



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر رأس المال البشري على الإبداع الإداري

دراسة ميدانية بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة:

أ.د/شنافي نوال

من إعداد الطالبة:

ضحوة خليدة

الموسم الجامعي: 2018-2019

قسم علوم التسيير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
بَدَأَ خَلْقَ الْإِنسَانِ
مِنْ طِينٍ مِنْ تَلْهَاتٍ
فَاتَّخَذَ الْإِنسَانَ
أَحْسَنَ الْوَجْهِ
الْقَدِيمِ

قال الله تعالى:

﴿ قُلِ اعْمَلُوا فَسِيرَی اللّٰهُ عَمَلِكُمْ وَرَسُولِهِ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

التوبة الآية 94

﴿ قَالُوا سُبْحٰنَكَ لَا عِلْمَ لَنَا بِإِلٰهٰ مَا عَلَّمْتَنَا بِإِذْنِكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ ﴾

البقرة الآية 32

اللهم هذا جهدي.
جهد عاجز أمام فيضك.
فيض المنعم الوهاب.
اللهم اجعل عملي هذا
نافعا لعبادك.
واجعله في ميزان حسناتي
يوم العرض عليك

الإهداء

إلى أمي الحبيبة
جسر الحب الصاعد بي للجنة، رضاك وديان من نهر الرضا
إلى أبي الحنون
الذي استمد من سنا روحه ينابيع الأمل وضوء الوفاء
إلى زوجي الوفي
الذي وقف بجاني وأمدني بالعزيمة والإصرار
إلى إخوتي وأخواتي تقديراً ووفاءً
إلى فلذتي كبدي وقرّة عيني سلوتي في دنيتي
إبراهيم وأنس
إلهم جميعاً أهدي ثمرة حصادي العلمي
سائلاً العلي القدير أن ينفع به

شكر و عرفان

حمداً لمن أبدع الكون على غير سبق مثال .. وشكراً لمن أودع فيه ما فيه من عبر وأمثال..
وثناء لله على من علم بالقلم .. علم الإنسان ما لم يعلم .. وصلاة وسلاماً على سيدنا محمد
وعلى آله وصحبه ومن اهتدى بهديه.

لا يسعني إلا أن أتقدم بعد شكر الله بشكر كل من كان سبباً في إتمام هذه الدراسة
واعترافاً بالفضل والجميل إلى أهله، فإنني أخص بالشكر والتقدير المشرفة على هذه
المذكرة الدكتورة شنافية نوال، التي أعطتني من وقتها وجهدها وعملها الشيء الكثير
للوصول بهذا العمل إلى المستوى العلمي اللائق، فجزاها الله عني خير الجزاء وأمد في عمرها
وأحسن عملها.

كما يسرني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى الأساتذة الذين تفضلوا بالموافقة على تحكيم
أداة الدراسة "الإستبانة" وأبدوا لي ملاحظاتهم القيمة التي ارتقت بمستوى الإستبانة.
كما وأتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه
المذكرة لإثرائها والارتقاء بها لتظهر بالشكل المطلوب، فجزاهم الله خير الجزاء.
كما أتوجه بخالص التقدير لكل من سهل لي مهمة جمع البيانات وساعدني في توزيع وجمع
الإستبانات من الإخوة العاملين بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر والذين وافقوا
مشكورين على الإجابة على أسئلة الإستبانة الخاصة بالدراسة وأخص بالذكر السيد
مدير الفرع الجهوي.

وكذلك لكل من مد لي يد العون سواء بالتوجيه أو المشورة أو تزويدي بالمراجع ولا أملك
لهم جميعاً إلا الدعاء الخالص بأن يجزل الله لهم الأجر والمثوبة.
ويبقى عظيم شكري وامتناني لجميع صديقاتي اللاتي وقفن بجواري وقدمن لي كل العون
والتشجيع لإنجاز هذا العمل، وأخص بالذكر بوشباك ربيعة فجزاهم الله خير الجزاء.
وختاماً أسأل الله العلي القدير أن ينتفع بهذا العمل و أن يوفق الجميع لما يحبه و يرضاه
وأن يجعل أعمالنا خالصة لوجهه الكريم، إنه ولي ذلك والقادر عليه.
فإن كنت قد أصبت فذلك فضل الله يؤتيه من يشاء، وإن كنت غير ذلك فحسبي أنني
اجتهدت، والله الموفق وهو المستعان.

الفهرس

الصفحة	المحتوى
I	الإهداء
II	شكر و عرفان
III	الفهرس
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
X	الملخص باللغة العربية
XI	الملخص باللغة الإنجليزية
أ	المقدمة.....

الفصل الأول : منهجية الدراسة والدراسات السابقة

2	تمهيد.....
3	المبحث الأول: منهجية الدراسة.....
3	المطلب الأول: إشكالية الدراسة.....
3	المطلب الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.....
3	أولاً: أهمية الدراسة.....
4	ثانياً: أهداف الدراسة.....
4	المطلب الثالث: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.....
6	المبحث الثاني: فرضيات الدراسة، نموذجها وحدودها.....
6	المطلب الأول: فرضيات الدراسة.....
6	المطلب الثاني: نموذج الدراسة.....
7	المطلب الثالث: حدود الدراسة.....
8	المبحث الثالث: الدراسات السابقة.....
8	المطلب الأول: الدراسات المتعلقة برأس المال البشري.....
10	المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري.....
12	المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية.....
14	خلاصة الفصل الأول.....

الفصل الثاني: رأس المال البشري – تأطير نظري -

16	تمهيد.....
17	المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري.....
17	المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري.....
19	المطلب الثاني: أهمية رأس المال البشري.....
21	المطلب الثالث: خصائص ومكونات رأس المال البشري.....
21	أولاً: خصائص رأس المال البشري.....
21	ثانياً: مكونات رأس المال البشري.....
24	المبحث الثاني: أبعاد رأس المال البشري، نظرياته وطرق قياسه.....
24	المطلب الأول: أبعاد رأس المال البشري.....
26	المطلب الثاني: نظريات رأس المال البشري.....
26	أولاً: نظرية شولتز.....
27	ثانياً: أبحاث بيكر.....
28	ثالثاً: أبحاث مينسر.....
29	رابعاً: إسهامات أوديورن.....
30	المطلب الثالث: طرق قياس رأس المال البشري.....
30	أولاً: مناهج التكلفة.....
33	ثانياً: مناهج القيمة.....
36	ثالثاً: القياس غير الكمي للموارد البشرية.....
39	المبحث الثالث: إدارة رأس المال البشري.....
39	المطلب الأول: استقطاب رأس المال البشري.....
41	المطلب الثاني: تطوير رأس المال البشري وتنشيطه.....
48	المطلب الثالث: المحافظة على رأس المال البشري.....
56	خلاصة الفصل الثاني.....

الفصل الثالث: الإبداع الإداري – تأطير نظري-

58	تمهيد.....
59	المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري.....
59	المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري.....
59	أولاً: مفهوم الإبداع.....

60ثانيا: مفهوم الإبداع الإداري
62المطلب الثاني: أهمية الإبداع الإداري، مراحل ومستوياته
62أولا: أهمية الإبداع الإداري
63ثانيا: مراحل الإبداع الإداري
66ثالثا: مستويات الإبداع الإداري
69المطلب الثالث: أنواع الإبداع الإداري وخصائصه
69أولا: أنواع الإبداع الإداري
70ثانيا: خصائص الإبداع الإداري
72المبحث الثاني: أبعاد الإبداع الإداري، نظرياته وطرق قياسه
72المطلب الأول: أبعاد الإبداع الإداري
76المطلب الثاني: نظريات الإبداع الإداري
76أولا: نظرية March & Simon
76ثانيا: نظرية Burns & Stalker
76ثالثا: نظرية Wilson
77رابعا: نظرية Harvey & Mill
77خامسا: نظرية Hang & Aiken
78سادسا: نظرية Zaltman & others
79المطلب الثالث: طرق قياس الإبداع الإداري
80المبحث الثالث: أثر رأس المال البشري على الإبداع الإداري
80المطلب الأول: أثر المعرفة على الإبداع الإداري
81المطلب الثاني: أثر المهارات والقدرات على الإبداع الإداري
82المطلب الثالث: أثر الخبرة على الإبداع الإداري
82المطلب الرابع: أثر الابتكار على الإبداع الإداري
83خلاصة الفصل الثالث

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات

85تمهيد
86المبحث الأول: تقديم عام للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM
86المطلب الأول: التعريف بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ANGEM ونشأتها
86أولا: التعريف بالوكالة ANGEM

86ثانيا: نشأة الوكالة ANGEM
87المطلب الثاني: أهداف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر ونشاطها
87أولا: أهداف الوكالة ANGEM
87ثانيا: نشاط الوكالة ANGEM
90المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر
93المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
93المطلب الأول: مجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات
93أولا: مجتمع وعينة الدراسة
93ثانيا: طرق جمع البيانات
93المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
94المطلب الثالث: أداة الدراسة، صدقها وثباتها
94أولا: أداة الدراسة
95ثانيا: صدق أداة الدراسة
96ثالثا: ثبات أداة الدراسة
98المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها
98المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث
102المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة
102أولا: اختبار التوزيع الطبيعي
103ثانيا: تحليل محاور الإستبانة
111المطلب الثالث: اختبار الفرضيات
111أولا: اختبار الفرضية الرئيسية
112ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية
114خلاصة الفصل الرابع
115الخاتمة
120قائمة المراجع
129الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
22	مكونات رأس المال البشري	01
29	مصفوفة الموارد البشرية لأوديورن	02
46-45	الفرق بين التعليم والتدريب	03
95	مقياس ليكارت الخماسي	04
96	معاملات الصدق والثبات	05
99-98	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	06
102	اختبار التوزيع الطبيعي	07
103	الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكارت الخماسي	08
106-104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور رأس المال البشري	09
109-108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات محور الإبداع الإداري	10
111	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج	11
112	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة في الإبداع الإداري	12

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
6	النموذج المقترح للدراسة	01
31	معالجة تكاليف الموارد البشرية	02
42	أساليب تطوير رأس المال البشري	03
49	أساليب المحافظة على رأس المال البشري	04
54	مراحل الاغتراب التنظيمي	05
64	مراحل العملية الإبداعية	06
65	مراحل العملية الإبداعية حسب هاريس	07
90	الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر	08
99	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	09
100	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر	10
100	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	11
101	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة	12
101	خصائص أفراد عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة	13

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
129	قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة	01
130	الإستبانة باللغة العربية	02

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات العمال الإداريين بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة نحو مستوى رأس المال البشري السائد فيها والتعرف أيضا على مستوى الإبداع الإداري لديهم ، هذا بالإضافة إلى معرفة أثر رأس المال البشري بأبعاده المختلفة على الإبداع الإداري لدى العاملين.

ويتكون مجتمع الدراسة المستهدف من العمال الإداريين بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة، والبالغ عددهم 60 عاملا إداريا، ولقد اعتمدنا أسلوب الحصر الشامل في الدراسة ، حيث تم توزيع الاستبانات عليهم عبر زيارات ميدانية وتم استرجاع 39 إستبانة، بعد فحصها تم استبعاد 3 لعدم استيفائها الشروط المطلوبة ليكون عدد الإستبانات الصالحة للتحليل 36 إستبانة، وتم الاعتماد على عدة أساليب إحصائية لتحليل البيانات منها: مقياس الإحصاء الوصفي، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار كوجحروف سمرنوف، معامل الثبات وصدق المحك.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن مستوى رأس المال البشري السائد بالوكالة جاء متوسطا، كما أن مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين فيها جاء مرتفع، وتبين وجود أثر معنوي لرأس المال البشري على الإبداع الإداري حيث فسر الرأس المال البشري ما نسبته (54.3%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري.

وعلى ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج يمكن تقديم بعض الاقتراحات التالية : ضرورة رفع مستوى المعرفة بالوكالة وذلك بوضع إستراتيجية فعالة لاستقطاب حاملي المعرفة وتشجيع موظفيها على تشارك المعرفة فيما بينهم ، كما عليها الحفاظ على مستوى الإبداع الإداري لديها والاستفادة من هذا المستوى المرتفع في تطوير برامجها ونشاطاتها.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، رأس المال الفكري، الإبداع، الإبداع الإداري، المعرفة، المهارات.

Abstract

This study aimed to identify the trends of the administrative workers in the National Agency for the management of the microcredit in order to reach the level of the human capital prevailing in them and also to know the level of their managerial creativity, in addition to knowing the impact of human capital in its various dimensions on administrative creativity among employees.

The target population of the study consisted of the administrative workers of the National Agency for Microcredit Management in Biskra, numbering 60 administrative workers. We adopted the comprehensive inventory method in the study. The questionnaire was distributed through field visits and 39 questionnaires were retrieved. The number of questionnaires valid for the analysis was 36, and several statistical methods were used to analyze the data, including descriptive statistics, multiple regression analysis, Kolmogorov-Smirnov test, stability coefficient and truth of the test.

The study found that the level of human capital prevailing in the agency was average, and the level of administrative creativity among its employees was high. It also showed a significant effect of human capital on administrative innovation, where the human capital accounted for (54.3%) of changes in administrative innovation.

In the light of the results achieved, some suggestions can be made: the need to raise the level of knowledge of the Agency by developing an effective strategy to attract knowledge holders and encourage their employees to share knowledge among them, maintain their level of administrative innovation and benefit from this high level in the development of their programs and activities.

Keywords: human capital, intellectual capital, creativity, management innovation, knowledge, skills.

المقدمة

لما كانت الإدارة تقوم على توجيه جهد بشري في حدود المنظمة، أيا كان طابعها عامة أو خاصة، فإنها تركز على العنصر الإنساني وتدور حول ما يمارسه من أنشطة، ومن هنا يتأكد القول بأن الإدارة تنظيم إنساني وليس تنظيمياً آلياً كما يتصوره البعض. ولقد تبين بما لا يدع مجالاً للشك أن العنصر البشري هو الأساس، فهو الذي يقوم بمجموع العمليات بما فيها الفكرية، وهذا الاكتشاف الذي عاد إليه المديرون والخبراء ورجال الأعمال مؤخراً بعد رحلات مضيئة وممارسات إدارية متباينة، يؤكد المبدأ الأول والأصيل وهو أهمية هذا العنصر .

ومن هنا جاء وصف الإدارة بأنها "فن عقلي"، فن لأنها تتعامل مع التجربة والممارسة والتطبيق، وعقلي لأنها تتعامل مع أصول المعرفة ومعرفة الذات والحكمة والقيادة، وأصبح الخبراء هم أصول أية منظمة وليسوا مجرد نفقات، وبات من واجب المنظمة أن تحافظ على تلك الأصول.

و في هذا السياق شهد العالم عدداً من التحولات من أبرزها الزيادة السريعة والمتلاحقة في الإنتاج العقلي، والتوصل إلى الاقتناع بأن القوة النسبية لأية منظمة، تتحدد بقدرتها على تعظيم الإنتاج العقلي، وعلى المهارات الإبداعية فيها، حيث أصبحت المعرفة والأفكار يقودان عملية تكوين الثروة والسيطرة حالياً.

واستجاب الفكر الإداري لهذه التطورات فأبدع مفاهيم جديدة بدأت تشيع مثل حلقات الجودة، إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة المنظمة، إعادة الهيكلة، الكفاءة الجوهرية، التمكين ورأس المال البشري . وعن هذا المفهوم الجديد المهم والمتزايد الأهمية تدور دراستنا هذه ناظرين إلى رأس المال البشري على أنه الثروة الحقيقية للمنظمات وسر إبداعها الإداري. " رأس المال البشري " فكرة تثير المناقشات الأكثر ثراء وعمقاً في أوساط الإدارة والأعمال والاقتصاد اليوم، وجوهر هذه الفكرة ملاحظة بسيطة مؤداها أن الأصول المادية للمنشآت (المال، الأرض، المباني، المصانع، المعدات) وغيرها من بنود الميزانية أقل في قيمتها بكثير من الأصول اللاملموسة (غير المادية) وغير المسجلة في دفاترها أو سجلاتها ومنها براءات الاختراع- حقوق التأليف والنشر- وأساسيات عصر المعلومات مثل قواعد البيانات والبرمجيات، والأهم من ذلك كله المعرفة، المهارات والقدرات، الخبرات والابتكارات، إنها رأس المال البشري.

إذن بات مستقراً ومعروفاً أن القيمة الحقيقية لأية منظمة تكمن في رأس مالها البشري أو أصولها المعنوية، ليتزايد الاهتمام بمفهوم رأس المال البشري وكيفية قياسه، لا سيما في المنظمات الخاصة، وذلك بهدف زيادة القدرات التنافسية لهذه المنظمات، فهو يلعب دور أساسي في تطوير القدرات الإبداعية لديها بما في ذلك إبداعها الإداري، الذي يضمن لها إيجاد الحلول الإبداعية لمختلف المشاكل والتحديات التي تواجهها في ظل التغيرات المتسارعة والمنافسة المتزايدة.

ومن هنا جاءت دراستنا هاته لتوضيح أثر رأس المال البشري على الإبداع الإداري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة.



الفصل الأول:

منهجية الدراسة والدراسات السابقة

تمهيد:

في ظل التغيرات المتسارعة التي يشهدها المحيط الاقتصادي، أصبح لزاماً على المؤسسات أن تواكب هذه التغيرات من أجل الحفاظ على مكانتها وتطوير نفسها، وذلك من خلال الاهتمام برأس مالها البشري لما له من علاقة بمستوى الإبداع الإداري لديها، ما يدور حوله موضوع دراستنا هذه، ومن خلال هذا الفصل سنحاول توضيح منهجية دراستنا هاته، حيث نبدأ بطرح الإشكالية الرئيسية ثم نتطرق بعد ذلك إلى أهمية الدراسة وأهدافها، التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة، فرضيات الدراسة، ثم نقوم بشرح نموذج الدراسة وحدودها. إضافة إلى ذلك سنقوم بعرض أهم الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرين محل الدراسة، التعليق عليها وإظهار ما يميز الدراسة الحالية.

وسيتم التطرق إلى كل هذا من خلال ثلاثة مباحث :

- 1 - المبحث الأول: منهجية الدراسة.
- 2 - المبحث الثاني: فرضيات الدراسة، نموذجها وحدودها.
- 3 - المبحث الثالث: الدراسات السابقة وما يميز الدراسة الحالية عنها.

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

سنحاول من خلال هذا المبحث توضيح الخطوط العريضة لدراسنا هذه، بحيث سنتناول أولا الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية، ثم أهمية الدراسة وأهدافها وأخيرا التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

المطلب الأول: إشكالية الدراسة.

إن الأهمية البالغة للعنصر البشري وما يمتلكه من طاقات خلاقة دعت الاقتصاديين إلى اعتباره العنصر الإنتاجي الأول في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية شريطة أن يكون ذا مستوى مناسب من التطور والتفتح والاندفاع الذاتي، ويعتبر الاستثمار في العنصر البشري أحد الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز عليها المؤسسات لتحريـر إبداعية مواردها البشرية وكسب كامل ولائهم وانتمائهم والتزامهم، بمعنى تطوير مستوى إبداعها الإداري بالاعتماد على رأس مالها البشري.

وبناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية دراستنا هذه على النحو التالي:

ما أثر رأس المال البشري على الإبداع الإداري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة؟

وتندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى رأس المال البشري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة؟
- ما مستوى الإبداع الإداري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة؟
- ما أثر المعرفة على الإبداع الإداري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة؟
- ما أثر المهارات والقدرات على الإبداع الإداري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة؟
- ما أثر الخبرة على الإبداع الإداري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة؟
- ما أثر الابتكار على الإبداع الإداري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة؟

المطلب الثاني: أهمية الدراسة وأهدافها.

أولا: أهمية الدراسة:

تستمد دراستنا هذه أهميتها من أهمية المتغيرين محل الدراسة، اللذان يعتبران في ظل اقتصاد المعرفة مصدر لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة في إطار بيئة أعمال سريعة التغير والتطور، ويمكن حصر أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة، إذ تتناول مفهومين مهمين هما رأس المال البشري والإبداع الإداري.

- قد تساهم هذه الدراسة في التوصل إلى توضيح أثر رأس المال البشري على تنمية الإبداع الإداري في المؤسسة محل الدراسة.
- تعزيز فهم الإدارة لأهمية رأس المال البشري والإبداع الإداري.

ثانيا: أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى معرفة الخلفية النظرية لرأس المال البشري والإبداع الإداري إلا أن الهدف الرئيسي لها هو توضيح أثر رأس المال البشري على الإبداع الإداري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، وذلك من خلال تحقيق مجموعة الأهداف التالية:

- التعرف على مستوى رأس المال البشري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة.
- التعرف على مستوى الإبداع الإداري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة.
- التعرف على طبيعة العلاقة بين رأس المال البشري والإبداع الإداري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة.
- محاولة بناء نموذج افتراضي واختباره للوصول إلى علاقة تعكس أثر رأس المال البشري على الإبداع الإداري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة.
- الخروج بنتائج وتوصيات من شأنها إفادة المؤسسة محل الدراسة في تنمية الإبداع الإداري فيها.

المطلب الثالث: التعريفات الإجرائية لمتغيرات الدراسة.

يختلف تعريف المصطلحات العلمية من دراسة لأخرى، ويرجع هذا الاختلاف لتعدد النظريات والمداخل العلمية التي ينتهجها الباحثون، كما يأتي أيضا نتيجة التباين في المقاربات الفكرية والزوايا التي ينظرون منها للظواهر بصورة عامة.

ونعرض فيما يلي المصطلحات الأساسية للدراسة الحالية والتي تمثل وجهات نظر محددة نتبناها وملتزم بها في دراستنا هذه، بهدف ألا يحدث لبس أو غموض في تفسير معناها:

1. رأس المال البشري: مجموعة الخبرات والكفاءات المتراكمة التي لها تأثير في جعل العاملين أكثر إنتاجية.
2. المعرفة: هي الإدراك والوعي وفهم الحقائق عن طريق العقل المجرد أو بطريقة اكتساب المعلومات بإجراء تجربة وتفسير نتائج التجربة أو تفسير خبر، أو من خلال التأمل في طبيعة الأشياء وتأمل النفس أو من خلال

- الإطلاع على تجارب الآخرين وقراءة استنتاجاتهم؛ إن المعرفة مرتبطة بالبديهة والبحث لاكتشاف المجهول وتطوير الذات وتطوير التقنيات.
3. **الخبرة العلمية:** هي كل ما يكتسبه الباحث ويزيد من قدرته على الاكتشاف وإجراء الدراسات العلمية من خلال انجازه للأنشطة البحثية التي يقوم بها.
4. **الابتكار:** هو تنمية وتطبيق الأفكار الجديدة في المؤسسة.
5. **المهارات والقدرات:** المهارات هي : أداء مهمة ما أو نشاط معين بصورة مقنعة وبأساليب والإجراءات الملائمة بطريقة صحيحة. بمعنى آخر هي: التمكن من إنجاز مهمة معينة بكيفية محددة، وبدقة متناهية وسرعة في التنفيذ. أما القدرات فهي الطاقة والاستعداد العام، يتكون عند الفرد نتيجة عوامل داخلية وأخرى خارجية تهيئ له اكتساب تلك المقدرة.
6. **الإبداع الإداري:** هو إجراء تحسين فائق في الإستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات وأدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت إلى آخر لضمان جودة العمل . كما يمكننا تعريفه بأنه: ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن.
7. **الأصالة:** القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي.
8. **المرونة:** القدرة على سرعة إنتاج أكبر عدد من أنواع مختلفة من الأفكار التي ترتبط بموقف معين.
9. **الطلاقة:** إنتاج أكبر قدر ممكن من الأفكار حول موضوع معين في وحدة زمنية معينة شرط أن تكون هذه الأفكار جديدة ونادرة.
10. **المخاطرة:** أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة.
11. **الحساسية للمشكلات:** الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف.

المبحث الثاني: فرضيات الدراسة، نموذجا وحدودها.

على ضوء إشكالية الدراسة المطروحة في المبحث السابق سنتناول في مبحثنا هذا، الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية المندرجة ضمنها، النموذج المقترح للدراسة وحدودها.

المطلب الأول: فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر معنوي لرأس المال البشري بأبعاده المختلفة على الإبداع الإداري في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة.

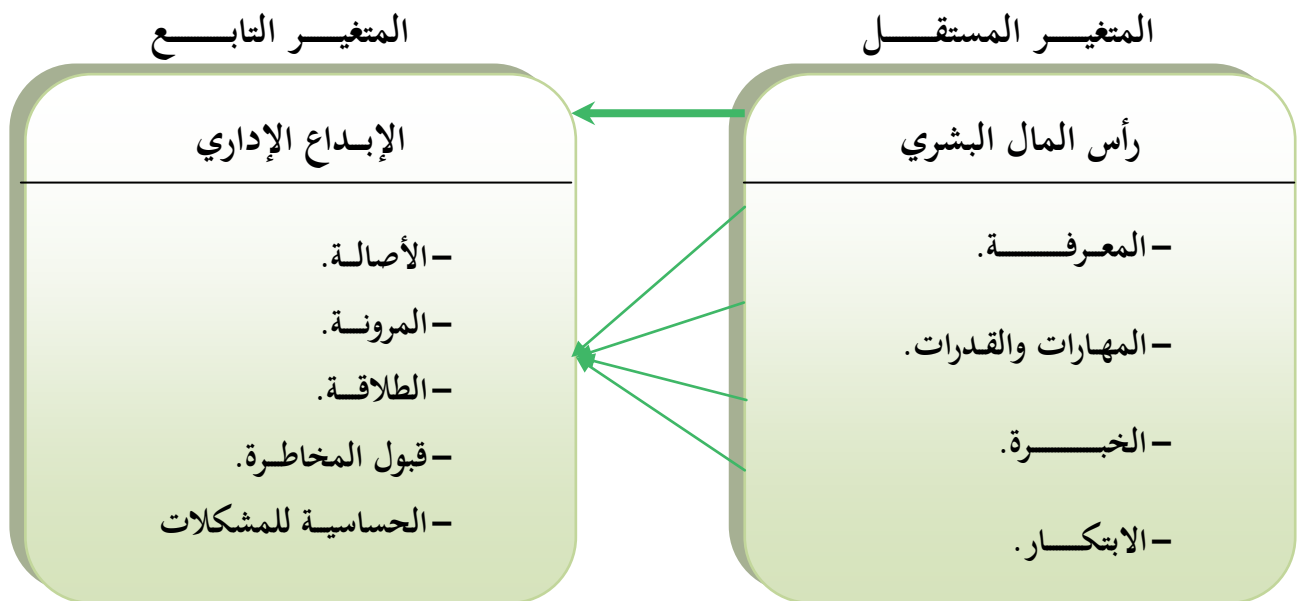
وتندرج ضمن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

- ◀ لا يوجد أثر معنوي للمعرفة على الإبداع الإداري في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة.
- ◀ لا يوجد أثر معنوي للمهارات والقدرات على الإبداع الإداري في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة.
- ◀ لا يوجد أثر معنوي للخبرة على الإبداع الإداري في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة.
- ◀ لا يوجد أثر معنوي للابتكار على الإبداع الإداري في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة.

المطلب الثاني: نموذج الدراسة.

يوضح الشكل الموالي نموذج مقترح لتوضيح متغيرات الدراسة.

الشكل رقم (01) النموذج المقترح للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة وباعتماد على الدراسات السابقة.

المطلب الثالث: حدود الدراسة.

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1. **الحدود البشرية:** أنجزت الدراسة الميدانية على العمال الإداريين بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة، ولقد حرصنا على حسن اختيار العينة لضمان حسن تمثيلها للمجتمع المأخوذة منه، الأمر الذي يسمح باستخلاص نتائج علمية سليمة.
2. **الحدود الموضوعية:** ركزت الدراسة في جانبها الموضوعي على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: رأس المال البشري والإبداع الإداري.
3. **الحدود المكانية:** أنجزت الدراسة الميدانية بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة.
4. **الحدود الزمانية:** أنجزت الدراسة الميدانية خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2018-2019.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

نال موضوع رأس المال البشري والإبداع الإداري اهتمام العديد من الباحثين في تخصصات علمية مختلفة، حيث توفرت دراسات تناولت موضوعي "رأس المال البشري والإبداع الإداري" بشكل منفصل.

وفيما يلي سوف نقوم بتقديم مجموعة من الدراسات:

المطلب الأول: الدراسات المتعلقة برأس المال البشري.

▪ دراسة (أبو فارة، وآخرون)، بعنوان " واقع رأس المال البشري في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية - جوال -"، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر العلمي الدولي الثاني حول إدارة وقياس رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية، جامعة سعد دحلب البليدة - الجزائر - 13-14 ماي 2008 .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع رأس المال البشري في شركة جوال من وجهة نظر المديرين. وتوصلت إلى عدة نتائج أهمها:

1- أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا جدا بمجموعة من المحاور الرئيسية لرأس مالها، وهي محور مراعاة الأنظمة والتعليمات، محور مراعاة قضايا البيئة الداخلية والخارجية، ومحور الخصائص المطلوبة في كادر العامل.

2- أن المؤسسة نجحت في تحقيق مستويات منخفضة المعدل لدوران العمل.

▪ دراسة (فرعون أمحمد ومحمد أليفي)، "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة"، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي حول صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية جامعة المسيلة - الجزائر - 15/14 أبريل 2009.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات الاقتصادية كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية. وكذا علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بتحسين تنافسية المؤسسات وكيفية الاستثمار في رأس المال البشري لتحسين مستوى إدارة المعرفة.

وتوصلت إلى النتائج التالية :

1- رأس المال البشري يصعب استبداله وبالتالي يجب التركيز عليه والاستثمار فيه إلى أقصى حد.

2- الاستثمار في رأس المال البشري يعني الأسلوب والآلية التي تمكن المؤسسة من البقاء وتحقيق النمو.

▪ دراسة (بن ثامر كلثوم و فراحتية العيد)، " الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة - دراسة حالة: مجموعة عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بو عريريج"، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة جامعة الشلف - الجزائر 14/13 ديسمبر 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة. وكذا العلاقة بين إدارة المعرفة والإبداع، إضافة إلى معرفة سبل إدارة الإبداع. وتوصلت إلى النتائج التالية :

1- نجاح إدارة المؤسسة في توليد المعارف الجديدة مرتبطة ارتباطا ايجابيا مع عمليات الاستثمار في الموارد البشرية.
2- إن تطبيق المعارف الجديدة على الأنشطة الداخلية للمؤسسة مرتبط ارتباطا ايجابيا مع عمليات الاستثمار في الموارد البشرية.

3- لكن تطبيق المعارف الجديدة المتولدة من داخل المؤسسة لا يرتبط ارتباطا كبيرا بالمدخلات، ولا يعكس بدقة العلاقة الجوهرية بين درجة الإحساس بالانتماء، فاعلية التدريب، وكفاءة البرامج التعليمية المعدة للعاملين والمستوى الحقيقي في تطبيق المعارف المبدعة من طرف المورد البشري للمؤسسة.

▪ دراسة (سماح صولح)، بعنوان "أثر إدارة رأس المال البشري على الابتكار من مراكز الأبحاث: قضية مراكز البحث العلمي في الجزائر"، مقال بمجلة **International Journal of Business and Management** المجلد 2(4)، 2014.

هدفت الدراسة إلى إبراز تأثير إدارة رأس المال البشري على الابتكار في مراكز البحوث العلمية من خلال الكفاءات و نهج إدارة المعرفة حيث اعتمدت الدراسة على حالة مراكز البحث العلمي في الجزائر. وتوصلت نتائج الدراسة إلى ما يلي :

1- تشير الدراسة إلى أن مراكز البحوث العلمية يجب أن تضع برامج قوية من الحوافز للباحثين والتي يمكن تحفيز أنشطتها من الاختراع والابتكار.

2- ضرورة الإدارة إلى إنشاء المنظمات الذكية من خلال توظيف الأشخاص المناسبين و إعطائهم الحق في المعرفة وتزويدهم بها لتبادل تلك المعرفة من اجل الاستفادة من المؤسسة.

المطلب الثاني: الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري.

▪ دراسة (طالب أصغر دوسة)، "المعرفة الإدارية وأثرها على الإبداع المنظمي"، دراسة ميدانية في المؤسسة العامة لصناعة البطاريات"، مقال بمجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، العراق، 2007.

هدفت الدراسة إلى:

- تحديد مستوى إدارة المعرفة والإبداع المنظمي لدى المدراء في المؤسسة.
 - تحديد طبيعة العلاقة بين إدارة المعرفة المتمثلة في (المعرفة الضمنية والمعرفة الظاهرة)، وبين الإبداع المنظمي المتمثل في (الإبداع الفني الجذري والمضاف، الإبداع الإداري الجذري والمضاف، القدرة على اتخاذ القرار وحل المشكلات، القدرة على التغيير، تشجيع الإبداع).
 - تحديد أثر إدارة المعرفة في تحقيق الإبداع المنظمي في المؤسسة.
- وتوصلت إلى النتائج:

- لوحظ أن مستوى الإبداع الفني والإداري لدى مدراء المؤسسة بشكل عام ذات مستوى مقبول وخاصة في مجال الإبداع الإداري، ويتضح من هذا أن المؤسسة عينة البحث قد استفادت من الإبداعات الإدارية لدى مدراء المؤسسة وخاصة في مجال اتخاذ القرار وحل المشكلات وتشجيع الإبداع ولكن بنسبة أقل في مجال القدرة على التغيير بسبب خوف العاملين من التغيير.

- وجد من خلال التحليل أن هناك علاقات معنوية بين كل من المعرفة الضمنية والإبداع الفني والإداري والقدرة على اتخاذ القرار وتشجيع الإبداع وإجمالي الإبداع ولكن علاقة ضعيفة مع القدرة على التغيير، وهذا يعني أن المؤسسة قد استفادت من الأفكار الجديدة للمدراء وابتكار منتجات جديدة.

