في تحقيق التميز المؤسس ي بأبعاده مجتمعه في توسط الابداع التنظيمي في قطاع التعدين بالطريف.

❖ الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الهيكلي في تحقيق التميز المؤسس ي بأبعاده مجتمعه في توسط الابداع التنظيمي في قطاع التعدين بالطريف.

❖ الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الاجتماعي في تحقيق التميز المؤسس ي بأبعاده مجتمعه في توسط الابداع التنظيمي في قطاع التعدين بالطريف.

❖ الفرضية الرئيسية الثانية: : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) لرأس المال الفكري بأبعاده على الابداع التنظيمي في قطاع التعدين بطريف.

❖ الفرضية الرئيسية الثالثة: : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للإبداع التنظيمي على تحقيق تميز الأداء المؤسس ي في قطاع التعدين بطريف.

## 7.1 نموذج الدراسة:

يهدف هذا النموذج إلى دراسة أثر ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري في تحقيق تميز الأداء المؤسس ي: 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- الداخلية) تميز المرؤوسين- تميز العمليات

❖ المتغير الوسيط: الابداع التنظيمي.

❖ بالاعتماد على دراسة ( Alderei,2022 ) ، ( على، 2021 ) ، ( رشيد، 2019 )

## 8.1 الدراسات السابقة:

1. دراسة (البدي، 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 (الحبيش ي، 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 ، الهيكلي الزبائني) ، 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 وبعد 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 وتجدهد 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 للإحلال 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، والتحفط 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 وذات 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. الأصاله 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

المحاسبى من خلال تحليل العلاقة بين الإفصاح عن رأس المال الفكرى 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 الفكرى في تحقيق تميز الأداء المؤسسى ي:

الدور الوسيط للإبداع التنظيمى في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.

❖ هدف الدراسة: هدفت الدراسة الى قياس أثر ممارسة استراتيجيات رأس المال الفكرى في تحقيق

تميز الاداء المؤسسى ي من خلال الدور الوسيط للإبداع التنظيمى لدى العاملين في دائرة ضريبة الدخل والمبيعات الأردنية.

❖ منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى التحليلى 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 الفكرى على تحقيق تميز الاداء المؤسسى ي 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 الإحصائى.

❖ متغيرات الدراسة: المتغير المستقل رأس المال الفكرى بأبعاده (رأس المال البشرى- رأس مال العلاقات- رأس المال الهيكلى- رأس المال الاجتماعى)، والمتغير التابع تميز الأداء المؤسسى ي بأبعاده)

تميز تقديم الخدمة- تميز المرؤوسين- تميز العمليات الداخلية)، والمتغير الوسيط الإبداع التنظيمى.

❖ نتائج الدراسة: أشارت نتائج التحليل إلى وجود أثر الاستراتيجيات راس المال الفكرى على تميز

الاداء المؤسسى ي. كما وجد أثر الاستراتيجيات راس المال الفكرى على الإبداع التنظيمى، وأشارت النتائج الى وجود أثر للمتغير الوسيط الإبداع التنظيمى على تميز الاداء المؤسسى ي. حيث وجد أثر

مباشر وغير مباشر لممارسة استراتيجيات رأس المال الفكري على تميز الأداء المؤسس ي بوجود الابداع التنظيمي كمتغير وسطي، كما أن مستوى الأداء المؤسس ي 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 فإنها توصي بالعمل على تعزيز الخبرة العملية التي يمتلكها موظفوا الدائرة وذلك لتقديم حلول متميزة للمشكلات التي تواجههم في العمل كون ذلك يعزز مستوى التميز المؤسس ي 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 يساهم 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 المؤسس ي

- ❖ هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التمكين الإداري في التميز المؤسس ي.
- ❖ 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 (نفويض الصلاحيات، والتحفيز، والتدريب، والمشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال الفعال)، وتضمنت المتغير التابع متمثلاً بالتميز المؤسس ي.

❖ نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود أثر ذو دلالة إحصائية لثلاثة متغيرات للتمكين الإداري، والمتمثلة: بـ (نفويض الصلاحيات، والتدريب، والاتصال الفعال)

في التميز المؤسس ي في وزارة الشباب في الأردن، بينما باقي المتغيرات الأخرى لم تؤثر في التميز المؤسس ي.

❖ توصيات الدراسة: وأوصت الدراسة بضرورة قيام الجهات ذات العلاقة في وزارة الشباب بتعزيز متغيرات التمكين

الإداري والمتمثلة: ب (تفويض الصلاحيات، والتدريب، والاتصال الفعال)؛ نظراً لأنها الأكثر تأثيراً في التميز المؤسس ي

في وزارة الشباب، وضرورة الاهتمام بمتغير التحفيز نظراً لحصوله على المرتبة الأخيرة في التأثير في التميز المؤسس ي.

