



جمهورية السودان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا

الإستثمار في رأس المال البشري وأثره على الإبداع

الإداري في الجامعات السودانية

(دراسة حالة - جامعة شندي - جامعة وادي النيل - جامعة الشيخ

البديري)

في الفترة ما بين (2000م - 2020م)

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال

إشراف :

إعداد الطالبة :

بروفيسور/ محمد أدهم علي أحمد

جهاد الطيب محمد خير الفكي

المشرف المعاون/ د. الحارث عبد المنعم

1444 هـ - 2022م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

استهلال

قال تعالى :

((وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ (31) قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ (32) قَالَ يَا آدَمُ أَنْبِئْهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ فَلَمَّا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ غَيْبَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ ((33)))

صدق الله العظيم

سورة البقرة ، الآيات (30-33)

الإهداء

إلى من تربيته على يديه ومن علمني القيم والمبادئ والأخلاق

إلى من لا يفصل اسمي عن اسمه أبداً

إلى أعظم الرجال في عيني كان سندي ومعلمي وقودتي في الحياة

إلى روح والدي رحمه الله

إلى دعوات طاهرة تلازمني في طريقي، إلى نبع الحنان الذي لا ينضب

إلى من علمتني الصمود مهما تبدلت الظروف

إلى أحن قلب في الوجود أمي [أطال الله في عمرك]

إلى من رافقتني في محطتي لنيل شهادة الدكتوراه

إلى من شجعني على المواصلة رغم التعب والمسؤولية والمهام الكثيرة

إلى من علمني الصبر والكفاح ،،، إلى من يعمل ويبذل ويعطي بلا مقابل

إلى من أفخر به إلى سر نجاحي ،،، أهديك نجاحي وثمرته تعبي

إليك زوجي الفالي

إلى قرّة عيني وفلذة كبدي

بنائي الفاليات

إلى نجوم سمائي المتلألئة وسندي في الحياة

إليك اخواني واخوتي

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي علم بالقلم . وأشهد أن لا اله إلا الله وحده لا شريك له منح الخيرات والنعمة . وأشهد أن محمدا عبده ورسوله خير من اصطفى . صلوات الله وسلامه عليه وعلى اله وصحبه أجمعين
الشكر لجامعه شندي منارة التأصيل وقلعه العلم والمعرفة . ولإدارتها وأسرة كلية الدراسات العليا .
الشكر الجزيل واحترامي وتقديري لأستاذ الفاضل الدكتور محمد أدهم على المشرف على الرسالة .
والذي لم يخل بفيض علمه في تقديم توجيهاته الرشيدة التي كان لها الأثر الواضح في إتمام الدراسة .
حفظه الله ورعاه وزاده علماً .

والشكر موصول أيضا للمشرف المعاون دكتور الحارث عبد المنعم أحمد لما قدمه لي من توجيهات وإرشادات فله مني كل الشكر والتقدير وزاده الله علماً .

وللأساتذة المحكمين لما قدموه من آراء ومقترحات ثرة أفادت الباحثة .

والشكر أيضا إلى كل من زرع التفاؤل في دربي وقدم لي المساعدة والتسهيلات .

أتقدم بفاثق الشكر والاحترام للذين ساندوني ووقفوا بجانبني في مسيرتي العلمية جزأهم الله كل خير .

وختاماً أسأل العلي التقدير أن يكون هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وأن يجعله علماً نافعا يسهل الله به طريقاً إلى الجنة .

قائمة الموضوعات

رقم الصفحة	عنوان الموضوع
أ	الاستهلال
ب	إهداء
ج	شكر وتقدير
د - هـ	قائمة الموضوعات
و - ز	قائمة الجداول
ح	قائمة الأشكال
ط	مستخلص
ي	Abstract
المقدمة	
2	المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة (الخطة)
7	المبحث الثاني: الدراسات السابقة
الفصل الأول	
الاستثمار في رأس المال البشري	
31	المبحث الأول : ماهية رأس المال البشري
44	المبحث الثاني : نشأة و مفهوم وأهمية وأهداف رأس المال البشري
62	المبحث الثالث: خصائص ونظريات وقياس رأس المال البشري
الفصل الثاني	
الإبداع الإداري	
81	المبحث الأول : مفهوم الإبداع وأهميته وأنواع ومراحله
96	المبحث الثاني : عناصر ومستوياته ودوافع الإبداع وسمات الشخصية المبدعة
111	المبحث الثالث : استراتيجيات ومقومات ومعوقات الإبداع الإداري وأساليب تحقيقه

الفصل الثالث	
130	المبحث الأول : نبذة تعريفية عن الجامعات محل الدراسة
143	المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للجامعات محل الدراسة
148	المبحث الثالث: دور الجامعات محل الدراسة في تنمية القدرات الإبداعية
الفصل الرابع	
الدراسة الميدانية	
161	المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية
166	المبحث الثاني : عرض وتحليل بيانات الدراسة
186	المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
الخاتمة	
213	أولاً : النتائج
214	ثانياً : التوصيات
215	قائمة المصادر والمراجع
228	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	أوجه الاختلاف بين الرؤية والرسالة	(1)
35	الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري	(1/2/1)
163	مقياس ليكرت الخماسي	(1/1/4)
163	الوزن الوسط المرجح لمقياس الدراسة	(2/1/4)
165	نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس عبارات فرضيات الدراسة	(3/1/4)
166	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(1/2/4)
167	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(2/2/4)
168	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(3/2/4)
169	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	(4/2/4)
170	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(5/2/4)
171	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى	(6/2/4)
174	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية	(7/2/4)
177	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة	(8/2/4)
180	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الرابعة	(9/2/4)
183	التوزيع التكراري لأفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الخامسة	(10/2/4)
186	الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات الفرضية الأولى	(1/3/4)
188	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى	(2/3/4)
190	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	(3/3/4)
191	الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات الفرضية الثانية	(3/3/4)
193	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية	(4/3/4)
195	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(5/3/4)

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
196	الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات الفرضية الثالثة	(6/3/4)
198	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة	(7/3/4)
200	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	(8/3/4)
201	الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات الفرضية الرابعة	(9/3/4)
203	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الرابعة	(10/3/4)
205	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة	(11/3/4)
206	الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات الفرضية الخامسة	(12/3/4)
208	نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الخامسة	(13/3/4)
210	التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الخامسة	(14/3/4)

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
43	مكونات رأس المال الفكري	(1/1/1)
88	مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية	(1/1/2)
122	معوقات الإبداع	(1/3/2)
145	الهيكل التنظيمي لجامعة شندي	(1/2/3)
146	الهيكل التنظيمي لجامعة وادي النيل	(2/2/3)
148	الهيكل التنظيمي لجامعة الشيخ البدري	(3/2/3)
166	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر	(1/2/4)
167	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي	(2/2/4)
168	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي	(3/2/4)
169	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي	(4/2/4)
170	الشكل البياني لأفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة	(5/2/4)
190	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى	(1/3/4)
195	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية	(2/3/4)
200	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة	(3/3/4)
205	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة	(4/3/4)
210	الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الخامسة	(5/3/4)

مستخلص

تهدف هذه الدراسة للتعرف على أثر الاستثمار رأس المال البشري على الإبداع الإداري في الجامعات السودانية وتمثلت مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي وهو : ما مدى تأثير عملية الاستثمار في رأس المال البشري علي إدارة الإبداع الإداري؟ وللإجابة على هذا السؤال وضعت الباحثة فرضيات الدراسة التي تمثلت توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتأهيل و الإبداع الإداري ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة انتماء الموظفين و الإبداع الإداري، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقة بين عائد الاستثمار البشري ومخرجات عملية الإبداع ، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية للعاملين والتفوق التنظيمي في المؤسسات، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة التي يمتلكها العاملون و الإبداع الإداري، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي في إجراء الدراسة من خلال جمع البيانات وذلك من خلال استمارة الاستبيان أعدت خصيصا لهذا الغرض وتم توزيعها على مجتمع الدراسة ومن ثم قامت الباحثة بتحليل برامج Spss، توصلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج أهمها : أن لدي الجامعة موظفين و أساتذة لهم قدرات إبداعية و ابتكاريه عليه تساعد في جودة العملية التعليمية بالجامعة ، وأن المعرفة العلمية و الأكاديمية للعاملين تنعكس في تنفيذ مهامهم، و أن إدارة الجامعة تعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة ، و خرجت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها : ضرورة أن يكون لدي الجامعة رؤية واضحة تساعد في ترقية العملية التعليمية بالجامعة، والعمل على تحويل المعرفة الكامنة للموظفين إلي تحقيق الأداء المتميز، ورصد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعة بشكل دوري.

Abstract

This study aims to identify the impact of investment in human capital on administrative creativity in Sudanese universities. In order to answer this question, the researcher developed the hypotheses of the study, which represented that there is a statistically significant relationship between training, qualification and administrative creativity, there is a statistically significant relationship between the degree of employee affiliation and administrative creativity, and there is a statistically significant relationship between the relationship between the return on human investment and the outputs of the creativity process. There is a statistically significant relationship between the organizational culture of employees and organizational excellence in institutions, and there is a statistically significant relationship between the knowledge that employees possess and administrative creativity. The purpose was distributed to the study community, and then the researcher analyzed the Spss programs. The study reached a set of results, the most important of which are: that the university has employees and professors who have creative and innovative capabilities that help in the quality of the educational process at the university, and that the scientific and academic knowledge of the workers is reflected in the implementation their tasks, and that the university administration considers training as a strategic option for preparing creative human cadres. Among the recommendations, the most important of which are: the need for the university to have a clear vision that helps in upgrading the educational process at the university, working on transforming the latent knowledge of the employees into achieving outstanding performance, and monitoring the training needs of the university workers periodically.

المقدمة

وتشتمل علي :

المبحث الأول : الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

المقدمة :

المؤسسات اليوم أدركت أن العامل الوحيد الذي يبقياها في السباق نحو الريادة ويوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو أفرادها ، وان ترجمة هذه الحقيقة تتجلى من خلال التحول الجاري في إدارة الموارد البشرية في كل المؤسسات على مستوى العالم.

فالموارد البشرية لا تساهم فقط في المخرجات النهائية، ولكن أيضا في الطرق التي تطور أساليب الإدارة والتسيير، لهذا فان التحدي الذي يواجه دوائر الأعمال اليوم، يتمثل بالأساس في تحرير الطاقة الإبتكارية للأفراد وكسب كامل التزامهم، وهو التحدي الصعب للمؤسسات، خاصة تلك التي تواجه نقص شديد في العمالة العالية التأهيل والتعليم، بما في ذلك تلك الموجودة في البلدان المتقدمة، لهذا السبب سوف تشتد المنافسة على العمالة الأكثر كفاءة وتأهيلا. وإذا كان انخفاض التكلفة المستمرة في عملية تشغيل المعلومات أدى لاعتبارها سلعة جاهزة للبيع والشراء، فإنه وكنتيجة لذلك فإن المعلومات غير كافية لكي تصبح ميزة تنافسية في حد ذاتها، وإنما الإهتمام المتنامي بالأصول الذكية يجعلها المصدر الجديد للميزة التنافسية. إن الإبداع عملية سلوكية يؤدي إلى تحدي الأفكار التقليدية أو المتفق عليها وأساليب تنفيذها من خلال طرح حلول أو مفاهيم وأساليب جديدة تقضي إلى تغيير الأنماط والعادات والسلوكيات الإدارية المملة في بيئات الأعمال الإدارية.

تواجه المؤسسات - على اختلاف أنواعها وأحجامها ومهامها - تحدياً مشتركاً يتمثل في حاجتها لرفع مستوى أدائها حتى يتسنى لها التأقلم مع متطلبات التغير السريع. ومن هنا تبرز أهمية التلازم بين إدارة التغيير والإبداع في النظام المؤسسي، تحقيقاً لاستجابات مبدعة ذات جدوى وفعالية للتحديات التي يبرزها التغيير في مجالات التنمية والتطور الحضاري.

كما وأن الإبداع أصبح الآن بمثابة الأمل الأكبر للجنس البشري لحل الكثير من المشكلات التي تواجهه، لذا فإن مستقبل الأمم لا يعتمد على مجرد القوى العاملة بها، وإنما يعتمد على توفير نوع ممتاز من العاملين، أي على أفراد مبدعين في مختلف المجالات.

فالفرد المبدع يعتبر ثروة تفوق الثروة المادية، بل إن الاستثمار في تطوير العنصر البشري يعتبر أنجح مصادر الاستثمار، لذلك فإن اتجاه المؤسسات نحو الاهتمام بالإبداع لا ينبغي أن يقتصر على إدخال الأدوات والتقنيات المتطورة، بل لابد أن يشمل إحداث تغييرات فعلية في توجهات وسلوكيات العاملين.

مشكلة الدراسة :

يعتبر الاستثمار في العنصر البشري أحد الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز علي رفع إنتاجية الموظف من خلال التدريب والتعليم وتطوير ومهارته وقدراته الإبداعية ، وتتمثل مشكلة الدراسة في ضعف الاستثمار في رأس المال البشري والتحدى الذي يواجه مؤسسات الأعمال اليوم في كيفية تحرير إبداعية الموارد البشرية وكسب كامل ولائهم وانتمائهم والتزامهم ومن هنا تراءت لي إشكالية البحث في السؤال الرئيس التالي :

ما مدى تأثير عملية الإستثمار في رأس المال البشري علي إدارة الإبداع الإداري؟

ومنه تتفرع الأسئلة الفرعية التالية :

1. ما مدي تأثير فعالية التدريب والتأهيل علي الإبداع الإداري؟
2. هل تؤثر درجة انتماء الموظفين علي الإبداع الإداري؟
3. ما نوع العلاقة بين العائد علي الاستثمار في الموارد البشرية ومخرجات عملية الإبداع؟
4. إلي أي مدى تؤثر الثقافة التنظيمية للعاملين في التفوق التنظيمي في المؤسسات؟
5. هل تؤثر المعرفة التي يمتلكها العاملون علي الإبداع الإداري؟

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من التأثير الحيوي للإبداع الإداري في تحقيق أهداف المؤسسات و يستمد البحث الحالي أهميته من خلال تناوله لمتغيرات إدارية معاصرة في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة الإبداع والابتكار التي بات لها الأثر البالغ في إبداع المؤسسات وتفوقها، إذ أصبح الإبداع والابتكار هدف تسعى المؤسسات لتحقيقه عبر استثمار رأس مالها البشري وتميز أداء العاملين فيها.

ويمكن أن يشار إليها من ناحيتين : الناحية العلمية والناحية العملية ، وذلك كما يلي:-

1/ الأهمية العلمية :

على الرغم من وجود عدد من الدراسات في المكتبة العربية حول موضوع الإبداع في الميادين المختلفة، إلا أن هذا الموضوع لم ينل حقه الكافي في مجال علاقته بالأداء الوظيفي، حيث لا تزال المكتبة العربية والمكتبة المحلية بشكل خاص، تقنقر إلى التنوع المطلوب في دراسة هذا الموضوع ، وتأتي هذه الدراسة لتساهم بشكل متواضع في إثراء هذا المجال من البحوث والدراسات، حيث تعتبر مرجعا إضافيا يمكن للباحثين والمهتمين الاستفادة منه.

2/ الأهمية العملية :

- تقدم هذه الدراسة إستراتيجية لتطوير المهارات الإبداعية للعاملين في المؤسسات وتزودهم بالمقترحات اللازمة لتحقيق التميز في أداءهم ، وذلك انطلاقاً من أهمية الدور الذي يقوم به القطاع العام بكافة مجالاته في عملية تنمية المجتمع، والتأثير المباشر للمدير على نجاح هذا القطاع أو فشله في القيام بذلك الدور.
- تزويد نتائج هذه الدراسة للمهتمين بمجال الابتكار والإبداع الإداري، بأبرز القدرات الإبداعية التي يفتقر إليها المديرون، ومن ثم العمل على تصميم البرامج التدريبية الملائمة التي تساعد على تنمية هذه القدرات لدى العاملين ، بشكل يمكنهم من إطلاق وتفجير طاقاتهم الإبداعية الكامنة وتوظيفها لصالح عملية التطوير المؤسسي.
- التعرف على تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في رأس المال البشري
- التحقق من مدى توظيف استراتيجيات التنمية وأثرها الفاعل في إعداد الموظف الكفء والماهر والفعال والمدرّب والمعدّ إعداداً جيداً مبنياً على أسس علمية وقدرته على نقل معارفه من أجل تحقيق أداء متميز يرقى إلى مصاف الجودة.

أهداف الدراسة :

تتمثل أهداف الدراسة في مايلي :

1. بيان درجة انتماء الموظفين وأثرها على الإبداع الإداري.
2. التعرف على مستويات وخصائص كل من رأس المال البشري وثقافة الإبداع والابتكار للعاملين والتفوق التنظيمي في المؤسسات
3. إبراز دور المعرفة التي يمتلكها ويولدها الأفراد والعاملون والخبرات والابتكارات وأثرها على الإبداع الإداري.
4. التعرف على تأثير فعالية التدريب والتأهيل على الإبداع الإداري.
5. توضيح نوع العلاقة بين العائد على الاستثمار في الموارد البشرية ومخرجات وأثرها على عملية الإبداع.

فرضيات الدراسة :

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم و الإبداع الإداري؟
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة انتماء الموظفين و الإبداع الإداري؟

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقة بين عائد الاستثمار البشري ومخرجات عملية الإبداع؟

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية للعاملين والتفوق التنظيمي في المؤسسات؟

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة التي يمتلكها العاملون و الإبداع الإداري

6. صعوبات الدراسة :

ككل دراسة وبحث علمي ، يواجه إتمام هذه الدراسة مجموعة عوائق وصعوبات منها:

1/ يعتبر موضوعا واسعا يصعب حصره ،وتترابط المفاهيم فيه بشكل يعقد مهمة تقسيمه إلى فصول ومباحث.

2/ قلة المراجع التي تربط بين الإبداع الإداري ورأس المال البشري.

3/ صعوبة المقارنة مع دراسات محلية أخرى حول واقع ثقافة الإبداع وعلاقته برأس المال البشري:

4/ عدم وجود بيانات حول رأس المال البشري في الجامعات السودانية محل الدراسة.
حدود الدراسة

2/ الحدود المكانية : السودان - ولاية نهر النيل (جامعة شندي - جامعة وادي النيل - جامعة الشيخ البديري)

3/ الحدود الزمنية: 2000م - 2020م

منهج الدراسة:

يعتمد البحث على المنهج الوصفي التحليلي، ومنهج دراسة الحالة.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع البحث الحالي في جميع العاملين بجامعة شندي وجامعة وادي النيل وجامعة الشيخ البديري (أساتذة وموظفين) بجمهورية السودان.

متغيرات الدراسة :

تهتم الدراسة بمعرفة أثر الاستثمار برأس المال البشري علي الإبداع الإداري ومكوناته: (

القدرات المميزة للشخصية المبدعة ،المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري)

تتمثل الدراسة البحث في الآتي:

المتغير التابع : إدارة الإبداع.

1/ القدرات المميزة للشخصية المبدعة : اختارت الباحثة أهم القدرات المميزة للشخصية المبدعة والتي يجمع عليها معظم الكتاب الذين تناولوا موضوع الإبداع لتكون محلاً للدراسة والتي تتمثل في:

(الأصالة ، والطلاقة الفكرية ، والمرونة الذهنية ، والحساسية للمشكلات ، الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه ، قبول المخاطرة ، والقدرة على التحليل والربط).

2/ المتغيرات التنظيمية الباعثة على الإبداع الإداري : اختارت الباحثة أهم المتغيرات التنظيمية التي يعتقد أنها أكثر المتغيرات التي توفر البيئة المناسبة للإبداع الإداري والتي تتمثل في:

(البناء التنظيمي، الإجراءات وأنظمة العمل، الاتصالات، نمط القيادة ، الحوافز، التدريب)
المتغير المستقل : الاستثمار برأس المال البشري ويتفرع من هذا المتغير المحاور التالية:

- الدور الإداري العام.

- معرفة ودراية العاملين.

- خبرات العاملين.

- الابتكار والتجديد

- معنويات العاملين

مصادر جمع البيانات:

تم الحصول على المعلومات من المصادر الأولية والثانوية

- المصادر الأولية : الاستبيان - المقابلة - الملاحظة
- المصادر الثانوية : تتمثل في الكتب والدوريات الدراسات السابقة ، المواقع الإلكترونية

هيكل الدراسة :

تتكون الدراسة من مقدمة و أربعة فصول وخاتمة وتشتمل علي الإطار المنهجي للبحث و الدراسات السابقة ، والفصل الأول الاستثمار في رأس المال البشري وينقسم إلي ثلاثة مباحث ، المبحث الأول يشتمل على ماهية رأس المال الفكري ، والمبحث الثاني يحتوى على نشأة ومفهوم وأهمية رأس المال البشري ، والمبحث الثالث يتضمن خصائص ونظريات وقياس رأس المال البشري.

والفصل الثاني الإبداع الإداري وينقسم إلي ثلاثة مباحث ، المبحث الأول و يشتمل على مفهوم الإبداع الإداري وأهميته ومكوناته ومراحل ، والمبحث الثاني يحتوى على وسائل ومقومات (عناصر) الإبداع الإداري وسمات وخصائص الشخصية المبدعة ، والمبحث الثالث يتضمن معوقات الإبداع الإداري واستراتيجيات التعامل معها ، والفصل الثالث استثمار رأس المال البشري أثره على الإبداع الإداري وينقسم إلي ثلاثة مباحث ، المبحث الأول يشتمل نبذة تعريفية عن للجامعات محل الدراسة ، والمبحث الثاني يحتوى على الهيكل التنظيمي للجامعات محل الدراسة ، والمبحث الثالث يتضمن دور الجامعات محل الدراسة في تنمية القدرات الإبداعية.

الفصل الرابع الدراسة التطبيقية ، وينقسم إلي ثلاثة مباحث المبحث الأول يشتمل علي إجراءات الدراسة التطبيقية ، والمبحث الثاني يحتوى عرض وتحليل بيانات الدراسة ، والمبحث الثالث يتضمن اختبار ومناقشة الفرضيات

تشتمل الخاتمة علي النتائج والتوصيات وقائمة المصادر والمراجع

ثانياً : الدراسات السابقة

1/ دراسة : أسيا أحمد محمد خير (2020م)⁽¹⁾

تناولت الدراسة رأس المال الفكري ودوره على الإبداع الإداري ، بالتطبيق على الجامعات الحكومية بولاية الخرطوم .

تمثلت مشكلة الدراسة في أن دور الجامعات السودانية كمورد لرأس المال الفكري وكمستخدم له لم يرق بعد لمستوى الجامعات الأوربية كما ان رأس المال الفكري في الجامعات السودانية لم يرق إلى مستوى تحقيق الإبداع الإداري . لهذا تحاول هذه الدراسة الإجابة على عدد من الأسئلة تتمثل في ماهو دور رأس المال الفكري في تحقيق الإبداع الإداري في الجامعات السودانية.هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة الترابطية بين رأس المال الفكري والإبداع الإداري في الجامعات السودانية ، ويتفرع من هذا الهدف الأهداف الفرعية.التعرف علي دور رأس المال البشري في تحقيق الإبداع الإداري في الجامعات السودانية لبيان دور رأس المال التنظيمي في تحقيق الإبداع الإداري في الجامعات السودانية ، قياس دور رأس المال العلاقات في تحقيق الإبداع الإداري في الجامعات السودانية .التعرف على دور رأس المال الاجتماعي في تحقيق الإبداع الإداري في الجامعات السودانية.اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم على وصف الظاهرة وجمع البيانات والمعلومات حولها وتحليلها وصولاً إلى نتائج تختبر الفروض وتحقق أهداف الدراسة.

توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها : ان مؤهلات العاملين في الجامعات التي اجريت عليها الدراسة كبيرة بحيث تتناسب مع الوظائف المتعلقة بهم وذلك كما جاء في جدول الوظيفة والتي جاءت ان أغلبية عينة الدراسة تحمل درجة الدكتوراه، و انه توجد علاقة بين رأس المال التنظيمي والإبداع الإداري في الجامعات السودانية
أوصت الدراسة بعدد من التوصيات منها : ضرورة ان تستقطب الجامعة أعضاء هيئة التدريب من ذوي الخبرات العالية لدعم مجهودات الإبداع الإداري ، وضرورة تطوير أساليب جديدة في حل المشكلات الإدارية في الجامعات.

(1) أسيا أحمد محمد خير ، رأس المال الفكري ودوره في الإبداع الإداري ، بحث تكميلي لإيفاء متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية ، 2020م).

2/ دراسة : محمد السمانى الخضر عبد القادر (2019م)⁽¹⁾

تناولت الدراسة الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري .

هدفت الدراسة إلى معرفة اثر متطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية على الإبداع الإداري في مؤسسات القطاع الخدمي بولاية الخرطوم ، إضافة إلى تحديد ما إذا كان للثقافة التنظيمية دورا وسيطا في تلك العلاقة والهيكل التنظيمي دورا معدلا ، استنادا علي النظرية القائمة على الموارد ، وأدبيات الدراسات السابقة تم بناء نموذج الدراسة ، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة كأداة رئيسية لجميع البيانات الأولية عن طريق استخدام عينة غير احتمالية . حيث وزعت عدد (384) استبانة للمدراء ، استرد منها عدد (346) بنسبة (90%) ، الصالحة للتحليل عدد (337) استبانة بنسبة (88%) ، تم استخدام البرامج الإحصائية (sbss) و (amos v 25) كما تم استخدام اختيار أساليب نموذجية المعادلة البنائية (sem) ، وأسلوب تحليل المسار bath analysis .

توصلت الدراسة لعدد من النتائج منها : وجود اثر قوي لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية علي الإبداع الإداري ، ووجود اثر قوي لمتطلبات إعادة هندسة العمليات الإدارية علي الثقافة التنظيمية ، كما أوضحت نتائج الدراسة بان الثقافة التنظيمية تتوسط العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري ، وان الهيكل التنظيمي يعدل العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري .

خرجت الدراسة بعدة توصيات منها: إن تحقيق الإبداع الإداري يتطلب من الإدارات العليا بشركات ومؤسسات القطاع الخدمي إهتماماً أكبر بالهيكل التنظيمية والمراجعة المستمرة للتنظيم الداخلي وتجديد جميع الموارد لذلك وتعزيزها من أجل تحقيق الإبداع الإداري.

(1)محمد السمانى الخضر عبد القادر ، الدور الوسيط للثقافة التنظيمية في العلاقة بين إعادة هندسة العمليات الإدارية والإبداع الإداري ، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية ، 2019م).

3/ دراسة : مصعب عثمان المبارك أحمد (2019م) (1)

تناولت الدراسة رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية بالتطبيق على بنك فيصل الإسلامي السوداني.

تمثلت المشكلة في تأثير رأس المال البشري والهيكلية ورأس مال العميل على تحقيق الميزة التنافسية، وهدفت الدراسة إلى بيان أثر رأس المال البشري والهيكلية في تحقيق الميزة التنافسية في بنك فيصل الإسلامي السوداني، وتشجيع بنك فيصل الإسلامي السوداني والاهتمام برأس المال الفكري ليضمن المنافسة والاستمرارية في مواجهة البنوك الأجنبية التي دخلت السودان حديثاً، ولتحقيق أهداف البحث تم اختبار عدة فرضيات هي: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال الهيكلية والميزة التنافسية، وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس مال العميل والميزة التنافسية، وهنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين رأس المال البشري والميزة التنافسية. واستخدمت الدراسة المنهج الاستنباطي لصياغة الفرضيات والمنهج الاستقرائي لاختبار فرضيات البحث والمنهج التاريخي لتتبع الدراسات السابقة والمنهج الوصفي التحليلي لدراسة الحالة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: اهتمام البنك بعملائه والإصغاء لهم جيداً ليعرف آرائهم بشأن الخدمات المقدمة لهم، كما يوجد لدى البنك برامج تطبيقية متطورة تساعد عملائه والمتعاملين معه في إدارة حساباتهم واجراء معظم معاملاتهم البنكية من خلالها بسهولة، وكذلك يوجد في البنك موظفين اكفاء يتميزون بمهارات عالية وخبرات متقدمة مما يساعد في تحسين جودة الخدمات المقدمة، ولدى البنك إستعداد كبير في قبول التنوع سواء كان ذلك في مجالات العمل أو في أعضاء الفريق

خلصت الدراسة بعدة توصيات منها: تحسين جودة الخدمات بصورة عامة ومستمرة والإسراع في تقديمها يضمن استمرارية العميل في التعامل مع البنك، والاهتمام بقدرات البنك البشرية وتطويرها يزيد الميزة التنافسية له، وتطوير مفاهيم العمل الجماعي وروح الفريق والإصغاء باهتمام لعملاء البنك وتقديم دورات تدريبية في هذا المجال يزيد قدرة البنك التنافسية.

(1) مصعب عثمان المبارك أحمد ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية ، غير منشورة (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2019م)

4/ دراسة : سعدية أحمد إبراهيم عبد الله (2018م)⁽¹⁾

تناولت الدراسة الدور الوسيط للتغيير الإداري في العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية للشركات الصناعية العاملة في السودان ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر الإبداع على الميزة التنافسية في الشركات الصناعية السودانية، ومعرفة دور التغيير الإداري في توسط العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية، ومعرفة الدور المعدل للوضع التنافسي للعلاقة بين التغيير الإداري والميزة التنافسية. تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، وتم جمع بيانات الدراسة الميدانية بواسطة الاستبانة، والتي صُممت بناء على مقاييس من دراسات سابقة، وتحليل بيانات الدراسة استخدمت عدة أساليب إحصائية مثل الوسط الحسابي، الانحراف المعياري ، معامل ألفا كرونباخ ، أسلوب التحليل العاملي ، معامل ارتباط بيرسون ، تحليل المسار، التحليل العاملي التوكيدي، تمثل مجتمع الدراسة من المدراء بالمنشآت الصناعية السودانية، تم اختيار عدد(384) مفردة كعينة قصدية للدراسة تم استرداد عدد(345) مفردة صالحة للتحليل بنسبة استجابة .(89.6%)

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: وجود علاقة ايجابية بين مكونات الإبداع والميزة التنافسية، كما توجد علاقة ايجابية بين مكونات الإبداع والتغيير الإداري ، وتوجد علاقة ايجابية بين التغيير الإداري والميزة التنافسية، كما بينت الدراسة بأن التغيير الإداري يتوسط العلاقة الايجابية بين مكونات الإبداع وأبعاد الميزة التنافسية ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر للوضع التنافسي في العلاقة بين التغيير الإداري والميزة التنافسية.

خرجت الدراسة بعدة توصيات منها: ضرورة ومراعاة العناصر التي تساهم في توفير مكونات الإبداع في تلك المؤسسات حتى تتمكن من البقاء والنمو في أسواق المنافسة من خلال تقديم كل ما هو جديد من المنتجات ليحقق لها التفوق على المنافسين

(1) سعدية أحمد إبراهيم عبد الله ، الدور الوسيط للتغيير الإداري في العلاقة بين الإبداع والميزة التنافسية للشركات الصناعية العاملة في السودان ، بحث مقدم لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة (السودان :جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات التجارية ، 2018م)

5/ دراسة : قوبع خيرة (2017م) (1)

تناولت الدراسة أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي بالتطبيق على (مؤسسة المطاحن الكبرى (الظهرة) - مستغانم).

تمثلت مشكلة الدراسة في تساؤل رئيس هو : كيف يمكن لرأس المال الفكري أن يساهم في تطوير الإبداع التنظيمي في مؤسسة الظهرة ؟، وهدفت الدراسة إلى فهم مكونات رأس المال الفكري ومدى مساهمتها في فهم مكونات الإبداع التنظيمي من أجل تحقيق ميزة تنافسية دائمة، أما الهدف الأساسي هو معرفة مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة برأس مالها الفكري والأبداع التنظيمي من أجل البقاء والاستمرار في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة، ولتحقيق أهداف البحث تم اختبار الفرضية التالية : يلعب رأس المال الفكري دوراً أساسياً في تنمية الإبداع التنظيمي في تحقيق ميزة تنافسية دائمة لمؤسسة الظهرة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: رأس المال الفكري والإبداع التنظيمي ، أهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات المعاصرة ، ورأس الفكري هو الثروة الحقيقية للمنظمات ، باعتباره أهم عنصر في تفعيل العملية الإبداعية ، ويساهم رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة في تنمية وتطوير العملية الإبداعية.

خرجت الدراسة بعدة توصيات منها: أن تنظر مؤسسة الظهرة أن التكامل بين رأس المال الفكري و الإبداع أنهما صلب نشاطها وركيزتها الأساسية ، وضرورة إعطاء اهتمام أكبر لرأس المال البشري والزبوني من خلال بناء قدرات بشرية عالية وتوسيع العلاقات مع الزبائن.

(1) قوبع خيرة ، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي ، دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الموارد البشرية ، غير منشورة (الجزائر : جامعة أبي بكر بلقايد ، 2017م)

6/ دراسة : سامي محمود عبيدة (2016م) : (1)

تناولت الدراسة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي - دراسة تطبيقية على الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة
تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي : ماهي العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي لأعضاء الهيئة التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة بقطاع غزة ؟ وهدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي او السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة.
افتترضت الدراسة فرضية أساسية هي : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة والسلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها.

خرجت الدراسة بعدد من النتائج منها : وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين عناصر المناخ التنظيمي والمتمثلة في (الهيكل التنظيمي - الأنظمة والتعليمات - التدريب - المشاركة في اتخاذ القرارات - الحوافز والمكافآت - التكنولوجيا المستخدمة - ظروف العمل) في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة وبين السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها ، أن ترتيب عناصر المناخ التنظيمي من حيث تأثيرها على السلوك الإبداعي لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع المتوسطة في قطاع غزة على النحو التالي: (الأنظمة والتعليمات، المشاركة في اتخاذ القرارات ، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المتوفرة ، ظروف العمل، التدريب، وأخيراً ؛ الحوافز والمكافآت).

خلصت الدراسة إلى التوصيات التالية : تأكيد أهمية المناخ التنظيمي ومراجعة أبعاده في كليات المجتمع المتوسطة بقطاع غزة بشكل مستمر ، و زيادة الاهتمام بالعنصر البشري في كليات المجتمع المتوسطة قيد الدراسة وتفهم احتياجاتهم الحياتية والإنسانية، وإعادة النظر في نظام الحوافز المعمول به فيها وربطه بنتائج أداء العاملين، وعقد المزيد من الدورات والندوات واللقاءات التدريبية للعاملين، وربطها بنتائج الأداء..، وتبني الإدارة للأفكار الإبداعية لدى العاملين والعمل على توفير الدعم المادي والمعنوي للمبدعين.

(1) سامي محمود عبيدة ، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي ، دراسة تكميلية مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة (غزة : الجامعة الإسلامية ، 2016م)

7/ دراسة : نهى عواد رشيد ساعد (2016م) : (1)

تناولت الدراسة دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية.

تمثلت الدراسة في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي : ما هو دور القيادة الإبداعية في تحسين مستوى الثقافة التنظيمية في وزارة الصحة الفلسطينية؟ وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر سمات القيادة الإبداعية لدى المسؤولين في وزارة الصحة الفلسطينية، والتعرف على مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية، كما هدفت إلى اختبار طبيعة العلاقة بين القيادة الإبداعية والثقافة التنظيمية بوزارة الصحة الفلسطينية.

وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها : لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية عند مستوى دلالة $0.05 \leq a$ بين القيادة الإبداعية ومستوى الثقافة التنظيمية السائدة بوزارة الصحة الفلسطينية، في متوسطات استجابات $a \leq$ ، لا يوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.05

خلصت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : أن هناك علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الإبداعية بأبعادها المختلفة وبين الدرجة الكلية للثقافة التنظيمية السائدة في وزارة الصحة الفلسطينية بالمحافظات الجنوبية.

من أهم التوصيات التي تقدمها الباحثة ما يلي: العمل على تعزيز ورفع مستوى أداء مديري الوزارة من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية في مجال القيادة ولاسيما القيادة الإبداعية، على ان تأخذ هذه الدورات صفة الاستمرارية والمتابعة الجاد، و أن يعمل مديري الوزارة على تنمية ثقافة تنظيمية ايجابية داخل الوزارة من خلال توفير أجواء مريحة للعمل وإقامة علاقات طيبة مع كافة العاملين، وخلق مناخ تنظيمي يشجع على الانجاز والتميز ، و أن يولي صانعو القرار في وزارة الصحة.

(1) نهى عواد رشيد ساعد ، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي ، دراسة تكميلية مقدمة لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة غير منشورة (فلسطين : أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، 2016م)

8/ دراسة : أمينة عبد القادر على (2015م) (1)

تناولت الدراسة العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية (دراسة تطبيقية على بعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم)

تمثلت مشكلة الدراسة في الكشف عن أبرز السمات الابتكارية والإبداعية لمديري المكاتب ببعض منظمات الأعمال متعددة الأنشطة العاملة في مدينة الخرطوم، هدف البحث إلى معرفة واقع الإبداع الإداري ودراسة مدى تأثره بمعوقات الإبداع الإداري، واستخدم البحث المنهج التاريخي والاستقرائي والتحليل الوصفي، ولتحقيق هذا الهدف تم اختبار الفرضيات الآتية: الفرضية الأولى: توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات مدراء المكاتب نحو الإبداع الإداري ومدى توفر مقومات الإبداع الإداري لديهم ، الفرضية الثانية : توجد علاقة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين معوقات الإبداع الإداري (العقلية-الانفعالية-الدافعية- التنظيمية (ومدى ممارسة مدراء المكاتب للإبداع الإداري ، والفرضية الثالثة : توجد فروق ايجابية ذات دلالة إحصائية بين وجود مقومات الإبداع الإداري لدى مدراء المكاتب ووجود معوقات تعوق عملية الإبداع الإداري.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: البحث إلى أن مدراء المكاتب بالإدارات المختلفة يتمتعون بمقومات الإبداع الإداري بدرجة عالية، وإن المعوقات التنظيمية هي أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري لدى تلك الإدارات

توصلت الدراسة إلى عدة توصيات منها: على عدم تركيز السلطة في يد الإدارة العليا لان ذلك من شأنه الحد من التجديد والإبداع، كذلك عدم اعتبار الأنظمة والإجراءات المنصوص عليها من الإدارة العليا على أنها الهدف الرئيسي في العمل، مع الاهتمام بزيادة منح الحوافز المعنوية والمادية للمبدعين، وتشجيع العمل الجماعي وتطوير عملية صنع القرار الإداري بما يشجع الإبداع الإداري.

(1) أمينة عبد القادر على ، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية ، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية ، غير منشورة (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2019م)

9/ دراسة : محمد منير عودة شبير (2015م) (1)

تناولت الدراسة دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني (دراسة حالة بنك فلسطين) .

تمثلت المشكلة في السؤال الرئيس التالي : ما دور ذكاء أنظمة الأعمال في تنمية رأس المال البشري في بنك فلسطين؟ وهدفت الدراسة إلي التعرف إلي مدى اعتماد أنظمة ذكاء الأعمال في بنك فلسطين والاستفادة منها في التعامل مع مواردها البشرية ، وإبراز أهمية أنظمة ذكاء الأعمال كمفهوم استراتيجي وتأكيد دورها كأداة في تنمية رأس المال البشري ، واختبرت الدراسة عدة فرضيات منها : توجد علاقة ذات إحصائية بين استخدام أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري ، وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المبحوثين حول مستوى توفر أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري تعزى للسمات الشخصية والوظيفية للمبحوثين (النوع - العمر - المؤهل العلمي - التخصص العلمي - مدة الخدمة في البنك - المسمى الوظيفي) واستخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي والذي من خلاله يحاول وصف الظاهرة موضوع الدراسة.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري ، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء التنافسي كأحد أدوات أنظمة ذكاء الأعمال وتنمية رأس المال البشري خلصت الدراسة إلي عدة توصيات منها: الاهتمام بإدارة رأس المال البشري بوصفه موجوداً استراتيجياً يمنح البنك الميزة التنافسية من خلال متغيراته المختلفة (المعرفة ، المهارات ، الخبرات ، التدريب ، الابتكار والتجديد) إذ أن رأس المال يتوقف على الخصائص والسمات التي يتميز بها الأفراد في العمل ، وتسخير أنظمة ذكاء الأعمال لإنجاز مراحل العمل في مكان عمل واحد والتركيز على زيادة كفاءة العمليات ومساندة عملية الابتكار .

(1) محمد منير عودة شبير ، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في القطاع المصرفي الفلسطيني ، دراسة تكملية كمتطلب لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال وإدارة الموارد البشرية ، غير منشورة (غزة : الجامعة الإسلامية ، كلية الدراسات العليا ، 2015م)

10/ دراسة : مودة إسماعيل حسن إسماعيل (2014م) (1)

تناولت الدراسة أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري ، دراسة حالة (بجامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا)

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي ماهو أثر بيئة العمل (الهيكل التنظيمي، التدريب، والحوافز والمكافآت، والتكنولوجيا، وظروف العمل) على الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، و هدفت الدراسة بشكل رئيسي إلى تحديد مستوى أهمية بيئة العمل والإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، وتحديد أثر عوامل بيئة العمل على الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، و اختبرت الدراسة الفرضية الرئيسية التالية " : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل بيئة العمل(الهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت، التكنولوجيا، ظروف العمل) على الإبداع الإداري في جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، و اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة، حيث تم تصميم إستبانة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة المكون من الموظفين في جامعة السودان "الجناح الغربي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : وجود أثر ذو دلالة احصائية للهيكل التنظيمي، التدريب، الحوافز والمكافآت ، وظروف العمل على الإبداع الإداري، ولا يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتكنولوجيا على الإبداع الإداري ، و لدى العاملين القدرة على تجزئة وتحليل مهام العمل كما يحرصون على معرفة القصور والضعف فيما يقومون به من أعمال، تمتلك الجامعة كوادر بشرية مؤهلة وذات مهارة عالية في استخدام التكنولوجيا .

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها : أنه على إدارة الجامعة السعي نحو زيادة رواتب العاملين وحوافزهم منعاً لتسرب العاملين منها ووقف نزيف فقدان الخبرات وتحقيق الرضا الوظيفي ، وتوفير كافة الاحتياجات اللازمة التي تمكن العاملين من ممارسة عملهم بكفاءة وفعالية، والاهتمام بمواكبة التطور التكنولوجي المرتبط بأعمالها، والعمل على توفير الاحتياجات اللازمة من التكنولوجيا.

(1) مودة إسماعيل حسن إسماعيل ، أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري ، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال ، غير منشور (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2014م)

11/ دراسة : محمد على الروسان و محمود محمد العجلوني(2014م) (1)

تناولت الدراسة أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية تمثلت مشكلة الدراسة في تزايد حدة المنافسة في القطاع المصرفي الأردني خلل السنوات القليلة الماضية مما استدعى ضرورة الاهتمام بالجوانب الإبداعية التي يكون في العادة مصدرها الأساسي الإنسان، وهدفت الدراسة إلى الوقوف على مدى الاهتمام الذي تولية المصارف الأردنية لموضوع رأس المال الفكري وذلك من حيث عملية (الصناعة، الاستقطاب، التنشيط، والمحافظة) مع القدرات الإبداعية، واختبرت الدراسة فرضية هي: يؤثر رأس المال الفكري (الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة، الاهتمام بالزبائن) تأثيراً معنوياً في تنمية القدرة الإبداعية لدى الأفراد في المصارف الأردنية.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة الذي مازال يخضع لاجتهادات متباينة من حيث المفهوم والقياس كما يسود الاتفاق بين الكتاب أن رأس المال الفكري أصل إداري من أصول المنظمة

خلصت الدراسة إلي مجموعة من التوصيات أهمها: الاهتمام بموضوع الموجودات المعرفية والفكرية والتوسع في الدراسات والبحوث المتعلقة بها بالشكل الذي يمكن من استثمار تلك الموجودات استثماراً يساهم في تعظيم الموجودات المادية، وإعطاء جهود التنمية البشرية والتدريب بعداً استراتيجياً يلبي احتياجات تنمية طاقات الإبداع والتعلم المؤسسي.

12/ دراسة : مديحة خشة و نادية رويج (2014م) (2)

تناولت الدراسة أثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاستشفائية - مجذوب لسعيد

تمثلت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: ما مدى تأثير الرضا الوظيفي و الإبداع و أبعاده من وجهة نظر العاملين في المؤسسة العمومية الإستشفائية العمومية مجذوب السعيد، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع أبعاد كل من متغيري الرضا الوظيفي والإبداع

(1) محمد على الروسان، محمود محمد العجلوني، دراسة بعنوان: أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الأردنية، منشورة (الأردن: جامعة جدارا، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، ع2، 2010م)

(2) مديحة خشة، نادية رويج، دراسة بعنوان: أثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين، رسالة تكميلية لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية غير منشورة (الجزائر: جامعة محمد الصديق بن يحيى، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014م)

بالمؤسسة العمومية الإستشفائية" مجذوب السعيد" بالطاهير من وجهة نظر المبحوثين، واختبار علاقة الأثر بين الرضا الوظيفي والإبداع.

افتترضت الدراسة عدة فرضيات هي : لا توجد علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي في إبداع العاملين ، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لنظرة المبحوثين اتجاه الرضا الوظيفي تعزى لمتغيراتهم الديمغرافية والتنظيمية. توصلت الدراسة إلي عدة نتائج منها : مستويات الرضا الوظيفي في المؤسسة العمومية الإستشفائية مجذوب السعيد كانت متوسطة من وجهة نظر المبحوثين، و مستويات الإبداع بالمؤسسة العمومية الإستشفائية مجذوب السعيد كانت مرتفعة من وجهة نظر المبحوثين، وجود علاقة أثر ذات دلالة إحصائية للرضا الوظيفي في إبداع العاملين من وجهة نظر المبحوثين.

خرجت الدراسة بعدة توصيات منها : ضرورة سعي المؤسسة لتحسين الرضا الوظيفي للعاملين لما له من أثر إيجابي في زيادة مستوى إبداع العاملين، ضرورة تنمية روح الإبداع لدى العاملين، بتهيئة بيئة إبداعية وظروف مادية ومعنوية مناسبة .

13/ دراسة : سعد مجيد عبد على (2013) (1)

تناولت الدراسة دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي بالتطبيق على مصنع اسمنت الكوفة

تمثلت مشكلة الدراسة ضعف استخدام إدارة الموارد البشرية في معمل اسمنت الكوفة للأساليب الضرورية واللازمة لتحقيق مفهوم الإبداع الإداري لديها والعمل على تعزيزه في الأداء الوظيفي للعاملين وغياب استراتيجيات واضحة المعالم لتحقيق الإبداع، و هدفت الدراسة إلي تحديد أهم المعوقات الشخصية والمادية التي تعوق ممارسة عملية الإبداع الإداري وتمنع تحقيقه من وجهة نظر مديري وموظفي معمل الاسمنت ، وتشخيص الأساليب الإدارية المطبقة من قبل الإدارة لتحقيق مفهوم الإبداع الإداري وتعزيزه ، و اختبرت الدراسة العديد من الفرضيات منها : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين إستراتيجيات الإبداع الإداري بشكل عام

(1) سعد مجيد عبد على ، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي(دراسة ميدانية معمل سمنت الكوفة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة (العراق : جامعة كربلاء ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2013م)

والأداء الوظيفي ، ولا يوجد تأثير دال إحصائياً لاستراتيجيات الإبداع الإداري على الأداء الوظيفي، و اتبعت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التجريبي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : إدارة المعمل لا تدعم أو تشجع الإبداع ولا تتبناه بشكل جدي ، وهي أيضاً لا تهتم بإنشاء وحدات البحث والتطوير لتحسين الأداء الوظيفي.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها : ضرورة توجه إدارة معمل سمنت الكوفة نحو دعم وتشجع التنافس الإبداعي بين فرق العمل داخل المعمل.

14/ دراسة : ناصر احمد شباط (2013) (1)

تناولت الدراسة دور البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين بالتطبيق على (وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني بقطاع غزة)

تمثلت مشكلة الدراسة في الإجابة السؤال الرئيس : (ما دور البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني)، و هدفت الدراسة إلي التعرف على دور البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني في قطاع غزة ، و اختبرت الدراسة فرضية أساسية هي : هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البرامج التدريبية في وزارة الداخلية والأمن الوطني وتنمية مهارات وقدرات وزيادة معارف وخبرات وتغيير سلوك واتجاهات وقيم موظفيها ، و اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلي نتائج الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : هنالك علاقة قوية بين البرامج التدريبية في وزارة الداخلية والأمن الوطني وتنمية مهارات وقدرات وزيادة معارف وخبرات وتغيير سلوك واتجاهات وقيم موظفيها ، وهناك اهتمام ومساعدة ودعم مالي من قبل الإدارة العليا للعملية التدريبية في الوزارة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها : ضرورة تعزيز العملية التدريبية في وزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني من خلال زيادة اهتمام الإدارة العليا ، وزيادة اهتمام الإدارة العليا ، وزيادة المخصص المالي الخاص بالتدريب.

(1) ناصر احمد شباط ، دور البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة (فلسطين : أكاديمية الإدارة والسياسة ، 2013م)

15/ دراسة : خالد الزعبي وحسين العزب (2013م) (1)

تناولت الدراسة قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي بالتطبيق على (شركة كهرباء محافظة أربد)

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية : ما هي طبيعة المناخ التنظيمي وما هو مستوى الإبداع الإداري في المنظمة الصناعية المبحوثة؟ وهل يرتبط تحقق الإبداع الإداري بتوفر بيئة ملائمة متمثلة بالمناخ التنظيمي الملائم؟ وهل هنالك تباين في تأثير إبعاد المناخ التنظيمي منفردة في تعزيز الإبداع الإداري هدفت الدراسة إلي تقييم المناخ التنظيمي السائد ، مستوى السلوك الإبداعي في شركة كهرباء محافظة أربد من وجهة نظر العاملين والتعرف على طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي فيها ، و اختبرت الدراسة فرضية أساسية هي : ومعرفة فيما لو كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$) في السلوك الإبداعي للعاملين تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس ، العمر ، الخبرة ، الوظيفة ، المؤهل العلمي والمستوى الإداري للوظيفة) ، و اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلي نتائج الدراسة.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : هنالك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) فأقل بين أبعاد المناخ التنظيمي مجتمعة ومنفردة والسلوك الإبداعي ، كما بينت الدراسة وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى لدلالة ($\alpha = 0.01$) في السلوك الإبداعي تعزى لمتغيرات العمر ، المستوى الإداري للوظيفة.

خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها : مراجعة أبعاد المناخ التنظيمي بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الإيجابية ومعالجة جوانبه السلبية ، والتعرف على احتياجات العاملين التدريبية وتصميم البرامج بشكل يناسب معها ، والعمل على تشجيع التجديد والابتكار .

16/ دراسة : بن زاهي منصور(2013م) : (2)

تناولت الدراسة معوقات الإبداع الإداري بالإدارة المحلية لمقر ولاية ورقلة بالجزائر

(1) خالد الزعبي وحسين العزب ، الدراسة قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي ، ورقة

علمية منشورة (العراق : مجلة المنار ، مجلد 13، عدد 2 ، 2013م)

(2) بن زاهي منصور ، دراسة بعنوان : العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسة الجزائرية ، منشورة

(الجزائر : جامعة قصدي مرياح ، مجلة العلوم الإنسانية ، ع12 ، 2013م)

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤلات التالية فكان طرحنا للتساؤلات التالية : هل توجد معوقات للإبداع الإداري ببعض المصالح الإدارية بمقر ولاية ورقلة؟ و هل يختلف مستوى الإبداع الإداري لعمال مقر الولاية باختلاف المصالح الإدارية؟ و هل يختلف مستوى الإبداع الإداري لعمال مقر الولاية باختلاف الجنس؟ وهل يختلف مستوى الإبداع الإداري لعمال مقر الولاية باختلاف الأقدمية في العمل، و هدفت الدراسة إلى استكشاف ظاهرة الإبداع الإداري بمصالح الإدارة المحلية لمقر ولاية ورقلة والوقوف على أهم المعوقات الفردية والتنظيمية للإبداع بالإدارات المحلية لإيجاد أساليب تنمية التفكير الإبداعي لعمال المصالح الإدارية بمقر الولاية، كما هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات الإبداع الإداري لعمال بعض المصالح الإدارية بمقر ولاية ورقلة مع تحديد مستوى وجود معوقات الإبداع الإداري للعاملين بمقر الولاية وهل يختلف هذا المستوى باختلاف الجنس والمصالح الإدارية والأقدمية في العمل.

تم اختيار عينة للدراسة بطريقة عشوائية حيث قدرت ب 64 عاملا بالجهاز الإداري لمقر ولاية ورقلة من مصالح مختلفة منها مصلحة المستخدمين ومصلحة الميزانية ومصلحة الإدارة المحلية بمقر الولاية، وافترضت الدراسة عدة فرضيات هي : توجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لعمال مقر الولاية باختلاف المصالح الإدارية لمقر ولاية ورقلة، وتوجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لعمال مقر الولاية تعزى إلى الجنس، وتوجد فروق دالة إحصائية في مستوى الإبداع الإداري لعمال مقر الولاية تعزى إلى الأقدمية في العمل.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها : وجود معوقات فردية وتنظيمية للإبداع الإداري بمقر الولاية مما يدل على عدم توفر البيئة التنظيمية المشجعة للفكر الإبداعي، حيث تسيطر الإجراءات الروتينية في العمل الإداري، ولا يوجد فرق بين عمال مصلحتي الميزانية والإدارة المحلية في مستوى معوقات الإبداع الإداري، كما لا يوجد فرق بين الذكور والإناث أو ذوي الأقدمية أقل من 5 سنوات و أكثر من 5 سنوات في وجود هذه المعوقات

خرجت الدراسة بعدة توصيات منها : التركيز من إدارة الموارد البشرية على هذه المقومات الأساسية للإدارة بإعطاء أهمية كبيرة لكل من الإبداع والابتكار إضافة إلى نظام

الرقابة والتدريب أو التكوين ، وضرورة عقد دورات تدريبية بهدف تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى العاملين بالجهاز الإداري

17/ دراسة : نضال محمود رشيد بربروى (2011م) (1)

تناولت الدراسة واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدلة والأطباء في الضفة الغربية. تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي : ما هو واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع ، الصيدلة والأطباء في الضفة الغربية، و هدفت الدراسة إلي التعرف على واقع ثقافة الإبداع والابتكار في شركات الأدوية الفلسطينية وذلك باستخدام عدد من المقاييس والمؤشرات ذات العلاقة ، والتعرف على طبيعة العلاقة بين وجود ثقافة إبداع داخل المؤسسات والأداء التسويقي من وجهة نظر عينة الدراسة ، و اختبرت الدراسة العديد من الفرضيات منها : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ثقافة الإبداع لدى شركات الأدوية الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تعزي لمتغير الجنس ، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع ثقافة الإبداع لدى شركات الأدوية الفلسطينية في الضفة الغربية من وجهة نظر العاملين تعزي لمتغير سنوات الخبرة و اتبعت الدراسة المنهج الوصفي وذلك لكونه المنهج المناسب لدراسة الظواهر السلوكية.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة : البيئة الإبداعية في شركات الأدوية الفلسطينية لا تعتبر بيئة داعمة ومؤثرة في الإبداع والابتكار ،المشرفين في العمل يتميزون بالأداء الجيد ويشكلون محور دعم للعاملين في الأعمال اليومية وحلقة وصل بين العاملين والإدارات ، وأن المشرفين في العمل يدعمون العمل من خلال الفريق ، وأنهم منفتحين على الأفكار الإبداعية . خلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات أهمها : الإهتمام والتأكيد على أهمية المناخ الإبداعي في الشركات الدوائية بشكل خاص وفي المؤسسات الفلسطينية بشكل عام ، والاهتمام بشكل أكبر بالقوى البشرية والتركيز على تطويرهم ومعرفة احتياجاتهم التدريبية الإبداعية ،

(1) نضال محمود رشيد ، واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدلة والأطباء في الضفة الغربية ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشور (فلسطين : جامعة الخليل ، 2011م)

والتمييز بين التدريب المهني والإبداعي ، وتطوير نظام تقييم وتحليل للاحتياجات التعليمية الإبداعية .

18/ دراسة : دراسة توفيق عطية توفيق العجلة (2009م) (1)

تناولت الدراسة الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة).

تمثلت مشكلة الدراسة في أن المنظمات العامة بوزارات قطاع غزة والتي تتمثل في الممارسات الإدارية العقيمة التي تعتمد على الروتين القاتل والبيروقراطية الجامدة التي تشل العقول وتكبل الأيدي فيصبح الموظفون كآلات تقوم بمجموعة من الإجراءات دون إعمال للعقل وإطلاق للعنان له للتفكير بشمولية ، وهدفت الدراسة إلى التوقع إلى واقع الإبداع الإداري لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة ، و التعرف على واقع الأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة ، ولتحقيق أهداف البحث تم اختبار الفرضيات الآتية :الفرضية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإبداع الإداري والأداء الوظيفي لدى المديرين العاملين في القطاع العام بوزارات قطاع غزة، الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول العلاقة بين الإبداع الإداري ومستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية التالية (الجنس ، العمر ، المؤهل العلمي ، الدرجة سنوات الخبرة ، نوع الوظيفة ، "إدارية أم فنية") . واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: المديرون بوزارات قطاع غزة يمتلكون جميع القدرات المميزة للشخصية المبدعة بدرجة عالية ، والمتغيرات التنظيمية قيد الدراسة تساهم بدرجات متفاوتة في توفير المناخ الإبداعي.

