

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر الإستثمار في رأس المال البشري على الإبداع التنظيمي

دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
فروع: تسيير المنظمات
تخصص: تسيير الموارد البشرية

الأستاذة المشرفة :

داسي وهيبة <

إعداد الطالبة :

قوادرية ربيعة <

رقم التسجيل: /Master-Ge/GO-GRH-GSO/2011.....	
تاريخ الإيداع

الموسم الجامعي: ٢٠١٠-٢٠١١

قسم علوم التسيير

الملحق رقم (01).

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية.

قسم علوم التسيير.

إستمارة إستبيان.

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة آمليين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين وشكرا لكم بداية حسن التعامل.

إن الغرض الذي صممت من أجله هذه الإستبانة هو جمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها إستكمالا للحصول على شهادة الماجستير في إدارة الموارد البشرية بعنوان " أثر الإستثمار في رأس المال البشري على الإبداع التنظيمي " دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة -

يرجى التفضل بملأ فقرات الإستبيان نظرا لما تتمتعون به من خبرة ومعرفة دقيقة في ميدان عملكم الوظيفي مما يساعد في نجاح هذه الدراسة علما بأنه سوف يتم التعامل مع إجاباتكم ومعلوماتكم بسرية تامة لغايات البحث العلمي وسوف يتم تحويل الإجابات إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل.

إشراف الأستاذة:

- وهيبة داسي.

إعداد الطالبة:

- ربيحة قوا درية.

السنة الجامعية

2011/2010

المحور الرئيسي الأول: البيانات الشخصية.

يرجى التفضل بوضع إشارة (x) في المربع المناسب لاختيارك.

1/الجنس: ذكر أنثى
2/العمر:

أقل من 29 سنة	من 30 إلى 39 سنة	من 40 إلى 49 سنة	من 50 سنة فما فوق

3/المؤهل العلمي.

مستوى ثانوي	مستوى الليسانس	ماجستير	دكتوراه

4/ سنوات الخبرة:

أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	من 11 إلى 15 سنة	من 16 إلى 20 سنة	من 21 سنة فما فوق

5/المستوى الإداري:

إدارة عليا إدارة وسطى إدارة دنيا

يرجى التفضل بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

المحور الرئيسي الأول: الإستثمار في رأس المال البشري.					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	العبارات
					1/ تمنح المؤسسة الوقت الكافي لعمالها من أجل التعليم.
					2/ يتم في المؤسسة تعزيز برامج التعليم بما يتلاءم مع تغييرات المحيط.
					3/ تخصص المؤسسة مبالغ مالية كافية للبرامج التعليمية.
					4/ تشجع المؤسسة العاملين على التعليم الالكتروني من خلال توفير الوسائل المستخدمة لذلك في أماكن عملهم.
					5/ تعتمد المؤسسة على برامج التعليم لتغطية حاجاتها من التخصصات في المستقبل.
					6/ تحرص المؤسسة على التعرف على الإحتياجات التدريبية لعمالها لتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم.
					7/ تنظم المؤسسة دورات تدريبية متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدة عمالها على إكتساب مهارات جديدة تفيدهم في أداء عملهم.
					8/ تعمل المؤسسة على إرسال متدربين للخارج بإستمرار للوقوف على كل ما هو جديد.
					9/ تعمل المؤسسة على تدريب وتأهيل عمالها الجدد ضمن دورات خاصة قبل ممارستهم لأعمالهم الفعلية.

1/ التـمـعـيمـ.

2/ التـدريـب

					10/ يتم في المؤسسة تقييم أداء المتدربين بعد إنتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى إستفادة المتدربين منها.	3/ الصحة
					11/ توفر المؤسسة الظروف المادية للعمل(م إضاءة وتكييف وتدفئة.....إلخ).	
					12/ توفر المؤسسة عوامل السلامة في المؤسسة (الأمان في العمل داخل المؤسسة).	
					13/ هناك ملاءمة بين قدرات عمال المؤسسة و طبيعة العمل الذي يؤديه.	
					14/ تمنح المؤسسة عطل مدفوعة الأجر من أجل لراحة عمالها الجسمية والنفسية.	
					15/ تقوم المؤسسة بإجراء فحوصات طبية وبصورة مستمرة للتأكد من سلامة عمالها من الأمراض.	
					16/ تتوفر لدى المؤسسة نوادي رياضية للرفع من اللياقة البدنية لعمالها ومحاربة التوتر.	
					17/ تتبع المؤسسة وسائل الدعاية والملصقات لخفض الأعمال غير الآمنة.	
المحور الرئيسي الثاني: الإبداع التنظيمي.						
					18/ أهتم باكتشاف المشاكل لإيجاد الحلول لها.	1/ حل المشاكل وإتخاذ القرارات.
					19/ أهتم بإضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لحل مشكلة ما.	
					20/ أمتلك القدرة والكفاءة لإتخاذ القرارات الهامة في حالة ندرة المعلومات.	
					21/ لدي الرغبة بالعمل مع الفرق المكلفة بحل المشاكل المعقدة.	
					22/ أهتم بتبادل الرأي والمشاركة مع الآخرين.	
					23/ أقوم بإيجاد حلول للمشاكل كل على حدا حسب الموقف.	

					24/ أشعر بالرغبة في تقديم اقتراحات وأساليب جديدة.	إحداث تغييرات جديدة
					25/ أميل إلى مزاولة أعمال خارج نطاق تخصصي.	
					26/ أعبر عن أفكاري ومقترحاتي بثقة .	
					27/ لدي القدرة على المبادرة وطرح الأفكار القابلة للتطوير والتطبيق.	
					28/ لا أتقبل الأمور على ما هي عليه وأمتلك القدرة على تحمل المخاطر.	3/روح المخاطرة.
					29/ أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة.	
					30/ أخصص أموال لتنفيذ أفكار تتسم بمخاطرة عالية.	

{... وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ

تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ }

صدق الله العظيم

سورة هود الآية 88



الإهداء

بعد إنهاء المسيرة أهدى ثمرة جهدي إلى:

الوالدين العزيزين اللذين تحرسا في حب العلم .

كل من ساعدني وشجعني.

كل إخوتي وأخواتي تقديرا واحتراما.

كل صديقاتي خاصة سعاد، فوزية، خولة، ليندة، مديحة، صباح، منال، لطيفة رحمة، آسيا، حنان،

إيمان، حليلة، أسماء

كل زملائي كعبة 2010/2011.

إلى كل من نسيه قلبي وكنهه لم ينساه قلبي.



سورة التوبة

الخلاصة

يعدّ مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري مفهوماً معاصراً وواسعاً متعدد الأبعاد في التعريف والقياس وثيراً بالتطبيقات لهذا حظي باهتمام عدد من الباحثين لمدى مساهمته في تحقيق الإبداع الذي يشكل مصدر الميزة التنافسية وتدعيمها وتطويرها وإدامتها.

ويفترض على إدارة الموارد البشرية الإهتمام برأس المال البشري والتركيز عليه إذ يعدّ أساساً لبقاء واستمرارية المؤسسة في بيئة سريعة التغير.

وبعد القيام بالدراسة النظرية ومحاولة إسقاطها على الجانب الميداني توصلنا إلى مجموعة من النتائج والإقتراحات.

أولاً: النتائج.

من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة مايلي:

أ/ النتائج النظرية:

- ✓ يعد رأس المال الفكري أساساً لتحقيق التميز عامة ورأس المال البشري خاصة.
- ✓ يرى التوجه المعاصر في مجال الإستثمار في رأس المال البشري أن الإنفاق في هذا المجال هو إنفاق رأسمالي، وحقل إستثماري خصب، فهو ليس بتكلفة بل إنفاق إستثماري له عائد شأنه شأن أي إستثمارات أخرى كالآلات والمعدات.....إلخ.
- ✓ إن الهدف من الإستثمار في رأس المال البشري هو تزويد الموارد البشرية بالمعارف والمهارات لتأدية الأعمال بصورة جيدة.
- ✓ إن الإستثمار في رأس المال البشري أصبح ضرورة لأي مؤسسة طالما أنها تعمل في بيئة سريعة التغير ذلك من أجل مواكبة كافة التغيرات وضمان إستمراريتها في المستقبل.
- ✓ يعتبر موضوع الإبداع العامل الحيوي للمؤسسات من أجل نجاحها وتميزها.

ب/ النتائج التطبيقية:

- ✓ تدرك مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة- أهمية مواردنا البشرية بحيث تخصص برامج التعليم والتدريب بغرض زيادة مهارات الأفراد.

- ✓ تعمل مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة- على إيجاد بيئة صحية ملائمة للحفاظ على الصحة الجسمية والنفسية لعمالها.
- ✓ تشجع مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة- على الإستثمار في رأس المال البشري لأنها تدرك أنّ هذا الإستثمار سوف يحقق عوائد مستقبلية لها.
- ✓ يسود في مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة- مناخ يتقبل التغيير وذلك بإهتمامها بمجال البحث والتطوير بهدف التجديد المستمر.
- ✓ الإستثمار في رأس المال البشري يساهم في تحقيق الإبداع التنظيمي وذلك من خلال:
 - توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في التعليم والإبداع التنظيمي (الفرضية الأولى) حيث حقق معامل إرتباط $(r=0,86)$.
 - توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في التدريب والإبداع التنظيمي (الفرضية الثانية) حيث حقق معامل إرتباط $(r=38)$.
 - توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في الصحة والإبداع التنظيمي (الفرضية الثالثة) حيث حقق معامل إرتباط $(r=0,59)$.
- ✓ تم قياس الإبداع في مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة- من خلال أبعاده ، حيث كان متغير حل المشكلات وإتخاذ القرارات واضحا أكثر من بقية المتغيرات الأخرى حيث عزز ذلك وجود علاقة إرتباط بين متغير التعليم ومتغير حل المشكلات وإتخاذ القرارات و بلغ معامل الإرتباط $(r=0,96)$.
- ✓ على المؤسسات أن تفرق بين إستثمارها في التدريب العام والتدريب المتخصص، وتعرف متى تستخدم أي منها، حتى لا تتعرض لفقدان إستثماراتها البشرية.
- ✓ ينبغي أن يستمر أداء المؤسسة في خيار التوسع في الإستثمار في رأس مالها البشري من خلال التعليم والتدريب والإهتمام بصحة العاملين وغيرها من المجالات للإرتقاء بالمستوى الفكري لأفرادها.
- ✓ يجب على المؤسسات قياس الأنشطة المتعلقة برأس مالها البشري وتقييمه وفقا للمعايير الكمية والإقتصادية من أجل قياس العائد على رأس المال البشري ورفع قيمته.
- ✓ ينبغي تعميم إستخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة وتحفيز الأفراد على إستخدامها، وهذا لرفع مستوى أدائهم.
- ✓ التأكيد على أهمية رأس المال البشري وضرورة الإستثمار فيه.
- ✓ تفعيل الإبداع داخل المؤسسة من خلال تشجيع روح المخاطرة والمسامحة عند الخطأ.

✓ أصبح تحديد الأصول الفكرية من الأمور الصعبة لخطة المؤسسة الإستراتيجية، لذلك يجب على المؤسسات أن تبحث على هذه الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في مواردها البشرية حتى يمكن الإستثمار فيها وتحويلها إلى أرباح في ظل الظروف الإقتصادية الصعبة.

ثانيا: الإقتراحات.

ثالثا: أفاق البحث المستقبلية.

- ✓ على الدراسات التي سنتناول هذا الموضوع مستقبلا أن تركز على الجانب العملي وإسقاطها على المؤسسات بالقطاع الصناعي والخدمي.
- ✓ معايير إستثمار المؤسسة في التدريب العام والخاص.
- ✓ قياس القيمة المضافة لرأس المال البشري.
- ✓ النظرة المحاسبية الحديثة لرأس المال البشري.
- ✓ أهمية تقييم التدريب في زيادة فاعلية الإستثمار البشري للمؤسسة.

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

أولاً: مشكلة الدراسة.

إن سياسة الانفتاح الإقتصادي التي إنتهزتها الجزائر منذ شروعا في تطبيق برامج التعديل الهيكلي الذي تعمق أكثر فأكثر بفعل العولمة ومقتضيات الإنضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، جعلت المؤسسات الإقتصادية الجزائرية تعمل في بيئة تمتاز بشدة المنافسة ، مما أصبح بقاءها مرهونا بمدى قدرتها على الإبداع والتميز، الأمر الذي لا يتحقق إلا من خلال العنصر البشري الذي يجب أن تعطيه المؤسسات الجزائرية الأهمية وذلك من خلال الإستثمار فيه.

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الجوهرى التالي:

ما مدى مساهمة الإستثمار في رأس المال البشرى في تحقيق الإبداع التنظيمى في مؤسسة صناعة

الكوابل ENICAB - بسكرة-؟

ومن خلال هذا التساؤل يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة الإستثمار في التعليم في تحقيق الإبداع التنظيمى في مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB

- بسكرة-؟

- ما مدى مساهمة الإستثمار في التدريب في تحقيق الإبداع التنظيمى في مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB

- بسكرة-؟

- ما مدى مساهمة الإستثمار في الصحة في تحقيق الإبداع التنظيمى في مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB

- بسكرة-؟

ثانياً: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الموضوع نفسه الذي يبحث في دراسة الأثر في الإستثمار في رأس المال البشرى والإبداع التنظيمى، حيث أن تواجد المؤسسة في محيط شديد المنافسة وسريع التغير يحتم على المؤسسة أن تعمل جاهدة لمواكبة كافة التطورات والتغيرات، ومن هنا تفتنت المؤسسات إلى أهمية الإستثمار في رأس المال البشرى من خلال تنمية وتطوير قدراته ومهاراته وتوسيع دائرة معارفه وزيادة حصيلة مكتسباته وذلك

لرفع من قدرته على الإبداع، الأمر الذي ينعكس إيجابيا على المؤسسة في محيطها التنافسي، وبالتالي فإنها تضمن بقائها واستمراريتها وهذا ما حاولنا أن نركز عليه في هذه الدراسة وهو كيف أن الإستثمار في رأس المال البشري يؤدي إلى تحقيق الإبداع التنظيمي.

ثالثا: أهداف الدراسة.

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف ببعض المفاهيم الجديدة: رأس المال الفكري ، رأس المال البشري، الإستثمار في رأس المال البشري.
 - الوقوف على واقع الإستثمار في رأس المال البشري في مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB- بسكرة-
 - محاولة كشف أثر الإستثمار في رأس المال البشري على الإبداع التنظيمي .
 - وضع بعض المقترحات التي تعزز تحقيق الإبداع التنظيمي من خلال الإستثمار في رأس المال البشري .
- رابعاً: فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة كالآتي:

- 1/ الفرضية الأولى: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في التعليم والإبداع التنظيمي.
- 2/ الفرضية الثانية: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في التدريب والإبداع التنظيمي.
- 3/ الفرضية الثالثة: توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في الصحة والإبداع التنظيمي.
- 4/ الفرضية الرئيسية المحورية:

توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في رأس المال البشري والإبداع التنظيمي.

خامساً: متغيرات الدراسة ونموذجها.

1/ متغيرات الدراسة:

➤ المتغير المستقل: الإستثمار في رأس المال البشري .

تم التطرق إلى هذا المتغير من خلال مجالات الإستثمار في رأس المال البشري التي تتمثل في التعليم والتدريب والصحة وهذا المتغير يتفرع إلى ثلاث متغيرات فرعية هي:

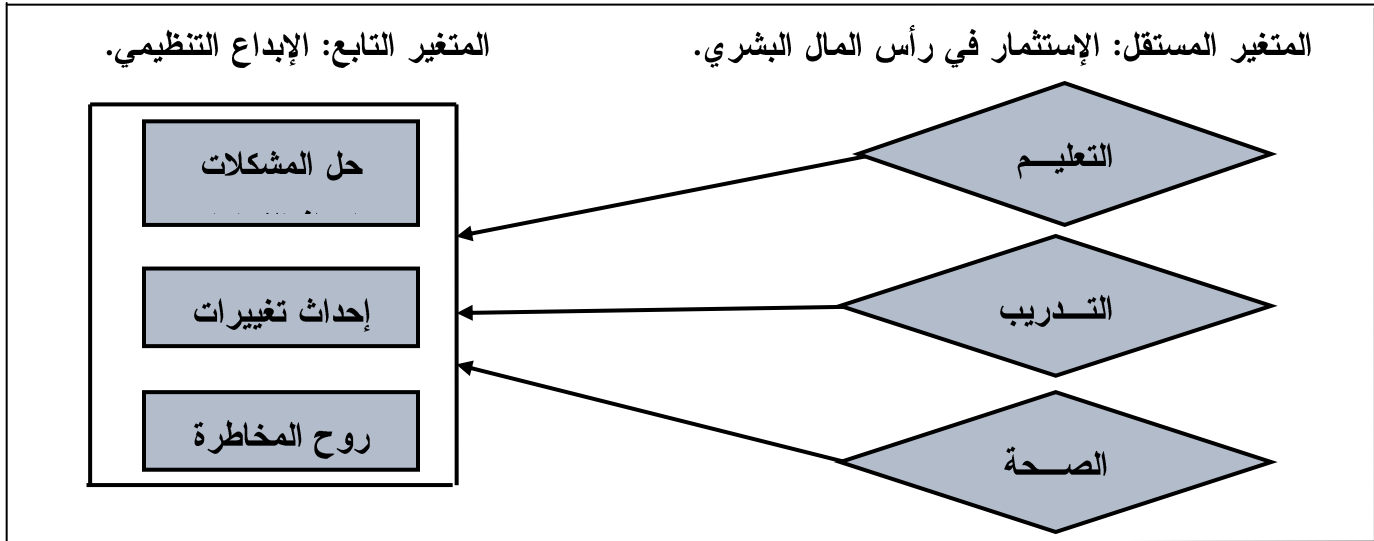
- 1- التعليم: وهو عملية تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم والمعرفة في إطار ومجال معين.
 - 2- التدريب: نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات الأداء في عملهم.
 - 3- الصحة: تشير إلى جميع الإجراءات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بهدف المحافظة على صحة الأفراد.
- المتغير التابع: الإبداع التنظيمي.

هو توليد أفكار جديدة واستخدمها لحل المشكلات وإتخاذ القرارات وإحداث تغييرات جديدة، على أن تكون هذه الأفكار غير مسبوقه من الآخرين وإلا يكون تقليدا بدلا أن يكون إبداع.

2/ نموذج الدراسة المقترح:

تم تشكيل نموذج الدراسة المقترح الذي ينطلق من فكرة مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الإبداع التنظيمي كما هو مبين في الشكل رقم (01).

الشكل رقم (01): نموذج الدراسة المقترح.



المصدر: من إعداد الباحثة.

سادسا: كيفية قياس المتغيرات:

تعد الإستبانة الموضحة في الملحق رقم (01) أداة لقياس متغيرات الدراسة إذ احتوت على (30) عبارة بالإضافة إلى المعلومات الشخصية التي تضمنت خمسة أسئلة، وتناولت العبارات متغيرات الدراسة المتمثلة في الإستثمار في رأس المال البشري كمتغير مستقل والإبداع التنظيمي كمتغير تابع.

❖ **المتغير المستقل:** وهو الإستثمار في رأس المال البشري تفرع عنه ثلاث متغيرات فرعية هي: التعليم والتدريب والصحة وقد تم قياسها من خلال (17) عبارة، توزعت (05) عبارات للتعليم و (05) عبارات للتدريب و (07) عبارات للصحة.

❖ **المتغير التابع:** وهو الإبداع التنظيمي تفرع إلى ثلاث متغيرات فرعية هي: حل المشكلات وإتخاذ القرارات وإحداث تغييرات جديدة وروح المخاطرة، تم قياسها من خلال (13) عبارة ، توزعت (06) عبارات لحل المشكلات وإتخاذ القرارات، و (04) عبارات لإحداث تغييرات جديدة، و (03) عبارات لروح المخاطرة.

سابعا: مجتمع وعينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من الرؤساء في مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB- بسكرة- ويقصد بهم أصحاب الإدارة العليا والوسطى والدنيا وتشمل الدراسة جميع هؤلاء والبالغ عددهم (54) رئيس ، وقد تم توزيع الإستبانة عليهم عبر زيارات ميدانية لأفراد مجتمع الدراسة ، وكانت الإستجابة (51) رئيس وبذلك فقد بلغت نسبة الإسترجاع (94,44%) وهي نسبة إسترجاع عالية جدا ومقبولة إحصائيا.

ثامنا: أساليب جمع البيانات وتحليلها.

1/ مصادر جمع البيانات. تم جمع البيانات من خلال مصدرين هما:

1- المصادر الثانوية (الأسلوب النظري): إشتملت على الكتب والمؤلفات والدوريات والمجلات العلمية والرسائل والأطاريح والمؤتمرات والمواقع الالكترونية.

2- المصادر الأولية (الأسلوب الميداني): تم الحصول على البيانات من خلال :

أ- الإستبانة الموضحة في الملحق رقم (01) كأداة لقياس متغيرات الدراسة ، وتوزيعها على مبحوثي الدراسة وتعرف بأنها « مجموعة من الأسئلة التي تعد إعداد مسبقا وترسل بواسطة البريد أو ترسل إلى الأشخاص

المختارين لتسجيل إجاباتهم ثم إعادتها ثانية»⁽¹⁾. وتشمل هذه الإستبانة على سلم ليكارت الخماسي الذي يتألف من خمسة درجات ، وأمام المستجوب خمس خيارات ليجيب عن كل سؤال إما ب: غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة كما هو مبين في الجدول رقم(01)

الجدول رقم(01): درجات مقياس الدراسة.

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

ب- المقابلة: بهدف الحصول على بيانات ذات مصداقية لجأنا إلى المقابلة مع بعض الرؤساء والتي تعرف على أنها « تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثمر معلومات أو آراء أو معتقدات شخص ما أو أشخاص آخرين للحصول على البيانات الموضوعية»⁽²⁾، ومساءلة هؤلاء الرؤساء عن متغيرات الدراسة.

2/ الأساليب الإحصائية المستخدمة.

تمّ استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم الموضوع وتمثل هذه الأساليب في:

- ✓ اختبار ألفا كرونباخ: وذلك بهدف معرفة صدق وثبات عبارات الإستبانة.
- ✓ النسب المئوية والتوزيع التكراري: وذلك بهدف تقييم ووصف البيانات المتحصل عليها من مبحوثي الدراسة .
- ✓ المتوسط الحسابي المرجح: تمّ إستعمال هذا المتوسط بهدف معرفة تقييم مبحوثي الدراسة حول متغيرات الدراسة المتمثلة في الإستثمار في رأس المال البشري كمتغير مستقل والإبداع التنظيمي كمتغير تابع.
- ✓ الإنحراف المعياري: أستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى إنحراف أو تشتت إجابات مبحوثي الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل متغير من متغيرات الدراسة عن وسطها الحسابي.

⁽¹⁾ شفيق محمد، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 115.

⁽²⁾ طلعت إبراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، دار غريب، مصر، 1995، ص 85.

✓ **المدى:** لتحديد طول فئات مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في الإستبانة الموضحة في الملحق رقم (01) تم حساب الحدود الدنيا والعليا لهذا المقياس وهذا بهدف معرفة إتجاه إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول كل عبارة من عبارات الدراسة وكل متغير من متغيرات الدراسة والجدول رقم (02) يبين طول كل فئة من فئات سلم ليكارت الخماسي ودرجة الموافقة.

الجدول رقم (02): طول فئات مقياس ليكارت الخماسي ودرجة الموافقة .

المتوسط الحسابي.	درجة الموافقة.
من [1 إلى 0,79]	غير موافق بشدة.
من [1,80 إلى 2,59]	غير موافق.
من [2,60 إلى 3,39]	محايد.
من [3,40 إلى 4,19]	موافق .
من [4,20 إلى 5]	موافق بشدة.

✓ **معامل الارتباط بيرسون "r" :** أستخدم هذا المعامل لمعرفة طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الإستثمار في رأس المال البشري والمتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي وتكون قيمة معامل الارتباط $-1 < r < 1$ والجدول رقم (03) يبين مجال معامل الارتباط ودرجته.

الجدول رقم (03): مجال معامل الارتباط ودرجته.

الدرجة	المجال
ضعيف جدا	أقل من 0,3
ضعيف]0,5 - 0,3]
متوسط]0,7 - 0,5]
قوي]0,9 - 0,7]
قوي جدا]1 - 0,9]
إرتباط تام	1

✓ تحليل التباين ومعادلة خط الإنحدار الخطي البسيط: وذلك بهدف تقدير النسبة المئوية من التغيرات في المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي التي تفسرها التغيرات في المتغير المستقل المتمثل في الإستثمار في رأس المال البشري من خلال معامل التحديد، وكذلك معرفة قوة العلاقة الخطية بين المتغير التابع (الإبداع التنظيمي)، والمتغير المستقل (الإستثمار في رأس المال البشري)، ومعرفة قيمة المتغير التابع (الإبداع التنظيمي) عند قيمة معينة للمتغير المستقل (الإستثمار في رأس المال البشري) من خلال معادلة خط الإنحدار الخطي البسيط.

وتمّ تفرّغ الإستبانة وتحليلها باستخدام برنامج STATISTICAL PAGAGE FOUR SOCIAL)SPSS 16 (SIENCE).

تاسعا: إختبار صدق وثبات الإستبانة.

1/ إختبار الصدق .

ونقصد به التحقق من أن أداة القياس صالحة لقياس ما تهدف لقياسه ويتم ذلك من خلال مرحلتين:

المرحلة الأولى: تم من خلالها عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الإختصاص وتمت الإشارة لهم في الملحق رقم (02) والأخذ بأغلب ملاحظاتهم من حيث الإضافة أو التعديل أو الحذف، وفي ضوء ذلك تم إعداد الإستبانة في شكلها النهائي كما هو موضح في الملحق رقم (01).

المرحلة الثانية: تم من خلالها إستخراج معامل كرونباخ ألفا وذلك للتأكد من مدى تعبير عبارات الإستبانة عن متغيرات الدراسة بصورة مناسبة.

2/ إختبار الثبات.

للتحقق من درجة أداة القياس (الإستبانة) قمنا بإستخراج معامل كرونباخ ألفا (Cronbach'S Alpha) ، وذلك للتأكد من إعطاء نفس النتائج عند إعادة توزيع الإستبانة، كما يقيس درجة تناقضه مع نفسه.

وبالنسبة للمحور الأول المتمثل في الإستثمار في رأس المال البشري فإن معامل ثباته كرونباخ ألفا أكبر بقليل من المعدل المطلوب (0,6) حيث حقق (0,65%)، وبذلك يمكن القول أن عبارات المحور الأول متناسقة بدرجة

مقبولة، ووجد معامل صدقها (0.80)، أي أنها تقيس ما وضعت لقياسه. والجدول رقم (04) يبين نتيجة كرونباخ ألفا.

الجدول رقم(04): إختبار ثبات وصدق متغير الإستثمار في رأس المال البشري .

عدد العبارات	معامل الثبات.	معامل الصدق(*).
17	0,65	0,80

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنسبة للمحور الثاني المتعلق بالإبداع التنظيمي فإن معامل ثباته كرونباخ ألفا أكبر من المعدل المطلوب (0,6) حيث وجدناه (0,70)، وبذلك يمكن القول أن عبارات المحور الثاني متناسقة بدرجة مقبولة، ووجد معامل صدقها (0,83)، وبذلك فإنها تقيس ما وضعت لقياسه. والجدول رقم(05) يبين نتيجة معامل كرونباخ ألفا.

الجدول رقم(05): إختبار ثبات وصدق متغير الإبداع التنظيمي .

عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
13	0,70	0,83

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

بالنسبة لمعامل ثبات الإستبانة كلها فقد وجدناه (0,82) وهو أكبر من المعدل المطلوب (0,6)، وهذا معناه أن عبارات الإستبانة متناسقة داخليا، كما وجدنا معامل الصدق (0,90) وهذا يعني أن عبارات الإستبانة تقيس ما وضعت لقياسه. والجدول رقم(06) يبين نتيجة معامل كرونباخ ألفا .

الجدول رقم(06): إختبار ثبات وصدق الإستبانة.

عدد العبارات	معامل الثبات	معامل الصدق
30	0,82	0,90

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

(*) تم حساب معامل الصدق بجذر معامل الثبات.

عاشرا: حدود الدراسة ومنهجها .

تتمثل حدود هذه الدراسة في:

1/ الحد المكاني: أجريت الدراسة في مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة-.

2/ الحد الزمني: تحددت هذه الدراسة في عام 2011 في الفصل الثاني من الدراسة.

3/ المنهج المتبع: من أجل الدراسة المعمقة والتحليل الشامل لمختلف العناصر والمكونات قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال جمع النتائج المتحصل عليها من مبحوثي الدراسة وتحليلها وذلك بالإعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

أولا: الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري.

1/ دراسة (Martinez ,2006) بعنوان (1): **Procedure to design a structural and measurement model of intellectual capital .**

دراسة إستطلاعية في محاولة لفهم كيفية استخدام رأس المال الفكري في مؤسسة أساسها المعرفة، وقامت الدراسة بإقتراح نموذجا نظريا يربط مكونات رأس المال المعرفي(رأس المال البشري، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبوني) ومحاولة قياس أثرهم، وتوصلت الدراسة أنّ هذه المكونات تتضمن الأصول المعنوية في المؤسسة والتي لم يتم تسجيلها في القوائم المالية والتي تشكل (70%) من القيمة السوقية للمؤسسة وهي العنصر الأساسي لتوليد المعرفة والقيمة المستقبلية لها.

2/ دراسة (Isac & Klin ,2009) بعنوان: **Intellectual capital management « Pathways to wealth creation ».**

إدارة رأس المال الفكري طرق تحقيق الإبداع، هدفت هذه الدراسة إلى دراسة أثر كل من خصائص المناخ التنظيمي والثقافي والهيكلية ودورها في زيادة فعالية إدارة رأس المال الفكري، وتوصلت دراستهم إلى نتائج أهمها أن هناك

(1) سناء مسودة، مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي(البشري،الهيكلي،الزبوني) لتحقيق ميزة تنافسية ومعوقات توافرها ، رسالة دكتوراه (غير

منشورة)، جامعة جدارا،الأردن،2010،ص10، على الموقع www.najal.edu. يوم 2011/04/03، 15:09.

حاجة إلى بناء هياكل عضوية وترسيخ ثقة المديرين في الموظفين وتشجيع عملية التجديد والإبداع في المؤسسة وإيجاد عملية تشاركية من قبل الموظفين في إتخاذ القرارات الإدارية والتنظيمية.

3/دراسة(Shao et al,2008) بعنوان: The effect of alliance experionce and intellectual capital of the value creation of international strategic illiances.

تناولت هذه الدراسة أثر رأس المال الفكري على خلق قيمة التحالفات الإستراتيجية الدولية، حيث قامت بدراسة تجريبية على عدد من المؤسسات الأمريكية، وإنتهت الدراسة إلى أنّ المؤسسات ذات المستوى العالي من رأس المال الفكري حققت مكاسب أكبر، كما أشارت إلى أنه من آثار ديناميكية رأس المال الفكري أنه كلما كانت التغيرات البيئية منخفضة تكون الحاجة إلى تغييرات محسوسة أو الحاجة إلى معلومات جديدة ضعيفة والعكس صحيح إذا كانت التغيرات البيئية كبيرة أو سريعة، وقد يتفاوت أداء المؤسسات بشكل ملحوظ وفقاً لدرجة إستجابتها للمتغيرات البيئية من خلال فهم المؤشرات البيئية في الوقت المناسب مما يجعلها أكثر قدرة على إستعمال المعلومات الخارجية بمعنى أنّ البيئات المتغيرة تتطلب بيئات معرفية متغيرة حيث يتم الإستجابة لتلك المتغيرات من خلال تفاعل رأس المال البشري، والهيكلية، والربوني بما يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة، وإنتهت الدراسة إلى ضرورة تعلم وتعميق خبرة العمال بشكل فردي أو جماعي لكي يشاركوا في التحالفات المختلفة بمرور الوقت مما يؤدي إلى وضع قاعدة معرفية تغني عن تجارب أخرى⁽¹⁾.

4/ دراسة (زكريا مطلع الدوري، 2008) بعنوان⁽²⁾: أثر الإستثمار في رأس المال الفكري في نجاح المؤسسات الصناعية في العراق.

تتمثل أهمية هذه الدراسة في:

(1) المرجع نفسه ص11.

(2) زكريا مطلع الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص171، ص179.

- تتبثق أهمية الموضوع ابتداءً من أهمية المتغيرات (رأس المال الفكري ونجاح المؤسسة) بوصفهما من المتغيرات المعاصرة في الأدب الإداري وأن بحثهما سيساهم في إفادة المؤسسات المبحوث فيها بدورها في تعزيز الميزة التنافسية وتعظيم المنافع.
- يستمد البحث أهميته من النتائج التي سيتوصل إليها والتي ستعرف مركز القرارات في المؤسسة الصناعية محل الدراسة بتأثير الإنفاق على رأس المال الفكري في تحقيق نجاح المؤسسة.
- تتعكس أهمية الموضوع من خلال توصياته النهائية والتي قد تقضي إلى ضرورة إجراء المزيد البحوث والدراسات في هذا المجال.
- تكونت هذه الدراسة من مجتمع بحث يتكون من 75 فرد منهم 5 مدراء و 5 معاونين و 65 مدير قسم أما عينة الدراسة فشملت 36 فرداً، وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ومن أهم النتائج التي تمّ التوصل إليها:
- ظهر أن عينة الدراسة تشجع الإنفاق على رأس المال الفكري لأنها مدركة أنّ هذا الإنفاق سيحقق عوائد مستقبلية للمؤسسات المبحوثة.
- تبيان أن الإهتمام بالزبائن هو دالة الإنفاق على العناصر (إستقطاب وصناعة وتنشيط ومحافظة) رأس المال الفكري.
- إتضح أن التأثير الغير مباشر للإنفاق على عناصر رأس المال الفكري مجتمعة يساهم في نجاح المؤسسات المبحوثة أكثر من التأثير الغير مباشر لعنصر واحد من تلك العناصر.
- 5/ دراسة (علي الروسان ومحمد العجلوني، 2009) بعنوان⁽¹⁾: أثر رأس المال الفكري في إبداع المصارف الأردنية.
- هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مدى الإهتمام الذي توليه المصارف الأردنية لموضوع رأس المال الفكري وذلك من خلال عمليات (الصناعة، الإستقطاب، التنشيط، الإهتمام بالزبائن) وعلاقة ذلك بالقدرات الإبداعية لدى العاملين في هذه المصارف، وشملت هذه الدراسة المصارف الأردنية البالغ عددها 15 مصرف وأختير منها 8 مصارف، ومن قد تمّ الإعتماد على البرنامج الإحصائي (SPSS) في تحليل البيانات، وقد توصلت الدراسة إلى أن

(1) محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في إبداع المصارف الأردنية، كلية الدراسات الإقتصادية والإدارية، جامعة الجدارا، الأردن، 2009، ص06.

الإهتمام برأس المال الفكري مازال بحدود متواضعة وأنّ هناك تأثيراً إيجابياً لرأس المال الفكري (صناعة، تنشيط، محافظة) مع القدرات الإبداعية، وغابت هذه العلاقة الإيجابية لرأس المال الفكري (إستقطاب، الإهتمام بالزبائن) في تنمية القدرات الإبداعية، وبناء على ذلك أوصى الباحثان إلى ضرورة الإهتمام بالموجودات المعرفية وإعطاء جهود التنمية البشرية بعداً إستراتيجياً.

6/ دراسة (سنة مسودة، 2010) بعنوان⁽¹⁾: مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري (بشري، هيكلي، زبوني) لتحقيق الميزة التنافسية ومعوقات توافرها في المؤسسات الصناعية الدوائية في الأردن.

- تناولت هذه الدراسة مدى توفر متطلبات رأس المال الفكري لدى المؤسسات الصناعية الدوائية في الأردن لتحقيق الميزة التنافسية وتحديد أهم المعوقات التي تؤول دون بناءه ودراسة العلاقة بين مكونات رأس المال الفكري، وتكون مجتمع الدراسة من مؤسسات الأدوية الصناعية المنتمية للإتحاد الأردني لمنتجي الأدوية.

تألفت عينة الدراسة من مدراء الإدارة العليا في تلك المؤسسات، وتوصلت إلى نتائج وتوصيات أهمها:

- توفر متطلبات رأس المال الفكري والمكوّنة من (رأس المال البشري والهيكلي والزبوني) في مؤسسات الأدوية الصناعية الأردنية بنسبة 70%.

- يتكون رأس المال الفكري نتاج تفاعل عناصره، ولا تنتج عن أي منهم بشكل منفرد وبغض النظر عن كفاءة وفعالية أي من تلك المكونات، وكلما زاد هذا التفاعل كلما كان هناك مردود إيجابي عن القيمة المحققة من رأس المال الفكري.

ومن أهم المعوقات التي تواجه بناء رأس المال الفكري في المؤسسات عدم توفر رأس المال المادي (المالي) الكافي لإجراء البحوث والدراسات اللازمة لتطويره وبناءه وعدم قدرة المؤسسات على إستخدام المعرفة ونقلها إلى حيز التطبيق وإستثمار الفرصة المتاحة من أجل إبتكار الأدوية والحصول على براءة الإختراع والتوقف عن تقليد المنتجات الأجنبية.

(1) سنة مسودة، مرجع سابق، ص 4، ص 8.

ثانياً: الدراسات المتعلقة برأس المال البشري.

1/دراسة(جلال ناقل، 2005) بعنوان⁽¹⁾: قياس عوائد الإستثمار في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية من 1995الى 2003، فلسطين.

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على طبيعة العلاقة بين التعليم وسوق العمل في مناطق السلطة الوطنية وقياس العائد المالي من الإستثمار في رأس المال البشري، ولإنجاز هذا الهدف تم العرض لخريجي المستويات التعليمية المختلفة من جهة والطلب عليها من جهة أخرى، وقد تمّ الإعتماد في هذه الدراسة على التحليل الكمي والوصفي.

ومن أهم النتائج المتوصل إليها مايلي:

-إرتفاع معدل العائد من التعليم لدى الإناث أكثر من الذكور.

-إرتفاع العائد المالي على التعليم بقطاع الخدمات يعتبر الأعلى مقارنة بمعدل العائد المالي في البلدان النامية الأخرى.

-تأثير سنوات الدراسة أكبر من تأثير سنوات الخبرة على متوسط الأجور في قطاع غزة.

2/دراسة(حاكم أحسوني، 2007) بعنوان⁽²⁾: دور إدارة المعرفة في إستثمار رأس المال البشري وأثرهما في تحقيق الأداء الإستراتيجي، دراسة تطبيقية في معمل إسمنت الكوفة،العراق.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور إدارة المعرفة في إستثمار رأس المال البشري وأثرها في تحقيق الأداء الإستراتيجي،حيث إعتمدت الدراسة على مجتمع مكون من جميع العاملين في معمل إسمنت الكوفة فيما شملت عينة الدراسة 40 عامل وأختيرت عشوائياً، وقد تم تحليل البيانات بالإعتماد الأساليب والأدوات التالية في جمع البيانات(المقابلة، الملاحظة، الإستبانة) فيما تم تحليل هذه البيانات بإستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتوصلت هذه الدراسة إلى أن عمليات إدارة المعرفة المتمثلة في(توليد المعرفة، خزن المعرفة، توزيع المعرفة، تطبيق

(1) جلال ناقل سلام الشيخ، قياس عوائد الإستثمار في مناطق السلطة الفلسطينية من 1995 إلى 2003، رسالة ماجستير(غير منشورة)،كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص 05.

(2) حاكم أحسوني مكرود الميالي، دور إدارة المعرفة في إستثمار رأس المال البشري وأثرهما في تحقيق الأداء الإستراتيجي. (دراسة ميدانية في سمنت الكوفة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة،العراق، 2007، ص06.

المعرفة) لها علاقة بفعاليات رأس المال البشري (إستقطاب، تطوير، المحافظة) وكل منها لها علاقة بتحقيق الأداء الإستراتيجي.

3/دراسة (أماني خضير شلتوت، 2009) بعنوان⁽¹⁾: تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الإستثمار في العنصر البشري، دراسة حالة على موظفي الوكالة في قطاع غزة ، فلسطين.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على إدارة الموارد البشرية كأحد المجالات الحيوية في إدارة الأعمال ودراساتها من وجهة نظر إستراتيجية لتحقيق أفضل إستثمار في العنصر البشري.

- التعرف على سياسة وبرامج الوكالة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وكيفية إستثمارها.

- تحديد مدى التطبيق الفعلي للإستراتيجيات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية .

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

- هناك تأثير مباشر وبصورة جيدة لتخطيط وتطوير طرق إستقطاب الموارد البشرية على تعظيم الإستثمار في العنصر البشري.

- هناك تأثير مباشر وبصورة جيدة لطرق إختيار وتعيين الموارد البشرية على تعظيم الإستثمار في العنصر البشري.

- هناك تأثير مباشر للبرامج التدريبية على تعظيم الإستثمار في العنصر البشري، وإعتبار الموظفين إستثمار حقيقي لا بد من العمل الجيد والمتواصل لإدارته وتنميته وتطويره لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها وإنتاجيتها.

- التخطيط الجيد للإستثمار البشري بما يضمن حسن إختيار العنصر البشري والإرتقاء بمستوى كفاءته وتطويره مما يترتب عليه رفع كفاءة وفعالية المؤسسة.

(1) أماني خضير شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الإستثمار في العنصر البشري، دراسة حالة على موظفي الوكالة في قطاع غزة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص05، ص08.

ثالثاً: الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي.

