



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في إدارة أعمال
بعنوان:

دور المهارات الإدارية في تنمية رأس المال الفكري
دراسة حالة مؤسسة - أركوديم (ميديا) -

إشراف الأستاذة:

ججقيق زكية

من إعداد الطالبتين:

- شريحي إبتهاال

- بن ضيف حسناء

لجنة المناقشة:

مشرفا	ججقيق زكية
رئيسا	سراي أم السعد
مناقشا	بن أحسن صلاح

السنة الجامعية: 2022-2023



شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيماً لشأنه ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث

نتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين الذين أعانونا وشجعونا

على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح، وإكمال الدراسة الجامعية.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفتنا بإشرافها على مذكرة بحثنا الأستاذة " جيجيق زكية"

التي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها الكبير علينا، ولتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام واستكمال هذا العمل.

ايضا نتوجه بالشكر الجزيل إلى اعضاء لجنة المناقشة وإلى كل أساتذة قسم علوم التسيير

كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل.

"رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي و أن أعمل صالحاً ترضاه و أدخلني برحمتك في عبادك

الصالحين"



اهداء

قال الله تعالى ﴿...وَأَخِرُ دَعْوَاهُمْ أَنِ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ﴾

الآية 10 من سورة يونس

الحمد لله الذي يسر البدايات ويسر لنا إكمال النهايات وبلغنا الغايات، الحمد لله الذي ما تم جهد إلا بعونه، وما ختم سعي إلا بفضله.

إلى الذي وهبني كل ما يملك حتى أحقق له آماله، إلى من كان يدفعني قدما نحو الأمام لنيل المبتغى إلى الذي سهر على تعليمي بتضحيات جسام مترجمة في تقديسه للعلم، (أبي الغالي) أطل الله في عمره.

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، التي رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد وكانت دعواها لي بالتوفيق ... (أمي الحبيبة) جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين، إلى أخي وفقه الله وسدد خطاه، إلى صديقاتي، إلى جميع أفراد عائلتي، إليهم أهدي هذا العمل المتواضع.

كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذتي الكريمة الاستاذة: ججيق زكية التي كلما سألت عن معرفة زودتني بها والتي كان لها الفضل في إتمام هذا العمل.

الحمد لله على التمام وحسن الختام

إبتهاال



إهداء

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا إلى إتمام هذا العمل فالحمد لله حمدا كثيرا،

والصلاة والسلام على سيدنا وحبينا محمد عليه أفضل صلاة وسلام

اهدي ثمرة عملي إلى:

إلى من أرادني ناجحة وإلى ساندي في الحياة.... أبي حفظه الله لنا.

إلى التي وهبت فلذة كبدها كل العطاء والحنان، التي رعتني حق الرعاية وكانت سندي في الشدائد وكانت دعواها لي

بالتوفيق ... (أمي الحبيبة) جزاها الله عني خير الجزاء في الدارين.

إلى أخوتي، إلى صديقاتي، إلى جميع أفراد عائلتي، إليهم أهدي هذا العمل المتواضع.

كما أهدي ثمرة جهدي لأستاذتي الكريمة الأستاذة: ججيق زكية التي كلما سألت عن معرفة زودتني بها والتي كان لها

الفضل في إتمام هذا العمل.

الحمد لله على التمام وحسن الختام

حسنا

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور المهارات الإدارية في تنمية رأس المال الفكري في مؤسسة أركوديم -ميدا- Arcodym Midea بـ برج بوعريريج، إعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وإستخدمت إستبانة مكونة من 32 عبارة على عينة حجمها 55 مفردة لجمع البيانات الضرورية حول المهارات الإدارية بأبعادها الفكرية، الإنسانية، الفنية والتنظيمية، وحول رأس المال الفكري بأبعاده البشري والهيكلية والزبوني إضافة إلى البيانات العامة للمبحوثين، بعد المعالجة الإحصائية للبيانات المجمعة بإستخدام برنامج الحزمة الإحصائية SPSS وإستخراج النتائج، توصلت الدراسة إلى وجود علاقة دالة إحصائية بين المهارات الإدارية و كل بعد من أبعادها وبين رأس المال الفكري، كما بينت وجود أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإدارية على رأس المال الفكري بأبعاده.

الكلمات الدالة: مهارات إدارية، مهارات فنية، مهارات انسانية ، مهارات تنظيمية، مهارات فكرية، رأس المال فكري، رأس المال بشري، رأس مال هيكلية، رأس مال علائقي، مؤسسة أركوديم.

Abstract:

The study aimed to determine the role of managerial skills in developing intellectual capital at **MideaArcodym** institution in Bordj Bou Arreridj using a descriptive analytical approach and a questionnaire consisting of 32 phrases was used to collect necessary data from the institution about managerial skills through its dimensions : intellectual, human, technical, and organizational skills, as well as intellectual capital its dimensions : human, structural, and customer .the questionnaire were distributed using simple random sampling and the sample size was 55 individuals . after statistical processing of data using the spss and extracting the results, the study found a statistically significant relationship between managerial skills and each dimensions and intellectual capital. the study also found a statistically significant effect of managerial skills on intellectual capital.

Keywords: managerial skills, intellectual skills, human skills, technical skills, organizational skills, intellectual capital, human capital, structural capital, customer capital, MideaArcodym.

فهرس المحتويات

Table of contents

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	إهداء
-	ملخص
-	فهرس المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
(أ_هـ)	مقدمة (Introduction)
الفصل الاول: الإطار النظري والدراسات السابقة Chapter one: theoretical framework and previous studies	
03	تمهيد
04	المبحث الأول: الإطار النظري حول المهارات الإدارية
04	المطلب الأول: ماهية الإدارة
04	أولاً: تعاريف حول الإدارة
05	ثانياً: خصائص الإدارة
06	ثالثاً: أهمية وأهداف الإدارة
07	المطلب الثاني: ماهية المهارات الإدارية
07	أولاً: مفهوم المهارات
08	ثانياً: مفهوم المهارات الإدارية
09	ثالثاً: أهمية مهارات الإدارية

11	المطلب الثالث: تصنيف المهارات الإدارية
11	أولاً: المهارات الفنية
12	ثانياً: المهارات الفكرية
13	ثالثاً: المهارات الإنسانية
14	رابعاً: المهارات التنظيمية
16	المبحث الثاني: الإطار النظري حول رأس المال الفكري
16	المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري
16	أولاً: مفهوم رأس المال الفكري
17	ثانياً: خصائص رأس المال الفكري
19	ثالثاً: أهمية رأس المال الفكري
20	المطلب الثاني: أبعاد رأس المال الفكري
21	أولاً: رأس المال البشري
22	ثانياً: رأس المال الهيكلي
23	ثالثاً: رأس المال الزبوني
24	المطلب الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري
24	أولاً: استقطاب رأس المال الفكري

25	ثانيا: صناعة رأس المال الفكري
26	ثالثا: تنشيط راس المال الفكري
27	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
27	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمهارات الإدارية
27	أولاً: دراسة دلال محمد الزعبي بعنوان أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية
27	ثانيا: دراسة منصور بن متعب بن عبد العزيز وأحمد بن سالم العامري بعنوان مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن
28	ثالثا: دراسة Lori L. Moore, Rick D. Rudd مهارات وكفاءات القيادة لمديري ومسؤولي الإرشاد الزراعي
28	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة برأس المال الفكري
28	اولا: دراسة راضية عروف بعنوان التمكين كإستراتيجية للإستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة
29	ثانيا: دراسة إبتسام حسيني بعنوان مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية
29	ثالثا: دراسة سعودي مراد، مسعودان الهادي بعنوان دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسات العمومية
29	رابعا: دراسة بهوطي نوال، بنهمي يمينة بعنوان مساهمة الادارة الالكترونية في تفعيل رأس المال الفكري
30	خامسا: دراسة KavehAsiaei, RuzitaJusoh, Nick Bontis رأس المال الفكري وأنظمة قياس الأداء
30	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة
30	اولا: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات التي تناولت المهارات الإدارية
31	ثانيا: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات التي تناولت رأس المال الفكري
33	ثالثا: مجال الإستفادة من الدراسات السابقة
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة ميديا-أركوديم-	
Chapter two: case study of media-arcodm-	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية
36	المطلب الاول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة التطبيقية

36	أولاً: التعريف بشركة أركوديم ARCODYM ببرج بوغريج
37	ثانياً: أقسام مؤسسة أركوديم
39	ثالثاً: مهام وأهداف مؤسسة أركوديم
40	المطلب الثاني: المنهج والأدوات المستخدمة
40	أولاً: منهج ومجتمع الدراسة
40	ثانياً: أدوات جمع البيانات
41	ثالثاً: الأدوات والأساليب الإحصائية المستخدمة
43	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
43	أولاً: اختبار الصدق البنائي والإتساق الداخلي للمتغير المستقل
45	ثانياً: اختبار الصدق البنائي والإتساق الداخلي للمتغير التابع
47	ثالثاً: اختبار ثبات أداة الدراسة
47	المبحث الثاني: تحليل وتفسير محاور الإستبانة
47	المطلب الأول: الوصف الإحصائي للعينة
48	أولاً: نتائج النوع الإجتماعي
48	ثانياً: نتائج أعمار عينة الدراسة
49	ثالثاً: نتائج المؤهل العلمي
49	رابعاً: نتائج المركز الوظيفي
50	خامساً: نتائج سنوات العمل لأفراد عينة الدراسة
50	المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج المهارات الإدارية في مؤسسة أركوديم.
51	أولاً: تحليل وتفسير نتائج المهارات الفكرية
51	ثانياً: تحليل وتفسير نتائج المهارات الإنسانية
52	ثالثاً: تحليل وتفسير نتائج المهارات الفنية
53	رابعاً: تحليل وتفسير نتائج المهارات التنظيمية
54	المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج رأس المال الفكري في مؤسسة أركوديم.
54	أولاً: تحليل وتفسير نتائج رأس المال البشري
55	ثانياً: تحليل وتفسير نتائج رأس المال الهيكلي
55	ثالثاً: تحليل وتفسير نتائج رأس المال الزبوني

56	المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج إختبار الفروقات الفرضيات
56	المطلب الأول: إختبار الفروقات في تقديرات المبحوثين
56	أولاً: إختبار الفروقات في تقدير المبحوثين تبعاً لخصائصهم الديموغرافية
60	ثانياً: إختبار الفروقات في تقدير المبحوثين تبعاً لخصائصهم الوظيفية
62	المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية
62	أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى
63	ثانياً: إختبار الفرضيات الفرعية
64	المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية
65	أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية
66	ثانياً: إختبار الفرضيات الفرعية
69	خلاصة
70	خاتمة
74	قائمة المصادر والمراجع
79	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

والملاحق

List of tables ; figures ; appendices

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	الفروق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	01
40	عدد العبارات المستخدمة في المتغير المستقل	02
40	عدد العبارات المستخدمة في المتغير المستقل	03
41	درجات مقياس ليكارت	04
41	مقياس تحليل شدة الإستجابة لواقع متغيرات الدراسة	05
42	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل وابعاده	06
43	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين العبارة والبعد	07
44	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير التابع وابعاده	08
45	معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير التابع وعباراته	09
46	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة	10
47	توزيع عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي	11
47	توزيع عينة الدراسة حسب السن	12
48	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	13
48	توزيع عينة الدراسة حسب المركز الوظيفي	14
49	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	15
50	نتائج فقرات بعد المهارات الفكرية	16
50	نتائج فقرات بعد المهارات الانسانية	17
51	نتائج فقرات بعد المهارات الفنية	18
52	نتائج فقرات بعد المهارات التنظيمية	19
52	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (المهارات الادارية)	20
53	نتائج فقرات بعد رأس المال البشري	21
55	نتائج فقرات بعد رأس المال الهيكلي	22
55	نتائج فقرات بعد رأس المال العلاقتي	23

56	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (رأس المال الفكري)	24
57	التباين الأحادي (حسب النوع الاجتماعي)	25
58	التباين الأحادي (حسب السن)	26
59	التباين الأحادي (حسب المؤهل العلمي)	27
60	التباين الأحادي (حسب المركز الوظيفي)	28
61	التباين الأحادي (حسب لمدة العمل بالمؤسسة)	29
62	العلاقة بين المهارات الإدارية برأس المال الفكري	30
63	العلاقة بين المهارات الفكرية ورأس المال الفكري.	31
63	العلاقة بين المهارات الإنسانية ورأس المال الفكري	32
64	العلاقة بين المهارات الفنية ورأس المال الفكري	33
64	العلاقة بين المهارات التنظيمية ورأس المال الفكري	34
65	أثر المهارات الادارية بأبعادها على رأس المال الفكري	35
66	أثر المهارات الإدارية بأبعاده على رأس المال البشري	36
67	أثر المهارات الإدارية بأبعاده على رأس المال الهيكلي	37
68	أثر المهارات الادارية بأبعاده على رأس المال العلائقي(الزبوني)	38

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ج	نموذج الدراسة	01
11	هرم المهارات الفنية للمستويات الإدارية	02
15	الأهمية النسبية للمهارات الإدارية في المستويات الإدارية	03
20	مكونات رأس المال الفكري حسب تقسيم ستيفارت	04
26	أليات بناء رأس المال الفكري	05
37	الهيكل التنظيمي لمؤسسة أركوديم	06
48	الدائرة النسبية لمتغير النوع الاجتماعي	07
48	الدائرة النسبية للسن	08
49	الدائرة النسبية للمؤهل العلمي	09
49	الدائرة النسبية للمركز الوظيفي	10
50	الدائرة النسبية للمؤهل العلمي	11

قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
80	إستبانة الدراسة	01
82	مخرجات البرنامج الاحصائي spss22	02

مقدمة

Introduction

أولاً: طرح الإشكالية.

تتسم بيئة الأعمال بالتعقيد وعدم الإستقرار خاصة بالنسبة للمنظمات التي تعمل في قطاعات إقتصادية تشهد تزاماً تنافسياً كبيراً مثل قطاع الصناعات الإلكترونية والصناعات التكنولوجية فائقة الدقة، والتي غالباً ما تسعى إلى التفوق ومواجهة التنافسية بالإستثمار في رأسها الفكري لأهميته في تحقيق قيمة مضافة ومزايا تنافسية مستدامة.

يعتبر رأس المال الفكري مورداً مهماً من موارد المنظمة وأصل من أصولها غير الملموسة، وأصبح على المنظمات ضرورة إستقطابه وحرقه وتنميته بإعتباره من المصادر الأساسية للإبتكار والتميز والتفوق التنافسي على أساس ما تمتلكه من معرفة وكفاءات وخبرات ومواهب تتجسد في رأس مالها البشري والهيكلية والعلائقية.

إن الحفاظ على إستمرارية المنظمات وكفاءتها وفعالية أدائها وتنمية ما تمتلكه من رأس المال فكري مرهون بالقائمين على إدارة المنظمة ومهارتهم الإدارية التي تعتبر مكتسبات أساسية وضرورية لضمان جودة إدارة الموارد الملموسة للمنظمة بصفة عامة، والموارد غير الملموسة بصفة خاصة.

تعد المهارات الإدارية بأنواعها أو أبعادها الفكرية والإنسانية والتنظيمية والفنية قدرات تمكن المدراء من الإستغلال الكامل لموارد المنظمة من جهة وتطوير وتنمية مواردها الفكرية وما يمتلكونه من خبرات وكفاءات وطاقات إبداعية من جهة أخرى، من خلال قدرتهم على تعزيز روح العمل والمبادرة والإبداع لدى الأفراد، وتقدير معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم والإستثمار فيها.

مما سبق نأتي إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما دور المهارات الإدارية في تنمية رأس المال الفكري في مؤسسة ميديا؟

ثانياً: فرضيات الدراسة.

للإجابة على التساؤل الرئيسي نطرح الفرضيات التالية:

1/ الفرضية الرئيسية الأولى: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05)

بين المهارات الإدارية وبين رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة.

تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

مقدمة

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) بين المهارات الفكرية وبين رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) بين المهارات الإنسانية وبين رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) بين المهارات الفنية وبين رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) بين المهارات التنظيمية وبين رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة.

2/ الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإدارية على رأس المال الفكري عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) في المؤسسة محل الدراسة.

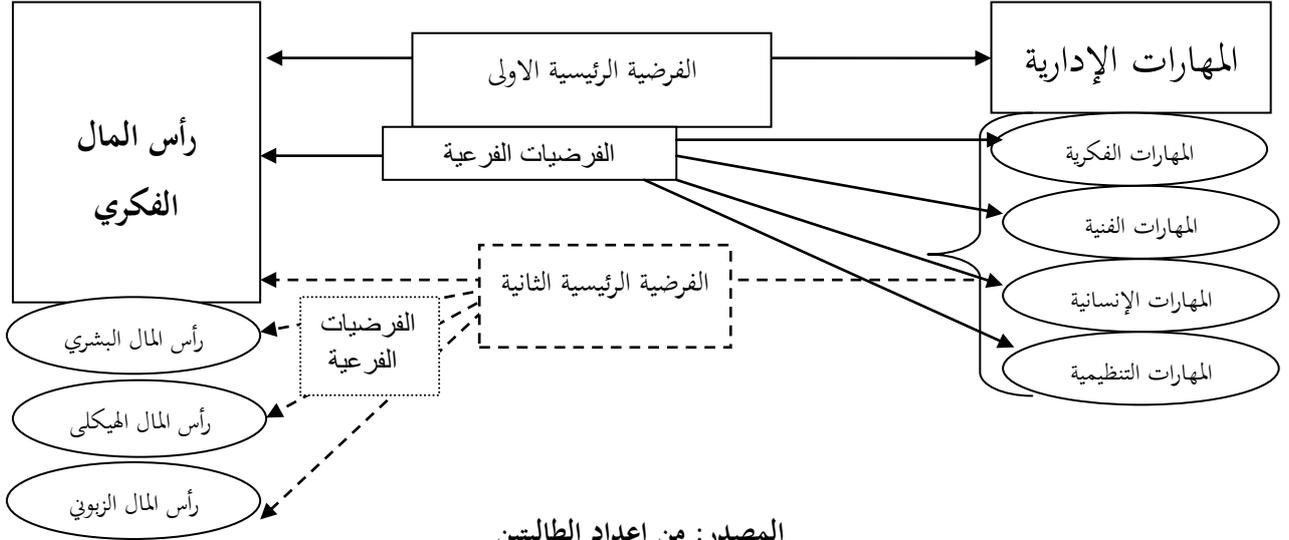
تتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإدارية بأبعادها على رأس المال البشري عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإدارية بأبعادها على رأس المال الهيكلي عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) في المؤسسة محل الدراسة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإدارية بأبعادها على رأس المال الزبوني عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) في المؤسسة محل الدراسة.

ثالثا: نموذج الدراسة.

يحتوي نموذج الدراسة على متغيرين: المتغير المستقل المتمثل في مهارات الإدارة الذي يتكون من أربعة أبعاد هي المهارات الفنية، المهارات الإنسانية أو الشخصية، المهارات الفكرية، المهارات التنظيمية، والمتغير التابع يتمثل في رأس المال الفكري. والذي تم قياسه من خلال رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني والشكل التالي يمثل نموذج الدراسة:

الشكل رقم (1): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين

يبين الشكل العلاقات والأثر التي يتم إختبارها بين متغيرات الدراسة إذ يتم إختبار أولاً علاقة المهارات الإدارية بمجموعة برأس المال الفكري ثم إختبار كل نوع من أنواع المهارات على رأس المال الفكري، ثم يتم إختبار أثر المهارات الإدارية بأبعادها على رأس المال الفكري ثم على كل نوع من أنواع رأس المال الفكري.

رابعاً: مبررات إختيار الموضوع.

من بين الأسباب التي دفعتنا إلى إختيار الموضوع:

- يعتبر رأس المال الفكري من المواضيع المعاصرة والحديثة للمنظمات .
- أهمية المهارات الإدارية بالنسبة للمؤسسات مهما كان طبيعتها.
- قلة البحوث التي تربط بين المتغيرين المهارات الإدارية ورأس المال الفكري.
- الإهتمام بالموضوع لإندراجه ضمن التخصص.

خامساً: أهداف الدراسة.

تهدف الدراسة إلى:

مقدمة

- معرفة طبيعة العلاقة بين المهارات الإدارية بأبعادها وبين رأس مال الفكري في مؤسسة أركوديم -ميديا-.
- التعرف على أثر المهارات الإدارية على رأس المال الفكري في مؤسسة أركوديم -ميديا-.
- تحديد أي بعد من أبعاد رأس المال الفكري الأكثر تأثراً بالمهارات الإدارية في مؤسسة أركوديم -ميديا-.
- تقديم بعض الإقتراحات بناء على النتائج المتوصل إليها.

سادسا: أهمية الدراسة

تتحلى أهمية الدراسة فيما يلي:

- إلقاء الضوء على مفهوم المهارات الإدارية وأبعادها ومستويات تطبيقها والعوامل المؤثرة فيها.
- تقديم عرض مفاهيمي حول رأس المال الفكري ليسهل على الطلبة استيعاب هذه المفاهيم.
- لفت الإنتباه إلى أهمية معالجة إشكالية دور المهارات الإدارية في تنمية رأس المال الفكري.
- المساهمة في تزويد مكتبة الكلية (قسم المذكرات) بمراجع اضافي حول دور المهارات الإدارية في تنمية رأس مال الفكري.

سابعا: حدود الدراسة

تمثلت حدود هذه الدراسة في:

- **حدود الموضوع:** تناولت هذه الدراسة المهارات الإدارية متمثلة في (فكرية، إنسانية، فنية، تنظيمية) كمتغير مستقل وأنواع رأس المال الفكري متمثلة في (البشري، الميكلي، الزبوني) كمتغير تابع.
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مؤسسة أركوديم -ميديا- بولاية برج بوعريرج.
- **الحدود الزمنية:** بالنسبة للجانب التطبيقي تمت الدراسة خلال نهاية شهر أفريل وبداية شهر ماي من السنة الجامعية 2023/2022.

ثامنا: منهج الدراسة

- أنجزت هذه الدراسة بإتباع المنهج الوصفي بأسلوبيه التحليلي ودراسة الحالة، ولجمع جمع البيانات النظرية وإعداد الإطار النظري للدراسة تم إستخدام أداة البحث المكتبي (كتب، مجلات، مذكرات، مواقع النت...).

مقدمة

في الفصل التطبيقي فقد تم إستخدام أداة الإستبانة لجمع المعلومات من المؤسسة محل الدراسة وتحليلها بإستخدام عدة أدوات إحصائية مناسبة.

تاسعا: هيكلية الدراسة

تم إعداد هذه الدراسة على النحو التالي:

- مقدمة: تم فيها طرح الإشكالية والتساؤل الرئيسي فرضيات الدراسة والنموذج، مبررات إختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، حدود الدراسة، منهج الدراسة، هيكلية الدراسة.
- الفصل الأول بعنوان: الإطار النظري والدراسات السابقة.

المبحث الأول: إطار نظري حول المهارات الإدارية، ويتضمن ثلاث مطالب هي ماهية الإدارة، ماهية المهارات الإدارية، تصنيف المهارات الإدارية.

المبحث الثاني: الإطار النظري حول رأس المال الفكري ويتضمن ثلاث مطالب هي مفهوم رأس المال الفكري، أبعاد رأس المال الفكري، آليات بناء رأس مال الفكري.

- **المبحث الثالث:** الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية ويتضمن ثلاث مطالب هي الدراسات السابقة المتعلقة بالمهارات الإدارية، الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع " رأس المال الفكري"، مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

- الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية دراسة حالة مؤسسة أركوديم (ميديا).

المبحث الأول : خصص لتقديم المؤسسة والإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، وتضمن ثلاث مطالب هي لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة التطبيقية، المنهج والأدوات المستخدمة، صدق وثبات أداة الدراسة.

المبحث الثاني: الذي تناول تحليل وتفسير نتائج المهارات الإدارية ورأس المال الفكري، الذي يتمحور فيه ثلاث مطالب هي نتائج الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة، تحليل وتفسير نتائج المهارات الإدارية في مؤسسة أركوديم، تحليل وتفسير نتائج رأس المال الفكري في مؤسسة أركوديم.

المبحث الثالث : الذي تضمن ثلاث مطالب تحليل وتفسير إختبار الفروقات في تقديرات المبحوثين، إختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية، إختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.

مقدمة

- الخاتمة: تشمل النتائج النظرية، والنتائج التطبيقية، والإقتراحات والأفاق الخاصة بالدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري والدراسات السابقة

Chapter one: the theoretical framework and
previous studies

تمهيد:

تلعب الإدارة بمستوياتها الثلاث دورا هاما ومؤثرا في بقاء وإستمرار المنظمات، حيث أن المدراء يجب أن يمتلكوا قدرات ومهارات إدارية معينة من أجل التعامل والعمل على إستقطاب وصناعة وتنشيط والمحافظة على رأس المال الفكري الذي يمثل أهم الموارد والأصول غير الملموسة ومصدرا لتميز المنظمات عن غيرها.

إن السعي المبذول لتنمية رأس المال الفكري يعد من أولويات أي منظمة مهما كان طبيعتها، حيث أن تنمية رأس المال الفكري بمختلف تقسيماته يعني تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة وتحقيق التميز ومكانة مرموقة في البيئة التي تنشط فيها وعليه فإن هذا الفصل يتضمن ثلاث مباحث كالاتي:

- المبحث الأول: إطار نظري حول المهارات الإدارية
- المبحث الثاني: إطار نظري حول رأس المال الفكري
- المبحث الثالث: الدراسات السابقة

المبحث الأول: الإطار النظري حول المهارات الإدارية.

تمثل الإدارة القلب النابض للمنظمات، ويلعب المدراء دوراً هاماً في إدارتها بفعالية وكفاءة. في هذا المبحث سيتم إستعراض المفاهيم المرتبطة بالمهارات الإدارية وإبراز أهميتها ومستوياتها وكذلك تصنيفاتها، وهذا كله بهدف تقديم الإطار المفاهيمي العام لها.

المطلب الأول: ماهية الإدارة.

