

رأس المال البشري و علاقته بتحفيز الإبداع في المنظمات غير الحكومية
"دراسة تطبيقية على الجمعيات الأهلية بمدينة مكة المكرمة"

إعداد

د/ أمينه أحمد محمد الجندي
أستاذ مساعد الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع
كلية العلوم الاجتماعية - جامعة أم القرى

ملخص الدراسة

يعد رأس المال البشري المدخل الإستراتيجي لتحقيق التنمية، حيث ان القوة البشرية دائماً هي محور عمليات الإبداع في كل المنظمات، وقد أصبح الإبداع في جميع المنظمات أياً كان عملها أو نشاطها حاجة ملحة ومطلب من متطلبات عصر المعلوماتية والزحف الحضاري، وحيث أن العنصر البشري في المنظمات غير الحكومية يعد من أهم العوامل الرئيسية التي تحدث الإبداع والتطوير في هذه المنظمات، لذا كان علي الباحثين في مجال العلوم الإنسانية عامة والخدمة الاجتماعية خاصة تناول هذا الموضوع بالبحث والتحليل وقد هدفت هذه الدراسة الى تحديد علاقة رأس المال البشري بتحفيز عملية الإبداع في المنظمات غير الحكومية وهدفت كذلك الى تحديد مدى توفر الإبداع التنظيمي في المنظمات الغير حكومية والتعرف على أهم الصعوبات التي تعوق عملية الإبداع فيها، وصولاً الى جملة من المقترحات لتحفيز عملية الإبداع في المنظمات الغير حكومية، وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التحليلية والتي اعتمدت منهج المسح الاجتماعي بالعينة من خلال تطبيق استبيان الكتروني على عينة من العاملين بالجمعيات الأهلية بمدينة مكة المكرمة.

***الكلمات المفتاحية:** رأس المال البشري، الإبداع، المنظمات غير الحكومية

Abstract

Human capital is the strategic entrance for development, as the manpower is always the focus of the creative processes in all organizations, and creativity in all organizations, whatever its work or activity, has become an urgent need and a requirement of the era of informatics and civilizational crawl, and the human resource in non-organizations Government is one of the most important major factors capable of bringing about creativity and development in these organizations, so researchers in the field of human sciences in general and social work in particular had to deal with this issue with research and analysis. This study aimed to determine the relationship of human capital to stimulate the process forever AR in NGOs, and also aimed at determining the availability of organizational creativity in NGOs and identifying the most important difficulties that hinder the creativity process in them, up to a set of proposals to stimulate the creativity process in NGOs, and this study is considered descriptive and analytical studies that have adopted a method Social survey of the sample through the application of an electronic questionnaire to a sample of civil society workers in the city of Makkah Al-Mukarramah.

Key words: Human capital, creativity, NGOs

رأس المال البشري وعلاقته بتحفيز الأبداع في المنظمات غير الحكومية

أولاً: مدخل لمشكلة الدراسة:

يعد رأس المال البشري المدخل الاستراتيجي لتحقيق التنمية، حيث ان القوة البشرية دائماً هي محور عمليات الإبداع في كل المنظمات، وعندما تحدث الفجوة بين رأس المال البشري وباقي رؤوس الأموال فلا بد أن تكون الأولوية للاهتمام بالبشر وإعدادهم وتدريبهم وتدعيم الطاقة الإبداعية لديهم لأنها مفتاح تقدم المنظمات والذي يترتب عليه تقدم المجتمع بأكمله.

وقد أصبح الإبداع في جميع المنظمات أياً كان عملها أو نشاطها حاجة ملحة ومطلب من متطلبات عصر المعلوماتية والزحف الحضاري، وأفضل المنظمات هي تلك التي تمتلك القدرة على الابتكار، وقائد المنظمة الفطن هو ذلك الشخص الذي يستطيع توفير المناخ الملائم لمساعدة أعضاء المنظمة على استغلال مواهبهم وتفجير طاقتهم الإبداعية بشكل كامل.

ولتحقيق عملية الإبداع يتطلب ذلك وجود إمكانيات كثيرة ومتنوعة وإن كانت القدرات الإبداعية او المهارات ودرجة المعرفة عالية فلا بد من أن يكون هناك بيئة مشجعة ومحفزة على الإبداع كي تستطيع المنظمة تطوير نفسها وتنمية قدراتها.

وتجدر الإشارة الى أن العنصر البشري في المنظمات غير الحكومية أحد أهم العوامل الرئيسية التي يقع على عاتقها إحداث الإبداع والتطوير في هذه المنظمات، حيث أنه أهم العناصر القادرة على تفعيل دور المنظمات وتنفيذ أهدافها من خلال تحويل المؤسسة الى مؤسسة إبداعية والسعي لتحقيق الابتكار المؤسسي، ولذلك يعتبر دور المورد البشري في تحقيق الإبداع بالمؤسسات وتفعيله من المواضيع الهامة والتي تحتاج للدراسة والتحليل (الصالح، 2011: 4).

وتجدر الإشارة الى أن إدارة الموارد البشرية تتمحور حول الكوادر البشرية أو ما يسمى أيضاً بالرأسمال البشري أو المعرفي وبالقطع فإن تقدم المؤسسات يعتمد في المقام الأول على كفاءة الأداء وحرافية المورد البشري، وكذلك تنافسية المؤسسات ترتكز في المقام الأول على استقطاب الموارد البشرية المدربة والمؤهلة لتمكينها من إنجاز الأعمال الموكلة لها ، وتحقيق الأهداف المحددة لها مسبقاً، وتهتم إدارة الموارد البشرية باختيار الكوادر والخبرات الملائمة للعمل والقيام بالواجبات والمسئوليات المنوطة بها، وكذلك تركز على تنمية هذه الكفاءات والمحافظة عليها وتحفيزها من خلال وضع البرامج الاستراتيجية والأنظمة والسياسات التي تنظم العلاقة بصورة واضحة بين صناعات القرار في المؤسسات والموظفين العاملون بها وتستهدف أولاً

وأخيراً الحصول علي افضل الأداء وانجاز النتائج والأهداف المطلوبة (السمان، مدونة الخبير الإداري).

حيث أن الاستثمار في الموارد البشرية هو الاستثمار الأمثل، فهو العماد لكل العمليات التنموية فالإبداع الإداري يشمل إنتاج الأفكار الجديدة التي تخرج عن المألوف، بشرط أن تكون أفكاراً نافعة، فإذا ابتكر موظف طريقة جديدة لزيادة الإنتاج، فيعتبر هذا ابداع، ولكي يبدع الموظف في مؤسسة عمله، على مؤسسته أن توفر بيئة محفزة للإبداعات بشتى أنواعها، فلا يقدر أن يبدع الفرد في بيئة تحارب الجديد. ولكي تصبح بيئة المؤسسة بيئة إبداعية، على المدير وفريق عمله أن يؤمنوا بأن موظفيهم لديهم القدرة على ابداع وابتكار حلول للمشاكل التي تواجههم، بل عليهم أن يلغوا الكثير من القواعد العقيمة التي تعرقل و تعيق الموظفين عن الإبداع والابتكار، فالكثير من المدراء والرؤساء يحذرون من إعطاء الصلاحيات للموظفين، ويجعلون عملية تشغيل واتخاذ القرارات بالمؤسسة تأتي من طريق واحد، من الأعلى إلى الأسفل، أي اخذ الأوامر والتخطيط للعمل من الإدارة، والتنفيذ يُوكل للموظفين، وهذا ما يسبب المشكلات التي تبدو صغيرة، لكنها سرعان ما تتفاقم و تؤدي أحياناً إلى سوء الأداء بالمؤسسة (المغربي، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية).

وتجدر الإشارة إلي ضرورة تبني رؤية منظوميه في تنمية رأس المال البشري وتطوير البرامج التدريبية المتصلة بذلك وتقوم الرؤية المنظومية في التطوير على مبدأ النظرة الشاملة للموقف التدريبي بصورته المتكاملة، من خلال توظيف المنظومات التي تنظم الخبرات التدريبية، وتوضح العلاقات بين المفاهيم، وتربطها معا بعلاقات شبكية تبادلية تفاعلية، لتحقيق أهداف الموقف التدريبي، على اعتبار أن تبني النموذج المنظومي يمكن أن يسهم في رفع كفاءة التدريب من خلال تنمية القدرة على التعامل مع المشكلات ووضع الحلول الإبداعية لها وتنمية القدرة على التحليل والتركيب، وذلك للوصول إلي مرحلة الإبداع وهو من أهم مخرجات أي نظام تدريبي ناجح وتنظيم المعرفة بصورة شبكية ومنظمة بما يساعد علي توظيفها في مواقف الحياة المختلفة (عبدالحي، 2011).

بيد أنه عندما نتناول موضوع الإبداع، والابتكار والتجديد في المنظمات يجب ان ينصب جُل تركيزنا على قيادات المنظمات و التي تمتلك زمام المبادرة لدعم الإبداع ولتعزيزه لدى العاملين، وحتى تنجح القيادات المشجعة على الإبداع في دفع الطاقات الإبداعية والابتكارية لدى

العاملين ليأتوا بكل جديد، فلا بد من تعزيز المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية المناسبة لذلك بتوفير مناخ من الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين، ودعم الأفكار الخلاقة المتميزة، باستخدام الآليات التي تحفز الابداع وتنميه وتوجهه لتحقيق أهداف المنظمة (ملحم، 2009).

وتمثل المنظمات الغير حكومية القطاع الثالث في المجتمع وهي تعمل جنباً الي جنب مع المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة لتحقيق أهداف التنمية والسياسات الاجتماعية والاقتصادية للدولة، وتمثل المنظمات الغير حكومية مصدر هاماً لحل الكثير من القضايا والمشكلات الاجتماعية.

ونجد أن المنظمات الغير حكومية لها مسميات عديدة فهي تسمى القطاع الثالث، والنظام الثالث، والمنظمات غير الهادفة للربح، القطاع المستقل، القطاع الغير هادف للربح، والمنظمات التطوعية الخاصة، والجمعيات الأهلية وغيرها (عوض، 2009: 1677).

والجدير بالذكر أن مؤتمر القمة العالمي للتنمية الاجتماعية عام (2000م) أكد على الدور الكبير للمنظمات غير الحكومية وأهمية المشاركة الفعالة مع المنظمات الحكومية في مواجهة المشكلات المجتمعية ووضع الخطط والبرامج التنموية لتحقيق العدالة والمساواة، وأدت التطورات العالمية الحالية إلى قيام منظمات المجتمع المدني بما فيها الجمعيات الأهلية بدور أكثر فعالية في العديد من المجالات والقيام بدور الشريك في قضايا التنمية البشرية والاهتمام بتطوير أداء المنظمات الأهلية وكل تلك الأدوار الجديدة تحتاج إلي بناء قدرات تنظيمية شاملة يدعمها ويمكنها من أداء أدوارها الجديدة بكفاءة وفعالية (عبدالله، 2015).

وتجدر الإشارة الى أن المنظمات غير الحكومية هي المنظمات المستقلة عن الحكومة وقطاع الأعمال، وتتركز انشطتها في تعزيز مصلحة المجتمع وخدمة الصالح العام ولا تستهدف أبداً تحقيق الربح أو تحقيق مصالح فئة معينة من الأفراد، بل تحشد المنظمات غير الحكومية المتطوعين ومواردها المادية والبشرية لتحقيق رؤيتها والتي تهدف الي تحسين حياة الناس.

بيد أن المنظمات غير الحكومية هي عكس المنظمات الحكومية من حيث التمويل والإشراف والمتابعة، وهنا يلعب الأهالي والقطاع الأهلي والجهود الذاتية دوراً كبيراً في هذا الخصوص ويتميز هذا النوع من المؤسسات بالمرونة والسرعة في تقديم الخدمات، وعموماً يشير مصطلح المنظمات غير الحكومية في العالم النامي الي المؤسسات التي تعمل في مجال التنمية أو الرعاية الاجتماعية والتي عادة ما تسمى بالمنظمات غير الربحية أو التطوعية، وفي كل الأحوال

تعرف المنظمات غير الحكومية علي أنها "وحدات أنشئت من أبناء المجتمع المحلي لا تهدف الي الربح وتسعي الي تنمية الموارد البشرية والبيئية والارتقاء بالمجتمع ككل وتمكينه من الحصول علي حقوقه" (سعدالله، 2010: 1133-1134).

ويتطلب بناء ونجاح المنظمات الغير حكومية واستمراريتها في تقديم خدماتها للمجتمعات المحلية الاستعانة بأفراد يتمتعون بمخزون لا بأس به من المعارف والمهارات والقدرات الإبداعية، أي علي المنظمات الغير حكومية لكي تستطيع المنافسة مع باقي قطاعات المجتمع ولكي تثبت وجودها في المجتمع وتتمتع بقاعدة شعبية كبيرة أن تختار بعناية مواردها البشرية وتستثمر جيداً في رأس المال البشري.

بيد أنه جميع المنظمات غير الحكومية أنشأت من أجل تحسين حياة الناس أو حل مشكلاتهم الاجتماعية، ومعظم المنظمات الغير حكومية يؤسسها أفراد معينين بمصلحة مجتمعاتهم وقضاياها، إلا أن إنشاء وإدارة منظمة غير حكومية يتطلب وجود المعرفة والمهارات والموارد والعلاقات، كما يحتاج لإدارة الوقت، والتخطيط السليم والمرونة والصبر والابتكار والإبداع.

ولتحقيق ذلك ونجاح أداء المنظمات غير الحكومية وتحقيق الرسالة التي وجدت من أجلها كان لزاماً عليها الاهتمام برأس المال البشري، حيث أنه تقوم على عاتقه تنمية وتطوير المنظمة والمجتمع، حيث أن تنافسية المؤسسات تركز في المقام الأول علي استقطاب الموارد البشرية المؤهلة والمدربة لكي تتمكن من تحقيق أهدافها وإنجاز الأعمال.

وقد تناولت دراسات كثر موضوع راس المال البشري بالبحث والتحليل وتناولت دراسات أخرى الإبداع في المنظمات غير الحكومية ومنها على سبيل المثال لا الحصر:

1- دراسة (صليحة & عبدالمجيد: 2019م): وقد هدفت هذه الدراسة الي معرفة العلاقة بين الشراكة وتنمية راس المال البشري وذلك من خلال توضيح ماهية الشراكة كظاهرة حديثة والتعرف على الغاية من التنمية وصولاً الي تغيير النظرة نحو راس المال البشري كثروة حقيقية وقد خلصت هذه الدراسة الي أن ظاهرة الشراكة الية ومحرك اقتصادي واجتماعي في ان واحد وهي أيضاً وسيلة تنموية لتكوين وتأهيل والنهوض برأس المال البشري.