19/ دراسة : عنان الجعبري (2009م) (2)

تناولت الدراسة دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية . دراسة تطبيقية علي شركة كهرباء القدس

(1) توفيق عطية توفيق العجلة ، الإبداع وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ، دراسة تكاملية لنيل درجة الماجستير إدارة الأعمال/ إدارة موارد بشرية ، غير منشورة (فلسطين : الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، 2009م)

(2) عنان الجعبري ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة (فلسطين : جامعة الخليل ، كلية الدراسات العليا ، 2009م)

تمثلت مشكلة الدراسة في التساؤل رئيسي هو : ما هو دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية (شركة كهرباء الخليل) ، وهدفت الدراسة إلى التعرف علي دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية . دراسة تطبيقية علي شركة كهرباء الخليل . وذلك من خلال تساؤل الدراسة الرئيسي ما هو دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية شركة كهرباء الخليل؟ والذي تفرع منه أسئلة الدراسة وفرضياتها ضمن محاور الدراسة الأساسية وهي : مستوى الإبداع الإداري لدي موظفي شركة كهرباء الخليل . مدي مساهمة الإبداع الإداري كما هو موجود في شركة كهرباء الخليل في تحسين الأداء الوظيفي . وقد تكونت عينة الدراسة من جميع موظفي شركة كهرباء الخليل . واستخدم الباحث المنهج الوصفي من خلال المسح الاجتماعي باستخدام الاستبيانات، وافترضت الدراسة عدة فرضيات منها : تتبنى شركة الخليل الأساليب الإدارية التي تضع مفهوم الإبداع الإداري موضوع التطبيق ، ويعتبر مستوى الإبداع الإداري لموظفي شركة كهرباء الخليل مرتفعاً.

من أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة : مستوى الإبداع الإداري لدي موظفي شركة كهرباء الخليل كان كبيراً جداً . مدى استخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه كانت بدرجة متوسطة . دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة .

توصلت الدراسة إلي عدة توصيات أهمها: العمل علي تطوير نظام فعال للحوافز المادية والمعنوية لموظفي شركة كهرباء الخليل . وأن تتناسب هذه الحوافز مع الجهد المبذول وأن ترتبط بمعدلات الأداء والإبداع في العمل وأن تقدم في وقتها المناسب . إعطاء الموظف مساحة من المرونة لكي يؤدي العمل بطريقته التي تسمح له باكتشاف عناصر الإبداع لديه . توفير برامج تدريبية ذات صفة إبداعية تهدف إلي تحسين معدلات الأداء الحالية إلي معدلات أعلى بما يتناسب مع اللوائح والإجراءات والأهداف الخاصة بشركة كهرباء الخليل .

خلصت الدراسة إلى عدة توصيات منها: إنشاء إدارة حاضنة للإبداع أو إنشاء ما يسمى ببنك الأفكار ، ووضع إستراتيجية مبنية على معايير دقيقة للكشف عن الموهوبين والمبدعين.

20/ دراسة : طارق عبد الفتاح الجعبري (2008م): (1)

تناولت الدراسة "دور الإدارة في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين "

تمثلت مشكلة الدراسة في سؤال رئيس هو : ما دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية؟ وللإجابة علي مشكلة الدراسة تم صياغة أسئلة الدراسة في خمسة جوانب هي : مدى إدراك الإدارة العليا لمفهوم الإبداع المؤسسي . ومدى أهمية الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية . وتعامل الإدارة مع العاملين . والمساهمات والمشاركات الإبداعية للإدارة العليا . وأخيرا عن معوقات الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية . وأيضا الوقوف علي مدى وجود اختلاف في رؤية أعضاء الإدارة العليا في المنظمات الأهلية لهذه الجوانب باختلاف خصائصهم الشخصية ومواقع الجمعية ومجال عملها ، وهدفت الدراسة إلي التعرف علي دور الإدارة العليا في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين . حيث أجريت الدراسة في جنوب الضفة الغربية من العام 2007م.

وقد استخدم المنهج الوصفي وذلك لمناسبته للمشكلة . واستخدم أيضا الاستبانة كأداة بحث رئيسية وتم توزيعها علي عينة عشوائية .

وقد توصلت الدراسة إلي العديد من النتائج أهمها : معظم مديري المنظمات الأهلية يدركون مفهوما جيدا وواضحا حول الإبداع المؤسسي وأهميته وبغض النظر عن الجنس أو الخبرة أو المؤهل العلمي أو العمر أو موقع الجمعية . وأن مديري المنظمات الأهلية ذات النشاط الرياضي الأكثر إدراكا لمفهوم الإبداع المؤسسي . ويمثل تعزيز الثقة لدى الموظفين في قدراتهم ومنح الحوافز المعنوية والمادية . الأهمية الأكبر في تعزيز توجه العاملين نحو الإبداع المؤسسي . وأن عقد دورات في مجال الإبداع ومن ثم تشجيع العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين من أهم الأساليب المشجعة علي الإبداع المؤسسي

(1) طارق عبد الفتاح الجعبري ، دور الإدارة في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين ، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية المستدامة ، غير منشورة (القدس : جامعة الخليل ، عمادة الدراسات العليا ، 2008م)

وخلصت الدراسة إلي توصيات أهمها :إجراء دراسات أخرى حول الإبداع المؤسسي . وإيلاء موضوع الإبداع المؤسسي حقه في مجال التعليم الجامعي والتعليم المدرسي . وأيضا عقد دورات تدريبية في موضوع الإبداع.

التعليق على الدراسات السابقة :

استعرضت الباحثة عدد من الدراسات ذات الصلة بالدراسة الحالية ، حيث تناولت تلك الدراسات بالتعليق موضحة مدى استفادة الدراسة الحالية من الدراسات والجوانب التي تميزت بها عنها. واتضح من خلال الدراسات السابقة أن موضوع الإبداع يعتبر من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين ، وقد تبين ما يلي :

1/ أن كل من هذه الدراسات استهدفت التعرف على احد الجوانب الهامة المتعلقة بالإبداع سعياً إلى فهم عميق حول العناصر المكونة لهذا المفهوم ، أو العوامل المؤثرة فيه ، أو المعوقات التي تحد من وجوده وبذلك استطاعت أن تسهم مجتمعة في بحث مكونات الاتجاه الإبداعي ومن ثم تفسير ما يحيط بهذا المفهوم من غموض وتأكيد إجرائيته وواقعيته وترجمة عناصره ومفرداته بما يتلائم مع العمل في الميدان الإداري.

2/ ساهمت إدارة الموارد البشرية في القطاع الخاص بإحداث تغييرات كبيرة حيث أصبح هذا القطاع ينظر إلى المورد البشري وإدارة الموارد البشرية على أنهما موردان استراتيجيان يمنحان التفوق والتميز .

3/ إدارة الموارد البشرية تساهم في تحسين أداء العاملين حيث تمثل مجموعة من الوظائف التي من شأنها أن تحدث التغيير الإيجابي.

4/ كان للدراسات السابقة فائدة كبيرة في مساعدة الباحثة في تكوين تصور شامل لموضوع الدراسة الأمر الذي ساهم في صياغة مشكلات وفروض الدراسة.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسة السابقة :

تتضح مميزات الدراسة الحالية من خلال مقارنتها مع الدراسات السابقة ، حيث أن الجدول التالي يبين أهم المميزات .

الجدول رقم (1) ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
بيئة الدراسة	أجريت في بيئات مختلفة في السودان وبعض الدول العربية	تم إجراء الدراسة في السودان في مؤسسات التعليم العالي
هدف الدراسة	تعددت الاتجاهات البحثية حيث كانت تهدف إلى بيان واقع الموارد البشرية في المؤسسات والشركات في حين هدفت أخرى إلى بيان دور وأهمية الإبداع الإداري وعلاقته بأداء الأفراد والمؤسسات ومعرفة العوامل المؤثرة على الإبداع الإداري	التعرف على مستويات وخصائص كل من رأس المال البشري وثقافة الإبداع والابتكار للعاملين والتفوق التنظيمي في المؤسسات وإبراز دور المعرفة التي يمتلكها ويولدها الأفراد والعاملون والخبرات والابتكارات وأثرها علي الإبداع الإداري.
منهج الدراسة	دراسات وصفية واستكشافية بحتة في الموارد البشرية والإبداع الإداري	دراسة وصفية وتحليلية ، لكونها تأخذ نظر العاملين بمؤسسات التعليم العالي.
نوع المنظمات المبحوثة	تم إجراء الدراسات السابقة على منظمات ومؤسسات من القطاعين العام الحكومي والخاص والشركات.	تم إجراء الدراسة الحالية على القطاع الحكومي والخاص في مؤسسات التعليم العالي.

المصدر : إعداد الباحثة ، 2021م

الفصل الأول

الاستثمار في رأس المال البشري

المبحث الأول : مفهوم رأس المال الفكري

المبحث الثاني : نشأة وأهمية وأهداف رأس المال البشري

المبحث الثالث : خصائص ونظريات وقياس رأس المال البشري

المبحث الأول مفهوم رأس المال الفكري

تمهيد:

أدى تسارع التحولات في البيئة التكنولوجية والاقتصادية إلى ظهور منافسة بين المنظمات اتسمت بالتعقيد والديناميكية، وأصبحت المعرفة مورداً استراتيجياً يؤثر على المركز التنافسي للمنظمة.

إن التطور السريع والملحوظ في منظمات الأعمال سواء من حيث الفلسفة أم من حيث زيادة إدراك المنظمات لأصولها وممتلكاتها، وتطور الفكر الإداري والمفاهيم الإدارية الجديدة التي بدأت تتناول المنظمات، أخذت بالتطور بشكل متسارع بسبب مجموعة من العوامل، والتي كان أبرزها التطور التكنولوجي والمعرفي والعولمة وما تبعهما من نقلة في جميع الحقول والمجالات. %

أدى الاهتمام بأثر الأصول غير المادية؛ وأهمية الخصائص والقدرات البشرية؛ إلى الإدراك بأن هذه القدرات والخصائص تشكل "رأس مال" قد لا يقل أهمية، بل يزيد عن رأس المال المالي والمادي. لذلك بدأ العلماء بتحديد مكوناته، وكيفية قياسه، وكيفية تطويره؛ هذا الاهتمام لا يزال في مراحله الأولى، وهو بحاجة لمزيد من الدراسة والبحث، وتجمع أغلب الأدبيات ذات العلاقة على أن هناك تحديد لا يقل عن أربعة مكونات له، يشمل: (1)

1. رأس المال الهيكلي، ويشمل عدد من المكونات تتمثل في البرمجيات، وقواعد البيانات، والأنظمة والتعليمات، ودليل الإجراءات والسياسات، والخطط الإستراتيجية والتشغيلية، والهيكل التنظيمي.

2. رأس المال البشري، ويشمل مجموعة كبيرة من المكونات، تتمثل أساساً في التعليم والتدريب والخبرة والمهارة.

3. رأس المال الاجتماعي، والذي يشمل شبكة العلاقات الداخلية والخارجية.

4. رأس المال النفسي، ويشمل خمسة مكونات، هي: الثقة، والأمل، والتفاؤل، والقدرة على المقاومة، والتوازن العاطفي.

1 () سعدون حمود وآخرون ، رأس المال الفكري (عمان : دار غيداء ، 2015م) ص7.

تعريف رأس المال الفكري:

إن رأس المال الفكري هو العام الذي يشير إلى الأصول الفكرية غير المادية وغير الملموسة، واحتل رأس المال الفكري (Intellectual Capital) مركز الصدارة من بين جملة مكونات رأس المال المنظمة، وأصبح رأس المال الحقيقي للمنظمات باعتباره الركن الذي يلعب الدور الرئيسي في عملية الابتكار والتجديد، وهو الذي يعول عليه في عملية التغيير والإبداع، وبالتالي تحويل المعرفة إلى قيمة، ومن ثم إلى ميزة تنافسية، ما يعني أن مركز الثقل في توليد القيمة قد انتقل من استثمار الموارد الطبيعية (المادية) إلى استثمار الأصول الفكرية (الغير الملموسة) ومن قانون تناقص العوائد (الذي ينطبق على السلع المادية) إلى قانون تزايد العوائد (فيما يتعلق بالمعرفة والأفكار).⁽¹⁾

يعتبر حقل رأس المال الفكري من الحقول الحديثة التي بدأ الاهتمام بها منذ تسعينيات القرن الماضي فقط، وبناءً على حداثة هذا الموضوع فإن مفهومه لا يزال قيد البحث، كما أنه لا زال في مرحلة التطور والبناء والاكتشاف، ولم يتم الاتفاق بشكل واضح حول تحديد معناه أو بيان مكوناته.

يشير رأس المال الفكري إلى مجموعة الأشخاص الذين يمتلكون معارف وخبرات ومنجزات تمكنهم من الإسهام في أداء المنظمات التي يعملون بها، وبالتالي الإسهام في تطور مجتمعاتهم بشكل عام، وقد عرف ستيوارت (Stewart) رأس المال الفكري في كتابه الذي يحمل عنوان " الثروة الجديدة للمنظمات " بأنه حزمة معرفية، وأنه يتكون من: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبائني، وهذا يتوافق وتعريف المجموعة الكندية المشتركة كرواد للمعرفة والإستراتيجية والتي عرفته بأنه يتكون من: رأس المال البشري، ورأس مال الزبائن، ورأس المال الهيكلي.⁽²⁾

وعرف يونديت (Youndet) رأس المال الفكري بأنه قدرات متميزة يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المنظمة، والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة.

(1) محمود علي الروسان ومحمد محمود العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الميدانية، (مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26 ، العدد الثاني ، 2010م)، ص ص 37 - 57.

(2) سعدون حمود وآخرون ، مرجع سابق ، ص 3.

أما مالهورترا Malhotra فقد عرفه بأنه: قوة ذهنية مجتمعة تمثل حزمة من المعرفة والمعلومات والخواص الفكرية والخبرة التي تمثل المواد الأولية الرئيسة للاقتصاد الحديث. (1) وينظر إليه أندرس Endres على أنه الموجودات المعرفية التي تمتلك القدرة على تحويل التقنية من البحث إلى التصنيع بنجاح متميز.

وعرف (سوليفان) رأس المال الفكري بأنه: المعرفة التي تتحول إلى ربح أما منظمة الأوسيد فقد عرفت رأس المال الفكري بأنه يشمل القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة، وهي: رأس المال التنظيمي (الهيكلية)، ورأس المال البشري.² وعرفه (أوستيرلاندر Osterland) بأنه صورة من صور رأس المال المعرفي Knowledge Capital، وشكل من أشكال الأصول غير الملموسة، ويشير في تعريفه هذا إلى أن المفاهيم الثلاثة تعني الشيء نفسه. واعتبر أولريش بأنه: مجموعة من المهارات المتوفرة في المنظمة التي تتمتع بمعرفة واسعة تجعلها قادرة على جعل المنظمة عالمية من خلال الاستجابات لمتطلبات الزبائن.

وعرفه (حمادة) بأنه عبارة عن صفوة العاملين في كل المستويات الإدارية والذين يمتلكون المعرفة والمهارات والقدرات العقلية بالإضافة إلى فهم شامل لأنظمة المؤسسة، تجعلهم قادرين على الإبداع والتطوير وإنتاج الأفكار الجديدة والخلاقة التي تحافظ على الميزة التنافسية، وتقلل من التكاليف وتزيد من الإنتاجية، وتعزز نقاط القوة داخل المنظمة وتعالج نقاط الضعف لديها. ويتضمن التعريف أيضاً عدم اشتراط حصول العاملين على شهادات علمية أكاديمية حتى يتم إدراجهم ضمن هذا التصنيف.⁽³⁾

وعرف (الحواجرة) رأس المال الفكري بأنه عبارة عن مجموعة من الأصول غير الملموسة والتي تمكن المنظمة من أداء وظائفها وفق ميزة تنافسية، وأعتبره أيضاً القوة الموجهة عن الابتكار والإبداع وتحقيق مستويات مرتفعة الأداء.⁽⁴⁾

(1) ناصر جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع ، 2011م) ص6.

(2) المرجع السابق ، ص7.

(3) عامر عبد الرؤوف حمادة، التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية - بغزة ، (غزة : الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2010م) ص13.

(4) كامل محمد الحواجرة و المحاسنة ، أثر رأس المال الفكري، البشري، الاجتماعي، على أداء الأعمال ، (الأردن : دار المنظومة، العلوم الإدارية ، المجلد42 ، العدد 1 ، 2015م) ص3.

وذكر بن شوطه بأن رأس المال الفكري عبارة عما يمتلكه مجموعة من العاملين في المؤسسة من قدرات عقلية عناصرها (المعرفة، المهارة، والخبرة) وغيرها من العناصر ذات العلاقة، ويمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية لتحسين أداء المنظمة، وتطوير مساحة إبداعها بشكل يحقق لها علاقات فعالة مع جميع الأطراف المتعاملة معها ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيراً.⁽¹⁾

أسباب الاهتمام برأس المال الفكري

يعد الاهتمام برأس المال الفكري أحد أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية؛ حيث يركز رأس المال الفكري على الطاقات والقدرات الابتكارية والإبداعية الموجودة لدى العاملين واستثمارها والمحافظة عليها باعتبارها أعلى الموارد وأكثر الأصول قيمة⁽²⁾ ويتزايد العمر الإنتاجي لرأس المال الفكري بتزايد القدرات الإبداعية التي تعمل على زيادة الإلتقان التكنولوجي والوظيفي ومن ثم زيادة الإنتاجية، فهو لا ينضب بل يزداد، مما يقود إلى تحقيق الميزة التنافسية وزيادة الحصة السوقية لها.⁽³⁾

إن واحدة من القضايا الأساسية التي تهم شركات الأعمال هي تحديد القيمة السوقية لتلك الشركات، لأن ذلك هو أساس النجاح والفشل الذي يمكن أن تتعرض له الشركة، حيث إن القيمة السوقية لبعض الشركات تمثل أضعاف قيمتها الدفترية؛ خصوصاً تلك الشركات التي توصف بأنها شركات عالية التكنولوجية، والتي تعتمد بشكل أساسي على المعرفة، سواء الضمنية أم المعلنة، في عملياتها المختلفة كما هو الحال في شركة (Microsoft) على سبيل المثال. تتكون القيمة السوقية بشكل أساسي من رأس المال (المادي) ورأس المال الفكري، وفي حين أن رأس المال المالي هو الذي يحدد القيمة الدفترية للشركة في القيود المحاسبية؛ وبالتالي تعتبر عملية قياسه سهلة وواضحة وهنالك معايير دولية لقياسه، فإن عملية تحديد رأس المال الفكري وقياسه هي القضية الأكثر صعوبة، كونه يرتبط باللاملموسات، ويلعب الدور الأبرز في صنع سمعة الشركة ومكانتها، ويكمن السبب في صعوبة قياسه في عدم القدرة على التحديد

(1) ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق ، ص9.

(2) عادل حرحوش، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، ص 2.

(3) صالح إبراهيم بونس الشعباني، أثر رأس المال الفكري على الإلتقان التكنولوجي وانعكاسه على خفض التكلفة، (العراق

: مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع، العدد السابع، 2011م) ص378.

الدقيق لمكوناته، أو تحويل المكونات الحسية غير الملموسة إلى مكونات مادية يمكن قياسها، باعتبارها أصولاً غير ملموسة (غير مقاسة وغير محسوبة).

وقد أورد نجم في كتابه إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، الفروق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري، ولخص تلك الفروق في الجدول رقم (1/1/1) الآتي:

جدول رقم (1/1/1)

الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيانات	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
السمة الأساسية	مادي، ملموس ومنظور	أثري، غير ملموس وغير منظور
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الأفراد العاملين في الشركة
النموذج الممثل	الآلة، المعدات، المباني	الأفراد من ذوي المعارف والخبرات
العوائد	متناقصة	متزايدة
نمط الثروة	بالاستخدام المادي للموارد	في الانتباه والتركيز
الأفراد أو المستخدمون له	العمال اليدويون (العمل الجسدي)	عمال ومهنيو المعرفة (العمل المعرفي)
القيمة	قيمة استعمال وقيمة تبادل (متناقصة بالاندثار)	قيمة تبادل عند الاستعمال (متزايدة بالابتكار)
القوة والضعف	دورة تقادم (ضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد مع القدرات الإبداعية

المصدر: نجم، نجم عبود، إدارة المعرفة (المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات)، ط2، (عمان:

الوراق للنشر والتوزيع، 2008م)، ص 289

الاهتمام التاريخي برأس المال الفكري

كان الإنسان يسعى دائماً إلى تحقيق التطور والتقدم وتحقيق الأرباح المادية وتراكم الأموال التي توفر سبل السعادة والرفاه، وكان السائد في المجتمع الصناعي التركيز وبشكل مباشر على الأصول المادية والتجهيزات والمعدات وغيرها من الأصول المادية لتحقيق هذه الأهداف، وقد حصل بالفعل تطور نوعي في جميع المجالات بسبب الاعتقاد السائد والمجرب

بأن رأس المال المادي هو الذي يؤدي إلى الرفاه والتطور، ورأس المال المادي هو الذي أسهم بشكل كبير في تحقيق النجاح الباهر للنظام الرأسمالي، وما نشأ عن ذلك من ترفٍ اقتصادي في مختلف ميادين الحياة.(1)

ولكن هذا الاعتقاد بدأ يتراجع شيئاً فشيئاً، وأسهم في ذلك التطورات التقنية الكبيرة، وما سُمي بثورة التكنولوجيا في مجال الاتصالات والحاسوب وازدياد أهمية تكنولوجيا المعلومات، وتعظيم دور المعرفة التي تستند إلى أصول غير مادية وغير ملموسة في إحداث التطورات الكبيرة والحديثة، الأمر الذي أدى إلى ظهور مفهوم رأس المال الفكري الذي يتصف برغم الأهمية الكبيرة التي بدأ يكتسبها في مجال تقدم المنظمات وتطورها، بأنه غير ملموس ويصعب قياسه وتقييمه.

لقد كان من أهم النتائج التي تمخضت عن الثورة التقنية، وما رافق ذلك من انتشار مفاهيم العالمية والعولمة أن بدأ الاهتمام يتصاعد بمفهوم الأصول غير الملموسة، التي أصبحت تمثل النسبة الأكبر من أصول الشركات والمنظمات بمختلف أنواعها. وبفعل تطور مفاهيم التنمية الحديثة؛ بسبب الاعتقاد الجازم بأنه لا يوجد نمو بلا حدود؛ وأن كل شئ يمكن أن يصل لنهايته. وبسبب تطور ما يعرف بمفاهيم إدارة النمو والتي تهدف لإطالة عمر المنظمات أو هياكل الأعمال المختلفة؛ وأيضاً ظهور مفاهيم التنمية المستدامة، فقد أدى كل هذا بدوره إلى دفع الإنسان الذي يبحث عن صناعة مستقبله إلى أن يزيد من فهمه لرأس المال، وأن يعي أن في عقله وروحه ونفسه وفي علاقاته مع الآخرين وفي البيئة التي يتعامل معها وفي أحلامه رأس مال يمكن أن ينمو ويطور ويستثمر، وهذا بدوره يشر إلى ضرورة تطوير رأس المال الفكري والحفاظ على تنميته.(2)

وحتى مع بداية ظهور الاهتمام بالأصول غير الملموسة لم يعط الباحثون والمؤلفون وعلماء الإدارة تلك الأصول الأهمية التي تستحقها، باستثناء التعامل مع بعضها، والتي لم يكن بالإمكان تجاهل وجودها وتأثيرها في عمل المنظمات، مثل: براءات الاختراع، والعلامات

1 () ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق ، ص220.

(2) المرجع السابق ، ص222.

التجارية، والملكية الفكرية. ويعود السبب في عدم الاهتمام بتحديد تلك الأصول وتوضيحها وتناولها؛ وتحديداً مفهوم رأس المال الفكري إلى عدد من الأسباب منها: (1)

1. الطبيعة المميزة والخاصة برأس المال الفكري وصعوبة قياسه وتحويله إلى رأس مال حقيقي.
2. الخوف من الخوض في موضوع يتسم بالغموض وعدم الوضوح، حيث إن رأس المال الفكري من الأمور التي يصعب اقتفاء تأثيرها وتحديده بشكل واضح في زيادة قيمة المنظمات. لقد شهدت نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي تحولات في النظرة إلى اللاملموسات، وتحديداً رأس المال الفكري، خصوصاً مع تحول النظرة إلى توليد القيمة والثروة للمنظمات من عمل الأشياء إلى العمل المعرفي، ومن التركيز على استثمار الموارد الطبيعية إلى استثمار الأصول والموارد الفكرية وهنا بدأت تتلاشى النظرة إلى قانون تناقض العوائد الذي يختص بالسلع المادية حيث ظهر قانون جديد يرتبط بتزايد العوائد الناتجة عن المعرفة ورأس المال الفكري، وأصبحت السمة العامة للعصر الحديث هي قوة المعرفة ومن يستطيع تطويع هذه المعرفة واستخدامها فإنه يستطيع امتلاك القوة.

تشير الأبيات المتعلقة بموضوع رأس المال الفكري إلى أن صاحب هذا المصطلح هو رالف ستير Ralph Stayer مدير شركة جونسون فيلي للأطعمة، الذي قال: " في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات الثروة الوطنية وأهم الموجودات، بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة أهم مكونات المنظمات والمجتمع، أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأعلى موجودات الأمم."

إن أبرز الأسباب التي أسهمت في زيادة الاهتمام برأس المال الفكري زيادة اهتمام المنظمات باستقطاب وامتلاك الموهوبين والقادرين على إضافة قيمة لما يملكونه من إمكانيات وقدرات ومواهب وأفكار تجعل منهم فئة مميزة، لذا يرى بعض الباحثين أن رأس المال الفكري يعتبر إستراتيجية للتحويل من التركيز على الفئة العامة من العاملين إلى ما سيعرف بالفئة المتميزة، والتي تنطوي على رصيد فكري ومعرفي يؤدي إلى المساهمة في تحسين وضع

(1) نجم عبود نجم ، مرجع سابق ص 223.

المنظمات، وفي هذا الصدد يشار إلى أن الاهتمام برأس المال الفكري يأتي نتيجة للكثير من الفوائد التي يحققها للمنظمات، حيث أنه يقود إلى تحقيق الفوائد الآتية: (1)

1. زيادة القدرة الإبداعية في المنظمات.
2. جذب العملاء وتعزيز ولائهم للمنظمة.
3. تعزيز القدرة التنافسية نتيجة تقديم منتجات متطورة وبالوقت المناسب، وتقليل الفترة الزمنية اللازمة لابتكار منتجات جديدة.
4. خفض التكاليف، ما يؤدي إلى إمكانية البيع بأسعار تنافسية.
5. تحسين الإنتاجية.
6. سرعة الانتشار إلى الأسواق العالمية وفتح آفاق جديدة.

الاهتمام المعاصر برأس المال الفكري

أدى الاهتمام بهذا المفهوم الحديث إلى سلسلة من الدراسات والأبحاث، إذ كان الاهتمام برأس المال الفكري يزداد يوماً بعد يوم، وأجريت العديد من الدراسات التي بدأت تعالج تأثير رأس المال الفكري على تطور المنظمات، وعلى المجتمع عموماً، فمثلاً أجرى Joia دراسة في البرازيل لقياس تأثير رأس المال الفكري على تطوير تقنية التعليم هناك. ودرس كل من Carroll & Tansy تأثير رأس المال الفكري في النجاح الاقتصادي الذي حققته شركات الانترنت في أمريكا.

وناقش Prennan & Conell تطبيقات رأس المال الفكري في مجال رسم السياسات الوطنية لكل دولة. أما في استراليا فقد أشارت دراسة Petty & Guthrie إلى أن الإستراتيجية الأفضل التي يجب أن تتبناها الشركات الكبيرة في استراليا ينبغي أن تتضمن تحديد بنود رأس المال الفكري وتوضيحه في تقاريرها السنوية. (2)

في هولندا كان الاهتمام مبكراً برأس المال الفكري، إذ بدأ الاهتمام به منتصف ثمانينيات القرن الماضي، وبينت الدراسة التي أجراها Bukh et al. على مجموعة من الشركات الهولندية أن موضوع رأس المال الفكري كان من أهم القضايا التي تؤثر في تلك الشركات،

(1) أحمد المعاني وآخرون ، قضايا إدارية معاصرة ، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011م) ص230.

(2) المرجع السابق ، ص232.

وأن لدى تلك الشركات توجهاً نحو إيجاد معايير واضحة للتعامل مع رأس الفكري وقياسه لضمان التعامل معه بكفاءة.

وفي سبيل إجراء مقارنات بين الدول المختلفة على صعيد الاهتمام برأس المال الفكري، فقد أجرى (Ho & Williams) دراسة عينة مكونة من 286 شركة في كل من جنوب إفريقيا والسويد وانجلترا تناولت بحث العلاقة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري، وبيان مدى اهتمام مجالس الإدارة في تلك الشركات بتطوير رأس المال الفكري والاهتمام به.⁽¹⁾ أخذت الجهود البحثية والدراسات الأكثر تعمقاً بالتسارع في الفترة الأخيرة من نهاية القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين حول مفهوم رأس المال الفكري في محاولات مكثفة لإيجاد اتفاق أو تفاهم حول مفهوم رأس المال الفكري وممارساته ومكوناته وطرق قياسه، هذا كله كان يقود إلى إيجاد نظرية لرأس المال الفكري، وفي هذا السياق تم صياغة العديد من الافتراضات ومنها:⁽²⁾

1. أن قيمة رأس الفكري باعتبارها قيمة موجودات غير ملموسة أكبر بعدة مرات من قيمة الموجودات الملموسة.
2. أن رأس المال الفكري هو المجال الذي تتكون فيه القيمة المادية.
3. أن قياس رأس المال الفكري يتمثل في الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية للمنظمة.
4. أن تراكم رأس المال الفكري يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المنظمة.

مكونات رأس المال الفكري :

هنالك تصنيفات عديدة قدمت لرأس المال الفكري، وهذه التصنيفات تتضمن مكونات رأس المال الفكري، نورد فيما يأتي أهمها:-⁽³⁾

1. التصنيف الذي قدمه ادفينسون ومالون Edvinson and Malone: والذي يتضمن خمس مجموعات من مقاييس رأس المال الفكري، تتعلق الأولى منها بالجوانب المالية، والأربع الأخرى تمثل مكونات رأس المال الفكري، وهي:

(1) أحمد المعاني ، مرجع سابق ، ص233.

(2) مها هشام الخضري ، واقع إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة، (فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2015م) ص232.

(3) ناصر جرادات وآخرون، مرجع سابق ، ص232.

- أ. رأس مال العملية.
- ب. رأس مال الزبون.
- ج. رأس مال التجديد والتطوير.
- د. رأس المال البشري.

2. تصنيف كارل إريك سفيبي K. E. Sveiby: الذي يقسم أصول رأس المال الفكري إلى:

- أ. رأس مال الهيكل الخارجي، والذي يشمل التحالفات والعلاقات مع الزبائن والشركاء الموردين وغيرهم من الأطراف الخارجية التي تتعامل معها الشركة.
- ب. رأس المال البشري، والذي يشمل القدرات والمعارف والمهارات والخبرات، وغيرها مما يمتلكه الأفراد.
- ج. رأس مال الهيكل الداخلي، ويشمل الأنظمة والعمليات والقواعد والبيانات والوثائق الداخلية وغيرها.⁽¹⁾

3. تصنيف Mayo: وحسب تقسيمه لرأس المال الفكري فإنه يتكون من:

- أ. رأس مال العلاقات: ويتمثل في رضا الزبائن والعلاقة معهم وصورة المنظمة وولاء الزبون.
- ب. رأس المال التنظيمي: ويتمثل بالأنظمة والسياسات والتعليمات وقواعد البيانات وثقافة المنظمة.
- ج. رأس المال البشري: ويتمثل بالمهارات الغرضية والخبرة والقدرة والحكمة والقيادة والدافعية.

4. تصنيف McGregor: ويقوم هذا التصنيف على أساس أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة مكونات هي:

- أ. رأس المال البشري: العاملون الذين يقدمون معرفة وابتكاراً أو حلولاً لمشاكل الزبائن تؤدي إلى تحقيق أرباح الشركات.
- ب. رأس المال الهيكلي: وهو نظام العمل ويقصد به الهيكل أو البناء التنظيمي للشركة وجميع القواعد والمبادئ التي تعتمدها الشركة.

(1) أحمد المعاني وآخرون ، مرجع سابق ، ص 241.

ج. رأس المال الزبائني: أي الزبائن الذين يعتبرون مصدراً مهماً للمعلومات والمعرفة والتغذية الراجعة التي تستخدم في تطوير الإنتاج.⁽¹⁾

5. تصنيف توماس ستيوارت Thomas Stewart: وهو التصنيف الأكثر شيوعاً واستخداماً، حيث حدد ستيوارت ثلاثة مكونات لرأس المال الفكري، وهي:

أ. رأس المال الهيكلي Structural Capital: والذي يمثل المعرفة الصريحة للمنظمات، ويشمل الأنظمة، وبراءات الاختراع، وقواعد البيانات، والإجراءات، والدروس المتعلمة، وثقافة المنظمة وغيرها. ويمتاز رأس المال الفكري بأنه يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة، حتى لو ترك الأفراد العمل.

ب. رأس المال البشري Human Capital: والذي يمثل المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون، وتشمل القدرات والجدارات والخبرات والتعليم والمهارة والتدريب، وغير ذلك مما يملكه الأفراد العاملون بالمنظمة، والذي يعتبر معرفة ضمنية مجسدة في الأفراد.

ج. رأس المال الزبوني Customer Capital: ويمثل القيمة المشتقة من الزبائن الراضين، والذين لديهم ولاء للشركة، كما يمثل أيضاً القيمة التي يضيفها الموردون الذين يعول عليهم، وكذلك المصادر الخارجية التي تقدم قيمة مضافة للشركة جراء علاقاتها المتميزة بها.⁽²⁾

6. تصنيف ديسبرس وشانفيل Despres & Channvel: وفقاً لهذا التصنيف فإن رأس المال الفكري يتكون من أربعة مكونات، وهي:

أ. رأس المال البشري.

ب. رأس المال الهيكلي.

ج. موجودات النشاط الاقتصادي، والتي تشمل تسهيلات العمليات وشبكة التوزيع للمنظمة.

د. الموجودات الفكرية، وتضم براءات الاختراع والعلامات التجارية وأسرار التجارة وغيرها من الممتلكات الفكرية التي تحتاج لحماية قانونية.

7. تصنيف ماكينزي و وينكلن McKenzie & Winkelen: حيث وضع الباحثان مجموعة من المعادلات لقياس الأنواع المختلفة من رأس المال التي تكون بمجموعها رأس المال الفكري، وهي:

1 () أحمد المعاني وآخرون ، مرجع سابق ، ص242.

(2) المرجع السابق ، ص243.

أ. معادلة قياس رأس المال الفكري:

رأس المال الفكري = رأس المال البشري + رأس المال الهيكلي

ب. معادلة قياس رأس المال الهيكلي:

رأس المال الهيكلي = رأس المال الزبوني + رأس المال التنظيمي

ج. معادلة قياس رأس المال التنظيمي:

رأس المال التنظيمي = رأس المال الإبداعي + رأس مال العملية

د. معادلة قياس رأس المال الإبداعي:

رأس المال الإبداعي = الملكية الفكرية + الموجودات غير الملموسة

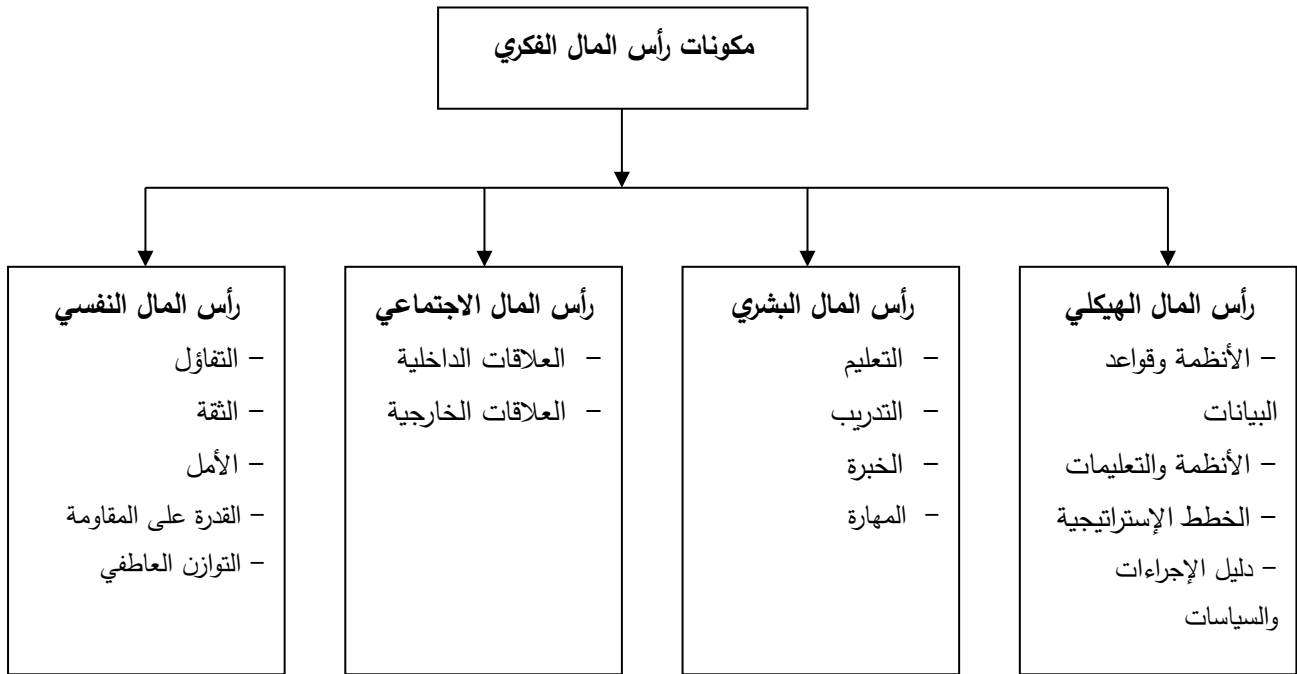
8. تصنيف المعاني وزملائه:

اقترح المعاني وزملائه تصنيفاً جديداً لرأس المال الفكري، يشمل أربعة مكونات هي: رأس المال الهيكلي، رأس المال البشري، رأس المال الاجتماعي، ورأس المال النفسي. حيث اعتبروا رأس المال الزبوني أحد أجزاء رأس المال الاجتماعي، لأن النظرة إليه قد أخذت تتطور، وأصبح مفهوم رأس المال الزبوني يشمل أكثر مما يمكن حصره في العلاقة مع الزبائن، حيث ظهر مفهوم رأس المال الاجتماعي Social Capital الذي يشمل العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة، وفي ضوء هذا المفهوم الجديد فإن رأس المال الزبوني (العلاقة مع الزبائن) يعتبر جزءاً من علاقة المنظمة مع الأطراف الخارجية، والتي تتضمن الزبائن.¹ وفي الآونة الأخيرة أخذ مفهوماً جديداً يتعلق بالحالة النفسية للعاملين في المنظمات بالظهور والتطور إذ يعده بعضهم جزءاً من رأس المال الفكري، وهو ما يطلق عليه (رأس المال النفسي Psychological Capital)، والذي يتكون من: التفاؤل، الثقة، الأمل، القدرة على المقاومة، والتوازن العاطفي.

ويمكن تصوير مكونات رأس المال الفكري وفقاً لهذا المدخل كما يبين الشكل 2 الآتي:

(1) أحمد المعاني وآخرون ، مرجع سابق ، ص244.

الشكل (1/1/1)
مكونات رأس المال الفكري



المصدر: أحمد المعاني وآخرون ، قضايا إدارية معاصرة ، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011م) ص244.

المبحث الثاني

نشأة و مفهوم وأهمية وأهداف رأس المال البشري

تمهيد:

يعد العنصر البشري احد أهم المحركات الأساسية والرئيسية لعملية التنمية وقائدها في مختلف القطاعات سواء أكان علي المستوى الإداري أم السياسي أو الاقتصادي. فبدل العنصر البشري لا يمكن انجاز الأعمال في الحياة اليومية. ومن هنا يحتل موضوع تنمية رأس المال البشري أهمية خاصة في ظروف التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويعتبر الاستثمار في رأس المال البشري من مقومات تحقيق تنمية بشرية مستدامة.

التميز مصدر تمتلكه منظمة دون الأخرى. يمكن لهذا المصدر أن يكون تكنولوجيا متميزة أو طريقة عمل لا يكون في مقدور المنافسين تقليدها. وقد أصبح مؤكداً أن رأس المال البشري يمكن أن يشكل مصدر التميز في المنظمات.

ويرى المفكرون أن أفضل استثمار هو الاستثمار في المادة الرمادية في الدماغ البشري. وان الهوة بين الدول النامية والمتقدمة هي بسبب تنظيم استخدام العقل البشري وتوظيفه التوظيف المثالي. كما أن المعركة الاقتصادية القادمة بين الدول المتقدمة ستعتمد علي التكنولوجيا والمعرفة. أي ستعتمد علي القوة العقلية محل الميزات النسبية الناتجة عن المصادر الطبيعية والغني الموروث.

أما عن ظهور مصطلح رأس المال البشري فقد تباينت الآراء. إذ هناك من يرى ان بداية الاهتمام برأس المال البشري تعود إلي العصور القديمة. عصور (أفلاطون). (أرسطو). (أكونيس)، فقد نادي أفلاطون بتقسيم العمل في نظرية الدولة المثلى بناء علي اختلاف المواهب الطبيعية من البشر. كما أن للحضارة الإسلامية دورا بارزا في تطوير المعرفة الإنسانية . فهناك آيات قرآنية. وأحاديث نبوية شريفة تأمر وتحث علي طلب العلم. كما ميز الإمام علي بن أبي طالب- رضي الله عنه- بين المال والمعرفة وفضل المعرفة علي المال⁽¹⁾.

(1) عبد الله وبن عبيد المالكي ، العائد الاقتصادي للاستثمار في التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية ، (القاهرة، مجلة بحوث اقتصادية عربية ، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية ، 2005م) ص26.

نشأة رأس المال البشري

في سنة 1776 أشار (Adam Smith) في كتابه الشهير ثروة الأمم إلى تأثير مهارات العاملين في العملية الإنتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الأجور على وفق ما يبذله العاملون من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في أدائهم لمهامهم مشيراً أن العمل البشري هو مصدر القيمة ، وأوضح أن موهبة الفرد لا تعود عليه فقط وإنما تعود أيضاً على المجتمع الذي ينتمي إليه، وأن المهارة الفائقة للعامل تعمل كأداة ثمينة لإثراء الاقتصاد وأن هذه المهارة تعطي عائداً يغطي تكاليف الإعداد لها، بالإضافة إلى قيمة هذه المهارة في حد ذاتها (1)

إن الاهتمام الجاد بمبدأ رأس المال البشري نشأ كرد فعل للمبالغة في أهمية دور رأس المال المادي في التنمية الاقتصادية وفي النظام الاقتصادي ككل وذلك فيما قبل الستينات من القرن الحال (القرن العشرين) وذلك عندما ألقى (شولتز) محاضراته الشهيرة في ديسمبر 1960 أمام الجمعية الاقتصادية الأمريكية حيث جاء فيه: "إن عدم معالجة الموارد البشرية على أساس أنها نوع من أنواع رأس المال، ووسيلة من وسائل الإنتاج سبق إنتاجها في مرحلة سابقة قد أدى إلى الإبقاء على الفكرة الكلاسيكية القديمة القائلة بأن القوى العاملة ما هي إلا طاقة مسخرة لأداء الأعمال اليدوية التي تتطلب القليل من المعلومات والمهارات، وبناء على هذه الفكرة عن القوى العاملة كانت خاطئة خلال الفترة التي سادت فيها الأفكار الكلاسيكية كما هي خاطئة الآن، إن حصر الأفراد القادرين على العمل والراغبين فيه، واعتبار هذا العدد مقياساً سليماً وكمياً لعنصر اقتصادي إجراء ليس له معنى، تماماً مثل حصر مختلف أنواع الآلات والمعدات في مجتمع ما واعتبار أن هذا المجموع العددي ممثلاً لأهميتها الاقتصادية كعنصر من عناصر المخزون الرأسمالي أو كعنصر من عناصر الإنتاج. (2)

وقد تعددت الكتابات الاقتصادية خلال الثلاثين عاماً الماضية في محاولة لبذل المزيد من الجهد لإدخال الاستثمار البشري ضمن التيار الرئيسي للفكر الاقتصادي. ويعد كل من)

(1) فاروق عبد الله فلية ، اقتصاديات التعليم : مبادئ راسخة واتجاهات حديثة ، ط2(عمان : دار الميسرة للنشر والتوزيع ، 2007م) ص 27.

(2) أسامة أحمد أحمد الفيل، الاستثمار في الموارد البشرية : دراسة اقتصادية إسلامية (الإسكندرية : دار التعليم الجامعي، 2014) ص27.

شولتز وبيكر) أبرز مؤسسي مدرسة رأس المال البشري في الأدب الإقتصادي المعاصر، شولتز على المستوي التجميعي وبيكر على المستوى الجزئي.

وقد أخذ مبدأ رأس المال البشري في الإزدهار والتوسع بعد النتائج التي توصلت إليها الأبحاث والدراسات التي إكتشفت أن الزيادة في الإنتاج القومي في الدول الصناعية المتقدمة خاصة الولايات المتحدة الأمريكية تعد كبيرة جدا بالمقارنة بالزيادة في عوامل الإنتاج فقد أثبتت هذه الدراسات والأبحاث أن عائد الإستثمار في رأس المال البشري أكبر بكثير من عائد الإستثمار في رأس المال المادي.

فقد أوضحت دراسة (سولو) على مدى الفترة من 1909 - 1949 في الولايات المتحدة الأمريكية هناك "فضلة أو متبقية" تقدر بأكثر من 81% من النمو في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لا تفسرها المتغيرات المادية، كما أظهرت المقارنات الدولية والتي قام بها (هيل وجونسون وشو) صغر معامل الارتباط بين الإستثمار المادي والتغيير في الدخل في العديد من البلدان في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية وبخاصة في البلدان النامية ، كذلك أوضحت دراسة (دنسيون) في الولايات المتحدة الأمريكية في الفترة 1948 - 1963م أن مساهمة رأس المال المادي في النمو الاقتصادي تراوحت بين 16% - 23%.

وقد حاول الاقتصاديون تفسير انخفاض نسبة مساهمة رأس المال المادي في النمو الاقتصادي والوصول إلى مصدر الجزء المتبقي والذي أرجعه البعض إلى عوامل التقدم الفني الذي ينعكس في معدل الإستثمار المادي (مدرسة الإستثمار المادي وعلى رأسها سولو) بينما أرجعه آخرون إلى عنصر التحسينات في نوعية القوة البشرية الراجعة إلى الإستثمار في رأس المال البشري) (مدرسة الإستثمار البشري وعلى رأسها شولتز) ولكن يلاحظ أن كلا من الفريقين لم يستطع أن يفسر "المتبقى" بصورة كاملة (1).

مفهوم رأس المال البشري:

رجال الاقتصاد في التسعينات من القرن الماضي. وبداية بروز ما أصبح يعرف باقتصاد المعرفة أول من يهتم بهذا المفهوم أمثال شولتز وغاري بيكر. الباحث بيكر كان السباق إلي استخدام هذا المصطلح في كتاباته في سنة 1964. استخدم المفهوم لاحقا من قبل باحثين

(1) أسامة أحمد أحمد الفيل ، مرجع سابق ، ص28.

أمثال ليف ادفينسن مدير الرأسمال الفكري في شركة التأمينات السويدية. تعتبر نقطة الانطلاق الفعلي في دراسة الرأسمال البشري في أعمال الباحث باروش ليف أستاذ في جامعة نيويورك⁽¹⁾. هذا ويعد رأس المال البشري من المفاهيم المهمة التي بدأت المنظمات الاهتمام بها. وقد أثنى الباحثون في العلوم الإدارية هذا المفهوم بالبحث والدراسة. وأوردوا الكثير من التعارف لتحديد مفهومه . وقد اختلفت هذه التعاريف من حيث النظر إلي رأس المال البشري. فبعضهم اعتبره جزءا من عمل المنظمة. وآخرون ينظرون إليه بأنه يتضمن مجموعة مكونات ترتبط بالإنسان. ومجموعة ثالثة ترى بأنه يتضمن ما يمتلكه الأفراد من تعليم وخبرة ومهارة. فيما اعتبره بعضهم بأنه يرتبط مباشرة بالعمل⁽²⁾.

كما ويعتبر تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2013 أن رأس المال البشري هو النواة الصلبة نسبيا لرأس المال المعرفي.

ويعرف برامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها أي من خلال العلم والخبرة ، ومن الواضح أن رأس المال البشري يختلف عن رأس المال المادي من ناحية أساسية هي انه غير مادي بطبيعته. أي ليس له مثل الآلات والمعدات والأبنية عرضا وارتقاعا وكثافة. فلا يمكن قياسه ماديا مثلها. علي الرغم من الدور الكبير لرأس المال البشري في زيادة الإنتاج الاقتصادي من سلع وخدمات. مثلا يمكن اعتبار المعرفة المتخصصة التي اكتسبها الطبيب أو الجراح أو المهندس أو المحامي.

أما منظمة الأمم المتحدة للطفولة فتعرف رأس المال البشري بأنه "المخزن الذي تمتلكه دولة ما من السكان الأصحاء. المتعلمين الأكفاء والمنتجين. والذي يعد عاملا رئيسيا في تقدير إمكانياتها من حيث النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية. ويرى بيكر أن رأس المال البشري مماثل " للوسائل المادية للإنتاج " مثل المصانع والآلات ويستطيع الفرد الاستثمار في رأس المال البشري (من خلال التعليم والتدريب والرعاية الطبية). وتعتمد المخرجات بشكل جزئي علي نسبة رأس المال البشري المتوفر. وعلي هذا فان رأس المال البشري هو بمثابة وسيلة للإنتاج

(1) أسامة أحمد أحمد الفيل ، مرجع سابق، ص26.

(2) ناصر علي جرادات ، اثر رأس المال البشري والاجتماعي علي أداء الشركات العائلية الفلسطينية ، رسالة دكتوراه جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن ، 2008م ، ص43.

تتمخض عنها مخرجات إضافية عند زيادة الاستثمار فيها. ويتميز رأس المال البشري بالاستقرار وليس بالتحول مثل الأرض والعمل ورأس المال المادي.(1)

وقد عرفه الطنبور بأنه مجموعة من الخبرات والمعارف والطاقات والحماس والإبداع والصفات التي يمتلكها العاملون في المنظمة ويستثمرونها في العمل وان مفهوم رأس المال البشري يقصد به عمليات الإنفاق علي عملية إعداد البشر لأداء الوظائف من خلال المجالات التي تسهم في بناء الإنسان بدنيا وعقليا ومهاريا من طفولته حتى بلوغ سن العمل وتشمل الإنفاق علي الصحة والتغذية والتدريب والتعليم فيما يرى بيتي ربانه مجموعة المهارات الشخصية والقدرات والخبرات والمعرفة التي يمتلكها الفرد والتي يكتسبها خلال الوقت ويتم الحصول علي رأس المال البشري من خلال مجموعة من الوسائل التعليمية.تجارب الحياة والتدريب ووصفه النجار بأنه " كفاءة جماعية للمنظمة وظيفته وضع أفضل الحلول للزبائن من خلال معرفة يمتلكها الأفراد العاملين. وهذا يعني بأنه يشمل جميع الأفراد الذين ينتمون إلي المنظمة ويعملون فيها يوميا". ومن جهة أخرى يعرف كل من المفرجي وصالح رأس المال البشري علي انه مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية المتباينة في مستوى أدائها.العاملة في المنظمة حاليا أو التي ستهايا للعمل مستقبلا.أو المعطلة منها بسبب حوادث أو إصابات العمل أو الإجازات أو الغياب الإداري. والتي ينطبق عليها الحد الأدنى من مواصفات الوظيفة وتقع عليها مسؤولية تنفيذ الأهداف العامة للمؤسسة.

ومن التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج أن رأس المال البشري يتكون من جزأين أساسيين هما:جزء فطري وجزء مكتسب الجزء الفطري يعبر عن الاستعدادات الجسمية والعقلية الفطرية التي تولد مع الفرد.أما الجزء المكتسب فهو الجزء الأهم في رأس المال البشري فيعبر عن مجمل المعارف والكفاءات والمؤهلات والقدرات الجسمانية والخبرات والتجارب المكتسبة(2).

يمكن تأسيس مفهوم الاستثمار في العنصر البشري علي أساس المفهوم الخاص بتنمية الجانب الإنتاجي لهذا العنصر.بعبارة أخرى إن الاستثمار في الموارد البشرية يعني محاولة تنميتها من اجل تحقيق أهداف معينة تتعلق بالناحية الإنتاجية لهذه الموارد. وقد تبين ان

(1) ناصر علي جرادات ، مرجع سابق ، ص44.

(2) مسعداوي يوسف ، دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري - دراسة تقييمية لحالة الجزائر(الجزائر : مجلة الاقتصاد الجديد ، جامعة خميس مليانة ،2015م)ص12.

هنالك العديد من التعريفات الخاصة بمفهوم الاستثمار في العنصر البشري. حيث تعددت التعريفات بتعدد الاقتصاديين اللذين اهتموا بهذا الموضوع وتناولوه بالبحث والتحليل. وذلك لأنه هذا الموضوع له أبعاد اقتصادية وغير اقتصادية عديدة تختلف فيها وجهات النظر كثيرا وعليه سنقوم بعرض وتقييم بعض التعريفات من اجل الوصول إلي مفهوم أكثر تعبيراً عن وجهة النظر الوضعية بالنسبة للاستثمار في العنصر البشري⁽¹⁾.

فينص تعريف المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة "أن الاستثمار في الموارد البشرية هي عبارة عن عملية تنمية مهارات ومعارف وقدرات أفراد الجنس البشري اللذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما. أو يمكنهم أن يساهموا فيها. علي أن لا يقتصر هؤلاء الأفراد علي السكان المحليين. بل يمتد إلي الاشتراك الفعلي أو المنتظر. أو الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية". وفي هذا النطاق قام المجلس بتحديد ثلاث مظاهر رئيسية لتنمية الجانب الإنتاجي للموارد البشرية وهي:

- أ- محاولة الاستخدام الأمثل لأفراد القوي العاملة من خلال إيجاد فرص التوظيف المناسبة.
- ب- تحسين وزيادة إنتاجية العاملين من الأفراد عن طريق توفير التعليم المهني والتدريب.
- ج- تأييد الجهود الرامية إلي تحقيق التنمية القومية. من حيث ضمان الاشتراك جميع الفئات الاجتماعية في تحقيق ذلك.

وعلي ذلك فان الاستثمار في العنصر البشري وفقا لهذا التعريف هو نشاط مخصص لتنمية مهارات ومعارف الأفراد وقدرات الموارد البشرية العاملة والمنتظرة بالكيفية التي تسمح بتحقيق أهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع. ولكن يلاحظ أن هذا التعريف قصر مجالات الاستثمار في العنصر البشري علي مجال التعليم المهني والتدريب متجاهلا المجالات الأخرى. كما أن هذا التعريف ابرز الهدف من هذا الاستثمار في العنصر البشري وهو تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية وبذلك يركز بصورة مباشرة علي اثر الاستثمار البشري علي الجانب الإنتاجي للعنصر البشري.

أيضا لم يركز فردريك هاريسون- مستشار منظمة العمل الدولية واليونسكو لشؤون القوي العاملة والتخطيط التربوي عام 1964- في تعريفه فقط علي الجانب الإنتاجي للعنصر البشري

(1) أسامة احمد احمد الفيل ، مرجع سابق ، ص 89.

بل امتد التعريف ليشمل كل الجوانب المتعلقة بتنمية الموارد البشرية مشيراً إلى تنمية الموارد البشرية التي تعني "زيادة المعارف والمهارات والقدرات لدى جميع الناس في المجتمع. ويمكن وصفها من الناحية الاقتصادية بأنها تراكم رأس المال البشري واستثماره. بصورة فعالة في تطوير النظام الاقتصادي"

أما جاري بيكر فيرى أن مفهوم الاستثمار في العنصر البشري ينصرف إلى "الجهود التي تؤثر في مستقبل الدخل الحقيقي من خلال تعبئة الموارد في الأفراد".
توصل بيكر إلى هذا التعريف بعد أن عقد مقارنه نظرية بين الطرق التي يتم عن طريقها تراكم رأس المال في الإنسان وهي التدريب الوظيفي والتعليم المدرسي والأبحاث وأوجه المعرفة الأخرى والصحة. وقد أوضح بيكر تأثير هذه الطرق علي متحصلات الأفراد المستقبلية⁽¹⁾.
ولكن يلاحظ علي هذا التعريف بعد ان عقد مقارنه نظرية بين الطرق التي يتم عن طريقها تراكم رأس المال في الإنسان وهي التدريب الوظيفي والتعليم المدرسي والأبحاث وأوجه المعرفة الأخرى والصحة. وقد أوضح بيكر تأثير هذه الطرق علي متحصلات الأفراد المستقبلية.
ولكن يلاحظ من هذا التعريف انه ركز فقط علي الجانب المستقبلي للإنتاج المترتب علي الاستثمار في العنصر البشري وأهمل تأثير هذا الاستثمار علي الإنتاج والإنتاجية في الأجل القصير.

وبالرغم من الجوانب الايجابية العديدة للتعريفات السابقة فان الباحث يرى ان تعريف شولتز لمفهوم الاستثمار في العنصر البشري الذي ينص علي انه كل اتفاق علي المجالات الاستثمارية المختلفة (التعليم والتدريب الوظيفي والصحة وبرامج التعليم المتخصصة وهجرة الأفراد) من اجل تنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد.

يعد أكثر التعريفات ملائمة لغرض هذا البحث حيث يركز بطريقة مباشرة علي تحسين قدرات ومهارات الأفراد الإنتاجية كهدف أساسي للاستثمار في العنصر البشري. بالإضافة ألي ذلك فقد حاول حصر المجالات المختلفة لمثل هذا الاستثمار بصور أكثر شمولاً.

وبناء علي ما سبق نستطيع القول بان مفهوم الاستثمار في العنصر البشري في النظم الوضعية يشمل علي أربعة عناصر رئيسية هي:²

(1) أسامة احمد احمد الفيل ، مرجع سابق ، ص90.

(2) أسامة احمد احمد الفيل ، مرجع سابق، ص91.

أ. أن الأنفاق الاستثماري الذي يتم تنفيذه في العنصر البشري يخصص لتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد. أو باستخدام مصطلحات الفكر الوضعي يمكن القول ان هذا الأنفاق الاستثماري يؤدي إلي تراكم في رأس المال البشري وزيادته كما ونوعا.

ب. أن الأنفاق المخصص لتنمية القدرات والمهارات الإنتاجية للأفراد يتحدد وفقا لهدف زيادة الدخل الحقيقي للمجتمع حاليا ومستقبلا أو بهدف التنمية الاقتصادية والاجتماعية عموما.
ج. يتم تحقيق أهداف الاستثمار في العنصر البشري من خلال الأنفاق علي مجالات استثمارية متعددة.