أولاً: تعريف حول الإدارة

تعددت تعريفات الإدارة (Administration) بتعدد إتجاهات الباحثين، منها:

- **التعريف اللغوي**: "مشتقة من كلمة دار دوراننا، أي تحرك وعاد إلى حيث كان، ويقال أدار الأمر أي أحاط به، ومنه قولهم مداورة الشؤون أي معالجتها، والإدارة هي الإسم والمصدر من أدار".¹
- **التعريف الاصطلاحي**: "الإدارة تعني أنها الوصول إلى الهدف بإستعمال أحسن الطرق في تفعيل القوة البشرية والموارد المتيسرة بأقل ما يمكن من الجهد والوقت والمال".²
- **يعرفها (دراكر)**: "إن الإدارة هي وظيفة ومعرفة وعلم يتم إنجازه ويطبقه المديرون هذه المعرفة لتنفيذ هذه الوظائف وتولي هذه الأعمال".³
- **يعرفها (هنري فايول)**: "إن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم، وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب".⁴
- **يعرفها (جون مي)**: "فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج وسعادة لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع".⁵
- **يعرفها Ricky w griffin**: "الإدارة مجموعة من الأنشطة تشمل التخطيط، تنفيذ القرار، التنظيم والقيادة والتحكم الموجه إلى موارد المنظمة البشرية، المالية، المادية والمعلوماتية بهدف تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة فعالة".⁶

¹أمينة ملال، دور المهارات القيادية في إدارة الصراع التنظيمي بالإدارة العمومية دراسة على عينة من موظفي مديرية المصالح الفلاحية، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم الإعلام والاتصال، جامعة العربي بن مهيدي، أم لبواقي، 2019/2018، ص31.

²نفس المرجع، نفس الصفحة.

³محمد فاتح محمد بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، ط (4)، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 11.

⁴المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مبادئ إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 03.

⁵نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁶Rickyw/Giriffin, Managment, 13th edition, cengage, boston united states, 2021, p5.

من التعاريف السابقة يمكننا تعريف الإدارة على أنها القدرة على تسيير الموارد المادية والمعنوية المتاحة في المؤسسة بالطريقة الفعالة لتحقيق الأهداف المرجوة.

ثانياً: خصائص الإدارة.

للإدارة عدة خصائص منها:¹

- الإدارة عملية إدارية: نشاط حركي تتضمنها وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.
 - الإدارة عملية إقتصادية: تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات مقارنة بالمدخلات.
 - الإدارة عملية إجتماعية: مراعاة البعد الإجتماعي في تحديد الحاجات والرغبات وحسن إستخدام الحوافز لتحقيق مفهوم الإنتماء المنظمي.
 - الإدارة عملية شاملة: يمارسها أفراد التنظيم العملية الإدارية كل حسب تخصصه في مستواه الإداري.
 - الإدارة عملية مستمرة: تحقق مفهوم الإستمرارية خاصة عملية الإتصال وحل المشكلات وإتخاذ القرارات.
 - الإدارة عملية رشيدة: من خلال خضوعها لقواعد وأصول أطرت لها النظريات الإدارية المختلفة، إبتداءً من مدرسة الإدارة العلمية والتي اعتبرت القواعد والأصول الركيزة الأساسية في العملية الإدارية.
 - الإدارة عملية هادفة: تحقق للمنظمة غايتها في البقاء والنمو والمنافسة.
- ومن وجهة النظر الأكثر شيوعاً تراعي ثلاثة مستويات أساسية للإدارة²:
- الإدارة العليا: نجد فيها المديرين التنفيذيين الذين يديرون المنظمة ككل (الرئيس، نائب الرئيس، المدير التنفيذي) ويتم وضع الأهداف والإستراتيجيات العامة وسياسات التشغيل وإتخاذ القرارات.
 - الإدارة الوسطى: تكون هذه الإدارة مسؤولة عن تنفيذ السياسات والخطط التي تم وضعها في الإدارة العليا، والإشراف على سير الأنشطة وتنسيقها، لتحقيق الأهداف التنظيمية.
 - الإدارة الدنيا (مديرو الخط الأول): مهمتها الإشراف على الأعمال التنفيذية بالمنظمة وتنفيذ القرارات والتوجيهات والسياسات التي نفذتها الإدارة الوسطى.

¹ زكريا الدوري وآخرون، مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص 26.
² بتصرف، (Ricky w. griffin, op, cit, (P 09-10)

يتضح مما سبق أن الإدارة عملية شاملة ومتكاملة لكل مستويات ووظائف المنظمة وأنشطتها، تسعى لضمان الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة ومواجهة التحديات المختلفة وحل المشكلات وإتخاذ القرارات التي تؤدي إلى تحقيق نمو وإستمرارية المنظمات.

ثالثاً: أهمية وأهداف الإدارة.

تمثل الإدارة عنصراً مهماً في المنظمات وتمثل أهميتها في:¹

- تساعد على تحقيق التفاعل المنتج بين موارد المنظمة وتوجيهها نحو الإنجاز الفعال للأهداف؛
- تلعب دوراً مهماً في تحقيق التنسيق والتعاون بين الأفراد والجماعات من داخل وخارج المنظمة في ظل كبر حجم المنظمات وتعقيدها، وبيئة خارجية معقدة وسريعة التغير؛
- تحسين معارف ومهارات العاملين؛
- توفير البيئة الملائمة نفسياً ومادياً لأداء العاملين؛
- تعمل الإدارة على تكوين فرق العمل وإجراء التنسيق بين العاملين؛
- توفر الإدارة الإستقرار للمنظمة؛
- تزود الإدارة المنظمة بالأفكار والتصورات والرؤية من أجل أداء أفضل؛
- الإدارة الكفء تستخدم الموارد المتاحة للمنظمة بفاعلية؛
- توجه وتراقب المنظمة من أجل إنجاز الأهداف المرغوبة؛
- كما تسعى الإدارة إلى تحقيق العديد من الأهداف منها:²
- تعزيز ثقافة العمل الجماعي، والحرص على تحفيز الأفراد؛
- قيادة وتوجيه المنظمة نحو النجاح؛
- تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؛
- الإستثمار الأمثل في جميع الموارد المتاحة في المنظمة والعثور على موارد جديدة للاستفادة منها؛
- التنبؤ بالإحتياجات المستقبلية للمنظمة وكيف يمكن تليتها؛
- إلهام الأفراد على العمل من خلال التأكيد على أهمية وقيمة الأهداف المسطرة؛

¹ مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار البيزوري للنشر، عمان الأردن، 2018، ص 12-13، بتصرف.

² جيسال ششنا، أهداف الإدارة الإستراتيجية، مقال، على موقع <https://www.educba.com/>، اطلع عليه بتاريخ 01 مارس 2023 على

الساعة 1 مساءً، بتصرف.

المطلب الثاني: ماهية المهارات الإدارية.

أولاً: مفهوم المهارات

يشير مصطلح المهارات إلى توفر قدرات شخصية لدى بعض الأفراد لكي يقوموا ببعض الأعمال والنشاطات بشكل جيد¹. فيما أشار الآخرون إلى أن المهارة موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو التعليم وتصل بالتدريب وتجعل الفرد قادراً على الأداء الجسماني والذهني².

يوجد عدة تعاريف للمهارة (Skill) منها:

- تعرف على أنها " القدرة على إنجاز عمل بإتباع أساليب تتسم بالكفاءة، وتحقق نتائج مرضية وفق الموارد المتوفرة"³.

- المهارة هي "القدرة على إستخدام المعرفة في تحقيق هدف معين بدقة وسهولة وسرعة وسلامة وأمان"⁴.

- يقصد بالمهارة "التمكن من أداء مهمة محددة بشكل دقيق يتسم بالتناسق والثبات النسبي، ولذلك يتم الحديث عن التمهير، أي إعداد الفرد لأداء مهام تتسم بدقة متناهية".

- تعبر المهارة عن "القدرة على القيام بعمل ما بشكل يحدده مقياس الغرض، وذلك على أساس فن الفهم والسرعة والدقة، أو هي عملية ممارستها ونستخدمها عن قصد في معالجة المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف مرجوة متنوعة تتراوح بين تذكر المعلومات ووصف الأشياء والملاحظات"⁵.

تعتبر المهارات قدرات محصورة ضمن كفاءات معينة تنتج عموماً عن حالة تعلم وعادة ما يرتبط هذا المفهوم بالإتقان والتقنية، ومع الإنجازات الفنية والمكتسبات المدرسية وأيضاً مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريباً، وتقع المهارات ضمن ثلاث مجموعات رئيسية:⁶

¹ سرمد حمزة جاسم الشمري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، بشير إسماعيل محمود الحياي، المهارات الإدارية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 12، العدد 38، 2017، ص 146.

² حازم خميس أبو سمرة، دور القيادة الإستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية، مذكرة ماستر، القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، 2019، ص 27.

³ نفس المرجع، نفس الصفحة.

⁴ مريم لملالي، المهارة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على مسيري الإدارة بجامعة محمد خيضر، مذكرة ماستر، علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، بسكرة، 2013-2014، ص 19.

⁵ زكية جحيق، دور التشارك المعرفي والتمكين في تطوير الكفاءات البشرية في مؤسسات القطاع الإلكتروني بولاية برج بوعرييج، اطروحة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2017، ص 131.

⁶ نفس المرجع، ص 132، بتصرف.

- الطموحات الفردية والجماعية التي يحس الأفراد بميول إلى تحقيقها والوصول إليها.
 - مهارات التفكير والتأمل في الإعتقادات وأنماط السلوك ويمكن إدراكها من خلال المحادثة بين الأفراد.
 - رؤية الأنظمة ومتغيراتها بنظرة شاملة، والطرق التي تمكن الأفراد من التعبير عنها بوضوح وبوجهات نظر مختلفة.
- مما سبق يمكننا تعريف المهارات بأنها مجموعة من القدرات والمواهب التي يمتلكها الأفراد، والتي تسمح لهم بأداء مهامهم على أكمل وجه.

ثانياً: مفهوم المهارات الإدارية.

تعرف المهارات الإدارية (Administrative skills) على أنها " الخلفية العلمية التي يجب أن تتوفر في المدير كي يتمكن من إنجاز أعماله بالكفاءة والفاعلية المطلوبة. وأيضاً هي عبارة عن خصائص وأنماط سلوكية هامة مثل نضوج الشخصية والمفهوم الصحي للذات وارتفاع مستوى الطموح وتنوع الدوافع والنشاط واشتغال الطاقات وحب العمل والقدرة عليه والإنتظام والعادات الصحية. "¹

تعرف أيضاً بأنها " البراعة في العمل والحذاقة الذهنية التي تمكن العاملين من إنجاز المهام الإدارية البارعة هو الذي يمتلك القدرات والسمات التي يستطيع من خلالها التأثير "².

يعرفها (Smith) على أنها " المهارات التي يكتسبها العاملون عن طريق الدورات أو الأنشطة اليومية أو الخبرة العملية، والتي يجري تقييمها من خلال ما يقدم من تجديد وتطوير لمكان العمل "³.

وتعرف أيضاً على أنها "عملية تعليمية طويلة الأمد تستخدم برنامج منظماً ومعدداً يهتم بالاستيعاب من خلاله الموظفون تعلم معارف ومهارات تتعلق بالمفاهيم والجوانب النظرية، وذلك لأغراض عامة على مستوى المنظمة ككل "⁴.

¹ مريم لهلاي، مرجع سبق ذكره، ص 20_21.

² حازم خميس أبوسمرة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

³ المرجع نفسه، نفس الصفحة.

⁴ بدر الدين عبيدي، إدارة المهارات ودورها على تحسين جودة الخدمات العمومية دراسة حالة بلدية الشريعة، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي تيسي، تيسي، تبسة، 2021/2020، ص 3.

كما تعرف أيضا على أنها "قدرة القائد على التعامل مع مختلف العمليات الإدارية واللوائح والسياسات وتنظيم كل الأمور التي من شأنها أن تحافظ على كفاءة وفعالية أداء المهام، كما تشير على أنها قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعا عادلا"¹.

وفي هذا الصدد يتبين أنه حتى يستطيع القائد أن يقوم بدوره ويؤدي المهام القيادية لزيادة فعالية المنظمة، لا بد من توفر مهارات وكفاءات قيادية وفنية فيه تجعله قادرا على التأثير في سلوك العاملين، وأن تكون لديه القدرة على التفاعل والتعامل ومواجهة المواقف الطارئة بفعالية، ويستخدم القائد المهارات بأنواعها كافة لتوجيه الأفراد نحو الهدف المطلوب².

مما سبق يمكننا تعريف المهارات الإدارية على أنها مجموعة من القدرات والمواهب والإمكانات والخبرات التي يمتلكها المدراء والقادة في مختلف مستويات الإدارة والتي تجعلهم قادرين على التأثير والقيادة وتحفيز الأفراد العاملين بكفاءة وفعالية نحو تحقيق أهداف المؤسسة.

ثالثا: أهمية مهارات الإدارة.

تشكل المهارات الإدارية عنصرا مهما في تطوير أداء العاملين في منظمات الأعمال وكذلك تطوير ذاتهم بما ينسجم مع الإستراتيجيات الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتحسين أداءهم وبالتالي تحسين أداء منظمات الأعمال فالمهارات... المستخدمة في كتابة التقارير ونقل المعلومات الإدارية والفنية والعلمية ونقل الأفكار... وإدارة الاجتماعات واتخاذ القرارات والتفاوض والاتصال والتخطيط وغيرها تعتبر من الضروريات لإستمرار الأعمال ونجاح الشركات في تحقيق أهداف البقاء والنمو³.

كما يعتبر وجود المهارات الإدارية أمرا بالغ الأهمية لتحقيق إدارة تتصف بالنجاح والإبداع، وتبرز أهميتها في⁴:

- **التحفيز:** يعتبر المدراء القادرون على تحفيز موظفيهم كنز قيم لمنظمتهم، نظرا لتمكنهم من التعرف على مهارات الموظفين وتشجيعهم على تحسين قدراتهم، إذ أن المدير المتميز يستطيع تحديد مجالات التحسين ويعرف كيفية التعامل معها بأدب.

¹ أحمد حسين عفانة، دور إدارة المواهب في تنمية المهارات القيادية، دراسة عينة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، تيبازة، 2022/2021، ص62.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة.

³ سرمد حمزة جاسم الشمري، مرجع سبق ذكره، ص 146.

⁴ إيمان عبد المجيد، المهارات الإدارية، مقال، 27 سبتمبر 2022، على موقع <https://mawdoo3.com> بتاريخ 02 مارس 2023. بتصرف.

- **الإتصال:** يعد الإتصال الفعال من أحد أهم الأدوار التي يقوم بها المديرون، إذ أن الإتصال الفعال هو بمثابة رابطة قوي بين الموظفين من المستوى الأدنى والإدارة العليا، يجب على المدراء أن يكونوا مستعدين لإستخدام مهارات الإتصال اللفظي والكتابي.
- **التخطيط:** المدراء بحاجة إلى أن يكونوا قادرين على التخطيط، والتوصل إلى الحلول المناسبة والمجدية.
- **الإبتكار:** إن قدرة المدراء الناجحة ترتبط بقدرتهم على حل الصعوبات بشكل خلاق وعلى نحو أكثر إبداعاً، والتوصل إلى أفكار جديدة بطريقة أكثر سرعة.
- **القدرة على حل المشاكل:** يمكن للمديرين الذين يمتلكون مجموعة المهارات الصحيحة اكتشاف المشكلات التي يمكن أن تحدث في مكان العمل ومواجهتها والتغلب عليها، وامتلاك القدرات التحليلية لأسبابها.
- **التعاطف:** ينبغي على المدراء أو القادة أن يمتلكوا حس التعاطف مع فرق العمل الذين يعملون معهم، حتى لا يتم تكوين علاقات شخصية ومهنية سلبية، ويمكنهم التغلب على أي تحدي أو مشكلة طارئة.
- **المعرفة:** إن معظم الوظائف المربحة تعطى للشخص الذي يعرف الأشياء بشكل أفضل، ويكون على إطلاع وذو خبرة عالية في مجال عمله ومهنته ويعرف كيفية إستخدامها في تأدية عمله على الوجه الصحيح والأمثل.
- **الثقة بالنفس:** بلا شك أن الثقة تأتي من المعرفة والتحضير والعمل الجاد، والثقة بالنفس تعد أمراً بالغ الأهمية لأن نجاح المدراء يستمد من إيمانهم بأنفسهم وثقتهم العالية بها.
- **الإستراتيجية الإستباقية:** أن توفر هذه المهارة تؤدي إلى تحقيق نتائج أفضل للمنظمة، لأن المدير الذي يتصرف بالإستباقية يستطيع أن يتصور المستقبل ويتوقع الصعوبات التي لم تتحقق بعد ويكون على إستعداد لمواجهتها.

المطلب الثالث: تصنيف المهارات الإدارية

أولاً: المهارات الفنية (Technical Skills)

تعني إلمام المدير بالجوانب الفنية للعمل الذي يديره ومعرفته بأساسياته، وليس من الضروري أن يكون المدير من أكثر العاملين دراية بالجوانب الفنية للعمل، إنما تساعده هذه المهارات في مراعاة الجوانب الفنية للقرارات التي يتخذها وكذلك تقييم أداء مرؤوسيه من الناحية الفنية¹.

¹ مريم لهلالي، مرجع سبق ذكره، ص24، بتصرف.

إن المهارات الفنية تتمثل فيما يمتلكه المدير من معارف وخبرات وتجارب فيما يتعلق بتخصصه في ميدان معين من الميادين التقنية، كالمحاسبة أو الإنتاج أو الهندسة وتعلو أهمية المهارات الفنية في الإدارة في المستوى الأول، فرييس قسم المحاسبة يجب أن تتوفر فيه المهارات الفنية كمحاسب¹.

يتمثل هرم المهارات الفنية للمستويات الإدارية فيما يلي:²

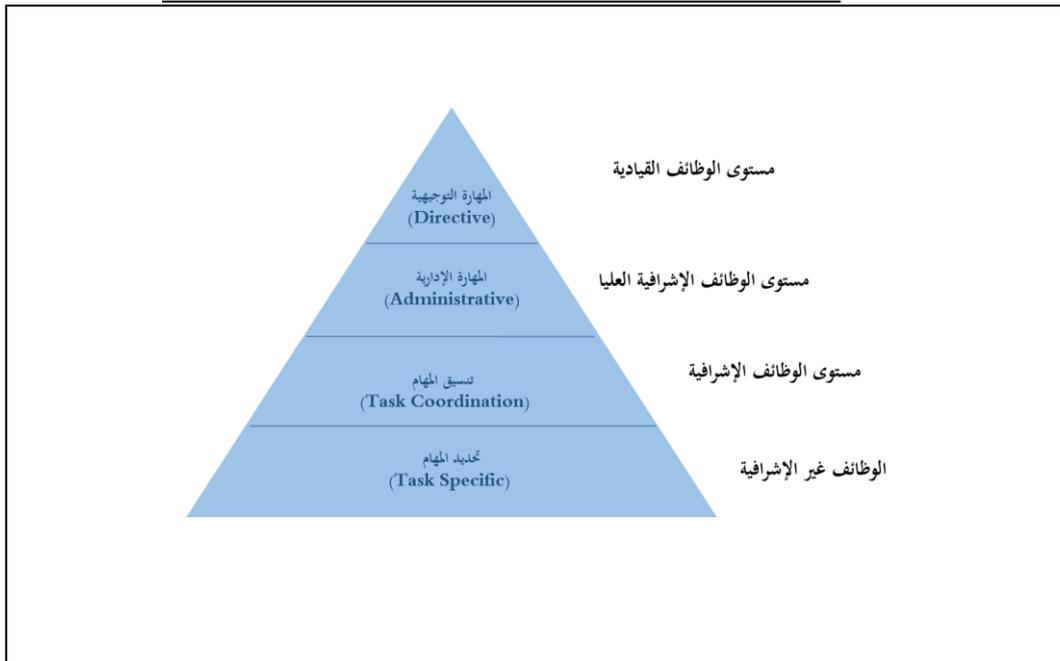
1- مستوى الوظائف القيادية: المهارة التوجيهية (Directive)

2- مستوى الوظائف الإشرافية العليا: المهارة الإدارية (Administrative)

3- مستوى الوظائف الإشرافية: تنسيق المهام (Task Coordination)

4- الوظائف غير الإشرافية: تحديد المهام (Task Specific)

شكل (2): يوضح هرم المهارات الفنية للمستويات الإدارية



المصدر: من إعداد الطالبتين

إن نقل المهارات الفنية من منظمة لأخرى صعب، بل وربما يصعب من إدارة إلى أخرى على مستوى المنظمة فمثلا رئيس قسم في إدارة التسويق يصعب نقله ليكون لقسم في الإدارة المالية، وعلى

¹ عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ أحمد، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2012، ص38.

² عبد الرحمن توفيق، المهارات الإدارية للإدارة التنفيذية. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك للنشر، مصر، 2010، ص24.

مستوى الجامعة يصعب أن يتولى مهام رئيس قسم في كلية التجارة مهام رئيس قسم في كلية الهندسة، بل ربما من قسم آخر في الكلية نفسها.¹

ثانياً: المهارات الفكرية (Conceptual Skills)

تتمثل المهارات فيما يمتلكه المديرون من المعرفة والقدرة على التفكير المجرد وصياغة الأفكار، حيث يستطيع المدير رؤية المفهوم بالكامل وتحليل المشكلة وتشخيصها وإيجاد الحلول الإبداعية. وتساعد هذه المهارات المدراء على التنبؤ بفعالية بما قد يواجهها قسمه أو المنظمة ككل.²

تشير المهارات الفكرية إلى القدرة على التنسيق، وتحقيق التكامل والربط بين نشاطات المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة ورؤيتها بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد كل نشاط على الآخر، وجوانب التأثير الخاصة بتغير أي نشاط على المنظمة ككل.³

إن المهارات الفكرية عبارة عن عمليات عقلية محددة تمارس وتستخدم عن قصد لمعالجة المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف متنوعة، تتراوح بين تذكر المعلومات ووصف الأشياء ... إلى التنبؤ بالأمر وتصنيف الأشياء وتقييم الدليل وحل المشكلات والوصول إلى إستنتاجات، والتنسيق وتحقيق التكامل والربط بين الأنشطة ومصالح المنظمة من خلال النظر إلى المنظمة بمنظور شمولي، وفهم مدى اعتماد نشاط على الآخر، وجوانب التأثير الخاصة بتغيير أي نشاط في المنظمة ككل، وهي متعلقة برؤية المنظمة ككل وعلاقتها مع البيئة الخارجية، ومن ثم تحديد الأولويات النسبية بين الأهداف. ومن أمثلة المهارات الفكرية نذكر: مهارة التخطيط، مهارة تحليل المشكلات، مهارة القيادة، مهارة الإقناع، مهارة التفاوض، مهارة إتخاذ القرار. ويتطلب توفر هذا النوع من المهارات في المستويات العليا من الإدارة كونها صاحبة القرار والمسئولة عن التخطيط والتوجيه للعاملين في المنظمة.⁴

¹ حازم خميس أبو سمرة، مرجع سابق الذكر، ص 29.

² المرجع نفسه، نفس الصفحة، بتصرف.

³ عبدي بدر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 6.

⁴ حازم خميس أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

إن المستوى اللازم من هذه المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الهرم الإداري للمنظمة، فما هو موجود منها لدى مدير يعمل في الإدارة العليا يختلف عما هو موجود لدى زميله الذي يعمل في مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة الإشرافية¹.

يمكن للمهارات المفاهيمية (الفكرية) أن تنتقل من منظمة لأخرى، وعلى هذا يمكن لعميد الكلية أن يكون مديرا لبنك أو إحدى الأجهزة الحكومية، كذلك فإن مدير المستشفى لا يلزم أن يكون طبيبا لكن هذا لا يمنع أن الطبيب الذي لديه مهارة إدارية مناسبة يكون أفضل حالا من المدير الذي ليس طبيبا.²

ثالثا: المهارات الإنسانية (Human Skills)

تتمثل المهارات الإنسانية في إتقان مهارات التعامل مع الأفراد والجماعات، وإجراء الاتصالات الفعالة معهم مع التركيز على الثقة المتبادلة والتفاعل الجماعي.³

ترتبط المهارات الإنسانية بقدرة القائد على التعامل مع الأفراد وغيرهم، فهي تعبر عن قدرة القائد في العمل بفعالية مع مرؤوسيه والآخرين عموما، بروح عمل جماعي منظم، والقائد ذو المهارات الإنسانية عند تفاعله مع جميع العاملين معه يترجم بوضوح اتجاهاته وقيمه، وحتى ما يحمله من أفكار، من خلال سلوكه اليومي معهم، فالقائد الذي يقبل ويحترم وجهات نظر الآخرين وميولاتهم المختلفة، يحظى باحترام الجميع ويكون مثال يقتدى به.⁴

يعد إمتلاك المهارات الإنسانية ضرورة قصوى لجميع القادة بمختلف مستوياتهم الإدارية، حيث أن عملية القيادة مبنية بشكل أساسي على التفاعل بين القائد ومرؤوسيه، كما أن الاهتمام بالمهارات الإنسانية يعد ذا أهمية كبيرة لدورها وأثرها في العديد من المتغيرات التنظيمية أبرزها الرضا الوظيفي والإبداع والابتكار والولاء لدى المرؤوسين.⁵

¹ موسى جاهل، نويوة محمد، أثر المهارات القيادية على أداء العاملين دراسة ميدانية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2016/2016، ص 12.

² حازم خميس أبو سمرة، مرجع سبق ذكره، ص 30.

³ عبد الباري ابراهيم درة، محفوظ أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 38.

⁴ أمينة ملال، مرجع سبق ذكره، ص 64.

⁵ أحمد حسين عفانة، مرجع سبق ذكره، ص 23.

- من المهارات الشخصية والإنسانية ما يلي¹:
- **المرونة في العمل**: القدرة على القيام بعدة وظائف في الوقت ذاته.
 - **إتخاذ القرار المناسب**: إتخاذ القرار الملائم دون أي تردد.
 - **روح الدعابة**: شخصية قادرة على نشر الفرح وإدخال السعادة إلى النفوس مما يضفي بعدا إيجابيا ...
 - **الاستقلال**: يوازنون بين ذاتهم والأفراد المحيطين بهم.
 - **تكوين العلاقات**: القدرة على التعامل الاجتماعي والعقلي والنفسي مع المحيطين.
 - **التسامح والمرونة النفسية**: كترك المكابرة والإصرار على الخطأ والقدرة على الاعتذار في حالة الخطأ.
- كما أن امتلاك مهارات تواصل أمر بالغ الأهمية للمدير فهي تمنح له القدرة على التعامل والعمل مع الأفراد وقيادتهم بالإضافة إلى تحفيزهم وتشجيعهم، وتعتبر مهارة الإتصال إحدى أهم المهارات الإنسانية التي يحتاجها المديرون.²

رابعا: المهارات التنظيمية (organizational skills)

التنظيم ليس هدفا، وإنما هو وسيلة للوصول إلى الهدف بطريقة أفضل، في عدم وجود التنظيم يترتب عليه بلا شك الإرتباك والإرتجال في تصنيف العمل وتوزيعه داخل الأقسام العلمية، الأمر الذي قد يؤدي إلى إعطاء أهمية كبيرة لبعض العمليات به، وأهمية أقل للبعض الآخر، فبدون خطة تنظيمية فإن كل قسم من الأقسام العلمية قد يبالغ في نظرتة للدور الذي يلعبه، ولذلك يعتبر التنظيم جانبا مهما من جوانب العملية الإدارية ومصاحبا لجميع مراحلها. ويعتبر التنظيم أحد أهم وظائف الإدارة، لأنه ينسق العلاقة بين الأشخاص من أجل تحقيق أهداف مشتركة، ويتم وفق أسس مختلفة.³

وتتمثل المهارات التنظيمية في القدرة على تفهم نظريات التنظيم والتطوير التنظيمي والنظرة للمنظمة والعمل على أساس أنها نظام متكامل ومفتوح، وتفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، وكذلك فهم البيئة المحيطة وأن المنظمة

¹ إيمان أحمد يوسف، المهارات الإدارية وطرق تنميتها، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2019، ص 15، 20.