▪ دراسة (ماجد الفرا) بعنوان " : مستوى الابتكار لدى المديرين في الوزارات الفلسطينية"، مجلة النجاح للعلوم الإنسانية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، المجلد 21(4)، 2007.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع بين المديرين لدى الوزارات الفلسطينية.

وقد استخدمت الدراسة العديد من المتغيرات كمؤشر لقياس مستوى الإبداع وهي: التوجيه نحو العمل المبدع، تطوير القدرات الإبداعية، بناء ثقافة الابتكار، إدارة التعلم لأفكار جديدة، تنظيم المؤسسة من اجل الابتكار واتخاذ القرارات. وكان من أهم نتائج هذه الدراسة:

- وجود مستوى مقنع من الإبداع لدى الوزارات الفلسطينية.

- هناك تعطيل لانسياب الأفكار.
- اللوائح والتشريعات المعمول بها في الوزارات الفلسطينية تعيق العمل.
- المديرين لا يشجعون الاتصال المباشر مع المرؤوسين.
- الهياكل التنظيمية للوزارات لا تدعم الإبداع فيها أو اتخاذ القرارات.
- دراسة (شريف غياط وأسماء زدوري)، " تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات"، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة جامعة 08 ماي 1945 قالمة - الجزائر 13/12 ماي 2010.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كيفية تفعيل الإبداع داخل المنظمات. وكذا التعرف على واقع الإبداع في الدول النامية والمتقدمة، وتوصلت إلى النتائج التالية :

- يمثل الإبداع في المنظمات أساسا للتطوير الهادف إلى رفع مستوى الأداء.
- تولي المنظمات الغربية أهمية قصوى لهذا الجانب من خلال البحث والدراسة المتعمقة للمشاكل والعوائق التي تواجه المنظمات بهدف معالجتها، وبالتالي تهيئة الظروف المناسبة للمبدعين لإبراز طاقاتهم واستثمارها بصورة عقلانية ورشيدة.
- تحول الدول النامية دون استثمار المواهب بالشكل المناسب، حيث لا توجد حوافز مادية ولا معنوية، إضافة إلى ثقافة تنظيمية ليست مبنية على الإبداع.

- دراسة (براهيمي بن حراث حياة ومخفي أمين)، " تطوير الفكر الإبداعي لدى المنظمات الريادية بين نجاعة التخطيط ومخاطر التنفيذ"، ورقة عمل مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول أساليب تفعيل قيادة الإبداع والابتكار في المؤسسات الجزائرية في ظل مفاهيم الإدارة الحديثة (الواقع والتحديات) جامعة غرداية -الجزائر 19/18 أكتوبر 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح السياسة المنتهجة للمؤسسات الجزائرية في مجال الفكر الإبداعي والابتكار، وتوصلت إلى النتائج التالية :

- اعتمدت المؤسسة محل الدراسة في إستراتيجيتها التوسعية على الإبداع والابتكار للوصول إلى أهدافها (الريادة، زيادة حجم المؤسسة،... الخ).

- اهتمام المؤسسة بالإبداع والابتكار في إستراتيجيتها الصناعية جعل منها شركة رائدة تمتاز بقدرات تنافسية تؤهلها لفتح أسواق جديدة والعمل على تنفيذ إستراتيجية تصديرية.

المطلب الثالث: التعليق على الدراسات السابقة، وما يميز الدراسة الحالية.

1. التعليق على الدراسات السابقة:

بعد استعراض مجموعة من الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع دراستنا، وبالبلغ عددها 08 دراسات، والتي تم تقسيمها إلى قسمين، الأول تناولنا فيه الدراسات المتعلقة برأس المال البشري، والثاني الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري، وتوصلنا من خلالها إلى الملاحظات التالية:

- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع رأس المال البشري من الجانب النظري.
- تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها لموضوع الإبداع الإداري من الجانب النظري.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الإطارين الزماني والمكاني.
- تختلف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في أبعاد المتغير المستقل.

2. ما يميز الدراسة الحالية:

تتميز دراستنا هذه عن الدراسات السابقة بالآتي:

- من حيث هدف الدراسة:

كونها تهدف إلى تبيان أثر كل بعد من أبعاد رأس المال البشري على الإبداع الإداري، وذلك باختيار نموذج شامل يربط بين مختلف أبعاد رأس المال البشري والإبداع الإداري.

- من حيث مجتمع الدراسة:

معظم الدراسات السابقة التي تناولت رأس المال البشري والإبداع الإداري ركزت على القطاع التعليمي والمالي والخدمي... وغيرها، في حين لم ينل القطاع العمومي اهتماما كافيا في تناوله لأثر رأس المال البشري على الإبداع الإداري لا سيما الإبداع الإداري الذي يرى المعظم أنه مقتصر على بعض القطاعات، لذا قمنا باختيار قطاع عمومي حيوي وهو القروض المصغرة الموجهة لتمويل المشاريع المصغرة.

- من حيث المنهجية:

لقد اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات السابقة في استخدامها النهج الوصفي التحليلي كمنهج مناسب لهذه الدراسة، إلا أنها اختلفت مع بعض الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة، حيث تم اختيار عينة من

الإطارات العاملين في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، إلا أن معظم الدراسات السابقة تناولت موضوع رأس المال البشري والإبداع الإداري في قطاعات أخرى.

وفي ضوء ما جاء في الدراسات السابقة فلقد تمت الاستفادة منها فيما يلي:

- الاستفادة من خلاصة نتائج الدراسات السابقة وتطويرها بما يتناسب ودراسة أبعاد رأس المال البشري (المعرفة، القدرات والمهارات، الخبرة، الابتكار) وأثرها على الإبداع الإداري.
- تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة وكذلك اختبار فرضيات التأثير والفروق.
- تحديد المنهج الوصفي التحليلي منهجا للدراسة، إضافة إلى تفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ومقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراستنا لهذا الفصل قمنا بعرض منهجية الدراسة والدراسات السابقة وذلك في ثلاث مباحث، الأول خصصناه لتوضيح منهجية الدراسة، حيث قمنا في البداية بطرح إشكالية الدراسة الرئيسية وكذا التساؤلات الفرعية التي تندرج ضمنها، ثم تناولنا أهميتها وأهدافها وأخيرا التعريفات الإجرائية لمتغيراتها.

أما المبحث الثاني فخصصناه لفرضيات الدراسة، نموذجها وحدودها، حيث قدمنا في البداية الفرضية الرئيسية للدراسة إضافة إلى الفرضيات الفرعية المندرجة ضمنها، بعد ذلك قدمنا النموذج المقترح للدراسة، ثم حدودها. والمبحث الثالث خصصناه للدراسات السابقة، حيث قدمنا أولا مجموعة من الدراسات المتعلقة برأس المال البشري، ثم مجموعة من الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري، لنقوم بعدها بالتعليق على هاته الدراسات وتبيان ما يميز الدراسة الحالية عن سابقتها.

وخلصنا أن دراستنا جمعت بين المتغيرين: رأس المال البشري بأبعاده " المعرفة، المهارات والقدرات، الابتكار والخبرة " والإبداع الإداري بأبعاده " الأصالة، المرونة، الطلاقة، قبول المخاطرة والحساسية للمشكلات " معا، لتوضح أثر رأس المال البشري على الإبداع الإداري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

الفصل الثاني:

رأس المال البشري - تأطير نظري -

تمهيد:

يعتبر رأس المال البشري موردا استراتيجيا لا محدود من الإبداع والابتكار والمعارف الكامنة والكفاءات الأساسية وهو ما يجعل القيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة رأس مالها البشري وكفاءاتها الفردية والجماعية وقدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه وتحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز وترقى إلى الإبداع الإداري.

لهذا سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح ماهية رأس المال البشري، أبعاده، نظرياته وطرق قياسه، وأخيرا إدارة رأس المال البشري، وذلك من خلال ثلاثة مباحث:

- 1 - المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري.
- 2 - المبحث الثاني: أبعاد رأس المال البشري، نظرياته وطرق قياسه.
- 3 - المبحث الثالث: إدارة رأس المال البشري.

المبحث الأول: ماهية رأس المال البشري.

إن أبرز ما أحدثته التغيرات والتوجهات العالمية في مفاهيم الإدارة الحديثة، هو ذلك الاهتمام بالموارد البشري لكونه المورد الأساسي للمؤسسة فهو طاقة فكرية ومصدر للمعلومات، إذن رأس المال اللامادي هو الثروة الحقيقية في نجاح المؤسسات.

وإسناداً إلى ما تقدم سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى ماهية رأس المال البشري من خلال تقسيمها إلى ثلاث مطالب، متمثلة في:

المطلب الأول: مفهوم رأس المال البشري.

بدأ استخدام مصطلح رأس المال البشري منذ أوائل الستينات من القرن العشرين، وهذا ما تؤكدته كتابات شولتز سنة 1961 وكتابات بيكر سنة 1964، وهناك بعض الباحثين الذين يعيدون بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلى آدم سميث في القرن الثامن عشر، وتم استخدام هذا المصطلح وتقديمه إلى السوق ومنظمات الأعمال كأسلوب لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة العمل في أداء المنظمات.¹

ومراجعة الأدبيات النظرية لموضوع رأس المال البشري يلاحظ أن مفهوم رأس المال البشري حظي توسعاً في تناوله من طرف الباحثين وذلك لما يلعبه من أهمية في حداثة مفهومه و في بناء المنظمات وكيفية تشغيلها ونجاحها وإستمراريتها، ومن التعاريف التي تناوّلها الباحثين كالآتي:

- يعرف (**Bontis 1998**) : رأس المال البشري بأنه " مجموع قدرات المؤسسة لاستخلاص أفضل الحلول من معارف القوى العاملة لديها ، ويمكن تنميته من خلال العصف الذهني ، وإعادة هندسة العمليات، وتحسين المهارات الشخصية".

- وعرفته (الدعجة، 2013) بأنه " مجموعة الأفراد الذين يمتلكوا مهارات وإمكانيات معرفية وقابلية تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية لمنظمات الأعمال"².

- كما هناك من اعتبره جزءاً من عمل المؤسسة حيث عرفه(جرادات . وآخرون، 2011) بأنه " القيمة المجمعة للمعرفة المتوافرة للمنظمة"³.

¹ - فرعون أحمد، ومحمد أليفي، " الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة"، الملتقى الدولي حول " صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أفريل 2009، ص 6.

² - مروى كساب محمد الدعجة، " تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2013، ص 16.

³ - ناصر محمد سعود جرادات ، وآخرون، "إدارة المعرفة"، الطبعة 1، إثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 240.

- وجاء تعريف فرنارد وآخريين (Fernandez et. al.2004) بأنه " مجموع المعارف التي تمتلكها المؤسسة وتكمن في عقول العاملين فيها"¹.
- أما (رشيد، و الزيايدي، 2012) فيعتبره " المحرك للإبداع في المؤسسات في ظل اقتصاد المعرفة الذي يتطلب إدراكا عميقا لمستويات عالية من المهارات والخبرات والقدرات الأساسية كونها متطلبات ضرورية يفرضها الأمن المستقبلي للأفراد والمؤسسات"².
- واعتبره مجموعة من الباحثين بأنه عبارة عن مجموعة من المكونات التي تتوافر في الأفراد حيث أن :
- منظمة التعاون الأوروبية اعتبرت أن رأس المال البشري يتضمن المعرفة والمهارات والقدرات المتجسدة في الأفراد والمرتبطة بالنشاط الاقتصادي لهم³.
- وعرفته كذلك (نادية إبراهيمي) على أنه "المعارف والمؤهلات والكفاءات وكل المميزات الأخرى التي يمتلكها الفرد أو يكتسبها، والتي من شأنها أن تمدد بمزايا اجتماعية واقتصادية وشخصية، تحقق له الرفاه الفردي والاجتماعي والاقتصادي"⁴.
- وهناك فئة ثالثة التي اعتبرته يرتبط مباشرة بالعمل حيث عرفته بأنه :
- مجموع قوى العمل ومعارفهم التي تشمل مجموعة من العناصر مثل : الجدارات والمهارات والاتجاهات نحو العمل وسرعة البديهة والتحفيز، بعبارة أخرى فهو يشمل مجموع الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يملكها العاملون ويستثمرونها في العمل. بمعنى آخر هو "المعرفة، المهارات التي يمتلكها العاملون ويأخذونها أينما يذهبون وإن بعض هذه المعرفة تكون بشكل فردي وبعضها يكون بشكل عام أي أنه المعرفة والخبرة والمهارة والإبداع التي لا يمكن امتلاكها من قبل المؤسسة فهي موجودة في عقول الأفراد (معرفة ضمنية)"⁵.
- وأكد على ذلك (T.schutz en1961) حيث عرف رأس المال البشري بأنه " مجموع المهارات والخبرات والمعارف"

¹- Irma Becerra - Fernandez, Avelino Gonzalez, Rajiv Sabherwal, "Knowledge Management: Challenge, Solutions, and Technologies", Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2004, P 4.

²- صالح عبد الرضا رشيد، وصباح حسين شناوة الزيايدي، " دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز الجامعي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 3، جامعة القادسية، العراق، 2012، ص ص 6-35.

³- ناصر محمد سعود جرادات ، وآخرون، مرجع سابق، ص 240.

⁴- نادية إبراهيمي، " دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة جامعة المسيلة"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، 2013، ص 4.

⁵- محمد.غسان فيصل عبد، "أثر رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 10، 2009، ص 17.

- وجاء بيكر بعده (G.Becker en 1964) الذي أكمل التعريف السابق حيث أنه أضاف لما سبق الشخصية، والمظهر والسمعة وبين أن المؤسسة هي مكان التدريب والاستثمار لرأس المال البشري¹.
رغم أن التعريفات السابقة غير موحدة إلا أن هذا لا ينفي وجود درجة عالية من التشابه فيما بينها، والتي تنظر أغلبها إلى رأس المال البشري على أنه: مجموعة من المهارات والقدرات والإمكانيات والخبرات التي يكتسبها أو يرثها الفرد.²

وما سبق نستنتج أن رأس المال البشري عبارة عن مزيج عناصر المعرفة المتعلقة بالمهارات وتراكم الخبرة، والإبداع، والابتكار، ومقدرة أفراد المنشأة على أداء مهامهم، ويعتبر رأس المال البشري غير قابل للملكية من قبل المنشأة، ويتصف بصفة مهمة وهي أنه كلما تم استخدامه، كلما زادت المعرفة والخبرة والتعلم لديه مع مرور الوقت.
المطلب الثاني: أهمية رأس المال البشري.

يمكن أن تترجم الأهمية في مجموع الفوائد التي يمكن أن يحققها رأس المال البشري للمنظمات والأفراد، وإن كان هذا الاختلاف في نوعية هذا الرأسمال من منظمة لأخرى، وتكمن أهمية رأس المال البشري في:³
- رأس المال البشري وتنميته سواء على مستوى المنظمات أو المستوى الكلي بات ضرورة حتمية تفرضها طبيعة ومتطلبات العصر.

- إن زيادة التأهيل والإعداد في قدرات وخبرات رأس المال البشري في المؤسسة يساعد على رفع الأداء وتميزه وخلق التفاهم بين الأفراد وتقليل نطاق الرقابة، بالإضافة إلى رفع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين.
- يمثل رأس المال البشري أهم ميزة تنافسية للمنظمات وأساس تعلمها، وإن نمو وتناقص رأس المال البشري للمنظمة يترجم أدائها الفكري و الذي يمكن أن يمثل أو يقاس.
- يساعد رأس المال البشري في تطوير التقنيات المتقدمة في مختلف المجالات والتي يتطلبها الاقتصاد المعرفي، والارتباط مع تقنيات المعلومات والاتصال والحاسوب والإنترنت... الخ.
- إن التركيز على رأس المال البشري يعطي إمكانية لتحقيق التطور والتقدم حتى مع قلة أو عدم توفر الموارد الأخرى.
- يمثل رأس البشري أهم مكون لرأس المال الفكري كونه يمثل المصدر الرئيسي لمكوناته.

¹ - Schultz, T.W. (1961) : "Investment in human capital", American Economic Review, p p:17-51.

² - نادية إبراهيمي، مرجع سابق، ص 4.

³ - عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد، "رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه في ظل اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال" حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 22-25 أبريل 2013، ص 681.

- دورة حياة رأس المال البشري بغض النظر عن العمر الإنتاجي لصاحب المعرفة، هي دورة حياة أطول من المنتج أو العملية أو التكنولوجيا، ويمكن تفسير ذلك بأن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل من شخص لآخر داخل التنظيم مما يوفر فرص أفضل لتجديدها.
- يلعب العنصر البشري دورا فاعلا في التنمية الاقتصادية باعتبار هذه الأخيرة عملية عميقة وشاملة تهدف إلى تطوير النظم القائمة والاتجاهات الاجتماعية والفكرية السائدة بما يتلاءم واستخدام الأساليب العلمية والوسائل التكنولوجية على نحو يتلاءم وظروف الاقتصاد القومي.
- إن الاستثمار في تكوين رأس المال البشري يفوق في نتائجه الاقتصادية والاجتماعية الاستثمار في الموارد المادية، وبالتالي فإن تنميته تعتبر من أهم القضايا وأكثرها إلحاحا باعتبارها العملية الضرورية لتحريك، صقل، صياغة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية أو العملية والفنية والسلوكية.
- يعتبر رأس المال البشري من المصادر الحرجة و الفريدة التي تؤثر على الأداء، حيث يساعد على خلق معارف جديدة.
- يعد مورد يصعب على الآخرين تقليده.

ويتبين من خلال استعراض أهمية رأس المال البشري بأن هذه الأهمية تنبع من ثلاث ضرورات أساسية هي:¹

- 1 - ضرورة تحقق النجاح لأن الهدف الأساسي الذي تسعى إليه المنظمات هو تحقيق النجاح والذي يسهم في تحقيقه الأفراد المؤهلون والقادرون على حمل رسالة المؤسسة بكفاءة وفعالية وحتى يتمكن الفرد من القيام بذلك فهم بحاجة لأن يكونوا متحصنين بقدرات وإمكانيات ومصارف متميزة أي يتوفر لديهم رأس مال بشري كبير.
- 2 - ضرورة تحقيق الميزة التنافسية إذ يقاس نجاح المنظمات بمدى تحقيقها للميزة التنافسية أي مدى قدرتها على مواكبة التطورات الحديثة والتغلب على المنافسين من خلال تقديم خدمات ومنتجات أفضل مما يقدمه الآخرون.
- 3 - ضرورة خلق معارف جديدة كلما امتلكت المؤسسة رأس مال بشري مهم كلما تمكنت من خلق وإنشاء معارف جديدة نتيجة قدرة الأفراد على البحث والتحليل والتفكير.

¹ - ناصر محمد سعود جرادات، وآخرون، مرجع سابق، ص 246.

المطلب الثالث: خصائص ومكونات رأس المال البشري.

أولاً: خصائص رأس المال البشري.

إن معرفة بعض خصائص رأس المال البشري يوفر الأرضية المناسبة للوقوف على البيئة اللازمة للاستثمار فيه ومدى ملائمتها والإلمام بالحددات التي تقف إزاء قياس عوائده، ومن أهم تلك الخصائص:¹

- إن رأس المال البشري غير منظور وغير ملموس.
- من الصعوبة قياسه بدقة.
- إن رأس المال البشري يتزايد بالاستعمال.
- يمكن الاستفادة منه في مراحل متعددة وعمليات مختلفة في وقت واحد.
- سهولة حمله وتوفير الاستعداد لحامله.
- سرعة زيادته وسرعة فقدانه تبعاً للشخص المتجسد فيه.
- له آثار إيجابية كبيرة على المؤسسات.
- سهولة انتقاله من مكان إلى آخر.

ثانياً: مكونات رأس المال البشري.

إن رأس المال البشري ليس كياناً جامداً من العناصر المنعزلة لكن بعكس ذلك في حقيقته هو علاقة مركبة لتوليفة فريدة من المكونات المتعددة والتي يمكن تفكيكها إلى ثلاث مستويات وهي:²

1- الكفاءات: ترمز الكفاءات إلى القابلية على تطبيق المبادئ والتقنيات الجوهرية لمادة أو حقل معين في المواقف العملية. ويشير لويس دينو (Luis Deno) إلى أن الكفاءات: مجموعة سلوكيات اجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية، حسية، حركية، تسمح بممارسة دور ما، أو وظيفة، أو نشاط بشكل فعال. بالإضافة إلى ذلك، تتضمن الكفاءات التنسيق بين المهارات الإنتاجية المتعددة، وتحفز على التكامل بين مختلف القدرات كما أنها نتيجة لعمليات التعلم الجماعي في داخل المؤسسة ومحيطها المباشر، ويمكن تعزيزها بالتفاعل والاستخدام المشترك. تؤكد المفاهيم المختلفة للكفاءات، على أنها ليست كياناً واحداً، وإنما هي علاقة أو مجموعة من

¹ - محمد نعمة محمد الزبيدي، "بيئة الاستثمار في رأس المال البشري ونمو الصناعة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 3، جامعة القادسية، العراق، 2011، ص 126.

² - عابدي محمد السعيد، "رأس المال البشري والابتكار في المؤسسة الجزائرية"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 10، جامعة المثنى، العراق، 2014، ص ص 266-267.

المكونات المتفاعلة مع بعضها، تثبت علاقة أو قدرة متكاملة تشمل مفردات: المعرفة، المهارات، القدرات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة ما أو عملية مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفعالية .

2- المواهب الإبداعية: تصنف الموهبة إلى خاصة وعامة، فالموهبة العامة تمثل مستوى عال من الاستعداد. فالقدرة العامة على التفكير المتجدد الخلاق والأداء الفائق في مجال من مجالات النشاط الإنساني سواء كان علميا أو مهنيا أو اجتماعيا وهي فطرية في أصلها ترتبط بالذكاء، وأما الموهبة الخاصة، فتمثل استعداد عال أو قدرة خاصة على الأداء المتميز في مجال معين أو أكثر من مجالات النشاط الإنساني، وهي ذات أصل تكويني لا ترتبط بالذكاء.

3- الخبرات التخصصية: تعتبر الخبرة عنصرا أساسيا في تكوين رأس المال البشري، ذلك لأنها تعكس رصيدا متزايدا من المعارف والمهارات المتراكمة، لدى فرد أو فريق عمل من خلال الممارسة العملية لوظيفة أو أكثر، في نفس مجال العمل لفترة من الزمن. يتشكل رصيد الخبرة ويتعزز من خلال التجميع والنقل من مختلف موارد الخبرات العلمية والعملية، الناجمة عن التعلم من خلال التدريب، فالخبرة الفعلية ليست موهبة فطرية بل هي قدرة مكتسبة. وإسنادا إلى حقيقة أن رأس المال البشري يكمن غالبا في أشياء غير ملموسة فإنه من الصعب تحدي عناصره أو مكوناته بدقة بالغة، ولكن بالرغم من ذلك فهناك العديد من المحاولات التي عملت على تحديد هذه المكونات، الجدول التالي يبين أهمها:¹

الجدول (01) مكونات رأس المال البشري

الباحث	أهم المكونات أو العناصر
T. Stewart (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - متوسط سنوات الخدمة. - مستوى التعليم، النسبة المئوية للحاصلين على درجات علمية متقدمة. - تكلفة التوظيف، القيمة المضافة/العامل، ساعات التدريب/العامل. - الإلمام بتكنولوجيا المعلومات. - رضا العملاء - دوران العامل. - نجاح برامج اقتراح العاملين، الابتكار. - العلاقات الجديدة المتولدة بين العاملين.

¹ - سميرة عبد الصمد، " دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات: دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة باتنة"، رسالة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة- الجزائر، 2016، ص ص 9-10.

<ul style="list-style-type: none"> - المعارف والخبرات الفردية والجماعية. - القدرات (خاصة قدرات حل المشكلات). 	<p>K.E.Svieby(1997)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - القدرات المعرفية، قدرات إنشاء القيمة. - القدرات السلوكية والوظيفية. 	<p>Goran Roos(2003)</p>
<ul style="list-style-type: none"> الخبرات، القدرات على حل المشاكل. الإبداع والمهارات الريادية والإدارية. 	<p>B.Morr et al(2004)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - المهارات والخبرات. - معارف العاملين. 	<p>Edvinso et Malone</p>
<ul style="list-style-type: none"> - المهارات، التطوير، التدريب 	<p>Van Der Meer</p>
<ul style="list-style-type: none"> - الدراية الفنية (معرفة كيف) - التعليم، التأهيل المهني. - المعرفة والقدرات في العمل. - التقييمات المهنية، تقييمات القياس النفسي. - القدرة على الابتكار، القدرة على التغيير. 	<p>H.Olivie (2007)</p>
<ul style="list-style-type: none"> - التعليم والتدريب. - الاستعداد للمشاريع. 	<p>Hachler et al (2008)</p>

المصدر: عبد الصمد سميرة، " دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات: دراسة ميدانية شركة الاسمنت عين التوتة "، رسالة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية غير منشورة، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2016، ص ص 9-10.

المبحث الثاني: أبعاد رأس المال البشري، نظرياته وطرق قياسه.

لقد تطورت نظرية الرأسمال البشري في الستينات والتي تقوم على أن الأفراد في المؤسسة هم الذين يقومون بتعظيم الثروة، لتوجه الأنظار بشكل غير مسبوق إلى أن الأفراد ذوو الخبرة والمهارة يمثلون رأسمال بشري لا يقل أهمية ودورا في تحقيق النتائج النهائية للمؤسسة عن الرأسمال المادي، وان الإنفاق عليهم في مجالات التعليم والتدريب والتعلم (بما فيها التجارب التي يقومون بها) إنما هو استثمار وليس تكلفة صعبة التحميل، ويتمثل الرأس مال البشري في: مجموعة المعارف، المهارات، الابتكارات والخبرات التي يمتلكها الأفراد في المؤسسة، والتي يمكن قياسها وفقا لطرق محددة سنتناولها في مبحثنا هذا.

المطلب الأول: أبعاد رأس المال البشري.

اختلف الكتاب والباحثون في تحديد أبعاد رأس المال البشري، فقد حددها (Laroche & Merette, 2005) بثلاث مكونات هي: مهارة الإبداع، مهارة التميز، ومهارة التعلم.

في حين حددها (Lopez, Cabrales, et Al, 2010) بثلاث مكونات مختلفة هي: الأفكار، الخبرات، والقدرات. أما (Wyman, 2010) فقد أشار إليها بمكونات هي: الابتكار، المهارة، والخبرة.

وحدد (Chang & Chen, 2010) مكونات رأس المال البشري ب: القدرات، المعرفة، الإبداع والمهارات.

واتفق كل من (Chaudhry & Roomi, 2010) و (Benevene & Cortini, 2010) على تحديد أهم مكونات رأس المال البشري: بالمعرفة، والقدرة، المهارة والخبرة. وسوف نعتمد هذا النموذج لقياس رأس المال البشري لأغراض الدراسة الحالية كونه يتلاءم مع طبيعة عينة الدراسة التي تمتاز بمجموعة من المسؤوليات والواجبات التي تتطلب ممارسة هذه الأبعاد ذات الطبيعة غير الملموسة، بالإضافة إلى الابتكار.

1 - المعرفة:

عبارة عن تراكم لدى الأفراد والمؤسسة وذلك عن طريق ما تكتسبه من معلومات إلى خبرات، الفكر المسبق والخلفية الثقافية التي تمتلكها مسبقا، وتكون على نوعين ظاهرة يسهل التعبير عنها، وضمنية يصعب التعبير عنها بسهولة ونقلها للآخرين.¹

¹ - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، "إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 55-56.

2 - المهارات والقدرات:

المهارات: المهارة هي القيام بالأعمال المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على تكيف الأداء للظروف المتغيرة، وهناك درجات مختلفة للمهارة يمكن التعرف عليها عن طريق اختبارات معينة.

القدرات: هي إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه.¹

3 - الخبرة:

تعتبر الخبرة من المفاهيم التي تركز على مستوى المعارف المتراكمة التي يكتسبها الأفراد من خلال العمل الذي يؤديه في الوقت الحالي (الوظيفة الحالية) أو العمل الذي قاموا به سابقاً (وظائف سابقة)، ويتم ذلك من خلال تعلم الأفراد كيف يصبحون أكثر استعداداً لتبادل المعارف مع بعضهم البعض.² فهي كل ما يكتسبه المورد البشري ويزيد من قدرته على الاكتشاف، وهي المهارة التي من خلالها يستطيع الفرد حل المشكلات التي تواجهه.

ويشير (Devenport and Prusak) إلى أن الخبرة تشير إلى ما قمنا به وما حدث لنا في الماضي، ومن الفوائد الرئيسية للخبرة هو أنها توفر منظور تاريخي يمكن من خلاله عرض وفهم المواقف والأحداث الجديدة.³ إذن يمكن تقدير الخبرة من خلال مجموع سنوات العمل في المؤسسة أو خارجها.

4 - الابتكار:

عرفه جيلفورد (Guilford) بأنه تفكير تغيري، كما يذكر شتاين (Stein) بأن الابتكار هو العملية التي ينتج عنها عمل جديد مقبول أو ذو فائدة أو مرضى لدى مجموعة من الناس.⁴

¹ - أبو زعيتر، منير حسن، "درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها" - رسالة ماجستير في أصول التربية إدارة تربوية (غير منشورة)، جامعة غزة، كلية التربية، سنة 2009، فلسطين، ص 80.

² - عدنان سالم قاسم وآخرون، أثر إستراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لكبريت المشراق، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال "حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 22-25 أبريل 2013، ص 567.

³ - Thomas H. Davenport and Lawrence Prusak, "Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know", On the Site: www.kushima.org/is/wp-content/uploads/.../Davenport_know.pdf.

⁴ - مدحت محمد أبو النصر، "التفكير الإبتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز"، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2012، ص 18.

المطلب الثاني: نظريات رأس المال البشري.

إن مفاهيم رأس المال البشري تمتد جذورها إلى أعمال شولتز (Sholtez) في الستينات والتي حصل على إثرها على جائزة نوبل في عام 1999 والتي ارتبطت بمدلولات التعليم، لتأتي بعده أبحاث بيكر (Pucker) التي خاضت في مواضيع الاستثمار في التدريب والتي حصل بموجبها بدوره على جائزة نوبل لعام 1993، وقد دفع الاهتمام بمفاهيم الاستثمار البشري مينسر (Munser) إلى محاولة قياس التكلفة والمنفعة الاقتصادية المترتبة على الاستثمار في التعليم والتدريب، وأشار أوديورن (Oudyourne) إلى إمكانية تقديم محفظة للموارد البشرية على غرار محفظة الأوراق المالية، ووضع كيفية تطبيقها على رأس المال البشري.¹

أولا: أبحاث (نظرية) شولتز (Theodor Schultz 1961):

يعد مفهوم شولتز للاستثمار في رأس المال البشري بالغ الأهمية في مجال الاقتصاد والإدارة، وقد بني مفهومه على ثلاث فرضيات أساسية هي:

- 1 - أن النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.
- 2 - يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
- 3 - يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

ولقد صنف شولتز أشكال الاستثمار في رأس المال البشري إلى خمس مجموعات كبرى هي: الصحة - التدريب والتكوين أثناء العمل - التعليم الرسمي - تعليم الكبار - المهجرة والتنقل من أجل الاستفادة من فرص عمل أفضل، وركز شولتز في تحليله، على التعليم الرسمي باعتباره شكلا من أشكال رأس المال البشري، بل هو رأس المال البشري ذاته لأنه يمكن أن يفسر الجانب الأكبر من التغيرات والاختلافات في دخل الفرد والمجتمع، كما يرى أن التحليل الاقتصادي للتعليم يجب أن يأخذ في الحسبان نوعين من الموارد:²

- كل الموارد الضرورية واللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها واكتساب المعارف والكفاءات.

¹ - حسين بركاتي، "تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة: دراسة حالة جامعة المسيلة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2010، ص 65.

² - نادية إبراهيمي، مرجع سابق، ص 7.

- كل مداخيل وإيرادات فرص العمل الضائعة على الفرد والتي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه استغلها ولم يلتحق بالتعليم.

ويمكن القول أنه حسب هذه النظرية تستند العلاقة بين التعليم والدخل على مجموعة من الفرضيات، التي مؤداها أن التعليم يزود الفرد بالخبرات والمهارات والكفاءات العلمية التي تزيد من قدراته وسلوكياته في تحسين كم ونوع المنتج.

ثانيا: أبحاث بيكر (Gary Backer):

يعد بيكر واحدا من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهامهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري، فقد حصل بناء على هاته الأبحاث على جائزة " نوبل " عام 1993، والتي كانت مركزة على دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي، من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم وهجرة ورعاية صحية مع التركيز في محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب، ولقد ميز بين نوعين من التدريب هما: التدريب العام والتدريب المتخصص، كما تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل وتكلفة كل نوع من نوعي التدريب السابقين، أيضا أمكن التمييز بين عدد من الحالات التي يختلف فيها تأثير الاستثمار في التدريب على كل من الأجور والإنتاجية الحدية.¹

فبالنسبة للتدريب العام فهو ذلك النوع من التدريب الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية في المؤسسة التي تقدم له التدريب، وكذلك في أي منظمة أخرى قد يعمل بها، ويعني هذا أن الفرد يمكنه أن يفيد منظمته بنفس المقدار الذي قد يفيد به المنظمات الأخرى المحتمل أن يعمل بها، فالطبيب المتدرب في مستشفى معينة يمكنه استخدام مهاراته المكتسبة من التدريب في أي مستشفى آخر، وتقدم المؤسسة مثل هذا النوع من التدريب في حالة عدم اضطرارها لتحمل تكلفته، فيتحمل الفرد المتدرب تكلفة التدريب من خلال منحه أجرا منخفضا عن المعدل العادي أثناء فترة التدريب، ويمكن للمنظمة أن تحقق عائدا من تقديم هذا النوع من التدريب إذا زاد الإنتاج الحدي للفرد على الأجر الممنوح له في المؤسسة، ولكي تحافظ المؤسسة على مستوى الأجور للمنظمة مع مستوى الأجور السائدة في سوق العمل، ويلاحظ أن تكلفة معدل دوران العمل لا ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب العام، فإدراك المؤسسة لسهولة ترك الفرد المتدرب تدريبا عاما للعمل ليلتحق بالعمل في أي منظمة أخرى، قد يدفعها إلى تحميل الفرد تكلفة هذا النوع من التدريب حتى لا تتحمل خسارة رأسمالية بتركه العمل بعد حصوله على التدريب.

