

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



المركز الجامعي نور البشير البيض

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة الماستر مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص إدارة مالية

تحت عنوان:

دور الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الإبداع الإداري دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية- لولاية البيض

إعداد الطالبتين: تحت إشراف الدكتورة:

- بن جلول مروة قوادرية ربيحة

- بلغابة مروة

أعضاء لجنة المناقشة:

بورداش شهرة زاد	-رئيس اللجنة:
قوادرية ربيحة	-مشرف:
موفق سهام	-مناقش:

الموسم الجامعي 2024/2023: م الموافق ل 1445/1444 هـ



شكر وعرفان

بسم الله وكفوا الصلاة والسلام على النبي المصطفى وعلى آله وصحبه ومن وفى

وسلم تسليما كثيرا مباركا فيه , الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله , الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه , وشكر لله قال تعالى: " لئن شكرتم لأزيدنكم" [سورة إبراهيم 07].

فشكرا لله عزوجل الذي بنعمته تمت الصالحات .فسبحان من أمطرنا بكرمه و أخرجنا من غيابة الجهل و ضلاله إلى أفصح طريق ,إلى طريق الرشاد و زينا بالعلم و أضاء به سبلنا .كما جاء في قوله تعالى : "أقرأ باسم ربك الذي خلق {1} خلق الإنسان من علق {2} اقرأ وربك الأكرم {3} الذي علم بالقلم {4} علم الإنسان ما لم يعلم {5} ". [سورة العلق 01-05] وقوله أيضا : "قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ" [سورة البقرة 32].

نرجو من الله أن يزيدنا علما وينفعنا به في الدنيا والآخرة.

ويطيب لنا بكثير من الاحترام وتقدير أن نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة "قوادرية ربيحة" التي بفضل الله وفضلها أتممنا هذا العمل حيث أفادتنا كثيرا بنصائحها وإرشاداتها , فلها منا كل الشكر والتقدير. كما نشكر سلفا السادة الأفاضل رئيس وأعضاء اللجنة المناقشة على جهودهم المبذول في قراءة هذه الرسالة وكلنا أملا أن تنال رضاهم.

ونوجه شكرنا الخالص إلى طاقم مديرية الأشغال العمومية الذين لم يبخلوا علينا رغم مسؤولياتهم ومهامهم الواسعة بمعلوماتهم ومساعدتهم القيمة فجزاهم الله عنا خير الجزاء. ونتقدم بشكر خاص إلى جند الخفاء الأخ عبد القادر بن جلول في مساعدته لي في إنجاز هذه الرسالة حفزه الله ورعاه.

وأخيرا نشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث العلمي المتواضع.

الإهداء

أهدي ثمرة عملي وجهدي إلى :
من قال فيهما عز وجل : "وَوَصَّيْنَا الْإِنْسَانَ بِوَالِدَيْهِ
حَمَلَتْهُ أُمُّهُ وَهُنَا عَلَىٰ وَهُنَّ" [سورة لقمان 14] .
إلى من وهبتي عمرها و نذرته , واستسحتت وقتها وأعطته ,
إلى من شيدت قصر الأمانى أساسه الصبر وجدرانه الحب
والجبر , جبر الكسير وتطيب لخاطره ,أمني و مأمني و أمانى .
لأمي جنتي أطال الله في عمرها .
إلى من كفكف العرق على جبينه و شققت الأيام يديه ,
إلى من جملة الله بالهيبه و الوقار ,
إلى من أحمل اسمه بكل افتخار,إلى من علمني العزيمة وإصرار ,
ألبسه الله ثوب الصحة و العافية و متعني ببره ورد جميله .
أبي حبيبي دمت لي ركيزتي التي لا تميل.
إلى من هم سندي و مسندي و وطني و عزي و هيبتي إخوتي و أخواتي
؛.استودعتكم الله و هو خير المستودعين. إلى أبناء أخواتي ,
كتاكيث العائلة حفظهم الله و رعاهم .
إلى جدي أطال الله في عمره و ألبسه لباس العافية .
إلى من اسألنفسهم قلبي وارتاح بصحبتهم إلى من رسمنا خطانا مع بعضنا
في مشوار الدراسة ,إلى من قاسمنا الأيام بخلوها ومرها ,إلى رفيقات الدرب ,
وصديقات الروح و حبيبات القلب دتم لي شيء جميل.
وقفكم الله لما يحب و يرضى .
إلى زملائي وزميلاتي في قسم علوم التسيير.

الإهداء

إلى أُمي الغالية وأبي العزيز
حفظهما الله و أطال عمرهم
إلى إخوتي و أخواتي و أحبائي تقدياً
ووفاء إلى جميع الأهل و الأقارب
إلى جميع صديقاتي و رفيقاتي
إلى كل من وسعهم قلبي ولم يسعهم قلبي.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	عناوين المحتويات
-	شكر و عرفان
-	إهداء
I.I	فهرس المحتويات
VI.V	فهرس الجداول والأشكال
أ- ه	مقدمة
23-07	الفصل الأول: مدخليا الاستثمار فير أسالما للبشري
07	تمهيد
08	المبحث الأول: ماهية الاستثمار فير أسالما للبشري
08	المطلب الأول: تعريف الاستثمار فير أسالما للبشري
09	المطلب الثاني: نظريات الاستثمار فير أسالما للبشري.
10	المطلب الثالث: أساليب الاستثمار فير أسالما للبشري
16	المبحث الثاني: أهمية الاستثمار فير أسالما للبشري , محدداته وأبعاده
16	المطلب الأول: أهمية الاستثمار فير أسالما للبشري
17	المطلب الثاني: محددات الاستثمار فير أسالما للبشري
18	المطلب الثالث: أبعاد الاستثمار فير أسالما للبشري
19	المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الاستثمار فير أسالما للبشري , قيوده , تقييمه
19	المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الاستثمار فير أسالما للبشري
21	المطلب الثاني: قيود الاستثمار فير أسالما للبشري
22	المطلب الثالث: تقييم الاستثمار فير أسالما للبشري
23	خلاصة الفصل
42-25	الفصل الثاني: الإبداع الإداري
25	تمهيد
26	المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري
26	المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإبداع الإداري
28	المطلب الثاني: أهمية الإبداع الإداري ومستوياته
30	المطلب الثالث: أنواع عناصر الإبداع الإداري
34	المبحث الثاني: آليات الإبداع الإداري ومعوقاته.
34	المطلب الأول: دوافع ومحفزات الإبداع الإداري.
35	المطلب الثاني: مقومات الإبداع الإداري ومبادئه.
38	المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري.
40	المبحث الثالث: علاقة الاستثمار فير أسالما للبشري بالإبداع الإداري.
40	المطلب الأول: علاقة الاستثمار بالإبداع الإداري.
41	المطلب الثاني: دور التدريب والتعليم في الإبداع الإداري
41	المطلب الثالث: أثر التحفيز على الإبداع الإداري

42	خلاصة الفصل
66-43	الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية لولاية البيض.
43	تمهيد
44	المبحث الأول: تقديم مديرية الأشغال العمومية لولاية البيض
44	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
44	1- لمحة تاريخية عن مديرية الأشغال العمومية.
44	2- تقديم المؤسسة محل الدراسة
45	المطلب الثاني: المورد البشري للمؤسسة وأهدافها
45	أ- عدد عمالها
45	ب- أهدافها.
46	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومهام كل مصلحة
46	1- المصالح الموجودة داخل مديرية الأشغال العمومية
48	2- الفروع الإقليمية التابعة للمديرية الأشغال العمومية
51	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
51	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
52	المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
52	المطلب الثالث: أداة الدراسة صدقها وثابتها
53	الفرع الأول: صدق أداة الدراسة
56	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة
57	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات
57	المطلب الأول: خصائص مبحوث الدراسة
62	المطلب الثاني: اختبار التوزيع العال طبيعي وتحليل محاور الاستبانة
66	المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات
70	خلاصة الفصل
75-72	الخاتمة العامة
76	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول
و الأشكال

فهرس الجدول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الاستثمار في رأس المال البشري" والدرجة الكلية للمحور.	54
02	معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور "الإبداع الإداري" والدرجة الكلية للمحور.	55
03	معاملات الارتباط بين درجة محور الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.	56
04	نتائج قياس معاملات الثبات ألفا كرونباخ.	56
05	توزيع مفردات الدراسة من حيث الجنس .	58
06	توزيع مفردات الدراسة حسب السن .	59
07	توزيع مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي	60
08	يوضح توزيع الدراسة حسب سنوات الخبرة	61
09	توزيع مفردات الدراسة حسب المستوى الإداري	62
10	نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.	63
11	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفي مديرية الأشغال العمومية - البيض - عن عبارات محور " الاستثمار في رأس المال البشري	64
12	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة عن عبارات محور " الإبداع الإداري"	66
13	نتائج تحليل الانحدار البسيط	69-67

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	أساليبا الاستثمار فير أسالما للبشري	01
12	مصادر الاستقطاب	02
13	أنواع التدريب	03
17	أبعاد الاستثمار فير أسالما للبشري	04
29	أنواع الإبداع الإداري.	05
33	دوافع الإبداع الإداري	06
49	الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية	07
50	الهيكل التنظيمي لفرع الإقليمية التابعة للمؤسسة .	08
58	التمثيل البياني لخصائص مفر داتالدراسة حسب الجنس	09
59	التمثيل البياني لخصائص مفر داتالدراسة حسب السن	10
60	التمثيل البياني لخصائص مفر داتالدراسة حسب المؤهل العلمي	11
61	التمثيل البياني لخصائص مفر داتالدراسة حسب سنو اتالخبرة	12
62	التمثيل البياني لخصائص مفر داتالدراسة حسب المستوى الإداري	13

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية بالبيضاء، ولتحقيق هذا الهدف تم تصميم استبيان بغرض جمع البيانات المطلوبة وقد اخترنا طريقة العينة العشوائية البسيطة لتحديد أفراد عينة حيث تكونت هذه العينة من (70) فرد، و بعد جمع الاستبيانات الموزعة و تحليل البيانات التي تضمنتها و معالجتها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) تحصلنا على معلومات تفيد بأن هناك ارتباط موجب معنوي بين الاستثمار في رأس المال البشري و الإبداع الإداري، كما تضمنت أيضا علاقة جامعة بين أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري تمثلت في الاستقطاب، التدريب، التحفيز و دورهم في الإبداع الإداري .

الكلمات المفتاحية : رأس المال البشري، الاستثمار في رأس المال البشري، الإبداع الإداري، مديرية الأشغال العمومية بالبيضاء

Abstract:

This study aims to know the role of investment in human capital in achieving administrative creativity in the Directorate of Public Works in ElBayadh. To achieve these goals, a questionnaire was designed for the purpose of collecting the required data. We chose the simple random sampling method to determine the members of the study sample, as this sample consisted of (70) An individual, after collecting the distributed questionnaires, analyzing the data they contained, and processing them using statistical packages software. For Social Sciences (SPSS)

We obtained information indicating that there is a positive, significant relationship between investment in human capital and administrative creativity.

It also included a comprehensive relationship between the dimensions of investment in human capital, represented by recruitment, training, motivation, and their role in administrative creativity.

Keywords: human capital, investment in human capital, administrative creativity, Public Works Directorate in El Bayadh.

مقدمة عامة

شهد العالم في الآونة الأخيرة تغيرات واسعة وجذرية في شتى المجالات نتيجة التقدم والازدهار التكنولوجي الذي حصل بسبب تطور تكنولوجية الاتصال وثورة المعلومات. كل هذه العوامل أدت إلى ظهور الاقتصاد الجديد مما دفع بالمؤسسات عن البحث عن طرق وآليات داعمة لقدرتها الإنتاجية وتعزيز مكانتها وتركبصمتها وضمان استمرارها. وللوصول إلى مبتغاها يتوجب عليها الاستغلال الأمثل والعقلاني لمواردها خاصة البشرية، أي الاستثمار في رأس مالها البشري. إذ يشير مفهوم هذا الأخير إلى الاستثمار في تطوير وتحسين المهارات والمعرفة للأفراد، حيث أنه يؤدي إلى تحقيق عوائد عالية على المدى الطويل وذلك راجع إلى العقول البشرية المفكرة والمبدعة. إن للإبداع أهمية كبيرة لدى المؤسسة بحيث يعطيها ميزة تنافسية دائمة عن طريق تحسين المستمر في الأساليب الإدارية، العمليات وطرق الإنتاج، ما يمكنها من التفاعل مع المتغيرات البيئية وسرعة الاستجابة لرغبات عملائها وتطلعاتهم وهذا بتوفير المنتجات وخدمات ذات جودة عالية، وبالتالي زيادة الحصة السوقية.

ويعتبر الإبداع الإداري المحور الرئيسي في إبداع المؤسسة لأنه يعتمد على ثقافة المورد البشري المرتكزة على التجديد والتطوير. ناهيك على أن الاستثمار في رأس المال البشري يلعب دورا حاسما في تحقيق الإبداع الإداري، وذلك بوجود أساليبه المتمثلة في استقطاب الأفراد وتدريبهم وتحفيزهم، فعندما يتم توفير هاته الأساليب يؤدي إلى تطوير المهارات، وتعزيز القدرات، وزيادة إنتاج الموظفين.

1- إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- ما الدور الذي يلعبه الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية بالبيضا؟

انطلاقا من الإشكالية الرئيسية يتم طرح الأسئلة الفرعية:

- ماهي العلاقة بين الاستقطاب في رأس المال البشري و الإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية بالبيضا؟

- ماهي العلاقة بين تدريب رأس المال البشري و الإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية بالبيضا؟

- ماهي العلاقة بين تحفيز رأس المال البشري و الإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية بالبيضا؟

2- فرضيات الدراسة:

استنادا على مشكلة البحث و أسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

-الفرضية الرئيسية

-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري والإبداع الإداري في مديرية

الأشغال العمومية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

ويشتق منها الفرضيات الفرعية التالية :

الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاستقطاب في رأس المال البشري والإبداع الإداري عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية الفرعية الثانية : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدريب رأس المال البشري و الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

الفرضية الفرعية الثالثة : هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحفيز في رأس مال البشري و الإبداع الإداري عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

3-أسباب اختيار الموضوع:

من أهم الدوافع اختيار هذا الموضوع أنه يتناول عنصر مهم ألا و هو المورد البشري، وعليه نظرا لأهمية الدراسة قمنا بهذا البحث لأسباب موضوعية و أسباب ذاتية.

أ.أسباب موضوعية:

- التعرف على الإطار النظري و المفاهيمي لموارد البشرية , و أهميتها في المؤسسة؛

- معرفة الإبداع الإداري وطرق تنميته في الفرد داخل المؤسسة؛

- دراسة كل من الاستثمار في رأس المال البشري و الإبداع الإداري.

ب.أسباب ذاتية:

- الفضول لمعرفة رأس المال البشري و كيفية تفعيل دوره و تحفيزه؛

- الرغبة في دراسة الموضوع و الاستفادة منه مستقبلا ؛

- الاهتمام الشخصي بموضوع الإبداع الإداري خصوصا إن تعلق الأمر بالإدارة.

4- أهمية الدراسة: تكمن أهمية دراستنا في:

-الاهتمام المتزايد برأس المال البشري في المؤسسات؛

- يعتبر موضوع الإبداع الإداري من أهم المواضيع المحفزة للبحث؛

- مدى نجاح المؤسسات التي تهتم بالاستثمار في رأس المال البشري .

5- أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف البحث فيما يلي :

-التعرف على واقع الاستثمار في رأس المال البشري في المؤسسات؛

-التعرف على العلاقة الجامعة بين المتغيرين الاستثمار في رأس المال البشري والإبداع الإداري؛

-المساهمة في زيادة تحسيس المؤسسات بأهمية الجانب الإستراتيجي و الإبداعي لرأس المال البشري ؛

-التوصل إلى مجموعة من المقترحات و النتائج من أجل المساهمة في إعطاء الإضافة و تحسين الأداء

للمؤسسات.

6 - المنهج المستخدم في الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات اخترنا: المنهج الوصفي و المنهج التحليلي، إذ استخدمنا المنهج الوصفي في الجزء النظري لتعريف بالمتغيرين، أما بخصوص المنهج التحليلي من خلال جمع و تحليل الإحصائيات في الجانب التطبيقي.

7- حدود الدراسة :

من أجل الإحاطة بإشكالية البحث وفهم جوانبها المختلفة تم تحديد مجال البحث بما يلي : الحدود المكانية: تم اختيار مديرية الأشغال العمومية لولاية البيض باعتبارها رائدة في مجال عملها , ولديها عدد كافي من الموارد البشرية المؤهلة لمواكبة التغيرات. الحدود الزمانية : أما الحدود الزمانية تمت الدراسة في الموسم الجامعي (2023-2024).

8- الدراسات السابقة :

1- دراسة (رييحة قوادرية , 2015 - 2016) بعنوان: مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية , دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل, فرع جنرال كابل – بسكرة –

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الاستثمار في رأس المال البشري , وتوضيح أهمية المعرفة وتسييرها لتحقيق أهداف الدراسة تمتصميم استبانة وتوزيعها على عينة مكونة من (119) فرد وخلصت النتائج التالية: - إن مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بالمؤسسة محل الدراسة هو مستوى ليس بالضعيف , إذ وجد أنه مستوى متوسط , وأن أبعاد قياسه هي على التوالي حسب أهميتها: الاستقطاب , الصحة , التدريب , وتحفيز.

- مستوى تطبيق تسيير المعرفة بالمؤسسة محل الدراسة هو مستوى ليس بالضعيف , بل هو مستوى مرتفع , وأن أبعاد قياسه هي على التوالي حسب أهميتها: تطبيق المعرفة , نشر وتوزيع المعرفة , توليد المعرفة , اكتساب المعرفة.

2- دراسة (بن أحمد فاطمة الزهراء , 2021/2022) بعنوان: الاستثمار في رأس المال البشري لتمييز والابتكار - دراسة حالة - هدفت هذه الدراسة لتسليط الضوء على الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على تحقيق التميز والابتكار. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة المدروسة , وخلصت الدراسة النتائج التالية:

-الاستثمار في الأصول البشرية أمر محتوم على المؤسسات لا يمكن رفضه ولا تجاهله , يعتبر الاستقطاب , التدريب , والتحفيز من أهم أساليب الاستثمار في رأس المال البشري إذ استغلتهم المؤسسة أحسن استغلال وبطرق علمية.

3- دراسة (عبد الصمد سميرة, 2016/2015) بعنوان: دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات, - دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة بباتنة.

هدفت هذه الدراسة إلى تبين دور كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق التميز في الأداء بالمؤسسات وتم إجراء التربص الميداني بشركة الإسمنت عين التوتة بباتنة, وخلصت الدراسة النتائج التالية:

-تعمل المؤسسة على إحراز مستويات التميز في الأداء من خلال إعطاء أهمية مقبولة لاستثمار رأس مالها البشري وتطوير الكفاءات والعمل على تسييرها بالشكل المطلوب و باعتماد العديد من الأساليب, كما أنها تقوم بتقييم كفاءاتها البشرية باستمرار.

-تتمتع المؤسسة محل الدراسة بمركز متميز على المستوى المحلي و الوطني من خلال سعيها المستمر للوصول إلى مستويات التميز في الأداء سواء من ناحية جودة المنتج, جودة الخدمات أو جودة التسيير, و يساهم كل من الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات الفردية و الجماعية بالمؤسسة في تحقيق التميز في الأداء من خلال زيادة الكفاءة و الفعالية و إضافة القيمة.

4- دراسة (بولنوار أميرة, مريجة مليكة, 2020/2019) بعنوان: دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية دراسة حالة الشركة الجزائرية لتأمينات فرع - تيارت- هدفت هذه الدراسة على تعريف بالإبداع الإداري ودوره في تطوير رأس المال البشري, وقد خلصت الدراسة النتائج التالية:

-يمثل الإبداع الإداري العملية التي يترتب عليها إيجاد فكرة جديدة يمكن تبنيها من قبل الأفراد بالمؤسسة .
-الإبداع الإداري يتحقق عن طريق التركيز على المورد البشري والاهتمام به.

5- دراسة (توفيق عطية توفيق العجلة, 2009) بعنوان: الإبداع الإداري و علاقته بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام -دراسة تطبيقية على وزارات قطاع غزة - رسالة ماجستير في إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية, فلسطين .

هدفت الدراسة إلى تحديد علاقة الإبداع الإداري بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام, وقد خلصت الدراسة النتائج التالية :

- توفر لدى كل من المديرين و العاملين القدرات الممزة للشخصية المبدعة بوزارات قطاع غزة .
- مساهمة المتغيرات التنظيمية في توفير المناخ إبداعى لدى العاملين و المديرين .
- عملية تقويم الأداء الوظيفي بوزارات قطاع غزة لا تتم بشكل صحيح و فعال, بما يخدم الموظف و الوزارة معا .

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

يتضح من خلال الدراسات السابقة أن موضوع هذه الدراسة قد تم تناول متغيراته من جوانب مختلفة وربطها مع متغيرات متعددة, ومن خلال نتائج الدراسات السابقة نستخلص أهمية كل من موضوع الاستثمار في رأس المال البشري و الإبداع الإداري, وعليه سنحاول من خلال هذه الدراسة معرفة دور الاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الإبداع الإداري, و بعد تحليل الدراسات السابقة استفدنا من معرفة كيفية عرض الإطار النظري و اختيار منهج الدراسة و كذلك معرفة بعض المراجع المستخدمة فيها, ومنه تميزت دراستنا بأننا قمنا بها في مديرية الأشغال العمومية خلافا لما جاءت به الدراسات السابقة كونها تتمتع برأس مال بشري كبير .

الفصل الأول
مدخل في الاستثمار في رأس
المال البشري

تمهيد:

بحلول عصرنا الحالي أصبح رأس المال البشري عنصر مهم لدى الدول فقد استفادت من هذا المفهوم من الابتكارات التكنولوجية واستطاعت تقديم أحسن المنتجات للعالم من جهة , ومن جهة أخرى قامت بتنمية ثروتها وزيادتها إضافة إلى تطوير قيمة منظماتها الاقتصادية لذا فقد أصبح رأس المال البشري في هذا القرن أهم الموارد الاقتصادية.

ومنه فقد أضحى هاجسا لدى المنظمات المعاصرة فهو يقوم بتحديد أهدافها وتطبيق خططها وتطورها وإحاقها بقطار التقدم للمنظمات الكبرى , لذا فوجب رعايته والاهتمام به. رأس المال البشري وما يحمله من كفاءات ومهارات صار العنصر تهديد في الوسط التنافسي بين المنظمات وذلك من خلال احتلال مكانته وترك بصمة في البيئة الخارجية, وهذا لا يكون متاحا إلا من خلال تسيير الحديث والإستراتيجي له , ومنه فان رأس المال البشري يعتبر الآن أهم أداة ضاغطة ومكسب لرهان المنافسة.

لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري؛

المبحث الثاني: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري , محدداته وأبعاده؛

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الاستثمار في رأس المال البشري, قيوده , تقييمه.

المبحث الأول: ماهية الاستثمار في رأس المال البشري

حاولنا من خلال هذا المبحث التطرق إلى معظم الجوانب التي لها صلة برأس المال البشري من تعريف ونظريات وأساليب.

المطلب الأول: تعريف الاستثمار في رأس المال البشري

1 - رأس المال البشري : يعتبر رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري والذي يتصف بخاصية هامة وهي أن المنظمة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بنسبة لاستخدامه ويقصد برأس المال البشري المعرفة والمهارات، بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً، وهو ما يطلق عليه المدبرون أحيانا المبادأة أو الابتكار أو قدرات المنظمة¹.

1-2- تعريف الاستثمار في رأس المال البشري: عند تناولنا لموضوع الاستثمار في رأس المال

البشري نجد إن هناك فرق بينه وبين مفهوم تنمية الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تعني تلبية وتوفير احتياجات الأفراد في مؤسسة ما. أما بالنسبة للاستثمار فهو عبارة عن تخصيص جزء من إنفاق الدولة في سبيل تحقيق عائد اقتصادي يتمثل في زيادة إنتاجات الدولة وتقليل معدلات البطالة، نظراً لتوافر اليد العاملة بما يتناسب مع متطلبات السوق وهذا نتيجة الاستثمار الجيد في العنصر البشري².

- يعرف بيكر Beker الاستثمار في رأس المال البشري بأنه " الجهود التي تؤثر في مستقبل الدخل الحقيقي من خلال تعبئة الموارد في الأفراد ويتم تراكم رأس المال البشري في الإنسان من خلال التدريب الوظيفي والتعليم المدرسي، الأبحاث المعرفة الأخرى.

ويمثل استثمار رأس المال البشري حسب Schultz "كل إنفاق استثماري على مجالات مختلفة من خدمات الصحية، تدريب مهني، تعليم نظامي والتعليم للكبار وكذلك الهجرة للعمل" كما يعرف بأنه " الإنفاق على تطوير القدرات والمهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته".

ويرى M. Todaro بأنه الاستثمارات الإنتاجية التي يحتوي عليها الفرد نفسه وهي تشتمل على المهارات والقدرات والقيم والصحة وغيرها من الأمور التي ينتجها الإنفاق على التعليم، يضاف إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري هو " تلك المدخلات التي تخصصها المنظمات في ميدان تدعيم المواهب البشرية وترقية وتطوير التقنيات والمهارات التي تعزز المزايا التنافسية وتسمح بتكوين قيم فريدة بعيدة عن المنظمات الأخرى .

¹ إبراهيم عباس الحلبي، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها، دار الفكر العربي 2013م، ص 157.

² أمينة مجد شحاتة، "دور رأس المال الغير ملموس (البشري) في تحقيق الرفاهة الاجتماعية- دراسة حالة ماليزيا-مجلة كلية السياسة والاقتصاد العدد

13- يناير 2023، ص 443.

كما يبين schindler أن الاستثمار هو ما يحدث الإنتاج الإضافي الزائد عن إنتاج العمل غير المهاري للأفراد ذوي المهارات والمؤهلات¹.

بالعودة إلى التعاريف الواردة ومحاولة تحليلها واستخلاص أهم النقاط التي تتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري , يتضح على أن هذا الأخير هو إنفاق في المال والجهد و الوقت تقوم به المؤسسة على الأفراد من ذوي المزايا الخاصة , أي الذين يخلقون لها القيمة ويحققون التميز.

وفي هذا إشارة واضحة لأصحاب العقول عالية التميز وينصب هذا الإنفاق على خصائص رأس المال البشري (المعرفة , المهارات , الاتجاهات).

ويعد كمدخلات لها يعمل على زيادة رصيدها وتراكمها من جهة وتدفعه بما يحقق المنافع والقيمة لكل طرف من أطراف المصلحة من جهة أخرى.²

المطلب الثاني: نظريات الاستثمار في رأس المال البشري

تنقسم هذه النظريات المفسرة للاستثمار في رأس المال البشري إلى نوعين :

تلك الخاصة بالتعليم والأخرى المتعلقة بالتدريب, وهي تتمثل في إسهامات كل من شولتز وبيكر ومنسر.

2-1- نظرية الاستثمار في التعليم رأس المال البشري:

ركز شولتز بشكل كبير على التعليم والمعرفة كأساس للاستثمار في رأس المال البشري طالما أنه ينتج خدمة لها قيمة اقتصادية وأن هذا الاستثمار يعد جزءا من الفرد ذاته لا يمكن بيعه أو اعتباره حقا مملوكا للمنظمة , وهذا بناء على فرضيتها الأساسية والتي مضمونها وجود الزيادة في الدخل نتيجة للاستثمار البشري لا يمكن تفسيره إذا ما تمت مقارنته بموارد المادية المستخدمة في تحقيقه وتركيزه على التعليم حدد شولتز نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي:³

- الإيرادات الضائعة للفرد التي كان يمكن أن يحصلها لو لم يلتحق بالتعليم؛
- الموارد اللازمة للإتمام عملية التعليم ذاتها.⁴

2-2- نظريات الاستثمار في تدريب رأس المال البشري لكل من بيلكر ومنسر:

ركز كل من بيلكر ومنسر على عملية التدريب عند الاستثمار في رأس المال البشري وسنوضح إسهامات كليهما كما يلي:

(أ) -إسهامات بيلكر: يعد Becker من بين المساهمين أيضا في نظرية الاستثمار في رأس المال البشري , فقد أشار إلى أن التعليم والتدريب هي من أهم الاستثمارات في البشر, حيث اعتبر أن

¹ عبد الصمد سميرة, دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات, أطروحة دكتورا في علوم التسيير, كلية جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2015-2016, ص 20-21.

² مليكة مدفوني, الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقسيمه, أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية, جامعة فرحات عباس, سطيف, 2017-2018, ص 59.

³ ن أحمد نادية, بن أحمد فاطمة الزهراء, دور الاستثمار في رأس المال البشري على الارتقاء بالأداء المؤسسي, المجلة 19/ العدد 01 -جامعة الجبيلي ليايس, سيدي بلعباس, 02-06, 2023, ص 229.

⁴ بن أحمد نادية, بن أحمد فاطمة الزهراء, مرجع سبق ذكره, ص 229.

المدارس الثانوية والتعليم الجامعي في الولايات المتحدة ساهمت في رفع إلى حد كبير دخل الأفراد حتى بعد استثناء التكاليف المباشرة وغير المباشرة للتعليم , كما ساهمت في الرفع من قدرات الأفراد وأصبحوا أكثر تعليماً بالإضافة إلى ذلك فقد أضاف مجال آخر للاستثمار في رأس المال البشري , وهو الاستثمار في الصحة.

كما ركز على الاستثمار في التدريب خاصة التدريب أثناء العمل إذ اعتبره أكثر أهمية من الأنواع الأخرى للاستثمار في رأس المال البشري على زيادة الإنتاجية¹.

(ب) -إسهامات منسر: تمثلت إسهامات منسر في تفسير انحرافات في توزيع الإيرادات وقد حدد ثلاث أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث في مجال الاستثمار البشري:
تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب؛
تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب؛
تحديد مدى المنحة المترتبة على تحديد التكلفة والعائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك الفرد.

وتتمثل الافتراضات الأساسية لنموذج منسرفيما يلي:

طوال فترة التدريب والتعليم هي المصدر الأساسي للفتاوت في أجور العمال وتدريب يرفع إنتاجية العمال إلا أن يتطلب تأجيل للدخل لفترة مستقبلية؛
يتوقع الأفراد عند اتخاذ قرار بالتدريب الحصول على أجور أعلى في المستقبل تعوض تكلفة التدريب²؛

يفترض اقتصاد تكلفة التدريب على التكلفة البديلة , بمعنى الأجر الذي كان سيحصل عليه الفرد إذ لم يلتحق بمؤسسات التدريب؛

يفترض عدم قيام الأفراد باتخاذ قرار للتدريب في المستقبل بعد انقضاء فترة التدريب الأولى, وأن يظل تدفق الدخل المستقبلي بعد نهاية التدريب الأول ثابتاً خلال الفترة العملية³.

المطلب الثالث: أساليب الاستثمار في رأس المال البشري

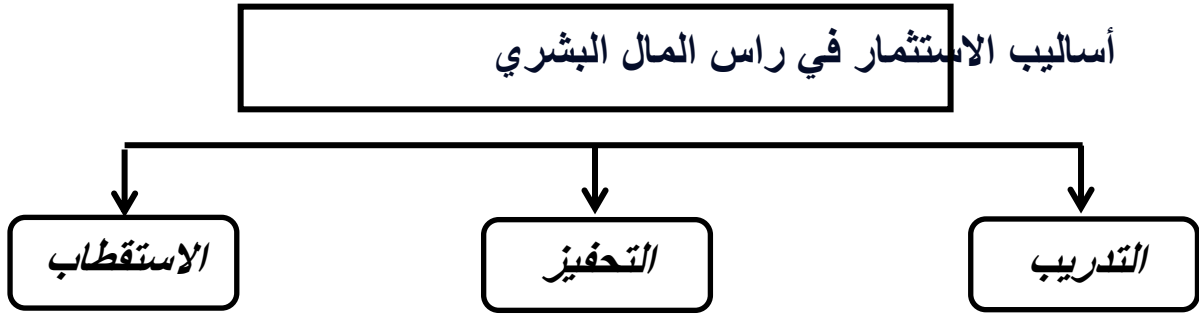
اشتدت المنافسة واحتد السباق نحو الابتكار مما أدى بالمؤسسات إلى البحث عن مهارات ومعارف القادرة على التعامل مع التكنولوجيا المتطورة والقادرة على تخفيف من الضغوط البيئية المحيطة سواء الداخلية أو الخارجية فقد لجأت إلى بعض الأساليب نذكرها على النحو التالي:

¹ قوادرية ربيحة, مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية, أطروحة دكتورا علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر بسكرة, 2015-2016, ص 63.

² بن أحمد نادية, بن أحمد فاطمة الزهراء, مرجع سبق ذكره, ص 230.

³ بن أحمد نادية, بن أحمد فاطمة الزهراء, مرجع سبق ذكره, ص 230.

الشكل رقم 01: أساليب الاستثمار في رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على بن أحمد نادية، بن أحمد فاطمة الزهراء ، دور الاستثمار في رأس المال البشري على الارتقاء بالاداء المؤسسي ،المجلة 19/العدد 01-جامعة الجليلي ليايس ،سيدي بلعباس ص 24.

3-1- الاستقطاب

(أ) -**تعريف الاستقطاب:** تهتم عملية استقطاب الموارد البشرية بالبحث عنها كما ونوعا الكفؤة والمناسبة، والعمل على جذبها لالتحاق بالعمل في المنظمة بالوقت المناسب، وتتضمن عملية استقطاب موارد البشرية مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بهدف البحث عن الموارد البشرية الكفؤة وجذب المرشحين لشغل الوظائف المتاحة في المنظمة وذلك بالكف والنوع المطلوبين وفي الوقت المناسب.¹

وتتعدد التعاريف حول مفهوم الاستقطاب إلا أنها لا تختلف في مضمونها، ونذكر منها:

الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف، ومن يعرضها.²

أما الأكاديمية العربية البريطانية فقد عرفت الاستقطاب بأنه "عملية البحث والحصول على مرشحين محتملين للوظائف بالعدد المطلوب والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب حتى يمكن الاختيار من بينهم في ضوء متطلبات وشروط الوظيفة".³

وعموما يمكن تعريف عملية الاستقطاب بأنها عملية اكتشاف الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وتهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة.⁴

¹ بن احمد فاطمة الزهراء، **الاستثمار في رأس المال البشري للتميز والابتكار- دراسة حالة-أطروحة** دكتوراه، تخصص إدارة موارد بشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجليلي ليايس -سيدي بلعباس- الجزائر، 2021-2022، ص 42.

² محمد سعيد سلطان، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعية الجديدة الإسكندرية، 2003، ص 117.

³ سحراء أنوار حسين، **الدكاء الثقافي ودوره في استقطاب الموارد البشرية**، دراسة ميدانية للأثر في الملكات العاملة في الشركة العامة للخدمات والمعارض التجارية العراقية، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 12- العدد 02، 2014، ص 257.

⁴ بن أحمد فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 43.

(ب) - مصادر الاستقطاب: هناك مصدرين أساسيين للاستقطاب هما: مصدر داخلي وآخر خارجي.
الشكل رقم 02: مصادر الاستقطاب



المصدر: من إعداد الطالبتين بن أحمد فاطمة الزهراء، الاستثمار في رأس المال البشري للتميز و الابتكار - دراسة حالة - أطروحة دكتوراه، تخصص ادارة موارد بشرية، كلية علوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسبير، جامعة الجيلالي اليااس - سيدي بلعباس - الجزائر، 2022/2021 ص 42.

2-3- التدريب

(أ) - تعريف التدريب :

يمثل التدريب أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات، لأن ما ينفق فيه يعتبر استثمارا في الموارد البشرية وخاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تآثر بدرجة كبيرة على أهداف المؤسسة.

وتبرز أهميته بالنسبة للفرد في أنه وسيلة لزيادة المعارف والمهارات، أما بالنسبة للمؤسسة فتظهر في عدة أشكال كإخفاض معدلات حوادث العمل وتحسين الجودة.¹

ومن أجل توضيح مفهوم التدريب أكثر سنتطرق إلى بعض التعاريف المتعلقة به.

يعرف التدريب على أنه مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم و التغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقتهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.²

ضاف إلى ذلك أن التدريب هو تغيير في سلوك المورد البشري لسد الفجوات المعرفية، المهنية، والاتجاهية، بين الأداء الحالي الأداء على المستوى المطلوب.³

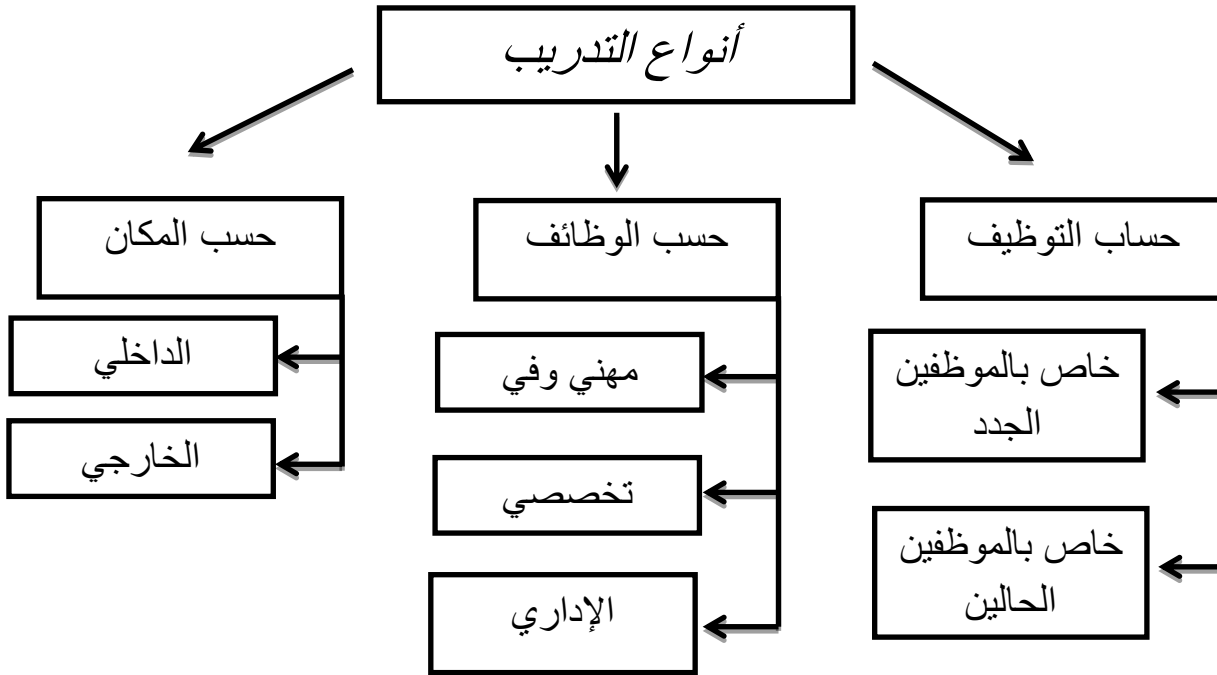
(ب) - أنواع التدريب: تختلف أنواع التدريب حسب التصنيف ومن أهمها:

1- حسب مرحلة التوظيف؛

2- حسب نوع الوظائف؛

3- حسب المكان .

الشكل رقم (03): أنواع التدريب



¹ بن أحمد فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره. ص 50، 51.

² خديجة بركاني، فطومة عبان، دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل رأس المال الفكري، دراسة حالة مؤسسة الإسمنت - تيسة - مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال مؤسسات، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبيسي - تيسة - آل جزائر 2016/2017، ص 30.

³ بن أحمد فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 50.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على خديجة بركاني، فطومة عبان، دور ادارة الموارد البشرية في تفعيل رأس المال الفكري، دراسة حالة مؤسسة الاسمنت -تبسة- مذكرة ماستر ، تخصص ادارة أعمال مؤسسات ، كلية علوم اقتصادية و تجارية و علوم التسيير ، جامعة العربي التبسي -تبسة- الجزائر 2017/2018، ص30.

3-3- التحفيز

(أ)- تعريف التحفيز :

يعد التحفيز عاملا مهما لتدفق مخزون الموارد البشرية من جهة، والاحتفاظ به من جهة أخرى، الحقيقة التي يجب على المؤسسة إدراكها وهي أن الأفراد حملة الموارد البشرية يقررون أين يستثمرونه للحصول على عائد فوري يتمثل في الأجر وآخر طويل الأجل يتعلق بنموهم المتواصل. وعليه فإن التحفيز هو من أبرز عوامل البيئة الداخلية وأكثرها جاذبية، وإثارة لدافعية الأفراد على الأداء من خلال إشباعه لاحتياجاتهم، التي قد تكون مادية، معنوية/ نفسية أو اجتماعية، ومع تنوع احتياجات الموظفين على المؤسسات تنوع نظامها التحفيزي وجعله يناسبها ويغطي ما أمكن منها.¹

كما يعرف أيضا على أنه العملية التي تمثل شغف الفرد واتجاهه، واستمرار الجهد نحو تحقيق هدف ما، وهذا يعني نتيجة التفاعل بين الفرد والوضع.

زد إلى ذلك أنه مجموع العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين.²

(ب) - أنواع التحفيز:

تصنف الحوافز إلى ثلاث أصناف³:

حسب مادتها، حسب اتجاه أثرها، حسب من يتحصل عليها.

1- حسب مادتها :

تصنف إلى صنفين منها ما هو مادي ومنها ما هو معنوي .

¹ملبكة مدفوني، مرجع سبق ذكره، ص90.

²بن أحمد فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص58.

³كنزة قدور، أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الإبداع في منظمات الأعمال، دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي أغريس بأم البواقي، مذكرة ماستر، تخصص إدارة أعمال مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية وتجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2014/2015، ص23، ص24.

من الجهة المادية كالعلاوات والزيادات في الأجور، أما من الجانب المعنوي أو الجانب الحسي هي كل الأمور المتعلقة بأشياء الملموسة كالعلاقات بالزملاء، أو المشاركة في اتخاذ القرارات أو كاللوحات الشرف وتقديرات، خطابات وشكر وغيرها.

2- حسب اتجاهاتها:

تنقسم إلى حوافز سلبية وحوافز إيجابية.

الحوافز السلبية: هي خوف العاملين من العقاب و التوبيخ وتتصف هذه الحوافز بمعارضة كل جديد أو إبداع .

أما الحوافز الإيجابية: فهي تلك الحوافز التي تنتمي لروح الإبداع والتجديد.

3- حسب من يتحصل عليها:

تتكون هذه الحوافز من حوافز فردية وأخرى جماعية.

- الحوافز الفردية: هي الحوافز التي يحصل عليها الفرد على الزيادة في أجره على أساس الوحدات المنتجة أو التي يتم إنتاجها بمفرده.

أما الحوافز الجماعية: هي الحوافز التي لا ينسب فيها الأداء لفرد واحد إنما إلى جماعة من الأفراد فهي تعتمد على قياس أداء المجموعة من الأفراد وإعطائهم الحافز الذي يتناسب مع عملهم.

مما سبق وما تم التطرق إليه من خلال هذا المبحث تم التعرف على الاستثمار في رأس المال البشري وإبراز أهم نظرياته وما توصل إليه كل من الباحثين شولتز وبيكر ومنسر، إضافة إلى تنوع أساليبه من استقطاب، وتدريب، وتحفيز. ولا تنتهي رحلة تعرف على الاستثمار في رأس المال البشري في هذا المبحث فقط.

المبحث الثاني: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري ,محدداته ,وأبعاده.

حاولنا من خلال هذا المبحث إحاطة بمجموعة من المعلومات حول الاستثمار في رأس المال البشري مست عدة جوانب تمثلت في أهميته ومحدداته و أبعاده .

المطلب الأول: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري.

يعتبر موضوع الاستثمار في رأس المال البشري من بين العديد من المواضيع الاقتصادية التي حظيت باهتمام من قبل الاقتصاديين وتكمن أهميته في: على مستوى الفرد وعلى مستوى المؤسسة.

(أ) - على مستوى الفرد: هناك مجموعة من الفوائد للاستثمار في رأس المال البشري على مستوى الفرد ويمكن التماسها في:¹

- إتاحة الفرصة للنمو و الترقية و إفساح المجال للإبداع و الابتكار؛
- تحريك القدرات الفنية و العملية و توجيهها نحو خدمة الأهداف؛
- الاستغلال الأمثل للطاقات و الإمكانيات المكتسبة؛
- تفجير الطاقات الكامنة في الأفراد و حسن استغلالها؛
- اكتساب المعارف و المهارات التحليلية و الابتكارات و القيادات؛
- تنمية طاقات و قدرات الفرد العملية و العلمية التي تعتبر من أهم الموارد اللازمة لعملية تطوير العلم و تكنولوجيا .

