

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

مسار : علم الإجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص : علم الإجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية

الرأس المال الفكري و الإبداع الإداري

دراسة ميدانية بمؤسسة إتصالات الجزائر " فرع العملياتية" - تيارت -

إشراف الأستاذ:

بلجوهر خالد

إعداد الطالبتين:

- بنة فتيحة

- لعلی سمیحة

السنة الجامعية

2017 - 2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ





شكرو وتقدير

نشكر الله عز وجل الذي
نور عقولنا بالعلم و المعرفة
وأنا لنا دربنا وأعاننا على ما
فيه الخير و الصلاح .

يسعدنا أن نتقدم بوافر الشكر و
التقدير إلى كل من أعاننا في
إنجاز هذه المذكرة و نخص
بالذكر الأستاذ المشرف "
بلجوهر خالد " الذي لم يبخل
علينا بإرشاداته ونصائحه القيمة.



إهداء:

إلى أمي العزيزة وأبي الغالي حفظهما الله
وأطال عمرهما

إلى إخوتي وأخواتي تقديرا ووفاء

إلى جميع الأهل والأقارب

إلى جميع أصدقائي وأحبائي

وإلى كل زملائي وزميلاتي دفعة 2016-2017

وإلى كل أساتذتي الكرام

إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي

لعلى سميحة

إهداء:

إلى من هما صاحباً الفضل بعد الله عز وجل فيما وصلت
إليه...

والدي الحبيب

أمي الحبيبة

إلى من تشاركنا حنان الأسرة إلى عشنا أسعد اللحظات إلى
نبض البيت وفرحه

إخوتي

إلى صديقاتي الغاليات

إلى كل أساتذتي الكرام

إلى كل زملائي دفعة 2016-2017

إلى كل من أسقطه القلم سهواً و ذكره القلب دون شك

بنة فتيحة

- ملخص الدراسة:

الدراسة الراهنة تناولت، الرأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع الإداري بمؤسسة إتصالات الجزائر (فرع العملياتية) تيارت.

حيث تهدف من خلالها إلى تحقيق جملة من الأهداف:

* التعرف على الأساليب المعتمدة من طرف المؤسسة محل الدراسة في تنمية قدرات ومعارف العاملين.

* التعرف على مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة إتصالات الجزائر.

* إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة محل الدراسة في تحسين مستواها.

فتبلورت الإشكالية البحثية على التساؤل المركزي الذي مفاده:

* ما طبيعة العلاقة بين الرأس المال الفكري والإبداع الإداري؟.

وللإجابة على هذا التساؤل أستلزم الإجابة على التساولين التاليين:

* إلى أي مدى تساهم المحافظة على رأس المال الفكري في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين؟.

* إلى أي مدى يساهم إستقطاب رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية؟.

كما إرتكزت الدراسة الراهنة على فرضية عامة مؤداها:

* هناك علاقة بين رأس المال الفكري و الإبداع الإداري.

وفرضيات جزئية مفادها:

* تساهم المحافظة على رأس المال الفكري في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

* يساهم إستقطاب رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

كما إعتمدنا في دراستنا الراهنة على المنهج الوصفي التحليلي لملائمته مع أغراض الدراسة، وإستعنا بالإستمارة والمقابلة والملاحظة كأدوات الدراسة، وإعتمدنا كذلك على أسلوب المسح الشامل وذلك لصغر حجم مجتمع البحث والمتكون من 40 عامل.

وفي النهاية أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- يوجد علاقة بين الرأس المال الفكري والإبداع الإداري في مؤسسة إتصالات الجزائر.

- تساهم المحافظة على الرأس المال الفكري في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

- يساهم إستقطاب الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

- تعتمد مؤسسة إتصالات الجزائر على التدريب والتكوين في تنمية و إستغلال القدرات الإبداعية لعمالها.

- توفر مؤسسة إتصالات الجزائر التحفيز بنوعيه (المادي والمعنوي) وذلك من أجل تشجيع عمالها على تقديم الآراء والأفكار الجديدة.
- يتمتع عمال المؤسسة بالقدرة على تحقيق الإبداع الإداري ، من خلال حل المشكلات التي تواجه المؤسسة والقدرة على تقديم خدمات تلبي حاجيات ومتطلبات الزبائن.
- تسعى مؤسسة إتصالات الجزائر إلى إستقطاب أفضل العناصر ذات الكفاءات والقدرات العالية .من أجل تحقيق الحفاظ على مركزها في السوق وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية.

فهرس المحتويات

- كلمة شكر وتقدير
- إهداء
- ملخص الدراسة
- فهرس المحتويات
- فهرس الجداول
- فهرس الأشكال
- مقدمة
أ - ب

الصفحة	العنوان
	الفصل الأول: الإطار النظري و التصوري للدراسة
16	- تمهيد
16	- أهداف الدراسة
16	- أهمية الدراسة
17	- أسباب إختيار الموضوع
18	- الإشكالية
19	- فرضيات الدراسة
21	- تحديد مفاهيم ومصطلحات الدراسة
21	- رأس المال الفكري
23	- أهمية رأس المال الفكري
24	- أسباب الإهتمام بالرأس المال الفكري
25	- مكونات رأس المال الفكري
28	- خصائص رأس المال الفكري
29	- أدوار رأس المال الفكري
29	- إدارة رأس المال الفكري
30	- نماذج رأس المال الفكري
32	- قياس الرأس المال الفكري
33	- تنمية رأس المال الفكري في منظمات الأعمال
34	- الإبداع الإداري
36	- أهمية الإبداع الإداري
37	- مستويات الإبداع
38	- مكونات الإبداع
39	- مراحل عملية الإبداع
40	- عناصر الإبداع الإداري
41	- خصائص الإبداع
42	- معوقات الإبداع الإداري
43	- العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع الإداري

45	- مبادئ الإبداع الإداري
46	- مميزات الإداري المبدع أو العامل المبدع
47	- المداخل النظرية للدراسة
53	- الدراسات السابقة
59	- خلاصة
	الفصل الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
61	- تمهيد
61	- مجالات الدراسة
61	- المجال الجغرافي
63	- المجال البشري
63	- المجال الزمني
64	- منهج الدراسة
64	- أدوات الدراسة
66	- مجتمع البحث
67	- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة
68	- خصائص مجتمع البحث
73	- خلاصة
	الفصل الثالث: عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة
75	- تمهيد
76	- عرض و تحليل بيانات الدراسة
104	- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة
108	- الإستنتاج العام للدراسة
110	- خاتمة
	- قائمة المراجع
	- قائمة الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس	69
02	يوضح توزيع العينة حسب متغير السن	70
03	يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	70
04	يوضح توزيع العينة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية	71
05	يوضح توزيع العينة حسب الحالة العائلية	72
06	يوضح توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل	72
07	يوضح إشراك المؤسسة العاملين في دورات تدريبية	76
08	يبين لنا إختيار العاملين أصحاب القدرات المناسبة للتدريب	77
09	يبين لنا فعالية البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة	78
10	يبين ملائمة البرامج التكوينية التي تقدمها المؤسسة مع الإحتياجات الوظيفية	79
11	يبين لنا نوع التحفيز المطبق في المؤسسة	80
12	يبين لنا تلقي العامل التشجيع على الإبداع وإقتراح الأفكار الجديدة	81
13	يبين مساهمة نشر ثقافة التحفيز في إستغلال القدرات الإبداعية للعاملين	83
14	يوضح تعامل المؤسسة مع القدرات والمهارات الإبداعية للرأس المال الفكري	84
15	يبين إستعمال المؤسسة أساليب معينة للإستثمار في القدرات الإبداعية للعاملين	85
16	يبين سماح المؤسسة للعامل بإستغلال كل قدراته ومهاراته في مجال عمله	86
17	يبين تشجيع المؤسسة العاملين بهدف إستغلال قدراتهم الإبداعية	88
18	يبين إزالة المدير للعوائق أمام الأفكار الجديدة	90
19	يوضح إستقطاب المؤسسة للعناصر المتميزة ذات الكفاءة والقدرات المعرفية	91
20	يوضح تسهيل النظام المعتمد في المؤسسة على جذب وإستقطاب المتميزين	92
21	يوضح إستقطاب المؤسسة للعاملين ذوي الخبرة الطويلة لشغل الوظائف المهمة	93
22	يوضح الصعوبات التي تواجهها المؤسسة في إستقطاب العاملين ذات الكفاءة العالية	94
23	يبين لنا الأساس الذي تختار عليه المؤسسة العاملين	95
24	يوضح تقديم المؤسسة خدمات عالية الجودة تلبي حاجيات رغبات الزبائن	96
25	يوضح إهتمام المؤسسة بالخبرات الفكرية والمعرفية لتعزيز ميزتها التنافسية	98
26	يبين قدرة عمال المؤسسة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز من مكانتها في السوق	99
27	يبين لنا الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة للحفاظ على مركزها التنافسي	100
28	يوضح لنا توظيف المؤسسة كافة جهودها للبحث والتطوير بهدف تقديم خدمات عالية الجودة	101
29	يبين معنى الإبداع الإداري بالنسبة لعمال المؤسسة	102

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
26	مكونات الرأس المال الفكري حسب sveiby	01
27	الأصول المكونة لرأس المال الفكري حسب Brooking	02

مقدمة:

شهد العالم على إمتداد تاريخه الطويل قفزات كثيرة وتحولات عديدة في حياة المورد البشري من بينها: العولمة والتغيرات الإقتصادية الحالية وإفتراح السوق والمنافسة الحادة وما ترتب على ذلك من أثار إقليمية وعالميا، الأمر الذي دفع كثيرا من العلماء إلى البحث عن مداخل حديثة وإستراتيجيات جديدة للتعامل مع تلك التغيرات والتحديات في المنظمات المختلفة.

وعلى ضوء ذلك فقد أدركت المنظمات العالمية في ظل تحولات البيئة التنافسية، أن العامل الإنتاجي الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو رأس مالها الفكري ذو المعرفة والمهارات العالية القادرة على الإبداع، ومنه زادت أهميته الإستراتيجية التي تدفع للتحويل من إقتصاد المعلومات إلى إقتصاد المعرفة والعقول الذكية.

وعليه نجد أن الإهتمام بالعناصر البشرية أو بالأحرى الإهتمام بالموارد الفكرية ممثلة في رأس مالها الفكري كمصدر للإبداع والتجديد، أضحي أبرز مايشكل محور تنافسية المنظمات خاصة وأنه يشكل العقل المدبر، المبادر والساعي إلى التطوير والإنجاز ، الأمر الذي يتطلب من المنظمات الراغبة في التفوق التنافسي ، إستقطاب رأس المال الفكري والعمل على تطويره والمحافظة عليه ، بالشكل الذي يميزها عن المنافسين ويضمن لها البقاء والإستمرار، وتحقيق الإبداع الإداري .

هذا ويلعب رأس المال الفكري بعناصره المختلفة دورا هاما في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر، حيث أنه يميز المنظمات التي يمكنها تقديم منتجات جديدة وبشكل أفضل مع تقديم إبتكارات لمنتجاتها وخدماتها بمعدلات سريعة ، وهو يعتبر أكثر الأصول أهمية كما يعد أساس النجاح في الوقت الحالي، فاستمرارية ونجاح المنظمات يعتمدان على قدرتها التنافسية فيما يتعلق برأسمالها الفكري ، لذا فقد أكدت الإتجاهات الفكرية الحديثة على ضرورة الإهتمام بدور الموارد البشرية المفكرة باعتبارها موردا ثمينا وعنصرا أساسيا ومحركا لباقي عناصر المنظمة الأخرى. حيث أصبح لرأس المال الفكري دورا فعلا ليس فقط في إنتاج المعلومات ولكن في إستخدامها الفعال بما يساهم في ربط المنظمة بالبيئة العالمية من خلال شبكة الإتصال والإنترنت.

وعليه يعتبر الإبداع الإداري أحد المقومات الأساسية في عملية التطوير التنظيمي والتطورات التي أفرزها عصر ثورة المعلومات والإنفجار التكنولوجي أوجدت تغيرات ومشكلات عدة ، منها ماهو تكنولوجي ومنها ماهو إقتصادي ومنها ماهو إجتماعي وإقتصادي، لذلك كان من المحتم على المنظمات أن تستجيب لهذه التطورات وكون هذه

الإستجابة لاتتم إلا عن طريق الأفكار الجديدة والأساليب الحديثة التي تمكن المنظمات من مواجهة التحديات والأزمات. فللابداع الإداري دور هام في بقاء المنظمة وتطويرها فهو

أداتها في التكيف مع تلك المتغيرات السالفة الذكر وغيرها من الأمور المحيطة بها، كما أنه يساعدنا في مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل وذلك من خلال مايقدمه من حلول لتعامل مع تلك المشكلات . ولذلك هنا تكمن أهمية التطرق إلى مدخل الإبداع الإداري كأحد المداخل الأساسية التي ينبغي على الإدارة الجزائرية تفعيله من أجل إطلاق الروح الإبداعية للموظفين في المؤسسات العامة منها والخاصة ، وبالإضافة إلى هذا فإن الهدف من التطرق إلى موضوع كهذا هو يهدف من الناحية الأكاديمية إلى دراسة ظاهرة غير مألوفة في الإدارة وظاهرة جديدة رغم أن الأخذ به قديم ، فالحديث عنه غالبا مايكون بشكل عارض في الكتب المهمة بعلم إدارة الموارد البشرية .

وللإحاطة بهذا الموضوع بمتغيريه رأس المال الفكري والإبداع الإداري، قمنا بتقسيم بحثنا إلى ثلاثة فصول: فصل الإطار النظري للدراسة وفصل الإطار المنهجي للدراسة وآخر عرض البيانات ومناقشة النتائج وتفسيرها . ففي الفصل النظري تطرقنا إلى الإشكالية وأهمية وأهداف الدراسة، وأسباب إختيار الموضوع وفرضيات الدراسة ، وأهم مفاهيم ومصطلحات الدراسة ثم تطرقنا إلى المتغير الأول والمتمثل في رأس المال الفكري وتناولنا فيه (أهمية رأس المال الفكري والأسباب الإهتمام برأس المال الفكري ، مكونات وخصائص رأس المال الفكري، أدوار رأس المال الفكري وإدارة رأس المال الفكري ونماذج وقياس رأس المال الفكري، وتنمية قيمة الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال). ثم المتغير الثاني والمتمثل في الإبداع الإداري وتطرقنا فيه إلى (أهمية الإبداع الإداري مستويات ومكونات الإبداع ، مراحل عملية الإبداع وعناصر الإبداع الإداري وخصائص الإبداع ومعوقات الإبداع الإداري، العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع ومبادئ الإبداع الإداري ومميزات الإبداع الإداري المبدع أو العامل المبدع.) بالإضافة إلى المداخل النظرية للدراسة والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني المعنون بالإطار المنهجي للدراسة فيحتوي على مجالات الدراسة (المجال المكاني والمجال البشري والمجال الزماني) ومنهج الدراسة ، أدوات الدراسة مجتمع البحث وخصائصه ، والأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة.) أما الفصل الثالث والمتمثل في عرض وتحليل ومناقشة بيانات ونتائج الدراسة ، فيتضمن عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى والثانية ، تقييم نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة ، ثم الإستنتاج العام وأخيرا الخاتمة.

تمهيد:

يشكل الإطار النظري والتصوري في أي دراسة علمية مرحلة الإنطلاق الفعلي لها، وذلك بالنظر لأهمية هذه المرحلة، حيث أننا من خلال هذا الإطار نحدد معالم بحثنا وأهداف دراستنا ونقاط الارتكاز فيها، بدءا بمبررات ودوافع إختيار موضوع الدراسة وأهدافها التي نسعى من خلالها إلى تحقيقها وضبط إشكالية البحث التي تعتبر من أهم وأبرز الخطوات في البحث العلمي ، إضافة إلى ضبط وتحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع محل الدراسة مع التأكيد على ضرورة إدراج التعريف الإجرائي كخطوة ضرورية مهمة في البحث، وإنهاءا بالمداخل النظرية للدراسة والدراسات السابقة .

1- أهداف الدراسة:

بناءا على تحديد الإشكالية فإن الغرض الأساسي من البحث يتمثل في محاولة تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على أهمية الرأس المال الفكري في المؤسسات الجزائرية.
- التعرف على الأساليب المعتمدة من قبل المؤسسة محل الدراسة في تنمية وتطوير القدرات و المهارات الإبداعية للعاملين.
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة محل الدراسة في تحسين مستواها.
- الدور الكبير الذي يلعبه الإبداع الإداري تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بتنسيق جهود ونشاطات العاملين وربطهم بالأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
- إبراز الدور الفعال الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تنمية و تطوير رأس المال الفكري.
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري في مؤسسة إتصالات الجزائر.

2- أهمية الدراسة:

تتضح أهمية البحث مما يلي:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من الإهتمام المتزايد برأس المال الفكري ودوره في مساعدة المنظمات على تحقيق أهدافها في عصر يتميز بالتنافس.
- التحديات الراهنة التي تواجه المؤسسات الجزائرية خاصة في ظل التغيرات و التطورات الحاصلة، وهذا لا يتحقق إلا عن طريق الإستثمار الأمثل للراس المال الفكري.
- ظهور حاجة المنظمات إلى الموجودات الفكرية ،فالمنظمات الناجحة هي المنظمات القادرة على خلق المعرفة.
- يعد رأس المال الفكري أهم مصادر الثروة و دعائمها فهو يمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمنظمات.

- تسهم الدراسة في التوصل إلى فهم لطبيعة العلاقة بين رأس المال الفكري و الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسة إتصالات الجزائر.
- تأتي أهمية الدراسة لإلقاء الضوء على رأس المال الفكري من خلال دراسته و تحليله من حيث عناصره و مكوناته في ظل أهميته المتزايدة في المنظمات.
- 3- أسباب إختيار الموضوع:**
- من المعروف أن البحث في أي موضوع تكون وراءه أسباب معينة تدفع الباحث إلى البحث في ذلك الموضوع ، ومن الأسباب التي جعلتنا نختار البحث في موضوع الرأس المال الفكري و الإبداع الإداري مايلي:
- **الأسباب الذاتية :**
- الرغبة الشخصية في معالجة موضوع رأس المال الفكري بإعتباره مصدرا مهما في المنظمات المعاصرة.
- شعورنا بقيمة و أهمية هذا الموضوع في ظل التحولات و التغيرات التي تشهدها المؤسسات الجزائرية.
- **الأسباب الموضوعية:**
- محاولة تشخيص رأس المال الفكري بمؤسسة إتصالات الجزائر.
- قلة الدراسات الجزائرية التي تناولت رأس المال الفكري و علاقته بالإبداع الإداري.
- توفر مجموعة من المراجع العلمية المتخصصة، و التي شجعتنا على البحث في هذا الموضوع.

4- الإشكالية :

يعد رأس المال الفكري موردا إستراتيجيا يفوق في أهميته باقي الموارد الأخرى والواقع يثبت أن المؤسسات الناجحة هي التي تتبنى إستراتيجيات فعالة للإستثمار الأمثل فيه من خلال تدعيم الإمكانيات والطاقات البشرية.

ومن هذا المنطلق أصبح الإهتمام بالرأس المال الفكري السبيل الوحيد لتحقيق التميز التنافسي، فتحقيق التميز في المنظمة لا يكون نتيجة إمتلاكها الموارد البشرية والتكنولوجية فحسب بل يعتمد في المقام الأول على قدرتها على توفير موارد بشرية قادرة على تعظيم الإستفادة من مهاراتهم وقدراتهم، فالعنصر البشري هو الوحيد القادر على حسن إستخدام العناصر التقنية ، لأن الإستراتيجية التنافسية مبنية على الرأس المال الفكري الموجود في المنظمات، مما فرض على إدارة الموارد البشرية مهمات جديدة أهمها جذب وإستقطاب عناصر بشرية ذات كفاءة عالية والعمل على المحافظة عليه وحسن توظيف المعرفة الكامنة فيه وذلك بتسهيل عمليات إنتقاء الخبرات الكفوة والعمل على وضع البرامج والسبل التي من شأنها أن تخدم تطوير وإستقرار الكادر الوظيفي، فالرأس المال الفكري يحتاج إلى أساليب حديثة وذلك من خلال تسيير وتطوير البرامج التدريبية التي تسهم في تنمية وتطوير القدرات الإبداعية لمواردها، والدفع بهم إلى خلق المزيد من الأفكار والإقتراحات الجديدة.

كما نال موضوع الرأس المال الفكري إهتمام الكثير من المنظرين في مجال الدراسات السوسولوجية ، من خلال الإستثمار في المورد البشري يحقق معدلات نمو في المجتمعات الغربية أعلى مما يحققه الإستثمار المادي، فالمجتمعات الغربية إستثمرت طاقاتها البشرية وعرفت كيف تستفيد منها.

وفي هذا السياق حاولت المؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات أن تبدي إهتماما بمواردها البشرية المبدعة والإستفادة منها، وحسن إستغلال إمكانياتها وقدراتها من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح للوصول إليها.

ومن هنا تكمن أهمية التطرق إلى موضوع الإبداع الإداري كونه أحد الموضوعات الهامة التي بدأت تستحوذ على إهتمام علماء الإدارة، في الوقت الحاضر حيث أجمعوا على أن المنظمات المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة ، مما يجعل حاجتها إلى الإبداع الإداري حاجة ملحة ، وذلك لإعتباره مدخلا أساسيا لتطوير المؤسسات وبقائها وتطورها، وأنه على المنظمات التي تسعى للوصول إلى مستويات مرتفعة من الأداء الإداري المبدع يستلزم عليا أن تبذل جهدا في توفير منظومة من القيم التي تساعد وتشجع

على الإبداع وإستغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين ، لأن غياب هذه القيم داخل التنظيم تؤثر سلبا على التفكير الإبداعي للعاملين.

ومن خلال إطلاعنا على العديد من الدراسات والنظريات التي عالجت الموضوع ، ترى أن التغيير الحاصل في برامج المنظمة هو عبارة عن إضافة خدمات جديدة للمؤسسة وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية ،ولذا أصبح الإهتمام بالجانب الإبداعي داخل المنظمات مهما وضروريا لنجاح وبقاء المنظمة وتطورها حيث أن المنظمة التي لا تتبدع ولا تتطور مصيرها التراجع ، فالإبداع الإداري يعتبر من أهم مرتكزات التنظيم لأنه يساعد في حل مشكلات بإختلاف أنواعها وتحسين أساليب العمل بطرق مبتكرة، كما يعمل الإبداع الإداري أيضا على مساعدة المنظمات على التكيف مع التغييرات المتلاحقة ومساعدتها على مواجهة التحديات المتعددة والمختلفة ، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، فالإبداع الإداري يقود إلى التميز والتجديد ، والتجديد يجعلنا نتقدم على غيرنا. لذا يتعين على المديرين الذين يتولون إدارة المنظمات الإدارية المعاصرة، أن يحرصوا على تنمية وتطوير قدرات العاملين للمساهمة في حل المشكلات ،وتوليد الأفكار الجديدة والعمل بروح الفريق الواحد المتميز والجاد وصولا للإبداع في العمل وزيادة الإنتاج والدفع بعجلة التطوير نحو الأفضل ، وبالنظر إلى عناصر العملية الإدارية فإن الأساس فيها هو الموظف الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري.

ومن أجل تشخيص الواقع الفعلي لمتغيري الدراسة بمؤسسة إتصالات الجزائر كأحدى أشكال المؤسسات الخدمائية الجزائرية ، سنحاول في بحثنا هذا تقصي أبعاد ومؤشرات الدراسة فضلا عن الإرتباطات القائمة بينهما من خلال الإجابة على التساؤل المركزي الآتي:

ما طبيعة العلاقة بين الرأس المال الفكري والإبداع الإداري ؟.

وإنطلاقا من هذا التساؤل المركزي يمكن إستنتاج تساؤلات فرعية كالآتي:

- إلى أي مدى تساهم المحافظة على رأس المال الفكري في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين؟

- إلى أي مدى يساهم إستقطاب رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية ؟.

5- فرضيات الدراسة:

5-1 الفرضية العامة :

- هناك علاقة بين رأس المال الفكري و الإبداع الإداري.

5-2 : الفرضيات الجزئية:

- تساهم المحافظة على رأس المال الفكري في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين.
- يساهم إستقطاب رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية.

6- مفاهيم الدراسة:

6-1- تعريف رأس المال الفكري:

كان الرأس المال الفكري في السبعينات الشغل الشاغل لبحوث رجال الأعمال حيث يعتبر **ralphstage** مدير شركة **Johnsonville** للأطعمة أول من اطلق عبارة الرأس المال الفكري في سنة 1990 إذ يقول " أنه وفي وقت قريب كانت المصادر الطبيعية ، الأرض و المعادن و السماك تشكل أهم مصدر للثروة وأهم أصول الشركات ومن ثم أصبح الرأسمال المتمثل في الأموال والأصول المادية الأخرى ، كالألات و المصانع هم الأهم و الآن أصبحت فقد حلت محلها القدرة العقلية تشكل رأس المال الفكري . "

وفي هذا الصدد يعرف **ralphstayer** رأس المال الفكري بأنه : " قوة ذهنية متكاملة تتضمن تركيبة من المعرفة و المعلومات و الخصائص الفكرية و الخبرات الإبداعية ، التي يمتلكها الأفراد العاملين في المنظمة التي تعد الموارد الرئيسية لإقتصاد اليوم . "

ويعرفه أيضا **yegesh** بأنه : " بمثل الموجودات الغير ملموسة ، التي يمكن إستعمالها كسلاح من قبل المنظمة في عملية التطوير الإبداعي و الإستراتيجي ، التي تعتمد على الابتكار و التجديد ، الذي يعد الوسيلة الأساسية في إستمرار المنظمة في بيئة العمل ذات التغير المتسارع ، يطلق عليه بالأصول الذكية." (1).

ويعرفه **توماس ستيوارت stewart** في : " أن المال هو عبارة عن مادة فكرية كمعرفة و معلومات و ممتلكات فكرية و خبرة ، يمكن إستخدامها لإيجاد الثروة . " (2).

ويعرفه **spinder** ايضا: " أنه يتمثل في إمتلاك المنظمة نخبة متميزة من العاملين على كافة المستويات ، و هذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل نظام إنتاجي متطور ، ولها القدرة على إعادة تركيب و تشكيل هذا النظام الإنتاجي . " (3).

¹ - الهادي بوقلقول : أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات ، مجلة التواصل العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، جامعة برج باجي مختار ، العدد 24 ، عنابة ، 2009 ، ص 94.

² - دي ديرلوف :فكر رجال الأعمال الطريق إلى النجاح المتكامل ، دار الراية الجامعية للنشر و التوزيع ، بيروت ، ب. س . ن ، ص 144.

³ - حسين عجلان حسن: إستراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال ، دار الإثراء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 185

ويعرفه أديفيسون **Edevinsson** : بأنه " الأفكار المتعارف عليها ، إلا أن التحدي يتمثل في تحويلها إلى ممارسة متعارف عليها . " (1)

ويعرفه هامال وهيني **Hamel & heene** : " أن رأس المال الفكري عبارة عن قدرة متفردة ، تتحقق من تكامل المهارات المختلفة ، التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها ، بحيث تسهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء ، كما تعد تلك القدرة من اهم مصادر الميزة التنافسية . "

ويعرفه دروكر **drwker**: " رأس المال الفكري لأي مؤسسة مهما كان نشاطها أو حجمها ، إنما يتمثل في رأس المال البشري ، الذي يعد موردا إستراتيجيا يتمثل في مجموعة المواد و القدرات الخاصة ، والتي تمنح المؤسسة الميزة التنافسية المعتمدة على الابتكار و التحسين و المتواصل للإنتاجية ، من خلال تفعيل الكامل لطاقته وقدراته ، إذ يقع عليه عبئ تقديم الأفكار و الإجراءات و تحويل نتائجها إلى مبيعات. " (2)

ويعرفه **Tonbac kman و Jayliebout** رأس المال الفكري : " بأنه يتركب من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ، الأول يشكل من معارف و كفاءات و مؤهلات المستخدمين في إيجاد حلول للزبائن ، أما الثاني فيكون من كل ما يبقى في المنظمة عندما يغادر المستخدمون . " (3)

ويعرفه العنزي: " بأنه مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية يمكن إيجادها ، توظيفها وإستثمارها، في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء عمليات المنظمة و تطوير مساحات إبداعاتها بشكل يحقق لها علاقات مع جميع الأطراف المتعاملة معها . " يعرفه **يحصنة 2004**: " بأنه القرة العقلية التي يمتلكها عدد من الأفراد بما يمتلكونه من مهارات وخبرات، تجعلهم قارين على توليد الأفكار وتطويرها بما يضمن للمؤسسة إمتلاك الميزة التنافسية . " (4)

¹ - جون هوكنز : إقتصاد الإبداع ، تر ، أحمد حيدر ، دار العربية للعلوم ناشرون ، الإمارات ، 2010 ، ص 327.

