

الإبداع الإداري وأثره في تنمية رأس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات بقسنطينة

The effect of administrative creativity on human capital development

A case study of the Directorate of telecommunication in Constantine

جزيري لمياء، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 djzirilamia@yahoo.com

بديسي فهيمة، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2 badissifahima@yahoo.fr

Abstract

The aim of this study is to know how far is the influence of the administrative creativity on human capital development in the Directorate of Telecommunication in Constantine, in the light of some changes as the dimensions of administrative creativity (administrative empowerment, organizational communication, leadership style, incentive system and organizational structure). To achieve the objective a descriptive and analytical approach is adopted in the theoretical part, while a case study approach is used in the practical part. A survey was conducted to find out about the influence of the administrative creativity on human capital development in the Directorate of Telecommunication in Constantine. A sample of administrative employees is chosen. The study showed that there is an impact of administrative creativity on human capital development, and concluded that improving human capital requires a continuous adoption of administrative creativity concept by paying attention to its dimensions.

Keywords: Administrative creativity, Human capital, Human capital development, Directorate of telecommunications in Constantine.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى تأثير الإبداع الإداري في تنمية رأس المال البشري بمديرية الاتصالات بقسنطينة، وذلك في ضوء بعض المتغيرات كأبعاد الإبداع الإداري (التمكين الإداري، الاتصالات التنظيمية، نمط القيادة، الحوافز والهيكلة التنظيمية). لتحقيق هذا الهدف تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري ومنهج دراسة الحالة في الجزء العملي، أين تم استقصاء وتحليل آراء عينة من موظفي مديرية الاتصالات بقسنطينة. لقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للإبداع الإداري في تنمية رأس المال البشري، كما خلصت إلى أن تنمية رأس المال البشري يتطلب الاستمرارية في تبني مفهوم الإبداع الإداري، وذلك من خلال الاهتمام بجميع أبعاده.

الكلمات المفتاحية: الإبداع الإداري، الرأسمال البشري، تنمية رأس المال البشري، مديرية الاتصالات بقسنطينة.

مقدمة:

نظرا لتطورات العصر الذي نعيشه، والذي يمتاز بالتجديد والإبداع في جميع الميادين، وانعكاسها المباشر وغير المباشر على الرأسمال البشري في منظمات الأعمال، بما فيها منظمات الاتصال، فإن التأثير الحيوي للإبداع الإداري في تحقيق أهداف هذه المنظمات يمثل طريقا سالكا يساعد في تنمية وتطوير الرأسمال البشري بها، وهذا ما يتطلب الاهتمام بمختلف جوانب الإبداع الإداري وسبل تحقيقه.

1. إشكالية الدراسة

تتمثل مشكلة البحث في محاولة التعرف على درجة أو مستوى تأثير الإبداع الإداري، بأبعاده المختلفة، على تنمية الرأسمال البشري في ظل بيئة تتسم بكثرة المتطلبات والتحديات، أمام ازدياد وعي المنظمات بأهمية القضايا الإدارية. وعلى ضوء ذلك تتضح الإشكالية المراد معالجتها، من خلال هذه الورقة البحثية، والتي جاءت صياغتها في التساؤل المحوري:

ما مستوى تأثير الإبداع الإداري في تنمية الرأسمال البشري بمديرية الاتصالات بقسنطينة؟

2. فرضية الدراسة

في محاولة للإجابة على التساؤل المحوري تمت صياغة فرضية واحدة، والتي سيتم إثباتها أو نفيها من خلال مجريات البحث، وتتمثل أساسا في "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإبداع الإداري في تنمية رأسمال البشري عند مستوى معنوية 0.05".

3. منهج الدراسة

قصد إنجاز البحث اعتمد المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بجمع البيانات والمعلومات من مختلف المصادر عن متغيرات الدراسة، مع الأخذ بعين الاعتبار الجوانب المختلفة التي قد تؤثر على الموضوع. كما اعتمد منهج دراسة حالة، في الجزء التطبيقي، وذلك من خلال الاستعانة بالاستبيان في جمع البيانات، والمتمثلة في آراء واتجاهات مفردات عينة الدراسة، معالجتها وتحليلها واستخلاص النتائج.

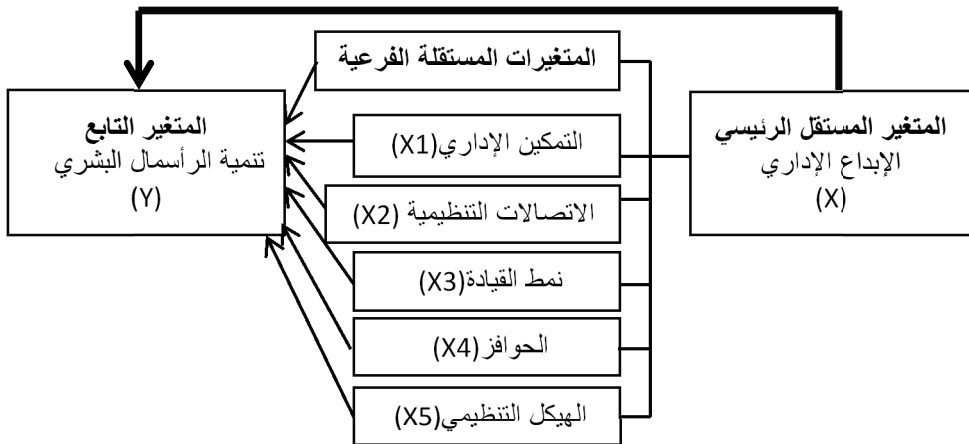
4. أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف، كإبراز الأهمية أو الدور الذي تلعبه أبعاد الإبداع الإداري في التأثير على تنمية الرأسمال البشري، الكشف عن واقع الإبداع الإداري وعلى مستوى تطور الرأسمال البشري بمديرية الاتصالات بقسنطينة، الوقوف على أثر أبعاد الإبداع الإداري في تنمية الرأسمال البشري بالمديرية، استخلاص بعض النتائج وتقديم اقتراحات التي قد تساهم في تحسين مستوى الإبداع الإداري بالمديرية وبالتالي الارتقاء بتنمية رأسمالها البشري.