(ب) - على مستوى المؤسسة: إضافة إلى الفوائد المباشرة لرأس المال البشري على مستوى الفرد هناك مجموعة من الفوائد التي تنعكس على المؤسسة بصفة عامة والتي من بينها نجد:¹

¹ عز الدين حنان ,عكرمي خديجة ,الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية دراسة حالة الجزائر (2019)-
2020),مذكرة ماستر ,تخصص إدارة أعمال ,كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ,جامعة ابن خلدون -تيارت- الجزائر
2022/2021,ص15.

- مواجهة التغيرات التي تجددت في النظام الاقتصادي والاجتماعي ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي؛
- خلق المرونة للتكيف مع المتطلبات والاحتياجات المستقبلية التي ترسمها المؤسسة؛
- التوزيع المناسب للقدرات البشرية من خلال الملائمة بين متطلبات العمل والقدرات المتاحة؛
- الحفاظ على مستوى معين من القدرات و المهارات الضرورية لتطوير و استمرارية المؤسسة؛
- مضاعفة الثروات البشرية لمواجهة التغيرات المتوقعة في نوعية المهارات الفكرية؛
- مقاومة ومنع تقادم المهارات خاصة في ميدان الهندسة و العلوم و الوظائف المتخصصة في مجال الإعلام الآلي و الإلكترونيات؛

- تحقيق القدرة التنافسية وتحسين الإنتاجية وتلبية متطلبات الجودة؛
- تقليل التكاليف والخسائر في الإنتاج والتجهيزات؛
- تخفيض معدلات الغياب و معدل دوران العمل؛
- القضاء على رتابة و نمطية العمل؛
- خلق جو يسوده التعاون المشترك و الولاء الاجتماعي و الرغبة في تحقيق الأهداف.

المطلب الثاني: محددات الاستثمار في رأس المال البشري .

ترتبط عملية تنمية الموارد البشرية بجانبين متلازمين ومتكاملين أولهما يختص باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكلا جانب التأهيل. وثانيهما يتعلق بقضايا العمل والتوظيف , وهذان الجانبان هما الأساس في تكوين محددات الاستثمار في رأس المال البشري. وهي:²

(أ)- التخطيط :

ويعني بوضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان وتحديد احتياجاته من المهارة والمعرفة العلمية والثقافية والمهنية وغيرها , والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة.

(ب)- التنمية :

يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي و التنفيذي لتحقيق أهداف محور التخطيط وإنجاز برامجه حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية و التدريبية للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية الشاملة , تنمية القدرات الثقافية و الفكرية و المهارات العملية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج .

(ج)- التوظيف:³

¹مسلم خيرة ,كمون جنات ,الاستثمار في رأس مال البشري ودوره في تلبية متطلبات سوق العمل ,مذكرة ماستر ,تخصص اقتصاديات العمل ,كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ,جامعة ابن خلدون -تيارت-الجزائر 2018-2019,ص28.

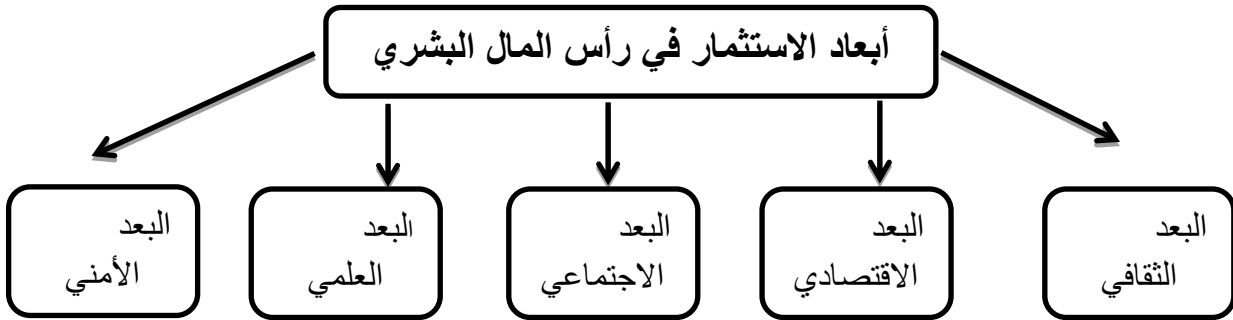
²رايح عرابية ,حنان بن عوالي ,ماهرة رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري ,مداخلة تدخل ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ضل الاقتصاديات الحديثة ,كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ,جامعة شلف ,يومي 23/22جانفي, 2010 ,ص12.

³عدة مجد أمين ,تأهيل رأس المال البشري ودوره في تحقيق التنمية الاقتصادية في الجزائر للفترة 1990-2019,مذكرة ماستر ,تخصص اقتصاديات العمل ,كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ,جامعة ابن خلدون -تيارت-الجزائر 2018/2019,ص25,ص26

ويتم من خلاله إتاحة فرص عمل للقوى البشرية التي تم تنميتها وتأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب بما يمكن من استغلال القدرات التي اكتسبتها في إنتاج السلع وتقديم خدمات للمجتمع والإسهام في توفير احتياجاته.

المطلب الثالث: أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري.

الشكل رقم (04): أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على قوادرية ربيحة ، مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015/2016، ص 63.

البعد الثقافي: إن الاستثمار في رأس المال البشري خاصة التعليم ينعكس على التنمية الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه وزيادة وعيه بما يدور حوله.

البعد الاقتصادي: يظهر من خلال تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية التي تحقق التقدم للدولة وتوفر الاحتياجات لسكانها من السلع والخدمات إضافة إلى أن الفرد المؤهل تعليميا وتدريبيا لفرصة أكبر للعمل كمنتج يحقق قيمة مضاعفة تساهم في تنشيط الدورة الاقتصادية.

البعد الاجتماعي: يتمثل في تنمية قدرات الفرد الذهنية والفكرية ويكسب الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة مما يجعله أكثر قدرة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الفرد بالذات.

البعد العلمي: يظهر من خلال توفير الكوادر العلمية القادرة على الإبداع والابتكار بما يساهم في إحداث النقولات الحضارية المختلفة وإحداث التقدم التقني في شتى المجالات الحياة والتحسين المستمر في المستوى المعيشة.

البعد الأمني: هو تخفيض نسبة البطالة والتي تتناقص بارتفاع مستوى التعليم والتدريب مما يساهم في تحقيق الاستقرار الأمني للمجتمع إضافة إلى القناعة الأفراد أنفسهم بضرورة وجود هذا الاستقرار¹.

و حسب ما تم تناوله في هذا المبحث تطرقنا و أبرزنا أهمية الاستثمار في رأس المال البشري وفوائده على المستويين سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المؤسسة، و من جهة أخرى وجهنا زاوية النظر إلى محدداته حيث وجدنا أن الاستثمار في رأس المال البشري يرتبط بمتلازمين أولهما التأهيل والآخر يتعلق بالعمل والتوظيف وهما ركن الأساس في تكوين المحددات وفي آخر هذا المبحث عرجنا على أبعاده .

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في الاستثمار في رأس المال البشري، قيوده وتقييمه

من خلال هذا المبحث أردنا تسليط الضوء على بعض العناصر متصلة بما سبق ذكره ارتبطت بالعوامل المؤثرة في رأس المال البشري، وأهم قيوده وكيفية تقييمه.

المطلب الأول: العوامل المؤثرة في الاستثمار في رأس المال البشري

الاستثمار في رأس المال البشري كغيره من المتغيرات يؤثر ويتأثر ومن أهم العوامل المؤثرة فيه كالتالي²:
أ-العوامل الجغرافية:

تشمل هذه العوامل موقع الدولة ومناخها وبيئتها الطبيعية ومصادر مواردها، فالمناخ يحدد السن الملائم لبدء التعليم وبداية ونهاية السنة الدراسية كما يؤثر المناخ في شكل وتكلفة المباني المدرسية وما تحتاجه من تدفئة صناعية أو تبريد صناعي.
أما البيئة فإنه في كثير من الدول يتم إدخال جانب من المقررات الدراسية يتعلق بطبيعة البيئة الساحلية أو الزراعية أو الصناعية أو الصحراوية وغيرها ضمن محتويات البرامج التعليمية والتدريبية.

وفيما يتعلق بمصادر الموارد مثل: الموارد الزراعية القائمة على خصوبة التربة واتساع الرقعة الزراعية أو الموارد القائمة على وفرة الخامات المعدنية كالذهب والنحاس والحديد

¹ قوادرية ربيحة، مرجع سبق ذكره، ص 71.

عز الدين حنان، عكرمي خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 2019، 18.

والفحم والبتروول وغيرها فإن وجود هذه الموارد وتحقيق العائد منها يتيح للدول الموجودة بها مصادر مالية تمكنها من الإنفاق على تنمية الموارد البشرية.
ب-العوامل السكانية:

يتأثر الاستثمار في رأس المال البشري بشكل مباشر بالعوامل السكانية خاصة التركيبة السكانية ومعدل النمو السكاني حيث يحدد التوزيع العمري للسكان في الفئات الموازية للمراحل التعليمية الكم المطلوب من المرافق والموارد التعليمية كما يترتب على الزيادة في معدل النمو السكاني الحاجة إلى توفير المزيد من المرافق وفي حالة عجز الإمكانيات الاقتصادية عن توفير هذه المرافق والموارد في دولة ما تتفاقم مشكلات الأمية وازدحام الفصول التعليمية والضغط على الجامعات بالإعداد والاهتمام في كافة المراحل التعليمية بالجانب الكمي على حساب النوع مما يترتب عليه إهدار الاستفادة من الموارد البشرية وضعف التوافق بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل وانتشار البطالة وغيرها من المشكلات.

ج-العوامل الاجتماعية:

وتشمل المؤثرات المرتبطة بالدين واللغة والتكوين الاجتماعي ويأتي تأثير الدين بشكل مباشر في النظام التعليمي مع تمسك المجتمع بالحفاظ على العقائد الدينية مما يلتزم معه المختصون بوضع المقررات التعليمية على أسس دينية تنمي الثقافة الدينية وترسخ العقائد والمبادئ والالتزامات المرتبطة بها.

أما اللغة فهي تؤدي دورها في تشكيل النظم التعليمية باعتبارها تشكل التراث الثقافي والفكري للمجتمع ووسيلة لتعبير والاتصال بين الأفراد.

وفيما يتعلق بالتكوين الاجتماعي فإنه يؤثر في النظام التعليمي من خلال ارتباط الفرد بالمجتمع من ناحية تكون المجتمع في تركيبته من الأفراد القائمين به ويؤدي مدى الاتجاه الذي يتبناه المجتمع لإتاحة فرص التعليم للأفراد إلى تحديد حجم شمولية التعليم وفرصة سواء لكافة سكان المجتمع في سن التعليم أو لفئات معينة منه.

د-العوامل الاقتصادية:

هناك ارتباط وثيق بين كل من الاقتصاد والتعليم والتدريب حيث تؤثر الأوضاع الاقتصادية في النظم التعليمية والتدريبية من حيث تحديد محتوى التعليم والتدريب ومناهجها وأساليبها ومدتها وتوفير التكاليف سواء للإنفاق الكامل عليها أو لدعمها, كما أن المؤسسات التعليمية والتدريبية تحدد المشروعات الاقتصادية بالأيدى العاملة المؤهلة والمدربة في مجالات أنشطتها.

هـ- العوامل السياسية:

تؤثر الأوضاع السياسية السائدة في حركة النظام التعليمي ومحتواه , فالإيديولوجية التي تشكل مجموع الأفكار المؤثرة في النظام السياسي للدولة تحول النظام التعليمي يختلف من دولة أو مجموعة من الدول الأخرى, حيث يختلف هذا النظام في الدول التي تتبنى النظرية الرأسمالية عن تلك ذات الإيديولوجية الاشتراكية والدول التي كانت من طرف احتلال دول أخرى لها, قد تأثرت برامج تعليمها بثقافة الدول المحتلة بالإضافة إلى تأثير الاستقرار السياسي في فعالية التعليم واستمراريته.

المطلب الثاني: قيود الاستثمار في رأس المال البشري

هناك بعض القيود فيما يتعلق بالاستثمار في رأس المال البشري والتي يجب أن تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار وتتمثل في¹:

- 1 - اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي ومن أمثلتها عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية فرغم أن الفرد يمكن تأجير استثماره لصاحب العمل لكن لا يستطيع بيعه كما تباع الآلة؛
- 2 - يتطلب الاستثمار في رأس المال البشري وقتاً أطول نسبياً عن وقت الاستثمار العادي؛
- 3 - عدم استهلاك رأس المال البشري بالطريقة التقليدية للاستهلاك حيث يمكن فقده كلية بموت صاحبه, وهذا يؤدي إلى زيادة الاستثمار البشري؛
- 4 - صعوبة تحديد التكلفة المخصصة لكل من الاستهلاك والاستثمار, فالفرد ينفق على المأكل والملبس والرعاية الصحية وهي تكلفة لازمة لاستمرار الاستثمار البشري, لكن هذه الجوانب لازمة للفرد لكي يعيش حياته وهنا يصعب تحديد ذلك المقدار من هذه التكلفة المخصصة للاستهلاك والمخصصة للاستثمار؛

¹قوادرية ربيحة, أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الإبداع التنظيمي, رسالة ماستر تخصص إدارة موارد بشرية, كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر, الجزائر, 2011-2012, ص 39.

5 - صعوبة تقييم وقياس العائد من الاستثمار في رأس المال البشري ويرجع هذا إلى احتواء هذه المنفعة على عوامل غير مادية.

المطلب الثالث: تقييم الاستثمار في رأس المال البشري

يتم تقييم الاستثمار في رأس المال البشري من خلال الإجراءات المالية للاستثمار والاستثمار في الوقت نفسه في رأس المال البشري:

1) الإجراءات المالية للاستثمار:

ترتكز هذه الإجراءات على عدة جوانب منها النفقات العامة الإجمالية للتعليم التي من خلالها يتم تخصيص المبالغ التي يتم رصدها من قبل الدولة لتطوير عملية التدريس وأيضاً تشمل على النفقات العامة لتدريب الراشدين أي الدورات التدريبية وفتح معاهد متخصصة ضمن اختصاصات معينة ومراكز تتعاون مع الجامعات في سبيل تطوير مناهج الدراسة بما ينسجم وروح العصر والتغيرات التي طرأت عليه وهناك جانب آخر لا يملك الإغفال عنه وهو نفقات التدريب المهني المخصصة من قبل الشركات التي بمقتضاها يتم الإنفاق على البحوث وبراءات الاختراع من أجل تطوير العامل وتطوير الخطط الإنتاجية والوصول إلى مستويات عالية من أجل ضمان الكفاءة وإنتاج عالي الجودة الذي يضاهاه المنتجات العالمية وهذا يشكل ركيزة أساسية من أجل بناء جسر للوصول إلى الأسواق العالمية.

1 - الاستثمار في رأس المال البشري:

تعطينا معدلات ارتياد مؤسسات التعليم فكرة أولية عن الوقت الذي يمضيه الأفراد في النظام التعليمي وهناك مؤشران يلخصان أوقات التعليم والدراسة:

المؤشر الأول: متوقع التعليم الدراسي لكل طفل بلغ سن الخامسة؛
المؤشر الثاني: متوقع التعليم في مؤسسات التعليم العالي للشباب في سن السابع عشرة.

خلاصة الفصل:

مما سبق تبين لنا أن موضوع الاستثمار في رأس المال البشري من أهم المواضيع سواء قديمة أو متجددة منها، كما أنه شاسع ومتشعب المعلومات ويمتيز عن باقي الاستثمارات. فهو يعبر عن الاستغلال الأمثل لكل من معرفة والمهارات والخبرات، والقدرات الإبداعية والتدريبية التي تمتلكها فئة متميزة من الأفراد العاملين في المنظمة والتي تعمل على توليد إنتاجات فكرية متمثلة بالإبداع والابتكار باستعمال تقنيات منظمة تؤدي إلى تحقيق مستوى متميز من الأداء المنظم. كما أثبتت الثورات التي شهدتها العالم في الفترة الأخيرة من ثورة المعلومات وثورة الاتصالات وثورة التكنولوجيا ومآثلاها من تقدم البلدان بسبب وجود العقول البشرية الإبداعية والقدرات التقنية العالمية، وزد إلى ذلك فإن الاستثمار في رأس المال البشري يؤثر ويتأثر كغيره من المتغيرات بوجود عدة عوامل مؤثرة فيه قد تكون جغرافية، سكانية.... وليس هذا فقط فهذا الأخير يتميز بمجموعة من الأبعاد والمحددات كما تنوعت نظرياته وتضاربت الآراء بين الباحثين حول هذه النظريات فقسموها إلى صنفين أولهما خاصة بالتعليم و ثانيهما خاصة بالتدريب كما ذكرنا سابقا.

فالاستثمار في رأس المال البشري من أهم الثروة التي تمتلكها المؤسسة والتي تحقق لها النجاح والتميز وضمانا للاستمرارية فهو يعد من أثمن الموارد لما يقوم به من وظائف ومهام تساعد في تحقيق

أهدافها , لذلك من الضروري الاهتمام بهذه المورد والاستثمار فيها مع الأخذ بالحسبان كل الاعتبارات والقيود والمحددات التي تترتب عليه.

الفصل الثاني
الإبداع الإداري

تمهيد:

يعتبر الإبداع ظاهرة إنسانية موجودة منذ بداية البشرية, حيث أن الإنسان يبدع منذ ظهوره, ولا يعتبر الإبداع حكراً على شخص دون غيره, إلا أن العملية الإبداعية المنظمة بدأت مع بداية الحرب العالمية الثانية وقد أخذت أهمية بالغة وأصبحت موضوعاً رئيسياً في علم النفس, وخاصة مع ظهور التكنولوجيا.

ومن جهة أخرى أن الإبداع الإداري هو مجموعة من الإيرادات والعمليات والسلوكيات التي تؤدي إلى تحسين المناخ العام في المؤسسة وتفعيل أداء الإبداعي من خلال تحفيز العاملين على حل المشكلات واتخاذ القرارات بأسلوب أكثر إبداعاً وبطريقة غير مألوفة في التفكير.

وفي فصلنا هذا سنتطرق إلى الإبداع الإداري ومحاولة الإحاطة بكل جوانبه وذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري؛

المبحث الثاني: آليات الإبداع الإداري ومعوقاته؛

المبحث الثالث: علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بالإبداع الإداري.

المبحث الأول: ماهية الإبداع الإداري

تعددت مفاهيم ووجهات النظر حول الإبداع الإداري وذلك لما لاقاه من اهتمام واسع من طرف الباحثين وعليه سنحاول من خلال هذا المبحث تعريف بالإبداع الإداري بإحاطة بعدة جوانب له.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإبداع الإداري.

سنتعرف على مفهوم الإبداع للوصول إلى الإبداع الإداري.

تعريف الإبداع:

يعرف على أنه عملية الإتيان بالجديد , وأن ترى ما لا يراه الآخرون , وتنظيم الأفكار وظهورها في بناء الجديد انطلاقا من عناصر الموجودة والقدرة على تجميع الأفكار والأشياء والأساليب في أسلوب وتقنية جديدة , وكذلك إنه الطاقة المدهشة لفهم واقعين منفصلين والعمل على انتزاع ومضة من وضعهما جنبا إلى جنب وهو طاقة عقلية هائلة فطرية في أساليبها , اجتماعي في نمائها , مجتمعية وإنسانية في انتمائها¹ .

إذ يقتصر الإبداع على حل مشكلات أو إعادة تجديد الأفكار وإضافة لمسة جديدة ومبتكرة على نفس الفكرة فتخلق أفكار جديدة.

مفهوم الإبداع الإداري:

هو إجراء تحسين فائق في الاستراتيجيات أو السياسات أو الإجراءات أو أدوات وأساليب العمل ومراجعتها من وقت إلى آخر لضمان جودة العمل.

وكما يمكننا تعريفه بأنه ابتكار آلية جديدة للعمل عن طريق التوظيف الأمثل للإمكانات المتاحة من أجل الوصول للهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن².

زد إلى ذلك أنه إدارة الأنشطة و عمليات توليد الأفكار و التطور التقني , وتسويق المنتجات و الخدمات الجديدة .

كما أنه نوع مهم من أنواع الإبداع ويشتمل على تغييرات الهيكل التنظيمي وتصميم الوظائف وسياسات واستراتيجيات المؤسسة الجديدة أو النظم رقابية المتطورة وغيرها³.

¹سناء راجي أحمد سويدي ,درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات,رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فلسطين ,جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا 2016ص 14.

²خلوف زهرة ,دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي,مجلة الاقتصاد الجديد ,أل عدد17-المجلد 02-2017ص14.

³حسبية قوادرية ,سمية ترعة ,الإبداع الإداري وأثره في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال –دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – تبسة. رسالة ماستر تخصص إدارة أعمال كلية علوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير ,جامعة العربي تبسي ,تبسة , الجزائر ,2018/2019 ص 7.

ومما سبق يمكن القول بأن الإبداع الإداري هو استجابة العقل وقدرته على الابتكار وإظهار قراراته على مستوى الفرد أو المؤسسة بما ينتج عنه طابع جديد يتخلله الابتكار وإضافة لمسة جديدة في الأفكار وتفاعلها مع كافة المتغيرات.

2- خصائص الإبداع الإداري:

حدد بيتر حركر Ducker خمس خصائص وهي¹:

يبدأ بال تحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير وبالتفكير في استغلالها وتحويلها إلى إمكانيات إبداعية؛

هو جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والسياسات الجديدة , يحتاج لقدرات الملاحظة والاستماع؛

الإبداع الفعال هو الموجه لإشباع احتياجات أو رغبات بعينها وبأسهل نتائج ممكنة؛

المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى تحقيق القيادة والصدارة والتميز؛

الإبداع يبدأ صغير ثم يتطور تدريجيا .

كما أن هناك من يخلص خصائص الإبداع الإداري فيما يلي :

ظاهرة إنسانية: وجودها عام لدى الموارد البشرية , لكن بدرجات متفاوتة , وليست مقتصرة فقط على المواهب ؛

ظاهرة مركبة: تتحكم فيها عوامل عديدة , لذلك ظهرت نظريات عديدة تحاول فهمه وتفسيره؛

ظاهرة صحية: فإذا أدرك المورد البشري أنه مبدع زادت ثقته في نفسه مما يساعد على

الإنتاج الإيجابية؛

ظاهرة فردية وجماعية ؛

مرتبطة بالعوامل الوراثية يمكن تنميته وتطويره؛

مرتبط بالواقع وخصائص المؤسسة: فكلما كانت الإبداعات متوافقة مع خصائص المؤسسة كلما

زادت فعاليتها.