د. يترتب علي الأنفاق الاستثماري علي العنصر البشري آثار متعددة بعضها اقتصادية تتعلق مباشرة بهدف زيادة الإنتاج والإنتاجية. والبعض الآخر غير اقتصادية.

من خلال ما سبق يتضح أن الاستثمار في الموارد البشرية هو الاستثمار في التعليم والتدريب ، فقد حدد الكثير من الباحثين انه علي المنظمة التي ترغب في تنمية وتطوير وتكوين رأس مالها البشري لابد لها أن تبني عمليات التعليم والتدريب التي ترتبط بأعمالها. وبذلك تكون عمليات الاستثمار في التعليم والتدريب هي عمليات ذات جدوى اقتصادية. وكذلك فان أي إستراتيجية لدعم رأس المال البشري في المنظمة تحتاج إلي فهم دقيق. واضح ومتكامل لعمليات الإعداد الاجتماعي وكيفية تكوين هذه الإعدادات والتي من ضمنها المدارس والمعاهد والجامعات والمنظمات وأسواق العمل والمؤسسات الدولية والثقافية المختلفة. ويتفق الاقتصاديون مع الإداريين حول التعليم وأهمية كلا المتغيرين لبناء رأس المال البشري وتطويره.(1)،

أهمية رأس المال البشري:-

يعتقد الباحثون بان من أهم نتائج ثورة المعلومات والتكنولوجيا وحركة المتغيرات العالمية . أن الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الحديثة تتجه نحو معالم موضوع جديد يهتم بالموجودات البشرية أكثر من الموجودات المادية إذ أصبحت تمثل النسبة الأكبر من أصولها لان الإضافة والتعظيم في الموجودات المادية يأتي بفعل توافر الموجودات البشرية وهذا الموضوع بأبعاده الجديدة هو رأس المال البشري.

(1) مدحت القرشي ، اقتصاديات العمل (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2007م) ص167.

وأكد علماء المستقبليات أن القرن الـ 21 سيكون العنصر الحاكم والفعال فيه هو الإنسان المتعلم والقادر علي أن يستمر متعلما ومتعدد المهارات وان معرفة قوة ومن ثم فالأمة القوية هي الأمة العارفة أما الأمة التي ستتخلف عن استثمار مواردها البشرية فستبقي في خطر خصوصا اذا علمنا ان السرعة التي تتغير بها التكنولوجيا تكاد تكون تقريبا يومية . وفي هذا الصدد يقول الحكيم الصيني "كيواه تزو" في القرن الخامس قبل الميلاد " إذا كنت تخطط لسنة فاغرس بذرة وإذا كنت تخطط لعشر سنوات فازرع شجرة وإذا كنت تخطط لمائة عام فعلم أنسانا لأنك عندما تزرع بذرة واحدة فانك تحصد محصولا واحدا وعندما تعلم الناس تحصد مئة محصول"

وتتجسد أهمية رأس المال البشري كما أشار إليها المصباح فيما يلي :- (1)

1- يسهم بشكل مباشر في التقدم التقني حيث يعد مصدرا مهما من مصادر النمو المستدام.
2- لن يؤدي هذا العنصر دوره دون تعليم حيث يسهم التعليم في تراكم رأس المال البشري.
3- يؤثر رأس المال البشري علي الإنتاجية بشكل مباشر من خلال التأثير علي الصحة فقد أثبتت الدراسات أن الأمية والجهل يؤثران تأثيرا فعالا علي مستويات الصحة الفردية والعامة.

4- يسهم بشكل مباشر في رفع معدلات النمو المستديم عن طريق زيادة الطاقة الإنتاجية والاستثمارات في الأصول الملموسة وغير الملموسة مثل الابتكار والتعليم والتدريب.
وقد أكد قصاص علي أن الالتفات إلي الأهمية البالغة لمفهوم رأس المال البشري وتراكمه في نهضة المجتمع وتقدمه إلي إعطاء أولوية متقدمة للتنمية البشرية كما وكيفا وعمقا وفي ظل التقدم التقني الذي يقلل من قيمة الوظائف التي لا تحتاج إلي مهارات عالية ويخلق في مقابل ذلك وظائف جديدة تركز علي المعرفة وتعمل علي تغيير الأهمية النسبية لعوامل الإنتاج يتطلب ذلك تنمية رأس المال البشري من حيث الكم والكيف .

(1) مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ، تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني علي المعرفة (أبو ظبي ، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ، 2004م) ص8.

الأهمية الاقتصادية للاستثمار في رأس المال البشري:-

ويمكن التذليل علي دور العنصر البشري في القيام بالنشاطات الاقتصادية عموما والنشاطات الاقتصادية خصوصا وبالذات عندما تتطور نوعيته خاصة بتوفير المعلومات والمعارف والمهارات اللازمة له عن طريق الاستثمار فيه تعليميا وتدريبيا من خلال ما يلي:(1)

1- إن تجربة الدول المتقدمة في مسار تطورها التاريخي أثبتت أن التطور النوعي لمواردها البشرية من خلال تطورها تعليميا وثقافيا واجتماعيا كان أساسا وسابقا لتطور أنشطتها الاقتصادية عموما والإنتاجية خصوصا حيث أن جودة التعليم فيها ساهمت بشكل أساسي في تحقيق هذا التطور في كافة المجالات.

2- أن الدول التي تعرضت منشاتها الاقتصادية والاجتماعية للدمار في الحرب العالمية الثانية . وكذا رأس مالها المادي أثبتت أهمية الموارد البشرية في إعادة تعمير ما دمرته الحرب. اعتمادا علي التطور النوعي لمواردها البشرية وخلال فترة وجيزة. وحاليا ألمانيا تؤكد ذلك وتبين أن الأساس في تطور الاقتصاد هو نوعية وكفاءة الموارد البشرية.

3- أن تجربة الدول التي استطاعت تحقيق التطور والتقدم فيها دون أن يتوفر لديها القدر الكافي من الموارد الطبيعية هي الأخرى تؤكد أهمية الموارد البشرية. ودورها الحاسم في التقدم والرقى بالذات ما يتعلق بتطورها النوعي والذي أدى إلي إمكانية إيجاد بدائل صناعية محل الطبيعية والتي إحلال المتوفر منها بما هو نادر. وتقليل استخدام هذه الموارد اعتمادا علي ارتفاع الكفاءة الإنتاجية لها. ومثال ذلك التجربة اليابانية . حيث حقق اليابان تقدمه وازدهاره اعتمادا علي استثماره الجيد في موارده البشرية.

4- أن تجربة بعض الدول التي تمتلك موارد طبيعية هامة. يجعلها غنية بمواردها والتي يأتي في مقدمتها المحروقات. لكنها لم تستطع تحقيق التقدم والتطور المطلوب بسبب ضعف درجة تطور مواردها البشرية.

وفي هذا السياق يؤكد الاقتصاديون أن هنالك خط فاصل متنام بين الدول التي استغلت تقنيات المعلومات ورأس المال البشري بفاعلية وتلك التي أخفقت في ربط النمو الاقتصادي بعجلة تنمية الموارد البشرية وان الدول التي جعل استثمارها في مجال القوي العاملة للخبرة يتوقع لها أن تفوق سرعة الدول التي تهمل مثل هذا النوع من الاستثمار

(1) مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية مرجع سابق ، ص9.

1- التعليم كاستثمار:

يلعب التعليم دوراً أساسياً في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية لدول العالم المختلفة إذ يمثل الأساس الذي نبني عليه كل ما نصبو إليه تحقيقه. سواء من الناحية الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية لأنه مفتاح الارتقاء بجودة السلع والخدمات التي تنتجها. وتحسين الإنتاجية التي نحن في حاجة إليها. انه السبيل إلى رفع مستويات التوظيف وبناء قوى عمل ذات نوعية جيدة. كما انه السبيل إلى رفع مستويات التوظيف وبناء قوى ذات نوعيه جيدة. كما انه السبيل إلى رفع مستويات التوظيف وبناء قوى ذات نوعية جيدة. كما انه السبيل نحو رفع مستوى المعيشة للأفراد.¹

واستندت النظرة إلى التعليم كنمط استثماري علي العديد من المبررات أهمها:

1. يزيد التعليم من القدرة الإنتاجية للفرد ومن ثم مقدرته علي توليد الدخل.
 2. يزيد التعليم من إنتاجية المجتمع. مما يؤدي إلى ارتفاع الدخل الوطني وتحقيق الرفاهية الاجتماعية والاقتصادية.
 3. الاستثمار في التعليم يمكن أن يؤدي إلى زيادة الطاقة الإنتاجية لعناصر الإنتاج الأخرى. كما يمكن أن يحول هذه العناصر الأخرى إلى منتجات وعمليات جديدة.
 4. الاستثمار في التعليم ينصف بزيادة الغلة فانه ينظر إليه حالياً علي انه مفتاح النمو الاقتصادي علي ألمدي الطويل.
 5. يكشف التعليم عن استعدادات وميول الأفراد يوجههم لخدمة الاقتصاد.
 6. ينمي التعليم قدرة الفرد علي التكيف مع متطلبات العمل في أي قطاع. وفي مختلف الظروف.
 7. ينمي التعليم قدرة الفرد علي البحث العلمي لحل مشكلات المجتمع وتحقيق النمو الاقتصادي.
- كل هذه المبررات تؤكد علي أن الإنفاق علي التعليم يعد استثماراً. فالاستثمار في التعليم يفوق بكثير معدل العائد من الاستثمار في معظم الأعمال التجارية والصناعية.

(1) مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية مرجع سابق ، ص10.

وتفيد دراسة العائد من التعليم في معرفة الفعالية في تخصص الموارد سواء بين قطاعات التعليم أو بين قطاع التعليم وبقية القطاعات الاقتصادية⁽¹⁾.

ويعتبر A-Marshall أول من وصف التعليم استثمارا وطنيا لما له من دور فعال في عملية التنمية. ولذا فقد أكد علي ضرورة الاهتمام بالإنفاق التعليمي. فقيمة من ينفق علي التعليم سواء من طرف الدول أو الأفراد لا يجب أن يقاس فقط بالعائد المباشر من هذا الاستثمار بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار العائد غير المرئي. حيث يتيح التعليم لأفراد المجتمع فرص أكثر وأوسع للكشف عن ميولهم وقدراتهم علي تنميتها.

وقد أشار شولتز في دراسته علي الاقتصاد الأمريكي إلي معدل الدخل الوطني تنمو بارتفاع المستوي التعليمي وتزداد المقدرة الإنتاجية لأفراد المجتمع ومن ثم تحقيق التنمية الاقتصادية. وتتطلب عملية التنمية أحداث تغييرات جوهرية في النظام التعليمي كمنظمة متكاملة. كي يكون قادرا علي مواجهة واستيعاب متطلبات التنمية الاجتماعية والاقتصادية. حيث لا تتطلب تلك التنمية مجرد نقل المعرفة والتكنولوجيا من مكان لآخر بل تتعداه إلي خلق العقل الذي يبدعها ويسيرها ويعتني بها.

ولقد أوضحت الدراسات التطبيقية التي أجريت خلال الستينات والسبعينات والثمانينات من القرن الماضي أن الاستثمار في التعليم يساهم بنمو 15% إلي 20% في النمو الاقتصادي . وان 25% من هذه النسبة تعود علي التعليم العالي. وكذلك أبرزت هذه الدراسة أن التعليم يساهم في تحسين التطبيق المعرفي بنسبة تتراوح ما بين 20-40%⁽²⁾.

العائد من التعليم (العلاقة بين مراكز البحوث/الجامعة حاضنة التكنولوجيا):

تعتبر الجامعة أو قطاع التعليم العالي هو المصدر الأساسي للاستثمار التعليمي فهو القطاع الذي ينتج ويحضر رأس المال البشري الذي يستفيد منه سوق العمل. حيث تدعم الحاضنات المؤسسات عبر مراحل حياتها خاصة عند الانطلاق. فمصدر تنامي الثروات هو البحث عن مصادر الإبداع المقاولاتي. وعن المؤشرات الدالة عن الابتكارات الناجحة . مع الأخذ في الحسبان المبادئ الممكنة من النجاح والمخاطر الناتجة عن حالة عدم التأكد في بيئة متسمة

(1) فيصل احمد بوطيبة ، العائد من الاستثمار في التعليم (عمان : دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2013م) ص75.

(2) نوال نمور ، كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها علي جودة التعليم العالي ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (قسنطينية : جامعة منتوري قسنطينة ، 2012) ص13-14.

بالغموض والتطور المتسارع للمعارف ما يستوجب عليها اعتماد نظام معلوماتي فعال. فالمؤسسة الناجحة هي التي تحوز علي معلومات وفيرة. دقيقة.في الوقت المناسب.

تعمل الحاضنات التكنولوجية علي توفير الانسجام في بيئة ابتكاره للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة المرتكز علي رأس المال البشري. وتنفيذ مراكز البحث لإنتاج أفكار جديدة لتتجسد في شكل منتجات مبتكرة موجه للاستهلاك المحلي وحتى الخارجي. أين تتصل غالبية حاضنات الأعمال بالجامعات لربط الصناعة بالبحث العلمي

التعليم ومجتمع المعرفة

تغيرت مفاهيم التنمية في العقود الأخيرة بصورة كبيرة مع تزايد الاهتمام بالاقتصاد المبني علي المعرفة . حيث أصبح التحول نحو الاقتصاد المبني علي المعرفة هدف السياسة الاقتصادية في كافة المجالات. إذ تقدم التنمية القائمة علي المعرفة إطار لربط تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بأهداف عملية التنمية الاقتصادية في المجتمعات المختلفة ومن ثم أصبح ينظر إلي المعرفة علي أنها مفتاح النمو علي أمدى الطويل. ويعد النظام التعليمي مكونا أساسيا لعملية صناعة المعرفة ونقلها واستخدامها. ففي الاقتصاد المبني علي المعرفة تصبح عملية التعليم في غاية الأهمية بالنسبة لجميع الأفراد في هذا المجتمع. حيث يحدد النظام التعليمي قدرة الأفراد علي تعليم المهارات الجديدة والقدرة علي استيعاب التقنيات الحديثة واستخدامها.

وعلي الرغم من وجود عدة أبعاد لرأس المال البشري فان نظام التعليم والتدريب يكون مكونا أساسيا للبنية التحتية المصممة لمواجهة احتياجات الاقتصاد المبني علي المعرفة. وهذا ما يتطلب تعديل نظم التعليم لكي تتوافق مع متطلبات الاقتصاد المبني علي المعرفة ويساعد علي تعميق هذه المتطلبات في سوق العمل ثلاثة عوامل:⁽¹⁾

أ- العولمة وما يترتب عليها من تكثيف عمليات المنافسة علي المستوى الدولي. ومن ثم زيادة الحاجة إلي العمالة الأكفاء وانخفاض الطلب علي العمال ذوي المهارات الأقل.

ب- التغير التكنولوجي وما يترتب عليه من تحول في أنماط الطلب علي قوي العمل لصالح العمال ذوي المهارات العالية.

(1) نوال نمور مرجع سابق ، ص 15.

ج-التغير في سلوك الشركات. حيث أصبحت الشركات تركز علي العمالة التي تتصف بخصائص أساسية مثل الإبداع والقدرة علي حل المشكلات والقدرة علي التغيير. ولدي الشركات استعداد اكبر لدفع مبالغ مادية للحصول علي المهارات.

ولقد أدركت الدول مسؤولياتها تجاه التحديات التي يعرضها مجتمع المعرفة عليها سواء علي الصعيد الرسمي أو التجاري باعتبار أن المعرفة أصبحت محورا مركزيا وعاملا استراتيجيا للتقدم الاقتصادي والاجتماعي لا يمكن إهمالها. والتحول إلي اقتصاد المعرفة يتطلب إعادة هيكلة جذرية ومراجعة العديد من السلوكيات الاجتماعية والمفاهيمية.

فمجتمع المعرفة يمثل شكلا جديدا ومرحلة اعلي من مراحل التنظيم الاجتماعي. تتضافر فيه شبكات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات المتطورة ويتوافر فيه المحتوى الملائم في نسق النفاذ إليه. كما يجب أن تتوفر فيه سبل الاتصالات الفعالة التي تساعد الشعوب علي تحقيق إمكاناتها. ومن ثم تحسين الحياة للمجتمع وتحقيق التنمية الاقتصادية.

أهداف ومجالات الاستثمار في رأس المال البشري:-

أن موضوع هذا البحث يتعلق بالجانب الإنتاجي للعنصر البشري. فإننا سنتناول بالتحليل أهداف الاستثمار في العنصر البشري المتعلقة بهذا الجانب الإنتاجي التي يمكن أن تنقسم في الفكر الوضعي إلي قسمين رئيسيين كما يلي(1):

1-الأهداف المباشرة:

تنقسم الأهداف المباشرة من الاستثمار في العنصر البشري إلي:

أ- هدف زيادة رأس المال:

تعد زيادة الإنتاج أو الدخل طالما أن الإنتاج هو نفسه الدخل منظورا إليه من جهة أخرى احد الأهداف المباشرة للاستثمار في العنصر البشري. وتتم زيادة الإنتاج من وجهة النظر الاقتصادية البحتة من خلال زيادة توظيف العناصر الإنتاجية العاطلة عن العمل. أو زيادة إنتاجية العناصر التي تم تشغيلها بالفعل لذلك فان الكتابات الاقتصادية التي تعالج العلاقة القائمة بين الاستثمار في العنصر البشري وبين زيادة الإنتاج تقوم علي اعتبار الإنفاق علي الإنسان إنفاقا استثماريا. حيث أدي الاهتمام بمجالات الاستثمار في العنصر البشري في الدراسات الاقتصادية إلي ظهور طريقة البواقي المستخدمة في قياس العائد الاقتصادي

(1) أسامة أحمد الفيل ، مرجع سابق ، ص ص 94-95.

للاستثمار في رأس المال البشري. وهي الطريقة التي لجأ إليها الاقتصاديون لتقدير الزيادة الإجمالية في الناتج القومي التي تتجم عن العوامل غير المحددة خلال فترة زمنية معينة. وترتب علي ذلك أن نادى منظمة اليونسكو إلى ضرورة اعتبار التعليم أحد عوامل الإنتاج غير الملموسة في عملية التنمية الاقتصادية.

كذلك يهدف الاستثمار في العنصر البشري إلى زيادة إنتاجيته وهذا يتطلب أن يشمل هذا الاستثمار افراد القوة العاملة الذي يقومون بالإنتاج. مع ملاحظة أن الاستثمار في العنصر البشري سيؤدي إلى زيادة إنتاجيته بدرجة أكبر في الوظائف العليا الفنية والمتخصصة. بمعنى أن زيادة الإنتاجية تكمن بدرجة أكبر في زيادة تعليم الأفراد الفنيين من خلال تحسين مستوياتهم التعليمية مثلا بالمقارنة بزيادة تحسين مستوى العاملين بالوظائف الدنيا غير الفنية وفي هذا المحال يلاحظ أن العلاقة بين التعليم والإنتاجية ما يلي:-(1)

1- يوجد قدر معين من التعليم لكل عمل من الأعمال بحيث يصعب تنفيذ هذا العمل دون توافره. وان زيادة تعليم الأفراد الذي يقومون به عن هذا القدر لن يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم.
2- تناسب زيادة إنتاجية الفرد مع زيادة كمية التعليم التي يحصل عليها. مع ملاحظة أن إنتاجية العامل تزيد بمعدل متزايد أولا مع بدء توافر الفرص التعليمية له. ثم لا تلبث أن تتزايد هذه الإنتاجية بمعدل متناقص ثانيا حتى نصل لأقصاها بعد أن يبلغ المستوى العلمي للعامل الحد المقرر.

ب-هدف تحقيق التوظيف:

يحتل موضوع التوظيف مكانا رئيسيا في السياسات الاقتصادية والاجتماعية في جميع الدول. وقد برزت أهمية دور الاستثمارات البشرية غير المنتظمة في التوظيف جنبا إلى جنب السياسات المالية والنقدية التي يمكن أن تتخذ في هذا المجال. ويمكن ذكر أهم الأهداف المرجو تحقيقها نتيجة للاستثمار في العنصر البشري في مجال تحقيق التوظيف كالاتي:²
1- زيادة فرص العمل بين الأفراد ويمكن تحقيق ذلك عن طريق الملائمة بين رغبات أصحاب الأعمال وبين ما يحتاجون إليه من المهارات وأصحاب الكفاءات.

(1) المرجع السابق ، ص204.

(2) أسامة أحمد الفيل ، مرجع سابق، ص 205.

2- سعة تكييف الأفراد مع التطورات التقنية : ذلك أن التحسينات في النواحي التقنية تؤدي إلى إحداث البطالة الهيكلية وظهور البطالة الفنية. ولذا يجب أن يهدف الاستثمار في العنصر البشري إلى سرعة تكييف الأفراد مع هذه التطورات التقنية الجديدة. ويمكن أن يتم ذلك عن طريق التعليم والتدريب اللذين يزيدون الأفراد بالقدرات والاستعدادات العقلية والجسدية علي أداء الأعمال الجديدة بالشكل الذي يمكنهم من ملائمة أنفسهم مع التطورات التقنية الحديثة.

3- حركة العمل(الانتقال الاقتصادي): يقصد بالانتقال الاقتصادي أن ينتقل الفرد من مكان لآخر بحثا عن العمل. أو من مجال إنتاجي معين إلى مجال إنتاجي آخر. وتهدف الاستثمارات البشرية الي زيادة مرونة الانتقال الاقتصادي للعنصر البشري من خلال التعليم والتدريب. حيث يعد من ابرز خصائص الفرد المتعلم انه اقدر من غيره علي مواجهة ظروف التغيير الاقتصادي والاجتماعي. كما أن سهولة انتقال الأفراد المتعلمين ممن اكتسبوا المعارف والمهارات.قد تؤدي بهم إلى التغلب علي البطالة التي يمكن أن تواجه الأفراد غير المتعلمين إزاء التغيير.

ج-هدف تحقيق العدالة في توزيع الدخل:

أحد الأهداف الهامة للاستثمار في العنصر البشري هو إعادة توزيع الدخل بين الأفراد. ويعد التعليم والرعاية الصحية من الأدوات الاقتصادية الجيدة التي تستخدم في سبيل تحقيق حدة الفوارق بين دخول الأفراد.

1-الأهداف غير المباشرة:

لا تؤدي هذه الأهداف إلى تحقيق زيادة في الإنتاج والإنتاجية بصورة مباشرة. وإذا تؤدي إلى تحقيق هذه الزيادة بصورة غير مباشرة ولهذا نطلق عليها الأهداف غير المباشرة. وهي تمثل في مجموعها الثمرة المرجوة في الأجل الطويل وقد تكون أكثر أهمية من الأهداف المباشرة وهي في طبيعتها يمكن أن تكون أهدافا اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية أو علمية. ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:- (1)

أ-هدف بناء الدوافع الاقتصادية الرشيدة لدي الأفراد:

من المعروف ان السلوك الاقتصادي للإنسان يتأثر بدوافعه الاقتصادية. وتهدف الاستثمارات البشرية إلى ترشيد هذه الدوافع خلق الصفات الاقتصادية. وتهدف الاستثمارات

(1) أسامة أحمد الفيل ، مرجع سابق، ص 206.

البشرية إلي ترشيد هذه الدوافع وخلق الصفات الاقتصادية البناءة التي تقتضيها حياة نظام المصنع. فالرغبة في العمل المؤهل له الفرد والرغبة في اكتساب أقصى دخل ممكن والرغبة في الاستقرار في العمل (عن طريق إطاعة الرؤساء واحترام المواعيد) والرغبة في إتقان العمل (عن طريق حب العمل والإخلاص فيه) وما إلي ذلك من الدوافع.

ب-هدف إحداث التغيير الفكري والاجتماعي اللازم لعملية التنمية:

يعد احد الأهداف الرئيسية للاستثمار في العنصر البشري هو إحداث التغيير الاجتماعي اللازم لعملية التنمية. فعن طريق التعليم مثلا يمكن خلق العناصر القيادية في البلاد وتقديم الأفكار الجديدة للأفراد والتي تعد بمثابة نقطة الانطلاق في جميع حركات التغيير والإصلاحات الاقتصادية والاجتماعية علي مر العصور. ويرى (هودجكن) أن مسؤولية نشر الأفكار الجديدة يجب أن تقع علي عاتق أساتذة الجامعات. كما يقع عليهم واجب زيادة تدفق الآراء الجديدة من خلال ما يقومون به من الأبحاث العلمية أو ما يعقدونه من الندوات وإلقاء المحاضرات عبر وسائل الاتصال الجماعية والبرامج والأفلام.

ج-هدف توفر مناخ البحث العلمي في المجتمع:

يعتبر توفر مناخ البحث العلمي من أهم الأهداف التي تسعى إلي تحقيقها الاستثمارات البشرية. ويعد توفير الباحثين من أولى مقومات البحث العلمي أن لم يكن من اشق الأمور للدول التي تبحث عن التنمية السريعة والعاجلة. لذلك كانت مسؤولية إيجاد القدرات والاستعدادات لرجال البحث العلمي المتخصصين في فروع العلوم المختلفة من الواجبات الهامة التي تقع علي عاتق الجامعات أن لم تقع علي كاهل الدولة نفسها.

د-هدف إحداث التقدم التقني:

تتفق الآراء على اعتبار أن إحداث التقدم التقني من الأهداف الهامة للاستثمارات البشرية. ويقصد بالتقدم التقني تطبيق المعرفة العلمية المتقدمة. ويقوم التعليم بدور بارز في هذا المجال. وبين كل من (روجرز وورشلين) التعليم باعتباره احد العناصر الإنتاجية الذي يدخل في تركيب التقدم التقني. (1)

(1) أسامة أحمد الفيل ، مرجع سابق، ص 207.

أثار الاستثمار في رأس المال البشري:

تتعدد الآثار المترتبة علي الاستثمار في رأس المال البشري والمتعلقة بالجانب الإنتاجي لهذا العنصر وبعض هذه الآثار بعيدة المدى. والبعض الآخر مباشر بالنسبة لزيادة الإنتاج. وسيتناول هذا الآثار المباشرة والمتعلقة بالإنتاج فقط دون الدخول في تحليل الآثار بعيدة المدى. ويؤثر الاستثمار في العنصر البشري بصورة مباشرة علي الإنتاج من خلال: أثره علي زيادة الإنتاج والإنتاجية وأثره علي زيادة فرص العمل بين الأفراد. وأثره علي زيادة حركية عنصر العمل كما يلي(1):

1- الأثر علي زيادة الإنتاج والإنتاجية(زيادة الدخل):

وتنطلق النظرة الاقتصادية في ذلك إلي النفاق علي أن رأس المال البشري يمكن أن يؤدي إلي إظهار الآثار التالية:
أ- الأثر علي العامل:

ويظهر في زيادة إنتاجية العامل أثناء العمل(الناتج الحدي للإنفاق علي العنصر البشري)أي الزيادة في الإنتاج الراجعة إلي زيادة الإنفاق علي العنصر البشري بوحدة نقدية واحدة مع بقاء كميات عوامل الإنتاج الأخرى ثابتة علي حالها. حيث أن العامل الحر لا يستطيع بيع رأس ماله البشري حتى يلتقي عائدا ماديا. فهو لا يبيع مهارته بل انه يتعاقد علي إفادة جهة العمل من هذه المهارات. لابد لكي يحصل الفرد علي الدخل أن يوافق علي شروط العمل(بما في ذلك طاعة القواعد والقوانين والتوجيهات التي يفرضها من يقوم بتوظيفه).

ب- الأثر المشترك:

حيث تؤدي زيادة الإنفاق علي العنصر البشري إلي زيادة معرفته بالخصائص المختلفة المتعلقة بالعناصر الإنتاجية الأخرى المشتركة معه في العملية الإنتاجية ومن ثم تزداد قدرته علي تحليلها والاستفادة منها. والنتيجة إن هذا الأثر سيؤدي إلي زيادة إنتاجية العناصر الإنتاجية الأخرى المشتركة مع العنصر البشري في العملية الإنتاجية.

(1) المرجع السابق ، ص108-111.

ويظهر اثر الاستثمارات البشرية في زيادة إنتاجية عنصر العمل من خلال تزويد الأفراد بالمهارات التي تستخدم في أداء الأعمال أثناء المراحل التي تقطعها البلاد في سبيل تحقيق التنمية الصناعية وهي المراحل التي تقع في:

- مرحلة تزويد المؤسسات الصناعية بالعمال (مرحلة تعبئة عنصر العمل) والقضاء علي مشكلة عدم تدفقهم من الأماكن التي يتواجدون فيها إلي موقع الصناعات الجديدة التي تقتضيها عملية التنمية (حركية العمل) وهي مشكلة تخطيطية تتعلق بالسياسة الاقتصادية.
- مرحلة تعهد أفراد القوى العاملة الذين وقع الاختيار عليهم بحيث يتم إخضاعهم للبيئة الصناعية والتقنية. وما يمكن أن يتركه الاستخدام الالى من الآثار في أسلوب حياتهم ويتم ذلك عن طريق البرامج الثقافية أو التعليمية العامة.
- مرحلة تنمية كفاءات العمل الإنتاجية. وهي المرحلة التي يمكن أن تتم من خلالها بناء المهارات الإنتاجية عن طريق التدريب أو التعليم الرسمي.

واثر الاستثمار في العنصر البشري علي زيادة الدخل يتضمن داخله زيادة الدخل القومي وزيادة الدخل الفردي. وبالنسبة لزيادة الدخل القومي فقد حاولت الدراسات الاقتصادية الوصول إلي مقدار مساهمة الاستثمار في العنصر البشري في زيادة الدخل القومي. وكان شولتز من أشهر الاقتصاديين الذي قاموا بذلك. وقد أشارت النتائج التي توصل إليها إلي إن متوسط ما ساهم به التعليم في الدخل القومي في الولايات المتحدة خلال الفترة 1900-1950 تتراوح بين 5% و10% كما تشير الإحصائيات إن مقدار الإنفاق علي التعليم فيها قد زاد عن معدل الأنفاق علي تكوين السلع المادية فيما بين 1900-1956.¹

(1) أسامة أحمد الفيل ، مرجع سابق، ص112.

المبحث الثالث

خصائص ونظريات وقياس رأس المال البشري

خصائص رأس المال البشري:-

- يتمتع الأفراد الذين يمثلون رأس المال البشري للمنظمة بالقدرات والمهارات والمعارف والخبرات العالية التي تميزهم عن غيرهم من الأفراد العاملين في تلك المنظمة ويمكن أن يكونوا في أي مستوى من مستويات الهيكل التنظيمي ومن هذه الخصائص :-
- ❖ أن رأس المال البشري لا يمكن فصله عن مالكه.
 - ❖ أن رأس المال البشري ليس منتجا فقط للسلع والخدمات بل يستهلكها أيضا.
 - ❖ أن لرأس المال البشري بعض الأفضليات والحاجات التي يتطلب إشباعها والتي لا توجد في رأس المال المادي.
 - ❖ أن إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف فقط علي النواحي التقنية بل هناك البواعث والدوافع والحوافز الفردية الذاتية والخارجية معاً.
 - ❖ لا يمكن استخدام رأس المال البشري كوقاية ضد الأفكار وغموض المستقبل وخاصة في حالة غياب أنظمة التامين الاجتماعي وفي حالة الأمراض والعلل أو العاهات الدائمة.
 - ❖ بوفاة الإنسان يتلاشي رأس المال البشري (باستثناء الاختراعات المسجلة بأسماء أشخاص من بعدهم) علي عكس رأس المال المادي الذي يمكن أن يحول إلي مواد أولية من جديد بعد أن يباع كنفائيات أو خردة⁽¹⁾.
 - وأضافت خيرية القرشي خصائص تميز رأس المال البشري وهي:-
 - ❖ يظهر رأس المال البشري في المستويات الإدارية المختلفة وبنسب متباينة.
 - ❖ ليس بالضرورة أن يكون حاصلا علي شهادة أكاديمية .
 - ❖ يتميز بمهارات عالية وبخبرات متقدمة.
 - ❖ يتسم بمستوي ذكاء عال.

(1) عبد الله الرشيدان ، في اقتصاديات التعليم (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005م) ، ص83.

❖ الحصول علي المهارات المتخصصة كموجود فكري وإلا تكون تلك المهارات سهلة النقل والاقتناس والتحويل (1).

وأشار دهان إلي خصائص أخري لرأس المال البشري وهي:

- 1- يتكون رأس المال البشري من جزأين : جزء فطري وجزء مكتسب.
 - 2- المعارف والكفاءات تعد المركبات الأكثر أهمية في رأس المال البشري ويمكن إن يصنف وفقها من حيث نوعية المعارف والمؤهلات والكفاءات إلي صنفين أساسيين هما :
أ. رأس مال بشري عام : وهو الذي ينشا من اكتساب المعارف والكفاءات العامة مثل معرفة القراءة والكتابة والحساب .
ب. رأس مال بشري خاص: وهو الذي ينشا من اكتساب معارف وكفاءات خاصة بوظيفة أو بمهنة معينة أو بمؤسسة بحد ذاتها.
 - 3- يتطور رأس المال البشري بالاستعمال والخبرة في مجال العمل أو عن طريق التكوين والتعليم بكل أنواعه.
 - 4- يتعرض رأس المال البشري للتقادم ويحتاج للتجديد.
 - 5- يختص رأس المال البشري بالفرد الذي يكتسبه.
 - 6- يعتبر رأس المال البشري مصدرا أساسيا من مصادر الدخل .
- باستعراض خصائص رأس المال البشري يري الباحث أن رأس المال البشري يتشابه مع رأس المال المادي في كونه استثمارا وتراكما وسوقا وان رأس المال البشري يحتاج لمصاريف صيانة واستهلاك (تجديد المعارف والكفاءات وتحديثها) ويختلف رأس المال البشري عن رأس المال المادي في كونه خاصا بالفرد لا يمكن فصله عن صاحبة فهو يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله وبالتالي لا يمكن نقل حقوق ملكية رأس المال البشري (2).

(1) خيرية عبد كاظم حسين القرشي، التقييم المالي لرأس المال البشري وأثره في ربحية المنشأة : دراسة تطبيقية لعينة من الأطباء في المستشفيات الخاصة ، رسالة ماجستير غير منشورة (العراق : كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، 2007م) ص13.

(2) محمد دهان ، الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري مقارنة نظرية ودراسة تقييميه لحالة الجزائر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية (قسنطينية : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة منتوري، 2010م).

مكونات رأس المال البشري :

يتضمن رأس المال البشري مكونات متعددة ومختلفة وهي كالتالي :-

1. معرفة العاملين: وتشمل الأفراد القادرين علي فرز جمع وتفسير استخدام المعلومة المقبولة

و ذات القيمة والاستفادة منها ويمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما :

أ. المعرفة الصريحة : التي يمكن تجسيدها عن طريق النصوص . الرسوم. الصور أو الرموز ويقصد بها معرفة المنظمة التي تكون مخزنة في وسائل مادية مثل الأرشيف المعطيات الإجراءات المخططات ومعايير العمليات والتشغيل والنماذج والمستندات ويمكن للأفراد داخل المنظمة الوصول إليها واستخدامها وتقاسمها مع جميع من خلال الندوات اللقاءات والكتب وغيرها.

ب. المعرفة الضمنية: وهي ثمرة الخبرة الشخصية ويمكن التعبير عنها بالمهارات الموجودة في العقول والتي يصعب نقلها أو تحويلها إلى الآخرين .

أن المنظمات المعاصرة في سعيها لان تكون منظمات متعلمة لا بد لها أن تركز علي التنمية المستمرة لقدرات العاملين وإكسابهم قدرا من المرونة في التفكير والتعليم المستمر بما ينتشر بينهم الدافع والطموح لابتكار نماذج وطرق حديثة لانجاز النتائج المرغوبة للمنظمة ولا بد للمنظمات لكي تبقى منافسة وناجحة من أن تصبح (منظمات تعليمية) والتي تعرف بأنها منظمات تملك مهارة إبداع المعرفة واكتسابها وتفسيرها ونقلها والاحتفاظ بها.

2. خبرة العاملين : ويقصد بها مستوي ما يتمتع به الأفراد العاملون من معارف متراكمة مكتسبة

من الوظيفة الحالية والوظائف السابقة ويرى المغربي أن هناك أسبابا عديدة بحقل الخبرة ذات تأثير كبير علي أداء الفرد في التنظيم وهي :

أ. تخفيض الخبرة من التكلفة والوقت الذي يتعلق بالتدريب.

ب. تعمل الخبرة كمؤشر اجتماعي حيث يكون الفرد قد تعلم في المنظمات الأخرى التي عمل فيها نوع السلوك المطلوب.

ج. إن نوعية الخبرة التي حصل عليها الفرد مهمة لأغراض الترقية في المستقبل فطول الفترة الزمنية التي خدمها الفرد ليست مبررا قويا لترقيته بقدر نوع العمل الذي مارسه الفرد طيلة حياته.

3. مهارة العاملين : وتمثل القدرات التي تكتسب بالتمرين والتجربة في العمل وتكمن القدرات الإنسانية كما يراها المغربي كما يلي (1):

- أ. القدرات العقلية والقدرة الكلامية (اللفظية) والرياضية وقدرة المنطق والإبداع .
- ب. القدرة الحركية .
- ج. القدرة الميكانيكية .

د. القدرة الخلاقة وتشمل القدرة علي تحريك وتنظيم وتجميع الرموز في أوضاع جديدة ومختلفة .

وان أهم مسؤوليات إدارة المنظمة هي التعرف إلى الفروقات في قدرات الأفراد وتدريبهم حتى تنمو مهاراتهم إلى المستوى المطلوب لأداء العمل.

4. معنويات العاملين: يقصد بالمعنويات الحالات النفسية والذهنية لأفراد المجموعة والتي تحكم سلوكهم وتصرفاتهم وتحدد رغبتهم في التعاون فالمعنويات هي مصطلح عام يشير إلي محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد وتعكس مدي الرغبة والاستعداد الذي يظهره العامل تجاه عمله ورؤسائه وزملائه وتجاه أهداف المشروع بصفة عامة وتعكس المعنويات العالية حماس العاملين ومدي اهتمامهم الزائد بعملهم وحبهم للابتكار وامثالهم الطوعي أو الاختياري للتعليمات واللوائح والرغبة الاختيارية للتعاون مع الآخرين وربط أهدافهم الشخصية بأهداف المنظمة والولاء للمنظمة وإدارته والإشادة بها في المجتمع الخارجي والشعور بالفخر والانتماء للمشروع .

هناك علاقة موجبة بين العاملين والإنتاجية فيمكن الوصول إلي اعلي مستوى من الكفاءة عندما يكون بالإمكان خلق جو من التعاون والشعور بالإخلاص والرضا عن العمل وإيجاد علاقات طيبة بين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارة والعاملين وقد دلت الأبحاث والدراسات أن الأجور والمحفزات النقدية ليست هي الدوافع الوحيدة للعمل بل أن الحوافز المعنوية هي الأكثر أهمية .

(1) كامل المغربي ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم ، ط3 (عمان : دار الفكر ، 2004م) ، ص120.

ويقصد بالروح المعنوية في العمل ذلك الاستعداد الوجداني الذي يساعد العامل علي زيادة الإنتاج وإجادته دون أن تعثره مزيد من الإجهاد والتعب وهذا الاستعداد في جوهره متعلق بشعور العامل نحو عمله ونحو رؤسائه ونحو منشأته.

5. الابتكار والتجديد للعاملين : ويقصد به المقدرة علي تقديم حلول جديدة بدلا من استخدام الأساليب التقليدية بشكل مستمر وهذا الجزء من رأس المال البشري ضروري وأساسي لإبداع العاملين ولمقدرة المنظمة علي التكيف مع المواقف الجديدة ويرى (الصرن) بان الابتكار يتمثل في تقديم طريقة جديدة لتطوير العمل وإدارته وان المبتكر هو الذي يترجم المعرفة إلي اختيارات جديدة.¹

ويصنف الابتكار إلي أنواع متعددة هي:-

- أ. الابتكار الفني.
- ب. ابتكار السلعة.
- ت. ابتكار العملية .
- ث. الابتكار الإداري.

ومازال فهم الابتكار ومراحلها محط خلاف ولكن يكاد يجمع الكثير علي وجود أربع مراحل تمر بها عملية الابتكار وهي :-

1- مرحلة الإعداد : وعرفها بأنها: مرحلة الإعداد المعرفي والتفاعل معه ويتم في هذه المرحلة جمع المعلومات والبيانات عن المشكلة وتحديد المشكلة بدقة ودراسة الظروف المحيطة بها وتسجيل الملاحظات.

2-مرحلة الحضانة : ويتم في هذه المرحلة تنظيم وترتيب الأفكار حيث يتحرر فيها العقل من كثير من الشوائب والأفكار التي لا صلة لها بالمشكلة وهي تتضمن استيعابا لكل المعلومات والخبرات المكتسبة الملائمة التي تتعلق بالمشكلة مع تقديم طروحات غير نهائية لحلها.

3-مرحلة الإشراق : وتسمي بلحظة الإلهام لحل المشكلة وهذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقا وتلعب الظروف المكانية والزمانية والبيئة المحيطة دوراً في تحريكها ويفسرها (المعايطة) بأنها : الحالة التي تحدث فيها الومضة أو الشرارة التي تؤدي إلي فكرة الحل والخروج من المأزق

(1) رعد محسن الصرن ، إدارة الإبداع والابتكار الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق ، الجزء الأول (دمشق : سلسلة الرضا للمعلومات ، 2000م) ص28.

وهذه الحالة لا يمكن تحديدها مسبقا فهي تحدث في وقت ما في مكان ما لدي الفرد دون سابق إنذار .

4-مرحلة التحقيق : وفي هذه المرحلة يتم التأكيد والتحقيق والتقييم لما وصل إليه الفرد من حلول أو وضع الأفكار للمشكلة بحيث تخضع هذه الأفكار لدراسة واختبار مدى صحتها لحل المشكلة والتحقق من منطقية التفكير أو الحل مع الأخذ في الاعتبار اختلاف نوع التقييم باختلاف المجال الذي يتم فيه الابتكار فالابتكار في الفن مثلا يعتمد علي بعض المعايير قد تختلف من فرد لأخر وهي المرحلة النهائية ومرحلة الحصول علي الإنتاج الجديد المختلف عملا أو فكرا ويتجلي فيها الأداء ملموسا (1).

ولأجل تنفيذ الأفكار وتحويلها إلي واقع عملي لابد من توفر رأس المال وبالأخص رأس المال البشري المتمثل بالقدرات والمهارات والخبرات فضلا عن الموارد المالية الضروريات لتحقيق الهدف المطلوب هذا فضلا عن توافر مجموعة عوامل أخرى تساعد علي الإبداع وتنميته وهي (عوامل الطلاقة - عوامل المرونة - عوامل التوسع - عوامل الكم والكيف - التفكير الجماعي والتفكير الفردي - سياق الإبداع - التميز).

وفي هذا المجال أشار فوزي إلي أربعة تصنيفات جديدة لفئات رأس المال البشري الذي قد يوجد في المنظمة اعتمادا علي بعدي التميز والقيمة وهي:-

1. النجوم والعقول : وهم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة ويشكلون نسبة 75% من إجمالي العاملين.

2. المتعلمون الجدد : وهم فئة العاملين الجدد الداخلين للمنظمة والمنقولين والمترقين إلي وظائف جديدة أخرى والذين عادة ما يصل أداؤهم للمستوي المرغوب لها بسبب ضعف مواقف الاندماج والتكيف مع ثقافتها وبيئتها ويحتلون نسبة 2.5%.

3. العاملون الطبيعيون: وهم العاملون العاديون الذين يتمتعون بقوة انتمائهم للمنظمة بحيث لا يمكن الاستغناء عنهم بل يفترض أن يسعى المديرين لتحويلهم إلي نجوم لامعة وعقول مدبرة لصالح إضافة القيمة الاقتصادية لها وحددوا بنسبة 20%.

(1) خليل البواليز المعاطية ، الموهبة والتفوق (عمان : دار الفكر للطباعة والنشر ، 2000) ، ص173.

4. العاملون صعبى المراس: وتشمل فئة العاملين أصحاب المشاكل فى العمل والتأثير السلبى فى الإنتاجية ويفضل أن تعد المنظمة تلك البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة لارتفاع كلفتهم المؤثرة فى الاستثمار ويمثلون نسبة 2.5% (1)

مصادر رأس المال البشرى:-

من خلال تعريف رأس المال البشرى قام الحناوى بتحديد مصادر رأس المال البشرى:-

1-التعليم والتعلم من خلال العمل :

حيث يلعب التعليم والتعلم من خلال العمل أدوارا لا تتفصل كمصادر رأس المال البشرى فمن ناحية ينبغى دائما استكمال ما يدرس بالمدرسة بالممارسة العملية حيث يحدث التعلم من خلال العمل وأثره ومن ناحية أخرى تتطور العملية التعليمية ذاتها باستيعاب كل المهارات والمعارف الهامة التى قد تظهر بشكل مستقل أثناء التعلم من خلال العمل ولا ينبغى التقليل من أهمية هذا الاستيعاب فالحقيقة أن كثيرا من المهارات الجديدة تنشأ فى السوق قبل أن يتم تحليلها وتصنيفها وإدخالها فى النهاية فى النظام التعليمى .

2-الهجرة الداخلية :

لم تقدم كتابات رأس المال البشرى سوى إضافات قليلة إلى دراسات الهجرة التى تتميز بالثراء وهى إضافات تتعلق بالسؤال القديم عما إذا كان المهاجرون يحققون كسبا أم لا نتيجة للهجرة وقد كان هذا السؤال الرئيس لكتاب رأس المال البشرى أما الحصيلة فلم تكن عظيمة الأثر لان العلاقة بين الهجرة وبين رأس المال البشرى باعتباره المهارة والمعرفة بقيت غامضة إلى حد كبير .

3-المصادر الأخرى:

احد المصادر التى لا يمكن تجاهلها هو المعدات الرأسمالية المتقدمة ومثل هذه المعدات تلعب دور معمل دراسى إذ تنقل مزيدا من المعرفة التكنولوجية إلى أولئك الذين يستخدمونها ويعتبر هذا المصدر هاما جدا فى الدول النامية متمثلا فى التكنولوجيا المستوردة وإذا استخدم بطريقة رشيدة فمن الممكن أن يصبح شديد الفعالية ومن الممكن استخدامها كمعمل لتدريب

(1) المرجع السابق ، ص174.

التكنولوجيين المحليين وإتقان المعرفة التكنولوجية المحلية ويكون هذا المعمل أكثر تطورا كلما ارتفع مستوى المضمون العملي للتكنولوجيا المستوردة(1).

تصنيفات الاستثمار في العنصر البشري وتأثيراتها علي الإنتاجية:-

بالرغم من تباين وجهة نظر الباحثين حول مفهوم الاستثمار. إلا أن هنالك إجماع علي انه مكون أساسا من جملة من العناصر التي يمكن حصرها في الجانب البشري والفكري والتنظيمي.

أولا : تصنيفات الاستثمار البشري:

وقبل الشروع في اقتراح لتصنيفات العناصر غير المادية لا بأس أن نذكر أهمها فيما يأتي(2):

عموما يعتبر عنصر معنويا ما يلي:

1. الابتكارات. الرسوم والنماذج.
2. الامتيازات.
3. مصاريف البحث والتطور.
4. مصاريف التكوين.
5. مصاريف إعادة الهيكلة أو التنظيم.
6. الترخيصات.
7. البرامج.
8. المهارات.
9. الشبكات والعلاقات.

حيث تعد هذه العناصر مؤشرة أكثر منها كافية لعناصر أخرى مشابهة. فيجب في بداية الأمر حصرها ضمن قائمة حتى يتم التمكن من اقتراح تصنيفات للعناصر غير المادية:

البحث والتطوير:

(1) حمدي الحناوي ، رأس المال البشري تأصيل نظري وتطبيق علي مصر (الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب ، 2006م) ص8.

(2) أشواق قدور محمد ، تقييم المؤسسات وفقا لرأس المال غير المادي (عمان : دار الراجحة للنشر والتوزيع ، 2012) ص36.

حسب frascati فقد تم التفريق بين وظيفتي البحث والتطوير من اجل الفصل بين نشاط المؤسسات بهدف تحسين نشاطات قابله للاستغلال المباشر للمؤسسة. عموما تدرج أيضا ضمن البحث والتطوير الابتكارات باعتبارها تجسيدا لمسار البحث وبفضلها تحصل المؤسسة علي حماية قانونية.

التكوين:

إن مصاريف التكوين قادرة علي أن تساهم في خلق مهارات أو كفاءات يمكن الحياة علي المهارة من اجل انجاز مشروع معين أو في إطار تحقيق سياسة تقييم المعرفة والكفاءات. وفي هذا الصدد نشير انه لمصاريف التكوين مميزات تفرقها عن باقي المصاريف أولا سبقت هذه المصاريف بمصاريف التعليم والتي تعتبر كاستثمار أولي. وفي هذه الحالة لا تمثل مصاريف التكوين إلا جزء صغيرا من جملة مصاريف التعليم المخصصة للفرد. ثاني المميزات هي أنها في حدود معينة إجبارية ولذلك فرض القانون علي كل مؤسسة ان تخصص ما يعادل نسبة 3% من الكتلة الاجرية للتكوين أما الميزة الثالثة فهي أن هذه المصاريف تعمل علي رفع مستوى العامل.

البرامج:

تصمم البرامج لأجل سد حاجة معينة لصالح المؤسسة وهي كالا ابتكارات عناصر غير مادية مختلفة عن العناصر المادية من حيث مسار إنتاجها. لا سيما أن تكلفة الإنتاج الوجدوية في حالة العناصر المادية هي نسبيا ثابتة. بينما في حالة البرامج فتقيم حسب التكلفة الإجمالية للإنتاج. فيمكن التعبير عنه عند إنشاء النسخة النهائية للبرامج. ويمكن بإمكان المؤسسة أن تحتفظ بنسخة لديها. وهذا يعني أن المؤسسة تحصل علي برامج ذي قيمة. ويكلفها مبالغ عالية وفي الحقيقة ما هي إلا تراكم لمعارف ومخطط للتصميم معبر عنها بالبرامج.(1)

(1) المرجع السابق ، ص 37.

نظريات الاستثمار في رأس المال :-

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

وتنقسم نظريات الاستثمار في رأس المال البشري إلي نظريات كلاسيكية ونظريات حديثة.

النظريات الكلاسيكية للاستثمار في رأس المال البشري :-

تنقسم هذه النظريات المفسرة للاستثمار في رأس المال البشري إلي نوعين تلك الخاصة بالتعليم والآخرى المتعلقة بالتدريب وهي تتمثل في إسهامات كل من شولتز وبيكر ومينسر

1) نظرية الاستثمار في تعليم رأس المال البشري لشولتز :

ركز شولتز اهتمامه علي عملية التعليم باعتبارها انتشار لازم لتنمية الموارد البشرية ويعد شكلا من أشكال رأس المال لطالما انه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية ولقد بني شولتز مفهومه لرأس المال البشري علي ثلاث فروض أساسية وهي :

1. النمو الاقتصادي الذي لا يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلي الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

2. يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقا للاختلاف في مقدار رأس مال البشري المستثمر في الأفراد .

3. يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلي رأس مال تقليدي.

(1) حسين بركاتي ، تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد مبني علي المعرفة - دراسة حالة جامعة المسلية ، رسالة ماجستير ، (الجزائر : جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، 2010م) ص65.

وقد حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي:-

- 1- الإيرادات الضائعة للفرد والتي كان يمكنه الحصول عليها لو انه لم يلتحق بالتعليم.
- 2- الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها كالمدراس وأجور المدرسين لذا فانه من الضروري دراسة كل من التكلفة والإيرادات المرتبطة بالتعليم .

(2) نظريات الاستثمار في تدريب رأس المال البشري لكل من بيكر ومينسر

ركز كل من بيكر ومينسر علي عملية التدريب عند الاستثمار في رأس المال البشري وسنوضح اسهامات كليهما كما يلي :

1. اسهامات بيكر :

ركز بيكر في أبحاثه علي عوامل وأشكال الاستثمار البشري من تعليم الهجرة والرعاية الصحية مع التركيز أكثر علي عنصر التدريب في محاولته لتحليل الجانب الاقتصادي والذي قسمه إلي نوعين هما : تدريب عام وتدريب متخصص فالأول يفيد المنظمة المدربة كما يفيد باقي المنظمات أما الثاني فيفيد المنظمة المدربة أكثر مما قد يفيد منظمات أخرى كما تطرق بيكر إلي علاقة معدل دوران العمل وتكلفة نوعية التدريب(1).

2. إسهامات مينسر :

تجسدت إسهامات مينسر في بناء نموذج يهدف الي تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات وقد

حدد مينسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري:-

أ. تحديد حجم الموارد المتخصصة للتدريب.

ب. تحديد معدل العائد علي الاستثمار في التدريب.

ج. تحديد مدى المنفعة المترتبة علي تحديد التكلفة والعائد علي التدريب في تفسير بعض

خصائص سلوك الأفراد.

وقد شمل مفهوم مينسر للتدريب اضافة لما سبق التدريب الرسمي والتعليم بالخبرة وقد توصل

من خلال دراسة أثر الاستثمار في التدريب علي دخل وسلوك الأفراد إلي ما يلي:-

أ. كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله علي مزيد من التدريب

في مجال العمل.

ب. كلما زاد معدل دوران العمل كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.

(1) راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية (الإسكندرية : الدار الجامعية ، 2002م) ، ص70.

ج. كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة المتخصصين كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة واحتمالات استقرار العمالة

3. اسهامات اوديورن:

لقد استعان اوديورن بمفاهيم نظرية الرأس مال البشري لبناء مصفوفة الموارد البشرية كأداة للتحليل الاستراتيجي والاقتصادي المصرفي والقائمة علي أساس إن المنظمة تهدف إلي محاولة تجمع التوليفة المثلي من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن من استثمارها في هذه الموارد ومن ضمن الخصائص المتميزة التي تهدف المنظمة إلي تجميعها في توليفة أصولها البشرية كما أشار إليها بوزين هي :-

أ. مستوي عال من الأداء وفقا لأهداف المنظمة .

ب. احتمال عال للبقاء في المنظمة .

ج. مستوي عال ومتنوع من المهارات والقدرات .

د. احتمال عال للنمو علي المستوي الفردي⁽¹⁾.

النظريات الحديثة للاستثمار في رأس المال البشري:-

ان النظريات الحديثة حسب آراء الاقتصاديين خصوصا الذين قاموا بدراسات ميدانية كلها انتقدت ما توصل إليه الكتاب السابقون حول الإنفاق علي التعليم ومن الإسهامات الحديثة ما يلي:-

1. مساهمة فيشر :

توصل فيشر من خلال دراسته في عام 1994م إلي ما يلي :-

أ. أن الاختلافات في مستويات الكسب المرتبطة بمستوي التعليم الشخصي كبيرة.

ب. يتأثر مستوي الكسب المرتبط مع المستوي التعليمي بعدة عوامل مثل المستوي الاجتماعي والجنس والعرق.....الخ.

ج. ينبغي إضافة سن العامل ومدة العمل لتفسير جزء من الاختلافات في مستوي الكسب إذ أن الاستثمار في التعليم طويل المدى لا يحقق مردود هالا بعد فترة من الزمن وكلما زاد عمر الإنسان قل الإنفاق علي التعليم.

(1)راوية حسن ، مرجع سابق ، ص246.

2. مساهمة يورغنسون وغريليشيز :

قام يورغنسون وغريليشيز بدراسة ميدانية عام 1967م وتوصلا إلي أن العامل المتبقي ربما كان مرده عدم الدقة في القياس لمدخلات الإنتاج وان التأثير غير المباشر لتقدم المعرفة علي التقدم الاقتصادي لا وجود له أي أنهم يرفضون نظرية العامل المتبقي.

3. اسهامات جينتس :

جاءت نظرية المواقف لجينتس والتي تنص علي أن المدرسة تحسن من إنتاجية الفرد لا بما تقدمه من معرفة بل بما تنمي من سلوك ومواقف تحظي بتقدير المؤسسات الإنتاجية وتتمثل هذه المواقف بالامتثال والطاعة والقبول بالعمل داخل مجموعة خاضعة للنظام التسلسلي حيث يجد كل فرد فيه مكانه.

وقد وجدت الدراسات بان تأثير نفقات التعليم علي النمو الاقتصادي قليل جدا حيث أن الناتج القومي يوزع علي التعليم وعلي الصحة والدفاع... الخ. فكلما زاد الناتج القومي زاد الإنفاق علي التعليم.

قياس رأس المال البشري

مما سبق دراسته يظهر لنا أهمية رأس المال البشري وبما أكده الباحثون والمختصون في مجال الموارد البشرية، وما له من تأثير مباشر على نجاح المنظمات وتقدمها إلا عملية قياسه كانت تعد تحدياً حقيقياً، وذلك لكون رأس المال البشري يعتبر من الأصول غير الملموسة وغير المرئية، كما ذكر (Stewart) "أن رأس المال البشري لا يمكن رؤيته أو لمسها إلا أنه يجعلك غنياً (1)".

حيث يوجد العديد من الأسباب التي تقف وراء أهمية قياس رأس المال البشري ونورد هنا أهمها من وجهة نظر الباحث:

1. أن قياس رأس المال البشري يمكن الإدارة من الحكم على كفاءة العاملين وفعاليتهم في المنظمة الأمر الذي يؤدي إلى وضع البرامج التطويرية، والتدريبية اللازمة لرفع الكفاءة، ومن ناحية أخرى تمكنها من التحقق من فاعلية البرامج وكفاءتها والاستثمارات التي تم تخصيصها للعاملين.

(1) غالية العمامي، أثر رأس المال البشري علي التميز التنظيمي بقطاع النفط بليبيا (مصر: جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2014م)

2. يسهم قياس رأس المال البشري في تحديد القيمة الحقيقية للمنظمة على اعتبار أن المورد البشري يمثل جزءاً من قيمة المنظمة. وذلك بتقدير قيمة الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة، والقيمة السوقية لها.