5. نموذج الدراسة

قصد معالجة الإشكالية وتحقيقاً لأهداف البحث تم بناء نموذج افتراضي، والذي يعكس علاقة الارتباط بين المتغير المستقل، الإبداع الإداري، والمتغير التابع، الرأسمال البشري.

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

6. الدراسات السابقة

تعددت الأبحاث والدراسات التي تناولت موضوع إدارة الإبداع الإداري وتأثيرها على بيئة العمل وأداء الموظفين فيها، ومن بين هذه الدراسات:

- دراسة حاتم علي حسن رضا (2004) بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على الأجهزة الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة".
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالأجهزة

الأمنية بمطار الملك عبد العزيز الدولي بجدة، وعلى واقع الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الأمنية بالمطار، معرفة علاقة الإبداع الإداري بتحسين مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمطار، ومدى اختلاف رؤية أفراد مجتمع الدراسة إزاء محاورها المختلفة. لقد خلصت الدراسة إلى أن مستوى الإبداع الإداري في الأجهزة الأمنية بالمطار الدولي بجدة مرتفع وأنها تتبنى الأساليب الإدارية التي تضع مفهوم الإبداع الإداري موضع التطبيق، وكذلك الأداء الوظيفي في هذه الأجهزة مرتفع. كما توصلت الدراسة إلى أن الإبداع الإداري، كما هو موجود في الأجهزة الأمنية بالمطار، يسهم إلى حد كبير في رفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في هذه الأجهزة.¹

- **دراسة طلال نصير (2011) بعنوان " أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الأردنية".** هدفت الدراسة إلى تحديد أثر الإبداع الإداري على تحسين أداء الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية. وخلصت الدراسة إلى أن هناك أثر ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل على المتغير التابع، كما توصلت إلى أن هناك علاقة إيجابية بين الحوافز المادية والمعنوية، من جهة، وبين الإبداع الإداري، من جهة أخرى.²

- **دراسة Ekvall Goran (1996) بعنوان Organizational Climate For Creativity and Innovation.** هدفت هذه الدراسة إلى تصميم أداة لقياس المناخ الإبداعي. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة أن المناخ هو أهم هذه المتغيرات المؤسسية بالنسبة للإبداع والأداء الجيد، والنزعة الرسمية لها أثر مانع أو مثبط يجعلها تقلل من القدرة الإبداعية للمؤسسة. كما توصلت إلى أن هناك علاقة قوية جداً بين نمط القيادة والمناخ الإبداعي.³

ما يلاحظ هو أن معظم الدراسات السابقة، المذكورة أعلاه، قد حاولت التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى الأفراد من خلال القدرات والمهارات الإبداعية التي يمتلكونها من أصالة، طلاقة، مرونة وغيرها، بالرغم من أن الباحثين يرون أن معرفة القدرات العقلية المتضمنة في الإبداع لا تكفي للتنبؤ بالإنتاج الإبداعي، وأن عناصر إدارة الإبداع الإداري تشكل مؤشراً قوياً ومنبئاً جيداً بالإبداع وسياقاً ملائماً لاستثمار الطاقات الإبداعية. وعليه فإن ما يميز الدراسة الحالية

الإبداع الإداري وأثره في تنمية راس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات بقسنطينة
هو تناولها لأهم متغيرات البيئة التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري ومعرفة مدى مساهمتها في
تنمية الرأسمال البشري بالمؤسسة محل الدراسة.

المحور الأول: الإطار النظري

يتناول هذا المحور الإطار النظري لمختلف الجوانب المرتبطة بمفهوم الإبداع الإداري
والرأسمال البشري.

1. مفهوم الإبداع الإداري

يمكن تعري فالإبداع الإداري على أنه "مجموعة الإجراءات والعمليات والسلوكيات التي
تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المنظمة وتفعيل الأداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل
المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب إبداعي أكثر وبطريقة غير مألوفة في التفكير"⁴. هذا التعريف
يشير إلى أن الإبداع الإداري يعبر عن الخروج عن التفكير والمعرفة التقليدية، مما قد ينتج عنه اكتشاف
أفكار أو نظريات أو أساليب عمل جديدة متطورة، تكون مقبولة ومناسبة لظروف وإمكانيات
المنظمة، وهذا ما يساعدها على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات، بما يضمن تحسين إنتاجيتها
وتطوير مستوى أداء العاملين بها وبالتالي أدائها العام.

2. مستويات الإبداع الإداري

اتفقت معظم أدبيات الفكر الإداري على أن للإبداع الإداري ثلاث مستويات أساسية
تتمثل في الآتي:⁵

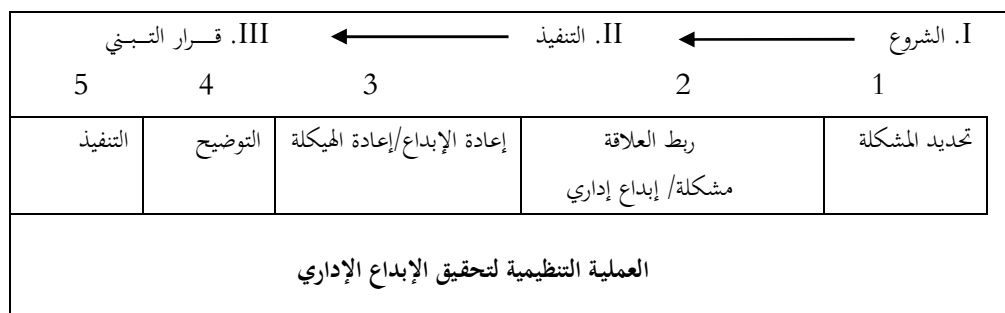
- **الإبداع على المستوى الفردي:** والذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد بحيث يكون
لدى الفرد إبداعية خلاقة لتطوير العمل من خلال خصائص فطرية يتمتع بها كالذكاء
والموهبة في حل المشكلات، وهذه الخصائص يمكن التدريب عليها وتنميتها.
- **الإبداع على مستوى الجماعات:** والذي يتم التوصل إليه من قبل الجماعة، حيث تتعاون
جماعات محددة في العمل فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها، والمساهمة في التغيير نحو
الأفضل من خلال تقديم منتجات وخدمات وأساليب عمل جديدة وحل المشكلات
المختلفة.