1/دراسة (Smolensky & Kbeiner1995)⁽¹⁾: بعنوان **How to train people to think mor creativity**

هدفت هذه الدراسة إلى القيام بفحص الإبداع المرتبط بمحيط العمل والاتجاهات المشتركة، وتؤكد على أن التدريب على وسائل الإبداع العديدة يمكن أن يفتح مجالات جديدة لكل موظف مستعد لتجريب أسلوب جديد، وترى أن على المديرين تعلم إدارة الفريق ذي الطاقة المتدربة حديثاً، وأن هذه العملية يمكن أن تؤدي إلى مؤسسة مهيأة للمستقبل، وتوصلت هذه الدراسة إلى:

- هناك أهمية للمدير القادر على تطوير قدرات الموظفين على التفكير الإبداعي وحل المشكلات .
 - إن تطوير قدرات الأفراد يعتبر من أعلى أنواع الإستثمار في الموارد البشرية ألا وهو الإمكانيات البشرية.
 - عقول البشر آلات معقدة لا تتقادم أبداً و ببعض الصيانة يمكن جعلها مفيدة جداً للمؤسسة .
 - إن توفير البيئة والتدريب الصحيحين يمكن أن يفيد كلا من الموظفين والمؤسسة على المدى الطويل.
- 2/ دراسة (بن فهد، 2007) بعنوان⁽²⁾: **الثقافات التنظيمية بالجامعات السعودية ودورها في الإبداع الإداري، السعودية.**

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات السعودية التي تؤدي إلى تحقيق الإبداع التنظيمي ، وقد إستهدفت هذه الدراسة عينة مكونة من 444 موظف ومن أربع جامعات سعودية وتم جمع البيانات من خلال إستبيان، أما الأساليب الإحصائية المستخدمة هي النسب المئوية والوسيط الحسابي ومن نتائج هذه الدراسة :

- أكد غالبية الموظفين على وجود قوة ايجابية للثقافة التنظيمية بالجامعات.
- تشجيع إدارة الجامعة العليا على الإبداع وروح المبادرة في العمل.
- ثبوت صحة الفرض الذي نصّ على أن الثقافة التنظيمية السائدة حالياً بالجامعات هي ثقافة ايجابية .

⁽¹⁾ محمد بن علي، **الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري**، على الموقع: www.edu.gov.sa يوم 2011/02/07، 13:24.

⁽²⁾ علي بن فهد، **الثقافات التنظيمية بالجامعات السعودية ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي**، على الموقع: www.s6am2k.com، يوم 2009/04/16، 10:13.

3/ دراسة (العنزي، 2007) بعنوان⁽¹⁾: الإبداع التنظيمي والثقافة التنظيمية، دراسة استطلاعية على العاملين في المؤسسات العامة في الرياض، السعودية.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري في المؤسسات العامة ، وقد إستهدفت هذه الدراسة عينة مكونة من 454 عامل حيث تم جمع البيانات من خلال إستبانة وقد إعتمد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأستخدم البرنامج الإحصائي (spss) في تحويل البيانات إلى أرقام، ومن نتائج هذه الدراسة:

- توفير عناصر الإبداع الإداري في المؤسسات العامة بشكل متوسط ما عدا عنصر الخروج عن المألوف.
- هناك إرتباط ايجابي بين القيم المكوّنة للثقافة وعناصر الإبداع التنظيمي .

4/ دراسة (بوعجاجة، 2008) بعنوان⁽²⁾: عوائق تفعيل الإبداع والإبتكار في المؤسسات الصناعية ، دراسة حالة صناعة الكوابل، بسكرة ،الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد كل من الإبداع والإبتكار والإختراع والتجديد، والتعرف على واقع البحث والتطوير، ومن بين أدوات جمع البيانات التي أستخدمت في هذه الدراسة (المقابلة، الإستبانة، الملاحظة) وكذا تحليل الوثائق ومعطيات المؤسسة ومن أهم النتائج المتوصل إليها :

- أن السياسية الجزائرية للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي سياسة جد طموحه تركز كثيرا على التعليم والتكوين وعلى البحث الأساسي أكثر من التطبيقي، غير أن تامين القدرات الوطنية وتشجيعها على الإبداع لا يتوقف عند تخصيص الموارد الضخمة وتوفير التجهيزات في مخابر البحث الجامعية، بل لابد من منحها الفرص لإبراز مجدها ونتائج بحثها في الميدان ، وقبل ذلك إعادة الإعتبار للباحث ومنحه التجهيزات والتسهيلات وتحسيسه بالرقمي ودوره المهم في المجتمع.

(1) بسام بن مناور العنزي، الإبداع التنظيمي والثقافة التنظيمية، على الموقع: <http://www.ksu.edu.sa> يوم 16/04/2009، 15:50.

(2) بوعجاجة أميرة، عوائق تفعيل الإبداع والإبتكار في المؤسسات الصناعية ، رسالة ماجستير(غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008 .

5/ دراسة (أسعد 2008) بعنوان ⁽¹⁾: الخصائص التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري لدى الموظفين في الأجهزة الحكومية، السعودية.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز كيفية مشاركة المؤسسة وأفراد التنظيم في الإبداع الإداري، حيث إتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد إستهدفت الدراسة عينة مكوّنة من 400 موظف حكومي، أما الأدوات المستخدمة في التحليل هي النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي والانحراف، ومن النتائج المتوصل إليها:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول مدى تأثير الحوافز على الإبداع ترجع إلى عوامل (التدريبات العسكرية، العمر، الوضع الاجتماعي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع الوظيفة).
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول تأثير فاعلية القيادة الإدارية على الإبداع الإداري.
 - توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية حول مدى تأثير مستوى التدريب على الإبداع الإداري يرجع للوضع الاجتماعي.
 - هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء العينة حول تأثير ووضوح الأهداف على الإبداع الإداري ترجع إلى عوامل التربية العسكرية، العمر، الوضع الاجتماعي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع الوظيفة.
- ثالثاً: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.
- 1- ركزت هذه الدراسة على أهمية الإستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات.
 - 2- جاءت هذه الدراسة لتدعم الدراسات السابقة وتعزز أثر الإستثمار في رأس المال البشري على الإبداع التنظيمي.
 - 3- تناولت الدراسة الحالية مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري وتطبيقاته في المؤسسات الصناعية.
 - 4- بينت هذه الدراسة أن الإبداع التنظيمي يتحقق من خلال الإستثمار في رأس المال البشري مما يشكل ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

(1) محمد أحمد أسعد، الخصائص التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري، على الموقع: <http://graduates.kaau.edu.sa> يوم 2008/04/16، 12:50.

تمهيد:

هناك أحد الخيارين أمام الدول والمؤسسات وحتى الأفراد في عالم الإقتصاد المعرفي وتسارع عجلة التطور التقني، إما الفشل أو الإبداع والتطوير لذلك كانت الحاجة إلى تطوير إستراتيجيات بحث وتطوير وإبداع ملائمة لعصر الإقتصاد المعرفي والإستغلال والإستفادة القصوى من المعرفة الإنسانية التراكمية في متابعة التطور والتحديث بما يتلاءم مع متطلبات التغيير الدائم في عالمنا التنافسي، وبسبب هذا التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع وزيادة حدة التنافس العلمي الذي يستدعي السرعة والإبداع في حل المشكلات وتطوير وإبداع منتجات وخدمات بأقل تكلفة وأكثر فائدة، وتسعى المؤسسات العالمية إلى تزويد كوادرها بهذه الإستراتيجيات الجديدة للبحث والتطوير والإبداع التي تساعد على تنسيق وتنظيم وإدارة التفكير الجماعي والفردى للوصول إلى حلول إبداعية بأقصر وقت ممكن .

ويمثل الإبداع أحد الضروريات الأساسية في إدارة الأعمال والمؤسسات فلا يعد كافيا أو حتى مرضيا أداء الأعمال بالطرق الروتينية التقليدية لأن الإستمرار بها يؤدي إلى الوقوف، لذلك فإن المؤسسات الناجحة ومن أجل ضمان بقائها وإستمرارها قوية يجب ألا تقف عند حد الكفاءة، إنما يجب أن يكون طموحها أبعد من ذلك فترمي ببصرها إلى الأبعد حتى تكون متألفة أفكارا وأداء وأهدافا وتعبير آخر حتى تكون المؤسسة مبدعة خلاقة ويصبح الإبداع والتجديد هي السمات المميزة لأدائها وخدماتها .

وإنطلاقا مما سبق سنتناول في هذا الفصل:

المبحث الأول: الإبداع التنظيمي- مفاهيم أساسية -

المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي - قياسه وأساليب تنميته -

المبحث الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الإبداع التنظيمي.

المبحث الأول: الإبداع التنظيمي - مفاهيم أساسية -

ميز الله تعالى الإنسان عن سائر المخلوقات الأخرى بميزة جعلته يتمتع بمكانة رفيعة عند الله تعالى وهي ميزة العقل وما يمتلكه من قدرات، حيث أن العقل البشري من أعقد وأعظم ما خلق الله عز وجل وفي ذلك دليل قاطع حيث جعل الإنسان يستخدم عقله في جميع أموره وحثه على ذلك في كتابه العزيز وأمره بالتفكير فيما حوله من مخلوقات ومن الآيات الدالة على ذلك قوله تعالى: "إن في خلق السماوات والأرض وإختلاف الليل والنهار والفلك التي تجري في البحر بما ينفع الناس وما أنزل الله من السماء من ماء فأحى به الأرض بعد موتها وبث فيها من كل دابة وتصريف الرياح والسحاب المسخر بين السماء والأرض آيات لقوم يعقلون"⁽¹⁾.

ولقد ذكر الله تعالى القرآن الكريم في مقام التعظيم والتنبيه لوجوب العمل وحث الإنسان على تحكيم عقله ومن بين الآيات الدالة على حث الإنسان على التفكير قوله تعالى: "إن في خلق السماوات والأرض وإختلاف الليل والنهار آيات لأولي الألباب الذين يذكرون الله قياما وقعودا وعلى جنوبهم ويتفكرون في خلق السماوات والأرض ربنا ما خلقت هذا باطلا سبحانه ففنا عذاب النار"⁽²⁾، وهي دلالة واضحة على التفكير وفيها خطاب لأولي الألباب وهم أصحاب العقول .
ومن خلال ما سبق وللتعرف على العملية الإبداعية سيتم التركيز في هذا المبحث على الإبداع التنظيمي وخصائصه ونظرياته وأهميته ومبادئه ومستوياته وأنواعه ومراحله.

أولاً: تعريف الإبداع التنظيمي وخصائصه :

1/ تعريف الإبداع التنظيمي:

لقد تفاوتت وجهات النظر حول مفهوم الإبداع التنظيمي بسبب أنه يرتبط بالجوانب الشخصية، النفسية، السلوكية وحتى الاجتماعية للفرد، كما إختلفت الآراء حول مصدره فهناك من ينظر إليه على أنه وراثي فطري وهناك من ينظر إليه على أنه مكتسب أي بالإمكان تنميته وتطويره .
ويعرف بأنه "توليد طرق وأساليب مفيدة لإنجاز الأعمال وحل المشكلات القائمة بشكل فريد"⁽³⁾.
يشير هذا التعريف إلى أن الإبداع يتطلب إنتاج أفكار جديدة ثم إستخدامها لحل المشكلات القائمة أو المحتملة على أن تكون هذه الأفكار غير مسبوقة من طرف الآخرين وإلا كان تقليداً بدل أن يكون إبداعاً.

(1) سورة البقرة، الآية (164).

(2) سورة آل عمران، الآية (190-191).

(3) شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار حامد، عمان، الأردن، 2000، ص175.

ويعرف على أنه "الرغبة العارمة في استخدام قدرات العقل في تطبيقات جديدة لإيجاد وتنفيذ أفكار وعمليات ومنتجات وخدمات جديدة ويكون على مستوى الفرد أو المؤسسة"⁽¹⁾.

يشير هذا التعريف إلى أن الإبداع مهارة فكرية وعقلية تستخدم في إنتاج أفكار جديدة يتم تطبيقها ميدانيا لإنتاج منتجات وخدمات غير مسبوقة.

كما يعرف أنه "عملية تطوير وتطبيق الأفكار الجديدة داخل المؤسسات والإبداع مصطلح واسع يبدأ من الإختراع الأصلي للفكرة إلى تطبيقها داخل المؤسسة بشكل لم يسبق له مثيل كما أنه عملية متدرجة تبدأ بتوليد الأفكار ثم تطبيقها"⁽²⁾.

يشير هذا التعريف إلى أن الإبداع يمر بعدة مراحل تبدأ من خلال فكرة إلى غاية تطبيقه داخل المؤسسة. ويعرف بأنه "عملية تقديم قيمة جديدة موجهة نحو المستهلك باعتباره المصدر الرئيسي للمنافسة بين المؤسسات ، كما قد يستفيد من هذه القيمة كل أفراد المؤسسة كالعاملين والمساهمين وحتى الشركاء الأجبيين"⁽³⁾.

يشير هذا التعريف إلى أهمية الإبداع باعتباره القيمة الإيجابية للمؤسسة حيث يتم من خلاله تحقيق ميزة تنافسية كما وضح أهمية للعاملين وللمساهمين والشركاء .

كما يعرف الإبداع بأنه "العملية التي يتم من خلالها خلق شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المؤسسة أو المجموعة أو الصناعة أو المجتمع"⁽⁴⁾.

كما يعرف على أنه "مزيج من الخيال العلمي المرن لتطوير فكرة قديمة أو إيجاد فكرة جديدة مهما كانت الفكرة صغيرة ينتج عنها إنتاج متميز غير مألوف يمكن تطبيقه وإستعماله"⁽⁵⁾.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الإبداع على أنه القدرة على توليد وتطوير أفكار جديدة ومفيدة لحل المشكلات وإستغلال الفرص⁽⁶⁾ وإستحداث تركيبات جديدة في العمل من تصنيع منتج جديد وإدخال طريقة

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء، عمان، 2003، ص11.

(2) خليل عبد الرحمان المعاينة، محمد عبد السلام البوالعق، الموهبة والتفوق، دار الفكر، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص166.

(3) خديجة لدرع، ليلي عبد الرحيم، الإبداع وعلاقته بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى دولي حول إدارة المعرفة والفعالية الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 25-26 نوفمبر، 2008.

(4) جيمس هيجز، ترجمة إصدارات بيميك، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، القاهرة، 2001، ص21.

(5) علي الحمادي، مهارات الإبداع، على الموقع، <http://www.almharat.com>، يوم: 19/02/2009، 11:40.

(6) Stephen Robbinson et autres, Management l'essentiel des concept et des pratique, pearson édition, 4^{ème} édition, France, 2004, p130.

جديدة للإنتاج... الخ⁽¹⁾.

ويتطلب الإبداع توفر مجموعة من العوامل تتمثل في الثقافة السائدة بين العمال في المؤسسة وكذا البيئة التنظيمية الملائمة وغيرها من العوامل الأخرى.

ويختلط مفهوم الإبداع بعدة مصطلحات أخرى مثل: التغيير، الإختراع، الإستدلال... الخ وفيما يلي توضيح لهذه المصطلحات:

1- الإبداع والإستدلال: يهدف الإستدلال إلى الكشف عن علاقات كانت موجودة بين الأشياء في السابق، وبالتالي هو قدرة عقلية خلاقية وقوية وكلما قويت هذه القدرة كلما كانت قادرة على إيجاد وإكتشاف علاقات جديدة⁽²⁾.

2- الإبداع والتغيير: هو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة⁽³⁾، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وظروف العمل وغيرها⁽⁴⁾. وهو يتفق يتفق مع الإبداع، لكنهما يختلفان من حيث المخاطرة والتكلفة التي ترتفع في الإبداع، لذا فهما مكملان لبعضهما لأن عملية الإبداع أساسية يحدث من خلالها التغيير⁽⁵⁾.

3- الإبداع والإختراع: الإختراع هو إبتكار مقصود وهاذف عكس الإبداع الذي ينطوي على لمحة الإشراف المفاجيء⁽⁶⁾.

كما أن هناك بعض المصطلحات التي لها علاقة وطيدة بالإبداع وتتمثل في :

1- الإبداع والموهبة: هناك فاصل دقيق بين الإبداع والموهبة حيث أن الإبداع يمكن إكتسابه وتنميته بينما الموهبة موروثية ويلزمها الذكاء من نوع خاص، بينما الإبداع لا يلزمه ذلك حيث يلزمه أدوات وبيئة وآليات وطرق لتكوينه وتربيته للوصول إلى الأعمال الإبداعية بينما الموهبة يلزمها أدوات لإكتشافها⁽⁷⁾.

⁽¹⁾A burmeister et autres, **Innovation**, cahier d'conomie de l'innovation, n19,systemes d'innovation chronique d'integration ordinaire, l'armattan innova, paris, 2002, p99.

⁽²⁾إبراهيم الخلوف المكاوي، إدارة المعرفة الممارسة والمفاهيم، دار الوراق، ط1، عمان، 2007، ص205.

⁽³⁾ luc de brabantere, **le management des idées**, dunod, 2^{ème} édition, paris, 2002, p99

⁽⁴⁾ عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص397.

⁽⁵⁾ زكريا مطلع الدوري، بشير هاشم محمد العزاوي، إدارة المعرفة وإنعكاساتها على الإبداع التنظيمي، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع بعنوان إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-27 أبريل، 2007.

⁽⁶⁾ محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص359.

⁽⁷⁾ زكريا مطلع الدوري، بشير هاشم محمد العزاوي، مرجع سابق.

2- الإبداع والدافعية : تعد الدافعية سواء كانت داخلية أو كالرغبة بالعمل وحب التطور أو الخارجية

كالرغبة في الحصول على مزيد من المال عامل مهم في ظهور الأعمال الإبداعية⁽¹⁾.

فوراء كل تصرف بشري نجد دافعا أو رغبة تحكمه وتسيطر عليه وتعرف بأنها شعور داخلي لدى الفرد يولد فيه الرغبة لإتخاذ نشاط أو سلوك معين بهدف الوصول إلى تحقيق أهداف معينة⁽²⁾ وعليه فإن الإبداع يمكن تحفيزه وإثارته بفعل عوامل خارجية وهو أمر ضروري للإبداع وتوليد المعرفة⁽³⁾.

1. الإبداع والبيئة : هناك علاقة وطيدة بين الإبداع والبيئة المحيطة حيث أن الفرد المبدع بحاجة إلى

المناخ والبيئة الإبداعية والتي تتصف بالأمن والحرية وتتيح له عرض أفكاره دون خوف من تجاهل أو رفض أو عقاب من المؤسسة⁽⁴⁾.

ومن خلال عرض هذه المصطلحات تبين أن للإبداع علاقة وطيدة بها وكل واحدة منها تتأثر وتؤثر به.

2/ خصائص الإبداع التنظيمي:

إن الإبداع يأخذ أشكالا متعددة تتلاءم مع المخرجات التي تأتي من عملية الإبداع والتي تكون ضمن أشكال متعددة تتمثل في⁽⁵⁾ :

- الإبداع مهمة إستراتيجية حيث يمكن تطويره من خلال الإستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا في المؤسسة والتي تقوم بتشجيع الإبداع.

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

- هيكل الإبداع التنظيمي يمكن وصفه على أنه مبدأ ثنائي رسمي وغير رسمي هذا الأخير يؤدي إلى زيادة عمل الأفراد.

- الإبداع يعني التميز وهو الإتيان بشيء جديد ومختلف عن الآخرين من المنافسين المباشرين وغيرهم حيث ينشئ شريحة سوقية من خلال الإستجابة المتفردة بحاجاتها عن طريق الإبداع.

(1) إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، 205.

(2) حدة رايس، مرغاد لخضر، أسلوب الإدارة الفعال، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، يوم 3-4 ماي 2005، ص 11.

(3) إبراهيم الخلوف الملكاوي، مرجع سابق، 205.

(4) Althonyan، الإبداع، على الموقع: <http://www.greativitylife.net>، يوم 22-02-2009، 11:30.

(5) مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى فروع البنوك العامة في فلسطين، بحث مقدم للمؤتمر الثاني، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الإدارية، فلسطين، 26-27 أفريل 2006.

- الإبداع يمثل الجديد: وهو الإتيان بالجديد كلياً أو جزئياً في مقابل الحالة القائمة كما يمثل مصدر التجدي من أجل المحافظة على حصة المؤسسة السوقية وتطويرها وهناك مجموعة من الآراء للباحثين حول خصائص الإبداع التنظيمي موضحة في الجدول رقم(11).

الجدول رقم (11):خصائص الإبداع التنظيمي.

الكاتب والسنة	الخصائص.
Katteetal (النعيمة وآخرون،1996)	القبول- الوقت الإضافي- فكرة أو ممارسة يتبناها الفرد أو الجماعات- تحديد وسائل الإتصال- إعطاء النظام القيم والثقافة.
(Zaltman et al, 1973)	التكلفة الأولية- كلفة الإستمرارية- معدل كلفة التغطية- دفع المستحقات- إنظام المكافأة- وضوح النتائج - آلية جذب وإنتشار الأفكار.
Siegelet Kaemerer (النعيمة وآخرون 1996)	(القيادة-الإستمرارية والتطوير- تنوع الأعراف- التماسك)أي اعتماد الـمـتـغـيـرات التنظيمية في تحديد خصائص ما تتبناه المؤسسة من إبداع .

المصدر:محمد عواد الزبيدات، مرجع سابق، ص361.

ثانياً: نظريات الإبداع التنظيمي :

قام عدد من الباحثين مثل (Simon, March, Stalker, Burns... إلخ) بطرح أفكار أصبحت فيما بعد نظريات، إذ قدمت هذه النظريات معالجات مختلفة حول الإبداع كما إستعرضت ملامح المؤسسات والعوامل المؤثرة فيها وهذه النظريات هي⁽¹⁾:

1- النظرية (March et Simon, 1958): فسرت هذه النظرية الإبداع من خلال معالجة المشكلات

التي تعترض المؤسسات إذ تواجه بعض المؤسسات فجوة بين ما تقوم به وبما يفترض أن تقوم به، فتحاول من خلال عملية البحث خلق بدائل فعلية الإبداع تمر بعدة مراحل هي :

- فجوة الأداء - عدم الرخاء - بحث ووعي - بدائل- ثم إبداع ويرجع سبب الفجوة الأدائية إلى عوامل خارجية (التغيير في الطلب أو تغييرات في البيئة الخارجية) أو عوامل داخلية.

(1) محمد مقبل، الإبداع الإداري، على الموقع: <http://www.succes.gat.com> يوم 2009/02/18، 12:02.

2- نظرية (Burns et Stalkers, 1961):

حيث أكد أن التراكيب والهيكل التنظيمية المختلفة تكون فاعلة في حالات مختلفة، فمن خلال ما توصلوا إليه من أن الهياكل الأكثر ملائمة هي التي تساهم في تطبيق الإبداع في المؤسسات من خلال النمط الآلي الذي يلائم بيئة العمل المستقرة والنمط العضوي يقوم على طريق مشاركة أعضاء التنظيم ب إتخاذ القرارات فهو يسهل عملية جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها.

3- نظرية (Wilson,1966):

بيرت هذه النظرية عملية الإبداع من خلال ثلاثة مراحل هدفت إلى تغييرات في المؤسسة وهي: إدراك التغيير، إقتراح التغيير، وتبني التغيير وتطبيقه ويكون بإدراك الحاجة أو الوعي بالتغيير المطلوب ثم توليد المقترحات وتطبيقها، وإفترضت هذه النظرية أن نسبة الإبداع في هذه المراحل متباينة بسبب عدة عوامل منها: التعقيد في المهام(البيروقراطية)، وكلما زاد عدد المهام المختلفة كلما إزدادت المهام الغير روتينية مما يسهل إدراك الإبداع بصورة جماعية، كما أن الحوافز لها تأثير إيجابي لتوليد الإقتراحات وتزيد من مساهمة أغلب أعضاء المؤسسة.

4- نظرية (Harvy et Mill, 1970):

هذه النظرية إستفادت مما قدمه كل من (March et Simon) و (Burns et Stalker) فهما يريان أن المؤسسة تعتمد حلول روتينية للمشكلات الروتينية وإبداعية للمشكلات الجديدة (الحرجة) ، مع إعتبار لعوامل (عمر المؤسسة، حجمها، المنافسة، رسمية الإتصال ...إلخ).

5- نظرية (Hage and Aiken, 1970):

تعد من أكثر النظريات شمولية، إذ أنها تناولت المراحل المختلفة لعملية الإبداع فضلا على أنه تغير حاصل في برامج المؤسسة تتمثل في إضافة خدمات جديدة وحددت الإبداع في :

- **مرحلة التقييم:** أي تقييم النظام ومدى تحقيقه للأهداف.
- **مرحلة الإعداد:** أي الحصول على المهارات المطلوبة ، والدعم المالي.
- **مرحلة التطبيق:** البدئ بإتمام الإبداع وإحتمالية ظهور المقاومة.

6- نظرية (Zaltman et all 1973):

تتظر هذه النظرية للإبداع كعملية تتكون من مرحلتين هما:مرحلة البدء ومرحلة التطبيق ولهما مراحل جزئية ويعتبر أنه فكرة أو ممارسة جديدة ، ووصفوا الإبداع أنه عملية جماعية وليست فردية تجسد أي فكرة أو ممارسة جديدة على الوحدة التنظيمية أو المؤسسة التي تتبناها (1).

ثالثا:أهمية الإبداع التنظيمي :

الإبداع هو الإتيان بشيء جديد أو شيء مبتدع ، فالإبداع أمر لازم للتحسين المستمر وخلق وتعزيز الميزات والقدرات التنافسية للمؤسسات ، هو وسيلة وليس غاية في حد ذاتها ، حيث يساهم الإبداع في تهيأت البيئة المناسبة بشكل مباشر في تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية ضمن التوجه لبناء الميزات والقدرات التنافسية وتتمثل أهميته في(2) :

- * ينمي ويراكم المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال العصف الذهني.
- * يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المؤسسة أو على مستوى قطاعاتها أو إداراتها ، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الإجتماعية.
- * يحسن من جودة المنتجات .
- * يساعد على تقليل الفترة بين تقديم منتج وآخر ، مما يساهم في تميز المؤسسة من حيث التنافس بالوقت.
- * يعمل الإبداع على تجديد وتطوير المؤسسة فهو جزء من إستراتيجية المؤسسة(3).
- * يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المؤسسة لدى زبائنها.
- * يساعد على تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.
- * يساعد على إبتكار سبل لتفعيل وزيادة حجم وقيمة المبيعات.
- * يساهم في بلوغ فعالية المؤسسة.

(1) زكريا مطع الدوري ، بشير محمد العزاوي، مرجع سابق.

(2)أحمد السيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، دار النشر، القاهرة، 2004 ، ص260.

(3)Raymond Alain thietard , la stratégie d'entreprise ,Ediscience international ,2^{eme} edition ,Paris,1996,p165.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن للإبداع التنظيمي أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة وذلك كونه يساعد في

إحداث تغييرات إيجابية وحل المشكلات بكفاءة وفعالية والتي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

رابعاً: مستويات الإبداع التنظيمي وأنواعه:

1/ مستويات الإبداع التنظيمي :

إن الإبداع هو عملية نسبية تبدأ بمرحلة المحاكاة والتطوير إلى مرحلة الإبداع الأصيل وهي عملية تضمن النظر إلى الظاهرة أو الأشياء والمشكلات بمنظور وعلاقات جديدة غير مألوفة يتفاعل فيها الفرد والعمل وبيئة المؤسسة .

ويقوم الفرد أو الجماعة بالبحث والإستقصاء والربط بين الأشياء بما يؤدي إلى إنتاج شيء جديد وأصيل وذو قيمة للمؤسسة والمجتمع وتتمثل مستويات الإبداع فيما يلي:

أ/ الإبداع على المستوى الفردي: ويتعلق بالفرد حيث يتركز على خصائص الفرد الفطرية كالذكاء والموهبة وعلى الخصائص المكتسبة مثل حل المشكلات، العلاقات بين الأشياء والإنتاج، ظروف نشأة الفرد وأسلوب حياة الأسرة، التحفيز الذاتي للإبداع، الخصائص التي يمكن التدريب عليها وتتميتها، ويساعد في ذلك ذكاء الفرد وموهبته⁽¹⁾ .

أي أن الإبداع على مستوى الفرد يتعلق بالفرد نفسه وما يواجهه في البيئة التي يعيش فيها، وفي مكان العمل، والتفكير الإبداعي يوحى للإنسان بأن يختار لنفسه أفضل الأشياء التي تتلاءم مع أهدافه ويكون قراره في النهاية منعكسا عليه وحده، أي أنه القرار الفردي، كما يتعلق بالموقف الذي يواجهه وهنا نجد الفرد إما باعتباره عنصرا عابرا أو المسؤول الأول عن هذا الموقف، تظهر قدرته الإبداعية في التصرف وهو ما يؤدي إلى القرار الفردي الموقفي.

ب/ الإبداع على مستوى المجموعة: أي التفكير الإبداعي لصالح الجماعة التي يتواجد فيها الفرد سواء كانت الأسرة أو الأصدقاء أو الزملاء، وعندما يكون الفرد هو القائد أو الرئيس فإن أفكاره أو إبداعاته هي التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على كل المحيطين به أو المرؤوسين الذين يعملون معه وهنا يكون التفكير لصالح المجموعة أو ينعكس عليها إيجابا أو سلبا، كما قد يكون بإجماع أو أغلبية المجموعة.

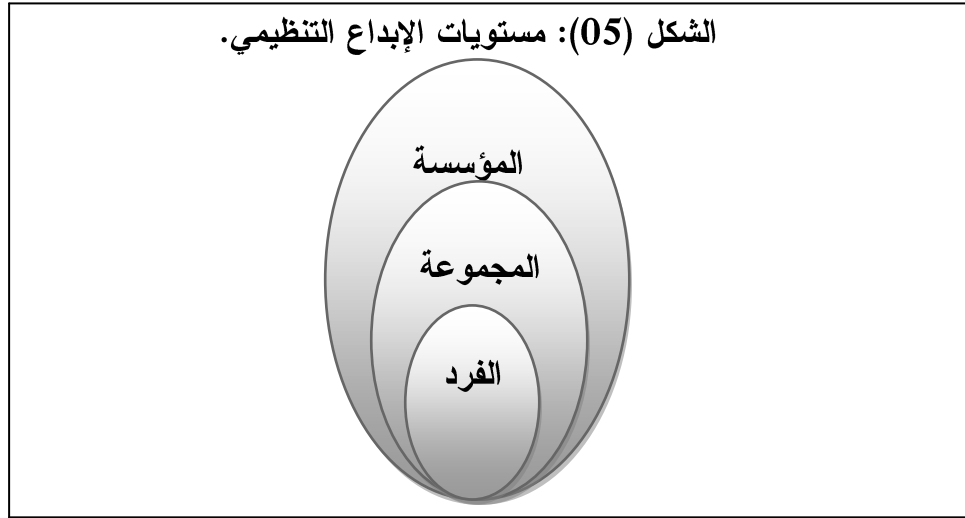
ج/ الإبداع على مستوى المؤسسة: إن ما يصل إليه رجال الإدارة العليا، باعتبار أنهم مسؤولون عن أهداف المؤسسة وإنجازاتها ونجاحها أو فشلها، هو ما يسمى بالإبداع على مستوى المؤسسة والنتائج عن قرارات

(1) سامي هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال مهارات نظرية وتطبيقية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص11.

الإدارة العليا وهو نتائج وإنجازات صحيحة وناجحة، ولهذا نجد أن المدير المبدع لديه القدرة على التفكير

الإبداعي وتستفيد منه مؤسسته ومن يفسح المجال أمام مرؤوسيه لإظهار الكفاءة أو لإعطاء الفكرة الجديدة

التي قد تكون نتائجها أرباح أو نجاح المؤسسة، وهذا ما ينطبق على قرار المصلحة العامة للمؤسسة (1).
والشكل رقم (05) يبين المستويات الثلاثة للإبداع التنظيمي.



المصدر: أميرة بوعجاجة، مرجع سابق، ص19.

2/ أنواع الإبداع التنظيمي:

صنف الإبداع إلى فئات متعددة حيث يعتمد بعض الكتاب على مستوى التغيير إتجاهها للتصنيف، بينما يعتمد بعضهم على الناتج الإبداعي وإعتمدت فئة أخرى على درجة التأكد لتصنيف الإبداع المتبنى في المؤسسات حيث صنف الإبداع إلى (2):

1/ أنواع الإبداع وفقا لإستعماله والغرض منه: وفق هذا المنطلق صنف الإبداع إلى :

- * إبداع منتج: وهو إحدى الطرق التي تتكيف بموجبها المؤسسة مع التغيرات في بيئتها من خلال طرح منتجات جديدة أو تحسين منتجات قائمة باستمرار.
- * إبداع العملية: يشير إلى إدخال أساليب عمل جديدة أو إجراء تحسينات على العملية الإنتاجية .

2/ أنواع الإبداع وفق القرار المتخذ الذي يتبنى الإبداع: وصنف إلى (3):

- * إبداع بقرار صادر من الإدارة العليا.

(1) أميرة بوعجاجة، مرجع سابق، ص19.

(2) حسن عجلان حسن، مرجع سابق، ص47..

(3) محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص362.

* إبداع صادر بقرارات جماعية حيث أنه يشترك فيه جميع أعضاء المؤسسة.

* إبداع إداري: ويشمل التغييرات في الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف وعمليات المؤسسة وسياسات وإستراتيجيات جديدة وأنظمة رقابة جديدة وغيرها.

* إبداع فني: ويشمل تطوير منتجات جديدة أو تغييرات في التقنيات التي تستخدمها المؤسسة وتغييرات في فنون وأساليب الإنتاج وإدخال الحاسوب في العمل وغيره.

* إبداع القيمة: وهو الذي يشير إلى تغييرات تطرأ على إستراتيجية المؤسسة.

3/ أنواع الإبداع وفق إبداع المنتج: ويصنف إلى:

✓ إبداع تركيب: ويعبر عن منتج جديد بمزج تقنيات معروفة.

✓ إبداع تزايد: يعبر عن إضافات جديدة على المنتج أو العملية.

✓ إبداع متقطع: يعبر عن تطوير أو اعتماد تقنيات أو آراء جديدة في نشاط المؤسسة.

1. أنواع الإبداع وفق مصدر الأفكار الإبداعية: ويصنف إلى:

✓ إبداع داخلي: ومصدره أفكار العاملين في أي مستوى داخل المؤسسة.

✓ إبداع خارجي: ومصدره أفكار من خارج المؤسسة.

2. أنواع الإبداع وفق البرمجة: ويصنف إلى:

✓ مبرمج: ويعبر عن تغييرات تحددها المؤسسة كتحسين المنتج جزئياً.

✓ غير مبرمج: ويمثل الإبداع غير الروتيني المتبني لحل المشكلات الحرجة للمؤسسة.

3. أنواع الإبداع وفق الهدف منه: ويصنف إلى:

✓ إبداع وسيلي: وهو الطريق الذي تسير من خلاله المؤسسة للوصول إلى النوع الثاني (إبداع نهائي).

✓ إبداع نهائي: وهو الإبداع الذي يحقق هدف المؤسسة.

4. أنواع الإبداع وفق الآثار الناتجة عن الإبداع: وقسم إلى:

✓ جذري أدائي: يمثل التغيير الناتج من الإبداع مقارنة بإبداع آخر.

✓ جذري هيكلي: يعبر عن التغيير في التصميم المادي لأي نوع من أنواع الإبداع .

خامساً: مراحل الإبداع التنظيمي وأسباب تبنيه في المؤسسات:

تمر عملية الإبداع التنظيمي بعدة مراحل لكن لا يوجد إتفاق بين الباحثين على مراحل الإبداع التنظيمي، فهو ليس أدوات جامدة ينبغي إتباعها بالتسلسل بل هي خطوات متداخلة ومتفاعلة مع بعضها البعض.

وينتقد الكثير من الباحثين فكرة المراحل، حيث يرى بعضهم أن الإبداع قد يحدث في فترة وجيزة ويرى

البعض الآخر إختصار مراحل عملية الإبداع في مرحلة واحدة هي لحظة الخلق (الظهور)، والتصنيف الأكثر

شيوعا و، عتمادا هو الذي يقسم مراحل الإبداع إلى أربعة هي⁽¹⁾:

1- **مرحلة الإعداد**: يتم في هذه المرحلة جمع كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة محل الإعداد

وتفحص جميع جوانبها ثم يقوم الفرد بمحاولة الحل فيرتعد بعض المعلومات ويبقى بعضها، ويتطلب هذا:

▪ تشخيص المشكلة: أي إدراك ما لا يدركه الآخرون ورؤية ما لا يراه غيره.

▪ تجزئة المشكلة .

▪ تجميع المعلومات الجديدة التي تساعد للحصول على الحل.

▪ تحليل المعلومات وإستحداث علاقات جديدة.

2- **مرحلة الحضانة**: في هذه المرحلة يتم تفاعل البيانات والمعلومات في العقل الباطن للمبدع ونتيجة لهذا

التفاعل تظهر الإبداعات ومن ثم يقوم المبدع باستخدام ما هو جديد في قرار للمشكلة القائمة⁽²⁾.

3- **مرحلة تبلور الفكرة**: في هذه المرحلة يحاول العقل بلورة الأفكار والحلول، وفي وقت لاحق يظهر الفكر

الجديد على شكل إنارة ذات لمعان تنبه الفرد بالفكرة الجديدة مما يجعله في حالة إكتشاف.

4- **مرحلة التحقق من صحة الفكرة**: يتم في هذه المرحلة التأكد من مدى صحة الفكرة التي تم بلورتها في

المرحلة السابقة ويتم التحقق من ذلك عن طريق أسلوبين:

▪ أسلوب داخلي في عقل المبتكر ذاته.

▪ أسلوب خارجي بين الشخص المبتكر والآخرين.

و عند عملية التحقق يجب التحقق من:

* إختيار التوقيت المناسب للتحقق من صحة الحل.

* توقع كافة النتائج حيث أن عدم توقع بعضها قد يخفض ويقلل من فعالية الحل أو الفكرة.

وهناك تصنيف آخر يقسم مراحل الإبداع إلى⁽³⁾:

▪ مرحلة تكوين الفكرة .

(1) مدحت أبو النصر ، تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط2004، ص114

(2) موسي اللوزي، مرجع سابق، ص293.

(3) خليل محمّد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المؤسسة، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2000، ص422.

■ مرحلة معالجة الفكرة.

■ مرحلة الحل.

■ مرحلة التطوير.

■ مرحلة الإستعمال والإنتشار.

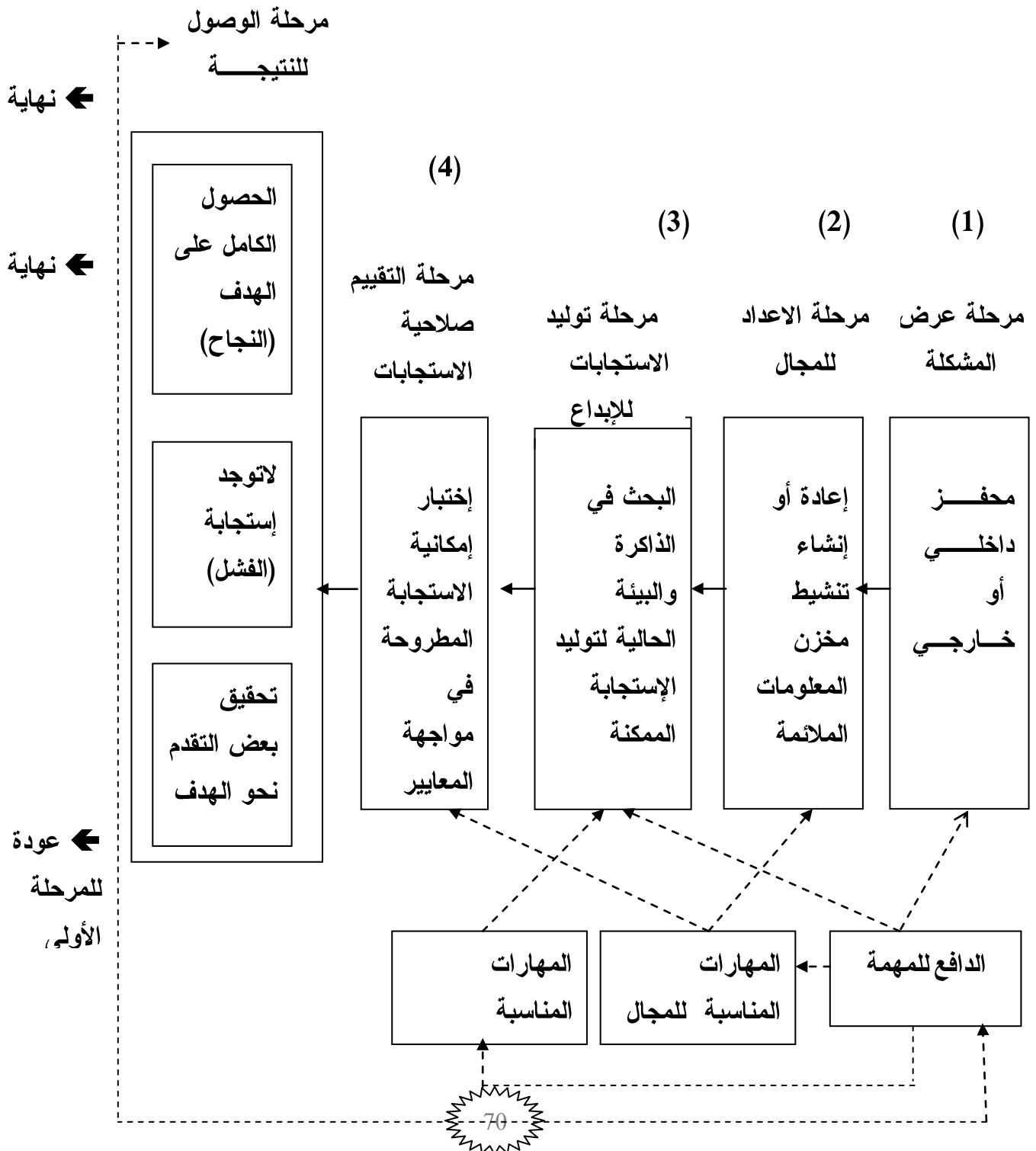
كما يعدّ تصنيف تريزا أمبال (Teresa Amabile) من بين التصنيفات الأكثر إنتشاراً كما هو مبين في الشكل (06).