¹ بسعيد أسامة دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل الإبداع الإداري) -دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بتلمسان - أطروحة دكتوراه تخصص إستراتيجي المؤسسة وإدارة الموارد البشرية , كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير , مركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت - الجزائر نيل , -2018/2019 ص75.

المطلب الثاني: أهمية الإبداع الإداري ومستوياته

أ- أهمية الإبداع الإداري:

يمكن توضيح أهمية الإبداع الإداري من خلال النقاط التالية¹:

- إن الإبداع في المنظمات يخلق المناخ الملائم الذي يمكن المنظمة من القدرة على تطوير منتجات جديدة لإشباع حاجات العملاء في السوق من جهة , والقدرة على تحقيق أهداف النمو من جهة أخرى؛
- يؤدي إلى تسهيل العمليات الإدارية التي تمكن المنظمة من الاستمرار ومواصلة عملها , وإيجاد الحلول للإبداع للمشكلات التي تواجهها بكفاءة وفعالية , وإلى إحداث تغييرات إيجابية في بناء المنظمة وفي عملياتها الإدارية؛
- يساعد المنظمة على التكيف و التفاعل مع كافة التغيرات البيئية المحيطة بها , و تحسين إنتاجها و الارتقاء بمستوى أدائها و أداء العاملين فيها .

زد إلى ذلك :

- حاجة المؤسسات إلى زيادة قدرتها التنافسية و تقديم خدماتها بشكل أفضل؛
 - يزيد الإبداع الإداري من تقدم المؤسسات , وقابليتها للتكيف مع المتغيرات وزيادة المرونة في عملياتها الإدارية والفنية المستمرة؛
 - يساعد الإبداع الإداري على اكتشاف ودعم قدرات الأفراد الذاتية وتوجيهها نحو التطوير؛
 - يساعد الإبداع الإداري في تحقيق الذات والشعور بالإنجاز لجميع العاملين؛
 - يساعد الأفراد في تحديد أهدافهم وتصوراتهم عن العمل ,ومن ثم قدراتهم على الظهور بصورة إبداع متجددة ومستمرة.
- إضافة إلى :
- يطور الإبداع قدرة الفرد على استنباط الأفكار الجديدة وتطوير الحساسية لمشكلات الآخرين؛
 - يساهم تطوير اتجاهات إيجابية نحو حلول المشكلات , والتحديات التي تواجه الأفراد في حياتهم العادية؛
 - يساعد الفرد في الوصول للحل الناجح للمشكلة بطريقة أصيلة؛

¹بولنوار أميرة , مريجة مليكة , دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية -دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات caat فرع -تيارت -رسالة ماستر تخصص إدارة مالية كلية علوم الاقتصاد والتجارية و علوم التسيير , جامعة ابن خلدون -تيارت- الجزائر 2020/2019, ص 41, ص 42.

- يحد مهارة يمارسها الفرد يوميا , ويمكن تطويرها من خلال عمليات التعليم والتدريب؛
- يساهم في تحقيق الذات الإبداع وتطوير الإنتاجات والإسهام في تطوير المواهب وإدراك العالم بطريقة أفضل.

ب- مستويات الإبداع الإداري:

تنقسم مستويات الإبداع الإداري إلى عدة أقسام منها:

الإبداع على مستوى الفرد , الإبداع على مستوى الجماعة , الإبداع على مستوى المنظمة.

أولاً: الإبداع على مستوى الفرد:

هو العمل الإبداعي الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد ومن سميات التي تميز الشخص المبدع, الطلاقة, المرونة, العقلية, والقدرة على إصدار الأحكام, شمولية التفكير, اتساع الأفكار وصياغتها والربط, والثقة في النفس وروح المغامرة والرغبة في الحصول على اهتمام الآخرين, الفضولية, والدافعية, والإسرار والمعرفة بطبيعة الأشياء وروح الدعابة, والمهارات الاجتماعية¹.

ثانياً: الإبداع على مستوى الجماعة:

العمل الإبداعي الجماعي هو الذي تكون الجماعة أصلاً فيه أكثر من الأعضاء فيكون الإبداع نتيجة جهد ووعي جماعي وليس إنتاج أعضاء معينين من الجماعة, وإبداع الجماعة أكثر من إبداع أفرادها وقد توصلت الدراسات إلى أن الجماعة المختلفة من حيث الجنس تنتج حلولاً أفضل بجودة من الجماعة أحادية الجنس, وأن الجماعة شديدة التنوع تنتج أفضل, وأن الحل الإبداعي للجماعة يتطلب أن يتكون من أشخاص لهم شخصيات مختلفة وأن الجماعة متماسكة أكثر استعداداً أو حماساً ونشاطاً للعمل الإبداعي من الجماعة الأقل تماسكاً, وأن أفراد الجماعة المنسجمة أكثر ميلاً للعمل الإبداعي من الجماعة التي ليس بين أفرادها انسجام, وأن الجماعة حديثة التكوين تميل إلى العمل الإبداعي الأكثر للجماعة القديمة, وأن العمل الإبداعي يزداد مع ازدياد أعضاء الجماعة حيث تتوسع القدرات والمعرفة والمهارات².

ثالثاً: الإبداع على مستوى المنظمة:

هو العمل الإبداعي الذي يكون ناتج عن جهد المنظمة من خلال تعاون أفرادها فهو يجمع بين المستوى الفردي لأنه يكون وليد المنظمة نفسها, والمستوى الجماعي لأن يتشكل من خلال أفراد المنظمة,

¹American society for training and development. discovering and developing creativity 1989.p 3

²بوز إلياس, دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي, دراسة سوسولوجيا بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة, أطروحة دكتوراه تخصص إدارة وعمل, كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية, جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر, 2017/2016, ص 62, ص 63.

وأشارت لدراسات والأبحاث حول العمل الإبداعي على مستوى المنظمة إلا أن المنظمات المبدعة تتميز بالصفات التالية¹:

- (أ) – الميل نحو التجريب والممارسة؛
- (ب) – وجود مشجعين للعمل الإبداعي؛
- (ج) – مشاركة العاملين في تقديم المقترحات للعمل الإبداعي؛
- (د) – احترام القيم وتطبيقها وتطوير مبادئ وأخلاق العمل؛
- (هـ) – البساطة في الهيكل التنظيمي؛
- (و) الحزم واللين معا.

المطلب الثالث: أنواع وعناصر الإبداع الإداري

أنواع الإبداع الإداري :

ذلك ما يتم توضحه في الشكل رقم 05 كمايلي:

الإبداع الإداري New world innovation	الإبداع الإداري الجديد New Insight innovation	High
الإبداع التخصصي Specialist innovation	الإبداع الجزئي Incremental innovation	Low

تأثير السوق

استحداث تكنولوجيا جديدة established technology new

مصدر: بلال خلف السكارية, الإبداع الإداري, دار المسيرة للنشر والتوزيع, الطبعة الأولى, عمان 2011, ص 23.

يتبين أن هناك أربع أنواع للإبداع الإداري نذكرهم على النحو التالي¹:

¹ Peters tom. & waterman Bon.in search of excellence. New York harper and rom .1982 p 225.p 227.

1-الابداع الجزئي: وهو يتعلق بان يتم الإبداع بشكل جزئي في طبيعة التكنولوجيا المستخدمة مع اهتمام قليل في السوق.

2-الابداع الجديد الداخلي:وهو يتعلق بأن يتم هذا النوع من الإبداع ضمن الوسائل التكنولوجية الحالية مع الاهتمام الزائد في الأسواق.

1 - الإبداعالتخصصي: يتعلق الإبداع في حالة استخدام تكنولوجيا جديدة أو أساليب تكنولوجيا جديدة مع اهتمام الزائد في الأسواق.

2 - الإبداع العالمي الجديد: يتعلق الإبداع في الحالة استخدام وسائل تكنولوجية جديدة مع وجود اهتمام عال في الأسواق.

كما توجد أنواع أخرى للإبداع الإداري تتمثل في²:

- الإبداعالاحترافي: وهذا يركز على ضرورة توفر عنصر المرونة في إدراك العلاقات جديدة غير مألوفة , بين التغيرات موجودة , والعمل على ربط العلاقة بين هذه المتغيرات واكتشافها ومن ثم العمل على تغييرها والخروج بشيء جديد.

- الإبداعالتجديدي:ويأخذ شكل تصميم شيء جديد سواء أكانت سلعة أو خدمة جديدة أو مفهوما نظريا جديدا.

- الإبداعالتعبيري:ويقتصر على الأدبوالفن.

- الإبداع الانبثاقي : أي العمل على تصور مبدأ جديد و فتح أفاق جديدة لم تعرف من قبل .

- الإبداعالإنتاجي: وهو إنتاجأعمال جديدة وبأساليب متطورة غير مأخوذة عن آخرين.

عناصر الإبداعالإداري:

لا يجوز التحدث عن الإبداعالإداري دون ذكر عناصره ومكوناته حيث ترجع أهمية عناصر الإبداعالإداري في تحديده وقياسه على حسب مستوياته ومنه تتجلى هذه العناصر وفق التالي³:

أ - الأصالة:والذي يقصد به التجديد أو الانفراد بالأفكار ,فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المؤلف أو الشائع ,فهو لا يكرر أفكار غيره , وتشير أيضا إلى قدرة المبدع على إنتاج أفكار أصيلة قليلة التكرار داخل المجموعة التي ينتمي إليها ومعيار الحكم على الفكرة بالأصالة هي عدم خضوعها للأفكار المتداولة والخروج عن المؤلف.

¹بلال خلف السكارنية,الإبداع الإداري, دار المسيرة النشر والتوزيع , الطبعة الأولى , عمان , 2011 ص 24.

²ماجيد عبد المهدي مساعدة , إدارة المنظمات منظور كلي, دار المسيرة لنشر ,الأردن , الطبعة الأولى , 2013ص 378.

³أحمد زياد يوسف دار عواد , أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن,رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال ,جامعة آل البيت,كلية الاقتصادوالعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال 2018/2017ص 21,ص22.

والأصالة تشتمل على ثلاث جوانب رئيسية وهي:

الاستجابة غير الشائعة (القدرة على إنتاج أفكار نادرة)

الاستجابة البعيدة (القدرة على ذكر تداعيات غير مباشرة)

الاستجابة الماهرة (القدرة على إنتاج استجابات يحكم عليها بالمهارة) وهذا الجانب يعد محكا جديدا للأصالة إذ لا يمكن الاعتماد على عدم الشيعوع وحدة كمحك لها.

ب-الطلاقة: ويقصد بها إنتاج أكبر عدد من المترادفات أو الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين , والسريعة في توليدها , ويقصد بها أيضا القدرة على استدعاء أكبر عدد ممكن من الأفكار معينة خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا , وتعني أيضا تعدد الأفكار التي يمكن أن يأتي بها الفرد المبدع , وتتميز بملاءمها لمقتضيات البيئة الواقعية. يمكن تحديد خمس أنواع لطلاقة:

طلاقة اللفظ: أي سرعة التفكير الشخص في إعطاء الألفاظوتوليدها في نسق محدد.

طلاقة التداعي: أي إنتاج أكبر عدد ممكن من الألفاظ ذات المعنى الواحد.

طلاقة الأفكار: وهي استدعاء أكبر عدد من الأفكار في زمن محدد.

طلاقة التعبير : أي التفكير السريع في كلمات متصلة تناسب موقفا معينا .

طلاقة الأشكال : تقييم بعض الإضافات إلى أشكال معينة لتكوين رسوم حقيقية .

ج- المرونة: ويقصد بها تنوع الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع , وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعا لمتطلبات الموقف , فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني , والذي يعني تبني أنماط ذهنية محددة سلفا وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة , والمرونة في درجة السهولة التي يغير فيها المبدع موقفا ما أو وجهة نظر عقلية معينة , كما أنها تعني النظر إلى الأشياء من عدة زوايا. يمكن تصنيف المرونة إلى نوعين :

المرونة التلقائية: وتتضمن قدرة الفرد على إعطاء معلومات متنوعة تلقائيا لا تنتمي لفئة أو أصل وأحدكما أنها تشير إلى المرونة التي تظهر عند الفرد دون الحاجة الضرورية يتطلبها الموقف فيعطي الشخص عدد من الاستجابات , حيث يبرز عامل المرونة أهمية تغيير اتجاه أفكارنا بينما يبرز عامل الطلاقة أهمية هذه أفكار فقط.

المرونة التكيفية: وهي قدرة الشخص على تغيير وجهته الذهنية حين يكون بصدور النظر إلى حل مشكلة معينة ويمكن النظر إليها باعتبارها الطرف الموجب لتكيف العقلي فالشخص المرن من حيث التكيف العقلي مضاد لشخص المثبط عقليا.

التعامل مع المخاطر: وتعني مدى شجاعة الفرد المبدع في تعريض نفسه للفشل والنقد وتقديم أكثر من تخمينات والعمل تحت ظروف غامضة والدفاع عن أفكاره الخاصة وفي الوقت نفسه الذي يكون فيه الفرد قابلاً لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها ولديه الاستعداد لمواجهة المسؤولية المترتبة على ذلك.

الحساسية للمشكلات: إن المقصود بالحساسية للمشكلات هي القدرة على تحسس المشكلات والتعرف عليها وإدراك طبيعتها والمبدع يلاحظ وجود شيء خطأ لا يلاحظه الآخرون. ومن هنا يتضح لدى الباحث أن اكتشاف المشكلة والتبصر بها يمثل خطوة أساسية أولية في عملية البحث عن حل لهذه المشكلة حيث أنه يرتبط بالقدرة والملاحظة للأشياء غير العادية أو المحيرة في محيط الفرد أو إعادة توظيفها وإثارة التساؤلات من حولها¹.

من خلال ما سبق وجهنا زاوية النظر في هذا الفصل إلى كل ما يعرف الإبداع الإداري , وأهم أساسياته من مفهوم وخصائص... ومن جهة أخرى أبرزنا أهميته ومستوياته سواء على الفرد أو على المؤسسة , كما لا يمكن التحدث عن الإبداع الإداري دون أن نذكر عناصره وأنواعه.

المبحث الثاني: آليات الإبداع الإداري وموكلاته

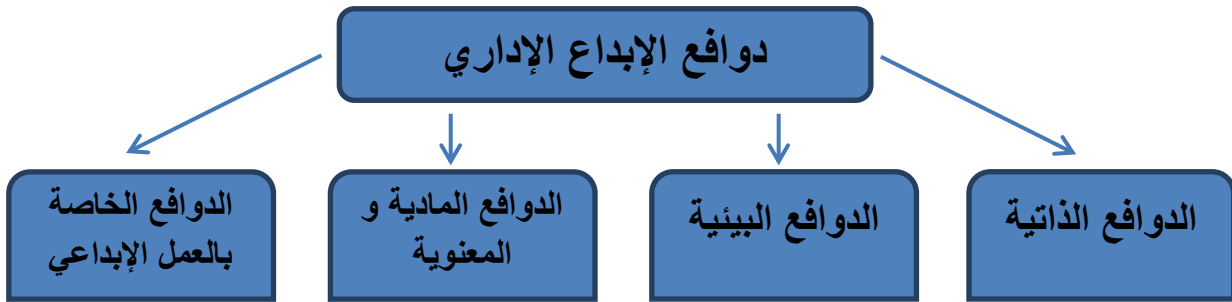
¹ أحمد زياد يوسف دار عواد , مرجع سبق ذكره , ص 22.

تزايد الاهتمام بموضوع الإبداع الإداري خاصة في ظل التحديات المتنامية التي تفرضها العولمة والتغيرات التقنية المتسارعة ومنافسة الشديدة وغيرها. والإبداع الإداري عدة دوافع ومحفزات ومبادئ ومقومات، صنف إلى ذلك المعوقات التي تعتبر حاجز أمام تطوره. ومن خلال هذا المبحث سنتعرف على كل منهم .

المطلب الأول: دوافع ومحفزات الإبداع الإداري

تصنف دوافع ومحفزات الإبداع الإداري إلى أربعة (04) أصناف سنوضحها في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): دوافع الإبداع الإداري:



المصدر : من إعداد الطالبتين خلود زهرة ، دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي ، مجلة الاقتصاد الجديد ، العدد 18 – المجلد 02-2018 ص 14.

أ - الدوافع الذاتية (الداخلية):

- الحماس في تحقيق الأهداف الشخصية؛
- الرغبة في تقديم مساهمة و قيمة جديدة مبتكرة ؛
- الرغبة في معالجة الأشياء الغامضة والمعقدة؛
- الحصول على رضا النفس و تحقيق الذات ؛
- الإبداع يعطي مجال لإشباع الحاجات الإنسانية بطريقة أفضل من السابق ويساعد على تحقيق الأهداف بطريقة أسهل وأفضل.

ب - الدوافع البيئية (الخارجية):

- الحاجة إليه في مجالات العمل المختلفة ؛
- الحيوية والنمو يحتاجان إلى ومضة الإبداع؛
- التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع؛
- أننا في عالم سريع التغير ويحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية؛
- التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية.

- ت -الدوافع المادية و المعنوية :
- الحصول على مكافآت مالية ؛
 - الحصول على تقدير وثناء وسمعة وشهرة جيدة ؛
 - التصدي للمشكلات العامة والخاصة يتطلب الإبداع؛
 - التقدم والازدهار مرتبطان بقدراتنا الإبداعية؛
 - إننا في عالم سريع التغير و يحتاج إلى صنع الأحداث بطريقة إبداعية .
- ث دوافع الخاصة بالعمل الإبداعي:

يقول شارلي شابلن: على مدى الأعوام اكتشفت أن الأفكار تأتي من خلال الرغبة الشديدة في إيجادها , والرغبة المتصلة تحول العقل إلى برج مراقبة يفتش عن الجديد في الملابس التي تثير الخيال , فقد يؤدي غروب الشمس إلى إلهام بفكرة جديدة , وعندها ينبعث السرور في النفس وتنشأ رغبة فورية في الاستمرار¹.

المطلب الثاني: مقومات الإبداع الإداري ومبادئه

أولاً: مقومات الإبداع الإداري:

أصبح الإبداع الإداري أحد أشكال التغير المفضلة لدى المنظمات , وذلك من خلال تحريك مواهب الأفراد ومهاراتهم بشكل يخدم الجميع , وهذا ما لا يتم إلا إذا توفرت مقومات الإبداع الإداري في عدة أمور أهمها:²

- 1 - البناء التنظيمي: يعد البناء التنظيمي أحد المجالات الرئيسية التي استحوذت على اهتمام الباحثين في إطار نظرية التأثير الموقفة , حيث أكد أحد الباحثين بأن هناك علاقة بين الإبداع وإمكانية حرية اختيار الفرد في تقرير الكيفية التي سوف يقضي بها وقته في معالجة المشكلات التي تواجهه في أدائه لعمله , والتي لها تأثير إيجابي على الفرد في مجال الأداء الإبداعي. ويكون للأفراد أكثر إبداعاً في أدائهم لعملهم عندما يستطعون إدارة وقتهم بفعالية ويجدون الوقت للمشكلة والحلول الممكنة لها. وعليه فإن أداء الفرد في عمله ودوره في معالجة المشكلات يتأثر بمدى حريته في تقرير الكيفية التي يقضي بها وقته ومدى وجود المؤثرات الإيجابية والسلبية للمواقف المختلفة التي يتعرض لها.
- 2 - المهارات الفردية: يعتبر عنصر تنوع المهارات التي يتمتع بها الفرد كمقوم من المقومات الإبداعية وعنصراً مهماً بالنسبة لأداء الفرد وفي حل المشكلات , حيث , أن هذه المهارات تعطي فرصاً أكثر لاتباع أساليب عديدة في الأداء وطرح حلول وبدائل متنوعة والمساهمة في تطوير مهارات الفرد وبالتالي تعد المهارات الفردية من الخصائص الرئيسية للأفراد ذوي

¹ خلوف زهرة, مرجع سبق ذكره, ص 15.

² بولنوار أميرة , مريجة مليكة. مرجع سبق ذكره , ص 56, ص 55.

- الإمكانات الإبداع كون هذه المهارات يستفيد منها المبدعون في إيجاد الحلول للمشكلات التي تواجههم ومشاركتهم في حلها.
- 3- الإجراءات وأنظمة العمل: تسهل البيئة التنظيمية المناسبة في تنمية الروح الإبداع لدى العاملين, خاصة إذا كان هناك مراعاة في تبسيط الإجراءات الروتينية , واستخدام المركزية , فسوف تكون عقبة في طريق تنمية الروح الإبداع , لدى العاملين , الأمر الذي يفقد التنظيم فرصة استغلال مواهبهم وقدراتهم الخلاقة في تأدية أعمالهم.
- 4- الاتصالات: للاتصالات كذلك تأثير كبير على وجهات نظر العاملين وأنماط تفكيرهم وروحهم المعنوية, فقد توصلت إحدى الدراسات التي سألت العاملين عن الجوانب التي يفضلونها في رؤسائهم ومدراءهم , إلا أن معظم الجوانب تدور حول الاتصال الجيد , ويمكن القول كذلك أن الاتصال هو وسيلة للتأثير , يستخدمه أحد الأطراف لتأثير على الطرف الآخر بحيث تظهر أهمية الاتصال في كونه وسيلة للمحافظة على التدفق وانسياب العمل داخل المنظمات , ورفع كفاءة العمل.
- 5- نمط القيادة: تتمثل القيادة في القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق الأهداف مشتركة فهي عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد ومخطط , وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم.
- 6- الحوافز: هي كل مقابل تقدمه المنظمة للعامل نظير جهده المبذول في العمل , قد يكون هذا المقابل مادي أو معنوي , حيث له تأثير إيجابي على الموظف مع ضمان ولاءه للمنظمة , كما تعتبر الحوافز من الأساليب التي تلجأ إليها كل منظمة لتحقيق أهدافها , وهذا ما يدل على مدى ناجعة هذا الأسلوب في نفسية العامل.
- 7- خلق الثقة: تعد الثقة بالعاملين من العوامل الرئيسية التي تساهم في كفاءة وفعالية مجموعات العمل , فالثقة تعتبر عاملاً أساسياً في الإدارة الناجحة , كلما شعر العاملون بالثقة فسوف يبذلون جهداً ليكونوا أهلها , وهذا يساعد على إيجاد مناخ مناسب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين , مما يؤدي إلى تنمية التفكير والأداء الإبداعي لديهم , وبالتالي تحقيق طموحاتهم ورغباتهم في التقدم والرقي , مما يساعد على الوصول إلى أهداف المنظمة بكفاءة عالية.
- 8- التدريب: يعتبر التدريب عملية تفاعل الشخص مع خبرات تعليمية تهدف إلى بناء وتطوير المهارات الفردية , كما يعتبر التدريب الفعال كحقيقة استثمار في الموارد البشرية , يدر

عوائد ومنافع كثيرة على المنظمة والموظف , في كل من المدى القصير والطويل , حيث يساهم في زيادة القدرة على حل المشكلات بالإضافة إلى تنمية القدرات الإبداعية¹.