تحتاج عملية قياس رأس المال البشري إلى الكثير من المتطلبات والمستلزمات التي يستوجب توفيرها لإنجاح عملية القياس، كما أنه يتم الاعتماد على بعض المبادئ الأساسية لتمثل منطلقاً لإجراء عملية القياس. حيث أورد عن اتحاد الخبراء والاستشاريين الدوليين الذين عملوا على تحديد مجموعة من المبادئ الأساسية وهي: (1)

1. اعتبار الأفراد والمعلومات القوة الدافعة لاقتصاد المعرفة.
2. إدراك أنه لا يمكن أن تتم إدارة رأس المال البشري بدون بيانات.
3. اعتبار بيانات رأس المال البشري أساس كل نجاح.
4. الاهتمام بقوة المقاييس وصحتها المستخدمة أو المعتمدة في قياس رأس المال البشري.
5. اعتبار رأس المال البشري القوة الدافعة للقيمة المضافة من منطلق أن أي إضافة للمنظمة لا تتم إلا بتدخل مباشر للمورد البشري سواء كان على شكل مهارة أم خبرة يتم تحفيزها أم قدرات معرفية متجددة.

أهم مقاييس رأس المال البشري :

لا يزال الباحثون مختلفين في كيفية قياس رأس المال البشري، بل يعتقد بعضهم في مجال اقتصاديات المعرفة أنه يصعب تطوير مقاييس مباشرة، وذات معنى واضح لقياس الأصول المعرفية كما هو الحال في المقاييس المالية، ولا زالت المنظمات بشكل عام تتعامل مع الأصول غير الملموسة (المعرفية) في إطار ضيق جداً كون برامجها المحاسبية وأنظمتها لا تستطيع التعامل مع هذه الأصول إلا ضمن مركز تكلفة، أو مصروف باستثناء بعض المفاهيم المباشرة والتي بدأت تدخل حديثاً ضمن المعالجات المحاسبية والأدوات المالية للقياس مثل براءات الاختراع وحقوق النشر وقيمة الشهرة. (2)

وفي إطار السعي الدائم والحديث في هذا الحقل اجتهد بعض الباحثين في العلوم الإدارية بوضع مقاييس مختلفة، فيما تسعى أغلب المنظمات لوضع مقاييس خاصة بها، والسبب في

(1) أحمد المعاني وآخرون، قضايا إدارية معاصرة، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011م) ص 175

(2) المرجع السابق، ص 176.

عدم اعتماد مقاييس محددة من المنظمات يعود إلى صعوبة قياس هذا البعد كما تمت الإشارة سابقاً، وسنورد هنا بعض الاجتهادات التي أوردها عدد من المهتمين بالموضوع:¹

1. مقياس كارل إيريك (Karl Erik):

وهو أول من حدد الاحتياجات الأساسية لقياس رأس المال البشري والتطبيقات المحاسبية الضرورية لقياس الأصول غير الملموسة، حيث نشر في عام 1989م كتاب بعنوان (الميزانية غير المرئية) بين فيه النظرية الجديدة لقياس رأس المال المعرفي والبشري، وذلك بتقسيم رأس المال المعرفي إلى ثلاثة أقسام وهي (رأس مال العملاء، رأس مال الأفراد، و رأس المال الهيكلي).

2. مقياس فيليبس:

صنف المقاييس المستخدمة في قياس الموارد البشرية إلى مستويين:

أ. المستوى الأول: الأكثر شيوعاً، وفيه يتم قياس الأثر المباشر الذي يحدثه العاملون في المنظمة بما يمتلكونه من خصائص، ويشمل (الإبداع، واتجاهات الوظيفة، ودوران العمل، والاستثمار في الموارد البشرية، الخبرة، التعليم، والجدارات، والمستوى الأكاديمي، والقيادة الإنتاجية).

ب. المستوى الثاني: وهو الأقل شيوعاً، وفيه يتم قياس الأثر غير المباشر، ويشمل (فوائد قوة العمل، دورية حياة العمل، ومجموع تكاليف التشغيل، ومجموع عوائد الموظفين، وخلق الوظيفة، وعوامل النجاح والسلامة والأمان، وعلاقات العاملين الإدارية، وامتلاك الموظف، وأعمار العاملين).

3. مقياس كرافيتز:

صنف مقاييس الموارد البشرية إلى مقاييس كلية ومقاييس جزئية، وهي على النحو الآتي:
أ. المقاييس الكلية، وتشمل:

1. المقاييس التنظيمية التقليدية.
2. مقاييس ممارسات إدارة الأفراد.
3. مقاييس تجميع البيانات المالية.
4. مقاييس إدارة الأفراد والأموال.

(1) ناصر جرادات وآخرون ، إدارة المعرفة ، (عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2011م) ص123

5. مقاييس التغيير في قيمة العمالة.

6. مقاييس التحديات الخارجية للمنظمة.

ب. المقاييس الجزئية، وتشمل:

1. مقاييس الموارد البشرية التقليدية.

2. مقاييس الموارد البشرية الفكرية.

3. مقاييس النماذج الكفوة.

4. مقاييس تحويل النماذج الكفوة إلى نقود.

5. مقاييس حساب الربح الذي تحققه الموارد البشرية.

4. مقياس مارشال وأوليفر:

حيث أوضحنا بأن قياس رأس المال البشري يشمل ما يأتي:

أ. قياس المعرفة التي يمتلكها الأفراد في مجال محدد، وتحديد مدى مساهمتها في إضافة

قيمة للعمل الذي يؤديه من يمتلكون تلك المعرفة.

ب. قياس المهارة التي يتمتع بها الشخص، والتي تؤهله لإنجاز أعماله بدقة عالية، وفي

وقت أقل من ذلك الذي يقضيه آخر لا يمتلك مثل تلك المهارة، وهنا يتم قياس مدى

مساهمة المهارة في تحسين صيغ العمل أو وسائل الإنتاج، وغيرها وبالتالي قياس القيمة

الإضافية التي أضافتها المهارة.

ج. قياس تأثير السلوك الإيجابي الذي يسلكه العاملون في المنظمة.

د. هذه المقاييس تمثل وجهات نظر تقدم بها بعض الباحثين، غير أنها بقيت عاجزة عن

تقديم تصور شامل وواضح، ونموذج محدد يمكن استخدامه في قياس رأس المال

البشري، لذا بقي باب الاجتهاد مفتوحاً أمام تقديم نماذج أخرى لقياس رأس المال البشري،

وعملت الكثير من المنظمات على استخدام نماذج خاصة بها لقياس رأسمالها البشري،

وبمراجعة الأدبيات ذات العلاقة.⁽¹⁾

(1) المرجع السابق ، ص124.

الفصل الثاني

الإبداع الإداري

المبحث الأول : مفهوم الإبداع وأهميته وأنواع ومراحله

والمبحث الثاني : عناصر ومستوياته ودوافع الإبداع وسمات الشخصية المبدعة

والمبحث الثالث : استراتيجيات ومقومات ومعوقات الإبداع الإداري وأساليب

تحقيقه

المبحث الأول

مفهوم الإبداع وأهميته وأنواعه ومراحله

تمهيد :

يعتبر الإبداع من الوسائل الهامة التي تمكن المنظمات من العيش والاستمرار ومواجهة التغييرات على مختلف المستويات البيئية . كما أصبح مصدرا هاما للتغلب على المشكلات التنظيمية الداخلية والوصول إلى مستوى إداري وتنظيمي متميز . فلقد لقي موضوع الإبداع اهتمام العديد من الباحثين والكتاب في مختلف العلوم على الرغم من كون الإبداع أكثر المصطلحات الإدارية شيوعا في الوقت الراهن إلا انه من الظواهر المعقدة بسبب تعدد الأشكال والمخرجات التي يظهر بها . وتنوع طرق تحقيقه وانجازه وكثرة العوامل التي تؤثر عليه وبسبب تعدد المجالات العلمية التي تناولته بالبحث والدراسة.

إن التجديد هو جوهر الإبداع لأية منظمة ويجمع علماء الإدارة والممارسون والإداريون على أن المنظمة المعاصرة تعيش ظروفًا متغيرة ومعقدة مما يجعلها في حاجة ملحة إلى الإبداع ، الإداري فهو يسهم في تحسين قدرات العاملين على توليد الأفكار ومواكبة التطورات التقنية الحديثة وحل المشكلات والمشاركة في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب ومن هنا نرى أن الإبداع الإداري منظومة متكاملة تشترك فيها المنظمة الإدارية وأفراد التنظيم من مديريين وموظفين وكذلك بيئة المنظمة، وتعتبر الإدارة هي العنصر الفاعل في أداء المنظمة ومن ثم كان لا بد وان تتجه للتطوير حتى تحقق أهدافها ، وما يلحظ في بعض المنظمات الحكومية وجود الرتابة والروتين الذي يمارسه الموظفون في أعمالهم ، وبالتالي لا يتوقع أن يظهر منهم إبداعا وتميزا يساهم في دفع عجلة التطوير نحو الأفضل ، وبالنظر إلى عناصر العملية الإبداعية فان حجر الزاوية فيها هو الموظف الذي منه وبه تنطلق المنظمة نحو الإبداع الإداري .

مفهوم الإبداع :

لقد اختلف مفهوم الإبداع باختلاف وجهات نظر الدارسين له إذ انه لا يوجد تعريف موحد . لذلك فان إعطاء تعاريف للإبداع لا مناص منه حتى يتضح مفهومه.

ذكر الإبداع في القرآن الكريم في قوله تعالى : ((بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ)) سورة البقرة ، الآية (117)

أولاً : مفهوم الإبداع لغوياً

الإبداع كما جاء في لسان العرب من مبدع يبدعه بدعا وابتداعه : أنشاه وبدأه . وأبدعت الشيء اخترعته لا على مثال ، وفلان بدع في هذا الأمر : أي أول لم يسبقه احد (1).

يقول تعالى : ((بَدِيعُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِذَا قَضَىٰ أَمْرًا فَإِنَّمَا يَقُولُ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ)) سورة البقرة ، الآية (117) ، أي خالقها ومبدعها سبحانه وتعالى على غير مثال سابق .

فالإبداع لغة : هو استحداث أو ابتكار شيء جديد ، فهو نقيض التقليد والمحاكاة واجترار المؤلف (2).

ثانياً : مفهوم الإبداع اصطلاحاً : أن مصطلح "الإبداع" يعد من بين أكثر المصطلحات شيوعاً في الوقت الراهن في أدبيات الإدارة (3)

و الإبداع كمصطلح فينسب إلى الاقتصادي النمساوي "JOSEPH Schumpeter" منذ 1912م الذي يعد المنظر الأول للإبداع.

وقد اجتهد الكتاب في تقديم تعريف شامل له فمنهم من استند إلى السمات الشخصية للمبدع ومنهم من استند إلى مراحل العملية الإبداعية والنتائج الإبداعية لها كأساس لمفهوم "الإبداع" (4).

وفي هذا السياق سيتم عن مفهوم الإبداع من خلال عدة أبعاد على النحو التالي :

- (1) ابن منظور ، جمال الدين ، أبي الفضل ، لسان العرب، ط3 ، (بيروت : دار صادر ، 1994م) ص6.
- (2) الطيب حسن ابشر ، " محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري " ، (الرياض : مجلة الإدارة العامة ، 1988م) ص 10.
- (3) عبد الرحمن هيجان ، المدخل الإبداعى لحل المشكلات ، (الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 1999م) ص 8.
- (4) سعود النمر، السلوك الإداري ، (الرياض : مطابع جامعة الملك سعود ، 1992م) ص62.

أولاً : مفهوم الإبداع من الناحية التاريخية

ذكر (جروان) انه يمكن رصد ثلاث مراحل رئيسية تعكس التطور الهائل الذي حدث لمفهوم الإبداع على مدى العصور الماضية وهي :

• المرحلة الأولى

وتمتد منذ أقدم العصور وقد ارتبط مفهوم الإبداع فيها بالأعمال الخارقة التي تقترن بالغموض وتستعص على التفسير ، ومن ابرز ما تميزت به هذه المرحلة الخلط بين مفاهيم الإبداع والعبقرية والذكاء والموهبة، والتركيز على دور الوراثة والفطرة على الإبداع ، إضافة إلى ربط الإبداع ببعض الميادين مثل الرسم والأدب والهندسة..... وغيرها

• المرحلة الثانية

بدأت مع نهايات القرن التاسع عشر ، وقد اتسمت هذه المرحلة بظهور نظريات سيكولوجية حاولت تفسير الظاهرة الإبداعية ، وحدث تقدم في التمييز بين مفاهيم الإبداع والموهبة والتفوق، وانحسار عملية الربط بين الإبداع والغيبيات والخرافق، وانحسار الجدل حول اثر الوراثة في الإبداع واتساع دائرة الاهتمام في مجالات العلوم الحياتية والطبيعية .

• المرحلة الثالثة

بدأت في منتصف القرن العشرين وامتدت حتى العصر الحاضر، وفيها أصبح ينظر لمفهوم الإبداع على انه توليفة تتدمج فيها العمليات العقلية والمعرفية ونمط التفكير والشخصية والدافعية والبيئة⁽¹⁾.

وقد انتشرت في هذه الفترة البحوث والدراسات التي تناولت الإبداع، ولعل من أسباب ذلك الحرب العالمية الثانية كانت قد استدعت بذل جهود عظيمة في الاختراع والتجديد والتحسين في مبادئ الحياة المختلفة ، كما أن ظهور عصر الفضاء وتصاعد السباق فيه أكد على أهمية هذا الطلب ، بالإضافة إلى تقدم الصناعة وتزايد الحاجة إلى مبدعين ومبتكرين ، لذا ظهر في أوائل عام (1950) اهتماما متزايدا بدراسة الإبداع، وذلك عندما ألقى (جيلفورد) خطابه الرئاسي في جمعية علم النفس الأمريكية وطالب فيه بالاهتمام بموضوع الإبداع، وترتب على

(1) فتحي جروان ، الإبداع (مفهومه - معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل - العملية الإبداعية) ، (عمان : دار الفكر للطباعة والنشر ، 2002م) ص 18.

ذلك تكثيف البحوث العلمية والدراسات التي تناولت الإبداع وبناء مقاييس للتعرف على الأفراد المبدعين⁽¹⁾.

ثالثاً/ مفهوم الإبداع من الناحية الموضوعية

يرى (ماكينون) أن الإبداع ظاهرة معقدة متعددة الوجوه أكثر من اعتبارها مفهوماً نظرياً محدداً⁽²⁾.

لذلك اختلف العلماء في تحديد مفهوم الإبداع ، فلم يكن هناك تعريف محدد متفق عليه ، ولعل ذلك يرجع إلى كثرة المجالات التي شاع فيها هذا المفهوم من جهة ، وإلى اهتمامات الباحثين ومدارسهم الفكرية من جهة ثانية ، وتعدد جوانب الظاهرة الإبداعية وتعدد وجهات النظر⁽³⁾.
تعريف الإبداع :

هنالك عدة تعريفات للإبداع سنذكر البعض منها :

يعرف الإبداع على أنه صفة من الصفات الإنسانية التي يؤتيها الله العلي القدير لمن يشاء من بني البشر فقد جاء في محكم كتابه الكريم ((يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ (269))⁽⁴⁾ صدق الله العظيم.

ويعرفه سيمبسون على أنه عبارة عن المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير وإتباع نمط جديد من التفكير⁽⁵⁾ -

أما الباحثان (Ahmed و Wang) فقد عرفا الإبداع على أنه عملية التفكير الذهنية والضمنية الخارجة عن الأنماط التقليدية والتي تعمل على إيجاد أفكار جديدة ذات أصالة وقيمة عالية . ويعتبر المرحلة الأولى لعملية التحسين⁽⁶⁾

-
- (1) عبد الله الصافي ، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق ، (جدة: مطابع دار البلاد ، 1997م) ص 18.
 - (2) مهدي السامرائي ، " التفكير الإبداعي لدى طلبة كليات التربية " (تونس : المجلة العربية للتربية ، 1994م) ص 191.
 - (3) عمر همشري ، " معيقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن " (عمان : دراسات ، 1994م) ص 117.
 - (4) سورة البقرة - الآية (269) .
 - (5) محمد حسن محمد حمادات ، السلوك التنظيمي التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، (الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2008م) ، ص 305.
 - (6) عاكف لطفي خصاونة ، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الإبداع ، (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2011م) ، ص 37.

كما جاء في تعريف آخر يقول أن الإبداع يتعلق بإنتاج الأفكار والحلول الأصلية والفريدة من نوعها وهي تعمل في نفس الوقت بين طياتها على التجديد والحدثة وإمكانية التشغيل والاستفادة-(1)

ويعرف الإبداع أيضا بأنه تطبيق فكرة طورت داخل المنظمة أو تمت استعارتها من خارج المنظمة سواء كانت تتعلق بالمنتج أو الوسيلة أو النظام أو العملية أو السياسة أو البرامج أو الخدمة والتي هي جديدة بالنسبة للمنظمة حينما طبقتها.(2)

وعرفه بعض المؤلفين على انه إبداع وتقبل وتنفيذ الأفكار والعمليات والمنتجات والخدمات الجديدة . ومنهم من يعرفه على إنه الاستخدام الأول أو المبكر لإحدى الأفكار من قبل واحدة من المنظمات التي تنتمي لمجموعة المنظمات ذات الأهداف المتشابهة. ويعرفه آخرون بأنه الاستخدام الناجح لعمليات أو برامج أو منتجات جديدة تظهر كنتيجة لقرارات داخل المنظمة.(3)

❖ الاتجاهات الايجابية في دراسة الإبداع

هناك عدة مقومات علمية تمهد للدراسة الايجابية للإبداع وهي :

- الإبداع ظاهرة مركبة : ولكنه قابل للفهم والدراسة ، فمنذ 40 عاما مضت اخضع الإبداع للدراسة والبحث ، ولذلك ظهرت نظريات متعددة تساعد في فهمة وتنظيمه .
- الإبداع ظاهرة إنسانية طبيعية : وليس قاصرا على ذوي الموهبة . وهذا معناه أن الإبداع موجودا لدى البشر بدرجات متفاوتة وأساليب متنوعة ، وبذلك يصبح التحدي الحقيقي أمام الإنسان أن يفهم ويوظف ما لديه من إمكانيات إبداعية .
- الإبداع ظاهرة صحية : حيث أن فهم الإنسان لما لديه من إبداع وكيفية توظيفه يساعد على التخفيف من التوتر ويساعده على الحياة الصحية المنتجة .

(1) شوقي ناجي جواد ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2010م) ، ص 187.

(2) مجدي عوض مبارك ، الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمداخل العلمية ، (الأردن : عالم الكتب الحديث ، الطبعة الأولى ، 2009م) ، ص 205.

(3) حمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة ، 2005م) ، ص 389.

- الإبداع ممتع : فحين يتعرف الإنسان على ما لديه من إبداع ويستطيع توظيفه فسوف يعود عليه ذلك بالرضا والانجاز والإثابة (1).

❖ تصورات خاطئة عن الإبداع

انشغل المفكرون بتقديم تصورات مختلفة لتفسير تلك القوة التي تحكم العقل الإنساني عندما يوجد بالأفكار الخلاقة ، وامتزجت في تفسيراتهم التصورات الذاتية مع الأفكار الدارجة . وقد آدت هذه التصورات للإبداع إلى عدد من التناقضات والتصورات الخاطئة ومنها على سبيل المثال :

1-إن الإبداع لا يمكن دراسته دراسة علمية ومنظمة ، لان الإبداع عملية طبيعية تخلق قوانينها الخاصة .

2-إن المبدع يختلف نوعيا عن غيره من البشر أي انه من طبيعة مختلفة لا يمكن تحديدها ، فهو ملهم .

3-أن الإبداع يقتصر على مجالات الفن والأدب وكانت النظرة للعبقري في الغالب تقتصر على الفنان والشاعر .

4-وضع تعريفات غامضة للإبداع في ضوء مفاهيم مثل الوعي والامتداد والإحساس بالمعنى وغير ذلك من المفاهيم التي يصعب ترجمتها إلى وقائع يمكن ملاحظتها وتحديدها (2).

هناك بعض التصورات والمفاهيم الخاطئة لدى القيادات الإدارية ومرؤوسيهـم المباشرين بشأن عملية التفكير الإبداعي ، ومن هذه المفاهيم التي تتطلب التصحيح ما يلي :

1-صعوبة اكتساب مهارات التفكير الإبداعي والقدرة على الإبداع ، والاعتقاد بأنها صفات موروثة لا تكتسب بالتعلم والتدريب .

2-الاعتقاد بمحدودية فرص ومجالات الإبداع في الوظائف الإدارية وفي مجال الخدمات العامة .

3-الاعتذار بندرة الموارد والإمكانيات المادية والمالية والفنية ، والاعتقاد بان تنمية مهارات الإبداع تتطلب تخصيص إمكانيات طائلة يصعب توفيرها .

(1) صفاء الأعسر ، الإبداع في حل المشكلات (القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، 2000م) ص12.

(2) إبراهيم عبد الستار ، الإبداع قضاياها وتطبيقاته ، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، 2002م) ص37.

4-التصور بان أساس الحاجة لعملية الإبداع تدر عادة حول وجود مشكلة أو أزمة فعلية قائمة .

5-الاعتقاد بان عملية الإبداع هي وظيفة ومسئولية أفراد معينين في المنظمة يتم اختيارهم لهذا الغرض وتكون وظيفتهم الأساسية هي التركيز على الإبداع ، على اعتبار أن هذه الفئة من الأفراد لهم سمات مختلفة فريدة ولديهم استعدادات وقدرات خاصة تجعلها فئة متميزة عن غيرها ومن ثم يصعب تكليف كافة عناصر القيادات الإدارية بمسئولية الإبداع والابتكار .(1)

❖ الفرق بين الإبداع والابتكار :

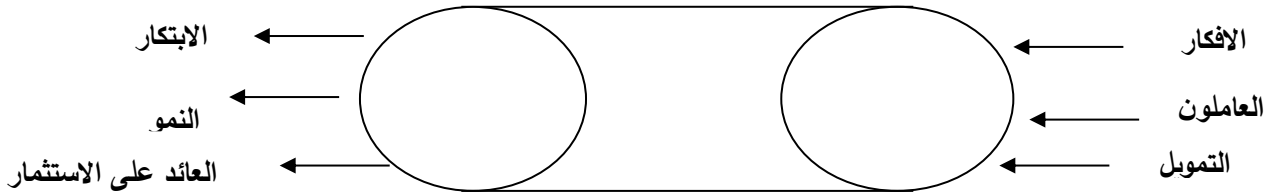
- تطرق الباحثون لمفهوم الإبداع من زوايا مختلفة تبعا لتباين فلسفة كل منهم ونظرته إلى الإبداع وميز بعضهم بينة وبين مفهوم الابتكار وأعطوا لكل مفهوم تعريف خاص به.
- أن الكثير منا لا يفرق بين الإبداع والابتكار بل يرى أنهما كلمتان تدل على معنى واحد والحقيقة أن هناك فرق بينهما . من حيث مناقشة مفهوم الإبداع والابتكار نجد أن :
- الابتكار هو الإنتاج الجديد الذي لا يتصف بالجمال بدرجة كبيرة كما هو الحال في مجال العلوم المختلفة ففي هذه المجالات لا يهتم المبتكرون بالجمال بقدر فائدة المنتج.
- بينما الإبداع يعني إيجاد الجديد شريطة أن يتصف هذا الجديد بالجمال كما هو الحال في الفنون التشكيلية.
- كما أن الابتكار هو عملية إنتاج شي جديد له قيمة فهناك العديد من الأفكار والمفاهيم الأصلية الجديدة . إلا أنها بدون قيمة وبالتالي قد لا تعتبرها مبتكرة.
- بينما الإبداع هو العملية التي يتم فيها خلق شئ ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو المجموعة أو المنظمة أو المجتمع . لذلك فالإبداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى.(2)
- إن بعض الكتاب يعتقدون بان الإبداع يعتبر سببا في الابتكار . ويرى آخرون أن الابتكار يولد أفكار إبداعية .

(1) المرجع السابق ، ص65.

(2) جيمس هيجنز ، 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية ، (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك ، تعريب إصدارات بميك ، الطبعة الثانية ، 2004م) ، ص21.

- ويضيف أن الابتكار ظاهرة اجتماعية تحدث عندما يفكر الناس بأفكار جديدة ثم يتم قبول هذه الأفكار ويعملون معا لإدراك وفهم هذه الأفكار. (1)
 - ويوضح " كوك" (COOK) الفرق بين الإبداع والابتكار على أن الإبداع هو التفكير بأفكار غير مألوفة ومناسبة تشمل : الأفكار . الأفراد والتمويل . ويعتبر مدخلات للعملية الإبداعية . في حين أن الابتكار هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية . أما الابتكار . النمو والعائد على الاستثمار يعتبر مخرجات للعملية الإبداعية . (2)
- والشكل الموالي يوضح ذلك :

شكل (1/1/2) : مدخلات ومخرجات المنظمة الإبداعية



الإبداع : الإتيان بأفكار جديدة الابتكار : التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية

المصدر : عاكف لطفي خصاونة . إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الإبداع . (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع . الطبعة الأولى . 2011م) ص 36.

❖ علاقة الإبداع بـ : الموهبة - الذكاء

حاول كل من (العبد الكريم ، العبيد) تفسير العلاقة بين الإبداع من جهة والموهبة والذكاء من جهة أخرى فقالا : أن الموهبة إمكانية فسيولوجية دماغية موجودة لدى الأشخاص الأسوياء بدرجات متفاوتة نسبيا وفي مجالات متعددة ، وهناك من اعتبر الموهبة قدرة عقلية خاصة . والذكاء هو القدرة على حل المشاكل وفهم البديهيات وإنتاج الفكر التأملي والقدرة على التعلم وقد لخصا علاقة الموهبة والذكاء فقد :

- لا يبدع الموهوب شيئا ، ويبدع الأقل موهبة .

(1) رفعت عبد الحليم الفاعوري ، إدارة الإبداع التنظيمي ، (القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2005م) ، ص 90.

(2) بيتر كوك ، إدارة الإبداع ، ترجمة خالد العامري ، (القاهرة : دار الفاروق ، الطبعة الأولى ، 2007م) ، ص 11.

- لا يبدع الذكي شيئاً ، ويأتي صاحب الذكاء العادي بالكثير من الإبداعات .(1)

أهمية الإبداع :

للإبداع أهمية ترجع إلى النقاط التالية : (2)

- الإبداع وسيلة للتطور والتجديد وابتكار طرق وحلول جديدة للمشكلات القائمة بطريقة مبتكرة توفر الوقت والجهد والتكلفة . كما تنبثق أهمية الإبداع من ارتباطه دائماً بحل المشكلات وابتكار طرق جديدة للعمل تتسم في زيادة جودته فالإبداع عملية تفكيرية تساعد على توليد الأفكار . أما الابتكار فهو تطبيق عملي لهذه الأفكار لتحقيق أهداف المنظمة بطريقة أكثر فعالية .

- يحتاج حل المشكلات لتفكير إبداعي بغرض مواجهة الظروف المستحدثة التي تتطلب أساليب تفكير مبتكرة وغير تقليدية لاكتشاف طرق جديدة إذا فشلت الأساليب القديمة . وهذا يرشح أهمية الإبداع كوسيلة تتطلب استخدام التفكير الإبداعي في مواجهة البيئة والتغيرات الحاصلة لما تتصف بالتعقيد.

أهمية الإبداع في المنظمات :

يمثل الإبداع أهمية استثنائية في عمل المنظمات . حتى أن الكثير من هذه المنظمات الناشطة في الدول الأكثر تقدماً قد رصدت موازنات مالية كبيرة قيمتها موجهة نحو رعاية الإبداع والمبدعين لأن في ذلك يكمن سر التقدم وضمن الموقع المؤثر في سوق المستقبل لما له صلة بالتغيرات والتطورات التقنية (التكنولوجية) الحضارية ويمكن تلخيص أهمية الإبداع في النقاط التالية :

✓ الاهتمام بممارسة الديمقراطية في الإدارة عبر توسيع قاعدة المشاركة للأفكار . العامل من خلال تفويض سلطات وتوسع نطاق المسؤولية بما يتطلبه ذلك من عقلية إدارية جديدة في تفكيرها وإيمانها بالإبداع وضروراته ورعايتها للمبدعين .

(1) راشد العبد الكريم ، العبيد إبراهيم ، " إستراتيجية التفكير الإبداعي " وزارة التربية والتعليم الإدارة العامة للإشراف التربوي كشروع تطوير استراتيجيات التدريس" (المملكة العربية السعودية : النشرات العلمية ، 2007م) ص 5.

(2) لاحق بن عبد الله القحطاني ، الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض ، مذكرة ماجستير غير منشورة مذكرة ماجستير غير منشورة (الرياض : جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، 2007 م) ، ص 15.

✓ الاهتمام بجماعات العمل الصغيرة والتنظيمات اللا رسمية وتشكيلاتها وبالعلاقات الإنسانية والاجتماعية. (1)

✓ الإبداع عبارة عن تطبيق أفكار مطورة داخل المنظمة خاصة بالخدمات . البرامج السياسات والإجراءات . العمليات والوسائل والأنظمة والمنظمات بكافة حاجة لكافة أنواع الإبداع لا سيما في ظل الظروف العالمية والدولية والحالية وفي ظل كافة ظروف المنظمات التي تقضي التغيرات والإبداعات المعرفية التكنولوجية والتنظيمية والإدارية. (2)

✓ يطور قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة . ويساعده في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصلية.

✓ يجعل الفرد يستمتع باكتشاف الأشياء بنفسه.

✓ يسهم في تحفيز المنظمات لتكون بيئة ملائمة لاكتشاف المواهب والعمل على تنميتها من خلال توفير برامج متخصصة.

✓ يؤدي إلى الانفتاح على الأفكار الجديدة . والاستجابة بفاعلية للفرص والتحديات والمسؤوليات لإدارة المخاطر والتكيف مع المتغيرات.

✓ يسهم في تحقيق الذات الإبداعية وتطوير المنتجات الإبداعية . والإسهام في تنمية المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.

أنواع الإبداع

اختلف الباحثون حول أنواع الإبداع، وفي هذا الجزء يتطرق البحث إلى أنواعه حيث يأخذ الإبداع صوراً مختلفة إلا أن أكثر المجالات انتشاراً في هذا الإطار هي على النحو التالي:

- (1) ابتكر أفكاراً جديدة أو منتجات جديدة أو نظريات جديدة أو طرقاً جديدة.
- (2) جمع الأفكار والمعلومات والأساليب التي لا ترتبط ببعضها البعض وتحويلها إلى أفكار جديدة أو منتجات جديدة.
- (3) استخدم أفكاراً جديدة في مجالات جديدة.
- (4) الاستشهاد بتجارب الآخرين أو تقليدها.

(1) عصام عبد الوهاب الدباغ ، إدارة الأفراد ، (الأردن : دار الميسرة للنشر والتوزيع ، 2008 م) ، ص 176.

(2) عبد الله جوهر ، الإدارة العامة وإدارة الأعمال ، (الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2014 م) ، ص 104.

كما حدد تايلور خمسة أنواع من الإبداع هي :-

1. الإبداع التعبيري، وهو الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شيء ما أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون.
2. الإبداع الفني، ويمثل الناحية الجمالية التي تضاف الى السلع والخدمات مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها.
3. الاختراع، وهو استحداث شيء جديد لأول مره غير أن عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل ولكن تم إدخال تعديل عليها يجعلها تأخذ شكلا جديدا وتؤدي مهمة مميزه.
4. الإبداع المركب، وهو يمثل تجميع غير عادي بين الأشياء مثل ان يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة.
5. الاستحداث، وهو استخدام شيء موجود فعلا ولكنه يطبق في مجال جديد أي انه يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليها. (1)

ويصنف بعض الكتاب الإبداع إلى نوعين هما:

أ. إبداع إداري:

يشمل الإبداع الإداري الهيكل التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل والأنشطة الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقة بين الأفراد وتفاعلهم لتحقيق الأهداف المرجوة.

ويمكن التمييز بين نوعين من الإبداع الإداري:

1/ الإبداع الإداري العلمي:

ويعتبر هذا جهداً ذهنياً وفكرياً ينتج نظريات ونماذج إدارية جديدة لحل المشكلات الإدارية الجديدة، أو لاعتبار الحلول المبتكرة حلاً لمبتكرة ومشاكل وظواهر إدارية مشتركة.

2/ الإبداع الإداري العملي:

يقترن على معالجة قضايا إدارية موفقيه أو ظرفية، بمعنى أن يخص المدير الذي يكون بصدد إدارة منظمة يستطيع الإبداع والابتكار من خلال عمليات التطوير والتجديد لعمله الإداري وهياكل تنظيمية جديدة أو تطبيق نماذج أو نظريات إدارية وغيرها ويقترن هذا النوع من الإبداع بوجود حرية التصرف وروح المبادرة ومسؤوليات وصلاحيات واسعة .

(1) محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2003م) ص14.

ب. إبداع فني:

يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة أو تغيير التقنيات التي تستخدمها المنظمة (1)

مراحل الإبداع :

أن ممارسة عملية الإبداع ممكن أن تأخذ مجالها في أي مكان وفي ظل أي ظروف . طالما تتضمن نتيجة هذه العملية الآتي :

- النضوج العقلي للأفكار وتوليدها.

- واقعية وفائدة الأحكام الصادرة عن المبدع.

هذه هي الجوانب المحسوسة والملموسة . إلا أننا غير قادرين تماما على تحديد ما يجري في ذهن المبدع وما يدور في فلكه . ولا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على مراحل العملية الإبداعية غير أن ذلك لا يمنع عرض أكثر المراحل قبولا لدى جمهور المفكرين والتي هي كما يلي :

■ مرحلة الاهتمام :

في هذه المرحلة يتم تحديد المشكلة التي تمثل محور اهتمام الفرد المبدع . لذا يجب عليه طرح العديد من الأسئلة التي يراها ضرورية لحل هذه المشكلة . وعموما فإن هذه المرحلة هي مرحلة تحديد أبعاد المشكلة والخطط المعتمدة.(2)

■ مرحلة الإعداد :

وهي مرحلة تحدد الأعمال الأساسية وتقوم على دراسة المعلومات والأبحاث ذات العلاقة بموضوع ما.(3)

■ مرحلة معالجة المشكلة :

ترافق هذه الخطة عملية الإبداع بشكل مستمر حيث تصاحب ذلك ظهور بعض المشكلات أو المعوقات التي يجب أن تتخذ بشأنها المعالجات والحلول الممكنة لمواصلة فاعلية

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات (الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997م) ص466.

(2) رفيق مرزوقي ، علاقة التكامل بين التنمية الإدارية وعلاقته بالتنمية الاقتصادية ، (مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، العدد 15، 2014م) ، ص9.

(3) ثروت مشهور ، استراتيجيات التطوير الإداري ، (الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، 2010م) ، ص 167.

الإبداع فإذا لم تفلح المنظمة بإجراء المعالجات الممكنة فإن المشروع يتوقف أو يلغى العمل به. (1)

■ مرحلة الحل :

إذا ما نجحت نشاطات حل المشكلات تأتي هذه المرحلة التي يكون الإبداع فيها قد وجد وتحقق نجاح المشروع أما إذا كانت الشركة أو المؤسسة لم تحقق النجاح والتنفيذ للمشروع المستهدف فإنها تلجأ إلى اعتماد المرحلة الأخرى من مراحل الإبداع وهي مرحلة التطور.

■ مرحلة التطوير :

تمثل هذه المرحلة إحدى صور عدم التأكد التي يواجهها المبدع حيث أن إمكانية قياس الحاجة للأفكار الإبداعية تكون معروفة عادة لذلك يحاول المبدع أن يحل المشكلات الناتجة عن عدم التأكد من خلال الأخذ بحاجة الدائرة أو المؤسسة بعين الاعتبار. (2)

أما " والاس" فيرى أن مراحل العملية الإبداعية تمر في المراحل الأربعة التالية :

○ الاستعداد : وفيها يبحث المشكلة من كل جوانبها.

○ الكمون : ويتضمن جانبين :

- ايجابي : وفيه يتحدث سلسلة من الأحداث العقلية اللاشعورية واللاإرادية لكي تحدث هضم وتمثل امتصاص للمعلومات المكتسبة.

- سلبي : وفيه لا يفكر المبدع في المشكلة تفكيراً شعورياً أو إرادياً.

○ الإشراق : انبثاق فجائي للفكرة الجديدة.

○ التحقق : اختبار تجريبي للفكرة الجديدة. (3)

وحسب " دوبراين " فإن هذه العملية تتكون من المراحل التالية :

(1) إيجاد المشكلة : حيث يكتشف الفرد أن شيئاً ما له قيمة يمكن أن يعمل عليه أو أنه

يسبب اضطراباً أو إزعاجاً لا بد من معالجته.

(1) خليل حسن حمود و خليل كاظم الشماع ، نظرية المنظمة ، (الإسكندرية : أبو الخير للطباعة والتجليد ، ط5 ، 2014م ، ص378.

(2) بلال خلف السكارنة ، الإبداع الإداري ، (الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1 ، 2011م) ، ص 22-23.

(3) أسامة خيرى ، إدارة الإبداع والابتكار ، (عمان : دار الرابحة للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2012م) ، ص 50.

(2) الانغمار : في التركيز على المشكلة يصبح الفرد مغمورا فيها . فهو يطلب ويجمع المعلومات ذات العلاقة ويكون الخيارات بدون أي تنقيح أو تقييم.

(3) الحضانة : بعد تجميع المعلومات . فان الفرد يحتفظ بها في ذهنه ويقوم عقله اللاوعي في نشاط وتدوير حتى عند عدم القيام بأي نشاط وهذا في العادة مبرر ليذهب بالتمشي أو بالسرحان خلال ساعات العمل ليهتم بالحل الخلاق للمشكلة . وبينما المشكلة تتضح بهدوء مع جمع المزيد من المعلومات فان اللاوعي يحاول ترتيب المعلومات والواقع . في نمط له دلالة ومعنى.

(4) التبصر : وهو ما يعرف بالحدس الذي يومض في العقل بالحل أو الجديد غير المتوقع في وقت غير متوقع أيضا قد يكون أثناء المشي أو قبل النوم أو بعدة أو عند الغسل.(1)

وفي ذات السياق يرى آخرون أن الإبداع ليس بالشئ العفوي وهو نتيجة لأربع مراحل هي :

■ مرحلة التشبع : وهي التعرف على المشكلة بصورة منفصلة من جميع أبعادها والظروف المحيطة بها والأسباب التي دعت إلى ظهورها وكافة الأفكار التي ترتبط بها.

■ التفكير العميق : هو التفكير المركز على المشكلة وتحليلها وتفحص جميع جوانبها ودراسة الأفكار والافتراضات المتعلقة بها وتنظيم هذه الأفكار والعلاقات القائمة بينها بأشكال مختلفة.

■ التأمل : يمثل اختيار المشكلة في العقل الباطن حتى تتفاعل المعلومات مع بعضها البعض.

■ التحقق : وهنا يتم توضيح الفكرة الناتجة عن مرحلة الإلهام وتفحص ملاءمتها لخصائص المشكلة وتكييفها بصورة تلائم تلك الخصائص وعرضها بصورة نهائية على المختصين لأخذ أيهم قبل وضع الفكرة موضع التنفيذ.(2)

و يجدر الإشارة إلى أن العملية الإبداعية في كثير من الحالات لا تتم وفق المراحل أو الخطوات السابق ذكرها والتسلسل ذاته وفيما يلي عرض آخر لمراحل الإبداع

(1) خراز الأخضر ، دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية ، رسالة ماجستير في المالية الدولية غير منشورة (تلمسان : جامعة أبي بكر بلقايد ، ، 2011م) ، ص53.

(2) علي خلف حجاجبة ، أوراق إدارية ، (عمان : دار قنديل للنشر والتوزيع ، 2011م) ، ص188.

- توليد الأفكار : فالأفكار الجديدة تمثل دم الحياة للتطوير والتنمية وهذا يعني أن التنمية الإدارية والتنافسية تحتاج غالبا لمزيد من الأفكار قبل أن تمارسها وهذا يتطلب فحص الأفكار الجديدة واستعمال طرائق وأساليب الابتكار والإبداع التي تشجع على توليد الأفكار الهامة.
- تقييم الأفكار : وفي هذه الخطوة يفحص الفريق قيمة كل فكرة وتعرض هذه النقطة لانتقاد بناء أو تحليل للأفكار المقدمة . ومن المهم جدا أن تفحص وتقارن الأفكار والمجموعات البديلة في الوقت نفسه فان بعض الأفكار يمكن أن تتخفف درجة تبنيها أو تتوحد مع الأفكار الأخرى.
- استعمال الإجماع : هناك عديد من الطرائق لتطوير الإجماع ويعني الإجماع أن كل فرد في فريق العمل يقبل ويؤيد القرار المتخذ . ولا يعني أن يرغب كل فرد في الاختيار ولكن يوافق كل فرد في الفريق على القرار . أي أن الإجماع يعادل التدعيم والالتزام ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال الاتصالات الواضحة والمفتوحة بين جميع أعضاء الفريق.(1)

المبحث الثاني

عناصر ومستويات ودوافع الإبداع الإداري وسمات الشخصية المبدعة

عناصر الإبداع :

- لقد تناول اغلب الباحثون في دراستهم العناصر التالية للإبداع نذكرها فيما يلي : (2)
- الطلاقة :** وهي القدرة على إنتاج سيل كبير من الأفكار والتصورات الإبداعية في برهة زمنية محدودة وتتنوع الطلاقة إلى :
- طلاقة الكلمات : أي سرعة إنتاج الكلمات أو وحدات للتعبير وفقا لشروط معينة في بناءها أو تركيبها
 - طلاقة الأشكال : يقصد بها قدرة الفرد على الرسم السريع وتخيل الأشكال لعدد من المثيرات البصرية.

(1) عبد الوهاب حفيان ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ، (الأردن : دار الأيام للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية ، 2015م) ، ص159.

(2) أسماء عبوره ، سارة ليول ، اثر ضغوط العمل على الإبداع لدى الإدارات العاملة في الشركة الأفريقية للزجاج ، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير - تخصص موارد بشرية (الجزائر : جامعة جيجل ، 2013م)، ص 64.

- طلاقة الأفكار : أي سرعه إيراد عدد كبير من الأفكار والصور الفكرية في احد المواقف

- طلاقة التعبير : أي قدرة التعبير عن الأفكار وسهولة صياغتها في كلمات أو صور للتعبير عن هذه الأفكار بطريقة تكون فيها متصلة بغيرها وملائمة لها .

المرونة : وهي قدرة العقل على التكيف مع المتغيرات والمواقف المستجدة والانتقال من زاوية جامدة إلى زوايا متحررة تقتضيها عملية المواجهة .

الأصالة : وتعني تقديم منتجات مبتكرة تكون مناسبة للهدف و الوظيفة التي يعمل لأجلها . أو بتعبير آخر رفض الحلول الجاهزة والمألوفة . واتخاذ سلوك جديد يتوافق مع الهدف المنشود . ويقصد بها أيضا الإنتاج غير المؤلف الذي لم يسبق إليه احد . وتسمى الفكرة أصلية إذا كانت لا تخضع للأفكار الشائعة وتتصف بالتميز .

الحساسية للمشكلات : أي القدرة على إدراك مواطن الضعف أو النقص في الموقف المثير فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد . فهو يعد نواحي النقص والقصور بسبب نظرته للمشكلة نظرة غير مألوفة . فلدية حساسية أكثر للمشكلة أو الموقف المثير من المعتاد.

القدرة على التحليل : تعني قدرة الفرد على تحليل الكل إلى عناصره الأساسية . لذلك يوصف الفرد الذي عنده القدرة على التحليل بأنة الفرد ذو القدرة على التعرف على تفاصيل وأجزاء الشئ سواء كان فكره أو عملا .

مستويات الإبداع :

يمكن التمييز بين ثلاثة مستويات من الإبداع وذلك كما يلي :

1/ الإبداع على مستوى الفرد :

وهو الإبداع الذي يحققه الأفراد اللذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية فلقد كتب الكثير عن الشخصية المبدعة وتناول كثير من الكتاب والباحثين هذا الموضوع سعيا لتحديد السمات التي تميز الشخص المبدع عن غيره كما عقدت عشرات المؤتمرات والندوات . ونشر الكثير من الأبحاث والمقالات التي تحاول التعرف على قدرات واستعدادات وميول الفرد المبدع

وخصائص وسمات شخصيته المختلفة التي يتميز بها والتي لا تتوافر في الشخص غير المبدع .
ومن بين خصائص الفرد المبدع : (1)

- المعرفة : يبذل الفرد وقتا كبيرا لإتقان عمله.
- التعليم : التعليم الذي يؤكد على المنطق يعيق الإبداع.
- الذكاء : الإنسان المبدع ليس بالضرورة عالي الذكاء . ولكنه يتمتع بالقدرات التفكيرية على تكوين علاقات مرنة بين الأشياء .
- الشخصية : يحب الفرد المبدع روح المخاطرة . مستقل ومثابر وعالي الدافعية ومتشكك ومنفتح على الآراء الجديدة وقادر على التسامح ولديه إحساس كبير بالفكاهة.
- الطفولة : طفولته اتسمت بالتنوع ومن المؤلف أن يكون قد واجه إضرابات عائلية وأوضاعا اقتصادية صعبة.
- العادات الاجتماعية : الإنسان المبدع ليس منطويا على نفسه بل يميل إلى التفاعل وتبادل الآراء مع الآخرين.
- أما الكاتب (روبي Roby) فيشير إلى السمات الآتية التي يتميز بها الإنسان المبدع : (2)
 - الميل نحو الفضول وحب الاستطلاع . وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
 - الالتزام بهدف سام والتفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار التلقائية والمرنة.
 - تشجيع تبادل الرأي والنقد الذاتي.
 - الأصالة أي التحرر من النزعة التقليدية والتصورات الشائعة والخروج عن المؤلف في التفكير والتعبير .
 - الشفافية تجاه المشكلات . ووضوح الرؤية.

ويلاحظ عدم الإجماع بين الكتاب والباحثين على قائمة موحدة حول سمات الإنسان المبدع إلا أن هنالك اتفاقا مبدئيا على مجموعه من السمات وهي : حب الاستطلاع . والمثابرة . والثقة بالنفس والاستقلالية في الحكم . وتأكيد الذات والتلقائية والتنافس . وعدم الكبت . وتحمل الغموض . القدرة على تحمل المخاطرة والمرونة وعدم الانصياع أو المجارة.

(1) حسين حريم ، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال ، (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2004م) ، ص 353 .
(2) المرجع السابق ، ص 351 .

2/ الإبداع على مستوى الجماعة :

وهو الإبداع الذي يتم القيام به من طرف الجماعة (فريق عمل مثلا) . وقد توصلت الدراسات أن الإبداع على مستوى الجماعة يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية لأعضاء الجماعة . ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسات فيما يتعلق بإبداع الجماعة ما يلي : (1)

✓ أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس.

- ✓ أن الجماعة شديدة التنوع تنتج حلولاً أفضل . وان الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن تتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة.
- ✓ أن الجماعة المتناسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل من الجماعة الأقل تماسكاً.
- ✓ أن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للإبداع من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام.
- ✓ أن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى الإبداع أكثر من الجماعة القديمة.
- ✓ أن الإبداع يزداد مع ازدياد عدد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات.

3/ الإبداع على مستوى المنظمة :

الإبداع على مستوى المنظمة هو الإبداع الذي يتم التوصل إليه عن طريق الجهد التعاوني لجميع أعضاء المنظمة . وقد أشارت الدراسات والأبحاث حول الإبداع على مستوى المنظمة إلى أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية : (2)

- الاتجاه المبدئي والميل نحو الممارسة والتجريب المستمرين رغم الفشل.
- الاتصال القوي مع حاجات ورغبات المستهلكين.
- وجود أنصار ومؤيدين للإبداع يقومون بتشجيع المبدعين وتوجيههم.
- الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين في تقديم مقترحات وبدائل للعمل.
- البساطة وعدم التعقيد في الهيكل التنظيمي من حيث عدد المستويات والوحدات الإدارية.
- الشدة واللين معاً.

(1) المرجع السابق ، ص353.

(2) مؤيد عبد الحسين الفضل ، مرجع سابق ، ص17.

دوافع الإبداع :

للإبداع دوافع تسهم في إنتاج وزيادة القدرة الإبداعية عند أصحابها وهي :

دوافع ذاتية (داخلية) : مثل

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية.
- الرغبة في تقديم مساهمة مبتكرة قيمة وجديدة.
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة.
- الحصول على رضا النفس وتحقيق الذات.

دوافع بيئية (خارجية) : مثل

- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع . مثل تحسين وتنويع الخدمات والعلاقات العامة وتطوير القوى العاملة وكذا العلاقات الإنسانية.
- الحيوية والنمو بحاجة لومضة إبداعية ويدخل ذلك في إدارة المشاريع.
- صنع الأحداث بطريقة إبداعية.

دوافع مادية ومعنوية : مثل

- الحصول على المكافآت المالية.
- الحصول على تقدير وثناء وسمعة.
- الحصول على مرتبة علمية مرموقة.

❖ السمات الإبداعية أو السمات المميزة للشخصية المبدعة

السمة (Trait) عند علماء النفس تمثل استعدادا عاما أو نزعه عامة ،تطبع سلوك الفرد بطابع خاص وتشكله وتلونه وتعين نوعه وكيفيته . ويقصد بهذا المفهوم أن السمة هي المدخل لمحاولة تفسير السلوك الظاهري للفرد عن طريق وجود استعدادات معينة لديه ، تكون مسئولة عن هذا السلوك وعن الثبات والاتساق فيه.(1)

وسمات الشخصية هي خصال الأفراد التي تستنتج من سلوكهم ، تتسم بالدوام النسبي ويشترك في الاتصاف بها مختلف الأفراد بدرجات متفاوتة ويمكن تصور السمة باعتبارها بعد

1) نبيل عبد الفتاح ، " مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار " (مسقط : مجلة الإداري ، 1995م) ص53.

أو متصل يمثله خط مستقيم ، وتتحد درجة ما لدى الشخص من السمة بنقطة معينة تشير إلى موضعه على هذا الخط .(1)

وقد استأثرت السمات النفسية والخصائص السلوكية للمبدعين باهتمام كبير من قبل عدد من الباحثين ، وترسخت لديهم قناعات تشير إلى أن الأشخاص المبدعين يختلفون عن غيرهم في خصائصهم المعرفية والانفعالية ، وبغض النظر عن المجالات التي أبدعوا فيها ، فإنهم يشتركون في مجموعة من الخصائص العامة التي تميزهم عن غيرهم .وقد توصلت دراسات الإبداع إلى قوائم متعددة من الخصائص المشتركة للمبدعين ،ولكن يجب التنبيه إلى حقيقة هامة وهي استحالة توافر جميع الخصائص لدى أي مبدع بذاته . صحيح أن لدى الشخص المبدع من هذه الخصائص أكثر مما لدى الشخص العادي أو الأقل إبداعا ، ولكن ذلك لا يعني وجود هذه الخصائص جميعها عند كل المبدعين . ذلك أن المصادر التي جمعت منها هذه الخصائص متباينة من حيث مجالات الإبداع العلمية والأدبية ،بالإضافة إلى اختلاف الأساليب التي استخدمت في جمعها واختلاف الأشخاص المبدعين الذين تناولتهم الدراسات من حيث أعمارهم ومستوياتهم التعليمية والوظيفية والاجتماعية وغير ذلك.(2)

وتدل الدراسات والبحوث الخاصة بالمبتكرين على أن الشخص المبتكر يتميز بعدد من السمات والخصائص النفسية بعضها سلبي وبعضها ايجابي ، منها ما هو موضع اتفاق بين الباحثين ومنها موضع اختلاف ومن هذه السمات ما ذكره (عبد الفتاح) فقد ذكر مجموعة من السمات الشخصية للمبدع تتمثل في الملامح والخصائص الأساسية التالية :

- الثقة بالنفس والقدرة على تنفيذ ما يريد .
- المرونة في أداء العمل .
- المثابرة وعدم الاستسلام بسهولة .
- التمسك بإزاء ما يواجهه من مشكلات .
- الميل نحو إيجاد أكثر من حل واحد للمشكلة .
- كراهية الأعمال التي تحكمها قواعد وتنظيمات صارمة .
- الاهتمام بما يحتمل الشك ويبعث على التنبؤ .

(1) حسين رشوان ، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار ، (الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 2002م)، ص 23.

(2) فتحي جروان ، مرجع سابق ، ص 109-110.

- القدرة العالية على تحمل المسؤوليات .
- الأخذ بزمام المبادرة دائما .
- القدرة على تنظيم العمل .
- سعة الأفق .
- كثرة التساؤل عما يدور حوله .
- تعدد الميول والاهتمامات .
- عدم التعصب .
- التوازن الانفعالي .
- عدم التكيف بسهولة مع الجماعة .
- القدرة على التحليل والاستدلال .
- التوقف أحيانا عن حل المشكلات لالتقاط الأنفاس .
- تقديم أفكار قد تبدو غير مألوفة للآخرين .
- انجاز الأعمال بطريق ابتكاريه .
- الميل نحو العمل بمفرده .
- تعرض أفكاره للتجاهل من الزملاء في بعض الأحيان .
- الرغبة في التفوق الأكاديمي .
- التساؤل المستمر عن تطبيقات النظريات والمبادئ
- معاونة الآخرين بتزويدهم بأفكار جديدة تساعدهم في حل المشكلات .
- تفضيل التنافس على التعاون .
- إدراك الأشياء بطريقة تختلف عن إدراك الآخرين لها .
- الربط بين الخبرات السابقة واللاحقة .
- التمعن في الأفكار الجديدة .
- التساؤل في مواجهة أوامر رؤسائه .
- مقاومة تدخل الآخرين في شئونه .
- امتلاك درجة عالية من الذكاء .

- الاتصاف بروح المرح بصفة عامة .(1)

❖ أهم السمات التي يتميز بها الإداريون المبدعون :

قد أشار (القريوتي) إلى أهم الخصائص المميزة للإداريين المبدعين بقوله :

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالرؤية الإبداعية التي على القدرة في تصور وتخيل البدائل المتعددة للتعامل مع المشاكل الموجودة، والقدرة على طرح الأسئلة الصحيحة ، وليس من الغريب ان يصرف الفرد المبدع وقتاً أطول في تحليل المعلومات أكثر من الوقت الذي يقضيه في جمعها ، وهو لا يمل من تجريب الحلول ، ولا يفقد صبره بسرعة .

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالثقة بالنفس وبالأخرين لدرجة كبيرة والإداري المبدع يتوقع الفشل ولكنه لا يستسلم بسهولة .

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالقدرة على التعامل مع متطلبات ومقتضيات التغيير وتحمل الموافقة الصعبة .

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالمرونة والقدرة على التكيف والتجريب والتجديد، وان يشك بالمسائل التي يمكن ان يعتبرها عامة الأفراد على أنها مسلمات . وقد يصل المطاف به أن لا يؤمن بالصواب والخطأ المطلق ، اذ يعتبر ان تلك أمور نسبية تعتمد على المنظور والتصوير الذي ينطلق منه الإنسان .

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالجرأة على إبداء الآراء وتقديم المقترحات اللازمة ، لان هذه الجرأة تنعكس على مناقشة التعليمات والأوامر الصادرة من المراجع العليا وهي صفة لا تتوافر في الأفراد المقلدين .

- يجب أن يتميز الإداري المبدع بالاستقلالية الفردية . بحيث يجب ألا تفرض عليه سلطة الغير وإلا يفرض سلطته على الآخرين ، ويجب عليه أن يبتعد عن المؤثرات والمصادر التي تؤدي الى تثبيط الروح المعنوية للأفراد العاملين الذين يشكلون الغالبية العظمى في أي منظمة (2).

1) نبيل عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص60.

2) محمد القريوتي ، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، (عمان : الناشر المؤلف ، 1989م) ص182.

❖ القدرات الإبداعية أو القدرات المميزة للشخصية المبدعة

تعرف القدرة (Ability) لدى علماء النفس بأنها القوة المتوافرة فعلا لدى الشخص ، والتي تمكنه من أداء فعل معين . والقدرات الإبداعية هي الاستعدادات العقلية التي يلزم توافرها للأشخاص حتى يقوموا بأنواع من السلوك الإبداعي . فالاستعداد هو قابلية الشخص لاكتساب قدر من الكفاءة بعد نوع من التدريب الرسمي او غير الرسمي الذي يتراكم نتيجة لخبرات الحياة . والإبداع ليس قدرة واحدة بسيطة غير مركبة ، واستخدام اصطلاح واحد للتعبير عن الإبداع لا ينبغي ان يفهم منه انه يشير الى شيء واحد ، اذ لا يوجد شخصان مبدعان بنفس الطريقة ، وبالإضافة إلى الفروق في درجة ما لدى الأفراد في كل عامل من عوامل الإبداع ، هناك فروق كيفية في نوع النشاط الذي تتجلى فيه القدرات الإبداعية التي تعبر عن مكونات الإبداع . (1)

و من القدرات الإبداعية التي تميز الشخص المبدع القادر على التفكير الإبداعي ما يلي :

1- الأصالة :

وهي المقدرة على الإتيان بالأفكار الجديدة النادرة والمفيدة وغير المرتبطة بتكرار أفكار سابقة ، وهي إنتاج غير مألوف وبعيد المدى (2)، و الأصالة هي " القدرة على إنتاج استجابات أصيلة أي قليلة التكرار بالمعنى الإحصائي داخل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد ، أي انه كلما قلت درجة شيوع الفكرة زادت درجة اصالتها " (3) والأصالة تشتمل على ثلاثة جوانب رئيسية وهي :

- الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة)
- الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات بعيدة غير مباشرة)
- الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكا جديدا للأصالة ، اذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيوع وحدة كمحك لها. (4)

1) صادق الشرييني ، يسريه زكريا ، أطفال عند القمة : الموهبة - التفوق العقلي - الإبداع ، (القاهرة : دار الفكر العربي ، 2002م) ص109 .

2) ناديا السرور ، مقدمة في الإبداع ، (عمان : دار وائل للطباعة والنشر ، 2002م) ص 119 .

3) احمد منصور ، تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الأبتكاري ، (المنصورة : دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، 1989م) ص86 .

4) علي الخطيب ، التربية الإبداعية تعلم في العمق واستمطار للأفكار ، (قطر : دار التربية ، 1995م) ص137 .