أما فيما يخص الأسباب التي تبرّج الإبداع في المؤسسات فتتمثل هذه الأسباب في (1) :

- * الظروف المتغيرة التي تعيشها المؤسسات اليوم، سواء كانت ظروف سياسية أو ثقافية أو إجتماعية أو إقتصادية، تحتم على المؤسسات الإستجابة لهذه التغيرات بأسلوب إبداعي يضمن بقاءها وإستمرارها.
- * الإبداع الفني والتكنولوجي في مجال السلع والخدمات وطرق إنتاجها وقصر دورة حياتها، تحتم على المؤسسة أن تستجيب لهذه الثورة التكنولوجية وما يستلزمه ذلك من تغيرات في هيكل المؤسسة وأسلوب إدارتها بطرق إبداعية ، أيضا لتتمكن المؤسسة من زيادة أرباحها وقدرتها على المنافسة والإستمرار في السوق.

(1) زيد منير عبوي، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الشروق، ط1،الأردن،2006، ص130.

الشكل رقم(06): مراحل الإبداع التنظيمي.



المصدر: نيغل كينج، نيل أندرسون، تعريب محمد حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل إنتقادي للمنظمات، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004، ص137.

المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي - قياسه وأساليب تنميته-

تعمل المؤسسات المعاصرة في ظل ظروف متغيرة ومعقدة تفرض عليها تحديات عديدة وكبيرة لم تشهدها من قبل، حيث ينبغي على هذه المؤسسات مواجهة هذه التحديات بكفاءة وفاعلية، الأمر الذي يتطلب قدرات إبداعية عالية لدى المؤسسات لتتمكن من تطوير حلول وأفكار وآراء جديدة تمكن المؤسسة من الإستمرار بل والنمو، وسنتناول في هذا المبحث خصائص الأفراد المبدعين والمؤسسة المبدعة وكيفية قياس الإبداع وأساليب تنميته ومعوقاته.

أولاً: خصائص الأفراد المبدعين :

تناول الكثير من الباحثين (Ibarra,Amabile,...) هذا الموضوع سعياً إلى تحديد السمات التي يتميز بها الأفراد المبدعون عن غيرهم، ويرى البعض أنه من بين السمات التي يتميز بها الأفراد المبدعون هي سمة التفكير الإبداعي الذي يعرف بأنه "نشاط عقلي مركب وهاذف توجهه رغبة قوية في البحث عن حلول أو الوصول إلى نواتج أصلية لم تكن معروفة سابقاً ويتميز التفكير الإبداعي بالشمولية والتعقيد لأنه يحتوي على عناصر معرفية وإنفعالية وأخلاقية متداخلة تشكل حالة ذهنية فريدة"⁽¹⁾. أما الصفات التي يشار إليها أنها إبداعية فتتمثل في⁽²⁾:

- * التسامح بعد الإختلاف.
- * المجازفة والمخاطرة.
- * الإنفتاح على الخبرات الجديدة.
- * قبول التحدي وكسر الخوف.
- * التلقائية والمرونة في التفكير⁽³⁾.

(1) سليم إبراهيم الحسنة، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج تنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص120.

(2) جيمس كوفمان، الإبداع، مدير أبحاث معهد التعلم، جامعة كاليفورنيا، ص 35، على الموقع: www.alnadwah.com.sa يوم 2011/02/19 ، 10:30.

(3) نشرة علمية، إستراتيجيات تعزيز الإبداع على الموقع: www.manhal.net، يوم 2011/02/19، 10:35.

(4) عبد العزيز صالح بن حيثور، الإدارة العامة المقارنة لطلبة الدراسات العليا، الدار العلمية الدولية، عمان، 2000، ص236.

* تشجيع تبادل الرأي والمشاركة والنقد الذاتي.

كما أن هناك العديد من السمات التي تكون في الأفراد المبدعين تتمثل في (4):

* الصدق في القيم والمبادئ.

* التأهب للمبادرة والأخذ بزمام الأمور.

* سرعة التكيف مع الأوضاع .

* مواكبة التغيرات الحاصلة مع الحرص على أحداثها.

* علاج المشكلات بموضوعية.

* إكتساب مهارات ثلاث: فنية ، إنسانية، إدراكية.

* عمق النظرة والتخصص.

* تجديد هادف ومدروس.

أما من بين خصائص الأفراد المبدعين فتتمثل في (1):

1- الطلاقة: وتعني القدرة على توليد عدد من البدائل والأفكار أو السرعة والسهولة في توليدها

وتتضمن الطلاقة الفكرية التي تتعلق بنسبة توليد كمية الأفكار والطلاقة الترابطية المتعلقة بإكمال

العلاقات وإعطاء التماثل أو التناقض.

2- المرونة: وهي قدرة الفرد على توليد أفكار متنوعة وليست تقليدية والملائمة بحيث تحول مسار

التفكير حسب ما يتطلبه الموقف وتتضمن الجانب النوعي في الإبداع بمعنى تنوع و إختلاف الأفكار

التي يأتي بها المبدع فهي تشير إلى السهولة التي يعبر بها الفرد عن موقف أو وجهة نظر معينة(2).

3- التفاصيل أو الإكمال أو الإضافة : وتعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو

لحل مشكلة(3).

4- الحساسية للمشكلات: بمعنى الوعي والإحساس بوجود مشكلة بحاجة إلى حل، كما يمكن تعريفها

على أنها قدرة الفرد على إدراك التغييرات أو مواطن الضعف في الظاهرة.

ومنه تتطلب القدرات الإبداعية أن تنمى من قبل المؤسسة وهذا ما يبرز دورها في تهيئة المناخ المحفز على

الإبداع وتلقي الأفكار دون رفضها وأن يكون القادة قدوة لمرؤوسيه في إضفاء روح المنافسة بين

(1) سعيد حسن العزة ، تربية الموهوبين والمتفوقين، الدار الدولية الحديثة،الأردن،2000، ص 236.

(2) رمضان الشيخ، الإستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع والابتكار، سلسلة التنمية الإدارية، القاهرة،2009، ص130.

(3) موسي اللوزي، مرجع سابق، ص298.

مما يوفر بيئة تنظيمية محفزة على الإبداع.

ثانيا: خصائص المؤسسة المبدعة:

لا بد على التأكيد أن الإبداع في المؤسسات المعاصرة على إختلاف أنواعها لم تعد مسألة ترف أو كماليات وإنما أصبح لاغنى عنه إذا ما أرادت البقاء والإستمرار وعليها أن تجعل الإبداع من أولوياتها ومن أهم خصائص المؤسسات المبدعة ما يلي (1):

- * الاتجاه والميل نحو الفعل والتجربة المستمرة.
- * صلة الوثوق والقرب من المستهلكين لكي تستطيع المؤسسة تفهم حاجاتهم والإستجابة للمقترحات بشأن تطوير السلع والخدمات.
- * السماح للعاملين بدرجة عالية من الإستقلالية وتعزيز روح الإبداع والإبتكار.
- * الإهتمام برغبات وحاجات العاملين وتنمية روح المغامرة فيهم (2).
- * السعي لزيادة وتحسين الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين وإسهامهم الفعال .
- * إستمرارية التركيز على مجال العمل الذي تفهمه وتعرفه المؤسسة وعدم الإنتقال إلى مجالات أخرى لا تملك فيها مهارة متأصلة.
- * الجمع بين الحزم واللين في آن واحد، فهناك رقابة مركزية مشددة لحماية قيم وأهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت هناك الإستقلالية وتفويض السلطة في الأمور الأخرى لتشجيع روح المخاطرة والإبداع.

وفي أحد البحوث عن الإبداع في المؤسسات الأمريكية تبين أن من خصائص هذه المؤسسات المثابرة في التجربة والممارسة، الإستجابة لمقترحات العاملين، الإلتزام بأخلاقيات العمل، وببساطة الهيكل التنظيمي، إستقلالية المرؤوس وتفويضه جانبا من الصلاحية والسلطة (3).

(1) حسين حريم، إدارة المؤسسات من منظور كلي، دار حامد، ط1، الأردن، 2003، ص312.

(2) زيد منير العيوي، مرجع سابق، ص137

(3) المرجع نفسه، ص137.

ولتتفع المؤسسة نحو الإبداع لا بد عليها أن تكون مجموعة من الأفراد الموهوبين والمتحمسين لعمل شيء

جديد، كما عليها أن توفر لهم بيئة تساعد على ذلك، من خلال التقدير والإحترام كحافز نحو الإبداع أما الحافز المادي فيتم عند قياس إبداع الأفراد وهذا ما سنتطرق له في المطلب الموالي.

ثالثاً: قياس الإبداع التنظيمي:

تتطلب عملية إختيار أدوات الإبداع ومقاييسه تعريفا واضحا للإبداع ولكل جانب من عناصره المتمثلة في الشخص المبدع والمنتج والعملية، ومن بين فوائد قياس الإبداع نجد⁽¹⁾:

- التعرف على العمال المبدعين للإلتحاق بالبرامج التعليمية والتدريبية.
- تقييم فاعلية برامج التدريب على الإبداع وتنمية مهارات التفكير الإبداعي.

ويتقسم مقاييس الإبداع إلى :

1/ قياس الصفات الشخصية للمبدع :

يرى عدد من الباحثين أنه يمكن قياس الإبداع بلكتشاف الصفات السيكولوجية للمبدعين التي تتضمن الصفات الشخصية والدافعية والإتجاهات والقيم ومن بينهم (Harrington, 1970)، (Taurance and Khatena, 1959)، (Guilford, 1975)⁽²⁾.

وهناك أسلوبان رئيسيان لقياس الصفات الشخصية للفرد المبدع هي⁽³⁾:

- أسلوب دراسة السيرة الذاتية للمبدعين : وتتضمن معلومات عن خبرات الفرد العائلية والوظيفية ومؤهلاته العملية وإنجازاته العلمية وإهتماماته وهواياته.
- أسلوب الاختبارات الشخصية: يتضمن قياس الصفات الشخصية مثل المرونة، الطلاقة، الجدة والحساسية للمشكلات وقدرته على التوسيع والإضافة ومواصلة الإتجاه وتتضمن إهتماماته الخارجية مثل التسامح، العدوانية والسلوكيات، المشاعر والإتجاهات والقيم.

2/ قياس الإبداع من خلال مواصفات المنتج: ويتم قياس الإبداع عن طريق ما يلي⁽⁴⁾:

(1) نادية أمال شرقي، المدربون المحترفون، قياس الإبداع، على الموقع: [HTTP://.FORUM .ILLFTRAIN .CO .UK](http://www.forum.illftrain.co.uk) ، يوم 2001/03/05، 10:08.

(2) إبراهيم بن أحمد الحارثي، قياس الموهبة والإبداع، على الموقع: [HTTP.WWW.ALMAREFH .ORG](http://www.almarefh.org) . يوم 2001 /03/05، 11:14.

(3) نيجل كينج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص45.

(4) إبراهيم بن أحمد الحارثي، مرجع سابق.

أن تظهر من خلال سبعة طرق هي:

- 1- نقل ما هو معروف ومألوف في حقل معرفي ما إلى حقل معرفي آخر .
- 2- النظر إلى ما هو معروف ومألوف بطريقة جديدة وفهمه بمفهوم جديد.
- 3- إضافة أشياء جديدة كما هو معروف ومألوف في حقل معرفي معين .
- 4- إستخدام المفاهيم المألوفة إستخداما أبعد وأعمق من إستخداماتها الحالية.
- 5- توسيع المعرفة المألوفة في مجال ما وإعادة توجيهها في مجالات عديدة .
- 6- إعادة بناء أساليب قديمة وإعادة الحياة لها من جديد.
- 7- البدء من نقطة جديدة غير النقطة المألوفة.

✓ **الفعالية:** أشار كروبولي (Kroubly , 1999) إلى أن الفعالية تنقسم إلى قسمين :

- **فعالية خارجية:** قدرة المنتج في التعامل مع مشكلة ما وتقديم حل لها.
- **فعالية داخلية:** الإهتمام بالإنساق (الإنسجام) بين عناصر المنتج م بئ: تناسب الألوان ،وتوفر العناصر الجمالية.....إلخ.

✓ **الأخلاقية:** وينبغي أن يلتزم المنتج بالقواعد الأخلاقية بمعنى ألا يكون هداما أو إجراميا.

3/ قياس الإبداع من خلال العملية:

وهي من أقل المقاييس شيوعا، يتم خلالها مطالبة الأفراد الخاضعين للإختبار بأن يختاروا الصفات التي تصف جيدا مشاعرهم وحالة إنتباههم قبل وأثناء وبعد لحظات حل المشكلة، ومن خلال مقارنة الأفراد بأنهم على مستوى مرتفع أو منخفض من الإبداع يمكن التعرف على مواصفات العملية المصاحبة للمستويات المختلفة من الإبداع⁽¹⁾.

رابعا: أساليب تنمية الإبداع التنظيمي:

إن إعتقاد الإبداع ودراسته من قبل المؤسسات يعتبر من المفاهيم التي لها دور كبير في بقاء و إستمرارية المؤسسات خاصة في الوقت الح الي حيث التنافس الشديد على الإستثمار في رأس المال البشري باعتباره جوهر عملية الإبداع الذي ليس له مصدر إلا الأفراد ذوي المهارات والمعارف والخبرات .

(1) نيغل كينج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص47.

ولو رجعنا إلى سمات الأشخاص المبدعين نلاحظ أن معظم هذه السمات مكتسبة والقليل منها موروث لذا من الممكن تطوير القدرات الإبداعية لدى الأفراد ويستطيع المديرون تعزيز وتنمية الإبداع لدى الأفراد العاملين باستخدام عدة أساليب أهمها⁽¹⁾:

✓ العصف الذهني :

أبتكر من قبل (Alex Osborne) عام 1938 حيث تبدأ عملية العصف الذهني بعدم الوضوح التام وتنتهي

بوضوح تام وأفكار جديدة⁽²⁾ ويعدّ وسيلة للحصول على أكبر قدر من الأفكار من مجموعة من الأفراد في وقت قصير، ويتطلب هذا الأسلوب تجمّع مجموعة من الأفراد حيث يطالب رئيس الجلسة بتقديم أكبر قدر من الأفكار ويختار الأنسب منها، ومن شروط نجاح هذا الأسلوب:

- تجنب نقد أي فكرة .
- تشجيع عرض أكبر قدر من الأفكار.
- العمل على تنمية الأفكار لأن كل فكرة تولد فكرة أخرى.

✓ القائمة المعدة مسبقا :

عرض (Alex Osborne) هذا الأسلوب بطريقة مبسطة لتوليد الأفكار وهذا الأسلوب يقوم على مجموعة من البنود يمثل كل بند منها نوعا معينا من التغيير أو التعديل للشيء محل التفكير، وتأخذ هذه البنود طابع الأسئلة المحفزة على التفكير في إجابات لها، أو النظر في إمكانية تطبيقها عمليا وبعبارة أخرى يتعين على المدير الذي يستخدم هذا الأسلوب أن يسأل نفسه العديد من الأسئلة حول الخدمة⁽³⁾. وتتمثل هذه الأسئلة في⁽⁴⁾:

- هل يمكن استخدامها في أغراض أخرى؟ وما هي؟
- هل يمكن تعديل بعض مواصفاتها؟ وما هي؟
- هل يمكن تطوير الخدمة حتى تناسب مجالا جديدا؟
- هل يمكن إضافة عنصر جديد للخدمة الحالية؟
- هل يمكن تصغير حجم الخدمة الحالية؟

(1) محمد أكرم العدلوني، أساليب وطرق تنمية الإبداع: على الموقع: www. gndmoh.com يوم 2011/02/14، 07:27.

(2) عبد الله المهيري، الإبداع في المؤسسات، على الموقع: www.alnoor world.com يوم 2009 /01/19، 10:15.

(3) جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2005، ص139.

(4) المرجع نفسه، ص140.

. هل يمكن إنقاص شيء من الخدمة الحلية؟

. هل يمكن إحلال عنصر بعنصر في الخدمة؟

. هل يمكن إعادة ترتيب أجزاء الخدمة؟

. هل يمكن ضم أجزاء الخدمة إلى بعضها ودمجها؟

3/ أسلوب التحليل المارفلوجي:

يقوم هذا الأسلوب على تحليل أي مشكلة إلى أبعادها الهامة، ثم يتم بعد ذلك تحليل كل بعد من هذه الأبعاد إلى متغيراته الجزئية، بحيث يمكن بعد ذلك إنتاج مجموعة من التكوينات الفكرية من خلال دمج هذه العناصر

الجزئية بعضها البعض بطريقة جيدة ومن ثم تقييم الحلول وإختيار الحل القابل للتنفيذ والذي يعتبر في نفس الوقت أكثر الحلول جدّة وأصالة والشكل (07) يبين مثالا على هذا الأسلوب .

4/ أسلوب دلفاي (Delphi):

يقوم هذا الأسلوب على إختيار أحد الأفراد كمنسق و إختيار مجموعة من الخبراء لحل المشكلة المطروحة، ويقوم المنسق بـاستلام إجابات الخبراء ويفرغها في جداول أو أشكال بيانية وبعد ذلك يقوم بإعداد ملخص عن النتائج ويرسل لكل خبير ويسأله عما إذا كان لا يزال متمسكا برأيه وتكرر هذه العملية عدة مرات إلى أن نصل إلى درجة من الثبات النسبي ثم يبدأ بـاستخدام الإجابات في حل المشكلة⁽¹⁾.

5/ أسلوب المجموعات الاسمية:

يشبه هذا الأسلوب أسلوب دلفاي (Delphi) كمدخل من مداخل التفكير الجماعي في حل المشكلات و إتخاذ القرارات ويمرّ بالخطوات التالية:

- . يقوم كل عضو بتسجيل أفكاره حول المشكلة المطروحة كتابة.
- . ثم يقوم كل عضو بعرض فكرة واحدة على الجماعة ويتم تأجيل المناقشة إلى أن ينتهي كل الأعضاء من عرض أفكارهم.
- . تدخل الجماعة بعد ذلك في مناقشة الأفكار المعروضة إلى أن ينتهي كل الأعضاء من عرض أفكارهم.

6/ تحليل مجالات القوى :

وضع هذا الأسلوب من قبل (Kurt Leuvin) حيث يقترح أن التغيير ينشأ من مجالات القوى النسبية للقوى الدافعة والمعوقة، وتقوم القوى الدافعة بدفع المؤسسة نحو التغيير، أما القوى المعوقة فتدفع في الإتجاه المضاد

(1) مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مرجع سابق، ص156.

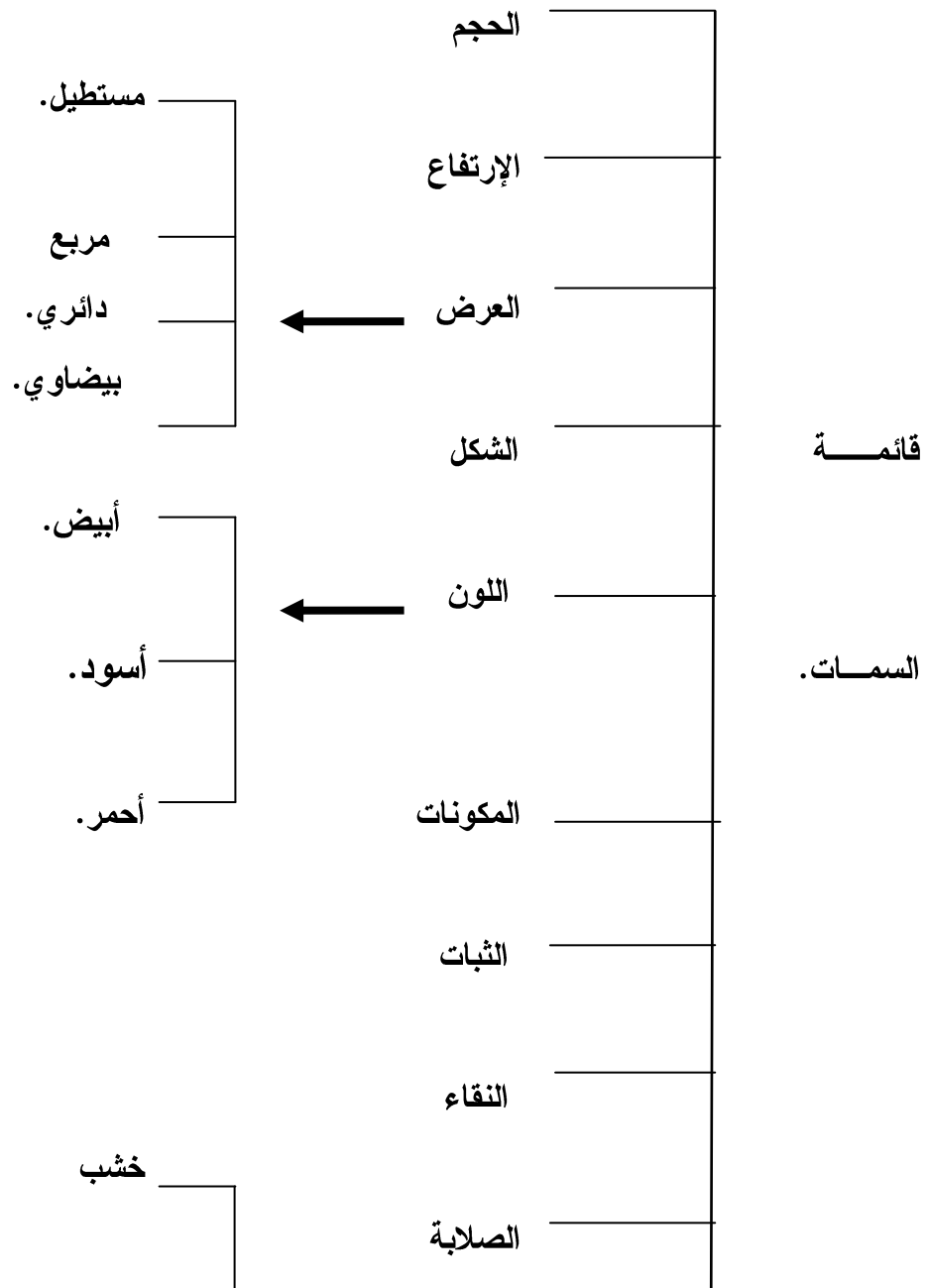
للتغيير، لذلك فالتغيير الناتج ينشأ نتيجة التفاعل بين هاتين المجموعتين، القوى الدافعة والقوى المعوقة، حيث

أنه إذا أردت التغيير عليك أن تقوي القوى الدافعة وأن تضعف القوى المعوقة مما يؤدي إلى إحداث تغيير مطلوب⁽¹⁾. والشكل رقم (08) يبين تحليل مجالات القوى في حالة توازن.

هذا وهناك أساليب أخرى لتنمية الإبداع إلا أنها أقل إستخداما وتتمثل في⁽²⁾:

- حلقات الإبداع - صالة عرض الأفكار - لعبة الإحتكار - لوحة التسلسل القصصي.

الشكل رقم (07): أسلوب التحليل المارفولوجي.



(2) جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص144.

(3) بوعجاجة أميرة، مرجع سابق، ص29.

زجاج _____

القابلية للنقل _____

بلاستيك _____

مادة المنتج ← _____ معدن

غاز _____

مصدر الطاقة ← _____ كهرباء

المصدر: مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمؤسسة، مرجع سابق، ص157.

الشكل (08): أسلوب تحليل مجالات القوى في حالة توازن.

القوى الدافعة.	التوازن.	القوى المعيقة.
توفير المرونة.	→ → → →	الخوف من فقدان.
التخصص المتميز في منتج ما.	→ → → →	الخوف الناتج من المجهول.
تلبية إحتياجات الزبائن.	→ → → →	الخوف من الحالة القائمة.
المردودية والحوافز.	→ → → →	
	2- 1- 0 1+ 2+	
	تغيير	

المصدر: مدحت أبو النصر، تنمية القدرات لدى الإبتكارية لدى الفرد والمؤسسة ، مرجع سابق، ص164.

خامسا: معوقات الإبداع التنظيمي في المؤسسة ومتطلباته:

1/ معوقات الإبداع التنظيمي:

إن الإبداع هو قدرات مولدة تحتاج إلى بيئة مناسبة من أجل إظهارها وتهذيبها وإيضائها، لذلك سنحاول

طرح أهم العوامل التي تقف كحاجز أمام تنمية الإبداع وإظهاره، وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي⁽¹⁾:

1- عدم تمتع القادة بمؤهلات قيادية وإدارية جيدة حيث يجب أن يحظى المديرون بمؤهلات عديدة مثل الثقة بالأفراد والعاملين معه.

(1) أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص440.

2- غياب التشجيع والحوافز: ويقصد بها غياب المكافأة المادية والمعنوية المطلوبة لتشجيع الأفراد العاملين

فيها لطرح الأفكار والحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجههم وتواجه المؤسسات التي يعملون فيها.

3- الإفراط في مكافأة النجاح أو الإقلال منها: إن غياب الدوافع الداخلية للإبداع أو عدم تشجيع المؤسسة يمثلان عوائق واضحة، كما أن الإفراط في مكافأة النجاح يعتبر معوقا حيث أن الإفراط في ها يسبب للأفراد القلق نتيجة خوفهم من ضياع المكافأة، مما يحول دون الوصول إلى حلول إبداعية .

4- الإعتماد المفرط على الخبراء وخاصة الذين يأتون من خارج المؤسسة أو الذين يتم التعاقد معهم من خارج البلد، حيث أن الإعتماد المفرط على الخبراء من الخارج له آثار سلبية على بقية العاملين خاصة

المتميزين منهم، إذ أن ذلك يحول بينهم وبين تقديم آرائهم الإبداعية لشعورهم أنه لن تقبل إقتراحاتهم⁽¹⁾.

5- تركيز المديرين على الأداء والإعتقاد بأن أي تغيير من الممكن أن يعيقه⁽²⁾.

6- الإلتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات وعدم ثقة المديرين بأنفسهم ووجود هيكل إداري غير سليم لا يسمح للأفراد بحرية الرأي والإجتهد⁽³⁾.

7- عدم مساندة العمل الجماعي من قبل المؤسسة حيث أن غياب الجماعة يؤدي إلى تراخي أعضاء الجماعة وتدني حماسهم وتراجعهم عن تقديم الحلول الإبداعية للمشكلات التي يكلفون بمعالجتها.

8- عدم توفر جو المرح والتسلية حيث تؤكد مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية أن غياب جو المرح والتسلية في ثقافة المؤسسات يعتبر أحد الأسباب البارزة التي تحول دون تمكين المؤسسات من إظهار ما لديها من إمكانات وقدرات إبداعية حيث أن غياب هذا الجو يعرض الأفراد إلى الضغوط، حيث أن المرح والتسلية أحد الخصائص التي تميز الأشخاص المبدعين عن غيرهم⁽⁴⁾.

وتبقى عوائق الإبداع كثيرة لذا على المؤسسة تجنبها و إستئصالها من بيئة العمل فلا يمكن أن يزدهر الإبداع مع وجود مدراء تقليديين، يتجنبون التغيير وليس لديهم الجرأة والمبادرة لذلك وجب على الإدارة كشف معيقات الإبداع في المؤسسة وعلاجها.

2/ متطلبات الإبداع التنظيمي :

(1) سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص 268.

(2) ALAIN J ROWE، ترجمة عادل محمود الرشيد، الذكاء الإبداعي، الإمكانيات والقدرات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط 2، 2008، ص 171.

(3) محمد زويد العتيبي، مرجع سابق، ص 31.

(4) سليم إبراهيم الحسنية، مرجع سابق، ص 270.

نظراً لأهمية الإبداع في المؤسسات لتقوم بتحقيق أهدافها بأيسر الطرق وأقلها تكلفة ونظراً لأهمية المبدعين

من العاملين سواء المديرين أو الموظفين قام الكثير من مدراء المؤسسات العالمية بوضع مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الإبداع وحتى تكون مؤسساتنا نامية وأساليبيها مبدعة وخلاقة، ينبغي مراعاة بعض المبادئ الأساسية وتتمثل في (1):

1- التهيئة المناسبة لبروز الأفكار الجديدة من خلال إتاحة الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم ومقترحاتهم، بحيث يكون هناك قنوات مناسبة وسريعة تصب فيها الأفكار وتدرس وتحلل وتبلغ نتائجها للعاملين.

2 أن يكون المديرين قدوة للعاملين في التفكير المجرد ، وأن يبتعدوا عن التفكير بطريقة تقليدية وألا يجعلوا الأنظمة واللوائح عائقاً أمامهم وتطبيق الجديد من الأفكار .

3- تشجيع التنافس بين العاملين في إبراز و إقتراح الأفكار والآراء الجديدة المتعلقة بالعمل وإعطاء الأفراد المبدعين المكافأة سواء المالية منها أو المعنوية .

4- تدريب العاملين على إستخدام الأساليب الإدارية الحديثة في حل ومعالجة المشكلات مثل استخدام أداة العصف الذهني، أو أداة دلفلي أو غيرها من الأدوات التي تثري النقاش وتساعد على طرح الأفكار والآراء المتنوعة للوصول إلى حل المشكلات والوصول إلى آراء وأفكار جديدة تتعلق بالمنتجات والخدمات المقدمة من تلك المؤسسات.

5- تطبيق نظام للحوافز يقدم المكافأة لأصحاب الأفكار الجيدة على أن يكون هذا الجزاء حافزاً سريعاً ومتناسباً مع الفكرة وفائدتها وعائداتها.

6- إحترام الأفراد وتشجيعهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في إتخاذ القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة، وهذا كفيل بأن يبذلوا قصار جهدهم لفعل الأشياء على أكمل وجه(2).

(5) محمد زويد العتيبي، الطريق إلى الإبداع والتميز الإداري ، دار الفجر، القاهرة، 2007، ص33.

(2) أحمد الخطيب، عادل سليم معاينة، الإدارة الحديثة، نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث ، ط1، الأردن، 2009، ص424.

المبحث الثالث: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الإبداع التنظيمي:

إن الاستثمار في رأس المال البشري هو المدخلات التي تحققها أو تخلقها المؤسسات من المواهب المتطورة التي يستخدمها أفرادها بكل كفاءة لتحقيق المزايا التنافسية التي ينبغي أن تكون نادرة ومنتقدة بحيث يصعب الحصول عليها، وبشكل أدق إن العاملين الذين يمثلون مثل هذه الصفات يطلق عليهم برأس المال البشري حيث يجب على المؤسسات الإهتمام بهم والإستثمار فيهم من خلال تعليمهم وتدريبهم والحفاظ على صحتهم وهذا ما سيتم التطرق له في هذا المبحث.

أولاً: التعليم و الإبداع التنظيمي:

إن القول بأن الإرفاق على التعليم يعتبر إستثماراً لم يكن ممكناً إلا من خلال مساهمة التعليم في زيادة الإنتاج حسب نظرية الإستثمار في رأس المال البشري حيث يمكن أن نوضح بأن التعليم هو "الأداة التي يمكن بواسطتها تهيئة الأنماط اللازمة من الأيدي العاملة وتحقيق نوعي في تركيب القوى العاملة" (1) حيث يعكس الإهتمام بالتعليم حاجات المؤسسات من التخصصات والتنوع والمؤهلات، حيث أن ما يتعلمه الفرد من علوم ومعارف يجب أن يترجم في الواقع العملي من خلال العمل الذي يقوم به بنفسه، والذي يعتبر جزء من إنسانيته وبه يكتمل وجوده ويستخدم ما تعلمه في تطوير أدائه في عمله ويحاول مواكبة الجديد في ميادين

(1) طارق عبد الحسين لعكيلي، إقتصاديات الموارد البشرية، دار الوراق، ط1، عمان، 2007، ص98.

(2) عاشور عمر المسماري، مرجع سابق، ص31.

(3) جاك فيليب، رون شون، الإستثمار البشري، أدوات وخطوات قياس العائد، سلسلة إصدارات بيميك، القاهرة، 2003، ص132.

(4) برفين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص182، ص183.

الجديدة وكيفية استخدام معارف ومهارات جديدة (3) .

وتتمثل أهمية التعليم لخلق الإبداع في⁽⁴⁾:

• تعلم السلوكيات والتوجه الفكري وأدوات الإبداع:

توفر مختبرات بيل (Bell L'aboratoir) ما يزيد عن 100 دورة دراسية مختلفة تساعد على ربط تعلم وممارسة التوجه الفكري الجديد وأدوات الإبداع وتظم الدورات الدراسية وسائل العمل الجماعي ودورة دراسية لمنهج دراسي في الرسم بالألوان يسمى "الرسم النشط والعاطفة".

• تبني الإتصال والتفويض التهجيني:

لاحظ مصرف لاصال (Lasalle) فرع شيكاغو أنه لا يستفيد من أفكار العاملين به ، لذا قام بمبادرة إنشاء "مركز الأفكار" من أجل جمع الأفكار والعمل بها ، وأصبحت تلك المبادرة طريقة أساسية من طرق هذا الفرع لتشجيع قدرة العاملين على الإبداع بتطبيق أفكار العاملين وتطويرات وتحسينات عديدة من المنتجات والعمليات لكل من المؤسسة والعلماء كما أدى التعامل مع الأفكار المختلفة إلى تحولات جذرية تمهد السبيل إلى إكتساب المزيد من الأفكار والحماس والعمل المتميز.

• تسهيل المشاركة بين أفراد الفريق :

شجع مؤسسة (Ideo) وهي مؤسسة للتصميمات موجودة بكاليفورنيا، فرق العاملين بها على العصف الذهني وتخييل جميع أنواع الإمكانيات على أساس المعلومات التي يقومون بجمعها من العملاء. وبلا شك فإن التعليم الذي يهدف إلى تنمية القدرات الذاتية على جمع المعلومات وفهمها وتخييلها ووفقا لهذا المعنى فإن هدف التعليم الإبداعي ليس تلقين مجموعة من المعارف والمعلومات وإنما تنمية القدرات والمهارات والمعارف التي تمكن العاملين من أن يكونوا أكثر قدرة على فهم ما يحيط بهم من أحداث، وينبغي الحث على حل المشكلة والبحث عن الحلول المناسبة لها والملائمة والسليمة⁽¹⁾. ومنه فالتعليم عملية إنتاجية تنموية كون التعليم هو استثمار طويل الأجل وهو الوسيلة الرئيسية لتأهيل الموارد البشرية وضرورة تفرضا إحتياجات المستقبل لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، فهو يركز على زيادة قدرات الأفراد وبناءها وتعزيزها من أجل تحقيق الإبداع والتغيير.

ثانيا : التدريب و الإبداع التنظيمي:

(1) جمال داود سليمان، اقتصاد المعرفة، اليازوري، ط1، الأردن، 2009، ص197.

يلعب التدريب دوراً مهماً في تطوير مهارات وسلوكيات الأفراد لغاية رفع الأداء وتحسينه، لذلك على

المؤسسة أن تأخذ بعين الإعتبار التدريب وأهميته، لما يتركه من أثر على الأفراد في تحقيق الإبداع التنظيمي.

وتنظم معظم برامج التدريب تعلم واحد أو أكثر من الأساليب التي ينظر إليها على أنها شكل من أشكال التدريب، وتهدف هذه البرامج إلى جعل الأفراد أكثر إبداعاً في منهج العمل الخاص بهم.

✓ برنامج بارنيز (Barnes) في حل المشكلات⁽¹⁾:

يعتبر هذا البرنامج الذي قدمه (Sidney Barnes) من أكثر البرامج تأثيراً ونجاحاً في برنامج الإبداع في حل المشكلات، ظهر هذا البرنامج أول مرة سنة 1967 في كتاب "دليل السلوك الإبداعي" وكتاب التدريبات

التابع له وقد إنطلقت مبادرات أخرى للتدريب على الإبداع وقد وصف Barnes عملية الإبداع باعتبارها تتم في خمسة مراحل:

1- مرحلة إيجاد الحقائق: ويتم فيها جمع المعلومات بشأن المشكلة.

2- مرحلة تحديد المشكلة: من خلال إيضاح وإعادة صياغة المشكلة بطريقة تساعد على إنتاج أفكار تساعد في حل المشكلة.

3- مرحلة إيجاد الأفكار: وهنا يتم توليد الأفكار التي يمكن أن تقدم حلاً للمشكلة.

4- مرحلة إيجاد الحلول: وفي هذه المرحلة يتم صياغة معايير تقييم الأفكار، وتطبيقها على الأفكار التي تولدت خلال المراحل السابقة.

5- مرحلة التوصل إلى القبول: يتم تقديم الحل إلى الأشخاص المعنيين بالتنفيذ بأكثر طرق الإقناع إمكانية، ويعتبر توقع وجود مصادر مقاومة لهذا الحل جزءاً أساسياً في هذه المرحلة.

✓ نظام السمبلكس Simplex: هو أحد برامج التدريب على الإبداع الأكثر شهرة، وقدمه (Min Basadur)

ورفاقه عام 1995 ويعتمد البرنامج على حل المشاكل، ويعتمد على إستعمال توليفة من مهارات التفكير المنتسب والمتجمع في كل مرحلة من مراحل العملية: (تعريف المشكلة، حل المشكلة، تنفيذ الحل) ويناقش هذا البرنامج أهمية تأجيل الحكم على الأفكار.

وقد وجّه (Champhan, 1997) إنتقاداً للبحوث التي تناولت فعالية التدريب على الإبداع بسبب إتجاهها على النتائج الكلية مع إستبعاد البحث عن معرفة جوانب التدريب الأكثر فعالية.

(1) نيجل كينج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص73، ص74.

وبرامج التدريب من شأنها أن تزيد من احتمالية أن يصبح المدير قائدا إستراتيجيا ناجحا وهو ما جعل هذه البرامج ذات أهمية أكثر فأكثر كمعرفة تلازم إكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها بالإضافة إلى ذلك تعمل هذه المعرفة على بناء المعارف والمهارات وتطوير مجموعة قيم جوهرية⁽¹⁾.

ويعتمد نجاح التدريب إلى حد كبير على قدرة المدرب الكفؤ الفعال الذي يمتلك مهارات معينة في أداء الأدوار وحتى ينجح المدرب يجب أن يتمتع بالمهارات التدريبية التالية⁽²⁾:

1- مهارة العمل مع المتدربين كجماعة ديناميكية.

3 مهارة قيادة جماعات المتدربين بشكل ديمقراطي مشارك.

3- مهارة الإتصال الإيجابي بجماعة المتدربين.

4- مهارة الملاحظة للتعرف على مشاعر وأحاسيس المتدربين.

5- مهارة التجريب وترجمة الأهداف السلوكية للمادة التدريبية.

ولا بد عند وضع برنامج للتدريب على الإبداع، يجب أن نأخذ في الحسبان النقاط التالية⁽¹⁾:

* **تحديد متطلبات الإبداع** : ويتم من خلالها تحديد ما هو المتوقع من المبدع أن يفعله؟ وكيف يستفيد من

موارد النظام الجديد لتطوير أداء وظيفته.

* **تحديد حاجات التدريب بدقة**: أي تحديد ما يجب أن يعرفه الأفراد من أجل إستخدام برنامج الإبداع من

أجل تطوير وظائفهم .

* **تحديد موارد التدريب**: هل سيكون المدربون من داخل المؤسسة أو من خارجها؟ فإذا كان التدريب

داخليا، فسيتوسع السؤال إلى وضع المناهج المواد والقاعات وكيفية تأمينها.

* **تنفيذ برنامج التدريب**: هو مرحلة تشغيل برنامج التدريب أي تفاعل وذهاب المتدربين والمدربون إلى

داخل القاعات أو استخدام التدريب الإلكتروني.

* **تقويم نتائج البرنامج التدريبي**: أي معرفة ما إذا كان البرنامج قد حقق أهدافه أم لا.

ومن طرق التدريب الإبداعية نجد:

✓ **التدريب الذاتي**: إزدادت هذه الطريقة في الآونة الأخيرة وقد إنتشرت ثلاثة أنواع من التدريب الذاتي:

(1) نعمة عباس الخفاجي، الفكر الإستراتيجي، قراءات معاصرة، دار الثقافة، الأردن، ط1، 2008، ص195.

(2) موسي اللوزي، مرجع سابق، ص288.

(1) سليم إبراهيم الحسينة، مرجع سابق، ص232.

على شكل أقراص مدمجة وأدلة للتدريب والهدف منها هو تفاعل المبدع مباشرة مع أساليب العمل الجديدة.

* **المعلم الآلي (برنامج التدريب الشخصي)** : هو برنامج يستخدم بشكل مكثف لتدريب الموظف كيفية

إستخدام أساليب النظام الجديد والتعامل مع إجراءاته وموارده، والبرنامج على قرص حاسوبي

يتضمن دروساً تمهيدية، تشرح أسلوب الإبداع كما يتضمن البرنامج حل تمارين إبداعية.

* **نظام التدريب متعدد الوسائط** : يستخدم هذا الأسلوب عدة وسائط، سمعية، بصرية، نصية في الوقت

نفسه كوسيلة واحدة للتدريب، ووفق هذا الأسلوب يمكن للمتدرب أن يسمع ويشاهد ويقراً ويمارس ما

يتدرب عليه معاً.

إن هذه الطرق تتماشى مع عصر التكنولوجيا و هناك طرق أخرى بأساليب إلكترونية حديثة أيضاً مثل: هواتف المساعدة الساخن، أو البريد الإلكتروني، أو غرف الدردشة التي تضعها المؤسسات تحت تصرف العاملين للإجابة عن الأسئلة بواسطة المتخصصين.

ومنه فالإستثمار في التدريب له أثر عظيم في إبداع الفرد والإرتقاء بمستواه المهني، وهو أمر مهم وضروري في المؤسسات، فقد قام المدراء بتتويع طرق التدريب حتى يكون فعالاً ومؤثراً في زيادة المهارات وإطلاق القدرات وتوجيه الطاقات حتى يجني الفرد والمؤسسة ثماراً تتمثل في زيادة الإنتاجية وتحقيق الإبداع والتميز والبقاء والإستمرار.

ثالثاً: الصحة والإبداع التنظيمي :

إن العقل هو الميزة الوحيدة التي يتميز بها الإنسان عن غيره من الكائنات الحية، فالعقل هو المسير لجسم الإنسان، والمكوّن لتفكيره، وبدون العقل، لا يمكن للإنسان التفكير والتمييز بين مختلف المتغيرات الخارجية التي تحيط به ولا يمكن صنع أو إبداع أي شيء، ومن خلال العقل يمكن تكوين يد عاملة مؤهلة ونشيطة وبالعقل يمكن الوصول إلى الإختراعات والإبتكارات، ولهذا يجب أن يكون عقل الإنسان سليماً، يفكر في كل شيء ويركز قبل أن يقدم على فعل أي شيء.

