

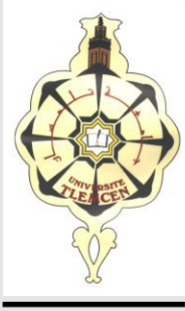
الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد * تلمسان *

الملحقة الجامعية مغنية

كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستير في العلوم الإقتصادية
تخصص إدارة أعمال الموارد البشرية
بعنوان:

رأس المال الفكري وأثره

على الإبداع الإداري

د راسة حالة شركة - جازي -

من إعداد الطالبين :

+ كروسي الزكرة

+ ناصري أمال

تحت إشراف الأستاذة:

+ فوقي خديجة

أعضاء لجنة المناقشة:

+ أ. شكوري سدي محمد

أستاذ محاضراً

رئيساً

+ أ. فوقي خديجة

أستاذة مساعدة

ملحقة مغنية تلمسان

مخرجة

+ أ. خلوط مواطن

أستاذة محاضرة بم

ملحقة مغنية تلمسان

معدنة

السنة الجامعية : 2015/2016 م

شكر و عرفان

نتوجه بأول الشكر إلى المولى تعالى بالشكر والثناء على نعمه كلها وعلى توفيقه لنا في إنهاء هذه المرحلة من التحصيل العلمي، وشكره عز وجل شكر من يطمع في المزيد مصداقا لقوله تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم".

وبعد التوجه بالشكر والثناء للمولى عز وجل، نتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتنا المشرفة "فوقى خديجة" على خدماتها ودعمها وتوجيهاتها التي كان لها الأثر الكبير في إنجاز هذه الدراسة، وسعة صدرها، فجزاها الله عنا خيرا ورعاها وأنار دربها.

ولا يفوتنا في الأخير أن نتقدم إلى كافة زملائنا وزميلاتنا دفعة 2015-2016 إدارة موارد بشرية بالتمني لهم حياة موفقة بإذن الله.

إهداء

بعد الحمد والشكر لله كثيرا الذي وفقني في إنجاز

هذا العمل أهدي ثمرة جهدي هذا:

- إلى من حملتني وهنا على وهن وقادتني إلى حيث أنا،
إلى من أنارت دربي بحبها وحنانها إلى من جعلت الجنة
تحت قدميها أُمي الغالية حفظها الله وأدامها تاجا فوق
رؤوسنا
- إلى من أعتز به ولا عز لي بدونه إلى من رباني على
الفضيلة والأخلاق إلى من أحاطني بالحب والأمان أبي
العزيز أطال اله في عمره.
- إلى أغلى وأحلى ما في الوجود ذو القلبين الطيبين اللذان
لم يبخلا علي بشيء أخواي العزيزان.
- إلى حبيبتي وصديقتي وقرة عيني أختي الحبية.
- إلى كل من ساعدني في إتمام هذا العمل من قريب ومن
بعيد، وإلى أقاربي.
- إلى من عمل معي بكد بغية إتمام هذا العمل، إلى
صديقتي ومساندتي الوفية أُمال.
- وإلى كل زملائي دفعة 2015-2016.

كردوسي الزهراء

إهداء

إلى أعر الناس...

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

أمي الحبيبة

والدي الحبيب

إلى من تشاركنا حنان الأسرة، من عشنا أسعد اللحظات

إلى نبض البيت وفرحه...

أخواي العزيزين

إلى صديقاتي الغاليات

إلى كل أساتذتي الكرام.

إلى كل زملائي دفعة 2015-2016

إلى كل من أسقطه القلم سهوا

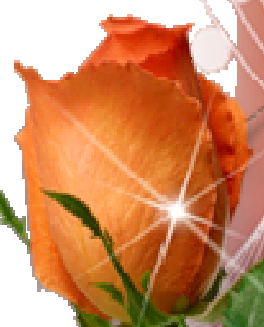
وذكره القلب دون شك

وإلى كل من يستفيد في قراءته.

ناصرى أمال

المقدمة

العامّة



إن رأس المال الفكري يتمثل في القدرات المتميزة المتواجدة لدى بعض العاملين والتي في امتلاكهم لهذه القدرات والخبرات والمعرفة المتميزة يمكن أن يقدموا أفكار جديدة أو يطوروا أفكار قديمة وبذلك فإن رأس المال الفكري يتكون من أصول بشرية وأصول فكرية ترتبط بالمعلومات والمعرفة والملكية الفكرية المتمثلة في براءات الاختراع والعلامات التجارية وغيرها ولذلك يعد موضوع رأس المال الفكري أحد الموضوعات الرئيسية للموارد البشرية الذي يركز على فئة معينة من الأشخاص العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات خاصة حيث أصبح اليوم يمثل موضوعا حيا بالنسبة للباحثين والممارسين على حد سواء. لقد أكد (Brown-1988) على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله: " إن رأس المال الفكري الغير مستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج". هذا الوصف لهذه الفئة تجعل من اليسير التأكيد على الفوائد التي يمكن أن تجنيها أي منظمة أو مجتمع من خلال الإهتمام برأس المال الفكري وذلك لأنه يقود إلى ما يلي:

- زيادة القدرة التنافسية.
- ابهار وجذب العملاء وتعزيز ولائهم.
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة وتقليل الفترة بين كل إبتكار والذي يليه.
- خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية.
- زيادة القدرة الإبداعية.

حيث أن رأس المال الفكري يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن 21، لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال منظماتهم فضلا عن إبداعاتهم المتلاحقة.



إن المحور الجوهري للمنظمات المعاصرة المبدعة يقوم على تطويرها لبيئة تنظيمية تعمل على بلورة الإتجاهات الإبداعية في منهج فكري وعلمي يقوم على قيم ومعايير وممارسات وظيفية تنعكس على تحسين أداء العاملين في المنظمة ونظام إداري لا يتصف بالتعقيد أو الجمود.

إضافة إلى المناخ التنظيمي الذي تسوده الثقة بين العاملين والتي هي أساس تنمية الإتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات من شأنها أن تؤثر على السلوك الإبداعي وتحسين أداء المنظمة على حد سواء.

الإشكالية:

ومن خلال ما سبق يمكننا أن نطرح الإشكالية التالية:

ما مدى تأثير رأس المال الفكري في تحسين الإبداع الإداري؟

الأسئلة الفرعية:

وقصد تسهيل الدراسة والإجابة عن الإشكالية تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما المقصود برأس المال الفكري؟
2. ما هي الآليات التي تعتمدها المؤسسات لتنمية رأسمالها الفكري؟
3. ما مفهوم الإبداع الإداري على مستوى (الفرد، الجماعة، المنظمة)
4. تحديد طبيعة العلاقة بين عناصر رأس المال الفكري مع أبعاد الإبداع الإداري.

الفرضيات:

وللإجابة عن التساؤلات السابقة والتي تعتبر بمثابة محاور رئيسية لموضوع بحثنا هذا، تم طرح جملة من الفرضيات:

1. هناك علاقة ارتباط بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري.
2. هناك علاقة بين عناصر رأس المال الفكري وأبعاد الإبداع الإداري.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة من خلال محاولة إبراز تأثير الرأسمال الفكري على تطوير الإبداع المؤسسي وتعزيز الميزة التنافسية بالإضافة إلى إعطاء نظرة واسعة نوعاً ما على موضوع إدارة أعمال المعرفة والذي ظهر بشكل واسع مع بدايات التسعينات من القرن الماضي وبالتالي يكتسب موضوع رأس المال الفكري أهمية متزايدة باعتباره من الأنشطة التي تمكن الأفراد من إنتاج منتجات جديدة للمنظمة ومن تم توسيع حصتها السوقية من جهة وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى.

أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على مصطلح رأس المال الفكري.
 - إبراز أهمية رأس المال الفكري في تحقيق قيمة للمنظمة.
- ومحاولة تأكيد دوره كأداة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال الإبداع الإداري الرشيد.

أدوات الدراسة:

التكرارات و الدوائر النسبية.

حدود الدراسة:

طبقت الدراسة على شركة جازي بمنطقة مغنية سنة 2016.

دوافع إختيار الموضوع:

- إظهار أهمية العنصر البشري ودوره الفعال في المؤسسة.
- رأس المال الفكري يعتبر رأس المال الحقيقي في أي منظمة.

- الأهمية البالغة التي يكتسبها هذا الموضوع وخاصة لدى منظمات الأعمال.

منهجية الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وتحقيق أهداف الدراسة قمنا بالإعتماد على المنهج الوصفي وذلك من أجل تحديد المفاهيم الخاصة لكل من رأس المال الفكري والإبداع الإداري والمنهج التحليلي بالإضافة إلى المنهج الإحصائي وذلك للخروج بنتائج عن الإشكالية العلمية المدروسة للجانب النظري.

صعوبات الدراسة:

شح المعلومات والنقص الحاد في الكتب والمراجع التي تناولت الموضوع على الصعيد المحلي الوطني.

تقسيمات الدراسة:

لمعالجة هذا الموضوع والإحاطة بجوانبه قمنا بإجراء هذا البحث البسيط وقسمناه إلى ثلاثة فصول نستعرض محتوياتها كالتالي:

الفصل الأول: يتمحور حور رأس المال الفكري ومفهومه، أهميته، خصائصه، طرق قياسه، عناصره، تنشيطه وأساليب تطويره.

الفصل الثاني: تطرقنا فيه إلى الإطار العام للإبداع، الإبداع الإداري، مفهومه، خصائصه، أهميته، مستوياته، مراحلها، عناصره، معوقاته وأساليب تنظيمه

الفصل الثالث: وهو الفصل التطبيقي الذي قمنا فيه بإختيار مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي من خلال إجراء الدراسة التطبيقية على مؤسسة جازي للهاتف النقال.

الفصل الأول



عموميات حول
رأس المال الفكري

تمهيد:

لقد شهد عصر ما بعد الثورة الصناعية ظهور أهمية وقوة رأس المال المادي وقد امتدت سيطرة رأس المال المادي على المفهوم السائد لرأس المال خلال الفترة من بعد الثورة الصناعية وحتى منتصف القرن الماضي تقريبا. مع بداية ثورة تكنولوجيا الحاسوب وتساعد أهمية المعلومات كوحدة فنية للثروة المرتكزة على تكنولوجيا المعلومات وتعظيم دور المعرفة كوحدة إنسانية للثروة القائمة على القدرات الإبداعية والخبرات والمهارات وقدرات الأفراد على توليد المعارف الجديدة إلى دائرة الضوء بصورة واسعة مما أدى إلى ولادة مفهوم رأس المال الفكري Intellectual Capital والإهتمام به على نطاق واسع لأنه أصبح يمثل نسبة عالية جدا من القيمة الإجمالية لمنظمات الأعمال تصل إلى (90 %) من إجمالي القيمة السوقية لمنظمات الأعمال وبعد التطور المستمر لهذا المفهوم تم التركيز على رأس المال الفكري كأحد أهم الأصول غير المادية المؤثرة على الإبداع الإداري للمؤسسة.

نقوم في هذا الفصل بتقديم لمحة عامة عن رأس المال الفكري مفهومه، أهميته، عناصره، ... بحيث أصبح ينظر إليه على أنه رأس المال الحقيقي للمنظمة ومعيار لتحقيق أهدافها.

المبحث الأول: عموميات حول رأس المال الفكري:

ظهر مفهوم رأس المال الفكري بعد أن كانت المصادر الطبيعية هي الثروة الحقيقية للمنظمة فإنه من الحقول الحديثة التي بدأ الإهتمام بها منذ التسعينات فقط. وهذا الحقل لم يكتمل ولم يتبلور بعد وهو لا يزال في مرحلة التطور والبناء والإكتشاف الذاتي، وإذا كانت المنظمة ترغب في تحقيق الميزة الإبداعية التي تمكنها من تحقيق التنافس وبلوغ الأرباح من الأصول الفكرية التي تمتلكها، فيجب عليها أولاً إدارة هذه الأصول بفعالية والتي تتمثل في القدرة التي تمثلها المنظمة، فإدارة رأس المال الفكري يمكن أن ينظر إليها على أنها إستراتيجية النجاح في المستقبل.

*فما هو رأس المال الفكري؟ وفيما تتجلى أهميته في منظمات الأعمال؟

المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري:**الفرع الأول: التطور التاريخي لمفهوم رأس المال الفكري:**

لقد بدأ الإهتمام بتسيير رأس المال الفكري في المؤسسات بداية مع عقد الثمانينات، حيث أدرك المديرون والأكاديميون والإستشاريون أهمية وقيمة الأصول غير الملموسة في المؤسسة وأن رأس المال الفكري أصبح محددًا أساسيًا لما تحققه المؤسسة من أرباح ولقد بينت الدراسات الحديثة أن الفروق النسبية بين مستويات أداء بعض الشركات اليابانية بسببه مقدار ما تمتلكه من أصول غير مادية يمكن إستغلالها في مجالات متنوعة الأمر الذي حفز المسيرين إلى تسيير تلك الأصول غير المادية بكفاءة.¹

¹ بسام عبد الرحمن يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه-جامعة الموصل-2005.

بداية مع عقد التسعينات تعددت الكتابات المركزة على رأس المال الفكري في المؤسسة بإعتباره محددًا لميزاتها التنافسية حيث بدأت تلك المؤسسات في التفكير في كيفية تسيير تلك الأفكار، والابتكارات، وتنميتها، ولقد أخذ تحليل رأس المال الفكري وتحديد اتجاهاته مسارين مترابطين:

أ. مسار المعرفة والقوى الذهنية: والذي يركز على خلق وتوسيع المجال المعرفي للمؤسسة.

ب. مسار الإعتماد على الموارد: من خلال الإهتمام بكيفية خلق الأرباح من المزيج المميز للموارد المادية والفكرية للمؤسسة.

الفرع الثاني: تعريف رأس المال الفكري:

على الرغم من الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري ودوره الفعال الذي يلعبه لضمان إستمرارية ونجاح المنظمات في العصر الحديث إلا أنه لا يوجد إتفاق على تعريف محدد وشامل نظرا لتعدد المفاهيم المرتبطة برأس المال الفكري، وفيما يلي نستعرض أهم المفاهيم وأكثرها تداولاً:

- **تعريف Edvinsson:** " رأس المال الفكري هو الأصول غير الملموسة التي تتسم بعدم وجود كيان مادي،بالإضافة الى عدم التاكيد من المنافع المستقبلية المتوقعة منها نظرا لصعوبة التنبؤ بالعمر الإنتاجي لها الأمر الذي يؤدي إلي صعوبة قياسها وتقييمها إلا أن هذه الاصول تعتبر من أهم محددات القدرة التنافسية للمنظمة¹.

¹ هاني محمد السعيد. رأس المال الفكري، الطبعة الأولى، القاهرة – دار السحاب للنشر والتوزيع 2008 ص 19 .

- يعرفه **Stewart**: " بأنه المعرفة والمعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي توضع قيد الإستخدام من أجل خلق الثروة الرابحة.¹

- كما يعرفه **Malhotra**: بأنه قوة عقلية مصادرها المعرفة، المعلومات، الذكاء والخبرة، تؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة.²

- كما يعرف رأس المال الفكري بأنه مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية التي يتمتع بها العاملون والتي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير أفكار قديمة تسمح للمنظمة بتوسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط ضعفها.³

- وبصفة عامة يمكن أن نعرف رأس المال الفكري بأنه:

جزء من رأس المال البشري للمنظمة يتمثل بنخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية والتنظيمية دون غيرهم، تمكنهم هذه القدرات من إنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القديمة التي تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع قادر على إقتناص الفرصة المناسبة ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى إداري معين ولا يشترط توافر شهادة أكاديمية لمن يتصف به.⁴

¹ نفس المرجع السابق ص 18، 19.

² عادل حرشوش المرغجي أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر 2003 ص 18.

³ Thomas Stewart. Intellectual Capital : The Wealth of Organization. Doubleday. New York.1998 p :11

⁴ سعد العنزي. أحمد صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال – الجزائر دار اليازوري للنشر والتوزيع 209 ص 169.

وقبل الفراغ من مفهوم رأس المال الفكري نعرض على أوجه الاختلاف بينه وبين رأس المال التقليدي (المادي أو المالي) إنطلاقاً من حقيقة أن هذا التمييز سيفيد في إدارة وتقييم وقياس رأس المال الفكري في المنظمة والجدول التالي يبين أبعاد التمييز بين الإثنين:¹

جدول (1-1): يوضح أبعاد التمييز بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري.

البعد	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
التكويني	مادي- ملموس	أثري غير ملموس
الزمني	يرتكز على الماضي	يتوجه نحو المستقبل
المحتوى والمضمون	هو تكلفة	هو قيمة
الطبيعة	نقدي	غير مالي
الديمومة	وقتي	مستمر
الإستعمال	ينقص بالإستعمال ويهلك	يتزايد بالإستعمال
نوعي/كمي	كمي	نوعي

المصدر: سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع-2007-ص2016.

¹ سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع-2007-ص2016.

المطلب الثاني: مكونات (أنواع) رأس المال الفكري:

لا شك أن تحديد مكونات وخصائص رأس المال الفكري تعتبر من الأمور الجوهرية التي تساعد في قياسه وتقييمه وبالتالي تحقيق القيمة الحقيقية لمنظمات الأعمال في العصر الحديث وعليه سنتطرق في هذا البحث إلى مكونات خصائص وطرق قياس رأس المال الفكري.

لقد قدمت نماذج عديدة لمكونات رأس المال الفكري من أهمها ما يلي:¹

نموذج « Skandia Navigator » الخاص بشركة بشركة Skandia الذي طوره أدفينسون ومالون (Edvinsson et Malone) والذي تضمن خمس مجموعات من المكونات:

المجموعة الأولى: تتعلق بالجوانب المالية.

المجموعة الثانية: تتعلق ب:

- رأس المال البشري
- رأس المال الابتكاري أو الزبوني
- رأس مال العملية.

بحيث:

$$\text{رأس المال الفكري} = \text{رأس المال البشري} + \text{رأس المال الهيكلي}$$

$$\text{Intellectuell Capital} = \text{Human Capital} + \text{Structural Capital}$$

$$\text{رأس المال الهيكلي} = \text{رأس المال الزبوني} + \text{رأس المال التنظيمي}$$

$$\text{Structural Capital} = \text{Customer Capital} + \text{Organizational Capital}$$

$$\text{رأس المال التنظيمي} = \text{رأس المال الابتكاري} + \text{رأس مال العملية}$$

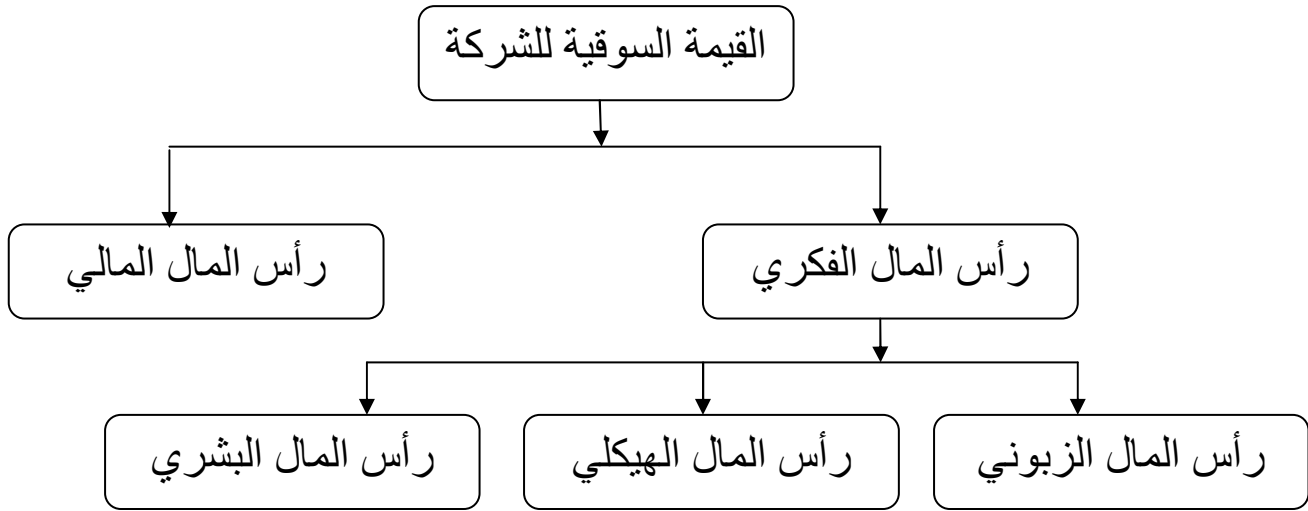
$$\text{Organization Capital} = \text{Innovation Capital} + \text{Process Capital}$$

¹Edvinsson et Malone Intellectual capital : Harper business New York 1997 p10

رأس المال الإبتكاري = الملكية الفكرية+ الأصول غير الملموسة
 Innovation Capital = IntellectualProperty + Intangible Assets

ولعل النموذج الذي قدمه توماس ستيوارت (T. Stewart) والذي يحدد مكونات رأس المال الفكري فيثلاث فئات هي: رأس المال الهيكلي ، رأس المال البشري، ورأس المال الزبوني، هو الأكثر شيوعا واستخداما لأنه يتضمن المكونات الأساسية لرأس المال الفكري ، والشكل التالي يبين هذه المكونات الثلاث:

شكل: 1 مكونات رأس المال الفكري



الشكل (1-1)

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات
 الطبعة الثانية – مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 2007، ص267.

وسيتم شرح كل نوع في الآتي:

I- رأس المال البشري:

أي قدرات مستخدمي الشركة اللازمة لتوفير حلول لعملائها والإبتكار والتجديد وهو يمثل مصدر الإبتكار والتحسين، ولكنه في الوقت نفسه هو الأصعب قياساً، وهو ينمو بإستخدام الشركة لمعارف المستخدمين وبزيادة هذه المعارف وتطويرها.¹

هو المعرفة المحفوظة في ذهن العامل الفرد والتي لا تملكها المنظمة بل هي مرتبطة بالفرد شخصياً، وتتمثل في المهارات، الإبداع، الخيرات،...

II- رأس المال الهيكلي:

ويتضمن بعض الأشياء التقليدية كالبنائيات، العمليات، البقايا والعلامات التجارية إضافة إلى ذلك فإنه يتضمن أشياء مثل نظام المعلومات، صور المنظمة، والمعلومات الأساسية المملوكة وبسبب مكوناته المتنوعة فهو يمثل الهيكل التنظيمي للشركة ومادتها الصلبة وتعتمد قيمته على مدى قدرته على تمكين الشركة من تغليف وتحريك وإستخدام رأس المال البشري أي معارف الشركة في خدمة أهدافها، ويضم القدرة الهيكلية على تحريك وتطوير المبادرات من خلال الأخذ بالإعتبار التوقعات الجديدة والإعتراف بالأفكار الجديدة والمفاهيم والأدوات المتكيفة مع التغيير، والتي تشمل الثقافة، النماذج التنظيمية والعمليات والإجراءات.²

¹ عبد الناصر نور وآخرون، رأس المال الفكري الأهمية، القياس والإفصاح، مجلة كلية بغداد للعلوم الإقتصادية- الجامعة- بغداد - 2010 - العدد الأول- ص7.

² نفس المرجع السابق ص 8- 9

III- رأس المال الزبوني:

وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها ومنافسيها، وقد أسماه البعض برأس مال العلاقات وهو الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري والأسهل قياساً وذلك من خلال الإيرادات.¹

المطلب الثالث: خصائص وطرق قياس رأس المال الفكري**الفرع الأول: خصائص رأس المال الفكري:**

يمثل رأس المال الفكري مجموعة من الأفراد الذين تتوافر لديهم قدرات معرفية وتنظيمية تميزهم عن غيرهم من الأفراد ولتأصيل مفهومه نحتاج إلى توضيح أهم سمات وخصائص الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري للمنظمة ونوجزها في:²

1- يتميز الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري بتوافر مهارات وخبرات عالية ومتنوعة.

2- يفضل رأس المال الفكري العمل ضمن الهياكل التنظيمية المرنة.

3- يمثل رأس المال الفكري المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح.

4- يتواجد رأس المال الفكري في كافة المستويات الإدارية ولكن بدرجات متفاوتة.

5- يتفاعل رأس المال الفكري بشكل أكثر إيجابية في المناخ الإداري الذي يتسم باللامركزية في إتخاذ القرارات.

6- يحاول رأس المال الفكري الإنفتاح على الخبرة من خلال السعي المستمر نحو الإستفادة من خبرات الآخرين.

7- يتسم رأس المال الفكري بالإستقلالية في الفكر والعمل.

¹ عبد الناصر نور وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 10 .

² هاني محمد السعيد: رأس المال الفكري- طبعة أولى - القاهرة-دار السحاب للنشر والتوزيع 2008 ص 25 -26.

- 8- لا يعمل رأس المال الفكري في التنظيمات التي يسودها المناخ الرسمي.
- 9- يميل رأس المال الفكري نحو المبادأة والسعي المستمر نحو تقديم الأفكار والمقترحات الابتكارية والتي قد تكون غير مألوفة في بعض الأحيان.
- 10- يفضل رأس المال الفكري التعامل مع القضايا التي تتسم بعدم التأكد لأنها تعتبر مجال خصب لإبراز القدرات المتميزة للعاملين.

الفرع الثاني: طرق قياس رأس المال الفكري

ثمة جهود عظيمة يتم بذلها سواء على الصعيد الأكاديمي أو على الصعيد الأعمال من أجل تطوير مقاييس ومؤشرات معول عليها في قياس وتقييم رأس المال الفكري في المنظمات لكن مسألة قياسه تعد أمرا صعبا ورغم صعوبتها إلا أنها ذات أهمية بالغة لسببين أساسيين هما:¹

- رأس المال الفكري عندما يتم قياسه فإنه يمكن الحكم على كفاءة وفعالية الإستثمارات المخصصة له.
- يساهم قياس رأس المال الفكري بشكل كبير في تحديد القيمة الحقيقية للمنظمة على إعتبار أنه يمثل الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمنظمة.

وهذا يعني أن علاقة القياس بالإدارة متلازمة، لأن القياس يهيء أرضية الإدارة الفاعلة ومن ثم يمكن القول: أنه لا إدارة بدون قياس ولا فائدة من القياس ما لم تتبعه الإدارة.

¹ هاني محمد السعيد، مرجع سبق ذكره - ص 39.

جدول يعرض نماذج قياس رأس المال الفكري وإدارته

(22 نموذج) ← (1994 ← 2005)

جدول (1-2) بعض نماذج قياس رأس المال الفكري وإدارته المدة من (1994-2005)

ت	عنوان النموذج	الكاتب	السنة	نوع النموذج	الفحوى الفكري للنموذج	مؤشرات النموذج وصيغته
1	ذكاء رأس المال الفكري	Fitz	1994	وصفي	اختار مجموعة من المؤشرات المتعلقة برأس المال الفكري وتطبيقها على مجموعة من الافراد لتحديد محتوى ذكائهم	- معلومات عن السوق - معلومات عن المواد - معلومات عن الملكية الفكرية
2	بطاقة الدرجات الموزونة	Kaplan & Norton	1996	وصفي	تحقيق التوازن بين المقاييس الخارجية للمالكين والزبائن، والمقاييس . الداخلية لعمليات الأنشطة الحاسمة والإبداع والتعليم.	- منظور التعلم والنمو - المنظور الداخلي - منظور الزبون - المنظور المالي
3	براءات الإختراع	Bontis	1996	وصفي	حساب عامل التكنولوجيا بالإعتماد على براءات الإختراع التي طورت من قبل رأس المال الفكري للشركة	- عدد براءات الإختراع - كلفة براءات الإختراع - عائد براءات الإختراع

الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

ت	عنوان النموذج	الكاتب	السنة	نوع النموذج	الفحوى الفكري للنموذج	مؤشرات النموذج وصيغته
4	إنسيابية المعرفة لمكونات رأس المال الفكري	Petrash	1996	وصفي	تناسب المعرفة بين مكونات رأس المال الفكري بشكل هرم مقلوب إبتداءاً من رأس المال البشري، ثم التنظيمي لينعكس تأثيرها على الزبائن.	<ul style="list-style-type: none"> - رأس مال بشري - رأس مال تنظيمي - رأس مال زبائني
5	كافة محاسبة الموارد البشرية	Johanson	1996	وصفي	حساب الأثر الخفي على الكلف المرتبطة بالموارد البشرية.	<ul style="list-style-type: none"> - مساهمة الموجودات البشرية - نفقات الرواتب والأجور
6	ملاح سكانديا	Edvinsson & Malone	1997	وصفي	تقرير شامل لتقسيم رأس المال الفكري إلى أربع أصناف (رأس المال البشري، الهيكلية، الزبائني، التنظيمي)	<ul style="list-style-type: none"> - التركيز على المقدرات الجوهرية - التركيز على الزبون - التركيز على العملية - التركيز على الإبداع
7	مراقبة الموجودات	Sveiby	1997	وصفي	تحديد الموجودات غير الملموسة بثلاث أنواع: (المقدرات المميزة للأفراد، الهياكل الخارجية، الهياكل الداخلية)	<ul style="list-style-type: none"> - النمو - إعادة الإبداع - الكفاءة - الإستقرار

الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

ت	عنوان النموذج	الكاتب	السنة	نوع النموذج	الفحوى الفكري للنموذج	مؤشرات النموذج وصيغته
8	مؤشر رأس المال الفكري	Roose et al	1997	وصفي	مراقبة التغير الذي يتحقق في رأس المال الفكري بالإستناد إلى علاقة الارتباط بين التغيرات التي تحصل في رأس المال الفكري والتي تحصل في السوق.	<ul style="list-style-type: none"> - رأس مال العلاقات - رأس المال البشري - رأس مال البنى التحتية - رأس مال الإبداع
9	توبن	Stewart	1997	كمي	طريقة لوصف الفرق ما بين الموجودات المادية للشركة وقيمتها السوقية، ويمثل (q) فجوة القيمة بين الإثنين، فمثلا في حالة أن يكون $q=10$ فإن القيمة السوقية تكون أعلى بعشرة أضعاف من قيمة الموجودات المادية.	<ul style="list-style-type: none"> - القيمة السوقية = قيمة الموجودات q
10	القيمة السوقية الدفترية	Stewart	1997	كمي	إن الفرق بين القيمة السوقية والدفترية تمثل إسهامات رأس المال الفكري، وتعد القيمة السوقية القيمة الحقيقية للشركة.	<ul style="list-style-type: none"> - قيمة رأس المال الفكري = القيمة السوقية - القيمة الدفترية

الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

ت	عنوان النموذج	الكاتب	السنة	نوع النموذج	الفحوى الفكري للنموذج	مؤشرات النموذج وصيغته
11	قيمة الموجودات غير الملموسة	Stewart	1997	وصفي	مخطط يشبه محطة رادار لإستكشاف ملامح رأس المال الفكري	- رأس المال البشري - رأس المال الهيكلي - رأس المال الزبائني
12	معامل القيمة المضافة لرأس المال	Pulic	1997	وصفي	تحديد أودار رأس المال الفكري في خلق القيمة وكيفية إستخدامها بكفاءة.	- رأس المال المستخدم (رأس المال البشري) - رأس المال الهيكلي
13	منهجية التقييم الشامل	Me Pherson	1998	وصفي	تحديد القيمة الشاملة الكلية من خلال العلاقة بين قيمة الشركة ورأس المال الفكري والمقاييس النقدية.	- القيمة الجوهرية التي تمثل الفاعلية الداخلية للشركة - فاعلية دور الشركة - الدور التنافسي للشركة
14	محاسبة التنبؤ بالمستقبل	Nash	1998	كمي	حساب التدفقات المخططة المخصصة في بداية مدة زمنية ونهايتها، وأن الفرق بينهما يمثل القيمة المضافة لتلك المدة.	- القيمة المستقبلية = قيمة التدفقات المخصصة في بداية المدة - قيمة التدفقات المخصصة في نهاية المدة.

الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

ت	عنوان النموذج	الكاتب	السنة	نوع النموذج	الفحوى الفكري للنموذج	مؤشرات النموذج وصيغته
15	قيمة السوق التي يحددها المستثمر	Standfield	1998	كمي	تحديد القيمة الحقيقية للشركة من القيمة السوقية لأسهمها والتي تنجم عن أربعة مؤشرات هي: القيمة للشركة TV ورأس المال الفكري المدرك RIC ورأس المال الفكري المعروض للتداول ICF والميزة التنافسية المستدامة SCA.	$TV=TC+RIC+ICE+SCA$
16	مإيرادات رأس مال المعرفة	Lev	1999 9	كمي	حساب إيرادات رأس مال المعرفة	إيرادات رأس مال المعرفة = <u>الإيرادات الاعتيادية</u> الإيرادات المتوقعة للموجودات الدفترية
17	تقدير القيمة	Andricssen &Tiessen	2000	وصفي	تقدير رأس المال الفكري بالإستناد إلى المقدرات الجوهرية	- المهارات والمعرفة الضمنية - القيم والمعايير الجماعية - التكنولوجيا والمعرفة الصريحة - العمليات الرئيسية وعمليات الإدارة

الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

ت	عنوان النموذج	الكاتب	السنة	نوع النموذج	الفحوى الفكري للنموذج	مؤشرات النموذج وصيغته
18	تقييم الموجودات الفكرية	Sullivan	2000	وصفي	طريقة منهجية لتقدير قيمة الملكية الفكرية الفردية	<ul style="list-style-type: none"> - رأس المال البشري - الموجودات الفكرية - الملكية الفكرية
19	خلق القيمة الكلية	Andricssen & Mclean	2000	كمي	دراسة تأثير الأحداث السابقة على الأنشطة المخططة	<ul style="list-style-type: none"> - التدفقات النقدية المخططة
20	الموارد والإستثمارات اللاملموسة	Canibano	2000	وصفي	هناك مستويين إثنين لتحديد قيمة رأس المال الفكري هما (الموارد والإستثمارات اللاملموسة)	<ul style="list-style-type: none"> - الموجودات الفكرية - المهارات - نشاطات توسيع الموارد - نشاطات التعليم المنظمي - ورضا العاملين
21	خارطة رأس المال الفكري	McElroy	2001	وصفي	إن تكوين قيمة السوق تأتي من تأثيرات مالية وفكرية، وإن التأثيرات الفكرية (رأس المال الفكري) تكون أكبر في تحقيق الميزة التنافسية، والجديد في هذا النموذج هو إعتبار رأس المال الإجتماعي جزء من رأس المال الفكري	<ul style="list-style-type: none"> - رأس المال البشري - رأس المال الإجتماعي - رأس المال الهيكلية

الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

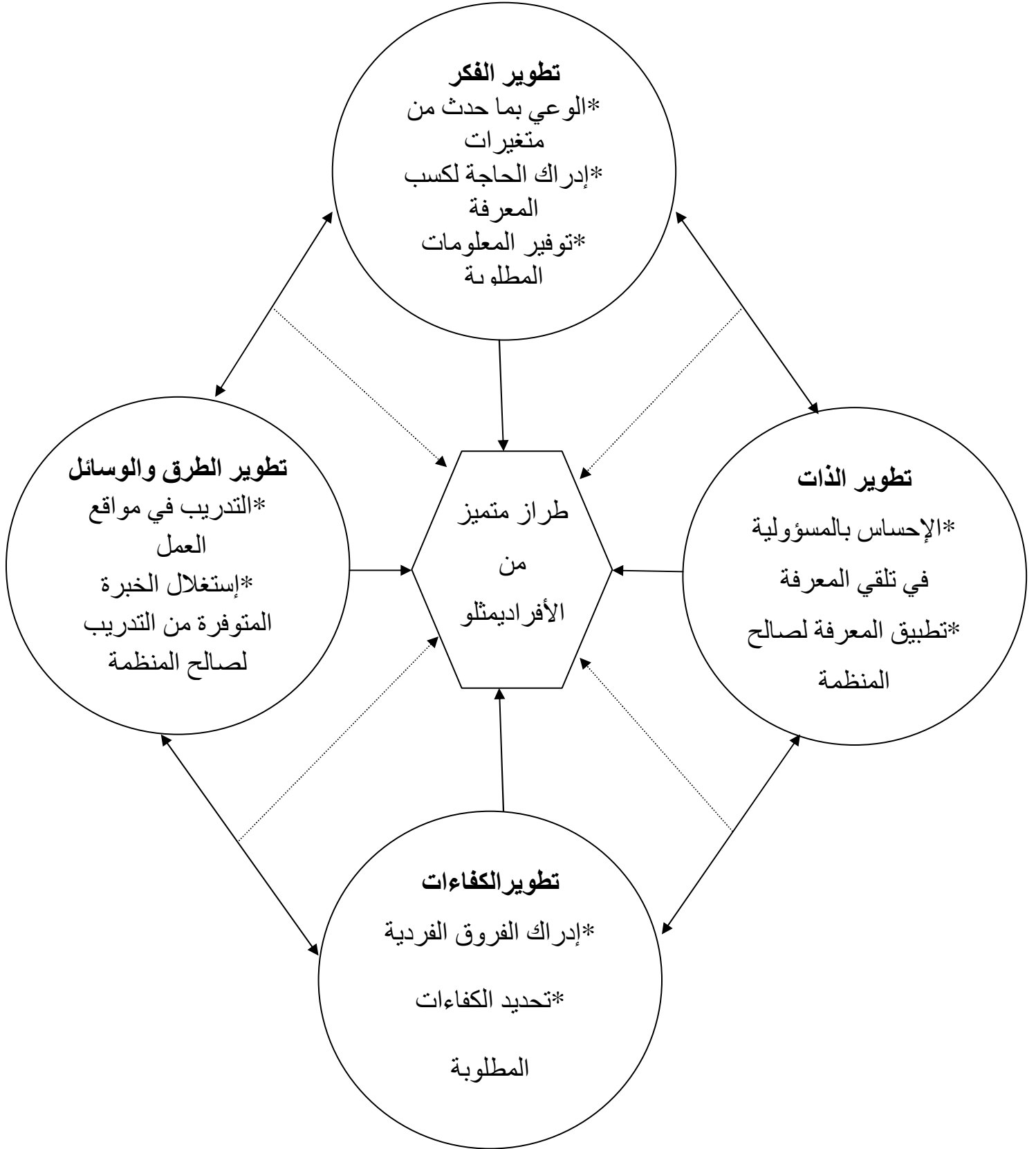
ت	عنوان النموذج	الكاتب	السنة	نوع النموذج	الفحوى الفكري للنموذج	مؤشرات النموذج وصيغته
22	روابط المصفوفة	الجمعية الكندية للمحاسبين القانونيين	2002	وصفي	إن المعرفة والمهارات والخبرات هي الموجودات الأكثر أهمية في المنظمة	- إدارة الملكية الفردية - الموجودات الفكرية - خلق قيمة رأس المال الفكري - إدارة خلق رأس المال الفكري - استخراج قيمة رأس المال الفكري - إدارة قيمة رأس المال الفكري - إدارة IC الإستراتيجي
23	البرمجة الخطية	Daniel & Noordhuis	2002	كمي	إن الإعتماد على المؤشرات المالية فقط في إختيار المشاريع أصبح غير ذي جدوى إن لم تقترن بالمؤشرات الفكرية، لأن المعرفة قوة، ويتطلب إعتداد هذا النموذج إستخدام الحاسوب	$Pv = B_1v(p_1) + \dots + B_nv(p_n)$ حيث p_v قيمة المحفظة، v عدد المشاريع، B_1, \dots, B_n متغيرات القرار (القدرة الفكرية)، $v(P_1) \dots v(P_n)$ قيمة كل مشروع
24	حقوق الملكية	Hulesy	2002	وصفي	إن حقوق الملكية الفكرية تمثل الوسيلة التي لا غنى عنها لحماية الإبتكار وإن نتاجها هو جهود رأس المال الفكري الذي تمثل الملكية الفكرية جزء منه .	رأس المال الفكري ينشر تأثيره على : - الأسرار التجارية - حقوق الطبع - العلامات التجارية - براءات الإختراع

الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

ت	عنوان النموذج	الكاتب	السنة	نوع النموذج	الفحوى الفكري للنموذج	مؤشرات النموذج وصيغته
25	بنية صانع المعرفة	Awad&Gh aziri	2004	وصفي	تشمل بنية صانع المعرفة مجموعة من الخصائص والمهارات المهمات، التي تمكنه من جمع المعلومات ومعالجتها بشكل يستخلص منها قيمة تضيف منفعة لأعمال الشركة.	-تكنولوجيا المعلومات -عملية التحول -القيم -الثقافة التنظيمية -الخبرة الشخصية
26	القياس الموزون	Chen	2005	كمي	رأس المال الفكري يمثل مجموعة عناصر كل منها له وزن معين، وهذه العناصر هي (البشري، الهيكلي، الإبداعي، الزبائني)	$IC = \sum_{j=1}^m C_{ij} * Q_{ij} \sum_{i=1}^m Q_{ij}$ حيث: رأس المال الفكري=IC قيم عناصر رأس المال الفكري=Cij عدد عناصر رأس المال الفكري=m وزن عناصر رأس المال الفكري=Q

المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 277-284.

إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال



شكل (2-1): منظومة تطوير رأس المال الفكري

الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

المبحث الثاني: أهمية رأس المال الفكري ودوره في تحقيق قيمة المنظمة

إن وجود رأس المال الفكري يعد مفتاحاً أساسياً للتعامل مع التحديات المذكورة ومن ثم جني فوائدها المختلفة وتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة من جهة والإفادة من معطيات هذه التحديات لتطوير قدراته وإمكاناته الابتكارية والإبداعية من جهة أخرى حيث أن تفاعل التحديات الشخصية (كمتغيرات مستقلة) مع رأس المال الفكري (كمتغير وسيط) سيساهم في زيادة قدرة المنظمة في جانب متعددة تضمن لها التفوق التنافسي وزيادة الإنتاجية وتحقيق رضا الزبائن والعاملين وتقودها أخيراً إلى البقاء في عالم المنافسة.

ومن هذا المنطلق يؤكد الكثيرون ضرورة التطوير المستمر لهذا الطراز من الموارد البشرية. وأن يأخذ التطوير شكل المنظومة التكاملية التي عناصرها الأساسية (تطوير الفكر، وتطوير الذات، وتطوير الكفاءة وتطوير الطرق والوسائل).¹

¹ أ.د. سعد علي العنزي – أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره ص: 421، 422، 423.

الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

المطلب الأول: أهمية رأس المال الفكري

تتمثل أهمية رأس المال الفكري في النقاط التالية:¹

1. في ظل الإقتصاد القائم على المعرفة أصبح رأس المال الفكري موردا إستراتيجيا وسلاحا تنافسيا يشكل قوة فاعلة لهذا الإقتصاد والمصدر الرئيسي للثروة والإزدهار.
2. يعتبر رأس المال الفكري أساسا مهما في بناء المنظمات الذكية وذلك من خلال توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على إستثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظماتهم لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة.
- ويمكن تجسيد أهمية رأس المال الفكري كذلك في:²
3. أن رأس المال الفكري يعد من أهم مصادر الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة حيث أن العمل بإستراتيجية التمييز لا يمكن تحقيقها إلا من خلال الإستنتاجات الفكرية والمتمثلة بالإبداع وتقديم ما هو جديد في مجال البحث والتطوير.
4. يعد رأس المال الفكري مصدرا لتوليد الثروة في المنظمة والأفراد حيث أن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة.
5. زيادة القدرة الإبداعية.
6. خفض التكاليف وإمكان البيع بأسعار تنافسية.
7. تحسين الإنتاجية
8. كما أن رأس المال يعتبر من أكثر الموجودات قيمة في القرن الحادي والعشرين لأنه يمثل قوى علمية قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على شيء في أعمال منظماتهم.

¹ د- بسعد العنزي - أحمد صالح علي - مرجع سبق ذكره ص 173 - 175.
² رايح عرابة وحنان بن عوالي: رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بو علي شلف 13-14 ديسمبر 2011 ص 07

الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

المطلب الثاني: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق قيمة المنظمة

الفرع الأول : أسباب المحافظة على رأس المال الفكري:

هناك العديد من الأسباب التي تدفع المنظمة إلى المحافظة على رأس المال الفكري نذكر بعضها منها فيما يلي:

أولاً: رأس المال الفكري مجسد للثروة الثمينة:

يعد رأس المال الفكري ثروة كبيرة بالنسبة للمنظمات، وتأتي هذه الثروة من مصادر متعددة نذكر أهمها:¹

الأ وهو أن الإنسان العادي في الثمانين من عمره لا يفقد أكثر من ثلاثة في المائة من قدرته الدماغية وهذا ما يعني أن 97% من القدرة الدماغية ستبقى حيوية وفعالة. هذا الإنسان عادي فما هو الحال بالنسبة لرأس المال الفكري الذي يمثل نخبة الأفراد.

المصدر المهم أيضاً لجعل رأس المال الفكري ثروة هو قدرته على تسجيل براءات الاختراع، والتي تشكل قيمتها مبالغ خيالية وهو ما أكدته بحوث مؤتمر (IMC) الذي إنعقد في نيويورك، وأهم ما قيل فيه هو أن المنظمة تستلم أكثر من بليون دولار سنوياً كعائد لبراءات الاختراع.

¹ سيباني خليل- إدارة العقل - الطبعة الأولى - دار الراتب الجامعية، بيروت 1996 ص 6.

الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

ثانياً: رأس المال الفكري كمحسن للأداء التنافسي للمنظمة:

لقد حاولت العديد من الدراسات الربط بين رأس المال الفكري وأداء المنظمة التنافسي، ففي دراسة ستيوارت وجد أن الموارد الفكرية تعد من أهم موارد المنظمة وأن استثمار المقدرة العقلية والعمل على تعزيزها وتسييرها بشكل فعال يحقق الأداء الفكري المؤدي بدوره إلى التفوق التنافسي، كما أوضح أن البيئة التنافسية الجديدة سريعة التغيير والمتسمة بشدة المنافسة وتغيير أذواق الزبائن مع تعدد حاجاتهم مازالت تدفع بالمنظمات إلى تحسين أدائها وكذا جودة منتجها عن طريق الابتكار وتطوير الوظائف والعمليات من خلال توظيف رأس المال الفكري وهو ما يؤكد على دوره المحوري في تعزيز أداء المنظمة وميزتها التنافسية.¹

¹ سيباني خليل، إدارة العقل، الطبعة الأولى، دار الراتب الجامعية- بيروت 1999 ص10

الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

الفرع الثاني: أساليب تطوير وتنشيط رأس المال الفكري:

أوضحنا فيما سبق الأساليب الكامنة وراء الإصرار على الاحتفاظ برأس المال الفكري، إلا أننا نضيف فيما يلي بعض الأساليب المتطورة والمنشطة له مما يزيد من فرص الاحتفاظ به.

- **عصف الأفكار:** يعد Osborn أو من ابتكر هذا الأسلوب سنة 1973م ثم نشره في كتاب له تحت إسم الخيال التطبيقي سنة 1957 وهو أسلوب يتعلق بتكوين مجموعة من 5 إلى 10 أفراد حيث يتم توضيح المشكلة التي تعاني منها المنظمة. ومن ثم تلقي الأفكار المختلفة من مصادر متعددة حول كيفية التعامل مع هذه المشكلة، والتي ستنتهي بدون شك بانتقاد القدرات الإبداعية لدى العاملين، مما يؤدي إلى توليد أكبر عدد من الأفكار مصدرها العاملين أنفسهم، وبذلك ستشهد المنظمة حرصاً أكبر على تطبيق وتنفيذ الأفكار المتفق عليها كونها كانت من صنعهم مما يزيد فرص ارتباطهم بالمنظمة.¹

- **حلقات السيطرة النوعية:** هي طريقة أدخلت في الصناعة اليابانية من قبل كاوروايشيكاوا سنة 1961 وهي تتمثل في التقاء مجموعة من العاملين ذوي الاختصاصات المتشابهة، طواعية بمحض إرادتهم، ساعة في الأسبوع لمناقشة مشكلات تحقيق الكفاءة الإنتاجية حيث أنهم، يدرسون طبيعة العمل الإنتاجي أو الخدمي، و يجتهدون في تطوير برنامج عمل، من خلال المناقشة وتطوير الأفكار و كذا تحديد الإستراتيجية الأنسب للعمل، قد تشارك في ذلك الإدارة العليا مرة أو مرتين سنويا للاطلاع على التقدم الحاصل.²

¹ سيياني خليل- مرجع سبق ذكره. ص 10.

² عادل حرحوشياالمفرجي وأحمد علي صالح- مرجع سبق ذكره- رأس المال الفكري- المنظمة العربية للتنمية الإدارية- مصر، 2003 -ص140

الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

و من الثمار المادية التي أحرزها أحد المصانع الإنتاجية في اليابان خلال السنين الأولى من تطبيق هذا الأسلوب، و التي كانت آن ذاك 15 حلقة ما يعادل 2844.000 دولار سنويا و قد أثبتت الدراسات الميدانية في هذا المجال أن حلقات السيطرة النوعية لاقت إقبالا من طرف العاملين، كما أنها تساهم في تخفيض نسبة الغيابات، وكذا في استثمار الطاقات الفكرية لها من خلال استقبال آرائهم.

- أسلوب الإدارة المكشوف:

هو أسلوب يهدف إلى استخدام المعلومات الموجودة في أذهان العاملين عامة، ورأس المال الفكري خاصة و ذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم بتوفير الجو الملائم لتوليد الأفكار من خلال اجتماعات، و لقاءات تتضمن المصارحة بلغة الأرقام بين أعضاء المؤسسة، بحيث يتكون لديهم الحس الرقمي الذي يمكنهم من إطلاق طاقتهم، و غرلة الاقتراحات نحو التطوير.¹

- أسلوب الجماعات الحماسية:

يتمثل في مجموعة صغيرة من الأفراد تكون نشيطة و تحب الانجازات الصعبة، و كذا المتسمة بعاملتي المخاطرة و المغامرة وهي تقوم على توليد الإثارة و المتعة في المناقشة، بالشكل الذي يجعل المشتركين من الأفراد في هذه الجماعات يشعرون بالحيوية و التفاؤل، و يزدون من استخدام أفكارهم، بحيث يتم إشراك العاملين ووجهها لوجه مع أصحاب الخبرة في مجال تخصص المنظمة مع تسهيل المحاورات باستخدام تقنيات المعلومات كالمؤثرات الصوتية، البريد الإلكتروني، و شبكات الحاسوب.²

¹ عادل حرحوشياالمفرجي وأحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره ص 141.

² نفس المرجع السابق، ص 142.

الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

الفرع الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق القيمة المضافة:

أكد Brown على أهمية استثمار رأس المال الفكري بقوله: "إن رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج".

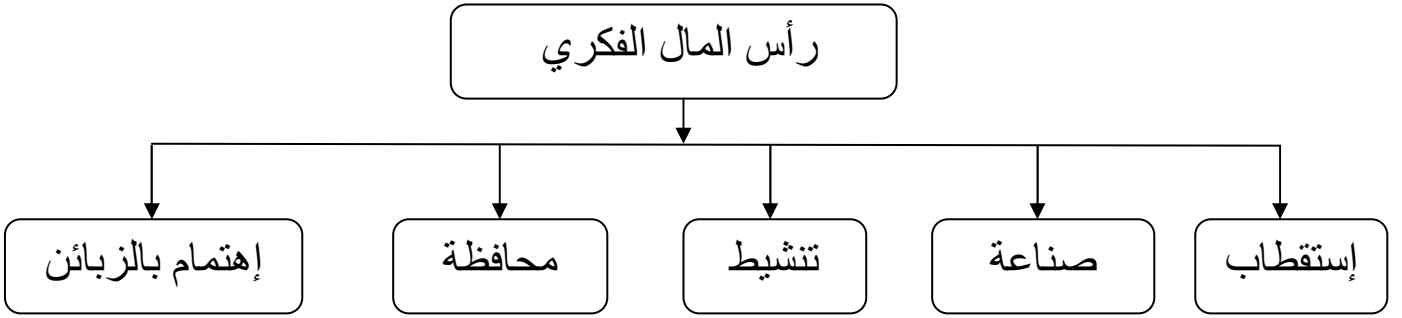
هذا الوصف يجعل من اليسير التأكيد على الفوائد التي يمكن أن تجنيها أي منظمة أو مجتمع من خلال الإهتمام برأس المال الفكري وذلك لأنه يقود إلى ما يلي¹:

- زيادة القدرة الإبداعية.
- الحاجة إلى إعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب مضمونا إستراتيجيا يلبي إحتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي في جانب وقيمة رأس المال المعرفي للمجتمع ومؤسساته في جانب آخر.
- توظيف نظم قياسه التي أصبحت من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري، فهو بعد من أهم ممارسات المحاسبة الإدارية.
- تحقيق الأرباح.

¹مصطفى رجب شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية- جوال- مذكرة ماجستير- الجامعة الإسلامية- غزة. 2011 ص58-59.

الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

عناصر رأس المال الفكري:



شكل (1-3): عناصر رأس المال الفكري

المبحث الثالث: عناصر رأس المال الفكري:

تكمن أهمية هذا المبحث في تفسير عناصر رأس المال الفكري وترتيبها حسب الأولوية حيث يعد رأس المال الفكري من أهم مصادر الثروة ودعائم القوة في جميع المنظمات وبخاصة العلمية منها، إذ أن هذه الأهمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر.