ثانياً: مبادئ الإبداع الإداري:

من خلال تشخيص جملة المبادئ التي يشتمل عليها الإبداع الإداري نجد ما يلي²:

أ - ضرورة وجود إدارة مبدعة تنتهج في عملها للوصول إلى هدفها الإبداع الإداري استراتيجية لها.

ب - احترام الأفراد و تشجيعهم و تنمية قدراتهم لإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وذلك كفيل بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الكامل .

ت -التخلي على الوتين والمركزية في التعامل ينمي القدرة الإبداعية.

ث -تحويل العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة وحسب , وتحويل النشاط إلى مسؤولية

والمسؤولية لطموح , وذلك لا يأتي إلا من خلال تنمية الشعور بالانتماء للمؤسسة.

ج -التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات , وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه

يتكامل في عمله , فالعمل ليس وظيفة فقط بل يساهم في بناء شخصية الفرد أيضا

, فكل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز لكي يصنع

أفراد مبدعين بالفعل في المنظمة.

ح -التطلع إلى الأعلى دائما من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد ,

لأن شعور الرضا بالموجود يعود معكوسا على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى

الوقوف على ما أنجز.

خ -ليس الإبداع أن يكون الأفراد نسخة ثانية مكررة المنظمة , بل الإبداع أن يكون الفرد

هو النسخة الرائدة والفريدة , لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويها أيضا.

د - إفساح المجال لأي فكرة لكي تولد و تنمو ما دامت في الاتجاه الصحيح وفي خدمة

الصالح العام ولم يقطع بعد بفشلها .

ذ - يعد التدريب في ميدان العمل أحد الطرق الفعالة في تنمية قدرات الإبداع عند الأفراد

وذلك لما يقدمه من تطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام

والوظائف.

المطلب الثالث: معوقات الإبداع الإداري

¹بولنوار أميرة , مريجة مليكة , مرجع سبق ذكره , ص 57 , ص 58.

²ليوز ألياس , مرجع سبق ذكره , ص 38.

يمنع تطور الإبداع الإداري حاجز أو عدة حواجز وهي عبارة عن المعوقات تواجه الفرد , أو حتى المؤسسة يمكن حصر هذه المعوقات في أربع مجموعات هي¹ :

- معوقات عقلية ؛
- معوقات انفعالية ؛
- معوقات دافعية "الخوف , و التردد"؛
- معوقات التنظيمية .

أولاً: المعوقات العقلية

إن المعوق العقلي يجعل صاحبه ينظر إلى المشكلات الكبرى نظرة كلية دون تجزئتها أو تقسيمها إلى مشكلات صغيرة , و الاعتماد المطلق على المنطق في تقييم الأفكار الجديدة وليس على اختبارها وتحليلها عملياً . و الاعتقاد المطلق بأن هناك حلاً وحيداً صحيحاً لأي مشكلة كانت .

كما أن المعوقات العقلية تؤدي بالشخص الإداري إلى خاصية الجمود الشديد في التفكير الذي يظهر بأسلوب "دع القارب يسير بهدوء" والانتقال إلى الاستنباط والاستنتاج دون إعطاء وقت للخيال , ويدرس ويجرب كل الأفكار المطروحة , ويحدث معوق عقلي عندما يكون هناك:

- خطأ في الإدراك ؛
- خداع في الإدراك ؛
- ضيق في الإدراك؛
- صعوبة عزل ومعرفة المشكلة الحقيقية ؛
- وضع افتراضات زائدة عن المشكلة.

ثانياً: المعوقات الانفعالية

تتمثل في الخوف والتردد اللذان يمثلان أكبر وأصعب عائق يحد من قدرتنا على التفكير في الحلول الإبداعية للمشكلات التي تواجهنا , فهذا العائق الانفعالي يعد واحداً من أقدم العوائق التي واجهتنا في حياتنا العملية والعلمية , حيث أنه لا أحد يرغب أو يرضى أن يبدو ساذجاً أو فاشلاً أمام أعين الآخرين.

إن الخوف والتردد من الفشل باعتباره عائقاً من المعوقات الإبداع , له جانب آخر غير الظهور بمظهر الشخص الأحق , ذلك أن معظم الأشخاص أو المديرين , بمن فيهم القيادات الإدارية العليا في المجتمع لا يحبذون أن يخالفوا وجهات النظر الشائعة أو الشبه مقبولة من المجتمع خاصة إذا كان مصدر هذه وجهات

¹ رفس المرجع السابق , ص 74.

النظر أشخاصا لهم مكاناتهم العلمية والسياسية أو الاجتماعية في المجتمع, ذلك أن مخالفة وجهة نظر هؤلاء الأشخاص يمثل مصدر الخطر.

ثالثا: المعوقات الدافعية

إن ممارسة المديرين لعملية الإبداع الإداري يتطلب رغبة داخلية حقيقية من جانبهم بحيث يكونون على درجة عالية من الاستعداد مدفوعين إلى درجة التي تجعلهم يبذلون حل جهودهم الإيجابي المحقق للإبداع, فإن من المعوقات التي تؤدي إلى أحجام دافعية المديرين عن ممارسة الإبداع, ضعف الرغبة الداخلية للمديرين في التجديد والابتكار وقلة تشجيع المديرين عن المبدعين بالطريقة الملائمة, وضعف الحصول على احترام وتقدير الأخرين ومساندتهم, ووضع حواجز والمعوقات أمام الأفكار الجديدة.

كما أن عملية حل المشكلات إبداعيا في طبيعتها بعض المخاطر, فإن ذلك يترتب عليه أنه لا بد من أن تكون لدينا الدوافع القوية لحل المشكلات الإدارية الإبداعية.

إن تأثير غياب الدوافع على الإبداع يماثل من ناحية أخرى وجود الدوافع الزائدة وبالذات المكافآت المادية المفرطة على النجاح, والتي من الممكن أن تعيق الإبداع. فمن الغريب عندما يطلب من الأفراد حل المشكلة تتطلب حلا إبداعيا فإنهم يكونون أكثر نجاحا في الوصول إلى هذه الحلول عندما تكون الدوافع المادية معتدلة.

رابعا: المعوقات التنظيمية:

تمس هذه المعوقات الجانب التنظيمي أو الجهاز الإداري العام و أسلوب العمل فيها وكيفية تحقيق الأهداف و درجة المركزية أو اللامركزية السائدة في التنظيم الإداري و مدى ملائمة المناخ التنظيمي للعمل و الإبداع و الابتكار, كلما كانت إجراءات و خطوات العمل محددة من قبل الرئيس للمرؤوسين مع فرض رقابة على المرؤوسين, فإن ذلك يحد من فرص الإبداع الإداري نتيجة عدم قدرة المرؤوس من قمة الهرم على تطبيق أسلوب عمل جديد لخوفه من الفشل و تعرضه للنقد و المسائلة من قبل الرئيس و الزملاء مما يترتب عليه تجميد السلوك الوظيفي للفرد نتيجة تقييده بالأوامر و التعليمات, مما يحد بقوة من فرص الإبداع و الابتكار و تجديد¹.

مما سبق ذكره تطرقنا من خلال هذا المبحث إلى أهم دوافع ومحفزات الإبداع الإداري إضافة إلى مهاراته كما عرجنا خلاله على مقومات ومبادئ الإبداع الإداري وكما هو الحال لا ننسى معوقاته التي تقف كحاجز لتطور هذا الأخير.

¹ ليوز إلياس, مرجع سبق ذكره, ص 75,76,77.

المبحث الثالث: علاقة الاستثمار في رأس المال البشري بالإبداع الإداري

إن تحقيق التميز في أداء المؤسسات المعاصرة لا يستند إلى مجرد امتلاكها للموارد الطبيعية, و المالية, و التكنولوجية فحسب, وإنما يستند بالدرجة الأولى إلى قدرتها على توفير كفاءات بشرية لها القدرة على تعظيم الاستفادة من تلك الموارد, إن المصدر الحقيقي لتطوير القدرات التنافسية و استمرارها هو الكفاءات البشرية التي يبرز دورها كعنصر من أهم العناصر الميزة التنافسية للمؤسسة, لأن ما يتاح لها من موارد مادية و مالية و معلوماتية و إن كانت شرطاً ضرورياً لتحقيق الميزة التنافسية إلا أنها ليست شرطاً كافياً في تكوين تلك الميزة, ذلك أنه لا بد من توفير هذه الكفاءات البشرية باعتبارها مصدر الفكر و الابتكار و الإبداع¹. وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح أثر الاستقطاب المنظمة على الموارد البشرية, وإبراز دور التدريب والتحفيز رأس المال البشري في تحقيق الإبداع الإداري.

المطلب الأول: علاقة الاستقطاب بالإبداع الإداري

تتبنى العديد من المنظمات المفهوم الذي ينطوي على أن الطريقة الوحيدة المتاحة لبناء منظمة إبداعية هي الحصول على موارد بشرية ذات أعلى مستوى من القدرات والمهارات, لذلك تسعى إلى توفير الكفاءات التي تحتاجها بالجوء إلى استقطاب الموارد البشرية ثم اختيار المناسب منها و تعيين الأفراد المؤهلين لشغل هذه الوظائف كما أشار كل من Jacoby & Erickson & hunter إلى أهمية توظيف أفضل الأفراد ممن يتميزون بالمهارات المتنوعة ويمتلكون القدرة على الإبداع, ومن أجل اكتشاف هذه القدرة يرى Shelley ضرورة تركيز مقابلات التوظيف في المنظمة على جوانب السلوك الإبداعية للمرشح للعمل, و من خلال هذه الممارسات يمكن للمنظمة أن تعزز عملية الإبداع من خلال استقطاب و تعيين أفراد ذو قدرات إبداعية عالية².

¹ علي سلمي, إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية, القاهرة, 2001, ص42.

² شهيناز دريوش, أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية, دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة, مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير, شعبة تدبير المؤسسات تخصص تدبير الموارد البشرية, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التدبير, جامعة منتوري قسنطينة, الجزائر, 2012/2011, ص 166.

المطلب الثاني: دور التدريب و التعليم في الإبداع

أشار Thomas .Houck أن الإبداع ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم , ولكن من الممكن تلقيه للفرد من خلال الأساليب المتنوعة التي اقترحها الباحثون لتنمية التفكير الإبداعي و اقتراح الأفكار وتوليد الحلول للمشكلات التي تتعرض لها المنظمة¹ .

حيث يلعب التدريب و التعليم دورا كبيرا في تحقيق الإبداع لدى الأفراد من خلال صقل مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية , كما يساعد في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المتوسطة إلى مستوى مقبول من الإبداع , أما بالنسبة للمنظمة فإن تدريب أفرادها على الإبداع سوف يحقق لها العديد من الفوائد و بالتالي ضمان بقاءها و استمرارها , ومن الأساليب التدريبية المستعملة في تنمية و تشجيع الإبداع لدى العاملين أسلوب العصف الذهني حيث يعد من الأساليب التي تثري النقاش و تساعد على طرح الأفكار و الآراء المختلفة لحل المشكلات والوصول إلى آراء و أفكار جديدة² .

المطلب الثالث: أثر التحفيز على الإبداع الإداري

تقف الحوافز المادية و المعنوية في مقدمة العوامل التي تحافظ على المبدعين في المنظمة , لهذا لا بد أن تكون الحوافز واضحة ودالة على المنظمة من أجل الإبداع وهي إشارة لكل العاملين على اهتمام المنظمة بالمبدعين و المبتكرين , ومن الضروري أن تكون هذه الحوافز موجهة لمكافحة النجاح في الإبداعات و هذه السمة في الحوافز هي التي يعتمد عليها لتكون المنظمة ميدانا فعالا و خلاقا للإبداع . و تعتمد علاقة الحوافز بالإبداع على طبيعة الأحوال و الظروف وطريقة منحها وهدفها فإذا ارتبطت بأهداف واضحة و محددة لا يتم الوصول إليها إلا عن طريق الإبداع و تقديم الأفكار الجديدة وكان الفرد المعني بحاجة لهذا الحافز فإنها تصبح ذات أثرها مهم على الإبداع³ .

إذا يلعب الاستثمار في رأس المال البشري دورا بارزا في تحقيق الإبداع الإداري من خلال قدرته على روح المخاطرة و المبادرة وإنجاز الأعمال بأسلوب متجدد و متطور و طرح أفكار و تقديم حلول سريعة لمشاكل العمل و مواكبة التطورات و التغييرات .

¹ شهيناز دريوش , مرجع سبق ذكره , ص 167.

² صورية زلازل **دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري لمورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة** رسالة لاستكمال نيل شهادة الماستر ' قسم علوم التسيير ' تخصص تسيير موارد بشرية , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة محمد خيضر بسكرة , الجزائر , 2013/2014, ص 66.

³ سمية بروبي **دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي** , مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير , قسم علوم الاقتصادية , تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة فرحات عباس سطيف , الجزائر , 2011/2020, ص 84.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل توصلنا إلى أن الإبداع الإداري يعد مطلباً أساسياً من متطلبات نجاح المؤسسة، ويختلف مفهوم الإبداع باختلاف وجهات الباحثين باختلاف المداخل التي يهتمون بها فمنهم من ينظر للإبداع الإداري على أنه إنتاجاً بداعياً وحل للمشكلات , ومنهم من أجزموا القول على أنه أساليب جديدة وعمل.

ومن ناحية أخرى تعد المؤسسات العنصر الضاغط والعامل المعيق للإبداع الإداري فهي تحدد برامج وإجراءات وأنظمة يجب على العامل التقيد بها وإتباعها مما يجعل الأعمال تنفذ بطريقة محددة ومقيدة فهنا يكون عامل في حالة من الملل ويصبح العمل مجرد عمل فقط. كما أن المؤسسة يمكن تنمي الإبداع وذلك عن طريق استخدام وسائل تحفيزية سواء مادية كالزيادة في الأجور ورواتب ... أو معنوية مثل شكر وتقدير ومدح وغيرها , وتقديم التشجيع والدعم للعناصر المبدعة مما يجعلهم يفنون في عملهم وحبه أكثر وتجلي أفكار جديدة.

زد إلى ذلك أن الإبداع الإداري يتحقق بوجود القوة البشرية أو الرأس المال البشري ومنه استنتجنا وجود علاقة بين هذان المتغيران كما ذكرنا سابقاً .

الفصل الثالث
دراسة حالة مديرية الأشغال
العمومية لولاية البيض

تمهيد :

بعد تقديم الفصلين المتعلقين بالدراسة النظرية للاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الإبداع الإداري، سنحاول في هذا الفصل القيام بدراسة حالة من خلال توضيح العلاقة بين متغيرات الدراسة في صور نماذج رياضية باستخدام طرق إحصائية تمكننا من معرفة مختلف العلاقات الجامعة بينهما و ذلك من خلال دراسة لمديرية الأشغال العمومية لولاية البيض .

تعتبر النماذج الاقتصادية بمثابة لوحة القيادة فهي تمكن من فهم و تفسير الظواهر الاقتصادية، و بالنظر إلى العلاقة التي تربط بين متغيرات الدراسة و التي تثبتتها معظم الدراسات السابقة و لتقدير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع و معرفة أنسب نموذج لدراستنا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

المبحث الأول: تقديم مديرية الأشغال العمومية لولاية البيض؛

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية؛

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: تقديم مديرية الأشغال العمومية لولاية البيض

سنقدم من خلال هذا المبحث مديرية الأشغال العمومية من خلال إبراز مراحل تطورها ونشأتها وعرض مختلف المهام والأهداف المسطرة من طرف هذه المديرية.

المطلب الأول: تعريف بالمؤسسة محل الدراسة

1 -لمحة تاريخية عن مديرية الأشغال العمومية

كان التنظيم المعمول به في بلادنا مباشرة بعد الاستقلال هو النظام المطبق في فرنسا , حيث كانت الوزارة المكلفة تضم عدة قطاعات منها قطاع البناء: قطاع الري: قطاع النقل بالإضافة إلى قطاع الأشغال العمومية.

- من سنة 1962 إلى غاية سنة 1966 كانت تسمى مديرية الأشغال العمومية والتجهيز؛
- من سنة 1966 إلى غاية سنة 1982 كانت تسمى مديرية الهياكل والتجهيز؛
- من سنة 1982 إلى غاية سنة 1986 كانت تسمى مديرية الهياكل القاعدية ؛
- من سنة 1986 إلى غاية سنة 1989 كانت كمصلحة تابعة لقسم الهياكل والتجهيز ؛
- من سنة 1989 إلى غاية يومنا هذا تسمى مديرية الأشغال العمومية.

والمؤسسة التي قمنا بالتطبيق فيها فمناذ الاستقلال إلى غاية سنة 1984 كانت عبارة عن قسم فرعي تابع لمديرية الأشغال العمومية لولاية سعيدة حيث أن إقليمها الترابي كان مترابط الأطراف من بوقطب شمالا إلى بريزينة جنوبا ثم بوعلام شرقا إلى الأبيض سيد الشيخ غربا وبعد التقسيم الإداري الجديد لسنة 1984 تم ترقية القسم الفرعي بالبيض: الولاية الفتية إلى مديرية.

وحسب قانون الولاية لسنة 1985 حسب المادة 137 فترة 2 يتكون المجلس التنفيذي الولائي من مديري مصالح الدولة المكلفين بمختلف قطاعات النشاط في الولاية .

وبالتالي فإن مدير مديرية الأشغال العمومية هو أحد أعضاء المجلس التنفيذي للولاية.

2- تقديم المؤسسة محل الدراسة:

ظهرت مديرية الأشغال العمومية للوجود مع التقسيم الإداري تحت تسميات عدة: مديرية الأشغال العمومية والبناء، مديرية الهياكل والتجهيز، إلى غاية التسمية التي تعرف حاليا أي مديرية الأشغال العمومية كما كانت تنتقل من وصايتها من وزارة لأخرى (وزارة التجهيز ، وزارة التخطيط وتهيئة المحيط ،وزارة الأشغال العمومية) وهي تهتم بأشغال الطرق والجسور.

المطلب الثاني: المورد البشري لمديرية الأشغال العمومية وأهدافها

أ- عدد عمال مديرية الأشغال العمومية

يتكون العدد الإجمالي لعمال مديرية الأشغال العمومية بما فيه الأقسام الفرعية الأربعة لدوائر ولاية البيض.

□ الموظفون (Fonctionnaire). 111 موظف؛

□ المستخدمين المؤقتين (Vacataires) 26 مستخدم.

□ عمال ورشة الصيانة(Chantier d'entretien).

□ عمال صيانة الطرق الوطنية باب (531) عامل متعاقد؛

□ عمال صيانة المطارات باب (533) عامل متعاقد .

□ عمال صيانة الطرق الولائية(904) عامل متعاقد.

□ عمال في إطار عقود ما قبل التشغيل .

ب - أهدافها

تعمل مديرية الأشغال العمومية بصفة لامركزية عن السلطة الوصية فهي تلعب دور المصلحة

العمومية التي تسهر على تلبية متطلبات الصالح العام وتغطيته احتياجاته يطلع دور مديرية الأشغال

العمومية التي تسير من قبل مدير تنفيذي على:

جمع، ضبط وتحليل المعطيات التي تضمن تطوير تهيئة وصيانة الهياكل القاعدية والسهر على تنفيذ

□ القرارات المتخذة؛

□ السهر على احترام مقاييس التسيير، الدراسة، إنجاز وصيانة الهياكل القاعدية؛

□ ضمان أمان الإطار العمومي للطبقات البرية والبحرية، عدا الإطار العمومي للموانئ؛

□ السهر على اتخاذ إجراءات تضمن تطوير، تسيير وصيانة الهياكل القاعدية؛

□ اقتراح تصنيف الطرق؛

□ تنظيم وتطبيق المساعدة التقنية لفائدة البلديات فيما يخص صيانة قنوات الصرف والطرق البلدية؛

□ إرساء الإشارات المرورية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة و مهام كل مصلحة

- الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية: قسمت المصالح التابعة لمديرية الأشغال العمومية إلى ثلاثة مصالح نذكرها فيما يلي:

1/ المصالح الموجودة داخل مديرية الأشغال العمومية :

- مصلحة الإدارة والوسائل: هذه المصلحة مكلفة بما يلي :

- دراسة ووضع الطرق لتسيير التجهيزات العامة والميزانية؛
- ضمان تسيير وسائل المديرية وتطوير كل من شأنه السير الحسن لكل مصالح؛
- التحضير مع المصالح المعنية لميزانية التشغيل والسهر على تنفيذها وفق الطرق المعمول بها ؛
- تفصيل الإجراءات اللازمة لضمان تطبيق القانون العام؛
- متابعة الشؤون القانونية لقطاع التجهيز وتفصيل الإجراءات اللازمة .