2- دراسة (Dermol,v:2019): وقد هدفت هذه الورقة البحثية الى تقديم وجهة نظر تحليلية للعلاقة بين ابعاد الثقافة الوطنية التي حددها(هوفستد) وبين رأس المال البشري والذي اعتمد قياسه بمؤشر رأس المال البشري العالمي(GHC)،الذي يصدر بانتظام عن المنتدى الاقتصادي العالمي وقد توصلت الدراسة الى القاء الضوء على العوامل التي قد تؤثر على أداء رأس المال البشري على المدى الطويل وقد تم اجراء تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من خلال (هوفستد)، والذي يُمكن من التنبؤ براس المال العالمي بشكل كبير.

3- دراسة (Daisy,M & Sabai,K :2019): وقد هدفت الورقة الى تحديد دور رأس المال البشري ورأس المال الاجتماعي كعاملين رئيسيين لنجاح ريادة الاعمال والبدء في مشروعاتهم وقد تساهم هذه الورقة في تقديم اطار مفاهيمي مناسب للوصول الى دعم الشركات الناشئة بشكل يضمن نجاحها من خلال ابراز الدور الإنساني ورأس المال البشري والاجتماعي.

4- دراسة (Lian Kok Fei:2019): أظهر هذا البحث تأثير حزم إدارة الموارد البشرية على أداء الموظفين بطريقة مباشرة ، وعلى راس المال البشري والالتزام التنظيمي وتعزيز تمكينهم و الذي له آثار مباشرة على أداء الموظف والالتزام التنظيمي وقد أعطت الدراسة من خلال نتائجها مقترحات ببحوث مستقبلية في تنمية رأس المال البشري والاجتماعي والالتزام التنظيمي.

5- دراسة (Ma'dan, M., Ismail, M. T., & Daud, S) 2019): ركزت هذه الدراسة على الاستثمار في التعليم العالي وتنمية رأس المال البشري وإبراز دوره في تعزيز وتنمية الكفاءة بين الخريجين حيث أنها أحد القضايا الرئيسية بالمجتمع الماليزي لمواجهة التحديات الحالية والمحتملة في سوق العمل، وقد توصلت هذه الدراسة الى ان مستوى الكفاءة بين الخريجين يتم تقييمه من خلال معارفهم ومهارتهم وقدراتهم على إدارة المواقف في مجال عملهم ووجدت أن رأس المال البشري لا تعتمد فقط على المهارات التقنية ومهارات التعامل مع الاخرين والمهارات المفاهيمية ولكن لابد من التأكيد على تنمية المواقف التنافسية بين الخريجين لذلك ركز هذا البحث على بُعد القدرة التنافسية لرأس المال البشري بهدف تحسين كفاءة الخريجين.

6- دراسة (Baharin R, Hala R, Aji S, Yussof I, Saukani N ,M) (2019): تتناول هذه الدراسة أثر رأس المال البشري على الأعمال الإنتاجية في أندونيسيا، وقد اعتمدت هذه الدراسة على طريقة تحليل البيانات (ARDL) لتحليل عدة متغيرات منها رأس المال البشري ومستوى الصلة بين العمل والتعليم والبيئة الصحية للعمل ومدى الإنتاجية وظهر أن متغير التعليم العالي أكثر سلبية من المتغيرات قصيرة المدى كالتعليم الابتدائي والثانوي.

7- دراسة (Rahimi, E., Pourzakeri, A., Rostami, N. A., & Shad, F.) (2019): تهدف الدراسة الى التعرف على تأثير التمكين على رأس المال البشري والاجتماعي باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملون في صناعة البتروكيماويات في المحافظة المركزية وعددهم (250) موظف وقد طبقت الدراسة أداة الاستبيان والذي تم التأكد من مصداقيته وثباته باستخدام (معامل الفا كرونباخ).

8- دراسة (قوسي:2019): وقد هدفت الدراسة الى تحديد مدى توفر أبعاد رأس المال البشري في مجتمع الدراسة وقد توصلت الدراسة الى توفر رأس المال البشري في المديرية المبحوثة بدرجة قوية وقد خلصت الدراسة الى مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن الاهتمام بالموارد البشري لا يقتصر فقط على اعتباره مورداً بشرياً بل لابد من الاهتمام به كرأس مال يجب الاحتفاظ به خاصة وأنه يعتبر المصدر الأساسي للميزة التنافسية للمؤسسات.

9- دراسة (زيان:2018): هدفت هذه الدراسة الى تحديد العلاقة بين رأس المال البشري ونشر المعرفة والأداء الإنتاجي بالمؤسسة وقد توصلت نتائج الدراسة الى وجود علاقة قوية بين الاداء الانتاجي وبين نشر المعرفة وأظهرت النتائج ايضاً أن نشر المعرفة وسيط ذو تأثير إيجابي بين رأس المال البشري والأداء الإنتاجي للمؤسسة.

10- دراسة (العبيدي:2017): يهدف البحث الى الكشف عن دور التعليم والتدريب في تكوين رأس المال البشري وذلك من خلال تشخيص واقع التدريب والتعليم ومكونات رأس المال البشري ضمن الجانب الميداني لمجتمع الدراسة وقد توصلت الدراسة الى ان هناك علاقة ارتباط معنوية ومستوى تأثير متفاوت لكل من التدريب والتعليم على مكونات رأس المال البشري(المعرفة – المهارات – القدرات – الخبرة) ضمن الجانب الميداني قيد البحث.

11- دراسة (عبدالله:2015): هدفت هذه الدراسة الى تحديد مدى اسهام راس المال الاجتماعي في تنمية مهارات أعضاء مجلس إدارة جمعيات تنمية المجتمع المحلي وتنمية العاملين بها

من حيث توزيع المسؤوليات وتعبئة الموارد البشرية وإدارة البرامج وقد توصلت الدراسة الى اطار تصوري لتفعيل دور رأس المال الاجتماعي في بناء القدرات المؤسسية لجمعيات تنمية المجتمع المحلي.

12- **دراسة (ربيحة: 2015):** هدفت الدراسة الى التعرف على مدى اسهام راس المال البشري في تحقيق الابتكار التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وقد اثبتت الدراسة ان مستوى الابتكار التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة مرتفع وذلك نتيجة للاهتمام الكبير بالابتكار من خلال اهتمامها بالعاملين وتحفيزهم إضافة للرؤية الشاملة والصحيحة للمشكلات التي تواجههم في أداء أعمالهم وقدرتهم على التنبؤ بحدوثها.

13- **دراسة (عبيسي & خلوط: 2015):** هدفت هذه الدراسة الى تسليط الضوء على علاقة التغيير التنظيمي بأداء رأس المال البشري لاسيما وأن من المتطلبات الأساسية لكل المنظمات هو البحث عن الوسائل والطرق بغرض التحسين والتطوير للتمكن من الاستمرار في ظل البيئة التنافسية وذلك عند الوضع في الاعتبار أن التوجه الى التغيير التنظيمي من أهم العوامل التي تؤثر في تحقيق تكيف المنظمة مع التغييرات السائدة في بيئة العمل وكذلك يهدف الى رفع كفاءة الأداء من خلال تطوير مهارات العاملين.

14- **دراسة (علي & الحاكم: 2015):** هدفت الدراسة الى معرفة واقع الابداع الإداري ودراسة مدى تأثيره بمعوقات الابداع الإداري وقد استخدمت الدراسة المنهج التاريخي الاستقرائي والتحليل الوصفي وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مدراء المكاتب بالإدارات المختلفة يتمتعون بمقومات الابداع الإداري بدرجة عالية، وأن المعوقات التنظيمية هي أهم المعوقات التي تحد من الإبداع الإداري بدرجة عالية.

15- **دراسة (قاسي: 2010):** وقد ركزت هذه الدراسة على تحديد كيف يؤثر رأس المال الفكري في الموارد البشرية لتنمية كفاءتها ولتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، وقد اقترحت الدراسة: الاتفاق على رؤية مشتركة من خلال جلسات العصف الذهني مع السياسيين والاقتصاديين والإعلاميين والتربويين والشباب، واقترحت كذلك التزام اعداد القيادات لإحداث التغيير وقيادته للمساهمة في انتقاء أصحاب الكفاءات العليا بكل موضوعية دون المحاباة في ذلك.

ونظرا لأهمية رأس المال البشري في تطوير وتحديث مخرجات المنظمات غير الحكومية وكذلك علاقة عناصر رأس المال البشري بتحقيق الابداع والابتكار بها، تمثلت مشكلة

هذه الدراسة في التعرف على علاقة رأس المال البشري بتحفيز الابداع بالمنظمات غير الحكومية وتحديد مدى توفر الابداع التنظيمي بهذه المنظمات وتحديد أهم المعوقات التي تواجهها والوصول الى جملة من المقترحات لتحفيز عملية الابداع بهذه المنظمات من خلال استثمار رأس المال البشري، وهذا ما سنتناوله هذه الدراسة بالبحث والتحليل.

ثانياً: أهداف الدراسة:

تمثل الهدف الرئيس للدراسة في تحديد علاقة رأس المال البشري بتحفيز عملية الابداع بالمنظمات الغير حكومية والتي ينبثق عنه مجموعة من الأهداف الفرعية وهي:

- 1- تحديد الى اي مدى يمكن أن يحقق رأس المال البشري الإبداع في المنظمات الغير حكومية.
- 2- الكشف عن مدى توفر الإبداع التنظيمي في المنظمات غير الحكومية.
- 3- تحديد الصعوبات التي تعوق تحقيق عملية الإبداع في المنظمات الغير حكومية.
- 4- الوصول الى مقترحات لتحفيز عملية الإبداع في المنظمات الغير حكومية.

ثالثاً: تساؤلات الدراسة:

تحاول الدراسة أن تجيب على هذا التساؤل الرئيس: ما علاقة رأس المال البشري بتحفيز عملية الابداع بالمنظمات الغير حكومية؟ وذلك من خلال الإجابة على التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- كيف يمكن أن يحقق رأس المال البشري الإبداع في المنظمات الغير حكومية؟
- 2- ما مدى توفر الابداع التنظيمي في المنظمات الغير حكومية؟
- 3- ما الصعوبات التي تعوق تحقيق عملية الابداع في المنظمات الغير حكومية؟
- 4- ما المقترحات التي تحفز من عملية الابداع في المنظمات الغير حكومية؟

رابعاً: أهمية الدراسة:

1- تنبثق أهمية الدراسة من التوجه الى الاستثمار في العنصر البشري والذي يعتبر محور تركيز المنظمات في عصرنا الحالي، والذي يتحقق من خلال الموظفين والاداريين على حد سواء فهم يمثلون القوة الفكرية والمعرفية التي تدور بها آلة الإدارة وتشغيل المنظمات، لذا فهي بحاجة إلى استثمار الطاقات الإبداعية للعاملين بالمنظمة وليس فقط الاعتماد على قدراتهم التقليدية.

- 2- ونظراً لأهمية المنظمات الغير حكومية في دعم ومساندة المنظمات الحكومية وبالتالي تحقيق التنمية البشرية لذلك كان لابد من القاء الضوء على رأس المال البشري بها لما له من أثر في تحقيق التنمية البشرية وتنمية المجتمع.
- 3- ندرة الدراسات السابقة في المجال الاجتماعي والتنموي التي تناولت رأس المال البشري رغم أهميته في تطوير وتنمية المنظمات عامة والمنظمات الغير حكومية بشكل خاص.
- 4- الحاجة الى القاء الضوء على الممارسات الإبداعية للعاملين بالمنظمات وعلاقة ذلك بعناصر رأس المال البشري.

خامساً: الإطار النظري للدراسة:

1- مفهوم رأس المال البشري:

ظهر استخدام مصطلح رأس المال البشري في أوائل الستينات من القرن العشرين، وهذا ما أكدته كتابات "شولتز" عام(1961م) و "بيكر" عام(1964م)، وقد ارجع بعض الباحثين بدايات الاهتمام برأس المال البشري إلي "آدم سميث" في القرن الثامن عشر، وتم استخدام هذا المصطلح وتقديره إلي منظمات الأعمال كأسلوب لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة العمال في أداء المنظمات (ألفي، امحمد، 2009: 295).

فيعرف رأس المال البشري بأنه: "هو اجمالي عدد موظفي المنظمة ومن ذلك مهارتهم وقدراتهم وكفاءتهم ومواهبهم وابداعاتهم وابتكاراتهم والمعرفة الفنية التخصصية التي يحوزها كل موظف، والتي تمثل المعرفة التي تسعى المنظمة الى استغلالها بواسطة التعليم والتدريب والخبرات"(البلوشي، 2017م: 61).

"ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي رأس المال البشري بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها أي من خلال العلم والخبرة ومن الواضح أن رأس المال البشري يختلف عن رأس المال المادي من ناحية أساسية هي أنه غير مادي بطبيعته، أي ليس له مثل الآلات والمعدات والأبنية عرضاً وارتفاعاً وكثافة، فلا يمكن قياسه مادياً مثلها، علي الرغم مما لرأس المال البشري من دور كبير في زيادة الإنتاج الاقتصادي من سلع وخدمات" (المصباح، 2005: 5).

ولأن رأس المال البشري هو في المقام الأول مجموعة من المهارات والمعارف والخبرات والابتكارات فإنه يقاس بشكل كفي وليس كمي وهذا فارق أصيل بين رأس المال البشري ورأس المال المادي.

ويعرف رأس المال البشري بأنه: مجموعة الأصول التي يجلبها الفرد معه الي المؤسسة مثل التعليم والتدريب في الوظائف السابقة والخبرة المهنية وغيرها، وهي في مجموعها وتراكمها يطلق عليها رأس المال البشري، وهذه الأصول أو العناصر يفترض أنها تؤدي الي إحداث تأثيرات إيجابية وتحقيق التقدم المهني وتؤدي إلي زيادة قيمة الفرد عند القائمين بإدارة المؤسسة (Becker ,G.S :1993)

ويتمثل رأس المال البشري في المعرفة التي يمتلكها الأفراد ويبتكرونها وكذلك المهارات والخبرات.