² نجم محمود، إدارة اللاملموسات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 13.

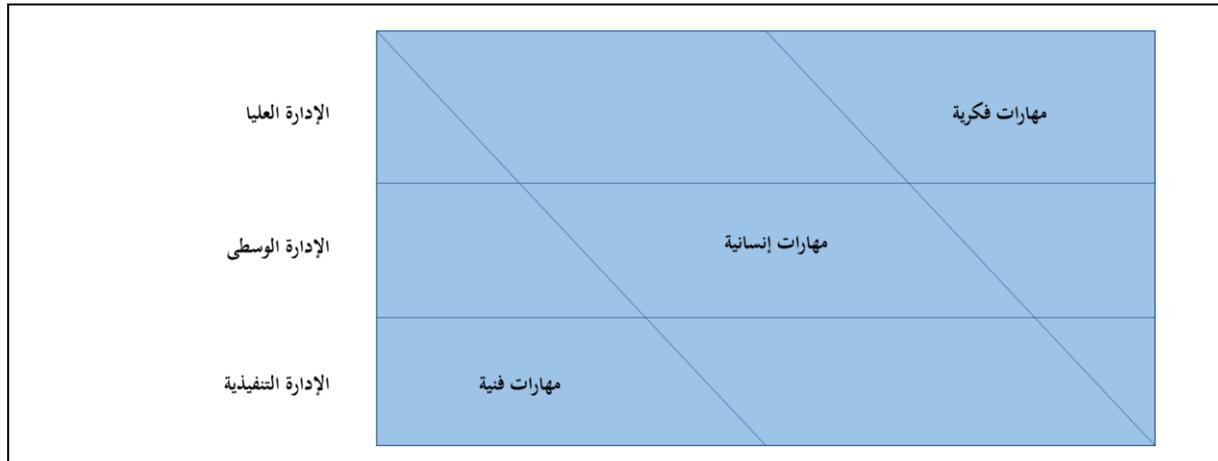
³ خالد عواض عبدالله الثبيتي، تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية، مجلة العلوم الاجتماعية العدد الثالث والثلاثون، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، شوال 1435هـ، ص 32.

جزء لا يتجزأ منها، وأنها تؤثر فيها وتتأثر بها وكذلك إيجاد أعمال السلطة والصلاحيات وتنظيم العمل، وتوزيع المهام والواجبات وتنسيق الجهود بين العاملين وتفهم القرارات وأبعادها وأثرها.¹

من المهارات الإدارية (التنظيمية) الرئيسية مهارة التفويض وهي عملية نقل المهام أو السلطات المتعلقة بالعمل إلى موظفين آخرين أو مرؤوسين. بمعنى آخر التفويض هو السماح بإعادة تعيين مهامك أو مهام موظفيك أو إعادة توزيعها على موظفين آخرين اعتماداً على أعباء العمل الحالية. والمدير الذي يتمتع بمهارات تفويض جيدة قادر على إعادة تعيين المهام بفعالية وكفاءة ومنح السلطة للموظفين المناسبين، وعندما يتم تنفيذ التفويض بشكل فعال فإنه يساعد على تسهيل إنجاز المهام بكفاءة، كما يساعد التفويض المدير على تجنب إهدار الوقت ويحسن الإنتاجية ويضمن المسؤولية والمساءلة من جانب الموظفين كما يجب أن يتمتع كل مدير بقدرات تفويض جيدة لتحقيق أفضل النتائج وتحقيق نتائج الإنتاجية المطلوبة.²

عموماً نشير إلى أن المهارات الإدارية تزيد أهميتها أو تقل حسب المستوى الإداري كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل (3): يوضح الأهمية النسبية للمهارات الإدارية في المستويات الإدارية.



المصدر: حازم خميس أبو سمرة، دور القيادة الإستراتيجية في تنمية المهارات الإدارية لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية، ص 29

نلاحظ من الشكل أن المهارات كانت مقسمة حسب الأهمية الذي يحتاجه كل مستوى من مستويات الإدارة، فنرى أن المهارات الفكرية مهمة جداً في الإدارة العليا للدور الذي تلعبه في المساعدة على تحديد الأهداف وصياغة الرؤية وتطوير الخطط الإستراتيجية واتخاذ القرارات الصائبة، بينما يظهر من الشكل أن المهارات الإنسانية كانت في الإدارة الوسطى وهذا راجع لأهميتها في تحسين التواصل والتعاون مع العاملين والإدارة الفعالة للفريق، كما أنها تساعد القيادة على إدارة الصراعات وحل المشكلات وتحسين الأداء الفردي والجماعي، أما المهارات

¹ أمينة ملال، مرجع سابق الذكر، ص 61.

² نفسه المرجع، ص 61، بالتصرف.

الفنية فتعتبر الأساس في الإدارة التنفيذية حيث تساعد في تحليل البيانات والتعامل مع المعدات والأدوات والتقنيات المستخدمة في العمل، كما تساعد في تحديد المشكلات وتطوير الحلول و تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

المبحث الثاني: الإطار النظري حول رأس المال الفكري.

يعد رأس المال الفكري من أهم العناصر والأصول الغير ملموسة التي تتكون منها المؤسسة، فهو المعرفة الكامنة والأساسية التي تسمح للمؤسسة بالتطور وتحقيق ميزة تنافسية ومكانة في السوق الذي تنشط فيه. وفي هذا المبحث سنطرق لماهية رأس المال الفكري، خصائصه، أهميته، أنواعه.

المطلب الأول: ماهية رأس المال الفكري.

أولاً: مفهوم رأس المال الفكري.

يوجد عدة مفاهيم لرأس المال الفكري (intellectual capital) منها:

يعرف رأس المال الفكري على أنه " جميع الموارد غير النقدية وغير المادية التي تسيطر عليها المنظمة كلياً أو جزئياً والتي تساهم في خلق القيمة للمؤسسة. وتساهم موارد رأس المال الفكري في قدرة المنظمة على البدء أو الإستمرار في خلق القيمة وتحقيق الميزة التنافسية.¹ "

يعرف أيضا على أنه " مصدر لخلق القيمة وأنه مجموعة الأصول في نفس الوقت ".²

يعرفه (Drucker) على أنه " نخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة، بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها، وتجعلها موقعا يمكنها من لاقتناص الفرص المناسبة ... ".³

¹stephan pike, Lisa fernstrom, managing intellectual capital in practice, routledge, United Kingdom, 2007, p19.

²شويو سليم، بن لكحل نوال، رأس مال فكري كالية لتحقيق اداء جامعي متميز: دراسة عينة في مدارس القطب الجامعي بالقلية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغام، المجلد9، العدد 3 مكرر، الجزء الثاني، اوت 2019، ص 429.

³ بلغمري مولاي إبراهيم، كوديت سفيان، أثر رأس المال الفكري على بناء إستراتيجية المؤسسة، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد 12، العدد1، 2019، ص287.

يعرفه (Stewart) على أنه " مجموعة المعرفة والمادة الفكرية في المؤسسة والتي يمكن توظيفها وإستخدامها لخلق ثروة، ويعرفه أيضا على أنه " يتمثل في المعرفة والمعلومات وحقوق الملكية الفكرية والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج ثروة وتدعيم القدرات التنافسية للمنظمة".¹

رأس المال الفكري هو "مجموع كل ما يعرفه كل الأفراد في المنظمة ويحقق ميزة تنافسية في السوق... التي تمكن المنظمة من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق".²

المفهوم العملي لرأس المال الفكري هو "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى ربح، والتمييز بين عنصري رأس المال الفكري (رأس المال البشري والأصول الفكرية) له أهمية خاصة لأصحاب منظمات المعرفة. فعلى عكس رأس المال البشري الذي لا يمكن إستبداله ولا يمكن أن يمتلكه المساهمون، فإن الأصول الفكرية يمكن أن تكون كذلك. لهذا السبب من مصلحة المنظمات المتمرسنة تحويل الإبتكارات التي ينتجها رأس مالها البشري إلى أصول فكرية والتي يمكن أن تؤكد حقوق الملكية فيها".³

مما سبق يمكننا تعريف رأس المال الفكري على أنه الأصول غير الملموسة القائمة على المعرفة التي تمتلكها المؤسسة من القدرات المهارات المعلومات الخبرات البراءات وتمكنها من خلق الثروة وتحقيق النجاح والتميز.

ثانيا: خصائص رأس المال الفكري.

يمكن تلخيص خصائص رأس المال الفكري في العناصر التالية:⁴

- شيء معنوي غير ملموس؛
- يتواجد في البيئة التنظيمية بما تتضمنه من موارد ومرافق؛
- يقاس بمعيار الكفاءة والفعالية؛
- يتزايد بالمشاركة والإستغلال؛

¹ حسناوي بلبال، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014/2013، ص16.

² عبد الناصر نور ظاهر القشي، الرأس مال الفكري: الأهمية والقياس والإفصاح، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، الأردن، العدد 25 سنة 2010، ص7.

³PatrickH. sullivan, profiting from intellectual capital extracting value from innovation,wiley, newyork, 1898, p21, بتصرف

⁴ فاطمة الزهراء بشيري، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة جيون إلكترونيك -برج بوغريج-، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2020/2019، ص 11.

وأيضاً من خصائصه أنه:¹

- صعوبة فصل الأصول عن بعضها البعض؛
 - صعوبة قياس وتقييم العديد من الأصول الفكرية؛
 - يمثل أحد عوامل الإنتاج التي تدعم المركز التنافسي للمؤسسة؛
 - يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإدارية ولكن بدرجات متفاوتة؛
- إضافة إلى الخصائص في النواحي التالية²:

1 - الخصائص التنظيمية لرأس المال الفكري: يعنى بذلك توافر رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية في الهيكل التنظيمي للمنظمة.

2- الخصائص المهنية لرأس المال الفكري: يعنى بذلك يتميز رأس المال الفكري بالخبرات التراكمية العالية بالإضافة إلى امتلاكه العديد من المهارات المهنية العالية في منظمات الأعمال.

3- الخصائص الإبداعية لرأس المال الفكري: يعنى بذلك أن رأس المال الفكري يتميز بالمهارات الإبداعية والقدرة على الابتكار والتجديد مما يساهم في تطور المنظمات وجعلها متميزة عن غيرها في كافة أنشطتها العملية والإدارية.

يمكننا تلخيص أهم الفروقات بين رأس المال المادي وبين رأس المال الفكري لتتجلى خصائصه في الجدول الآتي:

الجدول (1): الفروق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	مادي، ملموس ومنظور	غير ملموس، وغير منظور
الموقع	داخل المؤسسة	في رؤوس الأفراد
النموذج الممثل	الألة	الفرد
العوائد	متناقصة	متزايدة
نمط الثروة	في الموارد	في الانتباه والتركيز
الأفراد	العمال اليدويون	عمال ومهنيو المعرفة

¹ دلال عجالي، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين دراسة ميدانية لشركات التأمين في الجزائر، مذكرة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2016/2017، ص24.

² الراشدي، حامد هاشم محمد، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، دار طيبة الخضراء، السعودية، 1438، ص 32-33.

القيمة	قيمة استعمال وقيمة تبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال
القوة والضعف	دورة تقادم (ضعف)	دورة تعزيز وتوليد ذاتي (قوة)
الأهمية في الوقت الحاضر	تناقص الأهمية	تزايد الأهمية

المرجع: نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 119.

إن هذه المقارنة تكشف حقيقة أساسية أن عوامل إنشاء القيمة والثروة والميزة التنافسية تتأتى من اللاملموسات أو رأس المال الفكري أو المعنويات واللاماديات بشكل أساسي.¹

ثالثاً: أهمية رأس المال الفكري.

تنبثق أهمية رأس المال الفكري من كونه يمثل أهم مصادر الثروة ودعائم القوة في المؤسسة، والاهتمام برأس المال الفكري يعد قضية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتقني في الوقت الحاضر، فالقدرات الفكرية المتطورة هي أهم الأسلحة التي تعتمد عليها الدول في الصراعات العالمية الراهنة، ويمكن بلورت أهمية رأس المال فيما يلي²:

- يعد رأس المال الفكري سلاح المؤسسة في عالم اليوم، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمؤسسة.
- يعتبر رأس المال الفكري مصدر توليد ثروة للمؤسسة، وثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة، والتعلم ينتج عنه قوة في الربح.
- يعد رأس المال الفكري في المؤسسة بمثابة ميزة تنافسية، وهذا ما دعي (Jerome Adanes) المدير الرئيس للتعليم في مؤسسة Shell النفطية بالقول "نحن ملتزمون لأن نصبح مؤسسة متعلمة ونعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين على التعلم بشكل أسرع."
- يعد الإستثمار في عقول البشر وفي مقدراتهم وتنميتهم ذا قيمة عالية وأثمن ضرائب رأس المال، والسبيل الأمثل لإيجاد الفرد المتعلم والمنظمة المتعلمة والمجتمع المتعلم، وبالتالي تحقيق زيادة إنتاجية، التطور التنظيمي، وإيجاد الثروة والقيمة المضافة ويؤكد هذا المقولة التي تنص على أنه "لا توجد بلاد غير منتجة، بل توجد عقول غير منتجة".³

¹ نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 119.

² إبتسام حسيني، مرجع سبق ذكره، ص 12، بتصرف.

³ راضية عروف، التمكين كإستراتيجية للإستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص مناهج المنظمات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017/2016، ص 63.

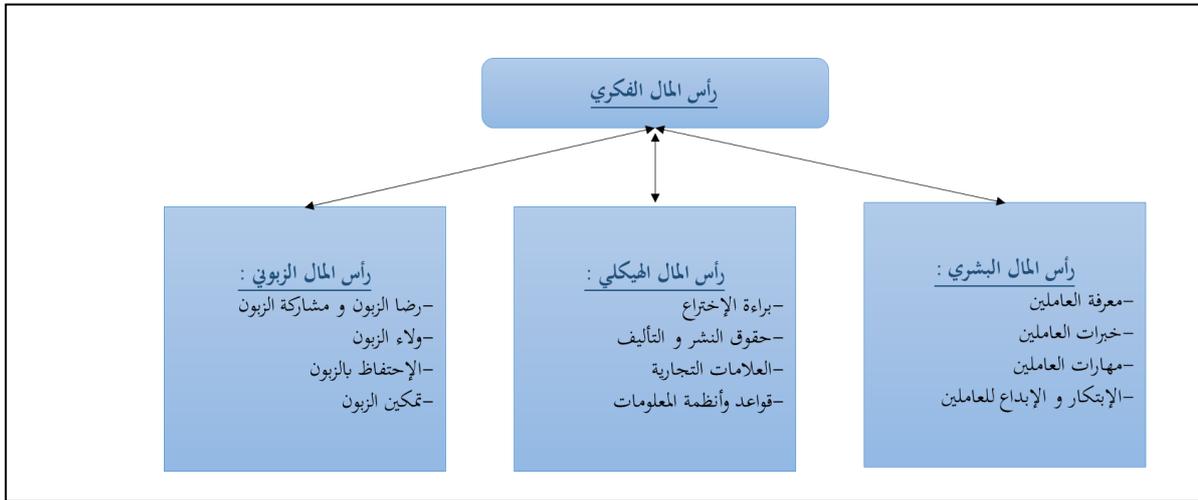
يعتبر رأس المال الفكري هو القيمة الإبداعية الأساسية التي تحقق الديناميكية للمؤسسة، وهذا يركز على البعد العقلي الذي نلقبه في وقتنا الحاضر بعصر المعرفة. فالاهتمام برأس المال الفكري يعد أمراً حتمياً تفرضه طبيعة التحديات العلمية، والتطورات التكنولوجية السريعة والضغط التنافسية الجديدة. فكل الإبداعات تبدأ بأفكار خلاقة، كما أن عملية بناء قاعدة فكرية تمثل التزاماً كبيراً للإدارة العليا فهي تتطلب وقتاً وموارد مادية ومالية. وتظهر أهمية الإستثمار في الأصول من خلال:¹

- تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية.
- تحسين العلاقات مع العملاء والموردين وتقديم خدمات ومنتجات مميزة.

المطلب الثاني: أبعاد رأس المال الفكري.

تعددت تصنيفات رأس المال الفكري التي قدمت من طرف العديد من الباحثين وذلك بغية تحديد ماهيته من خلال محاولة تحديد مكوناته. إلى أن أغلبهم اختلفوا في وجود ثلاث مكونات لرأس المال الفكري وهي التي أوردها (Stewart.T) في تصنيفه وتمثل فيما يلي²:

الشكل رقم (4): يمثل مكونات رأس المال الفكري حسب تقسيم ستوارت



المراجع: بهوطي نوال، بنهيمي يمينة، مساهمة الإدارة الالكترونية في تفعيل رأس المال الفكري دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2020/2019، ص14.

¹راضية عروف، مرجع سبق، ص64، بتصرف.

² نصيرة فاني، أمال صدوق، إدارة المعرفة التنظيمية ودورها في تنمية رأس المال الفكري، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة أحمد دراية، أدرار، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، 2019، ص 14.

من الشكل السابق يتضح أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاث أنواع رئيسية هي رأس المال البشري المتمثل فيما يمتلكه العاملين من المعرفة والكفاءات ورأس المال الهيكلي كبراءة إختراع والعلامة التجارية ورأس المال الزبوني كولاء الزبون ومشاركته.

أولاً- رأس المال البشري (Human capital)

هو مجموعة من القدرات والمهارات والخبرات البشرية المتباينة في مستويات أدائها في المنظمة حالياً والتي ستهيئ للعمل مستقبلاً أو المعطلة بسبب الظروف.

يعرف أيضاً على أنه المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون من ضمنها المهارات، الخبرات، الإبتكارات¹. وتم تعريفه من قبل (إدفينسون ومالون) على أنه مجموع مهارات، خبرات، ومعرفة العاملين في المؤسسة.² يعد رأس المال البشري العنصر الأساسي لرأس المال الفكري، وتتمثل مؤشرات قياسه في:³

1-كفاءات الأفراد: وتتضمن العناصر التالية:

-القيادة الإستراتيجية؛

-نوعية الأفراد؛

-القدرة على التعلم لدى الأفراد؛

-كفاءة عمليات تدريب الأفراد؛

-قدرة الأفراد على المشاركة في صنع القرارات؛

ب-إبداع الأفراد العاملين: وتتضمن العناصر التالية:

-القدرة الإبداعية للأفراد؛

-الدخل المتأتي من أفكار الأفراد الأصلية؛

2-سلوك وموقف الأفراد: وتتضمن العناصر التالية:

¹ نصيرة فاني، آمال صدوق، مرجع سبق ذكره، ص14.

² نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص136.

³ فاطمة الزهراء بشيري، مرجع سبق ذكره، ص14-15.

-التفاعل مع القيم المؤسسية؛

-درجة الرضا؛

-معدل دوران الافراد؛

-متوسط سنوات الخدمة؛

يمكننا تلخيص خصائص رأس المال البشري فيما يلي:¹

-رأس مال البشري يتزايد بالاستخدام المتكرر؛

-دورة حياة رأس المال البشري أطول من دورة حياة التكنولوجيا؛

-رأس المال البشري هو أكثر قدرة وحيوية على تجديد نفسه وتوليد قيمته المتجددة؛

ثانيا-رأس المال الهيكلي (Structural capital)

يعرف أيضا برأس المال التنظيمي يعبر هذا النوع من رأس المال عن الجدارة الجوهرية للمنظمة، ومعرفتها الصريحة التي يتم الاحتفاظ بها داخل هيكل وأنظمة المنظمة، وبالتالي فهو يمثل القيم التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في المنظمة عندما يترك الأفراد المنظمة وهو يشمل:²

1. رأس المال الابتكاري: وهو عبارة عن تقديم تشكيلة جديدة من عناصر الإنتاج الأساسية والعناصر ذات العلاقة بنظام الإنتاج بالمنظمة، ويمكن التعبير عنه ببراءات الاختراع، تراخيص الإنتاج، عدد التكنولوجيات الجديدة المبتكرة، مبيعات المنتجات الجديدة المبتكرة نسبة إلى المبيعات الكمية.

2. رأس المال العملياتي: وهو المعرفة المتصلة بعمليات المنظمة، ويمكن التعبير عنه بنظم المعلومات وقواعد البيانات، شبكات التوزيع.

يشير (ماك إيلروي M.W. Mcelroy) إلى رأس المال الهيكلي على أنه كل الأشياء التي تدعم رأس المال البشري ولكنه يبقى في الشركة عندما يترك الأفراد شركتهم ويذهبون إلى بيوتهم. ولأن رأس المال الهيكلي بوصفه

¹ كلثوم وهابي، عائشة شرفاوي، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنمية والإستشراف للبحوث والدراسات، المجلد 07، العدد 01، جامعة العقيد أكلي، البويرة، ص 42.

² وردة بن حيزية، دور ادارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري -دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر- أم لبواقي، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة العربي بن مهيدي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة اعمال المؤسسة، 2016، ص 7.

المعرفة الصريحة فإنه يمثل ما ينتج من معارف وخبرات الأفراد ليتحول إلى قواعد بيانات إجراءات وأدلة عمل وبرمجيات تظل في المؤسسة. وتبقى الملاحظة الأهم على رأس المال الهيكلي هو أنه في إدارة المعرفة يمثل عامل دعم للأفراد ليقوم بإنشاء القيمة عن طريق المعرفة.¹

ثالثاً- رأس المال الزبوني (Customer capital)

يعرف أيضاً برأس المال العلاقتي يمثل القيمة المشتقة من الزبائن الراضين ذوي الولاء، الموردين والمصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للشركة جراء علاقتها المتميزة بها.²

كما يعرف رأس المال العلاقتي بأنه " القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن، ولائهم، الموردين، الجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت المؤسسة ببناءه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف ".³

إن إرتباط قدرة المؤسسة على إمتلاك المعرفة الناتجة على العلاقات الإجتماعية بما يعكس المقدرة على التفاعل الاجتماعي حيث يتضمن الموجودات المعرفية من خلال علاقة المؤسسات مع الزبائن، المنافسين، الحكومات، المؤسسات الأخرى التي تتعامل مع المؤسسة.⁴

إن بناء رأس المال العلاقتي يرتكز على:

أ- إدارة علاقات الزبون: ويمكن تعريفها بأنها الإستخدام الإستراتيجي للمعلومات، العمليات، التكنولوجيا والأفراد في العلاقة مع الزبون عبر دورة حياته الكاملة بما يحقق أهداف المنظمة والزبون. وهذا التعريف يتضمن البعد الإستراتيجي أي أن العلاقات مع الزبون تكون طويلة الأمد بحيث القيمة المتولدة عن عمليات البيع تكون سلسلة متنامية ومتزايدة مع تنامي العلاقة مع الزبون وصولاً إلى الولاء.⁵

ب- الزبائن ذوو الولاء: إن جوهر رأس المال الزبوني يتمثل في العلاقات المتميزة مع الزبائن ذوي الولاء وهم الزبائن الأكثر ربحية للمنظمة، حيث أن (فدريك رتشهيلد) هو أول من أشار إلى من يمكن تسميته باقتصاديات الولاء وإمكانات التعبير عن الولاء بطريقة كمية من خلال ما يسمى تأثير الولاء حيث أن زيادة ولاء الزبون بنسبة 5%

¹ نجم عبود نجم، مرجع سبق ذكره، ص 136.

² نصيرة فاني، أمال صدوق، مرجع سابق الذكر، ص 14.

³ مراد سعودي، الهادي مسعودان، مرجع سبق ذكره، ص 36.

⁴ سارة حفصي، مريم الوادي، مساهمة رأس المال الفكري في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة بنك BNA بأولف، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2022/2021، ص 9.

⁵ راضية عروف، مرجع سبق ذكره، ص 71.

يمكن أن يؤدي إلى زيادة الأرباح بنسبة 25-95%. وقد قدم هذا الأخير نموذج الولاء حيث أن الزبائن في الواقع يتوزعون بين نهايتين قصوتين النهاية الدنيا يقع عندها الزبائن غير راضيين جيدا عن المؤسسة، والذين يكون موقفهم عدائي تجاهها. والنهاية القصوى يقع عندها الزبائن الراضون جدا وذوي الولاء القوي إلى الشركة حيث الشركة حيث يتحولون إلى دعاة من أجلها.

المطلب الثالث: آليات بناء رأس المال الفكري.

أولا: إستقطاب رأس المال الفكري.

إستقطاب رأس المال الفكري هو قدرة المؤسسة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها، تتمثل الإستراتيجيات الملائمة لآلية الإستقطاب فيما يلي¹:

1- شراء العقول من سوق العمل: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتابع عملية جذب العقول النادرة، بغرض إستقطابها كمهارات، وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، مما ينعكس على زيادة عمليات الابتكار والإبداع بإستمرار.

2- شجرة الكفايات: هي أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المتمثلة في مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين وإستراتيجية شجرة الكفايات تسهل إستخدام أسواق الموارد البشرية (الاستقطاب الإلكتروني) لرأس المال الفكري عن طريق شبكة الحواسيب.

3- مراجعة مؤسسات المعرفة والتعلم: تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المؤسسات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لإكتشاف المواهب وإستقطابهم، بدلا من الإكتفاء بالتعيين من خارج المؤسسة، ثم خضوعهم لفترة تدريبية.

ثانيا: صناعة رأس المال الفكري.

¹ سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008، ص 267، 273.

يظهر في قدرة المؤسسة على البحث عن الخبرات المتقدمة، والمهارات النادرة وجذبها للعمل، حيث قسمه إلى مجموعة من الإستراتيجيات، وهي¹:

- 1- لهذا فان هذه المؤسسات القائمة على المعرفة ستحصل على عائد أكثر بكثير في عملية استثمار وقتها في المعرفة، وبناء خرائط المعرفة داخل مؤسسات تجعل المسارات المؤدية إلى المعرفة سهلة الوصول إليها.
- 2- بناء الأنسجة الفكرية: يمثل هذا النوع من الإستراتيجية داخل مؤسسات على أنه يشبه عمل نسيج العنكبوت، حيث يشارك فيه مجموعة ابتكاره تتفاعل وتتعلم مع بعض ثم يتم حلها عند إنتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة إبتكاره جديدة ونسيج آخر وتعلم جديد كما تؤكد رؤية هذه الإستراتيجية أنها توفر الإستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين مختلف أفراد هذه المؤسسات، والتي تؤدي إلى زيادة الرصيد المعرفي وكذلك زيادة الخبرة وحب المشاركة.
- 3- القيادة الذكية: تتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكياء رأس المال الفكري إلى قياده ذكيه لأن الفرد الذكي يركز إهتمامه على التعلم، ويكون مساعد للتعليم بحيث يكون قائدا وموجها أكثر مما يكون معطيا للأوامر.