المطلب الأول: استقطاب رأس المال الفكري:

وهو قدرة المنظمة في البحث عن العاملين من أصحاب المعارف والمهارات والخبرات المميزة والنادرة وجذبها للعمل فيها من خلال استخدام نظام معلومات واضح يسهل مهمة البحث والإختيار، والمنظمات تبقى بحاجة ماسة إلى الأفراد من أصحاب العقول المبدعة والكفاءات المميزة لذا فهي تعمل بصورة دائمة من أجل إستقطاب مثل هؤلاء العاملين.¹

ويكشف (Biesalsi:2004) عن سبب الإهتمام بإستقطاب رأس المال الفكري بقوله: " في ظل الإتجاهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية – التوجه نحو

¹ عباس حسين جواد، أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي- دراسة تحليلية في جامعة بابل ص -27-

الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

خدمة الزبون، التنافسية الشديدة، أخذت معظم الشركات تولي إهتماما واسعا لإستقطاب الموارد الكفوءة، لا سيما بعد تنامي إدراكهم بقيقة تغيير مهمة إدارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة إلى أن تتوجه نحو عامل النجاح.

وقد أوضحت مجلة هارفارد للأعمال في مقالها الإفتتاحي الموسوم أفكار إحترافية لعام 2004 المنشور في عددها الصادر في 16 شباط بما يأتي: "ينبغي أن تكون لديك إستراتيجيات واضحة كأساس لمجال عملك لإستقطاب القدرات العقلية".¹ وقد تم حصر عدد من الإستراتيجيات وهي:

الفرع الأول : شراء العقول من سوق العمل:

يمثل رأس المال الفكري ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الأعمال الحديثة ودعامة أساسية وازدهارها و تطورها، فإن الأمر يتطلب من إدارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الإدارة متابعة العقول البراقة و النادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات و خبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار و الإبداع باستمرار.

(buena& Sanchez 2006 :3)

من أبرز الممارسات الميدانية لهذه الإستراتيجية هي ما قامت به كبرى الشركات الأمريكية: مثال ذلك : (Motorola),(IBM),(Hewlett-cakard) من إستخدام خبراء جدد من الهند بأدنى الأجر فكانوا يستأجرون في بعض الأحيان طائرات برمتها لنقل هؤلاء الخبراء، وكانوا يبيعون مشروعاتهم هذه المقتصدة للكلفة (بشراء العقول). (مارتن وشومان، 2003: 188)، وكذلك الحال بالنسبة لشركة (Bue kmanCalorabries) وهي شركة منتجة للمواد الكيماوية الناعية يبلغ

¹ سعد العنزي، أحمد صالح: مرجع سبق ذكره، ص 264.

الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

رأس مالها (250 مليون دولار)، التي تشجع موظفيها للسفر للخارج للبحث عن عقول ذات إبتكارات وتقنيات جديدة لإستقطابها. وعلى الرغم من إرتفاع نفقات السفر، إلا أنها إكتسبت معرفة ساهمت في تطوير المبيعات والتصنيع ومن تعزيز الميزة التنافسية للشركة (Manasco,2003: 5).¹

الفرع الثاني: شجرة الكفايات:

إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي و المكون السلوكي والمكون المعرفي فيتضمن المفاهيم النظرية و المعلومات و المهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص . وأما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص في أثناء تأديته للعمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه (Clevk,2000: 98). و أما شجرة الكفايات فتعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للشركة فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتؤكد هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (الاستقطاب الإلكتروني) لرأس المال الفكري عن طريق شبكات الحواسيب التي تقدم:²

- حضور الموارد البشرية في الشبكة.
- عرض قابليات وقدرات للموارد البشرية في الشبكة.
- عرض الأنشطة المتميزة للموارد البشرية في الشبكة.
- إمكانية المحادثة والتراسل بين المتقدم والشركة.
- إمكانية الشركة من تحديد الأشخاص الملائمين بسرعة.

¹ سعد العنزي، أحمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص 265.

² سعد العنزي- أحمد صالح : مرجع سبق ذكره. ص 265-266.

الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

ومن أبرز الممارسات الميدانية لهذه الإستراتيجية هي ممارسة مصنع (daimlerchrysler) في ألمانيا عندما إستخدم شجرة الكفايات للحصول على نظرة شاملة للمديرين والعاملين. فبالنسبة للمديرين التنفيذيين تحقق لهم نظرة شاملة عن تركيبة الكفايات في الشركة. وللعاملين تعزز رؤيتهم لكفائتهم في الشركة.

الفرع الثالث: مراجعة منظمات المعرفة والتعلم:

تركز رؤية هذه الإستراتيجية على أن المؤسسات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب و استقطابهم على هذا الأساس رأى (باور، 237، 1997) أن زيارة هذه المنظمات تعد من أولويات الإدارة العليا.

ومن أبرز الممارسات الميدانية لهذه الإستراتيجية ما قامت به إحدى شركات النفط الكبيرة إذا كان المدير التنفيذي لها يختار بانتظام أحد خريجي الجامعات الموهوبين، ويعينه مساعده الخاص، ويعمل معه بشكل وثيق لمدة عام. وفي نهاية العام يكون التنفيذي المبتدئ جاهز لتعيينه في أحد الأقسام العاملة، وبالتالي يعين في مركز يتمتع فيه بالمسؤولية بدلا من تعيينه في منصب يتدرب فيه.

وكذلك من الممارسات الأخرى ما أحرزه (إيرني بريتش) في شركة "فورد" عندما وظف الأطفال البارعين (whiz-kids) وكان من بينهم (روبرت ماكنمار).¹

¹ سعد العنزي- أحمد صالح : مرجع سبق ذكره. ص267.

المطلب الثاني: صناعة رأس المال الفكري:

تمثل مسألة رأس المال الفكري أمرا في غاية الأهمية التي تنص على إمكانية المنظمة في تنمية قدرات العاملين وخلق روح التعاون الجماعي في حل المشكلات من خلال التعليم والتدريب والممارسة والمشاركة في إتخاذ القرارات وزيادة التفاعل بين العاملين مع تشجيع العلاقات الإنسانية في محيط العمل.¹ وتأتي هذه الحقيقة من نتائج بعض الدراسات الميدانية، فقد أكدت دراسة (Nahapiet&Ghoshal 1999:261) ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدر للميزة التنظيمية، التي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لإبتكار المعرفة والمشاركة فيها بما يجعلها تتفوق على الشركات المنافسة في السوق.

ومن هذا المنطلق أكد (العنزي، 2001: 123) أن عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب إستخدام طرائق فاعلة للربط بين أدوات العمل الجديد والأنظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة، فلسنوات عدة مضت إستخدمت الشركات الكبيرة أساليب كثيرة في صنع الأفراد الذين يكونوا في عداد رأس المال الفكري، وفيما يلي بعض الإستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري.

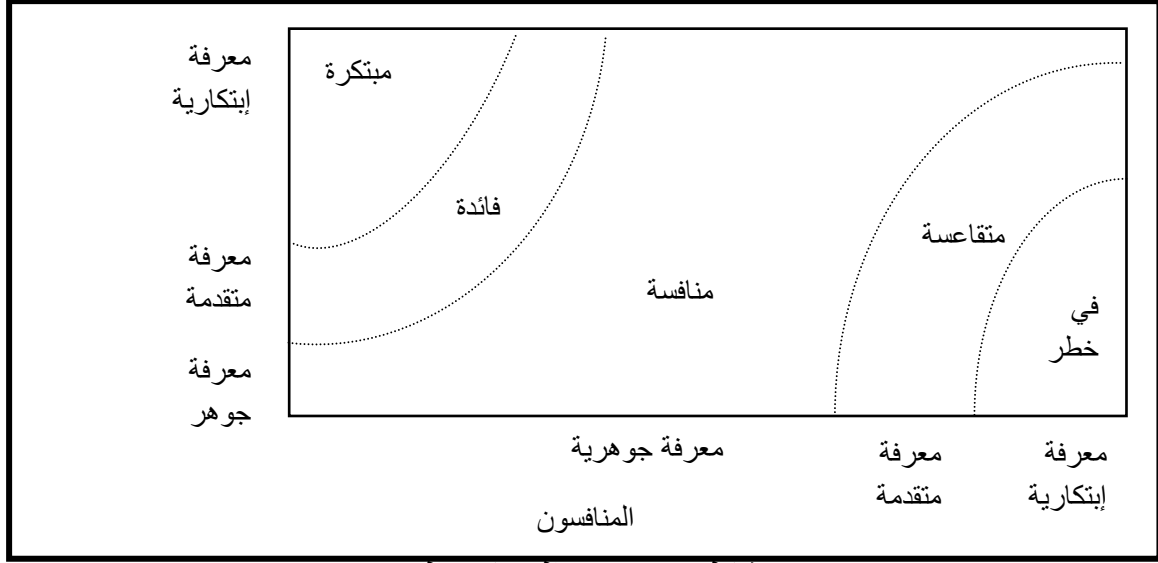
الفرع الأول: خريطة المعرفة (Knowledge-Map):

تعرف خريطة المعرفة على أنها تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الإستراتيجية، حيث أن غاية إستخدام المعرفة تتمحور ب:

¹ عباس حسين جواد: مرجع سبق ذكره، ص27.

الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

أ. تحديد المركز المعرفي للشركة مقارنة بالشركات المنافسة وكما هو موضح في الشكل:1



شكل (1-4): المركز المعرفي

شكل 2: إطار خريطة المعرفة (Source : Zack,1999,134)

ويتضح من الشكل 2 أن هناك ثلاثة أنواع من المعرفة تحدد الخريطة أساسها تحديد المركز المعرفي للشركة وهي:

- المعرفة الجوهرية:

أقل حجماً ومستوى من المعرفة التي ينبغي توافرها لدى المنظمة لمواجهة المنافس، وبموجبها تتمكن من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع الذي تعمل فيه، لكنه لا يعطيها ميزة تنافسية على المدى الطويل.

- المعرفة المتقدمة:

وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات المنافسة، عندما تختار أن تنافس على أساس المعرفة.

¹ عباس حسين جواد: مرجع سبق ذكره، ص30.

- المعرفة الإبتكارية:

تلك المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على قيادة القطاع، و في هذه الحالة يكون تمايز المنظمة واضحا مقارنة مع المنافسين، مما يمكنها ذلك من تغيير قواعد اللعبة بالأسلوب و التوقيت الذي تحدده.

ب. تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص أو الضعف في المعرفة من أجل العمل على خلق تلك الفجوات بصناعة المطلوب منها، حيث أن من أبرز ممارسات المعرفة في صناعة رأس المال الفكري تكون عن طريق:

- تعزيز قابليات الأفراد في مجال حل المشكلات بالاستفادة من المعرفة في أنظمة البرمجيات، لأن تقنيات المعلومات تسمح بصناعة رأس المال الفكري بطريقة جديدة، فاعلة و مرنة عن طريق تجميع البيانات وتحليلها وتقديمها للمختصين لمحاكاتها، مما يساهم في زيادة منحى الخبرة للشركة.
- تمكين الأفراد من العمل مع ذوي الياقات الذهبية وهي إشارة إلى الأفراد الذين تعود أهميتهم إلى حجم مساهمتهم في الإقتصاد وفي شركاتهم، فضلا عن قدراتهم العالية على الكسب الشخصي، ويجمعون بين قدرات علمية تخصصية متميزة وخبرات ومهارات ضرورية مضافة من ذوي الياقات الزرقاء والياقات البيضاء.

ولذلك فإن قدرة هؤلاء على صناعة رأس المال الفكري عال من خلال حشد الأفراد معهم للتعلم منهم بطريقة التلمذة، لأن هذا الأسلوب يساهم في نقل المعرفة الضمنية الموجودة في رأس المال الفكري المتمرس إلى الأفراد بحسب وصف (Teece, 1998: 79) وعلى النحو الآتي:¹

- إن صاحب المعرفة الضمنية يمكن أن يتعامل مع مجموعة من المتعلمين في كل مرة.

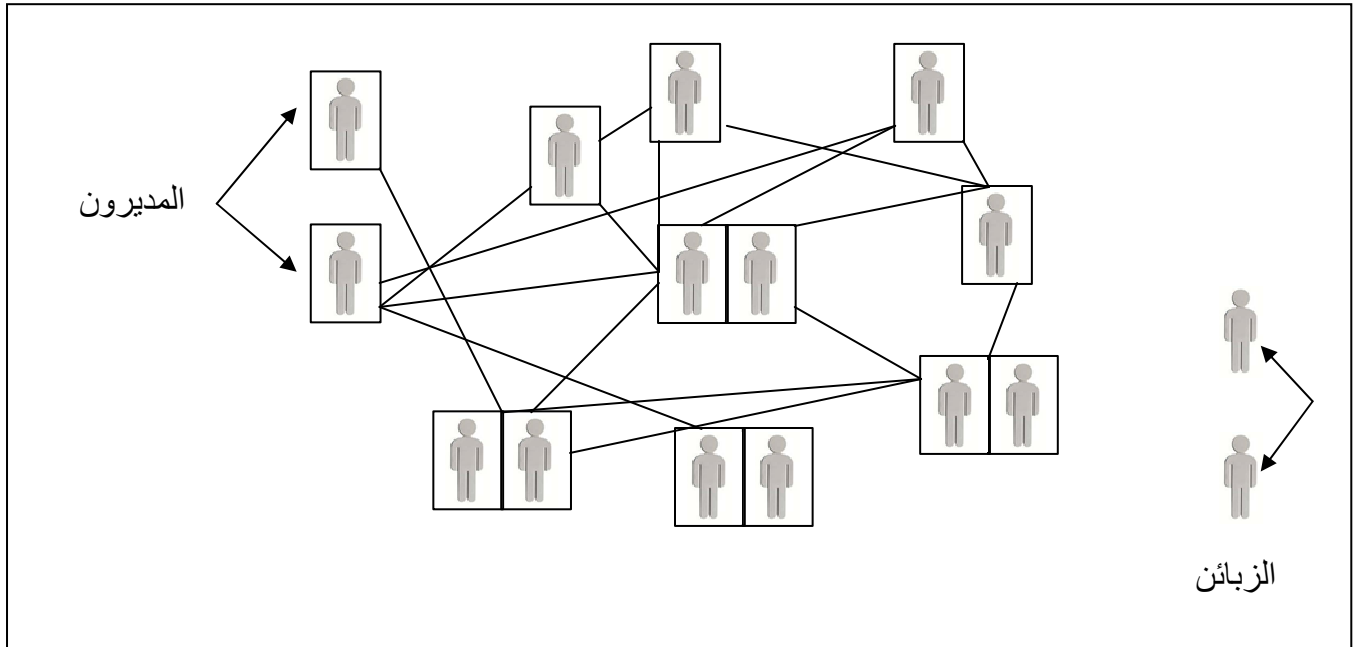
¹ سعد العنزي- أحمد صالح: مرجع سبق ذكره: ص268-269.

الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

- إن التعلم يتم من خلال المنال (Sample) بدلا من أن يتم من خلال السلوك الحسي (Percept) لأنه ببساطة لا يستطيع أن يضع كل العناصر غير الملموسة في معرفته أو براعته في كلمات.
- إن الأمثلة التي يقدمها صاحب المعرفة الضمنية في البدء يمكن أن تكون غامضة ومختلفة لتلاميذه، ولكن تعلمها يتحقق مع التكرار الكثيف والمستهلك للوقت، ليظهر اللغز تدريجيا.

الفرع الثاني: بناء الأنسجة الفكرية: Intellectualweles Building

تمثل لأنسجة الفكرية تشكيل فوقي يشبه نسيج العنكبوت (Spider'sWele) يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل و تتعلم من بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة و نسخة أخرى وتعلم جديد آخر ويعرض الشكل التالي آلية الأنسجة الفكرية:¹



شكل (5-1) : آلية عمل الأنسجة الفكرية.

¹ سعد العنزي- أحمد صالح: مرجع سبق ذكره، ص270.

الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

و تؤكد رؤية إستراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفر الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة و المتنوعة بين مختلف المهنيين و الابتكاريين، تؤدي إلى التعلم السريع، و زيادة الرافعة المعرفية و تحقيق الوثوب السريع (Rapid Ramp) من الفكرة إلى المنتج و لقد حدد (Dairam port & al,2003 :60) خصائص الأنسجة الفكرية الناجحة بالآتي:

- أ. تجانس منطقي في خصائص أعضاء الفريق في مجال العقلية المنفتحة و الخبرة الواسعة و التحسس المعرفي.
- ب. تفاعل حقيقي لإنتاج أفكار تتناسب و حاجات المنظمة.
- ج. تفاوض إقناعي للمديرين و مراكز القرار بالأفكار المقترحة و أهميتها في تقليل ضغط التنافس.
- د. تمكن عال من جعل الأفكار المقترحة قابلة للتنفيذ العملي¹.

الفرع الثالث: القيادة الذكية: Smart leadership

يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الأذكياء رأس المال الفكري إلى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز إهتمامه على التعلم المنظمي، و يكون مساعدا للتعلم أكثر مما يكون مشرفا، و معلما أكثر مما يكون معطيا للأوامر (awad & ghaziri2004 :4). فضلا عما تقدم فإن المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال ، و التي من أبرزها ما يلي:

- أ. الإستمرارية: لا ينظر أداء متفوق يشيد بموظفيه بل يقوم بالتقدير لأنه يعرف أن التقدير يدفع إلى التفوق والتفوق يؤدي إلى المزيد من التقدير.
- ب. الفورية: تقديره فوري لأنه يعلم أن التقدير المتأخر يؤثر.

¹ سعد العنزي- أحمد صالح: مرجع سبق ذكره - ص 271.

الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

- ج. الإمتاع: يجعل التقدير ممتعا وصعب النسيان.
- د. الشمول: يشجع مديرو الأقسام على تقدير عاملهم ويقدر الصغير قبل الكبير.
- ه. الدستور: التقدير لديه دستور وجزء من الثقافة التنظيمية.¹

وبعد هذا العرض لأبد من الإشارة إلى أن مسألة اختيار المنظمة لآلية الاستقطاب أو آلية الصناعة أو الاثنين معا تحكمها عدد من المؤشرات يراها الباحثان (Awad & Ghaziri:2004/422) وأهمها تتلخص فيما يلي:

- أ. الموازنة بين كلفة الاستقطاب أو/ الصناعة والعائد منها.
- ب. الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخليا والحاجة إليها من خارج المنظمة.
- ج. الموازنة بين الإستعداد لدخول دماء جديدة ومقاومة التغيير لرأس المال الفكري الحالي.
- د. الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري والحاجة المؤقتة له.²

كنتيجة لما تقدم:

. بالنسبة ل: إستقطاب رأس المال الفكري:

يتضح أن إدارة المنظمة تهتم بإستقطاب رأس المال الفكري بدرجة أعلى من المتوسط بقليل مما يستوجب زيادة الإهتمام بعملية الإستقطاب من خلال البحث عن أصحاب الشهادات والخبرات وجذبهم للعمل فيها، مع وضع سياسة واضحة ومفهومة وبحسب معايير مناسبة لاستقطاب المتميزين من الكوادر العلمية

¹ نفس المرجع السابق ص 272.

² سعد العنزي - أحمد صالح: مرجع سبق ذكره ، ص 272-273.

الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

وضرورة تعيين واحتضان الطلبة المتميزين واطاحة الفرص المناسبة لهم لاستكمال دراستهم العليا .

. بالنسبة ل: عنصر صناعة رأس المال الفكري:

وفيما يتعلق بعنصر صناعة رأس المال الفكري فهذا يؤكد أن إدارة المنظمة تولي عنصر صناعة رأس المال الفكري إهتماما ملحوظا حيث جاء بدرجة اعلى من المتوسط بقليل مما يستلزم زيادة الاهتمام بتنمية القدرات الذهنية للعاملين وانضاج افكارهم من خلال تنمية العلاقات الانسانية بين العاملين, واعطاءهم فرص كافية لمناقشة آراءهم ومقترحاتهم الخاصة بتطوير العمل وزيادة بعثات العاملين الى خارج القطر للاطلاع على المستجدات العلمية في حقل الاختصاص.

المطلب الثالث: تنشيط رأس المال الفكري:

هي مجموعة من الأساليب المستخدمة من قبل المنظمة لإنعاش عملية الإبداع والإبتكار لدى العاملين فيها بإستمرار. إذ أن أغلب المنظمات تسعى إلى العمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشجيع بالمعرفة منذ البداية وذلك من خلال توفير الجو المناسب للمشاركة في حل المشكلات وتوليد الأفكار المبدعة وكذلك العمل بفكرة الجماعات الحماسية والإدارة على الكشوف وغيرها كأساس للتعلم والتطوير.

وذلك من خلال توفير التقنيات الحديثة وبرامجيات الحاسوب للعاملين والعمل بفكرة الجماعات الحماسية التي تتسم بالإنجازات العالية في العمل.¹

¹ عباس حسين عواد: مرجع سبق ذكره- ص 33.

الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري

المطلب الرابع: المحافظة والإهتمام برأس المال الفكري:

يقصد بالمحافظة على رأس المال الفكري بمحافظه المنظمة على العاملين أصحاب العقول المبدعة لقادرين على توليد افكار جديدة أو تطوير افكار موجودة تخدم المنظمة مما يستوجب زيادة الإهتمام بالقدرات الإبداعية من خلال منح محفزات مادية ومعنوية لأصحاب الإبتكارات وتقييم العاملين فيها على أساس ما يقدمه من جهد علمي وعملي والتعامل معهم على أساس الثقة.¹

وفيما يتعلق بعنصر الإهتمام بالزبائن، يعني الإهتمام بآراء ومقترحات الزبائن وأخذها بعين الإعتبار عند تصميم منتجات أو خدمات جديدة أو تطوير الموجودة منها، وذلك من خلال فهم البيئة الأساسية والتعرف على إحتياجات ورغبات الزبائن والإحتفاظ بعلاقات حقيقية وراسخة مع الزبائن الرئيسيين وكسب زبائن جدد. بما فيها من ضرورة فعالة وسريعة من شأنها تعزيز العلاقات والتعاملات من طرف المنظمة والبيئة التي تعمل فيها ومع المنظمات المختلفة ويتحقق ذلك من خلال الخدمات التي يمكن أن تقدم إلى المجتمع من قبل المكاتب الإستشارية وإستخدام تخصصات علمية جديدة تلبي متطلبات المجتمع المتزايدة.²

¹ عباس حسين عواد: مرجع سبق ذكره- ص 33.

² عباس حسين عواد: مرجع سبق ذكره- ص 33-34.

خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالحيثيات النظرية للموضوع عموماً وتطرقنا للمفاهيم المتعلقة برأس المال الفكري، تطوره التاريخي، أهميته، خصائصه، مكوناته، طرق قياسه بالإضافة إلى التطرق لأسباب المحافظة عليه، طرق تنشيطه وتطويره وكذا دوره في تحقيق قيمة للمنظمة، وعناصره الفعالة.

إن نخبة الأفراد الذين يمثلون رأس المال الفكري المتميز عن غيره بإملاكه لجملة من الخبرات، القدرات والمهارات، القدرات والمهارات التي تمكنه من إنتاج الأفكار الجديدة أو حتى تطوير الأفكار القديمة هو ما جعل القيمة الحقيقية للمنظمة تكمن في قيمة رأس المال الفكري في حد ذاته.

ومدى قدرته على تحسين الأفكار الإبداعية لدى العاملين وكذا توسيع مكانتها في السوق وتحسين قدرتها التنافسية، وهو ما يتطلب بناء على ذلك أن تعمل المنظمات جاهدة إلى توفير الجو التنظيمي الملائم لإستخراج ما يكمن بعقول العمال تجسيدا لرأس المال الفكري من جهة، وكذا العمل بالمقابل على المحافظة عليه كونه يمثل حقا الثروة الحقيقية التي ينبغي الإعتناء بها مع الحرص الدائم على عدم تضييعها أو إتلافها.

الفصل الثاني



الإبداع الإداري

تمهيد:

تسعى المنظمات المعاصرة اليوم إلى التميز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تنجز من قبل، والإتيان بالجديد والتركيز على الإبداع مما يجعلها متفوقة على منافسيها، ففي ظل المنافسة في عالم الأعمال أصبح التميز السبيل الوحيد للبقاء وبالتالي أصبح الإبداع الإداري أمراً في غاية الأهمية وذلك باعتباره من الأدوار المهمة في العمل الإداري لما له من نتائج إيجابية تعود بالنفع على المنظمات والعاملين بها، من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي وإنتاج عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت مجهد، إضافة إلى كسر الحواجز لدى الموظفين وإثارة الأفكار الجديدة لهم، ويظهر دور الإبداع الإداري من خلال إدراك الإداريين والمنظمات إلى مدى العاجلة للتحسين والتغيير في العمليات الإدارية وأهدافها، وتوفير مناخ ملائم يمكن العاملين في المنظمات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

وسنتطرق في فصلنا هذا إلى المقاربة النظرية للإبداع الإداري ونحاول الإحاطة بكل جوانبه لتنتضح الصورة الشاملة له وهذا من خلال تناول العناصر التالية:

-الإطار العام للإبداع

-ماهية الإبداع الإداري

-مبادئ الإبداع الإداري، عناصره، ابعاده، معوقاته وأساليب تنميته

المبحث الأول: الإطار العام للإبداع:

تتعدد مفاهيم الإبداع وتباين وجهات النظر حول تحديد ماهيته فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعدد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع الإبداع بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتماماتهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية

المطلب الأول: مفهوم الإبداع:

1- الإبداع لغة:

الإبداع لغة مشتق من الفعل أبداع، وأبداع الشيء وابتدعه أي اخترعه¹ أما في القرآن الكريم فقد جاءت كلمة الإبداع في مواطن متعددة وجميعها يشير إلى ذلك المعنى ومنها:

جاءت بمعنى المحدث والجديد قال تعالى في سورة الأحقاف: " ما كنت بدعا من الرسل وما أدري ما يفعل بي ولا بكم، إن اتبع إلا ما يوحى إلي وما أنا إلا نذير مبين"².

وجاءت بمعنى المبدع إلى مبتدئ الشيء من العدم وعلى غير سابق ومثال. قال تعالى: " بديع السماوات والأرض وإذا قضى أمرا فإنما يقول له كن فيكون"³. وجاءت بمعنى الخالق لكل شيء في قوله تعالى: "بديع السماوات والأرض وأنى يكون له ولد ولم تكن له صاحبة وخلق كل شيء وهو بكل شيء عليم" والبديع من صفات الله سبحانه وتعالى أول الخالقين⁴.

¹ أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل

شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية 2012-2013، ص 58

² سورة الأحقاف، الآية 8

³ سورة البقرة، الآية 117

⁴ سورة الأنعام الآية 151

فالإبداع هو عمل إلهي لأنه إيجاد وخلق من العدم، أما العمل البشري فهو إعادة تركيب الأجزاء الموجودة مسبقاً بطريقة مختلفة لتشكيل ما لم تألفه الخبرة البشرية بعد والإبداع في حقيقته هو الله تعالى وحده فقط، وأما نحن البشر فكل ما تعمله عقولنا هو تجميع الأمور نعرفها مسبقاً لنشكل منها أمراً جديداً نسميه إبداعاً.

2-اصطلاحاً:

لقد تباينت وتعددت التعريفات الاصطلاحية لمفهوم الإبداع وذلك باختلاف المناهج الأدبية والعلمية واختلاف المرجعية والهدف لهذه التعريفات، وتتنوع الآراء عند العلماء والباحثين ومن بين هذه التعاريف نجد: يرى كل من (Chen & yung 2010) أن الإبداع عبارة عن: "عملية إنتاج أفكار جديدة ومفيدة".

كما عرف الفاعوري (2005) الإبداع: "عملية تتناول أفكاراً جديدة فعالة لإشباع حاجات الزبائن وهو عملية تجديد وتحديث مستمرة تشمل كل المنظمة، وهو جزء مهم من استراتيجيات الأعمال والممارسات اليومية".

أما من وجهة نظر درويش (2006) والإبداع هو: " العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف يفعل لها ويعيشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته فتكون استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكاراً جديدة.

وبرأي حسن (2000) فإن الإبداع يعرف: " هو امتلاك الأفراد قدرات إضافية خلافاً مثل: روح المجازفة والقدرة على التغيير وحل المشكلات".

أما عساف (1995) فيرى الإبداع بأنه: " أن يكون للفرد سمات المخاطرة، الاستقلال، وينظر إليه العتيبي (2007) بأنه: " قدرات عقلية ولكن بجانب هذه

القدرات لا بد من توافر عدد من العوامل الدافعة عند الفرد مثل: تحمل الغموض، وعدد من العوامل الانفعالية مثل: الثقة بالنفس، الاكتفاء الذاتي....." في حين نجد أن (olila 2012) يرى بأن الإبداع هو: " القدرة على إنتاج العمل الذي يتصف بأنه جديد" كما عرفه جوبتا (2008) على أنه: " القدرة على الإحساس بوجود مشكلة تتطلب المعالجة ومن تم القدرة على التفكير بشكل مختلف ومبدع، ثم بعد ذلك إيجاد الحل المناسب"¹.

المطلب الثاني: الفرق بين الإبداع والابتكار والاختراع:

إن اختلاف آراء الباحثين حول مفهوم الإبداع ساهم في وجود خلط بين مصطلح الإبداع وبعض المصطلحات ذات العلاقة كالابتكار (innovation) والاختراع (invention) حيث نجد أن عامة الناس لا يفرقون بين هذه المصطلحات بمعنى أنهم يستخدمون هذه المصطلحات للدلالة على نفس الشيء كما أن هناك بعض الباحثين والمختصين ينضمون إلى كافة الناس في عدم التمييز بين مصطلح الإبداع وبعض المصطلحات الأخرى كالابتكار والاختراع وفيما يلي سوف نحاول توضيح ذلك الغموض:

يشير كل من (Garrier&Garand, 1996) إلى أن الفرق بين الابتكار والإبداع يتمثل في أن: " الإبداع يتعلق باستكشاف فكرة جيدة مميزة، أما الابتكار يتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة، أو خدمة تقدمها المنظمة لربائنها إذا كان الإبداع متعلق بالأشخاص فإن الابتكار يتعلق بالمنظمة وبنشاطها الإنتاجي والتسويقي أما بديسي وآخرون (2011) فيميزون بين الإبداع والابتكار على أساس أن الإبداع يركز على درجة الخلق والاكتشاف للمدخلات واعتبار هذه المدخلات جديدة من منظور مبدعها، في حين يعد الابتكار عملية

¹ أسماء جلولي، مرجع سبق ذكره، ص59

التمسك بفكرة مبدعة وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة أو إلى طريقة عمل مفيدة، أي هو التطبيق العملي للإبداع بمعنى المنظمة المبتكرة هي المنظمة التي تحول الأفكار المبدعة إلى مخرجات نافعة¹.

وهناك من يقول بأن الإبداع هو قاعدة الابتكار وفي هذا الإطار نجد أمبيل عرفت العلاقة بين الإبداع والابتكار بأن "كل ابتكار يبدأ بأفكار مبدعة، والإبداع يتم عن طريق الأفراد والفرق والذي هو نقطة بداية الابتكار الأول ضروري لكن شرط غير كاف" إن هذا التعريف يشير إلى أن هناك علاقة تلازمية بين الإبداع والابتكار، أي أنه لن يكون هناك ابتكار بدون وجود أفكار إبداعية والتي تبدأ على مستوى الأفراد المبتكرين وفرق العمل، فوجودها يعتبر شرط ضروري لكن غير كاف، بمعنى آخر وجود أفكار مبدعة لا يكون إلا من خلال أفراد مبتكرين وفرق عمل حيث هم أساس عملية الإبداع ووجودهم ضروري للابتكار، لكن غير كاف مما يعني أن هناك عوامل أخرى مؤثرة في الابتكار يجب أن تتوفر، كما يشير هذا التعريف بأن الإنسان هو لب الابتكار وبالتالي يمكن أن نعبر عن العلاقة بين الابتكار والإبداع بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الإبداع} + \text{التطبيق}$$

وبهذا فإن الإبداع هو الجزء المرتبط بالفكرة الجديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبط بتنفيذ أو تحويل الفكرة إلى منتج وعليه فإنه ينظر إلى الإبداع والابتكار كمرحلتين متعاقبتين².

¹بديسي الدولي حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18-19 ماي) البليلة الجزائر، جامعة سعد دحلب 2011،

²سليمان محمد، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة، دراسة حالة ملبنة الحضنة، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر، 2007، ص28

أما بالنسبة للاختراع فيعرفه خليل حسن الشماع بأنه: "إدخال شيء جديد لهذا العالم لم يسبق له أن وجد أو سبق إليه أحد، ويسهم في إشباع بعض الحاجات الإنسانية"¹.

ويشير كل من روبنيزوكولتر بأن الاختراع: "هو التوصل إلى فكرة جديدة بالكامل ترتبط بالتكنولوجيا وتؤثر في المؤسسات المجتمعية" وبالتالي فإن التوصل إلى فكرة حتى وإن كانت جديدة تماما وتلبي حاجة إنسانية لا يمكن أن نسميها اختراع، إلا إذا كانت مرتبطة بالتكنولوجيا".

في حين ترى Marie Debourg بأن الابتكار هو تطبيق للاختراع، وحسب هذه الرؤية فإنه يمكن التعبير عن العلاقة بين الابتكار والاختراع بالمعادلة التالية:

$$\text{الابتكار} = \text{الاختراع} + \text{التطبيق}$$

ومما سبق نجد بأن الاختراع يعني بلورة أفكار جديدة ترتبط بالتكنولوجيا أما الابتكار فيعني تطبيق وتجسيد هذه الأفكار، فالابتكار مرهون بوجود الاختراع أي أنه بدون اختراع بن يكون هناك ابتكار، كما أنه يحصر الابتكار على أنه مجرد تطبيق للاختراع، وبالتالي إذا ما نظرنا إلى الابتكار على أنه مجرد تطبيق للاختراع، فإن هذا يسعى حصر مفهوم الابتكار على الجانب التكنولوجي .

في حين أن مفهوم الابتكار واسع ويمتد لجميع حقول المعرفة والأنشطة الإنسانية².

المطلب الثالث: ملامح الشخصية المبدعة:

لقد أسهمت الكتابات في تحديد الصفات أو السمات العامة لدى المبدعين إلى درجة توحى للقارئ أو الباحث أنه يشترط لكي يكون الفرد مبدعا لا بد أن تتوفر فيه كافة السمات الحميدة والصفات الإيجابية وأن يخلو تماما من أي سمة أو صفة غير مقبولة وتتفاوت اتجاهات الكتابات بدرجة كبيرة حول تحديد أهم خصائص

¹ الشماع، خليل محمد حسين، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2000، ص 421

² سليمان محمد، مرجع سبق ذكره، ص 27

الشخص المبدع إلى درجة ينتج عنها صعوبة الاستفادة من هذه الكتابات في توصيف خصائص المبدع إلى درجة ينتج عنها صعوبة الاستفادة من هذه الكتابات في توصيف خصائص المبدع، ويمتد هذا التفاوت من اتجاه يفرط في تحديد هذه الخصائص بدرجة يشعر بها القارئ إن الشخص المبدع لا بد وأن يتوافر فيه كافة الصفات والخصال الإيجابية الحميدة لدرجة توحي أنه من المستحيل أن تجتمع كل هذه الصفات في شخص واحد مثال ذلك أن تشير بعض الكتابات أن الشخص المبدع لا بد أن يتوافر فيه ما يلي:

- تكرار حالات حدوث الإلهام والتقاط الأفكار غير المألوفة.
- الاستبصار والتوصل إلى علاقات غير مرئية
- المرونة في التفكير والقدرة على خلق البدائل والاحتمالات¹.
- الطلاقة في توليد الأفكار وانسيابها بصورة طبيعية
- الأصالة ووضع الخبرة المتعمقة والممارسة المتصلة
- القدرة على التخيل وتقدير الاتجاهات والتفاعلات بين الأشياء
- الرغبة القوية للتحديث وعدم الروتينية أو النمطية
- الواقعية والقدرة على الاستجابة والتفاعل مع الواقع
- الاستعداد القوي للمخاطر والمبادلة
- الاستعداد الواضح للمثابرة والإصرار وقوة العزيمة
- الرغبة الواضحة في تحقيق التميز والتسيد على الآخرين
- وتشير كتابات أخرى في نفس الاتجاهات إلى أن الفرد المبدع يتصف بما يلي:
- مستوى مرتفع من الذكاء.
- مستوى مرتفع من الذكاء الاجتماعي
- الرغبة القوية للاستفادة من الخبرات المتركمة

أ.د. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية، مصر 2004، ص176

- الاستعداد القوي للانفتاح على الخبرات والتجارب الجديدة
 - التحرر من القيود التي تمنع من المعرفة والتجديد
 - درجة عالية من المرونة الذهنية (العقلية)
 - درجة عالية من الحساسية الجمالية
 - دافع قوي للاستقلالية في التفكير
 - ذو أفق واسع ونظرة واسعة متنوعة
 - استعداد قوي للتحدي وتحمل المخاطر
 - الرشد في التعامل مع أفكار الآخرين وتصوراتهم
- وفي مقابل هذا الاتجاه المفروض في تحديد خصائص الشخص المبدع، نجد الاتجاه الذي يتعثر في تحديد هذه الخصائص ويحصرها في صفتين أو ثلاثة على الأكثر صعوبة واضحة¹.

المطلب الرابع: نظريات الإبداع:

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

1-نظرية (March & Simon 1958):

فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المنظمات إذ تواجه بعض المنظمات فجوة بين ما تقوم به من وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل لعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي:

¹أ.د مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص177

فجوة أداء، عدم رخاء، بحث، وعي، وبدائل ثم إبداع حيث تعزي الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو داخلية (تعيين موظفين جدد، أو وجود معايير أداء عالية)¹.

2-نظرية (Botns&Stalker 1961):

وكانا أول من أكد على أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملاءمة هي التي تسهم في تطبيق الإبداع في المنظمات من خلال النمط الآلي الذي يلاءم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي الذي يلاءم البيئات سريعة التغير، فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها

3-نظرية (Wilson 1966):

بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المنظمة وهي:

إدراك التغير، اقتراح التغيير، وتبني 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 المختلفة كلما ازدادت صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المنظمة.

4-نظرية (Harrey& Mill 1970):

لقد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) (Borns&Stalker) فانصب تركيزهم على فهم الإبداع من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول

¹الصرابرة، أكرم عبد المجيد، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمين العامتين الأردنية" دراسة مسحية "مجلة مؤتة للبحوث والدراسات الأردن، 2003، ص196

الروتينية الإبداعية فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المنظمات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك المشكلة، فالمنظمة تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقاً، وأيضاً تسعى لاستحضار حلول إبداعية لم يتم استخدامها من قبل لمعالجة المشكلات غير الروتينية، أو الاستثنائية بتبني الهياكل التنظيمية والميكانيكية والعضوية، كما تناولوا العوامل التي تؤثر في الحلول الإبداعية والروتينية مثل حجم المنظمة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغيير التكنولوجي درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات يتطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهةها.

5-نظرية (Hang & Aiken 1970):

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، وفسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المنظمة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت مراحل الإبداع كالاتي:
-مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon)

-مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي

-مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة

-الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية

6-نظرية: (Zaltmen&others 1973):

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبنّي، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية

وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية، وأسلوب التعامل مع الصراع¹.

المطلب الخامس: أنواع الإبداع:

تناول الباحثون موضوعات الإبداع من مداخل مختلفة: وقد قادت دراسات الباحثين المختلفة والمتنوعة إلى وجود تباين في أنواع الإبداع بسبب أهداف ومنطلقات الإبداع المختلفة، ومن خلال الإطلاع على الأدبيات والرسائل في هذا المجال يمكن أن يقسم الإبداع وفقاً لاستعمالاته والغاية منه وعلى وفق هذا المعيار يصنف الإبداع إلى نوعين هما: إبداع المنتج وإبداع العملية².

فإبداع المنتج هو تقديم أو تحسين منتج أو خدمة جديدة لإشباع حاجات الزبائن أما إبداع العملية فهو تصميم عملية جديدة، أو تحسين عملية حالية للتأثير في كمية الإنتاج وجودته بما يزيد من قدرة المنظمة على المنافسة في الأسواق. ووفقاً لمجال الإبداع يصنف إلى إبداع إداري وإبداع تقني (تكنولوجي) وتناول عدد من الباحثين هذين النوعين من الإبداع حيث عرف الإبداع التقني بأنه التغييرات الحاصلة في الأداء أو المظهر المادي للمنتج، أو الخدمة أو في العمليات المادية التي من خلالها يتم تصنيع المنتج أو الخدمة، أما الإبداع الإداري فهو التغييرات الحاصلة في العملية الإدارية في المنظمة، إضافة إلى ذلك فإن الإبداع التقني هو تقديم منتجات جديدة أو تحسين منتجات حالية أو تصميم أو إدخال عمليات وأساليب وطرائق جديدة في العملية الإنتاجية أو تحسين الأساليب والعمليات في العملية الإنتاجية، أما الإبداع الإداري فهو تغير في الهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، ونشاطات المنظمة الأساسية.

¹د. العزاوي نجم، د. طلال نصير، "أثر الإبداع على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، قدم هذا البحث إلى الملتقى الدولي الموسوم حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18-19 ماي) بالبيدة، الجزائر، جامعة سعد حلب، 2011،
² أسماء جلولي، مرجع سبق ذكره، ص 63

مما سبق يمكن القول أن الإبداع الإداري هو مجمل التغيرات الحاصلة في الأنشطة والفعاليات والأساليب الإدارية التي تتبعها المنظمة بالشكل الذي يتلاءم مع تحقيق أهداف المنظمة أما الإبداع التقني هو تطوير المنتجات الجديدة، وتصميم العمليات الجديدة أو التحسينات التي تحدث سواء في المنتج أو العملية بالشكل الذي يشبع حاجة ورغبة الزبون.

أما الإبداع وفقاً لمدى التغيير يتضمن نوعين الأول هو الإبداع الجذري والثاني هو الإبداع التدريجي، تعرف الإبداعات الجذرية بأنها المنتجات أو الخدمات أو التقنيات الجديدة المتطورة من قبل المنظمة وهي تلك التي تحل بشكل كامل محل المنتجات، أو الخدمات، أو التقنيات الموجودة في الصناعة، أما الإبداعات التدريجية فهي الخدمات أو التقنيات الجديدة التي تعدل وتحسن من المنتجات أو العمليات الموجودة وهناك الإبداع وفقاً لأهداف العملية الإنتاجية يصنف الإبداع على وفق أهداف العملية الإنتاجية التي حددت هنا بالأسبقيات التنافسية التي تسعى كل منظمة إلى الوصول إليها قبل منافسيها، وهي الجودة والكلفة والسرعة في¹ التسليم والاعتمادية في التسليم، والمرونة، فالإبداع في الجودة هو عمل الأشياء بصورة صحيحة أنها مفتاح رضا الزبون وهذا المفتاح هو الذي تريد المنظمات الإمساك به أما الإبداع في الكلفة يتجسد في تخفيض الكلفة من خلال تصميم وتحسين العملية الإنتاجية واستخدام مواد أولية جديدة وتقنية جديدة.

والإبداع في سرعة التسليم هو زيادة مرونة الإنتاج للتكيف بسرعة مع طلبات المستهلكين المتغيرة وتقليل مدة انتظار المستهلك إلى أقل وقت ممكن، وإن الإبداعات في اعتمادية التسليم في تصميم العملية التي لها مرونة عالية بالشكل الذي يمكن المنظمة من خلالها بالإيفاء بتسليم المنتج أو الخدمة في الوقت المحدد

¹ أسماء جلولي، مرجع سبق ذكره، ص64

أما إبداع المرونة فهو واجهة التغيرات في رغبات الزبائن وحاجاتهم بسرعة والتكيف لها¹.

¹ أسماء جلولي، مرجع سبق ذكره، ص 65

المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري:

غير التطور الكبير الذي يشهده العالم في مجال التغيير والتطوير في المجال الإداري الكثير من أساليب العمل في مختلف المؤسسات، حيث ازدادت أهمية التميز والإبداع، لتصبح أحد العناصر الهامة في تسيير أعمالها ونشاطاتها وإنجاز عملياتها وحل العديد من مشاكلها، فالإداريون بحاجة ماسة لتلك الأفكار الإبداعية لمواجهة التحديات والتغلب على المعوقات في العمل ومعالجة العقبات التي تعيق التطلعات المستقبلية للمؤسسة، والارتقاء بالفكر الإداري داخلها¹.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري:

ورد مصطلح الإبداع الإداري العديد من المفاهيم في الأدبيات المتخصصة منها على سبيل الشكل: عرف كاظم (2008) الإبداع الإداري بأنه: "الإبداع الذي يشير إلى التغييرات في هيكل المنظمة أو عملياتها"، أما العنزي (2008) فيرى أن الإبداع الإداري هو: "أسلوب إداري يعتمد على العنصر البشري بشكل أساسي من خلال طرح حلول مميزة للمشكلات، وأداء العمل بأساليب وطرق جديدة في ظل استخدام العناصر التالية: الأصالة- الطلاقة- المرونة- المخاطرة- القدرة على التحليل- الحساسية للمشكلات- الخروج عن المألوف سواء للفرد نفسه أو للمنظمة التي تعمل بها".

كما يعرف الإبداع الإداري حسب الرحيم وحسن (2010) على أن: "مجمل التغييرات الحاصلة في الأنشطة والفعاليات والأساليب الإدارية التي تتبعها المنظمة بالشكل الذي يتلاءم مع تحقيق أهداف المنظمة"².

ومن وجهة نظر فرمان (2010) فالإبداع الإداري هو: "منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مدراء وموظفين وكذلك بيئة

¹الإبداع -الأداء 12 مفاهيم- الإدارة الحديثة /2014/02/Idarahrtrb.com

²أسماء جلولي، مرجع سبق ذكره، ص65

المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن تم كان ولا بد وأن تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية يعتبر الموظف هو العنصر الأساسي في العملية الإبداعية الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري، وينظر كل من فرحات ومنصور (2006) إلى الإبداع الإداري على أنه:

"الإبداع الذي يستهدف التنظيم الداخلي للمنظمة ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة، وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية التي توجه نحو تحسين علاقات العمل أو تطبيق أفكار أو استخدام تكنولوجيا جديدة لتحسين المهارات الإبداعية لدى العاملين".

بناء على ما تقدم يتضح أن الإبداع الإداري هو: "الأفكار والممارسات التي يقدمها المديرون والعاملون والتي تهدف إلى إيجاد عمليات إدارية وأساليب أكثر كفاءة وفعالية في انجاز أهداف المنظمات، وأن تكون أكثر خدمة للمجتمع".

المطلب الثاني: خصائص الإبداع الإداري وأهميته:

الفرع الأول: خصائص الإبداع الإداري:

اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري لما يمثله من أهمية وقيمة للخروج بمساهمات تؤدي إلى تنمية وتطوير القدرات والعمليات الإبداعية وبما أن الإبداع الإداري يتعلق بكافة نشاطات العمل الإداري والتنظيمي داخل المنظمة فيمكن تحديد خصائصه كما يلي:

-الإبداع ظاهرة فردية (نتاج جهود فردية) وجماعية (نتاج جهود جماعية) فالأفكار الإبداعية تكون في البداية فكر فردي تنطلق من ذهن الفرد يتم الاستفادة منها عن طريق متابعة هذه الأفكار وإثرائها من خلال العمل الجماعي والمنظمي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المنظمة.

-الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش وسطها ويتعامل معها¹.

-يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره

-الإبداع هو مهمة استراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المنظمة والتي تقود عملية الإبداع.

-يعتبر الإبداع عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المنظمة.

-هيكل الإبداع الإداري يمكن أن يوصف بأنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي فالفاعل غير الرسمي بين الأفراد يؤدي إلى الزيادة في عملهم

-يلعب رواد الإدارة العليا دورا حاسما في تقديم الأفكار التي تؤدي إلى الإبداع

الفرع الثاني: أهمية الإبداع الإداري:

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية:

-يعتبر جزء لا يتجزأ من ثقافة أي منظمة تسعى إلى النجاح كونه يحتل موقع القلب في ممارسة أنشطتها وعملياتها

-إن الإبداع في المنظمات يحقق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على

تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المنظمة من جهة أخرى².

-يساعد المنظمة في العمل بصورة أفضل من خلال تحسين التنسيق والرقابة الداخلية والهيكل التنظيمي.

¹ أسماء جلولي، مرجع سبق ذكره، ص66

² نديم عكروش، مأمون، نديم عكروش سهير، تطوير المنتجات الجديدة، مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2004، ص5

-يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها وإيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفاعلية، وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية

-يساعد المنظمة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها والارتقاء بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها.

-يعمل على إيجاد اكتشافات ومقترحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المنظمة الرئيسية.

-يساهم في تحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للجمهور المستفيد من الخدمة، وزيادة مدخلاتها المالية.

-يعتبر عامل أساسي في زيادة الإنتاج والمنتجات والمبيعات وبنسب مرتفعة ومن تم جذب المزيد من الاستثمارات وخاصة من الخارج وتوفير فرص عمل جديدة وفتح أسواق جديدة.

-يعتبر الحافز الأساسي لخلق فرص عمل جديدة ودعم القدرة التنافسية ومن تم تحقيق الزيادة في المنظمات المبدعة¹.

¹جويتا، برافين، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين (ترجمة)، المغربي أحمد، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص109

المطلب الثالث: مستويات ومراحل الإبداع الإداري:

الفرع الأول: مستويات الإبداع الإداري:

يمكن التمييز بين ثلاثة من المستويات للإبداع حيث أنها تعزز بعضها البعض، وجميعها ضرورية للمنظمات المعاصرة وتتمثل في:

1-الإبداع على المستوى الفردي: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد بحيث يكون لديهم إبداعية خلاقة لتطوير العمل وذلك من خلال خصائص فطرية يتمتعن بها كالذكاء والموهبة أو من خلال خصائص مكتسبة كحل المشاكل مثلاً، وهذه الخصائص يمكن التدرب عليها وتنميتها ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته¹.

2-الإبداع على مستوى الجماعات: يقصد به الإبداع الذي يتم تقديمه من قبل الجماعة حيث تتعاون الجماعات في العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، والمساهمة في التغيير نحو الأفضل وذلك من خلال تقديم منتجات وخدمات وطرق عمليات جديدة وحل المشكلات المختلفة².

ويتأثر الإبداع على مستوى الجماعة كما ونوعاً بالعوامل الآتية:

-الرؤية (Vision): حيث تزداد احتمالات الإبداع لدى الجماعة فيما بتشاطر أفرادها مجموعة قيم وأفكار مشتركة تتعلق بأهداف الجماعة.

-المشاركة الآمنة (Participative Safety): إن البيئة والمناخ الذين يشجعان

الأفراد على التعبير بحرية عن أفكارهم، تعززان الإبداع الناجح

-الالتزام بالتميز في الأداء: فالالتزام بالتميز والتفوق في الأداء يشجع على إيجاد

مناخ يسمح للأفراد بتقييم إجراءات العمل والعمل على تحديدها بشكل مستمر³.

¹العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2008، ص392

²أسماء جلولي، مرجع سبق ذكره، ص68

³مريم حسين، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص306

3-الإبداع على مستوى المنظمات: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل المنظمة بشكل عام، إذ يتشكل الإبداع المنظمي من خلال الإبداع الفردي والجماعي معا داخل المنظمة¹.

ولكي تكون المنظمة مبدعة يجب توفر الشروط الأساسية التالية:

-ضرورة إدراك أن الإبداع يحتاج إلى أشخاص ذوي تفكير عميق ويقدررون القيمة العلمية للنظريات الجيدة، ولديهم رغبة الاستطلاع ولتنمية هذه الأشياء وتعزيزها على المنظمة أن تعمل على توسيع إدراك الفرد من خلال التعلم والتدريب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات.

-ضرورة تعلم حل المشكلات بصورة إبداعية وهذا يعني تشجيع التفكير ليكون أكثر مرونة وسلاسة، بحيث يستطيع أن ينفذ الأساليب المحددة والمألوفة في التعامل مع حل المشكلات، ليخرج من قيدها بحثا عن أساليب وطرق وبدائل جديدة وغير عادية.

-ضرورة تنمية المهارات والقدرات الإبداعية في إيجاد المشكلات وتعزيزها مما يساعد على تنمية المهارات الإبداعية لاكتشاف المشكلات هو التعود على التفكير المطلق والشامل وتقصي أبعاد أية مشكلة مما هو غير مباشر وفيما هو غير مألوف

-ضرورة تنمية المهارات الإبداعية في صنع المشكلات أو بناء المشكلات من العدم والعمل على حلها، فالمشكلة الإدارية لا تعلن نفسها ببل هي التي تضعها وتعمل على حلها².

وإن العديد من الباحثين قاموا بالتمييز بين نوعين رئيسيين من الإبداع على مستوى المنظمات وهما:

¹ أسماء جلولي، مرجع سبق ذكره، ص 69

² حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 307

1-الإبداع الفني: بحيث يتعلق بالمنتج سواء السلع أو الخدمات ويتعلق بتكنولوجيا الإنتاج أي بنشاطات المنظمة الأساسية التي ينتج عنها السلع أو الخدمات

2-الإبداع الإداري: ويتعلق بشكل مباشر بالهيكل التنظيمي والعملية الإدارية في المنظمة وبشكل غير مباشر بنشاطات المنظمة الأساسية وقد قام "تايلور" بتقسيم الإبداع إلى مستويات مختلفة هي:

-الإبداع التعبيري (Expressive creativity):

وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.