كما أن الاستثمار في رأس المال البشري يعرف بأنه مجموعة من المفاهيم والمعارف والمعلومات من جهة، والمهارات والخبرات وعناصر الأداء من جهة أخرى والاتجاهات والسلوكيات والمثل والقيم من جهة غيرهما، والتي يحصل عليها الإنسان عن طريق ما تلقاه من تعليم بطرق نظامية وغير نظامية، والتي تسهم بشكل أو بآخر في تحسين قدراته الانتاجية وبالتالي تزيد من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله(ألفي، امحمد، 2009م: 295).

ويشير أيضا مفهوم رأس المال البشري إلي القدرات الانتاجية للمورد البشري، والتي يُعبر عنها بالقدرات والنواحي المعرفية، والتي يتم الحصول عليها مقابل تكلفة ما، اضافة الى إمكانية تحديد قيمتها في سوق العمل، ويوضح هذا التعريف الجوانب الأساسية الآتية:

أ- تُعتبر كل من المهارات والمعرفة رأس مال لأنهما سبب زيادة الإنتاجية، حيث أن العمال بهذه المهارات والقدرات يعتبروا قيمة مضافة من خلال ما يقدمه قواهم البشرية من خدمات محتفظ بها لاستخدامها مستقبلاً في المنظمة.

ب- أن رأس المال البشري هو نتيجة إعداد استثماري منظم ومقصود بواسطة المنظمة سواء من خلال استئجار العمال من سوق العمل أو من خلال التطوير الداخلي بالمنظمة.

ج- لرأس المال البشري سعر بسوق العمل بسبب قيمته المرتفعة وأهميته بالنسبة للمنظمات ولرأس المال البشري قابلية التحويل وتشير القابلية للتحويل الي التباين الواضح فيما بين

رأس المال البشري وبين رأس المال المادي حيث أن المنظمات لا تمتلك رأس المال البشري الامتلاك الفعلي كامتلاكها لباقي الأصول الملموسة أو غير الملموسة (مبروك، 1994: 232-234).

مما تقدم يمكن القول أن رأس المال البشري هو مجموعة القدرات والخبرة والمهارة والمعرفة التي تتحقق للإنسان كنتيجة للاستثمارات الموجهة في مختلف المجالات (تعليم، صحة، غذاء، اسكان، تدريب،...إلخ)، حيث أن الاستثمار في هذه المجالات هي استثمارات من أجل تكوين رأس المال البشري .

ويتكون رأس المال البشري في جزء منه متمثلاً في بعض الخصائص النوعية للسكان، من الجينات الوراثية، وبالتالي فإن كل إنسان يأتي إلي الوجود يكون مالكاً لمجموعة من القدرات البشرية الطبيعية وخلال مسيرة الحياة يكتسب الإنسان مجموعة أخرى من الصفات النوعية أو الخصائص، وهذه الصفات النوعية المكتسبة من مهارات وخبرات ومعارف وقدرات متنوعة، هي التي يمكن تكوينها وتنميتها من خلال الاستثمارات في رأس المال البشري(الصعيدي،1993: 267).

- من خلال ما سبق يعرف رأس المال البشري اجرائياً كالتالي:

- 1- مجموعة من القدرات والمهارات والابتكارات والابداعات.
- 2- يجلبها الشخص معه عند التحاقه بالمنظمة.
- 3- تستطيع المنظمة الاستفادة من هذه الصفات لكن دون امتلاكها بشكل مباشر.
- 4- تؤدي هذه القدرات والمهارات والابتكارات الى تطوير وتنمية المنظمة.

2- أهمية رأس المال البشري:

يمثل رأس المال البشري مجموع المهارات والمعارف والخبرات والإمكانيات التي يمكن استغلالها لتحقيق قيمة تنموية للأفراد والمنظمات وللمجتمع ككل، والتي يكتسبها الفرد عادة عن طريق التعليم والتدريب والخبرة العملية، وتتمثل أهمية رأس المال البشري في:

- 1- استقطاب أكبر قدر من المواهب البشرية والذي يتطلب أن تكون المنظمة ذات اتجاهات إيجابية نحو الذين يأتون إليها من الخارج، وأن تدرك احتياجاتها واختياراتها، وأن يكون لديها نظام فعال في عملية الاختيار والمفاضلة بين القادمين الجدد، وأن تحرص على التعلم

المتبادل بين القادمين والعاملين السابقين بكفاءة عالية، والأهم وجود الثقافة جوهرية التي تقوم على الاحتفاظ بالعاملين ورعايتهم.

2- إثراء رأس المال البشري من خلال التطوير والتشجيع وبرامج تحفيز التدريب والتعليم والتعلم ونشر المعرفة وربط الحوافز المادية والمعنوية بالتقييم الدوري لرأس المال البشري.

3- المحافظة على أفضل العاملين من خلال زيادة برامج التمكين الإداري واساليب ومفاهيم الإدارة القائمة على الثقة وخلق ارتباط قوي بين رسالة وقيم المنظمة من جهة وقيم الأفراد الشخصية من جهة أخرى، واعتماد نمط الإدارة الاستشارية عوضاً عن الإدارة الأمرة والتي تقدم خدمات إزالة العقبات وحل المشكلات أمام العاملين الذين يمثلون رأس المال البشري في المنظمة.

4- ايجاد بيئة التعلم التي تميز المنظمات القائمة على المعرفة وتساعد على تجاوز المشكلات الأساسية لرأس المال البشري بتميزها بالمرونة، ويمكن لرأس المال البشري أن يضيف قيمة إذا ما ساهم في ابتكار التميز التنافسي (هاشم، 2008: 37).

3- مكونات رأس المال البشري:

يتمثل رأس المال البشري لأي منظمة في الأفراد الذين يعملون فيها حيث يعتمد نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها عليهم وعلى مدى قدرتهم على الإبداع والابتكار والتفكير خارج الصندوق وخلق أساليب ووسائل جديدة لتوفير الوقت والجهد وتحقيق تطوير المنظمة وحداتها. ويتكون رأس المال البشري من:

(1) **المعرفة:** هي الشيء الضمني أو الظاهري الذي يستحضره الأفراد للقيام بأعمالهم بإتقان أو لاتخاذ قرارات صائبة، وهي قوة وثروة في آن واحد.

ولرأس المال البشري أهمية في ايجاد الإبداع والتميز التنافسي، إذ تحدد الحاجة للبحث الكيفية التي يمكن للتركيبات المختلفة من المعرفة أن تقود إلى الإبداع والتنافسية. (Perez & Pablos, 2003: 82)

وتتكون المعرفة من عدة مكونات أهمها (نصيف، 2004: 3627-3628):

أ- القوى البشرية التي تنتج المعرفة وتحددها وتصنفها وترسلها الي الآخرين والقوى البشرية المكونة للمعرفة هي المتعلمة والمدرّبة علي استخدام التقنيات الحديثة في مجال المعرفة.

ب- الجوانب المادية والتي تتبلور في الأجهزة والوحدات الرئيسية التي تستقبل المعلومات المعرفية.

ج- التعامل مع المعرفة من خلال الوسائل والأساليب المختلفة مثل برامج الحاسبات سواء كانت تلك البرامج تطبيقات أو مساعدة ويشمل ذلك أيضاً المطبوعات على اختلاف أنواعها.

د- توظيف المعرفة بكافة أنواعها، أي كيفية استخدام المعرفة في المجالات المرتبطة بها.

هـ- الإداريات: وتشمل مجموعة السياسات والقوانين واللوائح المنسقة والموجهة لاستخدام الجوانب المعرفية والهادفة نحو تشجيع كل فرد نحو الاستفادة من تلك المعرفيات وتوظيفها بالشكل المناسب.

(2) **القدرة:** هي مقدرة الفرد الفعلية على إنجاز عمل ما أو التوافق مع العمل بنجاح، وتتحقق القدرة بأفعال حسية أو ذهنية، قد تكون فطرية أو مكتسبة، كما قد تكون عامة أو خاصة ويتمثل مصدر القدرة في طاقة الإنجاز الكامنة في الفرد التي تظهر في أداء الفعل بطريقة محددة أو في تعلم مهارات أو اكتساب معارف معينة ويمكن قياس بعض القدرات عن طريق الاختبارات (الجهوية، 2009: 21).

والقدرة أعلى المستويات التي يصل إليها الفرد في عمل ما، إذا حصل على أنسب تدريب أو تعليم، وقد تكون بدنية أو عقلية أو يدوية أو مهنية وتحديد قدرة كل فرد من العوامل الهامة في وضع الأفراد في الاعمال المناسبة لهم، وفي تحديد الاحتياجات التدريبية لهم.

وتتنوع القدرة عند الافراد ما بين قدرات عقلية، قدرات بدنية، قدرات ثقافية، قدرات اجتماعية، وقدرات مهنية.

وتشتمل القدرة في رأس المال البشري على (مصطفى، 2006: 55-56) :

- **بناء القدرات:** ويتضمن التعليم والتدريب والصحة مع التركيز على بناء وتنمية المعارف والمهارات، وبالطبع فإن عملية بناء القدرات تأخذ الدولة فيها دوراً فعالاً في اعداد الفرد قبل دخوله سوق العمل، ومن ثم يأتي دور المنظمة التي سيعمل فيها حيث تأخذ دوراً كبيراً في استكمال قدرات الفرد واستدامة معارفه ومهاراته... وأيضاً يكون للفرد نفسه دوراً بالعمل على تنمية نفسه ذاتياً، والحفاظ على طاقاته وتكوينه البدني والنفسي.

- استخدام القدرات: ويتم تشغيل وتطبيق القدرات التي تم بناؤها في مهام وأعمال يفترض، بل ويجب، ان تتسق وتتفق تماما مع المعارف والمهارات التي اكتسبها الفرد أثناء عملية بناء القدرات، وإلا كان ذلك يعني إهدار للموارد البشرية المتاحة والممكنة في المجتمع.
- تحقيق الإنتاجية العالية: وتتمثل في الاستخدام الأنسب للقدرات بما يحقق أعلى إنتاجية ممكنة، وإلا كان هناك خلل أو عدم تناسب بين بناء القدرات واستخدامها لأن الاتساق بين بناء القدرات واستخدامها من المفترض أن يحقق إنتاجية عالية.

وهناك علاقة طردية بين عوائد بناء القدرات واستخدام القدرات من ناحية، وبين تحقيق أعلى إنتاجية ممكنة من ناحية أخرى، فضلاً عن أن تحقيق الإنتاجية العالية ينعكس بشكل مباشر على تحقيق أعلى دخل للفرد، وهو ما يحقق الرضا للفرد وزيادة الناتج القومي للمجتمع.

(3) المهارة: مجموعة محصورة ضمن كفاءات معينة، وتنتج عموماً عن حالة تعلم، وهي عادة ما تتبلور بالاستعدادات الوراثية، والممارسة وتوصل للإتقان(قاسي، 2010: 7).

والمهارة هي المقدرة على إنجاز شيء أو القيام به، أو هي معرفة وخبرة وقدرة علي الأداء، وتلك المقدرة تتفاوت من فرد إلي آخر، وتعتبر المهارة فن، ويعرف الفن بأنه الذكاء في حالة عمل- والفن ليس كالعلم له طريقة ثابتة، بل هو يعتمد علي مواهب الشخص الي حد كبير، وتبعاً لذلك يتفاوت الإبداع الفني من شخص لأخر (فهيمي، 2014: 102).

وتمتاز المهارة بعدة خصائص منها: (منقريوس، 2014: 196):

- يمكن استخدام المهارة الواحدة في مواقف متعددة.
 - تتطلب المهارة معلومات ومعرفة لتحقيق الكفاءة.
 - يمكن تعيين المهارات من خلال التدريب والاستخدام.
 - تقسم المهارة الواحدة على عدد من المهارات الفرعية.
 - تقاس المهارة من خلال الأداء.
 - يحتاج اكتساب المهارات ونموها استعداد شخصي.
- ولكي يتمتع الفرد بالمهارة يجب أن تتوفر فيه السلامة الجسدية والنضج العقلي وكذلك استخدام نماذج لتعلم واكتساب المهارات، وتوجيه الفرد من قبل المتخصصين، وتحليل قدرات الفرد لتوظيفها واستغلالها أفضل استغلال.

4) **الإبداع والابتكار:** "الإبداع عبارة عن خاصية ذهنية تمكن الفرد من التفكير بطرق غير تقليدية، أو كما هو معروف ومتداول " التفكير خارج الصندوق " وغالبا ما تؤدي هذه الخاصية الي الابتكار أو استخدام أساليب مغايرة غير عادية أثناء التعامل مع مهمة أو قضية معينة، وقد ينتج عن استخدام هذه الخاصية الذهنية بفاعلية النواتج التالية" (محمد،2016:4):

1- خلق شيء جديد لم يسبقه فيه احد على الإطلاق (وقد يكون المنتج نادر الحدوث الا في حالات الإبداع العالي).

2- دمج مجموعة من الأفكار المتباعدة أو غير المتباعدة بطريقة جديدة غير مألوفة.

3-استحداث استخدامات جديدة غير معروفة للأفكار المتداولة.

4- توصيل الأفكار الموجودة أصلا المتداولة إلى أشخاص جدد أو مستفيدين آخرين.

مستويات الإبداع:

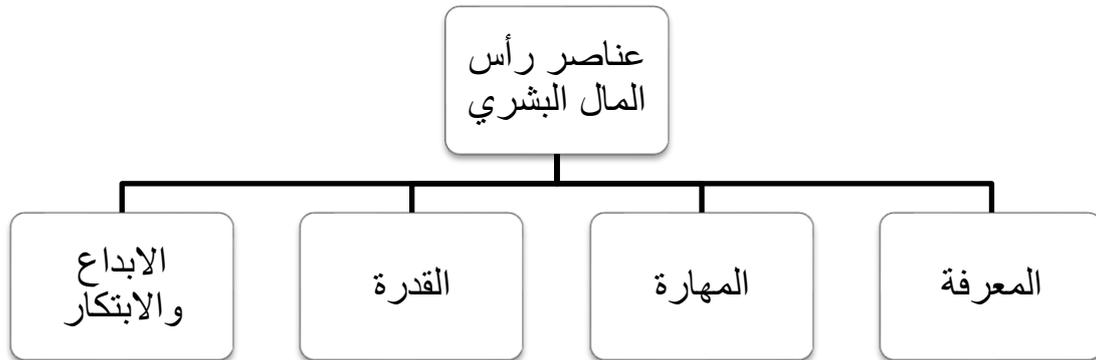
يظهر الإبداع في ثلاث مستويات رئيسية هي (كلثوم، العيد،2011:6):

أ) **الإبداع علي مستوي الفرد:** ويتمثل في الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد الذين يمتلكون قدرات وسمات إبداعية.

