

# دور رأس المال البشري في تحفيز عملية الإبداع والابتكار في البنوك التجارية -دراسة ميدانية ببنك الفلاحة والتنمية الريفية

أ.زدوري أسماء

جامعة باجي مختار عنابة الجزائر

ملخص:

إن من أهم ما أحدثته التحولات العالمية من تأثير جذري في الفكر التسييري هو الاهتمام المتنامي برأس المال البشري، باعتباره موردا استراتيجيا وطاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات والاقتراحات والابتكارات والمعرفة الكامنة والجودة الشاملة ، لذلك لا بد من ضرورة احترام رأس المال البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها واعتباره شريكا في العمل لا اجيرا. ولقد زادت الحاجة إلى الاهتمام برأس المال البشري بسبب زيادة وعي المنظمات والبنوك بأهميته، فالبنوك بحاجة إلى ابتكارات توفر لها ميزة تنافسية وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات.

الكلمات المفتاحية: رأس المال البشري، الابداع والابتكار، البنوك، تنمية رأس المال البشري.

## Abstract:

One of the most important wrought by global transformations of the influence of radical management thought is a growing interest in capital humans, as a strategic resource and energy mental and intellectual capacity and a source of information and suggestions, innovations and knowledge underlying the overall quality, so it has to be the need to respect human capital and investment abilities and energies and employment and as a partner in the work is not a employee. We have increased the need to make attention to human capital due to increased awareness of the importance of organizations and banks, banks need to provide innovations have a competitive advantage, which is owned and manufactured by competencies.

**Keywords:** Human capital, creativity and innovation, banks, development of human capital

مقدمة:

مما لا شك فيه ان المنظمات والبنوك تعمل وسط بيئة تتميز بالتغير المستمر والمتسارع في نفس الوقت، هذا ما ادى إلى تغير النظرة لمختلف المفاهيم الاقتصادية والتسويقية خاصة، فأصبح رأس المال البشري محور اهتمام وتركيز المنظمات والبنوك في العالم. ففعاليتها لم تعد تتوقف على ما تمتلكه من موارد مادية ومالية، وانما بما تمتلكه من عنصر بشري وهو ما يضمن لها البقاء والاستمرار. ويعتبر الابداع والابتكار اليوم عنصرا اساسيا في خلق ميزة تنافسية للبنوك، حيث اصبحت هذه الاخيرة تسعى إلى دعم الافكار الابداعية وتجسيدها على أرض الواقع، والبحث عن المفاهيم العامة الجديدة التي تنبع منها الافكار البناءة، وهذا ما يبين أهمية وحاجة البنوك لراس مال بشري بمهارات وقدرات عالية تمكنه من اداء مهامه بتميز ونجاح.

ومن هنا ارتأينا ضرورة القيام بهذه الدراسة والمتعلقة بدور رأس المال البشري وقدرته على خلق الابداع والابتكار بالبنوك التجارية خاصة ان هذا الموضوع لم يسلط عليه الضوء بالشكل الكافي، وهو ما سنحاول فعله من خلال هذه الدراسة المتواضعة.

## I. الإطار المنهجي للدراسة:

اشكالية الدراسة: نظرا لمكانة رأس المال البشري في البنوك في ظل التطورات والتغيرات التي تشهدها الساحة المصرفية العالمية ودوره في تمكين هذه الاخيرة من التواجد والتميز وخلق مكانة هامة مع البنوك المنافسة، إن هذا ولد لدينا عدة تساؤلات واستفهامات نوجزها في الاشكالية التالية:

- كيف يمكن أن يساهم رأس المال البشري في تفعيل عملية الابداع والابتكار في البنوك التجارية في ظل التطورات الحالية؟

### فرضيات الدراسة:

- \* الفرضية الأولى: لا يولي البنك اهمية كبيرة لرأس المال البشري ؛
- \* الفرضية الثانية: لا يؤدي الابداع والابتكار إلى تحسين وضعية التنافسية للبنوك التجارية؛
- \* الفرضية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري وبين الابداع والابتكار .

أهمية الدراسة: مما لايب فيه أن التغيرات والاتجاهات الجديدة لأدوار رأس المال البشري المرتكزة على المعرفة كان السبب الرئيسي لتغير رؤيتها للموارد البشرية، وبداية التحول نحول اعتبارها المصدر الرئيسي للقدرات التنافسية وخلق القيمة. وبذلك برزت عدة مفاهيم اهمها رأس المال البشري للدلالة على ذلك المخزون المتراكم من المعارف والكفاءات والمهارات المتميزة القادرة على انتاج المعرفة، وكونه أكثر الموجودات قدرة على إدخال التعديلات الجوهرية فضلا عن الابتكارات المتلاحقة. وتعتبر هذه الدراسة كمحاولة منا لتغطية الموضوع لما له من اهمية في وقتنا، فقد يكون السبيل الراهن لاستمرارية أي بنك او منظمة وطريقها للبقاء والقدرة على المنافسة.

### أهداف الدراسة: نهدف من خلال دراستنا هذه إلى:

- فهم وتوضيح كل المفاهيم المتعلقة بهذا الموضوع؛
- ادارة وتنمية رأس مال البشري في البنوك من خلال تحفيز عملية الابداع والابتكار؛
- إبراز دور الابداع والابتكار في خلق ميزة تنافسية للبنوك التجارية؛

- التعرف على حقيقة علاقة رأس المال البشري بالابداع والابتكار من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها ببنك الفلاحة والتنمية والريفية.

### منهجية الدراسة وأدواتها:

من أجل دراسة المشكلة موضوع البحث، وتحصيل أبعادها ومحاولة اختبار صحة الفرضيات المقدمة، تستخدم هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، باعتباره الأنسب لتحديد الحقائق ولفهم مكونات الموضوع وإخضاعه للدراسة الدقيقة وكذا تحليل أبعاده. وذلك بالاعتماد على بعض الاساليب الاحصائية مستخدمين في ذلك الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وادوات التحليل الاحصائية في عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية. اما عن المجال الزمني بين مارس وافريل 2014، وحددنا الاطار المكاني ببنك الفلاحة والتنمية الريفية المجمع الجهوي للاستغلال وكالة قالملة. واعتمدنا في دراستنا على مجموعة من الكتب والمقالات والابحاث العلمية المحكمة.

تقسيمات الدراسة: بغية تحقيق الأهداف المرجوة من البحث تم تقسيمه إلى:

المحور الأول: الإطار المنهجي للدراسة.

المحور الثاني: الإطار المفاهيمي للدراسة.