#### 8. دراسة ( عباس، 2022)، بعنوان التميز المؤسس ي بمؤسسات التربية الخاصة.

❖ هدف الدراسة: هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على المتطلبات التي يجب توافرها لتطبيق التميز المؤسس ي

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 المؤسس ي 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 المؤسس ي بمدارس التربية الخاصة في مصر وهي:

توفير بيئة مدرسية فاعلة ومتميزة وذات جودة عالية، وتوفير قوانين محفزة، ونشر ثقافة الجودة والتميز المؤسس

ي، وجود هيكل تنظيمي مرن وقيادة داعمة للتميز المؤسس ي.

❖ توصيات الدراسة: وأوصت الدراسة بضرورة إعادة هيكلة التنظيم الإداري لمدارس التربية الخاصة للوصول

إلى التميز المؤسس ي ومواجهة التغيرات الحديثة 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 (العوض ي، 2020)، بعنوان دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسس ي: دراسة تطبيقية على عينة من

#### الشركات الدولية الكويتية

❖ هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى معرفة دور إدارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسس ي 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 المؤسس ي 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 المؤسس ي.

❖ 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 كمغيرات مستقلة، التميز المؤسس ي متغير تابع.

❖ نتائج الدراسة: جاءت النتائج لتثبت عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ) وجود دور وتأثير بين إدارة

المعرفة التنظيمية والتميز المؤسس ي بالشركات الدولية الكويتية، كما اتضح وجود علاقة ارتباط ودور لإدارة المعرفة البشرية الوظيفية والتميز المؤسس ي بالشركات الدولية الكويتية، علاقة ارتباط ودور لإدارة معرفة العملاء بالشركات الدولية الكويتية، وذلك عند مستوى معنوية ( $\alpha \geq 0.05$ ).

❖ توصيات الدراسة: من أهم ما اقترحته الدراسة ضرورة وضع خطة تدريبية فعالة لنشر ثقافة إدارة المعرفة والتميز المؤسس ي 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 ممارساتها 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 ي: 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 مقياس القيادة

الأخلاقية، ومقياس 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 الوظيفية 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 الوظيفية 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 والمرؤوسين بالهيئة لتقديم المقترحات والشكاوى.

11. دراسة (Alderei, mansor and husseini, 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 أبوظبي في الإمارات العربية المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى أن رأس المال الفكري يحفز القدرات الإبداعية للموظفين وأن التحول الرقمي 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 التحول الرقمي 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 جاكارتا 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)

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، لأن هذه المؤسسات تسعى إلى تحقيق الأرباح وتقديم أنشطة غير المنتجة اجتماعياً.

#### 14. دراسة (Abo Naser, 2018) On Achieving Institutional Excellence In Palestine

Technical College الإعلان الإلكتروني وأثره في تحقيق التميز 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 أثر 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. التحول الرقمي

❖ تعريف التحول الرقمي إجرائياً : 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.

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 محوراً 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 التحول الرقمي بأبعاده (رأس المال البشري- رأس مال العلاقات- رأس المال الهيكلي- رأس المال الاجتماعي) في تحقيق تميز الأداء المؤسسي بأبعاده (تميز تقديم الخدمة- تميز المرؤوسين- 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: الإطار النظري

### المبحث الأول: التحول الرقمي 1.1.2

#### مقدمة:

يعد التحول الرقمي، 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 التحول الرقمي 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 "محصول 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 التحول الرقمي:

تكمن أهمية التحول الرقمي في عدة أبعاد يمكن توضيحها من خلال ما يلي :

(Sardo, Serrasqueiro, and Alves, 2018)

1. يعد التحول الرقمي المحرك الرئيس ي 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 الأساس ي 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 التحول الرقمي من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة، حيث إن استراتيجية التميز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال النتائج 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 موطناً 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 التحول الرقمي:

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

1. الخصائص الظاهرية الشكلية لتحول الرقمي: 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 ملموسة 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 لتحول الرقمي: 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 ومختص ي الإدارة يتناولونها، وتشغل أفكار القادة في الإدارات العليا للمنظمات يعود ذلك إلى أن أغلب الموجودات والأصول الفكرية لا تجذب السيطرة، الأمر الذي يؤكد وجود إدارات قوية متمكنة وتتمتع بالرشد والحكمة تعمل على ضمان رأس المال الفكري والاستثمار به (la, 2019, Benevene,et

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 محدداً رئيسياً 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 التحول الرقمي:

ترتبط مكونات التحول الرقمي 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 التحول الرقمي :

- ❖ 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 التحول الرقمي

تتكون عناصر التحول الرقمي 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 الرئيس ي للإبداع والابتكار والتحسين المستمر في الأداء، ويعتمد بشكل كبير على التدريب والتطوير المستمر للموظفين لزيادة معرفتهم ومهاراتهم.
2. الأنظمة والأجهزة :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 التحول الرقمي:

ينم تحديد أبعاد التحول الرقمي كما يلي:

### ❖ رأس المال البشري :

رأس المال البشري هو المصدر الرئيس ي 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 الرئيس ي 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.