والأصالة تختلف عن كل من الطلاقة والمرونة فيما يلي :

- الأصالة لا تشير الى كمية الأفكار التي يعطيها الفرد كما في الطلاقة ،بل تهتم بقيمة الأفكار وجديتها .
- الأصالة لا تشير الى نفور الفرد من تكرار تصوراته هو شخصيا ، بل تشير إلى نفوره من أفكار الآخرين وهذا ما يميزها عن المرونة . فهي تعني ان الشخص المبدع لا يكرر أفكار الآخرين وينفر من حلولهم التقليدية للمشاكل ، وتمثل الأصالة أعلى درجات سلم الإبداع .(1)
- بل يعد البعض الأصالة مرادفة للإبداع نفسه ، ومن جانب آخر لابد من الحذر من المبالغة في تصور دور الأصالة في عملية الإبداع ، فما هي الا عنصر من عناصر العملية الإبداعية الكلية . فقد نبه (بيفردج) الى ان تقدم المعرفة العلمية لا يتم بفضل الأصالة فحسب بل بفضل قدرات أخرى بجانب الأصالة . وهي قدرات تختلف عما في الأصالة ولا تقل أهمية من حيث قيمتها في دنيا الإبداع . ولا يجب أن يفهم من ذلك التقليل من شان عامل الأصالة في الإبداع ، ولكن من الأفضل تصور أن الأصالة تحتاج بجوارها إلى قدرات أخرى يفرضها هذا المجال أو ذاك .(2)

2-الطلاقة Fluency :

هي القدرة على استدعاء اكبر عدد ممكن من الأفكار المناسبة لموقف معين ، خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا ، وذلك اذا ما قورنت عملية الاستدعاء هذه بالأنواع الأخرى للتفكير غير الابتكاري ، حيث تكون قدرة المبدع من حيث استدعاء الأفكار المناسبة اكبر بكثير من غيره من ذوي التفكير التقليدي .(3)

فالطلاقة تعني قدرة الشخص على إنتاج كمية كبيرة من الأفكار ، تفوق المتوسط العام ، في غضون فترة زمنية محددة ، ويقال ان الطلاقة بنك القدرة الإبداعية (4). وذلك لان الشخص المبدع الذي ينتج عددا كبيرا من الأفكار خلال وحدة زمنية معينة ، يكون لديه غالبا - في

(1) عبد الإله الحيزان ، لمحات عامة في التفكير الإبداعي (الرياض : مطابع أضواء المنتدى ، 2002م) ص 33-34.

(2) إبراهيم عبد الستار ، مرجع سابق ، ص 27-28.

(3) نبيل عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص 65.

(4) طارق السويدان ، محمد العدلوني ، مبادئ الإبداع ، (الكويت : شركة الإبداع الخليجي للاستشارات والتدريب ،

2002م) ص 57.

حالة تساوي الظروف الأخرى - فرصة اكبر لكي ينتج عددا كبيرا نسبيا من الأفكار الجيدة ، لذا فمن المرجح ان يتميز الشخص المبدع بالطلاقة في التفكير ، وتحدد الطلاقة في حدود كمية مقاسه بعدد الاستجابات وسرعة صدورها . (1)

ويقول (الطيبي) انه يمكن تحديد خمسة أنواع للطلاقة :

- *طلاقة اللفظ : أي سرعة تفكير الشخص في إعطاء الألفاظ وتوليدها في نسق محدد .
- *طلاقة التداعي : أي إنتاج اكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد .
- *طلاقة الأفكار : وهي استدعاء عدد كبير من الأفكار في زمن محدد .
- *طلاقة التعبير : أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا .
- *طلاقة الأشكال : تقديم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية.(2)

3- المرونة : Flexibility :

وهي المقدرة على اتخاذ الطرق المختلفة والتفكير بطرق مختلفة او بتصنيف مختلف عن التصنيف العادي ، والنظر للمشكلة من أبعاد مختلفة ، وهي درجة السهولة التي يغير بها الشخص موقفا أو وجهة نظر معينة ، وعدم التعصب لأفكار بحد ذاتها (3)، كما أنها تعني النظر الى الأشياء من عدة زوايا ، فقد يمكن الربط بين الأفكار المتنافرة لتصبح في شكل جديد . (4)

ويمكن تصنيف المرونة إلى نوعين :

أ- المرونة التلقائية : وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة واصل واحد . كما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون حاجة ضرورية يتطلبها الموقف . فيعطي الشخص عددا من الاستجابات لا تنتمي إلى فئة واحدة وإنما تنتمي إلى عدد متنوع . وهذا يميزها على الطلاقة بأنواعها ، حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا ، بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية كثرة هذه الأفكار فقط . (5)

(1) صادق الشرييني ، يسريه زكريا ، أطفال عند القمة : الموهبة-التفوق العقلي-الإبداع ، (القاهرة : دار الفكر العربي ، 2002م)، ص 12.

(2) محمد الطيبي ، تنمية قدرات التفكير الإبداعي ، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2001م) ص 55.

(3) ناديا السرور ، مرجع سابق ، ص 118.

(4) ابتسام حلواني ، " التغيير ودوره في التطوير الإداري " ، (الرياض : مجلة الإدارة العامة ، 1990م) ص 63.

(5) ممدوح الكناني ، الأسس النفسية للابتكار ، (الكويت : مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، 1995م) ص 28.

ب- المرونة التكيفية : وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدد النظر الى حل مشكلة معينة ، ويمكن النظر اليها باعتبارها الطرف الموجب للتكيف العقلي ، فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد للشخص المتصلب عقليا . (1)
وسمى هذا النوع من المرونة باسم المرونة التكيفية لأنها تحتاج إلى تعديل في السلوك ليتفق مع الحل السليم . (2)

ويتم قياس المرونة بأكثر من طريقة مثلا : يتم الكشف عن عدد من التنقلات من فكرة إلى فكرة ، أو من نوع إلى نوع آخر من المضامين في السياق الواحد ، أو يمكن حصر الأنواع المختلفة من الأفكار والصور التي أنتجها الشخص . ودرجة المرونة تكون هي عدد تلك التنقلات أما درجة الطلاقة فيكون العدد الكلي للأفكار التي رسمها الشخص بصرف النظر عن أنواعها . (3)

4- الحساسية للمشكلات Sensitivity to Problems :

ويقصد بها الوعي بوجود مشكلات أو حاجات أو عناصر ضعف في البيئة أو الموقف ، ويعني ذلك أن بعض الأفراد أسرع من غيرهم في ملاحظة المشكلة والتحقق من وجودها في الموقف ، ولا شك أن اكتشاف المشكلة يمثل خطوة أولى في عملية البحث عن حل لها ، ويرتبط بهذه القدرة ملاحظة أشياء غير العادية أو الشاذة أو المحيرة في محيط الفرد ، أو إعادة توظيفها وإثارة تساؤلات من حولها (4).

ولا شك ان الأشخاص الذين تزداد حساسيتهم لإدراك أوجه القصور في المواقف المختلفة تزداد فرصتهم لخوض غمار البحث فيها ، وبالتالي فان الاحتمال سيزداد أمامهم نحو الإبداع الخلاق . (5)

ولعل إحساس المبتكر بالمشكلات وإمكانية إصلاحها يفسر ما كشف عنه البحوث المختلفة من نتائج تؤكد قدرة المبدعين على رؤية اللا وضوح فيما يراه الآخرون واضحا ، وعدم الرضا بما هو كائن ، وشجاعة إدراك البون الشاسع بين ما هو كائن وما يجب ان يكون .

(1) مصري حنورة ، " التربية والإبداع : بوصلة الرؤية" (الكويت : مجلة التقدم العلمي ، 2000م) ص28.

(2) إبراهيم عبد الستار ، مرجع سابق ، ص 25.

(3) مصري حنورة ، مرجع سابق ، ص 29.

(4) فتحي جروان ، مرجع سابق ، ص 157.

(5) إبراهيم عبد الستار ، مرجع سابق ، ص 26.

5- الاحتفاظ بالاتجاه أو تركيز الانتباه :

وتعني إمكانية الفرد التركيز لفترة من الزمن في مشكلة معينة دون ان تحول المشتتات بينه وبينها ، والمشكلة كهدف تظهر بدرجات متفاوتة فيما يتعلق بمضمونها ولكن يظل حياها قائما . (1)

كما تعني عدم التنازل عن الهدف والإصرار على تتبعه والسير في اتجاهه ومحاولة تحقيقه بطريقة مباشرة او غير مباشرة غير ان قدرة المبدع على مواصلة الاتجاه لا تكون بشكل متصلب ، فالمبدع أثناء مواصلته لتحقيق اتجاهاته يعدل من أفكاره لكي يحقق أهدافه الإبداعية بأفضل صورة ممكنة . لكنه لا يتنازل عن أهدافه ، ويظل - بنفس الوقت - مختلفا لنفسه بالمرونة المناسبة التي تتيح له اكتشاف السبل الهادية ومعاينتها . (2)

وهذه القدرة هي أكثر السمات تكرارا فقد يواجه الباحث أثناء بحثه صعوبات مفاجئة ، فإذا لم يكن يتمتع بهذه القدرة فقد يستبد به اليأس ويتوقف عن البحث . (3)

6- قبول المخاطرة risk-taking :

هي مدى شجاعة الفرد في تعريض نفسه للفشل او النقد وتقديم تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة .

كما تعني اخذ زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة والبحث عن حلول لها ، في الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلا لتحمل المخاطرة الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ، ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤوليات المترتبة على ذلك . (4)

وفي ميدان العمل الإداري يكون المديرون الواعدون واعين لأهمية عنصر المخاطرة في استثمار الطاقات الإبداعية لدى العاملين وتحسين المناخ التنظيمي ، ومدركين لحاجة العاملين للمساعدة والدعم للتغلب على التردد في تحمل الآثار المترتبة على المخاطرة مما يدفعهم الى وضع أنظمة ومكافآت تشجعهم على قبول المخاطرة وتحمل نتائجها . (5)

7- التحليل (Analysis) و الربط (Synthesis) :

- (1) ممدوح الكتاني ، مرجع سابق ، 1990م، ص 35.
- (2) ابراهيم عبد الستار ، مرجع سابق ، ص 29.
- (3) حسين رشوان ، مرجع سابق ، ص 41.
- (4) سعود النمر ، مرجع سابق ، ص 17.
- (5) فهد الشمري ، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث ، (الرياض : شركة مطابع نجد ، 2002م) ص 196.

التحليل : هو القدرة على تفكيك المركبات إلى عناصرها الأولية ، وعزل هذه العناصر عن بعضها البعض . وتفسير ذلك أن أي موضوع لا يسمى إلا إذا كان معقدا من أجزاء بعضهم غامض ملتبس في البعض الآخر ، وأول ما ينبغي عمله هو تحليل المادة المجمعّة ومن ثم تتحل المشكلة إلى مجموعة قضايا تساعد على إدراك ذلك العنصر المعقد .(1)

أما الربط : فهو القدرة على تكوين عناصر الخبرة ، وتشكيلها في بناء وترابط جديد أو هي القدرة على إدراك العلاقات بين الأثر والسبب وتفسيرها ثم استنتاج أو توليف علاقات جديدة. وتجدر الإشارة إلى أن هناك قدرات إبداعية أخرى أشارت إليها العديد من الدراسات المتعلقة بالإبداع مثل :

- الإفاضة (Elaboration) : والتي تعني القدرة على إضافة تفاصيل جديدة ومتنوعة لفكرة أو حل لمشكلة ، من شأنها ان تساعد على تطويرها وتنفيذها .(2)
- القدرة على التقييم Evaluation : والذي عرفه (جيلفورد) على انه الوصول إلى القرارات واتخاذ الأحكام المرتبطة بما هو أحسن أو اصح أو أكثر ملاءمة بالاستناد إلى معيار معين .(3)

الخصائص الرئيسية للمنظمات الإبداعية :

إن المنظمات الإبداعية تتسم بخصائص رئيسية تميزها عن غيرها من المنظمات التقليدية ومن أهم هذه الخصائص :

- النظر إلى الأسلوب البيروقراطي كعدو رئيسي للإنجاز .
- حفز جميع العاملين للتجريب .
- تدعيم قيم تنظيمية تمثل عنصر قوة دفع للمنظمة وتتطابق مع قيم التغيير والإبداع .
- إعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدرات العاملين وحفزهم للأداء المتميز والإبداع فيه .
- عملية الاتصال تتسم بالمرونة والانفتاح .
- تكوين فرق عمل وتهيئة المناخ الملائم للتفكير الإبداعي .

(1) حسين رشوان ، مرجع سابق ، ص 43 .

(2) فتحي جروان ، مرجع سابق ، ص 157 .

(3) ممدوح الكتاني ، مرجع سابق ، ص 36 .

- وجود عدد من الأفراد المبدعين لديهم الدافع الداخلي لطرح الأفكار الإبداعية ومواصلة الجهد من أجل حل مشكلات المنظمة .
- استثمار الأبحاث العلمية في مجال عمل المنظمة وتشجيع التخطيط الاستراتيجي المرن ومساندة الأفكار الجديدة.
- توافر القيادة الواعية التي تؤمن بأهمية العمل الإبداعي وتشجعه.
- تهيئة البيئة الداخلية الملائمة للتفكير الإبداعي الذي يتسم بوجود رسالة محددة للمنظمة وإستراتيجية أو خطة دقيقة تترجم هذه الرسالة وقيم واضحة ومشجعة للعملية الإبداعية مع الحرص على اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- حرص المنظمة على إقامة علاقة قوية مع البيئة الخارجية التي تعمل بها وبخاصة فيما يتعلق بالصلة الوثيقة مع المستفيدين من الخدمة أو السلعة التي تقدمها المنظمة بالقدر الذي يجعل جميع عمليات التطوير والتجديد والإبداع موجهة نحو تحقيق رغبات المتعاملين مع المنظمة.
- زيادة الانتماء لقيم المنظمة وأهدافها والعمل في جو يتسم بالثقة والمرونة.
- تشجيع المناقشات والحوار الهادئ البناء بغرض النقد والبناء وليس بغرض النقد والهدم⁽¹⁾.

(1) توفيق عطيه العجلة ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ، بحث تكلمي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشور (غزة : الجامعة الإسلامية ، كلية التجارة ، 2009م) ص ص 31 -32.

والمبحث الثالث

استراتيجيات ومقومات ومعوقات الإبداع الإداري وأساليب تحقيقه

استراتيجيات الإبداع :

هنالك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة ونقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التنظيمية التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة . ومن هذه الاستراتيجيات: (1)

التطور التنظيمي : وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها . ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات . تشخيص المنظمة . تطوير الفريق . وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد . وهنالك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير . ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة . أن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع . فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي . وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع.

التخصص الوظيفي : وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالانشطات المتخصصة فلتررويج الإبداع تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية . مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط.

ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية . ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجي الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع.(2)

الدورية : ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة . ومن الأمثلة على هذه الاستراتيجيات استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المتخصصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عند الانتهاء من المشروع ومن ثم يتم تحريك الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

(1) حمود سلمان ، مرجع سابق ، ص399.

(2) المرجع السابق ، ص399.

ومن الأمثلة الأخرى على هذه الإستراتيجية نقل أفراد الإدارة العليا للعمل في بيئات تشغيلية مشابهة ولكنها ذات مسؤوليات وظيفية مختلفة . التعيين لموظفين جدد ذوي خبرات مختلفة وخاصة بالنسبة للمناصب التي تملك إمكانية إبداعية غير عادية . والتطوير المتوازي للجماعات التي تعمل على حل نفس المشكلة أو المشكلات المشابهة.

مقومات الإبداع :

حتى يحقق الإبداع غايته في تطوير العمل في المؤسسة يجب توفير مجموعة من المقومات الأساسية للعملية الإبداعية وان تعمل على تهيئة العامل والمؤسسة للعمل المبدع الخلاق الذي يساهم في إيجاد حلول سريعة وإبداعية للمشكلات التي تعترضها . ومن هذه المقومات نذكر ما يلي :

أ/ البناء التنظيمي :

لكل منظمة بناء تنظيمي ، يوضح تقسيم النشاطات والأعمال والواجبات والأقسام والإدارات ، وتستلزم عملية البناء التنظيمي ، تحديد أهداف المنظمة ، ثم تحديد أوجه النشاطات المختلفة في العمل المطلوب وتحديد العمليات المطلوبة في كل نشاط وتجميعها في وحدات إدارية ، وتحديد الوظائف في كل عملية ، مع تحديد واجبات كل وظيفة ، والمؤهلات المطلوبة في شاغلها ، وتعيين الأفراد وتكليفهم بالوظائف المطلوبة ومنحهم السلطات اللازمة ، لكي يتمكنوا من ممارسة الواجبات الملقاة على عواتقهم ، وتحديد العلاقة بينهم ، مع توفير التسهيلات والإمكانيات الخاصة بالعمل ، ويتضمن البناء التنظيمي لمنظمة ما وجود الهيكل التنظيمي وما يتطلبه من وضوح التصميم والمفهوم الذي بني عليه ، و وضوح الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وجهة المساءلة والمكافأة . بالإضافة إلى وجود مناخ العمل الملائم ، والمتمثل في درجة جيدة للاستقلالية والحرية الذاتية في اتخاذ القرارات ووجود اعتبارات للإبداع وتشجيع الأداء الجيد ، مع الشفافية والصراحة في النقد ، والنقد الذاتي البناء .(1)

وتكمن أهمية البناء التنظيمي ، في كونه أداة رئيسة تساعد الإدارة على تنظيم وتنسيق جهود العاملين للوصول إلى أهداف متفق عليها ، مسبقا . وهو يوفر الإطار الذي يتحرك فيه الأفراد.

(1) المرجع سابق ، ص400.

ومن خلاله يتم التوحيد ، أو التفاعل بين الجهود والأنشطة المختلفة في الأنظمة ، ومن هذا المنطلق فإن التنظيم الفعال الذي يتضمن هياكل تنظيمية مرنة تتناسب فيها الاتصالات بسلاسة ، وتشجيع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات يمنح مساحة أفضل ويهيئ فرص أكبر للإبداع والابتكار عن طريق تطوير وتنمية الأفراد ، حيث يتاح لهم فرصة أداء أعمالهم بحرية واستقلالية في اتخاذ القرارات مما يشجع على التنافس . (1)

ب/ أنظمة وإجراءات العمل :

تمثل أنظمة العمل مجموعة السياسات والقواعد والأساليب والإجراءات التي تحكم أنشطة المؤسسة لتحقيق أهداف محددة وتتكون أنظمة العمل من :

• **السياسات :** هي القرارات والأحكام الشمولية التي تعتمدها الإدارة العليا في المؤسسة ودرج على تسميتها (اللوائح) ويتم الاستناد إليها وفي إطارها يتم وضع واعتماد قواعد وأساليب وإجراءات العمل لكل نشاط .

• **الإجراءات :** تمثل إجراءات العمل سلسلة من المهام المرتبطة ببعضها والمرتبة وفقا لنتابع حدوثها والتي تمثل في مجموعها الأسلوب المحدد لأداء العمل . (2)

وتساهم أنظمة وإجراءات العمل في تنمية روح الإبداع لدى العاملين إذا ما اتسمت بالبساطة والابتعاد عن الروتين والتعقيد والتشدد في تنفيذ أنظمة وقواعد العمل . وفي المقابل فإن البيئة التنظيمية إذا ما اعتمدت على الإجراءات الروتينية واستخدام المركزية والحرفية في تنفيذ قواعد العمل خشية تحمل مسؤولية الخروج عن تلك القواعد ، فسوف يكون ذلك كله عقبة في طريق تنمية الروح الإبداعية لدى العاملين ، الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهب هؤلاء العاملين وقدراتهم الخلاقة في تأدية أعمالهم .

وربما ينسى كثير من أصحاب القرار في المنظمات أن أنظمة وقوانين وتعليمات العمل ما هي إلا وسائل لتحقيق أهداف المنظمة وليس غاية بحد ذاتها ، مما يجعلهم يركزون على التشدد في مراقبة المسائل الشكلية ، دون النظر لمدى مساهمتها في تحقيق الهدف المرجو منها . فمثلا قد يكون المعيار في كثير من المنظمات لتقييم الموظف هو مدى انضباطه وانتظامه في الدوام الرسمي حضورا ومغادرة . ورغم ان هذا المعيار او العنصر له أهمية إلا أن مجرد

(1) حسين حريم ، مرجع سابق ، ص175.

(2) سعود النمر ، مرجع سابق ، ص112.

الالتزام بمواعيد الدوام الرسمية لا يؤدي الى نتائج جيدة، فقد ياتي الموظف في الموعد المحدد ويكمل دوامه الرسمي دون أداء عمل يذكر (1).

وفي مقابل ذلك قد نجد بعض المنظمات لا تفرط في التركيز والتشدد في توضيح الأنظمة والقواعد والإجراءات اللازمة لسير العمل ، مما يفتح المجال أمام الأفراد لتطوير قواعد وإجراءات خاصة بهم تعكس في مجملها تعودهم على أداء الأعمال ، وبمرور الوقت تصبح هذه القواعد مؤثرة بنفس تأثير القواعد والإجراءات المكتوبة ، مما يكون له اثر ايجابي على علاقة المرؤوسين بالرؤساء وتقوية الدافعية لأداء العمل بصورة إبداعية ، وعلى العكس من ذلك تماما عندما يجبر العاملين على الخضوع لتلك الأنظمة والقواعد والإجراءات ، ويصبح الالتزام الحرفي بها غاية بدلا من كونه وسيلة مما يؤدي إلى وجود اثر سلبي على علاقة المرؤوسين بالرؤساء وضعف الدافعية للأداء الإبداعي (2).

ج/ الاتصالات :

يعني الاتصال تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من جهة الإدارة إلى المرؤوسين . وتلقى المعلومات والبيانات الضرورية منهم في صورة تقارير وأبحاث ومذكرات واقتراحات وشكاوي واستفتاءات وغيرها وذلك بقصد اتخاذ قرار معين أو تنفيذه (3).

فالاتصالات تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية . فقد توصلت إحدى الدراسات التي سالت العاملين عن الجوانب التي يفضلونها في رؤسائهم ومديريهم إلى أن معظم الجوانب تدور حول الاتصال الجيد مثل استماع المديرين لما يريد العاملين قوله . وتشجيعهم على الإدلاء بمقترحاتهم وإعطاءهم المعلومات التي يريدونها لإتمام أعمالهم . والهدف هنا توفير المعلومات الفعالة التي تؤدي إلى تنمية وتحفيز الأفكار والاقترحات الإبداعية والابتكارية فالمعلومات التي تتدفق يوميا لها اثر مهم على تنمية الاتجاهات الإبداعية بين العاملين لما تحمله من أفكار يجب الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين (4).

(1) محمد القريوتي ، مرجع سابق ، ص266.

(2) عبد الرحمن هيجان ، مرجع سابق ، ص23.

(3) بشير العلق ، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم ، (الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2008م) ، ص298.

(4) أسماء عبوره ، سارة ليول ، مرجع سابق ، ص68.

فالإبداع يتطلب وجود قنوات اتصال فعالة داخل المؤسسة تساعد على انتقال المعلومات والأفكار بين الأقسام المختلفة . فمعظم المبادرات الإبداعية تفشل نتيجة ضعف الاتصال وقلة الوقت . والاتصال يجب أن لا يكون عملية إعلام فقط . بل يجب أن يكون وسيلة لتبادل الأفكار والاقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرار مما يشجع على العملية الإبداعية .
د/ نمط القيادة :

القيادة هي القدرة على التأثير في سلوك العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه.(1)

كما يمكن القول أن القيادة هي فن التعامل مع الآخرين على اختلاف أجناسهم وثقافتهم ودياناتهم وأنماط سلوكهم والقدرة على كسب احترامهم وثقتهم وتعاونهم. ويمكن للقيادة أن تأتي من خلال إبداع الفرد وشهرته في مجال ما وبالتالي تستند إلى الخبرات والقدرات الذهنية التي تجعل الشخص مصدر قوة وبالتالي تكسبه قدرة على التأثير في الآخرين. والقيادة هي عملية تفاعل بين تابعين ومتبوعين وهذا يؤكد على أهمية فهم صفات الناس اللذين نتعامل معهم حتى يمكن إدراك ما يؤثر فيهم ويجعلهم يتوجهون الوجهة المطلوبة في سلوكهم.(2) أن الروتين الشديد والملل والمركزية الشديدة تجعل المرؤوسين أكثر إحساس بالضعف . وهذا يقتل فيهم الروح الإبداعية الخلاقة.

وهناك أشياء عديدة يمكن للقيادة ومرؤوسيهما استخدامها لتحسين إبداعاتهم وأفكارهم نذكر منها ما يلي : (3)

- توفير مستويات عالية من الخبرة الفنية.
- التركيز على الظواهر الجوهرية في أداء المهام.
- التخلص من القيود المفروضة على المرؤوسين.

(1) محمد حسنين العجمي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية ، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، 2008م) ، ص58.

(2) جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري ، ط3 (الجزائر : دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ، 2003م) ، ص32.

(3) سعاد نايف برنوطي ، الإدارة - أساسيات إدارة الأعمال ، (الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2001م) ، ص398.

- إعطاء المرؤوسين نطاق أكبر في عملية صنع القرارات.
- توفير أدوات عملية لتساعد في إطلاق القدرات الإبداعية للأفراد . وتعتبر أساليب العصف الذهني وأسلوب دلفي من أهم النماذج الشائعة الاستخدام لتنمية الإبداع.
كما يمكن للقادة استخدام أساليب لدعم وتعزيز الإبداع من خلال المكافآت التي تعطي للمبدعين . وان يتجنبوا عقاب الذين حاولوا الإبداع ولم يفلحوا . كما يمكن للقادة استخدام أسلوب تفويض السلطة للمرؤوسين . ومن ناحية أخرى يمكن للقائد زيادة إبداع المرؤوسين من خلال تشكيل مجموعات مختلفة لحل المشكلات يراعي في تشكيلها الخبرة الفنية.
وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن القيادة الديمقراطية تعتبر من القيادات التي تشجع على الإبداع وحتى تستوفي القيادة الديمقراطية فعاليتها ونجاحها يجب أن تتوفر الشروط التالية :
التفويض . المرونة . التحرر من الهرمية . وجود الهياكل والقواعد . الميل إلى فرق العمل والوحدات المستقلة.(1)

هـ / الحوافز :

تعرف الحوافز على أنها " مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لان يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة وهذه القوى تحرك سلوك الأفراد نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة.(2)
حيث تقف الحوافز بنوعها المادية والمعنوية في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبدعين في المنظمة فالذين يملكون المعرفة والخبرة أكثر كثافة وبرزوا في الإبداع . وكل ما يمثل رأس المال الفكري للمنظمة الخاصة بالأفراد اللذين يمتلكون القدرة على خلق المعرفة الجديدة . ويستطيعون أن ينقلوها في أي لحظة إلى خارج المؤسسة . كما أن استخدام أفراد مبدعين من خارج المنظمة بقدر ما يحمل صعوبة الوصول إليهم فانه أمر مكلف جدا . إضافة إلى أن مثل هؤلاء الأفراد سيكونون بعيدين عن ثقافة المنظمة ومعرفتها الضمنية لهذا لا بد من أن تكون الحوافز واضحة ودالة في المنظمة من اجل الإبداع وهي إشارة لكل العاملين على اهتمام المنظمة بالمبدعين والمبتكرين . ومن الضروري أن تكون هذه الحوافز موجهة لمكافأة النجاح

(1) رفعت عبد الحليم الفاعوري ، مرجع سابق ، ص178.

(2) حسن إبراهيم بلوط ، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات ، (بيروت : دار النهضة العربية ، ط1 ،

2005م) ، ص367.

في الإبداعات . وهذه السمة هي التي يعول عليها لتكون المنظمة ميدانا فعالا وخلاقا للإبداع (1).

و/ الثقافة والقيم :

المنظمات المبدعة تعمل على خلق ثقافة تقييم وتنظيم الإبداع . من خلال غرس قيم واتجاهات وسلوك وعلاقات اجتماعية لتشجع السلوك الإبداعي غير لتقليدي والمبادرات الخلاقة. وهذا ما نلمسه أكثر لدى منتجي الأعمال الفنية . حيث إنهم يتمنون الجديد حتى ولو لم يكن عمليا أو جذابا . المهم عندهم هو القدرة على الإبداع.(2)

كما تتعلق الثقافة والقيم بأنواع مختلفة من سمات الشخصية . التنبؤ والتشجيع على أخذ المخاطرة والرغبة في تقديم خدمات الزبائن أكثر من توقعاتهم . القبول بالعادات والقيم .(3)

ز/ التدريب :

يعد التدريب في عالم المجتمعات والمؤسسات المعاصرة أداة التنمية ووسيلتها كما انه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج ، وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دورا أساسيا في نمو الثقافة والحضارة عامة وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه ، كما ويعتبر التدريب احد العوامل الهامة ، الذي يساعد على الإبداع الإداري والأداء الوظيفي المميز خصوصا وان المنظمات على مختلف أنشطتها تواجه تغيرات وتطورات عديدة في ظل الاتجاه المتزايد نحو العولمة . (4)

ويرى (الهيجان) أن العملية الإبداعية ليست عملية مستمرة بذاتها لدى الأفراد المبدعين إذ لا بد من تشجيعهم وتدريبهم من خلال برامج تدريبية تستهدف تعزيز الإبداع الإداري لديهم.(5)

(1) نجم عبود نجم ، إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة) ، (الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2003م) ، ص199.

(2) سعاد نايف برنوطي ، مرجع سابق ، ص398.

(3) إيناس عبد الرؤوف شتات ، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي ، (جامعة اليرموك : قطر ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية ، 2003م) ، ص 68.

(4) سعيد الشواف ، "تحديات وتوقعات في الالفية الثالثة " مجلة التدريب والتقنية ، ع13 ، (الرياض : المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، 2000م)ص24-25.

(5) عبد الرحمن الهيجان ، مرجع سابق، ص74.

وفي سياق الحديث عن أهمية التدريب ترى الباحثة أن التدريب يعتبر خيارا استراتيجيا لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية مبدعة قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل بطرق إبداعية وخلاقة .

وبعد الحديث عن أهمية التدريب نرى أن التدريب يعتبر خيارا استراتيجيا لأي جهة تتطلع إلى إعداد كوادر بشرية مبدعة قادرة على تلبية حاجات العمل ومواكبة التطورات والتغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل بطرق إبداعية وخلاقة .

وبعد الحديث عن مكونات الإبداع الإداري بشقيها (القدرات المميزة للشخصية المبدعة) تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الكتاب قد ذكر مكونات أخرى للإبداع الإداري حيث أشار كل من (العبد الكريم ، العبيد) لما قاله (دونالد ماكينون) الباحث المشهور في الإبداع انه لا يمكن تحديد مفهوم الإبداع إلا إذا أحطنا إحاطة شاملة في الجوانب أو المظاهر المتداخلة المكونة للإبداع ، وهذه المكونات هي :

1. العمل الإبداعي أو الإنتاج الإبداعي (Creative Products) : هو النواتج الملموسة

للعلمية الإبداعية والتي تخرج في صورة أفكار .

2. العملية الإبداعية (Creative Process) : وهي تركز على الجوانب المتعلقة بعملية

حل المشكلات وأنماط التفكير وأنماط معالجة المعلومات التي تشكل عملية الإبداع

وهي الخطوات التي يقوم بها الفرد للوصول للأفكار الإبداعية ، كما انه يمكن التعبير

عنها بأنها العملية التي تمر بها الفكرة الجديدة منذ ظهورها كخاطرة إلى أن تكون فكرة

ناضجة .

3. الشخص المبدع (Creative Person) : هو ذلك الفرد الذي تتوفر لديه خصائص

واستعدادات يمكن التعرف عليها عن طريق دراسة متغيرات الشخصية والفروق الفردية

في المجال المعرفي وفي مجال الدافعية واستخدام مقاييس التفكير الإبداعي والشخصية

الموقف الإبداعي (Creative Situation) : أن تكرار المواقف الإبداعية وتعددتها يسهم

بإطلاق صفة المبدع على الفرد . وأيضا الفرد يكون مبدعا في موقف ، ويظهر سلوكا عاديا

في مواقف أخرى ، فالإبداع يرتبط بالموقف الذي تفاعل معه الفرد ويظهر حلا غير مألوف .

أن العنصر الأساسي في الإبداع هو العملية الإبداعية باعتبارها العامل المشترك الرئيسي الذي

يربط بين الجوانب السابقة لذا فقد تركزت الاهتمامات التي عنيت بدراسة هذه الظاهرة على القدرات العقلية للفرد وعلى الإبداع منها بشكل خاص .

معوقات الإبداع :

أشارت مراجع عديدة إلى حقيقة معوقات متنوعة وكثيرة ومن بين هذه المعوقات نذكر ما يلي : (1)

- مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير .
- الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات والخوف من الفشل .
- عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم مما قد يجعلهم يحتكرون حق اتخاذ القرارات ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة .
- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة . إذ أن سوء المناخ التنظيمي المتمثل بالعلاقات داخل الجهاز الإداري . وبنمط الإشراف السائد . وأسس الترقية . ونظم التقييم والحوافز المتبعة ليس مواتيا للإبداع ويحبط طاقات الإنسان ويحجمها .
- عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة إذ تعتبر القيادة الإدارية احد العوامل المهمة في حياة أي تنظيم . إذ أنها صاحبة الدور الرئيس في تحفيز العاملين لتعاونهم معها . لتحقيق الأهداف المرجوة . فإذا كانت الثقة مفقودة . فذلك يعتبر عاملا سلبيا محبطا . فالرئيس الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحا للجهاز ويحرص فقط على التفتيش عما هو شئ لهم . هو شخص هدام في التنظيم . ولا مجال للحديث عن الإبداع في مثل هذا المناخ .
- القيم الاجتماعية السائدة . حيث يعني الإبداع وجود فرص التجريب والتفكير بغير المؤلف . مما يعني انه قد يتعارض مع القيم الاجتماعية السائدة . وهو أمر قد يسبب أذى ومقاومة لدعاه التغيير . فقد لقي معظم المخترعين والعلماء والأنبياء مقاومة من مجتمعاتهم لأنهم خالفوا المؤلف .

بالإضافة إلى معوقات أخرى تتمثل في معوقات شخصية مثل :

- عدم الثقة بالنفس .
- عدم التعلم وزيادة المحصول العلمي .
- الخوف من الفشل والرضا بالواقع والاعتماد على الآخرين والتبعية لهم .

(1) محمد قاسم القريوتي ، مرجع سابق ، ص 309 .

- انعدام الثقة بين الرئيس والمرؤوسين.
 - غياب المساندة أو الدعم والتشجيع.
 - غياب التدريب . والنظرة الضيقة للمشكلة.
 - الخوف من الظهور ومواجهة الآخرين بحلول جديدة.
- أما إزالة هذه المعوقات أو التقليل منها يكون بإتباع الخيارات التالية:
- تعديل البيئة ويشمل : الخروج في نزهة . ممارسة الرياضة . قضاء العطل في مكان هادئ الخ.
 - تعديل السلوك : ونذكر تجنب الخوف والرهبة عند الإقبال على مهام يصعب فهمها فهما وافيا . إتاحة الوقت لفهم المشكلة أو الفرصة.
 - تعديل المعتقدات : يتصرف الفرد كما لو كان مبدعا . ويعمل مع الآخرين اللذين لا يواجهون معوقات الإبداع . التدريب على القيام بالأشياء المغايرة للمعتقدات.
 - الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام.
 - تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر.
 - تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة.
 - المشاركة في اتخاذ القرار.

استراتيجيات التعامل مع معوقات الإبداع الإداري :

هناك عدد من الاستراتيجيات يمكن للمنظمات إتباعها لتجاوز عقبات الإبداع الإداري وهي كالتالي :-⁽¹⁾

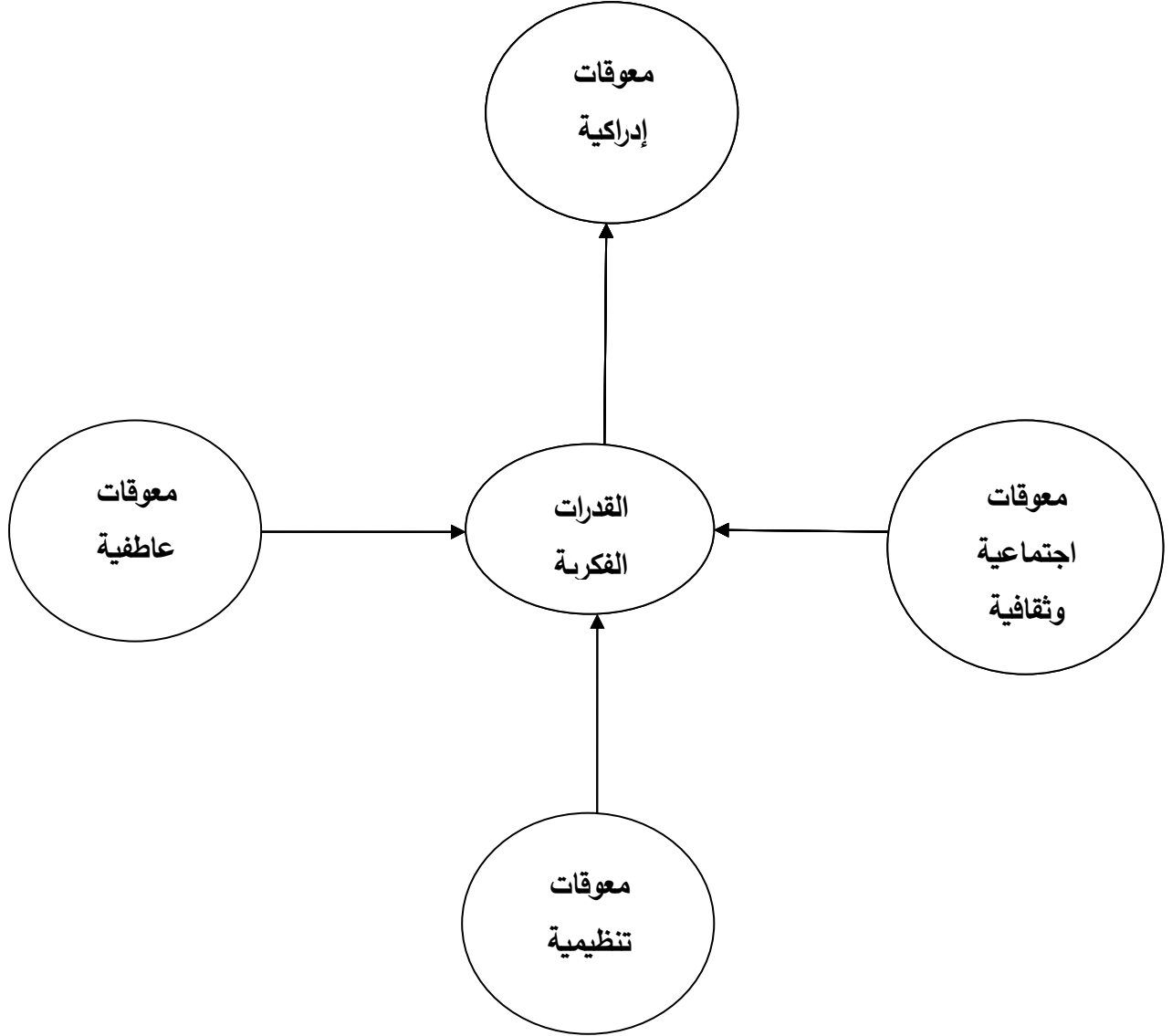
- تشجيع الأفراد على التعبير عن أفكارهم بحرية.
- تقديم الدعم فيما يتعلق بتطوير الأفكار الإبداعية.
- تشجيع الأفراد على المخاطرة.
- إتاحة الخصوصية للأفراد للتفكير الإبداعي.
- تشجيع التفاعل مع الآخرين خارج نطاق أعضاء الجماعة.
- تشجيع التنافس البناء بين الأفراد والجماعات.
- تشجيع الأفراد على استخدام وسائل الإبداع في حل المشكلات التي تواجههم.

(1) توفيق عطيه العجلة ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي ، مرجع سابق ، ص 62.

- الحد من الإشراف المفرط على الأفراد والجماعات أثناء تأدية المهام.
- تحسين المناخ العام وجعله أكثر انفتاحاً وتبادلاً للخبرات وتقبلاً للرأي والرأي الآخر.
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول بين انطلاق الأفكار والإبداع.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة.
- المشاركة في اتخاذ القرار.
- توجيه جهود الأفراد في الاتجاهات الصحيحة.
- استخدام المهارات والقدرات والأفكار المتاحة للأفراد ذلك لتحقيق الأهداف المرغوبة وحل المشاكل المرتبطة بالوظيفة.
- تطوير المهارات والقدرات وذلك لتحقيق الأهداف المستقبلية

شكل (1/3/2)

معوقات الإبداع



المصدر : سامح عبد المطلب ، علاء محمد سيد ، التطوير التنظيم (عمان : دار الفكر ناشرون وموزعون ، 2010م) ص186.

أساليب تحقيق الإبداع :

لقد حظي الإبداع باهتمامه واسع في الآونة الأخيرة من قبل الكتاب والباحثين والإداريين ومراكز العلم والبحث وذلك انطلاقاً من مبدأ التفهم والإدراك فيما يعود به من اثر على تحسين الأداء في المنظمات. الأمر الذي أدى إلى الوقوف بتمحص في هذا الاتجاه وتحليل العوائد التي يمكن أن تحققها المنظمات من خلال استخدام استراتيجيات معينة كأساليب ملائمة للإبداع التنظيمي ومن أهم هذه الأساليب التي تحقق الإبداع ما يلي :

أ- أسلوب الإدارة بالأهداف :

تعرف الإدارة بالأهداف على إنها ذلك المدخل الإداري الذي يتيح للمرؤوسين وفقاً للنتائج المحققة.(1)

هذا الأسلوب " لبيتر دراكر " والذي أكد على أن المديرين يجب أن يركزوا على تحقيق الأهداف ويبرروا كافة الأنشطة من خلال مساهمتها في تحقيق تلك الأهداف . فمن هذا المنطلق على المديرين من كافة المستويات الإدارية أن يحددوا الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها بالاتفاق مع مرؤوسيهـم . بحيث تكون الأهداف واقعية وضمن الإمكانيات المتاحة وان يتم تطوير معايير لقياس الأداء بشكل دوري وذلك للتعرف على المشاكل التي يمكن أن تعيق تحقيق تلك الأهداف والعمل على حلها.(2)

وتقوم الإدارة بالأهداف على مجموعة من الخصائص أهمها ما يلي : (3)

- تقوم الإدارة بالأهداف على أساس المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين في تحديد الأهداف.
- تقوم الإدارة بالأهداف على أساس التعاون والاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين من اجل وضع الخطط اللازمة لتنفيذ الأهداف.
- الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على وضع معايير قياس وتقييم الأداء.
- قيام الرؤساء بتوفير الظروف المادية والمعنوية الملائمة للمرؤوسين من اجل القيام بمهامهم.

(1) طارق طه ، التنظيم النظرية الهياكل التطبيقات ، (الإسكندرية : دار الجامعية الجديدة ، 2007 م) ، ص 112.

(2) محمد قاسم القريوتي ، مبادئ الإدارة النظريات العمليات الوظائف ، (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2 ، 2004 م) ، ص 153.

(3) محفوظ جودة ، حسن الزعبي ، ياسر المنصور ، منظمات الأعمال والمفاهيم والوظائف ، (الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، ط2 ، 2008 م) ، ص 52.

- تنمية القدرة الذهنية على التخطيط الواقعي لدى الجميع باتاحة الفرصة لتشجيع المبادرة في مجال العمل.

إذ تنطلق الإدارة بالأهداف على فلسفة ترتكز على : (1)

• وضع أهداف لكل منصب إداري :

إذ ينبغي النظر إلى المناصب الإدارية على أنها مراكز للمؤسسة وهذا يتطلب أن تكون مجالات النتائج لأي منصب واضحة وأكيدة.

• تسلسل وترابط الأهداف بعضها ببعض أفقيا وعموديا :

إذ أن الأهداف التي تتعلق بالمناصب الإدارية ذات المستوى الإداري الواحد ينبغي إن تحقق الترابط والانسجام فيما بينها . وذلك ينطبق أيضا على الأهداف الخاصة بالمناصب الإدارية في المستويات الثلاثة (العليا والوسط والدنيا).

• اعتماد مبدأ الرقابة الذاتية :

إذ ينبغي أن تساعد الإدارة بالأهداف بالدرجة الأولى على تدعيم الاحترام المتبادل بين الناس . بحيث تصبح العلاقة بين الرئيس والمرؤوس قائمة على أساس تحقيق النتائج . في إطار الود والاحترام المتبادل بحيث يتلاشى منطق السيد والعبد في الإدارة . ويحل محله منطق روح الفريق الواحد.

من خلال المرتكزات والخدمات المذكورة سابقا . نستنتج أن أسلوب الإدارة بالأهداف يركز على الرؤساء والمرؤوسين . لان الإنسان هو الذي يقوم بالعمل في مختلف المستويات الإدارية . حيث يزود النظام المديرين بالمعلومات عن الموظفين وطريقة أدائهم بشكل مستمر ودوري.(2)

ب- أسلوب الإدارة بالتفويض :

تعددت تعريفات التفويض بتعدد المؤلفين فمنهم من يقول بان التفويض هو ان يعهد الرئيس ببعض مهامه إلى احد معاونيه ويعطيه سلطة اتخاذ القرارات اللازمة للنهوض بهذه المهام على وجه مرن.(3)

1) زيد منير عوي ، الإدارة بالأهداف ، (عمان : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2006م) ، ص49.

2) أسماء عبوره ، سارة ليول ، مرجع سابق ، ص 75.

3) حنا نصر الله ، مبادئ إدارة الوقت ، (دار التقدم العلمي ، 2005م) ، ص199.

ومنهم من عرف التفويض بأنه إعطاء المسؤولية ومنح السلطة اللازمة للموظف لاستغلال طاقاته في مصلحة المنظمة وهو بذلك عبارة عن تقاسم بعض اختصاصات الرئيس إلى المرؤوسين للقيام ببعض المهام مع إبقاء المسؤولية قائمة على الطرفين وهذه العلاقة التنظيمية يترتب عليها تحقيق فوائد كثيرة منها : (1)

- تفرغ الرئيس للقيام بواجباته ومهامه.

- مراعاة التكاليف.

- العمل على تنمية المهارات الإدارية والقيادية لدى المرؤوسين.

- تحسين طبيعة العلاقات الإنسانية بين العاملين والإدارة أيضا وتشجيع الإبداع.

من خلال ما سبق فإن التفويض لابد أن يتناسب مع درجة نضج الموظفين ومستوى خبراتهم . وبناءا على ذلك فقد يذهب التفويض إلى حد توضيح كيفية أداء العمل المفوض . وقد يكون على أساس ما ينبغي تحقيقه من أهداف وفي جميع المجالات فإن على الرئيس أن يتفق مع المرؤوس المفوض له أداء العمل على موعد محدد لإتمامه . وبالتالي فالتفويض الفعال يشكل حافز لتحمل المسؤولية . كما يوفر مستوى عاليا من الرضا الوظيفي . يضاف إلى ذلك أن التفويض الفعال يساعد الرئيس على التفرغ للمسائل المهمة في عمله ويجنبه الإرباك فيه . كما انه يعمل على تنمية مهارات المرؤوسين في أداء العمل.(2)

كما نستنتج أن التفويض يحقق للمنظمة آثار ايجابية مختلفة تنعكس على الأداء الوظيفي والانجاز حيث يتيح فرصة اكبر للإبداع والابتكار .

ج/أسلوب الإدارة بالمشاركة : تعني المشاركة في مجال تطبيقها الإداري دعوة القائد لمرؤوسيه والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها . ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة لها . مما يخلق الثقة لديهم لإشراك القائد لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.(3)

(1) موسى اللوزي ، التنظيم وإجراءات العمل ، (الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2007م) ، ص 38.

(2) حنا نصر الله ، مرجع سابق ، ص222.

(3) نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، (الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط1 ، 2007م) ، ص218.

ويعرفها اللوزي بأنها : " عملية متفق عليها بين الإدارة العليا والعاملين في المؤسسات العامة تمكن العاملين من التأثير على القرارات الإدارية فيها . وتتجم عنها فوائد ملموسة لهم بشكل خاص والمنظمة العامة بشكل عام " . وبرز تلك الفوائد هي:

ارتفاع الإنتاجية . وتعتبر عملية المشاركة ما بين الرئيس والمرؤوسين في مختلف الأمور المتعلقة بالمنظمة كصناعة القرارات ورسم السياسات وصياغة الخطط وغيرها ذات أهمية كبيرة نظرا لمساهمتها في تحقيق الأهداف من خلال تفجير الطاقات والإمكانات الإبداعية لان الأفراد العاملين لهم تأثير كبير على واقع العمل والإنتاجية . حيث يعتبرونهم الأكثر معرفة بالمشكلات التي تحيط بالعمل والأكثر معرفه في إيجاد الحلول البديلة . كما يعد إفساح المجال أمام العاملين المشاركين مع الآخرين وخاصة مع المستويات الإدارية المسؤولة مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم . الأمر الذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم . مما يساعدهم ذلك على الاجتهاد أكثر من الأداء وطرح الأفكار التي من شأنها تحسين طرق العمل والحد من المشاكل والصراعات الوظيفية.

كذلك فان للمشاركة أهمية في توفير المزيد من التوافق والانسجام في جو العمل وتوفير أيضا مناخا تنظيميا أفضل . وتساعد الأفراد لبذل المزيد من الطاقات الكامنة لديهم لبلوغ الهدف وذلك انطلاقا من إنهم جزءا من التنظيم . كما تمنح المشاركة جميع العاملين المسؤولية أمام إداراتهم عن الأهداف المراد تحقيقها . إضافة لذلك تشكل المشاركة حافزا معنويا ايجابيا للعاملين وتعمل على رفع الروح المعنوية وتنمية الانتماء والرضا الوظيفي لديهم اتجاه المنظمة التي يعملون بها.(1)

د- أسلوب العصف الذهني :

لقد اخترع اليكس أوزبورن (Alex Osborne) عام 1938م أسلوب العصف الذهني (Brainstorming) كأحد الأساليب الابتكارية لحل المشكلات.

وهو وسيلة للحصول على عدد كبير من الأفكار . من جماعة من الأفراد بوقت قصير . في جلسة خاصة فكل الأفكار مرحب بها . وهي تتراوح بين الأفكار الذكية إلى المتطرفة . التي تساعد كذلك في إثارة جو من المرح في هذه الجلسة الإبداعية . ويتراوح عدد أفراد الجماعة

(1) عاكف لطفي خصاونة ، مرجع سابق ، ص85.

بين (5-6) كحد أدنى و (20) كحد أقصى ويمتد الوقت لعدة ساعات . وقد يصل سيل الأفكار المتدفقة إلى (100) فكرة في كل (20) دقيقة مثلا.(1)

العصف الذهني عبارة عن أسلوب يتبع لتوليد قائمة من الأفكار الإبداعية في ظل بيئة مشجعة ومؤيدة في فترة زمنية محددة . ويستخدم هذا الأسلوب لتوليد الأفكار فقط ولكنه لا يتطرق إلى تحليلها.(2)

ويعتمد نجاح هذا الأسلوب على أربعة شروط هي : (3)

- ✓ تأجيل تقييم الأفكار : إذ يتم تأجيل تقييم أو نقد الفكرة إلى ما بعد جلسة توليد الأفكار.
- ✓ عدم وضع قيود على التفكير : فالفرد يجب أن يفكر بحرية . وان يندفع بخياله وأحلامه ويتترك لعقله الباطن حرية التعبير . فوضع القيود يقلل من الانطلاق في التفكير.
- ✓ كمية الأفكار هي المهمة وليس نوع الأفكار : فكلما زاد عدد الأفكار كلما كان ذلك أفضل لتوليد أفكار أصيلة.
- ✓ البناء على أفكار الآخرين وتطويرها : فمن الممكن للفرد استعمال أفكار الآخرين كأساس لاكتشاف أفكار جديدة مبنية عليها.

والقادة يستخدمون القواعد التالية عند محاولتهم تطبيق العصف الذهني : (4)

- يجب أن تكون الجماعة من 6-12 عضو حتى لا تكون جلسة العصف الذهني صعبة ومعقدة.
- إعطاء كل شخص الفرصة في المشاركة ويجب التركيز في البداية على طرح كم من الأفكار وليس على جودة الأفكار.
- عدم السماح بتوجيه النقد أثناء مرحلة تولد الأفكار.

1) خليل حسن حمود و خليل كاظم الشماع ، مرجع سابق، ص425.

2) مهدي السامرائي ، إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي ، (دار جرير للنشر والتوزيع، 2007م) ، ص 236.

3) مدحت أبو النصر ، تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة ، (القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ط1 ، 2004م) ، ص 154.

4) سيد محمد جاد الرب ، إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية ، (القاهرة : مطبعة العشري) ، ص256.

- يتم تشجيع الأفكار غير المألوفة والأفكار التلقائية مع تعديل هذه الأفكار فقد يتم قبولها في النهاية.
 - يجب تسجيل الأفكار على السبورة أو على الورقة حتى يرى الأفراد جميع الأفكار التي تم التوصل إليها.
- وتجدر الإشارة إلى انه يجب أن يشارك في اجتماعات العصف الذهني اثنان أو ثلاثة أفراد ليس لديهم معلومات سابقة عن المشكلة المطروحة للبحث . وذلك حتى لا تعوقهم التفاصيل عن مساعدة الآخرين في رؤية المشكلة والحلول المقترحة لها من زوايا جديدة . كما لا يجوز السماح للمراقبين بالحضور . ويجب أن يساهم كل الحاضرين في الاجتماع . ويجب كذلك دعوة المشاركين قبل الاجتماع بيومين على الأقل وان يعقد الاجتماع في الصباح الباكر قبل أن ينشغل المشاركون بمشاكلهم الخاصة.(1)

(1) جمال الدين لعويسات ، مرجع سابق ، ص 138.

الفصل الثالث

الدراسة التطبيقية

المبحث الأول : نبذة تعريفية عن الجامعات محل الدراسة

المبحث الثاني : الهيكل التنظيمي للجامعات محل الدراسة

المبحث الثالث : دور الجامعات محل الدراسة في تنمية القدرات الإبداعية

المبحث الأول

نبذة تعريفية عن الجامعات محل الدراسة

أولاً : نبذة تعريفية عن جامعة شندي :

نشأة الجامعة وتطورها :

أنشئت جامعة شندي بموجب القرار الجمهوري رقم (67) بتاريخ مارس 1994م وتضمن ذلك القرار تحويل معاهد إعداد المعلمين لكليات تربية لتكون نواة للجامعات الولائية . وبموجب هذا القرار أصبح معهد المعلمين بشندي كلية التربية لإعداد معلمي مرحلة الأساس ، وضمت إليها كليتا الطب والعلوم الصحية 1990م وكلية الشريعة والقانون 1993م واللذان كانتا تتبعان لجامعة وادي النيل ، وكونت هذه الكليات الثلاث نواة للجامعة بمحليتي شندي والمتمة . وعين البروفيسور/ علي محمد عبد الرحمن بري مديرا لها، وفي نفس العام 1994م الحق برنامج علوم المختبرات الطبية لكلية الطب والعلوم الصحية إلى جانب برنامجي التمريض والصحة العامة. كانت المرحلة الأولى من تطوير الجامعة بعد التأسيس مباشرة إنشاء كليات ومواعين التدريب ، ثم كليتين في العام 1995م هما كلية الآداب وكلية تنمية المجتمع (الدراسات التنموية) بقرية طيبة الخواض بمحلية المتمة لتصبح بذلك كليات الجامعة خمس كليات ، وفي العام 1998م أنشئت كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال وبعدها أنشئت كلية العلوم والتقانة في العام 2000م ليصبح عدد الكليات بالجامعة سبع كليات ، وبعد تخرج إعداد مقدرة من طلاب الجامعة على مستوى البكالوريوس ، اهتمت الجامعة بالدراسات العليا بهدف تأهيل مساعدي التدريس وأعضاء هيئة التدريس ، ولهذا الغرض أنشئ مركز الدراسات العليا في العام 2000م والذي تطور إلى كلية الدراسات العليا والبحث العلمي ، واتجهت الجامعة إلى تأسيس مواعين تدريبية لطلاب الطب والعلوم الصحية فضمت مستشفى الملك نمر الجامعي للجامعة في العام 2002م لتدريب طلاب كلية الطب والعلوم الصحية وعلوم المختبرات الطبية وعلوم التمريض والصحة العامة ومراكز بحثية للعلوم الطبية والصحية. (1) أما المرحلة الثانية من تطور الجامعة بدأت بالاتجاه لإنشاء المراكز البحثية المتخصصة وخدمة المجتمع وتطوير الكليات وإنشاء كليات جديدة ، وأنشئت كلية المجتمع في العام 2005م بغرض تحقيق دور الجامعة في المجتمع . كان أهم هذه المراكز الطبية المتخصصة

(1) المصدر : دليل جامعة شندي ، 2019م ، ص 10.

في 2008م ومركز تقنية المعلومات في العام 2010م كما شهد العام 2010م ترفيع برامج كلية الطب والعلوم الصحية إلى كليات قائمة بذاتها ، فأنشئت وكلية علوم التمريض وكلية علوم المختبرات بمجمع الإدارة وكلية الصحة العامة والتي نقلت إلى مجمع الشيخ مصطفى الأمين بمدينة المتمة وبذلك أصبح عدد كليات الجامعة اثنتي عشرة كلية ، ثم أنشئت وحدة التعليم المفتوح والانتساب ووحدة مطلوبات الجامعة في عام 2013م والحق برنامج التربية ثانوي بكلية التربية في عام 2014م

استمر تطور الجامعة في المرحلة الثالثة بتطوير بعض الأقسام لكليات الجامعة وإنشاء كليات جديدة. ففي العام 2016م أضيفت كلية السياحة والآثار وذلك بترفيع قسم السياحة والفندقة والآثار والمتاحف بكلية الآداب ، وكلية علوم الحاسوب وتقانة المعلومات بعد ترفيع قسم علوم الحاسوب بكلية العلوم والتقانة لتضم الجامعة بذلك أربع عشرة كلية .
وتوالي التوسع في إنشاء الكليات بإضافة ثلاث كليات جديدة في العام 2018م هي كلية التنمية البشرية والتكنولوجيا (للإشراف على الدبلومات التقنية) وكلية الهندسة والعمارة وكلية طب الأسنان ليصل عدد كليات الجامعة إلى سبع عشرة كلية.