² - عبد اللطيف مصطفى : دور الرأسمال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية ، مجلة الواحات للبحوث و الدراسات ، معهد العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، المركز الجامعي غرداية ، العدد 7 ، الجزائر ، ص 22

³ - ثابت الحبيب ، بن عبو الجبالي : تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية ، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر و التوزيع ، الأزرابطة ، 2009 ، ص 136.

⁴ - كامل محمد جواجرة ، محمد عبد الرحيم المحاسنة : أثر رأس المال الفكري في إدارة العمال ، مجلة دراسات

العلوم الإدارية ، جامعة مؤته . عمان ، المجلد 42 ، العدد6 ، 2015 ، ص 22.

من خلال التعاريف السابقة حول مفهوم رأس المال الفكري، نجد أنها في مجملها على أنها عبارة عن مجموعة من المهارات والقدرات والمعلومات ومؤهلات المستخدمين لتحسين عمليات المنظمة وتطويرها، من أجل أن تضمن المؤسسة تحقيق الميزة التنافسية.

التعريف الإجرائي: "هو مجموعة من الأفراد اللذين يمتلكون المهارات والمعاف والخبرات التي تمكنهم من المساهمة بكفاءة عالية في الرفع من أداء المؤسسة أو المنظمة التي يشتغلون فيها، مما يضمن لها إمتلاك ميزة تنافسية.

6-1-1 أهمية رأس المال الفكري:

تتضح أهمية رأس المال الفكري الذي يعد السلاح القوي للمنظمة سبب الموجودات الفكرية و يتمثل في القوى الخفية التي تضمن البقاء للمؤسسة، ولهذا يرى الآن دليل واضح على أن العنصر البشري غير ملموس للمؤسسة لقيمة التكنولوجيا المتقدمة يفوق القيمة الخفية لموجوداتها الحسية إذ أنه يميل إلى القوة الخفية". (1)

وعليه فرأس المال الفكري المتفاعل دوما هو القوة الكامنة للمنظمة والتي لا يمكن رؤيتها وهو قوة حالية أو سابقة تجسدت من منتجات وإختراعات وهو مستقبلا القدرة على خلق المعرفة المطلوبة إذن فالإهتمام ينصب على رأس المال الفكري الذي لا يمكن قياسه وإدارته، لكن تظهر قيمة المنظمة الحقيقية من أجل التنافس وعلى هذا الأساس فإن قيمة المنظمة الحقيقية هي التنافس (2).

تتبع أيضا أهمية رأس المال الفكري في إيجاد المنظمات الذكية، إذ من المعلوم أن هناك نموا متزايدا في الوقت الحاضر في الوظائف ذات الطابع المعرفي وفي الطلب عليها، أو عليه سيشهد سوق العمل إتجاها متزايدا للطلب على رأس المال الفكري المتمثل في العقول المتميزة بذكائها ومهاراتها على إستثمار الموارد المتاحة لصالح المنظمة لذلك فالتنافس حاليا يتمحور حول إستقطاب العقول الذكية". (3)

¹ - أحمد الخطيب، خالد ريعان: إدارة المعرفة ونظم المعلومات ط 2، دارالكتب للنشر و التوزيع عمان، 2009، ص18.

² - فاصل حمد القبسي، علي حسون الطائي: الإدارة الإستراتيجية (مداخل- نظريات -أسئلة قضايا معاصرة)، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان، 2013، ص714.

³ - عمر أحمد هشمري: إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز و الريادة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص 225.

6-1-2 أسباب الإهتمام برأس المال الفكري:

يستحوذ رأس المال الفكري الذي يعبر عن الأصول غير الملموسة في المنظمة على إهتمام كبير في الوقت الحاضر من حيث مفهومه ، وعناصره وتحديد قيمته ويرجع ذلك إلى عدة اسباب أهمها:

- أن قياس الأصول غير الملموسة يساعد الإدارة على تركيز إهتماماتها على تنمية وحماية رأس المال الفكر ، كما انها تدعم هدف المنظمة الخاص بزيادة الأسهم.

- المساعدة في زيادة كفاءة أسواق رأس المال من خلال تزويد المستثمرين الحاليين والمرقبين بمعلومات أفضل، ومن ثمة تخفيض التقلبات إلى الحد الأدنى مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة راس المال في الأجل الطويل.

- يلعب رأس المال الفكري في الوقت الحاضر بعناصر مختلفة دورها ما في نجاح المنظمات ، حيث أنه يميز المنظمات التي يمكنها تقديم بمعدلات سريعة." (1)

- يمثل القدرة العقلية القادرة على توليد افكار جديدة ومناسبة و عملية ، وتتمتع بمستوى عالي من الجودة أو تملك القدرة على تحقيق التكامل والتناغم بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

- أصبحت ضرورة افهتام برأس المال الفكري ضرورة ملحة قبل الإهتمام بالأبنية والمعدات ، لأن القوى العاملة تحولت إلى قوى عالمة.

- ظهور حاجة المنظمات إلى تحديد مزود بالإستثمار ليس على الموجودات المالية بل على الموجودات الفكرية أو ما يعرف بالموجودات غير الملموسة.

- أصبح رأس المال الفكري المصدر الأکید للميزة التنافسية المستدامة ، إذ عندما تتغير التقنية يتضاعف المنافسون، فإن المنظمات الناجحة هي التي تخلق المعرفة بإستمرار." (2)

¹ - محمد موسى أحمد : إدارة الأفراد بين النظرية و التطبيق ، ط 2 ، دار الوفاء للنشر و التوزيع الإسكندرية ، 2014 ص 212.

² - سعد علي العنزي : إبداعات الأعمال (قراءات معاصرة في التمييز الإداري و التفوق التنظيمي) ، ط 2 ، دار الوراق للنشر و التوزيع عمان 2014 ، ص 200.

3-1-6: مكونات الرأس المال الفكري:

ينظر إلى الرأس المال الفكري على أنه تلك المعرفة المتاحة لدى الكفاءات البشرية و التي يمكن تحويلها إلى إرباح ، ورغم تباين الباحثين حول مفهوم الرأس المال الفكري إلا أن هناك إجماع ، انه يكون بدرجة أساسية من الأصول البشرية ، الهيكلية و الفكرية ولهذا يتكون الرأس المال الفكري من عد من المكونات المادية.

- 1- **الأصول البشرية :** هو المعرفة و المهارات ، الإبداع ، الخبرة المكتسبة من العاملين .
- 2- **الأصول الفكرية :** هو مجمل المعلومات والأفكار كالأصول البشرية إلى وضع تصبح فيه مكتوبة ومحددة و معرفة و بالتالي يصبح بإمكان المؤسسة إستغلال تلك الصول بدل تعاملها مع الأفراد كالخطط و التصميمات و الهندسة .
- 3- **الأصول الفردية:** والتي تتمثل في براءات الإختراع ، حقوق الطبع ، العلامات التجارية وكل ما يمكن حمايته قانونيا، إذ غالبا ما تعمل المؤسسات الرائدة في مجال صناعي ، أو خدماتي على إمتلاك المزيد من حقوق الملكية الفكرية بهدف تحقيق الخبرة التنافسية.
- 4- **الأصول الهيكلية:** وتشمل ثقافة المؤسسة و الهياكل التنظيمية ، عماليات الإيرادات .
- 5- **رأس المال العلاقات:** وهو يعكس طبيعة العلاقات الإستراتيجية ، التي ترتبط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها أو اي طرف يمكن أن يساهم في تطوير الأفكار وترجمتها إلى خدمات و منتجات مميزة.⁽¹⁾

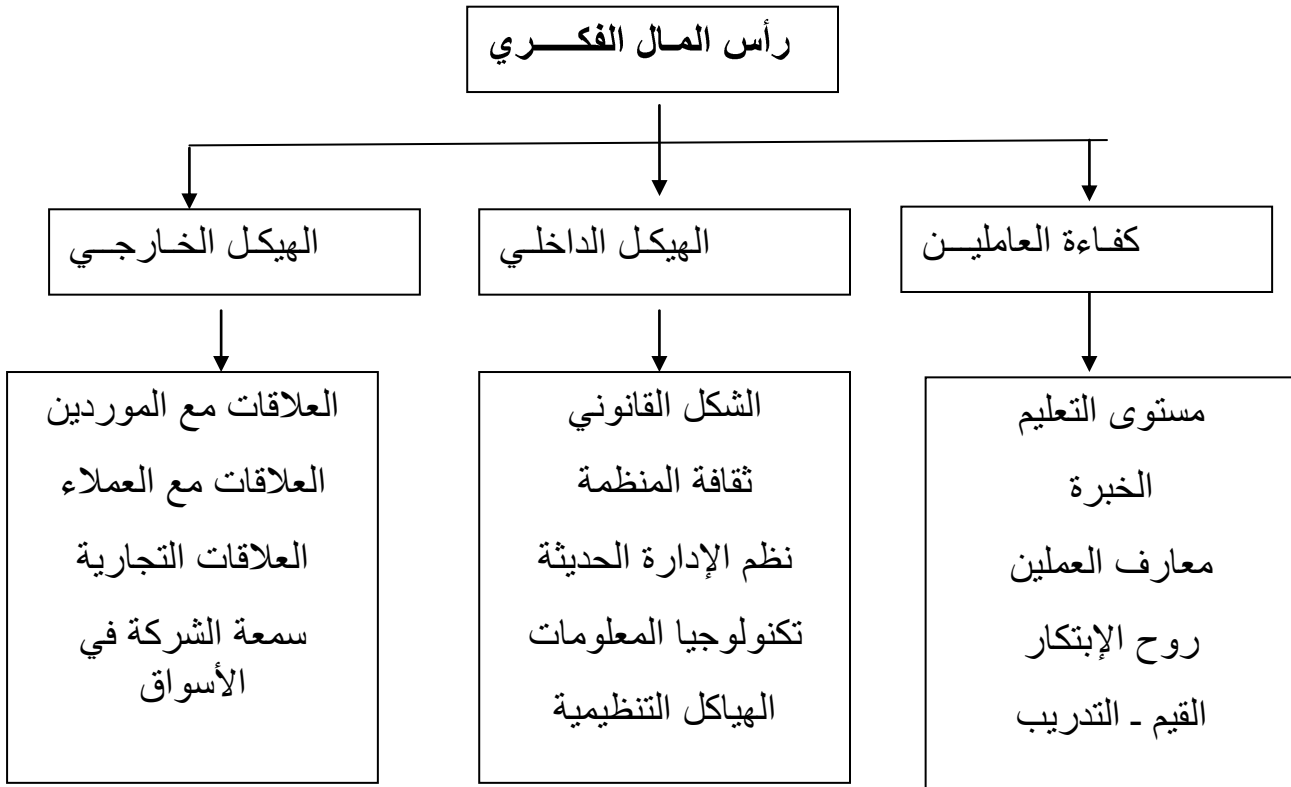
أيضا قدم **Sveiby** تقسيما آخر لرأس المال الفكري بالمنظمة على النحو التالي:

- 1- **كفاءة العاملين:** التعليم ، الخبرة ، معارف العاملين.
- 2- **الهيكل الداخلي:** الشكل القانوني ، نشاط المنظمة ، البرامج الجاهزة.

¹ - سملاطي يحضنة: التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري (الخبرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الإقتصادية)، مجلة العلوم الإنسانية ،كلية الحقوق و العلوم الإقتصادية،جامعة محمد خيضر ، العدد 06 ، بسكرة، 2004 ، ص 6-7.

3- الهيكل الخارجي : العلاقات التجارية ، العلاقات مع العملاء ، العلاقات مع الموردين. (1)

الشكل رقم 01: مكونات الرأس المال الفكري حسب Sveiby:



المصدر: محمد سيد جاد الرب: الإتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال ، كلية التجارة بالإسماعلية مصر 2010، ص، 315.

أما **Brookig 1997**: فقد قسم رأس المال الفكري إلى أربعة عناصر هي:

1- أصول السوق: وتشمل جميع الجوانب الملموسة المرتبطة بالسوق مثل الماركات العملاء ، منافذ التوزيع.

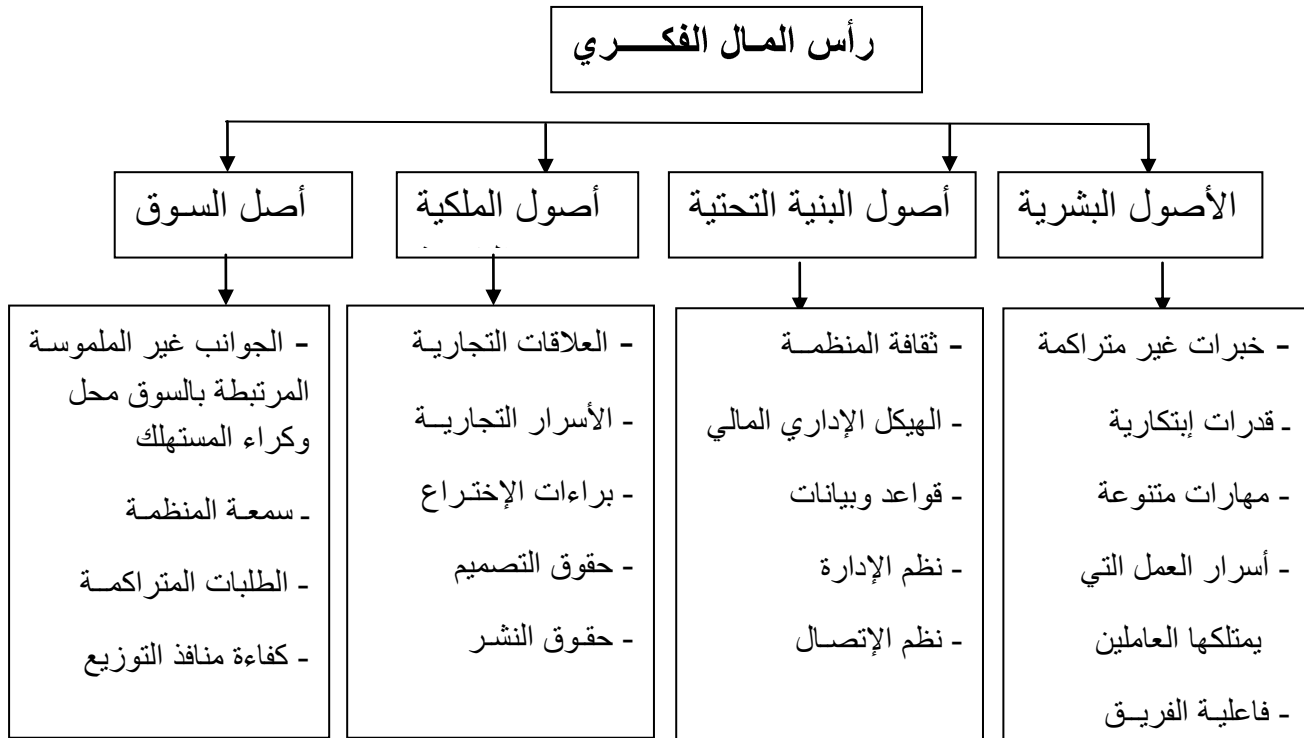
¹ - أيمن سليمان أبو سريرج: العناصر و المكونات الأساسية لرأس المال الفكري ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية ، الجامعة الإسلامية ، المجلة 23 ، العدد 01 غزة ، ص 341 .

2- الأصول البشرية: وهي الخبرات المتراكمة وقدرات الإبتكار، حل المشكلات ومؤشرات من قدرة الأفراد على الأداء في المواقف معينة مثل: فرق العمل أو العمل تحت الضغط.

3- أصول الملكية الفردية: و تشمل العلاقات التجارية ، الأسرار التجارية وبراءات الإختراع ، حقوق التعليم والمعرفة.

4- أصول البنية التحتية: وتتضمن جميع العناصر التي تحدد طريقة عمل المنظمة، مثل ثقافة المنظمة ، طرق تقييم الخطر وأساليب إدارة قوة البيع ن الهيكل المالي وقواعد بيانات العملاء ، ونظم الإتصال. (1)

شكل رقم 02: الأصول المكونة لرأس المال الفكري حسب Brookig:



سيد محمد جاد الرب: الإتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال الحديثة ، مرجع نفسه ، ص 315.

من ناحية اخرى قدم **Edevinsson 1996** : نموذجاً يرتبط بين مكونات رأس المال

الفكري ، وعليه خلق القيمة وفقاً لهذا النموذج ، يتضمن رأس المال الفكري أربعة

مكونات رئيسية :

¹ - إبراهيم عباس الحلابي: تنمية الموارد البشرية (إستراتيجيات تخطيطها)، دار الفكر للنشر و التوزيع العربي

القاهرة ، 2013 ، ص ، 156-157.

- 1- رأس المال البشري : يرتبط بالموارد البشرية بالمنظمة ، حيث حيث تشمل المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.
- 2- رأس المال الهيكلي : يرتبط بالبنية التحتية للمنظمة وتشمل البيئة المادية مثل المباني و الحسابات الإلكترونية و البنية غير الملموسة مثل تاريخ المنظمة وثقافتها وإدارتها.
- 3- أصول المنظمة: ويقصد به رأس المال الهيكلي ، اذي تستخدمه المنظمة لخلق القيمة من عملياتها التجارية ، مثل تسهيلات التشغيل و شبكات التوزيع.
- 4 - الملكية الفردية: وتتضمن جميع الأصول الفكرية للمنظمة ، التي تم الحصول على حماية قانونية لها. (1)

4-1-6 : خصائص الرأس المال الفكري:

- بما أن رأس المال الفكري يكمن في الموارد البشرية المتميزة، فخصائص رأس المال الفكري هي من خصائص رأس المال البشري الذي صنف إلى ثلاثة مجموعات:
- **الخصائص التنظيمية:*** ترتبط بالبنية المؤسسية التي تتضمن تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الإدارية .
 - *المرونة التي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد.
 - *إحتواء التنظيم للعلاقات الرسمية
 - *البعد عن المركزية الإدارية.
 - **الخصائص المهنية :** *وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم التي تضمن امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة و الخبرات المتراكمة ، بحيث يكون من الصعب إستبدالهم والتمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية.
 - *التدريب الإثرائي . " (2)
 - الخصائص الشخصية و السلوكية :*** وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي و تتضمن الميل إلى تحمل المخاطر والإقدام على الأعمال و الأنشطة المجهولة وحب العمل ، في ظل التحولات
 - حالات عدم التأكد.

¹ - عبو عمر؛ عبو هودة: مؤشرات قياس الرأس المال الفكري في المنظمة، ملتقى دولي خامس حول رأس المال الفكري في منظمات الاعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يومي 11-12 ديسمبر، 2011، صص 7،8.

² - بن عيش عمار: إدارة رأس المال الفكري في تحقيق الجودة الشاملة ، ملتقى دولي خامس حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية والإقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، يومي 13 - 14 ديسمبر ، الشلف ، 2011 ن ص 11.

*الإستفادة من خبرات الآخرين و الإنفتاح على الخبرة.

*المبادرة بتقديم أفكار جديدة و تقديم مقترحات بناءة.

*الحسم و عدم التردد في لإصدار القرارات.

*المثابرة في العمل (1)

6-1-5 : أدوار الرأس المال الفكري:

تحدد المنظمات مجال الأدوار لتحصيل القيمة من رأس مالها الفكري ، بينما يميل معظم الأفراد إلى التفكير في دور الرأس المال الفكري على أنه تجميع الإيرادات فقط ، فإن هناك مجالات أخرى يمكن توظيفها.

1- الأدوار الدفاعية: وتشمل الممارسات التالية:

* حماية المنتجات و الخدمات المتولدة في إبداعات رأس المال الفكري للشركة .

* حماية حرية التصميم و الإبداع.

* تحقيق حدة الصراعات و تجنب رفع الدعاوي.

ويمكن إنتقال رأس المال الفكري من الأدوار الدفاعية و العكس صحيح ، وهذا

الإنتقال يكون محسوب عن سابق دارية وليس إنتقال عشوائي. (2)

2-أدوار هجومية : و تتمثل في:

* تجميع الإيرادات من المنتجات و الخدمات و الأصول و الملكية الفكرية للمنظمة.

* خلق معايير في أسواق جديدة أو المنتجات.

* الحصول على حق إستخدام تكنولوجيا الآخرين

*تهيئة منافذ لإختراق تكنولوجيا الآخرين. (3)

6-1-6: إدارة الرأس المال الفكري:

إن الإدارة الإستراتيجية لرأس المال الفكري كخيار إستراتيجي مكون أربعة خطوات

رئيسية و الممثلة في:

1- الخطوة الأولى : تركز في التعرف على دور المعرفة كقوة محرّكة أو مدى الإعتماد

عليها في المنظمة ، و مساهمتها في إعطاء فائض قيمة من حيث كلما إزدادت أهميتها كلما

¹ - الهلالي الشربيني الهلالي: إدارة رأس المال الفكري وقياسه و تنميته كجزء من إدارة المعرفة، مجلة البحوث

التربوية النوعية ، جامعة المنصورة ، العدد(22) ، مصر، 2011 ، ص ص 23 ، 24.

² - مصطفى رجب علي شعبان: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة حالة في شركة الإتصالات

الخلوية الفلسطينية جوال ، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ،

غزة ، 2011 ، ص 57 .

³ - عمر أحمد هشمري: إدارة المعرفة الطريق إلى التميز و الريادة، مرجع سبق ذكره ص 257.

تحققت إدارتها عائدا و مردود أكبر و العكس صحيح ، من ذلك إذا لم تكن المؤسسة ذات كفاءة معرفية كان السبيل إلى تحقيق مردود أكبر هو تحسين إدارة الأصول المادية و المالية. (1)

2- الخطوة الثانية : مطابقة الإيرادات التي تم الوصول إليها بالأصول المعرفية لها أو محاولة إيجاد رأس المال الفكري لمنع المزايا التي إكتشفتها الخطرة السابقة .

3- الخطوة الثالثة : وضع إستراتيجية للإستثمار في الأصول الفكرية وإستغلالها خاصة في زيادة الكفاءة المعرفية للمؤسسة ، بمعنى وضع خطط لإستخدام الأصول المعرفية و الإستثمار فيها لزيادة قيمتها.

4 – الخطوة الرابعة : تمثل هذه الخطوة في زيادة الإنتاجية الأصول المعرفية و العاملين المعرفين ، فلا بد من البحث عن المقاييس الجديدة غير تقليدية لقياس إنتاجية العمل المعرفي خاصة إنتقال مركز الثقل و الإهتمام بعامل المعرفة. (2)

6-1-7 نماذج إدارة الرأس المال الفكري :

تحدد المنظمات وسر بقاءها يمكن في نجاح وقوة إدارتها القدرة على إستثمار طاقاتها الفكرية و بالشكل الذي يعزز و يحافظ عليها، إذ اصبح الإهتمام بإدارة رأس المال الفكري موضوعا بارزا و ذو أولوية في فكر رجال الأعمال.

أشار **Green** إلى أن رأس المال الفكري مهمة في غاية الصعوبة ، لأن معظم الموجودات الفكرية لاتفضل افدارة و السيطرة بل تلجا في كثير من الأحيان إلى المقاومة وهناك عدد من النماذج التي قدمت بخصوص نموذج **Stewart 1997** قدم نموذجا وفق الآتي:

العمل على الإستفادة من الأفكار التي يقدموها لمصلحة المنظمة وذلك من خلال العلاقات الحسنة مع العاملين لديها و الزبائن.

العمل على توفير الموارد التي يحتاجونها ومساعدتهم على بناء شبكة علاقات داخلية و تعزيز فرص العمل لديها.

¹ - رابح عرابة، حنان بن عوالي : ماهية الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في كل الإقتصاديات

الحديثة ، ملتقى دولي خامس حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي ، يومي 13 - 14 ديسمبر ، الشلف ، 2011 ص09.

² - علي محمد تجيل ،سليمة طيابية: مداخلة بعنوان، دور التسيير الإستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم الميزة

التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة،دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين،الجزائر،ب.س.ن،ص،ص،9-10.

الإحتفاظ بنظام معلومات كفاء وبذات قاعدة بيانات ممتازة.

إشاعة أجواء الابتكار و الحرية و العفوية في طرائق الأفكار بعيدا عن القيود التي تفسد الإبداع . (1)

نموذج **Daniel 1997** أشار في نمودجه إلى خمسة خطوات هي:

* البدء بالإستراتيجية وذلك من خلال تأطير دور المعرفة في العمل، بيان أكثر إستثمارات الفكرية في المنتجات.

*تقييم لإستراتيجيات المنافسين ومالديهم من موجودات فكرية ، أي معرفة البيئة التنافسية التي تحتوي رأس المال الفكري.

*فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية ، ماذا تمتلك ، ماذا تستخدم ، إلى أين تعود.

*تقييم موجوداتك الفكرية كلها ، ماذا تحتاج لتعظيم قيمتها.

*تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.

نموذج **Ghen** وآخرون : قسم النموذج إلى أربعة عناصر (نظم) تعمل بصورة مجتمعية وهذه العناصر هي:

1- رأس المال البشري: قدرات ، إبداعات ، إتجاهات العاملين.

2- رأس المال الزبوني: القدرة التسويقية ، كثافة السوق ، ولاء الزبون.

3- رأس المال الإبتكاري: إنجازات الإبتكار ، ثقافة المنظمة ، الأفكار ، آلية الأفكار.

4 - رأس المال الهيكلي : الثقافة العامة ، الهيكل التنظيمي ، التعليم التنظيمي.

وقد ذكر دروكر **Drucker** في عرض حديث عن إدارة راس المال الفكري نقطتين على درجة كبيرة من الأهمية:

*وصل إنتاجية رأس المال إلى أعلى مستوى يتطلب البدء بتغيير وجهات النظر بقضية مشاركة الآخرين لمعرفتهم وحثهم على تبادل المعرفة.

* تغيير وجهات نظر منظماتهم بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثنى ما تمتلكه

المنظمة من موجودات و التخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية (2)

¹ - ناظم جواد ، ندى إسماعيل: دراسة بعنوان،تحليل رأس المال الفكري كأداة إستراتيجية، جامعة بغداد ،كلية الإدارة والإقتصاد، ب.س.ن، بغداد،ص ص139-140.

² - محمد الروسان ، محمود العلجوني: أثر الرأس المال الفكري في الإبداع في المصاريف الردينية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية ، كلية الدراسات الإقتصادية و الإدارية ، جامعة جدارا ، المجلد 26 ، العدد 02 ، الأردن ، 2010 ، ص ص 57-58.

6-1-8 قياس الرأس المال الفكري:

إن الهدف من قياس الرأس المال الفكري هو التعرف على جدوى الإستثمارات الرأسمالية التي تنفقها المنظمة أيضا في مجال إكتساب والحفاظ على العملاء من أجل الحفاظ على التسيير التنافسي للأجل الطويل ، و عليه القياس ليس هدفا في حد ذاته ، إما هو أداة لإكتساب نقاط القوة و دعمها وتعزيزها ، وأيضا إكتشاف نقاط الضعف لذا يمكن القول أن عملية القياس سوف تعطي مؤشرات حقيقية إرتبطت بما يلي :

- الإدراك المتزايد من قبل الإدارة العليا و قادة المنظمة وأصحابها لأهمية قياس الأداء الكلي في منظماتهم.

- الإعتماد على قواعد وبيانات حديثة ونظم معلومات فعالة توفر البيانات و المعلومات ذات الدقة و المصادقية.

- أن يتم القياس وفقا لمعايير عادلة وموضوعية ومتفقا عليها ولا تثير أي لبس أو تداخل في المفاهيم والمعاني.(1)

- المتغيرات التكنولوجية التي يمكن أن تقلل من قيمة معرفة خيراتك ، إمكانية أو عدم إمكانية قيام منافسيك بإنتداب و توظيف بعض العاملين لديك.