ب) **الإبداع علي مستوي الجماعة:** ويظهر في الإبداع الذي يتحقق أو يتم التوصل إليه من خلال الجماعة (القسم، أو الادارة، أو اللجنة....الخ) و الإبداع عند الجماعات يفوق بكثير مجموع الإبداعات الفردية للأفراد ، و ذلك نتيجة التفاعل بين أعضاء الجماعة وتبادل الخبرات والآراء ومساعدتهم لبعضهم البعض.

ج) **الإبداع علي مستوي المنظمة:** ويمكن تحقيق ذلك بتوافر الشروط الأساسية التالية وهي اهمية إدراك أن الإبداع والريادة تحتاج الي أشخاص أصحاب تفكير عميق، يقدرن القيمة العلمية للنظريات الجديدة، ولديهم الرغبة في الاستطلاع عن طريق التعلم والتدرب والمشاركة في الندوات والمؤتمرات، إضافة الي أهمية تنمية القدرات والمهارات الإبداعية في حل المشكلات بصورة إبداعية.

شكل (1) يوضح عناصر رأس المال البشري



4- علاقة الإبداع برأس المال البشري:

يعرف الإبداع بأنه مجموعة من الاستعدادات والقدرات والسمات الشخصية التي اذا ما توفرت لها البيئة المناسبة يستطيع أن ترتقى بالعمليات العقلية وتؤدي الي نتائج فعالة، وعندما يستخدم مصطلح الإبداع مقرونا بالمنظمة فإنها تكون عبارة عن مجموعة من الأنشطة والأساليب التي يتخذها القادة لتشكيل الأنظمة وصياغة الخطط التي تهدف الي تحفيز الأفراد علي تقديم الأفكار الإبداعية وإخراجها بشكل منتجات أو خدمات أو تكنولوجيا جديدة والتي تستمر من لحظة تقديم الأفكار الابتكارية حتي لحظة إيصالها للمستفيدين النهائيين، ويتجلى الإبداع في قدرة المنظمة والقائمين عليها علي تغيير وتطوير بيئة العمل وبيئة المنظمة بحيث تشجع وتستقطب المبدعين وأفكارهم وتعمل علي مساعدتهم ودعمهم في تطوير أفكار إضافية وأساليب عمل أكثر إنتاجاً ونفعاً للمنظمة ومنسبياً، كذلك تتضمن عملية الإبداع مقدرة قيادة المنظمة علي الاستمرار بدعم وتشجيع وتهيئة المناخ والظروف للأفكار الإبداعية ومن يقدمها علي طول حياة المنظمة وباختصار فإن إدارة الإبداع هي " كل فكرة أو اجراء أو منتج يقدمه الموظفون صغارهم وكبارهم ويتسم بالتجديد والإضافة ويعود بمنافع إدارية أو اقتصادية أو اجتماعية علي المنظمة أو الأفراد أو المجتمع" (كلثوم، العيد، 2011: 5).

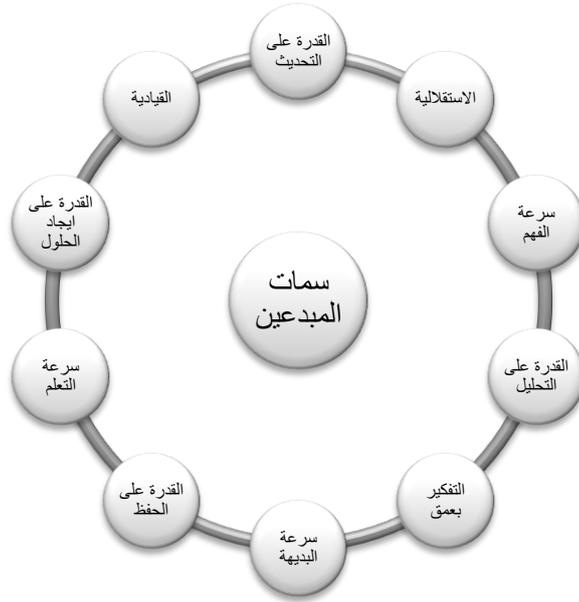
والمنظمة الناجحة هي التي تتيح لأعضائها المشاركة في تشخيص وعلاج مشاكلها والبحث عن الحلول الواقعية والمنطقية من خلال استثمار ما لديهم من قدرات ومعارف ومهارات لإحداث التغيير الإيجابي والاستثمار في رأس المال البشري لديها وتتيح تبادل المعلومات بين أعضاءها ومن ثم تخلق بيئة عمل صحية تتسم بالمرونة وتساعد الأعضاء علي توليد الأفكار الجديدة وتحفيز الإبداع والابتكار في محيط عملهم بالمنظمة.

ولقد وضع الكثير من علماء الإدارة ومدراء المنظمات العالمية مجموعة من الآراء الرائدة في مجال الابتكار والإبداع، حتي تنمو المنظمات وتمتاز بأساليب مبدعة وخلقها ومنها(الظاهري، 2011م : 7-8):

- 1- إفساح المجال لميلاد أية فكرة مادامت في الاتجاه الصحيح، حيث أن الابتكار قائم علي الإبداع وليس تقليد الآخرين.
- 2- أن الأفراد ثروة أي منظمة ومحرك نجاحها وإبداعها، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يطور المنظمة ويجعلها الأفضل.
- 3- احترام الأفراد واعطائهم الفرصة بالمشاركة في صنع القرار وتحقيق النجاحات المؤسسية.

- 4- الحد من الروتين واللامركزية في التعامل يحفز القدرة الإبداعية.
- 5- محاولة تحويل العمل الي شيء ممتع لا وظيفة وحسب.
- 6- التحديث المستمر للشخصية والفكر والطموحات، ولن يتحقق هذا الا اذا شعر الفرد بأنه عضو فعال وأن عمله ليس وظيفة فقط بل أنه يبني نفسه من خلاله وكذلك شخصيته.
- 7- التطلع الي الأعلى دائما يحرك حوافز الأفراد الي العمل وتحقيق المزيد من الرضا الوظيفي.
- 8- ليس الإبداع ان تكون نسخة ثانية ومكررة بل الإبداع أن تكون النسخة الفريدة.
- 9- يجب اعطاء التعلم من خلال العمل أهمية كبيرة حيث أنه الطريق الصحيح لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات بدمج الأفراد في المهام الوظيفية.

شكل (2) يوضح سمات المبدعين



5- مدي تحقيق رأس المال البشري للإبداع في المنظمات الغير حكومية:

تمثل المنظمات الغير حكومية القطاع الثالث في المجتمع وهي تعمل جنباً الي جنب مع المنظمات الحكومية والمنظمات الخاصة لتحقيق أهداف التنمية والسياسات الاجتماعية والاقتصادية للدولة، وتمثل المنظمات الغير حكومية مصدر هاماً لحل الكثير من القضايا والمشكلات الاجتماعية.

والمنظمات الغير حكومية لها مسميات عديدة فهي تسمى القطاع الثالث، والنظام الثالث، الجمعيات الأهلية وغيرها، القطاع المستقل، القطاع الغير هادف للربح، والمنظمات التطوعية الخاصة، والمنظمات غير الهادفة للربح وغيرها من المصطلحات التي تعبر عن نفس الظاهرة (عوض، 2009: 1677).

بيد أن المنظمات غير الحكومية هي عكس المنظمات الحكومية من حيث التمويل والإشراف والمتابعة، وهنا يلعب الأهالي والقطاع الأهلي والجهود الذاتية دوراً كبيراً في هذا الخصوص ويتميز هذا النوع من المؤسسات بالمرونة والسرعة في تقديم الخدمات، وعموماً يشير مصطلح المنظمات غير الحكومية في العالم النامي الي المؤسسات التي تعمل في مجال التنمية أو الرعاية الاجتماعية والتي عادة ما تسمى بالمنظمات غير الربحية أو التطوعية، وفي كل الأحوال تعرف المنظمات غير الحكومية علي أنها "وحدات أنشئت من أبناء المجتمع المحلي لا تهدف الي الربح وتسعي الي تنمية الموارد البشرية والبيئية والارتقاء بالمجتمع ككل وتمكينه من الحصول علي حقوقه" (سعدالله:2010، ص1133-1134).

ويطلب بناء ونجاح المنظمات الغير حكومية واستمراريتها في تقديم خدماتها للمجتمعات المحلية الاستعانة بأفراد يتمتعون بمخزون لا بأس به من المعارف والمهارات والقدرات الإبداعية، أي على المنظمات الغير حكومية لكي تستطيع المنافسة مع باقي قطاعات المجتمع ولكي تثبت وجودها في المجتمع وتتمتع بقاعدة شعبية كبيرة أن تختار بعناية مواردها البشرية وتستثمر جيداً في رأس المال البشري.

6- مدي توفر الإبداع التنظيمي في المنظمات غير الحكومية:

ويقصد بالإبداع التنظيمي التجديد في تنظيم المؤسسة، وإحلال نماذج تنظيمية حديثة تزيد المرونة في تنفيذ المهام وتحسين العلاقات في العمل، وهو ما يحتاج توفر مستوى معين من الخبرة و التفكير لدى القائمين علي المنظمة، و هذا النوع الإبداعي غير مادي، فيهدف إلى التنظيم لطرائق وأساليب وأنماط للعمل، بغية تنظيم سلوك المنظمة وجعله أكثر فعالية(غياط، زدوري، 2010: 5).

ويري البعض أن الابتكار التنظيمي هو إحداث التغيير على التقنية المستخدمة بمعنى الانتقال من وسائل حاله الي وسائل جديدة أكثر تطور تقني، ويرى البعض الآخر أنه عملية تحويل الأفكار الجديدة الي ممارسة عملية، كما تعرف الابتكارات التنظيمية بأنها تبني أنظمة أو سياسات أو برامج أو عمليات أو منتجات أو خدمات جديدة علي المنظمة سواء تم تنميتها داخلياً أو جلبها من الخارج.

وكذلك يعرف الابتكار التنظيمي بأنه استخدام المنظمات للتطبيقات الإدارية الجديدة واستخدام المنظمة لطرق جديدة أو تحسين الطرق القديمة المتبعة في مكافأة العاملين وتدريبهم واستخدام المنظمة لهياكل تنظيمية جديدة أو تحسين الهياكل التنظيمية الموجودة، ونستخلص مما سبق أن الابتكار التنظيمي هو استخدام المنظمة لتطبيقات إدارية جديدة من سياسات وبرامج وخدمات أو تقديم شكل تنظيمي جديد للهيكل التنظيمي وهو ما يزيد فعالية الأداء للمنظمة الحاضنة للابتكار (ربيحة، 2015: 10).

■ **أهمية الابتكار التنظيمي:** هناك عوامل جعلت الابتكار في المنظمات ذات أهمية كبيرة حيث أن كل هذه العوامل تضع الكثير من الضغوطات على المنظمات لتكون أكثر تميز أو أكثر سعياً لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة ومن بين هذه العوامل:

- ازدياد المنافسة
- كبر حجم منظمات الأعمال
- ارتفاع توقعات العملاء
- نقص الموارد
- تزايد الطلب على الأفكار الجديدة .

ولتفعيل الإبداع في المنظمات الغير حكومية على المنظمة أن تدعم وتشجع الإبداع بتوفير الظروف المناسبة وزيادة الانشطة الإبداعية، وفيما يلي عرض لأهم الممارسات التي يجب علي المنظمة الاهتمام بها:

- تدعم المنظمة من خلال اهتمام قادة المنظمة بتدعيم رأس المال البشري بوضع نظاما تقدر الجهود الإبداعية واعتبار أن عمل المبدع هو قمة الأولويات.
- المرونة في التنظيم مع قدرته على التكيف مع المتغيرات البيئية.
- طبيعة العمل حيث أن الأعمال الروتينية تؤدي الي الملل وتقتل الإبداع، في حين أن الأعمال الحيوية تأجج التحدي لدى الفرد وتدفعه الي التفكير الخلاق.

- ضرورة إقامة نظام من المعلومات يتسم بالمرونة والديناميكية ويهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية والتنافسية التي تدفع للإبداع وتعطي المنظمة حضور دائم على كل المستويات.
- اعطاء الحرية للأفراد في المنظمة اثناء عملية اتخاذ القرارات مما ينمي من درجة ولاءهم للمنظمة ويشجعهم على العمل بشكل افضل والإبداع والتميز.
- زيادة الاهتمام بالبحث والتطوير لأن المنظمات التي تمتلك إمكانيات وقدرات جيدة و تهتم بهذه الوظيفة أصبحت تصنع لها مكانة بالهيكل التنظيمي(غياط، زدوري, أسماء، 2010: 10).

■ مجالات الابتكار التنظيمي:

- الابتكار في الإدارة وهيكل المنظمة.
- الابتكار التقني.
- الابتكار فيما وراء الوظائف التقليدية.

سادسا: المنطلقات النظرية للدراسة:

تتعلق هذه الدراسة معتمدة على "نظرية الإبداع" والذي اسماها "Guilford" بالبناء العقلي حيث توصل من خلالها الى ضرورة النظر الى الإبداع في ضوء ما يسمى "بالتفكير التباعدي او التفارقي" "Divergent thinking" والذي فرق بينه وبين الذكاء المندرج تحت ما أطلق عليه "التفكير التقاربي او الاتفاقي" "Convergent thinking" حيث أن اختبارات الذكاء لا تتطلب تقديم إجابات غير المعتادة من الشخص بل هي إجابة نمطية واحدة ، على عكس افتراض الوصول لأكثر من استجابة واحدة صحيحة وهذه الفرضية هي ما يسميها "Guilford" التفكير التباعدي (الافتراقي)، من هنا نستطيع القول بان التفكير التباعدي هو أساس ما يسمى بالإبداع أو التفكير الإبداعي و التفكير التباعدي توالدي، أي انه يثري ويقدم الجديد ، وكذلك التفكير الإبداعي التباعدي لا يعتمد على الانتقائية بل يبحث في فتح مجالات وطرق أخرى فيعتمد على توليد عدة بدائل قدر المستطاع.

والتفكير التباعدي الإبداعي لا يحتاج لان تكون الأفكار تسلسلية فقد يقفز الشخص الى فكرة جديدة ومن ثم يسدد الخانات بعد ذلك.

ويعتبر التفكير التباعدي الإبداعي عملية احتمالية فقد لا يعطي جواباً قطعياً ولا يضع وعوداً ولكنه يضاعف فرص التوصل للحلول المثلى.