شعار الجامعة :

يتكون شعار الجامعة من لونين : الأزرق والأصفر وخلفية بيضاء والكلمات والإطار باللون الأسود ، حيث يرمز الأزرق للنيل الذي ترقد الجامعة على ضفتيه في محليتي شندي والمتمة ويشير اللون الأصفر إلى الصحراء التي تغطي الجزء الأكبر من جغرافية ولاية نهر النيل بينما تأتي أشعة الشمس المتوهجة دلالة على العلم والمعرفة التي تشيعها الجامعة في محيطها . (1)

رؤية الجامعة:

أن تكون جامعة شندي رائدة في خدمة المجتمع من خلال التفرد في برامجها العلمية والبحثية

رسالة الجامعة :

خدمة المجتمع من خلال التميز في التعليم والبحث العلمي المتصل بقضايا المجتمع ، وتأهيل وإعداد القوى البشرية ، والمساهمة في معالجة المشكلات في مختلف المجالات وعلى كل المستويات المحلية الولائية والقومية ، والشراكة المجتمعية لتحقيق الإثراء المتبادل .

(1) المصدر : دليل جامعة شندي ، 2019م ، ص ص 11-12.

أهداف الجامعة :

تعمل الجامعة في إطار السياسة العامة للدولة والبرامج التي يضعها المجلس القومي للتعليم العالي ، فهي تعمل علي تحصيل العلم وتطوير مناهجه ونشره وتدريبه ، وذلك بغرض خدمة البلاد وتنمية مواردها ونهضتها فكريا وعلميا واقتصاديا وثقافيا ، ومع عموم ما تقدم تعمل الجامعة على تحقيق الأغراض الآتية :- (1)

1. تأكيد هوية الأمة وتأصيلها من خلال المناهج التي تقرها الجامعة وتطبيقها .
2. إجراء البحوث العلمية والتطبيقية المرتبطة بحاجات المجتمع المختلفة والمتجددة في سبيل خدمته والارتقاء به.
3. الاهتمام بعلوم البيئة الصحراوية والطب والأرض والصناعة في إطار الاهتمام بتنمية السودان عامة.
4. الاهتمام بقضايا التنمية البشرية والفكر والقيم الدينية.
5. الاهتمام بالبيئة السودانية عامة، وبيئة نهر النيل خاصة، وتأهيل الكادر القادر على ترقيتها وحل قضايا الولاية المتعلقة بالبيئة.
6. ابتكار التقنية وتوظيفها لخدمة المجتمع السوداني ، بالتعاون مع الجامعات ومؤسسات التعليم العالي والبحث العلمي الأخرى بالبلاد .
7. التفاعل مع المواطن في الريف بتفهم مشكلاته والاعتراف بمعرفته وخبرته والعمل معه على تطويرها وفق حاجته وقيمه.
8. إعداد الطلاب ومنحهم إجازاتهم العلمية .

إدارة ومجالس الجامعة :

أولاً: إدارة الجامعة

تتكون إدارة الجامعة من الراعي ورئيس مجلس الجامعة ومدير الجامعة ووكيل الجامعة وأمين الشؤون العلمية وعميد شؤون الطلاب وعمداء الكليات والإدارات المساعدة.

ثانياً : مجالس الجامعة :

أ- مجلس الجامعة :

(1) المصدر : دليل جامعة شندي ، 2019م ، ص13.

وهو السلطة العليا في الجامعة ويختص بوضع السياسات والخطط الرامية لتطوير الجامعة وتجويد أدائها علميا وتربويا وداريا وماليا ، وتحديث طرق عملها وأساليبها ، مثل إنشاء الكليات والمعاهد ووضع النظم واللوائح للجامعة . يتم اختيار أعضاء مجلس الجامعة من داخل وخارج الجامعة (ممثلين للمجتمع).

الرؤساء الذين تعاقبوا على المجلس :

1/ أ. محمد الشيخ مدني . من 1994م – 2013م

2/ أ.د. احمد الطيب احمد من 2013 – 2019م

ب- مجلس الأساتذة :-

يمثل مجلس الأساتذة اعلي هيئة علمية بالجامعة ويختص بوضع التنظيم العام للسياسات العلمية والبرامج الدراسية بالجامعة وخطط قبول الطلاب في الدراسات الجامعية ومنح الدرجات العلمية والجوائز والدرجات الفخرية وتشجيع البحوث العلمية وذلك من خلال التوصيات الواردة إليه من مجالس الكليات والمعاهد عبر لجانته المختلفة كاللجنة الاستشارية للشؤون الأكاديمية ولجنة القبول . (1)

الكليات والوحدات:-

تضم جامعة شندي الكليات والمعاهد المراكز البحثية التالية :- (2)

أولاً : الكليات

1. كلية الطب 1994م .
2. كلية القانون 1993م .
3. كلية التربية 1994م .
4. كلية الآداب 1995م .
5. كلية الدراسات التنموية 1995م .
6. كلية الاقتصاد والتجارة وإدارة الأعمال 1998م .
7. كلية العلوم والتقانة 2000م .
8. كلية الدراسات العليا والبحث العلمي 2000م .

(1) المصدر : دليل جامعة شندي ، 2019م ، ص13.

2 دليل جامعة شندي ، 2019 ، ص 41

9. كلية المجتمع 2005م .
10. كلية علوم التمريض 2010م
11. كلية الصحة العامة 2010م
12. كلية علوم المختبرات الطبية 2010م
13. وحدة التعليم المفتوح 2012م .
14. وحدة مطلوبات الجامعة 2013م.
15. كلية علوم الحاسوب وتقانة المعلومات 2016م .
16. كلية السياحة والآثار 2016م .
17. كلية الهندسة والعمارة 2018م .
18. كلية طب الأسنان 2018م .
19. كلية التنمية البشرية والتكنولوجيا 2018م .

ثانياً : المعاهد والمراكز البحثية :-

1. معهد الدراسات المروية 1995م .
2. مركز الفاتح للدراسات والبحوث الإسلامية 1995م .
3. مركز بحوث المحاصيل والري والإنتاج الحيواني 1995م .
4. مركز إدريس أرباب للتطوير التربوي 1999م .
5. مركز البحوث والاستشارات الهندسية 1999م .
6. مركز تقنية المعلومات 2010م .
7. مركز أبحاث السلام والتنمية 2018م .
8. مجلات الجامعة 2018م .

المرافق التدريبية والخدمية :-

تضم جامعة شندي عدد من المرافق التدريبية والخدمية التالية : (1)

1. مستشفى المك نمر الجامعي
2. المراكز الطبية المتخصصة
3. مراكز معالجة وجراحة أمراض القلب

(1) دليل جامعة شندي ، 2019 ، ص163.

4. وحدة معالجة وجراحة أمراض الكلى
5. مركز علاج الأورام وأبحاث السرطان
6. مدراس التدريب الأساسية
7. مجمع سكن الأساتذة
8. مركز التدريب الفندقي
9. مجمعات سكن الطلاب
10. قائمة الشرف المسجلين والإداريين
11. دليل الهاتف للإدارات ووحدات وكليات الجامعات

ثانياً : نبذة تعريفية عن جامعة وادي النيل : النشأة والتطور:

أنشئت جامعة وادي النيل في إطار ثورة التعليم العالي في 14 يونيو 1990م، وتقع الجامعة في شمال جمهورية السودان بولاية نهر النيل، وتبعد حوالي 330 كلم شمال العاصمة الخرطوم عند ملتقى نهر عطبرة بنهر النيل. تنتشر كليات الجامعة ومراكزها البحثية ووحداتها المتخصصة ومراكز تنمية المجتمع في محليات الولاية في الدامر وعطبرة وبربر وابوحمدة والبحيرة، وتعتبر كلية الهندسة والتقنية التي أسست في العام 1971م وكلية التربية التي أنشئت في العام 1984م هما النواة الأساسية للجامعة. وظلت الجامعة ومنذ ذلك التاريخ وحتى الآن في تطور مستمر حتى وصلت في العام 2019م إلى أربعة عشر كلية وأربعة مراكز بحثية ومركز للتدريب وبناء القدرات ومركز تقانة المعلومات إضافة إلى ثلاث عمادات مركزية وثلاث وحدات علمية وعدد مقدر من الوحدات والإدارات المساعدة.

تعتبر جامعة وادي النيل من مؤسسات التعليم العالي الحكومية في السودان التي تساهم بفعالية في تنمية وتطوير المجتمع وتقود حركة التغيير. وتأخذ الجامعة اعتباريتها من كونها جامعة حكومية قومية نالت عضوية اتحاد الجامعات السودانية - اتحاد جامعات العالم الإسلامي - اتحاد الجامعات العربية - اتحاد الجامعات الإفريقية - اتحاد الجامعات العالمية - اتحاد الجامعات الأوربية العربية، وغيرها.

كذلك تعتبر جامعة وادي النيل عبر كلياتها في التخصصات المختلفة عضواً فاعلاً في بعض الروابط والجمعيات العلمية المتخصصة مثل: جمعية كليات الطب العربية، جمعية كليات التربية العربية، جمعية كليات الهندسة العربية، جمعية كليات الآداب العربية، جمعية كليات الزراعة العربية، جمعية كليات الشريعة والقانون العربية، الشبكة العربية للتعليم المفتوح، جمعية كليات علوم الحاسوب العربية، جمعية كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية العربية، ومجلس الدراسات العليا والبحث العلمي العربي، ومجلس تدريب طلاب الجامعات العربية، وجمعية كليات تنمية المجتمع السودانية. (1)

(1) المصدر : <http://www.nilevalley.edu.sd> التاريخ: 2022/2/15م الساعة 3:00م.

النظرة المستقبلية:

امتلكت الجامعة قطعة أرض في الجزء الشرقي من مدينة عطبرة تبلغ مساحتها 2000000 م.م. وتم تسجيلها باسم الجامعة لدى جهات الاختصاص واكتمل تسويرها. وتخطط الجامعة لإنشاء مدينة جامعية كاملة على تلك المساحة. وقد وضع التصور والخطط والدراسات اللازمة لقيام هذه المدينة بالموصفات العالمية من مبانٍ إدارية وكليات ومراكز ووحدات ومساكن أساتذة مع توفير الخدمات الطبية والعلاجية والاجتماعية وكل المستلزمات ومساكن للطلاب بكل توابعها وهي تسعى لتحريك الجهود مع الجهات المختصة للشروع في تنفيذ هذا المشروع العملاق.

نظام الدراسة:

تطبق الجامعة النظام الفصلي السنوي ومدة الفصل الدراسي في المتوسط 16 أسبوع وتكون الدراسة من فصلين دراسيين.

الرؤية

بناء جيل مؤمن بربه . متقن لعمله . مبدع ومبتكر ومتميز في أدائه العلمي والبحثي والمجتمعي

الرسالة

جامعة وادي النيل جامعة حكومية تسعى لإعداد جيل رسالي قويم الخلق . حريص على شرف الانتماء لمهنته . قادر على التكيف مع المتغيرات . ومقدر لأهمية الوقت وقيمه من خلال تحقيق التميز الأكاديمي والريادة في البحث العلمي وترقية المعارف النظرية والمهارات التطبيقية وتوظيف قدرات الجامعة لخدمة المجتمع والتحسين المستمر للأداء وفقاً للمعايير العالمية(1) .

(1) المصدر : <http://www.nilevalley.edu.sd> التاريخ : 2022/2/15م الساعة 3:00م.

أهداف الجامعة :

فى إطار السياسة العامة للدولة والتعليم العالى . تسعى جامعة وادي النيل الى تحقيق رسالة من خلال الأهداف التالية:- (1)

1. تأكيد هوية الأمة وتأصيلها من خلال المناهج التي تقرها الجامعة وتطبيقها.
2. ابتكار التقنية وتوظيفها لخدمة المجتمع السوداني، بالتعاون مع الجامعات ومؤسسات التعليم العالى الأخرى بالبلاد.
3. الاهتمام بالبيئة السودانية عامة وبيئة ولاية نهر النيل خاصة، وتأهيل الأطر القادرة على ترقيتها وحل قضايا الولاية المتعلقة بالبيئة.
4. إجراء البحوث العلمية والتطبيقية المرتبطة بحاجات المجتمع المتعددة، في سبيل خدمته والارتقاء به.
5. التفاعل مع المواطن في الريف بتفهم مشاكله والاعتراف بمعرفته وخبرته، والعمل معه على التطوير وفق حاجاته.
6. الاهتمام بعلوم البيئة الصحراوية والطب والأرض والصناعة في إطار الاهتمام بتنمية السودان عامة.
7. الاهتمام بقضايا التنمية البشرية، والفكر والقيم الدينية.
8. إعداد الطلاب ومنحهم إجازات علمية.

الكليات والمراكز البحثية بالجامعة :

الكليات :

تضم جامعة وادي النيل الكليات التالية :- (2)

1. كلية المعادن وعلوم الأرض.
2. كلية الشريعة والقانون.
3. كلية العلوم الإسلامية والعربية.
4. كلية الزراعة.

(1) المصدر : <http://www.nilevalley.edu.sd> التاريخ: 2022/2/15م الساعة 3:00م.

(2) المصدر : <http://www.nilevalley.edu.sd> التاريخ: 2022/2/15م الساعة 3:00م.

5. كلية الهندسة والتقنية.
6. كلية تنمية المجتمع.
7. كلية العلوم والتقانة.
8. كلية الطب والعلوم الصحية.
9. كلية التربية.
10. كلية الدراسات العليا
11. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.
12. كلية المعلمين.
13. كلية القرآن الكريم.

المراكز البحثية :

تضم جامعة وادي النيل المراكز البحثية التالية :- (1)

1. مركز دراسات وأبحاث النخيل والتمور.
2. مركز دراسات وأبحاث المياه.
3. مركز دراسات وأبحاث البيئة والتنمية الريفية.
4. مركز دراسات الآثار والتراث.

(1) المصدر : <http://www.nilevalley.edu.sd> التاريخ : 2022/2/15م الساعة 3:00م.

ثالثاً : نبذة تعريفية عن جامعة الشيخ عبد الله البدري

النشأة :

جامعة الشيخ عبد الله البدري هي امتداد وتطور لكليتي الشيخ عبد الله البدري التقنية والصحية اللتين تم إنشاؤهما في عامي 2002م و 2008م ، وهي الآن إحدى الجامعات السودانية بولاية نهر النيل فقد تم إنشائها بقرار جمهوري في شهر يونيو 2011 تحت اسم «جامعة الشيخ عبد الله البدري» بمدينة بربر .

وقد سميت الجامعة بهذا الاسم تكريماً للشيخ عبد الله البدري الذي قام بتأسيس مباني الجامعة منذ نشأتها ككلية تقنية والداعم لها حتى الآن .

بدأت الجامعة سنتها الأولى بأربعة كليات هي : كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الهندسة، كلية العلوم الصحية، كلية التكنولوجيا وتمنح هذه الكليات درجة بكالوريوس الشرف عدا كلية التكنولوجيا التي تمنح درجة الدبلوم التقني في عدد من التخصصات المهنية. بإضافة إلى مركزين تدريبيين هما مركز الشيخ البدري للتدريب المهني والحرفي ومركز تنمية المجتمع، وكما للجامعة برامج مجازة من قبل مجالسها تسعى الجامعة لتطبيقها كبرنامج دبلوم صحة الحيوان والإنتاج الحيواني وبرنامج وسائط الاتصال وتكنولوجيا الإعلام

الرؤية :

تسعى جامعة الشيخ عبد الله البدري إلى تحقيق التميز في مجال التعليم الجامعي والبحث العلمي على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية في ظل مناخ يتسم بالاستقلالية والحرية والديمقراطية والمساواة وبما يساهم في خدمة المجتمع وتحقيق التنمية المستدامة.(1)

(1) المصدر : <http://www.eaeu.edu.sd> التاريخ : 2022/2/20م الساعة 5:00م.

الأهداف :

في ضوء رؤية الجامعة تتمثل رسالتها في إدماج فكر الجودة الشاملة والتحسين المستمر في نسيج المنظومة التعليمية والبحثية بالجامعة والعمل علي تحقيق مصالح جميع الأطراف وذلك على النحو التالي:-⁽¹⁾

- دمج ثقافة الجودة الشاملة والتحسين المستمر في العملية التعليمية والبحثية.
- إثراء المعارف النظرية والتطبيقية وفقاً للمعايير الأخلاقية والاجتماعية والثقافية للمجتمع.
- نشر ثقافة وأخلاقيات البحث العلمي.
- تدعيم التعاون بين الجامعة والجامعات الأخرى ومراكز البحث العلمي محلياً وإقليمياً وعالمياً.
- تطوير البرامج التعليمية في ضوء المعايير المحلية والإقليمية والعالمية.
- إمداد الطلاب بأحدث مصادر المعرفة والتكنولوجيا الحديثة لتنمية قدراتهم في الابتكار والقيادة والتعلم الذاتي والعمل الجماعي والمنافسة.
- تفعيل دور المراكز والوحدات ذات الطابع الخاص لتقديم الخدمات البحثية والاستشارية للمجتمع.

الكليات:

تضم جامعة الشيخ البدرى الكليات التالية :-⁽²⁾

1. كلية الهندسة
2. كلية العلوم الصحية
3. كلية العلوم
4. كلية العلوم الإدارية والاقتصادية
5. كلية التكنولوجيا
6. كلية علوم الحاسوب وتقانة المعلومات
7. كلية الطب

(1) المصدر : <http://www.eaeu.edu.sd> التاريخ : 2022/2/20م الساعة 5:00م.

(2) المصدر : <http://www.eaeu.edu.sd> التاريخ : 2022/2/20م الساعة 5:00م.

8. كلية الصيدلة
9. كلية الدراسات العليا
10. كلية وسائط وتقنيات الإعلام

المراكز:

تضم جامعة الشيخ البدرى المراكز التالية :-⁽¹⁾

1. مركز الشيخ البدرى للتدريب المهني
2. مركز تنمية المجتمع
3. مركز الحاسوب وتقانة المعلومات
4. مركز اللغات والترجمة
5. مركز التطوير التربوي
6. مركز التميز البحثي

(1)المصدر : <http://www.eaeu.edu.sd> التاريخ :2022/2/20م الساعة 5:00م.

المبحث الثاني

الهيكل التنظيمي للجامعات محل الدراسة

أولاً : الهيكل التنظيمي لجامعة شندي

أهمية الهيكل التنظيمي

تتبع أهمية التنظيم من انه إطار يضم أجزاء متكاملة مترابطة تشكل البناء التنظيمي ، ويمكن التنظيم العاملين القدامى والجدد من فهم العلاقات الراسية والأفقية ، ومن فهم المسؤولية والصلاحية ومن فهم تقسيمات العمل وتوزيعه ومسار عمليات الاتصال التي تتيح الفرصة للتنظيم ليتفاعل ويتحرك صوب تحقيق أهداف الجامعة .

كما تمكن دراسة التنظيم من إجراء التعديلات المطلوبة من حين لآخر وفق مقتضيات الأمور، مما يسهم في إنجاح العمليات الإدارية.

وحتى يكون التنظيم فاعلا ينبغي ان يكون واضحا يسهل فهمه ، ينبثق من واقع وينبني على واقع ليحمله عمليا إذ أن هنالك العديد من التنظيمات غير الواقعية والتي يختلف فيها التنظيم الرسمي منذ مولده عن التنظيم الواقعي في أول ممارساته اليومية ، والتي تبني وتأسس على التنظيم والواقع الاجتماعي الذي يعيشه التنظيم .

كما ينبغي ان يكون التنظيم شاملا ومتكاملا حتى تتضح الرؤية وتكون قرارات القيادة والمنتسبين واضحة وفاعله وهادفة .

والذي تهدف إليه هذه الدراسة هو ان تتيح الفرصة للجميع لممارسة المؤسسة عن طريق مشاركتهم في بناء التنظيم بالرأي والتصور بشفافية ، إذ أن نضج منسوبي الجامعة المعرفي والعلمي وخبراتهم في مجال التعليم والإدارة ، هو الإضافة الحقيقية في الوسط الجامعي الذي يتميز على سائر التنظيمات الأخرى ، بوعي أفرادهم وموضوعيته وانحيازهم السريع للعلوم والمعارف . (1)

ويأتي الغرض من إنشاء الهيكل التنظيمي لتوسيع قاعدة المشاركة وتقليص رقاع المسؤولية والإشراف ، عن طريق تعامل مدير الجامعة مع نواب ومساعدين ، وعمداء ورؤساء مجالس ، ولجان داخل المؤسسة التنظيمية ، ومع رؤساء وحدات مستقلة متعددة الأغراض في مواقع جغرافية متعددة ، لذلك كان لا بد من السعي من اجل تفويض السلطات وتقليص

(1) المصدر : كتاب الهيكل التنظيمي لجامعة شندي ، 2015م ، ص1.

رقعة الإشراف بحيث يقل التعامل المباشر مع مدير الجامعة ، وعلى رؤساء الإدارات أن يتحملوا مسؤولياتهم المباشرة لتسيير أعمال وحداتهم دون الرجوع للمدير أو مشاركته المدير في اتخاذ القرارات اليومية والعادية والتسييرية في وحداتهم وحل مشاكلهم دون زيادة العبء والمسؤولية على مدير الجامعة .

مكونات الهيكل التنظيمي لجامعة شندي

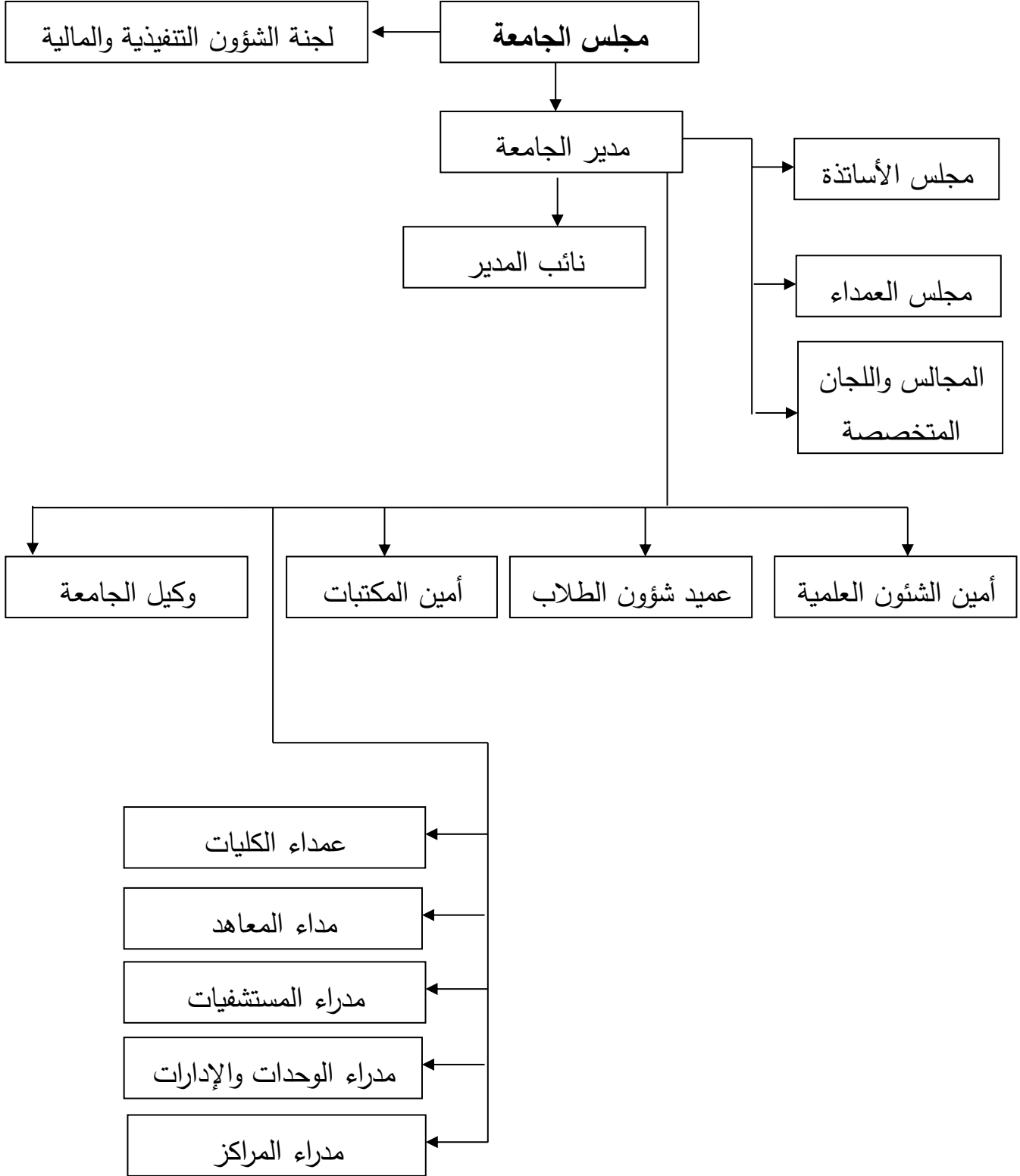
يتكون الهيكل التنظيمي من الآتي :-¹

1. مجلس الجامعة
2. لجنة الشؤون التنفيذية والمالية
3. مدير الجامعة
4. نائب المدير
5. أمين الشؤون العلمية
6. عميد شؤون الطلاب
7. أمين المكتبات
8. وكيل الجامعة
9. عمداء الكليات
10. مديرو المعاهد
11. مديرو الوحدات والإدارات
12. مديرو المراكز
13. مجلس الأساتذة
14. مجلس العمداء
15. المجالس واللجان المتخصصة

(1) المصدر : كتاب الهيكل التنظيمي لجامعة شندي ، 2015م ، ص2.

شكل (1/2/3)

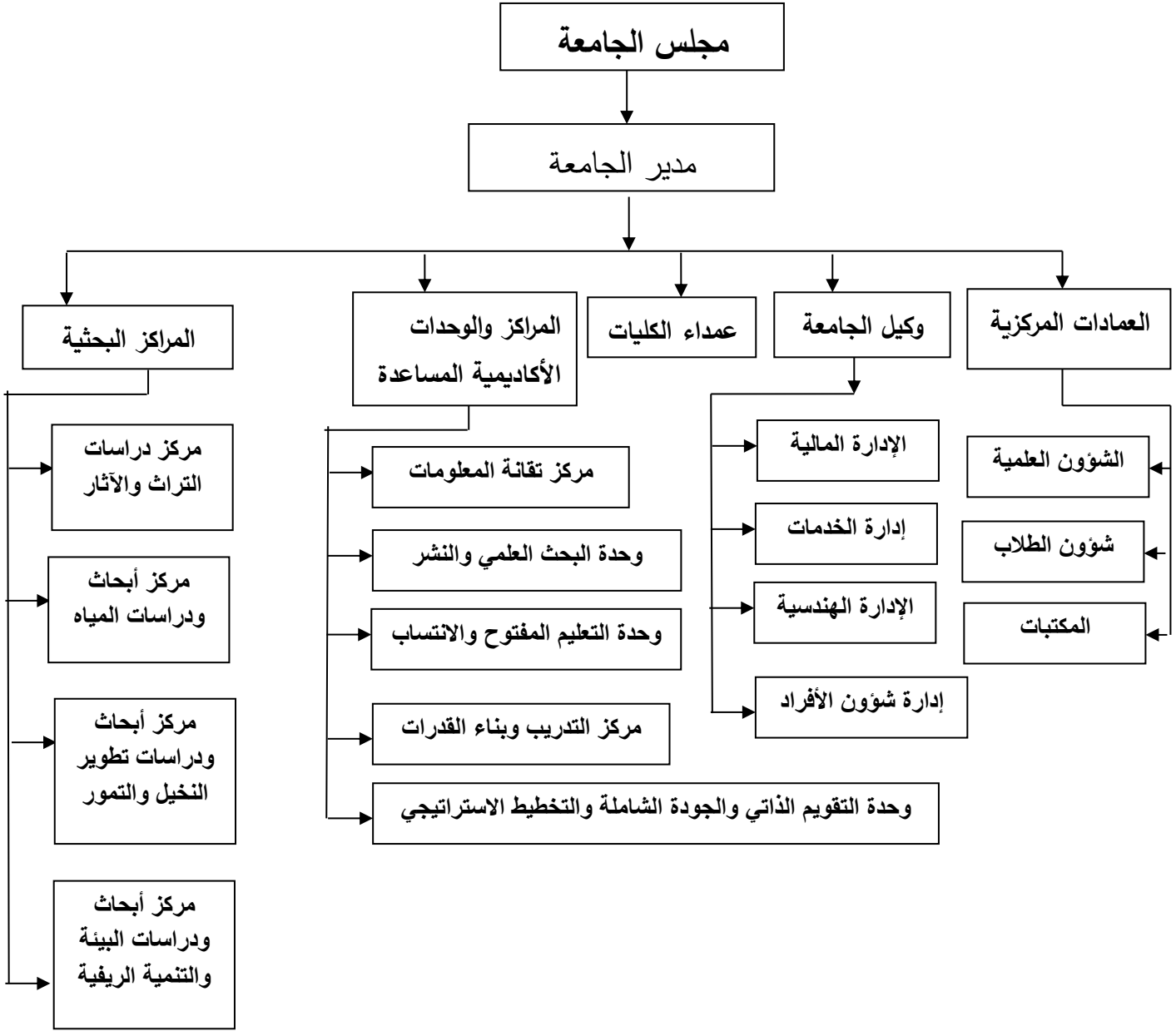
الهيكل التنظيمي لجامعة شندي



المصدر : كتاب الهيكل التنظيمي ، جامعة شندي ، 2015م ، ص3.

شكل (2/2/3)

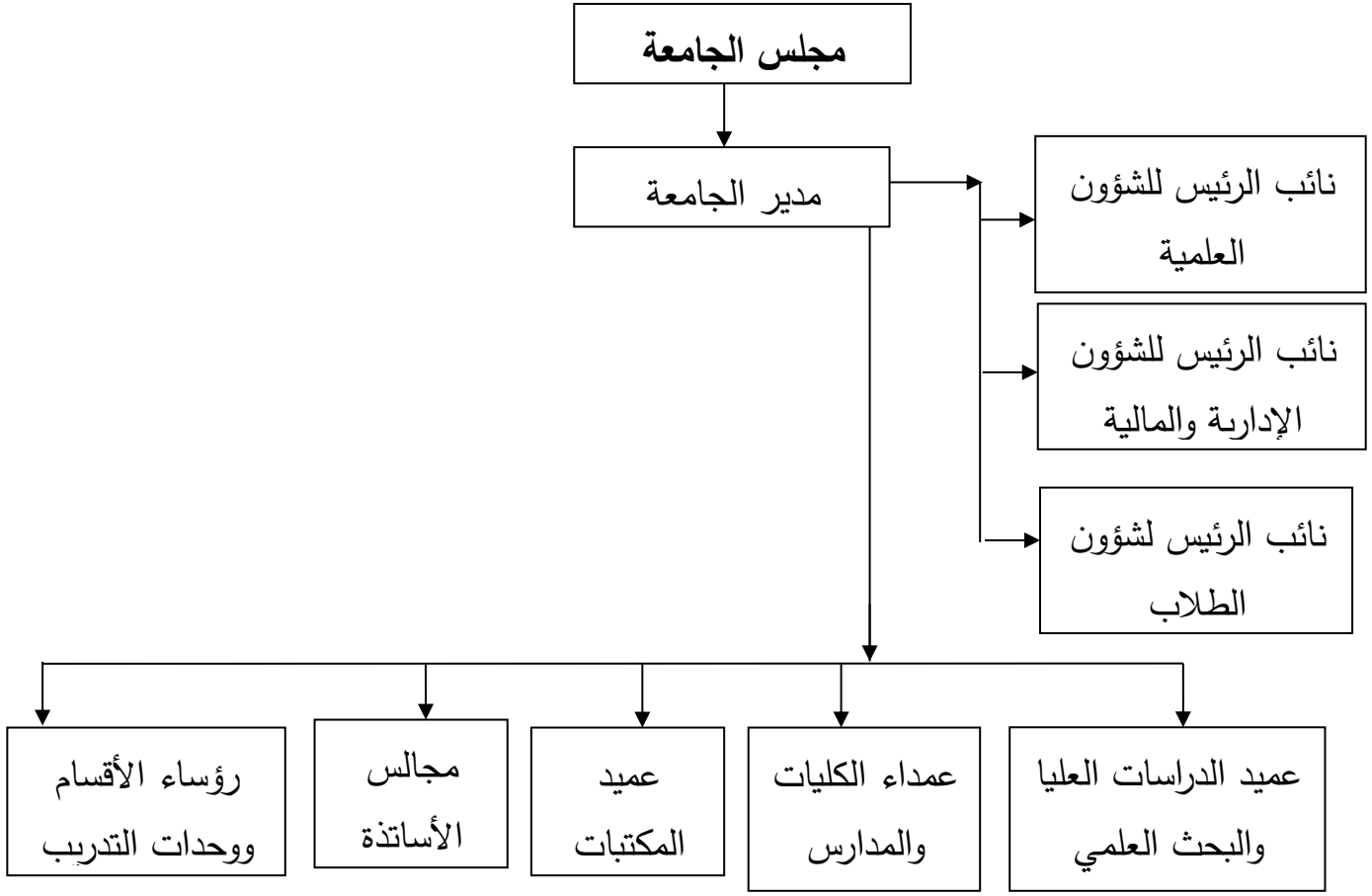
الهيكل التنظيمي لجامعة وادي النيل



المصدر : إعداد الباحثة من معلومات كتيب جامعة وادي النيل ، 2018م

شكل (3/2/3)

الهيكل التنظيمي لجامعة الشيخ البدري



المصدر : إعداد الباحثة من بيانات مركز معلومات جامعة الشيخ البدري - 2022م

المبحث الثالث

دور الجامعات محل الدراسة في تنمية القدرات الإبداعية.

التعليم العالي ودوره في صقل الموهبة والإبداع

التعليم العالي أو التعليم الجامعي هو مرحلة عليا من التعليم تدرس في الجامعات أو في الجامعات الحرفية (كليات أهلية ، وكليات تقنية أو في أي مؤسسة جامعية أخرى تمنح شهادة جامعية) يختلف التعليم العالي عن التعليم المدرسي حيث يدرس الطالب في التعليم العالي مجالا متخصصا يؤهله للعمل في أحد ميادين العمل بعد أن ينال إحدى الشهادات بتخصص معين أثناء دراسته الجامعية.

تعود نشأت التعليم العالي في السودان إلي قيام المعهد العلمي عام 1912 ومدرسة كتشنر الطبية 1924 والمنار العليا في نهاية الثلاثينات وتعتبر المؤسسات التالية هي أساس التعليم العالي في السودان: (1)

1- المعهد العلمي بأدرمان: (1912) الذي نشأ علي قرار الأزهر الشريف ودار العلوم بمصر ليهتم بتعليم الديني في السودان ، وقد بدأ القسم العلمي في عام 1920 وبدأ المرحلة الجامعية به 1957 م بإنشاء قسمي شريعة واللغة العربية وتطور الي كلية الدراسات الإسلامية 1963 ثم إلي جامعة أم درمان الإسلامية 1965 م .

2- مدرسة كتشنر الطبية: عام 1924 والمدارس العليا للعلوم والزراعة والبيطرة والقانون والهندسة التي نشأت في نهاية الثلاثينات من القرن العشرين لتقدم تعليم فوق الثانوي وكانت تتبع للمصالح الحكومية لإعداد الأطر التي تحتاجها في مجال عملها . دمجت المدارس العليا في كلية غردون التذكارية عام 1945م وكونت فيما بعد كلية الخرطوم الجامعية الأفريقية (كلية عبدان بنيجريا وكلية ماكريري بيوغندا) . وعند الاستقلال عام 1956م أصبحت كلية الخرطوم مستقلة علمياً وإدارياً باسم جامعة الخرطوم كأول جامعة وطنية بالبلاد.

3- أنشئت خلال فترة ما قبل الاستقلال معاهد وكليات تؤهل العاملين بالمصالح الحكومية لمدة عامين ارتفعت الي ثلاثة أعوام أصبحت تقبل خريجي المدارس الثانوية وهي : كلية الصحة (1933) - معهد الأشعة (1936) - كلية خبراء الغابات - معهد البصريات (1954) - معهد شمبات الزراعي (1954).

(1) جامعة شندي - سجلات أمانة الشؤون العلمية 2021م.

4- بدأ التعليم الفني بالسودان بقيام معهد الخرطوم الفني كمدرسة ملحقة بوزارة الأشغال لإعداد المهنيين برفع سني الدراسة من ثلاث الي أربع سنوات عام 1960م واقتضى تطور الدراسة ربطه بمستويات خارجية معترف بها وأتيح للطلاب الجلوس لامتحان الشهادة الأهلية بمعاهد لانكشير بالمملكة المتحدة . ويعتبر معهد الخرطوم الفني أساس التعليم الفني والتقني بالسودان وتطور إلي أن صار جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا عام 1990م.

5- أنشئت جامعة القاهرة فرع الخرطوم 1955 كثمره للتعاون الثنائي مع مصر وأتاحت بدراساتها المسائية الفرصة للعاملين بالدولة لمواصلة تعليمهم الجامعي في كليات الآداب ، القانون ، التجارة ، وعدلت عام 1993م لتصبح جامعة النيلين وتوسعت بإضافة كليات علمية جديدة.

6- بجانب المعهد الفني نشأت خلال مرحلة الحكم الوطني العديد من المعاهد والكليات التي تتبع للوحدات والمصالح الحكومية للتأهيل علي مستوى الدبلوم (3-2سنوات) وهي :⁽¹⁾

- الكلية المهنية عام 1960م لإعداد وتدريب الحرفيين في مختلف المهن (نجارة ، سباكة ، حدادة ، بناء ،الخ)

- معهد الموسيقى والمسرح 1969 م الموسيقى لدفع الحركة الفنية بالبلاد.

- المعهد العالي للتربية والرياضة لتأهيل معلمي التربية البدنية بالمرحلة الثانوية.

7- تعتبر فترة السبعينات مرحلة تحول كبرى في مسار التعليم العالي بالسودان فقد شهدت هذه الفترة صدور القوانين والأجهزة المنظمة للتعليم العالي وكانت وأهم أحداث هذه الفترة :

- إنشاء مجلس قومي وزارة للتعليم العالي وصدور قانون المجلس القومي للتعليم العالي عام 1972م

- قيام جامعتي الجزيرة وجوبا (1975) م كأول جامعتين تنشأن في الأقاليم بهدف ربط الدراسة الجامعية بالبيئة وتلبية احتياجات المجتمع.

- ضم كل المعاهد والكليات التي كانت تتبع للمصالح والوزارات للتعليم العالي وصدور أوامر تأسيس لها .

- قيام بعض المعاهد والكليات الوسيطة بمعاونه من البنك الدولي وهي معهد أبو حراز الزراعي - معهد أبو نعامة الزراعي - كلية الهندسة الميكانيكية عطبرة.

(1) جامعة شندي - سجلات أمانة الشؤون العلمية 2021م.

- التوسع غير المسبوق في قيام الجامعات الولائية منذ تفجر ثورة الإنقاذ الوطني عام 1989م والتي كانت أهم إنجازاتها.
تعريب الدراسة بالمرحلة الجامعة :

- إنشاء الجامعات الجديدة بالولايات (19 جامعة حكومية)
- التوسع في التعليم العالي الأهلي والأجنبي بقيام ثلاثة جامعات و 26 كلية ومعهد .
- مضاعفة الاستيعاب بمؤسسات التعليم العالي.

دور التعليم العالي في صقل الموهبة والإبداع :

إن الموهبة دون اهتمام من أهلها أشبه ما تكون بالنبته الصغيرة دون رعاية أو سقيا ولا يقبل الدين ولا يرضى العقل أن نهملها أو نتجاهلها ، لذلك فإن مهمتنا جميعا أن نرعى غرسنا ونزيد اهتمامنا ليشهد عوده صلبا وتورق أغصانه ظلا يستظل به بعد الله لمستقبل نحن في أشد الحاجة إليه في عصر الإبداع وصقل الموهبة وتجسيدها علي الواقع خدمة للدين والوطن .

يلعب التعليم العالي الأدوار الآتية لصقل المواهب:-⁽¹⁾

- تحفيز مكتشفي المواهب المتميزة بطرق متعددة من خلال إعطائهم أولوية في البعثات الخارجية بمنحهم شهادات تقدير من كبار المسؤولين .
- وضع نظام يضمن لهم الأسبقية في الترقيات عن زملائهم مع وضع نظام لإثباتهم مادياً .

دور رأس المال الفكري في الجامعات :

يشكل رأس المال الفكري المتوافر لدى الجامعات حضورا مميزا على صعيد قدرته في تكوين رصيد معرفي جديد ومتجدد ، نتيجة للتفاعل بين المعرفة الكامنة لدى أعضائها والمعرفة الصريحة التي تمثل في رصيدها من خبراتها وتعاملاتها ،بالإضافة إلى نشر هذه المعرفة في مختلف جوانب العمل الجامعي لتوجيه نشاطاتها ،بما يؤدي إلى تزايد القدرة التنافسية للجامعة، وتتركز قيمة المعرفة المتاحة للجامعة في كونها أساسا لأنشطة المورد البشري في إنتاج الثروة

(¹) إبراهيم مرعي العتيقي ، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالجامعات ، المنتدى العربي الموحد على الرابط التالي :

<http://4uArab.com/vb/threads/xmi> التاريخ 2022/1/10م ، الساعة 4:00م

بتطبيق الأفكار والمعلومات والمفاهيم والأساليب وتوظيفها واستخدامها لأغراض التحسين المستمر في أداء الجامعة لوظائفها ،ومن ثم فإن إدارة رأس المال الفكري تتضمن الإجابة عن العديد من التساؤلات ،مثل : ما هي أصول رأس المال الفكري للجامعة ؟ وما مصادره ؟ وما تأثيراته على عمل الجامعة ؟ وما الفوائد المتوقعة للاستثمار فيه ؟ ولعل هذا ما يدفع الجامعات المعاصرة الى تبني أسلوب الإدارة الفعالة لما تمتلكه من رأس مال فكري بما يحقق لها نظام العوائد المالية . (1)

تتمثل أهداف رأس المال الفكري في الجامعات فيما يلي :

- تحسين نوعية المخرجات التعليمية
 - تحقيق عوائد من هذه الاستثمارات مع مراعاة العائد الاجتماعي للتعليم الجامعي
 - تحقيق أعلى عائد للأموال المستثمرة في التعليم
 - ربط التكلفة بالمكاسب لكل منتج أو خدمة جامعية
 - التوسع في الاستقرار في إيراد الجامعة من خلال التسويق الجامعي
 - مواجهة المنافسة الخارجية والداخلية وتحسين المركز التنافسي للجامعة .
 - استخدام أكثر فعالية وكفاءة للموارد المختلفة على نحو متزايد
 - تساعد في الحفاظ على رأس المال الفكري المتنوع وتحسينه
 - تساعد على ضمان جذب الكفاءات وتوفير البدائل لملء الأماكن الشاغرة
 - تساعد الجامعة في التحضير لإعادة الهيكلة والتوسع في رأس مالها الفكري
- وفي هذا الإطار فإن العديد من الجامعات الأمريكية والاسرائيلية والفنلندية أحدثت تحولات جذرية في هيكلها لتتكيف مع متطلبات إدارة رأس المال الفكري ، سواء تمثل ذلك في التركيز على الأنشطة والعلوم الحيوية وتقنيات الاتصال والمعلومات ، أم من براءات الاختراع أو نقل المعرفة وتبادلها وعقد الاتفاقيات مع المؤسسات ذات الصلة محليا وعالميا ، أو التركيز على البحث العلمي باعتباره من أهم مصادر توليد المعرفة.(2)

(1) إبراهيم مرعي العتيبي ، أهمية إدارة رأس المال الفكري بالجامعات ، المنتدى العربي الموحد على الرابط التالي :

<http://4uarab.com/vb/threads/xmi> التاريخ 2022/1/10 ، الساعة 4:00م

(2) ناصر جرادات وآخرون ، إدارة المعرفة (عمان : دار إثراء للنشر والتوزيع ، 2011م) ص 83.

ولكي تحقق الجامعات أهداف إدارة رأس المال الفكري ، بادرت إلى استقطاب الكفاءات وإدارتها، باعتبارها القادرة على خلق القيمة للعميل ، وتحقيق التميز بتقده عما يمتلكه المنافسون ، وتمثل الكفاءات المحورية مجموعة المهارات الخارقة الملموسة وغير الملموسة ، ذات الخصوصية في طبيعتها ، والقادرة على تقديم قيمة مضافة حقيقية للعمل ، والمؤسسات المعرفية ، كالجامعات ، مطالبة بتجديد كفاءاتها المحورية وإدارتها وتطويرها من خلال عدة عمليات تتمثل في :

- التنمية والتعلم القائم على تجاربها .
- الإبداع الذي يستعمل الكفاءات المحورية الحالية من اجل إنشاء كفاءات جديدة .
- اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وكيفية تطورها عبر الزمن.
- الحفاظ على الكفاءات المحورية التي يجب أن تبقى ملكا للجامعة ، والحيلولة دون تدهورها .

حيث إن تهاون الجامعات في الاستثمار في الموارد والكفاءات يؤدي بها إلى تقادمها وبالتالي تراجع موقعها التنافسي.(1)

وفي هذا السياق يتضح أن عملية رأس المال الفكري بالجامعات عملية معقدة ولم تستقر الأدبيات على مراحل وخطوات أو عمليات محددة لإدارتها، إلا أنها استقرت على أهمية أن تمتلك الجامعة برامج أو أنشطة تساعد في استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة والمبدعة وتعيينها ، والعمل على تنمية مهاراتها وقدراتها الإبداعية ،وتوفير المناخ المناسب لاستثمارها ،وتشجيع العلاقات بينهم ، ووضع آلية لقياس رأس المال الفكري بالجامعات وتقديره، وتوفير الموارد المختلفة اللازمة لتطويره، وتطوير نظم الإدارة ، واليات التعامل مع العملاء والاستفادة منهم ، بما يساعد الجامعة في تحقيق المنافسة العالمية من خلال ما تنتجه من معارف وأفكار ، وما تحصل عليه من براءات اختراع، وملكية فكرية متميزة، وما تنتجه من أفكار وتطبيقات تسهم في تطوير العمل الجامعي وتطوير المجتمع .(2)

استقطاب رأس المال البشري في الجامعات :

(1) محيا بن خلف المطيري ، إدارة رأس المال الفكري وتنميته في التعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة (المملكة العربية السعودية : جامعة أم القرى ، 2007م) ص 153.

(2) محيا بن خلف المطيري ، مرجع سابق ، ص154.

يمكن القول إن رأس المال البشري يبقى في المنظمات طالمة بقي الموظف فيها ، فإذا غادرها فإن رأس المال البشري الذي يمتلكه هذا الموظف يغادرها . ويتفاوت رأس المال البشري من منظمة الي أخرى ، كما أنه يتميز بالندرة ويصعب تقليده أو استنساخه ، ولكن من الممكن استقطاب رأس المال البشري والحصول عليه.

وتسعى الجامعات التي تهتم بتطوير رأس مالها الفكري والبشري والحفاظ علي ميزة تنافسية تمن لها مراكز متقدمة في هذا المجال ، تسعى الي استقطاب رأس المال البشري المتمثل في الهيئة التدريسية بشكل رئيس ذات القدرات والخبرات والمعرفة المتميزة ، حيث يشير الاستقطاب الي النشاط الذي يتم بموجبه تحديد مصادر لاستقطاب الأفراد المؤهلين وذوي الكفاءة العالية بهدف جذبها واختيارها للوظائف الشاغرة في المنظمة .⁽¹⁾

تتطلب المحافظة علي رأس المال البشري أن يتم تقدير قيمة هذا المورد بالغ الأهمية ، ومعرفة مضمونه وخصائصه وأهميته والفوائد المترتبة علي استقطابه والمحافظة عليه، ولعل من أهم سبل المحافظة علي رأس المال البشري كسب ثقتهم وولائهم فالثقة من اهم الوسائل التي يمكن من خلالها المحافظة علي رأس المال البشري كما أن المحافظة عليه تتم بتوفير نظم وأساليب الإدارة القائمة علي الثقة وتشجيع الإبداع والأفكار الجديدة.

علاقة رأس المال البشري بالإبداع والتفكير الإبداع :

إن ضمان البقاء وتعزيز الوضع التنافسي لأي منظمة ، والحفاظ علي نموها وازدهارها مرتبط ارتباطاً مباشراً برأس المال البشري ، بحيث أصبحت الموجودات غير المادية علي رأس هرم الموجودات التي تمنح المنظمات مكانتها وهي أهم مقومات نجاحها ، ويعد رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري والمكون الأهم بين الموجودات الأخرى.

مع انتشار العولمة والثورة التكنولوجية الهائلة وما يترتب عليها من ضرورة مواصلة عملية البحث والتقدم ففي المجالات كافة ، وقد استلزم الأمر العمل علي تطوير القدرات الإبداعية وخاصة التفكير الإبداعي ، وتحفيزها وتطويرها كوسيلة لتحقيق غايات وأهداف المنظمات إذ أن قيمة رأس المال البشري تتعاضم كلما زادت القدرات الإبداعية والتفكير الإبداعي الذي يمتلكه

(1) ناصر ساجد الناصر الشمري ، أثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الإيصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية: دراسة تطبيقية في دولة الكويت . رسالة ماجستير(الأردن : جامعة الشرق الأوسط ، 2013م) ص149.

كما تحرص المنظمات علي رأس المال البشري الذي يتميز بالقدرة علي الإبداع والابتكار والتطور. (1)

مزايا اهتمام الجامعات برأس المال الفكري والبشري

تبرز أهمية رأس المال الفكري من كونه يمثل، في حد ذاته، ميزة تنافسية للمنظمة، لذا فإن الاهتمام به يعد حتمية تفرضها طبيعة التحدي العلمي والتكنولوجي المعاصر . ومن ناحية أخرى فإن كل مؤسسة تعليم عال تسعى بشكل مستمر إلى أن تكون أكثر إبداعا وتطورا وتميزا ليكون لها بصمة خاصة بها في ميادين المعرفة المتنوعة والمختلفة لذلك تسع كل مؤسسة تعليم عال إلى تحسين خريجها وتوھليهم حيث أنهم يمثلون المنتج الرئيس للجامعات - واحد مؤشرات القياس الرئيسية لأدائها - ليكونوا قادرين على مواكبة التطور السريع في سوق العمل وليكون هؤلاء الخريجون مؤهلين للتعامل مع ظروف العمل المختلفة والصعبة ، ولذلك تسعى كل مؤسسات التعليم العالي إلى تدريب الطلبة وتأھليهم وتعليمهم وإكسابهم اكبر قدر من المهارات والمعارف والتجارب ليكونوا ناجحين في الحياة العملية ، وخلافا لذلك فإن الخريج الذي يدخل سوق العمل ويثبت ضعفه أو عدم حاجة سوق العمل له أو أن الفجوة كبيرة ما بين مهاراته ومعارفه واحتياجات سوق العمل فإن على كل مؤسسة تعليم عال أن تعيد لنظر بشكل سريع في كيفية إدارتها لرأس المال الفكري والإبداع لديها بهدف تطوير معارفها ومهارتها وتنميتها بطريقة سريعة وديناميكية ومتواصلة ومستمرة حتى تحقيق النظام المنشود . وإلا تبدأ هذه المؤسسة بالخروج من المنافسة تدريجيا إلى أن تصل إلى الزوال. (2)

ومن أهم المزايا التي تحظى بها الجامعة في ضوء اهتمامها برأس مالها الفكري هي :- (3)

- زيادة القدرة الإبداعية لدى الجامعة بما يجعل منها مكونا إبداعيا مع مرور الوقت
- تزايد قدرة الجامعة على جذب المتعاملين معها وذوي المصالح، وتعزيز ولائهم
- تزايد القدرة على تقديم منتجات خدمية جديدة أثناء فترات زمنية متقاربة

(1) ناصر ساجد الناصر الشمري ، مرجع سابق ، ص152.

(2) محيا بن خلف المطيري ، مرجع سابق، ص155.

(3) ناهدة إسماعيل عبد الله وعلى أكرم الحمداني ، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين ، دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد الثاني والثلاثون ، ع 98 (العراق : جامعة الموصل ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2010م) ص 126.

- خفض تكلفة العمل، وإمكانية تقديم خدمات بأسعار تنافسية
 - تقديم مخرجات (خريجين) على مستوى عال من الجودة والمعرفة وتكون هذه المخرجات ضرورية ومهمة لرفد سوق العمل بالكفاءات والخبرات اللازمة.
- وتكمن قوة رأس المال الفكري باعتباره من أكثر الأصول قيمة لأنه يمثل قوى عليمه قادرة على إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء في أعمال الجامعات فضلا عن انه أصبح من أهم المؤشرات التي تعكس تطور الفكر الإداري، فهو يعد من أهم الممارسات الإدارية بل ربما يعتبره أفضل إستراتيجية لاستثمار الفئة المتميزة في المجتمعات العلمية من حيث المعارف والمهارات .

ويرى (Jayne) أن المنظمات الناجحة هي تلك التي تنشئ رأس مال فكري ثم تنتشره عن طريق التعلم بشكل موسع في جميع أنحاء المنظمة ، خاصة وان المنافسة التي كانت تقوم على عوامل الإنتاج المادية أصبحت الآن تقوم على رأس المال الفكري ، لصعوبة تقليده وبطء تقادمه ، ولأنه المحرك الأساس لرأس المال المادي في ظل اقتصاد يعتمد على المعرفة ، ما يحتم على الجامعات نشر ثقافة الإبداع والابتكار في بيئة العمل ، بما يمنح العاملين مزيدا من القدرات التي تمكنهم من إنتاج خدمات جديدة للجامعة ومن ثم زيادة حصتها السوقية من جهة وتعظيم نقاط قوتها من جهة أخرى ، كما تكسبها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها ، وبما يرفع من شعور العاملين بضرورة المحافظة على رأس المال الفكري وسبل استثماره بالشكل الذي يحقق الأنشطة الابتكارية والإبداعية التي تحقق المزايا التنافسية لجامعتهم وتدعمها (1).

المحافظة على رأس المال الفكري

يبدو أن عددا من الجامعات قد تعاني من مشكلة العديد من المنظمات الأخرى ، وهي مشكلة استنزاف القوى والموارد البشرية العاملة لديها من خلال ممارسات طبيعية بحكم تقدم العمر أو التقاعد أو الاستقالة أو هجرة الأدمغة والكفاءات أو النقل إلى أقسام أخرى داخل الجامعة ، فهؤلاء المستخدمون لديهم المعرفة والإلمام بأعمالهم ، وجميع البيانات التي تدعم عملهم ، ويعرفون كيف تسير الأمور وما الذي يصلح أو لا يصلح ولكن لا توجد هناك حوافز أو وسائل لتبادل المعرفة أو طرق لنقل تلك المعرفة التي يمتلكها هؤلاء المستخدمون للآخرين

(1) ناهدة إسماعيل عبد الله وعلى أكرم الحمداني ، مرجع سابق ، ص 127.

في داخل الجامعة ، وهذه المعرفة قد تكون السلاح الذي تستخدمه الجامعة لزيادة قيمتها وحصتها في سوق العمل ، فمديرو المراد البشرية في تلك الجامعات متخوفون من ارتفاع معدل دوران الموظفين لأن ذلك يعرضهم لتكاليف كبيرة في البحث عن الموظف البديل الذي يمتلك المعرفة المثلى لعمله ، فالتحدي الكبير يكمن في كيفية الحصول على رأس المال الفكري ، وكيفية المحافظة عليه ، وقد يكون الحل في الاستيلاء على المعرفة المخزونة في عقول الموظفين ، وجعلهم ينقلونها إلى الموظفين الجدد أو تدريبهم على ذلك ، وهو ما يترتب على إدارة الجامعة ضرورة القيام أو إلزام جميع العاملين بالمحافظة على هذا الأصل الفريد في الملموس. (1)

قياس رأس المال الفكري

أدى الاهتمام برأس المال الفكري إلى محاولات عديدة لقياسه ، إذ رغم الأهمية الكبيرة التي يحتلها ، ورغم مساهمته العالية في زيادة القيمة السوقية للشركة ، إلا أننا لا زلنا نلمس قصورا واضحا في ابتداع طرق ووسائل قياس قابلة للتطبيق والتعميم ، أو شاملة لجميع مكونات رأس المال الفكري ، مقارنة مع ما هو عليه الحال في قياس الأصول المادية الأخرى ، حيث أن رأس المال الفكري باعتباره من الأصول غير الملموسة يمكن أن تتغير قيمته من منظمة إلى أخرى ، ومن حالة قياس إلى أخرى ، أو من بيئة عمل أخرى وهذا هو السبب الرئيس في عدم وجود مقاييس محددة وواضحة .

وقد قدمت العديد من المحاولات من الباحثين والمهتمين لقياس رأس المال الفكري ، ومن أهم تلك المحاولات ما قدمه ادفينوس ومالون ، غير أن كثرة المؤشرات التي تم تقديمها في ذلك النموذج جعلت منه نموذجا صعب التطبيق والتعميم، إذ تم استخدام أكثر من (120) مؤشرا مقسمة على خمس مجموعات لقياس رأس المال الفكري ، وعموما قد قدم نجم أهم المقاييس والنماذج وأكثرها استخداما وصنفها في المجموعات الآتية :- (2)

1. المقاييس الوصفية ، وهذه تصف الخصائص والسمات ، وتركز على استطلاع الآراء والاتجاهات ، ويتم الاعتماد على هذه المقاييس باستخدام استبيانات بحث معدة ومصممة لهذا الغرض ، ويؤخذ عليها ضعف الدقة والموضوعية .

(1) نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة ، المفاهيم والاستنتاجات والعمليات (عمان : دار الوراق للنشر ، 2008م) ص 78.

(2) المرجع السابق ، ص 79.

دور الإبداع في الجامعات :

يتعاضد دور الجامعات ، والحاجة لضمان القيمة التعليمية لمخرجاتها ، وذلك من خلال إما شراكات مع القطاع العام أو تأسيس أعمال من شأنها أن توفر تلك القيمة ، انطلاقاً من الزخم الذي تولية النخب في المجتمعات المتعلمة وهيئاتها المختلفة ، عبر وسائل تخلق منها القيمة وتختبرها وتحتفظ بها في بنوك معلوماتها ، ولا تحقق الجامعات النجاح الذي ترنو إليه دونما الالتفات إلى الثقافة الداخلية القوية التي تقدر المستفيدين والمتعاملين وذوي العلاقة بالجامعات بما يحقق قدراً مهماً في تحسين دافعية العاملين في تلك الجامعات ، وخلق الولاء لديهم ، والوصول للأداء المرتفع وتحقيق الإبداع سعياً لتحقيق ميزه تنافسية مؤسسية .