- قدرة خرائك و موظفيك على إستحداث منتجات وخدمات جديدة تحل مشكلات جديدة أو متوقعة سيواجهها عملائك .(2)

- زيادة الإهتمام والإعتراف بالقيمة الحقيقية لرأس المال الفكري لشركات على الدعم من

تصور أساليب القياس و المعاشة و المؤشرات المالية التقليدية،والإعتراف المتزايد

بالدور الأساسي الذي يلعبه رأس المال الفكري في الأداء الإجمالي للشركة ،على صعيد

النتائج المادية وعلى صعيد المنافسة السوقية.(3)

¹ - سيد محمد جاد الرب :إدارة الموارد الفكرية في منظمات العمال العصرية ، كلية التجارة بالإسماعيلية للنشر و

التوزيع ، القاهرة ، 2006 ص 246 ، 247.

² - توماس ستيورات : رأس المال الفكري ، ثورة المنظمات الجديدة ، تر:علا أحمد صالح ، دار الدولية للإستثمارات الثقافية ، القاهرة 2004 ، ص 213.

³ - عمر عبو، عبو حمودة : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة ، ملتقى

دولي خامس ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية ، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف ، يومي 11 ، 12 ديسمبر، 2011 ، ص 11.

6-1-9 تنمية قيمة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال:

إن بناء و تنمية رأس المال الفكري ، يعتبر مسؤولية الإدارة العليا إلى جانب جميع الإدارات في المنظمة ، فليست هناك جهة و احدة في المنظمة يعهد إليها بمسؤولية تكوين وتنمية الأصول الفكرية.

1- أن تستثني جميع الإدارة العليا الأفكار الإبداعية والإبتكارية للعاملين والإنفاق عليها ، وجعلها موضوع التنفيذ على إعتبرات الإنفاق على هذه الإبداعات ، يظهر يمثل إنقافا إستثماريا.

2- توفير الدعم المالي لعمليات الإبداع من خلال تخصيص ميزانية مناسبة لأنشطة التدريب و البحوث و التطوير.

3- توفير الإمكانيات المادية اللازمة للخبراء و المبدعين حتى يمكن إستخراج طاقاتهم

4- إتخاذ قرارات فورية بمكافأة العمل الإبداعي الذي يتقرر لأخذه تحول الإدارة العليا من الفكر القائم على تجنب المخاطرة ، إلى الفكر القائم على تحفيز و تشجيع المخاطر و الإبداع.

2- ويأتي دور الموارد البشرية كأحد أهم الأدوار في مجال تنمية رأس المال الفكري ويمكن أن تساهم في :

*تصميم وتحليل الوظائف بالشكل الذي يحقق الإثراء الوظيفي بما يضمن إثارة التحدي لدى العاملين نحو إنجاز مهام إبتكارية .

*وضع خطة إبداعية دقيقة طويلة الأجل لتحديد إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية ، ذات القدرات الإبداعية و الإبتكارية.

*إعداد برامج تدريبية غير تقليدية تساهم في تنمية مهارات العاملين و قدراتهم الإبتكارية بما يؤدي في النهاية إلى تحقيق ما يسمى بالتراكم المعرفي.

*بناء وتصميم نظام لتقييم الموارد البشرية،يعتمد في المقام الأول على الرقابة الذاتية.(1)

¹ - هاني محمد السعيد : رأس المال الفكري في منظمات الأعمال ، دار السحاب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2008 ،

6-2- تعريف الإبداع:

- يعرف شاتين الإبداع بأنه: "عملية ينتج عنها عمل جديد، يرضي جماعة ما أو تتقبله على أنه مفيد." (1)
- يرى إنوان الإبداع بأنه "عملية ربط الأفكار أو الأشياء بعلاقات لم تكن موجودة من قبل." (2)
- ويرى هافل أن الإبداع "هو القدرة على تكوين تركيبات أو تنظيمات جديدة." (3) ويعرف فريد كورتل الإبداع على أنه "تطبيق فكرة جديدة طورت داخل المؤسسة أو تمت إستعارتها من خارج المؤسسة، سواءا كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو الوسيلة أو البرامج أو الخدمة، وهذه الفكرة جديدة بالنسبة للمؤسسة حينما طبقتها." (4)
- *من خلال التعاريف السابقة الذكر والتي ترى الإبداع على أنه، عملية ينتج أو يتكون من خلالها عمل أو تنظيمات أو أفكار جديدة لم تكن موجودة من قبل. أما جيلفورد فيرى أن الإبداع "يشير إلى القدرات التي تكون مميزة للأشخاص المبدعين." (5)
- *الإبداع من خلال هذا التعريف هو، تلك القدرات والسمات التي يمكن من خلالها أن نميز بين الأشخاص المبدعين، عن غيرهم من الأشخاص الغير مبدعين.

¹ - علي الحامدي: شرارة الإبداع، دار ابن الحزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت، 1999، ص، 29.

² - سعيد عبد العزيز، المدخل إلى الإبداع، ط7، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص، 19.

³ - عبد الإله بن إبراهيم الجزان: لمحات عامة في التفكير الإبداعي، نشر مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2002، ص 21..

⁴ - فريد كورتل: الجودة و التميز في منظمات الأعمال، ج2، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2011.

⁵ - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم)، ط3، دار الفكر للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 341.

ويعرفه تورانس بأنه "عملية تحسس للمشكلات والوعي لمواطن الضعف والثغرات وعدم الانسجام والنقص في المعلومات والبحث عن حلول والتنبؤ بها، ونقل أو توصيل النتائج للآخرين." (1)

- الإبداع هنا هو عملية البحث والتنبؤ بالمشكلات والتنبؤ، بالمشكلات والثغرات و المعلومات، والبحث عن حلول لها.

أما ومن وجهة نظر بيرسون فالإبداع هو "المبادرة التي يبديها في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير." (2).

*من خلال هذا التعريف نرى بأن بيرسون تطرق إلى الإبداع على مستوى الفكير، و الذي هو تلك القدرة التي من خلالها يتخلص الشخص المبدع من التفكير العادي، ويتبع نمط جديد في التفكير.

أما عبد الرحمن هيجان فيعرف الإبداع بأنه "قدرة عقلية تظهر على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة وهو عبارة عن عملية ذات مراحل متعددة ينتج عنها فكرة أو عمل جديد ، يتميز بأكبر قدر من الطلاقة والمرونة والأصالة والحساسية للمشكلات والإحتفاظ بالإتجاه ومواصلته، يتميز بالقدرة على التركيز لفترات طويلة في مجال الإهتمام، والقدرة على تكوين ترابطات وإكتشافات وعلاقات جديدة. وهذه القدرة الإبداعية من الممكن تنميتها وتطويرها حسب قدرات وإمكانات الأفراد والجماعات والمنظمات." (3)

نلاحظ من خلال التعريف السابق بأنه يلم بكل ماجاءت به التعاريف السالفة الذكر، فالإبداع حسب رأيه هو، تلك القدرة العقلية الإبداعية تتضمن مراحل متعددة ينجم عنها عمل أو فكرة جديدة، عن طريق تنميتها وتطويرها حسب القدرات والإمكانات للفرد والجماعة والمنظمة.

- تعريف الإبداع الإداري:

¹ - أمينة عبد القادر علي وعلي عبد الله الحاكم: العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، عمادة البحث العلمي، مجلة العلوم الإقتصادية، المجلد 16 ، العدد 01، 2015، ص، 181.

² - كايد إبراهيم عبد الحق: تخطيط المناهج، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009، ص، 196.

³ - عادل بن الصالح الشقحاء: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص، 42.

يشير قاموس ويسترن إلى الإبداع الإداري على أنه "الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع." ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله.

يرى دركر أن الإبداع الإداري مصطلح إقتصادي أو إجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً وبناءً على ذلك عرف الإبداع الإداري بأنه "تغيير وتعظيم حصيلة ونتائج الموارد و الإمكانيات، علماً بأن التغيير هو الذي ينتج دائماً الفرص لتحقيق الجديد، فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات إقتصادية و إجتماعية." (1)

ويرى القاسمي أن الإبداع الإداري هو "الأفكار و الممارسات التي يقدمها المديرون و العاملون و التي تفضي إلى إيجاد عمليات إدارية و طرق و أساليب أكثر كفاءة و فاعلية في إنجاز أهداف الشركات و المؤسسات والدوائر، و أكثر خدمة للمجتمع." (1)

أما البشاوي فيعرف الإبداع الإداري على أنه "فكرة تتسم بالحدثة والتجديد، تنشأ نتيجة الخبرة و الإلمام الإداري المدرك لواقع المنظمة والمسند إلى المعلومات الشاملة لأجزاء التنظيم المختلفة وتحليلها، مما يتطلب توافر قدرات إبداعية للوصول إلى ما هو جديد ومفيد." (2)

*يتضح لنا من خلال التعاريف السابقة أهمية الإبداع الإداري و الحاجة إليه، فكلها جميعاً تتفق على فكرة واحدة مفادها، أن الإبداع الإداري ببساطة هو التوصل لشيء جديد قد يكون خدمة أو سلعة أو نظرية أو أسلوب إداري أو إختراع جديد، إذ فرض على المنظمة تبني أفكار إبداعية و إستخدامها كسلاح للتطوير والتغيير وحل المشكلات، تفيد في تحسين أداء المنظمة وفي تحقيق أهدافها و أهداف الفرد والمجتمع.

التعريف الإجرائي: "هو القدرة على توليد أساليب وأفكار جديدة ومغايرة تساهم في رفع الأداء وحل المشكلات داخل المؤسسة."

6-2-1- أهمية الإبداع الإداري:

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

1 - القدرة على الإستجابة لمتغيرات البيئة المحيطة ، مما يجعل التنظيم في وضع

1- توفيق عطية توفيق العجلة: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009، صص، 14، 13.

2- محمود حسن جمعة وحيدر شاكر نوري: تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لأراء القيادات العليا في جامعة ديالى، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد 2011، 90، 34.

مستقر إذ يكون لديه الإستعداد لمواجهة هذه التغيرات بشكل لا يؤثر على سير العمليات التنظيمية.

- 2- تحسين خدمات التنظيم بما يعود بالنفع على التنظيم و الفرد.
- 3- المساهمة في تنمية قدرات الفكرية و العقلية للعاملين في التنظيم عن طريق إتاحة الفرصة لهم في إختيار تلك القدرات.
- 4- الإستغلال الأمثل للموارد المالية عن طريق إستخدام أساليب علمية تتواءم مع التطورات الحديثة. (1)

5 - زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.

- 6- التغيير في القيم و المبادئ وإنتشار ظاهرة الطمع والخيط رفيع بينهما.
- 7- إنتشار صور النزاع المختلفة، بما يؤدي إلى التفكير في حل المشكلات ، على غير ذلك من الأساليب التي توضح اهمية الإبداع كضرورة حتمية للإدارة و شرط أو جزء من واجبات المدير الفعال.

2-2-6 مستويات الإبداع:

أشارت (الدهان 1992) إلى أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات للإبداع وهي مكملة بعضها بعض وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة وهي :-

- 1 – الإبداع على مستوى الفرد: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد ومن السمات التي يتميز بها الشخص المبدع ، حب الإستطلاع ، المثابرة ، الثقة بالنفس الإستقلالية في الحكم ، تأكيد الذات ، الذكاء ، المرونة ، حب المخاطرة ، الطموح والقدرة على التحليل ، ولقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة ، وتناول كثير من الكتاب و الباحثين عن هذا الموضوع سعياً لتحديد السمات التي تميز الشخصية المبدعة ، ومن بين خصائص الفرد المبدع مايلي :-
المعرفة ، التعليم ، الذكاء ، الشخصية ، الطفولة ، العادات الإجتماعية.

- 2- الإبداع على مستوى الجماعة : وهو الإبداع الذي يتم تقديمه أو التوصل إليه من قبل الجماعة وإبداع الجماعة من المجتمع الفردي لإبداع أفرادها.(2)

إلا أن البعض الآخر يقدمه على أساس أن الجهد الجماعي دائماً أفضل من الجهد الفردي ، لذلك فهو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه من قبل الجماعة إعتقاداً على خاصية التداوب ، إن إبداع الجماعة يفوق كثيراً مجموع الإبداعات الفردية للأعضاء

1- توفيق عطية توفيق العجلة: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء بالوظيفي ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 15.

2- ماجد عبد المهدي مساعدة : إدارة المنظمات منظور كلي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2013 ، ص ،

نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي و الخبرة ومساعدة بعضهم البعض ، هذا و يتاثر إبداع الجماعة كما ونوعا بما يلي :

الرؤيا ، المشاركة الآمنة ، الإلتزام بالتميز في الأداء ، دعم و مؤازرة الإبداعات الذاتية الفردية .

3-الإبداع على مستوى المنظمة (الإبداع التنظيمي): يتفق هذا النوع من الإبداع على مستوى الجماعة في الكثير من الصفات على إعتبار أن المنظمة بإعتبارها كيان إداري وتنظيمي يتكون من جماعات وأفراد وعاملين في مواقع مختلفة بهدف إنجاز هدف معين ، ويحمل الإبداع أسم المنظمة بشكل عام. أي أن الإبداع الذي يصدر عن منظمة ما ، ينسب إلى ذات المنظمة كحق فكري ومعنوي و يسجل بإسمها لدى الدوائر المعنية بذلك ، وأصبح الإبداع بالنسبة للمنظمة أساس التطور، بل هو ضرورة ملحة ولا غنى عنه إذا ما أرادت المنظمة البقاء والإزدهار. (1)

6-2-3 – مكونات الإبداع: يعتمد الإبداع على ثلاثة مكونات أساسية وهي :

1- الخبرة : فهي هامة جدا للإبداع حيث أنها تقدم الحلول الخطيرة والهامة للمشاكل.

2- التفكير التخيلي: وهو يعكس وجهة النظر التقليدية للإبداع ويوفر المهارات التي تساعد الأفراد في رؤية الأشياء الجديدة و المختلفة و يساعد في التوصل إلى نماذج حديثة وربطها معا.

3- الدوافع الحقيقية : حيث يزداد إبداع الأفراد عندما تزداد إهتماماتهم بالتحديات ويشعرون بها من خلال الموضوعات الهامة والهادفة أو من خلال المشاكل المطلوب مواجهتها والأفراد المبدعين من المحتمل أن تزداد إهتماماتهم وتأثيرهم بحل المشاكل المعروضة عليهم أكثر من الحاجة إلى مواجهة الفشل أو جمع الموال أو الضغط على الآخرين.(2)

1- مؤيد عبد الحسين الفضل : الإبداع في إتخاذ القرارات الإدارية ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ، ص 21،22..

2- سيد محمد جاد الرب : القيادة الإستراتيجية ، كلية التجارة بالإسماعيلية للنشر والتوزيع ، القاهرة، 2011 ، ص ، 06- 09 .

6-2-4- مراحل عملية الإبداع: ومن خلال دراسة معالم الإبداع وآثاره يمكن إيجاز المراحل التي تمر بها عملية الإبداع بما يلي :

1- مرحلة التصور: تبدأ الخطوط الأساسية للإبداع الناجح بفكرة جديّة أو تصور كامل للإمكانيات التكنولوجية و الإحتياجات المطلوبة ، إضافة لدراسة المنافع الإقتصادية والإجتماعية التي يأخذها المبدع بنظر الإعتبار، او طبيعة الطلب المتوقع (المحتمل) ومقاومة المنافع المتوقعة بكلفة الإنتاج المطلوب.

2- مرحلة تكوين الفكرة : هي العملية الأساسية الثانية في مرحلة الإبداع ، حيث أن تصميم المحتوى يشتمل على تحديد الطلب المتوقع و التكنولوجيا المحتملة تكوين التصميم ، وهذه الخطوة هي عمل مبدع وخلق لتوحيد كل العوامل المطلوب إعتماها كما أن هذه تمثل عملية تقييم تصاحب إدارة الإبداع في كل مراحلها المطلوبة، إذ يتقرر في ضوءها ما إذا كان الأمر ممكناً في الإستمرار أو كانت هناك ضرورة للتوقف عن العمل.

3 - مرحلة معالجة المشكلة : ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر ، حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات و الحلول الممكنة لمواصلة فعالية الإبداع ، فإذا لم تغلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به. (1)

4- مرحلة الحل أو الوصول إلى الحل : تجتمع المراحل السابقة الذكر لينتج عنها مرحلة الحل بصورة مناجاة ، بحيث تطفو على عقلك الواعي فنقول (وجدتها) (2) ، بمعنى أنه تأتي هذه المرحلة التي يكون فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع المستهدف ، فإذا حقق المبدع المشروع من خلال الإمكانيات التكنولوجية المتاحة سمي هذا النوع الإبداع بالتبني ، اما إذا لم تحقق الموارد التكنولوجية المتاحة إمكانية التنفيذ فإن المنظمة تلجأ لى إعتما المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطوير .

5 - مرحلة التطوير : تمثل هذه المرحلة إحدى صور التأكد التي يواجهها المبدع ، حيث نأن أت أن إمكانية قياس الحاجة إلى التكنولوجيا المتوقعة لإكمال المشروع قد تكون غير معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل مشكلات عدم التأكد من خلال الأخذ بنظر الإعتبار حاجة السوق والعقبات الإنتاجية المرافقة لذلك.

1- خليل محمد حسن الشماع وخضيرة كاظم حمود : نظرية المنظمة ، ط 4 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان ، 2013 ، ص ، ص ، 377 ، 378.

2- ثروت مشهور : إستراتيجيات التطوير الإداري ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص ، 167.

6- مرحلة الإستعمال والإنتشار: تمثل هذه المرحلة الخطوة النهائية و الأخيرة في عملية الإبداع ، حيث يتم إستعمال الإبداع أو إنتشار فكرة الإبداع و النتائج المحققة منها . (1)

6-2-5 - عناصر الإبداع الإداري:

هناك العديد من عناصر الإبداع الإداري ، ولكن نذكر أهم هذه العناصر وهي كما يلي:

- 1- **الطلاقة** : يقصد بها إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة .
- 2- **المرونة** : ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف . (2)
- 3- **الأصالة** : لا يكون الشخص مبدعا .إلا إذا وصل إلى شئى جديد لم يسبقه إليه أحد ، اما الشخص الذي يفعل ما يفعله الآخرون ، فهو ليس مبدعا وإنما مقلدا. (3)،يعني هذا أن الشخص المبدع لايفكر بأفكار المحيطين به لهذا تكون أفكار جديدة.
- 4 - **الحساسية للمشكلات**: تتمثل في قدرة الفرد على إكتشاف المشكلات المختلفة في المواقف المختلفة ، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد ، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا.
- 5 - **التحليل** : يقصد به إنتاج إبداعي أو إبتكاري ، يتضمن عملية إنتخاب أو إختيار وتفتيت أي عمل جديد إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها.
- 6 - **المخاطرة** : يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة و البحث عن حلول لها في الوقت نفسه ، الذي يكون فيه الفرد على إستعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ، ولديه الإستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.
- 7 - **الخروج عن المألوف**: يقصد به القدرة على التحرر من النزعة التقليدية و التطورات الشائعة و القدرة على التعامل مع الأنظمة الجامدة وتطويرها لواقع العمل ويتطلب ذلك شجاعة كافية. (1)

1- خليل محمد حسن الشماع وخضيرة كاظم حمود ، مرجع سابق، ص ، 384.

2- محمد بن علي بن حسن اللبثي : الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الإبتدائي بالعاصمة المقدسة ، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ،جامعة أم القرى ، كلية التربية ، السعودية ،2008 ، ص، 410.

3- محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى الجماعات)، ج 03، المكتب الجامعي الحديث للنشر و التوزيع ، الإسكندرية ، 2009 ، ص ، 163.

6-2-6- خصائص الإبداع :

تتصف العملية الإبداعية كما يقول يوسف مخائيل أسعد في كتابه " سيكولوجية النمطية و الإبداعية" بمجموعة من الخصائص و الصفات التي نستطيع أن نحددها فيما يلي :

- القدرة على إكتشاف علاقات جديدة.
 - القدرة على إستنتاج تلك العلاقات و الإفصاح عنها.
 - الربط بين العلاقات الجديدة و بين العلاقات القديمة ، التي سبق لغيره إكتشافها.
 - الإبداع علم نظري تجريبي ليس نهائي ، فبعض ما هو صحيح اليوم قد يلغى غدا و العكس صحيح.
 - يوجد الإبداع عند كل الناس بدرجات متفاوتة و مجالات مختلفة ، فقد أودع الله سبحانه و تعالى القدرة على الإبداع في البشر و ترك لهم أمر تنميتها و وصلها.
 - يعتمد الإبداع على التفكير (الإحاطي) الذي له أكثر من حل.
 - قادر على النظر إلى الأمور من زوايا مختلفة.
 - قابل للإنتقال و التطبيق.
 - حساس للمشكلات ، أي قادر على إيجاد حلول مختلفة لها. (2)
- هذا بالإضافة إلى خصائص أخرى للإبداع نذكر منها:
- الإبداع يأخذ أشكال تتواءم مع المخرجات التي تأتي مع عملية الإبداع.
 - الإبداع يعني التمايز ، وهي الإثبات بما يختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين.
 - الإبداع هو القدرة على إكتشاف الفرص و يمثل نمطا من أنماط الإبداع ، الذي يستند على قراءة جديدة للحاجات و التوقعات. (3)

1- عاطف عوض : أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي ، دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسات الإتصالات الخلوية في لبنان ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد ، 29 ، العدد 03 ، 2013 ، ص ، 209.

2- طارق محمد السويديان و محمد أكرم العدلوني : مبادئ الإبداع ، ط 3 ، شبكة الإبداع الخليجي، الكويت، 2004، ص،ص،26،27.

3- بلال خلف السكارنة : الريادة و إدارة الأعمال (منظمات الأعمال)، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص ، ص ، 47 ، 48.

6-2-7- معوقات الإبداع الإداري:

أشار (هيجان 1420 هـ) إلى وجود عدة معوقات للإبداع الإداري وهي :

1- غياب جو الحرية: ويقصد به محدودية الدرجة المتاحة للفرد للتعبير عن شخصيته وهذه الحرية لا تعني بالضرورة قيام الفرد دائما بتنفيذ أفكاره الإبداعية كيف ما يشاء لأن هناك قيودا وضوابط تنظيمية وإجتماعية تحدد المقبول و غير المقبول من سلوك الفرد.

2- الإعتقاد المفرط على الخبراء: الإعتقاد المفرط على الخبراء له آثاره السلبية على العاملين في المنظمة و خصوصا المتميزين منهم ، حيث أن هذا الإعتقاد يمنع العاملين من تقديم آرائهم الإبداعية لشعورهم ، أنه لم تقبل آرائهم ومقترحاتهم إلا إذا كانوا ضمن فئة هؤلاء الخبراء.

3- عدم شيوع جو المرح والتسلية: تؤكد نظرية العلاقات الإنسانية أن غياب جو المرح و التسلية في المنظمات ، يعتبر أحد الأسباب البارزة التي قد تحول دون تمكين منسوبي المنظمات من إظهار ما لديهم من إمكانيات وقدرات إبداعية.

4- صعوبة تحديد المشكلة: إن المشكلات التي نواجهها في حياتنا اليومية ، غالبا لا تكون واضحة بشكل كاف ، وذلك بما يمكننا من الوصول إلى الحلول الإبداعية الملائمة لها ،ذلك أننا في كثير من الأوقات نجد أنه من الصعب علينا عزل أو فصل المشكلة عن البيانات المحيطة بها ، حيث نشغل أنفسنا كثيرا كأفراد وجماعات بالدخول في تفاصيل هذه البيانات دون الوصول إلى تحديد دقيق للمشكلة.(1)

5- النظرة الضيقة للمشكلة: فنحن في الغالب عندما نشرع في حل مشكلة ما فإننا نضع إفتراضاتنا المسبقة حول حدود هذه المشكلة وما الذي يجب أن يعمل به بصددها هذا افتراض المسبق يضيق علينا نظريتنا إلى المشكلة لأننا نحاول أن نتفحص جميع جوانب الموقف ذات العلاقة بالمشكلة ، مما ينعكس بدوره على الحل أو الحلول التي نتواصل إليها و التي غالبا ما تكون قاصرة جدا أو لا تعالج جوانب المشكلة.

6 - الخوف من الفشل : إن الخوف من الفشل ربما يكون أكبر واصعب عائق يحد من قدرتنا على التفكير في الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهنا ، فهذا العائق يعد واحدا من أقدم العوائق التي واجهتنا في حياتنا ، حيث أنه لا أحد منا يرغب أو يرضى أن يبدو

1- محمد بن عامر التنيفات: المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2006 ، ص ، 43 ، 44.

ساجدا أو فاشلا في أعين الآخرين ، بحيث يكون موضوع التنذر منهم ، لهذا فإننا نميل إلى تجنب طرح الآراء التي قد تبدو شاذة و غريبة.

7- غياب الدوافع لحل المشكلات: بما أن عملية حل المشكلات تحمل في طياتها بعض المخاطرة ، فإن هذا يترتب عليه انه لا بد أن تكون لدينا الدوافع القوية لحل هذه المشكلات الإدارية.

8- غياب الدعم و المساندة : يتطلب التوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات الإدارية التي تواجه المنظمة ، توفر نوع من الدعم أو المساندة من الأفراد و الجماعات أو المنظمات ، هذا الدعم لا يمكن التوصل إليه بالطلع دون أن تكون لدينا القدرة للتأثير على الآخرين ، الذين نتعامل معهم وإقناعهم بأفكارنا سواء أكان هؤلاء الآخرين داخل المنظمة أم خارجها.

9- إضعاف القوة الحافزة للإبداع في العمل:

فإننا كنا نؤمن بقدرة كل فرد في المنظمة على التجديد و الإبداع ، وإذا كنا نريد لكل شخص ينتمي إلى المنظمة أن ينمو وأن تعبأ جهوده وطاقته إلى اعلى المستويات ، فلا بد من التفكير الجاد في خلق الظروف المناسبة و المشجعة للإبداع ، ولتحقيق هذا لا بد أن يشعر الفرد بأن هناك هدفا واضحا و محدد المعالم يسعى للوصول إليه. (1)

6-2-8- العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع:

هناك العديد من العوامل المهمة التي تساعد على تنمية و تشجيع الإبداع في المنظمات وهي كما يلي :

- تحسين المناخ العام وجعله أكثر إنفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي و الرأي الآخر.
- تشجيع الأداء الإبداعي ، دعم المبدعين ، وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد ، حتى لو بدت غريبة لول الوهلة.

- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة ، التي تحال بين إنطلاق الأفكار و الإبداع.
- مساندة المرؤوسين للأفكار الإبداعية وتقبلهم و دعمهم لها.
- بث الثقة بالنفس وبما أن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافر له عوامل الإبداع و مناخها المناسب. (2)

كما إفترض هايز ، أن الإبداع يمكن أن ينشأ و يزيد بالوسائل التالية :-

1- المرجع نفسه ، 44 إلى 50 .

2- محمد بزيع حامد بن تويلى العازمي: القيادة التحويلية و علاقتها بالإبداع الإداري ، دراسة مقدمة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2008 ، ص ، 56.

- تنمية قاعدة من المعلومات و تطويرها .
- توفير البيئة أو المناخ الملائم للإبداع .
- الترحيب بالأفكار و الآراء المتباينة .
- السعي لمكافأة السلوك الإبداعي و تحفيزه ماديا و معنويا .
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون إنطلاق الأفكار الإبداعية .
- رفع شعار أن التجديد و الابتكار ليس مجرد وسيلة ولكنه يعتبر هدفا تسعى إليه المنظمات و الأفراد على حد سواء . (1)

هذا بالإضافة إلى بعض الخطوات التي من شأنها تحسين و تنمية الإبداع الإداري نذكر منها مايلي :

- توفير مستويات عالية من الخبرة الفنية .
- التخلص من القيود المفروضة على المرؤوسين .
- إعطاء المرؤوسن نطاق أكبر في عملية صنع القرارات .
- رؤية الأشياء بطرق جديدة و النظر إلى المشكلات من أوجه عديدة كلما كان ذلك ممكنا . (2)

وللمنظمات بدورها لها دور في تنمية و تشجيع الإبداع لدى العاملين ، تهدف إلى الوصول إليه و لتحقيق هذا تتبع عدة من الخطوات ، نذكر منها مايلي :

- التهيئة المناسبة لبروز الأفكار الجديدة ، من خلال إتاحة الفرص للعاملين للتعبير عن آرائهم و مقترحاتهم، بحيث يكون هناك قنوات مناسبة و سريعة تصب فيها الأفكار و تدرس و تبلغ نتائجها للعاملين .