ثالثا: تنشيط رأس المال الفكري.

- 1- عصف الأفكار: محاولة لخلق الأفكار.. وهو تفكير جماعي لعدد من الأفراد بهدف الوصول إلى أفكار إبداعية... يثير الحماس لدى أعضاء فريق العمل، ويشجعهم على تقديم الأفكار الإبداعية، إضافة إلى تنمية وتطوير روح المنافسة والإبداع الجماعي لجميع أعضاء فريق العمل.
- 2- السينكتيك (تألف الأشتات أو المترابطات): هي كلمة يونانية تعني الجمع بين العناصر المختلفة، والهدف منها معالجة المشكلات ... من خلال إنعاش الإبداع بتتبع الخطوات الآتية: تعيين المشكلة، جعل الغريب مألوفاً، فهما المشكلة، جعل المألوف غريباً، تقديم الحلول واختيار ما يناسب المعايير المحددة مسبقاً.

¹ بلال بن مخلف، دور رأس المال الفكري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة دراسة منظمة، أطروحة دكتوراه، تخصص: الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة يحيى فارس، المدينة، 2020، ص77.

3- حلقات الجودة: وحدات عمل ذاتية تتكون كل منها مجموعة صغيرة من العاملين، تهدف إلى حل المشكلات وتحسين ظروف بيئة العمل بتنمية مهارات العاملين ورفع روحهم المعنوية وتعزيز إنتمائهم للمؤسسة.

4- الإدارة على المكشوف: تهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان الأفراد، وذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال إجتماعات ولقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المؤسسة.

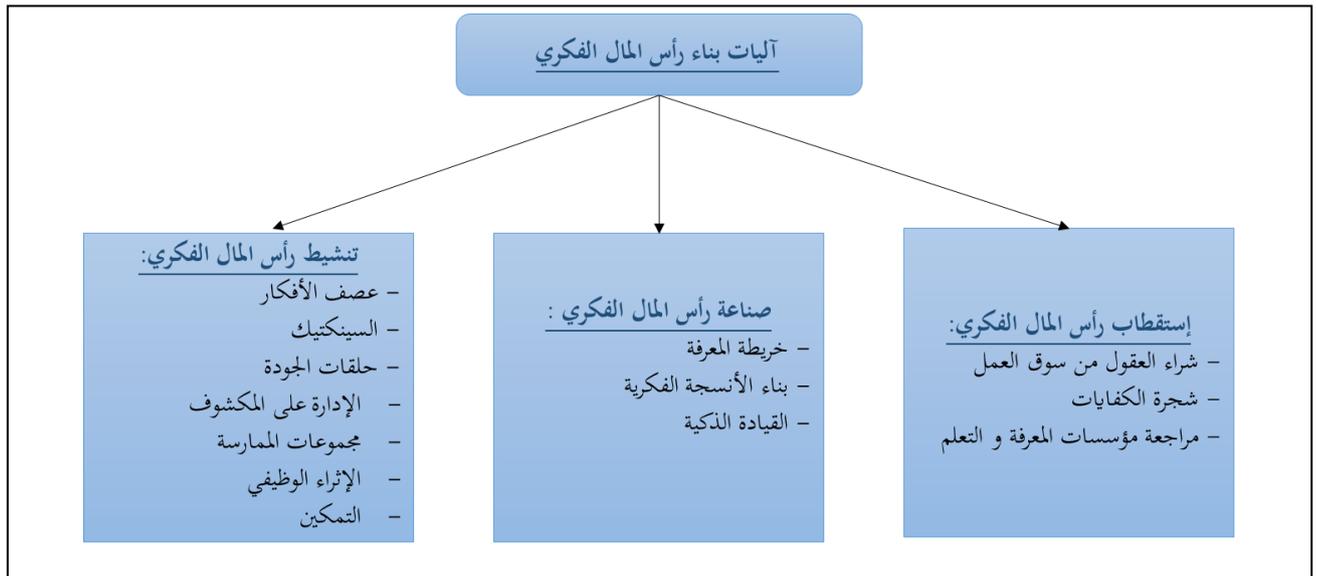
5- مجموعات الممارسة: فكرتها أن التعميم يتم بشكل أفضل في مجموعات غير رسمية من الأفراد يتجمعون بشكل تلقائي حول إهتمام واحد، أو حل مشكلة ما، وليس لهم سوى إكتساب المعرفة في أحد المجالات المتخصصة، ويعمل أفراد المجموعة على تبادل المعلومات ويدرب كل منهما الآخر خلال لقاءاتهم المتعددة.

6- الإثراء الوظيفي: تقوم على توسيع دائرة الفرد، بحيث ينتقل من مجرد أداء واجبات نمطية محددة، ومتكررة إلى أداء أنشطة أخرى قريبة منها وداخلة في نطاق تخصصها.

7- التمكين: الهدف الأساسي من التمكين توفير الظروف للسماح لكافة الأفراد بأن يساهموا بأقصى طاقتهم في جهود التحسين المستمر، وهو يتضمن مشاركة عملية لاتخاذ القرار مع المستويات الإدارية الأخرى.

كما سبق يمكننا تمثيل آليات صناعة رأس المال الفكري في الشكل الآتي:

الشكل (5): يوضح آليات بناء رأس المال الفكري



المصدر: من إعداد الطالبتان بالإعتماد على ما سبق

يتبين أن تحصيل وتطوير رأس المال الفكري في المنظمات يتم بعدة طرق وأدوات منها الخارجية التي تستهدف الإستقطاب ومنها الداخلية من خلال توجه المؤسسة نحو أساليب حديثة لتحفيز التفكير وتطوير المهارات، وتعد المهارات القيادية في المنظمات ومهارات رؤساء فرق العمل العامل المشترك لهذه الآليات التي يجب أن تتوفر لتطوير رأس المال الفكري.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة ومقارنتها مع الدراسة الحالية

تعتبر الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث أو أحد متغيراته من أهم المراجع التي يجب على الباحث أن يراجعها وهو بصدد إعداد البحث ليتمكن من حصر الموضوع وفهمه والوقوف على النتائج المتوصل إليها وعليه سيتم في هذا المبحث عرض بعض الدراسات ذات العلاقة بموضوع البحث الحالي.

المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالمهارات الإدارية

أولاً: دراسة (دلال محمد الزعبي) بعنوان "أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم، مقال في مجلة جامعة دمشق، 2001"

- هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة أهمية المهارات الإدارية المختلفة لوظائف مديري الدوائر، المديرين ورؤساء الأقسام الإدارية في الجامعات الأردنية، شملت الدراسة المديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية 71 مدير، 187 رئيس.
- تم استخدام أداة الاستبيان لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن درجة أهمية المهارات الإدارية لأفراد العينة درجة عالية.

ثانياً: دراسة (منصور بن متعب بن عبد العزيز وأحمد بن سالم العامري) بعنوان "مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن: (دراسة ميدانية) مقال في مجلة جامعة الملك عبد العزيز الاقتصاد والإدارة"

- أجريت هذه الدراسة بهدف التعرف على المهارات الإدارية التي يمارسها المديرون في الأجهزة الحكومية ومدى تمكنهم منها وأثر العوامل الشخصية وممارسة المهارة على إحساسهم بالتمكن من هذه المهارات، اعتمدت على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة وتم استخدام أداة الاستبيان، يتراوح عدد الموظفين الحكوميين في الأجهزة الحكومية المركزية (الوزارات) 380 موظف أي 380 مفردة وشملت الدراسة كل المجتمع.

- توصلت الدراسة إلى أن المديرين يمارسون بعض المهارات دائما مثل العمل بروح الفريق الواحد، حسن التعامل مع الآخرين، ويمارسون بعضها الآخر غالبا مثل معالجة شكاوى المراجعين، والتفاوض مع الآخرين، وكتابة التقارير الإدارية، كما يمارسون مهارات أخرى من وقت لآخر.
- توصلت الدراسة إلى أن أهم العوامل تأثيرا في مدى إحساس المديرين بالتمكن هو مدى ممارستهم للمهارة وإلى حد أقل مؤهلهم العلمي.

ثالثا: دراسة (Lori L. Moore, Rick D. Rudd) بعنوان: "LEADERSHIP SKILLS AND COMPETENCIES FOREXTENSION DIRECTORS AND ADMINISTRATORS"

(مهارات وكفاءات القيادة لمديري ومسؤولي الإرشاد الزراعي) مقال في مجلة

- أجريت هذه الدراسة في منظمة بحوث الدولة التعاونية، خدمات التعليم والإرشاد (CSREES) بهدف التعرف على المهارات القيادية الرئيسية ومجالات محددة للكفاءات القيادية في كل مجال من مجالات المهارات التي يحتاجها قادة الإرشاد، اعتمدت على المنهج الوصفي إستخدمت مقابلات هاتفية كأداة للدراسة، يتراوح عدد رؤساء إداريين للزراعة من 1862 و 1890 تم إختيار مؤسسات منح الأراضي للمشاركة في المقابلات النوعية 102 مفردة قامت بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 11 رئيس إداري.
- إستنتجت هذه الدراسة أنه يحتاج قادة الإرشاد إلى الكفاءة في ست مجالات: مهارات القيادة الإنسانية، مهارات المفاهيمية والتقنية، مهارات الإتصالات، مهارات الذكاء العاطفي، مهارات الصناعة، مهارات المعرفة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير التابع " رأس المال الفكري ":

أولا: دراسة ل(راضية عروف) بعنوان "التمكين كإستراتيجية للاستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة دراسة حالة، أطروحة دكتوراة، تخصص مناجمت المنظمات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2017".

- هدفت الدراسة إلى توضيح العلاقة بين إستراتيجية التمكين وأبعادها والاستثمار في رأس المال الفكري بأبعاده في المؤسسات الجامعية الجزائرية، تم حصر مجتمع الدراسة في جميع أساتذة الهيئة التدريسية بلغ عددهم 53622، حجم العينة 450، استخدمت الدراسة أداة الاستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة إتبعته الدراسة المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى أن بناء إستراتيجية التمكين يرتكز بالأساس على كل ما يرفع من الكفاءة الذاتية للعاملين من خلال تزويدهم بالمعلومات ومشاركتهم بها، هناك علاقة طردية بين تطبيق إستراتيجية التمكين والاستثمار في رأس المال الفكري ببعض المؤسسات الجامعية.

ثانيا: دراسة لـ (ابتسام حسيني) بعنوان " مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة الاتصالات بسكرة أطروحة دكتوراه، تخصص إقتصاد وتسيير مؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019. "

- هدفت هذه الدراسة إلى اختبار مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات بسكرة، اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي وتم إستخدام أسلوب العينة في الدراسة الميدانية إستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة، يتراوح عدد العينة 75.

- من نتائج هذه الدراسة تبين لنا أن هناك وعي وتوجه إيجابي قوي تجاه إطارات مؤسسات الإتصالات ببسكرة (عينة الدراسة) نحو إدارة المعرفة، توجد مساهمة ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في مؤسسات الاتصالات، بسكرة.

ثالثا: دراسة (سعودي مراد، مسعودان الهادي) بعنوان " دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسات العمومية - دراسة ميدانية ببلدية الحمادية-ولاية برج بوعريبيج مذكرة ماستر، تخصص إدارة الموارد البشرية، بالمؤسسات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2022 "

- هدفت الدراسة إلى معرفة دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري لدى موظفي بلدية الحمادية، إتبعنا هذه الدراسة المنهج الوصفي وتم إستخدام أسلوب العينة في الدراسة الميدانية إستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة، يتراوح عدد عمال المجلس الشعبي البلدي 220 موظف قاموا بسحب عينة عشوائية بسيطة قدرها 60(رؤساء المصالح / موظفين).

- توصلت هذه الدراسة على أنه هناك أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين الإداري على أبعاد رأس المال الفكري.

رابعا: دراسة (بهوطينوال، بنهمي يمينة) بعنوان "مساهمة الادارة الالكترونية في تفعيل رأس المال الفكري - دراسة حالة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، مذكرة ماستر، تخصص إدارة الاعمال، جامعة أحمد درارية، أدرار، 2019. "

- هدفت الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة وظائف الإدارة الإلكترونية في تفعيل مكونات رأس المال الفكري ببعض الوكالات التابعة للصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الأجراء، تبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي وتم إستخدام أسلوب العينة في الدراسة الميدانية وإستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة، يتراوح عدد العاملين بالصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية 39 موظف قاموا بمسح كامل للمجتمع للدراسة.
- توصلت هذه الدراسة أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للإدارة الإلكترونية على رأس المال الفكري.

خامسا: دراسة لـ (KavehAsiaei, RuzitaJusoh, Nick Bontis) بعنوان " Intellectual capital and performance measurementsystems (رأس المال الفكري وأنظمة قياس الأداء) مقال في مجلة جامعة مالايا، كوالا لامبور، ماليزيا، 2018".

- هدفت الدراسة إلى استكشاف كيفية تأثير رأس المال الفكري على الأداء التنظيمي، تمثل مجتمع الدراسة في شركات البورصة، تبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي وتم إستخدام أسلوب العينة في الدراسة الميدانية إستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة، يتراوح عدد العينة 128 مسؤول مالي.
- توصلت هذه الدراسة إلى أنه هناك علاقة ارتباط غير مباشرة بين رأس المال الفكري والأداء التنظيمي.

المطلب الثالث: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة.

يتضمن المطلب مقارنة عامة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية لإبراز أوجه الشبه والاختلاف بينهما.

أولا: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات التي تناولت المهارات الإدارية:

1- بالنسبة لدراسة (دلال محمد الزعبي) بعنوان "أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الإداريين في الجامعات الأردنية من وجهة نظرهم"

إتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث:

- كلتا الدراستين تناولت المهارات الإدارية كمتغير مستقل.
 - كلتا الدراستين إستخدمت أداة الإستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة.
 - كلتا الدراستين إنتهجت المنهج الوصفي ودراسة الحالة.
- أما الإختلاف فيكمن:
- الدراسة السابقة شملت كل المجتمع للدراسة أما دراستنا سحبة عينة عشوائية للدراسة.

2_ بالنسبة لدراسة (منصور بن متعب بن عبد العزيز وأحمد بن سالم العامري) بعنوان "مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكن".

إتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث:

- كلتا الدراستين تناولتا المهارات الإدارية كمتغير مستقل.
- كلتا الدراستين استخدمتا أداة الإستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة .
- كلتا الدراستين اتبعتا المنهج الوصفي ودراسة الحالة.

أما الإختلاف فيكمن:

- الدراسة السابقة شملت كل المجتمع الدراسة أما دراستنا سحبة عينة عشوائية للدراسة.

3_ بالنسبة للدراسة الأجنبية (Lori L. Moore, Rick D. Rudd) بعنوان LEADERSHIP SKILLS AND COMPETENCIES FOREXTENSION DIRECTORS AND ADMINISTRATORS (مهارات وكفاءات القيادة لمديري ومسؤولي الإرشاد الزراعي)

إتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث:

- كلتا الدراستين اتبعتا المنهج الوصفي ودراسة الحالة.
- كلتا الدراستين سحبتا عينة عشوائية.

أما الإختلاف فيكمن:

- أداة الدراسة في الدراسة السابقة هي مقابلات هاتفية أما في دراستنا فهي الإستبانة.

ثانيا: مقارنة الدراسة الحالية الدراسات التي تناولت رأس المال الفكري.

1- بالنسبة دراسة ل(راضية عروف) بعنوان "التمكين كإستراتيجية للإستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة" دراسة حالة

إتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث:

- كلتا الدراستين تناولت رأس المال الفكري كمتغير تابع ..
- كلتا الدراستين إتبعتا المنهج الوصفي ودراسة الحالة.
- كلتا الدراستين إستخدمتا أداة الإستبانة.

أما الاختلاف فيمكن فيما يلي:

- المتغير المستقل في الدراسة السابقة هو التمكين كإستراتيجية للإستثمار وفي دراستنا الحالية هو المهارات الإدارية.

2- بالنسبة لدراسة (ابتسام حسيني) بعنوان "مساهمة إدارة المعرفة في بناء رأس المال الفكري في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة الاتصالات بسكرة"

إتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث:

- كلتا الدراستين تناولت رأس المال الفكري كمتغير تابع.
- كلتا الدراستين إستخدمتا أداة الإستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة .
- كلتا الدراستين إتبعتا المنهج الوصفي ودراسة الحالة.
- كلتا الدراستين سحبتا عينة عشوائية.

أما الاختلاف فيمكن فيما يلي:

المتغير المستقل في الدراسة السابقة هو إدارة المعرفة، أما في دراستنا فهو المهارات الإدارية.

3- بالنسبة لدراسة (سعودي مراد، مسعودان الهادي) بعنوان "دور التمكين الإداري في تنمية رأس المال الفكري بالمؤسسات العمومية".

إتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث:

- كلتا الدراستين تناولت رأس المال الفكري كمتغير تابع.
- كلتا الدراستين إستخدمتا أداة الإستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة .
- كلتا الدراستين إتبعتا المنهج الوصفي ودراسة الحالة.
- كلتا الدراستين سحبتا عينة عشوائية.

أما الاختلاف فيمكن فيما يلي:

- المتغير المستقل في الدراسة السابقة هو التمكين الإداري أما في دراستنا فهو المهارات الإدارية.

4- بالنسبة لدراسة (بهوطي نوال، بنهمي يمينة) بعنوان "مساهمة الإدارة الإلكترونية في تفعيل رأس المال الفكري".

إتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث:

- كلتا الدراستين تناولت رأس المال الفكري كمتغير تابع.
- كلتا الدراستين إستخدمتا أداة الإستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة .
- كلتا الدراستين إتبعتا المنهج الوصفي ودراسة الحالة.
- أما الإختلاف فيكمن فيما يلي:
- المتغير المستقل في الدراسة السابقة هو مساهمة الإدارة الإلكترونية أما في دراستنا فهو المهارات الإدارية.
- الدراسة السابقة شملت كل مجتمع الدراسة أما دراستنا سحبة عينة عشوائية للدراسة.

5- بالنسبة للدراسة الأجنبية دراسة لـ (KavehAsiaei, RuzitaJusoh, Nick Bontis) بعنوان Intellectual capital and performance measurement systems (رأس المال الفكري وأنظمة قياس).

إتفقت الدراسة الحالية مع هذه الدراسة من حيث:

- كلتا الدراستين إستخدمتا أداة الإستبانة لجمع المعلومات من عينة الدراسة .
- كلتا الدراستين إتبعتا المنهج الوصفي ودراسة الحالة.
- كلتا الدراستين سحبتا عينة عشوائية.
- أما الإختلاف فيكمن:
- رأس المال الفكري في دراستنا هو متغير تابع بينما في الدراسة السابقة هو متغير مستقل.

ثالثا: مجال الإستفادة من الدراسات السابقة .

- من خلال الدراسات السابقة توصلنا إلى:
- إثراء الجانب النظري المتعلق بالمهارات الإدارية.
- إثراء الجانب النظري المتعلق برأس المال الفكري.
- التعرف على مختلف التداخلات والإختلافات بين آراء الباحثين وتوارد أفكارهم.
- إختيار الأداة المناسبة في جمع وتحليل البيانات اللازمة للدراسة.

.- الإستفادة في كيفية بناء الإستبانة خاصة بالدراسة تسهل الحصول على المعلومات المراد الوصول إليها

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

دراسة حالة مؤسسة أركوديم (ميديا)

Chapter two: applied study in media-arcodim-

تمهيد

تعتبر دراسة الحالة من الدراسات الميدانية التطبيقية والضرورية المكملة للجانب النظري، من خلاله يتمكن الباحث من معرفة الواقع والعلاقة بين متغيرات دراسته، يتضمن هذا الفصل دراسة تطبيقية لدور المهارات الإدارية على تنمية رأس المال الفكري في مؤسسة أركوديم ميديا بالاعتماد على الإستبانة لجمع البيانات واستخدام برامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والأدوات الإحصائية الملائمة لمعالجة البيانات واستخراج النتائج .

من أجل ذلك قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى :

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج المهارات الإدارية ورأس المال الفكري

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج إختبار الفروقات والفرضيات

المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

يتضمن هذا المبحث لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة التطبيقية والمنهج المتبع والأدوات المستخدمة لجمع البيانات ومعالجتها، ومجتمع الدراسة وعينته، إضافة إلى المعالجات الإحصائية التي تبرز مدى صلاحية أداة الدراسة وهي اختبارات الصدق والثبات.

المطلب الأول: لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة التطبيقية

أولاً: التعريف بشركة أركوديم ARCODYM ببرج بوغريج:

1- تعريف مؤسسة ميديا العالمية:

قبل التعريف بمؤسسة ميديا برج بوغريج إرتأينا أن نبدأ بمؤسسة ميديا العالمية. وبإختصار كما يلي:¹

تعد ميديا واحدة من أكبر العلامات التجارية للأجهزة المنزلية والتكنولوجيا العالية في العالم وهي صينية الأصل حيث أنها تقدم مجموعة المنتجات الأكثر شمولاً بهدف تلبية إحتياجات الحياة اليومية في المنزل أو مكان العمل أو أي مكان آخر تذهب إليه.

أسست ميديا عام 1968 وهي شركة عالمية تضم أكثر من 166000 موظف وتزاول أعمالها في أكثر من 200 دولة، تمتلك ميديا 21 مركز للإنتاج و260 مركز لوجيستيا حول العالم، وتبلغ إيراداتها السنوية أكثر من 53.26 مليار دولار أمريكي. أما ترتيبها في قائمة فورتشن غلوبال 500 جاءت رقم 245 لعام 2022. وتحصلت الشركة على ما يزيد من 40 جائزة تصميم من مختلف معارض التصميم العالمية مثل: جائزة ريدوت "REDDOT"، وجائزة التصميم المميز "DISTINCTIVE DESIGN" وغيرها من الجوائز. ومتحصلة أيضا على شهادات الأيزو. وتتمثل مهمة ورؤية شركة ميديا في توفير حلول ذكية على نحو مدهش للأشخاص الذين يقدرون تلك اللحظات القصيرة في المنزل، لذا أطلقت مؤخرا شعارها الجديد: "إعتبر نفسك في منزلك."

2- تعريف مؤسسة أركوديم ميديا برج بوغريج

يمكننا تقديم تعريف مؤسسة أركوديم محل الدراسة من خلال الآتي:²

- تعد أركوديم الممثل الحصري للعلامة التجارية ميديا في الجزائر.

- تاريخ النشأة 1 سبتمبر 2002.

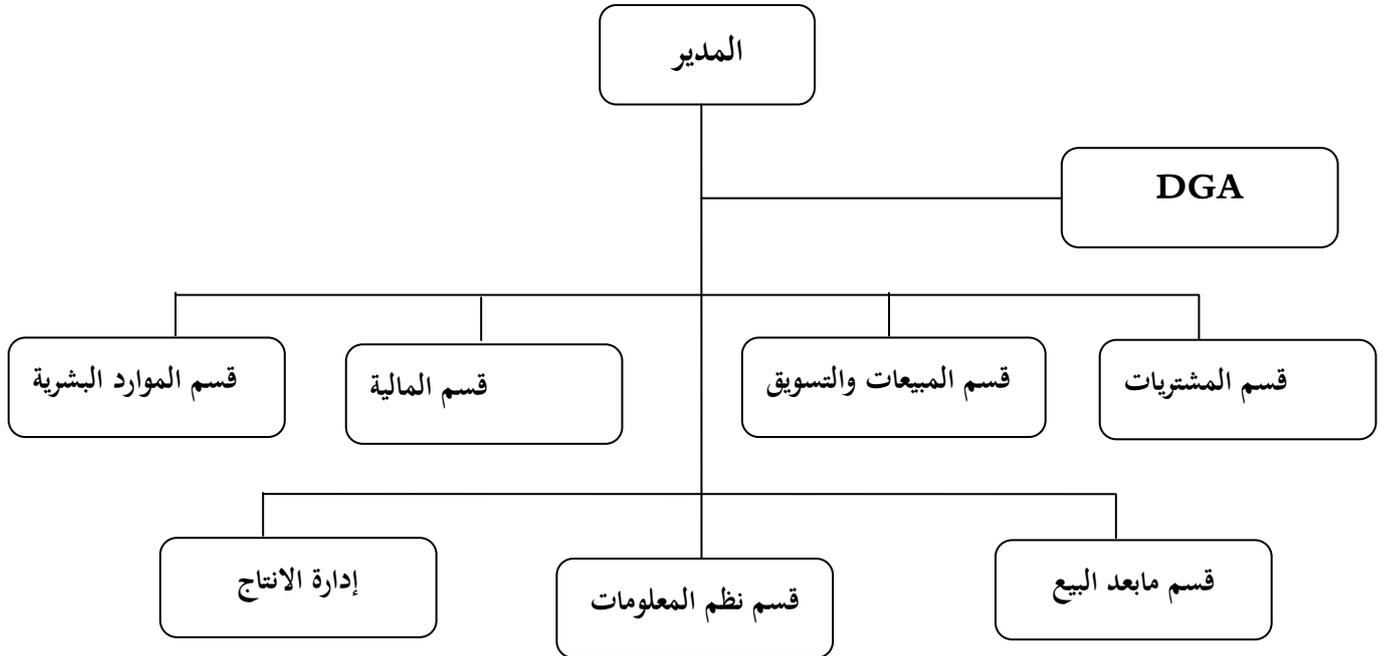
¹اطلع عليه بتاريخ 18/4/2023، على موقع <https://www.midea.com>; MIDEA & ARCODYM

² مدير قسم الموارد البشرية، مؤسسة أركوديم -ميديا-، لمحة عامة و معلومات عن المؤسسة و أقسامها و هيكلها، شريحي إبتها، 28 مارس 2023.

- رأس المال الإجمالي للشركة يقدر بـ 15000000000 دينار جزائري.
- يقع مقرها الإداري بقطعة 22 الطريق الوطني رقم 05 لاشبور برج بوغريج 34.
- الوضع القانوني: EURL
- رقم سجلها التجاري الرئيسي: B02 34/00-0462919 الإستيراد/التصدير
- رقم سجلها الثانوي: (B02 34/01-0462919 إنتاج) و(B02 34/02-0462919 إستيراد/تصدير)، (B02 34/03-0462919 خدمات (اصلاح وتركيب ودراسات فنية).
- التعريف المالي: 000234046291934
- تمتلك أركوديم فريق متعدد التخصصات من ذوي الخبرة توكل له مهمة تلبية وإرضاء زبائننا النهائيين.
- ثانيا: أقسام مؤسسة أركوديم.