وعندما يصبح الاستثمار في التعليم ، استناداً إلى المخزون البشري المبدع الكفاء والمؤهل ، أحد التوجيهات الحديثة والمهمة في التعليم العالي لتحقيق الميزة التنافسية واستدامتها - على مستوى المدخلات والعمليات - وضمان مخرجات منسجمة مع المعايير المحددة بما فيها متطلبات سوق العمل التنافسية . والتعليم العالي ملتزم أكثر من غيره من المؤسسات التعليمية بتبني البرامج التي تشجع الإبداع الذي يحاول أن يحسن من مستوى التعلم والتعليم ، باعتباره البوابة الأقرب التي يلج عبرها الخريج إلى سوق العمل ، وهو ما يدعو بالضرورة إلى تضافر مختلف الجهود المجتمعية لتشكيل ما يسمى بالحاضنة الملهمة أو المبدعة لجيل مطلوب أن يمارس دوراً طليعياً وريادياً للإسهام في تطوير المناهج وإبداء مرونة أكبر مع التطورات التكنولوجية المتسارعة .(1)

كما ولا يغيب عن ذهن متخذ القرار أن الإبداع له حسابات مختلفة في التقييم والتعامل ، إذ يجب أن يكافأ بشكل يليق بوزنه المؤثر لدى النظر إلى معايير التميز في التعلم والتعليم أمراً جوهرياً لدى مؤسسات التعليم العالي المشتملة على الوجود المفصلي للمدرس (رأس المال البشري) في تحسين عملية التدريس ، باعتبار المبدعين من العاملين في سلك التعليم رافعة أداء مضمونة لتحقيق القفزة النوعية التي تتسم بالتجدد والاستمرار لما تحويه من مرونة عالية تتماشى مع متطلبات العولمة بكل أشكالها .

(1) سالم الفقهاء ، تبني استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الأردن : جامعة النجاح الوطنية ، 2012م) ص 2.

تتناغم الجامعات مع متطلبات الجودة الأكاديمية والتدريسية ، فهي النموذج الذي تتطلع القطاعات الأخرى للاقتداء به سعياً منها نحو التميز ، باعتبار الجامعة تقوم على ثلوث ذهبي طرفه الأول الموارد والسمعة

الذي يركز على أهمية الرتبة المؤسسية والبرامج الأكاديمية ، وطرفه الثاني انجازات أعضاء هيئة التدريس ، والاعتمادات الأكاديمية وتوافر الموارد المالية والمادية الأخرى ، وطرفه الثالث تقويمات الطلبة ونتائج الاختبارات ، ومستويات البحث العلمي ، وتقديرات المانحين .

تستوجب عملية بناء المسار الإبداعي لرأس المال البشري في جامعة ما أن تشتمل على حزمة متكاملة من تقويم وتخطيط وتحسين مستمر ، فمعظم الجامعات لديها إجراءات للقيام بانجاز الجانب الأكاديمي وما يخدمه من عمليات تخطيط وتطوير .

إن مثل تلك الأنشطة يمكن أن تمارس بشكل تقليدي لا ينتج شيئاً جديداً ولا يضيف قيمة ذات وزن عالٍ لمخرجات العملية التعليمية ، والعديد من أنشطة التقويم والتخطيط التي تتم في جامعتنا قد لا تكون مرتبطة مع تلك الأنشطة التي تنفذ على مستوى البرنامج الأكاديمي أو القسم ، أو قد تختلف عن الأنشطة المستخدمة في واقع حياة الطلبة أو عمليتي التعلم والتعليم ، ويفترض بالجامعات أن تكون ولادة تقدم باستمرار كل ما من شأنه أن يدفع بعجلة التمدن الإنساني للأمام .

وعليه فإن الممارسات الهادفة لتحقيق التميز المبدع في التعليم يمكن أن يتم تطويرها لتطبق على المدرسين أصحاب الأداء المتميز في التدريس ، فالتميز المبدع في التعليم أمر حيوي ومهم للمدرسين كلهم في التعليم العالي⁽¹⁾.

وقد استخدمت المدرسة اليابانية (2004) التميز الإبداعي في التعليم للتأكيد على استمرارية التحسين الذاتي وإنها عملية ذات نهاية خاضعة للقياس والتقييم ، وهو ما يؤكد المسؤولية على المعلم أن يقوم باستمرار بتحسين طرق التدريس التي يتبناها .

ولا يفوت القول بأن التميز الإبداعي في التعليم بمثابة تشجيع الإبداع لدى الطالب .
تتبنى العديد من مؤسسات التعليم العالي الغربية إستراتيجية للتعلم والتعليم تقوم على التفويض الخلاق للإبداع ، ففي بريطانيا مثلاً تزايد الدعم لتطوير استراتيجيات التعلم والتعليم في عام 1998م وتم زيادة مخصصات الدعم المالي للتميز الإبداعي في العملية التعليمية

(1) سالم الفقهاء ، مرجع سابق ، ص 63.

وأطلقت برامج عديدة لرعاية الموهبين ، وفي عام 2000 أصبح لكل مؤسسة انجليزية إستراتيجية تعلم وتعليم واضحة خاصة بها اشتملت على التطوير المهني المستمر للموظفين ذوي الخبرة ، واستثمار تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، وتقدير التميز الإبداعي في التعليم وتشجيعه .

وتجدر الإشارة هنا إلى تفاوت بين الجامعات فيما يتعلق برعاية التميز الإبداعي وتبنيه في التعليم العالي لأسباب، منها :- (1)

1. كلفة تمويل برنامج التميز، من حيث تخصيص الموارد اللازمة، وصياغة الخطط وتطويرها بما يتناغم ومستجدات البيئة.

2. تأهيل الكوادر فيما يتعلق بطرق ممارسة التميز في التعليم والتعلم .

3. استراتيجيات وسياسات بناء قطاع التميز في نظام التعليم العالي وتنميته بوساطة الحوافز بمختلف أشكالها ، وبشكل مدروس بعناية بحيث يتلاءم الحافز مع طبيعة المهارة أو الجانب الإبداعي .

(1) سالم الفقهاء ، مرجع سابق ، ص 62.

الفصل الرابع

الدراسة الميدانية

المبحث الأول : إجراءات الدراسة الميدانية

المبحث الثاني : عرض وتحليل بيانات الدراسة

المبحث الثالث : اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

المبحث الأول

إجراءات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على الخطوات والإجراءات التي تم إتباعها في تنفيذ الدراسة الميدانية، ويشمل ذلك تصميم أداة الدراسة، وصفاً لمجتمع وعينة الدراسة، وإجراء اختبارات الثبات والصدق لهذه الأداة والتأكد من صلاحيتها بالإضافة إلى توضيح الأساليب الإحصائية التي تم بموجبها تحليل البيانات واستخراج النتائج. وذلك على النحو التالي:

مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة المجموعة الكلية من العناصر التي يسعى الباحث أن يعمم عليها النتائج ذات العلاقة بالمشكلة المدروسة، ويتكون مجتمع البحث من العاملين (الأساتذة والإداريين) بجامعة شندي وجامعة وادي النيل وجامعة الشيخ البدري.

عينة الدراسة:

وتم اختيار عينة عشوائية بسيطة ميسرة قوامها (90) مفردة من مجتمع الدراسة .

المجموع الكلي	جامعة الشيخ البدري	جامعة وادي النيل	جامعة شندي	الجامعة
90	30	30	30	عدد الاستثمارات الموزعة
90	30	30	30	عدد الاستثمارات المستردة
90	30	30	30	عدد الاستثمارات التي تم تحليلها

تصميم أداة الدراسة:

عبارة عن الوسيلة التي يستخدمها الباحث في جميع المعلومات اللازمة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وهناك العديد من الأدوات المستخدمة في مجال البحث العلمي للحصول على المعلومات والبيانات، وقد اعتمدت هذه الدراسة على وسيلة الاستبانة كأداة رئيسية للحصول على البيانات والمعلومات اللازمة. وتعرف الاستبانة بأنها: (أداة من أدوات البحث

تتألف من مجموعة من المفردات مصحوبة بجميع الإجابات الممكنة عنها، أو بفرغ للإجابة عندما تتطلب إجابة مكتوبة، وعلى الفرد أن يحدد ما يراه أو ينطبق عليه فيها، أو يعتقد أنه الإجابة الصحيحة على كل مفردة من المفردات، أو أن يكتب في الفراغ المحدد ما يعتقد أنه يراه أو يشعر به تجاه ما تقيسه هذه المفردات).

هذا وجاء اعتماد الباحث على الاستبانة لمزاياها المتمثلة في الآتي:

1. إمكانية تطبيقها للحصول على معلومات عن عدد من الأفراد.
2. قلة تكلفتها وسهولة تطبيقها.
3. سهولة وضع الأسئلة وترسيم ألفاظها وعباراتها.
4. توفر وقت المستجيب وتعطيه فرصة التفكير.
5. يشعر المجيبون عنها بالحرية في التعبير عن آراء يخشون عدم موافقة الآخرين عليها. تحقيقاً للغرض السابق للاستبانة قام الباحثة بتصميم استمارة لدراسة أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الإبداع الإداري. وتتألف الاستمارة من قسمين:

القسم الأول:

وشمل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة وهي البيانات الشخصية المتعلقة بوصف عينة

الدراسة وهي:

- 1/ العمر.
- 2/ المؤهل العلمي.
- 3/ التخصص العلمي.
- 4/ المسمى الوظيفي.
- 5/ سنوات الخبرة

القسم الثاني:

شمل عبارات الدراسة الأساسية وهي الفرضيات التي من خلالها يتم التعرف على

فروض البحث. ويشتمل هذا القسم عدد (40) عبارة تمثل فرضيات الدراسة وفقاً لما يلي:

الفرضية الأولى : تتكون من (8) عبارات.

الفرضية الثانية: تتكون من (8) عبارات.

الفرضية الثالثة: تتكون من (8) عبارات.

الفرضية الرابعة: تتكون من (8) عبارات.

الفرضية الخامسة: تتكون من (8) عبارات.

وروعي في صياغة فقرات الاستبانة ما يلي:

1. ملائمة للبعد الذي وضعت لقياسه.

2. شاملة للبعد أو المجال الذي تنتمي إليه.

3. واضحة من حيث الصياغة وخالية من الحشو اللغوي.

4. ذات اتجاه "إيجابي" في بعضها و"سلبي" في بعضها الآخر لضمان تركيز المستجيبين،

وقيست درجة الاستجابات المحتملة على الفقرات التي تدرج خماسياً حسب مقياس

ليكرت الخماسي (Likart Scale)، والذي يتراوح من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة،

كما هو موضح في الجدول (1/1/4).

جدول (1/1/4): مقياس ليكرت الخماسي

الوزن	درجة الموافقة
1	أوافق بشدة
2	أوافق
3	محايد
4	لا أوافق
5	لا أوافق بشدة

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1982م)، ص540.

وقد تم تصحيح المقياس المستخدمة في الدراسة كآتي:

- الدرجة الكلية للمقياس هي مجموع درجات المفردة على العبارات $(3 = 5/(1+2+3+4+5))$.

والأوساط المرجحة لهذه الأوساط كما في الجدول التالي:

جدول (2/1/4): الوزن الوسط المرجح لمقياس الدراسة

الخيار	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5
المتوسط المرجح	1.79-1.0	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2

المصدر: عز عبد الفتاح، مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS، (القاهرة: دار النهضة العربية، 1982م)، ص541.

ثانياً: تقييم أدوات القياس

يقصد بصدق أو صلاحية أداة القياس قدرة الأداء على قياس ما صممت من أجله وبناءً على نظرية القياس الصحيح تعني الصلاحية التامة خلو الأداة من أخطاء القياس سواء كانت عشوائية أو منتظمة. وقد اعتمدت الدراسة في المرحلة الأولى على تقييم ملائمة المقاييس المستخدمة في القياس باستخدام اختبارات الثبات والصدق لاستبعاد العبارات غير المعنوية من مقاييس الدراسة البالغ عددها (40) والتحقق من أن العبارات التي استخدمت لقياس مفهوماً معيناً تقيس بالفعل هذا المفهوم ولا تقيس أبعاد أخرى وتتميز هذه الاختبارات بقدرتها على توفير مجموعة من المقاييس التي تحدد مدى انطباق البيانات للنموذج الذي تم الكشف عنه واستبعاد أي نماذج أخرى بديلة يمكن أن تفسر العلاقة بين عبارات المقياس بناءً على استجابة مفردات عينة الدراسة. وفيما يلي تعرض الباحثة نتائج التحليل للمقاييس المستخدمة في الدراسة:

1/ اختبار صدق محتوى المقياس:

تم إجراء اختبار صدق المحتوى لعبارات المقاييس من خلال تقييم صلاحية المفهوم التي قد ترجع أما إلى اختلاف المعاني وفقاً لثقافة المجتمع أو نتيجة لترجمة المقاييس من لغة إلى أخرى. وبداية تم عرض عبارات المقاييس على عدد (5) من مبعوثين المختصين في مجال الدراسة لتحليل مضامين العبارات وتحديد مدى التوافق بين عبارات كل مقياس والهدف منه وفقاً لرأيهم تم قبول وتعديل بعض عبارات المقاييس حيث كانت هناك عبارات يصعب على المستقصى فهم معانيها. وبعد استعادة الاستبيان من المحكمين تم إجراء التعديلات التي اقترحت عليه، وبذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها النهائية (ملحق رقم (1)).

2/ اختبار الاتساق والثبات الداخلي للمقاييس المستخدمة في الدراسة

يقصد بالثبات (استقرار المقياس وعدم تناقضه مع نفسه، أي أن المقياس يعطي نفس النتائج باحتمال مساوٍ لقيمة المعامل إذا أعيد تطبيقه على نفس العينة). وبالتالي فهو يؤدي إلى الحصول على نفس لنتائج أو نتائج متوافقة في كل مرة يتم فيها إعادة القياس. وكلما زادت درجة الثبات واستقرار الأداة كلما زادت الثقة فيه، وهناك عدة طرق للتحقق من ثبات المقياس منها طريقة التجزئة النصفية وطريقة ألفا كرونباخ للتأكد من الاتساق الداخلي للمقاييس، وقد تم استخدام معامل ألفا كرونباخ (Cronbach.s Alpha)، والذي يأخذ قيمة تتراوح بين الصفر والواحد الصحيح، فإذا لم يكن هناك في البيانات قيمة المعامل تكون مساوية للصفر، وعلى العكس إذا كان هناك ثبات تام في البيانات فإن قيمة المعامل تساوي الواحد الصحيح. أي أن زيادة معامل ألفا كرونباخ تعني زيادة مصداقية البيانات من عكس نتائج العينة على مجتمع الدراسة. كما أن انخفاض القيمة عن (0.60) دليل على انخفاض الثبات الداخلي.

ويمكن توضيح نتائج تحليل الثبات لمقاييس الدراسة بواسطة معامل ألفا كرونباخ لفرضيات

الدراسة على النحو التالي:

قياس صدق وثبات الإستبانة إحصائياً :

جدول (3/1/4) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس عبارات فرضيات الدراسة

ألفا كرونباخ	الفرضيات
0.85	الفرضية الأولى
0.86	الفرضية الثانية
0.63	الفرضية الثالثة
0.89	الفرضية الرابعة
0.84	الفرضية الخامسة
0.92	إجمالي العبارات

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الاستبيان، 2022م

يلاحظ من الجدول (3/1/4) نتائج اختبار الثبات أن قيم ألفا كرونباخ لجميع الفرضيات أكبر من (75%) وتعني هذه القيم توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي لجميع العبارات سواء كان ذلك لكل عبارة على حدا أو على مستوى جميع عبارات المقياس حيث بلغت قيمة ألفا

كرونباخ للمقياس الكلي (0.92) وهو ثبات مرتفع ومن ثم يمكن القول بأن المقاييس التي اعتمدت عليها الدراسة لقياس عبارات الاستيانه تتمتع بالثبات الداخلي لعباراتها مما يمكن من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل نتائجها

المبحث الثاني

عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

يشتمل هذا المبحث على تحليل البيانات الأولية و الأساسية للدراسة للتمكن من معرفة اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات الدراسة المختلفة وذلك على النحو التالي:
أولاً : تحليل البيانات الشخصية لأفراد العينة :
1/العمر:

جدول (1/2/4)

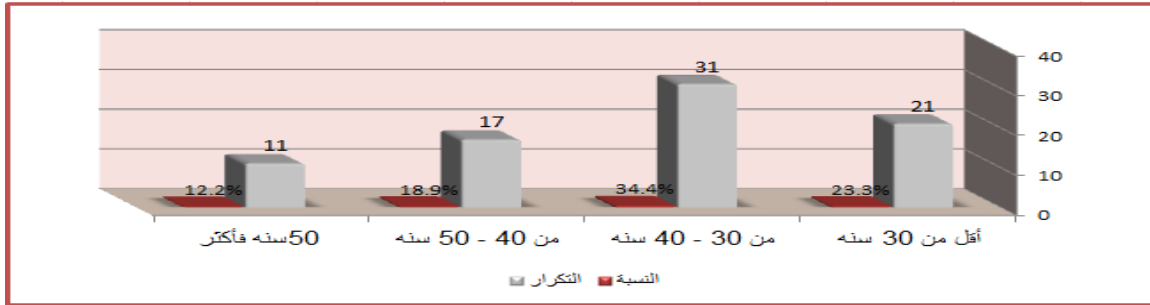
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
%23.3	21	أقل من 30 سنة
%34.4	31	من 30 - 40 سنة
%30	27	من 40 - 50 سنة
%12.2	11	50 سنة فأكثر
%100	90	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

شكل (1/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير الفئة العمرية



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول والشكل البياني (1/2/4) أن هنالك نسبة (34.3%) أعمارهم 30 واطل من 40 سنة ، وأن هنالك نسبة (23.3%) أعمارهم أقل من 30 سنة. وأن هنالك نسبة (18.9%) أعمارهم 40 واطل من 50 سنة. وأن هنالك نسبة (12.2%) أعمارهم أكثر من 50 سنة .

جدول (2/2/4)

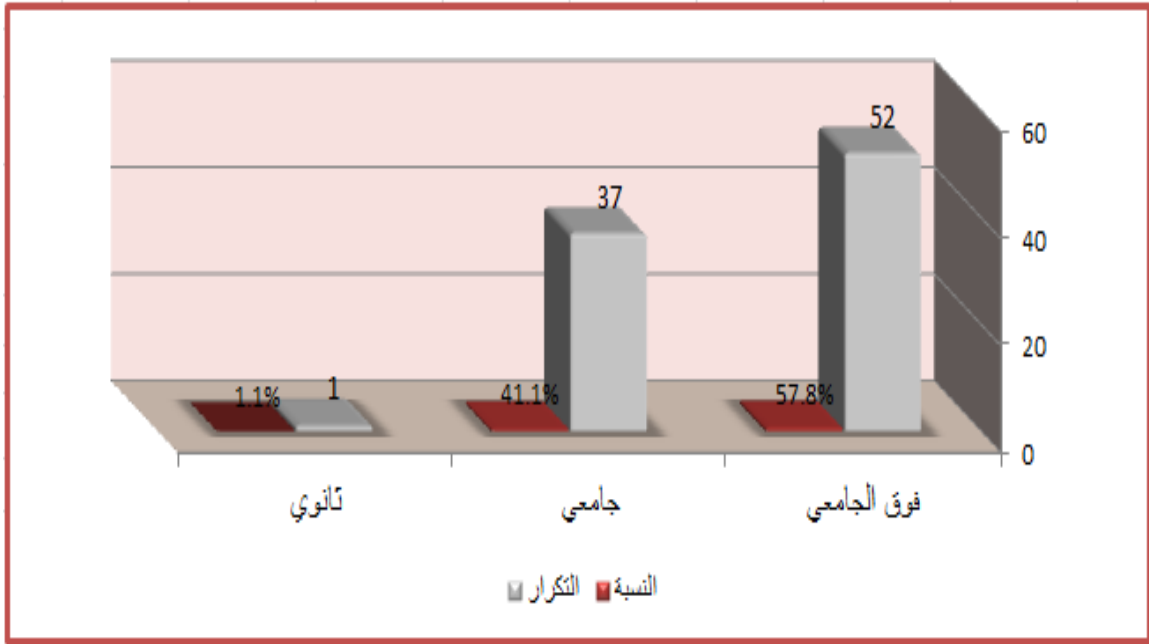
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة
فوق الجامعي	52	57.8%
جامعي	37	41.1%
ثانوي	1	1.1%
أخري	-	-
المجموع	90	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

شكل (2/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول والشكل البياني (2/2/4) أن هنالك نسبة (57.8%) مؤهلهم العلمي فوق الجامعي . وأن هنالك نسبة (41.1%) مؤهلهم العلمي جامعي . وأن هنالك نسبة (1.1%) مؤهلهم العلمي ثانوي.

نجد أن غالبية المبحوثين يحملون شهادات جامعية وهذا يعزز من صدق نتائج البحث لمعرفة أهمية الدراسة الميدانية .

3/ التخصص العلمي :

جدول (3/2/4)

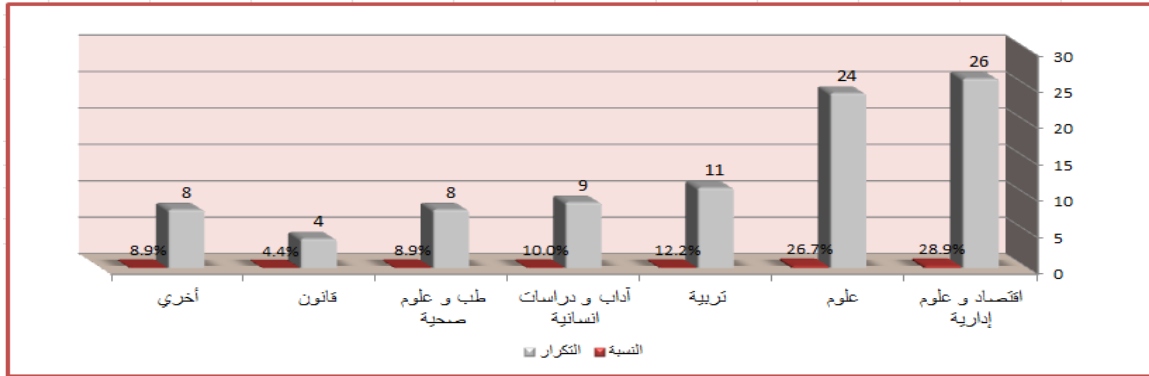
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي

التخصص العلمي	التكرار	النسبة
اقتصاد و علوم إدارية	26	28.9%
علوم	24	26.7%
تربية	11	12.2%
آداب و دراسات انسانية	9	10%
طب و علوم صحية	8	8.9%
قانون	4	4.4%
أخري	8	8.9%
المجموع	90	100%

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

شكل (3/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير التخصص العلمي



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول والشكل البياني (3/2/4) أن هنالك نسبة (28.9%) تخصصهم العلمي إقتصاد و علوم إدارية. وأن هنالك نسبة (26.7%) تخصصهم العلمي علوم. وأن هنالك نسبة (12.2%) لديهم تخصصات علمية تربية، وأن هنالك نسبة (10%) تخصصهم العلمي آداب و دراسات سودانية ، وأن هنالك نسبة (8.9%) تخصصهم العلمي طب و علوم صحية، وأن هنالك نسبة (8.9%) لهم تخصصات علمية أخرى، وأن هنالك نسبة (4.4%) تخصصهم العلمي قانون.

4/ المسمي الوظيفي :

جدول (4/2/4)

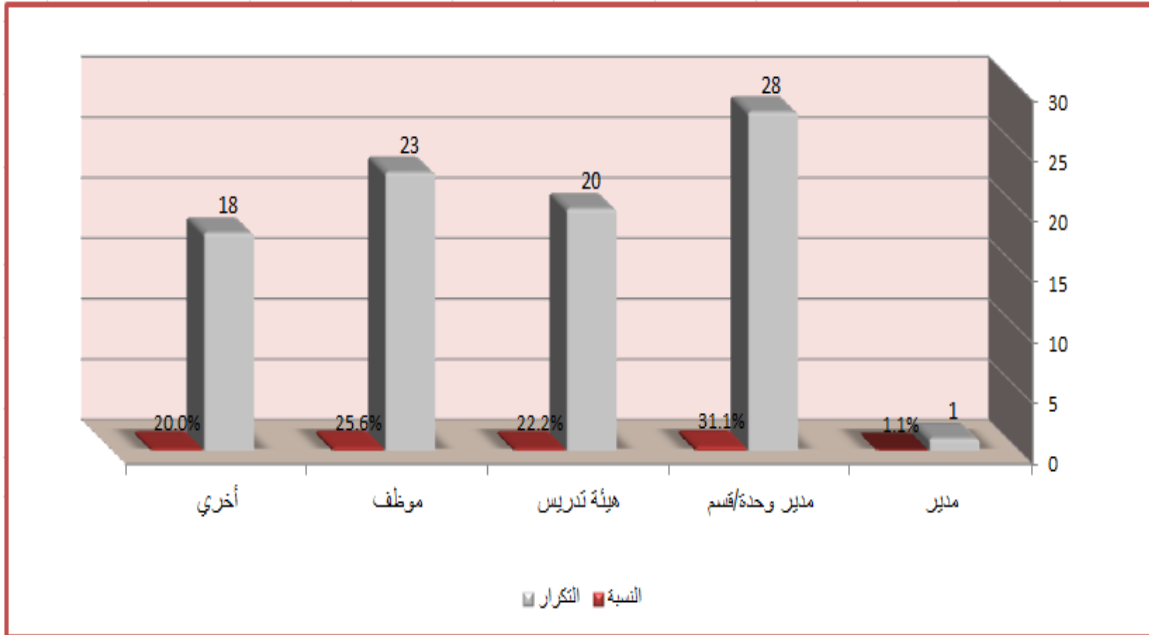
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
%1.1	1	مدير
%31.1	28	مدير وحدة/ قسم
%22.2	20	هيئة تدريس
%25.6	23	موظف
%20	18	أخرى
%100	90	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

شكل (4/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير المسمي الوظيفي



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول والشكل البياني (4/2/4) أن هنالك نسبة (31.3%) مساهم الوظيفي مدير وحدة/قسم. وأن هنالك نسبة (25.6%) مساهم الوظيفي موظف، وأن هنالك نسبة (22.2%) مساهم الوظيفي هيئة تدريس، وأن هنالك نسبة (20%) لديهم مسميات وظيفية أخرى، وأن هنالك نسبة (1.1%) مساهم الوظيفي مدير أخرى .

جدول (5/2/4)

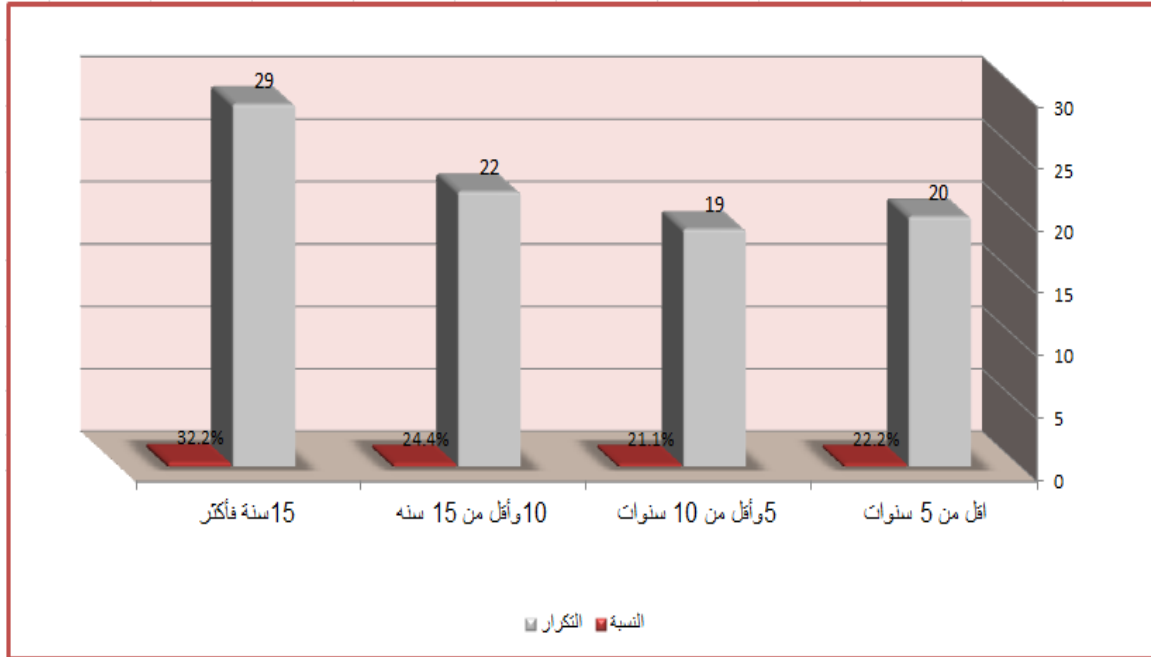
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
%22.2	20	أقل من 5 سنوات
%21.1	19	5 وأقل من 10 سنوات
%24.4	22	10 وأقل من 15 سنة
%32.2	29	15 سنة فأكثر
%100	90	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

شكل (5/2/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول والشكل البياني (5/2/4) أن هنالك نسبة (32.2%) سنوات خبرتهم 15 سنة فأكثر، وأن هنالك نسبة (24.4%) سنوات خبرتهم 10 وأقل من 15 سنة ، وأن هنالك نسبة (22.2%) سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات. وأن هنالك نسبة (21.1%) سنوات خبرتهم 5 وأقل من 10 سنة .

ثانياً : تحليل عبارات الاستبيان :

جدول (6/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتعليم و الإبداع الإداري)

م	العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	تعتبر إدارة الجامعة لتدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة	33.3 %	30	50 %	45	10 %	9	5.6 %	5	1.1 %	1
2	تعمل إدارة الجامعة علي ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي	18.9 %	17	56.7 %	51	11.1 %	10	11.1 %	10	2.2 %	2
3	تقوم إدارة الجامعة برصد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعة بشكل دوري	13.3 %	12	45.6 %	41	14.4 %	13	22.2 %	20	4.4 %	4
4	تخصص الجامعة ميزانية واضحة لتدريب و تأهيل العاملين	22.2 %	20	34.4 %	31	14.3 %	13	24.4 %	22	4.4 %	4
5	تقدم الجامعة برامج تدريبية للعاملين بشكل مستمر	22.2 %	20	32.2 %	29	16.5 %	14	25.6 %	23	4.4 %	4
6	تقوم الجامعة بتغطية تكاليف التدريب الداخلي و الخارجي	16.7 %	15	38.9 %	35	26.7 %	24	12.2 %	11	5.6 %	5
7	ساهمت الدورات التدريبية في زيادة قدرة العاملين و تحسين أدائهم	35.6 %	32	46.7 %	42	8.9 %	8	7.8 %	7	1.1 %	1
8	يحصل العاملون المدربون علي فرصة أكبر في شغل مناصب متقدمة في الجامعة	30 %	27	41.1 %	37	14.4 %	13	10 %	9	4.4 %	4

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول (6/2/4) يتضح الآتي

1/ من العبارة الأولى نجد أن هنالك بنسبة (50%) وافقوا على العبارة أعلاه. وأن هنالك نسبة (33.3%) وافقوا بشدة. وأن هنالك نسبة (10%) محايدين. وأن هنالك نسبة (5.6%) لم يوافقوا. وأيضاً هنالك نسبة (1.1%) لم يوافقوا بشده. ويتضح من خلال ذلك أن إدارة الجامعة تعتبر خياراً استراتيجياً للتدريب و لإعداد كوادر بشرية مبدعة.

2/ من العبارة الثانية نجد أن هنالك نسبة (56.7%) وافقوا على العبارة أعلاه. وأن هنالك نسبة (18.9%) وافقوا بشدة. وأن هنالك نسبة (11.1%) محايدين. وأن هنالك نسبة (11.1%) لم يوافقوا. وأن هنالك نسبة (2.2%) لم يوافقوا بشده. ويتضح من خلال ذلك أن إدارة الجامعة تعمل علي ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.

3/ من العبارة الثالثة نجد أن هنالك نسبة (45.6%) وافقوا على العبارة أعلاه. وأن هنالك نسبة (22.2%) لم يوافقوا. وأن هنالك نسبة (14.4%) محايدين. وأن هنالك نسبة (13.3%) وافقوا بشدة. وأن هنالك نسبة (4.4%) لم يوافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن إدارة الجامعة تقوم برصد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعة بشكل دوري.

4/ من العبارة الرابعة نجد أن هنالك نسبة (34.4%) وافقوا على العبارة أعلاه. وأن هنالك نسبة (24.4%) لم يوافقوا. وأن هنالك نسبة (22.2%) وافقوا بشدة. وأن هنالك نسبة (14.4%) محايدين. وأن هنالك نسبة (4.4%) لم يوافقوا بشده. ويتضح من خلال ذلك أن الجامعة تخصص ميزانية واضحة لتدريب و تأهيل العاملين.

5/ من العبارة الخامسة نجد أن هنالك نسبة (32.2%) وافقوا على العبارة أعلاه. وأن هنالك نسبة (25.6%) لم يوافقوا. وأن هنالك نسبة (22.2%) وافقوا بشدة. وأن هنالك نسبة (15.6%) محايدين. وأن هنالك نسبة (4.4%) لم يوافقوا بشدة. ويتضح من خلال ذلك أن الجامعة تقدم برامج تدريبية للعاملين بشكل مستمر.

6/ من العبارة السادسة نجد أن هنالك نسبة (38.9%) وافقوا على العبارة أعلاه. وأن هنالك نسبة (26.7%) محايدين، وأن هنالك نسبة (16.7%) وافقوا بشدة. وأن هنالك نسبة (12.2%) لم يوافقوا. وأن هنالك نسبة (5.6%) لم يوافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن الجامعة تقوم بتغطية تكاليف التدريب الداخلي و الخارجي.

7/ من العبارة السابعة نجد أن هنالك نسبة (46.7%) وافقوا على العبارة أعلاه. وأن هنالك نسبة (35.6%) وافقوا بشدة. وأن هنالك نسبة (8.9%) محايدون. وأن هنالك نسبة (7.8%) لم يوافقوا. وأن هنالك نسبة (1.1%) لم يوافقوا بشده ويتضح من خلال ذلك أن الدورات التدريبية ساهمت في زيادة قدرة العاملين و تحسين أدائهم.

8/ من العبارة الثامنة نجد أن هنالك نسبة (41.1%) وافقوا على العبارة أعلاه. وأن هنالك نسبة (30%) وافقوا بشدة. وأن هنالك نسبة (14.4%) محايدون. وأن هنالك نسبة (10%) لم يوافقوا. وأن هنالك نسبة (4.4%) لم يوافقوا بشدة. ويتضح من خلال ذلك أن العاملون المدربون يحصلون علي فرصة أكبر في شغل مناصب متقدمة في الجامعة.

جدول (7/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة انتماء الموظفين و الإبداع الإداري)

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1.	تبدي الإدارة اهتماماً واضحاً بتحفيز العاملين و رفع روحهم المعنوية في العمل	18.9 %	17	31.1 %	28	23.3 %	21	24.4 %	22	2.2 %	2
2.	لدي شعور بالرضا عن عملي بالجامعة	24.4 %	22	47.8 %	43	7.8 %	7	13.3 %	12	6.7 %	6
3.	تهتم الإدارة بقياس رضا العاملين و زيادته	21.1 %	19	24.4 %	22	20 %	18	25.6 %	23	8.9 %	8
4.	تعمل الإدارة علي حل المشاكل التي الموظفين	15.6 %	14	40 %	36	23.3 %	21	16.7 %	15	4.4 %	4
5.	لدي الرغبة في بذل أقصى جهد ممكن لتحسين أدائي بشكل أفضل	47.8 %	43	41.1 %	37	7.8 %	7	3.3 %	3	-	-
6.	يمنح العاملين صلاحيات واسعة لتنفيذ مهامهم	16.7 %	15	43.3 %	39	17.8 %	16	20 %	18	2.2 %	2
7.	يشعر العاملون بالثقة بأنفسهم وثقة مرؤوسيهم فيهم.	22.2 %	20	43.3 %	39	14.4 %	13	15.6 %	14	4.4 %	4
8.	يوفر لي عملي بالجامعة فرصة جيدة لتحقيق ذاتي	23.3 %	21	48.9 %	44	15.6 %	14	7.8 %	7	4.4 %	4

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول (7/2/4) يتضح الآتي

1/ من العبارة الأولى نجد أن هنالك نسبة (31.1%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (24.4%) لم يوافقوا. وأن هنالك نسبة (23.3%) محايدين . وأن هنالك نسبة (18.9%) وافقوا بشدة . وأن هنالك نسبة (2.2%) لم يوافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن الإدارة تبدي اهتماماً واضحاً بتحفيز العاملين و رفع روحهم المعنوية في العمل.

2/ من العبارة الثانية نجد أن هنالك نسبة (47.8%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (24.4%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (13.3%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (7.8%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (6.7%) لم يوافق بشده . ويتضح من خلال ذلك أن لديهم شعور بالرضا عن عملهم بالجامعة .

3/ من العبارة الثالثة نجد أن هنالك نسبة (25.6%) لم يوافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (24.4%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (21.1%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (20%) محايدين، وأن هنالك نسبة (8.9%) لم يوافقوا بشده ، ويتضح من خلال أن الإدارة تهتم بقياس رضا العاملين و زيادته.

4/ من العبارة الرابعة نجد أن هنالك نسبة (40%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (23.3%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (16.7%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (15.6%) وافقوا بشده ، وأن هنالك نسبة (4.4%) لم يوافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن الإدارة تعمل علي حل المشاكل التي تواجه الموظفين.

5/ من العبارة الخامسة نجد أن هنالك نسبة (47.8%) وافقوا بشدة على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (41.1%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (7.8%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (3.3%) لم يوافقوا ، ويتضح من خلال ذلك أن لديهم الرغبة في بذل أقصى جهد ممكن لتحسين أدائهم بشكل أفضل.

6/ من العبارة السادسة نجد أن هنالك نسبة (43.3%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (20%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (17.8%) محايدين، وأن هنالك نسبة (16.7%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (2.2%) لم يوافقوا بشده ، ويتضح من خلال أنه يمنح العاملين صلاحيات واسعة لتنفيذ مهامهم.

7/ من العبارة السابعة نجد أن هنالك نسبة (43.3%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (22.2%) وافقوا بشده ، وأن هنالك نسبة (15.6%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (14.4%) محايدين، وأن هنالك نسبة (4.4%) لم يوافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن العاملون يشعرون بالثقة بأنفسهم وثقة مرؤوسيههم فيهم.

8/ من العبارة الثامنة نجد أن هنالك نسبة (48.9%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (23.3%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (15.6%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (7.8%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (4.4%) لم يوافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن العاملين يوفر لهم عملهم بالجامعة فرصة جيدة لتحقيق ذاتهم.

جدول (8/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقة بين عائد الاستثمار البشري و مخرجات عملية الإبداع)

م	العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
1	تحرص الجامعة علي تعيين أساتذة و موظفين أكفاء يتميزون بمهارات عالية و خبرات متقدمة مما يساعد في تحسين جودة العملية التعليمية بالجامعة	13.3 %	12	60% %	54	12.2 %	11	11.1 %	10	3.3 %	3
2	لدي الجامعة رؤية واضحة تساعد في ترقية العملية التعليمية بالجامعة	12.2 %	11	54.4 %	49	18.9 %	17	12.2 %	11	2.2 %	2
3	يدرك العاملون جيداً أهداف الجامعة و يساعدون في تحقيقها	8.9 %	8	61.1 %	55	20% %	18	8.9 %	8	1.1 %	1
4	تتبع ادارة الجامعة سياسة مرنة تمكن العاملين من مقابلة الادارة في أي وقت لطرح أفكارهم و مشاكلهم مما يضمن جودة و استمرارية العملية التعليمية بالجامعة	7.8 %	7	47.8 %	43	27.8 %	25	14.4 %	13	2.2 %	2
5	تقوم إدارة الجامعة بإبتكار وسائل تكنولوجية حديثة بصورة مستمرة تخدم العملية التعليمية	11.1 %	10	40% %	36	26.7 %	24	18.9 %	17	3.3 %	3
6	هيكل الجامعة الوظيفي يتكيف مع المتغيرات و الصعوبات التي تواجه العاملين مما يساعد في ترقية العملية التعليمية بالجامعة	12.2 %	11	26.7 %	24	34.4 %	31	23.3 %	21	3.3 %	3
7	تطابق رؤية العاملين مع رؤية الادارة من خلال طبيعة الثقافة العامة يساهم في ترقية العملية التعليمية بالجامعة	10% %	9	44.4 %	40	23.3 %	21	15.6 %	14	6.7 %	6
8	لدي الجامعة موظفين و أساتذة لهم قدرات إبداعية و ابتكارية عليه تساعد في جودة العملية التعليمية بالجامعة	24.4 %	22	55.6 %	50	11.1 %	10	5.6 %	5	3.3 %	3

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول (8/2/4) يتضح الأتي

1/ من العبارة الأولى نجد أن هنالك نسبة (60%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (13.3%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (12.2%) محايدون، وأن هنالك نسبة (11.1%) لم يوافقوا، وأيضاً هنالك نسبة (3.3%) لم يوافقوا بشده، ويتضح من خلال ذلك أن الجامعة تحرص علي تعيين أساتذة و موظفين أكفاء يتميزون بمهارات عالية و خبرات متقدمة مما يساعد في تحسين جودة العملية التعليمية بالجامعة.

2/ من العبارة الثانية نجد أن هنالك نسبة (54.4%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (18.9%) محايدون ، وأن هنالك نسبة (12.2%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (12.2%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (2.2%) لم يوافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن لدي الجامعة رؤية واضحة تساعد في ترقية العملية التعليمية بالجامعة.

3/ من العبارة الثالثة نجد أن هنالك نسبة (61.1%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (20%) محايدون ، وأن هنالك نسبة (8.9%) وافقوا بشدة. وأن هنالك نسبة (8.9%) لم يوافقوا. وأن هنالك نسبة (1.1%) لم يوافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن العاملون يدركون جيداً أهداف الجامعة و يساعدون في تحقيقها.

4/ من العبارة الرابعة نجد أن هنالك نسبة (47.8%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (27.8%) محايدون. وأن هنالك نسبة (14.4%) لم يوافقوا. وأن هنالك نسبة (7.8%) وافقوا بشدة. وأن هنالك نسبة (2.2%) لم يوافقوا ويتضح من خلال ذلك أن ادارة الجامعة تتبع سياسة مرنة تمكن العاملين من مقابلة الادارة في أي وقت لطرح أفكارهم و مشاكلهم مما يضمن جودة و استمرارية العملية التعليمية بالجامعة.

5/ من العبارة الخامسة نجد أن هنالك نسبة (40%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (26.7%) محايدون. وأن هنالك نسبة (18.9%) لم يوافقوا. وأن هنالك نسبة (11.1%) وافقوا بشدة. وأن هنالك نسبة (3.3%) لم يوافقوا بشده. ويتضح من خلال ذلك أن إدارة الجامعة تقوم بإبتكار وسائل تكنولوجية حديثة بصورة مستمرة تخدم العملية التعليمية.

6/ من العبارة السادسة نجد أن هنالك نسبة (34.4%) محايدون على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (26.7%) وافقوا ، وأن هنالك نسبة (23.3%) لم يوافقوا. وأن هنالك نسبة (12.2%) وافقوا بشدة. وأن هنالك نسبة (3.3%) لم يوافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن

هيكل الجامعة الوظيفي يتكيف مع المتغيرات و الصعوبات التي تواجه العاملين مما يساعد في ترقية العملية التعليمية بالجامعة.

7/ من العبارة السابعة نجد أن هنالك نسبة (44.%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (23.3%) محايدون. وأن هنالك نسبة (15.6%) لم يوافقوا. وأن هنالك نسبة (10%) وافقوا بشدة. وأن هنالك نسبة (6.7%) لم يوافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن تطابق رؤية العاملين مع رؤية الإدارة من خلال طبيعة الثقافة العامة يساهم في ترقية العملية التعليمية بالجامعة.

8/ من العبارة الثامنة نجد أن هنالك نسبة (55.6%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (24.4%) وافقوا بشدة. وأن هنالك نسبة (11.1%) محايدون. وأن هنالك نسبة (6.5%) لم يوافقوا. وأن هنالك نسبة (3.3%) لم يوافقوا بشدة. ويتضح من خلال ذلك أن لدي الجامعة موظفين و أساتذة لهم قدرات إبداعية و ابتكارية عليه تساعد في جودة العملية التعليمية بالجامعة.

جدول (9/2/4)

التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الرابعة (توجد علاقة

ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية للعاملين و التفوق التنظيمي في المؤسسات)

م	العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
1	تنقسم الأدوار و المسؤوليات و الصلاحيات بالوضوح و عدم الازدواجية بالجامعة	11.1 %	10	41.1 %	37	34.4 %	31	8.9 %	8	4.4 %	4
2	يتمتع المديرين بدرجة من الاستقلالية و الحرية في إتخاذ القرارات	10 %	9	44.4 %	40	18.9 %	17	22.2 %	20	4.4 %	4
3	يتوفر لدي المديرين التسهيلات و الامكانيات اللازمة لانجاز أعمالهم	13.3 %	12	43.3 %	39	27.8 %	25	10 %	9	5.6 %	5
4	يتسم العمل الإداري بالجامعة باللامركزية و تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات	13.3 %	12	36.7 %	33	27.8 %	25	15.6 %	14	6.7 %	6
5	الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف علي المرؤسين بالجامعة	14.4 %	13	32.2 %	29	31.1 %	28	17.8 %	16	4.4 %	4
6	تبني إدارة الجامعة الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون	13.3 %	12	36.7 %	33	25.6 %	23	18.9 %	17	5.6 %	5
7	تميل إدارة الجامعة إلي اسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات و تنفيذها	14.4 %	13	38.9 %	35	21.1 %	19	20 %	18	5.6 %	5
8	يفرض المدير بعض سلطاته و صلاحياته للموظفين	16.7 %	15	35.6 %	32	23.3 %	21	14.4 %	13	10 %	9

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول (9/2/4) يتضح الآتي

1/ من العبارة الأولى نجد أن هنالك نسبة (41.1%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (34.3%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (11.1%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (8.9%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (4.4%) لم يوافقوا بشدة، ويتضح من خلال ذلك أن الأدوار و المسؤوليات و الصلاحيات تتسم بالوضوح و عدم الازدواجية بالجامعة.

2/ من العبارة الثانية نجد أن هنالك نسبة (44.4%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (22.2%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (18.9%) محايدين، وأن هنالك نسبة (10%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (4.4%) لم يوافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن المديرين يتمتعوا بدرجة من الاستقلالية و الحرية في إتخاذ القرارات.

3/ من العبارة الثالثة نجد أن هنالك نسبة (43.3%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (27.8%) محايدين. وأن هنالك نسبة (13.3%) وافقوا بشدة. وأن هنالك نسبة (10%) لم يوافقوا. وأن هنالك نسبة (5.6%) لم يوافقوا بشدة. ويتضح من خلال ذلك أنه يتوفر لدى المديرين التسهيلات و الامكانيات اللازمة لانجاز أعمالهم.

4/ من العبارة الرابعة نجد أن هنالك نسبة (36.7%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (27.8%) محايدين. وأن هنالك نسبة (15.6%) لم يوافقوا. وأن هنالك نسبة (13.3%) وافقوا بشدة. وأن هنالك نسبة (6.7%) لم يوافقوا بشدة. ويتضح من خلال ذلك أن العمل الإداري بالجامعة يتسم باللامركزية و تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات.

5/ من العبارة الخامسة نجد أن هنالك نسبة (32.2%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (31.1%) محايدين. وأن هنالك نسبة (17.8%) لم يوافقوا. وأن هنالك نسبة (14.4%) وافقوا بشدة. وأيضاً هنالك نسبة (4.4%) لم يوافقوا بشده. ويتضح من خلال ذلك أن الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف علي المرؤسين بالجامعة.

6/ من العبارة السادسة نجد أن هنالك نسبة (36.7%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (25.6%) محايدين. وأن هنالك نسبة (18.9%) لم يوافقوا. وأن هنالك نسبة (13.3%) وافقوا بشدة. وأن هنالك نسبة (5.6%) لم يوافقوا بشدة. ويتضح من خلال ذلك أن إدارة الجامعة تتبنى الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون.

7/ من العبارة السابعة نجد أن هنالك نسبة (38.9%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (21.1%) محايدين. وأن هنالك نسبة (20%) لم يوافقوا. وأن هنالك نسبة (14.4%) وافقوا بشدة. وأن هنالك نسبة (5.6%) لم يوافقوا بشدة. ويتضح من خلال ذلك أن إدارة الجامعة تميل إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات و تنفيذها.

8/ من العبارة الثامنة نجد أن هنالك نسبة (35.6%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (23.3%) محايدين. وأن هنالك نسبة (16.7%) وافقوا بشدة. وأن هنالك نسبة (14.4%) لم يوافقوا. وأيضاً هنالك نسبة (10%) لم يوافقوا بشده. ويتضح من خلال ذلك أن المدير يفوض بعض سلطاته و صلاحياته للموظفين.

جدول (10/2/4)
التوزيع التكراري لإجابات لأفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الخامسة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة التي يمتلكها العاملون و الإبداع الإداري)

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
1	لدي الجامعة القدرة علي تطبيق و استخدام المعرفة في عملها	14.4 %	13	60 %	54	16.7 %	15	7.8 %	7	1.1 %	1
2	تتماشي المعرفة العلمية لدي العاملين مع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات	10 %	9	50 %	45	22.2 %	20	14.4 %	13	3.3 %	3
3	تتعرض المعرفة العلمية و الأكاديمية للعاملين في تنفيذ مهامهم	14.4 %	13	53.3 %	48	23.3 %	21	7.8 %	7	1.1 %	1
4	المهارة التي يمتلكها العاملون تسمح لهم باستخدام طرق جيدة للعمل	21.1 %	19	54.4 %	49	18.9 %	17	2.2 %	2	3.3 %	3
5	يحول الموظفون معرفتهم الكامنة إلي تحقيق الأداء المتميز	13.3 %	12	53.3 %	48	23.3 %	21	7.8 %	7	2.2 %	2
6	تشجع الإدارة علي تبادل المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الاجتماعات و الاتصالات	14.4 %	13	45.6 %	41	18.9 %	17	18.9 %	17	2.2 %	2
7	تعمل الإدارة علي تحديد المعرفة اللازمة لأداء العمل و توفيرها مستقبلا للعاملين	14.4 %	13	36.7 %	33	28.9 %	26	17.8 %	16	2.2 %	2
8	يحصل العاملون علي المعلومات اللازمة لإنجاز عملهم بسهولة	13.3 %	12	44.4 %	40	20 %	18	20 %	18	2.2 %	2

يتضح من الجدول (10/2/4) يتضح الآتي

1/ من العبارة الأولى نجد أن هنالك نسبة (60%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (16.7%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (14.4%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (7.8%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (1.1%) لم يوافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن لدي الجامعة القدرة علي تطبيق و استخدام المعرفة في عملها.

2/ من العبارة الثالثة نجد أن هنالك نسبة (50%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (22.2%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (14.4%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (10%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (3.3%) لم يوافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن المعرفة العلمية لدي العاملين تتماشى مع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.

3/ من العبارة الثالثة نجد أن هنالك نسبة (53.3%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (23.3%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (14.4%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (7.8%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (1.1%) لم يوافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن المعرفة العلمية و الأكاديمية للعاملين تنعكس في تنفيذ مهامهم.

4/ من العبارة الرابعة نجد أن هنالك نسبة (54.4%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (21.1%) وافقوا بشدة. وأن هنالك نسبة (18.9%) محايدين، وأن هنالك نسبة (3.3%) لم يوافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (2.2%) لم يوافقوا ويتضح من خلال ذلك أن المهارة التي يمتلكها العاملون تسمح لهم باستحداث طرق جيدة للعمل.

5/ من العبارة الخامسة نجد أن هنالك نسبة (53.3%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (23.3%) محايدين. وأن هنالك نسبة (13.3%) وافقوا بشدة. وأن هنالك نسبة (7.8%) لم يوافقوا . وأيضاً هنالك نسبة (2.2%) لم يوافقوا بشده . ويتضح من خلال ذلك أن الموظفون يحولون معرفتهم الكامنة إلي تحقيق الأداء المتميز.

6/ من العبارة السادسة نجد أن هنالك نسبة (45.6%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (18.9%) محايدين ، وأن هنالك نسبة (18.9%) لم يوافقوا ، وأن هنالك نسبة (14.4%) وافقوا بشدة ، وأن هنالك نسبة (2.2%) لم يوافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن الإدارة تشجع علي تبادل المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الاجتماعات و الاتصالات.

7/ من العبارة السابعة نجد أن هنالك نسبة (36.7%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (28.9%) محايدين. وأن هنالك نسبة (17.8%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (14.4%) وافقوا بشدة، وأن هنالك نسبة (2.2%) لم يوافقوا بشدة ويتضح من خلال ذلك أن الإدارة تعمل علي تحديد المعرفة اللازمة لأداء العمل و توفيرها مستقبلا للعاملين.

8/ من العبارة الثامنة نجد أن هنالك نسبة (44.4%) وافقوا على العبارة أعلاه، وأن هنالك نسبة (20%) محايدين، وأن هنالك نسبة (20%) لم يوافقوا، وأن هنالك نسبة (13.3%) وافقوا بشدة. وأيضاً هنالك نسبة (2.2%) لم يوافقوا بشده ويتضح من خلال ذلك أن العاملون يحصلون علي المعلومات اللازمة لإنجاز عملهم بسهولة.

المبحث الثالث

عرض ومناقشة الفرضيات

وفى الجزء التالي تقوم الباحثة باستعراض ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة كل على حدا
الفرضية الأولى : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتأهيل و الإبداع الإداري
جدول (1/3/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات الفرضية الأولى

الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة	درجة الموافقة
0.869	1.91	تعتبر إدارة الجامعة التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
0.953	2.21	تعمل إدارة الجامعة علي ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
1.110	2.58	تقوم إدارة الجامعة برصد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعة بشكل دوري	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
1.210	2.54	تخصص الجامعة ميزانية واضحة لتدريب و تأهيل العاملين	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
1.217	2.57	تقدم الجامعة برامج تدريبية للعاملين بشكل مستمر	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
1.083	2.51	تقوم الجامعة بتغطية تكاليف التدريب الداخلي و الخارجي	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
0.926	1.92	ساهمت الدورات التدريبية في زيادة قدرة العاملين و تحسين أدائهم	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
1.107	2.17	يحصل العاملون المدربون علي فرصة أكبر في شغل مناصب متقدمة في الجامعة	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول (1/3/4) أن

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 1.911 والانحراف المعياري لها يساوي 0.869 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن إدارة الجامعة تعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 2.21 والانحراف المعياري لها 0.953 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن إدارة الجامعة تعمل علي ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 2.58 والانحراف المعياري لها يساوي 1.110 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن إدارة الجامعة تقوم برصد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعة بشكل دوري.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 2.54 والانحراف المعياري لها يساوي 1.210 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الجامعة تخصص ميزانية واضحة لتدريب و تأهيل العاملين.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 2.57 والانحراف المعياري لها يساوي 1.217 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الجامعة تقدم برامج تدريبية للعاملين بشكل مستمر.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 2.51 والانحراف المعياري لها يساوي 1.083 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الجامعة تقوم بتغطية تكاليف التدريب الداخلي و الخارجي.

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 1.92 والانحراف المعياري لها يساوي 0.926 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الدورات التدريبية ساهمت في زيادة قدرة العاملين و تحسين أدائهم.

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 2.17 والانحراف المعياري لها يساوي 1.107 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن العاملون المدربون يحصلون علي فرصة أكبر في شغل مناصب متقدمة في الشركة.

جدول (2/3/4) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن

عبارات الفرضية الأولى

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول رقم (2/3/4) أن

التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة مربع كاي	العبارة
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	78.444	تعتبر إدارة الجامعة لتدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	81.889	تعمل إدارة الجامعة علي ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	43.889	تقوم إدارة الجامعة برصد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعة بشكل دوري
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	22.778	تخصص الجامعة ميزانية واضحة لتدريب و تأهيل العاملين
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	20.111	تقدم الجامعة برامج تدريبية للعاملين بشكل مستمر
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	30.667	تقوم الجامعة بتغطية تكاليف التدريب الداخلي و الخارجي
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	71.222	ساهمت الدورات التدريبية في زيادة قدرة العاملين و تحسين أدائهم
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	41.333	يحصل العاملون المدربون علي فرصة أكبر في شغل مناصب متقدمة في الجامعة.

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 78.444 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 81.889 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 43.889 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 22.778 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 20.111 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 30.667 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 71.222 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

8/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 41.333 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.002 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

جدول رقم (3/3/4)

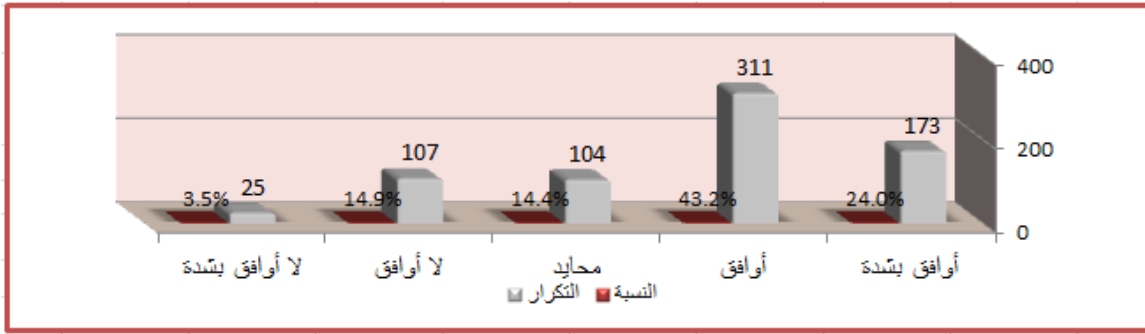
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و التأهيل و الإبداع الإداري)

النسبة	التكرار	الإجابة
24%	173	أوافق بشده
43.4%	311	أوافق
14.4%	104	محايد
14.9%	107	لا أوافق
3.5%	25	لا أوافق بشده
100%	720	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

شكل (1/3/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول رقم (3/3/4) أن عدد الأفراد الموافقين عن جميع عبارات الفرضية الأولى بلغ نسبة (43.4%) وعدد الموافقين بشدة بلغ نسبة (24%). والمحايدين بنسبة (14.4%)، والغير موافقين بنسبة (14.9%)، والغير موافقين بشدة بنسبة (3.5%).