- تدريب العاملين على إستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في حل و معالجة المشكلات مثل إستخدام أدلة العصف الذهني ، أو أداة دلفاي أو غيرها من الأدوات التي تثري النقاش و تساعد على طرح الأفكار و الآراء المتنوعة ، للوصول إلى حل للمشكلات و الوصول إلى آراء و فكار جديدة ، تتعلق بالمنتجات أو الخدمات المقدمة من تلك المنظمات . (3)

- إيجاد مناخ تنظيمي وبيئة ملائمة لدعم الفكر اابداعي للعاملين .

1- عديلة بنت عبد الله بن علي القرشي : الإبداع الإداري و علاقته بإدارة التغيير لدى مديرات و مساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى ، قسم الإدارة و التخطيط ، 2008 ، ص ، ص ، ص ، 36، 37.

2- سيد محمد جاد الرب: إدارة الإبداع و التمييز التنافسي ، كلية التجارة بالإسماعيلية ، القاهرة ، 2013 ، ص ، 97.

3- محمد زويد العتيبي : الطريق إلى الإبداع و التميز الإداري ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2012 ، ص ، 18 .

- التعامل مع الخطأ على انها فرص للتعلم و التدريب و تطوير القابليات الذاتية للعاملين.

- توفير أعمال مثيرة للعاملين تساعد على بلورة الشعور بالنمو الشخصي لديهم. (1)
ويمكننا تطبيق مقولة توماس واتسون مؤسسة شركة IBM من أجل مواجهة عوائق الإبداع بنجاح " أفضل طريقة للإسراع بنجاحك و هو مضاعفة معدل فشلك " (2)

6-2-9- مبادئ الإبداع الإداري:

حتى تتميز المنظمة يجب أن تواكب التطورات التكنولوجية ، كحدائثة الآليات والتقنيات و الأجهزة العلمية وإبدال اليد العاملة بالحاسوب وتحويل نظام الإتصالات والعلاقات من الرسائل إلى الأنترنت فلا بد أن تتصف المؤسسة ببعض المواصفات و المبادئ وهي :

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

2- يجب عدم الإكتفاء بالتفكير في المشكل ، وإنما أيضا مقابلة الناس و الإستفسار إليهم فالإبداع له جانبين ، جانب مفاهيمي و الآخر إدراكي حسي ، فالمبدعون يحددون طريقة تحليلية بما يجب أن يكون عليها الإبداع ، للإستفادة من الفرصة ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم و تلبية حاجياتهم. (3)

3- فسح المجال لأية فكرة بأن تولد وتنمو و تكبر مادامت في الإتجاه الصحيح.

4- التخلي عن الروتين و الأمركية في التعامل ، تنمي القدرة الإبداعية ، وهي تساوي ثبات القدرة في سبيل التقدم و النجاح.

5- التجديد المستمر للنفس و الفكر و الطموحات ، وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله ، وأن العمل ليس وظيفة فقط ، بل يبني نفسه و شخصيته أيضا ، فإن هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله ، وتوظيفها في خدمة الإبداع.

1- إبراهيم أحمد عواد أبو جامع : الثقافة المؤسسية و الإبداع الإداري في المؤسسة التربوية الأردنية ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية ، نحو أداء مميز في القطاع الحكومي ، قاعة الملك فيصل للمؤتمرات ، الرياض ، 2009 ، ص 29 ،

2- كارول جومان : الإبداع في العمل ، دليل عملي في التفكير الإبداعي ، تر، باهر عبد الهادي ، مؤسسة الريان للطباعة و النشر و التوزيع ، الرياض ، 2010 ، ص ، 29.

3- صلاح الدين شيخاوي : منظومة القيم الشخصية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين، دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر، بسكرة، وجامعة المسيلة، 2013/2014 ، ص 9.

6- ليس الإبداع أن تكون نسخة ثانية أو مكررة ، بل افبداع أن يكون النسخة الرائدة والفريدة لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها ايضا و أخذ الجيد و ترك الرديئ لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات . (1)

6-2-10- مميزات الإداري المبدع أو العامل المبدع:

- 1- البصيرة الخلاقة ، اي القدرة على تصور بدائل عديدة للتعامل مع المشاكل .
- 2- الثقة بالنفس و بالآخرين لدرجة كبيرة.
- 3- القدرة على التعامل مع مقتضيات الغير.
- 4- القدرة على التكيف و التجريب و التجديد.
- 5- الجرأة في إبداء الآراء و المقترحات.
- 6- الإستقلالية الفردية. (2)

1- نعيم إبراهيم الظاهر : الإدارة الإستراتيجية (المفهوم ، الأهمية ، التحديات) ، علم المكتب الحديث للنشر و التوزيع، القدس ، 2009 ، ص ، ص ، ص، 298 299.

2- هاشم حمدي رضا : التدريب و التأهيل الإداري ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2010 ، ص ، ص ، 169.

7 - المداخل النظرية للدراسة:

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول رأس المال الفكري و الإبداع الإداري، كما إستعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:

7-1 نظريات رأس المال الفكري:

1- نظرية شولتز 1961: حاول شولتز البحث عن تفسيرات الزيادة في الدخل إذ أنه حاول الإنتباه من مجرد الإهتمام برأس المال المادي إلى الإهتمام برأس المال البشري، و ذلك لأنه لاحظ إهمال الثروة البشرية من طرف الإقتصاديين في تلك الفترة وركز إهتماماته إلى هدف الوصول إلى صياغة نظرية الإستثمار في رأس المال البشري والتي تهدف إلى التنمية ولتطوير الإقتصاديين.

ويعد مفهوم شولتز للإستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الإقتصاديين، حيث أشار إلى وجوب إعتبار مهارات و كفاءات ومعارف الفرد شكلا من أشكال رأس المال المادي الذي يمكن الإستثمار فيه، كما ركز إهتمامه على عملية التعليم بإعتبارها إستثمار لازم في تنمية الموارد البشرية ثم أطلق على العلم رأس المال البشري، فبرغم من التركيز في دراسات مجال الإستثمار البشري على العلم إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها في مجالات أخرى من الإستثمار خاصة في التدريب . ففي مجال التدريب حدد شولتز نوعين من المواد التي تدخل في التعليم، الإيرادات الضائعة للفرد تمكنه من الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بتعلم الموارد اللازمة لإتمام عملية التعلم.

أشار إلى أن هيكل الأجور يحدد الاجل البعيد من خلال الإستثمار في التعليم والتدريب ،ومن وجهة نظر شولتز فإنه من الضروري دراسة كل من التكلفة و الإيرادات المرتبطة بعملية التعلم فبالنسبة للإرادات فإنها تمثل أهمية ويرجعها إلى أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة إلى الطالب أثناء فترة التعلم.

تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة، وقد أشار إلى نقطتين هما في مجال الإستثمار في مجال التعليم هما، تجاهل إهمال دراسة رأس المال، والعامل المعنوي أو النفسي المتعلق بالتعليم كإستثمار في الإنسان. (1)

1- راوية حسن: مدخل إلى التخطيط وتنمية الموارد البشرية،الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص68 إلى 66.

*نرى أن هذه النظرية ركزت على الإستثمار في مجال التعليم،لما له دور في تحسين قدرات ومهارات الأفراد،وإنطلق منها بإعتبارها شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الإستثمار فيه، لهذا فسر النمو الإقتصادي بالزيادة في المدخلات وهذا راجع بضرورة إلى الزيادة في المخزون المتراكم للرأس المال البشري.

2- نظرية بيكر 1962: حاول بيكر التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري،حيث بدأ بدراسة الأشكال المختلفة لرأس المال البشري من تعليم، وهجرة، و رعاية، مع تذكير محور أبحاثه بصفة خاصة حول التدريب، والتدريب يكون كإستثمار في الفرد حيث يعد من أكثر الجوانب الإستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير الرأس المال البشري على الإيرادات و العاملة على المتغيرات الإقتصادية،كما تعتبر العائد على الإستثمار هو العامل الأساس وأكثر أهمية في تحديد المقدار المستثمر في رأس المال البشري ، فإذا تساوت القيمة الحالية يمكن تقديرها من خلال صافي الإيرادات.

وإفترض بيكر وجود بعض المتغيرات الإقتصادية المحفزة في رأس المال البشري وفي أمثلة العمر المتوقع للفرد والإختلافات في الأجور،.وقدم تحليل الإستثمار البشري تفسيراً موحد لعدد كبير من الظواهر ، مثل شكل العلاقة بين العمر و الإيرادات .

لقد لوحظ أن بعض الإستثمارات في رأس المال البشري ليس لها تأثير ويرجع إلى تحمل المؤسسة او الحكومة تكلفة الإستثمار البشري ، وبالتالي تكون هي الجهة التي تحصل على الإيرادات وليس الفرد والمستثمر فيه.

وفي محاولة تحليل الجانب الإقتصادي فرق بيكر بين نوعين من التدريب هما:

التدريب العام و التدريب المتخصص ، كما تناول الدراسة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل من نوعي الأجور و الإنتاجية الجديدة في المؤسسة ، التي تقدم له التدريب وكذلك في أي مؤسسة أخرى قد يعمل بها، أما بالنسبة للتدريب المتخصص فهو يزيد من الجدية للفرد في مؤسسة آخرين، إذن فنوع التدريب (عام أو متخصص) ومعدل دوران العمل يؤثران في مقدار التكلفة المخصصة لتقديم التدريب، وفي تحديد من شغل تكلفة المؤسسة أن تواجه خسارة ناجمة من ارتفاع معدل دوران العمل بإحدى الطريقتين، أو تحصل المؤسسة على إنتاج أكبر من الأفراد الموجودين حالياً لتعويض الخسارة الناجمة

عن ترك بعض الأفراد مهن حصلوا على التدريب للعمل بالمؤسسة وهذا الإحتمال ليس محدد ولا ثابتا. (1)

* نستخلص فيما سبق، أن رأس المال البشري حسب بيكر هو تفسيرات للفروقات الموجودة بين الأفراد بمعنى آخر، فإن بيكر قد ركز على العلاقة بين مستوى التعليم و التدريب ، الإنتاجية للفرد فالإستثمار في العنصر البشري يحدد مستوى النمو الإقتصادي.

3- نظرية مينسر " إستخدم مينسر مفهوم الرأس المال الفكري في بناء نموذج إلى تفسير الإنحرافات وتوزيع الإيرادات ويفترض النموذج أن الإختيار الرشيد الوظيفة معينة يتضمن مساواة القيمة الحالية للإيرادات مدى حياة الفرد المتوقعة من الوقت الذي قام فيه الفرد بهذا الإختيار ويمثل الإختلافات وفقا لنموذج إنعكاسا لإختلاف طول الفترة التدريبية والإختلافات في توزيع الدخل للوظائف المختلفة بينما تعكس الإختلافات داخل الوظيفة الواحدة وتحسن الخبرة الإنتاجية بتقدم عمر الفرد ، يساعد التركيز على العلاقة بين الإستثمار في رأس المال البشري ونمو الإنتاجية على إظهار مدى الإختلافات بين الوظائف فيما يتعلق بالإستثمار من التعليم و التدريب ، حدد مينسر ثلاث أهداف ينبغي تحقيقها في مجال الإستثمار البشري . (2)

1- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.

2- تحديد معدل العائد على الإستثمار في التدريب.

3- تحديد مدى المنفعة المرتبة على تحديد العائد على التكلفة.

أما بالنسبة للتعريف للتدريب ، فقد إتسع ليشمل التدريب الرسمي وغير الرسمي في مجال العمل كما برر إدخال التعليم و الخبرة في كل التعريف بأن الفرد قد يقبل مايقدم له أجرا مخصصا لتوقعه تحقيق منفعة مستقبلية نتيجة الخبرة المكتسبة في هذا العمل ، قسم تكلفة التدريب إلى نوعين هما ، التكلفة الفرص الضائعة ، كما أشار إلى صعوبة النسبية في قياس التكلفة و العائد على التدريب ونتيجة هذه الصعوبات ، إقترح قائمة دخل بجانب قائمة تكاليف المنظمة رغم قصور هذه الطريقة ، توصل مينسر إلى عدد من الإستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الإستثمار في التدريب على دخل سلوك الفرد ومنها كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت إحتتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل. (3)

1- دحماني عزيز: مساهمة الإنفاق على الراس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية ، دراسة حالة بمؤسسة سوناطراك ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية ، تخصص التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية، التسيير و العلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 4 ، 20 ، 2015 ، ص ، 9 - 10 .

2- راوية حسن: مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص ، 75-76-77-78.

3- بعوني ليلي : إستثمار في رأس المال البشري والعائد من التعليم ، مجلة المؤسسة ، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير الجزائر 03 العدد 04 ، 2014 ، ص ، 171 .

* نستخلص مما سبق حول إسهامات منيسر في مجال الراس المال البشري إلى ضرورة التركيز على الاختلافات بين الأفراد خاصة فيما يتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري ، لذا يتطلب وضع إستراتيجيات وسياسات للتعامل مع هذه الاختلافات.

4- نظرية لوكا 1998 :

عرض لوكا نموذجه في النمو المتداخل ويقصد به النموذج الذي يأخذ بعين الاعتبار متغيرات أخرى مفسرة لعملية النمو الإقتصادي ، ومن بين هذه العوامل نذكر رأس المال البشري، الذي يعتبر محددًا للنمو الإقتصادي ، فالنسبة للوكا أن النمو يتحدد أساسًا بتراكم المعارف وهذا يعني حسب لوكا أن التعليم هو جوهر عملية النمو.

لقد وضع لوكا من خلال نموذجا مغلق إفترض فيه أن الإنتاج يتحقق بفضل ثلاث عوامل ، هيكل العمل ، رأس المال المادي الفيزيائي ورأس المال البشري.

ولقد توصل كوكا من خلال نموذجه إلى القول أن تنامي مستوى التأهيل اليد العاملة يعتبر محددًا رئيسًا للنمو فتراكم الراس المال البشري يسمح في المدى الطويل بدعم النمو الإقتصادي ، وهذا من خلال التأثير إيجابيا على إنتاجية العمل وكذلك من خلال الآثار الخارجية التي تتولد عن هذا التحسن ، وحسب نموذج لوكا فإن إرتفاع إنتاجية العمل يؤدي إلى إرتفاع معدل نمو الرأس المال البشري ومن ثم يؤدي إلى إرتفاع معدل النمو الإقتصادي المعتبر. (1)

* مما سبق نلخص القول أن الإهتمام بالراس المال البشري يتحدد من خلال التعليم و التدريب و التكوين ، فهو كفيل بتحسين معدل النمو الإقتصادي ، بالإضافة إلى ان إرتفاع راس المال البشري سيؤدي حتما إلى إرتفاع رأس المال المادي ، الذي بدوره يؤدي إلى إرتفاع الإنتاج وكل رغبة في رفع مستوى الإنتاج مرهون برفع مستوى راس المال البشري.

7-2 نظريات الإبداع الإداري:

1- نظرية مارش وسيمون 1958: فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية الإبداع حسب هذه النظرية بعدة مراحل هي: فجوة أداء، عدم رضاء، بحث، وعي، وبدائل ثم إبداع حيث تعزى الفجوى الأدائية إلى عوامل داخلية (تعيين موظفين جدد ، أو وجود معايير أداء عالية).

1- صابة مختار : الإستثمار في الرأس المال البشري وآثاره على النمو الإقتصادي ، دراسة حالة عن الجزائر في الفترة الممتدة من 1990 إلى 2009 ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية ، تخصص التخطيط ، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية والتسيير ، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2013-2014، ص، 43.

*ترى هذه النظرية الإبداع على أنه تلك العملية التي تهدف إلى حل المشكلات التي تواجه المنظمات مع العمل على إيجاد الحلول لها، بحيث تمر عملية الإبداع هنا بمجموعة من المراحل تعزى إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية.

2- نظرية بيرن وستالكر 1961: وكانا أول من أكدا على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلائم البيئات سريعة التغيير فهو يسهل عملية جمع البيانات و المعلومات ومعالجتها.

*ربطت هذه النظرية عملي الإبداع بالتراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة، حيث أكدوا على أن المنظمة التي تملك هيكلًا ملائمًا إلى الأوفر حظًا بتطبيق الإبداع.

3- نظرية ويلسن 1966 : قد بين عملية الإبداع من خلال ثلاث مراحل هدفت إلى إدخال تغييرات في المنظمة هي: إدراك التغيير، إقترح التغيير، تبني التغيير وتطبيقه، ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها.

فافترضت نسبة الإبداع في هذه المراحل الثلاث متباينة بسبب عدة عوامل منها، التعقيد في المهام (البيروقراطية)، وتنوع نظام الحفظ، وكلما زاد عدد المهام غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وتزيد من مساهمات أغلب أعضاء المنظمة. (1)

*ربطت عملية الإبداع من خلال إدخال تغييرات في المنظمة، وذلك من خلال إدراك الحاجة للتغيير وتوليد المقترحات وتطبيقها والتي بفضلها يمكن للمنظمة الوصول إلى الإبداع.

4- نظرية آج وآيكن 1970: تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغيير حاصل بين بامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالآتي:

- **مرحلة التقييم:** أي تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ماجاء به سيمون و مارش.
- **مرحلة الإعداد:** أي الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة و الدعم المالي.

1- العزاوي نجم ونصيرطلال: أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ملتقى دولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، (18-19) ماي، الأردن، 2011، ص5.

- **مرحلة التطبيق:** البدء بإتمام الإبداع و إحتمالية ظهور المقاومة.

- **الروتينية :** سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع فمختلفة وبالغة التعقيد: المركزية، الرسمية، الإنتاج، الكفاءة والرضا عن العمل. (1)

*تناولت هذه النظرية المراحل المختلفة لعملية الإبداع، فلتطبيق الإبداع حسب هذه النظرية يجب أن يمر بعملية، التقييم، الإعداد، التطبيق، الروتينية، إلا أنه يمكن أن يعترض الإبداع عوامل مؤثرة وبالغة التعقيد.

5- نظرية ميل وهارفي: قد إستفادا مما قدمه كلا من (مارش وسيمون) (بيرن وستالكر)، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى إستخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة و المحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات و أنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة)، عن طريق ماتحتاجه من فعل لمجابتها أو بلورتها (أي الكيفية إستجابة المنظمة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المنظمة أو إختيار الحل (إنتقاء البديل الأمثل)، أو إعادة التعريف بمعنى إستلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب، إذ تسعى المنظمة إلى وضح حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات ثم التصدي لها مسبقا (الخبرات السابقة)، وأيضا تسعى لإستحضار حلول إبداعية لم يتم إستخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية أو الإستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية. (2)

*ربطت هذه النظرية الإبداع من خلال إيجاد المشكلات التي تواجه تطبيق الإبداع في المنظمات، مع إيجاد الحلول المثلى لمواجهة هذه المشكلات.

1- قرماش وهيبة: مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي، العدد الثامن (8)، الجزائر، 2014، ص، 14.
2- عبد الله حسن مسلم: الإبداع و الابتكار الإداري في التنظيم و التنسيق، دار المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص، 17.

8- الدراسات السابقة:

نال موضوع رأس المال الفكري و الإبداع الإداري إهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة، حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي رأس المال الفكري و الإبداع الإداري بشكل منفصل. وفيما يلي سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات مرتبة حسب متغيرات الدراسة وهي:

8-1 الدراسات المتعلقة بالرأس المال الفكري:

أ-الدراسة الأولى: بعنوان "علاقة الأنماط الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري" دراسة حالة في مديرية الموارد البشرية(موبيليس) بالجزائر العاصمة، من إعداد كرباش كريمة، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، سنة 2013/2014.

وقد بلورت الباحثة مشكلة الدراسة في التساؤل التالي:

"كيف تساهم إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري في موبيليس؟".

وجاءت فرضيات الدراسة كالآتي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية التوظيف لرأس المال الفكري على مستوى موبيليس.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تمكين العاملين وتنمية رأس المال الفكري على مستوى موبيليس.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في رأس المال البشري وتنمية رأس المال الفكري على مستوى موبيليس.

توجد فروقات حول دور إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري. - إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لأنه أكثر المناهج ملائمة لدراسة مثل هذه المظاهر الإجتماعية و الإنسانية، أما بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد إستخدم الباحث المقابلات الشخصية وكذلك الإستبيان والملاحظات، و تم إختيار المسح الشامل مع مجتمع الدراسة حيث بلغ عددهم 98 فرد.

وخلصت الدراسة إلى أهم النتائج و المتمثلة في:

- جاءت هذه الدراسة إلى إبراز الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية بالمعرفة في تنمية رأس المال الفكري على المنظمات بإعتبار هذه العملية أساس نجاحها، لتحقيق مميزات تنافسية جديدة في ظل ديناميكية البيئة الحالية وإتسامها بالتعقيد والمنافسة المفرطة، إذ توصلت الدراسة بالإسناد إلى البيانات المجمع من الإستبيان الموزع على العمال على

أن هناك إهتمام نسبي برأس مالها الفكري، كذلك تبين أنه توجد علاقة قوية بين أسلوب عكسي للعاملين وكذلك إستراتيجية التوظيف من جهة تنمية رأس المال الفكري ومن جهة أخرى على مستواها أيضا.

- توجد علاقة إرتباطية متوسطة بين الإستثمار في رأس مالها البشري وتنمية رأس مالها الفكري. (1)

ب- الدراسة الثانية: بعنوان "مساهمة الإنفاق على رأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية" دراسة حالة بسوناطراك، من إعداد دحماني عزيز، دراسة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص التسيير، تلمسان، سنة 2015/2014.

وقد بلور الباحث مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الآتي:
"ما مدى مساهمة الإنفاق على الرأس المال الفكري في نجاح المؤسسات الصناعية الجزائرية؟"

وتفرعت عنه مجموعة من الأسئلة و التي بدورها تفرعت عنها مجموعة من الفرضيات الجزئية جاءت على النحو التالي :

- *توجد علاقة بين كفاءة رأس المال البشري وأداء المؤسسة الصناعية.
- *توجد علاقة بين كفاءة رأس المال الهيكلي وأداء المؤسسة الصناعية.
- *توجد علاقة بين كفاءة رأس المال العامل وأداء المؤسسة الصناعية.

- إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما بلغ عدد الموظفين الدائمين لسنة 2012 إلى 50608 موظف موزعين حسب الوظيفة، إذ إعتد على العينة القصدية في إختيار مجتمع البحث و إعتد أيضا على الإستبيان و الملاحظة كأدوات لجمع المعلومات.

- كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- أن الفرضية الأولى تم نفيها بوجود علاقة مباشرة بين كفاءة رأس المال البشري و الأداء المال لمؤسسة سوناطراك.
- 2- أما بالنسبة للفرضية الثانية فقد تم نفيها بوجود علاقة بين كفاءة رأس المال الهيكلي و الأداء الإقتصادي لمؤسسة سوناطراك.

1- كريباش كريمة:علاقة الأنماط الموارد البشرية في تنمية الراس المال الفكري ، دراسة حالة في مديرية الموارد البشرية (موبيليس) بالجزائر العاصمة ، مذكرة مقدمة للحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنمية وتسيير موارد بشرية، 2014/2013.

3- وعن الفرضية الثالثة فقد تم إثباتها ، وذلك بوجود علاقة مباشرة بين رأس المال العامل المستخدم و أداء المؤسسة سوناطراك كما تشير النتائج إلى عدم حرص إدارة الشركة على إشراك العاملين في الندوات و المؤتمرات لزيادة معارفهم، كما تهتم بإضافة إلى حرصها على إقامة دورات تكوينية للعاملين وذلك لرفع من مستوى أدائهم. (1)

ج- الدراسة الثالثة: بعنوان " دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة" دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة باتنة ، من إعداد فرحاني لويزة، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية، سنة 2016/2015.

- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور رأس المال الفكري بأبعاده الثلاثة في تحقيق الميز التنافسية، كما أوضحت أن توفر أبعاد رأس المال الفكري (رأس المال البشري و الهيكلي) يفوق توفر بعد الرأس المال الزبوني، بحيث يسهم كل من رأس المال البشري والهيكل في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من رأس المال الزبوني.

وبرز الباحث مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:
"كيف يمكن لرأس المال الفكري تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإسمنت عين التوتة باتنة؟"

وتفرعت عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية ، والتي بدورها تفرعت عنها فرضيات جزئية جاءت كالآتي:

- *توجد علاقة بين رأس المال البشري على الميزة التنافسية.
- *توجد علاقة بين رأس المال الزبوني على الميزة التنافسية.
- *توجد علاقة بين رأس المال الهيكلي على الميزة التنافسية.

إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، كما قامت بالإعتماد على العينة العشوائية ، وإعتمدت أيضا على الإستبيان و الملاحظة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- إلى وجود علاقة إرتباطية قوية و ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري على الميزة التنافسية.

1- دحماني عزيز: مساهمة الإنفاق على الراس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية ، دراسة حالة بمؤسسة سوناطراك ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية ، تخصص التسيير ، كلية العلوم الإقتصادية، التسيير و العلوم التجارية ، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، 2015.

- 2- توجد علاقة إرتباطية مقبولة بين رأس المال الزبوني وتحقيق الميزة التنافسية.
3- توجد علاقة إرتباطية قوية بين رأس المال الهيكلي وتحقيق الميزة التنافسية. (1)

8-2 الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري:

أ- الدراسة الأولى: بعنوان "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري" دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض، من إعداد عادل بن صالح الشقحاء. دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية ، سنة 2003.

وقد بلور الباحث مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي:
"ما علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري للعاملين بالمديرية العامة للجوازات بالرياض؟"

هذا وتفرع عن التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية.
- إستخدم الباحث منهج المسح الإجتماعي بهدف الوقوف على طبيعة العلاقة بين الأنماط القيادية ومستوى الإبداع الإداري، وبالنسبة لأداة الدراسة فقد إستخدم الباحث الإستبيان لجمع المعلومات، وتم إختيار أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث بلغ عددهم (255) فرد.

وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

- 1- تمارس في المديرية العامة للجوازات النمط القيادي الديمقراطي في المرتبة الأولى، يليه النمط المتسلط ويليه النمط الحر، وكل هذه الأنماط تمارس بدرجة متوسطة عالية نسبيا في الديمقراطي و قليلة نسبيا في كل من النمط الحر و النمط المتسلط.
- 2- تمارس عناصر الإبداع الإداري بصورة متوسطة في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض.
- 3- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري و الخصائص الشخصية (العمر، الرتبة، الخبرة في العمل، المستوى التعليمي). و العاملين بالمديرية العامة للجوازات.

1- فرحاني لويزة: دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة ، دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة ، باتنة ، دراسة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير ، تخصص تنظيم الموارد البشرية، سنة، 2015

4- توجد علاقة إرتباطية موجبة بين الأنماط القيادية(النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي الحر، النمط القيادي المتسلط) ومستوى الإبداع الإداري بالمديرية العامة للجوازات.

5- لاتوجد فروق ذات دلالة إحصائية على الأنماط القيادية و الخصائص الشخصية(العمر، الرتبة، الخبرة في العمل، المستوى التعليمي.)و العاملين بلمديرية العامة للجوازات. (1)

ب- الدراسة الثانية: بعنوان "الإبداع الإداري و علاقته بإدارة التغيير" لدى مديرات ومساعدات المدارس الإبتدائية بمدينة مكة المكرمة، من إعداد **عديلة بنت عبد الله بن علي القرشي** ، دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية و التخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى ، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة، سنة 2008.

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد درجة توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الإبتدائية بمدينة مكة المكرمة ، وتحديد درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الإبتدائية لأساليب إدارة التغيير وتحديد العلاقة الإرتباطية بين الإبداع وإدارة التغيير.