-الإبداع الإنتاجي (Productivecreativity):

وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.

-الإبداع الاختراعي (Inventive Creativity):

ويتعلق بتقديم أساليب جديدة

-الإبداع الابتكاري (innovativeCreativity):

يشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة

-إبداع الانبثاق (Emergence Creativity):

هو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل الجدة¹.

الفرع الثاني: مراحل الإبداع الإداري:

تمر عملية الإبداع الإداري بعدة مراحل لكن لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين

حولها، لكننا اخترنا التقسيم الأكثر شيوعاً والذي يقسم الإبداع إلى أربعة مراحل

تتمثل في:

¹[WWW.in.edu.Sa/administrations/educational/ociented educational/development/leadership/pages/innovation.as px](http://WWW.in.edu.Sa/administrations/educational/ociented%20educational/development/leadership/pages/innovation.aspx)

1-مرحلة الإعداد:

في هذه المرحلة يقوم الفرد بتحديد المشكلة ومعرفة جميع الجوانب المرتبطة بها ومقارنتها مع المشاكل التي تشابهها، والتعرف على طرق حلها السابقة للاستفادة منها في توليد حلول للمشكلة الراهنة، وتشير البحوث أن الأفراد الذين يخصصون جزءا أكبر من الوقت لتحليل المشكلة وفهم عناصرها قبل البدء في حلها هم أكثر إبداعا.

2-مرحلة الاحتضان:

هي مرحلة ترتيب وانتظار فيما يتحرر العقل من كثير من الأفكار والمواد التي لا صلة لها بالمشكلة، وهي تتضمن هضمها عقليا وامتصاص لكل المعلومات والخبرات الملائمة التي تتعلق بالمشكلة، كما تتميز هذه المرحلة بالجهد الشديد الذي يبذله الفرد في سبيل حل المشكلة وترجع أهمية هذه المرحلة في أنها تعطي للعقل فرصة للتخلص من الأفكار الخاطئة ومن الأجزاء الغير هامة في المشكلة، والتي يمكن أن تعيق الأجزاء الهامة.

3-مرحلة الإلهام أو الإشراف (اللحظة الإبداعية):

تتمثل فيها عملية البروغ المفاجئ للفكرة الجوهرية لحل المشكلة التي طالما شغلت حيز كبير من النشاط العقلي خلال مرحلتي الإعداد والاحتضان ويتم في هذه المرحلة التحليل المتعمق للمشكلة لإدراك ما بين أجزائها مما يسمح بعد ذلك بانطلاق شرارة الإبداع المطلوبة وهي تلك اللحظة التي تظهر فيها الفكرة الجديدة أو الحل الملائم للمشكلة.

4-مرحلة التحقق والتنفيذ:

وتشمل عملية التبصر بالعقل الظاهر، وبالإستعانة بأدوات البحث المتاحة في الفكرة التي نتجت خلال المرحلة السابقة، وذلك للتحقق من صحتها وتحديد طرق تطبيقها وما هي مضاعفات عملية التطبيق وما هي المستلزمات اللازمة

لذلك، فالإبداع يقدم الفكرة الإبداعية ولا ينتهي عندها بل إن الناتج الإبداعي لا يتحقق إلا إذا مر بمرحلة التحقق والتنفيذ¹.

المطلب الرابع: العوامل التي تساعد على تحقق الإبداع الإداري:

يستخلص (Peter Drucker) ست عوامل تتبناها الإدارة المبدعة باعتبارها محفزة للإبداع وهي:

1-التحدي: حيث يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب لكي يمارس الخبرة ومهارات التفكير الإبداعي حيث يجب على المدير أن يكون واعياً بشكل جيد لكل المعلومات الخاصة بالعاملين وهذا بدوره يحفز الدوافع الجوهرية الكامنة للشخص لخلق القدرة الإبداعية والطاقة الابتكارية.

2-الحرية: حيث تعتبر من العوامل الداخلية للشهور بالتملك وحب العمل وانتمائهم إليه عندما يقومون بالعمل بالطريقة التي تروق إليهم، وللأسف الشديد فإن المديرين يميلون إلى سوء الإدارة بتغيير الأهداف بشكل مستمر ويمنحون الحرية اسماً دون تطبيق.

3-المصادر والموارد: حيث أن الوقت والمال يدعمان الإبداع فالمنظمات للأسف تقتل الإبداع روتينياً وذلك من خلال تبني سياسة تحديد الزمن مما يستحيل معه انجاز المهام.

4-سمات وصفات مجموعة العمل: على الإدارة إيجاد فرق عمل جماعية تتميز بالتنوع والاختلاف في وجهات النظر فكلما تكون هذه المجموعات مختلفة ومتنوعة مما يكسب الأفراد رؤى جديدة وتفكير إبداعي.

5-التشجيع التوجيهي والإشرافي: وللأسف الشديد يهمل المديرون المدح للأفكار الإبداعية والجهود التي قد لا تكفل بالنجاح مما يضيق الإبداع، فالأفراد بحاجة إلى

¹أسماء جلولي، مرجع سبق ذكره، ص70

الشعور بأهميتهم وأهمية ما يقومون به مع القدرة على التسامح للأخطاء وبالتالي يمكن للأفراد العمل بنجاح.

6-الدعم المنظمي: أي الدعم الذي تقدمه المؤسسة للعاملين سواء كان هذا الدعم في حالة تحقيق النجاح أو حتى في وجود الأخطاء يهدف تلاقيها وقبول الخطأ وهذا هو دور القادة الذين يدعمون الجهود الإبداعية¹.

المبحث الثالث: مبادئ الإبداع الإداري، عناصره معوقاته وأساليب تنميته:

سوف نتطرق من خلال هذا المبحث إلى دراسة مبادئ الإبداع الإداري وأهم عناصره وأهم المعوقات التي تعيقه، ثم معرفة أهم أساليب تنميته وتشجيعه .

المطلب الأول: مبادئ الإبداع الإداري:

قام Drucker سنة 1985 بوضع مبادئ للإبداع الإداري وهي عبارة عن أعمال أو دراسات يجب على المنظمات التي تسعى إلى الإبداع القيام بها وأطلق على هذه المجموعة من الممارسات (the Do's) كما حدد أيضا مجموعة من الممارسات التي يجب على المنظمة تجنبها وأطلق عليها (the Dout's) .

* فالأشياء التي يجب على المنظمات القيام بها هي:

-أن الإبداع الهادف المنظم يبدأ بتحليل الفرص، فهو يبدأ بالتفكير بمصادر الفرص الإبداعية، وعلى الرغم من أهمية كل مصدر من هذه المصادر إلا أنها تختلف من مجال لآخر إلا أنه يجب دراسة وتحليل جميع هذه المصادر بشكل منظم.

-يجب عدم الاكتفاء بالتفكير في المشكلة وإنما أيضا مقابلة الناس والاستفسار منهم والاستماع إليهم، فلإبداع جانبيين:

¹البيثي، محمد بن علي بن حسن، الثقافة التنظيمية، ودورها في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2008، ص35

جانب مفاهيمي والآخر إدراكي حسي، فالمبدعون يجدون طريقة تحليلية لما يجب أن يكون عليه الإبداع للاستفادة من الفرصة ثم يقومون بمقابلة العملاء أو المستخدمين للتعرف على توقعاتهم والقيم والحاجات الموجودة لديهم -لكي يكون الإبداع فعالاً يجب أن يكون بسيطاً ومركزاً نحو حاجة محددة.

-الإبداع الفعال عادة يبدأ صغيراً بحيث لا يتطلب الكثير من الأموال والأفراد وغيرها من المصادر.

* أما الأعمال التي يجب على المنظمات تجنبها فهي:

-المغالاة في التفكير وإظهار الذكاء للوصول إلى الإبداع بطريقة يصعب على الأشخاص العاديين التعامل معه.

-التوزيع ومحاولة عمل عدة أشياء في نفس الوقت

-محاولة الإبداع للمستقبل البعيد وليس للحاضر¹.

المطلب الثاني: عناصر الإبداع الإداري وأبعاده:

الفرع الأول: عناصر الإبداع الإداري:

1-الطلاقة: ويقصد بها القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي لديه قدرة عالية على سيولة الأفكار وسهولة توليدها، فالإبداع يحتاج إلى وفرة فكرية، وربما لا يكون كل هذا العدد من الأفكار نافعا أو صالحا للتنفيذ، وربما كان عدد قليل جداً من فكرة تطراً عليه، ولكن عليه أن يجمع أكثر قدر ممكن من الأفكار وبعد ذلك يبدأ في بحثها فيقارنها ببعضها ويفاضل بينها ويختبر فوائدها حتى يختار الصالح منها، ومن صور هذه الطلاقة²:

- طلاقة لفظية وهي سرعة إنشاء حديث متصل ذي معاني

¹د.الغزالي نجم، د. طلال نصير، مرجع سبق ذكره، ص5

²المعاني، أحمد إسماعيل وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص352

- طلاقة بصرية وهي دقة وسرعة على الإدراك بالإبصار
 - طلاقة ارتباطية وهي سرعة توليد علاقات معينة
 - طلاقة فكرية وهي سرعة توليد أفكار أو مفردات

2- المرونة: ويقصد بها قدرة الشخص على تحويل اتجاه تفكيره أو أسلوبه في علاج المشكلة ومن وضع إلى آخر والذي يعني قدرة الفرد على التكيف السريع للتطورات والمواقف الجديدة، حيث يقصد بالمرونة اختلاف وتنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وبالتالي فهي إشارة إلى درجة السهولة التي يغير بها الفرد وجهة نظر عقلية معينة أو موقفا معينا، وبالتالي فالمبدع يحاول أن لا يجعل نفسه أسيرا لنهج معين حيث يمتلك القدرة على التكيف مع كافة الظروف ومعطيات التغيير واستيعابه بطريقة تتصف بالتححرر من أنماط التفكير التقليدي فهو يلجأ إلى تحديث أساليب العمل واتباع طرق عديدة من انجاز الأعمال وله نظرة مختلفة للأشياء من خلال النظر من عدة زوايا ومن رؤى جديدة يستطيع من خلالها الربط بين الأشياء المتباعدة والتي يعتقد الكثيرون أنه لا يمكن إيجاد ربط فيما بينها مما يساعد على اكتشاف علاقات ومكونات جديدة وطرق حديثة لم تكن موجودة من قبل.

3- الأصالة: وهي القدرة على التجديد في الأفكار والإتيان بأفكار جديدة وناذرة وغير مألوفة ويوصف الأشخاص ذو الأصالة المرتفعة بأنهم: أولئك الذين يستطيعون الابتعاد عن الشائع والمألوف ويدركون العلاقات ويفكرون في أفكار وحلول جديدة وأصيلة عن تلك التي يفكر بها الآخرون، فالأصالة تعني أن الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين، فأفكاره جديدة مميزة غير مألوفة وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع.

وعلى العموم فإن الأصالة هي الأفكار التي تتميز ب:

- الجدة أو (فكرة غير مسبوقة)

- الطرافة أو (فكرة يندر التفكير فيها أو لا تخطر على بال الكثيرين) وبالنظر للأصالة يلاحظ أنها تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة في الآتي:
- أن الأصالة لا تشير إلى كمية الأفكار الإبداعية، بل يعتمد على قيمة تلك الأفكار ونوعيتها وجودتها، وهذا يميزها عن الطلاقة.
- أن الأصالة تشير إلى نفور الفرد من تكرار تصوراته أو أفكاره هو شخصيا كما في المرونة، بل تشير إلى النفور من تكرار ما يفعله الآخرون وهذا ما يميزها عن المرونة
- 4-القدرة على التحليل:** يقصد به القدرة على تجزئة المشاكل الرئيسية إلى مشاكل فرعية، أو القدرة على تفتيت أي عمل أو موقف إلى وحدات بسيطة ليعاد تنظيمها وليسهل التعامل معها¹.
- 5-الحساسية للمشكلات:** ويقصد بها القدرة على مجابهة موقف معين ينطوي على مشكلة أو عدة مشكلات تحتاج إلى حل، وأن هذا الموقف قد يكتنفه نقص ما أو يحتاج إلى التغيير²، كما يقصد بها أيضا القدرة على إدراك مواطن النقص أو الفجوات في موقف ما، فالشخص المبدع هو الذي يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد رؤية واضحة وتحديدها تحديدا دقيقا، فهو يحي الأخطاء ونواحي القصور ويحس بالمشكلات إحساسا مرهفا لنظرته للمشكلة من زاوية أخرى غير مألوفة بحيث يرى فيها النواقص والثغرات بدرجة لا يحركها الأفراد الذين يتعايشون معها يوميا .
- 6-القابلية للتغيير:** يقصد بها مدى استعداد الفرد لمناقشة أمور العمل بصراحة مع رؤسائه وحثهم على التغيير وذلك من خلال إيجاد طرق جديدة في العمل.

¹خير الله، جمال، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص172
²اللوزي موسى، السلوك التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 1999، ص298

7-سعة الاتصالات: مدى امتلاك الفرد الفرصة لنقل وتفسير الاتصالات الواردة من أجزاء المنظمة وأقسامها أي مجموعة التي يعمل ضمنها، ومدى قدرة الفرد على توسيع الاتصالات لتشمل جهات خارجية¹.

8-روح المجازفة: يقصد بها الاستعداد لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها الفرد عند تبين الأفكار أو الأساليب الجديدة وتبني مسؤولية نتائجها، كذلك فهي تعني مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل أو النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة، كما تعني أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر المترتبة على ذلك وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون وواعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي، ومدركين لحاجة العاملين للمساندة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم إلى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها².

9-تشجيع الإبداع: ويقصد به مدى استعداد الفرد لتقديم المعلومات والمساعدات الأساسية لذوي الأفكار الجديدة في المجموعة، ومدى استعداده لتوظيف الأفكار والطرق الجديدة في موقع عمله.

ويتضمن تشجيع الإبداع العديد من القيم والممارسات الإدارية التي تشجع على توليد أفكار جديدة، وتحفيز الابتكارات، فتشجيع الأفكار يتضمن السرعة في التقييم، دعم النشاطات الضرورية لاستحداث إنتاج أفكار جديدة، تقبل ومناقشة الأفكار

¹نظامي نايفة وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص23

²بين نافلة قدور، فلان محمد، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18-19 ماي)، البليلة، الجزائر،

مهما كانت بسيطة، وعمل نظام تواصل وتقليل البيروقراطية وتسهيل التواصل بين الأقسام والدوائر وبين الأفراد والإداريين في المنظمة والتقييم الدائم للأفكار الجديدة يزيد المحفز الداخلي، وفي ذلك تذكر عند الأشخاص مما يشجعهم على طرح المزيد من الأفكار، وكذلك السهولة والتعاون في نقل الأفكار وتداولها في الهرم الوظيفي عبر المنظمة، وعلى المنظمة التشجيع على تحمل المخاطرة والتبادل الحر للأفكار، وتحفيز المشاركة والتركيز على المحفزات الذاتية الداخلية أكثر من الخارجية.

ومن الأخطاء في الممارسات الإدارية والتي تقتل الإبداع والتي يجب أن يبتعد عنها الإداريون، الفشل في تقدير الجهود الفردية، وكذلك البعد عن تجاهل هذه الجهود والعديد من المنظمات تقتل الأفكار الجديدة الإيجابية بالروتين والوقت الطويل للتقييم أو بالنقد الخارج وبدعم إيصال هذه الأفكار إلى الإدارات العليا، فيستغرق المشرفون على سبيل المثال أسابيع للرد على المقترحات والأفكار الجديدة المقدمة من قبل العاملين¹.

ومن جهة أخرى فقد قام اللوزي بتحديد أربعة عناصر يؤثر توافرها أو عدم توافرها على الإبداع الإداري وهي:

- المبدع سواء الأفراد أو الجماعات
- بيئة المبدع الخاصة من حيث التربية الاجتماعية والتنشئة
- بيئة المنظمة من حيث الإمكانيات والقدرات المادية والمعنوية
- البيئة العامة وما تتضمنه من عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية².

¹ أسماء جلولي، مرجع سبق ذكره، ص75
² Idarahtrb.com/2014/02/ الإبداع-الأداء 12 مفاهيم-الإدارة الحديثة

الفرع الثاني: أبعاد الإبداع الإداري:

1. ثقافة الإبداع:

يوما بعد يوم يتصاعد إلحاح البيئة التنافسية المعاصرة على الشركات أن تأسس Institutionalize عملية الابتكار، وتظهر بذور الإبداع القادرة على تحويل الشركة وعملها تحويلا جذريا. بالضرورة يرتبط الإبداع بتفكيك القديم، وأحيانا بالتخلي عن طرق عمل مريحة ومجدية ولدى الشركات المقبلة على إقحامولدى القادة المتطلقين إلى بناء سياسات تدعمها حقا.

ففي حديث سابق كنا قد تطرقنا إلى تحديد مراحل الإبداع أي التي تقوم في عملية الإبداع نجد أن هناك خمس ممارسات مؤسسية تقوم عليها الثقافات الإبداعية.

حيث إن تفهم القادة لخطوات العملية الإبداعية لا يكفي لإنشاء ثقافة عمل إبداعية، للتمكن من ذلك على القادة إعتناق الممارسات التالية في ثقافة الشركة من خلال تدريب المديرين على هذه الممارسات ثم ربط المكافآت والترقيات بتطبيقها الفعال.

1- اختيار أفضل المبتكرين الواعدين وفي الوقت ذاته تشجيع

المفاجآت الإبداعية من كل مكان.¹

لبناء مراكز إبداع متخصصة فعالة في الشركات ينبغي على المديرين إنتقاء مولدي الأفكار الأكثر تميزا وإمدادهم بالمزيد من المواد، إن هؤلاء المبدعين المختارين هم المستفيدين الأساسيون من مناطق العزل: « Buffcr.Zones » التي سنذكرها في الفقرة التالية وأما الممارسات الأخرى التي سنستعرضها فينبغي

¹http://www.gulfinnovation.com/Av_BusinessCreativityandinnovation.aspx

تعميمها في كل أنحاء المنظمة حتى يجد المبتكرون الكامنون في القطاعات البعيدة عن بؤرة الإهتمام فرصاً لتقديم الأفكار والنتائج.

ينبغي على القادة تدريب المديرين الآخرين على تفهم مراحل العملية الإبداعية وينبغي تقويم المدراء بناءً على مقدرتهم على إستحداث وملاحظة الأفكار الجديدة ورعايتها إلى أن تنضج وتؤتي ثمارها.

2- تنظيم نطاقات عزل حول المبتكرين:

تنظيم نطاقات العزل buffer-znes يعني إصطناع نوع من الشرنقة أو قشرة بيضاء أو البيت الزجاجي المكيف – حول الناس المبدعين أو حول الفرق المبدعة داخل المنظمة، ويعني هذا و يعني هذا قطع المسارب التي يمكن أن تسلكها السياسات أو ضغوط العمل الأخرى لعرقلة أو تثبيط عملية جمع المعلومات التي تقتضيها المرحلة الأولى في العملية الإبداعية. و يعني أيضاً التأكد من توفر كل ما يلزم من الأدوات و الموارد لدى انطلاق المبدعين في الطواف و البحث عن المعطيات و عن إجابات تساؤلاتهم.

حيث إن القائد التنفيذي للمجموعة المبدعة ينبغي أن يتولى الأعمال التمهيدية و يسلك كل التشابكات حتى ينساب عمل المبدعين في المرحلة التحضيرية دون عرقلة أو تشويش¹.

3- ترك مساحة معتبرة للمبدعين²:

لدى المبدعين يمكن لأي نوعٍ من المناورة و تغيير تناول المعطيات والمشاريع أن يكون مفيداً حقاً و معيناً لهم في عملهم طالما أنّ واحد منهم يتخيّل تلك المناورة مفيدة.

ربما يصعب على الناس تذكر هذه الحقيقة وهم يرون المبدع يتصرف تصرفاتٍ

¹http://www.gulfinnovation.com/Av_BusinessCreativityandinnovation.aspx

² نفس المرجع السابق.

جنونية أو عابثة لا تركيز لها. و لكن لا! فخلال مرحلة الحضانة تعتبر المحاولات و التوجّهات المبالغه في التشعب والغرابه والمشابهاة للعبث أكثر من مشابهتها للعمل الحقيقي ضروريةً جداً من أجل تمكين الأجزاء العميقة من الدماغ من حل المشكلة وإنشاء الارتباطات الجديدة بين المتغيّرات.

من منظور المديرين النمطيين المرّكّزين على تحصيل النتائج results-oriented يعتبر ما سبق مسلكاً يستحيل العمل به وخصوصاً إن كان ذلك الفريق المبدع فريقاً من التنفيذيين المسؤولين عن ابتداع عملية تشغيلٍ جديدة للشركة يصعب على القائد التنفيذي الأعلى الذي أوكل المهمة أن يتيح لفريقه المبدع الوقت ومساحة العمل الكافية لتوليد حلولٍ تحويلية transformative حقيقية (أن يردموا الخندق أو يستغنوا عن المرور فوقه بدل العودة إلى إصلاح الجسر المدمر مثلاً) والخطوة الأساسية في ترك مساحةٍ كافيةٍ للناس كي يقوموا بما هم أهل للقيام به هي التورّع عن محاكمة تحركاتهم أو أساليبهم.

4- مقاومة إغراء النتائج العاجلة¹:

لا يعجز أيُّ فريق عن توليد الحلول التكريرية أو التدرّجية incremental و رسم التوصيات و لا تخلو أية عملية تشغيلية أو تكنولوجية من إمكانية التحسين من خلال التحليل و التعديل. لكن إذا أراد أحدنا بناء ثقافة ابتكارية فإنه سيجد أن تركيز الإلحاح على النتائج الآنية لن يولد سوى تحسيناتٍ تكثيرية (التحسينات التكريرية تعمق البئر الحاليّة ولا يمكنها حفر بئرٍ جديدة، و تزيد حجم المحرّك البخاري ولا يمكنها التوصل إلى مزايا البترول أو الكهرباء مثلاً) والإلحاح على تلبية مواعيد الإنجاز كثيراً ما يجهض عملية الإبداع قبل وصولها إلى مرحلة الإشراف.

¹http://www.gulfinnovation.com/Av_BusinessCreativityandinnovation.aspx

5- الالتزام برعاية الأفكار الجديدة حتى تمام تنفيذها¹:

إن المخترعين قلما يكونون أفضل المسوّقين لأفكارهم إنهم بطبيعتهم الخاصة يميلون إلى العمل منعزلين و مواصلة اللعب بأفكارهم. و عندما يحتكّون بمن هم أقلّ منهم إبداعيةً فإنّهم لا يتقنون التعامل معهم وتسليك أفكارهم في أفضل الصيغ قبولا لدى هؤلاء.

إنّ الالتزام بتنفيذ الفكرة الإبداعية مهمّ جداً ليس من أجل تحصيل ثمرات الفكرة الإبداعية و حسب و إنما هو مهمّ جداً كذلك من أجل تشجيع المبدعين الآخرين وجعلهم يلمسون بأيديهم أن جهودهم سوف تجد إدارة تهتم بها وترعاها حتى ترى النور داخل المنظمة التي ولدت فيها و ليس داخل الشركات المنافسة.

2. نمط القيادة:

تعد عملية صناعة القرار من المراحل الهامة و الضرورية لنجاح العمل الإداري لأي مؤسسة ومدى تحقيقها لأهدافها، و يختلف أسلوب صناعة القرار من نمط قيادي لآخر، و يقصد بالنمط القيادي السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم و إقناعهم بتحقيق الأهداف و الذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة، و لقد توصلت العديد من الدراسات إلى تصنيفات متعددة لأنماط القيادة وسوف نتطرق لأبرزها.

أ. القيادة الأوتوقراطية:

وهي تظم ثلاثة (3) أنواع مميزة في ذلك سلوك القائد في كل شكل.

• القيادة الأوتوقراطية التسلطية:

يتميز هذا النمط من القادة بأنه يحاول تركيز كل السلطات في يده، فهو لا يفوض سلطته لأنه لا يثق في مرؤوسيه لذلك فهو ينفرد باتخاذ القرار ثم يعلنه

¹http://www.gulfinnovation.com/Av_BusinessCreativityandinnovation.aspx

عليهم، أما طريقة تعامله فتظهر من خلال سلوكه المسيطر الذي يجعله قاسيا و صارما معهم. يعتمد هذا القائد على إصدار الأوامر والتعليمات التي تتناول كافة التفاصيل و يصر على إطاعة مرؤوسيه لها.¹

• القيادة الأوتوقراطية الخيرة:

تظهر المهارات الرئيسية لهذا النمط في حمل مرؤوسيه على تنفيذ قراراته دون أن يخلق لديهم شعور بالاستياء، و هو في تعاملهم مع مرؤوسيه يدرك أنه باستطاعته استخدام سلطته لإجبارهم على أداء العمل، غير أنه يفضل أن يتصرف معهم أولا عن طريق الإقناع و إن وجد أن هذا الأسلوب غير مجدي لجأ إلى الإكراه، كما أنه يؤمن بالمشاركة في صنع القرارات و وسيلته في ذلك الحصول على موافقة المرؤوسين و قبولهم لقراراته قبل اتخاذها، إذ أنه يدرك مقدما أن البعض منهم قد يعارض هذه القرارات لهذا يحاول أن يبين لهم المنافع التي سترتب على قبولهم لها، كل ذلك إدراكا منه لكسب رضا العاملين عن طريق الإقناع أفضل من تهديدهم و الضغط عليهم لتنفيذها. والواضح أن القائد في هذه الحالة مثل الحالة الأولى ميول استبدادية غير أنه يحاول الحصول على قبول العاملين معه بقراراته قبل اتخاذها، فإن أفلح في ذلك قضي الأمر و إلا فرضها عليهم بالقهر والإجبار كما يفعل القائد المتسلط.²

• القيادة الأوتوقراطية اللبقة:

يعد هذا النمط أقل درجات السلوك الأوتوقراطي استبدادا و أقربها إلى السلوك الديمقراطي، حيث يعتقد هذا القائد بأن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وسيلة غير مجدية لكنه يخلق فيهم شعور المشاركة دون إشراكهم فعليا فيكون

¹Marcellaflam. Le management/ approche systematique. gestionmorin, canada.1981. p314.

²مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية 2003- ص 524.

قصده هو تكوين الإقناع لديهم بما يريده. و يعتمد هذا القائد أسلوب المؤتمرات الإخبارية: و هي عبارة عن محاولة القائد الحصول على موافقة المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات بعد أن يشرح لهم أفكاره و الحلول التي استنتجها، قصد الكشف عن إمكانية قبول القرار والحصول على طاعة و تأييد المرؤوسين على ما ينوي اتخاذه من قرارات، وهو في كل الأحوال يحتفظ بسلطة اتخاذ القرار و لا يأخذ آرائهم بعين الجدية مهما كانت فعالة، و ضمن هذا النمط قد يعطي بعض القادة مرؤوسيهم قدرا من الحرية من أجل مشاركتهم في صنع القرار.¹

ب. القيادة الديمقراطية:

لقد حظيت القيادة هذا النوع من القيادة بتأييد واسع من قبل الباحثين، فالقائد الديمقراطي يشارك السلطة مع الجماعة ويأخذ رأيهم في معظم قراراته وهذه المشاركة ينتج عنها الروح المعنوية للأفراد وزيادة ولائهم والتزامهم.²

وبشكل عام يمكن القول بأن القيادة الديمقراطية تعتمد على ثلاث مرتكزات أساسية تتمثل في العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه وكذا المشاركة في صنع القرار، فضلا عن تفويض السلطة للمرؤوسين القادرين بحكم كفاءاتهم و خبراتهم على ممارستها مما يتيح للقائد الاضطلاع بالمهام القيادية الهامة.

• العلاقات الإنسانية بين القائد ومرؤوسيه: حتمية استطاع القائد أن يحقق

علاقات طيبة مع مرؤوسيه عليها يعمل على:

- سيادة روح الفريق بين العاملين.
- حساسية القائد الإداري إزاء المشاعر الإنسانية لمرؤوسيه.

¹ علي عياصرة محمد محمود العودة الفاصل الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع- عمان، 2006، ص115.

² Robot Rapin – L'art de diriger, Dunod, Paris-1995 p21

- عناية القائد بتفهم مشاكل المرؤوسين ومعالجتها.

- تلبية الحاجات الإنسانية للمرؤوسين.

● **المشاركة في صنع القرار:** يقصد بالمشاركة دعوة القائد لمرؤوسيه لمناقشة المشاكل الإدارية التي تواجههم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها، الشيء الذي يساعده على اتخاذ القرار الرشيد ويخلق الثقة لديهم و يساعدهم على قبول القرارات دون معارضة لأنهم ساهموا بأفكارهم في هذا القرار ووقفوا على ظروف وأسباب اتخاذه، كما أن المشاركة في صنع القرار تخلق المناخ الملائم لتشجيع التغيير التنظيمي و تقبله، وتساعد على تيسير سبل الاتصال الذي يسهل على القيادة أداء مهامها على أحسن وجه.¹

● **تفويض السلطة:** إن التطور الذي حصل للمنظمات الإدارية أدى إلى كبر حجم العمليات التي يمارسها القائد الإداري وقد فرض عليه هذا الوضع تفويض جزءا من سلطاته إلى مرؤوسيه الذين لديهم القدرة على تحمل المسؤولية والقيام بالواجبات المحددة بكفاءة، فالتفويض هو نقل بعض الصلاحيات بعد تحديدها إلى المرؤوسين القادرين على إنجازها.²

ج. **القيادة المتساهلة:** من أهم الخصائص المميزة لنمط القيادة المتساهلة والتي كشفت عنها الدراسات الخصائص التالية:³

- إعطاء القائد أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم و إصدار القرارات و إتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لإنجاز العمل.

¹نواف سالم كنعان: القيادة الإدارية- دار الثقافة للنشر والتوزيع- عمان 2007 ص155-160.

²علي عياصرة، محمد محمود العودة الفاضل، مرجع سبق ذكره، ص124.

³نواف سالم كنعان، مرجع سابق ص253.

- اتجاه القائد إلى تفويض السلطة على أوسع نطاق وميله إلى إسناد الواجبات بطريقة عامة وغير محددة لأن ذلك يعطي للمرؤوس المزيد من الحرية في ممارسة أعماله، و فرصة الاعتماد على نفسه وتقييم نتائج عمله.
- إتباع القائد سياسة الباب المفتوح في الاتصالات، فالقائد الذي يتبع نمط القيادة المتساهلة يرى أن أسلوب الحرية في الإدارة لن يكون مجديا إلا إذا سهل لمرؤوسيه سبل الاتصال به لتوضيح الآراء و الأفكار التي يلتبس عليهم أمرها.

3. الدعم المنظم للإبداع:

ويعمل على تنفيذ هذا المحور مديرية دعم الإبداع والتميز الحكومي إنطلاقا السعي لتحقيق الهدف الإستراتيجي لوزارة تطوير القطاع العام بترسيخ مفهوم دعم الإبداع والتميز الحكومي. وذلك للإرتقاء بمستوى الأداء نحو التميز وزيادة رضى متلقي الخدمات، بالإضافة إلى دعم المبادرات الإبداعية في المؤسسات الحكومية وبناء قدرات القطاع العام في مجال الإبداع والتميز، فالدعم المنظم للإبداع لديه عدة مهام متمثلة في النقاط التالية:¹

- المساهمة في إعداد وتطوير السياسات الخاصة بالإبداع والتميز ووضع البرامج اللازمة لتنفيذها، وإصدار التقارير المتعلقة بذلك.
- التوعية والتدريب والتوجيه حول تعبئة طلبات الدعم الفني والإستشاري ومنهجيات التقييم وألويات الدعم.
- إدارة عمليتي تقييم المشاريع المتنافسة وإختيار المشاريع الفائزة بالدعم.
- دراسة أفكار المشاريع ذات الطابع الإبداعي أو المتميز والمراد تبنيها ووضع الخطط اللازمة لتنفيذها أو متابعة تنفيذها.

¹ظاهر كلالدة: الإتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية- دار زهران- عمان 1997- ص21.

- نشر ثقافة الإبداع والتميز في القطاعين العام والخاص.
- رصد وتوثيق المبادرات الإبداعية لغاية نشر الوعي حول الممارسات الفضلى والتجارب الناجحة في مجال الإبداع والتميز.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري:

لقد تم تصنيف معوقات الإبداع الإداري إلى ما يلي :

1- المعوقات الشخصية:

وهي المعوقات التي تؤثر في شخصية الفرد وتبعده في مجال الإبداع والابتكار، وتتضمن معوقات ذهنية ومعوقات نفسية ومعوقات ذاتية تتضافر فيما بينها لتعوق الإبداع والابتكار.

وتنحصر أهم المعوقات الشخصية فيما يلي:

- إصدار الأحكام المسبقة غير المدروسة وغير المتأنية على الأشخاص والمشكلات

- ضعف الملاحظة والنظرة السطحية للمشكلات والأمور المهمة

- اتباع عادات التفكير النمطية

- الخوف من الفشل الذي يؤدي إلى الإحجام والتردد والحذر من تجريب كل جديد

- الخمول والتخاذل ونقص الثقة بالنفس

- الجمود وعدم القدرة على التجديد

- عدم الحساسية اتجاه المشكلات والشعور بالعجز عن مواجهته

- الاعتماد على حل واحد لجميع المشكلات وتجاهل الاستراتيجيات الأخرى التي قد تكون أكثر ملاءمة لمواجهة المشكلة

2- المعوقات التنظيمية:

هي المعوقات التي تتعلق بالمنظمة وأسلوب عملها وكيفية تحقيق أهدافها ودرجة المركزية أو اللامركزية السائدة في التنظيم الإداري ومدى ملاءمة المناخ التنظيمي للعمل والإبداع والابتكار، فكلما كانت إجراءات وخطوات العمل محددة من قبل المرؤوس مع فرض رقابة على المرؤوس، فإن ذلك يحد من فرص الإبداع والابتكار. نتيجة عدم قدرة المرؤوس على تطبيق أسلوب عمل جديد لخوفه من الفشل وتعرضه للنقد من قبل الرئيس والزملاء مما يترتب عليه تجمد السلوك الوظيفي للفرد نتيجة تقييده بالأوامر والتعليمات ويحد من فرص الإبداع والابتكار، وتنحصر أهم المعوقات التنظيمية فيما يلي:

- عدم وضوح أهداف المنظمة
- المركزية والتسلط
- انعدام تفويض السلطة
- الافتقار إلى معايير موضوعية للأداء
- نقص القيادات الفعالة المؤهلة
- غياب الاتصال الفعال بين المستويات الإدارية
- الافتقار إلى العمل الجماعي
- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة دون تفحص نتائجها والغرض منها
- سيادة القيم الاجتماعية التي تدعو للطاعة العمياء والامتثال المطلق للرؤساء والمديرين دون مناقشة لأوامرهم وتعليماتهم وإنجاز العمل بالطريقة الرسمية المعتادة دون تجديد أو تطوير
- قلة التنسيق بين الأقسام الإدارية المختلفة

- عدم التشجيع من قبل المنظمة¹.
- ثبوت الهيكل البيروقراطي لمدة طويلة وترسخ الثقافة البيروقراطية وما يصاحب ذلك من رغبة أصحاب
- السلطة في المحافظة عليها وعلى ولاء المرؤوسين لهم أو رغبة أصحاب الامتيازات في المحافظة على امتيازاتهم.
- عدم مواكبة التغيرات البناءة
- عدم الثقة بين الرئيس والمرؤوس².

3- المعوقات البيئية:

- وهي المعوقات الناتجة من البيئة المحيطة بالفرد، كما أنها عبارة عن جملة الظروف الخاصة التي تحيط بالشخص وتؤثر في تحديد أهدافه وتوجيه سلوكه، مع ملاحظة أن أثر البيئة على الفرد نسبي من ناحية وتكاملي من ناحية أخرى.
- ومن أهم المعوقات البيئية التي تحد من الإبداع ما يلي³:
- التدهور الاقتصادي والاجتماعي
 - رداءة الجو الإداري
 - عدم كفاية الموارد والمصادر
 - انخفاض مستوى التعليم والثقافة
 - الصراع التنظيمي بين العاملين ومقاومتهم للتطوير
 - هجوم الإدارة على الأفكار الجديدة وافتقارهم والتمسك بالنظم البيروقراطية
 - الاتجاهات السلبية للأسرة وأسلوب التنشئة الاجتماعية القائم على التسلط والسيطرة

¹ القحطاني، للاحق بن عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص54

² الشيخ رمضان، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع، بوك سيتي للنشر، القاهرة، مصر، 2009، ص318

³ القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص52

- عدم الالتفات أو الإنصات لأفكار الفرد وآرائه
- ضعف الحوافز المادية والمعنوية في بيئة العمل

4-المعوقات الاجتماعية والثقافية:

قد تقف القيم والاعتقادات والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغوط الاجتماعية عائقاً أمام تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد¹. إذ أنه من الممكن أن تضغط العادات والتقاليد على من يفكر، وتقسو على من يجيد عما يراه الجماعة وما تتوقعه منه، فإن الفرد سيميل إلى التصرف بالطريقة التي يتوقعه منه الآخريين، وبالتالي يتجنب التفكير في أشياء جديدة تخرج عن نطاق توقعات الآخريين².

ونميز تقسيم آخر لمعوقات الإبداع والتي تتمثل فيما يلي:

- 1- الإبقاء على العادات والأساليب المألوفة: حيث يتردد الكثيرون من القادة والمديرون في التخلي عن الأساليب القديمة سواء في التفكير أو العمل أو الممارسات.
- 2- الأحكام السابقة: حيث تبني الأحكام على أساس شعارات او مقولات تهيب الآخريين لقبول واقع ساكن غير متحرك.
- 3- الجمود والكسل: إن التحديث بمختلف مستوياته يتطلب كسر الجمود والانتقال إلى موقع جديد، وإن التجديد يقود إلى التوسع في النشاطات أو العمليات أو السوق أو السلعة، ويتطلب التوسع على هذا النحو عزمًا موازياً للمسؤوليات والمهام، وفي حال عدم وجود الدافع أو الرغبة لدى قيادة المنظمة تنعدم فرص الإبداع.

¹ حريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص312

² حمود فيضر كاظم، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص123

- 4- القصور وعدم القدرة على إظهار الفكرة: قد يمتلك الكثيرون الحماس للإبداع، ولكن قدراتهم على التعامل معه محدودة، إذ أن ولادة الفكرة لا تكفي للوصول إلى الإبداع.
- 5- غياب الفرصة: حيث أن توفر الفكر الإبداعي والقدرة على الإبداع والرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد، يتطلب توفر الفرصة التي تطرح فيها الفكرة، إذ أن الإبداع على هذا الأسار هو حصيلة تفاعل القدرة والرغبة والفرصة، وإن فقدان أحدهما يؤثر على نتيجة حصول الإبداع.
- 6- عدم توفر البيئة الإبداعية: حيث تبرز الشخصية المبدعة على الأغلب في البيئة التي توفر عناصر الإبداع ومقوماته.¹

المطلب الرابع: أساليب تنمية الإبداع الإداري:

تعد تنمية الإبداع الإداري وسيلة المنظمات لتحقيق التميز والتفوق في مجال عملها، وذلك من خلال العمل على تنمية الكوادر البشرية وزيادة قدراتها وصقل خبراتها علمياً، فضلاً عن تطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وأساليب وطرق العمل مع توفير البيئة التنظيمية التي تشجع الإبداع والتجديد لأن إغفال عنصر من هذه العناصر يقلل نسبياً من فرص الإبداع والتميز، فالإبداع لا يحدث بشكل عفوي ولكن يتطلب إحداثه توفر مناخ تنظيمي وبيئة عمل تشجع على ذلك حيث تمثل بيئة العمل الظروف المادية والمكانية المحيطة بالفرد في عمله، إذ أن هذه الظروف هي أول ما يواجه الفرد عند دخوله مكان العمل، وتتضمن مساحات المكتب، مستوى النظافة، مستوى الصيانة، الإضاءة، التهوية، التكيف، الرطوبة، وسائل الاتصال من أجهزة الهاتف والفاكس، ولوازم العمل المكتسبة ووسائل السلامة وغير ذلك من الوسائل التي تجعل بيئة العمل مواتية

¹الحراشة محمد والهيبي صلاح الدين: "أثر المكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الإتصالات الأردنية، دراسة ميدانية" مجلة العلوم الإدارية، الأردن، 2006، ص240.

ومريحة مما يسهم بفاعلية في تخفيف العبء والملل والتوتر والإرهاق وبالتالي ارتفاع مستويات الرضا لدى العاملين وتهيئة الفرص للإبداع، بينما الظروف المكانية غير المريحة تؤدي إلى حالة من التوتر لدى العاملين، فالحرارة الشديدة والضوضاء وانخفاض مستوى النظافة والازدحام والافتقار إلى الخصوصية وعدم توافر الوسائل المساعدة لأداء العمل تعتبر بمثابة ظروف مادية ضاغطة تقلل الرضا الوظيفي وتخلق فرص الإبداع.

ويتطلب تنمية الإبداع الإداري مراعاة متطلبات السلوك الإبداعي التي تتمثل في:
-الانتماء والولاء التنظيمي: يعد الانتماء والولاء من أهم ركائز الإبداع الإداري فالفرد الذي يحب منظمته يتفانى في خدمتها وتتوافر لديه دوافع الإبداع أكثر من غيره

-إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين الأشياء والأشخاص: يعتمد تحقيق الكفاءة والفاعلية على حسن استثمار الموارد المتاحة من خلال إدراك العلاقات الاقتصادية والاجتماعية بين هذه الموارد وحسن توجيهها لتحسين نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة وتضخيم عوائدها ومنافعها .

-اتباع المنهج العلمي: والذي يعتبر من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة المبدعة، تجنباً للأسلوب العشوائي وأسلوب المحاولة والخطأ الذي يبديد الوقت والجهد والتكلفة.

-الإيمان بالرأي الآخر: يسهم توفر المناخ التنظيمي القائم على التشاور والمشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين أساليب العمل وتطويرها بما ينعكس إيجاباً على أنماط العمل الإداري.

-الاهتمام بالعنصر الإنساني في الإدارة: مما يزيد من معدلات الولاء والانتماء بالمنظمة، وبالتالي يرفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي، ويقبل العاملون على العمل وتظهر إبداعاتهم في ظل المناخ التنظيمي المشجع على ذلك

-الإيمان بضرورة التغيير وأهمية التطوير المستمر: من أهم عوامل نجاح المنظمات الإبداعية إيمانهم بضرورة التطوير والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها، فليس هناك حد للتطوير والتحسين¹.

وعلى العموم فإن الأساليب التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمات لخلق الحالة الإبداعية أو التطوير الموجود منها فهي عديدة أهمها نذكر:

1-أسلوب العصف الذهني:

العصف الذهني يتضمن التصدي النشط للمشكلة باستخدام العقل، ويقوم على توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة، ويعتبر العصف الذهني التحريك الحر للأفكار وطلاق الأفكار، أو حل المشكلات الإبداعية:

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط رئيسية هي:

-تأجيل تقييم الأفكار إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار

-عدم وضع قيود على التفكير لأن وضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير

-التركيز على كمية الأفكار وليست نوعية الأفكار، فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصيلة.

-البناء على أفكار الآخرين وتطويرها، حيث يمكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها².

2-أسلوب دلفي:

وفقا لهذا النوع من الأساليب يتم طرح المشكلة على المسؤولين بحيث يكون كل واحد على حدا مع تسجيل آرائهم، ووجهات نظرهم، ثم تصنيف وترتيب الحلول مع إعادة عرضها على نفس المسؤولين مرة أخرى لطلب بدائل أخرى

¹أ.شليبي إسماعيل السويطي، واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ص06

²أسماء جلولي، مرجع سبق ذكره، ص80

للحلول لم ترد في التصنيف الأول وتكرر الخطوات السابقة حتى يتم التوصل إلى أفضل الحلول بصدد المشكلة موضوع البحث¹.

3- أسلوب المجموعة الاسمية:

يعتبر هذا الأسلوب أيضا محاولة أخرى لتشجيع أعضاء المجموعة على توليد أكبر عدد ممكن من البدائل لحل المشاكل، ويستخدم لفظ "الجماعات الاسمية" للدلالة على استقلال أعضاء الجماعة من بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الجماعة بتقييم الأفكار عند توليدها، وإن السمة الأساسية لهذا الأسلوب هي منح أعضاء الجماعة فرصة الالتقاء وجها لوجه دون وضع أية قيود على حركة الفرد أو الالتزام بمعايير الجماعة في المناقشة، ثم فإن هذا الأسلوب يهدف إلى توليد الأفكار اعتمادا على الجماعة بشرط يكون الهدف من التفاعل بين أعضاء الجماعة هو شرح وتوضيح الأفكار المعروضة فقط، يلي ذلك عملية ترتيب الأفكار المقترحة واختيار نسبتها بحسب الترتيب².

¹ زدوري أسماء، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس حول: دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة (13-14 ديسمبر) جامعة 08 ماي 1945، قالمة 2011
² دندي لطي، مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم، مجلة الباحث الاجتماعي، جامعة العربي بن مهيدي، ع 10، 2010، ص 340

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار النظري للإبداع الإداري حيث تناولنا فيه ثلاث مباحث أساسية إذ تطرقنا في المبحث الأول للإطار العام للإبداع ويحتوي على مفهوم الإبداع حيث اختلف الباحثون في إعطاء تعريف موحد للإبداع كما أن الإبداع يشترك في محتواه مع بعض المفاهيم الإدارية الأخرى وذكرنا من بينهم الابتكار والإخترع والذي تناولنا فيه تبين الفرق بين كل منهم وكذا نظرياته المختلفة التي تطرق إليها الباحثون وأنواعه.

أما المبحث الثاني تناولنا فيه ماهية الإبداع الإداري وكذا مفهومه كما استخلصنا مجموعة من الخصائص والأهمية، وتناولنا إلى جانب ذلك العوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري ومستوياته.

أما فيما يخص المبحث الثالث فتناولنا فيه مبادئ الإبداع الإداري المختلفة وفي الأخير معوقات الإبداع التي تواجهه والأساليب المتبعة في ذلك.

الفصل الثالث



د راسة حالة الشركة الوطنية
للهااتف النقال - جازي -

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول رأس المال الفكري والإبداع الإداري.

سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية بشركة جازي وذلك لدراسة أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات من طرف العمال، حيث حصلنا على هذه المعلومات من خلال الاستبيان الذي قمنا بإعداده وتوزيعه على عينة البحث المختارة وسنتطرق من خلال الفصل إلى العناصر التالية.

- الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
- التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.
- النتائج والمناقشة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة:

المطلب الأول: طريقة جمع البيانات.

• **مجتمع وعينة الدراسة:**

اختير قطاع الاتصالات ميدانا للبحث بوصفه من أكثر القطاعات احتياجا لرأس المال الفكري، وكذلك باعتباره القطاع الأكثر تأثرا بالتطورات والتقلبات العالمية، والتي تتركز خدماته على المنافسة في تقديم الأفضل للعميل، ويبلغ عدد الشركات التي تعمل في هذا المجال ثلاث شركات، اختير منها 'شركة جازي' وقد تم توزيع عدد 30 قائمة استبيان موجهة إلى العاملين، منها 5 أتلقت و 5 ناقصة من حيث الإجابة.

• **هدف الدراسة الميدانية:**

تهدف الدراسة الميدانية إلى توضيح أنماط الاهتمام برأس المال الفكري بأبعاده المختلفة المتمثلة في (رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس مال العلاقات) للشركة محل الدراسة. وكذلك الطرق المتبعة والاستراتيجية المستهدفة لتطويره وذلك لتحقيق الإبداع الإداري.

• **متغيرات الدراسة :**

المتغير المستقل: وهو رأس المال الفكري ويشتمل على المكونات التالية: رأس المال البشري – رأس المال الهيكلي – رأس مال العلاقات.
المتغير التابع: وهو الإبداع الإداري.

• **المعالجة الإحصائية المستخدمة في الدراسة:**

• لقد قمنا بتفريغ وتحليل الإستبيان من خلال ترجمة هذه النتائج وتوضيحها في شكل دوائر نسبية تعتمد على التكرار المتحصل عليه من كل عينة.

المطلب الثاني: بناء الاستبيان.

صمم الاستبيان وفقا لذلك بطريقة مبسطة واحتوى على أسئلة واضحة وسهلة، كما كانت الإجابة على الأسئلة وفق منهاج الإجابات المغلقة وهذا من أجل تسهيل عملية تحليل النتائج واحتوى الاستبيان على ما يلي:

• **مقدمة الدراسة:**

تعد مقدمة الاستبيان حسب العديد من الدراسات والأبحاث ضرورية في الاستبيان، وكانت مقدمتنا عبارة عن رسالة وجهت للمؤسسة وذلك لتقديم موضوع الدراسة للمستقصى منهم، وقد تم تحديد الهدف من الدراسة والمتمثل في معرفة الأثر والعلاقة بين عناصر رأس المال الفكري والإبداع الإداري.

• **محتوى الدراسة:**

تم تقسيم الاستبيان إلى جزئين كما يلي:

الجزء الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من سبعة فقرات.

الجزء الثاني: يتناول البيانات المتعلقة برأس المال الفكري وتم تقسيمه إلى أربعة محاور كما يلي:

✓ **المحور الأول:** أسئلة تتعلق برأس المال البشري وخصصت لها الفقرات

(01-02-03-04-05-06-07-08-09-10-11-12)

✓ **المحور الثاني:** أسئلة تتعلق برأس المال الزبوني وخصصت لها الفقرات

(13-14-15-16-17-18-19-20-21).

✓ **المحور الثالث:** أسئلة تتعلق برأس المال الهيكلي: وخصصت لها الفقرات

(22-23-24-25-26-27-28-29-30-31-32-33-34-35-36)

✓ **المحور الرابع:** أسئلة تتعلق بالميزة التنافسية وخصصت لها الفقرات (37-

38-39-40-41-42-43-44-45-46-47-48-49-50-51-52).

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة - شركة جازي:-

في صيف 2001 منحت وزارة الإتصال ثاني رخصة للهاتف النقال في الجزائر بعد الرخصة الأولى التي منحت للبريد والمواصلات.

المطلب الأول: نشأة وتطور شركة جازي:

جازي « Djezzy » فرع لشركة فيمبلكوم الروسية، مشغل شبكة الجزائر المحمول بحصة سوق 46% اكتسب رخصة جي إس إم الثانية في البلاد في جويلية 2001، مع عرض قدره 737 مليون دولار بالرغم من وجود منافسة شديدة من طرف ثلاث شركات عالمية في هذا المجال مثل:

فرنسا للاتصالات وتليفونيكا، وأطلق رسميا في 15 فيفري 2002، له منافسان: شبكة الجزائر الحكومية للهاتف المحمول موبيليس وأوريدو (فرع أوريدو القطرية).

جازي كانت أهم فرع لمجموعة أوراسكوم تيليكوم على الإطلاق، أنها تعرضت لهزة عنيفة إثر الأزمة التي نشبت بين الجزائر ومصر بعد المباراة الكروية التي جرت بين فريقى البلدين في نوفمبر 2009، مما أدى إلى هبوط شديد في قيمة أسهم أوراسكوم تيليكوم في بورصة القاهرة، بعدها في سنة 2010 تقدمت الحكومة الجزائرية لشراء حصة بنسبة 51% من أسهم الشركة.