- الإبداع على مستوى المنظمة: والذي يتم التوصل إليه من قبل المنظمة بشكل عام. وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع الإداري لابد من وجود إبداع فردي وجماعي.

3. مراحل الإبداع الإداري

إن عملية الإبداع الإداري أضحت ضرورة تقتضي توفرها في جميع المستويات في المنظمة. فالإبداع الإداري يعتبر مصدر للميزة التنافسية. فمهما كان حجمه أو طبيعته فهو يساهم في خلق قيمة للمنظمة، امتلاك أسواق جديدة والتميز عن المنافسين.⁶ ومن خلال دراسة معالم الإبداع الإداري، يمكن إيجاز المراحل التي تمر بها هذه العملية مرتبة في نموذج روجرز، والذي يعد من أشهر النماذج، كما في الشكل الموالي:

الشكل رقم (02): نموذج عملية الإبداع الإداري



Source: Simon Alcouffe, La Recherche Sur Les Innovation Managériales en Comptabilité et Contrôle De Gestion, Dunod, Lyon, 2004, p:10.

شخص روجرز مرحلتين أساسيتين لعملية الإبداع الإداري مكونة من خمس خطوات. المرحلة الأولى وتسمى بالشروع في عملية التبني، المرحلة التي تتكون من تشخيص المشكلة كخطوة أولى، ثم ربط المشكلة مع الإبداع كخطوة تالية. أما الأولى فقد تلخص في جمع المعلومات التي تساعد في معرفة الإبداع والتخطيط لتبنيه وتنتهي بقرار تبني الإبداع أو رفضه، وفي هذه الحالة تتوقف العملية هنا. تسمى المرحلة الثانية بتحقيق الإبداع الإداري، حيث تتكون هذه المرحلة من خطوة إعادة الإبداع وفقاً لخصائص المنظمة وإعادة هيكلة هذه الأخيرة حتى تتوافق مع خصائص الإبداع،

الإبداع الإداري وأثره في تنمية راس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات بقسنطينة
لتأني خطوة توضيح العلاقات بين الإبداع والمتغيرات التنظيمية المختلفة، وأخيرا تنفيذ الإبداع
وإدماجه ضمن الممارسات التنظيمية لإدارة المنظمة كآخر خطوة.

حسب نموذج روجرز، يشخص أعضاء المنظمة، خلال المرحلة الأولى، مشكلة في عملهم ويحاولون إيجاد حل، قد يتخذ هذا القرار لعدة أسباب، كملاحظة انحراف في الأداء بين الأداء الحقيقي والأداء المنتظر. ومن خلال الربط بين المشكلة والإبداع الإداري، يحرص أعضاء المنظمة بأن يستجيب هذا الإبداع للمشكلة المشخصة في المرحلة السابقة ويخططون لتبنيه.⁷

4. مفهوم وأهمية رأس المال البشري

إن بناء المنظمات الذكية يستلزم بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على الاستغلال العقلائي لباقي الموارد، وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم، لأن تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة، وهذا ما يعبر عنه بالرأس المال البشري. هذا الأخير الذي يعرف بأنه "مجموعة من الأفراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم، لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة قدرة على الإبداع من أجل إيجاد حل متخصص أو خلق قيمة".⁸ كما يعرفه آخرون بأنه "المعرفة التي يمتلكها المورد البشري مثل: المهارات، الخبرات، الابتكارات وعمليات التحسين والتنمية".⁹ وتكمن أهمية الرأس المال البشري في:¹⁰

- المورد البشري هو أساس الإبداع والذي يعتبر أساس التنافسية؛
 - إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبيرة، هي مفتاح التنمية الاقتصادية والاجتماعية؛
 - الكفاءات البشرية هي أساس البحث العلمي وتقنياته، توظيف نتائجه؛
 - العنصر البشري هو أساس التنظيم والتنسيق بين مختلف عناصر الإنتاج المادية والبشرية.
- وهكذا فإن الأهمية البالغة للعنصر البشري وما يمتلكه من طاقات خلاقة دعت الاقتصاديين إلى اعتباره العنصر الإنتاجي الأول في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، فلا يمكن أن تنفع كل العمليات اللازمة لتهيئة الوسائل المادية المطلوبة لتحقيق مستوى مناسب من التطور العلمي والارتفاع بمعدلات التنمية دون أن يكون العامل البشري هو المحرك الأول للعملية شريطة أن يكون ذو مستوى مناسب من التطور والتفتح والاندفاع الذاتي.¹¹

5. مكونات الرأسمال البشري

يشمل الرأسمال البشري مضامين واعتبارات الموارد البشرية بصورتها الواسعة، والتي تتضمن سوق العمل والموارد البشرية اللازمة لأداء الأنشطة المختلفة، كما يشمل المتطلبات المحددة الخاصة بالقدرات الفردية للعاملين، ويمكن إيجاز مكونات الرأسمال البشري فيما يلي:¹²

- **الكفاءات:** وهي مجموعة المعارف، الاتجاهات والتصرفات والسلوكيات المستنبطة من التجربة الضرورية لممارسة مهنة معينة؛

- **التجارب والخبرات:** تتمثل في مختلف التجارب والخبرات العلمية والعملية المكتسبة عن طريق ممارسة المهنة؛

- **المعارف والمؤهلات:** تشمل مختلف المعلومات المتراكمة عن طريق التكوين والتعليم.

6. أبعاد الإبداع الإداري وأثرها في تنمية الرأسمال البشري

لا يوجد هناك تحديدا دقيقا لأبعاد الإبداع الإداري، وهذا يعود لاختلاف المداخل التي ينتهجها الباحثون في دراستهم لهذا الموضوع. وباعتبار هذه الدراسة تهدف للتعرف على واقع الإبداع الإداري في المنظمة الجزائرية وعلاقته بتنمية الرأسمال البشري، فقد تم اقتراح نموذجاً لأبعاد الإبداع الإداري يتناسب مع هذه الدراسة، ويتكون من خمسة أبعاد أساسية تعبر عن مكونات الإبداع الإداري وهي:

- **التمكين الإداري:** ويتمثل في "خلق مناخ يشعر المورد البشري بالمسؤولية تجاه عملهم".¹³ ويساعد التمكين الإداري في تنمية الرأسمال البشري بالمنظمة، حيث أن تحسين مستوى كفاءة الأفراد ورفع مستوى الرضا لديهم من الأمور الأساسية التي تتمخض عن تطبيق مفهومه.