المحور الثالث: دراسة ميدانية لعينة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

## II. الإطار المفاهيمي للدراسة:

### 1. الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري:

سنقوم فيما يلي بتوضيح مفهوم رأس المال البشري وأسباب الاهتمام به، بالإضافة إلى نظرياته التي جاء بها العديد من المفكرين.

#### 1.1. مفهوم رأس المال البشري:

يعتبر رأس المال البشري من المصطلحات الحديثة التي ظهرت في الآونة الأخيرة، ويختلف تعريفه من مفكر لآخر ومن باحث لآخر، كل حسب توجهاته وكذا المدرسة التي ينتمي إليها. وعرف رأس المال البشري على أنه: مجموع الكفاءات و الجدارات وقدرات أخرى مملوكة من قبل الأفراد تستخدم لغايات إنتاجية، قد تكون طبيعة أو مكتسبة خلال الدورة التدريبية، الجامعية، أو خلال المحاضرات، الخبرات المهنية...<sup>1</sup>

كما عرف على أنه يمثل رأس المال البشري القدرات الفطرية والمكتسبة لدى كل الأفراد والتي تؤدي على زيادة القيمة الاقتصادية المضافة لكافة مجالات الأعمال إذا أحسن استثمارها مثل باقي الأصول. <sup>ii</sup> أيضا عرف على انه مجموع المهارات و المواهب، القدرات، الخبرات المجتمعة في الفرد والتي تبين قدراته على العمل سواء له أو لغيره. <sup>(iii)</sup> في حين تعرفه منظمة التعاون والتنمية بأنه "المعرفة والمؤهلات والمهارات وغيرها من الصفات التي يمتلكها الفرد وتحقق منفعة للنشاط الاقتصادي <sup>(iv)</sup> . بينما هناك تعريف آخر يقسم رأس المال البشري إلى مجموعتين رئيسيتين تتمثل الأولى في الموارد البشرية الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله، وتتمثل المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي <sup>(v)</sup> .

ومنه يتضح من التعريفات السابقة، أن رأس المال البشري يتمثل في مجموع القدرات، الخبرات والمهارات العاملة بالبنك دون استثناء وبغض النظر عن المستوى التنظيمي الموجودة به. وتكمن الأهمية الحقيقية لهذا العنصر في البنك، في قدرته وجهوده وكفاءته، التي يجب أن تنعكس وتنعكس بصورة ايجابية الأهداف المسطرة والمخططة والممكن انجازها وتنفيذها، مما قد يؤدي إلى إضفاء نوع من الرضا والسرور على العمل المنجز <sup>(vi)</sup> . ومن أهم المجالات التي يمكن أن يحقق البنك من خلالها ميزتها التنافسية هي رأس المال البشري، و الذي يعتبر من أهم مواردها. ويعني تحقيق ميزة تنافسية من خلال العنصر البشري، حيث أكثر كفاءة ومهارة وقدرة ومعرفة. <sup>(vii)</sup>

## 2.1. اسباب الاهتمام برأس المال البشري:

توجد العديد من الاسباب التي تفسر التطور الذي حدث في الادارات والبنوك المعاصرة نتيجة اهتمامها المتزايد برأس المال البشري ولعل ابرزها:

1. رأس المال البشري مصدر للميزة التنافسية: أصبح محور اهتمام المنظمات والبنوك في ظل التغيرات السريعة والمتلاحقة في البيئة التنافسية، يتركز جوهريا على مدى إيجاد السبل الكافية لخلق ميزة تنافسية والمحافظة عليها بشكل مستدام والميزة التنافسية تعبر عن مجموعة المهارات والتكنولوجيا والموارد والقدرات التي تستطيع الادارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق امرين أساسيين هما:

انتاج قيم ومنافع للزبائن أعلى مما يحققه لهم المنافسون، وتأكيد حالة من التميز والاختلاف بين البنك والمنافسين <sup>viii</sup> ، وتحقيق الميزة التنافسية يتم من خلال خلق القيمة بالاعتماد على تحليل

الموارد والكفاءات المتوفرة لدى البنك<sup>ix</sup>، مما يؤكد أن رأس المال البشري يعتبر عاملا حاسما في تطويرها، حيث أنه يمكن البنك من اكتساب المعرفة المتراكمة فيها خاصة المعرفة الضمنية، وهو الامر الذي يحقق الميزة المستدامة لها، فمن المعروف أن المعرفة الصريحة هي امر هام لضمان الحد الأدنى من امكانية التنافس، ان المعرفة الضمنية فهي عنصر فريد من نوعه ومن الصعب تقليده، وعليه يتضح أن رأس المال البشري مورد استراتيجي وسلاح تنافسي.

2. بروز المنظمات الكونية المعتمدة على المعرفة: انتشر في السنوات الأخيرة ما يسمى بالمنظمات الكونية، التي تتمثل في مشاريع تملك او تسيطر على مرافق انتاجية أو خدمات خارج البلد الذي يوجد فيه مقرها الرئيسي، ويتم تصنيع منتجاتها في بلدان مختلفة في آن واحد، كما يتم بيع هذه المنتجات من خلال شبكة توزيع متكاملة عبر الحدود الوطنية دون قيود وتعتمد هذه المنظمات بشكل كبير على المعرفة لذلك تسمى المنظمات المعرفية أو المعتمدة على المعرفة، وتعمل على استقطاب اليد العاملة ذات الكفاءة العالية والمتخصصة في ميدان المعرفة، وتنخفض فيها الأنشطة التي تعتمد على اليد العاملة الأقل كفاءة حيث انها تتميز بأن اغلب افرادها يعملون على معالجة المعطيات والمعلومات والافكار<sup>x</sup>. ويطلق عليهم عمال المعرفة، وهم المتخصصون مستعملي تكنولوجيا المعلومات والاتصال، باحثون، مهندسون، مسيرون،... الذين يضيفون القيمة لخدمات البنك من خلال تطبيقهم لمعارفهم (الافراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من اياديهم لانتاج القيمة)،

3. التقدم التكنولوجي والمعلوماتي: عرفت البشرية عدة ثورات اخرها هو الثورة التكنولوجية، والتي تركز على استخدام المعلومات في اداء العمل، المعدات، البرمجيات الشبكات، قواعد البيانات والحاسب الآلي، وتم الاستفادة من مخرجاتها بتخزين المعطيات وتحليل مضامينها واطاحتها بالشكل المرغوب وفي الوقت المناسب وبالسرعة اللازمة بالاعتماد على رأس المال البشري الكفاء، وهذا إن دل على شيء إنما يدل على ان الثورة المعلوماتية تمثل عنصرا مهما من عناصر التقدم والازدهار، والتي يجب التعامل معها بحذر وكفاءة، فالمعلومات في ازدياد وتطور مستمر<sup>xi</sup>، مما يجعل المنظمات والبنوك تعيد النظر في معارف موظفيها وضرورة الاهتمام بهم.