وفي أبريل 2014 انتهى مسلسل الشد وال جذب بين ملاك جازي والحكومة الجزائرية بعد سنوات من المفاوضات، حيث وقعت الحكومة على العقد النهائي لشراء 51% من أسهم متعامل الهاتف النقال لتتحول بذلك إلى المالك الأول للمجمع مقابل 49% للمتعامل الروسي "فيمبلكوم" الذي احتفظ بهذه النسبة نظرا

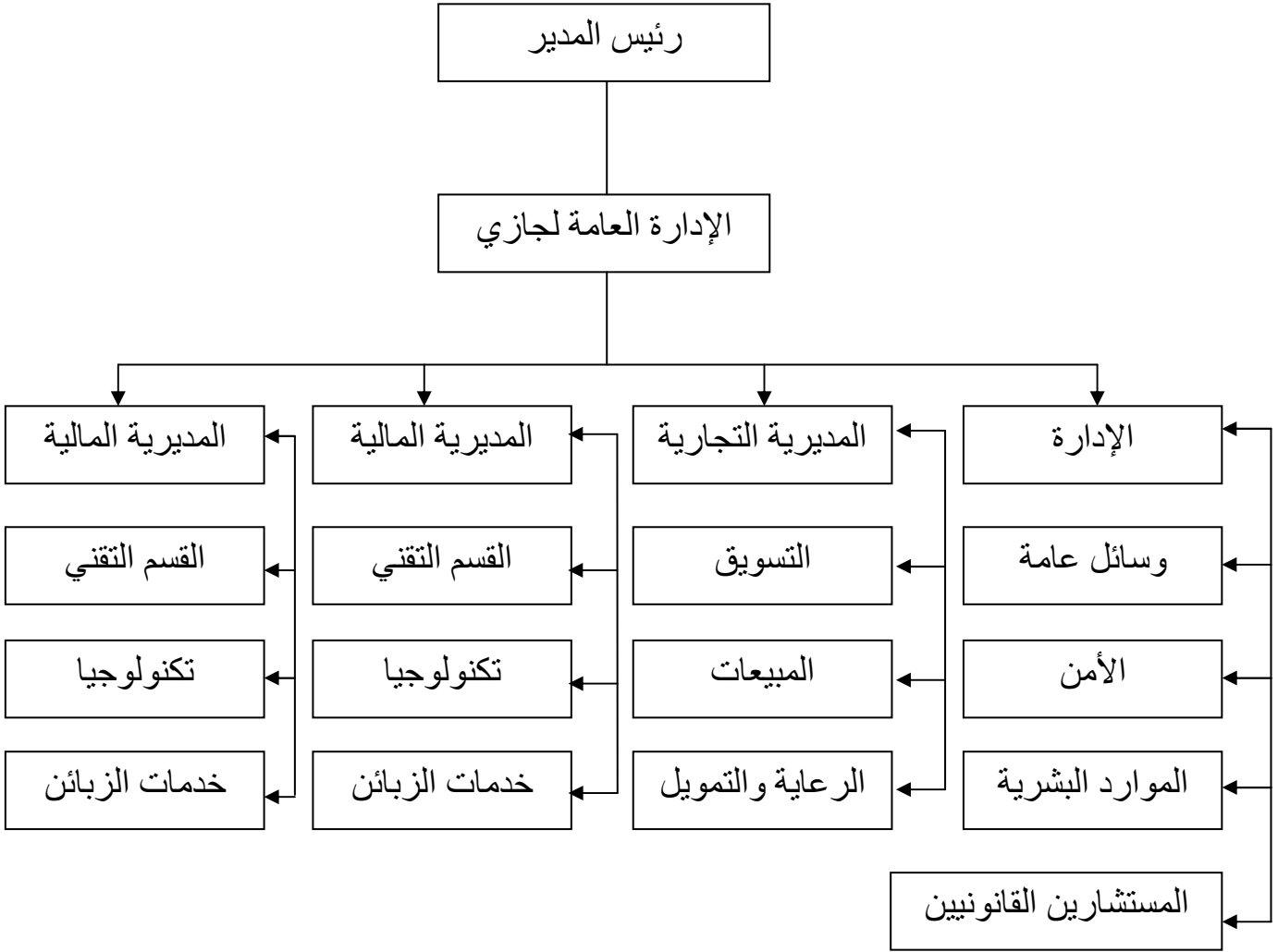
لما يعرفه سوق الإتصالات في الجزائر من نشاط كبير إذ أضحي قبلة للعديد من المستثمرين من عدة دول ولمتعاملين كبار في مجال الاتصالات.

أصبحت جازي اليوم شركة للاتصالات المفضلة عند الجزائريين بدليل أكثر من 18 مليون مشترك وهي شركة مساهمة رأسمالها 41566820000.00 دج مقرها الإجتماعي بالدار البيضاء بالجزائر العاصمة ولقد تطورت شركت جازي في الجزائر وحقت تقدما وربحا ملحوظا نظرا للظروف التي كان يعاني منها المتعامل الأول في الهاتف النقال شركة موبيليس، فأحسنست استغلال الظروف وانفتاح السوق الجزائري وإقبال كبير للمستهلكين نحو هذه الخدمة الجديدة من طرف المتعامل الأجنبي.

أصبح اليوم جازي المتعامل المفضل لدى الجزائريين وهذا من خلال اقتحامه للسوق الجزائري في الوقت المناسب وتغطية الشبكة بنسبة كبيرة.

المطلب الثاني: تنظيم شركة جازي.

تعتمد شركة جازي على هيكل تنظيمي دقيق لتحديد كل الوظائف والمهام لكل عمال ومسيري المجمع ولتحقيق التقدم المطلوب ويتمثل الهيكل التنظيمي في:



الشكل (01): الهيكل التنظيمي لشركة جازي

المصدر: معلومات من الشركة

شرح الهيكل التنظيمي:

الإدارة: تهتم هذه الإدارة بالوسائل العامة من صيانة العتاد المكتبي والتوظيف وتهيئة نقاط البيع ومراكز الخدمات مع تقديم المساعدة للإدارات الأخرى، وتهتم بالموارد البشرية والأمن عبر الشركة وتقديم الإستشارات القانونية لمختلف الأنظمة.

المديرية المالية: تهتم هذه المديرية بجميع الوظائف المالية، وتمويل المشاريع وجميع المشتريات والمصاريف التي تنفق على الخدمات والتسيير داخل الشركة.

مديرية العمليات: هي المديرية المسؤولة عن التسيير الحسن لجميع الأنظمة التقنية في الشركة من الشبكة وحسن المكالمات وصيانة مركز الخدمات وضمان سرية المعلومات والدعم التقني لمختلف المصالح وخاصة مصلحة التسويق للقيام بالعمليات الترويجية الناجحة، مع توفير التكنولوجيا اللازمة.

المديرية التجارية: تمثل العصب الحيوي للشركة حيث تهتم هذه الأخيرة بكل الأمور التجارية التي تخص الشركة من تسويق المنتجات وعمليات ترويج الخدمات، وتقدير المبيعات وتمويل ورعاية الخدمات.

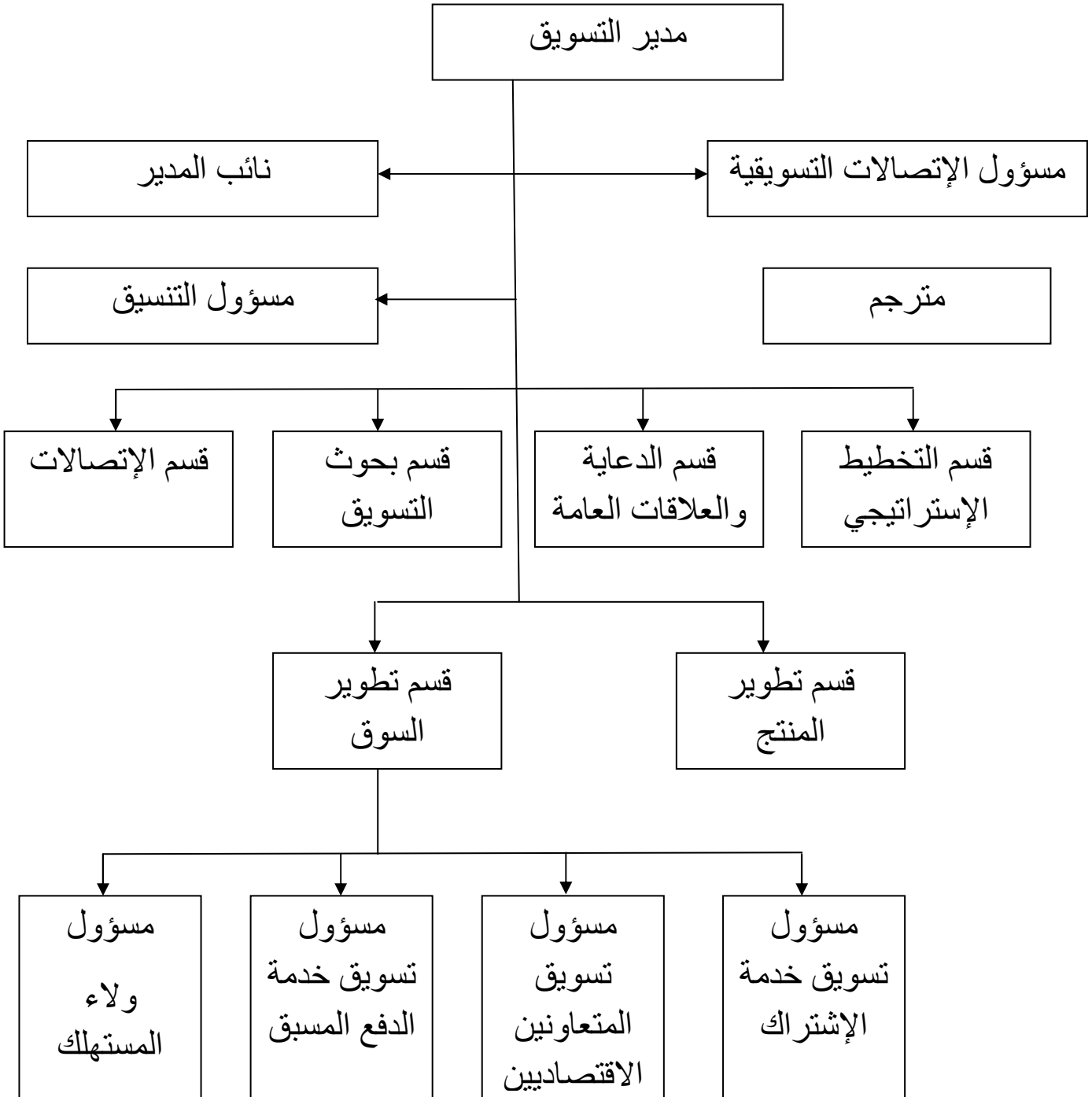
من خلال الهيكل التنظيمي للشركة نستطيع أن نقول أن لشركة جازي هيكل تنظيمي قوي يستطيع التحكم في مختلف المجالات وتسيير مختلف البرامج في الشركة لذا نجد أن الشركة تتبع استراتيجيات عديدة وهذا لتستطيع التحكم في السوق وتطبيق سياسة الامتياز، وخلق الكثير من الخدمات الجديدة التي تمكنها من الحفاظ على مكانتها في السوق الجزائري مع المنافسين الموجودين في السوق.

إن شركة جازي تتوفر على مديرية التجارة التي تخصص في العمليات التجارية للشركة من طرح الخدمات الجديدة في السوق مع توفير المعلومات حول الخدمات وكل هذه العمليات هي عمليات تسويقية، فهي تعتمد على التسويق في التسيير الحسن لخدماتها وضمان السيرورة الحسنة للخدمة مع مدة حياة طويلة.

فلهذا نرى أن جازي تمتلك مصلحة التسويق الخاصة بكل العمليات الترويجية في الشركة، فسوف نقوم بتعريف هذه المصلحة في الشركة عبر هذا الهيكل التنظيمي شركة جازي مهتمة جدا بالتسويق وتعتبره القلب النابض للشركة، وهذا باعتبار أن مصلحة التسويق لها عدة صلاحيات في الشركة وتمتلك عدة مسؤولين، وتقسيم

العمل على عدة أعضاء للتسيير الحسن للخدمات، وتوضيح أكثر نتطرق إلى الهيكل التنظيمي للتسويق في شركة جازي.

الشكل (2): الهيكل التنظيمي لمصلحة التسويق



المصدر: معلومات من الشركة

شرح الهيكل التنظيمي للتسويق في شركة جازي:

مدير التسويق: هو المسؤول عن العمليات التسويقية بالصفة الأولى حيث هو الذي يعطي الأوامر بعد الدراسات والبحوث التي قام بها وبمساعدة طاقم التسويق في الشركة.

نائب المدير: هو الشخص الذي يلي مدير التسويق حيث يناوب عنه إذا غاب.

مسؤول الإتصالات التسويقية: هو الشخص المسؤول عن الاتصالات في الشركة والمسؤول الأول لتقديم كل ما هو جديد في الشركة من خدمات وترويج ومكلف بالإعلام في السوق.

المترجم: كون هذه الشركة فيها أعضاء أجنب يجب عليهم أن يتوفر لديهم مترجم ليتمكنوا من تطبيق سياستهم بدقة.

مسؤول التنسيق: هو المسؤول عن العمليات التنسيقية لمصلحة التسويق في الشركة وأثناء المؤتمرات والمعارض والندوات وغيرها.

قسم التخطيط الإستراتيجي: هو القسم المكلف بالتخطيط وابتكار الجديد وهذا لمواجهة المنافسة والحفاظ على الخدمات المقدمة.

قسم الدعاية والعلاقات العامة: هو القسم المكلف بالدعاية والإشهار لتعريف المستهلك بالخدمات المتوفرة وطريقة اقتناءها واستعمالها.

قسم بحوث التسويق: هو القسم المكلف ببحوث التسويق وبحوث السوق لاكتشاف الثغرات وخلق خدمات جديدة لطرحتها في السوق.

قسم الاتصال: هو القسم المسؤول عن عمليات الاتصال وإجراء مختلف التجارب لمعرفة مدى نوعية وفعالية الاتصال بخدماتها المقدمة.

قسم تطوير المنتج: هو القسم المكلف بتطوير الخدمات المقدمة وتقديم تحسينات لهذه الخدمات.

قسم تطوير السوق: هو الذي يخص السوق لدراسة سلوك المستهلك وتطوير الخدمات للمستهلك ويتضمن :

✓ مسؤول تسويق خدمة الإشتراك الشهري.

✓ مسؤول تسويق المتعاونين الاقتصاديين.

✓ مسؤول تسويق خدمة الدفع المسبق.

✓ مسؤول ولاء المستهلك.

المطلب الثالث: خدمات شركة جازي

تتميز شركة جازي بمزيج واسع من الخدمات حيث تحتل مرتبة هامة بين المنافسين في تعدد نوع الخدمات واختلاف مميزاتها، وهذا نظرا لاستغلال الفرصة من طرف شركة جازي في الاستثمار حين دخولها السوق الجزائري وإشباع رغبات المستهلكين في ظروف ساعدتها على التطور بسرعة وسوف نتطرق إلى مختلف الخدمات المقدمة:

- إظهار رقم المتصل (Présentation du numéro) (Clip):

حيث يمكن لمستعمل جازي معرفة الشخص الذي يتصل به بواسطة هذه الخدمة التي تمكنه من رؤية رقم المتصل.

- إخفاء الرقم (Appel masqué) (Clir):

يمكن للمتصل من جازي إخفاء رقمه وعدم إظهاره لدى إتصاله بشخص آخر $\neq 31$ إخفاء مؤقت للرقم.

- **الرسالة الصوتية (Messagerie Vocal):**

تمكن هذه الخدمة من تحويل وتسجيل المكالمات في حالة عدم وجودك، وجودك خارج مجال التغطية، حالة إقفالك لهاتفك.

- **تحويل الإتصال (Renvoi d'appel):**

تمكن هذه الخدمة المستهلك من تعديل اتصالاته إلى هاتف آخر مهما كانت صفته (نقال أو ثابت) وهذا ضمانا من عدم ضياع أي مكالمات.

- **الاتصال المزدوج (Double Appel):**

يمكن بواسطة هذه الخدمة من استقبال مكالمتين في نفس الوقت أي في حالة الاتصال بشخص واحد تستطيع استقبال مكالمات أخرى وجعل أحد المتصلين في حالة انتظار.

- **المكالمات في محاضرة (Appel en conférence):**

تمكن هذه الخدمة المستهلك من الاتصال بثلاثة إلى ستة أشخاص والتكلم معهم في نفس الوقت تماما كالمحاضرة.

- **المكالمات الدولية (Appel Internationaux):**

تسمح هذه الخدمة باتصال المستهلك مع مختلف الدول سواء هاتف ثابت أو نقال في أي وقت يريده.

ملاحظة: كل هذه الخدمات متوفرة في جازي وهي لا تحتاج إلى تشغيل بالإضافة إلى الخدمات السابقة تمتلك جازي خدمات أخرى:

- **الرسالة القصيرة (SMS) (Small Message Service) :**

تمكن المتصل من إرسال رسالة صغيرة إلى شخص آخر.

- الرسالة المصورة (Multimédia Message Service) (MMS): وهي خدمة ضمتها جازي ليستطيع الزبون إرسال صوت أو صورة أو لقطات من فيديو إلى زبون آخر من نفس الشبكة.
- الرسالة الإلكترونية (Ethernet Message service) (EMS): تسمح بإرسال رسالة إلكترونية صغيرة إلى شخص آخر مكونة من شعار أو رمز أو دليل.
- نظام (Global Packet Radio Service) (GPRS): يتمثل في نظام جديد أفضل من GSM بعشر مرات والذي يتميز بسرعة تحويل المعلومات.
- نظام الأنترنت (Net): الذي يسمح للزبون بالدخول عبر جهاز النقال إلى مواقع الأنترنت وتحميل صورة، رنات، فيديو، ألعاب ... وغيرها.
- نظام (Wireless Application Protocole) Wap: الذي يسمح للزبون من إرسال رسالة إلكترونية Email إلى زبون آخر أو الدخول إلى صندوق البريد الإلكتروني الخاص به.
- الفاكس (Fax): يمكن للزبون من إرسال فاكس بواسطة نقاله نحو أي هاتف فاكس آخر لدى شخص آخر.
- داتا (Data): تمكن الزبون من إرسال معلومات متوسطة الحجم إلى زبون آخر من شبكة جازي.
- تغيير الرقم (Changement de Numéro d'appel): يتمكن الزبون بواسطة هذه الخدمة من تغيير رقمه وهذا بطلب منه في ذلك مع دفع مستحقته.
- تغيير البطاقة (Changement de titulaire):

- يمكن للزبون من إسترجاع بطاقة السيم وهذا من جراء سرقة، حدوث عطب بها أو ضياعها وذلك بدفع المستحقات اللازمة.
- **الرومينغ (Rooming):**
أي تلقي المكالمات والرسائل القصيرة خارج التراب الوطني، وتتوفر الخدمة بتقديم طلب إلى إحدى وكالات جازي.
- **خدمة فليكسي (Flexy):**
تسمح هذه الخدمة للزبائن بتعبئة رصيدهم وهذا حسب إمكاناته.
- **تحويل الرصيد (Crédit SOS):**
يمكن أن يحول لهم جزء من رصيد مكالماته وذلك باتباع ما يلي: *770* رقم المستفيد * المبلغ المحول * 00000 ≠ OK.
- **خدمة الجيل الثالث (3G):** يمكن لمشاركي جازي الاستفادة من خدمة الجيل الثالث 3G وذلك بالتقرب من مركز خدمات جازي بشرط أن تكون البلدية التي يقطن بها الزبون مغطاة بشبكة 3G.
- **الفاتورة المفصلة (Facture Détaillée):**
يمكن للزبون أن يتحصل على فاتورة مفصلة لخدمة الدفع عن بعد (Djezzy Ligne) تمكنه من معرفة كل ما استهلكه ونوع المكالمات التي قام بها.
وتتميز خدمات جازي بما يلي:
- اختيار طريقة الفاتورة أو استهلاك الرصيد (بالثانية بعد الدقيقة الأولى، ب 30 ثانية أو منتصف الليل إلى منتصف النهار).
- جازي إمتياز حيث تمكن الزبون من الحصول على نقاط كلما استهلك أكبر قدر من الرصيد وتجمعت هذه النقاط تستبدل بهدايا على حسبها.

- نظام الفليكسي Flexy يسمح للزبون بتعبئة رصيده من 100 دج إلى غاية 9999 دج.

أرقام خاصة لجازي:

700 من أجل معرفة رقم الهاتف أو إعادة التعبئة (*700* 14 رقم بطاقة التعبئة (ok ≠

710 من أجل معرفة رقم رصيدك (≠710*)

707 من أجل تفعيل خدمة الجيل الثالث (*707*)

720 تغيير طريقة الفاتورة

777 مركز خدمات الزبائن جازي.

788 مركز خدمات زبائن المؤسسة Entreprise

787 من أجل معرفة قيمة الإستهلاك بالنسبة لزبائن جازي الدفع عن بعد.

555 البريد الصوتي.

444 خدمة جازي امتياز Djezzy Imtiyaz

401 خاص بنقطة البيع Point de vente

909 القائمة الحمراء وهي لتسجيل أرقام الهاتف التي لا يريد المشترك توزيعها.

999 خدمة دليل الهاتف هي جديدة يمكن للزبون التسجيل فيها.

المطلب الرابع: مهام شركة جازي وقيمها:

تتمثل مهام شركة جازي فيما يلي:

- توفير أفضل المنتجات بجودة عالية وبأسعار تنافسية.
- عرض بنى تحتية تواكب تطور التكنولوجيا.
- المساهمة بنشاط في رفاهية الجزائريين.
- توفير أفضل محيط عمل لموظفيها.
- التحسين المستمر لعملياتها الداخلية وفقا لسياسة الجودة.

وتتمثل رؤيتها في أن يكون متعامل الهاتف النقال المفضل للجزائريين الرائد في سوق الاتصالات وتقديم قيمة مضافة باستمرار لجميع شركائها وتريد أن تكون مرجعا من حيث توجه الزبائن ونوعية بيئة عملها.

أما بالنسبة لقيم شركة جازي فهي كالتالي:

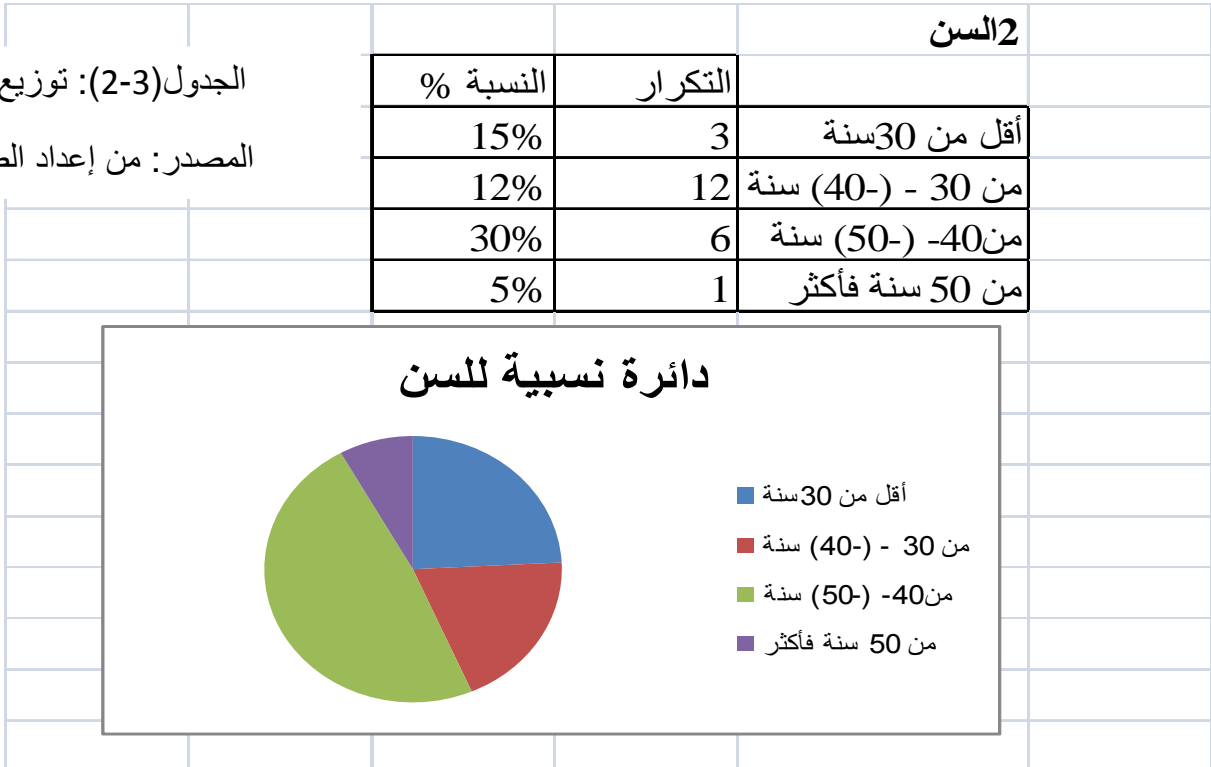
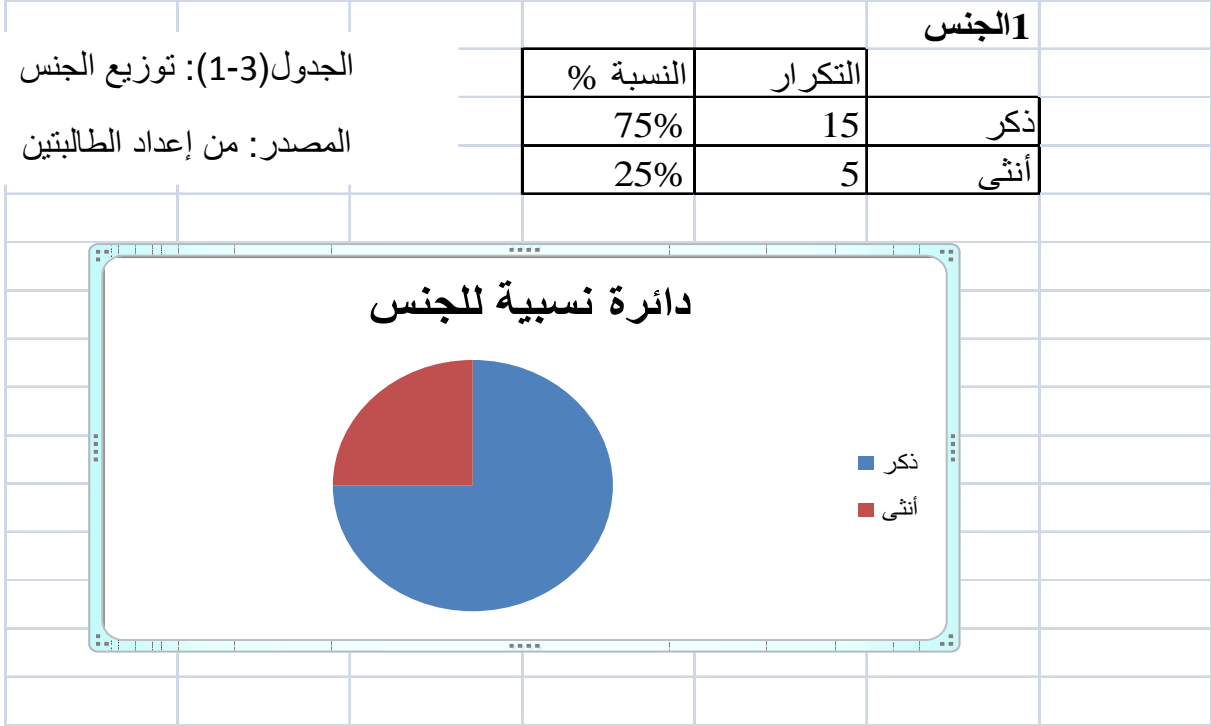
- **الإلتزام:** اذ نعتقد اعتقادا راسخا في طاقاتها وقدراتها أن العمل الشاق والتفاني هما الوسيلتان المثاليتان لكي نتميز عن الآخرين وتصبح الأفضل وذلك بتمكين شركة جازي من التمتع كالشركة الرائدة في الجزائر في عالم الاتصالات.
- **العمل الجماعي:** التعامل مع التعقيد المتزايد لعالم الاتصالات يشجع أعضاء جازي على العمل بطريقة موحدة ومترابطة ومتناسقة، روح الفريق والتقاسم والتعاون والتوافق.
- **الشفافية:** يتم فيها تقاسم المعلومات والتواصل بشكل واضح ويجب أن تتم علاقات العمل الداخلية والخارجية بطريقة شفافة وينبغي أن لا تسمح لأي عامل خارجي بالتأثير على مواقفها.

- **التمهين:** تؤمن بالحاجة إلى تسيير التمهين والتكيف مع التغيير من أجل البقاء والمواجهة في ظل هذه البيئة التنافسية المحملة بالتحديات وتعترف أيضا أن البشر يخطئون، ولكن يجب عليها أن تتحمل مسؤولية التعلم من أخطائها.
- **المبادرة:** التفكير البناء هي إستراتيجيتها لإيجاد الحلول والبدائل، يجب أن تكون المبادرة مرافقة لأعمالها من أجل حل المشاكل وتجاوز العقبات.
- **النزاهة:** يجب أن لا تخضع للفساد، وينبغي أن لا تؤثر العوامل الخارجية في التزاماتها حيث يجب أن تبقى دائما صادقة.

المبحث الثالث: النتائج والمناقشة

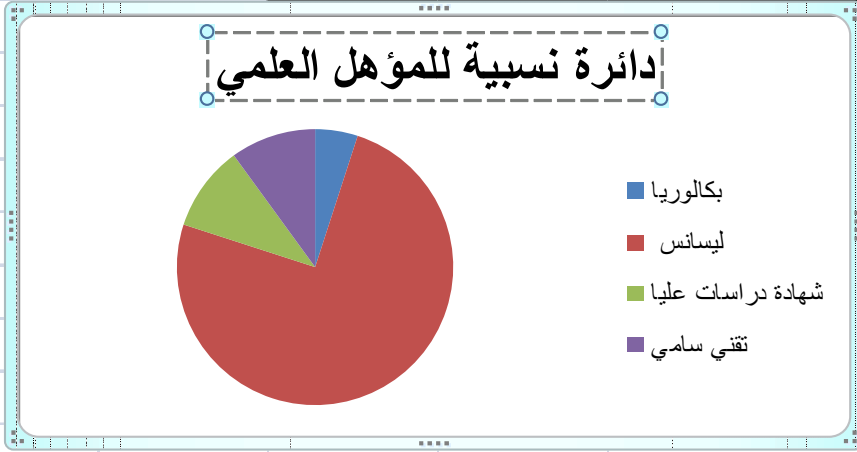
المطلب الأول: خصائص وسمات عينة الدراسة

1- البيانات الشخصية: دراسة عينة مكونة من 20 شخص:



الجدول (3-3): توزيع المؤهل العلمي
المصدر: من إعداد الطالبتين

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
بكالوريا	1	5%
ليسانس	15	75%
شهادة دراسات عليا	2	10%
تقني سامي	2	10%



الجدول (4-3): توزيع سنوات الخبرة
المصدر: من إعداد الطالبتين

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	7	35%
من 5-10 سنوات	8	40%
من 10-15 سنة	3	15%
من 15 سنة فأكثر	2	10%



		الراتب الشهري	
		التكرار	النسبة %
الجدول (3-5): توزيع الراتب الشهري المصدر: من إعداد الطالبتين	أقل من 25000	0	0%
	3000 - 25000	1	5%
	40000 - 31000	6	30%
	41000 وأكثر	13	65%



		الحالة الإجتماعية	
		التكرار	النسبة %
الجدول (3-6): توزيع الحالة الإجتماعية المصدر: من إعداد الطالبتين	عازب (ة)	5	25%
	متزوج (ة)	15	75%



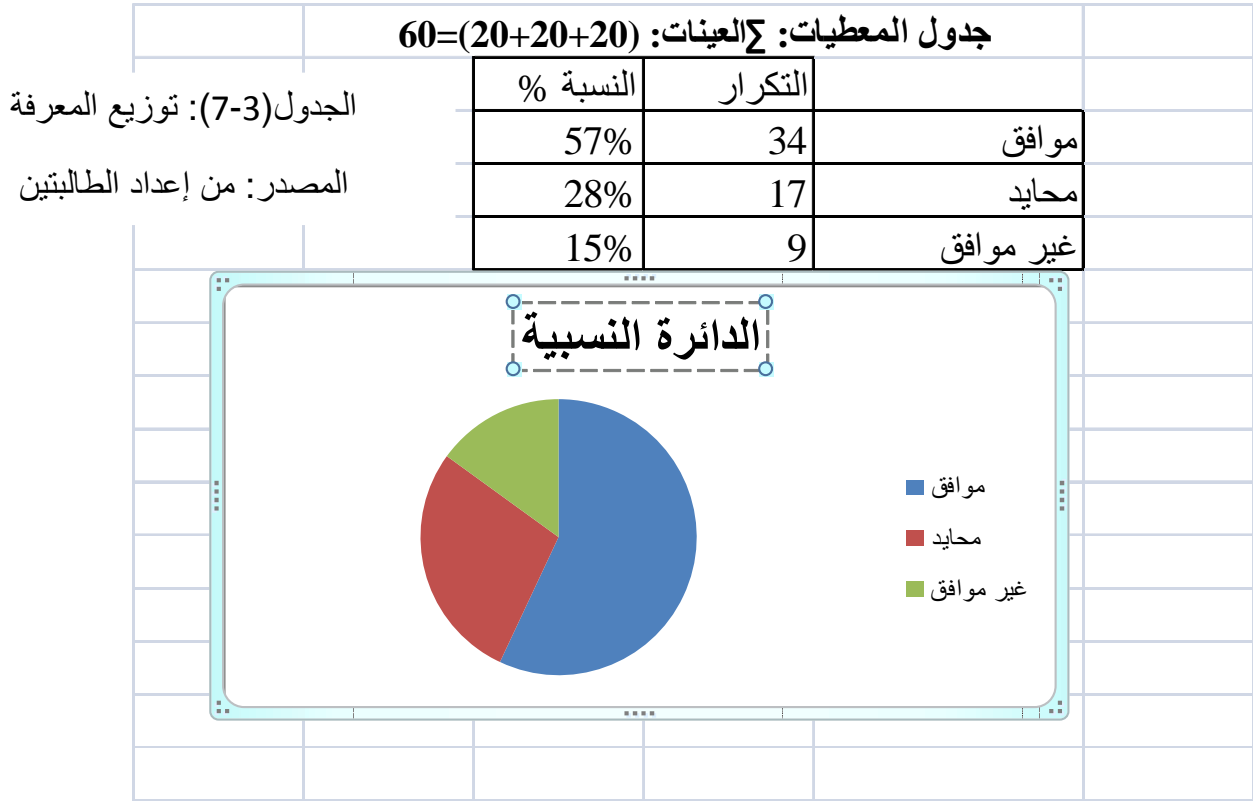
الجزء الأول: البيانات المتعلقة برأس المال الفكري

البيانات المتعلقة برأس المال الفكري ورأس المال البشري

يتضمن:

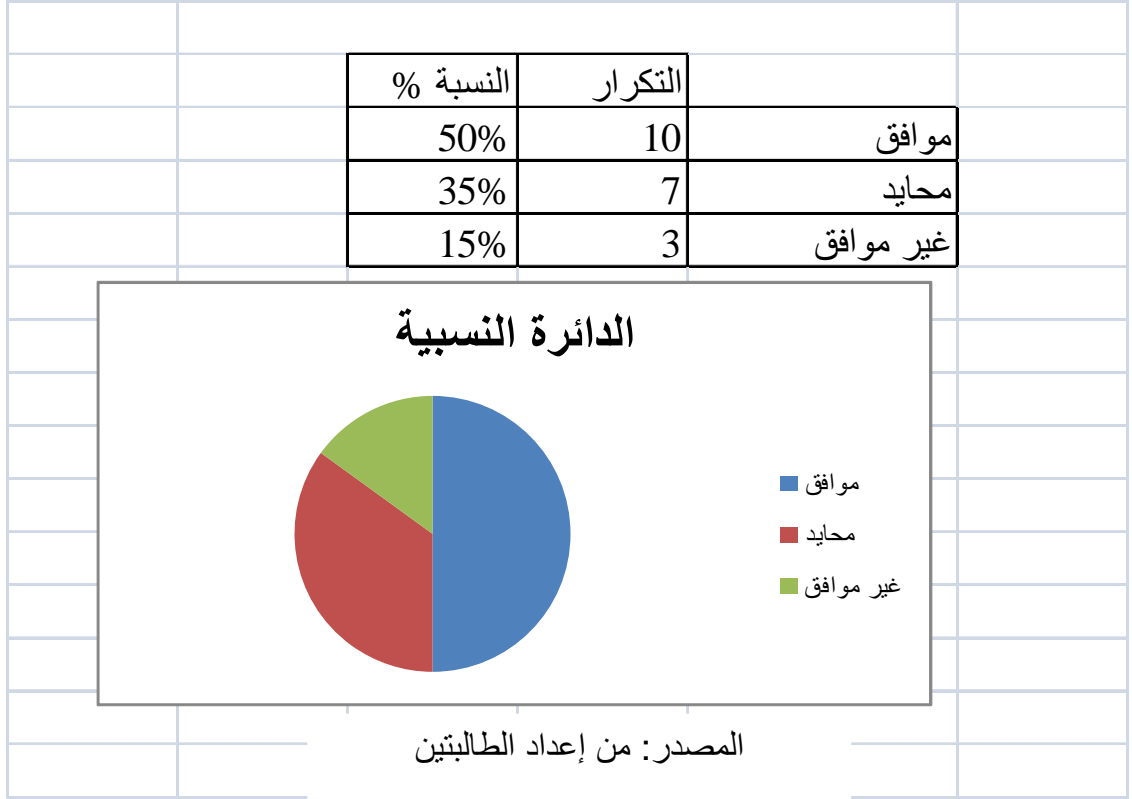
- 1- المعرفة
- 2- الخبرة العلمية
- 3- المهارات والقدرات
- 4- فريق العمل

المعرفة:

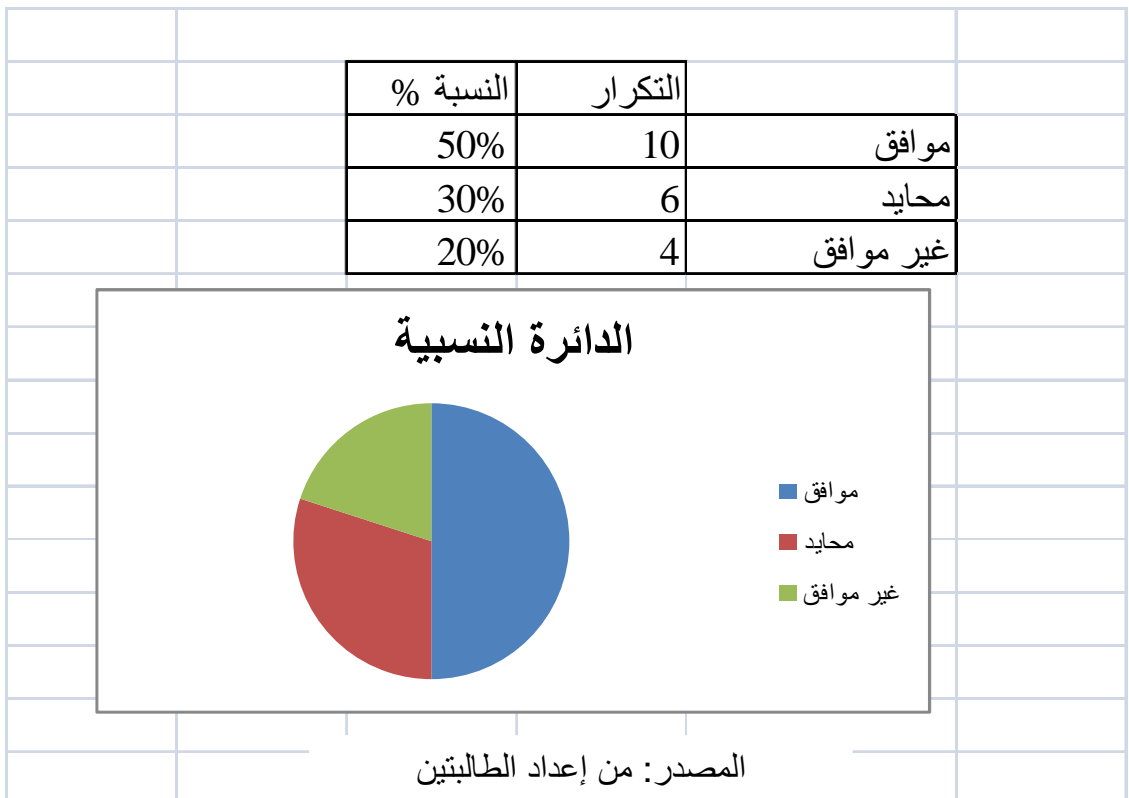


الملاحظة: في نتائج المعطيات قمنا بتقريب الوحدة للتخلص من الفاصلة
- نلاحظ أن في جانب المعرفة فئة الموافقين تحتل أعلى نسبة 57%.

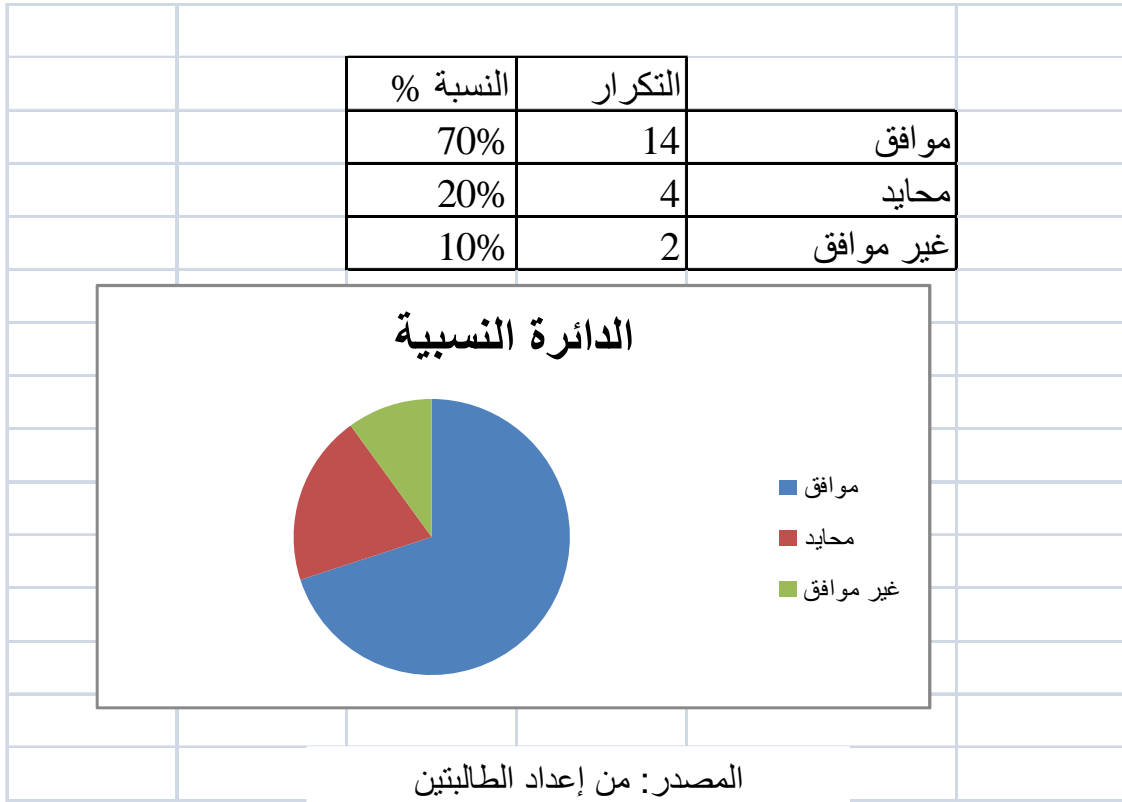
السؤال رقم 1: تعمل الشركة على الإحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة؟



السؤال رقم 2: تتناسب مؤهلات الأفراد مع الوظائف الموكلة لهم؟



السؤال رقم 3: تحرص الشركة على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بجودة عالية؟



الخبرة العلمية!

الجدول (3-8): توزيع الخبرة العلمية

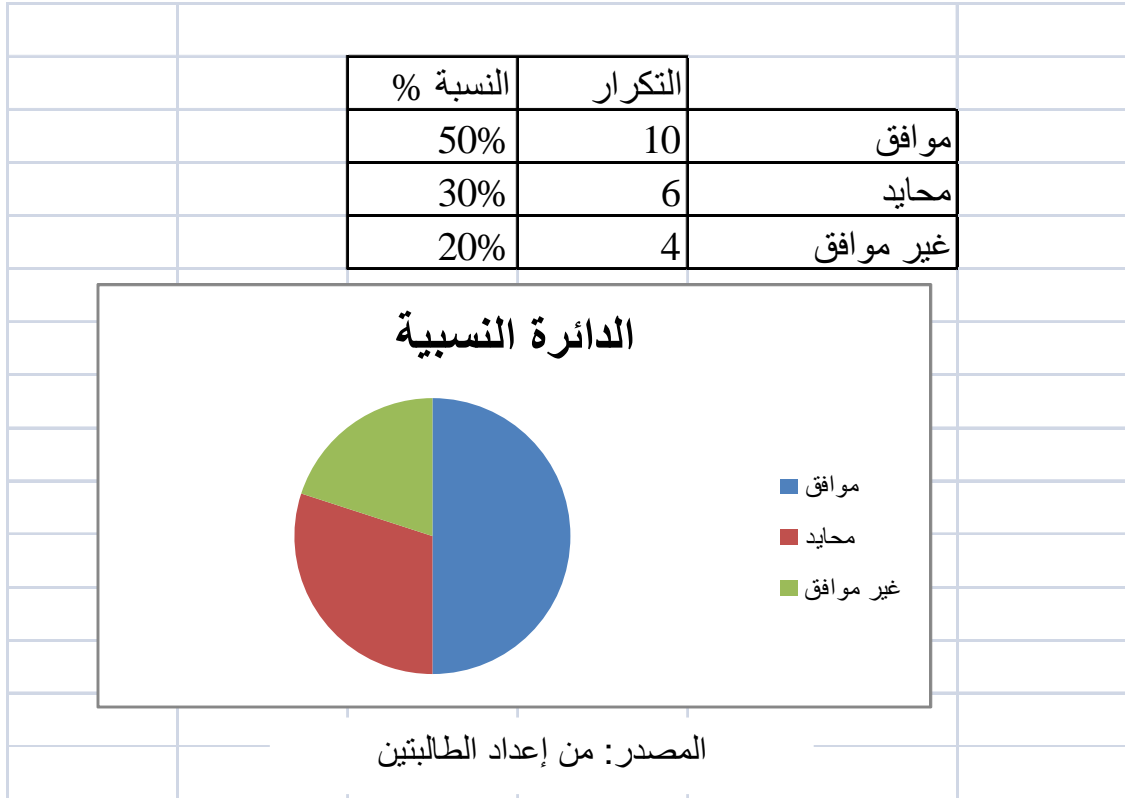
المصدر: من إعداد الطالبتين

التكرار	النسبة %	
28	47%	موافق
18	30%	محايد
14	23%	غير موافق

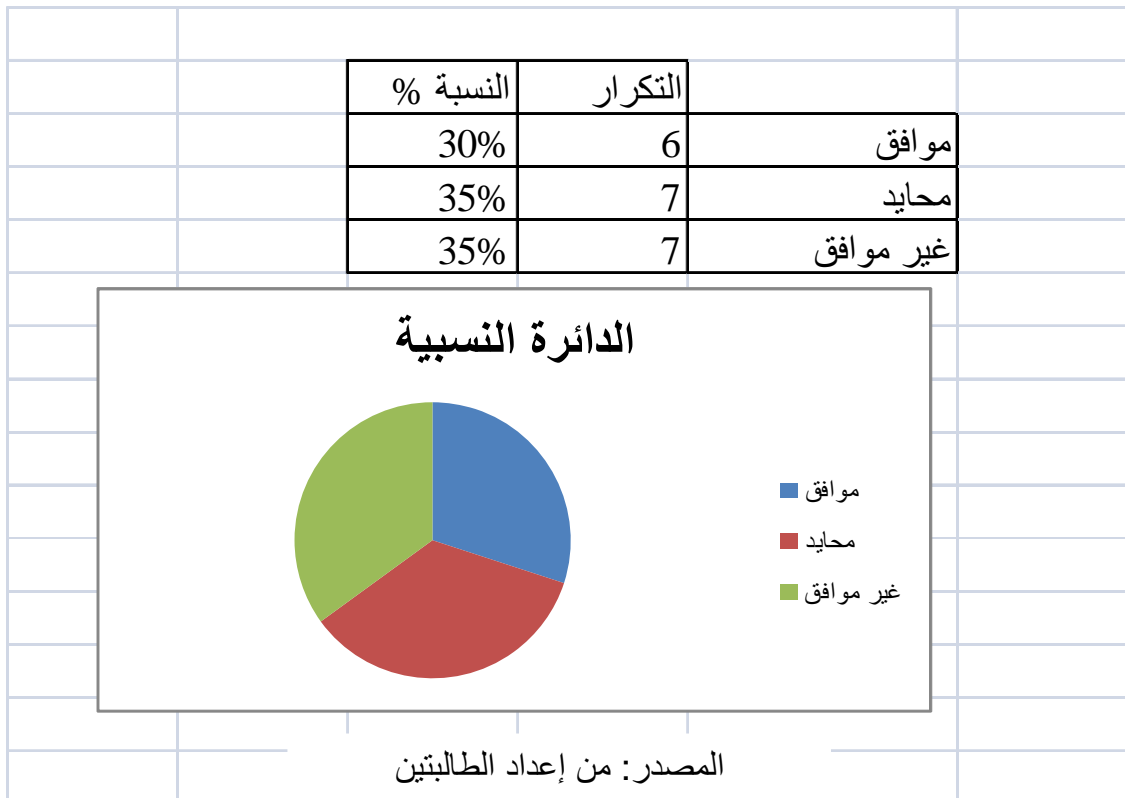


الملاحظة: تحظى الخبرة العلمية على موافقة بالغالبية بنسبة 47%
بينما فئة المحايد بنسبة 30% وتشكل 20% من فئة غير الموافقين.