¹ - راوية حسن، مرجع سابق، ص 71.

أما التدريب المتخصص فهو يزيد من الإنتاجية الحدية للفرد في المؤسسة التي تقدم له التدريب بدرجة أكبر من الإنتاجية الحدية له إذا عمل بأي مؤسسة أخرى، كالتدريب على آلة خاصة بالمؤسسة مثلا لا توجد لدى المؤسسات الأخرى، بالتالي تكلفة معدل دوران العمل ترتبط ارتباطا قويا بتكلفة التدريب المتخصص، هذا يضطر المؤسسة إلى العمل على أن لا يترك العامل المتدرب تدريبا متخصصا العمل فيها، لأن هذا يكلفها خسارة كبيرة. بهذا يكون بيكر قد درس درجة الارتباط بين تكلفة معدل الدوران وتأثيره على تكلفة التدريب خاصة التدريب المتخصص.¹

ثالثا: أبحاث مينسر (Jacob Mincer):

استخدم مينسر مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات، وقد حدد ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري²:

- 1 - تحديد حجم الموارد المتخصصة للتدريب.
 - 2 - تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب.
 - 3 - تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد.
- وقد قسم تكلفة التدريب إلى تكاليف مباشرة (تكلفة معدات التدريب، أجور المدربين والمتدربين)، وتكاليف غير مباشرة (وتشكل تكلفة الفرصة الضائعة بالنسبة للمدرب أو المتدرب). أما العائد من التدريب فيشكل إيرادات الأفراد بعد التدريب. ومن أهم استنتاجاته:

- أنه كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في العمل، وكلما زاد أجره.
- كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
- كلما زاد الاستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد احتمال بقاء واستقرار الفرد في المؤسسة.

¹ - مانع صبرينة، " أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية " - رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2015، بسكرة، ص 89.

² - عثمان بوزيان، " اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات "، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، الجزائر، 09-10 مارس 2004، ص 245.

رابعاً: إسهامات أوديون (O'diorne):

لقد استعان أوديون بمفاهيم نظرية الرأس مال البشري لبناء مصفوفة الموارد البشرية كأداة للتحليل الاستراتيجي والاقتصادي المصري، والقائمة على أساس أن المؤسسة تهدف إلى محاولة تجمع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن من استثمارها في هذه الموارد، ومن ضمن الخصائص المتميزة التي تهدف المؤسسة إلى تجميعها في توليفة أصولها البشرية وهي:¹

- مستوى عال من الأداء وفقاً لأهداف المؤسسة.
- احتمال عال للبقاء في المؤسسة.
- مستوى عال ومتنوع من المهارات والقدرات.
- احتمال عال للنمو على المستوى الفردي.

جدول رقم (02) مصفوفة الموارد البشرية لأوديون

عالي	منخفض	الأداء المحتمل الأداء الفعلي
المجموعة الثانية: الأفراد الذين يشكلون مشكلة للمنظمة	المجموعة الأولى: الأفراد عديمي الفائدة للمنظمة	منخفض
المجموعة الرابعة: المتفوقون	المجموعة الثالثة: الأفراد الذين يقومون بجهد كبير في العمل	عالي

المصدر : من إعداد الطالبة، استناداً إلى أفكار عثمان بوزيان، "اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات"،

الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة،

كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، الجزائر، 09-10 مارس 2004، ص 246

¹ - نفس المرجع السابق، ص 246.

المطلب الثالث: طرق قياس رأس المال البشري.

رغم التقدم الذي حصل في هذا المجال إلا أنه لا زال هناك اختلاف بين المختصين فيما يتعلق بمئاته المقاييس، وهذا راجع إلى الطبيعة اللاملموسة لرأس المال البشري والصعوبة الكبيرة في الحصول على البيانات الإحصائية المتعلقة به، ومن أهم النماذج وأساليب القياس نذكر:

أولاً: مناهج التكلفة (Approach Cost): و يمكن تقسيمها إلى ثلاث أقسام تتمثل في:

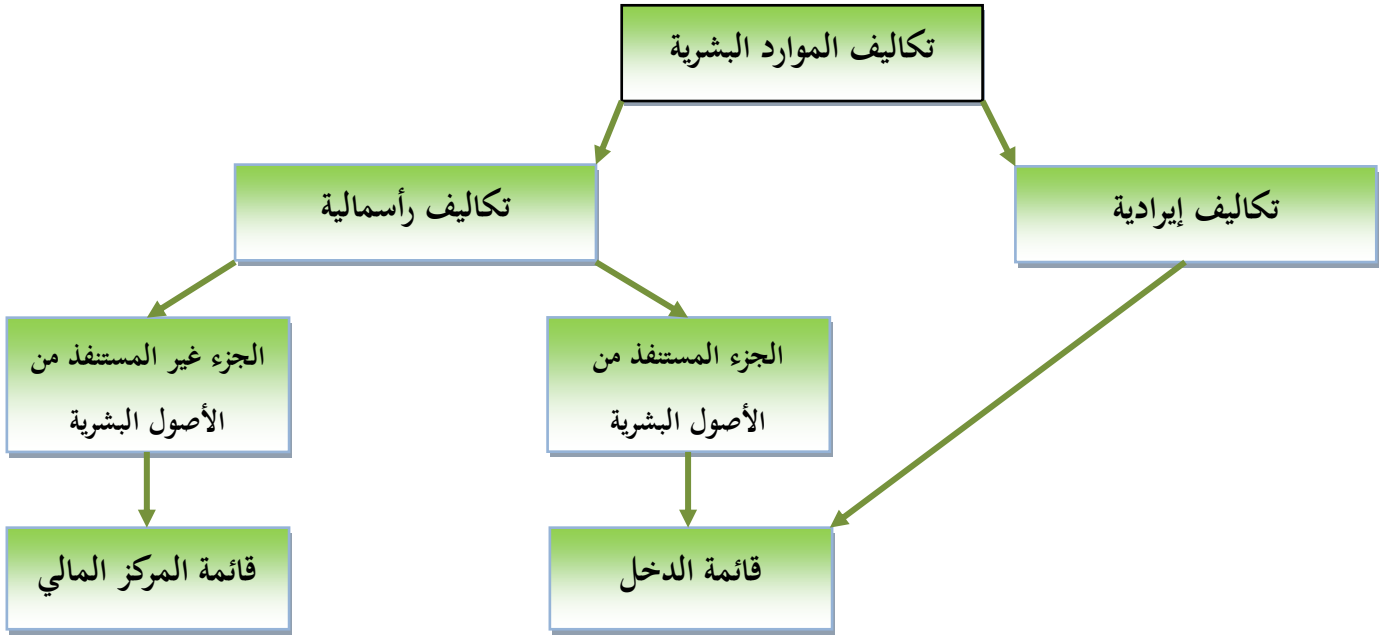
1 - منهج التكلفة التاريخية (Historical Cost Approach):

ويستخدم هذا الأسلوب نفس الأسس المتبعة في قياس تكلفة الأصول الملموسة، وبموجبه يجب التفرقة بين ما هو إيرادي من التكاليف لغرض تحميلها للفترة الجارية، وما هو رأسمالي لتحمل للفترات اللاحقة.¹

ويتفق الباحثون على رسة كل من تكاليف التعيين والتوظيف والاختيار وتكاليف الاختبار وتحديد المستوى الوظيفي وتكاليف التعليم والتدريب والإرشاد ، بالإضافة إلى الخسائر المترتبة من الاستغناء عن الموظف خلال فترة تدريبه ، أما مصاريف الأجور والرواتب والمكافآت السنوية التي يتم استنفادها في نفس الفترة المالية تعتبر مصاريف فترة، ويوضح الشكل رقم (02) هذا التقسيم.

¹ - معاذ محمد الأعرج، " استخدام نموذج Lev & Schwartz لقياس رأس المال البشري ومساهمته في صافي الدخل: دراسة تطبيقية على بنك لبنان والمهجر في الأردن"، رسالة ماجستير في المحاسبة (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2016، ص 16.

الشكل رقم (02): معالجة تكاليف الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحمن الهيتي، " إدارة الموارد البشري"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

وقد واجه هذا الأسلوب الانتقادات التالية :

- 1 - أن تقدير العمر النافع للأصل البشري لا يمكن الاستدلال عليه بأدلة موضوعية.
- 2 - أن القيمة الاقتصادية للأصول البشرية متزايدة مع الزمن بزيادة الخبرة والتطور، وبذلك يتعد هذا الأسلوب عن العدالة في التقييم.

2 - تكلفة الفرصة البديلة (Opportunity Cost):

أي التكلفة التي تتحملها المؤسسة لتغيير الاستخدام الحالي للموارد البشرية إلى استخدام آخر بديل ويقوم بمقتضاها مدراء الأقسام بإجراء مزايدة (تعرف باسم المزايدة التنافسية) على خدمات الأفراد ذوي الكفاءات الخاصة ويمكنهم العمل في كل قسم من هذه الأقسام وذلك للوصول إلى قيمة الفرد عند استخدامه في عمل بديل كأساس لحساب قيمته ، ويستخدم أعلى سعر في المزايدة للتعبير عن قيمة هذا الفرد¹.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 18.

ويظهر عيب هذه الطريقة في أنها لا تقيم جميع الأفراد في المؤسسة، فغياب أي فرد عن المزايدة بحجة أنه لا يملك مهارات خاصة يتم الحكم عليه بأنه لا يملك قيمة، وهذا عيب واضح.¹

3 - تكلفة الاستبدال (Replacement Cost):

وتعتمد هذه الطريقة في تقييم الأصول على أسعار الشراء الجارية أو ما يسمى بسعر الدخول وفيما يخص الأصول البشرية فهناك طريقتين للاستبدال:²

- الاستبدال الوظيفي: هي التضحية بالموارد الاقتصادية التي ستحملها المؤسسة في سبيل إحلال شخص محل

شخص آخر بحيث يكون الأخير قادراً على القيام بنفس المهام اللازمة لهذه الوظيفة، وتكلفة الإحلال

الوظيفي ثلاثة عناصر هي تكلفة الحصول وتكلفة التعلم وتكلفة ترك الخدمة.

- الاستبدال الشخصي: بمعنى تقدير التكلفة (تكلفة الحصول فقط) التي ستحملها المنشأة في سبيل إحلال

شخص محل آخر بحيث يكون الأخير قادراً على تقديم نفس الخدمات التي يقدمها الأول.

ومن أبرز الانتقادات التي تواجه هذه الطريقة:³

- عدم وجود سوق نشط متخصص بالموارد البشرية يحدد أسعار الاستبدال.

- تعرض هذه القيمة إلى الحكم الشخصي بعيداً عن الموضوعية.

- صعوبة الحصول على مورد بشري مشابه تماماً للمورد الحالي.

وأشار Rao (2014) و، السويطي مطر (2008) أن استخدام طرق التكلفة في قياس الأصول البشرية

سواء كانت تكلفة تاريخية أو تكلفة جارية يتعد نسبياً عن عدالة العرض، كونها تحمل المنافع الاقتصادية المتأية من

الأصول البشرية.

¹ - عبد الناصر إبراهيم نور، مؤيد محمد الفضل، علي الدوغجي، "المشاكل المحاسبية المعاصرة"، الطبعة 1، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 112.

² - معاذ محمد الأعرج، مرجع سابق، ص 18.

³ - نفس المرجع السابق، ص 19.

ثانياً: مناهج القيمة (Value Approachs): وتعتمد هذه المناهج على مفهوم القيمة الاقتصادية للمورد

البشري، أي القيمة الحالية للمنافع الاقتصادية المتوقعة من المورد البشري. ومنها:

1 - صافي القيمة البيعية (Net Selling Price):

ويمكن تقدير القيمة الجارية للأصل باستخدام هذا الأسلوب عن طريق قياس صافي القيمة القابلة للتحقق

(Net Realizable Value) أو ما يسمى بأسعار الخروج الجارية بفرض الاستغناء عن استمرارية الأصل.¹

وفي ظل غياب سوق نشط يعنى بالمناجزة في هكذا نوع من الأصول - إلا في حالات خاصة مثل لاعبي كرة القدم - فإنه يصعب تحديد قيمة المورد البشري باستخدام هذا الأسلوب ، كما أن هذه الطريقة تصلح لغرض قياس قيمة الأصول التي تفتتها المؤسسة لغرض البيع وليس لغرض الاستخدام.

وقد وضع Flamholtz, 1971 نموذجاً رياضياً يعبر عن هذه القيمة لمساعدة الشركات التي يتوافق هذا

المنهج مع طبيعة الموارد البشرية فيها ويسمى بنموذج العشوائيات:²

$$E(RV) = \sum_i^n R * \frac{P(R)}{(1+r)^t}$$

ويعبر هذا النموذج عن مجموع القيم القابلة للتحقق E (RV) للعناصر من i إلى n ، حيث:

R = القيمة القابلة للتحقق من الفرد محل التقييم.

P (R) = احتمال حصول المؤسسة على R .

r = معدل الخصم.

t = فترة عقد الفرد.

2 - أسلوب الدخل (Income Approach):

يتم قياس القيمة الجارية للأصل بناءً على هذا الأسلوب عن طريق تحويل صافي الدخل المستقبلي أو صافي

التدفقات النقدية المستقبلية المتوقع توليده من الأصل إلى قيمة حالية مخصومة.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 19.

² - نفس المرجع السابق، ص 20.

وحسب رانكين (Ranckin) فإن هذا الأسلوب يصلح في ظل غياب سوق نشط لتبادل الأصول بحيث يصعب تحديد أسعار الخروج ، لتكون هذه القيمة الحالية لصافي الدخول المستقبلية ممثلة لأسعار الخروج. ويُعد (Morse) أحد أكثر المؤيدين لهذا الأسلوب، معللاً ذلك بأن هذا الأسلوب يأخذ بعين الاعتبار خدمات ونفقات الموارد البشرية معاً¹.

3 - نموذج (Flamholtz):

ويقوم هذا النموذج على رسملة الخدمات المتوقعة من الأصل البشري خلال فترة خدمته مع الأخذ بعين الاعتبار احتمال انتقال الموظف من موقعه الوظيفي إلى مواقع أخرى في نفس المؤسسة.

ويُعبّر عنه بالنموذج الرياضي التالي:²

$$E(S) = \sum_{i=1}^n S_i P(S_i)$$

حيث : $E(S)$ = قيمة الفرد.

S_i = الخدمات المتوقع الحصول عليها من الفرد في كل موقع وظيفي.

P_{Si} = احتمال بقاء الفرد في موقعه الوظيفي.

n = فترة الخدمة المتوقعة من الفرد.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 21.

² - نفس المرجع السابق، ص 22.

4 - نموذج البقاء ل (Dobija):

ويقوم هذا النموذج على رسملة النفقات التي تنفقها المؤسسة على الموظف في سبيل إبقائه في موقعه الوظيفي ، بالإضافة إلى رسملة مصاريف التدريب والتعليم.

والنموذج يصاغ وفق المعادلة التالية:¹

$$H(T) = (K + E) \times (1 + Q(T))$$

حيث : $H(T)$ = قيمة الموارد البشرية في المؤسسة.

K = نفقات البقاء المرسملة.

E = نفقات التعليم والتدريب المرسملة.

$Q(T)$ = معامل الارتباط لخبرات الأفراد.

5 - نموذج خصم الأرباح غير العادية (Hermanson):

يعتمد هذا النموذج على الربط بين مكونات شهرة المؤسسة مثل الأداء المالي الجيد وسمعة وصيت المؤسسة بين الشركات الأخرى، وبين قيمة الموارد البشرية وذلك على النحو التالي:²

شهرة المؤسسة × تكاليف تكوين الموارد البشرية

$$\frac{\text{شهرة المؤسسة} \times \text{تكاليف تكوين الموارد البشرية}}{\text{إجمالي قيمة الموجودات}} = \text{قيمة الموارد البشرية}$$

¹ - نفس المرجع السابق، ص 22.

² - نفس المرجع السابق، ص 23.

6 - نموذج التعويضات Lev and Schwartz:

يعتمد هذا النموذج على المفهوم الاقتصادي للمورد البشري ، وبسبب صعوبة توقع الإيرادات المتأتية من الأصل البشري فيقترح هذا النموذج أن يتم التعبير عن صافي قيمة الخدمات بأسعارها الممثلة بالمكتسبات الشخصية لكل فرد ، ويقوم هذا النموذج على رسملة المكتسبات الشخصية المستقبلية المتوقعة لكل موظف ، حيث تعبر هذه المكتسبات عن سعر الخدمات التي سيقدمها الموظف لتعويض عن قيمة تلك الخدمات ويمكن التعبير عنه رياضياً بالمعادلة التالية:¹

$$V = \sum_i^t \frac{I}{(1+r)^{t-i}}$$

حيث : V = قيمة المورد البشري محل التقييم.

i = عمر المورد البشري.

t = سن التقاعد في المؤسسة.

I = المكتسبات الشخصية للمورد البشري خلال فترة خدمته.

r = معدل الخصم.

ثالثاً: القياس غير الكمي للموارد البشرية : و يعتمد هذا القياس على الأسلوب الوصفي لرأس المال الفكري ومكوناته ، وهناك العديد من نماذج القياس الوصفي نكتفي بذكر بعضها:²

1 - نموذج ذكاء رأس المال الفكري لـ Fitz، 1994:

يقوم النموذج باختيار مجموعة من المؤشرات المتعلقة بقياس رأس المال الفكري، ومن ثم استخدام تلك المؤشرات لغرض إجراء المقارنة مع قاعدة بيانات هذا المكون.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 23.

² - نفس المرجع السابق، ص 25.

2 - نموذج بطاقة الدرجات الموزونة لـ Kaplan & Norton، 1996:

ترجم بطاقة النقاط المتوازنة رسالة المنظمة وإستراتيجيتها إلى مجموعة شاملة من مؤشرات الأداء للإدارة الإستراتيجية والقياس. يركز النموذج على الأهداف المالية ، وبناء القدرات والحصول على موجودات غير ملموسة للنمو المستقبلي. إن بطاقة النقاط المتوازنة تسعى للبحث عن التوازن بين المقاييس الخارجة للمالكين والزبائن، والمقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الحاسمة، والإبداع، والتعلم والنمو. كما تسعى البطاقة إلى تحقيق التوازن بين مقاييس نتائج الأداء الموضوعية (Objective) نسبياً والمقاييس الذاتية الاجتهادية للأداء.

3 - نموذج براءات الاختراع لـ Bontis، 1996:

في هذا النموذج يحسب عامل التكنولوجيا بالاعتماد على براءات الاختراع التي طورت من قبل رأس المال الفكري للشركة ، ويقاس أداء رأس المال الفكري وأدائه بالاعتماد على مجهودات تطوير البحث العلمي وفقاً لسلسلة من المؤشرات التي تصف براءات الاختراع في الشركة مثل عدد براءات الاختراع ، وكلفة براءات الاختراع منسوبة إلى دورات المبيعات.

4 - نموذج انسيابية المعرفة لمكونات رأس المال الفكري لـ Petrash، 1996:

يقوم هذا النموذج على تناسب المعرفة بين مكونات رأس المال الفكري بشكل هرم مقلوب ابتداءً من رأس المال البشري، ثم التنظيمي لينعكس تأثيرها على الزبائن.

5 - نموذج مراقبة الموجودات لـ Sveiby، 1997:

إن هذا النموذج يتشابه مع نموذجي (Skandia Navigator) و (Balanced Scorecard) في أوجه عديدة، إلا أن تركيزه الأساسي ينصب على الأفراد الذين يعتبرهم المولدين الوحيدين لربح المنظمة. ووفقاً لذلك، فإن المقدرات المميزة لهؤلاء الأفراد تكون هي التركيز الرئيس للنموذج وتحول هذه القدرات المميزة إلى بني أو هياكل خارجية External Structures وبني أو هياكل داخلية.¹

وتختار الإدارة بالاعتماد على الأهداف الإستراتيجية للمنظمة المؤشرات التي تقيس خلق القيمة من الموجودات غير الملموسة بواسطة أربعة مظاهر أو جوانب هي : النمو ، إعادة التجديد ، الكفاءة ، والاستقرار ، وعليه فقد حدد

¹ -Consulté sur : www.hrdiscussion.com ; 09/06/2019 à 09H30.

النموذج الموجودات غير الملموسة بثلاثة أنواع هي : القدرات المميزة للأفراد، والهياكل الخارجية، الهياكل الداخلية. إلا أنه اعتبر الأفراد هم الممثلين الحقيقيين لنشاط الأعمال في المنظمة وأن جميع جوانب الهيكل الداخلي والهيكل الخارجي تتجسد في الأنشطة والأفعال الإنسانية للأفراد.

إن قياس قيمة الأنواع الثلاثة للموجودات غير الملموسة يفسر الاختلاف بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للشركة وبالتالي فإن الفرق بينهما ينسب ويعود لأداء القدرات المميزة للأفراد، والهيكل الخارجي، والهيكل الداخلي.

6 - نموذج خارطة رأس المال الفكري لـ Mcelory، 2001:

وفق هذا النموذج تأتي قيمة السوق من تأثيرات مالية وفكرية، وأن التأثيرات الفكرية (رأس المال الفكري) تلعب دوراً أكبر في تحقيق الميزة التنافسية، والجديد في هذا النموذج هو اعتبار رأس المال الاجتماعي جزءاً من رأس المال الفكري.

7 - نموذج بنية صانع المعرفة لـ Awad & Ghaziri، 2004:

تشمل بنية صانع المعرفة مجموعة من الخصائص والمهارات والمهام، التي تمكنه من جمع المعلومات ومعالجتها بشكل يستخلص منها قيمة تضيف منفعة لأعمال المنظمة.

المبحث الثالث: إدارة رأس المال البشري.

في ظل اقتصاد المعرفة أصبح هناك العديد من التحديات التي تقف عائقاً أمام مسيري المؤسسات في كيفية تسيير رأس مالها البشري لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وتعتمد معظم المؤسسات على مجموعة من الممارسات بهدف تنمية المعارف والمهارات والخبرات التي يملكها رأس مالها البشري، ومن أهم هذه الممارسات والتي أشار إليها العديد من الباحثين هو استقطابه وتطويره وتنشيطه والمحافظة عليه، لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث أن نتعرف على كيفية استقطاب رأس المال البشري ، ثم طرق تطويره وتنشيطه ، وأخيراً كيفية المحافظة عليه.

المطلب الأول: استقطاب رأس المال البشري

إن رأس المال البشري من أهم الموارد في المؤسسة، وهذا ما جعل الحاجة إليه في تزايد مستمر، لذلك تسعى المؤسسات جاهدة للحصول عليه بالعدد والنوعية المطلوبة، وهذا ما يجعلها تتحمل تكاليف جذبه واستقطابه ثم توظيفه، كونها تدرك أن ما تنفقه عن هذه العملية سيحقق لها عوائد في المستقبل.

ويتعلق عنصر الاستقطاب بالأنشطة التي تضم جذب الموارد البشرية، واختيار الأنسب منها مثل استقطاب الموارد البشرية ذات معارف ومهارات وطاقات وإبداعات، واستثمارها في أعمالهم بشكل يعود بالنفع على المؤسسة¹، وهو ما ينطبق على مقولة (Daft and Marcic) " لا توظف الأشخاص فقط لأنهم متوفرون، أحصل على الشخص المناسب لعملي"².

ويرى (نجم عبود نجم) أن الاستقطاب الجيد للمواهب البشرية يتطلب من المؤسسة تحديد عدد الأفراد الذين تحتاجهم، ونوع الأفراد الواجب اختيارهم، ومن أجل قيام المؤسسة بعملية الاستقطاب لابد أن يتوفر لديها نظام معلومات جيد من أجل التحديد الجيد³.

إذن ما ينفق على رأس المال البشري من خلال عملية الاستقطاب هو نفقات استثمارية، الهدف منها الحصول على مردود من جراء الاستقطاب والتوظيف الجيد للأفراد، فالمؤسسة بدون موارد بشرية لا يمكن أن تؤدي نشاطها الذي وجدت من أجله، ولا حتى تحقيق أهدافها التي تسعى إليها، لذلك على المؤسسات أن تكون ذات قدرة جيدة على استقطاب الأفراد الذين يمتلكون المهارات والمعارف الجيدة.

¹ - عبد العزيز بدر النداوي، فاطمة موسى عمران، "أثر القيادة التحويلية على استثمار رأس المال البشري في قطاع الاتصالات الأردنية" دراسة ميدانية، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال- رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، 22-25 أبريل 2013 ،الأردن، ص 843.

² - Richard L. Daft and Dorothy Marcic, "Understanding Management", The Thomson Corporation, 5th Edition, USA, 2006, p 326.

³ - نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010 ، ص 145.

ويرى (مؤيد سعيد السالم) أن الاستقطاب الجيد لا بد أن يكون مخطط بشكل علمي خاصة من قبل المؤسسات الكبيرة التي تتطلب موارد بشرية كفؤة . وتبرز أهمية الاستقطاب كونه يساعد على تعزيز اختيار المؤسسة، فكلما كان هناك عدد كبير من المترشحين أصبحت الاختيارات واسعة أمام المؤسسات لاختيار الأفضل كما أن النجاح في عملية الاستقطاب يرتبط ببناء قوة عمل فعالة¹، وهو أمر لا يمكن أن تستغني عنه المؤسسات التي تسعى للحصول على الأفراد الذين يملكون المؤهلات والخصائص التي تتطلبها الوظيفة الشاغرة.

وتتعدد المصادر التي تستخدمها المؤسسات لاستقطاب رأس المال البشري، إذ يمكن تقسيمها إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية:

المصادر الداخلية: يستخدم هذا النوع من المصادر في حالة وجود وظائف تتطلب خبرات لا تتواجد خارج نطاق المؤسسة²، من أهم الآليات المستخدمة في حالة الاستقطاب من الداخل هو الإعلان من خلال لوحة الإعلانات المتواجدة بالمؤسسة، والتي توضح المؤهلات المطلوبة ومواعيد العمل إضافة إلى الأجر، كما يمكن أن يتم من خلال فحص سجلات الموظفين، والتي من خلالها يتم الكشف عن العاملين الذين تتوافق قدراتهم مع الوظائف الجديدة ويعملون في وظائف دون مستواهم، كما يمكن أن تتم من خلال فحص قواعد البيانات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة إن وجدت³.

المصادر الخارجية: المقصود بالمصادر الخارجية تلك المصادر التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد البشرية من خارجها⁴، وبهذا الصدد فقد قامت مجلة هارفارد عام 2004 تحت عنوان " أفكار إختراقية لعام 2004" (Break through ideas for 2004) بوضع مجموعة من الاستراتيجيات لاستقطاب أصحاب القدرات العقلية، وتمثل هذه الاستراتيجيات في:

◀ **شراء العقول من السوق:** يعتبر رأس المال البشري ميزة تنافسية لمؤسسات الأعمال الحديثة، لذلك يتطلب الأمر من تسيير الموارد البشرية أو لجان متخصصة في هذه الوظيفة متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المؤسسة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، الذي ينعكس على زيادة عمليات الابتكار والإبداع.

¹ - مؤيد سعيد السالم، " إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي"، الطبعة 1، إثراء للنشر، الأردن، 2009، ص 175.

² - حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 89.

³ - سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة"، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر، 2007، ص 69.

⁴ - أحمد ماهر، "الدليل العملي في اختيار الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014، ص 97.

إن التحول إلى اقتصاد المعرفة فتح المجال أمام الأعمال للانتقال خارج الحدود الوطنية بحركية أكبر تجلب فرص جديدة للمؤسسات لزيادة قدرتها التنافسية بالبحث عن المهارة في كل ركن في العالم.

◀ **شجرة الكفايات:** إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء قيامه بالعمل والذي يمكن ملاحظته وتقييمه؛ وتعد شجرة الكفايات أحد تقنيات تسيير الموارد البشرية الإلكترونية، وتمثل مخطط يوضح المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة للمؤسسة، فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية لرأس المال البشري عن طريق شبكة الانترنت وهو ما يعرف بالتوظيف الإلكتروني؛

◀ **مراجعة مؤسسات المعرفة والتعلم:** تركز هذه الإستراتيجية على المؤسسات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات)، إذ تعد مصدرا مهما لاكتشاف المواهب واستقطابهم، وعلى هذا الأساس يرى البعض بأن زيارة هذه المؤسسات تعد من أولويات الإدارة العليا. إذا من خلال ما سبق يتضح أن عملية استقطاب رأس المال البشري تتمثل في حصول المؤسسة على أفراد مؤهلين وموهوبين ذوي معارف ومهارات فنية عالية، تساعد في زيادة الإنتاجية وتحقيق الإبداع والابتكار، مما يجعل المؤسسة في تطور مستمر وتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.¹

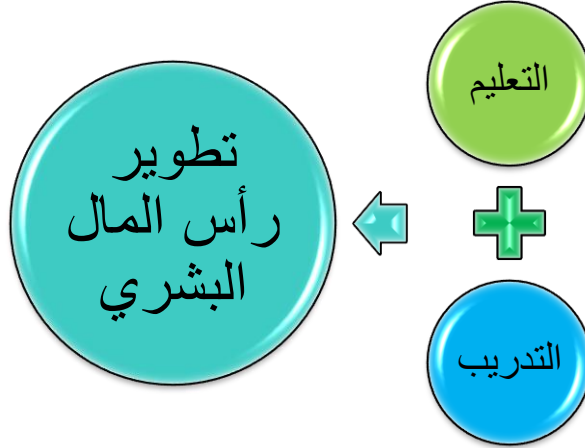
المطلب الثاني: تطوير رأس المال البشري وتنشيطه.

1 - تطوير رأس المال البشري:

لا تنتهي مهمة تسيير رأس المال البشري عند عملية الجذب والاستقطاب، بل لابد من تطوير رأس المال البشري من خلال عدة طرق وأساليب، ويشير أغلب الباحثين إلى أن تطوير رأس المال البشري يتم من خلال التعليم والتدريب كما هو مبين في الشكل رقم (03)، وهذا لضمان تنمية معارف ومهارات الأفراد العاملين التي تستفيد منها في زيادة أدائها وإنتاجيتها، وضمان عدم تقادم رأس المال البشري.

¹ - رياض بن صوشة، نادية حريف، "أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء"، الملتقى الدولي الخامس حول "رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 13-14 ديسمبر 2011، ص 08.

الشكل رقم (03): أساليب تطوير رأس المال البشري



المصدر: ربيحة قوادرية، "مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016، ص 40.

- التعليم : ظهرت أهمية التعليم باعتباره استثمارا من خلال أبحاث الاقتصادي الأمريكي (Schultz) في نظرية الاستثمار في رأس المال البشري، وقبل ذلك قال الحكيم الصيني (كيواه تزو) في القرن الخامس عشر قبل الميلاد " إذا كنت تخطط لسنة فاغرس بذرة، وإذا كنت تخطط لعشر سنوات فازرع شجرة، لأنك عندما تزرع بذرة واحدة فإنك تحصد محصولا واحدا، وعندما تعلم الناس تحصد مائة محصول"¹.
إن هذا المثل يبرز أهمية التعليم للمؤسسات باعتباره استثمارا، فما تنفقه المؤسسات على هذه العملية سيعاد إليها بالإضافة إلى الفوائد المحققة من هذه العملية، وذلك من خلال زيادة معارف ومهارات وخبرات الأفراد، وتحقيق الإبداع والابتكار وزيادة الإنتاجية.

كما عرف من قبل (عبد المعطي عساف) بأنه "العملية التي تستهدف بناء وتطوير منظومة معارف علمية ضمن سياق تطبيقي محدد وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي والعقدي المحدد"².

¹ - فريد كورتل وآخرون، "رأس المال البشري كأداة لتفعيل الابتكار في النشاط التسويقي"، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 22-25 أبريل 2013، الأردن، ص 217.

² - عبد المعطي عساف، "التدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار زهران، الأردن، 2009، ص 27.

ومنه فإن التعليم من أهم الممارسات المستخدمة في تطوير رأس المال البشري، فمن خلاله يتخصص كل فرد في مجال العمل الذي يرغب به، كما تظهر أهمية التعليم في قدرته على توفير الموارد البشرية ذات المستوى العالي، والتي تتضمن المعارف والمهارات والخبرات وهي ما يشكل رأس مال بشري. وتتضمن عملية التعليم مجموعة من الأبعاد تتمثل في:¹

- زيادة قدرة الأفراد على التفكير والإبداع؛

- ملائمة البرامج التعليمية مع المتغيرات البيئية والمستجدات؛

- توفير حرية التفكير والعمل الأكاديمي؛

- استخدام التكنولوجيا التعليمية؛

- ربط برامج التعليم بمتطلبات المحيط واحتياجات السوق.

وهناك العديد من الباحثين الذي يخلطون بين التعليم والتعلم، إلا أنه يجدر بنا الإشارة أن التعليم يختلف عن التعلم، كون التعليم عملية منتظمة يقوم من خلالها المعلم بنقل المعلومات والمعارف والخبرات إلى غيره، وهو عملية غير مستمرة يمارسها المعلم خلال فترة التعليم فقط، أما التعلم فهو تعديل أو تكرار، وهو عملية مستمرة مدى الحياة، إذن التعليم هو جزء من التعلم.²

* **التعليم الإلكتروني:** هو وسيلة من الوسائل التي تدعم العملية التعليمية وتحولها من طور التلقين إلى طور الإبداع والتفاعل وتنمية المهارات، ويجمع كل الأشكال الإلكترونية للتعليم والتعلم، حيث تستخدم أحدث الطرق في مجالات التعليم والنشر والترفيه باعتماد الحواسيب ووسائطها التخزينية وشبكاتها. ولقد أدت النقلات السريعة في مجال التقنية إلى ظهور أنماط جديدة للتعلم والتعليم، مما زاد في ترسيخ مفهوم التعليم الفردي أو الذاتي؛ حيث يتابع المتعلم تعلمه حسب طاقته وقدرته وسرعة تعلمه ووفقا لما لديه من خبرات ومهارات سابقة. ويعتبر التعليم الإلكتروني أحد هذه الأنماط المتطورة لما يسمى بالتعلم عن بعد عامة، والتعليم المعتمد على الحاسوب خاصة. حيث يعتمد التعليم الإلكتروني أساسا على الحاسوب والشبكات في نقل المعارف والمهارات. وتضم تطبيقاته التعلم عبر الويب والتعلم بالحاسوب وغرف التدريس الافتراضية والتعاون الرقمي. ويتم تقديم محتوى الدروس عبر الإنترنت والأشرطة السمعية والفيديو والأقراص المدججة.³

¹ - موسي اللوزي، "التطوير التنظيمي"، دار وائل للنشر، الطبعة 1، الأردن، 1999، ص 284.