تتمثل مديريات ومصالح المؤسسة كما هو مبين في الهيكل التنظيمي الآتي:

الشكل (06): الهيكل التنظيمي لمؤسسة أركوديم



المصدر: من القسم الموارد البشرية للمؤسسة

يتبين من الشكل وجود ثلاث مستويات رئيسية كل مستوى يشمل مجموعة من الأقسام، ولكل قسم مجموعة من المهام الأساسية التي يقوم بها، يمكن اختصارها كما يلي:¹

1- المستوى الأول (الأعلى): فيه المدير والمديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة، الذين يتولون مسؤولية صنع القرارات الإستراتيجية في المؤسسة وتحديد الأهداف والرؤية وتحديد السياسات والإجراءات الإدارية والمالية والتنظيمية.

2- المستوى الثاني (المتوسط): تشتمل على أربعة مصالح رئيسية وهي:

- مصلحة إدارة الموارد البشرية: وهي التي توكل لها مهمة إدارة المورد البشري في الشركة وكل ما يتعلق به.
- مصلحة الإدارة المالية والمحاسبة: هي المصلحة التي تقوم على الإدارة المالية في الشركة وهذا بإستخدام مختلف الأساليب الكمية والمحاسبية المناسبة.
- مصلحة المبيعات والتسويق: هذه المصلحة هي التي تقوم على مهمة العلاقات في السوق الأمامي أي مع المستهلك، وتشتمل تحديد احتياجات السوق وتحليل المنافسة وتطوير الخطط التسويقية وتحديد الأهداف والإستراتيجيات وتنفيذها وتحقيق أعلى مستويات المبيعات والأرباح وإرضاء العملاء.
- مصلحة إدارة المشتريات: هي القائمة على علاقات السوق الخلفية للشركة وهي عمليات الشراء والتوريد والعلاقات مع الموردين من أجل التوريد والإمداد بمختلف الموارد.

3- المستوى الثالث (القاعدي): الجزء الهام من نشاط المؤسسة وهو الإنتاج ويشمل على ثلاثة أقسام هي:

- مصلحة إدارة الإنتاج: يعتبر الإنتاج نشاط الرئيسي للمؤسسة، وهي المصلحة التي تدير العمليات الإنتاجية في المؤسسة، وتتضمن تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة العمليات الإنتاجية بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المرجوة والحد من التكاليف.
- مصلحة خدمات ما بعد البيع: هي مصلحة ذات أهمية لتنافسية الشركة فهي الخدمات التي تقدمها المؤسسة للعملاء بعد البيع كالصيانة والإصلاح... الخ، وتهدف إلى تعزيز رضا العملاء وبناء علاقات جيدة وطويلة الأمد بين المؤسسة والعملاء.
- مصلحة إدارة نظم المعلومات: هي الجهة المسؤولة عن تطوير وتنفيذ سياسات الحوسبة ونظم المعلومات والتي تشمل تحليل وتصميم وتطوير وتنفيذ وصيانة وتحديث البرامج والأنظمة المعلوماتية والشبكات والأجهزة

¹ نفس المقابلة مع مدير قسم الموارد البشرية.

الحاسوبية في المؤسسة، وتهدف إلى توفير البيانات والمعلومات اللازمة لدعم عمليات المؤسسة وإتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة.

ثالثاً: مهام وأهداف مؤسسة أركوديم

تتلخص المهام العامة لهذه المؤسسة في:¹

- تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بحيث تعمل على تحسين جودة المنتجات واستعمال أحسن وأحدث الابتكارات التكنولوجية.
- المساهمة في تطوير الاقتصاد الوطن والعمل على توفير مناصب شغل.
- تحقيق المخطط السنوي للإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع أي تحقيق التكامل والتوازن، احترام الأهداف المسطرة مسبقاً لضمان الإستمرارية، الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة.
- تسعى المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف التالية:²
- تحقيق الربح: هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى المؤسسة من خلال تحقيق رقم أعمال مستهدف لكل عام، كسب متعاملين جدد والحفاظ على المتعاملين الحاليين، الصمود أمام المنافسة.
- تحقيق متطلبات المجتمع: فهم حاجيات المجتمع، وتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار.
- عقلنة الإنتاج: بالاستعمال الجيد لممتلكاتها، الإشراف على العمال والعمل على تلبية رغبات المجتمع.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور: بتقديم مختلف العلاوات والمنح من أجل ضمان العيش الكريم للعاملين.
- توفير خدمات التأمين للعمال: مثل التأمين الصحي، التأمين ضد العمل والتقاعد.
- الإهتمام بالبيئة: إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي في التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية.
- 6- أهداف متنوعة أخرى: أهمها العمل على نيل شهادات متنوعة في الجودة؛ المداومة على تنظيم وتحسين هياكل المؤسسة؛ تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج متطورة؛ التكوين المستمر للعمال والإطارات.

¹ نفسه.

² نفسه.

المطلب الثاني: المنهج والأدوات المستخدمة

أولاً: منهج ومجتمع الدراسة

1- منهج الدراسة: من أجل تحقيق أهداف هذا البحث ومعالجة الإشكالية والإجابة على تساؤلاتها وإختبار الفرضيات، تم إتباع منهج الدراسة الميدانية بالإعتماد على أسلوب دراسة حالة المتمثلة في مؤسسة أركوديم ميديا برج بوغريج، وإستخدام أداة الإستبانة للتقصي وجمع البيانات الضرورية من هذه المؤسسة. كما تم إستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة لإستخراج النتائج وتحليلها وتفسيرها.

2- مجتمع وعينة الدراسة: يتمثل مجتمع الدراسة في جميع العاملين الإداريين في مؤسسة أركوديم ويقدر عددهم بـ 150 عامل، تم توزيع 70 إستبانة بطريقة العينة العشوائية البسيطة، إسترجع منه 55 إستبانة كلها صالحة للدراسة والتحليل، أي أن حجم العينة بلغ 55 مفردة بنسبة مئوية تقدر بـ: 36.66% يتوزعون بين الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ في المصالح الإدارية للمؤسسة محل الدراسة. وهذه النسبة مقبولة إحصائياً لمثل هذا النوع من الدراسات.

ثانياً: أدوات جمع البيانات

إستخدمت الإستبانة كأداة لجمع البيانات الضرورية المتعلقة بالموضوع من المؤسسة محل الدراسة

تعرف إستمارة الإستبيان على أنها: "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة والاستفسارات المتنوعة والمرتبطة بعضها البعض من أجل تحقيق الهدف أوالأهداف التي يسعى إليها الباحث في ضوء موضوعه والمشكلة التي إختارها للبحث."¹

قمنا بصياغة الإستبيان التي تحتوي على عبارات وأبعاد موضوع الدراسة كما يلي:

1- الجزء الأول: يتناول البيانات العامة: الجنس، السن، المؤهل التعليمي، المستوى الوظيفي ومدة العمل.

2- الجزء الثاني: يتضمن محورين كما يلي:

أ- المحور الاول خاص بالمتغير المستقل المهارات الإدارية: عددها 19 عبارة موزعة على أربعة أنواع كما هي موضحة في الجدول الآتي:

¹قاسمي إلهام، أثر الكفاءات على الفعالية التنظيمية دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، كلية علوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمى، برج بوغريج، (2020-2021)، ص 36.

الجدول (2): عدد العبارات المستخدمة في المتغير المستقل

المتغير	المهارات الفكرية	المهارات الانسانية	المهارات الفنية	المهارات التنظيمية
العدد	5	5	4	5
العبارات	5-1	10-6	14-11	19-15

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على إستبانة الدراسة.

يبين الجدول السابق أن عدد العبارات التي صيغت لقياس المهارات الادارية هي 19 عبارة موزعة على أربعة مستويات بمقدار خمس عبارات لكل مستوى ماعدا المستوى الثالث أربع عبارات.

ب- المحور الثاني: يتضمن عبارات رأس المال الفكري والبالغ عددها 13، موزعة على ثلاث أنواع كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (3): عدد العبارات المستخدمة في المتغير المستقل

المتغير	رأس المال البشري	رأس المال الهيكلية	رأس المال العلائقي
العدد	4	4	5
العبارات	23-20	27-24	32-28

المصدر: من اعداد الطالبتين بالإعتماد على استبانة الدراسة.

يبين الجدول السابق أن عدد العبارات التي صيغت لقياس رأس المال الفكري هي 13 عبارة موزعة على ثلاث مستويات بمقدار أربع عبارات لكل مستوى ماعدا المستوى ثالث خمس عبارات، وبالتالي مجموع عبارات قياس المتغيرين هي 32 عبارة.

ثالثاً: الأدوات الأساليب الإحصائية المستخدمة

1- أدوات المعالجة الإحصائية: لمعالجة البيانات واستخراج النتائج تم استخدام ما يلي:

- برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية SPSS
- إختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس نسبة ثبات إجابات الباحثين.
- معامل الارتباط لقياس الصدق البنائي للإستبانة بين كل من البعد وعباراته (الاتساق الداخلي) وبين البعد والمتغير الذي ينتمي اليه.
- التكرارات والنسبة المئوية لوصف خصائص أفراد عينة البحث.

- استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية من أجل قياس مستوى المهارات الإدارية ورأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة من وجهة نظر عينة الدراسة.
- إختبار التباين الاحادي (ANOVA) لمعرفة وجود فروقات أو عدم وجودها لدى إجابات المبحوثين تبعاً لخصائصهم.
- معامل الارتباط بيرسون لاختبار علاقة الارتباط بين المتغيرين
- إختبار الانحدار المتعدد لمعرفة أثر المهارات الإدارية بأبعادها على رأس المال الفكري بأنواعه.

2- مقياس شدة الإستجابة للعينة: لتفسير قيمة المتوسط الحسابي ومعرفة شدة الإستجابة أي مستوى القبول للمبحوثين حول عبارات الإستبانة ومتغيراتها تم إستخراج مجالات المتوسطات بالاعتماد على أوزان المقياس لسلم ليكارت المستخدم في الإستبانة التالي:

الجدول (4): درجات مقياس ليكارت

الإستجابة	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما
المقياس	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة.

باتباع الخطوات التالية:

- تم إختيار مقياس الإستجابة الخماسي لليكارت لكن بإستخدام العبارات (غالبا، دائما، أحيانا، نادرا، أبدا) وأوزانها على الترتيب (5، 4، 3، 2، 1) حيث تعطي القيمة 5 للأعلى استجابة والقيمة 1 أقل الإستجابة.
- حساب المدى: يتم حسابه $(5 - 1 = 4)$.
- حساب طول الفئة: من خلال تقسيم على عدد الفئات والخيارات $(0.8 = 4/5)$.
- هكذا تكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي هي من (1) إلى $(1 + 0.8)$ وكذلك يتم استخراج باقي الفئات والمجالات كما في الجدول التالي:

الجدول (5): مقياس تحليل شدة الإستجابة لواقع متغيرات الدراسة

مقياس التحليل	[1.8-1]	[2.6 -1.8]	[3.4 -2.6]	[4.2 -3.4]	[5 -4.2]
الدرجة	منخفضة جدا	منخفض	متوسط	مرتفع	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على دراسات سابقة.

إذا كانت المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين محصورة في المجال الأول فنقول انها منخفضة جدا، وإذا كانت محصورة في المجال الثاني نقول انها منخفضة، وإذا كانت في المجال الثالث نقول انها متوسطة اما إذا كانت في المجال الرابع فنقول انها مرتفعة وفي المجال الخامس نقول انها مرتفعة جدا.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة.

أولا: إختبار الصدق البنائي والاتساق الداخلي للمتغير المستقل.

1- إختبار الصدق البنائي: نتائج إحتساب معاملات الارتباط بيرسون موضحة في الجدول التالي:
الجدول (6): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير المستقل وابعاده

أبعاد المهارات الإدارية	معامل الارتباط	مستوى الدلالة sig
المهارات الفكرية	0,746	0,000
المهارات الإنسانية	0,651	0,000
المهارات الفنية	0,831	0,000
المهارات التنظيمية	0,779	0,000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على spss

من خلال الجدول نلاحظ وجود إرتباط طردي من قوي إلى متوسط بدلالة معنوية قوية جدا بين المهارات الإدارية وأبعادها حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين المهارات الإدارية والمهارات الفكرية والمهارات الإنسانية والمهارات الفنية والمهارات التنظيمية على الترتيب (0,746) و(0,651) و(0,831) و(0,779)، وبلغت قيمة المعنوية (0,000). ومنه كل أنواع المهارات مهمة وتمثل بعد من أبعاد مهارات القيادة.

2- إختبار الإتساق الداخلي: نتائج إحتساب معاملات الارتباط بيرسون موضحة في الجدول التالي:
الجدول (7): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين العبارة والبعد.

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط	البعد وعباراته
المهارات الفكرية		
0,000	0,589	يتخذ المدير في مؤسستكم قرارات ملائمة في ظل مستجدات البيئة
0,001	0,425	يفكر المدير بكل الفرص والاحتمالات التي يمكن ان تواجهها مؤسستكم

0,000	0,617	يعطي المدير المعنى الصحيح للأحداث التي تتعرض لها مؤسستكم
0,000	0,647	يدرك المدير كيفية تداخل وترابط أقسام ووحدات مؤسستكم
0,000	0,660	يقدم المدير افكار ابداعية لتحقيق تغيير / تطوير متوازن بين أقسام مؤسستكم
المهارات الإنسانية		
0,000	0,540	يتمكن مدري من حل / معالجة الصراعات التي قد تحدث بين العاملين
0,000	0,819	يشجعنا المدير على المشاركة في اتخاذ القرارات
0,000	0,550	ساهم مديري في تحقيق الانسجام والمودة بين العاملين
0,001	0,442	اكتسب مديري ثقة/ احترام جميع العاملين
المهارات الفنية		
0,000	0,601	يقدم لنا المدير النصائح/ الحلول التي تحسن من اداء المهام
0,000	0,727	يملك مديري المهارة في مجال النشاط /الوظيفة التي يديرها
0,000	0,641	مديري على دراية بمتطلبات وظيفتي
0,000	0,623	يتمكن مديري من تشخيص المهارات الفنية الضرورية لأداء مهامي
0,000	0,582	يملك مديري القدرة في التعامل مع الطرق/ التقنيات التي تتطلبها مهام الوظيفة
المهارات التنظيمية		
0,000	0,577	يملك المدراء في مؤسستكم القدرة على تحديد المهام / المسؤوليات بدقة
0,000	0,679	يفوض المدراء في مؤسستكم الصلاحيات
0,000	0,610	يضع المدراء في مؤسستكم اهداف واضحة/ دقيقة لتنفيذها
0,000	0,719	يملك المدراء في مؤسستكم القدرة على تخصيص/ توزيع الموارد بكفاءة
0,000	0,581	يحسن المدراء في مؤسستكم اختيار اليات التنسيق (الربط بين المهام المختلفة)

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان كل العبارات المستخدمة لها علاقة بالبعد الذي نريد قياسه:

- بالنسبة للمهارات الفكرية نلاحظ أن مستوى الدلالة قوي جدا لأن قيمتها لكل عبارة هو (0,000) وللعبارة الثانية (0,001) كل العبارات مهمة ولا يمكن الإستغناء عنها، كما نلاحظ وجود إرتباط متوسط بين العبارات والبعد بمعاملات محصورة بين (0,589) (0,660).

- بالنسبة للمهارات الإنسانية نلاحظ كل العبارات مهمة ولها علاقة بالبعد حيث أن مستوى الدلالة عند كل عبارة قوي جدا بقيمة (0,000) بإستثناء العبارة الأخيرة بقيمة (0,001). كما نلاحظ وجود إرتباط بين القوي والضعيف حيث أن قيمة معامل الارتباط محصور بين (0,442) و(0,819).

- بالنسبة للمهارات الفنية يتضح من الجدول ان كل العبارات المستخدمة لها علاقة بالبعد عند مستوى دلالة قوي جدا لكل عبارة (0,000)، بالتالي كل العبارات مهمة لايمكن الاستغناء عنها كما نلاحظ وجود ارتباط بين القوي والمتوسط بين العبارات والبعد حيث ان معامل الارتباط محصور بين (0,582) و(0,727).

- بالنسبة للمهارات التنظيمية أيضا كل عباراتها مهمة جدا ولها علاقة بالبعد عند مستوى دلالة قوي جدا بقيمة (0,000) كما نلاحظ وجود ارتباط بين القوي والمتوسط بين البعد وعباراته حيث ان قيمة معامل الارتباط محصور بين (0, 577) و(0, 719).

ثانيا: إختبار الصدق البنائي والإتساق الداخلي للمتغير التابع

1- إختبار الصدق البنائي: نتائج احتساب معاملات الارتباط بيرسون موضحة في الجدول التالي:

الجدول (8):معامل الإرتباط ومستوى الدلالة بين المتغير التابع وابعاده

مستوى الدلالة sig	معامل الإرتباط	رأس المال الفكري
0,000	0,741	رأس المال البشري
0,000	0,748	رأس المال الهيكلي
0,000	0,696	رأس المال الزبوني

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ وجود إرتباط طردي من قوي إلى متوسط بدلالة معنوية قوية جدا بين رأس المال الفكري و أبعاده حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط بين رأس المال الفكري ورأس المال البشري و رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني على الترتيب (0,741) و(0,748) و(0,696) ، وبلغت قيمة المعنوية (0,000) ومنه كل أنواع رأس المال الفكري مهمة وتمثل بعد من أبعاد رأس المال الفكري.

3- إختبار الإتساق الداخلي للمتغير التابع: نتائج حساب معاملات الإرتباط التي تثبت درجة الإرتباط بين رأس المال الفكري وعباراته موضحة في الجدول الاتي:

الجدول (9): معامل الارتباط ومستوى الدلالة بين المتغير التابع وعباراته.

مستوى الدلالة sig	معامل الارتباط	عبارات رأس المال الفكري
رأس المال البشري		
0,000	0,745	لدى مؤسساتكم موارد بشرية متميزة بكفاءة (معرفة، مهارة وسلوك)
0,000	0,798	الأفراد في مؤسساتكم يتكيفون ايجابيا مع التغيرات / المشكلات التي تواجه مهامهم
0,000	0,825	تمتلك مؤسساتكم خبرات بشرية قادرة على تحقيق الاداء المتميز
0,000	0,736	تمتلك مؤسساتكم كفاءات متنوعة متكاملة تحقق اهداف مشتركة (كفاءات جماعية)
رأس المال الهيكلي		
0,000	0,602	تعزز انظمة وقواعد العمل في مؤسساتكم من قدرات ومهارات العاملين
0,000	0,635	تمكن القدرات التنظيمية لمؤسساتكم من مواجهة التغيرات البيئية
0,000	0,657	يدعم الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم استخدام المعرفة المتاحة لتحقيق الاهداف
0,000	0,746	تمتلك المؤسسة مخزون معرفي يستخدم لتحقيق الاداء المتفوق
رأس المال العلائقي		
0,000	0,683	علاقة الزبائن بمؤسساتكم قوية (الرضا، الولاء، الثقة...)
0,000	0,686	علاقة مؤسساتكم مع مورديها وطيدة (ثقة، عقود طويلة...)
0,000	0,763	سمعة علامتكم التجارية في السوق جيدة
0,000	0,576	سمعة مؤسساتكم في المجتمع جيدة
0,000	0,648	تتحصل مؤسساتكم على مزايا جراء علاقتها المتميزة مع مختلف الاطراف

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول أن كل العبارات المستخدمة لها علاقة بالمتغير الذي نريد قياسه وهو رأس المال الفكري لأن مستوى الدلالة لكل العبارات قوي جدا إذ بلغ قيمة (0,000). كما نلاحظ وجود ارتباط يتراوح بين القوي والمتوسط بين العبارات والمتغير إذ أن قيمها محصورة بين (0,576) و (0,763). ومنه نجد أن كل العبارات مهمة ولا يمكن الاستغناء عنها.

ثالثا: اختبار ثبات أداة الدراسة

يقصد بثبات أداة الدراسة (الإستبانة) أن تعطي هذه الأداة نفس النتيجة لو تم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الشروط والظروف وعلى نفس الأشخاص

تم التحقق من ثبات الإستبانة باستخدام طريقة ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة ككل وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول (10):معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

متغيرات الدراسة	عدد العبارات	معامل الثبات
المهارات الإدارية	19	0,8
رأس المال الفكري	13	0,763
الثبات العام	32	0,861

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول أن قيمة معامل الثبات ألفا كرونباخ لإجابات المبحوثين حول عبارات الاستبانة ككل بلغت قيمة (0,861) وهذا يعني أن معامل الثبات قوي جدا علما أنه من الناحية الإحصائية عندما يكون هذا المعامل أكبر أو يساوي (0,6) يكون مقبولا إحصائيا.

كما تبين أن معامل الثبات للمتغير المستقل "المهارات الادارية" بلغ (0,8) وللمتغير التابع "راس المال الفكري" (0,763) ومنه يمكننا الوثوق في إجابات هذه الإستبانة واستخدامها في تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات.

المبحث الثاني: تحليل وتفسير نتائج المهارات الإدارية ورأس المال الفكري.

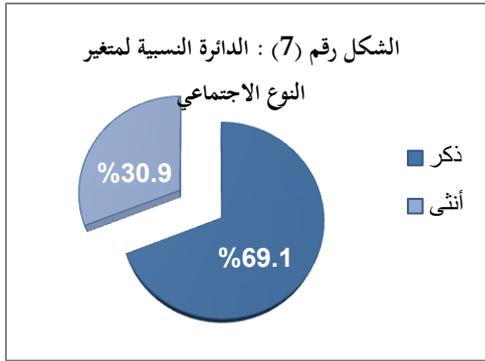
في هذا المبحث سنتطرق فيه لنتائج الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة وإلى تحليل وتفسير نتائج المهارات الإدارية وكذلك تحليل وتفسير نتائج رأس المال الفكري في مؤسسة أركوديم.

المطلب الأول: نتائج الوصف الإحصائي لأفراد عينة الدراسة

أولا: نتائج النوع الاجتماعي

النتائج المتحصل عليها من حساب التكرارات المتقوية ونسبها المتقوية المتعلقة بالنوع الاجتماعي (ذكور/ اناث) لأفراد عينة الدراسة موضحة في الجدول التالي:

الجدول(11): توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع الاجتماعي



النوع الاجتماعي	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	38	69,1
أنثى	17	30,9
المجموع	55	100

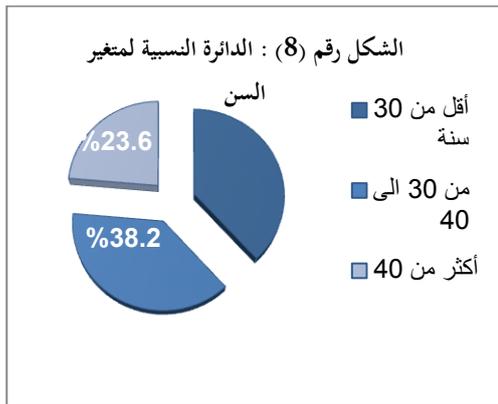
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول يتضح أن حجم العينة هو 55 مفردة، وقد كانت النتيجة أن عدد العاملين الذكور هو 38 عامل أي بنسبة 69.1% من حجم العينة، وكان عدد العاملين الاناث هو 17 عاملة أي بنسبة 38%. مما سبق يمكن استنتاج أن فئة الذكور هي الفئة الغالبة في عينة البحث، وهذا يرجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة.

ثانياً: نتائج أعمار عينة الدراسة.

النتائج المتحصل عليها من حساب التكرارات المئوية ونسبها المئوية المتعلقة بأعمار الباحثين موضحة في الجدول التالي:

الجدول (12): توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن



السن	التكرار	النسبة المئوية
اقل من 30 سنة	21	38,2
من 30 الى 40	21	38,2
أكثر من 40	13	23,6
المجموع	55	100

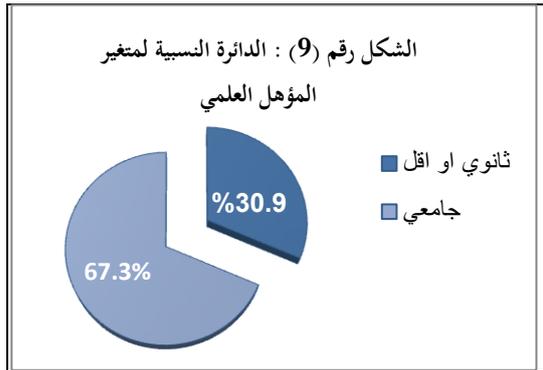
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من الجدول نلاحظ وجود ثلاث تقسيمات للفئة العمرية، والفئتين اقل من 30 سنة ومن 30 الى 40 سنة لهما نفس النسبة المئوية قدرت ب 38.2%. ثم تليها فئة أكثر من 40 بنسبة 23.6%. ومنه يتضح أن المؤسسة في حالة نشاط وتوظيف مستمر.

ثالثا: نتائج المؤهل العلمي:

النتائج المتحصل عليها من حساب التكرارات المئوية ونسبها المئوية المتعلقة بالمستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة موضحة في الجدول التالي:

الجدول (13): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي او اقل	17	30,9
جامعي	37	67,3
المجموع	55	100

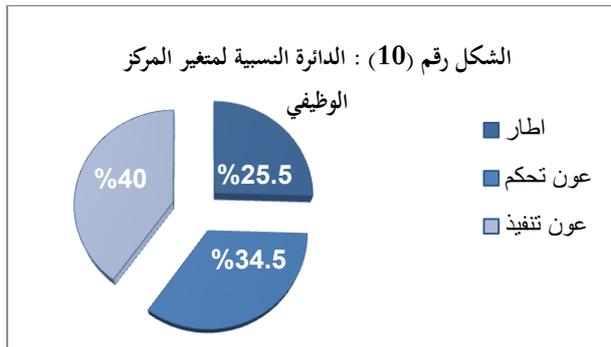
المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

فيما يخص المؤهل العلمي نجد اغلبية الافراد يحملون شهادات جامعية بنسبة 67.3 % ثم المستوى ثانوي أو أقل بنسبة 30.9%، ومنه يتبين أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على أصحاب الشهادات الجامعية.

رابعا: نتائج المركز الوظيفي لعينة الدراسة

النتائج المتحصل عليها من حساب التكرارات المئوية ونسبها المئوية المتعلقة بالمركز الوظيفي لأفراد عينة الدراسة موضحة في الجدول التالي:

الجدول (14): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المركز الوظيفي	التكرار	النسبة المئوية
إطار	14	25,5
عون تحكم	19	34,5
عون تنفيذ	22	40
المجموع	55	100

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

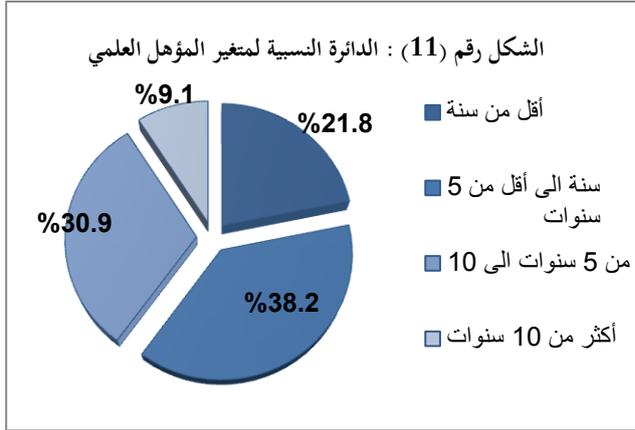
نلاحظ في الجدول أن عدد الإطارات بلغ 14 إطارا بنسبة 25.5 % ولعون التحكم 19 بنسبة 34.5% فيما بلغ عدد أعوان تنفيذ 22 عاملين وهذه الفئة على هي الاكثر بنسبة 40.4% وهذه النسب رغم انها

لعينة عشوائية الا انها تعكس واقع هيكله العماله في المؤسسة، حيث دائما الاطارات اقل عدد من اعوان التحكم وهم أقل عدد من اعوان تنفيذ، وكل فرد يشغل الوظيفة التي تكون ضمن متطلبات واحتياجات المؤسسة.