وعليه فإن فكرة تنمية الرأسمال البشري للمنظمة هي فكرة ذات أهمية كقوة دافعة ومحصلة مهمة تقف خلف برامج التمكين الإداري، هذا الأخير الذي يعد عاملاً من عوامل النجاح، فالفرد هو المستفيد الأول من هذه البرامج لأن المنظمة التي تحاول تمكين أفرادها تحاول أيضاً منحهم الثقة والسلطة والصلاحيات، وتحاول منحهم الاستقلالية وحرية التصرف.¹⁴

- **الاتصالات التنظيمية:** يتم من خلالها تبادل المعلومات والحقائق والآراء بين الأفراد وعلى جميع المستويات. ومن خلال الاتصال التنظيمي يمكن تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والموارد البشري الاستفادة من المعلومات وإحداث التغيير وتعديل السلوك. وهي وسيلة الرؤساء والمرؤوسين في إنجاز أعمالهم وحل المشكلات، من خلال فتح قنوات الاتصال بين مجموعات العمل حتى تنساب الأفكار الإبداعية، بما يساعد على التجديد وتنمية الرأسمال البشري ونجاحه في حل المشكلات بطريقة إبداعية دون وجود عوائق.

- **نمط القيادة:** يعرف على أنه "درجة السلوك الرسمي الإنساني والتصرف القيادي لشخصية المدير في ممارسته للقوة والنفوذ على مرؤوسيه في المنظمة، مما قد ينعكس ذلك على مدى تفاعل المرؤوسين واستجاباتهم لذلك النمط القيادي وعلى مدى أداء العمليات الإدارية".¹⁵ والقيادة أنواع منها الأوتوقراطية (السلطوية)، يقوم القائد ضمن هذا الأسلوب القيادي باستغلال السلطات الممنوحة له ليحمل أتباعه على القيام بالأعمال وفقا لرغباته وأهوائه، ولا يهتم لأفكارهم وآرائهم. ومنها القيادة الديمقراطية (التشاركية)، تكون ضمنها ثقة القائد بمرؤوسيه كبيرة، فهو يستأنس بآرائهم ويعبر أفكارهم الاهتمام اللازم، وتكون لهم حرية الاتصال، كما يعمل القائد على تقديم النصائح والإرشادات اللازمة مما سيجعلهم يتحملون المسؤولية فتتطور قدرتهم على الإبداع الإداري. أما القيادة التسيبية فالقائد وضمنها يترك لأتباعه حرية التصرف والسلوك دون نصح أو توجيه أو تدخل في شؤونهم.

لا بد من القيادة الجديدة أن تكون أكثر قدرة على التغيير والتعامل بروح إيجابية مع الأفكار الجديدة، لكي تكون نصيرة وراعية للإبداع والمبدعين،¹⁶ وعليه أصبحت مهام القائد المبدع لا يجب أن تنحصر فقط في مجرد التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كإطار تقليدي، بل ينبغي على القادة المبدعين على اختلاف أدوارهم أن يكونوا على إحدى ثلاث حالات هي:¹⁷

- مبدعون في أفكارهم وأساليبهم.

- يتمتعون بالسماحة الإدارية والتحفيزية تمكّن المورد البشري من الإبداع.

- السعي المتواصل لجذب العناصر المبدعة للمنظمة.

وعليه تلعب القيادة دورا هاما ولها تأثيرا حيويا في تنمية وتحفيز إبداع الأفراد من خلال إتباعها لأسلوب المشاركة في إدارة الأفراد، ما يشجع الأفراد على إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية. ولتحقيق ذلك يجب أن تتولى المنظمات تحسين العمل القيادي من خلال إيجاد أنظمة وآليات تخلق معاملة موضوعية مع المرؤوسين وتبادل الرأي والثقة وتشجيع التفكير الإبداعي، الأمر الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي وتحقيق ما تسعى إليه المنظمة لإيجاد مناخ تنظيمي ملائم للوصول إلى أهدافها والحصول على كفاءة رأسمالها البشري.

- **الخوافز:** وتعتبر الخوافز إحدى الوسائل التي تهدف إلى حث الأفراد على العمل بكفاءة وفاعلية، وعلى ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات من خلال الخوافز المادية والمعنوية. ومن أهم الخوافز التي يمكن أن تساهم في تعزيز إبداع المورد البشري ما يعرف ببرامج المشاركة في الربح وبرامج المشاركة في المكاسب، وهي التي تكون عندما يساهم المورد البشري من خلال جهد إضافي في تخفيض النفقات و/أو زيادة الأرباح عن الحد المتوقع، وقد بينت الدراسات ذات العلاقة بالخوافز بأن هناك علاقة طردية بين الإنتاجية وهذا النوع من الخوافز.¹⁸

- **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن متغيرات فرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة الحرية التي يشعر بها الفرد عند اتخاذ القرارات. لقد أضحت المنظمات الهرمية بطيئة الحركة وغير قادرة نتيجة لجمودها وعدم مرونتها على مواجهة المنافسة العالمية في الوقت الحاضر والمستقبل القادم، وتفشل هذه الهياكل في استقطاب الفرد المبدع، فمن المهم استبدال الهياكل التقليدية بهياكل أفقية تعتمد على عمل الفريق، تكنولوجيا المعلومات، شبكات العلاقات والقيادة الجماعية. فالتحول المطلوب هو نحو أشكال تنظيمية مبسطة بمرونة وسرعة وقدرة على تداول المعلومات والمشاركة الفاعلة في نقلها والاستفادة منها، ونظم تعمل على خلق الإبداع الإداري وبناء أفراد مبدعين في المنظمة. هذه الخصائص

الإبداع الإداري وأثره في تنمية راس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات بقسنطينة
تتطلب أفراد ينبغي أن تتم معاملتهم بشكل يختلف عنه في المنظمات التقليدية، من أجل
جذب المبدعين والكفاءات المناسبة أو تحسين مستوى رأس مالها البشري.¹⁹

المحور الثاني: الدراسة الميدانية

يتم تقديم، من خلال هذا المحور، إجراءات الدراسة الميدانية، عرض وتحليل نتائج
الاستبيان ثم تحليل واختبار فرضيات البحث.

1. مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموع موظفي المديرية الولائية للاتصالات بقسنطينة²⁰، والذين
يبلغ عددهم 98 عاملا، منهم 43 إطارا، 25 عون تحكم و 51 عون تنفيذ. ونظرا لتجانس أفراد
المجتمع تم اختيار عينة عشوائية بسيطة ممثلة لكل أفراد المجتمع، حيث تم الاعتماد في تحديد حجم
العينة على معادلة هيربرت أركن:

$$n = \frac{p(1-p)}{(SE \div t) + [p(1-p) \div N]}$$

حيث:

N: حجم المجتمع.

t: الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة 0.95 = 1.96.

SE: نسبة الخطأ = 0.05.

P: نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.05.

لقد حدد حجم العينة بـ 80 مفردة، إذ تم توزيع 80 استمارة، إلا أنه لم يتسنى استرجاع إلا 70
استمارة قابلة للتحليل.

2. ثبات أداة الدراسة

تم قياس ثبات أداة الدراسة من خلال احتساب معامل الاتساق الداخلي ألفا كرونباخ، حيث بلغ معامل الاتساق الداخلي الكلي للأداة 83.6% وبالتالي يمكن اعتبار أن شرط الثبات تحقق (معدل ألفا المقبول يساوي أو يزيد عن 0.6)، وعليه يمكن اعتماد الاستبيان كأداة لقياس متغيرات الدراسة والعلاقة فيما بينها.

3. تحليل نتائج الدراسة

أ- الخصائص الشخصية والوظيفية: يبين الجدول رقم (01) توزيع عينة الدراسة حسب الخصائص الشخصية والوظيفية كالجنس، العمر، المؤهل العلمي والأقدمية في العمل.

الجدول رقم (01): الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة (ن = 70)

المتغيرات الشخصية والوظيفية	التكرار	النسبة %	النسبة المئوية المجمعة
الجنس	ذكر	36	51.4
	أنثى	34	48.6
العمر	أقل من 30 سنة	14	20
	من (30-40) سنة	39	55.7
	من (41-50) سنة	11	15.7
	أكبر من 55 سنة	6	8.6
	أقل من 55 سنة	100	100
المؤهل العلمي	ثانوي فما دون	00	00
	جامعي	56	80
	دراسات عليا	7	10
	أخرى	7	10
	أقل من 5 سنوات	39	55.7

الإبداع الإداري وأثره في تنمية راس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات بقسنطينة

87.1	31.4	22	من(5-10)سنوات	الأقدمية في العمل
100	12.9	9	أكبر من10سنوات	

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج برنامج spss

ب- تحليل نتائج فقرات المتغيرات المستقلة (الإبداع الإداري): والتي تتضمن كل من التمكين الإداري للاتصالات التنظيمية، نمط القيادة، الحوافز والهيكل التنظيمي. والجدول الموالي يبين النتائج المحصلة وفقا لإجابات مفردات العينة بخصوص أبعاد الإبداع الإداري

الجدول رقم (02): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الإبداع الإداري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
01	يتسم العمل الإداري باللامركزية، تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.	3.714	1.205	مرتفعة
02	تتوفر لدى الموظف رؤية واضحة عن أهداف المنظمة وغاياتها.	3.971	0.932	مرتفعة
03	يتملك الموظفون صلاحيات لأداء العمل بأعلى قدر من الاستقلالية.	4.157	0.754	مرتفعة
04	تهتم الإدارة بالتدريب لمساهمة في تحسين الأداء الإبداعي للموظف.	3.571	1.280	متوسطة
التمكين الإداري				
05	يشجع الرؤساء المرؤوسين على الاتصالات من أسفل إلى أعلى.	3.657	0.866	متوسطة
06	يشجع الرؤساء المرؤوسين على إبداء مقترحاتهم.	4.129	0.721	مرتفعة
07	لا توجد صعوبة في الاتصال بالإدارة.	3.743	0.863	مرتفعة
08	نظم الاتصالات الإدارية توفر المعلومات للموظفين بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب.	3.971	0.884	مرتفعة
الاتصالات التنظيمية				
09	يشارك الرئيس مرؤوسيه في تحديد أهداف الإدارة أو القسم الذي يعمل فيه.	3.929	0.857	مرتفعة
10	يشارك المرؤوسين في وضع الخطط وإجراءات العمل.	3.700	1.026	مرتفعة
11	تطرح الإدارة الأفكار على المرؤوسين لمناقشتها.	3.971	0.816	مرتفعة
12	تساعد مشاركة المرؤوسين في تحديد أهداف الإدارة على إيجاد روح الإبداع والابتكار للموظف.	4.286	0.783	مرتفعة
نمط القيادة				
13	يكافأ الموظف عندما يقدم أفكار جديدة تخدم العمل.	3.700	0.906	مرتفعة

14	تقدر الإدارة الموظف المبدع في أداء عمله.	4.043	0.875	مرتفعة
	الحوافز	3.871	0.750	مرتفعة
15	طبيعة العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين في الإدارة أو الأقسام التابعة لها واضحة.	4.071	0.573	مرتفعة
16	يتوافق الهيكل التنظيمي في الإدارة مع طبيعة ومهام العمل.	3.943	0.587	مرتفعة
	الهيكل التنظيمي	4.007	0.470	مرتفعة
	الإبداع الإداري	3.916	0.445	مرتفعة

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج برنامج spss

- التمكين الإداري:

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن اتجاهات مفردات الدراسة كانت إيجابية نحو فقرات بعد التمكين الإداري، حيث بلغ المتوسط الحسابي 3.85، وهو ما يقابل مستوى موافقة مرتفعة، فالملاحظ هو وجود اتفاق تقريبا في الإجابات اتجاه فقرات بعد التمكين الإداري، فكانت محصورة بين 3.57 و4.16، ما يدل على أن المديرية تولي اهتماما كبيرا لتمكين وتطوير قدرات موظفيها، فتمنح صلاحيات كافية للموظفين لأداء العمل باستقلالية وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