وتتكون الإدارة العامة مما يلي :

- مكتب المنازعات القانونية :

يقوم على أساس الإعلان في الجرائد اليومية والجرائد الرسمية عن مناقصة محدودة تلتزم فيها الإدارة اتجاه المؤسسات الخاضعة ببعض الشروط لتقديم العرض الأقل حسب القيمة المالية المقدمة من طرف الإدارة وحسب النسب المحددة في كشف الكمي والتقديري المقدم في دفتر الشروط كما تحدد في الجرائد مدة 30 يوم من تاريخ فتح الأظرف المالية التقنية

وبعدما تفتح الأظرف المالية حسب المرسوم الرئاسي 250/02، وبعدما تقوم لجنة تقديم المؤسسة التي يسلم لها القيام بالأشغال حسب دفتر الشروط المقدم يتم الإعلان عن المنح المؤقتة للصفقة ومتابعتها من الناحية الإدارية من حيث أوامر الخدمة بالتوقيف والاستئناف. إضافة إلى الملاحق التابعة للصفقة تمديد المدة إلى المحاضر المتعلقة باجتماع اللجنة الولائية للصفقات العمومية . كما يقوم هذا المكتب بتحديد العقارات وأملاك الدولة في إطار المنفعة العامة بتحديد النسبة المقدره من طرف مديرية أملاك الدولة المختصة من طرف المكاتب التقنية بفتح تحقيق جزائي أمام البلدية لطرح مشاكل المواطنين في إطار نزع الملكية ويتكون من فتح التقدير ب: 15 يوما يضع المواطنون انشغالاتهم ومشاكلهم الخاصة في إطار نزع الملكية للأراضي للقيام بالطرق الوطنية و الولائية والبلدية , وبعد تحديد هذه الانشغالات تقوم مديرية الأشغال العمومية بتعويض المواطنين المتضررين من نزع الملكية من أجل المنفعة العامة بعد الرجوع إلى قرار مديرية التنظيم والشؤون العامة التي لها السلطة التنفيذية الصادرة عن قرار الوالي. ويختص هذا المكتب في تجديد الإجراءات القانونية المتخذة اتجاه الإدارة في حق الدفاع عن حقوق الإدارة وممتلكات الدولة وحق التعويض

للأطراف المتضررة كل من المدعي والمدعي عليه والأهم هذه التدابير حق التعويض عن الأضرار الناجمة عن بعض المقولات التي تتخذ للدولة أو الإدارة سبيلا في المنفعة بالطرق غير القانونية

- مكتب شهادة التأهيل و التصنيف المهني :

ويقوم على مبدأ وضع التزامات خاصة بالمقولة التي ادمجها القانون الجزائري في إطار بعض الالتزامات الواجب القيام بها اتجاه المؤسسة المتكونة في _شهادة أداء المستحقات _الصندوق الوطني للتأمين _الصندوق الوطني للعمال غير الأجراء _الصندوق الوطني الخاص بسوء الأحوال الجوية. بالإضافة إلى الالتزامات الخاضعة لأداء المستحقات الضرائبية التي تفرضها الدولة على المقاولين والمؤسسات الخاصة : بالإضافة إلى بعض الشروط منها السجل التجاري: تصريح بالوجود وميزانية المالية للمحاسبة خلال سنة. بالإضافة إلى رقم الأعمال الذي يحدد التصنيف حسب الدرجات.

- مكتب محاسبة التجهيز:

يقوم هذا المكتب بمحاسبة جميع الإدارات المدفوعة والمستخلصة من مكاتب الصفقات العمومية ونزع الملكية باعتبار أن وظيفة هذا المكتب هي التجهيز التي تقوم به المديرية في إطار مقرر تسجيل العمليات الخاضعة في برنامج الطرق الوطنية و الولائية : بالإضافة إلى برنامج الصيانة ويقوم هذا المكتب بمحاسبة جميع المقاولات الخاصة التي تقوم بالأشغال طبقا لقانون النظام المالي المقرر لهذه العمليات. بالإضافة إلى محاسبة الأراضي المنزوعة في أجل التجهيز للمديرية بالمواد المادية لمتابعة الأشغال في الخارج.

- مكتب محاسبة التسيير :

يقوم هذا المكتب بمحاسبة العمال الذين يشتغلون في المديرية وذلك بتحديد الراتب الشهري لكل عامل حسب السلم التدريجي المقرر من قبل الوظيف العمومي ، بالإضافة إلى الأداءات العائلية لكل عامل والتعويضات عن الصندوق الوطني للتأمين الاجتماعي بالإضافة إلى الخدمات الاجتماعية المبرمجة في إطار خدمة مصالح العمال بالدرجة الأولى .

- مكتب تسيير المستخدمين:

هذا المكتب مكلف بمراعاة المسار المهني للموظف حيث يستجيب لمتطلبات المديرية من حيث الموارد البشرية ينشط في إطار قوانين الوظيف العمومي ومن مهامه الأساسية إجراء توظيفات خارجية. يكلف هذا المكتب بالنشاطات اليومية التي هي في اختصاصه مثل العطل. وفي هذا الصدد فإن أعمال المكتب وخاصة تسيير القرارات هي مراقبة المصالح الأخرى متمثلة في المراقب المالي للتأشيرة ومصالح مفتشي الوظيف العمومي في كيفية وشكل القرار .

- مصلحة تنمية منشآت الطرق:

إن من مهام هذه المصلحة التنسيق والسهرة على تنفيذ الإجراءات الموجهة لضمان تطوير المنشآت القاعدية . إضافة إلى ذلك السهر على تطبيق المعايير التقنية والبرامج الخاصة بالمنشآت .

- تنظيم وتنفيذ الدراسات التقنية والبرامج للمنشآت .

إعداد توجيهات لصالح البلدية لتحضر المخططات التسوية والمتعددة فيما يخص الطرقات وتتركز هذه المصلحة على ثلاث مكاتب وهي:

01 - مكتب تطوير المنشآت القاعدية؛

02- مكتب تطوير المنشآت الفنية؛

03- مكتب الدراسات.

- مصلحة استغلال وصيانة منشآت الطرق

تتمهل مهام هذه المصلحة في التنسيق ووع والسهرة على تنفيذ الإجراءات الموجهة لتنظيم استغلال وصيانة المنشآت القاعدية للطرق وصيانة المنشآت المادية؛

- السهر على تطبيق معايير التقنية المتعلقة بصيانة الطرق و المنشآت المادية؛

- اقتراح تجديد أو عدم تجديد الطرقات؛

- ضمان تسير حظيرة العتاد الخاص بالصيانة للمنشآت العمومية؛

- تنظيم وتنفيذ بحضور مصالح تقنية لصالح الولاية والبلديات للطرق الولائية والطرق الوطنية.

وتضم هذه المصالح المكاتب التالية :

01 مكتب استغلال الطرق؛

02-مكتب صيانة المنشآت القاعدية.

- الفروع الإقليمية التابعة لمديرية الأشغال العمومية :

فروع مديرية الأشغال العمومية: بالإضافة إلى المصالح السابقة الذكر هناك فروع إقليمية تابعة

لمديرية الأشغال العمومية في كل دائرة من دوائر الولاية:

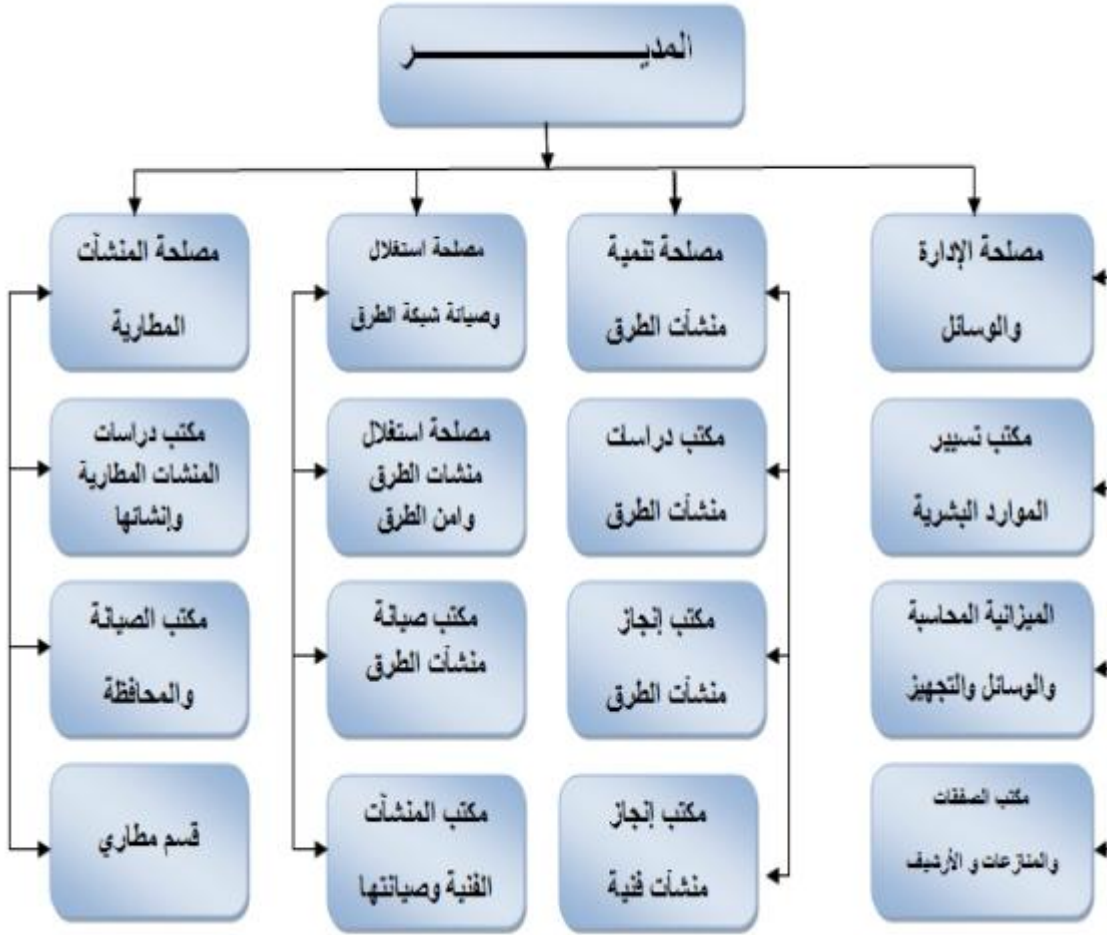
□ الفرع الإقليمي لدائرة بوقطب؛

□ الفرع الإقليمي لدائرة بوعلام؛

□ الفرع الإقليمي لدائرة الأبيض سيد الشيخ ؛

• الفرع الوظيفي لحظيرة العتاد.

الشكل رقم (07) : الهيكل التنظيمي لمديرية الأشغال العمومية



المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (08) : الهيكل التنظيمي للفرع الإقليمية التابعة للمؤسسة .



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على ملحق رقم (1).

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى مجتمع الدراسة وطريقة اختيار عينة الدراسة وإجراءات وخطوات بناء أدوات الدراسة، ووصفاً للإجراءات التي أتبعنا للتأكد من دلالات الصدق والثبات في أدوات الدراسة، وكيفية تطبيقها على مفردات الدراسة، والوسائل الإحصائية التي استخدمت في تحليل بياناتها.

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

يتناول هذا المطلب التعريف بمجتمع الدراسة، وكذا مبررات اختياره، وكذلك عينة الدراسة، إلى جانب ذلك يتناول هذا المطلب وصفاً إحصائياً لعينة الدراسة تبعاً للمتغيرات المختارة.

أولاً: التعريف بمجتمع الدراسة: من أجل أسقاط ما تم معالجته في الجانب النظري على أرض الواقع، كان لا بد من اختيار مجتمع يتفق مع طبيعة الدراسة وأهدافها، وبعد البحث تم الاستقرار على اعتماد مديرية العمومية الأشغال-البيض-بوصفها المجتمع المناسب للتطبيق.

وكون أن مجتمع الدراسة يشمل جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبذلك فإن مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، وانطلاقاً من مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن مجتمع الدراسة المستهدف يتكون من جميع موظفي مديرية الأشغال العمومية -البيض- - والبالغ عددهم (537) موظف، وفقاً لإحصائيات 2024/2023.

ثانياً: مبررات اختيار مجتمع الدراسة: تم اختيار مديرية الأشغال العمومية -البيض- لتطبيق الدراسة ميدانياً نظراً للأسباب التالية:

- تناسب وتوافق المؤسسة مع طبيعة الدراسة؛

- قرب هذه المؤسسة من مقر سكني، وبالتالي إمكانية التنقل إليها بسهولة؛

- معرفتي لمعظم موظفي مديرية ، وإمكانية التعامل معهم.

ثالثاً: عينة الدراسة: تم استخدام طريقة العينة العشوائية في اختيار عينة الدراسة البالغ حجم مفرداتها (70)

مفردة، حيث تم توزيع الاستثمارات على كل العمال على اختلاف تدرجهم الوظيفي، وتم استرجاع كل هذه

الاستثمارات أي نسبة 100%. وبعد فحص الاستثمارات لم تستبعد أي واحدة منها نظراً لتحقيق الشروط

المطلوبة للإجابة على الاستمارة.

المطلب الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS. V27) ، كما تم الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية منها ما خصص لوصف متغيرات الدراسة، ومنها ما استخدم في تحليل متغيرات الدراسة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

◀ **م عادلة الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه، بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

◀ **اختبار معامل الالتواء (Skewness):** لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.

◀ **اختبار معامل التفلطح (Kurtosis):** للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

◀ **اختبار ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha)** لاختبار ثبات الاستمارة.

◀ **معامل الارتباط بيرسون (Pearson Corrélation Coefficient) :** ويستخدم لقياس

درجة الارتباط بين المتغيرات، كما يستخدم لحساب الاتساق الداخلي والصدق البنائي والعلاقة بين المتغيرات

◀ **معامل الانحدار البسيط:** لدراسة فرضيات

المطلب الثالث: أداة الدراسة صدقها وثباتها

من اجل الإلمام بكل جوانب الدراسة النظرية وكذا التطبيقية، تم الاعتماد على ما يلي:

1_ أداة الدراسة : صممت خصيصاً لهذا الغرض، حيث تم توزيع الاستمارة على مجتمع الدراسة ، كما

تكونت الاستمارة بعد إجراء التعديلات من 25 عبارة، بالإضافة إلى البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بخصائص مفردات الدراسة، حيث تضمنت هذه الاستمارة قسمين رئيسيين هما على التوالي:

القسم الأول: تعلق بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات الدراسة من حيث: السن، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المستوى الإداري.

القسم الثاني: ويشمل محاور الدراسة، وتضمن 25 عبارة وزعت على محورين، وتتمثل هذه المحاور فيما يلي:

➤ **المحور الأول:** خاص الاستثمار في رأس المال البشري كمتغير مستقل، واشتمل على 15 عبارة وزعت على ثلاثة أبعاد، تتضمن كل منها 5 عبارات، تمثلت هذه الأبعاد في

الآتي: **الاستقطاب، التدريب، التحفيز**

➤ **المحور الثاني:** خاص بالإبداع الإداري كمتغير تابع، واشتمل على 10 عبارات.

كما اتبع الطالبين الخطوات التالية لبناء الاستثمار:

✓ إلقاء نظرة على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستثمار وصياغتها.

✓ استشارة الأساتذة المشرفة، بالإضافة إلى عدد من الأساتذة المختصين في مجال الدراسة.

✓ تحديد محوري الدراسة، وكذا الأبعاد التي تندرج ضمن كل محور من الدراسة، إلى جانب تحديد العبارات التي تندرج ضمن كل بعد من أبعاد الدراسة.

✓ على ضوء آراء المحكمين تم تعديل بعض عبارات الاستثمار من حيث، الحذف أو التعديل، لتستقر الاستثمارة في صورتها النهائية لتشتمل على 25 عبارة، أنظر الملحق رقم (1).

2_ صدق وثبات أداة الدراسة

يهتم هذا بإبراز صدق أداة الدراسة، أي مدى قدرة الاستثمارة على قياس ما صممت من أجله، وذلك من خلال التركيز على العناصر التالية: الصدق الظاهري أو صدق المحكمين، وأيضاً الاتساق الداخلي والصدق البنائي كمشقين فرعين لقياس صدق المقياس، كما يهتم هذا المطلب بإثبات ما إذا كانت الاستثمارة قادرة على جمع معلومات دقيقة وذلك باعتماد ألفا كرونباخ كأساس لقياس ثبات أداة الدراسة.

الفرع الأول: صدق أداة الدراسة

يشير الصدق (Validity) إلى قدرة الاستثمارة على قياس ما صممت من أجله، ويعد هذا من أهم

الشروط الواجب توافرها في بناء المقياس، وفقدان هذا الشرط يعني عدم صلاحية المقياس وعدم اعتماد نتائجه، واختبار صدق المقياس هناك طرق متعددة حيث اعتمد الطالبين على قسم منها هي:

1 - الصدق الظاهري: صدق المحكمين

يعد الصدق الظاهري من العوامل الأساسية التي ينبغي لمستعمل الاختبار أو واضعه التأكد منها، وصدق المقياس هو مقدرته على قياس ما وضع من أجله، وقد تمّ تحقيقه في الدراسة الحالية من خلال

عرض عبارات الاستمارة على المشرفة، وكذا عدد من الأساتذة المتخصصين في المجال، وقد طلب الطالبين من المحكمين أبداء آرائهم في أداة الدراسة من حيث:

✓ كون العبارة صالحة أو غير صالحة؛

✓ تحديد مدى ارتباط العبارة بالمجال الذي وضعت فيه؛

✓ إجراء أي تغيير يروونه مناسباً؛

وقد جرت المناقشات مع بعض المحكمين حول محاور الاستمارة وعبارتها، والبالغ عددهم (05)، انظر

الملحق (02)، ولقد استجاب الطالبين لآراء المحكمين وقاما بما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات

المقدمة، وبذلك خرجت الاستمارة في صورتها النهائية. انظر الملحق رقم (01).

2 - صدق المقياس.

1-2 الاتساق الداخلي:

يقصد بالاتساق الداخلي مدى اتساق كل عبارة من عبارات الاستمارة مع المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي للاستمارة من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات الاستمارة والدرجة الكلية للمحور نفسه.

الجدول رقم (01): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " الاستثمار في رأس المال

البشري والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
1	تقوم المؤسسة بتحديد النفاثات والفجوات في رأس المال البشري قبل القيام بعملية الاستقطاب.	,963	0.000
2	تلجأ المؤسسة لاستقطاب الأفراد من خلال المصادر الداخلية والخارجية معاً.	,966	0.000
3	تركز المؤسسة في استقطاب رأس المال البشري على ذوي المهارات والخبرات.	,934	0.000
4	تستخدم المؤسسة لجنة خاصة لاختيار أفضل المرشحين وتؤكد من امتلاكهم الخبرات والمهارات والمعارف التي تحتاجها المؤسسة.	,957	0.000
5	تعتمد المؤسسة في عملية التعيين على أسلوب المقابلة.	,923	0.000
6	تحرص المؤسسة على التعرف على النقص الموجود لدى عمالها و عمل على تدريبهم لتحسين مستوى أدائهم.	,969	0.000
7	إنشاء برامج تدريبية من أجل تنمية معارف و مهارات العاملين.	,940	0.000

الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية لولاية البيض

8	يساعد التدريب على مواكبة أحداث التقنيات و تلبية الأهداف للشركة .	,969	0.000
9	تقوم المؤسسة بالبحث عن مدربين ذو كفاءة عالية لضمان تدريب الجيد للعمال.	,964	0.000
10	توجد مراقبة مستمرة لمدى فعالية برامج تدريب الموارد البشرية على العمل في المؤسسة	,960	0.000
11	تحديد نوع الحوافز و المكافآت راجع إلى أداء العاملين .	,947	0.000
12	تتغير الحوافز في المؤسسة مواكبة التغيرات الاقتصادية و التكنولوجية .	,929	0.000
13	توجد حوافز معنوية في المؤسسة مما يؤدي إلى تنمية المهارات و معارف لدى العاملين .	,943	0.000
14	يوجد تعاون بين الأفراد على العمل الجماعي للحصول على نتائج مضاعفة.	,918	0.000
15	تقدم المؤسسة حوافز مادية للعاملين المبدعين.	,964	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 27

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " الاستثمار في رأس المال البشري والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وبذلك يعتبر المحور صادقاً في قياس ما وضع لقياسه.

الجدول رقم (02): معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " الإبداع الإداري " والدرجة الكلية للمحور.

رقم العبارة	العبارات	معامل الارتباط	Sig
16	إيجاد الحلول للمشكلات واهتمامها.	0,942	0.000
17	من أجل حل مشكلة لا بد من إضافة ابتكار و زيادة لمسة جديدة.	0,880	0.000
18	علباتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية رأيي.	0,942	0.000
19	يجب التناحر و مناقشة الآخرين بثقة تامة .	0,949	0.000
20	تشجيع أفراد المبدعين لزيادة قدراتهم.	0,964	0.000
21	أقبل نقد و سلبيات الآخرين .	0,970	0.000
22	مساهمة في إحداث تغييرات جديدة تعود بالمنفعة على المؤسسة.	0,957	0.000

23	الرغبة والميول الشخصي من أجل إبراز أفكار جديدة.	0,923	0.000
24	وجود أفكار جديدة يؤدي إلى تطوير المؤسسة .	0,936	0.000
25	لدي القدرة على تعبير عن أفكارتي ومقترحاتي.	0,956	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 27

يتضح من الجدول أعلاه أنّ معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور " الإبداع الإداري والدرجة الكلية للمحور، دال عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)، وبذلك يعتبر المحور صادقا في قياس ما وضع لقياسه.

2 2 الصدق البنائي:

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل من محوري الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستمارة. الجدول رقم (03): معامل الارتباط بين درجة محوري الاستمارة والدرجة الكلية للاستمارة.

رقم المحور	المحور	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
1	الاستثمار في رأس المال البشري	0.990	0.000
2	الإبداع الإداري	0.997	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.01$

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 27

يبين الجدول أعلاه أنّ جميع معاملات الارتباط في محوري الاستمارة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية ($\alpha=0.01$)، وبذلك نعتبر محوري الاستمارة صادقة لما وضعت لقياسه.

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة.

ويقصد بالثبات الاتساق أو الرسوخ والاستقرار والقابلية على التنبؤ بالمقياس، كما يقصد به مدى اتساق المقياس فيما يزودنا من معلومات عن سلوك الأفراد، كما يعني الاتساق في النتائج أي إعطاء النتائج نفسها إذا ما قاست الشيء مرات متتالية، وللحصول على أداة قادرة على جمع معلومات دقيقة ، لا بد أن تكون تلك الأداة قادرة على إعطاء إجابات ثابتة نسبياً، حيث يعد الثبات من متطلبات وشروط أداة الدراسة، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باعتماد معادلة ألفا كرونباخ. تعد معادلة (ألفا كرونباخ) من أكثر الطرق شيوعاً إذ تمتاز بتنسيقها وإمكانية الوثوق بنتائجها، وتعتمد هذه الطريقة على حساب الارتباط بين درجات جميع عبارات المقياس، على اعتبار أنّ كل عبارة عن

مقياس بذاته ويؤشر معامل الثبات على التجانس بين عبارات المقياس، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة بهذا الأسلوب طبقت معادلة (ألفا كرونباخ) على درجات أفراد عينة الثبات وكانت النتائج كما هي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): نتائج قياس معامل الثبات ألفا كرونباخ.

الرقم	البعـد	عدد الفقرات	ألفا كرونباخ	الصدق
1	الاستقطاب	5	0.972	0.919
2	التدريب	5	0.986	0.874
3	التحفيز	5	0.976	0.919
	الاستثمار في رأس المال البشري	15	0.992	0.963
	الإبداع الإداري	10	0.986	0.956
	مجموع	25	0.995	0.965

الصدق = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 27

يتضح من النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، أنّ قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث تراوحت بين (0.986-0.992). كما قدرت قيمته بالنسبة لاستبيان ككل 0.995 وهي قيمة مرتفعة.