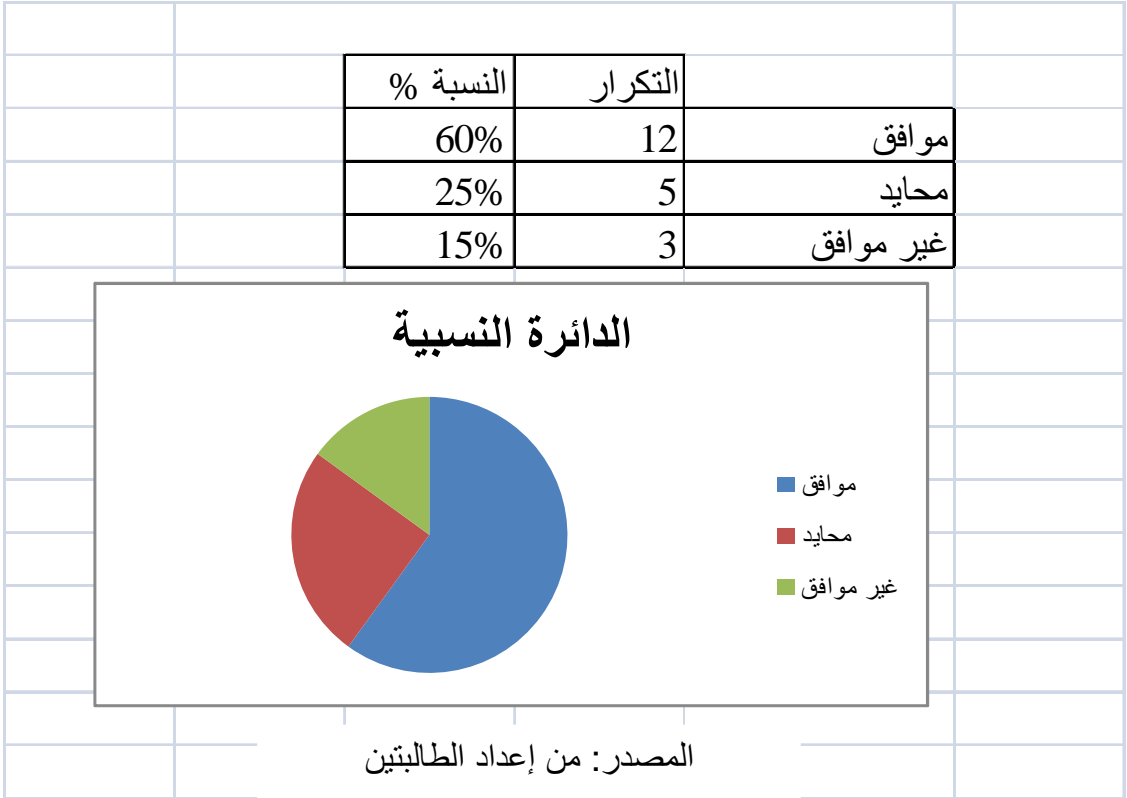
السؤال 4: يمتلك الأفراد في الشركة خبرة طويلة في مجال عملهم؟



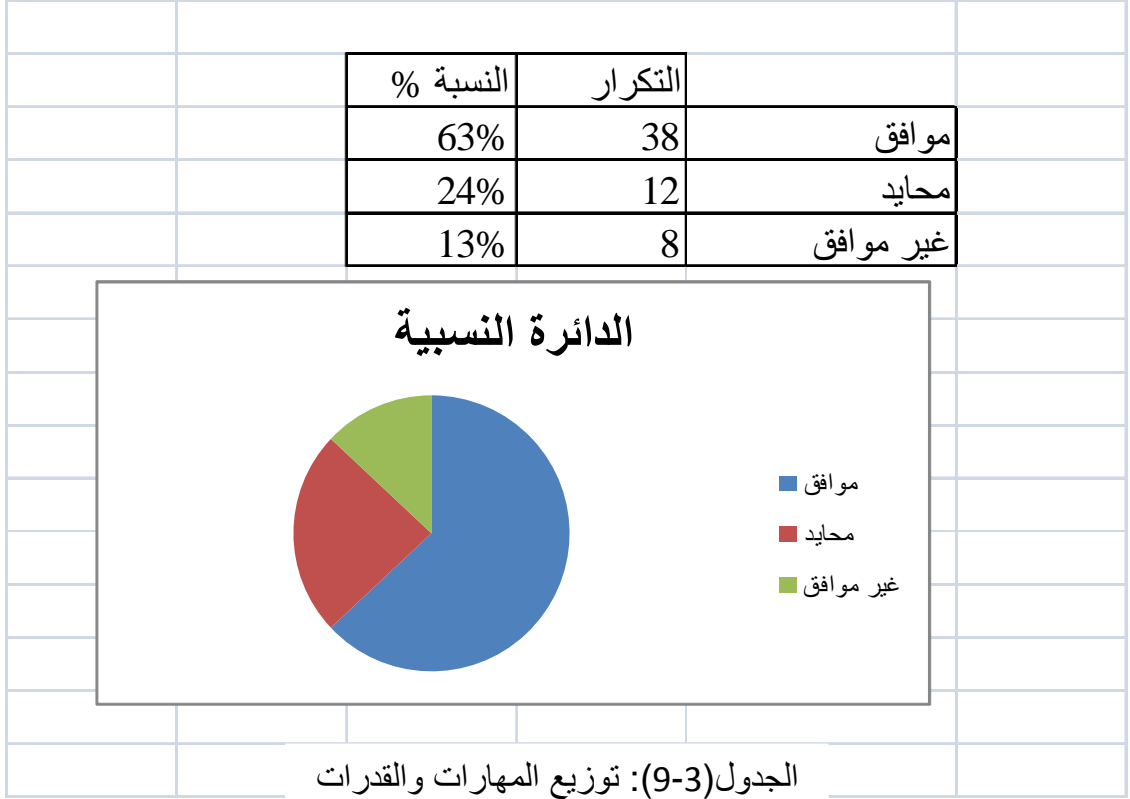
السؤال 5: تركز الشركة على الإستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية وتوليهم مكانة خاصة؟



السؤال 6: تساعد الخبرة التي يمتلكها الأفراد على حل مشاكل العمل؟



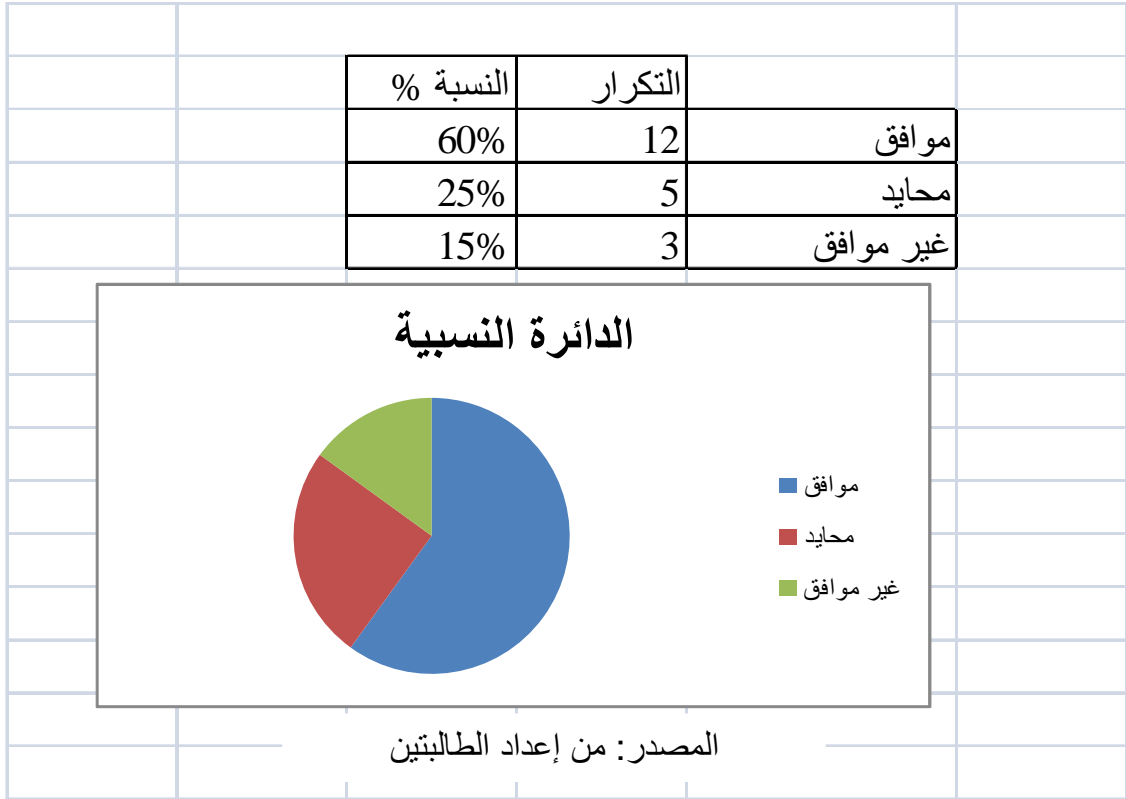
المهارات والقدرات:



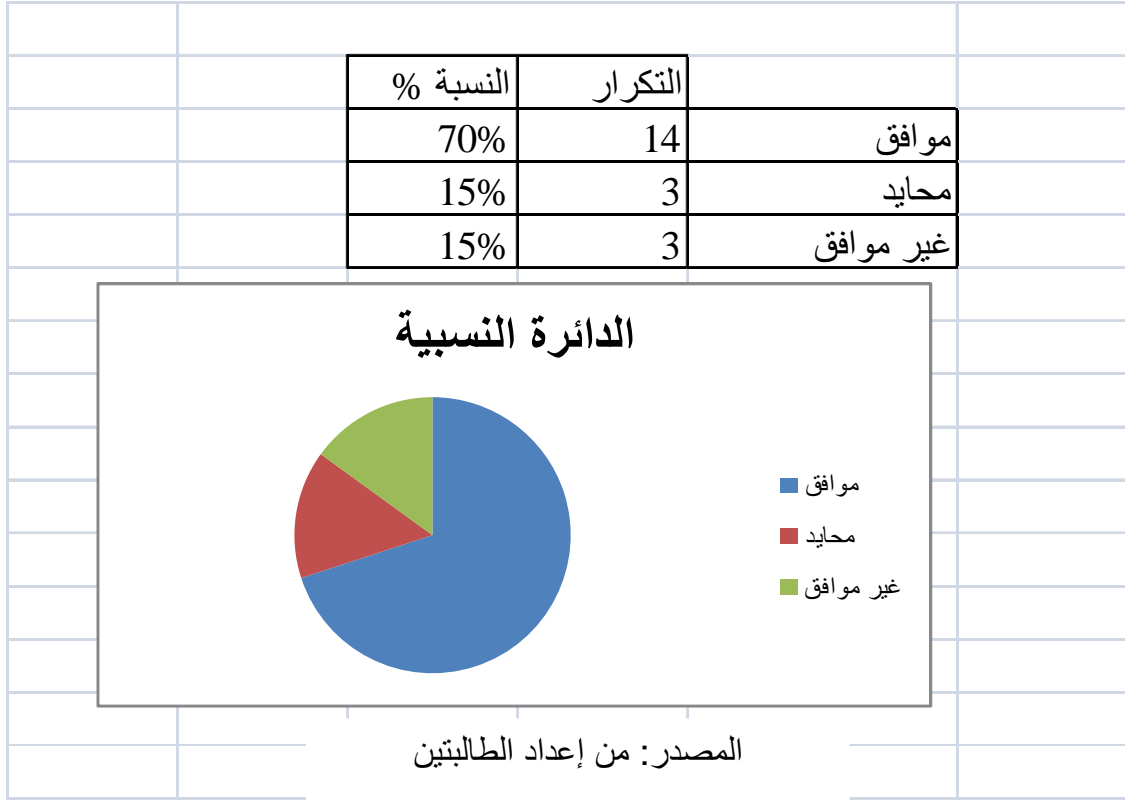
المصدر: من إعداد الطالبتين

الملاحظة: تشكل نسبة الموافقين 63% في التمتع بالمهارات والقدرات التي تتطلب العمل في الشركة على الرغم من أن 24% من الأشخاص تمنعوا عن الإجابة في حين سجلت 13% عن عدم موافقتهم على ذلك.

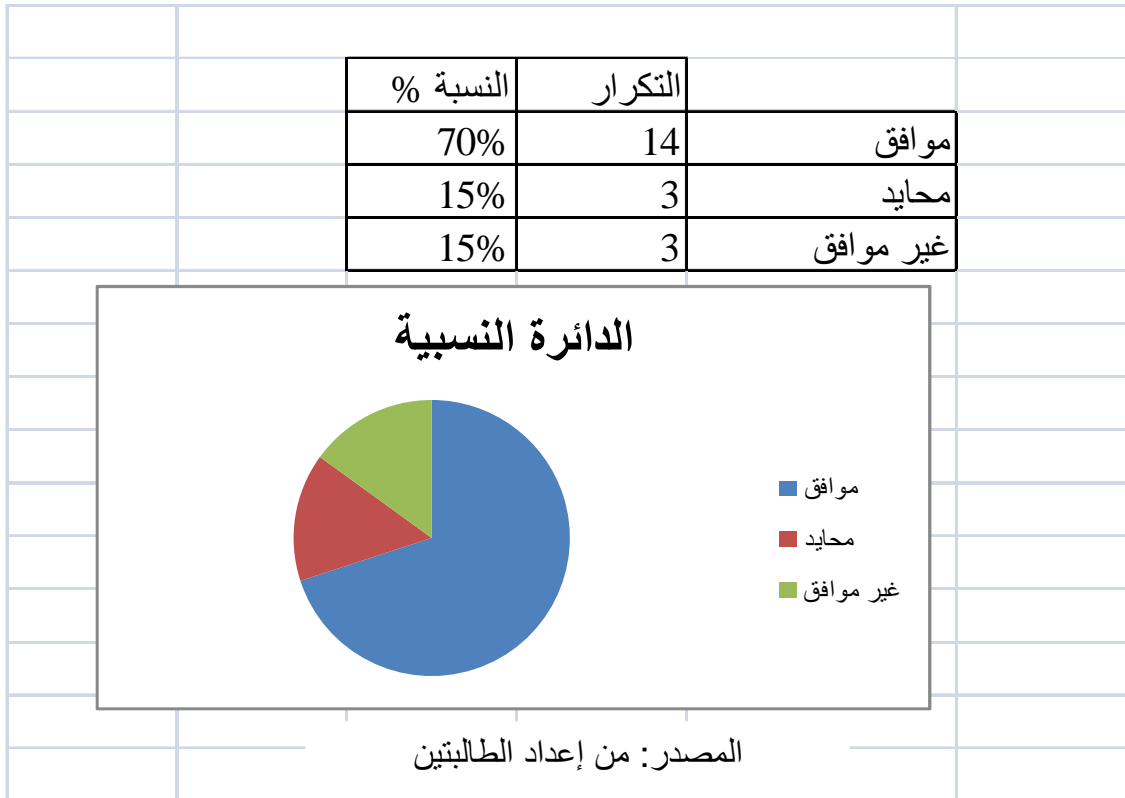
السؤال رقم 7: تتطلب الوظيفة إمتلاك مهارات علمية لإنجاز العمل بشكل متميز؟



السؤال رقم 8: يتوفر لدى الأفراد القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل؟



السؤال رقم 9: تركز الإدارة العليا على التدريب والتطوير المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة؟



فريق العمل:

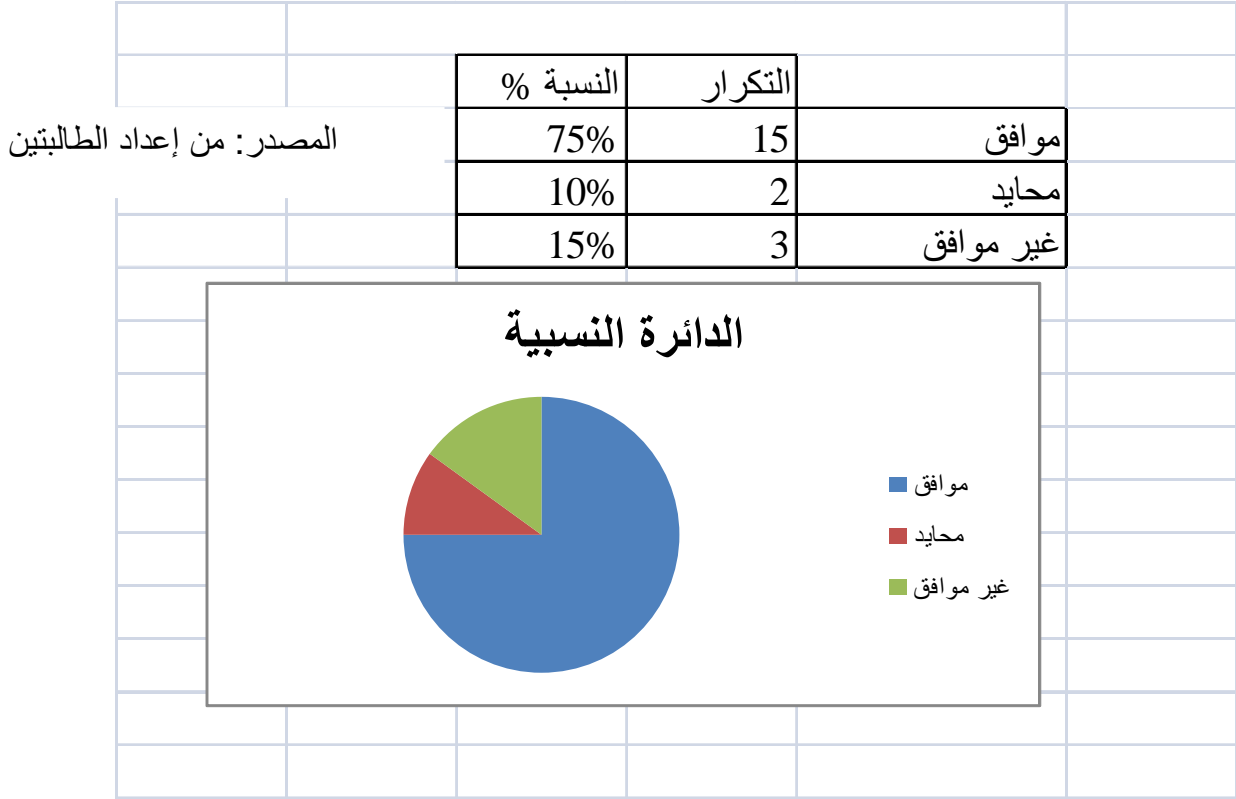
الجدول (3-10): توزيع فريق العمل	النسبة %	التكرار	
المصدر: من إعداد الطالبتين	72%	43	موافق
	12%	7	محايد
	16%	10	غير موافق

الدائرة النسبية

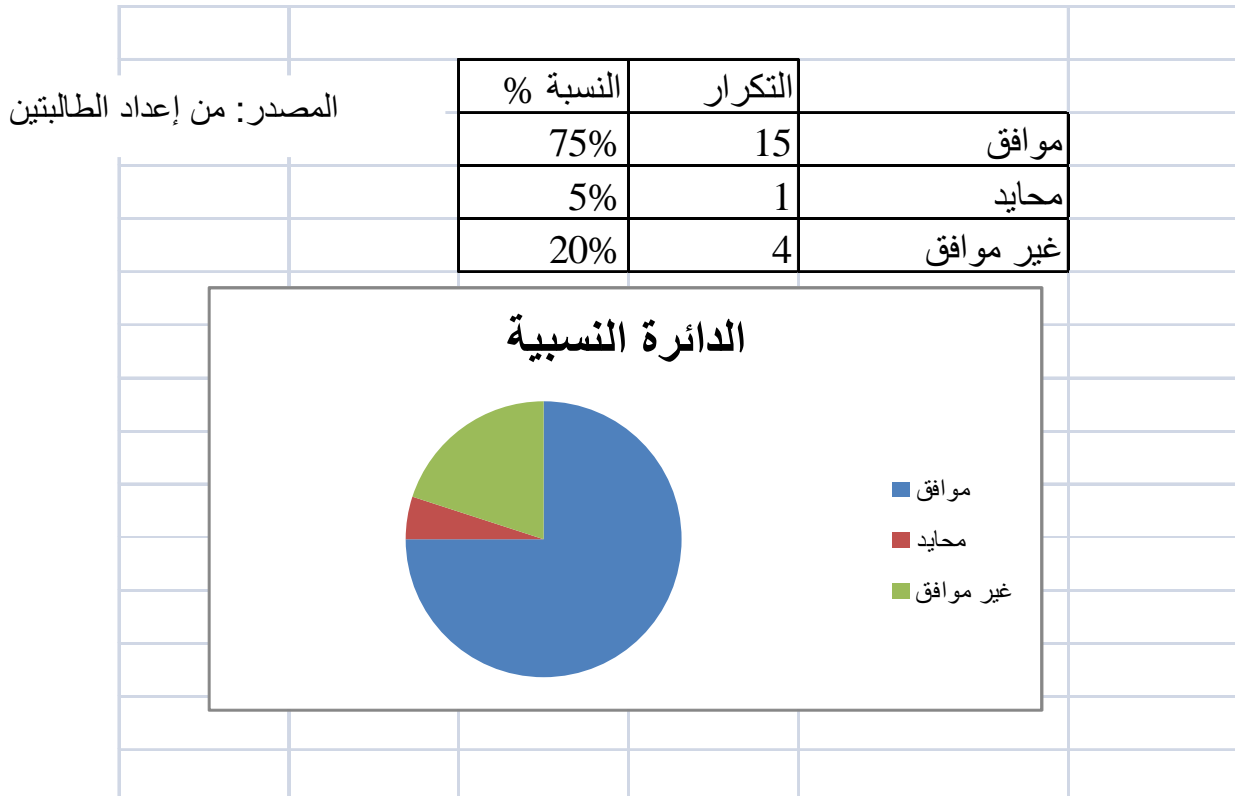
■ موافق
■ محايد
■ غير موافق

الملاحظة: سجلت 72% على التشجيع على العمل الجماعي كفريق واحد وآراء مشتركة، 12% امتنعوا عن الإجابة و 16% اعترضوا على ذلك.

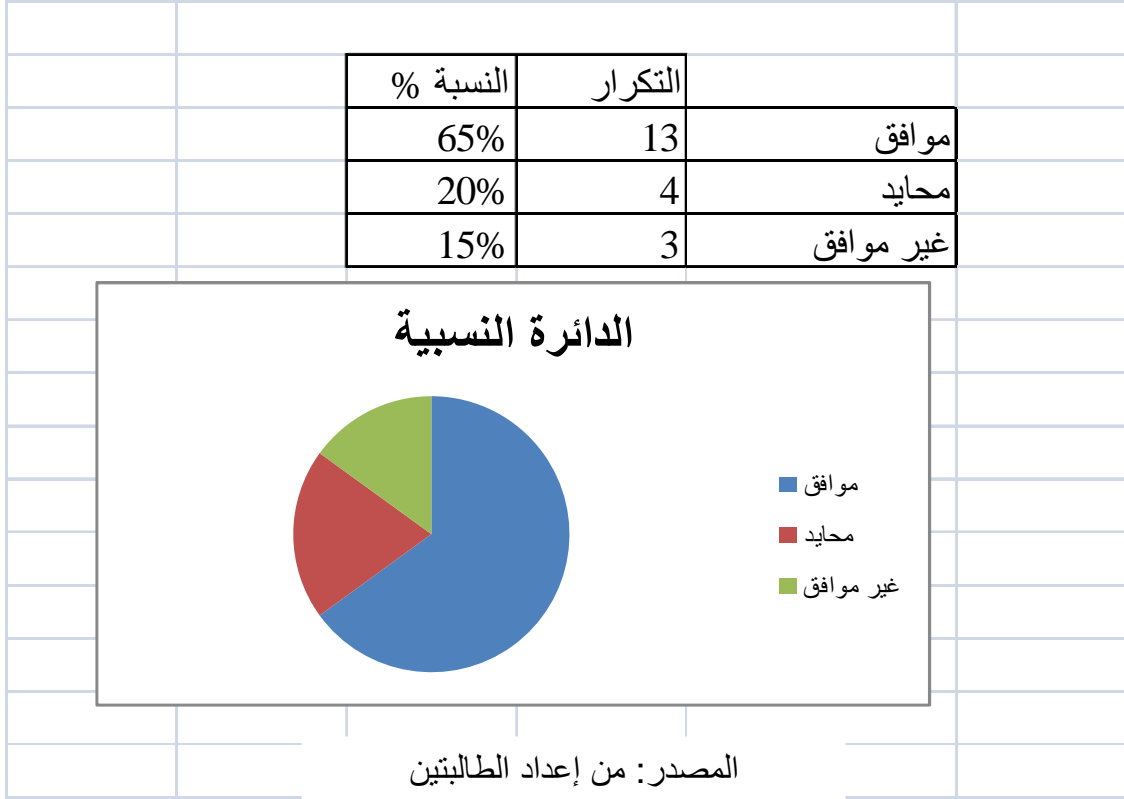
السؤال رقم 10: تكرر الشركة أساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين أفرادها؟



السؤال رقم 11: تستفيد الشركة من عمل أفرادها كفريق عمل واحد؟

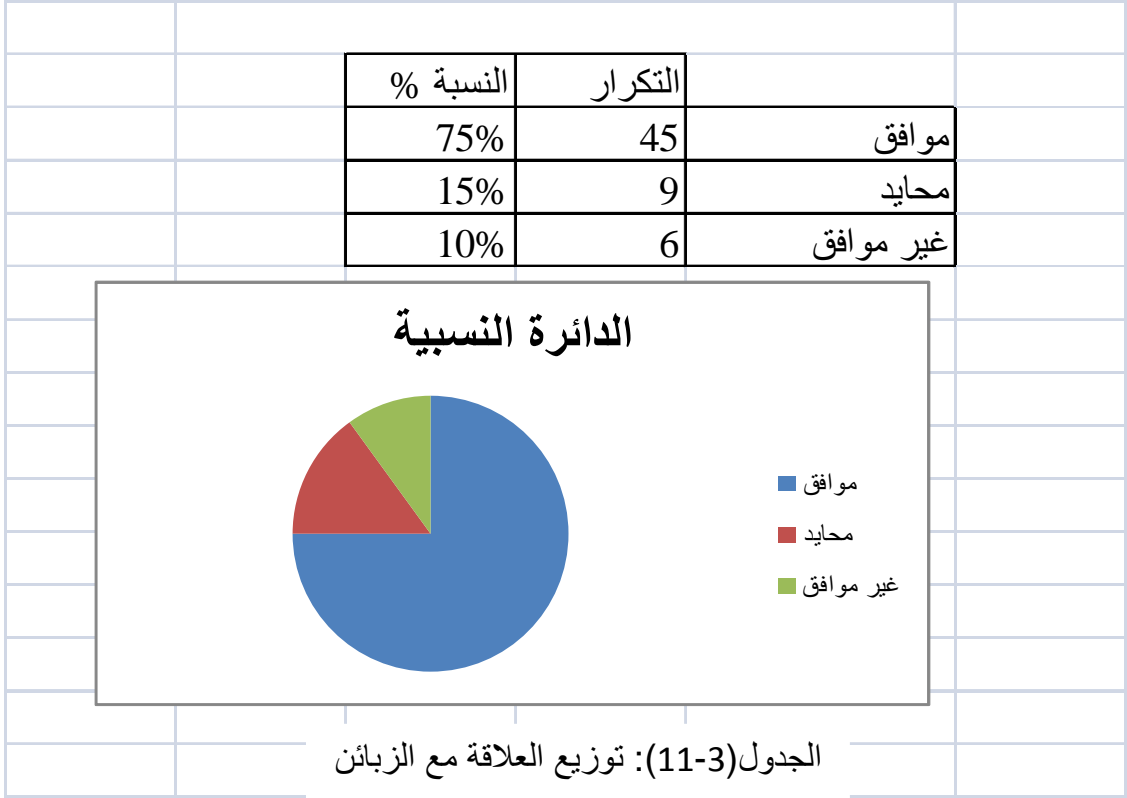


السؤال رقم 12: يشارك الأفراد بآرائهم في فرق العمل المشتركة؟



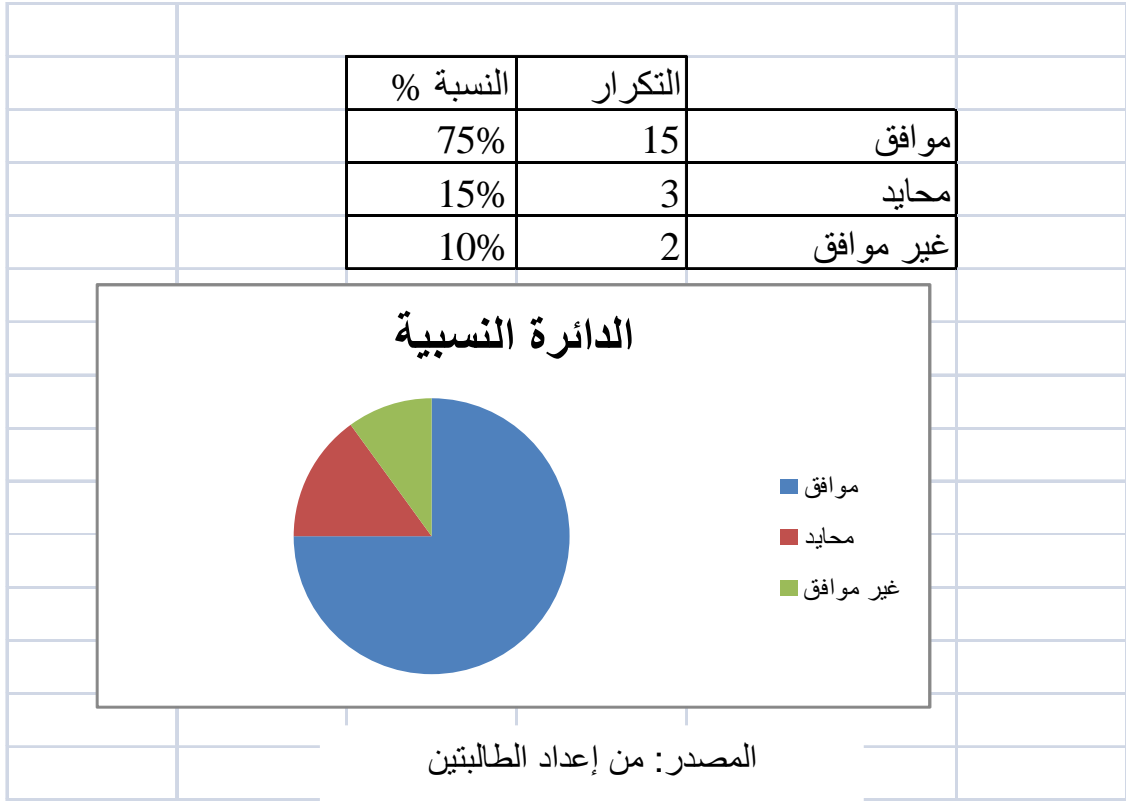
البعد التنموي رأس المال الأجنبي

العلاقة مع الزبائن:

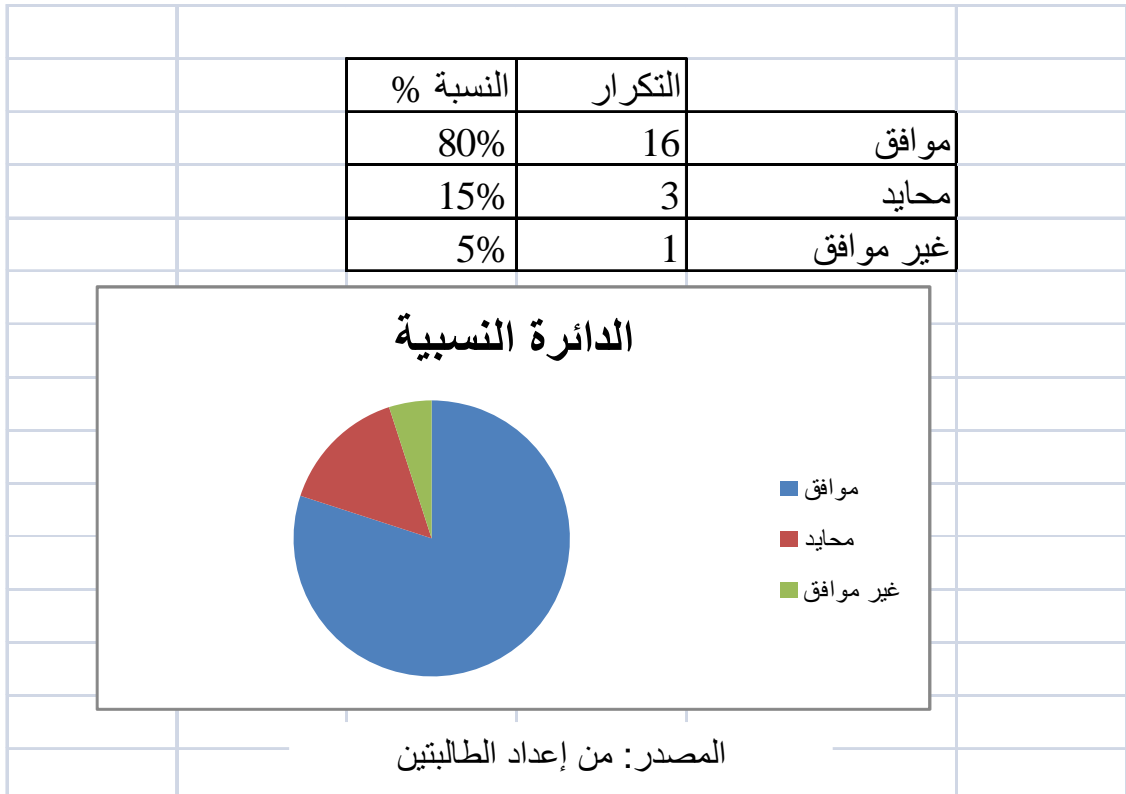


المصدر: من إعداد الطالبتين

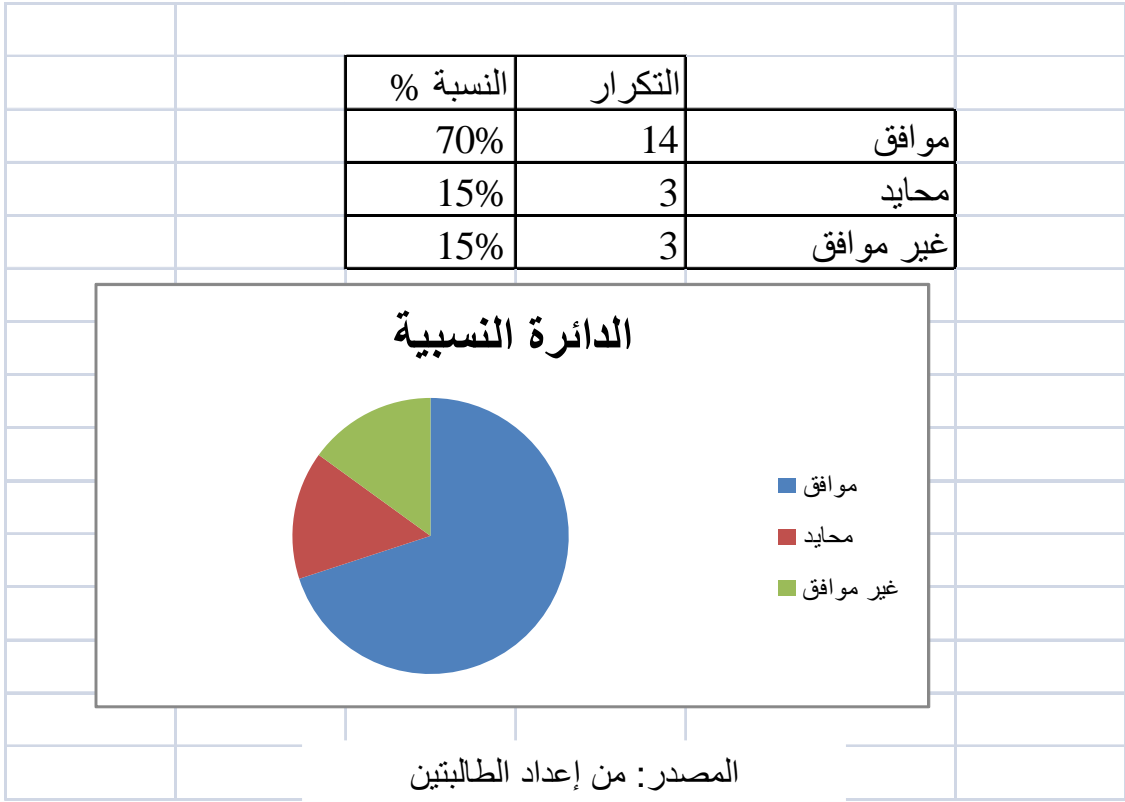
السؤال رقم 13: تهتم الشركة بتحقيق ورضا وولاء الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم؟



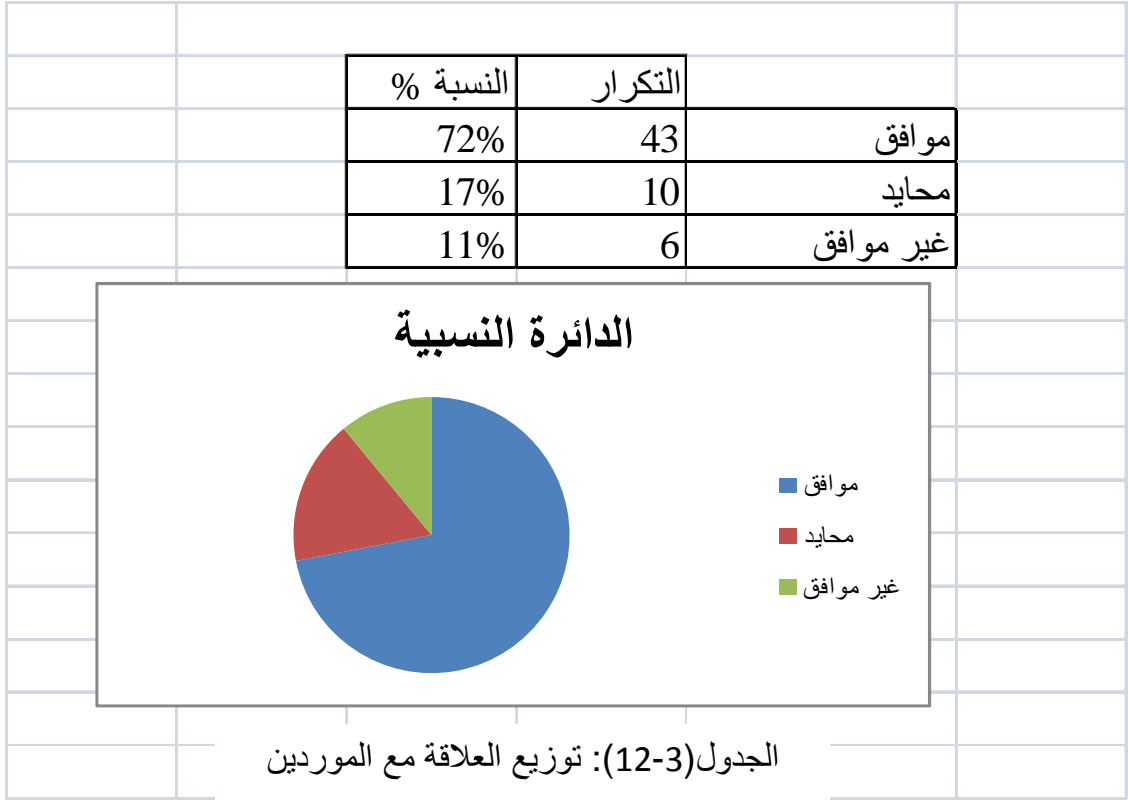
السؤال رقم 14: تنتهت الشركة بمعرفة آراء واقتراحات زبائنهم والإصغاء لهم وحل مشاكلهم؟



السؤال رقم 15: تساهم كل الأقسام والإدارات في الشركة في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن؟



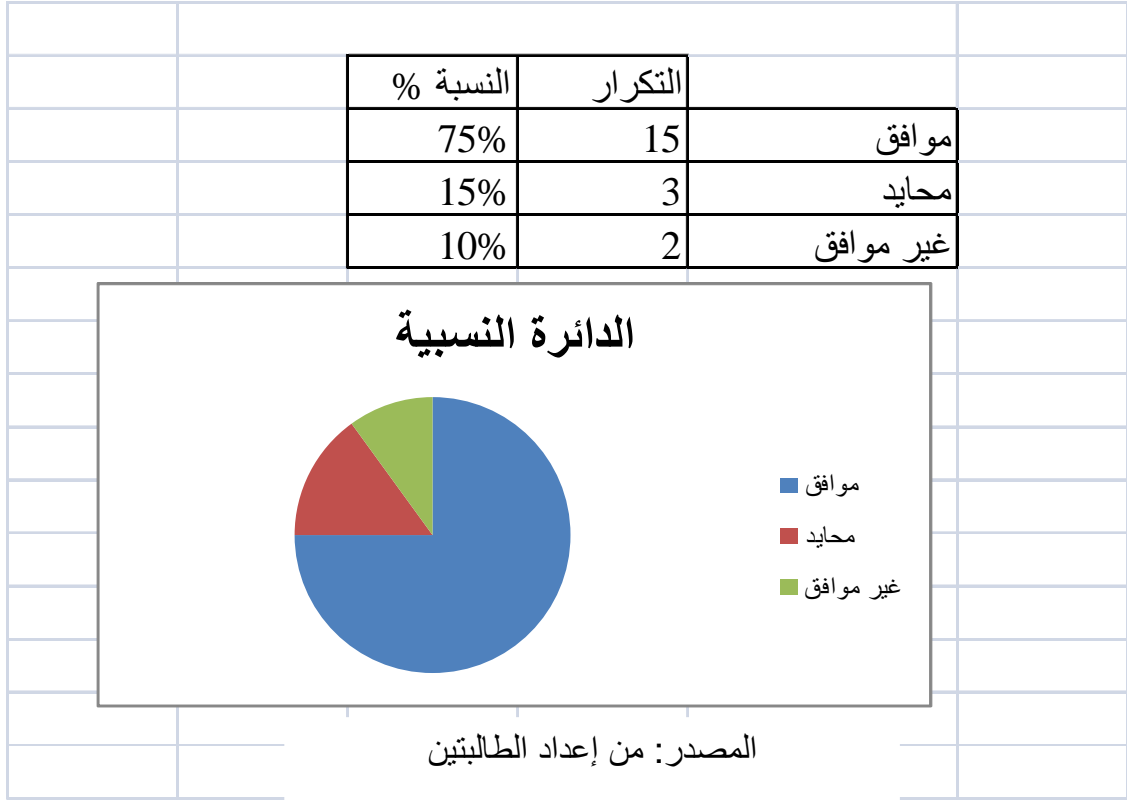
العلاقة مع الموردين:



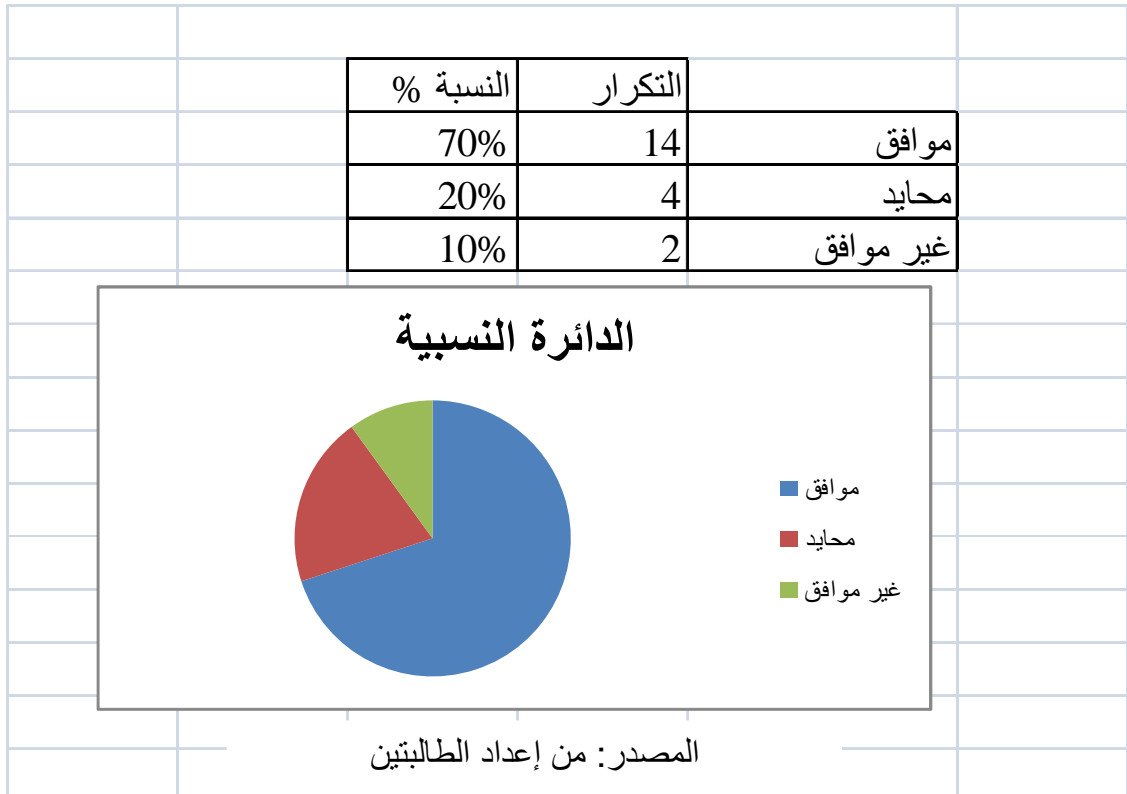
المصدر: من إعداد الطالبتين

الملاحظة: العلاقة مع الموردين تعتبر من أهم العوامل المساعدة على استمرارية الأعمال، فقد حققت نسبة 72% موافقة ومؤيدة لذلك على غرار فئة المحايدين وغير الموافقين التي سجلت نسبة 17% و11% على التوالي.

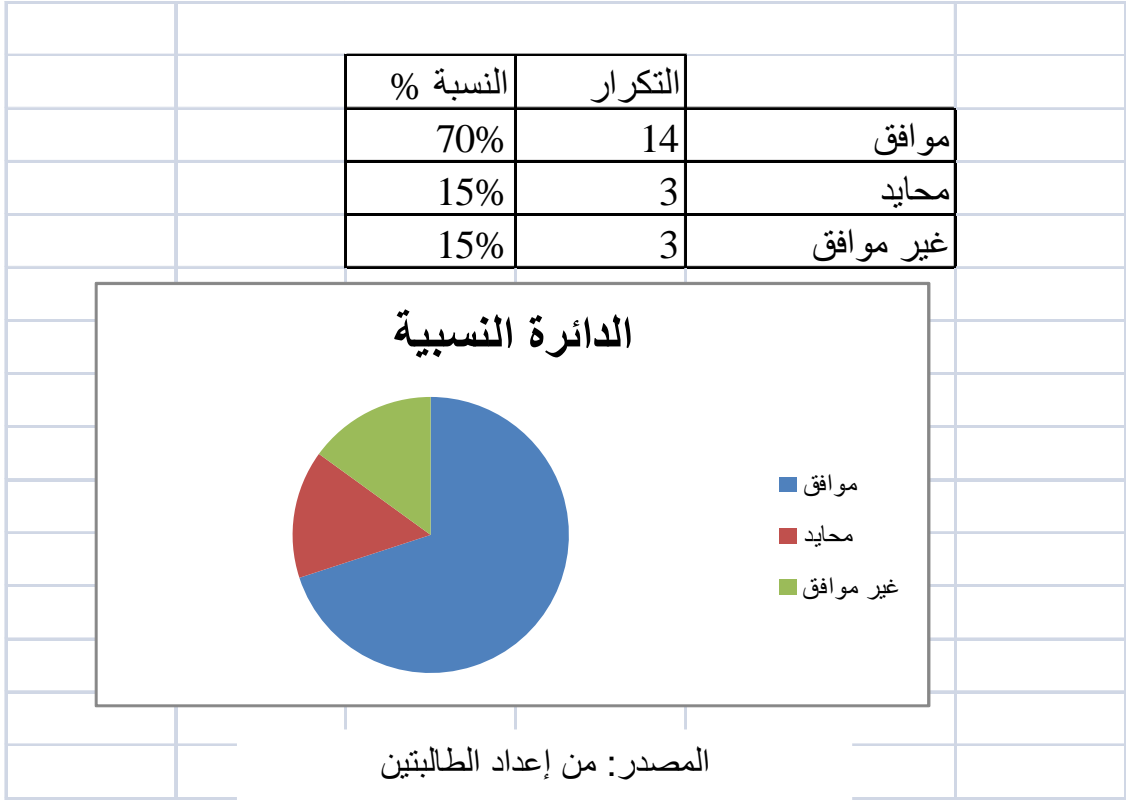
السؤال 16: لدى الشركة قاعدة بيانات كاملة حول الموردين تعمل على تحديثها باستمرار؟



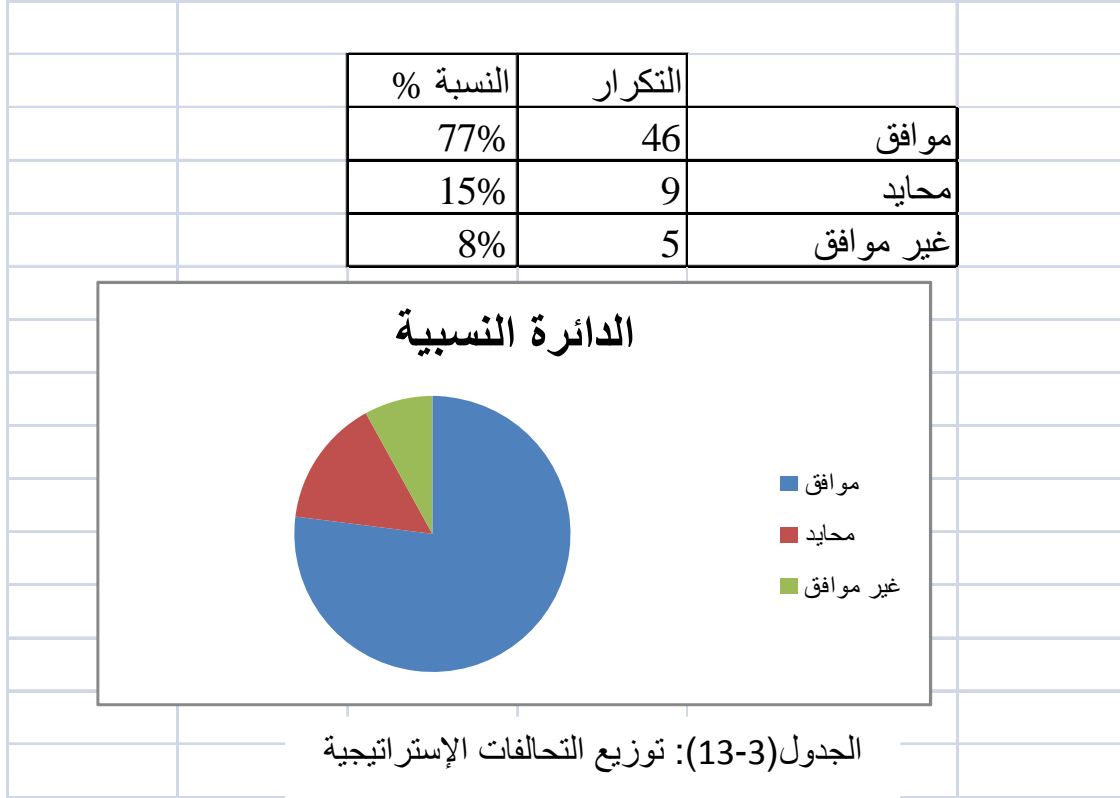
السؤال رقم 17: تهتم الشركة ببناء علاقات طيبة مع الموردين والحرص على تسديد مستحقاتهم؟



السؤال رقم 18: تدرس الشركة باهتمام كل مشاكل وشكاوي الموردين وتسعى لحلها؟



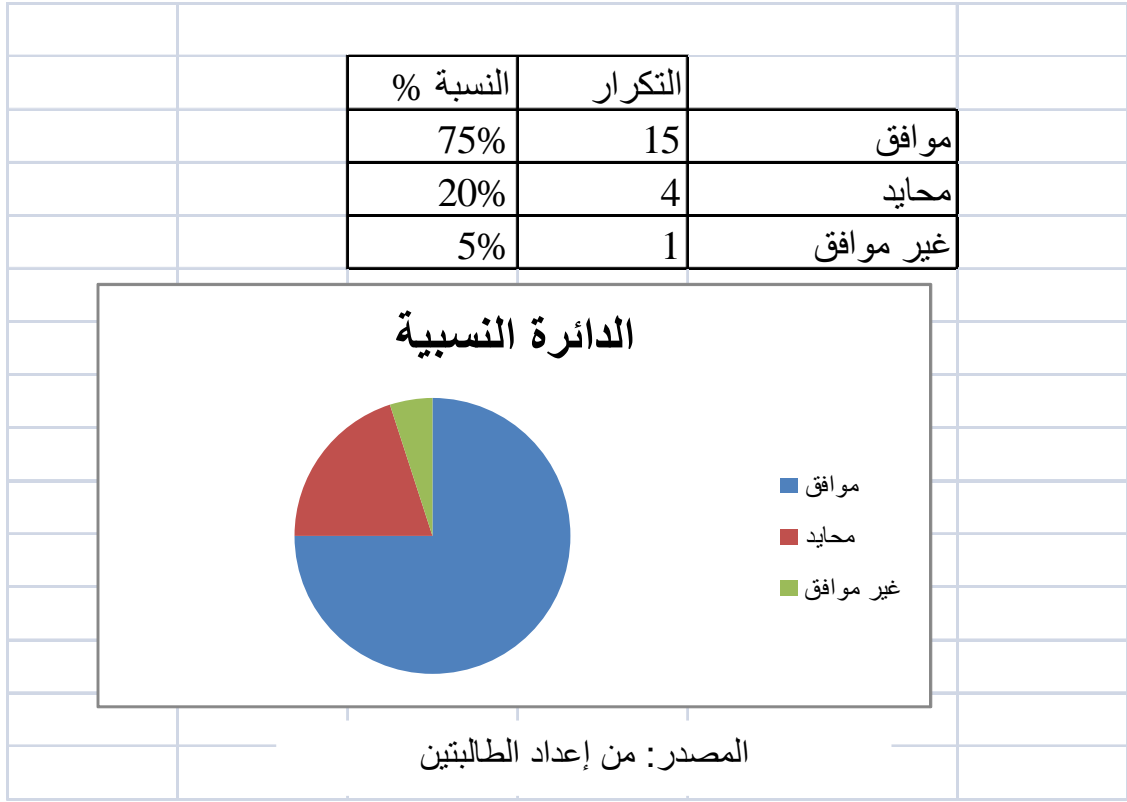
التحالفات الإستراتيجية!



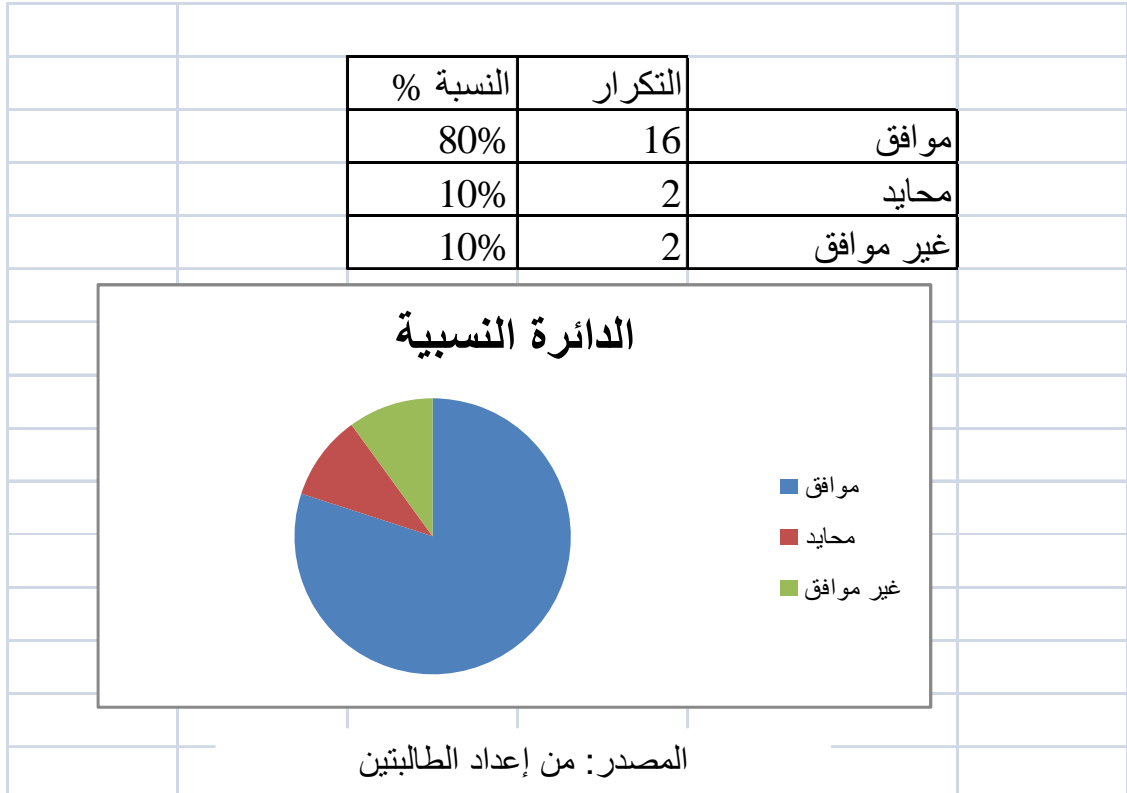
المصدر: من إعداد الطالبتين

الملاحظة: تحقيق التحالف مع الشركات الأخرى يحظى بموافقة عالية 77% سجلت كأعلى قيمة لذلك في حين حققت فئة المحايدين 15% و 8% لفئة غير الموافقين.