- الاتصالات التنظيمية:

تشير بيانات الجدول، وفقا لآراء مفردات عينة الدراسة، إلى أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات الاتصالات التنظيمية قد بلغ 3.87، ما يعني وقوعه في منطقة موافق على سلم ليكرت، وهو ما يقابل درجة موافقة مرتفعة، حيث أن قيمة المتوسط الحسابي تقع في المجال 3.66-5. كما يلاحظ من الجدول أن مستوى فقرات المجال جاءت بين متوسط ومرتفع، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين 3.65 و4.13. تشير هذه النتائج إلى أن نظام الاتصال بالمديرية جيد، يوفر المعلومات للموظفين بالسرعة الممكنة وفي الوقت المناسب، بسبب تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على الاتصالات من أسفل إلى أعلى وتشجيعهم على إبداء مقترحاتهم.

- نمط القيادة:

الملاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها، حول بعد نمط القيادة، هو وجود اتفاق في إجابات مفردات عينة الدراسة، حيث أن مستوى قيم المتوسطات الحسابية للفقرات جاءت كلها

الإبداع الإداري وأثره في تنمية راس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات بقسنطينة مرتفعة، فبلغ المتوسط الحسابي لجميع فقرات النمط القيادي 3.97، ما يدل على أن أسلوب الرئيس في الإشراف داخل المديرية يتسم بالديمقراطية، وبالتالي وجود قيادة داعمة تطرح الأفكار على مرؤوسيهامناقشتها وتشركهم في تحديد مختلف الأهداف، الخطط وإجراءات العمل، وتساعدهم على إيجاد روح الإبداع.

- الحوافز:

يتضح من نتائج الجدول أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة كانت إيجابية نحو فقرات بعد الحوافز بالمديرية، وذلك لأن متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الحسابي لأداة الدراسة (3). كما أن مستوى الموافقة عن هذا البعد جاء مرتفع بمتوسط حسابي بلغ 3.87، ما يدل على أن نظام الحوافز المعمول به مناسب من وجهة نظرهم. فالملاحظ هو وجود اتفاق تقريبا في الإجابات اتجاه فقرات بعد الحوافز حيث بلغ المتوسط الحسابي لكل فقرة مستوى مرتفع، وأخذت الإجابات القيمتين 4.04 و 3.7، ما يدل على رضا المستجوبين عن نظام الحوافز المطبق، باعتباره يكافئ الموظف المبدع ويقدره.

- الهيكل التنظيمي:

تشير بيانات الجدول أعلاه، وفقا لآراء مفردات الدراسة، إلى أن المتوسط الحسابي العام للهيكل التنظيمي في المديرية قد بلغ 4.00، ما يعني وقوعه في منطقة موافق لسلم ليكرت، وبدرجة موافقة مرتفعة. والملاحظ أن هناك تقارب في إجابات مفردات العينة تجاه فقرات الهيكل التنظيمي، حيث بلغت المتوسطات الحسابية 4.07 و 3.94 على التوالي، ما يدل على رضا الموظفين تجاه الهيكل التنظيمي، الذي يتوافق مع طبيعة ومهام العمل، ويوضح طبيعة العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين. كما يتضح أن الهيكل التنظيمي كأحد المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري يساهم بدرجة جيدة في توفير المناخ الإبداعي.

بصفة عامة يتبين أن المتوسط الحسابي لأبعاد الإبداع الإداري مجتمعة جاء مرتفع وقدر بـ 3.91، ما يعني وقوعه في منطقة موافق على سلم ليكرت، وبدرجة موافقة مرتفعة. تدل هذه

النتائج على توفر أبعاد الإبداع الإداري بصفة جيدة بالمديرية. وعليه يمكن القول بأن المديرية مطالبة بالاستمرار لتحسين ظروف الإبداع الإداري داخلها بما يسهم في مواصلة دعم الموظفين في تعزيز قدراتهم الإبداعية وفي تحسين مستوى رأسمالها البشري.

ج- تحليل نتائج فقرات المتغير التابع (تنمية الرأس المال البشري)

يتضمن الجدول أدناه النتائج المحصلة وفقا لإجابات مفردات العينة بخصوص المتغير التابع والمتمثل في تنمية الرأس مال البشري.

الجدول رقم (03): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتنمية لرأس مال البشري

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
17	يتمتع الموظفون بالمهارة المهنية والمعرفة الفنية المطلوبة لإنجاز العمل بكفاءة.	4.043	0.550	مرتفعة
18	يقوم الموظفون بإنجاز المهام الموكلة إليهم في حينها دون تأخير.	4.943	0.678	مرتفعة
19	يملك الموظفون القدرة على التخطيط المسبق للوصول إلى الأداء الجيد.	4.043	0.523	مرتفعة
20	يقدم الموظفون العون والمساعدة لزملائهم لإنجاز العمل.	4.314	0.603	متوسطة
الرأس مال البشري		4.086	0.403	مرتفعة

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج برنامج SPSS

الملاحظ من خلال الجدول هو عدم وجود تفاوت في إجابات مفردات عينة الدراسة اتجاه فقرات متغير تنمية الرأس مال البشري، حيث أن المتوسطات الحسابية لجميع الفقرات بلغت قيمة أكبر من 3.94 وهو ما يعني وقوعها جميعا في منطقة موافق على سلم ليكرت. حيث جاءت الفقرتين (17) (19) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ 4.04، تليهما الفقرة (20) بمتوسط حسابي قدره 4.31، ثم الفقرة (18) بمتوسط بلغ 3.94. وهذه النتائج تدل على وجود اتجاهات إيجابية من طرف الموظفين نحو تنمية الرأس مال البشري، وأن مستواهم جيد من حيث إنجاز المهام بمهارة وفي حينها والقدرة على التخطيط وغيرها مرتفعاً، وهذا ما يؤكد المتوسط الحسابي العام للأداء الوظيفي،

الإبداع الإداري وأثره في تنمية راس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات بقسنطينة
والذي بلغ 4.08، ما يعني وقوعه في منطقة موافق على سلم ليكرت، وهو ما يدل على أن مستوى
أداء الرأسمال البشري بالمديرية محل الدراسة مرتفع.