فيعتمد التفكير الإبداعي على الطرق الأقل ترجيحاً و الطرق المقلوبة حيث ان مستخدم هذا النمط من التفكير يمشي غالباً في الاتجاه المعاكس من التفكير يبحث عن الطرق المضادة والغير مرجحة، لديه رغبة ملحة في اكتشاف الطرق الابعد عن الصواب، فنجد ان مدخل الطريق غير المرجح لا يوجد ما يوضح أهمية اكتشافه ومع ذلك فقد يقود الى ما هو نافع ومفيد، ويعتمد التفكير الإبداعي على عدة عوامل هي(روشكا،1989: 21):

الطلاقة - المرونة - الاصاله - الحساسيه للمشكلات - مواصلة الاتجاه

ويفترض كثير من اصحاب هذه النظريات ان المبتكر او المبدع يترك التفكير الواعي في موضوعه ويعتمد على التفكير اللاواعي او اللاشعوري وهذا النشاط اللاشعوري هو الذي يسير عملية الابداع والوصول الى مرحلة الاشراف التي يتم فيها الحل وإنجاز المشكلة أو الموضوع الذي يشغل ذهن المبتكر ولذا ترى ان الحل يأتي في أي وقت ، أثناء الصحو ، أو حتى أثناء النوم في صورة حلم وان كان هناك بعض التجريبيين الذين يرفضون فكرة الاحتضان لأنه يستند على بعض المفاهيم الغامضة مثل اللاشعور الذي قد لا يوصلنا الى الحل ، بل على العكس يبعد الحل من متناول أيدينا ، ، لان اللاشعور لا يخضع للبحث التجريبي او القياس الكمي(أبو دنيا ، إبراهيم،2000: 16).

تخلص النظرية الى ان الاتجاهات الأساسية للإبداع هي (روشكا،1989: 26):

1- أن دراسة الإبداع نظرياً ينبغي ان يركز على كثير من المنظومات العلمية وبصورة خاصة المنظومات التي تتعلق بالأبداع.

2- إعداد المظاهر المكونة للإبداع مع الايمان بإمكانية تربية القدرات المبدعة.

3- التوجه من الشرح والتفسير الى المظاهر الاستكشافية المكونة في التعليم ولدى فرق البحث، وذلك بالاستفادة من التجارب المتراكمة في العالم كافة وفق منظور بنائي نقدي.

4- التوجه الاشتراكي من أجل تطوير وتكوين الشخصية المبدعة.

لذا يجب على المسؤولين في المنظمات الغير حكومية ترك مساحة للعاملين والاداريين من اطلاق التفكير التباعدي والبعد عن التفكير التقاربي النمطي والايمان بان الخروج عن المألوف والتفكير خارج الصندوق سيأتي بالجديد حتى ولو كانت الأفكار غير متوقعة وغير مألوفة.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

1- نوع الدراسة: تنتمي هذه الدراسة الى الدراسات الوصفية التحليلية.

2- منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على منهج المسح الاجتماعي بالعينة.

3- أدوات الدراسة: تم تصميم استبيان الكتروني لتطبيقه على عينة من العاملين والاداريين بجمعيات مدينة مكة المكرمة، وقد تجاوب مع الباحثة عدد (8) جمعيات فقط من أصل (18) وتم تعبئة الاستبانة من الأعضاء والاداريين بهذه الجمعيات ممن تعاونوا وابدوا استعدادهم للمساعدة في الاشتراك بالدراسة وتعبئة الاستبيان، وقد اشتملت الاستبانة على خمس محاور:

المحور الأول (تحديد علاقة الابداع برأس المال البشري)، المحور الثاني(تحديد إمكانية تحقيق رأس المال البشري للابداع في المنظمات الغير حكومية)، المحور الثالث(الكشف عن مدى توفر الابداع التنظيمي في المنظمات الغير حكومية)، المحور الرابع (تحديد الصعوبات التي تعوق تحقيق عملية الابداع في المنظمات الغير حكومية)، والمحور الخامس(الوصول الى مقترحات لتحفيز عملية الابداع في المنظمات الغير حكومية).

■ صدق وثبات الاستبيان:

أ- صدق الاستبيان:

يشير صدق الاستبيان الى " مقدرته على قياس ما وضع من أجله وقد استخدمت الباحثة

طريقتان لحساب صدق الاستبيان هما:

ب-الصدق الظاهري "صدق المحكمين"

لاختبار صدق الاستبيان تم عرضها على (5) من أعضاء هيئة التدريس بقسم الخدمة الاجتماعية بجامعة أم القرى، وذلك لإبداء الرأي في صلاحية الأداة من حيث السلامة اللغوية للعبارة ومن حيث ارتباط العبارة بالبعد وقد تم الاعتماد على نسبة اتفاق لا تقل عن (80%) وقد تم حذف بعض العبارات وإعادة صياغة البعض وبناء على ذلك تم صياغة الاستبانة في صورتها النهائية.

ج- الصدق الذاتي:

" يحدد الباحثون معامل الصدق بإيجاد الجذر التربيعي للثبات، لأن الاختبار الموثوق فيه من وجهة نظرهم يكون من باب أولي صالح لقياس ما وضع لقياسه

$$\text{.. الصدق الذاتي} = \sqrt{\text{الجذر التربيعي لمعامل ثبات الاستبيان وهو } 0.976}$$

$$\text{.. الصدق الذاتي} = \sqrt{0.941} = 0.987 \text{ وهذا يوضح أن الاستبيان على درجة عالية من}$$

الصدق

د- ثبات الاستبيان:

لقد قام الباحثين بحساب ثبات الاستبيان في دراستهم باستخدام معامل ألفا كرونباخ عن طريق استخدام البرامج الإحصائية SPSS وتوصلت إلى الآتي:

جدول رقم (1)

يوضح الثبات بمعامل ألفا كرونباخ لأبعاد الاستبيان ومعامل ثبات الاستبيان ككل

م	الأبعاد	معامل الثبات	الصدق الذاتي
1	علاقة الإبداع برأس المال البشري	0.934	0.966
2	تحقيق رأس المال البشري للإبداع في المنظمات غير حكومية	0.959	0.979
3	توافر الإبداع التنظيمي في المنظمات غير الحكومية	0.971	0.985
4	الصعوبات التي تعوق تحقيق عملية الإبداع في المنظمات الغير حكومية	0.965	0.982
5	مقترحات لتحفيز عملية الإبداع في المنظمات غير الحكومية	0.970	0.984
	الدرجة الكلية للاستبيان ككل	0.976	0.987

يتضح من الجدول السابق ان معامل الثبات الخاص بأبعاد الاستبيان المختلفة على درجة عالية من الثبات وكذلك معامل ثبات الاستبيان ككل على درجة عالية من الثبات وهي = 0.976 وذلك يوضح ان الاستبيان على درجة عالية من الاتساق الداخلي.

4- الأساليب الإحصائية:

تمت تحليل البيانات من خلال برنامج الحاسب الآلي (SPSS) الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، حيث طبقت الأساليب الإحصائية التالية:

أ- المتوسطات الحسابية

ب- التكرارات

ج- النسب المئوية.

د- الاوزان المرجحة.

هـ- معامل الفا كرونباخ (الصدق والثبات).

5- مجالات الدراسة:

- أ. المجال المكاني: الجمعيات الأهلية بمدينة مكة المكرمة.
 ب. المجال البشري: عينة من العاملين والاداريين بالجمعيات الأهلية بمدينة مكة المكرمة ممن تعاونوا وقبلوا بالاشتراك بالدراسة.
 ت. المجال الزمني: بدأت الدراسة الميدانية منذ (15 ديسمبر 2018) وحتى (15 مارس 2019م).

سابعاً: نتائج الدراسة

اولاً: النتائج المتعلقة بالبيانات الاولية لعينة الدراسة:

جدول رقم (2)

"توزيع عينة الدراسة وفقاً لاسم الجمعية " ن = 111

م	اسم الجمعية	التكرار	النسبة المئوية
(أ)	جمعية الاحسان والتكافل الاجتماعي	14	12.62%
(ب)	الجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمكة (كهاتين)	6	5.4%
(ج)	جمعية التنمية الأسرية (رفاء)	2	1.80%
(د)	الجمعية الخيرية بمكة المكرمة	1	0.90%
(ذ)	جمعية ام القرى	29	26.13%
(ر)	جمعية الرعاية الصحية الاولية	12	10.81%
(ز)	جمعية هدية الحاج والمعتمر	44	39.64%
(س)	جمعية شفاء	3	2.70%
	المجموع	111	100.00%

يتضح في نتائج هذا الجدول والذي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لاسم الجمعية نجد أن نسبة من ينتمون لجمعية هدية الحاج والمعتمر بنسبة مئوية 39.64% من إجمالي حجم العينة الكلية، في حين بلغت نسبة المنتمين لجمعية ام القرى 26.13% من إجمالي حجم العينة الكلية، في حين بلغت نسبة من ينتمي لجمعية الاحسان و التكافل الاجتماعي 12.62% من

إجمالي حجم العينة الكلية. وبلغت نسبة المنتمين لجمعية الرعاية الصحية الأولية 10.8% من إجمالي حجم العينة الكلية، في حين بلغت نسبة من ينتمون للجمعية الخيرية لرعاية الأيتام بمكة كهاتين 5.4% ، وبلغت نسبة من ينتمي لجمعية شفاء 2.70% من إجمالي حجم العينة الكلي، وبلغت نسبة من ينتمون لجمعية التنمية الاسرية رفاء 1.80% من إجمالي حجم العينة الكلي، وبلغت نسبة من ينتمي للجمعية الخيرية بمكة المكرمة 0.90% من إجمالي حجم العينة الكلي.

وهذه النتائج تبين أن هذه الجمعيات الاهلية جميعا تقع في نطاق الكلية وتقدم العديد من الخدمات الاجتماعية وان اختلفت اهدافها او الفئة التي تتعامل معها.

جدول رقم (3)

"يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا للنوع " ن = 111

م	النوع	التكرار	النسبة المئوية
	ذكر	68	61,26%
	أنثي	43	38,74%
	المجموع	111	100%

يتضح في نتائج هذا الجدول والذي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للنوع نجد أن الاغلبية للذكور بنسبة بلغت 61.26% من إجمالي حجم العينة الكلي، في حين بلغت نسبة الاناث 38.74% من إجمالي حجم العينة الكلي، وقد يدل ذلك على ارتفاع نسبة الذكور العاملين بالجمعيات الاهلية بمدينة مكة بما يقارب من ضعف نسبة الاناث.

جدول رقم (4)

"يوضح توزيع عينة الدراسة من وفقا للعمر" ن = 111

م	العمر	التكرار	النسبة المئوية
(أ)	من 20 عام الى 30 عام	17	15,32%
(ب)	من 31 عام الى 40 عام	35	31,53%
(ج)	من 41 عام الى 50 عام	37	33,33%
(د)	من 51 عام الى 60 عام	20	18,02%
(هـ)	من 61 عام فاكثر	2	1,80%

المجموع	111	100.00%
---------	-----	---------

يتبين من نتائج هذا الجدول والذي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للعمر نجد أن نسبة من يقعون في الفئة العمرية من 41 عام الى 50 عام 33.33% من إجمالي حجم العينة الكلي، بينما بلغت نسبة من يقعون في الفئة العمرية من 31 عام الى 40 عام 31.53% من إجمالي حجم العينة الكلي، وبلغت نسبة من يقعون في الفئة العمرية من 51 عام الى 60 عام 18.02% من إجمالي حجم العينة الكلي، في حين بلغت نسبة من يقعون في الفئة العمرية من 20 عام الى 30 عام 15.32% من إجمالي حجم العينة الكلي، وبلغت نسبة من يقعون في الفئة العمرية من 61 عم فأكثر 1.80% من إجمالي حجم العينة الكلي، وهذه النتائج تبين ان أغلب المبحوثين يقعون في مرحلة الشباب والرشد القدرة على العمل والابداع والابتكار من خلال ممارسة العديد من الانشطة داخل الجمعيات المختلفة.

جدول رقم (5)

"يوضح توزيع عينة الدراسة من وفقاً للمؤهل الدراسي " ن = 111

م	المؤهل الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
(أ)	دبلوم	32	28,83%
(ب)	ثانوي	21	18,92%
(ج)	مؤهل جامعي	44	39,64%
(د)	ماجستير	11	9,91%
(هـ)	دكتوراه	3	2,70%
	المجموع	111	100 %

يتبين من نتائج هذا الجدول والذي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل الدراسي نجد أن الحاصلين على مؤهل جامعي بلغت نسبتهم 39.64% من إجمالي حجم العينة الكلي، في حين بلغت نسبة الحاصلين على دبلوم 28.83% من إجمالي حجم العينة الكلية، وبلغت نسبة الحاصلين على الثانوي 18.92% من حجم العينة الكلية، في حين بلغت نسبة الحاصلين على درجة الماجستير 9.91% من إجمالي حجم العينة الكلية، وبلغت نسبة الحاصلين على درجة الدكتوراه 2.70% من إجمالي حجم العينة الكلية، وذلك يؤكد أن جميع عينة الدراسة من الحاصلين على مؤهلات علمية وذلك يؤكد أهمية التعليم والحرص على الحصول على مؤهل ليساعد العاملين بالمنظمات على العمل والابتكار والابداع.

جدول رقم (6)

"يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات العمل بالجمعية" ن = 111

م	عدد سنوات العمل بالجمعية	التكرار	النسبة المئوية
(أ)	أقل من 5 سنوات	20	18,02%
(ب)	من 5 الى أقل من 10 سنوات	28	25,23%
(ج)	من 10 الى أقل من 15 سنة	33	29,73%
(د)	من 15 الى أقل من 20 سنة	19	17,12%
(هـ)	20 سنة فأكثر	11	9,91%
	المجموع	111	100%

يتبين من نتائج هذا الجدول والذي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً لعدد سنوات العمل بالجمعية نجد أن نسبة من يعمل بالجمعية من 10 الى أقل من 15 سنة 29.73% من إجمالي حجم العينة الكلية، في حين بلغت نسبة من يعمل بالجمعية من 5 الى أقل من 10 سنوات 25.23% من إجمالي حجم العينة الكلية، وبلغت نسبة من يعمل بالجمعية من أقل من 5 سنوات 18.02% من حجم العينة الكلية، في حين بلغت نسبة من يعمل بالجمعية من 15 الى أقل من 20 سنة 17.12% من إجمالي حجم العينة الكلية، وبلغت نسبة من يعمل بالجمعية من 20 سنة فأكثر 9.91% من إجمالي حجم العينة الكلية.