## 2. مفاهيم أساسية حول الابداع والابتكار:

يحتل الابداع والابتكار مكانة متميزة في مختلف الميادين باعتباره الشكل الارقى والسمة الاساسية لبيئة الاعمال المعاصرة، والتي من خلالها تتميز المنظمات والبنوك عن بعضها البعض وتحقق مكانة الريادة وتمتلك القدرة على مواجهة التحديات. وبناءا على ذلك سنستعرض في ما يلي ماهية الابداع والابتكار والفرق بينهما.

**1.2. تعريف الابداع:** تعددت تعريف الابداع وذلك لتعدد الزوايا والأسس التي عرف على اساسها، ومن بين هذه التعاريف:

يعرف الابداع على انه طرق التجديد ويتجسد في توليد الافكار التي ينتج عنها فاعلية واستغلال أفضل للعمل<sup>xiii</sup>. كما عرف أيضا على انه كل ماهو جديد، خلاق وغير مألوف ويكون من طراز فريد<sup>xiii</sup>. وأيضا عرف على أنه العملية التي يتم من فيها خلق شيء ما جديد له قيمة ملحوظة للفرد أو للمجموعة أو الصناعة أو المجتمع، لذلك الابداع هو ابتكار له قيمة ذات معنى<sup>xiv</sup>. إذا مما سبق يمكن القول أن الابداع هو تبني فكرة جديدة أو إنشاء عمل جديد أو مصلحة جديدة، أو صياغة عناصر موجودة بطريقة جديدة تتميز بالحدثة والاصالة والمرونة والقيمة الاجتماعية، وهذا في أحد مجالات الحياة سواء الاقتصادية منها، السياسية، الفنية، الاجتماعية، وحتى الرياضية منها.

**2.2. الابتكار:** ظهر العديد من الباحثين في هذا المجال ليعرفوا الابتكار كل حسب وجهة نظره، فهناك من عرفه على انه التحقيق والانجاز الفعلي لكل ماهو جديد ومرتبب بالتكنولوجيا، بطرح منتجات جديدة لم تكن معروفة مسبقا، وهو يشمل اجراءات التغيير... النتيجة<sup>xv</sup>. كما عرف أيضا على انه مجموعة من المنتجات والخدمات، فضلا عن كونه تغيير في عملية الانتاج، أما اداريا فالابتكار يشير إلى مجالات البحث التي غطت العديد من المجالات الاستراتيجية للمؤسسة، التسويق وادارة المشاريع<sup>xvi</sup>. في حين عرف على انه النتيجة الناجمة عن انشاء طريقة أو اسلوب جديد في الانتاج، وهذا التعبير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه<sup>xvii</sup>. ومنه فالابتكار هو توليد وقبول وتطبيق الجديد من العمليات والمنتجات والخدمات والسياسات والادوات والاجهزة التي تكون جديدة على المنظمة وعلى بيئتها، هذا الجديد يضيف قيمة اكبر وأسرع من المنافسين في السوق.

**3.2. الفرق بين الابداع والابتكار:** يرى البعض أن الابداع يتمثل في التوصل إلى حل خلاق لمشكلة ما او إلى فكرة جديدة، في حين أن الابتكار هو التطبيق الخلاق أو الملائم لها، فالابداع هو الجزء المرتبب بفكرة جديدة في حين أن الابتكار هو الجزء الملموس المرتبب بالتنفيذ او التحويل من الفكرة إلى المنتج<sup>xviii</sup>.

فالابداع في مجال المعرفة النظرية يتضمن ايجاد معرفة جديدة نافعة او توضيح معرفة موجودة أو تحسين هذه المعرفة الموجودة او تطويرها، أي ان الابداع يخلق فكرة جديدة أو تطوير

معارف سابقة كالدمج بين المعارف القديمة والمعارف الجديدة يؤدي إلى التوصل إلى معرفة جديدة وتكون مفيدة عند تطبيقها.

أما الابتكار يكون في الجانب التطبيقي وبالذات في الجانب الاقتصادي منه والمتصل بالمعرفة العلمية، فهو يتضمن وسيلة انتاج جديدة او اسلوب او طريقة جديدة في الانتاج، او التوصل إلى ايجاد سلعة أو منتج جديد أو اكتشاف سوق جديدة لتصريف المنتجات<sup>xix</sup>. ويمكن تلخيص الفرق بين الابداع والابتكار في الجدول التالي:

### جدول رقم (1): أهم الفروق الموجودة بين الابداع والابتكار

البيان	الابداع Creativity	الابتكار Innovation
المحاولة	فردية	جماعية
العملية	متقطعة، لحظية	مستمرة، طويلة
الانثر	غير قابل للقياس، محتمل	قابلة للقياس، مؤكد
التكوين	استعمال وتعلم طرق التفكير	استعمال الادوات الاستراتيجية
نوع الاجتماعات	عصف الافكار	تسيير المشاريع
نوع التفكير	تضارب الافكار وتشعبها	تقارب الافكار والاجماع حولها
دور المشرف او المسؤول	التوجه نحو التفكير	التوجه نحو التطبيق
أهميته في المؤسسة	مصدر Resource	كفاءة Competence

**المصدر:** عجيلة محمد، بن نوي مصطفى، دور الابداع والابتكار في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة-دراسة استطلاعية-، الندوة الدولية حول الماولة والابداع في الدول النامية، معهد العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي بخميس مليانة، الجزائر، ص 146.

### 3. رأس المال البشري وخلق الابداع والابتكار:

بعد أن تناولنا كل ما يتعلق بالإبداع والابتكار كمحاولة منا لإعطاء صورة واضحة عنهما، سنتطرق فيما يلي لمدى حاجة البنوك لعنصر الإبداع وكيفية تفعيله بما يضمن لها النجاح.

### 2.3. تنمية القدرة على الابداع والابتكار: وذلك باستخدام اساليب تتمثل في:

أسلوب العصف الذهني: يعتبر هذا الأسلوب مدخلا لتخفيف حدة التعصب للآراء وللتدرب على ان لكل شيء أكثر من حل ولأي طريقة طرق بديلة. ويقصد به توليد أفكار وآراء إبداعية من الافراد والمجموعات لحل مشكلة معينة وتكون هذه الرءاء والافكار جيدة ومفيدة، أي وضع الذهن في حالة من الاثارة والجاهزية للتفكير في كل الاتجاهات لتوليد أكبر قدر من الافكار حول المشكلة او الموضوع المطروح، بحيث يتاح للفرد جو من الحرية يسمح بظهور كل الاراء والافكار. ولنجاح هذا الأسلوب يجب توفر عدة شروط منها:<sup>xx</sup>

✓ تجنب نقد اي فكرة؛

✓ تشجيع استعراض اكبر قدر من الافكار؛

✓ العمل على تنمية الافكار، لان كل فكرة تولد فكرة اخرى.