وليكون عقل الإنسان سليماً، لا بد له من جسم صحي وسليم، فالعقل السليم في الجسم السليم .

وللعمل بمبدأ العقل السليم في الجسم السليم يجب على المؤسسات تهيئة بيئة صحية تساعد الأفراد على

التفكير والإبداع ومن بين الإجراءات التي يجب أن تتبناها المؤسسات ما يلي⁽¹⁾:

(1) يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد المحسن الفضل، مرجع سابق، ص450.

أو تقديم الإسعافات الأولية.

- قيام إدارة المؤسسة بالجولات التفتيشية الفجائية للتأكد من قيام المسؤولين عن الصحة العمالية بواجبهم بأفضل طريقة.

- تأمين أعلى درجات الصحة البدنية والنفسية والاجتماعية للفرد العامل في وسط العمل الذي يمارسه وفي كل مهنة، أي وجوب إخضاع الشخص للفحص الطبي، وتقديم إمكانية قيام الفرد بالمهنة التي ستوكل إليه، أي وضع الفرد المناسب في العمل المناسب وفق قدراته البدنية والنفسية والعقلية.

- منع إنتشار المخاطر الصحية الناتجة عن ظروف بيئة العمل بين الأفراد مثل: إنتشار الغازات والأبخرة الضارة في بيئة العمل .

- تخفيض الأعمال غير الآمنة من خلال الملصقات ووسائل الدعاية الأخرى: حيث أن وسائل الدعاية مثل ملصقات الأمان قد تساعد في خفض الأعمال غير الآمنة، ويجب تغيير وتعديل الملصقات بشكل مستمر (1).

- تدريب العمال الجدد على عادات وطرق العمل المأمونة .

- التأمين على العمال ضدّ حوادث العمل وإصابات العمل لضمان تعويض مناسب لهم.

- العمل على تهيئة الظروف الأكثر ملائمة والتي تساعد العاملين على العمل دون إجهاد أو ملل والتي تعمل في نفس الوقت على الحفاظ على صحة العاملين في مكان العمل (2).

ومنه تتصل بيئة العمل بمدى نظافة مكان العمل ، ودرجة الحرارة ،الإضاءة، التهوية، تقادي الضوضاء الزائدة أو تجنب وجود ضوضاء بقدر الإمكان أو الحد منه، وأيضا مدى كفاية المساحات التي تشغلها الآلات والمعدات، وتوافر غرف تبديلي الملابس والأماكن الخاصة للإغتسال، لذلك نجد أن ظروف العمل لها علاقة بمدى رضا العامل عن عمله وبالتالي الإبداع والإبتكار ، وإذا وجد العامل أن هذه الظروف غير ملائمة في البداية ، فإنه لا يستطيع العمل أو بمعنى آخر لا يستطيع التكيف.

(1) جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ،السعودية،2003،ص450.

(2) عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة،الإسكندرية،مصر 2002،ص641.

خلاصة:

لقد أصبح الإهتمام بالإبداع ضرورة تحتمها طبيعة العصر الحديث ، فالإبداع هو العملية التي يتم من خلالها خلق شيء جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المؤسسة أو المجموعة أو الصناعة أو المجتمع وهناك العديد من الباحثين الذين يخلطون بين الإبداع والإختراع والتغيير...إلخ، لكن هذه المصطلحات لها علاقة وطيدة بالإبداع فهي تؤثر وتتأثر به ، وتتجسد أهمية الإبداع التنظيمي في كونه مصدرا للميزة التنافسية للمؤسسة مقارنة بالمنافسين، و لقي الإبداع التنظيمي دراسة من عدة نظريات أبرزها نظرية March & Simon التي إعتمدت فيها على حل المشكلات في تفسير الإبداع التنظيمي وذلك من خلال الأشخاص القادرين على الإبداع الذين يتميزون عن غيرهم من خلال سمة التفكير الإبداعي الذي يعتبر من أهم القدرات العقلية للإنسان التي أصبحت الحاجة إليها في تزايد مستمر والعمل على تنميتها وتطويرها وهذا ما يبرز إهتمام المؤسسات بالإستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب والإهتمام بصحة العاملين من أجل تحقيق الإبداع التنظيمي.

حيث يلعب كل من التعليم والتدريب وصحة العاملين دورا هاما في المؤسسة فكلما زادت درجة تعليم الفرد وتدريبه والإهتمام بصحته كانت فرصته في الإلتحاق بالأعمال التي تحتاج إلى الفكر الذهني أكثر، ومنه فالإستثمار في رأس المال البشري ضرورة تملئها تطورات الحياة وظروف المحيط التي تتميز بالتغير المستمر والتي تتطلب الإبداع والمرونة والإبتكار وهذا لا يتم إلا من خلال الإستثمار في الأفراد ذوي معارف ومهارات وقدرات فنية عالية .

تمهيد:

لقد كان العصر الصناعي هو عصر إكتشاف قوة رأس المال المادي ونموذجه الآلة ، فقد كان يعبر عن أهمية المؤسسة آنذاك ومدى إكتسابها للميزة التنافسية ، ولكن مع تقدم الزمن وفي ظل التغيرات المتسارعة والمستمرة التي يشهدها العالم ومنها التغيرات المتسارعة في مجال الإعلام والإتصال والإنتفاخ على الأسواق العالمية وإستخدام التسويق والتجارة الإلكترونية ، أصبحت المؤسسات تهتم أكثر بالعنصر البشري لقدرته على الإبداع والإبتكار وهنا ظهرت أهمية رأس المال البشري الذي أصبح المؤشر الرئيسي لبناء الميزة التنافسية في المؤسسات بدلا من رأس المال المادي.

وأدركت المؤسسات اليوم أن العامل الوحيد الذي يبقياها في السوق ويوفر لها ميزة تنافسية مستدامة هم الأفراد وهذا ما أدى إلى فكرة الإهتمام برأس المال البشري والإستثمار فيه ب إعتباره مصدرا للمعرفة ولما يملكه من قدرات إبداعية تمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية وبناء على ذلك سنحاول دراسة في هذا الفصل المحاور التالية :

المبحث الأول: رأس المال الفكري - مفاهيم أساسية -

المبحث الثاني: الإستثمار في رأس المال البشري - مفاهيم أساسية -

المبحث الثالث: رأس المال البشري - قياسه ومجالاته -

المبحث الأول: رأس المال الفكري – مفاهيم أساسية –

يعدّ رأس المال الفكري أحد أهم الموجودات غير الملموسة التي تسعى المؤسسات جاهدة إلى إمتلاكها، كونه مصدرا إستراتيجيا وثروة المؤسسة الحقيقية، فهو مصدر الإبداع والتجديد والميزة التنافسية، ويعد السلاح الذي تعتمده المؤسسات لمواجهة التحديات العالمية الراهنة ، وهو الأساس لبقاء ونجاح وتفوق المؤسسات ، وضمن هذا المجال سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على رأس المال الفكري ومميزاته وأهميته وطرق بنائه ومكوناته وأبعاده.

أولا: مفهوم رأس المال الفكري (Intellectual capital):

يمثل رأس المال الفكري ، رأس مال حقيقي، إذ يشمل المعرفة ومهارات الع املين وجميع الإمكانيات المعنوية والذهنية المتاحة لتكوين ثروات المؤسسة والتي لا يمكن تقليدها بسهولة وقد يستخدم بتسميات عديدة مثل رأس المال المعرفي ورأس المال اللاملموس أو غير الملموس.

1/ تعريف رأس المال: (Capital).

إن إستخدام مصطلح رأس المال يعبر بشكل واضح عن الثروة المادية إلا أنه يضاف إليه صفة متميزة كأن يقال رأس المال البشري أو الفكري... إلخ.

ومن الجدير بالذكر أن بعض معاني كلمة (Capital) هي ما نترجمها في اللغة العربية برأس المال، جاءت تدعم هذا الفهم أي الثروة المادية الخاصة بالفرد أو المؤسسة ، ومع ذلك فإن أصل الكلمة لاتيني (Caput) أي الرأس وجاءت له دلالات أخرى مثل السلطة أو البروز أو التفوق على المنافسين ، أما المفهوم الأكثر حداثة هو إعتبار (Caput) هي "الأصول المتراكمة من الحقائق العلمية والرياضية التي يرسى عليها إزدهارنا التقني⁽¹⁾.

2/ تعريف رأس المال الفكري:

لقد تعددت التعاريف التي قدمت لرأس المال الفكري حيث يشير مصطلح رأس المال الفكري حسب توماس ستيوارت (Thomas Stewart) "إلى الموارد والممتلكات الذكية، والمعرفة والمعلومات والخبرات، التي يمكن أن تستخدم في خلق الثروة⁽²⁾.

ويعرف أيضا بأنه "تخبة الكفاءات ذات القدرات المعرفية والتنظيمية التي تمكنهم من إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة بما يمكن المؤسسة من توسيع حصتها السوقية وتعظيم نقاط قوتها وتجعلها في موقع

(1) حسني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2009، ص17.

(2) الهادي بوقفلول، الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة وإندماجها في إقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004.

يمكنها من إقتناص الفرص المناسبة، ولا يتركز رأس المال الفكري في مستوى تنظيمي معين ، كما لا يشترط توفر شهادة أكاديمية لمن يتصف به⁽¹⁾.

حسب هذا التعريف فإن رأس المال الفكري لا يشمل كل الأفراد وإنما يطلق على العاملين الحاملين للمعرفة ومهاراتهم ومعلوماتهم أي رأس المال البشري.

ويشير رأس المال الفكري إلى "رأس المال الموجود في المؤسسة والذي يركز على العوامل البشرية وخاصة الكفاءات فهو يقتصر على رأس المال غير المادي ولا يرتبط بالأصول المادية"⁽²⁾.

ويرى الباحث spinder أن رأس المال الفكري "يتمثل بامتلاك المؤسسة نخبة مميزة من العاملين على كافة المستويات، هذه النخبة لها القدرة على التعامل المرن في ظل التغييرات المتسارعة"⁽³⁾.

يشير هذا التعريف إلى إعتبار العاملين ذوي المعرفة والخبرة في المؤسسات المكون الرئيسي لرأس المال الفكري.

ويعرف Ulrich رأس المال الفكري على أنه "مجموعة مهارات المؤسسة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المؤسسة عالمية من خلال الإستجابة لمتطلبات الزبائن والفرص التي تتيحها التكنولوجيا"⁽⁴⁾.

كما عرفه Reid على أنه "المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات التي يمكن وضعها موضع التطبيق بهدف خلق الثروة"⁽⁵⁾.

بينما يرى كل من prusak و Devenport أن رأس المال الفكري يتمثل في "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى ربح".

ويعرف أيضا بأنه "القيمة^(*) التي تنتج عن صنفين من الموجودات غير الملموسة هما رأس المال البشري ورأس المال الهيكلية (التنظيمي)"⁽⁶⁾.

(1) سمالي بحضبة، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية (مدخل المعرفة والجودة) ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص121.

(2) صلاح الدين لحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الإدارة والإقتصاد في الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، الدنمارك، 2009، ص31.

(3) محمّد عواد الزيادات، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص279.

(4) سمالي بحضبة، مرجع سابق، ص122.

(*) هي المنافع التي تحصل عليها المؤسسة من أصولها الغير ملموسة، بحيث تكون الإيرادات أكبر من النفقات التي أنفقت على هذه الأصول.

(5) المرجع نفسه، ص122.

(6) صالح مهدي العامري، وظاهر محسن الغالبي، رأس المال المعرفي الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الإقتصاد الرقمي ، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية الإقتصاد والعلوم التجارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أبريل، 2004.

يشير هذا التعريف إلى الإيرادات التي تفوق التكاليف التي يحققها رأس المال الفكري من خلال مكوناته المتمثلة في رأس المال البشري الذي يمثل الأفراد الحاملين للمعرفة داخل المؤسسة وكذلك زبائن المؤسسة والمكون الثاني والمتمثل في رأس المال الهيكلي الذي يتضمن حقوق الملكية وأنظمة البرامج الجاهزة وشبكات التوزيع... إلخ

ويرى (Hamel and Heen) أن رأس المال الفكري هو " قدرة متفردة تتحقق من تكامل المهارات المختلفة التي تتفوق بها المؤسسة عن منافسيها بحيث تساهم في زيادة القيمة المقدمة للعملاء كما تعدّ تلك القيمة من أهم مصادر الميزة التنافسية"⁽¹⁾.

لقد أضاف هذا التعريف مكون من مكونات رأس المال الفكري وهو رأس المال الزبوني والذي يتمثل في القيم الناتجة عن علاقة المؤسسة مع الزبائن والتي تتجسد في ولاءهم ورضاهم. وفي ضوء التعاريف السابقة يتضح أن رأس المال الفكري هو الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المؤسسة والتي تتمثل في المعرفة والمعلومات والخبرات التي تكون قادرة على تحقيق ميزة تنافسية منفردة وتقديم أفكار جديدة للمحافظة على وضع المؤسسة التنافسي وزيادة فعاليتها.

3/ التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي :

لقد وضع April حدوداً فاصلة بين الموارد المادية والموارد الفكرية فقد أشار إلى أن الموارد المادية تشمل كل تلك الموارد التي تظهر في الميزانية الخاصة بالمؤسسة، على سبيل المثال : العقارات والتجهيزات وغيرها، في حين أن الموارد الفكرية تتمثل في: ثقافة المؤسسة والعلامة التجارية وبراءات الاختراع والمعارف العلمية التي يتقاسمها العاملون في المؤسسة وكذلك التعليم المتراكم والخبرة⁽²⁾. والجدول رقم (07) يبين الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري.

يتضح من خلال الجدول رقم (07) أن قياس رأس المال الفكري هو مهمة صعبة للغاية مقارنة مع سهولة تقييم وقياس الأصول المادية الثابتة والمستقرة التي تعتبر من العناصر الأساسية لرأس المال المادي ومما يزيد من صعوبة هذه المهمة هو أن للأصول المادية حياة محدودة أو عمراً إنتاجياً محدوداً بينما نجد أن الأصول الفكرية لها قيمة مفتوحة النهاية أي أنها تتزايد مع مرور الزمن⁽³⁾.

(1) سملاي يحيوية، مرجع سابق، ص 122.

(2) صالح مهدي العامري، وظاهر محسن الغالي، مرجع سابق.

(3) سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر، ط 1، الأردن، 2007، ص 217.

الجدول رقم (07): الفرق بين رأس المال المادي و رأس المال الفكري.

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمات الأساسية.	مادي وملسوم ومنظور.	أثري، غير ملموس وغير منظور.
الموقع.	داخل المؤسسة.	في عقول الأفراد.
النموذج المتمثل.	الألوة .	الفرد.
العوائد .	متناقصة .	متزايدة .
نمط الثروة.	في الموارد .	في الإنباه والتركيز.
الأفراد.	العمال اليدويون .	عمال ومهنيو المعرفة.
القوة والضعف..	دورة تقادم.	دورة توليد وتعزيز ذاتي.

المصدر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، ط2، عمان الأردن، 2008، ص289.

ثانياً: أهمية رأس المال الفكري وطرق بنائه:

تبرز أهمية رأس المال الفكري في كونه مصدر للميزة التنافسية في المؤسسة ، فالإهتمام به يعد أمراً حتمياً تفرضه طبيعة التحديات العلمية والتطورات التكنولوجية السريعة وتظهر أهمية رأس المال الفكري من خلال ما يلي⁽¹⁾:

- 1- يعدّ رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمؤسسة في عالم اليوم لأنه يمثل القوة الخفية التي تضمن بقاءها.
- 2- يعبر رأس المال الفكري للمؤسسة عن المعرفة لدى الموظفين والقدرة على الإبداع بالإضافة إلى قدرتهم المستمرة على تطوير العمليات التي تمثل مصدراً للميزة التنافسية⁽²⁾.
- 3- يمثل رأس المال الفكري ثروة للمؤسسة تحتاج من يبحث عنها ويستخرجها للوجود والممارسة ومن أساليب إستخراجها توليد المعرفة وتشجيع الإبداع.
- 4- تحسين العلاقات مع العملاء وتقديم خدمات ومنتجات مميزة.

(1) زكريا مطع الدوري، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص160.

(2) أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتاب الحديث، ط1، الأردن، 2009، ص18.

- 5- تنمية القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الربحية⁽¹⁾.
- وفي إطار تكوين رأس مال فكري تقف مجموعة كبيرة من المشاكل التي ترتبط بجوانب علمية وتكنولوجية والبعض الآخر يرتبط بأبعاد ثقافية وإجتماعية وسياسية ومن أهم طرق بناء رأس المال الفكري ماييلي⁽²⁾:
- 1- خلق محيط وإطار معرفي من خلال تهيئة الأرضية المناسبة على الصعيد الخاص بتكنولوجيا المعلومات والاتصال وإعادة النظر في الإجراءات والقوانين السائدة لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين رأس مال فكري داخل المؤسسة.
- 2- ضرورة أن تؤمن الإدارة العليا للمؤسسات بأن العصر الحالي هو عصر معرفي و ليس بيئة تنافسية قائمة على أساس تقديم منتجات و تحقيق أرباح في سوق محلي فقط .
- 3- إدخال مهارات عالية بصورة مستمرة و إجراء عملية تدوير وظيفي للعاملين ذوي المهارات العالية⁽³⁾.
- 4- التركيز على العناصر الجوهرية الممثلة لرأس المال الفكري للمؤسسة فكل مؤسسة تكون لها مكونات معرفية و أصول فكرية تختلف عن المؤسسات الأخرى و هذا الأمر ضروري لكي لا تشتت الجهود.
- 5- تنمية قدرة تشخيص هوية الأصول الفكرية الحقيقية حيث أن هناك إشكالية تجسد في إعتبار الإدارة العليا نفسها أو بعض الحلقات الإدارية القريبة منها موردا معرفيا وحيدا في المؤسسة الأمر الذي يولد الإحباط عند الأصول المعرفية الأخرى .
- من خلال ما سبق فإننا نرى أن تكوين رأس مال فكري في المؤسسة هو ناتج عمليات متتابعة و معقدة تحتاج إلى إستثمارات و فترات طويلة لتكوينها فإذا كانت بعض المهارات الفكرية يمكن إستقطابها بشكل مباشر من سوق العمل فإن المؤسسة تحتاج أيضا أن تجعل من هذه المعارف مدخلات تجري عليها عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معارف فردية و منظمة تستند عليها المؤسسة في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة لتكوين الجانب المهم من رأس المال و هو رأس المال الفكري.
- ثالثا: مكونات رأس المال الفكري.**
- من خلال التعاريف التي تم التطرق إليها سابقا يتضح أن رأس المال الفكري هو نتاج تفاعل ثلاث مكونات من الموارد الغير ملموسة و تتمثل في رأس المال البشري و الهيكلي والزبوني .

(1) سملاي بحضية، مرجع سابق، ص125.

(2) محمد عواد الزيادات، مرجع سابق، ص284..

(3) عبد الله كاظم، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، مجلد 10، عدد3، كلية الإدارة والإقتصاد، العراق، 2008، ص66.

1/ رأس المال البشري (Human capital): هو عبارة عن مزيج عناصر المعرفة، المهارات، التجديد، ومقدرة أفراد المؤسسة على أداء مهامهم و يعتبر رأس المال البشري للملكية من قبل المؤسسة. وسيتم التطرق إليه بالتفصيل في المبحث الموالي⁽¹⁾.

2/ رأس المال الهيكلي (Structure capital):

و يتمثل بالمعرفة التي يتم إكتسابها و الإحتفاظ بها في هياكل وأنظمة وإجراءات المؤسسة و المعارف الموجودة في السلع و الخدمات و تتحدد قدرة المؤسسة في نقل المعارف و الخبرات في الواقع الفعلي من خلال نتائج الإبداع و الإبتكار المتمثلة بما يسمى الملكية الفكرية التي تنعكس في (براءة الاختراع ، حق النشر و التأليف، العلامة التجارية، أسلوب القيادة و التنظيم).

3/ رأس المال الزبوني (Costumer capital):

و يتمثل بالمعرفة التي تشتق منها المؤسسة قيمة أكبر من خلال علاقتها مع زبائنها والتي تتمثل في ولائهم لها، كذلك الموردين و المصادر الخارجية الأخرى التي تقدم قيمة مضافة للمؤسسة جراء علاقتها المتميزة بها⁽²⁾. و يبين الجدول رقم (08) المكونات الثلاث لرأس المال الفكري ومتطلباته .

الجدول رقم (08): مكونات رأس المال الفكري .

رأس المال الزبوني	رأس المال التنظيمي	رأس المال البشري
- التركيز على الزبائن . - إنشاء تحالفات و علاقات مع الزبائن و الموردين . - تحسين سمعة المؤسسة و تميزها .	- توفير تكنولوجيا الإعلام و الاتصال. - ا لعمل المستمر(التواصل). - بناء ذاكرة للمؤسسة.	- التدريب و التطوير المستمر . - إستقطاب أفراد ذوي مهارات و معارف - المحافظة على المهارات و الخبرات الضرورية . - توفير بيئة تشاركية.

Source : Asad Kamran Ghâlib, systemique knowledge Management : Developing a model for managing organisational Assets for a strategic and sustainable competitive advantage, journal of knowledge Management practice, Scotland, Manchester uk, juaunary, 2004, p1.

(1) موسى رحمانى، نحو توظيف إنساني لمنتوج المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي

للمؤسسات والإقتصاديات، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 12-13 نوفمبر، 2005.

(2) علوان نايف إبراهيم، الزعلوك محمد المياوي، دور رأس المال المعرفي في تعزيز ثقافة الإبداع، كلية الإقتصاد، جامعة التحدي، سوريا، 2008،

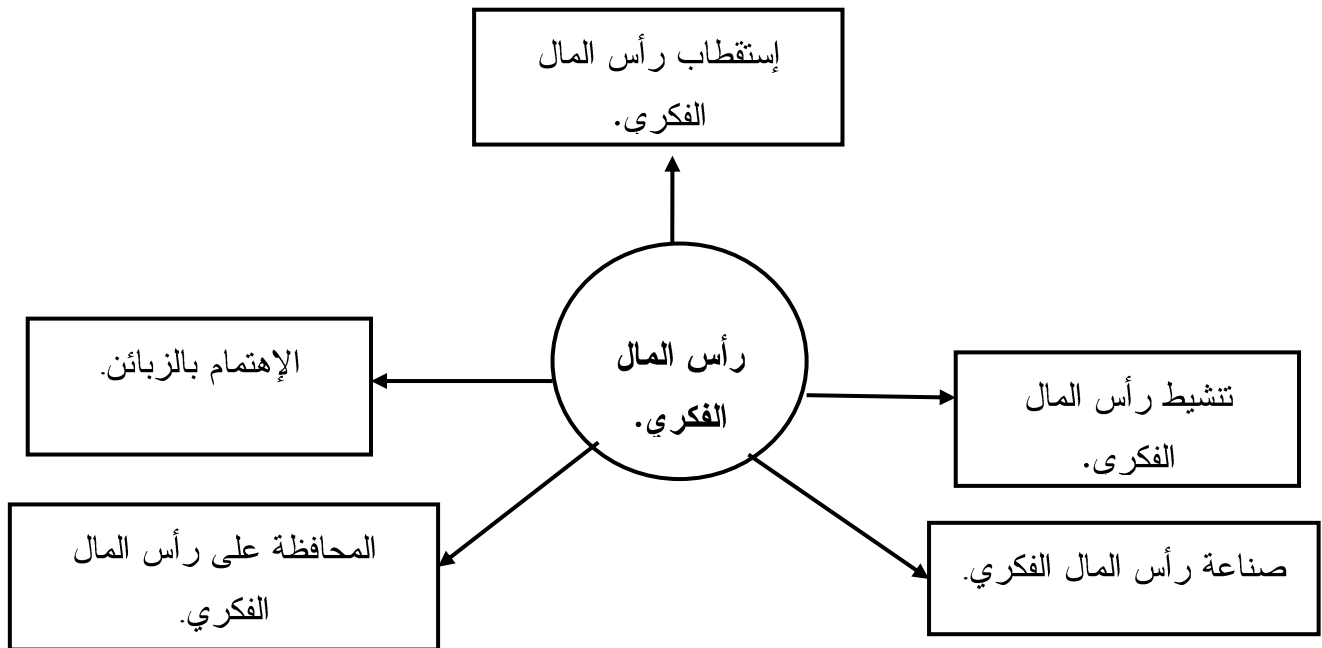
رابعاً: أبعاد رأس المال الفكري وأوجه الاتفاق عليه.

من خلال العرض المفاهيمي الذي سبق ذكره عن مفهوم رأس المال الفكري و مكوناته يمكن تحديد أهم أبعاده والتي لقيت إهتمام أغلب الباحثين بالرغم من وجود أبعاد أخرى إذ يتفق كل من (Stewart 1997)، (Quini et al 1996)، (العنزي، 2001)، (صالح المفرجي، 2003) على الأبعاد الموضحة في الشكل (2) والتي تتمثل في (1) :

1/- إستقطاب رأس المال الفكري: هو النشاط الذي بموجبه يمكن تحديد مصادر لإستقطاب الأفراد المؤهلين بهدف جذبهم و إختبار المرشحين الملائمين للوظائف الشاغرة في المؤسسة و يمكن أن تكون مصادر الإستقطاب داخلية أو خارجية .

2/- الإهتمام بالزبائن : يهتل الزبائن محور عمل المؤسسات حيث يجب عليها أن تفهم إحتياجاتهم و تلبية رغباتهم و توقعاتهم و يعد رضا المستفيدين من أهم المؤشرات المهمة التي تدخل في تقييم أداء المؤسسات و إتجاهاتها المستقبلية و يعرف الرضا بأنه " الشعور المتولد لدى الزبون و الذي يحسّ به عندما يحصل على مكافأة مقابلة للتضحية بالنقود"(2).

الشكل رقم (02): أبعاد رأس المال الفكري:



المصدر: من إعداد الباحثة.

(1) ليث سعد الله حسين إبراهيم، رأس المال المعرفي وتأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية ، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمها في تكوين ميزة تنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 04 ماي، 2007.
 (2) سكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل ، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص97.

3- المحافظة على رأس المال الفكري :

إن الموارد كأصل من أصول المؤسسة تحتاج إلى صيانة تكفل المحافظة على القدرات و المهارات و الخبرات الضرورية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و هناك نشاطات يمكن الإهتمام بها من قبل المؤسسة لزيادة كفاءتها وفعاليتها كالتدريب و التعويضات و الحوافز المادية و المعنوية.....الخ و هناك أساليب تمكن المؤسسة من الحفاظ على رأس مالها الفكري مثل تنشيط الحافز المادي و المعنوي و مواجهة الضغوط و تقليل فرص الإغتراب الوظيفي.....الخ.

4/- صناعة رأس المال الفكري :

تحتاج المؤسسات إلى الأفراد الذين يملكون المعرفة و المهارة فهم بمثابة خزان واسع من المعارف و المهارات و يشمل هذا البعد تعزيز القدرات و الكفاءات البشرية و تقليل معارضتها مع خلق الإنسانج الفكري الضروري بينها.

5/- تنشيط رأس المال الفكري :

يجب على المؤسسة العناية و الإهتمام بالكفاءات و الخبرات و المواهب الموجودة في عقول الأفراد بمعنى أن تعمل بمبدأ التنشيط المكثف للتشجيع بالمعرفة و عليه لا بد من إستخدام المعارف الموجودة في عقول الأفراد أولاً بأول و ذلك من خلال شحن القدرات الذهنية لهم و هذا بتوفير بيئة مناسبة للمشاركة في توليد الأفكار بإستخدام أساليب العصف الذهني و تشجيع الجماعات الحماسية و الإهتمام بأراء العاملين . و الجدول رقم (09) يبين أبعاد رأس المال الفكري و أوجه الإرتفاق عليه .

مما تقدم يمكن القول بأن رأس المال الفكري يعدّ أصل من أصول المؤسسة المهمة و الذي له تأثير على زيادة الأصول الأخرى، و هو مصدر من مصادر الميزة التنافسية، لذلك فإن المؤسسات تتسابق في إستقطاب رأس المال الفكري و تعمل على تطويره و المحافظة عليه بأفضل الطرق الممكنة من أجل تحقيق أهدافها و تحقيق النمو و التوسع و خدمة زبائنها و المستفيدين في ظل التطورات السريعة، و يعتر رأس المال البشري من أهم مكونات رأس المال الفكري نظراً لما يمتلكه من مهارات و قدرات و خبرات فنية عالية حيث تعمل المؤسسات على تطويره من خلال الإستثمار فيه و هذا ما سنتطرق له في المبحث الموالي.

جدول رقم (09): أبعاد رأس المال الفكري وطرق الإنفاق عليه.

البعد.	مفهومه.	طرق الإنفاق عليه.
1/إستقطاب رأس المال الفكري.	قدرة المؤسسة على البحث عن الخبرات المتقدمة و المهارات النادرة وجذبها للعمل فيها.	- البحث عن الخبرات المتقدمة . - جذب المهارات التقنية العالية . - توافر نظام معلومات يسهل مهمة الجذب و الإستقطاب .
2/صناعة رأس المال الفكري.	قدرة المؤسسة على زيادة رصيدها المعرفي باستمرار من خلال تعزيز القدرات وتنمية العلاقات بين الأفراد للتعاون في حل المشاكل المعقدة.	- تعزيز قدرات الأفراد العاملين. - تقليل المعارضة بين الأفراد العاملين. - خلق الأنسجة الفكرية المتمثلة بتعاون مجموعة من الأفراد على التعلم المشترك و نشره بين مجموعة من المحترفين.
3/تنشيط رأس المال الفكري.	هو مجموعة الأساليب المستخدمة من قبل المؤسسة لإنعاش عملية الإبداع و الابتكار عند العاملين فيها باستمرار.	- إستخدام عصف الأفكار . - تشجيع المجموعات الحماسية والتي تمثل مجموعة نشيطة تحب التحدي و الإنجازات العالية في العمل . - الإهتمام بآراء العاملين و مقترحاتهم التطويرية .
4/المحافظة على رأس المال الفكري.	قدرة المؤسسة على الإهتمام بالطاقات الفكرية و العاملين القادرين على إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة تخدم المؤسسة.	- التدريب والتطوير المستمر . - التحفيز المادي و المعنوي . - تقليل فرص الإغتراب الوظيفي.
5/الإهتمام بالزبائن.	وهو إهتمام المؤسسة بآراء الزبائن ومقترحاتهم عند تصميم منتجات جديدة وحتى تعديل الموجود منها.	- توافر نظام توثيق متطلبات الزبائن . - السعي للإحتفاظ بالزبائن القداماء من خلال منح مزايا إضافية لهم.

المصدر: علوان نايف إبراهيم قاسم، الزعلوك محمد المحياوي، مرجع سابق، ص17، ص18.

المبحث الثاني: الإستثمار في رأس المال البشري – مفاهيم أساسية-

في ظل التحديات التي يفرضها التحول نحو إقتصاد المعرفة، أصبح ينظر إلى الموارد البشرية كأصول حقيقية و رأس مال تفوق قيمته قيمة رأس المال المادي وهذا بالنظر إلى أن المصدر الحقيقي للميزة التنافسية متمثل في المعرفة التي أصبحت مرتبطة بشكل مباشر برأس المال البشري لذلك وجب على المؤسسات الإهتمام به و الإستثمار فيه، وضمن هذا المجال سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مفهوم رأس المال البشري وتصنيفاته ومفهوم الإستثمار في رأس المال البشري و أهميته و نظريته وأبعاده و معوقاته.

أولاً : مفهوم رأس المال البشري و تصنيفاته.

يعتبر رأس المال البشري أهم مكوّن من مكونات رأس المال الفكري فلا وعاء يحتوي على المعرفة أفضل من العقل البشري حيث ينظر إلى رأس المال البشري على أنه كل ما يزيد من إنتاجية العنصر البشري كالمهارات المعرفية و التقنية المكتسبة من خلال العلم والمعرفة ، فرأس المال البشري يختلف عن رأس المال المادي، حيث يشير إلى "مجموع المعارف و المهارات و الخبرات و كل القدرات التي يمكن من خلالها زيادة إنتاجية العمل لدى فرد أو جماعة عمل معينة"⁽¹⁾.

ويمثل رأس المال البشري المعارف و المهارات التي تخص الأفراد العاملين داخل المؤسسة حيث أن هؤلاء الأفراد هم مصدر إهتمام جميع المؤسسات وهذا لما يمتلكونه من مميزات تميزهم عن غيرهم من الأفراد⁽²⁾. كما يتضمن رأس المال البشري، الكفاءات و المهارات، والخبرة، الثقافة والقيم (الثقة، الإندماج في المشروع، الإلتزام للمجموعة.. إلخ).

ويتوقف نجاح المؤسسة على العمليات التي تعتمد على الخبرة وتبادل المعارف و تسيير الكفاءات وقدرة المؤسسة و الأفراد على الإندماج ونشر المعرفة⁽³⁾. ويشير مفهوم رأس المال البشري إلى أنه " المعرفة التي يمتلكها الأفراد العاملون و يبدعونها بما فيها خبراتهم ومهاراتهم و إبتكاراتهم وقدراتهم"⁽⁴⁾.

إن هذا التعريف يبين أنّ رأس المال البشري المتمثل في الأفراد ذوي المعرفة و الخبرات والمهارات هم مصدر أي إبداع و إبتكار.

(1) رفيق زراولة، دور الجامعة في إنتاج رأس المال الفكري في ظل إقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 13/12 نوفمبر 2005.

(2) Michel ferrary, Yvon pesqueux , **Management la connaissance**, édition economica , paris, 2006, P206.

(3) مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم رأس المال غير العادي للمؤسسات الإقتصادية ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 5، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2000، ص 05.

(4) عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004، ص 16.

كما يعرف بأنه " المهارات والمعرفة المتخصصة العالية الكفاءة مثل العلماء والخبراء والفنيين"⁽¹⁾. يركز هذا التعريف على المعارف والمهارات التي تخص الأفراد في مجال معين أو تخصص معين كالطبيب أو المهندس...الخ.

ومن خلال مجمل التعاريف فإن رأس المال البشري يتمثل في جميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة لشغل الوظائف الإدارية والفنية والتي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية . وتشمل على معارف العاملين المتطورة وخبراتهم المتراكمة ومهاراتهم فضلا عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل. ويصنف رأس المال البشري إلى أربعة فئات بحسب مستوى أدائه وتتمثل في⁽²⁾:

- ✓ **الفئة المتميزة:** وتشمل العاملين من صنف النجوم اللامعة والعقول المدبرة التي يصعب إيجاد بديل لهم بسهولة من قبل المؤسسة ويفترض أن تكون نسبتهم 75% من إجمالي العاملين .
- ✓ **العاملون المتعلمون الجدد:** هم الذين في طور التعلم لإكتساب المعارف والخبرات بفعل تعيينهم لأول مرة أو نقلهم وترقيتهم إلى وظائف أخرى ويفضل أن تكون نسبتهم حوالي 2,5% .
- ✓ **العاملون الطبيعيون:** هم العاملون العاديون الذين يتمتعون بصلابة إنتمائهم للمؤسسة ، بحيث لا يمكن الإستغناء عنهم وتتمثل نسبتهم في 20% من إجمالي العاملين.
- ✓ **العاملون صعبى المراس:** وهم العاملون الذين يجب على المؤسسة أن تستبدلهم بسرعة لأنهم عائق أمام تطويرها إضافة إلى كلفتهم من جراء أدائهم المتدني ومشكلاتهم الخطيرة على العاملين الآخرين ويفترض ألا تزيد نسبتهم عن 2,5% . والشكل رقم(03) يبين فئات رأس المال البشري في المؤسسة.

(1) فاطمة علي محمد ربابعة، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة، مصر، 2006، ص82.

(2) سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، ص233.

الشكل رقم (03): فئات رأس المال البشري في المؤسسة.

<p>1- النجوم والعقول(75%): فئة العاملين الذين يتمتعون بالمعارف والمهارات المتنوعة والتي يمكن توظيفها وإستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة ، فضلا عن حركتهم الدائمة، وفعلهم النشط للوصول إلى الآراء المتميزة للغاية.</p>	<p>2- المتعلمون الجدد(2,5%): فئة العاملين الجدد الداخلين للمؤسسة والمنقولين إلى وظائف جديدة، والذين عادة ما لا يصل أداؤهم إلى المستوى المرغوب، بسبب صعوبة الإدماج والتكيف مع الثقافة والبيئة الجديدة .</p>
<p>4- العاملون الطبيعيون(20 %): العاملون العاديون الذين يتمتعون بشعورهم بالإنتماء للمؤسسة والذين لا يمكن الإستغناء عنهم، بل يفترض أن يسعى المديرون إلى تحويلهم إلى نجوم لامعة وعقول مدبرة.</p>	<p>3- العاملون صعبى المراس (2,5%): العاملون أصحاب المشاكل في العمل والتأثير السلبي في الإنتاجية، ويفضل على المؤسسة الإستغناء عنهم بسبب تكلفتهم المرتفعة والمؤثرة على الإستثمار في رأس المال البشري.</p>

المصدر: سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009، ص233.
ومن أجل إبراز الأهمية العالية المتميزة لرأس المال البشري في المؤسسات يمكن مقارنته مع رأس المال الهيكلي من خلال⁽¹⁾:

- إن رأس المال البشري يتسم ببعدين ،الرصيد (Stock) أي قيمة رأس المال المحسوبة أو المقدرة في نهاية السنة أو في وقت معين، والتدفق (Flow) أي القيمة الجديدة لرأس المال البشري المتولدة من صيرورته في عمل أفراده ، في حيث أن رأس المال البشري الهيكلي يعبر عنه بالرصيد فقط.
- إن دورة حياة رأس المال البشري هي أطول من دورة حياة المنتج أو العملية أو التكنولوجيا في المؤسسة ويمكن تفسير ذلك من خلال أن المعرفة والخبرة المكونة لرأس المال البشري تنتقل بين أفراد المؤسسة مما يوفر فرص أفضل من أجل تجديد هذه المعرفة وهذا ما لا يمكن أن يتحقق مع رأس المال الهيكلي.

-إن رأس المال البشري يتزايد بالإستخدام حيث أن المعرفة عند الإستعمال تكون مصدرا لمعرفة أفضل، أوسع وأعمق، أكثر كفاءة وهذا خلاف رأس المال الهيكلي الذي تتقادم معرفته الصريحة المتمثلة في

(1) نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص299.

أنظمتها وقواعده وإجراءاته، وهذا يعني أن الوقت يمكن أن يعمل لصالح رأس المال البشري في تراكم المعرفة والخبرة والتعلم .

ولإستكمال المقارنة نشير إلى أن رأس المال البشري رغم مزاياه وقيمه العالية، يكمن أن يحمل عيوبه في مقاومة التغيير، فالأفراد البارعون في أساليب ومشروعات معينة ورغم أنهم هم المسؤولون عن المبادرات والمشروعات الجديدة قد يعارضون ويقاومون التغيير، بنفس الطريقة تعارض الإدارة الأخذ بالتكنولوجيا الجديدة ومقاومة تغيير حظها الإنتاجي أو تكنولوجيتها الحالية، ومع ذلك فإن رأس المال البشري يظل الشكل الأرقى لرأس مال المؤسسة القائمة على المعرفة وهو أكثر حيوية وقدرة على تجديد نفسه والإبداع والإبتكار.

ثانياً: مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري وأهميته:

منذ ظهور المؤسسة دائمة التعلم (Learning organization) تتجه معظم المؤسسات على مستوى العالم إلى زيادة مهارات ومعارف العاملين بها من أجل مصلحة الفرد والمؤسسة معا ، وإضافة قيمة لرأس المال البشري الذي تملكه لذلك فقد تبنت الكثير من المؤسسات شعار (البشر هم أكثر الاستثمارات أهمية) ومن هنا بدأ التنبيه إلى الإهتمام به وتوجيه الإستثمار إليه.

1/ تعريف الإستثمار:

يعرف الإستثمار لغة على أنه مصدر من الفعل إستثمر، يستثمر حيث يقال أثمر الرجل ماله أي نماه وأكثره ويقال مال ثمر أي مال كثي⁽¹⁾.

ويعرف إصطلاحاً بأنه "توظيف الأموال لفترة زمنية بهدف الحصول على تدفقات نقدية مستقبلية تعوّض عن القيمة الحالية للأموال ومخاطر التضخم"⁽²⁾.

كما يعرف بأنه "تحويل الأصول النقدية إلى أصول مادية تساهم في إضافة إنتاج من السلع والخدمات أو المحافظة على الناتج المتحقق في الفترة السابقة دون نقصان"⁽³⁾.

ويعرف بأنه "إستعمال رؤوس الأموال من أجل الزيادة في إنتاج المؤسسة أو زيادة مردوديتها"⁽⁴⁾.

ويمكن تعريفه أنه "التضحية بإشباع رغبة إستهلاكية حاضرة وليس مجرد تأجيلها فقط كما هو الحال بالنسبة

(1) قطب مصطفى سانو، الإستثمار أحكامه وضوابطه في الفقه الإسلامي، دار النفائس للنشر، الأردن، 2000، ص16.

(2) دريد كامل آل شبيب، الإستثمار والتحليل الإستثماري، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009، ص18

(3) إبراهيم طلعت الدمرداش، إستثمار قطاع الأعمال، دار ناس للطباعة، ط1، مصر، 2005، ص355.

(4) كمال منصور، إستثمار الأوقاف وآثاره الإقتصادية والإجتماعية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر،

بسكرة، الجزائر، 2000، ص38.

للإدخار وذلك أملاً في الحصول على إشباع أكبر في المستقبل⁽¹⁾.