وذلك يبين أن افراد عينة الدراسة يعملون منذ فترة طويلة داخل الجمعيات تتراوح من 5 الى 15 سنة وهذه فترة كافية ليستطيع الفرد المساهمة في تحفيز عملية الابداع بالجمعيات، ويكون داعماً أساسياً لهذه الجمعيات.

جدول رقم (7)

"يوضح توزيع عينة الدراسة للحصول على دورات تدريبية" ن = 111

م	الحصول على دورات تدريبية	التكرار	النسبة المئوية
(أ)	نعم	108	97,30%
(ب)	لا	3	2,70%
	المجموع	111	100%

يتضح في نتائج هذا الجدول والذي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للحصول على دورات تدريبية في مجال عمله نجد أن كل الاغلبية العظمى من عينة الدراسة حصلوا على

دورات تدريبية بنسبة مئوية 97.30% من إجمالي حجم العينة الكلية، في حين بلغت نسبة من لم يحصل على دورات تدريبية 2.70% من إجمالي حجم العينة الكلية.

وهذه النتائج تظهر أهمية الدورات التدريبية وحرص العاملين على الالتحاق بها وذلك لصقل الفرد بالعديد من الخبرات والمهارات المختلفة التي تساعده في العمل داخل الجمعيات بشكل جيد.

جدول رقم (8)

"يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد الدورات التدريبية" ن = 108

م	عدد الدورات التدريبية	التكرار	النسبة المئوية
(أ)	دورة واحدة	12	10,82%
(ب)	دورتان	6	5,60%
(ج)	ثلاث دورات	17	15,86%
(د)	أربع دورات	18	16,70%
(هـ)	خمس دورات	20	18,52%
(و)	أكثر من خمس دورات	35	32,50%
	المجموع	108	100%

يظهر من نتائج هذا الجدول والذي يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لعدد الدورات التدريبية في مجال عمله نجد أن من حصل على دورات تدريبية أكثر من خمس دورات بلغت نسبتهم 34.23% من إجمالي حجم العينة الكلية، في حين بلغت نسبة من حصل على خمس دورات تدريبية 18.02% من حجم العينة الكلية، وبلغت نسبة من حصل على أربع دورات تدريبية 16.22% من حجم العينة الكلية، وبلغت نسبة من حصل على ثلاث دورات تدريبية 15.32% من حجم العينة الكلية، وبلغت نسبة من حصل على دورة تدريبية واحدة 10.81% من حجم العينة الكلية، وبلغت نسبة من حصل على دورتان تدريبيتان 5.41% من حجم العينة الكلية.

ويتبين من هذه النتائج حصول افراد عينة الدراسة على العديد من الدورات التدريبية في مجال عمله والتي تساعد الفرد على التعرف على العمل والاجراءات المتبعة واللوائح المنظمة للعمل والخدمات التي تقدمها الجمعيات وغيرها من الامور التي تجعل من الفرد قادرا على الالمام بكل النواحي الادارية والفنية داخل المنظمة.

ثانيا: محاور الاستبيان:

المحور الاول: تحديد علاقة الابداع برأس المال البشري:

"جدول رقم (9)علاقة الابداع برأس المال البشري"

م	العبارات	أوافق بشدة		أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أوافق على الإطلاق		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الوزن المرجح	ترتيب
		الوزن	ك	الوزن	ك	الوزن	ك	الوزن	ك						
1	يساهم رأس المال البشري في تنمية المقدرة على الابداع.	450	90	72	18	6	2	0	0	1	1	529	4,77	95,32	1
2	يشجع رأس المال البشري استعراض أكبر قدر من الأفكار الجديدة.	425	85	92	23	9	3	0	0	0	0	526	4,17	94,77	2
3	يتم تكوين رأس المال البشري من خلال الأفراد ذوي الكفاءات.	440	88	68	17	18	6	0	0	0	0	526	4,17	94,77	2
4	يوفر الحوافز المادية والمعنوية ينمي رأس المال البشري.	410	82	96	24	15	5	0	0	0	0	521	4,13	93,87	5
5	يسهل الابداع اتخاذ الافراد للقرارات.	370	74	112	28	27	9	0	0	0	0	509	4,04	91,71	9
6	يزيد الاستثمار في رأس المال البشري من كفاءة العاملين بالمنظمات غير الحكومية.	405	81	76	19	33	11	0	0	0	0	514	4,08	92,61	7
7	الاهتمام براس المال البشري عامل أساسي في الابداع والابتكار بالمنظمات غير الحكومية.	420	84	88	22	15	5	0	0	0	0	523	4,15	94,23	4
8	المنظمة التي لا تمتلك راس مال بشري مبدع ومبتكر لن تستطيع مواجهة التغيرات والتحديات المعاصرة.	385	77	108	27	15	5	4	2	0	0	512	4,06	92,25	8
9	راس المال البشري طاقة فكرية وقدرة معرفية.	365	73	116	29	27	9	0	0	0	0	508	4,03	91,53	10
10	رأس المال البشري طاقة للإنجاز وتحقيق الأهداف ومساهمة في حل المشكلات.	395	79	100	25	21	7	0	0	0	0	516	4,10	92,97	6
	المجموع											1	5184		
	المتوسط المرجح للبعد														
	الدرجة النسبية لقياس قوة البعد														

يتضح من الجدول السابق والذي يتناول علاقة الابداع برأس المال البشري ما يلي:

- جاء في الترتيب الاول عبارة يساهم رأس المال البشري في تنمية المقدرة على الابداع بوزن مرجح 95.32% ومتوسط مرجح 4.77
- جاء في الترتيب الثاني كل من العبارات يشجع رأس المال البشري استعراض أكبر قدر من الأفكار الجديدة، يتم تكوين رأس المال البشري من خلال الأفراد ذوي الكفاءات بوزن مرجح 94.77% ومتوسط مرجح 4.17
- جاء في الترتيب الرابع عبارة الاهتمام برأس المال البشري عامل أساسي في الابداع والابتكار بالمنظمات غير الحكومية بوزن مرجح 94.23% ومتوسط مرجح 4.15
- جاء في الترتيب الخامس عبارة يوفر الحوافز المادية والمعنوية ينمي رأس المال البشري بوزن مرجح 93.87% ومتوسط مرجح 4.13
- جاء في الترتيب السادس عبارة رأس المال البشري طاقة للإنجاز وتحقيق الأهداف ومساهمة في حل المشكلات بوزن مرجح 92.97% ومتوسط مرجح 4.10
- جاء في الترتيب السابع عبارة يزيد الاستثمار في رأس المال البشري من كفاءة العاملين بالمنظمات غير الحكومية بوزن مرجح 92.61% ومتوسط مرجح 4.08
- جاء في الترتيب الثامن عبارة المنظمة التي لا تمتلك رأس مال بشري مبدع ومبتكر لن تستطيع مواجهة التغيرات والتحديات المعاصرة بوزن مرجح 92.25% ومتوسط مرجح 4.06
- جاء في الترتيب التاسع عبارة يسهل الابداع اتخاذ الافراد للقرارات بوزن مرجح 91.71% ومتوسط مرجح 4.04
- جاء في الترتيب العاشر عبارة رأس المال البشري طاقة فكرية وقدرة معرفية بوزن مرجح 91.53% ومتوسط مرجح 4.03

يتبين من هذه النتائج والتي توضح العلاقة بين الابداع ورأس المال البشري تتمثل في الاتي:

- مساهمة رأس المال البشري في تنمية المقدرة على الابداع .
- يشجع رأس المال البشري استعراض أكبر قدر من الأفكار الجديدة.
- يتكون رأس المال البشري من خلال الأفراد ذوي الكفاءات.
- الاهتمام برأس المال البشري عامل أساسي في الابداع والابتكار بالمنظمات غير الحكومية.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية ينمي رأس المال البشري.

- رأس المال البشري طاقة للإنجاز وتحقيق الأهداف والمساهمة في حل المشكلات.
- يزيد الاستثمار في رأس المال البشري من كفاءة العاملين بالمنظمات غير الحكومية.
- المنظمة التي لا تمتلك رأس مال بشري مبدع ومبتكر لن تستطيع مواجهة التغيرات والتحديات المعاصرة.
- يسهل الإبداع اتخاذ الأفراد للقرارات .
- رأس المال البشري طاقة فكرية وقدرة معرفية.

المحور الثاني: تحديد الى اي مدي يمكن أن يحقق رأس المال البشري الإبداع في المنظمات غير حكومية.

"جدول رقم(10) مدي يمكن أن يحقق رأس المال البشري الإبداع في المنظمات غير حكومية".

رقم	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أوافق على الإطلاق		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الوزن المرجح	الترتيب
		الوزن	ك	الوزن	ك	الوزن	ك	الوزن	ك						
1	يتحقق الإبداع من خلال تمكين الموارد البشرية.	420	84	92	23	12	4	0	0	0	0	524	4,72	94,41	1
2	بواسطة التدريب والتأهيل للموارد البشرية من خلال خطة واضحة.	410	82	96	24	15	5	0	0	0	0	521	4,14	93,87	2
3	بتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين مما يعطي مرونة في اتخاذ القرارات.	405	81	100	25	12	4	2	1	0	0	519	4,12	93,51	4
4	استخدام نظام الحوافز المرتبط بتحسين الأداء والإبداع.	400	80	108	27	12	4	0	0	0	0	520	4,13	93,69	3
5	اتاحة مساحة للعاملين بالقدرة على التجربة والحرية في العمل.	395	79	96	24	21	7	2	1	0	0	514	4,08	92,61	8
6	أشعار العاملين بالثقة في قدراتهم الإبداعية وأعمالهم.	390	78	108	27	18	6	0	0	0	0	516	4,10	92,97	5
7	اختيار الأشخاص المناسبة في الأماكن المناسبة.	385	77	112	28	18	6	0	0	0	0	515	4,09	92,79	6
8	استغلال القدرات المهارية للعاملين وتنميتها.	380	76	120	30	15	5	0	0	0	0	515	4,09	92,79	6
9	ادارة الموارد البشرية بالمعرفة يتيح توليد الإبداع.	335	67	152	38	18	6	0	0	0	0	505	4,01	90,99	10
10	يؤدي العمل بروح الفريق الى الإبداع في المنظمات غير الحكومية.	365	73	136	34	12	4	0	0	0	0	513	4,07	92,43	9
	المجموع	3885		1120		153		4		0		5162			
	المتوسط المرجح للبعد	516,20													
	الدرجة النسبية لقياس قوة البعد	93,01													

يتضح من الجدول السابق والذي يوضح تحديد الى اي مدى يمكن أن يحقق رأس المال البشري الإبداع في المنظمات غير حكومية ما يلي:

- جاء في الترتيب الاول عبارة يتحقق الابداع من خلال تمكين الموارد البشرية بوزن مرجح 94.41% ومتوسط مرجح 4.72.
- جاء في الترتيب الثاني عبارة بواسطة التدريب والتأهيل للموارد البشرية من خلال خطة واضحة بوزن مرجح 93.87% ومتوسط مرجح 4.14.
- جاء في الترتيب الثالث عبارة استخدام نظام الحوافز المرتبط بتحسين الأداء والابداع بوزن مرجح 93.69% ومتوسط مرجح 4.13.
- جاء في الترتيب الرابع عبارة بتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين مما يعطي مرونة في اتخاذ القرارات بوزن مرجح 93.51% ومتوسط مرجح 4.12.
- جاء في الترتيب الخامس عبارة أشعار العاملين بالثقة في قدراتهم الإبداعية وأعمالهم بوزن مرجح 92.97% ومتوسط مرجح 4.10.
- جاء في الترتيب السادس كل من العبارات اختيار الأشخاص المناسبة في الأماكن المناسبة، استغلال القدرات المهارية للعاملين وتنميتها بوزن مرجح 92.79% ومتوسط مرجح 4.09.
- جاء في الترتيب الثامن عبارة اتاحة مساحة للعاملين بالقدرة على التجربة والحرية في العمل بوزن مرجح 92.61% ومتوسط مرجح 4.08.
- جاء في الترتيب التاسع عبارة يؤدي العمل بروح الفريق الى الابداع في المنظمات غير الحكومية بوزن مرجح 91.43% ومتوسط مرجح 4.07.
- جاء في الترتيب العاشر عبارة ادارة الموارد البشرية بالمعرفة يتيح توليد الابداع بوزن مرجح 90.99% ومتوسط مرجح 4.01.

يتبين من هذه النتائج والتي توضح مدى تحقيق رأس المال البشري للإبداع في المنظمات غير حكومية تتمثل في الاتي:

- يتحقق الابداع من خلال تمكين الموارد البشرية.
- يتحقق بواسطة التدريب والتأهيل للموارد البشرية من خلال خطة واضحة.
- يتحقق باستخدام نظام الحوافز المرتبط بتحسين الأداء والابداع.
- يتحقق بتفويض المزيد من الصلاحيات للعاملين مما يعطي مرونة في اتخاذ القرارات.
- يتحقق بأشعار العاملين بالثقة في قدراتهم الإبداعية وأعمالهم.

- يتحقق باختيار الأشخاص المناسبة في الأماكن المناسبة.
- يتحقق باستغلال القدرات المهارية للعاملين وتنميتها.
- يتحقق بإتاحة مساحة للعاملين بالقدرة على التجربة والحرية في العمل.
- يتحقق بالعمل بروح الفريق الى الابداع في المنظمات غير الحكومية.

المحور الثالث: الكشف عن مدى توفر الإبداع التنظيمي في المنظمات غير الحكومية.