أسلوب "SWOT": هو أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط الضعف والقوة في البنك، ويمكن استخدامه لتحليل مقومات الاعمال (خطط طويلة المدى وخطط قصيرة المدى) وخطط الاعمال للوصول للاهداف المرجوة لنجاح البنك، وذلك بتحليل الوضع الداخلي والخارجي من خلال البنود الاربعة التالية: نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص والتهديدات. ويكن يعاب عليه انه اسلوب وصفي لا يقدم نتائج رقمية كما أنه اسلوب قديم.<sup>xxi</sup>

أسلوب المجموعات الشكلية أو الصورية: حسب دليك وفان دوفان فإن الهدف الاساسي منه هو التحقق من حدة سيطرة أفكار أحد أفراد المجموعة على افكار الآخرين، ومن اهم خطواته:<sup>xxiii</sup>

- أن يسجل كل فرد على حدى افكاره على قصاصة من ورق حول المشكلة المراد حلها.
- ثم يتم عرض افكاره التي يدونها رئيس الجلسة ولا تناقش حتى ينتهي أفراد المجموعة كافة من سرد افكارهم.
- يتم فتح النقاش ويمنع النقد.

- بعدها يقوم كل فرد سرا بتقييم الافكار المعروضة، ويقوم رئيس الجلسة باستعراض الافكار التي استحوزت على الاهتمام الأكبر ليعاد التصويت مرة ثانية للوصول إلى قرار نهائي.

أسلوب دلفي: عبارة عن سلسلة من الاسئلة ترسل إلى عدد من الخبراء ليبدو آراءهم في مشكلة ما (كل على حدى)، ثم تعاد الإجابات لتصنف وترتب حسب توافق الآراء والافكار، وتعاد مرة اخرى إلى المشاركين وتكرر الخطوات السابقة حتى يتفق الجميع على الحلول المطروحة.<sup>xxiii</sup>

### 3.3. تفعيل الإبداع والابتكار في البنوك التجارية:

يجب على البنوك دعم وتشجيع الإبداع والابتكار وذلك من خلال توفير الظروف المناسبة والاعتماد على رأس المال البشري، ونبز فيما يلي أهم الممارسات التي يجب على البنك التركيز عليها:

\*دعم البنك: إن تشجيع المشرفين يبرز الإبداع، ولكن الإبداع حقيقة يدعم حينما يهتم به قادة البنك الذين عليهم أن يضعوا نظاما أو قيما مؤكدة لتقدير الجهود الإبداعية واعتبار أن العمل المبدع هو قمة الأولويات، كما أن المشاركة في المعلومات وفي اتخاذ القرارات والتعاون من القيم التي ترعى الإبداع<sup>xxiv</sup>.

\*التسيير والتنظيم: إن المناخ التنظيمي يرفع من أداء البنوك ويخلق ظروف مناسبة تشجع وتحفز المبدعين. ومن أهم العوامل التي تعمل على ذلك:

- مرونة التنظيم وقدرته على التكيف مع المتغيرات البيئية.
- طبيعة العمل: فالأعمال الروتينية تقضي إلى السأم والملل وعدم الإبداع، بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير الخلاق، فقد كشفت دراسة "Heinzen" على أن درجة التحدي التي توفرها وظيفة الفرد أمامه تلعب دورا واضحا في التأثير على مستويات الإبداع لديه، على أن لا تفوق درجة التحدي إمكانيات الفرد وقدراته مما يؤثر عليه سلبا<sup>xxv</sup>.
- \*نظام المعلومات: يجب إقامة نظام معلومات مرن وديناميكي يهتم بمصادر المعلومات التكنولوجية التنافسية والتجارية التي تدفع الإبداع وتعطي للمؤسسة حضور دائم على كل المستويات خاصة مع مراكز البحث العلمي والمنافسين الآخرين والبيئة التكنولوجية<sup>xxvi</sup> (18) (كبيش جمال، قدام جمال، 2008/11/17-16).

\*الحرية: أي إعطاء الحرية للأفراد داخل البنك في عملية اتخاذ القرارات، مما يزيد من درجة ولاءهم للمنظمة ويشجعهم على العمل أكثر والإبداع والتميز.

\*البحث والتطوير: لقد ازداد الوعي بهذا الجانب مؤخرا، حيث أصبحت البنوك التي تمتلك إمكانيات وقدرات جيدة تهتم بهذه الوظيفة وتصنع لها مكانة في الهيكل التنظيمي.

\*توفير الموارد البشرية وحسن استغلالها: إن من أهم العناصر التي تساعد البنك على القيام بعملية الإبداع هو توفير الموارد البشرية اللازمة، وذلك يتطلب التركيز على النقاط التالية<sup>xxvii</sup>:

- التوظيف المباشر أو تكوين وتطوير الأفراد الذين لديهم الكفاءات والقدرات الإبداعية اللازمة.
- توفير نظم الحوافز المادية والمعنوية الضرورية لتشجيع هؤلاء الأفراد.

- تسهيل مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات.

\*الثقافة الإنسانية: إن الثقافة الإنسانية تتلخص في التركيز على دمج الأدوار والمشاعر بحيث يشعر الفرد العامل داخل البنك بأنه جزء لا يتجزأ من الكل وان الكل جزء لا يتجزأ منه.<sup>xxviii</sup> وبالتالي فغن خلق ثقافة إنسانية تتفق مع الإبداع تعتبر من أهم التحديات التي يواجهها البنك.  
\*فرق العمل: إذ تساعد على صقل مهارات التفكير الإبداعي وتبادل الخبرات ويكون ذلك من خلال:

- الرغبة الأكيدة للعضو على تحقيق اهداف الفريق.

- مبادرة كل عضو إلى مساعدة الآخرين وخاصة في الظروف الصعبة.

- ضرورة تعرف كل عضو على المعلومات المتخصصة التي يحضرها الأعضاء الآخرون للنقاش.

\*خلق الجو المناسب لنمو وتطوير الابتكار والتي تعتبر من برنامج الابتكار، فلا يكفي وجود الكفاءات المبتكرة فقط بل ينبغي وجود مناخ ملائم، يساعد هذه الكفاءات على الاداء والانتاج والتطوير.

### III. دراسة ميدانية لعينة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية:

لقد قمنا باجراء هذه الدراسة على بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة قالمة)، كمحاولة منا لاسقاط الجانب النظري على الواقع.