ومن خلال مجمل التعاريف السابقة يتضح أنّ الإستثمار هو "التخلي عن أموال يمتلكها الفرد في لحظة معينة ولفترة زمنية بقصد الحصول على تدفقات مالية مستقبلية تعوضه عن القيمة الحالية لتلك الأموال التي تخلى عنها في سبيل الحصول على ذلك الأصل كما تعوضه عن إحتمال عدم حصول التدفقات المالية المرغوب فيها⁽²⁾.

وعليه فإن الإستثمار هو العامل الرئيسي لزيادة أرباح المؤسسة في الآجال الطويلة ، فقد ساهمت الإستثمارات في الوصول إلى مستوى معيشة مرتفع في الدول المتقدمة وبعض الدول النامية ولمواكبة التغيرات المستمرة لا بد أن تواكبه زيادة في الإستثمارات وإستغلال الطاقات والإمكانات المتاحة للمؤسسة أحسن إستغلال، كما نجده مهما للمؤسسة حيث يعتبر سر وجودها وعامل إستمراريتها وتطورها وبالتالي تسعى هذه المؤسسات جاهدة لتطوير وترقية الإستثمارات سواء كان ت إنتاجية أو مالية أو بشرية لما لها من تأثير إيجابي على مختلف النواحي والأطراف.

2/تعريف الإستثمار في رأس المال البشري وأهميته.

إن الإستثمار في رأس المال البشري يعني الأسلوب أو الآلية التي يمكن أن تخصص المؤسسة من خلالها مبلغاً معيناً بغية تكوين رأس مالها بشكل علمي وسليم بما يساهم في تحقيق أهدافها خلال فترة زمنية معينة⁽³⁾.

والحقيقة أن العبرة لا تكمن في وجود رأس مال بشري وإنما بتوفير مقومات الإستثمار فيه. ويعرف على أنه "الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الأفراد على نحو تمكنه من زيادة إنتاجيته"⁽⁴⁾ ويتطلب الإستثمار في رأس المال البشري وجود خطة مسبقة تحدد الهدف من الإستثمار في هذا المورد و المقومات الأساسية اللازمة لنجاحه.

(1) عبد القادر بابا، سياسة الإستثمارات في الجزائر وتحديات التنمية في ظل التطورات العالمية الراهنة ،أطروحة دكتوراه(غير منشورة)، تخصص

تخطيط، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير،جامعة الجزائر،الجزائر، 2004، ص34.

(2) زياد رمضان، مبادئ الإستثمار المالي والحقيقي، دار وائل للنشر، ط3،الأردن،2005، ص13.

(3) حسن عجلان حسن، إستراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال ،إثراء للنشر، ط1، الأردن، 2008، ص157.

(4) منصور فرغل، مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري والعائد من التعليم ، على الموقع: [HTTP://WWW.ALHEJAZ.NET](http://www.alhejaz.net) يوم

22:25، 2010/12/10

كما يعرف على أنه "تطوير قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الفرد بهدف رفع طاقته الإنتاجية وبالتالي طاقة المؤسسة الكلية لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية للمجتمع وتحقيق أرباح للمؤسسة"⁽¹⁾.

ومنه فالهدف من الإستثمار في رأس المال البشري هو الحصول على إيرادات أكثر من التكاليف التي أنفقت عليه وهذا من خلال زيادة قدرات ومهارات الأفراد التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها وزيادة قدرات أفرادها على الإبداع والإبتكار مما يجعلها قادرة على البقاء في السوق وتحقيقها ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها من طرف المنافسين.

وقد أكد ألفريد مارشال (Alfrid Marchal) على أهمية الإستثمار في رأس المال البشري باعتباره إستثمارا شاملا في رأيه وأن أعلى أنواع رأس المال قيمة هو رأس المال الذي يستثمر في الفرد إذ عن طريق الأفراد تتطور المؤسسة وتتقدم وتتجسد أهمية الإستثمار في رأس المال البشري من خلال الجوانب التالية⁽²⁾:

- زيادة القدرات الإبداعية.
- إستقطاب وجذب العملاء وتعزيز ولائهم للمؤسسة.
- تعزيز التنافس بالوقت من خلال تقديم المزيد من المنتجات الجديدة أو المطورة وتقليل الفترة بين كل إبتكار والذي يليه.
- تخفيض التكاليف وإمكانية البيع بأسعار تنافسية.
- تحسين الإنتاجية.
- تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة.

ومنه فالإستثمار في رأس المال البشري سيؤدي إلى تحقيق نتائج ومنافع طويلة الأجل تتمثل في تغيير الصورة الذهنية تجاه طبيعة العمل بما يؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية وزيادة الإيرادات، بالإضافة إلى تحقيق مزيد من الخدمات وتحسين العلاقات بين الموردين والزبائن.

ثالثا: نظرية الإستثمار في رأس المال البشري.

لقد جاء التركيز على قدرات الأفراد من خلال أبحاث الإقتصادي الأمريكي شولتز (Scholtz) في الستينات عندما إكتشف على هامشها دور الخبرة والمهارات المكتسبة بوضعها عاملا مستقلا في نمو إنتاجية العمل

(1) مشرف رياض، الإستثمار في رأس المال البشري والعائد من التعليم ، على الموقع: [HTTP.WWW.HRDISCUSSION.COM](http://www.hrdiscussion.com) يوم

2011/02/26، 09:33.

(2) أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، الناشر المؤلف، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 24.

- وهي ما أصبح يعرف برأس المال البشري ⁽¹⁾ وتفترض نظرية الإستثمار في رأس المال البشري بأن الإستثمار في العنصر البشري يعتبر إستثمارا وتوظيفاً مثمراً لرؤوس الأموال ⁽²⁾. وقد قدمت لرأس المال البشري حسب هذه النظرية ثلاثة خصائص ⁽³⁾:
- 1- يتكون من أجزاء موروثه وأخرى مكتسبة مقابل نفقات ومجهودات .
 - 2- إكتساب رأس المال البشري يحتوي تكاليف مباشرة، مثل الإستثمار في رأس المال البشري، وتكاليف الفرصة المناسبة في الوقت لتحقيق الإستثمار المعني.
 - 3- هذا النوع من رأس المال لا يمكن أن ينفصل عن الذين يمتلكونه.
- وقد أكد (Scholtz) ضرورة إعتبار مهارات ومعرفة الأفراد أحد أشكال رأس المال الذي يمكن الإستثمار فيه حيث بنى مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض ⁽⁴⁾:
- أن النمو الإقتصادي الذي لا تفسره زيادة المدخلات المادية يرجع إلى زيادة رأس المال البشري.
 - يمكن تفسير الإختلاف في الإيرادات وفقاً للإختلاف في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
 - يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري على رأس المال التقليدي.
- وقد ركز (Scholtz) إهتمامه على التعليم كإستثمار ضروري لزيادة مهارات وقدرات الأفراد إذ يعدّ أحد أشكال رأس المال طالما أنه يحقق قيمة إقتصادية ولأن هذا الإستثمار يصبح جزءاً من الفرد لا يمكن بيعه أو معاملته كحق مملوك للمؤسسة .
- ويعدّ بيكر (Backer, 1972) أحد أهم الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في تطوير نظرية الإستثمار في رأس المال البشري فقد ركز على الأنشطة التي تؤثر على الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة معارف رأس المال البشري، حيث إهتم بدراسة الأشكال المختلفة للإستثمار في رأس المال البشري من تعليم وتدريب... الخ مع تركيز أبحاثه على التدريب كأحد أهم جوانب الإستثمار البشري فعالية حيث قسم التدريب إلى تدريب عام الذي يزيد من إنتاجية الفرد الحدية* في المؤسسة المدربة وغيرها من المؤسسات إذا عمل فيها، والتدريب المتخصص الذي يرفع من إنتاجية الفرد بالمؤسسة التي وفرت له ذلك التدريب مقارنة بعمله في مؤسسات أخرى لعدم تناسبه مع طبيعة ومتطلبات العمل فيها.

⁽¹⁾ عدنان داود محمد العذاري، هدى زوي مخلف الدعي، الإقتصاد المعرفي وإنعكاساته على التنمية البشرية، نظرية وتحليل في الدول عربية مختارة، دار جرير، ط1، الأردن، 2010، ص119.

⁽²⁾ عاشور عمر المسماري، تخطيط القوى العاملة والتعليم وسوق العمل، منشورات جامعة عمر مختار البيضاء، ليبيا، 2008، ص88.

⁽³⁾ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص126.

⁽⁴⁾ سمالي بخصية، مرجع سابق، ص114.

^(*) هي كمية الإنتاج القصوى التي ينتجها الفرد ولا يستطيع تجاوزها.

ومن بين الباحثين الذين طوروا نظرية الإستثمار في رأس المال البشري نجد مينسر (Munser 1958) وذلك في محاولة قياس المنفعة المترتبة على الإستثمار في التعليم و التدريب، كما حدد أهدافا ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الإستثمار البشري، أهمها تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب وتحديد معدل العائد على الإستثمار في التدريب، وتحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الأفراد⁽¹⁾.

وتوصل (Munser) إلى عدة إستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الإستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد العاملين أهمها⁽²⁾:

- أنه كلما زادت مستويات الفرد التعليمية زادت إحتتمالات حصوله على مزيد من التدريب في العمل.
- كلما زاد معدل دوران العامل كلما زادت تكلفة الإستثمار في التدريب.

- كلما زاد الإستثمار في التدريب المتخصص كلما زاد إحتتمال بقاء وإستمرار الفرد في المؤسسة.

بينما إقترح أديرون (Oudyourne) محفظة للموارد البشرية تطبق على رأس المال البشري على غرار محفظة الأوراق المالية.

وقد واجهت نظرية الإستثمار في رأس المال البشري كغيرها من النظريات عدة إنتقادات تتمثل في⁽³⁾:

- التصرفات التمييزية التي يصدرها أرباب العمل في السوق، حيث بينت الدراسات الأمريكية الخاصة بالأجور أن هناك فروقات ضخمة بين النساء والرجال على كل مستويات الأجور حتى وإن كان للجنسين نفس المستوى التعليمي والتدريبي.

- ظاهرة إنقسام سوق الشغل، حيث نجد أن هناك إنقساماً مثلاً بالنسبة للعمر، فالشباب هو أكثر حظاً في الإستثمار في مجال التدريب والتعليم مقارنة بالأكبر سناً، حيث لا يمكن للتدريب أن يكون ذا مردود لهم إلا في فترة قصيرة عكس الشباب.

- الخصائص الفردية للأشخاص تلعب دوراً هاماً في الحصول على عمل مثل تلاؤم العامل مع منصب العمل أو إندماجه في مجموعة من العمال حيث أنه كلما كان الإتصال سهلاً كلما كانت العمليات الإنتاجية الجماعية جيدة.

⁽¹⁾بنية عمر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، شهادة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تحليل إقتصادي، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء INPS، الجزائر، 2006.

⁽²⁾ سملاي يحضية، مرجع سابق، ص 115.

⁽³⁾ مهدي كلو، الخروج من البطالة نحو وضعيات مختلفة، دراسة حالة من عينة الدراسات العليا لمهندس الدولة، شهادة دراسات جامعية تطبيقية، دفعات من 1990 إلى 1993، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، 2005، الجزائر، ص 9.

أما النقد الأخير فيعود للإقتصادي (J.C Esher) الذي تحدث عن مشكلة تخص نظرية الإستثمار في رأس المال البشري بقوله: "لم يتوصل أحد إلى حد الآن على البرهان أن التباينات في الأرباح(الأجور) ناجمة عن الإستثمار في رأس المال البشري" وهذا ما أدى بالكثير من الباحثين للإهتمام بقياس العائد من الإستثمار من رأس المال البشري وهذا ما سنتطرق إليه في المبحث الموالي.

رابعاً: أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري.

تتمثل أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري في ما يلي⁽¹⁾:

- 1- **البعد الثقافي:** حيث ينعكس فيه تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه وزيادة درجة الوعي لديه بما يدور حوله.
 - 2- **البعد الإقتصادي:** من خلال موارد بشرية مدربة ومؤهلة يتم تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية التي تحقق التقدم للدولة وتوفر الإحتياجات لسكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليمياً وتدريبياً له فرصة أكبر للعمل كمنتج يحقق قيمة مضاعفة تساهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.
 - 3- **البعد الإجتماعي:** من المعروف أن التعليم والتدريب ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الإجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الفرد بالذات⁽²⁾.
 - 4- **البعد العلمي:** حيث يوفر التعليم الكوادر العلمية القادرة على الإبداع والإبتكار بما يساهم في إحداث النقلات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى مجالات الحياة والتحسين المستمر في مستوى المعيشة.
 - 5- **البعد الأمني:** حيث تؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص بارتفاع مستوى التعليم والتدريب مما يساهم في تحقيق الإستقرار الأمني للمجتمع إضافة إلى قناعة الأفراد بأنفسهم بضرورة وجود هذا الإستقرار.
- ومنه فإن الإستثمار في رأس المال البشري ضرورة تملئها تطورات المحيط وتغيراته المتتالية ولذلك يجب الإهتمام برأس المال البشري والإستثمار فيه ويجب إعطاؤه الأولوية من قبل المؤسسة.

⁽¹⁾ الإستثمار في رأس المال البشري، على الموقع: <http://www.yaheart.net> يوم 10-12-2010، 13,32.

⁽²⁾ أماني خضير شلتوت، مرجع سابق، ص 20.

خامسا: قيود الإستثمار في رأس المال البشري.

هناك بعض القيود فيما يتعلق بالإستثمار في رأس المال البشري والتي يجب أن تأخذها المؤسسات بعين الإعتبار وتتمثل في (1) :

- 1- إختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي، ومن أمثلتها عدم إرتباط مالك رأس المال البشري بالإستثمار البشري بصفة شخصية فرغم أن الفرد يمكن تأجير إستثماره لصاحب العمل لكن لا يستطيع بيعه كما تباع الآلة.
 - 2- يتطلب الإستثمار في رأس المال البشري وقتا أطول نسبيا عن وقت الإستثمار العادي.
 - 3- عدم إستهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للإستهلاك حيث يمكن فقده كلية بموت صاحبه، وهذا يؤدي إلى زيادة الإستثمار البشري.
 - 4- صعوبة تحديد التكلفة المخصصة لكل من الإستهلاك والإستثمار، فالفرد ينفق على المأكل والملبس والرعاية الصحية وهي تكلفة لازمة لإستمرار الإستثمار البشري، لكن هذه الجوانب لازمة للفرد لكي يعيش حياته وهنا يصعب تحديد ذلك المقدار من هذه التكلفة المخصصة للإستهلاك والمخصصة للإستثمار.
 - 5- صعوبة تقييم وقياس العائد من الإستثمار في رأس المال البشري ويرجع هذا إلى إحتواء هذه المنفعة على عوامل غير مادية.
- وبالرغم من وجود بعض القيود أو الصعوبات المتعلقة بالإستثمار في رأس المال البشري إلا أنه يؤدي إلى تحقيق منافع طويلة الأجل تتمثل في تغيير النظرة إلى طبيعة العمل مما يؤدي إلى زيادة القدرات الإبداعية وتحسين الإنتاجية لذلك يجب على المؤسسات أن تأخذ هذه القيود بعين الإعتبار ومحاولة إيجاد حلول لها تزيد من فاعليتها.

(1) راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص82، ص84.

المبحث الثالث: رأس المال البشري - قياسه ومجالاته-

لقد إقتصر قياس إسهامات البشر سابقا ولسنوات طويلة على إستخدام المعايير المادية والقواعد المحاسبية التي كانت تتجاهل رأس المال البشري وتغفله من كل حساباتها كقيمة مضافة، وتتنظر إليها كعنصر تكلفة، أما اليوم فقد إتجه التركيز على أهمية الإستثمار في رأس المال البشري من خلال إعطاء الأولوية للتعليم والتدريب، ولأن الأفراد هم الذين يخلقون القيمة من خلال ما يقدمونه من جهد، وما لديهم من مهارات وخبرات ودوافع، فقد ظهرت بعض المبادئ المحاسبية الجديدة التي تهتم بالقيمة التي يقدمها العنصر البشري.

ويحظى موضوع قياس رأس المال البشري أهمية كبيرة حيث ظهرت محاولات جادة لقياس قيمة رأس المال البشري، وقد ظهرت العديد من النظريات الإقتصادية لقياس القيمة الفعلية لهذا العنصر، حيث ظهرت ثلاثة أنواع من النماذج المحاسبية للمورد البشري منها ما يركز على التكلفة (تكلفة الإستثمار في رأس المال البشري) ومنها ما يركز على القيمة (المخرجات الإنتاجية) ومنها ما يركز على المكاسب النقدية المتوقع تحقيقها في المستقبل (العائد على الإستثمار في رأس المال البشري)⁽¹⁾.
وتتم عملية قياس رأس المال البشري بإتجاهين⁽²⁾:

✓ **الاتجاه الأول:** يقوم على أساس قيمة تكلفة الإستثمار في تلك الموارد.

✓ **الاتجاه الثاني:** يقيس العوائد المتحققة من هذا الإستثمار، باعتبار المورد البشري أصلا يمكن قياس عوائده.

أولا: صعوبات قياس رأس المال البشري.

تعود مشاكل قياسه إلى سببين رئيسيين هما⁽³⁾:

- الأنظمة التقليدية الخاصة بالقياس والشائعة، تقيس الأصول المادية، وقد تتناول بعض المؤشرات البسيطة عن العاملين ومؤهلاتهم، ولا تزال المقاييس للموارد غير الملموسة جديدة قيد التطوير.

- مشاكل خاصة برأس المال البشري والتي حددها تويجنمان (Tuijnman) إلى خمسة مشاكل:

- * مشكلة صعوبة قياس الإبداع في التعليم النظامي.
- * مشكلة صعوبة قياس التعلم مدى الحياة.
- * مشكلة صعوبة قياس التراكم في التعلم المحقق مدى الحياة.
- * مشكلة صعوبة قياس الجدارات والمهارات بشكل مباشر.

(1) سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة، مصر، 2008، ص216.

(2) أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2011، ص254.

(3) المرجع نفسه، ص254.

* مشكلة صعوبة قياس مهارات الأفراد في مؤسساتهم.

ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى قلة القياس في المؤسسات فقد بينت دراسة مؤسسة الإستشارات والبحوث ISR (2005) أن الأسباب التي تمنع بعض المؤسسات من قياس مواردها البشرية تتمثل في :

* قلة الأنظمة الخاصة بالقياس، وقلة الفهم في إجراء القياس .

* قلة الدراسات المتعلقة بالقياسات.

* الحاجة إلى بناء حالة عملية لتحديد لماذا يجب أن يستخدم القياس.

وعموما فإن المشاكل التي تواجه قياس رأس المال البشري تتمثل في:

- كونه مفهوما جديدا، لا يحظى بإجماع حول إستخدام مقاييس محددة له من جهة.

- ومن جهة أخرى فإن المؤشرات المحاسبية لا تزال قاصرة على قياس الموارد الغير المالية.

ثانيا: متطلبات قياس رأس المال الفكري ومبادئه.

تحتاج عملية قياس رأس المال البشري إلى الكثير من المتطلبات والمستلزمات التي يجب توفيرها للنجاح في عمليات القياس، وقد حدد مكتب الدراسات الإستشارية دايفيد سكريم (David Skyrme,2005) المتطلبات المطلوب توفرها من أجل القياس ما يلي⁽¹⁾:

- تطوير فهم كبير لدور المعرفة ولطبيعة المورد البشري.

- خلق لغة مشتركة من القضايا التي يكثر إستخدامها في المؤسسة.

- التعريف بأهم المؤشرات المناسبة والملائمة لفهم المعرفة.

- تطوير نماذج قياس الموارد البشرية.

أما فيما يتعلق بالمستلزمات الضرورية التي تحتاج إليها المؤسسة لتطوير مقاييسها فقد بينت دراسة مؤسسة الإستشارات والبحوث ISR (2005) أنه يجب على المؤسسات القيام بما يلي:

- وضع مقاييس محددة للقياس.

- تجهيز إستبانة موحدة لجميع العاملين في المؤسسة يجري توزيعها من حين إلى آخر.

- إعتبار مهمة تطوير المقاييس واحدة من مهمات المديرين الأساسية، وكذلك العمل على تطوير التعليم و التدريب بإستمرار .

- وضع عملية تدريب الموارد البشرية كهدف محدد في إستراتيجيات الأعمال .

(1) المرجع نفسه، ص255، ص257.

- تعريف المقاييس الأساسية للموارد البشرية وربطها بالمقاييس المالية.

كذلك حدد إتحاد الخبراء والإستشاريون الدوليين INTEC (2004) مجموعة من المبادئ الأساسية لقياس رأس المال البشري.

_ إعتبار الأفراد والمعلومات أساس خلق القيمة المضافة⁽¹⁾، فالיום هو عصر المعلومات الذي يعتبر العنصر البشري أهم الموارد وبدونه لا يمكن الإحتفاظ بالنمو في كل المجالات، مما يستدعي أن تقوم المؤسسات بميكنة كل أنشطتها لتسهيل عملية قياسها.

- إدراك اليوم أنه لا يمكن أن تتم الإدارة بدون بيانات نظرا لبيئة العمل المعقدة والتي تتطلب سرعة التجاوب مع الحالات الطارئة، فإن ذلك يحتم إنشاء قاعدة بيانات لرأس المال البشري.

- إعتبار بيانات رأس المال البشري أساس كل النجاحات بما أن الأصل الوحيد القادر على إتخاذ القرارات هو العنصر البشري، فإن سلوكياتهم هي سبب حدوث كل شيء إيجابا أو سلبا، ولكي يتم تطوير شيء يجب معرفة كيف يتم التعامل مع هذا الشيء من خلال قواعد البيانات الخاصة بتكلفة ووقت وعدد وجوده رأس المال البشري بالمؤسسة.

- الإهتمام بقوة وصحة مقاييس رأس المال البشري حيث أن هناك نقد موجه إلى مقاييس رأس المال البشري بسبب عدم دقتها مثل المقاييس المالية، والسبب في ذلك إستخدام بعض المقاييس التي لم تثبت صحتها أو دقتها، لذا يجب وضع مقاييس ثابتة وإستخدامها لفترات طويلة.

-إعتبار رأس المال البشري القوة الدافعة للقيمة المضافة، حيث أنه لا يمكن إضافة أي قيمة للمؤسسة بدون تدخل رأس المال البشري وذلك لأن مهارة العاملين وخبراتهم والمعرفة التي يمتلكونها وبدرجة التحفيز بداخلهم، هي التي تخلق القيمة المضافة، فالإدارة توفر رأس المال الهيكلي بأفضل تكلفة والعاملون يعطون الحياة لرأس المال الهيكلي.

ثالثا: مقاييس رأس المال البشري.

ليس هناك إجماع على اعتماد مقاييس محددة لرأس المال البشري، كما هو الحال في المقاييس المالية، لذا فقد اجتهد بعض الباحثين بوضع مقاييس مختلفة وقد صنف كرافيتز (Kravets,2004) مقاييس الموارد البشرية إلى مقاييس كلية ومقاييس جزئية.

(1) إتحاد الخبراء والإستشاريين الدوليين ، عائد الإستثمار في رأي المال البشري، قياس القيمة الإقتصادية لأداء العاملين ،إتراك للطباعة والنشر، ط 1، 2004، ص 175 .

1. المقاييس الجزئية: تشمل المقاييس الجزئية⁽¹⁾:

- المقاييس التقليدية للموارد البشرية⁽²⁾.

- مقاييس الموارد البشرية الفكرية.

- مقاييس النماذج الكفوة.

- مقاييس حساب الربح الذي تحققه الموارد البشرية.

2. المقاييس الكلية: وتصنف إلى⁽³⁾:

- المقاييس التنظيمية التقليدية.

- مقاييس ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- مقاييس تجميع البيانات المالية.

- مقاييس إدارة الأفراد والأموال.

- مقاييس التغيير في قيمة العمالة.

- مقاييس التحديات الخارجية للمؤسسة.

ويصنف البعض المقاييس المستخدمة في قياس الموارد البشرية إلى:

- المستوى الأول: الأكثر شيوعاً ويطلق عليه مقاييس المرتبة الأولى.

- المستوى الثاني: الأقل شيوعاً ويطلق عليه مقاييس المرتبة الثانية.

وقد أورد (Phillips,2003) هذين المستويين من المقاييس وصنفها كما يلي:

1- مقاييس المرتبة الأولى: وتضمّ الإبداع، وإتجاهات الوظيفة، ودورات العمل، الإستثمار في الموارد البشرية والخبرة والتعليم، والجدارات، والمستوى الأكاديمي، والقيادة والإنتاجية.

2- مقاييس المرتبة الثانية: وتضم فوائد قوة العمل، ودورة حياة العمل، ومجموع تكاليف التشغيل، ومجموع عوائد الموظفين، وخلق الوظيفة، وعوامل النجاح والسلامة والأمان، وعلاقات العاملين الإدارية، وأعمار العاملين. أما مارشال وأوليفر Marshall & Oliver (2005) فقد أشارا إلى أن قياس رأس المال البشري يشمل قياس المهارة والمعرفة والسلوك.

(1) أحمد المعاني وآخرون، مرجع سابق، ص258.

(2) إتحاد الخبراء والإستشاريين الدوليين، مرجع سابق، ص183.

(3) أحمد المعاني وآخرون، مرجع سابق، ص258.

أما جرادات (Gradatt,2008) فقد بين أن قياس رأس المال البشري الذي يملكه العاملون في المؤسسات يتحدد من خلال:

- إيجاد مجموع درجات التعليم والتدريب والخبرة العملية التي يأتي بها العاملون إلى مؤسساتهم، حيث يتم تقدير إجمالي رأس المال البشري الذي يوفّره العاملون للمؤسسة التي يعملون بها باعتباره مجموع (التعليم+الخبرة+التدريب) ويتم احتساب قيمة رأس المال البشري وفق المعادلة التالية:

إجمالي رأس المال البشري لمؤسسة ما = (التعليم+الخبرة+التدريب) لكل الأفراد العاملين في المؤسسة، ويتم تقدير هذه المكونات كما يلي:

✓ **التعليم:** يتم تقديره على أساس عدد سنوات التعليم التي اجتازها الفرد، كما يلي:

- (9 درجات) لمستوى البكالوريا فما دون، باعتبار أن هناك بعض الأشخاص الذين يقل مؤهلهم العلمي عن البكالوريا لذا يتم إعطاء درجة الدرجة (9) لهذه الفئة.

- (14 درجة) للدبلوم، حيث أن الحاصل على شهادة الدبلوم يكون قد أنهى 14 سنة دراسية.

- (17 درجة) لمستوى البكالوريا فما أعلى، فهناك بعض التخصصات تحتاج أكثر من أربع سنوات جامعية، لذلك فإن هناك عددا محدودا من حملة الماجستير والدكتوراه، لذا احتسبت (17) درجة لهذه الفئة.

كما يتم إعطاء أوزان تقديرية للتخصصات المختلفة إستنادا إلى مدى تعلق التخصص بطبيعة عمل المؤسسة كما يلي:

- (5 درجات) لتخصص الإدارة أو أحد فروعها، باعتبارها ترتبط بصورة مباشرة بعمل المؤسسة.

_ (3 درجات) لتخصص الهندسة، لحاجة المؤسسات الصناعية لهذا التخصص.

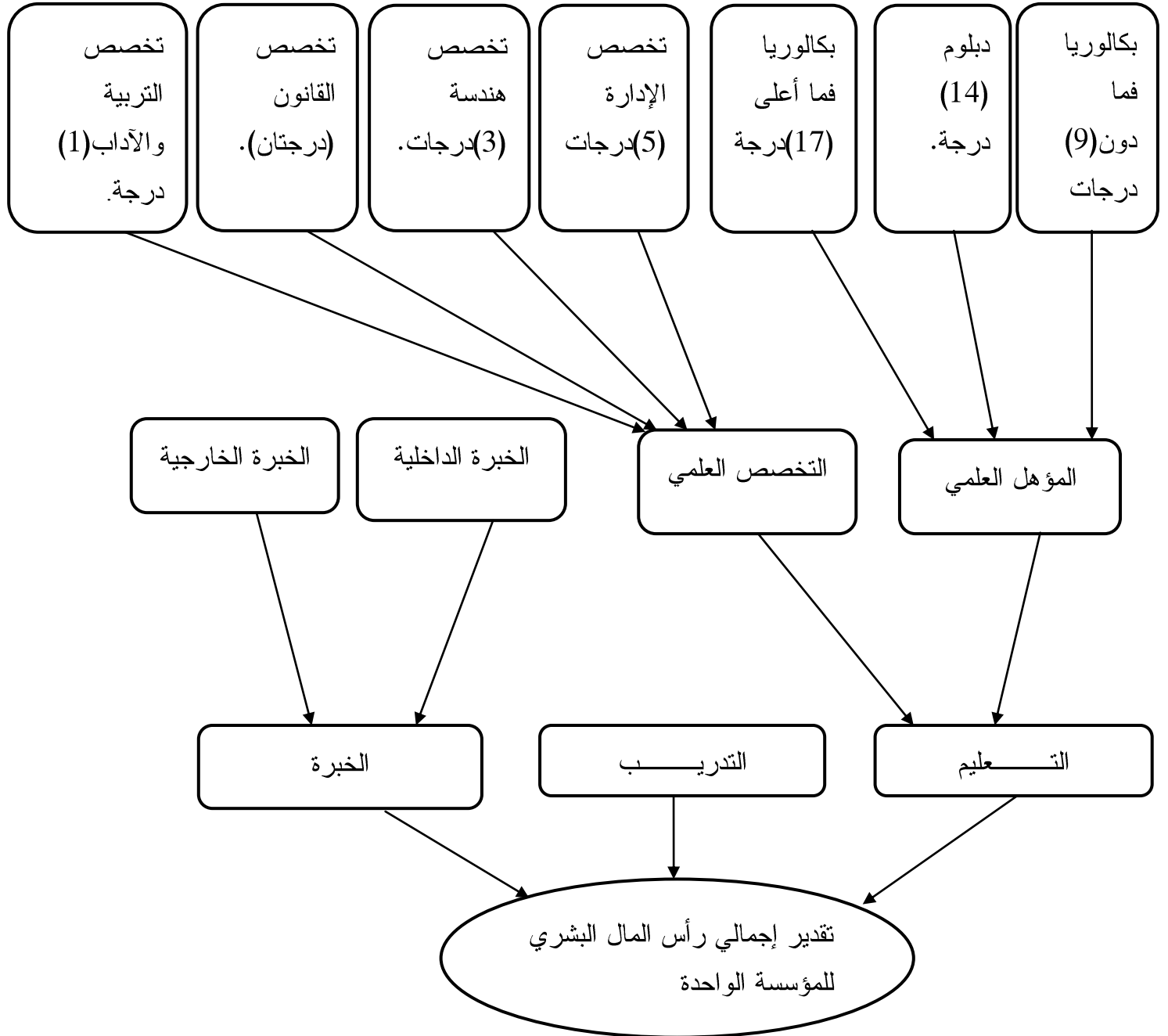
- (درجتان) لتخصص القانون، لحاجة بعض المؤسسات إليه لإنجاز أعمالها.

- (1 درجة) لتخصص التربية والآداب لمحدودية حاجة المؤسسات لهذه التخصصات.

✓ **الخبرة:** يتم تقديرها على أساس مجموع سنوات العمل في المؤسسة أو خارجها منذ الطفولة وتعطى درجة واحدة لكل سنة عمل .

✓ **التدريب:** تعطى درجة (1) لكل درجة تدريبية شارك فيها الفرد. لغرض تطوير مؤسساتهم، تكون مكثفة ومتينة لذا فإن ما يحصل عليه الفرد من خبرة ومعرفة في تلك الدورات يعادل سنة دراسية أو سنة في العمل والشكل رقم (04) بين تقدير إجمالي رأس المال البشري للمؤسسة الواحدة.

الشكل رقم(04): تقدير إجمالي رأس المال البشري للمؤسسة الواحدة.



المصدر: أحمد المعاني وآخرون، مرجع سابق، ص 261.

رابعاً: مجالات الإستثمار في رأس المال البشري.

لقد بات محتماً على المؤسسات في العصر الحالي الإستثمار في رأس المال البشري في شكل الإنفاق على التعليم والتدريب والصحة وهذا من أجل زيادة قدرات ومهارات ومعلومات وسلوكيات الأفراد بهدف رفع طاقتهم الإنتاجية.

1/ الإستثمار في التعليم:

ركز (Schultz) إهتمامه على عملية التعليم باعتباره إستثمار لازم لزيادة مهارات وقدرات الفرد وبأنه شكل من أشكال رأس المال ومن ثم أطلق على التعليم إسم رأس المال البشري طالما أنه يصبح جزء من الفرد الذي يتلقاه.

أ/ تعريف التعليم: يعرف التعليم بأنه "العملية التي تستهدف بناء وتطوير منظومة معارف علمية ضمن سياق تطبيقي محدد وعلى قاعدة الإختيار الفلسفي والعقدي المحدد"⁽¹⁾.

ومنه فالتعليم يعتبر من العناصر الأساسية في تقويم الأفراد وزيادة مهاراتهم، وكذلك يعكس الإهتمام بالتعليم حاجات المؤسسات من التخصصات والتنوع في المؤهلات حيث أن إستراتيجيات التعليم يجب أن ترتبط دائماً بإستراتيجيات العمل وحاجاته من التخصصات لذلك يجب أن تأخذ المؤسسة في إعتبارها المهمات والترتيبات اللازمة لأنظمة التعليم المعتمدة والتي يجب أن يتم ربطها بإعداد قوة عمل فعالة وكذلك يجب أن تتضمن الأبعاد التالية⁽²⁾:

- توفير الحد الأدنى من التعليم.
- تنمية قدرات الأفراد على التفكير والإبداع.
- تعزيز برامج التعليم بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية والمستجدات.
- توفير حرية التفكير والعمل الأكاديمي.
- تعزيز العيوب الموجودة في الأنظمة والقيم الحالية.

(1) عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، الأردن، 2009، ص 27.

(2) موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 1999، ص 284.

- استخدام التكنولوجيا التعليمية.

- ربط برامج التعليم بمتطلبات المحيط وإحتياجات السوق.

ويختلف التدريب عن التعليم وذلك أنّ التدريب يركز على زيادة القدرات والمهارات والتي لها علاقة بعمل محدد بينما يعبر التعليم عن زيادة في المعارف والمهارات والتي لا ترتبط بالضرورة بعمل معين⁽¹⁾، والجدول رقم(10) يبين الفرق بين التعليم والتدريب.

كما يختلف التعليم عن التعلم ذلك أن التعليم هو عملية منظمة يقوم بها المعلم بهدف نقل معلوماته ومعارفه وخبراته إلى غيره وهو عملية غير مستمرة إذ يمارسها المعلم خلال العملية التعليمية.

أما التعلم هو تغيير أو تعديل في سلوك المتعلم نتيجة لنشاط أو تدريب أو تكرار وهو عملية مستمرة مدى الحياة نتيجة للعملية التعليمية، ومنه فالتعليم هو جزء من التعلّم⁽²⁾.

ويكتسي التعليم أهميته من دوره في تكوين الإطارات ذات المستوى العالي والمزودة بالمعارف والخبرات ذات الصلة بمتطلبات المحيط⁽³⁾.

وتتمثل أهداف التعليم في تكوين الفرد لذاته وتنمية شخصيته وجعله عضوا فاعلا في المؤسسة من خلال إستغلال إمكانياته وتفتيح مواهبه وتطوير قابلياته وقدراته ويلعب دورا مهما في تشكيل ثقافته المهنية بشكل عام، وتولد لديه الشعور بمحاولة الإبداع في هذا العمل وتطوير نفسه بشكل مستمر، فضلا عن إكتساب الخبرة العملية في مجال عمله⁽⁴⁾.

ب/التعليم الإلكتروني: لم يعد التعليم الإلكتروني من الأمور المستحيلة أو صعبة الوصول إليها بعد تطوّر تقنياته على كافة الأصعدة، وأصبحت هذه التقنيات في متناول الكثير من المؤسسات العامة والخاصة في كافة أنحاء العالم.

(1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص453

(2) أحمد المعاني وآخرون، مرجع سابق، ص160.

(3) نجوي بوزيد، الجامعة مؤسسة للاستثمار في رأس المال البشري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007، ص212.

(4) عاشور عمر المسماري، مرجع سابق، ص31.

فالبريد الإلكتروني (Email) سريع وقليل التكاليف والبديل الأفضل عن المعتاد، ويمكن استخدامه كإتصال بين إثنين قد يكون أحدهما المعلم والآخر المتعلم وبالتالي يمكن نقل المحاضرات كنصوص مباشرة أو نصوص في ملفات مرفقة ويتم قراءتها في الوقت المناسب للمتعلم، ويمكن للمتعلم أن يرسل إستفساراته بالأسلوب نفسه .

ويمكن الوصول إلى لوحات الإعلان باستخدام الانترنت مثل شبكة (usenet) و (listserv) وهناك الشبكة العالمية الشاملة (world wide web) ويشار لها (www)، حيث تقوم كل جامعة أو مؤسسة بفتح صفحة (home page) تعرض ما لديها من برامج تعليمية وتنشأ لوحة أو فصلا أو مجلة إعلانات للفصل الدراسي تمكن الطالب الذي يبعد عن مقر الدراسة وتعزله مسافة أو الوقت من أن يتواصل عبر هذه اللوحة مع زملائه ويمكن ترتيب ما يعرف ب: (مؤتمر النقاش) حيث يضع كل متعلم أسئلة ويتلقى إجابات مع زملائه، وقد يكون ذلك تحت إشراف أستاذ مختص⁽¹⁾، ومن بين متطلبات التعليم عن بعد⁽²⁾:

- ضرورة تدريب الأستاذ وإجادته أساليب استخدام وسائل التعليم عن بعد.
- أهمية معرفة إمام المتعلم بوسيلة التعليم عن بعد وتوفير الوسيلة المستخدمة لهم في أماكن إقامتهم أو مواقع عملهم.
- توافر الرغبة القوية والحافز لدى المتعلم للتعليم والشعور بأهمية العلم الذي يدرسه.
- مناسبة الوسيلة المستخدمة في التعليم عن بعد وإمكانياتها فالتلفزيون أحادي البث، والمؤتمرات السمعية البصرية (Audio Visual) قد تكون أحادية أو ثنائية البث... وهكذا.
- تؤدي سرعة التغيير في تقنية الحاسبات الآلية بمصممي البرامج التعليمية إلى ضرورة تطويرها لتواكب الأجهزة الحديثة وهو ما يزيد من تكلفتها.
- يجب أن يكون متوفرا لكل متعلم مسجل في المقرر إمكانية استخدام الانترنت والإتصال بالشبكات العنكبوتية، كما يحبذ أن يتمكن المتعلم من استخدام الشبكة في المنزل أو العمل .
- يجب أن يلم المتعلم باستخدامات الحاسب الآلي ومهاراته الأساسية مثلا لإتصال المباشر (online) وصيانة الأعطال العادية في جهازه.
- لا بد من معرفة المصادر التعليمية المتوفرة على الشبكة ذات الصلة بالفرد وكأنها جزء من الدراسة لذا توجد كتب وبرامج خاصة كأدلة إرشادية لإستخدام الانترنت.

(1) أحمد المعاني وآخرون، مرجع سابق، ص 165

(2) المرجع نفسه، ص 166.

وبصفة عامة يمكن القول أن التعليم يساعد في تحسين الوضع الإنساني وقدرته في الحصول على المعلومات وإستخدامها للتأثير في نمو المؤسسة إذ يزيد من قدرات الإنسان ويساعده في سد إحتياجاته وزيادة إنتاجيته.

الجدول رقم (10): الفرق بين التعليم والتدريب.

البيانات	التعليم	التدريب
المكان والأجهزة المتخصصة	المؤسسات التعليمية في المدارس والجامعات.	المؤسسات التدريبية كالمعاهد والإدارات التدريبية المتخصصة.
التعريف العام للمفهوم	عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة معارف علمية ضمن صياغ تطبيقي محدد وعلى قاعدة الإختيار الفلسفي والعقدي المحدد (إحترام هذه الفلسفة كهوية)	عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة مهارات تطبيقية ضمن صياغ معرفي محدد وعلى قاعدة الإختيار الفلسفي العقدي للمجتمع أو المؤسسة (إحترام هذه الفلسفة كهوية)
مجال التركيز والاهتمام	إعداد الفرد فكريا وعقليا، يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الأفراد للدخول في الحياة العلمية.	- 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.
الشروط الأساسية	- تشبع العاملين في حقل التعليم بمنظومة القيم التي تعتقها المؤسسة لتكون أساس إنشائهم وموجه حركتهم وإخلاصهم . - التمسك بهدف يقضي أن توضع المعرفة في سياقها التطبيقي.	- تشبع المتدربين والعاملين في حقل العمل على حد سواء بمنظومة القيم التي تعتقها المؤسسة لتكون أساس إنشائهم وموجه حركتهم وإخلاصهم. - التمسك بهدف يقضي بضرورة أن تكتسب المهارة وتزدهر على قاعدة المعرفة.
البعد الزمني	بعد مرحلي، يعاد تنظيم وتطوير المناهج والعملية التعليمية ووسائلها وأشخاصها حسب المستجدات التي قد تكون قصيرة أو متوسطة المدى.	- بعد آني ومرحلي وذلك حسب ظروف كل مؤسسة وما تتعرض له أعمالها وأحوالها والعاملون فيها من تغيرات.

المصدر: عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص28، ص29.

2/ الإستثمار في التدريب:

لقد أعطى Becker إهتماما زائدا في دراسة المجالات المختلفة لرأس المال البشري مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب الذي هو عبارة عن إستثمار للفرد من أجل رفع مهاراته وقدراته وتضعه في محور عملية التغيير، وهذه الوضعية تجعل عليه مسؤوليات جديدة لهذا يتعامل مع التدريب بمنطق إستثمار.

أ/ تعريف التدريب:

يعرف التدريب بأنه "إعداد الفرد للقيام بعمل معين، وتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكتسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إستجابته للمؤسسة"⁽¹⁾.