خامسا: نتائج سنوات العمل لأفراد عينة الدراسة

نتائج التكرارات ونسبها المئوية لخصائص افراد عينة البحث المتعلقة بالخبرة تتوزع كما مبين في الجدول الاتي:

الجدول (15): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة



النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
21,8	12	أقل من سنة
38,2	21	1 الى اقل من 5 سنوات
30,9	17	من 5 سنوات الى 10
9,1	5	اكثر من 10 سنوات
100	55	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات

spss

يبين الجدول السابق توزيع العينة تبعا لمتغير الخبرة في مجال العمل، حيث كانت نسبة فئة من سنة إلى أقل من 5 سنوات في الصدارة بنسبة 38.2% ثم تأتي فئة من 5 سنوات إلى 10 سنوات بنسبة 30.9% ثم تأتي فئة أصحاب الخبرة القليلة أقل من سنة بنسبة 21.8% ثم تأتي فئة أصحاب الخبرة الطويلة أكثر من 10 سنوات بنسبة 9.1% وتدل النتائج على تنوع الخبرات لدى الأفراد، مما يجعلهم قادرين على تقديم أداء فعال في مناصبهم والاستفادة من خبرات بعضهم البعض.

المطلب الثاني: تحليل وتفسير نتائج المهارات الإدارية في مؤسسة أركوديم.

بهدف معرفة واقع المهارات الإدارية في مؤسسة أركوديم ميديا قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الأبعاد والعبارات والجداول التالية توضح أهم النتائج المتحصل عليها:

أولا: تحليل وتفسير واقع المهارات الفكرية:

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات الفكرية وعباراته موضحة في الجدول التالي:

الجدول(16): نتائج فقرات بعد المهارات الفكرية

رقم العبارة	المهارات الفكرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
1	يتخذ المدير في مؤسستكم قرارات ملائمة في ظل مستجدات البيئة	4,36	0,556	مرتفع جدا
2	يفكر المدير بكل الفرص والاحتمالات التي يمكن ان تواجهها مؤسستكم	4,40	0,530	مرتفع جدا
3	يعطي المدير المعنى الصحيح للأحداث التي تتعرض لها مؤسستكم	4,49	0,604	مرتفع جدا
4	يدرك المدير كيفية تداخل وترابط أقسام ووحدات مؤسستكم	4,27	0,804	مرتفع جدا
5	يقدم المدير افكار ابداعية لتحقيق تغيير / تطوير متوازن	4,23	0,692	مرتفع
جميع الفقرات		4,35	0,380	مرتفع جدا

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن مستوى المهارات الفكرية مرتفع جدا اذ بلغ المتوسط الحسابي العام 4.35 كما ان كل العبارات تقع في المستوى المرتفع جدا، ما عدا العبارة الاخيرة (5) تقع في المستوى المرتفع، مما يدل على ان مدراء هذه المؤسسة يمتلكون المهارات الفكرية. اما الانحراف المعياري فقد بلغ 0,380 بالنسبة للمهارة الفكرية مما يعني تجانس في اجابات افراد العينة حول هذه المهارة، ونلاحظ ان اعلى قيمة للانحراف هي للعبارة 4 وهي تقترب نوعا ما من الواحد الصحيح مما يبين وجود تشتت نوعا ما في اجاباتهم حول هذه العبارة.

ثانيا: تحليل وتفسير واقع المهارات الإنسانية

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات الانسانية وعباراته موضحة في الجدول التالي:

الجدول(17): نتائج فقرات بعد المهارات الانسانية

رقم العبارة	المهارات الانسانية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
6	يتمكن مدري من حل / معالجة الصراعات التي قد تحدث بين العاملين	4,07	0.690	مرتفع
7	يشجعنا المدير على المشاركة في اتخاذ القرارات	3,74	0.775	مرتفع

مرتفع	0.526	3,98	ساهم مديري في تحقيق الانسجام والمودة بين العاملين	8
مرتفع جدا	0.567	4,41	اكتسب مديري ثقة/ احترام جميع العاملين	9
مرتفع	0,395	4,14	جميع الفقرات	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن مستوى المهارات الإنسانية مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 4.14 كما أن كل العبارات تقع في المجال المرتفع ما عدا العبارة الأخيرة (5) مرتفع جدا، مما يوضح أن مدرء هذه المؤسسة يمتلكون المهارات الإنسانية، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0,395 مما يعني تجانس في إجابات أفراد العينة حول المهارات الإنسانية. كما يوجد تجانس في إجاباتهم حول كل العبارات لكن بقيم متفاوتة.

ثالثا: تحليل وتفسير واقع المهارات الفنية:

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات الفنية وعباراته موضحة في الجدول التالي:

الجدول(18): نتائج فقرات بعد المهارات الفنية

رقم العبارة	المهارات الفنية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
10	يقدم لنا المدير النصائح/ الحلول التي تحسن من اداء المهام	4,05	0,558	مرتفع
11	يملك مديري المهارة في مجال النشاط /الوظيفة التي يديرها	4,23	0,692	مرتفع جدا
12	مديري على دراية بمتطلبات وظيفتي	4,18	0,640	مرتفع
13	يتمكن مديري من تشخيص المهارات الفنية الضرورية لأداء مهامي	4,14	0,621	مرتفع
14	يملك مديري القدرة في التعامل مع الطرق/ التقنيات التي تتطلبها مهام الوظيفة	4,09	0,586	مرتفع
	جميع الفقرات	4,14	0,395	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن مستوى المهارات الفنية مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 4.14% كما ان كل العبارات تقع في المستوى المرتفع ما عدا العبارة الاخيرة (2) مرتفع جدا، مما يدل على أن مدرء المؤسسة يمتلكون المهارات

الفنية، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0,395 مما يعني تجانس نوعا ما في إجابات أفراد العينة حول المهارات الفنية.

رابعاً: تحليل وتفسير واقع المهارات التنظيمية

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمهارات التنظيمية وعباراته موضحة في الجدول التالي:

الجدول (19): نتائج فقرات بعد المهارات التنظيمية

رقم العبارة	المهارات التنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
15	يملك المدراء في مؤسستكم القدرة على تحديد المهام / المسؤوليات بدقة	4,27	0,651	مرتفع جدا
16	يفوض المدراء في مؤسستكم الصلاحيات (تفويض السلطة) للأشخاص المناسبين	4,05	0,650	مرتفع
17	يضع المدراء في مؤسستكم اهداف واضحة/ دقيقة لتنفيذها	4,03	0,507	مرتفع
18	يملك المدراء في مؤسستكم القدرة على تخصيص/ توزيع الموارد بكفاءة	4,32	0,639	مرتفع جدا
19	يحسن المدراء في مؤسستكم اختيار اليات التنسيق	4,30	0,663	مرتفع جدا
جميع الفقرات		4,20	0,394	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن مستوى المهارات التنظيمية مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 4.20 كما أن معظم العبارات تقع في المستوى المرتفع جدا ما عدا العبارتين (16،17) تقع في المجال المرتفع، مما يدل على أن مدراء المؤسسة يمتلكون المهارات التنظيمية، اما الانحراف المعياري فقد بلغ 0,394 مما يعني تجانس في إجابات أفراد العينة حول المهارات التنظيمية. كما أن الانحراف المعياري لكل العبارات يتراوح بين 0,507 و 0,663 أي يوجد تجانس نوعا ما في إجاباتهم حول عبارات المهارات التنظيمية.

أما واقع المهارات الإدارية مجتمعة (ككل) فإنها مبينة في الجدول الآتي

الجدول (20): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير المستقل (المهارات الادارية)

رمز المتغير	نوع المتغير	المتوسط	الانحراف	مستوى القبول
-------------	-------------	---------	----------	--------------

	المعياري	الحسابي		
مرتفع	0,293	4,1873	المهارات الإدارية	X

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن مستوى المهارات الإدارية في المؤسسة مرتفع، وهذا ما تؤكد قيمة المتوسط الحسابي الذي بلغ قيمته 4,1873، كما تبين قيمة الانحراف المعياري 0,293 أي عدم تشتت اجابات الباحثين حول واقع المهارات القيادية مما يدل أن مدرء مؤسسة أركوديم يمتلكون المهارات الإدارية.

المطلب الثالث: تحليل وتفسير نتائج رأس المال الفكري في مؤسسة أركوديم.

أولاً: تحليل وتفسير واقع رأس المال لبشري

نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لرأس المال البشري وعباراته موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (21): نتائج فقرات بعد رأس المال البشري

رقم العبارة	رأس المال البشري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
20	لدى مؤسستكم موارد بشرية متميزة بكفاءة (معرفة، مهارة وسلوك)	4,38	0,526	مرتفع جدا
21	الأفراد في مؤسستكم يتكيفون ايجابيا مع التغيرات / المشكلات التي تواجه مهامهم	4,00	0,693	مرتفع
22	تمتلك مؤسستكم خبرات بشرية قادرة على تحقيق الاداء المتميز	4,18	0,669	مرتفع
23	تمتلك مؤسستكم كفاءات متنوعة متكاملة تحقق اهداف مشتركة	4,25	0,644	مرتفع جدا
	جميع الفقرات	4,20	0,493	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن مستوى رأس المال البشري مرتفع إذا بلغ المتوسط الحسابي العام 4,20 كما أن العبارتين (20،23) تقع في المستوى المرتفع جدا والعبارتين (21،22) تقع في المستوى المرتفع، مما يدل على أن المؤسسة تمتلك رأس المال البشري، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0,493 مما يعني تجانس في إجابات أفراد العينة حول رأس المال البشري. كما أن الانحراف المعياري لكل العبارات يتراوح بين 0,526 و0,693 أي يوجد تجانس نوعا ما في إجاباتهم حول عبارات رأس المال البشري.

ثانياً: تحليل وتفسير واقع رأس المال الهيكلي

الجدول (22): نتائج فقرات بعد رأس المال الهيكلي

رقم العبارة	رأس المال الهيكلي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
24	تعزز انظمة وقواعد العمل في مؤسستكم من قدرات ومهارات العاملين	4,25	0,517	مرتفع جدا
25	تمكن القدرات التنظيمية لمؤسستكم من مواجهة التغيرات البيئية	4,01	0,493	مرتفع
26	يدعم الهيكل التنظيمي استخدام المعرفة المتاحة لتحقيق الاهداف	4,16	0,660	مرتفع
27	تمتلك المؤسسة مخزون معرفي يستخدم لتحقيق الاداء المتفوق	4,09	0,616	مرتفع
جميع الفقرات				
		4,13	0,365	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن مستوى رأس المال الهيكلي مرتفع إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 4,13 يظهر أن أغلب العبارات تقع في المستوى المرتفع جدا ماعدا العبارة (24) تقع في المستوى المرتفع جدا، مما يدل على أن المؤسسة تمتلك رأس المال الهيكلي، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0,365 مما يعني تجانس في إجابات أفراد العينة حول رأس المال الهيكلي، كما أن الانحراف المعياري لكل العبارات يتراوح بين 0,493 و0,660 أي يوجد تجانس نوعا ما في إجاباتهم حول عبارات رأس المال الهيكلي.

ثالثا: تحليل وتفسير واقع رأس المال العلائقي

الجدول (23): نتائج فقرات بعد رأس المال العلائقي

رقم العبارة	رأس المال العلائقي(الزبوني)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
28	علاقة الزبائن بمؤسستكم قوية(الرضا، الولاء، الثقة)...	4,27	0,559	مرتفع جدا
29	علاقة مؤسستكم مع مورديها وطيدة(ثقة، عقود طويلة)، ...	4,12	0,511	مرتفع
30	سمعة علامتكم التجارية في السوق جيدة	4,25	0,603	مرتفع جدا

مرتفع جدا	0,599	4,41	سمعة مؤسستكم في المجتمع جيدة	31
مرتفع	0,533	4,10	تتحصل مؤسستكم على مزايا مالية/ معنوية جراء علاقتها المتميزة مع مختلف الاطراف	32
مرتفع جدا	0,376	4,29	جميع الفقرات	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ أن مستوى رأس المال العلاقاقي (الزبوني) مرتفع جدا إذ بلغ المتوسط الحسابي العام 4,29 يظهر أن أغلب العبارات تقع في المستوى المرتفع جدا ماعدا العبارتين (32 و 29) تقع في المستوى المرتفع، مما يدل على أن المؤسسة تمتلك رأس المال العلاقاقي، أما الانحراف المعياري فقد بلغ 0,376 مما يعني تجانس في إجابات أفراد العينة حول رأس المال العلاقاقي. كما أن الانحراف المعياري لكل العبارات يتراوح بين 0,59 و 0,511 أي يوجد تجانس نوعا ما في إجاباتهم حول عبارات رأس المال العلاقاقي.

متغير رأس المال الفكري: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير رأس المال الفكري كما يلي:

الجدول (24): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (رأس المال الفكري)

رمز المتغير	نوع المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
Y	رأس المال الفكري	4,2103	0,300	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول نلاحظ أن مستوى رأس المال الفكري في المؤسسة مرتفع، وهذا ما تؤكدده قيمة المتوسط الحسابي المرتفعة التي بلغت قيمة 4,2103 والانحراف المعياري الذي يبلغ 0,300 يبين تجانس إجابات أفراد العينة.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج اختبار الفروقات والفرضيات

بهدف فهم العلاقة بين المتغيرين في مؤسسة أركوديم ميديا قمنا بتحليل وتفسير نتائج اختبار الفروقات والفرضيات، والجدول التالي توضح أهم النتائج المتحصل عليها:

المطلب الأول: تحليل وتفسير اختبار الفروقات في تقديرات المبحوثين

أولا: نتائج اختبار الفروقات في تقدير المبحوثين تبعا لخصائصهم الديموغرافية

قصد معرفة تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع المهارات القيادية ورأس المال الفكري تبعاً لخصائصهم الديموغرافية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي) تم استخدام التباين الأحادي والنتائج المتحصل عليها كانت كالتالي:

1- بالنسبة للنوع الاجتماعي: النتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول (25): التباين الأحادي (حسب النوع الاجتماعي)

المتوسط مربع	مستوى الدلالة	المتغيرات	
0.001 0.087	0,915	بين المجموعات	المهارات الإدارية
		داخل المجموعات	
0.122 0.146	0,364	بين المجموعات	المهارات الفكرية
		داخل المجموعات	
0.028 0.152	0,870	بين المجموعات	المهارات الإنسانية
		داخل المجموعات	
0.014 0.159	0,785	بين المجموعات	المهارات الفنية
		داخل المجموعات	
0.031 0.158	0,661	بين المجموعات	المهارات التنظيمية
		داخل المجموعات	
0.065 0.091	0,401	بين المجموعات	رأس المال الفكري
		داخل المجموعات	
0.081 0.246	0,568	بين المجموعات	رأس المال البشري
		داخل المجموعات	
0.344 0.130	0,110	بين المجموعات	رأس المال الهيكلي
		داخل المجموعات	
0.216 0.141	0,221	بين المجموعات	رأس المال العلائقي
		داخل المجموعات	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول عدم وجود فروقات دالة في إجابة المبحوثين تبعاً للنوع الاجتماعي، حيث بلغ مستوى الدلالة للإجابات أكبر من (0,05) لكل المتغيرات، إذ بلغت قيمته بالنسبة لمتغير المهارات الإدارية (0.915) أما بالنسبة للمهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، المهارات التنظيمية، رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي بلغت قيمهم بترتيب (0.364) (0.870) (0.785) (0.661) (0.401) (0.568) (0.110) (0.221). مما يدل على عدم وجود فرق في تقدير الإناث والذكور لواقع المهارات بأبعادها وواقع رأس المال الفكري بأبعاده. رغم وجود فروقات ظاهرة حسب قيم المتوسط الحسابي.

2- بالنسبة للسن: النتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول (26): التباين الأحادي (حسب السن)

المتوسط مربع	مستوى الدلالة	المتغيرات	
0.011 0.089	0.888	بين المجموعات داخل المجموعات	المهارات الإدارية
0.082 0.148	0.577	بين المجموعات داخل المجموعات	المهارات الفكرية
0.065 0.153	0.656	بين المجموعات داخل المجموعات	المهارات الإنسانية
0.067 0.160	0.661	بين المجموعات داخل المجموعات	المهارات الفنية
0.030 0.160	0.830	بين المجموعات داخل المجموعات	المهارات التنظيمية
0.009 0.093	0.912	بين المجموعات داخل المجموعات	رأس المال الفكري
0.023 0.252	0.914	بين المجموعات داخل المجموعات	رأس المال البشري
0.026 0.138	0.827	بين المجموعات داخل المجموعات	رأس المال الهيكلي
0.040	0.761	بين المجموعات	رأس المال العلائقي

0.146		داخل المجموعات	
-------	--	----------------	--

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نتائج تحليل التباين الأحادي بينت عدم وجود فروقات دالة في إجابات المبحوثين تبعاً لسنهم ، حيث بلغ مستوى الدلالة للإجابات أكبر من (0,05) لكل المتغيرات ، إذ بلغت قيمته بالنسبة لمتغير المهارات الإدارية (0.915) أما بالنسبة للمهارات الفكرية ، المهارات الإنسانية ، المهارات الفنية ، المهارات التنظيمية ، رأس المال الفكري ، رأس المال البشري ، رأس المال الهيكلي ، رأس المال العلائقي بلغت قيمهم بترتيب (0.364) (0.870) (0.785) (0.661) (0.401) (0.568) (0.110) (0.221) ، مما يدل على عدم وجود فرق بين مختلف الأعمار في تقدير واقع كل من المهارات وأبعادها ورأس المال الفكري وأبعاده في مؤسسة أركوديم بالرغم من وجود فروق ظاهرة حسب قيم المتوسط الحسابي.

3- بالنسبة للمؤهل العلمي: النتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول (27):التباين الأحادي(حسب المؤهل العلمي)

المتوسط مربع	مستوى الدلالة	المتغيرات	
0.109 0.085	0.286	بين المجموعات	المهارات الإدارية
		داخل المجموعات	
0.571 0.129	0.017	بين المجموعات	المهارات الفكرية
		داخل المجموعات	
0.394 0.140	0.070	بين المجموعات	المهارات الإنسانية
		داخل المجموعات	
0.060 0.160	0.690	بين المجموعات	المهارات الفنية
		داخل المجموعات	
0.030 0.160	0.832	بين المجموعات	المهارات التنظيمية
		داخل المجموعات	
0.085 0.091	0.398	بين المجموعات	رأس المال الفكري
		داخل المجموعات	
0.466 0.235	0.147	بين المجموعات	رأس المال البشري
		داخل المجموعات	
0.132	0.381	بين المجموعات	رأس المال الهيكلي

0.134		داخل المجموعات	
0.030	0.818	بين المجموعات	رأس المال العلائقي
0.146		داخل المجموعات	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات Spss

نلاحظ من خلال الجدول وجود فروقات دالة في تقديرات الباحثين لواقع المهارات الفكرية تبعاً لمؤهلهم العلمي لأن مستوى الدلالة بلغت قيمته (0,017) أي أقل من (0,05).

أما بالنسبة للمهارات الإدارية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، المهارات التنظيمية، رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال العلائقي فكان مستوى الدلالة أكبر من (0,05)، إذ بلغت القيم (0,286)، (0,070)، (0,690)، (0,832)، (0,398)، (0,147)، (0,381)، (0,818) على التوالي، مما يدل على عدم وجود فروقات دالة في إجابات الباحثين بالنسبة لهذه المتغيرات.

ثانياً: نتائج اختبار الفروقات في تقدير الباحثين تبعاً لخصائصهم الوظيفية

قصد معرفة تقديرات أفراد عينة الدراسة حول واقع المهارات القيادية ورأس المال الفكري تبعاً لخصائصهم الوظيفية (المركز الوظيفي، سنوات العمل) تم استخدام التباين الأحادي والنتائج المتحصل عليها كانت كالتالي:
1- بالنسبة للمركز الوظيفي: النتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول (28): التباين الأحادي (حسب المركز الوظيفي)

المتوسط مربع	مستوى الدلالة	المتغيرات	
0.241	0.057	بين المجموعات	المهارات الإدارية
0.080		داخل المجموعات	
0.026	0.841	بين المجموعات	المهارات الفكرية
0.150		داخل المجموعات	
0.150	0.374	بين المجموعات	المهارات الإنسانية
0.150		داخل المجموعات	
0.379	0.087	بين المجموعات	المهارات الفنية
0.148		داخل المجموعات	
0.956	0.001	بين المجموعات	المهارات التنظيمية
0.125		داخل المجموعات	

0.161	0.169	بين المجموعات	رأس المال الفكري
0.088		داخل المجموعات	
0.041	0.851	بين المجموعات	رأس المال البشري
0.251		داخل المجموعات	
0.526	0.017	بين المجموعات	رأس المال الهيكلي
0.119		داخل المجموعات	
0.277	0.142	بين المجموعات	رأس المال العلائقي
0.137		داخل المجموعات	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول وجود فروقات دالة في إجابة الباحثين حول واقع المهارات التنظيمية ورأس المال الهيكلي تبعاً للمركز الوظيفي، لأن مستوى الدلالة اقل من (0,05) إذ بلغت قيمته (0,001) بالنسبة للمهارات التنظيمية و(0,017) بالنسبة لرأس المال الهيكلي.

أما بالنسبة للمهارات الإدارية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، رأس المال الفكري، رأس المال البشري، رأس المال العلائقي فكان مستوى الدلالة أكبر من (0,05)، إذ بلغت القيم (0,057)، (0,841)، (0,374)، (0,087)، (0,169)، (0,851)، (0,142) على التوالي، مما يدل على عدم وجود فروقات دالة في إجابات الباحثين في تقديراتهم لواقع هذه المتغيرات رغم وجود فروقات ظاهرة حسب قيم المتوسط الحسابي.

2- بالنسبة لمدة العمل بالمؤسسة: النتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول التالي:

الجدول (29): التباين الأحادي (حسب لمدة العمل بالمؤسسة)

المتوسط مربع	مستوى الدلالة	المتغيرات	
0.026	0.833	بين المجموعات	المهارات الإدارية
0.089		داخل المجموعات	
0.595	0.004	بين المجموعات	المهارات الفكرية
0.119		داخل المجموعات	
0.165	0.355	بين المجموعات	المهارات الإنسانية
0.149		داخل المجموعات	

0.063	0.763	بين المجموعات	المهارات الفنية
0.162		داخل المجموعات	
0.037	0.877	بين المجموعات	المهارات التنظيمية
0.163		داخل المجموعات	
0.100	0.352	بين المجموعات	رأس المال الفكري
0.090		داخل المجموعات	
0.188	0.521	بين المجموعات	رأس المال البشري
0.247		داخل المجموعات	
0.097	0.551	بين المجموعات	رأس المال الهيكلي
0.136		داخل المجموعات	
0.277	0.142	بين المجموعات	رأس المال العلائقي
0.137		داخل المجموعات	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

يتبين من الجدول أن هناك فروقات في تقديرات الباحثين لواقع المهارات الفكرية تبعا لمدة العمل بالمؤسسة لان قيمة مستوى الدلالة بلغت (0,004) اي اقل من (0,05).

أما بالنسبة للمهارات الإدارية، المهارات الإنسانية، المهارات الفنية، المهارات التنظيمية، رأس المال الفكري رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، ورأس المال العلائقي فكان مستوى الدلالة أكبر من (0,05)، إذ بلغت القيم (0,833)، (0,355)، (0,763)، (0,877)، (0,352)، (0,521)، (0,551)، (0,142) على التوالي، مما يدل على عدم وجود فروقات دالة في إجابات الباحثين لواقع هذه المتغيرات في المؤسسة. رغم وجود فروقات ظاهرية حسب قيم المتوسط الحسابي للمجموعات.

المطلب الثاني: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضياتها الفرعية.

أولا: إختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

تم إختبار الفرضية الرئيسية التي صيغت على النحو التالي: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) بين المهارات الإدارية ورأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة"

الجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول (30): العلاقة بين المهارات الادارية برأس المال الفكري

قيمة R	مستوى دلالة sig	المتغيرات	
0,621	0,000	المهارات الادارية	رأس المال الفكري

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نستنتج من الجدول وجود علاقة إرتباط بين المهارات الإدارية ككل ورأس المال الفكري حيث بلغت قيمة معاملته (0,621) بمستوى دلالة (0,000) أي أقل من (0,05) ومنه نستنتج وجود علاقة إرتباط دالة بمعنوية إحصائية قوية جدا وبالتالي يتم قبول الفرضية الرئيسة الاولى.

ثانيا: إختبار الفرضيات الفرعية.

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى: المتمثلة في "يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) بين المهارات الفكرية ورأس المال الفكري في المؤسسة محلّ الدراسة".

النتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (31): العلاقة بين المهارات الفكرية ورأس المال الفكري.

قيمة R	مستوى دلالة sig	المتغيرات	
0,295	0,029	المهارات الفكرية	رأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

نستنتج من الجدول وجود علاقة إرتباط بين المهارات الفكرية ورأس المال الفكري حيث بلغت قيمة معاملته (0,295) بمستوى دلالة (0,029) أي أقل من (0,05) ومنه نستنتج وجود علاقة ارتباط دالة بمعنوية إحصائية قوية وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الأولى.

2- إختبار الفرضية الفرعية الثانية: يتم إختبار الفرضية الفرعية الثانية والمتمثلة في "يوجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) بين المهارات الإنسانية ورأس المال الفكري في المؤسسة محلّ الدراسة".

النتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (32): العلاقة بين المهارات الإنسانية ورأس المال الفكري

قيمة R	مستوى دلالة sig	المتغيرات	
0,506	0,000	المهارات الإنسانية	رأس المال الفكري

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على مخرجات spss

نستنتج من الجدول وجود علاقة إرتباط بين المهارات الإنسانية ورأس المال الفكري حيث بلغت قيمة معاملته (0,506) بمستوى دلالة (0,000) أي أقل من (0,05) ومنه نستنتج وجود علاقة دالة بمعنوية إحصائية قوية جدا وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثانية.

3- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة: يتم إختبار الفرضية الفرعية الثالثة والمتمثلة في "يوجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) بين المهارات الفنية ورأس المال الفكري في المؤسسة محلّ الدراسة " النتائج المتحصل عليها مبينة في الجدول الآتي:

الجدول (33): العلاقة بين المهارات الفنية ورأس المال الفكري

قيمة R	مستوى دلالة sig	المتغيرات	
0,439	0,001	المهارات الفنية	رأس المال الفكري

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نستنتج من الجدول وجود علاقة إرتباط بين المهارات الفنية ورأس المال الفكري حيث بلغت قيمة معاملته (0,439) بمستوى دلالة (0,001) أي أقل من (0,05) ومنه نستنتج وجود علاقة دالة بمعنوية إحصائية قوية وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الثالثة.

4- إختبار الفرضية الفرعية الرابعة: يتم إختبار الفرضية الفرعية الرابعة والمتمثلة في "يوجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) بين المهارات التنظيمية ورأس المال الفكري في المؤسسة محلّ الدراسة "

الجدول (34): العلاقة بين المهارات التنظيمية ورأس المال الفكري.

قيمة R	مستوى دلالة sig	المتغيرات	
--------	-----------------	-----------	--

0,625	0,000	المهارات التنظيمية	رأس المال الفكري
-------	-------	--------------------	------------------

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نستنتج من الجدول وجود علاقة إرتباط بين المهارات التنظيمية ورأس المال الفكري حيث بلغت قيمة معاملته (0,625) بمستوى دلالة (0,000) أي أقل من (0,05) ومنه نستنتج وجود علاقة دالة بمعنوية إحصائية قوية جدا وبالتالي يتم قبول الفرضية الفرعية الرابعة.

المطلب الثالث: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية وفرضياتها الفرعية.

تم إختبار الفرضية الرئيسية الثانية بإستخدام نموذج الإنحدار الخطي المتعدد حيث:

X: يمثل المتغير المستقل المهارات الادارية و Y: يمثل المتغير التابع رأس المال الفكري.

X₁ ، X₂ ، X₃ ، X₄: تمثل المهارات الفكرية والإنسانية والفنية والتنظيمية على الترتيب

Y₁ ، Y₂ ، Y₃: تمثل رأس المال البشري، رأس المال الهيكلية، رأس المال الزبوني على الترتيب

أولاً: إختبار الفرضية الرئيسية الثانية.

تم إختبار الفرضية الرئيسية الثانية التي صيغت على النحو التالي: "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0.05) بين المهارات الإدارية بأبعادها وبين رأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة". النتائج مبينة في الجدول الاتي:

الجدول (35):أثر المهارات الادارية بأبعادها على رأس المال الفكري.

المستقل(المهارات الإدارية وأبعادها)	التابع	معامل الانحدار	مستوى دلالة	الثابت	قيمة R	قيمة R ²
المهارات الفكرية	رأس المال الفكري	0.052	0.579	1.505	0.716	0.513
المهارات الانسانية		0.289	0.001			
المهارات الفنية		0.003	0.975			
المهارات التنظيمية		0.422	0.000			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول وجود علاقة إرتباط قوية بين المهارات الإدارية ورأس المال الفكري حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0,716)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0,513) وهذا يعني ان 51.3% من التغيرات الحاصلة ترجع إلى المهارات الإدارية والباقي يرجع إلى متغيرات أخرى إضافة إلى الأخطاء العشوائية.

كما ينصح من الجدول وجود أثر دال إحصائي لبعده المهارات الإنسانية والمهارات التنظيمية على رأس المال الفكري ، إذ بلغت قيمة معامل الانحدار للمهارات الإنسانية ب (0,289) بمستوى دلالة (0,001) والذي تعني ان زيادة الاعتماد على المهارات الانسانية بوحدة واحدة يؤدي إلى تنمية رأس المال الفكري بنسبة 28,9% من هذه الوحدة ، اما بنسبة للمهارات التنظيمية بلغت قيمة معامل الانحدار لها (0,422) بمستوى دلالة (0,000) والذي تعني ان زيادة الاعتماد على المهارات التنظيمية بوحدة واحدة يؤدي إلى تنمية رأس المال الفكري بنسبة 42,2% من هذه الوحدة، أما باقي الأبعاد فقد تم إستبعادها لعدم دلالتها المعنوية ومنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية، ويمكن استخراج النموذج المقدر كما يلي:

$$Y=0,289 X_2+ 0,422X_4+ 1.505$$

ثانيا: إختبار الفرضيات الفرعية

1- إختبار الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية:

يتم إختبار الفرضية الفرعية الأولى التي صيغت على النحو التالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0.05) بين المهارات الإدارية بأبعادها ورأس المال البشري في المؤسسة محل الدراسة." الجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها:

الجدول (36): أثر المهارات الإدارية بأبعاده على رأس المال البشري

المستقل (المهارات الادارية وأبعادها)	التابع	معامل الانحدار	مستوى دلالة	الثابت	قيمة R	قيمة R ²
المهارات الفكرية	رأس المال البشري	0.111	0.559	0.712	0.508	0.258
المهارات الإنسانية		0.409	0.020			
المهارات الفنية		0.017	0.933			
المهارات التنظيمية		0.305	0.125			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول وجود علاقة إرتباط قوية بين المهارات الإدارية ورأس المال البشري حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0,508)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0,258) وهذا يعني أن 25.8% من التغيرات الحاصلة ترجع الى أبعاد المهارات الإدارية والباقي يرجع إلى متغيرات أخرى إضافة إلى الأخطاء العشوائية. كما ينصح من الجدول وجود إثر دال احصائي لبعده المهارات الإنسانية على رأس المال البشري، إذ بلغت قيمة معامل الإنحدار بـ (0,409) بمستوى دلالة (0,020) والذي تعني أن زيادة الاعتماد على المهارات الإنسانية بوحدة واحدة يؤدي إلى تنمية رأس المال البشري بنسبة 40,9% من هذه الوحدة أما باقي الأبعاد فقد تم إستبعادها لعدم دلالتها المعنوية ومنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية، ويمكن إستخراج النموذج المقدر كما يلي:

$$Y_1 = 0,409 X_2 + 0.712$$

2 - إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية:

يتم إختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية التي صيغت على النحو التالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0.05) بين المهارات الإدارية بأبعادها ورأس المال الهيكلي في المؤسسة محل الدراسة." والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها

الجدول (37): أثر المهارات الإدارية بأبعادها على رأس المال الهيكلي

المستقل (المهارات الادارية أبعادها)	التابع	معامل الانحدار	مستوى دلالة	الثابت	قيمة R	قيمة R ²
المهارات الفكرية	رأس المال الهيكلية	0.207	0.097	1.396	0.657	0.432
المهارات الإنسانية		0.326	0.005			
المهارات الفنية		0.126	0.351			
المهارات التنظيمية		0.427	0.001			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول وجود علاقة إرتباط قوية بين المهارات الإدارية بأبعاده ورأس المال الهيكلي حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,657)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0,432) وهذا يعني ان 43,2% من التغيرات الحاصلة ترجع إلى المهارات الإدارية بأبعاده والباقي يرجع إلى متغيرات أخرى.

كما يتضح من الجدول وجود أثر دال إحصائيا لبعده المهارات الإنسانية والمهارات التنظيمية على رأس المال الهيكلي، إذ بلغت قيمة معامل الإنحدار (0,326) و(0,427) على التوالي، بمستوى الدلالة (0,005) و(0,001)

وهذا يعني أن زيادة الاعتماد على المهارات الإدارية من خلال المهارات الإنسانية بوحدة واحدة يؤدي إلى زيادة تنمية رأس المال الهيكلي بنسبة 32,6% من هذه الوحدة وزيادة الإعتماد على المهارات الإدارية من خلال المهارات التنظيمية يؤدي إلى تنمية رأس المال الهيكلي بنسبة 42,7% من هذه الوحدة أما باقي الأبعاد فتم إستبعادها لأن ليس لها أثر دال معنويا. ومنه يتم قبول الفرضية، والنموذج النموذج كالاتي:

$$Y_2 = 0,326 X_2 + 0,427 X_4 + 1.396$$

4- إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية:

يتم إختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية التي صيغت على النحو التالي: "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0.05) بين المهارات الإدارية بأبعاده ورأس المال العلاقتي في المؤسسة محل الدراسة." والجدول التالي يبين النتائج المتحصل عليها

الجدول (38): أثر المهارات الادارية بأبعاده على رأس المال العلاقتي(الزبوني)

المستقل (المهارات الادارية أبعاده)	التابع	معامل الإنحدار	مستوى دلالة	الثابت	قيمة R	قيمة R ²
المهارات الفكرية	رأس المال العلاقتي	0.059	0.683	2.407	0.503	0.253
المهارات الإنسانية		0.132	0.315			
المهارات الفنية		0.153	0.338			
المهارات التنظيمية		0.534	0.001			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول وجود علاقة إرتباط قوية بين المهارات الإدارية ورأس المال الزبوني حيث بلغت قيمة معامل الإرتباط (0.503)، كما بلغت قيمة معامل التحديد (0.253) وهذا يعني أن 50.3% من التغيرات الحاصلة ترجع إلى أبعاد المهارات الإدارية والباقي يرجع الى متغيرات أخرى إضافة إلى الأخطاء العشوائية. كما ينصح من الجدول وجود أثر دال احصائي لبعده المهارات التنظيمية على رأس المال العلائقي، إذ بلغت قيمة معامل الإنحدار بـ (0,534) بمستوى دلالة (0.001) والذي تعني أن زيادة الإعتماد على المهارات الإنسانية بوحدة واحدة يؤدي إلى تنمية رأس المال الفكري بنسبة 53,4% من هذه الوحدة أما باقي الأبعاد فقد تم إستبعادها لعدم دلالتها المعنوية ومنه يتم قبول الفرضية الرئيسية الثانية، ويمكن إستخراج النموذج المقدر كما يلي:

$$Y_3 = 0,534 X_4 + 2,407$$

خلاصة:

تبين من الدراسة الميدانية أن مؤسسة أركوديم حققت مستويات عالية من المهارات الإدارية كما حققت مستويات عالية من رأس المال الفكري وهذا نتيجة لمسيرتها للمفاهيم الحديثة وسعيها لتنمية رأس المال الفكري القادر على تحقيق اهدافها وضمان فعاليتها.

كما تبين من الدراسة الميدانية وجود علاقة بين المهارات الإدارية بأبعادها ورأس المال الفكري على مستوى مؤسسة أركوديم ووجود أثر للمهارات الإدارية على رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال العلائقي.

خاتمة

The conclusion

تعتبر المهارات الإدارية من المفاهيم المهمة إستراتيجيا للمنظمات ، وممارستها تتم من خلال أبعاد أو أنواع رئيسية هي المهارات الفكرية والمهارات الإنسانية والمهارات الفنية والمهارات التنظيمية، وهي أنواع يمكن للمدراء والقادة إكتسابها وتسمح لهم بتطوير ذواتهم لتصبح لهم القدرة على التواصل والتفاعل مع العاملين وتحفيزهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المحددة بفعالية وإحترام. كما أن تنمية المؤسسة لرأس المال الفكري البشري والهيكلية وكذلك العلائقي يعود عليها وعلى جميع الأطراف ذات المصلحة بالمزايا والفوائد التي يطمح لها الجميع.

شملت هذه الدراسة جانبين الأول نظري للإلمام بأهم المفاهيم المتعلقة بالمهارات الإدارية ورأس المال الفكري وبعض الدراسات التطبيقية التي تناولت الموضوع أو أحد متغيراته، والثاني تطبيقي لدراسة علاقة وأثر المتغير المستقل(المهارات الإدارية) على المتغير التابع (رأس المال الفكري) بمؤسسة أركوديم-ميديا- بروج بوعرييح ، توصلنا من خلالها إلى مجموعة من النتائج على المستوى النظري والتطبيقي نوردتها فيما يلي:

أولا: النتائج النظرية

من خلال الفصل النظري توصلنا إلى :

- _ المهارات الإدارية مصطلح يستهدف إمتلاك المدراء و القادة في مختلف مستوياتهم الصفات و المؤهلات التي تسمح لهم بالتسيير بطريقة فعالة.
- _ إن توفر بيئة عمل ملائمة و قابلية المدراء و القادة للتصرف بالشكل المناسب أمران ضروريان لتحقيق المهارات الإدارية.
- _ يتمثل رأس المال الفكري في المعرفة والخبرات والمهارات والعلاقات والسمعة التي تمتلكها المؤسسة وهو عامل مهم لتحقيق النجاح والتميز في السوق .
- _ يرتبط تنمية رأس المال الفكري إرتباطا وثيقا مع بعض المفاهيم الإدارية كالمهارات الفكرية والإنسانية والفنية و التنظيمية .

ثانيا: النتائج التطبيقية

1. النتائج العامة:

من خلال الفصل التطبيقي توصلنا إلى العامة التالية:

- مستوى المهارات الإدارية في مؤسسة أركوديم مرتفع، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام(4,1873) و الإنحراف المعياري (0,293) حسب إجابة الباحثين.

- واقع رأس المال الفكري في مؤسسة أركوديم مرتفع، وهذا ما تؤكدُه قيمة المتوسط الحسابي (4,2103) والانحراف المعياري (0,300) حسب اجابات المبحوثين.
- لا توجد فروقات في إجابات المبحوثين حول أثر المهارات الإدارية على رأس المال الفكري حسب خصائصه العامة بإستثناء الفروقات التي سجلت في خاصية المؤهل العلمي بالنسبة إلى المهارات الفكرية.
- ما يخص المركز الوظيفي كانت هناك فروقات بالنسبة للمهارات التنظيمية و رأس المال الهيكلي، وفي خاصية مدة العمل فكانت هناك فروقات بالنسبة للمهارات الفكرية .

2. نتائج إختبار الفرضيات:

- توجد علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0.05) بين المهارات الإدارية ورأس المال الفكري في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسة الأولى .
- تم قبول الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسة الأولى لثبوت صحتها، إذ بينت النتائج وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) بين المهارات الفكرية ورأس المال الفكري في المؤسسة محلّ الدراسة .
- تم قبول الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسة الأولى لثبوت صحتها، إذ بينت النتائج وجود علاقة بين المهارات الإنسانية ورأس المال الفكري عند مستوى دلالة معنوية أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة.
- تم قبول الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسة الأولى لثبوت صحتها، إذ بينت النتائج وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) بين المهارات الفنية ورأس المال الفكري في المؤسسة محلّ الدراسة .
- تم قبول الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسة الأولى لثبوت صحتها، إذ بينت النتائج وجود علاقة إرتباط ذات دلالة معنوية عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) بين المهارات التنظيمية ورأس المال الفكري في المؤسسة محلّ الدراسة .
- يوجد أثر للمهارات الإدارية من خلال بعدي المهارات الإنسانية و المهارات التنظيمية على رأس المال الفكري عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسة الثانية .

- يوجد أثر للمهارات الإدارية من خلال بعد المهارات الإنسانية على رأس المال البشري عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى لفرضية الرئيسية الثانية.

- يوجد أثر للمهارات الإدارية من خلال بعدي المهارات الإنسانية و المهارات التنظيمية على رأس المال الهيكلي عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية لفرضية الرئيسية الثانية.

- يوجد أثر للمهارات الإدارية من خلال المهارات التنظيمية على رأس المال العلائقي عند مستوى دلالة أقل أو يساوي (0,05) في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثالثة لفرضية الرئيسية الثانية.

ثالثا: الإقتراحات

- بناء على ما توصلنا إليه من نتائج يمكننا تقديم بعض الإقتراحات منها:
- _ إعطاء أهمية أكبر للمهارات الفكرية والفنية فمن خلالها يتم الوصول إلى التفكير الإبداعي والتخطيط الإستراتيجي .
 - _ الإستثمار في تنمية رأس المال الفكري لأنه عامل أساسي في تحسين الأداء والإنتاجية وتعزيز الإبداع و التميز في السوق .
 - التركيز على إكتساب جميع المهارات الإدارية للتمكن من القيادة الجيدة و التواصل الفعال لتطوير وتنمية رأس المال الفكري لتحقيق أهداف المؤسسة .

رابعا: أفاق الدراسة

نقترح القيام بدراسات أخرى لفهم أثر المهارات الإدارية على رأس المال الفكري من خلال:

- دور المهارات الإدارية في تطوير رأس المال الفكري في المؤسسات الجامعية.
- المهارات الإدارية و علاقتها بالإبداع.
- أنماط القيادة في تنمية رأس المال الفكري .
- دور المهارات القيادية في تحقيق التميز التنافسي.

قائمة المصادر

References list

- الكتب :

- 1- إيمان أحمد يوسف، المهارات الإدارية وطرق تنميتها، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2019.
- 2- حامد هاشم محمد، الراشدي، إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية، دار طيبة الخضراء للنشر، السعودية، 1438.
- 3- زكريا الدوري مطلق وآخرون، مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
- 4- سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن 2008.
- 5- عبد الباري ابراهيم درة، محفوظ أحمد، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان الأردن، 2012.
- 6- عبد الرحمن توفيق، المهارات الإدارية للإدارة التنفيذية. خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيميك للنشر، مصر، 2010.
- 7- محمد فاتح محمد بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، الطبعة الرابعة، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 8- مسلم علاوي شبلي، التوجهات والمفاهيم الحديثة في الإدارة، دار اليازوري للنشر، الأردن.
- 9- المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، مبادئ إدارة الأعمال، المملكة العربية السعودية، 2004.
- 10- نجم محمود، إدارة اللاملموسات، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

- أطروحات الدكتوراه:

- 11- أحمد حسين عفانة، دور إدارة المواهب في تنمية المهارات القيادية دراسة عينة من المؤسسات، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الموارد البشرية، المركز الجامعي مرسلبي عبد الله، تيبازة، 2021/2022.

- 12- بلال بن يخلف، دور رأس المال الفكري في تفعيل منهج إدارة الجودة الشاملة دراسة منظمة، أطروحة دكتوراه، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الاعمال والمالية، جامعة يحيى فارس، المدينة، 2020.
- 13- دلال عجالي، إدارة رأس المال الفكري كمدخل لدعم وتحسين تنافسية شركات التأمين دراسة ميدانية لشركات التأمين في الجزائر، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة العربي بن مهيدي، أم بواقي، 2016/2017.
- 14- راضية عروف، التمكين كإستراتيجية للإستثمار في رأس المال الفكري بالمنظمة المتعلمة دراسة حالة بعض المؤسسات الجامعية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص مناجمت المنظمات، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2016/2017.
- 15- زكية جحيق، دور التشارك المعارفي والتمكين في تطوير الكفاءات البشرية في مؤسسات القطاع الالكتروني بولاية برج بوعرييج، اطروحة دكتوراه، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2017.

- رسائل:

- 16- حسناوي بلبال، دور رأس المال الفكري في تحسين الأداء المستدام للمؤسسة دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013/2014.

- المذكرات :

- 17- أمينة ملال، دور المهارات القيادية في ادارة الصراع التنظيمي بالإدارة العمومية دراسة على عينة من موظفي مديرية المصالح الفلاحية، مذكرة ماستر أكاديمي في علوم الاعلام والاتصال، جامعة العربي بن مهيدي، أم لبواقي، 2018/2019.

- 18- إلهام قاسمي، أثر الكفاءات على الفعالية التنظيمية دراسة حالة مؤسسة كوندور، مذكرة ماستر أكاديمي في إدارة الأعمال، كلية علوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، (2020-2021).
- 19- فاطمة الزهراء بشيري، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية دراسة حالة مؤسسة جيون إلكترونيك -برج بوعريريج-، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2020/2019.
- 20- حازم خميس أبوسمرة، دور القيادة الاستراتيجية في تنمية المهارات الادارية لدى العاملين بوزارة العمل الفلسطينية، مذكرة ماستر، القيادة والإدارة، كلية الإدارة والتمويل، جامعة الأقصى، غزة، 2019.
- 21- خديجة براكني، فطومة عبان، دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل رأس المال الفكري -دراسة حالة مؤسسة الاسمنت تبسة-، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة العربي تبسي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة أعمال المؤسسات، 2018.
- 22- سارة حفصي، الوادي مريم، مساهمة رأس المال الفكري في إدارة التغيير التنظيمي دراسة حالة بنك BNA، مذكرة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2022/2021.
- 23- عبيد بدر الدين، إدارة المهارات ودورها على تحسين جودة الخدمات العمومية دراسة حالة بلدية الشريعة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال، جامعة العربي تبسي، تبسة، 2021/2020.
- 24- مريم لهلاي، المهارة الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي، دراسة ميدانية على مسيري الإدارة بجامعة محمد خيضر، مذكرة ماستر، علم النفس العمل والتنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، بسكرة، 2013-2014.
- 25- نصيرة فاني، آمال صدوق، إدارة المعرفة التنظيمية ودورها في تنمية رأس المال الفكري -دراسة حالة مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغازأدرار-، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة احمد دراية، أدرار، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة أعمال، 2019.
- 26- وردة بن حيزية، دور ادارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري -دراسة حالة مؤسسة بريد الجزائر- أم لبواقي، مذكرة ماستر أكاديمي، جامعة العربي بن مهدي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص ادارة اعمال المؤسسة، 2016.

كتب أجنبية:

- 27- Patrick H.sullivan, profiting from intellectual capital extracting value from innovation, wiley, newyork, 1898
- 28- Rickyw/Giriffin, Managmnt, 13th edition,cengage, boston united states, 2021
- 29- stephan pike,Lisa fernstrom, managing intellectual capital in practice, routledge, united kingdom, 2007

- مجلات:

- 30- إبراهيم بلغماري مولاي، كوديت سفيان، أثر رأس المال الفكري على بناء إستراتيجية المؤسسة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مجلد 12، العدد1، 2019.
- 31- خالد عوض عبد الله الثبتي، تقييم المهارات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية بالجامعات السعودية الحكومية،مجلة العلوم الاجتماعية العدد الثالث والثلاثون، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، شوال 1435هـ.
- 32- سرمد حمزة جاسم الشمري، أحمد محمد فهمي البرزنجي، بشير اسماعيل محمود الحياني، المهارات الإدارية ودورها في تعزيز التفوق التنافسي للشركات: دراسة حالة في الشركة العامة للصناعات الإنشائية، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد 12، العدد 38، 2017.
- 33- عبد الناصر نور ظاهر القشي، الرأس مال الفكري: الأهمية والقياس والإفصاح، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، الأردن، العدد 25 سنة 2010.
- 34- كلثوم وهابي، عائشة شرفاوي، مساهمة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات، المجلد07، العدد01، جامعة العقيد أكلي، البويرة.

- مواقع الكترونية:

35- <https://www.educba.com>

36-<https://www.mawdoo3.com>

الملاحق

appendices

الإستبانة المستعملة في الدراسة

جامعة محمد السادس بالرباط
كلية علوم الاقتصاد والتسيير علوم تجارية

استبيان

في إطار اعداد مذكرة تخرج الموسومة بـ " دور مهارات القيادة في تنمية راس المال الفكري: دراسة حالة مؤسسة ميديا" ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر في ادارة أعمال، نتقدم الى سيادتكم المعترمة بطلب ملن هذه الاستبانة راجين منكم الاجابة بدقة عن كل عبارتها بوضع إشارة (√) في المكان المناسب، لأن دقة الاجابة تنعكس على دقة النتائج، ونحيطكم علما ان كل المعلومات للحصول عليها تستخدم فقط لأغراض البحث العلمي المذكور.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

إشراف : الدكتورة جيجي زكية

الطالبان: بن ضيف حسناء و شريفي ابتهاج

الجزء الأول: البيانات العامة

- (1) النوع الإجتماعي: ذكر أنثى
- (2) السن: أقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 40 سنة
- (3) الموزع العنصر: ثانوي أو أقل جامعي
- (4) المركز الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذ
- (5) الخبرة: أقل من سنة سنة إلى أقل من 5 من 5 سنوات إلى 10 أكثر من 10 سنوات

الجزء الثاني: مقومات الدراسة

المحور الأول: عبارات المتغير المستقل (مهارات الادارة)

رقم العبارة	المهارات الفكرية	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
1	يتخذ المدير في مؤسستكم قرارات ملائمة في ظل مستحداث البيئة					
2	يذكر المدير بكل الفرص والاحتمالات التي يمكن ان تواجهها مؤسستكم					
3	يعطي المدير المعنى الصحيح للأحداث التي تعرض لها مؤسستكم					
4	يدرك المدير كيفية تداخل وتراطيق أقسام و وحدات مؤسستكم					
5	يقدم المدير أفكار ابداعية لتطبيق تغيير / تطوير متوازن بين أقسام مؤسستكم					
المهارات الانسانية						
6	يتسكن مديري من حل / معالجة الصراعات التي قد تحدث بين العاملين					
7	يشجعنا المدير على للمشاركة في اتخاذ القرارات					
8	ساهم مديري في تحقيق الانسجام والوئدة بين العاملين					
9	اكتسب مديري ثقة / احترام جميع العاملين					

المهارات الفنية					
				10	يقدم لنا المدير التصالح / الحلول التي تحسن من أداء المهام.
				11	يمتلك مديري المهارة في مجال النشاط / الوظيفة التي يديرها
				12	مديري على دراية بمتطلبات وظيفتي
				13	يتسكن مديري من تشخيص المهارات الفنية الضرورية لأداء مهامي
				14	يمتلك مديري القدرة في التعامل مع الطرق / التقنيات التي تتطلبها مهام الوظيفة
المهارات التنظيمية					
				15	يمتلك المدراء في مؤسساتكم القدرة على تحديد المهام / المسؤوليات بدقة
				16	يفوض المدراء في مؤسساتكم الصلاحيات (تفويض السلطة) للأشخاص المناسبين
				17	يضع المدراء في مؤسساتكم أهداف واضحة / دقيقة لتنفيذها
				18	يمتلك المدراء في مؤسساتكم القدرة على تخصيص / توزيع الموارد بكفاءة
				19	يحسن المدراء في مؤسساتكم اختيار اليات التنسيق (الربط بين المهام المختلفة)

الطور الثاني: العبارات الخاصة بالمتغير التابع رأس المال الفكري

رقم العبارة	رأس المال البشري	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	ابدا
20	لدى مؤسساتكم موارد بشرية متميزة بكفاءتها (معرفة ، مهارة وسلوك)					
21	الأفراد في مؤسساتكم يتكيفون الجاها مع التغيرات / المشكلات التي تواجه مهامهم					
22	تمتلك مؤسساتكم مهارات بشرية قادرة على تحقيق الاداء المتميز					
23	تمتلك مؤسساتكم كفاءات متنوعة متكاملة تحقق اهداف مشتركة (كفاءات جماعية)					
رأس المال الهيكلي						
24	تعزز أنظمة وقواعد العمل في مؤسساتكم من قدرات ومهارات العاملين					
25	تمتلك القدرات التنظيمية لمؤسساتكم من مواجهة التغيرات الية					
26	يدعم الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم استخدام المعرفة المتاحة لتحقيق الاهداف.					
27	تمتلك المؤسسة مخزون معرفي(قواعد بيانات، اولىق ..) يستخدم لتحقيق الاداء المتميز					
رأس المال العلائقي						
28	علاقة الزبائن بمؤسساتكم قوية (الرضا، الولاء، الثقة...)					
29	علاقة مؤسساتكم مع مورديها وطبقة (تقاء عقود طويلة، ...)					
30	سمعة علامتكم التجارية في السوق جيدة					
31	سمعة مؤسساتكم في المجتمع جيدة					
32	تحصل مؤسساتكم على مزايا مالية/ معنوية جراء علاقتها المتميزة مع مختلف الاطراف					