#### 1. المنهج والأدوات المستخدمة:

1.1. مجتمع الدراسة وعينته: يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في بنك الفلاحة والتنمية الريفية، وهو جزء من النظام المصرفي الجزائري، يندرج ضمن دائرة البنوك التجارية التي تهدف إلى تنمية القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي. وقد تم توزيع أداة الدراسة على 70 موظف وموظفة بطريقة عشوائية نسبية بوكالة قالمة. هذا وقد بلغ مجموع الإستبانات التي تم استردادها 68 و 12 غير مسترجعة، منها 55 صالحة و 13 غير صالحة للاستعمال. وتعتبر العينة ممثلة للمجتمع الذي سحبت منه بطريقة ملائمة وكافية وبالتالي فإنه يمكن تقييم نتائج هذه الدراسة ضمن هذا الإطار.

#### 1.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

إن اختيار الأسلوب الإحصائي المناسب اعتمد بالدرجة الأساس على طبيعة البيانات المتوفرة والهدف من التحليل، وفي دراستنا هذه اعتمدنا على برنامج (Statistical SPSS Packadge Fr Social Science) حزمة البرامج الاحصائية للعلوم الاجتماعية، ومن

خلال هذا البرنامج تم استعمال بعض الادوات الاحصائية المعروفة كالنسب المئوية قصد تحليل الاعداد إلى نسب بغرض التعليق عليها، المتوسط الحسابي وتم استخدامه لقياس متوسط الاجابات افراد العينة للتعرف على مواقفهم ضمن سلم ليكارت.

## 2. عرض وتحليل الإستمارة وتقييم النتائج:

بعد إسترجاع الإستمارات الموزعة على أفراد العينة المكونة لمجتمع الدراسة، وقبل تحليل إجابات المستجوبين وإستخلاص النتائج، قمنا بإتباع الإجراءات المتمثلة في: صدق أداة الدراسة وثباتها، وتبيان أساليب معالجة البيانات إحصائياً، خصائص عينة الدراسة.

**1.2. ثبات أداة الدراسة:** تم إختبار صدق أداة البحث وقياسها من خلال إختبار ألفا كرونباخ، وذلك لقياس مستوى ثبات أداة القياس من ناحية الإتساق الداخلي للعبارة.

**الجدول رقم (2): معامل كرونباخ ألفا لقياس ثبات محاور الدراسة**

محاور الإستمارة	عدد الفقرات	قيمة ألفا كرومباخ
المحور الأول	14	0.988
المحور الثاني	13	0.985
كامل الإستمارة	27	0.993

**المصدر:** من إعداد الباحثة بإستعمال spss

**2.2. خصائص عينة الدراسة:** للتعرف على توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخصائص الديمغرافية، ثم حساب التكرارات والنسب المئوية وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3): التكرارات والنسب المئوية المتعلقة بالمتغيرات الديمغرافية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة %
الجنس	ذكر	29	53.7
	أنثى	25	46.3
السن	35-25	25	45.46
	45-35	15	27.27
	أكثر من 45	15	27.27
الوظيفة	مدير	02	03.64
	رئيس قسم	10	18.18
	موظف	43	78.18
المؤهل	ثانوي	17	30.9
	جامعي	31	56.4
	دراسات عليا	07	12.7
الخبرة	أقل من خمس سنوات	20	36.4
	من 5 إلى 10 سنوات	15	27.3
	أكثر من 10 سنوات	20	36.4
	المجموع	55	100

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج SPSS

الجنس: يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الذكور قد بلغت 53.7% من إجمالي العينة في حين نسبة الإناث 46.3% .

السن: كما يبين الجدول أعلاه أن أغلب عينة الدراسة تتوزع أعمارهم بين 25-35 بنسبة 45.46% وهذا دليل على أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى فئة الشباب متحمسين للعمل، وبلغت الفئة العمرية ما بين 35-45 نسبة 27.27%، في حين الفئة العمرية أكثر من 45 سنة بلغت النسبة 27.27% من عينة الدراسة، وتعتبر ذات أهمية لأنها تمثل مرجع للعاملين الجدد وهذا بحكم أقدميتهم وخبرتهم في وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

**الوظيفة:** يظهر من الجدول أن عينة الدراسة توزعت من حيث الوظيفة الحالية على ثلاث فئات، وقد جاء الموظفون في المرتبة الأولى بنسبة 78.18% من إجمالي عينة الدراسة، ولقد احتلت فئة رئيس قسم المرتبة الثانية بنسبة 18.18%، بينما فئة المدير في المرتبة الثالثة بنسبة 3.64% من إجمالي عينة الدراسة، ومن خلال هذه النتائج نستنتج أن الموظفين هم الأكثر عدداً في البنك، وذلك لطبيعة الخدمات المقدمة التي تتطلب إتصال مباشر مع الزبائن.

**المؤهل:** يظهر من الجدول أن عينة الدراسة توزعت من حيث المؤهل العلمي على ثلاث فئات، وقد جاءت فئة ليسانس في المرتبة الأولى بنسبة 56.4% من إجمالي عينة الدراسة، ولقد احتلت فئة المستوى الثانوي المرتبة الثانية بنسبة 30.9%، وجاءت فئة دراسات عليا في المرتبة الثالثة بنسبة 12.7%، وهذا ما يدل على إهتمام البنك باستقطاب الموظفين حاملي مؤهل علمي عالي.

**الخبرة:** يتضح من الجدول أن النسبة سنوات الخبرة في العمل بالنسبة للموظفين الذين لهم سنوات خبرة أقل من 5 سنوات بلغت 36.4% و 27.3% ممن لديهم سنوات خبرة من 5-10 سنوات، بينما بلغت نسبة 36.4% ممن لديهم أكثر من 10 سنوات، وهي تدل على أن نسبة العمال القدامى للبنك والذين يمتلكون المعرفة والخبرة في مجال تخصصاتهم، مما يمكنهم من أداء وظائفهم بشكل جيد.