كما يمكن تعريفه على أنه "أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والإتجاهات والسلوك، فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون وكيفية أدائهم للعمل وإتجاهاتهم نحو العمل أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين"⁽²⁾. ويمكن تعريفه على أنه "نقل مهارات معينة يغلب عليها الطابع اليدوي أو الحركي إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات على مستوى مقبول"⁽³⁾.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن التدريب يعمل على تزويد الفرد بالقدرات والمهارات التي تؤدي إلى رفع مستوى أدائه وبالتالي تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

ب/ أنواع التدريب: يصنف التدريب إلى⁽⁴⁾:

* تدريب حسب عدد المتدربين: وينقسم إلى:

1- تدريب فردي : هو التدريب الذي يكون التركيز فيه على فرد معين، ويكون المدرب في الغالب فردا واحدا.

2- تدريب جماعي: هو التدريب الذي يشارك فيه مجموعة من المتدربين، فيكون إما في قاعة محاضرات أو قاعة تدريب أو ورشة مثلا، وقد يقسم المشاركون إلى فرق عمل ومجموعات صغيرة وتعطى لكل فرقة أو مجموعة مهام محددة.

(1) صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004.

(2) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 453.

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

(4) عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، مصر، 2008، ص 250.

* التدريب حسب المكان الذي يتم فيه التدريب: وينقسم إلى:

- 1-التدريب في موقع العمل ذاته: وهنا يتم تدريب الفرد في نفس مكان عمله وظروفه الواقعية، وخلال وقت العمل الرسمي وتحت إشراف المدرب مباشرة ويتم شرح المادة المراد التدرّب عليها للمتدرّب الذي يقوم بملاحظتها وتفهم أبعادها، ثم يقوم بتنفيذها تحت إشراف المدرب وإرشاده.
- 2-التدريب خارج موقع العمل: تقتضي بعض الأعمال مستويات عالية من المهارة بحيث تلجأ المؤسسات إلى تهيئة ظروف خارج موقع العمل لاكتساب المتدرّب المهارة المطلوبة بأفضل طريقة وقد يكون هذا التدريب داخل البلد نفسها أو خارجها.

* التدريب حسب تاريخ التعيين في المؤسسة: وينقسم إلى:

- 1- تدريب العاملين الجدد: ويهدف إلى تدريب العاملين الجدد الذين يلتحقون بالعمل في المؤسسة لأول مرة وذلك لتهيئتهم وتعريفهم بالعمل الجديد وكل ما يتعلق به.
- 2-تدريب العاملين القدامى: ويشمل كل أنواع التدريب الذي يلتحق به الفرد منذ تثبيته في الخدمة داخل المؤسسة وحتى إنتهاء خدمته والهدف من هذا التدريب تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاجها لممارسة عمله وزيادة مهاراته وإتجاهاته ومتابعة التطور التكنولوجي والمعرفي وغرس إتجاهات جديدة.

* التدريب حسب فئة العاملين المتدربة: وينقسم إلى:

- 1-تدريب إداري: ويخص تدريب الرؤساء وزيادة معارفهم ومهاراتهم في مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا مثل الإشراف، الإتصال، إتخاذ القرارات... الخ
- 2-تدريب صناعي: ويخص تدريب العمال الصناعيين لزيادة مهاراتهم وقدرتهم على العمل وإكسابهم مهارات جديدة لصالحهم وصالح المؤسسة.

* التدريب حسب المادة التدريبية أو المهارة المراد إكتسابها:

- 1-تدريب لغوي: ويختص بزيادة المهارة اللغوية لدى الموظفين.
- 2-تدريب فني: ويخص تدريب العاملين وزيادة قدرتهم على العمل الجيد من خلال زيادة المهارات الفنية المتوفرة لديهم وتحسينها والتي يحتاجها العمل.
- 3-التدريب التخصصي: ويهدف إلى تدريب العاملين على ممارسة التخصص الذي يزاولونه، كالعمل المحاسبي وعمل الشراء... الخ
- 4-التدريب على إتخاذ القرارات: يشمل هذا التدريب رجال الإدارة أصحاب سلطة إتخاذ القرارات الذين يكونون غالبا في المستوى الإداري الأعلى في المؤسسة وذلك لزيادة قدرتهم في عملية إتخاذ القرارات.

ج/ أهداف التدريب: هناك أربعة أهداف للتدريب⁽¹⁾:

* **الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة:** والتي تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

* **أهداف حل المشكلات:** وتخص إيجاد حلول محددة للمشكلات التي تتوفر في العمل من فنية و إنسانية وغيرها وتساعد هذه الأهداف الأفراد والمؤسسات على الإستمرار في الإنجاز والتغلب على الصعوبات التي تصادف العمل.

* **الأهداف الإبتكارية:** والتي تتعلق بالتطوير والإكتشاف والتجديد ويقوم التدريب هنا بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.

* **الأهداف الشخصية:** هي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من خلال تنمية ذاتية وترقية وإحترام الآخرين وتأكيد الذات، ويهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على أن يضع لنفسه أهدافا ويكتشف الطرق الملائمة لبلوغها ويسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق مصالح العمل أيضا. وتعمل الأنواع الأربعة من الأهداف في تناسق وتكامل بحيث يمهّد بعضها لبعض ويكمل بعضها البعض الآخر.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول أن الإستثمار في التدريب هو إحدى الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية وهو عنصر حيوي وبالغ الأهمية، والفرد المدربّ و المؤهل هو القادر دائما على عمله والوائق من نفسه ومن نتائجه والمحب للمخاطرة، بمعنى 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 والإبتكار.

3/ الإستثمار في الصحة:

من بين المسؤوليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي تقديم الخدمات الصحية للعاملين، حيث تعتبر جزءا من مهماتها في صيانتهم والحفاظ عليهم، ويمثل تحسين صحة العاملين مجالا من مجالات الإستثمار في رأس المال البشري حيث يعد الإهتمام بها من الأمور المهمة في زيادة الإنتاجية بالنسبة للفرد والمؤسسة.

أ/ تعريف الصحة:

يشير مفهوم الصحة "إلى جميع الإجراءات والخدمات التي تقدمها الإدارة في مؤسسة ما بهدف حماية العاملين

(1) مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2007، ص248، ص249.

فيها من إصابات العمل والأمراض⁽¹⁾

ويتضح من ذلك أن الصحة المهنية هي "الحفاظ على صحة الأفراد في مختلف المهن وذلك من خلال المحافظة على صحتهم الجسدية والعقلية وتحسين كيانهم الاجتماعي"⁽²⁾. أي أن الصحة المهنية هي الأساس الذي يقوم عليه أي عمل ناجح، ففيه حماية لحياة الفرد العامل وصحته ومنه أيضا حماية الإنتاج وثروة المؤسسة.

فعندما يكون الفرد العامل متمتعاً بكل ما تتطلبه المهنة من صفات وحينما يكون مكان العمل مريحاً ونظيفاً، وفيه كل الشروط الصحية من إضاءة وتهوية وخالية من الأتربة والأبخرة والغازات الضارة ومساحة واسعة لحركة الفرد إلى غير ذلك من الشروط الصحية فعندما تتوفر مثل هذه الشروط فإن إنتاج الفرد سوف يزيد⁽³⁾.

ب/ برنامج الخدمات الصحية:

هناك نوعين من الخدمات الصحية هما:

1- الخدمات الصحية الجسمية: توفر معظم المؤسسات وحدات صحية لخدمات الحاجات والمتطلبات

الصحية لمنتسبيها والمهمة الرئيسية لهذه الوحدات هو تقديم الخدمات الوقائية التي تتضمن الفحوصات الطبية للتأكد من سلامتهم من الأمراض المختلفة⁽⁴⁾، كما تتضمن تقديم الوجبات الغذائية⁽⁵⁾، وتوفير وسائل الحماية الشخصية والوقاية المتمثلة في الملابس ومنع التدخين... الخ⁽⁶⁾

كما تتمثل الخدمات الصحية الجسمية في توفير المؤسسات نوادي رياضية أو مراكز رياضية تابعة للمؤسسة، حيث يقوم الفرد فيها بمزاولة الرياضة والتمارين اللازمة للياقة البدنية⁽⁷⁾.

2- الخدمات الصحية العقلية والنفسية: إن برنامج الخدمات النفسية يتضمن توفير الخدمات الإرشادية النفسية

التي تتبنى مهمة الوقاية من الأمراض النفسية بدرجة رئيسية قبل تفاقم الظواهر السلوكية، وتأثير المشاكل في

(1) زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، كنوز المعرفة، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص237.

(2) يوسف حجم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوراق، عمان، الأردن، 2006، ص451.

(3) المرجع نفسه، ص451.

(4) المرجع نفسه، ص451.

(5) راوية حسن، مرجع سابق، ص273.

(6) زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص241.

(7) راوية حسن، مرجع سابق، ص273.

حصول الأمراض النفسية لدى الأفراد العاملين، ويرجع السبب الرئيسي وراء إصابة العاملين بالأمراض النفسية هو القلق والتوتر الناجمين عن ظروف بيئة العمل إلى جانب الظروف الإجتماعية الأخرى⁽¹⁾.

وقد وجدت نتائج بعض الدراسات أن المؤسسات إستطاعت تحقيق عائد على إستثمارها في الصحة يتمثل في تخفيض معدلات الغياب والتحسين في الصحة الذهنية والنفسية وزيادة الإنتاجية ومقاومة الضغوط وزيادة الإلتزام الوظيفي⁽²⁾.

وخلاصة القول، لابد للمؤسسات أن تقوم بالتركيز على دراسة العوامل التي يجب أن تأخذها بعين الإعتبار عند إتخاذ القرارات المتعلقة بالإستثمار في رأس المال البشري وأيضاً تحديد مجالات الإستثمار التي تساعد في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بحيث يمكنها أن تستثمر في التعليم والتدريب والصحة وغيرها من المجالات الأخرى .

(1) يوسف حجم الطائي، مؤيد عبد الحسن الفضل، مرجع سابق، ص452.

(2) راوية حسن، مرجع سابق، ص238.

خلاصة

لقد تزايد مؤخرًا الإهتمام برأس المال الفكري الذي يعبر عن الأصول غير الملموسة للمؤسسة والتي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية في ظل إقتصاد مبني على المعارف، ورأس المال الفكري ناتج عن تفاعل مكوناته الثلاثة التي تتمثل في رأس المال الهيكلية ورأس المال الزبوني ورأس المال البشري، و يعتبر هذا الأخير أهم مكون من مكونات رأس المال الفكري حيث يمثل مجموع المعارف والمهارات والخبرات وكل القدرات التي تمكن من زيادة الإنتاجية وتحقيق الإبداع والإبتكار، ويتميز رأس المال البشري عن رأس المال الفكري من خلال عدم قدرة المنافسين على تقليده.

وبعد ظهور نظرية الإستثمار في رأس المال البشري في الستينات على يد (Scholtz) بينت أن الإستثمار في رأس المال البشري يتمثل في تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدرتهم الإنتاجية بالإضافة إلى زيادة قدرتهم على الإبداع وإتخاذ القرارات ولقد واجهت هذه النظرية مجموعة من الإنتقادات ومن بين هذه الإنتقادات هو عدم التوصل إلى البرهان أن أرباح المؤسسات ناجمة عن زيادة الإستثمار في رأس المال البشري وهذا ما أدى إلى ظهور العديد من النماذج التي إهتمت بقياس رأس المال البشري.

كما إهتمت نظرية الإستثمار في رأس المال البشري بالمجالات التي يمكن للمؤسسات الإستثمار فيها ومن بين هذه المجالات هي الإستثمار في التعليم والتدريب، كما أن هناك العديد من المجالات الأخرى ومن بينها الإستثمار في الصحة.

وعليه فإن الإستثمار في التعليم و التدريب و الصحة يعني الأسلوب أو الآلية التي تخصص بها المؤسسة مبلغًا معينًا بغية تكوين جهازها البشري بشكل علمي وسليم بما يساهم في زيادة معارفهم ومهاراتهم لتحقيق الإبداع وزيادة إنتاجية المؤسسة.

تمهيد:

يعد هذا الفصل الجزء العملي للدراسة حيث يتناول أربعة مباحث خصص المبحث الأول للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة وهي مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة- وتحليل الإستثمار في رأس المال البشري داخل المؤسسة، ويتناول المبحث الثاني خصائص مبحوثي الدراسة، ويتناول المبحث الثالث عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة وفق إجابات مبحوثي الدراسة والمتمثلة في الإستثمار في رأس المال البشري كمتغير مستقل يتفرع عنه ثلاث متغيرات تتمثل في التعليم والتدريب والصحة، والإبداع التنظيمي كمتغير تابع يتفرع عنه ثلاث متغيرات تتمثل في حل المشكلات وإتخاذ القرارات، وإحداث تغييرات جديدة، وروح المخاطرة، وذلك من خلال الإعتماد على أساليب الإحصاء الوصفي، أما المبحث الرابع فتناولنا من خلاله إختبار فرضيات الدراسة .

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

نتناول في هذا المبحث التعريف والتقديم بالمؤسسة محل الدراسة المتمثلة في مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB – بسكرة- كما سنتطرق فيه للإستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة.

أولاً: نبذة عن مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة.

1-التعريف بالمؤسسة محل الدراسة:

إنطلقت الأشغال لإنجاز مشروع وحدة صناعة الكوابل الكهربائية بسكرة في فيفري(1980) وهذا تطبيقاً للمخطط الرباعي(80-1984) وشاركت في هذه الأشغال عدة مؤسسات وطنية ودولية. وأنشأت "وحدة الكوابل الكهربائية بسكرة" في سنة 1986 حيث كانت تابعة آنذاك للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل الكائن مقرها بالعاصمة ثم انفصلت عنها سنة 1998 لتصبح مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB- بسكرة-.

وفي إطار خصوصية المؤسسات الجزائرية تم العمل على دخول أحد عمالقة صناعة الكوابل (GENIRAL CABLE) في شراكة مع مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB-بسكرة- سنة 2008، وهي مؤسسة أمريكية بنسبة (70%) .

وتبلغ مساحة المؤسسة 42 هكتار منها 12 مغطاة كما تبلغ طاقتها الإنتاجية (28000 طن)ولكن تغيرت حالياً بسبب دخول تكنولوجيا حديثة.

2-الإمكانيات الإنتاجية للمؤسسة ومراحلها:

تقدم مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB- بسكرة- أنواع مختلفة من المنتجات(أنظر الجدول رقم12) وهي:

- كوابل منزلية.
- كوابل صناعية.
- كوابل التوزيع.
- كوابل ذات الضغط المتوسط والمنخفض.

كما تنتج المؤسسة بكرات خشبية بأحجام مختلفة لتوظيف الكوابل .

وشرعت المؤسسة بصناعة حبيبات الكمبوند وهي مادة أولية للصناعات البلاستيكية في إطار زيادة استثماراتها.

الجدول رقم(12):أنواع الكوابل المنتجة بمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB – بسكرة-.

المنتوج	النوع	التصنيف
كوابل الضغط المنخفض	كوابل منزلية	خيوط وكوابل صلبة معزولة بحبيبات PVC.
		خيوط وكوابل مرنة معزولة بحبيبات PVC.
	كوابل التوزيع	كوابل شبكية.
		كوابل توصيل.
	كوابل صناعية	كوابل صناعية معزولة بحبيبات PVC.
		كوابل صناعية معزولة بالبوليتيلان المشبك PVC.
كوابل الضغط المتوسط	كوابل أحادية	كوابل محكمة.
		كوابل غير مسلحة.
	كوابل ثلاثية	كوابل غير مسلحة.
		كوابل مسلحة.
كوابل الضغط العالي		كوابل بالنحاس غير المعزول.
		كوابل بالألمنيوم.
		كوابل بالألمنيوم غير معزول.
		كوابل بخيط الألمنيوم والفولاذ.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

وتمر صناعة هذه المنتجات بعدة مراحل أهمها:

- 1- مرحلة القلد: وهي عبارة عن تقليص سمك النحاس أو الألمنيوم عن طريق تمديده.
 - 2- مرحلة الظفر: وهي تجميع عدد معين من الأسلاك.
 - 3- مرحلة العزل: هي عملية تغليف الأسلاك.
 - 4- مرحلة التجميع: هي عملية ضم الأسلاك المعزولة.
 - 5- مرحلة التسليح أو التذريع: هي عملية تلفيف لشريط واقى يحمي الكوابل من الضغوط الخارجية.
 - 6- مرحلة التغليف: وهي آخر عملية وبتتمثل في تغليف التسليح أو الشريط الواقى.
- وبعد الإنتهاء من عملية الإنتاج وقبل تسويقها تخضع للمراقبة الآلية مما يسمح باكتشاف الأعطاب مهما كان نوعها بالإضافة إلى المراقبة العينية وهذا ما يسمى بالصيانة ومراقبة الجودة.
- ومن أهم المواد الأولية المستعملة مايلي:

- سلك النحاس.
- سلك الألمنيوم.
- المواد الكيماوية المكوّنة للغلاف.
- الخشب.

3- أهداف المؤسسة.

حصلت المؤسسة على شهادة الإيزو (9002) سنة 2001 (أنظر الملحق رقم 03) والإيزو (9001) سنة 2003 (أنظر الملحق رقم 04)، وهي الآن تكثف مجهوداتها من أجل الحفاظ على شهادة الإيزو وتطوير نوعية منتجاتها بالمراقبة للمنتوج والتحسين المستمر.

كما تعمل المؤسسة للحفاظ على زبائنها وكذا الوفاء لهم ومن أهمهم:

1. CAMEGX SONELGAZ

2. كهريف KAHIRIF

وهناك أيضا مجموعة من المؤسسات الخاصة والعمومية تستهلك الكوابل أو تعيد بيعها.

كما تتعامل المؤسسة مع مجموعة من الموردين وهذا ما سنوضحه في الجدول رقم (13).

الجدول رقم (13): أنواع الموردين ونوعية المواد المستوردة.

المؤسسة	جنسيتها	نوعية المواد المستوردة
SARCUYAN	تركيا	النحاس
MIDAL CABLE	البحرين	الألمنيوم
BLASCOM	السعودية	مادة PRC
ASPALL	فرنسا	مادة PRC
ANONYM SOSITTIE BARAYAMA	فرنسا	مادة PVC
ANAB	سكيدة	الخشب ومادة PVC
ENG	الخروب	مادة النحاس ومادة PVC

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

ومن أهم التطورات التي عرفتها مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة - منذ عام 2000 موضحة في الجدول رقم (14).

الجدول رقم (14): أهم التطورات الإدارية والتكنولوجية.

أهم التطورات الإدارية	أهم التطورات التكنولوجية
<ul style="list-style-type: none"> - إضافة مصلحة مشروع المعلوماتية . - إضافة قسم لضمان النوعية. - إضافة قسم مساعد لرئيس المدير العام للشؤون القانونية والنزاعات. - دخول شراكة مع شركة GENERAL CABLE. - حذف مديرية التسيير والمراقبة. 	<ul style="list-style-type: none"> - تزويد المؤسسة بشبكة الانترنت. - التعامل بالتجارة الإلكترونية. - إستخدام التوظيف الإلكتروني. - إستعمال شبكة الإكسترنات. - إدخال آلات وتكنولوجيا متطورة تخص عملية الإنتاج.

المصدر: إعداد الباحثة بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول رقم (14) نستنتج أن مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة- تتجه نحو تطورات تسمح لها بتحسين جودة منتجاتها المقدمة وذلك من خلال إضافة مصالِح جديدة، المتمثلة في إضافة مصلحة نظام المعلوماتية التي تعمل على تزويد المؤسسة بكافة المعلومات الضرورية، كما أضافت قسم لضمان نوعية المنتجات والذي يعمل على مراقبة المنتج قبل تسويقه، كما قامت بحذف مديرية التسيير والمراقبة وهذا نتيجة لدخولها شراكة مع مؤسسة "GENERAL CABLE" سنة 2008 بنسبة (70%) حيث أسند نظام الرقابة لهذه المؤسسة.

أما من جانب التطورات التكنولوجية هو دعم المؤسسة بالبنية التقنية والممثلة في أجهزة الحواسيب التي تساعد على حفظ الملفات، ودعم هذه التقنية بشبكة داخلية (الإنترنت) التي تسهل عملية الإتصال بين جميع المصالح والأقسام في المؤسسة، أيضا تدعمها بشبكة الإنترنت لتسهيل إتصال المؤسسة بمورديها وشركائها وأهم زبائنهم، كما تستخدم المؤسسة شبكة الانترنت في معاملاتها بالتجارة الإلكترونية، وذلك بغرض ترويج منتجاتها كما تستخدم التوظيف الإلكتروني عبر موقعها الإلكتروني (ENICAB@,YAHOO.FR).

4-الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

الهيكل التنظيمي هو مخطط يبين توزيع المهام والمسؤوليات والسلطة داخل المؤسسة، يظهر في الملحق رقم(05) وفي مايلي شرح له:

✓ **المديرية العامة:** وهي الهيئة العليا التي تقوم بإشراف ومتابعة سير مختلف المديريات والتنسيق

بينها من خلال مجموعة من المساعدين المكلفين بمجموعة من المهام وهم :

- مساعد الرئيس العام المكلف بالشؤون القانونية والمنازعات.

- مساعد رئيس المدير العام المكلف بمراقبة الحسابات.

- رئيس مشروع المعلوماتية.

- مساعد رئيس المدير العام المكلف بمراقبة الحسابات.

وندرج ضمن المديرية العامة خمس مديريات فرعية هي:

1-المديرية التقنية: تتشكل من:

➤ دائرة إنتاج الكوابل: وتشرف على العملية الإنتاجية من بداية دخول المواد الأولية إلى الورشات الى غاية خروجها على شكل منتجات. وتضم هذه الدائرة خمس مصالح وهي:

- مصلحة تخطيط الإنتاج.
- مصلحة القلب والضفر.
- مصلحة الغزل PRC.
- مصلحة الغزل والتليف.
- مصلحة التجميع والتغليف.

➤ دائرة إنتاج الملحقات: تقوم بتزويد المؤسسة بالطاقة الكهربائية وتوفير المياه في الورشات وتوفير الخشب لإنتاج البكرات، وتظم ثلاثة مصالح:

- مصلحة المنافع.
- مصلحة تحضير حبيبات PVC.
- مصلحة صناعة البكرات والإسترجاع.

➤ دائرة التكنولوجيا وضمان النوعية: تهتم بمراقبة المنتج لمعرفة مدى مطابقته للمواصفات والمقاييس المعمول بها، بالإضافة إلى مراقبة المواد المشتريات وتظم هذه الدائرة ثلاث مصالح:

- مصلحة التكنولوجيا والتنمية.
- مصلحة المخابر.
- مصلحة التجارب.

➤ دائرة الصيانة: تشرف على عمليات الصيانة وتظم أربعة مصالح:

- مصلحة الصيانة الميكانيكية.
- مصلحة الصيانة الكهربائية.
- مصلحة صيانة عتاد النقل والتكيف.
- مصلحة المناهج والمراقبة التنظيمية.

2- مديرية الشراء: تهتم بمراقبة كل النشاطات المتعلقة بمشتريات المؤسسة وتنقسم إلى:

➤ دائرة الشراء: تهتم بتوفير أو شراء المواد الأولية، والمواد المستهلكة الضرورية للعملية الإنتاجية، وتنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

- مصلحة الشراء والعبور.

- مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار.
- مصلحة تسيير مخزون المواد الأولية.
- 3- المديرية التقنية التجارية: تقوم بعملية تنفيذ القرارات الخاصة بعملية تسويق المنتج النهائي وتنقسم إلى:
 - دائرة التسويق: تقوم بدراسة السوق وإحتياجاتها وتنقسم إلى مصلحتين:
 - مصلحة البيع.
 - مصلحة التسويق.
 - دائرة تسيير المنتج النهائي: تقوم بعملية إنتاج المنتج قصد التسويق وتنقسم إلى مصلحتين:
 - مصلحة تسيير إنتاج الملحقات.
 - مصلحة تسيير الكوابل.
- 4- المديرية المالية والمحاسبية: تقوم بتحديد الوضع المالي والمحاسبي للمؤسسة وتنقسم إلى:
 - دائرة المالية والميزانية: تقوم بتسجيل مختلف العمليات المالية وإعداد الميزانية التقديرية وتنقسم إلى مصلحتين:
 - مصلحة المالية.
 - مصلحة الميزانية.
 - دائرة المحاسبة: تقوم بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية اليومية كما تقوم بإعداد المحاسبة التحليلية وتنقسم إلى:
 - مصلحة المحاسبة العامة.
 - مصلحة المحاسبة التحليلية.
- 5- مديرية الموارد البشرية والوسائل: تهتم بتنظيم العمل في مختلف الدوائر والمصالح كما تهتم بتوفير الظروف الملائمة للعامل وتهتم بمختلف الوظائف الخاصة بالعاملين والمتمثلة في:
 - الإختيار، التدريب، التحفيز، تقييم الأداء..... إلخ وتنقسم إلى:
 - دائرة المستخدمين والتكوين: تشرف على مختلف الوظائف المتعلقة بالعاملين وظروف العمل وتنقسم إلى:
 - مصلحة المستخدمين.

- مصلحة التكوين والخدمات الاجتماعية.
- مصلحة الوقاية والأمن.
- مصلحة الوسائل العامة.

ثانياً: الإستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة.

تظّم مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB بسكرة (908) موظفاً يتوزعون على مختلف التخصصات والإدارات والمصالح، وقمنا بتقسيمها إلى ثلاث فئات كما هي موضحة في الجدول رقم (15).

الجدول رقم (15): توزيع موظفي المؤسسة حسب الفئات لسنة 2011.

الفئة	العدد	النسبة
إطارات	101	11,12%
أعوان تحكم	204	22,46%
أعوان تنفيذ	603	66,40%
المجموع	908	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال الجدول رقم (15) نلاحظ أن ما نسبته (66,40%) يشغلون بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الإنتاج وهذا ما يفسر مستوى النشاط وعدد العمليات الإنتاجية الشيء الذي يمنح المؤسسة دوراً اجتماعياً هاماً.

وهذه المعطيات متعلقة بالفترة التي أجريت فيها الدراسة إلا أن عدد العمال في المؤسسة يتغير بالزيادة أو النقصان تبعاً لإحتياجاتها، ففي حالة زيادة حجم الطلبات تلجأ المؤسسة إلى الإستعانة بالعمال ذوي العقود المؤقتة قصد توفير المنتجات في الوقت المناسب.

ومن أهم الدعائم والمقومات التي تنطلق منها المؤسسة والتي شاركت في تحقيق أهدافها هو إعتماؤها على رأس مالها البشري والإستثمار فيه من خلال عمليات التعليم، التدريب، والإهتمام بالصحة، والتي تساهم بشكل فعال في زيادة قدرات الأفراد ومهاراتهم وتتمثل هذه العمليات في (*):

(*) بناء على نتائج المقابلة التي أجريت مع مدير إدارة البشرية.

1- التعليم في المؤسسة:

تهتم مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة- بالتعليم حيث تهدف من خلاله إلى إكتساب الأفراد معارف جديدة لتغطية النقص الملاحظ من التخصصات والتنوع في المؤهلات ، وإعداد قوة عمل فعالة قادرة على مواكبة المتطلبات الجديدة الناتجة عن التغير السريع في تكنولوجيا الإعلام والإتصال .

ويعتبر التعليم في مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة- إستثمارا ذو عائد وليس تكلفة يجب تقليلها.

والتعليم في المؤسسة لا يكون لجميع العاملين وإنما للنخبة منهم فقط ، لذا فالتعليم لا يكون إلا للأفراد الذين تتوفر فيهم الشروط الضرورية لتلقي التعليم .

2- التدريب في المؤسسة:

أصبح التدريب عنصرا مهما جدا لإستراتيجية المؤسسة لأن التكنولوجيا تتطور بسرعة بحيث تعمل المؤسسة على تدريب عمالها وفق إحتياجاتها، فمثلا عند إدخال آلات جديدة تعمل المؤسسة على تدريب عمالها على إستخدام هذه الآلات، كما تقوم المؤسسة بعدة دورات تدريبية في الخارج والهدف من هذه الدورات هو إكتساب المهارات وتمر عملية التدريب في المؤسسة بعدة مراحل تتمثل في:

✓ **تحديد الإحتياجات للتدريب:** عند نهاية كل سنة يقوم المسؤولون بتحديد إحتياجات عمالهم

التدريبية للسنة المقبلة ليتم جمعها على مستوى مديرية الموارد البشرية من أجل وضع مشروع التدريب للسنة القادمة ويحتوي أيضا على كل الإحتياجات المخططة والإستثنائية وذلك في حالة إدخال تكنولوجيا جديدة أو تجهيزات إنتاج جديدة والملحق رقم (06) يبين وثيقة عن كيفية تحديد الإحتياجات التدريبية في المؤسسة.

كما تقوم المؤسسة بتدريب العمال الجدد على الوظائف التي سيشغلونها والملحق رقم(07) يبين وثيقة عن كيفية تدريب العمال الجدد في المؤسسة.

✓ **إعداد برنامج التدريب:** يتم إعداد برنامج التدريب على أساس إحتياجات المؤسسة، ويعرض

على المدير للمصادقة عليه.

ويحتوي البرنامج على عدد الأفراد المرشحين للتدريب وأسبابه وتحديد الإطار الزمني والمكاني والتكاليف حيث يمكن أن يكون التدريب داخلي أي داخل المؤسسة (تطبيقي) أو تدريب خارجي عند

جهات مختصة مثل الملتقيات والندوات ، الأيام الدراسية. كما يمكن أن يكون برنامج التدريب طويل المدى يدوم عدة أشهر.

✓ **تطبيق ومتابعة برنامج التدريب:** بعد المصادقة على البرنامج النهائي يشرع في تنفيذه ويتابع من قبل مصلحة التكوين وفي حالة عدم تلبية كل الإحتياجات التدريبية للسنة الحالية يتم دمجها مع البرنامج التدريبي للسنة المقبلة.

✓ **تقييم التدريب:** بعد الإنتهاء من عملية التدريب تأتي مرحلة التقييم والتي يتم من خلالها معرفة مدى إستفادة الأفراد من التدريب ويتم على عدة مستويات.

- تقييم فوري: ويتم مباشرة بعد إنتهاء التدريب حيث يقوم الفرد المستفيد من التدريب بتقييمه من الجهة التي تقوم بعملية التدريب من خلال وثيقة محررة لهذا الغرض(أنظر الملحق رقم 08)، حيث تحتوي هذه الوثيقة على تقييم للتدريب النظري .

- تقييم بعدي: يتم هذا التقييم بعد الإنتهاء من عملية التدريب بفترة تدوم من 15 إلى 30 يوم وحسب الفئة المدربة (إطارات ، أعوان تحكم) وللتأكد من إكتساب الفرد للمهارات المطلوبة يتم من خلال الوثيقة الموضحة في الملحق رقم (09) حيث تحتوي على معلومات متعلقة بالمستفيد من التدريب ونوع التدريب المتبع وفترته، والمؤسسة المدربة والمشرف على عملية التدريب كما تبين الوثيقة إستبيان قصير حول مدى إستفادة الفرد من التدريب ونوع المهارة المكتسبة.

3- الصحة في المؤسسة.

تعتبر مؤسسة صناعة الكوابل صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة- أن صحة العاملين من أهم أولوياتها حيث أنها تعتبر الإهتمام بالصحة إستثمار لأنه من الأمور المهمة لزيادة الإنتاجية ، وتسعى مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة- إلى إيجاد بيئة صحية من خلال القيام بعدة إجراءات تتمثل في:

- توفير مركز طبي داخل المؤسسة يشرف عليه طبيب مختص.
- قيام المؤسسة بالفحوصات الطبية الدورية للتأكد من سلامة عمالها من الأمراض.
- إنشاء نادي رياضي يتم فيه مزاوله الرياضة التي تساعد على تنشيط العمال وتخفيض ضغوط العمل والرفع من الروح المعنوية.

- توفير متطلبات السلامة والأمان داخل الورشات للحفاظ على العاملين من حوادث العمل وذلك من خلال مصلحة الوقاية والعمل التي تقوم بمتابعة الأعمال داخل الورشات.
- توفير الوسائل والظروف المادية للعمل التي تتمثل في التهوية والإضاءة والتغذية وملابس العمل والنظافة.....إلخ.

الفهرس

الصفحة	الموضوع
	الآية القرآنية.
	شكر و عرفان.
	الفهرس.
	قائمة الجداول.
	قائمة الأشكال.
	قائمة الملاحق.
	ملخص الدراسة.
أ	مقدمة.
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.	
02	المبحث الأول: منهجية الدراسة.....
02	أولاً: مشكلة الدراسة.....
02	ثانياً: أهمية الدراسة.....
03	ثالثاً: أهداف الدراسة.....
03	رابعاً: فرضيات الدراسة.....
03	خامساً: متغيرات الدراسة ونموذجها..
05	سادساً: كيفية قياس المتغيرات.....
05	سابعاً: مجتمع وعينة الدراسة.....
05	ثامناً: أساليب جمع البيانات وتحليلها.....
08	تاسعاً: إختبار ثبات وصدق الإستبانة.....
10	عاشراً: حدود الدراسة ومنهجها
10	المبحث الثاني: الدراسات السابقة .
10	أولاً :الدراسات المتعلقة برأس المال الفكري.....
14	ثانياً: الدراسات المتعلقة برأس المال البشري.....

16	ثالثا : الدراسات المتعلقة بالإبداع التنظيمي
18	رابعا: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة.....
	الفصل الثاني: الإستثمار في رأس المال البشري - تأطير نظري -
20	تمهيد.....
21	المبحث الأول: رأس المال الفكري - مفاهيم أساسية-.....
21	أولا: مفهوم رأس المال الفكري.
21	1/تعريف رأس المال
21	2/تعريف رأس المال الفكري.....
23	3/ التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي.....
24	ثانيا: أهمية رأس المال الفكري وطرق بناءه.....
25	ثالثا: مكونات رأس المال الفكري.....
27	رابعا: أبعاد رأس المال الفكري وأوجه الإنفاق عليه.....
30	المبحث الثاني: الإستثمار في رأس المال البشري - مفاهيم أساسية-.....
30	أولا: مفهوم رأس المال البشري وتصنيفاته.....
33	ثانيا: مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري وأهميته.....
33	1/ تعريف الإستثمار.....
34	2/ تعريف الإستثمار في رأس المال البشري وأهميته.....
35	ثالثا: نظرية الإستثمار في رأس المال البشري.....
38	رابعا: أبعاد الإستثمار في رأس المال البشري.....
39	خامسا : قيود الإستثمار في رأس المال البشري.....
40	المبحث الثالث: رأس المال البشري - قياسه ومجالاته-.....
40	أولا: صعوبات قياس رأس المال البشري.....
41	ثانيا: متطلبات قياس رأس المال البشري.....
42	ثالثا: مقاييس رأس المال البشري.....
46	رابعا: مجالات الإستثمار في رأس المال البشري.....
46	1/ الإستثمار في التعليم.....
50	2/ الإستثمار في التدريب.....
52	3/ الإستثمار في الصحة.....

55خلاصة
	الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي - تأطير نظري -
57تمهيد
58المبحث الأول: الإبداع التنظيمي - مفاهيم أساسية-
58أولا: مفهوم الإبداع التنظيمي وخصائصه
581/ تعريف الإبداع التنظيمي
612/ خصائص الإبداع التنظيمي
62ثانيا: نظريات الإبداع التنظيمي
64ثالثا: أهمية الإبداع التنظيمي
65رابعا: مستويات الإبداع التنظيمي وأنواعه
651/ مستويات الإبداع التنظيمي
662/ أنواع الإبداع التنظيمي
67خامسا: مراحل الإبداع التنظيمي وأسباب تبنيه في المؤسسات
71المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي - قياسه وأساليب تنميته-
71أولا: خصائص الأفراد المبدعين
73ثانيا: خصائص المؤسسة المبدعة
74ثالثا: قياس الإبداع التنظيمي
75رابعا: أساليب تنمية الإبداع التنظيمي
79خامسا: معوقات الإبداع التنظيمي ومتطلباته
791/ معوقات الإبداع التنظيمي
802/ متطلبات الإبداع التنظيمي
82المبحث الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الإبداع التنظيمي
82أولا: التعليم والإبداع التنظيمي
83ثانيا: التدريب والإبداع التنظيمي
86ثالثا: الصحة والإبداع التنظيمي
88خلاصة
	الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات
89تمهيد
90المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

90	أولاً: نبذة عن مؤسسة صناعة الكوابل – ENICAB – بسكرة.....
97	ثانياً: الإستثمار في رأس المال البشري في المؤسسة.....
101	المبحث الثاني: خصائص مبحوثي الدراسة.....
101	أولاً: الجنس.....
102	ثانياً: العمر.....
103	ثالثاً: المؤهل العلمي.....
104	رابعاً: سنوات الخبرة.....
105	خامساً: الموقع الوظيفي.....
106	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة وفق إجابات مبحوثي الدراسة.....
106	أولاً: الإستثمار في رأس المال البشري (متغير مستقل).....
114	ثانياً: الإبداع التنظيمي (متغير تابع).....
121	المبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة.....
121	أولاً: الفرضية الأولى.....
123	ثانياً: الفرضية الثانية.....
125	ثالثاً: الفرضية الثالثة.....
127	رابعاً: الفرضية المحورية الرئيسية.....
132	الخاتمة.....
135	قائمة المصادر والمراجع.....
144	الملاحق.....

قائمة المصادر والسرايع

1/ القرآن الكريم.

2/ قائمة الكتب باللغة العربية.

- 1 - إبراهيم الخلوف الملكاوي، إدارة المعرفة الممارسة والمفاهيم، دار الوراق، ط1، عمان، 2007.
- 2- إبراهيم طلعت الدمرداش، إستثمار قطاع الأعمال، دار ناس للطباعة، ط1، مصر، 2005.
- 3- إتحاد الخبراء والإستشاريين الدوليين، عائد الإستثمار في رأس المال البشري، قياس القيمة الاقتصادية لأداء العاملين، إتراك للطباعة والنشر، ط1، 2004. .
- 4 - أحمد الخطيب، خالد زيغان، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، عالم الكتاب الحديث، ط1، الأردن، 2009.
- 5- أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2011.
- 6- أحمد السيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، دار النشر، القاهرة، 2004.
- 7- أحمد السيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، الناشر المؤلف، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 8- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 9- برفين جوبتا، ترجمة أحمد المغربي، الإبداع في القرن الحادي والعشرين، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008. .
- 10- جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، السعودية، 2003.
- 11- جاك فيليب، رون ستون، الإستثمار البشري، أدوات وخطوات قياس العائد، سلسلة إصدارات بيميك، القاهرة، 2003.
- 12- جمال الدين لعويسات، إدارة الجودة الشاملة، دار هومة، الجزائر، 2005.
- 13- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 14- جمال داود سليمان، إقتصاد المعرفة، اليازوري للنشر، ط1، الأردن، 2009.
- 15- جيمس هيجز، ترجمة إصدارات بيميك، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية، القاهرة، 2001.
- 16- حسن عجلان حسن، إستراتيجيات إدارة المعرفة في منظمات الأعمال، إثراء للنشر، ط1، الأردن، 2008.
- 17- حسني عبد الرحمان الشيمي، إدارة المعرفة الرأسمعرفية بديلا، دار الفجر، ط1، القاهرة، 2009.

- 18- حسين حريم، إدارة المؤسسات من منظور كلي، دار حامد، ط1، الأردن، 2003.
- 19- خليل عبد الرحمان المعاينة، محمد عبد السلام البوابز، الموهبة والتفوق، دار الفكر، عمان، الأردن، ط1، 2000.
- 20- خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المؤسسة، دار المسيرة، ط1، الأردن، 2000.
- 21- دريد كامل آل شيب، الاستثمار والتحليل الإستثماري، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009.
- 22- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 23- رمضان الشيخ، الإستراتيجيات العلمية لتعلم الإبداع والابتكار، سلسلة التنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- 24- زكريا مطلع الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين وإقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009.
- 25- زياد رمضان، مبادئ الإستثمار المالي والحقيقي، دار وائل للنشر، ط3، الأردن، 2005.
- 26- زيد منبر عبوي، إدارة الموارد البشرية، كنوز المعرفة، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 27- زيد منبر عبوي، الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، الشروق، ط1، الأردن، 2006.
- 28- سامي هشام حريز، أساسيات إدارة الأعمال مهارات نظرية وتطبيقية، دار قنديل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- 29- سعد علي العنزلي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2009.
- 30- سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة المفاهيم النظم والتقنيات، دار المناهج للنشر، ط1، الأردن، 2007.
- 31- سعيد حسن العزة، تربية الموهوبين والمتفوقين، الدار الدولية الحديثة، الأردن، 2000.
- 32- سليم إبراهيم الحسنة، الإدارة بالإبداع نحو بناء منهج تنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- 33- سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات وإستشارات الإدارة العامة، مصر، 2008.
- 34- شفيق محمد، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
- 35- شوقي ناجي جواد، السلوك التنظيمي، دار حامد، عمان، الأردن، 2000.

- 36- طارق عبد الحسين لعكيلي، إقتصاديات الموارد البشرية، دار الوراق ، ط1، عمان، 2007.
- 37- طلعت إبراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الإجتماعي، دار غريب، مصر، 1995.
- 38- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، جدار للكتاب العالمي، الأردن، 2006.
- 39- عاشور عمر المسماري، تخطيط القوى العاملة والتعليم وسوق العمل، منشورات جامعة عمر مختار البيضاء، ليبيا، 2008.
- 40- عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة، مصر، 2008، ص250.
- 41- عبد الرحمان إدريس، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 42- عبد الستار حسين يوسف، إدارة المعرفة كأداة من أجل البقاء والنمو، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، الأردن، 2004.
- 43- عبد العزيز صالح بن حيثور ، الإدارة العامة المقارنة لطلبة الدراسات العليا ، الدار العلمية الدولية، عمان، 2000.
- 44- عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر 2002.
- 45- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار زهران، الأردن، 2009.
- 46- عدنان داود محمد العذاري، هدى زوي مخلف الدعمي ، الإقتصاد المعرفي وإنعكاساته على التنمية البشرية، نظرية وتحليل في الدول عربية مختارة، دار جرير، ط1، الأردن، 2010.
- 47- قطب مصطفى سانو، الإستثمار أحكامه وضوابطه في الفقه الإسلامي ، دار النفائس للنشر، الأردن، 2000.
- 48- محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء، عمان، الأردن، 2003.
- 49- محمّد عواد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار صفاء، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 50- مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الإبتكارية لدى الفرد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2004.
- 51- مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الإتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2007.
- 52- موسي اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 1999.

53- نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام SPSS، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2006.

54- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية تطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003.

55- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، دار الوراق، ط 2، عمان الأردن، 2008.

56- نعمة عباس الخفاجي، الفكر الإستراتيجي، قراءات معاصرة، دار الثقافة، الأردن، ط1، 2008.

57- نيغل كينج، نيل أندرسون، تعريب محمد حسن حسني، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دليل إنتقادي للمنظمات، دار المريخ، الرياض، السعودية، 2004.

58- يوسف حجم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل، دار الوراق، عمان، الأردن، 2006.

59- ALAIN J ROWE ترجمة عادل محمود الرشيد، الذكاء الإبداعي، الإمكانيات والقدرات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، ط2، 2008.

3/ قائمة الكتب باللغة الفرنسية.

60-Aburmeister et autres, Innovation, cahier d'conomie de l'innovation, n19,systemes d'innovation chronique d'integration ordinaire, l'armattan innoval, paris, 2002.

61-luc de brabantere, le management des idées, dunod, 2^{ème} édition, paris, 2002.

62-Michel ferrarry, Yvon pesqueux, Managment de la connaissance, édition economica, paris, 2006.

63-Raymond Alain thietard, la stratégie d'entreprise, Ediscience international, 2^{ème} edition, Paris, 1996.

64-Stephen Robbinson et autres, Management l'enssentiel des consept et des pratique, pearson édition, 4^{ème} édition, France, 2004.

4/ قائمة المجلات.

65- عبد الله كاظم، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، مجلد10، عدد3، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، 2008.

- 66- مداح عرابي الحاج ، أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم رأس المال غير العادي للمؤسسات الاقتصادية ، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد5، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2000.
- 67- نجوي بوزيد، الجامعة مؤسسة للإستثمار في رأس المال البشري، مجلة العلوم الإنسانية، العدد12، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2007.

68-Asad Kamran Ghâlib, systémique knowledge Management : Developing a model for managing organisatioal Assets for a strategic and sustainable competitive advantage, journal of knowledge Management practice, Scotland, Manchester uk, juaunary, 2004-.

5/ المؤتمرات والندوات العلمية.

- 69- حدة رايس ،مرغاد لخضر ، أسلوب الإدارة الفعال،الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسة الإقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والتسيير،جامعة محمد بوضياف ،مسيلة،الجزائر،يوم3-4ماي 2005.
- 70- خديجة لدرع ،ليلي عبد الرحيم ، الإبداع وعلاقته بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة،ملتقى دولي حول إدارة المعرفة والفعالية الإقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة الحاج لخضر ،باتنة،الجزائر ، 25-26نوفمبر،2008.
- 71- رفيق زراولة ، دور الجامعة في إنتاج رأس المال الفكري في ظل إقتصاد المعرفة ، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير،جامعة محمد خيضر،بسكرة، الجزائر،12-13نوفمبر2005.
- 72- زكريا مطلع الدوري، بشير هاشم محمد العزاوي ، إدارة المعرفة وانعكاساتها على الإبداع التنظيمي ، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع بعنوان إدارة المعرفة في العالم العربي، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الزيتونة، الأردن، 26-27 أفريل،2007.
- 73- صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة،الجزائر، 9-10مارس2004.
- 74- صالح مهدي العامري، وظاهر محسن الغالبي، رأس المال المعرفي الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الإقتصاد الرقمي، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الرابع حول إدارة المعرفة في العالم العربي ، كلية الإقتصاد والعلوم التجارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 26-28 أفريل،2004،

75- ليث سعد الله حسين إبراهيم، رأس المال المعرفي وتأثيره في تحسين جودة الخدمة التعليمية، الملتقى الدولي الثاني حول المعرفة في ظل الإقتصاد الرقمي ومساهمها في تكوين ميزة تنافسية للبلدان العربية، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، 04 ماي، 2007.

76- مروان جمعة درويش، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الإبداع الإداري لدى فروع البنوك العامة في فلسطين، بحث مقدم للمؤتمر الثاني، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم الإدارية، فلسطين، 26-27 أبريل 2006.

77- موسى رحمانى، نحو توظيف إنساني لمنتوج المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي للمؤسسات والإقتصاديات، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 12-13 نوفمبر 2005.

78- الهادي بوقفلول، الإستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة وإندماجها في إقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الإقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 09-10 مارس 2004.

6/ الرسائل الجامعية.

79- أماني خضير شلتوت، تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الإستثمار في العنصر البشري، دراسة حالة على موظفي الوكالة في قطاع غزة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.

80- بنية عمر، إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الإقتصادية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تحليل إقتصادي، المعهد الوطني للتخطيط والإحصاء INPS، الجزائر، 2006.

81- بوعجاجة أميرة، عوائق تفعيل الإبداع والإبتكار في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2008.

82- جلال ناقل سلام الشيخ، قياس عوائد الإستثمار في مناطق السلطة الفلسطينية من 1995 إلى 2003، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005.

83- حاكم أحسوني مكرود الميالي، دور إدارة المعرفة في إستثمار رأس المال البشري وأثرهما في تحقيق الأداء الإستراتيجي (دراسة ميدانية في سمنت الكوفة)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2007.

84- سكر فاطمة الزهراء، أهمية تعزيز الجودة في رفع رضا العميل، رسالة ماجستير (غير منشورة) تخصص تسويق، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.

- 85- سملالي يحضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية (مدخل المعرفة والجودة)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
- 86- سناء مسودة، مدى توفر متطلبات رأس المال المعرفي (البشري، الهيكلي، الزبوني) لتحقيق ميزة تنافسية ومعوقات توافرها، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، جامعة جدارا، الأردن.
- 87- صلاح الدين حسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، رسالة ماجستير (غير منشورة) كلية الإدارة والإقتصاد في الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، الدنمارك، 2009.
- 88- عبد القادر بابا، سياسة الإستثمارات في الجزائر وتحديات التنمية في ظل التطورات العالمية الراهنة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص تخطيط، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
- 89- علوان نايف إبراهيم، الزعلوك محمد المحياوي، دور رأس المال المعرفي في تعزيز ثقافة الإبداع، كلية الإقتصاد، جامعة التحدي، سوريا، 2008.
- 90- فاطمة علي محمد ربايع، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، 2006.
- 91- كمال منصوري، إستثمار الأوقاف وآثاره الإقتصادية والإجتماعية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2000.
- 92- محمود علي الروسان، محمود محمد العجلوني، أثر رأس المال الفكري في إبداع المصارف الأردنية، كلية الدراسات الإقتصادية والإدارية، جامعة الجدارا، الأردن، 2009.
- 93- مهدي كلو، الخروج من البطالة نحو وضعيات مختلفة، دراسة حالة من عينة الدراسات العليا لمهندس الدولة، شهادة دراسات جامعية تطبيقية، دفعات من 1990 إلى 1993، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، 2005، الجزائر.
- 7/ المواقع الإلكترونية.
- 94- إبراهيم بن أحمد الحارثي، قياس الموهبة والإبداع، على الموقع: [HTTP.WWW.ALMAREFH.ORG](http://WWW.ALMAREFH.ORG). يوم 03/05/2011، 11:14.
- 95- الإستثمار في رأس المال البشري، على الموقع: [http //www .yaheart.net](http://www.yaheart.net) يوم: 2010/12/10، 13,32.
- 96- بسام بن مناور العنزي، الإبداع التنظيمي والثقافة التنظيمية، على الموقع:

- http/www.ksu.edu.sa يوم 2009/04/16، 15:50.
- 97- جيمس كوفمان، الإبداع ، مدير أبحاث معهد التعلم ، جامعة كاليفورنيا على الموقع :
www. alnadwah.com.sa يوم 2011/02/19 ، 10:30.
- 89- عبد الله المهيري ، الإبداع في المؤسسات ، على الموقع:
www.alnoor world.com يوم 2009 /01/19 ، 10:15.
- 99- علي الحمادي ، مهارات الإبداع، على الموقع:
http //www.almharat.com يوم: 2009/02/19، 11:40.
- 100- علي بن فهد، الثقافات التنظيمية بالجامعات السعودية ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي ، على الموقع:
www.s6am2k.com، يوم 2009/04/16، 10:13.
- 101- محمد أحمد أسعد، الخصائص التنظيمية وأثرها على الإبداع الإداري، على الموقع:
http/graduates.kaau.edu.sa يوم 2009/04/16، 12:50
- 102- محمد أكرم العدلوني ، أساليب وطرق تنمية الإبداع: على الموقع:
www. gndmoh.com يوم 2011/02/ 14، 07:27.
- 103- محمد بن علي ، الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري ، على الموقع:
www.edu.gov.sa يوم 2011/02/07، 13:24.
- 104- محمد مقبل ، الإبداع الإداري، على الموقع:
http //www.succes.gat.com يوم 2009/02/18، 12:02.
- 105- مشرف رياض، الإستثمار في رأس المال البشري والعائد من التعليم، على الموقع:
http// hrdiscussion.com. يوم 2011/02/26، 09:33.
- 106- منصور فرغل، مفهوم الإستثمار في رأس المال البشري والعائد من التعليم، على الموقع:
http// Alhejaj.net. يوم 2010/12/10، 22:25.
- 107- نادية أمال شرقي، المدرّبون المحترفون، قياس الإبداع، على الموقع:
http// forum , illftrain, co, uk يوم، 20011/03/05 ، 10:08.
- 108- نشرة علمية ، إستراتيجيات تعزيز الإبداع: على الموقع:
www.manhal.net يوم 2011/02/19 ، 10:35.
- 109- Althonyan ، الإبداع ، على الموقع:
http //www. creativity life. Net يوم 2009/02/22، 11:30.

مقدمة

تتجه المؤسسات المعاصرة التي تسعى للبقاء في بيئة تنافسية وفي عالم سريع التغير إلى تحقيق الميزة التنافسية التي تضمن لها ذلك، ولم يعد ذلك قاصرا على المؤسسات بالقطاع الخاص بل أيضا يشمل المؤسسات العامة طالما أنها تعمل في بيئة تنافسية .

وتعتبر إدارة الموارد البشرية مدخلا إستراتيجي لأهم أصول المؤسسة ألا وهو العنصر البشري ، فالعاملون يساهمون بشكل جماعي أو فردي في تحقيق أهداف المؤسسة وجوهر هذه الإدارة هو تحقيق ميزة تنافسية لها.

وفي ظل التحديات التي يفرضها التحول نحو إقتصاد المعارف أصبح ينظر للعنصر البشري كأصل حقيقي ورأس مال بشري تفوق قيمته قيمة رأس المال المادي، وهذا بالنظر إلى أن المصادر الجديدة للإبداع والإبتكار متمثلة في المعرفة التي أصبحت مرتبطة بشكل مباشر برأس المال البشري، وهذا لما يتميز به من معارف ومهارات غير قابلة للنقل مما يعطي له بعد إستراتيجي.

ونظرا لإدراك المؤسسة أهمية رأس المال البشري وما له أثر في نجاحها وبقائها وإستمراريتها وأنه مصدر أي إبداع وإبتكار في ظل المنافسة الحالية ، تغير إتجاهها إلى إعتبار أن ما تنفقه على رأس المال البشري إستثمارا وليس إنفاقا وهذا لما سيعود عليها من فوائد كبيرة في المستقبل كزيادة معارف ومهارات وقدرات الأفراد وبالتالي القدرة على الإبداع.

ويعتبر الإستثمار في رأس المال البشري من المهام التي ير نغز عليها الفكر الإداري الحديث ذلك أن رأس المال البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد توفره ، بل لابد من تنميته وتطويره على إعتبار أن الإنفاق على هذه التنمية من أعلى درجات الإستثمار في رأس المال البشري الذي يوفر المعرفة، وعليه فليق الإستثمار في رأس المال البشري يعتبر الأسلوب الذي يمكن المؤسسات من الإبداع.



ومن جهة أخرى يعتبر الإبداع أساس تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال مواردها المتمثلة في رأس المال البشري، وذلك من خلال التعرف على إمكانياتهم وقدراتهم ومعارفهم ومساعدتهم على إستخدامها وتمييزها من أجل الحصول على معارف جديدة، كلها هي بمثابة إبداع للمؤسسة.

وإنطلاقاً مما تقدم جاءت هذه الدراسة التي تهدف إلى التعرف على أثر الإستثمار في رأس المال البشري على الإبداع التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة-

وبغية تحقيق الهدف المذكور فليقّ هيكله الدراسة الحالية تكونت من أربعة فصول :

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.

الفصل الثاني: الإستثمار في رأس المال البشري - تطير نظري -

الفصل الثالث: الإبداع التنظيمي - تطير نظري -

الفصل الرابع: عرض وتحليل البيانات.

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة أثر الإستثمار في رأس المال البشري على الإبداع التنظيمي في مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة - وهدفت على تأكيد أهمية الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الإبداع التنظيمي لمؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة- وكشف العلاقة بين الإستثمار في رأس المال البشري والإبداع التنظيمي لهذه المؤسسة، وإستهدفت عينة مكونة من (54) مديرا من مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة- حيث جمعت البيانات عن طريق تصميم إستبانة خصص جزء منها للإستثمار في رأس المال البشري وتكون من ثلاث متغيرات (التعليم، التدريب، الصحة)، وخصص الجزء الثاني منها للإبداع التنظيمي الذي تفرع عنه ثلاث متغيرات (حل المشكلات وإتخاذ القرارات، إحداث تغييرات جديدة، وروح المخاطرة).

وقد حلت بيانات الدراسة بإستخدام أساليب الإحصاء الوصفي مثل المتوسط الحسابي ، الإنحراف المعياري، المدى، معامل الارتباط بيرسون، وكذلك إستخدام تحليل التباين ومعادلة خط الإنحدار البسيط لإختبار الفرضيات.

وقد أفرزت نتائج التحليل مجموعة من النتائج أهمها:

- 1 وجود علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في رأس المال البشري والإبداع التنظيمي حيث بلغ معامل الإرتباط $(r=0,84)$.
- 2 تشجع مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة- على الإستثمار في رأس المال البشري لأنها تدرك أن هذا الإستثمار سوف يحقق عوائد مستقبلية لها.
- 3 -تدرك مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة- أهمية مواردها البشرية بحيث تخصص برامج التعليم والتدريب بغرض زيادة مهارات الأفراد.

4 تعمل مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة- على إيجاد بيئة صحية ملائمة للحفاظ على الصحة الجسمية والنفسية لعمالها.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من الإقتراحات :

- 1- على المؤسسات أن تفرق بين إستثمارها في التدريب العام والتدريب المتخصص، وتعرف متى تستخدم أي منها، حتى لا تتعرض لفقدان إستثماراتها البشرية.
- 2- ينبغي أن يستمر أداء المؤسسة في خيار التوسع في الإستثمار في رأس مالها البشري من خلال التعليم والتدريب والإهتمام بصحة العاملين وغيرها من المجالات للارتقاء بالمستوى الفكري لأفرادها.
- 3- يجب على المؤسسات قياس الأنشطة المتعلقة برأس مالها البشري وتقييمه وفقا للمعايير الكمية والإقتصادية من أجل قياس العائد على رأس المال البشري ورفع قيمته.
- 4- ينبغي تعميم إستخدام تكنولوجيا المعلومات داخل المؤسسة وتحفيز الأفراد على إستخدامها، وهذا لرفع مستوى أدائهم.
- 5- التأكيد على أهمية رأس المال البشري وضرورة الإستثمار فيه.
- 6- تفعيل الإبداع داخل المؤسسة من خلال تشجيع روح المخاطرة والمسامحة عند الخطأ.
- 7- أصبح تحديد الأصول الفكرية من الأمور الصعبة لخطة المؤسسة الإستراتيجية، لذلك يجب على المؤسسات أن تبحث على هذه الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في مواردها البشرية حتى يمكن الإستثمار فيها وتحويلها إلى أرباح في ظل الظروف الإقتصادية الصعبة.

الفصل الثالث

الإبداع التنظيمي - تطير نظري

المبحث الأول: الإبداع التنظيمي - مفاهيم أساسية -

المبحث الثاني: الإبداع التنظيمي - مقاييسه وأساليب تنميته -

المبحث الثالث: مساهمة الإستثمار في رأس المال البشري على الإبداع التنظيمي.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

المبحث الأول: الإطار العام للدراسة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

الفصل الثاني

الإستثمار في رأس المال البشري - تأطير نظري

المبحث الأول: رأس المال الفكري - مفاهيم أساسية-

المبحث الثاني: الإستثمار في رأس المال البشري - مفاهيم أساسية-

المبحث الثالث: رأس المال البشري - قياسه ومجالاته-

الملاحق

قَلَمُهُ الْمَصَلِيُّ وَالْمَرْحَمُ

الفصل الرابع

عرض وتحليل البيانات

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: خصائص مبحوثي الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة وفق إجابات مبحوثي الدراسة.

المبحث الرابع: إختبار فرضيات الدراسة.

الأختام

المبحث الثاني: خصائص مبحوثي الدراسة.

سنحاول في هذا المبحث وصف الخصائص التي تبين مبحوثي الدراسة والتي تضمنت خمس متغيرات والمتمثلة في الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة والموقع الوظيفي، نوضحها كآتي:

أولاً: الجنس.

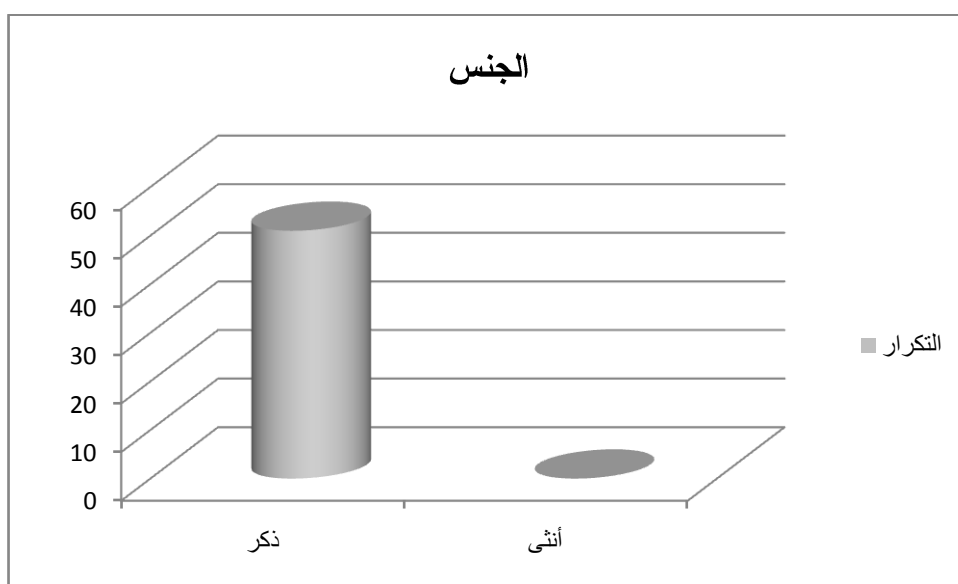
يوضح الجدول رقم(16) والشكل رقم(09) توزيع أفراد مبحوثي الدراسة حسب الجنس حيث يتضح أن عدد الذكور بلغ (51) فرداً أي بنسبة (100%) وبالمقابل عدد الإناث معدوم، وهذا راجع إلى طبيعة المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة صناعية).

الجدول رقم (16): توزيع مبحوثي الدراسة حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	51	%100
أنثى	00	%00
المجموع	51	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الشكل رقم (09): التوزيع التكراري لمبحوثي الدراسة حسب الجنس.



المصدر: من مخرجات برنامج EXCEL بناء على معطيات الجدول.

ثانياً: العمر.

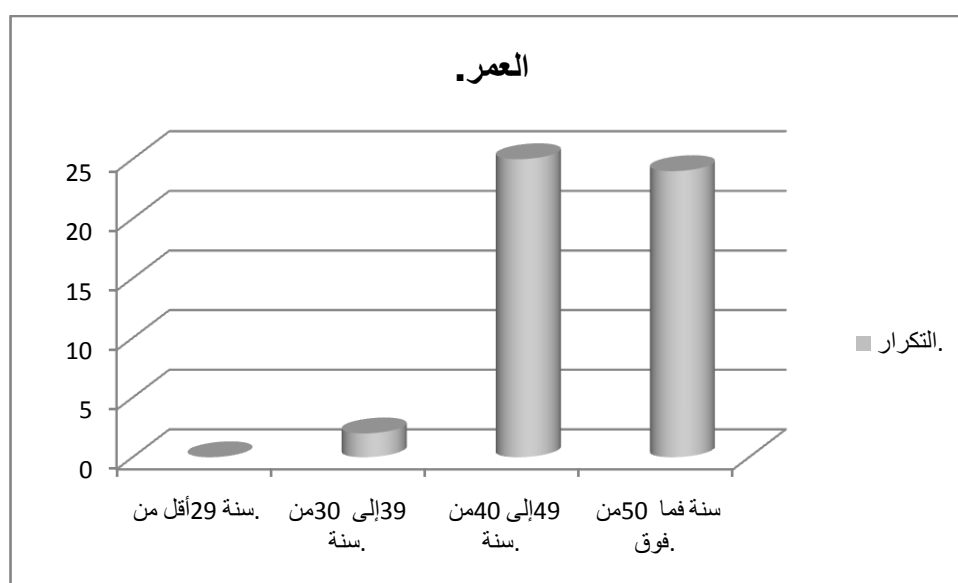
من خلال الجدول رقم (17) والشكل رقم (10) نجد أن أعمار مبحوثي الدراسة في الفئة الثالثة والرابعة مرتفعة حيث بلغت (49,01%) بالنسبة للفئة الثالثة (من 40 إلى 49 سنة)، و(47,05%) بالنسبة للفئة الرابعة (أكبر من 50 سنة)، أما الفئة الأولى (أقل من 29 سنة) فقد بلغت (0%)، والفئة الثانية (من 30 إلى 39 سنة) فكانت بنسبة (3,9%) الأمر الذي يدل على أن المؤسسة تعتمد على أفراد ذوي خبرة في المجال وهو ما تجسده نسبة (49,01%) و(47,05%) كما تعتمد المؤسسة على الطاقة الشابة والمتحمسة للعمل التي سجلت نسبة (3,9%) وهي تمثل الفئة الثانية.

الجدول رقم (17): توزيع مبحوثي الدراسة حسب العمر.

العمر.	التكرار.	النسبة المئوية.
أقل من 29 سنة.	0	0%
من 30 إلى 39 سنة.	2	3,9%
من 40 إلى 49 سنة.	25	49,01%
من 50 سنة فما فوق.	24	47,05%
المجموع.	51	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الشكل رقم (10): التوزيع التكراري لمبحوثي الدراسة حسب العمر.



ثالثاً: المؤهل العلمي.

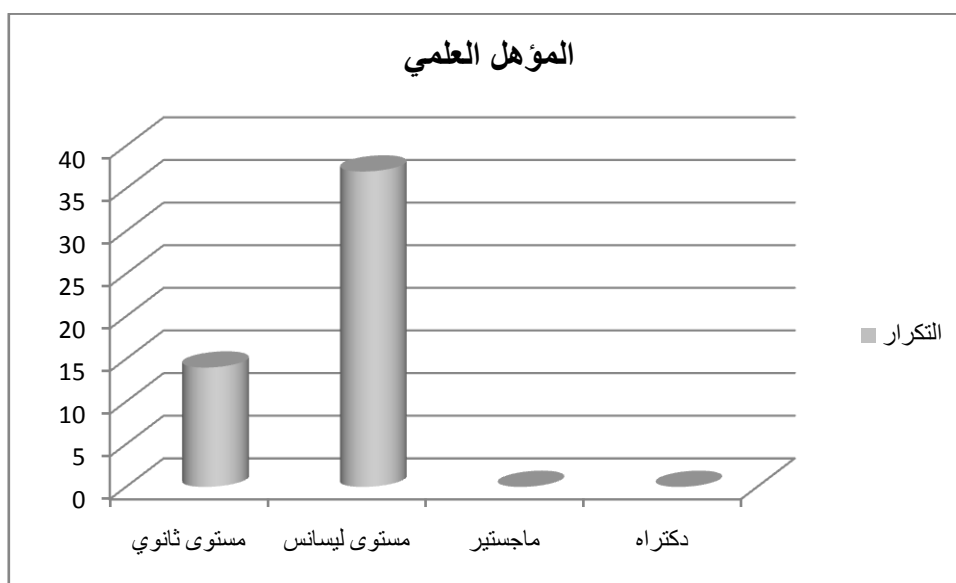
يوضح الجدول رقم(18) والشكل رقم (11) أن غالبية أفراد مبحوثي الدراسة من مستوى الليسانس وقد بلغت نسبتهم (72,54%) وتليها في المرتبة الثانية المستوى الثانوي بنسبة (27,45%) أما حملة شهادة الماجستير والدكتوراه فهي مساوية للصفر لأن المؤسسة تسعى إلى إستقطاب أفراد ذوي كفاءات عالية.

الجدول رقم(18): توزيع مبحوثي الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
مستوى ثانوي	14	27,45%
مستوى ليسانس	37	72,54%
ماجستير	0	0%
دكتوراه	0	0%
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الشكل رقم(11): التوزيع التكراري لمبحوثي الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من مستخرجات برنامج EXCEL بناء على معطيات الجدول.

رابعاً: سنوات الخبرة:

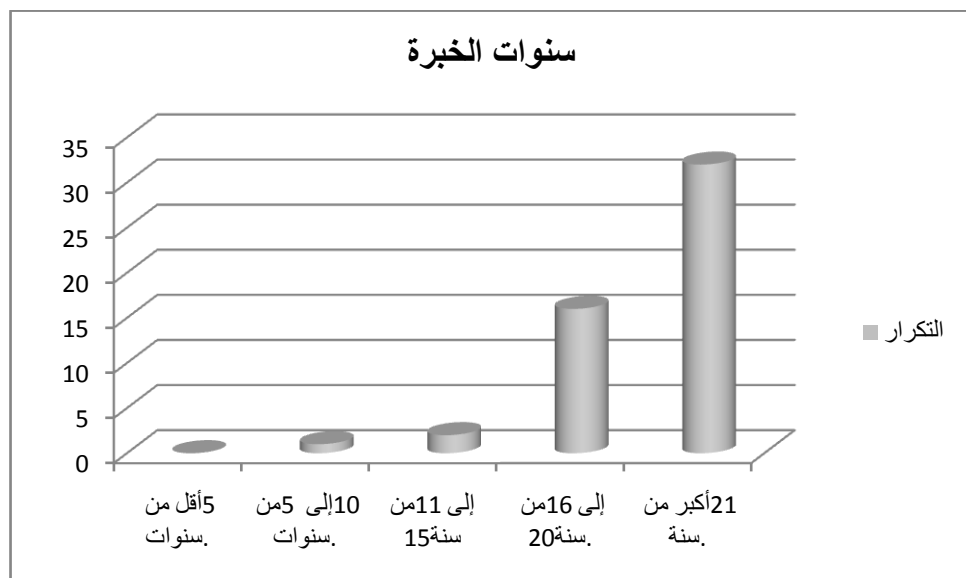
من خلال الجدول رقم (19) والشكل رقم (12) نلاحظ أن (62,74%) من الرؤساء بمؤسسة صناعة الكوابل لديهم خبرة أكثر من 21 سنة، أما النسبة التي تليها (31,37%) تخص الفئة من (16-20) ، أما فئة (11-15) بلغت نسبتها (3,92%)، أما فئة (5-10) فبلغت (1,96%)، والفئة الأقل من 5 سنوات فهي معدومة، وهذا مؤشر على تراكم الخبرات عند المدراء وإستقرارهم الوظيفي، الأمر الذي يسمح بوجود ولاء للمؤسسة و يساعد في إحداث تغييرات وتطورات تتماشى مع الوقت الراهن.

الجدول رقم(19): توزيع مبحوثي الدراسة حسب سنوات الخبرة.

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات.	0	%0
من 5 إلى 10 سنوات.	01	%1,96
من 11 إلى 15 سنة	02	%3,92
من 16 إلى 20 سنة.	16	%31,37
أكبر من 21 سنة.	32	%62,74
المجموع	51	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الشكل رقم(12): التوزيع التكراري لمبحوثي الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من مخرجات برنامج EXCEL بناء على معطيات الجدول.

خامسا: الموقع الوظيفي.

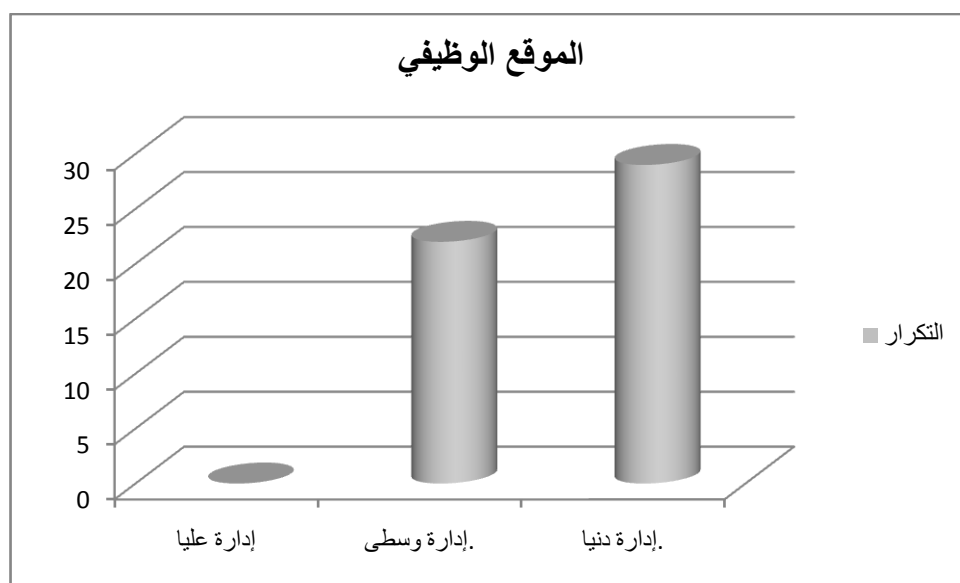
من خلال الجدول رقم(20) والشكل رقم (13) نلاحظ أن النسبة الأكبر كانت من الإدارة الدنيا حيث بلغت (56,86%) وتليها الإدارة الوسطى بنسبة (43,13%) أما الإدارة العليا فهي معدومة وهذا راجع إلى عدم إكتراث أصحاب الإدارات العليا بتعبئة الإستبئانة.

الجدول رقم(20): توزيع مبحوثي الدراسة حسب الموقع الوظيفي.

الموقع الوظيفي.	التكرار	النسبة
إدارة عليا	0	%0
إدارة وسطى.	22	%43,13
إدارة دنيا.	29	%56,86
المجموع.	51	%100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

الشكل رقم(13): توزيع مبحوثي الدراسة حسب الموقع الوظيفي.



المصدر: من مخرجات برنامج EXCEL بناء على معطيات الجدول.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج متغيرات الدراسة وفق إجابات مبحوثي الدراسة.

نحاول من خلال هذا المبحث دراسة وتحليل نتائج متغيرات الدراسة وفق إجابات أفراد مبحوثي الدراسة.

أولاً: الإستثمار في رأس المال البشري (متغير مستقل).

يظهر الجدول رقم (21) التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وإتجاه الإجابة بخصوص متغير الإستثمار في رأس المال البشري كمتغير مستقل يتفرع عن ثلاث متغيرات تتمثل في التعليم والتدريب والصحة، وقد حقق المتوسط الحسابي لهذا المتغير (4,16) وانحراف معياري (0,23) مما يدل على وجود إنسجام بين إجابات أفراد مبحوثي الدراسة، والشيء الملاحظ أن هذا المتوسط ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [3,40 إلى 4,19] ومنه فإن درجة الموافقة على هذا المتغير هي «موافق»، وسنتناول هذه المتغيرات الثلاث كآلاتي:

1/ التعليم. حقق هذا المتغير متوسط حسابي (4,07) وانحراف معياري (0,40) وتم قياس هذا المتغير من خلال خمسة عبارات.

- تناولت العبارة الأولى: تمنح المؤسسة الوقت الكافي لعمالها من أجل التعليم، حيث حققت هذه العبارة متوسط حسابي (4,14) وانحراف معياري (0,56) وبالتالي فهي أقل تشتتاً مما يدل على وجود إنسجام في إجابات مبحوثي الدراسة، والملاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي المتوسط الحسابي الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [3,40 إلى 4,19] ومنه نستنتج أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق» وهذا مؤشر على منح المؤسسة الوقت الكافي لعمالها من أجل التعليم، وهذا لإدراكها أهمية التعليم في زيادة معارف وقدرات الأفراد العاملين.

- تناولت العبارة الثانية: تقوم المؤسسة بإعداد البرامج التعليمية بما يتلاءم مع تغييرات المحيط، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3,96) وانحراف معياري (0,44) وهذا يدل على وجود إنسجام بين إجابات مبحوثي الدراسة، والمتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [3,40 إلى 4,19] وبالتالي فإن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق» وهذا مؤشر على أن المؤسسة تقوم بإعداد البرامج التعليمية بما يتلاءم مع تغييرات المحيط وهذا لضمان تلبية متطلبات السوق وبالتالي ضمان بقائها وإستمراريتها.

- تناولت العبارة الثالثة: تخصص المؤسسة مبالغ مالية كافية من أجل التعليم، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (4,08) وإنحراف معياري (0,48) ومنه فهي أقل إنحرافا مما يدل على وجود إنسجام بين إجابات مبحوثي الدراسة ، و الملاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [3,40 إلى 4,19] ومنه فإن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق» وهذا مؤشر على أن المؤسسة تخصص مبالغ مالية من أجل التعليم وهذا لإدراكها أن ما تنفقه على البرامج التعليمية سوف يحقق لها عوائد في المستقبل.

- تناولت العبارة الرابعة: تشجع المؤسسة العاملين على التعليم الإلكتروني من خلال توفير الوسائل المستخدمة لذلك في أماكن عملهم، حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا (4,14) وإنحرافا معياريا (0,63) وبالتالي فهي أقل إنحرافا مما يدل على وجود إنسجام بين إجابات مبحوثي الدراسة حول هذه العبارة، والملاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [3,40 إلى 4,19] وبالتالي فإن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق»، وهذا مؤشر على أن المؤسسة توفر الوسائل الإلكترونية اللازمة من أجل التعليم مثل أجهزة الحاسوب والانترنت في أماكن العمل لتمكين العاملين من التعليم في أي وقت وفي أي مكان، بدلا من تنقلهم إلى أماكن أخرى للتعليم.

- تناولت العبارة الخامسة: تعتمد المؤسسة على برامج التعليم لتغطية حاجاتها من التخصصات في المستقبل، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (4,04) وإنحراف معياري (0,72) مما يدل على وجود إنسجام بين إجابات مبحوثي الدراسة ، ومن الملاحظ أن هذا المتوسط ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [3,40 إلى 4,19] وبالتالي فإن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق»، وهذا مؤشر على أنه لدى المؤسسة إستراتيجيات للتعليم حيث تربط هذه الإستراتيجيات بإستراتيجيات العمل وحاجته من التخصصات.

ومن هنا نجد أن المؤسسة تستثمر في التعليم لزيادة قدرات ومعارف الأفراد العاملين وهذا ما أظهرته إجابات مبحوثي الدراسة حيث أظهرت النتائج أن المؤسسة تقوم بإعطاء الوقت الكافي لعمالها وتشجيعهم على التعليم كما تقوم بتخصيص المبالغ المالية لذلك وتوفير الوسائل الإلكترونية اللازمة.

2/ التدريب: حقق هذا المتغير متوسطا حسابيا (4,05) وإنحراف معياري (0,45) وتم قياس هذا المتغير من خلال خمسة عبارات.

- تناولت العبارة الأولى: تحرص المؤسسة إلى التعرف على الإحتياجات التدريبية لعمالها لتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3,6) وإنحراف معياري (0,96) مما يدل على وجود إنسجام بين إجابات مبحوثي الدراسة، ومن الملاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [3,40 إلى 4,19] وبالتالي فإن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق»، وهذا مؤشر على أن المؤسسة تقوم بتحديد الإحتياجات التدريبية قبل القيام بعملية التدريب وهذا من أجل معرفة نقاط الضعف لدى عمالها وتدريبهم لمعالجتها للرفع من أداءهم.

- تناولت العبارة الثانية: تنظم المؤسسة دورات تدريبية وبصورة مستمرة لمساعدة عمالها على إكتساب مهارات جديدة تفيدهم في أداء عملهم، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (4,14) وإنحراف معياري (0,66) وبالتالي فهي أقل تشتتاً مما يدل على وجود إنسجام بين إجابات مبحوثي الدراسة، والمتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [3,40 إلى 4,19] مما يدل على أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق» وهذا مؤشر على أن المؤسسة تنظم برامج تدريبية بصورة مستمرة دون إنقطاع للرفع من قدرات ومعارف الأفراد العاملين ومواكبة كافة التغيرات سواء كانت داخلية (إدخال تكنولوجيا جديدة) أو خارجياً.

- تناولت العبارة الثالثة: تعمل المؤسسة على إرسال متدربين للخارج للوقوف على كل ما هو جديد، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (4,33) وإنحراف معياري (0,58) مما يدل على وجود إنسجام بين إجابات مبحوثي الدراسة، ومن الملاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [4,20 إلى 5] أي أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق بشدة» وهذا يدل على أن المؤسسة تتجه إلى التدريب في الخارج للإستفادة من الخبرات الخارجية والإضطلاع على المستجدات، وتقليل نفقات إحضار مدربين من الخارج.

- تناولت العبارة الرابعة: تعمل المؤسسة على تدريب وتأهيل عمالها الجدد ضمن دورات خاصة قبل ممارستهم لأعمالهم الفعلية، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3,76) وإنحراف معياري (0,99) مما يدل على وجود إنسجام بين إجابات مبحوثي الدراسة، والملاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [3,40 إلى 4,20] ومنه فإن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق» وهذا مؤشر على أن المؤسسة تقوم بتدريب عمالها الجدد على الوظائف التي

سيشغلونها ومعرفة متطلباتها وشروطها قبل الإلتحاق بها لتسهيل أدائهم لأعمالهم، وأيضا لإدماجهم في ثقافة المؤسسة.

- تناولت العبارة الخامسة: يتم في المؤسسة تقييم أداء المتدربين بعد إنتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى إستفادة المتدربين منها، حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا (4,25) وإنحراف معياري (0,68) أي أنها أقل تشتتا مما يدل على وجود إنسجام بين إجابات مبحوثي الدراسة، ومن الملاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [4,20 إلى 5] ومنه فإن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق بشدة»، وهذا مؤشر على قبول هذه العبارة أي أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء المتدربين بعد الإنتهاء من البرامج التدريبية لتحديد مدى إستفادة المتدربين منها وتحديد الإحتياجات التدريبية المستقبلية .

ومن هنا نجد أن المؤسسة تشجع على الإستثمار في التدريب وهذا ما أظهرته إجابات مبحوثي الدراسة حيث بينت النتائج أن المؤسسة تقوم بتحديد الإحتياجات التدريبية لعمالها والقيام بدورات تدريبية خارج الوطن للوقوف على كل ما هو جديد والإستفادة من الخبرات الخارجية، كما تقوم بتدريب العمال الجدد على الوظائف التي سيشغلونها وإدماجهم في ثقافة المؤسسة، وفي الأخير يتم تقييم أداء المتدربين لمعرفة مدى إستفادتهم من البرامج التدريبية وتحديد الإحتياجات التدريبية المستقبلية .

3/ الصحة: حقق هذا المتغير متوسط حسابي (4,29) وإنحراف معياري (0,19) ، وتم قياس هذا المتغير من خلال سبعة عبارات:

- تناولت العبارة الأولى: توفر المؤسسة الظروف المادية للعمل (من إضاءة وتكييف وتدفئة.... إلخ) ، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (4,49) وإنحراف معياري (0,50) أي أنها حققت إنحراف معياري أقل تشتتا، حيث تركزت الإجابات بين موافق وموافق بشدة، ومن الملاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [4,20 إلى 5] مما يدل على أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي « موافق بشدة » وهذا مؤشر على أن المؤسسة تهتم بتوفير بيئة صحية للحفاظ على صحة العاملين الجسمية وهذا من خلال توفير مختلف الظروف المادية للعمل والمتمثلة في التهوية والإضاءة والتدفئة والتغذية... إلخ وذلك لإدراكها أن العقل السليم في الجسم السليم.

- تناولت العبارة الثانية: توفر المؤسسة عوامل السلامة(الأمان في العمل داخل المؤسسة) حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا (4,25) وإنحرافا معياريا (0,44) وبالتالي هناك إنسجام بين إجابات مبحوثي الدراسة، وقد تركزت الإجابات بين موافق وموافق بشدة ومن الملاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [4,20 إلى 5] ومنه فإن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق بشدة» وهذا مؤشر على أن المؤسسة توفر عوامل السلامة والأمان لحماية العاملين من إصابات العمل أثناء أدائهم لأعمالهم اليومية.

- تناولت العبارة الثالثة: هناك ملاءمة بين قدرات عمال المؤسسة وطبيعة العمل الذي يؤديه، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (4,29) وإنحراف معياري (0,50) ومنه فإن هناك إنسجام بين إجابات مبحوثي الدراسة، ونلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [4,20 إلى 5] ومنه فإن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق بشدة» وهذا يدل على أن المؤسسة توكل المهام لعمالها حسب قدراتهم ومهاراتهم.

- تناولت العبارة الرابعة: تمنح المؤسسة عطل مدفوعة الأجر لراحة عمالها الجسمية والنفسية، حققت هذه العبارة متوسط حسابي(4,15) وإنحراف معياري (0,67) وبالتالي فهي أقل تشبهاً ، والملاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [3,40 إلى 4,19] مما يدل على أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق» وهذا مؤشر على قبول هذه العبارة وبالتالي فالمؤسسة تمنح عطل مدفوعة الأجر لراحة عمالها الجسمية والنفسية وذلك من أجل العودة إلى العمل بنفسية أفضل.