لذلك فإن الباحث يبرز مشكلة الدراسة من خلال التساؤلات التالية :

- 1- ما مستوى توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الإبتدائية بمكة المكرمة. ؟
 - 2- ما مستوى ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الإبتدائية لأساليب إدارة التغيير. ؟
 - 3- ما العلاقة الإرتباطية بين الإبداع و التغيير. ؟
 - 4- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد مجتمع الدراسة فيما يتعلق بدرجة توفر مهارات الإبداع الإداري وفقا للمتغيرات التالية: نوع العمل، الخبرة في المجال للمؤهل العلمي. ؟
 - 5- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مجتمع الدراسة فيما يتعلق بدرجة ممارسة أساليب إدارة التغيير وفقا للمتغيرات التالية: نوع العمل، الخبرة في المجال للمؤهل العلمي.
- وإستخدم الباحث المنهج الوصفي ،وصممت إستبانة أداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة البالغ عددهم(347) مديرة ومساعدة بالمدارس الإبتدائية بمكة المكرمة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

¹ - عادل بن الصالح الشقحاء: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

- 1- توفر مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة.
 - 2- درجة ممارسة مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية لأساليب إدارة التغيير (الأسلوب التقليدي)، جاءت بدرجة منخفضة والأسلوب الإحتوائي جاءت بدرجة عالية.
 - 3- وجود علاقة ارتباطية سالبة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05 بين درجة الإبداع الإداري و غدارة التغيير (الأسلوب التقليدي)، ووجود علاقة موجبة بين الإبداع الإداري وإدارة التغيير (الاسلوب الإحتوائي).
 - 4- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد المجتمع فيما يتعلق بدرجة توفر مهارات الإبداع الإداري وفقا لمتغير نوع العمل، وسنوات الدراسة. (1)
- ج- الدراسة الثالثة: بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي" لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة. من إعداد توفيق عطية توفيق العجلة
دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال/إدارة الموارد البشرية بكلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، سنة 2009.
- هذه الدراسة هدفت إلى معرفة واقع الإبداع الإداري وعلاقته بإداء المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة.

وبرز الباحث مشكلة الدراسة من خلال التساؤل الرئيسي التالي:
"ما علاقة الإبداع الإداري في رفع مستوى الأداء الوظيفي لمديري القطاع العام للعاملين بوزارات قطاع غزة؟"

و طرح الباحث فرضية عامة مفادها:
"توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري و الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين في القطاع العام بوزارات قطاع غزة."
- إعتد الباحث في دراسته هذه على المنهج الوصفي، وقد تم تصميم إستبانة الدراسة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة، ثم توزيعها على عينة الدراسة على أساس طبقي ، ثم تحليل (305) إستبانة وذلك بنسبة 82 بالمئة من حجم العينة الأصلي.

وتتمثل أهم النتائج التي خلصت إليها الدراسة إلى مايلي:

- 1- المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية.

1- عديلة بنت عبد الله بن علي القرشي : الإبداع الإداري و علاقته بإدارة التغيير لدى مديرات و مساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية و التخطيط ، جامعة أم القرى ، قسم الإدارة و التخطيط ، 2008 .

- 2- المتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.
- 3- واقع الإبداع الإداري بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول.
- 4- واقع الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة بشكل عام مقبول. (1)

خلاصة : بعد تطرقنا في هذا الفصل إلى أسباب إختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة والإشكالية البحثية وفروض الدراسة، و كذا تناولنا لمتغيري الدراسة بالتفصيل الدقيق ، ومنه نستخلص أن لرأس المال الفكري والإبداع الإداري دور كبير في تحقيق أهداف المنظمة، فنظرا للتطورات المتسارعة والتغيرات الحاصلة في العصر الحالي أصبح الإهتمام بالمعرفة أمرا ضروريا توليه المنظمات الأهمية القصوى، فرأس المال الفكري هو أهم عنصر في العملية الإبداعية والقادر على تحويل المعرفة إلى قيمة مضافة بالإستثمار الأمثل فيه، من أجل تحقيق الإبداع الإداري الذي يدعم قوة المنظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى. وهذا ما أكدته مختلف النظريات التي عالجت موضوع الدراسة الدراسات السابقة .

1- توفيق عطية توفيق العجلة: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2009.

تمهيد: من الضروري في أي بحث ميداني أن يقف الباحث على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي ترى بأنها ضرورية في بحثه ، وكما هو معلوم أن هناك علاقة بين طبيعة الموضوع وبين المنهج المستخدم وكذا الأدوات التي إشتملتها الدراسة فالبحث الإجتماعي يحتاج إلى الربط بين ماهو نظري وماهو ميداني.

1- مجالات الدراسة:

1-1: المجال الجغرافي: يقصد بالمجال الجغرافي في البحث العلمي الحيز المكاني للمؤسسة محل الدراسة، أي المؤسسة التي تم إجراء الدراسة الميدانية بها، و تتمثل في مؤسسة إتصالات الجزائر (فرع العملياتية) تيارت.

أ- التعريف بمؤسسة إتصالات الجزائر:

إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية إقتصادية تجارية حديثة النشأة ذات أسهم بطابع تجاري في المجال الخدماتي، بالأخص في مجال الإتصالات السلكية و اللاسلكية ، تأسست بموجب القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 المتعلق بإصلاح قطاع البريد و المواصلات و الذي فرق تماما بين النشاطات البريدية و نشاطات الإتصالات وقد فرض هذا القانون للمؤسسة نظاما أساسيا بدأ رسميا في نشاطها منذ 2003.

- تقوم مؤسسة إتصالات الجزائر بتقديم أربعة أنواع من الخدمات لزيائنها :

* خدمة الدفع المسبق.

* خدمات الإنترنت.

* خدمات الإشتراك الشهري.

* خدمات الهاتف النقال.

- سطرت مؤسسة إتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي: المردودية، الجودة والفعالية ونوعية الخدمات.

ب- الموقع و الحدود: تقع مؤسسة إتصالات الجزائر لولاية تيارت بطريق معروف أحمد 14000 بالقرب من مركز تصفية الدم لأمراض الكلى، مقابل شركة JAK لبيع السيارات، تعريفها الجبائي هو: 000216299033049، موقع الإنترنت www.algeriateleom.dz رقم الهاتف: 046425199.

حيث تتشكل المديرية العامة لإتصالات الجزائر فرع تيارت من 05 أقسام :

- القسم الأول: قسم الأملاك و الموارد، يتشكل من 03 مصالح:

- مصلحة الشراء.
 - مصلحة الوسائل .
 - مصلحة الأملاك.
 - **القسم الثاني :** قسم المالية ،تتشكل من 03 مصالح:
 - مصلحة الميزانية.
 - مصلحة المحاسبة.
 - مصلحة الخزينة.
 - **القسم الثالث :** القسم التقني ،ويتكون من 05 مصالح :
 - مصلحة الصيانة و إستغلال الشبكة.
 - مصلحة الصيانة و إستغلال التجهيزات.
 - مصلحة التخطيط و الهندسة.
 - مصلحة النشر.
 - مصلحة الشبكة و المقولة.
 - **القسم الرابع :** القسم التجاري، يتكون من ثلاث مصالح:
 - مصلحة العلاقات مع الزبون.
 - مصلحة البيع.
 - مصلحة الإسترجاع.
 - **القسم الخامس:** قسم الموارد البشرية، يتكون من 03 مصالح :
 - مصلحة تسيير المعلوماتية.
 - مصلحة العلاقات الإجتماعية المهنية.
 - مصلحة تسيير الحياة المهنية.
- ويلحق بمدير الفرع مناصب إستشارية موزعة كالتالي:

- النظافة و الأمن.

- خلية الإتصال.

- مراقبة التسيير.

- مكتب المنازعات.

و03 مستشارين آخرين.

- مراقبة التسيير.

1-2 : المجال البشري : تم إجراء الدراسة الميدانية بالمديرية العملياتية لإتصالات الجزائر بولاية تيارت، حيث يتكون مجتمع البحث الأصلي من 40 مفردة موزعين على الفئات السوسيو مهنية التالية:

- إطارات :24

- أعوان تحكم :06

- أعوان تنفيذ :10

1-3 المجال الزمني: يقصد به الوقت الذي إستغرقته الدراسة الميدانية، إذ بلغت مدة إجراء الدراسة الميدانية ما يقارب شهر، وعليه فقد مرت فترات إجراء الدراسة وفق 03 مراحل وهي:

- **المرحلة الأولى:** قمنا بزيارة إستطلاعية إلى مؤسسة إتصالات الجزائر بغرض الحصول على الموافقة لإجراء التربص يوم 13 نوفمبر 2016 ، وضبط المواعيد لإجراء الدراسة الميدانية وإكتشاف مدى ملائمتها للبحث.

- **المرحلة الثانية:** وهي عبارة عن جولات إستطلاعية على شكل زيارات متقطعة صباحية حيث تم جمع المعلومات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة، من حيث (نشاطها ونشاطها وطرق العمل والهيكل التنظيمي ،إضافة إلى عدد العمال).

- **المرحلة الثالثة:** إستغرقت حوالي أسبوعين من 02 أبريل إلى 11 أبريل ،حيث تم توزيع الإستمارات على المبحوثين ، وبعدها تم الحصول على 08 إستمارات ثم الرجوع إلى المؤسسة والحصول على 12 إستمارة ، ثم أخيرا الحصول على بقية الإستمارات.

2- منهج الدراسة :

إن إتباع أي باحث لمنهج معين في دراسته لا يكون بمحض الصدفة أو الإختيار العشوائي، وإنما يكون حسب طبيعة موضوع الدراسة فهي التي يتحدد من خلالها المنهج المناسب ويعتبر المنهج هو الطريقة التي تحدد مسار البحث في أي موضوع كان، أي الطريقة التي يستخدمها الباحث من أجل الوصول إلى حل المشكلة التي يدرسها وكذلك التأكد من صحة الفروض التي صممت، لا يعرف المنهج على أنه هو "طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات والبيانات المكتوبة أو الحقلية وتصنيفها وتحليلها وتنظيمها". (1)

وإنطلاقاً من طبيعة الموضوع المدروس فقد إستخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لمحاولة وصف العلاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري، ولذا يعرف المنهج الوصفي التحليلي على أنه: "منهج علمي يقوم أساساً على وصف الظاهرة أو الموضوع محل البحث و الدراسة، على أن تكون عملية الوصف تعني بالضرورة نتبع هذا الموضوع على أدق جزئياته وتفصيله و التعبير عنها إما كيفياً أو كمياً". (2)

3- أدوات الدراسة:

أداة البحث هي الوسيلة التي يجمع بها الباحث بياناته ، وليس هناك تصنيف موحد لهذه الأدوات حيث تتحكم طبيعة الموضوع أو الظاهرة المراد دراستها وفروض البحث في إختيار الأدوات والوسائل والتقنيات التي سوف يستعملها الباحث ، لهذا يجب على الباحث أن يكون ملم بطرق عديدة وأساليب مختلفة وأدوات متنوعة ومتباينة كي يستطيع أن يحل مشكلة البحث ويتحقق من فروضه.

- الإستمارة: ونظراً لطبيعة الدراسة فقد إستخدمنا الإستمارة كأحدى أدوات جمع البيانات عن المؤسسة محل الدراسة (إتصالات الجزائر) وذلك للحصول على البيانات والمعلومات التي من خلالها تم إختبار فرضيات الدراسة، وإنطلقنا منها للإجابة على الإشكالية والتساؤلات التي طرحتها الدراسة.

ومنه يعرف كود **GOOD** الإستمارة بأنه: " قائمة من الأسئلة تعد بشكل جيد لمعرفة آراء، ومعتقدات وإتجاهات الآخرين نحو موضوع معين".

1- إحصان محمد الحسن: مناهج البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص، 11.

2- أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص، 61.

و يعرفها بيست **BEST**: "بأنها مجموعة من الأسئلة يمكن أن ترسل إلى عدد من الأفراد للإجابة عنها وإعادة إعدادها بعد إكمالها". (1)

وتعرف أيضا: "بأنها أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي يطلب من المفحوص الإجابة عنها بطريقة يحددها الباحث، حسب أغراض البحث". (2) وقد تم تصنيف أسئلة الإستمارة إلى ثلاث محاور رئيسية وهي:

المحور الأول: خصص لجمع البيانات والمعلومات الشخصية لأفراد مجتمع البحث، وإشتمل المحور على (الجنس، السن، والحالة الإجتماعية، والمؤهل العلمي، والأقدمية في العمل).

المحور الثاني: خصص للأسئلة الخاصة بالفرضية الجزئية الأولى "المحافظة على رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين"، من الجدول رقم 07 إلى الجدول رقم 18.

المحور الثالث: خصص للأسئلة المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية "إستقطاب رأس المال الفكري وتحقيق الميزة التنافسية". من الجدول رقم 19 إلى الجدول رقم 29.

- **الملاحظة:** إستخدمنا هذه التقنية من خلال قيامنا بزيارات للمؤسسة محل الدراسة، حيث لاحظنا طبيعة العمل داخل المؤسسة وسير الأعمال وكذا دخول الموظفين وخروجهم وملاحظة علاقة العمال مع بعضهم البعض. لذا تعرف بأنها: "عملية جمع المعلومات عن طريق ملاحظة الأماكن أو الناس". (3)

- **المقابلة:** إستفدنا من هذه الأداة من خلال توجيه بعض الأسئلة لنائب المدير حول بعض المعلومات عن المؤسسة محل الدراسة. لذا تعرف بأنها "عبارة عن محادثة موجهة بين الباحث وشخص أو أشخاص آخرين بهدف الوصول إلى حقيقة أو موقف معين يسعى الباحث لتعرفه من أجل تحقيق أهداف الدراسة". (4)

1- العربي بلقاسم فرحاتي: البحث الجامعي بين التحرير و التصميم و التقنيات، دار أسامة للنشر و

التوزيع، عمان، 2011، ص181.

2- جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي (مفاهيمه- أدواته- طرقه الإحصائية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص99.

3- منذر عبد الحميد الظامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص94.

4- محمد عبيدات وآخرون: منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص55.

4- مجتمع الدراسة:

يعرف **مجتمع البحث**: هو "جميع الأفراد أو الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث ، وهو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة." (1)

كما يعرف بأنه: "يشمل جميع عناصر ومفردات المشكلة أو الظاهرة قيد الدراسة، فمجتمع الدراسة لمشكلة ضعف طلبة المرحلة الثانوية في دولة ما في مادة الرياضيات يشمل جميع طلبة المرحلة الثانوية في تلك الدولة، ويتكون مجتمع الدراسة عادة من عناصر ومفردات." (2)

المسح الشامل: إعدمت دراستنا الراهنة على طريقة المسح الشامل كإحدى طرائق المنهج الوصفي والتي "تهدف إلى إكتشاف الواقع ووصف الظواهر وصفا دقيقا وتحديد خصائصها تحديدا كيفيا أو كميا." (3)

ولكون حجم مجتمع دراستنا صغير، والذي يتكون من 40 عامل في مؤسسة إتصالات الجزائر فقد طبقنا هذا الأسلوب والذي يعرف بأنه: "يعتمد على جمع المعلومات والبيانات من جميع أعضاء الدراسة." (4)

ويتمثل هذا الأسلوب أيضا في "جمع بيانات ومعلومات عن متغيرات قليلة لعدد كبير من الافراد، ويطبق هذا الأسلوب في كثير من الدراسات من أجل:

- وصف الوضع القائم للظاهرة بشكل تفصيلي ودقيق.

- مقارنة الظاهرة موضوع البحث بمستويات ومعايير يتم إختيارها للتعرف الدقيق على خصائص الظاهرة المدروسة.

- تحديد الوسائل والإجراءات التي من شأنها وتطوير الوضع القائم.

1- محمد خليل عيسى وآخرون: مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص، 2017.

2- ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص، 137.

3- مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الأردن، 2000، ص، 40.

4- رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص، 177.

ويطبق أسلوب المسح الشامل عادة على نطاق جغرافي كبير أو صغير من أجل الحصول على نتائج دقيقة، وبنسب خطأ قليلة وتمكينه من تعميم نتائجه على مجتمع الدراسة. (1)

ويحاول هذا الأسلوب تحليل وتفسير وعرض واقع ما للوصول إلى إستنتاجات وتعميمات تتعلق بالواقع، وللوصول إلى آراء كل مفردات مجتمع البحث البالغ عددهم 40 عاملاً، وبعد توزيع الإستمارة على العمال، تم إسترجاع 35 إستمارة.

5- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة:

في كل بحث ميداني لابد وأن تكون هناك طرق إحصائية يتم من خلالها الوصول إلى النتائج النهائية للبحث ، ولقد اعتمدنا في بحثنا هذا على أسلوبين للتحليل هما:

الاسلوب الكمي: حيث تم إستخدام البيانات وتبويبها في جداول وحساب التكرارات والنسب المئوية.

1- ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم: أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، ط4، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص، 139.

- طريقة حساب النسبة المئوية:

مجموع التكرارات

القانون : $n \cdot m = \text{-----} * 100$

على أفراد العينة

الأسلوب الكيفي: إستخدمنا فيه التحليل والتعليق على الجداول بالإعتماد على التراث النظري و (النظريات).

6- خصائص مجتمع البحث:

المحور الأول: محور البيانات الشخصية:

الجدول رقم 01: يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
45.71%	16	ذكر
54.29%	19	أنثى
100%	35	المجموع

يتضح لنا من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول اعلاه، والمتعلق بمتغير الجنس أن المؤسسة تعتمد على الإناث بنسبة تقدر بـ 54.29% في حين أننا نجد الذكور تقدر نسبتهم بـ 45.71% .

وعليه يرجع هذا التفاوت في التوزيع حسب الجنسين ، إلى طبيعة العمل بالمؤسسة خاصة أنها مؤسسة خدماتية وهذا مايتلائم مع المتغيريين من حيث قدرات وإمكانيات كل منهما في المجال الخدماتي، وعليه فإن عمل الإناث يقتصر فقط على الأعمال المكتبية والإدارية وهذا مايتناسب مع مقوماتها الجسمية وثقافة المجتمع الذي نعيش فيه، ولعل مانلاحظه في الآونة الأخيرة إرتفاع العنصر النسوي في المؤسسات الجزائرية، وهذا ماتم ملاحظته في المؤسسة محل الدراسة، أما العنصر الذكوري لايقل أهمية فهو قادر على التحكم في مختلف التكنولوجيا الموجودة في المؤسسة.

الجدول رقم 02: يمثل توزيع العينة حسب متغير السن:

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 25 سنة	01	2.86%
من 25 إلى 34 سنة	07	20%
من 35 إلى 44 سنة	20	57.14%
من 45 إلى 54 سنة	06	17.14%
من 55 سنة فما فوق	01	2.86%
المجموع	35	100

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بمتغير السن، نلاحظ أن الفئة العمرية من 35 إلى 45 سنة تمثل النسبة الأعلى بـ 57.14% ، ثم تليها الفئة العمرية ما بين 25 إلى 34 سنة بنسبة 20% ، ثم تأتي بعدها الفئة العمرية ما بين 45 إلى 54 سنة بنسبة تقدر بـ 17.14% ، ثم تليها مباشرة وينسب متساوية تقدر بـ 2.86% فيما يخص الفئات العمرية أقل من 25 سنة و 55 سنة فما فوق.

من خلال المعطيات الرقمية نلاحظ أن معظم أفراد مجتمع البحث ينتمون إلى الفئة الكهولوية ، وهذا راجع حتما إلى إمتلاكهم لبعض الخصائص المهنية، فهم يمتلكون الخبرات والكفاءات التي تعتمد عليها مؤسسة إتصالات الجزائر في تحقيق أهدافها، أما عنصر الشباب فهو راجع إلى سياسة المؤسسة في تجديد المورد البشري لأنه يشكل قوة فعالة خاصة في مجال عمله، فالشباب يمتلكون روح التجديد والإبتكار وهذا ما يدل على أن المؤسسة مكونة من مزيج من الأعمار، تركز على فئة المشرفين ذوي الخبرة وتراهن على فئة الشباب النشيطة.

الجدول رقم 03: يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	01	2.86%
ثانوي	06	17.14%
جامعي	28	80%
المجموع	35	100%

من خلال الشواهد الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بالمستوى التعليمي نلاحظ أن المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة على الجامعيين بنسبة تقدر بـ 80% ثم تليها مباشرة

نسبة 17.14 % من المستوى الثانوي، في حين أن أصحاب المستوى المتوسط فقدرت نسبتهم بـ 2.86 %.

يتضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية أن المؤسسة تولي عناية كبيرة عند إستقطابها وتوظيفها للعمال، وهذا مايتماشى مع السياسة المعتمدة من طرف المؤسسة والمتعلقة بتوفير أصحاب الشهادات لشغل المناصب الحساسة ، كما أن توفر المؤسسة على عمال ذوي قدرات ومهارات عالية يسهل عليها إستخدام التكنولوجيا، أما عن أصحاب المستوى الثانوي فبرغم أنهم لا يمتلكون شهادات عالية إلا أنهم عمال قدامى أكسبهم الميدان العملي الخبرة الكافية للقيام بالمهام الموكلة إليهم.

الجدول رقم 04: يمثل توزيع العينة حسب متغير الفئة السوسيو مهنية:

النسبة المئوية	التكرار	الفئة السوسيو مهني
20%	07	عون تنفيذ
17.14%	06	عون تحكم
62.86%	22	إطار
100%	35	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، والمتعلقة بالفئات السوسيو مهنية نلاحظ أن المؤسسة تعتمد اعتمادا كليا على الإطارات بنسبة تقدر بـ 62.86 % ، أما أعوان التحكم فتقدر نسبتهم بـ 20 % في حين أن 17.14 % هم أعوان تحكم.

من هنا نستنتج أن مؤسسة إتصالات الجزائر ذات شهادات ومستويات عليا لأداء أعمالهم بالشكل المطلوب خاصة في مجال التحكم في التكنولوجيا والبرمجيات، هذا ما فرض عليها عمال متخصصين ذوكفاءة عالية ، أما عمال التنفيذ فتسند إليهم مختلف المهام المتعلقة بالتعامل مع الزبائن ، أما أعوان التحكم فمهمتهم القيام بالدور الإشرافي للعمال المستخدمين لتلك التكنولوجيا.

الجدول رقم 05: يمثل توزيع العينة حسب متغير الحالة العائلية:

الحالة العائلية	التكرار	النسبة المئوية
غير متزوج (ة)	14	40%
متزوج (ة)	19	54.29%
مطلق (ة)	02	5.71%
أرمل (ة)	/	/
المجموع	35	100%

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم أفراد مجتمع البحث تقريباً متزوجون وذلك بنسبة 54.29 % ، يليه العزاب بنسبة 40 % ، ثم المطلقون بنسبة 5.41 % ، وإنعدام للأرامل.

ومن هنا نستنتج أن الحالة الإجتماعية لأفراد مجتمع البحث هي فئة المتزوجين لكونهم أرباب عمل أي لديهم مسؤوليات إجتماعية لأسرهم ، وهذا بالطبع يكون لديه تأثير إيجابي على نفسية العامل داخل المؤسسة ، لأن الإستقرار النفسي والإجتماعي والعائلي له تأثير على الإستقرار المهني، أما فئة الغير متزوجون فيمكن إرجاعها إلى رغبتهم الشخصية في زيادة معارفهم ومهاراتهم إضافة إلى السعي وراء طموحاتهم المستقبلية.

الجدول رقم 06 : يمثل توزيع العينة حسب الأقدمية في العمل:

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 10 سنوات	11	31.43%
من 11 إلى 20 سنوات	20	57.14%
من 21 إلى 30 سنة	03	08.58%
من 30 فما فوق	01	2.86%
المجموع	35	100

من خلال إستقراء المعطيات الواردة في الجدول أعلاه ، نلاحظ أن 57.14% من مجتمع البحث ينتمون إلى فئة 10-14 سنة ، ثم تليها نسبة 20 % ينتمون إلى أقل من 05 سنوات، في حين أن 11.43 % كانت أقدميتهم من 20 فما فوق ، أما 08.57 % فكانت أقدميتهم من 15 إلى 19 سنة ، ثم 02.86 % كانت أقدميتهم في العمل تتراوح ما بين 05 إلى 09 سنوات.

من خلال البيانات السابقة نستنتج أن المؤسسة تعتمد العمال الذين يتمتعون بالخبرة الكافية ، وهذا راجع إلى الخبرة الوظيفية التي أكسبها لهم الميدان الوظيفي أما بالنسبة للعمال الجدد اللذين ليس لهم أقدمية طويلة في المؤسسة وهذا ربما راجع إلى أن المؤسسة تسعى دوماً إلى إستقطاب وإنتقاء أفضل العمال من أجل تقديم الإضافة اللازمة ، وكذا تزويد المؤسسة باليد العاملة المؤهلة والقادرة على القيام بالمهام المسندة إليها، أما بالنسبة للذين تزيد أقدميتهم عن 20 سنة فما فوق ، وهذا ما يدل على أقدميتهم في المنصب من دون حصولهم على مستوى علمي مؤهل وهذا راجع لإلمامهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل بطريقة صحيحة نتيجة للخبرة التي إكتسبوها في الميدان العملي.

خلاصة: تعتبر الإجراءات المنهجية للدراسة الإطار الذي تدير وفقها الدراسة لأنها تساهم في صدق البحث الميداني فلا يمكن أن تتم الدراسة دون تحديد المنهج الذي يلائم طبيعة موضوع الدراسة ويحدد أسبابها وأهدافها، والعينة التي نستطيع النزول بها إلى الميدان وتشخيص الواقع الفعلي للدراسة وبالأدوات التي نستخدمها في جمع المعلومات حول موضوع الدراسة في المؤسسة.

تمهيد: بعد توضيح الإجراءات المنهجية المتبعة في دراستنا الراهنة، يأتي هذا الفصل الذي يمثل أحد أهم طرائق البحث العلمي والمتمثل في عرض نتائج الدراسة في جداول إحصائية ومحاولة وضع قراءة علمية للبيانات المتحصل عليها.

1- عرض وتحليل بيانات الدراسة :

المحور الثاني: والمتعلق بالفرضية الجزئية الأولى:

" تسهم المحافظة على رأس المال الفكري في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين."

الجدول رقم 07 : إهتمام المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تنمية وتطوير مهاراتهم ومعارفهم بالنسبة للفئات السوسيو مهنية:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان تحكم		الإطارات		الفئات	
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
77.14	27	71.43	05	100	06	72.73	16	زيادة مهارات العاملين	نعم
20	07	28.57	02	00	00	22.73	05	السرعة في الإنجاز	
2.85	01	00	00	00	0	4.54	01	لا	
100	35	100	07	100	06	100	22	المجموع	

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 97.14 % من أفراد مجتمع البحث يؤكدون أن المؤسسة تهتم بإشراكهم في دورات تدريبية لغرض تنمية وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، حيث نجد أن نسبة 77.14 % يرون أن هذا من أجل زيادة مهاراتهم ، حيث بلغت نسبة إجابات الإطارات ب72.73 % ، وأعوان التحكم 100 % بالنسبة لإجابة مبحوث واحد، وأعوان التنفيذ بلغت نسبتهم 71.43 % ، تليها السرعة في الإنجاز بنسبة بلغت 20 % حيث قدرت نسبة إجابات الإطارات ب22.73 % وأعوان التنفيذ ب28.57 % ، فيما أجاب 2.85 % بالنفي ، حيث قدرت نسبة إجابات الإطارات ب4.54 %.

من هنا نستنتج أن مؤسسة إتصالات الجزائر تعتمد على التدريب لتنمية وتطوير قدرات ومهارات ومعارف عمالها ، وذلك من أجل معالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة ، كما أن للتدريب دور هام في معالجة مشكل تقادم المهارات وبالتالي إكتساب قدرات ومعارف جديدة لتحسين مستوى الأداء وزيادة التأقلم والتكيف مع أساليب العمل الجديدة، والتدريب يعد أحسن وسيلة يمكن أن تستعين بها المؤسسة للإستثمار

في رأس مالها البشري وهذا يتوافق مع ماتدعو إليه نظرية بيكر الذي رأى "بأن التدريب يكون كإستثمار في الفرد وأنه يعد من أكثر جوانب الإستثمار البشري فعالية في توضيح رأس مالها البشري على الإيرادات والعاملة على المتغيرات الإقتصادية." هذا بالإضافة إلى أن التدريب يساعد العمال على إنجاز مهامهم بسرعة أكبر وبدقة أكثر. إذن فالإهتمام بتطوير مهارات ومعارف العاملين من شأنه أن يساعدهم هذا على الإستقرار في عملهم وبذلك ضمان لمناصبهم، وبضمانهم لمناصبهم فهم يحاولون دائماً التطوير من قدراتهم وهذا ما سيؤهلهم إلى شغل مناصب أعلى عن طريق عملية الترقية مستقبلاً.