### 3.2. التحليل الإحصائي لفقرات الاستبيان:

الجدول رقم 04: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأسئلة الإستمارة:

رقم	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري	T	Sig	مستوى الأهمية
<b>المحور الأول: تنمية رأس المال البشري</b>						
1	يوفر البنك وسائل إتصال للتواصل مع الإدارة العليا بسهولة.	3.63	1.007	24.779	0.000	عالية
2	يواجه الموظفون صعوبة في التأقلم مع رؤساء العمل.	3.58	0.712	37.304	0.000	عالية
3	تتيح إدارة البنك الفرصة للموظفين للمشاركة في إتخاذ القرارات.	3.63	0.930	26.816	0.000	عالية
4	يعاني الموظفون من بعض المشاكل المرتبطة بعدم وضوح الواجبات المسندة إليهم.	3.07	1.120	20.351	0.000	متوسطة
5	تؤثر ضغوط العمل على مردودية الموظف في البنك .	3.40	0.852	29.595	0.000	عالية
6	تسود أجواء من التعاون تشجع على تبادل المعلومات والمعارف بين الموظفين.	3.47	0.959	26.843	0.000	عالية
7	توفر إدارة البنك بيئة عمل مناسبة للأفراد العاملين لديها.	3.62	0.871	30.802	0.000	عالية
8	تقوم إدارة البنك بعملية الترقية للأفراد حسب مستوى أدائهم لوظائفهم .	3.55	0.857	30.690	0.000	عالية
9	يتحمل الموظفون المسؤولية الناتجة عن تصرفاتهم الخاطئة في أداء الأنشطة الموكلة إليهم	3.40	0.830	30.380	0.000	عالية
10	تقوم إدارة البنك بتقييم أداء الموظفين بشكل مستمر.	3.25	0.947	25.485	0.000	متوسطة
11	رأس المال البشري يعني لي كل فرد يتميز بالمهارة والمعرفة والقدرة على الإبتكار.	3.38	0.991	25.320	0.000	متوسطة
12	تعتبر الإدارة العليا رأس المال البشري ميزة تنافسية يمكن إستغلالها .	3.29	1.031	23.683	0.000	متوسطة
13	يقوم البنك بالإستثمار في رأس المال البشري من أجل زيادة كفاءته ومهارته .	3.53	0.813	32.168	0.000	عالية
14	يعتبر البنك أن الكفاءات البشرية من أهم الموارد لتحقيق أهدافه .	3.73	0.912	30.311	0.000	عالية

المحور الثاني: تحفيز الإبداع والابتكار

1 5	تتعتمد إدارة البنك على أصحاب الخبرة والابتكار لشغل المناصب الهامة.	3.05	1.091	21.342	0.000	متوسطة
1 6	تمنح إدارة البنك الحرية الكافية للموظفين للتعبير عن أفكارهم .	3.36	1.078	23.145	0.000	متوسطة
1 7	تعمل إدارة البنك على تجسيد أفكار الموظفين.	3.44	0.856	29.787	0.000	عالية
1 8	يحاول أفراد أن يكونوا مبتكرين عند طرح أفكارهم.	3.36	0.950	26.260	0.000	متوسطة
1 9	تعتمد عملية الابتكار على المخزون المعرفي لرأس المال البشري.	3.24	0.981	24.476	0.000	متوسطة
2 0	تمنح إدارة البنك حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الابتكار.	2.96	0.922	23.832	0.000	متوسطة
2 1	تهتم إدارة البنك بقسم الإبداع والابتكار في البنك .	3.49	0.879	29.445	0.000	عالية
2 2	يسعى البنك لأن تكون منتجاتها مبتكرة ومميزة مقارنة بمنتجات المنافسين الرئيسيين.	3.35	0.751	33.047	0.000	متوسطة
2 3	تدعم الإدارة العليا الأفكار الجيدة لتنمية القدرة الإبداعية للموظفين.	3.35	0.799	31.069	0.000	متوسطة
2 4	تشجع إدارة المؤسسة أسلوب العصف الذهني لإثارة القدرات الابتكارية وحل المشكلات.	3.64	0.847	31.845	0.000	عالية
2 5	يعتبر الإهتمام برأس المال البشري من متطلبات ومدخلات عملية الابتكار.	3.87	0.721	39.808	0.000	عالية
2 6	تحسن إدارة البنك قدرات موظفيها من أجل تحفيز الإبداع والابتكار لديهم.	3.80	0.650	43.370	0.000	عالية
2 7	البنك الذي لا يمتلك رأس مال بشري مبدع ومبتكر لن يستطيع مواجهة التغيرات.	3.73	0.849	32.564	0.000	عالية

المصدر: من إعداد الباحثة بإستعمال spss

### المحور الأول: تنمية رأس المال البشري

يظهر من خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم 14 احتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالي 3.73، وانحراف معياري قدره 0.912، ووزن نسبي عالي 0.746، وقيمة احتمالية Sig = 0.000، التي أقل من 0.05، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائياً عند مستوى دلالة يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 30.311 فهذا يدل أن متوسط درجة

الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يعتبر الكفاءات البشرية من أهم الموارد لتحقيق أهدافه. يتبين من خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم 01 والفقرة رقم 03 إحتلتا المرتبة الثانية بمتوسط حسابي عالي 3.63، وإنحراف معياري قدره 1.007 و 0.930 على التوالي، ووزن نسبي عالي 0.726، وقيمة إحصائية =Sig 0.000، التي أقل من 0.05، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 24.779 و 26.816، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرتين قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرتين التي تعكس أن البنك يوفر وسائل إتصال للتواصل مع الإدارة العليا بسهولة كما تتيح إدارة البنك الفرصة للموظفين للمشاركة في إتخاذ القرارات.

يظهر من خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم 07 إحتلت المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي عالي 3.62، وإنحراف معياري قدره 0.871، ووزن نسبي عالي 0.724، وقيمة إحصائية =Sig 0.000، التي أقل من 0.05، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 30.802 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن إدارة البنك توفر بيئة عمل مناسبة للأفراد العاملين لديها.

يظهر من خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم 04 إحتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي عالي 3.07، وإنحراف معياري قدره 1.120، ووزن نسبي عالي 0.614، وقيمة إحصائية =Sig 0.000، التي أقل من 0.05، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 20.351 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن الموظفين يعانون من بعض المشاكل المرتبطة بعدم وضوح الواجبات المسندة إليهم.