يملك 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 وارتقاءها 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. يُعرف 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

مصممًا وثقافة الشركة تشجع الموظفين، فإنه يتم صنع أفكار جديدة لتحسين الأداء (Khalique, Shaan, and Isa, 2019).

يشكل رأس المال الهيكلي مصدرًا هامًا 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 (الشجري, 2019).

يعتبر رأس المال الهيكلي البنية الأساسية للمنظمة والعمليات التنظيمية المستخدمة للحصول على المنتجات (et al., 2016). (Gogan) 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 عليها المنظمات للتعبير عن مدى قدرتها على الاستجابة للتغيرات في بيئة العمل بشكل سريع وإيجابي (Hejazi, Ghanbari, and Alipour, 2018). (Rأس 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 (2017). (Nor and Nor,

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 لوحدة 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، كالتقدم والنمو، 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، والزبائن، 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 دوراً مهماً في تحسين أداء المنظمات، حيث أظهرت الدراسات أن المنظمات التي تمتلك مستويات مرتفعة من رأس المال العلائقي تحقق أداءاً متميزاً مقارنةً 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 إيجاباً على أدائها المالي والتشغيلي. (Zaborek and Mazur, 2019)

## 9.1.2 طرق قياس التحول الرقمي

تعدد طرق قياس التحول الرقمي 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 التحول الرقمي

المحور الثاني: التحديات البشرية والتنظيمية:

1. مقاومة التغيير من الموظفين .
2. ضعف المهارات الرقمية للموظفين
3. نقص التدريب والدعم الفني .
4. ضعف التعاون بين الإدارات .
5. غياب الحوافز المرتبطة بالتحول الرقمي .

المحور الثالث: التحديات الإدارية والتشريعية

1. ضعف اللوائح والسياسات الرقمية .
2. غياب خطط استراتيجية واضحة .
3. ضعف الرقابة على تنفيذ المشاريع الرقمية .
4. المركزية المفرطة في اتخاذ القرار .
5. غياب معايير تقييم رقمية واضحة

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 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 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 وناصرة، 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 المؤسس ي إلى الارتقاء بالخدمات أو المنتجات إلى مستوى يباهي 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 المؤسس ي 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 المؤسس ي 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 المؤسس ي 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 المؤسس يهتم بالاستمرارية في التفوق وتجديد وتطوير مظاهر التطور والابتكار المؤسس ي، 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 المؤسس ي:

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 أساس ي 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 في 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 المؤسس ي:

هناك عدة أهداف للتميز المؤسس ي 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 المؤسس ي:

إن تحقيق تميز الأداء المؤسس ي 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 تهم 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 والقوة 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 المؤسس ي:

يُعتبر الأداء المؤسس ي 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 نهجاً يركز على العميل، مما يعني فهم احتياجاته وتقديم حلول مخصصة تناسب تلك الاحتياجات، يشمل ذلك أيضاً تحسين تجربة العميل من خلال توفير خدمات ما بعد البيع الفعّالة، والاستجابة السريعة للشكاوى والاستفسارات،

و لضمان توافر الدعم المستمر المؤسسات 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 المؤسس ي المتميز الموظفون هم القلب النابض لأي مؤسسة، ويمثلون العنصر البشري الذي يترجم الاستراتيجيات والخطط إلى واقع ملموس، لتحقيق التميز في هذا البعد، 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 البعد اعتماد منهجيات إدارة الجودة الشاملة وتطبيق أفضل الممارسات في إدارة العمليات. تقنيات التحسين المستمر مثل Six Sigma و Lean 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 المؤسس ي 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 المؤسس ي.

## 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، خصوصاً 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 الجدوى وتنفيذ الأفكار الإبداعية متمشية مع الرؤية التنظيمية والقيم والمعايير والأنظمة والرموز والافتراضات والعادات (Mnisri and Waseleski, 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).

وعُرِّفَ 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 وحمامي، 2018).

وعرّفه (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 تطوراً، ووسيلة رئيسية لتطوير 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 انعكاساً مباشراً لثقافة المؤسسة، حيث تبرز تلك الثقافة حرية الفكر وتقبل العمل الإبداعي وتشجعه وتدعمه مالياً. سيرتفع مستوى إبداع العاملين في المؤسسة وفقاً 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 مزيجاً 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 والتبدل، 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 كالتالي:

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 نفس ي 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 كأي مهارة أخرى، ويمكن تنميتها 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 غريباً والغريب مألوفاً.
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 تبرغ 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 تقليل 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 للتغيرات 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 التغيرات البيئية (الجرنس ي 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 وفعالية، 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 تنظيمي ا:

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 ي. (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.