² - أحمد المعاني وآخرون، "قضايا إدارية معاصرة"، دار وائل للنشر، الطبعة 1، الأردن، 2011، ص 160.

³ - Consulté sur <https://ar.wikipedia.org>; 25/05/2019 à 20H30.

وتكمن أهمية التعليم الإلكتروني في حل مشكلة الانفجار المعرفي والإقبال المتزايد على التعليم وتوسيع فرص القبول في التعليم، إضافة إلى التمكين من تدريب و تعليم العاملين دون ترك أعمالهم والمساهمة في كسر الحواجز النفسية بين المعلم والمتعلم وكذلك إشباع حاجات وخصائص المتعلم مع رفع العائد من الاستثمار بتقليل تكلفة التعليم.

وبصفة عامة يمكن القول أن التعليم بشكليته (النظامي والإلكتروني) يعمل على تحسين الوضع الإنساني وقدرته في الحصول على المعلومات، واستخدامها للتأثير في أداء المؤسسة، إذ يزيد من قدرات ومهارات الإنسان ويساعده في سد احتياجاته وزيادة إنتاجيته.

- **التدريب:** لقد حظي موضوع التدريب بأهمية بالغة من قبل المؤسسات باعتباره من أهم الاستثمارات المرجحة، وهو ما أكده (Becker) من خلال نظرية الاستثمار في رأس المال البشري، حيث ركز أبحاثه على التدريب، واعتبره أحد أهم الجوانب التي يمكن للمؤسسات أن تستثمر فيها، ومثل هذا النوع من الاستثمار لا تظهر فوائده في المدى القصير وإنما في فترات مستقبلية طويلة.

ويمكن تعريف التدريب بأنه "إعداد الفرد للقيام بعمل معين، وذلك من خلال تزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديراً للقيام بالعمل، وكذلك اكتسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه لرفع مستوى كفاءته الإنتاجية"¹. كما يمكن تعريفه حسب (Ann Gilley and Al) بأنه " العملية التي يمكن من خلالها الحصول على المعرفة والمهارات والقدرات التي يحتاجها الأفراد لتنفيذ نشاط أو مهمة معينة"².

أما (عادل حرحوش صالح) فعرفه بأنه " نقل مهارات يغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات على مستوى مقبول"³.

وبالتالي فإنه من خلال التعاريف التي تم ذكرها سابقاً يظهر لنا أن التدريب هو نشاط يهدف إلى تنمية قدرات ومهارات وخبرات العاملين، لتمكينهم من تحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، كما أنه يرتبط بشكل كبير بالجانب التطبيقي أكثر منه من الجانب النظري.

¹ - صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، 9-10 مارس 2004، ص 17.

² - Ann Gilley and al, "The Praeger Handbook of Human Resource Management", Green wood Publishing Group, USA, 2009, p108.

³ - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، "الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2006، ص 130.

إن التدريب في إطار رأس المال البشري وإن كان ينطلق من المنظومة التدريبية المألوفة نفسها (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، إعداد الحقائق وتنفيذ البرامج التدريبية وتقييمها)، إلا أنه ينبغي أن يكون مختلفا جدا من حيث النوعية، ذلك أن هذه الفئة المستهدفة تمتلك المعرفة والخبرة والمهارة نتيجة لتجارهم السابقة التي تجعل أساليب التدريب التقليدية القائمة على المحاضرات والجلوس لساعات طويلة في قاعات التدريب غير مجدية، ذلك أن تدريب هذه الفئة ينبغي أن يكون قائما على أساس تبادل الخبرات فيما بينهم، وإتاحة المجال لهم للتعرف على الثقافات الأخرى التي من المحتمل أن يعملوا بها.

كذلك فإن أي برنامج تدريبي بالنسبة لهذه الفئة يجب ألا يغفل الجوانب التقنية والجوانب السلوكية في التعامل مع الأدوار الجديدة بالنسبة لهم. إضافة إلى ذلك فإن برنامج تسيير رأس المال البشري يركز على ضرورة استثمار خبرات ومهارات هذه الفئة في التدريب بما يمكنهم من نقل تجاربهم للآخرين، ويجعل مورد رأس المال البشري موردا متوصلا من حيث العطاء والفاعلية الإدارية¹.

وعلى ضوء ما تم ذكره سابقا يتضح أن التدريب هو إحدى الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وهو عنصر حيوي وبالغ الأهمية، ذلك أن التدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين وزيادة قدرات ومهارات رأس المال البشري، حتى يصبح أكثر استعدادا وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب والإبداع والابتكار.

ومن هنا لا بد لنا أن نفرق بين التعليم والتدريب إذ يختلف الأول عن الثاني، ويمكن إبراز أوجه الاختلاف بينهما في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): الفرق بين التعليم والتدريب

البيانات	التعليم	التدريب
التعريف العام للمفهوم	- عملية تستهدف بناء أو تطوير معارف علمية ضمن سياق تطبيقي محدد وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي والعقدي المحدد (احترام هذه الفلسفة كهوية).	- عملية تستهدف بناء أو تطوير مهارات تطبيقية ضمن سياق معرفي محدد وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي والعقدي للمجتمع أو المؤسسة (احترام هذه الفلسفة كهوية).
المكان والأجهزة المتخصصة	- المؤسسات التعليمية كالمدارس والجامعات.	- المؤسسات التدريبية كالمعاهد والإدارات التدريبية المتخصصة.

¹ - Consulté sur <http://www.hrdiscussion>; 25/05/2019 à 21H30.

<p>- يهدف التدريب إلى زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهاراتهم على أداء مهامهم بذاتها وهو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمله بذاته؛ - يهتم التدريب بالفرد ويركز على الشخصية.</p>	<p>- إعداد الفرد فكريا وعقليا مثلما يتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الأفراد للدخول في الحياة العملية؛ - يهتم التعليم أساسا بالمعارف.</p>	<p>مجال التركيز والاهتمام</p>
<p>- تشبع المتدربين والعاملين في حقل العمل على حد سواء بمنظومة القيم التي تعتنقها المؤسسة لتكون أساس إنشائهم وموجة حركتهم وإخلاصهم؛ - التمسك بهدف يقضي بضرورة أن تكتسب المهارة وتزدهر على قاعدة المعرفة.</p>	<p>- تشبع العاملين في حقل التعليم بمنظومة القيم التي تعتنقها المؤسسة لتكون أساس إنشائهم وموجة حركتهم وإخلاصهم؛ - التمسك بهدف يقضي أن توضع المعرفة في سياقها التطبيقي.</p>	<p>الشروط الأساسية</p>
<p>- بعد آني ومرحلي وذلك حسب ظروف كل مؤسسة وما تتعرض له أعمالها وأحوالها والعاملون فيها من تغيرات.</p>	<p>- بعد مرحلي، يعاد تنظيم وتطوير المناهج والعملية التعليمية ووسائلها وأشخاصها حسب المستجدات التي قد تكون قصيرة أو متوسطة المدى.</p>	<p>البعد الزمني</p>
<p>- بناء الشخصية العلمية والعملية القادرة على فهم الحياة، وتسخير منجزات الحضارة العلمية لخدمة تطوير هذه الحياة بغض النظر عن حدود الزمان أو المكان، مع التركيز على بناء المجتمع أو المؤسسة التي ينتمي إليها الأشخاص المعينون.</p>	<p>- بناء الشخصية العلمية الثقافية القادرة على التفاعل مع تحديات الحياة ومواجهتها، والمساهمة في شروط تطويرها بغض النظر عن حدود الزمان أو المكان، مع التركيز على بناء المجتمع أو الدولة التي ينتمي إليها الأشخاص.</p>	<p>الهدف</p>

المصدر: عبد المعطي عساف، "التدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار زهران، الأردن، 2009، ص ص 27-30.

من خلال الجدول السابق يمكن الإشارة إلى أن التدريب يهدف إلى وضع المعارف والمهارات والخبرات التي تحصل عليها المتدرب موضع التطبيق في قطاع العمل الذي يعمل به، وهو ما يجعل التدريب أكثر تخصصا من التعليم، فالهدف منه هو جعل الأفراد يتقنون عملهم بأحسن كيفية، وهو يرتبط بأهداف المؤسسات عكس التعليم الذي يرتبط بأهداف الأفراد، أي أن التدريب يغلب عليه الجانب التطبيقي عكس التعليم الذي يغلب عليه الجانب النظري، وهما من أهم الممارسات التي تستخدمها المؤسسات في تطوير رأس المال البشري، فكلاهما يهدفان إلى زيادة معارف

ومهارات وخبرات العاملين وتطبيقها في مجال العمل، مما يساعد في زيادة القدرات الإبداعية والابتكارية للأفراد وتحسين الإنتاجية.

2 - تنشيط رأس المال البشري:

تعتبر عملية تنشيط رأس المال البشري من بين الممارسات التي تستخدم لتسيير رأس المال البشري وتتمثل هذه العملية في الاهتمام بأراء العاملين ومقترحاتهم، وتشجيع الجماعات الحماسية لتنشيط الإنجازات العالية في العمل، واستخدام أسلوب العصف الذهني في توليد الأفكار وحل المشكلات¹.

كما أشار (Kanter, 1999) إلى أن تنشيط رأس المال البشري عبارة عن مجموعة من الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسة لإنعاش عملية الإبداع والابتكار عند العاملين فيها باستمرار².

ويرى (Michael Shulver, 2003) أن تنشيط رأس المال البشري يتم من خلال المراحل التالية:³

- رسم خارطة للمعارف الظاهرية والضمنية لدى العاملين، والاستفادة في توصيلها إلى مصادر اتخاذ القرار؛

- تطوير المعرفة الجديدة للعاملين؛

- تخزين واسترجاع المعرفة على مستوى المؤسسة ككل.

بالإضافة إلى ذلك فقد تناولت دراسة (Nelson, 2002) أن تنشيط رأس المال البشري يتم من خلال

الفقرات الآتية:⁴

- ابتكار العاملين النشطين؛

- ابتكار مكان العمل النشط؛

- فتح قنوات الاتصالات بين العاملين في المستويات الإدارية كافة؛

- تطوير مهارات ومعارف العاملين.

¹ - عبد الفتاح بوخمحم، "الرأسمال البشري المفهوم وإمكانيات القياس"، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال " رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 22-25 أبريل 2013، ص 301.

² - الهادي بوقلقول، "أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009، ص 101.

³ - عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، "أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال البشري دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة"، مجلة أهل البيت عليهم السلام، جامعة أهل البيت عليهم السلام، العدد الخامس، العراق، 2005، ص 23.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص 23.

ومنه فإن تنشيط رأس المال البشري هو العملية التي تهدف إلى زيادة قدرة الأفراد على الإبداع والابتكار، بالاعتماد على بعض الأساليب كالعصف الذهني وتشجيع الجماعات الحماسية. الخ، والتي تساعد على توليد الأفكار الجديدة، وتقاسم الأفكار بين العاملين، والعمل بمبدأ روح الفريق.

المطلب الثالث: المحافظة على رأس المال البشري.

تعتبر عملية المحافظة على رأس المال البشري من بين الممارسات التي تستخدمها المؤسسات لتسيير رأس مالها البشري، وتتم هذه العملية بدورها من خلال مجموعة من الأدوات ويمكن تعريف هذه العملية حسب (Ann Gilley and Al) على أنها "علاقة العمل المستمرة"، فالاحتفاظ بالأفراد المتميزين أصبحت من أولويات اهتمام المؤسسات، حيث أخذت هذه العملية نطاقا واسعا تجاوز الحوافز النقدية، فهذه العملية لا ترتبط بالحوافز النقدية فقط، وتفسير ذلك أن العديد من العاملين الذين يتركون العمل لأسباب أخرى مثل المعاملة السيئة التي يتلقاها من قبل صاحب العمل، أو من خلال عدم الاعتراف بهم وبمهاراتهم، كما يمكن أن يكون السبب وجود فرص غير محدودة للترقية¹.

إذن يتعلق عنصر المحافظة على رأس المال البشري ببقاء العاملين في المؤسسة مثل: الاحتفاظ بالعمال المتميزين لسنوات طويلة، والاهتمام بالأفراد ذوي التخصصات الفريدة وانخفاض معدلات دوران العمل من خلال توفير فرص متساوية للجميع وبناء جو من الانسجام بين العاملين وإتاحة فرص الترويج عن النفس. ويتطلب عنصر المحافظة على رأس المال البشري أيضا وجود أنظمة لمكافأة الموظفين المتميزين، ومعاملة العاملين كعملاء بهدف تقديم خدمات ذات جودة عالية لهم، بالإضافة إلى وجود أنظمة تشجعهم على العمل بكفاءة وفعالية وزيادة ولائهم للمؤسسة إضافة إلى وجود حوافز للعاملين الأمر الذي ينعكس إيجابا على المؤسسة².

ويرى (نجم عبود نجم) أن المحافظة على رأس المال البشري تتطلب المزيد من برامج التمكين الإداري ومفاهيم وأساليب الإدارة القائمة على الثقة، وإيجاد الارتباط القوي بين رسالة وقيم المؤسسة من جهة وقيم الأفراد الشخصية من جهة أخرى، وتحوّل نمط الإدارة الكامنة إلى الإدارة الاستشارية التي تقدم خدمات حل المشكلات وإزالة العقبات للعاملين الذين يمثلون رأس المال البشري في المؤسسة³.

¹ - Ann Gilley and al, **Op.Cit**, pp 144-145.

² - عبد العزيز بدر النداوي، فاطمة موسى عمران، مرجع سابق، ص 844.

³ - نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 145.

وهناك من يرى أن المحافظة على رأس المال البشري تتم من خلال مجموعة من الأدوات تتمثل في الاعتماد على أنظمة المزايا والخدمات الجيدة، كما تتم من خلال الأمن الوظيفي والحفاظ على صحة العاملين، أيضا من خلال تحسين العلاقات الوظيفية¹.

وتسعى المؤسسات للمحافظة على رأس المال البشري لعدة أسباب تتمثل في:²

- من الممكن أن يهاجر رأس المال البشري إلى مؤسسات أخرى دون رجعة، وذلك لأن مؤسساتهم لم تستطع تحويل خبراتهم ومهاراتهم إلى أعمال تطبيقية، وتكمن الخطورة في إمكانية نقل هؤلاء للأفكار والخبرات التي يمتلكونها شخصيا، فضلا عن البيانات والمعلومات التي تخص مؤسساتهم السابقة إلى المؤسسات الجديدة؛
- من المحتمل أن يعرقل رأس المال البشري خطط المؤسسة ويصبح أداة معيقة لها، خاصة إذا فشلت المؤسسات في معرفة رغباتهم وحاجاتهم ومتطلباتهم.

و تختلف أساليب المحافظة على رأس المال البشري من باحث إلى آخر، وفي دراستنا هذه فقد اعتمدنا على مجموعة من الأدوات استنادا لما تم ذكره سابقا كما هي مبينة في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): أساليب المحافظة على رأس المال البشري



المصدر: ربيحة قوادرية، "مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2016، ص 46.

¹ - سهام عبد الكريم، أمال بن سالم، "إدارة المواهب كتوجه حديث في إدارة الموارد البشري في منظمات الأعمال" دراسة حالة شركة فينوس"، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال " رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 22-25 أفريل 2013، ص 386.

² - هاشم عيسى سعيد، "الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، العراق، 2008، ص 75.

1 - الحوافز: إن اعتماد المؤسسات على أنظمة الحوافز من أهم الوسائل لضمان الاحتفاظ برأس المال البشري وتقديم ولائه لها، وأنها المؤسسة المناسبة له لكي يعمل بها، ولكن الفشل في تقديم هذه الأنظمة سوف يؤدي إلى هروب رأس المال البشري واللجوء إلى المؤسسات المنافسة، وهذا ليس في صالح المؤسسة، ويمكن تعريف الحافز حسب (Michael Armstrong) أنه "الدافع أو السبب لعمل الأشياء، وهو مرتبط بالعوامل التي تؤثر على الأفراد والتي تشكل حاجات لهم، فالحافز هو سلوك الفرد الذي يرتبط بالحاجة التي لم يلبها، وتخلق هذه الحاجة الرغبة لديه لعمل الأشياء، في المقابل الحصول على ما يرغب به من حاجات"¹.

ويمكن أن تكون الحوافز مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، ويمكن أن تكون إيجابية أو سلبية.

أما (Herzberg and Al, 1957) فقد أدرج نوعين من الحوافز تتمثل في:²

- **الحافز الجوهرية (داخلي):** أي تحفيز الأفراد بأنفسهم، وهي العوامل المتولدة عن طريق الذاتية التي تؤثر على الأفراد من خلال التصرف على نحو معين أو اتجاه معين؛

- **الحافز العرضية (خارجي):** وهو تحفيز الإدارة للأفراد، وتكون هذه الحوافز على شكل جوائز مثل زيادة في الأجور، أو التحفيز المعنوي (المديح) أو الترقية أو عقوبات وإجراءات تأديبية (تحفيز سلبي)... الخ.

وبغض النظر عن نوع الحوافز التي تقوم بها المؤسسة إلا أنها بصفة عامة سواء كانت مادية أو معنوية، جماعية أو فردية، إيجابية أو سلبية... الخ ذات أهمية بالغة في زيادة شعور العاملين بالرضا عن العمل وانتمائهم للمؤسسة واستقرارهم، وهو ما يجعلهم يقللون من الغيابات وتحسين مستوى أدائهم والقيام بعملهم على أكمل وجه، وبالتالي زيادة الإنتاجية، وهو ما يجعل المؤسسات التي تعتمد على نظام حوافز جيد وفعال تضمن بقاء الأفراد ذوي المعارف والمهارات العالية، وأداء أعمالهم بكفاءة وفعالية، وهذا ما يجعل من الحوافز استثمارا وليس إنفاقا.

2 - الصحة: من أهم المسؤوليات التي تقع عاتقها أمام تسيير رأس المال البشري هي كيفية الحفاظ على صحة العاملين، حيث تعتبر من المهام التي تقوم المؤسسة من خلالها بصيانتهم والحفاظة عليهم، وتعتبر في نفس الوقت مطلب أساسي في زيادة الإنتاجية.

¹ - Michael Amstrong, A Handbook of "Human Resource Management Practice", 10th Edition, Kogan page, London and Philadelphia, 2006, p 252.

² - Ibid, p 254.

فبعدما كانت الخدمات الصحية مجرد خدمات اجتماعية، وليست ذات طابع إنتاجي تقوم بها المؤسسات أو الدول فقط عندما يتوفر لديها فائض في ميزانيتها، إلا أن هذه النظرة تغيرت حيث أصبحت الكفاءة الإنتاجية تأتي عند رفع المستوى الصحي للأفراد، ذلك أن الفرد المريض لا يمكنه القيام بالمجهود الكافي داخل العملية الإنتاجية، لكن الفرد سليم الجسم والعقل هو الفرد الذي يستطيع أن يشارك مشاركة جدية في العمل ويقدم مجهود كافي¹.

ويشير مفهوم الصحة المهنية إلى "جميع الإجراءات والخدمات التي تقدمها الإدارة بهدف حماية العاملين فيها من إصابات في العمل"².

إذن يتضح من ذلك أن الصحة تهدف إلى تقديم الخدمات التي تحافظ من خلالها على الصحة الجسمية والنفسية التي تحدث عادة من إصابات في العمل، أو نتيجة لضغوط العمل أو أي حوادث أخرى قد تقع أثناء العمل.

وتعتبر الصحة المهنية أساس أي عمل ناجح فالعقل السليم في الجسم السليم، وهي حماية لحياة الفرد العامل وصحته، وأيضا زيادة الإنتاج وثروة المؤسسة، وهو ما أكدته (T.Paul Schultz, 1994) حين أشار إلى أن لاستثمار في الصحة هو صنف من أصناف تراكم رأس المال البشري³.

فالصحة ليست فقط مطلب أساسي لحياة إنسانية كاملة، هي أيضا مهمة في إنتاج رأس المال البشري، كما أشارت العديد من الدراسات أن الصحة عامل مهم في التنمية الاقتصادية وأن الثلث أو أكثر من الزيادة في النمو الاقتصادي في إنجلترا خلال القرنين الماضيين ترجع إلى التحسين في التغذية، ذلك أن الأفراد الأصحاء هم الأكثر كفاءة في استيعاب المعرفة، وفي الأخير الحصول على مستوى أعلى من الإنتاج.

ووجدت أيضا بعض الدراسات الأخرى أن المؤسسات استطاعت تحقيق عائد من استثماراتها في الصحة من خلال تخفيض معدلات الغياب، والتحسين في الصحة النفسية وزيادة الإنتاجية ومقاومة الضغوط وزيادة الالتزام الوظيفي، فالفرد عندما يكون متمتعا بكل ما تتطلبه المهنة من صفات وعندما يكون مكان العمل مريحا ونظيفا، وفيه

¹ - هشام مصطفى الجمل، "دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي دراسة مقارنة"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 443.

² - زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 1، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008، ص 237.

³ - ريحة قوادرية، "مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2016، ص 48.

جميع الشروط الصحية من إضاءة وتهوية، خالي من الأتربة والغازات الضارة ومساحة واسعة لحركة الفرد، مما يساهم في زيادة إنتاج الفرد.

وعادة ما تقوم المؤسسات بتقديم نوعين من الخدمات الصحية تتمثل في¹:

- **الخدمات الصحية الجسمية** : وهي خدمات وقائية تتضمن الفحوصات الطبية للتأكد من سلامة العمال خاصة من الأمراض المعدية ، وتوفير وسائل الحماية في العمل مثل الملابس الوقائية وتوفير الإضاءة والتهوية ، منع التدخين، تشجيع ممارسة الرياضة وغيرها من الخدمات الأخرى ، فهناك العديد من المؤسسات التي تقوم بتوفير نوادي رياضية أو مراكز رياضية تابعة لها، يقوم الأفراد من خلالها بمزاولة الرياضة والتمارين اللازمة للياقة البدنية.

- **الخدمات الصحية النفسية** : ويتضمن هذا النوع من الخدمات تقديم إرشادات نفسية تبني مهمة الوقاية من الأمراض النفسية قبل أن تتفاقم، وتنتج الأمراض النفسية عن القلق والتوتر الناجمين عن ظروف بيئة العمل، إلى جانب الظروف الاجتماعية الأخرى.

3 - التمكين : يعتبر التمكين من أهم الممارسات التي يستخدمها المسيرون لضمان المحافظة على رأس المال البشري داخل المؤسسات، وتبلور هذا المفهوم في أدبيات التسيير خلال التسعينات من القرن العشرين، نتيجة تراكمات فكرية وتطويرية عبر ما يزيد عن مائة عام من التطور في الفكر التسييري بمفاهيمه المختلفة، خاصة بعد الاهتمام بالجوانب الإنسانية من خلال النظرية السلوكية للتسيير التي بدأت بدراسات الهوثورن وحركة العلاقات الإنسانية، ثم نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو، ثم نظرية "س" و"ص" لماكربجر².

وعرف التمكين حسب (Schermmerhom and Al, 2001) " بأنه العملية التي يقوم من خلالها

المسيرون بمساعدة العاملين على اكتساب المهارات والسلطة التي يحتاجونها لاتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم وفي عملهم"³.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 48.

² - مطر بن عبد المحسن الجميلي، "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 33.

³ - زكريا مطلع الدوري، أحمد علي صالح، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة"، دار البيازوري العلمية، الأردن، 2009، ص 27.

إن هذا التعريف لا يختلف عن التعريف الذي أشار إليه كل من (Kanter, 1979-Bowen and Lawler, 1992, 1995) بأنه "وصف لتركيبية العلاقات التي تشرح القوة في المؤسسات التي تقوم على مشاركة المسيرين السلطة مع الأفراد الذين يفتقرون إليها"¹.

لقد بدأت الدراسات العلمية في توجيه النظر إلى ممارسات التمكين في زيادة معدل إنتاج العمال، والالتزام التنظيمي والرضا الوظيفي، وزيادة القدرات الابتكارية، حيث يرى كل من (Bowen and Lawler, 1994) أن التمكين وسيلة الانتصاف التي يمكن أن تؤدي إلى ارتفاع جودة الخدمة، والاستجابات أسرع للعملاء، كما أنه غالباً ما يتم تقديم التمكين باعتباره علاجاً للإنتاجية ومعالجة المشاكل المختلفة في المؤسسات.

ويأخذ التمكين العديد من الأبعاد في العمليات التطبيقية تتمثل في المشاركة في المعلومات، وتوجيه العاملين نحو حل المشكلات واستغلال المهام، والتسيير الذاتي، وهناك من اعتمد على الأبعاد المادية والمعنوية للتمكين تتمثل في : وضوح الغرض، الأخلاقيات، العدالة والإنصاف، الاعتراف والتقدير، العمل الجماعي، المشاركة، والاتصالات الفعالة. ويرى كل من (زكريا مطلع الدوري وأحمد علي صالح)² أن أهمية التمكين تظهر في النقاط التالية:

- يعد التمكين عامل في إعطاء العاملين فرصة العمل مع الآخرين الذين يحترمونهم مما يؤدي إلى تطوير مهاراتهم وتنمية الإبداع لديهم؛
- يجعل التمكين المؤسسات أكثر قدرة على التعلم والتكيف مع التغيرات المتسارعة وتلبية رغبات الزبائن، وزيادة الحصة السوقية؛
- شعور العاملين بالمسؤولية وحس عالي بالملكية والرضا عن العمل، وسلطة واسعة في تنفيذ المهام مما يزيد من إنتاجية المؤسسات.

إذن يعتبر التمكين عاملاً أساسياً للمؤسسات الحديثة القائمة على المعرفة، فهو يساهم في زيادة معارف ومهارات العاملين وخبراتهم مما يجعلهم أكثر قدرة على الإبداع والابتكار، كما يجعلهم يشعرون بالرضا عن عملهم وزيادة معنوياتهم وتمسكهم بالمؤسسة التي يعملون بها، مما يجعل التمكين أمراً حاسماً لا بد منه لنجاح المؤسسات وبقائها واستمراريتها.

¹ - ريحة قوادرية، مرجع سابق، ص 49.

² - زكريا مطلع الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 28-29.

4 - تقليل فرص الاغتراب الوظيفي: يطلق مصطلح الاغتراب على الإنسان بصفته كائن اجتماعي، في حين اعتبر (Marx) أن العمل هو أحد العوامل التي تؤدي إلى الاغتراب من خلال إثارته للصراع بين اهتمامات الفرد وحاجاته، كما قام (Seeman) بوصفه من خلال خمسة أبعاد تتمثل في: فقدان القوة، انعدام المعنى، فقدان المعايير والقواعد المتحكمة بالسلوك أو العزلة والاضطراب عن الذات.¹

أما الاغتراب الوظيفي بصفة عامة فهو شعور العامل بأنه لا يملك السيطرة على الطريقة التي تتم بها الأمور في العمل، وإدراك العاملين بأن عملهم ليس مهماً أو مفيداً، وأنه لا يوجد لديهم قيمة في المجتمع أو لدى عملائهم، مما يؤثر على نتائج العمل. حيث يقلل الاغتراب من رغبة العامل في العمل ما يؤدي إلى عدم الالتزام بالأهداف التنظيمية.

إذن الاغتراب الوظيفي يعني توصل العاملين إلى قرار بأن المؤسسة التي يعملون بها لم تعد المكان المناسب للاستمرار في العمل، لأسباب تتعلق بالمؤسسة ذاتها أكثر مما تتعلق بالعامل، وهو قرار يمس علاقة الموظف بالمؤسسة التي يعمل بها وولائه لها، ويترتب عليه نتائج سلبية لكلا الطرفين، وينتهي غالباً بانتهاء العلاقة بينهما نهاية غير مرضية.

إن الاغتراب الوظيفي يبدأ من داخل الفرد من خلال شعوره بأنه منفصل عن الآخرين، وأنه غير منتمي للمؤسسة التي يعمل بها، ما يجعله يبدأ بالابتعاد عنها شيئاً فشيئاً إلى غاية تركها نهائياً. ويمر الاغتراب الوظيفي بثلاث مراحل تزداد كل مرحلة خطورة عن المرحلة التي تسبقها²، سنوضحها في الشكل التالي.

¹ - ريحة قوادرية، مرجع سابق، ص 50.

² - منصور بن زاهي، " الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات: دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري " ، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علم النفس العمل، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر، 2007، ص 43.

الشكل رقم (05): مراحل الاغتراب التنظيمي



المصدر: ريحة قوادرية، "مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - فرع جنرال كابل بسكرة"، رسالة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2016، ص 51.

-مرحلة الاغتراب النفسي: وهو شعور الموظف بأن علاقته بالمؤسسة أصبحت غير طبيعية ويسودها التوتر؛

-مرحلة الاغتراب الذهني: تتميز هذه المرحلة بالشروع الذهني وعدم القدرة على التركيز لدى العاملين، وبدأ مظاهر

الحزن والاكتئاب وكثرة الأخطاء الوظيفية وكثرة العطل؛

-مرحلة الاغتراب الجسدي: وتتميز بكثرة الغياب، التأخر عن العمل، الخروج أثناء العمل، والانصراف قبل نهاية

العمل، والاستقالات الجماعية والصراعات.

وبالتالي فإن الاغتراب التنظيمي من أصعب المشاكل التي يمكن أن تواجهها المؤسسات والتي تؤدي إلى خسارة

موظفيها وجعلهم غرباء عنها، لذلك لا بد على المؤسسات التي تسعى للمحافظة على أصحاب المعارف والمهارات

والخبرات أن تعالج هذه المشكلة وتحاول التقليل منها.

وهناك العديد من الطرق والوسائل التي تستخدم في تقليل فرص الاغتراب الوظيفي، والتي أشار إليها (عادل

حrchوش وأحمد علي صالح) وتتمثل في: التحفيز، الثقة، التكيف، الكرامة والاندماج.¹

¹ - عادل حrchوش، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص 149.

خلاصة الفصل الثاني:

من خلال دراستنا لهذا الفصل قمنا بعرض الجانب النظري لرأس المال البشري وذلك في ثلاث مباحث، الأول تناولنا فيه ماهية رأس المال البشري، حيث قمنا في البداية بتقديم مجموعة من التعاريف لرأس المال البشري، ثم وضعنا أهميته بالنسبة للمؤسسات والأفراد، لنتناول بعدها خصائصه ومكوناته.

أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه أبعاد رأس المال البشري، نظرياته وطرق قياسه، حيث قدمنا في البداية حصرا لأبعاد رأس المال البشري مع تعريف كل بعد على حدى، بعد ذلك تطرقنا لنظرياته، حيث تم شرح كل نظرية بشكل مفصل، وأخيرا استعرضنا طرق قياس رأس المال البشري وفقا للمناهج الثلاث (التكلفة، القيمة، والقياس غير الكمي).

والمبحث الثالث درسنا فيه إدارة رأس المال البشري، حيث تناولنا أولا عنصر استقطاب رأس المال البشري بما فيه من مصادر للاستقطاب واستراتيجياته، لنقوم بعدها باستعراض عنصر تطوير رأس المال البشري بما فيه من طرق وأساليب (التعليم والتدريب) كما حاولنا توضيح الفرق بين الأسلوبين المذكورين سابقا، إضافة إلى شرح أسلوب تنشيط رأس المال البشري، وأخيرا استعرضنا طرق المحافظة على رأس المال البشري (الحوافز، الصحة، التمكين، وتقليل فرص الاغتراب الوظيفي) مع شرح كل أسلوب على حدى.

وخلصنا إلى أن رأس المال البشري هو التحدي الذي تعمل عليه المؤسسات التي تكافح من أجل تحقيق التطور والازدهار ضمن البيئات غير المستقرة والمتنافسة، خاصة إذا ما علمنا أن هذه المؤسسات تعيش في ظل اقتصاديات غير ملموسة، وبالتالي وجب عليها الاهتمام بتطوير رأس مالها البشري والاستثمار فيه بشكل كبير لأنه يعد المصدر الذي لا ينفذ.

الفصل الثالث:

الإبداع الإداري - تأطير نظري -

تمهيد:

تسعى المؤسسات المعاصرة اليوم إلى التميّز من خلال العمل على تحقيق نتائج لم تنجز من قبل، والإتيان بما هو جديد و التركيز على الإبداع بما يجعلها متفوقة على منافسيها، ففي ظل المنافسة الشديدة في عالم الأعمال أصبح التميّز 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 المؤسسات و العاملين بها، من خلال ما يقدمه من تحديد نوع الحلول والتخلص من التفكير الاعتيادي وإنتاج عدد ممكن من الأفكار في أقل وقت وجهد، إضافة إلى كسر الحواجز لدى العمال وإثارة الأفكار الجديدة لهم.

فدور الإبداع الإداري يظهر من خلال إدراك الإداريين والمؤسسات إلى مدى الحاجة للتحسين والتغيير في العمليات الإدارية وأهدافها وتوفير مناخ مناسب يمكن العاملين في المؤسسات من إظهار ما لديهم من قدرات إبداعية واستغلالها الاستغلال الأمثل.

وبناء على ما سبق سنحاول في فصلنا هذا تسليط الضوء على الجانب النظري للإبداع الإداري، وأثر رأس

المال البشري عليه، وذلك من خلال ثلاثة مباحث:

- 1 - المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري.
- 2 - المبحث الثاني: أبعاد الإبداع الإداري، نظرياته وطرق قياسه.
- 3 - المبحث الثالث: أثر رأس المال البشري على الإبداع الإداري.

المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري.

يشهد العصر الحالي العديد من التطورات المتسارعة والتغييرات المتلاحقة نتيجة الانفجار المعرفي وثورة المعلومات والاتصالات ولعل استمرار التقدم العلمي والتطور التقني الذي حققته البشرية في مختلف المجالات يتطلب النظرة المتجددة للأشياء وتوليد الأفكار الجديدة وتشجيع الإبداع، والتطور التقني وبالتالي فإن اللجوء إلى الإبداع يعد أمراً حتمياً ومجالنا هنا هو الإبداع على مستوى المنظمات أو الإبداع الإداري.

المطلب الأول: مفهوم الإبداع الإداري.

قبل التطرق إلى مفهوم الإبداع الإداري سنتناول مفهوم الإبداع، الذي يعد من المفاهيم التي تعددت وجهات النظر حولها وتشابكت الآراء في تحديدها، وذلك يعود لتعدد الظاهرة الإبداعية نفسها وكثرة المجالات التي شاع فيها مفهوم الإبداع من جهة، وإلى تعدد مناهج الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة أخرى.

أولاً: مفهوم الإبداع: يعود أصل كلمة الإبداع في اللغة العربية إلى (بدع)، وبدع الشيء أو ابتدعه أي إنشائه أولاً على غير ما هو سابق، والمبدع هو المنشئ أو المحدث الذي لم يسبقه أحد.¹

ولفظ بديع اسم من أسماء الله الحسنى لإبداع الأشياء وإحداثه إياها، ومن القرآن الكريم قال تعالى: ﴿بديع السموات والأرض أتى يكون له ولد ولم تكن له صاحبة وخلق كل شيء وهو بكل شيء عليم﴾ (الأنعام الآية 102) أي خالقها على غير مثال سابق.

كما قال تعالى: ﴿قل ما كنت بدعا من الرسل﴾ (الأحقاف الآية 8) أي ما كنت أول الرسل.²

أما في اللغة الإنجليزية مصطلح (Innovation) فيعني إحداث أو إيجاد شيء جديد.

وقد تعددت تعريفات الباحثين والكتاب للإبداع بتعدد مناهجهم واهتماماتهم العلمية ومدارسهم الفكرية، ومن

هاته التعريفات نجد:

- عرفه بارنز « Parnes » بأنه "عبارة عن وظيفة ذات أبعاد ثلاثة هي: المعرفة، التخيل والتقييم". وهو يرى

أن هذه العمليات تنطوي على إيجاد حقيقة ما، إيجاد مشكلة، التوصل إلى فكرة وإيجاد الحلول للمشكلات

المطروحة، وأن تحظى النتائج والحلول التي تم التوصل إليها بالقبول.³

¹ - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، "إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 19.

² - إسماعيل بن عمر، "تفسير القرآن العظيم لابن كثير"، دار السلام للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2003، ص 231.

³ - بابكر كمال الدين، حسن علي، القيادة التحولية والإبداع الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2015، ص 61.

- أما سيمبيسون يعرف الإبداع بأنه " عبارة عن المبادرة التي يديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير.¹
- أما من وجهة نظر السكارنة فالإبداع هو " القدرة على خلق شيء جديد وإخراجه إلى حيز الوجود حسب الرأي الأول، أما الرأي الثاني فيرى أن الإبداع هو العمليات وخصوصا السيكولوجية منها والتي يتم بها ابتكار شيء جديد ذي قيمة مرتفعة.²
- وأشار « Byrd & Brown » إلى أن الإبداع "تطبيق الأفكار الخلاقة بما يؤدي إلى تقديم منتجات جديدة وتضيف قيمة ملحوظة للمنظمة".³
- إذن فالإبداع يمثل الإتيان بجديد أو إعادة تقاسم القديم بصورة جديدة أو غريبة، بمعنى آخر القدرة على تكوين وإنشاء شيء جديد، أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة، أو استعمال الخيال لتطوير وتكييف الآراء حتى تشبع الحاجيات بطريقة جديدة أو عمل شيء جديد ملموس أو غير ملموس بطريقة أو أخرى.
- ثانيا: مفهوم الإبداع الإداري: ينطلق مفهوم الإبداع الإداري من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة. وهناك تعدد وتباين في وجهات النظر حول تحديد مفهوم الإبداع الإداري وماهيته، فلا يوجد اتفاق بين العلماء حول تعريفه وماهيته ويعود ذلك إلى تعقد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها مفهوم الإبداع من جهة أخرى، وسنورد فيما يلي مجموعة من هاته التعاريف:
- يشير قاموس ويبستر إلى الإبداع الإداري على أنه " الحالة التي تؤدي إلى تقديم شيء يتميز بالإبداع "، ويعني ذلك ضرورة أن يبدو العمل الإبداعي على شكل أصيل لم يكن معروفاً من قبل، سواء كان ذلك في مجال الإنتاج العلمي أو الميكانيكي أو الفني بجميع أشكاله.⁴
- و يرى دراكر أن الإبداع الإداري مصطلح اقتصادي أو اجتماعي أكثر منه مصطلحاً فنياً. وبناء على ذلك عرف الإبداع الإداري بأنه " تغيير وتعظيم حصيلة ونتاج الموارد والإمكانات، علماً بأن التغيير هو الذي يتيح

¹ - حمادات محمد، حسن محمد، " السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية "، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 305.

² - السكارنة بلال خلف، "الإبداع الإداري"، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 16.

³ - اللامي غسان قاسم، حسين يسري محمد، " قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية فلسطين "، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 22، 2009، ص 74.

⁴ - القذافي رمضان، "رعاية الموهوبين والمبدعين"، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، 2002 م، ص 13.

دائماً الفرص لتحقيق الجديد فالإبداع المنظم يتكون من البحث والتحليل الهادف للفرص التي يتيحها التغيير لإبداعات اقتصادية أو اجتماعية".¹

- كما يعرف الإبداع الإداري أيضاً بأنه عملية ذهنية معرفية، يتفاعل فيها الفرد مع البيئة التنظيمية والبيئة العامة، ويتجاوز ما هو مألوف للتوصل إلى شيء جديد غير مألوف، وقد يخص هذا الشيء منتج أو خدمة أو أسلوب أو عملية جديدة... وغيرها، يعود تطبيقها بالمنفعة للمؤسسة والمجتمع بشكل عام. وهو درجة إنتاج أفكار تكون جديدة ومفيدة في آن واحد، بمعنى آخر إدخال المفاهيم الجديدة وتطبيقها التي تعمل على تحسين البيئة الداخلية ومن ثم تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.²

دائماً وفي نفس الإطار عرف الإبداع الإداري على أنه :

- " فكرة جديدة تهدف إلى تطوير الإنتاج أو العملية أو الخدمة، ويمكن أن يتراوح أثر الإبداع في المؤسسات من إحداث تحسينات طفيفة في الأداء إلى إحداث تطوير جوهري وهائل، ويمكن أن تتضمن هذه التحسينات الإنتاج والطرق الجديدة في التكنولوجيا والهياكل التنظيمية والأنظمة الإدارية والخطط والبرامج الجديدة المتعلقة بالأفراد العاملين"³.

بمعنى آخر هو "القدرة على إنتاج جديد خاص بالمؤسسة يترتب عليه ظهور أفكار، مفاهيم، معلومات، أساليب أو تقنيات جديدة"⁴.

رغم تعدد تعاريف الإبداع الإداري إلا أنه لا يخرج عن كونه مزيج من القدرات (الأصالة ، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة) التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المؤسسة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

¹ - الطيب حسن أبشر، "محاوّر لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري"، مجلة الإدارة العامة، العدد 59، الرياض، 1988 م، ص 12.

² - سامر عبد المجيد البشابشة، "أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 32، العدد 02، 2005، ص 332.

³ - محمد الحرارشة، صلاح الدين الهيبي، "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 33، العدد 02، 2006، ص 248.

⁴ - Didier Bardin, "Management de la créativité en entreprise", édition Economica, Paris, France, 2006, P 23.

المطلب الثاني: أهمية الإبداع الإداري، مراحل ومستوياته.

للإبداع أهمية بالغة في حياة المؤسسات؛ إذ يعمل على إثراء أنشطتها وتدعيم مركزها التنافسي، من خلال خلق التميز في مواردها البشرية باعتبارهم الثروة الحقيقية والاستثمار المربح للمؤسسة. وهذا ما سنحاول توضيحه بالإضافة إلى مراحل ومستوياته، وذلك على النحو التالي:

أولاً: أهمية الإبداع الإداري:

في ظل الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء كانت ظروف سياسية أو اجتماعية أو ثقافية، يتحتم عليها الاستجابة لهذه المتغيرات بأسلوب إبداعي، إذ يعتبر عامل بالغ الأهمية للمنافسة والحيوية بحيث تولى المؤسسات اهتمامها بالإبداع وهذا راجع إلى الأثر الذي يمكن أن يحثه وتمثل أهميته في:

- أنه يقود إلى التجديد والتطوير المستمر مما يساعد المؤسسات خاصة الإنتاجية منها على تحقيق البقاء والتنافس في السوق.

- يعمل على دعم التنمية الاقتصادية من خلال إيجاد الأساليب والتقنيات والتكنولوجيا الملائمة المدعومة للتنمية.

- يعمل على إيجاد الحلول للمشكلات الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات، ويساهم في تنمية وتطوير مهارات العاملين والتأثير على اتجاهاتهم وسلوكياتهم.¹

- يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المؤسسة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة والقدرة على تحقيق أهداف النمو التي تسعى إليها المؤسسة من جهة أخرى.

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

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

- يساعد المؤسسة على التكيف والتفاعل مع كافة المتغيرات البيئية المحيطة بها، وتحسين إنتاجيتها، والارتقاء بمستوى أدائها وأداء العاملين بها.

- يعمل على إيجاد اكتشافات واقتراحات وأفكار لوضع أنظمة ولوائح وإجراءات وأساليب عمل جديدة مبدعة وخلاقة، الأمر الذي ينجم عنه بروز برامج وخدمات خارج أنشطة المؤسسة الرئيسية.²

¹ - حسين حريم، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص ص 305-306.

² - ندم عكروش مأمون، ندم عكروش سهير، "تطوير المنتجات الجديدة: مدخل استراتيجي متكامل وعصري"، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، ص ص 5-6.

ثانيا: مراحل الإبداع الإداري:

تمر عملية الإبداع الإداري بمراحل عدة حتى تكتمل وتظهر بصورة كاملة، وتتضمن هذه العملية النضوج الفعلي للأفكار وموضوعية الأحكام التي يقدمها الشخص المبدع، وحتى يكون الإبداع قائما على الحقيقة فإنه لا بد أن تتم ترجمته إلى واقع عملي يمكن الآخرين من الاستفادة منه قدر المستطاع.

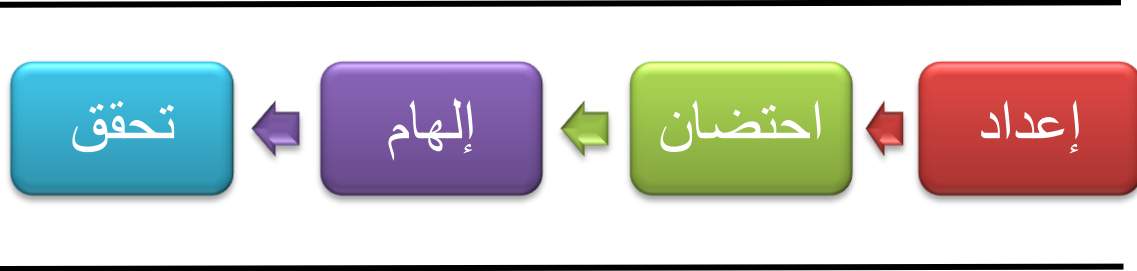
ولقد اختلف الباحثون في تحديد مراحل العملية الإبداعية، ويعد تقسيم العام النفسي الأمريكي ولاس (Wallas) من أشهر الدراسات وأكثرها تداولاً فهو يحدد مراحل الإبداع كما يلي:

- 1 - مرحلة الإعداد: تعني هذه المرحلة تعريف المشكلة وتحديد ما فيها من أفكار والمعلومات المتعلقة بها للإحاطة بكافة أبعاد المشكلة والإحساس بها، حيث يتم تدوين الملاحظات وإلقاء الأسئلة والمناقشات وجمع الشواهد وتسجيلها، وما يميز المبدع في هذه المرحلة قدرته على التحرر من الارتباط بأفكار الآخرين وتقديم أفكار إبداعية طليقة أصيلة.¹
- 2 - مرحلة الاحتضان: يركز الفرد اهتمامه وجهوده وتفكيره في هذه المرحلة على المشكلة، حيث يعاني أقصى درجات القلق والتوتر مع الفكرة التي يستحضرها أينما كان، وفي أثناء احتضان الأفكار وتبلورها لا يتوقف المبدع عن القراءة وجمع الملاحظات والمعلومات وقد يقوده ذلك إلى تغيير مساره الفكري تماما، وتتفاعل في هذه المرحلة المعلومات والبيانات في العقل الباطن للمبدع ونتيجة لهذا التفاعل تظهر الإبداعات.
- 3 - مرحلة الإلهام والإشراق: تأتي في هذه المرحلة لحظة الإلهام وتترك الفكرة كاملة على ذهن المبدع، حيث تنبثق الفكرة الجوهرية أو العمل النموذجي بشكل مفاجئ، مما يجعله في حالة اكتشاف بعد إتمام عملية الإيجاء، إنها الحالة التي يتمكن فيها الفرد من إعادة ترتيب أفكاره بما يسمح له بالوصول إلى ما يمثل حلا نموذجيا.
- 4 - مرحلة التحقق: وتعني إعادة العملية بكاملها من أجل إثبات الفكرة أو وضعها في صورتها النهائية بعد صقلها وتعديلها، أي أن الشيء الإبداعي المقدم من الفرد سواء كان فكرة، أسلوب أو استجابة يخضع للاختبار بهدف التأكد من صحته ومصداقيته وصلاحيته للتطبيق كفكرة جديدة، فبعد إلهام الفكرة يأتي تسجيلها ومحاولة نشرها متكاملة.²

¹ - عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، "لمحات عامة في التفكير الإبداعي"، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، السعودية، 2002، ص 30.

² - Camille Carrier, *De la créativité à l'intrapreneuriat*, presses de l'université du Québec, Canada, 2001, p :12.

شكل رقم (06): مراحل العملية الإبداعية



المصدر: Camille Carrier, De la créativité à l'intrapreneuriat , presses de l'université du Québec, Canada, 2001, p :11.

غير أن هناك من الباحثين من يفضل أن ينظر لعملية الإبداع على أنها تتكون من عدد أقل من المراحل، ويرى "موريس شتاين" Stein أن مراحل عملية الإبداع لا تحدث بطريقة منظمة ومرتبطة بل أنها تتداخل في أوقات معينة خلال عملية الإبداع، بحيث يمكننا أن نرى خلال العملية الكلية للإبداع أن مرحلة من مراحل هذه العملية قد تتغلب أكثر من غيرها من المراحل، ويفضل شتاين أن يتصور عملية الإبداع على أنها تشتمل على ثلاث مراحل هي¹:

- 1 - مرحلة تكوين الفرضية: وتبدأ هذه المرحلة بعد مرحلة الاستعداد، وتنتهي بفكرة أو فرضية أو بناء خطة جديدة.
- 2 - مرحلة اختبار الفرضية: وتبدأ هذه المرحلة بوضع الفرضية موضوع التجريب وفحص الفكرة أو الفرضية واختبارها.
- 3 - مرحلة توصيل النتائج: وهي المرحلة التي يحدث فيها تبادل المعلومات والخبرات وبالتالي عرض الصور للآخرين.

ومن الدراسات الهامة لفكرة المراحل، التقسيم الذي افترضه "هاريس" Harris لعملية الإبداع والتي رأى أنها تتكون من ست خطوات هي²:

- 1- وجود الحاجة إلى حل المشكلة.
- 2- جمع المعلومات.
- 3- التفكير في المشكلة.
- 4- تخيل الحلول.
- 5- تحقيق الحلول أي إثباتها تجريبيا.
- 6- تنفيذ الأفكار.

¹ - نايفة قطامي وآخرون، " تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية " ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2007، ص 239.

² - نادية عبده عواض أبو دنيا، أحمد عبد اللطيف إبراهيم، " سيكولوجية الإبداع "، دار المعارف، مصر، 2000، ص 18.

شكل رقم (07): مراحل العملية الإبداعية حسب هاريس



المصدر: من إعداد الطالبة، استنادا إلى أفكار (نادية عبده عوض أبو دنيا، أحمد عبد اللطيف إبراهيم)، "سيكولوجية الإبداع"، دار المعارف، مصر، (2000).

وفي الواقع أن هذه التصنيفات لمراحل العملية الإبداعية لا تسير بالضرورة عبر خطوات ومراحل مرتبة ومنسقة ومتتالية كما يبدو من هذه التصنيفات، فالإبداع عملية مستمرة ومتداخلة في مختلف اللحظات، وهذا لا يلغي أهمية إدراك أن العمل الإبداعي قد يتم عبر خطوات منظمة أيضا وخاصة على مستوى عمليات الإبداع الجماعي، والخلاصة أن الإبداع قد يتحقق من خلال العمليات المؤسسة إلا أن العمليات المؤسسة لا تحقق إبداعا بالضرورة.

ومن أشهر النماذج التي تتحدث عن الإبداع الجماعي في حل المشكلات نموذج "ويست" الذي يتميز بإمكانية تطبيقه على المستويين الجامعي والتنظيمي، كما أنه ينطلق من افتراض أن كل الإبداعات ربما يمكن اعتبارها نوعا من التغيير للأنظمة الجماعية أو التنظيمية الموجودة حاليا سواء كانت هذه الأنظمة تكنولوجية أو إدارية أو مزيجا بينهما، ويتكون نموذج "ويست" من أربع مراحل كما يلي:¹

1 - مرحلة إدراك الحاجة إلى الإبداع: تدرك الجماعة الحاجة للإبداع، عندما يكون هناك فجوة بين الأداء المتوقع

والأداء الحال، فإن التفكير الإبداعي قد يحدث كاستجابة لهذه الفجوة، أو قد تبرز الحاجة إلى الإبداع حينما تدرك الجماعة أو المؤسسة أهمية وفائدة بعض الإبداعات بحذ ذاتها كضرورة لبقاء ونجاح المؤسسة.

¹ - المهيجان عبد الرحمان أحمد، "المدخل الإبداعي لحل المشكلات"، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، السعودية، 1999، ص ص 250-254.

2 - مرحلة المبادرة بطرح الأفكار الإبداعية: تشمل هذه المرحلة الاقتراحات والأفكار الإبداعية للأفراد العاملين

بالمؤسسة بغرض حل المشكلة أو تحسين الوضع الراهن، وفي حالة ما إذا كانت هذه المبادرات والأفكار المقترحة التي تمثل إبداعاً لا تلقى قبولا يتم التخلي عنها.

3 - مرحلة التطبيق: تمكن أهمية هذه المرحلة بمقدرة المؤسسة على تبني الأفكار الإبداعية، بحيث تصبح جزءاً من

ممارسات الأعمال اليومية أو الإجراءات والمنتجات أو الخدمات التي تقدمها، وتتسم هذه المرحلة ببروز مقاومة الفكرة الإبداعية، ومن المتوقع في هذه المرحلة تعديل أو تطوير الفكرة الإبداعية لتطبيقها بنجاح.

4 - مرحلة الثبات: وهي المرحلة التي تصبح فيها الفكرة الإبداعية جزءاً اعتيادياً من المؤسسة، ويتوقف نجاحها تبعاً

للمناخ التنظيمي الملائم الذي تعمل فيه الجماعة، إلا أن الإخفاق في دمج الفكرة الجديدة في النظام الحالي قد يؤدي إلى إلغائها ومن ثم البدء من جديد في المرحلة الأولى وهي إدراك الحاجة إلى الإبداع.

استناداً إلى ما سبق يتبين أن ما توصل إليه كل من "ولاس"، "شتاين"، "هاريس"، "ويست" وغيرهم أن العملية الإبداعية تسير وفق مراحل يمكن تحديدها، بينما يرفض الكثير من المفكرين فكرة تقسيم العملية الإبداعية إلى مراحل مميزة، ومنهم "جيلفروود" الذي يعتبر فكرة المرحلة في عملية الإبداع فكرة غير واقعية، لأن العملية الإبداعية تتضمن مجموعة من النشاطات الذهنية التي تتداخل وتتفاعل معاً، وأن العمل الإبداعي لا يظهر فجأة بل يكتمل بفعل عوامل النمو والتطور، غير أن الباحثين يضعون تلك المراحل قصد تبسيط الدراسة وتجزئتها بافتراض أن العملية الإبداعية عملية كلية متكاملة.

ثالثاً: مستويات الإبداع الإداري:

يظهر الإبداع في العديد من المستويات، ويمكن التمييز عموماً بين ثلاث مستويات للإبداع في المؤسسات هي:

- الإبداع على مستوى الفرد.
- الإبداع على مستوى الفريق.
- الإبداع على مستوى المؤسسة.

والمستويات الثلاث تكمل وتعزز بعضها البعض وهي ضرورية للمؤسسات المعاصرة، وهذا ما سنوضحه باختصار كما

يلي:

1 - الإبداع على مستوى الفرد: هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل الفرد الذي يمتلك قدرات وسمات

إبداعية، وبالرغم من تناول العديد من الباحثين قدرات واستعدادات وخصائص الفرد المبدع وسمات شخصيته التي يتميز بها عن غيره، إلا أنه لم يتم الإجماع بينهم على قائمة موحدة حول سمات الفرد المبدع، بالرغم من أن هناك اتفاقاً مبدئياً على مجموعة من السمات وهي: حب الاستطلاع والمثابرة والثقة بالنفس وتحمل الغموض والقدرة على تحمل المخاطر والمرونة وعدم المجازاة، ومثل هذه السمات يمكن التدريب عليها وتنميتها، ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته¹.

2 - الإبداع على مستوى الفريق: فريق العمل هو مجموعة من الأفراد حيث تكون الموهبة والطاقة والمهارات

جزء من الفريق، كما أن القدرة الجماعية للإبداع تفوق كثيراً الإبداعات الفردية للأعضاء وذلك نتيجة للتفاعل فيما بينهم وتبادل الرأي والخبرة ومساعدة بعضهم البعض... وغيرها. والإبداع على مستوى الفريق هو الإبداع الذي يتم تحقيقه أو التوصل إليه اعتماداً على خاصية التدايب، من قبل الفريق (قسم، إدارة أو لجنة... الخ) وعليه فإن التحديات التي تواجهها المؤسسات المعاصرة تتطلب تطوير فرق العمل المبدعة.

ولقد توصلت دراسات أخرى إلى العوامل التالية التي تؤثر في إبداع الفرق:

- الفرق المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل من الفرق أحادية الجنس.
 - الفرق المتماسكة والمنسجمة أكثر حماساً وميلاً للإبداع من الفرق الأقل تماسكاً وانسجاماً.
 - يؤثر عمر الفرق أيضاً في إبداعها، فالفرق حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من غيرها.
 - يزداد الإبداع مع ازدياد عدد أعضاء الفريق حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارة².
- ### 3 - الإبداع على مستوى المؤسسة: إن الإبداع في المؤسسات المعاصرة على اختلاف أنواعها لم يعد شيئاً

كالماليات وإنما بات أمراً ضرورياً وملحاً، ولا غنى عنه إذا ما أرادت البقاء والازدهار في ظل المنافسة الشديدة، ولقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المؤسسة إلى أن المؤسسات المبدعة تتميز بالصفات التالي:

- الاتجاه والميل نحو الفعل والإنجاز والتجربة المتميزة.
- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.

¹ - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، "إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 46.

² - نفس المرجع السابق، ص ص 48-49.

- دعم وتشجيع المبدعين والاعتراف بإبداعاتهم.
- تطوير مبادئ وقيم وأخلاقيات للعمل يدركها الجميع ويتمسكون باحترامها وتطبيقها.
- الالتزام بالمهارة والبساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي.
- الجمع بين الشدة واللين معا، فهناك رقابة مركزة ومشددة لحماية قيم وأهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت هناك استقلالية وتفويض للسلطة بهدف تشجيع روح المخاطرة والإبداع.¹

¹ - نفس المرجع السابق، ص ص 49-51.

المطلب الثالث: أنواع الإبداع الإداري وخصائصه.

للإبداع الإداري أنواع عديدة وهذا يعود للاختلاف الموجود في أهدافه ومنطلقاته؛ كما له خصائص تميزه، وهذا ما سنحاول توضيحه ، وذلك على النحو التالي:

أولاً: أنواع الإبداع الإداري:

تناول الباحثون موضوعات الإبداع من مداخل مختلفة، وقد قادت دراسات الباحثين المختلفة والمتنوعة إلى وجود تباين في أنواع الإبداع بسبب أهداف ومنطلقات الإبداع المختلفة.

وقد قسم فريدريك تايلور (F.Taylor) الإبداع إلى أنواع مختلفة كما يلي:¹

- الإبداع التعبيري: وتكون فيه الأصالة والكفاءة على قدر قليل من الأهمية.

- الإبداع الإنتاجي: وهو الذي يرتبط بتطوير آلة أو منتج أو خدمة.

- الإبداع الإختراعي: ويتعلق بتقديم أساليب جديدة.

- الإبداع الابتكاري: ويشير إلى التطوير المستمر للأفكار وينجم عنه اكتساب مهارات جديدة.

- إبداع الإنشاق: وهو نادر الحدوث لما يتطلبه من وضع أفكار وافتراضات جديدة كل الجدة.

كما قدمت تصنيفات أخرى للإبداع حسب خصائص أو طبيعة أو مجال الإبداع أو دلالاته المختلفة بوصفه ظاهرة معقدة المضامين وواسعة الأبعاد ومن بين التصنيفات الأكثر شيوعاً تصنيف (سلمون وستوارت) اللذان صنفا الإبداع إلى ثلاثة أنواع:²

- الإبداعات المستمرة: وهي التي تأتي بتغيرات صغيرة تدريجية كما في تغييرات مركز المنتج، توسعات الخط، تنويعات لتخفيف ضجر الزبون.

- الإبداعات المستمرة الديناميكية: وهي تغييرات أكبر في المنتج الحالي وتكون ذات تأثير معقول على طريقة الأشخاص في عمل الأشياء وتحقيق تغييرات سلوكية معينة كما في هواتف اللمسة،... الخ.

- الإبداعات المتقطعة: وهي التي تنشئ تغييرات رئيسية فيما قبلها من تكنولوجيا أو منتجات وفي بعض الحالات تغير أسلوب الحياة الذي نعيشه مثل ابتكارات السيارة، الطائرة، الهاتف، التلفزيون والحاسوب.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 53.

² - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 109.

ثانياً: خصائص الإبداع الإداري: اهتم الباحثون بالتعرف على خصائص الإبداع الإداري نظراً 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 المؤسسة فإنه يمتاز بما 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 المنظمي، خاصة أن الكثير من الأعمال الإبداعية تلاشت واختفت لدى أفراد مجهولين لأنها ظهرت بشكل فردي نتيجة عجز الفرد وإهمال الجماعة وتقصير المؤسسة.

- الإبداع ظاهرة إنسانية عامة وليست ظاهرة خاصة بأحد ولكنها تختلف من شخص إلى آخر حسب الفطرة والظروف التي يعيش فيها والوسط الذي يتعامل معه.¹

- يرتبط الإبداع بالعوامل الموروثة ويمكن تنميته وتطويره.

- هو مهمة تضعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تقود عملية الإبداع.

- يعتبر عملية تنظيمية واسعة يتدخل بها معظم العاملين والدوائر والأقسام في المؤسسة.²

أما نجم عبود نجم فيرى أن خصائص الإبداع الإداري تتمثل في:

- الجدية والحدثة: حيث أن المنتج الإبداعي سواء كان أسلوب أو تقنية، أو السلعة أو خدمة يجب أن يكون جديد من حيث الخصائص والاستعمال والمنفعة التي يمكن أن يقدمها هذا المنتج الإبداعي.

- المنفعة أو القيمة: أي أنه يجب أن يكون المنتج الإبداعي ذا منفعة أو قيمة، وليس هذا فحسب بل يجب أن يأتي بقيمة أو منفعة إضافية عن منتجات المؤسسات التي كانت من قبل.

- التكامل والترابط: حيث يشترط في المنتج الإبداعي أن يتصف بوضوح أبعاده ومكوناته والتكامل فيما بينها ليحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

- التراكمية: بحيث يكون الإبداع مؤسس على نتائج ومعطيات سابقة، ويكون خلاصة الجهود التراكمية، التي تستعمل كمعطيات ومدخلات لعملية الإبداع.

¹ - الجعبري عنان، " دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية : دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل " ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال (غير منشورة)، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، 2009، ص ص 21-23.

² - درويش مروان جمعة، " إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين "، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، 26-27 أبريل 2006، ص 11.

-الموائمة الزمنية: يعني ذلك تقديم المنتج الإبداعي في الوقت المناسب، إذ أنه مهما كان نوع العمل وجودته فإنه يفقد قيمته عند تنفيذه في الوقت غير الملائم، فلذلك من شروط الإبداع الإداري أن يكون في الوقت المناسب لكي تستفيد منه مؤسسات الأعمال¹.

¹ - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار، مرجع سابق، ص 26.

المبحث الثاني: أبعاد الإبداع الإداري، نظرياته وطرق قياسه.

إن الإبداع عبارة إنتاج أفكار جديدة خارجة عن المؤلف، بشرط أن تكون أفكاراً مفيدة. فإذا ابتكر موظفاً طريقة جديدة لتخفيض التكاليف أو لتعزيز الإنتاج، فهذا نوع من الإبداع.

وحتى يبدع الفرد لمؤسسته، يجب أن توفر المؤسسة بيئة تتقبل الإبداعات على أنواعها، إذ لا يمكن أن يبدع الفرد في بيئة ترفض الجديد. وحتى تصبح بيئة المؤسسة بيئة إبداعية، يجب على المدير وفريق إدارته أن يقتنعوا أن بإمكان موظفيهم أن يبدعوا ويبتكروا حلولاً لمشاكل تواجههم، بل ويجب أن يلغوا الكثير من القواعد العقيمة التي تضع عراقيل تعيق الموظفين عن الإبداع، فالإبداع يحقق تميز الفرد و المؤسسة على حد سواء. لذا سنحاول التطرق في هذا المبحث إلى أبعاد الإبداع الإداري، نظرياته وطرق قياسه.

المطلب الأول: أبعاد الإبداع الإداري.

تتعدد تصنيفات الكتاب والباحثين لأبعاد الإبداع الإداري، ومن بين الأبعاد الأكثر شيوعاً نذكر:

1 - الطلاقة: المقصود بها قدرة الشخص على إنتاج أكبر عدد من الأفكار الإبداعية في فترة زمنية محددة، فالشخص المبدع شخص متفوق من حيث كمية الأفكار التي يقترحها في وحدة زمنية ثابتة مقارنة بغيره، أي أنه على درجة مرتفعة من القدرة على سيولة الأفكار وسهولة توليدها، وتعد الطلاقة بنك القدرة الإبداعية.¹ ويمكن استعراض عوامل الطلاقة كالتالي:

- 1 - الطلاقة اللفظية، وهي القدرة على إنتاج كلمات تتوفر فيها شروط معينة، حيث يمكن القيام بالاختبارات التي تتطلب إنتاج كلمات تنتهي أو تبدأ بحرف أو مقطع معين.
- 2 - الطلاقة البصرية، وهي دقة وسرعة الإدراك البصري.
- 3 - الطلاقة الفكرية، وهي قدرة الفرد على استدعاء عدد كبير من الأفكار التي تنتمي إلى نوع معين من الأفكار في زمن محدد استجابة للموقف أو المشكلة (كإعطاء عنوان وتقديم أكبر عدد ممكن من الأفكار الهامة التي يوحى بها هذا العنوان).
- 4 - طلاقة التداعي، وهي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

¹ - لطيف محمد عبد الله علي، "التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 57.

5 - الطلاقة التعبيرية، وهي القدرة على التعبير عن التفكير بطلاقة، بمعنى التفكير السريع في تكوين كلام مترابط متصل وصياغة الأفكار في عبارات مفيدة، ويرى "جليفروود" بأنها القدرة على التفكير السريع في الكلمات المتصلة الملائمة¹.

2 - المرونة: تعني المرونة القدرة على التفكير بطرق مختلفة والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة، وهي درجة السيوالة التي يعبر بها الشخص عن موقف ما أو وجهة نظر معينة وعدم التعصب للأفكار بحد ذاتها، أي تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، بحيث يتجه الشخص إلى تبني أنماط فكرية يواجه بها مواقف مهما تنوعت واختلفت وأن يكون على درجة مرتفعة من التلون العقلي².

فالمرونة هي تنوع الأفكار في جوهرها والتي لا تقتصر على نوعية معينة من الحلول أو تقف عند طريقة واحدة لإيجاد الحلول، حيث يغير الفرد المبدع باستمرار اتجاه التفكير الذي قد يعني تفسيراً جديداً للهدف أو المهمة أو إستراتيجية العمل، أي أن المرونة تتعلق بالكيف وليس الكم³، كما تركز على تدفق المعلومات بسهولة ويسر، وتتكون المرونة من عاملين:

- المرونة التلقائية: هي القدرة على إنتاج أكبر عدد من الأفكار التي ترتبط بموقف معين، على أن تكون الأفكار متنوعة وغير متوقعة وتحول مسار التفكير، إضافة إلى الانتقال السريع من استجابة لأخرى، والقدرة على تقديم استخدامات غير معتادة لشيء معين كاستخدام الصحيفة في أشياء متعددة غير القراءة.

- المرونة التكيفية: هي قدرة الفرد على تغيير وجهته الذهنية حتى يتمكن من حل مشكلة معينة، ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي، فالفرد المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للفرد المتصلب عقلياً، وسمي هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم⁴.