### المحور الثاني: تحفيز الابداع والابتكار

يظهر من خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم 25 إحتلت المرتبة الأولى بمتوسط حسابي عالي 3.87، وإنحراف معياري قدره 0.721، ووزن نسبي عالي 0.774، وقيمة إحصائية =Sig 0.000، التي أقل من 0.05، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 23.832 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة

قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن البنك يعتبر الإهتمام برأس المال البشري من متطلبات ومدخلات عملية الابتكار. يتبين من خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم 26 والفقرة رقم 27 إحتلتا المرتبة الثانية والثالثة بمتوسط حسابي عالي 3.80 و 3.73 على التوالي، وإخلاف معياري قدره 0.650 و 0.849، ووزن نسبي عالي 0.76 و 0.746، وقيمة إحصائية  $igS = 0.000$ ، التي أقل من 0.05، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 39.808 و 42.370، فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرتين قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرتين التي تعكس أن إدارة البنك تعمل على تحسين قدرات ومهارات موظفيها من أجل تحفيز الإبداع والابتكار لديهم، بإعتبار أن البنك الذي لا يمتلك رأس مال بشري مبدع ومبتكر لن يستطيعه مواجهة التغيرات البيئية. يظهر من خلال الجدول السابق أن الفقرة رقم 20 إحتلت المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي عالي 2.96، وإخلاف معياري قدره 0.922، ووزن نسبي عالي 0.592، وقيمة إحصائية  $Sig = 0.000$ ، التي أقل من 0.05، وبذلك يعتبر هذا المتوسط دال إحصائيا عند مستوى دلالة يساوي 0.05، وبما أن قيمة t بلغت 32.564 فهذا يدل أن متوسط درجة الإجابة لهذه الفقرة قد زاد عن درجة الحياد 3، مما يعني أن درجة الموافقة عالية من أفراد العينة على هذه الفقرة التي تعكس أن إدارة البنك تمنح حوافز مادية ومعنوية لأصحاب الإبتكار.

#### \* إختبار فرضيات الدراسة:

#### إختبار الفرضية الأولى:

$H_0$  : لا يولي البنك اهمية كبيرة لرأس المال البشري ؛

$H_1$  : يولي البنك اهمية كبيرة لرأس المال البشري ؛

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط الحسابي وإختبار T.

الجدول رقم (5): المتوسط الحسابي واختبار T للفرضية الأولى

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى المعنوية
تنمية رأس المال البشري	3.43	0.856	29.703	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss

تبين المخرجات من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمدى الإهتمام بالموارد البشري قد بلغ 3,43 وبانحراف قدره 0,856، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 29,703، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يولي أهمية كبيرة لرأس المال البشري.

إختبار الفرضية الثانية:

$H_0$  : لا يؤدي الابداع والابتكار إلى تحسين وضعية التنافسية للبنوك؛

$H_1$  : يؤدي الابداع والابتكار إلى تحسين وضعية التنافسية للبنوك؛

عند مستوى معنوية 0,05 من أجل فحص هذه الفرضية قمنا بحساب المتوسط

الحسابي واختبار T. الجدول رقم(6): المتوسط الحسابي واختبار T للفرضية الثانية

المتغير	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	مستوى المعنوية
تحفيز عمليات الابتكار	3.43	0.811	31.403	0.000

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج spss

تبين المخرجات من الجدول أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لمدى الإهتمام بالموارد البشري قد بلغ 3,43 وبانحراف قدره 0.811، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت 31.403، وهي أكبر من قيمتها الجدولية، هذا ما يدفعنا إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، وما يؤكد هذه النتيجة أن مستوى الدلالة المحسوب 0,000 كان أقل من 0,05 أي أقل من المستوى المعتمد، وهذا ما يؤكد رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة، ومنه فإن الابداع والابتكار يؤدي إلى تحسين الوضعية التنافسية للبنك.

إختبار الفرضية الثالثة:

$H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري وبين الابداع والابتكار .

$H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري وبين الابداع والابتكار .

الجدول رقم(7): معامل التحديد ومعامل الارتباط

		معامل الارتباط R		0.986
		معامل التحديد R <sup>2</sup>		0.971
		قيمة F: 34.493		مستوى المعنوية 0.000
		عند: $\alpha = 0.05$		
مستوى المعنوية	قيمة t	معاملات غير موحدة		المتغير
		Beta بيتا	الخطأ المعياري $\beta$	
0.004	2.994	0.986	0.078	الثابت
0.000	42.455		0.022	المتغير المستقل: المحور الأول

المصدر: من إعداد الباحثة بإستعمال spss

المتغير التابع: تنمية رأس المال البشري

يظهر من الجدول أن معامل التحديد R<sup>2</sup> قد بلغ 0.971 والذي يشير إلى تفسير المتغيرات المستقلة للمتغير التابع بنسبة 97% وأن باقي النسبة والمقدرة 13% من التأثير في المتغير التابع ترجع إلى عوامل أخرى، كما تشير قيمة F التي بلغت 34.493 بمستوى ثقة 95% إلى ملائمة خط الإنحدار للعلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وتشير قيمة معامل الارتباط R التي بلغت 0.986 إلى وجود علاقة موجبة قوية بين المتغيرين.

بلغة مستوى المعنوية المتغير المستقل 0.000 وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 الأمر الذي يدل على معنويتها إحصائياً وهو ما يشير إلى أهمية هذا المتغير في تفسير المتغير التابع، ومما سبق من التحليل يمكننا من قبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5% بين رأس المال البشري وبين الابداع والابتكار.

ومن خلال ما سبق نستنتج معادلة الإنحدار التالية:

$$Y = a + b X$$

تحفيز عمليات الإبتكار = 0.233 + 0.934 تنمية رأس المال البشري

**نتائج الاستبيان:** من خلال دراستنا التي قمنا بها والتي شملت على عينة من موظفي بنك الفلاحة والتنمية الريفية، توصلنا إلى العديد من النتائج نوجزها في:

- يولي البنك أهمية كبيرة لرأس المال البشري: لقد اتضح من الدراسة الميدانية ان بنك الفلاحة والتنمية الريفية يولي أهمية كبيرة لرأس المال البشري ويظهر ذلك واضح من خلال اجابات الموظفين الذين أقرؤا بدعم البنك لاقتراحاتهم والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، بالإضافة إلى منحهم الحرية الكافية للتعبير عن افكارهم.

- يؤدي الابداع والابتكار إلى تحسين وضعية التنافسية للبنوك: من خلال الدراسة الميدانية يمكن القول بأن بنك الفلاحة والتنمية الريفية يعتمد على الابداع والابتكار في تحسين أداءه وتحقيق ميزة تنافسية، ويقدم برامج خاصة عنه لتنمية رأس المال البشري، كما انه يعتمد على انظمة تحفيزية تساعد على دعم الموظفين لديه.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين رأس المال البشري وبين الابداع والابتكار: إن البنك يهتم برأس المال البشري بالإضافة إلى دعمه للابداع والابتكار لما له من أهمية في وقتنا الحاضر باعتباره اهم المداخل التي يجب الاعتماد عليها من قبل البنوك من اجل تحقيق ميزة تنافسية. .  
**خاتمة:**

نستطيع القول أنه بعد التطورات التي شهدتها المنظمات والبنوك والتي كانت سابقا ترى ان الفرد لا يمثل سوى امكانيات محدودة يمكن استبدالها بسهولة، فإنه وفي السنوات الاخيرة تمت وظيفته وبدأت طبيعتها الحقيقية ودوره في الوضوح المتزايد داخل المنظمة بسبب التطور المستمر في التسيير والبحث في ميكانيزمات الاستغلال الامثل لطاقت البشرية. وتعتبر ظاهرة اقتصاد المعرفة وتطور التكنولوجيا وسياسات تشجيع الاستثمار كلها دفعت وحفزت البنوك على الابتكار والتطور والابداع كي تستطيع المنافسة و التأقلم مع هذه المتغيرات الدولية.