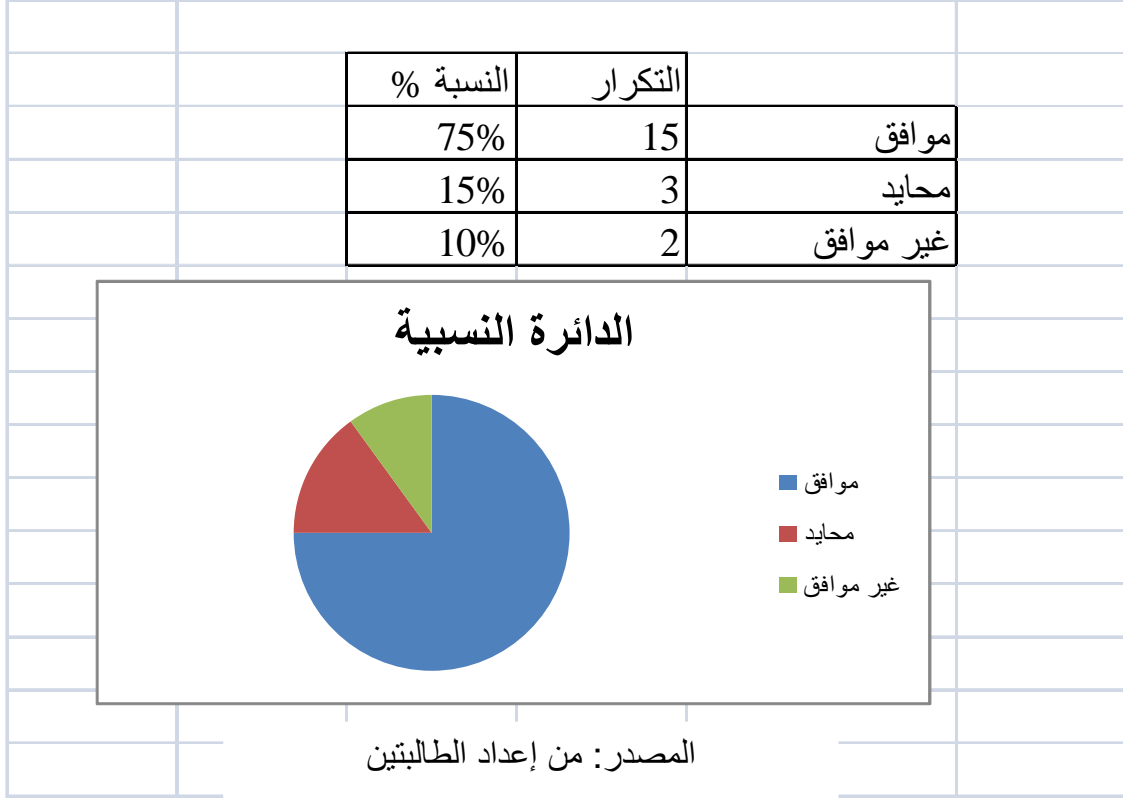
السؤال 19: تعمل الشركة على خلق قيمة مضافة لها من خلال التحالفات مع الشركات الأخرى؟



السؤال 20: تهتم الشركة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية لتبقى مواكبة لتطورها؟

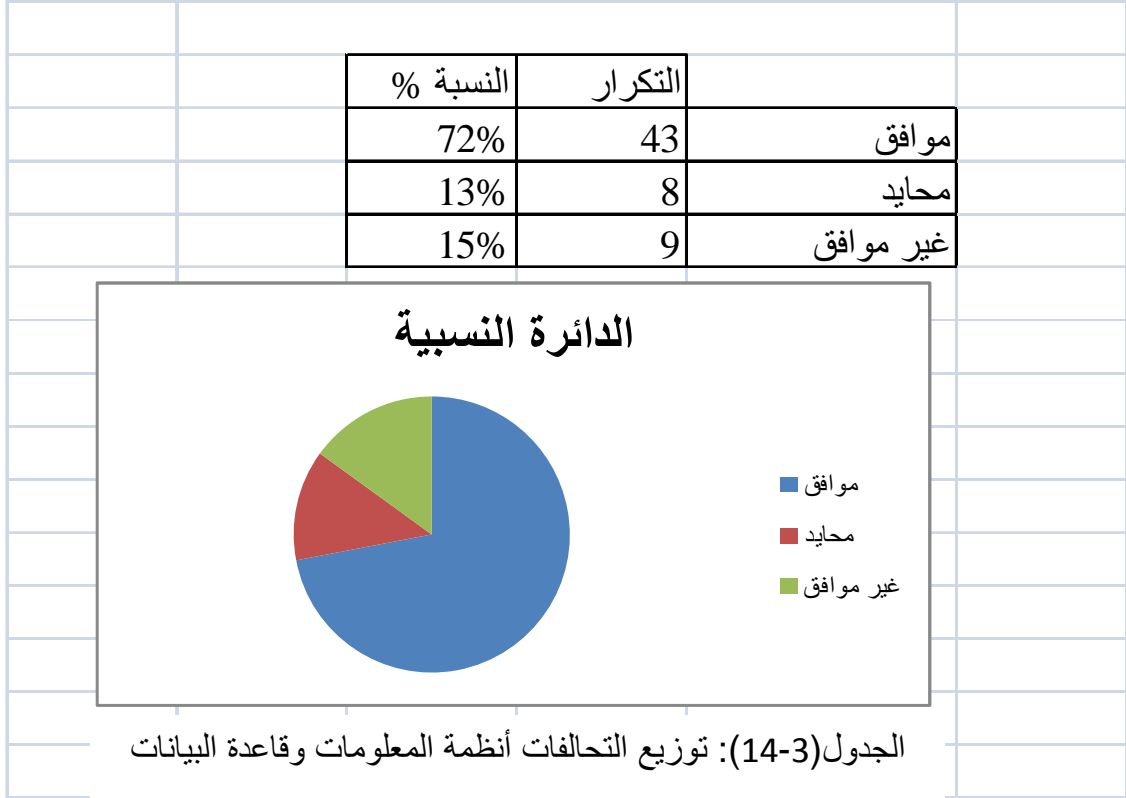


السؤال 21: تركز الشركة على التعلم وإضافة قيمة مضافة لها من خلال التحالفات الإستراتيجية؟



البعث الثالث: رأس المال الهيكلي

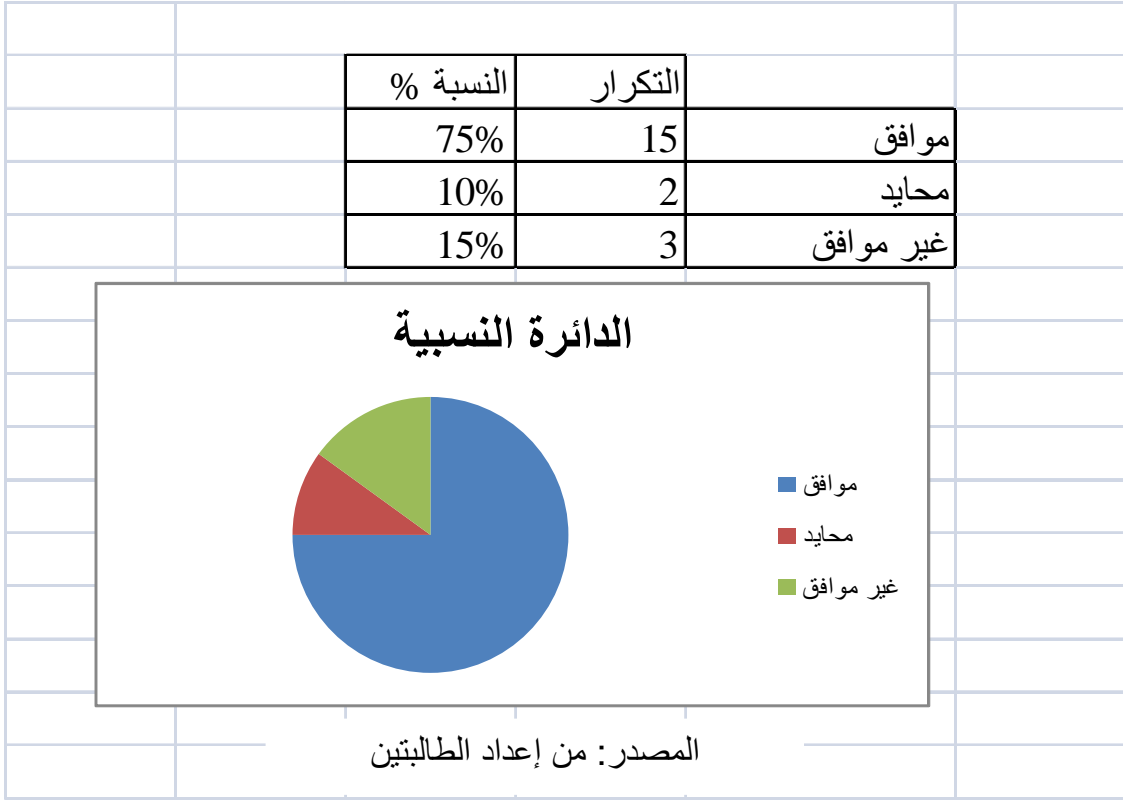
أنظمة المعلومات وقاعدة البيانات



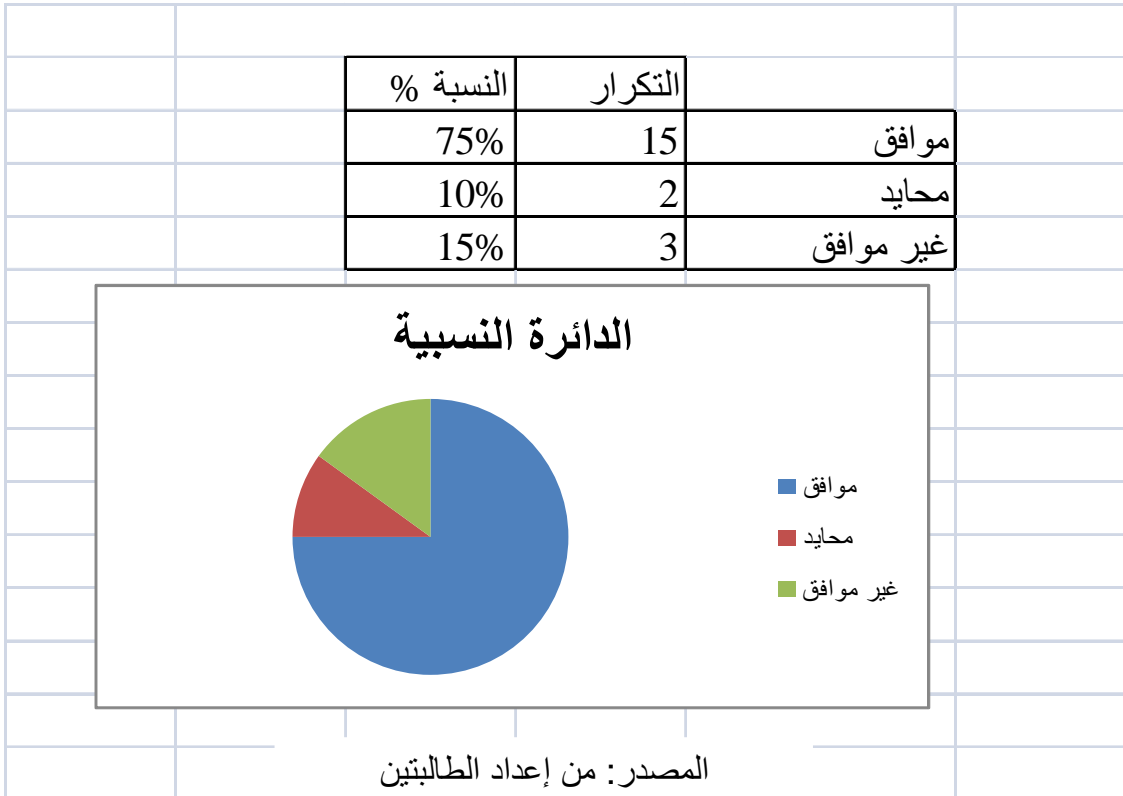
المصدر: من إعداد الطالبتين

الملاحظة: تحتل مهام الشركة في توافرها على قاعدة بيانات تهتم بمختلف نشاطاتها رأي الأغلبية بالموافقة بنسبة 72% أما فئة المحايدين وغير الموافقين كانت 13% و 15% على التوالي.

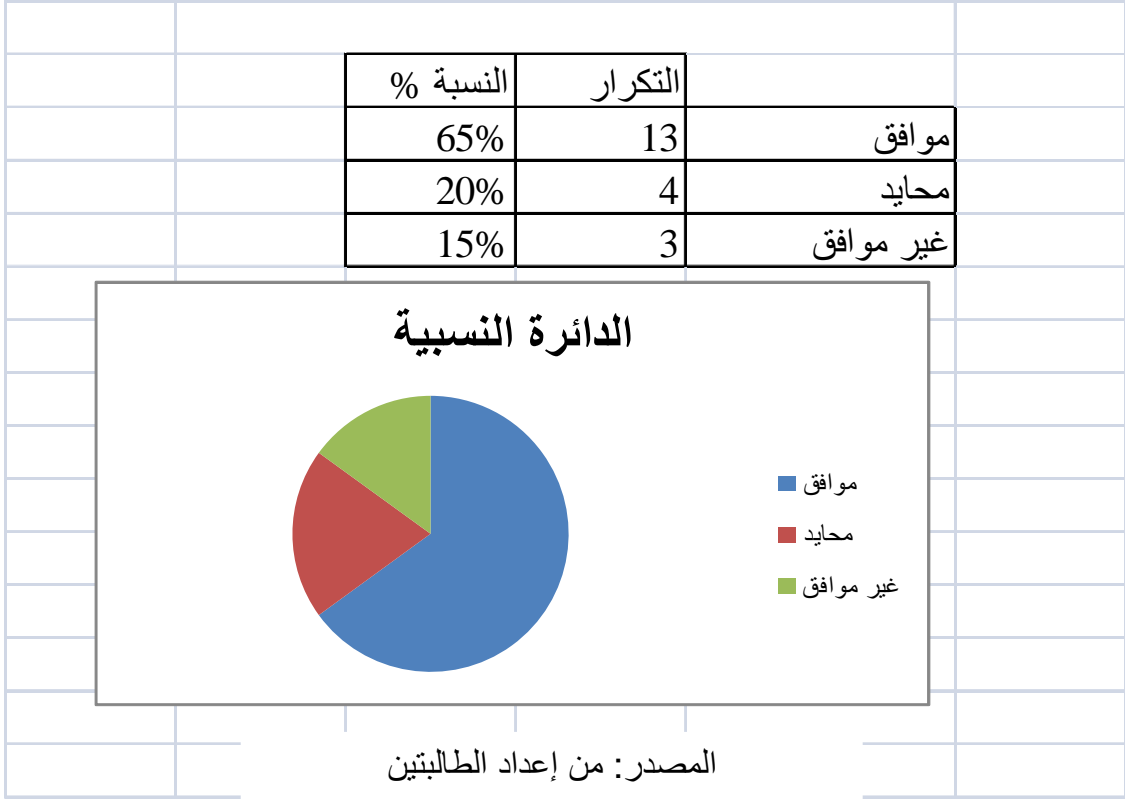
السؤال رقم 22: تحرص الشركة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل؟



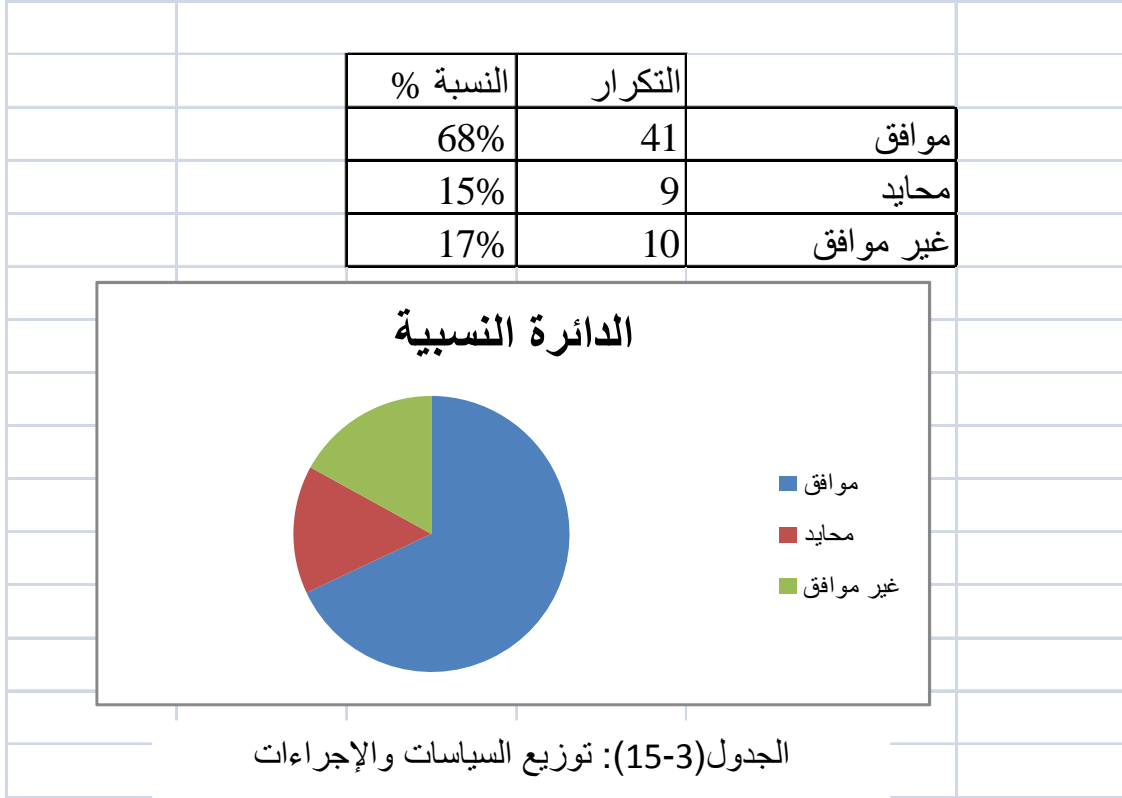
السؤال رقم 23: تهتم الشركة بأنظمة المعلومات المدعمة لاتخاذ القرار؟



السؤال رقم 24: تتوفر الشركة على قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن كل أنشطتها؟

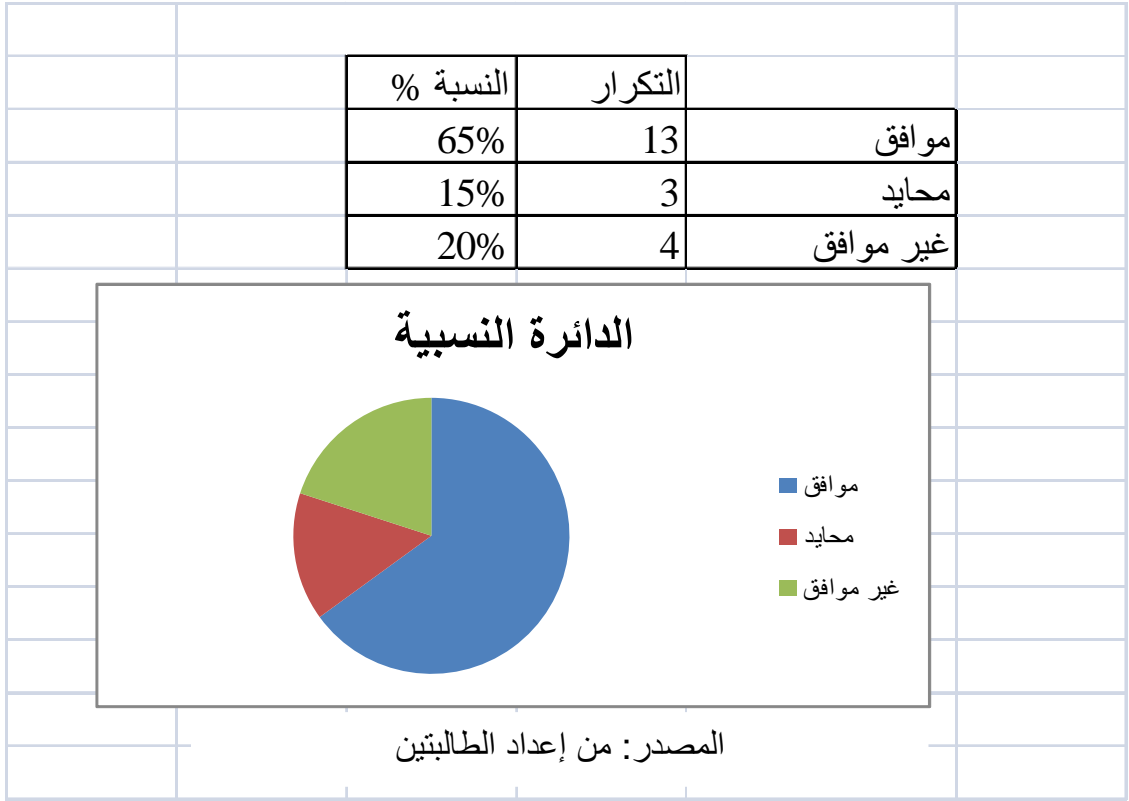


السياسات والإجراءات

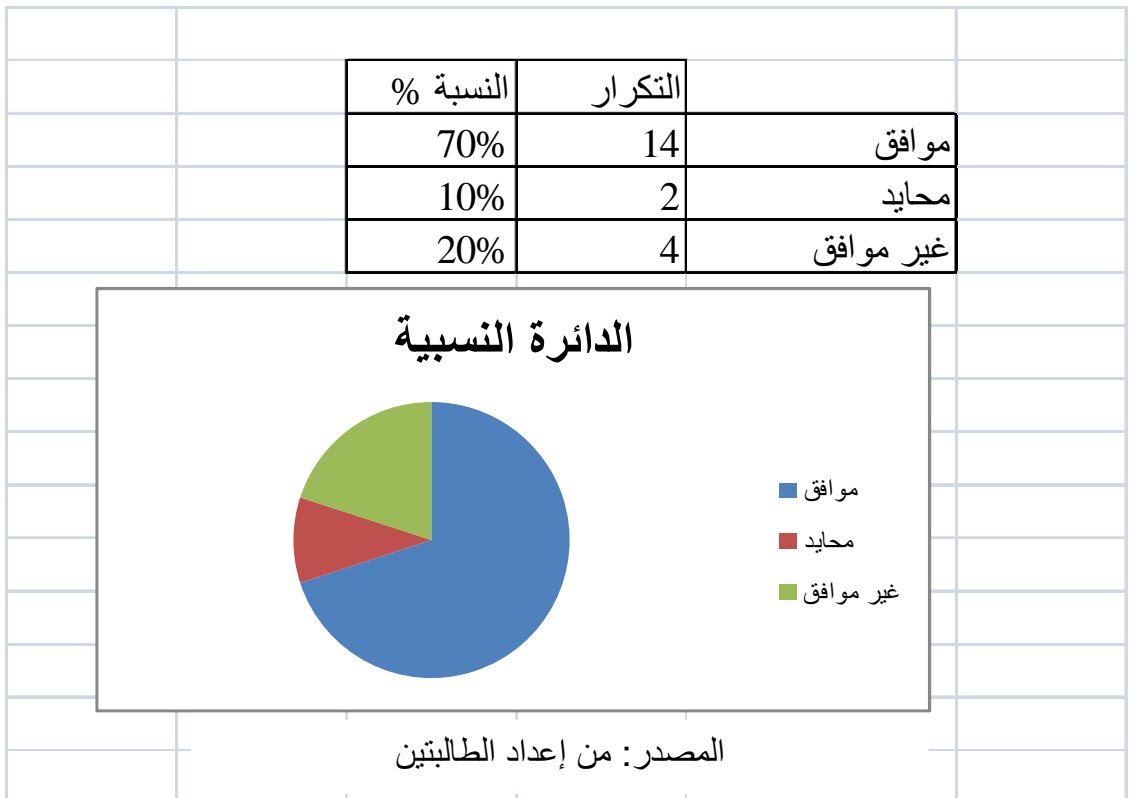


الملاحظة: تسعى الشركة إلى تبني الأفكار الجديدة والسياسات والسعي إلى تنفيذها فقد حققت فئة الموافقين 68% على غرار فئة المحايدين التي سجلت 15% وغير الموافقين 17%.

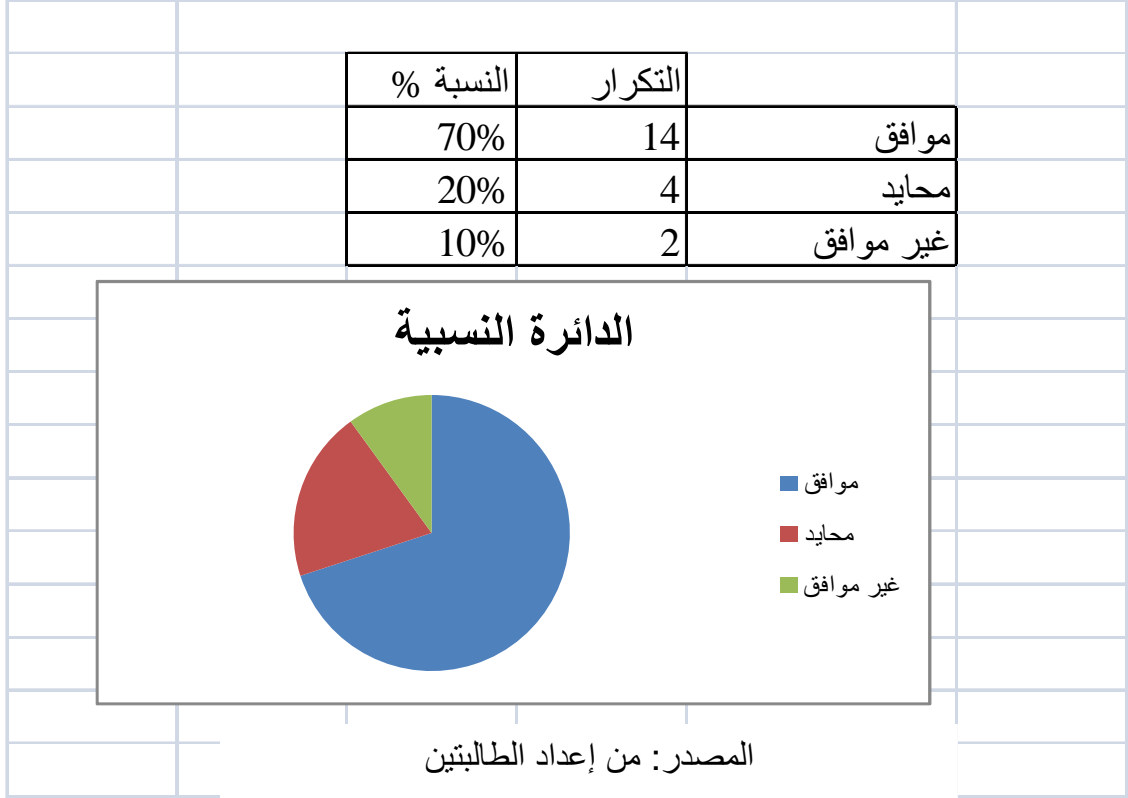
السؤال رقم 25: نظم وإجراءات الشركة في مجال أنظمة المعلومات تدعم الأفكار الجديدة.



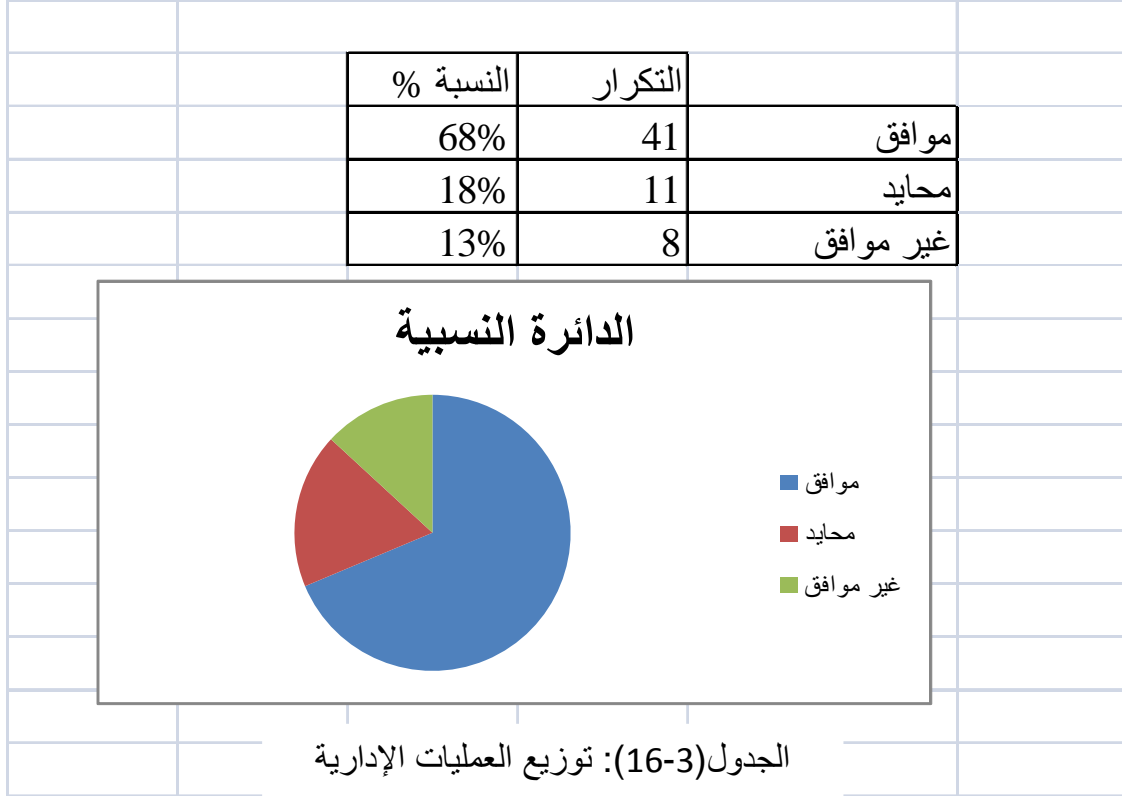
السؤال رقم 26: تسعى الشركة إلى تبني كل السياسات والإجراءات والطرق والأساليب الكفيلة بتسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية.



السؤال رقم 27: تشرح إدارة الشركة السياسات والإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح

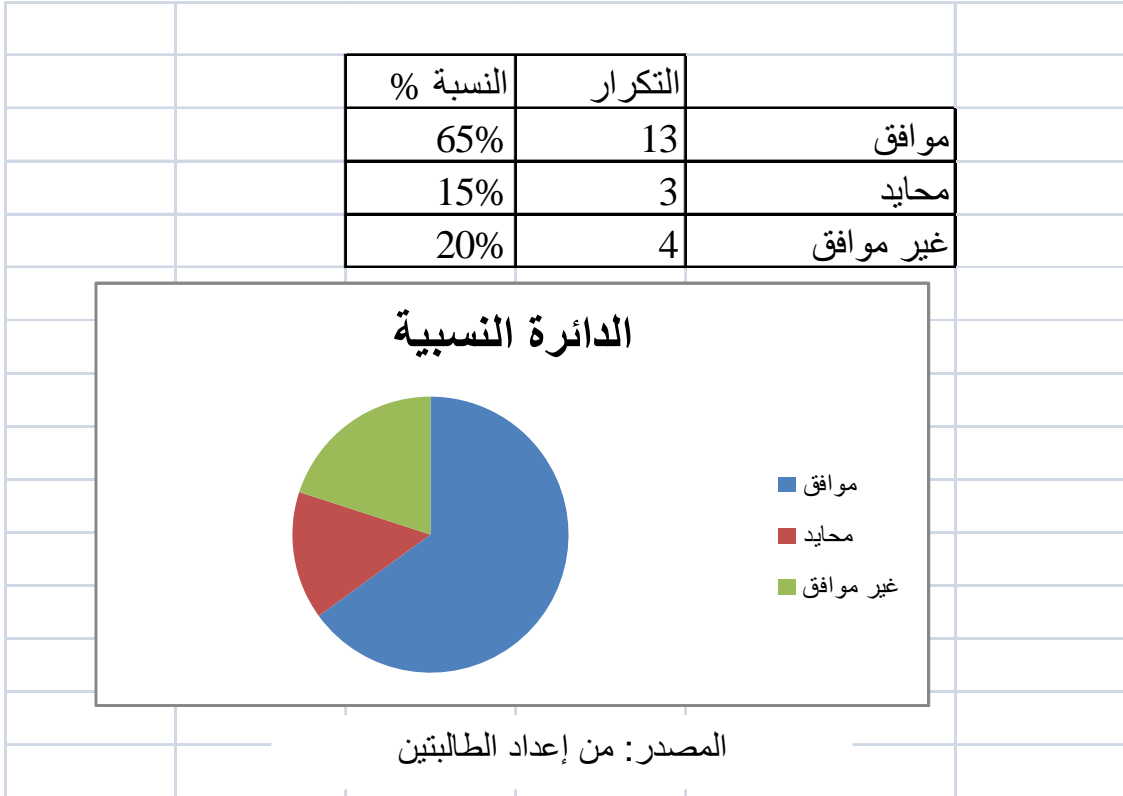


العمليات الإدارية:

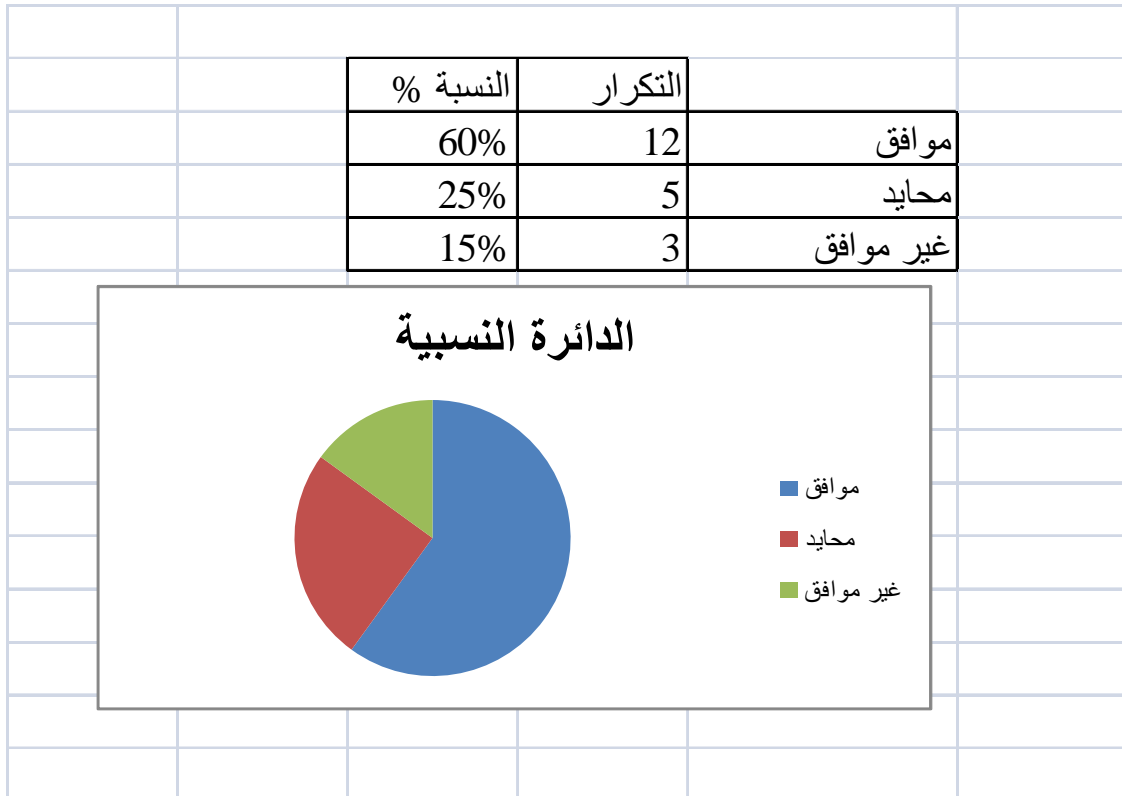


الملاحظة: تحظى العمليات الإدارية على موافقة عالية بنسبة 68% فيما يخص المقارنة مع الشركات الأخرى أو تطوير عملياتها ومراجعتها وتقييمها في حين سجلت نسبة 18% بالنسبة للمحايد و 13% للغير الموافقين.

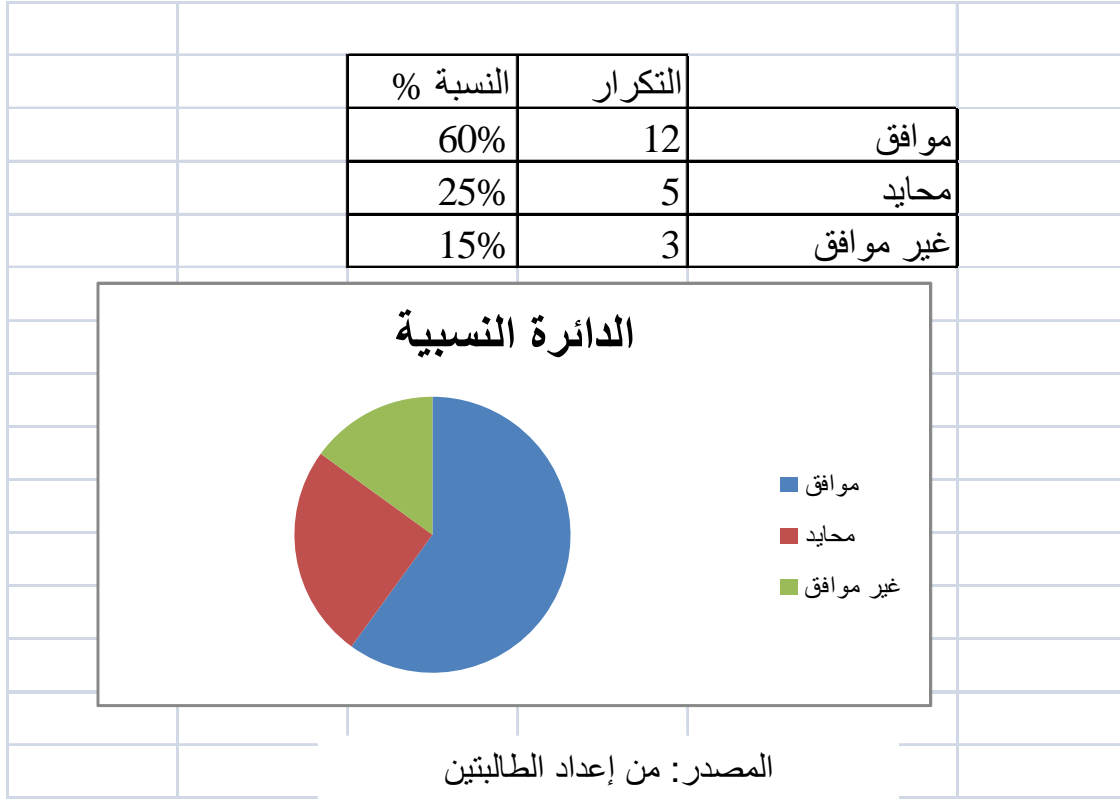
السؤال 28: تقوم بمراجعة وتقييم العمليات الإدارية بشكل مستمر؟



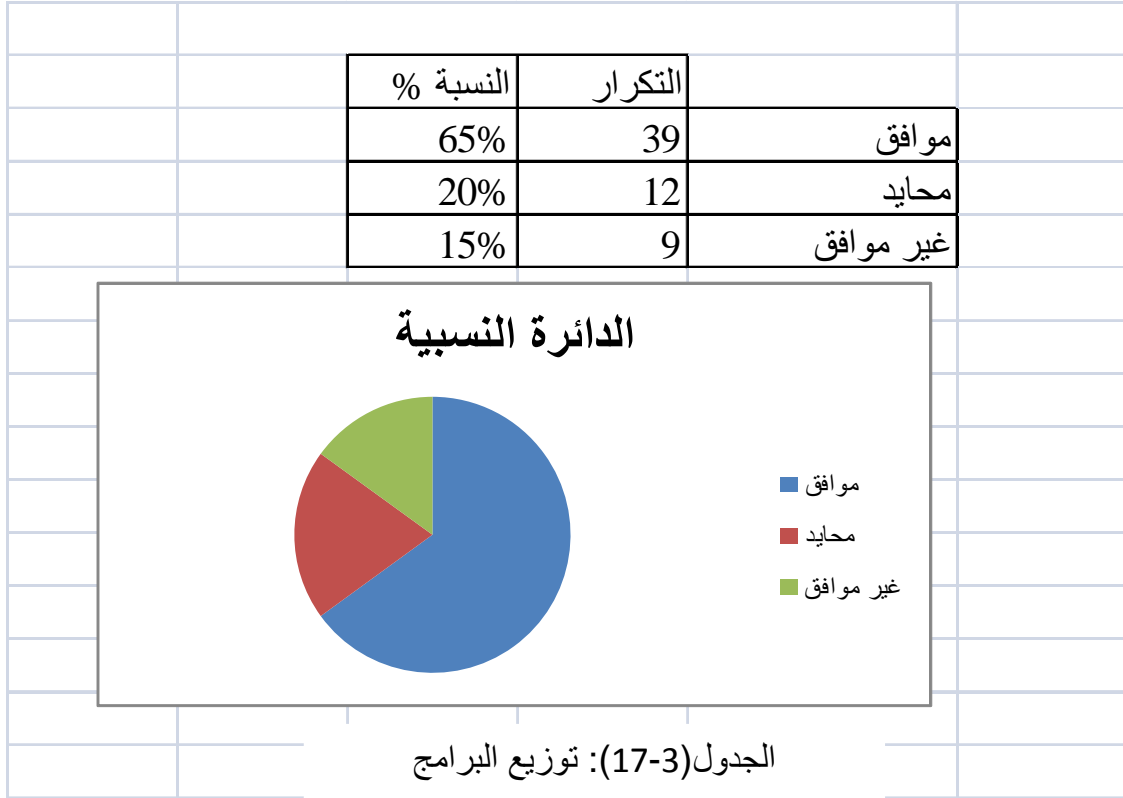
السؤال 29: تقوم الشركة بتطوير العمليات الإدارية باستمرار التقليل من أخطاء العمل.



السؤال 30: تقارن الشركة أداء عملياتها الإدارية مع شركات أخرى بهدف تحسين عمليات الشركة.

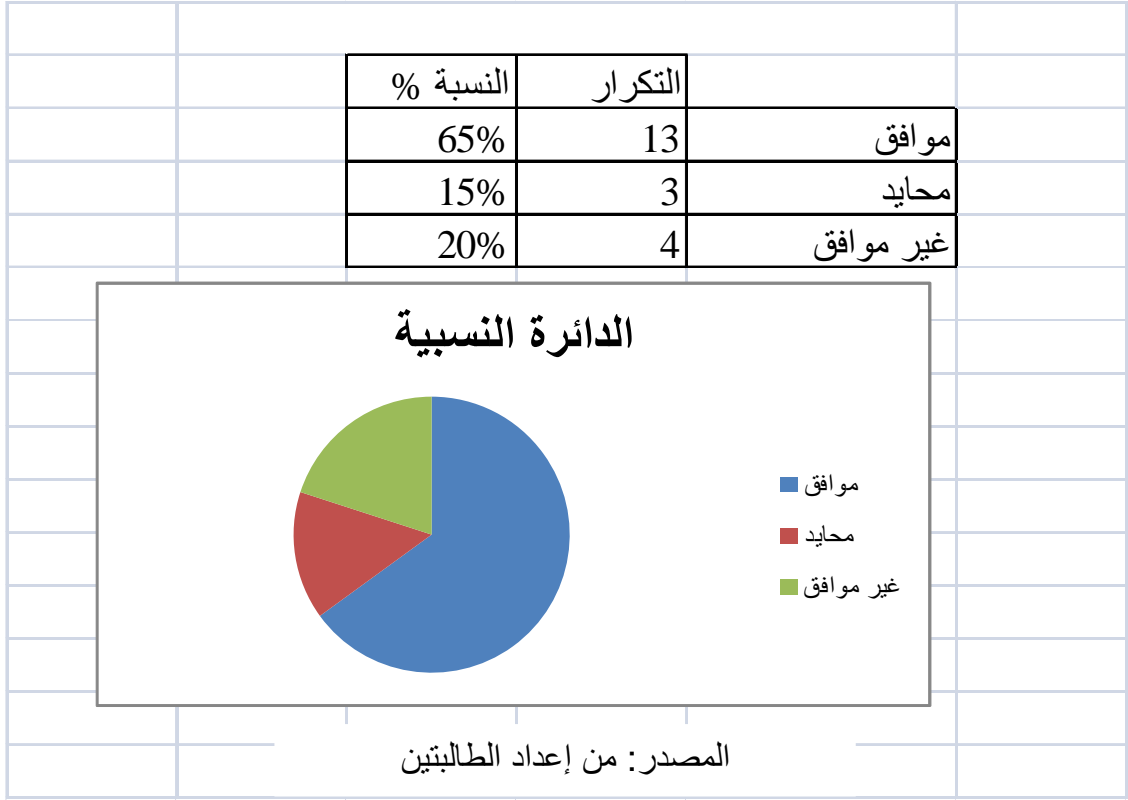


البرامج:

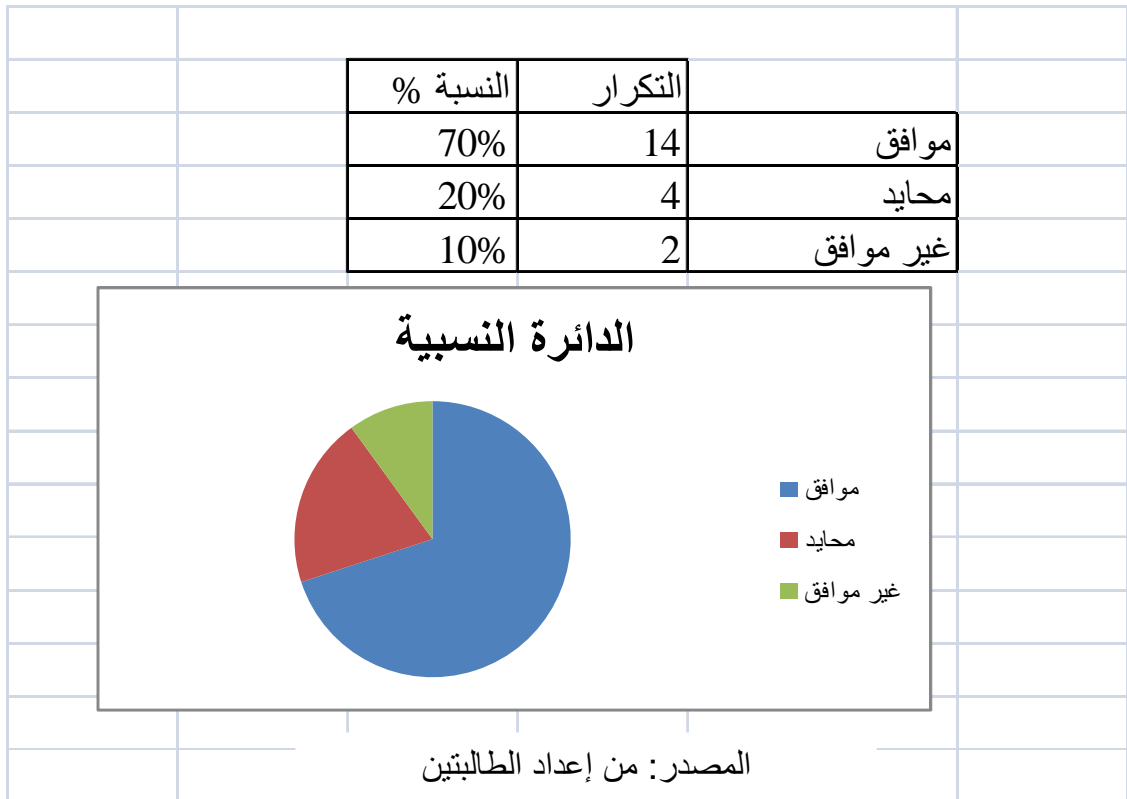


الملاحظة: تحظى هذه الخاصية بنسبة موافقة تقدر ب 65% والتي تسعى إلى التطوير وتدريب العاملين وقد حققت نسبة فئة المحايدين وغير الموافقين 20% و 15% على التوالي في هذا المجال.

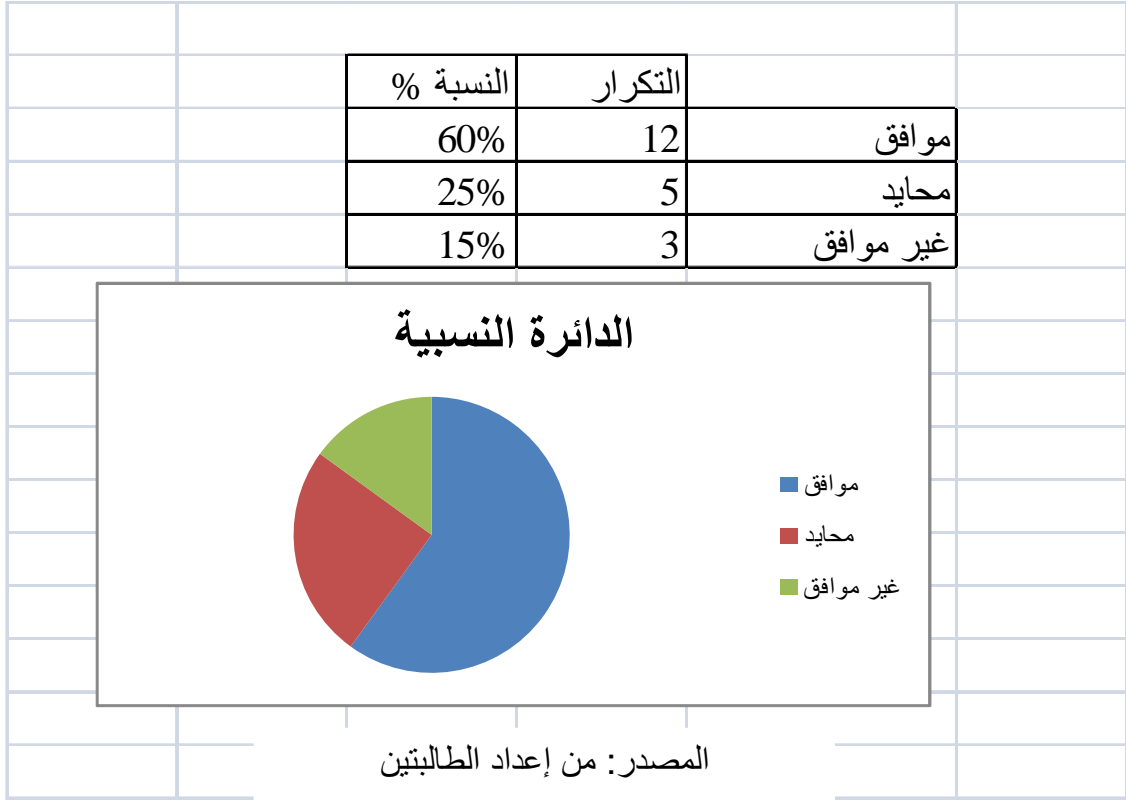
السؤال 31: تسعى الشركة إلى بناء برنامج يعني بالحفاظ وتطوير جميع المكونات المادية والبشرية فيها.



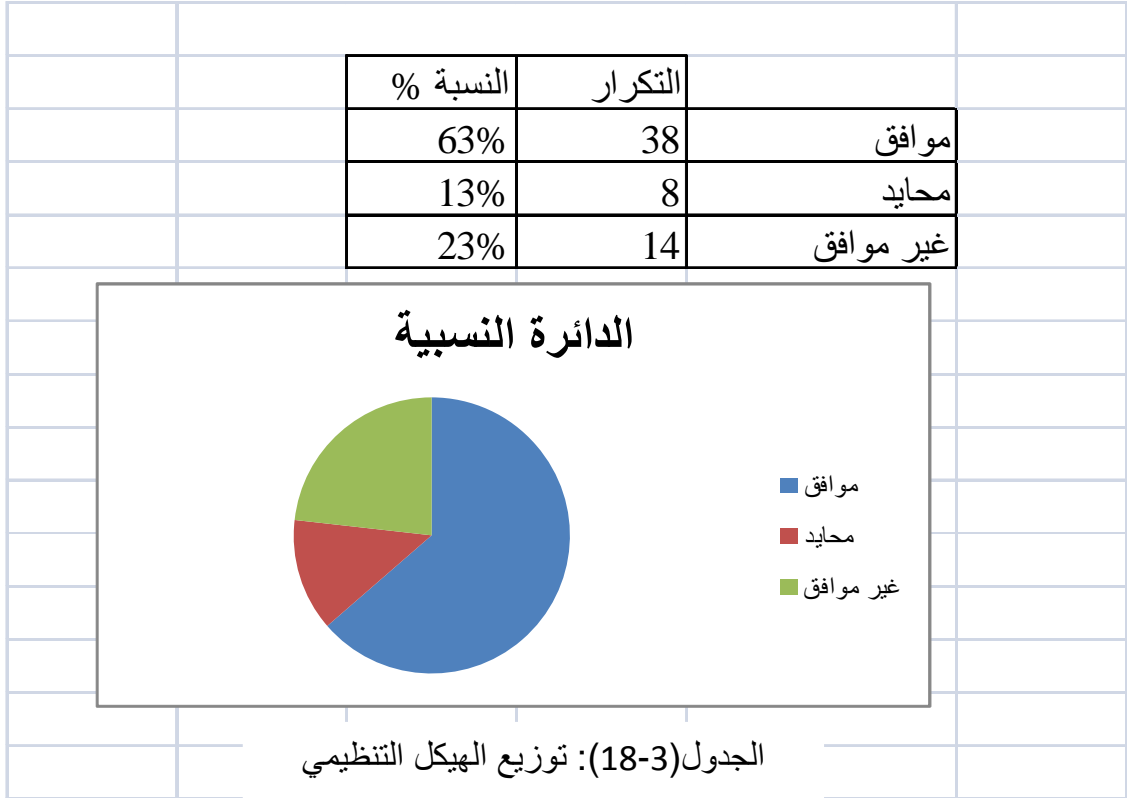
السؤال 32: تخصص الشركة ميزانية كافية لبرامج وتطوير وتدريب العاملين.