"جدول رقم(11) مدى توفر الإبداع التنظيمي في المنظمات غير الحكومية"

م	من وجهة نظرك ما مدى توفر الإبداع التنظيمي في منطقتك؟	أوافق بشدة		أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أوافق على الإطلاق		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الوزن المرجح	رقم
		الوزن	ك	الوزن	ك	الوزن	ك	الوزن	ك						
1	تلتزم المنظمة باللوائح والقوانين عند توزيع المهام على العاملين	320	64	116	29	48	16	4	2	0	0	488	4,40	87,93	1
2	تستعين المنظمة بالقيادات المجتمعية أثناء تنفيذ البرامج والمشروعات.	300	60	124	31	51	17	6	3	0	0	481	3,82	86,67	3
3	يشارك العاملون بالمنظمة في تصميم البرامج التي ستنفذ بها.	310	62	108	27	57	19	6	3	0	0	481	3,82	86,67	3
4	يقوم العاملون بدراسة المشروعات والمشروعات والبرامج التي ستنفذ بالمنظمة لضمان جودتها.	290	58	112	28	42	14	22	11	0	0	466	3,70	83,96	10
5	تستعين المنظمة بالخبراء لتدريب العاملين على الاختيار بين أفضل البرامج والتي تحقق قدر كبير من الإبداع والابتكار.	315	63	108	27	45	15	8	4	2	2	478	3,79	86,13	5
6	تتخذ المنظمة سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها من خلال العاملين بها.	315	63	112	28	54	18	4	2	0	0	485	3,85	87,39	2
7	أدخلت المنظمة مؤخراً تقنيات حديثة تساعد العاملين بها على تجويد أدائهم.	325	65	84	21	48	16	18	9	0	0	475	3,77	85,59	6
8	تتبع المنظمة سبل جديدة في سياسة المكافآت والحوافز والتعيين.	290	58	116	29	51	17	14	7	0	0	471	3,74	84,86	7
9	استحدثت المنظمة إجراءات تتيح تبادل المعلومات وتسهل الاتصال بين العاملين بها.	290	58	104	26	63	21	12	6	0	0	469	3,72	84,50	8
10	تجري المنظمة تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية على فترات منتظمة.	285	57	120	30	45	15	18	9	0	0	468	3,71	84,32	9
	المجموع	3040		1104		504		112		2		4762			
	المتوسط المرجح للبعد	476,20													
	الدرجة النسبية لقياس قوة البعد	85,80													

يتضح من الجدول السابق والذي يوضح الى أي مدى يتوفر الإبداع التنظيمي في المنظمات غير الحكومية فيما يلي:

- جاء في الترتيب الاول عبارة تلتزم المنظمة باللوائح والقوانين عند توزيع المهام على العاملين بوزن مرجح 87.93% ومتوسط مرجح 4.40.
- جاء في الترتيب الثاني عبارة تتخذ المنظمة سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها من خلال العاملين بها بوزن مرجح 87.39% ومتوسط مرجح 3.85.
- جاء في الترتيب الثالث كل من العبارات تستعين المنظمة بالقيادات المجتمعية أثناء تنفيذ البرامج والمشروعات، يشارك العاملين بالمنظمة في تصميم البرامج التي ستنفذ بها بوزن مرجح 86.67% ومتوسط مرجح 3.82.
- جاء في الترتيب الخامس عبارة تستعين المنظمة بالخبراء لتدريب العاملين على الاختيار بين أفضل البرامج والتي تحقق قدر كبير من الابداع والابتكار بوزن مرجح 86.13% ومتوسط مرجح 3.79.
- جاء في الترتيب السادس عبارة أدخلت المنظمة مؤخراً تقنيات حديثة تساعد العاملين بها على تجويد أدائهم بوزن مرجح 85.59% ومتوسط مرجح 3.77.
- جاء في الترتيب السابع عبارة تتبع المنظمة سبل جديدة في سياسة المكافآت والحوافز والتعيين بوزن مرجح 84.86% ومتوسط مرجح 3.73.
- جاء في الترتيب الثامن عبارة استحدثت المنظمة إجراءات تتيح تبادل المعلومات وتسهل الاتصال بين العاملين بها بوزن مرجح 84.50% ومتوسط مرجح 3.72.
- جاء في الترتيب التاسع عبارة تجري المنظمة تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية على فترات منتظمة بوزن مرجح 84.32% ومتوسط مرجح 3.71.
- جاء في الترتيب العاشر عبارة يقوم العاملين بدراسة المشروعات والبرامج التي ستنفذ بالمنظمة لضمان جودتها بوزن مرجح 83.96% ومتوسط مرجح 3.70.

يتبين من هذه النتائج والتي توضح الى أي مدى يتوفر الإبداع التنظيمي في المنظمات غير الحكومية تتمثل في الآتي:

- التزام المنظمة باللوائح والقوانين عند توزيع المهام على العاملين.
- اتخاذ المنظمة سياسات وإجراءات لتطوير خدماتها من خلال العاملين بها.
- استعانة المنظمة بالقيادات المجتمعية أثناء تنفيذ البرامج والمشروعات.
- مشاركة العاملين بالمنظمة في تصميم البرامج التي ستنفذ بها .
- استعانة المنظمة بالخبراء لتدريب العاملين على الاختيار بين أفضل البرامج والتي تحقق قدر كبير من الابداع والابتكار.
- إدخال المنظمة تقنيات حديثة تساعد العاملين بها على تجويد أدائهم.

- اتباع المنظمة سبل جديدة في سياسة المكافآت والحوافز والتعيين.
- استحداث المنظمة إجراءات تتيح تبادل المعلومات وتسهل الاتصال بين العاملين بها.
- اجراء المنظمة تغييرات جذرية في هيكلها التنظيمية على فترات منتظمة.
- قيام العاملين بدراسة المشروعات والبرامج التي ستنفذ بالمنظمة لضمان جودتها.

المحور الرابع: تحديد الصعوبات التي تعوق تحقيق عملية الإبداع في المنظمات غير الحكومية.
 "جدول رقم(12)الصعوبات التي تعوق تحقيق عملية الإبداع في المنظمات غير الحكومية."

م	من وجهة نظر ك ما هي أهم الصعوبات التي تعوق تحقيق عملية الإبداع في منظماتك؟	أوافق بشدة		أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أوافق على الإطلاق		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الوزن المرجح	رقم
		الوزن	ك	الوزن	ك	الوزن	ك	الوزن	ك						
1	عدم تناسب برامج التدريب المقدمة للعاملين مع احتياجاتهم مما يؤدي الى ضعف الكفاءة.	71	355	25	100	13	39	1	2	1	1	497	4,48	89,55	4
2	نقص الدافعية لدى العاملين بالمنظمة تجاه البرامج التدريبية.	71	355	26	104	12	36	1	2	1	498	4,49	89,73	2	
3	القيادة في المنظمة قيادة تعجيزية وليست تحفيزية.	59	295	32	128	16	48	3	6	1	478	4,31	86,13	15	
4	الهيكل التنظيمي بالمنظمة يتصف بالبيروقراطية والتعقيد.	64	320	32	128	11	33	3	6	1	488	4,40	87,93	10	
5	شبكة الاتصالات بالمؤسسة ضعيفة ولا توجد قنوات اتصالات واضحة بين العاملين.	62	310	35	140	9	27	4	8	1	486	4,38	87,57	13	
6	تفتقر المنظمة الى الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم الإبداع بها.	63	315	35	140	9	27	3	6	1	489	4,41	88,11	8	
7	لا توجد شبكات انترنت قوية بالمنظمة تمكن من الاطلاع على المستجدات العالمية بمجال عملنا.	65	325	34	136	8	24	8	4	2	491	4,42	88,47	7	
8	أخفقت إدارة المنظمة في توليد المعرفة الجديدة وهي أولى خطوات الإبداع.	63	315	34	136	11	33	11	33	1	489	4,41	88,11	8	
9	لا توجد دافعية لتطبيق الأفكار الجديدة على مستوى العاملين.	65	325	31	124	9	27	5	10	1	487	4,39	87,75	11	
10	ضعف تطبيق المعرفة والأنشطة الإبداعية على الخدمات التي تقدمها المنظمة.	65	325	29	116	12	36	4	8	1	486	4,38	87,57	13	
11	يقتصر تفكير العاملين بالمنظمة على الحدود الثابتة للعمل والروتين المألوف.	68	340	33	132	7	21	2	4	1	498	4,49	89,73	2	
12	مخاوف العاملين من تبني الأفكار الجديدة والخوف من المخاطرة.	65	325	35	140	6	18	4	8	1	492	4,43	88,65	6	
13	تعرض الأفكار المبدعة من العاملين بالمنظمة الى النقد الهدام من المسؤولين.	68	340	29	116	6	18	5	10	3	487	4,39	87,75	11	
14	تركيز السلطة في يد الإدارة العليا يحيد من ابداع وابتكار العاملين.	72	360	26	104	6	18	5	10	2	494	4,45	89,01	5	
15	القوالب الجامدة لأطار العمل ومهاراته دون اعتماد مهارات جديدة.	75	375	24	96	8	24	3	6	1	502	4,52	90,45	1	
	المجموع		4980		1840		429		94		7362				
	المتوسط المرجح للبعد		490,80												
	الدرجة النسبية لقياس قوة البعد		88,43												

يتضح من الجدول السابق والذي يوضح الصعوبات التي تعوق تحقيق عملية الإبداع في المنظمات الغير حكومية فيما يلي:

- جاء في الترتيب الاول عبارة القوالب الجامدة التي تحدد اطار العمل ومهاراته دون اعتماد مهارات جديدة بوزن مرجح 90.45% ومتوسط مرجح 4.52.
- جاء في الترتيب الثاني كل من العبارات نقص الدافعية لدى العاملين بالمنظمة تجاه البرامج التدريبية، يقتصر تفكير العاملين بالمنظمة على الحدود الثابتة للعمل والروتين المألوف بوزن مرجح 89.73% ومتوسط مرجح 4.49.
- جاء في الترتيب الرابع عبارة عدم تناسب برامج التدريب المقدمة للعاملين مع احتياجاتهم مما يؤدي الى ضعف الكفاءة بوزن مرجح 89.55% ومتوسط مرجح 4.48.
- جاء في الترتيب الخامس عبارة تركيز السلطة في يد الإدارة العليا يحد من ابداع وابتكار العاملين بوزن مرجح 89.01% ومتوسط مرجح 4.45.
- جاء في الترتيب السادس عبارة مخاوف العاملين من تبني الأفكار الجديدة والخوف من المخاطرة بوزن مرجح 88.65% ومتوسط مرجح 4.43.
- جاء في الترتيب السابع عبارة لا توجد شبكات انترنت قوية بالمنظمة تمكن من الاطلاع على المستجدات العالمية بمجال عملنا بوزن مرجح 88.47% ومتوسط مرجح 4.42.
- جاء في الترتيب الثامن كل من العبارات تفتقر المنظمة الى الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم الابداع بها أخفقت إدارة المنظمة في توليد المعرفة الجديدة وهي أولى خطوات الابداع بوزن مرجح 88.11% ومتوسط مرجح 4.41.
- جاء في الترتيب العاشر عبارة الهيكل التنظيمي بالمنظمة يتصف بالبيروقراطية والتعقيد بوزن مرجح 87.93% ومتوسط مرجح 4.40 .
- جاء في الترتيب الحادي عشر كل من العبارات لا توجد دافعية لتطبيق الأفكار الجديدة على مستوى العاملين، تعرض الأفكار المبدعة من العاملين بالمنظمة الى النقد الهدام من المسؤولين بوزن مرجح 87.75% ومتوسط مرجح 4.39 .

- جاء في الترتيب الثالث عشر كل من العبارات ضعف تطبيق المعرفة والأنشطة الإبداعية على الخدمات التي تقدمها المنظمة، شبكة الاتصالات بالمؤسسة ضعيفة ولا توجد قنوات اتصالات واضحة بين العاملين بوزن مرجح 87.57% ومتوسط مرجح 4.38.
 - جاء في الترتيب الخامس عشر عبارة القيادة في المنظمة قيادة تعجيزية وليست تحفيزية بوزن مرجح 86.13% ومتوسط مرجح 4.31.
- يتبين من هذه النتائج والتي توضح الصعوبات التي تعوق تحقيق عملية الإبداع في المنظمات الغير حكومية والتي تتمثل في الاتي:
- القوالب الجامدة التي تحدد اطار العمل ومهاراته دون اعتماد مهارات جديدة .
 - نقص الدافعية لدى العاملين بالمنظمة تجاه البرامج التدريبية.
 - اقتصار تفكير العاملين بالمنظمة على الحدود الثابتة للعمل والروتين المألوف.
 - عدم تناسب برامج التدريب المقدمة للعاملين مع احتياجاتهم مما يؤدي الى ضعف الكفاءة .
 - تركيز السلطة في يد الإدارة العليا يحد من ابداع وابتكار العاملين.
 - مخاوف العاملين من تبني الأفكار الجديدة والخوف من المخاطرة .
 - لا توجد شبكات انترنت قوية بالمنظمة تمكن من الاطلاع على المستجدات العالمية بمجال عملنا.
 - تفتقر المنظمة الى الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم الابداع بها أخفقت إدارة المنظمة في توليد المعرفة الجديدة وهي أولى خطوات الابداع.
 - اتصاف الهيكل التنظيمي بالمنظمة بالبيروقراطية والتعقيد .
 - لا توجد دافعية لتطبيق الأفكار الجديدة على مستوى العاملين.
 - تعرض الأفكار المبدعة من العاملين بالمنظمة الى النقد الهدام من المسؤولين .
 - ضعف تطبيق المعرفة والأنشطة الإبداعية على الخدمات التي تقدمها المنظمة.
 - شبكة الاتصالات بالمؤسسة ضعيفة ولا توجد قنوات اتصالات واضحة بين العاملين .
 - القيادة في المنظمة قيادة تعجيزية وليست تحفيزية.

المحور الخامس: الوصول الى مقترحات لتحفيز عملية الإبداع في المنظمات غير الحكومية.

"جدول رقم(13) ابرز المقترحات التي تحفز عملية الابداع في منظماتك".