وتمثل رأس المال البشري جوهر الابداع والابتكار وهو أهم ادوات تحقيقه وتطبيقه، فكلما زاد الاهتمام به من قبل البنك، زاد اجتهاده وامتأؤه للبنك الذي يعمل فيه وتزداد قدراته على تحقيق التفوق والابداع. ومن خلال دراستنا الميدانية لبنك الفلاحة والتنمية والريفية -وكالة قائمة-، كعينة للدراسة بغية اسقاط الجانب النظري على أرض الواقع، فقد لاحظنا أن هذا البنك يهتم برأس المال البشري ويتبنى فلسفة الابداع والابتكار. وفي هذا الاطار ندرج بعض التوصيات تتمثل في:

- ✓ ضرورة انشاء البنية التحتية اللازمة للابداع والابتكار وتوعية الافراد والمؤسسات بأهميته؛
- ✓ دعم البنوك برأس المال البشري القادر على التنفيذ والانجاز؛
- ✓ تدريب وتأهيل رأس المال البشري للتماشي مع مختلف التطورات العالمية؛
- ✓ تشجيع الاداء الابتكار ودعم المبدعين، وتبني أفكارهم ودراساتها ودعمها؛
- ✓ اعطاء الفرص للطاقات الشابة المبدعة لتجسيد مشاريعها؛
- ✓ ضرورة توفير الموارد المالية اللازمة للابداع؛
- ✓ التركيز على الاجراءات الفعالة لدعم الابتكارات والبرامج البحثية ونقل التكنولوجيا؛
- ✓ تحسين المناخ العام للبنك وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي الآخر.

#### قائمة المراجع:

- <sup>1</sup> Véronique simonet, **capital humain**, [univ- paris 1. fr](http://univ-paris1.fr)
- <sup>2</sup> - اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون (INTEC)، **عائد الاستثمار في رأس المال البشري**، ابتراك للنشر والتوزيع، 2004، ص 171.
- <sup>3</sup> **Le Capital Humain**, 30/10/2008, [fr.wikipedia.org](http://fr.wikipedia.org).
- <sup>4</sup> La valeur des gens, **Les essentiels de de LOCDE: le capital humain**, [www.oecd.org/fr/lesessentiels/38081744.pdf](http://www.oecd.org/fr/lesessentiels/38081744.pdf)
- <sup>5</sup> - د. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)**، الدار الجامعية، 52، ص 2006 الإسكندرية، مصر،
- <sup>6</sup> Jean Marie, Perettik, **Gestion des Ressources Humaines**, Vuibert, 2000, p 18.
- <sup>7</sup> - دور الموارد البشرية -التحديات والرؤية المستقبلية-، 2009/06/20، [www.upower.net](http://www.upower.net).
- <sup>8</sup> فرحات غول، **الميزة التنافسية: الطريق لربح المعركة**، مجلة الدراسات الاقتصادية، العدد 12، الدار الخلدونية، الجزائر، 2009، ص 94.
- <sup>9</sup> وسيلة حمداوي، **ادارة الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المؤسسة الاقتصادية**، الملتقى الوطني حول تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، قائمة، الجزائر، 28-29 افريل 2008، ص 47.
- <sup>10</sup> J.B.Boucher, **Les Nouveaux Travailleurs Des Savoirs**, Edition D'organisation, Paris, 2004, p 213.
- <sup>11</sup> سنان الموسوي، **ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الاردن، 2004، ص 296.
- <sup>12</sup> مروة أحمد، نسيم ابراهيم، **الريادة وادارة المشروعات الصغيرة**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص 19.
- <sup>13</sup> Saïid Oukil, **Economique et gestion de l'innovation Technologique**, Office de publication Universitaire, ben Aknoun, 1995, p 16.

<sup>14</sup> جيمس وينجز، 100 طريق لحل المشكلات الادارية، ترجمة عبد الرحمن توفيق، ط2، بيميك، 2004، ص 21.

<sup>15</sup> Richrd Sopparnot et Stevens, **Management De L'innovation**, Dunod, Paris, 2007, p 09.

<sup>16</sup> Leruff. R et autre, **Encyclopédie De Gestion Et De Management**, 2<sup>eme</sup> Édition, Dalloz, Paris, 1999, p 495.

<sup>17</sup> Jean Lachman, **Le Financement Des Stratégies De L'innovation Economique**, Paris, 1993, p22.

<sup>18</sup> نجم عبود نجم، ادارة الابتكار: المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2007، ص 17، 18.

<sup>19</sup> فليح حسن خلف، اقتصاد المعرفة، دار الكتاب العالمي، عمان، الاردن، 2007، ص 14، 15.

<sup>20</sup> من ضروريات العيش في البيئة التنافسية: الابداع والابتكار، 26 فيفري 2012،

[www.siirooutline.org/alabwab/edare](http://www.siirooutline.org/alabwab/edare).

<sup>21</sup> مفهوم الإبداع ومستوياته ونظرياته، 27/03/2010، [www.mawhopon.net](http://www.mawhopon.net).

<sup>22</sup> اوسرير منور، منصور فؤاد، الابتكار والابداع كعنصرين أساسيين في عملية التاهيل، الملتقى الدولي حول متطلبات تاهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، 17 و 18 أفريل 2006، جامعة حسبية بن بو علي، الشلف، الجزائر، ص 860.

<sup>23</sup> عاكف لطفى حضاونة، إدارة الابداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2011، ص 121، 122.

<sup>24</sup> جلال حمري، 03/07/2009، [etudiantdz.com](http://etudiantdz.com).

<sup>25</sup> ليلي الهاشم، الإبداع في المنظمات، 26/05/2009، [knol.google.com](http://knol.google.com).

<sup>26</sup> كبيش جمال، قدام جمال، دور الإبداع والابتكار في خلق ميزة تنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، 16-17/11/2008، قالمه، ص 178.

<sup>27</sup> د. وسيلة حمداوي، الإبداع الإداري والتنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والابتكار في ظل الألفية الثالثة، 16-17/11/2008، قالمه، ص 112.

<sup>28</sup> الإبداع، 16/02/2010، [www.mmsec.com](http://www.mmsec.com).