4. اختبار فرضية الدراسة

يتم اختبار فرضية الدراسة "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإبداع الإداري في
تنمية الرأسمال البشري عند مستوى معنوية 0.05" باستخدام أسلوب تحليل الانحدار البسيط لمعرفة
أثر كل بعد من أبعاد الإبداع الإداري، مأخوذة بصورة منفردة، في تنمية الرأسمال البشري بمديرية
الاتصالات بقسنطينة، وكذا تحليل الانحدار المتعدد لمعرفة أثر أبعاد الإبداع الإداري مأخوذة بصورة
مجتمعة في تنمية الرأسمال البشري. والجدول الموالي يتضمن نتائج قياس أثر الإبداع الإداري في تنمية
الرأسمال البشري.

الجدول رقم (05): تأثير أبعاد الإبداع الإداري في تنمية الرأسمال البشري

Sig مستوى الدلالة	F المحسوبة	β معامل الانحدار	A ثابت الانحدار	R ² معامل التحديد	R معامل الارتباط	المتغير التابع تنمية الرأسمال البشري
						المتغيرات المستقلة
0.001	11.711	0.383	3.169	0.147	0.383	التمكين الإداري
0.000	23.726	0.509	2.799	0.259	0.509	الاتصالات التنظيمية
0.004	9.142	0.344	3.164	0.119	0.344	نمط القيادة
0.031	4.862	0.258	3.548	0.067	0.258	الخوافر
0.014	2.230	0.178	3.473	0.032	0.178	الهيكل التنظيمي
0.000	19.371	0.471	2.413	0.222	0.471	أبعاد الإبداع الإداري مجتمعة

المصدر: تم إعداده بالاعتماد على نتائج برنامج spss

تؤكد نتائج الجدول الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05
للتمكن الإداري على تنمية الرأسمال البشري، حيث بلغ معامل الارتباط R قيمة 0.383. أما
معامل التحديد R² فقد بلغ 0.147، أي ما قيمته 0.147 من التغيرات في مستوى تنمية الرأسمال
البشري ناتج عن التمكين الإداري. كما بلغ ثابت الانحدار a قيمة 3.169، وذلك يعني أن قيمة
مستوى تنمية رأسمال البشري تساوي 3.169 في حالة ما إذا كان التمكين الإداري يأخذ القيمة

صفر. هذا وبلغ معامل الانحدار β 0.383، وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة من تطبيق التمكين الإداري يؤدي إلى زيادة في تنمية الرأسمال البشري بقيمة 0.383.

وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 للاتصالات التنظيمية على تنمية الرأسمال البشري، حيث بلغ معامل الارتباط R قيمة 0.509، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.259، أي ما قيمته 0.259 من التغيرات في مستوى تنمية الرأسمال البشري ناتج عن الاتصالات التنظيمية، كما بلغ ثابت الانحدار a قيمة 2.799، وذلك يعني أن قيمة مستوى تنمية الرأسمال البشري تساوي 2.799 في حالة ما إذا كانت الاتصالات التنظيمية تأخذ القيمة صفر. هذا وبلغ معامل الانحدار β 0.509، وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة من تطبيق الاتصالات التنظيمية يؤدي إلى زيادة في تنمية الرأسمال البشري بقيمة 0.383.

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لنمط القيادة في تنمية الرأسمال البشري، حيث بلغ معامل الارتباط R قيمة 0.344، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.119، أي ما قيمته 0.119 من التغيرات في مستوى تنمية الرأسمال البشري ناتج عن النمط القيادي المتبع، كما بلغ ثابت الانحدار a قيمة 3.164، وذلك يعني أن قيمة مستوى تنمية الرأسمال البشري تساوي 3.164 في حالة ما إذا كان نمط القيادة يأخذ القيمة صفر. هذا وبلغ معامل الانحدار β 0.344، وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة من تطبيق نمط القيادة يؤدي إلى زيادة في تنمية الرأسمال البشري بقيمة 0.344.

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أيضا وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لبعد الهيكل التنظيمي في تنمية الرأسمال البشري، حيث بلغ معامل الارتباط R قيمة 0.178، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.032، أي ما قيمته 0.032 من التغيرات في تنمية الرأسمال البشري ناتج عن الهيكل التنظيمي، كما بلغ ثابت الانحدار a قيمة 3.473، وذلك يعني أن قيمة مستوى تنمية الرأسمال البشري تساوي 3.548 في حالة ما إذا كان الهيكل التنظيمي يأخذ القيمة صفر. هذا وبلغ معامل الانحدار β قيمة 0.178، وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة من تطبيق الهيكل التنظيمي يؤدي إلى زيادة تنمية الرأسمال البشري بقيمة 0.178.

الإبداع الإداري وأثره في تنمية راس المال البشري دراسة ميدانية بمديرية الاتصالات بقسنطينة

وعلى العموم تؤكد نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 لأبعاد الإبداع الإداري مجتمعة في تنمية الرأسمال البشري، حيث بلغ معامل الارتباط R قيمة 0.471، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ 0.222، وتشير هذه القيمة إلى أن المتغير المستقل الرئيسي، والمتمثل في الإبداع الإداري ممثلاً في أبعاده الخمس (التمكين الإداري، الاتصالات التنظيمية، نمط القيادة، الحوافز والهيكل التنظيمي) يمكنه تفسير ما قيمته 0.222 من تباين المتغير التابع (تنمية الرأسمال البشري). كما بلغ ثابت الانحدار a قيمة 3.548، وهذا يعني أن قيمة مستوى تنمية الرأسمال البشري تساوي 3.548 في حالة ما إذا كانت الحوافز تأخذ القيمة صفر، وقد بلغ معامل الانحدار β 0.258، وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بدرجة واحدة من تطبيق نظام الحوافز يؤدي إلى زيادة مستوى تنمية الرأسمال البشري بقيمة 0.258، ما يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية، وعليه "يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإبداع الإداري في تنمية الرأسمال البشري عند مستوى معنوية 0.05". إذن الإبداع الإداري بالمديرية محل الدراسة عنصراً مهماً في تنمية رأسمالها البشري.