إلى جانب ذلك، يوضح الجدول أعلاه أنّ قيمة الصدق كانت مرتفعة في كل محور من محاور الاستمارة، حيث تراوح بين(0.956-0.963) كما قدرت قيمته بالنسبة لاستبيان ككل 0.965 وهي قيمة مرتفعة

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

يهدف هذا المبحث لاستعراض جملة من النقاط أهمها: اختبار ما إذا كانت متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وذلك من خلال استخدام الاختبارات الملائمة، بالإضافة إلى التعرف على إجابات مفردات الدراسة على محوري الدراسة، باعتماد أساليب الإحصاء الوصفي المتمثلة في الوسط الحسابي والانحراف المعياري، إلى جانب إبراز نتائج اختبار العلاقة بين متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: خصائص مبحوث الدراسة

فيما يلي خصائص عينة الدراسة وفقا للمتغيرات الشخصية والوظيفية.

1-الجنس:

الجدول رقم (05): توزيع مفردات الدراسة من حيث الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكور	31	44
إناث	39	56
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث الجنس.

الشكل رقم (09): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (03).

من خلال الشكل نلاحظ أن النسب المئوية متقاربة بحيث بلغت نسبة الذكور 44% ونسبة الإناث 56%.

2-السن:

الجدول رقم (06): توزيع مفردات الدراسة حسب السن .

السن	التكرار	% النسبة
أقل من 29 سنة	6	9
من 30-39 سنة	33	47

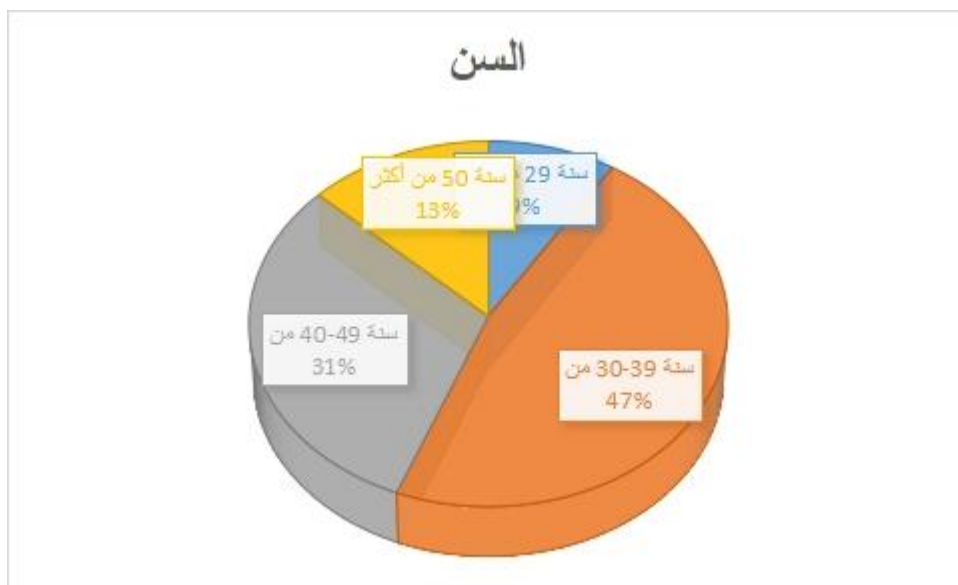
الفصل الثالث: دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية لولاية البيض

من 49-40 سنة	22	31
أكثر من 50 سنة	9	13
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

من الجدول السابق، وبعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث السن.

الشكل رقم (10): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب السن .



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel، بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (02).

من خلال الشكل نلاحظ أن النسبة الأكبر للموظفين تتراوح أعمارهم 30_39 سنة بنسبة 47%، تليها الفئة العمرية 40_49 سنة بنسبة 31%، كما نجد ما نسبته 13% يمثل الفئة العمرية أكثر من 50 سنة، في حين تقدر نسبة الموظفين أقل من 29 سنة بـ9%.

3- المؤهل العلمي:

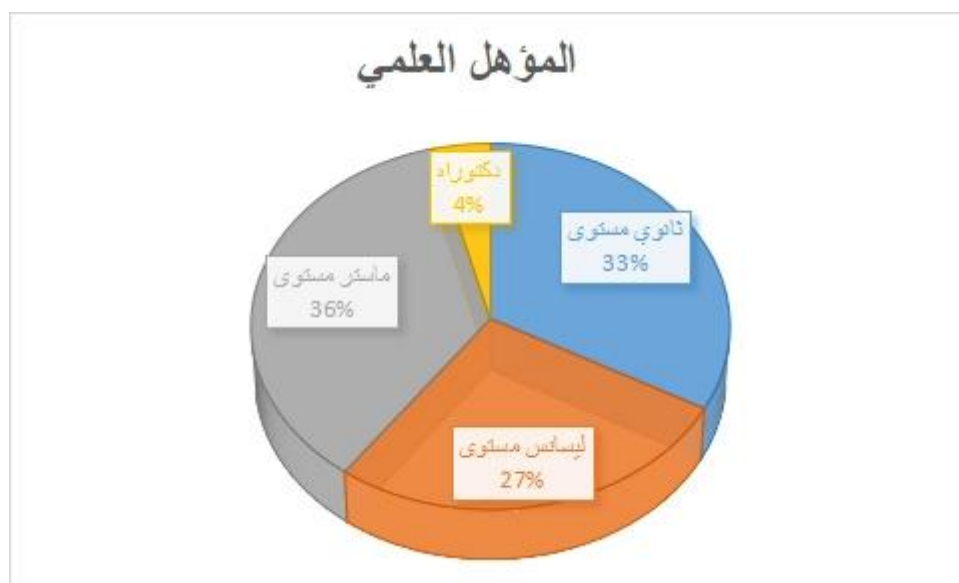
الجدول رقم (07): توزيع المفردات حسب المؤهل العلمي.

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة %
مستوى ثانوي	23	33
مستوى ليسانس	19	27
مستوى ماستر	25	36
دكتوراه	3	4
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث المؤهل العلمي.

الشكل رقم (11): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المؤهل العلمي.



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (04).

من خلال الشكل نلاحظ أن الأغلبية العظمى للموظفين لديهم مستوى الماستر بنسبة تقدر بـ 36% ويليه

من لهم مستوى ثانوي بنسبة قدرت بـ 33%، في حين تشكل نسبة من لهم مستوى ليسانس بـ 27%، في

حين النسبة الأقل تمثل مستوى الدكتوراه، حيث قدرت بـ 4%.

4-سنوات الخبرة:

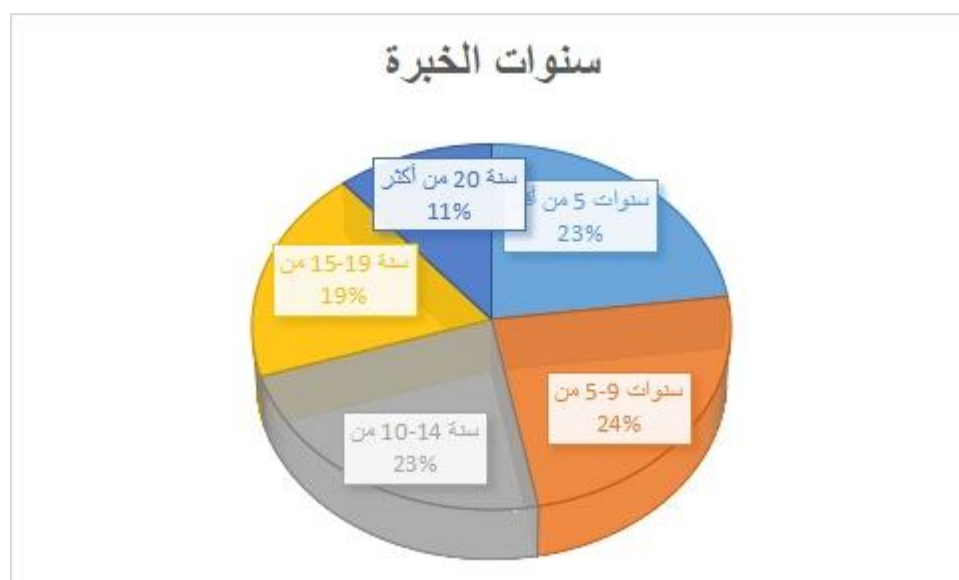
الجدول رقم (08): يوضح توزيع الدراسة حسب سنوات الخبرة .

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 5 سنوات	16	23
من 5-9 سنوات	17	24
من 10-14 سنة	16	23
من 15-19 سنة	13	19
أكثر من 20 سنة	8	11
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث سنوات الخبرة

الشكل رقم (12): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel، بالاعتماد على معطيات الجدول رقم (05).

نلاحظ من الشكل أن حوالي 24% خبرتهم تتراوح من 5_9 سنوات، في حين 23% تتراوح أقدميتهم من 14-10 سنة وتقل عن 5 سنوات، في حين نسبة 19% تمثل من لهم خبرة تتراوح من 15-19 سنوات. بينما نسبة الموظفين الذين تفوق خبرتهم 20 سنة.

5-المستوى الإداري:

الجدول رقم (09): توزيع المفردات حسب المستوى الإداري

المستوى الإداري	التكرار	النسبة %
إدارة عليا	10	14
إدارة وسطى	53	76
إدارة دنيا	7	10
المجموع	70	100

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مستخرجات برنامج spss.

بعد تحويل النسب المئوية إلى مخططات بيانية تتضح الخصائص الديموغرافية للعينة من حيث المستوى الإداري

الشكل رقم (13): التمثيل البياني لخصائص مفردات الدراسة حسب المستوى الإداري



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج Excel، اعتمادا على معطيات الجدول رقم (04).

من خلال الشكل نلاحظ أن الأغلبية العظمى للموظفين في الإدارة الوسطى بنسبة تقدر بـ 76 % ويليه من لهم موظفون الإدارة العليا بنسبة قدرت بـ 14. % ، في حين تشكل نسبة موظفون الإدارة الدنيا أقل ، حيث قدرت بـ 10. %.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي وتحليل محاور الاستبانة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي:

تمّ استخدام كلاً من معامل الالتواء Skewness ومعامل التفلطح Kurtosis لاختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، حيث ترى بعض الدراسات الإحصائية أنّ "معامل الالتواء" يجب أن يكون محصور بين 3 و-3، و"معامل التفلطح" يجب أن يكون محصور بين 7 و-7، إضافة إلى ذلك أنّ أحد الشروط الهامة التي تعتمد عليها أغلب الاختبارات المعلمية أن تكون البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، ونتائج الاختبارين موضحة في الجدول الموالي.

الجدول رقم (10): نتائج اختبار التوزيع الطبيعي.

الرقم	البعـد	معامل الالتواء Skewness	معامل التفلطح kurtosis
1	الاستقطاب	-1,333	0,219
2	التدريب	-1,461	0,645
3	التحفيز	-0,986	-0,669
	الاستثمار في رأس المال البشري	-1,252	-0,007
	الإبداع الإداري	-1,549	1,101
	مجموع	-1,467	0,722

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 27

من خلال النتائج الموضحة في الجدول أعلاه، يمكن القول أن جميع متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

ثانياً: تحليل محاور الاستبانة

في هذا الجزء سيتم تحليل متغيرات الدراسة في مديرية الأشغال العمومية -البيض- حسب إجابات مفردات المجتمع، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت 1-3)، وقد تم اعتماد القيم التالية للمتوسط الحسابي كأساس للتقييم: المتوسط الحسابي المتوسط الحسابي لإجابات مفردات الدراسة عن كل عبارة من (1-1.65) دالاً على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (1.66-2.32) دالاً على مستوى "متوسط" من القبول، ومن (2.33-2.98) دالاً على مستوى "مرتفع" من القبول.

الجدول رقم (11): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات موظفي مديرية الأشغال العمومية -البيض- على عبارات محور "الاستثمار في رأس المال البشري"

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	تقوم المؤسسة بتحديد النقائص والفجوات في رأس المال البشري قبل القيام بعملية الاستقطاب.	2,6000	0,68947	3	مرتفع
2	تلجأ المؤسسة لاستقطاب الأفراد من خلال المصادر الداخلية والخارجية معاً.	2,5000	0,79400	4	مرتفع
3	تركز المؤسسة في استقطاب رأس المال البشري على ذوي المهارات والخبرات.	2,6571	0,69960	1	مرتفع
4	تستخدم المؤسسة لجنة خاصة لاختيار أفضل المرشحين وتؤكد من امتلاكهم الخبرات والمهارات والمعارف التي تحتاجها المؤسسة.	2,6429	0,68176	2	مرتفع
5	تعتمد المؤسسة في عملية التعيين على أسلوب المقابلة.	2,3000	0,84012	5	متوسط
	الاستقطاب				
6	تحرص المؤسسة على التعرف على النقص الموجود لدى عمالها و عمل على تدريبهم لتحسين مستوى أدائهم.	2,6000	0,71017	3	مرتفع
7	إنشاء برامج تدريبية من أجل تنمية معارف و مهارات العاملين.	2,6714	0,63065	1	مرتفع
8	يساعد التدريب على مواكبة أحداث التقنيات و تلبية الأهداف للشركة .	2,6000	0,71017	4	مرتفع

الفصل الثالث :دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية لولاية البيض

مرتفع	2	0,68721	2,6143	تقوم المؤسسة بالبحث عن مدربين ذو كفاءة عالية لضمان تدريب الجيد للعمال.	9
مرتفع	5	0,75661	2,5000	توجد مراقبة مستمرة لمدى فعالية برامج تدريب الموارد البشرية على العمل في المؤسسة	10
مرتفع	1	0,68142	2,5971	التدريب	
مرتفع	3	0,83703	2,3714	تحديد نوع الحوافز و المكافآت راجع إلى أداء العاملين .	11
متوسط	5	0,84344	2,3143	تتغير الحوافز في المؤسسة مواكبة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية.	12
مرتفع	4	0,83468	2,3571	توجد حوافز معنوية في المؤسسة مما يؤدي إلى تنمية المهارات ومعارف لدى العاملين .	13
مرتفع	1	0,69619	2,6714	يوجد تعاون بين الأفراد على العمل الجماعي للحصول على نتائج مضاعفة.	14
مرتفع	2	0,81090	2,4571	تقدم المؤسسة حوافز مادية للعاملين المبدعين.	15
مرتفع	3	0,76970	2,4343	التحفيز	
مرتفع	·	0,71029	2,5238	الاستثمار في الرأس المال البشري	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 27.

1/ الاستثمار في رأس المال البشري: أبدى أفراد العينة، آراءهم حول محور " الاستثمار في رأس المال البشري"، الذي خصصت لقياسه 15 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، وزعت على 3 أبعاد هي كالاتي: (الاستقطاب، التدريب، التحفيز) جسدها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه بين (-2,4343- 2,5971)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0,68142-0,76970)، فيما سجل الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (2,5238)، بانحراف معياري قدره (0,71029)، وهذا ما يشير إلى أن الاستثمار في رأس المال البشري هي بمستوى **مرتفع**، وفيما يلي نتائج كل بعد على حدى حسب الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة.

1-1 التدريب: من خلال مجمل إجابات أفراد العينة على العبارات 5 التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أن بعد التدريب جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2,5971)، وانحراف معياري قدره (0,68142)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإن هذا البعد يشير إلى نسبة

قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات بعد التدريب أنها تشكل قبولاً مرتفعاً.

2-1 الاستقطاب: من خلال مجمل إجابات أفراد العينة- على العبارات 5 التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد الاستقطاب جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2,5400)، وانحراف معياري قدره (0,70473)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما تعتبر هذه النتيجة مؤشراً على أنّ مستوى الاستقطاب هو بمستوى مرتفع، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً.

2 1 التحفيز: من خلال مجمل إجابات أفراد العينة -على العبارات (5) التي خصصت لقياس هذا البعد، كما هو موضح في الجدول أعلاه، يتضح أنّ بعد التحفيز جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد العينة، إذ سجل وسط حسابي قدره (2,4343)، وانحراف معياري قدره (0,76970)، ووفقاً لمقياس الدراسة، فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد العينة على عبارات هذا البعد أنها تشكل قبولاً مرتفعاً.

الجدول رقم (12): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات محور "الإبداع الإداري".

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	التعليق
1	إيجاد الحلول للمشكلات واهتمامها.	2,5429	0,71598	8	مرتفع
2	من أجل حل مشكلة لابد من إضافة ابتكار و زيادة لمسة جديدة.	2,3143	0,82608	10	متوسط
3	علنا اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية رأبي.	2,5429	0,71598	9	مرتفع
4	يجب التحاور و مناقشة الآخرين بثقة تامة .	2,7286	0,56264	1	مرتفع
5	تشجيع أفراد المبدعين لزيادة قدراتهم.	2,6286	0,68464	5	مرتفع

مرتفع	4	0,65686	2,6571	أقبل نقد و سلبيات الآخرين .	6
مرتفع	3	0,61115	2,6571	مساهمة في إحداث تغييرات جديدة تعود بالمنفعة على المؤسسة.	7
مرتفع	7	0,67428	2,5429	الرغبة والميول الشخصي من أجل إبراز أفكار جديدة.	8
مرتفع	2	0,55280	2,6857	وجود أفكار جديدة يؤدي إلى تطوير المؤسسة .	9
مرتفع	6	0,72817	2,6143	لدي القدرة على تعبير عن أفكار ومقترحاتي .	10
مرتفع	/	0,57904	2,6486	نتيجة المحور الثاني	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V : 27.

12 / الإبداع الإداري: أبدى أفراد العينة، آرائهم حول محور " الإبداع الإداري"، الذي خصصت لقياسه

10 عبارة، كما هو موضح في الجدول أعلاه، جسدتها قيم المتوسط الحسابي، إذ تراوحت قيمه

(2,3143-2,7286)، فيما تراوحت قيم انحرافه المعياري بين (0,56264-0,82608)، فيما سجل

الوسط الحسابي العام لمجموع عبارات المحور ككل قيمة (2,6486)، بانحراف معياري قدره

(0,57904)، وهذا ما يشير إلى أن الإبداع الإداري هو بمستوى مرتفع.

المطلب الثالث: نتائج اختبار الفرضيات

يسعى هذا المطلب لاختبار فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية بقياس أثر المتغير المستقل في المتغير

التابع بأبعاده المختلفة، باستعمال نموذج الانحدار البسيط.

✓ أولاً: الفرضية الرئيسية: تنص الفرضية الرئيسية على أنه هناك دور ذو دلالة إحصائية بين الاستثمار في رأس المال البشري والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية عند مستوى الدلالة 0.05

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم(13): نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير	الاستثمار في رأس المال البشري					
	Beta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية Ddl	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Sig
الإبداع الإداري	0.982	06.43	1	0.982	0.965	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 27.

عند بحث عن دور بين الاستثمار في رأس المال البشري والإبداع الإداري، تبين وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين الاستثمار في رأس المال البشري والإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (43,06)، بقيمة احتمالية (0.000)، تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في الاستثمار في رأس المال البشري، والمتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري، حيث تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.982)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.965)، أنّ استثمار في رأس المال البشري يفسر ما نسبته (96.5%) من التباين في مستوى الإبداع الإداري، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ الاستثمار في رأس المال البشري يساهم في تحسين 96.5% من الإبداع الإداري، أما النسبة المتبقية والبالغة (3.5%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

ثانياً: الفرضيات الفرعية:

1-2 الفرضية الفرعية الأولى: تنص الفرضية الفرعية الأولى على أنه " يوجد دور بين الاستقطاب والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية عند مستوى الدلالة 0.05 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير	الاستقطاب					
	Beta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	Sig
الإبداع الإداري			Ddl	R	R ²	
	0.985	50.46	1	0.985	0.970	0.000

الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V :27.

عند بحث عن دور بين الاستقطاب والإبداع الإداري ، تبين وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين الاستقطاب والإبداع الإداري ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (50،46)، بقيمة احتمالية (0.000)، تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في الاستقطاب، والمتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري، حيث تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.985)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2 البالغة (0.970)، أنّ الاستقطاب يفسر ما نسبته (97%) من التباين في مستوى الإبداع الإداري، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ الاستقطاب يساهم في تحسين 97% من الإبداع الإداري، أما النسبة المتبقية والبالغة (3%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$).

2-2 الفرضية الفرعية الثانية: تنص الفرضية الفرعية الثانية على أنه " " يوجد دور بين التدريب

والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية عند مستوى الدلالة 0.05 لاختبار هذه الفرضية تم

استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير	التدريب					
	Beta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	معامل الارتباط	معامل التحديد	Sig
الإبداع الإداري			Ddl	R	R ²	
	0.980	18,40	1	0.980	0.960	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 27.

عند بحث عن دور بين التدريب والإبداع الإداري ، تبين وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، بين التدريب والإبداع الإداري ، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (40,18)، بقيمة احتمالية (0.000)، تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) بين المتغير المستقل المتمثل في التدريب، والمتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري، حيث تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.980)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.960)، أنّ التدريب يفسر ما نسبته (96%) من التباين في مستوى الإبداع الإداري، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإنّ التدريب يساهم في تحسين 96% من الإبداع الإداري، أما النسبة المتبقية والبالغة (4%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في

النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

2-3- الفرضية الفرعية الثالثة: تنص الفرضية الفرعية الثالثة على أنه " " يوجد دور بين التحفيز في

رأس المال البشري والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية عند مستوى الدلالة 0.05 لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط، ونتائج هذا التحليل موضحة في الجدول أدناه.

الجدول رقم (13): نتائج تحليل الانحدار البسيط

المتغير	التحفيز					
	Beta	قيمة T المحسوبة	درجة الحرية	معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	Sig
الإبداع الإداري	0.950	16.25	1	0.950	0.903	0.000

الارتباط دال إحصائيا عند مستوى دلالة $\alpha=0.05$.

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على نتائج تحليل الاستمارة من خلال برنامج SPSS V: 27.

عند بحث عن دور بين التحفيز والإبداع الإداري، تبين وجود دور ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ ، بين التحفيز والإبداع الإداري، حيث بلغت قيمة T المحسوبة (16،25)، بقيمة احتمالية (0.000)، تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$ بين المتغير المستقل المتمثل في التحفيز، والمتغير التابع المتمثل في الإبداع الإداري، حيث تشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى قوة العلاقة بين المتغيرين السابقين، حيث بلغت قيمته (0.950)، كما تكشف قيمة معامل الارتباط عن وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين المتغيرين المستقل والتابع، إضافة إلى ذلك، يتضح من خلال قيمة معامل التحديد (R^2) البالغة (0.903)، أن التحفيز يفسر ما نسبته (90،3%) من التباين في مستوى الإبداع الإداري، وهي قوة تفسيرية عالية، وبالتالي فإن التحفيز يساهم في تحسين 90،3% من الإبداع الإداري، أما النسبة المتبقية والبالغة (9،7%)، فإنها تعزى لمساهمة متغيرات أخرى لم تؤخذ في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية بصيغتها الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة، وذلك عند مستوى دلالة $(\alpha=0.05)$.

خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها نحن الطالبين على مستوى مديرية الأشغال العمومية -البيض-، وبعد اختبار الفرضيات توصلنا إلى النتائج التالية:
يوجد دور بين الاستثمار في رأس المال البشري والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية عند مستوى الدلالة 0.05

✓ يوجد دور بين الاستقطاب في رأس المال البشري والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية عند مستوى الدلالة 0.05

✓ يوجد دور بين التدريب في رأس المال البشري والإبداع الإداري في مديرية الأشغال العمومية عند مستوى الدلالة 0.05

✓ يوجد دور بين التحفيز في رأس المال البشري والإبداع الإداري في مديرية الأشغال

العمومية عند مستوى الدلالة 0.05

الخاتمة العامة

يتمثل الهدف الرئيسي من هذا البحث في دراسة الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الإبداع الإداري , بدراسة حالة لمديرية الأشغال العمومية بالبيضاء , وتعرف على طبيعة العلاقة بينهما , وهذا باستعمال أساليب إحصائية بهدف الوصول لأفضل النتائج وتحليلها تحليلًا اقتصاديًا وإحصائيًا. وقد أتى بحثنا هذا بالإيجاب عن الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية بالإضافة إلى اختبار صحة الفرضيات المقترحة في مقدمة العامة.

وختامًا يمكننا القول إن رأس المال البشري هو النواة التي تتمحور حولها مصادر بقاء استمرارية المؤسسات بحيث أضحى الاستثمار فيه من أفضل الاستثمارات أقوى المداخل التي يمكن من خلاله رفع مستوى مخزونه من معارف والمهارات وتجديدها حتى يتخللها الإبداع. ونظرًا لأهمية هذا الموضوع قررنا أن نبحت فيه ونسقط عليه جانب قياسي ونرى مدى ملائمة في الواقع, وفيما يلي نقدم النتائج المتوصل إليها بعد تعرضنا للفصول السابقة يمكننا عرضها كما يلي:

أولاً: نتائج النظرية

- لا يوجد مفهوم موحد وشامل للاستثمار في رأس المال البشري , بل تعددت تعاريفه ووفقًا لاختلاف وجهات النظر.

- يعرف الاستثمار في رأس المال البشري بأنه إنفاق على تطوير قدرات , مهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجه.

- يتوافر الاستثمار في رأس المال البشري على ثلاث أساليب:

1- الاستقطاب: هو عملية استكشاف الأفراد المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة , وتهتم هذه العملية بجذب الأفراد بالعدد والوقت والمؤهلات المناسبة وتشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة.

2- التدريب: هو تغيير في سلوك الموارد البشرية , سد الثغرات المعرفية , المهارية والاتجاهية , بين الأداء الحالي والأداء على المستوى المطلوب.

3- التحفيز: هو مجموع العوامل الخارجية التي تشبع الحاجة أو الرغبة المتولدة لدى الفرد من أداءه لعمل معين .

الإبداع الإداري : قدرة الفرد على الإتيان بأفكار جديدة و غير مألوفة و متصلة بحل المشكلات معينة أو تجميع وإعادة تركيب الأنماط المعروفة في أشكال فريدة فيما يخص الجوانب الإدارية . عناصر الإبداع الإداري : تتمثل في: الأصالة , الطلاقة , المرونة , تعامل مع المخاطر , الحساسية للمشكلات

ثانيا: النتائج التطبيقية:

- أظهرت النتائج أن مستوى الاستثمار في رأس المال البشري بمديرية الأشغال العمومية –بالببيض- هو مستوى ليس بالضعيف , إذ وجد أنه مستوى مرتفع , وأن أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري هي على التوالي حسب أهميتها في المؤسسة: تدريب , استقطاب , تحفيز.

- أظهرت النتائج أيضا مستوي تطبيق الإبداع الإداري بمديرية الأشغال العمومية, هو مستوى ليس بالضعيف , إذ وجد أن مستوى تطبيق الإبداع الإداري بالمؤسسة هو مستوى مرتفع .

- هناك دور لاستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الإبداع الإداري , وقد اتضح ذلك من خلال قبول الفرضيات الجزئية الخاصة بهذه الدراسة , حيث أظهرت النتائج أن الاستثمار في الاستقطاب له دور في تحقيق الإبداع الإداري بمديرية الأشغال العمومية –بالببيض- (الفرضية الفرعية الأولى) حيث حقق معامل الارتباط $r= 0.985$

- الاستثمار في التدريب له دور في الإبداع الإداري بمديرية الأشغال العمومية بالببيض (الفرضية الفرعية الثانية) حيث حقق معامل الارتباط $r=0.980$.

- الاستثمار في التحفيز له دور في الإبداع الإداري بمديرية الأشغال العمومية بالببيض (الفرضية الفرعية الثالثة) حيث حقق معامل الارتباط $r=0.950$.

الاقتراحات:

مما سبق يمكننا تقديم بعض الاقتراحات التالية:

- يعتبر رأس المال البشري الركيزة الأساسية لنجاح المنظمة , وبالتالي على المؤسسة استقطاب موظفين مؤهلين , والاهتمام بالأفراد وتحفيزهم.

- لا بد من الاستثمار في رأس المال البشري لخلق تميز وتغيير يصعب تقليده.

- التخطيط الجيد للاستثمار في رأس المال البشري بما يضمن حسن اختيار العنصر البشري , يترتب عليه رفع كفاءة وفعالية المؤسسة.

- العمل على صنع جو ثقافي و تنظيمي يشجع الإبداع و يحفز عليه .

- ضرورة تكريم وتحفيز المبدعين.

أفاق الدراسة:

حاولت هذه الدراسة معالجة الإشكالية المطروحة حسب المعلمات و المعطيات المتوفرة و التي أمكن الحصول عليها ,ومنه لا يمكن إعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع و أبعاده ,وقصد الإلمام أكثر بالموضوع نقترح مجموعة من المواضيع يمكن أن تشكل إشكاليات بحوث مستقبلية :

- أهمية الإستثمار في رأس المال البشري في تحقيق الإبتكار؛
- رأس المال البشري و أثره على تطوير المؤسسات الناشئة ؛
- واقع الإبداع الإداري في المؤسسات الاقتصادية ؛

قائمة المصادر

والمراجع

أولاً: الكتب

- (أ) إبراهيم عباس الحلابي, تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تخطيطها, دار الفكر العربي 2013م.
- (ب) بلال خلف السكارنية, الإبداع الإداري, دار الميسرة النشر و التوزيع , الطبعة الأولى , عمان , 2011.
- (ج) علي سلمي , إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية, القاهرة, 2001.
- (د) ماجد عبد المهدي مساعدة , إدارة المنظمات منظور كلي, دار المسيرة لنشر, الأردن , الطبعة الأولى , 2013.
- (هـ) محمد سعيد سلطان, إدارة الموارد البشرية, دار الجامعة الجديدة الإسكندرية, 2003.

ثانياً : المذكرات

- أ - أحمد زياد يوسف دار عواد , أثر إدارة المعرفة على الإبداع الإداري في المدارس الخاصة في الأردن, رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال , جامعة آل البيت , كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية قسم إدارة الأعمال 2018/2017.
- ب - بسعيد أسامة نبيل , دور المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (مدخل الإبداع الإداري) - دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الاقتصادية بتمسان- أطروحة دكتوراه تخصص إستراتيجي المؤسسة وإدارة الموارد البشرية , كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم التسيير , مركز الجامعي بلحاج بوشعيب عين تموشنت - الجزائر - 2019/2018.
- ت - بن احمد فاطمة الزهراء, الاستثمار في راس المال البشري للتميز والابتكار- دراسة حالة- أطروحة دكتوراه, تخصص إدارة موارد بشرية , كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة الجبالي اليابس - سيدي بلعباس- الجزائر, 2021-2022.
- ث - جبوز إلياس , دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي , دراسة سوسيولوجيا بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة, أطروحة دكتوراه تخصص إدارة وعمل, كلي العلوم الإنسانية والاجتماعية , جامعة محمد خيضر - بسكرة- الجزائر, 2017/2016.
- ج - بولنوار أميرة , مريجة مليكة , دور الإبداع الإداري في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية - دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات caat فرع - تيارت - رسالة ماستر تخصص إدارة مالية كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير , جامعة ابن خلدون - تيارت- الجزائر, 2020/2019.

قائمة المراجع

- ح حسيبة قوادرية, سمية ترعة, الإبداع الإداري وأثره في تحسين أداء المورد البشري في مؤسسات الأعمال -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر-تبسة. رسالة ماستر تخصص إدارة أعمال كلية علوم الاقتصاديةوتجاريةوعلوم التسيير, جامعة العربي تبسي, تبسة, الجزائر, 2019/2018.
- خ سمية بروبي, دور الإبداع والابتكار في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة -دراسة حالة مؤسسة المشروبات الغازية مامي, مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير, قسم علوم الاقتصادية, تخصص اقتصادوتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة, كلية العلوم الاقتصاديةوتجارية وعلوم التسيير, جامعة فرحات عباس سطيف, الجزائر, 2011/2020..
- د -سنا راجي أحمد سويدي, درجة إدارة الإبداع وعلاقتها بالأداء الإداري لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات, رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في فلسطين, جامعة النجاح الوطنية كلية الدراسات العليا 2016.
- ذ -شهيناز دريوش, أثر أنماط القيادة الإدارية على تنمية إبداع الموارد البشرية, دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الخاصة بولاية قسنطينة, مذكرة مكملة لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير, شعبة تسيير المؤسسات تخصص تسيير الموارد البشرية, كلية العلوم الاقتصاديةوتجاريةوعلوم التسيير, جامعة منثوري قسنطينة, الجزائر, 2012/2011.
- ر صورية زلازل, دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري لمورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة بسكرة, رسالة لاستكمال نيل شهادة الماستر ' قسم علوم التسيير ' تخصص تسيير موارد بشرية, كلية العلوم الاقتصاديةوتجاريةوعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر بسكرة, الجزائر, 2014/2013.
- ز عبد الصمد سميرة, دور الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير الكفاءات في تحقيق الأداء المتميز بالمنظمات, أطروحة دكتورا في علوم التسيير, كلية جامعة محمد خيضر, بسكرة, 2015-2016.
- س -قوادرية ربيعة, أثر الاستثمار في رأس المال البشري على الإبداع التنظيمي, رسالة ماستر تخصص إدارة موارد بشرية, كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر, الجزائر, 2012-2011.
- ش -قوادرية ربيعة, مساهمة الاستثمار في رأس المال البشري في تسيير المعرفة بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية, أطروحة دكتورا علوم التسيير, كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير, جامعة محمد خيضر بسكرة, 2016-2015.

قائمة المراجع

ص مليكة مدفوني, الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقسيمه,
أطروحة دكتورا في العلوم الاقتصادية , جامعة فرحات عباس, سطيف, 2017-2018.

ثالثا : الملتقيات والمجلات

أ) أمينة محمد شحاتة, "دور راس المال الغير ملموس (البشري) فب تحقيق الرفاهة الاجتماعية -
دراسة حالة ماليزيا -مجلة كلية السياسة والاقتصاد العدد 13- يناير 2023.

ب) بن أحمد نادية, بن أحمد فاطمة الزهراء, دور الاستثمار في رأس المال البشري على الارتقاء
بالأداء المؤسسي, المجلة 19/ العدد 01 - جامعة الجبلاي ليايس, سيدي بلعباس, 02-06,
2023.

ج) خلوف زهرة, دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي, مجلة الاقتصاد الجديد ,
العدد 17-المجلد 02- 2017.

د) سحراء أنوار حسين, الذكاء الثقافي ودوره في استقطاب الموارد البشرية, دراسة ميدانية
للآراء عينة في الملكات العاملة في الشركة العامة للخدمات والمعارض التجارية العراقية, مجلة
جامعة كربلاء العلمية, المجلد 12- العدد 02 , 2014.

رابعاً: الكتب الأجنبية:

- American society for training and development.discovering
anddeveloping creativity 1989.

-Peters tom. & waterman Bon.in search of excellence. New York harper and
rom .1982.

قائمة

الملاحق

الملحق رقم (01): استبيان



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
مركز الجامعي نور البشير - البيض-
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
تخصص إدارة مالية



استمارة استبيان

يشرفنا أن نضع بين أيدي حضرتكم هذه الاستبانة راجين منكم أن تجيبوا عن هذه الأسئلة ,
تقبلوا منا فائق الشكر والتقدير على حسن تعاونكم.

إن الهدف من هذه الاستبانة هو الإحاطة وجمع المعلومات اللازمة للدراسة, من أجل
الحصول على شهادة الماستر في الإدارة المالية تحت عنوان: " دور الاستثمار في رأس
المال البشري في تحقيق الإبداع الإداري" دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية -
البيض-

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

إشراف الأستاذة :

- ربيعة قوادرية

إعداد الطالبتين:

- بن جلول مروة

- بالغانة مروة

السنة الجامعية : 2024/2023

القسم الأول : البيانات الشخصية :

يرجى وضع علامة (*) أمام الإجابة المناسبة :

(1) الجنس :

ذكر أنثى

(2) العمر :

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

(3) المؤهل العلمي :

مستوى الثانوي	مستوى الليسانس	الماستر	الدكتوراه

(4) سنوات الخبرة :

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

(5) المستوى الإداري :

إدارة دنيا

إدارة وسطى

إدارة عليا

القسم الثاني: محاور الاستبانة

المحور الأول: الاستثمار في رأس المال البشري.

م	غير موافق	العبارات
		(1) الاستقطاب: تستثمر المؤسسة في الاستقطاب من خلال: مال المؤسسة بتحديد النقائص والفجوات في أساليب البشر قبل القيام بعملية الاستقطاب. جاءت المؤسسة لاستقطاب الأفراد من خلال المصادر الداخلية والخارجية معاً. كذلك المؤسسة في استقطاب أساليب البشر يعلنون بالمهارات والخبرات. تخدم المؤسسة لجنة خاصة لاختيار أفضل المرشحين تأكد من امتلاكهم الخبرات والمهارات للمعارف التي تحتاجها المؤسسة. تمتد المؤسسة في عملية التعيين علناً أسلوباً بالمقابلة.
		(2) التدريب: تستثمر المؤسسة في التدريب من خلال: رصاص المؤسسة علناً التعرف على النقص الموجود ودعمها و عملها لتدريبهم لتحسين مستواهم بأدائهم. بناءً على اجتازت من أجل تنمية معارفهم ومهاراتهم العاملين. باعدت التدريب يعلموا كيفية أحدث التقنيات وتلبية الأهداف للشركة. مال المؤسسة بالبحث عن مبررين ذوي كفاءة عالية لضمان تدريبهم بالجدد للعمال. جدمر أقبية مستمرة لمدى فعاليتها بمراتبهم بالموارد البشرية على العمل في المؤسسة
		(3) التحفيز: تستثمر المؤسسة في التحفيز من خلال: تحديدنا عالجوا فزوا المكافآت التي تجعلنا أداء العاملين.

		غير الحوافز في المؤسسة مواكبة التغير الاقتصادي والتكنولوجية.
		جدد حوافز معنوية في المؤسسة مما يؤدي بالتنمية المهارات ومعارف العاملين.
		جدد تعاونيين الأفراد على العمل الجماعي للحصول على نتائج مضافة.
		مالمؤسسة حوافز مادية للعاملين المبدعين.

المحور الثاني: الإبداع الإداري.

			16	إيجاد الحلول للمشكلات واتخاذها.
			17	مناقشة مشكلة لا بد من إضافة ابتكار وزيادة لمسة جديدة.
			18	علنا اتخاذ القرار وتحمّل مسؤوليته رأيي.
			19	يجب التفاوض ومناقشة الآخر ببنية تامة.
			20	تشجيع أفراد المبدعين لزيادة قدراتهم.
			21	أقبل نقدوا سلبيات الآخرين.
			22	مساهمة في إيجاد التغييرات الجديدة تعود بالمنفعة على المؤسسة.
			23	الرجوع والميول للشخصيات الجذابة أفكار جديدة.
			24	وجود أفكار جديدة يؤدي بالتنمية المؤسسة.
			25	لدي القدرة على التعبير عن أفكار يومقترحاتي.

الملحق رقم (02): مخرجات SPSS

Corrélations

Corrélations

M1

VAR00001	Corrélation de Pearson	,963
	Sig. (unilatéral)	,000
	N	70
VAR00002	Corrélation de Pearson	,966
	Sig. (unilatéral)	,000
	N	70
VAR00003	Corrélation de Pearson	,934
	Sig. (unilatéral)	,000
	N	70
VAR00004	Corrélation de Pearson	,957
	Sig. (unilatéral)	,000
	N	70
VAR00005	Corrélation de Pearson	,923
	Sig. (unilatéral)	,000
	N	70
VAR00006	Corrélation de Pearson	,969
	Sig. (unilatéral)	,000
	N	70
VAR00007	Corrélation de Pearson	,940

	Sig. (unilatéral)	,000
	N	70
VAR00008	Corrélation de Pearson	,969
	Sig. (unilatéral)	,000
	N	70
VAR00009	Corrélation de Pearson	,964
	Sig. (unilatéral)	,000
	N	70
VAR00010	Corrélation de Pearson	,960
	Sig. (unilatéral)	,000
	N	70
VAR00011	Corrélation de Pearson	,947
	Sig. (unilatéral)	,000
	N	70
VAR00012	Corrélation de Pearson	,929
	Sig. (unilatéral)	,000
	N	70
VAR00013	Corrélation de Pearson	,943
	Sig. (unilatéral)	,000
	N	70
VAR00014	Corrélation de Pearson	,918

	Sig. (unilatéral)	,000
	N	70
VAR00015	Corrélation de Pearson	,964
	Sig. (unilatéral)	,000
	N	70
M1	Corrélation de Pearson	1
	N	70

Corrélations

M2

VAR00016	Corrélation de Pearson	,942
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
VAR00017	Corrélation de Pearson	,880
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
VAR00018	Corrélation de Pearson	,942
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
VAR00019	Corrélation de Pearson	,949
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70

VAR00020	Corrélation de Pearson	,964
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
VAR00021	Corrélation de Pearson	,970
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
VAR00022	Corrélation de Pearson	,957
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
VAR00023	Corrélation de Pearson	,923
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
VAR00024	Corrélation de Pearson	,936
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
VAR00025	Corrélation de Pearson	,956
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
M2	Corrélation de Pearson	1
	N	70

Corrélations

TOTAL

M1	Corrélation de Pearson	,990
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
M2	Corrélation de Pearson	,997
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	70
TOTAL	Corrélation de Pearson	1
	N	70

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	70	100,0
Exclu ^a	0	,0
Total	70	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,972	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,986	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,976	5

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,992	15

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,986	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombred'éléments
,995	25

Statistiques descriptives

	N	Asymétrie		Kurtosis	
		Statistiques	Erreur standard	Statistiques	Erreur standard
M1_1	70	-1,333	,287	,219	,566
M1_2	70	-1,461	,287	,645	,566
M1_3	70	-,986	,287	-,669	,566
M1	70	-1,252	,287	-,007	,566
M2	70	-1,549	,287	1,101	,566
TOTAL	70	-1,467	,287	,722	,566
N valide (liste)	70				

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
VAR00001	70	2,6000	,68947
VAR00002	70	2,5000	,79400
VAR00003	70	2,6571	,69960
VAR00004	70	2,6429	,68176
VAR00005	70	2,3000	,84012
M1_1	70	2,5400	,70473
VAR00006	70	2,6000	,71017
VAR00007	70	2,6714	,63065
VAR00008	70	2,6000	,71017

VAR00009	70	2,6143	,68721
VAR00010	70	2,5000	,75661
M1_2	70	2,5971	,68142
VAR00011	70	2,3714	,83703
VAR00012	70	2,3143	,84344
VAR00013	70	2,3571	,83468
VAR00014	70	2,6714	,69619
VAR00015	70	2,4571	,81090
M1_3	70	2,4343	,76970
M1	70	2,5238	,71029
N valide (liste)	70		

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type
VAR00016	70	2,5429	,71598
VAR00017	70	2,3143	,82608
VAR00018	70	2,5429	,71598
VAR00019	70	2,7286	,56264
VAR00020	70	2,6286	,68464
VAR00021	70	2,6571	,65686
VAR00022	70	2,6571	,61115
VAR00023	70	2,5429	,67428
VAR00024	70	2,6857	,55280
VAR00025	70	2,6143	,72817
M2	70	2,6486	,57904

N valide (liste)	70		
------------------	----	--	--

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	M1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : M2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,982 ^a	,965	,964	,10970

a. Prédicteurs : (Constante), M1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	22,317	1	22,317	1854,377	,000 ^b
	de Student	,818	68	,012		
	Total	23,135	69			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), M1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,628	,049		12,886	,000
	M1	,801	,019	,982	43,062	,000

a. Variable dépendante : M2

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	M1_1 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : M2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,985 ^a	,970	,969	,10183

a. Prédicteurs : (Constante), M1_1

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	22,430	1	22,430	2162,878	,000 ^b
	de Student	,705	68	,010		
	Total	23,135	69			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), M1_1

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,594	,046		12,952	,000
	M1_1	,809	,017	,985	46,507	,000

a. Variable dépendante : M2

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	M1_2 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : M2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,980 ^a	,960	,959	,11725

a. Prédicteurs : (Constante), M1_2

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	22,200	1	22,200	1614,699	,000 ^b
	de Student	,935	68	,014		
	Total	23,135	69			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), M1_2

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	,487	,056		8,754	,000
	M1_2	,832	,021	,980	40,183	,000

a. Variable dépendante : M2

Variables introduites/éliminées^a

Modèle	Variables introduites	Variables éliminées	Méthode
1	M1_3 ^b	.	Introduire

a. Variable dépendante : M2

b. Toutes les variables demandées ont été introduites.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,950 ^a	,903	,902	,18162

a. Prédicteurs : (Constante), M1_3

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carrémoyen	F	Sig.
1	Régression	20,892	1	20,892	633,349	,000 ^b
	de Student	2,243	68	,033		
	Total	23,135	69			

a. Variable dépendante : M2

b. Prédicteurs : (Constante), M1_3

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	,908	,072		12,532	,000
	M1_3	,715	,028	,950	25,166	,000

a. Variable dépendante : M2