الجدول رقم 08: إختيار العاملين أصحاب القدرات المناسبة للتدريب لتحسين من أداء المؤسسة بالنسبة لمتغير الجنس:

المجموع		أنثى		ذكر		الفئات	
						الاحتمالات	
%	ت	%	ت	%	ت		
62.86	22	57.89	11	68.75	11	إبتكار طرق جديدة في العمل	نعم
00	00	00	00	00	00	الإعتماد على أساليب جديدة في العمل	
37.14	13	42.11	08	31.25	05	لا	
100	35	100	19	100	16	المجموع	

يتضح لنا من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم (08) ان المؤسسة تعتمد على إختيار العاملين للتدريب لتحسين أداء المؤسسة وهذا راجع إلى السياسة المعتمدة من طرف المؤسسة و المتمثلة في إبتكار طرق جديدة في تحسين الخدمات نسبة تقدر بـ 62,86% ، إذ نجد صغير الجنس الذكوري يعتمد على التدريب بنسبة 68,75% ، في حين أن نسبة الإناث تقدر بـ 57,89% ، أما عن مجتمع البحث الذين أجابوا بلا ، فقد قدرت نسبتهم بـ 37,14% ، إذ نجد فئة الذكور الذين أجابوا بنعم فقد قدرت نسبتهم بـ 31,25% ، في حين أن الإناث تراوحت نسبتهم بـ 42,11% .

وعليه يتضح لنا من خلال إستقراء المعطيات الواردة في الجدول ، أن المؤسسة تختار العاملين للتدريب لتحسين من آدائها ، وقد يكون لها دافع حقيقي هو إنتاج أفكار جديدة تسهم في معرفة إحتياجات العمال وعليه فإن إبتكار طرق جديدة لتحسين الخدمات يتطلب من المؤسسة إنتاج وتوليد خدمات جديدة ومميزة تختلف على مايقدمونه المنافسون ، لذا يتطلب من القيام بتطوير طرق وخدمات جديدة أفضل ويكون هذا من خلال إحداث نوعية جديدة في الخدمات ، بالإعتماد على التدريب بصفة مستمرة ومتواصلة وهذا ما أكده شولتر في نظرية من خلال "إهتمامه بعملية التدريب و تعليم العنصر البشري وإعتبره شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الإستثمار فيه"

الجدول رقم :09 فعالية البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة بالنسبة للفئات السوسيو مهنية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات	
42,86	15	14,29	01	33,33	02	54,54	12	تحديد المعارف	نعم
17,14	06	28,57	02	50	03	04,55	01	زيادة المهام و توسيعها	
22,86	08	42,85	03	00	00	22,72	05	تعزيز قدرات العاملين	
17,14	06	14,29	01	16,67	01	18,18	04	لا	
100	35	100	07	100	06	100	22	المجموع	

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه ، يتضح أن معظم أفراد مجتمع البحث يؤكدون على فعالية البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة وذلك بنسبة 82,86% ، حيث ان نسبة 42,86% يرون أن هذا يؤدي إلى تجديد معارفهم ، حيث قدرت إجابات الإطارات بـ 54,55% وأعوان التحكم بـ 33,33% وأعوان التنفيذ بـ 14,29% ، تليها في المرتبة الثانية تعزيز قدرات العاملين بنسبة 22,86% ، حيث قدرت نسبة إجابات الإطارات بـ 22,72%

وأعوان التنفيذ بـ 42,85% وفي المرتبة الثالثة زيادة المهام و توسيعها بنسبة 17,14% ، حيث قدرت نسبة إجابات الإطارات بـ 04,55% وأعوان التحكم بـ 50% وأعوان التنفيذ بـ 28,57% ، اما بالنسبة للمبحوثين اللذين أجابوا بالنفي فقدرت نسبتهم بـ 17,14% ، حيث نجد أن نسبة إجابات الإطارات قدرت بـ 18,18% وأعوان التحكم بـ 16,67% وأعوان التنفيذ بـ 14,29%.

ويتضح من خلال كل هذا أن مؤسسة إتصالات الجزائر تعمل على الإستثمار في موردها البشري بوضع خطط وبرامج تدريبية فعالة ، تجعلهم قادرين على العمل بكفاءة وعلى أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية من خلال إكتسابهم مهارات جديدة ورفع مستوى معارفهم بغية تطوير كفاءاتهم العملية و تحسين مستواهم بشكل يسمح لهم بالتأقلم مع التغيرات التكنولوجية وبالتالي أداء المهام بفعالية ، و التخفيض من معدل دوران العمل ، كما أن التدريب يقلص من الحركات الزائدة و الغير ضرورية وهذا ما اشار إليه تايلور في نظريته " الإدارة العلمية " و بالتالي تخفيض التكاليف و الزيادة في الأرباح.

الجدول رقم 10: تلائم البرامج التكوينية التي تقدمها المؤسسة مع الإحتياجات الوظيفية بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		الفئة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات
77,14	27	75	21	83,33	05	100	01	نعم
22,86	08	25	07	16,67	01	00	00	لا
100	35	100	28	100	06	100	01	المجموع

من خلال البيانات المبوبة في الجدول أعلاه ، يتضح أن الأغلبية الساحقة من أفراد مجتمع البحث أكدوا أن البرامج التكوينية التي تقدمها المؤسسة تتلاءم مع إحتياجاتهم الوظيفية وذلك بنسبة 77,14% حيث نجد أن نسبة إجابات أصحاب المستوى التعليمي المتوسط قدرت بـ 100% ، من إجابات مبحوث واحد و الثانوي بـ 33,83% و الجامعي بـ 75% ، فيما قدرت نسبة إجابات المبحوثين اللذين أجابوا

بالنفي بـ 22،86 وبلغت إجابات أصحاب المستوى التعليمي الثانوي بـ 67،16% والجامعي بـ 25%.

وعليه يمكن القول بأن المؤسسة محل الدراسة وإضافة إلى التدريب فإنها تولي عناية فائقة بعملية التكوين ، فتكوين الموارد البشرية يعتبر من الركائز الأساسية لأي مؤسسة ، فهو يعمل على إكسابهم المهارات و المعارف الضرورية إضافة إلى تطوير اتجاهاتهم وقيمهم وسلوكياتهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم ، مما يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم ومن ثم أداء المؤسسة ، وهذا لا يتحقق إلا من خلال اعتماد المنظمة على إستراتيجية في تكوين الموارد البشرية ، وذلك عن طريق توفير برامج تكوينية تتوافق مع إحتياجاتهم وهذا لتحقيق الجودة في المهام التي يؤديها كل فرد في المؤسسة ، إذن للتكوين أهمية وضرورة كبيرة ، فهو يعمل على القضاء على النقائص الموجودة عند العمال فيما يخص المهارات الواجب توفرها لدى العمال لتحقيق المهام الموكلة إليهم على أكمل وجه وأيضا لتحسين الخدمات و تقليل التكاليف ، و بالتالي الحفاظ على بقاء ومكانة المؤسسة في السوق.

الجدول رقم 11: نوع التحفيز المطبق في المؤسسة بالنسبة للمتغير الجنس.

المجموع		أنثى		ذكر		الفئات	
		%	ت	%	ت	%	ت
37,14	13	31,58	06	43,75	07	مادي	نعم
00	00	00	00	00	00	معنوي	
42,86	15	42,11	08	43,75	07	كلاهما معا	
20	07	26,32	05	12,50	02	لا	
100	35	100	19	100	16	المجموع	

من خلال البيانات الواردة بالجدول أعلاه، يتضح أن معظم أفراد مجتمع البحث أجابوا بأنهم تحصلوا على حوافز وذلك بنسبة 80% ، حيث نجد أن نسبة 86،42% قد تحصلوا على الحوافز بنوعيتها (المادي - المعنوي) ، حيث قدرت نسبة الذكور بـ 75،43% و الإناث بـ 11،42% ، بينما 14،37% قد تحصلوا

على الحوافز المادية فقط ، حيث قدرت نسبة إجابات الذكور بـ 75,43% والإناث بـ 58,31% ، فيما لم يتحصل أحد من المبحوثين على الحوافز المعنوية فقط ، بينما أجب 20% من المبحوثين بعدم تلقيهم أي حوافز ، و قدرت نسبة إجابات الذكور بـ 50,12% والإناث بـ 32,26%

ومن هنا نستنتج أن مؤسسة إتصالات الجزائر تقدم الحوافز لعمالها بنوعيتها المادي و المعنوي ، فالحوافز المادية تلعب دورا كبيرا في إشباع حاجيات العمال على إختلاف أنواعها ، مما يؤدي إلى الإستمرارية وتحسن الأداء ، أما الحوافز المعنوية فلها تأثير إيجابي في نفسية العامل ودافع قوي لتشجيعه في أداء عمله وبكفاءة أعلى ورضا أكثر على وظيفته.

بصفة عامة فإن الحوافز تلعب دورا كبيرا في زيادة الإلتماء و الولاء إتجاه المؤسسة ، ويشجع على تقديم المبادرات و الأفكار الجديدة وهذا ما يتوافق مع ما جاءت به نظرية ويلسن في الإبداع الإداري و التي ترى أن "الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وتزيد من مساهمات أغلب أعضاء المنظمة."

الجدول رقم 12: تلقي التشجيع على الإبداع وإقتراح الأفكار الجديدة من طرف

المؤسسة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي.

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		الفئة	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات	
22,86	08	25,57	08	00	00	00	00	زيادة الثقة	نعم
14,28	05	23,59	04	50	03	00	00	الولاء للمؤسسة	
14,28	05	10,71	03	75,43	02	00	00	الدافعية و الرغبة للقيام بالأعمال	
48,57	17	53,57	15	01,67	01	100	01	لا	
100	35	100	28	100	06	100	01	المجموع	

من خلال البيانات الإحصائية الممثلة أعلاه ، نرى أنه هناك تقارب كبير في إجابات المبحوثين حيث أن نسبة 42،51% أجابوا بأنهم تلقوا تشجيعا على الإبداع وإقتراح الأفكار الجديدة من طرف المؤسسة ، حيث أن نسبة 86،22% يرون أن هذا يزيد من ثقتهم بأنفسهم ، حيث أنه نجد أن نسبة أصحاب المستوى الجامعي تقدر بـ 57،28% فيما أنه لم يدلي المتوسطين والثانويين بإجابات عن هذه العبارة ، تليها عبارة أن هذا يزيد من ولائهم للمؤسسة وذلك بنسبة 28،14% ، حيث أن نسبة الثانويين قدرت بـ 50% و الجامعيين بـ 59،23% ، و الدافعية و الرغبة للقيام بالأعمال قدرت نسبتها بـ 28،14% ، حيث أن نسبة الثانويين قدرت بـ 33،33% و الجامعيين 71،10% فيما أجاب 57،48% من المبحوثين بالنفي ، حيث أن نسبة المتوسطين بلغت 100% بالنسبة لإجابة مبحوث واحد و الثانويين بنسبة 67،1% و الجامعيين بنسبة 57،53%.

من هذا نستنتج أن نصف عمال مؤسسة إتصالات الجزائر يتلقون التشجيع على الإبداع وإقتراح الأفكار الجديدة ببذل المجهودات الفردية و الجماعية للوصول إلى النتائج الجيدة التي تحتاجها المؤسسة ، وذلك من أجل تحقيق التطور والتغيير في كافة أدوات وأساليب العمل وتغيير طريقة العمل القديمة وإستبدالها بأفكار و قرارات جديدة تخدم المؤسسة ، وهذا من شأنه أن يزيد ثقة العمال بأنفسهم و بمؤسستهم وتزيد أيضا من دافعيتهم ورغبتهم للقيام بالأعمال و المهام الموكلة إليهم ، مما يؤدي في الأخير إلى شعور العامل بالانتماء و الولاء إتجاه المؤسسة التي خلقت جوا من الإحترام للآراء وتقدير الغير ،أما بالنسبة للعمال الذين لا يتلقون التشجيع على الإبداع وإقتراح الأفكار الجديدة فإن هذا من شأنه أن يضعف من ولائهم إتجاه المؤسسة ويزيد من فرص شعورهم بالإغتراب المهني ويصبح السبب الوحيد الذي يربطهم بالمؤسسة هو الأجر ، مما يؤدي هذا كله إلى نقص أدائهم وفعاليتهم داخل المؤسسة ، و بالتالي خروجهم منها إذا سمحت إليهم الفرصة ،لذلك يجب على المؤسسة أن تعمل على تشجيع المجهودات المبدعة الناجحة و الغير ناجحة و الإعراف بمجهوداتهم لزيادة دافعيتهم للعمل.

الجدول رقم 13: مساهمة نشر ثقافة التحفيز في إستغلال القدرات الإبداعية
للعاملين بالنسبة لمتغير الجنس:

المجموع		أنثى		ذكر		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	
82.86	29	78.95	15	87.5	14	نعم
17.14	06	21.5	04	12.5	02	لا
100	35	100	19	100	16	المجموع

من خلال الإجابات توضح النتائج الإحصائية أن أغلب المبحوثين وبنسبة 82.86 % يؤكدون أن نشر ثقافة التحفيز تساهم في إستغلال القدرات الإبداعية للعاملين حيث أن نسبة إجابات الذكور قدرت بـ 87.50 % والإناث بـ 78.95 % فيما أجاب 17.14 % من المبحوثين بالنفي، حيث قدرت نسبة إجابات الذكور بـ 12.50 % والإناث بـ 21.05 %.

وعليه فإن التحفيز يعتبر من أهم النشاطات في المؤسسة، إذ يتم الإعتماد عليه كثيرا في زيادة الإنتاج حيث يعتبر هذا الأخير المحدد الرئيسي للحوافز التي تقدمها المؤسسة لعمالها، كما يساهم تحفيز الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال التحسين المستمر لقدرات الأفراد وتشجيع مهاراتهم الفردية والجماعية بالإضافة إلى تحسين الوضعية الإجتماعية لهم وتشجيع إبداعات وإبتكارات الأفراد والذي من شأنه أن يزيد من إخلاص العاملين وولائهم للمنظمة وبالتالي التركيز على تحقيق الإبداع الإداري وكذلك المساهمة في توصيل وتبليغ وتوحيد الأفكار وتحقيق التنسيق والتكامل بين أقسام وإدارات المنظمة المختلفة، وبالتالي تحقيق أهدافها. وحتى تستثمر المؤسسة في رأس مالها الفكري والمعرفي أحسن إستثمار وتوفر لهم المناخ الملائم والذي يمكنهم من تقديم معلوماتهم وأفكارهم بحرية كاملة.

الجدول رقم 14: تعامل المؤسسة مع القدرات والمهارات الإبداعية للرأس المال الفكري بالنسبة للفئات السوسيو مهنية:

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
37.14	13	42.86	03	16.67	01	40.91	09	توليهم مكانة خاصة
51.43	18	57.14	04	50	03	50	11	تمنحهم الحرية في إنجاز المهام
2.86	01	00	00	00	00	4.55	01	تشجع العامل المخلص والمنضبط
8.57	03	00	00	33.33	02	4.55	01	تهمشهم وتسلب عليهم العقوبات
%100	35	%100	07	%100	06	%100	22	المجموع

تؤكد البيانات الإحصائية المبينة أعلاه 51.43% من أفراد مجتمع البحث تمنحهم الحرية الكاملة في إنجاز المهام، حيث قدرت نسبة إجابات الإطارات بـ 50% وأعوان التحكم بـ 50% وأعوان التنفيذ بـ 57.14%، تليها عبارة توليهم مكانة خاصة بنسبة قدرت بـ 37.14%، حيث قدرت إجابات الإطارات بـ 40.91% وأعوان التحكم بـ 16.67% وأعوان التنفيذ بـ 42.86%، تليها عبارة تهمشهم وتسلب عليهم العقوبات بنسبة 8.57%، حيث قدرت نسبة إجابات الإطارات بـ 4.55% وأعوان التحكم بـ 33.33%، وأخيراً حصلت عبارة تشجع العامل المخلص والمنضبط على نسبة 2.86%، حيث قدرت نسبة إجابات الإطارات بـ 4.55%.

وعليه فإن المؤسسة في تعاملها مع القدرات والمهارات الإبداعية لعمالها فإنها تمنحهم الحرية الكاملة في إنجاز المهام وهذا بسبب الثقة الكبيرة التي تضعها فيهم وفي قدراتهم وتشجع دائما على تقديم الجديد والمفيد للمؤسسة ، وتوليهم مكانة خاصة وذلك لما يتمتعون به من قدرات وإمكانيات ، كما أن رأس المال الفكري يلعب دورا هاما في نجاح المنظمات في الوقت الحاضر وهذا لإمتلاكهم المعرفة، المهارة، الخبرة، التي يمكن توظيفها وإستثمارها في تحسين أداء المنظمة لتحقيق أهدافها وبالتالي تمكينها من القدرة على المنافسة .

الجدول رقم 15: إستعمال المؤسسة أساليب معينة للإستثمار في القدرات الإبداعية للعاملين بالنسبة لمتغير الجنس:

المجموع		أنثى		ذكر		الفئات	
		%	ت	%	ت	%	ت
20	07	21.05	04	18.75	03	التنوع في أساليب التدريب	نعم
40	14	31.58	06	50	08	إستخدام التكنولوجيا الحديثة	
40	14	47.37	09	12,50	05	لا	
100	35	100	19	100	16	المجموع	

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه ، أكدت نسبة 60 % من أفراد مجتمع البحث أن المؤسسة تعتمد على أساليب معينة للإستثمار في القدرات الإبداعية للعاملين، ويرجعون ذلك إلى إستخدام التكنولوجيا الحديثة وهذا ما أكدته نسبة 40 %، حيث نجد أن نسبة إجابات الذكور بلغت 50% ونسبة إجابات الإناث قدرت بـ31.58% ، تليها التنوع في أساليب التدريب بنسبة 20% حيث بلغت نسبة الذكور 18.75% ونسبة الإناث 21.05%، فيما أجاب 40 % من المبحوثين بالنفي، حيث بلغت نسبة إجابات الذكور 31.25% ونسبة الإناث 47.37% .

ومنه فإن مؤسسة إتصالات الجزائر تعتمد بصفة أولية على التكنولوجيا الحديثة من وسائل وأساليب ومعدات وذلك من أجل الإستثمار الحسن في القدرات الإبداعية للعاملين، وذلك بغرض تنمية قدراتهم المهنية والمعرفية وإثراء معارفهم لتنفيذ مهامهم بأفضل السبل والإمكانات، و من أجل إيجاد الحلول للمشاكل والصعوبات التي يمكن أن تواجههم أثناء تأدية مهامهم، كما أن طبيعة نشاط المؤسسة يدعم إستخدام التكنولوجيا الحديثة حيث أنه ومن خلال توزيعنا للإستثمارات على العمال لاحظنا أن كلهم يعتمدون على أجهزة الكمبيوتر وشبكة الإنترنت في تأدية مهامهم، كما أن التنوع في أساليب التدريب من شأنه أن يشجع أفراد المؤسسة ويحفزهم لتطوير مساهمهم الوظيفي من خلال إكتساب معارف جديدة ، بينما اللذين يرون عكس ذلك فربما لعدم إهتمام هذه الفئة بإستخدام الوسائل التكنولوجية والتدريب لشغلها مناصب لا تتطلب ذلك، أو ربما لعدم إمتلاكهم قدرات وإمكانيات كبيرة تسعى المؤسسة للإستثمار فيما.

الجدول رقم 16 : تسمح لك المؤسسة بإستغلال كل قدراتك ومهاراتك في مجال

عملك بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		الفئة	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات	
11.43	04	10.71	03	10.67	01	00	00	شعور الموظفين بثقة مرؤوسيههم	نعم
22.86	08	21.43	06	33.33	02	00	00	تقدير الرؤساء في العمل جهود مرؤوسيههم	
20	07	17.86	05	33.33	02	00	00	تشجيع الأفراد على إبداء مقترحاتهم	
45.71	16	50	14	17.67	01	100	01	لا	
100	35	100	28	100	06	100	01	المجموع	

يتضح من خلال هذه النتائج أن 54.29% من أفراد مجتمع البحث يرون أن المؤسسة تسمح لهم بإستغلال كل قدراتهم ومهاراتهم في مجال عملهم، حيث أن نسبة 22.86% يرون أن هذا من خلال تقدير الرؤساء في العمل لجهودهم، حيث أنه نجد أن نسبة ذوي المستوى التعليمي الثانوي تبلغ 33.33% فيما تبلغ نسبة ذوي المستوى التعليمي الجامعي 21.43%، تليها تشجيع الأفراد على إبداء مقترحاتهم بنسبة 20%، حيث بلغت نسبة ذوي المستوى التعليمي الثانوي 33.33% والجامعي 17.86%، وأخيرا تليها عبارة شعور الموظفين بثقة رؤوسهم بنسبة بلغت 11.43%، نجد فيها نسبة ذوي المستوى التعليمي الثانوي قدرت بـ 16.67% والجامعي بـ 10.71%، أما اللذين أجابوا بالنفي فقد بلغت نسبتهم 45.71%، حيث أنه نجد أن نسبة ذوي المستوى التعليمي المتوسط تقدر بـ 100% بالنسبة لإجابة مبحوث واحد والثانوي بـ 16.67% والجامعي بـ 50% .

نستنتج من كل هذا أن مؤسسة إتصالات الجزائر تسمح لموظفيها بإستغلال كل قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم في مجال عملهم ، مما زاد ذلك من ثقتهم بأنفسهم وتقدير رؤساء العمل لجهودهم، هذا ما سمح لهم بالتعبير عن آرائهم ومشاركتهم في مناقشة بعض القضايا للرفع من روحهم المعنوية، ومشاركتهم أيضا في إنجاز المهام والتي من شأنها أن تحقق التماسك بين أعضاء الجماعة وخلق نوع من التعاون وروح الأخوة، وبالتالي تلاشي مظاهر الصراع وتعزيز العلاقة بين الإدارة والعمال ولهذا وجب على المؤسسة نشر ثقافة العمل الجماعي كإستراتيجية فعالة في إنجاز المهام الموكلة وتحقيق الإستمرارية. أما اللذين يرون بأن المؤسسة لا تسمح لهم بإستغلال قدراتهم ومهاراتهم في مجال عملهم فربما ذلك راجع إلى أن قدراتهم ومهاراتهم لا تناسب المناصب التي يشغلونها وهذا لمحدودية المنصب والذي لا يتطلب مهارات كبيرة للتعامل معه، وأن العمال لا يقدمون أفكارا تفيد في تحقيق أهداف التنظيم، أو ربما يعود ذلك إلى أن الإدارة العليا هي التي تتكفل بتوليد الأفكار والآراء والإقتراحات وما يكون على العامل سوى تنفيذ الأوامر والتعليمات وليس من صلاحيته أبدا المساهمة في تحقيقها.

الجدول رقم 17: تشجيع المؤسسة العاملين بهدف إستغلال قدراتهم الإبداعية
بالنسبة للفئات السوسيو مهنية:

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات	
25.71	09	28.57	02	16.67	01	27.27	06	المشاركة في إتخاذ القرار	نعم
45.71	16	42.86	03	50	03	45.45	10	الإستفادة من مختلف الدورات التدريبية	
17.14	06	28.57	02	00	00	18.18	04	تصميم الوظائف بشكل يساعد على الإبداع	
8.57	03	00	00	16,67	01	9.09	02	لا	
100	35	100	07	100	06	100	22	المجموع	

من خلال الإجابات توضح النتائج الإحصائية أن معظم أفراد مجتمع البحث أجابوا بأن المؤسسة تلجأ إلى تشجيعهم بهدف إستغلال قدراتهم الإبداعية وذلك بنسبة قدرت بـ 88.56% ، وذلك من خلال الإستفادة من مختلف الدورات التدريبية والتي قدرت نسبتها بـ 45.71% حيث نجد أن نسبة إجابات الإطارات قدرت بـ 45.45% وأعوان التحكم بـ 50% وأعوان التنفيذ بـ 42.86% ، تليها في المرتبة الثانية المشاركة في إتخاذ القرار بنسبة قدرت بـ 25.71% ، حيث نسبة إجابات الإطارات قدرت بـ 27.27% وأعوان التحكم بـ 16.67% وأعوان التنفيذ بـ 28.57% ، وأخيرا تصميم الوظائف بشكل يساعد على الإبداع بنسبة قدرت بـ 17.14% ، حيث نسبة إجابات الإطارات بلغت 18.18% وأعوان التنفيذ

28.57% فيما أجاب 8.57% من المبحوثين بالنفي ، حيث قدرت نسبة إجابات الإطارات بـ9.09% وأعوان التحكم بـ16.67% .

ومنه فإن هذا يدل على أن مؤسسة إتصالات الجزائر تولي عناية وإهتماما بمواردها البشرية، وتسعى دائما إلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم، مما يعكس الحاجة الفعلية للمهارات والكفاءات العالية لإستخدام التكنولوجيا الحديثة في المؤسسة، كما أن التدريب يساعد في إثراء معارفهم وفي تنفيذ مهامهم بأفضل السبل والإمكانات المتاحة، كما أن المشاركة في إتخاذ القرارات من الطرق التي تلجأ إليها المؤسسة لتشجيع العاملين خاصة أولئك الذين يكونون أكثر قدرة على توليد الأفكار وإبداء الآراء، وبذلك عملية المشاركة تنقل إهتمام الإدارة لسماع هذه الأفكار وتقود إلى فرص الإدراك والإستقلالية والنمو والإنجاز والتغذية الرجعية ، وتزود العاملين بالتحديات التي تضيف تنوعا للمهام اليومية وتتيح لهم مسؤولية تنفيذ القرارات التي شاركوا في وضعها، فبصفة عامة هي تمنح العمال إحساس بالمسؤولية الكاملة والإنتماء وتشجعهم على تحقيق الإبداع وذلك من خلال التصميم الجيد للوظائف والمهام الموكلة إليهم مما يدفعهم إلى الوصول بالمؤسسة إلى درجات المؤسسات الرائدة، بينما للذين أجابوا بأن المؤسسة لاتقوم بتشجيعهم فهذا ربما يعود إلى أنه ليست لهم القدرة على توليد الأفكار الجديدة، كما أن بعض المبحوثين أكدوا لنا بأن المؤسسة لاتشجعهم وإذا شجعتهم فيكون ذلك بشكل محتشم فيما رأى البعض أنها تشجع البعض على حساب البعض الآخر، مما يؤكد ذلك وجود العلاقات الغير رسمية والمحسوبية داخل المؤسسة.

الجدول رقم 18: إزالة المدير للعوائق أمام الأفكار الجديدة بالنسبة لمتغير الجنس:

المجموع		أنثى		ذكر		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	
71.42	25	73.68	14	68.75	11	نعم
28.57	10	26.31	05	31.25	05	لا
%100	35	%100	19	%100	16	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية السابقة، يتضح أن نسبة 71.42% من افراد مجتمع البحث يؤكدون أن المدير يعمل على إزالة العوائق أمام الأفكار الجديدة، حيث نجد أن نسبة إجابات الذكور بلغت 68.75% فيما بلغت نسبة إجابات الإناث 73.68%، فيما أجاب 28.57% من المبحوثين بالنفي، حيث نجد أن نسبة إجابات الذكور قد بلغت 31.25% والإناث 26.31%.

من كل ماسبق ذكره نستنتج أن مدير إتصالات الجزائر يسعى جاهدا لتوفير كل الظروف الملائمة للعمل الجيد، وخاصة تلك العوائق التي تقف أمام السير الحسن لأعمالهم فهاته العوائق يمكن أن تؤثر على مردود العمال إذ لم يتم إيجاد الحلول لها، والذي من شأنه أن يسمح لهم هذا على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل ويستثير فيهم الإبداع والتجديد والثقة في قدراتهم بشكل كبير. والمدير الذي يسعى إلى إزالة تلك العوائق فإنه بذلك يشجع على حل تلك المشكلات بطرق مبتكرة ويعمل على دعم روح الفريق الواحد، مما يؤثر إيجابا عليهم بحيث يستثير فيهم الهمم ويحفزهم معنويا لمواجهة الظروف الصعبة التي تواجههم في العمل لكي يصلوا معا إلى تحقيق الرؤية المنشودة، أما بالنسبة للذين أجابوا بـ"لا" فهذا ربما راجع إلى تضارب مصالحهم مع المصالح الشخصية للمدير أو لتوتر العلاقة وإنعدام قنوات الإتصال بينهم.