يتضح من الجدول (2/3/4) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي 2 لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والغير موافقين والموافقين بشدة و المحايدين والغير موافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى . وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الأولى والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب و التأهيل و الإبداع الإداري) قد تحققت

الفرضية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة انتماء الموظفين و الإبداع الإداري

جدول (4/3/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات الفرضية الثانية

درجة الموافقة	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	العبرة
إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة	1.119	2.60	تبدي الإدارة اهتماماً واضحاً بتحفيز العاملين و رفع روحهم المعنوية في العمل
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	1.175	2.30	لدي شعور بالرضا عن عملي بالجامعة
إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة	1.289	2.76	تهتم الإدارة بقياس رضا العاملين و زيادته
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	1.082	2.54	تعمل الإدارة علي حل المشاكل التي الموظفين
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة بشدة	0.764	1.66	لدي الرغبة في بذل أقصى جهد ممكن لتحسين أدائي بشكل أفضل
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	1.062	2.47	يمنح العاملين صلاحيات واسعة لتنفيذ مهامهم
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	1.12	2.36	يشعر العاملون بالثقة بأنفسهم وثقة مرؤوسهم فيهم
إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	1.033	2.21	يوفر لي عملي بالجامعة فرصة جيدة لتحقيق ذاتي

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول رقم (4/3/4) أن

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 2.60 والانحراف المعياري لها يساوي 1.119 وتعني أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن الإدارة تبدي اهتماماً واضحاً بتحفيز العاملين و رفع روحهم المعنوية في العمل

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 2.30 والانحراف المعياري لها 1.175 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن لديهم شعور بالرضا عن عملي بالجامعة.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 2.76 والانحراف المعياري لها يساوي 1.289 وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن الإدارة تهتم بقياس رضا العاملين و زيادته.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 2.54 والانحراف المعياري لها يساوي 1.082 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن تعمل الإدارة علي حل المشاكل التي الموظفين.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 1.66 والانحراف المعياري لها يساوي 0.764 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أن لديهم الرغبة في بذل أقصى جهد ممكن لتحسين أدائي بشكل أفضل.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 2.47 والانحراف المعياري لها يساوي 1.062 وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون على أنه يمنح العاملين صلاحيات واسعة لتنفيذ مهامهم

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 2.36 والانحراف المعياري لها يساوي 1.126 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن العاملون يشعرون بالثقة بأنفسهم وثقة مرؤوسيهم فيهم.

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 2.21 والانحراف المعياري لها يساوي 1.033 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون بشدة على أنه عملي بالجامعة يوفر لهم فرصة جيدة لتحقيق ذاتهم.

جدول (5/3/4) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات
الفرضية الثانية

التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة مربع كاي	العبرة
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	21.222	تبدي الإدارة اهتماماً واضحاً بتحفيز العاملين و رفع روحهم المعنوية في العمل
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	52.333	لدي شعور بالرضا عن عملي بالجامعة
لا توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.096	7.889	تهتم الإدارة بقياس رضا العاملين و زيادته
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	30.778	تعمل الإدارة علي حل المشاكل التي تواجه الموظفين
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	55.600	لدي الرغبة في بذل أقصى جهد ممكن لتحسين أدائي بشكل أفضل
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	39.444	يمنح العاملين صلاحيات واسعة لتنفيذ مهامهم
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	37.889	يشعر العاملون بالثقة بأنفسهم وثقة مرؤوسيهم فيهم.
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	56.559	يوفر لي عملي بالجامعة فرصة جيدة لتحقيق ذاتي

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول رقم (5/3/4) أن

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 21.222 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 52.333 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 7.889 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.096 وهي أكبر من مستوى المعنوية 0.05 لذلك لا توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 30.778 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 55.600 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 39.444 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 37.889 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

8/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 56.559 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

جدول رقم (6/3/4)

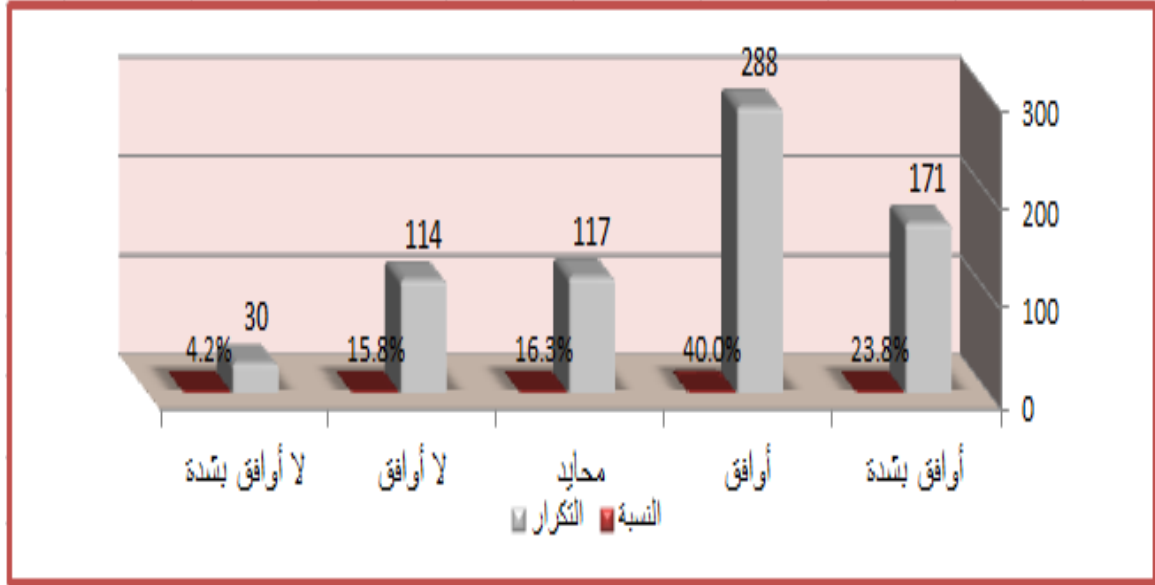
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة انتماء الموظفين و الإبداع الإداري)

النسبة	التكرار	الإجابة
23.8%	171	أوافق بشده
40%	288	أوافق
16.3%	117	محايد
15.8%	114	لا أوافق
4.2%	30	لا أوافق بشده
100%	720	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

شكل (2/3/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الشكل البياني و الجدول (6/3/4) أن عدد الأفراد الموافقين عن جميع عبارات الفرضية الثانية بلغ نسبة (40%) وعدد الموافقين بشدة بلغ نسبة (23.8%). والمحايدون بنسبة (16.3%)، والغير موافقين بنسبة (15.8%)، والغير موافقين بشدة بنسبة (4.2%).

يتضح من الجدول (5/3/4) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي 2 لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثانية أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعنى أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والغير موافقين والموافقين بشدة و المحايدين والغير موافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية . وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الثانية والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة انتماء الموظفين و الإبداع الإداري) قد تحققت .

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقة بين عائد الاستثمار البشري ومخرجات عملية الإبداع

جدول (7/3/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات الفرضية الثالثة

الانحراف المعياري	الدرجة الموافقة	العبارة	الوسط الحسابي
0.955	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	تحرص الجامعة علي تعيين أساتذة و موظفين أكفاء يتميزون بمهارات عالية و خبرات متقدمة مما يساعد في تحسين جودة العملية التعليمية بالجامعة	2.31
3.350	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة	لدي الجامعة رؤية واضحة تساعد في ترقية العملية التعليمية بالجامعة	2.68
0.804	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	يدرك العاملون جيداً أهداف الجامعة و يساعدون في تحقيقها	2.32
0.913	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	تتبع ادارة الجامعة سياسة مرنة تمكن العاملين من مقابلة الادارة في أي وقت لطرح أفكارهم و مشاكلهم مما يضمن جودة و استمرارية العملية التعليمية بالجامعة	2.55
1.021	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة	تقوم إدارة الجامعة بابتكار وسائل تكنولوجية حديثة بصورة مستمرة تخدم العملية التعليمية	2.63
1.043	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة	هيكل الجامعة الوظيفي يتكيف مع المتغيرات و الصعوبات التي تواجه العاملين مما يساعد في ترقية العملية التعليمية بالجامعة	2.78
1.073	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة	تطابق رؤية العاملين مع رؤية الادارة من خلال طبيعة الثقافة العامة يساهم في ترقية العملية التعليمية بالجامعة	2.64
2.282	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة	لدي الجامعة موظفين و أساتذة لهم قدرات إبداعية و ابتكارية عليه تساعد في جودة العملية التعليمية بالجامعة	2.26

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول (7/3/4) أن

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى 2.31 والانحراف المعياري لها 0.955 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الجامعة تحرص علي تعيين أساتذة و موظفين أكفاء يتميزون بمهارات عالية و خبرات متقدمة مما يساعد في تحسين جودة العملية التعليمية بالجامعة.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 2.68 والانحراف المعياري لها يساوي 3.350 وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن لدي الجامعة رؤية واضحة تساعد في ترقية العملية التعليمية بالجامعة.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 2.32 والانحراف المعياري لها يساوي 0.804 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن العاملون يدركون جيداً أهداف الجامعة و يساعدون في تحقيقها.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 2.55 والانحراف المعياري لها يساوي 0.913 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن ادارة الجامعة تتبع سياسة مرنة تمكن العاملين من مقابلة الادارة في أي وقت لطرح أفكارهم و مشاكلهم مما يضمن جودة و استمرارية العملية التعليمية بالجامعة .

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 2.63 والانحراف المعياري لها يساوي 1.021 وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن إدارة الجامعة تقوم بإبتكار وسائل تكنولوجية حديثة بصورة مستمرة تخدم العملية التعليمية.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 2.78 والانحراف المعياري لها يساوي 1.043 وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن هيكل الجامعة الوظيفي يتكيف مع المتغيرات و الصعوبات التي تواجه العاملين مما يساعد في ترقية العملية التعليمية بالجامعة.

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 2.64 والانحراف المعياري لها يساوي 1.073 وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن تطابق رؤية العاملين مع رؤية الادارة من خلال طبيعة الثقافة العامة يساهم في ترقية العملية التعليمية بالجامعة.

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 2.26 والانحراف المعياري لها يساوي 2.282 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن لدي الجامعة موظفين و أساتذة لهم قدرات إبداعية و ابتكارية عليه تساعد في جودة العملية التعليمية بالجامعة.

جدول (8/3/4) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الثالثة (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقة بين عائد الاستثمار البشري و مخرجات عملية الإبداع)
المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة مربع كاي	العبارة
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	92.778	تحرص الجامعة علي تعيين أساتذة و موظفين أكفاء يتميزون بمهارات عالية و خبرات متقدمة مما يساعد في تحسين جودة العملية التعليمية بالجامعة
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	1.065	لدي الجامعة رؤية واضحة تساعد في ترقية العملية التعليمية بالجامعة
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	1.032	يدرك العاملون جيداً أهداف الجامعة و يساعدون في تحقيقها
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	59.778	تتبع ادارة الجامعة سياسة مرنة تمكن العاملين من مقابلة الادارة في أي وقت لطرح أفكارهم و مشاكلهم مما يضمن جودة و استمرارية العملية التعليمية بالجامعة
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	36.111	تقوم إدارة الجامعة بإبتكار وسائل تكنولوجية حديثة بصورة مستمرة تخدم العملية التعليمية
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.003	27.111	هيكل الجامعة الوظيفي يتكيف مع المتغيرات و الصعوبات التي تواجه العاملين مما يساعد في ترقية العملية التعليمية بالجامعة
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	40.778	تتطابق رؤية العاملين مع رؤية الادارة من خلال طبيعة الثقافة العامة يساهم في ترقية العملية التعليمية بالجامعة
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	1.176	لدي الجامعة موظفين و أساتذة لهم قدرات إبداعية و ابتكارية عليه تساعد في جودة العملية التعليمية بالجامعة

يتضح من الجدول رقم (8/3/4) أن:

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 92.778 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 1.065 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 1.032 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 59.778 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 36.111 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 27.111 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 40.778 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

8/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 1.176 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (9/3/4)

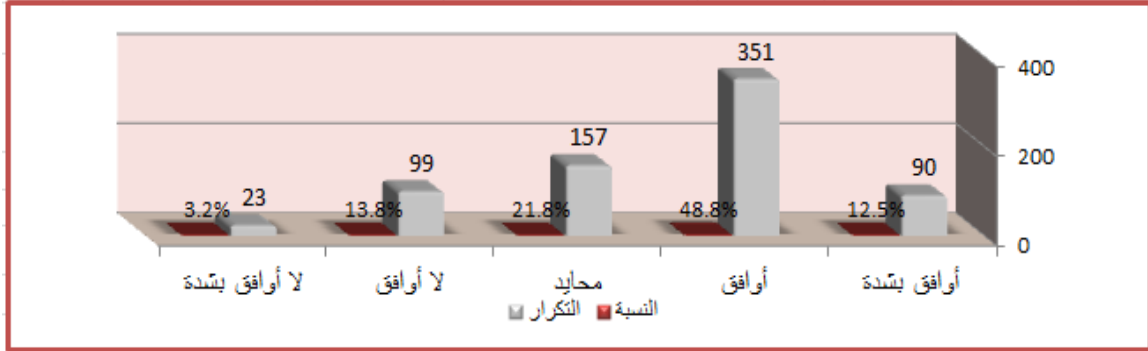
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة

النسبة	التكرار	الإجابة
12.5%	90	أوافق بشده
48.8%	351	أوافق
21.8%	157	محايد
13.8%	99	لا أوافق
3.2%	23	لا أوافق بشده
100%	720	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

شكل (3/3/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الثالثة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الشكل البياني و الجدول (9/3/4) أن عدد الأفراد الموافقين عن جميع عبارات الفرضية الأولى بلغ نسبة (48.8%) وعدد المحايدين بلغ نسبة (21.8%). والغير موافقين بنسبة (13.8%)، و الموافقين بشدة بنسبة (12.5%)، والغير موافقين بشدة بنسبة (3.2%). يتضح من الجدول (2/3/3) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي 2 لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الأولى أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والغير موافقين والموافقين بشدة و المحايدين والغير موافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة . وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الثالثة والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقة بين عائد الاستثمار البشري و مخرجات عملية الإبداع) قد تحققت .

الفرضية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية للعاملين والتفوق
التنظيمي في المؤسسات

جدول (10/3/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات الفرضية الرابعة

العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
تتسم الأدوار و المسؤوليات و الصلاحيات بالوضوح و عدم الازدواجية بالجامعة	2.54	0.961	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يتمتع المديرين بدرجة من الاستقلالية و الحرية في إتخاذ القرارات	2.66	1.070	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة
يتوفر لدي المديرين التسهيلات و الامكانيات اللازمة لانجاز أعمالهم	2.51	1.030	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يتسم العمل الإداري بالجامعة باللامركزية و تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات	2.65	1.103	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة
الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف علي المرؤسين بالجامعة	2.65	1.072	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة
تبنى إدارة الجامعة الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون	2.66	1.101	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة
تميل إدارة الجامعة إلي اسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات و تنفيذها	2.63	1.126	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة
يفرض المدير بعض سلطاته و صلاحياته للموظفين	2.65	1.210	إجابات المبحوثين تميل نحو المحايدة

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول (10/3/4) أن

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 2.54 والانحراف المعياري لها يساوي 0.961 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الأدوار و المسؤوليات و الصلاحيات تتسم بالوضوح و عدم الازدواجية بالجامعة.

2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 2.66 والانحراف المعياري لها 1.070 وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن المديرين يتمتعوا بدرجة من الاستقلالية و الحرية في إتخاذ القرارات.

3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 2.51 والانحراف المعياري لها يساوي 1.030 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أنه يتوفر لدى المديرين التسهيلات و الامكانيات اللازمة لانجاز أعمالهم.

4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 2.65 والانحراف المعياري لها يساوي 1.103 وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن العمل الإداري بالجامعة يتسم باللامركزية و تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات.

5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 2.65 والانحراف المعياري لها يساوي 1.072 وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف علي المرؤسين بالجامعة.

6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 2.66 والانحراف المعياري لها يساوي 1.101 وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن إدارة الجامعة تتبنى الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون.

7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 2.63 والانحراف المعياري لها يساوي 1.126 وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن إدارة الجامعة تميل إلي اسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات و تنفيذها

8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 2.65 والانحراف المعياري لها يساوي 1.210 وتعنى أن غالبية أفراد العينة محايدون على أن المدير يفرض بعض سلطاته و صلاحياته للموظفين.

جدول (11/3/4) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الرابعة

التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة مربع كاي	العبارة
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	49.444	تتسم الأدوار و المسؤوليات و الصلاحيات بالوضوح و عدم الازدواجية بالجامعة
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	42.556	يتمتع المديرين بدرجة من الاستقلالية و الحرية في إتخاذ القرارات
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	43.111	يتوفر لدي المديرين التسهيلات و الامكانيات اللازمة لانجاز أعمالهم
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	26.111	يتسم العمل الإداري بالجامعة باللامركزية و تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	24.778	الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف علي المرؤسين بالجامعة
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	25.333	تبنى إدارة الجامعة الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	26.889	تميل إدارة الجامعة إلي اسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات و تنفيذها
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.001	17.778	يفرض المدير بعض سلطاته و صلاحياته للموظفين

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول (11/3/4) أن

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 49.444 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 42.556 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 43.111 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 26.111 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 24.778 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 25.333 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 26.889 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

8/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 17.778 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

جدول رقم (12/3/4)

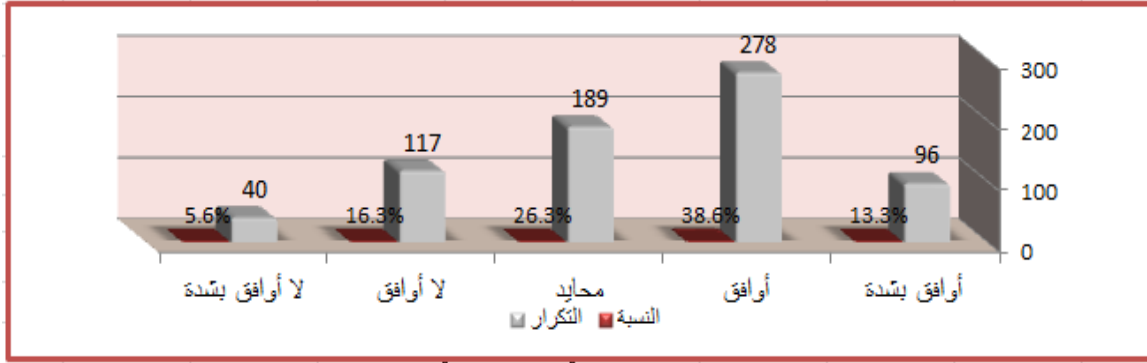
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة

النسبة	التكرار	الإجابة
13.3%	96	أوافق بشده
38.6%	278	أوافق
26.3%	189	محايد
16.3%	117	لا أوافق
5.6%	40	لا أوافق بشده
100%	720	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

شكل (4/3/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الشكل البياني و الجدول (12/3/4) أن عدد الأفراد الموافقين عن جميع عبارات الفرضية الرابعة بلغ نسبة (38.6%) وعدد الموافقين بشدة بلغ نسبة (13.3%). والمحايدون بنسبة (26.3%)، والغير موافقين بنسبة (16.3%)، والغير موافقين بشدة بنسبة (5.6%).

يتضح من الجدول (11/3/4) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي 2 لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الرابعة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والغير موافقين والموافقين بشدة و المحايدون والغير موافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الرابعة . وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الأولى والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية للعاملين و التفوق التنظيمي في المؤسسات) قد تحققت.

الفرضية الخامسة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة التي يمتلكها العاملون و الإبداع الإداري

جدول (13/3/4) الوسط الحسابي والانحراف المعياري عن عبارات الفرضية الخامسة

العبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
لدي الجامعة القدرة علي تطبيق و استخدام المعرفة في عملها	2.21	0.827	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تتماشي المعرفة العلمية لدي العاملين مع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات	2.51	0.974	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تتعرض المعرفة العلمية و الأكاديمية للعاملين في تنفيذ مهامهم	2.27	0.848	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
المهارة التي يمتلكها العاملون تسمح لهم باستحداث طرق جيدة للعمل	2.12	0.884	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يحول الموظفون معرفتهم الكامنة إلي تحقيق الأداء المتميز	2.32	0.884	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تشجع الإدارة علي تبادل المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الاجتماعات و الاتصالات	2.48	1.030	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
تعمل الإدارة علي تحديد المعرفة اللازمة لأداء العمل و توفيرها مستقبلا للعاملين	2.56	1.017	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة
يحصل العاملون علي المعلومات اللازمة لإنجاز عملهم بسهولة	2.53	1.029	إجابات المبحوثين تميل نحو الموافقة

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول (13/3/4) أن

1/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الأولى هي 2.21 والانحراف المعياري لها يساوي 0.827 وتعني أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن لدي الجامعة القدرة علي تطبيق و استخدام المعرفة في عملها.

- 2/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثانية هي 2.51 والانحراف المعياري لها 0.974 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن المعرفة العلمية لدى العاملين تتماشى مع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.
- 3/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثالثة هي 2.27 والانحراف المعياري لها يساوي 0.848 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن المعرفة العلمية و الأكاديمية للعاملين تنعكس في تنفيذ مهامهم.
- 4/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الرابعة هي 2.12 والانحراف المعياري لها يساوي 0.884 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن المهارة التي يمتلكها العاملون تسمح لهم باستحداث طرق جيدة للعمل.
- 5/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الخامسة هي 2.32 والانحراف المعياري لها يساوي 0.884 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الموظفون يحولون معرفتهم الكامنة إلي تحقيق الأداء المتميز.
- 6/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السادسة هي 2.48 والانحراف المعياري لها يساوي 1.030 وتعنى أن الإدارة تشجع علي تبادل المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الاجتماعات و الاتصالات.
- 7/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة السابعة هي 2.56 والانحراف المعياري لها يساوي 1.017 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن الإدارة تعمل علي تحديد المعرفة اللازمة لأداء العمل و توفيرها مستقبلا للعاملين.
- 8/ قيمة الوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن العبارة الثامنة هي 2.53 والانحراف المعياري لها يساوي 1.029 وتعنى أن غالبية أفراد العينة موافقون على أن العاملون يحصلون علي المعلومات اللازمة لإنجاز عملهم بسهولة.

جدول (14/3/4) نتائج مربع كاي لدلالة الفروق لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الفرضية الخامسة

التفسير	القيمة الاحتمالية (sig)	قيمة مربع كاي	العبارة
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	96.667	لدي الجامعة القدرة علي تطبيق و استخدام المعرفة في عملها
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	59.111	تتماشي المعرفة العلمية لدي العاملين مع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	74.667	تتعرض المعرفة العلمية و الأكاديمية للعاملين في تنفيذ مهامهم
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	80.222	المهارة التي يمتلكها العاملون تسمح لهم باستحداث طرق جيدة للعمل
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	73.444	يحول الموظفون معرفتهم الكامنة إلي تحقيق الأداء المتميز
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	45.111	تشجع الإدارة علي تبادل المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الاجتماعات و الاتصالات
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	31.889	تعمل الإدارة علي تحديد المعرفة اللازمة لأداء العمل و توفيرها مستقبلا للعاملين
توجد فروق معنوية علاقة ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة	0.000	43.111	يحصل العاملون علي المعلومات اللازمة لإنجاز عملهم بسهولة

المصدر : إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الجدول رقم (14/3/4) أن

1/ قيمة مربع كاي للعبارة الأولى تساوي 96.667 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

2/ قيمة مربع كاي للعبارة الثانية تساوي 59.111 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

3/ قيمة مربع كاي للعبارة الثالثة تساوي 74.667 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

4/ قيمة مربع كاي للعبارة الرابعة تساوي 80.222 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

5/ قيمة مربع كاي للعبارة الخامسة تساوي 73.444 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

6/ قيمة مربع كاي للعبارة السادسة تساوي 45.111 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

7/ قيمة مربع كاي للعبارة السابعة تساوي 31.889 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة .

8/ قيمة مربع كاي للعبارة الثامنة تساوي 43.111 والقيمة الاحتمالية لها تساوي 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05 لذلك توجد فروق معنوية ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين على العبارة.

جدول رقم (15/3/4)

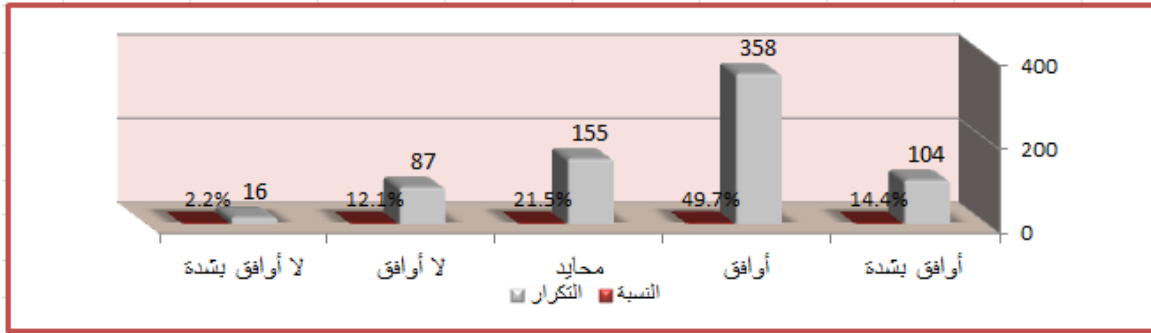
التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الخامسة

النسبة	التكرار	الإجابة
14.4%	104	أوافق بشده
49.7%	358	أوافق
21.5%	155	محايد
12.1%	87	لا أوافق
2.2%	16	لا أوافق بشده
100%	720	المجموع

المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

شكل (5/3/4)

الشكل البياني لإجابات أفراد عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الخامسة



المصدر: إعداد الباحثة من نتائج الدراسة الميدانية 2022م

يتضح من الشكل البياني و الجدول (15/3/4) أن عدد الأفراد الموافقين عن جميع عبارات الفرضية الخامسة بلغ نسبة (49.7%) وعدد الموافقين بشدة بلغ نسبة (14.4%). والمحايدين بنسبة (21.5%)، والغير موافقين بنسبة (12.1%)، والغير موافقين بشدة بنسبة (2.2%). يتضح من الجدول (14/3/4) أن القيمة الاحتمالية لاختبار مربع كاي 2 لدلالة الفروق بين إجابات عينة الدراسة عن جميع عبارات الفرضية الخامسة أصغر من مستوى الدلالة (0.05) وهذا يعني أن الفروق بين أعداد الأفراد الموافقين والغير موافقين والموافقين بشدة و المحايدين والغير موافقين بشدة ذات دلالة إحصائية عالية لصالح الموافقين على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الخامسة . وعليه تأسيساً على ما تقدم من تحليل تستنتج الباحثة بأن الفرضية الأولى والتي نصت على أن (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة التي يمتلكها العاملون و الإبداع الإداري) قد تحققت .

الخاتمة

وتشتمل على :

النتائج والتوصيات

المصادر والمراجع

النتائج والتوصيات

النتائج

1. إدارة الجامعة تعتبر التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة .
2. الدورات التدريبية تساهم في زيادة قدرة العاملين و تحسين أدائهم و العاملون المدربون يحصلون علي فرصة أكبر في شغل مناصب متقدمة في الشركة.
3. لدى العاملون رغبة في بذل أقصى جهد ممكن لتحسين أدائي بشكل أفضل.
4. توفر الجامعة للعاملين فرصة جيدة لتحقيق ذاتهم.
5. تحرص الجامعة علي تعيين أساتذة و موظفين أكفاء يتميزون بمهارات عالية و خبرات متقدمة مما يساعد في تحسين جودة العملية التعليمية بالجامعة.
6. العاملون يدركون جيداً أهداف الجامعة و يساعدون في تحقيقها.
7. ادارة الجامعة تتبع سياسة مرنة تمكن العاملين من مقابلة الادارة في أي وقت لطرح أفكارهم و مشاكلهم مما يضمن جودة و استمرارية العملية التعليمية بالجامعة.
8. لدي الجامعة موظفين و أساتذة لهم قدرات إبداعية و ابتكاريه عليه تساعد في جودة العملية التعليمية بالجامعة.
9. الأدوار و المسؤوليات و الصلاحيات تتسم بالوضوح و عدم الازدواجية بالجامعة .
10. لدي الجامعة القدرة علي تطبيق و استخدام المعرفة في عملها.
11. المعرفة العلمية لدي العاملين تتماشى مع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات.
12. المعرفة العلمية و الأكاديمية للعاملين تنعكس في تنفيذ مهامهم.
13. الموظفون يحولون معرفتهم الكامنة إلي تحقيق الأداء المتميز.
14. إدارة الجامعة تشجع علي تبادل المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الاجتماعات و الاتصالات.
15. يحصل العاملون علي المعلومات اللازمة لإنجاز عملهم بسهولة.

التوصيات

1. على إدارة الجامعة الاهتمام بالتدريب كونه خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة.
2. ضرورة أن تعمل إدارة الجامعة علي ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.
3. رصد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعة بشكل دوري وتخصيص ميزانية واضحة لتدريب و تأهيل العاملين بالجامعة.
4. تشجيع العاملون المدربون بمنحهم علي فرصة أكبر في شغل مناصب متقدمة في الجامعة.
5. تحفيز العاملين و رفع روحهم المعنوية في العمل
6. العمل علي حل المشاكل التي تواجه الموظفين ومنحهم العاملين صلاحيات واسعة لتنفيذ مهامهم
7. الحرص علي تعيين أساتذة و موظفين أكفاء يتميزون بمهارات عالية و خبرات متقدمة لأن ذلك يساعد في تحسين جودة العملية التعليمية بالجامعة.
8. ضرورة أن يكون لدي الجامعة رؤية واضحة تساعد في ترقية العملية التعليمية بالجامعة.
9. على إدارة الجامعة ابتكار وسائل تكنولوجية حديثة بصورة مستمرة تخدم العملية التعليمية.
10. لابد أن يكون هيكل الجامعة الوظيفي يتكيف مع المتغيرات و الصعوبات التي تواجه العاملين مما يساعد في ترقية العملية التعليمية بالجامعة.
11. ضرورة أن تتطابق رؤية العاملين مع رؤية الإدارة من خلال طبيعة الثقافة العامة لترقية العملية التعليمية بالجامعة.
12. ضرورة أن تكون الأدوار و المسؤوليات و الصلاحيات تتسم بالوضوح و عدم الازدواجية بالجامعة.
13. ضرورة ان يتسم العمل الإداري بالجامعة باللامركزية و تفويض السلطة و المشاركة في اتخاذ القرارات.
14. على إدارة الجامعة تبني الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون.
15. العمل على تحويل المعرفة الكامنة للموظفين إلي تحقيق الأداء المتميز.

المصادر والمراجع

القرآن الكريم

أولاً : الكتب

1. إبراهيم عبد الستار ، الإبداع قضاياها وتطبيقاته ، (القاهرة : مكتبة الأنجلو المصرية ، 2002م).
2. ابن منظور ، جمال الدين ، أبي الفضل ، لسان العرب، ط3 ، (بيروت : دار صادر ، 1994م).
3. أحمد المعاني وآخرون ، قضايا إدارية معاصرة ، (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2011م).
4. احمد منصور ، تكنولوجيا التعليم وتنمية القدرة على التفكير الابتكاري ، (المنصورة : دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع ، 1989م).
5. أسامة أحمد أحمد الفيل، الاستثمار في الموارد البشرية : دراسة اقتصادية إسلامية (الإسكندرية : دار التعليم الجامعي، 2014).
6. أسامة خيرى . إدارة الإبداع والابتكار . (عمان : دار الراجحة للنشر والتوزيع . ط1 . 2012م).
7. أشواق قدور محمد . تقييم المؤسسات وفقا لرأس المال غير المادي (عمان : دار الراجحة للنشر والتوزيع . 2012).
8. بشير العلق . الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم . (الأردن : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع . 2008م).
9. بلال خلف السكارنة . الإبداع الإداري . (الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة . ط1 . 2011م).
10. بيتر كوك . إدارة الإبداع . ترجمة خالد العامري . (القاهرة : دار الفاروق . الطبعة الأولى . 2007م).
11. ثروت مشهور . استراتيجيات التطوير الإداري . (الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع . الطبعة الأولى . 2010م).

12. جمال الدين لعويسات . إدارة الجودة الشاملة . (الجزائر : دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع . 2003م) ص 138.
13. جمال الدين لعويسات . السلوك التنظيمي والتطوير الإداري . ط3 (الجزائر : دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع . 2003م).
14. جيمس هيجنز . 100 طريقة إبداعية لحل المشكلات الإدارية . (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك . تعريب إصدارات بميك . الطبعة الثانية . 2004م) .
15. حسن إبراهيم بلوط . المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات . (بيروت : دار النهضة العربية . ط1 . 2005م) .
16. حسين حريم . السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال . (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع . 2004م) .
17. حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات (الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 1997م).
18. حسين رشوان ، الأسس النفسية والاجتماعية للابتكار ، (الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث ، 2002م) .
19. حمدي الحناوي . رأس المال البشري تأصيل نظري وتطبيق علي مصر (الإسكندرية : مركز الإسكندرية للكتاب . 2006م) .
20. حمود سلمان العميان . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع . الطبعة الثالثة . 2005م) .
21. حنا نصر الله . مبادئ إدارة الوقت . (دار التقدم العلمي . 2005م) .
22. خليل البواليز المعاطية . الموهبة والتفوق (عمان : دار الفكر للطباعة والنشر . 2000) .
23. خليل حسن حمود و خليل كاظم الشماح . نظرية المنظمة . (الإسكندرية : أبو الخير للطباعة والتجليد . ط5 . 2014م) .
24. راشد العبد الكريم ، العبيد إبراهيم ، " إستراتيجية التفكير الإبداعي " وزارة التربية والتعليم الإدارة العامة للإشراف التربوي كشروع تطوير استراتيجيات التدريس" (المملكة العربية السعودية : النشرات العلمية ، 2007م) .

25. راوية حسن . مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية (الإسكندرية : الدار الجامعية . 2002م).
26. رعد محسن الصرن . إدارة الإبداع والابتكار الأسس التكنولوجية وطرائق التطبيق . الجزء الأول (دمشق : سلسلة الرضا للمعلومات . 2000م).
27. رفعت عبد الحليم الفاعوري . إدارة الإبداع التنظيمي . (القاهرة : منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية . 2005م).
28. زيد منير عبوي . الإدارة بالأهداف . (عمان : دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع . ط1 2006م).
29. سعاد نايف برنوطي . الإدارة - أساسيات إدارة الأعمال . (الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع . 2001م).
30. سعدون حمود وآخرون ، رأس المال الفكري (عمان : دار غيداء ، 2015م).
31. سعود النمر ، السلوك الإداري ، (الرياض : مطابع جامعة الملك سعود ، 1992م).
32. سيد محمد جاد الرب . إدارة الموارد الفكرية والمعرفية في منظمات الأعمال العصرية . (القاهرة : مطبعة العشري) .
33. شوقي ناجي جواد . السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال . (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع . الطبعة الأولى . 2010م).
34. صادق الشربيني ، يسريه زكريا ، أطفال عند القمة : الموهبة - التفوق العقلي - الإبداع ، (القاهرة : دار الفكر العربي ، 2002م).
35. صفاء الأعسر ، الإبداع في حل المشكلات (القاهرة : دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ، 2000م).
36. طارق السويدان ، محمد العدلوني ، مبادئ الإبداع ، (الكويت : شركة الإبداع الخليجي للاستثمارات والتدريب ، 2002م).
37. طارق طه . التنظيم النظرية الهياكل التطبيقات . (الإسكندرية : دار الجامعية الجديدة . 2007م).
38. عادل حرحوش ، رأس المال الفكري وطرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه ، (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية،).

39. عاكف لطفي خصاونة . إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الإبداع . (عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع . الطبعة الأولى . 2011م).
40. عبد الإله الحيزان ، لمحات عامة في التفكير الإبداعي (الرياض : مطابع أضواء المنتدى ، 2002م).
41. عبد الرحمن هيجان ، المدخل الإبداعي لحل المشكلات ، (الرياض : أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، 1999م).
42. عبد الله الرشدان . في اقتصاديات التعليم (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع . 2005م).
43. عبد الله الصافي ، التفكير الإبداعي بين النظرية والتطبيق ، (جدة: مطابع دار البلاد ، 1997م).
44. عبد الله جوهر . الإدارة العامة وإدارة الأعمال . (الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع . 2014م).
45. عبد الوهاب حفيان . دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات . (الأردن : دار الأيام للنشر والتوزيع . الطبعة العربية . 2015م).
46. عصام عبد الوهاب الدباغ . إدارة الأفراد . (الأردن : دار الميسرة للنشر والتوزيع . 2008م).
47. علي الخطيب ، التربية الإبداعية تعلم في العمق واستمطار للأفكار ، (قطر : دار التربية ، 1995م).
48. علي خلف حجاجة . أوراق إدارية . (عمان : دار قنديل للنشر والتوزيع . 2011م).
49. عمر همشري ، " معيقات الإبداع لدى العاملين في المكتبات المتخصصة في الأردن " (عمان : دراسات ، 1994م).
50. فاروق عبد الله فلية ، اقتصاديات التعليم : مبادئ راسخة واتجاهات حديثة ، ط2(عمان : دار الميسرة للنشر والتوزيع ، 2007م).
51. فتحي جروان ، الإبداع (مفهومه - معايير - نظرياته - قياسه - تدريبه - مراحل - العملية الإبداعية) ، (عمان : دار الفكر للطباعة والنشر ، 2002م).
52. فهد الشمري ، المدخل الإبداعي لإدارة الأزمات والكوارث ، (الرياض : شركة مطابع نجد ، 2002م).

53. فيصل احمد بوطيبة . العائد من الاستثمار في التعليم (عمان : دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع . 2013م).
54. كامل المغربي . السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم . ط3 (عمان : دار الفكر . 2004م).
55. كامل محمد الحواجرة و المحاسنة ، أثر رأس المال الفكري، البشري، الاجتماعي ، على أداء الأعمال ، (الأردن : دار المنظومة، العلوم الإدارية ، المجلد42 ، العدد 1 ، 2015م).
56. مجدي عوض مبارك . الريادة في الأعمال المفاهيم والنماذج والمدخل العلمية . (الأردن : عالم الكتب الحديث . الطبعة الأولى . 2009م) .
57. محفوظ جودة ، حسن الزعبي ، ياسر المنصور . منظمات الأعمال والمفاهيم والوظائف . (الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع . ط2 . 2008م) .
58. محمد الطيبي ، تنمية قدرات التفكير الإبداعي ، (عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2001م) .
59. محمد القريوتي ، السلوك التنظيمي دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، (عمان : الناشر المؤلف ، 1989م) .
60. محمد حسن محمد حمادات . السلوك التنظيمي التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية . (الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع . الطبعة الأولى . 2008م) .
61. محمد حسنين العجمي . الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية . (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة . 2008م) .
62. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، (الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع ، 2003م) .
63. محمد قاسم القريوتي . مبادئ الإدارة النظرية والعمليات الوظيفية . (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع . ط2 . 2004م) .
64. مدحت أبو النصر . تنمية القدرات الابتكارية لدى الفرد والمنظمة . (القاهرة : مجموعة النيل العربية . ط1 . 2004م) .
65. مدحت القرشي . اقتصاديات العمل (عمان : دار وائل للنشر والتوزيع . 2007م) .

66. مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية . تنمية الموارد البشرية في اقتصاد مبني علي المعرفة (أبو ظبي . مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية ، 2004م) .
67. مصري حنورة ، " التربية والإبداع : بوصلة الرؤية " (الكويت : مجلة التقدم العلمي ، 2000م) .
68. ممدوح الكناني ، الأسس النفسية للابتكار ، (الكويت : مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، 1995م) .
69. مهدي السامرائي . إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي . (دار جرير للنشر والتوزيع . 2007م) .
70. مهدي السامرائي، " التفكير الإبداعي لدى طلبة كليات التربية " (تونس : المجلة العربية للتربية ، 1994م) .
71. موسى اللوزي . التنظيم وإجراءات العمل . (الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع . ط 1 . 2007م) .
72. مؤيد عبد الحسين الفضل . الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية . (الأردن : إثراء للنشر والتوزيع . 2009 م) .
73. ناديا السرور ، مقدمة في الإبداع ، (عمان : دار وائل للطباعة والنشر ، 2002م) .
74. ناصر جرادات وآخرون ، إدارة المعرفة (عمان : دار إثراء للنشر والتوزيع ، 2011م) .
75. نبيل عبد الفتاح ، " مهارات التفكير الإبداعي وعلاقتها بعملية اتخاذ القرار " (مسقط : مجلة الإداري ، 1995م) .
76. نجم عبود نجم . إدارة الابتكار (المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة) . (الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع . ط 1 . 2003م) .
77. نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة ، المفاهيم والاستنتاجات والعمليات (عمان : دار الوراق للنشر ، 2008م) .
78. نواف كنعان . القيادة الإدارية . (الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع . ط 1 . 2007م) .

79. يسريه زكريا ، أطفال عند القمة : الموهبة-التفوق العقلي- الإبداع ، (القاهرة : دار الفكر العربي ، 2002م).

1. أسماء عبوره ، سارة ليول . اثر ضغوط العمل على الإبداع لدى الإدارات العاملة في الشركة الأفريقية للزجاج . مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير - تخصص موارد بشرية (الجزائر : جامعة جيجل . 2013 م).
2. أمينة عبد القادر على ، العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية ، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية ، غير منشورة (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2019م).
3. بن زاهي منصور ، دراسة بعنوان : العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسة الجزائرية ، منشورة (الجزائر : جامعة قسدي مرياح ، مجلة العلوم الإنسانية ، ع12 ، 2013م).
4. توفيق عطية توفيق العجلة ، الإبداع وعلاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام (دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة ، دراسة تكميلية لنيل درجة الماجستير إدارة الأعمال/ إدارة موارد بشرية ، غير منشورة (فلسطين : الجامعة الإسلامية بغزة ، كلية التجارة ، 2009م).
5. حسين بركاتي . تنمية الموارد البشرية في ظل اقتصاد مبني علي المعرفة - دراسة حالة جامعة المسلية . رسالة ماجستير . (الجزائر : جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير . 2010م).
6. خالد الزعبي وحسين العزب ، الدراسة قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي ، ورقة علمية منشورة (العراق : مجلة المنار ، مجلد 13 ، عدد 2 ، 2013م).
7. خراز الأخضر . دور الإبداع في إكساب المؤسسة ميزة تنافسية . رسالة ماجستير في المالية الدولية غير منشورة (تلمسان : جامعة أبي بكر بلقايد . . 2011 م).

8. خيرية عبد كاظم حسين القرشي. التقييم المالي لرأس المال البشري وأثره في ربحية المنشأة : دراسة تطبيقية لعينة من الأطباء في المستشفيات الخاصة . رسالة ماجستير غير منشورة (العراق : كلية الإدارة والاقتصاد . الجامعة المستنصرية . 2007م) .
9. سالم الفقهاء ، تبني استراتيجيات التميز في التعليم والتعلم ودورها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة لمؤسسات التعليم العالي ، رسالة دكتوراه غير منشورة (الأردن : جامعة النجاح الوطنية ، 2012م) .
10. سامي محمود عبدة ، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي ، دراسة تكميلية مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة (غزة : الجامعة الإسلامية ، 2016م) .
11. سعد مجيد عبد على ، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي (دراسة ميدانية معمل سممت الكوفة رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة (العراق : جامعة كربلاء ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2013م) .
12. طارق عبد الفتاح الجعبري ، دور الإدارة في تحقيق الإبداع المؤسسي في المنظمات الأهلية في جنوب الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين ، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في بناء المؤسسات وتنمية الموارد البشرية المستدامة ، غير منشورة (القدس : جامعة الخليل ، عمادة الدراسات العليا ، 2008م) .
13. عامر عبد الرؤوف حمادة، التدريب وأثره في تطوير رأس المال الفكري لدى السلطة الوطنية الفلسطينية - بغزة ، (غزة : الجامعة الإسلامية، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2010م) .
14. عنان الجعبري ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية ، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة (فلسطين : جامعة الخليل ، كلية الدراسات العليا ، 2009م) .
15. غالية العمامي، أثر رأس المال البشري علي التميز التنظيمي بقطاع النفط بليبيا (مصر: جامعة عين شمس، رسالة ماجستير غير منشورة ، 2014م) .
16. قوبع خيرة ، أثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي ، دراسة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في الموارد البشرية ، غير منشورة (الجزائر : جامعة أبي بكر بلقايد ، 2017م) .

17. لاحق بن عبد الله القحطاني . الإبداع الإداري ومعوقاته في الأمن العام بمدينة الرياض
 . مذكرة ماجستير غير منشورة مذكرة ماجستير غير منشورة (الرياض : جامعة نايف
 العربية للعلوم الأمنية . 2007م) .
18. محمد دهان . الاستثمار التعليمي في الرأس المال البشري مقارنة نظرية ودراسة
 تقييمية لحالة الجزائر . أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية
 (قسنطينية : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . جامعة منتوري . 2010م).
19. محمد على الروسان ، محمود محمد العجلوني ، دراسة بعنوان : أثر رأس المال الفكري
 في الإبداع في المصارف الردينية ، منشورة (الأردن : جامعة جدارا ، مجلة جامعة
 دمشق للعلوم الاقتصادية ، ع2 ، 2010م).
20. محمد منير عودة شبير ، دور أنظمة ذكاء الأعمال في تنمية رأس المال البشري في
 القطاع المصرفي الفلسطيني ، دراسة تكميلية كمتطلب لنيل درجة الماجستير في إدارة
 الأعمال وإدارة الموارد البشرية ، غير منشورة (غزة : الجامعة الإسلامية ، كلية الدراسات
 العليا ، 2015م).
21. محيا بن خلف المطيري ، إدارة رأس المال الفكري وتنميته في التعليم الجامعي في
 ضوء التحولات المعاصرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة (المملكة العربية السعودية :
 جامعة أم القرى ، 2007م).
22. مديحة خشة ، نادية رويج ، دراسة بعنوان : أثر الرضا الوظيفي في إبداع العاملين ،
 رسالة تكميلية لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص الموارد البشرية غير
 منشورة (الجزائر : جامعة محمد الصديق بن يحيى ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
 وعلوم التسيير ، 2014م).
23. مصعب عثمان المبارك أحمد ، رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ،
 دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التكاليف والمحاسبة الإدارية ، غير منشورة
 (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2019م).
24. مها هشام الخضري ، واقع إدارة رأس المال الفكري في الجامعات الفلسطينية الخاصة
 في قطاع غزة ، (فلسطين: أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، رسالة ماجستير
 غير منشورة ، 2015م).

25. مودة إسماعيل حسن إسماعيل ، أثر بيئة العمل في الإبداع الإداري ، بحث تكميلي لنيل درجة ماجستير العلوم في إدارة الأعمال ، غير منشور (الخرطوم : جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا ، كلية الدراسات العليا ، 2014م).
26. ناصر احمد شباط ، دور البرامج التدريبية في تنمية رأس المال البشري من وجهة نظر العاملين رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشورة (فلسطين : أكاديمية الإدارة والسياسة ، 2013م).
27. ناصر ساجد الناصر الشمري ، أثر رأس المال الفكري في أداء قطاع الإيصالات في ظل بيئة الأعمال الخارجية: دراسة تطبيقية في دولة الكويت . رسالة ماجستير (الأردن : جامعة الشرق الأوسط ، 2013م) .
28. ناصر علي جرادات . اثر رأس المال البشري والاجتماعي علي أداء الشركات العائلية الفلسطينية . رسالة دكتوراه جامعة عمان العربية للدراسات العليا . الأردن . 2008م).
29. نضال محمود رشيد ، واقع ثقافة الإبداع وعلاقته بالأداء التسويقي لشركات الأدوية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين في هذا القطاع والصيدلة والأطباء في الضفة الغربية ، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، غير منشور (فلسطين : جامعة الخليل ، 2011م).
30. نهى عواد رشيد ساعد ، العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك الإبداعي ، دراسة تكميلية مقدمة لنيل درجة الماجستير في القيادة والإدارة غير منشورة (فلسطين : أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ، 2016م).
31. نوال نمور . كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها علي جودة التعليم العالي . مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (قسنطينية : جامعة منتوري قسنطينية . 2012) .

ثالثاً : الدوريات

1. ابتسام حلواني ، " التغيير ودوره في التطوير الإداري " ، (الرياض : مجلة الإدارة العامة ، 1990م).

2. رفيق مرزوقي . علاقة التكامل بين التنمية الإدارية وعلاقته بالتنمية الاقتصادية . (مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير . العدد 15 . 2014م)
3. سعيد الشواف ، "تحديات وتوقعات في الالفية الثالثة " مجلة التدريب والتقنية ، ع13، (الرياض : المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، 2000م)
4. صالح إبراهيم يونس الشعباني، أثر رأس المال الفكري على الإتقان التكنولوجي وانعكاسه على خفض التكلفة، (العراق : مجلة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع، العدد السابع، 2011م).
5. الطيب حسن ابشر ، " محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري "، (الرياض : مجلة الإدارة العامة، 1988م)
6. عبد الله وبن عبيد المالكي . العائد الاقتصادي للاستثمار في التعليم الجامعي في المملكة العربية السعودية . (القاهرة. مجلة بحوث اقتصادية عربية ، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية ، 2005م).
7. محمود علي الروسان ومحمد محمود العجلوني، أثر رأس المال الفكري في الإبداع في المصارف الميدانية، (مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 26 ، العدد الثاني ، 2010م).
8. مسعداوي يوسف . دور الاستثمار في التعليم في تنمية رأس المال البشري - دراسة تقييمية لحالة الجزائر (الجزائر : مجلة الاقتصاد الجديد . جامعة خميس مليانة 2015م) ص12.
9. ناهدة إسماعيل عبد الله وعلى أكرم الحمداني ، رأس المال الفكري وأثره في إدارة أداء العاملين ، دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة الموصل ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد الثاني والثلاثون ، ع 98 (العراق : جامعة الموصل ، كلية الإدارة والاقتصاد ، 2010م) .

رابعاً : السجلات والتقارير

1. كتاب الهيكل التنظيمي جامعة شندي ، 2015 م .
2. دليل جامعة شندي ، 2019 م ، ص 10.

خامسا : الانترنت

1. <http://www.nilevalley.edu.sd> التاريخ :2022/2/15م الساعة 3:00م.
2. <http://www.eaeu.edu.sd> التاريخ :2022/2/20م الساعة 5:00م.
3. إبراهيم مرعي العتيقي ، أهمية إبتارة رأس المال الفكري بالجامعات ، المنتدى العربي الموحد على الرابط التالي :
<http://4uarab.com/vb/threads/xmi> التاريخ 2022/1/10 م . الساعة 4:00م

الملاحق

ملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

جمهورية السودان

جامعة شندي

كلية الدراسات العليا

الأخ /الأخت:المحترم/المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله

الموضوع: استبانة

تقوم الدراسة بأعداد دراسة لنيل درجة الدكتوراه في الإدارة بعنوان:

استثمار رأس المال البشري وأثره على الإبداع الإداري في الجامعات السودانية

(دراسة حالة : جامعة شندي - جامعة وادي النيل - جامعة الشيخ البدري)

ولكي يتم ربط الدراسة العلمية بالدراسة التطبيقية أفردت الباحثة استمارة لجمع المعلومات

تتضمن مجموعة من العبارات .علما بان هذه البيانات والمعلومات سوف تحاط بالسرية التامة

ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط

ونشكر سيادتكم علي تعاونكم الصادق واستجابتكم الكريمة للعمل علي خدمة الدراسة العليا

.داعية الله عز وجل أن يجزيكم خير الجزاء.

وتقبلوا فائق الشكر والتقدير

الباحثة:

جهاد الطيب محمد خير الفكي

الرجاء وضع علامة (√) أمام الخيار المناسب:

القسم الأول :البيانات الشخصية

1/ العمر:

- أ. اقل من 30 سنة () ب. من 30 وأقل من 40 سنة ()
ج. من 40 وأقل من 50 سنة () د. 50 سنة فأكثر ()

2/ المؤهل العلمي:

- أ. فوق الجامعي () ب. جامعي () ج. ثانوي ()
د. أخرى ()

3/ التخصص العلمي:

- أ. اقتصاد وعلوم إدارية () ب. علوم ()
ج. تربية () هـ. آداب ودراسات إنسانية ()
و. طب وعلوم صحية () ز. قانون ()
و. أخرى(حدد) ()

4/ المسمى الوظيفي:

- أ. مدير () ب. مدير وحدة/ قسم ()
ج. هيئة تدريس () د. موظف ()
و. أخرى(حدد) ()

5/ سنوات الخبرة:

- أ. اقل من 5 سنة () ب. من 5 وأقل من 10 سنة ()
ج. من 10 وأقل من 15 سنة () د. من 15 سنة فأكثر ()

القسم الثاني: أسئلة الاستبانة

الفرضية الأولى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب والتأهيل و الإبداع الإداري

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	تعتبر إدارة الجامعة التدريب خياراً استراتيجياً لإعداد كوادر بشرية مبدعة					
2.	تعمل إدارة الجامعة على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي.					
3.	تقوم إدارة الجامعة برصد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الجامعة بشكل دوري .					
4.	تخصص الجامعة ميزانية واضحة لتدريب وتأهيل العاملين.					
5.	تقدم الجامعة برامج تدريبية للعاملين بشكل مستمر ومنتظم.					
6.	تقوم الجامعة بتغطية تكاليف التدريب الداخلي والخارجي.					
7.	ساهمت الدورات التدريبية في زيادة قدرة العاملين وتحسين أدائهم.					
8.	يحصل العاملون المدربون على فرصة أكبر في شغل مناصب متقدمة في الجامعة.					

الفرضية الثانية : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة انتماء الموظفين و الإبداع الإداري

لا أوافق بشدة	لا أوافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	العبارات	الرقم
					تبدى الإدارة اهتماما واضحا بتحفيز العاملين ورفع روحهم المعنوية في العمل.	1.
					لدي شعور بالرضا عن عملي بالجامعة	2.
					تهتم الإدارة بقياس رضا العاملين وزيادته.	3.
					تعمل الإدارة على حل المشاكل التي تواجه الموظفين	4.
					لدي الرغبة في بذل أقصى جهد ممكن لتحسين أدائي بشكل أفضل.	5.
					يمنح العاملين صلاحيات واسعة لتنفيذ مهامهم	6.
					يشعر العاملون بالثقة بأنفسهم وثقة مرؤوسيهم فيهم.	7.
					يوفر لي عملي بالجامعة فرصة جيدة لتحقيق ذاتي.	8.

الفرضية الثالثة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العلاقة بين عائد الاستثمار البشري ومخرجات عملية الإبداع

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	تحرص الجامعة على تعيين أساتذة و موظفين أكفاء يتميزون بمهارات عالية وخبرات متقدمة مما يساعد في تحسين جودة العملية التعليمية بالجامعة.					
2.	لدى الجامعة رؤية واضحة تساعد في ترقية العملية التعليمية بالجامعة.					
3.	يدرك العاملون جيداً أهداف الجامعة ويساعدون في تحقيقها.					
4.	تتبع إدارة الجامعة سياسة مرنة تمكن العاملين من مقابلة الإدارة في أي وقت لطرح أفكارهم ومشاكلهم مما يضمن جودة واستمرارية العملية التعليمية بالجامعة.					
5.	تقوم إدارة الجامعة بابتكار وسائل تكنولوجية حديثة بصورة مستمرة تخدم العملية التعليمية.					
6.	هيكل الجامعة الوظيفي يتكيف مع المتغيرات والصعوبات التي تواجه العاملين مما يساعد في ترقية العملية التعليمية بالجامعة.					
7.	تطابق رؤية العاملين مع رؤية الإدارة من خلال طبيعة الثقافة العامة يساهم في ترقية العملية التعليمية بالجامعة.					
8.	لدى الجامعة موظفين وأساتذة لهم قدرات إبداعية وابتكارية عالية تساعد في جودة العملية التعليمية بالجامعة					

الفرضية الرابعة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية للعاملين والتفوق التنظيمي في المؤسسات

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	تتسم الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات بالوضوح وعدم الإزدواجية بالجامعة.					
2.	يتمتع المديرون بدرجة من الاستقلالية والحرية في اتخاذ القرارات .					
3.	يتوفر لدى المديرين التسهيلات والإمكانات اللازمة لانجاز أعمالهم.					
4.	يتسم العمل الإداري بالجامعة باللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.					
5.	الديمقراطية هي السمة الأساسية للإشراف على المرؤوسين بالجامعة.					
6.	تبنى إدارة الجامعة الاقتراحات الهادفة التي يطرحها العاملون.					
7.	تميل إدارة الجامعة إلى أسلوب الإدارة بالمشاركة في اتخاذ القرارات وتنفيذها.					
8	يفوض المدير بعض سلطاته وصلاحياته للموظفين.					

الفرضية الخامسة : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المعرفة التي يمتلكها العاملون و الإبداع الإداري

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1.	لدى الجامعة القدرة على تطبيق واستخدام المعرفة في عملها.					
2.	تتماشى المعرفة العلمية لدى العاملين مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.					
3.	تتعرض المعرفة العلمية والأكاديمية للعاملين في تنفيذ مهامهم					
4.	المهارة التي يمتلكها العاملون تسمح لهم باستحداث طرق جديدة للعمل.					
5.	يحول الموظفون معرفتهم الكامنة إلى تحقيق الأداء المتميز					
6.	تشجع الإدارة على تبادل المعلومات من خلال وسائل متعددة مثل الاجتماعات والاتصالات.					
7.	تعمل الإدارة على تحديد المعرفة اللازمة لأداء العمل وتوفيرها مستقبلاً للعاملين.					
8.	يحصل العاملون على المعلومات اللازمة لإنجاز عملهم بسهولة.					

ماهي مكونات الإستراتيجية التي تقترحها لتطوير الأداء في مؤسستكم العريقة؟

.....

.....

.....

ملحق رقم (2)

الرقم	الاسم	الجامعة	التخصص
1	د. هيثم طلعت عيسى	شندي	إدارة الأعمال
2	د. الحارث عبد المنعم	شندي	إدارة الأعمال
3	د.عمار خليل الماحي	أكاديمية السودان للعلوم الإدارية	إدارة الأعمال