3 - الحساسية للمشكلات: تعد إحدى القدرات الأساسية في التفكير الإبداعي، ويقصد بها قدرة الفرد على رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد الذي قد لا يرى فيه فرد آخر أي مشكل، وهذا القدر من المشكلات التي يراها المبدع تدفعه نحو التحدي لإحداث تغييرات أو إنتاج جديد يحل هذه المشكلات.

¹ - نادية عبده عواض أبو دنيا، أحمد عبد اللطيف إبراهيم، مرجع سابق، ص 9-10.

² - لطيف محمد عبد الله علي، مرجع سابق، ص 59-60.

³ - جمال خير الله، "الإبداع الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 30.

⁴ - سليم محمد شريف قارة، عبد الحكيم محمود الصافي، "تنمية الإبداع والمبدعين من منظور متكامل"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2011، ص 96.

وعلى هذا فالحساسية للمشكلات قد تكون سمة دافعية أكثر منها قدرة عقلية، ويرى "جليفروود" وزملائه أن هذه القدرة شرط هام للإبداع وخطوة البدء في أي تفكير إبداعي.¹

وتتجلى هذه القدرة في كل مظاهر السلوك التي تصدر عن الفرد وتشعره بأن الموقف الذي يواجهه ينطوي على مشكلة أو عدد معين من المشكلات التي تحتاج إلى حل، وقد تتمثل المشكلة في نوع من التعبير الأدبي أو الشعري أو التصوري أو الانفعالي أو الصياغة العلمية لإحدى المواقف التي أدرك أنها تتضمن مشكلة ما، وهذا الإدراك نفسه يثير دافعا إلى التغيير والتعديل.

ويختلف الأفراد في حساسيتهم للمشكلات، ففي موقف معين يرى شخص ما أن هناك عدة مشكلات في حين قد يرى الآخرون من حوله هذا الموقف واضحا لا يدعو للتساؤل ولا يثير إشكالا، ومن هنا نرى أن الحساسية للمشكلات تظهر غالبا في شكل وعي بالنقائص أو العيوب في الأشياء أو المواقف، مما يؤدي إلى الإحساس بالحاجة إلى التغيير.

والواقع أن القدرة على الحساسية للمشكلات من أهم قدرات الذكاء الإبداعي، إذ لا سبيل إلى أي إنتاج إبداعي بدون إحساس الفرد بمشكلات تدفعه إلى تجاوز هذه المشكلات بإنتاجات إبداعية، فالحساسية للمشكلات وراء كل دافع للمزيد من المعرفة وتحسين الموقف.²

4 - المخاطرة: يقصد بها أخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول لها في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد على استعداد لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لتحمل المسؤوليات المترتبة على ذلك.³

5 - الأصالة: يعتبر الكثيرون الأصالة مرادفا للإبداع نفسه، ويقصد "جليفروود" بالأصالة ذلك الإنتاج غير المألوف وأن يكون مناسباً ونافعاً، ويرى البعض أن الفكرة لا تكون أصيلة أو جديدة إلا حين لا يكون قد سبق إليها سابق من قبل، أو تكون جديدة بالنسبة لصاحبها ونافعة للمجتمع، بمعنى أن صدور فكرة أصيلة عن أحد العلماء بعد صدور غيرها عن غيره بعد مدة ما (أيام، أسابيع أو شهور قليلة) دون أن تكون بينهما صلة لا يعني أنها ليست فكرة أصيلة، لهذا يكتفي بتقدير الأصالة بكون الفكرة نادرة وغير شائعة إلى جانب كونها نافعة.

¹ - نادية عبده عواض أبو دنيا، أحمد عبد اللطيف إبراهيم، مرجع سابق، ص 11.

² - عبد الحليم محمود السيد، "كتابك: الإبداع"، دار المعارف، مصر، 2009، ص ص 41-44.

³ - سامرة أحمد مهدي، "عمليات الإدارة المعرفية وأثرها على القدرات الإبداعية"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد 30، 2012، ص 267.

ويطلق على الفكرة الأصيلة إذا كانت تتصف بالندرة والتميز، والشخص صاحب التفكير الأصيل هو الذي يميل من استخدام الأفكار المتكررة والحلول التقليدية للمشكلات¹.

كما عرفت الأصالة على أنها القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، أي كلما قلت درجة الشيوع زادت درجة أصالتها، وتتميز الاستجابات الأصيلة أيضا بالجددة والقبول الجماعي، ويمكن الحكم على الفكرة بالأصالة في ضوء عدم خضوعها للأفكار الشائعة وتميزها، كما تعرف الأصالة بأنها المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة والنادرة والمفيدة وغير المرتبطة بإعادة أفكار سابقة، فالأصالة أساس هام من أسس العملية الإبداعية وهي ضد التقليد².

¹ - عبد الخليم محمود السيد، مرجع سابق، ص 50.

² - لطيف محمد عبد الله علي، مرجع سابق، ص 62.

المطلب الثاني: نظريات الإبداع الإداري.

قام عدد من العلماء والكتاب وعلماء الإدارة بطرح أفكار أصبحت تعرف فيما بعد بالنظريات وعرفت بأسمائهم، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع الإداري، كما استعرضت ملامح المنظمات والعوامل المؤثرة وهذه النظريات هي:¹

أولاً: نظرية (March & Simon 1958):

فسرت هذه النظرية الإبداع الوظيفي من خلال معالجة المشكلات التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعضها فجوة بين ما تقوم به وما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل، فعملية الإبداع تمر بعدة مراحل هي فجوة أداء، عدم رخاء، بحث ووعي وبدائل، ثم إبداع حيث أرجع الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغير في الطلب أو تغيرات في البيئة الخارجية) أو الداخلية.

ثانياً: نظرية (Burns & Stalker 1966):

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

ثالثاً: نظرية (Wilson 1966):

بين عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى إدخال تغيرات في المؤسسة وهي: إدراك التغير، اقتراح التغير وتبني التغير وتطبيقه، الذي يكون 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، حيث كلما زاد عدد المهمات المختلفة كلما ازدادت المهمات غير الروتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية وعدم ظهور صراعات، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الاقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة.

¹ - طلال نصير، نجم العزاوي، "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة - دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية -، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18-19 ماي 2011، ص 5-6.

رابعاً: نظرية (Harvey & Mill 1970):

قد استفادا مما قدمه كلا من (March & Simon) (Burns & Stalker) ، فانصب تركيزهم على فهم الإبداع الإداري من خلال مدى استخدام الأنظمة للحلول الروتينية الإبداعية لما يعرف (بالحالة والحلول)، فقد وصفوا أنواع المشكلات التي تواجهها المؤسسات وأنواع الحلول التي قد تطبقها من خلال إدراك القضية (المشكلة) عن طريق ما تحتاجه من فعل لمجابهتها أو بلورتها (أي كيفية استجابة المؤسسة) أو البحث بهدف تقدير أي الأفعال المحتملة التي قد تتخذها المؤسسة أو اختيار الحل (انتقاء البديل الأمثل) أو إعادة التعريف بمعنى استلام معلومات ذات تغذية عكسية حول الحل الأنسب؛ إذ تسعى إلى وضع حلول روتينية لمعالجة حالات أو مشكلات تم التصدي لها سابقا (الخبرات السابقة) 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 المؤسسة وعمرها، درجة المنافسة، درجة التغير التكنولوجي، درجة الرسمية في الاتصالات، فكلما زادت مثل هذه الضغوطات تطلب الأمر أسلوب أكثر إبداعاً لمواجهةها.

خامساً: نظرية (Hang & Aiken 1970):

تعد من أكثر النظريات شمولية، حيث تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلاً عن العوامل المؤثرة فيه، حيث فسرت الإبداع على أنه تغير حاصل في برامج المؤسسة وحددت مراحل الإبداع كالاتي:

- 1 - مرحلة التقييم: تقييم النظام ومدى تحقيقه لأهدافه وهذا ما جاء به (March & Simon).
- 2 - مرحلة الإعداد: الحصول على المهارات الوظيفية المطلوبة والدعم المالي.
- 3 - مرحلة التطبيق: البدء بتكملة الإبداع واحتمالية ظهور المقاومة.
- 4 - الروتينية: سلوكيات ومعتقدات تنظيمية.

أما العوامل المؤثرة في الإبداع الإداري فمختلفة وبالغة التعقيد وأهمها:

زيادة التخصصات المهنية وتنوعها - المركزية - الرسمية - الإنتاج - الكفاءة والرضا عن العمل.

سادسا: نظرية (Zaltman & others 1973):

تنظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما: مرحلة المبادرة أو المبادأة، ومرحلة التطبيق. ولهما مراحل جزئية ويعتبر على أنه فكرة أو ممارسة جديدة لوحدة التبني، ووصفوا الإبداع على أنه عملية جماعية وليست فردية، واعتمدوا على نظرية (Hang & Aiken) في وضع هذا النموذج ، إلا أنهم توسعوا في شرح المشكلة التنظيمية وأضافوا متغيرات أخرى هي: العلاقات الشخصية وأسلوب التعامل مع الصراع. ولقد طور هذا النموذج من قبل (Rogers 1983) من خلال التركيز على المكونات الفرعية لكل مرحلة ليصبح هذا النموذج كالاتي:

المرحلة الأولى : المبادأة والمبادرة.

- الوعي المعرفي، تعي المؤسسة أهمية وجود الإبداع كممارسة.
- تشكيل المواقف، إسهام أعضاء المؤسسة وعرض مواقفهم بشأن ترقية الإبداع.
- القرار، يقيم الإبداع الكامن ويتخذ قرارا لنقله إلى ممارسة واقعية.

المرحلة الثانية : التنفيذ.

- التنفيذ الأولي، تتشكل القاعدة الأساسية لاستخدام الإبداع من خلال المحاولات الأولى.
- الاستمرار والاستدامة بالتنفيذ، يصبح الإبداع معطيا متشكلا ويمثل جزءا أساسيا من حياة المؤسسة اعتادت عليه وألفته.¹

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي ، "دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي" ، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة دراسات إدارية، المجلد 4، العدد 7، ص 185.

المطلب الثالث: طرق قياس الإبداع الإداري.

لقد تنوعت مقاييس الإبداع بسبب تعدد الدراسات ويتبع هذا التعدد طبيعة التنوع في المداخل لقياس الإبداع، وقد رأى بعض العلماء والكتاب أن هناك ثلاث طرق لقياسه في المؤسسة:

1 - الطريقة الأولى: تركز على الأسلوب المعتمد في عملية الإبداع، وتهدف إلى التعرف على المهارات

والأساليب التي يعتمدها أو يستعين بها المبدع لإنتاج الأفكار وكيفية تعامله مع الموقف والأحداث.

2 - الطريقة الثانية: تركز هذه الطريقة على النتائج، وهي تسعى للوقوف على النتائج المقدمة من العامل

الذي تصفه بالمبدع وخارج المؤلف.

3 - الطريقة الثالثة: تركز على الفرد المبدع في حد ذاته أي الفرد القائم بعملية الإبداع، وهي تهدف إلى

دراسة وتشخيص العامل المبدع نفسه من خلال قدراته وسلوكه.¹

¹ - آلاء محمد قاسم العبيدي، "الإدارة الحديثة: سيكولوجيا التنظيم والإبداع"، دار ديونو للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 52.

المبحث الثالث: أثر رأس المال البشري على الإبداع الإداري.

أصبح الإبداع الإداري في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها محيط المؤسسة بمثابة الأمل الأكبر لها في حل الكثير من المشكلات التي تواجهها، ومن خلال النظر إلى عناصر العملية الإبداعية نرى أن حجر الزاوية فيها هو الموظف الذي منه وبه تنطلق المؤسسة نحو الإبداع الإداري، لذا فإن مستقبل المؤسسات لا يعتمد على مجرد توفر القوى العاملة بها، وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من المدراء والعاملين، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات. فالفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الاستثمار في تطوير الموارد البشرية يعتبر أنجح مصادر الاستثمار، لذلك فإن اتجاه المنظمات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والأساليب والتقنيات المتطورة، بل لا بد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات المدراء والعاملين الذين يعتبرون مصدر للإبداع، أي الاهتمام بمدى تأثير رأس المال البشري على الإبداع الإداري، وهذا ما سنحاول توضيحه في مبحثنا هذا.

المطلب الأول: أثر المعرفة على الإبداع الإداري.

تعتبر المعرفة في عصر المعلومات الذي نعيشه الآن، عاملا هاما في نجاح كل من الفرد والمؤسسة على المدى البعيد، حيث "أصبحت المعرفة تحل محل عوامل الإنتاج، والقيم غير الملموسة للمعرفة تجعل قيمة المؤسسات الناجحة تكمن في قدرتها على اكتساب المعرفة وتوليدها وتوزيعها وتطبيقها استراتيجيا وعمليا، وليس في قيمة الأصول الثابتة لديها من مباني وآلات وما إلى ذلك"¹.

كما أن تطوير المعرفة مرتبطة بخصائص الأفراد وتطويرهم، وهذا ما يدعم إبداعية المؤسسة ثم قدراتها التنافسية. فالمؤسسات المرتكزة على مخزونها المعرفي المتجدد تزيد في مستوى إبداعياتها باستمرار. ونشر المعرفة والخبرة بين صفوف العاملين يؤمن تحويل رأس المال الهيكلي للمنظمة إلى رأس مال إبداعي، فالمعرفة التي تولدت وترسخت في هياكل وعمليات وثقافة المنظمة تتحول إلى منتجات جديدة تحافظ من خلالها المنظمة على قدراتها الإبداعية وموقعها التنافسي.²

¹ - ألفن وهايدي توفلر، " نحو بناء حضارة جديدة: سياسات الموجة الثالثة " ، سلسلة الكتب المترجمة، وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، 1995، ص 21.

² - Strategic Policy Branch Industry Canada, (1999)9, "Measuring & Reporting Intellectual Capital", Consulté sur : <http://Strategic.gc.ca>, 30/05/2019 à 10H30.

مما سبق نستنتج أن المعرفة تساهم في تنمية عملية الإبداع الإداري في المؤسسات، حيث أن المعرفة الموجودة لدى رأس المال البشري تساهم في إيجاد حلول للمشكلات بصورة إبداعية مستمرة، فالمؤسسة يمكنها من خلال تنمية رأس مالها البشري، أي تنمية المعرفة لدى مواردها البشرية، تنمية مستوى الإبداع الإداري بها، وهذا ما يساعدها على الحفاظ على مزاياها التنافسية.

المطلب الثاني: أثر المهارات والقدرات على الإبداع الإداري.

منذ أن خلق الإنسان ووطأت قدمه الأرض وحتى وقتنا هذا وهو يواجه المشكلات التي تتحدى قدراته وتعوق طموحاته وآماله، ولم يجد الإنسان سبيلا لمواجهة هذه المشكلات إلا باستخدام العقل الذي وهبه الله وميزه عن باقي المخلوقات، وذلك من أجل القيام بعمليات التفكير واتخاذ القرار لحل مشكلاته، ودراسة مهارات الأفراد وقدراتهم تفيد في معرفة كيفية توظيفها وتطويرها لما لها من دور كبير في إيجاد الحلول الإبداعية للمشكلات وبالتالي تطوير مستويات الإبداع.

وليتحقق للمؤسسة فرص تفعيل عملياتها الإبداعية لا بد لها من الاهتمام بإدارة مواردها البشرية، وإيجاد نظام فعال ومتطور للكشف عن الموارد البشرية المؤهلة لممارسة الإبداع الإداري والتجديد والتطوير بما يتوفر لهم من القدرات الفكرية والذهنية والمهارات التقنية والعلمية.¹

مما سبق نستنتج أن المهارات والقدرات تساهم في تنمية عملية الإبداع الإداري في المؤسسات، حيث أن تطوير مهارات وقدرات العاملين عن طريق التدريب تكسبهم القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة، و تغيير وجهتهم الذهنية ليتفق سلوكهم مع الحل السليم، القدرة على اكتشاف المشكلات، و تحمل المخاطرة، القدرة على التحرر من الروتين وإنتاج أفكار غير مسبقة ما يساعده على رفع مستويات الإبداع الإداري لديها، وبالتالي زيادة قدراتها التنافسية.

¹ - بورنان مصطفى، "أثر الإبداع في تحسين أداء المنظمات الحديثة"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد 8، 2018، ص 59.

المطلب الثالث: أثر الخبرة على الإبداع الإداري.

إن الظروف والمتغيرات التي رافقت التنوع والتقييد في عوامل البيئتين الداخلية والخارجية لمنظمات العصر الحالي، استلزمت وجود قادة ومفكرين أذكياء من ذوي القدرات الفكرية والمهارات غير التقليدية التي تعتمد على أسس المعرفة والتنمية والخبرة، وذلك لضمان النجاح والتفوق والبقاء¹.

فالخبرة التي يمتلكها العاملون في المؤسسة تلعب دوراً كبيراً في إيجاد الحلول الإبداعية للمشاكل التي تواجهها، وبالتالي يظهر الدور الكبير لها في تطوير مستويات الإبداع الإداري لديها.

المطلب الرابع: أثر الابتكار على الإبداع الإداري.

لقد عاشت المؤسسات تحديات مستمرة وتهديدات فرضت عليها العمل بآليات جديدة، وتبني المداخل الإستراتيجية لاستباق الأزمات، والتهيؤ لمواجهتها قبل وقوعها، فتحول نشاط تلك المؤسسات إلى نشاط استباقياً وليس علاجياً، وكان التفكير الاستراتيجي من بين تلك المداخل². يمثل التفكير الابتكاري والاستراتيجي أحد المتطلبات الأساسية في الإدارة المعاصرة، ويسهم التفكير الابتكاري بقدر كبير في تنمية الأفكار الجديدة وتحليلها والاختيار من بينها، والبحث عن أفضل السبل والإمكانات بهدف تحقيق المكانة والموقع المتميز للمؤسسة، وفق منظوم استراتيجي يحقق له وللمؤسسة التي يعمل فيها فرصاً مستقبلية يصعب على الآخرين الوصول إليها بنفس المستوى³.

إن الإبداع والابتكار يعتبران ركيزة أساسية من ركائز تطور وتقدم منظومة الأعمال في القرن الحالي (الواحد والعشرين)، ولهما أسس ومهارات وتطبيقات متعددة في منظومة الأعمال، ففي ظل اقتصاد حر وسوق منفتح تحكمه المنافسة فإن الإبداع والابتكار يصبحان ضرورة حياتية إن صح التعبير للمؤسسات، وإلا فإنها ستجد نفسها عاجلاً غير آجل خارج السوق، بمنتجات سواء كانت سلعاً أو خدمات ستصبح قديمة لا تواكب تطورات وتقدم العصر.

مما سبق نستنتج أن المؤسسات التي تعتمد على الابتكار ترفع من مستوى إبداعها الإداري وبالتالي زيادة قدراتها التنافسية وقدرتها على السيطرة في الأسواق.

¹ - أردان حاتم العبيدي، "تقنية المعلومات والتفكير الاستراتيجي وأثرهما في إستراتيجية الإبداع التنظيمي"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010، ص 23.

² - فاتن علي صالح، "أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة القرارات"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009، ص 133.

³ - صلاح عبد القادر النعيمي، "المدير القائد والمفكر الاستراتيجي - فن ومهارات التعامل مع الآخرين"، الطبعة 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 170.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال دراستنا لهذا الفصل قمنا بعرض الجانب النظري للإبداع الإداري وذلك في ثلاث مباحث، الأول تناولنا فيه ماهية الإبداع الإداري، حيث قمنا في البداية بتقديم مفهوم الإبداع بشكل عام ثم تناولنا مفهوم الإبداع الإداري الذي هو محور دراستنا هذه، ووضحنا بعدها أهميته، إضافة إلى مراحل ومستوياته، كذلك تطرقنا إلى أنواعه وخصائصه.

أما المبحث الثاني فقد تناولنا فيه أبعاد الإبداع الإداري، نظرياته وطرق قياسه، حيث قدمنا في البداية حصرا لأبعاد الإبداع الإداري مع تعريف كل بعد على حدى، بعد ذلك تطرقنا لنظرياته، حيث تم شرح كل نظرية بشكل مفصل، وأخيرا استعرضنا طرق قياسه.

والمبحث الثالث درسنا فيه أثر رأس المال البشري على الإبداع الإداري، حيث تناولنا أولا أثر المعرفة على الإبداع الإداري، لنقوم بعدها باستعراض أثر المهارات والقدرات عليه، إضافة إلى ذلك أثر الخبرة على الإبداع الإداري، وأخيرا استعرضنا أثر الابتكار عليه.

وخلصنا إلى أن رأس المال البشري يؤثر بشكل كبير على الإبداع الإداري، خاصة وأن العنصر البشري يعتبر موردا استراتيجيا لا محدود من الإبداع والابتكار والمعارف الكامنة والكفاءات الأساسية ما يجعله مصدرا لميزة تنافسية دائمة في المؤسسات، وبالتالي وجب عليها توظيف طاقاتها البشرية في تنمية إبداعها الإداري من أجل تطوير مزاياها التنافسية.

الفصل الرابع:

عرض وتحليل نتائج الدراسة

الميدانية واختبار الفرضيات

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية المتعلقة برأس المال البشري والإبداع الإداري، من خلال الفصلين السابقين، وكذا العلاقة بينهما، سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة أثر رأس المال البشري على الإبداع الإداري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر. وهذا من خلال المباحث التالية:

- 1 - المبحث الأول: تقديم عام للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.
- 2 - المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.
- 3 - المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

المبحث الأول: تقديم عام للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM).

في ظل التحولات الاقتصادية والتغيرات العالمية اتجهت الجزائر إلى التغيير التدريجي للسياسة الاقتصادية بالاعتماد على قوى السوق مما زاد الاهتمام بالمؤسسات الخاصة، وكان نتيجة لذلك بروز قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي تلعب دورا فعالا في مجال تنويع الهيكل الصناعي والخدماتي، خاصة بعدما فقدت المؤسسة الكبيرة مكانتها في قاعدة التنمية الاقتصادية، وفي هذا الإطار قامت السلطات العمومية في الجزائر باتخاذ جملة من القرارات لدعم هذا النوع من المؤسسات، سواء من الجانب المالي أو التشريعي والتنظيمي، وقامت بعدة مبادرات هدفها تشجيع وإحياء روح الاستثمار في الشباب، فقامت بإنشاء هيكل تدعم هؤلاء وتؤهلهم في مختلف قطاعات النشاط الاقتصادي.

ومن بين الهياكل الداعمة لإنشاء ومتابعة وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نجد الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر التي تعتبر أداة لمحاربة البطالة والفقر، حيث يسمح لفئة الأشخاص المحرومين من تحسين ظروف معيشتهم، وهذا من خلال استحداث أنشطتهم الخاصة التي تمكنهم من الحصول على مداخيل. وسنحاول من خلال دراستنا هذه تسليط الضوء على هاته الوكالة، ومعرفة نشأتها، أهدافها ونشاطها وكذا هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM) ونشأتها.

أولا: التعريف بالوكالة (ANGEM):

هي وكالة ذات طابع خاص، تتمثل في شبكة لامركزية تضم 49 مديرية ولائية (منها مديريتين بالجزائر العاصمة)، موزعة عبر كافة أرجاء الوطن وهي مدعمة بخلايا المرافقة على مستوى الدوائر فيما يمثل صندوق الضمان إطار مكلف بالدراسات على مستوى كل مديرية. يركز تنظيم الوكالة على مديرية عامة و 10 فروع جهوية تشرف على مجمل المديريات الولائية.

ثانيا: نشأة الوكالة (ANGEM):

لقد أظهر بقاء نسب البطالة والفقر المرتفعة في الجزائر خلال السنوات الأخيرة ضرورة انتهاز مسعى أفضل على مستوى ترقية التشغيل يتميز بأهداف إدماج اجتماعي ومهني أكثر طموحا وكفاءة، وقد ترجم هذا سنة 1996 بإعداد برامج تطبيق جديدة موجهة إلى فئات متنوعة من طالبي الشغل، وتعرف المؤسسة المصغرة وعقود ما قبل التشغيل والأشغال ذات المنفعة العمومية بكثافة عمالية عالية، وأدوات تم وضعها من طرف الحكومة في إطار معالجة البطالة ومكافحة الفقر، ومن بين أدوات هذا البرنامج الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر التي نشأت بعد تجربة

قصيرة خاضتها بلادنا منذ سنة 1999 عبر تمويل مشاريع مصغرة أسند تسييرها للجماعات المحلية، ليأتي تنظيم الجزائر الملتقى الدولي حول تجرية الجزائر في مجال القرض المصغر سنة 2002 بمثابة حجر الأساس للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر حيث جاء من بين توصيات الملتقى ضرورة خلق هيئة تسند له مهمة مرافقة أصحاب المشاريع وتقديم الدعم والمساعدة التقنية لرفع النقائص التي كان يشهدها التسيير السابق للقرض المصغر.

وجاءت ثمار هذا الملتقى سنة 2004 عبر المرسوم الرئاسي رقم 04/13 المتعلق بجهاز القرض المصغر المعدل والمتمم بالمرسوم الرئاسي رقم: 11/133 حيث نصت أحكامه على إنشاء وكالة تسند لها مهام تسيير القرض المصغر، وبالفعل جاء ذلك عبر نصوص المرسوم التشريعي رقم 04/14 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر¹ حيث جاء في المادة الأولى من المرسوم السابق الذكر " تحدث هيئة ذات طابع خاص تسري عليها أحكام هذا المرسوم، تسمى الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر وتدعى في صلب النص 'الوكالة' ".
المطلب الثاني: أهداف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM) ونشاطها.
أولا: أهداف الوكالة (ANGEM):

تهدف الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر لتحقيق جملة من الأهداف تتمثل في :

- 1 - محاربة البطالة والهشاشة في المناطق الحضرية والريفية عن طريق تشجيع العمل الذاتي والمنزلي، إضافة إلى الصناعات التقليدية والحرف خاصة لدى فئة النسوة.
- 2 - استقرار سكان الأرياف في مناطقهم الأصلية بعد خلق نشاطات اقتصادية، ثقافية، منتجة للسلع والخدمات المدرة للمداخيل.
- 3 - تنمية روح المقاومة عوضا عن الاتكالية التي تساعد الأفراد في اندماجهم الاجتماعي وإيجاد ضالتهم

ثانيا: نشاط الوكالة (ANGEM):

- تتمثل المهام الأساسية للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر في :
- تسيير جهاز القرض المصغر وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما؛
 - تدعيم المستفيدين وتقديم لهم الاستشارة وترافقهم في تنفيذ أنشطتهم وتمنح قروض بدون فائدة²؛

¹ - الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، www.angem.dz، تاريخ الاطلاع 2019/05/30 على الساعة 09:30.

² - عقبة نصيرة، "فعالية التمويل البنكي لمشاريع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر"، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، فرع نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 282.

- تبلغ المستفيدين أصحاب المشاريع المؤهلة للجهاز بمختلف الإعانات التي تمنح لهم؛
- تقدم الاستشارة والمساعدة للمستفيدين في مسار التركيب المالي ورصد القروض؛
- إبرام اتفاقيات مع كل هيئة أو مؤسسة أو منظمة يكون هدفها تحقيق عمليات الإعلام والتحسيس ومرافقة المستفيدين من جهاز القرض المصغر في إطار إنجاز أنشطتهم وذلك لحساب الوكالة¹.

وتقدم الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر نوعين من الخدمات المالية والخدمات غير المالية.

◀ الخدمات المالية: وتمثل في:

- القرض البنكي والذي يتم ضمانه من طرف الضمان المشترك للقروض المصغرة؛
- منح الوكالة سلفة بدون فائدة لشراء المواد الأولية مقدرة 100% من التكلفة الإجمالية للمشروع والتي لا يمكن أن تفوق 100 000,00 دج بالنسبة للهضاب والمناطق العليا، و 250 000,00 دج بالنسبة للجنوب؛
- يمنح تأجيل لمدة ثلاث سنوات لتسديد القرض البنكي الأصلي؛
- الاستفادة من التكوينات في مجال تسيير المؤسسة والمشاركة في الصالونات والمعارض التي تنظمها الوكالة؛
- الاستفادة من التخفيضات المالية.

◀ الخدمات غير المالية: وتمثل في:

- الاستقبال: تضمن الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر من خلال فروعها المنتشرة عبر الدوائر استقبال الأشخاص الحاملين لأفكار مهنية، فهي تعتبر المحطة الأولى في التوجيه والشرح.
- المرافقة: من خلال خلايا المرافقة المنتشرة عبر الدوائر تضمن الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر المرافقة للمستفيدين في مدة خلق وابتكار المشروع، والهدف الأساسي هو مساعدة المستفيدين في مشاريعهم.
- المتابعة: تراقب الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر المستفيد دون مقابل، الهدف ليس للسيطرة على تطوير المشروع ولكن لدعم المطور لبعض الوقت، وربما الإجابة على أية مخاوف.

¹ - سليمان ناصر ومحسن عواطف، "قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبديل تنموي للاقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات، المعوقات والحلول"، الملتقى الدولي الأول حول: تقييم إستراتيجيات وسياسات الجزائر الاقتصادية لاستقطاب الاستثمارات البديلة للمحروقات في آفاق الألفية الثالثة بالجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 28-29 أكتوبر 2014، ص 07.

- التكوين: تضمن الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر التكوين والتوظيف في جميع المراحل من خلال قيمة مشاريع.
- تنظيم المعارض: هذه الخطوة تسمح لأصحاب المشاريع بالبروز والظهور أكثر على مستوى سوق الشغل بمنتجاتهم المختلفة.¹

¹ - الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، www.angem.dz، تاريخ الاطلاع 2019/05/30، على الساعة 10:00.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر.

من المتعارف أن لكل مؤسسة هيكل تنظيمي خاص بما يتغير بتغير شكلها والنشاط الذي تقوم به، وبالتالي فعن

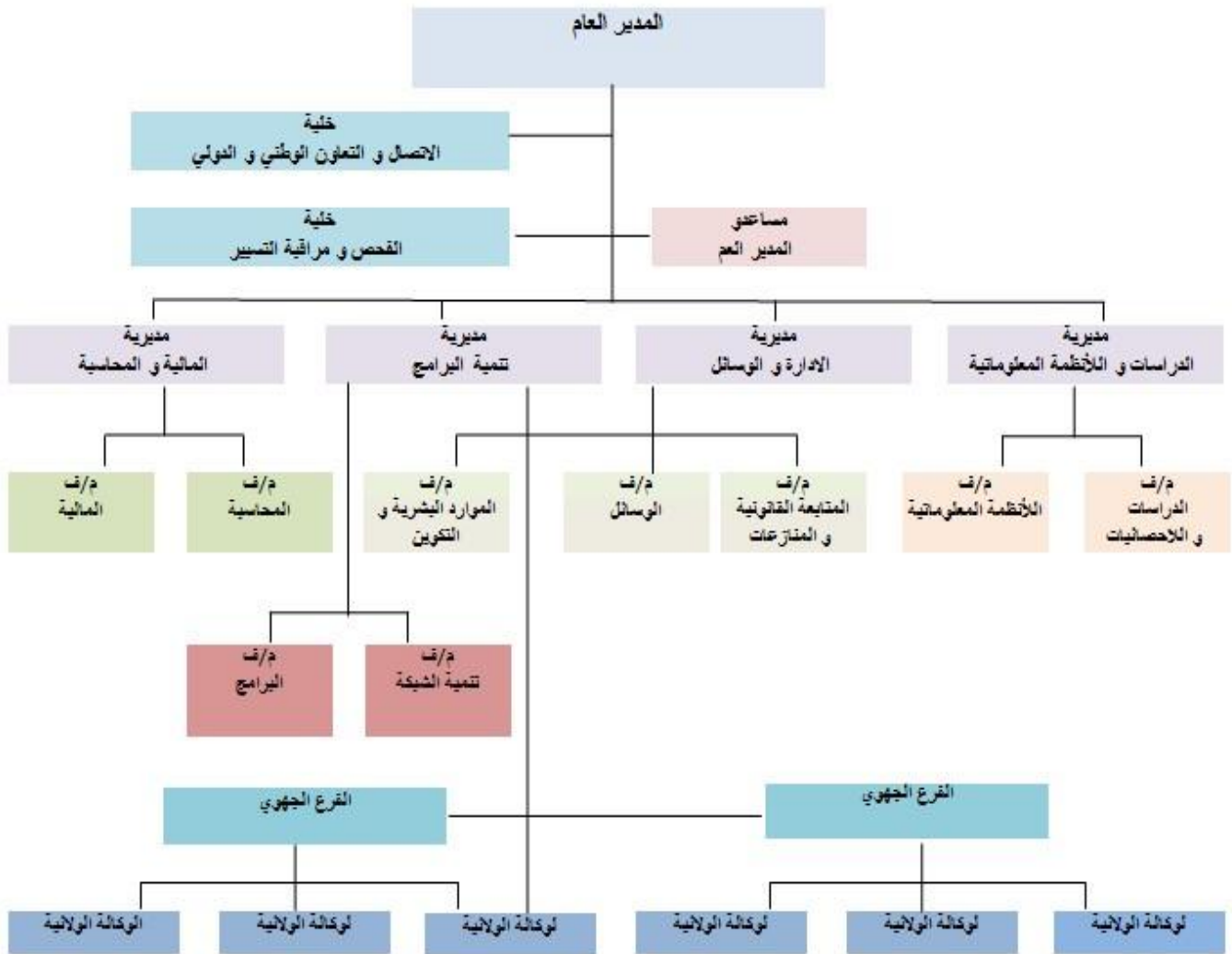
الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر (ANGEM) فهو كالتالي:

مديرية عامة تندرج تحتها أربع (4) مديريات مركزية، كل مديرية تحتوي على مديرتين (2) فرعيتين، باستثناء مديرية

الإدارة والوسائل التي تحتوي ثلاث (3) مديريات فرعية، وتشرف على عشرة (10) فروع جهوية تضمن الربط

الوظيفي بينها وبين المديريات (الوكالات) الولائية البالغ عدد تسعة وأربعون (49) مديرية.