المحور الثالث : والمتعلق بالفرضية الجزئية الثالثة:

" يسهم إستقطاب رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية."

الجدول رقم 19: تقوم المؤسسة بإستقطاب العناصر المتميزة ذات الكفاءة والقدرات المعرفية بالنسبة للفئات السوسيو مهنية:

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات	
17.14	06	42.85	03	16.67	01	9.09	02	الإستفادة من الكفاءات خارج المؤسسة	نعم
31.43	11	14.29	01	16.67	01	40.91	09	المحافظة على سمعة المؤسسة	
22.57	08	28.57	02	00	00	27.27	06	القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة	
28.57	10	00	01	66.67	04	22.73	05	لا	
100	35	100	07	100	06	100	22	المجموع	

من خلال إستقراء البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن 71.14 % من أفراد مجتمع بحث أجابو بأن المؤسسة تقوم بإستقطاب العناصر المتميزة ذات الكفاءة والقدرات المعرفية ، إذ نجد أن 31.43 % أجابوا بأن هذا يؤدي إلى المحافظة على سمعة المؤسسة وعليه قدرت نسبة إجابات الإطارات بـ 40.91 % وأعوان التحكم بـ 16.67 % أما عن أعوان التنفيذ فقدرت نسبتهم بـ 14.29 %، تليها مباشرة القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة بنسبة 22.57 %، حيث قدرت إجابات الإطارات بـ 27.27 % وأعوان التنفيذ بـ 28.57 %، ثم تأتي الإستفادة من الكفاءات خارج المؤسسة بـ 17.14 % حيث قدرت نسبة إجابات الإطارات بـ 9.09 % وأعوان التحكم بـ 16.67 % أما أعوان التنفيذ بـ 42.85 %، أما بالنسبة للمبحوثين اللذين أجابوا بالنفي فقدرت نسبتهم بـ 28.57 % ، حيث بلغت نسبة إجابات الإطارات بـ 22.73 % و أعوان التحكم بـ 66.67 % وأعوان التنفيذ بـ 14.29 %.

وعليه نستنتج من خلال كل ماسبق ذكره أن المؤسسة تعمل على إنتقاء أفضل العناصر البشرية المؤهلة علميا والقادرة على تقديم خدمات عالية الجودة تلبي رغبات الزبون، فالمؤسسة تستمد سمعتها من نوعية وجودة خدماتها وهذا يتضح من خلال علاقة المؤسسة مع زبائنها، لهذا نجد المؤسسات تسعى إلى تقديم خدمات ذات جودة عالية من أجل تحقيق السمعة التي تمكنها من المنافسة فالعناصر البشرية المؤهلة والتميزة تسعى دوما إلى تغليب مصلحة المؤسسة على المصلحة الشخصية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

الجدول رقم 20: يسهل النظام المعتمد في المؤسسة على جذب وإستقطاب المتميزين من الكوادر للعمل لديها بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		الفئة الاحتمالات	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
31.43	11	35.71	10	16.67	01	00	00	تقليل من النفقات	نعم
40	14	35.71	10	50	03	100	01	تقليل من الجهود والأنشطة الخاصة بالعاملين	
28.58	10	28.58	08	33.33	02	00	00	لا	
100	35	100	28	100	06	100	01	المجموع	

يتضح لنا من خلال المعطيات الكمية الوارد في الجدول أعلاه ، يتضح لنا نسبة 71.43% من أفراد مجتمع البحث يؤكدون أن النظام المعتمد في المؤسسة يسهل على جذب وإستقطاب المتميزين من الكوادر للعمل لديها وذلك بنسبة 71.43% ، إذ نجد أن 40% من المبحوثين أجابوا بأن هذا يقلل من الجهود والأنشطة الخاصة بالعاملين ، حيث قدرت نسبة إجابات ذوي المستوى المتوسط بـ 100% والثانوي بـ 50% والجامعي بـ 35.71% ، تليها التقليل من النفقات بنسبة قدرت بـ 31.43% ، فقدرت نسبة إجابات ذوي المستوى التعليمي الثانوي بـ 16.67% والجامعي بـ 35.71% ، أما بالنسبة للذين أجابوا بالنفي فقدرت إجاباتهم بـ 28.57%

%، حيث نجد أن نسبة إجابات ذوي المستوى التعليمي الثانوي قدرت بـ33.33% والجامعي بـ28.58% .

وعليه يتضح لنا من خلال البيانات أن المؤسسة تعتمد على نظام فعال في إستقطاب أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية لشغل الوظائف وذلك من أجل التقليل من الأعباء على العاملين وتساعدهم في القيام بالأعمال الموكلة إليهم ، فالعنصر البشري المؤهل علميا وعمليا يقلل من تكاليف المؤسسة، لهذا نجد أن المؤسسة تسعى جاهدة لمتابعة أفضل العناصر البشرية من سوق العمل من أجل تحقيق أهدافها والمتمثلة في تحقيق الأرباح وهذا ما أكده شولتز في نظريته إذ إعتبر "الإستثمار في رأس المال البشري المتميز بشكل من أشكال رأس المال المادي التي يمكن الإستثمار فيها بل يفوق في أهميته رأس المال المادي ، كما أن التقليل من النفقات يسهل من إستغلال العناصر المتميزة فكلما كان العنصر البشري أكثر كفاءة كلما قلت تكاليف المؤسسة من تدريب وتكوين".

الجدول رقم 21 : تقوم المؤسسة بإستقطاب العاملين ذوي الخبرة الطويلة لشغل الوظائف المهمة بالنسبة لمتغير الأقدمية في العمل:

المجموع	من 30		من 20 إلى		من 11 إلى 20		أقل من 10		الفئة	
	سنة فأكثر	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة	سنة			
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الإحتمالات
25,71	09	00	00	00	00	30	06	27.27	03	دائما
71,43	25	100	01	100	03	65	13	72.73	08	أحيانا
02,86	01	00	00	00	00	100	01	00	00	أبدا
100	35	100	01	100	03	100	20	100	11	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن مؤسسة إتصالات الجزائر تسعى إلى إنتقاء أفضل وأنسب العناصر البشرية المتقدمة للعمل أو شغل وظائف المهمة ، حيث نجد أغلبية المبحوثين أجابوا بـ أحيانا حيث قدرت نسبتهم بـ71.43% ، إذ نجد أن العاملين الذين تتراوح أقدميتهم في العمل بأقل من 10 سنوات قدرت نسبتهم بـ 72.73% ، في أن من 11 إلى 20 سنة قدرت بـ 65% ، أما الذين أجابوا بـ دائما فقدرت نسبتهم بـ 25,71% ، حيث نجد العاملين الذين تتراوح أقدميتهم في العمل بأقل من 10 سنوات تقدر بـ 27.27% ، ومن 11

إلى 20 سنة قدرت نسبتهم بـ 30% ، أما الذين أجابوا بـ أبداً فقدت نسبتهم بـ 2,86% ، حيث قدرت نسبة إجابات المبحوثين الذين تتراوح أقدميتهم في العمل من 11 إلى 20 سنة فقد قدرت نسبتهم بـ 100%.

من خلال البيانات يتضح لنا أن المؤسسة أحياناً ما تسعى إلى إستقطاب العاملين ذوي الخبرة الطويلة لشغل الوظائف المهمة ، وهذا راجع إلى السياسة المعتمدة من طرف المؤسسة في جذب وإنتقاء أفضل العاملين لشغل الوظائف المهمة ، فالعامل ذوي الخبرة الطويلة يقلل التكاليف على المؤسسة ، أي أنه لا يخضع إلى تكوين وتدريب مثل العاملين الجدد ، إضافة إلى هذا فإن مؤسسة إتصالات الجزائر تعتمد على التكنولوجيا ، هذا ما يتطلب عليها توفير عمال ذوي الخبرة الطويلة من أجل مساهمة ومواكبة التطورات التقنية في مختلف المجالات.

الجدول رقم 22: تواجه المؤسسة صعوبات في إستقطاب العاملين ذات الكفاءة العالية بالنسبة للفئات السوسيو مهنية:

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة الاحتمالات	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
48,57	17	57,14	04	66,67	04	40,91	09	صعوبة إختيار العاملين الجدد	نعم
31,43	11	28,57	02	33,33	02	31,82	07	صعوبة تقييم و متابعة الخبراء	
20	07	14,29	01	00	00	27,27	06	لا	
100	35	100	07	100	06	100	22	المجموع	

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ، أن المؤسسة تواجه صعوبات في إستقطاب العاملين ذات الكفاءة العالية بنسبة تقدر بـ 80% ، إذ أن نسبة 48,57% من مجتمع البحث أكدوا على صعوبة إختيار العاملين الجدد إذ أن الإطارات كانت نسبتهم تقدر بـ 66,67% وأعوان التنفيذ كانت نسبتهم تقدر بـ 57,14% ، أما الذين أجابوا بصعوبة تقييم ومتابعة الخبراء فقدت نسبتهم بـ 31,43% ، إذ نجد الإطارات قدرت نسبتهم بـ 31,82% ، في حين أن اعوان التحكم فقدت نسبتهم بـ 33,33% ، أما أعوان التنفيذ فكانت نسبتهم تقدر بـ 28,57% ، أما الذين اجابو بلا

فقدت نسبتهم بـ 20% ، إذ نجد أن الإطارات نسبتهم قدرت بـ 27,27% ، في حين أن اعوان التنفيذ فقد قدرت نسبتهم بـ 14,29%.

يتضح لنا من خلال إستقراء البيانات أن مجتمع البحث أكدوا على أن المؤسسة تواجه صعوبات في إستقطاب العاملين ذوي الكفاءة العالية خصوصا عند إختيار العاملين الجدد ، فهذا راجع إلى عدم وضوح سياسة المؤسسة في إستقطاب العاملين الجدد ، إضافة إلى هذا فإننا نجد مشكل الوساطة و المحسوبية التي تعتمد عليها المؤسسة في إستقطاب العاملين وعدم توفر كوادر بشرية مؤهلة علميا و عمليا لشغل الوظائف الحساسة ، أو هذا راجع مؤسسة في إستقطاب العاملين وعدم توفر كوادر بشرية مؤهلة علميا و عمليا لشغل الوظائف الحساسة ، أو هذا راجع إلى العمال الجدد ، فالمؤسسة عندما تستقطب فئة معينة يأتي بأفكار وثقافة تتعارض مع ثقافة المؤسسة السائدة.

الجدول رقم 23 : على أي أساس تختار المؤسسة العاملين بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

المجموع	جامعي		ثانوي		متوسط		الفئة الاحتمالات
	ت	%	ت	%	ت	%	
48,57	17	39,29	11	83,33	05	100	المؤهلات
20	07	21,43	06	16,66	01	00	الخبرات
11,42	04	10,71	03	00	00	100	الكفاءة
22,85	08	28,57	08	00	00	00	المحسوبية
100	35	100	28	100	06	100	المجموع

تؤكد البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه ، أن المؤسسة في إختيارها للعاملين تعتمد في الدرجة الأولى على المؤهلات العلمية وذلك بنسبة 48,57% ، حيث نجد نسبة أصحاب المستوى التعليمي المتوسط قدرت بـ 100% بالنسبة لمبحوث واحد ، والثانوي بـ 83,33% ، والجامعي بنسبة 39,29% ، تليها المحسوبية بنسبة 22,85% ، حيث نجد نسبة إجابات أصحاب المستوى الجامعي

28,57% ، ثم الخبرات بنسبة 20% ، حيث تقدر نسبة أصحاب المستوى التعليمي الثانوي بـ 16,66% ، والجامعيين بنسبة 21,43% ، وأخيرا على أساس الكفاءة بنسبة 11,42% ، حيث نجد نسبة إجابات أصحاب المستوى التعليمي المتوسط بلغت 100% بالنسبة لإجابة مبحوث واحد ، و الجامعي بنسبة 10,71%.

وعليه يمكن القول بأن مؤسسة إتصالات الجزائر في إختيارها للعاملين تعتمد في الأساس الأول على أصحاب المؤهلات العلمية لإختيارهم لشغل المناصب وذلك من اجل الإستفادة من كفاءاتهم وقدراتهم ومعارفهم التي إكتسبوها من خلال تحصيلهم الدراسي ، هذا بالإضافة أيضا إلى إختيارها على أساس الخبرات والكفاءات وذلك لما يحملونه من معلومات و مهارات وأفكار جديدة تفيد المؤسسة و العمال الآخرين ، هذا و تعتمد المؤسسة أيضا على المحسوبة في إختيار العاملين وهذا حسب إجابات بعض المبحوثين وذلك لأن هذه السياسة متبعة في الكثير من المؤسسات الجزائرية.

الجدول رقم 24: تقدم المؤسسة خدمات عالية الجودة وتلبي حاجات و رغبات الزبائن بالنسبة للفئات السوسيو مهنية:

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات	
34,22	12	14,29	01	50	03	36,36	08	نوعية الخدمات المقدمة	نعم
31.43	11	28,57	02	33,33	02	31,82	07	مشاركة الزبون في تحديد الإحتياجات	
20	07	42,86	03	00	00	18,18	04	العلاقة بين المؤسسة و الزبون	
14,29	05	14,29	01	16.67	01	13,64	03	لا	
100	35	100	07	100	06	100	22	المجموع	

من خلال المعطيات الواردة بالجدول ، يتضح لنا أن معظم أفراد مجتمع البحث أكدوا على أن المؤسسة تقدم خدمات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن بنسبة 85,71% ، إذ أكدت الإطارات على نوعية الخدمات المقدمة بنسبة تقدر بـ 36,36% ، وهذا راجع إلى منصبهم الوظيفي فهم يسعون على تقديم خدمات عالية الجودة ، في حين أن أعوان التحكم كانت نسبتهم تقدر بـ 50% أما أعوان التنفيذ فقدرت بـ 42,86% ، تليها في المرتبة الثانية مشاركة الزبون في تحديد الإحتياجات الخاصة بنسبة تقدر بـ 31,43% ، إذ كانت نسبة الإطارات بـ 31,82% ، أما أعوان التحكم فقدرت بـ 33,33% ، أما عن أعوان التنفيذ فقدرت بـ 28,57% ، ثم تليها العلاقة القوية بين المؤسسة و الزبون بـ 20% ، بحيث أن الإطارات كانت نسبتهم تقدر بـ 18,18% ، أما أعوان التنفيذ فكانت نسبتهم تقدر بـ 42,86% ، أما عن المبحوثين الذين أجابوا بلا فقدرت نسبتهم بـ 14,29%، إذ نجد نسبة الإطارات بـ 13,64% ، في حين أن أعوان التحكم كانت نسبتهم تقدر بـ 16,67% أما أعوان التنفيذ فقدرت نسبتهم بـ 14,29%.

يتضح لنا من خلال البيانات أن مؤسسة إتصالات الجزائر تسعى إلى تقديم خدمات ذات نوعية للزبون ، إذ لم يعد السعر فقط هو العامل و المحرك للزبون ، بل أصبحت الجودة هي الإهتمام الأول و القيمة التي تسعى للوصول إليها ، فتعظيم الخدمة المقدمة للزبون يؤدي إلى رضا الزبون و بالتالي الولاء للمؤسسة ، اما عن مشاركة الزبون في تحديد الإحتياجات الخاصة فالمؤسسة تقوم بالإطلاع على متطلبات ورغبات الزبائن ، ثم تقوم بتلبيتها في الوقت المطلوب و بالموصفات المطلوبة وهذا مايساعدها على فرض جودة خدماتها في السوق ، أما عن العلاقة القوية بين الزبائن و المؤسسة فهذا راجع إلى الإستمرار و التميز وكسب رضاهم وولائهم.

الجدول رقم 25 : تهتم المؤسسة بالخبرات الفكرية والمعرفية لتعزيز الميزة التنافسية بالنسبة للمتغير التعليمي :

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		الفئة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات
62.86	22	57.14	16	83,33	05	100	01	نعم
37.14	13	42.86	12	16,67	01	00	00	لا
100	35	100	28	100	06	100	01	المجموع

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه، يتضح لنا أن أغلبية أفراد مجتمع البحث يؤكدون أن المؤسسة تهتم بالخبرات الفكرية والمعرفية لتعزيز الميزة التنافسية حيث قدرت نسبة إجاباتهم بـ 62.86 %، حيث قدرت نسبة إجابات ذوي المستوى التعليمي المتوسط بـ 100 % والثانوي بـ 83.33 % والجامعي بـ 57.14 % ، أما بالنسبة للذين أجابوا بالنفي فقدت نسبة إجاباتهم بـ 37.14 %، حيث قدرت نسبة إجابات ذوي المستوى التعليمي الثانوي بـ 16.67 % والجامعي بـ 42.86 %.

وعليه نستنتج أن أغلبية مجتمع البحث أكدوا على إهتمام المؤسسة بالخبرات الفكرية والمعرفية وهذا من خلال الإستثمار والإستغلال الأمثل لرأس مالها الفكري إضافة إلى تفعيل قدرات ومهارات العاملين لتكيف مع مختلف التغيرات المتسارعة، ولهذا نجد أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة لهذه الخبرات الفكرية والمعرفية وتحرص على تنميتها وتثمينها فهي القادرة على توليد وتقديم أفكار إبداعية جديدة ومتميزة وعليه تكسب المؤسسة الميزة التنافسية ، أما بالنسبة للذين أجابوا بعكس ذلك فهذا ربما إلى النمط التسلطي المتبع من طرف المدير وعدم فتح المجال لهذه الفئة المتميزة من تقديم الأفكار والمقترحات الجديدة.

الجدول رقم 26: قدرة عمال المؤسسة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز من مكانتها في السوق بالنسبة للفئات السوسيو مهنية:

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات	
40	14	100	07	00	00	31.32	07	إيجاد طرق جديدة ومبتكرة في العمل	نعم
31.43	11	00	00	33,33	02	40.90	09	القدرة على تقديم خدمات لا يستطيع المنافسون تقليدها	
28.57	10	00	00	66.67	04	27.27	06	لا	
100	35	100	07	100	06	100	22	المجموع	

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه، يتضح أن نسبة 71.43 من أفراد مجتمع البحث لديهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانة المؤسسة في السوق، حيث نجد أن نسبة 40% من المبحوثين لديهم القدرة على إيجاد طرق جديدة ومبتكرة في العمل، حيث قدرت نسبة إجابات الإطارات بـ 31.82% وأعاون التنفيذ بـ 100% ، تليها القدرة على تقديم خدمات لا يستطيع المنافسون تقليدها وذلك بنسبة 31.43% ، حيث قدرت نسبة إجابات الإطارات بـ 40.90% وأعاون التحكم بـ 33.33% ، فيما أجاب 28.57% من المبحوثين بالنفي، و قدرت نسبة إجابات الإطارات بـ 27.27% وأعاون التحكم بـ 66.67% .

يتضح من خلال كل ماسبق ذكره، أن عمال مؤسسة إتصالات الجزائر يتمتعون بمهارات وقدرات ومؤهلات مكنتهم من خلق أفكار إبداعية، وإيجاد طرق جديدة ومبتكرة في العمل وتقديم خدمات متطورة تحاكي رغبات الزبائن وحاجاتهم ولا يمكن للمنافسين تقليدها في سوق شديدة المنافسة ، وذلك راجع إلى حسن إستثمار المؤسسة في القدرات الفكرية العالية لرأس مالها الفكري الذي يعد من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الإقتصاد العالمي، وذلك من خلال إخضاعه

الدائم لبرامج التدريب والتكوين ، والعمل على زيادة معرفته وتحسين ومهاراته وتنمية قدراته الإبداعية وذلك من أجل الوصول إلى الإبداع الإداري والتفوق المؤسسي.

الجدول رقم 27 : الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة للحفاظ على مركزها

التنافسي بالنسبة لمتغير الجنس:

المجموع		أنثى		ذكر		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	
28.57	10	31.58	06	25	04	تخفيض التكاليف
71.43	25	68.42	13	75	12	الجودة في الخدمات
100	35	100	19	100	16	المجموع

من خلال البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة تسعى للحفاظ على مركزها التنافسي وذلك من خلال الجودة في الخدمات والتي قدرت نسبتها بـ 71.43 % ، حيث قدرت نسبة إجابات الذكور بـ 75% والإناث بـ 68.42% ، تليها تخفيض التكاليف بنسبة قدرت بـ 28.57% حيث قدرت نسبة إجابات الذكور بـ 25% والإناث بـ 10% .

نستنتج من كل ما سبق ذكره إلى أن المؤسسة تسعى إلى تقديم خدمات عالية الجودة وهذا راجع إلى إتباعها لإستراتيجية تقوم أساسا على، توفير خدمات فريدة للزبائن تختلف عما يقدمه الآخرون فالمؤسسة في نظر الزبون عليها أن تفرض وجودها من نوعية خدماتها ، هذا مايساعدها على فرض تميزها عن المؤسسات الأخرى، وكذلك أكسبها ميزة تنافسية تسمح لها من فرص وجودها في السوق إضافة إلى هذا فإن المؤسسة التي تكون لديها سرعة الإستجابة للزبون وتلبية حاجياته ورغباته يعطي لها صورة حسنة، أما الذين يرون أن هذا يكون من خلال تخفيض التكاليف فهذا راجع أو يتوقف على هدف المؤسسة ، فمؤسسة إتصالات

الجزائر تسعى إلى التقليل من سعر المكالمات والإشتراكات الشهرية مقارنة بمنافسيها، من أجل كسب الزبائن ومنحهم مزايا تحفيزية للمحافظة عليهم.

الجدول رقم 28 : تولى المؤسسة كافة جهودها للبحث والتطوير بهدف تقديم

خدمات عالية الجودة بالنسبة لمتغير المستوى التعليمي:

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
74.29	26	71.43	20	83,33	05	100	01	نعم
25.71	09	28.57	08	16,67	01	00	00	لا
100	35	100	28	100	06	100	01	المجموع

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن أغلبية أفراد مجتمع البحث يرون أن المؤسسة تولى كافة جهودها للبحث والتطوير بهدف تقديم خدمات عالية الجودة، وذلك بنسبة قدرت بـ 74.29 حيث قدرت نسبة إجابات أصحاب المستوى التعليمي المتوسط بـ 100 %، والثانوي بـ 16.67 %، والجامعي بـ 28.57 %، أما اللذين أجابوا بالنفي فقدت نسبة إجاباتهم بـ 25.71 %، حيث نجد أن نسبة إجابات أصحاب المستوى التعليمي الثانوي قدرت نسبتهم بـ 16.67 %، والجامعي بـ 28.57 % .

وعليه يتضح لنا من خلال إستقراء المعطيات الإحصائية أن المؤسسة تولى أهمية بالغة بالبحث والتطوير، وهذا راجع إلى السياسة المعتمدة من طرف المؤسسة في تكثيف البحث المستمر والمتواصل، من خلال إعادة تحديث التكنولوجيا الموجودة وبالتالي دعم الميزة التنافسية، وهذا مايفرض على المؤسسة التحسين من خدماتها لتصبح أكثر سرعة وأقل تكلفة، كما أن البحث والتطوير يقود بالمؤسسة بصفة مستمرة ومتواصلة إلى الرفع من الكفاءة إضافة إلى التسهيل في تقديم الخدمات للزبائن. في حين اللذين أجابوا بالنفي فهذا ربما راجع إلى، عدم إهتمام المؤسسة بالبحث والتطوير والإعتماد فقط على الأساليب التقليدية في التسيير وعدم مراعاة متطلبات وحاجيات الزبون بالمواصفات المطلوبة وفي الوقت المحدد.

الجدول رقم 29 : فيما يتمثل الإبداع الإداري بالنسبة لمتغير الجنس:

المجموع		انثى		ذكر		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	
37.14	13	16.67	01	40.91	06	تقديم خدمات عالية للزبون
51.43	18	50	03	50	02	المنافسة
2.86	01	00	00	4.55	02	طرح الأفكار الجديدة
8.57	03	33.33	02	4.55	06	حل المشكلات
100	35	100	06	100	16	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه، يتضح أن الإبداع الإداري من وجهة نظر عمال إتصالات الجزائر يتمثل بالدرجة الأولى في تقديم خدمات عالية للزبون وذلك بنسبة تقدر بـ 34.29% ، حيث نجد أن نسبة إجابات الذكور تقدر بـ 37.5% والإناث بـ 31.57%، تليها حل المشكلات بنسبة 31.43%، حيث تقدر نسبة إجابات الذكور بـ 37.5% والإناث بـ 26.32%، وفي المرتبة الثالثة المنافسة وبنسبة 20%، حيث تقدر نسبة إجابات الذكور بـ 12.50% والإناث بـ 26.32%، وأخيرا طرح الأفكار الجديدة وبنسبة 14.28%، حيث تقدر نسبة إجابات الذكور بـ 12.5% والإناث بـ 15.79% .

نستنتج من كل ما سبق ذكره أن مؤسسة إتصالات الجزائر وفي سعيها لتحقيق الإبداع الإداري فإنها تعمل على تقديم خدمات عالية ومنتطورة لزيائنها وذلك من خلال خفض التكاليف ، الرفع من جودة الخدمات ، إدخال تكنولوجيا حديثة للمعلومات والاتصالات وجعلها أكثر رقيا وتطورا وذلك من أجل جذبهم والتعزيز من ولائهم والحفاظ عليهم ، هذا بالإضافة إلى حل المشكلات التي تواجه عمال المؤسسة والتي تعترض سير عملهم والعمل على إيجاد الحلول لها ، هو أيضا من وجهة نظرهم تحقيقا للإبداع الإداري، وهذا ما يتوافق مع نظرية مارش وسيمون في الإبداع الإداري" حيث فسرت النظرية الإبداع من خلال حل المشكلات التي

تعرض المؤسسات ، إذ تواجه المؤسسات فجوة بين ماتقوم به وما يفترض أن تقوم به" ، هذا وقدرتهم على طرح الأفكار الجديدة بسبب ما يمتلكونه من مؤهلات وقدرات ومعارف مكنتهم من إبداع حلول مبتكرة وخدمات متميزة لتحقيق قدرات تنافسية أعلى.

وعليه وحتى تتمكن المؤسسة من المحافظة على مركزها التنافسي وجب عليها العمل على تحقيق الإبداع الإداري ، من خلال العمل على مضاعفة الزبائن وتقديم جيدة ومتميزة، تميزها عن غيرها من المنافسين والعمل على إقتراح وتقديم الأفكار الجديدة والتي يمكن بواسطتها مواجهة المشكلات التي تواجه المؤسسة وذلك لا يتحقق إلا من خلال العمل على تطوير العمل التنافسي لمواردها البشرية وبالتالي ضمان البقاء والإستمرار وحتى الريادة في السوق.

2- مناقشة وتفسير نتائج الدراسة:

بعد عرض البيانات الكمية في جداول إحصائية والتعليق عليها ، سنحاول الآن مناقشتها في ضوء الفروض المطروحة حتى نتمكن من معرفة درجة تحققها ، ثم نقارنها بنتائج الدراسات السابقة.

2-1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها:**أ- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:**

للتأكد من الفرضية التي مفادها "تساهم المحافظة على رأس المال الفكري في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين".

من خلال الجدول رقم (07) نجد أن نسبة 97.14% من أفراد مجتمع البحث يؤكدون أن المؤسسة تهتم بإشراكهم في دورات تدريبية لغرض تنمية وتطوير مهاراتهم ومعارفهم.

كذلك الجدول رقم (08) يؤكد فيه أفراد مجتمع البحث وبنسبة 62.86% أن المؤسسة تعتمد على التدريب لتحسين أداء المؤسسة ، والجدول رقم (09) يكد فيه أفراد مجتمع البحث على فعالية البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة وذلك بنسبة 82.86%.

كما يبين الجدول رقم (10) أن الأغلبية الساحقة من أفراد مجتمع البحث أكدوا أن البرامج التكوينية التي تقدمها المؤسسة تتلائم مع إحتياجاتهم الوظيفية وذلك بنسبة 77.14% .

كما أكدت نتائج الجدول رقم (11) أن نسبة 80% من أفراد مجتمع البحث أكدوا بأن المؤسسة تقدم لهم الحوافز بنوعيتها (المادي والمعنوي).