شكرا جزيلاً لكم على حسن تعاونكم

نتائج spss 22 :

الجنس

	Freque ncy	Perce nt	Valid Percent	Cumulativ e Percent
Valid ذكر	38	69,1	69,1	69,1
d انثى	17	30,9	30,9	100,0
Tota ل	55	100,0	100,0	

السن

	Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من 30 سنة	21	38,2	38,2	38,2
من 30الى40	21	38,2	38,2	76,4
اكثر من 40	13	23,6	23,6	100,0
Total	55	100,0	100,0	

المؤهل_العلمي

	Frequen cy	Perce nt	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ثانوي او اقل	17	30,9	30,9	30,9
جامعي	37	67,3	67,3	98,2
3,00	1	1,8	1,8	100,0
Total	55	100,0	100,0	

المركز_الوظيفي

	Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اطار	14	25,5	25,5	25,5
عون تحكم	19	34,5	34,5	60,0
عون تنفيذ	22	40,0	40,0	100,0
Total	55	100,0	100,0	

الخبرة

	Freque ncy	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid اقل من سنة	12	21,8	21,8	21,8
سنة او اقل من 5 سنوات	21	38,2	38,2	60,0
من 05 سنوات الى 10	17	30,9	30,9	90,9
اكثر من 10 سنوات	5	9,1	9,1	100,0
Total	55	100,0	100,0	

Correlations

		مهارات فكرية	مهارات انسانية	مهارات افنية	مهارات تنظيمية	مهارات ادارية
مهارات_فكرية	Pearson Correlation	1	,294*	,502**	,458**	,746**
	Sig. (2-tailed)		,029	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55
مهارات_انسانية	Pearson Correlation	,294*	1	,390**	,279*	,651**
	Sig. (2-tailed)	,029		,003	,039	,000
	N	55	55	55	55	55
مهارات_افنية	Pearson Correlation	,502**	,390**	1	,598**	,831**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003		,000	,000
	N	55	55	55	55	55
مهارات_تنظيمية	Pearson Correlation	,458**	,279*	,598**	1	,779**
	Sig. (2-tailed)	,000	,039	,000		,000
	N	55	55	55	55	55
مهارات_ادارية	Pearson Correlation	,746**	,651**	,831**	,779**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		رأس مال بشري	رأس مال هيكلية	راس مال زبوني	راس مال فكري
رأس_مال_بشري	Pearson Correlation	1	,290*	,183	,741**
	Sig. (2-tailed)		,032	,181	,000
	N	55	55	55	55
رأس_مال_هيكلية	Pearson Correlation	,290*	1	,438**	,748**
	Sig. (2-tailed)	,032		,001	,000
	N	55	55	55	55
راس_مال_زبوني	Pearson Correlation	,183	,438**	1	,696**
	Sig. (2-tailed)	,181	,001		,000
	N	55	55	55	55
راس_مال_فكري	Pearson Correlation	,741**	,748**	,696**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	55	55	55	55

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يتخذ المدير في مؤسستكم قرارات ملائمة في ظل مستجدات البيئة	55	3,00	5,00	4,3636	,55656
يفكر المدير بكل الفرص والاحتمالات التي يمكن ان تواجهها مؤسستكم	55	3,00	5,00	4,4000	,53055
يعطي المدير المعنى الصحيح للأحداث التي تتعرض لها مؤسستكم	55	3,00	5,00	4,4909	,60470
يدرك المدير كيفية تداخل وترابط أقسام و وحدات مؤسستكم	55	3,00	5,00	4,2727	,80403
يقدم المدير افكار ابداعية لتحقيق تغيير / تطوير متوازن بين أقسام مؤسستكم	55	3,00	5,00	4,2364	,69292
مهارات_فكرية	55	3,40	5,00	4,3527	,38096
Valid N (listwise)	55				

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
يتمكن مدري من حل/ معالجة الصراعات التي قد تحدث بين العاملين	55	4,0727	,69000
يشجعنا المدير على المشاركة في اتخاذ القرارات	55	3,7455	,77503
ساهم مديري في تحقيق الانسجام والمودة بين العملي	55	3,9818	,52673
اكتسب مديري ثقة/ احترام جميع العملي	55	4,4182	,56735
مهارات_افنية	55	4,1418	,39567
Valid N (listwise)	55		

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يقدم لنا المدير النصائح/ الحلول التي تحسن من اداء المهام.	55	3,00	5,00	4,0545	,55838
يمتلك مديري المهارة في مجال النشاط /الوظيفة التي يديرها	55	3,00	5,00	4,2364	,69292
مديري على دراية بمتطلبات وظيفتي	55	3,00	5,00	4,1818	,64092
المهارات الفنية الضرورية لأداء مهامي	55	3,00	5,00	4,1455	,62118
يتمكن مديري من تشخيص يمتلك مديري القدرة في التعامل مع الطرق/ التقنيات التي تتطلبها مهام الوظيفة	55	3,00	5,00	4,0909	,58603
مهارات_افنية	55	3,20	5,00	4,1418	,39567

Valid N (listwise)

55

Correlations

		رأس مال بشري	مهارات فكرية	مهارات انسانية	مهارات افنية	مهارات تنظيمية	مهارات ادارية
رأس مال بشري	Pearson Correlation	1	,299*	,420**	,328*	,381**	,474**
	Sig. (2-tailed)		,027	,001	,015	,004	,000
	N	55	55	55	55	55	55
مهارات فكرية	Pearson Correlation	,299*	1	,294*	,502**	,458**	,746**
	Sig. (2-tailed)	,027		,029	,000	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
مهارات انسانية	Pearson Correlation	,420**	,294*	1	,390**	,279*	,651**
	Sig. (2-tailed)	,001	,029		,003	,039	,000
	N	55	55	55	55	55	55
مهارات افنية	Pearson Correlation	,328*	,502**	,390**	1	,598**	,831**
	Sig. (2-tailed)	,015	,000	,003		,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
مهارات تنظيمية	Pearson Correlation	,381**	,458**	,279*	,598**	1	,779**
	Sig. (2-tailed)	,004	,000	,039	,000		,000
	N	55	55	55	55	55	55
مهارات ادارية	Pearson Correlation	,474**	,746**	,651**	,831**	,779**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55	55

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		مهارات فكرية	مهارات انسانية	مهارات افنية	مهارات تنظيمية	مهارات ادارية	رأس مال هيكلية
مهارات_فكرية	Pearson Correlation	1	,294*	,502**	,458**	,746**	,165
	Sig. (2-tailed)		,029	,000	,000	,000	,228
	N	55	55	55	55	55	55
مهارات_انسانية	Pearson Correlation	,294*	1	,390**	,279*	,651**	,463**
	Sig. (2-tailed)	,029		,003	,039	,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
مهارات_افنية	Pearson Correlation	,502**	,390**	1	,598**	,831**	,438**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003		,000	,000	,001
	N	55	55	55	55	55	55
مهارات_تنظيمية	Pearson Correlation	,458**	,279*	,598**	1	,779**	,539**
	Sig. (2-tailed)	,000	,039	,000		,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
مهارات_ادارية	Pearson Correlation	,746**	,651**	,831**	,779**	1	,536**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	55	55	55	55	55	55
رأس_مال_هيكلية	Pearson Correlation	,165	,463**	,438**	,539**	,536**	1
	Sig. (2-tailed)	,228	,000	,001	,000	,000	
	N	55	55	55	55	55	55

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		مهارات فكرية	مهارات انسانية	مهارات افنية	مهارات تنظيمية	مهارات ادارية	راس مال زيوني
مهارات_فكرية	Pearson Correlation	1	,294*	,502**	,458**	,746**	,156
	Sig. (2-tailed)		,029	,000	,000	,000	,257
	N	55	55	55	55	55	55
مهارات_انسانية	Pearson Correlation	,294*	1	,390**	,279*	,651**	,212
	Sig. (2-tailed)	,029		,003	,039	,000	,121
	N	55	55	55	55	55	55
مهارات_افنية	Pearson Correlation	,502**	,390**	1	,598**	,831**	,197
	Sig. (2-tailed)	,000	,003		,000	,000	,150
	N	55	55	55	55	55	55
مهارات_تنظيمية	Pearson Correlation	,458**	,279*	,598**	1	,779**	,473**
	Sig. (2-tailed)	,000	,039	,000		,000	,000
	N	55	55	55	55	55	55
مهارات_ادارية	Pearson Correlation	,746**	,651**	,831**	,779**	1	,346**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,010
	N	55	55	55	55	55	55
راس_مال_زيوني	Pearson Correlation	,156	,212	,197	,473**	,346**	1
	Sig. (2-tailed)	,257	,121	,150	,000	,010	

N	55	55	55	55	55	55
---	----	----	----	----	----	----

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,716 ^a	,513	,474	,21793

a. Predictors: (Constant), افنية_مهارات, فكرية_مهارات, انسانية_مهارات, تنظيمية_مهارات

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,503	4	,626	13,174	,000 ^a
	Residual	2,375	50	,047		
	Total	4,877	54			

a. Predictors: (Constant), افنية_مهارات, فكرية_مهارات, انسانية_مهارات, تنظيمية_مهارات

b. Dependent Variable: فكري_مال_راس

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,505	,433		3,479	,001
	مهارات_فكرية	-,052	,093	-,066	-,558	,579
	مهارات_انسانية	,289	,084	,372	3,447	,001
	مهارات_افنية	-,003	,102	-,004	-,032	,975
	مهارات_تنظيمية	,422	,096	,554	4,376	,000

a. Dependent Variable: فكري_مال_راس

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مهارات تنظيمية, مهارات انسانية, مهارات فكرية, مهارات افنية	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: بشري_مال_رأس

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,508 ^a	,258	,198	,44165

a. Predictors: (Constant), تنظيمية_مهارات, انسانية_مهارات, فكرية_مهارات, افنية_مهارات

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,383	4	,846	4,336	,004 ^a
	Residual	9,753	50	,195		
	Total	13,136	54			

a. Predictors: (Constant), تنظيمية_مهارات, انسانية_مهارات, فكرية_مهارات, افنية_مهارات

b. Dependent Variable: بشري_مال_رأس

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,712	,877		,812	,421
	مهارات_فكرية	,111	,189	,086	,589	,559
	مهارات_انسانية	,409	,170	,321	2,405	,020
	مهارات_افنية	,017	,206	,014	,084	,933
	مهارات_تنظيمية	,305	,195	,244	1,559	,125

a. Dependent Variable: بشري_مال_رأس

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مهارات_تنظيمية, مهارات_انسانية, مهارات_فكرية, مهارات_افنية	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: هيكلِي_مال_رأس

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,657 ^a	,432	,386	,28668

a. Predictors: (Constant), تنظيمية_مهارات, انسانية_مهارات, فكرية_مهارات, افنية_مهارات

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,122	4	,781	9,498	,000 ^a
	Residual	4,109	50	,082		
	Total	7,232	54			

a. Predictors: (Constant), تنظيمية_مهارات, انسانية_مهارات, فكرية_مهارات, افنية_مهارات

b. Dependent Variable: هيكلِي_مال_رأس

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,396	,569		2,453	,018
	مهارات_فكرية	-,207	,122	-,216	-1,694	,097
	مهارات_انسانية	,326	,110	,345	2,957	,005
	مهارات_افنية	,126	,134	,136	,941	,351
	مهارات_تنظيمية	,427	,127	,460	3,365	,001

Variables Entered/Removed^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	مهارات_تنظيمية, مهارات_انسانية, مهارات_فكرية, مهارات_افنية	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: زبوني_مال_راس

a. Dependent Variable: هيكلي_مال_راس

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,503 ^a	,253	,193	,33857

a. Predictors: (Constant), مهارات_تنظيمية, مهارات_انسانية, مهارات_فكرية, مهارات_افنية

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,937	4	,484	4,225	,005 ^a
	Residual	5,731	50	,115		
	Total	7,668	54			

a. Predictors: (Constant), تنظيمية_مهارات, انسانية_مهارات, فكرية_مهارات, افنية_مهارات

b. Dependent Variable: زبوني_مال_راس

Coefficients^a

	Descriptive Statistics			Standardized	t	Sig.
	N	Mean	Std. Deviation	Beta		
مهارات_ادارية	55	4,1873	,29307		3,581	,001
راس_مال_فكري	55	4,2103	,30054	-,060	-,411	,683
Valid N (listwise)	55			,136	1,015	,315
مهارات_افنية		-,153	,158	-,161	-,968	,338

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يملك المدراء في مؤسساتكم القدرة على تحديد المهام / المسؤوليات بدقة	55	3,00	5,00	4,2727	,65134
يفوض المدراء في مؤسساتكم الصلاحيات (تفويض السلطة) للأشخاص المناسبين	55	3,00	5,00	4,0545	,65030
يضع المدراء في مؤسساتكم اهداف واضحة/ دقيقة لتنفيذها	55	3,00	5,00	4,0364	,50785
المدراء في مؤسساتكم القدرة على تخصيص/ توزيع الموارد بكفاءة يملك	55	3,00	5,00	4,3273	,63987
يحسن المدراء في مؤسساتكم اختيار اليات التنسيق (الربط بين المهام المختلفة)	55	3,00	5,00	4,3091	,66312
مهارات_تنظيمية	55	3,20	4,80	4,2000	,39441
Valid N (listwise)	55				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
لدى مؤسساتكم موارد بشرية متميزة بكفاءتها (معرفة , مهارة و سلوك)	55	3,00	5,00	4,3818	,52673
الأفراد في مؤسساتكم يتكيفون ايجابيا مع التغييرات / المشكلات التي تواجههم	55	3,00	5,00	4,0000	,69389
تمتلك مؤسساتكم خبرات بشرية قادرة على تحقيق الاداء المتميز	55	3,00	5,00	4,1818	,66919
تمتلك مؤسساتكم كفاءات متنوعة متكاملة تحقق اهداف مشتركة (كفاءات جماعية)	55	3,00	5,00	4,2545	,64458
رأس مال بشري	55	3,25	5,00	4,2045	,49322
تعزز انظمة وقواعد العمل في مؤسساتكم من قدرات ومهارات العاملين 25	55	3,00	5,00	4,2545	,51705
تمتلك القدرات التنظيمية لمؤسساتكم من مواجهة التغييرات البيئية 26 ن	55	3,00	5,00	4,0182	,40784
يدعم الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم استخدام المعرفة المتاحة لتحقيق الاهداف.	55	3,00	5,00	4,1636	,66007
تمتلك المؤسسة مخزون معرفي يستخدم لتحقيق الاداء المتفوق	55	3,00	5,00	4,0909	,61682
رأس مال هيكلي	55	3,00	4,75	4,1318	,36595
لدى مؤسساتكم قوة (الرضا, علاقة الزملاء, الثقة...) 29	55	3,00	5,00	4,2727	,55958
علاقة مؤسساتكم مع مورديها وطيدة (ثقة, عقود طويلة, ...) 30	55	3,00	5,00	4,1273	,51116
سمعة علامتكم التجارية في السوق جيدة 31	55	3,00	5,00	4,5455	,60302
تمتع بسمعة مؤسساتكم في ا	55	3,00	5,00	4,4182	,59910
مالية/ تتحصل مؤسساتكم على مزا معنوية جراء علاقتها المتميزة مع مختلف الاطراف	55	3,00	5,00	4,1091	,53308
راس مال زبوني	55	3,00	5,00	4,2945	,37684
Valid N (listwise)	55				

ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
مهارات فكرية					
Between Groups	,122	1	,122	,837	,364
Within Groups	7,715	53	,146		
Total	7,837	54			

مهارات_انسانية	Between Groups	,028	1	,028	,184	,670
	Within Groups	8,058	53	,152		
	Total	8,086	54			
مهارات_افنية	Between Groups	,014	1	,014	,090	,765
	Within Groups	8,439	53	,159		
	Total	8,454	54			
مهارات_تنظيمية	Between Groups	,031	1	,031	,194	,661
	Within Groups	8,369	53	,158		
	Total	8,400	54			
مهارات_ادارية	Between Groups	,001	1	,001	,011	,915
	Within Groups	4,637	53	,087		
	Total	4,638	54			
رأس_مال_بشري	Between Groups	,081	1	,081	,330	,568
	Within Groups	13,055	53	,246		
	Total	13,136	54			
رأس_مال_هيكلية	Between Groups	,344	1	,344	2,644	,110
	Within Groups	6,888	53	,130		
	Total	7,232	54			
راس_مال_زبوني	Between Groups	,216	1	,216	1,536	,221
	Within Groups	7,452	53	,141		
	Total	7,668	54			
راس_مال_فكري	Between Groups	,065	1	,065	,718	,401
	Within Groups	4,812	53	,091		
	Total	4,877	54			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
مهارات_فكرية	Between Groups	,164	2	,082	,555	,577
	Within Groups	7,673	52	,148		
	Total	7,837	54			
مهارات_انسانية	Between Groups	,130	2	,065	,424	,656
	Within Groups	7,957	52	,153		
	Total	8,086	54			
مهارات_افنية	Between Groups	,134	2	,067	,417	,661
	Within Groups	8,320	52	,160		
	Total	8,454	54			
مهارات_تنظيمية	Between Groups	,060	2	,030	,187	,830
	Within Groups	8,340	52	,160		
	Total	8,400	54			

مهارات_إدارية	Between Groups	,021	2	,011	,119	,888
	Within Groups	4,617	52	,089		
	Total	4,638	54			
رأس_مال_بشري	Between Groups	,045	2	,023	,090	,914
	Within Groups	13,091	52	,252		
	Total	13,136	54			
رأس_مال_هيكلية	Between Groups	,053	2	,026	,191	,827
	Within Groups	7,179	52	,138		
	Total	7,232	54			
راس_مال_زبوني	Between Groups	,080	2	,040	,274	,761
	Within Groups	7,588	52	,146		
	Total	7,668	54			
راس_مال_فكري	Between Groups	,017	2	,009	,092	,912
	Within Groups	4,860	52	,093		
	Total	4,877	54			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
مهارات_فكرية	Between Groups	1,143	2	,571	4,438	,017
	Within Groups	6,694	52	,129		
	Total	7,837	54			
مهارات_انسانية	Between Groups	,788	2	,394	2,807	,070
	Within Groups	7,298	52	,140		
	Total	8,086	54			
مهارات_افنية	Between Groups	,120	2	,060	,373	,690
	Within Groups	8,334	52	,160		
	Total	8,454	54			
مهارات_تنظيمية	Between Groups	,059	2	,030	,184	,832
	Within Groups	8,341	52	,160		
	Total	8,400	54			
مهارات_إدارية	Between Groups	,218	2	,109	1,281	,286
	Within Groups	4,420	52	,085		
	Total	4,638	54			
رأس_مال_بشري	Between Groups	,932	2	,466	1,986	,147
	Within Groups	12,204	52	,235		
	Total	13,136	54			
رأس_مال_هيكلية	Between Groups	,263	2	,132	,983	,381
	Within Groups	6,968	52	,134		
	Total	7,232	54			
راس_مال_زبوني	Between Groups	,059	2	,030	,202	,818
	Within Groups					
	Total					

	Within Groups	7,609	52	,146		
	Total	7,668	54			
راس_مال_فكري	Between Groups	,170	2	,085	,938	,398
	Within Groups	4,708	52	,091		
	Total	4,877	54			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
مهارات_فكرية	Between Groups	,052	2	,026	,174	,841
	Within Groups	7,785	52	,150		
	Total	7,837	54			
مهارات_انسانية	Between Groups	,300	2	,150	1,002	,374
	Within Groups	7,786	52	,150		
	Total	8,086	54			
مهارات_افنية	Between Groups	,758	2	,379	2,561	,087
	Within Groups	7,696	52	,148		
	Total	8,454	54			
مهارات_تنظيمية	Between Groups	1,912	2	,956	7,661	,001
	Within Groups	6,488	52	,125		
	Total	8,400	54			
مهارات_ادارية	Between Groups	,483	2	,241	3,019	,057
	Within Groups	4,155	52	,080		
	Total	4,638	54			
راس_مال_بشري	Between Groups	,081	2	,041	,162	,851
	Within Groups	13,055	52	,251		
	Total	13,136	54			
راس_مال_هيكلية	Between Groups	1,052	2	,526	4,424	,017
	Within Groups	6,180	52	,119		
	Total	7,232	54			
راس_مال_زبوني	Between Groups	,555	2	,277	2,028	,142
	Within Groups	7,114	52	,137		
	Total	7,668	54			
راس_مال_فكري	Between Groups	,323	2	,161	1,841	,169
	Within Groups	4,555	52	,088		
	Total	4,877	54			

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
مهارات_فكرية	Between Groups	1,786	3	,595	5,017	,004
	Within Groups	6,051	51	,119		
	Total	7,837	54			
مهارات_انسانية	Between Groups	,494	3	,165	1,106	,355
	Within Groups	7,593	51	,149		
	Total	8,086	54			
مهارات_افنية	Between Groups	,188	3	,063	,387	,763
	Within Groups	8,266	51	,162		
	Total	8,454	54			
مهارات_تنظيمية	Between Groups	,111	3	,037	,227	,877
	Within Groups	8,289	51	,163		
	Total	8,400	54			
مهارات_ادارية	Between Groups	,077	3	,026	,289	,833
	Within Groups	4,561	51	,089		
	Total	4,638	54			
رأس_مال_بشري	Between Groups	,563	3	,188	,761	,521
	Within Groups	12,573	51	,247		
	Total	13,136	54			
رأس_مال_هيكلي	Between Groups	,290	3	,097	,710	,551
	Within Groups	6,942	51	,136		
	Total	7,232	54			
راس_مال_زبوني	Between Groups	,944	3	,315	2,385	,080
	Within Groups	6,725	51	,132		
	Total	7,668	54			
راس_مال_فكري	Between Groups	,300	3	,100	1,114	,352
	Within Groups	4,577	51	,090		
	Total	4,877	54			

Correlations

		مهارات_فكرية	مهارات_انسانية	مهارات_افنية	مهارات_تنظيمية	راس_مال_فكري
مهارات_فكرية	Pearson Correlation	1	,294*	,502**	,458**	,295*
	Sig. (2-tailed)		,029	,000	,000	,029

	N	55	55	55	55	55
مهارات_انسانية	Pearson Correlation	,294*	1	,390**	,279*	,506**
	Sig. (2-tailed)	,029		,003	,039	,000
	N	55	55	55	55	55
مهارات_افنية	Pearson Correlation	,502**	,390**	1	,598**	,439**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003		,000	,001
	N	55	55	55	55	55
مهارات_تنظيمية	Pearson Correlation	,458**	,279*	,598**	1	,625**
	Sig. (2-tailed)	,000	,039	,000		,000
	N	55	55	55	55	55
راس_مال_فكري	Pearson Correlation	,295*	,506**	,439**	,625**	1
	Sig. (2-tailed)	,029	,000	,001	,000	
	N	55	55	55	55	55

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations

		راس مال بشري	راس مال هيكلية	راس مال زبوني	مهارات ادارية
راس_مال_بشري	Pearson Correlation	1	,290*	,183	,474**
	Sig. (2-tailed)		,032	,181	,000
	N	55	55	55	55
راس_مال_هيكلية	Pearson Correlation	,290*	1	,438**	,536**
	Sig. (2-tailed)	,032		,001	,000
	N	55	55	55	55
راس_مال_زبوني	Pearson Correlation	,183	,438**	1	,346**
	Sig. (2-tailed)	,181	,001		,010
	N	55	55	55	55
مهارات_ادارية	Pearson Correlation	,474**	,536**	,346**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,010	
	N	55	55	55	55

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate

1	,621 ^a	,386	,375	,23766
---	-------------------	------	------	--------

a. Predictors: (Constant), ادارية_مهارات

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,884	1	1,884	33,355	,000 ^a
	Residual	2,994	53	,056		
	Total	4,877	54			

a. Predictors: (Constant), ادارية_مهارات

b. Dependent Variable: فكري_مال_راس

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,542	,463		3,328	,002
	مهارات ادارية	,637	,110	,621	5,775	,000

a. Dependent Variable: فكري_مال_راس

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,383	4	,846	4,336	,004 ^a
	Residual	9,753	50	,195		
	Total	13,136	54			

a. Predictors: (Constant), تنظيمية_مهارات, انسانية_مهارات, فكرية_مهارات, افنية_مهارات

b. Dependent Variable: بشري_مال_راس

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	,712	,877		,812	,421

مهارات_فكرية	,111	,189	,086	,589	,559
مهارات_انسانية	,409	,170	,321	2,405	,020
مهارات_افنية	,017	,206	,014	,084	,933
مهارات_تنظيمية	,305	,195	,244	1,559	,125

a. Dependent Variable: بشري_مال_رأس

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,657 ^a	,432	,386	,28668

a. Predictors: (Constant), تنظيمية_مهارات, انسانية_مهارات, فكرية_مهارات, افنية_مهارات

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3,122	4	,781	9,498	,000 ^a
	Residual	4,109	50	,082		
	Total	7,232	54			

a. Predictors: (Constant), تنظيمية_مهارات, انسانية_مهارات, فكرية_مهارات, افنية_مهارات

b. Dependent Variable: هيكلي_مال_رأس

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,396	,569		2,453	,018
	مهارات_فكرية	-,207	,122	-,216	-1,694	,097
	مهارات_انسانية	,326	,110	,345	2,957	,005
	مهارات_افنية	,126	,134	,136	,941	,351
	مهارات_تنظيمية	,427	,127	,460	3,365	,001

a. Dependent Variable: هيكلي_مال_رأس

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,503 ^a	,253	,193	,33857

a. Predictors: (Constant), تنظيمية_مهارات, فكرية_مهارات, انسانية_مهارات, افنية_مهارات

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,937	4	,484	4,225	,005 ^a
	Residual	5,731	50	,115		
	Total	7,668	54			

a. Predictors: (Constant), تنظيمية_مهارات, فكرية_مهارات, انسانية_مهارات, افنية_مهارات

b. Dependent Variable: زبوني_مال_راس

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	2,407	,672		3,581	,001
	مهارات_فكرية	-,059	,145	-,060	-,411	,683
	مهارات_انسانية	,132	,130	,136	1,015	,315
	مهارات_افنية	-,153	,158	-,161	-,968	,338
	مهارات_تنظيمية	,534	,150	,559	3,567	,001

a. Dependent Variable: زبوني_مال_راس

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
مهارات_ادارية	55	4,1873	,29307
راس_مال_فكري	55	4,2103	,30054
Valid N (listwise)	55		