السؤال 33: تخصص الشركة كثيرا من الوقت والجهد من أجل شرح برامج وخطط العمل باستمرار.



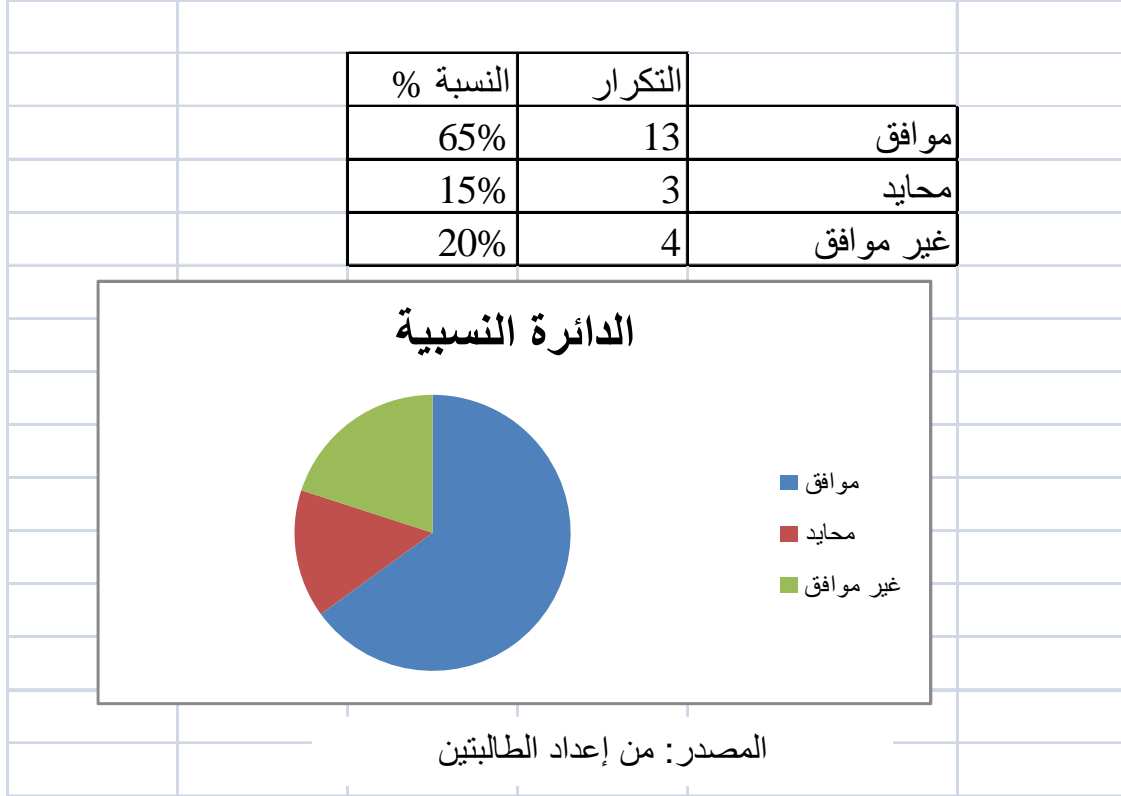
الهيكل التنظيمي:



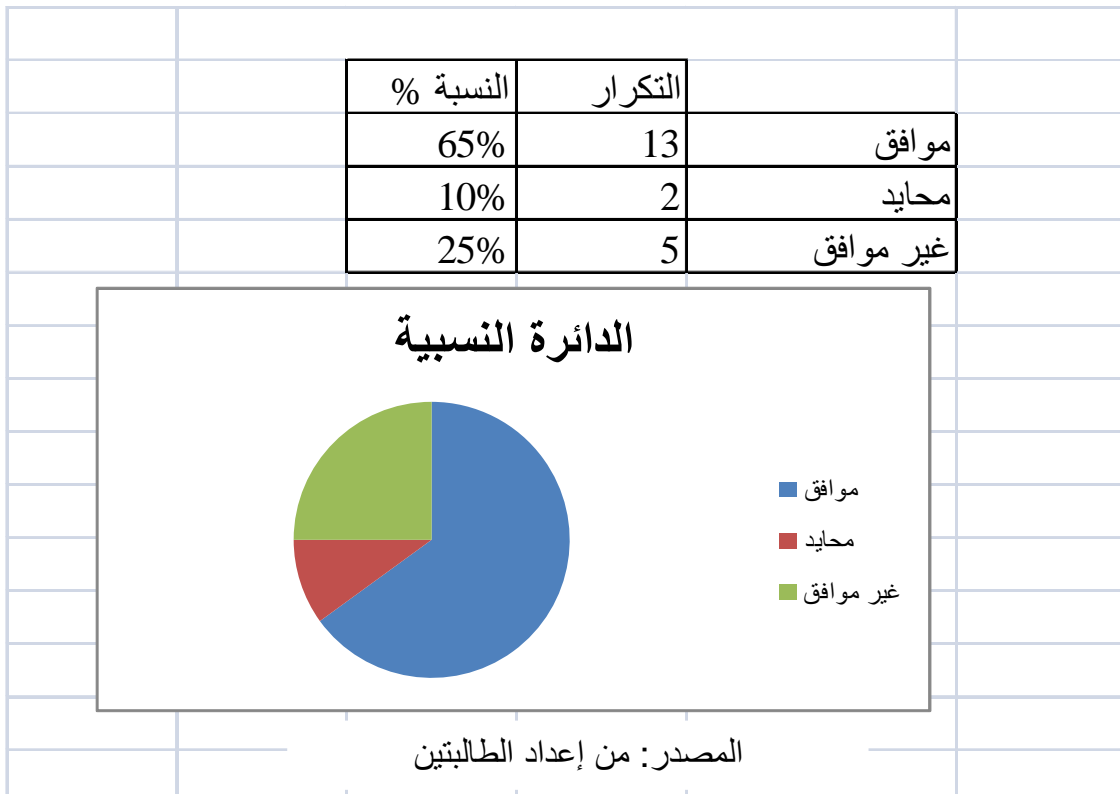
المصدر: من إعداد الطالبتين

الملاحظة: تعتمد الشركة على هيكل تنظيمي مرن يحسن الأداء داخل الشركة فقد أيد أغلبية المجموعة بنسبة 63 % وتحفظ البعض بنسبة 13% وكانت نتيجة المعارضين بنسبة 23%

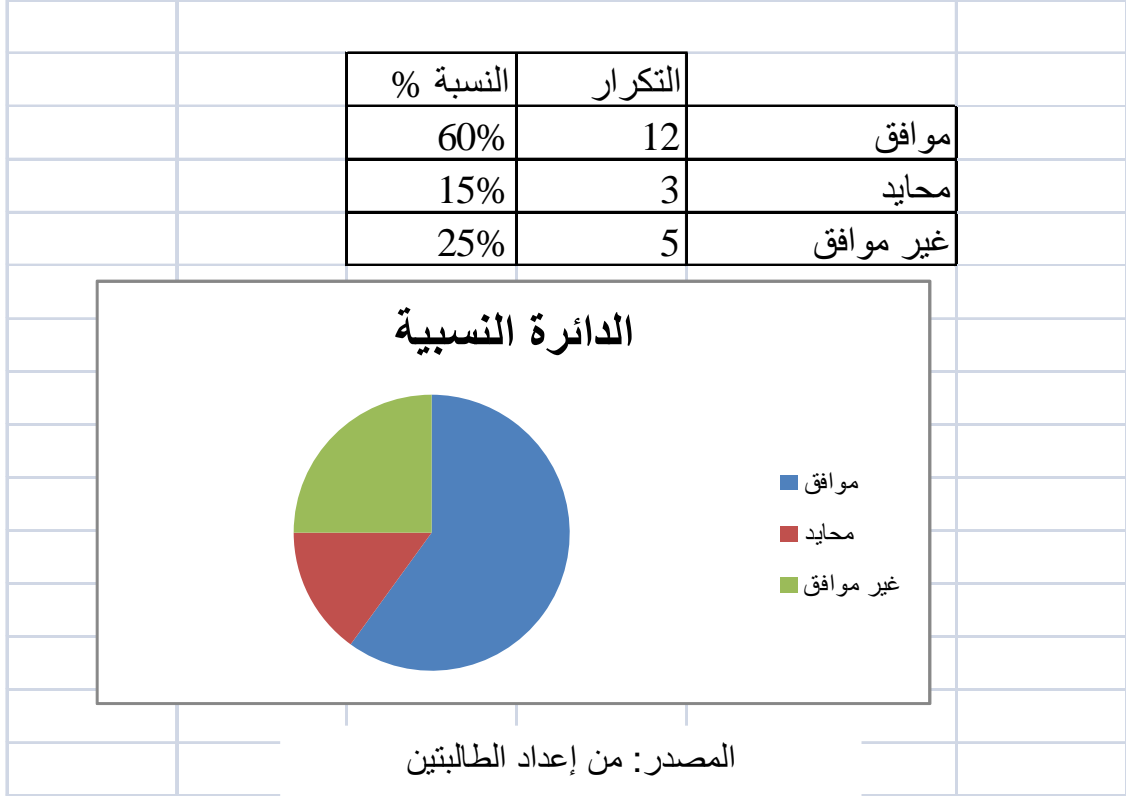
السؤال رقم 34: تعتمد الشركة على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء عمليات الأفراد.



السؤال رقم 35: يمتلك الأفراد حرية إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض واسع للسلطات.



السؤال رقم 36: طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين محددة بشكل واضح، وفق تدرج الهيكل التنظيمي للشركة.



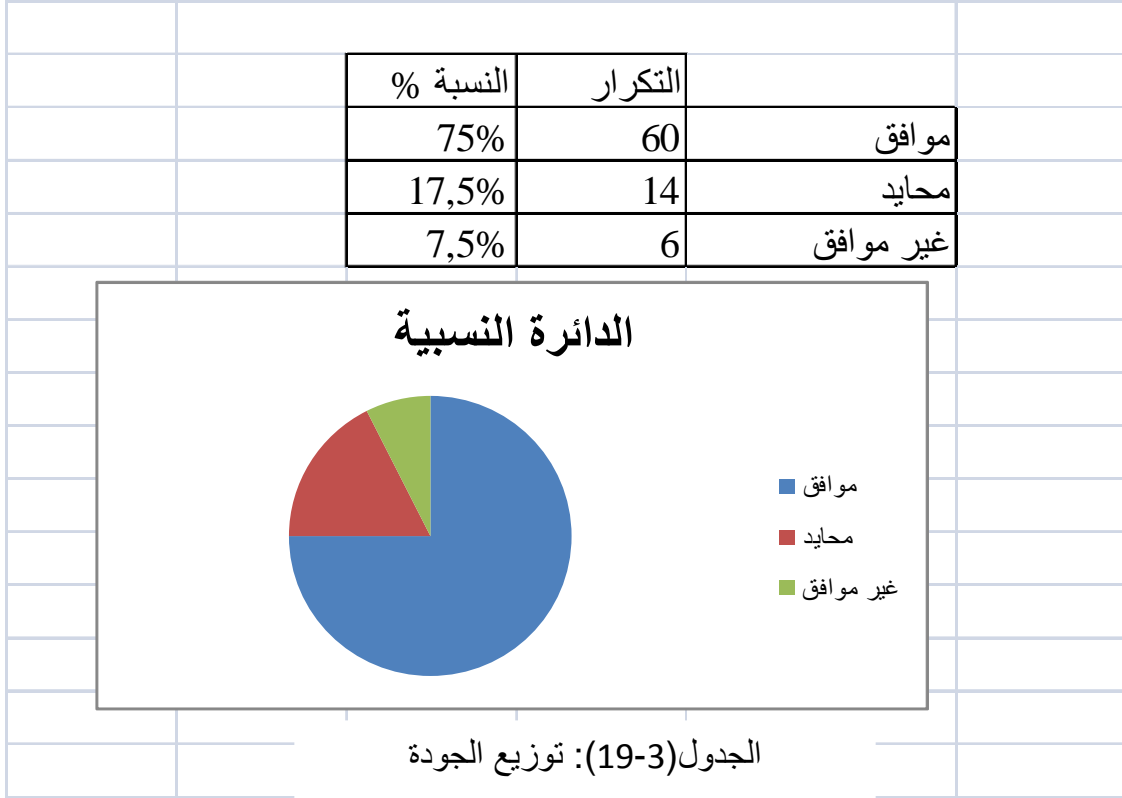
الجزء الثاني:

البيانات المتعلقة بالإبداع الإداري والميزة التنافسية

يتضمن:

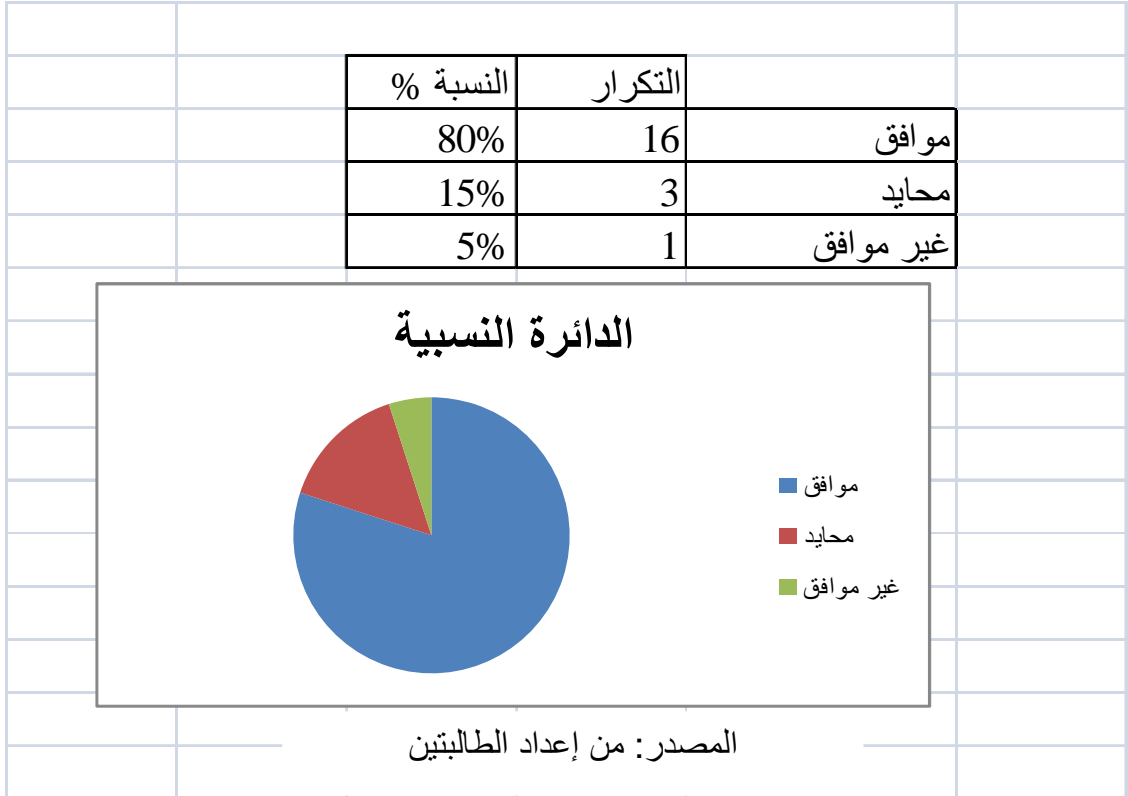
- 1- الجودة
- 2- الإبداع
- 3- الإستجابة
- 4- الكفاءة

الجودة:

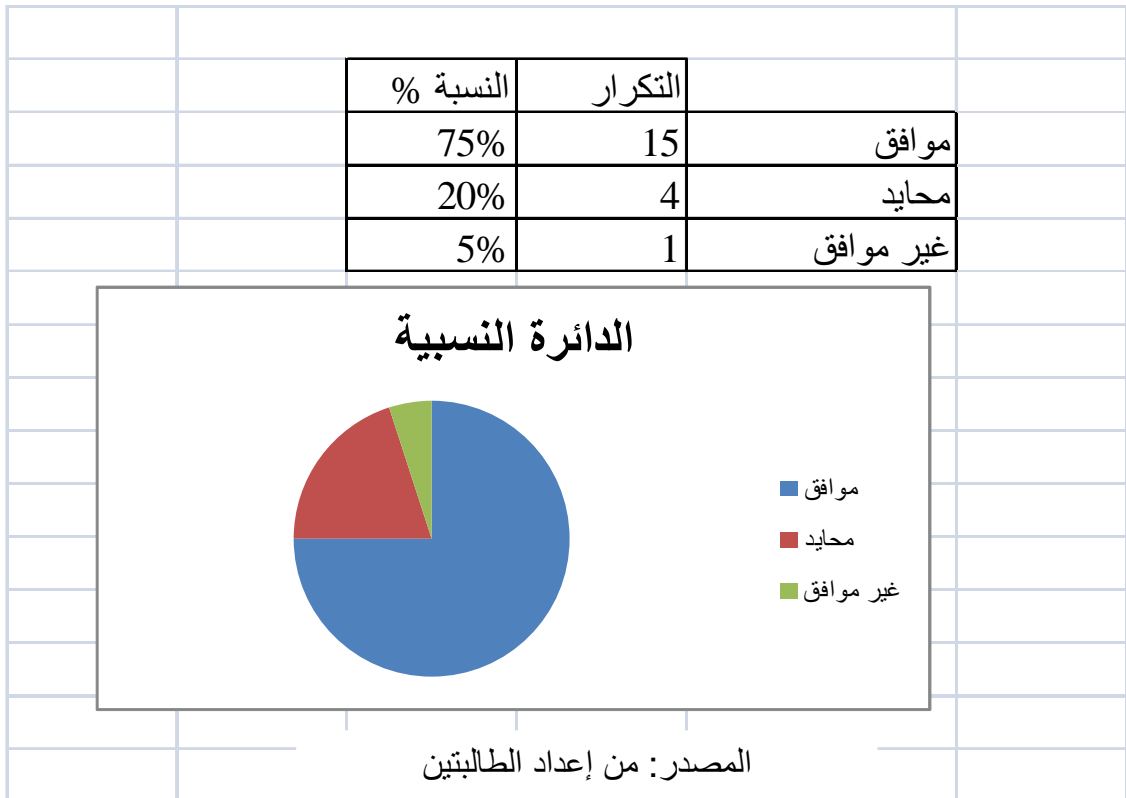


الملاحظة: لقد أيدت غالبية الأفراد المجهودات التي تقدمها الشركة في تحقيق جودة عالية لزيائنها فقد حققت موافقة ب 75% وحققت نسبة المحايدين وغير الموافقين نسبة 17.5%، 7.5% على التوالي.

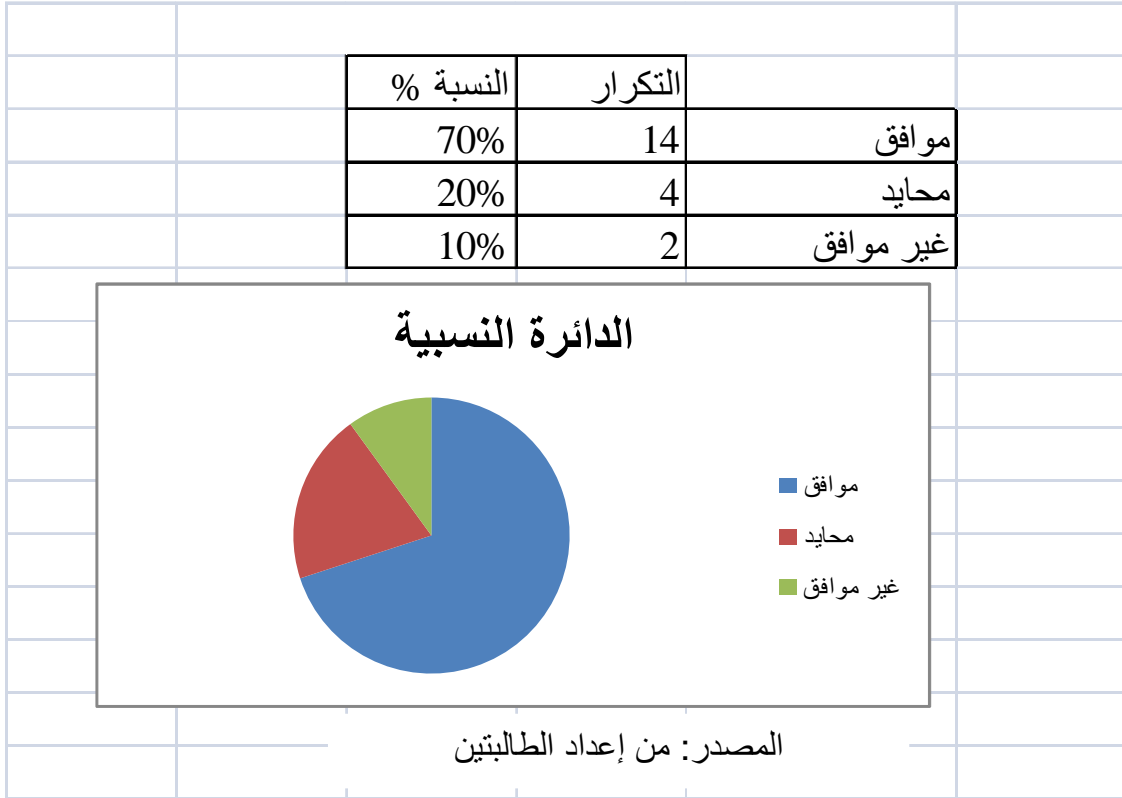
السؤال رقم 37: تقدم الشركة منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن



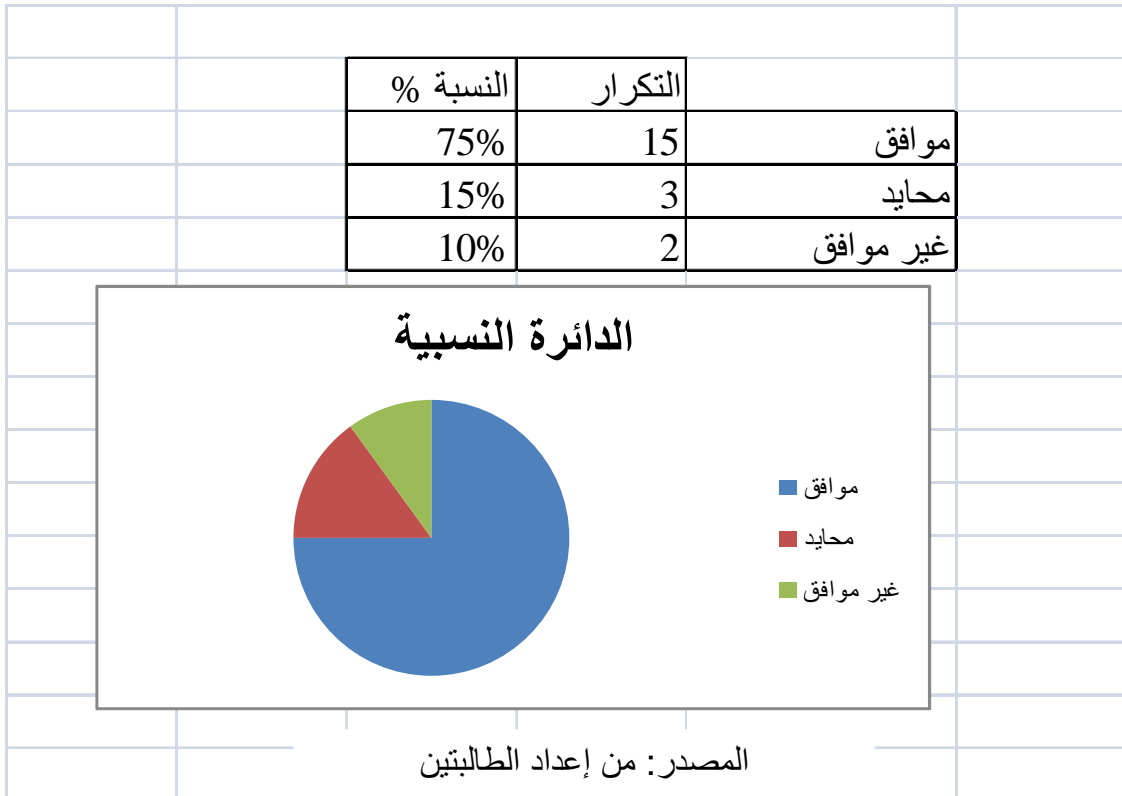
السؤال رقم 38: تقوم الشركة باختيار الموردين على أساس الجودة التي يقدمونها



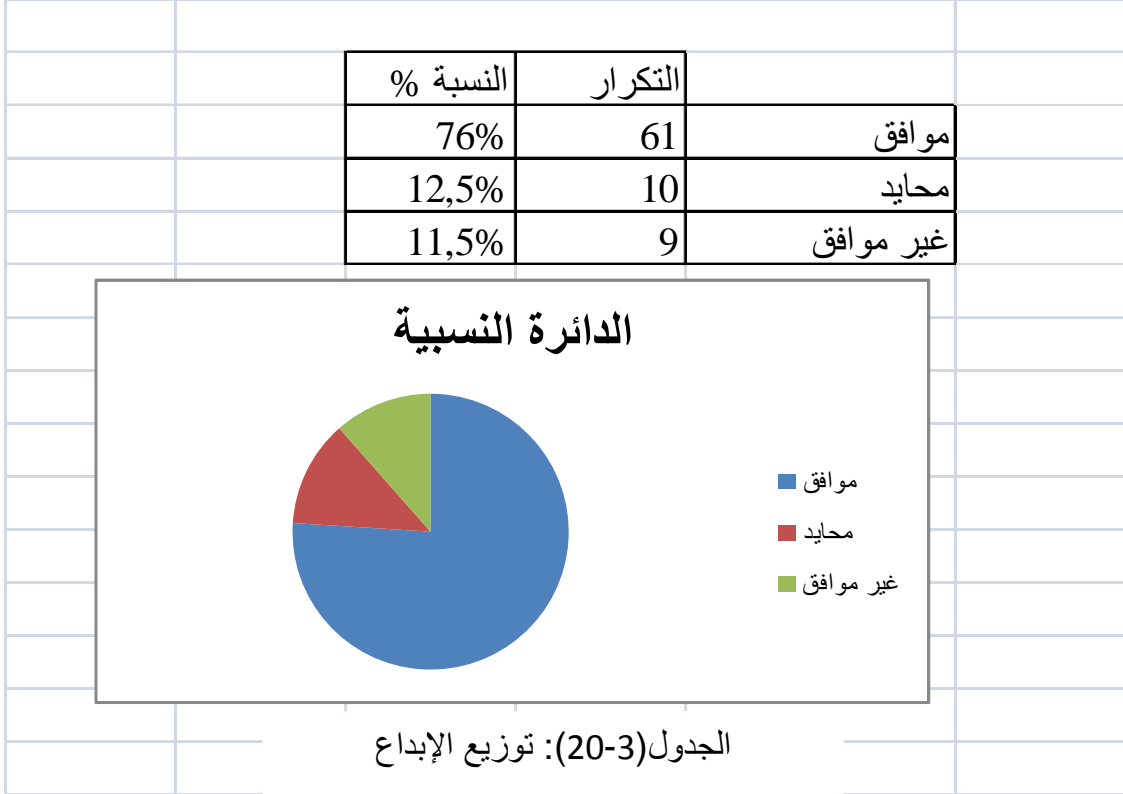
السؤال رقم 39: تقوم الجودة العالمية بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار



السؤال رقم 40: تراعي الشركة عند إنتاج منتجاتها مطابقة للمواصفات ومعايير الجودة.



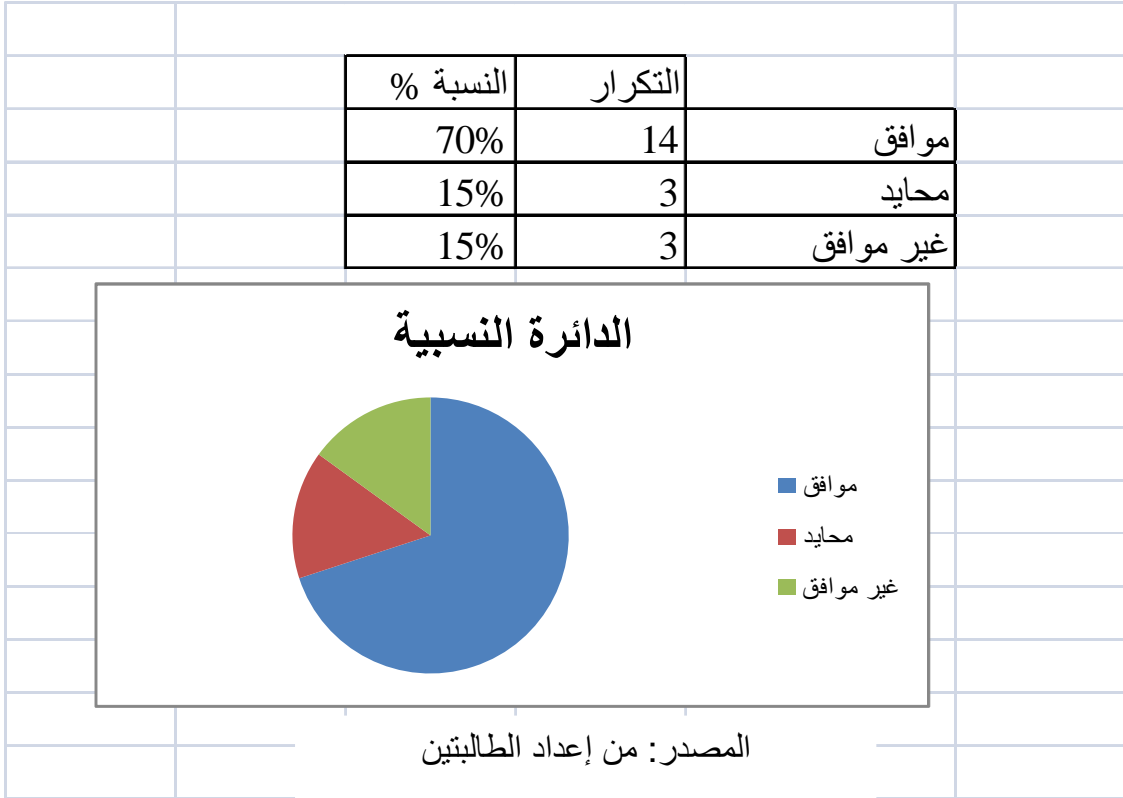
الإبداع



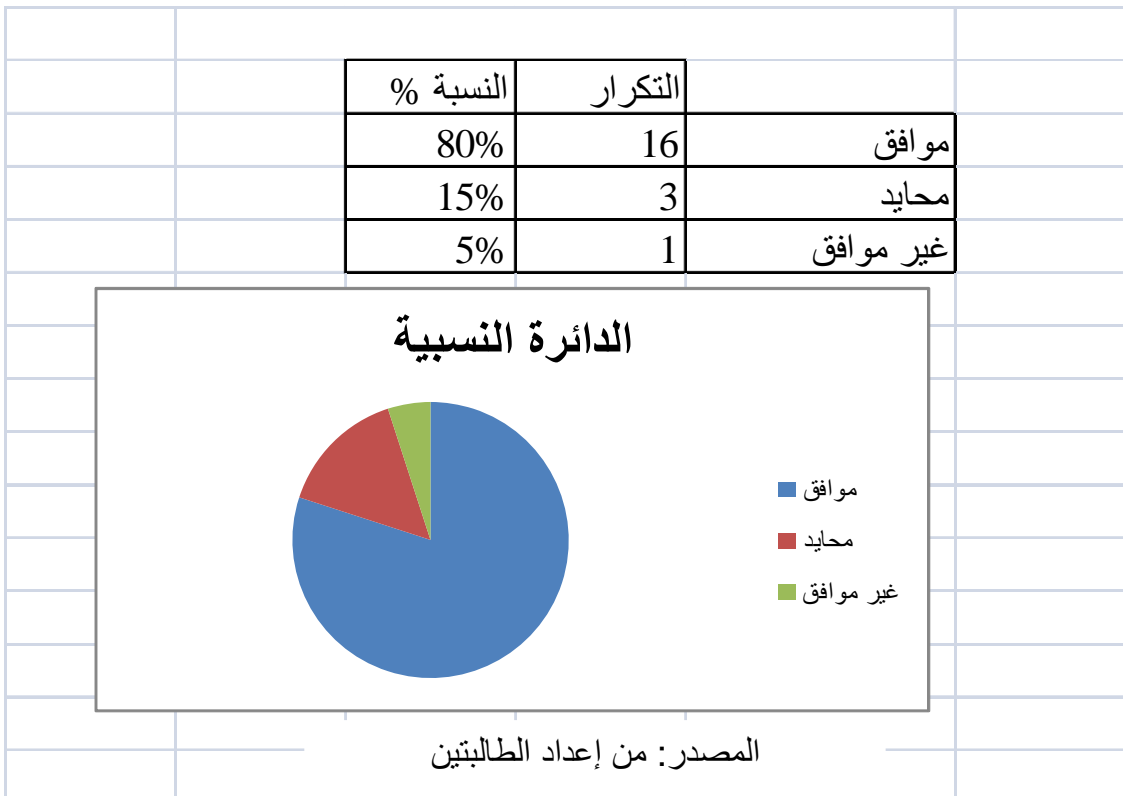
المصدر: من إعداد الطالبتين

الملاحظة: تهتم الشركة بأفكار أفرادها وإبداعاتهم وهذا ما تدل عليه النتائج المحققة فقد حصلنا على 76% من فئة الموافقين على دعم الشركة للأفكار الجديدة والسعي إلى إنجاحها والعمل بها.

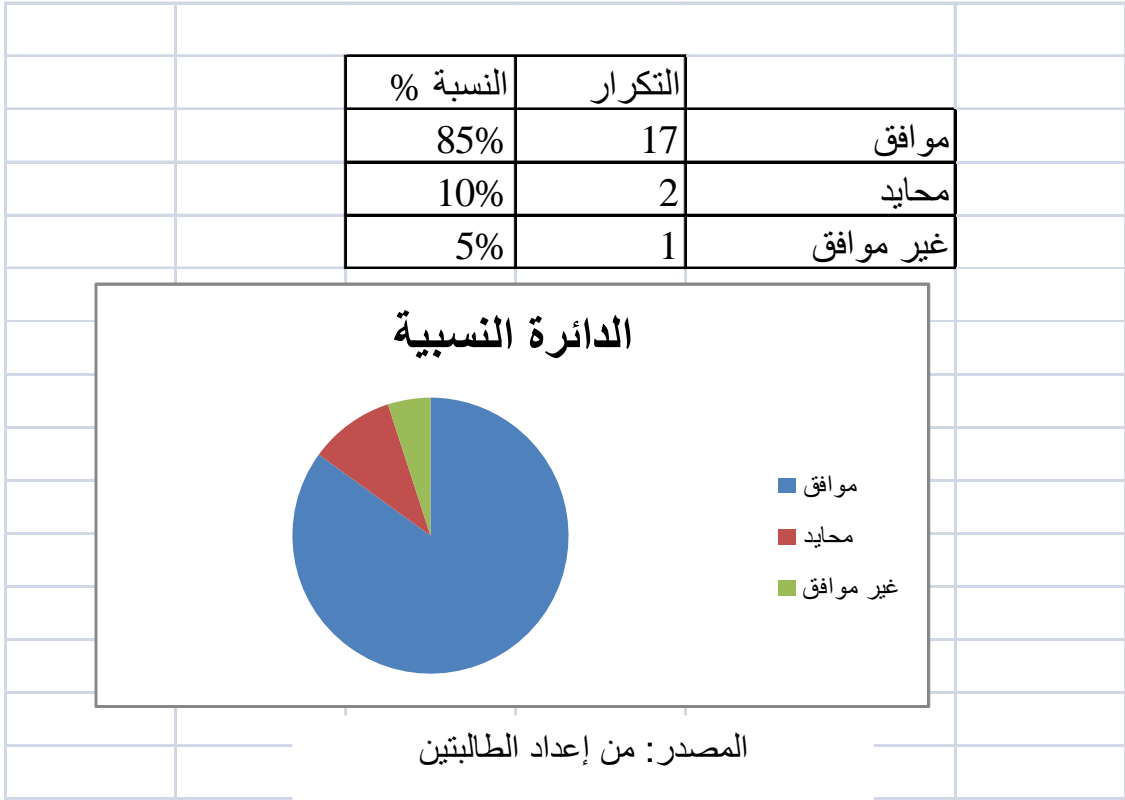
السؤال رقم 41: تهتم الشركة بأفكار أفرادها وإبداعاتهم والأخذ بأرائهم مقترحاتهم



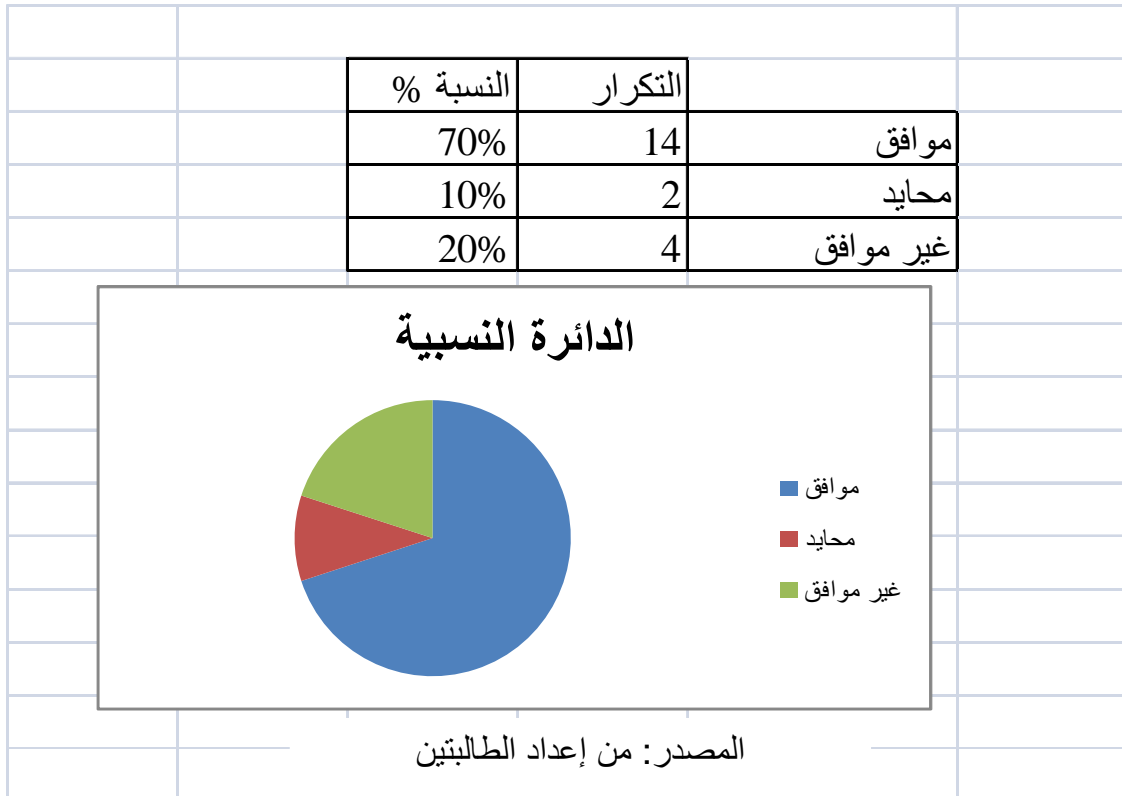
السؤال رقم 42: تنتهج الشركة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية



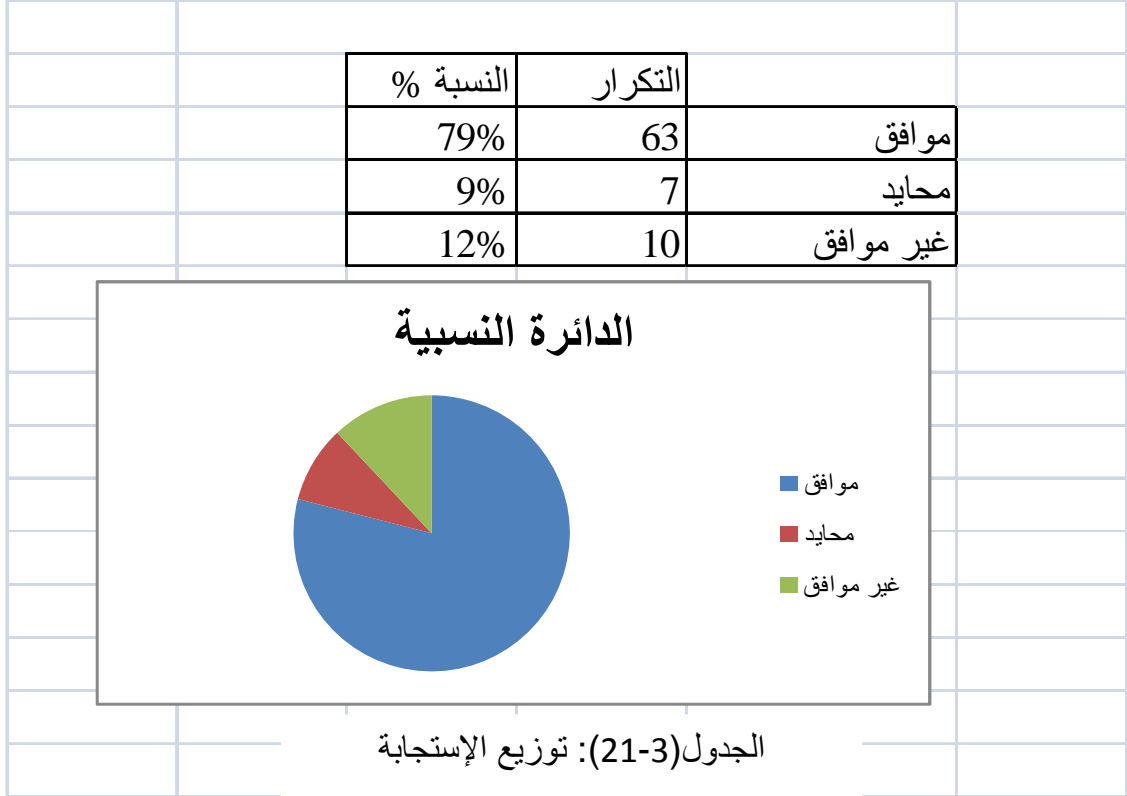
السؤال 43: تطور الشركة في منتجاتها اعتماداً على دراسة السوق الجديدة لتتكيف معها.



السؤال 44: أفراد الشركة لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.



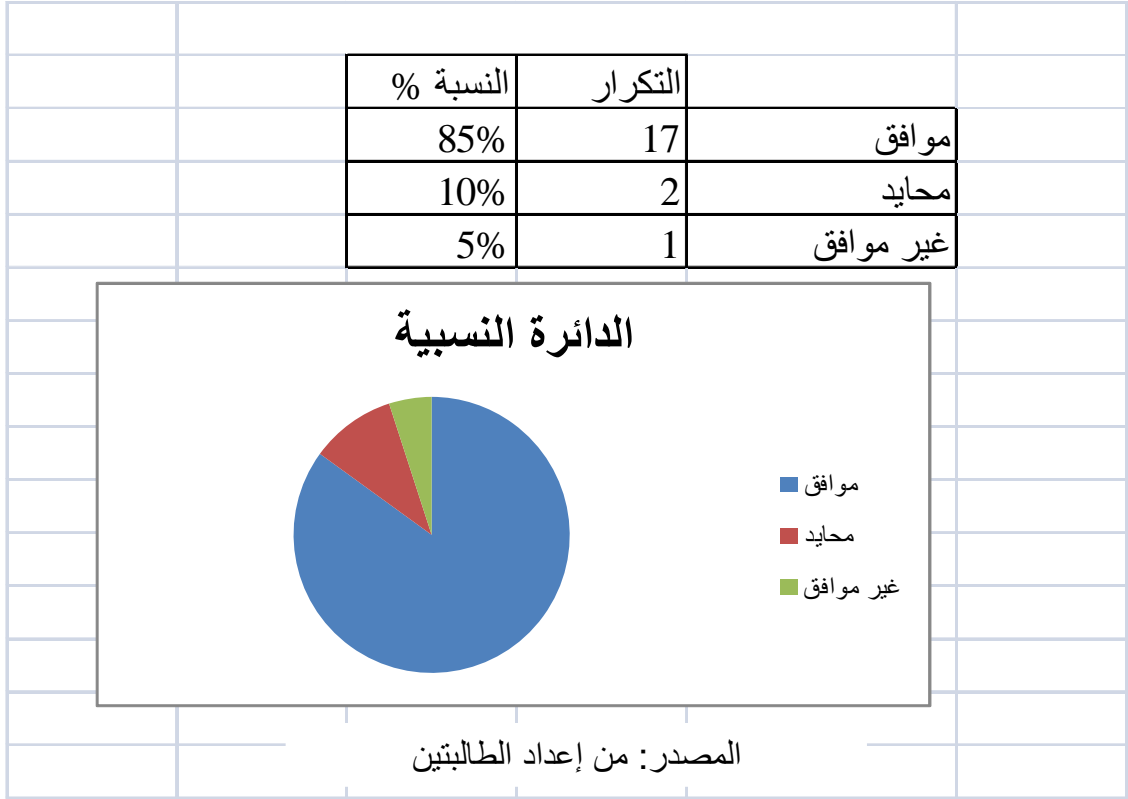
الإستجابة!



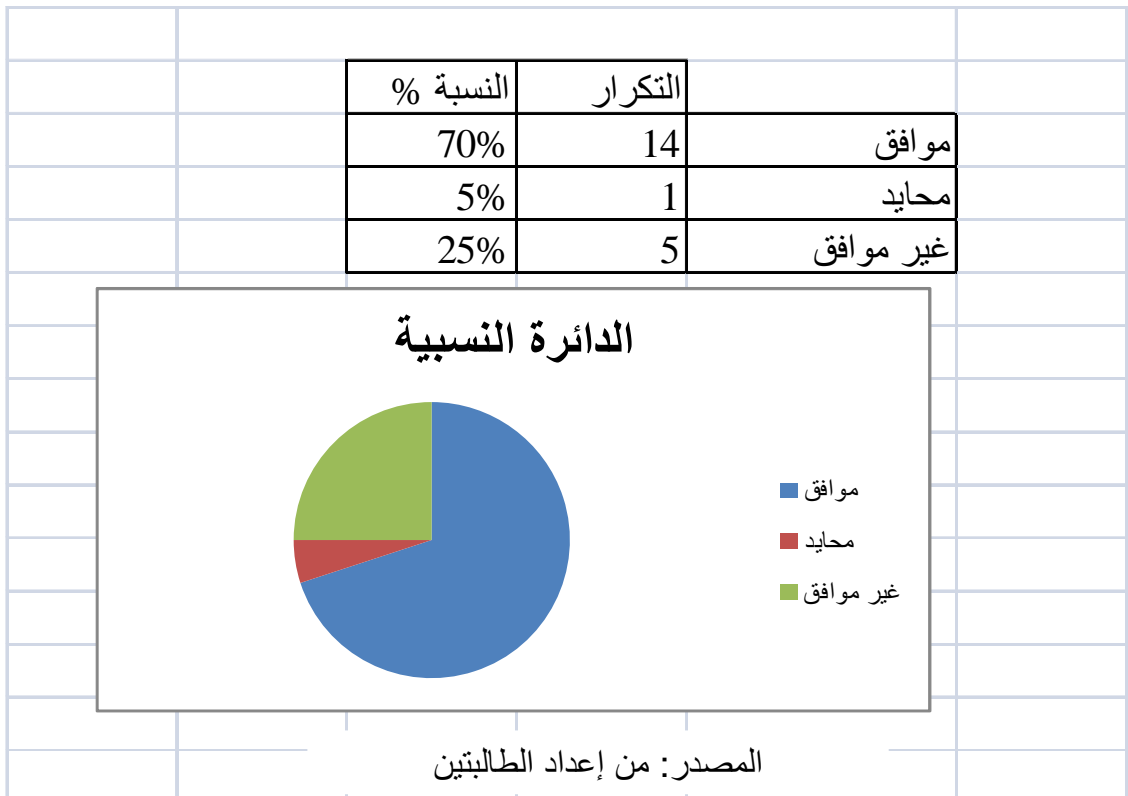
المصدر: من إعداد الطالبتين

الملاحظة: تتميز الشركة بقدرة استجابة عالية لكافة المتعاملين معها فقد حققت أعلى نسبة بذلك والمتمثلة في 79%.

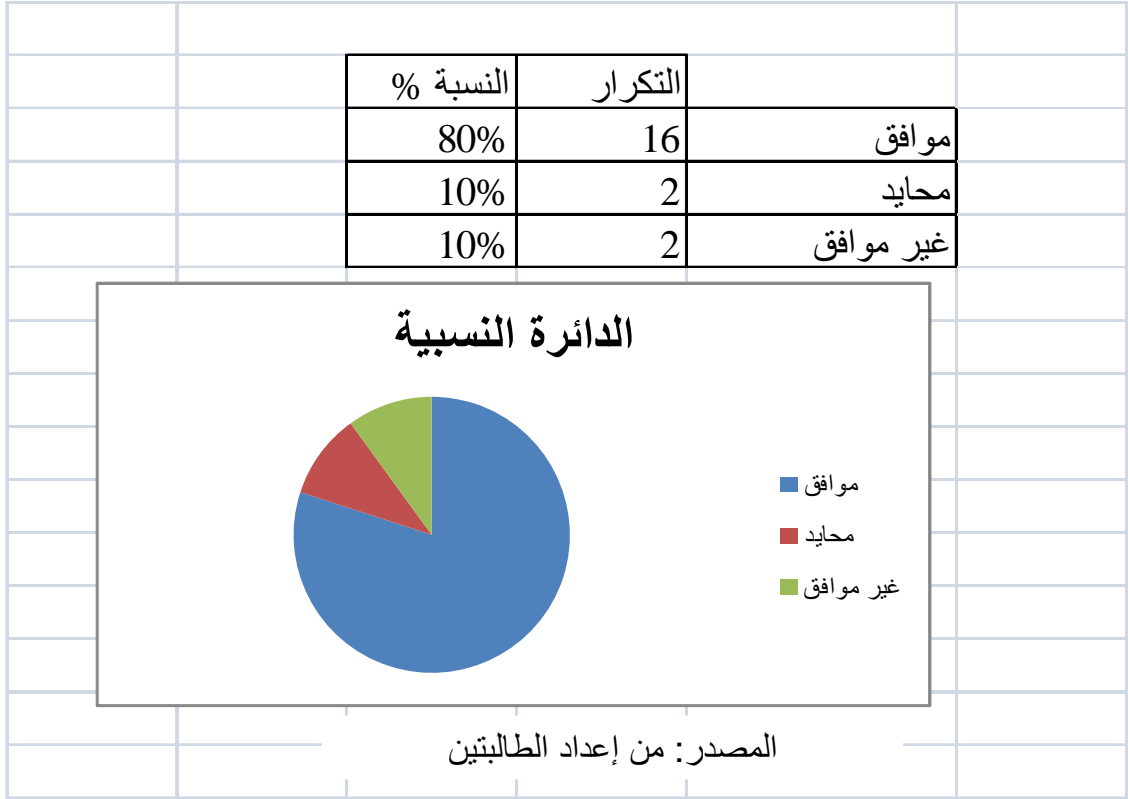
السؤال رقم 45: تتميز الشركة بقدره عالية على الإستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها كما ونوعا وفي الوقت والمكان المناسبين.