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر



المصدر: الموقع الرسمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، www.angem.dz، تاريخ الاطلاع

.2019/05/30

تحليل الهيكل التنظيمي للوكالة:

الهيكل التنظيمي للوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر يتكون من مديرية عامة تضم:

مدير عام يشرف على أربع (4) مديريات مركزية، تتمثل في:

- مديرية الدراسات والأنظمة المعلوماتية.
- مديرية الإدارة والوسائل.
- مديرية تنمية البرامج.
- مديرية المالية والمحاسبة.

إضافة إلى مساعديه، خلية الاتصال والتعاون الوطني والدولي وخلية الفحص ومراقبة التسيير.

وتحتوي كل مديرية مركزية على المديريات الفرعية التالية:

1. مديرية الدراسات والأنظمة المعلوماتية: تضم مديريتين فرعيتين هما:

- المديرية الفرعية للدراسات والإحصائيات، ويتمثل دورها في متابعة الإحصائيات المتعلقة بمختلف برامج الوكالة وإعداد الحصيلة الشهرية لمختلف النشاطات.

- المديرية الفرعية للأنظمة المعلوماتية، ويتمثل دورها في الإشراف على مختلف البرامج المعلوماتية والتطبيقات التي تستخدمها الوكالة، بالإضافة إلى العمل على تطويرها.

2. مديرية الإدارة والوسائل: تضم ثلاث مديريات فرعية هي:

- المديرية الفرعية للمتابعة القانونية المنازعات، ويتمثل دورها في متابعة الأمور القانونية ومختلف المنازعات.

- المديرية الفرعية للوسائل، ويتمثل دورها في الإشراف على مختلف الوسائل المادية التي تعمل بها الوكالة من مباني ومعدات وتجهيزات.

- المديرية الفرعية للموارد البشرية والتكوين، ويتمثل دورها في الإشراف على مجموع العمال بالوكالة، تنظيم البرامج التكوينية،.. الخ.

3. مديرية تنمية البرامج: تضم مديريتين فرعيتين هما:

- المديرية الفرعية لتنمية الشبكة، ويتمثل دورها في متابعة شبكة المستفيدين من القرض المصغر بالإضافة إلى شبكة الإعلام والاتصال الخاصة بالوكالة.

- المديرية الفرعية للبرامج، ويتمثل دورها في الإشراف على مختلف برامج الوكالة وتطويرها.

4. مديرية المالية والمحاسبة: تضم مديرتين فرعيتين هما:

- المديرية الفرعية للمحاسبة، ويتمثل دورها في متابعة الأمور المحاسبية الخاصة بالوكالة، وكذا إعداد الميزانية المحاسبية السنوية... الخ.

- المديرية الفرعية للمالية، ويتمثل دورها في الإشراف على متابعة الميزانية المالية، وإعداد مختلف الميزانيات التقديرية. وتشرف المديرية العامة للوكالة على عشرة فروع جهوية، متمثلة في:

- الفرع الجهوي تيبازة.
- الفرع الجهوي بجاية.
- الفرع الجهوي تيارت.
- الفرع الجهوي سيدي بلعباس.
- الفرع الجهوي عنابة.
- الفرع الجهوي قسنطينة.
- الفرع الجهوي جلفة.
- الفرع الجهوي بسكرة.
- الفرع الجهوي ورقلة.
- الفرع الجهوي بشار.

وهي بدورها تقوم بالإشراف على تسعة وأربعون مديرية ولائية موزعة عبر التراب الوطني وترتبط بينها وبين المديرية العامة للوكالة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية.

يتضمن هذا المبحث عرضاً لمجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، وكذا أداة الدراسة وقياس مدى صدقها وثباتها.

المطلب الأول: مجتمع الدراسة و طرق جمع البيانات.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.

يتكون مجتمع الدراسة من العمال الإداريين بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، الفرع الجهوي والوكالة الولائية بسكرة البالغ عددهم 60 عامل إداري، ولقد اعتمدنا أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة حيث تم توزيع الاستبانة عليهم عبر الزيارات الميدانية واسترد منها 39 استبانة، وبعد فحصها تم استبعاد ثلاث استمارات لعدم استيفائها الشروط المطلوبة لتكون عدد الاستبانات الصالحة للتحليل 36 استمارة.

ثانياً: طرق جمع البيانات.

1- البيانات الأولية: تم الحصول عليها من خلال تصميم الاستبانة وتوزيعها على عينة البحث، وتم تفريغها وتحليلها باستخدام برنامج SPSS.V19 الإحصائي، وباستخدام الاختبارات الإحصائية بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

2- البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية ورسائل الجامعات والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في مجال البحث هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياته، تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي، وذلك بالاعتماد على الأساليب الإحصائية، SPSS.V19 باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية التالية:

- النسب المئوية والتكرارات: وذلك لوصف عينة الدراسة وإظهار خصائصها.
- معامل ألفا كرونباخ: للتأكد من درجة ثبات أداة الدراسة المستخدمة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: اختبار كولموجروف-سمرنوف sample Kolmogorov-Smirnov .
- تحليل الانحدار المتعدد: وذلك لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع.
- معامل الارتباط بيرسون: لدراسة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

المطلب الثالث: أداة الدراسة، صدقها وثباتها.

أولاً: أداة الدراسة.

تم الاعتماد على الاستبانة كأداة للدراسة وتتضمن جزئين:

الجزء الأول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ومجال الوظيفة).

الجزء الثاني: ويحتوي على محورين:

المحور الأول: ويتمثل في متغير رأس المال البشري ويتضمن عبارات تهدف إلى قياس أبعاد رأس المال البشري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر- الفرع الجهوي والوكالة الولائية بسكرة، وقد تم تحديد أربعة أبعاد تم اختيارها بعد الاطلاع على العديد من المراجع الخاصة بهذا المجال، وقد وزعت هذه العبارات كالتالي:

- بعد المعرفة وتمثله العبارات من 01 إلى 06.

- بعد المهارات والقدرات وتمثله العبارات من 07 إلى 12.

- بعد الخبرة وتمثله العبارات من 13 إلى 17.

- بعد الابتكار وتمثله العبارات من 18 إلى 22.

المحور الثاني: ويتمثل في متغير الإبداع الإداري ويتضمن عبارات تهدف إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر- الفرع الجهوي والوكالة الولائية بسكرة، وهي موزعة على خمسة أبعاد كما يلي:

- بعد الطلاقة الفكرية وتمثله العبارات من 01 إلى 05.

- بعد الأصالة وتمثله العبارات من 06 إلى 10.

- بعد الحساسية للمشكلات وتمثله العبارات من 11 إلى 16.

- بعد روح المخاطرة وتمثله العبارات من 17 إلى 22.

- بعد المرونة وتمثله العبارات من 23 إلى 26.

ولقد تم تحديد أوزان عبارات الاستبانة وفق مقياس ليكارت الخماسي على النحو التالي:

الجدول رقم(04): مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاعتماد على دراسات سابقة.

ثانيا: صدق أداة الدراسة.

يقصد بصدق الأداة (Validity) قدرة الاستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها، وللتحقق من

صدق الاستبانة المستخدمة في البحث نعتمد على ما يلي:

• **صدق المحتوى أو الصدق الظاهري:** للتحقق من صدق محتوى أداة البحث والتأكد من أنها تخدم

أهداف البحث تم عرضها على مجموعة محكمين مكونة من أساتذة مختصين في مجال الدراسة، الذين يعملون في جامعة محمد خيضر بسكرة وجامعة الحاج لخضر باتنة ، وطلب إليهم إبداء رأيهم فيها من حيث مدى مناسبة كل عبارة للمحتوى، كما طلب إليهم أيضا النظر في مدى كفاية أداة البحث من حيث عدد العبارات وشموليتها وتنوع محتواها وتقويم مستوى الصياغة اللغوية، أو أي ملاحظات أخرى يرونها مناسبة فيما يتعلق بالتعديل أو التغيير أو الحذف وفق ما يراه المحكم لازما.

و قد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم وتم إجراء التعديلات في ضوء توصيات وآراء هيئة التحكيم لتصبح الاستبانة أكثر فهما لأهداف البحث. وهذا ما اعتبرناه بمثابة الصدق الظاهري للأداة، وبذلك اعتبرت الأداة صالحة لقياس ما وضعت لأجله.

• **صدق المحك:** تم حساب معامل صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات ألفا كرونباخ، وذلك

كما هو موضح في الجدول (05) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة الدراسة بلغ (0.950) وهو معامل مرتفع جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذه الدراسة وبهذا يمكننا القول أن جميع عبارات أداة الدراسة هي صادقة لما وضعت لقياسه.

ثالثاً: ثبات أداة الدراسة (Reliability).

و يقصد بها مدى الحصول على النتائج نفسها أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، و في هذه الدراسة تم قياس ثبات التجانس لأدائها باستخدام معامل "ألفا كرونباخ" الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمقدار 0.60 فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (05): معاملات الصدق والثبات

معامل الصدق	معامل الثبات "ألفا كرونباخ"	عدد العبارات	المحور	
0.912	0.833	6	المعرفة	رأس المال البشري
0.880	0.776	6	المهارات والقدرات	
0.828	0.687	5	الخبرة	
0.880	0.776	5	الابتكار	
0.961	0.925	22	المجموع	
0.798	0.638	5	الطلاقة الفكرية	الإبداع الإداري
0.787	0.620	5	الأصالة	
0.836	0.699	6	الحساسية للمشكلات	
0.865	0.749	6	روح المخاطرة	
0.849	0.721	4	المرونة	
0.944	0.892	26	المجموع	
0.950	0.904	48		

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spssv19

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل ألفا كرونباخ مرتفع بالنسبة لمحور رأس المال البشري (0.925)، أما بالنسبة لمحور الإبداع الإداري فكان (0.892) بينما معامل الثبات ككل بلغ (0.904) وهي نسبة مرتفعة جداً، وبهذا نكون قد تأكدنا من ثبات أداة البحث مما يجعلنا على ثقة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج.

هذا وقد تم حساب صدق المحك من خلال الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألف كرونباخ"، كما هو موضح في الجدول رقم (05) إذ نجد معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.950)، وهو معامل جيد ومناسب لأغراض وأهداف هذه الدراسة، كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور الدراسة وأبعادها كبيرة ومناسبة لأهدافها.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار فرضياتها.

يتضمن هذا المبحث عرضاً لنتائج الدراسة حول خصائص أفراد العينة الشخصية والوظيفية، وكذا اتجاهات العاملين حول أبعاد رأس المال البشري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر - الفرع الجهوي والوكالة الولائية بسكرة، إضافة إلى اتجاهاتهم حول مستوى الإبداع الإداري لديهم، ليتم بعدها عرض نتائج العلاقة بين رأس المال البشري والإبداع الإداري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة.

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة البحث.

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص أفراد عينة البحث حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية وفق

الجدول الموالي:

الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية

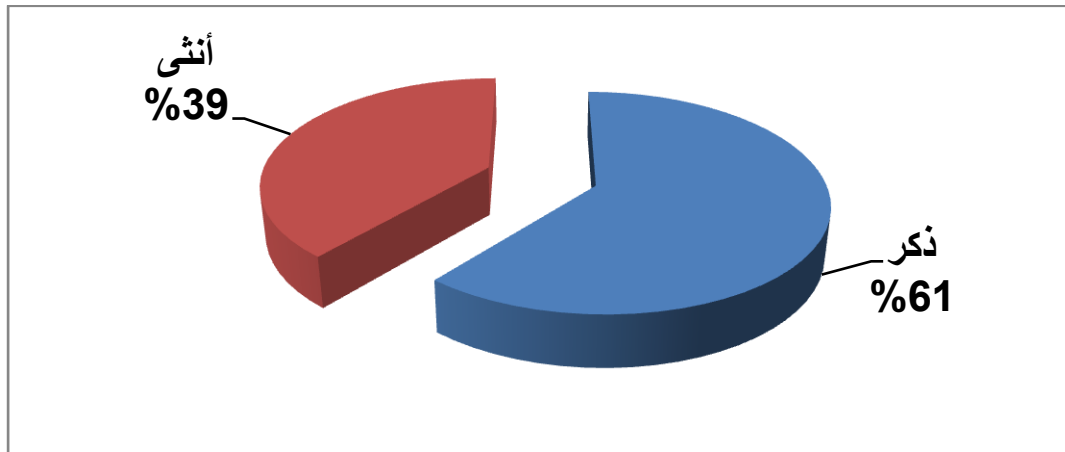
المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	61.11 %
	أنثى	14	38.88 %
	المجموع	36	100 %
العمر	أقل من 30 سنة	1	2.77 %
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	25	69.44 %
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	9	25 %
	من 50 سنة فأكثر	1	2.77 %
	المجموع	36	100 %
المؤهل العلمي	تقني سامي (TS)	5	13.88 %
	ليسانس	27	75 %
	شهادة دراسات عليا	4	11.11 %
	مهندس	0	0 %
	متخصص (PGS)	0	0 %
	المجموع	36	100 %

أقل من 5 سنوات	4	% 11.11	سنوات الخبرة
من 5 إلى أقل من 10 سنوات	15	% 41.66	
من 10 إلى أقل من 15 سنة	14	% 38.88	
15 سنة فأكثر	3	% 8.33	
المجموع	36	% 100	
أعمال فنية	2	% 5.55	مجال الوظيفة
أعمال إدارية غير إشرافية	20	% 55.55	
أعمال إدارية إشرافية	14	% 38.88	
المجموع	36	% 100	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

- بالنسبة لمتغير الجنس: يظهر من الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين كانوا من الذكور، حيث بلغت نسبتهم (61.11%) في حين بلغت نسبة الإناث (38.88%) من مجموع أفراد عينة البحث أو الدراسة، والشكل الموالي يوضح ذلك:

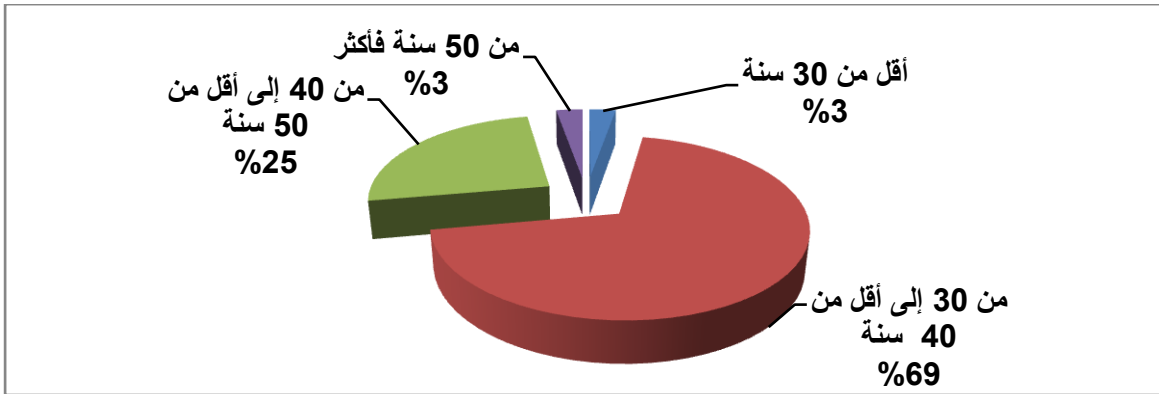
الشكل رقم (09): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19.

- بالنسبة لمتغير العمر: فنجد أن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (69.44%)، في حين نسبة الباحثين ضمن الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) بلغت (25%)، أما نسبة الباحثين ضمن الفئتين العمريتين (أقل من 30 سنة) و(من 50 سنة فأكثر) فكانتا متساويتين و بلغت كل واحدة منهما (2.7%)، ومن هذه النتائج يمكن تفسير بأن العمال الإداريين في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، الفرع الجهوي والوكالة الولائية بسكرة هم من فئات الشباب، والشكل الموالي يوضح ذلك:

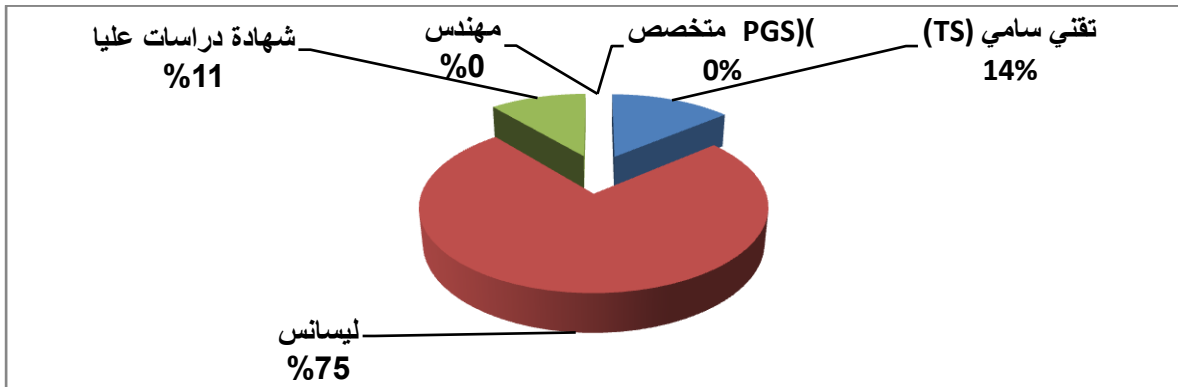
الشكل رقم (10): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب العمر



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19.

- بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي: فقد وجد أن الباحثين الحاصلين على شهادة ليسانس بلغت نسبتهم (75%)، في حين كانت نسبة الباحثين الحاصلين على شهادة تقني سامي (13.88%)، أما حاملي شهادة الدراسات العليا كانت نسبتهم (11.11%) بينما نجد كل من حاملي شهادة مهندس ومتخصص (PGS) نسبتهم (0%)، ومن هذه النتائج نستنتج أن معظم العمال الإداريين بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، الفرع الجهوي والوكالة الولائية بسكرة هم من حاملي شهادة الليسانس، والشكل الموالي يوضح ذلك:

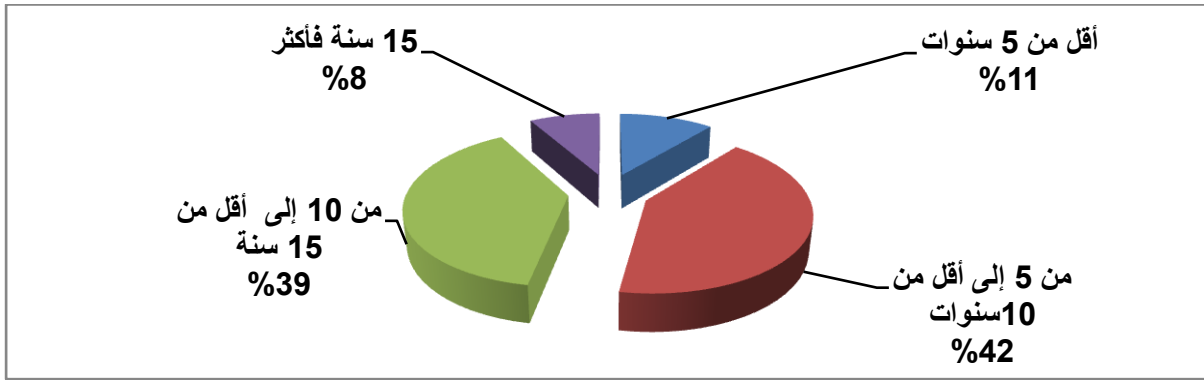
الشكل رقم (11): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19.

- بالنسبة لمتغير سنوات الخبرة: عند التدقيق في سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (41.66 %) منهم لديهم خبرة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات)، و(38.88%) من المبحوثين لديهم خبرة في المجال (من 10 إلى أقل من 15 سنة)، في حين نجد أن (11.11 %) من المبحوثين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات، أما الأفراد الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم بـ (8.33%) من مجموع أفراد عينة الدراسة، وعليه فإن أغلب العمال الإداريين في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، الفرع الجهوي والوكالة الولائية بسكرة خبرتهم تتراوح بين 5 إلى أقل من 10 سنوات، والشكل الموالي يوضح ذلك:

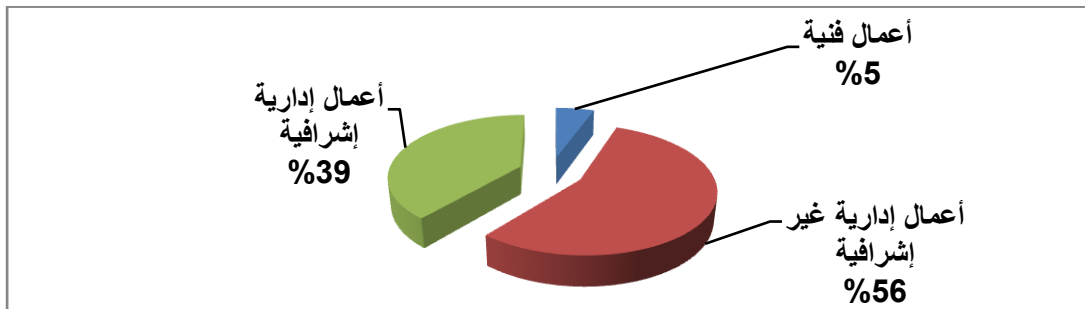
الشكل رقم (12): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19.

- بالنسبة لمتغير مجال الوظيفة: فقد وجد أن المبحوثين الذين يمارسون أعمال إدارية غير إشرافية بلغت نسبتهم (55.55 %)، في حين كانت نسبة المبحوثين الذين يمارسون أعمال إدارية إشرافية (38.88 %)، أما الذين يمارسون أعمال فنية فكانت نسبتهم (5.55 %)، ومن هذه النتائج نستنتج أن معظم العمال الإداريين بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، الفرع الجهوي والوكالة الولائية بسكرة يمارسون أعمال إدارية غير إشرافية ، والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (13): خصائص أفراد عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الإستبانة .

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

سنعرض اختبار كولمغروف-سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً، والاختبار يقوم على الفرضية الصفرية القائلة بأن العينة المسحوبة من مجتمع بياناته تخضع للتوزيع الطبيعي في مقابل الفرضية البديلة لها. وعليه فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) فإننا نقبل الفرضية الصفرية ونرفض الفرضية البديلة والعكس صحيح.

الجدول رقم(07): اختبار التوزيع الطبيعي (Simple Kolmogorov-Smirnov)

الأبعاد	قيمة Z المحسوبة	مستوى الدلالة sig المحسوب
المعرفة	0.887	0.411
المهارات والقدرات	0.812	0.525
الخبرة	0.930	0.352
الابتكار	0.719	0.679
رأس المال البشري	0.841	0.479

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss .v19

ومن خلال الجدول أعلاه يتضح أن قيمة مستوى الدلالة لكل بعد من أبعاد رأس المال البشري أكبر من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وهذا ما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ويجب استخدام الاختبارات العلمية.

ثانيا: تحليل محاور الإستبانة:

في هذا العنصر سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين (رأس المال البشري والإبداع الإداري).

ولقد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي من حيث الحدود الدنيا والعليا كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (08) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

فئات المتوسط الحسابي	درجة الموافقة
1.79 – 1	غير موافق بشدة
2.59 – 1.80	غير موافق
3.39 – 2.60	محايد
4.19 – 3.40	موافق
5 – 4.20	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالبة وبالاتماد على الدراسات السابقة

✓ السؤال الأول: ما مستوى رأس المال البشري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (09).

الجدول رقم (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

الدراسة عن عبارات محور رأس المال البشري

رقم العبارة	أبعاد رأس المال البشري وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الاتجاه
المعرفة					
01	تسعى الوكالة لاستقطاب ذوي المعارف.	3.31	1.064	2	محايد
02	تحرص الوكالة على مناسبة مؤهلات الأفراد للوظائف الموكلة لهم.	3.31	0.889	1	محايد
03	تشجع الوكالة موظفيها على تشارك المعرفة.	3.06	1.241	5	محايد
04	تسطر الوكالة برامج تدريبية لأفرادها لزيادة معارفهم.	3.17	1.342	4	محايد
05	تسعى الوكالة إلى تحويل المعارف التي يمتلكها الموظفين إلى برامج تنفيذ كفاءة.	2.83	1.082	6	محايد
06	تعمل الوكالة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المعارف المتنوعة.	3.22	1.072	3	محايد
المهارات والقدرات					
07	تسعى الوكالة إلى إيصال مهارات موظفيها إلى المستوى الذي يتطلبه أداء مهامهم.	3.56	0.998	4	موافق
08	تركز الإدارة العليا على التدريب والتطوير المستمر لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.	3.19	1.261	6	محايد
09	تحرص الوكالة على امتلاك موظفيها للمهارات العلمية لانبجاز العمل.	3.58	0.996	3	موافق

10	تركز الوكالة على تناسب عمل الموظف مع مؤهلاته العلمية.	3.44	1.081	5	موافق
11	تسعى الوكالة إلى قيام موظفيها بالمهام الموكلة إليهم في الوقت المناسب.	3.72	1.031	1	موافق
12	تمتلك الوكالة موظفين لديهم القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.	3.64	1.046	2	موافق
الخبرة		3.588	0.650	1	موافق
13	تمتلك الوكالة موظفون لديهم خبرة عالية في مجال الأعمال المخصصة لهم.	3.64	0.867	2	موافق
14	تشجع الوكالة موظفيها على استخدام خبراتهم المتنوعة في أداء مهامهم.	3.44	1.081	5	موافق
15	تمتلك الوكالة عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء العمل.	3.67	0.894	1	موافق
16	تسعى الوكالة إلى حصول موظفيها على الخبرة الكافية.	3.61	0.964	3	موافق
17	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها موظفوا الوكالة في تطويرها.	3.58	1.052	4	موافق
الابتكار		2.988	0.769	4	محايد
18	تشجع الوكالة الموظفين على طرح وإبداء آرائهم في المناقشات الجماعية.	3.28	1.085	1	محايد
19	تسعى الوكالة إلى تحفيز موظفيها على التطوير والتغيير بشكل مستمر.	2.83	1.134	5	محايد
20	تشجع الإدارة على مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.	2.86	0.899	3	محايد
21	تعمل الوكالة على تعزيز الجهود للاحتفاظ بالموظفين ذوي	3.11	1.036	2	محايد

القدرات الابتكارية المتميزة.			
محايد	4	1.125	2.86
تشرك الوكالة موظفيها في وضع الحلول الجديدة لمشاكل العمل.			
محايد	/	0.676	3.311
رأس المال البشري ككل			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19.

- وانطلاقاً من نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن قيمة متوسط إجابات العاملين على عبارات رأس المال البشري بأبعاده الأربعة قد بلغت (3.311) بانحراف معياري (0.676)، وهي قيمة تقع في درجة محايد (2.60 - 3.39) بناء على مقياس التحليل المعتمد في الدراسة، وهذا يدل على أن العاملين بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة يرون أن الوكالة تمتلك رأس مال بشري بمستوى متوسط.
- أما فيما يتعلق بالوصف التفصيلي للنتائج المتعلقة بكل بعد من أبعاد رأس المال البشري فهي على النحو التالي:
1. **الخبرة:** يتبين من خلال الجدول رقم (09) أن بعد الخبرة جاء بالمركز الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.588) بانحراف معياري (0.650). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق ضمن الفئة (3.40 - 4.19)، كما نلاحظ أن متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد الخبرة ضمن اتجاهات آراء موافقة، حيث تراوحت ما بين (3.44 - 3.67)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.867 - 1.081)، وهذا ما يدل على أن الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة تمتلك الخبرات الكافية لإنجاز العمل وتسعى دوماً إلى حصول موظفيها على الخبرة اللازمة لتطويرها.
2. **المهارات والقدرات:** من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن بعد المهارات والقدرات جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.523) بانحراف معياري (0.736). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق ضمن الفئة (3.40 - 4.19)، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ أن متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات بعد المهارات والقدرات ضمن اتجاهات آراء موافقة، حيث تراوحت ما بين (3.19 - 3.72)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.996 - 1.261). وهذا ما يدل على أن الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة تمتلك المهارات والقدرات اللازمة للقيام بأنشطتها، وتعمل على إيصال مهارات موظفيها التي تساهم في تحقيق الإبداع إلى المستوى الذي يتطلبه تحقيق أهدافها.

3. المعرفة: من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن بعد المعرفة جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.148) بانحراف معياري (0.829). وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة محايد ضمن الفئة (2.60 – 3.39)، حيث تراوحت متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد المعرفة ما بين (2.83 – 3.31) ضمن اتجاهات آراء محايدة، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.889 – 1.342)، وهذا ما يدل على أن العاملين بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة يقرون بوجود مستوى متوسط للمعرفة بها.

4. الابتكار: من خلال الجدول رقم (09) نلاحظ أن بعد الابتكار جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (2.988) بانحراف معياري (0.769). وفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة محايد ضمن الفئة (2.60 – 3.39)، حيث تراوحت متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد الابتكار ما بين (2.83 – 3.28) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.899 – 1.134)، وهذا ما يدل على أن العاملين بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة يقرون بوجود مستوى متوسط للابتكار بها.

✓ السؤال الثاني: ما مستوى الإبداع الإداري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم(10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة

عن عبارات محور الإبداع الإداري

الترتيب حسب الاتجاه	الأهمية النسبية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أبعاد الإبداع الإداري وعبارات القياس	رقم العبارة
موافق	4	0.889	3.872	الطلاقة الفكرية	
موافق	4	0.996	3.75	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من العبارات ذات المعنى الواحد.	01
موافق	5	1.025	3.75	اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في انجاز العمل.	02
موافق	1	0.708	4.11	لدي القدرة على التعبير عن أفكارى بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة.	03
موافق	2	0.791	3.94	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.	04
موافق	3	0.668	3.81	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة.	05
موافق	3	0.499	4.037	الأصالة	
موافق	5	1.073	3.64	أبجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.	06
موافق بشدة	1	0.779	4.28	ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون.	07
موافق	4	0.810	3.97	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وامتلك القدرة على الحجة والإقناع.	08
موافق	3	0.697	4.17	احرص على معرفة الرأي المخالف لرأىي للاستفادة منه.	09
موافق	2	0.786	4.19	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته.	10

الحساسية للمشكلات			
موافق	5	0.520	3.819
11	موافق	1	0.919 4.11
12	موافق	6	0.811 3.50
13	موافق	2	0.828 4
14	موافق	5	0.941 3.53
15	موافق	4	0.822 3.81
16	موافق	3	0.560 3.97
روح المخاطرة			
17	موافق	5	1.082 3.97
18	موافق	6	1.056 3.83
19	موافق بشدة	1	0.815 4.28
20	موافق	3	0.737 4.17
21	موافق	2	0.697 4.17
22	موافق	4	0.723 4.14
المرونة			
23	موافق بشدة	2	0.637 4.22
24	موافق بشدة	1	0.591 4.22
25	موافق	3	0.715 4.06
26	موافق	4	0.654 4.03
الإبداع الإداري ككل			
موافق	/	0.428	3.990

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19.

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة بشكل عام موافقون على العبارات التي تقيس مستوى الإبداع الإداري، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.990) بانحراف معياري (0.428) وهو متوسط يقع ضمن فئة

المعيار الخماسي لسلم ليكرت (3.40 – 4.19)، والتي تشير إلى أن العاملين بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر يقرون بوجود مستوى مرتفع للإبداع الإداري في هذه الوكالة.

وجاءت نتائج أبعاد الإبداع الإداري على النحو التالي:

1. المرونة: يتضح من الجدول رقم (10) أن بعد المرونة جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4.131) بانحراف معياري (0.445). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق، كما نلاحظ من متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد المرونة ضمن اتجاهات آراء موافقة، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.03-4.22) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.591-0.715)، وهذا ما يدل على أن العاملين بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة يقرون بوجود

مستوى مرتفع من المرونة بالوكالة حيث يسعى الموظفون بها لإيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لانجاز العمل.

2. روح المخاطرة: يتضح من الجدول رقم (10) أن بعد روح المخاطرة جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4.092) بانحراف معياري (0.576). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق، كما نلاحظ متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد روح المخاطرة ضمن اتجاهات آراء موافقة، حيث تراوحت ما بين (3.83-4.28) وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.697-1.082)، وهذا ما يدل على أن العاملين بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة يقرون بوجود مستوى مرتفع من روح المخاطرة بالوكالة.

3. الأصالة: تبين لنا من الجدول رقم (10) أن الأصالة جاءت بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة لها من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (4.037) وبانحراف معياري (0.499). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق، كما نلاحظ من متوسطات إجابات العينة على عبارات بعد الأصالة أنها ضمن اتجاهات آراء موافقة، حيث تراوحت ما بين (3.64-4.28)، وتراوحت انحرافاتهم ما بين (0.697-1.073)، وهذا يدل على وجود أصالة بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة.

4. الطلاقة الفكرية: يتضح من الجدول رقم (10) أن بعد الطلاقة الفكرية جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.872) بانحراف معياري (0.889). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يقع في درجة موافق، حيث تراوحت متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد الطلاقة الفكرية ما بين (3.75 – 4.11) في حين تراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.668 – 1.025)، وهذا ما يدل على وجود مستوى مرتفع من الطلاقة الفكرية بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة.

5. الحساسية للمشكلات: يتضح من الجدول أعلاه أن بعد الحساسية للمشكلات جاء بالترتيب الخامس من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.819) وبانحراف معياري (0.520). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا يقع في درجة موافق، كما نلاحظ من متوسطات إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد الحساسية للمشكلات أنها ضمن اتجاهات آراء موافقة، حيث تراوحت ما بين (3.50-4.11)، وتراوحت انحرافات المعيارية ما بين (0.560-0.941)، وهذا ما يدل على أن الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة لديها مستوى مرتفع من الحساسية للمشكلات.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية.

سنقوم فيما يلي باختبار الفرضية الرئيسية التالية:

H0: لا يوجد أثر معنوي لرأس المال البشري بأبعادها المختلفة على الإبداع الإداري في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analyses of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية. والجدول التالي يبين ذلك.