م	من وجهة نظرك ماهي ابرز المقترحات التي تحفز عملية الابداع في منظماتك؟																
	أوافق بشدة		أوافق		أوافق إلى حد ما		لا أوافق		لا أوافق على الإطلاق		مجموع الأوزان	المتوسط المرجح	الوزن المرجح	رقم			
ك	الوزن	ك	الوزن	ك	الوزن	ك	الوزن	ك	الوزن	ك					الوزن	الوزن	الوزن
1	80	400	24	96	5	15	1	2	1	1	514	4,63	92,61	1			
2	75	375	29	116	6	18	0	0	1	1	510	4,59	91,89	5			
3	75	375	31	124	5	15	0	0	0	0	514	4,63	92,61	1			
4	68	340	34	136	8	24	0	0	1	1	501	4,51	90,27	15			
5	72	360	31	124	7	21	0	0	1	1	506	4,56	91,17	8			
6	68	340	34	136	7	21	1	2	1	1	500	4,50	90,09	1			
7	75	375	27	108	7	21	2	4	0	0	508	4,58	91,53	6			
8	74	370	26	104	10	30	0	0	1	1	505	4,55	90,99	13			
9	72	360	32	128	5	15	1	2	1	1	506	4,56	91,17	8			
10	70	350	34	136	6	18	1	2	0	0	506	4,56	91,17	8			
11	73	365	30	120	6	18	1	2	1	1	506	4,56	91,17	8			
12	74	370	30	120	5	15	1	2	1	1	508	4,58	91,53	6			
13	74	370	29	116	6	18	0	0	2	2	506	4,56	91,17	8			
14	75	375	29	116	7	21	0	0	0	0	512	4,61	92,25	4			
15	70	350	32	128	8	24	0	0	1	1	503	4,53	90,63	14			
المجموع											7605	12	16	294	1808	5475	
المتوسط المرجح للبعد																	507,00
الدرجة النسبية لقياس قوة البعد																	91,35

يتضح من الجدول السابق والذي يوضح المقترحات لتحفيز عملية الإبداع في المنظمات غير الحكومية فيما يلي:

- جاء في الترتيب الاول كل من العبارات استحداث سياسات وإجراءات أكثر مرونة لاستثارة الابداع داخل العاملين، تبني نظام الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بشكل أوسع لتشجيع العاملين على الابداع، اتاحة مساحة من اللامركزية في الإدارة حتى يشعر العاملين بحريتهم وتشجيعهم على الابداع والابتكار بوزن مرجح 90.09% ومتوسط مرجح 4.50.
- جاء في الترتيب الرابع عبارة تبادل الخبرات مع المنظمات المماثلة والاستعانة بالمبدعين لديهم بوزن مرجح 92.25% ومتوسط مرجح 4.61.
- جاء في الترتيب الخامس عبارة زيادة مساحة التدريب وبرامج التعليم المستمر لتطوير قدرات العاملين بالمنظمة بوزن مرجح 91.89% ومتوسط مرجح 4.59.
- جاء في الترتيب السادس كل من العبارات تحفيز القيادات للأعضاء بالخروج عن النمطية والقولية في العمل، تفويض المزيد من السلطات والمهام يتيح بيئة محفزة للإبداع بوزن مرجح 91.53% ومتوسط مرجح 4.58.
- جاء في الترتيب الثامن كل من العبارات اتاحة الفرصة للعاملين بالعمل الجماعي وعمل ورش عصف ذهني مستمرة لتوليد الأفكار، قبول الإدارة العليا لنسبة مخاطرة عند تبني الأفكار الجديدة والمبدعة، استقطاب المبدعين من ذوي الأفكار الحديثة ودمجهم ضمن فريق عمل المنظمة، تدعيم العلاقات الإيجابية بين العاملين بالمنظمة للوصول الى اكبر قدر من تجميع الجهود المنظمة المبدعة، اكتشاف المبدعين من العاملين واعطاءهم صلاحيات أكبر وتوفير لهم الإمكانيات التي تمكنهم من الابتكار بوزن مرجح 91.17% ومتوسط مرجح 4.56.
- جاء في الترتيب الثالث عشر عبارة توعية المسؤولين بالمنظمة بأهمية دعم العاملين والاقبال من النقد الهدام لأفكارهم بوزن مرجح 90.99% ومتوسط مرجح 4.55.
- جاء في الترتيب الرابع عشر عبارة اكتشاف مهارات العاملين وتوظيفها في مواطنها الصحيحة بوزن مرجح 90.63% ومتوسط مرجح 4.53.
- وجاء في الترتيب الاخير عبارة تطوير شبكات الانترنت داخل المنظمة لإتاحة الفرصة للعاملين بالاطلاع على كل ما هو جديد بالمجال بوزن مرجح 90.27% ومتوسط مرجح 4.51.

ومن هذه النتائج يتبين اهم التوصيات والمقترحات لمواجهة المعوقات التي تعوق التحفيز عملية الإبداع في المنظمات غير الحكومية والتي تتمثل في الآتي:

- استحداث سياسات وإجراءات أكثر مرونة لاستثارة الابداع داخل العاملين.
- تبني نظام الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية بشكل أوسع لتشجيع العاملين على الابداع.
- اتاحة مساحة من اللامركزية في الإدارة حتى يشعر العاملين بحريتهم وتشجيعهم على الابداع والابتكار.
- تبادل الخبرات مع المنظمات المماثلة والاستعانة بالمبدعين لديهم.
- زيادة مساحة التدريب وبرامج التعليم المستمر لتطوير قدرات العاملين بالمنظمة.
- تحفيز القيادات لأعضاء بالخروج عن النمطية والقبولية في العمل.
- تفويض المزيد من السلطات والمهام يتيح بيئة محفزة للإبداع.
- اتاحة الفرصة للعاملين بالعمل الجماعي وعمل ورش عصف ذهني مستمرة لتوليد الأفكار.
- قبول الإدارة العليا لنسبة مخاطرة عند تبني الأفكار الجديدة والمبدعة.
- استقطاب المبدعين من ذوي الأفكار الحديثة ودمجهم ضمن فريق عمل المنظمة، تدعيم العلاقات الإيجابية بين العاملين بالمنظمة للوصول الى اكبر قدر من تجميع الجهود المنظمة المبدعة.
- اكتشاف المبدعين من العاملين واعطاءهم صلاحيات أكبر وتوفير لهم الإمكانيات التي تمكنهم من الابتكار.
- توعية المسؤولين بالمنظمة بأهمية دعم العاملين والاقبال من النقد الهدام لأفكارهم.
- اكتشاف مهارات العاملين وتوظيفها في مواطنها الصحيحة.
- تطوير شبكات الانترنت داخل المنظمة لإتاحة الفرصة للعاملين بالاطلاع على كل ما هو جديد بالمجال.

المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- أبو دنيا، نادية عبده عواض وإبراهيم، أحمد عبداللطيف.(2000م).سيكولوجية الابداع. مكتبة مهارات النجاح الالكترونية للتنمية البشرية. الرياض، المملكة العربية السعودية.
- أليفي، محمد، وامحمد، فرعون. (2009م). الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة ، ورقة مقدمة للملتقى الدولي لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية. جامعة المسلة: الجزائر.
- بلوشي، بدر بن احمد وحكيم، طلعت. (2017م). التخطيط الاستراتيجي ورأس المال البشري في منظمات الاعلامية. الطبعة الأولى. المكتب العربي للمعارف.
- الجهوية، ملحقية سعيدة>(2009م). المعجم التربوي. وزارة التربية الوطنية. المركز الوطني للوثائق: الجزائر.
- ربيحة، معمرى.(2015م). رأس المال البشري ودوره في تحقيق الابتكار التنظيمي (دراسة ميدانية في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في مدينة ورقلة). رسالة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية. قسم علوم التيسير. جامعة قاصدي مرياح ورقلة : الجزائر.
- روشكا، الكسندرو.(1989).الابداع العام والخاص .ترجمة: أبو فخر، غسان عبدالحى. عالم المعرفة. المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.
- زيان، أمنة. (2018م). أثر رأس المال البشري على الأداء الإنتاجي للمؤسسة الوطنية للصناعات الإلكترونية: دور نشر المعرفة كوسيط-134، *Strategy & Development Review, 15bis*, 154.
- سعدالله، يسري شعبان عبدالحميد. (2010م). مقياس التنمية المؤسسية للمنظمات غير الحكومية. المؤتمر العلمي الثالث والعشرين للخدمة الاجتماعية (انعكاسات الأزمة المالية العالمية علي سياسات الرعاية الاجتماعية). كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان: القاهرة.
- الصالح، أسماء. ورشاد، نايف. (2011م). الإبداع المؤسسي وتنمية الموارد البشرية في المنظمات غير الحكومية (الأهلية). الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة: دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية. كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التيسير. جامعة سعد دحلب: الجزائر.
- الصعدي، عبدالله. (1993م). رأس المال البشري وعلاقته برأس المال المادي. مجلة الأمن والقانون. أكاديمية الشرطة. مج 1. ع 2: دبي.
- الظاهري، شامي بن محمد. (2011م). استراتيجيات التفكير الإبداعي. كلية التدريب. قسم البرامج الخاصة (الحلقة العلمية الخاصة بمنسوبي المديرية العامة لحرس الحدود. تنمية المهارات الاستراتيجية للقادة). جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية: الرياض.

- عبدالحى, رمزي أحمد. (2011م). دور التدريب في تنمية رأس المال البشري. مجلة كلية التربية. ع44. ج1. جامعة طنطا: طنطا.
- عبدالله, احسان محمد. (2015م). إسهام رأس المال الاجتماعي في بناء القدرات المؤسسية لجمعيات تنمية المجتمع المحلي. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية. ع 39، ج4. جامعة حلوان: القاهرة.
- عبسي, نبوبه وخلوط, عواطف. (2015م). علاقة التغيير التنظيمي بأداء رأس المال البشري. مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية. مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع: الجزائر.
- العبيدين, إسلام يوسف شيت. (2017). دور التعليم والتدريب في تكوين رأس المال البشري دراسة استطلاعية لأراء عينة من منتسبي محطة كهرباء دهوك الغازية *Journal of The Iraqi University, 38(1), 536–563.*
- علي, أمينه عبدالقادر والحاكم, علي عبدالله. (2015م). العلاقة بين مقومات ومعوقات الإبداع الإداري بالمؤسسات السودانية: دراسة تطبيقية علي منظمات الأعمال المتعددة الأنشطة العاملة بمدينة الخرطوم. مجلة العلوم الاقتصادية. ع 16. كلية الدراسات التجارية. جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا: السودان.
- عوض, أسماء سعيد محمد. (2009). التكامل بين المنظمات غير الحكومية وأثره علي تحقيق المشروعات المجتمعية لأهدافها: دراسة مطبقة علي المنظمات غير الحكومية بتنفيذ مشروع عدالة الأسرة بمحافظة الجيزة. مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية. ع 27. ج 4. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان: القاهرة.
- غياط, شريف وزدوري, أسماء. (2010م). تنمية وتدعيم الإبداع في المنظمات. الملتقى العلمي الدولي: الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة. جامعة 8 مايو 1945. قالمة: الجزائر.
- فهمي, محمد سيد. (2014م). أسس الخدمة الاجتماعية: المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية.
- فهمي, نصيف. (2004م). مجتمع المعرفة بين التنمية البشرية والخدمة الاجتماعية. ورقة عمل مقدمة في المؤتمر العلمي السابع عشر: طموحات الخدمة الاجتماعية وقضايا التحديث. مج 7. أوراق العمل. كلية الخدمة الاجتماعية. جامعة حلوان: القاهرة.
- فوزي, هاشم (2008م). التقييم من خلال نظرية رأس المال البشري ومفهوم الكفاءات التشخيص أم التصميم. مجلة بحوث اقتصادية عربية. مج 15. ع 44.43. القاهرة.
- قوسي, سميرة. (2019م). مدى توفر أبعاد رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية في المديرية الجهوية للشركة الجزائرية للتأمين وإعادة التأمين - (Caar) عنابة- قوسي سميرة. *REMAH Journal, 34, 153–170.*
- محمد, عادل مبروك. (1994م). في ضوء مفهوم رأس المال البشري. المجلة المصرية للدراسات التجارية. مج 18. ع 1. القاهرة.

- محمد, نفيين حسين. (2016م). دور الابتكار والإبداع المستمر في ضمان المركز التنافسي للمؤسسات الاقتصادية والدول: دراسة حالة دولة الإمارات. وزارة الاقتصاد. إدارة التخطيط ودعم القرار: الإمارات العربية المتحدة.
- المصباح, عماد الدين أحمد. (2005م). رأس المال البشري في سوريا: قياس عائد الاستثمار في رأس المال البشري. ندوة الاقتصاد السوري: رؤية شبابية. جمعية العلوم الاقتصادية السورية: سوريا.
- ملحم, يحي سليم وآخرون. (2009م). القيادة والإبداع: دراسة ميدانية علي منظمات الاتصالات في اليمن مجلة جامعة الملك عبدالعزيز. الاقتصاد والإدارة. مج 23. ع 1. جدة.
- المنظمات المتعلمة : دراسة حالة. مجموعة عنتر تراد لإنتاج الإلكترونيات بولاية برج بوعريريج. الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة. جامعة الشلف: الجزائر.
- منقريوس, نصيف فهمي. (2014م). تطوير الممارسة المهنية للخدمة الاجتماعية. قضايا مهنية وبحوث ميدانية. المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية.
- ياسين, قاسي. (2010م). دور رأس المال الفكري في تنمية الكفاءات البشرية لتدعيم الميزة التنافسية الجزائرية. مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية. مختبر التنمية الاقتصادية والبشرية. ع2. جامعة سعد دحلب. البليدة: الجزائر.

ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Baharin R, Hala R, Aji S, Yussof I, Saukani NM. Impact of Human Resource Investment on Labor Productivity in Indonesia. *Iranian Journal of Management Studies*. 2020;13(1):139-164. doi:10.22059/ijms.2019.280284.673616
- Becker, G.S(1993): Human capital ,Chicago,university of Chicago ;press combs, J.G,8,skill, M.S. 2003.Managerialist&human capital explanations for key executive pay premiums : Acontingency perspective . Academy of Mangement Journal.
- Daisy Mui Hung Kee, & Sabai Khin. (2019). Human Capital and Social Capital as Moderators of Start-up Support and Start-up Success. *Journal of Management & Marketing Review (JMMR)*, 4(2), 107–114.
- Lian Kok Fei. (2019). Human Resource Management Bundles and Employee Performance: A Mediated Model. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 6(8), 582–598.
- Ma'dan, M., Ismail, M. T., & Daud, S. (2019). Importance of Human Capital Development and Competitiveness in Enhancing Competency Level among Malaysia University Graduates: Literature Review. *E-BANGI Journal*, 16(8), 1–15.
- Perez.R.&Pablos,P:2003:Knowledge Managementn & organizational Zational competitiveness: Aframework for human capital analysis, Journal of knowledge management . vol (7) ,No.(3).

- Rahimi, E., Pourzakeri, A., Rostami, N. A., & Shad, F. S. (2019). Effect of Empowerment on Human and Social Capital. *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 6(3), 286–296.

ثالثاً: المراجع الإلكترونية:

- السمان, محمد : مدونة الخبير الإداري: الرابط الإلكتروني:

http://mjsamman.blogspot.com/p/blog-page_18.html

- المغربي، محمد عبدالله :المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: الرابط الإلكتروني:

<https://hrdiscussion.com/hr10616.html>

- DERMOL, V. (2019). Relationship between Human Capital and National Culture. *Management (18544223)*, 14(3), 173–184: On web.:

<https://doi-org.sdl.idm.oclc.org/10.26493/1854-4231.14.173-184>