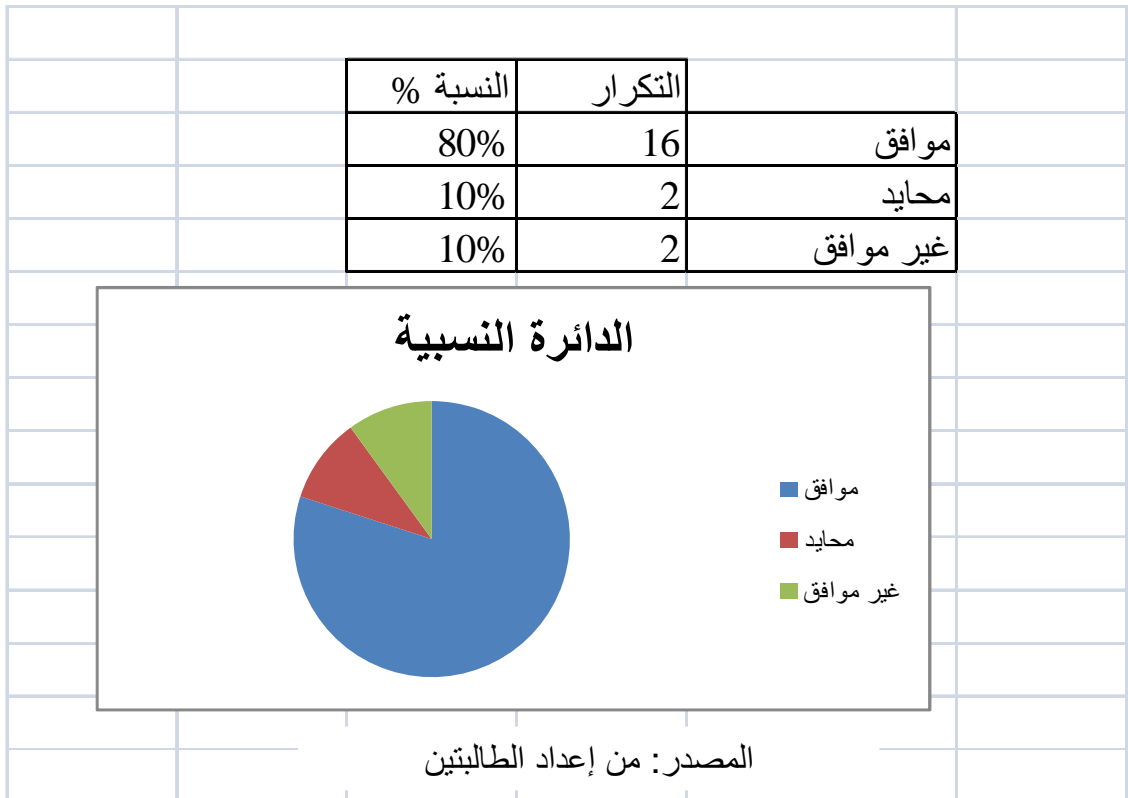
السؤال رقم 46: تهتم الشركة ببحوث التسويق بغية التعرف على رغبات الزبائن غير المشبعة.



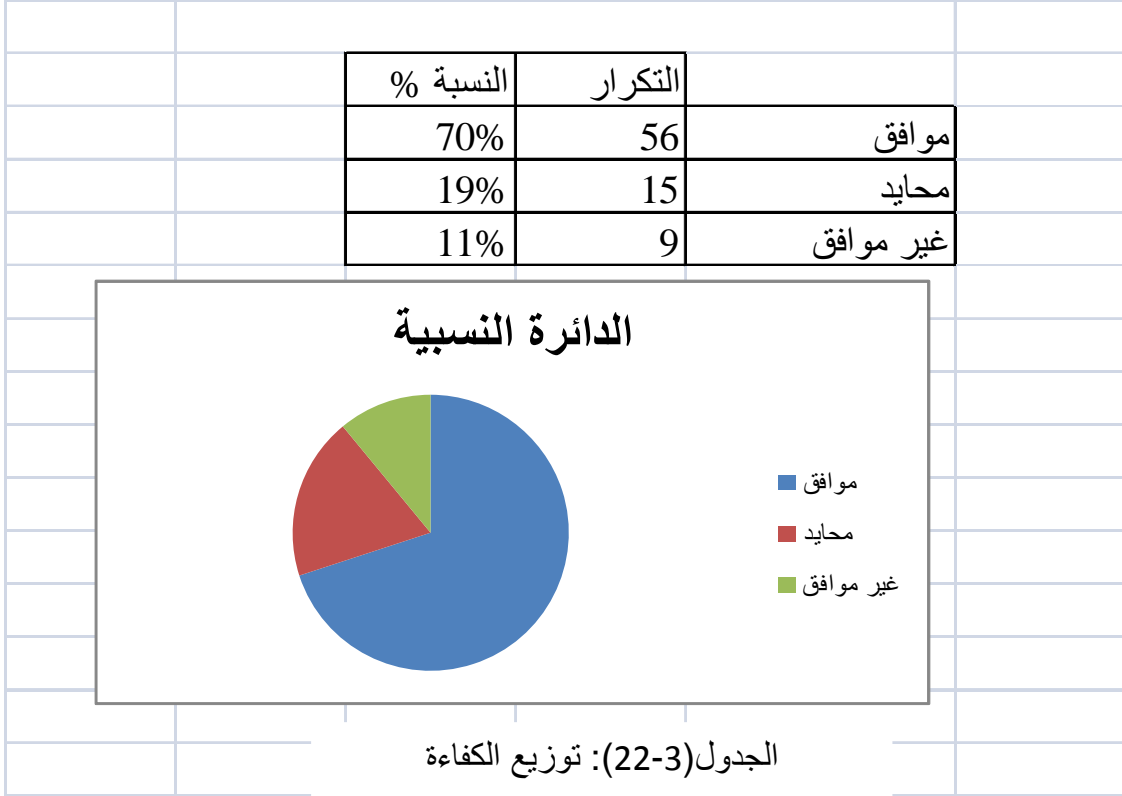
السؤال رقم 47: تتصف الخطط والسياسات المتبعة في الشركة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات البيئية.



السؤال رقم 48: تسعى الشركة إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية.

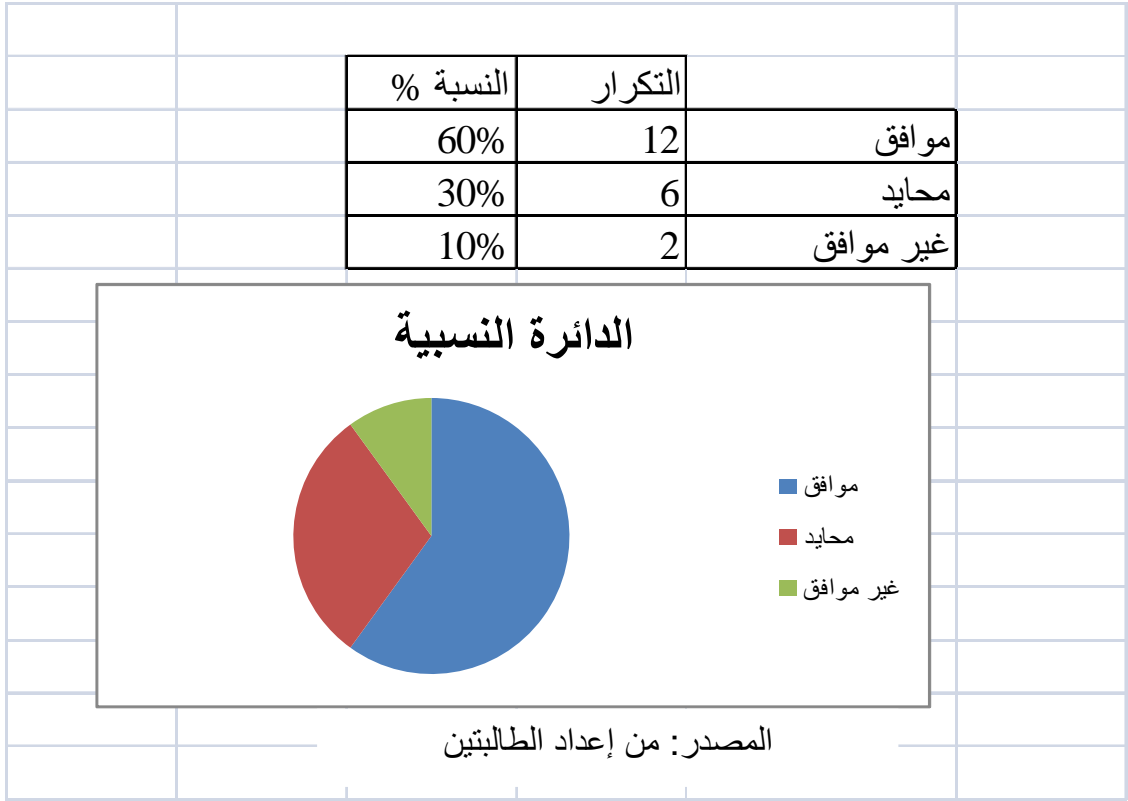


الكفاءة

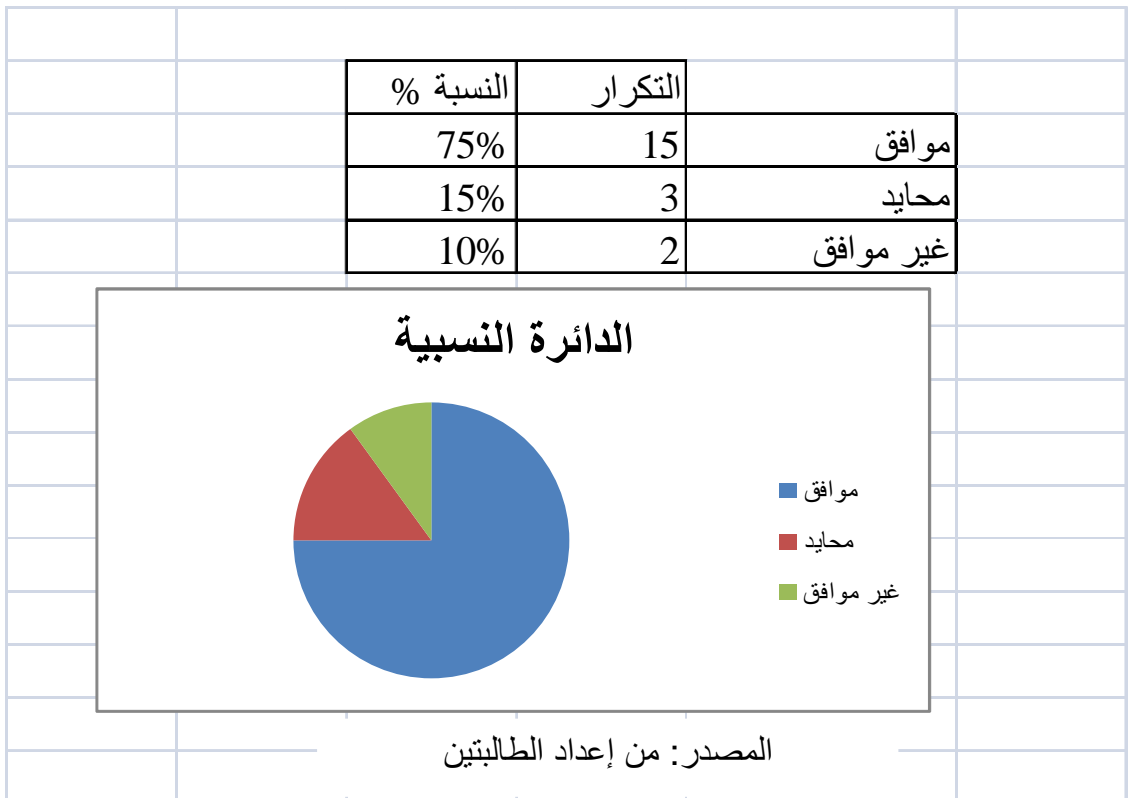


الملاحظة: تتبنى الشركة في إنجازها لعملياتها التكنولوجية الحديثة وهذا ما ينعكس إيجاباً على كفاءة معاملاتها والتي تظهر جلياً في نسبة الموافقين والتي حققت نسبة 70%.

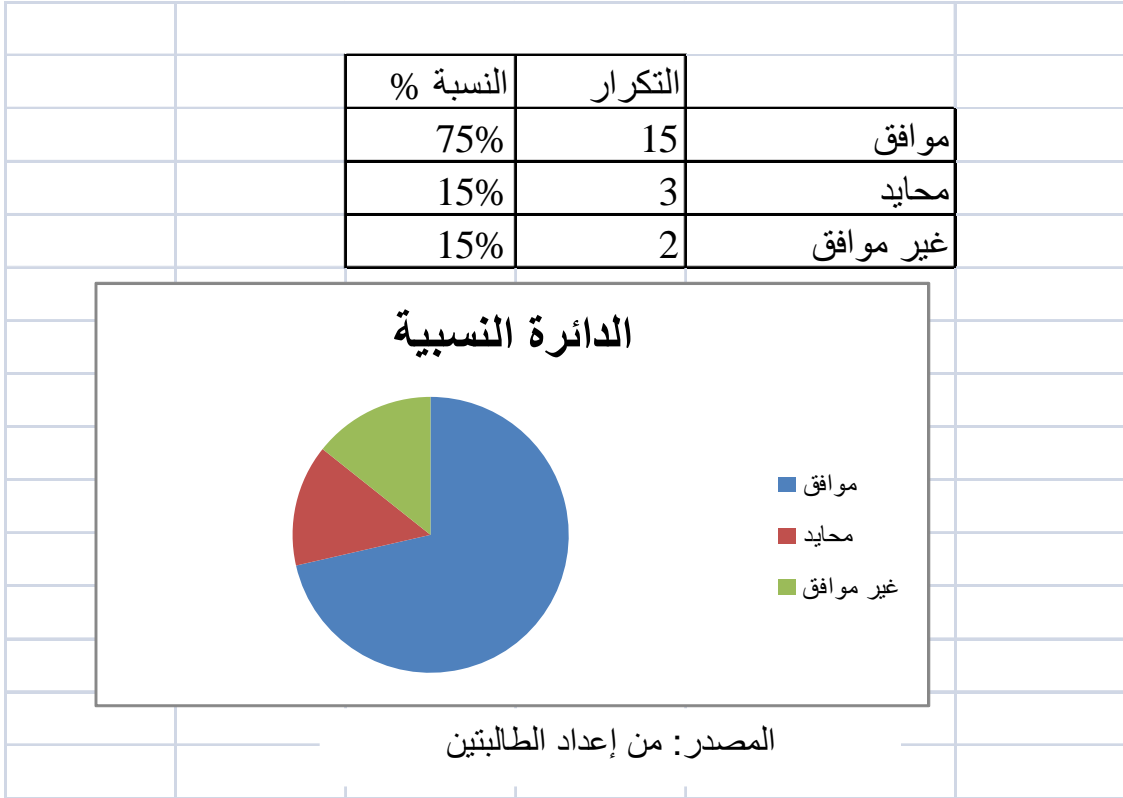
السؤال رقم 49: تسعى الشركة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الإستخدام الأمثل لمواردها.



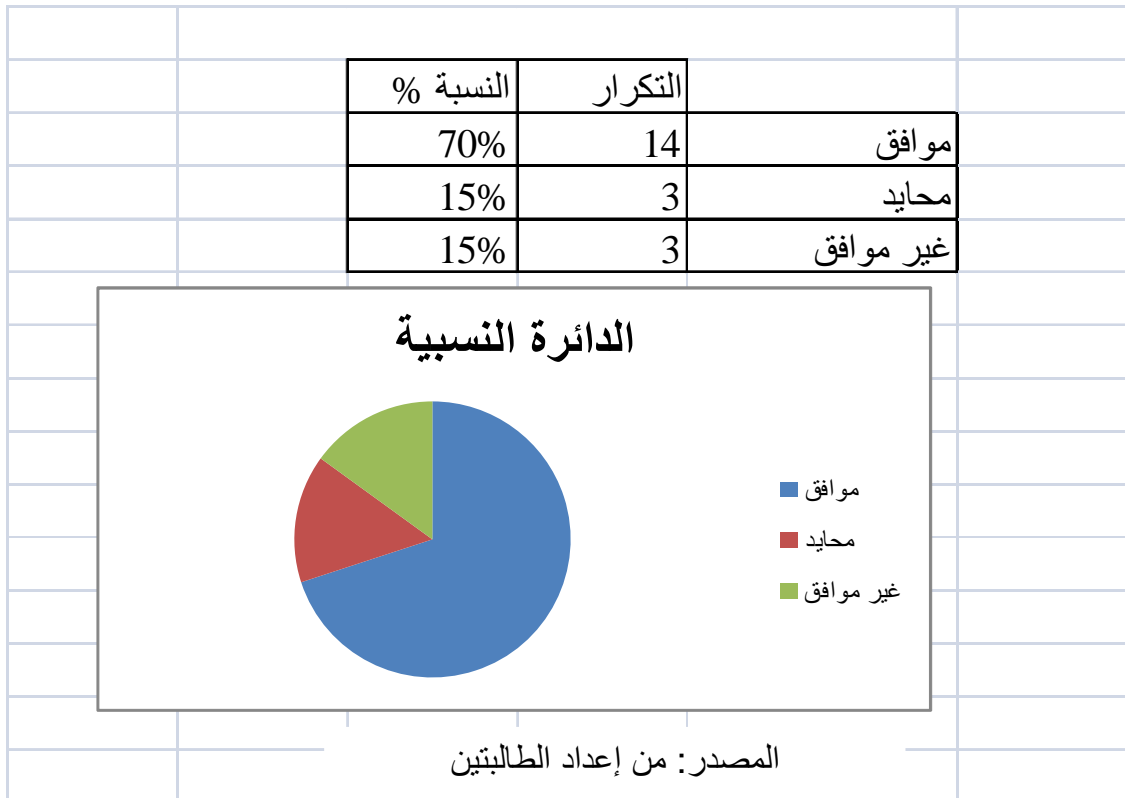
السؤال رقم 50: تعتمد الشركة على نظم معلومات إدارية تزيد من التكامل والتنسيق بين الإدارات في تنفيذ العمليات.



السؤال رقم 51: تتبنى الشركة الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات.



السؤال رقم 52: تتبنى الشركة التكنولوجيا الحديثة في إنجاز عملياتها التشغيلية والإدارية.



المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشة فقرات الإستبيان

لقد أسفرت نتائج البيانات الصحيحة بأن غالبية المشاركين في الإستبيان رجال بنسبة 75% في حين سجلت نسبة النساء 25% تتراوح أعمارهم ما بين 30 و 40 سنة حيث تعتمد في الأساس على أن يكون عمالها لديهم شهادة الليسانس حيث حققت نسبة 75%. في حين حققت سنوات الخبرة نسب متفاوتة بأقل من 5 سنوات نسبة 35% وأكثر من 5 سنوات نسبة 40%.

يتميز الراتب الشهري في الشركة بالعقلاني كونه يحقق نسبة 65% كأجر أعلى.

البيانات المتعلقة برأس المال الفكري:

والتي تتضمن 4 نقاط أساسية ندرجها كالآتي:

(1) المعرفة:

نلاحظ أن جانب المعرفة يحظى بنسب متوسطة وذلك فيما يتعلق باحتفاظ الشركة بالأفراد ذوي المهارات فقد حققت نسبة 57% على غرار فئة المحايد بنسبة 28% وغير الموافقين 15%

(2) الخبرة العلمية:

تهتم الشركة بذوي الخبرات العلمية وتوليهم مكانة خاصة بنسبة 47% في حين سجلت 30% فئة المحايد بنسبة 23% غير الموافقين.

(3) المهارات والقدرات:

تركز الإدارة العليا على التدريب والتطوير المستمر محققة بذلك نسبة 63% في فئة الموافقين، وسجلت فئة المحايد بنسبة 24% و 13% على التوالي.

(4) فريق العمل:

تؤيد الشركة روح العمل الجماعي كفريق واحد محققة نسبة مرتفعة 72% وحقت نسبة المحايدين 12% وغير الموافقين 16%.

البيانات المتعلقة برأس المال الزبوني:

(1) العلاقة مع الزبائن:

رضا وولاء الزبائن والحفاظ على علاقة طيبة معهم يحظى بموافقة كبيرة جدا بنسبة 75% أما فئة المحايدين بنسبة 15% وغير الموافقين سجلت 10%.

(2) العلاقة مع الموردين:

بناء علاقة طيبة مع الموردين يعتبر من الأولويات والضروريات الرئيسية وذلك بهدف إستمرارية الأعمال فقد حققت بذلك فئة الموافقين نسبة 72% و 17% فئة المحايدين و 11% فئة غير الموافقين.

(3) التحالفات الإستراتيجية:

تسعى الشركة على الدوام إلى تحقيق التحالف مع الشركات الأخرى ودراسة مختلف التغيرات البيئية التنافسية فقد تظهر ذلك جليا في نسبتها المرتفعة فحققت 77% في فئة الموافقين و 15% فئة المحايدين و 8% فئة غير الموافقين.

البيانات المتعلقة برأس المال الهيكلي:

(1) أنظمة المعلومات وقاعدة البيانات:

تعمل الشركة على تزويد عاملها بكافة التجهيزات الخاصة عن مختلف أنشطتها بنسبة 72% تؤيد وتوافق على ذلك و 13% فئة المحايد و 15% فئة غير الموافقين.

(2) السياسات والإجراءات:

تسعى الشركة إلى تبني الأفكار الجديدة والسعي إلى تنفيذها محققة بذلك 68% بنسبة موافقة على ذلك وحقت 15% محايد و 17% غير موافق.

(3) العمليات الإدارية:

تحظى العمليات الإدارية على موافقة عالية بنسبة 68% مقارنة مع الشركات الأخرى أو تطوير عملياتها ومراجعتها وتقييمها في حين سجلت نسبة 18% فئة المحايد و 13% غير الموافقين.

(4) البرامج:

تسعى الشركة إلى بناء برامج تسعى لتطوير وتدريب العاملين فحققت نسبة موافقة 65% و 20% محايد و 15% فئة غير الموافقين.

(5) الهيكل التنظيمي:

تعتمد الشركة على هيكل تنظيمي مرن، وقد حققت نسبة موافقة 63% و 13% فئة المحايد و 23% غير موافق.

البيانات المتعلقة بالإبداع الإداري والميزة التنافسية:

(1) الجودة:

لقد أيدت غالبية الأفراد المجهودات التي تقدمها الشركة في تحقيق جودة عالية لربائنها وذلك حققته بنسبة 75% على عكس فئة المحايد و فئة غير

الموافقين على التوالي 17.5% و 7.5% وهي نسبة قليلة لا تؤثر في عامل الجودة.

(2) الإبداع:

تهتم الشركة بأفكار أفرادها وإبداعاتهم وهذا ما تدل عليه النتائج المحققة فقد تحصلنا على 76% من فئة الموافقين على دعم الشركة للأفكار الجديدة والسعي إلى إنجاحها على عكس النتائج المتحصل عليها من فئة المحايدين 12.5% وفئة غير الموافقين 11.5%.

(3) الإستجابة:

تتميز الشركة بقدرة استجابة عالية تتعدى 79% وهذا ما تدل عليه النتائج المتحصل عليها في فئة الموافقين بينما حققت فئة المحايدين 9% وغير المحايدين 12%.

(4) الكفاءة:

تتبنى الشركة في انجاز عملياتها التكنولوجية الحديثة وهذا ما تعكسه النتائج المحققة في فئة الموافقين 70% و 19% محايد و 11% فئة غير الموافقين.

مطلب 3: اختبار فرضيات الدراسة

وبناء على ما تقدم نستنتج أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين في شركة Djazzy إذ بلغت غالبية إجابات المبحوثين عن أبعاد الإبداع الإداري ككل وهذا ما يدل على أن المبحوثين في مختلف مستويات العمال يتمتعون بسلوك إبداعي إيجابي يتصف بالرغبة في حل المشاكل وطرح الأفكار الجديدة والتي من شأنها أن تطور وتحسن الأداء في الشركة.

وهذا ما يوصلنا إلى فكرة أن الرأسمال الفكري هو المحرك الأساسي للرأسمال المادي حيث كلما أعطى المسيرون عناية خاصة لرأس المال الفكري لمؤسساتهم انعكس ذلك على الإبداع الإداري وبالتالي انعكس على مكانتها في السوق حيث كلما أحس العامل بالحرية في طريقة قيامه بالعمل ساعده ذلك على التحفيز وعلى الإبداع الإداري.

وكنتيجة لدراستنا يتضح بأن شركة Djazzy تهتم بعملية الإستقطاب من خلال البحث عن أصحاب الشهادات والخبرات وجذبهم للعمل فيها، كما أنها تولي عنصر صناعة رأس المال الفكري إهتماما ملحوظا عن طريق تنمية القدرات الذهنية للعاملين وإنضاج أفكارهم من خلال تنمية العلاقات الإنسانية بينهم وتأييد روح العمل الجماعي وإنعاش عملية الإبداع والإبتكار لدى العاملين فيها باستمرار.

وتسعى شركة Djazzy للمحافظة على العاملين أصحاب العقول المبدعة من خلال منح محفزات مادية ومعنوية والتعامل معهم على أساس الدقة، وتهتم شركة جازي بآراء ومقترحات الزبائن، بغرض كسب رضاهم وولائهم وبالتالي الحفاظ على علاقة معهم.

خلاصة الفصل:

تعرفنا من خلال هذا الفصل على نشأة وتطور شركة Djezzy بمغنية وكذا الهيكل الإداري الذي تسيير وفقه ولقد إعتمدنا في إنجاز هذا العمل على طريقة الإستبانة التي وزعناها على العمال الإداريين العاملين بالشركة والتي تحتوي على محورين رأس المال الفكري والإبداع الإداري وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية بحثنا التالية: (أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري)

وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب احصائية كالنسب المئوية والتكرارات ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وتوصلنا إلى صحة وقبول الفرضيات التي وضعناها.

الخطاطمة

العامه



خاتمة عامة

كانت الأرض أو الطاقة أو الآلة فيما مضى هي المصادر الأساسية لإنشاء الثروة، أما الآن، ومع تحول الاقتصاد شيئاً فشيئاً إلى اقتصاد قائم على المعرفة أصبحت هذه الأخيرة هي المصدر الأساسي لإنشاء القيمة المضافة للمؤسسة وبالتالي تحقيق الإبداع التميز عن المنافسين، ويرجع ذلك لقدرتها على إنشاء المنتجات الجديدة أو تطوير وتحسين المنتجات الحالية.

وفي ظل ثورة المعلومات التي يشهدها العالم أصبحت المؤسسات مفتوحة على معارف عديدة ومتنوعة لا حصر لها، هذا ما أدى بها إلى استعمال المعرفة المنشئة للقيمة وهي التي أطلقنا عليها الرأسمال الفكري، والذي أصبح في العصر الحالي أهم من الرأسمال المادي، حيث لا يمكن لمسه فهو مجموعة من المعارف والمهارات لدى العاملين، حيث يعتبر المصدر الأساسي للابتكار والإبداع الذي يؤدي للربح إذ أن الإدارة الناجحة من أجل ضمان بقائها واستمراريتها لا بد أن لا تقف عند حد الكفاية الانتاجية بل يجب أن تبحث عن عنصر الإبداع المتجدد في تقديم خدمات متميزة وفي إيجاد الحلول للمشكلات الناجمة عن عوامل البيئة المتغيرة والتي من خلالها تستطيع النجاح وفي كيفية تنشيط واستقطاب رأس المال الفكري فيها.

فرأس المال الفكري الذي يمتلكه العاملين يؤثر على التفاعل الاجتماعي والإبداعي داخل المنظمات التي يعملون بها ومن هذا المنطلق يمكن أن نتوصل إلى أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري عن طريق وجود أفكار ومبادئ مشتركة لأفراد المنظمة والتمسك بها يزيد من إخلاص العاملين للمنظمة وبالتالي الإتجاه إلى تحقيق الإبداع الإداري.

خاتمة عامة

ومن خلال الدراسة النظرية والميدانية التي قمنا بها والتي تدور حول أثر رأس المال الفكري على الإبداع الإداري توصلنا إلى مجموعة من النتائج والتوصيات المتمثلة فيما يلي:

النتائج:

1. أن رأس المال الفكري هو الركيزة الأساسية لبناء التقدم الاقتصادي بصفة عامة ونجاح المنظمات بصفة خاصة.
2. أن رأس المال الحقيقي الذي تمتلكه المنظمات هو رأس المال الفكري ويتمثل في المعرفة التي يمكن تحويلها إلى قيمة.
3. كلما أعطى المسيرون عناية خاصة لرأس المال الفكري لمؤسساتهم انعكس ذلك على مكانتها في السوق.
4. كلما أحس العامل بالحرية في طريقة قيامه بالعمل وحفز على الإبداع الإداري وتعليم الآخرين انعكس ذلك إيجاباً على رأس المال الفكري للمؤسسة ومن ثم على ميزاتها التنافسية.
5. يمكن الإتصال الموظفين من التعبير عن اتجاهاتهم وإيصالها إلى الإدارة وكذا توفير فرص الإبداع الإداري والمشاركة لهم من خلال إتاحة المجال أمامهم لطرح الأفكار والمقترحات الجديدة والمفيدة التي تسهم في تطوير المنظمة.

وفي الأخير يجب التأكيد على أنه من أهم متطلبات التحول والاندماج في الاقتصاد العالمي المبني على المعرفة وزيادة الوعي بالأهمية الإستراتيجية لرأس المال الفكري متمثلاً في الثروة الفكرية والأفكار الإبداعية والابتكارات الكامنة في الكفاءات البشرية.

التوصيات:

1. ضرورة استقطاب يد عاملة متميزة ذات تفكير إبداعي وإعطائها الحرية اللازمة للقيام بعمليات إبداعية لصالح المؤسسة.
2. ضرورة تحفيز وتشجيع العمال على الإبداع الإداري والإتيان بأفكار جديدة وذلك بمكافأة من يأتي بفكرة جديدة.
3. ضرورة تشجيع العمال داخل المؤسسات على تقاسم المعارف والخبرات بمكافأة من يعلم الآخرين مكافأة مادية ومعنوية أيضا.
4. السماح للعاملين بطرح ما يشاءون من أفكار ودون تردد وهذا سر نجاح الإدارة في استثمار والمحافظة على رأس المال الفكري وإتاحة الفرص لبث روح المبادرة الابتكارية من خلال الممارسة الإدارية التي تراعي الأفكار الإبداعية.
5. ضرورة إدراك شركة Djezzy مدى أهمية توفير بيئة عمل مناسبة والإهتمام بتنمية قدرات العاملين لما لذلك من انعكاس ايجابي في قدراتهم على تحقيق الإبداع.
6. ضرورة تشجيع الإدارة لأية أفكار إبداعية تقدم من قبل العاملين في شركة Djezzy ودعمها باختلاف مستوياتهم الإبداعية.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: قائمة المصادر (القرآن الكريم).

- 1- سورة الأحقاف (الآية 8).
- 2- سورة البقرة (الآية 117).
- 3- سورة الأنعام (الآية 151).

ثانياً: قائمة المراجع.

1) المراجع بالعربية:

أ. الكتب:

- 1- أ.د. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية، مصر 2004.
- 2- جوبتا، برافين، الإبداع الإداري في القرن الحادي والعشرين (ترجمة)، المغربي أحمد، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 3- هاني محمد السعيد. رأس المال الفكري، الطبعة الأولى، القاهرة – دار السحاب للنشر والتوزيع 2008.
- 4- حمود خيضر كاظم، منظمة المعرفة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010.
- 5- حريم حسين، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.
- 6- اللوزي موسى، السلوك التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 1999.
- 7- المعاني، أحمد إسماعيل وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

- 8- مصطفى أبو زيد فهمي، حسين عثمان، الإدارة العامة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية 2003.
- 9- نديم عكروش، مأمون، نديم عكروش سهير، تطوير المنتجات الجديدة، مدخل استراتيجي متكامل وعصري، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2004.
- 10- نواف سالم كنعان: القيادة الإدارية- دار الثقافة للنشر والتوزيع- عمان 2007.
- 11- سيباني خليل- إدارة العقل – الطبعة الأولى – دار الراتب الجامعية، بيروت 1996.
- 12- سعد العنزي. أحمد صالح: إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال – الجزائر دار اليازوري للنشر والتوزيع 2009.
- 13- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة: المفاهيم، النظم والتقنيات، عمان، دار المناهج للنشر والتوزيع-2007.
- 14- عادل حرشوش المفرجي أحمد علي صالح، رأس المال الفكري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية مصر 2003.
- 15- علي عياصرة محمد محمود العودة الفاصل الإتصال الإداري وأساليب القيادة الإدارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر والتوزيع- عمان، 2006.
- 16- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2008.
- 17- الشيخ رمضان، الاستراتيجيات العملية لتعلم الإبداع، بوك سيتي للنشر، القاهرة، مصر، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

- 18- شلبي إسماعيل السويطي، واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- 19- الشماع خليل محمد حسين، خيضر كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2000.
- 20- تطامي نايفة وآخرون، تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة ،مصر ،2008.
- 21- خير الله، جمال، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 22- نواف سالم كنعان: القيادة الإدارية- دار الثقافة للنشر والتوزيع- عمان 2007.

ب. الدوريات:

- 1- الحراحشة محمد والهيبي صلاح الدين: "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الإتصالات الأردنية، دراسة ميدانية "مجلة العلوم الإدارية، الأردن، 2006.
- 2- عبد الناصر نور وآخرون، رأس المال الفكري الأهمية، القياس والإفصاح، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية- الجامعة- بغداد - 2010 - العدد الأول.
- 3- الصرايرة، أكثم عبد المجيد، "العلاقة بين الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في شركتي البوتاس والفوسفات المساهمين العامتين الأردنية "دراسة مسحية "مجلة مؤتة للبحوث والدراسات الأردن، 2003.

قائمة المصادر والمراجع

ج. الرسائل والأطروحات:

- 1- أسماء جلولي، أثر الثقافة التنظيمية على الإبداع الإداري لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية 2012-2013.
- 2- بسام عبد الرحمن يوسف، أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز، أطروحة دكتوراه-جامعة الموصل-2005.
- 3- اليثي، محمد بن علي بن حسن، الثقافة التنظيمية، ودورها في الإبداع الإداري، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2008
- 4- مصطفى رجب شعبان، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لشركة الإتصالات الخلوية الفلسطينية-جوال- مذكرة ماجستير-الجامعة الإسلامية-غزة.2011.
- 5- سليمان محمد، الابتكار التسويقي وأثره على تحسين أداء المؤسسة ، دراسة حالة ملبنة الحضنة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير الجزائر، 2007.

قائمة المصادر والمراجع

د. الملتقيات والندوات:

- 1- بديسي الدولي حول:الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18-19ماي) البلدية الجزائر، جامعة سعد دحلب، 2011.
- 2- بن نافلة قدور، فلان محمد، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة(18-19 ماي)،البلدية، الجزائر.
- 3- دنبدى لطفي ،مفاتيح إدارة جماعات العمل في التنظيم،مجلة الباحث الاجتماعي ،جامعة العربي بن مهدي ،ع 10، 2010.
- 4- زدوري أسماء، إدارة رأس المال الفكري وتنمية القدرات الإبداعية في المنظمات الحديثة، الملتقى الدولي الخامس حول: دور رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة (13-14 ديسمبر) جامعة 08 ماي 1945، قالمة 2011
- 5- عباس حسين جواد، أثر رأس المال الفكري في الإبداع المنظمي، دراسة تحليلية في جامعة بابل.
- 6- د.العزاوي نجم، د. طلال نصير، "أثر الإبداع على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، قدم هذا البحث إلى الملتقى الدولي الموسوم حول: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة (18-19 ماي) البلدية، الجزائر ،جامعة سعد حلب، 2011.
- 7- رابح عرابة وحنان بن عوالي: رأس المال الفكري ودوره في دعم الميزة التنافسية في منظمات الأعمال، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الإقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي شلف 13-14 ديسمبر 2011.

قائمة المصادر والمراجع

(2) المراجع الأجنبية:

- 1- Edviusson et Malone Intellectual capital : Harper business New York 1997.
- 2- Marcellaflam. Le management/ approche systematique. gestionmorin, canada.1981.
- 3- Thomas Stewart. Intellectual Capital : The Wealth of Organization. Doubleday. New York.1998 .

(3) مواقع الأنترنت:

- 1- WWW.in.edu.Sa/administrations/educational/ociented_educational/development/leadership/pages/innovation.aspx
- 2- http://www.gulfinnoation.com/Av_BusinessCreativityandinnovation.aspx

قائمة الأشكال والجداول



قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
7	مكونات رأس المال الفكري	1-1
19	منظومة تطوير رأس المال الفكري	2-1
27	عناصر رأس المال الفكري	3-1
32	إطار خريطة المعرفة	4-1
34	آلية عمل الأنسجة الفكرية	5-1
90	الهيكل التنظيمي لشركة جازي	1-3
92	الهيكل التنظيمي لمصلحة التسويق	2-3

الملاحق:

الصفحة	العنوان	الرقم
	إستبانة البحث	1

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم
5	أبعاد التمييز بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	(1-1)
11	نماذج قياس رأس المال الفكري وإدارته لمدة من (1994-2005)	(2-1)
101	توزيع الذكور والإناث	(1-3)
101	توزيع السن	(2-3)
102	توزيع المؤهل العلمي	(3-3)
102	توزيع سنوات الخبرة	(4-3)
103	توزيع الراتب الشهري	(5-3)
103	توزيع الحالة الإجتماعية	(6-3)
105	توزيع المعرفة	(7-3)
108	توزيع الخبرة العلمية	(8-3)
111	توزيع المهارات والقدرات	(9-3)
114	توزيع فريق العمل	(10-3)
118	توزيع العلاقة مع الزبائن	(11-3)
121	توزيع العلاقة مع الموردين	(12-3)
124	توزيع التحالفات الإستراتيجية	(13-3)
128	توزيع أنظمة المعلومات وقاعدة البيانات	(14-3)
131	توزيع السياسات والإجراءات	(15-3)
134	توزيع العمليات الإدارية	(16-3)
137	توزيع البرامج	(17-3)

قائمة الأشكال والجداول

140	توزيع الهيكل التنظيمي	(18-3)
144	توزيع الجودة	(19-3)
147	توزيع الإبداع	(20-3)
150	توزيع الإستجابة	(21-3)
153	توزيع الكفاءة	(22-3)

قائمة الملاحق



إستمارة بحث:

تعد الإستمارة التي بين أيديكم من متطلبات إعداد رسالة لنيل شهادة الماستر بعنوان رأس المال الفكري وأثره على الإبداع الإداري دراسة حالة شركة للهاتف النقال Djezzy- مغنية- ولاية تلمسان.

حيث إن تفضلكم بالإجابة الصريحة والصادقة على أسئلة هذه الإستمارة سوف يساهم في الحصول على نتائج مهمة ودقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث، علما أن كل إجابة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وسوف تحاط بسرية تامة.

- نشكر لكم حسن تعاونكم.

ملاحظة: نأمل منكم قراءة جميع العبارات ثم البدئ بوضع علامة (x) أمام الإجابة التي ترونها مناسبة.

I. الجزء الأول: البيانات الشخصية.

يرجى وضع علامة (X) في المربع المناسب:

1. الجنس: ذكر: أنثى:
2. السن: أقل من 30 سنة من 30-40 سنة
من 40-50 سنة أكثر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي: بكالوريا ليسانس دراسة عليا
إبتدائي متوسط
4. نوع الوظيفة: بدون إدارية مدير
5. الراتب الشهري: أقل من 25000 25000-30000
31000-40000 45000 وأكثر
6. الحالة الإجتماعية: عازب (ة) متزوج (ة)

II. الجزء الثاني: البيانات المتعلقة برأس المال الفكري:
البعد الأول: البيانات المتعلقة برأس المال الفكري
رأس المال البشري

الرقم	الفقرة	غير موافق	موافق	محايد
المعرفة				
1	تعمل الشركة على الإحتفاظ بالأفراد ذوي المهارات والمعارف المتنوعة.			
2	تتناسب مؤهلات الأفراد مع الوظائف الموكلة لهم			
3	تحرص الشركة على مشاركة أفرادها في دورات تدريبية لزيادة معارفهم وتنفيذ العمل بجودة عالية.			
الخبرة العلمية				
4	يملك الأفراد في الشركة خبرة طويلة في مجال عملهم			
5	تركز الشركة على الإستفادة من ذوي الخبرات العلمية والفنية وتوليهم مكانة خاصة			
6	تساعد الخبرة التي يمتلكها الأفراد على حل مشاكل العمل			
المهارات والقدرات				
7	تتطلب الوظيفة إمتلاك مهارات علمية لإنجاز العمل بشكل متميز			
8	يتوفر لدى الأفراد القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل			
9	تركز الإدارة العليا على التدريب والتطوير المستمر كأساس لاكتساب المهارات العملية المتنوعة			
فريق العمل				
10	تكرس الشركة أساليب العمل الجماعي وروح الفريق بين أفرادها			
11	تستفيد الشركة من عمل أفرادها كفريق عمل واحد			
12	يشارك الأفراد بآرائهم في فرق العمل المشتركة			

البعد الثاني: رأس المال الزبوني:

العلاقة مع الزبائن			
13			تهتم الشركة بتحقيق ورضا وولاء الزبائن والحفاظ على علاقات طيبة معهم
14			تتهتم الشركة بمعرفة آراء واقتراحات زبائنها والإصغاء لهم وحل مشاكلهم
15			تساهم كل الأقسام والإدارات في الشركة في تلبية متطلبات ورغبات الزبائن
العلاقة مع الموردين			
16			لدى الشركة قاعدة بيانات كاملة حول الموردين تعمل على تحديثها باستمرار
17			تهتم الشركة ببناء علاقات طيبة مع الموردين والحرص على تسديد مستحقاتهم
18			تدرس الشركة باهتمام كل مشاكل وشكاوي الموردين وتسعى لحلها.
التحالفات الإستراتيجية			
19			تعمل الشركة على خلق قيمة مضافة لها من خلال التحالفات مع الشركات الأخرى
20			تهتم الشركة بدراسة تغيرات البيئة التنافسية لتبقى مواكبة لتطورها
21			تركز الشركة على التعلم وإضافة قيمة مضافة لها من خلال التحالفات الإستراتيجية

البعد الثالث: رأس المال الهيكلي:

أنظمة المعلومات وقاعدة البيانات			
22			تحرص الشركة على تزويد العاملين بكافة التجهيزات الخاصة بأنظمة المعلومات اللازمة لأداء العمل
23			تهتم الشركة بأنظمة المعلومات المدعمة لاتخاذ القرار
24			تتوفر الشركة على قاعدة بيانات تتضمن معلومات عن كل أنشطتها

السياسات والإجراءات			
25			نظم وإجراءات الشركة في مجال أنظمة المعلومات تدعم الأفكار الجديدة
26			تسعى الشركة إلى تبني كل السياسات والإجراءات والطرق والأساليب الكفيلة بتسهيل العمليات وتنفيذها بكفاءة وفعالية
27			تشرح إدارة الشركة السياسات والإجراءات المتبعة لجميع العاملين بوضوح
العمليات الإدارية			
28			تقوم بمراجعة وتقييم العمليات الإدارية بشكل مستمر
29			تقوم الشركة بتطوير العمليات الإدارية باستمرار التقليل من أخطاء العمل
30			تقارن الشركة أداء عملياتها الإدارية مع شركات أخرى بهدف تحسين عمليات الشركة .
البرامج			
31			تسعى الشركة إلى بناء برنامج يعني بالحفاظ وتطوير جميع المكونات المادية والبشرية فيها.
32			تخصص الشركة ميزانية كافية لبرامج وتطوير وتدريب العاملين
33			تخصص الشركة كثيرا من الوقت والجهد من أجل شرح برامج وخطط العمل باستمرار.
الهيكل التنظيمي			
34			تعتمد الشركة على هيكل تنظيمي مرن يحسن من أداء عمليات الأفراد
35			يمتلك الأفراد حرية إتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم اليومية عن طريق تفويض واسع للسلطات
36			طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين محددة بشكل واضح، وفق تدرج الهيكل التنظيمي للشركة.

الجزء الثاني: البيانات المتعلقة بالميزة التنافسية:

(الإبداع الإداري من حيث: الجودة، الإبداع، الإستجابة، الكفاءة)

الرقم	الفقرة	غير موافق	موافق	محايد
الجودة				
37	تقدم الشركة منتجات عالية الجودة تلبي حاجيات ورغبات الزبائن			
38	تقوم الشركة باختيار الموردين على أساس الجودة التي يقدمونها			
39	تقوم الجودة العالمية بتقييم الجودة من أجل تحسينها باستمرار			
40	تراعي الشركة عند إنتاج منتجاتها مطابقة للمواصفات ومعايير الجودة			
الإبداع				
41	تهتم الشركة بأفكار أفرادها وإبداعاتهم والأخذ بأرائهم ومقترحاتهم			
42	تنتهج الشركة سياسة التجديد والإبداع في منتجاتها وأساليب العمل كجزء أساسي من ثقافتها التنظيمية			
43	تطور الشركة في منتجاتها اعتماداً على دراسة السوق الجديدة لتتكيف معها			
44	أفراد الشركة لهم القدرة على خلق أفكار إبداعية جديدة تعزز مكانتها في السوق.			
الإستجابة				
45	تتميز الشركة بقدرة عالية على الإستجابة لحاجات كافة المتعاملين معها كما ونوعاً وفي الوقت والمكان المناسبين			
46	تهتم الشركة ببحوث التسويق بغية التعرف على رغبات الزبائن غير المشبعة			
47	تتصف الخطط والسياسات المتبعة في الشركة بالمرونة لتحقيق أهدافها ومواجهة التغيرات البيئية			
48	تسعى الشركة إلى جعل منتجاتها ذات مرونة عالية			

الكفاءة			
		تسعى الشركة إلى خفض تكاليف الإنتاج من خلال الإستخدام الأمثل لمواردها	49
		تعتمد الشركة على نظم معلومات إدارية تزيد من التكامل والتنسيق بين الإدارات في تنفيذ العمليات	50
		تتبنى الشركة الطرق والأساليب الكفيلة بتطوير كفاءة العمليات	51
		تتبنى الشركة التكنولوجيا الحديثة في إنجاز عملياتها التشغيلية والإدارية	52

الفهرس



الفهرس

الصفحة	العنوان
أ-د	المقدمة العامة
39-1	الفصل الأول: عموميات حول رأس المال الفكري
1	تمهيد
2	المبحث الأول: عموميات حول رأس المال الفكري
2	المطلب الأول: مفهوم رأس المال الفكري
2	الفرع الأول: التطور التاريخي لمفهوم رأس المال الفكري
3	الفرع الثاني: تعريف رأس المال الفكري
6	المطلب الثاني: مكونات (أنواع) رأس المال الفكري
9	المطلب الثالث: خصائص وطرق قياس رأس المال الفكري
9	الفرع الأول: خصائص رأس المال الفكري
10	الفرع الثاني: طرق قياس رأس المال الفكري
20	المبحث الثاني: أهمية رأس المال الفكري ودوره في تحقيق قيمة المنظمة
21	المطلب الأول: أهمية رأس المال الفكري
22	المطلب الثاني: رأس المال الفكري ودوره في تحقيق قيمة المنظمة
22	الفرع الأول: أسباب المحافظة على رأس المال الفكري
24	الفرع الثاني: أساليب تطوير وتنشيط رأس المال الفكري
26	الفرع الثالث: دور رأس المال الفكري في تحقيق القيمة المضافة
27	المبحث الثالث: عناصر رأس المال الفكري
27	المطلب الأول: استقطاب رأس المال الفكري
28	الفرع الأول: شراء العقول من سوق العمل
29	الفرع الثاني: شجرة الكفايات

الفهرس

30	الفرع الثالث: مراجعة منظمات المعرفة والتعلم
31	المطلب الثاني: صناعة رأس المال الفكري
31	الفرع الأول: خريطة المعرفة (Knowledge-Map)
34	الفرع الثاني: بناء الأنسجة الفكرية: Intellectuale Building
35	الفرع الثالث: تنشيط رأس المال الفكري
37	المطلب الثالث: تنشيط رأس المال الفكري
38	المطلب الرابع: المحافظة والإهتمام برأس المال الفكري
39	خلاصة الفصل
84-40	الفصل الثاني: الإبداع الإداري
40	تمهيد
41	المبحث الأول: الإطار العام للإبداع
41	المطلب الأول: مفهوم الإبداع
43	المطلب الثاني: الفرق بين الإبداع والابتكار والاختراع
45	المطلب الثالث: ملامح الشخصية المبدعة
47	المطلب الرابع: نظريات الإبداع
50	المطلب الخامس: أنواع الإبداع
53	المبحث الثاني: ماهية الإبداع الإداري
53	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري
54	المطلب الثاني: خصائص الإبداع الإداري وأهميته
54	الفرع الأول: خصائص الإبداع الإداري
55	الفرع الثاني: أهمية الإبداع الإداري
57	المطلب الثالث: مستويات ومراحل الإبداع الإداري

الفهرس

57	الفرع الأول: مستويات الإبداع الإداري
59	الفرع الثاني: مراحل الإبداع الإداري
61	المطلب الرابع: العوامل التي تساعد على تحقق الإبداع الإداري
62	المبحث الثالث: مبادئ الإبداع الإداري، عناصره، معوقاته وأساليب تنميته
62	المطلب الأول: مبادئ الإبداع الإداري
63	المطلب الثاني: عناصر الإبداع الإداري وأبعاده
63	الفرع الأول: عناصر الإبداع الإداري
68	الفرع الثاني: أبعاد الإبداع الإداري
76	المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري
80	المطلب الرابع: أساليب تنمية الإبداع الإداري
84	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: دراسة حالة الشركة الوطنية للهاتف النقال - جازي-
85	تمهيد
86	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.
86	المطلب الأول: طريقة جمع البيانات.
87	المطلب الثاني: بناء الإستبيان.
88	المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة - شركة جازي-
88	المطلب الأول: نشأة وتطور شركة جازي.
89	المطلب الثاني: تنظيم شركة جازي.
94	المطلب الثالث: خدمات شركة جازي.
99	المطلب الرابع: مهام شركة جازي وقيمها.
101	المبحث الثالث: النتائج والمناقشة.

الفهرس

101 المطلب الأول: خصائص وسمات عينة الدراسة.

156 المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة ومناقشة فقرات

160 المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

161 خلاصة الفصل

162 خاتمة عامة

165 قائمة المصادر والمراجع

171 قائمة الأشكال والجداول

174 قائمة الملاحق

الفهرس

ملخص

في ضوء ما سبق ذكره توصلنا إلى أن المنظمات المعاصرة اليوم تسعى من خلال دمجها للأساليب المادية الملموسة والطاقت الفكرية المبدعة إلى تحقيق نتائج لم تنجز من قبل وذلك بالتركيز على رأس المال الفكري ورأس المال المادي الذي يجعلها متفوقة على منافسيها وبعتمادها على هذه الموارد تتضح لها الصورة الشاملة لعالم الأعمال وكسر الحواجز لدى الموظفين متبينة بذلك الأفكار الجديدة نحو التغيير والتحسين وخلق عمليات إدارية من قدرات إبداعية واستغلالها استغلالاً أمثل يخص جميع المستويات.

وتبين في الأخير أن رأس المال الفكري عنصر ضروري تقوم عليه المنظمة ويتمثل بنخبة من العاملين اللذين يمتلكون مجموعة من القدرات المعرفية تمكن المنظمة من توسيع خطتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتضعها في موقع يجعلها قادرة على اختيار الفرصة المناسبة لأن إبتكار أشياء جديدة سواء سلعة، خدمة، فكرة تتميز بالندرة هي ما يحقق الإبداع للمنظمة ويجعلها تحظى بمكانة متميزة في السوق.

الكلمات المفتاحية: الإبداع، رأس المال الفكري.

Résumer

À la lumière de ce qui précède, nous avons déterminé que les organisations contemporaines cherchent aujourd'hui grâce à des méthodes physiques et les énergies de création intellectuelle pour obtenir des résultats non accomplis en mettant l'accent sur le capital intellectuel et le capital physique, ce qui le rend supérieur à ses concurrents, Ceci en se fondant sur ces ressources rendant clair son image globale du monde des affaires et de briser les barrières entre les employés montrant ainsi les nouvelles idées sur le changement, l'amélioration, et la création de processus administratifs, a partir de capacités créatives et les utilisés a sous tous les niveaux.

on conclusion la gestion du capitale intellectuel et l'innovation administratif sont des éléments essentiels du capital sur la base de l'organisation illite qui ont une gamme de capacités cognitives permettant ainsi, l'organisation d'étendre le plan du marché et de maximiser ses forces et le mettre dans un emplacement les rend en mesure de choisir la bonne occasion de d'innover de nouvelles choses, produit, service, idée de rareté et ce qui permet d'obtenir la créativité de l'organisation ce qui la permet d'obtenir une position exceptionnelle dans le marché.

Mots clés: créativité, capital intellectuel.

Abstract

In light of the above, we determined that contemporary organizations today are looking through physical methods and intellectual creative energies to get results not achieved by focusing on intellectual capital and physical capital, which makes it superior to its competitors, this based on these resources making clear its overall image in the business world and to break down barriers between employees and showing them new ideas on change, improvement, and the creation of business process, from creative abilities and has used in all levels.

we concluded the management of intellectual capital and administrative innovation are essential elements of the capital on the basis of the organization illite which have a range of cognitive abilities thus enabling the organization to expand the market plan and maximize his strength and put it in a location makes them able to choose the right opportunity to innovate new things, product, service, idea of scarcity and what provides the creativity of the organization, which allows the achieve an outstanding position in the market.

Keywords: creativity, intellectual capital.