الجدول رقم (11): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية

الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الانحدار	3.481	4	0.870	9.194	0.000*
الخطأ	2.935	31	0.095		
المجموع الكلي	6.416	35			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v19

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

معامل الارتباط $R = 0.737$

معامل التحديد $R^2=0.543$

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم (11) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار صلاحية الفرضية الرئيسية الأولى، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (9.194) وبقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو رأس المال البشري في هذا النموذج يفسر ما مقداره (54.3%) من التباين في المتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري لدى الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة، وهي قوة تفسيرية متوسطة، كما أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والإبداع الإداري لدى الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة بلغت (73.7%) وهي علاقة قوية وطرديّة بين المتغيرين. ثانياً: اختبار الفرضيات الفرعية.

بناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية الأولى بفروعها المختلفة و ذلك كما هو مبين في الجدول رقم (12).

الجدول (12): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر المتغيرات المستقلة أو أبعاد رأس المال البشري (المعرفة، المهارات والقدرات، الخبرة، الابتكار) في الإبداع الإداري.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة (Sig)
المعرفة	0.481	0.129	0.544	3.728	0.037
المهارات والقدرات	0.406	0.121	0.434	3.355	0.048
الخبرة	0.556	0.128	0.540	4.342	0.002
الابتكار	0.559	0.101	0.541	5.526	0.000
رأس المال البشري بشكل عام	0.534	0.099	0.091	5.393	0.000*

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v19

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)

1. نتائج الفرضية الفرعية الأولى: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي بين المعرفة والإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.037)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وقد بلغ معامل **Bêta** (0.544) مع قيمة T المحسوبة (3.728) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر معنوي للمعرفة على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.
2. نتائج الفرضية الفرعية الثانية: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي بين المهارات والقدرات والإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.048)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وقد بلغ معامل **Bêta** (0.434) مع قيمة T المحسوبة (3.355) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر معنوي للمهارات والقدرات على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.
3. نتائج الفرضية الفرعية الثالثة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي بين الخبرة والإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.002)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وقد بلغ معامل **Bêta** (0.540) مع قيمة T المحسوبة (4.342) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر معنوي للخبرة على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.
4. نتائج الفرضية الفرعية الرابعة: من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه يتضح وجود أثر معنوي بين الابتكار والإبداع الإداري بالمؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ مستوى الدلالة (0.000)، وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha=0.05$) وقد بلغ معامل **Bêta** (0.541) مع قيمة T المحسوبة (5.526) وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أنه: يوجد أثر معنوي للابتكار على الإبداع الإداري عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بالمؤسسة محل الدراسة.

خلاصة الفصل الرابع:

تعرفنا في هذا الفصل على نشأة الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة، أهدافها ، نشاطها، وكذا الهيكل التنظيمي الذي تديره وفقه في المبحث الأول، ثم تناولنا الإطار المنهجي لدراستنا الميدانية في المبحث الثاني أين تطرقنا إلى مجتمع الدراسة وطرق جمع البيانات، حيث اعتمدنا في إنجاز هذا العمل على الإستبانة كأداة أساسية في جمع المعلومات والتي وزعناها على العمال الإداريين بالمؤسسة والتي تحتوي على جزئين رئيسيين الجزء الأول تضمن البيانات الشخصية والوظيفية، أما الجزء الثاني فهو الخاص بمحاور الإستبانة، المحور الأول تمثل في المتغير المستقل وهو رأس المال البشري، أما المحور الثاني فتمثل في المتغير التابع وهو الإبداع الإداري، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية دراستنا هاته والمتمثلة في: " ما أثر رأس المال البشري على الإبداع الإداري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة" ، وبعد استرجاع الإستبانة تم معالجتها بالبرنامج الإحصائي (spss .v19) حيث استخدمنا أساليب إحصائية كالنسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، تحليل الانحدار المتعدد، اختبار التوزيع الطبيعي.... الخ، ثم قمنا بعرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات، وعلى ضوء ما سبق ذكره يتضح ما يلي:

- وجود أثر معنوي لرأس المال البشري بأبعاده المجتمعة في الإبداع الإداري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) حيث فسر الرأس المال البشري ما نسبته (54.3%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري.
- وجود أثر معنوي لكل بعد من أبعاد رأس المال البشري على مدى (المعرفة، المهارات والقدرة، الخبرة، الابتكار) على الإبداع الإداري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

الخاتمة

يشهد المحيط الاقتصادي تحولا جذريا ومرحلة جديدة تتسم بوفرة المعلومات وتعاضم أهمية المعرفة وظهور مقاييس جديدة للثروة، حيث انعكس هذا التحول على حياة الأفراد والمؤسسات ففرض عليها شروط وآليات عمل مختلفة واستخدام موارد جديدة على رأسها المعرفة، فشروط الميزة التنافسية وعناصرها لم تعد كما كانت من قبل، فمعظم الدراسات تشير إلى أن الميزة التنافسية في القرن الواحد والعشرين ستكون من قدرات الإنسان وصنعه وسيكون وقودها الأساسي المعرفة.

وعلى هذا الأساس أصبح تكوين رأس المال البشري وتنميته ضرورة حتمية تفرضها متطلبات العصر ولا يمكن تصور مجتمع متقدم في إمكاناته الإنتاجية فقيراً في كفاءة رأس المال البشري العائد له أو العكس. فالمعرفة، القدرات والخبرات والمهارات التي تعتبر من المكونات الهامة لرأس المال البشري غير متساوية بين الأفراد العاملين؛ فهناك فئة معينة منهم تمتلك المكونات المذكورة بشكل يفوق الآخرين، ويمكنهم ذلك من إنتاج أفكار جديدة تنعكس بالإيجاب على المنظمة ومنتجاتها وحصتها السوقية؛ وهؤلاء يمثلون - إلى حد كبير - رأس المال البشري، والذين تنعكس إمكاناتهم وقدراتهم في كم ونوع مناسب من حالات الإبداع المختلفة في المنظمة.

فالإبداع يعد من بين الأنشطة الهامة التي تقوم بها المؤسسة، فلم يعد تشجيع الإبداع والتدريب عليه أمراً اختيارياً بل ضرورياً، فهو السبيل الوحيد للوصول إلى الجودة وتحقيق الميزة التنافسية، لذلك فالثروة الحقيقية التي تمتلكها المؤسسة تكمن في أفكار كل الأفراد الفاعلين فيها. والاعتراف بمعارفهم ومهاراتهم وأفكارهم حتى يكتب لها البقاء والاستمرار بنجاح، وهذا ما يدعو المؤسسات إلى وضع إطار مرجعي لتنمية القدرات الإبداعية الموجودة لدى رأس مالها البشري، بل رعاية هذا الرأس مال وتطويره وزيادة الاستثمار فيه، حيث أن نجاح المؤسسات يقاس بما تملكه من معرفة ومهارات وقدرات أي برأس مالها البشري ومدى قدرتها على توظيفه في تجسيد برامجها التطويرية، لا بما تملكه من موارد مادية فقط، حيث أشارت العديد من الدراسات إلى أن الإبداع لدى الأفراد مثله مثل أي قدرة عقلية ومهارة قابلة للنمو والتطوير تحتاج من القيادات الإدارية أن تبذل جهوداً مكثفة من أجل تنميته وتطويره لدى الأفراد.

كما يعتبر رأس المال البشري هو المؤثر الأول في عملية الإبداع الإداري التي تعد نشاطاً أساسياً وعاملاً حاسماً في قدرة المؤسسات على البقاء، إذ أن المؤسسات التي تمتلك هذا المورد الذي لا ينفذ تمتلك مستوى عال من الإبداع ما يجعلها تجني كل مزايا المتحرك الأول القائم بالفعل التنافسي، وفي ظل كل هاته الظروف أصبح تحقيق التنمية المستدامة للاقتصاد الوطني متوقفة على مدى تبني هذه المؤسسات لسياسة واضحة في تطوير رأس المال البشري ومنه إلى تحقيق الإبداع وهو الشيء الذي لمسناه في الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة، حيث أكدت الدراسة الميدانية بهاته الوكالة العديد من النتائج، التي تم التوصل إليها بعد الدراسة والتحليل نوردتها كالتالي:

النتائج النظرية:

- إن رأس المال البشري عبارة عن مزيج عناصر المعرفة المتعلقة بالمهارات وتراكم الخبرة، والإبداع، والابتكار، ومقدرة أفراد المنشأة على أداء مهامهم، ويعتبر رأس المال البشري غير قابل للملكية من قبل المنشأة، ويتصف بصفة مهمة وهي أنه كلما تم استخدامه، كلما زادت المعرفة والخبرة والتعلم لديه مع مرور الوقت.
- لرأس المال البشري عدة أبعاد أهمها: المعرفة، المهارات والقدرات، الخبرة والابتكار.
- الإبداع الإداري لا يخرج عن كونه مزيج من القدرات (الأصالة، الطلاقة، المرونة، الحساسية للمشكلات، قبول المخاطرة) التي تمكن الفرد من إنتاج فكرة جديدة، متميزة، قابلة للتطبيق، بهدف حل مشكلة أو تطوير نظام قائم أو إيجاد مفهوم أو أسلوب عملي لتنفيذ أعمال المؤسسة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.
- إن رأس المال البشري بأبعاده المختلفة له تأثير كبير على الإبداع الإداري، فالخبرة، المعرفة والمهارة التي يمتلكها العاملون في المؤسسة تلعب دورا كبيرا في إيجاد الحلول الإبداعية للمشاكل التي تواجهها، وبالتالي يظهر الدور الكبير لها في تطوير مستويات الإبداع الإداري لديها.

النتائج التطبيقية:

- تمتلك الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة رأس مال بشري بمستوى متوسط حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.311) بانحراف معياري قدره (0.676).
- وأكدت النتائج أن مستوى الخبرة بالوكالة كان مرتفعا حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.588) بانحراف معياري قدره (0.650). وهذا ما يدل على وجود الخبرات الكافية لإنجاز العمل حيث تسعى دوما إلى حصول موظفيها على الخبرة اللازمة لتطويرها.
- كما تؤكد النتائج على أن الوكالة تمتلك أيضا القدرات والمهارات اللازمة للقيام بأنشطتها حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.523) بانحراف معياري قدره (0.736).
- إلا أن مستوى المعرفة والابتكار بها متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي للأولى (3.148) بانحراف معياري قدره (0.829)، بينما بلغ المتوسط الحسابي للثاني (2.988) بانحراف معياري قدره (0.769)، وهذا ما يجب عليها أن تتداركه مستقبلا.
- أما فيما يتعلق بالإبداع الإداري فقد أكدت النتائج على وجود مستوى مرتفع للإبداع الإداري في هذه الوكالة حيث بلغ متوسطه الحسابي (3.990) بانحراف معياري قدره (0.428)، كما كان مستوى كل من المرونة، روح المخاطرة، الأصالة، الطلاقة الفكرية والحساسية للمشكلات مرتفعا بها.
- وجود أثر معنوي لرأس المال البشري على الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، كما فسر الرأس المال البشري ما نسبته (54.3%) من التغيرات الحاصلة في الإبداع الإداري.
- أشارت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والإبداع الإداري لدى الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة بلغت (73.7%)، وهي علاقة قوية وطردية.

- هناك أثر معنوي للمعرفة على الإبداع الإداري بالوكالة، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)
 - يوجد أيضا أثر معنوي للمهارات والقدرات على الإبداع الإداري بها، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
 - يوجد أثر معنوي للخبرة على الإبداع الإداري لديها، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
 - هناك أثر معنوي للابتكار على الإبداع الإداري بالوكالة، عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).
- وعلى ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج، وضعنا مجموعة من الاقتراحات تتمثل في:

الاقتراحات:

- على الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بسكرة رفع مستوى رأس المال البشري لديها وذلك عن طريق:
 - ◀ رفع مستوى المعرفة بها، وذلك بوضع إستراتيجية فعالة لاستقطاب حاملي المعرفة وتشجيع موظفيها على تشارك المعرفة فيما بينهم.
 - ◀ زيادة مستوى الابتكار لديها، بتحفيز موظفيها على التطوير والتغيير بشكل مستمر، وتشجيعهم على طرح أفكارهم وإبداء آرائهم لإيجاد الحلول لمشاكل العمل.
- كما عليها الحفاظ على مستوى الإبداع الإداري لديها والاستفادة من هذا المستوى المرتفع في تطوير برامجها ونشاطاتها.
- نظرا للارتباط الوثيق بين المعرفة، القدرات والمهارات، الخبرة وكذا الابتكار والإبداع الإداري، نوصي بضرورة تعزيز هذه الأبعاد الداعمة للإبداع بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بشكل خاص وبالمؤسسات بشكل عام.
- ضرورة اهتمام إدارة الوكالة بتحويل المعارف التي يمتلكها الموظفون إلى برامج تنفيذ كفؤة تخدمها في تحقيق أهدافها.
- تفتقر الوكالة لبرامج التدريب على الإبداع عند إعداد البرامج التدريبية، وعليه نوصيها بالاعتماد على الأساليب التدريبية الحديثة والمناسبة لتطوير القدرات الإبداعية كالعصف الذهني، حلقات الجودة، أسلوب دلفي، الخريطة الذهنية..... وغيرها من الأساليب والبرامج التدريبية المتخصصة في ذلك، والتي تساعد الأفراد على التفكير بطرق مختلفة وطرح أفكار جديدة وتنمية أساليبهم في العمل.

عَمَّ بِحُسْرَا
لِللَّيْلِ

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- باللغة العربية:

أولاً: القرآن الكريم.

ثانياً: القوانين والمراسيم:

1 - المرسوم الرئاسي رقم 04/13 المتعلق بجهاز القرض المصغر المعدل والمتمم بالمرسوم الرئاسي رقم: 11/133.

2 - المرسوم التشريعي رقم 04/14 المتضمن إنشاء الوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر

ثالثاً: الكتب:

- 1 - أحمد المعاني وآخرون، "قضايا إدارية معاصرة"، دار وائل للنشر، الطبعة 1، الأردن، 2011.
- 2 - أحمد ماهر، "الدليل العملي في اختيار الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 3 - إسماعيل بن عمر، " تفسير القرآن العظيم لابن كثير " ، دار السلام للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 2003.
- 4 - آلاء محمد قاسم العبيدي، "الإدارة الحديثة : سيكولوجيا التنظيم والإبداع"، دار ديونو للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 5 - ألفن وهايدي توفلر، " نحو بناء حضارة جديدة: سياسات الموجة الثالثة" ، سلسلة الكتب المترجمة، وزارة التربية والتعليم بالتعاون مع المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، 1995.
- 6 - بابكر كمال الدين، حسن علي، القيادة التحويلية والإبداع الإداري ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2015.
- 7 - جمال خير الله، "الإبداع الإداري"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 8 - حسين حريم، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، الطبعة 1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.
- 9 - حمادات محمد، حسن محمد، " السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية " ، الطبعة 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 10 - حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.

- 11 - زكريا مطلع الدوري، أحمد علي صالح، "إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة"، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009.
- 12 - زيد منير عبوي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة 1، كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2008.
- 13 - السكارنة بلال خلف، "الإبداع الإداري"، الطبعة 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 14 - سليم بطرس جلدة، زيد منير عبوي، "إدارة الإبداع والابتكار"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
- 15 - سليم محمد شريف قارة، عبد الحكيم محمود الصافي، "تنمية الإبداع والمبدعين من منظور متكامل"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 16 - سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، "إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة"، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر، 2007.
- 17 - صلاح عبد القادر النعيمي، "المدير القائد والمفكر الاستراتيجي - فن ومهارات التعامل مع الآخرين"، الطبعة 1، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 18 - عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، "الموارد البشرية مدخل إستراتيجي"، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2006.
- 19 - عادل حرحوش، أحمد علي صالح، "رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه"، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2003.
- 20 - عبد الإله بن إبراهيم الحيزان، "لمحات عامة في التفكير الإبداعي"، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض، السعودية، 2002.
- 21 - عبد الحلیم محمود السيد، "كتابك: الإبداع"، دار المعارف، مصر، 2009.
- 22 - عبد المعطي عساف، "التدريب وتنمية الموارد البشرية"، دار زهران، الأردن، 2009.
- 23 - عبد الناصر إبراهيم نور، مؤيد محمد الفضل، علي الدوغجي، "المشاكل المحاسبية المعاصرة"، الطبعة 1، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002.
- 24 - علاء فرحان طالب، أميرة الجنابي، "إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 25 - القذافي رمضان، "رعاية الموهوبين والمبدعين"، الإسكندرية، المكتبة الجامعية، 2002.
- 26 - لطيف محمد عبد الله علي، "التفكير الإبداعي لدى المديرين وعلاقته بحل المشكلات الإدارية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

- 27 - مدحت محمد أبو النصر، " التفكير الإبتكاري والإبداعي طريقك إلى التميز "، الطبعة 1، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، القاهرة، 2012.
- 28 - موسي اللوزي، "التطوير التنظيمي"، دار وائل للنشر، الطبعة 1، الأردن، 1999.
- 29 - مؤيد سعيد السالم، " إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي"، الطبعة 1، إثراء للنشر، الأردن، 2009.
- 30 - نادية عبده عوض أبو دنيا، أحمد عبد اللطيف إبراهيم، " سيكولوجية الإبداع"، دار المعارف، مصر، 2000.
- 31 - ناصر محمد سعود جرادات ، وآخرون، "إدارة المعرفة"، الطبعة 1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 32 - نايفة قطامي وآخرون، " تنمية الإبداع والتفكير الإبداعي في المؤسسات التربوية" ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2007، ص 239.
- 33 - نجم عبود نجم، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة) ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
- 34 - نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2010.
- 35 - نديم عكروش مأمون، نديم عكروش سهير، " تطوير المنتجات الجديدة : مدخل استراتيجي متكامل وعصري"، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان.
- 36 - هشام مصطفى الجمل، "دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي دراسة مقارنة"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 37 - الهيجان عبد الرحمان أحمد، " المدخل الإبداعي لحل المشكلات" ، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، مركز الدراسات والبحوث، الرياض، السعودية، 1999.

رابعاً: الملتقيات:

- 1 - درويش مروان جمعة، " إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى مديري فروع البنوك العاملة في فلسطين" ، بحث مقدم إلى المؤتمر الثاني لكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين ، 26-27 أبريل 2006.
- 2 - رياض بن صوشة، نادية خريف، " أهمية إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء"، الملتقى الدولي الخامس حول " رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة"، جامعة الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 13-14 ديسمبر 2011.

- 3 - سليمان ناصر ومحسن عواطف، " قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كبديل تنموي للاقتصاد الجزائري خارج قطاع المحروقات، المعوقات والحلول" ، الملتقى الدولي الأول حول: تقييم إستراتيجيات وسياسات الجزائر الاقتصادية لاستقطاب الاستثمارات البديلة للمحروقات في آفاق الألفية الثالثة بالجزائر، جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 28-29 أكتوبر 2014 .
- 4 - سهام عبد الكريم، أمال بن سالم، "إدارة المواهب كتوجه حديث في إدارة الموارد البشري في منظمات الأعمال" دراسة حالة شركة فينوس"، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال " رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 22-25 أبريل 2013.
- 5 - صالح مفتاح، "إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، الجزائر، 9-10 مارس 2004.
- 6 - طلال نصير، نجم العزاوي، "أثر الإبداع الإداري على تحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية في البنوك التجارية الأردنية"، الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة- دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية -، جامعة سعد دحلب، البلدة، 18-19 ماي 2011 .
- 7 - عبد العزيز بدر النداوي، فاطمة موسى عمران، "أثر القيادة التحويلية على استثمار رأس المال البشري في قطاع الاتصالات الأردنية(دراسة ميدانية)"، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال- رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الأردن، 22-25 أبريل 2013.
- 8 - عبد الفتاح بوخمنم، "الرأسمال البشري المفهوم وإمكانيات القياس"، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال " رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 22-25 أبريل 2013.
- 9 - عبد الناصر موسي، سميرة عبد الصمد ، "رأس المال البشري وأهم مداخل قياسه في ظل اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال" حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن، 22-25 أبريل 2013.
- 10 - عثمان بوزيان، "اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، الجزائر، 09-10 مارس 2004.

- 11 - عدنان سالم قاسم وآخرون، أثر إستراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري: دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لكبريت المشراق، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال" حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة"، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 22-25 أبريل 2013.
- 12 - فرعون أحمد، ومحمد أليفي، "الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة"، الملتقى الدولي حول " صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، جامعة المسيلة، الجزائر، 14-15 أبريل 2009.
- 13 - فريد كورتل وآخرون، "رأس المال البشري كأداة لتفعيل الابتكار في النشاط التسويقي"، الملتقى الدولي العلمي السنوي الثاني عشر للأعمال حول رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن ، 22-25 أبريل 2013.

خامسا: المذكرات:

- 1 - أبو زعيتر، منير حسن، " درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها " - رسالة ماجستير في أصول التربية إدارة تربوية (غير منشورة) ، جامعة غزة، كلية التربية، فلسطين، 2009.
- 2 - أردان حاتم العبيدي، " تقنية المعلومات والتفكير الاستراتيجي وأثرهما في إستراتيجية الإبداع التنظيمي"، رسالة ماجستير(غير منشورة)، الجامعة المستنصرية، العراق، 2010.
- 3 - الجعبري عنان، " دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية: دراسة تطبيقية على شركة كهرباء خليل"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال(غير منشورة)، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، فلسطين، 2009.
- 4 - حسين بركاتي، "تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة: دراسة حالة جامعة المسيلة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2010.
- 5 - ريحة قوادرية، "مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل بسكرة" ، رسالة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2016.

- 6 - سميرة عبد الصمد، " دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات: دراسة ميدانية بشركة الاسمنت عين التوتة باتنة"، رسالة دكتوراه في تسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة- الجزائر، 2016.
- 7 - عقبة نصيرة، " فعالية التمويل البنكي لمشاريع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر" ، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، فرع نقود وتمويل، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
- 8 - فاتن علي صالح، " أثر تطبيق الذكاء الاصطناعي والذكاء العاطفي على جودة القرارات" ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009.
- 9 - مانع صبرينة، " أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية" - رسالة دكتوراه علوم في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة ، 2015.
- 10 - مروى كساب محمد الدعجة، "تحليل العلاقة بين رأس المال البشري وتطبيقات الجودة الشاملة وأثرها على الأداء التنافسي: دراسة تطبيقية في الشركات الأردنية لصناعة الأدوية البشرية" ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2013.
- 11 - مطر بن عبد المحسن الجميلي، "الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 12 - معاذ محمد الأعرج، " استخدام نموذج Lev & Schwartz لقياس رأس المال البشري ومساهمته في صافي الدخل: دراسة تطبيقية على بنك لبنان والمهجر في الأردن" ، رسالة ماجستير في المحاسبة (غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، الأردن، 2016.
- 13 - منصور بن زاهي، " الشعور بالاغتراب الوظيفي وعلاقته بالدافعية للإنجاز لدى الإطارات الوسطى لقطاع المحروقات: دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري" ، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علم النفس العمل، جامعة منتوري قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، الجزائر، 2007.
- 14 - نادية إبراهيمي، " دور الجامعة في تنمية رأس المال البشري لتحقيق التنمية المستدامة: دراسة حالة جامعة المسيلة" ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة المسيلة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر، 2013.

15 - هاشم عيسى سعيد، "الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص إدارة أعمال، جامعة آل البيت، كلية إدارة المال والأعمال، العراق، 2008.

سادسا: المقالات:

1 - بورنان مصطفى، "أثر الإبداع في تحسين أداء المنظمات الحديثة"، مجلة اقتصاديات المال والأعمال JFBE، العدد 8، 2018.

2 - سامر عبد المجيد البشابشة، "أثر مصادر ضغوط العمل في السلوك الإبداعي لدى العاملين في شركة البوتاس العربية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 32، العدد 02، 2005.

3 - سامرة أحمد مهدي، "عمليات الإدارة المعرفية وأثرها على القدرات الإبداعية"، مجلة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة بغداد، العراق، العدد 30، 2012.

4 - صالح عبد الرضا رشيد، وصباح حسين شناوة الزيايدي، "دور رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز الجامعي"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 16، العدد 3، جامعة القادسية، العراق، 2012.

5 - طاهر محسن منصور الغالبي، "دور توليد المعرفة في تعزيز الإبداع المنظمي"، جامعة البصرة، كلية الإدارة والاقتصاد، مجلة دراسات إدارية، المجلد 4، العدد 7.

6 - الطيب حسن أبشر، "محاوّر لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري"، مجلة الإدارة العامة، العدد 59، الرياض، 1988.

7 - عابدي محمد السعيد، "رأس المال البشري والابتكار في المؤسسة الجزائرية"، مجلة المثنى للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 4، العدد 10، جامعة المثنى، العراق، 2014.

8 - عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، "أثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال البشري دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة"، مجلة أهل البيت عليهم السلام، جامعة أهل البيت عليهم السلام، العدد الخامس، العراق، 2005.

9 - اللامي غسان قاسم، حسين يسري محمد، "قياس مؤشرات الإبداع في الإدارات الفندقية فلسطين"، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 22، 2009.

10 - محمد الحرارشة، صلاح الدين الهيتي، "أثر التمكين الإداري والدعم التنظيمي في السلوك الإبداعي كما يراه العاملون في شركة الاتصالات الأردنية: دراسة ميدانية"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، الجامعة الأردنية، المجلد 33، العدد 02، 2006.

- 11 - محمد نعمة محمد الزبيدي، "بيئة الاستثمار في رأس المال البشري ونمو الصناعة"، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 13، العدد 3، جامعة القادسية، العراق، 2011.
- 12 - محمد غسان فيصل عبد، "أثر رأس المال الفكري في إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة"، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 5، العدد 10، 2009.
- 13 - الهادي بوقلقول، "أهمية الرأسمال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات"، مجلة التواصل، العدد 24، جوان 2009.

2- باللغة الأجنبية:

أولاً: الكتب:

- 1- Ann Gilley and al," **The Praeger Handbook of Human Resource Management**", Green wood Publishing Group, USA, 2009.
- 2- Camille Carrier, **De la créativité à l'intrapreneuriat** , presses de l'université du Québec, Canada, 2001.
- 3- Didier Bardin, "**Management de la créativité en entreprise**", édition Economica, Paris, France, 2006.
- 4- Irma Becerra - Fernandez, Avelino Gonzalez, Rajiv Sabherwal, "**Knowledge Management: Challenge, Solutions, and Technologies**", Upper Saddle River, New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2004.
- 5- Michael Armstrong, **A Handbook of "Human Resource Management Practice"**, 10th Edition, Kogan page, London and Philadelphia, 2006.
- 6- Richard L. Daft and Dorothy Marcic, "**Understanding Management**", The Thomson Corporation, 5th Edition, USA, 2006.
- 7- Schultz,T.W. (1961) : "**Investment in human capital**", American Economic Review
- 8- Thomas H. Davenport and Lawrence Prusak, "**Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know**", On the Site:www.kushima.org/is/wp content/uploads/.../Davenport_know.pdf.

ثانياً: مقالات ومواقع الانترنت:

- 1- <http://Strategic.gc.ca>.
- 2- <https://ar.wikipedia.org>.
- 3- www.angem.dz.
- 4- www.hrdiscussion.com.

الأحقق

الملحق رقم (1)

قائمة بأسماء المحكمين لأداة الدراسة

الجامعة	الرتبة	أسماء المحكمين	الرقم
جامعة الحاج لخضر باتنة	أستاذ محاضر (ب)	خلفي إسمهان	01
جامعة الحاج لخضر باتنة	أستاذ محاضر (أ)	مناعي حكيمة	02
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ مساعد (أ)	مهني أشواق	03
جامعة محمد خيضر بسكرة	أستاذ مساعد (أ)	بوروبة فهيمة	04

الملحق رقم (2)

السنة الثانية ماستر

إدارة الموارد البشرية



إستبانة الدراسة

جامعة محمد خيضر بسكرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية

وعلوم التسيير

الأخ الفاضل...،الأخت الفاضلة...،

السلام عليكم ورحمة الله تعالى و بركاته...

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول

على شهادة الماستر في تسيير الموارد البشرية بعنوان " أثر رأس المال البشري على الإبداع الإداري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض

المصغر" و تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على أثر رأس المال البشري على الإبداع الإداري ، و نظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل

منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نھيب بكم أن

تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحه.

و نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

و تقبلوا مني فائق التقدير و الاحترام.

إعداد الطالبة: ضحوة خليدة

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية و الوظيفية للعمال الإداريين بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية و ذلك بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر : اقل من 30 سنة من 30 إلى اقل من 40 سنة
- من 40 إلى اقل من 50 سنة من 50 سنة فأكثر
3. المؤهل العلمي: تقني سامي (Ts) ليسانس
- شهادة دراسات عليا مهندس
- متخصصة (PGS)
4. سنوات الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنوات
- من 10 إلى اقل من 15 سنة من 15 سنة فأكثر
5. مجال الوظيفة الحالية: أعمال فنية أعمال إدارية غير إشرافية أعمال إدارية إشرافية

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: رأس المال البشري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى رأس المال البشري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، و المرجو منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	عبارات قياس أبعاد رأس المال البشري	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: المعرفة						
01	تسعى الوكالة لاستقطاب ذوي المعارف.					
02	تحرص الوكالة على مناسبة مؤهلات الأفراد للوظائف الموكلة لهم.					
03	تشجع الوكالة موظفيها على تشارك المعرفة.					
04	تسطر الوكالة برامج تدريبية لأفرادها لزيادة معارفهم.					
05	تسعى الوكالة إلى تحويل المعارف التي يمتلكها الموظفون إلى برامج تنفيذ كفاءة.					
06	تعمل الوكالة على الاحتفاظ بالأفراد ذوي المعارف المتنوعة.					
ثانياً: المهارات والقدرات						
07	تسعى الوكالة إلى إيصال مهارات موظفيها إلى المستوى الذي يتطلبه أداء مهامهم.					
08	تركز الإدارة العليا على التدريب والتطوير المستمر لاكتساب المهارات العملية المتنوعة.					
09	تحرص الوكالة على امتلاك موظفيها للمهارات العلمية لإنجاز العمل.					
10	تركز الوكالة على تناسب عمل الموظف مع مؤهلاته العلمية.					
11	تسعى الوكالة إلى قيام موظفيها بالمهام الموكلة إليهم في الوقت المناسب.					
12	تمتلك الوكالة موظفين لديهم القدرة على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل.					
ثالثاً: الخبرة						
13	تهتلك الوكالة موظفون لديهم خبرة عالية في مجال الأعمال المخصصة لهم.					
14	تشجع الوكالة موظفيها على استخدام خبراتهم المتنوعة في أداء مهامهم.					
15	تمتلك الوكالة عدد كاف من الموظفين الذين يمتلكون الخبرات اللازمة لأداء العمل.					
16	تسعى الوكالة إلى حصول موظفيها على الخبرة الكافية.					
17	تسهم الخبرة العملية التي يمتلكها موظفوا الوكالة في تطويرها.					
رابعاً: الابتكار						
18	تشجع الوكالة الموظفون على طرح وإبداء آرائهم في المناقشات الجماعية.					
19	تسعى الوكالة إلى تحفيز موظفيها على التطوير والتغيير بشكل مستمر.					

					20 تشجع الإدارة على مبدأ تفويض السلطة للمستويات الإدارية الأقل.
					21 تعمل الوكالة على تعزيز الجهود للاحتفاظ بالموظفين ذوي القدرات الابتكارية المتميزة.
					22 تشرك الوكالة موظفيها في وضع الحلول الجديدة لمشاكل العمل.

المحور الثاني: الإبداع الإداري

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الإبداع الإداري بالوكالة الوطنية لتسيير القرض المصغر، و المرجو منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، و ذلك بوضع علامة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	عبارات قياس الإبداع الإداري	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
	أولاً: الطلاقة الفكرية					
01	لدي القدرة على إنتاج أكبر عدد ممكن من العبارات ذات المعنى الواحد.					
02	اشعر بالملل من تكرار الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.					
03	لدي القدرة على التعبير عن أفكارٍ بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة .					
04	لدي القدرة على التفكير السريع في الظروف المختلفة.					
05	لدي القدرة على تقديم أكثر من فكرة خلال فترة زمنية قصيرة .					
	ثانياً: الأصالة					
06	أنجز ما يسند إلي من أعمال بأسلوب متجدد.					
07	ابتعد عن تكرار ما يفعله الآخرون.					
08	أتمتع بالمهارة في النقاش والحوار وامتلك القدرة على الحجة والإقناع.					
09	احرص على معرفة الرأي المخالف لرأيي للاستفادة منه.					
10	لا أتردد في تغيير موقفي عندما اقتنع بعدم صحته.					
	ثالثاً: الحساسية للمشكلات					
11	احرص على معرفة أوجه القصور والضعف في عملي.					
12	امتلك رؤية دقيقة لاكتشاف مشكلات عمل الآخرين.					
13	لدي القدرة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة مشاكل العمل.					
14	أتنبأ لمشكلات عملي قبل حدوثها.					
15	اخطط لمواجهة مشكلات العمل قبل حدوثها .					
16	أستطيع التأقلم مع أي مشكل في مجال عملي.					

رابعاً: روح المخاطرة						
					17	أبتعد عن تقليد الآخرين في إنجاز أعمالهم.
					18	أنجز الأعمال الموكلة إلي بأسلوب متطور وجديد.
					19	أتحمل مسؤولية ما أقوم به من أعمال والنتائج المترتبة عنه.
					20	أشعر بمتعة وإثارة في البحث عن الحلول الإبداعية.
					21	أقوم بتجربة أفكار وطرق جديدة لحل المشاكل.
					22	أحاول التميز دائماً في أدائي لعملي.
خامساً: المرونة						
					23	أسعى لإيجاد طرق جديدة أكثر فاعلية لإنجاز العمل.
					24	أرى بأن التغيير ظاهرة طبيعية على الوكالة التكيف معه.
					25	أجرب الأفكار الجديدة البناءة ولا أحكم عليها مسبقاً.
					26	بإمكاني تقديم طرق متنوعة لأداء نفس العمل.

شكراً لكم على حسن تعاونكم.