خاتمة

إن أهمية الإبداع الإداري في الارتقاء بتنمية وتطوير الرأسمال البشري للمنظمة تبرز من خلال المكانة التي يحتلها الإبداع في حياتنا المعاصرة، فهو جوهر عملية التنمية الفعالة لأداء المورد البشري في المنظمات، بل هي مطلب أساسي من أجل مواكبة كافة التغيرات والمستجدات والنهوض بمستوى أداء المنظمات ورأسمالها البشري، ومن هنا يتضح بأن عمليات الإبداع الإداري ليست حالات رتيبة من التفكير، بل إنها تصورات هادفة إلى تفجير الطاقات الإنسانية الكامنة في المورد البشري والمنظمة على حد سواء، كما أن نتائجها هي ذات أبعاد تنموية فاعلة لخدمة المنظمة. وعليه، واستناداً لتحليل بيانات الدراسة الميدانية واختبار فرضية الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- اتجاهات مفردات عينة الدراسة نحو طبيعة الإبداع الإداري إيجابية بمتوسط حسابي 3.91، يأتي في مقدمتها بعد الهيكل التنظيمي 4.00، يليه نمط القيادة 3.97، ثم الاتصالات التنظيمية 3.875 فالحوافز 3.871، وأخيراً التمكين الإداري 3.85.

- مستوى أداء الرأسمال البشري مرتفعاً من حيث إنجاز المهام بمهارة والقدرة على التخطيط الجيد للعمل وغيرها.

- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد الإبداع الإداري مجتمعة على مستوى تنمية الرأسمال البشري بالمديرية حيث بينت نتائج تحليل الانحدار البسيط تأثير كل بعد من أبعاد الإبداع الإداري في تنمية الرأسمال البشري.

في ضوء النتائج المتوصل إليها، من خلال هذه الدراسة، نحاول تقديم بعض الاقتراحات والتي قد تساهم في الاهتمام أكثر بالإبداع الإداري، والذي من شأنه المساهمة في تنمية الرأسمال البشري:

- تحقيق التميز الدائم يرتبط بالرأسمال البشري ذو القدرات الذهنية والإبداعية التي تبقى كامنة ما لم يتم تحريكه وتنشيطه واستغلاله أحسن استغلال من خلال تفعيل الإبداع الإداري داخل المنظمة.

- ضرورة تشجيع موظفي مديرية الاتصالات بقسنطينة على الإبداع والتفوق واكتساب المهارة والمعرفة، تحفيز المبدعين، تشجيع روح المبادرة وتدفق المعلومات والشفافية والاتصال المستمر، إيجاد نظام فعال للحوافز (المادية والمعنوية)، لما لذلك من نتائج إيجابية تعود بالنفع عليهم وعلى المديرية ككل.

- على قيادات المديرية تفعيل ودعم الأساليب التي تحقق الإبداع الإداري وتعزيزه من خلال إتاحة الفرصة للموارد البشري بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة وطرح أفكاره البناءة بالمنظمة، والذي يؤدي إلى التزامه وغرس الثقة في نفسه وبالتالي يسود جو من الثقة داخل المديرية، وما لذلك من نتائج إيجابية على مستواهم الإبداعي بما يساعد على تحقيق الأهداف العامة.

- العمل على توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية تهدف إلى زيادة وتحسين مستوى الأداء بما يتناسب مع القوانين واللوائح والإجراءات والأهداف الحديثة.

- العمل على إيجاد نوع من التعاون بين المنظمات وبين مراكز التدريب والبحوث لرفع مستوى الأداء الإبداعي وتنمية المنظمة ورأسماها البشري.

1. حاتم علي حسن رضا، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، جدة، 2004، ص: ص: 7، 178، 181، 184، 188.
2. طلال نصير، أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء الموارد البشرية بالبنوك التجارية الأردنية، مداخلة من المؤتمر الدولي الموسوم: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البلدة، 2011، ص: ص: 59-76.
3. Ekvall, Goran, **Organizational Climate For Creativity and Innovation**, European Journal Of Work And Organizational Psychology, 1996, pp: 320-326.
4. شليبي إسماعيل السويطي، واقع الإبداع الإداري لدى إدارات المصارف العاملة في الضفة الغربية، جامعة القدس المفتوحة القدس، 2008، ص: 5.
5. فايز جمعة النجار ونازم محمود الأحمد ملكاوي، نظم المعلومات وأثرها في مستويات الإبداع، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، ع2، عمان، 2010، ص: ص: 264-265.
6. Jean-Luc Charron, Sabine Sépari, **Organisation et Gestion de l'Entreprise**, Dunod, Paris, 2002 p :77.
7. Simon Alcouffe, La Recherche Sur Les Innovation Managériales En Comptabilité Et Contrôle De Gestion, Lyon, 2004, p:9-10.
8. سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع الطبعة العربية، عمان، 2009، ص: 169.
9. عبد الستار حسين يوسف، دراسة وتقييم رأس المال الفكري في شركات الأعمال، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان 2005، ص: 6.
10. Nesbit. T, An Investigation into Core Management Skills for Keeping E- Commerce on Track, Massey University, Research Report, Palmeston North, 2001.
11. نافز علي محمد، علي أحمد، الأهمية التنموية للرأسمال البشري في الوطن العربي ودور التربية والتعليم فيه، فلسطين، على الموقع: www.gou.eduarabicresearchProgram، ص: 7.
12. حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص: 84.
13. JeanMoisset& Autres, **La Gestion des Ressources Humaines**, Presse de l'Université de Québec Canada, 2003, p 279.
14. يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص: 65.
15. عاكف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص: 94.
16. أسامة خيري، إدارة الإبداع والابتكارات، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص: 81.
17. جمال خير الله، الإبداع الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2009، ص: 137، 136.
18. Daft.R, **Management**, The Dryden press, 5th edition , South Westen Ohio, 1997 p:556, 557.
19. يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره، ص: 271، 272.
20. أنشئت المديرية العمالية للاتصالات بقسنطينة عام 2003، أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر واتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم، وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية وهي تابعة للوحدة الإقليمية للاتصالات بولاية قسنطينة والتي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في الجزائر العاصمة.