- تناولت العبارة الخامسة: تقوم المؤسسة بإجراء فحوصات طبية وبصورة مستمرة للتأكد من سلامة عمالها من الأمراض، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (4,24) وإنحراف معياري(0,42) ، وقد تراوحت إجابات الأفراد بين موافق وموافق بشدة مما يدل على وجود إنسجام بين إجابات مبحوثي الدراسة وهذا مؤشر على قبول هذه العبارة وبالتالي فالمؤسسة توفر مركز صحي داخل المؤسسة من أجل القيام بالفحوصات الطبية اللازمة للتأكد من عدم إصابة الأفراد العاملين من الأمراض الناتجة عن العمل.

- تناولت العبارة السادسة: تتوفر لدى المؤسسة نوادي رياضية للرفع من اللياقة البدنية لعمالها و محاربة التوتر، سجلت هذه العبارة متوسط حسابي (4,18) وإنحراف معياري (0,69) وهذا يدل على وجود إنسجام

بين إجابات مبحوثي الدراسة، ومن الملاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [3,40 إلى 4,19] مما يدل على أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق» وهذا مؤشر على إهتمام المؤسسة براحة عمالها النفسية وذلك من خلال توفيرها نادي رياضي خاص بكرة القدم للرفع من الروح المعنوية ومحاربة الضغوط الناتجة عن العمل.

- تناولت العبارة السابعة: تتبع المؤسسة وسائل الدعاية والملصقات لحفظ الأعمال الغير آمنة حيث سجلت هذه العبارة متوسط حسابي (4,41) وإنحراف معياري (0,49) مما يدل على وجود إنسجام بين إجابات مبحوثي الدراسة، والمتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [4,20 إلى 5] ومنه فإن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق بشدة» وهذا مؤشر على إعتقاد المؤسسة على المدونات والدعايات الإعلانية لتقليل الأعمال الغير آمنة ومن أمثلتها (حذاري المكان خطر، ممنوع التدخين.....إلخ).

ومما سبق نجد أن المؤسسة تستثمر في الصحة وهذا ما أظهرته إجابات مبحوثي الدراسة التي تراوحت معظمها بين موافق وموافق بشدة حيث أظهرت النتائج أن المؤسسة توفر بيئة صحية ملائمة للحفاظ على صحة عماله الجسمية والنفسية من أجل رفع مستوى أدائهم في العمل والتركيز عليه.

الجدول رقم(21): إجابات مبحوثي الدراسة حول العبارات التي تقيس الإستثمار في رأس المال البشري.

إتجاه الإجابة	الإلحراف المعياري.	المتوسط الحسابي المرجح	درجة قياس الإجابة					العبارات	المتغيرات الفرعية.
			موافق بشدة.	موافق.	محايد.	غير موافق.	غير موافق بشدة.		
موافق	0,56	4,14	12	34	05	/	/	F	1/ تمنح المؤسسة الوقت الكافي لعمالها من أجل التعليم.
			23,5 %	66, %7	%9,8	/	/	%	
موافق	0,44	3,96	04	41	06	/	/	F	2/ يتم في المؤسسة تعزيز برامج التعليم بما يتلاءم مع تغييرات المحيط.
			07,8 %	80, %4	11,8 %	/	/	%	
موافق	0,48	4,08	08	39	04	/	/	F	3/ تخصص المؤسسة مبالغ مالية كافية للبرامج التعليمية.
			15,7 %	76, %7	%7,8	/	/	%	
موافق	0,63	4,14	15	29	07	/	/	F	4/ تشجع المؤسسة العاملين على التعليم الإلكتروني من خلال توفير الوسائل المستخدمة لذلك في أماكن عملهم.
			29,4 %	59, %9	13,7 %	/	/	%	
موافق	0,72	4,04	13	28	09	01	/	F	5/تعتمد المؤسسة على برامج التعليم لتغطية حاجاتها من التخصصات في المستقبل.
			25,5 %	54, %9	17,6 %	02 %	/	%	
موافق	0,40	4,07	المتوسط الحسابي والإلحراف المعياري الإجمالي للمتغير الفرعي الأول (التعليم).						
موافق	0,96	03,6	14	20	12	05	/	F	1/تحرص المؤسسة على التعرف على الإحتياجات التدريبية لعمالها لتحسين مستوى أدائهم لأعمالهم.
			27,4 %	39, %2	23,5 %	9,8 %	/	%	

موافق	0,66	4,14	13	34	02	02	/	F	2/تنظم المؤسسة دورات تدريبية متنوعة وبصورة مستمرة لمساعدة عمالها على إكتساب مهارات جديدة تفيدهم في أداء عملهم.
موافق بشدة	0,58	4,33	20	28	03	/	/	F	3/ تعمل المؤسسة على إرسال متدربين للخارج بإستمرار للوقوف على كل ما هو جديد.
موافق	0,99	3,76	13	20	11	07	/	F	4/تعمل المؤسسة على تدريب وتأهيل عمالها الجدد ضمن دورات خاصة قبل ممارستهم لأعمالهم الفعلية.
موافق بشدة	0,68	4,25	19	27	04	01	/	F	5/ يتم في المؤسسة تقييم أداء المتدربين بعد إنتهاء البرامج التدريبية لتحديد مدى إستفادة المتدربين منها.
موافق	0,45	4,05	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمتغير الفرعي الثاني (التدريب).						
موافق بشدة	0,50	4,49	25	26	/	/	/	F	1/توفر المؤسسة الظروف المادية للعمل(من إضاءة وتكييف وتدفئة..... إلخ.
موافق بشدة	0,44	4,25	13	38	/	/	/	F	2/ توفر المؤسسة عوامل السلامة في المؤسسة(الأمان في العمل داخل المؤسسة).
موافق بشدة	0,50	4,29	16	34	01	/	/	F	3/ هناك ملائمة بين قدرات عمال المؤسسة و طبيعة العمل الذي يؤديه.
موافق بشدة	0,67	4,15	11	37	02	01	/	F	4/ تمنح المؤسسة عطل مدفوعة الأجر لراحة عمالها الجسمية والنفسية.
موافق بشدة	0,42	4,24	12	39	/	/	/	F	5/ تقوم المؤسسة بإجراء فحوصات طبية وبصورة مستمرة للتأكد من سلامة عمالها من الأمراض.

موافق	0,69	4,18	13	34	04	/	/	F	6/ تتوفر لدى المؤسسة نوادي رياضية للرفع من اللياقة البدنية لعمالها ومحاربة التوتر.
			25,5 %	66, %6	7,84 %	/	/	%	
موافق	0,49	4,41	17	34	/	/	/	F	7/ تتبع المؤسسة وسائل الدعاية و المصقات لخفض الأعمال غير الآمنة.
			33,3 %	66, %6	/	/	/	%	
موافق بشدة	0,19	4,29	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمتغير الفرعي الثالث (الصحة).						
موافق	0,23	4,16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمتغير المستقل (الاستثمار في رأس المال البشري).						

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

ثانيا: الإبداع التنظيمي(متغير تابع).

يظهر الجدول رقم(22) التوزيع التكراري والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وإتجاه الإجابة بخصوص متغير الإبداع التنظيمي كمتغير تابع يتفرع عنه ثلاث متغيرات (حل المشكلات وإتخاذ القرارات، إحداث تغييرات جديدة، روح المخاطرة)، وحقق هذا المتغير متوسطا حسابيا (4,21) وانحراف معياري(0,25) مما يدل على وجود إنسجام بين إجابات مبحوثي الدراسة، ومن الملاحظ أن المتوسط الحسابي لهذا المتغير ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [4,20إلى5] ومنه فإن درجة الموافقة على هذا المتغير هي «موافق بشدة» وسنتناول هذه المتغيرات الثلاث كالاتي:

1/ حل المشكلات وإتخاذ القرارات: حقق هذا المتغير متوسطا حسابيا (4,08) وانحراف معياري(0,38)، وتم قياس هذا المتغير من خلال ست عبارات.

- تناولت العبارة الأولى: أهتم بإكتشاف المشاكل لإيجاد الحلول لها، حققت هذه العبارة متوسط حسابيا (4,16) وانحراف معياري(0,64) مما يدل على وجود إنسجام بين إجابات مبحوثي الدراسة، ومن الملاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [3,40إلى4,19] ومنه فإن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق بشدة» وهذا مؤشر على أن غالبية أفراد مبحوثي الدراسة يميلون إلى إكتشاف المشاكل لإيجاد الحلول لها وهي خاصية من خصائص الأفراد المبدعين الذين لديهم حساسية للمشكلات أي قدرتهم على إدراك التغييرات ومواطن الضعف.

- تناولت العبارة الثانية: أهتم بإضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لحل مشكلة ما، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3,9) وإنحراف معياري (0,94) مما يدل على وجود إنسجام بين إجابات مبحوثي الدراسة، ومن الملاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [3,40 إلى 4,19] ومنه فإن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق» وهذا مؤشر على قبول هذه العبارة، أي أن أفراد مبحوثي الدراسة يميلون إلى إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لحل مشكلة ما وهي خاصية من خصائص الأفراد المبدعين (التفاصيل أو الإكمال أو الإضافة) وهي القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لحل مشكلة ما.

- تناولت العبارة الثالثة: أملك القدرة والكفاءة لإتخاذ القرارات الهامة في حالة ندرة المعلومات، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (4,06) وإنحراف معياري (0,54) وهذا دليل على وجود إنسجام بين إجابات مبحوثي الدراسة، ونلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [3,40 إلى 4,19] ومنه فإن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق» وهذا مؤشر على قبول هذه العبارة، أي أن غالبية مبحوثي الدراسة يمتلكون القدرة والكفاءة لإتخاذ القرارات الهامة في حالة ندرة المعلومات أي القدرة على توليد البدائل والسرعة والسهولة في توليدها.

- تناولت العبارة الرابعة: لدي الرغبة في العمل مع الفرق المكلفة بحل المشاكل المعقدة، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (4,12) وإنحراف معياري (0,74) مما يدل على وجود إنسجام بين إجابات أفراد مبحوثي الدراسة، والملاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [3,40 إلى 4,19] ومنه فإن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق» وهذا مؤشر على قبول هذه العبارة، وبالتالي فإن غالبية أفراد مبحوثي الدراسة لديهم الرغبة في العمل مع الفرق المكلفة بحل المشاكل المعقدة، وهي خاصية من خصائص الأفراد المبدعين.

- تناولت العبارة الخامسة: أهتم بتبادل الرأي والمشاركة مع الآخرين، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (4,00) وإنحراف معياري (0,7) مما يدل على وجود إنسجام بين إجابات مبحوثي الدراسة ومن الملاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [3,40 إلى 4,19] ومنه فإن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق» وهذا مؤشر على قبول هذه العبارة، أي أن غالبية أفراد مبحوثي الدراسة يهتمون بتبادل الرأي والمشاركة مع الآخرين أي أنهم يميلون إلى العمل ضمن الفريق وهذا للاستفادة من بعضهم البعض وتوليد الأفكار الجديدة لحل مشكلة ما.

- تناولت العبارة السادسة: أقوم بإيجاد الحلول للمشاكل كل على حدا حسب الموقف، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (4,27) وإنحراف معياري (0,66) وبالتالي هناك إنسجام بين إجابات مبحوثي الدراسة، ومن الجدول نلاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [4,20 إلى 5] وبالتالي فإن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق بشدة»، وهذا مؤشر على قبول هذه العبارة، أي أن أفراد مبحوثي الدراسة يقومون بحل كل مشكلة على حدا أي أنهم لا يقومون بإسقاط حل مشكلة على حل مشكلة أخرى بل يقومون بإيجاد حلول جديدة ، وهي ما يعرف بمهارة الإبداع.

ومن هنا نجد أن مبحوثي الدراسة لديهم القدرة على حل المشكلات وإتخاذ القرارات بموضوعية وبأفكار متنوعة وليست تقليدية .

2/ إحداث تغييرات جديدة :حقق هذا المتغير متوسط حسابي (4,38) وإنحراف معياري (0,32) ، وتم قياس هذا المتغير من خلال أربع عبارات:

- تناولت العبارة الأولى: أشعر بالرغبة في تقديم إقتراحات وأساليب جديدة، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (4,29) وإنحراف معياري (0,64)، أي أنها أقل تشنتا وبالتالي هناك إنسجام بين إجابات مبحوثي الدراسة، والملاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [4,20 إلى 5] ومنه فإن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق بشدة» وهذا مؤشر على قبول هذه العبارة ، أي أن أفراد مبحوثي الدراسة لديهم الرغبة في تقديم إقتراحات وأساليب جديدة وهذا يدل على قدرتهم في إحداث تغييرات جديدة .

- تناولت العبارة الثانية: أميل إلى مزاولة أعمال خارج نطاق تخصصي، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (4,24) وإنحراف معياري (0,73) مما يدل على وجود إنسجام بين إجابات مبحوثي الدراسة، ومن الملاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [4,20 إلى 5] ومنه فإن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق بشدة» وهذا مؤشر على قبول هذه العبارة ، بمعنى أن أفراد مبحوثي الدراسة يميلون إلى مزاولة أعمال خارج نطاق تخصصهم، أي أنهم أفراد يحبون البحث والإنفتاح على الخبرات الخارجية.

- تناولت العبارة الثالثة: أعبر عن أفكارى ومقترحاتى بثقة، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (4,45) وانحراف معياري (0,54) وهذا يدل على وجود إنسجام في إجابات مبحوثي الدراسة والمتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [4,20 إلى 5] ومنه فإن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق بشدة» وهذا ما يدل على أن أفراد مبحوثي الدراسة يعبرون عن أفكارهم ومقترحاتهم بثقة، أي أنهم يتقنون بأنفسهم مما يجعلهم قادرين على إحداث تغييرات جديدة.

- تناولت العبارة الرابعة: لدي القدرة والمبادرة على طرح الأفكار القابلة للتطوير والتطبيق، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (4,47) وانحراف معياري (0,61) أي أنها أقل تشتتاً مما يدل على وجود إنسجام بين إجابات مبحوثي الدراسة، والملاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت من [4,20 إلى 5] ومنه فإن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق بشدة» وهذا مؤشر على قبول هذه العبارة، وبالتالي فإن غالبية أفراد مبحوثي الدراسة لديهم القدرة على طرح الأفكار المفيدة دون خوف والتي يمكن تطبيقها .

3/ روح المخاطرة: حقق هذا المتغير متوسط حسابي (4,26) وانحراف معياري (0,27) وقد تم قياس هذا المتغير من خلال ثلاث عبارات:

- تناولت العبارة الأولى: لا أتقبل الأمور على ماهية عليه وأمتلك القدرة على تحمل المخاطرة، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (3,9) وانحراف معياري (0,72) وهذا يدل على وجود إنسجام بين إجابات مبحوثي الدراسة، وينتمي المتوسط الحسابي لهذه العبارة إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت من [3,40 إلى 4,19] مما يدل على أن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق» وهذا مؤشر على قبول هذه العبارة وبالتالي فإن غالبية أفراد مبحوثي الدراسة لا يتقبلون الأمور على ماهية عليه ، أي أنهم من الأفراد الغير راضين عن الوضع الراهن ويميلون إلى التغيير والتجديد.

- تناولت العبارة الثانية: أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة، حققت هذه العبارة متوسطا حسابيا (4,29) وانحرافا معياريا (0,37) وبالتالي هناك إنسجام بين إجابات مبحوثي الدراسة، ومن الملاحظ أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [4,20 إلى 5] ومنه فإن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق بشدة»، وهذا مؤشر على أن أفراد مبحوثي الدراسة يميلون إلى العمل ضمن الفريق الذي يتصف بروح المخاطرة أي أنهم أفراد يحبون المخاطرة.

- تناولت العبارة الثالثة: أخصص أموال لتنفيذ أعمال تتسم بمخاطرة عالية، حققت هذه العبارة متوسط حسابي (4,31) وإنحراف معياري (0,46) ومنه فإن هناك إنسجام بين إجابات مبحوثي الدراسة، ونلاحظ من خلال الجدول أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة ينتمي إلى المتوسط الحسابي المرجح الذي يقابل سلم ليكارت الخماسي من [4,20 إلى 5] ومنه فإن درجة الموافقة على هذه العبارة هي «موافق بشدة» وهذا مؤشر على أن أفراد مبحوثي الدراسة يتميزون بروح المخاطرة من خلال مخاطرتهم بأموالهم للقيام بأعمال تتسم بالخطورة.

ومن هنا نجد أن أفراد مبحوثي الدراسة لديهم القدرة على حل المشكلات وإتخاذ القرارات كما أنهم قادرين على إحداث تغييرات جديدة ، ويتميزون بمخاطرة عالية، وهذه الخصائص هي خصائص الأفراد المبدعين.

الجدول رقم(22): إجابات مبحوثي الدراسة حول العبارات التي تقيس الإبداع التنظيمي.

إتجاه الإجابة	الإحراف المعياري.	المتوسط الحسابي.	درجة قياس الإجابة					العبـارات	المتغيرات الفرعية.
			موافق بشدة.	موافق.	محايد.	غير موافق.	غير موافق بشدة.		
موافق	0,64	4,16	14	32	04	01	/	F	حل المشكلات وإتخاذ القرارات.
			27,5 %	62,7 %	7,8 %	%02	/	%	
موافق	0,94	3,90	04	41	04	01	01	F	
			7,84 %	80,4 %	7,8 %	%02	%02	%	
موافق.	0,54	4,06	08	39	03	01	/	F	
			15,7 %	76,5 %	5,9 %	%02	/	%	
موافق	0,74	4,12	16	28	05	02	/	F	
			31,4 %	54,9 %	9,8 %	03,9 %	/	%	
موافق	0,70	4,00	12	29	08	02	/	F	
			23,5 %	56,9 %	15,7 %	3,9 %	/	%	
موافق بشدة	0,66	4,27	19	28	03	01	/	F	
			3,37 %	54,8 %	5,8 %	%02	/	%	
موافق	0,38	4,08	المتوسط الحسابي والإحراف المعياري الإجمالي للمتغير الفرعي الأول (حل المشكلات وإتخاذ القرارات).						
موافق بشدة	0,64	4,29	19	29	02	01	/	F	إحداث تغييرات جديدة.
			37,3 %	56,8 %	3,9 %	%02	/	%	
موافق بشدة	0,73	4,24	19	27	03	02	/	F	
			37,3 %	51,9 %	5,9 %	%02	/	%	
موافق بشدة	0,54	4,45	24	26	01	/	/	F	
			47,1 %	%51	%02	/	/	%	

موافق بشدة	0,61	4,47	26	23	02	/	/	F	4/ لدي القدرة على المبادرة وطرح الأفكار القابلة للتطوير والتطبيق.
			%51	45,0 %9	3,9 %	/	/	%	
موافق بشدة	0,32	4,38	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمتغير الفرعي الثاني (إحداث تغييرات جديدة).						
موافق	0,72	3,9	08	33	07	03	/	F	1/ لا أتقبل الأمور على ما هي عليه وأملك القدرة على تحمل المخاطر.
			15,7 %	64,7 %	13,7 %	5,9 %	/	%	
موافق بشدة	0,57	4,29	17	33	01	/	/	F	2/ أرغب في العمل ضمن فريق تسوده روح المخاطرة.
			15,7 %	64,7 %	%02	/	/	%	
موافق بشدة	0,46	4,31	16	35	/	/	/	F	3/ أخصص أموال لتنفيذ أفكار تتسم بمخاطرة عالية.
			31,4 %	68,6 %	/	/	/	%	
موافق بشدة	0,27	4,26	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمتغير الفرعي الثالث (روح المخاطرة).						
موافق بشدة	0,25	4,21	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري الإجمالي للمتغير التابع (الإبداع التنظيمي).						

روح المخاطرة

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS .

المبحث الثالث: إختبار فرضيات الدراسة.

قبل القيام بإختبار فرضيات الدراسة قمنا بالتأكد من أن متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي كما هو موضح في الجدول رقم(23).

الجدول رقم (23): إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.

المتغيرات	قيمة Z	مستوى المعنوية (Sig).
الإستثمار في رأس المال البشري	1,38	0,063
الإبداع التنظيمي	1,21	0,103

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم(23) نلاحظ أن قيمة مستوى المعنوية لكل من المتغير الأول المتمثل في الإستثمار في رأس المال البشري والمتغير الثاني المتمثل في الإبداع التنظيمي هي على التوالي (0,063) و(0,103) وهي أكبر من مستوى المعنوية (0,05) وبالتالي فإن إجابات متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

أولاً: الفرضية الأولى.

- فرضية العدم: لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في التعليم والإبداع التنظيمي.
 - الفرضية البديلة: لا توجد علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في التعليم والإبداع التنظيمي.
 لإختبار هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الإرتباط لبيرسون (Corrolation de Pearson) وكانت النتائج موضحة في الشكل رقم(24).

الجدول رقم(24): العلاقة الإرتباطية بين التعليم والإبداع التنظيمي.

المتغير الإحصائي.	مستوى المعنوية (Sig).	معامل الإرتباط.
التعليم.	0,000	0.86**
الإبداع التنظيمي.		

** الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (24) أن قيمة الارتباط بين المتغير الأول للإستثمار في رأس المال البشري المتمثل في التعليم والمتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي بلغت (0,86) وعند مستوى معنوية (0,000) أي أنها أقل من مستوى المعنوية (0,05) وبالتالي وهو ارتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05)، بمعنى أنه كلما زاد الإستثمار في التعليم زاد الإبداع التنظيمي.

وبناء على ذلك يمكن رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تتمثل في وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في التعليم والإبداع التنظيمي.

وللتأكد من صحة الفرضية قمنا بإختبار تحليل التباين ومعادلة خط الإنحدار وعليه فإن تحليل التباين أو (ANOVA) لنموذج الخطي البسيط موضح في الجدول رقم (25).

الجدول رقم (25): إختبار تحليل التباين للفرضية الأولى.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	الارتباط r	معامل التحديد R ²	F	مستوى المعنوية
الإنحدار	2,36	1	0,86	0,745	150,37	0,000
البواقي	0,77	49				
الإجمالي	3,133	50				

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (25) نلاحظ أن قيمة الارتباط بين المتغير الأول للإستثمار في رأس البشري المتمثل في التعليم والمتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي قد بلغت (0,86) وهي علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة (0,05)، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0,745) بمعنى أنه (74,5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي ترجع إلى الإستثمار في التعليم .

وإعتمادا على الجدول أعلاه نلاحظ أن معادلة خط الإنحدار البسيط للتعليم مع الإبداع التنظيمي تظهر في الجدول رقم (26). والملحق رقم (10) يبين نتيجة تحليل التباين للفرضية الأولى.

الجدول رقم (26): تحليل نتيجة الإنحدار للفرضية الأولى.

البيان	المعاملات	قيمة t	مستوى المعنوية
الثابت (الإبداع التنظيمي)	2,02	11,26	0,000
المتغير X ₁ (التعليم)	0,538	12,26	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ومنه حسب الجدول رقم (26) فإن معادلة خط الإنحدار البسيط للتعليم والإبداع التنظيمي تتمثل في:

حيث:

X_1 : المتغير المستقل المتمثل في التعليم.

y : المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي.

وإنطلاقاً من لوحة الانتشار الموضحة في الملحق رقم (10) يظهر أن البيانات يمكن تقريبها بصورة جيدة بخط مستقيم وعليه في هذه الحالة نقول أن العلاقة بين المتغير المتمثل في التعليم والمتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي هي علاقة خطية.

ثانياً: الفرضية الثانية.

- فرضية العدم: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في التدريب والإبداع التنظيمي.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في التدريب والإبداع التنظيمي.

لإختبار هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون (Corrolation de Pearson) وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم (27).

الجدول رقم (27): العلاقة الارتباطية بين التدريب والإبداع التنظيمي.

المتغير	المتغير الإحصائي.	مستوى المعنوية (Sig).	معامل الارتباط.
التدريب		0,003	0.38**
الإبداع التنظيمي.			

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم (27) أن قيمة الارتباط بين المتغير الثاني للإستثمار في رأس المال البشري المتمثل في التدريب والمتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي بلغت (0,38) عند مستوى معنوية (0,003) أي أنها أقل من مستوى المعنوية (0,05) وبالتالي هو ارتباط طردي ضعيف ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية (0,05).

وبناء على ذلك يمكن رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تتمثل في وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في التدريب والإبداع التنظيمي بالرغم من أنه ارتباط ضعيف.

وللتأكد من صحة الفرضية قمنا بإختبار تحليل التباين ومعادلة خط الإنحدار وعليه فإن تحليل التباين أو (ANOVA) لنموذج الخطي البسيط موضح في الجدول رقم(28).

الجدول رقم (28): إختبار تحليل التباين للفرضية الثانية.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	الإرتباط r	معامل التحديد R ²	F	مستوى المعنوية.
الإنحدار	0,465	1	0,38	0,148	08,54	0,003
البواقي	2,668	49				
الإجمالي	3,133	50				

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم(28) نلاحظ أن قيمة الإرتباط بين المتغير الثاني للإستثمار في رأس البشري المتمثل في التدريب والمتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي قد بلغت(0,38) وهي علاقة طردية ضعيفة عند مستوى معنوية (0,05)، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0,148) بمعنى أنه (14,8%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي ترجع إلى الإستثمار في التدريب .

وإعتقادا على الجدول أعلاه نلاحظ أن معادلة خط الإنحدار البسيط للتدريب مع الإبداع التنظيمي تظهر في الجدول رقم(29). والملحق رقم (11) يبين نتيجة تحليل التباين للفرضية الثانية.

الجدول رقم (29): تحليل نتيجة الإنحدار للفرضية الثانية.

البيان	المعاملات	قيمة t	مستوى المعنوية
الثابت (الإبداع التنظيمي)	3,35	11,33	0,003
المتغير X ₂ (التدريب)	0,12	2,92	

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ومنه حسب الجدول رقم (29) فإن معادلة خط الإنحدار البسيط للتدريب والإبداع التنظيمي تتمثل في:

حيث:

X₂ : المتغير المستقل المتمثل في التدريب.

y : المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي.

وإنطلاقاً من لوحة الإنتشار الموضحة في الملحق رقم(11) يظهر أن البيانات يمكن تقريبها بصورة جيدة بخط مستقيم وعليه في هذه الحالة نقول أن العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في التدريب والمتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي هي علاقة خطية.

ثالثا: الفرضية الثالثة.

- فرضية العدم: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في الصحة والإبداع التنظيمي.
- الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في الصحة والإبداع التنظيمي.

لإختبار هذه الفرضية قمنا بحساب معامل الارتباط لبيرسون (Corrolation de Pearson) وكانت النتائج موضحة في الجدول رقم(30).

الجدول رقم(30): العلاقة الارتباطية بين الصحة والإبداع التنظيمي.

المتغير الإحصائي.	مستوى المعنوية (Sig).	معامل الارتباط.
الصحة.	0,000	0,59**
الإبداع التنظيمي.		

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

يتضح من الجدول رقم(30) أن قيمة الارتباط بين المتغير الثالث للإستثمار في رأس المال البشري المتمثل في الصحة والمتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي بلغت (0,59) عند مستوى معنوية (0,000) أي أنها أقل من مستوى المعنوية (0,05) وبالتالي هو ارتباط طردي متوسط ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05)، بمعنى أنه كلما زاد الإستثمار في الصحة زاد الإبداع التنظيمي.

وبناء على ذلك يمكن رفض فرضية العدم وقبول الفرضية البديلة التي تتمثل في وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في الصحة والإبداع التنظيمي.

وللتأكد من صحة الفرضية قمنا بإختبار تحليل التباين ومعادلة خط الإنحدار وعليه فإن تحليل التباين أو (ANOVA) لنموذج الخطي البسيط موضح في الجدول رقم(31).

الجدول رقم (31): إختبار تحليل التباين للفرضية الثالثة.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	الارتباط r	معامل التحديد R ²	F	مستوى المعنوية.
الإنحدار	1,106	1	0,59	0,353	26,72	0,000
البواقي	2,027	49				
الإجمالي	3,133	50				

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم (31) نلاحظ أن قيمة الارتباط بين المتغير الثالث للإستثمار في رأس البشري المتمثل في الصحة والمتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي قد بلغت (0,59) وهي علاقة طردية متوسطة عند مستوى دلالة (0,05)، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0,353) بمعنى أنه (35,3%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي ترجع إلى الإستثمار في الصحة .
وإعتامدا على الجدول أعلاه نلاحظ أن معادلة خط الإنحدار البسيط للصحة مع الإبداع التنظيمي تظهر في الجدول رقم(32). والملحق رقم (12) يبين نتيجة تحليل التباين للفرضية الثالثة.
الجدول رقم (32): تحليل نتيجة الإنحدار للفرضية الثالثة.

مستوى الدلالة	قيمة t	المعاملات	البيان
0,000	1,52	0,96	الثابت (الإبداع التنظيمي)
	5,16	0,75	المتغير X ₃ (الصحة)

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ومنه حسب الجدول رقم (32) فإن معادلة خط الإنحدار البسيط للصحة والإبداع التنظيمي تتمثل في:

حيث:

X₃ : المتغير المستقل المتمثل في الصحة.

y : المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي.

وإنطلاقا من لوحة الإنتشار الموضحة في الملحق رقم(12) يظهر أن البيانات يمكن تقريبا بصورة جيدة بخط مستقيم وعليه في هذه الحالة نقول أن العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الصحة والمتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي هي علاقة خطية.

رابعا: الفرضية الرئيسية المحورية .

- فرضية العدم: لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في رأس المال البشري والإبداع التنظيمي.

- الفرضية البديلة: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في رأس المال البشري والإبداع التنظيمي.

من خلال الفرضية الأولى والثانية والثالثة تبين لنا أنه توجد علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في رأس المال البشري والإبداع التنظيمي حيث وجدنا : أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين

الإستثمار في التعليم والإبداع التنظيمي (الفرضية الأولى) وأن هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في التدريب والإبداع التنظيمي (الفرضية الثانية) وأن هناك علاقة إرتباط ذات دلالة إحصائية بين الإستثمار في الصحة والإبداع التنظيمي (الفرضية الثالثة)، وبالتالي نرفض فرضية العدم ونقبل الفرضية البديلة ، وبلغت قيمة الإرتباط بين الإستثمار في رأس المال البشري والإبداع التنظيمي (0,84) عند مستوى معنوية (0,000) وبالتالي هي أقل من (0,05) ومنه هو إرتباط طردي قوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0,05) والجدول رقم(33) يبين العلاقة الإرتباطية بين الإستثمار في رأس المال البشري والإبداع التنظيمي.

الجدول رقم(33): العلاقة الإرتباطية بين الإستثمار في رأس المال البشري والإبداع التنظيمي.

المتغير الإحصائي.	مستوى المعنوية (Sig).	معامل الإرتباط.
الإستثمار في رأس المال البشري	0,000	0,84**
الإبداع التنظيمي.		

** الإرتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01.

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

وللتأكد من صحة الفرضية قمنا بإختبار تحليل التباين ومعادلة خط الإنحدار وعليه فإن تحليل التباين أو (ANOVA) لنموذج الخطي البسيط موضح في الجدول رقم(34).

الجدول رقم (34): إختبار تحليل التباين للفرضية الرئيسية المحورية.

البيان	مجموع المربعات	درجة الحرية	الإرتباط r	معامل التحديد R ²	F	مستوى المعنوية
الإنحدار	2,239	1	0,84	0,715	122,86	0,000
البواقي	0,393	49				
الإجمالي	3,133	50				

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

من الجدول رقم(34) نلاحظ أن قيمة الإرتباط بين المتغير المستقل المتمثل في الإستثمار في رأس المال البشري والمتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي قد بلغت (0,84) وهي علاقة طردية قوية عند مستوى معنوية (0,05)، أما قيمة معامل التحديد فقد بلغت (0,715) بمعنى أنه (71,5%) من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي ترجع إلى الإستثمار في رأس المال البشري .

وإعتقادا على الجدول أعلاه نلاحظ أن معادلة خط الإنحدار البسيط للإستثمار في رأس المال البشري والإبداع التنظيمي تظهر في الجدول رقم(35) والملحق رقم (13) يبين نتيجة تحليل التباين للفرضية الرئيسية المحورية.

الجدول رقم (35): تحليل نتيجة الإنحدار للفرضية الرئيسية المحورية.

مستوى المعنوية	قيمة t	المعاملات	البيان
0,000	1,63	0,54	الثابت (الإبداع التنظيمي)
	11,08	0,88	المتغير X (الإستثمار في رأس المال البشري)

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

ومنه حسب الجدول رقم(35) فإن معادلة خط الإنحدار البسيط للإستثمار في رأس المال البشري والإبداع

$$y = 0,54 + 0,88x$$

تتمثل في :

حيث:

x : المتغير المستقل المتمثل في الإستثمار في رأس المال البشري.

y : المتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي.

وإنطلاقا من لوحة الإنتشار الموضحة في الملحق رقم(13) يظهر أن البيانات يمكن تقريبها بصورة جيدة بخط مستقيم وعليه في هذه الحالة نقول أن العلاقة بين المتغير المستقل المتمثل في الإستثمار في رأس المال البشري والمتغير التابع المتمثل في الإبداع التنظيمي هي علاقة خطية.

ولمعرفة العلاقة الإرتباطية بين كل متغير من متغيرات الإستثمار في رأس المال البشري وكل متغير من متغيرات الإبداع التنظيمي قمنا بحساب معامل الإرتباط لبيرسون (Corrolation de Pearson) كما هو موضح في الجدول رقم (36).

الجدول رقم(36): مصفوفة الارتباط.

روح المخاطرة	إحداثيات تغييرات جديدة	حل المشكلات وإتخاذ القرارات.	الصحة.	التدريب.	التعليم.		
0,45*	0,20**	0,96**	0	0	1	الارتباط	التعليم.
51	51	51	51	51	51	العدد	
-0,076	0,52*	0,27*	0	1	0	الارتباط	التدريب.
51	51	51	51	51	51	العدد	
0,78**	0,21*	0,43**	1	0	0	الارتباط	الصحة.
51	51	51	51	51	51	العدد	
0	0	1	0,43**	0,27**	0,69**	الارتباط	حل المشكلات وإتخاذ القرارات
51	51	51	51	51	51	العدد	
0	1	0	0,21*	0,52**	0,20**	الارتباط	إحداثيات تغييرات جديدة.
51	51	51	51	51	51	العدد	
1	0	0	0,78**	-0,076	0,45*	الارتباط	روح المخاطرة.
51	51	51	51	51	51	العدد	

** الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0,01).

* الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة (0,05).

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.

- يتضح من الجدول رقم (36) أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير الأول للإستثمار في رأس المال البشري المتمثل في التعليم والمتغير الأول للإبداع التنظيمي المتمثل في حل المشكلات وإتخاذ القرارات بلغت (0,96) وهي علاقة ارتباط قوية جدا .
ومن خلال الجدول يتضح أيضا وجود علاقة طردية بلغت (0,20) بين المتغير الأول للإستثمار في رأس المال البشري (التعليم) والمتغير الثاني للإبداع التنظيمي (إحداثيات تغييرات جديدة) وهي علاقة طردية ضعيفة جدا.

ومن الجدول يتضح أن قيمة معامل الارتباط بين المتغير الأول للإستثمار في رأس المال البشري (التعليم) والمتغير الثالث للإبداع التنظيمي (روح المخاطرة) بلغت (0,45) وهي علاقة طردية ضعيفة عند مستوى دلالة (0,05).

أما بالنسبة لعلاقة المتغير الثاني للإستثمار في رأس المال البشري ومتغيرات الإبداع التنظيمي فظهرت في الجدول رقم (27) كما يلي:

- بلغت علاقة متغير التدريب بالمتغير الأول للإبداع التنظيمي المتمثل في حل المشاكل وإتخاذ القرارات (0,27) وهي علاقة طردية ضعيفة جدا عند مستوى دلالة (0,05).
- بلغت علاقة متغير التدريب بالمتغير الثاني للإبداع التنظيمي المتمثل في إحداث تغييرات جديدة (0,52) وهي علاقة طردية متوسطة عند مستوى دلالة (0,05).
- بلغت علاقة متغير التدريب بالمتغير الثالث للإبداع التنظيمي المتمثل في روح المخاطرة (-0,076) وهي علاقة إرتباط عكسي بمعنى أنه كلما زاد الإستثمار في التدريب قلت روح المخاطرة. و بالنسبة لعلاقة المتغير الثالث للإستثمار في رأس المال البشري المتمثل في الصحة ومتغيرات الإبداع التنظيمي فقد ظهرت في الجدول رقم (27) كمايلي:
- بلغت علاقة متغير الصحة بالمتغير الأول للإبداع التنظيمي المتمثل في حل المشاكل وإتخاذ القرارات (0,43) وهي علاقة طردية ضعيفة عند مستوى دلالة (0,05).
- بلغت علاقة متغير الصحة بالمتغير الثاني للإبداع التنظيمي المتمثل في إحداث تغييرات جديدة (0,21) وهي علاقة طردية ضعيفة عند مستوى دلالة (0,05).
- بلغت علاقة متغير الصحة بالمتغير الثالث للإبداع التنظيمي المتمثل في روح المخاطرة (0,78) وهي علاقة طردية قوية عند مستوى دلالة (0,05).

تَجْمَعُ جَمَاعَةً
لِيُحَدِّثُوا بَيْنَهُمْ
وَيُذَكِّرُوا

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
06	درجات مقياس الدراسة.	01
07	طول فئات مقياس ليكارت الخماسي ودرجة الموافقة .	02
07	مجال معامل الارتباط ودرجته.	03
09	إختبار ثبات وصدق متغير الإستثمار في رأس المال البشري .	04
09	إختبار ثبات وصدق متغير الإبداع التنظيمي .	05
09	إختبار ثبات وصدق الإستبانة.	06
24	الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري.	07
26	مكونات رأس المال الفكري.	08
29	أبعاد رأس المال الفكري وطرق الإنفاق عليه.	09
49	الفرق بين التعليم والتدريب.	10
62	خصائص الإبداع التنظيمي.	11
91	أنواع الكوابل المنتجة بمؤسسة صناعة الكوابل Enicab بسكرة.	12
93	أنواع الموردين ونوعية المواد المستوردة.	13
93	أهم التطورات الإدارية والتكنولوجية.	14
98	توزيع موظفي المؤسسة حسب الفئات لسنة 2011.	15
101	توزيع مبحوثي الدراسة حسب الجنس.	16
102	توزيع مبحوثي الدراسة حسب العمر.	17
103	توزيع مبحوثي الدراسة حسب المؤهل العلمي.	18

104	توزيع مبحوثي الدراسة حسب سنوات الخبرة.	19
105	توزيع مبحوثي الدراسة حسب الموقع الوظيفي.	20
112	إجابات مبحوثي الدراسة حول العبارات التي تقيس الإستثمار في رأس المال البشري.	21
119	إجابات مبحوثي الدراسة حول العبارات التي تقيس الإبداع التنظيمي.	22
121	إختبار التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة.	23
121	العلاقة الإرتباطية بين التعليم والإبداع التنظيمي.	24
122	إختبار تحليل التباين للفرضية الأولى.	25
122	تحليل نتيجة الإنحدار للفرضية الأولى.	26
123	العلاقة الإرتباطية بين التدريب والإبداع التنظيمي.	27
124	إختبار تحليل التباين للفرضية الثانية.	28
124	تحليل نتيجة الإنحدار للفرضية الثانية.	29
125	العلاقة الإرتباطية بين الصحة والإبداع التنظيمي.	30
126	إختبار تحليل التباين للفرضية الثالثة.	31
126	تحليل نتيجة الإنحدار للفرضية الثالثة.	32
127	العلاقة الإرتباطية بين الإستثمار في رأس المال البشري والإبداع التنظيمي.	33
128	إختبار تحليل التباين للفرضية المحورية الرئيسية.	34
128	تحليل نتيجة الإنحدار للفرضية المحورية الرئيسية.	35
129	مصفوفة الإرتباط.	36

الملحق رقم (02).

قائمة مكيمي الإستبانة

الرقم.	الإسم واللقب.	الوظيفة.
01	وسيلة بن ساهل	أستاذة محاضرة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر- بسكرة.-.
02	كمال منصوري	أستاذ محاضرة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة.-.
03	فهيمة بوروبة	أستاذة مساعدة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة.-.
04	جوهرة أقطي	أستاذة مساعدة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة.-.
05	برني لطيفة	أستاذة مساعدة بكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة محمد خيضر - بسكرة.-.

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
144	الإستبانة.	01
149	قائمة محكمي الإستبانة.	02
150	شهادة الإيزو 9002.	03
151	شهادة الإيزو 9001.	04
152	الهيكل التنظيمي للمؤسسة.	05
153	وثيقة تحديد الإحتياجات التدريبية.	06
154	وثيقة تدريب العمال الجدد.	07
155	وثيقة تقييم التدريب النظري.	08
156	وثيقة تقييم التدريب البعدي.	09
157	نتيجة تحليل التباين للفرضية الأولى.	10
158	نتيجة تحليل التباين للفرضية الثانية.	11
159	نتيجة تحليل التباين للفرضية الثالثة.	12
160	نتيجة تحليل التباين للفرضية المحورية الرئيسية.	13

شكر و تحفان



الحمد لله على التوفيق والتسيير على إتمام هذا العمل المتواضع وبعد:

أتقدم بخالص عبارات الشكر والتقدير إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في

إنجاز هذا العمل وأذكر بصفة خاصة الأستاذة المشرفة داسي وهيبة التي لم

تبخل بإمدادي الإرشادات والنصائح لإعداد هذه المذكرة.

الأستاذة : الأستاذة صولح سماح ، الأستاذة بن ساهل وسيلة، الأستاذة منصورى

كمال، الأستاذة برني لطيفة، الأستاذة شنشونة محمد، الأستاذة أقطي

جوهرة، الأستاذة بوروبه فهيمة.

كل إطارات وعمال مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB - بسكرة- وخاصة مدير

إدارة الموارد البشرية : جودي لزهارى.