يتبين من الجدول رقم (13) أن أغلب المبحوثين وبنسبة 82.86% يؤكدون أن نشر ثقافة التحفيز تساهم في إستغلال قدراتهم الإبداعية.

من خلال الجدول رقم (15) أكدت نسبة 60% من أفراد مجتمع البحث أن المؤسسة تعتمد على أساليب معينة للإستثمار في قدراتهم الإبداعية، وذلك من خلال إستخدام التكنولوجيا الحديثة والتنوع في أساليب التدريب.

تبين نتائج الجدول رقم (17) أن معظم أفراد مجتمع البحث أجابوا بأن المؤسسة تلجأ إلى تشجيعهم بهدف إستغلال قدراتهم الإبداعية وذلك بنسبة قدرت بـ88.56%.

كما نجد أن نسبة 71.72% من أفراد مجتمع البحث أكدوا في الجدول رقم (18) أن المدير يعمل على إزالة العوائق أمام الأفكار الجديدة.

وبناء على ذلك يمكن القول أن المحافظة على رأس المال الفكري تساهم في تنمية القدرات الإبداعية للعاملين ، وعليه يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت ميدانياً.

ب- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

للتأكد من الفرضية الثانية والتي مفادها " يساهم إستقطاب رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية."

يتبين من الجدول رقم (19) أن أغلبية أفراد مجتمع البحث يؤكدون أن المؤسسة محل الدراسة تقوم بإستقطاب العناصر المتميزة ذات الكفاءة والقدرات المعرفية وذلك بنسبة بلغت 71.14%.

كما أكدت نتائج الجدول رقم (20) أن معظم أفراد مجتمع البحث أكدوا وبنسبة بلغت 71.43% أن النظام المعتمد في المؤسسة يسهل عملية جذب وإستقطاب المتميزين من الكوادر المتقدمين للعمل لديها.

كما أن الجدول رقم (21) تؤكد نتائجه أن المؤسسة تقوم بإستقطاب العاملين ذوي الخبرة الطويلة لشغل الوظائف المهمة وذلك بنسبة بلغت 71.43% من إجابات المبحوثين.

أما نتائج الجدول رقم (22) فقد أكد أفراد مجتمع البحث وبنسبة قدرت بـ80% أن مؤسسة إتصالات الجزائر تواجه صعوبات في إستقطاب العاملين ذات الكفاءة العالية.

تبين نتائج الجدول رقم (24) أن معظم أفراد مجتمع البحث أكدوا على أن المؤسسة تقدم خدمات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن بنسبة قدرت بـ85.71%.

كما بين الجدول رقم (25) أن معظم أفراد مجتمع البحث وبنسبة 62.86% أكدوا أن المؤسسة تهتم بالخبرات الفكرية والمعرفية لتعزيز الميزة التنافسية .

أما نتائج الجدول رقم (26) فجاءت مؤكدة على أن لعمال مؤسسة إتصالات الجزائر القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز من مكانة المؤسسة في السوق بنسبة قدرت ب 71.43%.

كما يبين الجدول رقم (27) أن نسبة 71.43% من أفراد مجتمع البحث أكدوا أن الجودة في الخدمات هي من أهم الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة للحفاظ على مركزها التنافسي.

كما نجد أن نسبة 74.29% من أفراد مجتمع البحث أكدوا في الجدول رقم (28) على أن المؤسسة تولي كافة جهودها للبحث والتطوير بهدف تقديم خدمات عالية الجودة.

وبناء على ذلك، يتبين بأن إستقطاب رأس المال الفكري يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ومن هنا نستطيع القول بأن الفرضية الجزئية الثانية، فرضية ثبت صدقها ميدانياً.

2-2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

توصلت دراستنا الراهنة إلى العديد من النتائج المتشابهة في جوانب منها وتختلف في جوانب أخرى مع ماتوصلت إليه الدراسات السابقة.

1- اختلفت نتائج دراستنا الراهنة مع دراسة كراباش كريمة بعنوان "دور إدارة الموارد البشرية في تنمية رأس المال الفكري" دراسة حالة في مديرية الموارد البشرية (موبيليس) الجزائر العاصمة سنة 2014/2013 ، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في تنمية رأس المال الفكري، من خلال إستراتيجية التوظيف لرأس المال الفكري ، تمكين العاملين ، الإستثمار في رأس المال البشري. بينما ترى دراستنا أن مؤسسة إتصالات الجزائر تعتمد بالدرجة الأولى على ، التدريب والتكوين والتحفيز في إستغلال وتنمية القدرات الإبداعية للعاملين.

2- إتفقت دراستنا الحالية مع دراسة دحماني عزيز بعنوان "مساهمة الإنفاق على الرأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية" دراسة حالة بمؤسسة سونطراك، تلمسان 2015/2014 ، في جزئية أن مؤسسة سونطراك تحرص على إقامة دورات تكوينية للعاملين وذلك لرفع من مستوى أدائهم ، بينما دراستنا ترى بأن البرامج التكوينية التي تقدمها مؤسسة إتصالات الجزائر تتلائم مع الإحتياجات الوظيفية لعمالها.

3- إختلفت دراستنا الراهنة مع دراسة فرحاني لويزة بعنوان "دور الرأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية" دراسة حالة شركة الإسمنت عين توتة ، باتنة سنة 2016/2015، من حيث النتائج حيث ترى هذه الدراسة أن أبعاد رأس المال الفكري (البشري و الهيكلي) دور في تحقيق الميزة التنافسية أكثر من الرأس المال الزبوني ، بينما توصلت دراستنا إلى أن إستقطاب رأس المال الفكري وقدرت المؤسسة المؤسسة على تقديم خدمات عالية ترضي زبائنها (رأس المال الزبوني) دور في تحقيق الميزة التنافسية.

4- إتفقت دراستنا الحالية مع دراسة عديلة بنت عبد الله القرشي بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير" لدى مديرات ومساعدات المدارس الإبتدائية بمكة المكرمة سنة 2008 ، في جزئية أن مديرات ومساعدات المدارس الإبتدائية يتوفرون على مهارات الإبداع الإداري، بينما توصلت دراستنا إلى أن لعمال مؤسسة إتصالات الجزائر مهارات وقدرات مكنتهم من تحقيق الإبداع الإداري.

5- إختلفت نتائج دراستنا الحالية مع دراسة عادل بن صالح الشقحاء بعنوان "علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري" دراسة مسحية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بالرياض سنة 2003 ، حيث تهدف هذه الدراسة إلى تبيان علاقة الأنماط القيادية (النمط القيادي الديمقراطي ، النمط المتسلط ، النمط الحر) بمستوى الإبداع الإداري ، بينما دراستنا الحالية تهدف إلى تبيان علاقة رأس المال الفكري بالإبداع الإداري.

6- إتفقت دراستنا مع دراسة توفيق العطية توفيق العجلة بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي" دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة سنة 2009 من حيث النتائج، حيث خلصت هذه الدراسة إلى أن وزارات قطاع غزة يوجد بها إبداع إداري ، وذلك لأن المديرون يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية. وكذلك دراستنا الحالية أكدت على أن مؤسسة إتصالات الجزائر يوجد بها إبداع إداري وقادرة على تحقيقه ، وذلك لأن عمال المؤسسة يمتلكون القدرات والمهارات والمعارف المتميزة والتي مكنتهم من تقديم الأفكار الجديدة التي تخدم أهداف المؤسسة ، إذن يمكن إعتبارهم شخصيات مبدعة بدرجة عالية.

3- الإستنتاج العام للدراسة:

بعد تأكدنا من صدق الفرضيات الجزئية وثبوت صحتها ميدانيا، وبالتالي نستنتج صدق الفرضية العامة ، إذن هناك علاقة بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري.

وعليه يمكن القول بأن مؤسسة إتصالات الجزائر تعتمد إعتقادا كبيرا على رأس مالها الفكري في سعيها لتحقيق الإبداع الإداري، فهي تعمل جاهدة على تنمية وتطوير قدراته ومهاراته ومعارفه من خلال إخضاعه الدائم لبرامج التدريب والتكوين وذلك بهدف الرفع من أدائه وبالتالي أداء المؤسسة ، وخاصة إذا علمنا أن عمال مؤسسة إتصالات الجزائر لديهم القدرة على تقديم أفكار وأساليب جديدة ولديهم القدرة أيضا على حل المشكلات التي تعترض سير العمل داخل المؤسسة هذا وتعمل مؤسسة إتصالات الجزائر على توفير مناخ ملائم يساعد على الإبداع والإبتكار من خلال تلبية حاجيات ورغبات عمالها ، وذلك عن طريق توفير الحوافز بنوعيتها (المادي والمعنوي) وبالتالي الرفع من دافعيتهم وولائهم إتجاه المؤسسة والزيادة من رغبتهم في أداء المهام الموكلة إليهم بسرعة أكبر ودقة أكثر. وبالتالي الإستغلال والإستثمار الأمثل لمواردها البشرية.

هذا بالإضافة إلى أن المؤسسة محل الدراسة تسعى دائما إلى إستقطاب وجذب العمال من خارج المؤسسة ، خاصة أولئك اللذين يتمتعون بالخبرات والمعارف الكثيرة لشغل المناصب المهمة لديها، بالرغم من الصعوبات الكبيرة التي تواجهها من طرف المؤسسات الأخرى(جيزي و موبيليس)التي تعمل في نفس النشاط ، وهذا كله من أجل أن تتمكن من تقديم خدمات وإمميزات ذات جودة ترضي حاجيات ورغبات زبائنها تضمن لها البقاء والإستمرار في السوق في ظل بيئة شديدة التنافسية.

خاتمة:

يتضح لنا من خلال ما سبق ذكره ومن النتائج الميدانية المتحصل عليها توصلنا إلى أن رأس المال الفكري والإبداع الإداري أمران في غاية الأهمية لما لهما من أثر إيجابي في نجاح المنظمات وفي تحقيق أهدافها وتعزيز مقدرتها على التكيف مع الظروف البيئية المتغيرة.

فأرأس المال الفكري يمثل أهم مصدر للربحية والدعامة التنافسية للمؤسسة، فالإهتمام به يعد أمرا حتميا تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة والجديدة. فالقدرات الفكرية العالية أصبحت من أهم عوامل التفوق والتميز التنافسي في الإقتصاد العالمي ، وبإعتباره أيضا مصدرا إستراتيجيا وطاقة ذهنية ومصدرا في تحقيق الإبتكار والإبداع الإداري، الذي يعد بدوره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين بها، من خلال مايقدمه من تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الإعتيادي وإنتاج عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد إضافة إلى كسر الحواجز لدى الموظفين وإثارة الأفكار الجديدة لهم. وعليه يمكن القول أن موضوع رأس المال الفكري وعلاقته بالإبداع الإداري ميدان يستحق الدراسة بتمعن خاصة إذا ماتبين دورهما الكبير في تحقيق نماء وإزدهار المنظمات والمجتمعات .

التوصيات:

- بناءا على النتائج المتحصل عليها يمكننا إقتراح مجموعة من التوصيات:
- ضرورة الإهتمام بالموارد البشري كون هذا المورد هو نقطة البداية في تطور ونمو منظمات الأعمال أو إستمرارها، وأن المحافظة على هذه الموارد وصيانتها هو من أسباب بقاء المنظمات في مجال عملها.
- على المنظمات أن تهتم برأس مالها الفكري ،بإعتباره الركيزة الأساسية لبناء التقدم الإقتصادي و المحدد الأول لبقائها.
- يجب على المؤسسات إستقطاب أفضل العناصر البشرية ذات القدرات الفكرية المتميزة، لأن في ذلك فرصة في تميز المنظمة.
- يجب على المنظمات أن تركز جهودها على دعم عمليات الإبداع والإبتكار والإحتفاظ بالموارد البشرية ذات القدرات المعرفية المتميزة وتوليهم أهمية خاصة.
- ضرورة وضع تحفيزات ومكافآت ،كتشجيع على تقديم الأفكار الجديدة المبدعة والمفيدة للمنظمة.

أ- الكتب:

- 1- أحمد الخطيب وخالد عريان: إدارة المعرفة ونظم المعلومات، ط2، دار الكتاب للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 2- أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 3- العربي بلقاسم فرحاتي: البحث الجامعي بين التحرير والتصميم والتقنيات، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 4- إبراهيم عباس الحلابي: تنمية الموارد البشرية (إستراتيجيات تخطيطها)، دار الفكر للنشر والتوزيع العربي، القاهرة، 2013.
- 5- إحسان محمد الحسن: مناهج البحث العلمي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2011.
- 6- بلال خلاف السكارنة: الريادة وإدارة الأعمال (منظمات الأعمال)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 7- توماس ستيوارت: رأس المال الفكري (ثورة المنظمات الجديدة)، تر، علا أحمد صالح، دار الدولية للإستثمارات الثقافية، القاهرة، 2004.
- 8- ثابت حبيب وبن عبو الجيلالي: تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية للنشر والتوزيع، الأزرابطة، 2009.
- 9- ثروت مشهور: إستراتيجيات التطوير الإداري: دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 10- جودت عزت عطوي: أساليب البحث العلمي (مفاهيمه - أدواته - طرقه الإحصائية)، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 11- جون هوكنز: إقتصاد الإبداع، تر، أحمد حيدر، دار العربية للعلوم ناشرون، الإمارات، 2010.
- 12- حسين عجلان حسن: إستراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، دار الإثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- 13- خليل محمد حسن الشماع و خضيرة كاظم حمود: **نظرية المنظمة، ط4**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
- 14- دي ديرلوف: **فكر رجال الأعمال الطريق إلى النجاح المتكامل**، دار الراجية الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، ب.س.ن.
- 15- راوية حسن: **مدخل إلى التخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 16- ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم: **مناهج وأساليب البحث العلمي (النظرية والتطبيق)**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 17- ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم: **أساليب البحث العلمي (الأسس النظرية والتطبيق العلمي)**، ط4، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 18- رشيد زرواتي: **تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط3**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
- 19- سعد علي العنزي: **إبداعات الأعمال (قراءات معاصرة في التميز الإداري والتفوق التنظيمي)**، ط2، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
- 20- سعيد عبد العزيز: **المدخل إلى الإبداع، ط7**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 21- سيد محمد جاد الرب: **إدارة الموارد الفكرية في منظمات الأعمال العصرية**، كلية التجارة الإسلامية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
- 22- سيد محمد جاد الرب: **القيادة الإستراتيجية**، كلية التجارة بالإسماعيلية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2011.
- 23- سيد محمد جاد الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، كلية التجارة بالإسماعيلية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.
- 24- سيد محمد جاد الرب، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال**، كلية التجارة بالإسماعيلية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2010.
- 25- طارق محمد السويديان و محمد أكرم العدلوني: **مبادئ الإبداع، ط3**، شبكة الإبداع الخليجي، الكويت، 2004.

- 26- عبد الله حسن مسلم: الإبداع والإبتكار الإداري في التنظيم والتنسيق، دار المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2015.
- 27- عبد الإله بن إبراهيم الجزان: لمحات عامة في التفكير الإبداعي، نشر مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2002.
- 28- علي الحامدي: شرارة الإبداع، دار ابن الحزم للطباعة والنشر والتوزيع ، بيروت، 1999.
- 29- عمر أحمد هشمري: إدارة المعرفة (الطريق إلى التميز والريادة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 30- كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي (مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، ط3، دار الفكر للنشر والتوزيع ، عمان، 2009.
- 31- كارول جومان، الإبداع في العمل (دليل عملي في التفكير الإبداعي)، تر، باهر عبد الهادي، مؤسسة الريان للطباعة والنشر والتوزيع ، الرياض، 2010.
- 32- كايد إبراهيم عبد الحق: تخطيط المناهج، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2009.
- 33- فاضل حمد القبصي وعلي حسون الطائي: الإدارة الإستراتيجية (مداخل، نظريات ، أسئلة قضايا معاصرة)، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، 2013.
- 34- محمد موسى أحمد: إدارة الأفراد بين النظرية والتطبيق، ط2، دار الوفاء للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2014.
- 35- محمد زويد العتيبي: الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2012.
- 36- ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات منظور كلي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 37- محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي (التحليل على مستوى المنظمات)، ج3، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2013.
- 38- محمد خليل عيسى وآخرون، مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط3، دار المسيرة النشر والتوزيع، عمان، 2011.

- 39- مروان عبد المجيد إبراهيم: أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، 2010.
- 40- مؤيد عبد الحسين الفضل: الإبداع في إتخاذ القرارات الإداري، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 41- منذر عبد الحميد الضامن: أساسيات البحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 42- نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الإستراتيجية (المفهوم، الأهمية، التحديات) علم المكتبة الحديث للنشر والتوزيع، القدس، 2009.
- 43- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي (القواعد والمراحل والتطبيقات)
ط 4 ، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 44- هاشم حمدي رضا: التدريب والتأهيل الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 45- هاني محمد السعيد: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.
- ب- الرسائل الجامعية:
- 46- دحماني عزيز: مساهمة الإنفاق على الرأس المال الفكري في أداء المؤسسة الصناعية، دراسة حالة في مؤسسة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص التسيير، كلية العلوم الإقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015، 2014.
- 47- توفيق عطية توفيق العجلة: الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام، دراسة تطبيقية على قطاعات غزة، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، في إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية في كلية التجارة في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2010.
- 48- عادل بن صالح الشقحاء: علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

49- عديلة بنت عبد الله بن علي القرشي، الإبداع الإداري وعلاقته بإدارة التغيير لدى مديرات ومساعدات المدارس الابتدائية بمدينة مكة المكرمة، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، قسم الإدارة والتخطيط، 2008.

50- صابة مخطار: الإستثمار في الرأس المال البشري وأثاره على النمو الإقتصادي، دراسة حالة عن الجزائر في الفترة الممتدة من 1990 إلى 2009 أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، تخصص تخطيط، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر 2013-2014.

51- مصطفى رجب علي شعبان: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة حالة في شركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية جوال، مذكرة مقدمة للحصول على درجة الماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2011.

52- محمد بن علي بن حسن الليثي: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، السعودية، 2008.

53- محمد بن عامر التنيفات: المتغيرات التنظيمية وعلاقتها بمستوى الإبداع الإداري مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

54- محمد بزيع حامد بت تويلى العازمي: القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

ج- المجلات:

55- أيمن سليمان أبو سريج: العناصر والمكونات الأساسية لرأس المال الفكري مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الإقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 01 غزة.

56- أمينة عبد القادر و علي عبد الله الحاكم: العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية، كلية الدراسات التجارية، جامعة السودان للعلوم

- والتكنولوجيا، عمادة البحث العلمي، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 16 ، العدد 1، 2015.
- 57- الهادي بوقلقول: أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات، مجلة التواصل للعلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة برج باجي مختار العدد 24، عنابة، 2009.
- 58- الهلالي الشربيني الهلالي: إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة، مجلة البحوث التربوية النوعية، جامعة المنصورة، العدد 22 مصر، 2011.
- 59- بعوني ليلي: إستثمار في الرأس المال البشري والعائد من التعليم، مجلة المؤسسة، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير الجزائر 03، العدد 04، 2014.
- 60- سملاطي يحضنة: التسيير الإستراتيجي لرأس المال الفكري (الخبرة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية)، مجلة العلوم الإنسانية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، العدد 6، بسكرة، 2004.
- 61- عبد اللطيف مصطفى: دور الرأسمال البشري في خلق القيمة في المؤسسات المصرفية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، معهد العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المركز الجامعي غرداية ، العدد 4، الجزائر، 2015.
- 62- عاطف عوض: أثر تطبيق عناصر الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي دراسة ميدانية على العاملين في مؤسسة الإتصالات الخلوية في لبنان، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 03، 2013.
- 63- قرماش وهيبية: مقومات الإبداع الإداري ودورها في رفع مستوى الأداء الوظيفي في المنظمات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي ، العدد 08، الجزائر، 2014.
- 64- محمد الروسان ، محمود العلجوني: أثر الرأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية، جامعة جدارا، المجلد 26، العدد 02، الأردن 2010.

65- محمود حسن جمعة و حيدر شاكر نوري: تأثير القيادة الإدارية الناجحة في تحقيق الإبداع الإداري، دراسة تطبيقية لآراء القيادات العليا في جامعة ديالى مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 34 ، 2011.

66- كامل محمد جواجرة ، محمد عبد الرحيم المحاسنة: أثر الرأس المال الفكري في إدارة الأعمال، مجلة دراسات العلوم الإدارية، جامعة مؤتة، عمان، المجلد 42 العدد 6، 2015.

د- المؤتمرات والملتقيات:

67- العزاوي نجم ونصير طلال: أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية، ملتقى دولي حول ، الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، (18-19) ماي، الأردن، 2011.

68- بن عيش عمار: إدارة رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية، ملتقى دولي خامس حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية والاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي يومي 13-14، ديسمبر، الشلف، 2011.

69- رابح عرابة ، حنان بن عوالي: ماهية الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في كل الاقتصاديات الحديثة ، ملتقى دولي خامس حول خامس حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي يومي، 13-14، ديسمبر، الشلف، 2011.

70- عبو عمر، عبو هودة: مؤشرات قياس الرأس المال الفكري في المنظمة، ملتقى دولي خامس حول الرأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، يومي 11-12 ديسمبر، 2011.

71- عمر عبو، عبو حمودة: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، ملتقى دولي خامس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، يومي 11-12 ديسمبر، 2011.

72- علي تيجل ، سليمة طيايية: مداخلة بعنوان، دور التسيير الإستراتيجي للرأس المال الفكري في دعم الميزة التنافسية في ظل إقتصاد المعرفة، دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمين، الجزائر، ب.س.ن.

73- صلاح الدين شيخاوي: منظومة القيم الشخصية وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين ، دراسة ميدانية بجامعة محمد خيضر ، بسكرة وجامعة المسيلة، 2013-2014.

74- ناظم جواد ، ندى إسماعيل: دراسة بعنوان، تحليل الرأس المال الفكري كأداة إستراتيجية، جامعة بغداد، كلية التجارة والإقتصاد، بغداد، ب.س.ن.

الملاحق

قائمة صدق المحكمين

الإسم	التخصص
- أم الرتم نور الدين	علم الاجتماع
- عربات منير	علم الاجتماع
- بوشارب خالد	علم الاجتماع
- يحي عبد المالك	علم الاجتماع

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

تخصص : علم الإجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية

إستمارة بحث بعنوان

الرأس المال الفكري والإبداع الإداري

تحت إشراف الأستاذ :
بلجوهر خالد

من إعداد الطالبات :
-بنة فتيحة
-لعلی سمیحة

ملاحظة: الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة المناسبة ، مع العلم بأن المعلومات التي ستدلون بها ستبقى في كنف السرية ولن تستغل إلا لأغراض علمية.

وشكرا مسبقا على تعاونكم الصادق

السنة الجامعية 2016 - 2017

- المحور الأول: البيانات الشخصية:
1- الجنس:

ذكر أنثى

2- السن:

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- المستوى السوسيو مهني:

عون تنفيذ عون تحكم إطار

5- الحالة العائلية:

متزوج (ة) غير متزوج مطلق(ة) أرمل(ة)

6- الأقدمية في العمل:

المحور الثاني: "المحافظة على الرأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية "

7- هل تهتم المؤسسة بإشراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تنمية وتطوير مهاراتهم ومعارفهم؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فهذا يؤدي إلى:

زيادة مهارات العاملين

السرعة في الانجاز

أخرى تذكر

8- هل يتم اختيار العاملين أصحاب القدرات المناسبة للتدريب لتحسين أداء المؤسسة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فهذا يؤدي إلى :

ابتكار طرق جديدة لتحسين الخدمات

الاعتماد علي أساليب حديثة في التدريب

أخرى تذكر

9- حسب رأيك هل البرامج التدريبية التي تقدمها المؤسسة فعالة ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فهل هذا يؤدي إلى:

تجديد المعارف

زيادة المهام وتوسيعها

تعزيز قدرات العاملين

أخرى تذكر

10- حسب رأيك هل البرنامج التكويني الذي تقدمه المؤسسة يتلاءم مع احتياجاتك الوظيفية؟

نعم لا

11- هل تعمل المؤسسة على تحفيز العاملين ؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فما طبيعة التحفيز ؟

مادي معنوي كلاهما معا

أخرى تذكر

12- هل تتلقى التشجيع على الإبداع وإقتراح الافكار الجديدة من طرف المؤسسة؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فهذا يؤدي إلى:

زيادة الثقة

الولاء للمؤسسة

الدافعية والرغبة للقيام بالأعمال

13- حسب رأيك هل نشر ثقافة التحفيز تساهم في استغلال القدرات الإبداعية لدى العاملين؟

نعم لا

14- كيف تتعامل المؤسسة مع القدرات والمهارات الإبداعية للرأس المال الفكري؟

توليهم مكانة خاصة

تمنحهم الحرية الكاملة في انجاز المهام

أخرى تذكر

15- هل تعتمد المؤسسة على أساليب معينة للاستثمار في القدرات الإبداعية للعاملين؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فهذا راجع إلى:

التنوع في أساليب التدريب

استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة

أخرى تذكر

16- هل تسمح لك المؤسسة باستغلال كل قدراتك ومهاراتك في مجال عملك؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فهذا يؤدي إلى:

شعور الموظفين بثقة مرؤوسيهم فيهم

تقدير الرؤساء في العمل جهود المرؤوسين

تشجيع الأفراد على إبداء مقترحاتهم

أخرى تذكر

17- هل تلجأ المؤسسة إلى تشجيع العاملين بهدف استغلال قدراتهم الإبداعية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فهذا يؤدي إلى :

- المشاركة في اتخاذ القرار
- الاستفادة من مختلف الدورات التدريبية
- تصميم الوظائف بشكل يساعد على الإبداع

أخرى تذكر

18- هل يعمل المدير على إزالة العوائق أمام الأفكار الجديدة ؟

- نعم لا

- المحور الثاني: "استقطاب الرأس المال الفكري وتحقيق الميز التنافسية."

19- هل تقوم المؤسسة باستقطاب العناصر المتميزة ذات الكفاءة والقدرات المعرفية ؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل يساهم ذلك في :

- الاستفادة من الكفاءات خارج المؤسسة
- المحافظة إلي سمعة المؤسسة
- القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة

أخرى تذكر

20- هل يسهل النظام المعتمد في المؤسسة على جذب واستقطاب المتميزين من الكوادر المتقدمين للعمل لديها ؟

- نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فهذا راجع إلى:

- تقليل من النفقات
- تقليل من الجهود والأنشطة الخاصة بالعاملين

أخرى تذكر

21- هل تقوم المؤسسة باستقطاب العاملين ذوي الخبرة الطويلة لشغل الوظائف المهمة؟

دائماً أحيانا غالبا

22- هل تواجه المؤسسة صعوبات في استقطاب العاملين ذات الكفاءة العالية؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فهذا راجع إلى:

صعوبة اختيار العاملين الجدد

صعوبة تقييم ومتابعة الخبراء

أخرى تذكر

23- حسب رأيك على أي أساس تختار المؤسسة العاملين؟

المؤهلات الخبرات الكفاءة

أخرى تذكر

24- هل تقدم المؤسسة خدمات عالية الجودة تلبي حاجات ورغبات الزبائن؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فهذا راجع إلى:

نوعية الخدمات المقدمة

مشاركة الزبون في تحديد الاحتياجات المناسبة

العلاقة القوية بين المؤسسة والزبون

أخرى تذكر

25- هل تهتم المؤسسة بالخبرات الفكرية والمعرفية لتعزيز الميزة التنافسية؟

نعم لا

26- هل لعمال المؤسسة القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم فهذا راجع إلى:

إيجاد طرق جديدة ومبتكرة في العمل

القدرة على تقديم خدمات لا يستطيع المنافسون تقليدها

أخرى تذكر

27- حسب رأيك ماذا ينبغي على المؤسسة أن تفعل للحفاظ على مركزها التنافسي؟

تخفيض التكاليف

الجودة في الخدمات

أخرى تذكر

28- هل تولى المؤسسة كافة جهودها للبحث والتطوير بهدف تقديم خدمات عالية الجودة؟

لا

نعم

29- حسب رأيك فيما يتمثل الإبداع الإداري؟

طرح الأفكار الجديدة

تقديم خدمات عالية للزبون

حل المشكلات

المنافسة

أخرى تذكر